

# 問題社員 取扱説明書

ダメ社員のトリセツ

Operation Manual

株式会社ヒューマンリソースみらい 荒木 秀

(あらかしゅう) 本名は荒木康之。特定社会保険労務士。平成18年社会保険労務士登録。横浜市関内にて、株式会社ヒューマンリソースみらい代表取締役、社会保険労務士事務所みらい代表を務める。自身で会社を営んでいた異色の経歴の持主。コンサルティングの経験も豊富で、賃金制度構築支援や労務管理の相談を主体に、経営者の目線でアドバイスを送っている。自社や横浜商工会議所などでセミナーを多数開催し積極的に情報を発信している。  
http://www.hr-mirai.com/

## [6] メンタル不全社員の取扱法

問題社員の対処法をパターン別に考えてみる2回目は、メンタルヘルス不全などの健康問題により、欠勤や生産性の低下が続く社員の取り扱いについて説明します。メンタルヘルスの問題は周囲や家族に与える影響が大きい点、経済的損失が非常に大きい点、会社にとっては労災リスクにもつながる可能性がある点など、非常に厄介です。病状や原因を形にすることができにくく判断基準が明確ではないことから、対応が難しくなることが多くあります。

メンタル不全は、以前は限定的でしたが、最近は一般的な問題です。平成23年における協会けんぽの傷病手当金の支給原因のうち、精神疾患関係での支給が第1位、全体の4分の1強を占めています。平成7年は全体の6位で、4%程度しかなかったことと比べると、増加傾向の凄さが分かります。神奈川県内にある某健康保険組合では、その割合が実に8割を超えています。

### 1 会社側の対応をフローで確認

メンタルで不調を訴えた社員に対する会社側の対応の流れで考えます。通常は、

①「不調サインが現れる」→②「不調を訴える」→③「医師の診断を受けるように命令(受診命令)」→④「受診」→⑤「休職」→⑥「復職」という流れになります。休職期間中に体調が戻らない場合には、⑤「休職」→⑦「解雇」⑧「自然退職」⑨「退職勧奨」という流れになっていきます。この流れそれぞれにマネジメント上のポイントがあり、対応を誤ると大きなトラブルに発展していく可能性があるので注意しましょう。

### 2 受診命令を出すことができるか

挨拶をしなくなった、遅刻が増えた、ケアレスミスを繰り返すなどの現象が起きたら会社や上司は、医師の診断を受けるよう受診命令を出すことができます。自分から不調を訴える人は命令に従ったり自ら受診してきますが、メンタル不全を認めたがらない社員もいます。この場合は受診命令に従わないことが多く、会社は対応に苦慮します。社員の体調が不調な場合、会社は医師の受診を命令することができるでしょうか――。

電電公社帯広局事件(最判 昭和61.3.13)では、社員の側に会社が出した受診命令に従う義務のある

ことを認めました。この場合の要点は、就業規則に「健康回復に努める義務」が定められていたことです。この条文があったことにより、精密検査の受診命令が有効になり、会社が勝訴しました。この判決は会社側が「社員の健康に配慮する義務」をも認めていることにも気をつけなければなりません。

就業規則に定めがあっても受診命令に従わない社員はいるかもしれません。その場合は健康な社員が起こす問題行動として、懲戒規定に基づいた対応を行っていかざるをえなくなります。社員にとっても望ましくないことなので、できれば避けたいものですが仕方ありません。

### 3 復職・治癒の判断は会社が行う

休職をすることになった場合で、一番難しいのは復職の判断です。休職期間の満了の直前になって、主治医の診断書を持って復職したいと言ってきますが、実際に会ってみると、手は震え顔面蒼白、とても復帰できるとは思えないということがよくあります。診断書には、軽作業では復帰可能とか、7割程度の就業が可能となっているのです。いったいどのようにす

ればよいのでしょう。

**アロマカラー事件（東京地判 昭和54.3.27）**では「従前の職務を遂行することが可能な程度に回復していない場合には、復職可能状態にあるとは認められず、労働者が就労可能な範囲で労務を提供することを希望したとしても、使用者にはこれを受領する義務はなく、また、そのような労務提供を受領するためにそれに見合う業務を見つけないければならない義務もない」としています。100%回復していなければ復職できないと裁判所が認めた事例です。治癒の判断をより厳密に行うためには、主治医に会って現在の薬の服用状態を確認したり、産業医からも診断してもらうなど、慎重に判断を行う必要があることはいうまでもありません。

また、企業規模によっては、従前の業務でなくても負担の軽い業務へ配転が可能な場合は配慮しなければならなかったとした**片山組事件（最判 平成10.4.9）**があり、必ずしも100%の状態が復帰の絶対的な条件と判断できないこともあります。復帰の判断は本当に慎重に行うべきです。

#### 4 リハビリ勤務と休職後の退職

メンタル不全での休職の場合は、いきなり元の状態で勤務することは難しい場合が多く、そのようなケースではリハビリ勤務を行うことがあります。このリハビリ

を復帰後に行うか、休職中に行うかは大事な判断です。**西濃シエンカー事件（東京地判 平成22.3.18）**では、リハビリ勤務は休職中に行っていたもので復職ではなく、休職期間満了での退職の取り扱いについては違法ではないとされました。リハビリ勤務は休職中に行うのが大前提です。復帰後にリハビリ勤務を行うと、労働条件の問題や安全配慮義務の観点から問題が多発することが予測されるためお勧めできません。

#### 5 取扱上気をつけたいこと

最後に会社側の対応で気をつけたいことをまとめてお伝えします。就業規則にメンタル不全を想定した私傷病休職と復職の規定を整備しているか確認してください。規定を整備しないと会社の対応がとれません。大事な入り口です。治癒後6ヵ月以内に再発の可能性が高いことから、その備えもしっかりしておきましょう。

次に休職前に休職制度の説明をしっかり行います。メンタル不全の休職の場合、本人の理解力の問題があるので、できれば家族も同席し、文書で今後の対応（特に期間満了で復帰できない場合）について説明しましょう。

また休職中、月に1度は会社と本人と連絡を取り合うようにします。社員には治療に専念する義務があることもきちんと伝えてください。特に休職期間満了のひと月前

の連絡は非常に重要となります。このときに本人の病状の確認と退職に関して告知しておくことで、無用なトラブルを回避できます。

復職できない場合は、就業規則に「自然退職とする」の記載があれば、定年退職と同様の退職の扱いになります。解雇でも自己都合でもないということです。ただし規則上で自然退職となっても、辞めなければいけない社員の気持ちを考えると、特別な配慮が必要となる場合もあるでしょう。その際はなるべく退職勧奨の扱いをして退職後の不安を少なくする配慮も必要になります。

最後に、昨年12月26日に労災における精神障害等の認定基準が公表されました。これによると時間外労働を一定時間行っていることで、ほぼ自動的に労災と認定されてしまいます。社員が不調を訴える前に、常に時間外労働が多い人をチェックするとか、ストレス状態を定期的に診断し、問題ありそうな人がメンタル不全を起こさないような管理をしてください。労災に認定されると、民事損害賠償を請求されることになっていきます。メンタル不全は私傷病によるものか、業務上によるものかは判別が難しく、争いになりやすいものです。会社の対応の仕方に問題があると、社員やその家族が会社の責任を追及してくるようになりますので、丁寧で誠実な対応を心がけたいものです。