

企業(上司・同僚、人事労務、事業主)のための

# 「がん就労者」 支援マニュアル

厚生労働科学研究費補助金がん臨床研究事業

(H22- がん臨床 - 一般 -008)

「働くがん患者と家族に向けた包括的就業支援システムの構築に関する研究」班

(主任研究者 高橋 都)

## はじめに

がんは身近な病気であり、事業所で働くすべての人にとって無縁ではありません。本マニュアルは、がん診断を受けた従業員を支援するときに生じるさまざまな課題に向けて、事業所として対応する際の一助になるよう作成したものです。内容の多くは、がん以外の病気にも応用できます。

事業所全体の体制や支援的な風土づくりは、一朝一夕でできるものではありません。しかし、直属の上司、人事労務担当者、事業主が、それぞれの立場を意識して連携することで、貴重な人材を活かして、その人らしく職場に貢献してもらうことができます。

本マニュアルを、がん治療と就労の両立を目指す従業員への支援に向けて、ご活用いただければ幸いです。

平成 24 年度厚生労働科学研究費補助金 がん臨床研究事業(H22-がん臨床-一般-008)

「働くがん患者と家族に向けた包括的就業支援システムの構築に関する研究」

(研究代表者：高橋 都)

- [はじめに・序章担当]                      研究代表者 高橋 都 (獨協医科大学医学部公衆衛生学講座)
- [第 1 章担当]                                研究分担者 錦戸 典子 (東海大学健康科学部看護学科)
- 研究協力者 吉川 悦子 (東京有明医療大学看護学部)
- 佐々木 美奈子 (東京医療保健大学医療保健学部)
- 伊藤 美千代 (東京医療保健大学医療保健学部)
- 濱田 麻由美 (東京医療保健大学医療保健学部)
- 渡井 いずみ (名古屋大学大学院医学系研究科)
- 岡久 ジュン (東海大学大学院健康科学研究科)
- 望月 麻衣 (東海大学大学院健康科学研究科)
- [第 2・3 章担当]                            研究分担者 森 晃爾 (産業医科大学産業生態科学研究所)
- 研究協力者 柴田 喜幸 (産業医科大学産業医実務研修センター)
- 立石 清一郎 (産業医科大学産業医実務研修センター)
- 田中 宣仁 (パナソニック株式会社パナソニック東京汐留ビル健康管理室)
- 古屋 佑子 (産業医科大学産業医実務研修センター)
- 小笠原 隆将 (産業医科大学産業医実務研修センター)

## 目次

はじめに	……1
このマニュアルの見方	……4

### 序章

1. がん就労者が職場で直面する問題 ……5
2. 事業所側が苦勞すること ……6
3. 就労問題はどのような要因に左右されるか ～ 個別性の高さ ……7
4. 働く能力と意欲のある従業員の活用がもたらすもの ……7

### 第1章 治療と就労の両立に向けた、 職場における具体的な対応方法・ヒント － 上司・同僚にできること －

- |                    |      |
|--------------------|------|
| 〈この章のねらいと使い方〉      | ……9  |
| 〈治療経過に沿った対応〉       |      |
| 1. がん診断後（就業治療中を含む） | ……15 |
| 2. 休職中（休職直前を含む）    | ……20 |
| 3. 復職期             | ……24 |
| 4. 復職後             | ……28 |
| 5. 日頃からの取り組み       | ……33 |
| 〈すべての経過に共通する対応〉    |      |
| 6. 個人情報の取り扱い       | ……37 |
| 7. 外部医療機関との連携      | ……41 |
| 8. 職場の環境整備         | ……43 |
| 9. 体調不良時の対応への準備    | ……45 |
| 10. 家族等との連携        | ……46 |

### 第2章 円滑に対応するための職場づくり － 人事労務にできること －

- |                      |      |
|----------------------|------|
| 〈この章のねらいと使い方〉        | ……49 |
| 1. 社内規則・規定・手順の確認・見直し | ……53 |

1-A	がん就労者の復職や就業継続を支援するための手順	……53
1-B	がん就労者が求める社内規則・規定	……59
1-C	教育研修	……61
2.	緊急事態への対応・ルール化	……63
3.	休業・休職者情報の取得とプライバシーへの配慮	……66
4.	事例発生時のがん就労者への説明事項	……68
4-A	雇用の確保	……68
4-B	業務の引き継ぎ	……69
4-C	金銭的な問題	……70
4-D	相談できる機関	……72
5.	人事としての就業配慮へのかかわり方	……74
5-A	就業配慮とは	……74
5-B	働く上での障がいについて	……76
5-C	就業配慮を行う際の実務的な手続き	……79
5-D	職場（上司・同僚）へのアドバイス	……81
5-E	本人に対するアドバイス	……83
5-F	困難に対して行う具体的な配慮の例	……84
5-G	情報管理の注意点	……87
6.	社内外の連携	……88
6-A	社内連携	……88
6-B	社外関係	……89
6-C	家族との連携	……90

### 第3章 がん就労者の就労を 支援するために必要な事業者の役割 － 事業主にできること －

1.	職場としての方針の明確化	……91
2.	風土づくり	……93
3.	体制づくり	……94
3-A	役割、手順や制度の見直し	……94
3-B	休業・休職などの情報共有の仕組み	……96
3-C	産業保健スタッフの確保	……98

ポイントチェック ……99

Index ……102

## このマニュアルの見方

このマニュアルは、がん治療と就労の両立を目指す従業員を、職場の上司・同僚や人事、事業者の立場からどうやって支えていくかということに関するヒントを記載しています。

がん診断を受けた従業員（このマニュアルではがん就労者と表記します）を支援することは、人材を活かすという点では素晴らしい活動です。一方で、事業所内でできる限界を超えて支援すると、周囲の人の「支援疲れ」を起こしてしまい、好ましいとは言えません。

このマニュアルを手にした皆さんは、それぞれの立場で「できること」を探していただき、支援に取り組んでいただけたらと思います。

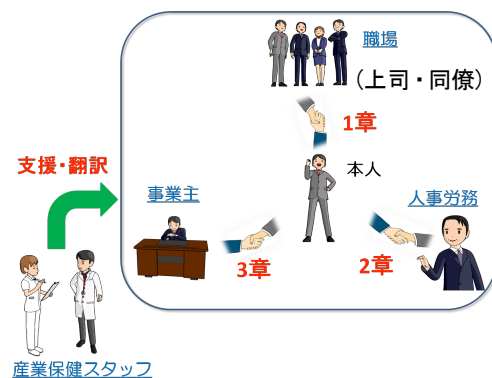
マニュアルは

**第1章：職場の上司・同僚**としてかかわる際の具体的なヒント

**第2章：人事**の立場から社内制度を整えるためのヒントやかかわり方、就業配慮の実際など

**第3章：事業者**としての役割として、方針の明確化や風土づくり、体制づくりを各々記載しています。もちろん、自分の役割のところだけ見ていただいても結構です。自分の役割のところを最初のページから読むのもよいですが、必要などころからさっと読んでいただくことがお勧めです。さらにほかの職種のところも読んでいただくことで、より知識が深まることと思います。

また、このマニュアルとともに産業医向けマニュアル、産業看護職向けマニュアルなども作成されています。これらも必要に応じてご確認いただけたら幸甚です。



## 序 章

「がん」と聞くと、多くの方が治らない病気を連想し、がん診断は勤労者としての戦力外通告のように受け取られがちです。しかし現代の日本では、がんは必ずしも「命にかかわる病気」ではありません。最新のデータを見ると、完治の目安とされる5年生存率は全がん平均で約6割に達し、中には甲状腺がん、精巣がん、乳がんのように8～9割を超える種類のがんもあります。がんは、いまや「死に直結する病気」ではなく「長くつきあう慢性病」に変化していると言えます。

がんは、私たちにとってきわめて身近な病気でもあります。日本人男性の54%、女性の40%が一生のいずれかの時点でがんになり、生産年齢人口（15～64歳）に限っても毎年新たに20数万人が、がん診断を受けています。今後、定年年齢の延長や再雇用の義務化、生産年齢人口の減少などの変化を考えると、がんの好発年齢である高齢労働者の一層の増加も見込まれます。これほどの数の労働力を「がんになったから」というだけで活用しないことは、事業所経営や社会全体にとって、大きな損失と言えるでしょう。

平成24年度から始まった国の政策である、第2期がん対策推進基本計画には、重点課題として、働くがん患者への支援が盛り込まれました。この基本計画の中には、「事業者は、がん患者が働きながら治療や療養できる環境の整備、さらに家族ががんになった場合でも働き続けられるような配慮に努めることが望ましい。また、職場や採用選考時に、がん患者・経験者が差別を受けることのないよう十分に留意する必要がある」と明記されています。診断を受けた本人の職務遂行能力は、病気や治療の影響で一時的に低下したとしても回復することが多いのですが、その事実は職場関係者にまだ十分に理解されていません。がんになっても働く能力と意欲がある人の活用に向けて、事業所単位の工夫や配慮が求められています。

### 1. がん就労者が職場で直面する問題

本研究班が、がん患者を対象にして実施した調査<sup>\*1</sup>では、診断時に働いていた回答者の約4分の1が退職し、半数の収入が減少していました。自由記述欄には就労場面で直面したさまざまな問題が寄せられましたが、事業所と関連する問題を大別すると以下のようなものが挙げられます。

#### ① 経済的な困難

診断や治療にともなう医療費の確保は重要ですが、健保組合や共済加入者に保障されている制度や、就業規則に明記されている支援制度が本人に必ずしも伝わっておらず、せつかく

の制度が活用されていない事例が数多く見られました。

## ② 病気関連の情報管理やコミュニケーションの問題

事業所側に病名を報告することによって生じる不利益への懸念から、上司や人事担当者に病気を隠す、あるいは誰にどこまで話すべきか悩む、という声が多く寄せられました。また、病名や病状が本人の意思に反して職場に広まっていることに衝撃を受け、事業所への信頼度や就労意欲が大きく損なわれたケースもありました。職場関係者との間で病気関連の情報が一旦は適切に共有された後でも、本人や上司の異動にともなう事業所内の申し送りが不十分で問題を生じた事例もあります。

## ③ 健康管理上の配慮不足

必要な通院や有給休暇取得に上司が難色を示す、本人が職場の分煙を要求しても対応しない、産業医が事業主に出した就業配慮依頼書を上司に無視される、といった事例もありました。また、全身倦怠感や集中力低下のように第三者に理解されにくい体調不良があるとき、仕事のペースの低下が周囲には職務怠慢と誤解されて辛いという声もありました。

## ④ 正確な状況把握に基づかない配置転換や退職勧告

従業員が事業所にかん診断を報告した直後、本人に十分な就労能力と意欲があるにもかかわらず、詳細な状況把握なしに配置転換や退職勧告がなされるケースもありました。

## ⑤ 新規就労場面での困難

復職や継続就労場面とは別に、一度退職した人が新たに就職活動をする際の問題もあります。応募時に健康診断書（既往歴欄あり）の提出を求められる、面接で既往歴を聞かれる、採用時健診が正式採用前に実施されるなどの事例があり、就職活動で病名を開示すべきかどうか迷う声が多く寄せられました。

## 2. 事業所側が苦勞すること

事業所側も対応に苦慮しています。本研究班がさまざまな業種や規模の事業所の協力を得て実施したヒアリングでは、以下のような問題が指摘されました。

### ① 病名や病状に関する本人とのコミュニケーションの問題

がんと診断された従業員が、すぐ病名や病状を事業所に伝えるとは限りません。事業場側が「様子がおかしい」と感じて、本人が何も報告しない場合、個人の体調のことをどこまで聞いてよいのか迷うという声が聞かれました。

### ② 本人の業務遂行能力の低下への対応

病気や治療の合併症・副作用により、本人に期待する業務遂行能力が得られないことがあ

ります。事業所側としては、本人の仕事力の低下が回復可能なかどうか、回復するとして、いつ頃までどの程度の低下が見込まれるのか、できるだけ正確な見通しを得たいものです。しかし、病院の治療スタッフとの連絡方法や、連絡がついたとしても職場の具体的状況を理解できない医療者とのコミュニケーションに困るケースが少なくありません。

### ③ 仕事をカバーする同僚への対応

多くの場合、入院や外来通院のために本人が行えない仕事量を同僚がカバーすることになります。「同じ給料をもらっているのに仕事のシワ寄せがくる」という同僚の不満が人事に寄せられ、対応に苦慮する事例も見られます。

### ④ 事業所としての活動の質維持と従業員支援のバランス

「これまで貢献してくれた従業員を支えたいが、企業活動とのバランスをとるのが難しい」という声もしばしば聞かれました。事業所の存在意義を保つためにも、活動の質は維持しなくてはなりません。どの事業所にとっても避けて通れない課題です。

## 3. 就労問題はどのような要因に左右されるか ～ 個別性の高さ

このように、従業員ががん診断を受けると、本人と事業所の双方がさまざまな問題に直面します。その問題は実に個別性が高く、たとえ同じがんで同じ治療を受けたとしても、人によって、あるいは職場によって、抱える問題の内容や程度は大きく変わります。

問題を左右する要因の主なものとして、①がんの種類・進行度・治療内容などの医学的要因、②本人の年齢・性別・職位・治療副作用の程度・周囲からの支援・人生観・働く意欲などの個人要因、③職場の規模・業種・雰囲気や文化・就業規則・人間関係などの職場要因が挙げられます。さらに、診断直後・休職中・復職時・復職後など、時間経過によっても問題は変化します。

したがって、がん診断を受けた従業員への対応を考える場合には、その人を「がん患者」とひとくくりにするのではなく、個別的状況をよく把握し、時間経過による回復度も意識して取り組むことが不可欠です。前述のとおり、本人の仕事力は病気や治療の影響で一時的に低下したとしても多くの場合回復します。

また、たとえ業務遂行能力が落ちている間でも、本人の工夫や事業所側の適切な就業配慮によって、かなりの部分で対応が可能です。「がん」という言葉のイメージや先入観にまどわされず、本人ときちんとコミュニケーションをとり、その人の状況を正確に把握したうえで、事業所が提供すべき配慮を見極めることが重要になります。

## 4. 働く能力と意欲のある従業員の活用がもたらすもの

就労は、収入の源であることはもちろんのこと、多くの人にとって生きがいや人生における夢、あるいは自分のアイデンティティでもあります。がん診断を受けたことによって人生



観や就労の意味が変化する人は確かにいますが、多くの場合、満足度の高い職業生活を送ることは本人や家族の暮らし全体の質を高めてくれるとともに、事業所に対する信頼や就労意欲の高まりにも直結します。それはまた、がん診断を受けた従業員に身近に接する同僚に対しても、従業員のサポートに向けた事業所の姿勢を示すうえで実に大きなメッセージになります。

\*1 がん治療と就労の両立に関するインターネット調査報告書 厚生労働科学研究費補助金がん臨床研究事業  
「働くがん患者と家族に向けた包括的就業支援システムの構築に関する研究」班ホームページ  
[http://www.cancer-work.jp/wp-content/uploads/2012/08/investigation\\_report2012.pdf](http://www.cancer-work.jp/wp-content/uploads/2012/08/investigation_report2012.pdf)

## 第1章

# 治療と就労の両立に向けた、 職場における具体的な対応方法・ヒント － 上司・同僚にできること －

### 〈この章のねらいと使い方〉

序章で説明したように、がんに罹患しても職場からの適切な理解と支援があれば、治療と就業を両立することが可能です。

ただし、職場の仲間が、ある日突然がんと診断されたとき、具体的にどのような対応をしたらよいかわからない場合も多いと思います。そこで、この章では職場の上司・同僚としての具体的な対応方法のヒントをお示しします。

がんの治療経過ごとに必要な支援が異なりますので、「がん診断後」、「休職中」、「復職期」、「復職後」の対応方法について、それぞれご紹介します。また、いざというときに備えて、日頃から良好な職場風土や関係者との円滑な協力関係を築くために、「日頃からの取り組み」についてもご紹介します。

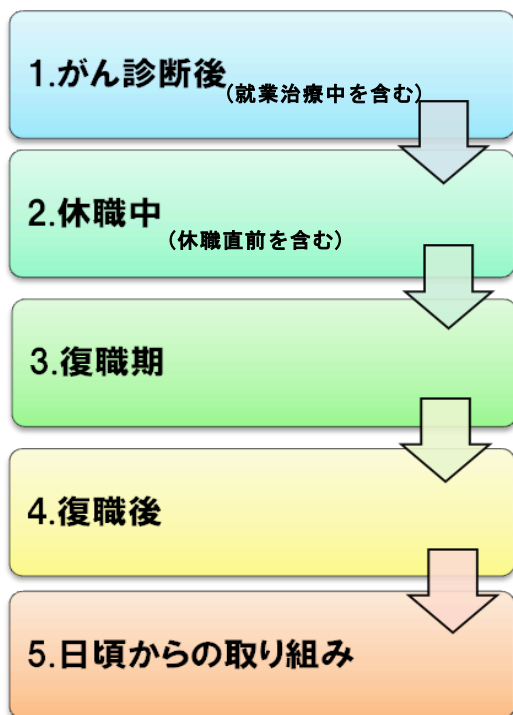
次に、すべての経過を通じて課題となる5つのテーマ、「個人情報取り扱い」、「外部医療機関との連携」、「職場の環境整備」、「体調不良時の対応への準備」、「家族等との連携」についても、具体的な対応方法をお示しします。

ここで紹介した方法やヒントを、すべて一度に行う必要はありません。職場の状況に合わせて、できるところから取り組みましょう。



●お勧めの使い方

【治療経過に沿った対応】



最初は、今一番困っているところから、読んでいただければと思います。  
お時間があるときに、全体に目を通していただき、日頃からの取り組みにお役立てください。

【すべての経過に共通する対応】

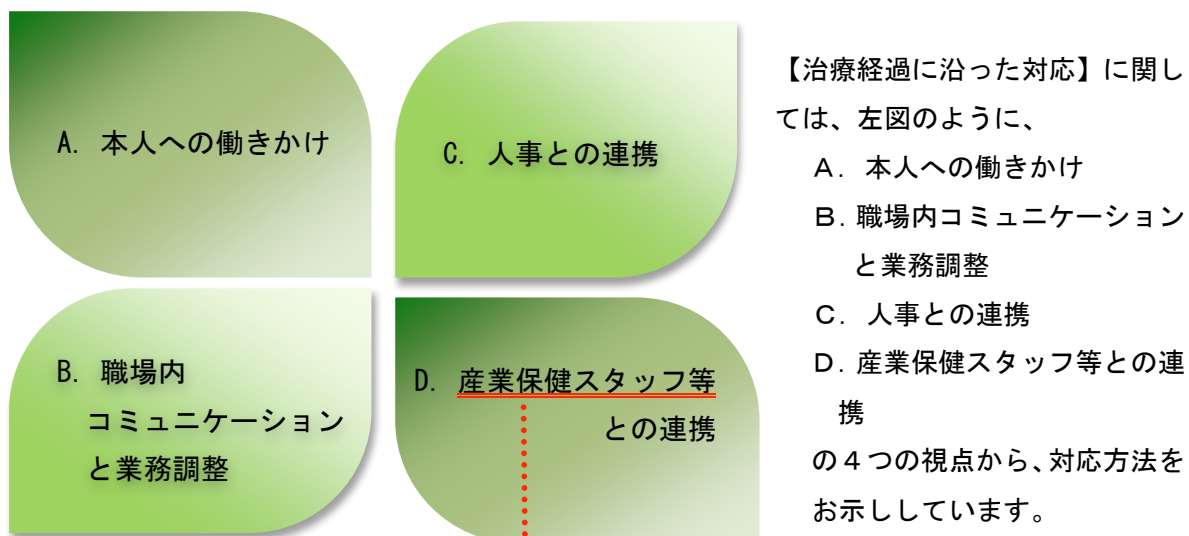
- 6.個人情報の取り扱い
- 7.外部医療機関との連携
- 8.職場の環境整備
- 9.体調不良時の対応への準備
- 10.家族等との連携

すべての経過において大切なポイントを記載していますので、できるだけ早めに目を通していただくことをお勧めします。

【コラム】具体的な事例やQ & Aなどを掲載していますので、適宜お目通しください。

- コラム 1-1 「がん就労者が実践した「がんと就労」両立の工夫  
～がんと仕事のQ&Aより～」
- コラム 1-2 「頑張りすぎも危険！～課長の休職により体調不良者が続発した職場～」
- コラム 1-3 「嘱託産業医との連携時におけるTIPS」
- コラム 1-4 「人事を味方に！」
- コラム 1-5 「病名か、障がいか」
- コラム 1-6 「職場の環境整備のキーワード  
～「仕事と健康管理の両立」と「みんなが利用できる」～」
- コラム 1-7 「誰のための健康なのか～産業保健師の立場から～」

● 4つの対応の視点



産業保健スタッフが会社内部にいない職場がほとんどかと思えます。その場合には、健康保険組合や労働衛生機関、地域産業保健センターなどの、外部機関の医師・看護職などを活用しましょう。⇒第3章 98 ページも参考にしてください。

● 治療と就業を両立させるための職場でのアクション一覧 概要図

視点 経過	A. 本人への働きかけ	B. 職場内コミュニケーションと業務調整	C. 人事との連携	D. 産業保健スタッフ等との連携
1. がん診断後				
2. 休職中				
3. 復職期				
4. 復職後				
5. 日頃からの取り組み				

⇒〇ページ

例えば、「復職期」の「人事との連携」について知りたいというときには、上記の例のように見ていくと、対応するうえでのヒントとなるアクションが記載されています。その内容を参考に行動を起こしてみましょう。アクションについてより深く知りたいときには、「⇒〇ページ」で示されたページを開いていただければ、具体的な対応（なぜ大切か、工夫点・改善点）が解説されています。

●治療と就業を両立させるための職場でのアクション一覧

経過	視点	A. 本人への働きかけ	B. 職場内のコミュニケーションと業務調整
1. がん診断後 (就業治療中を含む)		A-1-1 がんと診断され休業・休職や就業上の配慮が必要となる可能性が生じた場合は、速やかに上司に相談し、会社に診断書を提出するよう助言します。	B-1-1 業務の再調整や人員補充の必要性について、適宜話し合います。 (職場内で対応ができないものは人事に相談)
		A-1-2 体調や本人の気持ちを確認し、職場での情報共有の範囲と本人が必要とする職場からのサポートについて相談します。	B-1-2 必要に応じて、本人への具体的なサポート内容について話し合います。
		A-1-3 検査・治療のための通院時間が確保できるよう、頻度や時間帯などについて確認し、周囲への過度な気遣いをしないように声かけをします。 ⇒15-16ページ	B-1-3 困ったときはお互いさまという、相互に支えあう雰囲気づくりをします。 ⇒17ページ
2. 休職中 (休職直前を含む)		A-2-4 安心して治療・療養に専念できるような声かけをします。	B-2-4 業務の再調整にあたって、皆で互いに支え合う雰囲気づくりを進めます。
		A-2-5 休職中の定期的な報告をする時期や頻度および連絡方法について決めておきます。	B-2-5 周囲の従業員の頑張り認めつつ、業務過多になっていないか、上司がヒアリングします。
		A-2-6 定期的に治療・回復状況や本人の体調、復職への準備状況を確認します。 ⇒20ページ	B-2-6 ミーティングなどで適宜、本人の復職に向けての見通しなどを情報共有します。 ⇒21ページ
3. 復職期		A-3-7 復職の話が出た時点で、復職に向けた手順について確認します。	B-3-7 復職時期が決定した時点で、職場内で情報共有します。
		A-3-8 復職の時期や復職後の働き方について、本人の希望を聞くとともに、主治医の判断を確認します。(必要時、診断書を準備してもらいます。)	B-3-8 復職後に必要となる本人へのサポート(環境整備も含む)について、職場内で対応可能な事柄を話し合います。 (職場内で対応ができないものは人事に相談します。)
		A-3-9 復職後の具体的な仕事内容やペースについて話し合い、本人が職場に望む具体的なサポートについて確認します。 ⇒24ページ	B-3-9 復職にあたっての、業務の再調整をします。 ⇒25ページ
4. 復職後		A-4-10 できる業務内容/量/方法/を、体調の変化に応じて話し合います。	B-4-10 本人の体調と仕事ぶりを見守りながら、本人が支援を申し出やすいよう日頃から声をかけます。
		A-4-11 必要とされる通院や健康管理が出来ているか確認します。	
		A-4-12 体調と気持ちの変化に気を配って声かけをします。(心情の受け止め、精神的サポート)	
		A-4-13 周囲の人々と良い関係性を維持しながら、治療と仕事が両立できるよう適宜助言します。 ⇒28ページ	B-4-11 業務の偏りや不公平感がないか、上司が声をかけます。 ⇒29ページ
5. 日頃からの取り組み		A-5-14 日頃から体調や健康に関連したちょっとした変化について声をかけるようにします。 ⇒33ページ	B-5-12 病気をもちながら働く従業員を互いに支えあう職場風土づくりや相互支援を推進します。
			B-5-13 がん検診やその後の精密検査の受診を推奨します。 ⇒34ページ

C. 人事との連携	D. 産業保健スタッフ等との連携 <sup>a)</sup>	視点 経過
<p>C-1-1 必要に応じて諸規定（就業規則等）を確認します。</p> <p>C-1-2 診断書をしかるべきルートで人事に提出し、職場として必要な対応について協議します。</p> <p>C-1-3 就業上の配慮について人事との連携が必要な事柄か判断します。</p> <p>C-1-4 必要な場合は、配置転換や異動などの措置について人事と連携します。</p> <p style="text-align: right;">⇒18ページ</p>	<p>D-1-1 がんについて、ちょっとした不安やわからないことでも、気軽に相談します。必要に応じて、本人との面談を依頼します。</p> <p>D-1-2 本人の体調や職場で必要なサポートについて医学的な助言を受けます。</p> <p>D-1-3 医療機関への連絡が必要な場合は、その方法について助言を受けます。</p> <p style="text-align: right;">⇒19ページ</p>	<p>1. がん診断後 (就業治療中を含む)</p>
<p>C-2-5 休職に関する人事的な制度の説明を依頼します。</p> <p style="text-align: right;">⇒22ページ</p>	<p>D-2-4 産業保健スタッフ等と本人との連絡方法について確認します。</p> <p>D-2-5 必要に応じて、周囲の従業員の健康支援を依頼します。</p> <p style="text-align: right;">⇒23ページ</p>	<p>2. 休職中 (休職直前を含む)</p>
<p>C-3-6 本人の復職に向けて、関係者それぞれの役割を確認します。</p> <p>C-3-7 本人の復職にあたって、職場として配慮できる事柄を人事に伝えます。</p> <p>C-3-8 復職後の本人の状況（仕事ぶり）について、情報共有の方法とタイミングを決めておきます。</p> <p style="text-align: right;">⇒26ページ</p>	<p>D-3-6 復職にあたって、産業保健スタッフ等としての意見を聞きます。</p> <p>D-3-7 就業時間中に実施する医療的ケアや職場としての健康面の配慮について助言を受けます。</p> <p style="text-align: right;">⇒27ページ</p>	<p>3. 復職期</p>
<p>C-4-9 本人の健康状態や仕事内容を考慮し、必要に応じて配置転換を含む作業内容の見直しをします。</p> <p>C-4-10 配置転換等が必要な場合は、人事担当者とは相談・調整します。</p> <p style="text-align: right;">⇒30-31ページ</p>	<p>D-4-8 体調に無理のない業務内容/方法/職場環境にあるか確認してもらい、必要に応じて助言を受けます。</p> <p>D-4-9 本人の安全確保のために職場巡視を一緒にを行い、危険を避けるための助言を受けます。</p> <p style="text-align: right;">⇒32ページ</p>	<p>4. 復職後</p>
<p>C-5-11 人事担当者や調整のうえ、職場の誰もが容易に就業規定を閲覧できるような環境を整えます。</p> <p>C-5-12 健康に関する相談窓口やルートについて、人事担当者を確認し、職場メンバーに周知します。</p> <p style="text-align: right;">⇒35ページ</p>	<p>D-5-10 気軽に相談できる体制、関係性を築きます。</p> <p>D-5-11 規則正しい生活を送るためのセルフケアについて学びます。</p> <p style="text-align: right;">⇒36ページ</p>	<p>5. 日頃からの取り組み</p>

a) 社外支援機関として、健康保険組合、労働衛生機関、地域産業保健センターなどを活用

<b>6. 個人情報の取り扱い</b>		⇒37-40ページ
個人情報の取り扱いの留意点		
6-1	欠勤や休職が健康上の理由であることを証明するために、事業者が従業員に対して診断書等の診療に関する情報を提出するよう求めることは可能です。	
6-2	労働安全衛生法に基づく健康診断を医療機関に委託し、その結果を事業者が受け取る際に、従業員本人の同意を得る必要はありません。	
6-3	従業員の福利厚生を目的として健康保険組合等が費用助成を行うがん検診、人間ドック等の結果を事業者が医療機関から報告を受ける場合には、従業員本人の同意が必要です。	
6-4	実際には、診断名よりも業務の支障となりそうな症状や配慮すべき点について、医療機関からの情報を求めると良いでしょう。	
6-5	がんの治療は日進月歩であり、治療スケジュールや予後を予測することは難しいので、2~3ヶ月ごとのスパンで健康状態や治療状況を確認しながら判断していきましょう。	
職場での情報共有の留意点		
6-6	診断名や病状、治療状況など、個人の健康情報について、職場の同僚や上司などに、どこまで開示するかは本人の希望を尊重するのが、倫理上の原則です。	
6-7	医療機関との情報のやりとり、個人の健康情報の詳細については、産業医や産業看護職などを担当窓口として管理させることが望ましいでしょう。	
6-8	就業上の配慮や職場への理解を求める場合、人事担当者や産業保健スタッフ等が調整役となって、職場への開示範囲について合意形成を図ります。	
<b>7. 外部医療機関との連携</b>		⇒41-42ページ
主治医との連絡の取り方		
7-1	守秘義務を鑑み、患者である本人を通して、主治医と連絡をとります。	
7-2	主治医からの情報を、配置や勤務時間の調整に活かします。	
職務中の急変への備え		
7-3	医療機関への移手段・連絡先を把握しておきます	
<b>8. 職場の環境整備</b>		⇒43-44ページ
8-1	がんの部位、治療状況により必要な配慮は変わります。本人と相談しながら環境整備について考えます。	
8-2	体力に応じて仕事ができる職場環境を整備します。	
8-3	調子が悪い時に休める部屋またはスペースを確保します。	
8-4	体力の消耗を避けるために時差出勤を可能とします。	
8-5	職場における風邪などの感染症に注意します。	
<b>9. 体調不良時の対応への準備</b>		⇒45ページ
9-1	可能性のある体調悪化を予測して準備をしましょう。	
<b>10. 家族等との連携</b>		⇒46-47ページ
10-1	従業員の健康への配慮には家族の意向も組み入れましょう。	
10-2	家族への連絡はできるだけ、本人を通じて行います。	



## 〈治療経過に沿った対応〉

### 1. がん診断後（就業治療中を含む）

#### A. 本人への働きかけ

- A-1-1 がんと診断され休業・退職や就業上の配慮が必要となる可能性が生じた場合は、速やかに上司に相談し、会社に診断書を提出するよう助言します。
- A-1-2 体調や本人の気持ちを確認し、職場での情報共有の範囲と本人が必要とする職場からのサポートについて相談します。
- A-1-3 検査・治療のための通院時間が確保できるよう、頻度や時間帯などについて確認し、周囲への過度な気遣いをしないように声かけをします。

#### ◆なぜ大切か

- がんと診断された従業員が、適切に治療が受けられるような環境を整えるために、上司や関係者が適切にその情報を共有することが重要です。一方、健康情報や病名などは、特に取り扱いに配慮が必要な個人情報として扱うことを心にとめておきます。
- 本人が職場に対して何らかのサポートが必要であると申し出た場合は、社内の規定に沿って迅速に対応します。ただし形式的・事務的な対応でなく、本人の気持ちをよく聞き、どのようなサポートを必要としているかを確認しておく必要があります。診断直後や治療開始直後は本人も気持ちが揺らいでおり、将来的な見通しが冷静に判断できない状態にあります。その点を加味し、何が必要かを本人とじっくり相談します。できる限り産業保健スタッフなどからも助言を受けるとよいでしょう。

☞「産業保健スタッフ等との連携（19ページ）」を参照

#### ◆工夫点・改善点

- 病気のことや体の変化については、プライバシーにかかわる事項を含むため、皆がいる前ではなく個別の面接の機会を設けて聞くようにします。遠隔地にいる従業員にはメールなどを使い、状況を把握するように心がけます。
- 本人と病気のことを話す場合は、すべての情報をこと細かに聞き出す必要はありません。また、職場の人たちにどの情報を開示するかを本人と話し合っておくとよいでしょう。診断書には、特に取り扱いに配慮が必要な個人情報が含まれているので、机の上に放置したり、人事以外の他職場の人に不用意に情報が漏れたりしないように配慮します。がんと



診断されたことに本人がショックを受け、冷静な判断ができない場合もあるので、早合点で重大な決断をしないように声をかけます。周囲に対し迷惑をかけているという罪悪感を持ちがちなので、まずは治療に専念することを優先できるよう助言します。

### コラム 1-1

#### がん就労者が実践した「がんと就労」両立の工夫

##### ～がんと仕事のQ&Aより～

がんと診断され、治療と仕事を両立しているがん就労者は、職場でさまざまな問題に直面し、周囲の人々のサポートを受けつつ工夫しながらその問題を乗り越えています。本研究班が作成した『診断されたらはじめに見る がんと仕事のQ&A ～がんサバイバーの就労体験に学ぶ～』（詳細は下欄参照）に掲載されている、がんサバイバーの体験談コラムの中で、がん就労者が実践している就労継続のための工夫を3つご紹介します。

##### 〈その1. 通院日数短縮の秘策〉

複数の科の受診が必要な場合は、主治医と相談をしたうえで複数科の診察と検査を同一日・隣接日にできるように設定をしたケースがあります。また、自宅から近い病院を選ぶ入退院をスムーズにさせ、外来診療を短時間で済ますことができたとのことです（男性 診断時 37 歳 脳腫瘍 自営業）。

##### 〈その2. 化学療法を乗り越えるために〉

このケースでは、抗がん剤による治療計画で、最も副作用が出現する日を休日となるようにし、月曜日に出勤できるように工夫しました。月曜日は社内での作業にし、出張は火曜日以降に設定するなど、仕事のスケジュールも無理をしないような予定にしていたそうです（女性 診断時 48 歳 乳がん 正社員）。

##### 〈その3. 優先席にも座ります〉

子宮頸がんによる手術後にリンパ浮腫（むくみ）になってしまったケースでは、電車などでの移動は遠慮しないで優先席に座る、同じ姿勢を続けないように気をつけるなどの工夫をしていたそうです。また、高熱が出たら合併症を疑い、すぐに病院に行くことも心がけていました（女性 診断時 34 歳 子宮頸がん 自営業）。

（引用文献：診断されたらはじめに見る がんと仕事のQ&A ～がんサバイバーの就労体験に学ぶ～ 厚生労働科学研究費補助金がん臨床研究事業「働くがん患者と家族に向けた包括的就業支援システムの構築に関する研究」（H22-一般-008）研究代表者：高橋都）

## B. 職場内コミュニケーションと業務調整

- B-1-1 業務の再調整や人員補充の必要性について、適宜話し合います。  
(職場内で対応ができないものは人事に相談)
- B-1-2 必要に応じて、本人への具体的なサポート内容について話し合います。
- B-1-3 困ったときはお互いさまという、相互に支え合う雰囲気づくりをします。

### ◆なぜ大切か

- がんと診断され、治療のために休職や短時間勤務が必要となった場合、本人が担っていた業務を職場内で再分配する必要があります。人事との連携も早めに検討し、相談を始めることが必要です。

☞「人事との連携（18 ページ）」を参照

- 本人へのサポートについて適切なタイミングで考えていく必要があります。しかし、あくまでも本人からの申し出を起点とするべきであり、職場が早合点をして過度な配慮を行うことで、本人の就労継続意欲に影響を与える可能性もあります。サポート体制構築にあたっては、本人の意向や要望を配慮し、じっくり相談することが重要です。また、必要に応じて主治医の意見を本人を通じて確認します。

☞「本人への働きかけ（15 ページ）」を参照

- がんと診断された従業員を支えるための支援体制をつくることにより、職場に過度な負担をかけることは避けなければなりません。お互いがお互いを支え合う雰囲気づくりをするために、残された職場のメンバーへの配慮も必要となります。

### ◆工夫点・改善点

- 本人から申し出のあった具体的なサポート内容を皆で共有します。
- 誰が、何をサポートするかを職場内で話し合い、本人の負担をできるだけ軽減します。申し送りノートやメールなどを活用して、本人との引き継ぎの準備に入ります。
- 本人が担っていた業務を整理し、業務の再分担に関して皆で相談します。代替要員が必要であれば、誰がその業務を担うかを検討します。
- 新たに人員補充が必要な場合など、必要に応じて人事に相談します。
- ミーティングや定例会議の場で、特定の人に負担が多くかかっているかを確認し、対応します。
- 機会を見つけ、職場のメンバーに声をかけてねぎらいます。職場内でお互いに支え合う雰囲気を醸成します。

## C. 人事との連携

- C-1-1 必要に応じて諸規定（就業規則など）を確認します。
- C-1-2 診断書をしかるべきルートで人事に提出し、職場として必要な対応について協議します。
- C-1-3 就業上の配慮について人事との連携が必要な事柄か判断します。
- C-1-4 必要な場合は、配置転換や異動などの措置について人事と連携します。

### ◆なぜ大切か

- 社内の規定に則って速やかに対処するためには、日頃からの備えが重要です。これは職場内だけの対応ではなく、人事や健保組合などさまざまな関係機関との連携の中で実施されていくことです。
- 人事と連携すべき事案が何かを判断します。早合点や偏見に基づいて、異動や退職を強要することがないように、長期スパンに立った視点を持つことが重要です。
- 診断直後、治療開始直後は本人も気持ちが揺らいでおり、将来的な見通しが冷静にできない状態にあります。その点を加味すると、本人に対してこの時期に退職や異動などの重大な決断を求めることは、難しいことを認識しておきます。

### ◆工夫点・改善点

- 就業規則や傷病手当に関する情報など、必要な社内の規定はすぐに取り出せるところ、閲覧できるところに保管しておき、その内容を確認しておきます。
- 診断書が提出されたら、社内のルールに従って適切に手続きを進めます。診断書には病名など特に取り扱いに配慮が必要な個人情報が記載されているので注意して取り扱います。
- 職場内のちょっとした配慮で対応が可能な事柄については、職場内で検討し対応します。  
☞「職場内のコミュニケーションと業務調整（17ページ）」を参照
- 労働時間調整・配置転換・異動などが必要な場合は、人事との連携が必要です。
- 本人から異動や退職などの申し出があった場合は、まず本人の意向や考えをじっくりと聴く機会を持ちましょう。
- 早合点で退職や配置転換を強要しないよう、本人の健康状態を考慮し、実施可能な業務の内容を考え、必要に応じて作業内容の見直しをします。  
☞「職場内のコミュニケーションと業務調整（17ページ）」を参照

## D. 産業保健スタッフ等との連携

D-1-1 がんについて、ちょっとした不安やわからないことでも、気軽に相談します。  
必要に応じて、本人との面談を依頼します。

D-1-2 本人の体調や職場で必要なサポートについて医学的な助言を受けます。

D-1-3 医療機関への連絡が必要な場合は、その方法について助言を受けます。

### ◆なぜ大切か

- 産業保健スタッフ等は、医学的な専門知識を有し、かつ会社や仕事の状況も理解している保健専門職なので、積極的に活用します。医療機関との連携となると「敷居が高い」と思えるような、ちょっとした相談にのってもらうことが可能です。
- 安全配慮義務の点からも、本人の病気を加味したうえで安全に仕事が遂行できるか、医学的な視点から判断してもらうことは重要です。また、休職や職場復帰のプロセスの中で産業保健スタッフ等から継続的な支援を受ける際に、早めに連携をしておくことで情報がスムーズに共有されます。
- これら以外のこと、例えば医療機関への連絡などについても、医療専門職の視点からの具体的な助言を受けることができます。

### ◆工夫点・改善点

- がんの治療やがんそのものについて、ちょっとした疑問や不安があれば気軽に相談し、これらの問題を解消するようにします。本人の治療の詳細や治療方針については主治医が把握していますが、産業保健スタッフ等からは、本人が治療を継続しながら働くうえでの、医学的な判断や助言を受けることが可能です。
- がん治療と就業を並行して行っている従業員との定期的な面談を依頼し、本人の体調や職場での仕事の状況を産業保健スタッフ等に知ってもらうようにします。早めに連携しておくことで、休職や職場復帰における情報共有がスムーズに行えます。
- 主治医や医療機関へのコンタクトは本人を通じて行うことを基本とします。医療機関との情報交換や情報提供が必要な場合は、その具体的な連携方法について助言を受けます。ただし、治療中・長期的な見通しについては、主治医や専門医であってもわからないことが多くあることは前もって認識しておきます。

## 2. 休職中（休職直前を含む）

### A. 本人への働きかけ

A-2-4 安心して治療・療養に専念できるような声かけをします。

A-2-5 休職中の定期的な報告をする時期や頻度および連絡方法について決めておきます。

A-2-6 定期的に治療・回復状況や本人の体調、復職への準備状況を確認します。

#### ◆なぜ大切か

- 仕事の引き継ぎについて必要以上に気にしたり、職務に戻れるかどうかを心配しながらでは、がんの治療・療養に本腰を入れて立ち向かうことができません。上司や同僚からの温かい声かけがあれば、安心して治療・療養に向き合うことができ、治療効果が上がることを期待できます。
- 休職が長期にわたると、休職者と職場メンバーの間に必要以上の遠慮や意識のズレが生じてしまう可能性があります。定期的に連絡をとることによって、互いに状況を把握でき、治療後の順調な復職に向けての準備を行うことができます。

#### ◆工夫点・改善点

- 「仕事は何とかカバーするので、まずはしっかり治療に専念してほしい」ことを、それぞれの立場から率直に伝えましょう。その際、がんのリスクは誰にでもあるので、自分が罹患した場合のことを考えると、お互いに支え合おうという気持ちになれるでしょう。
- 本人が休職を受け入れず、無理をして就業を続けている様子が見られる場合は、関係者と関係部署（機関）と連携し、治療に専念できるような環境を整えます。  
☞ 「人事との連携・産業保健スタッフ等との連携（22・23ページ）」を参照
- 休職中の連絡頻度や方法については、本人の治療スケジュールや重篤度を考慮して、それぞれ相談し決定しておきます。一般的には、1ヶ月～3ヶ月程度ごとに、メールや電話などで連絡をとることが多いようです。
- 必要に応じて（例：体調により本人と直接の連絡が難しくなる時期がある見込みの場合）、本人に家族の中で連絡窓口になれるキーパーソンを確認しておき、連絡先と連絡方法も相談しておくといよいでしょう。  
☞ 「10. 家族等との連携（46ページ）」を参照

## B. 職場内コミュニケーションと業務調整

B-2-4 業務の再調整にあたって、皆で互いに支え合う雰囲気づくりを進めます。

B-2-5 周囲の従業員の頑張りを認めつつ、業務過多になっていないか、上司がヒアリングします。

B-2-6 ミーティングなどで適宜、本人の復職に向けての見通しなどを情報共有します。

### ◆なぜ大切か

- 長期の休職者が出た職場では、周囲の従業員にその分の仕事のしわ寄せがある場合もあり、過重労働が生じたり、ギスギスした雰囲気になってしまう可能性があります。特に、休職期間の見込みがつかなくなったり、その理由が開示されていない場合などに、職場メンバー間で不穏な雰囲気が生じ、さまざまな憶測や噂などに惑わされたりして、職場の士気が下がることがあります。
- 特に、一部の職場メンバーだけに業務負荷が偏ると、その従業員に心身の健康障害が生じるリスクが高まります。
- そのようなリスクを回避するために、必要な情報は積極的に共有し、可能な範囲での先の見通しを示すことで、皆で支え合う雰囲気づくりを強化するとともに、業務過重になっていないか常に見守り調整していく必要があります。

### ◆工夫点・改善点

- プライバシーの保護に気をつけつつ、開示できる情報（病気治療のためのやむを得ない休職であること、休職継続期間の見込みなど）を共有します。
- 休職者の業務をできるだけ多くの従業員で分け合い、相互に支え合しましょう。
- 職場内のコミュニケーションを活性化するために、互いに「感謝」の思いや、「頑張りをプラスに評価する」言葉がけを心がけましょう。
- 職場メンバー間の業務量を常に把握し、業務過多になりそうな場合は、別のメンバーが業務を分担したり、人員を追加するなどの措置をとります。

## コラム 1-2

### 頑張りすぎも危険！～課長の休職により体調不良者が続発した職場～

A課長が肺がんで半年の休職となったB製造部門では、主任クラス数名の従業員の残業時間が今までの倍となり、次々と体調不良者が出ました。A課長の担当していた仕事特定の人に集中していたので、皆で話し合って業務再分配を行い、平坦化しました。その結果、残業時間が基準内となり、以降は体調不良者を出さずに乗り切ることができました。



## C. 人事との連携

### C-2-5 休職に関する人事的な制度の説明を依頼します。

#### ◆なぜ大切か

- 休職にあたって、給与や治療費がどのようになるかなどの経済的な心配を抱えたり、休職期間がどの程度まで認められるのかなど、さまざまな不安や疑問を持ちやすいと考えられます。  
会社の就業規則や、健康保険の制度などについては、人事担当者から適切な説明を受けることが望まれます。
- 本人が安心して療養に専念できるように、休職に関する人事的な制度の説明は必ず休職前に行うことが必要です。

#### ◆工夫点・改善点

- わかりやすい文書（マニュアルなど）を口頭での説明と同時に渡せるように準備しておく  
と、後々も適宜確認できるので便利です、思い違いなどを防ぐことができます。
- 休職が必要な場合は、本人の同意を得て人事担当者に早めに連絡を入れておくように  
すると、迅速に適切なタイミングで説明や支援を受けることができます。
- 急に休職に入ってしまう、制度の説明ができなかった場合も、なるべく早い時期に文書な  
どで人事的な制度の説明を行っておきます。
- これらの制度について休職期間中に本人が質問したい場合に、誰に聞いたらよいのか窓口  
を明確にしておきます。

## D. 産業保健スタッフ等との連携

D-2-4 産業保健スタッフ等と本人との連絡方法について確認します。

D-2-5 必要に応じて、周囲の従業員の健康支援を依頼します。

### ◆なぜ大切か

- ・産業保健スタッフ等は医学的な基本知識を有しているとともに、職場の状況や仕事内容も理解しているので、休職中に本人が健康状態などについて相談をしたい場合に、すぐ対応できるようにしておくことが望めます。
- ・産業保健スタッフ等が本人との定期連絡窓口となる場合もあるので、休職前に本人・職場・産業保健スタッフ等を交えて連絡窓口や方法を決めておきます。
- ・休職者の職務をカバーするために、周囲の従業員が業務過多になりやすいので、それによる職場メンバーの健康障害を予防するために、適宜、保健専門職からの健康支援を受けることが望めます。
- ・特に、復職に向けての準備期などには、主治医だけでなく、産業保健スタッフ等から復職の準備として支援を適切に受けるとよいでしょう。

### ◆工夫点・改善点

- ・社内に、産業医や産業看護職などの産業保健スタッフがいる場合は、職場上司または同僚から積極的に連絡をとって、本人ならびに周囲の従業員の支援にあたってもらうように依頼します。
- ・産業保健スタッフ等が、休職前に本人と一度でも会っておくと、休職中の連絡・相談がしやすくなるので、できるだけそのような機会をつくるとよいでしょう。
- ・社内に産業保健スタッフがいらない場合は、医療保険者の保健師や労働衛生機関の保健医療専門職に支援を依頼することが可能です。その場合も、休職前から本人とコンタクトをとっておくとスムーズに支援を受けることができます。
- ・周囲の従業員は、つつい無理をしがちになることが危惧されますので、気軽に産業保健スタッフ等に心身の相談ができるように、職場巡視や健康診断などの機会を活用します。
- ・休職が長期になり本人からの連絡だけでは状況が把握できない場合は、本人の同意を得たうえで、産業保健スタッフ等を通して医療機関と連携をします。

☞「7. 外部医療機関との連携 (41 ページ)」を参照



### 3. 復職期

#### A. 本人への働きかけ

- A-3-7 復職の話が出た時点で、復職に向けた手順について確認します。
- A-3-8 復職の時期や復職後の働き方について、本人の希望を聞くとともに、主治医の判断を確認します（必要時、診断書を準備してもらいます）。
- A-3-9 復職後の具体的な仕事内容やペースについて話し合い、本人が職場に望む具体的なサポートについて確認します。

#### ◆なぜ大切か

- 復職をスムーズに進めるために、社内規定などに沿って復職に向けた具体的な手順を確認し、準備しておくことが大切です。そのうえで、個々の状態や仕事内容に合わせて話し合う必要があります。
- 復職にあたって、本人の希望を聞きます。まずは本人の希望や本人を通じて主治医の見解を聞き、その内容を把握したうえで職場復帰の具体的な内容を検討します。前提として、本人の希望をすべて取り入れることが困難なこともあるため、主治医や産業保健スタッフ等などの判断や職場の状況を踏まえて、関係者が協力して検討することが大切です。

#### ◆工夫点・改善点

- 本人が復職に関する社内規定や手順を十分に理解しているか確認します。
- 本人の状況を聞く場合には、プライバシーに配慮して聞くようにしましょう。必ずしもすべての情報をこと細かに聞き出す必要はありませんが、仕事に関連する可能性のある心身の障害や症状については十分に情報収集するようにしましょう。
- 本人がどの程度まで回復しているか、今後どのような治療が必要となるのか、具体的に確認します。
- 仕事や生活面で配慮が必要なことについて、本人の希望を具体的に確認します。本人が主治医と話し合っている内容や主治医の見解についても本人を通じて情報収集します。主治医の意見をさらに詳しく聞きたい場合は、必要に応じて診断書を提出してもらうこともあります。
- 本人の希望、主治医の判断、会社や職場としての考え方など、さまざまな意見から総合的に判断して、復職後の具体的な仕事内容やペースについて話し合います。このときできるだけ産業保健スタッフ等からも意見を聞きましょう。
  - ☞「産業保健スタッフ等との連携（27 ページ）」を参照
- 本人が異動を申し出てきた場合には、人事との連携が必要となります。
  - ☞「人事との連携（26 ページ）」を参照

## B. 職場内コミュニケーションと業務調整

B-3-7 復職時期が決定した時点で、職場内で情報共有します。

B-3-8 復職後に必要となる本人へのサポート（環境整備も含む）について、職場内で対応可能な事柄を話し合います（職場内で対応ができないものは人事に相談します）。

B-3-9 復職にあたっての、業務の再調整をします。

### ◆なぜ大切か

- ・復職が決定した時点で、なるべく早い時期に職場内でその情報を共有することが大切です。休職期間が長いほど、以前のパフォーマンスに戻るまでに時間を要する場合があります。復職後も引き続き職場内でサポートをすることも考えられます。
- ・がんにより休職前とは本人の状態が異なってくることも考えられるため、職場内で情報共有をしておきます。
- ・職場内で対応可能なサポートについて話し合うことで、お互いに気遣いのできる職場づくりにつながり、皆で支えていく環境を醸成することができます。
- ・持ち場を離れることが可能か、遅刻・早退が可能か、事前に共有しておくことで、配置転換や軽減勤務の必要性について見通しが立てやすくなります。

### ◆工夫点・改善点

- ・職場内で共有する情報については、本人にどの情報を開示するか確認したうえで、仕事や生活面で配慮が必要な事柄を共有します。
- ・業務の繁忙期と復職が重なることを避け、職場で十分にサポートが可能な時期に復職できるようにします。
- ・本人の希望を聞いたうえで、どこまで職場内で対応可能か、時間をとって話し合います。
- ・業務の再調整にあたっては、本人の希望に合わせることも重要ですが、周りにいる人の働き方にもかかわるところなので、職場として対応が難しいことも率直に話し合います。
- ・職場内だけでは対応が難しい業務調整や環境調整については人事と連携します。

☞「人事との連携（26ページ）」を参照

- ・これまでカバーしてきた職場のメンバーに感謝の思いやねぎらいの言葉をかけ、互いに気遣う職場の雰囲気を高めます。
- ・本人をサポートできるか、気持ちの余裕があるか、職場スタッフの率直な気持ちを確認しておきましょう。本人の負担を軽減できるような業務があるか、もしくは一時的につくれるか、職場内で検討しておきましょう。

## C. 人事との連携

C-3-6 本人の復職に向けて、関係者それぞれの役割を確認します。

C-3-7 本人の復職にあたって、職場として配慮できる事柄を人事に伝えます。

C-3-8 復職後の本人の状況（仕事ぶり）について、情報共有の方法とタイミングを決めておきます。

### ◆なぜ大切か

- 復職にあたっては職場内だけで対応できることだけでなく、業務調整や配置転換について人事との連携が必要な場面も多くあります。
- 社内規定などに沿って、関係者それぞれが自分の役割を確認し行動していくことで、円滑な復職に向けた取り組みができます。
- 復職後は体調が安定せず、場合によっては再休職になったり、勤務軽減が必要になることもあるので、この時期に復職後の情報共有について、あらかじめ方法やタイミングを決めておくことが大切です。
- フレキシブルな対応をするために、必要に応じて就業規則を変更したり、特別なルールをつくるのが有効な場合もあり、人事との連携が大切になります。

### ◆工夫点・改善点

- 職場内で解決可能なことと、人事との連携が必要なことを判断します。
- 必要な情報は人事などと共有し、職場内で抱え込まないようにしましょう。また、社内のお他部署での対応例など、人事からのアドバイスも積極的に活用しましょう。
- 関係者それぞれの役割についてマニュアルなどをつくっておき、いつでも確認できるようにしておくといよいでしょう。
  - ☞「第2章 第1節 社内規則・規定・手順の確認・見直し」を参照
- 本人が希望した場合には、本人と人事が話し合う機会を設けます。
- 配置転換をする場合には、産業保健スタッフ等や主治医の意見を確認します。
  - ☞「産業保健スタッフ等との連携（27ページ）」を参照
- 復職後に体調変化が生じた場合にすぐ情報共有ができるよう、あらかじめ連絡方法を決めておきます。

## D. 産業保健スタッフ等との連携

D-3-6 復職にあたって、産業保健スタッフ等としての意見を聞きます。

D-3-7 就業時間中に実施する医療的ケアや、職場としての健康面の配慮について助言を受けます。

### ◆なぜ大切か

- ・復職にあたっては、安全配慮義務の観点から産業保健専門職からの意見を聞いておくことが大切です。
- ・人事や上司だけではわからない健康面の配慮事項について、専門家の立場で判断をしてもらいアドバイスを得ることができます。
- ・本人の情報を詳しく伝えておくことで、就業時間中に実施する医療的ケアがある場合や健康面からの配慮事項について、職場環境の整備が必要かどうかの助言も得られます。また、体調不良時など緊急時の対応に備えることができます。
  - ☞「7. 外部医療機関との連携(2) (42 ページ)」を参照
  - ☞「第2章 第2節 緊急事態への対応・ルール化」を参照

### ◆工夫点・改善点

- ・産業保健スタッフ等に、本人の経過や状況をできるだけ詳しく伝えます。
- ・職場として不安なことや気がかりなことを率直に伝えます。
- ・就業中に実施する医療的ケアがある場合、職場として配慮できること、対応できないことの両方を検討します。
- ・産業保健スタッフ等からの助言については、情報共有がしやすいよう書面で記録に残す、複数の職場メンバーと一緒に聞くなどの工夫をします。

### コラム 1-3

#### 嘱託産業医との連携時における TIPS

嘱託産業医の場合、常勤の産業保健スタッフと違い、会社の状況や仕事の内容などを熟知しているとは限りません。相談する際は、会社の状況や病気を持つ従業員の対応に関する方針・社内ルール、仕事の内容を詳しく説明しましょう。

- 嘱託産業医に相談をする際には、どのような助言や判断を必要としているかを明確にし、相談をしましょう。会社、人事、職場が連携・話し合いをし、どのような助言や判断が必要かまとめておくとよいでしょう。
- 場合によっては実際に職場に足を運んでもらい、助言や判断をしてもらうことも必要です。

## 4. 復職後

### A. 本人への働きかけ

- A-4-10 できる業務内容／量／方法を、体調の変化に応じて話し合います。
- A-4-11 必要とされる通院や健康管理ができているか確認します。
- A-4-12 体調と気持ちの変化に気を配って声かけをします（心情の受け止め、精神的サポート）。
- A-4-13 周囲の人々とよい関係性を維持しながら、治療と仕事が両立できるよう適宜助言します。

#### ◆なぜ大切か

- 入院日数の短縮により、手術後にすぐ退院するケースや、入院せずのがんの治療（放射線療法や化学療法など）を実施するケースが増えています。治療にともなう副作用や体調変化は個人差があり、実際に治療を始めてみないと、どの程度生活や仕事に影響が出るかわからない場合もあります。
- たとえ治療が終了していたとしても、職場復帰直後は疲労やストレスなどから体調が変化しやすいものです。そのため、休職前に本人が従事していた作業内容／量であっても、困難に感じる場合があります。
- 焦って職場復帰しても体調不良により休みがちになったり、再度休職が必要となることもあるので、本人の体調に配慮しつつ、徐々に復帰できる環境づくりが重要です。
- 同時に、本人に過度な配慮をすることで職場の同僚と微妙な距離感が出ることや、余計な気遣いをさせることがないよう、よい関係を維持できるようなサポートも必要です。

#### ◆工夫点・改善点

- 定期的に個室でゆっくりと時間をとって本人の体調や仕事遂行、困りごとなどについて確認します。
- 確実に相談の時間をつくれるよう、あらかじめ面談のタイミングについて本人と決めておきます。
- 体調確認の方法については、面談に限らず、日誌形式で紙やデータに記録しておくのも一つの手段です。体調や業務の負担感を「見える化」することで、作業調整の必要性の判断材料にもなります。
- 本人に、周囲の同僚に対して過度な遠慮をするのではなく、感謝の気持ちを率直に伝えるなど、よい関係性が維持できるように助言します。

## B. 職場内コミュニケーションと業務調整

B-4-10 本人の体調と仕事ぶりを見守りながら、本人が支援を申し出やすいよう日頃から声をかけます。

B-4-11 業務の偏りや不公平感がないか、上司が声をかけます。

### ◆なぜ大切か

- 職場復帰後は、本人と上司だけでなく職場全体で本人をサポートしていくことが重要です。定期的な面談ではなかなか言い出せないちょっとした困りごとなども、職場内コミュニケーションを通して職場全体で相談しやすい雰囲気を作ることで、気軽に相談できるようになる可能性があります。
- 配慮が行きすぎると周囲に「特別扱いしている」という思いが芽生えて、職場内のよいコミュニケーションが維持できなくなることがあります。周囲にそのつもりがなくても、本人が特別扱いされていると感じて、肩身の狭い思いをしていることもあります。職場全体で本人をサポートすることは大切ですが、本人だけでなく周囲の人々に対しても声かけをすることが重要です。

### ◆工夫点・改善点

- 本人を含めた職場全体が、お互いの健康状態を気にかけて、ちょっとした健康上の悩みや心配ごとを気軽に相談し合えるように日頃から声をかけ合います。
- 職場内での声かけなど、本人をサポートするための上司と同僚のそれぞれの役割を話し合い、決めておきます。
- 一人一人に声をかけたり、課内の定例会議を利用して、特定の人に業務が集中していないか、業務が偏っていないかなど率直に意見交換し、職場全員と話をするようにします。
- 機会を見つけ、職場のメンバーに声をかけてねぎらいます。職場内でお互いに支え合う雰囲気を作ります。

## C. 人事との連携

C-4-9 本人の健康状態や仕事内容を考慮し、必要に応じて配置転換を含む作業内容の見直しをします。

C-4-10 配置転換などが必要な場合は、人事担当者と相談・調整します。

### ◆なぜ大切か

- 配置転換が必要となった場合や就業規則の範囲を超えた対応など、職場だけでは対応できない事項が発生した場合、人事と連携をとりながらその対応を協議する必要があります。
- これらの仕事や作業内容の見直しが、一時的なものか、中長期的なものかを含めての検討が必要になります。

### ◆工夫点・改善点

- 職場内で対応できない事項については人事と連携をとり対応を検討します。
- 本人から異動や退職などの申し出があった場合は、まず本人の考えをじっくりと聴く機会を持ちましょう。
- 早合点で退職や配置転換を強要しないよう、人事と連携を密にとりつつ、本人の健康状態を考慮し対応します。
- 配置転換となる場合は、異動先の上司に対して必要な情報提供を行います。



コラム1-4

**人事を味方に！**

化粧品販売会社でC店舗の主任を務めていたDさんは、部下のEさんから乳がんと診断されたという報告を受けました。「化学療法を受けることになったが、仕事はできるだけ休まずに続けるつもり。人事は男性ばかりだし、職場の仲間にもあれこれ聞かれたくないので、ほかの人には言わないでほしい」。話を聞いたD主任は、不安を感じながらも同じ女性としてEさんの気持ちを汲み、人事やほかの販売スタッフには黙っていることにしました。

いざ治療が始まると、Eさんが予想していた以上に副作用が強く、早退したり、突然休みをとることが多くなりました。最初は業務のカバーをしていたD主任でしたが、ほかのスタッフから不満があがるようになり、Eさんと話し合うことにしました。「今後もEさんをサポートしていきたいが、そのためには人事に状況を説明して人員配置の変更を検討してもらう必要がある」と伝えたところ、最初は拒否的だったEさんも納得し、D主任と一緒に人事と面談することに同意しました。

人事との相談の結果、化学療法を受けるときは有給休暇と傷病休暇を使って休むこと、Eさんが休んでいる間はほかの店舗のスタッフが派遣されることになりました。Eさんの希望を踏まえて、職場には「病気のために治療が必要で、吐き気や頭痛を起こしやすい」と説明し、その後は職場全体でEさんをサポートするようになりました。



## D. 産業保健スタッフ等との連携

D-4-8 体調に無理のない業務内容／方法／職場環境にあるか確認してもらい、必要に応じて助言を受けます。

D-4-9 本人の安全確保のために職場巡視を一緒に行い、危険を避けるための助言を受けます。

### ◆なぜ大切か

- 産業保健スタッフ等は、本人が就業と治療の両立を継続するうえで必要な健康面のアドバイスや、ちょっとした相談に対応してもらうことが可能です。
- 健康管理室での相談の対応だけでなく、職場巡視などの機会を通して、本人が実際に働いている様子や作業環境を一緒に確認し、安全に仕事ができる状態であるかを保健医療専門職の立場からのアドバイスを受けることができます。
- 産業保健スタッフ等が職場巡視に来ることで、本人や周囲が安心感を得られる場合もあります。

### ◆工夫点・改善点

- 定期的に産業保健スタッフ等と本人との面談の機会を設け、本人が無理をしていないか、就業と治療の両立ができていないか、改善点がないかなど、助言を受けます。
- 産業保健スタッフ等からの情報や助言を受けて、作業内容の見直しが必要であれば職場内で（必要に応じて人事も含め）調整します。
  - ☞ 「職場内コミュニケーションと業務調整（29ページ）」を参照
- 本人が安全に仕事が遂行できる職場環境であるか、危険箇所や事故が起こる可能性のある場所について、産業保健スタッフ等と一緒に職場を巡視しながら確認します。
- 職場巡視の際には本人だけでなく周囲のメンバーにも声をかけてもらい、職場全体の雰囲気についても確認してもらいます。

## 5. 日頃からの取り組み

### A. 本人への働きかけ

A-5-14 日頃から体調や健康に関連した、ちょっとした変化について声をかけるようにします。

#### ◆なぜ大切か

- 何か問題が起きてからでなく、上司が普段から部下の健康状態を把握しておくことで、変化に迅速に対応することが可能となります。
- 声かけを日常的に行うよう心がけることによって、上司に相談しやすい雰囲気ができ、個々の従業員の健康状態に配慮が行き届く職場風土づくりを推進することができます。

#### ◆工夫点・改善点

- 定期的な面談の機会や休憩時など、機会をとらえて職場の同僚や部下から話を聞くようにします。その際、仕事の進捗状況の報告だけでなく、最近の体調の変化、顔色や気づいたことなど声をかけるようにします。
- 職場全体が見渡せるようなレイアウトにし、直接部下の顔色や全体の様子を確認できるようにします。上司が多忙で一人一人の従業員に声をかけられない場合は、サブリーダーを決めて、従業員の状態を把握します。
- 病気のことや体の変化に関する事項は個人のプライバシーを含む情報なので、皆がいる前ではなく個別の面接の機会を設けるようにします。遠隔地にいる従業員にはメールなどを使って、状況を把握するように心がけます。

## B. 職場内コミュニケーションと業務調整

B-5-12 病気を持ちながら働く従業員を互いに支え合う職場風土づくりや相互支援を推進します。

B-5-13 がん検診やその後の精密検査の受診を推奨します。

### ◆なぜ大切か

- 職場風土は一朝一夕でつくられるものではなく、日頃からの少しずつの積み重ねで構築されていくものです。たとえがんになったとしても、「この職場であれば仕事を継続できる」と思えるような職場は、日頃から互いに支え合う雰囲気や体制を持っています。このような職場風土の中で安心して仕事ができる環境は、病気であっても病気でなくても協力し合うチームワークが醸造されています。
- また、早期発見や早期受診をするためには、がん検診や健康診断後の精密検査の重要性を職場内で認識し、対象者が必ず受診できるようにします。

### ◆工夫点・改善点

- お互いの健康状態を気にかけて、ちょっとした健康上の悩みや心配ごとを気軽に相談し合えるように、上司や同僚が日頃から声をかけ合います。
- 病気を持つ社員を「お互いさま」と受け止め、互いに支え合う雰囲気づくりを促進します。
- 一方的にがん検診や精密検査の受診を勧めるだけでなく、受診する時間を確保するための業務の配慮や調整をします。
- 精密検査を受診していない従業員については継続的に受診の勧奨をするとともに、場合によっては産業保健スタッフ等と連携します。

☞「産業保健スタッフ等との連携 (36 ページ)」を参照

## C. 人事との連携

C-5-11 人事担当者と調整のうえ、職場の誰もが容易に就業規定を閲覧できるような環境を整えます。

C-5-12 健康に関する相談窓口やルートについて、人事担当者を確認し、職場メンバーに周知します。

### ◆なぜ大切か

- がんを持つ従業員に対して社内の規定に従って速やかに対応するためには、日頃からの備えが重要です。就業規則などをすぐに確認できる場所に置いておき、誰もが閲覧できる場所に保管します。
- 場合によっては、職場内だけの対応でなく人事や健保組合などさまざまな関係機関との連携も必要となりますので、不調者が発生したときの職場内の相談窓口や、どのようなルートで情報を伝達していくのかを日頃から確認し、整備します。

### ◆工夫点・改善点

- 就業規則などを便利な場所にファイリングしたり、社内イントラネットを活用するなど、職場内の誰もが閲覧できるような環境を整え、職場メンバーに周知します。
- 健康相談窓口や相談方法を、人事担当者などに定期的に確認し、職場メンバーにも必要に応じて繰り返し周知します。

## D. 産業保健スタッフ等との連携

D-5-10 気軽に相談できる体制、関係性を築きます。

D-5-11 規則正しい生活を送るためのセルフケアについて学びます。

### ◆なぜ大切か

- 産業保健スタッフ等と日頃からパイプをつくっておくことで、何か心配なことがあった場合に気軽に相談ができる関係性を築くことができます。ちょっとした疑問でも気軽に相談できるようにします。
- がんは日頃の生活習慣とも密接にかかわっており、がんにならないための規則正しい生活を送ることが重要です。定期的に健康的な生活習慣に関するアドバイスを受けるようにします。

### ◆工夫点・改善点

- ちょっとしたことでも気軽に相談できるよう、産業保健スタッフ等の顔と名前、相談方法やルートを確認します。
- がん検診や健康診断後の精密検査の未受診者について、その対応方法などを必要に応じて相談し、情報共有します。
- 定期的に健康に関する講話や広報などの情報提供を依頼し、規則正しい生活を送るためのセルフケアや、望ましい職場風土・職場環境の築き方について学びます。

## 〈すべての経過に共通する対応〉

ここでは、特に時期を限定せず、すべての治療経過に共通して考慮すべき対応として、個人情報取り扱い、外部医療機関との連携、職場の環境整備、体調不良時の対応への準備、家族との連携についてまとめました。

### 6. 個人情報の取り扱い

#### 1) 個人情報の取り扱い

個人情報保護に関する法律第8条、雇用管理分野に関する個人情報保護のガイドラインのうち健康情報に関する事項に基づいて、取り扱います。

厚生労働省からの通達（平成24年6月11日付）は、以下のサイトで確認できます。

<http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/seisaku/kojin/dl/161029kenkou.pdf>

- 6-1 欠勤や休職が健康上の理由であることを証明するために、事業者が従業員に対して診断書などの診療に関する情報を提出するよう求めることは可能です。
- 6-2 労働安全衛生法に基づく健康診断を医療機関に委託し、その結果を事業者が受け取る際に、従業員本人の同意を得る必要はありません。
- 6-3 従業員の福利厚生を目的として健康保険組合などが費用助成を行うがん検診、人間ドックなどの結果を事業者が医療機関から報告を受ける場合には、従業員本人の同意が必要です。
- 6-4 実際には、診断名よりも業務の支障となりそうな症状や配慮すべき点について、医療機関からの情報を求めるとよいでしょう。
- 6-5 がんの治療は日進月歩であり、治療スケジュールや予後を予測することは難しいので、2～3ヶ月ごとのスパンで健康状態や治療状況を確認しながら判断していきます。

### (1) 基本的な考え方

- 労働安全衛生法に基づく健康診断の実施と結果の把握は事業者の義務ですから、健康診断を委託している医療機関と会社が結果のやりとりをするうえで、従業員本人の同意を得る必要はありません（発がん物質を取り扱う業務をしている従業員における、がん関連の検査項目を含む）。
- 労働安全衛生法とは別に、福利厚生のためのがん検診や人間ドックなどを事業者や健康保険組合が費用を助成して実施した場合、医療機関は本人の同意なく、事業者はその結果を提出することはできません。
- 事業者が、雇用管理や健康管理上、健康診断の結果や診断書を必要とする場合、原則として本人を通じて入手する必要があります。

### (2) 診断書の取り扱い

- がんという病名の入った診断書を事業者に提出することで、不当な取り扱いを受けることを危惧する従業員は少なくありません。
- 事業者が診断書の提出を求める場合には、その目的を従業員に明らかにして承諾を得ることが必要です（不当な欠勤ではないことの証明として雇用管理の根拠書類とする。健康状態に応じた就業配慮の方法を決定するための資料とする。病気を理由とした降格や退職勧告はしない、など）。
- がんの場合、診断名よりも、むしろがんの進行の程度や治療状況からどのような症状があるか、職場でどのような健康配慮を必要とするか、という主治医の意見が、就労の許可や制限を判断するうえで有用です。
- 本人が病名を会社に伝えることに抵抗がある場合には、診断書の診断名を必須とせず、例えば、「毎週1回の通院（放射線治療）が必要である」、「免疫能力が落ちていて感染しやすい」、「重量物の取り扱いや腹圧をかける作業は困難」、「長距離の移動は避けることが望ましい」、などのように、具体的な配慮事項を記載した診断書を提出するよう、求めるとよいでしょう。

### (3) 今後の見通し

- 業務調整や代替要員確保のために、がんになった従業員の予後を知りたいと、多くの事業者や上司は考えます。
- しかし、がん治療の効果には個人差があり、一般的に途中経過（がんの状態、検査データ、本人の体調）を見ながら、がんの治療内容や治療スケジュールは修正されます。
- がん治療は日進月歩で、治癒率も向上しており、再発しても予後が悪いとは限りません。
- 完全治癒するか否か、長期的な見込みは主治医でさえも判断できないことが多いのです。
- 職場としては、短期的視野（2～3ヶ月程度）で健康状態や治療状況を確認しながら、業務に関する判断を繰り返し行っていくことが望ましいと考えられます。

コラム1-5

**病名か、障がいか**

課長のFさん（男性）は、女性の部下であるGさんから「手術とその後も病院に通院治療が必要な大変な病気であることが判明した」と相談を受けました。どうやら、女性特有のがん（子宮がん・乳がん）らしいのですが、具体的な病名は言いにくい様子です。どうしたらいいでしょうか？

休業が必要な病気になってしまったと相談を受けたら、無理に病名を聞くのではなく、休業に必要な社内手続きについて、まず伝えましょう。具体的には、仕事のことを忘れて治療に専念するため、また、復帰したときに皆からサポートをもらえるように、現在の症状や障がいの状況および会社側に配慮してほしいことについて、主治医から文書をもらうように話してください。例えば、どのくらい治療のために仕事を休む必要があるか、病前と比較して支障の出る作業（疲れやすい、腕に浮腫があり腕の上げ下げが困難）などです。

本人が主治医からの文書をもたらってきたら、人事担当者や産業保健スタッフ等を交えて、どの部分は職場の同僚に伝えてもよいかどうか、また職場に配慮をお願いしたい事項を本人と確認します。社内に産業医や産業保健師などがいる場合には、病名や治療に関する相談は任せてしまいましょう。上司としては、具体的な病名はハッキリわからなくても、どの程度、どの仕事ならできるかを見極めて対応できれば大丈夫です。



## 2) 職場での情報共有の留意点

- 6-6 診断名や病状、治療状況など、個人の健康情報について、職場の同僚や上司などに、どこまで開示するかは本人の希望を尊重するのが、倫理上の原則です。
- 6-7 医療機関との情報のやりとり、個人の健康情報の詳細については、産業医や産業看護職などを担当窓口として管理させることが望ましいでしょう。
- 6-8 就業上の配慮や職場への理解を求める場合、人事担当者や産業保健スタッフ等が調整役となって、職場への開示範囲について合意形成を図ります。

- 一般的には、医療機関から提出された診断書や職務上の配慮などの基本的な健康情報は本人の了解を得て、上司、人事担当者、産業保健スタッフ等で共有します。
- ただし、詳細な治療状況などについては、個人情報となります。また、医療機関（主治医など）との情報交換には医学的な専門知識が必要であるため、産業医、保健師などの産業保健スタッフ等に本人の相談窓口として情報を管理してもらい、職場には必要と考えられる情報のみを伝えてもらうといった、プライバシーの保護を図ることが望ましいと考えられます。
- 本人が変則勤務、短時間勤務、勤務内容の変更など職場への配慮を希望する場合、職場の理解を得るためには、ある程度、健康状態に関する情報を開示する必要があります。本人が何も開示せずに、職場への配慮を求めることは困難です。
- 本人が周囲への開示を希望しなくても、事業者が安全配慮義務の立場から明らかに現在の就業状況では危険と判断する場合や、同僚が対応に苦慮するケースでは、本人への説得が必要となります。
- 現状の問題点、誰にどこまで開示するか、どんな配慮を周囲に期待するのかについて、本人を交えて人事担当者、上司、産業保健スタッフ等がよく話し合い、全員の合意形成を図ることが最も大切です。

## 7. 外部医療機関との連携

### 1) 主治医との連絡のとり方

#### 7-1 守秘義務を鑑み、患者である本人を通して、主治医と連絡をとります。

主治医と就労環境の調整について相談することは、従業員が無理なく、しかも早くに職場復帰することを助けます。また、外来通院のスケジュールについて配慮してくれる医療機関もありますし、外来通院の負担を考えて、病院より便のよい診療所に通院先を変更できる場合もあり、本人、会社の双方にとって有益です。

主治医も治療の参考にするために仕事のことを知ることは大切だと考えています。

#### (1) 基本的な考え方

医療従事者には守秘義務があるので、患者本人以外には、たとえ本人のためになる情報であっても、診断・治療・予後にかかわる情報を他人に教えることはできません。したがって主治医との連絡は、患者である本人を通して行うのが基本です。

#### [医療従事者の守秘義務に係る法令の規定例]

##### 刑法第134条

医師、薬剤師、医薬品販売業者、助産師、弁護士、弁護人、公証人又はこれらの職にあつた者が、正当な理由がないのに、その業務上取り扱ったことについて知り得た人の秘密を漏らしたときは、六月以下の懲役又は十万円以下の罰金に処する。

##### 保健師助産師看護師法第42条の2

保健師、看護師又は准看護師は、正当な理由がなく、その業務上知り得た人の秘密を漏らしてはならない。保健師、看護師又は准看護師でなくなった後においても、同様とする。

#### (2) 実際の連絡のとり方と情報収集の仕方

①本人と連絡をとり、無理なく働くための会社側の準備として、主治医に尋ねたいことに同意を得ます。

例：「残業や出張に関してや、通院への配慮に関して主治医の意見を尋ねたいから、主治医に意見書を書いてもらってきてもらえないだろうか」

②職場における就業配慮に関する情報提供依頼書を作成し、本人が主治医に診断書作成を依頼します。人事や産業保健スタッフ等に相談しながら行うとよいでしょう。

③診断書作成は有料であり、病院により値段が異なります。作成費用の負担を担うのは会社か、本人かを人事に確認し、明確にしておきます。

### (3) 主治医に尋ねる主な内容例

- 職場復帰はいつ頃からになるか
- 仕事上配慮することは何か（仕事内容を具体的に説明し、気をつける点を尋ねる）
- 残業はしてもよいか、どの程度の残業なら大丈夫か
- 出張はしてもよいか、その際の注意事項はあるか
- 通院の頻度はどの程度か
- 通勤時の注意点はありますか
- 必要に応じて緊急時の対応方法

#### 7-2 主治医からの情報を、配置や勤務時間の調整に活かします。

- 主治医からの情報により、勤務時間の短縮、外来通院の時間確保などが必要となった場合は、人事部門と連絡をとり、対応方法を検討します。
- 職務内容によっては、しばらくは別の職場に配置転換することが望ましい場合もあります。
- がんの病状は、症状がほとんどない場合や、治療にともなう副作用により倦怠感や吐き気などが継続する場合など、大きな個人差があります。そのため、今後の見込みについて判断することは難しい場合もあります。
- 本人と話し合いながら、できるところから配慮し、様子を見ながら、随時調整していきます。

## 2) 職務中の急変への備え

#### 7-3 医療機関への移動手段・連絡先を把握しておきます。

がんなどの慢性疾患を抱えながら就労する従業員がいる場合、職場では職務中の急変に備える準備も大切です。

- 救急車を要請することは躊躇するが、会社で休ませておくには心配という状況が生じる可能性があります。状態が悪い場合は、主治医のいる医療機関にすぐに移動することができる準備をしておくことが望ましいでしょう。民間救急やサポート Cab などの連絡先を把握しておくとい良いでしょう。
- 仕事と健康管理の両立に、病診連携体制（病院と診療所の連携）は助けになります。主治医と相談し、会社の近くの通える診療所を確保することも安心につながります。

## 8. 職場の環境整備

「がん」など疾病を持ちながら働く場合、職場環境に配慮を行うだけで、格段に働きやすくなる場合があります。

職場の環境を整えるためには、職場の人たちの理解と協力が不可欠です。職場の誰にどんなタイミングで、どのように説明するかなどを、がんをもつ従業員と打ち合わせをしながら進めます。

### 8-1 がんの部位、治療状況により必要な配慮は変わります。 本人と相談しながら環境整備について考えます。

- がんの部位とともに、手術を受けたかどうか、化学療法を続けているかなどの治療状況により、必要な配慮は変わってきます。
- 必要とされる職場環境整備には、個人差もありますので、従業員と相談しながら進めるとよいでしょう。
- 腸や泌尿器系のがんの場合は、頻繁にトイレに行く場合があるので、トイレに近い席に座れるようにしたり、乳がん手術後の場合は腕を上げなくて済む作業レイアウトの工夫など、必要に応じて、できることから環境整備を進めます。

### 8-2 体力に応じて仕事ができる職場環境を整備します。

- がんを持ちながら働く方に共通して必要とされる配慮は、体力的な部分への配慮と言われています。
- がんの影響のみならず、がん治療の副作用や療養生活にともなう体力の低下や、倦怠感ともなうことがあるので、その時々体力に応じて仕事ができる配慮が大切です。

### 8-3 調子が悪いときに休める部屋またはスペースを確保します。

- 休憩スペースを確保することも大切です。
- 最近では、喫煙者は喫煙室で休憩していますが、煙草を吸わない人の休憩室がないという従業員からの要望で、新たにスペースを設ける会社もあるようです。このように、休憩室は、必ずしもがんを持つ従業員に特別のスペースである必要はありません。

### 8-4 体力の消耗を避けるために時差出勤を可能とします。

- 出勤時間や退社時間を早めたり、遅めるなど、ラッシュによる体力の消耗を避ける配慮が効果的です。

### 8-5 職場における風邪などの感染症に注意します。

- がんを持つ従業員に共通して必要とされる配慮に、抵抗力が低く風邪などをこじらせてしまうことへの配慮があります。抗がん剤や免疫抑制剤の使用、放射線療法による免疫力の低下で、風邪などの感染症をこじらせ、場合によっては肺炎を併発してしまう心配を持つ人も少なくはありません。
- 職場の室温管理をはじめ、職場の人たちが、職場にウイルスを持ち込まないようにすることも大切な環境整備となります（うがい、手洗いの慣行）。
- 風邪などの感染症で咳がある場合は、咳エチケットとして、マスクの使用を促しましょう。

#### コラム 1-6

##### 職場の環境整備のキーワード

～「仕事と健康管理の両立」と「みんなが利用できる」～

がんを持つ従業員への配慮は、その従業員に特別に準備されることと思われがちですが、意外とそうでもありません。子育てと仕事の両立支援のように、健康管理と仕事の両立と捉えていただくのが一番近いイメージかと思います。

子育て中の従業員に対する仕事と子育ての両立支援のための時差出勤や勤務時間の短縮は、多くの方々の理解を得ているため、必要に応じて多くの従業員がその制度を活用し、仕事と子育ての両立を果たしています。がんの場合の時差勤務や勤務時間の短縮に対する職場の人たちの理解は、体力的な無理を回避するという健康管理と仕事の両立支援となります。このときの視点のおき方は、「仕事をするために必要とされる健康上の配慮は何か」とすると考えやすいでしょう。

そのように考えると、がんを持つ従業員のみへの特別な配慮ではなく、他の慢性疾患や障害を持つ従業員、高齢者、家庭で介護を担っている従業員など、多くの方々が利用できる有用な配慮となります。

同様に、休憩できるスペースについても、妊娠中の従業員など下肢がむくみやすい従業員が足を上げて休むことなども含めて、多くの従業員が利用できる形で考えることも大切です。

このような職場の環境整備対策のキーワードとして、「仕事と健康管理の両立」と「みんなが利用できる」の2つが重要と言えるでしょう。

## 9. 体調不良時の対応への準備

がんなどの疾患を持ちながら働く場合、万一、緊急を要すほどの体調変化があった場合の対応方法を決めておくことで安心です（63 ページを参照）。ここでは、体調不良時に従業員自らが行う健康管理への職場の理解と配慮に関して述べます。

### 9-1 可能性のある体調悪化を予測して準備をしましょう。

がんを持つすべての方々にあてはまるわけではありませんが、がんの部位や手術方法、行われている治療内容、投与されている薬剤により、起こるであろう体調悪化は、概ね予測できます。がんを持つ従業員本人は、そのときの対処方法を知っているはずですが、職場も驚かず、本人がスムーズに対処できるように準備を整えておきましょう。

#### 〈起こりうる体調悪化と対処例〉

- 胃がんによる胃（部分／全）切除術後の約半数の方は、食後に冷や汗、動悸、めまい、全身倦怠感などを主症状としたダンピング症候群という症候に襲われることがあります。この場合は、個人差はありますが、少し横になって休むことで解消される場合もあります。
- 腸切除術後の方々は、どうしても下痢気味になってしまうので、食後のトイレ回数が多くなり、席を離れることもあります。
- 本人の予測以上の体調不良が見られたときには、定期的な通院以外に、早めにかかりつけ医を受診することが必要な場合もあります。

上記のような健康管理行動の理解と、健康管理に必要とされる時間、場所の配慮があると、重症化を防ぐことにもつながります。医療従事者の意見も参考に（「7. 外部医療機関との連携」を参照）、従業員と話し合いをしながら配慮を進めるとよいでしょう。

## 10. 家族等との連携

従業員の家族との連携も大切です。体調に配慮しながら、できる限り力を発揮することは、本人・家族・会社の共通の目標となります。家族は、仕事を続けてほしいと希望する一方で、体調を崩すことを心配しています。また、従業員の体調管理においては、生活上の配慮も重要となり、家族の協力が不可欠な場合も多くあります。会社と家族の連携がとれていないと、お互いの配慮に対して疑心暗鬼となり、不安が大きくなる恐れがあります。

### 10-1 従業員の健康への配慮には家族の意向も組み入れましょう。

- ・ 家族との連携は、一般的には、病状が進行している場合や、化学療法や放射線療法を受けている期間の比較的体調の思わしくない場合に必要となります。
- ・ 仕事をするか／しないか、残業するか／しないか、仕事内容に無理はないかなどの仕事に関する考えは、本人と家族は必ずしも一致しているとは限らないことを念頭におくことが大切です。

### 10-2 家族への連絡は、できるだけ本人を通じて行います。

- ・ 家族の考えや意向の確認は、できるだけ本人を通じて行います。  
例：「ところで、ご家族は仕事をするをどう思っているのだろうか」「何て言っていますか、心配していませんか」などと尋ねます。
- ・ 明らかに体調が悪そう、または仕事がキツそうに見えても、本人は「大丈夫」としか答えない場合は、安全配慮義務として本人に家族に連絡することを伝えたくて、家族に連絡することも必要となる場合があります。  
例：「君は『大丈夫』と言うけれど、顔色も悪くて、とても大丈夫そうには見えない。奥さんに職場での様子を伝えようと思う。これは君の安全を守ることにつながる大切なことなので、反対しても連絡はさせてもらいます。理解してください」
- ・ 急な体調悪化時は、本人の了承を得なくとも、連絡が必要になることもあるでしょう。
- ・ 家族から直接連絡が入る場合もあります。そのときは、家族の思いを丁寧に聞き、一旦電話を切ります。その後は、産業保健スタッフ等や人事担当者に相談し、関係者が一体となって検討します。職場だけで抱えることではありません。

コラム1-7

**誰のための健康なのか ～産業保健師の立場から～**

産業保健師の私は以前、従業員の健康に対する家族の思いが違う進行がんを持つ2つのケースに出会いました。残念ながら両者ともお亡くなりになりましたが、共通点は、がん診断後にさらに拍車のかかった、いわゆる「仕事命」の猛烈従業員でした。仕事をする中で「生きる」ことを実感し安心感を得ている感じさえしました。会社や職場も本人のその思いを十二分に受け止め、安全を損なわないための最大限の配慮をしていましたが、その従業員が亡くなった後に、一方のご遺族から「私は、そんなに無理して働いてほしくなかった」という言葉が聞かれ、心が痛みました。他方のご遺族からは、「本人の本望です。ありがとうございます。僕も父のように生きていきたい」といった言葉をいただきました。

私は、この2つのケースから「誰のための支援をすればよいのか」を考え、「従業員のみならず家族との連携も大切であること」を学びました。

絶対に正しい回答はないのかもしれませんが、その時々が一番望ましい答えを、従業員ご本人とご家族とともに創り出すという作業が必要であるように感じました。





## 第2章

### 円滑に対応するための職場づくり

#### － 人事労務にできること －

#### 〈この章のねらいと使い方〉

がん就労者に支援を行う職場側の中心は、本人の最も近くにいるラインである上司や同僚です。それ以外にも、社内の諸制度やそれに沿った手続きなどを行う部署も当然ながら休まれている方にとっては重要なリソースです。多くの会社・団体では、人事労務の担当部署がその役割を担っているかと思えます。第2章では人事労務といった間接部門としての役割、支援体制づくり・見直し、などについて記載します。

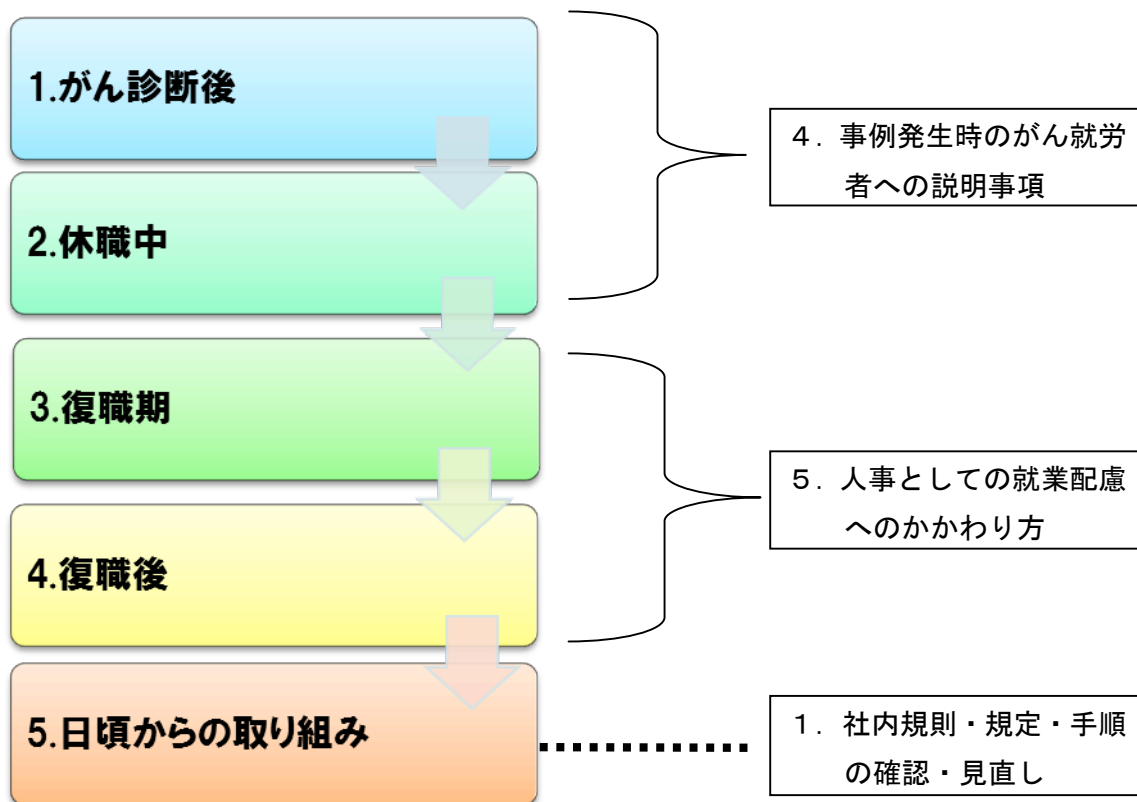
がん就労者が出た時点で、人事労務としては「どうしよう……」と対応に困るケースも多くあるのではないかと思います。第2章では、その際に解決しておきたい・解決しておくスムーズな就業支援を行うためのヒントを多く記載しています。すべてのページに共通ですが、ここに書かれているすべてのことを一度にやることはなかなか難しいことだと思います。**できることから**一つずつ解決していただけたらと思います。

第2章は6節に分けて解説しています。がん就労者が判明した時点でこのマニュアルを手にしたのであれば3、4節あたりから読むことをお勧めします。本マニュアルの趣旨は「職場の中でがんを持ちながら働く人たちを支援していくためのヒント」であり、必要な部分、自分たちでできそうな部分などを考えていただくためのツールとなっています。各事業所でおかれている環境、課題となる状況はさまざまでしょうし、がん就労者本人、それを取り巻く周囲の人たちすべてがさまざまであろうと思います。そういった多様な状況、多様な価値観がある中、がんというある意味「多様性」を持って就労に取り組もうとする人たちを支援していくためのヒントとなることを期待しています。

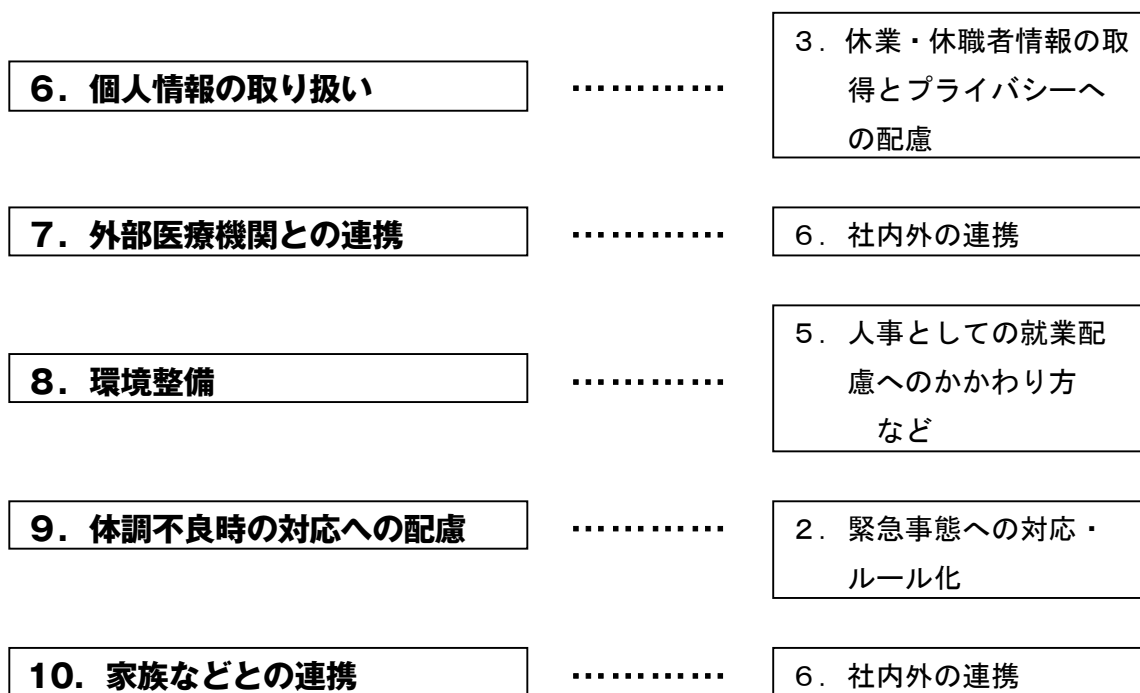
さらに一歩進めた取り組みをしたい人事労務担当者の方は、是非すべてのページに目を通していただき、御社のがん就労者への支援体制をしっかりとしたものにしていただけたらと思います。

- |                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| 1. 社内規則・規定・手順の確認・見直し      | 2. 緊急事態への対応・ルール化     |
| 3. 休業・退職者情報の取得とプライバシーへの配慮 | 4. 事例発生時のがん就労者への説明事項 |
| 5. 人事としての就業配慮へのかかわり方      | 6. 社内外の連携            |

●治療経過に沿った対応（対応する節の記載をしています）



●すべての経過に共通する対応



コラム2-1

**がん就労者に対峙する人事の心得5ヶ条**

この章のエッセンスを5ヶ条にしてみました。ご参考まで。

- ①あわてないこと：多くの場合は、きちんとした配慮を行えば普通に働けます。
- ②決めつけないこと：よかれと思うことも、ありがた迷惑になることもあります。
- ③聴くこと：本人の希望する働き方に耳を傾けたうえで対応することが望まれます。
- ④調整すること：本人と現場の調整、現場と関係部署との調整（トイレの整備など）。
- ⑤ルールづくりをすること：これらをもとに作成された公正なルールは職場の働きやすさにつながります。

●この章の見方：サマリー、解説、コラムで構成されます（第5節を例に解説）

**5. 人事としての就業配慮へのかかわり方**

就業を希望するがん就労者の多くは適切な就業配慮を行うことで企業の中で「戦力」として働くことが可能な存在です。そういった人財をうまく活かすためのヒントをこの節では解説します。

**5-A 就業配慮とは**

**【ポイント】**

- ✓ 安全配慮義務について理解します。
- ✓ 就業配慮という言葉の概念を理解し
- ✓ 就業配慮と就業制限の言葉の意味の違いを理解しま

四角の枠にサマリーが記載されています。この中から自分たちのできることを探します。

解説文です。

企業は従業員を安全で健康に働かせる義務があります（雇入れ法、労働安全衛生法、最高裁判例など）。しかし人事としては、どこまでが安全で、どこからが不安全であるかの線引きを行うことはなかなか難しいことであると思われます。多くの場合、がん患者が働くことでがん自体が悪化したり、周囲の安全を脅かしたりということはありません。

一方で、がん就労者が仕事をするとき、さまざまな事情で困難、働く上での障がいを生じることがあります。この障がいに関しては、企業内のちょっとした工夫で解決できることが多いのです。

第5節では、企業が行う障がいに対する支援＝「就業配慮」についてご紹介します。

さらに理解を深めるためのコラムが記載されているページがあります。

**コラム 2-5**

**就業配慮と就業制限**

企業内で従業員に対しある一定の就業スタイルへのメッセージを出す際に、一般的に「就業制限」「就業配慮」という2つの文言が用いられます。

それぞれ英語で、“restriction on work” “adaptation to work” となります。前者は安全管理上やってはならない事項ということで禁則的な対応になります。後者は仕事にうまく適応させるため個人の事情を何とか合わせるというニュアンスです。例えば、同じ残業禁止のメッセージにしても、「残業を行っ

## 1. 社内規則・規定・手順の確認・見直し

がん就労者が円滑に職場復帰や就業を継続できるようにするためには、休業の開始から業務復帰までの流れや、就業継続のために必要な具体的支援内容をあらかじめ明確にしておく必要があります。

事業者は、第1章の内容や以下に記載した内容を参考にしながら労使間でも協議し、事業所の実態に即した形で有病者就業支援マニュアルを策定するとともに、その実施に関する体制を整備することが望まれます（多くの場合、その具体的な事項の実施を人事労務部門が行います）。

また、上記を実行するうえで、既存の社内規則・規定のみではがん就労者に対する十分な支援が実施できないと判断した場合には、社内規則・規定の見直しを行きましょう（「第2章 1-B がん就労者が求める社内規則・規定」を参照）。

人事労務部門は、作成したマニュアルや規則・規定を広く従業員に周知し、がん就労者を支援する体制をつくりましょう（第2章 1-Aの末尾に、有病者就業支援マニュアルの例を示しています）。本節では、以下の3つの項目を解説いたします。

- A. がん就労者の復職や就業継続を支援するための手順
- B. がん就労者が求める社内規則・規定
- C. 教育研修

### 1-A がん就労者の復職や就業継続を支援するための手順

#### 【ポイント】

- ✓ 休業者の復職は、5つのステップごとに分けて考えます。
- ✓ 有病者就業支援マニュアルを作成します。マニュアルには、
  - 「はじめに」
  - 「登場人物と役割」
  - 「各復職ステップにおける対応」
  - 「治療を行いながら継続勤務する従業員への対応」
 などを記載するとよいと思われます。
- ✓ がん就労者の就業支援において特徴的な点を意識します。

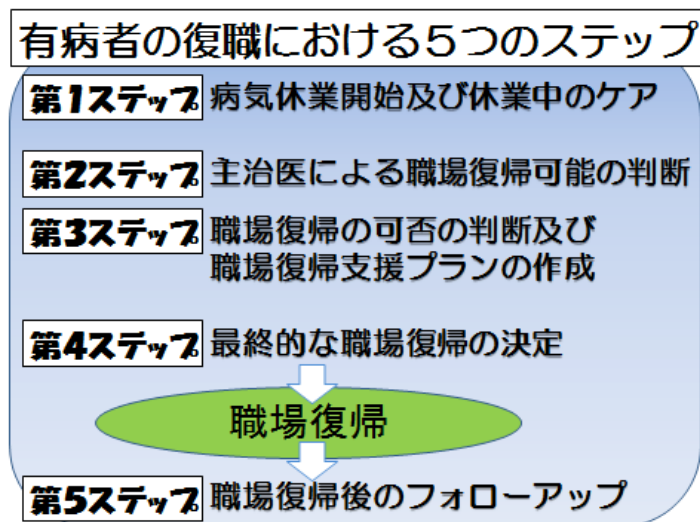
#### 〈がん就労者の復職の流れ〉

以下の〔図表 2-1-1〕は「こころの健康問題により休業した従業員の職場復帰支援の手引き」をベースに作成したのですが、がんをはじめ多くの傷病の休職・就労にも適用できま

す。

なお、これとは別に、普段からの取り組みや、がんと診断されてから休職に入るまでの流れも意識し、第1章に示したような「①がん診断後、②休職前～休職中、③復職期、④復職後、⑤日頃からの取り組み」というステップの捉え方でもよいでしょう。

また、それぞれの段階においてサポートスタッフが十分に連携し、がん就労者を支援することが重要です。

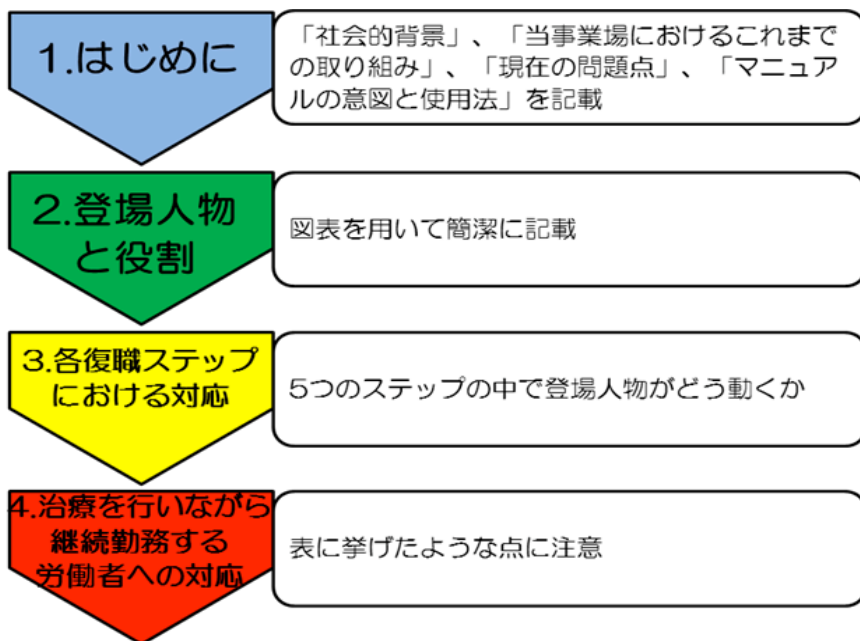


[図表 2-1-1 有病者の復職における5つのステップ]

※厚生労働省「こころ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」を基に著者作図

### 〈有病者就業支援マニュアル記載事項の例〉

有病者就業支援マニュアル記載事項の例を示します。



[図表 2-1-2 有病者就業支援マニュアルに記載が望まれる内容例]

## 1. はじめに

事業所においてマニュアルが作成されることとなった経緯を記載します。その際、有病者就業支援をめぐる「社会的背景」「当事業所におけるこれまでの取り組み」「現在の問題点」「マニュアルの意図と使用法」を述べるとよいでしょう。

## 2. 登場人物と役割

関連する人物とその役割について、簡潔に記載します。図表などを用いると理解が促進されるかもしれません。

## 3. 各復職ステップにおける対応

それぞれの登場人物が、前述の5つのステップの中で具体的にどういったことを考え、評価し、実行していくのかを具体的に記載します。その際、第1章の記載を参考にしたり、57ページの[図表 2-1-5]に示したチェックリストのようなものを使用したりすると必要な記載の漏れ防止に役立ちます。チェックリストを作成する際は、事業所によって各職種に求められる役割が微妙に異なってくると思われるため、独自のものを作成することをお勧めします。

## 4. 治療を行いながら継続勤務する従業員への対応

がん就労者が全員、休復職を行うわけではありません。医療技術の進歩により、短期間の治療を繰り返し行いながら就業を継続するがん患者も増えてきています。そういったがん就労者を支援するために必要な対応を記載します。具体的なポイントとしては、以下のようなものが挙げられます。

- 産業保健スタッフがいる場合は、産業保健スタッフにがん就労者がいるという情報が届くようにすること
- 職場として通院のために必要な配慮を行うこと（本章第5節を参照）
- 上司や産業保健スタッフと定期的に面談を実施し、職場として体調を把握するとともに必要な配慮について主治医や産業医の意見を聴くこと
- 体調悪化時の対応について、本人と上司・産業保健スタッフで話し合い、休憩スペース等を用意すること（第1章第9節や本章第2節を参照）

[図表 2-1-3 治療を行いながら継続勤務する従業員への対応のポイント]

※一つの復職マニュアルですべての病気に対応できるのが最も望ましいと思われませんが、どうしても病気ごとに特徴的な対応が求められるものもあります。「がん就労者向け」「メンタルヘルス不調者向け」などのマニュアルを作成する際には、病気ごとに極端な対応の違いや不公平が生じない記載となるよう注意しましょう。



**〈がん就労者の就業支援マニュアル作成時に留意すべき点〉**

がん就労者に特徴的な点として、以下が挙げられます。

- 復職後も化学放射線療法等のため定期的に短期～中長期にわたる休業が必要となる可能性がある点
- 就業継続に関する問題以外にも、治療費等の経済的な問題が発生する可能性がある点
- 病状の進展にともない仕事を断念する決断を従業員が行うことがある点
- 病状により、従業員の死生観や人生観までも含めた包括的な支援が必要とされる点
- がんにより従業員が死亡した場合等、同僚に対しても精神的な支援が必要となる点

[図表 2-1-4 がん就労者に特徴的な点]

[図表 2-1-5 有病者就業支援マニュアル作成のためのチェックリスト]

	内 容	担当者			チ ェ ッ ク
		管理 監督者	人事労務	産業保健 スタッフ	
第1ステップ	休職したという情報を共有する				<input type="checkbox"/>
	休職手続きなどで必要な処理を行い、必要に応じて資料を渡す、もしくは送付する				<input type="checkbox"/>
	職場の業務調整を行う				<input type="checkbox"/>
	必要に応じて同僚の支援を行う				<input type="checkbox"/>
	定期的に連絡をとる				<input type="checkbox"/>
	必要に応じて主治医と連絡をとる				<input type="checkbox"/>
第2ステップ	診断書を提出するよう伝える				<input type="checkbox"/>
	診断書を受領する				<input type="checkbox"/>
	面談日時を設定する				<input type="checkbox"/>
第3ステップ	就業可否のための面談を行う				<input type="checkbox"/>
	主治医の意見を確認する				<input type="checkbox"/>
	就業配慮内容について検討する				<input type="checkbox"/>
	職場内の調整を行う				<input type="checkbox"/>
第4ステップ	復職可否や復職日を決定する				<input type="checkbox"/>
	本人へ通知する				<input type="checkbox"/>
	必要に応じて主治医へ連絡する				<input type="checkbox"/>
第5ステップ	業務・勤怠が順調か確認する				<input type="checkbox"/>
	同僚への影響について考慮する				<input type="checkbox"/>
	定期的に治療状況・就業状況を確認する				<input type="checkbox"/>

※グレーの部分は、「表中の担当者の誰がその活動を行う必要があるのか」を示しています。

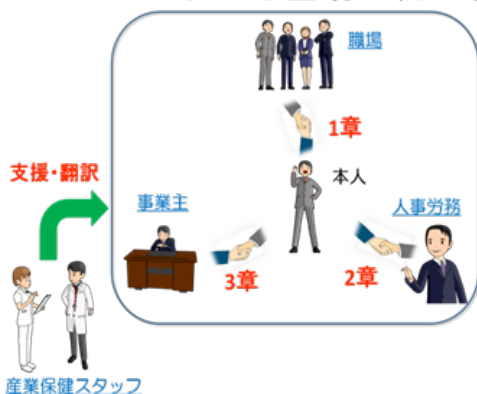
[図表 2-1-6 有病者就業支援マニュアルの例]

## がんと診断された従業員のための復職マニュアル(例)

【はじめに】

.....

【マニュアルにおける登場人物とその役割】



.....  
.....

【各復職ステップにおける対応】

第1ステップ

	内容	担当者			チェック
		管理 監督者	人事労務	産業保健 スタッフ	
第1ステップ	休職したという情報を共有する				<input type="checkbox"/>
	休職手続き等で必要な処理を行い、必要に応じて資料を渡す、もしくは送付する				<input type="checkbox"/>
	職場の業務調整を行う				<input type="checkbox"/>
	必要に応じて同僚の支援を行う				
	定期的に連絡をとる				<input type="checkbox"/>
	必要に応じて主治医と連絡をとる				<input type="checkbox"/>

①休職したという情報を共有する

従業員ががんに罹患し治療のために仕事を休むことになると把握した上司は、速やかにそのことを人事に報告します。人事は産業保健スタッフとも情報共有するとともに、3者で集まり今後の連携について確認しましょう。

②休職手続き等で必要な処理とを行い、必要に応じて資料を渡す

.....  
.....

## 1-B がん就労者が求める社内規則・規定

### 【ポイント】

- ✓ がん就労者が必要とする規則・規定として、以下の仕組みづくりを検討します。
  - 「短時間勤務制度」「フレックス勤務制度」「在宅勤務制度」「通勤上の配慮」「流動的な休憩を認める制度」

平成23年11月～平成24年2月にがんと診断された本人およびその家族を対象に実施された「治療と就労の両立に関するアンケート調査」によると、がん就労者が必要とする社内規則・規定には以下のようなものが挙げられました。この情報を参考にして、可能な範囲で社内規則・規定の改定も検討してみましょう。

- ・短時間勤務制度
- ・フレックス勤務制度（通院のために時間をずらす必要があるため）
- ・在宅勤務制度
- ・リハビリ出勤制度
- ・通勤上の配慮（自動車通勤を認めるなど）
- ・流動的な休憩を認める制度  
（・休憩場所の設置、相談窓口の設置）

### コラム2-2

#### メンタルヘルス対策で導入した制度が裏目に??

##### 休職可能期間のリセットについて

A社では、疾病により従業員が休職した場合、1年の休職を認めています。また、休職者が復職した後に就業を1ヶ月継続すれば、同一疾患で再度休職が必要となった場合でも再び1年の休職が可能となるように休職可能期間をリセットする仕組みにしていました。近年A社では、メンタルヘルス不調に陥った従業員が、就業を行うにあたり十分回復していないにもかかわらず復職し、ほどなく再発、休職規定で認められる1ヶ月後に再休職となる事例が増加していたため大きな課題となっていました。そこでA社では、復職の支援を強化するとともに、復職後1年6ヶ月就業しなければ休職可能期間がリセットされないよう、社内規定を改定しました。この取り組みにより、メンタルヘルス不調者の職場再適応率が向上、再休職となる従業員の数も劇的に減少しました。

そのA社で働くBさんは、営業一筋15年のベテランで、会社からも大いに将来を期待される人物です。Bさんは昨年度の健康診断をきっかけに血液のがんの一種であるリンパ腫であることが判明しました。3ヶ月の休職の後に復職しましたが、今後も化学療法を行

うため定期的に1～2週間程度の入院とそのための休職が必要であると主治医に言われています。このことを会社人事に伝えたところ、Bさんの休職パターンでは休職可能期間がリセットされないため、治療を継続していく中で休職期間満了を迎えてしまう、もしくは欠勤を余儀なくされてしまう可能性があることが判明しました……。

このように、特定のシチュエーションを想定して策定した規則は、想定外の事態に遭遇した際に思わぬ足かせとなる可能性があります。そのため、特別な経過を示す疾患を想定したルールを策定する際には、そのルールが適応される疾患や状況を明らかにしておくことが重要です。

## 1-C 教育研修

## 【ポイント】

- ✓ がん就労支援に関する制度やマニュアルを策定した後は、十分な教育・研修を実施し事業所内に周知するようにします。

がん就労者を支援するために先進的な規則やマニュアルを定めたとしても、そのことが一般従業員や管理監督者に十分理解されていなければ制度が機能することはありません。そこで、がん就労支援制度に関する教育・研修を計画的・定期的を実施することが重要になります。一方で、日々業務に追われている現状の中で、新たな教育・研修の場を設けるのは容易ではないかもしれません。そういった場合には、新任管理監督者研修や新入社員研修など、既存の研修機会を利用してがん就労支援に関する内容を周知するようにするとよいでしょう。

## コラム2-3

## 企業が「がん就労支援」をするメリットを考える

## ～少子高齢化下の大学経営に学ぶ～

「乾いた雑巾を絞る」とも言われるような経済合理性を求める企業の中で、がんにより一時的にでも「執務の力が低下してしまった人」を支援する必然はどこにあるのでしょうか。しかも、買い手市場とも言われるこの就職難の時代に、です。もちろん人道的、法的、あるいは当人のノウハウの保持という視点がありますが、それだけでは説明がつかない部分もありましょう。

企業におけるがん就労への対応を、少子高齢化という構造変化の中での人事戦略上の貴重なチャンスととらえることができます。つまり、無限とも思えた新卒・若手の供給ダムは徐々に枯渇していき、中高齢者をどれだけ戦力として維持・発展させ続けていかせられるかが、HRM（人的資源管理）の重要な課題になると言う仮説です。もちろん、定年延長という前提も踏まえてのことです。

例えば、先進的な大学は18歳人口の減少という経営リスクを重視し、いち早く社会人をターゲットとしたカリキュラムや専攻の開設、そして運営スキーム改革に着手しました。社会人学生は、時間・空間の制限が厳しく、また子どもの教育費で汲々としていることも多いですから、単に講座開設だけでなくさまざまな配慮や制度が必要です。そうした間接的な営為の巧拙も踏まえ、付け焼刃で暗礁に乗り上げたところもあれば、1専攻が国内の代表的な存在として脚光を浴びている例もあります。

話を元に戻しましょう。仮に人口の年齢分布が企業戦力の年齢分布に比例していくのなら、その戦力の相当数のがんの好発年齢になり、影響は会社にも職場にも否応なく訪れま

しょう。そのための備えと実践には大きなマインドセットが必要です。それは例えば、初めて老眼鏡をかけるときのような抵抗感かもしれません。しかも世の中はまだまだ学生や若年層の就職難が続いていますから、若くて優秀な働き手の確保が難しくなるというイメージはつきにくいかもしれません。しかし、その日が徐々にやってくるとしたら、今から着実に歩を進めていくことが不可欠です。そしてさらには、そうした経営マインドを持つ企業に、優秀な人材が集まってくることを期待できましょう。

## 2. 緊急事態への対応・ルール化

### 【ポイント】

- ✓ がん就労者が体調不良を起こした際のルールづくりや、設備の整備などを行います。

多くの従業員が業務を行う事業所においては、どんなに注意していても一定の確率で体調不良者が出現してしまいます。このマニュアルで注目しているがん就労者に焦点を当てても、当然その自然経過や治療過程において体調不良を起こすことがあります。そこで、職場内で体調不良者出現時の対応ルールを定めるとともに、事前の整備も行うようにするとよいでしょう。具体的には以下のような対応が考えられます。

### 〈事前の整備〉

- ・ [図表 2-2-1]のような職場内での緊急事態発生時の対応手順を定める
- ・ 職場全体の手順とともに、迅速な個別対応ができるよう、がん就労者が就業を継続する際には「病名」「起こり得る事態」「その事態への応急処置方法」「かかりつけ病院」「連絡先」などのうち本人の同意を得られたものをまとめたカードなどを作成（[図表 2-2-2]を参照）し、一定の範囲の職場メンバーで共有するようにしておく
- ・ 就業が体調に与える影響や就業配慮の内容について、主治医や産業医の意見をあらかじめ聞いておき、体調不良を起こさないように努める
- ・ 体調不良者が休憩するためのスペースや設備を設けるようにする

### 〈緊急事態発生時の対応例〉

体調不良者発生時の対応例を以下に示します。

#### ●緊急事態基準（※1）

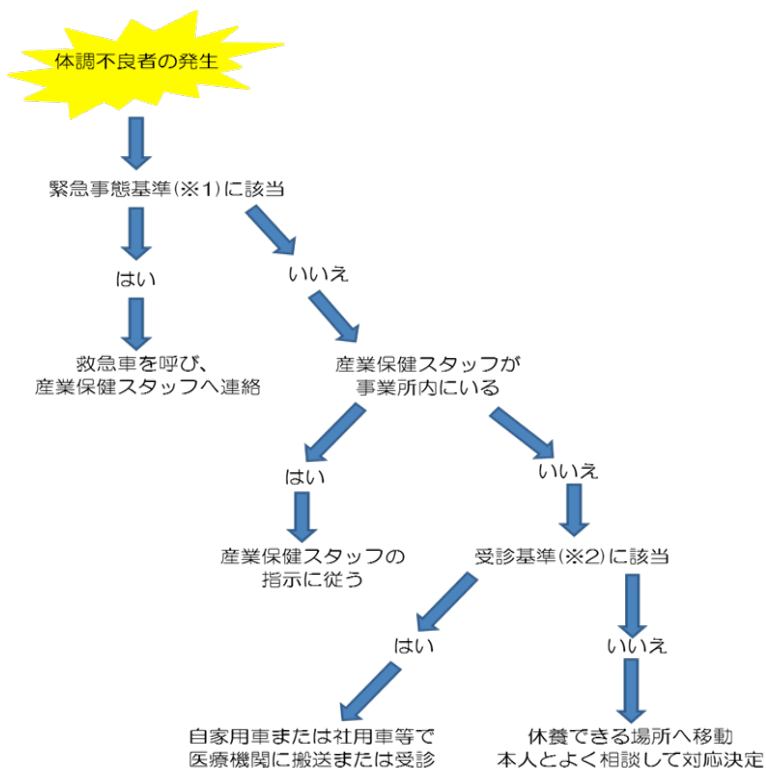
- ・ 意識が低下している場合
- ・ 心臓が停止している場合
- ・ 呼吸が停止している場合、強い呼吸苦がある場合
- ・ 全身の痙攣

#### ●受診基準（※2）

- ・ 39℃以上の発熱
- ・ 強いめまい
- ・ 頻回の嘔吐

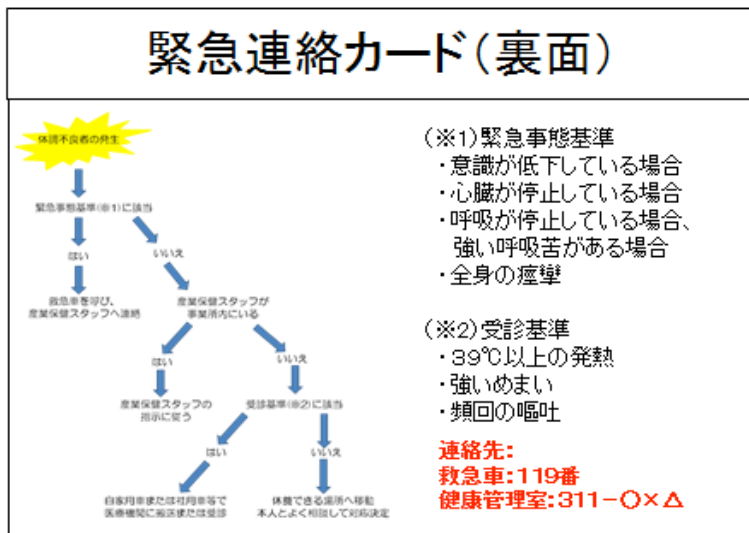


[図表 2-2-1 体調不良者発生時の対応例]



[図表 2-2-2 緊急連絡カードの例]

緊急連絡カード(表面)			
(ふりがな) 名前		生年月日(性別)	年 月 日(男・女)
病名			
想定される事象			
応急処置			
かかりつけ病院 1	(〒 - )		TEL:
かかりつけ病院 2	(〒 - )		TEL:
連絡先 名前(続柄)	(〒 - )		TEL:



### 緊急連絡カード(表面:記載例)

(ふりがな) 名前	(しゅうろう たろう) 就労 太郎	生年月日(性別)	1966年 7月13日 (男・女)
病名	脳腫瘍術後		
想定される事象	・痙攣発作		
応急処置	1. 救急車の要請、健康管理室への連絡(裏面参照) 2. 顔を横に向けて、気道を確保する(できる場合のみ)		
かかりつけ病院 1	(〒111-2222) 東京都〇〇… △〇病院 脳神経外科 ×〇先生 TEL:03-△△××-〇〇…		
かかりつけ病院 2	(〒111-2233) 〇〇クリニック ××先生 TEL:03-△△〇×-〇×…		
連絡先 名前(続柄)	(〒122-3344) 神奈川県〇×市… 就労 花子(妻) TEL:042-※×〇△-※〇…		

### 3. 休業・退職者情報の取得とプライバシーへの配慮

#### 【ポイント】

- ✓ 従業員が健康問題で休んだ際の情報が人事労務に入ってくる仕組みを整えます。
- ✓ 健康問題で休んだ際には、主治医の診断書の提出する仕組みを整えます。
- ✓ 病名の記載された診断書の取り扱いは、鍵のかかる場所へ保管します。
- ✓ 診断書の記載事項は必要最小限の共有にとどめます。
- ✓ 就業と関係のない健康情報の収集は行わないようにします。
- ✓ 主治医の診断書の提出を受ける際には、利用目的と職場の情報を伝えます。

がん就労者が休んだ場合には、従業員のためにさまざまな手続き（休むこと⇒第1節、傷病手当金⇒第4節など）を行うため、人事は休んだという情報をしっかりと取得する必要があります。人事労務まで情報が入ってこないために傷病手当金の手続きが滞ったり、会社ごとに備える見舞金などの手続きが滞ったりするケースは比較的よくあります。がん就労者はがんを治療することに意識が集中しがちであるので、さまざまな手続きを円滑に行う支援が必要です。

健康問題で休む際には、主治医の診断書を提出してもらうことが一般的です。診断書という情報収集（＝インプット）があった場合に、目的に応じた事業所内での対応（＝アウトプット）があることが必要です。そのため主治医の診断書を提出してもらうときには、利用目的を明確にしておく必要があります。利用目的は以下のことが一般的です。

- ①休まなければならないことの証明
- ②仕事から離れてしっかり治療をしてもらいまた仕事ができる体調まで戻ってもらうこと
- ③復職可能であることの証明
- ④就業上の配慮で必要な事項の記載（第5節を参照）

主治医の診断書は個人情報ですので、鍵のかかる設備での保管が望まれます。誰もが閲覧できる場所に置くと守られなければならないプライバシー情報の流失につながります。

また、関係各所に必要な情報のみを提示するよう留意しましょう。健康情報ですのでプライバシー権がありますので、不必要な情報共有がなされないような仕組みをつくっておくことが重要です。

主治医に診断書を求める際には、その目的を示し、さらに職場の情報を伝えておかないと、的を射ない診断書が発行されることが多くあります。例えば「就業規則上認められていないにもかかわらず半日勤務での就業可能」「肉体労働にもかかわらず軽作業のみ可」といったものです。このようなコミュニケーションギャップが起こらないような工夫を凝らした情報提供依頼が必要になります。この際、産業医が職場内にいれば、仲介に入ってもらって情報共有はスムーズになります。次ページに、復職する際に就業配慮に関する主治医からの意見を聴取する際の情報提供依頼書の例を提示します。産業医がいる場合には産業医に記載してもらうほうがよいかと思います。

[図表 2-3-1 職場における就業配慮に関する情報提供依頼書の例（職場→主治医）]

〇〇年〇月〇日

**職場における就業配慮に関する情報提供依頼書**

〇〇〇〇  
 〇〇〇〇先生 御机下

〒〇〇〇-〇〇〇  
 〇〇県〇〇市〇〇町〇〇番地  
 〇〇工場 〇〇課 〇〇〇〇  
 Tel 〇〇〇-〇〇-〇〇〇

平素より弊社の従業員の健康管理にご協力いただきありがとうございます。

弊社職員の就業配慮を行うために、**任意書式の文書**によりご意見をいただければと思います。下記に当該社員の業務内容等について記載しています。危険業務に関しては**事故等発生の可能性を検討の上**必要な配慮について、高負荷業務に関しては業務を行うことで**本人の健康面への影響を検討の上**必要な配慮についてご意見をいただけたらと思います。その際、弊社の就業規則において可能な勤務形態について本紙に記載しています。就業配慮が必要な場合には**〇か月ごとにご意見**をいただきたく思います。なお、いただいた情報は、本人の適切な職場復帰および就業への順応を支援する目的のみに使用され、プライバシーには十分配慮し管理します。

今後とも 弊社の健康管理活動へのご理解ご協力をよろしくお願い申し上げます。

氏名 〇〇 〇〇（〇〇才）男・女 生年月日 昭和〇〇年〇〇月〇〇日

**業務内容：**

**通勤方法：**徒歩、公共交通（着座可能）、公共交通（着座不可）、自動車、その他（ ）

**危険業務の有無：**自動車運転、重機運転、高所作業、危険物取り扱い、  
その他（ ）

**高負荷業務：**重筋作業、立位作業、ライン作業、深夜勤務、交代制勤務、  
その他（ ）

**可能な就業形態：**残業禁止、日勤のみ、時短勤務（○時間勤務）、座位作業、  
その他（ ）

**弊社産業医の有無：**無・有（氏名 ）

（本人記入欄）

私は本情報提供依頼書に関する説明を受け、情報提供文書の作成・提供について同意します。

平成〇〇年〇〇月〇〇日

氏 名 印

#### 4. 事例発生時のがん就労者への説明事項

がん就労者が長期療養を余儀なくされる状況が生じた場合、従業員が安心して治療に取り組むには以下の4つが重要です。

- A. 雇用の確保
- B. 業務の引き継ぎ
- C. 金銭的な問題
- D. 相談できる機関

##### 4-A 雇用の確保

###### 【ポイント】

- ✓ 就業規則などの範囲で、がんの診断・治療が仕事の継続に与える悪影響を最小限に抑える方法をがん就労者と一緒に考えます。

がんと診断された後の職業の調査<sup>1)</sup>によると、同じ会社・配属先で勤務できている人の割合は自営業の人を含めて35%となっています。依願退職・解雇・廃業・休業を合わせると30%程度の方が仕事の継続に影響を受けているというデータです。しかし実際には、がん就労者であっても、治療終了後定期受診の機会を与えるなどの企業側の配慮により、問題なく就業できるケースも少なくありません。

最も重要なことは、まずは治療に専念してもらい、復職に際し、就業規則などの範囲の中でどのような働き方ができるのかを一緒になって考えることです。もちろん、就業規則にとらわれない「配慮」ができるのであればそれを検討してもよいでしょう。「配慮」に関しては本章第5節を参照してください。

1) がん患者の就労と家計に関する実態調査2010 :CSRプロジェクト(Cancer Recruiting Project) P9より抜粋

**4-B 業務の引き継ぎ****【ポイント】**

- ✓ 職場の上司は、がん就労者が治療に専念できるような環境をつくるよう配慮します。
- ✓ 人事労務担当者は、切り離すことで残された業務が過大になりすぎる場合には業務の再分担を検討します。

がんと診断され治療に専念するために休業・休職する際、残されている業務は本人の不安の一要素ともなります。そのため、休業時には本人が仕事から一時的に離脱し、治療に専念できるよう配慮が必要です。職場から一時的な離脱をすることで本人の負担は減りますが、一方で職場の同僚の一人あたりの仕事量は大きくなりがちです。人事労務担当者は、職場の中でその業務が過大になりすぎる場合には、①業務の一部を他部署に委託する、②一時的な人員の手当てを行う、など業務分担の再考を行い、特定の部署や特定の人物に業務負荷がかかりすぎないように配慮することも重要です。人事のみで解決できない場合には必要な部署と連携をとりましょう。

**コラム 2-4****業務引き継ぎのツール整備を**

休職時の業務の引き継ぎは、本人にとって治療への専念の準備であると同時に、しばし、この仕事とのお別れの作業でもあります。その事実への拒絶感から、ともすれば「情報の出し惜しみ」の気持ちにもつながります。しかし、カバーする者としては、漏れなく引き継いでもらわねば困りますね。

もし事業所にまだ「引き継ぎシート」のようなフォームがなければ、人事部門としてこれを機につくられることをお勧めします。これは、休業のみならず、一般の人事異動時の引き継ぎにも使えることは言うまでもありません。

フォームは業務に応じさまざまなものが考えられますが、一般的なのは業務区分（例えば顧客別、作業別）と時期（毎日、週次、月次、四半期、年次…）でマトリクスをつくり、「何のために、何をを使って、何をする。その際の留意事項は何である」といった手順書をつくるイメージです。

こうしたインフラがスムーズで完成度の高い業務引き継ぎ移管を促し、クレームや非効率な業務の発生を回避させ、結果として休業・代務へのマイナス感情も軽減されることにつながることでしょう。

これは本人が復職する際にも、きっとプラスに働くはずで。

## 4-C 金銭的な問題

## 【ポイント】

- ✓ 人事労務担当者は、がん就労者の金銭的な負担に対する不安があることを認識し、自社で利用可能な手当金、支給を従業員に伝えるようにします。
- ✓ 利用可能な手当金・支給などの制度の手続きを支援します。
- ✓ 休業中の留意事項をまとめたパンフレットなどを配布するようにします。

がんに罹患し治療を続けていく際には、入院費、手術費、外来治療費など、多種・多額の医療費負担が考えられます。そのため、がん患者の金銭的な負担に対する不安は計り知れません。ここでは、代表的な手当金、支給を挙げますので、人事労務担当者は自社で使用可能な情報をごん就労者へ伝えてください。

## ①健康保険からの傷病手当金

病気療養のために休業しているときの所得保障として、会社からの支給がない場合には健保から傷病手当金が支給されます。健保の傷病手当金の支給期間は18ヶ月で（健保法99条2項）、その支給額は「標準報酬日額の3分の2」となります（99条1項）。

## ②休業中の月例賃金

「私傷病に関する病気等休暇・休業制度」のある企業では、休業・休職期間中に月例賃金（除く傷病手当金、共済からの手当金）が支払われるのは約4割となっています。またその期間は概ね2年程度となっています。また支給される場合の月例賃金はおおよそ8～9割となっています。

## ③企業から次のような追加の支給がある場合もあります

- ・ 互助会：長期療養者見舞金

例) 互助会会員は、私傷病等により、長期の療養を要するために休職した場合、年2回（基準日4月1日、10月1日）、次の区分により給付します。

私傷病による休職者	10,000円
給与月額100分の80を支給される休職者	20,000円
給与を支給されない休職者で、共済組合から傷病手当金等の給付を受けている方	50,000円
給与を支給されない休職者で、共済組合から傷病手当金等を給付されていない方	150,000円

[図表 2-4-1 企業内互助会会員規定例]

・労働組合：私傷病共済

例) 年間費 1口 4,000 円で、私傷病発生時、1日 2,000 円、最高 180 日間保障で計 36 万円保障

人事労務担当者は、上記のような制度が利用可能な場合、その手続きを支援することが重要です。

また、がんを罹患している従業員が入院中には「高額療養費制度」「がん保険」を利用できることがあります。ただし一般的には、これらの給付金が実際支給されるまでに3ヶ月程度かかることはよくあります。これらの費用が支給される際には、一旦本人が費用を負担する必要があり、支払われるまでに時間差が生じるため、金銭面での不安が軽くなるような対応も必要です。この点を休業・退職前に、本人と確認し合う場を設けるとよいでしょう。

**参考：休業中のパンフレットなどの作成について**

がん就労者が休業・退職する際には、休業中の留意事項などをまとめたパンフレットなどを配布することで、就労者は必要な手続きがわかり、安心して療養に専念できます。

《パンフレット作成項目の例》

休業開始時

- 休暇届・診断書の提出、および提出先の記載

休業中

- 一定期間であれば、その間従業員の地位を継続させたままで、就労の義務を免じることを明記
- 休業中の相談先(職員相談室など)の記載
- 療養中、定期的(概ね1ヶ月ごと)に療養の状況、復職の意思などについての確認
- 休業・退職延長時の申請方法

復職希望時

- 本人の職場復帰の意思確認および「復職願」「復職診断書」の2文書の提出  
→復職の準備開始
- 本人と産業保健スタッフによる面接などで復職の可否を検討すること

[図表 2-4-2 休業中のパンフレット項目例]



**4-D 相談できる機関****【ポイント】**

- ✓ がん就労者から相談を受ける窓口を設置します。
- ✓ 相談窓口を一覧にしている文書を作成します。

病気になった従業員にとっては数多くの心配があります。その中には単に病気や治療といったことだけではなく、休職にともなう業務のこと、保険や金銭面のことなども含まれます。疑問や心配があっても何をどこに相談してよいかわからない、ということも多く見られます。そのような場合に備えて、あらかじめ従業員から相談を受ける窓口をつくっておくとよいでしょう。職場で相談窓口を設置するときには、人事労務担当部門や産業保健スタッフがその窓口になると考えられます。担当者が一人になる可能性もありますので、説明の際にはパンフレットやリーフレット、案内文書などを用意しておく、よりスムーズに案内できます。案内文書は以下に示す点に注意して、より具体的に記載するようにしましょう。

また職場に産業保健スタッフがいない場合には、病気や療養についての相談に乗ることが難しいと思われます。地域のがん拠点病院には、相談支援センターなどの名前で相談窓口が設置されており、がんに関する情報提供や医療費のこと、生活のことなど、その病院に通院していない人でも無料で相談に乗ってもらうことができます。それらを利用し連携することも必要に応じて行いましょう。

**案内文書作成時の注意点**

- 相談の受付窓口の場所、対応できる時間、それぞれの担当者の名前や連絡方法、手順をわかりやすく示します。
- 担当者が何人かになる場合には、情報共有の仕組みをつくりましょう。
- 療養中の手続きや今後の流れも示せるとよいでしょう。
- 相談内容が他者へ漏れることのないように、個人情報保護に配慮しましょう。
- 社内で気軽に相談できるような雰囲気づくりも検討します。

[図表 2-4-3 案内文書作成時の注意点]

[図表 2-4-4 案内文書の例（人事→本人）]

休まれる\_\_\_\_\_さんへ

このパンフレットは、あなたが安心して療養に専念できるよう、療養中の手続きや職場復帰時の流れを説明する資料として作成しています。直接来て頂いても電話でも対応可能ですので、療養中に心配な事や疑問があれば、以下までご連絡ください。

**時間** 平日 8:30 から 17:00 まで

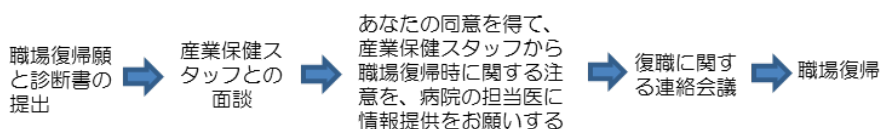
**連絡先**

給与のこと	総務課給与担当	名前	〇〇〇〇	TEL	〇〇〇-〇〇-〇〇〇 (内線〇〇)
保険のこと	総務課医療保険担当	名前	〇〇〇〇	TEL	〇〇〇-〇〇-〇〇〇 (内線〇〇)
業務のこと	_____課課長	名前	_____	TEL	〇〇〇-〇〇-〇〇〇 (内線 )
	_____係長	名前	_____	TEL	〇〇〇-〇〇-〇〇〇 (内線 )
復職のこと	人事課人事労務担当	名前	〇〇〇〇	TEL	〇〇〇-〇〇-〇〇〇 (内線〇〇)
面談のこと	健康管理室	名前	〇〇〇〇	TEL	〇〇〇-〇〇-〇〇〇 (内線〇〇)
病気のこと	〇〇病院相談支援センター	受付時間	平日 10時~13時、14時~17時		
	〇〇県〇〇市〇〇町〇〇番地	TEL	〇〇〇-〇〇-〇〇〇 (内線〇〇)		
その他のこと	人事課労務担当	名前	〇〇〇〇	TEL	〇〇〇-〇〇-〇〇〇 (内線〇〇)

**療養に当たっての留意点**

- 療養を開始する時には、病気休暇届と病院の「病気療養が必要」という趣旨の診断書を、人事課人事労務担当〇〇〇〇に提出してください。
- 療養中は原則として、定期的に上司の\_\_\_\_\_さんが、療養の状況について確認をします。連絡の頻度は概ね1ヶ月毎ですが、病状などにより変更があります。
- 療養中、あなたの健康や安全の配慮において必要な対応をするために、上司の\_\_\_\_\_さんが産業保健スタッフや家族、病院に連絡を取ることがあります。原則としてはあなたの同意を取ってから行いますが、緊急を要する場合や同意を取ることが困難な場合など、やむを得ない場合には同意がなくても連絡を取ることがあります。
- 療養を延長する必要がある時には、病気休暇届の期限の2週間前を目途に、病気休暇延長届と病院の「病気療養の延長が必要」という趣旨の診断書を、人事課人事労務担当〇〇〇〇に提出してください。
- 職場復帰を希望する時には、復職願と病院の「職場復帰が可能」という趣旨の診断書の提出が必要です。書類の提出を確認してから職場復帰の準備を開始しますので、提出後すぐに職場復帰できるわけではありません。希望する職場復帰日の1ヶ月前を目途に書類を提出してください。

**職場復帰の流れ**



## 5. 人事としての就業配慮へのかかわり方

就業を希望するがん就労者の多くは適切な就業配慮を行うことで企業の中で「戦力」として働くことが可能な存在です。そういった人財をうまく活かすためのヒントをこの節では解説します。

- A. 就業配慮とは
- B. 働く上での障がいについて
- C. 就業配慮を行う際の実務的な手続き
- D. 職場（上司・同僚）へのアドバイス
- E. 困難に対して行う具体的な配慮（本人に対して）
- F. 困難に対して行う具体的な配慮（職場に対して・環境の調整）
- G. 情報管理の注意点

### 5-A 就業配慮とは

#### 【ポイント】

- ✓ 安全配慮義務について理解します。
- ✓ 就業配慮という言葉の概念を理解します。
- ✓ 就業配慮と就業制限の言葉の違いを理解します。

企業は従業員を安全で健康に働かせる義務があります（雇用契約法、労働安全衛生法、最高裁判例など）。しかし人事としては、どこまでが安全で、どこからが不安全であるかの線引きを行うことはなかなか難しいことであると思われます。多くの場合、がん患者が働くことでがん自体が悪化したり、周囲の安全を脅かしたりということはありません。

一方で、がん就労者が仕事をするとき、さまざまな事情で困難、働く上での障がいを生じることがあります。この障がいに関しては、企業内のちょっとした工夫で解決できることが多いのです。

第5節では、企業が行う障がいに対する支援＝「就業配慮」についてご紹介します。

コラム2-5

**就業配慮と就業制限**

企業内で従業員に対しある一定の就業スタイルへのメッセージを出す際に、一般的に「就業制限」「就業配慮」という2つの文言が用いられます。

それぞれ英語で、“restriction on work” “adaptation to work” となります。前者は安全管理上やってはならない事項ということで禁則的な対応になります。後者は仕事にうまく適応させるため個人の事情を何とか合わせるというニュアンスです。例えば、同じ残業禁止のメッセージにしても、「残業を行ってはならない＝就業制限」で表現すれば本人または周囲の安全を脅かすためにやってはならないととらえられますので、職場は一般的に安全域をとって残業をさせない方向に進みます。「残業を行わないほうが望ましい＝就業配慮」で表現すれば、職場の対応としては本人の健康のために残業をさせないことを標準とするが、体調を見ながら希望・必要に応じて本人が選択することを許容できます。すべての残業を禁止してしまうことで本人が仕事の中で得られる成長を止めないということも、人事担当者としては考えてあげる必要があります。

がん就労者の働きたいという気持ちを少しでも伸ばすために、「就業制限」的なものより「就業配慮」的なメッセージの使い方がよいでしょう。

## 5-B 働く上での障がいについて

### 【ポイント】

- ✓ がん就労者には何らかの障がいが発生することを知ります。
- ✓ 障がいの代表的な例を知ります。
- ✓ がん就労者について話を聞きやすい状況をつくり出します。
- ✓ 発生した障がいに対してはケースバイケースで対応することを心がけます。

がん就労者が労働をするときに出てくる障がいには、どのようなものが多いか知っておくと対応しやすいでしょう。障がいはがんそのもので起こることも多いですが、治療や通院などで発生することも多いです。大きく分けて

①すべてのがんで起こりやすいもの

②各種臓器のがんごとに特異的に起こりやすいもの  
があります。

代表的なものを次ページに記載します。ただし、これらの困難がすべてのケースで出てくるわけではありません。また、障がいがあることを人事側が予想して対応を行うことも一般的にはありません。基本的には本人の働くことの困難への配慮の申し出に従って主治医の意見に基づいて（産業医がいる場合は産業医の意見をもらいながら）対応することが自然です。ただし、人によっては言いたくても言い出せない人もいますので、世間話なども含めて困っていることがないか、うまく話を聴き出すことがポイントです。このあたりはケースバイケースと言えますし、まさに人事の腕の見せ所というところではないかと思われます。

《すべてのがんと通じて》

- 倦怠感（なんとなくだるさが残る）
- 集中力の低下
- 易疲労感（すごく疲れやすい）
- 重いものを持たない、力を入れにくい
- 治療（手術、抗がん剤、放射線療法）のために必要な職場離脱期間
- 定期的な外来受診（多くは月に1回程度、必要に応じて検査入院することもあり）
- 抗がん剤などの副作用（吐き気、嘔吐、じんましん、しびれ、むくみ、感染しやすくなるなど）

《代表的ながんによる症状》

- 胃がん : 食後のふらつき・めまい・意識障害
- 大腸がん : 便回数の増加、人工肛門の手入れ
- 乳がん : 手を挙げにくい、むくみ、全身の関節痛、しびれ、こわばり
- 子宮がん : 尿意・便意を感じにくい

[図表 2-5-1 発生することの多い働く上での障がいの例]

## コラム2-6

**就業配慮は期間を区切って**

システムエンジニアで大腸がんの治療を受けた40歳のAさんがいました。排便回数が相当多くなっていたので復職後に残業させるときついだらうからと周囲が考えて、本人の同意を得たうえで1年以上残業をさせずに働いていました。残業できないということで上司からは必要な仕事の量を少なく設定されていました。本人の能力をかなり下回る仕事の質・量になっており、職能評価もあまり芳しいものではありませんでした。ことあるごとに周囲の同僚から「大病を患って大変だから周りがみんなサポートするよ」という言葉がかけられ、ありがたいと思いつつも、Aさんは「将来的な昇進ができないかも」という思いから仕事に関するモチベーションが下がっていたケースがありました。

当初は、周囲としてはよかれと思って残業をさせないように思っていたし、本人も最初はその思いをありがたく思っていました。本人の思いは復職後に「もっとやりたい」「もっとできる」という思いがあったのですが、それを同僚も人事もキャッチアップできずに、「大変だから仕事の量を融通してあげよう」と押し付けられると周囲が善意から発せられている言葉だけにそのまま受け入れることになっていました。働くことに関する人の思いはさまざまですし、時期によってその思いは変わっていきます。就業配慮が永続的に続いていくことはこのように本人のためにもよくないケースがありますので、期間を区切って行っていくことが望まれます。一般的には1～3ヶ月程度ごとに見直しを行っていくことが本人、周囲の納得感を持たせることとなります。

## 5-C 就業配慮を行う際の実務的な手続き

### 【ポイント】

- ✓ がんと診断されたときからサポートを始めます。
- ✓ 復職時には主治医から診断書の提出をしてもらいます。⇒第3節を参照
- ✓ 産業医が事業所にいる場合には、従業員と面談して意見を聴取します。
- ✓ 意見を参考に、就業配慮の中身を従業員と同じ職場の上司とともに決めます。

多くの場合、就労者ががんと診断された場合は検査や治療のため、会社を一時的に休むこととなります。休みの手続きは人事上のものと、傷病手当金などの金銭的なものがあるので、人事労務としては必要な手続きのサポートをするとよいでしょう（本章第4節を参照）。休んでいる最中はどのような状況か完全に把握することは困難ですので、職場復帰をする際に主治医による「就業可能の診断書」は安全配慮の観点からも提出してもらおうとよいでしょう。これがあることで働くことへの「本人の意思」と「主治医の許可」の両方が確認できます。あとは本人の症状などによって就業配慮の内容を決めていきます。その後の流れは産業医がいる場合と、いない場合に分けて記載します。ただし、産業医にしても主治医にしても就業上の意見を述べているにすぎません。あくまで主役はがん就労者本人とそれを直接支える同僚・上司・人事労務であって、一緒に働きたいという思いと、それを支える姿勢を優先することが重要です。

#### 〈産業医がいる場合〉

事業所のことをよくわかっている産業医がいる場合は、職場復帰面談を設定して就業配慮の内容について意見をもらおうとよいでしょう。がん就労者の医学的な問題点から就業上必要な配慮への意見を述べてもらい、その意見を参考に就業配慮の内容を決定します。その際、産業医の意見が現実的なものになるような工夫として、①従業員の面談とともに必ず上司との面談をセットでセッティングする、②就業規則などでわからないことがあったら人事労務が産業医と連絡がとれるようにしておく、③事前に必要な情報は産業医に伝えておく、といったことをしておくスムーズに進行します。

#### 〈産業医がいない場合〉

産業医がいない場合は、主治医に意見を聴取することが一般的です。主治医に現在行っている業務内容を伝え、就業上必要な措置を答えてもらうしかありません。多くの場合、主治医－産業医間ほど情報のやりとりは容易ではありません。本人同席のもと主治医と面談を行う、本人の同意書をもらい現状の業務に対して必要な配慮事項を伝えてもらう、というやり方になるかと思います。本章第3節66ページに主治医と情報をやりとりするためのヒントを示しています。主治医から意見がもらえない場合は地域産業保健センターに相談すること



も考えられます（無料）。どちらにしても、本人の健康情報を収集する際には、よほどのことがない限り雇用が継続されることを前提としたうえで、安全に働くにはどうしたらよいかということを医師に相談するスタンスが重要になります（就業可能の診断書がすでに出ているので働くことが前提であるのは当たり前のことです）。そうでないと、医師は自分の意見を根拠にがん患者が解雇となることを恐れ、適切な意見を述べないケースがあります。

#### コラム2-7

##### 医師のリソース

事業所で利用できる医師のリソースは以下のようなものがあります。普段から何らかの形で相談できる医師を事業所として確保しておくとい良いでしょう。しっかりとした準備をしておくことが重要です。

1. 産業医
2. 主治医
3. 地域産業保健センター（50人未満の事業所）
4. 労働衛生コンサルタント
5. 企業外労働衛生機関（健康診断実施機関）

## 5-D 職場（上司・同僚）へのアドバイス

### 【ポイント】

- ✓ 職場（上司・同僚）から相談が来た場合、相談に乗ります。
- ✓ 従業員本人の健康に関するアドバイスを行います。
- ✓ 事故などのリスクに関するアドバイスを行います。
- ✓ パフォーマンスに関する配慮のアドバイスを行います。

職場は自分の部署からがん就労者が出た場合、どう対応したらよいかわからないということがよくあります。人事労務としては、こういった職場を支えることも重要なことです。職場が対応すべきことは第1章に詳しく書いてありますが、特に人事が重要とされることについて記載したいと思います。①がん就労者の健康に関すること、②事故などのリスクに関すること、③職務遂行能力に関する配慮、が多く聞かれる相談です。相談する相手は多くの場合、キーパーソンの一人に絞ったほうがよいでしょう。

#### ①がん就労者の健康に関すること

職場の不安は、「働かせることで健康が悪化しないのか」「どこまで働かせてよいのか」ということが多いです。働くことでがんが悪化するということは一般的にはありません。がんが悪化するというよりも一時的に疲労の蓄積や集中力の低下など体力の消耗を起こすケースが多いので、職場の中で適宜対応してもらおうということが一般的になります。治療などによる何らかの障がい（76ページを参照）が生じて職場を超えた対応が必要な場合には、人事として調整が必要になります。

#### ②事故などのリスクに関すること

がん就労者に特に事故や労災が多いというデータはありません。ただし、職場復帰直後は集中力の低下や疲労の蓄積などが多く聞かれますので、しばらくは休憩時間を多くとる配慮を職場に勧めるとよいでしょう。

#### ③職務遂行能力に関する配慮

がん就労者は最初の数ヶ月はどうしても職務遂行能力が低下するものです。一定の期間（多くは半年程度）、体調に合った業務内容にすることが一般的です。ただし、永続的な職務遂行能力に対する配慮は本人の上昇意識の妨げになるのみならず、周囲に何らかの影響を与えることがあります。働き方は従業員それぞれですので、パフォーマンスが長期にわたって低下している場合には、本人の「今後どのように組織貢献するか」や「今後の組織内でのキャリア」についても相談を受けられるようにしておくことがよいでしょう。職場の中にその人のパフォーマンスを発揮する場がなければ、組織全体での配置転換を検討しましょう（本章5

節E、Fも参照してください)。そして、パフォーマンスに関しては職場の許容範囲に大きく依存しますので、人事労務だけで決めてしまうことなく、必ず直接の上司に意見を聴取することが重要です。企業や就業規則によって対応できる範囲はさまざまでしょうが、就業の多様性を許容できると素晴らしいことだと思います。以下のコラムに一つの事例をお示します。

#### コラム2-8

##### 就業規則を超えた対応を求められた場合

がん就労者を想定していない就業規則であった場合、対応に困るケースというものも存在します。その際の対応の一例をお示します。

営業職のBさんは乳がんの手術を受けましたが、いつ再発してもおかしくない状況と主治医に診断されており、再発の不安を持ちながら働いています。営業に不可欠な自動車の運転をする際に集中できず、事故を起こしそうになりヒヤッとしたこともたびたびありました。ただ、雇用契約上、外部の営業を行うことが必須となっていました。Bさんは職を辞めないといけないのかというところまで追い込まれてしまいました。幸いにも職場の上司や同僚が非常に仲間思いの人たちで、何とか一緒に働きたいと思ってきていました。本人・メンバーとで話し合いの機会を設けたところ、「内勤での営業サポートを職場内でしてもらうのがよい」との議論になり、本人もそれを希望したため人事課に相談に来ました。

人事は本来の規則外であるため、その取り扱いに当初は困りました。人事から本人に意見を聴取すると、やはり内勤に勤務内容を変更できないかとの希望でした。この会社は一人一人を大事にするという社風のため、真剣に向き合って何とかBさんを人材として活かせる方法がないかと人事的な検討を重ねました。

そこで事情を産業医に説明し、産業医から配置転換の意見が出れば人事としても就業規則外であっても尊重して対応をせざるを得ないので、可能であればそのような意見を出すことができないかと打診を行いました。実際に面談をしてもらい、要配置転換の意見書を出してもらえたので、それをもとに担当役員に決裁をもらったうえで勤務内容の変更が認められることになりました。産業医をうまく活用することで社内的に説明ができるようになり、就業を継続することが可能になりました。

この事例をもとに、実態に合った就業規則に変えることや、柔軟運用を行うことを許容する内容にすることを検討しておくこと、Bさんのみならず、次に同様のケースが起こったときに迅速かつ適切な対応が容易になるので規定の見直しも始まりました。

## 5-E 本人に対するアドバイス

### 【ポイント】

- ✓ 本人からの障がいに関する配慮に関して聞く姿勢を示します。
- ✓ 障がいに対しては実現可能な配慮に関して本人と一緒に考えます。
- ✓ 「配慮の内容は職場の上司や同僚の同意を得ること」という本人の了解を得ます。

障がいに対する配慮では、人事労務としては何よりもまず、本人の希望を聞くという姿勢が重要です。本人の希望しない配慮を行うことは、企業としてはアンバランスであると言えます。従業員が働くことは憲法で保障された基本的な人権です。ただし、希望を聞くこととそれらをすべて受け入れることは別です。企業内で対応できることは、その人的な資源、ルールの弾力性、ハード面の問題、企業風土、企業規模、予算、地域性などによって変わります。その点をきちんと理解してもらうことも、人事労務としては大事な仕事になってきます。本人のみならず、職場にもそのことを理解してもらったうえで、皆が納得できるような対応を行うことが重要です。就業配慮は本人と事業者との労働条件の新たな合意形成の場でもあるので、本人の意見だけでは決めず、必ず周囲と調整が必要です。そのため、一度希望を聞いた後、実現可能性に関して周囲と調整が必要であることを伝えたほうが混乱は少ないでしょう。職場の中で情報共有する旨を説明し、共有する内容をがん就労者本人と一緒に確認しながら了解を得るように心がけましょう。もちろん、単純な就業配慮（例えば平日勤務の事務職員での残業制限、土日勤務の禁止）などはその限りではありません。

## 5-F 困難に対して行う具体的な配慮の例

### 【ポイント】

- ✓ 人事異動が必要と思われる案件は、人事が中心的な役割を担います。
- ✓ 環境面の整備が必要な場合には必要な部署と連携します。
- ✓ 就業規則を基本的には守りつつも、必要に応じて臨機応変な対応ができるようにします。
- ✓ 勤務に際しては通勤に関しても配慮を検討します。

就業配慮を行う際、人事労務が特に中心となって行うべきことは、①人事異動が絡む場合、②休憩所やトイレなどの環境面の整備が必要な場合、③就業規則にない対応を行う場合、④通勤に配慮が必要な場合です。

#### ①人事異動が絡む場合

がん就労者は76ページで記載されたような、働くうえで何らかの障がいをとまなうことがあります。そして、その困難は多くの場合、元の職場で対応可能なことが多いものです。しかしながら、どうしても元の職場に戻れない事情が発生することがあります。例えば、乳がんの手術や抗がん剤の治療で「手のむくみ」や「指先のしびれ」などが出てきた場合、精密作業を長時間繰り返す業務などは困難をとまなうことがあります。そのような場合には、例えば、VDT作業・キャリアを用いた運搬・在庫管理などといった、その症状があっても特に問題なく仕事ができる部署への異動が必要になります。同一部署内の配置転換であれば職場に任せてもよいと思いますが、部署内に該当作業がない場合は人事が中心となって働くことができる場所を本人に提示することが重要になってきます。この際、産業医がいる職場の場合には産業医と意見を調整することが必要でしょう。

#### ②休憩所やトイレなどの環境面の整備が必要な場合

がん就労者は復職して間もなくは疲れやすい傾向にあります。このようなときに、ちょっと横になることのできる休憩所があると便利です。また、大腸がんや膀胱（ぼうこう）がんなどが原因で人工肛門・人工膀胱（ストーマ）がある方は、その処置のためトイレの改修が必要になることがあります。このような場合、職場（現場）での対応は困難なことが多いです。施設面の改修は他部署にまたがるため、人事労務が中心となって必要な部署に提案して進めていきましょう。このような設備改修は、休憩室はほかの事情で疲れやすい人たちなどにも使ってもらえますし、広いトイレがあれば骨折などで松葉づえや車いすの人も利用できるのです。がん就労者以外にも重要な施策であることも念頭に入れておきましょう。

### ③就業規則にない対応を行う場合

がんは以前とは違い治る病気になってきているので、慢性病としての側面もあります。糖尿病や高血圧などの慢性病の多くは外来受診をすることで解決できるのですが、一旦治療の終了したがん就労者の場合、その後も抗がん剤治療や検査入院などで数日から数週の単位で職場を離脱するケースがあります。がん就労者はその期間を乗り越えたらほとんどの場合、元と同じパフォーマンスを提供することができます。しかしながら、そのような場合を多くの企業では就業規則で想定していません。就業規則にない休みが必要になった際も「前例がない」「規則にない」などを理由として休むことを拒んだ場合、企業としてきちんと働くことのできる人材の喪失になりますし、がん就労者としては雇用が保たれず、どちらも得しない結果になります。人事労務としてはケースバイケースで対応し、がん就労者が安心して休めるように配慮した環境整備を行うことも重要です。場合によっては将来に備え、治療にともなう休暇制度を就業規則に盛り込むことを検討してもよいかもしれません。

### ④通勤に配慮が必要な場合

特に都会などでは満員電車での通勤が困難なケースもよくあります。そういった場合、車での通勤や自宅でできる仕事を提案できると、うまく働くことができるケースがあります。自動車通勤の場合は駐車場を近くにするというのもよいようです。

## コラム2-9

**就業配慮を「企画力」ととらえる**

管理職に求められる能力の一つに企画力があります。これは、イベントや新商品を考えるという意味のみならず、「仕事の組み立てと分担をどうするか」ということも含まれます。がん就労者がそれまで行っていた業務の一部または全部をどのように移管するかは、人事や上司の企画力が問われるわけです。

具体的にはまず、仕事をいくつかの視点で分類してみます。

(例) 定型－非定型、属人－共通、資格・免許の要－不要、時間の随意－不随意……

これをどう再編成すれば「当人の現実的な執務能力の最大限発揮」と「周囲の負荷増の最大抑制」が同時達成できるかを、文字通り「企画」していくわけです。

例えば、胃がんで退院後も化学療法を続けるA印刷会社B営業所(所員20人)のC地区担当営業マンDさん(50歳、課長代理)を挙げてみます。本人は「定期的に執務時間中に化学療法のため通院し、突発的に体調不良になる。頻繁に食事やトイレに行かねばならない。一方で、ある程度の残業は可能。小売業のチラシ印刷の営業に豊富なノウハウを持っている」としましょう。

印刷営業は多くの場合、時間との戦いですから基本的に顧客のオンコールで駆けつけねばならないことが多いもの。また、ゲラの扱いや印刷所とのやりとり自体は「定型」と言えますが、顧客からシリーズものを請け負っているときは、かなり属人的な情報やノウハウが必要となり、またそれが競争優位性となります。これを上記の分類に当てはめると、一部定型、属人要素大、資格・免許不要、時間は不随意……となり、エリアの営業はほかの人に任せざるを得ないかもしれません。

しかし一方で、それまでほかの19人が各々行っていた仕事の中で、Dさんに委ねられることはどれほどあるでしょうか。原稿の整理、印刷所との進行管理(原則、mailと電話)、クレーム処理の一部、ノウハウによる若手の育成、あるいは交通費精算なども入るかもしれません。これらをパズルのように再編成すると、完全なwin-winは無理としても、周囲の人もメリットを受けられる可能性が出てきます。

それを、がん従業員本人の職場のみならず、事業所レベルでいかに横断的に行えるかは、人事部門の「企画力」の見せ所です。



## 5-G 情報管理の注意点

### 【ポイント】

- ✓ 健康情報の周知の範囲は本人との話し合いをもとに決めます。
- ✓ 健康情報の保管場所は、ほかの人が見ることのできない場所で鍵のかかる場所に保管します。
- ✓ 本人が周知を希望しない場合でも、配慮が必要な場合は事情を説明し、できる限り同意を得るようにします。

がんという病気の情報はプライベートな要素が多く含まれており、企業として収集するには注意すべき内容がいくつかあります。がん就労者の情報管理において、注意すべき点を列挙します。

#### 1) 周知の範囲

就業配慮に必要な範囲以外へ個人情報が伝わることは避けなければなりません。いつの間にか知っている人が多くなることのないように、関係者には注意をしておくことが必要でしょう。

#### 2) 個人情報の保管

誰もがアクセスできるような情報管理は望ましくありません。デジタルであればネットワークから隔離された場所へ、アナログであれば鍵をかけて保管するとよいでしょう。

#### 3) 本人が周知に協力しない場合

就業配慮を行う際、情報の受け渡しが必要な人への周知を拒むケースがあります。その場合、必要な範囲以上の情報周知が行われないことと労働契約の不利益変更が行われないことなどを本人に説明し、できる限り同意を求める姿勢が必要です。それでも同意が得られない場合は、就業配慮が得られないこともあり得ます。また、そういった情報を受け渡しする際は、必ず情報を渡す相手に情報漏えいのないように伝えておくことも重要です。



## 6. 社内外の連携

がん就労者の支援を行う際には、個人を支援することで周囲に何らかの影響が出ることがあります。そのため、関係者での連絡を密にしておくことが重要となってきます。

本節では、以下の3項目について解説いたします。

- A. 社内連携
- B. 社外関係
- C. 家族との連携

### 6-A 社内連携

#### 【ポイント】

- ✓ がん就労者の職場の上司・同僚と連携をします。
- ✓ 周囲の納得が得られるように調整を行います。
- ✓ 産業医がいる場合は産業医とも連携します。
- ✓ 設備面の改修が必要な場合には関係者との調整を行います。

社内での連携で最も重要なのは職場です。職場の意向なしに人事労務だけで対応すると、不公平感など職場全体として不利益を生じます。人事にがん就労者から相談が来た場合には本人の同意を得る努力を行い、職場の上司と連携して対応を模索することが重要になってきます。また逆に、職場から連絡が来た場合には積極的に相談に乗ることも重要です。人事として最も重要なことの一つは職場の納得感を醸成するための調整役の役割です。

医学的な判断が必要な場合には産業医と相談するとよいでしょう。産業医からは医学的な知識を背景として、その従業員と職場との関係を最適化するうえで有用な意見を聴取することができます。

施設面の改修などが必要な場合は、改修にかかわりのある部署に話をつなぐことが求められます。工場のレイアウトなどならその区画の責任者、休憩室・トイレの整備なら建物全体の責任者など、その内容によって異なります。金銭的な問題から役員クラスの決裁が必要なケースも出てきます。

これらの関係者と情報共有できるように日頃から関係づくりをしておくことも重要です。かかわりの出てくる関係者には一定の情報を開示する必要も出てきますので、本章87ページに記載されているとおり、本人の同意を得るようにしてください。

## 6-B 社外関係

### 【ポイント】

- ✓ 本人の同意のもとに主治医から働き方の情報を収集します。
- ✓ 主治医以外のリソースも利用します。

社外の連携先としては主治医が最も多いでしょう。主治医から意見を直接聴取する際には本人の同意書を持っていくことが前提となります。また、主治医は診療面で忙しいことも多いので、病院によっては医療ソーシャルワーカー（MSW）、看護師、がん拠点病院相談窓口などが利用できる場合もあります。このようなところと必要に応じて連携を模索していくとよいでしょう。50人未満の事業所であれば地域産業保健センターも利用できます。

## 6-C 家族との連携

### 【ポイント】

- ✓ 仕事のことのみならず日常生活に関しても留意します。
- ✓ 必要に応じて家庭内の環境整備を手伝います。

がん就労者の家族との連携が必要なケースも出てきます。家族からの相談を受けることも重要ですが、場合によっては仕事を継続するうえで家庭内の環境整備が必要となり、協力を求めることもあり得ます。がん就労者が家庭内で果たす役割（家事・育児・介護など）を軽減することで仕事を継続してもらうことが可能となることもありますので、仕事の負担と家庭内での負担のバランスをとれるように調整役としての機能が求められることもあるかもしれません。

## 第3章

# がん就労者の就労を 支援するために必要な事業者の役割 － 事業主にできること －

### 1. 職場としての方針の明確化

#### 【ポイント】

- ✓ がん就労者に対して、上司や同僚が安心して支援できるように、方針を明確化します。

がん就労者が就業を継続するためには、上司や同僚など職場の支援が必要です。そのような支援は、職場の助け合いのムードを助長して職場のコミュニケーションを高めることが期待されます。しかし、必ずしも短期的には職場の生産性を向上させるものではありませんので、上司や同僚が安心して支援を行っていける環境を作ることが必要です。

がんの闘病は、メンタルヘルス不調に比べて病気自体がわかりやすく、比較的支援に対する理解が得やすい状況ですが、それでもその期間が長期にわたると、周囲にさまざまな負担がかかります。そのようなとき、特定の従業員だけの負担に依存するのではなく、職場全体で支援するということが重要であり、場合によっては人員を補充するなどの人事的な対応が必要になることもあります。そのためには経営層の方針が不可欠です。

このような方針は、必ずしもがん就労者に限る必要はありません。すべての疾病について、罹患や治療によって一時的に就労能力が低下した場合に、その回復を支援して、再び貴重な戦力として働いてもらえるように支援していくことを、職場の方針として明確にしていきたいと思います。

**方針例：**

がん（病気）と診断された従業員が、安心して治療を受けながら仕事を継続できるように、

1. 職場として必要な支援を行います。
2. 皆で支え合う風土づくりを推進します。

[図表 3-1-1 がん就労者に対する職場の方針例]

## 2. 風土づくり

### 【ポイント】

- ✓ 普段から、職場のコミュニケーション向上のための取り組みを行い、お互いに助け合う風土づくりを行きましょう。
- ✓ 一次予防、二次予防を含めた、総合的ながん対策に取り組ましましょう。

どんなに明確で、素晴らしい内容の方針を掲げても、上司と部下のコミュニケーションや同僚間のコミュニケーションが円滑で、お互いに支え合う風土がなければ成果が上がりません。また、ある日、実際にがん罹患した従業員が出た際に、「がん就労者を支援するために風土をつくりましょう」と呼びかけても、突然それができ上がるわけではありません。普段からのさまざまな取り組みの成果を結びつけていく努力が必要になります。

がんは誰でも罹患する可能性があるものであり、それを予防するための取り組みは非常に重要です。例えば禁煙プログラム（一次予防）やがん検診（二次予防）の実施など、がん対策に総合的に取り組むことによって、職場全体のがんに対する意識が向上することが期待されます。

風土づくりに有効な取り組みとしては、以下のようなものが考えられます。

- 有病者の就労支援に関する方針の明確化
- 働きやすい職場づくりのための参加型研修
- 病気で休業した従業員の職場復帰を支援するための手順の整備
- 管理職の積極的傾聴などのコミュニケーショントレーニング
- 病気を持った従業員（メンタルヘルス不調者などを含む）に対する管理監督者の対応に関する研修
- 職場での親睦会の開催
- 一次予防、二次予防など、幅広いがん対策の展開

[図表 3-2-1 風土づくりに有効な例]

### 3. 体制づくり

#### 【ポイント】

- ✓ 心身のさまざまな病気に対応できるように、体制づくりとして、役割分担の明確化、就業措置や支援の手順の作成、諸制度の見直しを行います。
- ✓ 病状に合わせて支援を行うために、個人のプライバシーに配慮しながら、関係者で適切に情報共有します。
- ✓ 事業所の規模や特性に合わせて、産業保健スタッフを活用しましょう。

#### 3-A 役割、手順や制度の見直し

職場では、従業員がさまざまな病気に罹患し、休職を余儀なくされます。そのような従業員が職場復帰をすれば、何らかの就労支援が必要となります。本マニュアルは、がん患者の就業支援のために書かれたものですが、就労支援が必要な病気はがんだけではありませんので、心身のさまざまな病気に対応できるように、体制づくりを行うとよいでしょう。関連した情報として、第2章の第1節を参照してください。

#### 〈就労支援における役割分担〉

がんの就労支援では、主に上司、人事労務と産業保健スタッフが、重要な役割を果たすこととなりますので、それぞれの役割を明確にするとよいでしょう。以下に分担例を示してありますが、これらの役割分担は、産業医や保健師などの産業保健スタッフの存在の有無や人事労務の業務範囲など、事業所の実状によって異なってきます。

#### 役割分担例

- 上司：就業支援の実施、人事労務や産業保健専門職との情報の共有
- 人事労務：手順の作成、事業所への周知や研修の実施、個別事例での制度適用の検討
- 産業保健スタッフ：健康状態の把握、主治医とのコミュニケーション、就業配慮のアドバイス

[図表 3-3-1 がんの就労支援における職場内での役割分担の例]

### 〈就業措置・支援の手順〉

支援を行う関係者が、どのような流れで就労支援を行うか、また誰が意思決定をするのかなど、具体的な手順や分担を文書化しておくことよいでしょう。また、手順の中で利用する記録や意見書などの様式をつくっておくことも円滑な実施に有効です。これらの手順は、人事労務部門などが担当して策定することになるでしょうが、その作業を指示して手順を承認するのは、事業者の役割です。

#### 就業措置・支援の手順

- 健康状態の把握：面接、主治医などからの情報収集
- 支援策等の検討：本人の意向の聴取、上司、人事労務や産業保健スタッフ間での検討
- 支援策等の決定：意思決定者による決定
- 支援策等の実行：上司による支援、産業保健スタッフ等による支援
- 支援策などの見直し

[図表 3-3-2 就業措置・支援の手順]

### 〈諸制度の見直し〉

よりよい就業支援を行うための手順を作成する際、既存の就業規則や社内の諸規程などの制度が足かせになったり、手順とその制度の内容に矛盾が生じたりすることもあります。その見直しも検討してください。



### 3-B 休業・休職などの情報共有の仕組み

職場におけるがん就労者の就労支援は、それぞれの病状に合わせて行う必要があります。病状や治療状況の情報は主治医や本人から入手できます。しかし、疾病にかかわる情報は機微な個人情報ですし、またその解釈には一定の専門知識が必要になるため、具体的な就業支援を検討するためには、産業保健スタッフに情報を集約することが効果的です。そのために、病気事由による休業・休職者の情報が、産業保健スタッフに集まるような仕組みをつくっておく必要があります。関連した情報として、第2章5-Dを参照してください。

#### 主な情報と情報源

- 病欠に必要な診断書 ……………主治医
- 疾病および治療に関する情報 ……………主治医、本人、家族
- 就労に対する希望 ……………本人
- 業務内容に関する情報 ……………上司、本人
- 職場の受け入れ態勢に関する情報 ……………上司、人事

[図表 3-3-3 産業保健スタッフに有用な情報と情報源]

#### 〈診断書の入手〉

病気で欠勤や休職する場合（延長する場合）には、主治医の診断書を会社に提出することが一般的です。そのような診断書の提出は病欠をとるための要件であって、病状を確認するためのものではないため、産業保健スタッフがいても、人事などの事務窓口で情報が止まっている場合も少なくありません。しかし、産業保健スタッフが病気で休む従業員に早期から関係を持つことは、休業中および復職時の支援を容易にしますので、何らかの方法で情報を入手できるような手順を作成しましょう。

#### 〈病状などに関する情報の入手〉

正確な疾病の状態や治療方針・内容については、主治医から情報を入手する必要があります。また、病気の経過から、主治医が就労についてどのように考えているかも、貴重な情報になります。職場として知りたいことを明記するとともに、本人の仕事の内容についても情報を盛り込んだ「情報提供依頼状」を作成して、本人または家族を介して、情報提供依頼を行うことが基本となります。そのための様式を用意しておくといでしょう。ただし、状況に応じて電話で直接意見交換をすることもあり得ます。

#### 〈関係者間での情報の共有〉

関係者間での情報を共有することが重要ですが、共有する情報の内容や範囲について、本人の意向を尊重することも大切です。また、その情報が正しい理解に基づくものでなければなりません。主治医や本人の情報を産業保健スタッフに情報を集め、本人に同意を得ながら必要な情報に加工して共有するなどの対応が有効です。

### 3-C 産業保健スタッフの確保

事業所でがん患者の支援を行ううえで、産業保健スタッフは大きな役割を果たします。大規模事業所では専属の産業医や保健師などを積極的に活用してください。しかし、大規模事業所では採用することができますが、規模が小さい場合にはそれが困難になります。小規模事業所といっても、大手企業の地方事業所やグループ会社などの場合には、社内で専門資源が確保できる可能性があるため検討してください。また、嘱託産業医などの社外専門職を確保する場合、手順に基づき役割を果たしてもらえるように、具体的に説明しておく必要があります。

#### 小規模事業所における産業保健スタッフの確保

- 近隣の企業と共同選任する
- 本社の産業保健スタッフの支援を受ける（大手企業の小規模事業所場合）
- グループ企業の産業保健スタッフの支援を受ける（大手企業のグループ会社の場合）
- 健康保険組合からの支援を受ける（健康保険組合所属の専門職がいる場合）
- 健康診断を委託している機関などと契約する
- 地域産業保健センターを利用する

[図表 3-3-4 小規模事業所における産業保健スタッフの確保]

## ポイントチェック

### 第2章 1-A

- 休業者の復職は5つのステップごとに分けて考えます。
- 有病者就業支援マニュアルを作成します。  
マニュアルには、「はじめに」「登場人物と役割」「各復職ステップにおける対応」「治療を行いながら継続勤務する従業員への対応」などを記載するとよいと思われます。
- がん就労者の就業支援において特徴的な点を意識します。

### 第2章 1-B

- がん就労者が必要とする規則・規定として、以下の仕組みづくりを検討します。  
「短時間勤務制度」「フレックスタイム勤務制度」「在宅勤務制度」「通勤上の配慮」「流動的な休憩を認める制度」

### 第2章 1-C

- がん就労支援に関する制度やマニュアルを策定した後は、十分な教育・研修を実施し、事業所内に周知するようにします。

### 第2章 2.

- がん就労者が体調不良を起こした際のルールづくりや設備の整備などを行います。

### 第3章 3.

- 従業員が健康問題で休んだ際の情報が人事労務に入ってくる仕組みを整えます。
- 健康問題で休んだ際には主治医の診断書の提出する仕組みを整えます。
- 病名の記載された診断書の取り扱いは鍵のかかる場所へ保管します。
- 診断書の記載事項は必要最小限の共有にとどめます。
- 就業と関係のない健康情報の収集は行わないようにします。
- 主治医の診断書の提出を受ける際には利用目的と職場の情報を伝えます。

### 第2章 4-A

- 就業規則等の範囲で、がんの診断・治療が仕事の継続に与える悪影響を最小限に抑える方法をがん就労者と一緒に考えます。

### 第2章 4-B

- 職場の上司は、がん就労者が治療に専念できるような環境をつくるよう配慮します。
- 人事労務担当者は、切り離すことで残された業務が過大になりすぎる場合には業務の再分担を検討します。

### 第2章 4-C

- 人事労務担当者は、がん就労者の金銭的な負担に対する不安があることを認識し、自社で利用可能な手当金、支給を従業員に伝えるようにします。
- 利用可能な手当金・支給などの制度の手続きを支援します。
- 休業中の留意事項をまとめたパンフレットなどを配布するようにします。

#### 第2章4-D

- がん就労者から相談を受ける窓口を設置します。
- 相談窓口を一覧にしている文書を作成します。

#### 第2章5-A

- 安全配慮義務について理解します。
- 就業配慮という言葉の概念を理解します。
- 就業配慮と就業制限の言葉の違いを理解します。

#### 第2章5-B

- がん就労者には何らかの障がいが発生することを知ります。
- 障がいの代表的な例を知ります。
- がん就労者について話を聞きやすい状況を作り出します。
- 発生した障がいに対してはケースバイケースで対応することを心がけます。

#### 第2章5-C

- がんと診断されたときからサポートを始めます。
- 復職時には主治医から診断書の提出をしてもらいます。
- 産業医が事業所にいる場合には従業員と面談して意見を聴取します。
- 意見を参考に就業配慮の中身を従業員と同じ職場の上司とともに決めます。

#### 第2章5-D

- 職場（上司・同僚）から相談が来た場合、相談に乗ります。
- 従業員本人の健康に関するアドバイスを行います。
- 事故などのリスクに関するアドバイスを行います。
- パフォーマンスに関する配慮のアドバイスを行います。

#### 第2章5-E

- 本人からの障がいに関する配慮に関して聴く姿勢を示します。
- 障がいに対しては実現可能な配慮に関して本人と一緒に考えます。
- 「配慮の内容は職場の上司や同僚の同意を得ること」という本人の了解を得ます。

#### 第2章5-F

- 人事異動が必要と思われる案件は人事が中心的な役割を担います。
- 環境面の整備が必要な場合には必要な部署と連携します。
- 就業規則を基本的には守りつつも必要に応じて臨機応変な対応ができるようにします。
- 勤務に際しては通勤に関しても配慮を検討します。

#### 第2章5-G

- 健康情報の周知の範囲は本人との話し合いをもとに決めます。
- 健康情報の保管場所はほかの人が見ることのできない場所で鍵のかかる場所に保管します。
- 本人が周知を希望しない場合でも、配慮が必要な場合は事情を説明し、できる限り同意を得るようにします。

### 第2章6-A

- がん就労者の職場の上司・同僚と連携をします。
- 周囲の納得が得られるように調整を行います。
- 産業医がいる場合は産業医とも連携します。
- 設備面の改修が必要な場合には関係者との調整を行います。

### 第2章6-B

- 本人の同意のもとに主治医から働き方の情報を収集します。
- 主治医以外のリソースも利用します。

### 第2章6-C

- 仕事のことのみならず日常生活に関しても留意します。
- 必要に応じて家庭内の環境整備を手伝います。

### 第3章1.

- がん就労者に対して、上司や同僚が安心して支援できるように方針を明確化します。

### 第3章2.

- 普段から、職場のコミュニケーション向上のための取り組みを行い、お互いに助け合う風土づくりを行いましょう。
- 一次予防、二次予防を含めた、総合的ながん対策に取り組ましよう。

### 第3章3.

- 心身のさまざまな病気に対応できるように、体制づくりとして、役割分担の明確化、就業措置や支援の手順の作成、諸制度の見直しを行います。
- 病状に合わせて支援を行うために、個人のプライバシーに配慮しながら、関係者で適切に情報共有します。
- 事業所の規模や特性に合わせて、産業保健スタッフを活用しましよう。

## I n d e x

### 【図表】

- 図表 2-1-1 有病者の復職における5つのステップ ……54
- 図表 2-1-2 有病者就業支援マニュアルに記載が望まれる内容例 ……54
- 図表 2-1-3 治療を行いながら継続勤務する従業員への対応のポイント ……55
- 図表 2-1-4 がん就労者に特徴的な点 ……56
- 図表 2-1-5 有病者就業支援マニュアル作成のためのチェックリスト ……57
- 図表 2-1-6 有病者就業支援マニュアルの例 ……58
- 図表 2-2-1 体調不良者発生時の対応例 ……64
- 図表 2-2-2 緊急連絡カードの例 ……64～65
- 図表 2-3-1 職場における就業配慮に関する情報提供依頼書の例（職場→主治医） ……67
- 図表 2-4-1 企業内互助会会員規定例 ……70
- 図表 2-4-2 休業中のパンフレット項目例 ……71
- 図表 2-4-3 案内文書作成時の注意点 ……72
- 図表 2-4-4 案内文書の例（人事→本人） ……73
- 図表 2-5-1 発生することの多い働く上での障がいの例 ……77
- 図表 3-1-1 がん就労者に対する職場の方針例 ……92
- 図表 3-2-1 風土づくりに有効な例 ……93
- 図表 3-3-1 がんの就労支援における職場内での役割分担の例 ……94
- 図表 3-3-2 就業措置・支援の手順 ……95
- 図表 3-3-3 産業保健スタッフに有用な情報と情報源 ……96
- 図表 3-3-4 小規模事業所における産業保健スタッフの確保 ……98

### 【コラム】

- コラム 1-1 がん就労者が実践した「がんと就労」両立の工夫  
～がんと仕事のQ & Aより～ ……16
- コラム 1-2 頑張りすぎも危険！～課長の休職により体調不良者が続発した職場～ ……21
- コラム 1-3 嘱託産業医との連携時におけるTIPS ……27
- コラム 1-4 人事を味方に！ ……31
- コラム 1-5 病名か、障がいか ……39
- コラム 1-6 職場の環境整備のキーワード  
～「仕事と健康管理の両立」と「みんなが利用できる」～ ……44
- コラム 1-7 誰のための健康なのか ～産業保健師の立場から～ ……47

コラム 2-1	がん就労者に対峙する人事の心得 5ヶ条	……51
コラム 2-2	メンタルヘルス対策で導入した制度が裏目に?? 休職可能期間のリセットについて	……59
コラム 2-3	企業が「がん就労支援」をするメリットを考える ～少子高齢化下の大学経営に学ぶ～	……61
コラム 2-4	業務引き継ぎのツール整備を	……69
コラム 2-5	就業配慮と就業制限	……75
コラム 2-6	就業配慮は期間を区切って	……78
コラム 2-7	医師のリソース	……80
コラム 2-8	就業規則を超えた対応を求められた場合	……82
コラム 2-9	就業配慮を「企画力」ととらえる	……86



本マニュアルを作成するにあたり、  
インタビュー・アンケート調査にご協力くださった皆さま、  
そしてご意見をくださった皆さま、  
心から御礼申し上げます。

**禁無断転載**

企業（上司・同僚、人事労務、事業主）のための「がん就労者」支援マニュアル

発行日 平成25年2月1日

問い合わせ先（ご連絡はメールかFAXでお願いいたします）

産業医科大学 産業医実務研修センター（担当：立石 清一郎）

〒807-8555 福岡県北九州市八幡西区医生ヶ丘1-1

産業医科大学 産業医実務研修センター

FAX: 093-603-2155

E-mail: [tateishi@med.uoeh-u.ac.jp](mailto:tateishi@med.uoeh-u.ac.jp)