

メンタル不調と労務管理Q&A

— 異変の兆候・不調者をめぐる悩ましい問題への対応 —

編著 勝井 良光 (弁護士)

新日本法規

は し が き

近年、社員のメンタル不調に関連した企業からの労務相談や訴訟案件等が増加しています。本書は、こうした相談や、訴訟案件等の依頼を受けている使用者側弁護士の立場から、問題解決に頭を悩ませている企業の人事労務担当者を念頭に置き、考え得る適切な対応を取り纏めたものです。

もっとも、「使用者側弁護士の立場から」とは申しましたが、その思いは、目の前にある訴訟案件をなるべく企業にとって有利な結論に導くといった、いわば対症療法のようなことではなく、それ以上に大切なこととして、真に良好な労使関係を構築すること、もって、紛争の発生を未然に防止することを第一義に考える弁護士として、各設問に対する回答を検討、作成したということです。

類書と比較して本書の特色を挙げるとすれば、メンタル不調かどうか必ずしも明らかではないものの、勤怠が思わしくない、落ち込んだ様子がみられる、等といった、いわゆるメンタル不調の「予備軍」ともいえるような社員との接し方に関するテーマを多く採り上げた点が挙げられます。メンタル不調には、骨折や捻挫等といった身体的疾病とは異なり、病気かどうか、どのような病気か、治ったのか治っていないのか、といった各ポイントがはっきりと視認できないという特性があります。それこそが各企業の人事労務担当者にとっての大きな悩みではないかと思われますので、各テーマに対する回答を適宜ご参照ください。

本書の執筆に携わった弁護士は、編集者を含め、いずれも中之島中央法律事務所に所属し、労使問題に関し、専ら使用者側の立場で、雇用関係の紛争処理、労使関係の安定のためのアドバイスを数多く行って参りました。また、同事務所の所属弁護士が複数企業の人事労務担

当者と相交わり、40年以上に亘って継続してきた労働法の研究会があり、本書執筆陣も、同研究会において研究成果の発表や意見交換を重ねておりますが、その成果の一端を本書に示させていただいているところです。読者の皆さまの今後の実務の一助となれば幸いです。

最後に、本書の企画立案、編集にあたり、新日本法規出版株式会社の皆さま、とりわけご担当の河村悟様、金岡凜子様には大変お世話になりました。この場を借りて御礼申し上げます。

令和8年1月

弁護士 勝井良光

編集・執筆者一覧

《編集者》

勝井 良光 (弁護士)

《執筆者》(修習期順)

勝井 良光 (弁護士)

田中 崇公 (弁護士)

中井 崇 (弁護士)

鈴木 智仁 (弁護士)

田邊 絵理子 (弁護士)

石田 慎也 (弁護士)

垂水 祐喜 (弁護士)

尾野 将太郎 (弁護士)

〔6〕 取引先からの叱責で落ち込んでいる社員への対応は

Q 取引先の担当者からの理不尽な叱責で精神的に落ち込んでいる社員がいます。会社としてどのように対応すべきでしょうか。

A 社員が取引先の社員からいわゆるカスタマーハラスメントを受けた場合には、社員のメンタル不調を防止・改善するため、迅速に事実関係を確認し、社員に対するケアや取引先に対する対応など、状況を改善するための措置を迅速に行うことが必要です。

解 説

1 カスタマーハラスメントの意義

カスタマーハラスメントの意義については第1章7及び〔57〕の解説のとおりですが、本設例では、取引先からの理不尽な叱責により労働者が精神的に落ち込んでいるとのことですので、①取引先からの、②社会通念上相当な範囲を超えた言動により、③労働者の就業環境が害されているといえる状況といえ、いわゆるカスタマーハラスメントに該当する可能性があると考えられます。

2 認定基準における位置付け

いわゆるカスタマーハラスメントの「心理的負荷による精神障害の認定基準」(令5・9・1基発0901第2)における位置付けについても、詳しくは第1章7及び〔57〕の解説のとおりですが、心理的負荷が「中」である例として「顧客等から、人格や人間性を否定するような言動を

受け」た場合や「顧客等から、威圧的な言動などその態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える著しい迷惑行為を受け」た場合を挙げ、さらに、「強」になる例として、上記迷惑行為を反復・継続するなどして執拗に受けた場合や、「心理的負荷としては『中』程度の迷惑行為を受けた場合であって、会社に相談しても又は会社が迷惑行為を把握していても適切な対応がなく、改善されなかった」場合を挙げています。

このように、カスタマーハラスメントの心理的負荷は、少なくとも「中」程度、使用者の対応が不適切な場合には「強」になり得るものと位置付けられており、使用者には、労働者がメンタル不調に陥らないよう迅速に、ただし慎重に対応することが求められます。

3 使用者が取るべき対応

カスタマーハラスメントに対する対応については、パワハラ指針において雇用管理上の配慮として行うことが望ましい取組が示されているところですが、第1章7及び[57]の解説のとおり、事前の対策として、①使用者の基本方針・基本姿勢の明確化、労働者への周知・啓発、②労働者のための相談対応体制の整備、③対応方法、手順の策定、④社内対応ルールの労働者への教育・研修が必要となります。また、事後の対応としては、⑤事実関係の正確な確認と事案への対応、⑥労働者への配慮の措置、⑦再発防止のための取組等が重要になります。

本設例のような状況においては、何はさておき、事実関係の正確な確認と事案への対応(⑤)、労働者への配慮の措置(⑥)といった事後対応を迅速に行うことにより、状況を改善することが求められます。

具体的には、労働者からの報告、直属の上司や人事担当者による労働者との面談による丁寧なヒアリング、録音やメールといった客観証拠の確認や労働者の同僚への聞き取りなどにより、事実関係の詳細や労働者のメンタルヘルスの状況を把握することが必要です。

ヒアリング等の結果、従前の業務をそのまま続けることが労働者のメンタルヘルスの更なる悪化につながる可能性がある判断される場合には、本人の希望も勘案した上で、担当の変更や複数人による対応、配置転換、業務の負担軽減といった対応を検討すべきでしょう。労働者の状況に応じ、産業医や外部カウンセラーと連携して、専門的なメンタルケアを提供することも検討すべきです。

一方、取引先からの叱責が理不尽であることが確認できた場合には、取引先に対し、正式な形で事実確認と再発防止を求めるべきです。担当者の変更を求めることや、取引先との契約自体の見直しを検討することも考えられます。たとえ取引先であっても、労働者が理不尽なハラスメントを受けた場合には毅然とした態度を取り、労働者を守る姿勢を示すことが重要です。

なお、第1章7及び〔57〕記載のとおり、令和7年6月、労働施策総合推進法を改正して、カスタマーハラスメント対策を事業主の「雇用管理上の措置義務」とすることを主な内容とする改正法が可決・成立しました。今後、改正法に基づき、事業主が講ずべき措置等に関し、厚生労働大臣が指針を定めることとなりますので、使用者は、カスタマーハラスメントに対し、新たな指針の内容に沿った対応を行うことが求められることとなります。

新たな指針の内容は、現在、厚生労働省の労働政策審議会において検討されています。令和7年11月に公表された「職場におけるカスタマーハラスメントに関して雇用管理上講ずべき措置等に関する指針の素案」では、事業主が講ずべき措置として(1)事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発、(2)相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、(3)職場におけるカスタマーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応、(4)職場におけるカスタマーハラスメントへの対応の実効性を確保するために必要なその抑止のための措置、等を挙げて整理しており、新たな指針は、この素案に沿った内容となる見込みです。

[12] メンタル不調がうかがわれることについて、社員の家族に連絡してもよいか

Q 気分の浮き沈みが激しい社員がおり、最近では「死にたい」と口走ることもあります。本人は自らのメンタル不調を認めようとしませんが、過去には適応障害の診断書を提出して休職したことがあり、再発したのではないかと懸念があります。家族に連絡して協力を求めたいのですが、家族は過去の適応障害については、発症が結婚前だったということもあって知らないようです。このような状況で、本人に無断で家族に連絡してよいのでしょうか。また、その際、過去の適応障害のことを家族に話してよいのでしょうか。

A 社員の職場での状況からメンタル不調がうかがわれる旨を家族に伝えることについては、本人の承諾がなくても違法とはなりません。本人とのトラブルになることが少なくないので、慎重に行う必要はあります。一方、過去に適応障害の診断を受けたことを本人に無断で家族に伝えるのは、緊急の必要がある場合を除いて違法となります。

解 説

1 病歴についての情報を第三者に提供することの問題点

病歴は、本人に対する不当な差別、偏見その他の不利益が生じないようにその取扱いに特に配慮を要するとされている「要配慮個人情報」（個人情報2③、個人情報令2）にも該当するものであり、その取扱いには特に注意が必要です。一般に他者に開示されることを欲しない私生

活上の事実でもありますので、これを本人の了解なく第三者に開示することは、原則として違法となります（佐賀地判平31・4・26労経速2383・20参照）。

同居の家族であっても第三者であることには変わりありませんので、本人の了解なく病歴を伝えることは、原則として違法となります。

確かに、当該家族と本人との関係から病歴を開示しても本人に大きな不利益が及ぶものではなく、本人の安全を確保する上で高度の必要性が認められるような場合においては、家族に対する病歴の開示が違法とならないケースもあり得ると考えられます。この点、個人情報保護法27条1項2号においては、「人の生命、身体又は財産の保護のために必要がある場合であって、本人の同意を得ることが困難であるとき」には、あらかじめ本人の同意を得ないで個人データを第三者に提供することが認められる旨定められています。もっとも、多くの場合は本人の現在の状況を伝えれば足り、病歴まで伝える必要はないものと思われしますので、病歴を伝えても違法とならないケースは、極めて例外的と考えるべきです。

2 職場での様子を伝えることについて

「本人の素振り等から外形上障害や疾患である可能性がうかがえる」という情報については、要配慮個人情報には当たらないとされています（『個人情報の保護に関する法律についてのガイドライン』に関するQ&A）Q4-9参照）。

また、多くの関係者の目に触れることが想定されている職場での様子については、「一般に他者に開示されることを欲しない私生活上の事実」ともいえないでしょう。

以上のことからすると、職場において本人が「死にたい」と口走っており、その他職場での言動からメンタル不調がうかがわれる旨を家

族に伝えることは、違法とはいえません。

もっとも、本人に無断で職場での様子を家族に伝えると、本人が強く反発して、トラブルとなることは少なくありません。まずは本人に対し、会社として職場での様子からメンタル不調を心配していることを示して、家族に連絡したい旨伝え、本人がこれを拒否した場合は本人同席の下で家族と話をすることを提案し、それでも本人が拒否する場合に初めて直接家族に連絡する、というような形で、段階を踏んで対応することが望ましいでしょう。

なお、職場で労働者がメンタル不調がうかがわれる状態にあるときに、労働者に対する安全配慮義務として会社が家族に連絡する義務を負っているとは考えられません。したがって、メンタル不調がうかがわれる労働者について、その旨を家族に連絡しなかったからといって、そのことによって会社が何らかの損害賠償責任を負うことはないと考えます。

3 事前の同意取得方法

本人がメンタル不調に陥ってから、家族への連絡について同意を得ようとしても、難しい場合が少なくありません。

そこで、各労働者からあらかじめ緊急連絡先となる者を指定してもらい、就業規則や労働契約書等において、会社が必要と認めたときには本人の個別の同意なしに当該緊急連絡先に連絡し、職場の状況や本人の健康情報も含めて当該緊急連絡先に開示することがある旨定めておくのも有効な対処法です。

[25] 新入社員から電話対応を免除してほしいとの申出があった場合の対応は

Q

新入社員が適応障害の診断書を提出し、「電話対応が苦痛であるから、配慮してほしい」と言ってきました。この社員だけ電話対応を免除するとすると、他の社員にしわ寄せが行くのですが、電話対応免除に応じなければならないでしょうか。

A

産業医の意見も踏まえて、業務軽減の必要性を検討すべきです。なお、電話対応が苦痛との理由が、いわゆるカスタマーハラスメントによるものである場合には、迅速かつ適切な対応が必要になると考えます。

解 説

1 業務軽減の義務について

本設例のように労働者が業務軽減の申出を行った場合、使用者は、これに応じる義務はあるのでしょうか。

原則として、労働者に対し業務軽減を行うかどうかは、会社の人事権の行使によるものであるため、業務軽減の申出があったからといって、直ちにこれに応ずる義務はないと考えます。

ただ、一方で、使用者は、安全配慮義務の一環として職場環境調整義務を負っている点にも留意が必要です。甲社事件（千葉地判令4・3・29労経速2502・3）で、裁判所は、「原告との間における出演者雇用契約上、原告に対し、その時々原告の心身の状況に応じて、原告の仕事内容の調整を行い、又は職場の人間関係など職場環境の調整を行う義

務を負っていた」と判断しています。本設例のように、労働者が適応障害の診断書を提出して、業務軽減の申出を行っている状況において、使用者がこれを放置していると、安全配慮義務違反を問われる可能性があります。

2 本設例について

本設例のような申出があった場合、使用者としては、労働者本人の同意を踏まえ、まず産業医との面談を受けさせた上で、労働者の同意を得た上で産業医を通じて主治医に対して医療情報照会を行い、適応障害に至った原因や対応方法について確認を行います。その上で、産業医からも、電話対応を免除すべきとの意見が出た場合には、電話対応を免除する業務軽減を検討せざるを得ないでしょう。

一方、上記のような情報収集を踏まえた上で、なお、産業医から、電話対応を免除する必要性はないとの意見が出た場合には、直ちに業務軽減を行う必要性はないと考えます。本設例では、申出を行った労働者に対して業務軽減を行うことによって、他の労働者にしわ寄せが行くという状況にあるとされています。そもそも、使用者は申出を行った労働者以外の労働者にも職場環境調整義務を負っているのですから、使用者としては、「業務軽減の申出を行った労働者にとってできる限り良好な職場」ではなく、「職場の労働者全員にとってできる限り良好な職場」を醸成する義務があると考えます。

この点からすれば、産業医から電話対応を免除する必要性はないとの意見が出ているのであれば、申出を行った労働者に対し、十分に話し合いを行った上で、引き続き電話対応を行わせることも問題ないと考えます。

3 カスハラによる場合

一方で、新入社員が電話対応の免除を申し出た理由が、電話対応の相手方からいわゆるカスタマーハラスメントを受けていることによるといった場合には、別途の考慮が必要です。

労働施策総合推進法30条の2第3項に基づくパワハラ指針において、いわゆるカスタマーハラスメントにつき「望ましい取組の内容」が示されるに至っています。また、第1章7記載のとおり、令和7年6月には、労働施策総合推進法の改正により、カスタマーハラスメント対策を事業主の「雇用管理上の措置義務」とする改正法が可決・成立し、令和7年11月、改正法に基づき、カスハラ指針の素案が公表されており、こちらを基に指針の内容が確定されることとなります。このような流れを踏まえると、カスタマーハラスメントが発生し、使用者がこれを放置し、また指針に記載される措置の内容を十分に実施できていなかった場合には、使用者に安全配慮義務違反が認められることが考えられます（改正前の裁判例でも、カスハラに関して使用者の責任を認めた事例があります（甲府市・山梨県事件＝甲府地判平30・11・13 労判1202・95））。

一方、接客トラブルにおける初期対応を指導していたり、相談体制やトラブル対応の仕組みの整備、発生したトラブルの解決に向けた使用者の対応が考慮され、使用者の責任を否定した事例（まいばすけっと事件＝東京地判平30・11・2（平29（ワ）29254））や、コールセンターにおいて上司が対応困難になりそうな入電がないか常にチェックし、ルールを策定して、コミュニケーター自身の判断で上司へ転送し、上司の判断で切電を可能にする体制を整えていたなどの事情が考慮され、使用者の安全配慮義務違反が否定された事例（NHKサービスセンター事件＝横浜地川崎支判令3・11・30 労経速2477・18）があり、いずれも、カスハラが発生した時の使用者の対応として参考になります。

本設例の場合、カスハラが発生し、既に適応障害との診断書が出ているという場合であれば、当該労働者をこのまま電話対応業務に従事させることが望ましくないことはいうまでもありません。本設例のような場合には、やはり一時的にでも電話対応業務を免除する対応が必要だと考えられます。

一方で、上記の裁判例のとおり、同様の事象が発生しないように、電話対応業務においてカスハラが発生した場合のマニュアル等を整備し、これを労働者らに周知しておくなどの対応を取っておくべきと考えられます。

[54] 復職後に症状を再発又は悪化させた社員を再度の休職をさせることなく解雇してもよいか

Q

躁うつ病を発症して私傷病休職制度を利用し休職した社員が、休職期間満了前に復職しました。ところが、復職後間もなく、同じく躁うつ病の症状を再発して業務遂行に支障を生じる事態が生じています。この社員について、再度休職させずに解雇しても差し支えないでしょうか。

A

前提として、自社の私傷病休職制度において、再度の休職の適用が制度上可能か否かの検討が必要です。再度の休職が制度上可能である場合には、基本的には再度の休職命令を発令することが適切と考えられます。もっとも、当該社員につき明らかに回復の見込みが認められない場合や、そもそも再度の休職の適用が制度上不可能である場合には、解雇を検討することとなるものと考えられます。

解 説

1 再度の休職についての規定の有無の確認

私傷病休職制度の設計については、各企業によって様々に定められているところであり、再度の休職について特段の規定がない場合、同一あるいは類似の傷病については休職期間を通算する旨の規定が存在している場合又は同一あるいは類似の傷病による私傷病休職制度の利用を1回に限ることとする規定が存在している場合等、再度の休職が可能であるか否かについては就業規則等の規定内容によることとなります。

したがって、復職後に再度同一あるいは類似の傷病を再発させた労働者に対する対応の検討に当たっては、まずは前提として自社の私傷病休職制度における再度の休職に関する規定内容等を確認することが必要です。

2 再度の休職が制度上可能である場合

私傷病休職制度は、一般に解雇の猶予措置をその趣旨とするものであることからすれば、自社における私傷病休職制度において再度の休職が制度上認められるのであれば、基本的には再度の休職により治療の機会を与えるべきと考えられます。

裁判例においても、躁うつ病の労働者を解雇した事案において、当該労働者に対して適正な対応を取り適正な治療を受けさせることによって治療の効果を上げる余地があり、就業規則において同一理由による再度の休職も予定されていることからすれば、再度の休職を検討すべきであったとして、解雇権濫用により当該労働者に対する解雇が無効と判断された例があります（カンドー事件＝東京地判平17・2・18判例892・80）。

もっとも、前掲裁判例においても、その判断の前提としては、当該労働者に対して適正な対応を取り適正な治療を受けさせることによって治療の効果を上げる余地があったことが前提として認定されており、当該労働者においてもはや治療の効果を上げる余地がない、言い換えれば回復の見込みがない場合については、当該労働者を解雇したとしてもその効力は必ずしも否定されないものと考えられます。

3 休職と復職の繰り返しを防止するための事前対応

復職後に症状を再発又は悪化させた場合の対応については、上記1及び2において記載したとおりですが、メンタル不調のケースでは、

長期間業務に従事していなかった労働者が復職後に症状を再発又は悪化させるケースも多々見受けられるところです。

そこで、使用者としては、復職後に病状が再発あるいは悪化した場合の取扱いを事前に明確にしておくことが重要です。

具体的には、就業規則等において、復職後、再度同一、類似の傷病で出勤できない状況になった場合、休職期間を通算する扱いを規定しておくといった対応が考えられます。なお、精神疾患の場合、症状が再発あるいは悪化した場合に病名が変わるケースなどもあります。このようなケースに対応できるよう、休職期間通算の対象としては「同一」の傷病に限定せず「類似の傷病」も含む形で規定しておくことが適切と考えられます。

また、休職と復職とを繰り返すケースなどを防止するために、同一あるいは類似の傷病による休職制度の利用を1回限りとする旨を規定しておくことも考えられます。



新日本法規