

よくわかる!

メンタルヘルス不調の 復職支援のコツ

～復職および職場適応支援の実際の運用～

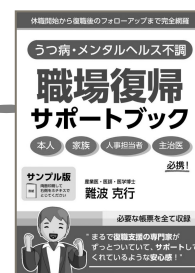
講師：アズビル株式会社 統括産業医 難波克行
namba.sangyoi@gmail.com

本日の研修の内容

	内容	詳細
第1部	復職支援の全体を理解する	<ul style="list-style-type: none">・復職支援の流れを理解する・復職支援のよくある失敗とその原因を学ぶ・健康管理の基本的な仕組みを学ぶ
第2部	復職支援の場面ごとの対応を理解する	<ul style="list-style-type: none">・休職開始時の対応・休職中の体調の確認・復職の可否判定・復職プランの作成、復職時の業務調整・復職後のフォローアップ
質疑	質疑応答	

うつ・メンタルヘルス不調 職場復帰サポートブック

<http://electricdoc.net/rwsb>



復職支援マニュアル 無料ダウンロード

復職支援Q&A、動画解説

<http://electricdoc.net/fukushoku>

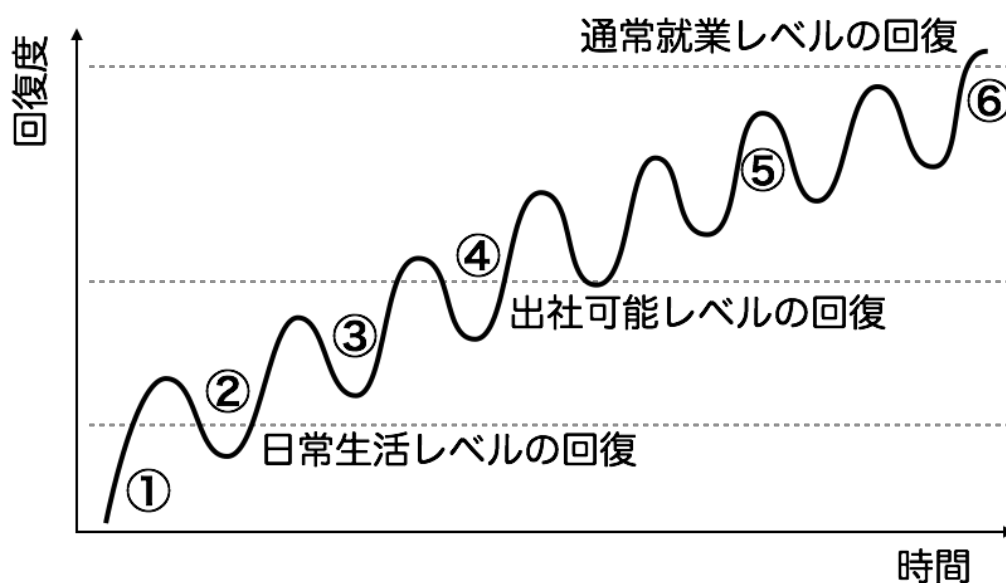


第1部：復職支援の全体の流れをだいたい理解する

メンタルヘルス不調の復職支援の全体の流れを理解し、それぞれの場面でどのような問題が起こるかを考えます。また、よくある復職支援の失敗事例（再発事例）のパターンを紹介します。従業員の健康管理や復職支援を行う基本的な仕組みについて理解します。

(1) 復職支援の流れ

メンタルヘルス不調は、一般的に、次のような段階を経て少しずつ回復していきます。



回復の段階	状況
①休業開始	<ul style="list-style-type: none">・会社を休み始める。病院で治療をはじめめる。・ぐったりして、家の中でもほとんど横になって過ごしている。
②日常生活レベルの回復	<ul style="list-style-type: none">・症状がやわらぎ、家の中でふつうに生活できるようになる。・少しなら外出できる。
③復職の準備	<ul style="list-style-type: none">・症状も回復し、復職にむけて少しずつ外出ができるようになる。・図書館などに通う練習を始められる。
④復職可	<ul style="list-style-type: none">・毎日、決まった時間に起きて、決まった時間に外出できる。・毎日、図書館などに通えるようになる。
⑤復職後の業務調整	<ul style="list-style-type: none">・業務を6か月間は軽減し、段階的に負荷を元に戻していく・体力、思考力など、業務遂行力が少しずつ回復してくる
⑥就業制限解除	<ul style="list-style-type: none">・就業制限が解除され、以前と同じ仕事を、同じように行える。

復職支援の対応は「休業開始から、復職の準備を行う段階、復職を開始して、就業制限が解除されるまでの間」ずっと続きます。

ペアワーク：

復職支援の場面ごとにどんな問題が起こるか、隣の人と話し合いながら下の欄に記入しましょう。

回復の段階	どんな問題が起こりうるでしょうか？ 会社や職場内の対応で、どんなことに困るでしょうか？
①休業開始	
②日常生活レベルの回復	
③復職の準備	
④復職可	
⑤復職後の業務調整	
⑥就業制限解除	

(2) 復職支援のよくある失敗事例

事例1：見るからに体調が悪そうで、ときどき、体調不良で会社を休むことがある。上司が「大丈夫か？」と聞いても「大丈夫です。がんばります。」としか言わず、病院を受診したり、産業医に相談したりするよう勧めても、本人は「大丈夫です」の一点張り。そんな状態が2か月ほど続いた後、ついに、本人は会社に来られなくなってしまった。

事例2：うつ病で休職中の社員から「復職可能」の診断書が届いた。上司が面接したところ、表情も明るく「ご迷惑をおかけしました。またがんばります」と元気な様子だった。産業医面談を経て復職することになったが、復職して1週間もしないうちに、また、体調を崩して再休職してしまった。本人の話では、朝から夕方まで出勤するだけでも疲れてしまい、症状がぶり返してしまったとのことだった。

事例3：うつ病で休職中の従業員が復職してきた。最初の1ヶ月間は「残業なし」の業務調整を行っていたが、本人が「いつまでもみんなに迷惑をかけては申し訳ない。仕事の量を増やして欲しい」と申し出てきた。体調も良さそうなので、2か月目から以前と同じ業務量に戻し、残業なども以前と同じように行った。しばらく問題なさそうに見えたが、復職して3か月目に、本人は突然会社を休むようになった。まもなく「うつ病の再燃により休業が必要」との診断書が届いた。

ペアワーク：

上記の3つの事例で、会社の対応のどこに問題があったか、どこが失敗の原因になったかについて、隣の人と話し合いをしながら、下の欄に記入しましょう。

○事例1：

○事例2：

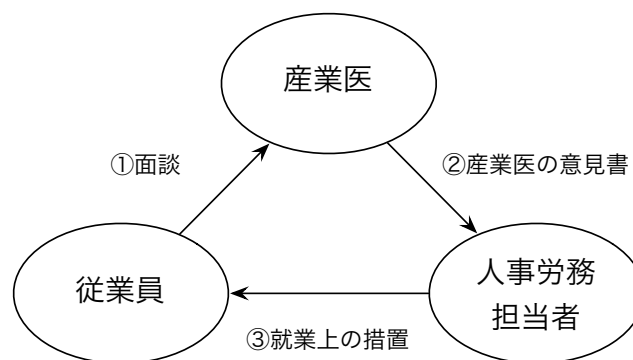
○事例3：

(3) 従業員の健康管理の基本的な仕組み

労働安全衛生法により、従業員の健康問題に対して、事業者（会社）は、次のような手順で対応することが求められています。従業員の健康問題が続いている間は、①～③の対応を繰り返します。

(労働安全衛生法 第66条より)

- ・ 当該労働者の**健康を保持するために必要な措置**について、厚生労働省令で定めるところにより、**医師の意見を聴かなければならない**。
- ・ 事業者は、前項の規定による**医師の意見を勘案し**、その必要があると認めるときは、当該労働者の実情を考慮して（中略）その他**適切な措置を講じなければならない**。



①従業員と産業医との面談	健康問題のある（ありそうな）従業員について、自らの申し出によって、あるいは、上司や会社の指示として、 産業医と面談 を行います。
②産業医からの意見聴取	産業医は、本人の健康状態、治療状況、職場の状況などを考慮して、就業上の措置の要否やその内容について「 意見書 」を発行します。
③就業上の措置の実施	人事担当者（会社）は、産業医の意見、主治医の診断、職場の状況、本人の意向などを総合的に勘案し、業務の調整、休業、復職などの 就業上の措置 を実施します。

第2部：復職支援の場面ごとの対応を学ぶ

第2部では「全員参加のクイズ形式」で講義を勧めます。問題が出されたら「1」「2」「3」と印刷された紙を掲げて回答してください。

場面1：体調の悪そうな部下に声をかける

総務課の山田課長は、部下の鈴木さんの様子が最近気になっています。鈴木さんは30代の男性社員で、奥さんとお子さんとの3人暮らしです。昨年10月からチームリーダーに抜擢され、はりきって仕事をしていたのですが、最近は、職場でも元気がありません。遅くまで残業をしているようですが、あまり効率が上がっていないようです。1か月ほど前から、「風邪をひいてしまった」「風邪がなかなか治らない」と、体調不良で休むようになりました。

山田課長は、鈴木さんに「具合が悪そうだけど、大丈夫？」と声をかけてみました。すると、「最近、少し具合が悪くて、でも、大丈夫です」という言葉が返ってきました。「仕事で負担になっていることはない？」と聞いてみましたが、「大丈夫です。がんばります」の一点張りです。

山田課長はそれ以上は深追いせず、1週間ほど様子を見ていましたが、鈴木さんは相変わらずつらそうで、仕事でもケアレスミスをするようになりました。ミスをしたことで、ますます自分を責めているようにも見えます。ついに、会社を3日続けて休んでしまいました。

次の日、入社してきた鈴木さんをつかまえて、再び話をすることにしました。「体調はどう？ちゃんと眠れてる？」とたずねると、鈴木さんは「実は仕事のことが気になって、ほとんど寝られません。先日は自分のミスで皆さんに迷惑をかけてしまって…」と、消え入りそうな声で話します。

心配になった山田課長は「病院に行った方がいいんじゃないか？産業医の先生に相談してみようか？」と声をかけると、鈴木さんは「いえ、自分の能力不足のせいで、申し訳ありません。病院にいくと妻にも心配をかけてしまうし、がんばるしかないんです」と、答えません。

参考：部下のメンタルヘルス不調の兆候 ～いつもと違う様子の変化～

勤怠の変化	<ul style="list-style-type: none">・遅刻、早退、欠勤が増える・無断欠勤がある・残業や休日出勤が不釣り合いに増える
業務の変化	<ul style="list-style-type: none">・仕事の能率が悪くなる・業務の結果がなかなか出てこない・報告、相談、職場での会話がなくなる
様子の変化	<ul style="list-style-type: none">・表情や動作に元気がなくなる・不自然な言動が目立つ、ミスや事故が目立つ・服装が乱れる、服装が不潔になる

問題1：

この場面で、山田課長はどのような対応をとるとよいでしょうか。三択でお答えください。

1. 「そうか、わかった。無理をしないでくれよ」といい、しばらく様子を見守る。
2. 鈴木さんの奥さんに電話をかけ、鈴木さんの様子が心配だということを伝え、病院の受診をうながしてもらう。
3. 産業医に山田課長が相談に行き、どう対応すればよいか助言をもらい、会社の指示として、鈴木さんが産業医面談を受けられるようにする。

場面2：休職について職場のメンバーに説明する

結局、鈴木さんは、産業医のすすめによって精神科のクリニックを受診し、「うつ病」にて自宅療養をすることになりました。診断書には「約2ヶ月間の療養が必要」と書かれています。産業医の先生からは、「診断書には2か月と書いてありますが、一般的にはうつ病の回復には3～4か月かかることもあり、場合によってはそれ以上かかることもあります」とのコメントがありました。

山田課長は、鈴木さんが休んでいる間の業務分担のことを考えていました。職場のメンバーにも、鈴木さんがしばらく会社を休むことを伝えなければいけません。

問題2：

この場面で、山田課長は、職場のメンバーにどのような説明をすればよいでしょうか。三択でお答えください。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 「鈴木さんは、うつ病でしばらく休むことになった」と伝える。2. 「鈴木さんは、病気でしばらく休むことになった」と伝える。3. 「鈴木さんが、事情があってしばらく会社を休むことになった」と伝える。 |
|--|

ペアワーク：

上記の問題について、なぜ自分がその回答を選んだのかを隣の人に説明しましょう。また、職場のメンバーに、さらにどのような説明が必要になるかについて話し合しましょう。

生活記録表の使い方

復職の判定基準を決めておく

復職可否の判定基準を決めておかないと、生活記録表を使っても、担当者によって判断がばらついてしまう。以下のような基準をあらかじめ決めておき、本人を含む関係者と共有しておこう。

復職可否の判定基準（以下に書き込みましょう）

・ に起床でき、外出できる。

・ 図書館など、外で過ごせる。

★ヒント★ 後出しジャンケンにならないように

生活記録表を使うときは「復職の前には、必ず生活記録表を記入してもらうこと」「最低2週間はこのような生活ができるようになることが、復職の目安であること」を、**前もって**、本人に伝えておくようにしましょう。

本人が生活記録表のことを知らないで、復職判定の時になってはじめて用紙を渡され、「はい、これから2週間、この用紙に記入してください」という説明を受けてしまうと、本人は「復職を先延ばしされた」と、がっかりしてしまい、もめてしまう原因になります。

場面4：復職後6か月間の業務の計画を作る

その後、鈴木さんは職場に復帰することになりました。主治医からは「復職後しばらくは業務の軽減が必要」と言われています。産業医からは「復職後6ヶ月間かけて、少しずつ元の仕事に戻っていきましょう」と言われました。

山田課長は、復職後に鈴木さんに担当してもらう業務の計画を立てることになりました。当面、チームリーダーの業務からは外れてもらい、元いたチームの担当者としての仕事から少しずつ復帰していくプランを考えました。

部長にも相談してみたところ、部長は「鈴木さん、同じチームのAさんとの関係に悩んでいたんじゃないか？ Aさんはベテランで仕事ができるぶん、他の人にも厳しいからなあ。チームリーダーとしての役割が果たせていないとAさんから厳しい指摘をうけて、鈴木さんが落ち込んでいる、という話を他の人から聞いたことがあるよ。しばらくAさんと別のチームにした方がいいんじゃないかな？」といます。

それを聞いて、山田課長は、どうしたらよいか、考え込んでしまいました。もといいたチームで、慣れた業務に復職してもらった方がよいのか、鈴木さんにはあまり経験のない業務になりますが、Aさんとの関わりを減らすために別のチームにした方がよいのか……。

参考：復職後6か月間の業務調整

一般的に、メンタルヘルス不調の従業員が復職するときには、体調の回復にあわせて、次のような業務調整を行います。

時期	病状や体調の回復	望ましい業務調整
直後 (1か月目)	出勤して、1日職場にいて、家に帰るだけでも疲れる。疲れがたまると症状が再燃することもあるので注意。	残業、出張なし。内勤でできる簡単な仕事。資料の閲覧や整理、休業中の仕事の状況の把握。物品の整理など。
2～3か月目	少し出社に慣れてくる。仕事量を調整してもらっていることに引け目を感じることもあるが、無理は禁物。	残業、出張なし。メンバーの補助的な仕事。内勤のスタッフ業務の補助。外勤の動向（週2回まで、など）
4～6か月目	かなり体調は安定してくる。周囲からも「もう大丈夫」に見えるが、業務パフォーマンスの回復にはもう少し時間が必要。一人前の業務に、少しずつ慣れていくようにする。	残業1日1時間まで。宿泊を伴う出張はなし。直接の担当を持たせないで、現担当者の補助的な業務を行う。スタッフ的業務や、外勤の動向を増やしていく。単純な業務であれば単独での外勤も可。
それ以降	体調も安定し、仕事もふつうにこなせるようになる。通院と服薬は、主治医の指示に従って継続する必要がある。	以前と同じ仕事、あるいは、その職場で1人分に相当する仕事。残業や出張などの就業制限も解除。ただし、体調には配慮が必要。無理をさせないように。

問題4：

このようなとき、Aさんとの仕事をどのように調整するのがよいでしょうか？ 1～3から自分の意見と近いものを選んでください。

1. 鈴木さんには、Aさんとの接触が少ない別のチームで復職してもらう
2. Aさんに、復職後の鈴木さんへの接し方を説明した上で、元のチームに復職させる
3. 産業医に、Aさんと鈴木さんとの人間関係について確認した上で、業務調整を検討する

ペアワーク：

上記の問題について、なぜ自分がその回答を選んだのかを隣の人に説明しましょう。

★ヒント★ 職場の調整のすすめ方

復職時の調整について「短時間勤務なら入社可能」「〇〇業務なら復職可能」など、主治医や産業医から具体的な意見をもらうことがあります。そうした助言どおりの調整が難しい場合には、次のようなステップで検討しましょう。

- ① なぜそうした調整が必要なのか、業務のどんな部分が本人の病状に影響を与えるのか、主治医や産業医に具体的に確認する。
- ② 負担になっている部分を軽減できるような、代替りの調整が職場で可能かどうかを検討する。
- ③ その上で「最大限考慮しても、ここまでしか調整できない。現状の回復の度合いで、こうした調整を行った職場に、本人が復職しても大丈夫かどうか？」を主治医や産業医に確認する
- ④ 大丈夫である場合は → 最大限の調整を行った上で復職
- ⑤ 大丈夫でない場合は → 復職は延期。大丈夫になるまで、治療を続けてもらう。

場面5：復職後に、風邪を引いてちよくちよく休む……

復職して2か月がたち、鈴木さんもだんだん出社に慣れてきたのか、少し元気も戻ってきたように見えます。周りの人も、今では鈴木さんをごく自然に受け入れているようです。しかし、鈴木さんが、突然、会社を2日続けて休んでしまいました。

心配した山田課長が本人に様子をたずねたところ、「心配をおかけしてすみません。ちょっと風邪をひいたみたいです。もう大丈夫です」と元気な様子で答えが返ってきます。しかし、山田課長は、以前、鈴木さんが調子を崩し始めた頃のことを思い出し、なんだか心配になりました。「あのときも、最初は『風邪』だったんだよなあ…」。

その後も、鈴木さんは、ときどき「風邪」で休むことが続きます。そのたびに、山田課長は「大丈夫かなあ。ただの風邪だといいいけどなあ」と、不安になってしまいます。

問題5：

このようなとき、山田課長はどうすればよいでしょうか？ 1～3から選んでください。

1. しばらく様子を見る
2. 鈴木さんに、病院に行くようすすめる。
3. 産業医に、鈴木さんの体調や勤怠について相談し、どのように対応すべきかたずねる