

# 治療を受けながら安心して 働き続けることができる 職場づくり

検討事例集

モデル事業参加企業 10 社の  
両立支援マニュアルにみる取組のポイント



## はじめに

傷病を抱える労働者の中には、働く意欲や能力があっても、通院をはじめとする治療と仕事の両立を可能にする体制が不十分であるために、就労の継続や復職が困難になる場合も少なくありません。

厚生労働省では、平成 25 年度より「治療と職業生活の両立等支援対策事業」を実施し、疾病を抱える労働者の就労継続支援に関する留意事項をまとめたパンフレット「治療を受けながら安心して働ける職場づくりのために～事例から学ぶ治療と仕事の両立支援のための職場における保健活動のヒント集～」(URL : <http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anken/dl/140328-01.pdf>) を作成しました。

さらに、平成 26 年度には、企業を対象に、治療と職業生活の両立が可能な職場づくりに向けて具体的な支援を行い、各企業の取組方策を「マニュアル」としてとりまとめるモデル事業を実施しました。

本事例検討集では、モデル事業参加企業における「治療と仕事の両立」支援に関する検討結果を紹介しています。また、参加企業での検討結果を踏まえて、治療と仕事の両立に向けた対策を検討する際のポイントもまとめています。

企業によって、治療と仕事の両立に向けた職場づくりのあり方は様々ですが、自社の取組を検討する際の参考としてお役立てください。

平成 27 年 3 月 治療と職業生活の両立等支援対策事業 実施委員会  
同 モデル事業作業チーム

### 実施委員会委員一覧

川勝 弘之	公益社団法人日本脳卒中協会担当委員 (三井住友海上あいおい生命保険(株)営業推進部次長)
○ 木谷 宏	麗澤大学経済学部教授
須田 美貴	須田社会保険労務士事務所代表
砂原 和仁	一般社団法人日本経済団体連合会労災保険ワーキンググループ座長
高松 和夫	日本労働組合総連合会雇用対策局長
千葉 宏一	神奈川県医師会産業医部会幹事長
豊田 章宏	独立行政法人労働者健康福祉機構中国労災病院リハビリテーション科部長
浜口 伝博	ファームアンドブレイン有限会社代表 (産業医科大学産業衛生教授)
村中 峯子	公益社団法人日本看護協会健康政策部長

### 作業チーム委員一覧

市川 香織	一般社団法人東京士業支援協会理事
伊藤 修登	東京都社会保険労務士会所属社会保険労務士
大神 あゆみ	大神労働衛生コンサルタント事務所代表 (一般社団法人日本産業保健師会会長)
柿沼 歩	日本電気株式会社本社健康管理センター長
城戸 尚治	城戸産業医事務所代表
坂本 はと恵	独立行政法人国立がん研究センター東病院サポーターケアセンター／がん相談支援センター
佐藤 千秋	聖マリアンナ医科大学東横病院医療支援・連携室ソーシャルワーカー
横本 宏子	医療法人精華園海辺の杜ホスピタル健康推進室 (一般社団法人日本産業保健師会理事)

(50 音順・敬称略 ○: 座長)

# モデル事業のスキーム

モデル事業では、参加企業（事業場）に対して、産業医、産業保健の経験を有する保健師又は労働衛生コンサルタント、社会保険労務士等の専門家を派遣し、治療と仕事の両立が可能な職場づくりに向けた助言を行いました。

各企業では、現状と課題を整理し、今後の取組方策を「マニュアル」としてとりまとめました。

## モデル事業の流れ図

専門家の訪問・メール等による助言



訪問①

現状と課題についてのヒアリング



現状と課題・改善点の洗い出し  
事業場としての取組意向の確認

訪問②

今後の取組方針と  
具体的な方策についての検討



事業場としての  
一層の取組に向けた助言

訪問③

治療と仕事の両立の  
取組方策に関するマニュアルとりまとめ

# 治療と仕事の両立のためのポイント

- モデル事業での検討の結果、治療と仕事の両立を企業として支援する際のポイントとして次の点が見えてきました。
- 平成 25 年度事業パンフレット「治療を受けながら安心して働ける職場づくりのために～事例から学ぶ治療と仕事の両立支援のための職場における保健活動のヒント集～」とあわせて、今後の職場づくりを検討する際の参考としていただければ幸いです。

## ポイント 1 治療と仕事の両立に対する会社としての基本方針の策定

会社・組織として取り組む必要性や意義を関係者が共有することで、治療と仕事の両立を実現しやすい職場風土にもつながることが期待されます。

(モデル事業での検討例)

- ・労働安全衛生法の遵守や健康経営の観点から、会社として取り組む意義を整理
- ・会社の支援方針とともに、社員として心がけるべきことを整理し、全社で共有

## ポイント 2 労働者の健康管理体制の整備

治療と仕事の両立のためには、日頃からの健康管理が重要です。傷病の早期発見、重症化予防や、安全に就労を継続する上での問題の早期発見・迅速な対応へとつなげることが期待されます。

(モデル事業での検討例)

- ・定期健康診断後のフォローの仕組みを検討

## ポイント 3 治療・療養が必要な労働者への支援環境の整備

治療・療養が必要な労働者の中には、一時的に休職が必要なケースもあります。そうした労働者には、円滑な休職・復職のためのサポートが大切です。また、休職を必要としない労働者や、復職後治療を受けながら仕事を続ける労働者に対しても、労働者の状況に応じた就業条件、労働環境等を整備することが望まれます。その際、労働者の健康情報の取扱いに留意することが必要です。

(モデル事業での検討例)

- ・休職者に対して配布する「療養の手引き」を作成
- ・復職判断のための主治医との情報共有のための様式を検討
- ・長期的なフォローアップの仕組みの検討

## モデル事業における参加企業一覧

業種	従業員数(人)	所在地	産業医の選任の有無	事例における課題	検討のポイント					掲載ページ		
					会社の基本方針	労働者の健康管理	治療・療養が必要な労働者への支援					
							休職する段階	治療・療養中の段階	復職する段階		復職後の段階	
A社	建設業	40	新潟県	無	病気休業者が発生した際の会社としての対応方針や支援体制を定めていなかった。	○					6	
B社	卸売・小売業	3,039	東京都	有	健康管理に関する研修、教育に力を入れていきたいが、新たに研修を行うには経営層等に対し相当の説得材料が必要であった。	○					9	
C社	複合サービス事業	644	高知県	有	病気になった職員に対する、復職支援のルールが整備されていなかった。	○		○	○	○	○	11
D社	製造業	279	神奈川県	有	定期健康診断等の後の面談後の受診状況のフォローが実施されていなかった。		○					14
E社	情報通信業	1,429	神奈川県	有	休職者の中には休職期間が長期化してしまう例もあり、復職への動機付けや適切なタイミングでの復職を促進することが課題であった。 分散事業場体制であるため、休職者の復職支援について、全社的に統一的な対応方針を共有することも必要であった。			○	○	○		16
F社	製造業	3,600	神奈川県	有	従業員が休職する際、本人への情報提供が書面化されていなかった。 長期休職からの復職の際に、必ずしも主治医から必要な情報が得られていなかった。		○	○		○		19
G社	製造業	61	長野県	有	メンタルヘルス不調者への対応実績や対応マニュアルがなく、対応に不安があった。			○	○	○	○	21
H社	複合サービス事業	1,308	東京都	有	支援は現場のマネージャーが中心となって対応しており、対応が属人的であった。従業員から病気休職がキャリアに響くのではないかとといった不安の声があった。			○	○	○	○	24
I病院	医療、福祉	1,311	高知県	有	職場復帰支援プログラムを作成しているものの、実際に運用できていなかった。			○	○	○	○	26
J社	卸売・小売業	11,000	東京都	有	本社・支店間の対応が標準化されておらず、支店の対応能力に差があった。			○	○	○	○	29

A 社

## 治療と仕事の両立支援が未整備であり、 病気休業者が発生した場合の基本的な対応を検討した事例

基本情報	業種	建設業	所在地	新潟県
	従業員数等	従業員数：40人（うち非正規雇用1人） 平均年齢：30代 *定年65歳、65歳以上嘱託社員2人在籍		
	産業保健スタッフ	無し		
	事業所概要	住宅改修や公共事業、福祉用具の販売・リフォームを主な事業内容とする。新潟市内をサービスエリアとして、市内3か所にスタジオ（事業所）を展開。		
事例における課題	病気休業者が発生した際の会社としての対応方針や支援体制を定めていなかった。			
検討の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>再雇用制度を含めた、中小企業規模での支援体制・対応の流れを整理</li> <li>従業員数拡大を視野に、衛生推進者、衛生管理者を中心とした対応を検討</li> </ul>			
検討体制	事業所：会長、社長、営業部長 作業チーム担当：労働衛生コンサルタント（保健師）			

※産業保健スタッフ：産業医、保健師、看護師、産業カウンセラー等

### 1 検討の背景

A社では、社員の平均年齢は30代と比較的若く、これまでに病気のために長期休業や、治療と仕事の両立を必要とする社員はほとんどいなかった。そのため、病気休業者が発生した場合の方針や体制・対応を整理したマニュアル等は特に整備していなかった。

しかしながら、今後、事業規模拡大や社員の平均年齢の上昇に伴い、疾病を抱える社員が増え、仕事と治療を両立できる職場環境に対するニーズが顕在化することが予想された。その際、会社としての対応に困らないよう、ある程度基本的な対応手順や支援体制を整えておく必要があると考えられた。また、社長の考えとして、出産・育児も含めて、病気等により一時的に休業してもキャリアアップを目指せる職場にしたいという思いもあった。

そこでモデル事業では、「仕事・キャリアと健康の両立」に関する会社としての対応方針、体制、ならびに病気休業者への支援についてゆるやかな枠組みを検討することとした。

### 2 モデル事業での検討結果

マニュアル目次

仕事と健康の両立に関する対応マニュアル

1. はじめに
2. マニュアルの構成
3. 基本方針
4. 窓口担当者の役割
  - (1) 仕事・キャリア・健康に関する相談受付・対応
  - (2) 療養期間中の会社との連絡
  - (3) 復職に向けた医師への情報提供
5. 本マニュアルの改訂について
  - (1) 推進体制
  - (2) 今後の取組

#### (1) マニュアルの全体像

「仕事と健康の両立に関する対応マニュアル」として、A社における「仕事・キャリアと健康（治療含む）の両立」を実現していくに当たっての、会社としての対応方針を「基本方針」としてとりまとめた。

また、マニュアルでは、仕事と健康に関する窓口担当者を選任することを想定し、窓口担当者に期待される役割や、病気休業者発生時の流れに沿った基本的な対応を「窓口担当者の役割」として整理した。

## (2) マニュアルの具体的内容

### ① 中小企業の強みも踏まえた、会社としての基本方針

治療と仕事の両立支援に関する会社としての基本方針を整理した。方針の中には、会社として支援することだけでなく、社員が心がけるべきことも盛り込んだ（図表1）。

図表1 治療と仕事の両立支援に関する基本方針（案）

- 1) 社員は、病気休業中は療養に専念し、復職／復帰に向けた生活を心がける。
- 2) 復職／復帰にあたっては、原則休職前の業務に就くこととする。ただし、個別の状況に応じて、一時的に業務内容の変更や勤務時間の短縮等を検討する。
- 3) 就業の際には、車の運転がほぼ必須となることに留意する。
- 4) 治療・療養に専念するために退職を選択した場合であっても、体調が落ち着いた後、本人の希望があれば再雇用を優先的に検討する。

業務の性質上、車の運転はほぼ必須となり、特に薬物療法等を伴う場合は注意が必要。

中小企業の強みである柔軟性を活かし、退職した場合でも再雇用を優先的に検討するなどの対応も検討。

### ② 窓口担当者の役割

仕事・キャリア、健康に関する相談受付・対応を一元的に行う窓口担当者に期待される役割として「仕事・キャリア・健康に関する相談受付・対応」「休職期間中の社員との連絡」「復職に向けた医師への情報提供」の3つを取り上げた。（図表2）「復職に向けた医師への情報提供」に関しては、主治医に職場復帰の可否や就業上の配慮について具体的な意見を求める際に、職場で必要とされる業務遂行能力の内容や復職の目安について情報提供するための様式についても検討した。（図表3）

図表2 窓口担当者の役割

役割	主な内容
仕事・キャリア・健康に関する相談受付・対応	<ul style="list-style-type: none"><li>・基本方針の説明</li><li>・各種手続きの説明・実施</li><li>・療養期間中のフォロー</li><li>・復職支援</li></ul>
休職期間中の社員との連絡	<ul style="list-style-type: none"><li>・休職に入る前に連絡先を確認</li><li>・休職期間中は1か月に1回を目安に状況を共有</li><li>・復職の話が出てきたら生活リズム記録表などを参考に面談を実施</li></ul>
復職に向けた医師への情報提供	<ul style="list-style-type: none"><li>・主治医に対して職場で必要とされる業務遂行能力の内容、復職の目安を情報提供（図表3参照）</li></ul>

図表3 職場復帰支援にかかる情報提供書（案）

あらかじめ主治医に労働環境や復職の目安等を情報提供することで、具体的な意見が得られやすい。

職場復帰支援にかかる情報提供書			
社員氏名		生年月日 年 月 日	性別 男・女
勤務形態	<input type="checkbox"/> 正社員 <input type="checkbox"/> 契約社員 …		
勤務時間	時 分 ~ 時 分 (休憩●時間。平日●日間。)		
通勤方法 通勤時間			
休職可能期間	年 月 日まで ( 日間 ) (給与支給 <input type="checkbox"/> 有り <input type="checkbox"/> 無し 傷病手当金●%。)		
有給休暇日数	残 日間		
業務内容			
特記事項	<input checked="" type="checkbox"/> 車の運転 <input type="checkbox"/> 遠隔地出張 <input type="checkbox"/> 長時間立位 …		
利用可能な制度	<input type="checkbox"/> 一時的な勤務時間の短縮 <input type="checkbox"/> 一時的な勤務日数の短縮 <input type="checkbox"/> 一時的な配置転換 <input type="checkbox"/> その他 ( )		

上記内容を踏まえ、就業の可否、必要な就業上の配慮等について具体的にご意見をいただきたくお願い致します。弊社社員の円滑な就業継続を行うための情報として使用させていただきます。  
ご不明な点やお問い合わせがございましたら、下記の弊社担当者までご連絡ください。

平成 年 月 日  
(会社名・担当者名)  
(本人署名)


### 3 今後の課題・展望

病気による長期休業者への対応は会社として未経験であるが、今後は、衛生推進者や衛生管理者を選任・活用し、他社での取組に関する情報を収集しながら、事業規模に応じた体制整備・対応を段階的に検討していく必要がある。

「治療と仕事の両立」の枠組みを拡張させて、出産・育児を伴う女性労働者の就労継続など、今後必要とされる可能性の高い支援を重点的に充実させ、多様な人材が働きやすい職場づくりへとつなげていくことも期待される。

**専門家チームからのコメント!**

**GOOD!**



A社の場合、小規模事業所ながら、定期健康診断の受診率は100%であったり、比較的長期の病気休業の規定が設けられているなど、一定の対策が取られていましたが、長期病気休業や復帰社員の経験はほとんどなく、実際の運用が十分に想定されていませんでした。

そこで、A社の強みである「融通の利きやすさ」を活かしつつ、仕事と健康に関する窓口担当者を設定し、稼働できるよう、病気休業者発生時の流れをおおまかに整理したマニュアル作成を目指しました。

A社では、社長自身による働きかけもあり、お互いに支え合う職場風土ができています。窓口担当者の設置等の組織づくりを通じて、より一層働きやすい職場へと発展させていくことが次のステップです。小規模事業所でのモデル事例として、地域のリーディング企業になると期待しています！



**B社**

## 治療と仕事の両立に関する普及啓発の取組を本格化するため、基本的な考え方・方針を検討した事例

基本情報	業種	卸売・小売業	所在地	東京都
	従業員数等	従業員数：3,039人（うち非正規雇用 969人） 平均年齢：33.5歳		
	産業保健スタッフ	産業医（非常勤）1人、保健師・看護師（常勤）2人		
	事業所概要	化粧品の製造・販売を主な事業としている。社員の約60%が百貨店などで販売に当たる美容部員であり、平均年齢が若い。		
事例における課題	健康管理に関する研修、教育に力を入れていきたいが、新たに研修を行うには経営層等に対し相当の説得材料が必要である。			
検討の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康管理に対する動機づけ、治療と仕事の両立に関する普及啓発の方向性について検討</li> <li>研修等の必要性について整理</li> </ul>			
検討体制	事業所：本社人事担当者、保健師 作業チーム担当：メディカルソーシャルワーカー			

### 1 検討の背景

B社では本社や主な拠点に保健師等が常駐しており、日々の健康支援に当たるとともに、社員・上司・人事部・産業医・主治医といった関係者をつなぐコーディネーター役として機能している。保健師等としては、治療・療養が必要な社員への支援は計画的に実施できており、一定の成果があるものの、病気になる前の健康づくり対策（予防）の取組が課題とのことであった。また、組織的に取組を検討するためには、その必要性や根拠について経営層や社内関係者の説得が必要であるが、なかなか難しいとのことであった。

そこでモデル事業では、健康づくり対策（予防）の観点からの支援体制構築に資するよう、普及啓発に関する基本的な考え方や普及啓発に係る取組について整理した。

### 2 モデル事業での検討結果

マニュアル目次

#### 健康管理、治療と仕事の両立等についての普及啓発マニュアル

#### (1) マニュアルの全体像

人事労務担当者・産業保健スタッフ向けの「健康管理、治療と仕事の両立等についての普及啓発マニュアル」として、取組に関する基本方針案を整理するとともに、普及啓発に係る取組の方向性を検討した。あわせて、会社として取組の必要性を検討するための材料として、取組推進のための資料も整理した。

1. マニュアル作成の目的
2. 基本方針について
3. 普及啓発に関する具体的な検討
  - (1) 層別化研修の実施
  - (2) 新入社員に対する情報提供
4. 取組推進のための資料整理（取組の効果・必要性）
5. 参考資料
  - ・参考資料1 年代別の健康課題
  - ・参考資料2 新入社員に対する研修内容
  - ・参考資料3 科学的根拠に基づくがん検診
  - ・参考資料4 インセンティブプログラム等取組事例
  - ・参考資料5 「日本再興戦略」改訂2014
  - ・参考資料6 職場の雰囲気への好影響による組織運営への効果

## (2) マニュアルの具体的内容

### ① 基本方針

マニュアルでは、治療と仕事の両立に関する企業としての取組の方向性を「基本方針」として整理した。

### ② 普及啓発に関する検討の方向性

社員向けの研修を検討する際の方向性を整理した。新たに研修を開催することは難しいため、既存の人事部研修の中で「仕事と健康」に関連したテーマを取り上げることが現実的と考えられた。

図表1 基本方針

- 会社は、治療を受けながら働く意欲がある社員について、治療と仕事の両立を積極的に支援します。
- 会社は、社員本人の意向と能力、および安全性を十分に踏まえ、支援を行います。
- 治療と仕事の両立に対する重要性を社員全員が認識し、互いに協力しあいながら、働きやすい職場風土をつくります。
- 社員は、自身の健康管理を適切に行い、疾病予防・重症化予防に努めます。

図表2 研修の方向性

目的	日々の健康管理、疾病予防・重症化予防の取組の必要性について理解してもらうとともに、具体的な行動への動機づけを行う	
方向性	年代・職種等によって層別化して教育研修を行う。 既存の人事部研修に「仕事と健康」に関連したテーマを加える。	
テーマ案	20代	・健康管理の重要性、検診受診の必要性について ・女性社員：婦人科疾患等について
	30代	喫煙対策・飲酒対策について
	40代	〈一般社員に対して〉 ・がん検診受診、がんリスクチェックについて
	50代	〈喫煙者・過剰飲酒者に対して〉 ・禁煙対策、適正な飲酒について

研修後、社員が各自で情報を参照・活用できるように、公開資料をもとに研修を行ったり、随時参照できるように電子ファイルでの資料配布等を検討することとした。

- ・国立がん研究センターがん対策情報センター「科学的根拠に基づくがん予防」  
[http://ganjoho.jp/data/public/qa\\_links/brochure/knowledge/301.pdf](http://ganjoho.jp/data/public/qa_links/brochure/knowledge/301.pdf)
- ・国立がん研究センターがん予防・検診研究センター「+がんリスクチェック」(40代以降)  
<http://epi.ncc.go.jp/riskcheck/> 等

また、講師は社内の保健師・看護師だけでなく、医療機関とも連携していく方針とした。

### ③ 取組推進のための資料整理

普及啓発について組織的に取り組むためには、取組の必要性や効果を、経営層を含めた全社で共有することが必要であるため、その根拠を整理していくこととした。その際の視点として、労働損失や支援コストといった費用面だけでなく、「労働者にとってのメリット」も重視することとした。

## 3 今後の課題・展望

今後、健康管理や治療と仕事の両立について取り組む必要性や意義を、データや他社の事例をもとに整理していく必要がある。

専門家チーム  
からのコメント!

GOOD!



B社では、保健師等の積極的な活動により、職種の業務内容に応じた勤務形態の配慮や、復職時の同僚への助言、本人のコミュニケーション能力の向上に関する助言を実施しています。保健師や人事担当者が「社員は会社の財産であり、病気になっても大丈夫」という一貫した姿勢を持って社員を支援している点が特徴的でした。

今後は、生活習慣病予防・疾病予防・重症化予防といった、予防的な観点からの健康管理教育体制の整備を目指しているようですが、現状では、人事部と教育担当部署とのシームレスな連携体制の構築や予算確保についてトップの理解を得ることが必要と考えているようです。

発病後に支援をスタートするのではなく、疾病予防の観点から社員の健康管理を行うことが、会社と社員双方にどのように貢献するのか、経済効果の観点から整理していくこともひとつのポイントになると考えられます。

C社

## 過去の取組経験をベースに、人事が中心的に動く 職場復帰支援プログラムを作成した事例

基本情報	業種	複合サービス事業	所在地	高知県
	従業員数等	従業員数：644人（うち正規雇用164人） 平均年齢：47歳		
	産業医等	産業医（非常勤）1人		
	事業所概要	食品等の宅配・共同購入、店舗での販売などのサービスを提供している。 業務は、事務、配達等の物流、店舗での接客・品出し等多岐にわたる。		
事例における課題	病気に罹った職員に対する、復職支援のルールが整備されていない。			
検討の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 人事が休職者に個別対応してきた経験をもとに、プログラムとして一般化</li> <li>▪ 既存のメンタルヘルス復職支援プログラム案を、私傷病全てに拡張</li> </ul>			
検討体制	事業所：人事担当者（マネージャー）・人事担当者 作業チーム主担当：保健師			

### 1 検討の背景

C社では、病気に罹った職員に対して、人事の担当者2人が中心となって対応してきた。両立支援の取組はルール化されていないものの、休職、積立有給休暇、短時間勤務、残業制限等を組み合わせながら個々人に合った支援が行われてきた。

しかしながら、社内には、病気休職者への対応について標準化された規程が存在せず、職員間で対応に差が生じないよう、対応のルール化が必要であった。そこでモデル事業では、人事の取組経験をベースに、明文化された規程を作成することとした。

また、このような両立支援の取組や職員の衛生・健康管理活動を更に進めるために、健康経営的な視点からポジティブな効果があることを示せば、役員への説得材料になるのではないかと人事は感じていた。そこで、健康経営の考えに基づき、取組を評価する方法を検討することとした。

### 2 モデル事業での検討結果

マニュアル目次

#### 職場復帰マニュアル

#### 第1ステップ：病気休職開始及び休職中のケア

##### ■対応の基本的な流れ

...

##### ■業務の流れ

●...

●...

#### 第2ステップ：職場復帰に向けての対応と復職可否の判断

#### 第3ステップ：職場復帰支援プランの作成と確認

#### 第4ステップ：職場復帰の最終確認

#### 第5ステップ：職場復帰後のフォローアップ

#### (1) マニュアルの全体像

「職場復帰マニュアル」として、病気休職開始の段階から、復職後のフォローアップに至る段階まで、支援の内容を整理した。その際、C社で作成途中であった「メンタルヘルス不調者向けの職場復帰支援プログラム」の原案をベースにした。また、関係者の役割分担や支援の流れを整理するために、フロー図も作成した。

## (2) マニュアルの具体的内容

### ① 復帰支援の5ステップ

マニュアルでは、休職開始の段階から、復職後のフォローアップまで、支援の流れを5ステップに分け、それぞれのステップでの主な支援内容を図表1のようにまとめた。

第1ステップは、本人が病気による休職を申告してから職場復帰の申出をするまでの期間に該当し、周囲の関係者への対応、本人への対応等をまとめた内容となっている。第2ステップでは、本人の復職意思を確認してから、役員会で復職可否の判断を下すまでの判断プロセスをまとめている。第3ステップは、復職が決定してから、職場復帰支援プランの内容を作成する段階である。第4ステップでは、前のステップで作成したプランを復職先の職場マネージャー及び本人と確認し、職場復帰の最終確認を行う。第5ステップは、職場復帰直後からフォローアップを終了するまでの段階であり、本人の状況確認を定期的に行いつつ、場合によってはプランの見直し・再休職へと繋げていく内容となっている。

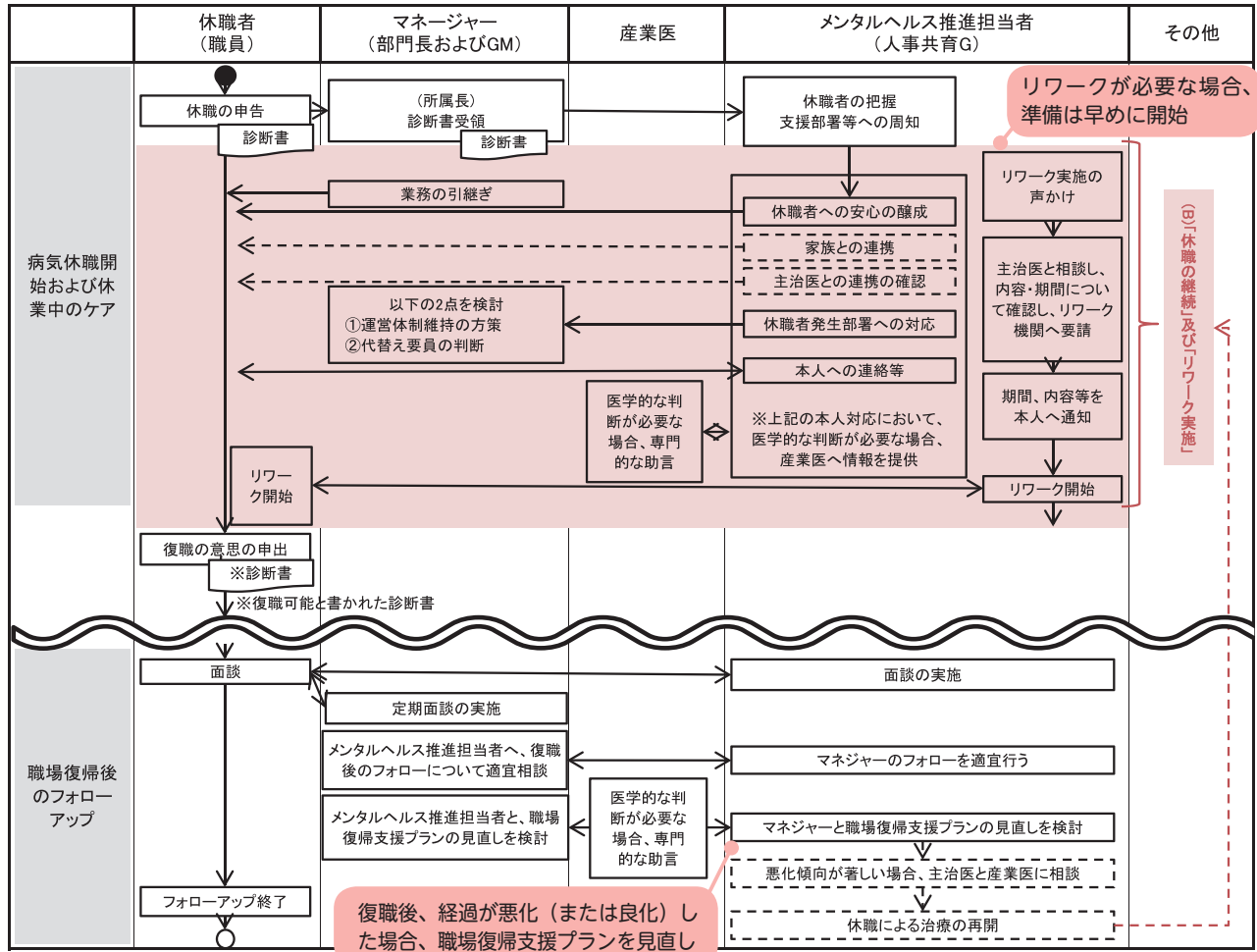
図表1 職場復帰マニュアルの主な内容とポイント

ステップ	主な内容	ポイント
第1ステップ 病気休職開始 および 休職中のケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・休職の申告と主治医の診断書の受領</li> <li>・関係部署等への周知</li> <li>・本人（家族）への療養期間の対応等について説明</li> <li>・休職者発生部署への対応</li> <li>・業務の引継ぎの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・休職申告時の診断書は療養期間を記載させる</li> <li>・本人への対応は、人事担当者がメインに実施</li> <li>・本人への連絡窓口を人事に一元化</li> <li>・休職期間中の本人への連絡は負荷のかからないように配慮</li> </ul>
第2ステップ 職場復帰に向けて の対応と復職 可否の判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本人の復職意思確認に先立ち、必要に応じて第1ステップの休職中の治療と並行してリワークの実施準備</li> <li>・職場復帰に向けた、復職可否の判断プロセス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リワークが必要な場合、その準備は、前倒しして早めに行う</li> </ul>
第3ステップ 職場復帰支援 プランの 作成と確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場復帰支援プランの作成プロセス</li> <li>・職場復帰支援プランの記載内容等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作成者は人事担当者とし、必要に応じて主治医、産業医、マネージャーと相談することとする</li> </ul>
第4ステップ 職場復帰の 最終確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場復帰支援プランの内容について、関連部署及び本人と確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・復職前の最終確認を部署及び本人と行う</li> </ul>
第5ステップ 職場復職後の フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的な面談による体調・治療・職場状況の確認</li> <li>・職場復帰支援プランの評価と見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場復帰支援プランの見直しは、復職後の状況が良いケースも悪いケースも含める</li> <li>・復職後の体調悪化が顕著な場合、休職による治療の再開を選択肢に入れる</li> </ul>

上記のマニュアル内容について、役割分担と支援の流れについてまとめたものが、図表2のフロー図である。人事の過去の取組経験を振り返り、プログラムの流れを検討した際に、2点ポイントが挙げた。

- リワークが必要な場合、その準備は、復職意思を確認してから始めるのでは経験上遅いため、前倒しする。
- 復職後の経過が悪化（もしくは良化）した場合の職場復帰支援プランの見直しの流れを追加する。

図表2 職場復帰マニュアルのフロー図



### 3 今後の課題・展望

職場復帰支援マニュアルについては、今回はじめて明文化したものであるため、今後実践を重ねる中でバージョンアップを行っていく必要がある。

また、「1. 検討の背景」で挙げた、両立支援の取組や職員の衛生・健康管理活動の健康経営的な視点からの評価については、産業医科大学 産業医実務研修センターが提供している衛生・健康管理コスト集計表 (<http://ohtc.med.uoeh-u.ac.jp/healthaccounting/tool/index.html>) を用いることで、衛生・健康管理活動全般(両立支援活動を含む)の費用の内訳を分析することができた。しかし効果の試算が難しく、モデル事業の中では費用対効果の評価の実施までには至らず、試算例の提示に留まった。



専門家チームからのコメント!

C社の場合、今回のマニュアル作成にあたり、厚生労働省「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰の手引き」(平成25年改訂)を参考にしました。ただ、現場で実際に動いていることとタイミングが違う部分もあり、同職場において実施可能な内容やタイミングを優先とし、現場に即した内容のマニュアルができたのではないかと考えています。

元々、手さぐりながら10年以上も実践をされてきましたが、今回の支援により、その活動が「マニュアル」という明文化につながりました。

メンタルヘルス不調者を中心に職場復帰プログラムの作成を昨年まで検討していましたが、身体も含め、全ての「治療」ということで、マニュアル作成への勢いがありました。

**D 社**

## 従業員の健康管理の強化のために、 定期健康診断後の事後フォローについて検討した事例

基本情報	業種	製造業	所在地	神奈川県
	従業員数等	従業員数：279人（うち正規雇用219人、非正規雇用60人） 平均年齢：44歳		
	産業保健スタッフ	産業医（非常勤）1人、看護師（常勤）1人		
	事業所概要	医薬品製造のうち、基礎研究を行う部門である。		
事例における課題	定期健康診断等の後の面談後の受診状況のフォローが実施されていなかった。			
検討の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活習慣病を含めた従業員の疾病の重症化を防止し、より生産性を高める</li> <li>定期健康診断後の事後フォローの仕組みについて整理・検討</li> </ul>			
検討体制	事業所：人事担当者、看護師 作業チーム主担当：産業医			

### 1 検討の背景

D社では、全社的に従業員の健康管理体制、病気療養のための療養休暇制度、段階的勤務制度のような復職プログラム等が整備・明文化され、イントラネット上に掲載されている（契約社員にも適用）。

従業員の健康は、常勤の看護師が日々目配りをしており、定期健康診断やストレスチェックの結果等により、気になる従業員には産業医等による面談が実施されている。ただし、面談後、医療機関を受診したかの確認は、産業医が発行する紹介状への返答によって行っており、それ以外の場合は、個別の声掛けにより確認していたが、全てをフォローできていなかった。

そのためモデル事業では、定期健康診断後の面談の実施体制・状況について再確認し、現在使用している紹介状の書式の見直し、紹介状では対応できていない面談実施者のその後の状況確認を行うための様式を整理し、マニュアルとして取りまとめることとした。

### 2 モデル事業での検討結果

マニュアル目次

定期健康診断事後フォロー業務マニュアル

1. マニュアルの目的
2. マニュアルの対象
3. 従業員の健康管理の具体的方法
  - (1) 従業員の健康診断
  - (2) 健康診断での有所見者に対する面談

4. 取組に関する評価

- 様式1 紹介状
- 様式2 受診結果報告書

#### (1) マニュアルの全体像

人事労務担当者・健康管理スタッフ向けの「定期健康診断事後フォロー業務マニュアル」を検討した。マニュアルでは、従業員の健康管理を適切に行い、従業員の疾病罹患後も重症化を予防し業務に支障をきたすことがないように、健康管理スタッフがどのような手順で業務を行うか整理した。

## (2) マニュアルの具体的な内容

### ① 受診結果報告書を活用した受診勧奨

現在、定期健康診断後の面談は、健康管理スタッフにより、実施案内をメールにて送付し、予約を取る形をとっている。これまでは、面談の予約だけに限定されていたが、今後は面談実施の案内のメール送付の際にも、受診結果について報告させるための受診結果報告書（本事業により新規に作成。図表1）を添付し、1か月以内の返信を促すことにより、面談の実施前から医療機関への受診について注意喚起するように努めることとした。

また、面談の実施後、医療機関の受診が必要な者で、紹介状を渡していない場合や紹介状の返信がない場合にも、面談時に受診結果報告書を手渡し、面談から3か月の間で提出をしてもらうようにした。

図表1 受診結果報告書

(様式2)

### 受診結果報告書

社員番号: \_\_\_\_\_

所属部署名: \_\_\_\_\_

氏名: \_\_\_\_\_

受診日 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

受診医療機関名 \_\_\_\_\_

受診結果

1. 異常なし(定期通院なし)
2. 経過観察・保健指導(定期通院なし)
3. 治療・処置済み(定期通院なし)
4. 治療中/検査中(要定期通院)
5. その他 \_\_\_\_\_

医師からの指示事項(診断名および注意事項等)

\*今回当面受診を考えていない方はその理由をご記載ください。  
( \_\_\_\_\_ )

\*プライバシーには十分配慮いたします。  
提出期限: 面談日( \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日)よりおおむね3か月以内に健康管理室にご提出ください。

### ② 受診状況を一元管理し、確実なフォロー

定期健康診断後の面談の実施状況については、紙ベースで面談日の予定表が作成されているのみで、面談後の受診状況の確認のタイミング等が明確に管理されていなかった。そのため、一覧表とし、面談実施日からおおむね3か月の時点で様式の提出がない場合には、健康管理スタッフより再度連絡できるようにした。(図表2)

図表2 受診状況の確認表

面談日	時刻	社員番号	社員名	面談結果	紹介状・報告書の返信期限	紹介状・報告書の返信日	備考
2014年8月3日	15:30	123456	〇〇太郎	紹介状による受診勧奨	2014年11月3日	2014年12月5日	
2014年8月4日	10:00	234567	〇〇花子	結果報告書による受診勧奨	2014年11月4日		
2014年9月5日	13:00	345678	〇〇次郎	結果報告書による受診勧奨	2014年12月5日		
2014年10月15日	15:00	456789	〇〇明美	特になし			

## 3 今後の課題・展望

今後は、従業員の健康管理の中でも、生活習慣病やがんについての予防事業やその意識啓発のための取組を強化していきたい。

### 専門家チームからのコメント!



D社は、企業としての健康管理制度や休暇休職制度等は概ね整備されていたので、個別の事業場で使える具体的なマニュアル作成の支援を行いました。

定期健康診断有所見者に対して医療機関受診の有無や治療状況などを確認することにより、疾病の重症化予防と通院や就業上の配慮を行い、業務との両立支援を図るための内容となっています。

本人から受診状況を申告させるフローにより、できるだけ健康管理スタッフや人事担当者の工数をかけずに、従業員の受診意識の向上を図るようになっています。

**E社**

## 休職中の社員の適切なタイミングでの復職に向けて「療養中の手引き」を作成した事例

基本情報	業種	情報通信業	所在地	神奈川県
	従業員数等	従業員数：1,429人（うち正規雇用1,019人、非正規雇用410人） 平均年齢：41.9歳		
	産業保健スタッフ	産業医（非常勤）3人、保健師（常勤）1人、看護師（常勤）2人		
	事業所概要	情報通信業の企業で、国内に複数の拠点を有する（分散事業場体制）。		
事例における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 休職者の中には、休職期間が長期化してしまう例もあり、復職の適切な動機付けや、適切なタイミングでの復職を促進することが課題となっていた。</li> <li>▪ 分散事業場体制であるため、休職者の復職支援について、全社的に統一的な対応方針を共有することも必要であった。</li> </ul>			
検討の成果	休職者向けに「療養中の手引き」を作成			
検討体制	事業所：本社総務担当者、人事部担当者、健康管理室看護師 作業チーム主担当：労働衛生コンサルタント（保健師）			

### 1 検討の背景

休職してから会社に復職するまでの対応を整理した復職支援プログラムは整備済みである。

休職者の中には、休職期間が長期化してしまう例や、療養中の過ごし方に問題がある例もあり、復職の適切な動機付けや、適切なタイミングでの復職を促進することが課題となっている。

また、分散事業場体制であるため、休職者の復職支援について、全社的に統一的な対応方針を共有することも必要であった。

そこで、病気により療養している社員に対し、適切なタイミングでの復職に向けて、療養中に実施してもらいたいこと、意識してもらいたいことを伝えるための「療養中の手引き」の作成を検討した。

### 2 モデル事業での検討結果

マニュアル目次

#### (1) マニュアルの全体像

病気により療養している社員が、適切に療養し、快復して適切なタイミングで復職してもらうために、療養中の過ごし方や復職の手順を「療養中の手引き」としてまとめた。この手引きは、病気で療養する社員に渡すことを想定しているが、復職にあたっては、家族による支援や協力も必要になることから、「手引き」は家族とも共有していただくものとして位置づけ、社員の家族にも読んでもらえる内容とした。

療養中の手引き

1. 手引きについて
2. 療養中の過ごし方について
  - (0) 療養から復職までの流れ
  - (1) 療養開始時にお願いしたいこと
  - (2) 療養中の過ごし方について
  - (3) 復職に向けて
  - (4) 病気になっても働き続けるために



## (2) マニュアルの具体的内容


### ① 「療養開始時」「療養中」「復職準備」の時系列に沿った手引き

マニュアルでは、「療養開始時」「療養中」「復職準備」の時系列に沿って、社員に実施してもらいたいこと、意識してもらいたいことを整理した。これまでも、療養中の取扱いに関する通知、休職の取扱いについての通知などの書類は整備されていたが、療養に入ってから復職するまでの全体像が分かるものがなかったことから、「手引き」により復職までの全体像を把握できるようにした。


図表1 「療養開始時」「療養中」「復職準備」におけるポイント

段階	説明事項	ポイント
療養開始時	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の連絡先・相談窓口をご確認ください。</li> <li>・あなたの連絡先を教えてください。</li> </ul>	連絡先を離れて連絡が取れなくならないように、あらかじめ会社に伝えていた連絡先を離れる際には、必ず会社に連絡することを記載した。
療養中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・療養にあたって～適切に療養し、適切なタイミングで復帰を～</li> <li>・治療について（治療に専念すること等）</li> <li>・療養中の会社との連絡について（月1回程度会社から面談・電話連絡等を行うこと）</li> <li>・生活リズム記録表の記入</li> </ul>	適切に療養し、適切なタイミングで復職することの重要性をメッセージとして伝達した。特に、「十分に快復しないまま復職を焦るようなことのないように」、「休職期間は療養のための期間であり、療養のために適切に過ごしてほしい」というメッセージを伝えるようにした。
復職準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活リズムを整える</li> <li>・復職の目安</li> <li>・復職時健康診断票の提出</li> <li>・出勤練習（病状によって）</li> <li>・復職時健康診断票に基づく復職の可否の決定</li> <li>・職場復帰時の負荷・職責の軽減や処遇について</li> </ul>	復職の目安については、「自分から見ても、他者から見ても安全・安定・安心して勤務が可能であること」とした。


図表2 療養中の留意点




まだ治っていないけど早く会社に戻らなきゃ!



**十分に快復しないまま復職を焦ってはいけません。しっかり治してから復職することが大切です。**



休職を利用して旅行に行こう♪



**仕事に戻ることを目指した療養のための休業です。遊ぶための休みではありません。快復したら、職場復帰の準備を進めてください。**

### 3 今後の課題・展望

「療養中の手引き」を通じて、事業場間での統一的な対応を進めることが課題となる。

今回作成した「療養中の手引き」は第一版という位置づけである。実際に使いながら、さらに実態に対応できるものになるよう随時アップデートを行うことが必要である。

専門家チーム  
からのコメント!

GOOD!



E社では、当初顕在化したニーズは絞られていませんでしたが、制度や実態を伺う中で、(1)若年労働者の病気休業中の過ごし方の問題と(2)長期化した休業に潜在する療養の問題、(3)事業場間での対応の差の問題が浮かび上がってきました。(3)に関しては分散事業場の数が多く、分散事業場ほど病気休業者が出た時の対応に困っている実情があるようでした。

マニュアル作成の際には、「全社的」に休業に入ってまもなく配布するもので、療養期間内の支援策が把握できて、適切な療養と休業・復帰につなげるための「病気休業者向けの『療養の手引き』」作成を目指しました。「療養」だけに焦点を当てるのではなく、「就業」と「健康」についての共通理解を図れるようなマニュアルになったのではないのでしょうか。



F社

## 休職する従業員が安心して療養に専念できるよう、従業員の休職時の流れについて整理した事例

基本情報	業種	製造業	所在地	神奈川県
	従業員数等	従業員数：約 3,600 人（法人全体） 平均年齢：40.8 歳		
	産業保健スタッフ	産業医 1 人（本事業参加事業場）		
	事業所概要	電気機器製造のうち、基礎研究を行う部門である。 産業医は月 1 回の訪問、それ以外の事項は、事業場内の衛生管理者が担当する。		
事例における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員が休職する際、従業員への情報提供が書面化されていなかった。</li> <li>長期休職からの復職時に、必ずしも主治医から必要な情報が得られていなかった。</li> </ul>			
検討の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>休職する従業員に口頭ではなく、書面にして伝えるべき情報を整理</li> <li>休職からの復職に際し、主治医から得たい情報を検討・整理</li> </ul>			
検討体制	事業所：事業所長、衛生管理者 作業チーム主担当：社会保険労務士			

### 1 検討の背景

F社では、傷病により長期間の休業が必要となる際には、未消化のため失効してしまった年次有給休暇を最長 60 日まで積み立てることが可能な保存年休を活用することができる。その後は、無給の休職となり、長期にわたっての休職（休職期間中については健康保険組合からの傷病手当金の支給あり）が可能である。

ただし、休職の際の留意事項等の案内について文書化されたものはなく、休職者に対しては、できる限り家族同席のもと、事業場内の衛生管理者が口頭で伝えていた。

休職者の復職にあたっては、1 日 9 時間（休憩時間 1 時間を含む）、週 5 日就労できることが条件である。この条件を満たしているか判断するため、メンタル関連疾患の場合は休職者本人から行動記録表の提出を求めていたが、それ以外に、主治医からの診断書について特段書式は定めていなかった。

### 2 モデル事業での検討結果

マニュアル目次

#### 休職者への休職・復職支援マニュアル

#### (1) マニュアルの全体像

人事労務を担当する衛生管理者向けに「**休職者への休職・復職支援マニュアル**」を整理した。マニュアルでは、事業場の人事労務を担当する衛生管理者が、休職を伴う治療を行う従業員に対してどのように対応すべきかを整理した。

1. マニュアル作成の目的
2. マニュアルの利用者
3. マニュアルの対象者
4. 休職から復職への流れ
  - (1) 休職の可能性のある者の把握
  - (2) 休職にあたっての各種説明
  - (3) 休職期間中の状況確認
  - (4) 復職可能性の状況確認
  - (5) 復職者のフォロー
5. 取組に関する評価

## (2) マニュアルの具体的な内容

### ① 休職者への情報提供のための書式

現在、衛生管理者が口頭で行っている休職者への情報提供を、必要事項を漏れなく伝えるために、「休職にあたって」(図表1)という書式を作成した。今後休職に入る従業員については、この書面を作成し、本人ならびに上長に渡すようにした。

### ② 復職希望者の状況を的確に把握するための書式

F社では、休職者が復職する際には、試し出勤、慣らし出勤というような制度は設けず、1日9時間(休憩1時間を含む)、週5日の就労が可能であることを条件に復職を認めているが、それを判断するための書式は定められていなかった。そこで、会社として復職可能とする条件、その条件がクリアできているかの主治医としての判定について情報提供してもらいたいことを記した「職場復帰に際しての情報提供依頼書」並びにその返書となる「職場復帰に際しての情報提供書」(図表2)を整備した。

図表1 休職にあたって

(様式1)

\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

**休職にあたって**

社員番号: \_\_\_\_\_ (入社年月日: \_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日)

様

当社では、従業員が病気になった場合でも、十分な療養を経て職場復帰ができるよう、休職制度を設けています。  
ついで貴殿の休職については、下記の通りとなっております。

記

- 休職可能期間: 下記休職開始日より \_\_\_\_\_ 箇月 ( \_\_\_\_\_ 就業規則第 \_\_\_\_\_ 条)
- 休職開始日: \_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日から(原則1日付となります)
- 休職期間満了日: \_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日  
※休職満了までに復職を命じられない場合は、退職となります。(人事・ \_\_\_\_\_ 就業規則第 \_\_\_\_\_ 条)
- 休職開始日時点から次の9月末日までの残り休暇日数  
年次有給休暇: \_\_\_\_\_日間、保存年休: \_\_\_\_\_日間
- 休職期間中の給与・賞与・退職金の扱いについて  
給 与: 支給なし(ただし、健康保険組合より傷病手当金の支給があります。別途案内する傷病手当金の手続きを実施してください。)  
賞 与: 休職期間に対する支給なし  
退職金: 休職期間を勤続年数に参入する(人事・ \_\_\_\_\_ 退職手当規定 \_\_\_\_\_)
- 職場復帰について  
職場復帰に際しては、就業規則第 \_\_\_\_\_ 条に定められた始業・就業時間による、1日9時間(休憩時間1時間を含む)、週5日間の就労が可能であるかを所屬長が慎重に判断し、決定します。就業再開の見通しが立ちましたら、会社より「(様式2) 職場復帰に際しての情報提供依頼書」「(様式3) 職場復帰に際しての情報提供書」を発行いたしますので、主治医にご記入いただき、復職願とあわせて復職希望日の1箇月前までに〇〇までご提出ください。  
情報提供書の作成にあたり、費用が発生する場合は、従業員本人の負担となります。
- 問い合わせ窓口  
本件につき、ご不明な点は、〇〇部〇〇(電話: 〇〇-〇〇-〇〇)までお問い合わせください。

図表2 職場復帰に際しての情報提供書

(様式3)

**職場復帰に際しての情報提供書**

直近の診察日: \_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

**現在の健康状態、治療状況**

服薬の必要もなく良好  服薬の必要はあるが良好  
⇒ 上記の具体的な理由等:  
 服薬についての自己管理が可能  食事・栄養摂取についての自己管理が可能  
 精神衛生についての自己管理が可能  身体疲労についての自己制御が可能  
 生活リズムについての自己管理が可能  
 コンピューター操作による一定時間の集中が可能  
 その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

**今後の治療の見通し**

特長治療の必要なし  
 月1回程度の通院が必要  
 2か月に1回程度の通院が必要  
 その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

**1日9時間、週5日間の就労が可能であると認める理由**

職場復帰への強い意欲があるため  
 通勤手段が確立したため  
 9時間(途中休憩あり)作業を行う気力・体力が回復したため  
 生活リズムが安定しているため  
 日中の強い眠気がなくなったため  
 その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

上記理由により、\_\_\_\_\_ 様は職場復帰が可能であると判断いたしました。

\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

医療機関名: \_\_\_\_\_  
所在地: \_\_\_\_\_  
医師名: \_\_\_\_\_ 印

選択肢形式にすることで、必要事項を漏れなく確認できるようにした。これにより、復職可否の判断根拠も明確になる。

## 3 今後の課題・展望

今回作成した休職者に関する各種書式について、今後実際に運用していく中でその有用性を評価したり、随時見直しを行い、同社の他の事業場での展開も検討したい。

専門家チーム  
からのコメント!

GOOD!



F社では、フレックスタイム、保存年休などの休職に入る前の所得保障、休職制度、就業規則は整っていましたが、労働者向けには口頭での説明のみであり、明文化していませんでした。モデル事業で作成した書式を通じて、より組織的、標準化された対応へとつなげていくことが期待されます。

G 社

## メンタルヘルス不調者が出た場合の 企業としての対応についてマニュアル化した事例

基本情報	業種	製造業	所在地	長野県
	従業員数等	従業員数：61人（うち正規雇用25人、非正規雇用36人） 平均年齢：45歳		
	産業保健スタッフ	産業医（非常勤）1人		
	事業所概要	食品製造を行う事業所で、現場で製造を行う部門と、管理部門で構成される。 製造現場では1か月単位での変形労働制が採用されており、週5日勤務と週6日勤務がほぼ隔週で繰り返される勤務形態がとられている。所定労働時間は8時30分から17時である。		
事例における課題	メンタルヘルス不調についてはこれまでに対応した実績がないため、対応策について不安がある。特に復職する際に周囲の配慮や理解を得るために必要な対応や、休職者との連絡の取り方などについてのノウハウが不足している。			
検討の成果	メンタルヘルス不調者が出た場合の企業としての対応についてマニュアル化			
検討体制	事業所：代表取締役社長、総務部総務人事労務担当 作業チーム主担当：社会保険労務士			

### 1 検討の背景

有給休暇を取得しやすい雰囲気があり、有給消化率は高い。特に、現場部門では20日の有給休暇をほぼ全て取得する社員が多い。傷病による社員の欠勤・休職及び復職に関する規程は整備されており、契約社員についても基本的には同様に制度が適用される。

メンタルヘルスに関しては、ストレスへの対処法やコミュニケーションについての研修を全員参加で実施している。健康診断に加え、メンタルヘルスチェックも実施しており、産業医によるフォローアップも実施している。2014年にはカウンセラーによる全社員面談を実施した。また、2015年からは、産業医の交代に合わせ、産業医が全社員と面談することを予定している。

このような予防策を講じているところではあるが、メンタルヘルス不調についてはこれまでに対応した実績がないため、対応策について不安を感じていた。特に、休職者が職場復帰する際に周囲の配慮や理解を得るために必要な対応や、休職者との連絡の取り方などについてのノウハウが不足していた。

そこで、本事業では、メンタルヘルス不調者が出た場合の企業としての対応について、マニュアル化することとした。



メンタルヘルス不調者の職場復帰支援マニュアル

はじめに

1. 作成の目的
2. マニュアルの対象
3. 作成方法
4. 普段からの取組について

全体像

- 第1ステップ 病気休職開始及び休職中のケア
- 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復職プランの作成
- 第4ステップ 最終的な職場復帰の決定
- 第5ステップ 職場復帰後のフォローアップ

(1) マニュアルの全体像

「メンタルヘルス不調者の職場復帰支援マニュアル」として、厚生労働省「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 25 年改訂）に示された職場復帰支援に向けた 5 つのステップを軸として、休職から通常業務への復帰までの総務部の役割や対応の考え方を整理した。

図表 1 マニュアルの全体像

ステップ	総務部の対応	関連資料
第1ステップ 病気休職開始及び 休職中のケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属長より、休職申請書と診断書を受領し、関係者と連絡をとる。</li> <li>・社員に対し、必要な事務手続きや、職場復帰支援の手順を説明する。</li> <li>・社員へのフォローを行う。</li> </ul>	様式 3 休職申請書 様式 4 休職通知書 様式 9 欠勤・休職管理及び職場復帰に関する同意書 様式 10 生活リズム表
第2ステップ 主治医による職場 復帰可能の判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員に、主治医の意見書とともに、復職許可申請書を提出してもらう。</li> </ul>	様式 5 復職許可申請書 様式 11 主治医意見書
第3ステップ 職場復帰の可否の 判断及び 復職プランの作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の復職意向を確認する。</li> <li>・産業医に、従業員の状態を確認してもらう。</li> <li>・職場復帰（仮出勤）の可否について、判断する。</li> <li>・復帰先及び受入態勢について、所属長とともに検討する。</li> <li>・産業医、所属長とともに復職プランを作成する。</li> <li>・仮出勤を通知し、状況をフォローする。</li> </ul>	様式 13 仮出勤開始連絡書 様式 6 仮出勤通知書 様式 14 仮出勤状況報告書
第4ステップ 最終的な職場復帰 の決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業医に、産業医意見書を提出してもらう。</li> <li>・社員と面談し、本人の意思を確認する。</li> <li>・復職判定会議を開催し、職場復帰について決定する。</li> <li>・社員に決定結果を通知する。</li> </ul>	様式 12 産業医意見書 様式 7 復職通知書（様式 8 復職不許可通知書）
第5ステップ 職場復帰後の フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業医に、定期的に産業医面談を依頼する。</li> <li>・所属長、産業医と連携し、復帰後の状況を確認する。</li> </ul>	

G社では、傷病による社員の欠勤・休職及び復職に関する規程や各種書式は既に整備されていたことから、各規程をいつ、どのように使用すればよいかを記載するようにした。

## (2) マニュアルの具体的内容

### ① 休職時の担当者の対応の考え方を整理

マニュアルでは、月1回程度の連絡の仕方（休職者への連絡は原則月1回とし、メールの場合は文面を短めにする等）、職場復帰時の受入態勢の整備（原則元の部署に復帰。労働時間短縮、業務制限等の配慮が必要となることから、復帰先の所属長に対し、本人の同意を得た上で、業務に関わる社員の病状について伝えるようにする。周囲の同僚に伝えるかは本人の判断に委ねる。）など、具体的な場面を想定し、担当者の対応の考え方や対応例を提示した。

また、メンタルヘルス不調からの回復状況は人によって異なることから、ケースに応じた柔軟な対応が必要である点も明記することとした。

図表2 仮出勤の可否の判断についての補足説明

実際には半日勤務からスタートして、翌週は15時まで、4週目ぐらいにはフルタイム勤務とするなど、段階的に勤務時間を延ばしていくことが有効なケースもあります。「目安として1日6時間以上」については絶対的な基準ではなく、あくまで目安として柔軟に運用します。

さらに、場合によっては家族にアプローチをして本人の状況を確認する必要があることについても明記した。

### ② 普段からの対応の必要性についても言及

マニュアルでは、普段からのメンタルヘルス不調の予防や、休職した場合の対応について周知しておくことの重要性についても言及した。具体的には、「産業医との面談について、定期的な面談のほかに、不調を感じた社員が随時相談できるように、事前に面談希望用紙を配布する」「いざという時に慌てないために、休職した場合の流れや、ご家族と連絡を取り合うこともあることなどを、前もって全社員に朝礼などで周知しておく」といった対応例を記載した。

## 3 今後の課題・展望

今回のモデル事業ではメンタルヘルス不調者が出た場合のマニュアルを作成したが、本来的にはメンタルヘルス不調者を出さないという一次予防の取組が重要であることが再認識された。

そのため、日常的に、メンタルヘルス不調とは何かや、その予防の必要性を周知すること、状況が悪化する前に、産業医やカウンセラーなどに相談しやすい環境を整えていくことが今後の課題である。

### 専門家チームからのコメント！



G社では、復職支援のための制度や規程は充実していました。モデル事業では、メンタルヘルス不調者が出ていない状況で、「転ばぬ先のつえ」として、メンタルヘルス不調者が出た場合の会社の対応を文書化しました。マニュアルでは、月1回程度の連絡の仕方、職場復帰時の受入態勢の整備など、具体的な場面を想定し、担当者の対応の考え方や対応例を提示しています。また、メンタルヘルス不調からの回復状況は人によって異なることから、ケースに応じた柔軟な対応が必要である点も明記することとしています。もう一点付け加えるとしたら、G社の事業場は100人以下の小規模事業場なので、仮にメンタルヘルス不調者が出た場合、当該不調者に対する偏見をなくす対応も必要であると思います。

H社

## 現場の声を踏まえ、既存の休職・復職プログラムに 長期的なフォローアップの視点を盛り込んだ事例

基本情報	業種	複合サービス事業	所在地	東京都
	従業員数等	従業員数：1,308人（うち非正規雇用 671人） 平均年齢：31歳		
	産業保健スタッフ	産業医（非常勤）1人		
	事業所概要	レストラン、バンケット（ウェディング）、ホテル等の運営、企画等を主な事業内容とする。国内事業所数は9か所。正規雇用の従業員と非正規雇用の従業員とが約半数ずつであり、多くが飲食業やホテル等、接客に関わる職務に就いている。		
事例における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援は現場のマネージャーが中心となって対応しており、対応の標準化が課題であった。</li> <li>従業員から病気休職がキャリアに響くのではないかとといった不安の声があった。</li> </ul>			
検討の成果	休職・復職者への長期フォローアップを含めた仕組みの方向性を検討			
検討体制	事業所：本社人事労務担当者 作業チーム主担当：産業医			

### 1 検討の背景

H社では、接客や調理担当など、仕事柄、治療中の者が仕事をするのは難しいと考えており、治療が落ち着いてから復職することが基本となっている。

休職者・復職者への対応は直属のマネージャーが窓口となっているが、マネージャーが対応に迷うケースがあったため、平成26年度に入ってから、復職の基準やマネージャーの対応手順等を明記した休職・復職支援のプログラムを作成し、運用を開始した。一方、休職した従業員からは「休職がキャリアに響くのではないか」「上司によって対応が違う」といった声があがっており、人事労務担当としては長期的なフォローアップの必要性を感じていた。

そこでモデル事業では、休職・復職者への長期フォローアップを含めた支援のあり方について見直しを行った。

### 2 モデル事業での検討結果

マニュアル目次

#### 復職支援マニュアル

1. マニュアル作成の目的
2. マニュアルの対象
3. 支援の対象者
4. 休職希望者への情報提供
5. 休職者の復職支援
  - (1) 休職中のフォローについて
  - (2) 復職可否の判断について
  - (3) 復職プランについて
  - (4) 長期フォローアップについて
6. 取組に関する評価

#### (1) マニュアルの全体像

人事労務担当者、マネージャー向けの「復職支援マニュアル」として既存の復職支援の流れをマニュアルとして整理した。その際、従業員が相談しやすくすること、長期的なフォローアップを行うことに着目して、対応を見直した。



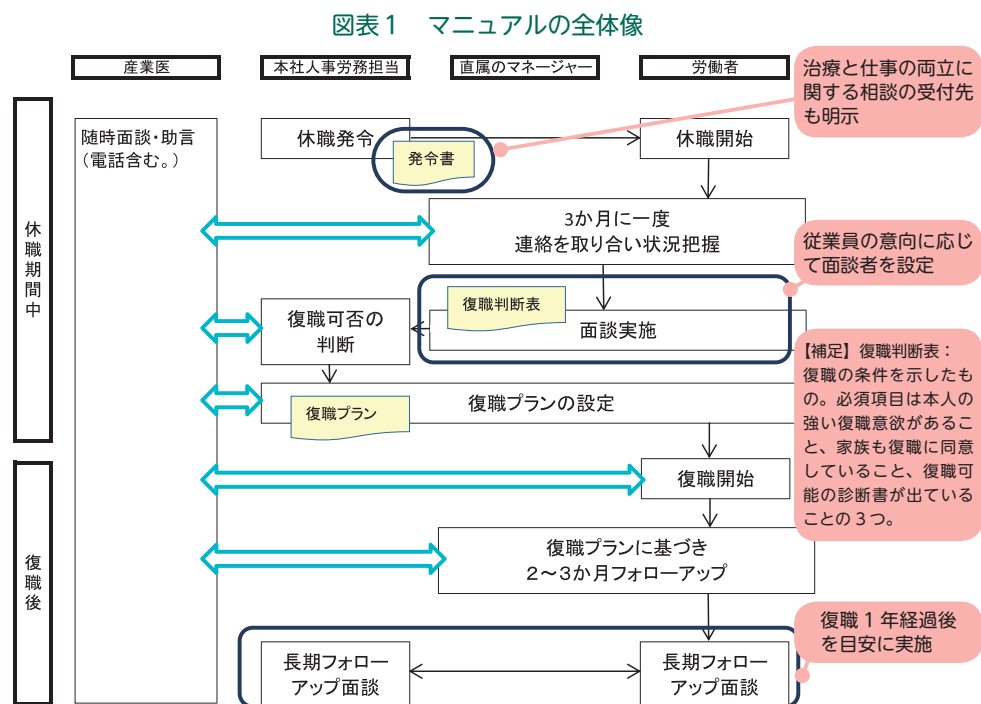
## (2) マニュアルの具体的内容

### ① 休職者への情報提供

H社では、休職希望者に対して、人事部よりマネージャーを通じて文書により休職辞令を発出している。その際、事務的な問い合わせだけでなく、治療と仕事の両立にまつわる相談を受け付ける問い合わせ先も追記することとした。

### ② 復職支援

現状では、マネージャーが従業員と面談を行い、会社規定の「復職判断表」に基づいて復職条件を満たしているかどうかを確認している。病気の種類や人間関係によってはマネージャー以外の者が面談したほうがよいケースもあると考えられたため、あらかじめ従業員に面談者について意向を確認し、適時調整できるようにした。



※マニュアルをもとにみずほ情報総研作成

### ③ 長期フォローアップ

復職後1年経過後を目途に、本社人事労務担当が従業員と面談を行い、その後の経過をフォローすることとした。面談の際には、「現状の仕事に対する満足感、問題点がないか」「仕事に対するモチベーションは他の従業員と同等にあるか」「その他困っていることはないか」といった視点から従業員に状況を確認することとし、適時措置を取ることとした。

## 3 今後の課題・展望

モデル事業での検討のために休職者数等のデータを整理する過程で、メンタルヘルス不調者が意外に多くいることが分かり、対策の必要性が再認識された。現場のマネージャー向けに休職・復職支援のプログラムを作成・運用を開始したところであるが、それに加えて研修を行うなどして、マネージャーの対応スキルを上げていくことが今後の課題である。

### 専門家チームからのコメント!



H社では、家族的なコミュニケーションを大切にし、従業員が安心して長く勤められる企業風土の醸成に努力を続けていると感じました。ただし、現状は従業員の平均年齢も低めであり、疾病罹患率は総じて低い状況であるため、事例ごとの対応・支援が可能となっているものの、事業規模の拡大や従業員の年齢の上昇等を見据えて、就業規則や管理・支援体制等を標準化していくことが今後の課題になると考えられます。現行の休職・復職支援のプログラムでは、復職の可否の条件や復職後のプランなどについてできるかぎり具体的に記載されており、現場の管理者にとって実務運用上の価値が高いと言えます。長期フォローアップ（復職1年後）を行うことで、会社は、より良い支援のあり方を振り返ることができ、従業員は冷静に経緯を振り返り未来志向になることができると期待されます。

I 病院

## 職場復帰支援プログラムの運用のため、 フローを見直し、スタッフ向けマニュアル等を作成した事例

基本情報	業種	医療、福祉	所在地	高知県
	従業員数等	従業員数：1,311人（うち正規雇用1190人、非正規雇用121人） 平均年齢：35.4歳		
	産業保健スタッフ	産業医：常勤1人、保健師（常勤）5人、臨床検査技師（常勤）1人		
	事業所概要	I病院は、500床以上の規模の急性期医療を中心とした病院である。		
事例における課題	職場復帰支援プログラム案を作成しているものの、実際に運用できていない。			
検討の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>プログラムを運用できるように、業務の流れと役割分担を整理</li> <li>担い手である産業保健スタッフ、特に保健師と臨床検査技師向けのマニュアルを作成</li> <li>所属長向けに、プログラムの内容を周知する資料を作成</li> </ul>			
検討体制	事業所：産業医、総務課長、保健師、臨床検査技師 作業チーム主担当：保健師			

### 1 検討の背景

職員は病気に罹った際、有給休暇や休職、更に短時間正職員制度（有資格者のみ）を利用できる。また短時間勤務、夜勤・残業免除、慣らし勤務、部内配置転換などの配慮もなされている。

しかし、休職から復職までの流れを取り決める職場復帰支援プログラムについては、原案は作成済みであるものの、実際の運用には至っていなかった。運用に向けた課題としては、(i) 産業保健スタッフ、特に保健師と臨床検査技師（以下、保健師等）が、業務の流れ・動き方を具体的に把握できるようになること、(ii) 所属長がプログラムの手順や取り決めを理解できるようになること、が挙げられた。

そこで、プログラム案を元に、支援の流れを再確認しプログラムを修正した。また、産業保健スタッフ（特に保健師等）向けにマニュアルを作成し、所属長向けに周知用の資料を作成することとなった。

### 2 モデル事業での検討結果

#### (1) マニュアルの全体像

モデル事業では、職場復帰支援プログラムに関するマニュアルを3つ作成した。1つは、プログラムの流れをまとめた「フロー図」であり、もう1つは、産業保健スタッフ（特に保健師等）向けに対応方法等をまとめた「産業保健スタッフ向け職場復帰支援プログラムマニュアル」である。最後の1つは、所属長への周知を目的とした「職場復帰支援プログラム所属長向け資料」（A4両面1枚）である。

なお、このプログラムは、病院全体で共通のものであり、対象者は私傷病（メンタルヘルス不調含む）により休職し支援を要する職員としている。

産業保健スタッフ向け  
職場復帰支援プログラムマニュアル

1. 私傷病による休職状況
2. 職場復帰支援プログラムの概要
3. 職場復帰支援プログラムの対象者
4. マニュアルの概要
5. 産業保健スタッフの位置づけ
6. 業務の流れ（※ステップごとに支援内容を詳述）  
（※産業保健スタッフが関わる内容は特に強調）

職場復帰支援プログラム 所属長向け資料

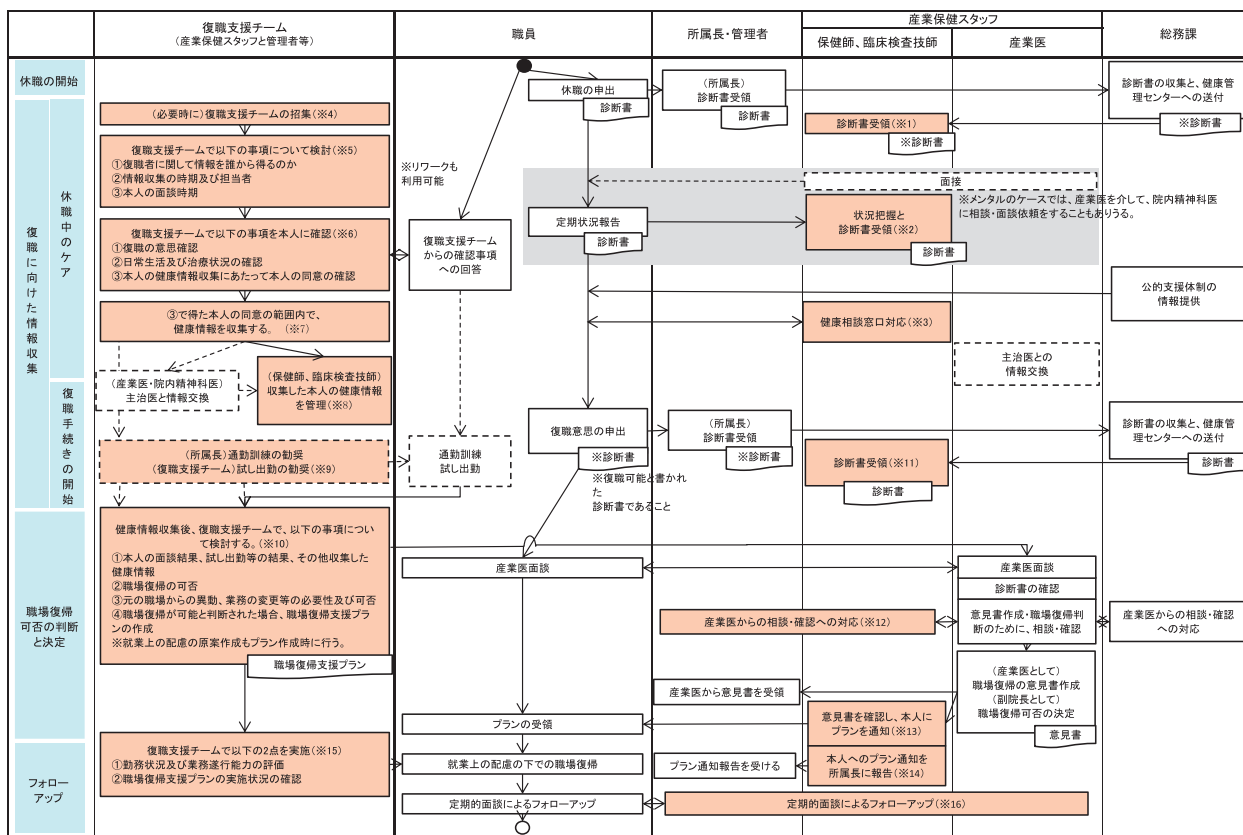
- ・第1ステップ～休職の開始
  - 概要（※各ステップの概観を記述）
  - 対応の流れ（※所属長が関わる内容を中心に記述）
- ・第2ステップ～休職中のケア&復職に向けた情報収集
  - 概要
  - 対応の流れ
- …以下、最終ステップまで同様の構成

(2) マニュアルの具体的内容

① 職場復帰支援の流れ

図表1は、支援の流れをまとめたフロー図である。支援の流れは、「休職の開始」「休職中のケア」「復職に向けた情報収集」「復職手続きの開始」「職場復帰可否の判断と決定」「フォローアップ」の6ステップに分けている。なお、支援の流れに関する主な検討点・修正点は、図表2のとおりである。

図表1 職場復帰支援プログラムのフロー図



図表2 支援の流れに関する主な検討点・修正点

ステップ	主なポイント
休職の開始	・ 本人が提出した診断書が確実に保健師等に届く仕組みを整備した
休職中のケア	・ 連絡窓口を保健師等に一元化し、定期的に本人状況の確認や面談を実施する
復職に向けた情報収集	・ 情報収集は、復職意思確認後ではなく、休職中のケアの段階から必要時に開始する
復職手続きの開始	・ 復職の意思の申出時には、「復職可能と書かれた診断書」を持参させる
職場復帰可否の判断と決定	・ 職場復帰可否の判断について、決定者と判断プロセスを明確にした

## ② 産業保健スタッフ向けのプログラムマニュアル

フロー図を元に、プログラムにおける産業保健スタッフ（特に保健師等）の具体的な役割を洗い出し、スタッフ向けのマニュアル（図表3）としてまとめた。その主な役割は図表4のようにまとめられる。

図表3 産業保健スタッフ向けプログラムマニュアル

健康管理センタースタッフ向け 職場復帰支援プログラムマニュアル	
<b>1. 私傷病による休職状況</b> ■病気等で休職もしくは就労上の配慮が必要な職員は、疾患別に見るとメンタルヘルスの不調、筋骨格系疾患を抱えているケースが多い。また若い女性が多いため、切迫早産や婦人系疾患等に罹る職員も見受けられる。 ■筋骨格系疾患やその他の疾患による休職者は、治癒後に休職から現職復帰するケースが多いが、メンタルヘルス不調者は、休職と退職を繰り返したり、配置転換や退職したりする場合も多い。	
<b>2. 職場復帰支援プログラムの概要</b> ■職場復帰支援プログラムは、私傷病（メンタルヘルス不調含む）で休職に至った職員が、職場復帰を円滑に進められるよう、休職の開始の段階から復職後のフォローアップまでの手順及び担当者の役割をまとめたものである。	
<b>3. 職場復帰支援プログラムの対象者</b> ■職場復帰支援プログラムの対象者は、「私傷病（メンタルヘルス不調含む）」により休職する職員で、支援を必要とする者とする。	
<b>6. 業務の流れ</b> ■休職の開始 「休職の開始」の流れ ①職員は、休職期間見込みが記載された診断書を所属長に提出し、休職を申し出る。 ②所属長は、診断書を総務課に提出する。 ③総務課は、休職期間見込みが1週間以上の診断書については、コピーを健康管理センターに送付する。 ④健康管理センターは診断書を受領する。 ⇒ 診断書のコピーを受け取り保管する。(※1)           規程 第2条の1,2	
■休職中のケア 「休職中のケア」の流れ ①健康管理センターは、本人との休職中の連絡窓口となる。(※2) ⇒ 1か月に1回、診断書持参で、定期状況報告を本人から受ける。 ⇒ その際可能であれば、産業医もしくは健康管理センターが本人と面談を行う。 (※産業医を介して、院内精神科医に相談・面談依頼を行うこともある。) (※本人が抱えている問題を一緒に考え、次回の面談に繋げていく。) ⇒ 状況報告や面談で得た情報は、第14条に附りプライバシー保護及び情報共有を行う。 ②総務課は、公的な支援体制について本人に情報提供する。 規程 第2条の1,2 第14条 第5条の2	

図表4 産業保健スタッフ（特に保健師等）の主な役割

ステップ	産業保健スタッフ（特に保健師等）の主な役割
休職の開始	・総務課から診断書のコピーを受領し、休職者を把握
休職中のケア	・本人との休職中の連絡窓口となり、定期的に状況報告を受け情報を収集
復職に向けた情報収集	・復職支援チームを招集し、必要時には検討ミーティングを開催 ・復職の意思や治療状況の確認などを実施。場合によっては、試し出勤の調整も担当 ・収集した健康情報の管理
復職手続きの開始	・総務から診断書のコピーを受領
職場復帰可否の判断と決定	・復職支援チームとして、職場復帰プランの作成、及びプランの本人への通知
フォローアップ	・面談を通じて、勤務状況、業務遂行能力、及び職場復帰プランの実施状況を確認

## ③ 「職場復帰支援プログラム所属長向け資料」を用いて周知

所属長向けにプログラムを周知する資料を作成した。内容は、各ステップの業務の流れを簡略化して説明したものになっている。その中では特に、所属長が行うべきことを中心にまとめている。


## 3 今後の課題・展望

今後は職場復帰支援プログラムの運用細則の作成や就業規則への反映を進めていく必要がある。

またメンタルヘルス不調者への支援に関して、本人へ対応する場面（休職中の面談など）で、精神科の認定看護師と連携することが検討された。今後、支援事例を重ね、連携を具体化する予定である。

GOOD!

専門家チームからのコメント!



！病院の事例は、多職種の動き方が共有できるマニュアルになっています。産業保健スタッフだけでなく、組織内の専門的な人材を有効に活用し、連携していく、病院独自の動き方の提案ができたのではないかと考えています。また、産業保健スタッフの業務が多岐にわたっている中で、“産業保健スタッフだからこそできる仕事”を認識し、何から手をつけていくか、という目標が共有できたと考えています。

J社

## 事業所間で対応が統一されておらず、 本社・支店間共通の対応マニュアルを検討した事例

基本情報	業種	卸売・小売業	所在地	東京都
	従業員数等	従業員数：11,000人（うち非正規雇用約1万人） 平均年齢：約37歳、*正社員39.4歳		
	産業保健スタッフ	支店ごとに産業医・保健師1人ずつ選任		
	事業所概要	卸売・小売業である関係で、非正規雇用の従業員が非常に多い。事業所は都内本社含めて14か所、事業場としては780か所にのぼる。		
事例における課題	心身不調者への支援は原則支店で対応し、困難事例は本社の総務担当が対応しているが、本社・支店間の対応が標準化されておらず、支店の対応能力の向上が課題であった。			
検討の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 本社担当が行っている支援方法を洗い出し、マニュアル化</li> <li>▪ 両立支援を円滑に行い対応を標準化できるようツール案を検討</li> </ul>			
検討体制	事業所：本社総務担当者 作業チーム主担当：メディカルソーシャルワーカー			

### 1 検討の背景

J社では、心身不調者への支援は原則各支店で行うこととなっているが、支店で対応しきれない困難事例は本社の総務担当が中心となって対応している。

本社総務担当の高い問題意識と積極的な取組により、健康診断後措置や個別の復職支援など丁寧な対応がされており、疾病の重篤化予防・疾病罹患後の復職支援の両側面の体制が整備されている。その一方で、支店も含めた組織としての体制整備や対応の標準化は十分とはいえず、特に支店の対応能力を向上させていくことが課題と考えられた。

そこでモデル事業では、会社組織としての支援体制が構築されるよう、本社担当が行っている支援やノウハウを整理し、マニュアル化することとした。

### 2 モデル事業での検討結果

マニュアル目次

#### 休職者に対する復職支援の流れ

1. 目的
2. 全体像
3. 休職の開始
4. 休職中の配慮
5. 復職プランの検討
6. 就業上の配慮等
7. フォローアップ

様式1 基本情報シート

様式2 復職プラン記入用紙

#### (1) マニュアルの全体像

治療や療養のために休職した従業員の円滑な復職を支援するために、「**休職者に対する復職支援の流れ**」として、支店・本社総務担当の役割や考え方を整理した。また、対応の標準化や情報共有の円滑化を図るため、各種様式についてもまとめた。

## (2) マニュアルの具体的な内容

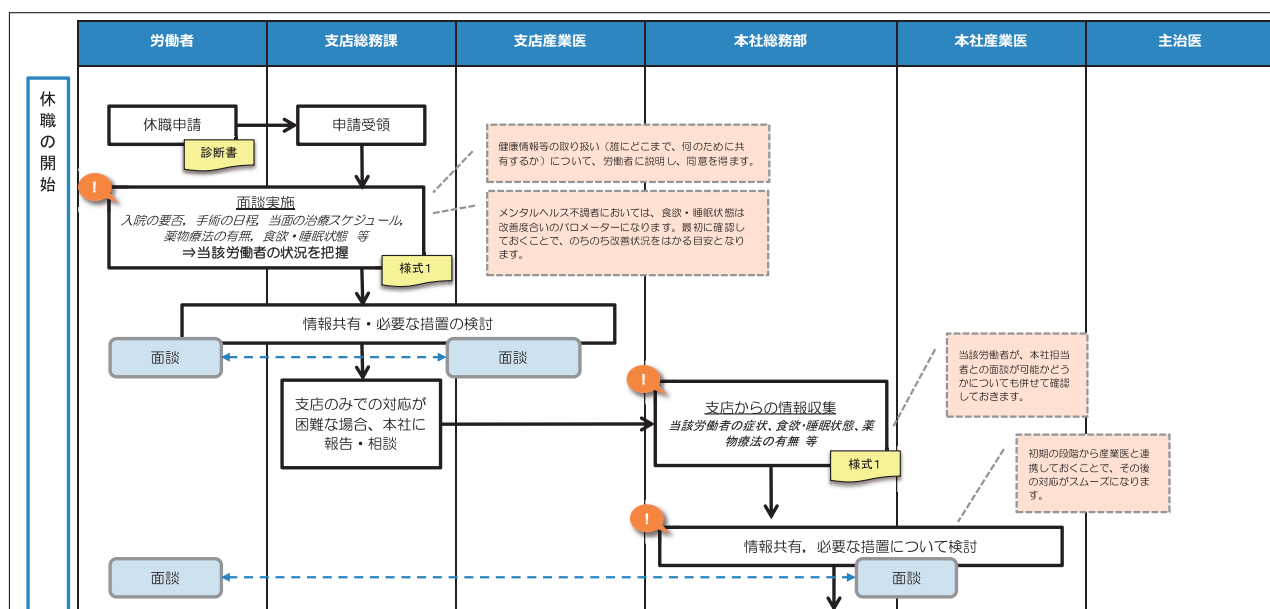
### ① 総務担当者における基本的な対応

マニュアルでは、休職開始から復職支援、復職後のフォローアップの流れに沿って、「休職の開始」から「フォローアップ」の各段階における基本的な対応を整理した。(図表1、2) 現在本社総務担当が対応の際に留意していることやポイントもマニュアルの中に盛り込んだ。

図表1 総務担当者における基本的な対応とポイント

段階	主な対応	ポイント
休職の開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員と面談を行い必要な情報を収集</li> <li>必要な手続き等を説明</li> <li>産業医と連絡を取り必要な措置を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>様式「基本情報シート」を用いて、必要な情報の確認、説明を行う。</li> <li>情報の取り扱いについて本人の同意を得る。</li> </ul>
休職中の配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>月1回を目安に面談を実施</li> <li>必要に応じて通院に同行して面談を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事に対する本人の意向は時間の経過とともに変わってくるので都度確認する。</li> </ul>
復職プランの検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員・上司と面談し、復職プランを検討</li> <li>異動が必要そうであれば人事部とも調整</li> <li>プラン案を産業医や主治医に確認し、適時プランを修正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プランは「復職プラン記入用紙」に沿って作成する。</li> <li>主治医にプランを通じて具体的な職場環境を説明した上で、復職可否や就業上の配慮について意見をもらう。</li> </ul>
就業上の配慮等	<ul style="list-style-type: none"> <li>復職当日、従業員・上司・担当者による3者面談を実施し、プランの内容について説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>就業上の配慮等について、どこまで職場の関係者に伝えるかについて、本人に意向に沿って対応。</li> </ul>
フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>復職から1か月ごとに従業員と面談し問題がないかフォロー</li> <li>上司にも問題が発生していないか確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の同意があれば、面談に上司も同席する。</li> </ul>

図表2 休職者に対する支援の流れ(抜粋)



## ② 情報収集や従業員への説明、面談結果を記録する様式

マニュアルでは、従業員から申し出があった際、①総務担当が従業員に確認すべき事項、②担当者から従業員に説明すべき事項を整理した。

現在、J社ではこれらの情報を記録する書式は特になかったため、記録用の様式「基本情報シート」を作成した。(図表3) この様式を活用することで、支店・本社間の情報共有がスムーズになること、支店間で対応が標準化されることが期待される。

図表3 基本情報シート

基本情報シート		様式1
作成日		年 月 日 ( )
記入者		
1. 情報収集項目		
(1) 対象社員		
社員氏名		社員番号
所属		性別 <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
生年月日	年 月 日 ( 歳)	
雇用形態	<input type="checkbox"/> 正社員 <input type="checkbox"/> 契約社員 <input type="checkbox"/> ・・・	
勤務形態	<input type="checkbox"/> 外 勤 (車輦運転 <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無) <input type="checkbox"/> 内 勤 (交替勤務 <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無)	
業務内容		
付 記		
(2) 治療・療養について		
病 名		
入院要否	<input type="checkbox"/> 有り (入院予定日: 月 日 ~ 月 日) <input type="checkbox"/> 無し <input type="checkbox"/> 未定	
手術要否	<input type="checkbox"/> 有り (日 程: 月 日) <input type="checkbox"/> 無し <input type="checkbox"/> 未定	
薬物療法	<input type="checkbox"/> 有り (備 考: ) <input type="checkbox"/> 無し <input type="checkbox"/> 未定	
治療予定		
食 欲	<input type="checkbox"/> 有る <input type="checkbox"/> あまり無い <input type="checkbox"/> 無い	
睡眠状態	<input type="checkbox"/> 十分眠れている <input type="checkbox"/> あまり眠れていない <input type="checkbox"/> 眠れていない	
付 記		
(3) 主治医診断書の取付け <input type="checkbox"/> 有り (→別紙添付) <input type="checkbox"/> 無し		
2. 説明・確認事項 ( 年 月 日面談実施) ※説明・確認した事項に☑		
各種手続き等	<input type="checkbox"/> 利用可能な有給休暇日数・休職期間 <input type="checkbox"/> 休職開始日 ( 年 月 日) <input type="checkbox"/> 休職開始に係る事務手続き <input type="checkbox"/> 傷病手当金の手続き <input type="checkbox"/> 今後の勤務処理 <input type="checkbox"/> 健康情報等の取り扱い	
休職期間中の会社との連絡	<input type="checkbox"/> 休 職 中 の 所 在: <input type="checkbox"/> 自宅 <input type="checkbox"/> 自宅以外 ( ) <input type="checkbox"/> 先 方 窓 口: <input type="checkbox"/> 本人 <input type="checkbox"/> ご家族 <input type="checkbox"/> その他 ( ) 連絡先・連絡方法: 連絡頻度・方法: <input type="checkbox"/> 病院受診時の同行: <input type="checkbox"/> 同行可 <input type="checkbox"/> 同行不可 <input type="checkbox"/> 要検討 <input type="checkbox"/> 会社窓口・面談者: <input type="checkbox"/> 本社総務部 <input type="checkbox"/> その他 ( )	
健康情報等の取り扱い	要望・意向等: <input type="checkbox"/> 有り ( ) <input type="checkbox"/> 無し	

①担当者が従業員に確認すること  
入院や手術の要否を確認し、休職が必要かどうか確認する。また、薬物療法がある場合、副作用のために業務内容を変更する必要もあるため、確認しておく。

②担当者が従業員に説明すること  
各種事務手続きについて、説明したものにチェックする。休職期間中の会社との連絡の必要性について説明し、その方法についても確認しておく。  
情報の取り扱い方法について説明し、本人の同意の有無、要望を記録する。

## 3 今後の課題・展望

マニュアルをたたき台として、総務担当者がかわっても、あるいは本社・支店の別に関わらず、統一的な対応、支援が行われるような体制、仕組みづくりを進めていくことが今後の課題である。

また、契約社員をはじめとした非正規雇用の場合は休職制度がなく、30～60日を超える欠勤が続いた場合は解雇となってしまう。正社員であれば支援につなげやすいが、非正規雇用者の傷病の状況の把握は難しく、退職の申し出があった時や休みが続いて初めて把握することが多い。非正規雇用者に対する支援については別途検討が必要である。

専門家チーム  
からのコメント!

GOOD!



J社の場合、短時間勤務制度等はないものの、職場が多く、従業員の状況(副作用等の状況や通勤の負担、通院等)に応じて職場の選択、配置転換等がしやすいという特徴がありました。本社総務担当の方の「病気をしても仕事が続けられるように支援する」という基本的な姿勢のもと、個別の状況に応じて治療と職業生活の両立ができるように配慮がなされています。主治医にも積極的にアプローチしており、個性の高い復職プランが作成されています。

マニュアル作成にあたっては、これまで蓄積されたノウハウや支援方法を明文化するだけでなく、担当者にとって無理のない、実現可能性の高い支援のあり方を意識しました。作成した様式も活用しながら、今後、会社組織としての支援体制の構築へとつなげていってほしいと思います。

平成 26 年度厚生労働省委託事業「治療と職業生活の両立等支援対策事業」

平成 27 年 3 月発行

企画・制作 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部  
〒 101-8443 東京都千代田区神田錦町 2-3

委 託 元 厚生労働省 労働基準局 安全衛生部労働衛生課  
TEL 03-5253-1111