



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

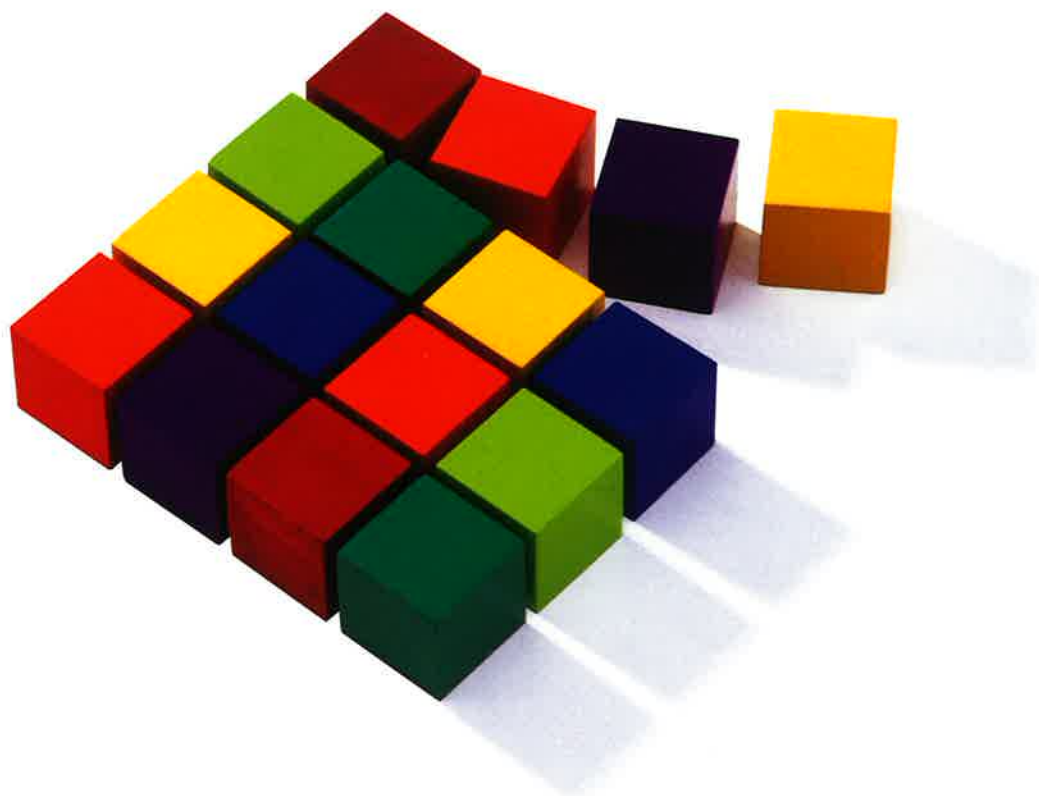
西園 マーハ文

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



隅谷 理子 ● 略歴

臨床心理士、公認心理師。上智大学大学院人間総合科学研究科 博士後期課程満期退学。博士（心理学）。現在、大正大学心理社会学部臨床心理学科専任講師。駒澤大学大学院、明治学院大学、非常勤講師。日本アサーション協会運営委員。

専門は、コミュニティ心理学、家族心理学、産業組織心理学、アサーション。大学専任教員のほかに、キューブ・インテグレーション（株）（エグゼクティブ・コラボレーター）、IPI 統合的心理療法研究所（家族療法）にも所属し、組織内の人事担当者との協働による職場復帰支援、家族療法における家族合同面接など、コミュニティやシステムを扱う心理臨床実践研究を行っている。主著は、「公認心理師のための協働の技術 - 教育と産業・労働分野における工夫、金子書房（共著）」など。

・大正大学：www.tais.ac.jp

・キューブ・インテグレーション株式会社：
www.cubeintegration.com

〈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ということ

隅谷 理子（大正大学心理社会学部臨床心理学科/キューブ・インテグレーション株式会社）

1. はじめに

筆者は外部のEAP/CAP機関に所属する心理職として職場復帰支援を行っている。支援先の企業組織に定期的に訪問し、人事担当者と協働で休職・復職者の対応を実施している。心理職の役割として休職者や復職者へのカウンセリングだけでなく、メンタル不調者対応を担う人事担当者を支援する立場でもある。つまり、組織内で不調者への対応を適切に行える仕組みや支援体制を構築することも、人事への支援として職場復帰支援の一部として含んでいる。

本稿で紹介する企業の事例は、筆者が約13年間にわたり、人事担当者と共に、社内における職場復帰支援のフローの整備、現在の支援の体制をつくった取組みである。本特集において紹介された岡三証券株式会社はその企業である。本特集において人事部の吉田氏が、人事担当者の立場から社内におけるメンタル不調者の取組みとその成果について人事担当者の立場から紹介している。それでも述べられた通り、休職期間中のフォローとして社内で心理職のカウンセリングを行うとともに、必要に応じて職場復帰の準備として外部機関のリワークプログラムの活用を促してきた。そこで本稿では、同社の職場復帰支援の体制にいたる経緯と、職場復帰のためにリワークプログラムを活用した当事者の声を紹介する。

2. 人事と協働の職場支援体制にいたるまで

同社の人事部より心理職である筆者に支援の要請があった背景として、組織内でメンタルの不調者が多く発生しているものの人事部における対応に限界があり、対応は全国にある各事業場の管理職に任せられる傾向にあったことがあげられる。人事部は様々な業務に日々追われているため、把握できている個別事例だけでも適切に対応したいというのが心理職への要望であった。同社は、営業職が主体の組織であり、営業成績のプレッシャーによる営業職の休業が多かった。人事部では不調者への適切な対応も分からず、困難な事例を抱えていたこともあり、人事担当者の負担を軽減するためにも、外部の支援者に心理支援を依頼することになった。職場復帰に関するルールや支援体制もなく、現在対応が必要な事例を対応するなかで、職場復帰の事例の支援を共に体験する中で、組織として必要な整備を協議しながら検討していくことになった。

心理職の組織介入の最初の取組みは、人事担当者が選択した事例への定期的な心理カウンセリングであった。職場への隔週の定期訪問の時間内で、人事担当者と共に対応を積み重ねたが、その過程において休職復職における課題や検討事項が生じれば、都度人事部との協議会を開催した。例えば、職場復帰に関する手続きの詳細、産業医面談の実施、復職判定委員会の開催、定期的な情報交換会開催、復職基準に関する経営判

特集「リワークプログラムの使い勝手」

断、復職場所の丁寧な配属の検討、転職を含めたキャリアチェンジへの支援、などである。人事部との協議と共通理解を深める中、復職した数事例の体験から、同社にふさわしい様々なルールや手続きを検討していった。例えば、リハビリ出勤制度の設置については、様々に議論がされた。職場風土の特性上ふさわしいとは言い難いという意見が多く、同社におけるリハビリ出勤制度は設置をしないと決定し、外部のリワークプログラムの活用をすることになった。

こうして心理職の関わり開始から2年後、社内における休職・復職支援のフロー（道程表）を策定した。休職者には、安心して休めるように説明文（表1）を作成し、その書面を提示しながらカウンセリングや復職に関する支援体制があることを説明するようになった。このように、人事部が職場復帰支援体制その必然性をとらえ、外部の支援者とともに数年をかけて組織内の整備を実施するようになったのである。

しかし、支援の最も重要なところは、支援体制を整えた後の運用と実践の継続である。働き方改革など社会の動向や、社員の世代による特徴の変遷などを捉えながら、常に現在の支援体制で課題がないかを点検と改善を重ね、事例への適切な対応を求めていくことが重要である。それらを長年に渡り担ったのが前述の吉田氏である。吉田氏の人事担当者としての大きな功績は、職場から直接人事部に相談できる“自己申告制度”を自ら作り上げたことであろう。“自己申告制度”とは、人事部へ自己申告をすることによって、上司部下間の関係性によりサポートされない労働者が救われたり、ハラスメントなど職場環境の不遇な状況にみまわれた従業員を把握できたりする制度である。これにより、本格的に心を病んでしまう前に早期発見ができたり、軽度の状態から支援を開始する事例

が増えたり、休職期間の長期化を改善したりすることも可能となっていった。

とはいえ不調者は定期的に発生する。全国の事業所からの情報をうけると、吉田氏は人事担当者として現地へ駆けつけ、職場と本人に状況の把握をしに行った。話をきき、必要に応じて早期の休職を促し、継続した支援を開始した。そして、心理職の定期的なカウンセリングへアテンドし、メンタルに関する専門的なサポートを心理職に任せた。しかしすべてを外部の専門家に任せるのではなく、人事担当者もカウンセリングの前後の時間を一部同席し、休職療

養中の回復状況を主体的に把握しながら、共に支援を行った。人事と心理職が同席して話す時間は本人にとって最初は緊張の体験であるが、のちに双方にとって非常に重要となる。職場復帰を希望する本人にとって、異動など復帰後の配置や職場環境の調整の最終決定は人事部が行うことは理解しており、会社へ伝えた方がよいことや確認したいことをそれぞれに抱えている。例えば会社への抵抗感がある休職者の場合、なかなか自ら確認することはできずに距離ができてしまったり、言えずにいくことでのちに後悔したりすることも生じる。それらを防ぐためにも、

表1 岡三証券株式会社における休職者本人への職場復帰支援説明資料

休職・復職に関する社内支援について	
円滑に復職することを目的に、安心して社内支援を受けられるような体制になっています。	
【基本ルール】	復職に関する事項は、専門家(主治医・産業医・臨床心理士など)の意見と、職場の状況をふまえて、人事部が復職判定会議で決定します。基本的に主治医と産業医の復職可能の判断が必要です。
■休職中のサポートがあります	<ul style="list-style-type: none"> みなさんがスムーズに療養・復帰ができるよう、人事部の事務手続きのご連絡以外に、社内関係者の調整やみなさまの休職中支援、復職準備、復職後フォローを行います。希望に応じて外部の専門家と定期的にお会いする時間を設定します。産業医による面談、臨床心理士によるカウンセリングが利用できます。外部の専門家ですので、公平にお話を聞いてもらうことができます。 カウンセリングでは、うつ自己評価尺度(BDI)、復職準備チェックシート、生活リズム表を使って、回復具合を共に確認することができます。 <p>※休職中の連絡先は人事部に一本化します(臨床心理士の連絡先もお伝えします)。</p>
■復職の具体的な準備は、外部の専門機関(リワークプログラムなど)で行うことをおすすめします。	<ul style="list-style-type: none"> 長期休業後の復職は、体力も必要です。リハビリ出勤制度は社内にはありません。生活リズムを整えたり、出社訓練をされたりするのは、外部の専門機関でしっかり行いましょう。ある程度回復したときに、産業医や臨床心理士と相談しましょう。
■休職中は経済的に補償されています	<ul style="list-style-type: none"> 休職期間においては勤続年数によって有給、無給期間があります。詳しくは人事がご説明します。 無給期間になっても、健保より1年半の傷病手当金(公的給付)が受けられます
■復職は復職判定会議で決定します	<p>復職判定会議の出席者：産業医、外部専門医、役員、人事部長、人事担当、管理監督者、臨床心理士</p> <ul style="list-style-type: none"> 復職先の決定については、本人の希望を配慮しつつ職場の実情をふまえて決定します。原則従前業務への復職です。 復職に関する要望は復職判定会の前にかかっています。必要に応じて職場の上司との面談を設定することもあります。 基本的には、週5日の就労可能である状態での復職になりますが、一部就業上の配慮・措置が認められます。
- 就業上の配慮・措置の詳細	<ul style="list-style-type: none"> (復職の初期適応) 原則週央(水曜日)を復職初日とし、3日間の半日勤務を認めます (勤務の制限) 復帰後2ヶ月間は、時間外勤務、休日勤務、出張、交替勤務などの制限を認めます (業務量/質の軽減) 管理監督者と話し合って決定します。 <ul style="list-style-type: none"> 例) 対人調整や折衝などを要する業務、即時の判断を求められる業務、他方との調整が必要とされる業務、「プレッシャーを感じやすい」業務 など (職場の周知) 復職時は職場上司に配慮事項を伝えます(周知内容は復職者の了解をとります) (復職後フォロー) 復帰後6ヶ月は、業務時間内で産業医受診、カウンセリングのフォローが受けられます

特集「リワークプログラムの使い勝手」

自身の病気や特性の理解をもらえる外部の専門家がそばにすることで、話せなかったことが話せたり、会社の関係者である人事や職場へ伝えたいことを、代弁してもらえたりするのである。また、ハラスメント等、職場の問題を、言えずに心の中で抱えていた場合、カウンセリングを通じて自ら話せるようになり、会社や職場への負の感情があった場合でも、その思いや怒りを人事担当者へ直接伝える機会を得ることができる。これらは人事担当者と外部の心理職が組織内で共に事例を共有し支援をする効果であり、同席の時間がその効果を生み出す。人事担当者としては、対応の仕方に迷ったとき心理職と相談することができ、心理職としても組織内の動きや調整が必要な時、人事担当者が助けてくれる。両者の役割を担った支援ができることが協働作業の良さである。

というのも、休職者の休職期間中は体調不良と共に将来の不安を抱えるものであり、医療機関で治療を行って体調が回復してきても、今後どうしたいのか、どうすればいいのかを路頭に迷う感情にかられる時期がある。その時に、職場復帰なのか転職なのか、留学や進学など他の生き方を選ぶのか、焦らずじっくり考えることをカウンセリングで行うことは重要である。社会復帰は職場復帰だけではなく様々な形があることも柔軟に考えられるようになった後に、職場へ復帰すると決心した場合、職場復帰への手続きをすすめ、人事担当者が社内における調整を行うようにしている。様々な事例を重ねていくと、休職者自身が自ら選択した道を自分なりに納得し、「辛いこともあったけれど、休職は人生の良い転機だった」と最終的に捉えられるようになることが重要であり、休職復職の繰返しの防止や、職場復帰後の安定に大きくかかわっていることが分かってくる。復帰後が安定的に定着するためにも、退職者の職場

や会社に抱いてしまった負の感情を少しでも緩和するためにも、人事担当者と心理職との協働支援は鍵となり、両者の立場を補完した支援として成り立つ。

3. 外部専門機関のリワークプログラムの活用と利用者の感想

職場復帰支援は各事業場にあった支援体制を整えていく必要がある。同社では、リハビリ出勤を各職場で実施することは職場風土の特性とは合わないため実施しないと判断し、希望者には外部専門機関のリワークプログラムの活用を促すことにした。なぜなら休職者も復職先の職場に迷惑を掛けたくないとか、特別扱いされると居づらく感じるなどの声が多かったこと、人事部としても、職場や管理監督者の負担を掛けたくないという意向があった。そしてなによりリワークプログラムを活用した休職者は、利用開始後、社会とのつながりをもちはじめ、社会性や活気などの態度が回復していく姿を必ず見ることができた。

実際にリワークプログラムを利用した復職者は、どのような体験として記憶されているのか。復職後一定期間定着しているリワークプログラムの体験者に、倫理的配慮のもと簡単なアンケートを実施した。アンケート協力者は3ヶ月以上リワークプログラムを利用した経験者を対象とし、職場復帰後安定的に定着し、

現時点で2年以上経過している従業員とした。協力者は6名で、復職後経過年数の平均は約7年だった。協力者の内訳としてリワーク活用当時の年齢は20代1名、30代2名、40代1名、50代2名であり、性別は男性4名、女性2名であった。また、職場復帰直前の休職期間の平均は約1年半であった。アンケートの設問は、当時リワークプログラムを体験して、どのような内容が役に立った、あるいは立たなかったのか、であり、記憶をたどってもらいながら回答の協力を得た。アンケートの設問は、リワーク効果の主観的体験を5段階(5件法)と自由記述で回答してもらい、数値に関しては平均値を比較した。(図1)

図1をみると、職場復帰に必要とされている、体力面の強化や、生活リズムを整えたこと、さらに働き方や罹患した病気に対する理解などの自己理解に関わることは、長年経過した今でも、リワークプログラムを通じて役に立ったと感じていた。自由記述において、「リワークに通っていなかったら復職できなかったと思うこと」の設問に、生活リズムを整えることが多く回答されている。例えば、「生活リズムが保てたこと(50代男性)」「生活リズムの確立。決まった時間に同じ場所へ通うという訓練がリワーク以外の場所(図書館やカフェ)では難しかったが、リワークに通うと決めたら、通えた。(30代女性)」[1日のうちの短時間ではあ

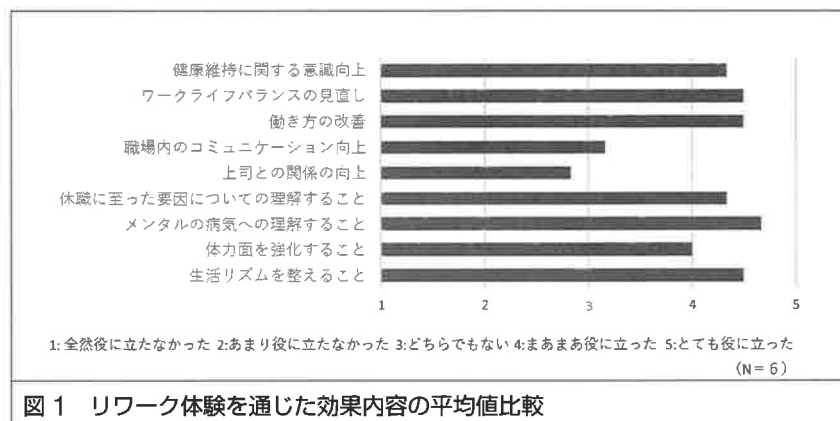


図1 リワーク体験を通じた効果内容の平均値比較

特集「リワークプログラムの使い勝手」

りましたが、決まった場所に決まった時間帯に通うことは、生活リズムの改善に役立った。毎日、お弁当を作り持参することを実施出来たことで、自分の中に自信が生まれた。(50代女性)」である。さらに、「人との接触、会話ができた事(50代男性)」や、「リワーク参加者の方々の話を聞くことができたことが良かった(20代男性)」など人との交流に関する内容、そして「リワークでは心理面で学びができた事と共有できた事(50代男性)」や、「認知行動療法を知ることができてとても勉強になった(40代男性)」、「自分の認知行動や落ち込んだ時の対処などをある程度整理する機問としてよかった(20代男性)」など、自己理解と対処法に関する学びが役に立っていた。

また、リワークを利用中に嬉しかった体験としては、「年齢や性別、職業が異なる色んな人たちが、職場復帰に向けてリワークに通って訓練していると知ったこと(30代女性)」や、「自分以外にも休職から復職に向けて動いている人達がいると知れたことは励みになった(20代男性)」、「人と接触や会話等で症状の共有(50代男性)」など、同じ体験を共有するピアグループの効果があげられた。さらに、「社会から取り残された感覚を持っていた頃に、行くべき場所があるだけで、ココロの支えになってました(50代女性)」、「リワーク内での環境があると、集中して取り組む事もできるようになった(30代女性)」など、取り組む環境の重要性を示唆する回答も見られた。つまり、同じ境遇におかれた人たちとの共に過ごし、その体験の共有することは、社会復帰過程に役立つ要素が十分に

含まれていることが示唆された。

一方、図1において役に立ったと回答しなかった項目は、職場のコミュニケーション向上と上司との関係の向上であった。アンケートのデータ数が少数であるため考察に限界はあるものの、この傾向の結果は興味深い。なぜなら、リワークプログラムには必ずアサーションなどコミュニケーションに関する内容が含まれているからである。つまり、復職後の組織内の対人関係に対して具体的に活用できるようになるためには、短期間のリワークの体験だけでは充分ではなく、復職後の次のステップとして位置付けるのが妥当だろう。その視点から考えても、職場復帰において実際に職場環境と対人関係への適合を円滑にすすめるために、つなぎ役としての組織内における支援は有効であると捉えることができる。

4. まとめ

このように岡三証券株式会社では、人事担当者と外部の心理職の協働による組織内での支援を主体に、必要に応じて外部のリワークプログラムを活用しながら実施してきた。これらの職場復帰支援の一連を、同社の人事部は長年の取組みとして実施し、その詳細は前述の吉田氏の論稿の通りである。吉田氏がメンタル不調者対応の主担当を務めた11年間で、被支援者は241名であったと報告されているが、その数字だけでは簡単に語れないほどの人事担当者としての働きがあったことを記しておきたい。休職者や復職者への連絡とフォロー、所属の職場上司との

コンタクト、職場復帰の判断に関する人事部内の理解の促し、精神科産業医の指示のおおきなど、すべての事例にそれらの働きかけが行われていた。カウンセリング中、被支援者から頻繁に話される「こんなにサポートをいただけたらと思っていなかった」、「体調が悪くなったときは会社に対してネガティブな感情しかなかったけれど、今はここに就職してよかったと思える」などの声は、人事担当者としての貢献は大きかった証である。これまで対応中の被支援者の自死、メンタル不調者に伴う労働裁判を抱えることがなかったことは、支援効果の裏付けでもあり、その支援体制を人事部で継続してきたことは、会社組織として自信をもって公表できる大きな実績である。

メンタル不調による休職の背景には様々な物語りがある。休職のきっかけとなることは、決して仕事や職場における問題だけとは限らず、個人的な事情の内容も含まれる。夫婦の問題、育児や介護の問題、上司との関係の悩み、キャリアの悩み、ひとりひとりが異なる悩みを抱えながら、職業人生を送っている。休職はその大きな転機であり人生の重要な一コマである。そう捉えながら支援を継続していくと、ひとりの人間の人生を大切にしているというメッセージにもなり、会社組織が従業員ひとりひとりの多様性を大切にしていけることの表れになるのだ。これは、筆者が外部の心理職として、岡三証券株式会社の取組みを通して学んだことである。