

共同セミナー | Joint Seminar

メンタル不調者対応の実務

— 休職開始から復職まで、企業が間違えないための実践フロー —

産業医 × 使用者側労務弁護士による対談形式セミナー



産業医 **垂水 良介 先生**

COCORO GROUP 代表産業医／労働衛生コンサルタント



弁護士 **佐藤 浩樹**

杜若経営法律事務所（第一東京弁護士会）

開催日：2026年6月10日

杜若経営法律事務所 × COCORO GROUP 株式会社

講師紹介 ①

本日の産業医パートご担当



COCORO GROUP株式会社 代表産業医 垂水 良介

産業医 / 労働衛生コンサルタント / 精神科顧問

経歴・学歴

埼玉医科大学医学部卒 / 慶應義塾大学大学院博士課程修了（医学博士）

臨床経験

慶應義塾大学病院、山梨県立北病院、足利赤十字病院、駒木野病院
ほか

産業保健経験

平成30年より嘱託産業医。現在 約40社訪問、統括産業医2社

主な資格

精神保健指定医 / 日本精神神経学会 専門医・指導医 / 認定産業医 /
子どものこころ専門医 / 労働衛生コンサルタント



Website : <https://www.cocoro-group.co.jp/greeting>

東京新宿区 産業医・労働衛生コンサルタント事務所

講師紹介 ②

本日の法務パートご担当



杜若経営法律事務所 弁護士 佐藤 浩樹

第一東京弁護士会 / 経営法曹会議 会員

学歴

青山学院大学法学部卒 / 慶應義塾大学法科大学院修了

経歴

令和4年 弁護士登録（司法修習75期）、杜若経営法律事務所 入所

取扱分野

使用者側の労働事件全般（個別労働紛争／団体交渉／労働組合対応／労災／就業規則）

主な著作

『就業規則の法律相談Ⅰ・Ⅱ』（共著・青林書院）／月刊「病院」（医学書院）等に執筆



プロフィール：<https://www.labor-management.net/saitouh>

東京都千代田区 杜若経営法律事務所（顧問先700社超）

本日のセミナー

架空事例でたどる、休職開始から復職までの実践フロー



所要時間
約60分



対象

人事・労務／経営者／社労士



形式

対談 × Q&A

タイムテーブル

5分 ■ オープニング

趣旨説明・講師紹介・架空事例の前提説明

15分 ■ パート1：休職時

診断書提出から休職命令発令までのQ&A

15分 ■ パート2：休職中

休職中の経過観察・管理のQ&A

15分 ■ パート3：復職時

復職判定・試し出勤・自然退職のQ&A

10分 ■ まとめ

本日のキーメッセージ・質疑応答

共通架空事例

本セミナーで一貫して使用する、山田太郎さんのケース



山田 太郎 さん

35歳 / システムエンジニア

会社 株式会社〇〇テクノロジー

勤続 入社8年目・正社員

役割 チームリーダー（PM）

事実関係の前提

- 1 半年前から遅刻・欠勤が増加。上司の声かけには「大丈夫です」と応答
- 2 「うつ病」の診断書（3か月の休養を要する）が本人から提出
- 3 就業規則上の休職期間の上限は1年間
- 4 産業医は 月1回 の就業健診で訪問する契約

P A R T

01

休職時

診断書提出から休職命令発令まで | 所要 15分 | Q1～Q4

事例 ① | 休職時の局面

診断書が提出された直後の、人事の迷いどころ

状況

1

診断書の提出

山田さんが上司に「うつ病・3か月の休養を要する」の診断書を提出

2

上司から人事への確認

「診断書が出たから、すぐに休ませるべきか？」

3

人事部の疑問

「休職命令を出すには産業医の意見が必要なのか？」

4

本人の希望

「休まずに働きたい」と就労継続を希望している

Q1 | 診断書が提出されたら、まず何をすべきか？

即日休ませる ではなく、適切なプロセスで休職させる

Q1 「うつ病・3か月の休養を要する」という診断書が出た。人事としての初動対応は？

弁護士の視点

- 診断書は医師の意見であり、それ自体が休職命令の根拠にはならない
- 休職制度は法定制度ではなく、各社が就業規則で任意に設ける制度
- 初動の4点：①受領記録 ②就業規則確認 ③本人ヒアリング ④産業医への情報共有
- 即日休ませるではなく、適切なプロセスを踏んで休職させるのが正解

産業医の視点

- 受容的姿勢と本人の安全確認
- 情報収集：プロフィール、業務内容、ヒアリング情報（5w1h）、勤怠表、診断書等
- 産業医との連携、面談準備（診断書や治療の妥当性、休職事由の同定）
- 引き継ぎの検討、定期連絡・連絡手段・休職制度の説明

Q1 補足 | 就業規則の休職事由 — 3つの類型

メンタル不調では「連続欠勤型」だけでは適用できない場合がある

① 連続欠勤型

私傷病により 1か月以上継続して欠勤してもなお治癒しないとき

② 断続欠勤型

私傷病による欠勤が 3か月で 30回 に達してもなお治癒しないとき

③ 業務支障型

私傷病により通常の労務を提供できず、業務に支障をきたすとき



メンタル不調で特に注意すべきポイント

断続的な欠勤や、出勤はしているが十分な業務ができない「不完全出勤」が多いため、①連続欠勤型だけでは休職適用できない場合がある。自社の就業規則がどの類型かを必ず確認すること。

Q2 | 本人が「休まず働きたい」と言うとき、休職させてよいのか？

A R T 01 休職時

漫然と就労を続けさせる方がリスク

Q2 診断書は出ているが、本人は就労継続を希望。会社は休職命令を出してよいのか？

弁護士の視点

- 就業規則に根拠規定があれば、本人の同意なく休職命令を発令できる（安全配慮義務／労契法5条）
- 【リーディングケース】日本ヒューレット・パカード事件（最二小判平24.4.27）：精神科医の診断等を経て休職等の処分を検討すべきと判示
- 休職事由の判断は厳格に（富国生命保険事件・東京地八王子支判平7.7.26）
- 休職命令は会社の人事上の措置。産業医の「命令」ではない

産業医の視点

- 本人に就業継続の希望がある状態で主治医が「就労不能」とすることは稀であり、確認必須
- 病識が乏しくなる精神疾患は本人の意向を汲みすぎるのは危険(周囲の負担増、自殺のリスク)
- 疾病性（病名）、事例性（職場での困り事）、作業関連性(病気と仕事の関連)を整理し、事例性で会話する
- 業務遂行能力を総合評価し、本人と企業に説明

KEY： 発令権者は会社。産業医は「意見を述べる」、会社は「命令する」という役割分担

Q3 | 休職命令はいつ出すべきか？書面は必要か？

産業医面談を経て遅滞なく、必ず書面で発令

Q3 休職命令のタイミングと形式面の留意点は？

弁護士の視点

- タイミング：診断書受領後、産業医面談を経て遅滞なく発令することが望ましい
- 休職命令は必ず書面。口頭だと後日「開始日・満了日」が争点化
- 必要的記載事項5点：①根拠規定 ②休職期間 ③処遇（有給・傷病手当金・社保料）④必要手続 ⑤満了時取扱い
- 石長事件（京都地判平28.2.12）：就業規則を誤って説明した結果、休職命令が無効・自然退職も否定された

産業医の視点

- 主治医と産業医の見解が一致した後、書面は必要
- 疾病性有×事例性有 → ◎
疾病性無×事例性有 → ○
疾病性有×事例性無 → △
疾病性無×事例性無 → ×
- より早く休職命令するケースとして、①希死念慮、②週2回以上の勤怠不良、③症状が悪化傾向、治療が反応しない



通算規定に注意：同一疾病で再発した場合に休職期間を通算する規定がある企業は約82.5%。過去の休職歴も必ず確認

Q4 | 「適応障害」と「うつ病」で対応は変わるか？

法的には病名ではなく業務遂行可能性で判断。ただし業務起因性に注意

Q4 病名によって休職の判断や対応は変わるのか？

弁護士の視点

- 病名で休職可否が変わるのではなく「業務遂行可能性」で判断
- 最大の注意点は「業務起因性」：長時間労働・パワハラ等が原因なら私傷病ではなく業務上の傷病の可能性
- 業務上の傷病なら、休業中および復帰後30日間は解雇制限（労基法19条1項）
- 東芝（うつ病・解雇）事件：後から「実は業務上」と争われる事例は多い
- 適応障害の業務起因性が認められた例（名古屋高判令6.9.26）：残業が月19時間程度でも、面前での威圧的叱責の反復で心理的負荷「強」と評価

産業医の視点

- 適応障害：ストレス因が明確で、因子が解消されれば比較的早期に改善することが多い
- うつ病：適応障害に比べ、治療に時間がかかる場合あり。3人に1人は治療抵抗性との報告がある
- 病名だけで休職の判断・対応するのは慎重に
- 事例性×疾病性×作業関連性で総合評価、安定して働けるかどうか(業務遂行可能性)を結論付ける



適応障害で職場環境が原因なら、休職と並行して環境調整（配置転換等）の検討を

P A R T

02

休職中

経過観察・定期連絡・満了前告知 | 所要 15分 | Q5～Q8

事例 ② | 休職中の局面

休職開始から3か月 — 現場の不満と、定期連絡の悩み

経過のタイムライン

- **休職開始時**
「午前中は布団から出られない」状態
- **1～2か月後**
産業医面談を月1回実施
- **直近**
「散歩や買い物に行けるようになった」

人事が直面している問題

- ! **SNSでの発信**
旅行先からの投稿が見つかったと上司が報告
- ! **現場の不満**
「休職中に旅行とはけしからん。復職させなくてよいのでは？」
- ! **定期連絡**
頻度・方法・担当者の決め方に迷っている

Q5 | 休職中、産業医は何を見ているのか？

面談記録は、後の復職判定・自然退職の局面で重要な証拠となる

Q5 産業医の定期面談では、具体的に何を確認しているのか？

01

日常生活症状

睡眠・食事・外出の状況など
、日常生活への影響度

POINT：不眠・不安があると症状
が長引きやすい

02

休職事由の同定

当初の原因から途中で主因が
変化していないか

POINT：途中変更は実際にトラブ
ルに発展した事例あり

03

治療の反応性

服薬で改善しているか、合理
的経過をたどっているか

POINT：抗うつ薬は効果発現まで
約2～4週間が目安

04

復職までの見通し

就業規則の休職期間内に復職
可能かどうか

POINT：短期休職では復職の健康
水準を早期に伝達



さいたま市事件（東京高判平29.10.26）：安全配慮義務には休業中の配慮・復帰判断・フォローアップも含まれる / 復職後の
自死も安全配慮の射程（三田労基署長事件・令6.12.12） / 労災認定≠安全配慮義務違反（Hほか事件・令元.12.19）

Q6 | 休職中のSNS投稿が見つかった。どう対応すべきか？

旅行・レジャー自体は原則として服務規律違反にならない

Q6 「休職中に旅行なんてけしからん」と現場から不満。復職を認めなくてよいのか？

弁護士の視点

- 休職中の過ごし方を理由に復職拒否・懲戒処分を行うことは原則できない
- 【判例】マガジンハウス事件（東京地判平20.3.10）：旅行・飲酒・会合出席・宿泊を伴う旅行は服務規律違反にあたらないと判断
- 療養専念義務違反を理由に処分を行える場面は限定的
- 休職開始時に「休職中の一般的な注意事項」を書面で伝えておくことが有効

産業医の視点

- 医学的には、旅行に行けること自体は回復の兆候でもある
- 「日常生活の症状が改善している」と捉え、否定的に評価する必要はない
- 復職に向けた具体的ステップを確認、生活行動記録表など準備
- 本人の行動が明らかに治療反応性を損なっている場合は、本人の同意を得て主治医に連絡する

KEY：メンタル不調では、旅行・趣味が治療として有効で療養に資する場合もある

Q7 | 休職中の定期連絡はどの程度が適切か？

方法・頻度・担当者を慎重に選び、記録を残す

Q7 本人への定期連絡の頻度や方法で気を付けることは？

弁護士の視点 | 2つの裁判例

ワコール事件（京都地判平28.2.23）

医師に止められていたにもかかわらず、直属上司が休職中の労働者と直接面談した行為を不法行為と判断。接触は主治医を介すべきとした。

ライトスタッフ事件（東京地判平24.8.23）

休職合意に伴う誠実義務として、労働者には体調・診断結果等の報告義務があると判示。一方的な連絡拒否は認められない。

実務運用のポイント

- 連絡頻度：月1回程度が一般的
- 連絡担当者を1人に絞る（人事部門が望ましい）
- 連絡方法（メール等）を事前に取り決め
- 産業医面談も月1回程度が標準
- 生活リズム・症状推移・通院状況を確認
- 「いつ・誰が・何を・どう回答」を時系列で記録

Q8 | 休職期間が長引いている。会社はどうすべきか？

満了3か月前からの事前告知が、後の紛争回避に効く

Q8 休職期間が半年を超えたが復職の見通しが立たない。満了を見据えて何をすべきか？

弁護士の視点

- 満了3か月前頃から、本人に対して満了日・満了時の取扱い（自然退職等）を改めて書面で通知
- 「就業規則に書いてあるから」では不十分。事前告知の有無は後の紛争で重要な考慮要素
- 直前告知では、仮に復職可能の診断書が出ても復職可否の判断時間がなくなる
- 復職のために必要な手続（診断書提出・産業医面談等）も明確に伝える

産業医の視点

- 復職の見通しが立たない「復職可の診断」を避ける
- 復職水準を本人と主治医に説明する（書面、対面）
- 「時間的に復職が間に合うか」「合理的な経過をたどっているか」を常に観察
- トラブル回避の鍵：コミュニケーションの蓄積、客観的事実の積み重ね、復職水準の説明、産業医・主治医間の情報連携、リワーク、試し勤務、休職期間の延長



タイミングの目安：満了3か月前 → 書面通知、満了2か月前 → 主治医情報提供依頼、満了1か月前 → 産業医面談

P A R T

03

復職時

復職判定・試し出勤・自然退職 | 所要 15分 | Q9～Q12

事例 ③ | 復職時の局面

主治医と産業医の意見が割れた、最も悩ましい場面

休職開始から 9 か月経過 / 休職期間満了まで残り 3 か月



主治医の意見

「復職可能」

診断書で復職可能と明記。一般的には「日常生活が問題なく送れる状態になった」という趣旨。

VS



産業医の意見

「時期尚早」

日常生活は回復したが、従前業務（PM・チームリーダー）を通常どおり行うには時期尚早との意見。

人事の悩み： どちらの意見を採用すべきか？ / 試し出勤をさせるべきか？

Q9 | 「復職可能」の診断書をどう読むべきか？

治癒 = 従前業務が通常どおりできる状態 とは限らない

Q9 主治医の「復職可能」診断書の意味と、企業が気を付けるべきポイントは？

弁護士の視点

- 法的には「休職事由が消滅したか（治癒したか）」で判断
- 片山組事件（最一小判平10.4.9）：職種限定のない労働者は、他の配置可能業務への労務提供申出があれば治癒と認める余地
- 綜企画設計事件：相当期間内に業務遂行能力が通常業務に回復見込みなら「消滅」に含まれる
- 主治医診断書はあくまで復職可能性に関する「一つの資料」
- 条件付きの「復職可」（短時間勤務・在宅限定等）は原則「治癒」とはいえず、立証責任は労働者側（T社事件・東京地判令5.12.7／在宅はT事件・東京地判令7.8.6）

産業医の視点

- 主治医の復職可能は日常生活が問題ない状態の意味であることが多い
- 産業医は「従前業務を通常どおり行えるか」を判断しており、主治医との考えの差を埋める
- 復帰可能性を判定するために、休職者には会社の指示に協力する義務がある。必要に応じて追加措置を
- 業務遂行能力を客観的に評価する有効な指標の追加（生活行動記録、試し勤務、リワーク）

KEY：「寛解」と「業務遂行可能」は別。主治医が具体的職務を想定しているとは限らない

Q10 | 主治医と産業医の意見が割れたらどうするか？

判断の合理性を担保する3つのステップ + 産業医の証拠としての重み

Q10 主治医は「復職可」、産業医は「時期尚早」。どちらを採用すればよいのか？

弁護士の視点

- 最終判断権者は使用者だが、判断は「合理的」でなければならない
- 意見が割れたときの3ステップ：①主治医への情報提供依頼書 ②試し出勤の実施 ③必要に応じ第三者医師
- 産業医意見重視で退職を有効とした例：伊藤忠商事事件、東京電力PG事件
- 主治医への問合せを怠ると解雇無効に：J学園事件
- 指定医意見のみで判断すると敗訴も（T事件・東京地判令6.9.25）／面談非協力時は診断書不受理規定が有効（N組合事件・東京地判令2.8.27）

産業医の視点

- 客観的な証拠の質と量が重要（主治医の診察回数 vs 産業医の面談回数）
- 主治医診断の信用性（事前事実の認識欠如、患者の言う通りに書いた、短期間での変遷、矛盾点）vs 産業医の面談事実と判断根拠の正確性
- 会社を選任された産業医かどうかにも証拠：スポット対応の産業医意見は採用されにくい



参考裁判例：伊藤忠商事（産業医意見重視で退職有効）／J学園（主治医に問合せず解雇無効）／神奈川SR（健康回復と無関係な理由で退職無効）

Q11 | 試し出勤はどのように行うべきか？

復職判定のための情報収集 であり 復職そのもの ではない

Q11 試し出勤を実施する際の注意点は？

弁護士の視点

- 試し出勤は「復職」ではなく「復職可否を見極めるための期間」（綜企画設計事件）
- 「労務の提供」を受けていると評価されると、休職期間中でも復職を認めたことになりかねない
- NHK（名古屋放送局）事件（名古屋高判平30.6.26）
：使用者の指示に基づく作業なら最低賃金額相当の賃金請求権あり
- 必須の4点：①就業規則の試し出勤規定 ②期間・業務・評価基準 ③労務と訓練の線引き ④本人同意の書面化

産業医の視点

- 目的、内容、評価、中止基準が周知されている
- 試し出勤中は、勤務状況を産業医も継続的にモニタリング
- 確認するのは：通勤や勤怠の安定度、体調変化、疲労度、業務の達成度
- これらを総合し、復職の最終判断の客観的な材料として会社に提供する

最大のリスク：「労務提供」と評価されるとその時点で復職成立・賃金発生・休職期間カウント停止

Q12 | 復職できず休職期間が満了したらどうなるのか？

自然退職でも実質は解雇と同視されうる。裁判所は慎重に判断

Q12 自然退職や解雇に至る場合のリスクと実務上の留意点は？

リスク① 調査不足による無効

北産機工事件（札幌地判平11.9.21）

会社が資料不十分のまま復職不可と判断して退職扱いにした場合、退職の要件を欠いて無効になるとした。

リスク② 配置転換検討義務

キャノンソフト情報システム事件（大阪地判平20.1.25）

企業規模からして負担軽減措置等が不可能ではないとして退職扱いを無効。慰謝料50万円も認容。



産業医の視点：休職中の面談記録を通じて「合理的経過をたどったが復職に至らなかった」ことを客観的に示せれば、会社の判断の合理性を裏付けられる — だからこそ経過観察の記録が重要

Q12 続き | 自然退職前の実務チェックリスト

満了直前の復職申出にも、機械的処理ではなく慎重な再検討を



復職可否の十分な検討

産業医面談・試し出勤等を実施したか



主治医との情報共有

情報提供・面談等を行ったか



合理的配慮の検討

配置転換・業務軽減の選択肢を検討したか



満了日の事前告知

余裕をもって書面で告知していたか



手続経緯の書面記録

経過をすべて書面で残しているか

立証責任：休職事由消滅の立証責任は労働者側／ただし配置可能業務の立証があれば事実上推定（第一興商事件）／職務限定の合意があれば他業務への配転検討は不要（フィデリティ証券事件・東京地判令6.12.10）

本日のまとめ

明日から使える、3つのキーマッセージ

01

就業規則が出発点

休職制度は法定ではなく任意制度。自社の就業規則の休職事由・期間・手続を正確に把握することが全ての出発点。

02

手続と書面の積み重ね

休職命令書・満了前告知・連絡記録・産業医面談記録。後日の紛争では、残した書面がそのまま防御材料になる。

03

医学と法務の連携

主治医・産業医・会社の三者で情報を繋ぐ。早期からの産業医関与と、顧問弁護士との事前相談で、判断の合理性を担保する。

ご清聴ありがとうございました。

メンタル不調対応を、医学×法務の両輪で伴走します

事前の制度設計から、休職中の経過観察、復職判定、紛争対応まで。産業医と弁護士が連携することで、現場の安心と法的リスクの最小化を両立させます。



産業医のご相談

COCORO GROUP株式会社

代表産業医 垂水 良介

産業保健・メンタルヘルス対策・健康経営
スタートアップから大企業まで約40社訪問実績



cocoro-group.co.jp



顧問弁護士のご相談

杜若経営法律事務所

弁護士 佐藤 浩樹

使用者側労働事件専門 / 創業50年超
個別労働紛争・団体交渉・労災・就業規則



labor-management.net/saitouh

Thank you.