

メンタルヘルス不調にどう対応すべきか

産業医や企業の先進的な取り組み事例

業務遂行レベルに着目した対応

／岡山大学大学院・高尾総司医師

専門家の講演とアンケート調査から、職場のメンタルヘルスにまつわる問題をみてきた。ここでは、産業医や企業の人事担当者が具体策をどう考え、取り組んでいるのかを追ってみたい。企業事例の前に、岡山大学大学院医歯薬学総合研究科の高尾総司医師が提案している「業務遂行レベル」に着目した新しいメンタルヘルス対応」を紹介する。高尾医師は、過去に産業医として、一次予防、二次予防（早期発見・早期治療）、三次予防（復職支援）を積み重ねて健康診断や面談などをしてきたものの、長期に渡る効果があまり感じられずに限界を実感。「これではいけない」と模索して、問題解決型のアプローチに行き着いた。

人事不在の対応が問題

高尾医師は、「メンタルが悪いのかか」と「仕事ができるか否か」の二つの問題を混同してきたことがメンタルヘルス対応を難しくさせていると言いつつ、一般的にメンタルの不調を訴える社員（または上司がメンタルを疑う社員）が存在する場合、「メンタルか否か」を産業医や産業保健スタッフに相談し判断してもらい、それに「仕事をするかどうか」の本人希望を前提に「どういう配慮をすれば働けるか」を本人と主治医で決めてしまつて、それをまた産業医や産業保健スタッフに申し伝える形を取るため、対応が堂々

巡りになる。そして何より、こうした大事な判断が健康管理室に丸投げされるため、人事不在になっている（図1）。

「職場は働く場所」の大原則を前提に
そこでこれを、①業務が出来ているか否かを上司が判断する②出来ていない場合、それが健康上の問題に起因するか否かを本人と家族、主治医が決定する③就業を継続するか否か（配慮を付けるか）を人事と産業医が判断する——といった一方通行型の意思決定システムに切り替えることにした（図2）。それを実施する前提に「職場は働く場所」との大原則と、後述する三原則に沿った対応をとることを必須とする。

図1 これまでの「難しい」対応

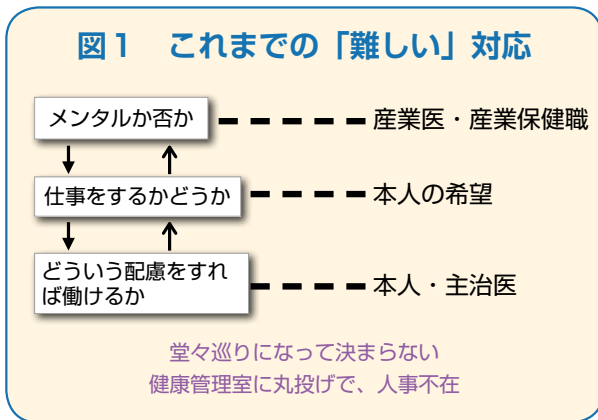
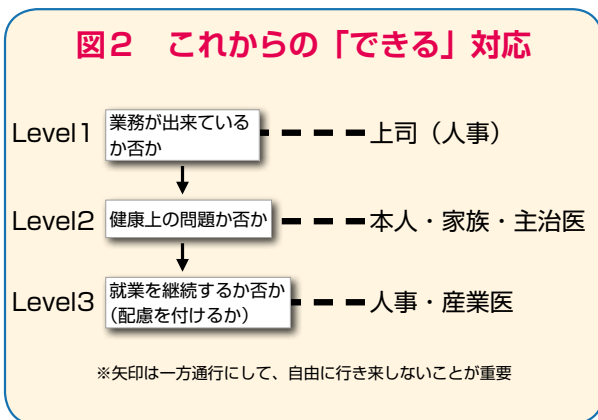


図2 これからの「できる」対応



なお、この事例に出てくる「通常勤務」とは、①上司による通常の業務管理の下、(効率・質・生産性の各面での)業務ができて②会社における通常の業務管理下で(就業態度や勤怠などの)就業規則を守っている③「健康上の問題」はなく、業務の遂行(継続)によつても「健康上の問題」は生じない——状態を指す。また「健康上の問題」とは、疾病が業務遂行上の支障になつて療養を要する状態のことで、医学的疾患(病気)とは区別する。なぜなら、高血圧などの病気を患つていても、通常勤務が支障なく行えている人はたくさんいるからだ。

業務遂行に焦点を当て特別視しない
以下、順を追つて三原則をみていこう。最初の原則は「通常勤務に支障があるか否か」の判断。上司がみて、「業務ができていないか」もしくは「就業態

度が就業規則に基づいているか」のどちらかでも当てはまらなければ「支障あり」とする。

二つ目の原則は、『通常勤務に支障が予想されるなら』復職は延期し療養を継続させ、復職後（就業時）に『通常勤務に支障があったら』（再度）療養させること。ここでは曖昧さを排除することが重要なため、各関係者が自らの役割を果たすことがカギを握る。また、一人の判断で決定してしまうと責任が偏るので、上司と人事部門、産業医の意見が一致していることが要件になる。

最後の原則は「配慮付きの通常勤務状態」を認める際の条件で、①一時的なものとする②少なくとも「健康上の問題」が改善方向であるとの共通認識が形成される（主治医の意見や家族の確認）③産業医などの意見を聞いておく——ことになる。この際、②と③が一致しない場合は、第二原則を適用することになる。

要するに、これまでの対応はメンタルにフォークスが当たっていて、本人はメンタルを良くすること、上司はメンタルに注意すること、そして人事はメンタルを悪くしないようにするにはどうしたら良いかという労務管理に注力してしまい、業務遂行の観点は抜け落ちていた。それを、これからは業務遂行レベルにフォークスさせることで、本人は就業規則の範囲で仕事をがんばる（周囲にメンタルということを感じさせない）こと、上司は業務上の指導に専念すること、人事は配慮が「特別扱い」になっていないかを冷静に検証し、（本人希望に左右されない）会社としての客観的決定を行うことにシフ

トすることになる。

リハビリ出社は基盤整備が出来てから

まず、リハビリ出社については、正式復職前の「試し出社」と正式復職後の「軽減勤務」を区別する必要があるが、いずれにせよ「複雑」な問題が伴うことを考慮すれば、いきなり取り組むべき課題ではない。言い換えると、現に制度の無い会社は当面のところ、大原則・三原則に沿った運用ができる状態になることを最優先すべきだ。

なお、既に制度がある会社においては、「試し出社」については事後的に「業務に従事した」と判断されないよう、会社の生産性への貢献のない作業を行わせることに留意する。また、「軽減勤務」については、これまでのように「復職しても働けるかどうか分からないから」適用するという考え方は捨て、「完全な労務提供が可能な状態である」が、敢えて安全マージンを取るために「軽減勤務」から開始する、との共通認識を関係者で持つ。ただし、「完全な労務提供が可能な状態」なのだから復職発令するのであり、問題なく想定される業務を遂行できるはずなので、経過が思わしくなければ（軽減勤務期間を延長するなどではなく）再療養するとの事前確認が必要になる。

病名に振り回されない対応が可能に

この新しい対応の長所について、高尾医師は以下のメリットを強調する。

第一に、職場でみる様々なメンタルヘルス不調を区別して考える必要がないこと。後で取り上げる（三一頁）松崎教授の説明に詳しいが、一般的に職

場の人間の心理として、いわゆる従来型うつのような人には「かわいそうだからなんとか良くしてあげたい」となる。逆に自己愛の強い現代型うつタイプと席を並べたりすれば「ふとどき者は罰したい」などといった陰性感情が芽生えることは往々にしてあるだろう。加えて、メンタルヘルス不調は数値などの目に見える形で示されず、あくまで自己申告に基づく主治医の診断がその根拠になることが対応を難しくさせる大きな原因にもなっている。

がカギになるので、休職事由の消滅判断は事業者が復職時に行うことで不完全な労務提供を受領しないようにする。復職時の判定方法は、①本人に復職の意志がある（単に「復帰したい」ということではなく、「現職に復帰し、想定される配慮の範囲内において『健康上の問題』に再度短期間で至らないことを強く自信を持つて関係者の前で宣言できること）②主治医が臨床医学的に「通常勤務」によって容易には症状が増悪しないことを「書面」で保証する③想定される配慮を行いうる職場（原職復帰が原則）が提供できる——の三要件で一致させる。これにより、モラルハザードの場合は（簡単に復職できないので）安易に休まなくなつて管理下におけるし、疾病が重症の場合には十分な療養をすることになり、時期尚早な復職による再発予防にもなる。ただし、ここで留意しなければならぬのは、就業規則に休職期間の合算規定を設けておく必要があることだ。

第二に、上司の通常の労務管理で原則的にすべて対応できることも利点だとする。「メンタルを特別なものとして扱う」のではなく、「普通に扱う」ことになるため、原則論で考えれば大抵のことは人事労務と上司が話し合うレベルの常識的判断で済む。

復職判定のブレに関する課題については、主治医の意見と産業医の意見を統合させると、最終的な判断を事業者（人事）が行うこと（疾病の治療レベルではなく、業務を遂行できそうかどうかという観点での）と判断基準を明確にすること、そしてうまくいかなかった時を想定しておくことをあげた。具体的にはうまく行かなかった場合は「完全な労務提供」を前提に安全配慮義務を履行する。「復帰後の直近一カ月間において、原疾患の増悪に起因することが否定できない欠勤、遅刻・早退、事前申請のない有休取得が〇回以上認められた場合、再度療養に専念

復職にまつわる悩みも解消

さらに、この対応を取ることで今まで職場を大いに悩ませていた、①休職と復職を繰り返す社員の管理・対応②復職判定におけるブレ③同僚への（悪）影響——も解消されるといえる。

休職・復職の繰り返しについては、どの段階で負のスパイラルを止めるか

する」といったストップ要件を設定しておく。
そして、同僚への（悪）影響の管理

は、「復職時に不完全労務提供を受領しなければ起こるはずの無い事態」とのことだった。

〈高尾医師へのインタビュー〉

医療職主導ではうまくいかない

高尾医師（写真左）の考え方は「メンタルヘルス不調者を特別扱いしない」点で明解だが、そのわかりやすさ故に極端な対応に映らなくもない。今までの延長上で現実に運用できるかを考えると、細かい点もいろいろ気になる。疑問に感じた点を尋ねてみた。

——医療職主導ではうまくいかないと考えた理由は何なのか。

高尾 「仕事ができていない人が病気をカミングアウトするメリットはほとんどない。逆に、仕事のできない人は病気の診断書を書いてもらうことで休めるし仕事ができないことをこれ以上責められないメリットがある。こう考えると、医療職が後者のような人において、医療職が使われることで、真面目にやっている人たちが馬鹿を見ることにもつながる。医療職にとって命は平等だから、仕事ができるか否かの区別はない。

スタープレーヤーとお荷物社員の比較もできないから、医療職主導で職場はうまくいかない。医療職ができるのは病気を治すことだけ。仕事に関しては労務管理の分野で上司がやるべきことだ」

6.7割の回復レベルは運用で救済

——休職者の復職要件に高い回復レベルを求めるのはわかるが、現実の職場にはメンタルヘルスの問題がなくても能力的に劣っている人はいるもの。そういう人ととの整合性はどうなるのか？

高尾 「説明したのはあくまで原則。実際にはこうした考え方を導入してすぐに六、七割の回復過程にある微妙な人にまでやみくもに適用するのは現実的ではない。最初は現場から『頼むからなんとかしてくれ』と人事が突き上げられるような人に、このロジックを適用する。今はそういった非常に低い回復レベルの人への対応すらできていない。主治医の診断書を優先すると、重篤な人ほどより強い配慮を求められることになるからだ。低い回復レベルの人が問題になるのは、復帰ラインを明確に決めていないから。今は診断書に基づいてある人を救済することで前例ができ、自然に復職ラインが下がってし



まっている。その結果、回復レベルの低い人まで救済して苦勞している。そうではなく、あくまで一〇〇%戻らないと復職できないとしておき、そのうえで六、七割の回復レベルの人を運用で救う。現実には六、七割の回復レベルの復職者は社内にはごく普通にいるが、当面はあまり問題にならないので、その間に徐々に求める回復レベルを引き上げていくことになるだろう」

人事評価は勤怠で制約を

——上司が仕事の労務管理をしつかりするというのが、実態は同じ会社でも上司に能力差があるのではないか？ また、評価についても、今は年功制が崩れ、メンタルヘルス不調者がいない職場でも難しいぐらいだろう。

高尾 「上司の労務管理スキルの平準化は真つ先に取り組むべき課題。確かに上司の管理能力にバラつきはあるだろうが、そこはあまり神経質にならず対策を進める。当面は人事部門がサポートするしかないだろう。パフォーマンス評価は確かに難しいので、勤怠で制約をかける。例えば、勝手に就業時間内に抜け出して組合に相談に行った

りしたら、それは上司が命じていなければ勝手な離席となるので、勤怠上の問題となる。そのうえで、客観的に評価することの難しさについては、家族を交えて対処し、上司だけで処理しない。たまにおかしな親もいるが、大抵は自分の子のことを重々わかっていて、本人の主張がどうみてもおかしいことは認識している。その場と同僚など会社の人のお席を求めるとも有効で、客観性を高めて家族が常識でわかる範囲で事実を説明する。同じ職場で働く者として就業に関わることで容認できない事実が数多くあることを公の場で伝える。このことを通じて自己愛が強いが故に本人の勝手な解釈でしていることが一目瞭然となり、然るべき落としどころに持つていくことができる。評価というから大変なことのようにだが、換言すれば『受け入れ不能』といった拒否権を持つということだ」

家族を巻き込んで理解を求めることも

——家族を巻き込むといっても、今は家族が会社に任せきりというケースもよく聞く。

高尾 「会社が黙ってケアしてあげれば、家族は『会社には人事労務の専門はいるし産業医もいるのだから』と丸投げするし、その方が楽なので厚かましいことを言ってくるケースもある。だから良い意味で巻き込む。本人と家族に同席してもらい、迷惑行動を取ったことを認めさせたうえで、同様のことがある度に家族を呼び出す旨、同意してもらおう。家族にも自分たちの仕事なり都合があるので、何かある度に呼び出されたら困ることになる。でも、



そこでわかって欲しいのが、職場の上
司・同僚にだって自分の仕事があるの
だから、迷惑するのは同じだというこ
と。そうして、自ら仕事ができない状
況をつくりだしていることを皆が共有
して、どうしたら良いかを考えれば答
えは自ずと出る。家族の方から『よ
くわかりました。休ませます』となる
はずだ」

業務遂行の問題を関係者で共有

——最近、就業規則で休業の合算規
定を設けるのは一般的になりつつある。
ただ、合算規定があっても、仮に診断
書に精神疾患系でない病名が付いて来
た場合はどうなるのか？

高尾「そもそも休職規定そのものが
法的になくとも良いのだから、『同一ま
たは類似の疾患により』といった対象
疾患や『〇カ月以内に再度休職に至っ
た場合』という期間についての制約も、
いつそのことなく考えもあるが、そ
こまではできないということであれば、
現状から少しずつステップを踏んでゴ
ールを見極めていくべきだろう。確か
にメンタルヘルス不調で復帰した後
に風邪をこじらせたなどの診断書を出
して休む人はいる。どういう範囲を対
象とし、復職後いつまで合算するかは
会社が見極めて決めるべきで、わざ
わざ自ら制約をかけることはない。そ
うして、除外すべきと考えるものは
合算しなければ良い。要は周囲の人と
比べて行き過ぎているようにして誰
がみても納得することが大切。真面目
に働く社員が救われるようにルール
設定する」

—— 一番重要なポイントは職場の同僚

に迷惑をかけてはならないということ
だ。

高尾「今は頑張っても必ずしも報
われるとは限らない時代。だったら、『
楽しんでしよう』といったずいぶん考
え方ではないにしても、目一杯頑張る
ことが頑張らない人のためになっ
てしまえば、自分の頑張りもセーブし
ようと考えてしまうのはやむを得ない。
頑張っていない人が隣にいるのに自分
は関係ないと思える人はごく希だろ
う。最終的なゴールは（業務レベルに
着目した対応をすることで）シャープ
だが、途中経過はその会社の八割の
人が了とすることは問題ないし、逆
にダメといっているだけ。その感
覚で始めたら、メンタルヘルス不
調でパフォーマンスに問題のある
人の行動を擁護する人はほとんどい
ないはずだ。今まではこの問題を
密室にし過ぎていた。それを関係者
で共有して約束事を明確にして
みんなが納得して働くようにする」

仕事基準で正規・非正規の区別も解消

—— 「仕事できていないか否か」に
焦点を置くことで、メンタルヘル
ス不調の既往のレッテルの偏見を
回避することができるとい
うことだ。

高尾「復職を中途採用のイメ
ージで捉えてみて欲しい。中途採用
時の面接で応募してきた人の履
歴書に空白期間があったら、『この
間は何をされていたのですか？』
と聞く。それで『メンタルヘル
ス不調で休んでいました』との
答えが返ってきたら、『ウチの
会社はキツイ仕事が多いけど大
丈夫ですか？』などと確認する
だろう。回答に納得で

き、業務成果の期待が高ければ採用
するだろうし、それと同じことを復
職面談でもやるべきなのに、聞いて
いないから後々トラブルになる。ベ
ースで雇用は維持しながらも復職
時のハードルは中途採用と同様に
仕事ができるか確認できるレベル
と考えれば良い」

「これは非正規社員にも応用でき
る。今は派遣や契約社員がメン
タルヘルス不調になると、契
約期間の満了などで退職し、同
じ会社で再度就業することはほと
んどないと言ってもいいが、『仕
事の出来』でみることによって、
『有能ならば一度辞めて、また戻
ってもらえばいい』となる。メン
タルの問題として扱うと、一旦
レッテルを貼られたら最後、正
社員は干されることになり、非
正規社員は契約を切られる。で
も、仕事ができる期間だけ働く
ことになれば、正規・非正規の
区別はなくなる。案外、それを
実践しているのがパート労働者
の働き方。時給で仕事した分の
報酬をもらって、諸事情で辞め
たりまた復帰したりしている」

労多く美の見込みないリハビリ勤務

—— リハビリ勤務は認めない？

高尾「リハビリ勤務は一切や
らない。ちゃんと就業できるよう
になつたうえで復職してもらうと
いうのが覚悟が会社と本人の双
方にならなくともうまくいかない。
例えば半日勤務などを認めたら、
それは通常勤務ではないため、会
社側にもそれに見合うだけのさ
らなる安全配慮義務が求められる。
それに軽減勤務でスタートして
本当に業務が出来るようになる
と、いったような科学的根拠があ
れば、現状では私

知る限りない。家族も仕事があ
って面倒をみきれないから会社
に預けたいという状況なども少
なからず含まれていて、軽減勤
務でのスタートが良いとは到底
思えない。ただ、大手はリハビ
リ勤務制度をもっていて、既に
やっちゃっている会社も少なく
ない。急に止めるわけにはいか
ないので、当面、感覚でも良い
ので（リハビリ勤務の是非を）
ちゃんと評価してみ、後は、良
ければ続けられれば良いし、良
くないと思うならできるだけ（復
職時に本人に）『勧めない』とい
う形で現場の判断に委ねるの
が現実的だろう」

—— 何故うまく行かないの
だろう？

高尾「感覚的なイメージとし
ては、復職時には大きな階段が
あるはずで、そこを超えられない
レベルの人にわざわざハシゴを
かけてあげて甘やかしても、次
に待ち構える仕事ができること
は考えにくい点で意味がないし、
それと、それがすべての甘やか
しの第一歩にならない。また、
軽減勤務を制度として利用する
ことを勧めない最大の理由は、
それを運用するために労災や事
後の民事訴訟などへの対策のた
めの相当複雑で膨大なロジック
を追加しなくてはならなくなる
からというのの一つ。もう一つ
は単純に軽減勤務を適用する
だけでは結果は変わらないから、
結果をよくするための（上司、
人事、産業保健スタッフ側の）
『労』としての仕掛けをさらに
入れ込まねばならなくなる。そ
うでなくとも、様々なメンタル
対応の問題に頭を悩ませている
のに、『このことだけにそんな
に労力を割いてもいいのですか？』
と問いたい」