

	Aさんの生産性	Aさんの状態	部内(会社)の状態	同僚(メンバー)等周囲の社員の負担
通常期	100%	Aさんは4月に地方の支社から東京の本社に異動になり、新しいプロジェクトのメンバーとして抜擢された。プロジェクトは会社としても初めての試みで、会社としても新しい分野への展開で、重要な位置づけであった。	Aさんは周囲からの期待は大きく、優秀なAさんだったらうまくやってくだろうという社内の雰囲気があった。	・なし
発症期	発症1ヶ月目 80%	プロジェクト当初はうまくいっていたが、次第に業務がはかどらなくなる。Aさんは仕事が終わらず、遅くまで職場に残るようになってきた。身体がだるい、朝起きるときにすっきりしないと同僚に話していた。  Aさんの給与 500(千円)	プロジェクトも進まなくなりつつあり、他のプロジェクトメンバーの残業も多くなっていった。	・メンバーの残業が増加  同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 100(千円)
	2ヶ月目 50%	Aさんが仕事中に居眠りをしているところをB部長が見つけ注意するという出来事がある。また、Aさんは家に帰っても仕事のことが気になり、眠れないようになる。ある時、お客様と他のお客様を間違えてしまうというミスをしてしまい、それが原因でお客様からのクレームになってしまうということがあった。  Aさんの給与 500(千円)	B部長とメンバーのCさんとDさんは、Aさんのミスや不手際を謝りにお客様まわりをしなければならぬ状態になった。CさんとDさんは、お客様対応に時間を割かれて自分の仕事が進まないという状況になってしまった。	・メンバーがお客様のクレーム対応、自分の仕事については残業を増やしてカバー  同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 250(千円)
	3ヶ月目 30%	7月になり、Aさんは会社にきても顔色が悪く、おしやれだったAさんのワイシャツが汚れていたり、元気がなく、話しかけても返事をしない状況がたびたび見られた。本人は、朝は、会社に行こうとしても、体が動かない、億劫になってしまうという状況が続いていると同僚に話していた。また、朝の会議に遅刻することが増加。仕事が終わらず、遅くまで残業する状態が2ヶ月続いている。そして、7月中旬の月曜日、火曜日とAさんが無断欠勤をする。  Aさんの給与 500(千円)	Aさんの無断欠勤をB部長が心配し、人事課の担当者との協議。人事課の担当者にAさんと電話連絡をとってもらい、話を聴くと、どうしても体が動かないとのこと。すぐにこの担当者がAさんの自宅を訪問すると、げっそりとしており「身体が動かない」と言う。担当者はAさんに「一度専門家に見てもらおうことが大切」と説明し、Aさんは納得して心療内科を受診する。「うつ病」と診断される。その結果をもって産業医面談も行い、人事から「半年の休職」という辞令となった。周囲のメンバーは驚き、これから業務をどうするのか？と不安になる。業務に関してB部長とメンバーで相談し、Aさんの変わりに代替社員(派遣社員)を雇い、それでも足りない分はメンバーが残業でまかくなっていくことが決まる。	・Aさんの状況について部長と人事担当の話し合い ・人事担当、医療機関等連絡調整 ・人事担当がAさんの自宅を訪問し、心療内科受診に付き添う ・産業医面談の実施 ・メンバーはAさんの残した仕事を分担し残業を増やして対応する  同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 350(千円)

	Aさんの生産性	Aさんの状態	部内(会社)の状態	同僚(メンバー)等周囲の社員の負担
通常期	100%	Aさんは4月に地方の支社から東京の本社に異動になり、新しいプロジェクトのメンバーとして抜擢された。プロジェクトは会社としても初めての試みで、会社としても新しい分野への展開で、重要な位置づけであった。	Aさんは周囲からの期待は大きく、優秀なAさんだったらうまくやっていくだろうという社内の雰囲気があった。	・なし
発症期	発症1ヶ月目 80%	プロジェクト当初はうまくいっていたが、次第に業務がはかどらなくなる。Aさんは仕事が終わらず、遅くまで職場に残るようになってきた。身体がだるい、朝起きるときにすっきりしないと同僚に話していた。  Aさんの給与 500(千円)	プロジェクトも進まなくなりつつあり、他のプロジェクトメンバーの残業も多くなっていった。	・メンバーの残業が増加  同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 100(千円)
	2ヶ月目 50%	Aさんが仕事中に居眠りをしているところをB部長が見つけないという出来事がある。また、Aさんは家に帰っても仕事のことが気になり、眠れないようになる。ある時、お客様と他のお客様を間違えてしまうというミスをしてしまい、それが原因でお客様からのクレームになってしまうということがあった。  Aさんの給与 500(千円)	B部長とメンバーのCさんとDさんは、Aさんのミスや不手際を謝りにお客様まわりをしなければならぬ状態になった。CさんとDさんは、お客様対応に時間を割かれて自分の仕事が進まないという状況になってしまった。	・メンバーがお客様のクレーム対応、自分の仕事については残業を増やしてカバー  同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 250(千円)
	3ヶ月目 30%	7月になり、Aさんは会社にきても顔色が悪く、おしゃれだったAさんのワイシャツが汚れていたり、元気がなく、話しかけても返事をしない状況がたびたび見られた。本人は、朝は、会社に行こうとしても、体が動かない、億劫になってしまうという状況が続いていると同僚に話していた。また、朝の会議に遅刻することが増加。仕事が終わらず、遅くまで残業する状態が2ヶ月続いている。そして、7月中旬の月曜日、火曜日とAさんが無断欠勤をする。  Aさんの給与 500(千円)	Aさんの無断欠勤をB部長が心配し、人事課の担当者との協議。人事課の担当者にAさんと電話連絡をとってもらい、話を聴くと、どうしても体が動かないとのこと。すぐにこの担当者がAさんの自宅を訪問すると、げっそりしており「身体が動かない」と言う。担当者はAさんに「一度専門家に見てもらおうことが大切」と説明し、Aさんは納得して心療内科を受診する。「うつ病」と診断される。その結果をもって産業医面談も行い、人事から「半年の休職」という辞令となった。周囲のメンバーは驚き、これから業務をどうするのか？と不安になる。業務に関してB部長とメンバーで相談し、Aさんの代わりに代替社員(派遣社員)を雇い、それでも足りない分はメンバーが残業でまかくなっていくことが決まる。	・Aさんの状況について部長と人事担当の話し合い ・人事担当、医療機関等連絡調整 ・人事担当がAさんの自宅を訪問し、心療内科受診に付き添う ・産業医面談の実施 ・メンバーはAさんの残した仕事を分担し残業を増やして対応する  同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 350(千円)

		Aさんの生産性	Aさんの状態	部内(会社)の状態	同僚(メンバー)等周囲の社員の負担
休職期 開始	4 ヶ月目	0%	Aさんは休職に入る。休職中は会社から月収の2/3の金額での給料が支給される。心療内科に通院を開始する。頻度は1週間に1回。服薬をしながら家で休んでいます。夜眠れず、生活が不規則になってしまうこともあり、昼夜逆転になったり、仕事のことを考えて焦ることもあった。Aさんは1ヶ月に1回、会社の人事担当者に電話で状況報告をすることになっている。	会社の施策として、会社での変化やニュースなど、必要なものはB部長または、人事担当者からメールで連絡がある。残されたプロジェクトはメンバー1名不足になったため、代替社員を採用する。採用はするけれども、代替社員が仕事を覚えるまでは、メンバーと上司で手分けをしてAさんの業務の穴をうめることとなった。代替社員を雇い入れる費用として、派遣会社に採用費を支払う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事担当と部長の代替社員(派遣社員)の採用業務発生、採用費の支払い</li> <li>・メンバーの業務負担、残業で対応</li> <li>・メンバー各個人の心理的負担</li> <li>・メンバーが代替社員への教育、OJT</li> <li>・部長、Aさんとの連絡</li> <li>・人事、Aさんとの連絡</li> </ul> <p>同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 350(千円) 代替社員の人件費 500(千円) 休職者対応にかかる上司・人事の人件費 21(千円)</p>
	5 ヶ月目	0%	1ヶ月くらいで、薬が効いてきたため、体調が良くなった。そのため、復職を考え始める。復職に必要なこととして、電車に乗って会社までいくということを独自に始める。また、体調が良くなったことで、副作用として吐き気のあった処方薬を飲むのをやめてしまった。服薬をやめてから、3日は調子が良かったが、4日目に症状が急激に悪化し、また起きられない状態になってしまう。	部内の状況:今月から代替社員の就業が始まる。OJTや研修をする段階で、まだ、実際の戦力にはなっていない。当分はバックオフィス機能の役割を担う予定。その間、メンバーはAさんの業務の穴埋めで残業をしており、「なぜAさんの代わりに自分がこんなに残業をしなければならないのか?」といった不満の気持ちを口にする人もでてきている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンバーが代替社員への教育、OJT</li> <li>・メンバーの業務負担、残業で対応</li> <li>・メンバー各個人の心理的負担</li> <li>・部長、Aさんとの連絡</li> <li>・人事、Aさんとの連絡</li> </ul> <p>同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 350(千円) 代替社員の人件費 500(千円) 休職者対応にかかる上司・人事の人件費 21(千円)</p>
	6 ヶ月目	0%	うつ病のこと、処方されている薬のことを医師に説明してもらい、今後はたとえ体調が良くても自分で薬の調節をしないことを約束し、治療に専念する。家では、家族に同様のことを説明し、家族にも理解を得て、協力してもらおうことができるようになった。体調は徐々に改善し、簡単な料理や家事もできるようになったが、同時に調子の悪いときには、無理をしないということを守り守るようになった。	代替社員は仕事を覚えてきたが、Aさんがしていた仕事と同じ成果を期待することができず、各メンバーの担当する業務負担は以前のように軽くはならず、業務が多い時には残業で対応する状況が続いている。また、部長は1ヶ月に1度Aさんとメールのやり取りをして、Aさんの状態を把握したり、職場の状態をAさんに伝えている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンバーの業務負担、残業で対応</li> <li>・メンバー各個人の心理的負担</li> <li>・部長、Aさんとの連絡</li> <li>・人事、Aさんとの連絡</li> </ul> <p>同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 350(千円) 代替社員の人件費 500(千円) 休職者対応にかかる上司・人事の人件費 21(千円)</p>

		Aさんの生産性	Aさんの状態	部内(会社)の状態	同僚(メンバー)等周囲の社員の負担
休職期	7ヶ月目	0%	睡眠と食欲が安定し、医者からも薬を徐々に減らしていく段階に来たといわれる。同時に、2週間に一回のペースでカウンセリングを受け、自分がうつ病になったことについて振り返り、仕事の中で断ることができなかったことに気付く。自分が今の仕事を続けていくには、できることとできないことを自分で見分け、できないことを断ることができるようになることが大切であることがカウンセリングで明らかになる。	中間報告としてプロジェクトをまとめることになり、Aさんが途中でまじかやっていた仕事が進んでいないことが発覚、メンバー間に仕事の押し付け合いが起こった。結果的に、メンバーの中でも仕事ができる人、断れない人に仕事が割り振られ、今度はその人たちの負担が多くなり残業続きになっている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバーの業務負担、残業で対応</li> <li>メンバー各個人の心理的負担</li> <li>部長、Aさんとの連絡</li> <li>人事、Aさんとの連絡</li> </ul> <p>同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 350(千円) 代替社員の人件費 500(千円) 休職者対応にかかる上司・人事の人件費 21(千円)</p>
	8ヶ月目	0%	主治医からもだいぶ症状が良くなったといわれ、病院の復職支援プログラムに通うことをすすめられる。Aさん自身も自分の病状と向き合いながら、今できることを無理せずにするようになった。体調がよく、生活のリズムも安定してきたところなので、病院の復職支援プログラムに参加することを決める。	プロジェクトについて部長が一度、業務の仕切りなおしをする。メンバー間での仕事量に偏りが出てきたため、もう一度業務を整理して、なるべく均等になるように仕事を振り分ける作業をする。また、メンバー間にこのままではまたAさんと同じような状態になる人が、出てきてしまうのではないかという不安がでて来ていたが、この仕切りなおしで少し安心する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>部長によるメンバーの業務調整</li> <li>メンバーの業務負担、残業で対応</li> <li>メンバー各個人の心理的負担</li> <li>部長、Aさんとの連絡</li> <li>人事、Aさんとの連絡</li> </ul> <p>同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 350(千円) 代替社員の人件費 500(千円) 休職者対応にかかる上司・人事の人件費 21(千円)</p>
	9ヶ月目	0%	病院の復職支援プログラムに参加しつつ、通勤の訓練を始める。はじめは、朝会社に通うことができるように、満員電車になれることから始めた。主治医から復職可の診断がでる。	部長から、近々Aさんが復職する予定であるということがメンバーに告げられる。また、部長(上長)、産業医、人事担当で復職判定委員を実施。職場復帰支援プログラムを作成し、それに則って復職を進めていくことになった。会社での対応について、主治医へ意見を聞くため、人事担当がAさんの同意を得て、診察に同行する。Aさんの復職プログラムは①同じ部署同じグループへの復帰。②1ヶ月の業務負担の軽減、③残業の禁止④出張の禁止⑤9時～14時までの勤務である。	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事担当がAさんの診察に同席</li> <li>部長からメンバーにAさんの復職についての説明</li> <li>産業医、部長、人事担当を中心に職場復帰支援プログラム作成</li> <li>メンバーの業務負担、残業で対応</li> <li>メンバー各個人の心理的負担</li> </ul> <p>同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 350(千円) 代替社員の人件費 500(千円) 休職者対応にかかる上司・人事の人件費 21(千円)</p>

		Aさんの生産性	Aさんの状態	部内(会社)の状態	同僚(メンバー)等周囲の社員の負担
注① ① 試し出勤開始	10ヶ月目	30%	<p>産業医との面談をして、復職可の意見をもらい、職場への復職を開始する。病院への通院とプログラム参加は継続。作業内容はアウトプットを要求されない状態で、休んでいるときのメールのチェックや、資料をまとめることから始める。周囲の同僚からは暖かい言葉をかけられた。制限時間勤務の実施。就業上の配慮として、業務負担の軽減、残業の禁止、出張の禁止となった。</p> <p style="text-align: center;">Aさんの給与 500(千円)</p>	<p>部長はあらかじめ、どのような状態でAさんが復帰して、何をするのか、周囲としてどのように接することが必要なのかをメンバーに話す。メンバーの方々も協力的であった。代替社員とAさんとバックオフィスの仕事することとなる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事担当によるAさんの職場復帰についての事務手続き</li> <li>部長によるAさん職場復帰についての説明</li> <li>メンバーの業務負担、残業で対応</li> <li>メンバー各個人の心理的負担</li> <li>代替社員の契約をすぐに終了せず、Aさんと業務を一括にさせる</li> </ul> <p style="text-align: center;">同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 350(千円)</p>
	11ヶ月目	50%	<p>病院への通院とプログラム参加を継続。産業医面談の結果通常勤務(9時から17時半)可能の判断となる。業務負担の少ない形で仕事ができるように配慮してもらっている。代替社員と一緒にバックオフィス機能を担う。まだ、無理はできないため、定時に帰ることを厳守する。</p> <p style="text-align: center;">Aさんの給与 500(千円)</p>	<p>Aさんが復帰したが、すぐに以前と同じ仕事をするわけではないという状況。そのことをメンバーも理解して業務を行っている。また、人事担当が職場での対応について主治医と話し合うためにAさんの同意を得て、診察に同席する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事担当がAさんの診察に同席</li> <li>復職委員会(産業医、部長、人事担当)による対応協議、確認作業</li> <li>メンバーの業務負担、残業で対応</li> <li>メンバー各個人の心理的負担</li> <li>Aさんと代替社員とのバックオフィス業務</li> </ul> <p style="text-align: center;">同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 250(千円)</p>
	12ヶ月目	80%	<p>病院への通院とプログラム参加を継続。月に一回の産業医面談も継続。徐々に業務でも負担を増やし、上司の新規顧客まわりに同行することもある。引き続き、残業と出張は禁止とする。今月までの状態を見て主治医から条件をつけず、通常の出勤を可とする診断書が提出され、産業医も通常勤務を許可し、復職判定委員会にて復職を決定する。</p> <p style="text-align: center;">Aさんの給与 500(千円)</p>	<p>Aさんは少しずつ以前の業務を担おうとする態度がある。Aさんの復職について本人の了解を得た上で、部長からの説明があったので、メンバーはAさんの状態をある程度理解し、自然な復職ができるように協力的になっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部長によるAさんの業務の最終調整</li> <li>復職委員会(産業医、部長、人事担当)による対応協議、確認作業</li> <li>メンバーの業務負担、残業で対応</li> <li>メンバー各個人の心理的負担</li> </ul> <p style="text-align: center;">同僚等周囲の社員人件費(残業代等) 100(千円)</p>
復帰					
復帰後フォローアップ					