

入門

連載

職場のメンタルヘルス

最終回 休職している社員をスムーズな職場復帰へ導くためには？

社会保険労務士／産業カウンセラー
中辻 めぐみ

重要なのは職場復帰の 時期の見極め

前回は、「休職期間中の対応」として、主治医・産業医・家族への対応をお伝えしました。今回は職場復帰編です。「スムーズな職場復帰へ導くためのポイント」をお伝えしたいと思います。

多くの企業で「職場復帰が一番難しい」と言われます。職場復帰後に再発してしまったり、休職前のようなパフォーマンスに戻れなかったりする状態が続いてしまうケースが少なくないからです。

実際に企業の現場を見ていますと、こうした事態を招いた原因の一つとして職場復帰の時期が早すぎることが考えられます。

今まで企業の現場で見てきた例としては、主治医が「職場復帰可能」とした診断書や本人の希望のみで職場復帰を決めてしまう企業がほとんどでした。その多くが人事担当者や上司から見ても「まだ早いのではないか？」と首を傾げる状態での職場復帰であったと言います。しかし一様に「主治医が復職可能とした診断書しか判断材料となるものがなかったので職場復帰可能とした」とのことでした。しかし、まだ療養が必要な期間に職場に戻しても再燃・再発に繋がる可能性は高くなります。その結果、また休職に逆戻りとなれば本人も自信を失うでしょうし、周囲の社員の

負担も増えてしまいます。

このようなことを防ぐためにも、職場復帰の時期の見極めが大切になってきます。

事例検証

「うつ病」により休職していた社員Dが、主治医の「復職可能」の診断書を提出し職場復帰を希望してきました。このまま職場復帰を認めても良いのでしょうか？

このように社員から職場復帰の申し出があった場合、企業としてはどのように対応すれば良いのでしょうか？

ここで最初に考えておかなければいけないことは、その職場復帰の時期が適当な時期であるかどうかということです。

職場復帰には、本人の職場復帰に向かっての十分な意思や主治医が職場復帰可能とする診断書も重要な要素ですが、客観的に判断を下す必要があることも忘れてはいけません。なぜなら職場復帰の可否の判断を下すのは、休職者でも主治医でもなく、事業主だからです。ではどのようにして客観的な判断を下すのでしょうか。その判断基準の例を挙げてみます。

【職場復帰判断の基準】(例)

□職場復帰への十分な意思があるか？

- 通勤時間帯に一人で安全に通勤できるか？
- 会社が定めている勤務時間に継続して就労が可能か？
- 業務に必要な作業をこなすことができるか？
- 作業等による疲労が翌日までに十分回復しているか？
- 適切な睡眠覚醒リズムが整っているか？
- 業務を行うために必要な注意力や集中力が回復しているか？
- 職場内における受け入れ態勢が整っているか？

さらに、これらの判断基準を客観的に、公平な視点で審査する「復職判定委員会」を設置し、審議することをお勧めします。

委員会の構成員としては、事業主・人事担当者・管理監督者・直属の上司などです。この中に産業医にも加わってもらい、主治医の診断書を元に医学的な意見を述べてもらいましょう。「職場復帰を判断するのは事業主」と先ほどお伝えしましたが、一人の視点では限界がありますし、主治医とは別の医学的な意見ももらうことは、職場復帰してきた社員を受け入れる側としても必要だからです。ただし、設置前に休職社員に対し同意を得ておくことと、構成員となった者は審議の内容を口外しない規定としておきましょう。

職場復帰がうまくいかなかった企業の現場で聞かれるのは、「主治医の診断書は信用ならない。社員側の希望のみで書いてくることが多いから」という厳しい声です。

しかし、主治医の立場を考えれば、医療行為を行う際には、患者である休職社員との信頼関係の構築が必要になるでしょう。実際に多くの主治医が「目の前で『クビになるかもしれないから復職可能と書いてください』と言われれば書くしかない」と言っている現状も企業としては知っておいた方が良いと思います。

また病状の回復程度によって判断していることが多く、それはただちにその職場で求められる業務遂行能力まで回復しているか否かの判断とは限りません。

そのため「復職判定委員会」では、産業医に職場で必要とされる業務遂行能力の内容等を精査した上で取るべき対応について判断してもらい、また意見を述べてもらうことが必要になるのです。

また、休職している社員が提出した主治医の診断書の内容では判断が難しいようであれば、産業医から主治医に対しさらに詳しい内容を尋ねてもらうことも考えてみましょう。その上で再度、審議を重ねると良いでしょう。

このように様々な視点、角度から職場復帰の時期を判断していくことが重要になってきます。それぞれの立場で職場復帰に向けて協

力してもらえ信頼関係を構築していくことが企業としての最善の策だと考えます。

しかし、企業の現場では現実的に難しい側面を抱えているのも事実です。そのため次の事業場外資源をご紹介します。

事業場外資源の活用方法

「地域障害者職業センター」

うつ病などで休職した社員への復職支援として、休職した社員や事業主の双方に対して復職のための専門的なサポートを行っていきます。具体的には「障害者職業カウンセラー」が、職場復帰の進め方や目標について、本人・事業主・主治医の三者が共通認識を持つるように調整し、本人の状態や事業主の意向、復職の時期などの判断など、職場復帰への課題や対策を話し合っ整理していきます。さらに「リワーク支援」もセンター内で行っています（費用は無料）。

休職中の社員がいたら、まずはこのような機関に相談してみたいかがでしょうか。

この連載は今回で最終回となります。企業でメンタルヘルスに取り組んでいる皆様に少しでもお役に立てば幸いです。

なかつじ・めぐみ

中村雅和社会保険労務士事務所副所長。共著書に『プロに聞く「職場のうつ」メンタルヘルス対策』がある。