

管理監督者のためのガイドブック

国家公務員と  
メンタルヘルス



人事院職員福祉局

## はじめに



部下のX係長、最近、表情が暗く元気がないな。

Y係員は、最近遅刻や早退が増えていると思っていたら、突然出勤しなくなってしまった！



## こうなる前に、管理監督者のあなたにできることがあります！

### 心の疾病で休んだ職員の状況

心の疾病で1か月以上休んだ職員（長期病休者）の割合は、令和元年度以降、増加傾向にあり、**令和3年度については過去最大**となっています。

精神及び行動の障害による長期病休者数及び全職員に占める割合の推移

	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
総数	3,841人 1.39%	3,818人 1.39%	4,186人 1.51%	4,277人 1.54%	4,760人 1.70%

（人事院 国家公務員長期病休者実態調査等より）

**国民の4人に1人は一生のうち次のどれかを経験すると言われています。**

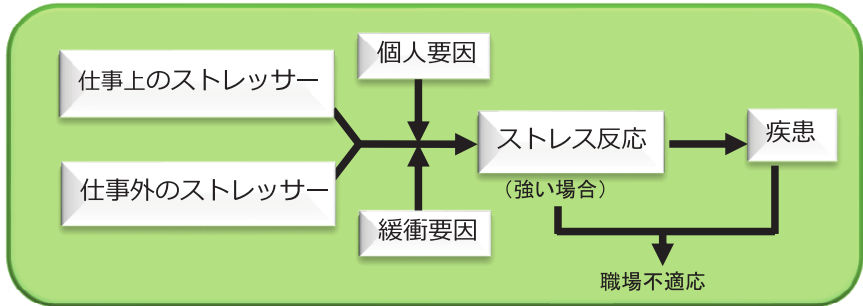
- ・うつ状態、うつ病
- ・神経症
- ・アルコール依存症等の精神に作用する物質による障害

**あなたの部下に心の疾病に罹った人がいてもおかしくない時代です。**

## ストレスの原因は？

### どうして心の疾病を発症するのでしょうか？

ストレスが心身の健康に影響する仕組みとして考えられたものに「職業性ストレスモデル」があります。



(人事院 心の健康づくりの研修テキストより)

### 職場のストレスには次のようなものがあげられます。

- ・長時間の勤務
- ・パワー・ハラスメント
- ・過重な心理的負荷がかかる勤務
- ・上司、同僚、部下との対立
- ・セクシュアル・ハラスメント
- ・昇進、異動、組織改編 等

### ストレスを軽減するための取組が緩衝要因です。

- ・良好な職場環境の構築
- ・仕事の支援、手助け
- ・達成感を与える 等
- ・相談先の確保
- ・精神的な支え
- ・適材適所
- ・裁量範囲を増やす

職場に全ての原因があるわけではありません。しかし、職場のストレスの軽減や悪影響を防ぐ要因（緩衝要因）を強化することはできます。①職場のストレスを軽減し、②緩衝要因の強化に取り組むことが大事です。

### 部下のストレスを軽減することが大事です！

職場のストレス軽減と緩衝要因に上司はどのように対応すべきでしょうか。

職場のストレスを軽減	緩衝要因の強化
<ul style="list-style-type: none"><li>・超過勤務の縮減</li><li>・仕事の進め方の適正化</li><li>・人事配置への配慮</li><li>・ハラスメントの防止 等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・職場の良好な人間関係づくり</li><li>・部下の相談にのる</li><li>・支援する意思の表示</li><li>・裁量範囲を広げる 等</li></ul>

職場のストレス軽減は非常に重要な課題であり、可能な限り取り組むことが必要ですが、上司、職場だけで改善できるとは限りません。

しかし、緩衝要因である職場のコミュニケーションの改善はすぐに取り組めます。職場のコミュニケーションを良好にし、部下の相談にのることは、心の疾病の予防でもあり、罹った場合の早期発見、早期治療においても重要な役割を果たします。

### 仕事の仕方が変わってきています。

上司であるあなた又は部下が在宅勤務・テレワークを行う際は、お互いが庁舎に出勤しているとき以上に、コミュニケーションを意識してください。業務連絡などはメール等の文字情報が中心になりがちですが、必要に応じて電話やWeb会議など会話による手段を取り入れ、適切なコミュニケーションを取ることが重要です。

## 管理監督者の役割

**超過勤務を縮減し、健康確保対策に取り組むことが大事です！**

### 超過勤務命令の上限

各省各庁の長は、原則として1箇月について45時間かつ1年について360時間の範囲内（他律的な業務の比重の高い部署に勤務する職員に対しては、1箇月について100時間未満、1年について720時間かつ2～6箇月平均80時間等の範囲内）で必要最小限の超過勤務を命ずることとされています。

### 超過勤務の縮減に向けた対策

業務量の削減または業務の効率化に取り組むなど、超過勤務の縮減に向けた適切な対策（業務の在り方や処理方法の見直し、計画的な業務遂行、職場環境の整備、人員配置の見直し等）を講ずる必要があります。

### 面接指導の受診勧奨

1箇月100時間以上の超過勤務を行うなどした職員に対して、本人の申出がなくとも、医師による面接指導を行う必要があります。また、超過勤務時間が1箇月80時間を超え、疲労の蓄積が認められる職員が面接指導を受けることを希望する場合にも、医師による面接指導を行う必要があります。

**長時間勤務を行った部下に対しては、積極的に面接指導を受診するよう促してください。**

**！** 上記の取組は、**過労死等の防止**の観点からも重要です。

### ハラスメント防止に努めなければなりません！

**監督者/管理監督者は職場の良好な勤務環境を確保する立場にいます。**

- (1) 日頃からの指導などにより、職場内のハラスメント防止に努めなければなりません。
- (2) 職場でハラスメントが起きた場合には、迅速かつ適切に対処しなければなりません。(ハラスメントを見つけた場合は、直ちにやめさせます。)

**監督者/管理監督者は部下からハラスメントに関する苦情相談を受ける立場にいます。**

- (1) 相談者の話に真摯に耳を傾け丁寧に聴き、相談者の意向などを的確に把握すること。  
(被害者の場合、ハラスメントを受けた心理的影響から理路整然と話すとは限らないので、忍耐強く聴くように努めること。自分の評価は差し挟まない。)
- (2) 被害者を含む当事者にとって適切な対応は何かという視点を持つこと。  
(事実確認を慎重に行った上で、加害者等には、厳正に対応すること。)
- (3) 事態を悪化させないために、迅速な対応を心がけること。
- (4) 関係者のプライバシーや名誉その他の人権を尊重するとともに、秘密を厳守すること。

※ 監督者/管理監督者として、ハラスメントを放置し良好な勤務環境を確保できなかった場合は、管理・監督者責任を問われることもあります。

**ハラスメントは職員や職場に大きな影響を及ぼします。**

#### ■職員に対する影響

- (1) 名誉、プライバシーなど個人の尊厳を害します。
- (2) 職務の能率が低下します。
- (3) 精神や身体の健康を害します。
- (4) ハラスメントに耐えきれずに退職せざるを得なくなることもあります。

#### ■職場に対する影響

- (1) 職場の人間関係を悪化させます。
- (2) 職場の士気を低下させます。
- (3) 職場の秩序を乱します。
- (4) 公務の信頼性を失墜させます。

## 管理監督者の役割

### パワー・ハラスメント（パワハラ）とは

職務に関する優越的な関係を背景として行われる、業務上必要かつ相当な範囲を超える言動であって、職員に精神的若しくは身体的な苦痛を与え、職員の人格若しくは尊厳を害し、又は職員の勤務環境を害することとなるようなもの

#### ●「職務に関する優越的な関係を背景として行われる」言動とは

当該言動を受ける職員が当該言動の行為者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として行われるものをいいます。

#### ●「業務上必要かつ相当な範囲を超える」言動とは

社会通念に照らし、当該言動が明らかに業務上必要性がない又はその態様が相当でないものをいいます。このような言動に該当するか否かは、**具体的な状況**（言動の目的、当該言動を受けた職員の問題行動の有無並びにその内容及び程度その他当該言動が行われた経緯及びその状況、業務の内容及び性質、当該言動の態様、頻度及び継続性、職員の属性及び心身の状況、当該言動の行為者との関係性等）**を踏まえて総合的に判断します。** ⇒職種によって判断基準が異なるものではありません。

### セクシュアル・ハラスメント（セクハラ）とは

- 他の者（職員以外も含む）を不快にさせる職場における性的な言動
- 職員が他の職員を不快にさせる職場外における性的な言動

### 妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントとは

職場における職員に対する妊娠、出産、育児休業・介護休暇等の制度等の利用に関する言動により当該職員の勤務環境が害されること

パワハラ防止等のための各省各庁の長の責務、パワハラ禁止、苦情相談への対応等を定めた人事院規則を制定（令和2年4月1日公布、同年6月1日施行）しました。

ハラスメントについて知っておくべきことなどの詳細は、人事院HP (<https://www.jinji.go.jp/sekuhara/toppage.html>) を参照してください。

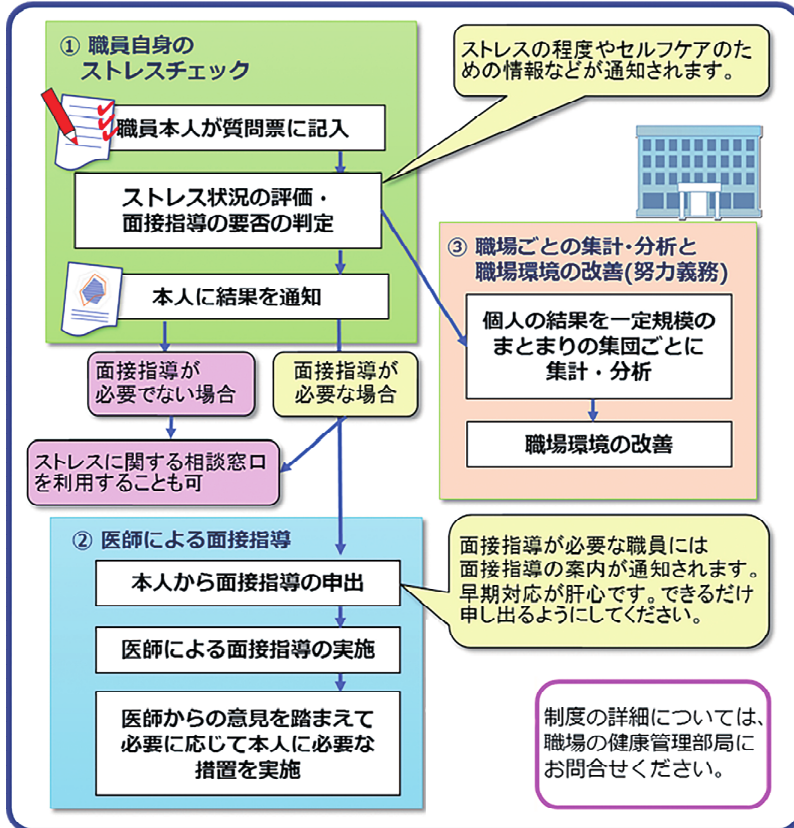
ハラスメントを  
してはならない

人事院

# 管理監督者の役割

ストレスチェックを活用しましょう!

## ストレスチェック制度のフロー



### 留意点

- ・ ストレスチェックの結果は、本人が同意しなければ組織に提供されません。また、部下のストレスチェックの結果や面接指導の対象者であるかどうかは管理監督者は知ることはできません。
- ・ 受検の強要、結果の提供に係る同意の強要等は、制度の禁止事項に該当します。



## 管理監督者の役割

部下の心の健康づくりのために、ストレスチェックや面接指導を安心して受けられる環境づくりと、一層の職場環境の改善の取組をお願いします。

### 管理監督者に求められること

ストレスチェックの結果を受け、**部下から面接指導の申出があった場合は、受診させる必要があります。**また、部下が面接指導を受けた結果、健康管理のために措置（事後措置等）を講ずる必要がある場合には、管理監督者のサポートが重要です。健康管理部門との協力・連携した対応をお願いします。

部下が自身で早期に対処できるよう、心の健康づくりのための研修等への受講や相談窓口の利用に当たって配慮をお願いします。

### 集団ごとの集計・分析と職場環境の改善

- ストレスチェック制度では、職場ごとのチェック結果を分析し、さらにその分析結果を基に職場環境を改善していくことも期待されています。（努力義務）
- 職場環境改善の目的は、**職員の心の健康に直接・間接に影響する職場環境の実態を把握**して、働きやすい職場づくりのために役立っている点、改善すべき点を洗い出し、役立っている点については一層の促進を、改善すべき点については改善を行うことで**過度のストレスのないいきいきとした働きやすい職場を実現し職員の心の健康増進等の向上を図る**ことです。
- 職場環境改善の取組において、**管理監督者は職場のリーダーとして改善策の実施、進捗状況管理等を行う重要な役割を担います。**健康管理部門や部下職員とも協力しながら、取組を進めてください。

人事院では、職場環境改善の取組の具体的手法や新たな知見を示した「心の健康づくりのための職場環境改善」に関する通知を平成28年11月に発出していますので、参考にしてください。

## 部下の心の疾病対策

心の疾病になっても、早期発見ができれば早期回復につながります。  
それは、職員、職場の双方の利益になります。

心の疾病は体の疾病と異なり一般的に本人が気付かないことが多く、本人が知らないうちに重篤化することもあります。

職員が自らの健康づくりを行うことは重要です。

しかし、それだけでなく、**職員をよく知る上司からの客観的な視点が必要**です。



あなたの部下に次のような変化が見られたら要注意です。  
もし、気になる部下がいたらチェックしてみてください。

- ミスが増える。
- 仕事の能率が低下する。
- 積極性や決断力が低下する。
- 表情が暗くなり元気がなくなる。
- 口数が減り周囲の人と折り合いが悪くなる。
- 身だしなみがだらしなくなる。
- 食欲が減退又は亢進する。
- 遅刻、早退、欠勤が増える。
- 体調の悪さを訴える（頭痛、肩こり等）。
- 飲酒による問題を起こすようになる。
- 唐突な辞職・異動願いが出される。

## 部下の心の疾病対策

いつもと違う部下の言動等を発見したとき、まずはどうすればいいのでしょうか。

### 1 まずは、あなたから部下に声をかけましょう。

- ・ 私から見ると疲れているように見えるけど？
- ・ 最近、睡眠は十分とれていますか？
- ・ 集中できないように見えるけど、何か心配事でもあるの？

### 2 必要に応じ同僚等に職員の状況の変化の有無を聞きましょう。

本人と親しい同僚等に、最近いつもと違う印象はないかなどを尋ねてみてください。ただし当該職員の心が不健康という先入観を与えないように注意してください。

### 3 健康管理者、健康管理医等と対応を相談しましょう。

1人で抱え込むことは、自身の負担や早期対応の機会を逸することにもなり得ます。必要に応じ、健康管理者等と協力・連携しながら対応してください。本人から、口外しないように言われたら、できるだけプライバシーは守るが、本人の利益を考え、状況によっては自分の判断で関係者や専門家に相談することがあることをあらかじめ伝えておく必要があります。

### 4 職場の面接指導等を活用する。

ストレスチェックや、長時間勤務による健康障害防止のための面接指導制度を活用してください。

## 上司のしてはいけない相談対応例

上司の対応によっては、逆効果になる場合もあります。

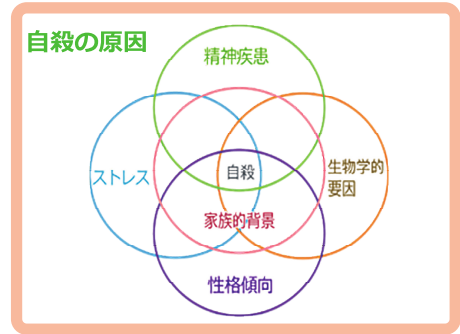
- ・ 部下の価値観を認めず、世間一般の常識を押しつけてしまう。
- ・ 部下の相談を聴かないで、自分のことばかり話してしまう。
- ・ 部下の相談と一緒にになって困ってしまう。
- ・ ただ一緒に酒を飲むだけ（飲みながら）。等

**プライバシーに注意しながら、余裕を持って聞くことが大切です。**

## 部下の状態が深刻な場合 ～自殺の可能性～

自殺は多くの要因が重なる複雑な出来事です。

うつ病などの精神疾患、家族的背景、生物学的要因、一定の性格傾向などが重なり、自殺につながる準備状態が形成され、その上で、何らかの出来事が引き金となって自殺が起きます。



(人事院 職員用セルフケアe-ラーニング教材より)

### 自殺防止のために周囲が気を付けたい状況

- ・ 深刻な病気にかかっている。 治療が難しい、疼痛を伴うなど
  - ・ 自分を大切にできていない。 心の健康問題を抱えながら、適切な相談や治療を受けていない。アルコールの乱用がある。
  - ・ ゆうつ、孤独、絶望感が感じられる。
  - ・ 職場の同僚との交流が少なくなった。
  - ・ 自分の存在が、職場や家族の負担になっているようにとらえている。
  - ・ 健康、借金、家族の問題など、複数の問題を抱えている。
  - ・ 自己を否定するようなことを口にする。
- 何をしても自信がない、相談しても無駄だ、消えてしまいたい、死んでしまいたい

### 自殺のおそれがある同僚への対応 — T A L K の原則 —

こちらは「自殺したい」と打ち明けられたり、自殺の危険を感じたりしたときの対応の原則です。言動に注意を払い、危険を感じたときは上司や健康管理者に相談しましょう。

Tell	まず、言葉に出して、「あなたのことをとても心配しています」と伝えます。
Ask	はっきりと「自殺することまで考えていますか？」と尋ねます。
Listen	傾聴します。絶望感に満ちた悩みに対して徹底的に聴き役に回ります。
Keep safe	少しでも危険を感じたならば、安全を確保します。その人を決してひとりにしてはいけません。安全を確保した上で、適切な援助を求める必要があります。上司や健康管理者を通じて医療機関につなげる必要があります。

### 自分で安易に判断せずに相談してください。

上司が心の疾病に関する医学的診断をすることは不可能です。  
しかし、部下の様子がいつもと違うことに気付くことはできます。

### 心の疾病対策で最も重要なのは、部下を専門家に、できるだけ早く相談させることです。

上司は病気であることを特定する必要はありません。

相談を受けた時には**あなた1人で抱えずに、健康管理部局等と連携をとって、職員を早期に専門家に相談させる**必要があります。

本人が専門家へ相談に行きたがらない場合は、家族も含め関係者の協力も得ながら、共に部下の説得に努めていくことが大事です。

### あなたの所属する機関の取組を調べてください。

心の健康づくりについては、各府省においても問題意識が高まっており、そのための取組も進んでいます。いざ部下が発症したときのためにも**あなたの組織における取組を一度確認**してください。**健康管理担当部局や人事担当部局との連携**などをあらかじめ確認しておくことが必要です。

### 部下が心が不健康な状態になった場合、円滑な職場復帰にあたり上司が果たす役割は重要です。

職場復帰に当たっての不安等を軽減、除去するため、復帰する部下に対して**受入れに好意的であることを示す**ことは重要です。

復帰した部下への対応に関し、**あなた1人だけで判断することは避け、必要に応じ健康管理者等へ報告**し、対応方針を確認してください。

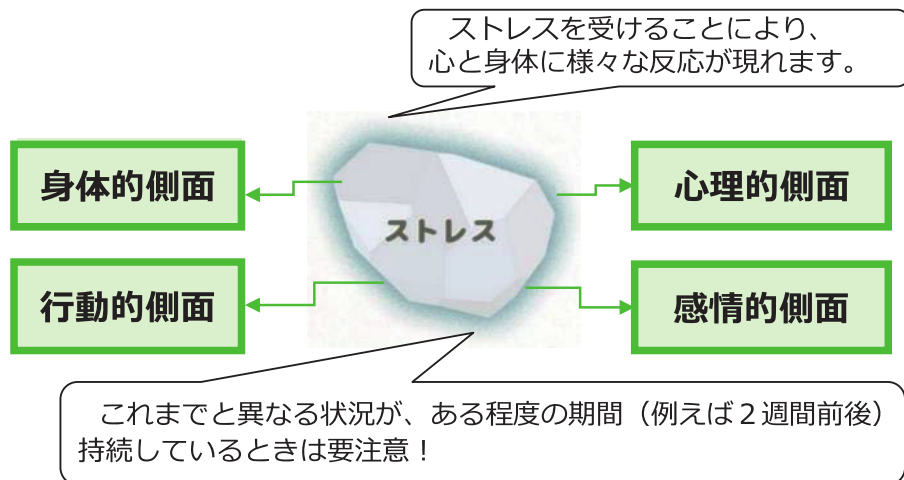
復帰後の部下の状況等を把握し、**必要に応じ仕事の内容等を調整**してください。

### あなたは、上司であると同時に、一人の職員でもあります。

次のような原因から、あなた自身もうつ病の発生リスクが高まっているかもしれません。

- ・ ライフイベント上の変化（両親の介護・死別・子供の問題等）
- ・ 職場での大きな責任（昇進して3～6月後に発症しやすい）
- ・ 周囲に相談できない、周囲が気付いても指摘しにくい

自らの心の健康づくりにも留意してください。



職場のストレスチェック以外にも、自分のストレス状態を把握する方法はあります。

- 個人が利用でき、結果のアドバイスがある  
5分のできる職場のストレスセルフチェック 働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト「こころの耳」  
<https://kokoro.mhlw.go.jp/check/>
- 疲労蓄積度の自己チェックに活用できる  
労働者の疲労蓄積度チェックリスト 安全衛生情報センターHP  
[https://www.jaish.gr.jp/td\\_chk/tdchk\\_e\\_index.html](https://www.jaish.gr.jp/td_chk/tdchk_e_index.html)

### 心の健康づくりのためにあなたができること！

#### 心身の健康に関する知識を高めましょう。

本ガイドブックやe-ラーニング教材等を活用してください。  
e-ラーニング教材は、所属府省において、イントラネットに掲載するなどされています。

#### 規則正しい生活を送り、心身の健康の積極的な保持増進を図りましょう。

健康な状態であれば、少々のストレスがあってもなかなか心身に悪影響は出てきません。

- ① 睡眠、休養等による疲労回復  
(質のよい睡眠や短時間の昼寝、リフレッシュのために休暇を取得)
- ② スポーツ等による適度の運動  
(一駅ウォーキングや昼休みの散歩)
- ③ バランスの良い、規則正しい食生活

#### 良好な人間関係を築きましょう。

職場のコミュニケーションを良くして相談しやすい雰囲気づくりを心がけましょう。

#### ストレスをコントロールしましょう。

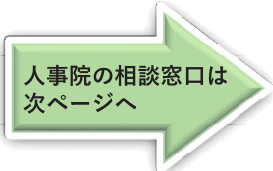
ストレスに適切に対処する方法をご紹介します。

- ① 自分に合ったストレス解消法を身に付けましょう。  
(趣味、レクリエーション、ストレッチ、リラクゼーション 等)
- ② 困難な問題に直面したときは、適切なストレス対処行動をとりましょう。

- ・積極的な問題解決 (問題点を整理し、選択肢と優先順位を考え行動しましょう。)
- ・気持ちの処理 (感情のはけ口になる「愚痴」も大切です。)
- ・発想の転換 (気持ちを立て直し、プラス思考へ発想を転換しましょう。)
- ・心理的・社会的支援を求める (困ったときに頼ることは悪いことではありません。)
- ・開き直る、上手に断る (上手に断ることや自分の考えを述べることも大切です。)
- ・自分をプラスに評価する (小さなことでも、良い部分を意識して評価しましょう。)

#### 一人で悩まず早めに相談しましょう。

自分の不調に気づいた時は、ひとりで抱え込まずにまず相談しましょう。一見些細なことのようにでも相談することによって、ストレスが軽減されることもあります。いざというときに相談できるよう、職場や組織に設けられている相談窓口をチェックしておきましょう。



人事院の相談窓口は  
次ページへ

## 人事院こころの健康相談室

- 各府省において相談窓口の設置等を行っている場合がありますので、ご確認ください。
- 各府省における取組の他に、人事院では、こころの健康相談室を開設しています。本人以外にも、上司、同僚、家族からの相談にも対応しています。

### 連絡先・開設予定日（こころの健康相談室は予約制です）

本院職員福祉局職員福祉課健康班	(03)3581-5311(内線2569) 毎月3回 決定次第HP掲載
北海道事務局第一課公平勤務係	(011)241-1249 毎月1回 決定次第HP掲載
東北事務局第一課公平勤務係	(022)221-2002 申込に応じて随時（原則水曜日）
関東事務局第一課公平勤務係	(048)740-2005 毎月1回 月曜日
中部事務局第一課公平勤務係	(052)961-6839 毎月1回 火曜日又は木曜日
近畿事務局第一課公平勤務係	(06)4796-2181 原則として毎月4回（第1、第3木曜日及び第2、第4金曜日）
中国事務局第一課公平勤務係	(082)228-1182 毎月1回 決定次第HP掲載
四国事務局第一課公平勤務係	(087)880-7441 原則として毎月2回 水曜日
九州事務局第一課公平勤務係	(092)431-7732 毎月1回 木曜日
沖縄事務所総務課相談室担当	(098)834-8400 原則として毎月1回 火曜日

詳細は人事院のHPをご覧ください。  
お電話いただく際は「こころの健康相談室の件」とお伝えください。

人事院HP <https://www.jinji.go.jp/> または  
「人事院こころの健康相談室」 で検索！

（本冊子に関する問合せ先）

人事院職員福祉局職員福祉課健康安全対策推進室健康班  
電話：03-3581-5311（内線2567）

リサイクル適性 

この印刷物は、印刷用の紙へ  
リサイクルできます。

R2.9