

メンタルヘルスの大原則

職場は働く場所であること。「仕事がきちんとできるなら働く」あるいは「仕事がきちんとできないなら休む」という 1/0 を明確にすること。

社員を以下の 4 つの区分に分けたとする。

	きちんと働いている社員	働けていない社員
メンタル不調ではない社員	(A)	(B)
メンタル不調ではある社員	(C)	(D)

多くは (B) か (C) の対応で問題が起こる。(C) については本人から申し出もないのに事前にメンタルの悪化から仕事への悪影響を防ごうとして上司が「余計なお世話」を行う場合である。「メンタルが悪くなって仕事に支障をきたした時点」で上司は対応すべきである。この考え方のメリットは通常の労務管理で対応できる点であることで、管理職に「メンタルヘルスの異常所見での早期発見早期対応」を短期で教育するのは不可能であることから、教育を強いるよりも労務管理の観点から発見する方が早期発見できると考える。

(B) は文字通りなら職務怠慢となる。(B) と (D) の違いは、メンタル不調があるかないかだが、「これだけメンタル不調があれば、これだけ職務怠慢になる」といった業務遂行に影響を与えるメンタル不調の基準や目安があるわけでもない。一般に管理職が社員を「職務怠慢」として処分することは非常に勇気がいて現実には困難なので、管理職としては当該者のメンタルの不調を改善させることで、部下を働かせたくなるのは、理解できるが、メンタル不調の改善は非常に難しく、現実的ではない。

そもそもメンタルが悪くて働けていない社員に対して、メンタルを良くして(かつ働けるようにして)あげようとするのは「義務」ではない。むしろ、就業規則や規定に従い、身分や経済的な補償等を行った上で「療養させる」ことが求められている。

メンタルヘルスの第一原則 業務遂行できているかで判断

この原則は管理職と人事部が判断する。管理職が判断する部分は、「生産性の点で問題がない」ことであり、人事部は「就業規則を満たしているか」を判断する。例えば、業務遂行レベルが50%以下を明らかに下回っている社員がいて、周囲には負荷が多大にかかっていると判断する。管理職は、当該社員を休ませ、他の社員がそこをカバーする方が部署全体の生産性が維持できると判断できるなら、社員を休ませるという対応は難しくないと考える。

「就業規則を満たしているか」は意外に盲点になっている。そもそも就業規則を記憶している人はほとんどいないからである。しかし、一般的な就業規則には「正当な理由なくたびたび離席してはならない」「上司の命令に従う」などの規定があることが多い。例えば、体調不良で頻繁に遅刻し、電話対応へのストレスでたびたび無断で離席しては帰ってこなくて、管理職が医療機関の受診を「命令」しても受診しない社員がいたとする。ここでの「無断離席」と「命令に従わずに受診しないこと」は多くの場合就業規則違反になる。では、こういう人にどう対応しているのか？というところ「放置」「無視」されていることが多い。その理由は「メンタルが悪いならかわいそう」という周囲の思いがあるなかで管理職の者が自らが下した処分をやりすぎと周りに捉えられ批判されるかもしれないと怖れるからと推測する。

メンタル不調なら不問で、メンタル不調でないなら処分するのかというところではない。そもそもメンタル不調である、ないの判断はグレーゾーンがあり、主治医にとっても難しい。メンタル不調であろうがなかろうが「業務を遂行できているか否か」で働かせるか休ませるかを判断するのがよい。

もうひとつ管理者として考えておかないといけないのは、業務が遂行できていない「原因」として、健康上の問題がありうるのか？という点である。顔色が悪い、肩で息をしている、意識がぼーとしているなど医師が健康の異常を疑う症状は山ほどありうるが、管理者は医師ではないし、病気を疑うことは難し

い。そのため、「普段と何か見た目に大きな変化があるのか？見た目疲れているのか？」で部下の健康状態を推測することはできる。仮に管理職が部下の健康上の問題を見落とししたとしても、その部下が業務を遂行できていたとすれば、安全義務違反には問われない。

メンタルヘルスの第二原則 業務遂行できないなら休ませる

業務遂行できていないなら休ませるが原則である。医療職（とくに主治医）は何とかして働かせようと手をうつし、上司も本人のキャリアを気遣った場合には主治医と同様の思考に陥る。メンタル不調の可能性を残したまま業務遂行ができていないのに就業させることは、会社の「安全配慮義務」に違反する。会社は重大な訴訟リスクを抱え、倒産すれば、同僚にもリスクが及ぶ。メンタル不調の部下が業務を遂行させるためには、「生産性の点で問題がない」「就業規則を満たしている」「業務遂行にあたって健康上の問題がない」のすべての条件をクリアする必要がある。換言すると、1個でも満たしていないと他の2項目を満たすか否かに関係なく「業務遂行できないから休ませる」という結論がその時点で確定する。

メンタルヘルスの第三原則 配慮つき就業継続の条件

この原則は「例外条項」である。第二原則を実際に適切に実行することは容易ではなく、運用上は「配慮つき就業継続」とする場面が発生する。その際の詳細な条件が第三原則となる。この原則は多くの場合、復職時に効果を発揮する。問題が起こる場合の多くは、管理職、人事、産業医が「休ませる」と結論づけているのに、当該者がその決定に従わない場合となる。このような状況で最終判断は「先延ばし」になりやすくなることに注意する。まず、管理者が確認すべきことは、「健康上の問題」が増悪傾向ではないことを産業医が確認し、情報を当事者、人事とも共有することである。「健康上の問題」が増悪傾向の状態で働かせることは、道義的には許されず、安全配慮義務違反となる。次に考えることは、仕事できていないのに満額の給与をもらい続ける「特別扱い」の状況は1週間から10日間までにすることである。最後に、本人の意向を会社が汲み取り、会社が就業を認めたとしても、症状が悪化するようであれば、

会社が責任を問われかねないこと、また、今無理をして働いた結果、症状の再度の悪化で療養期間が延長になり、休職期間が早期に満了したとしても自己責任であることを伝えておく必要がある。

注) 会社は不完全労務提供（配慮つき就業）を受領する義務はないが、憲法 27 条の「すべて国民は勤労の権利を有し、義務を負ふ」に違反しているという人がいる。憲法 27 条は国民と国家の関係を定めたものでこれを根拠に労働者が使用者に対して働く権利があるとはならない。勤労は義務であり権利ではない。

参考文献：健康管理は社員自身にやらせなさい 高尾総司 著 保健文化社