

メンタルヘルス対策担当者向け「無料相談窓口」の事例から こんな時どうする？ 休職者を支える職場の 「不公平感」への向き合い方

一般財団法人 地方公務員安全衛生推進協会 メンタルヘルス対策サポート推進事業 メンタルヘルス対策相談窓口

一般財団法人 地方公務員安全衛生推進協会では、地方公共団体などの管理職員、人事・職員厚生担当者、衛生管理者など、職場のメンタルヘルス対策担当者を対象に「メンタルヘルス対策相談窓口」を設置しています。この窓口では、メンタルヘルス対策のための体制づくりから個々の事案への対応方法まで、メンタルヘルス対策全般に関する相談に臨床心理士などの相談員が無料でお答えしています。

相談窓口にはさまざまな相談が寄せられますが、今回は「休職者を支える職場への支援」について、相談員の齋藤修司さん（臨床心理士／公認心理師／産業カウンセラー）に聞きました（編集部）。

Q. 休職者を抱える 管理職からの相談

現在、メンタルヘルス不調で休んでいる職員があり、周囲の職員がその業務をフォローしている。しかし、言葉にこそ出さないものの、「自分にだけ業務が偏っているのではないか」「そもそもなぜ自分がここまでやらないといけないのか」という不満が態度に滲み出ており、職場の雰囲気が悪化しているとのこと。管理職として、こうした部下の不平不満にどのように向き合い、対応

していけばよいのだろうか。
A. 管理職に求められる
「業務管理」の役割

こうした部下の不平不満に対し、管理職はどこまで責任を持つべきでしょうか。まず認識しておきたいのは、管理職の役割は、部下の不満をすべて聞き入れて解消することではない、という点です。部下が抱く不平不満の背景には、「自分だけに業務が集中している」という強い不公平感があるものです。そのため、休職者が出た場合、管理職に

まず求められるのは、「誰に、どの業務を、どの程度割り振るか」を適切に判断し、部署全体として業務を維持することです。部下一人ひとりが現在どの程度の業務量を抱え、どのような状態にあるのかを把握したうえで、「多少の偏りはあるかもしれないが、現時点ではこれが適切である」と判断した業務配分を行っていくことが重要です。また、メンタルヘルス不調は、本人が望んでなるものではなく、誰にでも起こり得るものです。部署として業務を回していく

以上、一時的に周囲の職員に自分の負担をお願いせざるを得ないことを、管理職は部下に対して丁寧に説明し、理解を得ていく必要があります。

たとえば「これ以上はやりたくない」という声があったとしても、管理職として部下としっかり向き合い、必要な業務を遂行してもらうよう働きかけることが大切です。場合によっては、管理職自らが業務の一部を担うことも検討すべきでしょう。

もし、残された人員ではどう考えて

さいとう・しゅうじ

臨床心理士、公認心理師、産業カウンセラー。大手EAP提供会社等に勤務し、多くの地方自治体でメンタルヘルス相談、復職支援、研修等に從事。メンタルヘルス対策相談窓口設置当初から相談員を務めるほか、令和5～7年度「地方公務員のメンタルヘルス対策の推進に関する研究会」委員、令和8年度より「メンタルヘルス対策計画策定支援アドバイザー」として、地方公共団体への支援に携わっている。



も対応しきれない業務量であるならば、それは部署内だけで解決できる問題ではありません。人事部門に対し、現状を正確に報告し、「このままでは部署運営が立ちいかない」とSOSを出すことも、管理職の極めて重要な役割です。また、不満を持つ部下に対し、「あなたはやらなくていい」と安易に譲歩してしまうと、他の部下にさらなる不公平感を与え、職場の心理的安全性を損なう恐れがあります。感情面では「ありがと」と労いながらも、業務面では応分の負担を求めるという、一貫した姿勢が求められます。

休職者本人への働きかけ

一方で、周りの職員としては「仕方がない」と理解していても、「休職者の分を負担している」という思いは残るものです。周囲の不満をやらわけるためにも、休職者本人には、休職期間中、回復に資する行動を取ってもらう必要があります。具体的には、しっかり通院・服薬を行い、主治医に自身の状態を適切に伝えながら、療養に専念することです。

例えば、「夜更かしをする」「無理に家事や地域活動を行う」「仕事が気になってメールを確認する」といった、不用意にエネルギーを消耗するような行動は控え、無理なく日常生活が送れる状態

に整えていくことが大切です。

また、状態がなかなか改善しない、あるいは悪化している場合には、「どのように改善しないのか」「どのように悪化しているのか」を主治医に率直に伝える必要があります。主治医は、限られた診療時間の中で、本人から得られる情報をもとに治療方針を検討するためです。

さらに、治療上問題のない範囲での外出であっても、SNSに旅行や娯楽の投稿を頻繁に行うと、周囲の職員から「本当に休養が必要なのか」という不信感を招く場合があります。そのため、管理職は休職者に対し、「回復に資する行動を取ること」の意味とその重要性を丁寧に伝えていく必要があります。

復職後のステップアップ支援

復職後、管理職は定期的な面談を通じて、現在の状態を確認します。できていること・できていないことを明確に伝えながら、数カ月後には元の職位相当の仕事ができるよう、段階的なステップアップを支援していく関わりが求められます。本人が仕事に真摯に向き合い、徐々に役割を果たしていく姿を見せることで、周囲の理解やサポートも得やすくなります。こうした好循環が職場適応を促し、結果として円滑な職場復

帰と本人の自信の回復につながります。

おわりに

部署が直面するこうした困難を乗り越えるためには、管理職が、休職者本人と周囲の職員の双方に対し、適切に関与し続けることが欠かせません。一方で、「指示を聞いてくれない部下にどう伝えればよいのか」などと悩み、管理職自身が疲弊してしまうケースも少なくありません。

管理職自身が一人で抱え込まず、産業保健スタッフに相談したり、当協会の「メンタルヘルス対策相談窓口」も活用しながら対応していただきたいと思っています。

職場のメンタルヘルス対応は、管理

メンタルヘルス対策相談窓口



対象者

地方公共団体などの

- 管理監督者
- 人事・職員厚生担当者
- 衛生管理者などのメンタルヘルス対策担当職員

※メンタルヘルス不調者本人などは、対象としていません。

こんな相談ができます

- メンタルヘルス不調者への具体的な対応方法
- ストレスチェックの実施方法、職場環境改善への活用
- ハラスメント事案への対応方法 など、メンタルヘルス対策全般

相談方法

電話・Web相談

電話番号:03-5213-4310(専用ダイヤル)
受付日時:原則、毎週月・木 10:00~16:00
(12:00~13:00除く)

メール相談

アドレス:menherusodan@jalsha.or.jp
受付日時:全日24時間受付。
原則、電話・Web相談受付日に回答いたします。
※相談内容を踏まえ、必要な場合には、相談員を現地に派遣します。



本メンタルヘルス対策相談窓口へ寄せられた相談の中から、頻発するものの対応が困難な事例を取り上げ、具体的な対応策を解説しています。困ったときの一冊としてぜひご活用ください。

職場の健康シリーズ第82号
こんな時どうする?
職場のメンタルヘルス困難事例集
対処のポイントをお知らせ
B5判/29頁/220円
監修:新宿グレートウイック副院長 宇佐見和哉

職だけで抱え込むものではありません。周囲の支援や外部資源も活用しながら、本人も職場も孤立させない対応につなげていくことが重要です。