



慶應義塾大学ビジネス・スクール

T工業株式会社(A)：奥山課長

1. 奥山総務課長の悩み

T工業株式会社静岡工場の奥山総務課長は、抑うつ症（精神科医の診断書による）で休職している部下の片倉係長の経過と復職のことで頭を痛めていた。

片倉係長は、本社の販売部に在籍していたが、1992年7月本人の出身地（静岡市）への転勤希望がかなえられて、この工場の総務課勤務となった。そして、前職（販売部）での業績が良かったこともあって、静岡工場への転勤に伴って係長に昇進した。

しかし、転勤して3ヶ月ほど経ったころに、片倉係長は身体の不調を訴え、仕事が思うように進められない状態になってしまった。内科さらに精神神経科を受診して、現在も入院加療中である。休職して、かれこれ1年が経過するが、片倉係長のあの明るい表情はまだ戻っていなかった。

だが、主治医（精神科）の話では、そろそろ復職できるまでに回復しているので、会社が受け入れの準備をして欲しいとのことであった。

奥山課長は、片倉係長の希望と、医師の指示および会社の状況を考慮にいれて、片倉係長の今後の仕事について検討中である。

2. T工業株式会社の概要とストレス・マネジメント体制

T工業株式会社は、業界で売上高では第2位に位置する伝統ある大手メーカーである。従業員数は約2万人弱で、名古屋本社を中心に国内に5つの工場、海外に7ヶ所の事業所がある。T工業株式会社は従業員の福利厚生には力を入れており、特に健康管理には深い配慮をしている。

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科における特別実習の成果としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。

ケース作成は慶應義塾大学大学院経営管理研究科関本昌秀教授の指導のもとに、同研究科博士課程平田光子が行った。なお、社名および人名は仮名であり、来談者のプライバシー秘守義務から主題の理解に関係ない部分については一部変更した。

ケース作成にあたっては、T工業株式会社に絶大なご支援・ご協力をいただいたことをここに記すとともに、あらためて厚く御礼を申し上げます。

10

15

20

25

30

静岡工場では事務棟の中に診療所があり、看護婦一名が常勤し、産業医の診療日が週3日設けられて、社員の健康管理にあたっていた。社員相談室もその診療所の一隅にあり、週に1日産業カウンセラーが「社員相談室」の形で相談を受けていた。この相談室は社員が気楽に利用できるように、診療室からも入れるし、またもう一方のドアから他の人に会わずに出入りもできるように配慮されていた。

5

産業医は、患者の症状に心理的・精神的なものが関係していると判断すると、隣の相談室を紹介し、また、カウンセラーも相談内容に身体的な症状がみられると、産業医の意見を聞くなど相互に補完しあっていた。そして、社員の状態は常に看護婦がみていて、産業医・カウンセラーそれぞれに必要に応じて連絡するといったように、三者は連携して対応していた。このような体制は、静岡工場では5年前から始まっていた。

10

以下は、片倉係長が身体の不調を訴えて勤務が困難になってから、どのような経過をたどって回復してきたかについて、この件を担当した産業カウンセラーの石原氏の協力によってまとめたものである。

3. 石原カウンセラーの記録から

15

(1)片倉係長のプロフィール

片倉係長は、年齢38才。家族は、専業主婦をしている妻と小学校に通う子供と実父母である。片倉係長は、もともと静岡県出身で、小学校のころから成績優秀で、真面目で明るく、負けず嫌いであった。地元の高校を卒業後、希望のT工業株式会社に入社し、持ち前の勤勉さから仕事熱心で通してきた。趣味は特になかった。

20

父親は小学校の校長を勤めた後、現在は農業をしながら悠々自適の生活を送っていた。父親は、校長という職業柄か、穏やかな風貌だが訓示的で完璧性を求めるタイプであった。母親は、夫と子供にだまってつくす昔の良妻タイプで病気がち。妻はしっかり者で、家庭のことや姑の世話などを切り盛りしており、その分片倉係長は仕事に没頭できる環境にあった。妹がいるが他家に嫁いで、長男である片倉係長が静岡着任後は両親と家族共々同居するようになった。

25

(2)片倉係長の職歴と昇進

片倉係長は、T工業株式会社に入社して、地元の静岡工場経理課で4年間勤務した。その後、販売部に転属になり、地元静岡を離れて15年間を販売部門で過ごした。

30

販売部門では、東京を含め3ヶ所に転勤しているが、持ち前の明るさと真面目な仕事ぶりによって、それぞれの地で良い業績を残してきた。

一方、静岡工場では、最近になって、業務遂行上もっと地域・地元に密着した繋がりをもたなければならぬと考え始めていた。奥山課長の上司である高橋総務部長は、地元出

35

身の片倉が父母の高齢化を理由に静岡工場への転勤を希望していることを知って、早速白羽の矢を立てた。片倉はこれで念願の静岡工場勤務となったのである。また、転勤を機に係長に昇進した。

(3)石原カウンセラーとの出会い

5

診療室の看護婦から、「血圧が高くて不安、頭が重い、疲れる」などと訴えて、時々休憩室のベッドで休んでいるという片倉係長が相談室に紹介された。

看護婦の話では、片倉係長が最近だんだんと元気がなくなってきたているし、仕事ができないと悩んでいることも耳にしているので、どうしたものかと心配しているとのことであった。看護婦は本人に、カウンセラーに相談するように勧めているが、「高血圧の薬は飲んでるので大丈夫だから…」と拒否しているとのことであった。

その数日後のカウンセラーの出勤日に、片倉係長は看護婦に同行されて来室した。

片倉係長は、3年前にも軽い胃潰瘍で服薬治療をし、その後血圧が少し高いということで、現在は血圧降下剤を服用していた。

4. 片倉係長との初回面接

15

石原「はじめて。石原です。どうぞおかけください」

片倉「ああ、片倉です」

石原「診療室の看護婦さんが片倉さんをとても心配して、是非お話を聞いてあげて
くださいとおっしゃっていました」

片倉「そうですか。私はこういうところは初めてなので、正直言って何を話したらよいか
分かりません」

石原「そうですね。話を催促してしまいましたね…どうぞ、どんなことからでも片倉さん
が気になっていることをお話ください。一緒に考えましょう」

25

片倉「はあ、どうも有難うございます…（沈黙）…最近頭がボーとしてしまって、何も考
えられないんです。血圧が100 - 160 で上がってきているし、疲れた感じがずっと
続いています」

石原「それはつらいでしょうね。こちらへ来ても内科の先生に高血圧のことは診てもらっ
ていますか」

30

片倉「ええ、1週間前に薬をもらってきたのですが、また明日行ってこようと思います。
みんな忙しく働いているのに、こんなことでは申し訳ないので…」

石原「体調が悪くても、とても休んだりしてはいられない思いなのですね」

片倉「やっと地元に帰ってきたのだし、家族も応援してくれているので…」

石原「そうですか」

35

片倉「でも、夜中に時々目が覚めてしまうので、朝からボーとしているんです。だから仕事がはかどらないし…。課長はよく仕事ができる人で、私が書いたものを出すと、あちこち直されてばかり。仕事がまるっきり変わったので、どうやってよいかよく分からなくて…」

石原「仕事が変わって、ご自分でもどうすすめてよいかとまどってしまっているのです 5
ね」

片倉「ええ、自分が情けない。さっぱり仕事が分からないんです」

石原「さっぱり分からない…」

片倉「ええ、なにしろ仕事の量が多いんです。私が来る前には2人でやっていた仕事を自
分一人でやらなくてはならないのですから。でも一人は兼任だったそうですが…」 10

石原「そうなんですか」

片倉「前任者が近くにいるので、いろいろ聞けばいいんでしょうが、その人も自分の職場
で忙しくしているので迷惑はかけられませんしね」

石原「それで、片倉さんは自分で何とかしようと頑張っているんですね」

片倉「前任者のファイルもあるので、それを見てやっているんですが、何しろさっぱり仕
事の全体像が掴めないんです。それで自分でも何をしているのかさっぱり分からな
いんです」 15

石原「全体像を掴んで、早く仕事ができるようになりたいと思っているんですね」

片倉「そうです」

石原「片倉さんは、転勤されてこられて、新しい仕事に変わってまだ3ヶ月と伺っていま
すが」 20

片倉「ええ、でも仕事はそんなに甘いものではありませんから」

石原「こんな体調でもずいぶん厳しいんですね」

片倉「それに、課長に文章を直されるようでは情けない」

石原「情けない…？」 25

石原「新しい仕事は一年めぐって初めて分かってくると聞きますが」

片倉「ええ、部長にも先日そう言われて励まされました」

石原「部長さんにそういうふうに言われて、どんな気持ちでしたか」

片倉「いや、部長には私がここへ転勤するときにお世話になりましたし、入社のときは、
ここにおられた方です。頑張らなくては申し訳ないです」 30

石原カウンセラーは「片倉さんは何としても期待に応えたい、だから、こんなに身体の
具合が悪くても頑張ろうとしているのですね。でも、今この状態をそのままにしておいて
は心配です。少し休養して、体調を戻すことが何より大事だと思いますが…明日、内科へ
35

いたら、夜眠れることや、頭がボーとして何も考えられないこと、気力がないことなども話して相談して下さい」と受診をすすめた。片倉係長もうなずいて受診を約束した。

20分ぐらいの面接であったが、片倉係長は、はじめて相談室に入ってきた時の硬い表情とは変わって、暖かく支えてくれる人に出会った安心感が見てとれた。

一方、石原カウンセラーは、この面談で、片倉係長が早く専門医の治療が始められるようと思案していた。

そして、面接終了後、看護婦に報告するとともに、その対応について一緒に検討した結果、すぐに休養が必要と思えるが、明日の内科受診による医師の指示を待つことにした。

(この医院は、静岡工場の近くにあり、T工業の従業員が多数受診しており、医師もT工業の職場の状況をよく理解していた)

10

5. 奥山総務課長と石原カウンセラーの面談

石原カウンセラーが片倉係長と面談したすぐ後で、片倉係長の直属上司である奥山総務課長が相談室に面談を求めてきた。

15

奥山課長は、最近の片倉係長の体調の不調は知っていたが、自分でもこのような場合、片倉係長にどのように対処してよいか分からなくて困っているということであった。

奥山「片倉君の病状が心配です。なぜ片倉君がこんなになってしまったんだろうか」

石原「片倉さんはとても疲れていますね。職場ではどうなんでしょうか」

20

奥山「いや、実は私も困っているんです。そう、片倉君がこの静岡工場に転勤してきた経緯からお話しましょう。私は、高橋総務部長から片倉君をこの静岡工場に抜擢して転勤させるについて、次のように聞いています。高橋総務部長はかねてから企業全体の戦略にとても敏感で、企業風土の革新にも積極的に陣頭指揮していました。常日頃から部下を集めては、『T工業は規模でこそ業界トップではないが、非常に先見性に富んでいる企業に変身しつつある。これからは企業も地球市民としての役割

25

を見たしていかなければならぬ。』と言っています。片倉君の人事についても、『静岡工場をT工業の主力工場の一つとしてさらに発展させるためには地元との協力関係が不可欠である。そのためには、片倉君のような地元出身者が、総務というまさに工場の顔として、これからどんどん地元との関係作りを進めてもらいたいと思っている。』と説明してくれたわけです」

30

石原「そうですか。では片倉さんは相当期待されているんですね」

奥山「そうですね。でも高橋総務部長も私も、片倉君が販売部からきてすぐ総務の仕事がうまくこなせるとは思ってもいませんでした。ですから焦らず最初の一年間は様子を見るくらいの気持ちでやって欲しいと言っていたんですよ。その一方で、職場体

35

制を従来ベテランの男性2人と女性2人でやっていたところを男性を他部署に異動させて、ベテラン女性二人と片倉君とでこなしてもらうことにしました。片倉君が自由に仕事をしやすいようにとも思って組織体制を変えたのですが、結果的に片倉君にかなりの負荷がかかってしまったようです。片倉君には将来実力を発揮できるようにと思っていたのですが、やっぱり私が片倉君に少し求め過ぎていたんでしょうか」

5

石原「そうなんですか。課長さんとしても、部下の片倉さんことをずいぶん気を使っておいでだったのですね。そして、片倉さんはその期待に応えようと一所懸命努力してきたんですね」

奥山「そこなんです。片倉君は一所懸命仕事に取り組んではいるのだが、仕事を抱え込んでしまうし臨機応変なところがなく、困っているんです。わたしは片倉君に、職場の女性たちが何でも分かっているのだから、聞いたり頼んだりするようにと話すのですが、あまりそういうこともしていないようです…部長は比較的、戦略を打ち出して、あとは自分で考えるようにといったタイプですが、私はむしろ部下の育成という観点から細かく指導するようにしています。文書表現にしても、先例を聞いたり調べたりせず、自分で抱え込んで書いてしまうため、思わず私が直さざるを得ない状況なんです。間違ったものを外部に出すわけにはいきませんからね」

10

石原「そうなんですか。課長さん自身が仕事をたくさん抱えているので、片倉さんに早く一人前になって欲しいと期待した。でも片倉さんの仕事への取り組みには、どうも問題があるように感じて、気になっていたのですね。」

20

奥山「私は、片倉君は仕事ができると見ていましたので、求め過ぎたようです。それに片倉君の変化にもっと気をつけなければいけなかった。ただ、正直言って、仕事の量が多くて大変なんですよ」

石原「そうなんですか」

奥山「片倉君は、総務の仕事は初めてではないと聞いていたし、静岡は彼にとっては地元なので、私は気を許していたようですね」

25

石原「そうですか。こんなお話を片倉さんとなさったことはありますか」

奥山「うへん、なかなか2人でじっくりと話合うといった余裕はこの課にはないんです。時間的にも。今は会社の状況が厳しいし、私だって上からの指示で手一杯ですし。でも、そうですね。片倉君の話を聞いてやらなければいけなかつたのでしょうかね。やっぱり、片倉君にしっかりしてもらわないと結果的に困りますから」

30

石原カウンセラーは、このような奥山課長の部下に対する配慮や心配を聞いた後、先刻の片倉係長の状態は休養を必要とするほどであることを伝え、明日、現在高血圧の治療を受けている内科医を受診して細かい体調のことも相談すると約束したことを話した。

35

6. 片倉係長の入院静養

片倉係長が次の日内科を受診すると、医師は休養が必要と判断し、片倉係長が休みやすいように入院休養の診断を下した。片倉係長は病院で3日間はほとんど眠っていた。その後、血圧も下がり、体調も回復して7日間で退院となったが、入院5日目に病院へ見舞いにいった石原カウンセラーに、「これからどうしよう？仕事ができるか心配だ」と、不安そうに話すのであった。石原カウンセラーは、「今は、ゆっくりと休ませてもらいましょうよ。そして会社に出社する前に相談において下さい」といって支えた。

一方、石原カウンセラーは片倉係長の妻と電話で連絡をとり、回復に向けての家族の協力を求め、特に家族が本人に対して期待したり励ましたりしないこと、自宅でゆっくり休養がとれる状態にしておくこと、などをアドバイスした。

その後、石原カウンセラーは主治医に面会を求めて指示を仰いだが、医師は神経科の治療（投薬）も併せてやっているので、しばらく経過を見たいとのことであった。

7. 片倉係長の出社

片倉係長は、退院後2日にして出社してしまった。

医師からは、退院後、少なくとも自宅で一週間はゆっくり休んでから出社するように指示されていたと聞いていた石原カウンセラーは、会社でそのことを聞いて、これはまずいなと思った。心配して片倉係長に声をかけると「昨日の行事は今後のためにはどうしても経験しておきたかったので」ということであった。そして、「身体はもう元に戻りましたから」と、急いで職場に向かった。

その後、石原カウンセラーは片倉係長のことを気にかけながら、時々、上司の奥山課長や診療室の看護婦に片倉係長の体調のことを聞いていた。奥山課長は、今度は何とかうまくいってほしいと願って、「無理をする必要はないから、しばらくはあなたのペースで仕事をすすめるように」と話したということであった。また、奥山課長は、職場復帰後1ヶ月ほどは、片倉係長の仕事量には注意して、特に残業はなるべくさせないように配慮していた。また、周囲の社員もそれとなく、片倉係長が疲れないように気配りをした。

片倉係長自身、疲れが取れたせいか、楽になったようだといっており、周囲でも片倉係長が明るくなったと思われた。診療室の看護婦も入院前に比べ明るそうで、動きも快活になったように見えると言っていた。

8. 高橋総務部長の転勤

片倉係長が出社して2ヶ月ほど経った頃、片倉係長を自分の部下として静岡工場に転勤

5

10

15

20

25

30

35

させた高橋総務部長が急な人事異動で海外にある系列子会社へ出向することになった。赴任直前まで多くのスケジュールを消化しながらの転勤であった。片倉係長は、高橋部長には公私ともにお世話になり、一番頼りにして慕っていたにもかかわらず、ゆっくりと挨拶すらできない状態で高橋部長は海外に赴任していった。そして、後任として村田総務部長が着任した。

5

その間、石原カウンセラーは2～3度工場内で片倉係長にもあったが、その時は元來の明るく真面目な話ぶりで「もう大丈夫です。血圧もまあまあなので…」と挨拶されたが、その表情からふっと“無理をしているな！”と感じた。若干気がかりもあって「時間がとれたら相談室へ」と声を掛けたが、その後の連絡はなかった。

高橋部長の転勤から1ヶ月後、片倉係長は診療室に不調を訴えてきた。そして、相談の予約をした。

10

9. 片倉係長との面談

しばらくぶりに相談室に現れた片倉係長は、けだるそうにのっそりと入ってきて、座るといきなり「今の仕事は自分に向いていない。会社を辞めたい…」と言い出した。「一度つまずいたので、今度は無理をしない範囲でやろうとしている。でも最近は調子が悪くて、家に帰るとすぐ寝てしまう。もうだめだ。前の仕事に戻りたい…」「課長にも（退職のことを）話した。でも聞き入れてはくれなかった。家族も反対だ」「そんなわがままは通らないと分かっているが…」「尊敬していた部長が海外に転勤になってしまった。ここへ来てから、自宅にご挨拶に行ったり、いろいろ会社の話をしてもらっていたのに、もう相談もできなくなってしまった…」「頭が重い。朝、会社へ出るのがつらい。せっかく地元へ戻れて係長にもしてもらったのに、こんなことでは申し訳ない…」といった話が繰り返された。

15

20

25

そして、片倉係長は自分の仕事について、次のようにつぶやいた。

「私は入社したとき、少し総務の仕事をしていたので、何とかやっていけるだろうと思っていました。でも、着任してすぐ、まるで『浦島太郎』のような気持ちになったのです。昔の総務では、文書は専門のオペレーターが打っていました。販売部門に移ってからは、対外折衝が主で、文書化はアシスタントの女性がやってくれたので自分ではワープロなど打つ必要はなかったんです。ワープロの研修にも参加しましたが、正直いって内心ワープロやパソコンなんて…という気持ちでした。でも、この総務部では課長自らワープロを打っています。女性などはいとも簡単そうにとても早く打っていますが、職場の女の子にワープロの打ち方など聞けませんし…それで、自宅でワープロを

30

35

買って練習したこともありましたが…」

さらに、面接を重ねる中で、片倉係長は次のようにも話した。

「私の係長昇進は特別早いというわけではありませんが、まだ昇進していない同期もたくさんいます。地元との橋渡しということでの昇進だと思いますが、仲間の多くは今でも販売部で汗水流しています。転勤するときも、同僚から『(きれいな仕事で)いいなあ』と言われました。でも、着任してみると周囲からは、新しい係長のお手並み拝見といった目で見られていたと思います。相談するといつても、高橋総務部長しかいませんし、高橋部長は私を評価してくれていましたから、弱音を吐いたりすることは部長の期待を裏切ることになりますので、とにかく精一杯やるしかないと思って頑張ったつもりなのですが…」

「本当を言うと、やっぱり前の仕事（販売）に戻りたいんです。総務の仕事は向いてない。この話を課長にしたら、転勤してすぐの異動は会社として無理だ、こんな体調では販売に戻っても仕事はできないだろうと言われました。でも、販売ならできると思うんです。できる。家族のことはどうにでもなります」

「頭が重いんです。夜は眠れないで、朝までボーとしているんです。頭が重く何を食べても味がしないんです。朝になると会社にいくのが本当におっくうになるんです。このままずっと寝ていられたら…と思います。でも、せっかく地元に戻れて係長にまでしてもらったのに、こんなことでは本当に申し訳ないと思って、とりあえず会社にいくんです。でも、机にすわっても何も手につかない…」

このような話を聞いて、石原カウンセラーは片倉係長の“販売に戻りたい、総務に来たらこうなってしまった、販売なら立派にやれる”という気持ちを受け止めながらも、いまは体調のことが先決ではないか、良くなつてから課長さんにもお願ひして考えてもらうようにしましょう、とゆっくりと話し合った。そして、症状の治療をきちんとすれば回復するので、専門医の治療を受けるように勧めた。片倉係長も精神神経科を受診することを約束した。

10. 精神科受診への躊躇

片倉係長は精神科の受診が必要と理解しながらも、すぐには行かなかった。次回の面接でその理由を尋ねると、「ここで聴いてもらったら楽になれる。別に病気ではない。まだ、やれそうなので…」と答えるだけであった。

30

35

石原カウンセラーは、やはり片倉係長は精神科には行きたくないのだと察して、その気持ちを受容し苦悩を理解しようと傾聴することに努めた。そのようにじっくりと話を聴いているうちに、片倉係長は「自分は、うまく仕事をやりたい欲ばかりが先に立って、面倒な仕事から逃げたくなっている、怠け者のところがあるんです。今、話していくぞと思えた…」とも話すようになった。

5

だが、石原カウンセラーは、重ねて受診の意味を話し、受診を促した。その数日後になって、片倉係長は精神科を受診した。診断は抑うつ症で2週間の休養が必要というものであった。課長をはじめ周囲の人の説得で2週間会社を休むことになった。

片倉係長が休養に入って1週間後、妻から相談室へ緊急の電話があり、「夫が“会社へ行ける”と言って聞かない」と助けを求めてきた。石原カウンセラーは「あせる気持ちが10とれて楽になるまでは出社は無理なので、すぐに医師に面接にいくように」と勧めた。しかし、結局、片倉係長は10日間の休暇で出社してしまった。妻の話では、薬もやめてしまったとのことであった。

片倉係長は、その後、精神科へは通院せず、薬も飲まず、出社を続けた。奥山課長も心配して治療に専念するように勧めるが、「大丈夫です。もう良くなりました。」の一点張りで、出社を続けた。課長は「仕事で分からなかったら何でもきくように。片倉君のペースでやればいいんだから。」と片倉係長に話したという。しかし、奥山課長によると、片倉係長の仕事は決して進んでいるように見えず、前にも増してミスが多くなっていた。このような状況が続く中で、周囲の社員も片倉係長から徐々に距離を置くようになり、職場全体が白けた雰囲気になってきた。

20

このような状態が1ヶ月程続いた後、片倉係長は、休んだり出社したりを繰り返すようになり、ついに1週間出社できない状態になってしまった。この間も、家族には「会社に行かなくては…こんなことをしていてはいけない…」と話していたという。しかし、朝になると極度の頭痛で起き上がることもできない状態であった。

25

ここで、これまで陰で片倉係長の病状を心配していた村田総務部長が、石原カウンセラーと同行して片倉係長宅へ見舞に行った。村田部長は、以前にも部下が精神不調になって面倒を見たことだったので、片倉係長の話を丁寧に聞いて、早く治療をするように勧めた。

それから数日後、片倉係長は村田部長や家族の説得によって、病院を変え、隣の市の精神科病院を受診した。主治医はこれまでの経過から入院治療を勧めるが、なかなか入院を承知せず、結局、最終的に入院を決めるまでに1ヶ月あまりの時間がかかった。この入院によって本格的な治療が開始されることになった。

11. 片倉係長の再入院

片倉係長は精神科に入院してしばらくの間は、医師の指示に従おうともせず、何もせずに一日中ベッドに横たわっていた。また、主治医に対しても、ふて寝して頑たくなな態度をとっていた。心配した妻は週1～2回ほど見舞いに来ていた。そういううちに投薬・心理治療の効果が出てきて、少しずつ回復の兆しが見え始めた。

このようなおり、主治医から会社の上司に連絡があり、面談したいとのことで、村田部長と石原カウンセラーが病院を訪ねた。面談室で医師は、「片倉さんはしばらく入院が必要だが、回復後の職場復帰については、総務ではない他の職場を考えてもらえるだろうか?」との打診であった。

主治医は、「総務の仕事に自信をなくしていく希望のない状態だ。会社が片倉さんの復職後の仕事を決めてくれれば、目標に向かって意欲が出ると思う」と説明した。村田部長は医師の申し出に対し「すぐ新しい職場を決めるというわけにはいかないが、総務から出すということで、具体的な職務は片倉さんが出社できるようになった時点で考えたい」として、会社としては誠意ある好意的な対応を示した。

その後で、村田部長は片倉係長とも面会し、「会社のみんなも待っているから、ゆっくり休んで十分直して欲しい」と見舞い、本人も「申し訳ない」と素直に詫びていた。

それから1週間後、片倉係長の妻が来社し（石原カウンセラーは片倉係長が体調を崩して以来、妻とは継続的に電話や来社面接を続けていた）、「昨日、病院へ行ってきた。医師の話では、主人は村田部長の言葉を聞いて大変元気になり、ワープロも習い始めたいと言っていた」と喜んで報告していた。

このようにして、片倉係長の状態は回復の方向は見えたものの、病院での生活は“体から気力が湧かない”“すぐベッドで横になってしまう”“テレビも新聞も見たたくない”というような状態であった。

一方、村田部長は、着任以来片倉係長の容態には心をかけて、奥山課長とともに石原カウンセラーとも細かく話し合い、病院対応を行ってきた。また、カウンセラーも妻との面談の中から会社に経過報告を続けた。

12. 片倉係長の復職検討

片倉係長の病院での治療も進み、徐々に自宅外泊・作業療法へと移行していった。入院から10ヶ月ほど経過した頃、退院の目処など状況をみるために、村田部長が主治医を訪問することになった。主治医から、あと1ヶ月ほどで出社できると聞かされた村田部長は、ほっとすると同時に、一瞬不安がよぎった。

「片倉係長には、うまく職場に適応して仕事をして欲しい。そのためには、医師から

説明を受けたように、始めは半日出社といった段階的な受け入れが必要だろう。可能な
かぎり最善の方向で考えたい。だが、いま工場の現実は厳しい。出向・時短で社員は心
理的余裕をなくしている。もちろん再配転で販売に戻すことなど会社としてできること
ではない。この静岡工場の中で配置転換をするとしたら、どこが適当であろうか。彼の
過去の経歴を活かし、対人関係による負担が少なくマイペースで進められる仕事となる
と、どこがあるだろうか」

5

村田部長は、このように考えながらも、片倉係長の職場復帰に関しては奥山課長の意見
を聞くと同時に、具体的な復帰プログラムを奥山課長に計画するように指示することにし
た。

10

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.