

## 事例

## 職場復帰後の再発・再燃を防ぐには？

## 人事担当者からの相談

弊社のAさん(30歳代、男性)は、「適応障害・うつ状態」という診断で7カ月間の休業後に復帰したのですが、わずか2カ月で再発してしまい、その後3カ月間の再休業となってしまいました。Aさんは仕事への意欲が高く、まじめな少しこだわりの強い性格で、さまざまな情報を得て職場の仕事全体の流れを把握することが自分の役割と考えているようで、いろいろと気を使いすぎてエネルギーを消耗している様子が以前から見受けられます。

この度、職場復帰することになったのですが、仕事への焦りもあるようで、また頑張り過ぎてしまうのではないかと心配しています。まずは再発・再燃しないようフォローをしたいと考えているのですが、どうしたらよいでしょうか。

## 対応

## 本人の復帰後の状態を継続的に確認、不調のきっかけや振り返りなどを共有しましょう。

本人に復帰の意欲があり、主治医からも「復帰可能」という診断書が出て、産業医による面談を実施しても、1～3カ月以内に再びダウンしてしまうことは珍しくありません。厚生労働省の調査<sup>1)</sup>によると、過去1年間にメンタルヘルス不調により連続1カ月以上休業または退職した労働者がいる事業所のうち、職場復帰した労働者がいる事業所の割合は51.1%という統計結果もあります。

誰もが再発・再燃せずに継続して働いてほしいと願うところですが、職場復帰には難しい現実があります。「何がいけなかったのか…」と担当者を悩ますこともあるでしょう。試し勤務や軽減業務で大丈夫だと確認しても、個々の心身の状態の有り様の難しさがあります。

御社では「職場復帰支援プログラム」<sup>2)</sup>は策定されていますでしょうか。もし、これから作る予定であれば、産業保健総合支援センター<sup>3)</sup>にて無料で相談ができますのでご活用されることをお勧めします。

## 支援担当者から本人へ聞き取りを

復帰の判断をするために、体力、生活・睡眠リズム、新聞や本が読める集中力、人との関わりができてい

るか——などの確認はもちろんされていると思いますが、その継続性や状態については誰が確認や聞き取りをしていますか。細かいことではありますが、ご本人にとって職場復帰は大きな環境変化ですので、「できているだろう」、「誰かが確認するだろう」という体制ではいけません。復帰後1～2カ月間は心身ともに疲れやすく、気持ちに波があることも多いです。上司や産業保健スタッフ等が、体調とそのリズムの継続性をきちんと確認していくことが一つ目の対応となります。

二つ目の対応として、周囲と本人が、「何をどこまで求めているか」をすり合わせておくことが大切です。復帰当初は業務における成果を周囲が期待し過ぎないこと、「仕事ができる・できない」ではなく、「毎日続けて出勤すること」を優先項目とします。この意識は支援する者の心構えとしていきたいと思います。復帰する本人には3つの壁(表)<sup>4)</sup>があるといわれており、この点を踏まえながら気持ちを聴いていきたいと思います。Aさんが頑張りすぎないように、ときには職場の仲間や産業保健スタッフ等が少しブレーキをかけていく対応も必要です。

今日1日できた小さな歩みを喜び、明日のことは

表. 復帰時の『3つの壁』を乗り越えよう<sup>4)</sup>

#### 長欠感情の壁：瞬発力 「ガンバルゾー」

療養後の久しぶりの出社に対する不安もあるが、最初の1週間継続できれば大丈夫。まずは毎日続けることが大切。

#### 職場滞在の壁：持続力 「焦り」

周囲の忙しさ、勤務配慮中の身、貢献のなさ等で、その焦りの感情を持ちながらもじっくり耐えること。いつかその仲間になれる。

#### パフォーマンス回復の壁：挽回の力 「できるはず」

本来の役割を果たせなくても、「今はまだ無理」、「これが現実」ということを受け入れてできるまで待とう。

明日に考えるようにし、日々の気持ちを共有していきましょう。振り返れば道は後からついてきます。「会社はそんな悠長なことはできない」という声もありますが、「人は財産」という言葉を支えに、支援する姿勢を経営トップにも伝えていきましょう。

## ソフトランディングで、あいさつ・声かけを

職場側がAさんを受け入れる体制はどうでしょうか。ここにも少し触れてみましょう。休業者が復帰する際に「いつも通り、普通でいいですよ」と言われることもあると思いますが、職場の方々から「その『普通』がわからない」という声をよく聞きます。「話かけて、また症状が悪くなったらどうしよう」という心配があるようですね。しかし、復帰したということは、仕事ができる状態と判断された方です。現場を少し遠のいていたために体慣らしが必要なだけで、短時間勤務を導入して負荷を軽くすることで継続する力を養っているわけです。その視点を持っていただけるといいですね。

まずはあいさつをすることから始めましょう。お互い認知し合う関わりがあいさつです。この一声だけでも違います。本人は周囲に受け入れられている安心感が生まれ、そこに存在している確かさが力になっていきます。その思いやりのある職場環境を会社全体でつくるのが大切です。メンタルヘルス教育もその一つです。上司の方にも相手の気持ちを聴きたいという姿勢で接していただけるといいですね。

## オーダーメイドの職場復帰支援プランの作成と振り返り

さらに三つ目の対応として、長期的な職場復帰支援プランを作り、フォロー期間を長くとりましょう。プランの前半は勤務時間に配慮した計画にします。復帰後の本人との面談時には、産業医や上司、産業保健スタッフ等も同席し、無理をしていないか、マッチングしているかなどの確認を行い、PDCAサイクルを回しながら丁寧に復帰支援プランを検討しましょう。

四つ目として、今回の発症の要因は何か、きっかけは何か、どう受け止めているのかなど、本人の振り返りも重要な視点になります。ここにじっくり焦点を当て、産業医や産業保健スタッフ等も同席して、振り返る時間をつくってみましょう。時期は復帰前または復帰後の面談等で実施されることをお勧めします。その際、①仕事の量、②仕事の質、③職場の人間関係、④職場外の人間関係、⑤プライベートの5つに分けて、ご自身にあてはるものを話していただきましょう。認知の仕方や、ときには生育歴との関係が浮かび上がる場合もあります。Aさんはどうでしょうか。休業は自分と向き合うのに必要な時間として大事な意味を持っています。復帰にあたり、このようなことを整理できれば再発防止に役立ち、自身の限界を知って歩めることになると思います。

担当者としては、復帰者と真正面から向き合い、素直に心配している気持ちを伝えていきましょう。真のコミュニケーションがとれる支援、そこには信頼関係の構築、働き続けられる安心、生きることへ力が培われるものだと思います。

#### 参 考

- 1) 厚生労働省：平成25年労働安全衛生調査(実態調査)。  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/h25-46-50.html>
- 2) 心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き。  
[http://kokoro.mhlw.go.jp/brochure/supporter/files/H25\\_Return.pdf](http://kokoro.mhlw.go.jp/brochure/supporter/files/H25_Return.pdf)  
「職場復帰支援プログラム」とは心の健康問題で休業している労働者が円滑に職場復帰するために、休業から復帰までの流れをあらかじめ明確にしておくものです。
- 3) (独)労働者健康福祉機構：産業保健総合支援センター。  
<http://www.rofuku.go.jp/shisetsu/tabid/578/Default.aspx>  
産業医、産業看護職、衛生管理者等の産業保健関係者を支援するとともに、事業主等に対し職場の健康管理への啓発を行うことを目的として、全国47の都道府県に設置しています。
- 4) 中村雅和、中辻めぐみ、福本正勝、高野知樹：プロに聞く「職場のうつ」メンタルヘルス対策。労働調査会。2009。