



# 健康経営のココロ

キーワードで読み解くメンタルヘルス

■ 今回のキーワード

## 「管理監督者」

### 厚生労働省が第一線の管理職を管理監督者と定義 会社全体で管理職の支援体制作りが必要

会社がメンタルヘルス不調の従業員の対応に関して、方針と対応ルールを決め、それを文書化しただけでは、そのルールは機能しない。人事がすべての従業員に直接目を配ることは無理であるし、配れたとしても、人事が指示を出すことで、日常的な管理職のマネジメント業務を滞らせてしまう結果になる。そう考えると、メンタルヘルス対策において第一線の管理職が現場で果たす役割が大変重要になる。

#### 管理職が部下のストレスをケア

厚生労働省の「労働者の心の健康の保持増進のための指針（メンタルヘルス指針）」では、現場の第一線の管理職を管理監督者と定義している。管理監督者を中心としたメンタルヘルス対策における役割を「ライ

ンによるケア」という。ラインによるケアとは、管理監督者が部下のストレスをケアすることを指す。

管理職は、部下の最も身近にいる存在である。メンタルヘルスの不調者が出たとき、周囲が察知するためには、「普段と比べて元気がない」とか、「周りから浮いている」といったズレに気づくほかない。また、長期病欠からの職場復帰においても、具体的な配慮ができるのは管理職のみである。管理職の役割は大きい。そのため、職場で機能する対策を立てる場合に最も優先順位が高い取り組みの1つが管理職研修である。

#### 管理職研修による支援

通常、管理職研修では「うつ病」への知識を含むメンタルヘルスに関する基礎知識、会社のメンタルヘルスに関する方針と手順、部下の不調に気づく方法や職場復帰した部下との接し方などのテーマを取り上げる。特に、部下との接し方については、具体的なイメージが持てることが重要であるため、事例を基にした議論やロールプレイを取り入れることも多い。

しかし、多くの管理職が多忙を極

め、ストレスが大きい状況にある会社では、管理職研修を実施すること自体に対して思わぬ反発が生じたり、彼らにさらに大きな負担をかける可能性がある。そのような場合、管理職研修を行ううえでいくつか配慮しなければならないことがある。まず、管理職研修が、往々にして部下を抱え込んでしまう管理職の支援が目的の1つだと理解させることである。そのため、管理職が部下の不調に気づいたとき、どこに相談すればよいか、相談窓口を明確に示す必要があるし、内部に相談窓口を設ける場合には、相談窓口を務める産業医などの産業保健スタッフが直接研修に参加することが望ましい。

これまで管理職研修を多く手がけた経験では、課長職を対象とした研修で「いい話が聞けた。でもこの話は部長たちにもしてくださいね」という反応が返ってくる。また、部長職を対象とすると「役員たちにも——」という反応である。

管理監督者の支援体制を構築するためにも、メンタルヘルス対策はトップを含む会社全体で取り組まなければ効果が上がらないテーマであることを認識しなければならない。



Text = 森 晃爾  
産業医科大学副学長  
産業医実務研修センター所長  
1960年、名古屋市生まれ。産業医科大学大学院博士課程修了。エッソ石油医務部長、エクソンモービル医務産業衛生部統括部長などを経て、2005年から現職。