

今さら  
聞けない

# 問題社員への対応

## 第8回 体調不良で休みがちな社員

社会保険労務士 田代 英治



### 事例

管理部に勤務しているS主任は、体調不良との理由で会社を休みがちとなっており、出勤した日も業務遂行能力が著しく低下しているようで、次のようなミスが頻発しているとの報告があったため、今後の対応について相談することになりました。

- ①年金事務所への手続書類未提出による社員の社会保険料未納
- ②税務署への手続書類未提出（社員へ住民税の督促状が届いて判明）
- ③産休社員やパートの社会保険手続遅れ（1年）、その他細かいミス多数

本人から話を聞いた管理部長によると、精神的な問題を示唆し、耳が聞こえにくい等を涙目で語り、説明も支離滅裂気味であったとのことでした。

また、S主任の机の周りや机上は書類が散乱しており、業務の進捗を確認しても、「待ってください」としか答えないとのことです。このような状態のS主任に対し、どのように対応すればよいのでしょうか。

### 解説

S主任の状態は、単純な業務怠慢ではなく、メンタルヘルス不調によるものとも考えられます。この点を考慮して、まずは、業務支障が生じていること等の現状を伝え、専門医等の受診を促すようにしましょう。

### 1 最初に行うべき対応は医師の受診を勧めること

#### (1) まず専門医の受診を促すこと

会社として、今後の対応をしっかりと見極めるために、まずは専門医等の受診を促すようにしましょう。S主任が休みがちで、なおかつ業務遂行能力が低下している原因が、メンタルヘルス不調である場合、業務量を減らすことや職務を変更すること等により本人の負担軽減措置を検討するとともに、病状が深刻な場合には、休職の措置等を検討することになります。

また、メンタルヘルスに問題なく、業務怠慢が疑われる状況であれば、休みがちとなっている状況について注意・指導が必要となります。さらに、その状況が改善されない場合には、懲戒処分も視野に入れて対応を求めていくことになります。

このように、体調不良を理由に休みがちである状態がメンタルヘルス不調に基づくものなのか、単なる業務怠慢にすぎないのかによって、会社としての対応が

異なります。その原因を見極めるために、業務支障が生じている等の現状を伝え、まずは専門医等の受診を促すようにしましょう。

## (2) 安全配慮義務に留意すること

会社には、労働安全衛生法および労働契約法に基づく労働者への安全配慮義務があります。そうした義務を果たすために必要な措置を当然、行わなければなりません。さらに、体調不良のため出勤できない等業務に支障が生じている場合には、必要に応じて健康状況を確認することも重要です。

安全配慮義務は、使用者に課せられていると同時に、労働者には自己保健義務が課せられています（労働安全衛生法26条）。具体的には、健康異常の申告や健康管理措置への協力が義務となっています。

このようなことから、上司が健康面や業務面で気になる部下と面談をしようとするのは、労務管理の一環と考えられます。ここでポイントとなるのは、「業務に支障を来しているかどうか」ということです。健康上の問題があるとしても、業務に支障がないレベルであれば別ですが、実際に業務に支障を来しているようであれば、部下である労働者は上司が行う健康管理措置への協力が必要となります。

仮に面談を拒否された場合には、上司が健康面や業務面で気になることを伝え、面談の目的を明確に伝えることが大切です。その際に、次の点から自身の心身の健康情報を開示してもらいたい旨を説明します。

- ・部下（労働者）は、業務が提供できるような健康状態を整える義務があり、管理者（使用者）が行う健康管理措置への協力が求められていること
- ・管理者（使用者）は、部下（労働者）が業務を遂行できるように、健康面や業務面の問題に対して適切な就業上の措置を講ずることが求められていること

一方、部下の健康を守る義務と個人情報の保護との

バランスをどう取るのかが問題となります。その際に必要なことは、部下との信頼関係の確立であり、日ごろから積極的に声をかける等して心身の健康状態を把握したり、相談しやすい職場環境を整えたりすることです。また、収集した個人情報の取扱いや管理について、個人情報保護法に基づいた会社としてのルールづくりをしておくことも当然、重要となります。

## 2 | 専門医の受診を促すときの留意点

### (1) 本人へのアプローチの注意点

上記のとおり、受診を勧める理由（メンタルヘルス不調と思われる理由で業務が遂行できていない状況）や、本人の健康状態を心配していること等を説明して、本人から話を聞きます。本人が受診を拒否するような場合、必要なら家族にも同席してもらい、本人に受診を説得してもらうような流れも考えられます。

面談の際に、強引に受診命令を出す等すると、本人が受診することを拒否してしまい、会社に不信感を持たれ、その後の対応が困難となりかねません。また、個人情報の保護・守秘義務に配慮することが必要です。情報の収集や共有の範囲に関しては、原則として相談者の同意を得ながら進めていきます。

### (2) 本人との面談時の注意点

本人から話を聞く際の基本的なスタンスとしては、「聞き役に徹する」「共感的態度で接する」「批判は控える」「結論を急がない」「助言を焦らない」「プライバシーに配慮する」ことがあげられます。

また、次のような点に注意して、本人との話し合いにのぞむとよいでしょう。

- ・「心配しています」という姿勢を保つ
- ・決めつけるような言い方は絶対にしない
- ・こちらから以下のように状況を問ひかけ、不調がないかを確認する

- 「よく眠れているか」
- 「食欲はいつもと変わらないか」
- 「疲れやすさなどはないか」
- ・適切な問いかけ（以下、例）
  - 「少し話をしている？」
  - 「体調を尋ねてもいい？」
  - 「そう思っているんだね」
  - 「一緒にやっついこうよ」
  - 「何かあったらいつでも相談してね」
  - 「焦らないでね」
- ・適切ではない NG ワード（以下、例）
  - 「もっと頑張れ」
  - 「そんなことでどうする」
  - 「怠けているんじゃないのか」
  - 「根性で乗り切れ」
  - 「その性格が問題なんだ」
  - 「お前は逃げているだけだ」

### (3) 受診に応じない場合の対応

受診の促しにも応じない場合には、受診命令の発令を検討することになります。就業規則上、受診命令に関する合理的な規定がある場合、当該規定に基づいて受診命令を発令することは一般的に可能と考えられています（電電公社帯広局事件・最高裁第一小法廷昭61.3.13判決、労働判例470号6頁）。

ただし、メンタルヘルス不調について、労働者のプライバシーにもかかわる問題である以上、慎重な対応が求められます。最高裁判決（東芝〈うつ病・解雇〉事件・最高裁第二小法廷平26.3.24判決、労働判例1094号22頁）においても、神経科への通院、その診断にかかる病名、神経症に適應のある薬剤の処方等の情報は自己のプライバシーに属する情報であると判示しています。

したがって、使用者は労働者に対して、メンタルヘルス不調について専門医等の受診命令を促すことが可能であるとしても、直ちに業務命令としての受診命令



を発令して、労働者に強制することについては慎重に考えるべきであると考えます。

本ケースでは、S主任は、実際に業務に支障が出ており深刻な状況といえるため、受診の促しに応じない場合、病状の把握と必要な措置等を検討することを理由に、就業規則等に基づいた受診命令を発令することは可能と考えられますが、慎重に進めるべきでしょう。

また、会社の命令による医師の診察に関し問題になるのが、会社はその医師を指定することができるかということです。メンタルヘルス不調等の場合、本人の申告のみでは適切な判断ができない可能性がありますし、本人が主治医に依頼して問題なしという診断書を書いてもらっている場合も考えられなくはありません。

そこで、会社が医師を指定できるかどうかですが、就業規則等に合理的な規定があれば、それを基に会社が医師を指定することができ、本人はそれに従わなければならないとされています。

### 3 本当に体調不良かどうか 疑念を感じる場合の対応

S主任の場合には考えにくいかもしれませんが、体調不良を理由に休むと連絡してくる社員のなかには、次のようなケースもあると思われます。

- ・忙しいときやプレッシャーのかかる仕事があるときに限って休む。
- ・前日までは元気な様子だったのに、次の日の朝いきなり電話がかかってきて休む。
- ・さまざまな病気を理由にして欠勤を繰り返す。

このような場合、本人は体調不良だといっていますが、実際にはどうなのか真偽のほどがわからないことが多いものです。上司としても、疑わしいと感じていても、本人のいうことが偽りであるとも断言できません。このような状況をほうっておくわけにもいきませんから、何らかの対応が必要となります。

### (1) まずは本人のいうことを受け入れる

常日ごろから上司として部下と接していれば、話す口ぶりなどで体調不良が本当なのかどうかは雰囲気でもわかるものです。ただ、疑わしく感じる場合でも、いきなり体調不良などないのではないかと決めつけることは得策ではありません。

まずはそのまま受け入れ、体調を気遣って、「早く元気になることを祈る。お大事に」等と接するほうがよいでしょう。疑わしい部分があったにせよ、本当に病気である可能性もあります。ここで疑ったり、厳しく対応したりすると、部下との信頼関係が崩れ、モチベーションも低下することが懸念されます。

しかし、同じようなことが何度か続くなら、今度は厳しい対応を考えなければなりません。その際の言い方ですが、直接に問いただす場合でも、「本当に体調が悪いのか？」というような直接的な言い方は避けるべきです。最初から決めつけてしまうと、いきなり関係がこじれてしまいます。

あくまで慎重な態度で、「このところ体調不良で休みがちだが、大丈夫か?」「体調が悪いときは無理をしなくてよいが、急な欠勤は迷惑をかけることがあるので、体調管理はしっかりしてほしい」と、切り出しましょう。

ポイントは、社会人としての体調管理の重要性を説

き、周りに迷惑がかかっていることを伝え、釘を刺すことです。そして、傷病欠勤ということであれば、診断書を提出するように求めましょう。こうすると、部下は疑われているのではないかと感じるもので、結果として状況が改善されればよいでしょう。

### (2) 依然として改善されない場合の対応

しかし、それでも体調不良という理由で欠勤を繰り返す場合は、本人と真剣に向き合う必要があります。再度、腰を据えて面談をするしかないでしょう。

あらためて機会をつくって再度行う面談でも、部下を頭ごなしに叱ってはいけません。たとえば、「体調管理をしても、体調がよくなり休みがちのようだから、一度、ちゃんとした病院で検査してもらったほうがいいと思う」というように、本人のことを心配している姿勢をみせ、真剣に話をしてみましょう。

上司として部下の体を心配し、(たとえば健保組合が契約している)人間ドックのパンフレットを渡したり、病院を紹介したりして、こちらの本気度を伝えるのがよいでしょう。このような具体的なアドバイスをすれば、さすがに部下も「このままではよくない」と感じ、体調不良を理由とする欠勤の繰返しをやめるようになるかもしれません。

もちろん、本当に体調不良や深刻な病気、メンタルヘルス不調の疑いであれば、しかるべき病院に行って検査・治療するように指導するのが上司の役割です。あくまで、本当に病気であることを前提とした対応をするように注意してください。

### (3) 欠勤の年休振替を安易に認めないようにする

部下が体調不良で当日に病欠を申し出た場合は、年休で処理するケースが多いと思われます。ただ、毎回そのまま認めていると、体調不良といえば年休扱いされると考え、安易に体調不良を理由に休みがちな状況は改善されないと思います。いきなり休まれてしまえば、業務にも支障が出てしまいます。

そもそも年休は、労働者が、使用者に申請して取得する時季を指定しなければなりません（労働基準法39条）。よって、事前に年休を取得することを申し出ていない労働者が、欠勤した後に年休扱いで処理してほしい旨の申出をしてきたとしても、使用者は応じる義務もなく、応じなかったとしても違法とはならないものと考えられます。

ただし、急病等のやむを得ない理由で当日に突然休んだときは、事後に使用者に申し出ることで年休扱いにしているという会社の場合、ふだんからなにかと反抗する者や気に入らない者に対してだけは、「（違法ではないのだから）事後の年休の請求を認めない」など、他の労働者と異なる運用をすることは認められません。

つまり、理由によっては事後の年休振替を認めている会社で、理由によって判断するのでなく、その他の事情（上記の場合は、申出のあった労働者が気に入らないという理由）により、事後の年休の請求を認めないとするような使用者側の裁量権の濫用があった場合は、違法と判断されることとなります。

このような点には注意しなければなりません。欠勤後の年休の振替を認めるか否かは、基本的に使用者の裁量によるものであり、労働者は権利として年休の事後請求ができるわけではないということです。この点を、本人に認識させておきます。

ただし、トラブルを避けるためには、就業規則に年休を請求できるのは前日までと定めておくことが必要です。この規定があれば、当日になって年休を請求してきた労働者に対しては、欠勤扱いにすることが可能となります。

しかし、この規定を厳格に運用すると、当日やむを得ない理由であっても、欠勤扱いにしなければならないこととなります。そこで、「ただし、前日までに請求できないことについて、やむを得ない事由があると使用者が認めた場合に限り、欠勤日を年休に振り替えることができる」とのただし書を入れておき、急病等の喫緊の場合に限り振替を認めるように運用すれ

ば、問題になることは少ないと思います。

### ポイント

ひと口に体調不良といっても、メンタルヘルス不調が疑われる場合とそうでない場合では対応が異なってきます。

休みがちな社員への対処法のポイントは、その判断のためにも、まずは専門医の受診を促し、その原因を探ることです。それを踏まえたうえで本人とよく話し合っ、対応を決めていきます。

体調不良が疑わしい場合でも、こちらから直接的なことはいわず、相手にうまく悟らせることです。上司という立場上、確証のないことを決めつけてしまっはパワハラ呼ばわりされかねず、信頼関係を損ねることになります。

上司の側が、本人からの申出に対して、決めつけるような姿勢で、本稿で示したようなNGワードを使うことのないように注意して、部下が行動を改めるようにもっていきましょう。

（イラスト：香取亜美）

【毎月15日号掲載】



田代 英治（たしろ・えいじ）

1985年、神戸大学経営学部卒。同年、川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度・教育体系の改革を推進。2006年、株式会社田代コンサルティングを設立し、現在に至る。人事労務分野に強く、人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも取り組んでいる。主な著作に、『はじめての人事社員の実務と心得』（経営書院）、『人事部ガイド』（労働開発研究会）等がある。