

メンタルヘルス対応研修 ・パイロット事業説明会

復職名人

1. メンタルヘルス対応研修

2. 質疑応答

3. パイロット事業説明会

4. 質疑応答

森 悠太

- (株)Office d'Azur 代表取締役、社会保険労務士
- 業務遂行レベルに基づくメンタルヘルス対応を習得し、民間企業・自治体の事例対応支援に取り組む
- 2019年度共同研究として「人事の主体的関与を引き出すメンタルヘルス対応方法の開発と試行」のモデル事業実施

病気で仕事ができなくなったら休んでもらい、 復帰後は元通り仕事をしてもらうこと

- 本日紹介した方法は、難渋事例の解決が目的でした。
ですが、他の事例にも適用したところ、復職後のパフォーマンスが発揮できることが分かりました
- 最初から困った事例はありません。初めにしっかりと対応し、
繰り返しを防ぐことこそが、良い結果につながります

復職名人と他の対応との比較

	復職名人	従来型対応	医療追求型
長所	- 成功率は改善 （特に再発は激減する） - 問題事例を解決できる - 問題事例の発生やリスクを軽減できる - 一貫性を保った対応を続けられる	今までと同じように対応していけば良いのでなんとなく安心	- 今までよりも充実した対応をするので、より安心できる - 人事から見れば、医療職にお任せできる
短所	- 新しいことに取り組むので、不安は大きい - 労力は一時的に増加する	- 成功率は悪化傾向 （良くて現状維持） - 現状の課題は解消しない - 問題事例やリスクも生じる	- 費用や労力が増加する - 担当者の属人性が高いので、担い手の確保や、一貫性を保った対応が難しい - 成功率が上がるのかは不透明（相当難しい）

メンタルヘルス対応研修

よくある『困っている』との相談

- 元々は真面目な職員。仕事の負荷が高かった時に、精神的不調になってしまった。
- 診断書通り 1 ヶ月療養させ、復職後は業務負荷を大幅に軽減した。
- しかし、●年経っても、元通りには戻らず、勤怠も悪く仕事を任せられない。残業拒否、特定の業務や特定の職員との関わりをストレスになると避け、指導には反抗的態度（または病気が悪化すると居直る）。
- 本人の希望するストレスの低い部署に数回異動させたが、これ以上異動先もない。

① 再発率の高さ

休復職を繰り返すことが多い→フォローをする現場が疲弊する
→本人が要求する配慮が拡大し、徐々に難渋事例化するケースも多い

② 対応の中から人事が抜け落ちている

主治医や本人の意見をそのまま受け入れた対応をせざるを得ない
→通常の労務管理では起こりえない「異常な」事態が発生

③ 安全配慮義務違反のリスク

復職後に再発や自殺した場合に使用者の責任が認められやすい
←療養不十分な状態で復職させたとして使用者の過失を問われる

① 再発率／繰り返し事例の激減

通常の労務管理下で働けることを、復職の条件として考える
療養期間中に、十分な療養と復帰後の準備をさせ、再発率の低下

② 人事が自信をもって役割を果たすことができる

人事が状況をコントロールして、療養の手順を進めることができる

③ 安全配慮義務の履行

療養十分と客観的に判断できるようになってから復職させるため、
安全配慮義務違反のリスク低減

東京都立川市、小平市、調布市、多摩市、あきる野市、埼玉県志木市、千葉県佐倉市、静岡県掛川市、京都府城陽市、兵庫県加東市、愛媛県四国中央市、内子町、福岡県うきは市、宮崎県日向市、北海道厚真町、白老町など

- ① 職場は働く場所であるという大原則
- ② 業務的健康管理に基づく対応
- ③ 療養専念～復帰支援まで4つのステップで
対応

職場は働く場所である

職場は治療やケアの場所ではなく、

職務専念義務に基づく、労務提供をする場所

→職場では通常勤務をすることが大前提

(高尾総司・前園健司・森悠太『健康管理は従業員にまかせなさい』保健文化社, 2023)

全体の奉仕者として、住民サービスが適切に行えること

1. 業務が出来ている（業務効率・質・生産性）
 2. 服務規定を守っている（就業態度、勤怠）
 3. 「健康上の問題」はない、あるいは、
業務遂行（継続）によって「健康上の問題」は生じない
- これら3つを満たすこと。

二つの健康管理の比較

“業務的”健康管理	“医療的”健康管理
就業に支障の無い労働力の確保 “ 全体 最適化”	個人の健康増進 ・ 疾病予防 “部分最適化”→周囲の負担は当然
ルールにもとづき 上司・人事 が実行	医療の専門家がやってあげる
使用者にとっての 義務 職員にとっては 職務命令	やらないよりやった方がよいかも 個人の 希望 に基づく「福利厚生」
部下の 業務面 に注目して対応する	部下の 健康面 に注目して対応する

(高尾総司・前園健司・森悠太『健康管理は従業員にまかせなさい』保健文化社, 2023)

本人の意志をどこまで尊重するか

“業務的”健康管理	“医療的”健康管理
全体の奉仕者として遜色ない働き方ができており、公平性が担保される範囲内で尊重するが 本人の意に沿わずとも、組織にとって必要なことは命令してでも従わせる	最大限尊重する 本人の意に沿わないことは決して実施しない

通常勤務に支障があるか否かで判断する

- × 病名や病状、重症度、病気の有無で判断
- 通常勤務からの逸脱をとらえる

業務効率は所属長、就業態度は人事判断→労務判断

→賃金に見合う労務提供が得られているか、
他の職員との公平性はどうか、「総合的に」判断

(高尾総司・前園健司・森悠太『健康管理は従業員にまかせなさい』保健文化社, 2023)

通常勤務に支障がありそうであれば、最終的には休ませるしかないとの共通認識を持つ

× 私傷病であれば、通常勤務できなくても仕方ない

○ 私傷病は通常勤務できない正当な免責理由にはならない
あくまで、病気休暇や病気休職の理由となるのみ

(高尾総司・前園健司・森悠太『健康管理は従業員にまかせなさい』保健文化社, 2023)

配慮付き通常勤務は慎重に限定的に行う

【内容】 原則は、時間外労働の制限、通院への配慮のみ

【条件】

1. 一時的（数週間）、有限回数（1回のみ）とすること
2. 「健康上の問題」が改善一方向であるという共通認識
3. 主治医・産業医がドクターストップしないこと

復帰基準＝通常勤務ができること（業務・労務・健康）

業務基準

- 元の職場で以前と同じ仕事ができるまでに回復しているかで判断。

業務基準設定のポイント

- 原則として、元の職場、職位、職務への復帰とする
- 復帰後の業務効率・質・量が、職位相当8割以上で、2か月以内に職位相当に回復すること
- 業務内容を職位相当未満とする質的軽減勤務は行わない



（『職場復帰支援』地方公務員安全衛生推進協会 p.8）

これらを満たして6ヶ月以上の安定継続的な勤務が見込まれること

労務基準



- 服務規程どおり働けるまでに回復しているかどうかで判断。

労務基準設定のポイント

- 業務基準を満たした職務内容で、服務規程に定められたとおりに定時勤務でき、就業態度にも問題がないこと

健康基準

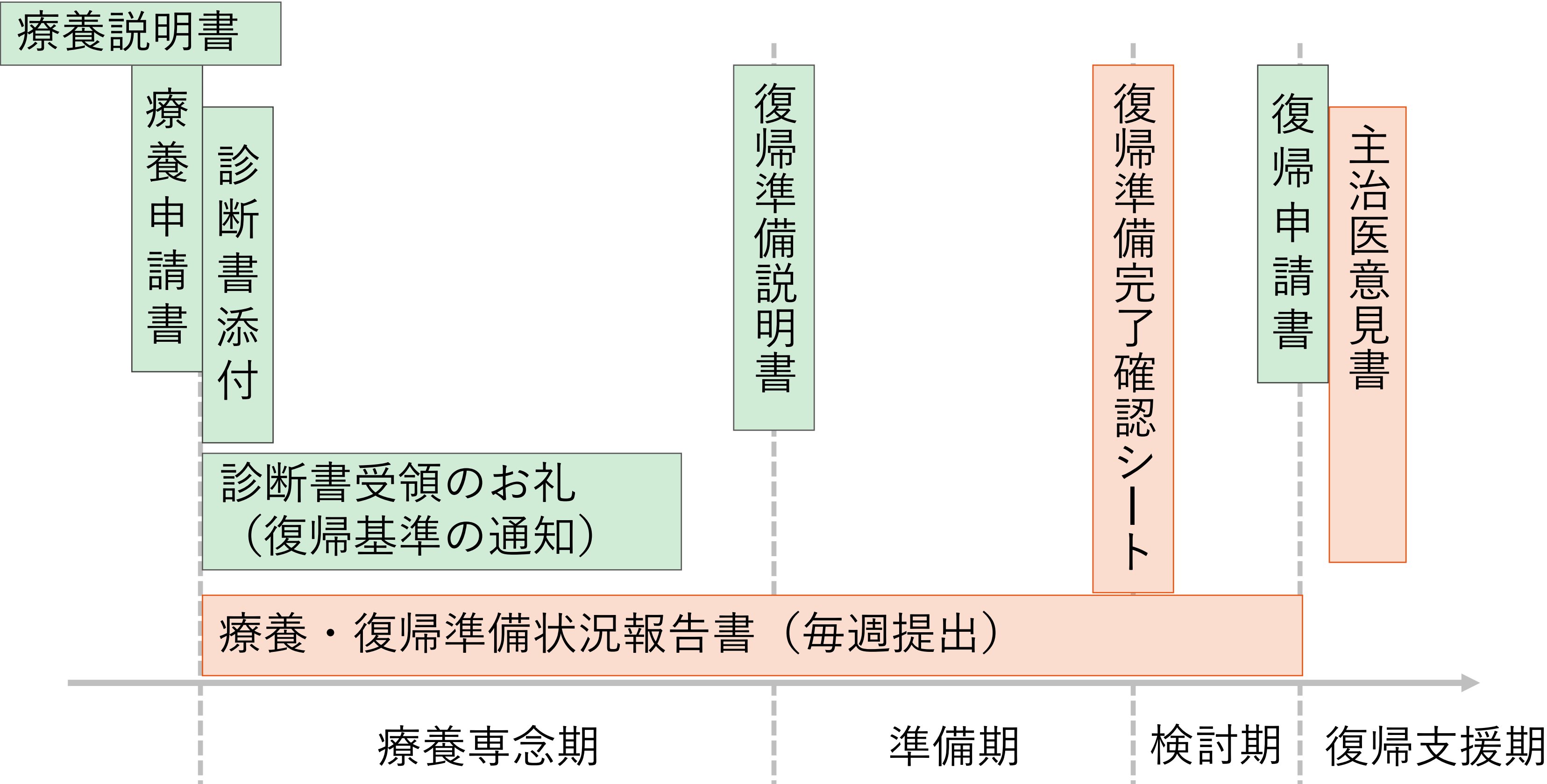


- 仕事を続けても、健康な状態を保っていただけるかどうかで判断。

健康基準設定のポイント

- 健康上の問題による業務への支障、及び業務による健康上の問題が発生するリスクがないこと

手順と様式の全体像



療養の各段階の流れ

療養開始時	療養専念期	復帰準備期	復帰検討期	復帰支援期
—	1カ月間～	1カ月間～	10日～2週間	*1カ月間
通常勤務に支障→療養	主治医の指示で療養に専念	通常勤務に向けた準備期間	復帰可否を慎重に判断	一定の配慮を実施
療養説明書 復帰基準通知	療養報告	復帰準備報告 復帰準備完了 確認シート 予備面接	復帰準備報告 主治医意見書 復帰判定面接 →復職	配慮内容… 通院への配慮 時間外の免除

職員と面接する際に、出席者の発言内容を 演劇の台本のように、準備したもの

私傷病を理由とした問題行動が疑われる職員に対して | 療養導入が解

要するに、身体・精神を問わず、背景に私傷病があるとしても、現在問題となっている、就業態度や言動が懲戒事由に該当する可能性があることそのものには、何ら影響しません。

しかしながら、実は体調が悪いがゆえに、誠実に業務に従事しようとしてもできないということなのであれば、いったん療養に専念することは規則にそった対応として認めることはできます。ただし、この場合であっても、現在問題となっている言動が、単純に免責になるというわけではなく、対応保留になるとお考えください。

面接も面談も「直接会って話をする」

面接 | 一方が他方の評価を行うために、説明
(質問) を行い、確認する

面談 | 双方の希望をすり合わせるために直接
会って話す (ゼロ回答は難しい)

“業務的”健康管理	“医療的”健康管理
まず、どんな問題があるか整理 大原則に立ち返り、<u>本人の義務</u>を確認した上で、<u>面接</u>して説明する 言うべきことを言うので、モメる可能性はもちろんある でも…問題は解決に向かっていく	病気・病名に依存した対応 <u>面談</u>にて<u>本人の希望</u>をまず確認。 その上でできることと、 できないことをすり合わせる とりあえず目先の衝突は回避できる (ように思える) でも…単に問題の先送りに過ぎない

面接と面談（面談をするな！）

“業務的”健康管理→面接	“医療的”健康管理 →面談
• 結論はあらかじめ決まっているし、結論の選択肢は限られている • 伝えることを準備している →自信を持って発言できる • （ロジックを整理した上で） 本人の考えを聞く →整理した通りに対応するだけ • 関係ない話は、進行に影響しない	• 面談の目的さえ曖昧なことが多い →行き当たりばったり • 面談がどの方向に進むか自信がない →医療職に任せたくなる ところが、医療職も自信がないので、 医療ブラックボックスで誤魔化す • 本人からは多様な希望が寄せられる （交渉のようになる） 一方で「復職するつもりはあるのか？」などと聞くハメになる

① 職場は働く場所であるという大原則

通常勤務が前提。働けないのであれば休ませる。

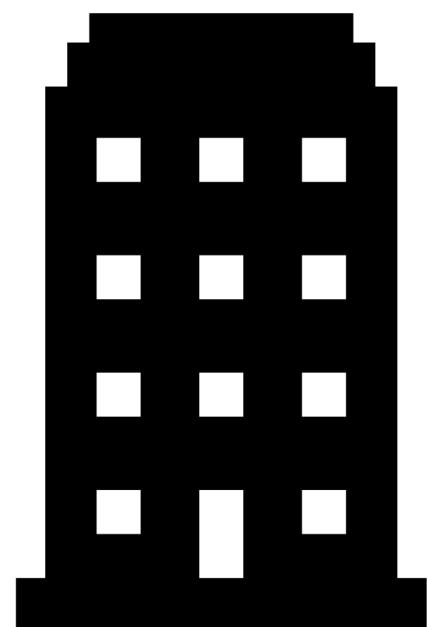
② 業務的健康管理

人事・上司も自信を持ってできる対応。

③ 療養専念～復帰支援まで4つのステップで対応

十分な療養と復帰準備に取り組んでから復帰することで、
再療養を防ぐことができる。

対個人だと厳しい（困った職員に厳しくしたい？）

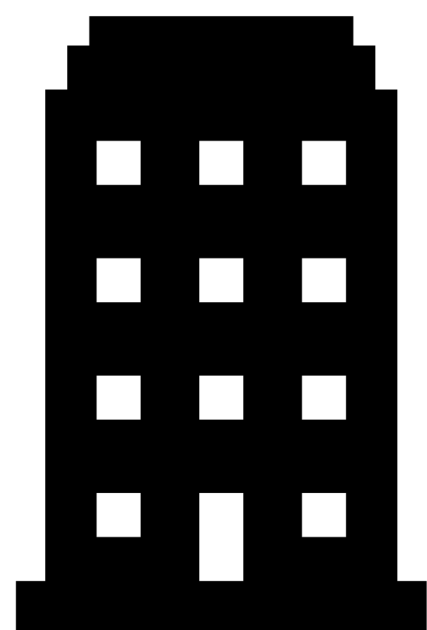


業務管理！

労務管理！



確かに甘くは無いけど、公平な対応



業務管理！

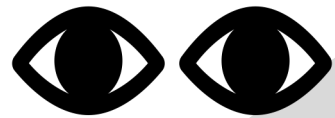
労務管理！



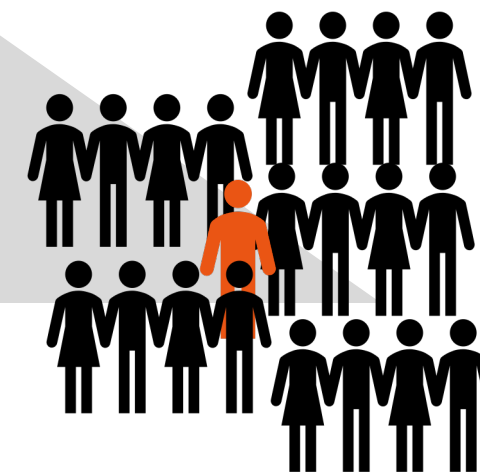
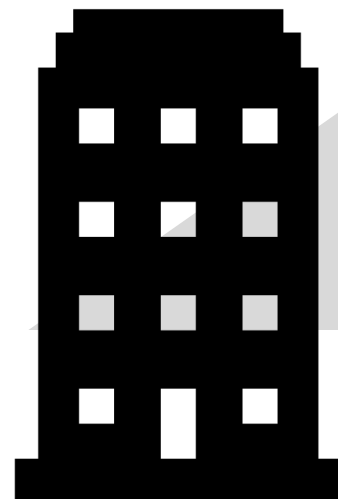
←従来の“優しい”対応は、他の人に対して厳しさを強いていたのでは??

行政として、制度・規則が上にある

あるいは市民の目



業務管理！
労務管理！



→ 制度・規則に沿った対応をしているだけ

あるいは、採用場面で考えてみると・・・？

採用面接で同じこと言うのでしょうか？

市にはいろいろな部署やいろいろな業務がありますが、全体の奉仕者として働けますか？



私は病気なので、〇〇業務はできません。主治医の先生もそう言っています。



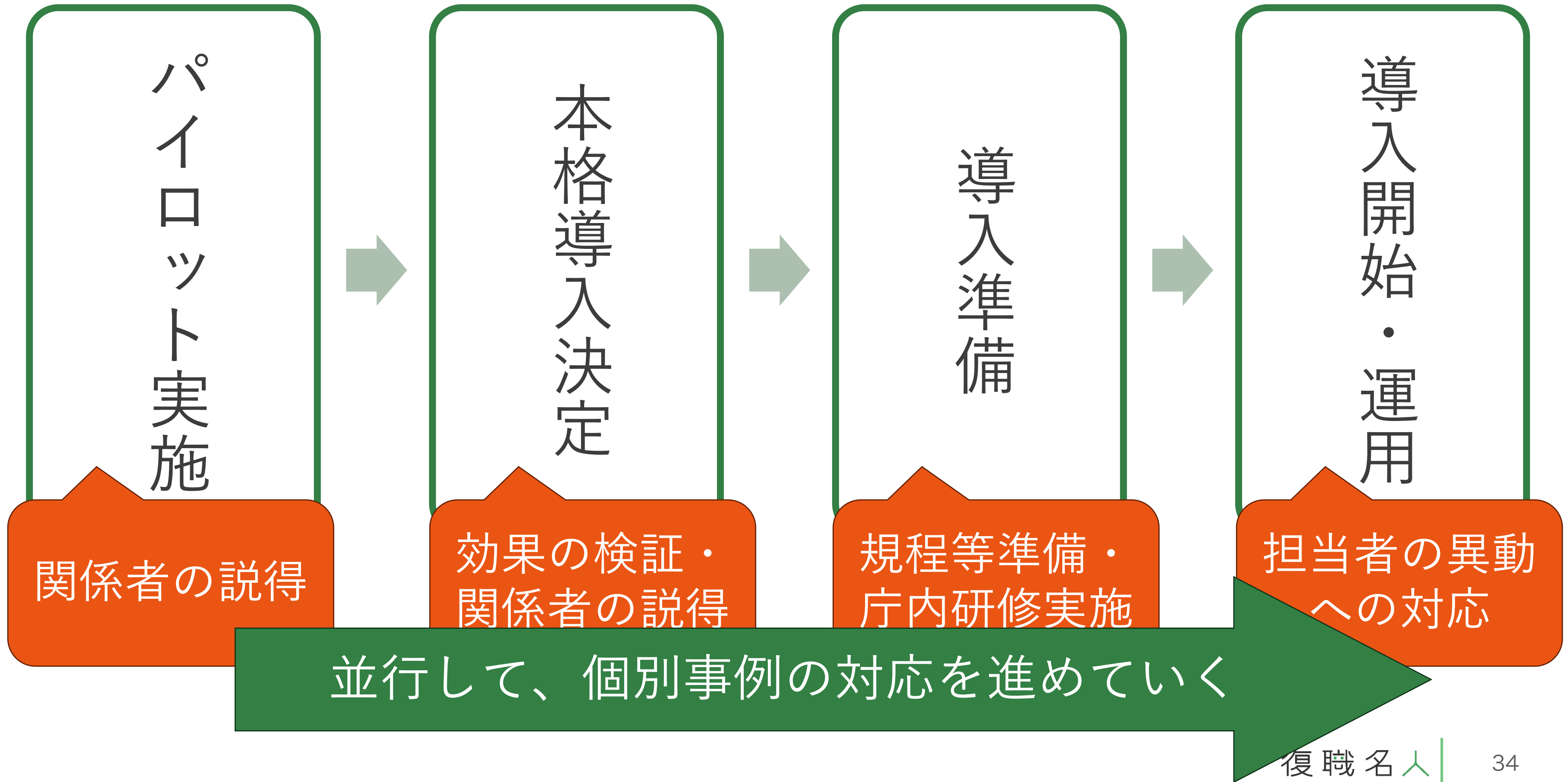
→あくまで、入庁当初は本人も納得していたことを改めて求めているだけ

パイロット事業説明会

(再掲) 復職名人と他の対応との比較

	復職名人	従来型対応	医療追求型
長所	- 成功率は改善 (特に再発は激減する) - 問題事例を解決できる - 問題事例の発生やリスクを軽減できる - 一貫性を保った対応を続けられる	今までと同じように対応していけば良いのでなんとなく安心	- 今までよりも充実した対応をするので、より安心できる - 人事から見れば、医療職にお任せできる
短所	- 新しいことに取り組むので、不安は大きい - 労力は一時的に増加する	- 成功率は悪化傾向 (良くて現状維持) - 現状の課題は解消しない - 問題事例やリスクも生じる	- 費用や労力が増加する - 担当者の属人性が高いので、担い手の確保や、一貫性を保った対応が難しい - 成功率が上がるのかは不透明 (相当難しい)

一般的な導入に向けた流れ



弊社で提供しているメンタルヘルス不調者対応支援サービス

1. メンタルヘルス対応の運用支援→パイロット事業にて実施

業務遂行レベルに基づくメンタルヘルス対応の実際の運用を支援します。
様式のやり取りの助言や、面接シナリオ・人事措置書の添削を行います。

2. 復職名人オンラインスクール→パイロット事業にてトライアル

職場の健康管理に関する様々なテーマを、eラーニングやオンライン研修の形式で学習できるサービスです。併せて、過去の対応事例や質問への回答などをまとめた、データベースも活用いただけます。

3. 管理職・職員向け研修会

業務遂行レベルに基づくメンタルヘルス対応について、管理職・職員向けの研修を実施します。
事例対応における認識の相違を埋めることが可能となります。

4. 対応マニュアル案作成・規則要綱変更案作成

マニュアル作成：どのようなマニュアルにするのか、検討MTGを実施し、作成します。

目的 | 業務遂行レベルに基づくメンタルヘルス対応（特に復職プログラムの運用）の試行を通して、本格的な導入について検討いただきます

内容：実際に生じている事例への、業務遂行レベルに基づくメンタルヘルス対応の適用支援を実施します

時期：2025年6月～2025年12月（予定）

※参加費は無償です。

休職者との書類のやり取りを行う際の、
書面の返信に関するアドバイスや、
面接実施時に用意するシナリオの添削を
行います。

1. 事例共有シートを用いて、取り扱う事例の概要を共有していただきます。
2. 全体的な対応方針をアドバイスします。
3. 職員との書類のやり取りや面接を実際に行っていただきます。
4. 3の際の助言や添削指導を、メーリングリストを通して行います。
5. 以降、対応が落ち着くまで、支援を継続して行います。

1. 事例共有シートにて、対応する事例の概要を共有ください。
2. 実際の休職者との書類のやり取りや面接を行ってください。
3. 書類や面接シナリオの「案」の作成をしてください。（サンプルはご提供いたします）

事例共有シート例

事例共有シート

対象者	職種：		身分：	
	年齢・性別：		雇用形態：	
	入社年：		療養開始日：	休職満了日：
	家族の関与： ☐ すでに家族と連絡をとっている ☐ 連絡をとっていないがおそらく可能 ☐ 遠方のため連絡は困難 ☐ 家族がいない			

1. これまでの経緯

※通常勤務に差し支えたと判断するに至った事の発端、対象者本人の自覚、周囲の認識、人事としての考え等を記入

◇本人から聴取した内容

☐パワハラがあったと考えているようだ☐セクハラがあったと考えているようだ

☐その他、療養が業務に起因すると考えている場合の内容（）

◇上司から聴取した内容

◇上記に食い違いがある場合の人事としての判断

2. 本人の希望・要望

例）お金に困る（就業には問題ない）ので働きたい、この仕事の担当から外してほしい、復職時は異動したい等、本人の使用した表現で記入

3. 本人の「本来求められる」業務内容・職務内容、および乖離状況

4. 業務遂行上、生じている/生じていた問題で、改善してほしいこと（3つ程度にまとめる）

●

●

●

5. 業務遂行レベル※以下の中から選択してください

☐非常に高かった☐職位に対する期待値と同程度がそれ以上☐職位に対して劣る

☐その他（）

療養直前の明らかな低下：☐有り☒無し（もともと、長期間にわたって左記の通りであった）

6. 備考（その他、復帰に関しての気になる点等）

© 株式会社Office d'Azur, 2025

復職名人

40

休職者からの療養報告とそれに対する返信例

療養・復職準備状況報告書

報告日: XX 年 8 月 5 日

☐ (ご家族代理) 療養に専念していますが、まだ報告はできる状態にありませんので、代理で報告します。
→以下の記入は不要です

☐ (本人) 療養に専念していますが、詳細な報告は負担になるかもしれないので、記述は免除をお願いします。
→以下の記入は不要です

☐ (本人) 療養を行っていますので、以下の通り状況を報告します。

☒ (本人) 復職準備を行っていますので、以下の通り状況を報告します。

療養・復職準備状況の報告 ※定められた期日通りに報告ができなかった場合、その理由も含めること	【具体的な療養・復職準備状況（5W1Hを明確に記載すること）】 生活リズム（睡眠・食事）が整ったので、 日中の活動を開始した。 午前図書館、午後3時。
前回報告時よりも改善した点について	【前回報告日】XX年7月29日 日中の活動を開始した。
復職時期についての自身の考え	1. そろそろ復職を検討したいと考えている ② 1か月以上は先になると考えている 3. まだ具体的に予定としては考えていない 4. その他（ ）
上記で1. を選択した場合、その理由	【復職準備がほぼ完了しつつあることの説明】

復職に関する主治医意見
復職に関して主治医の先生はどのようにおっしゃっていますか？
※主治医を変更した場合には速やかに届け出ること。
状況によっては療養専念期に戻ると判断することがある。

そろそろ復帰後の業務内容を
検討していきたい。

具体的に、復職検討を進める希望がある場合には、以下にチェックすること。
☐ 以上より、復職検討をお願いします。

XX年8月9日

療養・復職準備報告書の受領について

8月5日付の「療養・復職準備状況報告書」について、受領いたしました。療養の状況について確認したので、ご連絡いたします。ご提出頂いた療養・復職準備状況報告書から、現時点では「復職準備期」にあるものと判断しています。

なお、報告された内容からは、復職準備を進めていることは分かるものの、その内容を具体的に把握できず、この状態の報告が続いたとして、復職可能かどうかを判断することができません。元職場・元職位・元職務への復職を意識して、より具体的な内容の復職準備を進めて、毎週の報告を続けてください。

以上

面接シナリオ例

面接①

1. 導入

職員課長 本日はお忙しいところご家族にもご同席いただきありがとうございます。

当市では、休職をしている職員に対し、体調が回復するまで十分な療養の機会を設け、病気の再発の可能性が最小化された状態で復帰できるよう、新しい取り組みを進めています。具体的には、従前は曖昧であった復帰基準や復帰手順を復職プログラムとして体系化しています。

本日は、当市の復職プログラムに基づいて説明することを目的として面接を行います。なお、面接時間は〇時〇分（30分程度）までを予定しています。まずは、こちらから説明をします。質問は後ほど確認しますので、説明をしっかりと聞いてください。

2. 現状の確認

人事係長 現状について確認します。Aさんは〇月〇日より、私傷病により病気休暇を開始し、引き続き療養が必要な状態が続いたことから、〇月〇日より分限休職処分となっています。なお、休職期間は最長で3年間と定められていますので、Aさんの場合の休職期間満了日は〇年〇月〇日となっています。

3. 市から伝えたいこと

(ア) 復帰基準の説明

人事係長 続いて、当市の復職プログラムにおける復帰基準を説明します。重要なことなので、自分でもメモをしっかりと取るなどして良く理解しておくようにしてください。

市では、私傷病による休職について、地方公務員法第28条第4項及び分限条例の規程に基づき、心身の故障のため職務の遂行に支障がある場合、又はこれに堪えない場合に、3年を超えない範囲内において個々の場合について任命権者が定めることになっています。したがって、職務の遂行に支障をきたすことがなくなり、かつ、心身の故障がなくなったと判断できた場合に復職を命じることになります。

具体的には、業務基準、労務基準、健康基準の三つの観点から基準を定めており、まず業務基準として、元の職場で以前と同じ仕事ができるまで回復しているかで判断します。2ヶ月程度は時間外勤務についての配慮は行いますが、特定の業務免除や短時間勤務など他の職員とは異なる業務軽減は行いません。業務効率、質、量等は職位相当であり、復帰

後2ヶ月以内に実際に職位相当であることを示せることを求めます。

なお、復帰後2ヶ月間は職位相当最低8割を満たしていれば、直ちに再療養とはしませんが、これは、「とりあえず8割程度できそうなら復帰してもよい」という意味ではなく、あくまでも、復帰基準としては、職位相当10割の業務遂行が可能であり、全体の奉仕者としての職務遂行にあきらかな懸念がないことである点には、注意してください。

次に労務基準として、服務規程どおりに働けるまでに回復しているかどうかで判断します。本疾患以外の特別な事情の時は別ですが、時間どおり出勤し、決められた仕事ができるかどうか、遅刻や早退、当日の急な休暇の申請などがなくしっかりと勤務できるかどうか、という基準で判断します。

最後に健康基準です。仕事を続けても健康な状態を安定継続的に保っていられるかどうかで判断します。健康上の問題による業務への支障、及び業務による健康上の問題が発生するリスクがない、ないしは最小化されていることを求めます。

これら3つの基準を満たしている状態で、6か月以上安定継続的な勤務が見込まれることが復帰基準です。なお、当日連絡で業務に従事できないことは、有給休暇の事後的付与の問題とは別に、「勤怠上の問題」とみなし、再度療養に専念する要件に含まれることになりますので、注意してください。

簡単に言うと、「職場は働く場所」なので、全体の奉仕者として、通常勤務をしてもらわないといけません。

職員課長：今、係長から説明のあった復帰基準については、再発防止や、同部署の他の職員の負担、組織全体としての生産性、および市民の皆様への説明責任を果たすという観点から、法令や条例、規則に沿う形で、十分に合理的なものであると考えています。そのため、この基準はむしろ職員課としても守らないといけない基準であり、職員課の裁量で各個人の事情にあわせて基準を変更、特に緩和をすることはできませんし、すべきでないことも言うまでもありません。

(イ) 復帰の手順の説明

人事係長 続いて、復職プログラムにおける、復帰に向けた手順を確認しておきます。復職プログラムには、「療養専念期」「復帰準備期」「復帰検討期」といった段階があります。第一段階である療養専念期は、体調の回復を最優先する期間です。第二段階である

復帰準備期は、後ほどご説明する復帰基準を満たすために、復帰に向けての準備を行っていただく期間です。第三段階である復帰検討期は、復帰に向けて主治医の先生の意見を聴取するなど、慎重に判断を行う期間です。

各段階をステップアップしていくところでも、それぞれの段階に応じた判断基準があり、基準をクリアしなければ、次の段階へ進むことはできません。基準をクリアできなければ復帰までに時間がかかる場合もありますが、それは、病気を再発させないよう、十分な療養と、復帰に向けた準備期間を設けるためのものだということを、ご理解ください。

なお、本日説明した手続きを適切に進めることなく、これらの段階を飛び越えて、復帰の検討をすることはできません。復帰準備が完了しつつあるものの、人事とAさんの共通認識を確認したのちに、復帰に関する主治医意見は当市所定の様式でお尋ねすることになります。復帰の検討を行う段階にないタイミングで自由記述の主治医診断書等を提出されても、手続き上対応いたしかねますので注意してください。

(ウ) 今後の手続きの説明

人事係長 では最後に、今後の手続きについて説明します。まずは療養開始から6カ月経過していることから、現在の状況をあらためて客観的に確認します。こちらの「療養段階確認シート」に記入ください。

療養段階確認シートの記載内容から「療養専念期」か「復帰準備期」かを判断する。

●療養専念期（第一段階）と判断したとき

人事係長 では最後に、今後の手続きについて説明します。先ほどご説明した復帰の段階を踏まえると、Aさんは現在、第一段階の療養専念期にあると判断しています。引き続き十分な療養を取り、気持ちを落ち着ける生活をしながら、徐々に生活のリズムを整えていってください。

必要な手続きとして、まずはこちらの療養・復帰準備状況報告書を毎週提出してください。月曜日から金曜日の状況を記入し、翌月曜日までに到達するように、土日に投函するという流れになります。報告書の作成や提出が負担に感じる場合や、主治医からこうした記述を伴う報告はまだ早いといった判断がある場合には、ご家族にご協力いただき、該当する箇所にチェックをして報告をしてください（療養・復帰準備状況報告書と返信用封筒を4通ほど渡す）。

自身で毎週、期日を守って内容を伴った報告が4回連続できるようになれば次の段階に進みます。その際には次の段階以降についてあらためて説明します。

オンライン事例検討会にオブザーバーとして参加いただけます。

- 対応方針の助言や質問への対応をいたします。
- 他市の事例や対応方法は、参考になる部分が多くあり、情報収集としてお役立ていただけます。

パイロット事業期間中、オンラインスクールの アカウントをお試しで発行いたします

- オンライン研修にご参加いただけます
- 過去の研修動画や、各種様式、過去の対応事例・質問をストックしたデータベースなどをご利用いただけます

モデル事業で取り扱った事例のご紹介

「異動が必要」という診断書が出てきた

Bさんは新卒入庁4年目の一般行政職員。

この4月の定期異動で、これまでとは全く違う部署へ異動となった。

しかし異動後数日で、「療養が必要」という診断書を提出して療養を開始した。

Bさんからの話を聞くと、「4月の異動により配属された部署の職務内容が合わなかったのだと、主治医の先生も言っている。復職の際には異動が必要だということである」とのことであった。

本人としては、年明けに復職して、次の4月の定期異動で、別の部署への異動を希望しているようである。また、主治医もそれを支持しているようだ。

主治医の意見・本人の希望に従い、復帰時に異動を実施。

当初は、本人の主張するストレスが軽減されたため、問題なく就業できていたが、これが後の大きな問題につながる事となった。

ケース 1 その後の定期異動で、Bさんの配属可能部署に制約が発生し、人事課の悩みの種になっていた。

ケース 2 新たな部署で上司から注意されたことをきっかけに、メンタル不調を再発。次の復職時には、当該上司以外の部署への異動を配慮として求められた。

ケース 3 配属に不満を持つ他の職員から、Bさん同様の「メンタル不調で異動が必要」という診断書が提出された。

- **復帰基準**を最初にはっきり示すこと
- 復帰時には例外なく**原職復帰**とすること
- （家族の関与を得ること）
←重要ですが、今回は省略します

人事係長 復帰基準は、業務基準、労務基準、健康基準の三つの項目から設定しています。

まず、業務基準として、元の職場で以前と同じ仕事を職位相当の業務効率、質、量において遂行できるまで回復しているかを判断します。
復帰時は元の職場への復帰を原則とします。

今、説明したとおり、元の職場・元の職位・元の職務である「原職復帰」が原則となります。この基準を満たすことができるよう、療養と復帰準備に努めていただきたいと思います。

人事課長 Bさんは市役所の正規職員として任用されています。市には様々な部署や業務内容があり、異動によりどの部署に配属されるかわかりませんが、全体の奉仕者として、配属された部署で求められる業務を求められる水準で行うことが必要です。

そのため、「異動をしないと病気が悪くなる」
「元の職場では復帰できない」といったご意見は、
正規職員としての業務遂行が難しいと受け止めざるを得ないので、現状の任用形態では受け入れられません。一方で、もちろん、求められる業務を遂行するために、定められた範囲で療養ないしは復帰準備を行うことは差し支えありません。

休職と復職を繰り返しており、いよいよ休職期間満了半年前から、対応開始。いまだ生活リズムさえ整わない状況だが、本人は復職を希望している。

→復帰基準をはっきり伝えたうえで、復帰準備を進めてもらった。

結果的に病状の再増悪もあって、復帰できなかったが、本人・家族も納得する形で決着した。

病気休暇や休職を繰り返している職員。朝は調子が悪いと言って、フレックス制度により10時から出勤するなど、勤怠が乱れている。出勤後も半日程度公用車で外出するなどするため、仕事を任せられていない。

→通常勤務できているとは言えない状況であることを面接にてフィードバックし、通常勤務するのか、療養に専念するのか二択で提示した。

当初は通常勤務を希望していたが、状況が改善せず、療養導入となった。

障害を理由に、「PCを使用する事務作業の免除」を要求された。

→障害者に対する合理的配慮の本質は、「障害を理由とした能力発揮の妨げとなる社会的障壁の除去」、つまりその配慮をすれば求められる業務を遂行できる、という配慮であり、業務免除ありきの話ではない、と説明。

結果的に障害自体“取り下げ”に。

- 業務遂行レベルに基づくメンタルヘルス対応の考え方に賛同していること
- 対応において、人事課・職員課の関与を得られること
- こちらの助言や作成するシナリオに基づき、実際にご対応いただけること（勉強だけを目的とした参加は×）
- 令和8年度の予算化の検討のために、パイロット事業へ参加いただけること（無償だからとりあえず参加は×）

支援費用の目安（税別）

復職名人オンラインスクール	144,000円
メンタルヘルス対応の運用支援（毎月1事例）	384,000円
対応に関する定例ミーティング（2ヶ月に1回）	297,000円
管理職・職員向け研修会（2時間）	168,000円
対応マニュアル作成	720,000円
規則・要綱変更支援	540,000円

必須
オプション

パイロット事業参加に関する、オンライン個別相談会を開催いたします。ぜひご参加ください

- 関係者の説得にあたって、疑問が生じると思いますので、ご質問にお答えいたします。
- 困った事例への対応についても、その場でご助言いたします。