



外来精神医療

特集 リワークプログラムの使い勝手

「リワークプログラムの使い勝手」特集にあたって
〈民間企業における取組み①—人事部の立場から〉

中田 貴晃

11年間のメンタル不調者対応を振り返って

吉田 篤史

〈民間企業における取組み②—心理職の立場から〉

外部専門機関の資源を活用しながら人事担当者と協働で支援すること

隅谷 理子

リワークプログラムの使い勝手—産業医の立場から—

廣 尚典

リワークプログラム利用者からの声と医療リワークの役割

五十嵐 良雄

主治医変更を必須としないリワーク運営

西松 能子

再休職を防ぐための「ライフキャリア」の視点を取り入れたリワークプログラムの取組み

馬場 洋介

地域障害者職業センターのリワーク支援の取組

民間機関の立場から

高橋 佳子

特別寄稿

摂食障害治療の課題とこれから

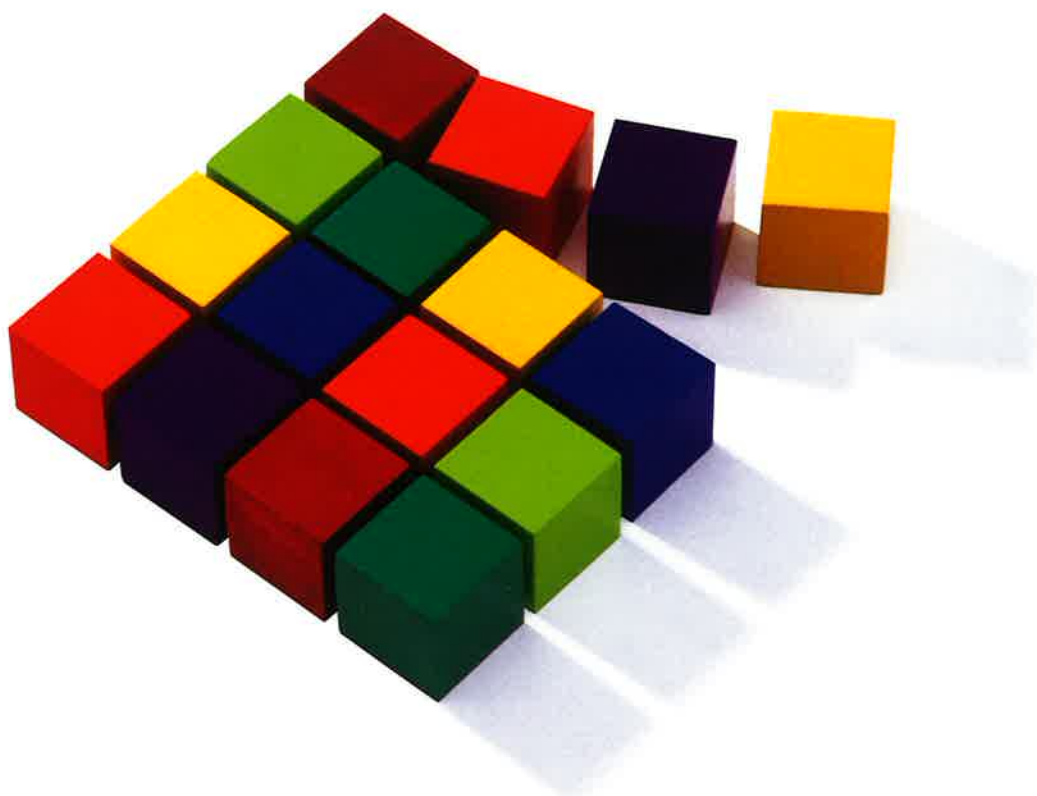
西園 マーハ文

日本外来精神医療学会誌

第23巻 第2号

2023

Vol.23/No.02



日本外来精神医療学会

The Japan Association of Ambulatory Psychiatric Service



吉田 篤史 ● 略歴

1954年 岡山出身
 1978年 関西大学経済学部卒業
 同年 岡三証券株式会社入社
 入社後33年間で12店舗の営業業務に携わる
 広島、静岡、岐阜などで次長を歴任し、福岡で営業部長、愛媛で支店長を務める
 2011年 岡三証券 人事部に異動
 メンタル不調者対応・自己申告・社員相談室の担当となる
 2015年 産業カウンセラー資格取得
 2021年 公認心理師資格取得

岡三証券株式会社

(岡三証券グループの中核会社)

創業 1923年

本年度創業100周年を迎え、国内67拠点、国外2拠点を持つ準大手の総合証券会社

〈民間企業における取組み①－人事部の立場から〉 11年間のメンタル不調者対応を振り返って

吉田 篤史 (岡三証券株式会社 人事部)

1. 挨拶と弊社の対応システムのご紹介

1) はじめに

私は33年間、証券営業一筋でやってきましたが、11年程前から人事部でメンタル対応を行っています。実際、何か語れるような知識も経験も不足していると自覚しております。営業時代はバブル崩壊やリーマンショックなどの大変な時代で苦労も多かったですが、支店長などの役職も経験させていただきました。

しかし定年間近になった時に人事部への異動が発令されました。悩みましたが断ることも出来ず、前任者が急遽退職された穴埋めにと、引継ぎもないままメンタル不調者対応の業務がスタートしました。

そこから隅谷先生(弊社契約の臨床心理士)からアドバイスを受け、産業カウンセラーや昨年には67歳で公認心理師にもなりました。社員対応で悩んだり心配したりイライラしたこともあります。結局この業務にやりがいを持って続けてこられたと今にして思っています。

2) 当社のメンタルサポートシステム

赴任してから当時の対応システムを少しずつ充実させていき、私と隅谷先生2人でタッグを組んで丁寧にやってきました。

対応は、以下の流れで実施しました。

① 社員面談

診断書が出た社員や社員の上司から相談依頼があれば、その上司や周囲から情報を取得し、その後当該社

員と面談を行います。また自己申告や相談メールでメンタル不調を訴えてきた社員も面談を行います。無論ハラスメント等があれば人事部としての対応を検討して参ります。

コロナ禍だったこの2年半も対面にこだわりほぼ全員と面談して参りました。欠勤・休職中の給与制度、期間、休養中の過ごし方、復職プログラムを紹介し、先ず休むことへの安心感を持って貰います。会社へ不信感を持っている社員もいますので、この面談で信頼して貰えるかが非常に大事だと考えています。

会話では時間をかけ多くの話をして貰い、ポイントになるような言葉をピックアップし、隅谷先生に正確に伝える作業を行います。また目的の1つであるカウンセリングを紹介し参加を奨めていきます。参加せずに復職された方は僅か1名でしたので先ずは参加して貰うことに注力致しました。

② カウンセリング

本社ビルの明るい一室をカウンセリングルームとして、月に1度の来場が可能であれば対面でカウンセリングを行います。中には理由があり電話を希望される方も無論おられますが、安全に配慮しながらできるだけ対面にこだわって参りました。

私が赴任した当初は、先生によるカウンセリングは月に2回でしたが、現在は残念ながら人数が増え月に4回来ていただいています。

③ 復職への流れ

主治医から復職診断書が出れば、

特集「リワークプログラムの使い勝手」

先ず隅谷先生に最終カウンセリングを行って貰い、所感をいただきます。次に復職診断書とその所感を用いて産業医面談を行い、復職の可否を判断して頂きます。それら諸々の情報をいただいて最後に人事部面談を行います。

復職希望者の事情や希望を直接聞いて人事部に持ち帰り、復職判定委員会で復職先と日程が決まります。その発令を以て復職者と当方とでその復職先のリーダーに挨拶に伺い労務配慮に関する提示、注意事項を伝え復職の申入れを行います。

④ 復職プログラムのフォロー

復職後の2ヵ月目と4ヵ月目に産業医面談を行い、勤怠配慮のステップアップを行っていきます。復職後の勤怠状況によっては配慮を緩めず本人に合わせた条件を継続して参ります。

通常は2回目の産業医面談を行った際に問題がなければ通常業務に戻って貰います。

※当社の休養期間

当社では有休消化後に欠勤期間が180日間（土日、祝日は除く）あります。その後休職期間に入りますが、その期間は勤続年数によって半年～2年間と幅があります。

※リワーク

リワークは期間も必要ですし、隅谷先生が有効だと思える方や、復職可能であることの証明が必要な方に推奨されています。リワークの効果は人によって差はあると思います。否定的な方はいませんでした。

私もリワーク施設の担当者の方々と実務的な意見交換や情報を共有できたことが貴重な財産となったと思っています。

3) 人事部担当者としての難しさ

先ず休養している社員の立場を守っていくことが人事部担当者の責

務です。今現在の役職や、営業の場合は担当しているお客様や預かりを本人が戻った時のために支店で保全して貰わないと安心して休めません。本人の立場、権利を守っていくことが大きな任務となります。

2つ目は体調に拘らず休養期間内に人生を左右する先行き（復職か退職）を本人が決断するよう導かなければならないところです。何が本当にベストなのか自分で決断して貰います。

もう1つの難しさは復職先です。弊社でも元職復帰が原則ですが、不調の要因によっては異動や職種変更も必要となります。その際に本人の希望に沿うような復職先を会社側に配慮して貰うよう調整していかねばなりません。どちらか一方の代弁者になることなく社員にも会社側にも客観的な判断を伝え調整するのですが、そこが担当者としての力量や思いを問われるところで、タフな作業でやりがいにもプレッシャーにもなります。

11年やってきて後悔や無念さを感じる時や人事部だけに恨みに思われることもありましたが、しかし復職後の社員の活躍を見て良かったと思える時もあり、これがやりがいというエネルギーになったと思っています。

2. メンタル対応分析

11年間に対応した社員の分析や傾向を不慣れながらデータを用いて少しでもお伝えしたいと思います。

1) 役職別対応者人数

対象人数：241名

対象期間：2011年10月末～
2022年8月末

営業管理職

（支店、法人営業管理職） 31名

内勤管理職

（支店管理管理職、本店内勤管理職）

19名

営業社員

（支店営業社員、法人営業社員）

171名

内勤社員

（支店管理社員、本店内勤社員）

20名

合計

241名

※注 結果241名のうち2022年8月末現在も療養中が25名含まれていますので実質の対応終了者は216名となります

2) 年代別発症者と現在の年代別従業員数（表1）の考察

① 表1を見ていただくと20歳代が多く、発症者の66%を占めています。30歳代、40歳代、50歳代はほぼ均等です。

② 20歳代の従業員数は構成比率が32%で最も多い世代ですが、それでも従業員数では40歳代の倍、30歳代、50歳代では5割増の規模しかありません。にもかかわらず、発症者自体は5～6倍となっています。

・ 男性に関しては、20歳代は他の世代に比べて2倍程度の発症者数ですが、40歳代では発症率自体はそれほど変わりありません。

・ しかし女性に関しては、20歳代の従業員数は30歳代、40歳代の倍ですが、発生者数自体は30歳、40歳代比で10倍～20倍になります。

30歳代になると発症者数が一気に下がります。この世代になると適性・耐性が身についたのかなと思われれます。（入社後8年間の成長の在り方が鍵では）

③ 最近の不調者へのヒアリングで20歳代の若い社員の特徴は、同期の世代や職場の先輩や上司と繋

特集「リワークプログラムの使い勝手」

表1 年代別発症者と現在の年代別従業員数

年代	性別	人数	2022年8月末現在の年代別従業員数
20歳代	男性	43	523
	女性	116	341
	計	159名	864名
30歳代	男性	22	416
	女性	8	166
	計	30名	582名
40歳代	男性	20	272
	女性	6	150
	計	26名	422名
50歳代	男性	22	503
	女性	3	140
	計	25名	643名
60歳代	男性	1	170
	女性	0	29
	計	1名	199名
合計	男性	108	1884
	女性	133	826
	計	241名	2710名

※発症者は過去11年間の延べ人数で、従業員数は2022年単年度の従業員数ですので単純に比較は出来ません。あくまでご参考としてご覧ください。

表2 年別メンタル不調者推移表

年(1月1日～12月末)	発症者	復職者	退職者
2011年11月～	1		
2012年	7	5	4
2013年	16	5	4
2014年	14	8	5
2015年	18	9	3
2016年	25	10	14
2017年	24	12	16
2018年	22	9	10
2019年	49	10	29
2020年	21	11	23
2021年	28	4	15
計	225	83	123

※私の対応以前に発症された方は含んでいません。しかし対応した不調者の方で再発した場合は、その回数を含めています

※2022年は8月末現在で既に対応した発症者が28名、復職は10名、退職が13名です。既に昨年度の発症者が出ています。

がっていない・繋がろうとしない印象を受けます。支店内で相談できる相手の有無を聞いても、仕事に関する相談は出来るが、悩みを聞いて貰える相手はいないと話しています。他の社員とはあくまで仕事上の関係として積極的に関わろうとしていません。

昨年発症した28名のうち、約半数はそれほど大きなストレスや事案があったようには思えませんでしたが、にも拘らず不調者が多く発生してきているのは、耐性や適応力が弱くと共にサポートを得る能力が低く、孤独に陥り短期間のストレスで業務の継続を維持できなくなっているような印象を受けま

す。

3) 年別メンタル不調者推移表(表2)の変化に関して

2016年、2019年に増加の変化が出ています。要因として、以下があげられます。

- ① 相場の影響(下げ相場では当然ストレスが増加します)
複合的な要因があると思われますが、2015年の日経平均が21000円から15000円へと2016年中頃まで相場下落があります。また2018年秋口に日経平均24000円を付けた後に波はあるものの2019年年初に19000円まで下げ相場でした。
- ② リモートワークによる職場環境

の変化

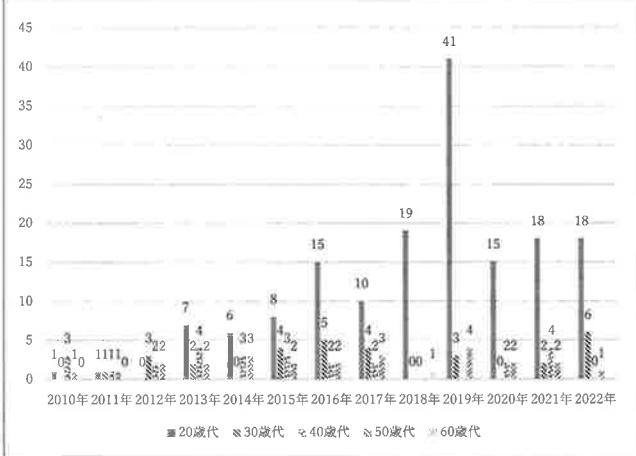
2020年は人数的には減少しましたが、この年は当社でもリモートワークがスタートした時期で職場環境が大きく変化したことが要因に考えられます。若手社員に聞くと在宅勤務によってストレスが減ったと話しています。相場も17000円まで下げましたが4月から一気に28000円まで上げ相場でした。

- ③ 2019年には若手の育成システムが大きく変化しました。
上司の変更や本人の異動などにより、職場環境と人間関係の変化を受けたことが大きな要因と思われます。

表3 年代別発症者の推移

※複数回発症した方は最初の発症年度のみで記入しています。

	20歳		30歳		40歳		50歳		60歳		
	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	
2010	1				2	1	1				5
2011		1	1		1		1				4
2012			2	1	1	1	2				7
2013	1	6	2		3	1	2				15
2014		6			2	1	1	2			12
2015	3	5	3	1	3		2				17
2016	3	12	3	2	1	1	2				24
2017	3	7	3	1	2		3				19
2018	7	12								1	20
2019	12	29	2	1			4				48
2020	3	12			1	1	2				19
2021	4	14	1	1	4		1	1			26
2022	6	12	5	1			1				25
計	43	116	22	8	20	6	22	3	1		241



特集「リワークプログラムの使い勝手」

表4 種類別発症者数

種類別発症者数 (年代別・診断書を元に選別)										
年代別	性別	うつ病・抑うつ状態	自律神経失調症	適応障害	不安障害・不安神経症	パニック・ストレス障害	心身症・身体表現性	強迫性障害	双極性・パーソナリティ障害	その他(心因反応、てんかん等)
20歳代	男性	22	3	13		2	1			2
	女性	51	5	44	2	5	4		2	3
	計	73	8	57	2	7	5	0	2	5
30歳代	男性	12		3	1	3	1		1	1
	女性	2		3		1			1	1
	計	14	0	6	1	4	1	0	2	2
40歳代	男性	12		6		1			1	
	女性	3	1	2						
	計	15	1	8	0	1	0	0	1	0
50歳代	男性	14		5			2			1
	女性	2			1					
	計	16	0	5	1	0	2	0	0	1
60歳代	男性	1								
	女性									
	計	1								
合計	男性	61	3	27	1	6	4		2	4
	女性	58	6	49	3	6	4		3	4
	合計	119	9	76	4	12	8	0	5	8

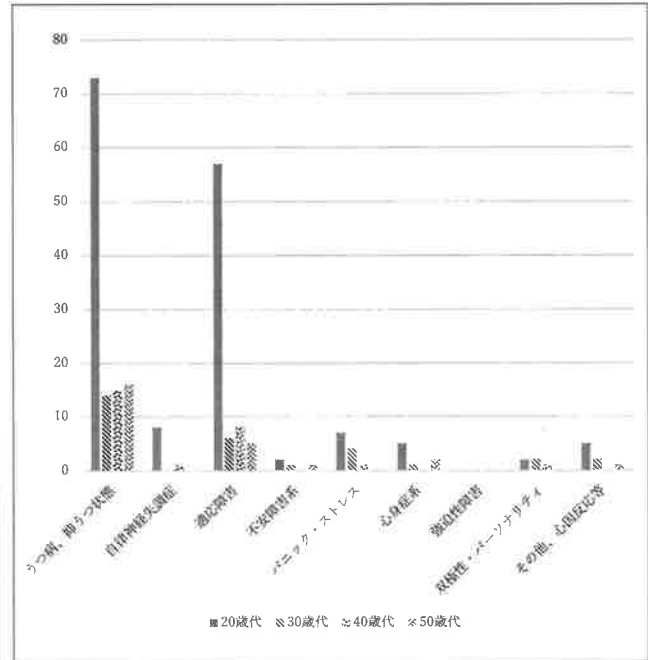


図2 年代別種類別発症者数

4) 年代別発症者の推移(表3)、年代別発症者数(図1)からの考察

- ① 20歳代は2019年に一気に拡大していますが前述の育成制度が変更になったことなどが考えられます。
- ② 30歳代～50歳代では、1～2名増加した年もありますが大きな変化はないように思われます。役職からのプレッシャーや職場環境、人間関係などにより、一定の発症者が出るのではと思われます。

また40歳代後半からは身体的疾病(糖尿病、高血圧、老化から疲労が蓄積)からメンタル不調を

併発される方が多くおられます。50歳代では22名中8名の方に身体的問題が土台にありました。

5) 種類別発症者数(表4)、年代別種類別発症者数(図2)を見て

- A 弊社ではうつ・抑うつ症状の発症者と適応障害の発症者で約81%を占め、圧倒的に多いことが分かります。
- B 他の疾病の方は11年間で年に1名ほどで、これは社会一般の平均と同じかと思われます。

6) 休養期間別社員数表(表5)に関して

- A 除外者(現在も休養中または産休のため)
 - 20歳代16名(男性5、女性9、産休女性2)、30歳代6名(男性5、女性1)
 - 40歳代3名(男性3)、50歳代2名(男性1、女性1)
- B 欠勤期間は同じですが、休職期間は勤続年数により6ヵ月～2年と開きがあり当然勤務年数が高い社員は休職期間が長く休養可能期間が長くなる可能性があります。

表5 休養期間別社員数表

		1～3ヵ月	4～6ヵ月	7～12ヵ月	13～18ヵ月	19ヵ月～	合計
20歳代	男性	7	16	8	4	3	38
	女性	18	33	32	16	6	105
	合計	25	49	40	20	9	143
30歳代	男性	1	7	8	0	1	17
	女性	2	0	3	1	1	7
	合計	3	7	11	1	2	24
40歳代	男性	1	4	2	6	4	17
	女性	1	0	0	2	3	6
	合計	2	4	2	8	7	23
50歳代	男性	0	1	8	3	9	21
	女性	0	0	0	0	2	2
	合計	0	1	8	3	11	23
合計	男性	9	28	26	13	17	93
	女性	21	33	35	19	12	120
	計	30	61	61	32	29	213

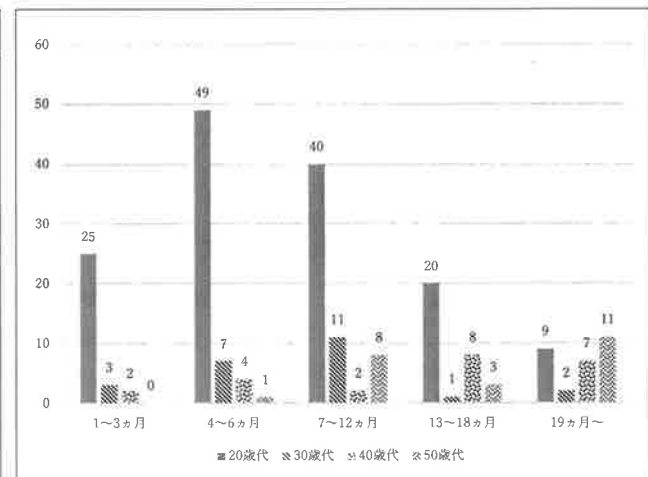


図3 年代別休養期間社員数

特集「リワークプログラムの使い勝手」

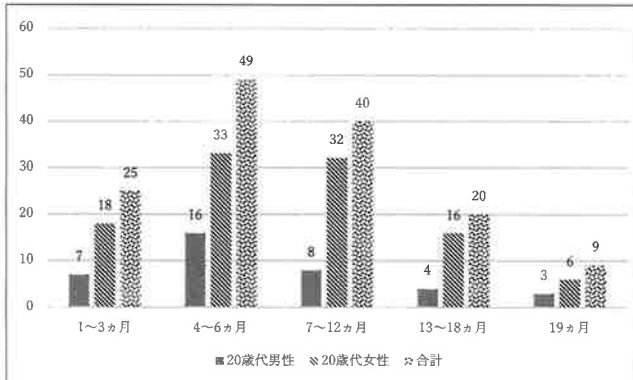


図4 20歳代休養期間別社員数

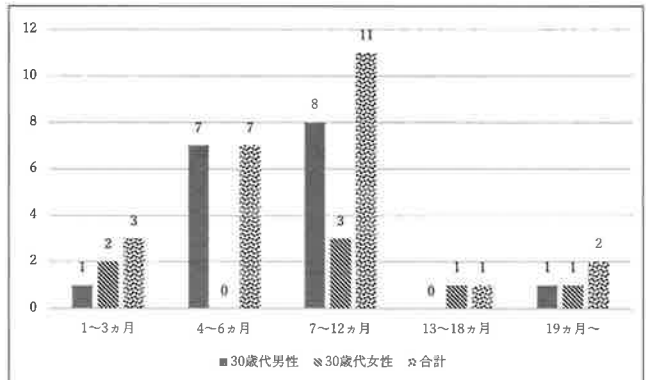


図5 30歳代休養期間別社員数

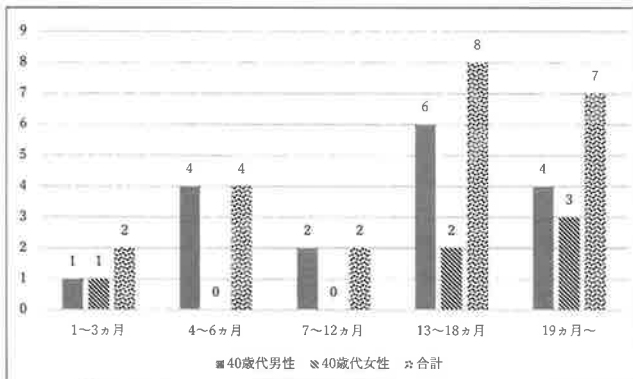


図6 40歳代休養期間別社員数

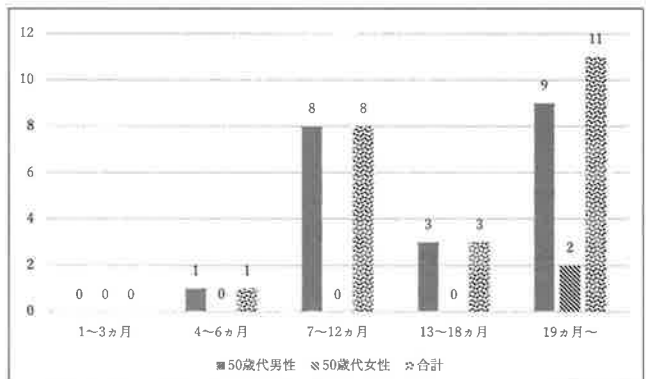


図7 50歳代休養期間別社員数

C 50歳代の男性で19ヵ月以上の社員が9名と多いですが、その内6名が60歳定年で終了となっていますので増加の一因になっています。

7) 年代別休養期間別社員数(図3)、20歳代~50歳代休養期間別社員数(図4~図7)からの考察

A 20歳代は4~12ヵ月の休養期間が多く、退職率も高い世代です。3ヵ月以内で辞める方も多く、職場環境や業務が自分に合わないと転職活動を始め退職していくように思います。この世代は元々1年以内に先行きを決める傾向がありますが、結果的にも早めに決めさせた方が良いと思っています。

B 30歳代も12ヵ月以内が大半ですが、この世代は転職が簡単ではないため退職率も低いです。また家庭のある社員が多く体調が回復してくると復職への意欲も高くなります。30歳代も長期に休んだ社

員は再発を繰り返しています。やはりこの世代も1年以内に先行きが決まる傾向があります。

C 40歳代、50歳代は役職や家庭があることから休むことに抵抗のある社員も多く、耐えた分だけ体調不良の度合いが重く他の世代に比べて1年以上休養される方が多いのが特徴です。

休養期間は長めですが復職は5割強あり、この世代の特徴としては長期の休養でも復職意欲が高いです。また50歳代は個々の人生観や身体的要因、家庭環境等でかなり休養期間に個人差が出てきます。

8) 休養後の復職・退職の結果

① 復職した者は合計では87名です
・・・全体比率で40.3%

しかし 復職を一度、もしくは複数回復職したが結局退職した者は30名います(うち再発し退職した者は14名)。大よそ復職した者

のうち約3割強が復職しても退職したことになります。

- ・20歳代の若い社員は18名が復職後退職していますが、やはり再発し退職していくケースが多いです。
- ・30歳代、40歳代で辞めたものは7名ですが、うち再発し退職した者は1名でした。他の方は別の理由で辞めています。
- ・50歳代は、4名復職後退職ですが、その内再発で辞めた方は1名で、あとは定年が間近になり人生観的な考えで退職を決められた方たちです。

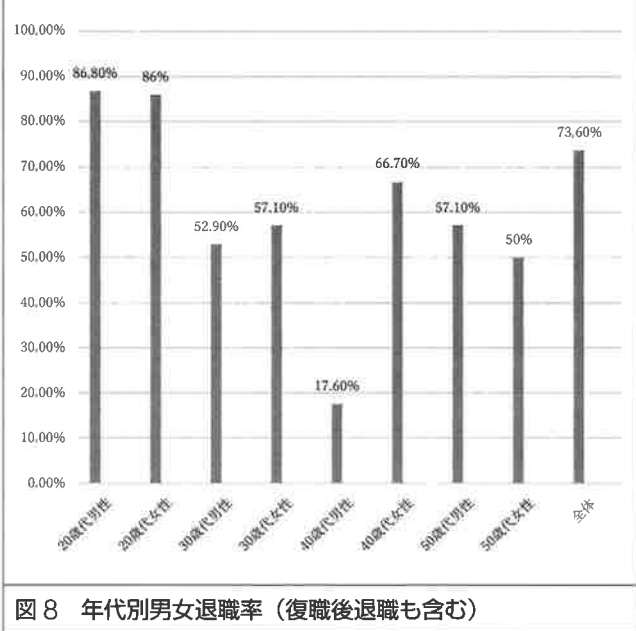
結果、復職後現在も勤務を続けている者は57名(うち再発し再度復職した者が4名)で、全体比率26.3%と残念な状態となっています。

② 休養中に一度も復職に至らず退職した者は129名います(全体比率59.7%)

特集「リワークプログラムの使い勝手」

表6 年代別・性別退職率（復職後に退職した社員を退職率を含む）

年代	性別	人数	復職者数 (後に退職した社員数)	退職者数	現在 療養・ 産休	退職率 (後退職を 含む)
20歳代	男性	43	8 (3)	33	5	86.8%
	女性	116	30 (15)	92	9	86%
	計	159名	38 (18)	125	14	86.2%
30歳代	男性	22	12 (4)	9	5	52.9%
	女性	8	4 (1)	4	1	57.1%
	計	30名	16 (5)	13	6	54.2%
40歳代	男性	20	14	3	3	17.6%
	女性	6	4 (2)	4	0	66.7%
	計	26名	18 (2)	7	3	30.4%
50歳代	男性	22	12 (3)	12	1	57.1%
	女性	3	2 (1)	1	1	50%
	計	25名	14 (4)	13	2	56.5%
60歳代	男性	1	1 (1)	0	0	100%
	女性	0				
	計	1名	1 (1)			100%
合計	男性	108	47 (11)	58	14	61.7%
	女性	133	40 (19)	101	11	82.8%
計		241名	87 (30)	159	25	73.6%



※ただし休職中に定年になった方が6名います。

9) 年代別・性別退職率（復職後に退職した社員を退職率を含む）（表6）を見て

A 退職率は、圧倒的に20歳代が高く、復職後退職者も入れると86%と非常に高いです。

B 30歳代、40歳代の退職率は2～3割と落ち着いています。

C また注意しなければならないのは、30歳代～50歳代の女性の発症者数が少ないので、率にしますと極端にでてしまいます。年代別の合計でのパーセンテージで見の方が良いように思います。

D 50歳代男性の退職率が高いのは休養中に定年を迎え退職した社員6名の影響があります。体力的な面や価値観から、ご自身で意図的に復職をしなかった方がおられます。

10) 年代別男女退職率（復職後退職を含む）（図8）からの考察

※やはり20歳代の退職率が高いことが全体を押し上げていますが、

その理由として考えられるのが

- ① 本人が職種や職場環境への不適應を自覚している
- ② 弊社の業務上プロフィット部門である営業職が多く必要なため、内勤部門への職種変更の可能性が低い
- ③ 若いため転職案件が多く再就職が容易
- ④ 適応障害の方が多く、主治医含めご家族からも転職を奨められる

11) リワークを再考すると

A 休養中に復職に際しリワークを利用した方は計18名（うち女性4名）。全体比率で8.3%でした。

- ・ リワーク受講経験者は全員復職しています（復職後退職した者は3名）。
- ・ また、自費で行った方が2名います（主治医の勧めから民間リワークを利用）。
- ・ 20歳代の社員で受けた者は4名でした（その後復職し退職した者は1名）

B 発症人数比でも若手のリワーク利用者は少数です

- ・ 若手の休養期間は短く、1年以内の復・退職が大半です。そ

の間にリワークに必要な半年程の期間は安易に勧められず、若手社員は先行きへの決断が早い（転職がしやすい、不適應を本人が自覚）受けられない面があります。

C 社会復帰のためと位置付ける

- ・ ただ若手社員は、復職という観点から一律にリワーク推奨をするのではなく、社会復帰のためとの位置付けでリワークを積極的に活用すべきではないかと思われま。

D 繋がるチャンネルを増やす

- ・ 人と繋がる割合が低い不調者には、いろんなチャンネルで繋がる場所があった方が良いでしょうし、若い社員でも通所出来れば人によっては大きなプラス効果もあると思えます。

※ 若手社員に関して隅谷先生と今後協議していこうと考えています。

3. 最後に思うこと

1) 今後の対応

- ① 休養者のうち7割弱を若手社員

特集「リワークプログラムの使い勝手」

が占めています。

2019年の例を見ても、制度変更や職場環境によってメンタル不調者が大きく増加する可能性があります。今後も若い方の不調が継続していくのではと思います。

そのため、制度改革時には細心の注意を払うこと、この若者世代の特徴を認識してもらい、第一に直接の指導にあたる上司のマネジメントの在り方を模索し能力の強化を行うこと、そして適応しやすい職場環境の追及が必要と思われる。

- ② また復職に際し本人の希望に近い職種変更（可能であれば）や職場環境への配慮を行っていくことが、メンタル対応者の大きな責務と考えるべきです。復職者の活躍は社会的にも社会的にも大きなプラスになります。そのために十分な配慮とサポートが必要だと思われます。
- ③ 40歳を超えた社員に対しては心身の健康管理が非常に大切で

す。今までに培われたキャリアやノウハウを身体不調から失うことは、会社にとっても大きな損失です。支店や部署の上長のマネジメント能力を上げ体調管理を含めその本人たちを守る行動を取っていくよう指導していくことが必要です。

- ④ 今までのリワークの活用を若手社員にも広げていき、会社外のサポート施設での体験を増やすことで、復職にしても、退職にしても社会的資源の活性化になるように努めていく必要があると思われます。

2) 最後に

隅谷先生からの奨めもありましたので最後に一言。

自らの適性など中々はかり知ることとは出来ませんが、経験も知識もなくここまでやってこられたのは、やはり33年間の営業経験が役に立ったと思っています。お客様は千差万別で、いろんな価値観や性格、ニーズ、公私の問題をお持ちです。営業

はお客様の本当の意向や感情を理解し、その期待に対して結果を出す努力をすることで信用が得られます。そこで初めてお客様に聞く耳を持っていただき自分の考え、気持ちを相手に届け説得することができます。この経験が不調者対応に役に立ったと思います。理論や知識は無論必要ですが、その前段階として相手との信頼関係を構築していく経験が活きたと思われれます。

若い方はいろんなステージで経験を積み、自分の気持ちを相手の耳に届ける事やサポートする実行力を日々訓練して欲しいと思います。悩みや問題を抱えている方に、寄り添いサポートをしていくには実務で成し遂げていく力も必要です。口幅ったいですが、自らを鍛えるとその分だけ相手の方への力となると思われます。

皆さまの参考になるのかは自信ありません。しかし経験を積まれた方々であれば、この中の数値を役に立つ情報として参考にしていただければ幸いです。