

# 管理職のためのメンタルヘルス実践ガイド

- ・精神疾患による休職者の動向
- ・管理職の責務と役割
- ・メンタルヘルス活動の実践
- I 早期発見
- II 早期対応
- III 病気休暇中・休職中
- IV 復職に向けて
- V 職場復帰後のフォロー ～再発防止に向けて～
- ・＜参考＞病気休職に係る手続き等について
- ・提出書類様式
- ・メンタルヘルス対策のフローチャート

# 令和元年度 教職員のメンタルヘルス対策

メンタル面で悩みや不安を抱えている教職員

未然防止策

相談事業

教職員メンタルルーム相談事業

- ・臨床心理士による面談
- ・メンタル面で悩みや不安を抱える教職員を対象に、気軽に相談できる場を設ける

メンタルヘルス相談

- ・クリニック等(10機関)での医師による相談

研修事業

新任管理監督者等カウンセリング事業

- ・新任教頭等を対象としたカウンセリング体験
- ・所属職員のメンタル不調の早期発見・早期対応に役立てる

メンタルヘルス関係セミナー事業

- ・初任者から中堅職員、管理職員に至るまで研修によってメンタルヘルスに関する知識の習得を図る

精神疾患による病気休職中の教職員

復帰支援策

ステップ1

主治医による職場復帰可能の判断(病状が安定・本人の意思)

ステップ2

職場復帰支援プログラムの実施

- ・職場復帰訓練(2~3か月)
- ・通勤に慣れることからスタートし、半日勤務、全日勤務と、徐々に通常勤務状態に近づける。

ステップ3

職場復帰の決定(健康管理審査会における復職審査)

復 職

ステップ4

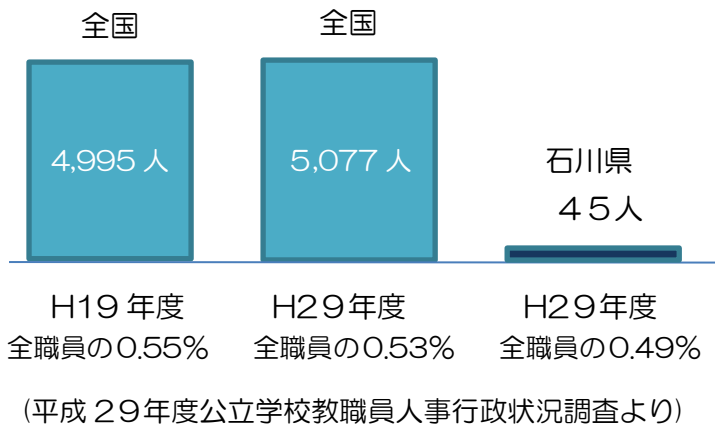
職場復帰フォローアッププログラムの実施

復帰する教員の勤務軽減のため、非常勤講師を配置する。(最長4か月)

- ・チームティーチングの授業や二人体制による校務分掌の担当など、本人と学校長がよく相談してプログラムを決定する。
- ・復帰する教員の状況、復帰時期に応じて弾力的に運用する。

通常業務

## 精神疾患による休職者の動向



- 休職者は、平成19年以降、毎年5000人前後で推移している
- 30歳代、40歳代の割合が高い
- 休職者の半数は異動後2年以内の職員



あなたの部下は大丈夫ですか？

## 管理職の責務と役割

- 精神疾患の未然防止・早期発見・早期対応
  - ・良好な職場環境や人間関係などの形成・維持を図る。
  - ・適正配置、勤務のバランスを調整する。
  - ・日頃から教職員の健康状態を把握し、変化（サイン）を見逃さない。
  - ・仕事ぶりを把握し、必要に応じた支援を行う。
- 療養中の対応
  - ・面談等により、本人の状況を把握する。
  - ・主治医、家族、教育委員会との連携を図り、職場復帰支援を行う。
- 職場復帰後のフォロー
  - ・職場内における病気に対する理解を深める。
  - ・必要があれば、業務量の軽減を行う。

～ 現在の取り組み状況をチェックしてみましょう ～

1	教職員の表情や健康状況に気を配り、気になる場合は声をかけているか。	
2	職務に限らず、教職員が相談しやすい雰囲気づくりを心掛けているか。	
3	教職員から話を聞く場合には、相手の言葉にしっかりと耳を傾けているか。	
4	職員室での会話や発言に気を配り、教職員間の人間関係を把握しているか。	
5	異動1年目の教職員には、特に意識して表情や仕事ぶりを観察しているか。	
6	仕事ぶりや進捗状況が気になる場合は助言や指導をしているか。	
7	児童・生徒や保護者等とトラブルが生じた場合に速やかに報告がなされているか。	
8	トラブルに対し複数で対応できているか。管理職がフォローできているか。	

### I 早期発見

#### (1) 職員に次のような変化が見られたら要注意

- 仕事上の単純なミスが増えたり、能率が低下したりする。
- 積極性や決断力が低下する。
- 生返事や、ぼんやりしていることが多くなる。
- 表情が暗くなり元気がなくなる。
- 突然おしゃべりになったり、怒りっぽくなったりする。
- 口数が減り、付き合いが悪くなる。
- 身だしなみがだらしなくなる。
- 視線を合わせようとしなくなる。
- 遅刻、早退、欠勤が増える。
- 食欲が低下したり、過食ぎみになったりする。
- 飲酒の回数や量が増え、職務に支障がでることもある。不眠や体調の悪さを訴える（頭痛、肩こり、倦怠感、疲れやすさ等）。



職場環境等に変化があった職員の様子をきちんと見ていますか？異動して間もない職員だけでなく、産休明け、育休明けの職員にも気を配る必要があります。

また、朝、いつも早い人が何時に出勤しているのか、夜、いつも遅くまで残って仕事をしている人が何時に帰宅しているのか、把握できていますか？

#### (2) 病状の把握

○本人の話をよく聴き、実態の把握に努めるとともに、悩みの解決のために支援していくことを伝える。

##### ★聴き方のポイント（積極的傾聴法）

- 自然な態度で、まずは相手の話を最後まで聴きましょう
- うなずくなど共感的態度を示すとともに、相手の感情を理解するようにしましょう。
- 相手の言葉を使って話の内容を整理し、理解したことを伝えましょう。
- ×「頑張れ」「気にするな」など安易な激励、慰めは逆効果です。

○本人からだけでなく、周囲の先生からも、それとなく最近の様子をきく。

休職となる職員は、自分一人で問題を抱え込んでしまう人が多いようです。また、休職となるにあたって、「もっと周囲に悩みを聞いてもらえばよかった」と思っている人も少なくありません。

管理職は、話しやすい職場の雰囲気づくりをするとともに、様々な方法での情報収集を行うことが大切です。



## Ⅱ 早期対応

### (1) 管理職としてできること

- 部下からのSOSを敏感にキャッチする。
- SOSをキャッチしたら、「おかしいな」で終わらせないように。

#### ◆こんな管理職はNGです

- 自分の経験や主観で決めつけて、本人の気持ちを分かったつもりになっている。
- マニュアルどおりに進めることを第一に考え、状況に応じた柔軟な対応ができない。
- 「困ったなあ」と思うだけで、解決に向けて率先して動こうとしない。
- 集中力をなくし些細なミスを繰り返す職員に対して、ミスが多いことのみを注意し、その原因を考えようとならないので、的確な対応が遅れる。
- 元気がなくなっている職員に対して叱咤激励に終始するだけで、休職となってから、「早く相談してくれればよかったのに」などと言う。

#### ◆相談を受けたときに

せっかく本人が今の状況や気持ちを伝えてくれているのに、励ますつもりで安易に「しっかりしてもらわないと困る」「みんな同じだから」などと言って終わらせてしまうことはありませんか？この一言で、「分かってもらえていないんだ・・・」と思い、心が折れてしまう人もいるのです。

相談があるということは、「この管理職なら分かってくれる」「この管理職には分かってほしい」という気持ちの表れでもあります。

本人の気持ちに寄り添いながら、じっくり傾聴することが大切です。



◆ひたすら話を聞いた同僚の先生のお話

本人の愚痴や不満、不安など、とにかく話を聞きました。聞いていると、「何かおかしいな」と感じたり、「そうじゃないだろう」と否定したくなったりすることも多かったのですが、とにかく「そうだね」「それで？」と聞き続けました。本人の体調がよくなるにつれ、マイナス思考の話も徐々に減っていきました。

◆こんな声かけをしました

- 子どもたちは、あなたの授業を楽しみにしていますよ。
- 何かできることはある？手伝わせてもらってもいいかな？

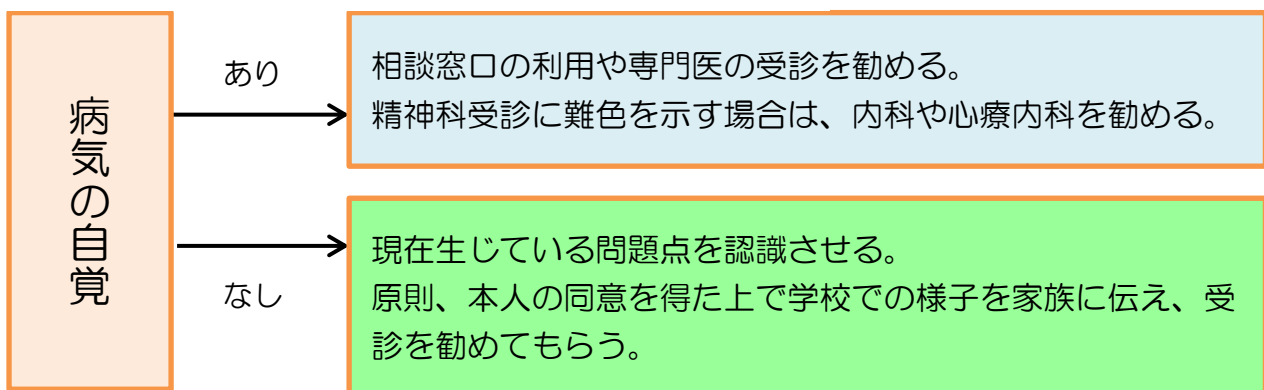


◆陥りやすい「5つの誤解」と「新常識」

- |                          |   |                          |
|--------------------------|---|--------------------------|
| ①「心の病」になるのは弱い人だから        | → | ①頑張りすぎる人の方が、心のトラブルに陥りやすい |
| ②疲れたら、週末にゆっくり休むとよい       | → | ②休日も平日と変わらないリズムで過ごした方がよい |
| ③身体を休めれば心も元気になる          | → | ③「心の疲れ」は身体を動かすことで解消できる   |
| ④部下の悩みを聞くには「飲みニケーション」がよい | → | ④メンタルに関する相談は勤務時間内で       |
| ⑤メンタルに問題を抱えた人に「頑張れ」は禁句   | → | ⑤「適度に、適当に頑張ろう」と助言をしてもよい  |

山本晴義（横浜労災病院勤労者メンタルヘルスセンター長）

(2) 専門家への相談や受診の勧め



いきなり受診することに抵抗を感じるようであれば・・・





このような相談窓口があることを紹介してあげてください

(1) 教職員メンタルルーム相談（※完全予約制・無料）

臨床心理士との面談によるカウンセリング（管理職による相談も可）

受付専用電話 076-266-1300

相談日及び時間

金沢地区	（金沢市内）第1・3・5水曜日	13:00~19:00
	第2・4土曜日	10:00~12:00
加賀地区	（小松市内）奇数月の第2水曜日	12:00~18:00
	（加賀市内）偶数月の第2水曜日	11:00~17:00
能登地区	（輪島市内）奇数月の第4水曜日	10:00~16:00
	（七尾市内）偶数月の第4水曜日	12:00~18:00

(2) 面談によるメンタルヘルス相談（※予約制、3回まで無料）

加賀地区・・・小松市民病院	小松市向折本町ホ 60
	0761-22-7111
すずき心のクリニック小松	小松市打越町甲 74-2
	0761-24-1121
金沢地区・・・かとうクリニック	金沢市武蔵町 13-27
	076-224-6500
Jクリニック	金沢市西念 3-30-10
	076-231-2020
十全病院	金沢市田上本町カ 45番地 1
	076-231-5477
能登地区・・・公立能登総合病院	七尾市藤橋町ア 6-4
	0767-52-6611

(3) フリーダイヤルによるメンタルヘルス相談 0120-<sup>なやみ</sup>783-<sup>に向く</sup>269

相談時間 月曜日~土曜日 9:00~22:00

(4) 教職員電話相談「はあとダイヤル」 076-298-<sup>なやみ</sup>783<sup>ゼロ</sup>0

相談時間 月曜日~金曜日 15:00~19:00

特に予約などは必要ありません。

### Ⅲ 病気休暇中・病気休職中

#### (1) 本人・家族へのケア

- ・ 休職等期間中の事務手続や職場復帰訓練などの適切な情報を提供する。
- ・ 本人や家族の不安を解消し、治療に専念できる環境をつくる。
- ・ 病気に対する家族の理解、療養への支援や協力が得られるように配慮する。
- ・ ただし、休養する環境を整えることを大義名分にして休職者との連絡をとらないことは避ける。

##### ◆専門医のお話Ⅰ

休職することになった人の中には、ときとして、「管理職のせいで私はここまで追い込まれてしまった」と感じて、連絡を取りたがらない人もいます。こんな場合には、休職者が信頼している同僚等、本人と管理職との仲介役となってくれる人がいるとよいでしょう。

また、「連絡したらそれがストレスになるのでは・・・」と遠慮して連絡を取らないことは、休職者をほったらかしにしているのと同じことではないでしょうか。

#### (2) 主治医との連携

- ・ 職場で必要とされる業務遂行能力や勤務制度等を主治医に説明する。
- ・ 個々の状況に合わせて、本人、主治医、管理職の三者による面談を実施する。

##### ◆専門医のお話Ⅱ

主治医との連携は、あくまでも本人の同意があつてのことです。本人の同意なしに連携しようと思つても、かえつて本人や主治医が学校に対して不信感を抱くことになりかねません。診察時に本人から主治医に、「学校長から連絡があつた場合、病状等について話してもらつても構わない」旨を伝えておいてもらうとよいでしょう。

#### (3) 他の職員や保護者への説明

- ・ 本人の同意を得た上で、関係職員に病気への理解を得る。
- ・ 本人が話をしやすい同僚は誰か、確認しておく。
- ・ 必要であれば、プライバシーに配慮し、休職見込期間など最低限の説明を行う。

##### ◆こんな対応がうれしかった

- ・ 職場の同僚が、普通に接してくれた。
- ・ 同僚が悩みを聞いてくれて、さりげなく手伝ってくれた。
- ・ 思い切って相談したとき、「つらかったんだね。今まで気がつかなくてごめん」と言ってくれた。
- ・ 校長が通院に同行してくれて主治医と話をしてくれた。
- ・ 復職後は、自分の専門分野の仕事が中心になるように配慮してくれた。





## IV 復職に向けて

### (1) 職場復帰支援プログラムの活用

- 1 休職中の教職員がスムーズに職務に復帰できるよう、本県では平成20年度より「職場復帰支援プログラム」を実施している。
- 2 休職期間が終了する前に、教職員課より実施案内が送付される。

#### ◆専門医のお話Ⅲ

医師が診断できるのは、診察室のなかの様子からだけです。学校での状況については、本人の話によるしかありません。実際に学校での様子はどうなのか、職場復帰して1日学校で過ごせるのか、児童生徒や同僚とのコミュニケーションはどうなのか等については、管理職の先生が一番よく分かっていると思います。このような点からも、職場復帰訓練の実施と訓練状況報告書の内容はとても重要です。

### (2) 職場復帰訓練実施上の留意点

- ・治療の一環であることを念頭に置き、本人や主治医と十分相談し計画を立てる。
- ・教職員に復帰訓練の趣旨や計画を説明し、その実施に理解と協力を得る。
- ・授業者の補助的役割を担いながら、児童生徒と関わりを持たせる。
- ・訓練中の事故に十分な注意を払いながら、指導・監督を行う。
- ・公務災害の対象にはならないため、県教育委員会で傷害保険に加入する。
- ・状況に応じて計画を変更するなど、柔軟に対応する。
- ・病状が悪化した場合や学校運営に支障をきたす場合は復帰訓練を中止する。

## V 職場復帰後のフォロー ～再発防止に向けて～

### (1) 復職者を組織として迎え、支える

- ・復職の際には、どのような形でのフォローが可能か、職員全体で考える。
- ・管理職としてできることは何か、考えて実行する。

#### ◆休職者の復帰にあたっては

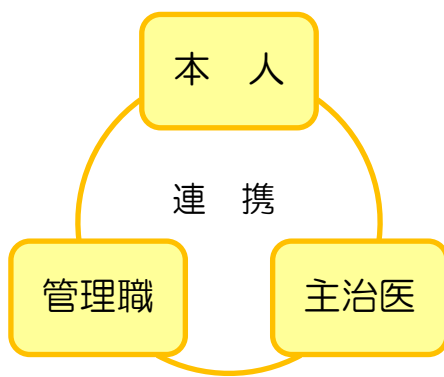
ほとんどの人は、職務を軽減の上で復帰を認められていますが、「軽減」の内容は各学校の対応に任されています。

復職者は、「元気になったことを証明したい」「もう迷惑はかけられない」という気持ちから、無理をしてしまうこともあります。復職者の希望に添うことも大切ですが、それが可能なことなのかを見極めることも管理職の仕事です。また、復職者への「軽減」が、特定の他の誰かの負担になっていないか気を配ることも必要です。

## (2) 職場復帰フォローアッププログラムを活用する

- 精神疾患による病気休職を終えた教員がスムーズに職場に復帰できるよう、勤務の軽減を図るため教員をサポートする非常勤講師を、最長4か月配置する。
- 講師は、職場復帰する教職員に割り当てられている授業や校務分掌等について、その一部を担当したり、チームティーチングなど二人体制の授業を担当したりする。
- 学校長は、復帰する教員の回復状況を見ながら、本人とよく相談のうえプログラムを決定する。

## (3) 復職後も主治医と連携し続ける



○面談等により、

- 再発の兆候の有無を確認
- 勤務状況や業務遂行能力の把握
- 新しい問題の有無を確認
- 治療状況の把握

○三者による定期的な意見交換

### ～あなた自身も～

○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、あなたのうつ病の発生リスクが高まっているかもしれません。

- 職場での大きな責任（昇進後、3～6月後に発症しやすい）
- 周囲に相談できないし、周囲が気づいても指摘しにくい
- 家庭内の出来事（家族の病気・介護、離別、子の結婚）

○あなた自身も、自らの心の健康づくりに留意してください。

○心の健康づくりについて、下記のWebページ上にチェックシートが公表されています。

心が元気なときこそ一度チェックをしてみてください。

- 労働者の疲労蓄積度自己診断チェックリスト  
安全衛生情報センターHP  
<http://www.jaish.gr.jp/>

- 働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト「こころの耳」  
<http://kokoro.mhlw.go.jp/>

## ＜参考＞精神疾患による病気休職に係る手続き等について

### (1) 病気休暇 → 病気休職の場合

- 精神疾患による病気休職の場合は、石川県公立学校教職員健康管理審査会（以下「審査会」という。）の審査を受けなければならない。
- 対象者がいる場合は、市町立学校にあっては市町教育委員会へ、県立学校の場合は教職員課に連絡し、審査会の日程を確認した上で、以下の書類を締切日までに提出する。

#### ＜提出書類＞

①本人の疾病届出書（様式1）

②診断書（様式2）

主治医＋他1名、計2名の医師の診断書が必要。

同一病院の医師2名なら、1通の診断書に連名でも可。

③所属長による観察報告書（様式3）

- 休職入り後は、休職期間終了日にあわせて手続き等についての通知が送られる。
- 医師の診察は多くの場合予約制のため、すぐに診察が受けられない場合がある。審査会までに診断書の提出が間に合わないことがないように留意すること。

### (2) 継続休職の場合

- 休職入りの場合と同様、審査会の審査を受けなければならないので、以下の書類を締切日までに提出する。

#### ＜提出書類＞

①本人の疾病届出書（継続）（様式13号）

②主治医の診断書（様式2）

### (3) 職場復帰支援プログラムについて

- 休職中の職員が、復職を願い出ようとする場合は、職場復帰訓練を実施する。
- 本人、主治医と相談し、職場復帰訓練が可能な状態であるかを判断する。
- 主治医の指導を受け、復職に向けて段階的な実施計画を作成する。
- 訓練開始時期は任意であるが、訓練期間は2か月程度が望ましく、主治医診察・審査委員の診察日までに、訓練が1か月程度終了していることが望ましい。
- 復帰訓練開始の2週間前までに、以下の書類を提出する。

#### ＜提出書類＞

①本人の職場復帰訓練実施申出書（様式5号）

②主治医の診断書（様式6号）

③所属長による職場復帰訓練実施計画書（様式7号）

- 訓練中は以下の記録をつけること。

①本人の職場復帰訓練日誌（様式第8号）

②所属長の職場復帰訓練観察記録（様式第9号）

- 復職審査には上記①②に加えて、次の書類が必要になる。

③所属長の職場復帰訓練状況報告書（様式第10号）

#### (4) 復職の場合

- ・休職入りの場合と同様、審査会の審査を受けなければならないので、以下の書類を締切日までに提出する。

##### <提出書類>

- ①本人の復職願（様式11号）
- ②主治医の診断書（様式12）
- ③審査会医師の診断書（様式12）・・・教職員課が直接取り寄せる
- ④所属長の訓練状況報告書（様式10号）  
（市町立学校は市町教育委員会教育長の意見を含む）
- ⑤本人の職場復帰訓練日誌（様式第8号）
- ⑥所属長の職場復帰訓練観察記録（様式第9号）

※⑤⑥については、提出締切日までの途中経過で構わない。

訓練がすべて終了した段階で、残りの分を提出する。

#### (5) 復職後の経過観察について

- ・復職後、判定区分がD3となるまでの間、6か月ごとまたは1年ごとに審査会の審査を受ける。提出書類等については教職員課より通知がある。

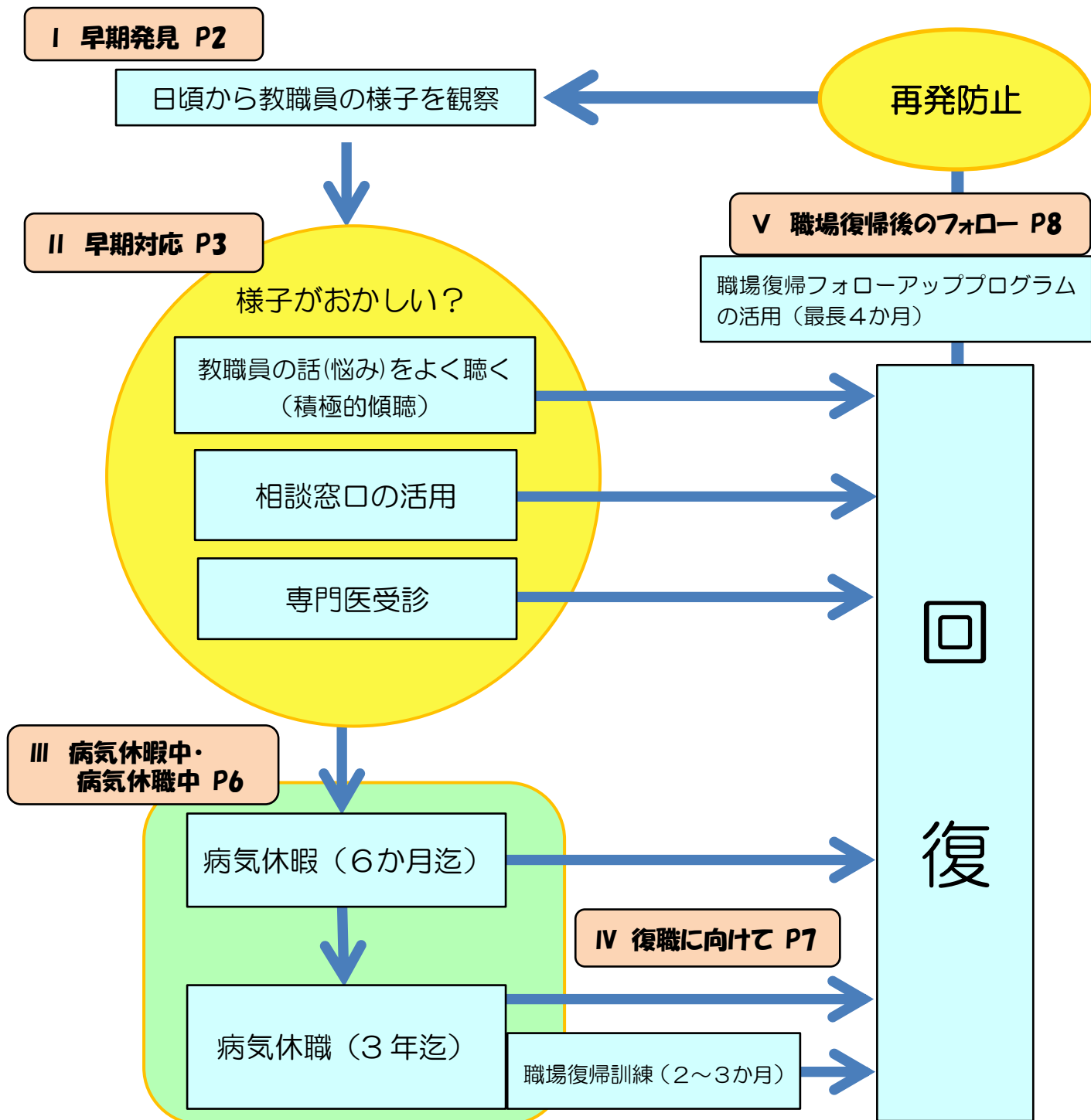
##### <提出書類>・・・判定区分により次の①～③の全部又は一部を提出

- ①所属長の観察報告書（様式14号）
- ②主治医の観察報告書（様式15号）
- ③審査委員会医師の観察報告書・・・教職員課が直接取り寄せる

#### (6) 職場復帰フォローアッププログラムについて

- ・病気休職を終えた教員の勤務軽減を図るため、教員をサポートする非常勤講師を、学校長の要望に応じて、最長4か月配置する。
- ・制度を利用する場合は、「職場復帰フォローアップ計画書」を県教育委員会事務局教職員課へ提出する。

# メンタルヘルス対策のフローチャート



## 〔参考文献〕

「心の健康のための早期対応と円滑な職場復帰」  
「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」  
「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」  
「教職員のメンタルヘルスと職場復帰支援の手引き」  
「管理監督者のためのメンタルヘルスハンドブック」  
「教職員の心の健康づくりのための手引き」  
「教職員のメンタルヘルスの保持に向けて」

人事院職員福祉局  
人事院職員福祉局  
厚生労働省  
京都市教育委員会  
北海道教育委員会  
福島県教育委員会  
広島県教育委員会