

# EAPエキスパート養成講座

## 第2章 企業アプローチ ②人事・労務問題対応



ネクスティープ  
中小企業EAP普及推進協議会

# 目次

---

1. 産業保健に係る人事・労務問題とは

---

2. 安全配慮義務

---

3. パワハラ・セクハラを理解する

---

4. 長時間労働による過重労働問題

---

5. 職場に顕著な精神疾患の理解と対処

---

6. 職場復帰支援

# 1. 産業保健に係る人事・労務問題とは

企業がメンタルヘルス対策に取り組む意義として3つのポイントがあります。

一つは生産性の向上、二つ目はコンプライアンス、三つめがリスクマネジメントの観点です。

人事・労務問題はコンプライアンスの点からはもちろんですが、特に三つめのリスクマネジメントの点からリスクを最小限にとどめ諸問題を適切に処理していくことが求められます。

例えば法令や規則に関連することは弁護士や社会保険労務士等によるものと思われがちですが、パワハラ問題などでは当事者のヒアリングや被害者のカウンセリング等を通じたEAPコンサルタントとしての効果的な関わりによる適切な助言やサポートが問題解決に大きく寄与します。

このようにEAPコンサルタントの特性・専門性を活かして貢献できる人事・労務問題が多く存在します。本章では産業保健に係る人事・労務に関連する諸問題として、安全配慮義務、パワハラ・セクハラ対応、休職復職対応、過重労働対応等について学習します。

## 2. 安全配慮義務

安全配慮義務は、産業保健分野で近年話題となることが多い分野です。

事業場内で労災事故が発生した場合、使用者の民事上の責任が問題になり、雇用上の債務不履行の責任を負います（民法415条）。この責任がいわゆる「**安全配慮義務責任**」であり、最高裁判所の判例により確立し、その後、労働者に対する民事責任が問題となる場面において、使用者の損害賠償責任を認めるための主な法的根拠になっています。

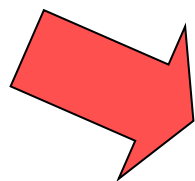
近年では、**長時間・過重労働による過労死や過労自殺**についても、使用者の安全配慮義務が問われるなど、内容の拡大化が見られます。

安全配慮義務のポイント

- ①「**労働者の生命や健康が業務上の危険から守られるように配慮すること**」  
を事業者に定めた義務。
- ②違反した場合は、事業者「**民事上の損害賠償責任**」。
- ③**労災と、民事賠償責任は択一的なものではなく、並行して負う。**

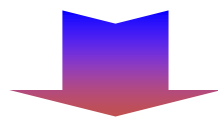
## (1) 安全配慮義務の経緯

▼自衛隊員の整備工場内での事故死に対し、国に隊員の安全、健康等の危険から保護するよう最高裁が認めたことがきっかけ



すなわち  
もともと

▼社員が過労自殺した「電通事件」より心の健康にも適用されるようになった



▼2007年より、労働契約法に明文化

1) 最判昭和50. 2. 25 2) 最判平成12. 3. 24

## (2) 安全配慮義務の特徴

- ① もともと判例法であり、罰則規定はない。
- ② 民事訴訟では多額の賠償金の支払い命令も。
- ③ 訴訟によるイメージダウンの影響が大きい。
- ④ 個々の状況で判決が変わるため、非常にわかりにくい。



明確なラインを引くのが困難

## **(3) 事業者としての安全配慮義務**

### **① 職場環境の整備**

- ・ コミュニケーションの保持**
- ・ 社内でのルールづくり**
- ・ 産業保健スタッフの充実と活用**

### **② 管理職教育**

### **③ 個人への対応**



## 安全配慮義務違反 I

高血圧症の33歳のシステムエンジニアが、脳出血により死亡。死亡1週間前の労働時間は73時間25分と著しく過大であった。健診では毎年異常が指摘されていたが、担当者が口頭で精密検査を受けるよう伝えるのみで、各人の判断に任されていた。



要治療の従業員に対し、会社は致命的な合併症を発症する可能性を考慮し、過重な業務に就かせないようにしたり、業務を軽減する等の義務があった。

出典：システムコンサルタント事件 最高裁平2.10.13



## 安全配慮義務違反Ⅱ

元来うつ状態にあった給油所の所長が、給油所が台風被害を受けたことから、それを自分の責任と感じて、精神不安定の状態に陥った。しかしその後も過重労働が続き、自殺した。



通常以上に健康状態、精神状態に配慮し、過度な負担をかけ心身に変調をきたして自殺することのないよう注意すべき義務があった。

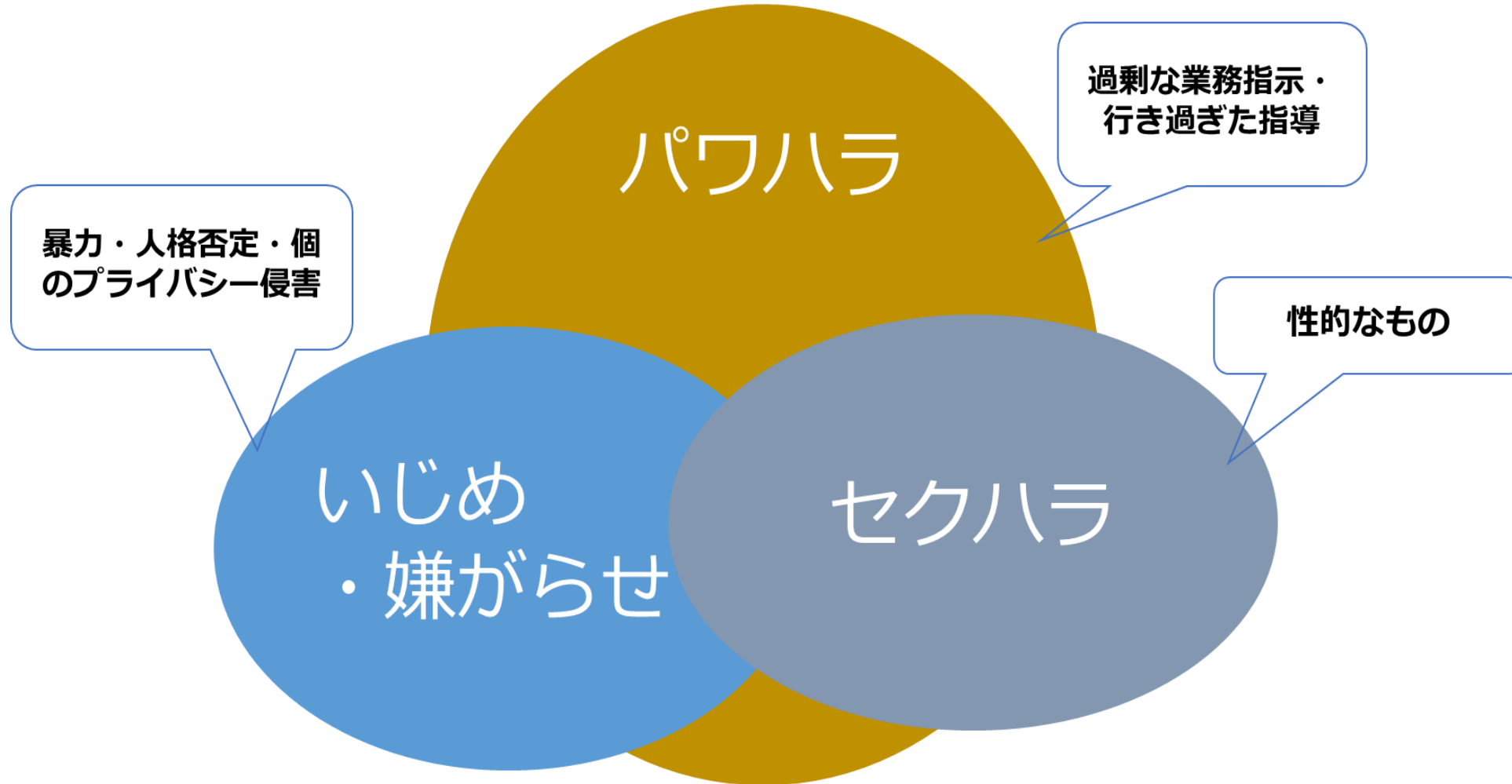
出典：みのくま農協事件　：和歌山地裁平14.2.19

## (4) まとめ

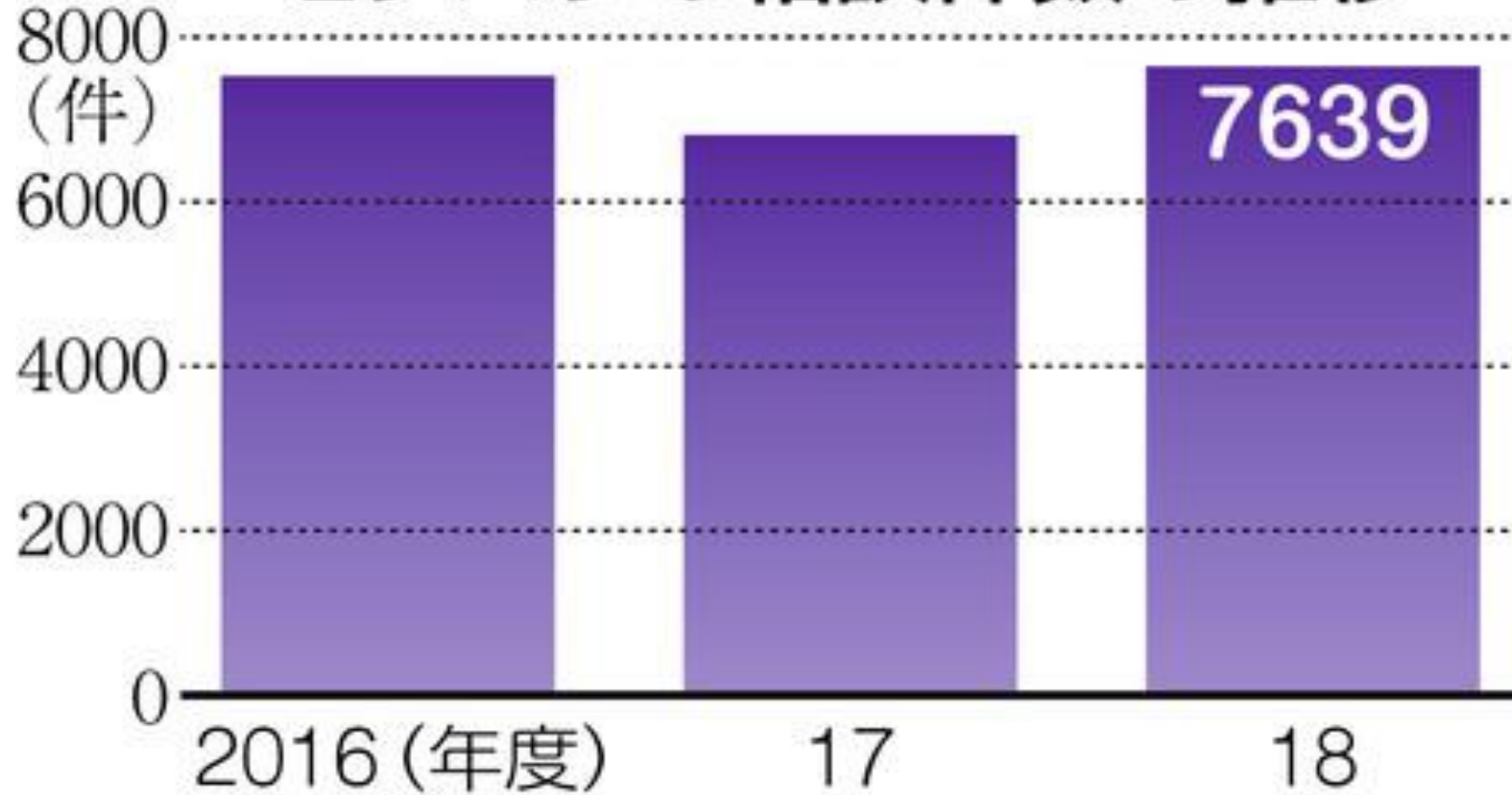
- ① **事業者は従業員に対し、安全だけではなく健康にも配慮しなければいけない義務を負っている。**
- ② **管理職が安全配慮義務を果たす最低条件は、  
「いつもと違う部下への気づき」  
「産業医・保健師に相談」**
- ③ **メンタルヘルスの問題において、管理職としては、医学的な側面よりも業務負荷の調整など、労務管理上の負担の方が大きい**

### 3. パワハラ・セクハラを理解する

#### パワハラ・セクハラ・いじめの関係



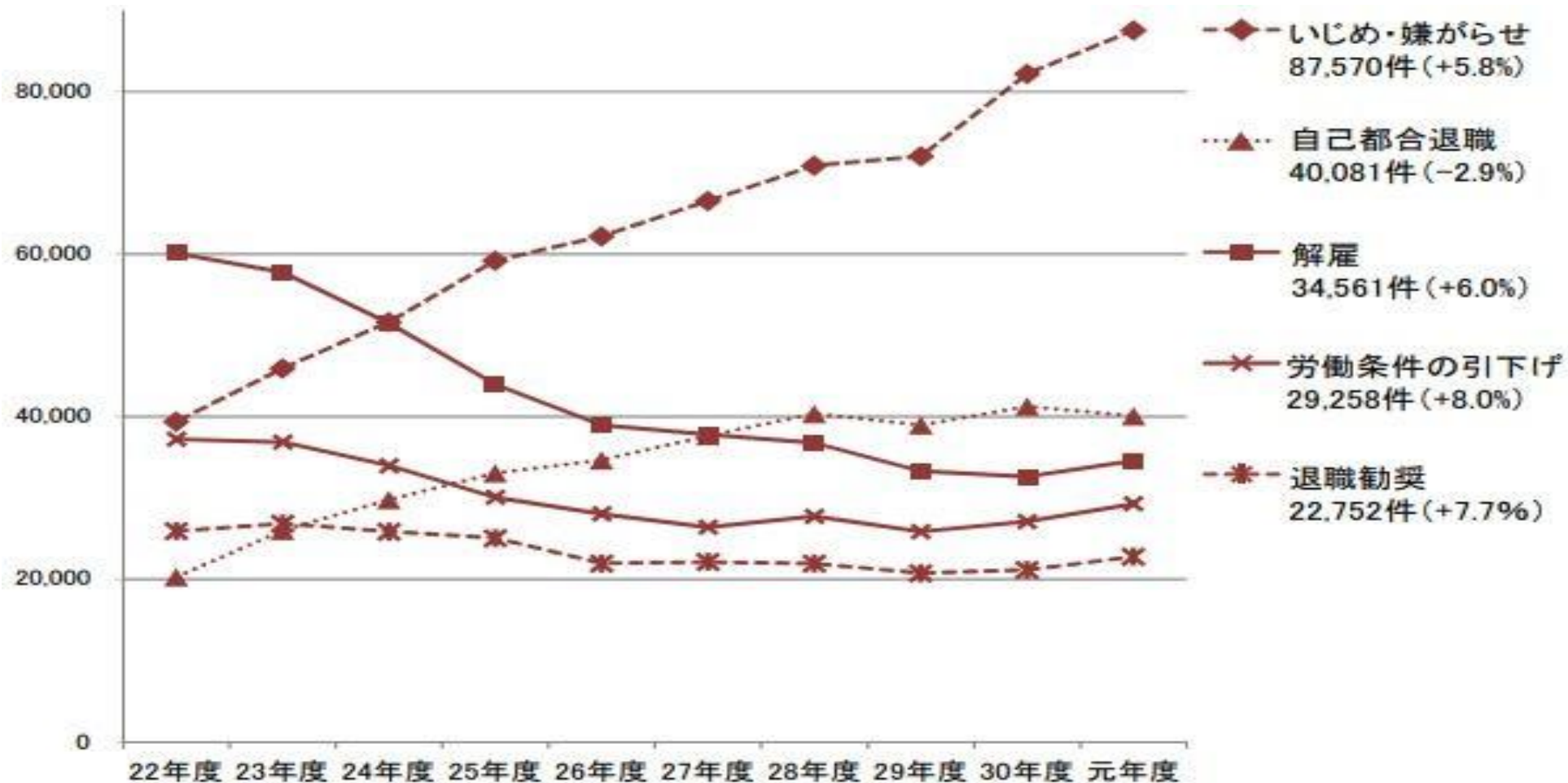
# セクハラ相談件数の推移



厚生労働省がまとめた二〇一八年度の都道府県の各労働局に寄せられた労働関係のトラブルの相談状況より

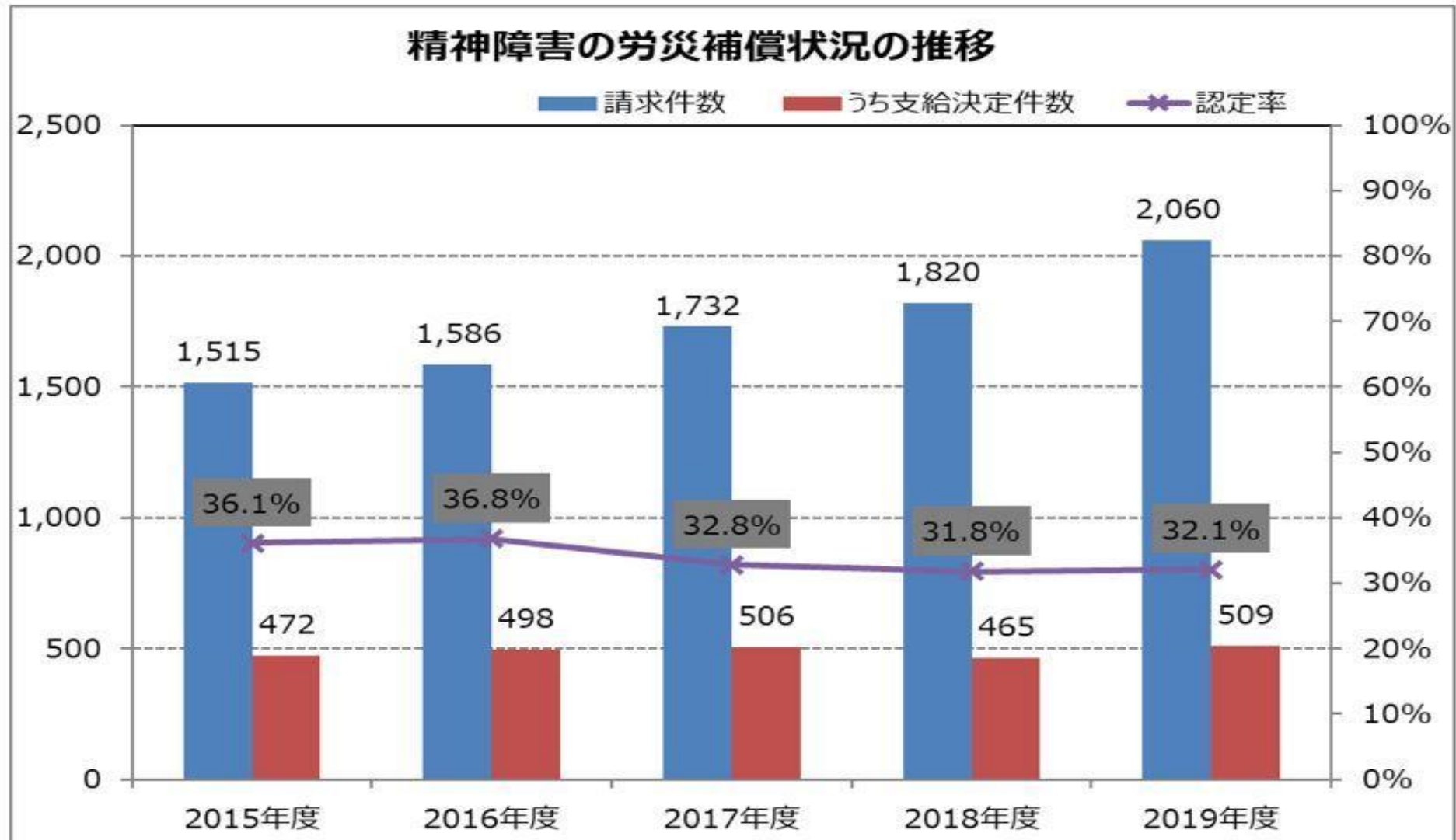
# 職場のいじめ、いやがらせ相談に関する状況推移

■ 都道府県労働局に寄せられた企業と労働者の紛争に関する相談の状況



(厚生労働省「令和元年度個別労働紛争解決制度施行状況」より)

# 精神障害の労災請求件数が2,060件（令和元年度）



（厚生労働省「令和元年度精神障害の請求、決定及び支給決定件数の推移」より）

# ハラスメントはなぜ問題なのか

## 被害者への影響

- ・働く意欲の低下
- ・メンタル不全
- ・出勤不能
- ・退職

## 行為者への影響

- ・懲戒処分
- ・信頼の失墜
- ・損害賠償
- ・メンタル不全

## ハラスメント

## 周困への影響

- ・職場環境の悪化
- ・労働生産性の低下
- ・業務負担の増加

## 企業への影響

- ・社会的信用の低下
- ・生産性/効率の低下
- ・人材流失
- ・損害賠償

# (1) セクシャルハラスメント

職場におけるセクシュアルハラスメントについて必要な対策をとることは**事業主の義務**です。必要な措置は**9項目**あります。

職場でのセクシュアルハラスメントは、働く人の個人としての**尊厳を不当に傷つける社会的に許されない行為**であるとともに、働く人が能力を十分発揮することの妨げにもなります。それはまた、企業にとっても、職場秩序の乱れや業務への支障につながり、社会的評価に悪影響を与えかねない問題です。

企業は男女労働者がセクシュアルハラスメントのない職場でいきいきと働くことができる雇用管理の実現に向けて、法に沿った対策はもちろんのこと、自社に合ったより効果的な対策に積極的に取り組む必要があります。



## ①均等法のセクシュアルハラスメント対策規定

第11条 事業主は、職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。

2 厚生労働大臣は、前項の規定に基づき事業主が講ずべき措置に関して、その適切かつ有効な実施を図るために必要な指針を定めるものとする。

## ② 「性的な言動」とは

性的な内容の発言および性的な行動を指します。

事業主、上司、同僚に限らず、取引先、顧客、患者、学校における生徒などもセクシュアルハラスメントの行為者になり得るものであり、女性労働者が女性労働者に対して行う場合や、男性労働者が男性労働者に対して行う場合についても含まれます。

### 性的な言動の例

- 性的な内容の発言

性的な事実関係を尋ねること、性的な内容の情報（噂）を流布すること、性的な冗談やからかい、食事やデートへの執拗な誘い、個人的な性的体験談を話すことなど

- 性的な行動

性的な関係を強要すること、必要なく身体へ接触すること、わいせつ図画を配布・掲示すること、強制わいせつ行為、強姦など

### ③ 「対価型セクシュアルハラスメント」とは

労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応（拒否や抵抗）により、その労働者が解雇、降格、減給、労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外、客観的に見て不利益な配置転換などの**不利益を受ける**ことです。

#### 典型的な例

- ・ 事務所内において事業主が労働者に対して性的な関係を要求したが、拒否されたため、その労働者を解雇すること。
- ・ 出張中の車中において上司が労働者の腰、胸などに触ったが、抵抗されたため、その労働者について不利益な配置転換をすること。
- ・ 営業所内において事業主が日頃から労働者に係る性的な事柄について公然と発言していたが、抗議されたため、その労働者を降格すること。

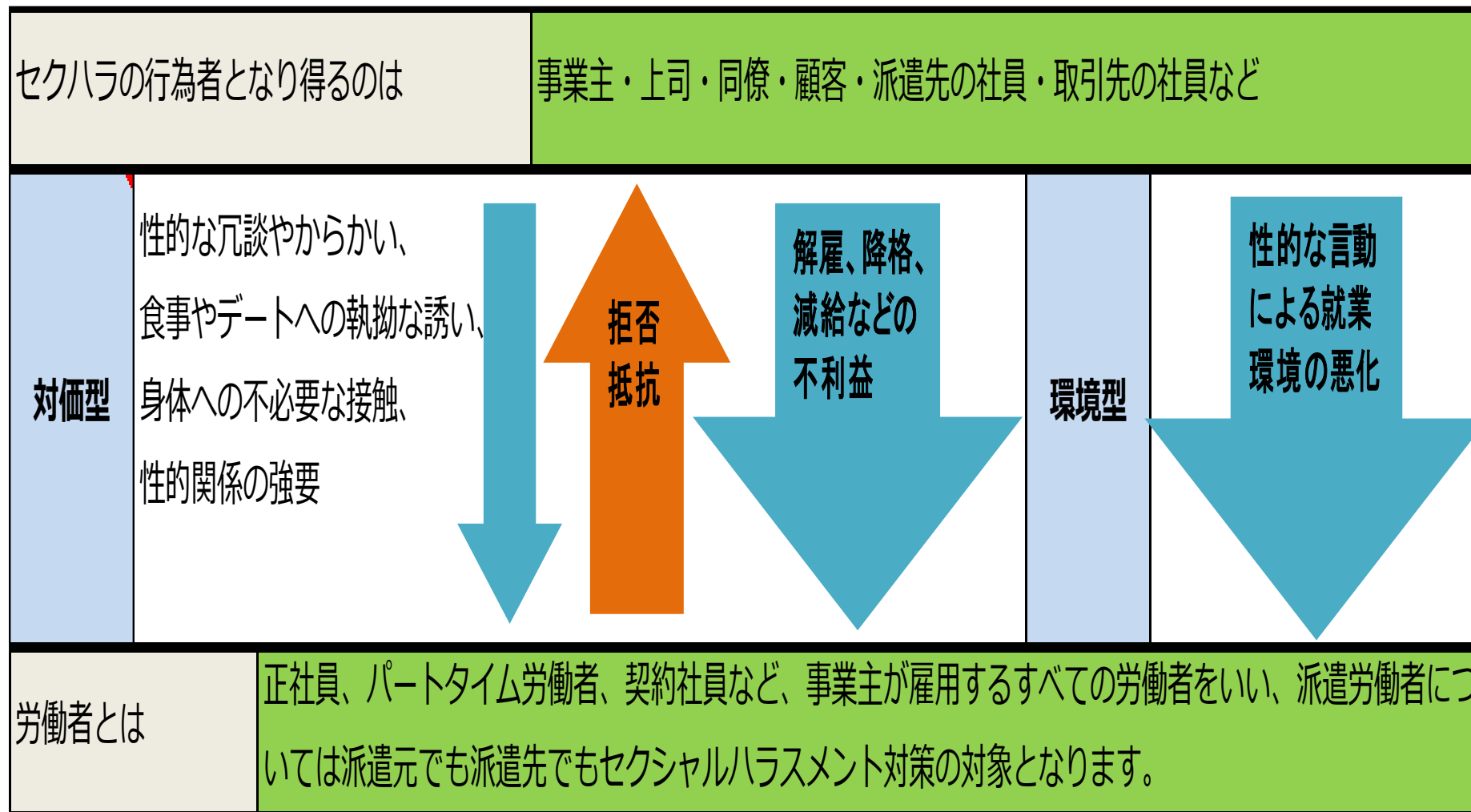
## ④ 「環境型セクシュアルハラスメント」とは

労働者の意に反する性的な言動により労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなどその労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることです。

### 典型的な例

- ・ 事務所内において上司が労働者の腰、胸などに度々触ったため、その労働者が苦痛に感じてその就業意欲が低下していること。
- ・ 同僚が取引先において労働者に係る性的な内容の情報を意図的かつ継続的に流布したため、その労働者が苦痛に感じて仕事が手につかないこと。
- ・ 事務所内にヌードポスターを掲示しているため、その労働者が苦痛に感じて業務に専念できないこと。

## ⑤セクハラの特徴



## ⑥事業主が雇用管理上講ずべき措置とは

職場におけるセクシュアルハラスメントを防止するために、**事業主が雇用管理上講ずべき措置**として、厚生労働大臣の指針により**9項目**が定められており、事業主は、これらを**必ず実施**しなければなりません。

なお、派遣労働者に対しては、派遣元のみならず、**派遣先事業主も措置を講じなければならないこと**にご注意が必要です。

また、職場におけるセクシュアルハラスメントの防止の効果を高めるためには、発生の原因や背景について労働者の理解を深めることが重要です。

セクシュアルハラスメントの発生の原因や背景には、**性別役割分担意識に基づく言動**もあると考えられ、こうした言動をなくしていくことがセクシュアルハラスメントの防止の効果を高める上で大変重要です。企業は、日頃から労働者の意識啓発など、周知徹底を図るとともに、相談しやすい相談窓口となっているかを点検するなど普段から職場環境に対するチェックを行い、特に、未然の防止対策を講じることが重要です。

## ⑦9項目のポイント

職場におけるセクシュアルハラスメントを防止するために事業主が雇用管理上講ずべき措置について、厚生労働大臣の指針により9項目が定められています。

1. 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発
  - (1) セクハラの内容、あってはならない旨の方針の明確化と周知・啓発
  - (2) 行為者への厳正な対処方針、内容の規定化と周知・啓発
2. 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
  - (3) 相談窓口の設置
  - (4) 相談に対する適切な対応
3. 職場におけるセクシュアルハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応
  - (5) 事実関係の迅速かつ正確な確認
  - (6) 当事者に対する適正な措置の実施
  - (7) 再発防止措置の実施
4. 1～3までの措置と併せて講ずべき措置
  - (8) 当事者等のプライバシー保護のための措置の実施と周知
  - (9) 相談、協力等を理由に不利益な取扱いを行ってはならない旨の定めと周知・啓発

# セクハラ等防止対策の実効性の向上

～男女雇用機会均等法、育児・介護休業法、労働施策総合推進法の改正～  
(2020年施行)

## 1 セクハラ等の防止に関する国・事業主・労働者の責務が明確化※されます

(パワハラ、いわゆるマタハラも同様(2、4も同じ。))

※ セクハラ等は行ってはならないものであり、事業主・労働者の責務として、他の労働者に対する言動に注意を払うよう努めるものとされています。


## 2 事業主にセクハラ等に関して相談した労働者に対して事業主が不利益な取扱いを行うことが禁止されます

## 3 事業主は、自社の労働者が他社の労働者にセクハラを行い、他社が実施する雇用管理上の措置(事実確認等)への協力を求められた場合にこれに応じるよう努めることとされます

※ あわせて、自社の労働者が他社の労働者等からセクハラを受けた場合も、相談に応じる等の措置義務の対象となることを指針で明確化します。

## 4 調停の出頭・意見聴取の対象者が拡大※されます

※ セクハラ等の調停制度について、紛争調整委員会が必要を認めた場合には、関係当事者の同意の有無に関わらず、職場の同僚等も参考人として出頭の求めや意見聴取が行えるようになります。



改正ポイント



# パワハラ防止も法律で義務化へ（2020年6月施行）

職場でのいじめや嫌がらせなどのパワーハラ（パワハラ）を防ぐため、企業に対応を義務付ける法律が、大企業は2020年6月、中小企業は2022年4月から施行される。

セクハラに加え、顧客からの暴言や暴行などカスタマーハラ（カスハラ）対策も強化し、職場でのハラスメント全体について対応を進めることになった。

## 職場のハラスメントへの法規制

	セクハラ	マタハラ	パワハラ
現状	企業への 防止措置義務		なし

### 厚労省方針

#### 企業に防止措置を義務づけへ

#### 指針で想定される具体的な措置

- 加害者への懲戒規定をつくり、周知する
- 相談窓口をつくる
- パワハラが起きたらすぐに調べ、被害者を保護し、加害者を懲戒する
- 社員研修などで再発防止を図る
- 被害者、加害者のプライバシーを守る
- 相談したことを理由に解雇しないと社員に明示する

## (2) パワーハラスメント

同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性（※1）を背景に、業務の適正な範囲（※2）を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいいます。

### ※1 職場内の優位性

パワーハラスメントという言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせをさして使われる場合が多いが、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるものもある。「職場内での優位性」には、「職務上の地位」に限らず、人間関係や専門知識、経験などの様々な優位性が含まれる。

### ※2 業務の適正な範囲

業務上の必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、業務上の適正な範囲で行われている場合には、パワーハラスメントにはあたらない。例えば、上司は自らの職位・職能に応じて権限を発揮し、業務上の指揮監督や教育指導を行い、上司としての役割を遂行することが求められる。職場のパワーハラスメント対策は、そのような上司の適正な指導を妨げるものではなく、各職場で、何が業務の適正な範囲で、何がそうでないのか、その範囲を明確にする取組を行うことによって、適正な指導をサポートするものでなければならない。

（平成24年1月「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキンググループ報告」より）

## 法改正におけるパワハラの定義

職場におけるパワハラとは、以下の3つの要素をすべて満たすものです

- ① 優越的な関係を背景とした
- ② 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動により
- ③ 就業環境を害すること  
(身体的若しくは精神的な苦痛を与えること)


※ 適正な範囲の業務指示や指導についてはパワハラに当たりません

# パワハラ対策の法制化

～労働施策総合推進法の改正～

1. 職場におけるパワハラ防止のために、雇用管理上必要な措置を講じることが事業主の義務となります  
(適切な措置を講じていない場合には是正指導の対象となります)。
2. パワハラに関する紛争が生じた場合、調停など個別紛争解決援助の申出を行うことができるようになります。
3. 職場のパワハラの定義や事業主が講ずべき措置の具体的内容等については、指針に示されています。

- ▶ 事業主によるパワハラ防止の社内方針の明確化と周知・啓発
- ▶ 苦情などに対する相談体制の整備
- ▶ 被害を受けた労働者へのケアや再発防止 等



改正ポイント

# パワーハラの該当・非該当具体例

	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
<b>暴行・傷害</b> <b>(身体的な攻撃)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 殴打、足蹴りを行うこと。</li> <li>● 怪我をしかねない物を投げつけること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 誤ってぶつかる、物をぶつけてしまう等により怪我をさせること。</li> </ul>
<b>脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言</b> <b>(精神的な攻撃)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人格を否定するような発言をすること。(例えば、相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な発言をすることを含む。)</li> <li>● 業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返すこと。</li> <li>● 他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返すこと。</li> <li>● 相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信すること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 遅刻や服装の乱れなど社会的ルールやマナーを欠いた言動・行動が見られ、再三注意してもそれが改善されない労働者に対して強く注意をすること。</li> <li>● その企業の業務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、強く注意をすること。</li> </ul>
<b>隔離・仲間外し・無視</b> <b>(人間関係からの切り離し)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりすること。</li> <li>● 一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規に採用した労働者を育成するために短期間集中的に個室で研修等の教育を実施すること。</li> <li>● 処分を受けた労働者に対し、通常の業務に復帰させる前に、個室で必要な研修を受けさせること。</li> </ul>
<b>業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害</b> <b>(過大な要求)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずること。</li> <li>● 新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責すること。</li> <li>● 労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働者を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せること。</li> <li>● 業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者に通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せること。</li> </ul>
<b>業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと</b> <b>(過小な要求)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせること。</li> <li>● 気に入らない労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えないこと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営上の理由により、一時的に、能力に見合わない簡易な業務に就かせること。</li> <li>● 労働者の能力に応じて、業務内容や業務量を軽減すること。</li> </ul>
<b>私的なことに過度に立ち入ること</b> <b>(個の侵害)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりすること。</li> <li>● 労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露すること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働者への配慮を目的として、労働者の家族の状況等についてヒアリングを行うこと。</li> <li>● 労働者の了解を得て、当該労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促すこと。</li> </ul>

雇用管理上講ずべき措置等に関する指針の職場におけるパワーハラスメント

# ①なぜ今パワハラが問題になっているのか

## ～問題発生の背景～

### a.経営環境・職場環境の変化

競争の激化

多様な働き方

### b.労働者の変化

年功序列・終身雇用→成果主義、能力主義

転職への抵抗感が希薄となる

ストレス耐性・価値観の多様化

### c.社会的認知度の向上

セクハラ防止措置義務化の認知度UP

その他ハラスメントへの認識・権利意識の向上

## ②なぜ職場のパワーハラスメントが問題なのか？

### a.社員への影響は？

- ・心身の健康を害し、休職等に至る
- ・職場環境の悪化

### b.会社への影響は？

- ・モラルの低下⇒生産性の低下⇒業績の悪化
- ・人材の流出
- ・訴訟による賠償⇒業績の悪化
- ・企業イメージの悪化⇒人材採用への影響

### c.その他

- ・コンプライアンス上の問題
- ・民法、刑法、就業規則違反

### ③パワハラ加害者の責任

もし、あなたが加害者になったら・・・

#### ■ 民事上の責任として損害賠償を請求される

- ✓ 民事上の責任：（行為者には）民法709条の不法行為責任  
（会社には）民法415条の債務不履行責任（安全配慮義務違反）  
民法715条の使用人責任

#### ■ 刑事罰に課せられる

- ✓ 刑事罰：名誉棄損、侮辱罪、脅迫罪、暴行罪、傷害罪等

#### ■ 社会的信用、社会的地位を失う。自身の家庭が崩壊する。

- ✓ 懲罰規定（就業規則●条参照）：「減給」「降格」「譴責」「出勤停止」「諭旨解雇」「懲戒解雇」等



# パワーハラスメント関係の裁判例から考える企業に求められるもの (企業の責任) (1)

## 上司の注意指導等とパワーハラスメント(東京地裁八王子支部判決平成2年2月1日 労判558-68)

概要: 製造業A社の工場に勤務していたBの後片付けの不備、伝言による年休申請に対し、上司CがBに対して反省文の提出等の注意指導を行った。Bは「Cの常軌を逸した言動により人格権を侵害された」と主張してA社及びCに対し、民事上の損害賠償請求をした。

判決内容: 上司には所属の従業員を指導し監督する権限があり、注意したり、叱責したことは指導監督する上で必要な範囲内の行為とした上で、本件の場合、Cの、反省書の作成や後片付けの再現等を求めた行為は、指導監督権の行使としては、裁量の範囲を逸脱し、違法性を帯びるに至るとして、A社とCに損害を賠償するよう判示した。

## 先輩によるいじめと会社の法的な責任(さいたま地裁判決平成16年9月24日 労判883-38)

概要: D病院に勤務していた看護師Eは、先輩看護師のFから飲み会への参加強要や個人的用務の使い走り、暴言等のいじめを受け、自殺した。

判決内容: 判決ではFのEに対するいじめを認定し、FにEの遺族に対する損害を賠償する不法行為責任(民法709条)と、勤務先であるDに対し、安全配慮義務の債務不履行責任(民法415条)を認めた。

## 内部告発等を契機とした職場いじめと会社の法的責任(富山地裁判決平成17年2月23日 労判891-12)

概要: 勤務先Gの間カルテルを新聞や公正取引委員会に訴えたHへ、転勤や昇格停止、長期間にわたる個室への配席等を行ったGに対し、Hが損害賠償請求をした。

判決内容: 判決は、人事権行使は相当程度使用者の裁量的判断に委ねられるものの、裁量権は合理的な目的の範囲内で、法令や公序良俗に反しない程度で行使されるべきであり、これを逸脱する場合には違法であるとして、不法行為及び債務不履行に基づく損害賠償責任を認めた。

## (企業の責任) (2)

### 肉体的・精神的苦痛を与える教育訓練と上司の裁量(仙台高裁秋田支部判決平成4年12月25日労判690-13)

概要: 鉄道会社Iに勤務するJは労働組合のマークが入ったベルトを身につけて作業に従事していたところ、上司Kが就業規則違反を理由に取り外しを命じ、就業規則全文の書き写し等を命じ、手を休めると怒鳴ったり、用便に行くことも容易に認めず、湯茶を飲むことも許さず、腹痛により病院に行くことも暫く聞きいれなかった。

判決内容: 就業規則の軽微な違反に留まるベルト着用に対し、就業規則の書き写しを命じたことは合理的教育的意義を認めがたく、Jの人格を徒らに傷つけ健康状態に対する配慮を怠るものであったこと、教育訓練は見せしめを兼ねた懲罰的目的からなされたものと推認され、目的においても不当なもので、肉体的精神的苦痛を与えてJの人格権を侵害するものであるとして、教育訓練についての企業の裁量を逸脱、濫用した違法なものであるから、上司K及び会社Iに対し、不法行為による損害賠償責任を認めた(民法709条、715条)

### 退職勧奨とパワーハラスメント(大阪地裁判決平成11年10月18日 労判772-9)

概要: Lは航空会社Mの客室乗務員であったが、通勤途中の交通事故による欠勤後、Mから就業規則上の解雇事由に該当するとして、約4か月間・30回以上にわたる退職勧奨を受け、解雇されるに至った。このMの行為に対し、Lから人格権侵害による損害賠償請求がなされた。

判決内容: 本件解雇は、就業規則に規定する解雇事由に該当せず、Mの対応は、頻度や面談時間の長さ、Lに対する言動など、社会通念上許容される範囲を超えて単なる退職勧奨とは言えず、違法な退職強要として不法行為と判示した。

## ④ パワハラの行為類型

- (1) 身体的な攻撃 . . . . . 暴行・傷害
- (2) 精神的な攻撃 . . . . . 脅迫・暴言等（名誉棄損・侮蔑）
- (3) 人間関係からの切り離し . . 隔離・仲間外し・無視
- (4) 過大な要求 . . . . . 業務上明らかな不要なことや遂行不可能なことの強制、  
仕事の妨害
- (5) 過小な要求 . . . . . 業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の  
低い仕事を命じることや仕事を与えないこと
- (6) 個の侵害 . . . . . 私的なことに過度に立ち入ること

\* 上記は職場のパワーハラスメントのすべてを網羅するものではないことに留意する必要があります。

（平成24年1月「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキンググループ報告」より）

## ⑤ 職場のパワハラ具体例

### 身体的苦痛を与えるもの（暴力、傷害等）

- 段ボールで突然叩かれる、怒鳴る
- ネクタイを引っ張られる、叩かれる、蹴られる、物を投げられる
- 0℃前後の部屋で仕事をさせられる

### 精神的苦痛を与えるもの（暴言、罵声、悪口、プライバシー侵害、無視等）

- 客の前で罵声を浴びせる「バカ、ボケ、カス、人としてなっていない」
- 社長の暴言「何でもいからハイと言え、このバカあま」
- 私生活への干渉
- 部下を非難するミーティングを上司が行ったケース
- ロッカー室冷蔵庫内の私物食品の盗みを疑われる
- 仕事を取り上げ、毎日「辞めてしまえ」
- 呼び名は「婆さん」、業務命令はいつも怒声
- 同僚が手や髪の毛を触る、不愉快な発言

### 社会的苦痛を与えるもの（仕事を与えない等）

- 社員旅行参加を拒絶される
- 回覧物を回されない、暑気払いや忘年会によばれない
- 中国転勤を断ったところ、仕事を与えられず小部屋に隔離

※上記は、全国の47都道府県労働局のうち4局で2008年度に取り扱ったあっせん事例。「個別労働関係紛争処理事案の内容分析－雇用終了、いじめ・嫌がらせ、労働条件下げ及び三者間労務提供関係－」（独）労働政策研究・研修機構、平成22年6月）を基に作成。

（「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告 参考資料集」より）

## ⑥ パワハラと業務指導

- 職場の業務を円滑に進めるために、管理職に一定の権限が与えられています。
- 業務上必要な指示や注意・指導などもその一つです。厳しい指導であっても、「業務上の適正な範囲」と認められる限り、パワーハラスメントには当たりません。

例えば、

- ✓ 取引先のアポイント時間を間違えて部下が遅刻したときに、同行した上司が、「何やってんだ！」と叱った。  
→それだけではパワーハラスメントとは言えません。

しかし、

- ✓ さらに「だからおまえとは仕事をしたくないんだ！」「噂どおり役立たずだな！」「仕事しなくていいから帰って寝てろ！」などと言う。
- ✓ それが日常的に繰り返される。  
→パワーハラスメント行為となりえます。

業務指導は必要です。パワーハラスメントの正しい知識を持ち、萎縮することなく、自信を持って温かく業務指導を行いましょう。

## ⑦職場のパワハラを予防するためには

### ■ なぜパワーハラスメントが起きてしまうのか

- ✓ 「しごく」ことで人が動く（業績が上がる、生産性が高まる）という誤解
- ✓ 感情のヒートアップ　コントロールのきかない否定的感情

### ■ 職場環境

- ✓ 上司と部下のコミュニケーションが少ない
  - ✓ 正社員や正社員以外の様々な立場の従業員が一緒に働いている
  - ✓ 残業が多い・休みが取り難い
  - ✓ 失敗が許されない、失敗への許容度が低い
- 
- 競争の激化、業務の多忙化、業績不振など職場環境の変化  
⇒職場コミュニケーションの希薄化
  - 雇用形態の多様化、意識の変化  
⇒お互いを尊重しあう意識の欠如、異質なものの排除
  - 古い職場の体質や倫理観の欠如  
⇒指導・教育に名を借りたいじめ、集団的な職場いじめ

- パワーハラスメントについての十分な理解
- パワーハラスメントにならないためのコミュニケーション
  - 円滑な職場コミュニケーションの醸成・業務上の指示や指導・教育の適切な方法の理解
  - ✓ 叱る対象は？
  - ✓ 自分の感情に気付く。 怒り、怖れ、悲しみ、焦り、妬み
  - ✓ 攻撃でなく「自分の要望を伝える」
  - ✓ 相手を見て接し方を工夫する。プレッシャーに弱い若者も多い。
  - ✓ 不要な誤解を招かない。
- お互いの尊重、理解
- 自らの行為がパワーハラスメントとなっていないか注意
- 隠れたパワーハラスメントがないか、周囲のメンバーの変化に注意
- パワーハラスメントを起こさせない、職場環境づくりの役割理解（管理職）

## ⑧ パワハラ規則

(職場のパワーハラスメントの禁止)

第〇〇条 職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景にした、業務の適正な範囲を超える言動により、他の労働者に精神的・身体的な苦痛を与えたり、就業環境を害するようなことをしてはならない。

(懲戒の種類)

第〇△条 会社は、従業員が次条のいずれかに該当する場合は、その情状に応じ、次の区分により懲戒を行う。

(略)

(懲戒の事由)

第□□条 従業員が、次のいずれかに該当するときは、情状に応じ、けん責、減給又は出勤停止とする。

(略)

⑥ 第〇〇条に違反したとき

2 従業員が次のいずれかに該当するときは、懲戒解雇とする。ただし、平素のサービス態度その他情状によっては、第〇△条に定める普通解雇、前条に定める減給又は出勤停止とすることがある。

(略)

⑩ 第〇〇条に違反し、その情状が悪質と認められるとき



## ⑨ パワハラに関する相談対応の流れ（社内）

### 1. 本人ヒアリング

相手ヒアリング／第三者ヒアリング（必ず本人の了解をとってから）



### 2. 事実関係の有無確認

有の場合 無（誤解）の場合 → 本人、相手に説明



### 3. パワーハラスメント調査委員会による協議



### 4. （必要に応じて） 本人、相手、第三者事情聴取



### 5. 判定、対応

「配置転換」「行為者謝罪」「関係改善援助」「不利益回復」「職場環境回復」

「メンタルケア」等

<懲戒に値する場合（就業規則●条参照）>

「減給」「降格」「譴責」「出勤停止」「諭旨解雇」「懲戒解雇」等



### 6. 再発防止

（「●●社相談窓口マニュアルより」）

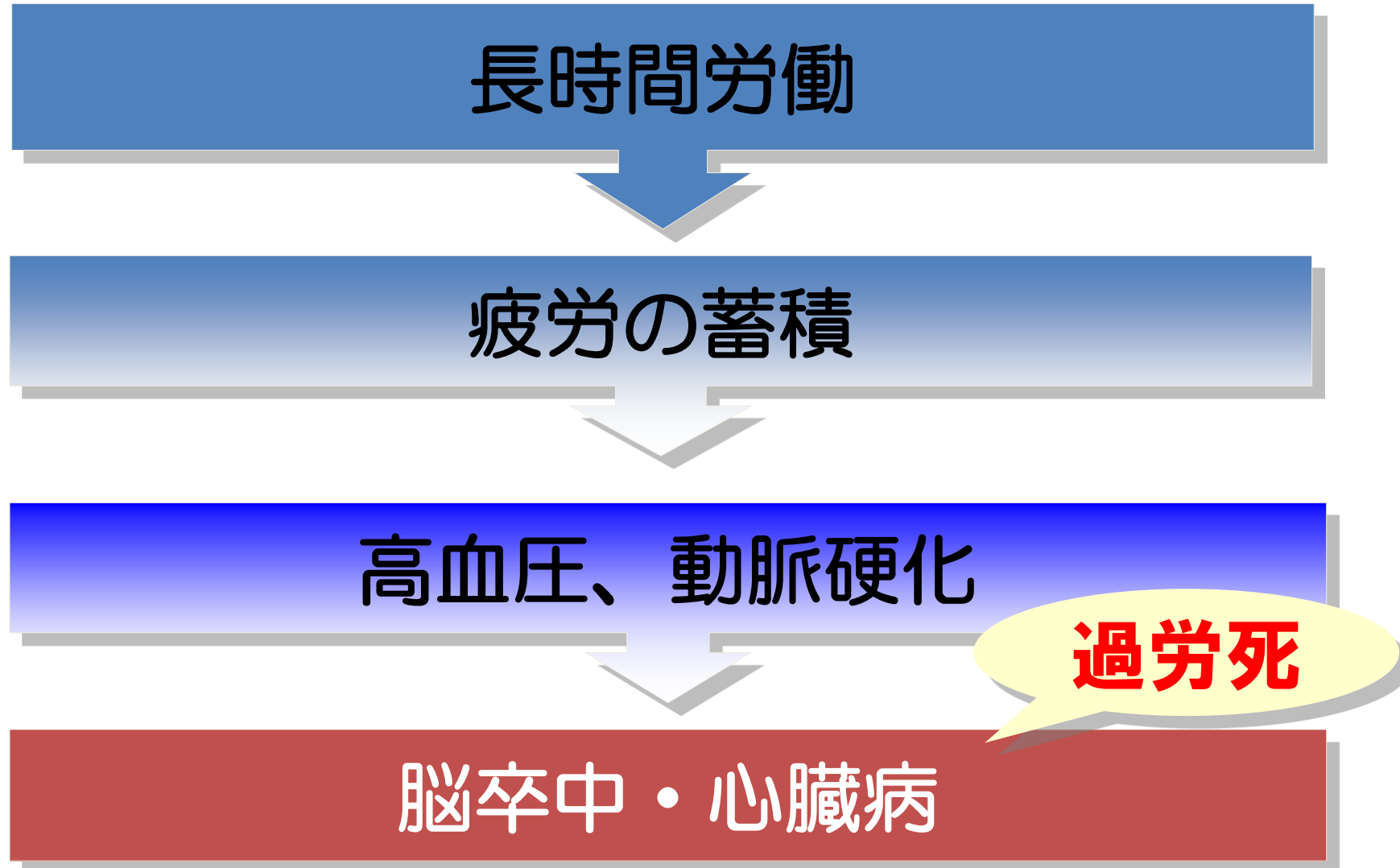
## 4. 長時間労働による過重労働問題

平成26年11月、**過労死防止対策推進法**が施行されました。国内において過労死が多発し、大きな社会問題となっていること及び過労死等が、本人はもとより、その遺族又は家族のみならず社会にとっても大きな損失であることに鑑み、過労死等に関する調査研究等について定めることにより、過労死等の防止のための対策を推進し、もって過労死等がなく、仕事と生活を調和させ、健康で充実して働き続けることのできる社会の実現に寄与することを目的としています。

長時間にわたる過重な労働は、疲労の蓄積をもたらす最も重要な要因と考えられ、更には、脳・心臓疾患の発症との関連性が強いという医学的知見が得られています。労働者が疲労を回復することができないような長時間の過重労働を排除していくとともに、労働者に疲労の蓄積を生じさせないようにするため、労働者の健康管理に係る措置を適切に実施することが重要です。

企業においては過重労働による不調者を発生させない取組を推進することが、安全配慮義務を履行していく重要な要因になります。

# (1) 長時間労働による身体への影響



## (2) 睡眠時間と健康障害

◆睡眠時間を**6時間半～8時間**とっている人は健康被害が少ないといわれています。

◆**睡眠不足**は以下の健康障害の原因となります。

- ・脳機能障害、脳血管性疾患
- ・循環機能の低下、冠動脈性心疾患
- ・糖尿病
- ・脂質代謝異常
- ・肥満

交感神経



副交感神経

睡眠時間の短縮

疲労の蓄積  
ストレスの増加

肥満

たばこ

高血圧

糖尿病

高脂血症

ストレス関連疾患

動脈硬化

血液粘度の上昇

小血管の閉塞

心筋梗塞・脳卒中

### (3) 過労死について

- 過労死の社会問題化

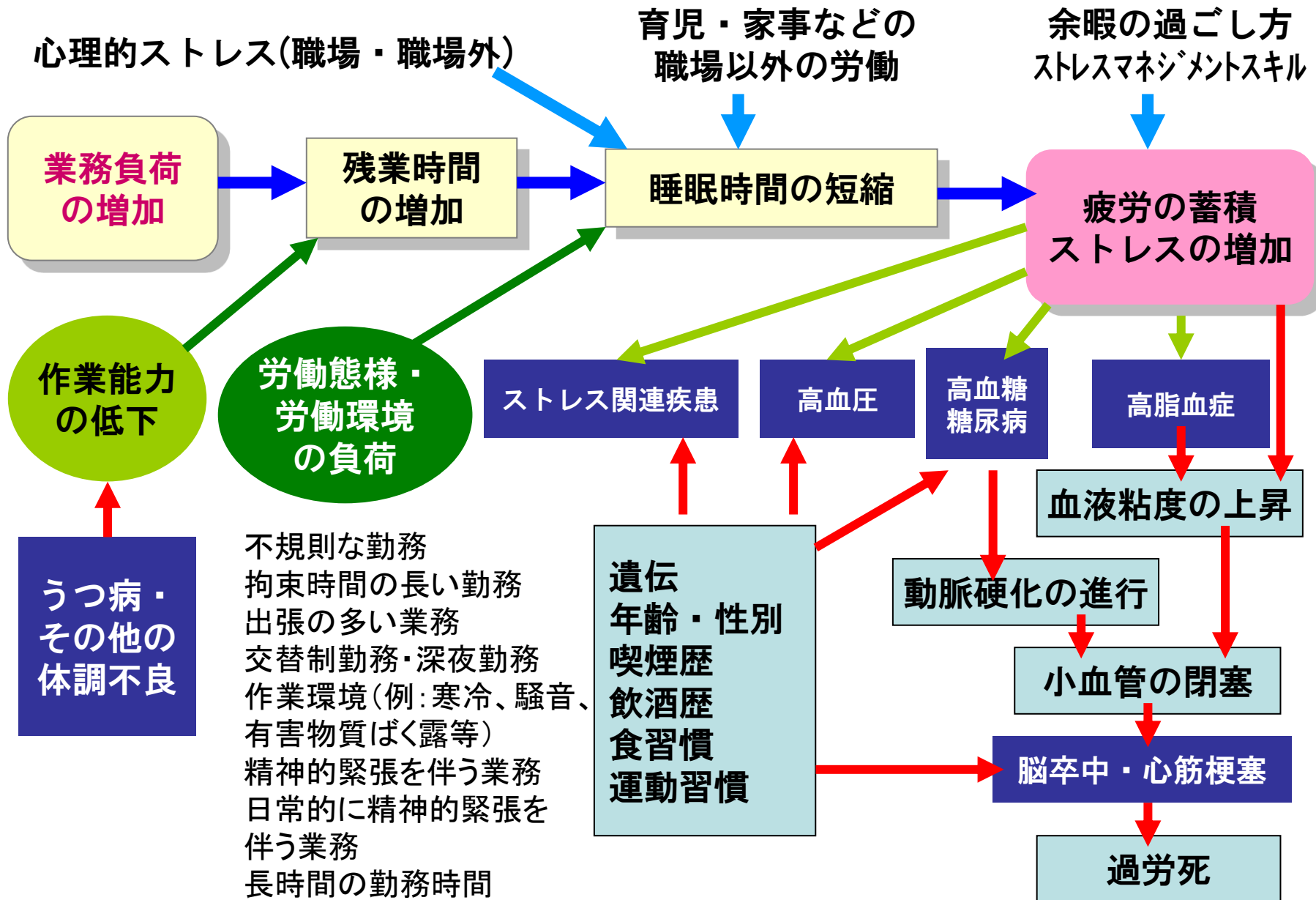
- 最高裁判決で労災として認定

「**過労死**とは、過度な長時間労働や残業を強いられた結果、「脳疾患」や「心不全」などによる急激な体調の悪化に伴う突然死のことを言い、過労死等防止対策推進法第2条では、業務上における『脳血管疾患・心臓疾患による死亡、精神障害を原因とする自殺、死亡には至らないが、脳血管疾患・心臓疾患、精神障害』と定義されています。」

## (4) 健康障害を防ぐには

- 1 時間外労働の削減
- 2 休暇取得促進
- 3 労働時間の設定の工夫  
適正な人員配置  
ノー残業デー  
効率的な作業など
- 4 健康診断、面接指導

# (5) まとめ



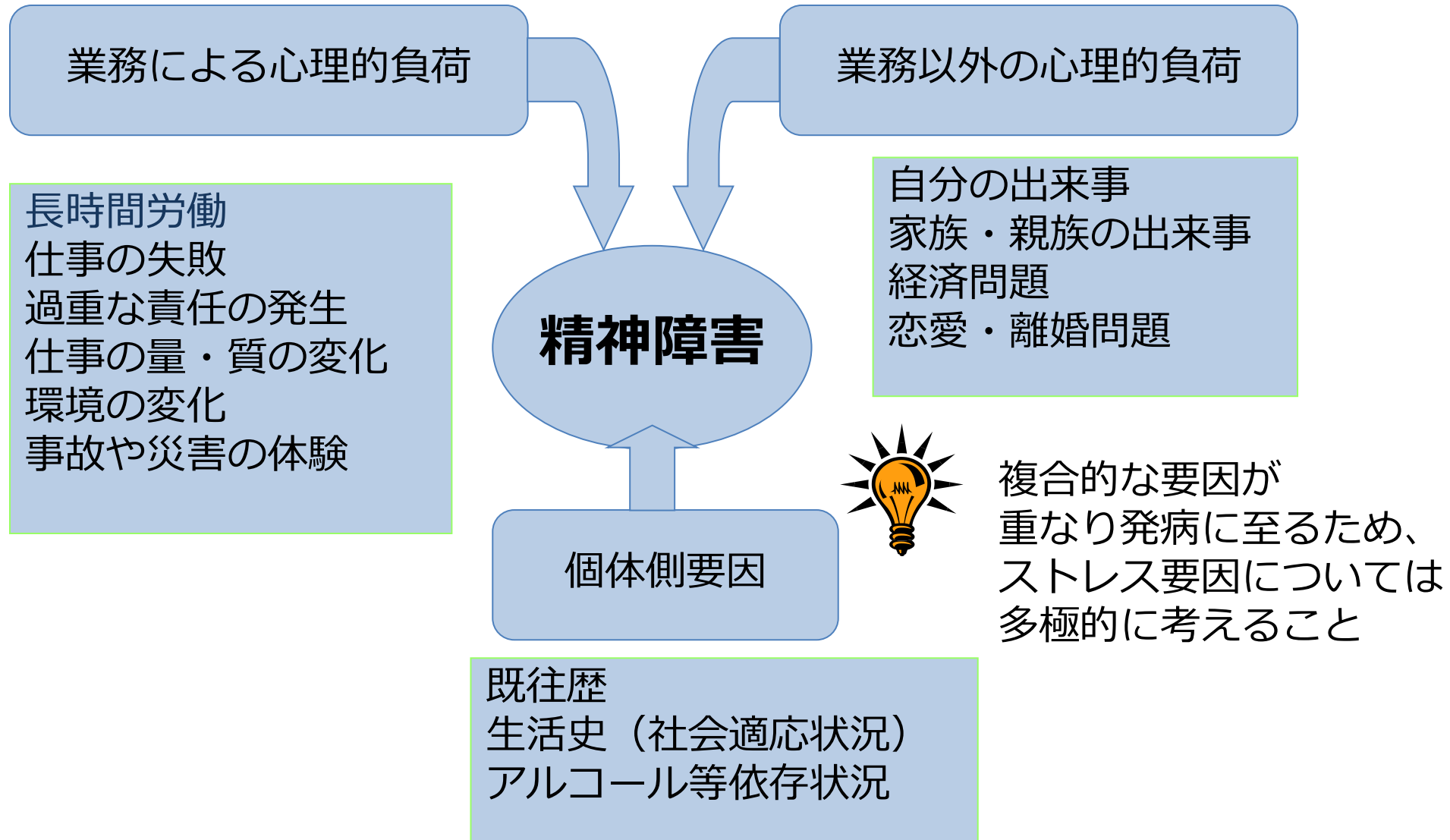


## 5. 職場に顕著な精神疾患の理解と対処

医師 診断名	DSM診断基準大分類	DSM診断基準下位分類
うつ病	気分障害	大うつ病性障害
躁うつ病	気分障害	双極性障害
統合失調症	統合失調症	
自律神経失調症	身体表現性障害	身体化障害・転換性障害 心気症・疼痛性障害
適応障害	適応障害	
不安障害	不安障害	全般性不安障害・パニック発作・ 強迫性障害・社会不安障害・PTSD
睡眠障害	睡眠障害	
発達障害	広汎性発達性障害	アスペルガー障害* DSM-Vでは自 閉症スペクトラムに包括
摂食障害	摂食障害	神経性無食欲症 神経性大食症

\* 新型うつ等に見られるパーソナリティ障害に関しては、医師は安易に診断名をつけない

# (1) 精神障害の発病要因



## (2) うつも多様化している

### 従来型のうつ (メランコリー性うつ)

- 中高年層に多い
- 組織・規範への愛着
- 疲弊と自責の念（罪悪感）
- 初期はうつ病の診断に抵抗
- 薬物療法の効果良好
- 仕事以外でもうつ状態が続く

### 新型うつ・非定型うつ

（うつを伴うパーソナリティの問題・自律神経失調症や適応障害など心因的なものに起因する症状）

- 若年層に多い
- 自己への愛着
- 回避と他責傾向
- 初期からうつ病の診断に好意的
- 薬物療法に効果がさほどみられない
- 仕事以外ではうつ状態が軽快

### (3) うつ病（大うつ病性障害）

気分の落ち込みや気力の低下を特徴とした気分障害。  
主な症状は睡眠障害、日内変動、意欲の低下、体重の増減、希死念慮等がある。（詳細はDSMを参照すること）

薬物療法により完治するが、再燃・再発といった反復性があり、初めて発症した後に再発させないことが重要。  
その再発率は60%との報告もあり、うつ病発症後、症状が回復した時（復職時）にいかに上手く職場に適応させるかが課題。  
また病前性格が影響している場合は、ストレス対処法や前向きな考え方を  
持てるようになることも重要。

EAPとしての介入は

薬物療法の経過観察（治療につなげる）

認知行動療法（効果があり保険適用されている）等の心理療法の試み

生活面を含めた心理教育（生活リズム、食事、運動の奨励、睡眠教育）

リワークプログラムの奨励（特に反復するケース）

自殺リスクのアセスメント

## (4) 躁うつ病（双極性障害）

気分の落ち込みや意欲の低下がみられるうつ状態と、気分が高揚し、逸脱した行動などを伴う躁状態の二相を形成する。主な症状はうつ期間の後に、気分の高揚、睡眠欲求の減少、注意散漫等の躁期間が出現する。

（詳細はDSMを参照すること）

間隔は数か月から数年と個人差があるが、治療を行わないとサイクルが短くなることもある。

薬物療法により軽快するものの、予後はうつ病より良くないとされている。再発率も高く、治療にも時間を要することが多い。

うつ状態の時期に受診すると、うつ病と診断されることもあり、異なった薬物（抗うつ剤）が処方されていることもある。

（躁うつで処方される薬は気分安定剤リチウム）

躁状態の見極めと、受診・治療につなげることが重要。

EAPとしての介入は

うつ病と基本的に同様であるが、気分の振幅が大きな場合があるため、特に気分、行動面の変化には注意をして対応する。（節目には注意）

感情のコントロールについての本人への心理教育も必須。

## (5) 自律神経失調症

交感神経と副交感神経のバランスが崩れ、身体に何らかの異常、違和感が表れている症状。器質的な病変があるわけではないため、専門科を受診しても原因不明、ストレス性のものと診断される。

身体のどの領域にも不具合は発生し、動悸、めまい、耳鳴り、頭痛、胃痛等、職場では多くの人に見られるストレス症状である。

ストレス起因の症状のため、薬物の効果は大きく見られず、心理療法の効果が高い。EAPのカウンセリングでは取り扱う頻度は高い。

神経症や抑うつ気分との併発のケースも多く、何がストレスなのかを見極めることが重要。

また新型うつタイプの人にも、良く見られる症状であり、抑圧された感情を表出していくことで軽快することもある。

### EAPとしての介入は

ストレス要因の見極めと軽減

認知行動療法、精神分析療法等の心理療法の試み

ストレス対処・リラクゼーションの心理教育

生活面を含めた心理教育（生活リズム、食事、運動の奨励、睡眠教育）

## (6) 適応障害

気分の落ち込みや、身体症状、睡眠障害等、うつ病とよく似た症状が現れるが、うつ病との違いは、明確なストレス要因に反応しており、3か月以内に症状が表れること。ストレスに晒されると苦痛を感じ、業務に何らかの支障が出る。

うつ病に見られる死別への反応はなく、ストレス要因が除去されれば症状は6か月以内に消失する。

職場では、対人関係、業務の内容への嫌悪感から発症することが多く、この診断がついた場合は、ストレス要因を除去することが重要。

よって異動や、業務変更などの会社との環境調整が必要で、EAP専門家として人事との連携、介入は必須である。

症状が良くなっても、同じストレスに晒されると、復職した後に再度発症することが多い。

EAPとしての介入は

薬物療法の経過観察（治療につなげる）

ストレス要因の見極めと軽減

ストレス対処・リラクゼーションの心理教育

対人関係が影響している場合は、コミュニケーションの心理教育

人事と連携しての環境調整

## (7) 不安障害

好ましくないことが起こるのではないかという不安感、恐れ、緊張が継続的に存在し、日常生活に支障をきたしている状態。不眠、動悸、めまい、吐き気、頭痛等の身体症状を伴っていることが多い。

フロイトが精神分析で治療をしていた領域（神経症）であり、薬物としてはSSRIが処方されるが、効果が見られないこともある。ストレス、生育歴、トラウマ、精神的なショック等、様々な理由から発症する。

全般性不安障害・パニック発作・強迫性障害・社会不安障害・PTSD等は不安障害の中に含まれる障害であり、薬物と心理療法の併用で効果が見られる。現代社会の病理でもあり、EAPカウンセリングでは、取り扱う頻度が高い。

EAPとしての介入は

薬物療法の経過観察（治療につなげる）

ストレス要因の見極めと軽減

行動療法・認知行動療法・精神分析療法・森田療法等の心理療法の試み

ストレス対処・リラクゼーションの心理教育

生活面を含めた心理教育（生活リズム、食事、運動の奨励、睡眠教育）



## (8) 睡眠障害

1か月以上の間、睡眠そのものに支障が生じている状態。入眠が困難なことや、睡眠を維持できない中途覚醒、朝早く目覚めてしまう早朝覚醒、強い眠気による過眠の症状がある。

現代人では5人に1人は悩んでいるとも言われ、薬物治療が主流となっている。ただし長期間服用すると生体の耐性が強まり、中途覚醒が頻回したり、薬物への依存性が高くなる。EAPカウンセリングでは、薬物に頼らず、生活面から改善していけるようアプローチすることが必要。

また睡眠は不足すると、脳や心臓の疾患、精神疾患を発症するリスクが高くなることが研究でも明らかにされている。健康維持のために、十分な睡眠を確保する重要性を心理教育で行うことが重要。

EAPとしての介入は

薬物療法の経過観察（薬物に強く依存させない）

認知行動療法・運動療法等の試み

ストレス対処・リラクセーションの心理教育

睡眠教育

## (9) 発達障害

職場で良く見られるのがアスペルガー障害。広汎性発達障害のひとつで自閉症とは異なり、言語や知的発達の遅れがないかもしくは目立たない。幼少期に気づかれず、社会人になってから、職場でのコミュニケーションや業務遂行の困難により発見されることも多い。職場では周囲が困ったり、仕事がこなせない本人の悩みから、相談に至る事例が多い。

アスペルガーの特徴として

- ① コミュニケーションを取ることが苦手（空気が読めない）
  - ② 強いこだわりや、繰り返し行う行動や、興味、活動がある
  - ③ 社会的、情緒的相互性の欠如（共感性が希薄）
- などが挙げられる。

EAPとしての介入は

特徴理解への心理教育

二次障害があればその軽減とカウンセリング

職場との環境調整、障害への理解の促進

業務遂行スキルを高めるコーチング

## (10) 摂食障害

単なる食欲や食行動の以上ではなく、

- ①体重に対する過度のこだわりがある
- ②自己評価への体重・体形の過剰な影響が存在する

という心理的な要因に基づく、食行動の重篤な障害。

拒食と過食のタイプがあり、発症が思春期頃。9割が女性の患者といわれており、職場でも女性の相談事例がほとんど。

薬物での効果が見込めないため、長期的なカウンセリングが必要とされる。抑うつ感や、強迫観念などが併存していることが多い。症状の背景には家族関係（母親）、生育歴、自己否定感の影響が大きいことを考慮する。

EAPカウンセリングでは回数が限られているため、長期的にはリファー、導入としてのカウンセリングを行う。

EAPとしての介入は

食事のモニタリング、食行動への心理教育

治療への動機づけ、自助グループの紹介

家族療法・行動療法・認知行動療法・精神分析療法の心理療法の試み

自己効力感の促進と陰性感情のカタルシス

## (11) アルコール依存

物質関連障害のひとつで本人は飲酒問題があることを否認する傾向がある。飲酒などアルコールの摂取によって得られる精神的、肉体的な薬理作用に強くとらわれ、飲酒行動そのもののコントロールができなくなり、反復的に飲酒行為を行う。

アルコール依存、中毒に陥ってしまった人の特徴は

- ①自分の意思で飲酒量、飲酒行動のコントロールができない
- ②常にアルコールへの渴望感がある
- ③社会的にトラブルを生じさせることが多く、後悔するが辞められない
- ④手の震え、発汗、頭痛、幻覚などの離脱症状がある
- ⑤アルコール耐性の増大

EAPはアルコール依存者を回復させるためのプログラムとして始まったもの。職場では勤怠（遅刻、欠勤）の乱れから発見されることが多い。

EAPとしての介入は

二次感情障害の緩和

治療への動機づけ、自助グループの紹介

家族療法・行動療法・認知行動療法・精神分析療法の心理療法の試み

## (12) パーソナリティ障害

大多数の人とは異なる行動や反応が持続的に表れている様式で、本人が苦痛を感じていたり、日常生活に障害が引き起こされている状態。

思考や感情、衝動コントロール、対人関係など幅広い範囲で、機能の偏りが見られる。

身体症状のある新型うつの人たちの中に、この障害を併発する事例もあるが、一般的に、医師は職場に提出する診断書には表記しない。

以下の3つのカテゴリーに分けられる。（詳細はDSMを参照すること）

- ①A群 奇妙で風変りなタイプ
- ②B群 感情的で移り気なタイプ
- ③C群 不安で内向的なタイプ

薬物の効果はなく、長期的なカウンセリングでの治療が望まれるが、本人の治療意欲がなければ改善が難しい。

EAPとしての介入は

長期カウンセリングへのリファー

ストレス要因の見極めと軽減

併発している身体症状軽減のための心理教育・カウンセリング

## (13) 薬物について

メンタルヘルスの疾患では、脳内伝達物質を調整するための、薬物が処方されます。

精神科で用いる薬剤の種類は主に3つ：

抗精神病薬、抗うつ薬（SSRI、NNRI、NaSSa、ドーパミン作用薬）、  
抗不安薬（多くはベンゾ系）

そして睡眠薬、気分安定薬（リチウム）等

# EAP専門家としての取り組む課題

- 個人と企業の双方が納得できるサービスを提供する
  - 個人のQOL・パフォーマンス維持・向上への貢献
  - 企業の医療費削減、労災の低減、職場のストレス軽減
- 職場のメンタルヘルス予防、再発防止に貢献する
- 働きやすい職場環境づくりへの支援を行う
- 人事担当者、医療関係者、専門家との円滑な連携業務を行う
- 職場の精神保健についての体系的な知識を習得する

## 6. 職場復帰支援

メンタルヘルス不調により長期に職場を休むことは本人にとって生活にかかわる問題ですが、企業にとっても生産性の低下等の企業活動を左右する問題と言えます。職場復帰支援に求められることは、単に労働者が職場に戻るというだけでなく、再び戦力として業務が遂行されることです。

休業した従業員が、再休業の必要なく、完全に職場復帰を果たすことができるためには、管理監督者や人事労務管理スタッフ、産業医などの連携が不可欠であり、労働者本人に対してはより早期から職場復帰のイメージを持つよう指導することが求められます。

休業から職場復帰、復帰後の一定期間のフォローアップという職場復帰支援に必要な一連の流れを円滑に進め、休業していた労働者が再び戦力としての業務遂行能力を回復させるために、職場復帰支援に関する企業内の体制及び社内規定を整備し、管理監督者教育や衛生委員会などの場において、関連する人々に周知することが必要です。



# (1) 法令・手引き

## 【メンタルヘルス対策の推進】

- \* 仕事に関して強い不安やストレスを感じている労働者が6割超
- \* 精神障害等に係る労災請求件数及び認定件数とも近年増加傾向



### 労働安全衛生法第七十条の二第1項

「厚生労働大臣は、第六十九条第一項の事業者が講ずべき健康の保持増進のための措置に関して、その適切かつ有効な実施を図るため必要な指針を公表するものとする。」に基づく。

「労働者の心の健康保持増進のための指針」 (平成18年3月31日)

## 【職場復帰支援について】

「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」

(平成16年10月公表、平成21年3月改訂)

- 心の健康問題により休業している労働者が増加しているという調査結果
  - 休業者の職場復帰支援がスムーズに進まないという調査結果
- 等

## (2) 職場復帰支援の流れ

<第1ステップ>

病気休業開始及び休業中のケア

<第2ステップ>

主治医による職場復帰可能の判断

<第3ステップ>

職場復帰の可否の判断及び職場復帰支援プランの作成

<第4ステップ>

最終的な職場復帰の決定

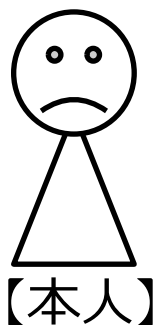
職場復帰

<第5ステップ>

職場復帰後のフォローアップ

### (3) 病気休業開始及び休業中のケア

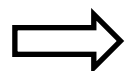
#### <休業開始時>



主治医の診断書を提出

\* 休業が必要であること

\* 必要な療養期間の目安



【上司】

本人に対して、安心して療養  
するよう伝える。

管理監督者は人事労務管理ス  
タッフや産業保健スタッフに  
連絡する。



※**診断書**の提出先はあらかじめ就業規則に明示しておく必要がある。  
一般的には**管理監督者**が本人より診断書を受け取る。

#### <休業中のケア>

- 本人に対して、休業中の事務手続きや職場復帰支援の手順を説明する。
- 特に1ヶ月以上の長期の休業の場合、例えば月に1回程度、本人と連絡をとり、本人の状態の確認することも必要である。
- 休業が長期に及ぶ場合、**傷病手当金制度**や、**休業期間満了に伴う社内規定等**についての説明も必要となる。

## (4) 主治医による職場復帰可能の判断

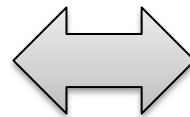
### 本人による職場復帰の希望（意思表示）

⇒職場復帰に必要な手続きを案内する。

- ① **主治医による職場復帰可能の判断**（主治医の意見書）
- ② 意見書をもとにした産業医による職場復帰の可否判断
- ③ 事業者による職場復帰の最終決定

※主治医は、本人の症状の回復程度によって職場復帰について判断している可能性があり、それが**ただちに職場で求められる業務遂行能力までに回復しているか否か**の判断とは限らない。

主治医による診断書



職場で求められる  
業務遂行能力

→ 主治医に意見書を求める際には、あらかじめ職場復帰に必要な業務遂行能力や社内規定等、必要な情報を主治医に提供することが望ましい。

## (5) 職場復帰の可否の判断

### ● 本人の評価

- ア. 職場復帰の意思があること
  - イ. 症状の回復が就労に耐えうる状態であること
  - ウ. 生活のリズムが安定していること
- 例) 毎朝出勤に間に合う時刻に起きているか、  
日中活動できているかなど。(生活記録表の活用)
- エ. その他：治療に関する問題点や本人の行動特性、家族の支援などの確認。

#### 『生活記録表』

- \* 生活リズムの評価
- \* 日中の活動の評価
- \* 復帰可否の判断材料
- \* 本人にとっての励み

### ● 職場の受け入れ状況の確認

- ア. 業務量および業務内容について調整すること
- イ. 就業上の配慮を行うこと(残業や休日出勤、出張などの禁止や制限)
- ウ. 配置転換や異動が必要で否か
- エ. 勤務制度の変更が必要か否か(フレックス勤務や裁量労働制など)
- オ. 通院時間を確保できるよう配慮すること

## (6) 職場復帰プランの作成

### ● 職場復帰支援プランの作成

- ① 職場復帰日
- ② 管理監督者による業務上の配慮（業務の調整、時間管理 等）
- ③ 人事労務上の対応等（異動等の要否、勤務制度の変更 等）
- ④ 産業医等による**医学的見地からみた意見**
- ⑤ **フォローアップ**（管理監督者や産業保健スタッフ等による）

### ☆ 試し出勤制度やリワークプログラムの活用

『**試し出勤**』：職場復帰前に復帰後と同様の条件で試験的に出勤し、職場復帰の準備をより具体的に行えるようにする。ただし、職場復帰前の措置であるため、職場にいる間の活動は業務でないことや、職場や通勤途上での災害の補償について事前に取り決めておく必要がある。

『**リワークプログラム**』：事業場外資源による職場復帰支援サービス



本人に対しては、ただ職場に戻るのではなく、復帰後再び**戦力として**業務が遂行できるようになることを前提として、職場復帰の準備を行うよう**早い段階から指導する**ことが必要である。

## (7) 最終的な職場復帰の決定

職場復帰支援プラン



産業医等による  
就業上の配慮に関する意見書

### 事業者による最終的な職場復帰の決定

☆本人への通知⇒職場復帰日からの出勤開始



職場復帰

※主治医への情報提供[事業所の対応や就業上の配慮の内容等]

\* 職場復帰後のフォローアップにより、症状の再発・悪化を予防し、職場で求められる業務遂行能力を取り戻すよう支援していく。

## (8) 職場復帰後のフォローアップ

### 業務遂行能力の回復 + 再休業の予防

- ア. 勤務状況に問題はないか（遅刻や休暇の発生等の確認）
- イ. 業務は問題なく遂行できているか
- ウ. 症状の再発や悪化はないか
- エ. 治療状況の確認（治療経過や通院状況についての確認）
- オ. 本人および職場との間でのコミュニケーションに問題はないか
- カ. 再発予防策の確認

※管理監督者や同僚等、職場の負担状況も確認する必要がある。



本人の状態を確認しながら、

- \* 段階的な業務負荷の追加（フォロー終了の**目標の設定**）
- \* 就業配慮の変更（就業制限の緩和や解除）



**勤務状況の安定**や**業務遂行能力の回復**が得られ、目標とする勤務状態や再発予防策を確認し、フォロー終了とする。



## (9) 社内規定の整備

### 【就業規則】

- 1) 休業開始について（手続き、診断書の提出先等）
- 2) 休業期間について（欠勤や休職の定義、給与等）
- 3) 職場復帰について（連絡先や手続き等）

### 【職場復帰支援のルール】

- 1) 職場復帰支援の手順や各担当者の役割等
- 2) 試し出勤制度について

※社内での取り組みまたは事業場外サービスの利用

※社内にて試し出勤を行う際は勤務時間内の活動内容や、  
職場や通勤途上での災害時の補償について明記する。

事業所内での周知 

## (10) まとめ

- ① **職場復帰支援により職場復帰を円滑に進め、再び戦力として就業できるよう業務遂行能力を回復させ、再休業を防ぐ。**
- ② **職場復帰支援において事業者が行うことを確認し、体制や社内規定を整備し、事業所内での周知を行っていく。**
- ③ **職場復帰支援においては管理監督者や人事労務管理スタッフをはじめ、あらゆる役割の人々が連携をしていく。**

# お疲れさまでした。



講義内容についての質問・確認等は以下のメールアドレスまでお願いします。

[koichi.miyagawa@eap-smes.com](mailto:koichi.miyagawa@eap-smes.com)



# ネクスティープ

中小企業EAP普及推進協議会