

平成26年度第2回労使関係セミナー

日時：平成27年2月25日（水） 14：00～16：25

場所：仙台第二合同庁舎2階大会議室

中央労働委員会東北区域地方調整委員

中央労働委員会事務局東北地方事務所

平成26年度第2回労使関係セミナー一次第

平成27年2月25日（水）

1 開会

2 挨拶（14：00～14：10）

中央労働委員会東北区域地方調整委員長

中谷 聡 氏

3 基調講演（14：10～15：10）

テーマ「職場におけるメンタルヘルス対策

-働きがいのある職場づくりに必要なラインケア-

講師 仙台市健康福祉局精神保健福祉総合センター（はあとぼーと仙台）

主幹（精神保健指定医・医学博士） 大類 真嗣 氏

4 休憩（15：10～15：25）

5 パネルディスカッション（15：25～16：25）

パネリスト

秋田県労働委員会公益委員（会長代理）

弁護士 古谷 薫 氏（15:25～15:55）

（パワハラに対する慰謝料等を求めて争われた事例）

宮城県労働委員会公益委員

弁護士 照井 克洋 氏（15:55～16:25）

（不当解雇及びパワハラに対する金銭補償並びに

時間外手当等の支払いを求めた事例）

コーディネーター 中央労働委員会東北区域地方調整委員（委員長代理）

国立大学法人東北大学大学院

法学研究科 准教授

嵩 さやか 氏

事例紹介 中央労働委員会事務局東北地方事務所長 佐藤 秀一 氏

6 閉会（16：25）

平成26年度第2回労使関係セミナー

「職場におけるメンタルヘルス対策-働きがいのある職場づくりに必要なラインケア-」

仙台市精神保健福祉総合センター 主幹（精神保健指定医・産業医）大類 真嗣

事業所におけるストレス対策の意義

職場において定期健康診断など身体的な健康チェックの機会がありますが、「こころの健康」を保つための取り組みも、健康で仕事を続けるためには重要です。

・メンタルヘルス対策の意義

より良い職場生活をつくる	ストレスに起因する病気の予防
作業効率の向上、より良いアイデアが生まれる	長期欠勤者・離職者の減少
人間関係の改善	自殺者の予防 など
仕事への意欲がわく	

・メンタル面に悪影響を及ぼす職場要因

仕事量の多さと要求の高すぎる仕事内容	スキルアップの機会が与えられない状態
ストレスの多い労働条件(交代勤務、苦情対応等)	業務分担が明確でなく、一個人に仕事が偏っている
自分の意見が仕事に反映されない状態	予測できない状況への対応
緊張した人間関係	自分や家族に対して時間の取れない状態 など

ストレスがかかる仕事

- ✓ 選択権や支配権を行使する機会がない状況
- ✓ 周囲からの支援が得られない状況
- ✓ 労働者の知識や能力に見合わない過度な要求や圧力を受ける状況 「WHO 職場環境とストレス」

[ストレスの少ない仕事環境]

労働者は、仕事に関して周囲からの支援が多ければ多いほど

仕事の内容やそのやり方について、多くの権限を持てば持つほど

仕事に関する決議に加われば加わるほど、 ストレスを感じる事が少なくなる

【仕事の裁量権と量的負荷の関係】

裁量権(高), 困難度(低) → ストレス 低

裁量権(低), 困難度(高) → ストレス 高

Q. では、裁量度と困難度どちらがストレス負荷に影響しているのか？

A. ()



ストレス関連疾患について

ストレスに関連する疾患は心身ともに多いです。例えば高血圧症や心疾患、胃十二指腸潰瘍など様々ありますが、ここでは「うつ病」と「アルコール依存症」について説明します。

・うつ病について

原因: ストレス(脳内の神経伝達物質の不足:セロトニンなど)

頻度: おおよそ 15 人に 1 人(6.3%) (地域住民を対象とした疫学調査において、調査時点までにうつ病の診断基準を満たす経験をした人の割合(医療機関に受診して診断を受けた割合ではない))

予後: 「こころの風邪」と言われるが、実際は風邪よりももう少し重い病気(インフルエンザ、肺炎くらいのイメージ)→ 放置すれば命に関わることがある(自死 との関連があるため)
症状: 抑うつ気分、思考抑止、興味喪失、不眠、食欲低下、体重減少、頭痛・肩こり、体のだるさ など
治療: 抗うつ薬を使用。補助的に抗不安薬、睡眠薬を使用。薬物療法のほかに精神療法(病気の理解や心理的サポート、対処方法など)も。

・ **アルコール依存症について**

うつ病と自死の関連のほかに、アルコール依存症も関連がある(特に中高年の男性)→ 酩酊状態で衝動的に自殺に至ってしまう恐れがある。
頻度: おおよそ 10 人に 1 人(9.6%)
背景: 中高年の男性において、徐々に飲酒量が増えてアルコール依存症に至るケースがあるが、背景に「うつ病」や「不眠」が隠れている場合がある。(飲酒により一時的に気分が持ち上がったたり、寝付けが良くなったたりするが、アルコールには中枢神経系の働きを抑える作用があるため、うつ病や不眠には逆効果)
治療: 本人の治療意欲があることが前提で、「底つき体験」(家族・仕事など本人にとって大事なものを失う)がなければ治療には結びつかない(=断酒)と言われていた。しかし、最近は、適切な飲酒量にする「節酒」から治療導入する場合も。

事業所におけるメンタルヘルス対策の実際：職員が精神疾患にならないための工夫

事業所におけるメンタルヘルスケア対策の実際は、以下の 4 つに分けられます

1. **セルフケア**(自分でストレスのチェックをしたり、自分でストレス対処方法を実践)
2. **ラインケア**(職場の管理者が職場環境の改善や相談を対応、日常からスタッフの様子に気にかける)
3. **事業所内の健康管理対策者による「こころの健康づくり対策」**→ メンタルヘルスに関する研修会、相談窓口の設置等
4. **事業所外の機関や専門家によるケア**

1 **セルフケアについて**

1) **ストレスの自覚のポイント**

イライラしやすい	睡眠が十分取れなくなる (早朝覚醒など)
集中力がない、そわそわ落ち着かない	疲れやすい
気分が落ち込む、憂うつ	食欲低下、 体重減少
気持ちに余裕がなくなる、切羽詰った感じになる	頭痛、肩こり など

2) 「こころの健康を保つためのセルフケア」 キーワードは『**STRESS CARE**』

→ 自分の部下がストレスを抱えた時も、下記の方法を勧めることも必要

Self-check	日ごろから自分でストレスに気づき、チェックしてみる	
Thought	思考の歪みに気づく「全か無か」思考(完璧主義思考)、「すべき」思考、「マイナス」思考って疲れますよね。少しこころのゆとり(=「ま、いっか」)を持ってみて	
Rest	頑張り過ぎていませんか。ちょっと一休みも必要	
Enjoy	日々の生活を楽しんでいますか。仕事や勉強が忙しくても、たまには趣味や熱中できる時間をもってみて	
Sleep	よく眠ることは心身の疲労回復には不可欠。眠れないのが続くようならストレスが蓄積しているサイン	
Smile	1日1回は良く笑う、笑えるくらいならこころに余裕がある証拠	

Communication	友人や家族とのコミュニケーションをとって、お互いに相談しやすい関係を作るためには日ごろからのコミュニケーションが重要	
Activation	休みの日にごろごろしているだけではなく、スポーツや趣味の時間をとる「積極的休養」も	
Relax	過剰なストレスにより緊張した筋・神経をリラックス（ストレッチ、入浴・睡眠、アロマセラピー）	
Expert	上記の方法で解決できない場合は、専門機関への相談も考慮に入れてみましょう	

2 ラインケアについて

基本「**悩みを抱えている人ほど自ら声をあげて相談することは少ない**（「迷惑かけてしまう」、「こんなことで弱音を吐いてはいけない」と思いやすい）→**周囲の人が積極的にサインを拾ってくる姿勢が大事**」

1. 観察のポイント：

表情が暗い、笑顔がなくなった、イライラしていそう、反応が遅い、作業でミスが多くなった、作業能率が悪くなった、仕事を休みがちになった等

2. 把握するためには**日ごろからのちょっとした気遣い、声かけ**

→「仕事はかどっている？」、「困った事はない？」、「疲れたまっていない？」、「最近変わったことはない」、「（仕事は関係ないことで）休みの日何してた？」等

3. 職場、家庭、職員自身の状況について最近の変化を聴取→ **日ごろからのコミュニケーションが重要**

職場のメンタルヘルスの事例検討

1. 事例：Aさん、昭和54年生、男性、独身、一人暮らし。現在事務職で勤務

- ・ 学生時代から肩凝りがひどく、ストレスが強くなると肩こりもひどくなることを繰り返していた。また昔から不眠のため寝酒を飲む習慣があり、健康診断で毎年肝機能異常が認められた。
- ・ 現在配属されている部署の係長のBさんとうまが合わず、そのことが強いストレス源となって、何度も会社を辞めようと思った。
- ・ Bさんからは、ほんの少しのミスや意見の食い違いを、人前で繰り返し叱責罵倒されていた。飲酒量も増え、肝機能はこれまで以上に悪化し、食欲がなくなって体重が大幅に減少した。出していた配転希望も通らず、体調が悪化。大学病院でうつ病と診断され、同時に会社を休むように診断書が出た。
- ・ 同僚のCさんの話では「普段からBさんはAさんに対してかなりきつい口調で指示命令を行っていて、小さなミスを必要以上の大声で怒鳴って注意をする。それも課内の職員の前で行う。度を超えていると思っていた」とのことであった。
- ・ 係長のBさんとの面談では、Bさん自身にもストレスがかなり溜まっている状況で、仕事の進め方や取引先への対応のまずさなど、Aさんへの不満を述べていた。
- ・ 以上から、BさんによるAさんへのパワハラの可能性が示唆されたが、Bさんの置かれている状況も理解でき、一方的にBさんが悪いのではなく、相性の問題もあると考えられた。

→ もし自分がこの職場の管理者であったらどのように対応しますか？

企業としての予防と事例対応

- (1) **パワハラ予防**: 企業にとって生産性の向上、組織としての健全性の確保、法令コンプライアンスなどの点で、パワハラ対策は重要で、なかでも予防が重要。「教育」と同時に問題を早い段階で「解決につなげるシステムづくり」が大切。教育のうち、管理監督者教育ではパワハラとはどういったもので、それを犯すことが会社にとっていかに不利益となるかを教育する。一般社員教育では、問題が小さいうちに対処できるようにパワハラを受けた場合の対処方法を教育する。ただし、一般社員にとって問題を公にすると職場にいつらくなるという不安は、特に立場が弱いだけに強く、そうではないことを保障することが必要になる。気軽に相談できる窓口や、直接上層部へ訴えることのできるホットラインの設置、周知などが必要。
- (2) **パワハラ事例の対応**: 実際に問題が発生した場合、被害者本人だけではなく同じ職場の同僚、加害者(上司)など、関係者から状況調査を行う必要がある。パワハラの場合、その立場や受け取り方に差があることを前提として、慎重な判定、処理が重要になってくる。業務命令の妥当性、合理性と、その命令によって労働者に与える不利益が著しく耐え難いものとなっているかどうかなど、客観的に判定して適切に処理していく。
- (3) **復職支援**: ①休職中でも定期的にコンタクトを取る、②復職の基準は「フルタイムで働ける状態(通勤時間帯に一人で安全に通勤が可能か、正規の勤務時間どおりの勤務が可能か、翌日までに疲労回復が可能か)」をもって判断、③「完全に良くなってから復職」は適切な対応ではない。慣らしながら徐々に職場に戻る、といったスタンスで。④職場復帰は、「原則元の職場へ」新しい環境への適応にはある程度の時間と心理的負担を要する。

最後に

- ・メンタルヘルス対策により、働く人がより良く働ける環境を提供することにより、質の良い顧客サービスにつながり、最終的には事業所の収益にもつながることもあり、管理者として積極的に取り組むべき事項である
- ・多忙な職場であっても、職員間のコミュニケーションが取れ、皆が同じ目的をもって「**連帯感**」のある職場は、職員のメンタルヘルス(パワハラに関して)の問題で苦慮することは少ないと言われている。従業員自身、仕事に対して「**誇り**」や「**責任**」を感じられるように、職場全体の**使命・職員の役割**を明確化することが必要。また上司からの「**信用**」や「**正当な評価**」も従業員自身のメンタルヘルスを保つためには不可欠。
- ・そのためには、上司、部下に関係なく、「**尊敬に基づく人間関係の構築**」が不可欠。不調の気づきを促すために、「上司に相談しやすい環境づくり、同僚で相談ができる間柄の構築」をし、「ミーティングなどの情報交換の場を定期的に設ける」など、コミュニケーションをとりやすい環境づくりを目指す。また、連帯感、一体感をもてる職場づくりのためにも、「**チームワークを大切にする**」、「**職場間、職員間の相互支援を推進し、業務量が偏らないようにする**」工夫も。



図 1. 働きがいのある職場

平成26年度第2回労使関係セミナー パネルディスカッション

- 1 パワハラに対する慰謝料等を求めて争われた事例
- 2 不当解雇及びパワハラに対する金銭補償並びに
時間外手当等の支払いを求めた事例

中央労働委員会東北区域地方調整委員

中央労働委員会事務局東北地方事務所

パワハラに対する慰謝料等を求めて争われた事例（秋田県労働委員会）

○申請に至る経緯

申請者A（60歳代、勤続15年）及び同B（40歳代、勤続7年）は、ともに被申請者X社（卸売業：以下「会社」という。）で正社員として同一部署に勤務し、事務に従事していた。

Aは、以前から、同僚の私語や奇声等によって自分の業務が妨害される等職場環境が悪化しているとして会社に改善を訴えてきたが、取り上げてはもらえなかった。

また、60歳定年を間近に控え、会社の再雇用制度を活用して事務職での雇用継続を申し出ていたが、上司から、「あなたがいると人が育たない。」「作業場への配置であれば、考えないでもないが。」と言われ、長年会社に尽くしてきた自負のあるAとしては、屈辱的な思いにとらわれた。Aは、会社でこれ以上働き続けるのは困難であると考え、やむなく、定年で会社を退職した。

Bも、入社後しばらくの間、仕事を教えてもらえないなど先輩社員からいやがらせを受けたことや、最近も、Aと同様に、同僚によって自分の業務が妨害されているとして改善を訴えたが、会社に取り上げてはもらえず、Aといっしょに、会社を中途退職した。

さて、会社には、退職金の支給額が以前より低額となる内容に変更されながら、社内に十分周知されず、労働基準監督署にも届け出されていなかった退職金規程（以下「新規程」という。）があり、近年の退職者には、新規程により退職金が支給されていた。

会社は、A及びBの退職に当たり、同人らにも新規程に基づいて退職金を支給したが、兩人とも会社の対応に納得がいかず、これまでの職場環境の悪化やパワハラに係る慰謝料及び変更前の退職金規程（以下「旧規程」という。）に基づく退職金の支払いを求めた。

しかし、会社が慰謝料の支払いを拒否し、退職金についても新規程の適用には応じられないとしたため、A及びBは、労働委員会にそれぞれあっせんを申請した。

○労使双方の主張

労働者側主張	使用者側主張
<p>（退職金について）</p> <ul style="list-style-type: none">・退職金は、旧規程に基づき支払われるべきところ、支払われたのは新規程に基づく金額で、差額が未払いとなっている。	<p>（退職金について）</p> <ul style="list-style-type: none">・適用されるべきは、他の人と同様、新規程である。・自己都合退職であるBの退職金は、新旧規程どちらでも、3割減額となる。
<p>（パワハラ等について）</p> <ul style="list-style-type: none">・Aは、同僚による業務妨害、再雇用に関する上司からのパワハラにより、退職せざるを得ない。	<p>（パワハラ等について）</p> <ul style="list-style-type: none">・A及びBの同僚たちは、業務を妨害してはいない。

<p>るをえなかった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Bも、先輩社員からのパワハラが改善されず、職場環境も悪化し、退職せざるをえなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ A及びBに対して、会社でパワハラ等があったとは認識していない。
--	---

○あっせん経過及び結果

A及びBがそれぞれ申請した二事件のあっせんで併合して開催し、はじめに退職金の支払いに関して調整を行った。

会社が、新規程を十分従業員に周知していなかったことについて落ち度があったことを認め、旧規程で退職金を支払うことについては、譲歩して良いとの態度を示した。

また、会社は、Bについては、パワハラの有無は内部調査したがなかなか結論が出ず、可能性を完全には否定できないとして、紛争全体が解決されることを条件に、Bの退職金については3割減額しないという意向を示した。

続いて、職場環境の悪化やパワハラに関して調整を行った。

会社は、職場環境の悪化やパワハラについては否定するとともに、さらに、Aにも会社内で勤務態度に問題があったこと、Bには前記のとおり退職金を減額しない配慮することを理由として、この争点に関する解決金の支払いには消極的な姿勢を示した。

しかし、紛争の長期化、深刻化は避けたいとして労働委員会のあっせんでの解決を望んだため、あっせん員が折衝した結果、会社は、Aに○円、Bに□円をそれぞれ支払うとするまで譲歩した。

A及びBにこの条件を打診するとともに、慰謝料を得るのは裁判でも難しいと思われること、会社も早期、円満な解決を望んでいることを伝えて検討を促したところ、A及びBは、会社が職場環境の悪化があったと認める旨あっせん案に記載されることを条件に、これを受け入れた。

そこで、あっせん員が、これまで合意に至った内容に会社がより良い職場環境の構築に努めるとする一項を加えたあっせん案を提示した結果、各当事者がこれを受諾して、二事件とも解決で終結した。

○あっせん案要旨

- ・ X社は、A（B）に対し、本件紛争の解決金・・・・円を支払う。
- ・ X社は、より良い職場環境の構築に努めるものとする。
- ・ 上記の他、A（B）とX社の間には、一切の債権債務の存在しないことを相互に確認する。
- ・ A（B）とX社は、本あっせん事件の内容について、他者に一切口外せず、今後相互に関わりを持たないこととする。

不当解雇及びパワハラに対する金銭補償並びに時間外手当等の支払いを求めた事例（宮城県労働委員会）

○申請に至る経緯

申請者X（20歳代、正社員、勤続5か月）は、Y社(不動産業、従業員30人未満)において営業職に従事してきた。

Xは平成25年4月〇日、空き物件の鍵を取引先に返却するのを忘れたところ、同日、Y社社長から「もう来なくていい。辞めろ。」と言われたため、解雇されたと判断し、週明けから出勤しなかった。その後、Xは、解雇は重すぎる処分で不当と考え、Y社に、不当解雇に対する解決金、社長から受けたパワハラに対する慰謝料、時間外手当及び解雇予告手当等の支払いを求めたが、Y社は時間外手当等の請求の一部にしか応じる姿勢を見せなかった。そのためXは、当労働委員会のホームページを見てあっせん申請を行った。

○労使双方の主張

労働者側主張	使用者側主張
<ul style="list-style-type: none">・ 始業時刻前に事務所を掃除し、終業時刻後にも仕事をしていたので、タイムカードの記録に基づいて算出した未払時間外手当の支払いを求める。	<ul style="list-style-type: none">・ Xは効率的に仕事をせずに残っていたり、休憩を頻繁に取っていたので、タイムカードの記録は労働時間を正しく反映していない。
<ul style="list-style-type: none">・ 即日解雇されたので、解雇予告手当の支払いを求める。	<ul style="list-style-type: none">・ Xには、退職した月の月額給与を既に支払っているため、30日分の賃金相当額である解雇予告手当については、30日から退職後に出勤しなかった日数を差し引いた日数分の賃金相当額のみを支払う。
<ul style="list-style-type: none">・ 復職するつもりはないが、不当解雇したことに対する解決金の支払いを求める。	<ul style="list-style-type: none">・ 退職勧奨を行ったが、X自身が解雇を希望したので、解決金の支払いには応じられない。
<ul style="list-style-type: none">・ Y社社長からパワハラにより受けた精神的苦痛に対する慰謝料の支払いを求める。	<ul style="list-style-type: none">・ 業務上必要な注意・指導は行ったが、パワハラに該当するような行為はしていない。

○あっせん経過及び結果

第1回あっせんでは、解雇に至る経緯、パワハラの実態の有無及び労働時間を巡る主張が大きく対立したため、不当解雇とパワハラに関しては争点から外すことをXに提案した。

また、Y社に対しては、タイムカード以外に労働時間を把握できるものがなければ、その記録を時間外手当の計算根拠とせざるを得ない旨を説明するとともに、今回のあっせんで、金銭解決することのメリットを粘り強く説明した。

その結果、タイムカードの記録を基に算定した時間外手当相当額+ α での金銭解決とすることについて、労使双方から理解が得られたので、次回あっせん期日までに解決金額の検討を労使双方に求めた。

第2回あっせんでは、労使双方が計算した時間外手当を参考に双方から意見を聴取し、解決金額について、労使各側あっせん員による個別折衝を進めた。

当初、両者の想定する解決金額に大きな隔たりがあったが、あっせん員が数度にわたる説得を行った結果、解決金額の折り合いがついたので、あっせん案を提示したところ、両者から受諾書が提出され、本あっせんは解決した。

○あっせん案要旨

- 1 Y社は解決金〇〇万円をXに支払う。
- 2 X及びY社はあっせん内容について、開示・漏洩しない。
- 3 X及びY社には、あっせん条項以外に債権債務が存在しないことを確認する。