ラインケア研修

部下の「いつもと違う」に気づき、聴き、つなぐ

管理職の役割は、部下の不調を「治すこと」ではありません。**変化に気づき、安心して話せる場をつくり、一人で抱えずにつなぐこと**です。この簡易版では、その基本をコンパクトにまとめています。

本日の3つのキーワード

気づく
「いつもと違う」を捉える

▶

聴く
評価せず、安心の場をつくる

▶

つなぐ
一人で抱えず、専門家へ

土台にあるのは **「自分を整える（セルフケア）」** と **「組織で支える」** こと

受講者記入欄	
実施日	年　　月　　日
所属	
氏名	

この資料の構成

No.	テーマ	キーワード	ワーク
00	前提知識	誰にでも起こりうる	—
01	管理職自身を整える	余裕のない上司は変化を見落とす	ワーク①
02	気づく・聴く・つなぐ	「治す」ではなく「つなぐ」	ワーク②
03	組織で支える	一人で抱えない	ワーク③

※ 部下のことを書くときは、名前を出さず「Aさん」など本人が特定されない書き方にしてください。

00 前提知識 —— なぜ今、メンタルヘルスか

精神疾患は「特別な人の病気」ではなく、誰にでも起こりうるものです。厚生労働省は「生涯を通じて5人に1人がこころの病気にかかる」としています。部下も、自分自身も例外ではありません。

なぜ誰にでも起こるのか ——「ストレス脆弱性モデル」

こころの不調は、**もともとのストレスへの弱さ（脆弱性）× かかるストレスの大きさ** で起こると考えられています。コップに水がたまっていくイメージです。

要素	たとえると	例
脆弱性	コップの大きさ（人それぞれ）	体質、性格や考え方の傾向、これまでの経験
ストレス	注がれる水の量	業務量、人間関係、異動、家庭や生活の変化
発症	水があふれた状態	どんなに大きなコップでも、注がれ続ければあふれる

つまり、不調は「弱い人」だけに起こるのではありません。**誰でも、負荷が重なれば起こりうる**のです。逆に、水を減らす（負荷の調整）・こまめに水を抜く（休養や相談）ことで防ぐこともできます。

社会が成熟したからこそ、メンタルヘルスが課題になる

感染症や栄養不足など、命に関わる身体の問題が減り、寿命が延びた社会では、**長く健康に働き続けること**そのものが課題になります。仕事も、対人・知識・判断を求めるものが中心になりました。こうした社会だからこそ、こころの健康が、働く人と組織にとっての中心的なテーマになっています。

近年、メンタルヘルスは職場の大きなテーマになっています

動き	内容
ストレスチェックの対象拡大	2025年5月の改正労働安全衛生法で、**50人未満の事業場にも義務化**（2028年5月までに施行）
国の健康づくりに「睡眠」	健康日本21（第三次、2024年度〜）で**睡眠時間と睡眠休養感**が目標に。「睡眠ガイド2023」は職場管理者も対象
世界的な関心の高まり	WHOは、世界で**8人に1人（約9.7億人）**が精神疾患とともに暮らしていると報告（2019年時点）
障害者雇用の変化	ハローワークを通じた障害者の就職件数のうち、**精神障害者が約58%**と過半数（2025年度）

一方で、こころの病気や精神障害は**外から見えにくく、調子にも波がある**ため、職場で状態を把握し、配慮やマネジメントをするのが難しいのが現状です。だからこそ、日々近くで関わる管理職の「気づく・聴く・つなぐ」が重要になります。

出典：厚生労働省 ストレスチェック義務化リーフレット／厚生労働省「健康づくりのための睡眠ガイド2023」／WHO World mental health report（2022）／厚生労働省「令和7年度 ハローワークを通じた障害者の職業紹介状況」

01 管理職自身を整える

> **ねらい** メンタルヘルスを日常のマネジメントの一部と捉え、まず自分の状態に気づけるようにする

押さえておきたいポイント

- ストレスの大きさは**「出来事 × 受け止め方 × 周囲の支え」**で変わる。部下の不調は「本人の弱さ」だけでなく、環境と関わりの影響も受けている
- 不調は職場にとって**生産性・離職・安全（事故・ミス）**に直結する経営課題
- 疲れは**身体・感情・行動**に表れる。サインは人によって違う
- 「忙しさに耐えられている」ことと「健康であること」は別

疲れの信号 —— 今の自分はどこにいる？

信号	状態	目安	すること
青	いつもの状態	よく眠れる、休日を楽しめる	今の生活リズムを続ける
黄	疲れがたまっている	寝ても疲れが残る、口調が強くなる、ミスが増える	意識して休む・誰かに話す
赤	休んでも戻らない	眠れない・食べられない状態が**2週間以上**続く	早めに産業医・医療機関に相談

> **★ キーメッセージ** 余裕のない上司は、部下の変化を見落としやすい。セルフケアはラインケアの土台

気づきチェック（当てはまるものに✓）

☐ 部下より先に、自分が崩れている可能性がある

☐ 忙しさを乗り切れていることを、ストレスに強いことだと思っていた

02 気づく・聴く・つなぐ

> **ねらい** ラインケアの3つの基本行動を知り、最初の声かけと聴き方の型を持ち帰る

1. 気づく ——「いつもと違う」変化のサイン

観点	具体的なサインの例
勤怠	遅刻・早退・急な休みが増える、週明けに休む
仕事	ミスが増える、判断に時間がかかる
表情・態度	元気がない、表情が乏しい、イライラしている
人との関わり	口数・報告が減る、雑談や昼食に加わらない

変化を見るときは**「いつから（2週間以上か）」「どのくらい（支障の程度）」「どの場面で（特定か全般か）」**の3つで整理します。病気かどうかの判断は医療の役割です。

2. 聴く ―― 否定しない・評価しない・急がない

× 逆効果になりやすい	○ 安心につながる
「なんでミスが続くの？」（詰問）	「今週ミスが続いているけど、何かあった？」（事実確認）
「やる気がないんじゃない？」（決めつけ）	「最近しんどそうに見えて、気になっていたよ」（気にかける）
「もっと頑張れ」「気の持ちようだよ」	「それは大変だったね」「今、何が一番しんどい？」
すぐに解決策を示す	「話したくなったら、いつでも声をかけてね」（余白を残す）

- **最後まで聴く**：途中でさえぎらない
- **感情に注目する**：出来事だけでなく「どう感じたか」を受け取る
- **沈黙を許す**：沈黙は、相手が考えている大切な時間
- **場を整える**：正面より90度（L字）や横並びの方が話しやすいことも。面談の目的は、責める印象にならないよう言葉にして伝える

3. つなぐ ―― 一人で判断しない

- 気になる状態が続くときは、本人の了解を得て**産業医・保健師・人事**に相談する
- 休職した部下の**復職はゴールではなくスタート**。最初の3か月は業務量の調整と定期的な面談を

> **！ すぐにつなぐべきとき**　「消えてしまいたい」「死にたい」などの言葉があったときは、一人で判断・対応せず、その日のうちに産業医・保健師・人事・医療機関に相談してください。

> **★ キーメッセージ**　正しさを伝えるのは「説得」。気持ちを受け取るのが「対話」

気づきチェック（当てはまるものに✓）

☐ 良かれと思った関わりが、アドバイス中心になっていた

☐ 変化に気づいていたのに、声をかけるタイミングを逃していた

03 組織で支える

> **ねらい** 管理職が一人で抱え込まず、チーム・組織でメンタルヘルスを支える視点を持つ

職場のメンタルヘルスを支える「4つのケア」（厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針」より）

ケア	誰が	内容
セルフケア	働く人自身	ストレスに気づき、対処する
ラインによるケア	**管理職**	**職場環境の改善と、部下の相談対応**
事業場内産業保健スタッフ等によるケア	産業医・保健師・人事労務	専門的な立場から支援する
事業場外資源によるケア	医療機関・外部相談機関	社外の専門資源を活用する

押さえておきたいポイント

- 問題を「個人」だけで見ず、**本人 × 仕事 × 環境**の関係で捉える。管理職が直接変えやすいのは「仕事」と「環境」
- 相談・情報共有のルートは、**何か起きる前に**決めておく
- 「何もない時」の面談こそ、話しやすい関係づくりの機会

> **★ キーメッセージ** ラインケアは管理職一人の仕事ではない。組織の仕組みで支える

気づきチェック（当てはまるものに✓）

☐ 自分一人で解決しようとしていた

☐ 職場で誰に相談すればいいか、はっきりしていない

ワークシート

書いた内容を他の人に見せる必要はありません。

ワーク①　わたしの疲れのサイン（関連：01）

表れ方	疲れてくると、こうなる
身体	
感情	
行動	

わたしが回復できること・時間

ワーク②　気になる部下の変化と、最初のひと言（関連：02）

観点	気になる変化	いつから	どの場面で
勤怠			
仕事			
表情・態度			
人との関わり			

最初のひと言（評価しない・否定しない言い方で）

ワーク③　わたしの職場の相談先と、明日からの一つ（関連：03）

相談先	担当者・連絡先
人事・労務担当	
産業医・保健師	
外部相談窓口・医療機関	

明日からできるファーストステップ（やってみるものに✓。1つで十分です）

☐ 朝のあいさつのとき、部下の表情や声の調子を意識して見てみる
☐ 気になる部下に「最近どう？」と、仕事以外の話題から声をかけてみる
☐ 部下の話を、最後までさえぎらずに聴いてみる
☐ 上の相談先の担当者・連絡先を、実際に確認しておく
☐ 自分の疲れの信号（青・黄・赤）を、帰る前に一度チェックする
☐ その他：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

困った時の相談先

- 社外：こころの耳（厚生労働省 働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト）https://kokoro.mhlw.go.jp/
- 研修・個別相談のお問い合わせ：わたまちスタジオ　岡﨑 史裕　https://watamachi.net/contact/

> **通常版について**　本研修（通常版）では、このほかに「ケースの見立て」「精神疾患の基礎知識」「休職・復職支援」「傾聴ロールプレイ」を扱います。

※資料の著作権はわたまちスタジオに帰属します。社内での検討目的でご利用ください。