

企業組織の職場復帰支援における メンタル面とキャリア面の統合的支援の実践

馬場 洋介

はじめに

現在、精神疾患等が要因で企業の第一線を離脱して休職している企業人は約52万と推定されている。これらの休職者の職場復帰を支援する方法として、各支援機関で実施されているリワーク・プログラムが成果を上げている。リワーク・プログラムの種類は、医療機関におけるリワーク、民間のEAP機関におけるリワーク、地域障害者職業センター等の公的機関におけるリワークがある。

現状、企業人の職場復帰に関する大きな問題として、再休職の問題が挙げられる。

厚生労働省の研究班は2017年5月に、従業員1000人以上の大手企業等34社の社員で2002年4月からの6年間にうつ病休職を取得し、職場復帰した社員540人を追跡調査した結果を発表した。対象者は男性455人、女性85人で、平均年齢は41.7歳。

結果は、職場復帰から6ヶ月時点で全体の19.3%が再びうつ病を発症し休職を取得、その後の休職の再取得者を単純に合計すると、復帰から1年時点で28.3%、2年で37.7%、3年で42.0%となり、5年では47.1%に達した。休職期間は、1回目は平均107日だったのに対し、2回目は同157日と約1.5倍長くなっていた。休職を再取得した要因を年齢や性別、職種等の様々な角度から分析すると、仕事量が多い職場で働く人ほど病気を引き起こしやすくなっていたことが判明した。研究結果によると、今後は、

負荷の軽い短時間勤務を導入する等、企業の対策を強化を指摘している。また、うつ病を発症する原因の一つが上司のパワーハラスメントにあるとして、長時間労働が疑われる企業を労働基準監督署が監督・指導する際に、自社のパワハラ実態調査を要望する等の対策も講じられていくことになっている。

以上、上記研究によると、職場復帰後の再休職の要因として、長時間労働、パワハラ等が挙げられているが、筆者の経験では、他の要因もあると推測している。

今回、企業と顧問契約している医療機関におけるリワーク・プログラムを利用した職場復帰の2つのケースを通じて、職場復帰後の再休職を防ぐ方法について考察する。

まず、職場復帰のケースを紹介する調査実施機関の概要を紹介する。

調査実施機関について

1. 組織の特徴

メンタルヘルスについて企業と顧問契約を締結している医療機関。

2. 支援体制

精神科医 臨床心理士 精神保健福祉士

3. リワーク・プログラムの実施日程

月・火・木 週3日。1回3時間のプログラム。

4. 参加対象

顧問契約している企業の従業員が対象。その中でも以下の属性の人が対象者。

- ・重いうつ病だった人
- ・休職が1年以上の長期期間の人
- ・休職を繰り返している人
- ・職場復帰に少しでも不安がある人
- ・期間(2か月等)を決めて、リワークに取り組んでみたい人
- ・ストレスを抱えやすく、ストレス・マネジメントを身につけたい人
- ・病気を抱えての今後のキャリアに不安がある人

5. 具体的なプログラム

- (1) 生活リズムの立て直し
- (2) コミュニケーションスキルの習得
- (3) 職場のストレスへの対処法を学ぶ
- (4) 自己認識を適正にして、自分自身を多面的に理解するプログラム
- (5) プライベートの悩みの改善(精神科医・臨床心理士・精神保健福祉士)
- (6) 広義のキャリアにおけるトータルなストレス・マネジメント
- (7) これからのキャリア&キャリア・デザイン(キャリアカウンセラー)

ケースの紹介

1. Aさんのケース

- ・年齢：30代 ・性別：女性
- ・所属企業：外資系消費財関連企業
- ・職種：広報関係の仕事、社内外の関係者とコミュニケーションが発生する仕事
- ・リワーク参加期間：10ヶ月
- ・参加回数：86回

企業側が認識しているAさんの課題は以下である。

- ・勤怠が安定しない。
- ・仕事に対するモチベーションが低い。
- ・正社員なのに、派遣社員がするような仕事しか任せられない。

【経緯】

当初は、会社から言われたから、仕方なくリ

ワークに参加したことを公言して憚らないように、リワークについて主体的ではなかった。そして、個別のカウンセリングの場面でも会社、人事、上司等に対する不満、特に、自分の評価に対する不満を延々と述べている状態だった。

以上のような状況で、リワークの参加も安定しない状況が続いたが、リワーク参加の他メンバーから、「Aさんのコメントは表現が細やかでアイデアが豊富だ」等のポジティブなフィードバックも多頻度あり、自己理解が深まることによって、自己肯定感が高まっていった。そして、自分らしさを受け入れることができるようになってきた。現在の仕事も自分の特性が活かせる仕事と捉えることができるようになってきた。以上のプロセスを経て、会社に対する不満は徐々に減じていき、職場復帰後、どのように継続的、安定的に仕事ができるようになるのか、というポジティブな言動が目立つようになってきた。

さらに、リワークの参加状況も改善され、皆勤で参加できるようになり、会社側の了解も得られ、職場復帰に至った。

【休職中の会社側とのやりとり】

当該病院と人事担当者とは、月1回程度、電話で状況の報告をした。担当の精神科専門医と臨床心理士から本人の情報を報告。精神科医からは、ご本人の体調を精神医学の立場から説明、臨床心理士からは、リワークの参加状況、本人の仕事に対する姿勢の変化、自己理解の程度等、それぞれ専門の立場から、本人の状況を人事に伝えた。

当初は人事の本人に対する評価は、勤怠も安定せず、突然、会社を休んでしまうこと等から、重要な仕事を任せられない人というレッテルを貼っていた印象を受けた。職場復帰に対しても、100%戻れる状況、つまり、復帰後、すぐにフルタイムで働くことを要望していた。したがって、リワークの参加に対しても、3ヶ月程度は、休むことなく参加することが復職の前提条件になっていた。

【心理アセスメント結果】

BDI リワーク開始当初：23点

リワーク終了直前：5点

※BDIは、ベック式うつ病評価尺度であり、現在の抑うつ度を客観的に測る自己評価表。点数が高いほど、抑うつ度が高い。

【主な参加プログラム一覧】

- ・「VPI（職業興味検査）を活用した自己理解のワーク」
- ・「ライフロールの概念の理解、及びグループワーク」
- ・「不安に関するワーク／ストレスの身体化のワーク」
- ・「他己紹介／価値観の違いについてグループディスカッション」
- ・「転用できるスキルのワーク」
- ・「(10年前・10年後)自己理解／何を大切にするか価値観のグループワーク」
- ・「復帰後の不安についてグループディスカッション」
- ・「統合的人生設計のワーク／グループディスカッション」
- ・「おすすめの本をとおして自己理解／職場の困難場面を共有・ロールプレイング」
- ・「モチベーションのワーク／グループディスカッション」
- ・「ストレスマネジメント力の自己分析／睡眠（良質な睡眠をとるためには）ワーク」
- ・「自己理解ワーク／職業インタビュー」
- ・「ライフスタイル・ライフタスクについて／グループワーク」
- ・「自己理解ワーク／アンガーマネジメントのワーク」
- ・「ライフプランニング／将来デザイン／目標設定／グループワーク」
- ・「エゴグラム 個人・グループワーク」
- ・「他己紹介を通して自己理解ワーク／マンダラートを通して自己理解」
- ・「自動思考・認知行動療法ワーク」
- ・「周囲の人間関係について自己理解ワーク」
- ・「復帰に向けて不安なことや改善したい点について／KJ法でグループワーク」
- ・「アドラー心理学のワーク」
- ・「ハッスルスケール診断／ストレスのセルフケア／ポジティブストローク」
- ・「セルフマネジメント力／グループワーク」
- ・「他己紹介で自己理解ワーク／不安と向き合うワーク（アクションプランの検討）」
- ・「3ヵ月後の自分自身へのメッセージ／3ヶ月前から現在までの振り返り」
- ・「キャリア（計画された偶発性）ワーク／グループワーク／マインドフルネス」
- ・「他者を理解するワーク／自分と向き合うワーク（ジョハリの窓）」
- ・「自分の持ち味を理解するワーク／5つの目標ワーク」
- ・「リーダーシップ（PM理論）ワーク」
- ・「キャリアパス（なりたい自分に向けて進んでいくプロセス）／集団コラージュ」
- ・「コラージュ作成をとおして自己理解・他者理解ワーク」
- ・「キャリア・アンカーのワーク」
- ・「困った気持ちの整理方法・7つの視点・前向き変換ワーク／グループワーク」
- ・「職業インタビューをとおして自己理解・他者理解／エコマップで人間関係」
- ・「理想の生活リズム（1週間）ワーク／KJ法を活用したグループワーク」
- ・「レジリエンスをとおして自己理解／グループワーク」
- ・「(課題が改善した点)自己理解／(モチベーションを通して)ケーススタディ」
- ・「ソーシャルサポート（人間関係）について／グループディスカッション」
- ・「マインドフルネス／ウォーキングメディテーション」
- ・「モチベーション曲線のワーク／人生曲線をとおしてペアワーク」
- ・「自律訓練法／アサーションをとおしてグループワーク」

- ・「(復帰後)理想の生活リズム/マインドfulness (イーティングメディテーション)」
- ・「エニアグラムで自己分析/グループディスカッション」

【職場復帰後の経過】

半年間、欠勤することなく、継続的に勤務ができています。欠勤しそうになっても、リワークで学んだことを思い出し、何とか出勤はしています。現在の悩みは、自分がどこまで仕事をすればいいのか。欠勤することなく会社に行くことは当たり前、もっとできる気がしているが、どのように上司に伝えればよいのか、等、次のキャリアを見据えた言動になってきている。

2. Bさんのケース

- ・年齢：40代 ・性別：男性
- ・所属企業：IT系企業
- ・職種：システムエンジニアの仕事。社内外の関係者とコミュニケーションが発生する仕事。納期があり、スケジュールに追われる。マルチタスクが要求される仕事。
- ・リワーク参加期間：9ヶ月
- ・参加回数：33回

企業が認識しているBさんの課題は以下である。

- ・体調、勤怠が安定しない。
- ・再休職を繰り返している。
- ・仕事に対する評価は高いが、完璧主義で細部にこだわり過ぎてしまう。

【経緯】

当初は、リワークの参加も安定せずに、中断したこともあった。やがて、きっかけを掴み、リワークにも安定的に参加できるようになった。当初から、会社に対する不満等はなく、恵まれた環境と話していた。

きっかけを掴んでからは、グループワークでも冗談を飛ばすなど、ポジティブな発言も目立つようになってきた。もともと会社の方からは、早く戻ってきてほしい有能な人材という評価だったので、会社、本人、リワーク支援スタッ

フとの三者面談等を経て、職場復帰に至った。

【きっかけをつかみ回復】

エゴグラムのワークで、FC(フリーチャイルド)の点数が、本人の認識より低いことに気づいた。本人が認識している自分の性格としては、もっとFCが高く、冗談やおやじギャグを言って、周囲を笑わすような性格だった。しかし、うつ発症を契機にFCが低くなっていると自己分析した。その結果を受けて、実際、リワークのグループワークでも、FCを高くする発言、行動を意識して実践するようにした。さらに、リワーク・プログラムへの参加を通じての気づき、今後の働き方等についてまとめたものをプレゼンテーションした。

【心理アセスメント】

BDI リワーク開始当初：12点

リワーク終了直前：2点

【主な参加プログラム一覧】

- ・「自己理解ワーク/職業インタビュー」
- ・「ライフスタイル、ライフタスク/アドラー心理学をとおしてグループワーク」
- ・「自己理解ワーク/アンガーマネジメント」
- ・「エゴグラムを通して自己・他者理解/グループワーク」
- ・「レジリエンスのワーク/グループディスカッション」
- ・「過去と現在の違いをとおして自己理解/モチベーションへの向き合い方」
- ・「ソーシャルサポートに関するワーク/グループワーク」
- ・「クレームの受け方・怒りの感情の身体化について/ペアワーク(自分の気持ちをコントロールする方法)」
- ・「本をとおして自己理解ワーク/テーマ討論(価値観ワーク)」
- ・「モラトリアムについて/相手への適切な伝え方ワーク」
- ・「他己紹介をとおして相互理解/モットー(自らの信念)をとおして自己理解」
- ・「モチベーション曲線をとおして自己理解/

ペアワーク」

- ・「リラクゼーション法（自律訓練法）の実践／アサーションのワーク」
- ・「ライフロール／グループディスカッション」
- ・「価値観をとおして自己理解／アクションプラン作成」
- ・「理想の生活リズムについて／マインドフルネス」
- ・「エニアグラムをとおして自己理解／グループディスカッション」
- ・「冷静さを取り戻す7つの視点／不安を小さくするワーク」
- ・「計画された偶発性に関するワーク／グループワーク」
- ・「5つの目標設定ワーク／7～3バランスに関するワーク」
- ・「リフレーミングをとおして自己理解／ストレスマネジメント力の自己分析」
- ・「キャリア・アダプタビリティに関するワーク／グループワーク」
- ・「自己理解ワーク／グループディスカッション（テーマ：アサーション）」

【職場復帰後の経過】

職場復帰してから半年間、1日欠勤はあったものの、継続的に勤務ができています。疲れが溜まり、1日欠勤した際も、リワークで学んだことを振り返り、短時間で気持ちの立て直しに成功して、すぐに出社できた。現状は、仕事の領域も広がり、職場復帰前に近い状況になっている。現状の悩みは、もともと忙しい業界だけに、次第に業務負荷が高まり、残業も増えていることが気かりになっている。この状態についても、本人としては、リワーク中に学んだアサーションのスキルを使って、周囲のメンバーにも力を借りながら、現状の課題を乗り切ろうとしている。

2つのケースの考察について

2つのケースからの考察を以下に述べる。

1. 本人と会社間に介在する専門家の必要性

企業人が精神疾患等の理由で休職すると、会社との情報共有のパイプは極端に細くなり、会社側からすると従業員の行動は「ブラックボックス化」する傾向がある。一般に、休職期間中、定期的な産業医面談等、産業保健スタッフとの一定水準のコミュニケーションは実施されるが、短時間の面談では、生活リズムや体調の確認等、最低限の情報収集しかできず、本人が休職という事実を自分のキャリアにどのように位置づけていくのか、プライベートも含めて本人の課題が何なのか等、掘り下げた内容までは確認できない可能性がある。

一方、休職中の従業員としても、なるべく早く復帰したいという気持ちがあると、産業医に対してネガティブな情報を伝えることをせず、体職場復帰の可能性をアピールする等、ポジティブな情報だけを伝えてしまう可能性もある。

このように、休職中の「ブラックボックス化」が常態化する。リワークを運営する組織側としても、本人の支援に偏りがちになる。そうなる、個人情報守秘義務もあり、本人が積極的に会社側に対して情報共有しないと、本人と会社人事側で、ギャップが生じ、職場復帰がスムーズではなくなる可能性が生じる。筆者も複数の病院のリワークを見学したが、企業との連携を課題に掲げているものの、その間をつなぐスタッフが存在していない状況が散見された。

このように、「ブラックボックス化」している休職時期の本人の状況の情報不足が、再休職を発生させてしまう要因の一つになっている可能性もある。

したがって、この休職期間中の「ブラックボックス化」の課題を解決するために、本人と会社の間に入り、休職中の本人の状況を客観的な視点から、会社側に伝える専門家の存在が必

要性になってくることが示唆された。

以上の課題に対して、第三者的な役割で専門家が介在するメリットは以下である。

今回の当該病院では、会社の人事担当との電話でのやりとり、もしくは、人事担当者に病院に訪問してもらうことにより、本人の詳細な状況を共有している。したがって、会社人事としては、精神医学的な観点からの本人の体調の説明、リワークの参加状況（参加頻度、態度、発言等）、自己理解の内容、職場復帰後の本人のキャリアのイメージ等、様々な観点から、本人の状況を理解できるようになる。

本人にとっても、自分から説明しづらいことでも、第三者の専門家から伝えてもらうことにより、本人の状況をより正確に理解してもらうことにも繋がる。

このような詳細な情報共有をすることにより、会社側としても、職場復帰後の受け入れ体制を検討する材料にもなる。例えば、元の職場への復職が原則の会社でも、リワーク・プログラムを受講する中での自己理解に対する気づきをもとに、本人から異動希望があれば、職場復帰後、配置転換する等の配慮をしている企業もある。

さらに、会社側から本人に対する要望を伝えることもできる。休職中に取り組んでもらいたいことを要望できるようになり、休職期間のキャリア上の空白期間を少しでも埋めることができるようになる。

以上のように、休職中の「ブラックボックス化」を防ぐことにより、職場復帰の精度を高めることができる可能性がある。

そのためには、リワーク・プログラムを実施する機関の精神科医、臨床心理士、精神保健福祉士等の専門家が、本人と会社側の間に入り、第三者的視点で、職場復帰を精度高く実施するためのコンサルテーションが必要である。

2. キャリア視点での支援の必要性

当該病院は、メンタル面とキャリア面を統合的に支援するプログラムを実施している。具体的には、リワーク・プログラムでは、職場復帰してからのキャリアデザインに力点を置いた支援をしている。

一般的に、自分が強みとしている仕事、部署で精神疾患を発症しているケースが多く、自分の仕事の取り組み方の見直しが必要になってくる。

当該医療機関のリワーク・プログラムでは、自己理解を進めるプログラムの中で、キャリア・アンカー、リアセック等、キャリアのアセスメント、ワーク等を通じて、職場復帰後のキャリアデザインをどのようにしていくのか、数多くのプログラムを実施している。

以下、キャリア関連のプログラムを導入するメリットである。

①休職中に、自分の今後のキャリアデザインを意識することにより、職場復帰がゴールではなく、職場復帰することにより、新たなキャリアが始まるという意識を醸成しやすい。

②将来のキャリアデザインをイメージすることにより、例えば、どのような資格が必要か等、職場復帰後のキャリアを実現するために、自分が学んでいくことの目標を設定しやすい。体調の回復状況によっては、資格取得のための勉強時間を生活リズムに組み込むこともできる。

③当該病院のリワーク・プログラムでは、キャリアデザインについて、仕事だけでなく、生活、学び、地域活動、家庭、趣味等、人生における本人の様々な役割を統合的に検討する内容になっている。職場復帰後の仕事だけでなく、趣味等プライベートの時間の過ごし方のライフデザインも検討している。したがって、職場復帰してからも、プライベートの時間の充実等、職場復帰の際に、辛い状況に直面しても対応できるようなストレスを軽減する対処も習得できる。

3. 属性が類似しているメンバー間の集団力動の有効性

一般的に、リワークの効果として、同じ精神疾患を抱えた仲間からのアドバイスや指摘がそれぞれの参加者の気づきを促すことが指摘されている。

当該病院の場合、顧問契約している企業の従業員のみを対象とする特殊性がある。したがって、リワークに参加するメンバーは、会社が職場復帰を望んでいるメンバーであり、ある一定レベルの能力、スキル等があることが想定される。したがって、グループワーク等で交わされるコミュニケーションレベルも一定レベルであり、そのようなメンバーからのアドバイス、指摘については、メンバー相互の納得感もあり、本人の自己理解の促進に有効に働いているケースが多いと思われる。

一方、筆者が見学したリワークを実施している病院では、様々な属性の方が参加している印象があり、グループワークのコミュニケーションレベルも一定ではない印象があった。

4. 個別カウンセリングの必要性

リワーク・プログラムにおいては、グループワークの効果等、集団力動の効果に焦点が当たりがちであるが、Aさん、Bさんの支援のケースを通じて、個別カウンセリングの必要性も示唆された。実際、2つのケースにおいても、親子間の課題、夫婦間の課題について、個別のカウンセリングで取り上げ、その問題を整理できたことが、本人の状態が良くなることに寄与している。

このたびの2つのケース以外の筆者の経験では、休職に至った課題には、職場の課題、上司とメンバー間の人間関係、業務内容の不一致、長時間労働等、職場の問題が起因していることが多いが、プライベートの問題を抱えているケースもある。

したがって、夫婦関係の不和、親子間の長年の課題等、リワーク・プログラム中のグループ

ワーク等のオープンな場では自己開示が憚られる問題に対して、個別カウンセリングの中で整理することも必要になってくる。以上のように、個別カウンセリングとグループワークを組み合わせプログラムが有効になることが示唆された。

5. 自律的な生活リズムの創造

当該病院のリワーク・プログラムの場合、週3日の開催にしているが、それ以外のスケジュールを参加者が自ら設計して、実行することを要望している。例えば、ヨガが趣味であれば、その講座を生活リズムの中に組み入れたり、資格取得が目標の場合は、図書館やカフェ等で勉強することを組み入れたり、自分にとって取組みやすいメニューを自分で選択誌を検討して、実行する等、自律的な生活リズムの計画、実行を支援している。

既存の病院等のリワーク・プログラムは毎日、開催しているケースが多いが、自分で生活リズムを創造していくという視点では、1週間の中で数日は自分でスケジュールを立案して、その振り返りをして、自律的にスケジュールを創造していく視点の必要性が示唆された。

【参考文献】

- 中村美奈子 (2017) 復職ハンドブック 休職を成長につなげよう 金剛出版
 櫻澤博文 (2016) メンタル不調者のための復職・セルフケアガイドブック 金剛出版
 寺田 浩 (2014) ショートケアとリワークの実践ガイド 導入編 北大路書房