業務遂行レベルに着目したメンタルヘルス対応

第3回

メンタルヘルス不調者の早期発見と初期対応の勘所

高尾総司 岡山大学学術研究院 医歯薬学域 疫学・衛生学分野 准教授
森 悠太 株式会社Office d'Azur 代表取締役 麻の葉経営コンサルタント 社会保険労務士・中小企業診断士
前園 健司 河野・野田部法律事務所 弁護士 経営法曹会議 会員

真の気づきの重要性

私たちに寄せられる頻出質問に、今回のテーマである「早期発見のコツ」と「初期対応の方法」があります。この二つの質問の背景には、厚生労働省の「労働者の心の健康の保持増進のための指針」が示す4つのケアの功罪があると考えます。ラインによるケアとして、上司にも「気づきと初期対応」というメンタルヘルス対応上の役割があることを示した点はよかったものの、具体的な対応方法や内容が示されていないのです。こうした質問が出てくるのも、うなずけます。

一つ目の問いである「いかにして早期に発見するか」は確かに重要です。なぜなら、どんなに立派で適切な対応手順を整備していても、早期に気づくことができなければ、結果として後手後手の対応となってしまうからです。病状も悪化して、そこから一転して元の職務遂行レベルに戻して復職するという方向に軌道修正することは困難になります。

ただ、よく言われる「顔色が悪い、覇気がないなど、体調面の悪化を気にかけましょう」という視点での対応はお勧めしません。二つ目の問いである「初期対応の方法」として、「部下との面談を行い、悩みを傾聴してあげましょう」も同様に勧められません。これらは第1回で紹介した「医療的対応」であるため、医療的な知識やスキルを持たない上司には難しく、具体的な対応ができずにただ様子を見ているだけになりがちだからです。結果として何の問題解決にもつながりません。

今回は、この重要な「早期発見」について、それを妨げる原因を分析し、あるべき「初期対応」について述べたいと思います。

早期発見を妨げているのは何か？

ある職場にメンタルヘルス不調（以下「メンタル不調」という）となっている職員がいるのに、どうして気づきが遅れてしまうのでしょうか。確かに、職員本人がメンタル不調を巧みに隠し、周囲に気づかれないようにしているというケースもあります（こうしたケースに対してまでメンタル不調を探し出そうとするのは、余計なお節介です）。

しかし実際には、現場レベル（同僚や所属長など）では、すでにその職員のメンタル不調に「間接的に」気づいているものです。というのも、メンタル不調に陥っている職員には、遅刻や早退、あるいは年次有給休暇の当日連絡・申請など、勤怠の乱れが頻繁に認められるのです。おそらく所属長も、勤怠の乱れに気づいているはずです。しかしながら、勤怠の乱れは自治体では許されない行為であるため、所属長はその職員のことをおもんぱかって、勤怠の乱れを事後の年休振替とするだけで、本来必要な初期対応から遠ざかってしまっていることが多いのではないでしょうか。

その結果、実はメンタル不調であるその職員は、単に年休を不規則に取得している職員としか人事担当に認知されず、事態がかなり深刻化してはじめて対応が必要な職員として認知され、気づきの遅れとなってしまいます。

初期対応の際に考慮すべき多面的な視点

初期対応が遅れること（あるいは上記の年休振替のように不適切な対応をしてしまうこと）は、何が問題なのでしょうか。この機会に、しっかりと深めてみたいと思います。

一つ目は、法的に、初期対応が遅れることが安全配慮義務違反につながるという問題です。安全配慮義務とは、ある一定の予見可能性がある場合に、予見可能な結果に対して適切な措置をとることを言います。メンタル不調者対応にあてはめると、

職場側（所属長など）が、当該不調者がメンタル不調であることを基礎づける事実を認識しているにもかかわらず、適切な措置をとらなかった場合には、安全配慮義務「違反」となり得ます。安全配慮義務に関する裁判例は多数あり、どういった場合に義務違反となるのか、判断はケース・バイ・ケースと言わざるを得ませんが、少なくとも不調を疑わせる事実を所属長が認識している場合には、予見可能性が肯定される可能性は高いと考えられます※。この点で、上記の年休の当日振替措置は、所属長が部下の勤怠の乱れ（＝不調を疑わせる事実）を認識している以上、メンタル不調の兆しを予見可能であったと指摘され、業務を免除する（すなわち休ませる）などの適切な措置をとっていなかったと事後に非難されることは容易に想定されます。

次にもっと重要な問題は、あるべき手順をとっていれば療養・復職後に元通りの勤務ができたはずの職員を、意図せずして勤務ができない状態に追いやってしまう可能性です。私たちは、職場側に「問題職員」などと認知された職員を、かなりの数、目にしてきました。しかし実際には、職場側が場当たり的な対応に終始したがために、結果的にそうなってしまった、（厳しい言い方になりますが）問題職員は職場側が育てた、というケースも非常に多いのです。

さらにもう一つ、公務員は法令で、全体の奉仕者として職務に従事する義務があり、また勤怠の乱れは厳しく処分されることとなっています。にもかかわらず、年休の当日振替措置という規則を逸脱する対応をとり、かつ不完全な労務提供のまま住民サービスを遂行させているという状況は、上記のような安全配慮義務の問題や職員の将来の問題という以前に、全体の奉仕者として適切とは言えません。踏み込んで言えば、市民の目からすれば、本来住民サービスに対して使われるべき自治体の資源が、法の定めを逸脱した対応により浪費されている状態と同じであり、その意味では担当者は決して被害者ではなく、市民との関係ではむしろ加害者として糾弾され得るということです。

早期発見のコツと初期対応のポイント

では、職場側が早期に「気づく」には、どうしたらよいのでしょうか。また、気づいた場合にはどのような「初期対応」をとればよいでしょうか。

答えはシンプルです。医療的健康管理ではなく、業務的健康管理の考え方・視点を職場で共有することに尽きます。具体的には、まず気づきとしては、勤怠の乱れや締め切りを守れない、分担分をこなせないといった業務上の支障を、しっかりと検知します。そして初期対応は、これらの業務上の支障が生じた場合に、「メンタル不調かもしれない」という考えはいったん脇に置いておいて、まずは業務上の指摘・改善要請を具体的かつ明確に行うことです。メンタル不調でなければ、問題はすぐに改善されるはずです。ところがメンタル不調が背景にあれば、問題が改善されず繰り返されることになります。その場合は速やかに人事担当と連携し、規則に基づいた対応につなげることです。それにより、当日振替措置のような逸脱行為に及んでしまうことを回避し、本質的な対応として業務を免除するという方向に向かうことができます。

もちろん、「気づいた」ら、即「休ませてしまえ」というような乱暴なことを言いたいわけではありません。「このまま働かせていれば、安全配慮義務違反にもなりかねず、かつ組織としてあってならない事象に目をつぶるという逸脱行為が避けられないとなれば、当該職員自身が全体の奉仕者としてとるべき行動が自ずと明らかになる、少なくともこのことをきちんと本人に対して説明する必要がある」と考えてみてはどうでしょうか。

とはいえ、こうした考えを人事・健康管理部門が持っているだけでは、状況は容易に変わりません。こうした認識を各所属長とも共有すること、そして共通認識に基づいて対応していくことが必要でしょう。

※東芝（うつ病・解雇）事件（最二小判H26・3・24）が「使用者は、必ずしも労働者からの申告がなくても、その健康に関わる労働環境等に十分な注意を払うべき安全配慮義務を負っている」と判示していることは周知のとおりであるし、具体的な判示として、横河電機（SE・うつ病罹患）事件（東京高判H25・11・27）も、メンタル不調に関する安全配慮義務の予見可能性を基礎づける事実として、当該従業員の休暇取得状況を挙げている。

初期対応の勘所について、解説動画を掲載しています（https://www.unit-gp.jp/eisei/wp/?p=3834）。ぜひご覧いただければと思います。

PROFILE

たかお・そうし／岡山大学医学部卒。岡山労働局労働衛生指導医。「業務的健康管理」と「医療的健康管理」の対比により人事担当者が自信をもって取り組めるメンタルヘルス対応手法を開発。著書は、3人の共著である『ケーススタディ面接シナリオによるメンタルヘルス対応の実務』（労働新聞社）ほか。

もり・ゆうた／上智大学総合人間科学部卒。民間企業での人事経験を経て、平成28年より社会保険労務士として登録。現在は、全国の自治体・民間企業に対して、業務遂行レベルに着目したメンタルヘルス対応に基づいた支援を実施。

まえぞの・けんじ／大阪市立大学・京都大学法科大学院卒。労務相談・労使紛争・労務DDなどのほか、九州・福岡健康経営推進協議会の教育事業担当支援者（労働法）に就任するなど、労務全般に関して幅広く活動している。