

職場復帰支援の実際



福岡市総務企画局職員研修センター 第3係長
岩口 浩一

公務適応支援の実施に至るまでの経緯

(1) 心の健康問題の増加

心の健康問題が労働者やその家族、組織や社会に与える影響の大きさから、厚生労働省による、平成12年の「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」策定を機に、メンタルヘルス対策の普及・定着が進められてきました。

福岡市が心の健康問題について、本格的に対策を開始したのも平成12年からで、健康相談室を開設するなど1次・2次の予防対策に力を入れました。背景には、精神疾患による長期病休者の経年的な増加があり、その10年前の平成2年頃からすでにその兆候は現れていました。当時、精神疾患による病気休職からの復職に際しては嘱託の精神科医による面接を行っており、職員の安全衛生管理担当者として同席していた私は、発症要因の複雑さ、療養の長期化、再発や再燃、職場への影響など、現在クローズアップされている諸問題を目の当たりにしていました。人事部門にいた平成9年度頃には、病気休職者に占める精神疾患の割合が30%台になっており、平成12年度には60%台となりました。その後平成15年度以降急増し、平成19年度をピークに減少に転じているものの、平成22年度においても70%台にあります。

(2) 研修による支援と人事管理

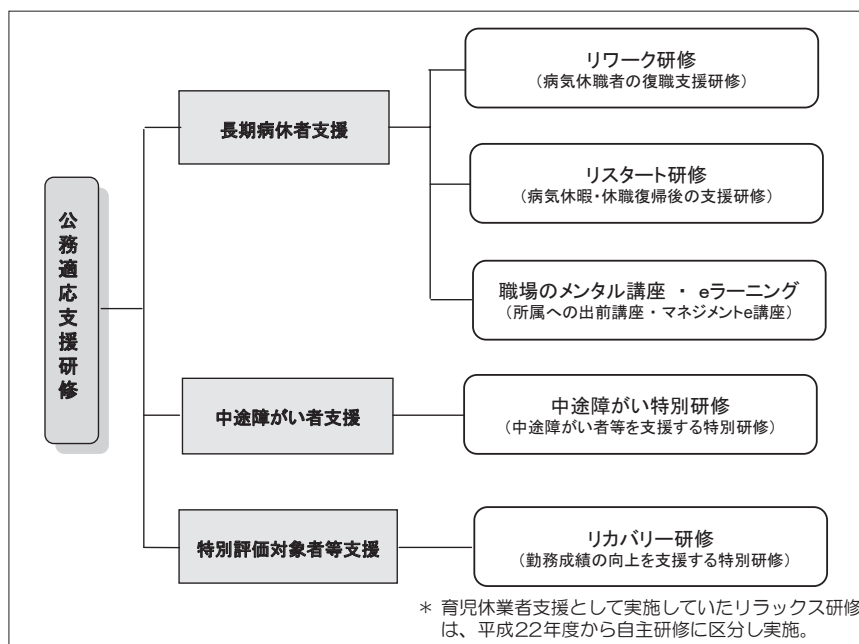
平成16年に厚生労働省から、「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰

支援の手引き」が公表されました。私は同年研修センターに着任し、①長期病休者の支援、②在職中途障がい者の支援、③勤務成績が良好でない者への支援、④育児休業者への支援の4つを柱とした「公務適応支援研修」を研修体系化（資料1）し、1年間の試行を経て本格的に実施しています。

この試行時期に大切だと感じたことは、解決志向ではなく、理解志向から入り、対応を進めていくことが必要で、仕事をしていくうえで支障となるその人が抱えている問題の本質は何なのかということをしてできるだけ明らかにし、それぞれの問題に応じた対応をとっていくということです。

本市では、病気休職に至った多くの場合、職場の定数外職員といういわゆる過員に位置づけられます。これは、本人には療養に専念してもらうための配慮であり、職場には決められた時間に決められた職員を確保するという仕事を円滑に進めるうえで不可欠な要素を

〈資料1〉



維持するための人事管理上の対策です。また、人事評価制度として、一般評価制度と別に特別評価制度を運用しており、勤務成績が良くない場合に適用され、給与上の不利益が生じます。対象者には、職場で職級に応じた業務配分を「育成プラン」として設定し、6か月ごとに評価を行います。病気休職から復職した場合、3か月間は「業務配分プラン」が設定され、ソフトランディ

ングとしての業務軽減を受けますが、3か月を経てもなお20%以上の軽減が必要とされた場合、特別評価の適用を受けることになります。

(3) 公務適応支援の基本理念

公務適応支援は、職員に対する事業主としての人事管理上の配慮や身分保有の限界を踏まえ、でき得る限りの支援を行うことを基本理念としています。

公務適応支援研修を所管する職員研修センター第3係は、平成16年度の新設時から①病気や障がい、その他の理由で、職務の遂行に支障が生じている職員を、公務（職務や職場）に適応できるよう研修により支援する係、②①で対象となる職員の、職務の遂行に支障が生じることにより起こっている職場の問題を、所属として理解し解決できるよう研修により支援する係と定義し、使命を、問題を抱えた職員が定数内職員として働けるようにすることとしています。

本稿で紹介する長期病休者の支援は、平成17年度の復職を支援するリワーク研修の本格開始を中心に取り組みを進めてきたもので、この間、安全衛生担当部門による「復職後サポート」の整備や「福岡市職員心の健康づくり計画」も策定され、1次から3次にわたるメンタルヘルス総合対策の骨格づくりが進みました。

福岡市職員心の健康づくり計画

「福岡市職員心の健康づくり計画」は平成19年に策定し、冒頭に市長による基本方針（資

〈資料2〉

福岡市職員の心の健康づくり基本方針（抜粋）

質の高い行政サービスを市民に提供するために、職員が市政執行の担い手として重要な存在であることを認識し、市の健全な発展という観点からも、職員の心の健康の保持増進に努め、明るく活力に満ちた職場を実現することに全力を尽くします。

- 1 メンタルヘルス対策に積極的に取り組み、心身ともに健康で働きやすい環境づくりを推進します。
- 2 すべての職員を対象に、教育・研修及び情報提供を行い、メンタルヘルスに関する職員の意識向上を図ります。
- 3 メンタルヘルス不調となった職員に対しては、早期に対応し、病気休暇及び病気休職中等に適宜必要な支援を講じ、心の健康の回復と円滑な職場復帰を目指します。
- 4 メンタルヘルスに関する個人情報については、法令等を遵守し、適正に取り扱います。

福岡市長

料2)を掲げています。組織のトップが職員のメンタルヘルス対策を積極的に推進する旨の表明を行うことは、極めて重要なことです。

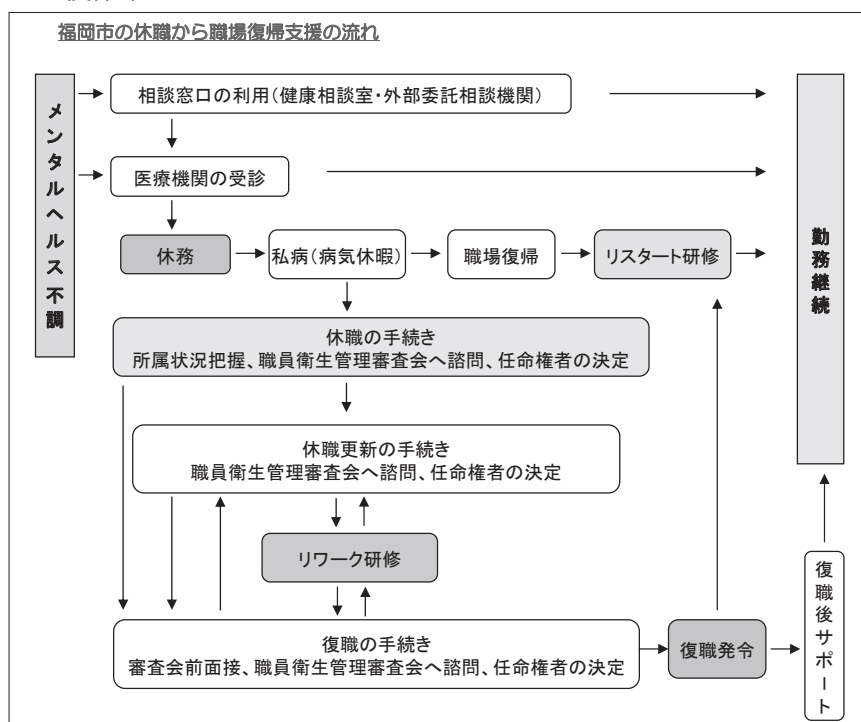
基本方針では、心の健康増進と予防的対策の1次予防、早期発見と早期対策の2次予防、職場復帰支援と再発防止の3次予防を示し、包括的にいわゆる0次^{ゼロ}予防について触れています。1次から3次までは、職員本人を中心とした予防です。それに対し0次予防は、職員をメンタルヘルス不全にかからせないために、組織として取り組むことを指しています。そして、もっとも重要なのが「0次予防」で、これからの組織にますます重要になっていくといわれています。

福岡市のメンタルヘルス不調職員への対応の流れ（概略）

メンタルヘルス不調を起こす要因は、次の3つが考えられます。

1つ目は、職場関連のストレスです。2つ目は、社会環境です。3つ目は、個人側の要因です。メンタルヘルス対策の活動の柱はセルフケアとラインによるケアで、これらが両輪です。職員一人ひとりに気を付けてやってもらうこと、管理監督者に部下の管理・職場管理としてやってもらうこと、この両方がなければならぬし、片方だけでは不十分です。組織対応の初動は職場の管理監督者によるところが大きく、マネジメントによって取り組めることも多くありますが、全体的に様々な問題が大きくなっている一方で、職場で取り組めるものは、職場関連のストレスに限定さ

〈資料3〉



れてしまいます。職場でできるのはある意味これだけというのが現実です。また、パワハラなど管理監督者自身に問題がある場合もあり、厚生労働省が示した3つの予防と4つのケアについて、自治体の実情や組織風土・文化、職員の意識などに応じてシステム化することが必要です。本市の状況は資料3のとおりで、人事、安全衛生、研修の各担当部門が連携して整備を進めていますが、初期段階の支援や復職後一定期間経過後の支援など課題も残されており未だ整備の途上です。

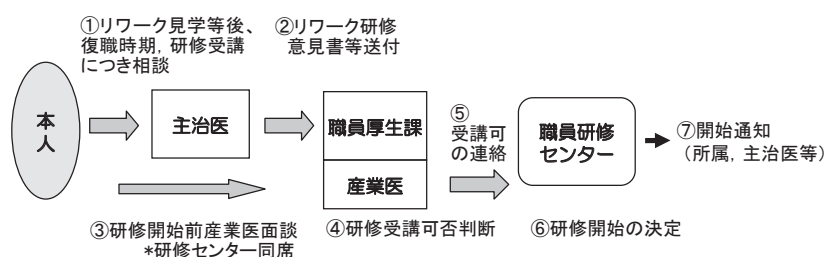
メンタルヘルス不調を劇的に軽減させることは難しいと思われますが、できるところからやらなくてはならないし、組織としては、たとえメンタルヘルスの問題が起こったとしても、影響が小さい状況をつくっていかねばなりません。

リワーク研修 (return to work) (1) リワーク研修受講までの流れ

〈資料4〉

- 1) 目的：円滑な職場復帰、再発防止、継続的な就労を支援
- 2) 対象者：心の病等による病気休職から復職しようとする職員で、主治医の意見書に基づき、産業医が受講可能と判断した職員
- 3) 期間：原則3か月以内（継続可能）
- 4) 場所：研修センターリワーク研修室及び事務室内実習エリア、復職予定の職場
- 5) 内容：・個別研修 ・グループ研修 ・個別面談 ・職場実習

○研修開始の流れ



福岡市では、病気休暇が90日を超えてなお療養が必要な場合、原則として、病気休職の分限処分が発令されます。その際、リワーク研修の案内を含めた「復職支援の手引き」が新規休職者全員に渡されます。休職に入り治療・療養を経て研修を希望する場合には、職員研修センターが行う「BRS」(Before Rework Support: リワーク前支援)でリワーク研修の見学及び概要説明を受けることができます。その後、主治医の意見書を添えて、安全衛生担当課に受講の申請をします。受講の可否は、産業医

が主治医の意見書と本人との面談の結果を踏まえ判断します。復職のためにリワーク研修を開始すると、本人が思っている以上に体力面または心理面に負担がかかりますので、産業医は研修を開始できる程度の病状の回復が図られているかどうかを慎重に判断しています(資料4)。

研修センターでは、平成17年9月から受け入れを始めましたが、平成23年3月末までの受講者総数は214名になります。リワーク研修

は身体疾患による病気休職者も受講できますが、メインはやはり心の病による病気休職者です。心の病による初回休職者でリワーク研修を経て復職した場合の勤務継続率は85%です。

(2) 研修内容

研修期間（資料4）は、第1期～第3期それぞれ1か月、合計3か月が原則です。しかし短い人で1か月、長い人では1年を超える場合もあり、受講者によって大きく異なります。研修内容は「個別研修」「グループ研修」「個別面談」「職場実習」の4つに大別されます（資料5）。

○研修のステップ

就労生活リズムを整えることが目的の第1期には、①休職に至った経緯を振り返り、自分の復職への課題を整理し、個別の研修計画を作成する、②簡易な作業を通して集中力を高める、③通所リズムを整えることをめざします。

第2期には、個別の復職の課題に応じた研修センターオリジナルの実務課題に取り組む

（資料5）

1 個別研修

オリジナルトレーニングシート、パソコン操作、文書作成、個別の実務課題、朝礼参加、シートによる体調の自己管理、電話対応実習、業務マニュアル作成、業務関係書籍等の精読、OAシステム操作練習、プレゼンテーション実習 等

2 グループ研修

①「FJT」（Fit Job's Training）〈12テーマを週1～2回、2か月間で1クール〉
セルフケアやキャリア等に関する基礎的な知識や実践的なスキルを、グループワークにおける講話、演習、実技を通して高めていきます。

- ・病気とつきあいながら働く人の体調管理
- ・円滑なコミュニケーション
- ・職業性ストレスの知識と対処法
- ・社会資源と支援制度
- ・物事の見方、捉え方の幅を広げる方法
- ・市政と人事評価制度
- ・仕事の効率を上げるためのリフレッシュ法
- ・簡易速記法
- ・PCタッチタイピング
- ・職場で困らないクレーム対応
- ・キャリアプランをつくらう
- ・接遇

②グループミーティング 〈月2回〉

参加者が復職や働くことなどの現実的・直接的に困っていることなどについて話し合い、孤立感や不安感を和らげることや、個別の検討に役立て考える力の回復への支援を進めます。

③「PaM（パム）」（Performance a Management）〈週1回〉

復職後、職場で起こりうる“様々な場面”についてどのようにすれば業務がスムーズに進むのか？ 実際の場面を想定して参加者同士で意見を出し合い、ロールプレイなどを通して、より効果的な方法を考えていきます。

3 個別面談

本人、本人の家族、所属の管理監督者等と随時面談を行います。

4 職場実習

復職予定の職場及び職員研修センターにおいて業務の一部に従事します。
・復職後の業務を想定した「業務仮配分プラン」を作成し実施

とともに、研修センターにかかってきた電話の対応や復職後の業務を想定した業務マニュアルの作成、文書管理や財務会計等のシステム操作の習得など、復職後の実務に近い作業を行います。

第3期に入ると、あらかじめ所属で作成する、復職後の業務を想定した「業務仮配分プラン」に基づき職場実習を行います。研修センターと復職予定の職場を行き来し、最終的にはその職場において、フルタイム（週5日・1日8時間）の研修を行います。各期の移行の可否は、「公務適応支援推進員」が判断しています。公務適応支援推進員とは、保健師、精神保健福祉士、臨床心理士、産業カウンセラー等の資格を持つ専門職の嘱託員で、現在3人を配置しており、常時10～20人いる受講者の個別対応、個別実習課題の作成及びグループ講座の講師などの役割を担っています。

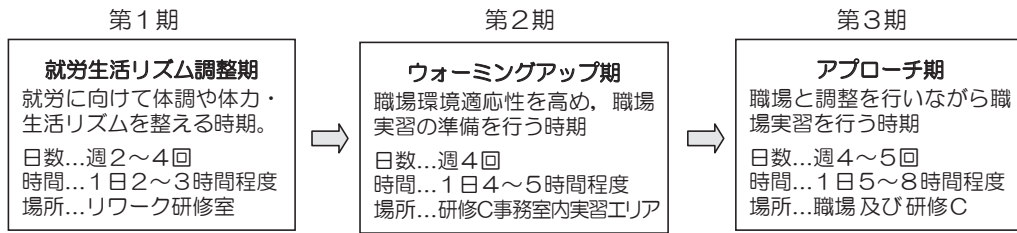
○グループ研修と個別面談

第1～3期にかけては、グループ研修も並行して実施します。資料にある「FJT」とは「職場（職務）へのより良い適応を進めるための研修」を意味しています。また、「PaM」とは、問題解決のための実践的な考え方であるパフォーマンス・マネジメントを意味しています。グループミーティングでは、参加者の相互作用と集団体験による自己成長が期待されます。講師は研修に携わるスタッフがすべて担当しています。

研修の全期間を通じて、頻繁に個別面談を実施しています。面談は、復職に際して本人がとらえている課題と、職場が求めている課題とのズレに気付いてもらう良い機会ともなります。

○職場への支援

職場への支援（資料6）にも力を入れています。リワーク研修開始から復職前の状況確認まで、段階に応じて行います。この間、係員が職場との連携を担当し、支援の充実を図っています。



す。研修センターと職場との情報交換・共有化も係員の重要な役割の一つです。「支援推進員」が、本人の状態など職場に必要な情報を係員に伝え、本人の了解のもとに係員はそれを所属長に提供します。所属長からの要望、伝達事項などは係員を通じて、「支援推進員」にフィードバックされ、研修に役立てます。

復職予定の職場の一般職員に対しては「職場のメンタル講座」を、管理監督者には「マネジメント系のeラーニング」を用意し、心の病やその対応に関する知識と理解を深めるとともに、各職員が心の健康への関心を高め、セルフケアおよびラインによるケアについて考える機会を提供しています。

メンタルヘルス対策が全体の取り組みとして推進され、各職場に浸透してくると、職場復帰プログラムが円滑に機能することが期待できます。

復職判定と復職後のフォローアップ

〈資料6〉

リワーク研修での職場への支援

職場復帰は復帰する本人だけの問題ではなく、その周囲の職員を含む職場全体の問題としてとらえる必要があります。職場復帰支援においては、当該職員を受け入れる側の、職場の上司、同僚に対する支援も非常に重要です。

- ①リワーク研修開始時の調整
研修開始の決定を所属長あてに文書により通知し、今後の協力を依頼します。
- ②開始直後の調整
研修開始後概ね2週間以内に、以下の内容を所属の管理監督者と協議します。
 - ・研修の内容説明
 - ・本人の状況説明
 - ・所属の状況と本人の復職前の状況把握
 - ・所属としての研修への希望
 - ・今後の予定など
 結果は、リワーク研修計画(個別の課題、目標、研修項目等)に反映します。
- ③職場実習前調整
職場実習に向けて、本人の状況説明、職場の状況把握、実習内容の検討(業務仮配分プランの作成)、職場環境の調整(座席、PC関係、業務系端末使用調整等)等を行います。
- ④実施状況の確認及び調整
職場実習の状況を、職場実習日誌や所属長が記入する現状チェックシート等で随時把握し、必要な調整を行います。
- ⑤復職前の状況確認

(1) 復職の可否判断

研修を修了し(研修を受けなくても)主治医が復職可と判断すれば、本人を通じ主治医から復職時身体検査書が提出されます。これを受けて、市の嘱託の精神科医2人による復職前面接を行います。さらにこの精神科医と産業医も参加する「職員衛生管理審査会」での審査を経て復職可と判断されれば、最終的に任命権者において復職が決定されます。

職員衛生管理審査会では主治医の判断を覆し休職を更新して、リワーク研修受講を促すこともあります。これには、主治医側も「現場の判断」ということで異を唱えることはほとんどありません。審査会はまた、新規休職の判断でも中心的な役割を担っています。

新規休職、休職更新と復職、さらにリワーク研修受講前も含め、休職中の各段階において、慎重に判定を積み重ね、研修と相まって、円滑な職場復帰と就労継続・再発防止につなげようと努めています。

(2) 復職後サポート

復職が正式決定すると、復職後半年間を最長として「復職後サポート」が始まります。時間外勤務や出張を控える等の職務上の配慮および健康管理の事項など、本人と所属に対して支援を行い「業務配分プラン」に沿って、段階的な職務への復帰を目指します。復職後は、精神科医による復職後フォロー面接と研修センターによるリスタート研修(グループ講座と個別面談:資料7)を行っています。復職後フォロー面接は、復職後の本人の状況を踏まえ、体調管理や日常生活、職務の取り組み方などについてアドバイ

〈資料7〉

リスタート研修の概要

- 1) 目的 対象者の職務適応性等の回復を支援
- 2) 対象者
 - ・病気休暇(私病90日以下)を取得し復帰した職員
 - ・病気休暇から復職した職員 (リワーク研修受講・未受講を問わず全員)
- 3) 研修期間
 - ・職場復帰後2か月間
 - ・月3回を1クールとして2セット(グループ講座) 9:15～12:00
- 4) 研修内容
 - ①グループ講座(講義、ミーティング、ロールプレイ)
 - ・「業務と体調のバランス力を高める」
安定した勤務継続のため、体調とのバランスをとりながら業務を行っていく方法を学びます。
 - ・「グループミーティング」
就労に際しての体調の維持・管理の方法などについて参加者全員で話し合います。
 - ・「自分をいかして業務遂行力を高める」
自分のタイプを知り、それをいかしながら業務をよりスムーズに遂行するための実践的な方法を学びます。
 - ②個別面談
職場復帰からこれまでの状況や今後のことについて、個別に面談を行います。

スするものです。原則復職1か月後に実施しますが、病状の変化が懸念される場合など、必要に応じて複数回の面接を行います。

今後に向けて

山積する行政課題と、ストレス社会の中で、個人が健康を保ち続けることの困難さが増し、持てる能力を十分に発揮することができない状況が生じてきています。また、時代の要請として、組織のスリム化、流動化、業務の細分化といった変化が職場で進んでおり、こうした方向性はメンタルヘルス面にはマイナスの影響を及ぼしがちであることが指摘されています。組織の変革は、必ずしも職員のメンタルヘルスを考慮した形になっていないといえます。

現状維持ではなく衰退か発展に進むしかない都市にとって、本市が発展するには、組織の成長を支える大切な人材としての職員の能力の向上と、その発揮が絶対不可欠な条件です。職員の健康問題と職員の能力発揮が不可分な関係にあることから、メンタルヘルス対策を怠ると、組織にとって大きな損失をもたらすことは明白です。また、対策を間違った手法で行ってしまうと、かえって職員のモチベーションを低下させてしまったり、職場に不公平感を蔓延させてしまったりすることにもなりかねません。職員が安心して働き、仕事の質を維持していくという意味において、職員

のメンタルヘルスへの配慮が重要性を増しています。

本市における従前のメンタルヘルス対策は、組織から個人に対する福利厚生的なものが中心でした。しかし、リワーク研修を進めることで、病気や体力に限らない問題、例えば対人関係がうまく取れないこと、自分の思いが言えないこと、認知の偏り、コミュニケーションの障がいなど、能力はあっても職務につく前の職務環境に適応することがなかなか難しい、病状や体調が安定しても復職後に仕事がス

ムーズにいかない事例も顕在化してきました。個々に応じた多様なアプローチが必要であり、仕事をするうえで土台となる部分を再構築し、復職して働き続けるためのキャリア形成支援も求められました。また、職場で生じるメンタル問題は、職場に潜む問題が浮き上がってくる場合もあり、個人の問題だけではなく職場というシステムの問題として捉え臨むことの重要性もわかりました。公務員としての働き方が問われていると同時に、公務職場としてのあり方が問われています。

現在、本市における対策は、トップの理解のもと、組織としての運営戦略、人材育成の観点からも進められています。

今後は、個人が健康であるためには、組織そのものを健康な状態に整えていくという、個人と組織のあり方を見つめ直し、職員の健康・安全と組織効率が相互作用する「健康な組織づくり」が目標になると思われます。

著者略歴：

岩口 浩一 (いわぐち・こういち)

1982年福岡市役所入庁(行政事務)、2004年から現職。

※産業カウンセラー、キャリア・コンサルタント資格取得

〈最近の主な講師実績〉

- ・市町村職員中央研修所
- ・全国市町村国際文化研修所
- ・佐賀県小城市役所
- ・兵庫県芦屋市役所
- ・福岡県直方市役所(スタッフ実務研修)