女性管理職ブロガー　たしろ いくみ

職場リーダーのBAD & GOODフレーズ

～言葉がけ一つで部下の心理的安全性は上下する～

その4　不調なのに出社してくるプレゼンティーズムへの対処法

「部下が出社はしているのに，いつもと様子が違う」。管理職であれば，誰しも一度は経験したことがあるのではないでしょうか。部下の様子が普段と違うことに気づきながらも，具体的な声かけのタイミングや方法に迷ってしまう状況です。

この“会社には来ているものの，心身の不調により本来の能力が発揮できない状態”は，「プレゼンティーズム（出社しているのに生産性が上がらない状態）」と呼ばれ，近年，職場の重要な課題として注目されています。複数の調査研究により，プレゼンティーズムは企業の生産性に大きな影響を与えることが指摘されており，特にコロナ禍以降，リモートワーク環境下での新たな課題としても認識されています（**図**）。

私自身，かつて部下のプレゼンティーズムの兆候を見逃してしまい，最終的に退職につながってしまった経験があります。この経験から学んだ「早期発見のポイント」と「効果的な対処法」について具体的に解説していきます。

「全然大丈夫です」という部下，実は大丈夫ではなかった

ある部下，仮に「Eさん」と呼びます。Eさんは，とっても頑張り屋で，入社当時は職種未経験でしたが，ひたむきな努力を続け，数年後には大活躍を遂げてくれていました。私はその頑張りを讃えることに一心で，彼女がどれだけのプレッシャーと闘ってきたのかを思いやることができませんでした。

ある時。いつもと変わらずにデスクに座っているのですが，どこか「心ここにあらず」な様子。心配になって声をかけると，「全然大丈夫です。全然何もありません」と言います。

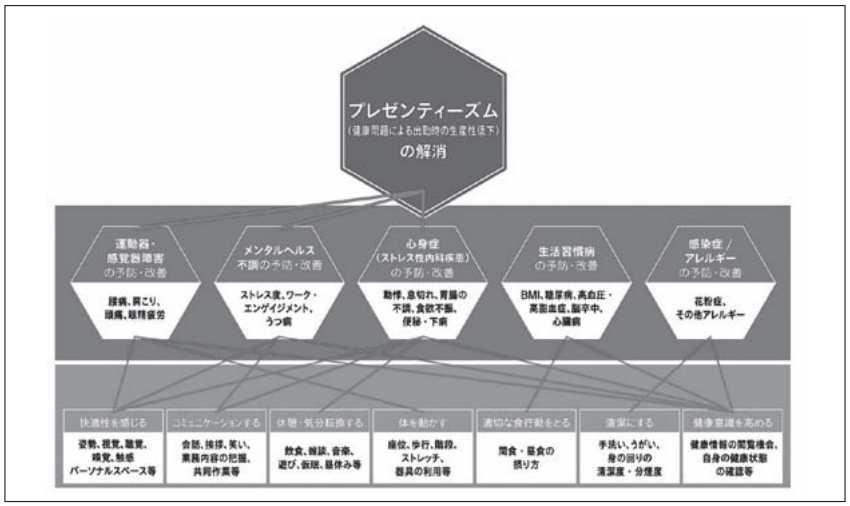
良かった。安心したのも束の間，数日後「本日体調不良のため休暇をいただきます」とのメールが届き，翌日も翌々日もずっと同じ状況が続きました。

最初の頃は「どうぞお大事にね」と返していましたが，連日となると心配が募って「ご様子はいかがですか？　よかったら詳しく教えて」と伝えてみてもレスなし。

そして，その後１週間近くも「本日体調不良のため休暇をいただきます」。全く同じ文面のメールです。もうこの状況ではさすがに上司の私１人で対応し続けるのは無理だろう，と考えて人事担当者にも協力をお願いして，ご家族に連絡をとってもらいました。

お父様とお目にかかって話を聞いて「娘とは連絡がとれています」と聞いたときには心底安堵しましたが，その後いろいろとあって，結局Eさんは退職してしまったのです。

図：プレゼンティーズムを解消するには



経済産業省「健康経営オフィスレポート」より

プレゼンティーズムの予防と対処法

プレゼンティーズムに対して，管理職はどのようなアプローチを



たしろ いくみ　女性管理職の専門家・ビジネス書著者・セミナー講師。
元上場企業にて女性管理職20年。定年再雇用後も管理職を継続しており，部下の延べ人数は200名以上。これまでの経験を背中にいる後輩たちに伝えたいと一念発起し，2017年からブログ「ねーさんらいふ」を運営。その集大成ともなる著書『女性管理職が悩んだ時に読む本』を2023年4月に日本能率協会マネジメントセンターより初出版。各SNSやショート動画でも日々発信中。
ブログ：https://ikumi3.com/　　▶仕事のモットー「継続は力なり」
公式メルマガ：https://76auto.biz/ikumi3/registp/entryform1.htm

表：今月のBADフレーズ＆GOODフレーズ

状況	BADフレーズ	GOODフレーズ
部下が無理をしていそうなとき	無理はしないでね。周りに迷惑がかかることがあってもいけないから。	無理してしまっていることはありませんか？　チームで協力して進められることがないか，一緒に考えていきましょう。
部下の業務進行度が鈍っているのでは？ と感じるとき	最近，仕事が遅くなってきているように感じるけれど，何かあったの？	最近，業務の量が適切か気になっています。サポートすべき改善点があれば，希望を教えてもらえますか？
部下が急に休んでしまったとき	調子が悪いのなら，できる限り事前に報告してほしいのだけれど。	あなたの状況を共有してもらえる機会を定期的に持ちたいのですが，どうでしょうか？

とるべきでしょうか。オフィスワーク，リモートワークいずれの環境でも活用できる４つの観点から説明します。

1. 日常的な観察

まず，観察ポイントとしては，業務の質や量の変化，意思決定の遅れ，些細なミスの増加などの業務面での変化に注意を払うことから始まります。また，遅刻や急な休暇の増加，昼休みをとらないといった勤務パターンの変化も見逃さないようにしましょう。

2. 効果的なコミュニケーション

次に，効果的なコミュニケーションとしては，「大丈夫です」という返答で終わらせないことを心がけるようにします。業務上の具体的な課題について質問を投げかけたり，定期的な個別ミーティングを通じて信頼関係を築いていくことで，部下が抱える問題を早期に発見することが可能となります。

3. 個人への配慮

特に責任感の強い社員は「周囲に迷惑をかけたくない」という思いから問題を抱え込みやすい傾向にあります。私自身の経験からも，部下の「大丈夫です」という言葉を額面通りに受け取るのではなく，その背景にある思いや課題にまで目を向ける必要性を実感しています。

4. チーム体制の整備

特定の個人に過度な負担が集中しないよう，チーム内での業務の平準化を図ること。体調不良時には躊躇なく休養をとれる職場の雰囲気づくりや，チーム内での相互支援体制の確立も大切なポイントです。

加えて，１人ひとりに，健康管理への意識（ヘルスリテラシー）を高めてもらうと同時に，それをサポートする職場環境の整備を進めていくことも，プレゼンティーズム対策における管理職の役割といえるでしょう。

プレゼンティーズムかも？ 心配な部下へのBAD＆GOODフレーズ

さらに，具体的なフレーズについてお伝えします。

出社はしているのに，どこか様子が気になる部下に対して。BADフレーズは，「体調が悪そうだけど，休んだほうがいいんじゃない？」。一見，配慮をしているつもりでも，逆に“休むことを強制”されているような印象を与え，かえって追い詰めてしまう結果になりかねません。

一方，GOODフレーズは「体調管理も大切な仕事の一部です。困ったことがあれば，いつでも相談してください」。体調管理の重要性を伝えつつ，オープンな対話の機会を提供しています。

その他の例については**表**をご参照ください。

プレゼンティーズムへの対応。上司が部下の状況に関心を持ち，適切なサポートを提供する姿勢を持っているかどうかは，日々のコミュニケーションを通じて部下に確実に伝わるものです。ぜひこれらのポイントやご紹介したフレーズを参考にしていただき，心身ともに健康で，１人ひとりが持てる力を発揮できる職場づくりにお役立てください。