

職場復帰支援における
キャリア再形成に関する調査研究

2026年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

職場復帰支援におけるキャリア再形成に関する 調査研究

2026年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

まえがき

障害者職業総合センターは、障害者の雇用の促進等に関する法律に基づき、我が国における職業リハビリテーションの中核的機関として、職業リハビリテーションに関する調査・研究をはじめとして、様々な業務に取り組んでいます。

本報告書は、当センター研究部門が2023年度～2025年度に実施した「職場復帰支援におけるキャリア再形成に関する調査研究」の結果をまとめたものです。

調査研究では、発達障害者における二次障害を含む精神疾患や高次脳機能障害により休職した者に対する職場復帰支援について、医療機関をはじめ、EAP、リハビリテーション機関、地域障害者職業センターへのアンケート調査・ヒアリング調査、企業へのアンケート調査・インタビュー調査、復職した方に対するインタビュー調査を行い、その取組の状況や復職した方への影響等を、特にキャリア再形成の状況に注目して整理しました。

この報告書が、企業における復職支援や医療機関及び職業リハビリテーション機関等による企業等への支援の参考となれば幸いです。

2026年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター
研究主幹 佐々木 菜々子

執筆担当者（執筆順）

堂井 康宏	障害者職業総合センター	統括研究員	概要
近藤 光徳	障害者職業総合センター	主任研究員	序章、第2章、第4章
浅賀 英彦	障害者職業総合センター	主任研究員	第1章第1節
宮澤 史穂	障害者職業総合センター	上席研究員	第1章第1節
知名 青子	障害者職業総合センター	上席研究員	第1章第2節、第2章
八木 繁美	障害者職業総合センター	上席研究員	第3章

謝 辞

本調査研究を実施するにあたり、アンケート調査、ヒアリング調査並びにインタビュー調査にご協力いただきました支援機関や企業の皆様をはじめ、専門家のお立場からご助言をいただきました皆様に厚く御礼申し上げます。

<研究担当者>

本調査研究は、障害者職業総合センター障害者支援部門で担当した。

研究担当者、研究担当時の職名、担当した年次は以下のとおりである。

大谷 真司	障害者職業総合センター	統括研究員	2023年度
堂井 康宏	障害者職業総合センター	統括研究員	2024年度～2025年度
齋藤 友美枝	障害者職業総合センター	主任研究員	2023年度～2024年度
浅賀 英彦	障害者職業総合センター	主任研究員	2023年度～2025年度
近藤 光徳	障害者職業総合センター	主任研究員	2025年度
宮澤 史穂	障害者職業総合センター	上席研究員	2023年度～2025年度
知名 青子	障害者職業総合センター	上席研究員	2023年度～2025年度
八木 繁美	障害者職業総合センター	上席研究員	2024年度～2025年度
梅原 瑞幾	障害者職業総合センター	研究協力員	2023年度～2024年度
野澤 卓矢	障害者職業総合センター	研究協力員	2023年度～2025年度
澤田 雅斗	障害者職業総合センター	研究協力員	2025年度

目 次

概要	1
序章 本調査研究の背景、目的等	9
第1節 調査研究の背景	9
第2節 調査研究の目的等	11
1 目的	11
2 本報告書の全体構成	11
3 用語の整理	12
第1章 支援機関調査	13
第1節 アンケート調査	13
1 医療機関アンケート調査	13
2 地域センターアンケート調査	19
3 考察	24
第2節 ヒアリング調査	25
1 調査概要	25
2 調査結果	28
3 考察	44
第2章 企業調査	49
第1節 アンケート調査	49
1 調査目的	49
2 調査方法	49
3 調査結果	51
4 考察	68
第2節 インタビュー調査	69
1 調査目的	69
2 調査方法	69
3 調査結果	72
4 調査結果のまとめ	87
5 考察	90
第3章 復職した社員へのインタビュー調査	93

第1節 調査目的	93
第2節 調査方法	93
第3節 調査結果	97
1 対象者の概要	97
2 事例	99
3 事例のまとめ	117
第4節 考察	122
第4章 総括	133
第1節 第1章から第3章までのふりかえり	133
第2節 まとめ	135
第3節 本調査研究の意義と今後の課題	136
巻末資料	137
1 医療機関アンケート調査票	137
2 地域センターアンケート調査票	143
3 企業アンケート調査票	147

概 要

1 調査研究の背景と目的

2022年に改正され、2023年4月から施行された改正「障害者の雇用の促進等に関する法律」では、雇用の質の向上を目的に、キャリア形成支援を含む適正な雇用管理をより一層積極的に行うことが事業主に対し求められている。休職した精神障害者の職場復帰支援はその一環であり、本人のキャリア形成と安定した職業生活に重要な役割を果たすものである。しかし、厚生労働省の調査では、職場復帰における支援（職場復帰支援プログラムの策定を含む）の取組を実施している事業所は全体で23.1%にとどまっている。こうした中、障害者職業総合センター職業センターで開発されたリワークプログラムやジョブデザイン・サポートプログラムを活用した支援が全国の地域障害者職業センター（以下「地域センター」という。）で行われているが、そのより効果的な支援体制構築に資するよう、精神疾患（発達障害における二次障害含む）や高次脳機能障害による休職を経て復職した社員に対する職場復帰支援がキャリア形成に与える影響を調査し、職場復帰支援実施機関や企業の支援内容、職場復帰した社員（以下「復職した社員」という。）の受け止めやキャリア観の変化を明らかにすることとした。

なお、本調査研究では「キャリア」を『個人が生涯にわたって仕事や社会とどのように向き合い、どのようにかかわっていくのかということ。ライフキャリア』を意味する」と定義し、リワーク支援等を活用して復職した社員のキャリア観（仕事観・やりがい・人生・興味といった自身の価値観）の振り返りを「キャリアの見つめ直し」と表現することとした。

2 調査研究の方法

（1）支援機関調査

職場復帰支援実施機関による復職支援の実態及び支援が復職した社員の「キャリアの見つめ直し」に与えた影響について明らかにするため、アンケート調査とヒアリング調査を実施した。アンケート調査は、医療機関（195機関）と地域センター（48センター）を対象とした。また、インタビュー調査は、医療機関（3機関）、地域センター（3センター）、EAP機関（2機関）、リハビリテーション機関（2機関）を対象とした。

（2）企業調査

企業調査の目的は、地域センターのリワーク支援や、リハビリテーションセンターにおける復職支援を利用して復職を果たした社員が在籍する企業における、当該復職した社員に対する企業のキャリア形成支援を明らかにすることであった。方法は、アンケート調査（実施時期は2024年3月初旬～5月下旬の3か月間。追加実施を2025年2月～3月とした）及びインタビュー調査（対面もしくはオンラインによる半構造化面接法による）であった。対象企業については、地域センター及びリハビリテーションセンターから復職した社員が在籍する企業の紹介を受けた上で、当該企業36社に対し個別にアンケート調査を依頼した（回答が得られた企業は30社（回収率83.3%）であった）。このうち、インタビュー調査に17社から協力が得られ、13社を分析対象とした。

(3) 復職した社員へのインタビュー調査

復職した社員のキャリア観の変化やその変化に影響を与えた要因、企業や支援機関による取組に対する受け止めの実態を明らかにするため、復職した社員に対しインタビュー調査を実施した。第2章で報告をした「企業へのアンケート調査」の対象となった企業30社に対し、支援機関の職場復帰支援を活用し復職した後、一定期間安定して就労している社員の紹介を依頼した。なお、職業生活の途中で疾病や障害を抱えた者を対象としており、当初より障害を開示して入社した者は対象から外した。

インタビューは復職した社員が所属する事業所への訪問もしくはオンラインにより実施し、1人1回、1時間程度で、半構造化インタビュー法を採用した。調査期間は2024年9月から2025年2月であった。インタビュー項目は、キャリアに対する考え方や影響を受けたことについて直接的に尋ねる質問を中心に、職歴や休職に至った経緯など、キャリアに対する考え方や影響を受けたことを間接的に確認するための質問を設定した。

3 調査研究の内容

(1) 支援機関調査

ア アンケート調査

医療機関調査では、「キャリアの見つめ直し」に影響を与えた支援として、「自己洞察」、「症状自己管理」が高い割合で見られ、自己理解、疾病理解を進めることがキャリアの見つめ直しにつながることを示唆された。支援以外でのキャリアの見つめ直しに影響を与えた事柄、キャリアの見つめ直しに関する事例からは、「自己洞察」、「症状自己管理」に加え、「コミュニケーション」が影響を与えていることが分かった。また、地域センターのアンケート結果においても、キャリアの見つめ直しに影響があった支援として、「キャリア支援」、「障害特性支援」が高い割合で挙げられており、疾病理解や自己洞察を深めることがキャリアの見つめ直しに影響を与えていることが示唆された。

地域センター調査において、キャリアの見つめ直しに影響を与えた支援として「基礎体力支援」が41.7%であった。一見、キャリアと直接関係しないように見えるが、この内容には、生活リズム表を活用した生活管理が含まれている。復職後の職業生活では、睡眠や食生活など生活リズムの安定が重要であり、長時間の残業等による生活リズムの乱れがメンタル不調の要因となる場合がある。そのため、今までの働き方を振り返り、キャリアを見直す上でこの支援が必要であり、影響を与えた支援として挙げられたと推測される。

イ ヒアリング調査

ヒアリング調査では、医療機関、地域センター、EAP 機関、リハビリテーション機関における復職支援事例を通じて、「キャリアの見つめ直し」に関する支援の実態を明らかにした。各事例とも個別の障害特性や職業経験、価値観に応じた支援を展開しており、それらの支援活動が「キャリアの見つめ直し」に繋がる可能性があると考えられた。

障害種類別にみると、精神疾患のある者では、支援を通じて従来の職業観や働き方に対する価値観が変容する様子が確認された。発達障害のある者では支援を通じて、障害を開示する方向への思考の転換や自己肯定感の向上が働き方の変化につながっていた。高次脳機能障害のある者では、障害の影響によ

り自身の状態を認識することが難しい場合があることから、リハビリ出勤などの体験を通じて現実的な業務内容への納得感を形成する過程が重視されていた。

(2) 企業調査

ア アンケート調査（企業による復職支援とキャリア形成の取組の実際）

企業を対象としたアンケート調査では、復職支援の取組とキャリア形成を支える取組の一般的状況と復職した社員の個別対応についてそれぞれ尋ねた。

復職した社員に対しては「産業保健スタッフ、管理部門、従業員所属部署等」が連携して対応しており、休職に至るまでの働きかけでは、「取得可能な休職期間や休業補償、復職に関する情報（傷病手当金などの経済的な保障・休業の最長期間）等について説明した」や「産業医相談を勧める、受診を促す」が多く、休職期間中の働きかけでは「上司、産業保健スタッフ、人事担当者等の会社の担当者と休職期間中も定期的に接触する機会を設けた」や「ご本人にリワーク支援や復職デイケア等外部の支援の活用を勧めた」、「職場復帰後の配慮事項や周囲の協力について、現場の理解を求めた」などが多かった。

また、企業が復職した社員へ実施した働きかけのうち、特段効果的とされたものとしては、休職に至るまでの期間では「産業医相談を勧める、受診を促す」が、復職準備期間中では「ご本人にリワーク支援や復職デイケア等外部の支援の活用を勧めた」がそれぞれ多く挙げられた。復職後の配慮では、「上司、産業保健スタッフ、人事担当者等との定期的な話し合いの場の設定」が実施率、特段効果的とされた割合のいずれも高かった。

復職後の配慮内容の見直しについては、「雇用管理」、「作業環境」のカテゴリで、配慮継続の選択率が半数を上回る項目が多数であった。

キャリア形成を支える取組について項目ごとの実施率をみると、復職した社員において最も多いのは「定期面談、1on1 ミーティング」であり、次いで「目標管理制度」、「スキルアップ研修」となった。一方、一般社員でも同様に「スキルアップ研修」、「定期面談、1on1 ミーティング」、「目標管理制度」が揃って高い実施率であった。一方で、これらの項目については、復職した社員への取組割合が一般社員より低かった。

イ インタビュー調査

企業を対象としたインタビュー調査では、復職した社員に対する休職から復職後に至るまでのキャリア形成に係る働きかけや配慮の詳細を把握し、13社について調査結果を報告した（表概-1）。

表概－1 調査対象企業一覧

企業名	基礎情報			職場復帰社員事例	障害種類
	産業分類	企業規模	インタビュー回答者		
A社	電気・ガス・熱供給・水道業	大企業	保健師	若手社員	精神疾患/発達障害特性
B社	製造業	大企業	人事部担当者/看護師	中堅社員	精神疾患
C社	製造業	大企業	人事部長	中堅社員	高次脳機能障害
D社	製造業	大企業	保健師	非管理職	精神疾患
E社	金融業、保険業	大企業	専属産業医/保健師	中堅社員	精神疾患
F社	製造業	大企業	人事部長	管理職 (ラインなし)	メニエール病、精神疾患
G社	サービス業他に分類されないもの	大企業	人事室健康推進部	管理職	高次脳機能障害
H社	建設業	大企業	保健師	管理職	精神疾患
I社	製造業	大企業	人事部健康推進部	若手社員	精神疾患
J社	製造業	大企業	製造部課長	若手社員	高次脳機能障害
K社	製造業	中企業	総務課	中堅社員	精神疾患
L社	製造業	中企業	総務経理部	中堅社員	精神疾患
M社	製造業	中企業	総務部課長	管理職	精神疾患

本調査では、企業におけるキャリア形成体制、復職支援の取組、ならびにキャリア形成支援に関する課題意識について以下の結果が得られた。

(7) キャリア形成体制

全ての企業において、人材育成を図る視点で、各種研修制度や目標管理制度が整備されていた。また、一般社員と復職した社員に対するキャリア形成の仕組みに制度上の差異はなく、同様の研修制度や目標管理制度が適用されていた。

(イ) 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

休職・復職に際しては、進め方に違いがあるものの、人事、直属の上司、産業保健スタッフが連携し、復職前後に面談や情報共有を行っていた。具体的には、健康相談室が社員と人事の間の「ワンクッション」として機能し、キャリアコンサルタント資格を持つ人事担当者が本人の考えを丁寧に聞き取り、業務への反映を図っている事例が見られた。また、復職後には定期面談やキャリアミーティングが比較的密に行われていた。

企業が外部支援機関の活用としてリワーク支援を利用する目的は、休職に至った要因を整理することや自身を客観視して整理すること等を通じて、キャリアの見直しを促進することを期待してのものであった。

(ウ) 復職支援の実際（キャリア関連）

アンケート調査では、復職後の配慮として「上司・産業保健スタッフ・人事担当者との定期的な話し合い」が86.1%の企業で実施され、特に効果的と評価された。こうした場合は単なる状況確認にとどまらず、症状の安定と職位・職責のギャップを調整する機能を果たしているものと思われた。また、配属先や部署の変更は13社中11社で行われ、本人の経験を活かせる部署への異動が重視されていた。職務内容の変更も障害特性に応じた柔軟な対応がなされていた。さらに、降格事例も一部で見られ、本人の意向に留意しつつ責任軽減や本人の状態に応じた職位調整が行われていた。

(エ) キャリア形成支援に対する企業の課題意識

企業担当者からは、精神疾患に関して「目標管理制度の評価の難しさ」、「再発リスクとキャリア形成のバランス」、「個人差への対応」が課題として挙げられた。高次脳機能障害では「適性を見極め」、「企

業の期待と現状の乖離」が指摘された。産業保健スタッフからは「障害特性とキャリアアップの判断」、「社員への寄り添い」、「復帰後キャリア形成支援の複雑性」、「メンタル不調の予防対策」が課題として示された。

本調査から、企業における復職した社員のキャリア形成支援には、制度面と個別対応の両面が存在することが明らかとなった。一般社員と復職した社員に対するキャリア形成制度に差異は見られず、研修や目標管理制度は共通して適用されていた。一方で、復職後の支援は個別対応が中心であり、産業保健スタッフ、人事、上司が連携し、面談や業務調整を通じて本人の状態に応じた支援が行われていた。特に、復職直後には業務量や職務内容の調整が重視されていた。

また、今回の調査対象企業は全てリワーク支援を復職前に活用していたが、そのプログラムの中では、精神疾患のある社員を中心に、自己理解やキャリアの見つめ直しを促す取組が実施され、その後の復帰に備えている事例も見られた。一方で、対象事例は限られるが、発達障害の特性や高次脳機能障害のある社員については、企業のキャリア形成方針と本人の特性との調整の困難性が指摘され、適性の見極めや職務設定に苦慮する声も聞かれた。

復職支援の中で行われる業務調整や面談は、社員本人の希望や主体性を尊重する姿勢が顕著であり、本人の意向を丁寧に聴取し、それをキャリア形成支援に反映させる取組が多く見られた。こうした支援は、復職後の安定した就業がキャリア形成支援の出発点となるとともに、その後の自律的なキャリア構築を促す上で重要な取組になっているものと考えられる。

(3) 復職した社員へのインタビュー調査

分析対象者は、精神疾患により休職した者が9名、高次脳機能障害により休職した者が3名であった。

ア キャリア観の変化と、その変化に影響を与えたこと

(7) 精神疾患による休職者

全体で9名のうち30歳代以上の8名と20歳代の1名では、キャリア観の変化の方向性と、その方向性に影響を与えたことが異なっていた。

30歳代以上の8名は、地域センターのリワーク支援の影響等により、健康や人間関係、コミュニケーションを重視する働き方や生き方、仕事での成功よりも生活の充実や心の安定を優先する考え方への変化に言及していた。具体的に影響を受けた支援内容を挙げていたのは8名中4名であり、うち、キャリア講習が3名、アサーションが2名だった。また、40歳代以上の7名は、キャリアに対する考え方について変わらない思いもあることが明らかとなった。

20歳代の1名は、部署異動と上司の存在により、お金を稼ぐためには仕方がないというやらされ感から、仕事に関する知識や技術を身に着けたいというお金以外の価値を見出しつつあった。

(4) 高次脳機能障害による休職者

3名全員が、病気をきっかけに、自身が考えたことや家族の言葉が影響し、休職期間を経て仕事を中心とした生き方から、健康や家族を優先する価値観へと変化していた。1名には、リハビリを通じて、他社の考え方や制度などを知ったことも影響を与えていた。人生における仕事の優先度が低くなった一方で、3名それぞれが、会社に貢献したい、役に立ちたいという思いを語っていた。

イ 企業による取組の受け止め方

(7) 精神疾患による休職者について

9名全員が休職期間中に定期的に企業と面談をし、復職前の面談で、復職部署や職務内容、配慮事項等について希望を伝える機会があった。8名については、復職後の職場環境が本人の希望に沿ったものであり、復職後の部署や職務、配慮事項に対し肯定的に受け止めていた。本調査研究の第2章で報告をした企業へのアンケート調査の結果では、8名の所属企業から、復職時の部署異動や職務内容の変更、業務負荷の調整が当該社員にとって効果的であったとの回答を得ており、復職した社員の希望を反映した配慮事項の調整は、企業の立場からみても適切であったと考えられた。

また8名のうち5名が、上司の理解やコミュニケーションの取りやすさについて、8名のうち3名が同僚とのコミュニケーションの取りやすさについて言及をしていた。さらに、8名中3名が、休職前と復職後で、働き方改革など部署全体の取組により、コミュニケーションの取りやすさや効率化を意識した仕事の進め方などの職場環境が大きく変化をしたことに言及していた。

第2章で報告をした企業へのアンケート調査の結果では、「休職期間中に定期的に接触する場を設ける」、「現場への理解を求める」という配慮を全ての事業所が実施していた。これらのことから、リワーク支援における復職前の定期的な面談により、企業が休職社員の状態やニーズを把握したことが、当該社員が必要とする配慮事項の調整や上司・同僚によるサポートにつながり、企業によっては、組織の働き方改革やメンタルヘルスへの取組との相乗効果で、復職した社員の肯定的な受け止めに影響したと考えられる。

なお、9名のうち2名は、それぞれ近い将来の外的キャリアの変更（夜勤対応の部署への異動の可能性や再度管理職として働くこと）についての不安や葛藤を抱えていた。

(4) 高次脳機能障害による休職者

復職後1年が経過した2名は、それぞれ復職後の職務内容や周囲の態度に不安や葛藤を抱いていた時期があったが、インタビュー調査時点では、所属部署や職務内容に対し肯定的に受け止めていた。休職期間中の支援機関での取組を通じ、自身の障害に対する認識を深め、自身の状況について企業に対する伝え方を身につけていたことが、不安や葛藤を抱えたときに、企業に対し自身の状態を伝えるという行動の土台となったのではないかと考えられる。また、その行動が、復職後の職場において上司や産業保健スタッフ、人事担当者など、それぞれを支える存在につながり、企業が部署異動や人事との面談など組織として対応したことが、復職した社員の肯定的な受け止めにつながったのではないかと考えられる。

なお、2名はともに30歳代であり、それぞれ将来のキャリアへの不安を抱いていた。1名は定期的な人事との面談によりストレスが軽減されており、1名は10年後のキャリアについて見通しが持たず、自分の病気を知る人がいなくなった時の不安を抱えながら、誰かと話す必要性を感じていた。将来のキャリアへの不安についても、企業と社員間でのコミュニケーションが重要になると考えられる。

4 考察

本調査では、精神疾患による休職者のキャリア形成支援において、リワークプログラムが一定の役割を果たしているように見受けられた。支援者に対するヒアリング調査では、復職にあたり支援機関を介

した企業との調整を行っている事例も見られ、障害特性に応じた専門的助言を行えるという支援機関の特性が活用されていた。企業側では、復職前の相談、復職時の調整、復職後の定期面談が実施され、特に面談は体調や職務のとらえ方等を本人自身が語ることによって、キャリアについて自ら思考する機会にもなっていた。休職は職業生活における大きなキャリア・トランジション（転機）であるといえ、それまで自己のアイデンティティを支えてきたキャリアが一旦崩れて自己効力感、自己肯定感が低下した状態に陥ることになる場合が多いが、一方で、キャリアの見つめ直しに重要な役割を果たすキャリア・アンカーは、転機においてこそ意識されやすいとされる。

また、高次脳機能障害により休職した社員については、職位に応じたキャリアを形成するという視点では、障害の影響を踏まえた職務内容の設定に難しさがあるものの、復職した社員が自身の状況を企業に伝えることが周囲のサポートにつながっていたことから、復職支援において障害に対する認識を深めることが、職場でのキャリアの継続を支える上で重要となるであろう。

本調査研究の意義は、支援者視点でのキャリアの見つめ直しの取組とその効果、企業の対応とそれに対する復職した社員の受け止めについて整理できた点にある。他方、インタビュー調査の対象者数が十分でなく、復職した社員の属性、企業規模・業態に偏りがあり、属性別や企業規模・業態別の差異などの傾向は検証できなかった。また、企業へのインタビュー調査の対象が産業保健スタッフや復職対応の役職員中心となり、企業全体の方針等もそれらの者の視点に限られることとなった。調査対象と調査方法を工夫した上で、今後も事例収集を継続していくことが重要である。

序 章

序章 本調査研究の背景、目的等

第1節 調査研究の背景

2022年に改正され、2023年4月から施行された改正「障害者の雇用の促進等に関する法律」では、雇用の質の向上に向け、事業主の責務が明確化され、キャリア形成の支援を含め適正な雇用管理をより一層積極的に行うことが求められることとなった。

こうした事業主のキャリア形成支援を含めた適正な雇用管理の一つである、休職した精神障害者の職場復帰支援は、本人にとってのキャリア形成の観点からも重要である。休職者にとり、今までのキャリアを振り返り、将来の働き方や目標を再定義することにより復職後の長期的な安定した職業生活につなげるための重要な取組となるからである。しかし、厚生労働省（2025）によれば、職場復帰における支援（職場復帰支援プログラムの策定を含む）の取組を実施している事業所は、全体で23.1%であり、産業医の選任が義務付けられている労働者50人以上の事業所では33.1%であった。事業所規模別では、1,000人以上で78.6%、500人以上999人以下で69.3%、300人以上499人以下で56.6%と、300人以上の規模では5割を超えているものの、規模が小さくなるにしたがって割合が下がっている。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（以下「機構」という。）障害者職業総合センター職業センター（以下「職業センター」という。）においては、2002年度及び2003年度に、うつ病等により休職した労働者の職場復帰を支援するための「在職精神障害者の職場復帰支援プログラム」（以下「リワークプログラム」という。）の開発と試行実施を行い、その後、2004年度から、リワークプログラムを基礎として、職場環境や職場復帰時の職務内容の調整及び本人のキャリアプランの再構築への支援を重点とした「精神障害者の職場再適応支援プログラム（ジョブデザイン・サポートプログラム）」を開発した。全国の地域障害者職業センター（以下「地域センター」という。）においては、2005年度からこれらの職業センターのリワークプログラムの支援技法を導入してリワーク支援を行っている。こうしたリワークプログラムについては、職業センター（2014）において、復職者の再休職のリスクについて、リワークプログラムを利用しないで復職する人は利用して復職する人の6倍以上という結果も示されている。これらについて、障害者職業総合センター（2021）では、医療機関の復職支援プログラムの特徴についての調査結果を踏まえた職業リハビリテーション機関の職場復帰支援の有効性の向上の検討のなかで「職業リハビリテーションのノウハウや知見を生かした、キャリアや職場を意識したプログラムについて引き続き開発や実践することが特有の強みとなることが示唆された」としている。

このように一定の成果を上げているリワーク支援であるが、企業による積極的な職場復帰支援に資する上では、重要な要素であるキャリア形成支援に焦点をあて、企業による職場復帰した社員（以下「復職した社員」という。）に対するキャリア形成支援の実態やその本人への影響等を把握し、本人のキャリア形成に資する観点から、そうした企業の支援との連携をより密にすることで、より効果的な支援として展開されることがこれまで以上に期待される。そのため本調査研究では、リワーク支援等を活用した復職した社員に対するキャリア形成支援に関する職場復帰支援実施機関（以下

「支援機関」という。)※¹及び企業の取組と、それらの取組に対する復職した社員の職場復帰過程における受け止め及び復職した社員のキャリア観の振り返り（復職した社員の「キャリアの見つめ直し」）を調査し、職業センターにおける支援技法の開発・改良に資するものとする。

なお、当機構では職場復帰支援を、リワーク支援とは別のプログラム※²で高次脳機能障害のある者に対して実施している。当該プログラムの改良にも資するよう、本調査研究では精神疾患（発達障害者における二次障害を含む）及び高次脳機能障害により休職し、職場復帰した方を調査の対象とする。

※1 職場復帰支援実施機関：医療機関、地域センター、EAP 機関、リハビリテーション機関

※2 職業センターで開発した高次脳機能障害者に対する職場復帰支援プログラム及び職業センターで開発した支援技法を導入した地域センターの職業準備支援（障害特性や職業上の課題の把握及び改善に係る支援などを行うプログラム）

第2節 調査研究の目的等

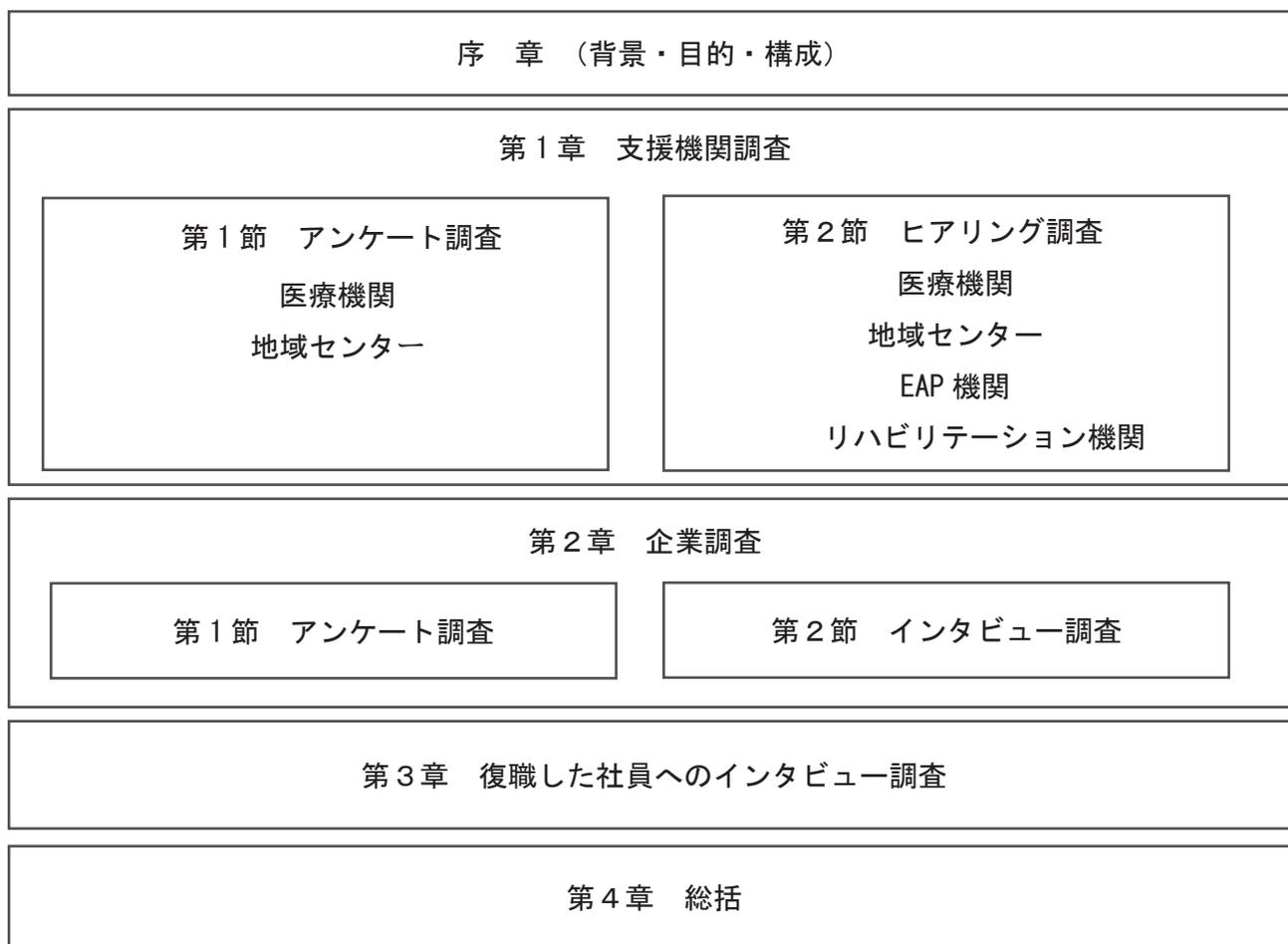
1 目的

本調査研究の目的は以下の3点である。

- ・精神疾患（発達障害における二次障害を含む）及び、高次脳機能障害による休職を経て復職した社員に対する支援機関の支援が、当該復職社員のキャリア形成に与える影響を明らかにする。
- ・当該復職社員に対する、企業のキャリア形成支援を明らかにする。
- ・支援機関の支援や企業のキャリア形成支援に対する、当該復職した社員の受け止め及び当該復職した社員のキャリア観の変化を明らかにする。

2 本報告書の全体構成

本報告書の全体構成は図序-1に示すとおりである。序章では、本調査研究の背景、目的、全体構成、用語の整理について述べた。第1章では、支援機関を対象とした調査として、医療機関及び地域センターを対象としたアンケート調査、医療機関、地域センター、EAP 機関及びリハビリテーション機関を対象としたヒアリング調査の結果を示した。第2章では、地域センターから紹介のあった職場復帰支援を活用した企業に対するアンケート調査及びインタビュー調査の結果を取りまとめ、考察した。第3章では復職した社員を対象としたインタビュー調査で得られた結果を取りまとめ、考察した。第4章では本調査研究を総括した上で本調査研究の意義と今後の課題等について論じた。



図序－1 本調査研究の全体構成

3 用語の整理

本研究における「キャリア」は、職業センター（2007）にならい、『個人が生涯にわたって仕事や社会とどのように向き合い、どのようにかかわっていくのかということ。ライフキャリア』を意味する」ものとした。

また、リワーク支援等を活用して復職した社員のキャリア観（仕事観・やりがい・人生・興味といった自身の価値観）の振り返りを「キャリアの見つめ直し」と表現することとした。

参考文献

厚生労働省（2025）．令和6年労働安全衛生調査（実態調査）

障害者職業総合センター 調査研究報告書 No. 156（2021）．「職場復帰支援の実態等に関する調査研究」

職業センター 実践報告書 No. 26（2014）．「精神障害者職場再適応支援プログラム リワーク機能を有する医療機関と連携した復職支援」

職業センター 実践報告書 No. 20（2007）．「精神障害者の職場再適応支援プログラム実践集（2）～気分障害者に対する復職支援の実践～」

第 1 章

支援機関調査

第1章 支援機関調査

本章は精神疾患（発達障害者における二次障害含む）、高次脳機能障害による休職から復職した社員に対する支援機関による復職支援の実態と支援が復職した社員のキャリアの見つめ直しに与えた影響等について明らかにする。

第1節 アンケート調査

本節では、医療機関及び地域センターを対象として、復職支援の実態と復職支援が復職した社員のキャリアの見つめ直しにどのような影響を与えているか等を把握するため、アンケート調査を実施した。

1 医療機関アンケート調査

(1) 調査目的

精神疾患（発達障害における二次障害を含む）で休職して復職を果たした事例について、休職者の支援を行っている医療機関における復職支援の実態と休職者の復職過程におけるキャリアの見つめ直しの状況等を把握することを目的とした。

(2) 調査方法

ア 調査対象

一般社団法人日本うつ病リワーク協会に所属する医療機関（195 機関）に対し、調査依頼書を送付し、任意の復職支援担当者1名に回答を依頼した。

イ 調査事項

主な調査事項は以下のとおりである。（参考：巻末資料1）

- ・復職支援の実施状況について
- ・復職支援利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えた支援について
- ・「キャリアの見つめ直し」に関する事例

ウ 調査方法及び期間

2023年9月にWebフォームで実施した。

(3) 調査結果

ア 回答状況

69機関から回答を得た（回収率：35.4%）

イ 復職支援の実施状況

(7) 利用者の主たる疾患や障害名

2022年度1年間に復職に向けた支援を実施した利用者の主たる疾患や障害名について全て回答を求めた。その結果、「気分障害」（94.2%）の割合が最も高く、次いで「発達障害」（69.6%）であった（図1-1）。

「その他」を選択した場合、具体的な疾患、障害名の記入を求めたところ、24機関から43件の

回答を得た（表 1 - 1）。「適応障害」（10 件）が最も多く、次いで「不安障害」（6 件）であった¹。

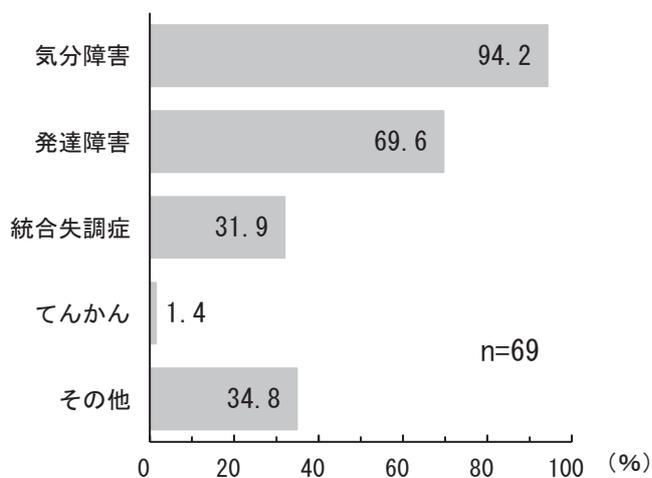


図 1 - 1 利用者の主たる疾患や障害名（複数回答）

表 1 - 1 「その他」として回答のあった疾患・障害名

疾患・障害名	回答数
適応障害	10
不安障害	6
うつ病	5
双極性障害	4
アルコール依存症	3
摂食障害	3
うつ状態	2
強迫性障害	2
パーソナリティ障害	1
解離性障害	1
急性一過性精神病性障害	1
高次脳機能障害	1
心因反応	1
身体表現性障害	1
人格障害	1
双極感情性障害	1

(イ) 支援に関わるスタッフの資格

復職支援に関わるスタッフの資格について当てはまるもの全てに回答を求めた。その結果、「臨床心理士、公認心理師」（91.3%）が選択された割合が最も高く、「医師」（84.1%）、「看護師」（79.7%）と続いた（図 1 - 2）。「その他」を選択した場合、資格について具体的な記入を求めたところ、「キャリアコンサルタント」、「管理栄養士」といった回答が得られた。

¹ 回答の中には同一の疾患・障害を指していると思われるものや、「気分障害」に分類可能と思われるもの含まれているが、再分類は実施せず、回答で得られた名称に基づく分類結果を記載した。

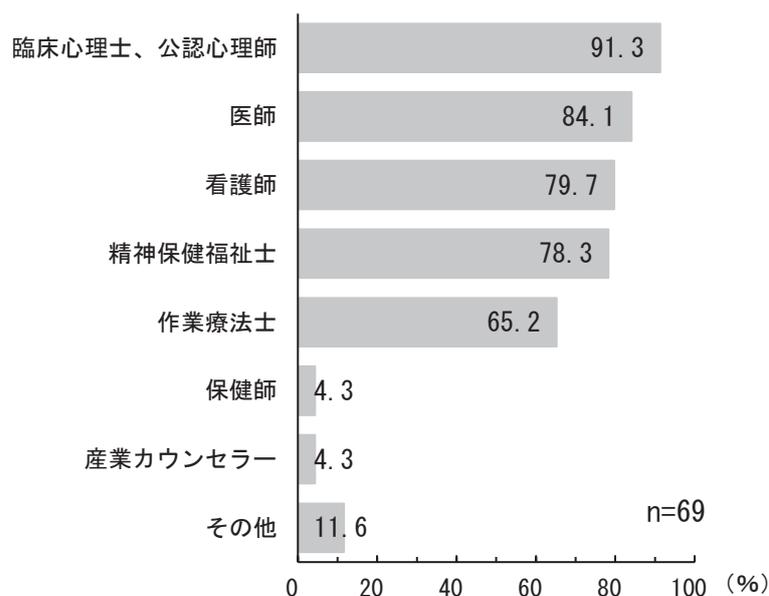


図 1-2 支援に関わるスタッフの資格（複数回答）

(ウ) 実施している支援内容

実施している支援内容について当てはまるもの全てに回答を求めた。支援内容の項目は、「2016年度リワークプログラムの実施状況と利用者に関する調査研究」（五十嵐 2016）で用いられているプログラムの「目的区分」に基づいて表 1-2 の「内容」のとおりとし、略称を「項目」のとおり整理した。

表 1-2 調査した支援項目とその内容

項目	内容
症状自己管理	疾病理解、セルフケア、再発予防など症状自己管理のための支援
自己洞察	行動の振り返り、自己理解、内省など自己洞察のための支援
コミュニケーション	コミュニケーションスキル向上、対人交流など、コミュニケーションの支援
リラクゼーション	心身のバランス、リラクセス法習得など、リラクゼーションのための支援
作業能力・集中力	作業能力・集中力の向上や確認のための支援
基礎体力	体力向上、運動不足解消、ストレッチなど基礎体力のための支援
モチベーション	自己課題取組、動機付けなどモチベーションのための支援
感情表現	非言語感情表現、情操教育、カタルシスなど感情表現のための支援

非言語感情表現、情操教育、カタルシスなど感情表現のための支援である「感情表現」の選択率は 49.3%と半数程度であったが、それ以外の項目について、いずれも高い選択率であった（図 1-3）。

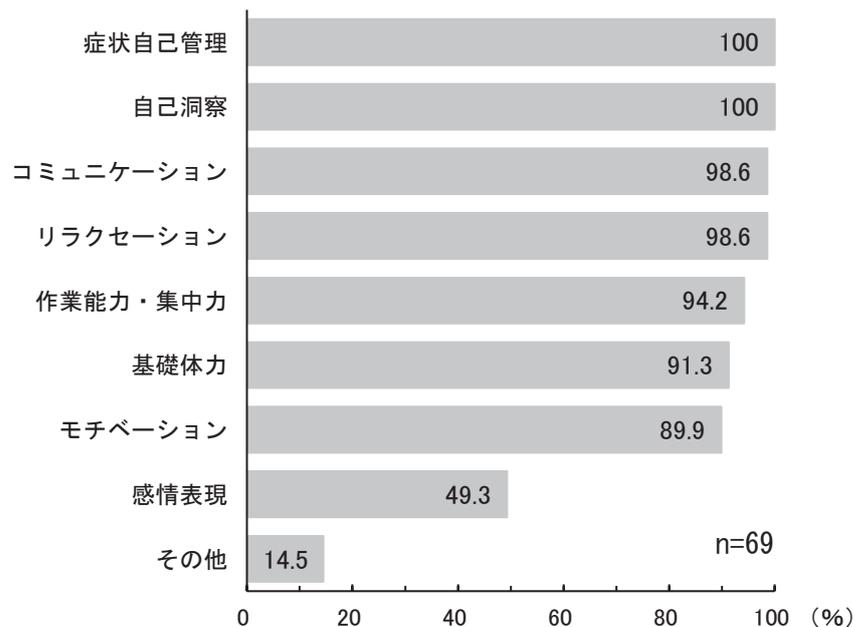


図 1-3 実施している支援内容（複数回答）

(エ) 利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えた支援

(ウ)の回答のうち、利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われた支援について、当てはまるもの全てに回答を求めた。その結果、「自己洞察」(100%)の選択率が最も高く、「症状自己管理」(84.1%)、「モチベーション」(72.6%)と続いた（図 1-4）。

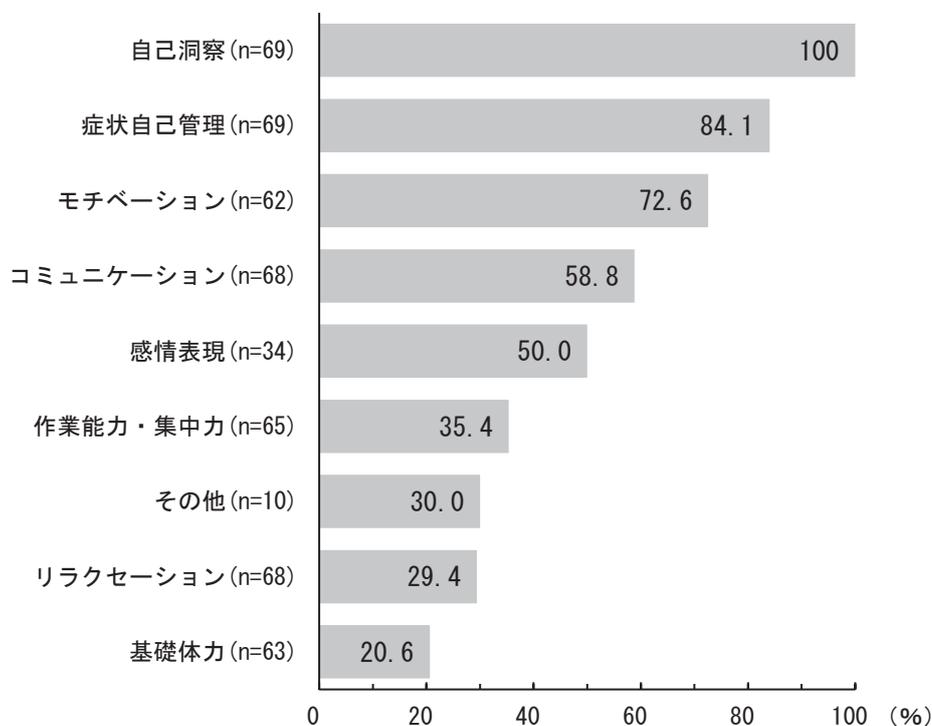


図 1-4 利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えた支援（複数回答）

(オ) 支援以外で「キャリアの見つめ直し」に影響を与えた事柄

(エ)の支援以外で「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われた事柄について自由記述で回答を求めたところ、48件の回答を得た。複数の内容が記載されている回答を分割し81件とした上で、個々の意味内容の類似性に従い分類した。分類のカテゴリー名と記述例を表1-3に示す。最も多かったカテゴリーは「リワーク参加者との交流」(25件)で、次いで「主治医やリワークのスタッフとの関わり」(19件)であった。また、「職場関係者とのコミュニケーション」(9件)や「家族とのコミュニケーション・関係性」(8件)など、職場や家族とのコミュニケーションに関連する内容も挙げられていた。

表1-3 支援以外で「キャリアの見つめ直し」に影響を与えた事柄

カテゴリー	件数	記述例
リワーク参加者との交流	25	<ul style="list-style-type: none"> ・ リワークグループでの、異なる年代・異業種との交流 ・ メンバー同士の支え
主治医やリワークのスタッフとの関わり	19	<ul style="list-style-type: none"> ・ リワーク担当医やスタッフからの説明や励まし ・ ソーシャルワーカーや臨床心理士の面談
自己理解・気づき	9	<ul style="list-style-type: none"> ・ 症状を言語化できるようになったこと ・ 主治医に言われた課題を通じた自己理解の深化
職場関係者とのコミュニケーション	9	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場上司と本人の面談 ・ 疎遠になっていた会社の友人に連絡を取って職場の状況を聞いたこと
家族とのコミュニケーション・関係性	8	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家族との対話 ・ 家族内の役割分担を相談したこと
プログラムや活動内容	8	<ul style="list-style-type: none"> ・ 再発防止策を作成し、発表したこと ・ ボランティアや地域貢献を行ったこと
ライフイベント	2	<ul style="list-style-type: none"> ・ ライフイベント（結婚・出産）が生じたこと ・ ライフステージ変化を理解したこと
その他	1	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求職活動のなかでのうまくいかなさを経験したこと

(カ) 利用者の「キャリアの見つめ直し」に関する事例

利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われた具体的な事例（利用者の言動、支援の内容等）について、自由記述で回答を求めた。加えて、当該事例に影響を与えたと思われる支援内容について、(図1-2の各項目と同じ項目を示した上で) 当てはまるもの全てを選択するよう求めた。得られた自由記述回答から、①支援(働きかけ)内容の具体的な記述がないもの、②特定の事例ではなく一般化された記述、③本人の価値観(キャリア観)が不明のものに該当するものは分析対象から除外した。その結果、分析対象として24件の回答が得られた。

分析対象となった事例の障害種類は、精神障害17件、発達障害7件であった。また、「利用者の『キャリアの見つめ直し』に何らかの影響を与えたと思われた具体例」の記述内容について、「認知の変化」、「キャリア・働き方の再構築」、「コミュニケーション・対人関係の変化」、「モチベーション・復職意欲の向上」、「人生観・価値観の変化」の5つのカテゴリーに分類を行った。複数のカテゴリーに該当する事例については、複数のカテゴリーを適用した。代表的な記述例と、当該記述例の障害種類、影響を与えた支援内容を表1-4に示す。

表1-4 利用者の「キャリアの見つめ直し」に関する事例

カテゴリー	件数	記述例	障害	影響を与えた支援
認知の変化	7	認知行動療法のグループワークで、新たに認知に気づき、自分だけでは気づかない行動を知ることができた。復職後も役立てたい。	精神	自己洞察
キャリア ・ 働き方の再構築	8	休職したてのころは今後の事を考えると仕事仕事だったけど、キャリア講習を受けると仕事が一番大事ではなくて生活の土台が一番大事だと気づくことができてよかった。	精神	症状自己管理 コミュニケーション 作業能力・集中力 モチベーション
コミュニケーション ・ 対人関係の変化	4	「これまで職場において、相談することを躊躇することが多かったが、皆に共感してもらい皆の意見を聞くことで、これからは相手のことばかり考え過ぎずに、他者評価を気にし過ぎずに、相談してもよいと考えるようになった。」とコミュニケーションプログラムにおいて発言がありました。	精神	コミュニケーション 自己洞察
モチベーション ・ 復職意識の変化	5	振り返り作業を通して、自身の仕事に対してどういった点にモチベーションを感じているのか整理し、復職意識が向上した。	精神	症状自己管理 自己洞察
人生観 ・ 価値観の変化	4	生育歴やキャリアを振り返る事で、自身のこれまでの人生を振り返る事ができた。立ち止まって内省する事の大切さを学んだ。	発達	自己洞察

2 地域センターアンケート調査

(1) 調査目的

精神疾患（発達障害者における二次障害を含む）、高次脳機能障害で休職して復職を果たした事例について、地域センターにおける復職支援の実態と休職者の復職過程における「キャリアの見つめ直し」の状況等を把握することを目的とした。

(2) 調査方法

ア 調査対象

地域センター（多摩支所を含む）48センター

イ 調査事項

主な調査事項は以下のとおりである。（参考：巻末資料1）

- ・復職支援の実施状況について
- ・復職支援利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えた支援について
- ・「キャリアの見つめ直し」に関する事例

ウ 調査方法及び期間

2023年9月5日～10月12日の間、Webフォームで回答を求めた。

(3) 調査結果

ア 回答状況

48センターから回答を得た（回収率100%）。

イ 復職支援の実施状況

(7) 利用者の主たる疾患や障害名

前年度に職場復帰支援（職業準備支援等を活用した復職支援を含む）の対象とした利用者の主たる疾患や障害名について全てに回答を求めた。その結果、「気分障害」は全ての地域センターで支援を行っていた。「発達障害」は35センター（72.9%）、「統合失調症」は29センター（60.4%）、「高次脳機能障害」は21センター（43.8%）で支援を行っていた（表1-5）。

表1-5 利用者の主たる疾患・障害名 (n=48)

疾患・障害名	支援実施経験のある地域センター	
	数	割合 (%)
気分障害	48	100
統合失調症	29	60.4
てんかん	4	8.3
発達障害	35	72.9
高次脳機能障害	21	43.8
その他	44	91.7

(イ) 実施していることが想定される支援内容

地域センターで実施していることが想定される 10 の復職支援について実施の有無を尋ねた。復職支援の項目とその内容は表 1-6 のとおりである。

表 1-6 実施していることが想定される支援内容

項目	復職支援の内容
基礎体力支援	生活リズム表を活用した生活管理 基礎的な体力向上のための支援
作業遂行支援	簡易作業、PC 作業などの遂行能力や集中力を回復 向上させたり補完手段を獲得させたりするための支援
対人技能支援	SST、アサーションなどの対人技能の訓練
障害特性支援	障害特性の理解、ストレス場面での体調管理 疲労のマネジメント等のための支援
企業連絡支援	本人から企業への連絡や交渉に関する支援
医療連絡支援	本人から主治医への連絡や相談に関する支援
キャリア支援	キャリアプランの再構築のための支援
新たな職務支援	新たな職務に対応するための支援
企業支援	企業に対する支援
その他	その他、各センター独自の取組

復職支援の実施状況は、「新たな職務支援」と「その他」を除いて全ての項目が 90%以上であった（表 1-7）。

表 1-7 復職支援の実施状況 (n=48)

復職支援	支援経験のある地域センター	
	数	割合 (%)
基礎体力支援	48	100
作業遂行支援	48	100
対人技能支援	48	100
障害特性支援	48	100
企業連絡支援	44	91.7
医療連絡支援	44	91.7
キャリア支援	48	100
新たな職務支援	28	58.3
企業支援	45	93.8
その他	11	22.9

(ウ) 利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えた支援

10の復職支援のうち、利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われるものについて、当てはまるもの全てに回答を求めた。

影響ありとの回答が最も多かったのが「キャリア支援」が43センター（89.6%）で、次いで「障害特性支援」が38センター（79.2%）であった。一方、「影響ある復職支援の該当なし」と回答したセンターが2センターあった（表1-8）。

表1-8 利用者の「キャリアの見つめ直し」に影響を与えた復職支援

復職支援	支援実施 センター数	うち、影響あり	
		数	割合 (%)
基礎体力支援	48	20	41.7
作業遂行支援	48	25	52.1
対人技能支援	48	22	45.8
障害特性支援	48	38	79.2
企業連絡支援	44	21	47.7
医療連絡支援	44	12	27.3
キャリア支援	48	43	89.6
新たな職務支援	28	13	46.4
企業支援	45	14	31.1
その他	11	5	45.5
影響のある支援の該当なし	2	-	-

(エ) 支援以外で「キャリアの見つめ直し」に影響を与えた事柄

(ウ)の支援以外で「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われる事柄について自由記述で回答を求めたところ、30件の回答を得た。複数の内容が記載されている回答を分割し53件とした上で、個々の意味内容の類似性に従い分類した。分類のカテゴリー名と記述例を表1-9に示す。最も多かったカテゴリーは「医療機関等の専門的助言」（12件）で、次いで「書籍やSNSからの情報」（9件）であった。

表 1-9 支援以外で「キャリアの見つめ直し」に影響を与えた事柄

カテゴリー	件数	記述例
医療機関等の専門的助言	12	<ul style="list-style-type: none"> ・復職に関する主治医からのアドバイス ・主治医の助言、障害特性の説明
書籍や SNS からの情報	9	<ul style="list-style-type: none"> ・ストレス関連の書籍の読書 ・キャリアやコミュニケーション関連の書籍の読書
家族とのコミュニケーション	8	<ul style="list-style-type: none"> ・家族の意見 ・妻との会話
リワーク支援参加者との交流	8	<ul style="list-style-type: none"> ・他の利用者との意見交換場面 ・自分と同じ状況のグループの中での利用者間のコミュニケーション
職場関係者とのコミュニケーション	6	<ul style="list-style-type: none"> ・上司・同僚とのコミュニケーション
支援者・専門職との関わり	5	<ul style="list-style-type: none"> ・育児経験のある社内保健師、リワークアシスタントとの会話 ・リワーク支援期間中の企業や産業医との面談
友人とのコミュニケーション	3	<ul style="list-style-type: none"> ・趣味の仲間とのコミュニケーション ・友人とのコミュニケーション
ライフイベント	2	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の家族関係の変化 ・子の養育の終焉が見通せてきたこと
その他	3	<ul style="list-style-type: none"> ・趣味や余暇活動の実施 ・キャリアの棚卸し・振り返り

(オ) 利用者の「キャリアの見つめ直し」に関する事例

利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われた具体的な事例（利用者の言動、支援の内容等）について、自由記述で回答を求めた。加えて、当該事例に影響を与えたと思われる支援内容について、(表 1-6 の各項目と同じ項目を示した上で) 当てはまるもの全てを選択するよう求めた。得られた自由記述回答から、①支援(働きかけ)内容の具体的な記述がないもの、②特定の事例ではなく一般化された記述、③本人の価値観(キャリア観)が不明のものに該当するものは分析対象から除外した。その結果、分析対象として 53 件の回答が得られた。

分析対象となった事例の障害種類は、精神障害 43 件、発達障害 6 件、高次脳機能障害 4 件であった。また、「利用者の『キャリアの見つめ直し』に何らかの影響を与えたと思われた具体例」の記述内容について、「人生観・価値観の変化」、「キャリアビジョンの再構築」、「自己理解の深化」、「働き方の見直し」、「職務適性の再確認」の 5 つのカテゴリーに分類を行った。複数のカテゴリーに該当する事例については、複数のカテゴリーを適用した。代表的な記述例と、当該記述例の障害種類、影響を与えた支援内容を表 1-10 に示す。

表 1-10 利用者の「キャリアの見つめ直し」に関する事例

カテゴリー	件数	記述例	障害	影響を与えた支援
人生観・価値観の変化	30	修了レポートの発表において、『「人の役に立つ・人間関係・自己成長・チャレンジ」の4点は自分にとって引き続き大事にしたい価値観。今後元気に長く働き続けるために、自分らしさが失われないために「健康」「自分のペース」を付け足したい』というコメントがあった。	精神	障害特性支援 キャリア支援
キャリアビジョンの再構築	22	仕事を通じて得る満足感（奉仕・社会貢献）のために、仕事に没頭していた。しかし、家族の時間を大切にすることも幸せを感じられると気づき、キャリアプランの変更（復職前の面談時に部署異動を希望）を申し出た。	精神	企業支援 キャリア支援
自己理解の深化	21	障害特性の講座に参加する等により、自身の特性を理解し、働き続けられる環境を再考する中で、発達障害について会社に告知し、復職していくことを決められた。	発達	基礎体力支援 作業遂行支援 対人技能支援 障害特性支援 キャリア支援
働き方の見直し	18	これまでは与えられた仕事を精査せずに全て請け負っていたが、アサーションを学んで適宜相談して良いことがわかり、かえってその方がタスク管理がうまくいくことを理解した。	精神	対人技能支援 障害特性支援 企業連絡支援 医療連絡支援 キャリア支援 新たな職務支援 企業支援
職務適性の再確認	7	作業支援で会社から情報提供を受けた復職後の業務に近い内容を実施。できること、できないことについて経験的に理解を深めたり、作業遂行上の工夫を検討したりすることを通して、「なんとかできそうだ」という感覚が持てるようになった。復職についても、「復職と決めたら頑張る。不安だけどやってみないとわからない。」と話した。	高次脳	作業遂行支援 障害特性支援 企業連絡支援 新たな職務支援 企業支援

3 考察

医療機関のアンケートからは、「キャリアの見つめ直し」に影響を与えた支援として、「自己洞察」、「症状自己管理」が高い割合で見られ、自己理解、疾病理解を進めることがキャリアの見つめ直しにつながることを示唆された。また支援以外でのキャリアの見つめ直しに影響を与えた事柄、キャリアの見つめ直しに関する事例からは、「自己洞察」、「症状自己管理」に加え、「コミュニケーション」が影響を与えていることが分かった。また、地域センターのアンケート結果においても、キャリアの見つめ直しに影響があった支援として、「キャリア支援」、「障害特性支援」が高い割合で挙げられており、疾病理解や自己洞察を深めることがキャリアの見つめ直しに影響を与えていることが示唆された。

また、地域センターにおいて、キャリアの見つめ直しに影響を与えた支援として「基礎体力支援」が41.7%となっている。一見すると、キャリアとは直接結びつきにくい内容ではある。しかし、その内容には、生活リズム表を活用した生活管理が含まれている。復職後の職業生活を考える上で、睡眠や食生活等の生活リズムの安定は重要な要素となるため、長時間の残業や帰宅後も仕事のことについて考えてしまうといった仕事に関連して生活リズムが乱れたことがメンタル不調の一要因となっている場合、今までの“働き方”を振り返り、キャリアを見直すにあたって必要であり影響を与えた支援として挙げられたと推測される。

第2節 ヒアリング調査

本節では、支援機関を対象として、復職支援の実態と復職支援が復職した社員のキャリアの見つめ直しにどのような影響を与えているか等を把握するため、ヒアリング調査を実施した。

1 調査概要

(1) 調査目的

本節では、精神疾患（発達障害における二次障害を含む）及び高次脳機能障害等を背景として休職に至った者に対する復職支援の利用者へのキャリアの見つめ直しに係る具体的な取組を明らかにし、復職支援を実施する機関における「キャリアの見つめ直し」に係る支援の実態を把握するため、第1節のアンケート調査の協力機関から選定した医療機関、地域センターに加え、精神疾患等のある労働者への復職支援の実績があるEAP機関、及び高次脳機能障害者の復職支援を行うリハビリテーション機関を対象としてヒアリング調査を実施することとした。

(2) 調査対象

医療機関3機関、地域センター3センター、EAP機関2機関、リハビリテーション機関2機関を対象とした（表1-11）。

表1-11 調査対象機関及び復職支援事例一覧

調査対象機関		復職支援事例		
機関の分類	機関名	精神疾患	発達障害	高次脳機能障害
医療機関	A クリニック	A		
	B 病院	B		
	C 診療所	C1	C2	
地域センター	D 地域センター	D1		D2
	E 地域センター	E		
	F 地域センター		F	
EAP 機関	G EAP 機関	G1・G2		
	H EAP 機関	H		
リハビリテーション機関	I リハビリテーション病院			I1・I2
	J リハビリテーションセンター			J1・J2

なお、各機関の選定条件は次のとおりである。

・医療機関

第1章第1節1の医療機関アンケート調査に回答し、回答内容から、精神疾患又は発達障害のある利用者における「キャリアの見つめ直し」に関わる支援が確認された機関について、地域、施設の規模を勘案し、3機関を選定した。

・地域センター

第1章第1節2の地域センターアンケート調査に回答し、回答内容から、精神障害、発達障害、又は高次脳機能障害のある対象者における「キャリアの見つめ直し」に関わる支援が確認された3センターを選定した。

- ・EAP 機関

気分障害等の精神疾患のある者への復職支援の実績がある国内のEAP機関で、「キャリアの見つめ直し」に関する取組についての知見が得られると見込まれる2機関を対象とした。

- ・リハビリテーション機関

高次脳機能障害のある者への就労支援、復職支援の実績がある2機関を対象とした。

(3) 調査の実施期間、方法及び調査内容

調査の実施期間は2024年1月～2月の2か月間であった。ヒアリングは半構造化面接法とし、1回1時間半程度のオンライン会議形式で実施した。医療機関・リハビリテーション機関においては復職支援担当のスタッフ、地域センターにおいてはリワーク支援の業務を担当した経験のある障害者職業カウンセラー、EAP機関においては精神疾患のある労働者の復職支援経験がある担当者に、それぞれ回答を依頼した。

主なヒアリング項目は表1-12のとおりである。①利用者概要、②スタッフの人数や専門性に関すること、③復職支援プログラム概要、④復職支援の対象となった事例の4カテゴリーについて尋ねた。④の事例については、表1-13の選定条件に沿って事例を選んでいただき、ヒアリングを行った。

ヒアリングした内容については、「支援機関利用者の概要と支援利用の経緯」、「支援のポイント、支援目標」、「支援内容、働きかけ」、「支援結果」、「キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援」、「支援者が把握した利用者の変化」に沿って整理した。

表 1-12 主なヒアリング項目

1	利用者概要
	利用者の障害内訳（精神・発達・その他）
2	スタッフの人数や専門性について
	利用者対応をするスタッフの資格とその役割や接触頻度
	※ 調査した資格は、医師、保健師、看護師、精神保健福祉士 作業療法士、臨床心理士、公認心理師、産業カウンセラー等
3	復職支援プログラム概要
	① 実施している支援、支援の流れ、各プログラムの概要
	② プログラム実施にあたって工夫しているところ
	③ 利用者・復職支援修了者に対するフォローアップの実施状況
	④ 利用者の在籍する企業に対する支援及び企業による利用者への配慮や働きかけの状況
4	復職支援の対象となった事例について
	① 基礎的事項
	障害名・診断名、年代、休職回数、休職までの勤続年数、来所経路、 会社側の窓口担当者（上司・総務・産業保健スタッフ等）
	② 復職支援開始当初の状態について
	休職の経緯、困り感、支援目標
	③ 「キャリアの見つめ直し」の状態と変化（支援前後による違い）
	④ 「キャリアの見つめ直し」に影響を与えたと思われた支援や働きかけ
	支援にあたって「キャリア見つめ直し」を意識的に扱ったかどうか。 「キャリアの見つめ直し」支援の優先度
	⑤ 障害に対応した「キャリアの見つめ直し」の扱いはあるか

表 1-13 復職支援の対象となった事例のうち、ヒアリングの対象とした事例の選定条件として示したものの

①	精神疾患（発達障害による二次障害を含む）、高次脳機能障害 によって休職に至った方 ※採用時に障害者雇用の対象であった方は除きます
②	貴機関の復職支援を活用して復職された方（支援実施時期は問いません）
③	現在も安定して働いておられる方 ※安定して：業務遂行可能で、突発的な欠勤や早退、遅刻が1か月間に複数回ない方

2 調査結果

(1) 精神疾患のある方の支援事例

ア 医療機関ヒアリング調査

ヒアリング機関：Aクリニック		
<利用者Aの属性>	<休職するまでの勤続年数>	<休職回数>
男性、40歳代、うつ状態	15年	1回目

(ア) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

会社は利用者Aを「仕事ができない人」とみなしており、パフォーマンス評価を求めている。復職支援において企業側が利用するEAP機関を通じてAクリニックを紹介されて利用に至った。

(イ) 支援のポイント、支援目標

復職支援プログラムの目標設定として、期待されるパフォーマンスと実際に提供できたことの乖離を見直すこととした。加えて、復職に向けてどのようなスキルをどの程度上げる必要があるか、会社から求められることや環境・状況に適応する上で、さらにどのようなスキルが必要かを具体化してトレーニングすることとした。

(ウ) 支援内容、働きかけ

エンカウンターグループ²やSST（ソーシャルスキルトレーニング）のプログラムにおいて、利用者が会社の中の困った状況をテーマにロールプレイをしたり、会社の上司や同僚との関係構築について話し合いをした。プログラムは前半と後半に分かれており、後半ではオフィスワークとしてそれぞれの課題（読書から少し負荷の高い仕事に似たような読み物や資格の勉強まで様々）に取り組む時間となっていた。加えて、5～10分程度のスタッフによる面談を週に1回実施し、生活記録を参考にショートゴールや最終的なゴール、休職に至った振り返りを行った。実際の利用者Aとの面談では、今のままの会社で行くのかという話題を重ねていた。グループワークでは他の利用者の仕事へのスタンスや今後働きたい環境などを共有した。

(エ) 支援結果

利用者Aは「今の会社にしがみつかなかなくていいのかな」という思いに至り、最終的にはリワーク参加中に退職をして新たな仕事に就くこととなった。支援終了時のアンケートでは「自分のキャリアのチェンジを図るに当たって（復職支援プログラムへの参加が）刺激になった」と記述している。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

エンカウンターグループを行い、他の利用者の仕事のスタンスや今後の職場環境の希望を話し合ったこと。また、ロールプレイを通じて会社での関係構築の方法を学んだことも刺激になったと思われる。他には、話し合いなどいろいろな場面で、他の利用者から「今のままの会社でいくんですか」という話が多くあったことや、スタッフによる個別面談で最終ゴールを確認したり、休職経緯を振り返ったりしたことが挙げられる。

² エンカウンター・グループ：人間関係能力の開発や心理的成長を目的とした集中的な人間の出会いのグループ体験。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

利用者 A から「キャリアのチェンジに当たって（リワークが）刺激」になったこと、「自身も今の会社にしがみつかなかなくていいのかな」ということが聞かれた。最終的には仕事先を見直すこととし、リワーク参加中に退職をして転職した。

ヒアリング機関：B 病院		
<利用者 B の属性>	<休職するまでの勤続年数>	<休職回数>
男性、50 歳代、うつ状態	32 年	2 回目

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

利用者 B は、B 病院とは別な病院の総務課に所属し、係長の役職に就いていた。職場では自己肯定感が低く他者の目を気にしてしまい、自分の能力以上のことを引き受けてしまうことが多々あった。上手くいったこともあったようだが、上手くいかないこともあった。休職は 2 回目であったが、1～2 週間程度出勤できなくなることは、複数回あったようである。利用者 B は、B 病院のウェブサイトを見て自発的に来院した。主治医は利用者 B と同じ病院に勤務する医師であり、話しやすい環境にあったようだ。

(イ) 支援のポイント、支援目標

リワーク開始時、本人は復職するかどうか自体を迷っていた。また、「0 か 100 か」で物事を捉える傾向があり、復職するのであれば、復職前とまったく同じ業務ができなくてはならないと考えていた。そのため、支援者は、早急に結論を出すのではなく、焦らずに進めることを支援の目標とした。

(ウ) 支援内容、働きかけ

リワークでは、認知行動療法、心理教育、SST などのプログラムを実施した。加えて、朝礼の時間には、本人が自分の関心事や症状について 1 分程度で話す機会を設けた。さらに、プログラムの後半では、「自分史」（自分が生まれてから病気を患い、リワークに通うまでのエピソードを文章にまとめる課題）に取り組んだ。

(イ) 支援結果

支援を通じて、本人は徐々に柔軟な考え方ができるようになり、復職に対する姿勢にも変化が見られた。最終的には、「係長という役職を降りて復職したい」と考えるようになり、上司との面談の場で自らその意向を伝え、「役職を手放すことができた」と述べていた。また、考え方が変わり始めた時期から服装にも変化が現れ、うつ病を発症する前に好んでいたスタイルに戻るなど、内面的な変化が外見にも表れるようになった。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

利用者 B は、朝礼やディスカッションの場で自分の関心事や症状について話すことができるようになったことが、回復過程の一つであったと認識していた。また、「自分史」の作成を通じて、SOS を出せなかった理由や、他者の目を気にしすぎていた自分に気づき、自己理解が深まったと述べて

いた。さらに、認知行動療法によって考え方が柔軟になり、「つらいのであれば役職を受けないという選択肢もある」と考えられるようになった。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

支援者は、本人がリワークのトレーニングの一環として「自分自身の気持ちを観察して把握し、その重さを推し量る」ことや、「自分の長所や病状を具体的に話す」ことを通じて、自己理解を深めたと評価していた。その結果、本人は役職を手放すという重要な決断を自ら下すことができた。支援者は、「これまでのキャリアを手放せる人と手放せない人がいて、手放せる人は自己理解がしっかりできている」と述べ、本人については、前者に該当し、「この先、自分がどのような方向を選べばよいかを上手く整理できた」との印象を持っていた。

ヒアリング機関：C 診療所		
<利用者 C1 の属性>	<休職するまでの勤続年数>	<休職回数>
男性、40 歳代、適応障害	20 年	1 回目

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

利用者 C1 の職業はシステムエンジニア (SE) であり、業務負荷の増大について周囲に相談できず、抱え込んだ結果として発症に至った。復職に際し、同様の状況では再発のリスクがあると判断され、会社の勧めによりリワーク支援に繋がった。

(イ) 支援のポイント、支援目標

治療目標は体調を整え、復職を果たすことであった。リワークの目標としては、本人が自身の健康状態や行動傾向を振り返り、それを踏まえて社会適応に必要なスキルを自ら見いだすことであった。

(ウ) 支援内容、働きかけ

支援内容には、ACT (アクセプタンス&コミットメント・セラピー)³をはじめ、認知行動療法、ストレスマネジメント、コミュニケーションなどが含まれていた。これらのプログラムは全て復職を前提として構成されており、特に ACT では「自分の軸」を探すことを目的としていた。

(エ) 支援結果

リワークを通じて、本人の仕事観に変化が見られた。休職前は「キャリアアップ」が仕事に対する目的であったが、リワークの様々なプログラムを受ける中で、休職そのものがキャリアアップを難しくするということや、業務負荷がかなりかかっている中で今後この会社でキャリアアップを目指していくのかについて気持ちが揺れ動いた。最終的には「家族を養うための収入を得ること」や「プライベートの時間」、「健康」、「セルフマネジメント」も大事にしていきたいと考えるようになった。

³ ACT (アクセプタンス&コミットメント・セラピー)：心理的柔軟性を高めること、すなわち、人生でやってくる避けることのできな
い苦しみを無理になくそうとせず、人生を豊かにする行動を自己決定し行動していくことを目的とする認知行動療法

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

キャリア観の変化に影響を与えた支援として ACT のプログラムが挙げられた。毎週実施されるワークを通じて、キャリア、プライベート、家族など、自分が大切にしたい価値観を再考する機会となったと考えられた。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

当初は、リワークそのものが本人にとって必要なものであるのかについて理解ができていない部分があり、会社から行くように言われたので仕方なく来たという状況であった。当初は自信をなくしており、仕事に戻りたいという気持ちもあれば、戻って業務を続けられるかという気持ちもあり悩んでいた。リワークを通じて、仕事に対する捉え方や価値観に変化が見られた。休職前は、キャリアアップが仕事の目的であったが、生活の安定や健康の維持も大事にしていきたいと考えようになった。

ヒアリング機関：C 診療所		
<利用者 C2 の属性> 男性、50 歳代、適応障害、ASD、 ADHD	<休職するまでの勤続年数> 30 年	<休職回数> 2 回目

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

利用者 C2 は、電気機器メーカーの開発職に従事していた。診断名は「適応障害」（リワークの利用中に本人の希望により実施した心理検査によって、ASD と ADHD の両方の特性があることも判明）であった。長年、コミュニケーションやタスクの管理に困難を抱えながらも業務を継続していたが、年齢とともに業務が上手く回らなくなり、心身の不調をきたして休職に至った。本人はリワークに対して前向きで、リハビリの一環として積極的に取り組む意欲を示していた。

(イ) 支援のポイント、支援目標

治療やリワークの目標は、「心の安定を図り、復職すること」であった。本人は「必ず復職する」という強い意志を持ち、「自分を変えて職場に馴染んでいきたい」という思いがあった。支援者も「仕事の捉え方についての支援の優先度は高かった」と述べており、仕事の捉え方が支援のポイントとなっていた。

(ウ) 支援内容、働きかけ

リワークでは、プログラムの実施に加えて、週 1 回程度の定期面談を実施した。また、心理検査の結果を踏まえ、復職に向けて自身の特性や必要な配慮事項を整理し、会社に伝える準備を支援した。

(エ) 支援結果

利用者 C2 は、障害特性をオープンにするかどうかについて、また、オープンにする場合、どこまで伝えるべきか、誰に伝えるべきかなど数か月間悩んだ。ただ、これまでのままだと業務遂行は

難しいことを自覚しており、続けていくために何が必要かということ考えた結果、「障害特性を周囲に伝えて配慮してもらいながら自分のできることをする」という判断に達し、自身の特性や配慮して欲しいことをピックアップして伝えることとした。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

定期面談を通じて、今後の働き方について本人と時間をかけて話し合いを実施した。基本的には本人に考えてもらい、支援者はその手伝いをする支援を行った。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

長年、家族や職場から特性について指摘を受けていたが、「なかなか自分の中で認めたくない部分もあって」受け入れられず、検査も受けずに変わろうとせずにきた。しかし、「仕事に行けないという状況になったときに、今まで言われていたことを受け止めようという気持ちになった」と述べており、受診段階では「変えるしかない」という気持ちに変わっていた。さらに、支援を通じて現状と向き合い、障害の開示の方向に思考が変化した。

イ 地域センターヒアリング調査

ヒアリング機関：D 地域センター		
<利用者 D1 の属性>	<休職するまでの勤続年数>	<休職回数>
女性、40 歳代、適応障害	15 年	1 回目

(ア) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

事業所の保健師からの紹介により D 地域センターの利用に繋がった。

利用者 D1 は、それまで仕事と家事と子育てとに時間に追われながら過ごしていて自分のための時間を持てなかった。仕事も家事も子育ても全て中途半端になっているのが、自分のせいだと責めてしまい不調になった。

(イ) 支援のポイント、支援目標

仕事と家事と子育てを両立しながら働き続けることとした。

(ウ) 支援内容、働きかけ

リラクゼーションやストレスコーピングの中で、短時間でできるものでよいので自分の時間を持つようにした。時間内にできない仕事を早めに上司に報告する、仕事の量や質で周囲に対する罪悪感を持たないようにする、自分のライフステージに合わせた働き方を検討する、といった取組を行った。

(エ) 支援結果

まずは時短勤務で子育てを優先し、子供の成長に合わせて自身のキャリアプランを見つめ直して、今の会社で働き続けるということが可能であることに気が付いた。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたとされる支援

リワークを通じて自分の優先順位を変えた働き方を実践し、今の会社で働き続けられるという自信を持つことができた。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

全ての役割を完璧にこなすと考えていたことに無理があったということに気が付いた。子供が小さいうちは子育てを優先して、子供が成長してきたら仕事に重きを置くというようにライフステージによって役割の優先順位をつける方が結果的に無理なく働き続けられるのではないかという価値観の変化があった。

ヒアリング機関：E 地域センター		
<利用者Eの属性>	<休職するまでの勤続年数>	<休職回数>
男性、50歳代、うつ症状	28年	1回目

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

利用者Eが従事していた業務は、保険の決算業務で大変忙しい部署の業務であった。最初は不眠を訴えて休暇を取得したいとのことであったが、その後も体調不良を訴え続け、休暇を希望したため、医師の診察を受け、休職になった。復職しても業務過多な部署であることを理解しており、そういうところに復職できるかと非常に不安に思っていた。

リワーク支援の利用は会社からの紹介であった。リワーク支援を利用しても復職できるのか不安があり消極的であったが、説明会に参加、プログラムを見学した結果、リワーク支援利用へと気持ちが変化した。

(イ) 支援のポイント、支援目標

ストレス対処ができるようにすること、相当具合が悪くなるまでSOSを出せないため、医者に掛かるタイミングなど体調変化への対処をセルフコントロールできるようにすることを目標とした。

(ウ) 支援内容、働きかけ

生活リズム表や体調不良に響くストレスを分析した表の作成や、キャリアデザインの講座の中で、自分の1日の時間を仕事は何%で家族とのコミュニケーションが何%でと円グラフを手描きで書くという取組を行った。

(エ) 支援結果

体調を崩さないためには、仕事と切り離れた時間を持てるような働き方をしなければいけないという意識が変わっていき、復職後は、定時に帰る、土日に仕事はしないということを徹底し、仕事以外の時間を趣味のジャズバンドの練習に費やすことにした。

また、作成した生活リズム表や体調不良に響くストレスを分析した表に基づき、復職後も自分が危険な状態にあると気付いたときには地域センターのカウンセラーと面談している。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

キャリアデザインの講座の中で、自分の1日の時間を仕事は何%で家族とのコミュニケーションが何%でと円グラフを手描きで書いてもらう授業があり、自分は99%仕事というか、仕事と寝る以外に何かあるのかと思っていたが、他の人がペットとの時間とか趣味の時間とか書いているのを見てものすごく驚いていた。それから仕事と切り離れた時間を持てるような働き方をしなければいけないという意識に変わっていった。

職場の疑似体験プログラムの中で、取り扱っている業務は会社のものよりはるかに容易なものであるにもかかわらず、人に頼めないとか、相談できない、お願いできない、という自分の傾向は全く同じであることに気付いた。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

二度と休職したくないという気持ちから、休職を避けるためには仕事量の調整が必要という支援者の助言も踏まえ、降格もして給料も大幅に下がったが、定時に帰る、土日は仕事をしないなど徹底して仕事を調整するようになった。

ヒアリング機関：F 地域センター		
<利用者Fの属性>	<休職するまでの勤続年数>	<休職回数>
男性、50歳代、ASD、適応障害	20年	1回目

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

幼少期にASDの診断を受けたが、会社には非開示で就職した。マネージャーに昇格し、クレーム対応業務をしなければいけなくなったり、年上の部下に指示を出しても断られて結局自分で仕事をしなければならず仕事を抱え込んで体調を崩した。産業医からの紹介でセンターの利用に至った。

自分に自信がない、マネージャーという立場が辛い、人に頼ることができない、周囲との関わりが非常に少ない、人と話す機会が乏しい、といった状況にあった。

(イ) 支援のポイント、支援目標

休職中は昼夜逆転し、睡眠もとれていなかったもので、生活リズムを整えること、対人面のストレスをただ耐えるだけではなくストレス対処ができるようになること、本人の意向としてアサーションの勉強をすること、ストレス対処や今できていることの整理をすることを目標とした。

(ウ) 支援内容、働きかけ

ジョブリハーサルの中で、スタッフなどから本人のできているところを具体的に伝えるようにした。また、キャリア講習の中で本人の強みをスタッフなどから言うようにしたりした。

(エ) 支援結果

自分に自信がない状況だったが、「この場面でのあなたのこの発言についてはこのように思いました。」というように本人の発言を基に他者の意見を具体的に伝えることで、他人がどう理解するかを認識するようになった。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたとされる支援

周囲との関わりが非常に少なく、人と話す機会が乏しかったが、今までは頭の中で悶々と抱えていたものを他の受講生と色々話し合ったり、他の受講生やスタッフから色々な言葉を投げかけられたりすることで、「そういうふうに言ってもらえるんだな」、「そういうふうに捉える人もいるんだな」と視野が広がった。また、自分ができていることについての実感がある程度得られるようになり、マネージャーという立場がもたらす過剰な義務感にとらわれていた状況から、上司もいて業務の調整もできるのだから「人に頼ってよかったんだな、自分の病気のことを伝えてもいいんだな」と言えるようになるなど、自分の立ち位置や今後の仕事の仕方について考えられるようになった。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

他の受講生との話し合いや受講生及びスタッフからの言葉の投げかけにより、自己肯定感が持てるようになったことで、人に頼ることを肯定的に捉えられるようになった。また、このことがきっかけとなり、今後の仕事の仕方を考えられるようになった。

ウ EAP 機関ヒアリング調査

ヒアリング機関：G 機関		
<利用者 G1 の属性>	<休職するまでの勤続年数>	<休職回数>
男性、30 歳代後半、自律神経性頭痛	2 年	1 回目

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

利用者 G1 は帰国児童生徒であり、海外経験を活かしながら外資系企業で営業職として勤務していた。現職である日系企業への転職後、自分の営業スタイルと異なる接待重視の営業スタイルを求められたことに戸惑いを感じていた。また、コロナ禍で家庭の事情もあり、在宅勤務をしながらの営業活動を行っていたが、上司が変わってから部署内で出社を求められる雰囲気があり、実際に在宅申請を上司からたしなめられもした。その後、胃腸炎、不眠、頭痛などの体調不良が続き、G 機関にて電話相談を数回実施した後に医療機関を受診。自律神経性頭痛と診断され休職に至った。

(イ) 支援のポイント、支援目標

まずは療養に専念してもらうこととし、体調が整ったところで図書館での自主作業や休職要因と再発防止策を検討する復職訓練に取り組むこととしたが、その復職準備の一環として自身の営業スタイルと企業から求められる営業スタイルの違いについてどのように折合いをつけるかを考えてもらうこととした。

また、利用者 G1 は日本語でアサーティブに意見を伝えきれず抱え込み、結果としてストレスをためやすかったことが明らかにもなったことから、支援の目標は、相手とアサーティブに交渉し、折合いをつけられるようになるなどコーピングをより充実させ復職することとした。

(ウ) 支援内容、働きかけ

支援において、これまでのキャリアを支援者と振り返る中、利用者 G1 は外資系企業から現在の日系企業に転職して以降、「やれと言われたら、納得がいなくてもやらなくてはいけない」、「違和感を抱きつつ従わねばならない、我慢しなくてはいけない」と考えていたこと、顧客との関係性も“上司のため”、“会社のため”に構築しようと考えていることが明らかとなった。カウンセリングの中で生育歴や帰国児童生徒としての体験を言語化していったところ、帰国後の経験から得意な英語では自身の考えを明確に言い表せても、日本語では言葉選びの難しさを感じているとの気づきがあり、カウンセリングの中で可能な限り日本語で自分の気持ちや考えを言語化し、自己受容を促していった。また、レジリエンスリワークグループに参加してもらい、キャリアアンカーを明確にしたうえで参加者間のディスカッションを行うよう促した。

(I) 支援結果

グループワークに参加してディスカッションを進めたところ、利用者 G1 は「アサーティブに自分の言いたいことが言えてそれを参加者に受け入れられたことが自信になった」と述べた。カウンセリングの中で相談初期から帰国児童生徒としての不適応感が学生時代からあり、日常の振る舞いに窮屈さを感じていたことが語られたが、リワークを通じて、アサーティブなコミュニケーションを取ってもよいという理解が進むこととなった。

働き方についても、「会社のためにキャリアを形成し、家族の生活費を稼ぐために働く」というマインドから「自分の生活のため」とか「個々人のために働く、関係性を築く」というマインドに変化した。また、「営業にこだわらず、マーケティングだとかで自分の専門性を活かすのも一つ」と語っており、より視野を広げてキャリアについて考えられるようになった。

(II) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

キャリアの見つめ直しに影響を及ぼしたと思われる働きかけの一点目は、「カウンセリングの中での関わり方」である。帰国児童生徒としての体験、生育歴を語ってもらい、自身の中で形成された価値観を日本語で言語化したこと、本人の働くうえでの価値観が、日本語として自己受容されたことと考えている。二点目は、リワークグループである。アサーティブに日本語で表現し、日本人の利用者たちに受け入れられたことが、自信につながったと考えられる。実際、リワークグループでのディスカッションを通じて「素の自分がわかった」とも述べていた。生き方の話など「キャリアの見つめ直し」に関しては当初から触れていたが、カウンセリングでの自己受容と、リワークグループにて他者より受容された体験によって自身の価値観がより明白になったと思われる。

(III) 支援者が把握した利用者の変化

利用者 G1 は当初、仕事に対する価値観が義務的なものであり、自身の思いや希望を意識することは少なかったが、リワークグループでの活動を通じて、働くことに対する多様な価値観に触れる過程で、現在の職場で働く自分は「偽りの自分」であったと語るようになっており、自身の本来の思いや希望について意識するようになった。そして、これまで、自分を押し殺して努力してきたが、改めて「お客様のために専門性を発揮すること」が自分にとって最も大切な価値であることを再確認した。

また、この気づきをアサーティブに伝えることで、周囲に受け入れられる可能性があることも実

感じたことにより、自己理解が深まった様子うかがえた。

ヒアリング機関：G 機関		
<利用者 G2 の属性> 男性、20 歳代後半、睡眠障害、解離性障害	<休職するまでの勤続年数> 4 年半	<休職回数> 1 回目

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

利用者 G2 は、ストレスチェックでの高ストレス判定を契機に勤務先の保健師が医療機関の受診を勧めたところ、睡眠障害と診断され、服薬治療を開始。改善が見られず、勤怠問題や勤務中の不調などが増加したため休職。保健師のサポートのもと段階的なりハビリ勤務（通勤訓練）を実施し、復職を目指したが、再び心身不安定となり、リハビリ勤務を延長するも安定がみられなかったため、復職に至らず。その際、保健師を通じて G 機関を紹介された。G 機関では睡眠外来がある精神科への転院を促し、そこで新たに解離性障害と診断された。治療とカウンセリングを進めるなかで、医師からは、過去の親からの虐待がトラウマとなり、希死念慮があるとされた。

(イ) 支援のポイント、支援目標

本人には復職の意思はあるものの、希死念慮や家族、会社へのネガティブな気持ちが強いこと、生活面では過眠・過食など自制が効かないといった面もあったことから、支援目標は、職場復帰に向けて現在の症状が生じたときに行動や認知の修正を図ることとした。加えて「生き方」や「キャリアの見つめ直し」についても検討することとした。

(ウ) 支援内容、働きかけ

ものづくりへの興味が高く、休職中も一喜一憂しながらも本人が大事にしている趣味を続けることを手掛かりに、復職欲求を高めることを意識したカウンセリングを進めた。また、アサーションなどコミュニケーション技術の学習・定着を、リワーク通所の目的として繰り返し共有した。

さらに、会社に管理されることへの強い怒りがストレス要因となっていたため、組織に所属して働く以上、組織のルールを理解し、受け入れる必要があることを説明した。

加えて、受容を進めるための取組として、リワークと並行して以前不安定となった通勤訓練を再度通常より長い期間で実施した。

また、キャリアの棚卸として「自分史」作成も丁寧に行った。

(エ) 支援結果

再度の通勤訓練を通常よりも長期間で実施し、企業に所属することへの良い意味での“受容的なあきらめ”を獲得することができた。G 機関とリワークの利用を終えて職場に戻った G2 は、業務のパフォーマンスも出すことができ、適応が良く落ち着いている。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

キャリアの見つめ直しを意識的に扱っているわけではなく、通常の復職支援においてキャリアの

棚卸や紐づけは標準的な支援の一つとして取り組んだ。カウンセリングの中では、G2による趣味の世界でどう生きていくかという話題を、現実の仕事の世界でどのように生きていくかという点に絡めることで、復職への実感をもたせるよう意識した。本ケースの復職支援において優先すべきテーマは、解離性障害や希死念慮を背景とした情緒面・生活面の安定化であり、キャリア支援を正面から扱える状態ではなかった。しかし、ものづくり活動を通じた自己効力感の回復や、組織への受け止め直しといった支援プロセスを経る中で、「働くことの意味」や「自分らしさ」についての内省が自然に進み、結果としてキャリアの見つめ直しが生じている。

このことから、G2に必要であったキャリア支援は、明確なキャリアプランの設計や将来設計を扱うような直接的な支援ではなく、心理社会的な安定を土台とした“間接的・基盤的なキャリア支援”であったと考える。すなわち、価値観の整理、自己理解の深化、組織観の再調整といった支援が、復職後の安定した働き方につながる実質的なキャリア支援として機能した。

ヒアリング機関：H 機関		
<利用者Hの属性> 男性、50歳代、気分障害	<休職するまでの勤続年数> 28年	休職回数 複数回（復職支援は2回目）

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

利用者Hはメンタル不調や病欠で休職を数回くり返していたため、周囲の目が気になり完全に立ち直れていない状況が続いていた。昇進も同期との比較では遅れており、本人はとても気にしていた。直近の休職の発端は直属の上司とのトラブルであった。昇進が遅れていることや休職を繰り返していることから人事評価面談自体を重圧に感じ、過度の緊張感や不眠が続いたことから体調不良となっていたところに、実際の面談でも上司からきつく指導されたことで強いショックを受けて休職に至った。

(イ) 支援のポイント、支援目標

EAP 機関利用にあたり本人が「健康面のリズムを整えたいということと、自己否定しがちな自分が自己肯定感を持って生きていける考えを身に着けたい」と目標を定めた。

(ウ) 支援内容、働きかけ

自分の“ライフ”と“キャリア”を考えようということでキャリアのセミナーや、ライフキャリアのセミナーを受けてもらい、定年後からそれ以降までも含めた将来的な見通しをもって考えてもらった。

(エ) 支援結果

セミナーを通じて、「あと2年で昇進が止まる」、「あと7年で定年になる」などと会社生活だけを考えていたことが判明した。ライフキャリアのセミナーで、定年してからもさらに20年～25年あり、その間の生活もイメージするよう促していくうちに、“今後の人生を豊かにするためには定年後の目標もしっかり考えよう”、“今の間に定年後の目標に対して種まきをする”という考え方に変わ

っていった。そして、ボランティアや地域の行事に積極的に参加するといった行動面での変化や、家族との生活を大切にしたいという気持ちが生じた。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

リワークを半年かけて長期間実施できたことが、本人の考え方の変化などに良い効果をもたらしたのではないかと思われた。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

本人から「物事の6～7割の達成でよしとする低空飛行的な働き方で、昇進・昇給がなくとも、それと引き換えに他人の目を気にせず今後の自分の生き方を模索する方が、むしろ墜落（病欠や休職）を防げると、考え方を切り替える機会になった」と聞かされた。

(2) 高次脳機能障害の支援事例

ア リハビリテーション病院

ヒアリング機関：I リハビリテーション病院		
<利用者 I 1 の属性> 男性、40 歳代、高次脳機能障害（注意障害、左麻痺、半側空間無視、視空間認知、構成障害）	<休職するまでの勤続年数> 15 年	<休職回数> 1 回目

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

利用者 I 1 は IT 関連の専門職に従事していたが、脳出血により前頭葉の領域に大きな損傷が見られ、全般的な高次脳機能障害が出た。回復期にリハビリテーション病院に入院し、主治医から職能の訓練の処方が出され、職能評価と訓練、職業相談を開始した。会社との連絡は本人の妻が窓口となっていた。復職のために必要なこと（病状の安定、生活リズムの安定、通勤）について復職に向けて本人と話し合いをしたところ、電車で都内に通勤できるかどうか本人の関心事となり、身体のリハビリのモチベーションとなった。その後、職場から在宅勤務での復職を提案されたが、自宅での生活の自立の必要性を主治医から指摘され、入所型の自立訓練を利用することとした。

(イ) 支援のポイント、支援目標

職能評価を通じて、ルーティン化された業務処理にミスが生じていることを指摘するも、職場での役割は専門知識を応用した企画・開発業務のため、そうしたミスは問題にはならないとの反応で、実感を持って課題を捉えることができている状況であった。高次脳機能障害の症状理解について、本人においては自己理解、会社においては高次脳機能障害の理解に加え、業務内容の見直しや配慮

の必要性の認識を持ってもらうことが目標となった。

(ウ) 支援内容、働きかけ

まず初めに、利用者 I1 の高次脳機能障害の症状及び復帰に当たっての配慮について、本人と会社に説明したが、説明だけでは、症状がどの程度作業に影響するのか、さらに専門的な仕事がどの程度まで可能なのかについて本人も会社もわからないような状況であったことから、正式な復職の前段階としてのリハビリ出社を提案し、実施した。具体的には、在宅勤務から始め、認知に負荷がかかる課題を会社に準備してもらい、実際に業務を遂行して管理・報告してもらい、上司と本人の妻に評価してもらった。

上記の取組を通じて把握された、従前から能力がかなり落ちている状況を具体的に上司からフィードバックする場を設定した。そこには、病院と会社の担当者、本人の妻が参加した。

(I) 支援結果

具体的にできていない部分について信頼する上司から説明を受けたことで、本人は高次脳機能障害の仕事への影響の大きさを理解し、認知的リハビリテーションをすることの意味付けができたことから、日常生活に認知的要素を取り入れた日課を作成したり、ダブルチェックをしたりする行動が見られるようになった。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

高次脳機能障害に対するトレーニングが必要ということをも本人に認識してもらい、訓練を継続したことで、今までの業務は難しい可能性があり、会社にも配慮を求めて、業務内容を見直した方が良かったといった、今後の仕事に対する捉え方の変化が少しずつ見られるようになった。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

訓練と上司からのフィードバックを通じて、自身の障害状況を客観的に見つめられるようになった。

ヒアリング機関：I リハビリテーション病院		
<利用者 I2 の属性> 男性、40 歳代、脳外傷後遺症、びまん性軸索損傷、高次脳機能障害	<休職するまでの勤続年数> 20 年	<休職回数> 1 回目

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

通勤時の労災で入院、救急病院で 1 か月間過ごし、その後 1 か月間当該病院で入院した。その際の本人の困り感は、記憶が悪いこと、情報処理に時間がかかること、身体の痛みがあること。退院後のフォローとして、外来訓練を行った。

(イ) 支援のポイント、支援目標

リワーク支援の目標として、本人が早期の復職を希望していたが、復職への家族の不安が大きか

ったため、週2回の外来訓練を設定、肉体労働系の仕事への復帰となることから、動作性の機能の向上を支援目標とした。また、本人が自分の状態に対する気付きがあまりない状況であったため、障害認識の深化へのアプローチを進めた。

(ウ) 支援内容、働きかけ

退院後3か月間は、動作性の機能向上に向けて、個別訓練で、MWSの事務系の課題とOA系の課題を中心に、農作業等の肉体労働系の作業も実施した。さらに、3か月経過時に復職が近づき実施するのに適切な時機であると判断し、リハビリテーション各科で実施している、外来グループ訓練である「通院プログラム」の少人数のグループワークのうち、職能科で行う、障害の影響と代償手段の必要性を知る・気付く・身に着けることを目的としたセッションに参加してもらった。

(I) 支援結果

上記セッションを週に2回来院またはオンラインで実施したが、その中で本人の変化が生じた。“自分はなかなか覚えられなくて、元々メモを取っているんだけど、意識して聞かないとメモを取れない”、“今までできたことができないということに気づいた”、と言ったことがあった。また、従来、物を忘れないようにきちんと用意する方だったが、そうした行動を忘れやすくなったこと等を、セッションを通じて気づくようになった。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

セッションに参加して、本人のキャリアの見つめ直しに関しての変化が現れるようになったと思われる。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

仕事で頭を使うと集中力が落ち、仕事をしている途中でも疲れてしまい、その疲れが取れにくいことを自ら職場の人に苦手なこととして伝えること、業務量も最初のうちは少なくしてほしいこと、現場作業も少なくしてほしいことといった配慮事項等を、本人と担当職員でまとめた上で復職した。復職後最初の1か月は半日勤務の軽勤務とし、その後フルタイムで1か月間リハビリ的に様子を見た上で、3か月目から通常勤務・残業なしというかたちで復職した。

イ リハビリテーションセンター及び併設の障害者支援施設

ヒアリング機関：Jリハビリテーションセンター		
<利用者J1の属性> 男性、50歳代、脳出血による高次 脳機能障害、視野欠損、失語症	<休職するまでの勤続年数> 30年	<休職回数> 1回目

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

利用者J1は、休職期間中に就労移行支援事業所を利用していたが、失語症があったことで人との関わりに困難が生じ、急性期回復期のリハビリが終了した後、外来通院先のソーシャルワーカー

から紹介を受けてJリハビリテーションセンターの利用に至った。

(イ) 支援のポイント、支援目標

失語症のため話せないことへの困り感があったが、職場復帰にあたって、“戻ればなんとかなる”という思いが強い状態であった。支援目標として、元の業務ができるようになりたいという本人の思いを尊重しながらも、業務の切り出しとリハビリ出勤を提案した。

(ウ) 支援内容、働きかけ

訓練の結果やリハビリ出勤による体験を本人に積み重ねてもらうため、本人の思いをより丁寧に傾聴しながら支援していくことを心がけた。再発リスクがあったため、無理はできないことも常に声かけした。また、一つ一つ進めることを人事部門と共有した。

(エ) 支援結果

当初の「マネージャー職で復帰したい、会社が好きなので貢献したい」という本人の思いが、その後、「マネージャーとしての復帰は難しいが現場での仕事をやってみた上で、状況を見ながらマネージャー職に戻りたい」に変化し、最後は「娘が独立するまで健康で働き続けられれば良い」というところまで変わってきた。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

復帰予定の職場へのリハビリ出勤の影響が最も大きかったようだ。リハビリ出勤や訓練で、注意障害の症状などを実際に体験し、実感が増した様子だった。また、今後のキャリアに関しても本人と企業の間に入り、本人の思いを十分尊重しつつ慎重に検討した上で、復職にあたっては嘱託職員に変更することとした。障害厚生年金の受給により、所得保障が得られたことも本人にとっては大きかったようだ。

また、企業との面談において、“できることからステップアップしていく”、正社員では働けないということではなく“確認して作り上げていきましょう”という話が企業からなされたことも、本人の納得感につながったようだ。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

訓練やリハビリ出勤、障害厚生年金の手続、企業からの前向きな働きかけ等により、本人にとって現実的な検討ができるようになった。

ヒアリング機関：Jリハビリテーションセンター		
<利用者J2の属性> 女性、20歳代、脳出血（脳動静脈奇形破裂）による高次脳機能障害、失語症	<休職するまでの勤続年数> 4年	<休職回数> 1回目

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

利用者J2は事務職として従事していたが、脳出血を発症後の医療措置の段階から休職。人事課

の保健師からの紹介で来所した。窓口は人事課保健師と現場の上司であり、人事課が主導で復職支援を実施した。

(イ) 支援のポイント、支援目標

本人の困り感は、失語症により言葉が出てこないこと、体力に自信がないことであった。しかし、感情のコントロールが課題としては大きく、その点への本人の自覚もあった。感情コントロールの対処法を身につけること、訓練を通じて体力や耐久性を向上すること、障害によって生じる業務遂行上の困難への対処手段を獲得すること及び復職後の職務を検討することを目標として支援を開始した。

(ウ) 支援内容、働きかけ

本人は発症前から完璧主義で曖昧なことが苦手であり、考えて仕事をし、仕事はきっちり行うべきで、“100%頑張らなければいけない”という思いがあった。そのため、訓練において出席率100%が難しい事態となった際や、リハビリ出勤でも突発的な休みがあり復職までもう少し訓練が必要との判断を職場にされた際などに、そうした部分をどうしていくかという話の中で、本人の考え方の変化を促した。加えて、疲労がたまると感情コントロールが上手くいかないことを本人が自覚できるよう働きかけた。

(エ) 支援結果

訓練とリハビリ出勤を通じて、6割程度の力でできる仕事を正確に行うということ、疲れがたまると感情コントロールが難しくなるので、そうならないよう無理なく仕事をするにはどう頑張るか、といったことを少しずつ培うことで、完璧主義的な考えも変化していった。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

若いこともあり、支援者側として“キャリア”を意識した支援は考えていなかったが、社会人としての社会性の面で幼さがあることを訓練や面談を通して、繰り返し本人に伝えた。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

感情コントロールが難しいため、支援者を頼って連絡したり、その場にいられなくなったりする、といった行動は改善されている。

ウ 地域センターヒアリング調査

ヒアリング機関：D 地域センター		
<利用者D2の属性>	<休職するまでの勤続年数>	<休職回数>
男性、50歳代、高次脳機能障害、失語症	30～40年	1回目

(7) 支援機関利用者の概要と支援利用の経緯

リハビリで通院していた病院と就労継続支援B型事業所からの紹介であった。失語症が重く、文

字の読み書きができなくなった。現場作業での復職という話もあったが、会社側の判断により安全配慮面から事務職での復職を目指すことになった。

(イ) 支援のポイント、支援目標

職業準備支援を利用し、本人の苦手なところを補う補完手段の習得を目標とした。

(ウ) 支援内容、働きかけ

様々な事務作業を試した。その中で、情報を目で見えて認識するのは難しかったが、耳で聞いて情報を理解する力は保たれていることが分かったため、指示書等の内容をスクリーンリーダーを使って耳で認識するようにした。

(エ) 支援結果

職業準備支援の中で様々な事務作業を行い、実際にできるようになった作業で復職することに納得感が高まった。

(オ) キャリアの見つめ直しに影響を与えたと思われる支援

様々な事務作業を試みる中で、スクリーンリーダーを活用することの有効性を感じ、今までと違った仕事（入力作業が中心）でもやっていけそうかなという自信につながり、働くことに前向きになった。

(カ) 支援者が把握した利用者の変化

当初は受障前に行っていた設計の業務での復職を希望していたが、文字の識別が難しいことや、注意障害の影響もあることを認識したため、現実的に可能な業務で復職することに納得感が高まった。

3 考察

(1) 精神疾患、高次脳機能障害のある者への支援事例における「キャリアの見つめ直し」

ア どのような支援が「キャリアの見つめ直し」につながっていたのか

本ヒアリング調査では、支援機関における復職支援事例を通じて、「キャリアの見つめ直し」に係る支援の実態について明らかにすることを目的とした。

職場復帰支援において、各事例とも個別の障害特性や職業経験、価値観に応じた支援を展開しており、それらの支援活動の中で「キャリアの見つめ直し」が行われていた。

機関の種類別とその支援の内容について概観すると、医療機関については、A クリニックの利用者 B はエンカウンターグループや SST を通じて他者の働き方に触れ、「今の会社にしがみつかなかなくてもよい」という気づきを得て転職に至った。また、B 病院の利用者 B は認知行動療法や自分史の作成を通じて自己理解を深め、役職を手放して復職するという選択を自ら行った。C 診療所の事例では、ACT や認知行動療法を通じて、キャリアアップ一辺倒だった価値観が「生活の安定」や「健康の維持」へと広がりを見せていた。

地域センターの事例では、D 地域センターの利用者がライフステージに合わせた働き方を模索し、時短勤務を選択することでキャリアプランを再構築した。E 地域センターの事例では、キャリアデザインの講座を通じて仕事中心の生活から趣味の時間を重視する働き方へと意識が変化した。F 地

域センターでは、他者からのフィードバックを通じて自己肯定感が高まり、「人に頼ること」に対する価値観の転換が見られた。

EAP 機関の事例では、G 機関の利用者 G1 はカウンセリングやレジリエンスリワークグループを通じて「会社のため」から「自分の生活のため」へと働く目的が変化し、専門性を活かしたキャリアを模索するようになった。H 機関の利用者 H は、ライフキャリアのセミナーを通じて定年後の人生を見据えた考え方の変化が促され、地域行事や家族との生活を重視するようになった。

高次脳機能障害の支援事例では、I リハビリテーション病院の利用者 I1 は、リハビリ出社を通じて業務内容の見直しが必要であることを理解し、会社との調整が進められていた。また、J リハビリテーションセンターの事例では、利用者 J1 が、リハビリ出勤や訓練を通じて現実的な業務内容に納得し、嘱託職員としての復職を選択した。また、利用者 J2 は、訓練とリハビリ出勤を通じて、完璧主義的な考え方から「6割程度の力でできる仕事を正確に行う」考え方への意識転換が促され、感情コントロールの課題にも改善が見られた。D 地域センターの事例では、スクリーンリーダーの活用など補完手段の習得を通じて、設計の業務から実際にできる仕事である事務職での復職に納得感が高まった。

実際の事例において、職場復帰支援の取組が「キャリアの見つめ直し」に繋がっていたことが明らかとなった。

表 1-14 「キャリアの見つめ直し」に繋がったとされた主な取組

取組内容	具体例
リワークグループ エンカウンターグループ	他者の価値観や働き方に触れることで、自分のキャリア観を再考する機会となった（例：A クリニック、G 機関）。
自分史の作成 ライフキャリアのセミナー	自己理解を深める取組を通じて、キャリアの方向性を整理する支援（例：B 病院、H 機関）。
ACT（アクセプタンス&コミットメント・セラピー） 認知行動療法	「自分の軸」を探すことを目的とした支援（例：C 診療所）。
リハビリ出勤	実際の業務を通じて、自分の能力や限界を認識し、現実的なキャリアを再検討（例：I リハビリ病院、J リハビリセンター）。

イ 支援者は利用者のどのような行動から、「キャリアの見つめ直し」が行われたと考えたか

支援者の視点から、利用者において「キャリアの見つめ直し」が行われたと推察される具体的な行動として挙げられた内容について概観する。

医療機関の事例では、A クリニックの利用者 A について、他の利用者からの問いかけなどをきっかけとする「今の会社にしがみつかなかなくてもいい」という考えから、転職を含めた幅広い選択肢を検討できるようになった。B 病院の利用者 B にあっては、精神的な負担軽減のための柔軟な働き方への意識の転換が芽生えたことにより、「役職を手放す」という行動が生じた。C 診療所の利用者 C1 は、「キャリアアップ志向から生活の安定を重視する価値観」への変化が見られ、セルフマネジメ

ントの重要性が認識されるようになった。また、利用者 C2は、自身の障害特性と必要な配慮事項について会社に伝えるという判断に至っている。

地域センターの事例では、D 地域センターの利用者 D1 が「仕事と家事と家庭の両立」という考え方から、「ライフステージに応じた役割の優先順位」への転換を図ったことが挙げられた。E 地域センターの利用者 E は、「仕事中心の生活から仕事と切り離した時間を持てる働き方」へと意識が変化した。F センターの利用者 F は、「他人に自分が認識されている」という視野の広がりなどをきっかけに自己肯定感が高まり、人を頼ること、障害を開示することを肯定的に捉える発言が見られるようになった。

EAP 機関の事例では、G 機関の事例のうち、利用者 G1 が「上司のため」、「会社のため」にと考えている「偽りの自分」から「顧客のために専門性を発揮する」など、認識の変化がうかがえる発言が聞かれた。また、H 機関の利用者 H は「低空飛行的な働き方」への意識転換が確認された。

高次脳機能障害の事例では、I リハビリテーション病院の利用者 I1 は、認知的リハビリテーションの必要性を本人が理解し、業務内容の見直しといった今後の仕事に対する捉え方の変化に至った。J リハビリテーションセンターの利用者 J1 は、マネージャー職へのこだわりから「健康で働き続ける」ことへの価値観の転換が見られ、利用者 J2 は、感情コントロールと疲労の関連に対する自覚が促され、働き方への意識が変化した。D 地域センターの利用者 D2 は、設計業務への復帰希望から事務職で復職することへの納得感が形成された。

支援者からは、「キャリアの見つめ直し」が利用者において生じたと考えられる行動や発言、働き方に対する考え方や・キャリア観が従前とは異なっていくプロセスが重点的に報告された。

精神疾患のある者の職場復帰支援にあたっては、復帰可能な条件を検討するために、従前の働き方の振り返りや休職要因の整理がほとんどの支援機関・事例で行われていた。そのような職場復帰に向けた各種の取組に伴って「キャリアの見つめ直し」が生じた結果として、転職の決断、役職の変更・降格の選択、働き方の変更、価値観の変化、職務内容の見直し・業務の再選択などの行動が観察されていた。

また、高次脳機能障害者においては、障害の影響により自身の状態理解が進みにくい事例も見られ、受障によって新たに生じた制約を踏まえて、どのように働くことが可能かをリハビリ出勤などの体験を通じて段階的・具体的に検討することで、本人が「今までと違った仕事でもやっていけそう」と思える様子が確認されていた。

ウ キャリアの見つめ直しに伴う利用者の受容れを支える上で重視される視点

いずれの事例も支援の中で、「キャリアの見つめ直し」につながるアプローチはあったが、特に復職前の自身の仕事等への思い入れから、復職後の職務変更といった事態の受容れにおいて、丁寧な支えが必要となった事例について見ていくこととする。

B 病院の事例は、復職前の自身の業務にこだわるあまり、復職そのものを迷っていた事例である。復職するか否かはキャリアに大きく影響する選択であった。リワークでは、認知行動療法、心理教育、SST などのプログラムを実施する他にも、朝礼で関心事や症状を話す機会が設けられ、プログラムの後半では、「自分史」の作成を通じてキャリアを見つめ直した。最終的には役職を手放しての

復職を選択している。C 診療所の利用者 C1 については、働くことの価値観をキャリアアップに
いていた事例であり、その価値観の転換に向けた支援が優先されていた。利用者 C2 は、仕事を
続けることへのこだわりが強く、それを実現する上で現状や解決の方向性をどのように捉えるかにつ
いての優先度が高い事例であった。D 地域センターの事例は、「仕事と家事と子育ての両立」と「仕
事の量や質」とを「両立」させたいというライフキャリアにおける課題が強い思いとなって不調を
きたした事例である。EAP 機関の G 機関の利用者 G1 は、自己の営業スタイルへのこだわりが生か
せていない事例であった。H 機関の利用者 H は、昇進へのこだわりで苦しんでいた事例であった。

これらの事例においては、「キャリアの見つめ直し」を進めていく過程で、仕事に関わる強い思い
や考えを一旦は見直し、新たに復職へと向かっていく際に自身を肯定的に受け止められるように意
識している支援者の視点がうかがえた。永野・藤（2016）は、新たな視点等が得られる可能性があ
る、いつも身近にいる人間関係とは別の「普段の生活圏を異にしている、接触頻度の低い相手」と
のコミュニケーションを通じた、従業員自身によるキャリアの“省察”＝“リフレクション”に関
する項目として、「自分の働き方への再評価」、「仕事以外の活動の見直し」、「仕事への自立性向上」、
「仕事への危機意識喚起」の4つを、民間企業の従業員に対する半構造化面接調査を実施すること
で抽出し、さらに、その中でも「自分の働き方への再評価」因子が媒介因子として職業的自己効力
感に正の影響を及ぼしていることを指摘した。これは障害者を対象とした調査ではないが、本ヒア
リング調査の事例においてもセミナー参加者など身近にいる人間関係とは別の相手とのコミュニ
ケーションや、相談支援者との関わりが、「キャリアの見つめ直し」を進めていく中で自身を肯定的
に受け止める支えになったことをうかがわせたことで、一定の共通性が見られた。

高次脳機能障害のある者についても、「キャリアの見つめ直し」が進められていたが、その中でも
障害の影響に対する認識の深化と受容れへのアプローチが、いずれの事例においても優先的に取り
組まれていた。

（2）「キャリアの見つめ直し」における新たな示唆

ア 精神疾患

本ヒアリング調査における精神疾患のある者への支援事例からは、復職支援を通じて「キャリア
の見つめ直し」が進められる過程において、従来の職業観や働き方に対する考え方が変化する様子
が確認された。

まずは医療機関の事例では、A クリニックの利用者 A に、グループワークや個別面談を通じ、他
の利用者の仕事へのスタンスなどに触れる機会が提供され、利用者 A は「今の会社にしがみつかな
くてもよい」という気づきを得た。B 病院の事例では、認知行動療法や「自分史」の作成を通じて
自己理解が深まり、役職を手放して復職するという柔軟な選択が可能となった。C 診療所の事例で
は、ACT を通じて、利用者 C1 の「キャリアアップ」一辺倒だった価値観が、「生活の安定」や「健
康の維持」へと広がりを見せた。

さらに、地域センターの事例では、D 地域センターの利用者 D1 が「仕事と家事と子育ての両立」
という考え方から「ライフステージに応じた役割の優先順位づけ」への転換を図り、E 地域センタ
ーの利用者 E は、キャリアデザインの講座を通じて仕事中心の生活から仕事以外の時間を重視する

働き方へと意識が変化した。

次に、EAP 機関の事例では、G 機関の利用者 G1 が「上司のため」、「会社のため」から「顧客のため」へと働く目的が変化し、専門性を発揮できるキャリアを模索するようになった。H 機関の利用者 H にあっては、ライフキャリアのセミナーを通じて定年後の人生を見据えたキャリア設計が促され、地域活動や家族との生活を大切にしたいという気持ちになった。

これらの事例では、本人の自己理解を深める機会を提供する、「0 か 100 か」といった極端な思考から「物事の 6 ～ 7 割の達成でよしとする」方向へ誘導するなど、本人が納得感を持って働き方を選択できるよう支援がなされており、そうした点も「キャリアの見つめ直し」において重要であると考えられた。

イ 発達障害のある者

本ヒアリング調査における発達障害のある者への支援事例は、いずれも支援を通じて、障害を開示していく方向に思考が向いた事例であった。C 診療所の利用者 C2 の事例では、障害の開示に迷いがある中で、定期面談を繰り返し、時間をかけ、働き方について向き合っていた。F 地域センターの利用者 F の事例にあっては、他者からの肯定的なフィードバックを通じて自己肯定感が高まり、「抱えこむ」から「人に頼る」への価値観の転換があり、「自分の病気を伝えてもよい」という方向に向かっており、今後の働き方につながる大きな変化があった。

これらの事例は、障害を開示しない、または障害に気づかないまま、年齢や職位が上がるにつれ、求められる期待に応えられないという葛藤の大きさが窺えるものでもあった。

ウ 高次脳機能障害のある者

高次脳機能障害のある者への支援においては、受障によって新たに生じた制約を踏まえて、支援を通じて現実的な業務内容への納得感を段階的に形成する過程が重視されていた。I リハビリテーション病院の利用者 I1 にあっては、会社との連携を通じて業務内容の見直しが進められ、J リハビリセンターの利用者 J1 はリハビリ出勤や訓練、企業との面談を通じて本人の納得感が高まり、嘱託職員への変更を受け入れることができた。また、利用者 J2 にあっては、完璧主義的な考え方があることを踏まえた支援がキャリア意識の変容につながった。D 地域センターの利用者 D2 では、障害の影響について本人が認識した上で、補完手段の活用により現実的に可能な業務による復職が実現された。

参考文献

- 五十嵐 良雄 (2016). 2016 年度リワークプログラムの実施状況と利用者に関する調査研究 うつ病リワーク研究会平成 27 年度基礎調査 https://utsu-rework.org/cms/wp-content/themes/the-thor-child/img/pdf/2017_bi.pdf.
- 永野 惣一・藤 桂 (2016). 弱い紐帯との交流によるキャリア・リフレクションとその効果 心理学研究, 87(5), 463-473.

第2章

企業調査

第2章 企業調査

本章では、精神疾患（発達障害者における二次障害を含む。）及び高次脳機能障害による休職から復職した社員に対する企業のキャリア形成に係る取組を明らかにする。具体的には、企業を対象としたアンケート調査によるキャリア形成支援の概要とインタビュー調査から得られた具体的事例を示す。

第1節 アンケート調査

1 調査目的

地域センターのリワーク支援や、リハビリテーションセンターにおける復職支援を利用して復職を果たした社員が在籍する企業における、当該復職した社員に対する企業のキャリア形成支援を明らかにすること目的とした。

2 調査方法

(1) 対象企業の選定

対象企業については、地域センター及びリハビリテーションセンターから復職した社員が在籍する企業の紹介を受けた上で、当該企業に対し個別にアンケート調査を依頼した。

(2) 調査期間・調査対象企業数

調査は2024年3月初旬～5月下旬の3か月間で実施した。ただし、追加でアンケート調査を依頼した事例が2社あり、それらは2025年2月～3月に実施した。

アンケート調査を依頼した36社のうち、回答が得られた企業は全部で30社（回収率83.3%）であった。

(3) 調査内容（参考：巻末資料2）

アンケート調査項目の概要は表2-1のとおりである。質問項目のうち「5 キャリア形成支援の実施状況」については、独立行政法人労働政策研究・研修機構（2023）の「企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査」における「従業員の自律的なキャリア形成を促すための取組」についての項目を参考とした。

表 2-1 調査項目

1 基本属性

- ① 企業規模 ② 事業内容 ③ 回答者の役職 ④ 休職者に関する担当部署

2 職場復帰支援プログラムの設定状況

- ① 職場復帰支援プログラム（職場復帰支援の標準的な流れや手順、内容及び関係者の役割等についてあらかじめ定めた事業所全体のルール）の有無

3 復職した社員の基礎情報

- | | |
|----|---|
| 条件 | <p>A. 精神疾患（発達障害における二次障害も含む）及び高次脳機能障害等によって休職に至った方
 ※採用時に障害者雇用の対象であった方は除く</p> <p>B. 地域障害者職業センターのリワーク等、外部の復職支援を活用して復職された方</p> <p>C. 現在も安定して働いておられる方
 ※業務遂行可能で、突発的な欠勤や早退、遅刻が1か月間に複数回ない方</p> |
|----|---|
- 条件 A~C のすべてに該当する社員の方について

- ① 疾患名・障害名（併存症含）
 ② 年齢
 ③ 直近の休職状況
 ④ 休職に関わった方
 ⑤ 活用した外部の支援

4 復職した社員に対する企業の取組

- ① 休職に至るまでに実施した働きかけと、特段効果的と思われた働きかけ
 ② 休職～復職準備までの働きかけ、特段効果的と思われた働きかけ
 ③ 復職後の配慮、特段効果的と思われた配慮、配慮の見直しと時期、工夫等

5 キャリア形成支援の実施状況

- ① 一般社員と復職した社員へのキャリア形成を支える取組の状況
 ② キャリア形成を支えるその他の取組。キャリア形成に関する考え

6 ヒアリング調査可否

- ① 調査実施方法、連絡先等

3 調査結果

(1) 企業概要

ア 企業規模の内訳

企業の規模について回答を求めた。その結果、従業員が「1000人以上」が18社(60.0%)と最も多く、次いで、「301人～999人」が6社(20.0%)、「101人～200人」が4社(13.3%)、「201人～300人」が2社(6.7%)であった(図2-1)。

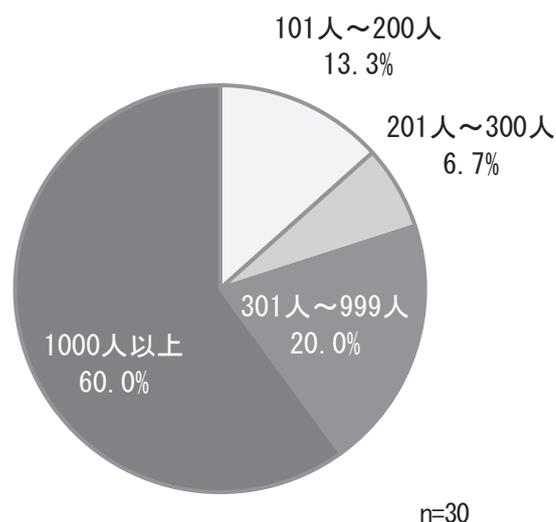


図2-1 企業規模の内訳

イ 事業内容の内訳

企業の事業内容について回答を求めた。その結果、「製造業」が18社(60.0%)と最も多く、次いで、「電気・ガス・熱供給・水道業」が3社(10.0%)、「金融業、保険業」が3社(10.0%)と並んだ。続いて、「建設業」2社(6.7%)、「サービス業(他に分類されないもの)」2社(6.7%)、「情報通信業」1社(3.3%)、「医療、福祉」1社(3.3%)となった(図2-2)。

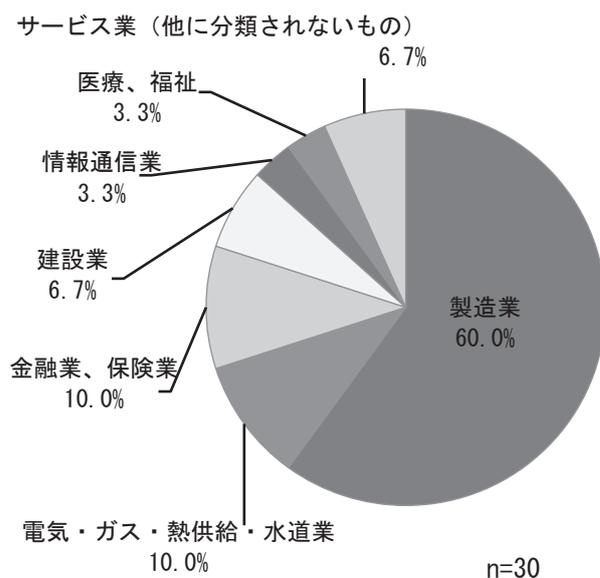


図2-2 事業内容の内訳

ウ 職場復帰支援プログラムの設定状況

企業において、職場復帰支援プログラム(職場復帰支援の標準的な流れや手順、内容及び関係者の役割等についてあらかじめ定められた事業所全体のルールのこと)を設けているかどうかについて回答を求めた。その結果、30社中26社(86.7%)と9割近くの企業でプログラムが設けられていた。

(2) 復職した社員について

復職した社員に対する企業の働きかけについて、企業に個別事例を挙げてもらった上で、職場復帰支援及びキャリア形成支援の具体的内容について回答を求めた。

企業が挙げた事例は、全部で36事例（1つの企業で2つの事例を回答した企業が6社）であった。

なお、復職した社員については、条件（表2-1の「3 復職した社員の基礎情報」の条件A～C）を満たす事例を前提に回答を求めている。

事例の基本属性は以下のア～オのとおりであった。

ア 疾患、障害

復職した社員の疾患、障害は、精神疾患が28名（77.8%）、発達障害が3名（8.3%）、高次脳機能障害が5名（13.9%）であった。

イ 年代

復職した社員の年代は、20歳代が5名（13.9%）、30歳代が11名（30.6%）、40歳代が9名（25.0%）、50歳代が11名（30.6%）であった。

ウ 休職するまでの勤続年数

復職した社員が今回（直近）休職するまでの勤続年数は、1年未満が1名（2.8%）、1年以上3年未満が7名（19.4%）、3年以上5年未満が3名（8.3%）、5年以上10年未満が5名（13.9%）、10年以上が20名（55.6%）であった。

エ 休職期間

復職した社員の今回（直近）の休職期間は、3か月以上6か月未満が1名（2.8%）、6か月以上1年未満が12名（33.3%）、1年以上1年半未満が14名（38.9%）、1年半以上3年未満が9名（25.0%）であった。

オ 職場復帰してから調査時点までの月数

復職した社員における、今回（直近）の職場復帰から調査時点までの月数は、1か月未満が1名（2.8%）、1か月以上3か月未満が4名（11.1%）、3か月以上6か月未満が7名（19.4%）、6か月以上1年未満が6名（16.7%）、1年以上1年半未満が3名（8.3%）、1年半以上3年未満が11名（30.6%）、3年以上が4名（11.1%）であった。

(3) 休職、職場復帰に関わったスタッフ

復職した社員の休職、職場復帰に関わったスタッフについて全て挙げてもらったところ、「産業保健スタッフ（産業医、保健師等）」は、36名（100.0%）と全ての事例で関わりがあった。続いて、「総務、人事、労務等の部課長」は34名（94.4%）、「休職者、復職者の直接の上長」は33名（91.7%）で関わりがあった（図2-3）。

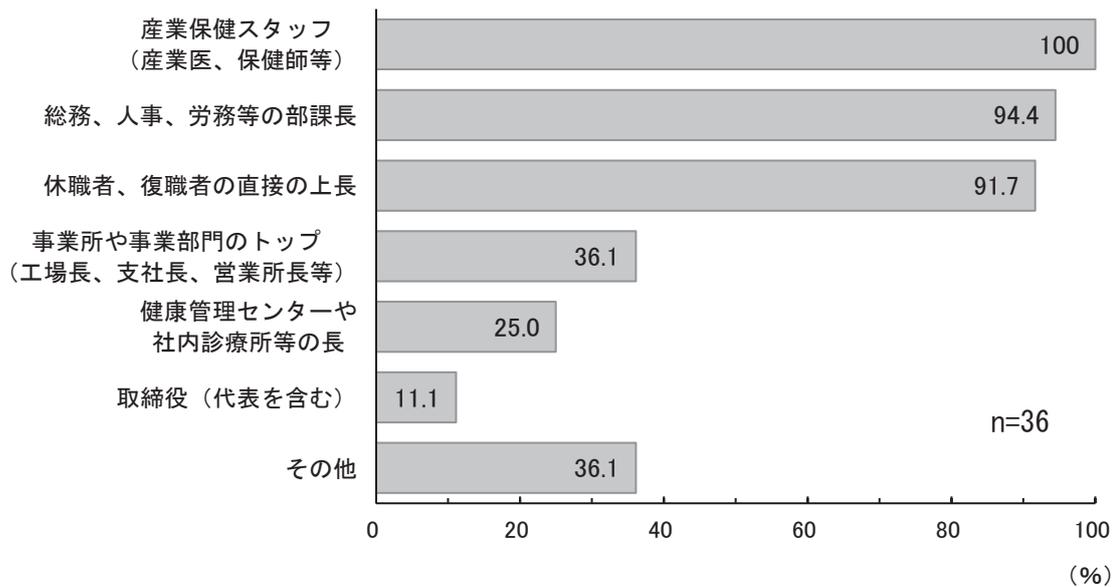


図 2-3 休職、職場復帰に関わったスタッフ (複数回答)

なお、いずれの事例においても、関係者が単独 (産業保健スタッフのみ、上長のみ等) で関わっていることはなく、複数の関係者 (産業保健スタッフ、管理部門、従業員所属部署等) が連携し、取り組んでいる状況であった。

(4) 活用した外部支援機関

復職した社員が活用した外部の支援を全て挙げてもらったところ、「地域センターのリワーク支援」が 30 件 (83.3%) と最も多く利用されており、次いで「地域センターの職業準備支援」が 5 件 (13.9%)、「リハビリテーションセンター」が 3 件 (8.3%) となった (図 2-4)。

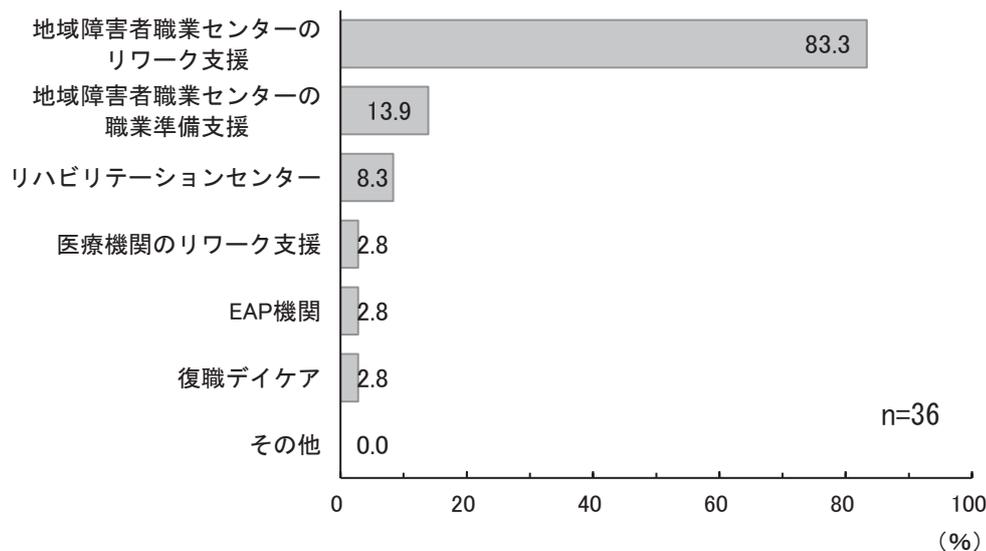


図 2-4 活用した外部支援 (複数回答)

(5) 復職した社員への働きかけ

ア 休職に至るまでの働きかけ

復職した社員が休職に至るまでの企業による働きかけについて、複数回答で回答を求めた。その結果、「取得可能な休職期間や休業補償、復職に関する情報（傷病手当金などの経済的な保障・休業の最長期間）等について説明した（図2-5中「休職、復職に関する情報等について説明した）」が29件（80.6%）と最も多くの企業で実施されており、次いで「産業医相談を勧める、受診を促す」が25件（69.4%）、「主治医からの情報収集」が24件（66.7%）、「その他」が13件（36.1%）となった（図2-5）。

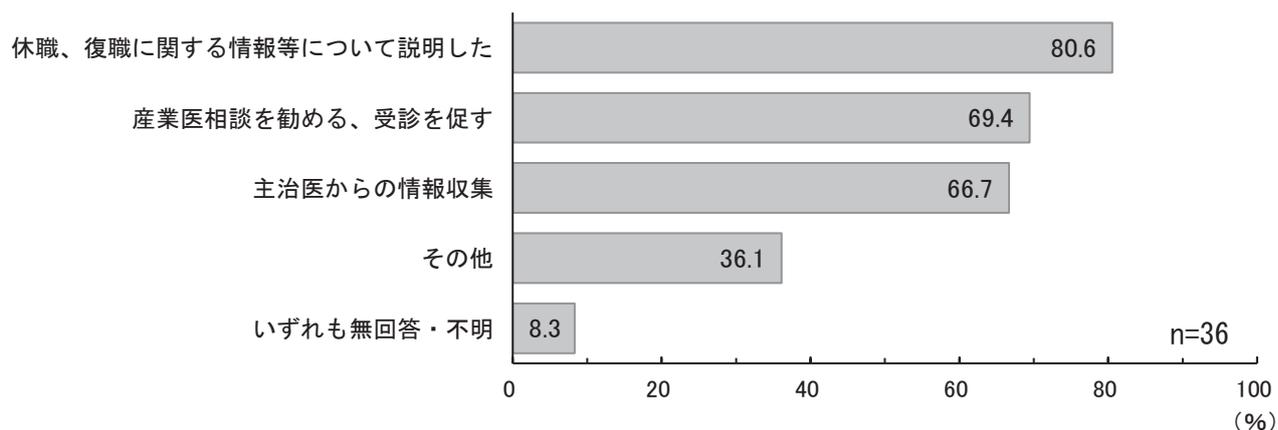


図2-5 休職に至るまでの働きかけ（複数回答）

なお、「その他」に回答があった場合、その具体的内容について回答を求めたところ、障害種類別に表2-2の結果が得られた。

表 2-2 休職に至るまでの「その他」の働きかけにおける具体的内容

精神疾患

- ・ 有給休暇の期間中に本人と面談し状況を確認した
- ・ 介護に関する対応もされていたため、人事内で介護制度担当者との面談を調整し実施した
- ・ ストレスチェック高ストレス者への医師面接（希望する場合）
- ・ 産業保健スタッフによる定期的面談
- ・ ライン長に体調不良のことを伝えるように勧めた
- ・ 保健師、EAP、リワークカウンセラー、所属長、本人、人事合同ミーティングの実施
- ・ 人事制度が変わり、就業支援プログラムを導入した従業員は対象となったことを本人へ伝える目的で人事、職制、医療スタッフ同席で面談した
- ・ ご両親からご本人の体調に関する情報を都度提供してもらった
- ・ 人事面談の実施

発達障害

- ・ 就労移行支援事業所の活用を勧めた
- ・ 直属の上司と支えて面談実施。すでに受診していたため受診内容の聞き取り、会社の制度とは別に休務中の過ごし方や連絡方法を確認した

高次脳機能障害

- ・ リハビリ病院の総合カンファレンスに複数回参加し復職に向けての会社の対応を相談・助言を得た

面談に関する言及が多くみられた。「本人と関係者の面談に関すること」（有給休暇の期間中における本人との面談による状況の確認、ストレスチェック高ストレス者への医師の面接（希望する場合）、産業保健スタッフによる定期的面談、直属の上司を交えた面談実施）のほか、「情報提供や情報共有に関すること」（「受診内容の聞き取り、休務中の過ごし方や連絡方法の確認、家族からの体調に関する情報の提供」、「人事面談」などであった。

イ 休職に入ってから復職準備までの働きかけ

復職した社員が休職に入ってから復職準備までの企業による働きかけについて、複数回答を求めた。その結果、「上司、産業保健スタッフ、人事担当者等の会社の担当者と休職期間中も定期的に接触する機会を設けた」が 32 件（88.9%）、「職場復帰後の配慮事項や周囲の協力について、現場の理解を求めた」が 31 件（86.1%）、「ご本人にリワーク支援や復職デイクア等外部の支援の活用を勧めた」が 31 件（86.1%）、「職場復帰に対するご本人の希望を聞いた」29 件（80.6%）となり、これらについてはいずれも 8 割以上の企業で実施されていた。

次いで、「再発のサインや注意事項についてご本人に確認した」27 件（75.0%）、「正式復職前の試し出勤（リハビリ出勤）を設定した」26 件（72.2%）、「職場復帰支援プランの作成をした」24 件（66.7%）の順となった（図 2-6）。

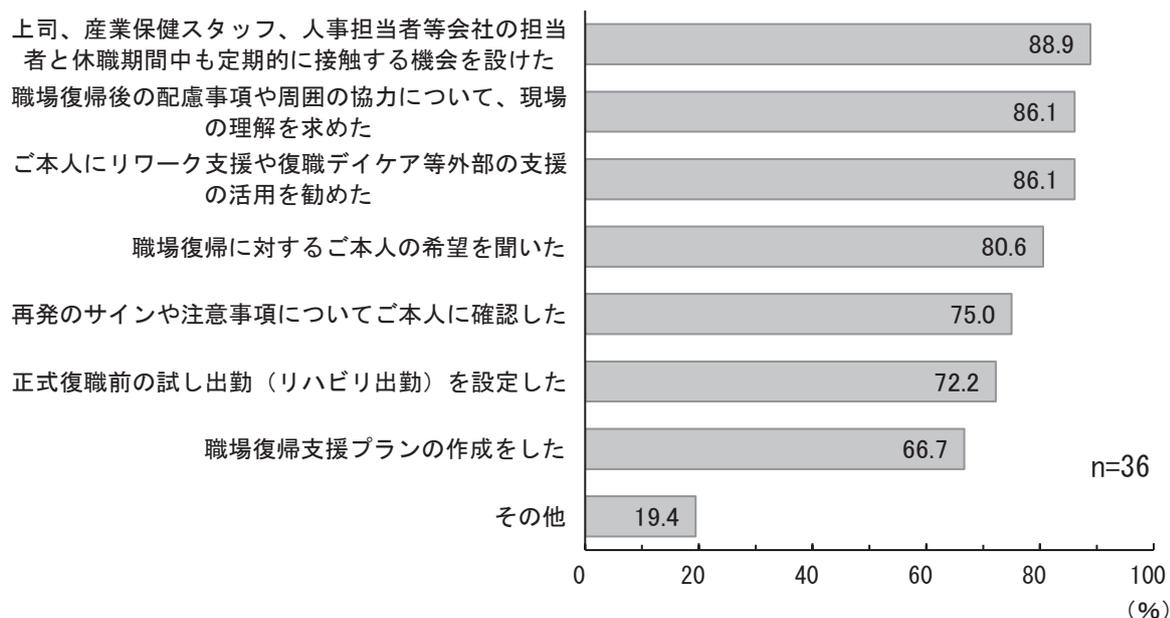


図2-6 休職に入ってから復職準備までの働きかけ（複数回答）

また、休職に入ってから復職準備までの「その他」の働きかけにおける具体的内容について自由記述で回答を求めた（表2-3）。その結果、「主治医からの意見聴取」等、主治医との連携に関する回答が精神疾患、発達障害、高次脳機能障害のいずれにも見られた。

表2-3 休職に入ってから復職準備までの「その他」の働きかけにおける具体的内容

精神疾患

- ・ グループ配置変更（精神的負担軽減のため）
- ・ 月に1度、状況を報告してもらった
- ・ 職場上司へ、メンタル不調後の復職のみならず、介護に対する情報もご本人のご了承のもと共有していた
- ・ 休職中は、人事部を窓口として、職場からの接触を断った。メールや電話で人事部長とやりとりをして、無理をさせないように配慮した。
- ・ 主治医の意見も伺い、復職を急かさず、本人の意見を尊重した
- ・ 復職時は、主治医、産業医の受診を必須として、復職時の留意事項を聞き、職場に徹底した
- ・ 職場の配置換えも本人の意見を聞いて実施した。
- ・ EAP 定期相談

発達障害

- ・ 主治医の意見聴取

高次脳機能障害

- ・ 主治医と産業医間で診療情報提供書を通じた情報収集 病識がなく、復職への焦りが強かったので、客観的な状況の把握が必要だった。

(6) 復職した社員への働きかけのうち、特段効果的だったもの

ア 休職までの働きかけの実施件数と特段効果的であるとされた比率

休職に至るまでの企業による働きかけのうち、「特段効果的と思われた働きかけ」としては、「産業医相談を勧める、受診を促す」が企業による働きかけ 25 件に対し、特段効果的との回答が 25 件 (100%) であった。一方、「取得可能な休職期間や休業補償、復職に関する情報 (傷病手当金などの経済的な保障・休業の最長期間) 等について説明した (図 2-7 中「休職、復職に関する情報等について説明した」) については 29 件中 4 件 (13.8%)、「主治医からの情報収集」については 24 件中 2 件 (8.3%) にとどまった (図 2-7)。

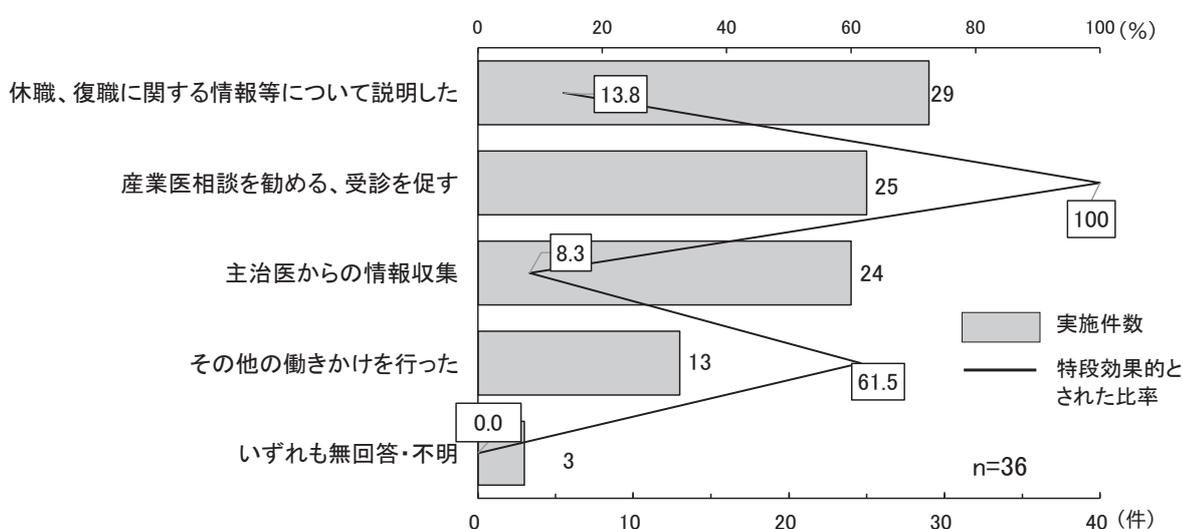


図 2-7 休職までの働きかけの実施件数と特段効果的であるとされた比率

イ 休職入ってから復職準備までの働きかけの実施件数と特段効果的であるとされた比率

休職入ってから復職準備までの働きかけのうち「特段効果的と思われた働きかけ」としては、「ご本人にリワーク支援や復職デイケア等外部の支援の活用を勧めた」の割合が企業からの働きかけ 31 件に対し 20 件 (64.5%) と最も高かった。

一方、「上司、産業保健スタッフ、人事担当者等の会社の担当者と休職期間中も定期的に接触する機会を設けた」については 32 件中 4 件 (12.5%)、「職場復帰後の配慮事項や周囲の協力について、現場の理解を求めた」については 31 件中 4 件 (12.9%)、「職場復帰に対するご本人の希望を聞いた」については 29 件中 2 件 (6.9%)、「正式復職前の試し出勤 (リハビリ出勤) を設定した」については 26 件中 2 件 (7.7%) にとどまった (図 2-8)。

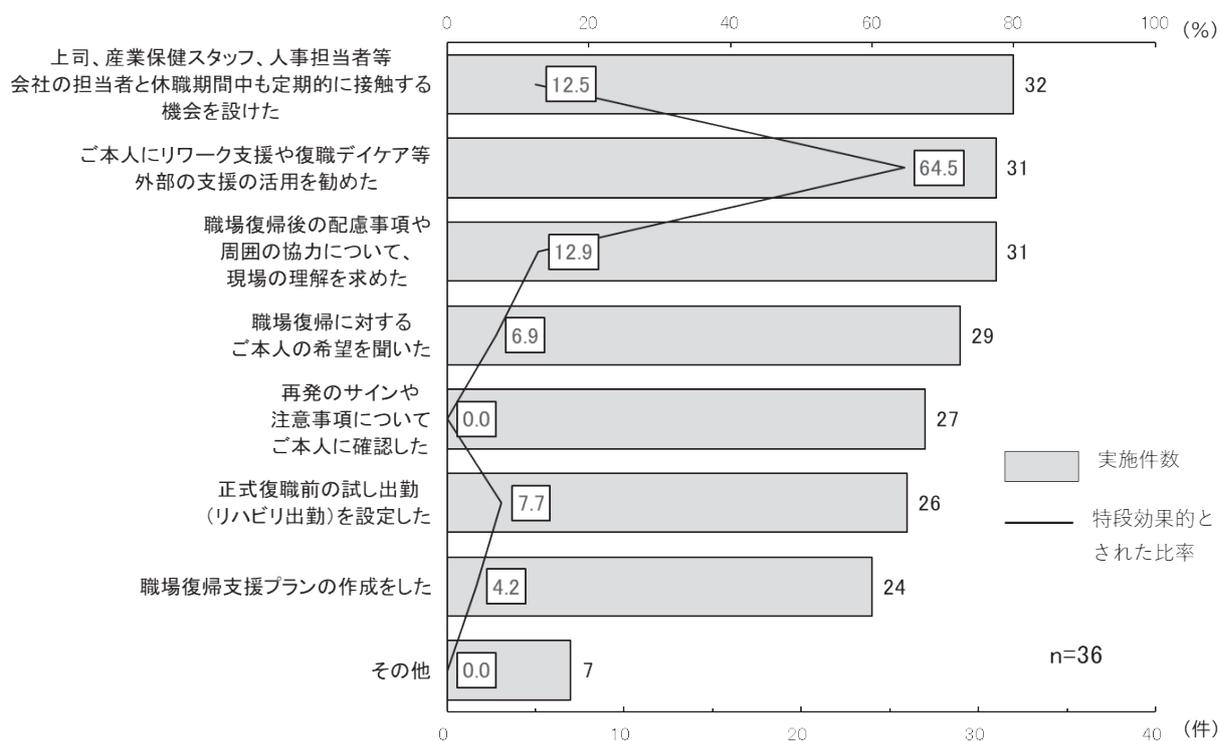


図 2-8 休職に入ってから復職準備までの働きかけの実施件数と特段効果的であるとされた比率

(7) 復職した後に実施した配慮

ア 復職した後に実施した配慮

復職した社員に対し、企業が実施した配慮については、「残業の制限」が88.9%と最も多く実施されていた。次いで、「上司、産業保健スタッフ、人事担当者等との定期的な話し合いの場の設定」及び「仕事の量の軽減」が同率で、86.1%となった。これらの実施比率の高い配慮は厚生労働省（2024）の「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～メンタルヘルス対策における職場復帰支援～」にある「職場復帰後における就業上の配慮等」に記載されている配慮であった。一方、「降格」は2.8%であった。また、「昇進・昇任・昇格」や「雇用形態の変更」は行われていなかった（図2-9）。

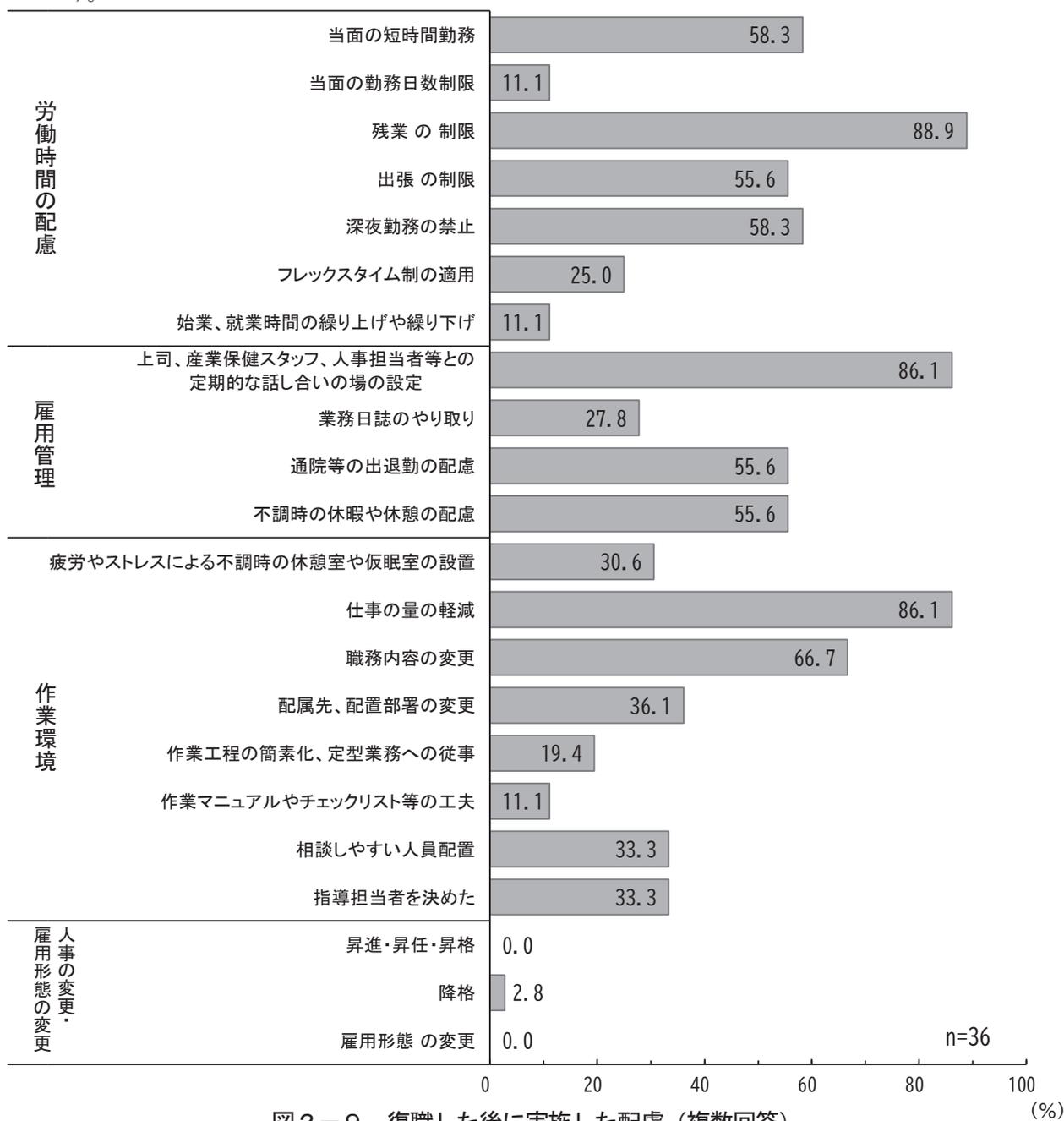


図2-9 復職した後に実施した配慮（複数回答）

イ 復職した後の配慮の実施件数と特段効果的であったもの

復職した社員に対し、復職した後に企業が実施した配慮について特段効果的と思われた配慮を最大3つまで回答するよう求めた。実施件数が多く特段効果的とされた比率も高かったのは、「上司、産業保健スタッフ、人事担当者等との定期的な話し合いの場の設定」であり、31件中17件（54.8%）であった（図2-10）。

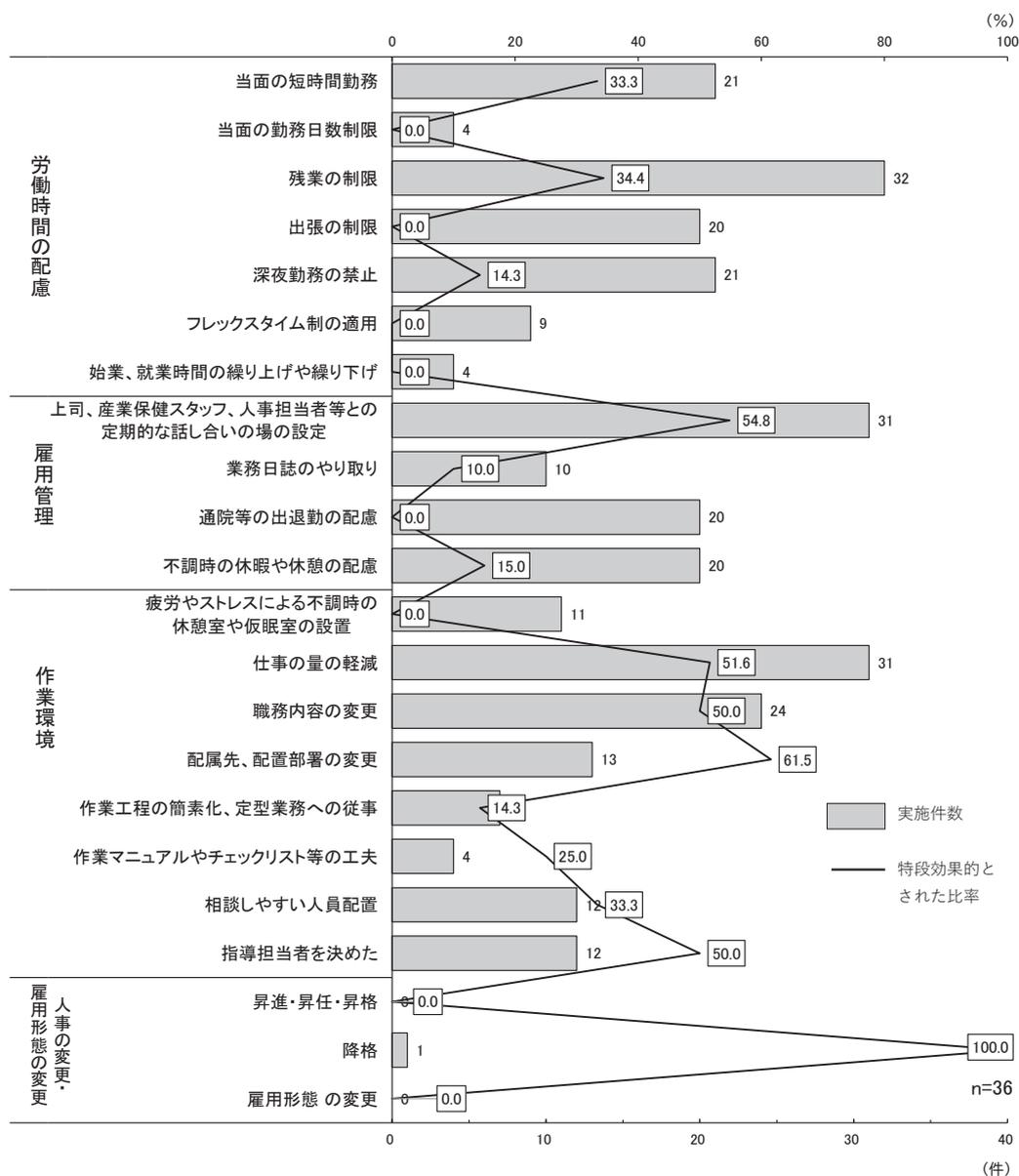


図2-10 復職した後の配慮の実施件数と特段効果的であったもの

次いで、「仕事の量の軽減」が31件中16件（51.6%）、「配属先、配属部署の変更」が13件中8件（61.5%）、「職務内容の変更」が24件中12件（50.0%）、「指導担当者を決めた」が12件中6件（50.0%）と、これらは「特段効果的」との回答が半数以上であった。

一方、「出張の制限」（36件中20件実施（55.6%））、「通院等の出退勤の配慮」（36件中20件実施（55.6%））については、実施率は高いが特段効果的と思われた配慮として「最大3つまで」選択する

ものには選ばれなかった。

ウ 復職後の配慮についての見直し時期（内訳）

復職した社員が復職した後に企業が実施した配慮について、その後見直しがあった場合の見直した項目とその時期について回答を求めたところ、図2-11のとおりであった。

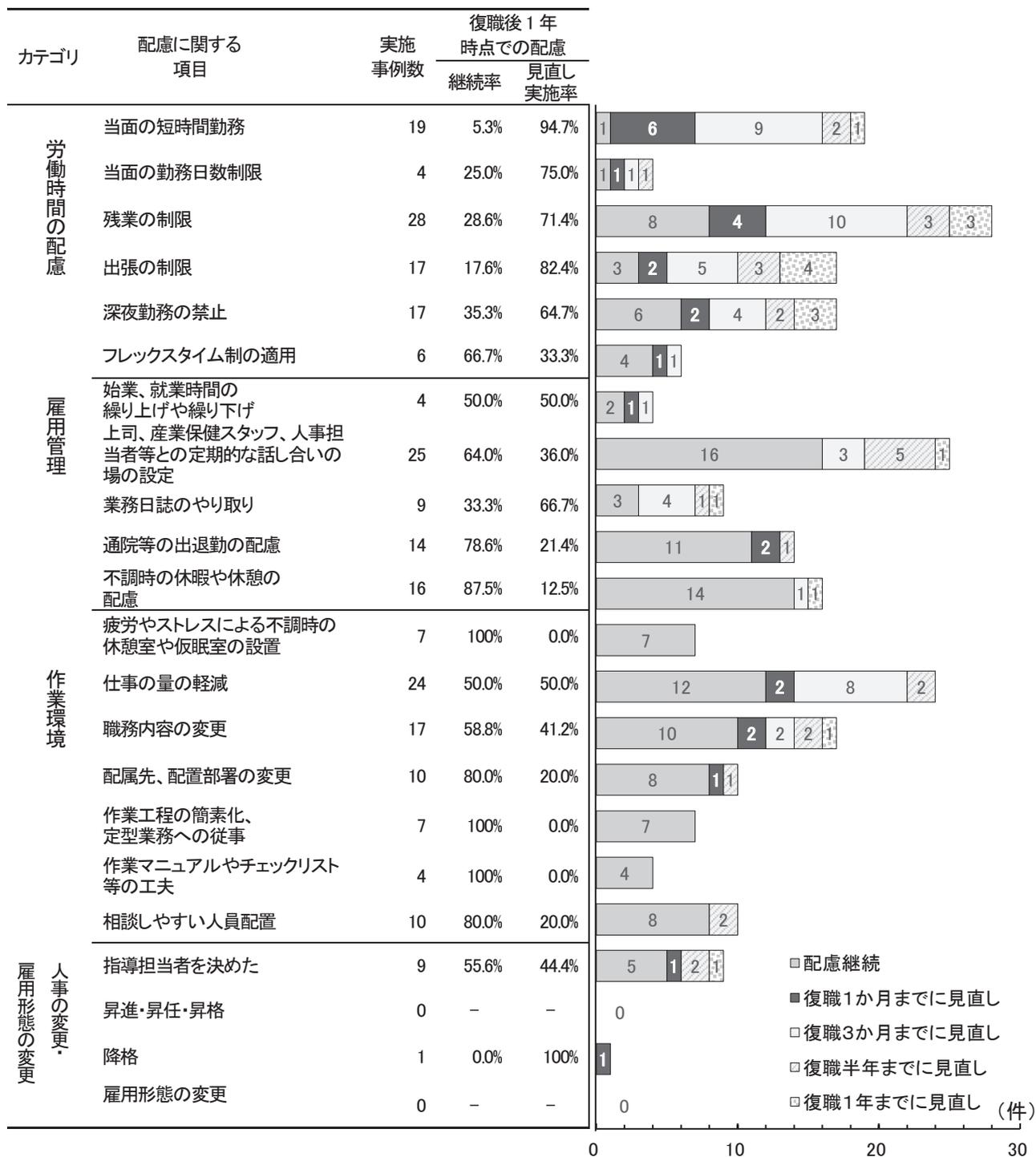


図2-11 復職後の配慮についての見直し時期（内訳）

「労働時間の配慮」のカテゴリでは、6項目中5項目で復職後の見直しを選択した比率が6割～9割となっていた。このカテゴリについては、平成20年厚生労働省告示第108号「労働時間等見直しガイドライン」（労働時間等設定改善指針）において、「病気休暇から復帰する労働者については、短時間勤務から始め、徐々に通常の勤務時間に戻すこと等円滑な職場復帰を支援するような労働時間等の設定を行うこと。」とあるように、段階的な見直しが前提となっていると解釈できる。

「雇用管理」、「作業環境」のカテゴリでは、配慮継続の選択率が半数を上回る項目が多数であった。うち、「雇用管理」については、「不調時の休暇や休憩の配慮」の継続率が最も高く、次いで「通院等の出退勤の配慮」となっていた。この2項目については、体調管理や治療の継続の観点から必要な内容と考えられ、配慮継続という判断となっていることが推察される。また、「作業環境」のカテゴリにおいては、全ての項目で配慮継続の比率が高く、中でも「作業工程の簡素化、定型業務への従事」、「作業マニュアルやチェックリストの工夫」、「疲労やストレスによる不調時の休憩室や仮眠室の設置」は、それらを実施したと回答のあった全ての事例で配慮継続となっていた。これら「作業環境」の3項目は、作業適応力や疲れやすさ、ストレスへの脆弱性等の障害特性への配慮であり、長期的に必要な配慮であることから、変更することなく配慮継続となっていることが推察される。

「人事の変更・雇用形態の変更」のカテゴリでは、項目全体で回答数が少なかった。

(8) キャリア形成を支える取組

ア 復職した社員と一般社員におけるキャリア形成を支える取組の内容

キャリア形成を支える取組の実施状況について、復職した社員と一般社員のそれぞれの状況を回答するよう求めた。具体的な取組の項目名とその内容は表2-4のとおりである。

表2-4 キャリア形成を支える取組に関する項目と内容

項目名	内容
① スキルアップ研修	階層別研修、職能別研修、目的・課題（ITスキル習得など）別研修
② キャリアプランニング研修	社員のキャリア形成を支援する制度で外注・委託も含む
③ マネープランニング研修相談	社員が今後のマネープランを考える研修
④ 定期面談・1on1ミーティング	上司が部下と事実を共有し、部下の成長につながるような面談の機会
⑤ キャリアカウンセリング	キャリアコンサルタントの資格を持つ者によるカウンセリング
⑥ 自己啓発に対する支援	情報提供や資格取得やリカレント教育への補助・勤務時間面での配慮
⑦ 定期的な人材アセスメント	社員のスキルや適性などを第三者が客観的に分析・評価し、可視化する
⑧ メンター制度	社員に対して職務上の相談に留まらず個人的な問題まで相談に乗る助言者をつける制度
⑨ 目標管理制度	自らの業務目標を決め、期末に目標達成度を判定して賞与や昇給に反映させる制度
⑩ 社内FA制度、社内公募制度	会社からの命令ではなく、やってみたいと思うポジションに自らの意思で応募する制度
⑪ 社会貢献活動の支援	社員のボランティア・社会貢献活動への参加の推進
⑫ ジョブ・ローテーション	社員のキャリア形成を意識した戦略的・計画的な人事異動・配置転換など
⑬ キャリア・シート	自身の今後のキャリア展望を社員自らが表明するもの
⑭ 複線型人事制度	専門職などといった特別の資格や役職を設け、従来型の職能資格制度と並行して運用していく制度
⑮ 360度フィードバック	上司だけでなく部下や同僚など複数の方位から評価を行う。人事評価の構成要素とするかは問わない

その結果、項目全体としては一般社員への取組に比べ、復職した社員への取組割合が低い結果となっていた。項目ごとの実施率については、「①スキルアップ研修」、「④定期面談・1on1ミーティング」、「⑨目標管理制度」において、一般社員で8割以上、復職した社員で5割以上と高い実施率であった（図2-12）。

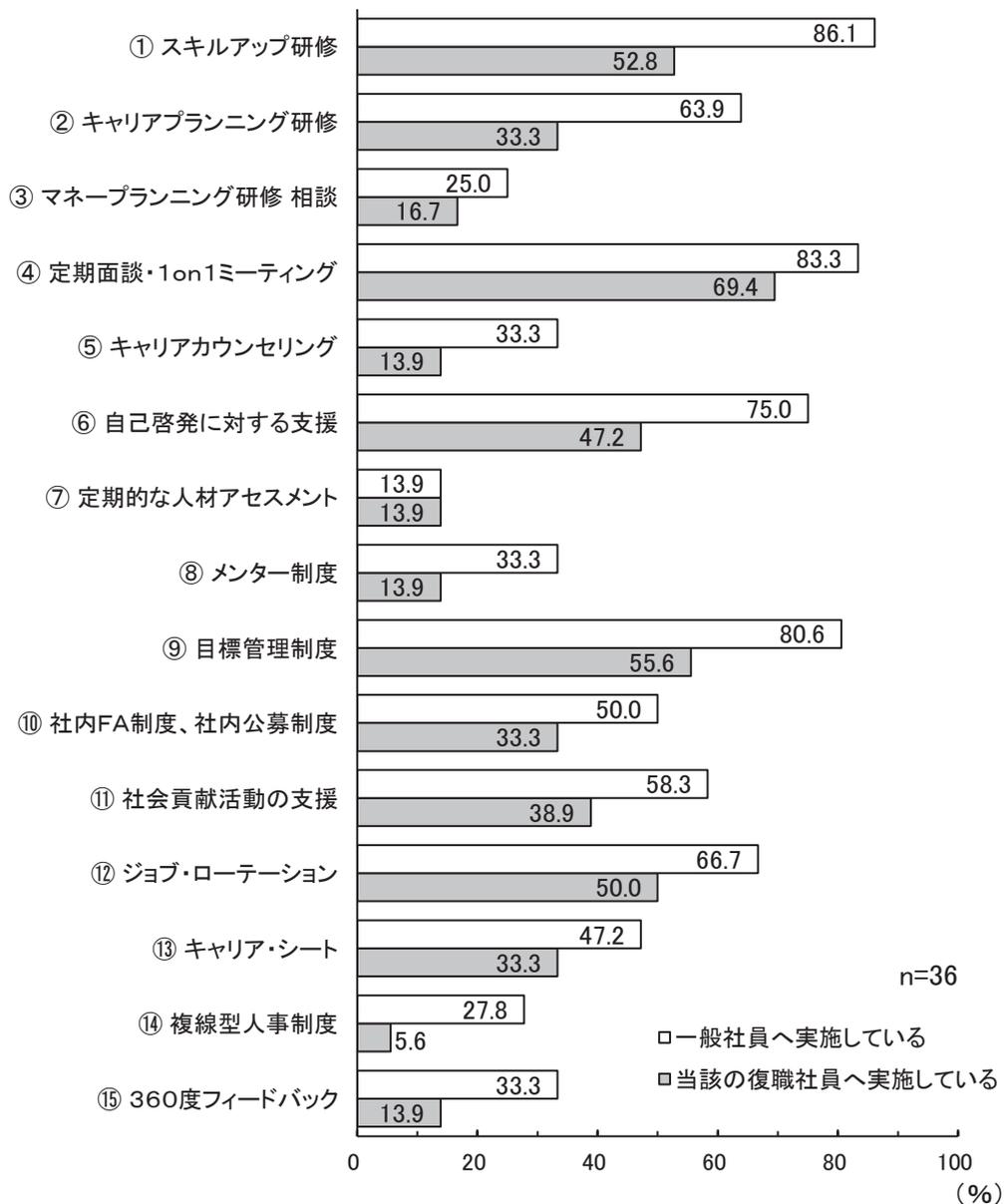


図2-12 キャリア形成を支える取組の一般社員・復職した社員別の実施率の比較

次に、キャリア形成を支える取組に関する①～⑮の項目に関して、復職した社員と一般社員との対応の違いの有無を、「内容やテーマ」、「実施頻度や時期」、「実施場面」、「実施方法」、「担当者」の分類毎に尋ねたところ、「④定期面談、1on1 ミーティング」については、全ての分類において、対応の違いを挙げる企業が見られた（図2-13）。また、対応の違いがある場合、その具体的内容を自由記述で尋ねたところ、「ジョブコーチも入っていただきながら面談」、「上司と産業保健スタッフが入って面談」、「障がい者の方専任のサポートの方が随時面談」など関係者の同席や、「月1～2回程度のペースで個別に話をする機会を設けた」、「タイミングが異なる」など頻度や時期などの配慮が挙げられた（表2-5）。

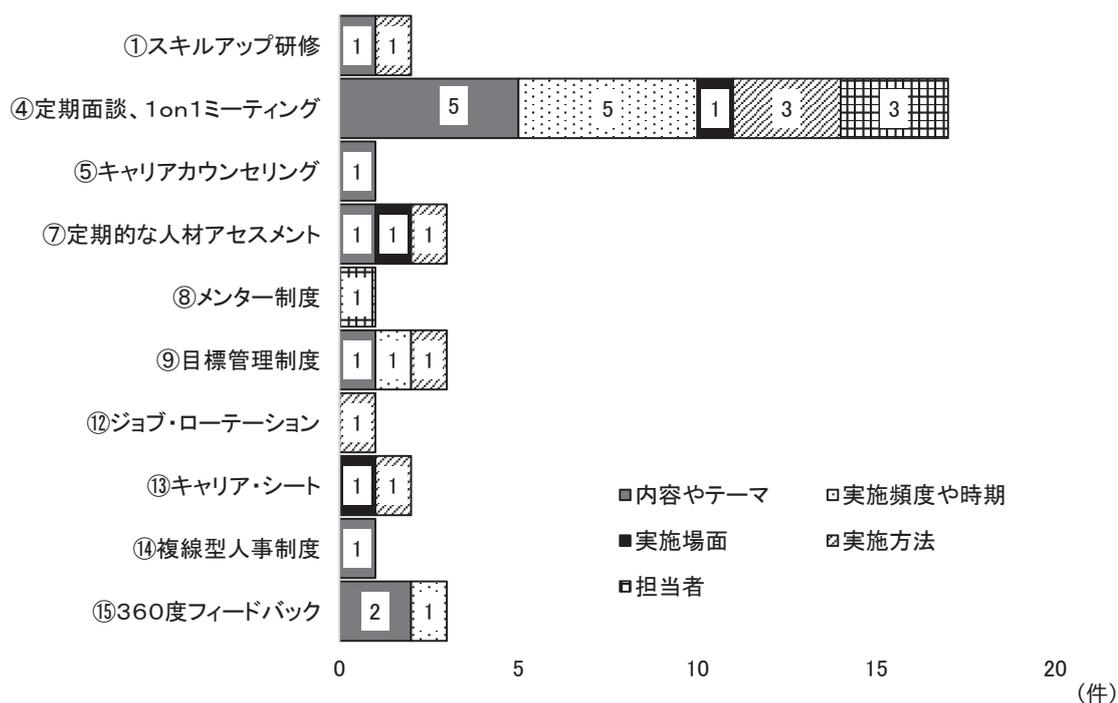


図2-13 キャリア形成を支える支援に関する対応の違いの内容

(※有効回答のあった項目のみ掲載)

表2-5 「定期面談・1on1 ミーティング」に対応の違いがある場合の具体的な内容に関する自由記述

- ・ 担当者を選任し、ジョブコーチにも入っていただきながら面談
本人の業務量と負荷の感覚と実際の業務量と負荷を上司と産業保健スタッフが入って面談しながら、今後の取組方法を話し合う。
- ・ 障がい者の方専任のサポートの方が随時面談し、体調確認や仕事内容への要望などを面談。状態によってはご家族との面談の窓口になる。
- ・ 一般社員は年2回の面談のところ、Aさんは月1～2回程度のペースで個別に話をする機会を設けた。
- ・ Aさんに業務内容や進め方の相談・配慮ができる話しやすい担当者を配置し、常に声掛けや相談ができる体制にした。
- ・ 機会は、一般社員と同等にある。ただし、年代等によってそのタイミングが異なる。

続いて、図2-12の結果について、復職した社員の事例と、一般社員との間のキャリア支援施策の相違傾向を4つの組み合わせ（「いずれの社員にも実施あり」、「いずれの社員にも実施なし」、「復職した社員なし、一般社員あり」、「復職した社員あり、一般社員なし」）に分類した（図2-14）。なお、復職した社員については、復職した社員全般ではなく、今回取り上げられた事例において実施したかどうかという個別的な状況を示している。したがって、各企業における復職した社員への全社的なアプローチでない可能性があることに留意する必要がある。

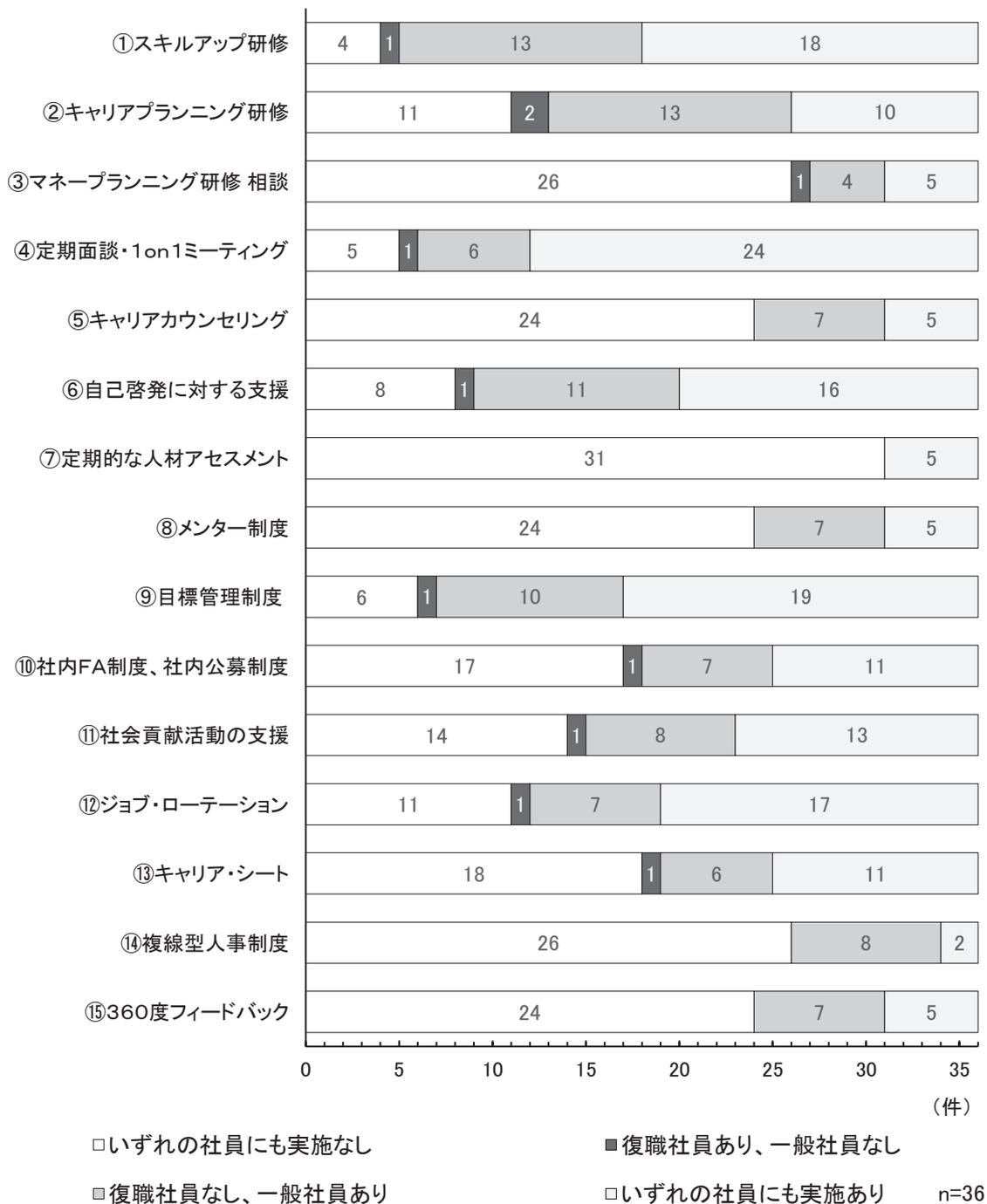


図2-14 復職した社員と一般社員へのキャリア支援施策における実施状況内訳

(9) まとめ

ここまで、復職した社員が在籍する企業（30社）における、当該復職した社員に対するキャリア形成に係る取組の概要を把握した。

調査項目ごとの主だった結果は表2-6のとおりである。

表2-6 アンケート調査の結果まとめ

回答企業の基本属性	企業規模は、1,000人以上が60.0%、事業内容は製造業が60.0%となった
職場復帰支援プログラムの設定有無	職場復帰支援プログラムを設けているのは86.7%(30社中26社)であった
復職した社員の基礎情報	<p>36事例(精神疾患28名、発達障害3名、高次脳機能障害5名)</p> <p>①年代内訳:20歳代13.9%、30歳代30.6%、40歳代25.0%、50歳代30.6%であった。</p> <p>②休職するまでの金属年数:10年以上が55.6%と最多であった。</p> <p>③休職期間:6か月以上1年半未満で7割を占めた。</p> <p>④支援体制:産業保健スタッフが全事例に関わっていた。また「総務、人事、労務の部課長」、「求職者、復職者の直接の上長」の関わりが9割以上であった。</p> <p>⑤外部支援機関の活用:「地域障害者職業センターのリワーク支援」が最多で83.3%であった。</p>
復職した社員に対する企業の取組	<p>①休職に至るまでに実施した働きかけ</p> <p>「取得可能な休職期間や休業補償、復職に関する情報(傷病手当金などの経済的な保障・休業の最長期間)等について説明した」が8割、「産業医相談を勧める、受診を促す」、「主治医からの情報収集」は7割弱の実施。うち、特段効果的とされたのは「産業医を勧める、受診を促す」。</p> <p>②休職～復職準備までの働きかけ</p> <p>「上司、産業保健スタッフ、人事担当者等会社の担当者とは休職期間中も定期的に接触する機会を設けた」、「ご本人にリワーク支援や復職デイクア等外部の支援の活用を勧めた」、「職場復帰後の配慮事項や周囲の協力について理解を求めた」がいずれも8割以上の実施。</p> <p>③復職後の配慮</p> <p>「残業の制限」が最多。次いで「<u>上司、産業保健スタッフ、人事担当者等との定期的な話し合いの場の設定</u>」、「<u>仕事の量の軽減</u>」が同率で多かった。また配慮事項のうち「<u>労働時間の配慮</u>」のカテゴリに属する項目では、段階的に見直しが行われるものが比較的多く見られた。 (下線は実施された働きかけのうち特段効果的とされた割合が最も高かったもの)</p>
キャリア形成支援の実施状況	<p>一般社員と復職した社員へのキャリア形成を支える取組の状況</p> <p>復職した社員への実施率上位3位は「定期面談、1on1ミーティング」、次いで「目標管理制度」、スキルアップ研修」であった。</p>

4 考察

(1) 復職した社員を支える職場復帰支援体制の状況

本調査の対象企業の多くが大企業であったこともあり、労働安全衛生法に基づき配置が義務付けられている産業医をはじめとする産業保健スタッフの活用が行われていた。実際に、休職・職場復帰に関わったスタッフとして産業保健スタッフ（産業医、保健師等）が全ての事例（100.0%）で関与しているという結果からは、職場復帰支援において、産業医をはじめとする産業保健スタッフが一定の役割を果たしていることが推察され、単に法律上の義務を果たすことに留まらず、復職支援の実効性を高める上で重要な役割を担っている可能性も示唆された。例えば、休職に至るまでの企業による働きかけとして、「産業医相談を勧める、受診を促す」ことは、実施した企業全て（100.0%）で「特段効果的」であったと回答されている。これは、産業保健スタッフによる早期の介入の効果が認識されていたことを示した結果といえる。

また、復職支援は産業保健スタッフだけではなく、「総務、人事、労務等の部課長」（94.4%）や「休職者、復職者の直接の上長」（91.7%）も高頻度で関わっており、いずれの事例も産業保健スタッフと管理部門および所属部署等の複数の関係者が職場復帰支援に関与している状況が確認された。これは、復職した社員の状況に合わせたきめ細かな対応を実現する上で、人事・労務、現場の上長、産業保健スタッフという社内の多職種の連携が図られたものと推察される。

加えて、復職した社員が休職に入ってから復職準備までの働きかけとして「外部の支援（リワーク支援等）の活用を勧めた」ことが、この期間の働きかけの中で特段効果的であったとする割合が最も高い（64.5%）など、復職支援体制を社内のみで完結させず、社外の専門機関との連携を効果的に活用している点も特筆される。

(2) 復職した社員と一般社員に対するキャリア形成を支える取組の比較

本調査の事例として選定した復職した社員は「現在も安定して働いておられる方 ※業務遂行可能で、突発的な欠勤や早退、遅刻が1か月間に複数回ない方」（表2-1の「条件C」参照）である。復職した社員のキャリア形成を支える取組の実施について、復職した社員と一般社員のそれぞれの状況を回答するよう求めたところ、一般社員への取組に比べ、復職した社員への取組割合が項目全体として低い傾向が見られた（図2-12）。

これについては、復職した社員と一般社員への実施状況が項目ごとに大きく異なっている（図2-14参照）ことや、特に復職した社員への実施率が最も高い「④定期面談、1 on 1 ミーティング」の実施に際してはきめ細かな対応が図られている（図2-13、表2-5参照）ことを踏まえれば、機械的に制度を適用するのではなく、それぞれの取組項目の内容と復職した社員個別の事情とを勘案しての対応がなされているということも考えられる。

第2節では、こうした点も踏まえつつ、取組の実施背景やキャリア形成に対する考え方について、インタビュー調査の中で確認することとしたい。

第2節 インタビュー調査

1 調査目的

復職した社員の休職から復職後に至るまでに企業が行ったキャリア形成に係る働きかけや配慮の詳細、さらに、それらの取組に対する復職した社員の感想や復職過程における「働き方や仕事に対する本人の考え方や価値観」の変化を把握することを目的とした。

2 調査方法

(1) 調査対象企業

アンケート調査において、企業及び所属する復職した社員へのインタビュー調査への協力が可能と回答したうち企業13社を分析対象とした。

インタビュー回答者については、復職した社員の状況に詳しい企業担当者を選定するよう企業に依頼した。産業保健スタッフが調査対象に選定された場合には、総務担当者や所属の上司等の同席を依頼した。表2-7に調査対象企業を示した。

企業の規模は、大企業が11社、中企業が2社であり、復職した社員事例は、障害別に、精神疾患（発達障害除く）が9事例、発達障害が1事例、高次脳機能障害が3事例であった。

表 2-7 調査対象企業一覧

基礎情報				職場復帰社員事例 ^{※2}	障害種類
企業名	産業分類	企業規模 ^{※1}	インタビュー回答者		
A社	電気・ガス・熱供給・水道業	大企業	保健師	若手社員	精神疾患/発達障害特性
B社	製造業	大企業	人事部担当者 看護師	中堅社員	精神疾患
C社	製造業	大企業	人事部長	中堅社員	高次脳機能障害
D社	製造業	大企業	保健師	非管理職	精神疾患
E社	金融業、保険業	大企業	専属産業医 保健師	中堅社員	精神疾患
F社	製造業	大企業	人事部長	管理職 (ラインなし)	メニエール病、精神疾患
G社	サービス業他に分類されないもの	大企業	人事室 健康推進部	管理職	高次脳機能障害
H社	建設業	大企業	保健師	管理職	精神疾患
I社	製造業	大企業	人事部 健康推進課	若手社員	精神疾患
J社	製造業	大企業	製造部課長	若手社員	高次脳機能障害
K社	製造業	中企業	総務課	中堅社員	精神疾患
L社	製造業	中企業	総務経理部	中堅社員	精神疾患
M社	製造業	中企業	総務部課長	管理職	精神疾患

※1 常用労働者1,000人以上を「大企業」、100人～999人を「中企業」とした。

※2 復職した社員の分類については、労働政策研究・研修機構（JILPT）（2023）「企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題（労働政策研究報告書No223）」p93 図表5-3を参考にした。なお、職場復帰社員事例についての分類は次の通り定義した。復職後時点で若手社員＝30歳未満（キャリアアップを期待される層）、中堅社員＝30歳以上40歳未満（キャリアアップを期待される層）、管理職＝管理的職位にある者、管理職（ラインなし）＝管理的な職位だが部下社員を持たない者、非管理職＝40歳代～50歳代で管理職でない一般社員

(2) 調査期間

調査は2024年9月～2025年2月に実施した。

(3) 調査内容及び調査方法

インタビュー調査は、訪問又はオンラインで半構造化面接により一社あたり1時間程度で実施した。調査項目は表2-8の通りである。

表2-8 調査項目

-
- | | |
|---|---|
| 1 | 企業・事業所について |
| ① | キャリア形成についての基本方針と全体像 |
| ② | メンタル不調による休職から復職した社員のキャリア形成についての方針や考え方 |
| ③ | メンタルヘルス不調による休職者対象の職場復帰支援制度 |
| 2 | 休職要因・休職の経緯 |
| 3 | 復職時の配慮事項 |
| ① | 復職した社員が復職した後の「職務内容の変更」、「配属先、配属部署の変更」配慮有無 |
| ② | 配慮の理由 |
| ③ | 配慮の見直し時期 |
| ④ | 継続して実施している配慮について |
| 4 | キャリア形成に対する取組 |
| ① | 復職後の職務内容の変更、異動の有無及びその経緯 |
| ② | キャリアについての、職場関係者と本人との話し合い有無 |
| ③ | 本人に期待する役割や身につけてほしい能力、本人に説明していること |
| ④ | 休職前と休職後、現在での本人へのキャリア形成支援の方針や考え方の変化 |
| ⑤ | キャリア形成を支える取組について本人に実施している取組と一般社員に実施している取組 |
| ⑥ | 復職した社員に実施している取組の詳細 |
| ⑦ | 復職した社員に実施しているキャリア形成を支える対応 |
-

3 調査結果

インタビュー調査の結果は以下の事例のとおりであり、「キャリア形成支援の方針」、「復職した社員に対するキャリア形成支援の取組」、「復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援」、「課題意識」についてそれぞれ整理した。

(1) A社（大企業、従業員数 約14,000人）

ア キャリア形成支援の方針

A社では社員教育の基本指針として教育憲章を設け、これに基づく教育方針・計画を定めているほか、グループ会社との研修の合同実施や研修施設の活用を通じて、近年の社員の多様性に応じた人材育成に取り組んでいる。さらに、入社してからのキャリアルートとしてゼネラリストのみならず、専門性を伸ばすプロフェッショナルやエキスパートコースなどの複線型ルートを設けることで、社員のキャリア形成を図ることとしている。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

企業全体として休職した社員に特化したキャリアルートは設けておらず、休職したことを理由にキャリアに関する特別な扱いはしない。このため、復職者というカテゴリでの能力発揮の取組やキャリア開発の働きかけは行っていない。社員全員に対して、面談や報告書提出などの機会が平等に与えられており、個々のキャリア形成については一般社員と同じ扱いとなっている。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援

(ア) 休職から復職

社員Aは若手社員であり、異動先の部署が業務多忙である中、異動に伴う中堅社員向け研修への参加を契機に気分が落ち込み休職に至った。社員Aは医療機関で発達障害の特性を指摘され、その後、休職期間中に利用したリワーク支援において、復職後の配慮希望事項を報告書にまとめ、業務負荷を下げる（報告の簡素化、即時決定を要しない業務へ割当）の希望を企業側に伝えた。報告を受けた直属の上司が業務内容を検討し、健康管理室と本人と直属上司の三者間で復職前に話し合いを持った（健康管理室は事例に応じてリワークカウンセラーなども含めた復職相談を行っている）。

職場復帰は元の職場を原則的なルールとしているが、社員Aについては復職のタイミングが全社の定期的な異動時期に重なったこと、本部人事による業務適性の判断から、過去に所属していた部署に復職することが可能となった。

復職後は体調確認のため産業医や保健師と面談を適宜行っている。社員Aに限らず、休職した事例において就業上の配慮が必要な場合など、状況によっては上司にも同席してもらうこともある。また、事例によって業務日誌の作成や本人とのやり取りの有無、面談回数などに違いがある。

(イ) 復帰後

発達障害がある社員の場合、定期的な異動や難易度の高い業務（新しいことを作り上げる、企業間との相互交渉が多いなど）への対応が難しいというのが、産業保健スタッフ間の共通認識である。不適応が起こった際、健康管理室での相談場面で今後の働き方について確認することとしている。異動なしで働き続けるということは難しく、病気や障害があっても、通常の雇用契約である限り、可能な範囲でし

が配慮されないことを面談において丁寧に説明している。また、特性を持って働くうえで、状況によっては自分から声を上げる必要があることを本人に話している。例えば、働き方の希望について、企業が設ける面談の場などでしっかりと申告し、企業が求める役割とすり合わせるよう医療職としてアドバイスしている。

エ 課題意識（産業保健スタッフ）

大企業であるので県をまたぐ異動が前提で、異動することでキャリアアップにつながるという考え方が企業として残っている。環境変化で社員自身に負荷がかかるようであれば、産業保健スタッフとしては、例えば社員の体調を考慮しつつ、異動スパンを他よりも長くすれば職場に慣れることができるのかどうか等の判断について難しさを感じているところである。

(2) B社（大企業、従業員数 約1,200人）

ア キャリア形成支援の方針

B社では社会的ニーズに応えるうえで人材育成が最重要施策であると位置づけ、社内の従業員教育を担う教育機関を設置し、ここ数年で教育体系の整備を進めてきた。必要な知識やスキルについて、職種を問わず共通して必要な基本教育、職種によって必要な専門職業教育、役職・役割によって必要な内容などを体系化した教育プログラムを設けている。また、自己啓発への助成も実施している。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

休職した社員に対するキャリア形成支援という点で企業として統一方針を持っているわけではない。復職以降も安全に業務を継続できるということを重視しており、安全面において注意し丁寧に声かけしたり、面談で個別対応を検討したりすることも多少はあるが、基本的には、対応方針に一般社員との明確な違いはないと考えている。ただし、休職・復職にあたっては人事部所属の職員と産業保健室の看護師とが連携しており、それぞれが復職者に対して以下の働きかけを行っている。

(ア) 人事部所属の職員（キャリアコンサルタント有資格者）

復職前後には定期面談（本人が求める場合はその都度）を実施している。面談において本人から丁寧に考え方や経験を聞きだしながら業務に活かせる点を相談し、相談内容を所属長にも共有する。“押し引きしたり”しながら本人の変化を見るようにしている。

(イ) 産業保健室の看護師（キャリアコンサルタント有資格者）

産業保健室において常勤の産業保健スタッフとして、社員の健康相談をメインの業務としている中、社員の体調の悪さ、数値の悪さなどを通じて生活状況やストレスを直接聞くということを常に行っている。相談の中で本人の思いを受け止めつつ、対応方法を本人と一緒に考えている。心身の健康に関する相談機会は人事部よりも多いのではないかと考えている。健康相談の中で得た情報を本人の許可を得て、人事部と共有し、社員の要望に沿った対応が可能かどうかを人事部と協働で検討している。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復帰後のキャリア形成支援

(ア) 休職から復職

社員Bは中堅社員であり、休職・復職については人事部所属の職員と産業保健室の看護師とで対応にあたった。業務上のプレッシャーで欠勤が続いたため個別面談を実施した。その際、本人から持病の悪化による体調不良の訴えとして、「休んで治療に専念したいとの希望があるが、どうすればよいか不安である」との話があったためその件を直属上司に伝達した。その上で、本人が安心して治療に専念できるように、復職の制度や復職までの流れについて人事部所属の社員と産業保健室の看護師とで改めて社員Bに説明し休職に至った。

また、休職以降は直属上司が社員Bと連絡を取っていたが、復職前の診断書の受け取りは産業保健室の看護師、関係書類準備は人事部所属の社員と、復職に向けて関係者が少しずつ関わりを増やしていった。

(イ) 復職に向けた働き方の話合い

休職前には現在の仕事を続けることへの不安を漏らす場合もあったが、復職に向けて今後どうしたいかを社員Bに問いかけた際には、復職後の働き方に対して目標を持っている様子が見えたとため、本人がやりがいを感じられる仕事の与え方を試行することとした。所属を外すことは本人がネガティブに捉える可能性もあるため、異動せずに元の職場でできる仕事を担当してもらえよう人事部が直属上司との間で相談を重ねた。

(ウ) 復職後

復職後の面談において社員Bから、リーダーシップを取ることが仕事のやりがいの一つだとする旨の発言があった。所属部署とその情報を共有し、本人の意向に沿ったリーダー的な役割にトライさせようと所属部署も一時は検討したが、本人がプレッシャーに弱い印象もあり、実際の仕事が進みにくい状況もあったため、現状は、ストレスがかからないように、ルーティンワーク的な仕事に従事している。また、負荷が高まると休むこともあるので、業務量を所属部署で都度調整している。

なお、一般社員に実施しているキャリア形成支援については、事例Bについても共通に実施している。本人の要請があれば自己啓発のため社内外研修に参加させている。

エ 課題意識（産業保健スタッフ）

人事部所属の職員と産業保健室の看護師はいずれもキャリアコンサルタントの資格を有している。メンタルに関する社員の相談が増えていること、キャリアについてアドバイスできるような能力を身につけたいとの思いから、自主的に取得した。社員の話聞いて整理できるようにはなったが、社員の能力を引き出すことや、社員に寄り添った対応を企業内だけで行うことなどに難しさを感じている。

(3) C社（大企業、従業員数 約1,100人）

ア キャリア形成支援の方針

C社では人間尊重の経営を企業理念に掲げて、従業員の自律的成長を支援するための教育を実施している。新入社員は1年目を実習期間とし、座学や知識習得、OJTを実施している。入社数年目の節目に

若年・中堅職員研修、管理職研修を階層別に実施。段階的に専門知識と技術教育、マネジメント教育を実施し、企業文化の継承と社会貢献ができる人材育成を行っている。

また、定期面談があり、毎年、本人が希望する将来像、目標管理、本人の進む道の決定などキャリアについて話し合う機会を設けている。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

中途での疾病・障害によりできないことが生じるのはやむを得ないが、勤務場所の選定はとても難しいと考える。当然ながら家族の元から通える勤務場所を第一に考え、本人の希望も踏まえつつ、製品の製造管理や、製造部門のバックオフィス等でどこに適性があるかを見極めながら配置を検討している。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援

(ア) 休職から復職

社員Cは中堅社員であり、高次脳機能障害のリハビリを経て復職した。復職後は元の職場の別部署（営業所）の補助業務に配属した。以前の仕事のボリュームは大きいものであり、長期休業を経ての復職のため、業務への慣れや、業務量からくる疲れの問題が懸念された。障害特性上、想定外のミスや事態が生じることもあるため、特に事故予防には気を配ることとし、リハビリ出勤から短時間勤務、業務負荷を掛けすぎないように休憩時間を入れるなど、少しずつ慣れるようにして復職してもらった。

復職後は毎月産業医との面談を行い、記録を共有してもらい業務上気を付けるべきことを確認した上で日々の業務にあたってもらっている。

その後現在の事務関係部署に異動し、関係他部門の業務を一部サポートするなど、復職以降、少しずつ対応業務を拡大させている。

(イ) 高次脳機能障害の症状を踏まえた配慮事項

周囲からは、復職直後の社員Cの様子が以前と変わらないように表面上見えていたため（症状や困りごとをわかってもらいにくいと社員Cは感じ、自らの障害特性について部署内に説明をしていたという）、従前の関わり方で期待を持って接していたが、それがプレッシャーとなり、ストレスとなることが分かったため現部署（事務関係部署）に異動、現在従事する業務については期待する内容を上司とすり合わせをし、その業務が実際に身体的にどのような負担を生じさせるのかを確認し従事させている。またミスが生じやすいためチェック体制を取る必要性があることも認識している。

業務負荷が一定以上かかると集中力が切れることもあるため、連続勤務や出張などは産業医の助言を参考に、休暇や休憩を取れるように配慮しながら従事してもらっている。

(ウ) 復職後

社員Cは企業を中心となる人材として期待されていた。休職以前の仕事の内容やボリュームから見れば現在の業務内容の量や質という点で本人が満足しているかどうか定かではない。しかし、業務内容自体は企業にとって必要があって従事してもらっており、現在の本人にとっては意味があるものと人事部側も捉えている。また、この点については本人と話し合いを持っている。“キャリア”や“仕事”について本人がどう

感じているかということは大切なことであり、担当業務は本人へ必ずヒアリングしてから決める必要があると考えている。高次脳機能障害の影響で記憶にも課題がある中、記録を取るなどの本人なりの工夫をして業務に従事してもらうことは必要だが、時間をかけて徐々に慣れればよいと考えている。以前のような働き方は難しくても、今の本人だからこそできることを何か探してもらいたい。今後は若手社員のサポートをしてもらえるようなかたちになれば本人のやりがいにつながると考えている。

エ 課題意識（人事部）

障害のある方に関する課題は、それぞれ特性、また事情によって変わってくるかと思う。適性を見極めが難しい。今回の事例についても、受障前のイメージと受障後の状況とのギャップ、本人の心理的な部分とのバランスをとりながら、互いに納得のうえで仕事をつくりあげ、見極めながらやってもらうというところが難しいと感じている。

（4）D社（大企業、従業員数 24,000名）

ア キャリア形成支援の方針

D社では経営資源は人であるとの考えのもと、社員の多様性を尊重している。人材育成の観点からは処遇改善のみならず教育投資、能力開発支援への投資を進めている。社員の職種や役職に応じたキャリア開発・スキルアップの教育・研修を実施しているほか、社員の職能の習得レベル、仕事のレベルに応じた等級の格付けがありそれを給与等に反映している。社員に期待される行動に対する360度評価を実施し、面談でフィードバックを行い目標や課題を共有している。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

復職段階で休業理由に業務の適性・ミスマッチの問題があれば、業務内容の見直しで適応しやすいように配慮をしながら支援を行っている。休職したことで特別なキャリア形成支援を実施しているということはないが、必要であれば復職の前段階にキャリアに関することを人事と協議をし、両者が納得した状態で復職するということが最優先であると考えている。

一般的に、復職後半年程度は産業医が経過を観察し、安定と判断されると定期面談は終了となる。それ以降、メンタル不調で休業したことをとりたてて重要視せず、一般社員と同様に本人の適性に合わせて職場が期待するキャリア形成について本人と職場で話し合いをする。ただし、復職後の不調や不安定さで再休業となる場合は、その時々体調に合わせた配慮を産業保健スタッフ（産業医・保健師）が関わりながら職場で調整する。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援

サブリーダー（非管理職）であった社員Dは業務負荷や納期に追われ、メンタル不調となり休職に至った。産業保健スタッフとの面談では、本人から「チームの取りまとめや納期へのプレッシャーが非常に強かったため、現在の業務のような最前線の仕事を外れたい。」との希望があったことからリーダー業務を外すことを検討した。本人も勤務歴が長いことで他の業務内容を詳しく知っている中、リワーク支援を利用しながら復帰後はどのような仕事を選ぶべきか考えていたようである。職場と本人が休職時から十分にコミュニケーションをとった結果、自身のペースを維持しながらこれまでのスキルを発揮で

きるライン業務へ異動して復帰することとなった。大変真面目な性格で職場から評価されていたが、自己肯定感がなかなか持てず、自信がなかったり、不安になったり、自分に100%を求めてしまうようなところがあり、考えすぎて、自ら追い込まれてしまうと辛くなることもあるため、そのような状況にならないよう、職場から支持的な声かけをしてもらっている。また、復帰後の職場と本人とのキャリアミートイングも比較的密に実施してもらっている。

エ 課題意識（産業保健スタッフ）

不調の要因で一番多いのは業務のミスマッチ、業務の質的量的な面での本人の希望との相違、続いて職場の人間関係などがあげられる。産業保健スタッフとしては本人の思いを確認しつつ、客観的な情報として職場から見た状況や主治医の意見を参考に総合的に判断する。今必要なことは業務調整なのか、本人の休養なのか、本人の認知の変化なのか、見定めをしつつ関係者・関係部署全てにアプローチをして、ちょうど良いバランスを取っていく。どの業種にしても、本人の希望や適性がマッチする場合もそうでない場合も、本人にとってのメリット、デメリット両面がある。復職の際には適性やメリット、デメリットを説明して本人に理解してもらい、その上でどの仕事を引き受けるのかという視点で選んでもらっている。

（5）E社（大企業、従業員数 約3,300名）

ア キャリア形成支援の方針

E社では多様化・高度化する顧客ニーズに対応する上で、職員の役割が一層重要であるとの認識のもと、職員の専門性の向上、スキルアップのための人材育成の取組を強化することとしている。管理職に対してはマネジメントスキル研修やコミュニケーションスキル向上のトレーニングを実施するほか、定期的な360度フィードバックを実施している。また、管理職・ベテラン職員から若手社員へのサポート体制を充実させており、キャリアデザインやそれに向けた上司との対話の機会を設けている。階層別研修も体系化されており、新入社員から部長クラスまで切れ目なく研修を実施している。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

健康管理室は、健康管理室が関わる社員の休職・復職にあたっての人事に関する直接的な相談窓口になっているわけではない。基本的にキャリアに関しては人事での相談事項となる。しかし、健康管理室としては社員から人事へ直接言いにくい事柄について、“ワンクッション”置くという位置づけで一旦相談を受け、それを人事へうまく伝えるという形で関わっている。

また、復職に向けて、休職した社員には、身体を慣らすことと休職に至った要因等を整理することを目的にリワーク支援の利用を提示している。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援

社員Eは中堅社員である。全社的にデジタル化へ対応する部門の強化を図っている中、社員Eは、これまでの業務が活かしにくく難易度の高い部署へ異動（職位変更は伴わない）となった後、新たにスキル習得が求められ業務負荷が重なり体調不良が生じていた。社員Eから健康管理室に相談があり、産業医面談を経て病院の受診勧奨を行い、受診先でうつ病の診断書を取得することとなった。就業規程で定

められている休職可能期間が比較的長期であり、社員Eにおいても長期休業となる見通しであった。加えて自分自身を客観的に捉えて整理することに苦手さが見られたために、リワーク支援（地域センター）の効果が期待できることから、利用を勧めることとした。リワーク支援の中間報告や最終報告については、以前は人事担当者、保健師、リワーク担当者、本人の4者が集まり実施していたが、最近では健康管理室の産業医と保健師のみの参加（必要に応じて人事へ報告内容を共有する形）となっており社員Eにおいても同様の対応であった。リワーク支援終了後に復帰可能性がある社員について復職検討会で話題に上げ、中間報告や最終報告で本人にきいた情報を提供し、その後、復職判定の面談を行い、復職可能と判定された場合には人事に配慮事項について検討を促すこととしているが、この通常の復職支援の流れは社員Eにおいても同様であった。復職先は、職位は変更せず別部署となっている。

エ 課題意識（産業医・産業保健師）

適応障害などであっても環境調整によってスムーズに再適応できるような事例は健康管理室の相談に上がることはほとんどない。適応障害があり診断書に“うつ状態”という病名が書かれ、その背景にいわゆるASD等の問題がある場合には所属部署だけでの対応が難しくなる。この場合は、健康管理室に問合せが入り、必要に応じて面談を実施して所属の担当者とやりとりをする場合もある。

社員Eのように花形部署を経由して将来キャリアアップが期待されるような社員が、そのような華々しい経歴からかけ離れた職場への復帰を果たす場合に、モチベーションを保つことが難しいことが予想される。その場合には、復帰にあたっての人事とのやり取りの中で復職場所に配慮してもらうよう人事に伝えることがある。また、若手社員と50歳代の社員であれば、復帰後のキャリア形成の問題は異なると考えられる。個々の経歴の違い、本人の希望、主治医の意見、人事の期待度など複数の要因があるため、キャリア形成に影響を与えられるような支援を健康管理室でできるかということ、それは難しいだろう。基本的にはケースバイケースで考える範囲が大きいといえる。

(6) F社（大企業、従業員数 約1,700人）

ア キャリア形成支援の方針

F社は変化の大きな時代において技術で社会に価値を提供することを企業理念とし、これに照らした人材育成のための研修制度を整備している。一般社員向けには階層別研修、スキル研修（選択型研修）、職能研修、選抜研修、課題研修を提供、管理職向けにも階層別研修、課題研修を提供している。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

休職から復職した社員への対応は個別的である。原則的に本人が希望する形（異動先、業務内容）に沿うこととしている。メンタル不調の場合は人間関係や職場の負荷など休職の原因が異なるため、復職時は人事面談、産業医面談を行う。

社員に能力を発揮してもらうためにも、産業医面談を月1～2回行い勤務時間を調整する、主治医から指示があれば診断書を月1回程度出してもらい短時間勤務で対応するなどしている。本人の気持ちを尊重し、産業医・主治医の意見を踏まえ、人事が窓口になり情報を一元的に管理している。また人事では普段の悩みごとにも細かく聞いて日々様子を把握している。本人が復職して活躍するためには、「自分

ならこれができる」という確信を持てることが一番重要である。不安があれば離職につながるが多いため、フルタイムで働ける状態になるまでは面談の頻度を高くして、本人の体調を確認しながら仕事内容を提案するなどし、元気になってもらうことが育成につながると考えている。本人が遠慮をして希望を言いにくい場合もあるので、復職後の職場については人事から打診し、意向を確認した上で所属長や社長へ説明をして了解を得る流れを取っている。本人の職場復帰後の満足感ややりがいにつなげるためにも、面談などの機会を通じて丁寧に気持ちを拾うこととしている。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援

社員Fは管理職（ラインなし）であったが、身体的な不調が重なり、うつ病を併発して休職に至った。休職期間中、身体を思うように動かせず、体調に悩んで働けない状態が続いて長期休職となった。復職の時期が近くなったところで主治医からリワーク支援を勧められた。体力向上も兼ねてリワークに通所をし、無事に修了した。所属の職場が遠方であったため通勤の負担が大きかったこと、長期間職場を離れたことで仕事に自信を無くした状態であったことから、まずは籍を元部署に置いたまま、通いやすい本社人事部へ復職することとなった。社員Fは技術職出身であり、技術系の仕事しかしてこなかった。どのような仕事があるのかわからないとのことであったため、人事部では業務を切り分けて、簡単な仕事（簡単な資料をまとめる、会議の設営等）から始めた。元の職場からは体調が回復したら社員Fを戻してほしいという要望があるものの、本人は以前ほどのパフォーマンスを示せる自信がないと述べている。また、元の職場では残業や不定期業務によるプレッシャーが懸念されるため、本来は復職後の異動は想定しないが社員Fに関しては途中から人事部へ所属を移し、現時点では本人の意向をくんだ配置となっている。本人は、以前とは異なる対人業務や部内のDX化、イベント企画などに携わる中でやりがいを強く感じているようである。復職当初は一部業務を切り出していたが、体調を勘案しながら1年程度かけ、現在は担当を決めて仕事を持たせるに至った。

将来的なキャリアについて面談で話すこともあり、社員Fの技術面の強みを知った他部署から声もかかっていることを伝えているが、本人は今の職場で続けたいと意思表示しているところである。企業としては、本人のスキルから人事部よりも専門的な分野での活躍を期待しており、それを伝えるようにはしているが、本人も体調のことを不安視していることもあり、無理強いをせず可能な範囲を確認していくこととしている。

エ 課題意識（人事部）

復職後、技術系から事務系へ仕事内容が変わり、当初の進め方が、切り分けた仕事に取り組むというイレギュラーな形であり、時間も短かったため、目標管理における評価の面での難しさがあった。

（7）G社（大企業、従業員数 約29,000人）

ア キャリア形成支援の方針

G社では人材を競争力であり資産であると位置づけて、個の力を引き出すこと、チームの力を引き出すこと、クリエイティビティを生み出すことという3つの観点で人材育成を推進することとしている。創業の初期から研修制度や新人研修機関を設け、新人育成に力を入れていた。最近では変化の激しい時

代に求められる人材育成を目的に、役員、部門長、それに準ずる社員向けのカリキュラムや、30歳代の一般社員に向けたカリキュラムを実施している。研修は年次に応じて、若年研修、4年目の異動前研修、3～4年おきの異動（必須）に伴う研修を人材開発部で実施。研修に関しては新卒採用で尋ねられることも多く自社のウェブサイトでも公開している。社員の希望するタイミングに応じてオンライン・集合研修など多様に用意し、50歳代向けにネクストキャリアとして定年後キャリアの検討を図る機会を設けている。また、キャリアに関する相談窓口として、キャリアコンサルタントによる相談対応を、希望すればいつでも可能とする体制を設けている。働き方に関する業界のネガティブなイメージを払拭するため、社内全体で働き方改革に取り組んでおり、それを内外に広報しつつ、キャリア形成を図れる体制に力を入れている。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

休職によって他の社員と異なるキャリアプランを立てることは想定されていない。休職中に予定していた研修等は次の機会に受けることとなり、研修や異動・昇進のタイミングがずれるものの、休職によってキャリアプランそのものが狭まることは無いといえる。

一般的なキャリアの見つめ直しに関わる取組としては、例えば適性を見るための研修や試験による職種転換がある。本人の希望で試験に挑戦する者もあれば、職種を変えずに働き続ける者もある。部門が多様にある中、年に3回の面談を実施し、年初の目標設定、秋の中間面談のタイミングでキャリアについての確認も行う。直近のことのみならず5年後、10年後の将来の働き方や自身の希望について、企業の方針と照らし合わせて考える機会としている。また組織改編や人事異動にあたり、面談内容を踏まえて企業として社員の配置を総合的に判断している。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援

社員Gは管理職であるが、休暇中の外出先で倒れて入院し、休暇制度を利用（傷病手当の対象となる休職ではない）した後、復職に至っている。退院後すぐに職場復帰する意思があったものの、その時点では休職から職場復帰までのブランクがあるだけでなく、管理職としての判断業務やマルチタスクなどの難易度の高い業務をこなすことが難しくその対策も用意できていなかった。また、自身の可能・不可能の範囲が不明確な状態であったため、その状況自体を企業と主治医との間で共有し、リハビリテーション病院での訓練の後、主治医からの紹介で職場復帰支援の利用に至っている。

復職後は元の部署へ戻って資料の読みこなし程度は遂行可能となったが、判断業務が可能なレベルと判断することは難しく、高次脳機能障害による記憶保持の問題から症状の現れ方を確認している途中段階である。現在は、主に業務のサポート役として部署に関わってもらっている。

(7) 手探りの現状把握

もともと管理職として折衝や得意先とのやり取りを行っていたが、現在は記憶の問題からこれらの業務から外れている。今できていない状態が続くと本人が辛くなるのではと懸念しているが、現在は復職後にリズムを整えていくという段階にあり、異動の時期などに本人と面談をして適宜意思を確認することとしている。

受障によってできることが限られることもあるため、正確さが求められる事務処理よりもまずは本人が得意でやってみたいことやモチベーションを保てる業務にコミットしてもらっている。具体的にはケースの管理や人との関わりなどが記憶にも残りやすいようであり、社員Gの障害の現れ方や残存機能について、働いてもらいながら手探りで把握に努めている状態にある。したがって、今後のキャリアについてはまさにこれから進めていくところである。

エ 課題意識（人事室健康推進部）

職位として、企業が期待するレベルと今の本人のレベルは乖離しており、その乖離が縮まるようにはしたいが、正解がないような状態の中で探っている状態である中で、キャリアをどう進めていくかという問題に直面する状況になったときに、当社の中で高次脳機能障害の方の前例がないため、どうするかということに難しさを感じる。

（8）H社（大企業、従業員数 約2,500人）

ア キャリア形成支援の方針

H社は変化の激しい時代を乗り越えるための多角的な視点や、外部環境の変化に対応できる人材育成に取り組んでいる。育成体系として新入社員研修、新入社員フォローアップ研修、その後のキャリアステップに応じた階層別教育や専門分野を高める教育研修、安全衛生やコンプライアンスなどの共通教育、社員自身の自己啓発支援制度などを設けている。

また、H社は本体からの出向者と中途採用者が多く、人材の入れ替わりが激しいためにキャリア形成支援体制や人材育成の制度も構築段階である。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

メンタル不調による休職から復帰する場合は、原則元職場への復帰だが、本人が納得しないと休職期間がのびてしまうこともある。休職期間が1年以上、もしくは複数回の場合はリワーク支援の利用を必須にしており、職場に戻るにあたっての本人の考え方について見直してもらうため、リワーク支援で勉強してもらうようにしている。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援

社員Hは出向先で管理職として勤務する中、1回目は上司との関係性の悪化と業務過多、今回は再度業務過多によって2回目の休職に至ったという経緯があり、復職に向けリワーク支援を利用、リワーク支援期間中に本人の希望もあり、上長と産業保健スタッフが数回面談を実施している。復職後は本人の経験を活かせそうな別部署に異動することとなった。復職後の就業制限を段階的に解除し産業医面談の頻度を減らすことについては、本人の希望で通常よりも長期に実施した。

職場復帰後も社員Hはスキルアップ研修や上長との面談など、通常のキャリア形成の対象である。本人は出向者かつ指導的立場で、人柄もあって周りからの期待は大きい。しかし、年齢のこともあり、本人の意向として今後は無理をしないということを聞いており、多くは望んでいないものと保健師としては理解している。

エ 課題意識（保健師）

出向者や中途採用者が多く、立場や環境が大きく変わる中で指導的立場や管理職として現場で慣れることが期待されているが、それに適応できない一部の者がメンタル不調になる。それを拾い上げるのが産業保健スタッフの役割である。不調になる前の段階で何らかの対策を検討することが産業保健スタッフ側の課題であると思われる。

（9）I社（大企業、従業員数 約8,800人）

ア キャリア形成支援の方針

人材が最大の経営基盤であるという認識のもとに、人材育成、活躍支援を行い、従業員の成長を持続的な成長につなげている。また、企業理念において行動原則を定め、職種を問わず育成機会を体系的・計画的に提供し、特に若手従業員については定期的に人材育成計画を作成したり、製造業として技術伝承・強化のため若手技術者向けの人材育成カリキュラムを実施することで、従業員の意識向上、技術・技能レベルの向上を図っている。

また、中堅以上の従業員に対して個別に人材育成計画表を作成し、定期的に上司と部下の面談を行い、成長支援を図っている。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

基本的には、一般社員と同様に面談等で本人の状態に対してフィードバックを行っている。原則として元の職場に復帰するが、適応障害等の場合は本人の意向を踏まえて慎重に対応を検討している。

復職後は毎月産業医面談があり、職場からの仕事の量や内容の調整に関する問合せについて本人との面談を踏まえて調整している。なお、再発した社員にはリワーク支援を活用してもらっている。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援

社員Iは若手社員であるが、派遣社員から社員登用制度で社員となり、数年で人間関係が悪化して体調不良となり療養となった。復職に向けて、本人が「No」と言えない自分があり、自分自身何か改善したほうが良いと思っていたことや後のことを考え、自分を知る（見つめる）方が良いと考えたことからリワーク支援を利用した。復帰にあたっては、関係部署が検討し、本人の経験を活かせ、人手がちょうど足りていなかった課に異動させる方向とした。決定までには関係部署の管理職と面談を実施して、職場の状況を共有してもらった後に所属の変更となった。職場復帰後、社員Iの場合は就業制限（残業なし等）以外に特に対応を要することはなく、異動した先での配慮という点では、（基本的な情報提供を要する）新入社員と同じ対応である。

キャリアについて特段の相談を人事部で受けてはいないが、上長との個別相談において、将来的に社員Iが家庭を持って家計を支えたい希望を伝えており、そのために今回の異動の機会が技術や知識の向上につながるよう、育成計画の中で検討されているように思われる。なお、これらの面談や階層別研修は、社員Iに限らず全員に分け隔てなく実施している。

エ 課題意識（人事部）

体調が不安定になった事例の半数が再発という状況があり、職場に復帰後に再発させないための配慮がまずは優先されるため、成長してほしいという期待もあるものの、成長を急ぎすぎることによる再発リスクを考えると、キャリア形成という観点からの工夫については優先度が低い。またその見極めも難しい。加えて、復職後の管理という点で上司や周囲に係る負担についても検討課題となっている。

(10) J社（大企業、従業員数 約50,000人）

ア キャリア形成支援の方針

J社では、2030年のビジョンに向けた中長期計画を提示し、事業所単位で方針管理を立てている。全社的な人材育成体系としては、管理職層、一般層（中堅層）、一般層（新入社員）に対象を分け、それぞれの階層に応じた研修の他、階層を分けない共通研修を設定している。人材育成についてはOJTが基本であり、e-learningを活用して必要な時期に実施している。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

途中でメンタル不調等になった社員に対するキャリア形成の取組は特段ない。休職から復職する社員に対する支援としては、産業保健スタッフによる復職前後のフォローアップの仕組みが確立されているのみである。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援

Jは若手社員であり、高次脳機能障害を伴って職場復帰することとなったが、部署としては何をどこまでできるのかが不明瞭で、能力の把握に苦慮した。復帰直前に復職場所を相談し、実家から近い部署か元の部署かを、産業医、地域センター、保健師、上司を交えて検討した結果、慣れている元の部署に復職となった。当初は、通勤に不安があったため段階的にまずはテレワークから始めることも検討したが、最終的に職場へ通勤する形で午前中の勤務から始めることとなった。当初は本人の身体感覚の不調の訴えがあったため工場内に入ることを禁止したが、現在は回復状況に併せて付添がある場合には入場を可としている。

業務内容も、復帰直後は量、期日を設けずに、リハビリ的な取組をしていたが、可能な業務が増えてきたため、他部門の仕事を一部引き受けてもらっている。

なお、研修の機会等については、一般の社員と分ける必要はないと判断していた。

(7) 復帰に向けた関わりと、業務能力の丁寧な見立てのプロセス

職場復帰後の配慮を検討するプロセスには、職業センターの担当者が見立てた必要な睡眠時間、適正な活動時間帯の判断がまずあった。実際に帰路が混むことで弊害が懸念されたため、総務、保健師、上司も交えて当初は短時間勤務で復帰することを決定した。フレックスタイム制を設けていることから、始業終業時間の変更はフレックスタイムの範囲で対応している。

また、本人が産業保健スタッフ、人事担当者とも定期的に話し合いをしているほか、上司ともほぼ毎日一緒に昼食を取っていることで、日頃のコミュニケーションの中で状況を把握している。復帰直後、

職業センターの担当者に来所してもらい話し合いもしながら、できること・できないこと、辛いこと・辛くないことなどを整理し、対話しながら当面の目標を決めていった。

(イ) キャリア形成に関わる取組

復帰直後に課ミーティングの場を設けた上で、自身の状況（体調、できること・できないこと）について、本人から説明をしてもらった。また、本人への伝達事項や依頼事項については、他部課から直接連絡を入れると本人が混乱する可能性もあることから、配慮として上司が定例会で各部課長と連絡をとることとし、理解を得ている。また、原則数年での異動がルールとなっているものの、社員Jに関しては完全に回復したと判断されない限り異動はないと見立てている。また、目標管理において職位と実際の業務内容は乖離しているため査定は下げている。上司としては本人がそれを元に戻すようになりたいと思っていると信じているところである。

エ 課題意識（直属上司）

社員Jについては、「できることは何なのか」を把握することに尽きると考えている。まずは単純な仕事として標準書作成を紙から始め、紙をPDFへ、次に電子データでの作成へという風にステップアップした。やれることを少しずつ与え、仕事ができたと確認しながら徐々に結果を求めるようにした。

社員Jに限らず、目標管理については、いずれの社員についても上司が出した方針に対して、各々何ができるのかを宣言してもらい、それらに取り組んでもらっている。また、面談で目標に対する達成手段を確認して、進捗がわかるよう数値化するなどしている。

(11) K社（中企業、従業員数 約350人）

ア キャリア形成支援の方針

K社では、キャリア形成においてOJTを基本とし、各部署で育成計画を策定している。新入社員から中堅・ベテラン社員まで、階層別の研修と専門分野別の研修を組み合わせる実施。特に若手社員には、指導員を付けて各人毎に3か年育成計画を作成し育成。その他、新入社員教育・3年目・5年目と階層別研修を手厚く配置している。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

休職した社員は原則的に元の職場へ復帰することとしている。一定の時間をかけ、元の育成プロセスに戻ることが基本的な考え方である。一方で、メンタル不調の要因等によっては元の職場以外で復帰する場合もある。メンタル不調で休職した場合は、復職前にリワーク支援または職業準備支援（リワーク支援が主体）を受けてもらうこととしている。

また、復帰後は職場の上司との定期面談を毎月あるいは1週間に1回実施し、結果を総務に共有してもらうこととしている。次に、産業医との定期面談も実施している。産業医には復帰者の体調をチェックリスト等で提示して、復帰面談、フォロー面談を実施してもらい、就業制限を段階的に解除している。問題がなければ半年ほどで全部解除となる。

他にも、企業向けメンタルヘルス事業のカウンセリングを利用してもらい、上司との定期面談、産業医の定期面談、不定期の総務の本人ヒアリング等の結果を担当者が確認して、役員や管理職が参加する幹部会でまとめて報告している。

休職があったとしても、本人に対するキャリア形成の考え方は休職前後で変わりはない。原則として休職前の職場へ復帰し、一定の時間をかけて元の育成プロセスに戻す、という考え方である。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援

社員Kは中堅社員であり、職務上現場と密接に絡んでおり、現場における人間関係の悪化により休職した。復職に向け、自分を振り返ることを目的にリワーク支援を受講し、その後復職に至った。人間関係に起因する問題が引き続き懸念されたことから、現職への復帰は難しいと上層部で判断し、本人とのやり取りの中で配置部署を見つけ、別な職場へと配置換えを行った。復職後3年半ほどが経過し、現在では特別な配慮は実施していない。

現在は、他社員と同様に年1回の所属長による個人面談で、目標設定を確認している。

エ 課題意識（総務課）

特記事項なし

(12) L社（中企業、従業員数 約200人）

ア キャリア形成支援の方針

L社では、社員一人ひとりの成長と自律的なキャリア形成を重視している。新入社員に対しては、約2か月間の部署ローテーション研修を通じて、事業全体の理解を促進する。また、製造現場でのOJTを基本としつつ、e-learningも活用したスキルアップ支援も実施している。中堅社員向けには、リーダーシップ研修や外部セミナー参加を奨励する。また、業務に必要な資格取得費用を企業が全額負担するなど、専門性の向上を積極的に後押ししている。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

メンタル不調等で一定期間を超える休職があった場合には、復帰にあたって職場復帰支援実施機関でのリワークプログラム受講を就業規則で定めている。復職までの流れとしては、主治医の復職可能の診断書が出た後、リワークの制度を利用する間に、本人を交えた企業担当者とリワーク担当者の3者で話し合い、リワーク担当者による職場の視察、産業医面談などを通して復職の可能性を見極めている。

また、復職先は産業医やリワーク担当者の意見を参考に、部署長や人事担当者で相談の上、決定される。加えて、本人の体調等を継続してよく観察し、休職要因に応じて、業務過多にならないような職務設定や、人間関係の環境を変更するための配置転換などを優先しながら復職先を検討している。また、管理職の場合は、責任のある立場としての復職が難しい場合には、職位を少し下げて、責任の少ない位置から再スタートすることもある。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援

社員Lは中堅社員であるが、管理職をしていた際に、職場で本人の問題行動が生じて異動となったが、異動先で新たに習得すべきことが多い中で、リーダーとしての役割を果たさなくてはというプレッシャーから体調を崩し休職に至った。復職後、さらに別部署に異動となり、そこで、「今のままではいけない、会社の役に立たなくては」という思いを持ちながら新たな仕事に係る指導を受ける中で自身を追い詰めてしまい、再休職となった。

再休職後、リワーク支援を利用し、復職。復職するにあたり、元部署は避けたいという思いとリーダーという職にふさわしい状態ではなかったという自覚があったこと、加えてリワーク担当者からの提案もあったことから、降格した形で別部署に異動となった。本人の場合、2回の休職があるという事情から、責任の重いポジションへの移行については慎重にならざるを得ない状況となっている。

エ 課題意識（総務経理部）

本人の言動や主治医及び産業医との面談において復職可能との判断がなされて復職するものの、復職後に再休職とならないよう、企業としては復職後の様子を引き続き確認をしていく必要がある。「本当に復職がその社員のためになっているかどうか」が、企業として気になるところである。

(13) M社（中企業、従業員数 約800人）

ア キャリア形成支援の方針

社員の成長と企業目標の達成を両立させるキャリア形成体制を構築している。新入社員から管理職まで、各階層に合わせた体系的な研修プログラムを提供している。OJTを基本としつつ、専門知識・スキル習得のための社内外研修や通信教育を積極的に推奨している。自己啓発支援として、資格取得奨励金制度を設け、社員のスキルアップを後押し。定期的な面談を通じて、社員一人ひとりのキャリアプランをサポートし、長期的な視点での人材育成を図っている。

イ 復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

休職した社員には一律に企業の様々な制度を説明する際、リワーク支援の活用を勧めている。

復職後のキャリアの面について、役職から外れる場合にはその役職を担当する者のサポート側に回ってほしいこと、役職を外れたことでその仕事に関係がないと思わないよう、関わって欲しいことを伝えている。

ウ 復職した社員に対する支援経過と復職後のキャリア形成支援

社員Mは管理職であるが、多忙の中、自身の役割が重なり、仕事上のミスや顧客との関係性が悪化したこと、加えて家庭問題が重なったことにより、体調を崩し休職に至った。企業としては、自身のことを客観視し、整理する上で良い時間になると考えてリワーク支援を勧めた。

復職にあたっては、仕事量軽減のため自身のことに専念してもらうよう、役職を外し、部下を持たせないこととした。また、仕事のスケジュールの立てやすさ、コントロールのしやすさから部署変更をした。この変更については、復職前に、役職を外れ、まず自身のやれることから始めるよう、復帰後に取り組む仕事内容と合わせて伝えている。これに対し、役職を外れたくはないが周囲からできると思われ

ても困る、仕事内容が自身に合うと感じたとのことで、本人は特段の抵抗感もなく受け入れたようだった。

社員全員に行っている目標管理制度については、営業職で内勤のため、数値的なところは配慮しつつ内勤だけでの評価を行った。

エ 課題意識（総務部）

社員Mについては、復職後のキャリア形成については慎重にならざるを得ない。役職に戻ってほしいし、プレイングマネージャーを担える程度に元気になってほしいとは思っているが、負荷をかけると不調が生じると思われるため、本人とも相談しながら慎重に進めていく必要がある。

企業全体としては、入社後に不調になる社員が増えていること、復職後に社員によって元の状態への戻り方に差があること、スキル等の伸び方に差があることを把握している。

例えば、営業と営業サポートという役割があり、負荷の少ない営業サポートからスタートしても慣れるのに時間がかかる、体調を崩す、安定しない等の場合がある。

4 調査結果のまとめ

（1）キャリア形成支援の方針

組織としてのキャリア形成体制については、いずれの事業所においても人材育成を図る視点で、各種研修制度や目標管理制度等を整備していた。

（2）復職した社員に対するキャリア形成支援の取組

休職・復職については、以下の事例のように全ての事業所が、進め方に違いはあるものの、復職後に人事、直属の上司及び産業保健スタッフが連携し、以下の対応をしていた。

- ① 健康相談室としては社員から人事へ直接言いにくい事柄について、“ワンクッション”置くという位置づけで一旦相談を受け、それを人事へうまく伝えるような関わりをしている。
- ② キャリアコンサルタントの資格を有する人事部所属の職員が、面談において本人から丁寧に考え方や経験を聞きだしながら業務に活かせる点を所属長と相談し、相談結果を本人にも共有する。
- ③ 健康相談の中で得た情報を本人の許可を得て、人事部と共有し、社員の要望に沿った社内での対応が可能かどうかを人事部と協働で検討している。
- ④ 復職は職場の上司との定期面談を1月あるいは1週間に1回実施し、結果を人事部と共有する。
- ⑤ 復職後の職場とのキャリアミーティングも比較的密に実施してもらっている。

また、外部支援機関の活用について、リワーク支援を活用する目的として、インタビューの中で、企業が、「休職に至った要因等を整理する」、「自身を客観的に捉えて整理する」、「自分のことを客観視し、整理する」、「自分を知る（見つめる）」等キャリアの見つめ直しにつながることを期待しているとの発言が見られており、キャリアの見つめ直しにつながる取組として、リワーク支援を活用していることがうかがえる。

(3) 復職支援の実際（キャリアに関連する項目を中心に）

企業へのアンケート調査において、効果のあった配慮として上位に挙げられていたもののうち「上司・産業保健スタッフ・人事担当者等との定期的な話し合いの場の設定」、「配属先、配属部署の変更」、「職務内容の変更」、さらに、アンケートでは2.8%と少なかったが、キャリア再形成に影響のあることが想定される「降格」について触れる。

ア 上司・産業保健スタッフ・人事担当者等との定期的な話し合いの場の設定

アンケート調査（図2-9）では復職後の配慮として86.1%の企業が実施し、かつ「特段効果的」な配慮として高く評価された項目である。インタビュー調査からその実態をみると、単なる定期的な状況確認にとどまらず、復職した社員の「症状の安定」と企業が求める「職位・職責」との間にあるギャップを埋めるための、実質的な調整の場として機能していた。具体的には、産業保健スタッフによる医学的見地、現場上長による業務遂行能力の評価、そして本人の意向や不安として感じていることを突き合わせることで、時期に応じた業務量や内容の微細な軌道修正が可能となり、これが円滑な職場適応に寄与していると考えられた。

イ 配属先、配属部署の変更

配置転換については、インタビューを実施した13社のうち11社が実施していた。多くは、元部署での人間関係や業務負荷の本人への影響を考慮した内容であったが、その場合にあっても「経験を活かせる部署」の設定がキーワードとなっていた。これは、本人の自信ややりがいにつなげるための配慮と言える。インタビューのなかでも「モチベーション」、「満足感」、「やりがい」という言葉が見られる。

ウ 職務内容の変更

高次脳機能障害の事例のいずれも障害状況に照らしての変更であった。

また、精神疾患については、部署異動に伴う職務変更があるが、やはり、本人のやりがいや意向に沿った対応がされている。

エ 降格

インタビューを実施した13社のうち2社が「降格」あるいは「降格に相当する」事例であった。1事例目については、事業所の方向性として、「責任のある立場としての復職がどうしても難しい場合には、職位を少し下げて、あまり責任がなくても大丈夫な位置からスタートすることも場合によってはある。」とのことだった。当該社員については、「リーダーという職にふさわしい状態ではなかったという自覚があった。」という。2事例目は、本人の状態から、現職位としての職務が難しいとの判断であった。「役職を外れたくはないが周囲からできると思われても困る、仕事内容が自身に合うと感じたとのことで、本人は特段の抵抗感もなく受け入れたようだった。」という。

(4) キャリア形成支援に対する企業の課題意識

キャリア形成支援に対する課題意識については、精神疾患については、企業担当者からは、目標管理制度、再発リスクとキャリア形成支援、個人差への対応、産業保健スタッフからは、障害特性とキャリア

アップ、社員への寄り添い、復帰後のキャリア形成の支援の設定、メンタル不調の予防対策の4項目が挙げられた。

また、高次脳機能障害については、企業担当者から、適性を見極め、企業のキャリアへの期待と現状との乖離の2項目であった

ア 企業担当者（高次脳機能障害以外）

(7) 目標管理制度

復帰後当初の仕事の進め方が、切り分けた仕事に取り組むというイレギュラーな形で時間も短かったため、目標管理制度における評価の面での難しさがあった。

(イ) 再発リスクとキャリア形成支援

体調が不安定になった事例の半数が再発という状況があり、職場復帰後に再発させないための配慮がまずは優先されるため、成長してほしいという期待もあるものの、成長を急ぎすぎることによる再発リスクを考えると、キャリア形成という観点からの工夫することは優先度が低い。またその見極めも難しい。加えて、復帰後の管理という点で上司や周囲に係る負担についても検討課題となっている。

復帰後のキャリア形成については慎重にならざるを得ない。キャリアへの期待はあるが、負荷をかけると不調が生じると思われるため、慎重に本人とも相談しながら進めていく必要がある。

(ウ) 個人差への対応

社員によって復帰後の元の状態への戻り方、スキル等の伸び方に差がある。

イ 企業担当者（高次脳機能障害）

(7) 適性を見極め

障害のある者に関する課題は、それぞれ特性、また事情により変わってくる。適性を見極めが難しい。今回の事例についても、受障前のイメージと受障後の状況とのギャップ、本人の心理的な部分とのバランスをとりながら、互いに納得のうえで仕事をつくりあげ、見極めながらやってもらうことは難しいと感じている。

また、「できることは何なのか」を把握することに尽きると考えている。

(イ) 企業のキャリアへの期待と現状との乖離

職位として、企業が期待するレベルと今の本人のレベルは乖離しており、その乖離が縮まるようにはしたいが、正解がない状態の中で探っている状態である中で、キャリアをどう進めていくかという問題に直面する状況になったときに、当社の中で高次脳機能障害の方の前例がないため、どうするか難しさを感じる。

ウ 産業保健スタッフ

(7) 障害特性とキャリアアップ

発達障害のある社員のキャリアアップを検討する上では、企業の人事考課の仕組みの中で、本人の障害特性を踏まえてどのように判断するのかについて、難しさを感じている。

(イ) 社員への寄り添い

自主的にキャリアコンサルタントの資格を取得し、社員の話を聞いて整理できるようにはなったが、社員の能力を引き出すことや、社員への寄り添った対応を企業内だけで行うことなどに難しさを感じている。

(ウ) 復帰後のキャリア形成の支援の設定

年代により、復帰後のキャリア形成の問題は異なると考えられる。個々の経歴の違い、本人の希望、主治医の意見、人事の期待度など複数の要因があるため、キャリア形成に影響を与えられるような支援を健康管理室で行うことは難しいと考える。

(エ) メンタル不調の予防対策

出向者や中途採用が多く、立場や環境が大きく変わる中で指導的立場や管理職として現場で慣れることが期待されているが、それに適応できない一部の者がメンタル不調になる。それを拾い上げるのが産業保健スタッフの役割であるが、不調になる前の段階で何らかの対策を検討することが産業保健スタッフ側の課題であると思われる。

5 考察

(1) 復職した社員に対するキャリア形成の企業の視点

インタビューを実施した企業においては、一般社員と復職した社員に対するキャリア形成の仕組に差異はなく、同様の研修制度や目標管理制度が適用されていた。その一方で、復職後の支援は個別対応が中心であった。具体的には産業保健スタッフ・人事・上司が連携し、面談や業務調整を通じて本人の状態に応じた支援を行っていた。特に、復職直後は業務量や職務内容の調整が重視されていた。

また、今回の調査対象企業は全てリワーク支援を復職前に活用していたが、そのプログラムの中では精神疾患のある社員を中心に、自己理解やキャリアの見つめ直しを促す取組が実施されていたことで、その後の復帰に備えることとされていた。

一方で、対象事例は限られるが、発達障害の特性がある者及び高次脳機能障害のある社員に対しては企業のキャリア形成支援の方針と本人の特性との調整の困難性が指摘され、適性の見極めや職務設定に苦慮する企業の声が聴かれた。

例えば、発達障害の特性がある事例（A社）では、産業保健スタッフの課題意識にあるように、企業のキャリア形成の方針と本人の障害特性を踏まえた判断の難しさが示された。当該事例は、キャリアアップという観点に立った際に「異動」が課題として浮き彫りになっており、制度と合理的配慮、社員のキャリア形成が絡んでいる事例であった。障害者職業総合センターの調査（2024）において、採用後に発達障害が把握された従業員の就労継続（課題解決）に取り組む過程で対応に苦慮した場面について、「本人に合う仕事（もしくは異動先）の選定」（44.1%）、「本人の職務遂行能力の評価」（35.1%）が多く選択されているが、発達障害者を雇用している事業所において少なからず存在する課題であり、キャリア形成において重要な視点と考えられた。

(2) 復職支援からキャリア形成支援への繋ぎや双方の関連性

復帰後の配属や職務については、面談や産業医、保健師等の産業保健スタッフの助言を通じて、個々の状況（本人の希望、休職に至った経緯等）を踏まえた上で職務の設定や配属部署の調整が行われていた。職務内容の調整に際しては、社員の業務遂行能力や意欲（パフォーマンス・モチベーション）に配慮した対応がなされており、復職支援が単なる職場復帰の支援に留まらず、復職後のキャリア形成支援の基盤として機能していることがうかがわれた。

実際、復職支援の中で行われる業務調整や「上司・産業保健スタッフ・人事担当者との定期的な話し合いの場」等の面談は、社員本人の希望や主体性を尊重する姿勢が顕著であり、面談やキャリアミーティングを通じて、本人の意向を丁寧に聴取し、それをキャリア形成支援に反映させる取組が見られた。こうした支援は、復職後の安定した就業がキャリア形成支援の出発点になるとともに、その後の自律的なキャリア構築を促す上で重要な取組といえる。

そうした意味でも、復職後のキャリア形成支援体制について「定期的な面談での復職後の社員の状況が人事等と共有される仕組」、「上司や人事部による定期面談」、「産業医、人事担当者との連携」等の回答があった。これら産業保健スタッフ、人事、直属上司の連携に加え、企業外との連携による支援体制としてのリワーク支援など外部機関との協働によって、復職支援の質を高めることが求められよう。

復職支援の質という点で、新田・根本・岡田（2024）は、再休職に至ったうつ病をもつ人に「特徴的な認知と行動は＜比較志向性の高さと極端な過小評価＞と＜過去・未来・自分自身に関する反すう＞であった。」とし、「再休職を防ぐためには、客観的で正しい評価を得ることや、反すうへの対処が重要であると考えられた。」と結論付けている。本調査結果でも、自己評価についての本人自らの見直しが図られる中で復職後の職場への再適応が目指されている事例も見られたところであり、再休職を防ぐ上では重要な取組といえよう。

参考文献

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2023）企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題 労働政策研究報告書 No.223

障害者職業総合センター 調査研究報告書 No.173（2024）、「事業主が採用後に障害を把握した発達障害者の就労継続事例等に関する調査研究」 p.73

新田真由美・根本友見・岡田佳詠（2024）職場復帰後に再休職に至ったうつ病をもつ人の認知・行動の特徴 日本看護科学会誌 Vol.44.pp702-711.<https://doi.org/10.5630/jans.44.702>

第3章

復職した社員へのインタビュー調査

第3章 復職した社員へのインタビュー調査

本章では、精神疾患及び高次脳機能障害により休職し、支援機関による職場復帰支援を活用し復職した社員の、キャリアに対する考え方の変化や考え方に影響を与えた要因、企業や職場復帰支援実施機関による支援に対する受け止めの実態について明らかにする。

第1節 調査目的

第1章では支援機関に対するアンケート調査及びヒアリング調査の結果について、第2章では企業へのアンケート調査及びインタビュー調査の結果について報告をした。企業及び支援機関によるキャリア形成を支える取組を復職した社員のニーズに合った実効性を伴うものにするためには、当該社員が自身のキャリアについてどのように考え、また、企業及び支援機関による取組について、どのように受け止めているのか、復職した社員側への影響等を調査することも重要である。

そこで、以下の3点を明らかにすることを目的として、復職した社員へのインタビュー調査を行った。

- ①精神疾患または高次脳機能障害により休職し、職場復帰支援を経て復職した社員のキャリアに対する考え方はどのように変化したか。
- ②どのような要因が復職した社員のキャリアに対する考え方に影響を与えたか。
- ③企業及び支援機関による復職あるいはキャリア形成を支える取組について、復職した社員はどのように受け止めているか。

第2節 調査方法

1 調査概要

復職した社員への調査では、職業生活の途中で疾病や障害を抱えることになった者の休職体験によるキャリアに対する考え方の変化を明らかにすることがねらいである。考え方の変化という細やかな個人個人の経験をとらえるには当事者の視点から理解しようとする姿勢が望ましく(磯野, 2016)、インタビュー調査がこれに適していると考え、実施した。

2 インタビュー対象者の選定

第2章で報告をした「企業へのアンケート調査」の対象となった企業30社¹に対し、以下の3つの要件を全て満たす社員の紹介を依頼した。なお、職業生活の途中で疾病や障害を抱えた者を対象としており、当初より障害を開示して入社した者は対象から外している。

¹ アンケート調査の対象企業を選定するにあたっては、地域センター及び高次脳機能障害者に対する復職支援を実施するリハビリテーションセンターに対し、「紹介いただく社員の要件」をみたす社員が勤務する企業の紹介を依頼した。

＜紹介いただく社員の要件＞

- ・精神疾患または高次脳機能障害により休職した者
- ・支援機関の職場復帰支援を活用し復職した者
- ・復職後、一定期間安定して就労している者（業務遂行可能で、突発的な欠勤や早退、遅刻が1か月間に複数回ない者）

企業アンケート調査への回答があった30社のうち、17社より復職した社員の紹介を受け（15社が各1名、2社が各2名）、計19名の社員へインタビュー調査への協力を依頼した。

3 調査期間

2024年9月から2025年2月にかけて実施した。

4 方法

（1）データの収集

インタビュー調査は、依頼した19名のうち、業務多忙により辞退された1名を除く18名に実施した。実施にあたっては、事前の調査協力依頼文書とあわせて主なインタビュー項目を対象者全員へ郵送することで、回答しやすくなるように努めた。インタビューは復職した社員が所属する事業所への訪問もしくはオンラインにより実施し、1人1回、1時間程度とした。手法の選定にあたっては、調査者が重要だと考える点をインタビューガイド²に沿って質問しながらも、対象者が自由に、また詳細に話しやすく進められる手法が目的にかなうと考え、半構造化インタビュー法を採用した。したがって、全てのインタビュー対象者に対し同じ順序で質問を行ったわけではなく、話の流れの中で1つの項目についてより深く質問を重ねたり、質問の順序を入れ替えたりした。また、インタビュー調査対象者の話をより明確にする必要があれば、項目にないことについても尋ねた。

（2）インタビュー項目

インタビュー項目は表3-1のとおりである。キャリアに対する考え方や影響を受けたことについて直接的に尋ねる質問を中心に、職歴や休職に至った経緯など、キャリアに対する考え方や影響を受けたことを間接的に確認するための質問を設定した。

インタビュー開始前に、キャリアはライフキャリアを意味していること、あなたにとって仕事がどのような存在であるか、休職・復職などで人生の意味にどのような変化があったかなどについて関心をもってインタビューしていることなどを説明した。

² 当初、復職した社員に対しインタビューガイドの提示を検討していたが、質問項目が多岐にわたることから、話の流れで自然な語りを得られるよう、インタビューガイドは調査担当者用のみとした。

表 3-1 インタビュー項目

-
- ・ 現在の職務内容、休職前の職務内容、入社のも機
 - ・ 転職の有無、転職理由
 - ・ 休職の経緯(休職回数含む)
 - ・ 転職や休職によるキャリアに対する考え方の変化
 - ・ キャリアに対する考え方に影響を受けたこと
 - ・ キャリアに関する周囲(職場関係者、主治医、家族、支援機関など)との相談状況
 - ・ 復職に向け、自身の希望として企業・事業所に伝えたこと
 - ・ 復職時及び復職後の職務内容、所属部署に対する思いや考え
 - ・ 復職後の異動の有無、現在の仕事や働き方についての思いや考え
 - ・ 休職中または復職後にキャリアについて考える上で支えになった職場の取組や働きかけ、声掛け、助言など
 - ・ 職場関係者から説明を受けた、職場での役割や身につけてほしい能力、説明を受けた内容に対する本人の思いや考え
 - ・ 仕事のやりがい、仕事を続けてよかったと思うこと
 - ・ 今後の仕事や働き方についての考えや希望
 - ・ 今後のキャリアに向けて、取り組んでいること
 - ・ キャリアについて考える上で、職場にあるとよい研修や相談、自己啓発の機会、情報など
 - ・ 職場での目標設定やフィードバックについての思いや考え
 - ・ 利用した職場復帰支援について思うこと
 - ・ 仕事以外の生きがい、大事にしていること
-

(3) 分析方法

本調査の対象者は、紹介を依頼した地域センターのリワーク支援、あるいは支援機関による復職支援を利用して復職をし、安定して働いている者である。本調査のねらいは、キャリアに対する考え方の変化という細やかな経験を明らかにすることであり、変化の共通点を抽出するよりも、これまでの知見では示されていない新たな現象の探索や、変化のプロセスを明らかにしようとするところにある。そのため、分析にあたっては結果の一般化を目指すよりも、新たな現象や知見を発見する視点開発型の分析方法を採用した。また、実際の記述にあたっては、第1節の目的に掲げた3つの視点を踏まえながら、各々のユニークなキャリアについて、ギアーツ(1987)の「(当事者の)肩越しに読み解く」という視点に倣い、丁寧に記述することを試みた。調査研究報告書に掲載する内容については、事前に調査対象者に内容の確認を依頼した。その結果、表現の修正や補足に関する指摘があり、これらを原稿に反映したが、分析上の解釈に影響を及ぼすものではなかった。

なお、インタビュー調査を実施した18名のうち、以下に該当する6名については分析対象から外した。

- ・ 障害を開示して当該企業に入社した者

- ・契約社員として雇用されている者
- ・キャリアに対する考え方への影響が大きいと想定された要因（例、障害名）について、社員が語った内容と、当該社員が勤務する企業へのインタビュー調査で把握した内容との間に、大きな乖離があった者
- ・キャリアに関する語りを得ることができなかった者

第3節 調査結果

1 対象者の概要

事例として掲載する12名の概要を表3-2に示す。

精神疾患により休職した者が9名、高次脳機能障害により休職した者が3名であった。

インタビュー時点での対象者の年齢は、精神疾患が20歳代1名、30歳代1名、40歳代4名、50歳代3名であった。高次脳機能障害は、30歳代2名、50歳代1名であった。

精神疾患により休職した者9名のうち4名は、休職回数が2回以上だった。直近の休職までの勤続年数の平均は、精神疾患が19.8年、高次脳機能障害が14.2年であった。復職からインタビュー調査時期までの勤務月数の平均は、精神疾患が34.0か月、高次脳機能障害が14.7か月であった。

復職部署については、全対象者12名のうち、原職復帰をした者が8名(うち高次脳機能障害のある者が3名)、部署等を異動し復職した者は4名であった。

復職後、全対象者12名のうち4名が復職部署から別の部署へ異動をしていた。4名のうち1名は高次脳機能障害により休職した者であり、当該社員の状況を考慮しての異動であった。4名のうち3名(精神疾患による休職者)は一般社員と同様の扱いでの異動であった。

復職時の職位については、全対象者12名のうち11名が休職前と同じ職位に復職をした。精神疾患による休職者のうち異動により復職した1名が、課長からグループリーダーに降格し、復職をした。

復職後、全対象者12名のうち1名(精神疾患による休職者)が、主任から係長に昇進をしていた。

精神疾患による休職者は、全員が地域センターのリワーク支援を利用していた。高次脳機能障害による休職者は、2名が職業センターを、1名がリハビリテーションセンターを利用していた。

表3-2 インタビュー対象者の概要

事例	年齢	性別	入社時期	疾患名 ¹	休職回数	休職までの勤続年数 ²	復職日から調査実施日までの期間	復職部署	復職後の異動	休職前の職位	現在の職位
A	56	男	新卒	うつ病	2	26年	80か月	原職復帰	有	グループリーダー ³	グループリーダー
B	52	男	新卒	うつ病・強迫性障害	1	31年	24か月	異動 ⁴	無	一般職	一般職
C	48	男	新卒	うつ病	2	21年	72か月	原職復帰	有	主任	係長
D	47	男	新卒	うつ病	1	20年	44か月	異動	無	管理補佐職	管理補佐職(主査)
E	37	男	中途入社	うつ病	1	5年	12か月	原職復帰	無	一般職	一般職
F	43	男	中途入社	適応障害	1	14年	28か月	異動	有	課長	グループリーダー
G	47	男	新卒	適応障害	3	20年	30か月	原職復帰	無	主任	主任
H	58	男	新卒	抑うつ	2	37年	9か月	原職復帰 ⁵	無	基幹職	基幹職
I	28	男	中途入社	ストレス障害	1	4年	7か月	異動	無	一般職	一般職
J	33	男	中途入社	脳出血	1	3.5年	15か月	原職復帰	無	一般職	一般職
K	39	男	新卒	くも膜下出血	1	12年	25か月	原職復帰	有	現場監督	主任
L	51	男	新卒	脳卒中	1	27年	4か月	原職復帰	無	管理職	管理職(部下なし)

注. 1)復職した社員の語りから確認できなかった場合は、企業へのアンケート調査結果をもとに補完した。

2)直近の休職日までの勤続年数である。

3)1回目の休職前は課長職だった。

4)同じ部内で所属するチームが変更となった。

5)1回目の休職後の復職で異動となった。

2 事例

各事例については以下の項目別にとりまとめたが、項目名は復職した社員の語りの内容により、ふさわしい表現とした。また、復職した社員は、地域センターによるリワーク支援について、「リワーク」と表現していることから、事例内では見出しのみリワーク支援とし、地域センターによるリワーク支援も「リワーク」と表記をした。「職場」、「会社」という言葉については、本人の語りを直接引用した部分は、語りのおり記載した。

- ・プロフィール
- ・休職から復職までの経緯
- ・キャリアに対する考え方の変化
- ・キャリアに対する考え方の変化に影響を受けたこと
- ・復職後の職務について
- ・職場によるサポート
- ・今後の仕事について
- ・リワーク支援（または職業センター、リハビリテーションセンター）を利用して

(1) 事例 A

ア プロフィール

- ・年齢（56 歳）、休職までの勤続年数（26 年）、復職後の勤務期間（6 年 8 か月）
- ・現在の職務：営業サポート（見積作成など内勤職）、特定の顧客の現場対応

イ 休職から復職までの経緯

A さんは 40 歳代後半で関西支店から東京支店への異動となり、これを機に不眠が生じたという。3 か月間休職ののち、課長職を降り、内勤の営業サポートのグループリーダーとして、関西支店に復職した。A さんは営業職を希望しており、1 年経過した頃に営業職へと戻ったが、復職後も睡眠がうまくとれない状態が続いていた。半年後にインフルエンザにかかったことをきっかけに身体が思うように動かなくなり、体調を崩し 2 回目の休職に至った。2 回目の休職時に、事業所の総務担当者より地域センターのリワークを勧められ、利用し復職した。

ウ キャリアに対する考え方の変化

A さんは入社以来一貫して営業職であり、休職前の 30 歳代の頃は相手先の新規開拓にも成功し、3 年間、プロジェクトリーダーをつとめていた。「営業として成功していたと思う」と A さんは当時を評価するが、今となってみると、当時は顧客のことしか見ておらず、「周りにはすごく厳しくしてましたし、部下に対しても強く当たっていましたし、かなりアグレッシブでしたし、気付くと一人になっていたんです。（中略）自分勝手にやっていたんだと思います」と振り返った。

「チームでやらないといけない」、以前は家族を含め、周りに対する感謝が全くなかったが今では違う。A さんは「周りに対する思いやりや共感というのはすごく倒れている時に学びました」とい

った。病気になり、休職し、リワークを経ていくなかで考えが変わっていった。「若い人を育ててあげたい」、「チームのメンバーとして自分が役に立てればいいな」とも考えている。「病気しなかったら、そのまま勝手なまま独走していた」、こうした考えの変化がなければ、結局、いつか会社にいられなくなったであろうと語った。

エ キャリアに対する考え方の変化に影響を受けたこと

リワークでは、「まあ販売って、そのお願いの仕方一つ一つに対しても、やっぱり横柄にいうんじゃないなくて、きちっと説明をしてみたいな。勝手にやったのが頭を打ちまして、周りに助けてもらいながらやらないといけないな」と、リワークでの学びは、周りへの思いやりや共感というAさんがインタビューで幾度となく強調していた考え方へつながっている。

オ 復職後の職務について

復職前の面談では「えー20年以上営業してきましたんで、しばらくは中で営業のサポートをしながら、ゆくゆくは外に出てもう一回販売をしたい」ということを上司に伝え、同じ部署に戻れたことに「本当に感謝をしている」と語った。「最初やっぱりすごくしんどかった。1年ぐらいは。なかなか体調も」と、休むことはなかったにせよすぐには体調が戻らず、「この(注:復職後4年経った)2年ぐらいでやっと40代の頃にちょっとずつ戻ってきているのかな」と感じている。

そう感じた時期に、上司に営業へ出たいと相談したところ、「いきなり出るの、大変じゃないの?」、「中の仕事も一緒にサポートしながら、ちょっとずつ外に出てみてはどうですか」と助言を受けた。Aさんは「それでよかったとすごく思っている」といい、今の職務は「半分は40代にやっていた営業の仕事、半分は内勤営業の仕事ということで、それも上司と去年決めまして、家族も私も納得して、その方がいいじゃないかなってことで、納得して、体は疲れていますけど、充実はしています」と語った。

カ 職場によるサポート

Aさんは上司のことを「年上に対する理解力があるんですね」という。Aさんが年上の部下ではあっても、お互いコミュニケーションがとりやすい状況である。また、支店長が「ワンチーム」といっても言っており、年代に関係なくコミュニケーションが取れるメンバーであることは、自分にとってプラスになっているという。上司とは日常的に病気のことについては話せている。そのため出張については、「やっぱり体調的に不安なので日帰りですべてしていただきたい」と許可を得ていたところを、日程の都合もあり今年は思い切って「宿泊で行ってみたいです」と相談して許可を得た。このように、本人の状況変化に応じた病気と職務の両立へのサポートが行われている。

キ 今後の仕事について

Aさんは、入社時から、顧客に喜んでもらえるよう多くのアイテムを組み合わせる創意工夫をする提案型の仕事にやりがいを感じており、ゆくゆくは営業に特化してやっていきたいという強い気持ちがあるという。自身でも「根本は変わっていない」というが、一方で、休職前のように独走するのではなく、内勤の経験を踏まえ、チームでやりたいと語った。

ク リワーク支援を利用して

復職後に想定される職場での対応について話し合い練習したこと、チームでの話し合いや発表の機会が役立っており、アサーションの DESC 法も全部覚えているという。今でも、リワークの修了生や同じ企業に勤めている休職経験者と食事に行くことがあり、話をするのがプラスになっているという。

このようなリワークでの経験を踏まえ、同じチームにいる休職経験者の後輩の相談にのることができていると語る。

リワークを通じた学びが、自身の他者に対する関わり方を振り返る機会となり、リワークでのメンバーとの交流を経て、思いやりや共感という考え方につながったと考えられる。

(2) 事例 B

ア プロフィール

- ・年齢 (52 歳)、休職までの勤続年数 (31 年)、復職後の勤務年数 (2 年 0 か月)
- ・現在の職務：車の性能開発

イ 休職前から復職までの経緯

B さんは、新型コロナウイルス感染症が蔓延した年、母の死去や妻の大病と、仕事が多忙になり始めたことが重なり、体調を崩したという。産業医からは休職を助言された。地域センターのリワークを利用し、復職した。

ウ キャリアに対する考え方の変化

B さんは、休職前の自分は、サブチームのリーダーだから、期限内にミスなく業務をこなすべき、メンバーに負担をかけないように行動するべきだと考え、「自分を追い込んでいた」。

今までは会社のために精一杯やってきたが、リワークへ通うことで、会社員としては先が見えていることに気付き、「自分を犠牲にしない、大切にしていくという考え方に至った」という。

復職後はチームリーダーを外してもらい、「こうしなければいけないという取り組み方はしないように、伝えたいことは伝え、自分を大切に考えるということを中心に組み立てている」という。

B さんは、「元々はすごくこう、自分の意見を言いにくいほうだった」が、リワークでアサーションを学んだことで「言いたいことをできるだけ言うようになった」という。今は、伝わるかどうかを考えるよりも、アイメッセージで、まずは、自分はどう思うかというところをメインにして伝えるようにしている。

さらに、リワークでは「キャリアでもいろんなコミュニティを持ってつながりを持ってということ」を学び、人とのつながりに対する考え方が変わったという。「普段では知り合えない方とつながって、そのご縁を大切にしたいというふうにはですね。昔ではあまり考えなかったことを、そこをこうなるべく途切れないように」と考え、職場の内外を問わず、縁があつてお会いした方との関係性を大切にしようと行動しているという。

エ キャリアに対する考え方の変化に影響を受けたこと

「リワークに通えたことが大きな変換点だった」、「リワークでいろいろなことを教えてもらい、

自分で消化できたことで、考え方が変わっていった」と、リワークでの学びが変化をもたらした。「リワークを通して意見の伝え方を学んだり、キャリアとしていろんなコミュニティを持つという方向にいきたいと思い、いろんなところに出て行って体験するのを変化としてやっている」という。以前であれば参加しなかった「(職場主催の) ファンイベントのような行事に参加をし、直接お客様と話をする機会を得て、笑顔をもらって元気になるみたいな、やりがいとモチベーションアップですね、そういうところはいただいている」と、やりがいにつながっていることを語った。

オ 復職後の職務について

Bさんは、休職前の状況を考え、所属するチームと仕事の内容を変えた復職を希望し、休職前とは異なるチームに復職した。

現在の職務は、Bさんが所属チームにある業務の中から消去法で選んだものではあるが、何かしら学べるものがあると期待している。この職務は部門として取り組み始めてから日が浅く、新しいことを手探り状態でやっている。そのため目標が見えにくいところがあるものの、休職前のような納期に向けてもがいていた状態よりはよいだろうと感じている。

カ 車に対する思い

「小さい頃から車が好きで、中学生の頃から車関係の仕事に就きたい」と思ってきたBさんは、車に関わる今の会社に所属していることを「車好きからしたら、いるだけで誇りに思っている」という。また、仕事の内容を通じて「車に関する内容だとモチベーションが高くなったり、楽しみだったり継続している」と語った。

キ 職場によるサポート

直属の上司とグループ長が、Bさんの状況を理解し仕事の割り振りをすることに對し、助かっているという。

ク リワーク支援を利用して

リワークでの学びは、日々の生活レベルだけではなく、今後の人生をどのように生きていきたいか考える転機にもなっていた。Bさんは「迷った時に本来の目的は何だというふうに自分に問いかけてその方向を決めていくというところが一番心に残っている」、「ACT やキャリアの考え方が心にとどまり、日々の考え方に反映している」という。また緊張したときや、考えがぐるぐる回って煮詰まったときには、意識を呼吸に集中させる実践を行っている。Bさんは、リワークでの学びを日々の生活のなかで実践し、困ったときに役立てている。

(3) 事例C

ア プロフィール

- ・年齢 (48 歳)、休職までの勤続年数 (21 年)、復職後の勤務年数 (6 年 0 か月)
- ・現在の職務：インフラ制御のための設備運用管理

イ 休職から復職までの経緯

Cさんは、30歳代後半に配属された部署で設備のトラブルが続き、連日の残業や休日出勤により

体調を崩したために休職したという。職場の保健師から地域センターと民間のリワークを紹介され、Cさんは職場復帰に向けたリズム作りを目標に、民間のリワークを利用し、復職した。

その後、40歳代前半に所属していた部署でも設備のトラブルが続き、1か月間ほど残業や休日出勤が重なったことで、疲弊していったという。設備トラブルの原因が見つかったときには仕事ができる状態ではなく、主治医より休職を助言された。2回目の休職時は、復職後に体調を崩す前に対処するスキルを学ぶため、地域センターのリワークを利用し、復職した。

ウ キャリアに対する考え方の変化

元々、地域の人々の役に立ちたいという思いで現在の勤務先に就職したCさんは、「与えられた業務は使命」だと考えチャレンジをしてきたが、2回目の休職前は「自分のできる業務量、業務内容を超えてしまっていた」という。体調を崩してもハウ・レン・ソウをせず、無理をして休職に至ったこともあり、「まず、第一に休職しない、体調を崩さない、体調の自己管理、自分を客観的にコントロールすることが大事ということに考えがいくようになりました」と語った。

リワークで受けたキャリア講習のなかで、キャリア・アンカーを考えたときは、「奉仕貢献が第一優先で、やっぱりそうなのだと思った」といい、就職当初から考え方は変わっていなかった。「自分の気持ちは一貫してみなさんのお役に立ちたい、地域のみなさんに貢献したい、そういう思いで働いています」と、今も変わらぬ考えであることがうかがえた。

エ キャリアに対する考え方の変化に影響を受けたこと

キャリア講習において、仕事の仕方やプライベートを含めた生き方についてキャリアの棚卸しを行い、自分の得意・不得意、価値観を明確にし、どこに懸念材料があるかを整理したことに影響を受けたという。2回目の復職後に2回ほど体調を崩したが、得意なことを見つめ直し、病気の再発防止策をつくっており、今では、ハウ・レン・ソウができていて再休職に至る前に対処できたと考えている。今後は「病気を悪化させて休職することなく定年まで仕事ができれば」という。

オ 復職後の職務について

復帰直後からフルタイムでの復職だったが、どうしたらよい形で復職できるかについては、職場と話し合いがあった。こうして話し合いを行ったことで、事前に業務の内容や量に対する配慮が決まり安堵したという。その後に異動した部署では休日出勤や残業が多く、Cさん自身「このままだとつぶれてしまう」と思い、2年後に異動希望を出し、現在の部署へと異動した。

「休職しないように能力を発揮できたら」、「会社にとっても、社会にとってもベターな選択をして、適切な仕事ができればと常に思っています」と語った。

カ 職場によるサポート

復職後、仕事がうまくいかない時などにサポートをしてくれる同僚や先輩がいるという。現在の職場については、「けっこう顔見知り、部署を異動して戻ってきたとしても、どっかでつながっていたメンバーなので、まあ一応気心知れたメンバーも結構いますので」と、職場メンバーの支援に助けられながら業務をこなしていると語った。

(4) 事例 D

ア プロフィール

- ・年齢 (47 歳)、休職までの勤続年数 (20 年)、復職後の勤務年数 (3 年 8 か月)
- ・現在の職務：営業業務 (価格交渉、見積、納期調整等)

イ 休職から復職までの経緯

D さんは前任者の退職に伴い仕事 (生産工程管理) を引き継いだことで仕事量が増大し、長時間の残業が半年ほど続いたという。現場へ指示をする際の人間関係がうまくいかなかったこともあり、体調が悪くなり、休職に至った。その後、事業所の紹介により地域センターのリワークを利用し、復職をした。

ウ 復職後の職務について

D さんは復職前に総務に対して、別部署への異動を希望している旨伝えており、希望に沿って部署異動による復職となった。D さんとしては、相手先が異なるものの、休職前のノウハウが活かせる職務であると考えており、「やることはほぼ一緒で、結局どこ相手にするかってことが、(中略) それぐらいの違いで、やってることはほぼ一緒だったんで大丈夫かなと。前のノウハウというか、そういうの全部活かされるかなと。その辺はひょっとしたら配慮してくれたのかなと」と語った。

また、復職時までには会社のコンプライアンス体制が構築されており、以前のような長時間勤務は見直されていた。D さんから見ても、休職前の印象と比べて別の会社ではないかと思うほど環境が変わっていたという。

エ 職場によるサポート

取引先が変わったことで「取引先との関係を築いていくのは少し大変だったが営業のみんながフォローしてくれた」、同じ部署の仲間が「年齢が近いこともあり、相談しやすい。プライベートにしても仕事にしても、担当違って『こんなことで困っている』と言って教えていただく。アドバイスを聞きやすい」と、仕事の内外問わず相談しやすい環境にある。

また、直属の上司が理解のある方で話しやすいという。働き方改革の取組もあり、部長は「(D さんは) こういうところで困っている」のだと理解し、経験の長い特定の個人に負担がかからないよう部署として多能化を進めてくれていると語った。

オ キャリアに対する考え方の変化

休職前は退職を考えていたが、リワークでいろいろな考え方があることを知り、復職を希望するようになったという。復職後の部署は相談をしやすい環境であり、D さんは、「新しい仕事ってなると、一から人間関係とか築いていかないといけない。それ、うまくできていたかなと。今の会社に復帰できてよかったと思っています」といい、定年までは働きたい、その先のことは会社から必要とされれば残りたいと考えている。

「責任感ですよ。会社としては、あなたが適任なんでということで与えられているわけで、それに応えなきゃいけない」と、以前も今も責任感をもって仕事に応えようとしているが、「休職前はそれが強すぎた」という。「全部自分で、報告は全部事後報告だった。それが今は、もう前広にみんな

なに、みんなに情報提供、みんなで情報を共有しましょう。だから誰かが助けてくれる」と、周囲との関わり方の変化を語った。

カ キャリアに対する考え方の変化に影響を受けたこと

リワークでアサーションを学んだことによって、全部を自分で抱える必要はないと気付いたことが一番大きいという。

「リワークのなかで考え方、何でももう全部自分で受け止めなくて、逃げるのも一つの手で、それは決して悪いことじゃなくて、何もかも額面通り受けとるんじゃなく、この人はこういうものの言い方しかできないみたいな、そういう受け流し方は間違いじゃないですよ。それよりは、言いたいことは全部言う。そうじゃないと相手に伝わらない。ただそのなかで、アサーティブという敬意をもって」

Dさんの場合、休職前は、会社の期待に応えなければいけないという責任感が強かったが、アサーションを通じ、逃げたり、断ったりすることは悪いことではないという考え方を学んだ。このことが、復職に対する気持ちへの変化や、職場の人間関係の変化につながったと考えられる。

(5) 事例 E

ア プロフィール

- ・年齢（37歳）、休職までの勤続年数（5年）、復職後の勤務年数（1年0か月）
- ・現在の職務：研究開発職
- ・職歴：現職の前に2社職歴がある。設計業務等に従事していたが、繁忙期の深夜残業と休日出勤、残業の多さ、人間関係などにより退職した。

イ 休職から復職までの経緯

Eさんは、「仕事、私生活、人間関係など自分の内側へ意識を向けて処理しようとしてばかりで、外側に向かなかったんです。最後にはパンクして」体調を崩し、休職したという。事業所より紹介された地域センターのリワークを利用し、復職した。

ウ キャリアに対する考え方の変化

Eさんは、もともと内向的で自分の殻に閉じこもるような性格だと自分自身をとらえ、「昔の自分はほかの社員の成果や対人能力に嫉妬し、自分と比べて落ち込んでいた」と、他人と比べがちでもあった。休職前は仕事を抱え込んで、周りには発信せずに、自分がスキルを上げれば何とかなると考えていたかなと振り返る。今は「自分にできることがどこまでなのかというのを、自分で認識してですね。背伸びとかはしなくてもいいよ、このぐらいでよいんだよというふうに自分で思うようになりました。等身大の自分でよいんだというふうに思い」、時には周りに発信したり、人の力を借りることを心掛けるようになったという。

また、人生は仕事だけではないことを意識し、今は自分の感覚を大事にし、やりたいことはすぐやる、「趣味でもなんでもやればよい。静かに過ごす時間も必要で、今は人と関わる機会を大切にしている。自分軸で物事を進めることが仕事を続けていくエネルギーになっている」という。

エ キャリアに対する考え方の変化に影響を受けたこと

リワークやボランティア活動、友人や同僚など自分に関わってくれる人たちとの交流、自分との内的対話を通して、考えが柔らかくなっていったという。

オ 復職後の職務について

復職前の面談では、これまでと仕事自体は変えなくてもよいと話したという。Eさんは、仕事内容は変わっていないものの頻繁に出張があるものではなく、なるべく自由のきくような機種の担当になっていると受け止めており、プレッシャーを感じずに仕事をさせてもらっていると語った。

カ 今後の仕事について

Eさんは、「自分ができる仕事はなにがあるのか？自分にできること、得意なことはなんだったか？と考えていると、他人と同じようにやることにこだわる必要はないというところに至った」と、自分がやれることをやるという気持ちでいる。「着実に、一步一步進んでいく」との気持ちであり、「現状で十分だ」という。「将来どうなるかと考えるときりがないので、今に集中してます」と語った。

キ リワーク支援を利用して

キャリア・アンカーが「奉仕・貢献」であったことは腑に落ちたという。

気分がすぐれない時にはACTの考え方を活用し、その時点での自分の気持ちに気付いて認めることで、楽になるという。また、ストレスに対する考え方や、ストレスを感じたらやることなどの資料を読み返すことがあるという。

Eさんは、リワークをはじめとした休職期間中の様々な経験を経て、復職後も、人との出会いや読書などを通じて、ストレスとうまく付き合うための考え方や工夫を学び、実践を続けている。

(6) 事例F

ア プロフィール

- ・年齢（43歳）、休職までの勤続年数（14年）、復職後の勤務年数（2年4か月）
- ・現在の職務：営業職
- ・職歴：大学卒業後ベンチャー企業に就職し、1年間営業職として働いていた。将来性を考え、現在の勤務先に転職した。

イ 休職から復職までの経緯

Fさんは、課長として思うような結果が出せないと感じていた。クレーム対応や部下のフォローなどで細かな不満が数年に渡り積み重なる中で、急遽、大きな案件を担当することになったという。

身体的な症状が出ていたことで職場に相談をし、職場から休職を助言された。総務担当者の紹介により、地域センターのリワークを利用し復職した。

ウ キャリアに対する考え方の変化とその変化に影響を受けたこと

Fさんは、「仕事よりも大事なものがあるという価値観ですかね。身体を壊してまでやるものでも何でもないなというのが、改めて、思いましたかね。無理をしないというか」と、仕事よりも大事

なことがあり、そのひとつに身体を壊さない、無理をしないことがあるという。

以前は無理をしていたが、結果として休職に至り会社に迷惑をかけたこと、休職中はリワークでの経験を含めいろいろなことを学び、無理をしてもしょうがないのではないかという思いに至ったという。

エ 復職後の職務について

休職する前に、Fさんから職場に対し、責任者は限界かもしれないと伝えた。また、復職前の職場との面談では、職務内容は大きく変えたくないこと、自分が得意なコミュニケーションやリワークでの経験を活かせる職務があればやりたいということを伝えたという。

顧客は変わったが基本的な職務内容は変わらず、直属の部下はいない立場でグループリーダーとして復職をした。

「部下がいる・いないというのが私のなかで大きくて、部下がいれば部下のフォローは当然やってみましたけど、そこがすごく負荷だったのかなと思って。今は誰かのフォローというのは単純なプラスの要素というか親切心というか。(中略)今は本気で困っている人に対して、100パーセントの親切心で対応できるという意味で。たぶん、やっていることは変わらなくて、感じ方は全然違うというか、立場が変わることでこうなったと思いますね」と、部下に対する責任感のプレッシャーが大きかったことを語った。

オ 今後の仕事について

来年もう一度管理職としてやってみないかと、上司から打診されている。Fさんは、職位により、その人の価値が決まるとは考えておらず、以前から昇進に対しての強い思いはなかった。そのため、とりあえず管理職への打診を断っているが、様々な理由で迷っているという。

理由の一つとしてFさんは、年上や社歴が上の人に対しては、部下であっても目上の人として丁寧な対応をすることが大事だと考えており、そうした対応のできない上司が増えたときのことを考えると、打診を受ける方がよいのではないかと迷うそうだ。

カ リワーク支援を利用して

地域センターのカウンセラーと話すなかで、今後どうしていきたいかなど、誰にも話をしていなかった自分の気持ちを正直に話し、聴いてもらえたことがありがたかったという。

また、以前よりも自分のことを知ることができたのはよかった、話し合いなどを通じてコミュニケーションをとることが好きだと確認できたことは、復職に向けての自信につながったという。

復職後は、周囲からみて大変そうな後輩に声をかけリワークで学んだことを伝えるなど、リワークでの経験を活かし、職場内でのメンタルアドバイザー的な役割を自発的に担っている。

(7) 事例 G

ア プロフィール

- ・年齢 (47 歳)、休職までの勤続年数 (20 年)、復職後の勤務年数 (2 年 6 か月)
- ・現在の職務：情報セキュリティに関する情報収集と発信、社内向けの研修資料の作成等

イ 休職から復職までの経緯

Gさんは、休職前は情報システム部門で、IT分野に関する子会社の決算状況をみたり、IT分野での事業を検討したりするグループに所属していた。大学で情報を専攻していたものの、情報分野に詳しくないことに責任を感じる部分が多く、自分を責めていたという。その背景もあり、上司との調整時に自分の意見を否定されると意見が言えなくなり、ネガティブな感情が積もるなかで体調を崩したという。休職後、職場の保健師の紹介で地域センターのリワークを利用し復職した。

ウ 復職後の職務について

復職後は、部署統合もあり情報セキュリティ関連の仕事に携わることになった。復職時の軽い仕事から専門的な仕事へと段階的な配慮がなされ、現在、研修や庶務業務を中心に担当している。

Gさんは、上司との面談の際に、もっと情報セキュリティの技術的な部分に深く携わってほしいという期待を感じたが、技術者と他の従業員の間に立ち、庶務として技術者が話す内容を理解した上でフォローする方が自分にあっているという。

また、働き方改革の取組の中で、印鑑による承認願のプロセスがなくなるなど、作業を効率的に進められるようになったことが、「自分の心の整理につながったのかな」と感じている。

エ 職場によるサポート

復職前の職場との面談で、「否定されると自己嫌悪になる部分が多いのでポジティブにフィードバックしてほしい」、「アサーティブな話し合いをしていきたい」ということを伝えたという。復職後の職場について、「意見を認めつつ話してもらえると環境ができている」と受け止めている。

また、上司に資料の確認を依頼する際に、緊張してうまく説明できない場合があることを伝えたことで、復職後は、作成した資料を「確認お願いします」と上司に渡すのみで、説明を求められなくなったという。「だいぶ心の負担は減らしていただいているのかなと思います」と、やらなければいけないと思っていたことに捉われない環境になったと語った。

オ キャリアに対する考え方の変化

休職前は、「周りに比べて、自分は昇進が遅いな」などと考えることがあったという。リワークで自分の性格を分析したり、気持ちの持ち方などを学んだりする中で、昇進したいという気持ちと仕事の責任の重みを比べ、「できている自分を認められるようになって、今できていることをまずやるということを考えるようになり、あまり昇進のことは考えなくなった」という。

また、自分より年次が下の立場の人と関わる際には、以前は、「これだけの年数だったら、これだけできるのが当たり前だろう」という考えが強かったが、人により得意不得意な分野があるはずなので、お互いにそれを認め補いあうのが、仕事が楽しくできる一歩かと思うようになったという。

カ キャリアに対する考え方の変化に影響を受けたこと

リワークで学んだことが大きいという。キャリア講習等を受け、「自分がどういったものを大事にしているのかという診断（キャリア・アンカーの確認）があり」、その中で「人と比べて、キャリアというのを気にしている部分がどこかにはあった」ことに気づいたという。Gさんが休職前から大

事にしている家族と、昇進の重みや自分の仕事のやり方を考える機会があり、あわせてメンバーの考え方を聴き、「昇進だけがすべてではないと思うようになった」と語った。

キ 今後の仕事について

Gさんは、将来について「10年間同じポジションにいるのはきついかもかもしれない」が、自分の性格を考えたときに、昇進することで責任を感じ、しなければいけないという考え方が大きくなるとつらいと思うという。「自分の気持ちと相談しながら、その時、その時でできることが増えていけば上昇志向も出てくるだろうし、それが、自分の範囲より大きなものであれば、踏みとどまって自分ができることを一生懸命することにシフトするのかなと思う」と語った。

ク リワーク支援を利用して

リワークで学んだクライシスプランの利用やほめ日記、アサーティブなコミュニケーションを続けている。起床後、自分の状態をゆっくり考えるというルーティンを取り入れているという。

また、同じように気持ちが落ちて休職し復職した後輩が職場にいるとのことで、Gさんが気持ちの面でも後輩をフォローできる部分があるのは、Gさん自身「リワークに通っていたからわかることが大きい」という。「休んで復職して、キャリアが不安とか思う方はいっぱいいると思うんですけど、リワークで学んで復職することで、誰かの役に立つということが一つ増える、他の人にできないことが一つできるようになるということはあるのかな、と感じています」と語った。

(8) 事例H

ア プロフィール

- ・年齢（58歳）、2回目の休職までの勤続年数（37年）、2回目の復職後の勤務年数（9か月）
- ・現在の職務：全社の安全にかかわる業務全般

イ 休職から復職までの経緯

Hさんは、新卒で技術職として親会社に入社以降、一貫して建設現場で勤務しており、これまで経験してきた業務で60歳以降も働けると考えていた。同様の業務をと会社に伝えていたが、50歳代半ばで、それまでのキャリアと業務形態が異なる子会社へ管理職として出向となり、同時期に新型コロナウイルス感染症対策に伴う在宅勤務も重なり、体調を崩して休職に至った。約半年間の休職後に復職したが、2年4か月後頃から、人間関係等が原因で体調が悪化し再休職した。2回目の休職時は、職場の産業医より勧められた地域センターのリワークを利用し、復職した。

ウ 復職後の職務について

Hさんにとって、現場業務ではなく、本社でのデスクワークが主となる業務は精神的な負担が大きいという。

「今の職場だと今までの知識だったり経験だったりとかを上手く活かすことができていない。デスクワークだけという訳ではなく、そういうところへのもどかしさというものはありますね」と、これまでの経験が活かせていないことへの難しさも感じている。

今回の復職にあたり、職場に対して、「出向前の職場に戻してほしい」という話をしたが、職場か

らは、まずは1年間、現在の部署で働けるようにならないと異動は考えられない、との説明を受けたという。「1年間まずは今の職場でなんとかできるというところを見せた上で、希望が叶えばいいなと思っています」と語った。

エ キャリアに対する考え方の変化

Hさんは50歳を過ぎて、自身の役割を「技能伝承をする立場」にあると考えている。Hさん自身が先輩から引き継いできたように、次の世代に伝えていくのが今の役割であり、「技能伝承する役割を会社としても求めているのだろうな、というふうに自分なりに勝手に思って」いるという。「もう少し若い年代の時に、こういった分野、全く違う分野にいけていれば考え方も変わったのかと思う」と、若い時の経験によっては、キャリアに対する考え方が変わった可能性について語った。また、「自分で抱えてしまうというのが弱点」であり、リワークで「そういった弱いところを見せても恥ずかしいことじゃないということを教わったのが、すごく気持ちの負担が軽くなった」という。それは、復職後の自分が、ストレスがたまってきたときに周りの人たちに吐き出すこと、ヘルプを求められるようになったことに活着していると考えている。

オ キャリアに対する考え方の変化に影響を受けたこと

リワークを受けて、「一番の要因は自分なりにも抱え込んじゃうということだったんですけど、抱え込んでも良いことが起きるわけでもないですし、むしろ早くヘルプを出して周りにも協力いただいて先に進めるということが大事だ、というのに気付くこともできました」といい、リワークはHさんの考え方に影響をもたらしている。

また、「前にやっちゃった失敗があったりとか、これから何質問されるんだろうという不安だったり、そういったことをいつまでもウジウジウジウジ考えちゃうというところもあったんですけども、逆にそう考えている自分に気づいて、自分を客観視できるようになったというのも、一つリワークで学んだ自分なりの手法というんですかね。ため込まない手法」と、自分なりの方法として実践している。

カ 職場によるサポート

Hさんは、1回目の復職時に再発防止を含めて対処方法を学んでいなかったことが再休職の原因の一つではないかと考えており、職場の産業医が地域センターのリワークを勧めてくれたことは、大きいサポートであったという。

キ リワーク支援を利用して

性別や年齢、キャリアが様々な人たちと「同じ土俵で同じように対等にいろいろ活動できたというのはすごくいい機会でした」と語った。受講後も定期的にメンバーと集まり、情報交換をしているという。また、病気について知る機会にもなったという。

出向元である親会社への復職はかなわなかったが、リワークを通じ、「弱い部分を見せるのは恥ずかしいことではない」という考え方へと変化している。これが自身を客観視し、早めにヘルプを求める行動へとつながり、復職後の職業生活の一助になっていると考えられる。

(9) 事例 I

ア プロフィール

- ・年齢（28 歳）、休職までの勤続年数（4 年）、復職後の勤務年数（7 か月）
- ・現在の職務：部品の検査等
- ・職歴：喫茶店や建築業で働いた後、現在の勤務先に派遣社員として入社。約 1 年後に登用試験を受け、正社員になった。

イ 休職から復職までの経緯

I さんは、休職前は組立作業の部署に所属していた。所属部署は生産に追われる部署であったが、会社の方針で改善活動（働きやすく、ムダなく、安全に仕事ができるようにする取組）との両立を求められ、上手くいかず、上司との人間関係もあり体調を崩したという。休職し、事業所からの紹介で地域センターのリワークを利用し、復職をした。

ウ 復職後の職務について

I さんは、休職当初から、他部署への異動希望を職場に伝えており、I さんが 2 番目に希望していた検査担当の部署での復職となった。復職後の部署については、同じ業務をしている人との連携がとれており、結果的に自分に合っていたのだと思うと受け止めている。

エ キャリアに対する考え方の変化

I さんは、休職前は仕事について「お金を稼ぐためには仕方がないというやらされ感の方がどちらかというが強かった」と振り返る。現在の部署に異動になり、「今は、資格を取ったりとか、不思議に思うことは理解したい」、「わからないことがちょっと悔しい。全部を知ろうとは思わないですけど、せめて自分が携わっていることとか、自分に関係すること、仕事内容に関しては知識を得たい」と、お金を稼ぐこと以外の価値ややりがいを見いだしつつある。

オ キャリアに対する考え方の変化に影響を受けたこと

I さんは、生産業務に追われることが無くなり、いろいろなことを考える時間、ゆとりができたことで、「見た目とかでわからないところとかあるんですけど、そういうの何でなんやろって、不思議というか興味がわいたというか。（中略）ゆとりがあるからこそ何でなんやろって、なったこともあったので、そういう興味がわいたゆえ、そこの検査って大事なところだったので、自分でどうこう判断できるとこまでいけたらいいなっていう。自分で判断できるようにしたほうが、もっと効率的にも会社に対しても貢献できるかなと思ったんで」と、部署異動による影響があるという。

また、上司との面談で、このような自分の考えを伝えたときに、上司から資格取得を提案されたことで、資格を取りたいと思うようになったという。自分の考えを伝えたときに、「『それはすごい助かる』という感じで言ってくださったんで、やってみたいというか、間違ってたんだな」と語った。

カ 職場によるサポート

課長は自分の事情を把握しており、休憩中に声をかけられることもあり、仕事について相談できるという。I さんが提案した改善案に対し、「いいやんそれ」などと言われ、仕事を任せてもらえる

ミスが出るため、主に他部署から仕事を受けていた。他部署の業務を通じて「何でここ（所属部署）にいるんだろう」と思うこともあったが、現在の上司から「所属部署で貢献できる仕事を考える」と言われ、少し高度な業務に挑戦できる可能性に「わくわくしている」と語る。

「所属部署のサポートはやりたかったことなので、仕事をいただけるならきちんとやりたい」と意欲を示す。同時に、「やっともらえたなという感じ」だが、「去年の私だったら難しかったのかもかもしれない。（中略）いいタイミングだったんじゃないのかなと思います」と、客観的に受け止めている。

オ 職場によるサポート

「何ができて何ができないか分からない部分があり、慎重に扱われていると感じる」と話す一方、今ならできることもあるので、もっとチャレンジしたい」と考えている。「大事なものは上司の理解。やりたい仕事だけでなく、受け入れてくれる上司ならどこでも頑張れる」と語る。

休職前と復職後の上司の配慮に感謝し、「自分のペースで業務ができたので、すごく助かって、だいぶここまでよくなったので、次のステップにいけたのではないのかな」と振り返る。

Jさんは「将来に不安を抱えて」おり、職場主催の障害のある人向けの座談会にオンラインで参加してメッセージを投げたら、人事から定期的な面談を提案されたという。現在は人事との定期面談でキャリアや悩みを相談し、ストレスを軽減。健康面は産業医や保健師と定期的に面談している。

「自分からアクションすれば必ず反応がある会社」と評価する。

カ 今後の仕事について

「今の目標は職位レベルではない。上司も仕方ないよねと言ってくれるので、焦らずに」、「努力はしてるけど評価はされない。その辺のもやっと思は全くないかといったら、そうじゃない。ですけど、今は、働いているだけでも結構ありがたいなと思っていて、今に見てるよという感じのモチベーションでやっている」と語る。

キ 障害について

小脳障害により、バランス低下・ふらつき・めまい・吐き気が残る。「これからずっと努力し続けないといけない身体だと思っている。日中はデスクワークで脳を刺激し、帰宅後は運動で刺激。今はこれで精いっぱいです」と現状を説明。

ク 職業センターを利用して

「通所していなければ、できると思い込んでミスをしていたと思う。通所する中で自分のことがだんだん分かり、こんなに注意してやらなくちゃいけないとか、ここ対処しなくちゃいけないんだということが分かってよかった」と語る。

いろいろなデスクワークをやり、自分の症状がどういう状態なのか現実が分かったことはつらかったが、復職後の職務への影響を考えるとよかったという。

また、宿泊棟で週1回ミーティングがあり、「目標を立て、自分の成果を報告し、意見を述べるというディスカッションはよかった」と振り返る。「目標を持って生活することは今も続けている」という。

Jさんは、職業センターでの気付きをもとに、復職後も努力を続け、上司や産業医、人事など職場の関係者に対し自身の状況を伝えている。Jさんの発信が、上司をはじめとする周囲のサポートにつながり、職場でのキャリアの継続を支えていると考えられる。

(11) 事例K

ア プロフィール

- ・年齢（39歳）、休職までの勤続年数（12年）、復職後の勤務年数（2年1か月）
- ・現在の職務：社内研修の補助、社内システム改築の補助

イ 休職から復職までの経緯

休職前は、営業所に所属し現場監督として勤務をしていた。自宅でくも膜下出血を発症し入院。退院後は、2年間リハビリテーションセンターでリハビリをし、復職した。

ウ キャリアに対する考え方の変化

Kさんは、以前は仕事中心の生活で、「病気で数か月間は、すぐ戻らなきゃっていう気持ちだった」という。

「今は、命が第一優先になったので、無理をしすぎない働き方を選択するようになりました」、療養期間を経て「がむしゃらに、まあまあ命を削って頑張るだけじゃないんだなって考え方になりました」と語った。仕事以外で生きがいを感じることはたくさんあり、家族と過ごす時間が増え、子供たちの気持ちもわかるようになり、それはすごくいいことだと思っているという。

仕事については、これまでは自分が第一線のプレイヤーだったが、今は、会社の従業員を支える立場になり、どうしたら後輩が働きやすくなるかという考えに変わったという。

一方で、「そこまで脳とか身体にダメージがなかったんで、頑張れることは頑張りたいみたいな、という気持ちは変わらないかな、できることはやりたいなという、そういう思いは変わらない。昔は、1日24時間あったら、ずっと頑張ってるって感じだったんですけど、今は8時間を集中して頑張るっていうイメージですかね。時間的なものは変わったけど、本質的なものは変わってないかなという気はしてます」と、復職後も変わらない仕事への思いについて語った。

エ キャリアに対する考え方の変化に影響を受けたこと

「妻、パートナーの言葉で、『二度とああいう経験はしたくない』と。で、ストレスとかを、負担のかかる第一線での働き方ってのは一切止めてほしいっていう、常日頃言っていたので、そうじゃない働き方を求めるようになりました」という。

また、新卒で入社したため自身が勤務する企業しか知らなかったが、リハビリテーションセンターには、いろいろな人がリハビリに来ており、他社の考え方や制度を知ったことで、自分の知らない世界に気付き、考え方が変わったという。

オ 復職後の職務について

復職にあたっては、土曜日曜と祝日が休みで、なるべく残業をしない、内勤での勤務を希望したという。自身の希望が反映され、営業所に復職し見積業務を担当していたが、「現場に出ることがで

きるのであれば、現場に出てほしいというような考えが、言わないようにされているけれど、でていた」と、周囲はこう考えているのではないかと感じ取っていたという。

Kさんは営業所で約17か月勤務をし、今年の4月に営業所から本社に異動となった。通勤時間は2時間かかるが、今の働き方や環境には満足している。「自分がやらなくても人が働きやすいようにサポートしていく立場になったんで、それはやりがいとして感じられてるかな。自分がやらなくても、先輩とかにやってもらって、どうやったらやりやすくやってくれるかなって考えに変わっていったと思います」という。「人と接するのがそんなに嫌いな方ではないので」、システム改修にあたり、現場で使っていた立場としての意見をきかせてほしいと言われることもあり、楽しくできているという。

カ 障害について

主な障害は注意と記憶であり、リハビリテーションセンターでミスの傾向を洗い出し対策を立て、自分なりにアレンジしているという。仕事でも「1回で提出すると60点か70点ぐらいのものしかできないので、必ず見返すようにしている」という。

キ 職場によるサポート

復職後は定期的にオンラインで産業医と面談をし、残業時間や出張などの働き方について相談をしている。「上長とかにはここまでできるけど、ここから先は、ちょっとできませんよって話はさせてもらってますし、産業医とかには、今現状はこうで、こうしたいっていう要望みたいなのは、月に1回程度ですけど、話させてはもらってます」と、必要なタイミングで現在の病状や状況の説明をしているという。

営業所から本社への異動については、「役職者の方が、私の現状とかを知って、営業所にいるよりはこっちで働いた方が働きやすいんじゃないかという配慮をしてくれて」と語った。

ク 今後の仕事について

「すごく簡単に言うと、できることをやって、できないことを人をお願いしようかなっていう感じかなと思います」という。技術士の資格などに挑戦したいと考えている。

職場からは、ゆくゆくは、研修などを担当してほしいとの話があったものの、一方で、「今後ずっとこのままでいいと言われると、それもどうかなという思いはある。10年後ぐらいを見据えた話を誰かとしなないといけないのかな」という。また、「一番自分が懸念してるのは、今は自分の病気を知ってる人がいるんでいいですけど、その人達がいなくなったときに、実は病気してたんですってことを、それを誰も分かってくれなくなったとき、それはちょっと不安ですかね」と、職場環境の変化を懸念していた。そのような不安もあり、Kさんは、「同じような疾病から回復し、復職した人の話を聴く機会があるとよい」と考えていた。

ケ リハビリテーションセンターを利用して

退院後すぐの復職を考えていたが、リハビリテーションセンターの人達が全力で止めてくれたことで、自分の状態に気付くことができたという。

「リハビリを受けて感じたのは、自分（の状態）が悪いのを自覚してない人達がたくさんいて、

自分もその一人だったんですけど、それをあの、ちゃんと自分が悪いんだなって気がついてリハビリに臨むのがもう第一ステップというか、それがもうリハビリのスタートかなという感じがしてます。(中略) 自分もこう見えてるのかって思ったときが、まあ最初の一步だったかな」と、振り返った。

(12) 事例L

ア プロフィール

- ・年齢 (51 歳)、休職までの勤続年数 (27 年)、復職後の勤務年数 (0 年 4 か月)
- ・現在の職務：会議への参加、予算の把握、所属員からの相談対応等

イ 休職から復職までの経緯

休職前は、「営業職として、国内外を動き回り仕事をしていた」が、脳卒中を発症し入院。Lさんは、退院したときにはすぐ復職できると思っていたが、産業医からリハビリを助言され、職業センターの職場復帰支援プログラムを利用し、復職した。

ウ キャリアに対する考え方の変化

Lさんは、「発症前は自分が中心、自分が真ん中でボールを動かすチームのキャプテンの立ち位置」で「アグレッシブに」仕事をしていたという。今は、「ゆったり落ち着いて、一步引いてというスタンスになった」、「縁の下でバックヤードからチームをどう強くしていくんだとか、そういうものの見方をしてます」と変化を語った。

一方で、「人と人とのコミュニケーションというのが、自分の中での起点だったりするので、それに関係する仕事を継続していきたい」という。

エ キャリアに対する考え方の変化に影響を受けたこと

病気のため、以前は当たり前に行っていたゴルフなどを通じた顧客とのコミュニケーションを、やめなくてはいけないと認識したことが大きいという。脳卒中は再発が多いことを学び、お酒とたばことゴルフをやめ、「ものすごくゆったりと社会生活を過ごせている」ことで、家族が大切であるという考え方に变化したという。病気にならず、休職前の生活を続けていたら、早いうちに死んでいたかもしれないと語った。

オ 復職後の職務について

復職して半年弱であり、「リハビリみたいな感じで戻してもらっている」と受け止めており、「徐々に徐々に戻って慣れていくってスタンスですけど、縁の下で継続できることを継続できれば」という。

カ 今後の仕事について

「今後は、バックオフィスでどうチームに貢献できるかという視点でマネジメントに貢献できれば」という。「人生を振り返る機会、顧みる、そういう大きなアクシデントが起きたので、(中略) 落ち着いてまずはゆっくりリワークしながら、機会があればしっかりと会社に何かしら役に立つかたちで、継続していきたい」と、会社への思いを語った。

キ 職場によるサポート

当初は、早く前の状態に戻りたいという焦りがあったため、上司や直属の役員から、『焦らなくていいよ。ゆっくりでいいよ』と言われたことは励みになった」という。

また、休職前の部署に戻れたことに対し、「周りがほぼ知った環境というのが大きいですね。何でも言えるというか、戻った当初、『まだ、記憶があいまいだよ』、『同じこと何回も言う可能性あるぞ』とか、正直に、自分が苦手になったことを隠さず正直にコミュニケーションとりながら、ゆっくりゆっくり復帰できたのが大きい」と自身の状態を率直に伝えられる環境に復帰できたことに対して感謝の気持ちを語った。

ク 障害について

病院で記憶と注意の症状を指摘されており、数字を見るときはルーラーを利用する、記憶についてはノートをとることなどを職業センターで身につけたという。

「この1年半悔しい思いしたり、ほんとにね、失ったもの、悔しい思い結構あるかもしれないけど、これで、ちょっと方向転換して、しっかりした人生の再スタートというか、仲間はステップバックって言葉使ってくれるんですよ。ステップバック、目標に向かうために一步引くことが、より素敵な人生で目標達成に意外と上手に向かうことができるみたいな、なんかそういう感じで、ステップバックというものが今回、脳卒中、高次脳機能障害だったのかな」と語った。

ケ 職業センターを利用して

「ステップ1として、病識獲得のためにビデオを見たり、本を読んだりしたこと」、「ステップ2として、ワードやエクセルなどを練習できたこと」、また、「ステップ3として、社会に戻るにあたって、コミュニケーションという意味でグループワークはとても大きかった」という。特に、仕事をする上でのモチベーションや強み・弱みを書いて発表しあうという体験は復職に向けて有意義だったという。

Lさんは、脳卒中の発症によりキャリアの方向性を転換せざるを得なくなったが、ステップバックという言葉による仲間・友人の支え、自身の状態を素直に伝えることができる職場環境、職業センターでの復職に向けた様々な取組が、この転機の支えになっているものと考えられる。

3 事例のまとめ

事例を項目別に整理した結果から、明らかになったことを以下にまとめた。

(1) キャリアに対する考え方の変化とその変化に影響を与えたこと

キャリアに対する考え方の変化を問う質問に対し、仕事上のキャリアに関することを語った者、生き方を含めたキャリアについて語った者など様々であった。本調査を通じ、対象者全員から、様々な視点によりキャリアに対する考え方の変化についての語りがあった。

ア 精神疾患による休職者

(ア) キャリアに対する考え方の変化とその変化に影響を与えたこと

全体で9名のうち30歳代以上の8名と20歳代の1名(Iさん)では、考え方の変化の方向性と、

その方向性に影響を与えたことが異なっていた。

30歳代以上の8名のうち、健康を重視する働き方への変化に言及した者が3名（Bさん、Cさん、Fさん）、人間関係を大切にしたい働き方・生き方への変化に言及した者が2名（Aさん、Bさん）、仕事での成功よりも生活の充実や心の安定を優先する考え方への変化に言及した者が2名（Eさん、Gさん）、コミュニケーションを重視する働き方への変化に言及した者が1名（Dさん）、弱みを見せることは恥ずかしいことではないという考え方への変化に言及した者が1名（Hさん）であった。

8名全員が、地域センターのリワーク支援による影響を挙げていた。具体的に影響を受けた支援内容を挙げていた者は4名（Bさん、Cさん、Dさん、Gさん）であり、うち、キャリア講習（Bさん、Cさん、Gさん）が3名、アサーション（Bさん、Dさん）が2名であった。

2名（Eさん、Fさん）は、具体的に影響を受けた支援内容は語っていないものの、休職中のリワーク支援を含めた様々な経験や人との関わりを挙げていた。

リワーク支援全般による影響を挙げていた2名（Aさん、Hさん）は、営業職として個人のやりがい追求の考え方から、周囲への感謝や思いやりを大事にするという考え方へ（Aさん）、弱みを見せるのは恥ずかしいことではなく、早めに相談し協力を求めて先に進めることが大事だという考え方へ（Hさん）と変化していた。

キャリア講習による影響を挙げていた2名（Cさん、Gさん）は、仕事を使命として捉え無理を続けるのではなく、体調の自己管理が大事であるという考え方へ（Cさん）、昇進が全てではないという考え方へ（Gさん）と変化していた。

キャリア講習とアサーションによる影響を挙げていた1名（Bさん）は、自分を犠牲にせず、職場の外にも自身の居場所をみつきたいと考え、人との出会いの縁を大切にするという考え方へと変化していた。

アサーションの影響を挙げていた1名（Dさん）は、退職を思いとどまり、一人で仕事を抱えるのではなく、早めに周囲と情報共有、相談をすることが大事であるという考え方へと変化していた。

休職中のリワーク支援を含めた経験や人との関わりを挙げていた2名（Eさん、Fさん）は、人生は仕事だけではない（Eさん）、仕事よりも大事なもの（健康）がある（Fさん）という考え方へと変化していた。

なお、8名中3名（Aさん、Fさん、Gさん）は、リワーク支援で学んだことを活かし、メンタルヘルス上の問題を抱えている後輩のフォローをしていた。

一方、20歳代の1名（Iさん）は、落ち着いて職務に従事できる部署への異動と上司による肯定的なフィードバックにより、「お金を稼ぐためには仕方がないというやらされ感」から、仕事に関する知識や技術を身につけたいという、お金以外の価値を見いだしつつあった。

(イ) 変わらない思い

9名のうち40歳代以上の7名は、キャリアに対する考え方について変わらない思いもあることが明らかとなった。

2名（Aさん、Hさん）の変わらない思いは、創意工夫をする提案型の営業をしたい（Aさん）、

次の世代に自身の技能を伝えたい（Hさん）、という仕事のやりがいへの思いであった。

2名（Bさん、Cさん）の変わらない思いは、車関係の仕事につきたい（Bさん）、地域の人々の役に立ちたい（Cさん）、という入社のも動機でもあった。

2名（Dさん、Fさん）の変わらない思いは、仕事とは責任感であり応えなければいけない（Dさん）、職位により人の価値が決まるわけではない（Fさん）という仕事に対する考えであった。

1名（Gさん）の変わらない思いは、休職前から大事にしていた家族に対する思いであった。

イ 高次脳機能障害による休職者

3名全員が、休職期間を経て仕事よりも健康や家族を優先する価値観へと変化していた。

3名ともに、病気をきっかけに、自身が考えたことや家族の言葉が影響していた。また、1名（Kさん）には、リハビリを通じて他社の考え方や制度などを知ったことも影響を与えていた。

Jさんは、発症をきっかけに自分と向き合い、仕事のために生きているのではないという考え方へと変化していた。

Kさんは、妻の「二度とああいう経験はしたくない」との言葉をきっかけに、命を最優先するという考え方へと変化していた。

Lさんは、再発のリスクを考え、休職前のような顧客との付き合いを中心とした働き方はできないことを理解し、生活習慣を見直し、家族が大切であるという考え方に変化していた。

一方、3名それぞれが、「所属部署のサポートはやりたかった（Jさん）」、「どうやったら後輩が働きやすくなるか（Kさん）」、「縁の下からどうチームに貢献できるか（Lさん）」と、会社に貢献したい、役に立ちたいという思いを語っていた。特に、3名のうち勤続年数が10年以上の2名（Kさん、Lさん）は、本人の希望に沿って現場の第一線での業務から内勤業務への変更となり、第一線のプレイヤーあるいはキャプテンの立ち位置から、他の従業員を支える立場で貢献したいという考え方に変化していた。

（2）企業による取組の受け止め方

ア 復職部署及び復職時の職務内容について

（7）精神疾患による休職者

9名のうち4名が異動（所属チームの変更を含む）により復職をした。4名のうち3名（Bさん、Dさん、Iさん）は、休職に至った要因の一つに人間関係があったため、復職した社員自身が異動を希望していた。4名のうち1名（Fさん）は、職務の負荷を軽減するため異動となったが、職務内容は大きく変わらず、本人の希望と乖離がなかった。20歳代のIさんを除く3名は、復職した社員がこれまで従事してきた職務経験を活かせる部署・チームに異動となった。

また、原職復帰をした5名（Aさん、Cさん、Eさん、Gさん、Hさん）は、職務の内容や量に配慮を受けていた。

9名全員が休職期間中に定期的に企業と面談をし、復職前の面談で、復職部署や職務内容、配慮事項等について自身の希望を伝える機会があった。出向元への復職を希望していた1名（Hさん）を除く8名については、復職後の職場環境が本人の希望に沿ったものであった。8名は、復職後の

部署や職務、配慮事項に対し、感謝をする(Aさん)、休職前に負担に感じていたことがなくなった(Bさん、Fさん、Gさん、Iさん)、安堵した(Cさん)、経験を活かせる(Dさん)、プレッシャーが減った(Eさん)と肯定的に受け止めていた。

(4) 高次脳機能障害による休職者

3名全員が原職に復帰した。

3名中2名(Jさん、Kさん)は復職後1年が経過しており、それぞれ復職後の職務内容や周囲の人の態度に不安や葛藤を抱いていた時期があったが、インタビュー調査時点では、所属部署や職務内容に対して肯定的に受け止めていた。

Jさんは高度な業務でミスが出るため、復職後の1年間は主に他部署の仕事を担当していたが、インタビュー調査時点で、上司から「所属部署で貢献できる仕事を考える」との提案があった。この提案に対し、少し高度な業務にステップアップできそうという、ワクワク感を抱いていた。仕事の進め方に対し、もっとチャレンジしたいという思いを抱くとともに、理解ある上司のもとで働くことができることの大切さについて語っていた。

Kさんは内勤職で営業所に原職復帰したが、可能であれば現場に出てほしいという同僚からのプレッシャーを感じ、役職者の配慮により、本社へ異動となった。通勤時間は2時間かかるものの、異動先の職務は、休職前の現場監督としての経験を活かせるものであり、やりがいを感じ満足感を抱いていた。

3名中1名(Lさん)はインタビュー時点で復職後4か月であり、本人は、リハビリのような感じで復職していると受け止めており、自分の状態を率直に伝えられる慣れた環境への復職に感謝をしていた。

イ サポートとなった職場の取組

(7) 精神疾患による休職者

上司の理解や上司・同僚等との円滑なコミュニケーションに言及した者が6名、復職時からの段階的な職務設定に言及した者が3名(Aさん、Cさん、Gさん)、リワーク支援の紹介に言及した者が1名(Hさん)であった。

全体で9名中5名(Aさん、Bさん、Dさん、Gさん、Iさん)が上司について言及していた。

具体的には、理解のある上司で話しやすい(Aさん、Dさん)、(復職した社員の)状態を理解した上での仕事の割り振りがある(Bさん)、意見を認めつつ話してもらえ・任せてもらえる(Gさん、Iさん)であった。

9名中3名(Aさん、Cさん、Dさん)が同僚について言及をしていた。

具体的には、年代に関係なくコミュニケーションが取れる(Aさん)、相談しやすく、助言をもらえる(Cさん、Dさん)であった。

また、9名中3名が働き方改革など部署全体としての取組について言及していた。

具体的には、「トップがワンチームを大事にしていることで、チームに一体感が出てきた(Aさん)」、「残業時間を減らすため、(復職した社員を含めた)経験の長い人に負担がかからないよう多

能化を進めている (D さん)」、「無駄な作業がなくなったことが心の整理につながった (G さん)」であった。

(イ) 高次脳機能障害による休職者

3名全員が、管理職や上司など職場の理解、人事や産業医との定期的な面談について言及していた。特に1名 (J さん) は、自分のペースで業務ができたことで助かり、ここまで回復をしたと考えており、休職前の上司と復職後の上司に対する感謝の気持ちを語っていた。

ウ 今後のキャリアについて不安を抱えていること

(ア) 精神疾患による休職者

休職前に夜勤を経験していた1名 (I さん) は、復職後、夜勤がなくなったことで精神的に良い状態を維持できていると感じていた。しかし、最近、自身が所属する係とは別の夜勤のある係の作業を担当することもあり、近い将来夜勤対応の部署に異動になった場合、生活リズムを維持できなくなることへの不安を抱いていた。

管理職から降格をして復職した1名 (F さん) は40歳代前半であり、復職後2年が経過し、再度管理職として働くことへの打診があった。管理職としての部下に対する責任感からのプレッシャーが体調を崩した要因の一つであったものの、将来の自分の立場を考えると打診を受ける方がよいのではないかと葛藤を抱えていた。

(イ) 高次脳機能障害による休職者

3名のうち2名 (J さん、K さん) は30歳代であり、それぞれ将来のキャリアへの不安を抱いていた。1名 (J さん) は、人事主催の障害のある方を対象とした座談会にオンラインにより参加をし、将来への不安に関するメッセージを発信したことで、人事と定期的に面談を行うようになった。将来への不安はあるものの、面談で相談することがストレスの軽減になっていると受け止めていた。

1名 (K さん) は、将来、自身の病気のことを知っている人が職場にいなくなることへの懸念を抱いていた。自身の障害を理解してもらえない人がいなくなることへの不安を抱いており、将来的なキャリアについて職場と話し合う必要性を感じていた。また、「同じような疾病から回復し、復職した人の話を聴く機会があるとよい」と考えていた。

第4節 考察

前述の事例で明らかになったことについて、以下では、次の視点から本調査と先行研究を比較・考察する。

- 1 精神疾患または高次脳機能障害により休職し、職場復帰支援を経て復職した社員のキャリアに対する考え方はどのように変化したか。また、どのような要因が復職した社員のキャリアに対する考え方に影響を与えたか。
- 2 企業によるキャリア形成を支える取組に対し、復職した社員はどのように受け止めているか。

1 キャリアに対する考え方の変化とその変化に影響を与えた要因

(1) 精神疾患による休職者について

全体で9名のうち30歳代以上の8名と20歳代の1名(Iさん)では、考え方の変化の方向性と、その変化に影響を与えたことが異なっていた。30歳代以上の8名は、地域センターのリワーク支援の影響等により、健康や人間関係、コミュニケーションを重視する働き方や生き方、仕事や昇進が全てではないという考え方へと変化していた。20歳代の1名は、部署異動と上司の存在により、携わる仕事への興味・関心が芽生えていた。

そこで、ここでは、まず、キャリア講習、アサーションを中心に地域センターのリワーク支援が復職した社員の考え方にどのような影響を与えたのかを、次いで、部署異動と上司との関わりが復職した社員に与えた影響について述べ、最後に40歳代以上の社員が語っていたキャリアに対する変わらない思いについて述べる。

ア キャリア講習

大庭(2004)や宮城(2011)は、精神疾患による休職者がキャリアに関する不安や問題を抱えていることに対し、休業をキャリア・トランジション(転機)として捉え、休職期間中の復職支援におけるキャリアカウンセリングの重要性について指摘している。

キャリアに対する考え方に影響を受けたこととしてキャリア講習を挙げていたBさん、Cさん、Gさんは、新卒で入社以降20年以上、同一企業で働いていた。加えて、Bさんがサブリーダーとしての役割を考え行動し、Cさんが与えられた業務は使命と受け止め、また、Gさんが昇進の遅さを気にしていたことから、休職前は組織から期待される役割を遂行することがキャリアの考え方の根底にあった。それぞれが企業から期待された役割を遂行しようと努力したが、本人が対応できるキャパシティを超えたことで体調が悪化し、休職に至った。

リワーク支援のキャリア講習では、人生のキャリアは定年後も続くこと、受講者には会社員としてだけでなく、家族やコミュニティの一員等の役割があることを支援者は伝える。また、これまでの職業人生を振り返り、休職中また復職後に周囲から自身に期待される様々な役割、自身の興味や得意・不得意を整理し、復職後、自身がどのような価値観を大事にして生きていきたいかを考えることを受講者に求める。

この講習の内容は受講者によっては容易に行えることではないものの、Bさん、Cさん、Gさんのようにキャリアの考え方を理解し、自身が大切にしていきたい価値観を明確にすることができれば、その価値観を軸として、復職後の働き方を変化させていくことができると考えられる。

ただし、自分が大切にしたい価値観を明確にするだけでは、価値観を軸とした働き方を実現することは難しい。BさんはアサーションやACT、呼吸法を、Cさんは再発防止策を練りハウ・レン・ソウを、Gさんはアサーションやほめ日記など、ストレスを軽減するための方法を学び、自身にあったものを日々の生活に取り入れている。

働き方を変化させるための具体的な方法、例えば上司とのコミュニケーションの取り方や職場や家庭でのセルフケアの取り入れ方を学び実践することが、復職した社員の価値観に沿った働き方・生き方を実現する上での支えになっているといえよう。

イ アサーション

平木・金井（2016）は、アサーションについて、自他の権利を侵さない限りにおいて、「人は思っていることは何でも言っている。それがなければ、互いに交流して生きていくことはできないという考えに立っている」（平木・金井，2016，p95）」と述べる。

考え方の変化にアサーションの影響を挙げていたBさん、Dさんは、自身が休職に至った経緯について、「リーダーとしてメンバーに負担をかけないように行動すべきと考え、自分で抱えこんでいた（Bさん）」、「会社の期待に応えなければいけないという責任感の強さから全て自分で抱えていた（Dさん）」と振り返っていた。また、「自分の意見を言いにくい方（Bさん）」、「全部事後報告（Dさん）」と述べていたことから、もともと非主張的なコミュニケーションの傾向があったと考えられる。責任感の強さもあって、個人のキャパシティを超える仕事量を抱えたことが休職に至った要因の一つだと考えられる。

アサーションの講習で支援者は、自分の気持ちを言わずに非主張的なコミュニケーションを続けることの課題を受講者に伝える。相手がどう受け取るかは相手の問題であること、自分の気持ちを確認し、アイメッセージにより率直に相手に伝えることが大事であることを教える。また、自他尊重という理想的なアサーションの考え方と実際の職場でのコミュニケーションとのギャップに戸惑う受講生に対し、受講者が困り感を感じている実際の場面を取り上げ、グループワークによる演習を繰り返し行う。

Bさん、Dさんは、インタビューにおいて、休職に至った経過を振り返った上で、人との関わり方に対する考え方と行動面での自身の変化について語っていることから、グループワークによる演習を通じ、アサーションの考え方を「消化（※Bさんの言葉）」していったと考えられる。

また、Aさんはアサーションという名称は用いていないが、アグレッシブだった自身への気付き、丁寧な説明や感謝がなければ伝わらないとの理解、アサーションのDESC法を覚えているなどの語りから、Aさんが人との関わり方を見直すきっかけの一つとしてアサーションがあったと考えられる。

アサーションは、うまく話すための技法というだけではなく、自分の気持ちや価値観を大切に

しながら他者を尊重するコミュニケーションの在り方であり、自分と他者との関わり方を変えていく生き方の変化につながると言われている（平木・金井，2016；平木，2021）。アサーションの考え方を学ぶことは、受講者にとって、休職前の人との関わり方を見直すきっかけとなり、復職後の自身が望む働き方や生き方を実現する助けとなっているといえよう。

ウ メンバーとの交流

9名のうち3名（Aさん、Fさん、Gさん）は、リワーク支援での経験を活かし、メンタルヘルス上の問題を抱えている後輩をサポートするという役割を自ら担っていた。

Aさん、Gさんは、休職経験のある後輩のフォローについて、「リワークに通っていたから気持ちがわかる」と述べていた。Aさんの「今でも修了生と会話することがプラスになっている」、Gさんの「講習で学び、かつメンバーの考えを聞いたことで、昇進だけがすべてではないと思うようになった」という発言からは、リワーク支援を通じメンバーからの助言により気づきを得た体験が、同じような境遇にある人の助けとなるような行動につながっているといえる。

また、企業に対するインタビュー調査の結果からは、Aさん、Fさんの行動の背景には、企業担当者の存在もあることが示された。

Aさん、Fさんは、職場に複数の休職者や残業の多さによりメンタルヘルス上の問題を抱えている後輩がいる状況で、組織としてフォローできる体制がないことに課題意識をもっていた。Aさん、Fさんは、休職前は課長職（※Aさんは1回目の休職前）であり、それぞれが所属する企業へのインタビュー調査で、企業担当者が、「課長職からの降格とはなるが、若手をフォローしてほしいと当該社員に伝えている」と語っていた。

Gさんが「復職してキャリアが不安と思う人はいっぱいいると思うが、リワークで学んで復職することで、誰かの役に立つことが一つ増える、他の人にできないことが一つできるようになる」と述べた背景には、Gさんが体調を崩した後輩の状態にいち早く気付いたこともあり、上司から後輩のフォローを任された経緯がある。

個々の状況にはよるが、復職した社員にリワーク支援での経験を活かしたいという望みがあり、組織として当該社員に期待できる状況にあれば、リワーク支援での経験は、復職した社員が職場において他の従業員とは異なる視点の役割を持つことにつながる。そのことが復職後の自信となり、今後のキャリアの土台となることが期待されるのではないだろうか。

エ 部署異動と上司との関わり

精神疾患による休職者9名のうち、Iさんは20歳代であり、休職前は「お金を稼ぐためには仕方がないというやらされ感」を抱いていたが、生産に追われず、落ち着いて作業ができる検査担当部署への異動により、職務に対する関心が芽生え、上司との関わりにより、自分が携わっていることについて知識を得たいという職務への関心が芽生えていた。

Iさんは、「現場に出ると焦ってしまう」と言い、休職に至った要因について、生産に追われ夜勤のある職場環境とそのような環境で改善活動との両立を求める上司との人間関係を挙げていた。落ちついて作業ができ、同僚とのコミュニケーションがある復職後の部署は、Iさんの特性にあって

いたものと考えられる。

また、Iさんの語りからは、上司との面談で仕事に対する考えを伝えた際の上司の対応（例、本人の考えを受け止め、資格取得を提案する、仕事を任せる）が、Iさんに自信を与え、上司の期待に応えたいというモチベーションにつながったことが分かる。

勤続年数が比較的短い若年者の場合、自分はなんのために働くのか、どのような職業人でありたいかという考えが明確になっていない場合がある。そのような場合、本人の強み・興味の合致する部署であれば学習意欲が高まりやすい。また、若年者のキャリア形成には、職場において安心感や成長の支えを提供する上司の存在が重要といえよう。

職業経験の短い若年者の復職支援については、コミュニケーションスキルや体調管理などのトレーニングという視点ではリワーク支援は一定効果があるものの、仕事への興味や関心を育てるには、復職後の、個々の特性と興味に合った職場環境への配置及び上司との関わりという視点も重要といえる。

オ 変わらない思い

9名のうち40歳代以上の7名（EさんとIさんを除く）は、キャリアに対する考え方について変化をしていない思いがあった。

Aさん、Hさんは、インタビューでは、それぞれ提案営業（Aさん）や技能伝承（Hさん）といった職務に対するやりがいと、いつかはそれらの職務に戻りたいという思いを語っていた。とくにHさんは、体調を崩すきっかけとなった出向までは、入社以降50代半ばまで、一貫して技術職としてのキャリアを形成しており、次世代への技能伝承の役割を組織から求められていると受け止めていた。Hさんが、「若い時に現場とは異なる部署で働いていたら、考えは違っていたかも」と述べていたことから、技術職として形成された長期のキャリアがHさんの思いに影響していると考えられた。

また、Bさん、Cさんの入社のも動機である車への思い（Bさん）や地域の人々の役に立ちたいとの思い（Cさん）、仕事とは責任感である（Dさん）という考え方は復職後も変化をしていないという。

Fさんの職位により人の価値が決まるわけではないという考えやGさんの家族が大事であるという考えは、休職期間中も変わらず、この考えが復職後の働き方をどうしていくか見直すことにつながった。

7名の勤続年数は10年以上（Fさんを除く6名は20年以上）であり、復職後も変わらずに抱いていた思いは、長期の職業生活により形成されたもの、あるいは長期の職業生活を支えていたものともいえよう。

（2） 高次脳機能障害による休職者について

本調査の対象である3名全員が、休職期間を経て仕事よりも健康や家族を優先する価値観へと変化をしていた。また、それぞれ、疾病の発症や家族の言葉がキャリアに対する考え方の変化に影響を与えていた。

Jさんは、休職期間に自分と向き合い、仕事をするために生きているわけじゃないとの考えに至った。Kさんは、妻の言葉やリハビリを受けていた人との交流を通じて、命を削って頑張るだけじゃないと考えるようになった。Lさんは、再発のリスクから顧客との付き合いを中心とした働き方を見直し、家族が大切という考えに変化をした。それぞれが人生の意味や再発のリスクを考え、仕事よりも健康や家族を最優先するようになった。

脳損傷者については、休職前のような意義ある仕事ができなくなったこと、仕事と脳卒中の発症との関係や再発のリスクを考えるようになったことなどを契機とし、人生の意味や楽しみ方について、より実存的なレベルで再考するようになることが報告されている (Johansson & Tham, 2006)。

その結果として、仕事以外にも人生において重要な要素があることに気付き、家族や友人との時間を優先するようになる傾向が見られる (Johansson & Tham, 2006 ; Tornbom, Lundälv & Sunnerhagen, 2019)。

Jさん、Kさん、Lさんが、再発のリスクを考慮し、また、人生の意味を再考した上で、発症前の仕事中心の生活から、健康や家族を重視する生活へと変化をした点は、これらの先行研究を支持していると考えられる。

また、3名のうちKさんは、支援機関でのメンバーとの交流により、他社の考え方や制度など、自分の知らない世界に気づいたことを挙げていた。本調査研究の第1章で報告をした支援機関に対するヒアリング調査では、高次脳機能障害による休職者については、キャリアの見つめ直しに対する支援の優先度は低いものの、障害の代償手段の習得やリハビリ出勤等を通じ、障害の影響を認識する過程において、当事者のキャリアに対する考え方が変化することが示された。

Jさん、Kさん、Lさんは、職業センターあるいはリハビリテーションセンターで、作業遂行における障害の影響に気付き、代償手段を習得するための支援を受けていた。3名の語りからは、復職支援での様々な取組を通じて、自身の疾病や障害について理解を深めていることがうかがわれ、それらのことも、今後の働き方・生き方を考える上でのきっかけの一つになったと考えられる。

なお、Jさん、Kさん、Lさんは、それぞれが、所属部署のサポートをしたい(Jさん)、どうやったら後輩が働きやすくなるか (Kさん)、縁の下からどうチームに貢献できるか (Lさん) と、会社に貢献したい、役に立ちたいという思いを語っていた。

高次脳機能障害により休職前のような第一線での仕事はできなくなったものの、誰かの役に立っている、貢献していると感じることが、彼らの自信や存在意義の回復につながるのではないかと考える (Tornbom et al., 2019)。

2 企業による取組に対する捉え方

(1) 精神疾患による休職者について

精神疾患による休職者9名については、出向元への復職を希望していたHさんを除く8名が復職後の部署や職務、配慮事項を肯定的に受け止めていた。

9名全員が復職前の面談で、復職後の職務や配慮を願うことなどについて思いを伝える機会があったが、企業に対するインタビュー調査の結果では、企業側が復職先を復職した社員の希望どおりに決定しているわけではないことが示された。

Hさんを除く8名の意向、体調を崩した部署からの異動(Bさん、Dさん、Iさん)、休職前と大きな変更を伴わない職務内容(Aさん、Eさん、Fさん)、職務の量等の段階的な調整(Cさん)、アサーティブなコミュニケーション(Gさん)など、仕事についての希望は、復職後の職場環境に反映されていた。

本調査研究の第2章で報告をした企業へのアンケート調査の結果では、復職時の部署異動や職務内容の変更、業務負荷の調整が対象者にとって効果的であったと回答しており³、復職した社員の希望を反映した配慮事項の調整は、企業の立場からみても適切であったと考えられる。

また8名のうち5名が、理解のある上司で話しやすい(Aさん、Dさん)、意見を認めつつ話してもらえる(Gさん、Iさん)、復職した社員の状況を理解した上で割り振りをしてくれる(Bさん)など、上司の理解やコミュニケーションの取りやすさについて語っていた。また、8名のうち3名(Aさん、Cさん、Dさん)が同僚とのコミュニケーションの取りやすさについて言及をしていた。

さらに、8名中3名(Aさん、Dさん、Gさん)が、休職前と復職後で、働き方改革など部署全体の取組により、コミュニケーションの取りやすさや効率化を意識した仕事の進め方などの職場環境が大きく変化をしたことに言及をしていた。

精神疾患を抱える人の復職あるいは雇用継続を促進する要因の一つとしては、休職中のコミュニケーションと計画性(Lemieux, Durand & Hong, 2011)、同僚や上司・雇用主によるサポート(Lemieux et al., 2011; 南雲・小沼・梅崎, 2014; Roberge, Agoues-Richard, Meunier, Coulombe, Lauzier-Jobin, & Houle, 2022; Craven, De Dios Perez, Holmes, Fisher & Radford, 2024)が報告されている。

また、雇用主や上司の態度に影響を与える要因の一つとして、当事者の疾病に対する認識や態度(Cameron, Walker, Hart, Sadlo, Haslam & Retain Support Group, 2012; Craven et al., 2024)及び当事者を支える専門職の存在(Cameron et al., 2012; Craven et al., 2024)が報告されている。

地域センターによるリワーク支援では、企業に対し、社員の取組状況を報告し復職後に必要な配慮事項等を伝える場として、企業、休職した社員及び地域センターによる、支援期間中の3者での定期的な面談を依頼している。企業へのアンケート調査の結果では、「休職期間中に定期的に接触する場を設ける」、「現場への理解を求める」という配慮を全ての事業所が実施していた。

これらのことから、リワーク支援における復職前の定期的な面談により、企業が休職した社員の

³ アンケート調査において、「実施した配慮の中で効果的と思われたもの(最大3つまで選択)」について回答を求めた。異動により復職をした4名(Bさん、Dさん、Fさん、Iさん)の企業担当者は、効果的と思われた配慮の一つに「部署の変更(Dさん、Iさん)」または「職務内容の変更(Bさん、Fさん)」を挙げていた。また、原職復帰をした5名(Aさん、Cさん、Eさん、Gさん、Hさん)の企業担当者は、「量の軽減」を挙げていた。

状態やニーズを把握したことが、当該社員が必要とする配慮事項の調整や上司・同僚によるサポートにつながり、企業によっては、組織の働き方改革やメンタルヘルスへの取組との相乗効果で、復職した社員の肯定的な受け止めに影響したと考えられる。

なお、9名のうち2名（Fさん、Iさん）は、それぞれ近い将来の外的キャリアの変更（夜勤対応の部署への異動の可能性や再度管理職として働くこと）についての不安や葛藤を抱えていた。

Iさんの夜勤やFさんの管理職としての勤務は、それぞれにとって体調を崩した要因の一つであり、復職後、一定期間は配慮を得ることも可能であろう。しかし、Iさんは20歳代後半、Fさんは40歳代前半であり、復職後の職業生活の期間が長い。この点を考えると、今後の職業生活において、企業による配慮とキャリア開発の機会の提供の両立にあたり、Fさん、Iさん自身が、どのようなキャリアを歩んでいきたいかを考えることが必要になると考えられる。

（2）高次脳機能障害による休職者について

3名のうちLさんはインタビュー時点で復職後4か月が経過したところのため、ここでは、職場復帰後1年以上経過しているJさん、Kさんについて述べる。

Jさん、Kさんは、復職後の職務内容や周囲の人の態度に不安や葛藤を抱いていた時期があったが、インタビュー調査時点では、「少し高度な業務に挑戦できる可能性へのわくわく感（Jさん）」、「自身の現場経験を活かせる業務へのやりがい（Kさん）」について語っていた。Jさんは、人事との定期的な面談や理解ある上司の存在によって、前向きに働くことができている。Kさんについては、「Kさんが自身の障害状況を同僚に説明したことで、企業側がKさんの抱えるプレッシャーに気づいたこと」を企業担当者が語っていた。

Tornbom et al., (2019) は、脳卒中からの職場復帰は、脳卒中後の自身の限界と、仕事への影響を理解しなければならないプロセスであり、「これらの問題を伝え、職場関係者と協力し、仕事の内容や労働時間を調整する新たな方法を見つける必要がある（Tornbom et al., 2019, p7）」と述べる。

雇用主（経営者、ラインマネージャー、人事担当者、産業保健担当者を含む）の視点からは、脳卒中・脳損傷後の雇用継続要因の一つとして、復職した社員自身が障害による限界を認識し状況を説明できること、仕事に関するニーズを伝える力、助けを求める力のあることが挙げられている（Coole, Radford, Grant & Terry, 2013 ; Schiffmann, Finger, Karcz, Staubli & Trezzini, 2022）が、障害状況によっては難しい場合もあり得る。

高次脳機能障害者については、損傷した脳の部位により、自己認識に困難をきたすことが明らかにされている。第1章で報告をした支援機関のヒアリング調査では、ヒアリング対象の支援者から、損傷部位によってセルフモニタリングが難しくなった人に対しては、ご本人が受傷後の状態について気づきを得ることができるよう、段階的にフィードバックしていくことで長期的に支援をしているとの報告があった。

Jさん、Kさんの場合、損傷部位は不明であるが、それぞれが休職期間中の職業センター、リハビリテーションセンターでの取組を通じ、自身の障害に対する気づきを得て、障害と代償手段につい

て整理をし、企業に対する伝え方を身につけていた。このことが、復職後、それぞれが不安や葛藤を抱えたときに、企業に対し自身の状態を伝えるという行動の土台になったのではないかと考えられる。その行動が、復職後の職場において、上司や産業保健スタッフ、人事担当者など、JさんやKさんを支える存在につながり、企業が部署異動や人事との面談など組織として対応したことが、Jさん、Kさんの肯定的な受け止めにつながったのではないかと考えられる(小泉・八重田, 2017)。

なお、Jさん、Kさんはともに30歳代であり、それぞれ将来のキャリアへの不安を抱いていた。Jさんは定期的に人事と面談をすることでストレスが軽減されているという。Kさんは10年後のキャリアについて見通しが持てず、自分の病気を知らなくなるときの不安を抱えながら、誰かと話す必要性を感じていた。このようにJさんとKさんで違いがみられることから、将来のキャリアへの不安についても、企業と復職した社員間でのコミュニケーションが重要になると考えられる。

3 本調査の意義と限界

本調査の対象者は、対象者の紹介を依頼した地域センターのリワーク支援あるいは支援機関による職場復職支援を利用して復職をし、安定して働いている者であり、当該機関の復職支援に対する満足度が高いと考えられた。

また、分析対象とした社員は全員が男性であり、勤続年数が10年以上の者が多かった。医療機関のリワークプログラムを利用する女性の特徴として、ライフキャリアを扱う必要性のある者が多いことなどが報告されていること(飯島, 2020)から、女性を対象に今回のインタビュー調査を実施した場合、結果は異なった可能性がある。

以上より、本調査から得られた結果は、当該支援機関による職場復帰支援が有効であり、就業経験の長い男性社員についての知見であり、一般化には限界がある。

しかし、本調査の対象者は20歳代の事例が1名のみであったものの、休職体験によるキャリアに対する考え方の変化について、勤続年数が短い、精神疾患による20歳代の事例と30歳代以上の事例とで異なる結果が得られたことは、復職後のキャリアを考えるための支援について、若年者に対しては異なるアプローチが必要であることを示唆した点で意義があると考えられる。

また、復職した社員に対するインタビュー調査の結果について、企業に対するインタビュー調査の結果を踏まえて検討することができたことは、企業及び社員の双方の視点から効果的だと考えられる支援を確認できた点で、意義があると考えられる。

なお、インタビュー調査の結果、復職した社員のキャリアに対する考え方には、休職期間を経ても、変わらない思いがあることを確認した。

支援者が当事者に対し変化を期待し、急がせることがないよう、変わらない部分があることを踏まえた上での働きかけに留意することが必要であろう。

引用・参考文献

Cameron, J., Walker, C., Hart, A., Sadlo, G., Haslam, I., & The Retain Support Group. (2012).

- Supporting workers with mental health problems to retain employment: Users' experiences of a UK job retention project. *Work*, 42(4), 461-471.
- Coole, C., Radford, K., Grant, M., & Terry, J. (2013). Returning to work after stroke: perspectives of employer stakeholders, a qualitative study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(3), 406-418.
- Craven, K., De Dios Perez, B., Holmes, J., Fisher, R., & Radford, K. A. (2024). Factors influencing employers' support for employees with acquired brain injuries or mental illness to return to-and stay in work: A qualitative systematic review. *Work*, 79(1), 93-121.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books. (ギアーツ, C. 吉田禎吾・中牧 弘允・柳川 啓一・板橋作美 (訳) (1987). *文化の解釈学 2* (岩波現代選書 119) 岩波書店)
- 平木典子 (2021). *アサーション・トレーニングさわやかに自己表現のために 3訂版* 日本・精神技術研究所
- 平木典子・金井壽宏 (2016). *ビジネスパーソンのためのアサーション入門* 金剛出版
- 飯島優子 (2020). リワークプログラムを利用する働く女性の特徴と支援 *女性心身医学*, 24(3), 265-268.
- 磯野真穂 (2016). 臨床家のための質的研究 (前編): 「方法」に走る前に身につけたい3つの構え *医学教育*, 47(6), 353-361.
- Johansson, U., & Tham, K. (2006). The meaning of work after acquired brain injury. *The American Journal of Occupational Therapy*, 60(1), 60-69.
- 小泉香織・八重田淳 (2017). 働く高次脳機能障害者の声: 質的研究 *職業リハビリテーション*, 30(2), 47-56.
- Lemieux, P., Durand, M. J., & Hong, Q. N. (2011). Supervisors' perception of the factors influencing the return to work of workers with common mental disorders. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(3), 293-303.
- 宮城まり子 (2011). 休業・職場復帰支援の過程におけるキャリアサポート: キャリアカウンセリングによる職場復帰支援 *法政大学キャリアデザイン学部紀要*, 8, 27-47.
- 南雲智映・小沼三智子・梅崎修 (2014). メンタル不調からの復職者への適正な仕事配分: ある製薬企業研究開発部門の事例分析 *社会政策*, 6(1), 94-106.
- 大庭さよ (2004). 職場復帰へ向けての心理的援助 *産業精神保健*, 12(4), 322-325.
- Roberge, C., Agoues-Richard, C., Meunier, S., Coulombe, S., Lauzier-Jobin, F., & Houle, J. (2022). The role of work in recovery from anxiety or mood disorders: An integrative model based on empirical data. *Journal of Psychosocial Rehabilitation and Mental Health*, 9(3), 263-273.
- Schiffmann, B., Finger, M. E., Karcz, K., Staubli, S., & Trezzini, B. (2022). Factors related to sustainable employment of people with acquired brain injury or spinal cord injury: the

employer's perspective. *Frontiers in rehabilitation sciences*, 3, 8

<https://doi.org/10.3389/fresc.2022.876389>

Tornbom, K., Lundalv, J., & Sunnerhagen, K. S. (2019). Long-term participation 7-8 years after stroke: Experiences of people in working-age. *PLoS One*, 14(3),

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0213447>

第 4 章

総 括

第4章 総括

第1章では、支援機関に対し、支援が復職した社員のキャリアの見つめ直しに与える影響等について整理した。第2章では、企業に対するアンケート調査の結果を整理するとともにインタビュー調査結果を事例として取りまとめ、考察した。第3章では復職した社員を対象としたインタビュー調査で得られた結果を事例として取りまとめ、考察した。

本章は、本調査研究の総括として、第1章から第3章の結果をふりかえるとともに、復職した社員に対するキャリア形成支援について総合的に考察する。

第1節 第1章から第3章までのふりかえり

第1章では支援機関に対し、アンケート調査やヒアリング調査を実施した。支援者が把握した支援機関による支援が復職した社員のキャリアの見つめ直しに与える影響について、医療機関アンケート調査では自己洞察のための支援が、地域センターアンケート調査ではキャリア支援が、影響を与えた支援として最も多くあげられていた。

高次脳機能障害については、障害の自己理解を深め、現在の状態を捉えることが、今後のキャリアを考えるうえでの重要な要素であることが示唆された。

第2章では企業のキャリア形成支援に関する取組についてアンケート調査とインタビュー調査を実施した。アンケート結果で、一般社員へのキャリア形成支援の取組は、復職した社員についても同様に提供されていたが、実施割合は一般社員に比べ全体的に低くなっていた。これは、機会としては、同様に設定されているものの、本人の回復度や障害特性等との関連もあり、実施を難しくしていることが考えられる。インタビューにおいても、課題として捉えている発言が聞かれた。

休職に入ってから復職準備までの働きかけにおいては、リワーク支援（リワークプログラム）や復職ダイケア等外部の支援の活用について、利用した企業のうち6割以上の企業が特段効果的であったと回答していた。

復職後の支援について、復職した社員への配慮について見ると、厚生労働省（2024）の「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～メンタルヘルス対策における職場復帰支援～」にある「職場復帰後における就業上の配慮等」に記載されている配慮が中心となっていた。また、フォローアップについて、「上司、産業保健スタッフ、人事担当者等との定期的な話し合いの場の設定」については、9割近い企業で設定されていた。

このように、復職後の対応について、職場復帰支援プランの作成にあたって検討すべきとされている内容が反映されており、その効果も一定程度確認されている結果となっていた。特に、「上司、産業保健スタッフ、人事担当者等との定期的な話し合いの場の設定」については、障害者職業総合センター（2018）が示した「復職後の支援のキーワードとしては、面談、相談と調整が挙げられる。多くの企業においては、復職後、本人との面談を行い、適応状況を確認しながら、必要に応じて勤務時間、職務内容等の調整を行っていた。」という結果を裏付ける形となった。

キャリア形成支援に対する課題意識については、特に、発達障害及び高次脳機能障害のある者について、企業のキャリア形成方針と本人の特性との調整の困難性が指摘され、適性の見極めや職務

設定に苦慮する声が聴かれた。

第3章では、復職した社員へのインタビュー調査を実施した。精神疾患による休職者については、地域センターのリワーク支援の影響により、キャリアに対する考え方が健康や人間関係、コミュニケーションを重視した働き方・生き方へと変化していた。また、復職後の部署・職務に対しては、肯定的に受け止めていた者が多かった。その理由としては、復職した社員が配慮を希望したことが一定反映されていたこと、部署・業務負荷の調整の配慮が適切であったこと、企業・事業所と本人とのコミュニケーションが良好であることが考えられた。

高次脳機能障害による休職者については、キャリアに対する考え方が、仕事よりも健康や家族を優先する価値観へと変化していた。疾病の発症や再発のリスクと仕事との関係、支援機関におけるメンバーとの交流や障害に対する理解を深めるための様々な取組が、その変化の理由として考えられた。また、復職後1年以上勤務をしている2事例からは、自身の障害と仕事への影響を理解し、復職後に不安や葛藤を抱いた際に職場関係者とコミュニケーションをとることが、職場でのキャリアの継続を支える存在の獲得につながるのではないかと考えられた。

第2節 まとめ

本調査研究で取り上げた事例では、精神疾患により復職した社員のキャリア形成支援に、リワークプログラムが一定の役割を果たしているように見受けられた。

また、復職にあたり支援機関を介した事業所との調整を行っている事例も見られた。障害者職業総合センター（2018）では「本人、事業所、関係機関の連携は効果的な支援においては不可欠」としているが、障害特性や配慮事項について整理したうえで、その対応について専門的な立場から助言できるという支援機関の特性が活用された事例といえよう。

一方、企業側の取組についてみると、復職前の相談、相談結果を反映した復職時の調整、復職後の定期的な面談がなされていた。特に、復職後の定期的な面談は、企業側と本人とのコミュニケーションというだけでなく、面談を通じ、復職後の体調や職務のとらえ方等を本人自身が語ることによって、働き方や将来展望等のキャリアについて自ら思考する機会にもなっている。

休職は、職業生活における大きなキャリア・トランジション（転機）であると言える。今まで自己のアイデンティティを支えてきたキャリアがいったん崩れ、自己効力感、自己肯定感が低下した状態に陥ることになる場合が多い。一方で、上述したようにキャリアの見つめ直しの機会ともなっている。キャリアの見つめ直しに重要な役割を果たすキャリア・アンカーは、転機においてこそ意識されやすいとされる（Schein, 1990）。本調査研究で取り上げた事例においても、リワークプログラムに取り組む中で、キャリア・アンカーが意識されている事例があった。

リワークプログラムの機能について、五十嵐（2010）は、「病気について知識を得て、自分の症状をモニターしながら、休職した理由を環境ばかりではなく自己の内部にもあることを知ることによって、自己の働き方ばかりではなく、生き方まで変容させていくことになる。」（p15）と述べている。インタビューを行った企業においても、リワーク支援（リワークプログラム）に寄せる期待として「自身を客観的に捉えて整理する」、「自分のことを客観視し、整理する」、「自分を知る（見つめる）」等が挙げられており、支援機関が行うリワーク支援（リワークプログラム）の活用から復職後の定期的な面談へとといった復職支援の一連の流れが円滑に進められることを意識した取組がなされていた。

また、高次脳機能障害により休職した社員については、職位に応じたキャリアを形成するという視点では、障害の影響を踏まえた職務内容の設定に難しさがあるものの、復職した社員が自身の状況を企業に伝えることが周囲のサポートにつながっていたことから、復職支援において障害に対する認識を深めることが、職場でのキャリアの継続を支える上で重要となるであろう。

第3節 本調査研究の意義と今後の課題

今回の調査研究において、支援者からみたキャリアの見つめ直しの取組とその効果及び実際に支援を受けた者が語っていた変化、復職に係る企業の対応とそれに対する復職した社員の受け止めについて、インタビュー等から得られた具体的内容を踏まえ整理できたことは本調査研究の意義といえる。企業における休職した社員に対するキャリア形成支援の取組の一助となることを期待したい。一方で、インタビュー調査対象者数が十分ではなく、(性別を含む)属性、企業規模、業態等に偏りがあることにより、属性別の差異、キャリアに対する考え方の違い、企業規模別や業態別の差異などの傾向が検証できなかったこと、今回の調査依頼の窓口を職場復帰支援の担当者としたことにより結果としてインタビュー対象が産業保健スタッフや復職対応の役職員中心となり、企業全体の方針等もそれらの者の視点に限られることとなった。そのため、調査対象や調査方法を工夫した上で、今後も事例収集を継続していくことが重要である。

参考文献

- Edgar H. Schein (1990) . Career Anchors Discovering your real values Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA
- 五十嵐 良雄 (2010) . うつ病リワーク研究会の会員施設でのリワークプログラムの実施状況と医療機関におけるリワークプログラムの要素, 職リハネットワーク No. 67, 5-17.
- 厚生労働省 (2024) . 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
- 障害者職業総合センター 調査研究報告書 No. 142 (2018) . 「採用後障害者の職場復帰の現状と対応に関する研究」

卷末資料

職場復帰支援におけるキャリア再形成 に関する調査研究

【調査の目的】

気分障害や発達障害により休職し、カウンセリングやキャリアコンサルタントや
グ、医療リハビリテーション、さらには各就労支援機関の支援を活用しつつ復職を
果たす方々の中には、復職過程におけるそれらの支援をきっかけに、「仕事観・や
りがい・人生・興味といった自分の価値観の振り返り」（ここでは「キャリアの見
つめ直し」と表現します。）に至る方もおられるものと考えています。

この調査は、復職支援の実態と復職過程における「キャリアの見つめ直し」に関
して把握することを目的としています。

なお、この調査研究の結果は、企業や医療機関をはじめとする支援機関に提供
し、企業によっては自社における復職に向けた取組を検討するための材料として、
支援機関にあっては、復職支援を行うに当たっての参考資料として活用いただく予
定です。

【回答をお願いしたい方】

職場復帰支援の業務を統括されているご担当者様（または職場復帰支援の業務に
直接関わっているご担当者様）

【回答にあたってのお願い】

- ご協力は任意です。可能な範囲でご回答ください。
- 自由記述には氏名など個人を特定する情報は記入しないようご注意ください。
記載されていた場合は、匿名化して処理いたします。
- ヒアリングにご協力いただける場合、アンケートの最後にご連絡先情報をご記
入いただきますが、ご記入いただきましたままの情報は、ヒアリングの
実施に係るご連絡のみに使用し、他の目的で使用することはありません。
- 調査で得られた情報は、研究以外の目的に使用することはなく、関係法令及び
当機構の規定に基づき厳重に保存又は保管し、使用後、廃棄します。統計的な
処理を行ったうえで報告書に取りまとめ公表するとともに、学会等で発表す
る場合がありますが、公表にあたって、医療機関名や回答者個人が特定される
ことはありません。
- 回答期限は2023年10月10日です。

問1 貴医療機関の復職支援の実施状況について伺います。

(1) 昨年度1年間に貴医療機関において復職に向けた支援を実施した利用者の主たる疾患や障害名を全て選択してください。

- 1. 気分障害
- 2. 統合失調症
- 3. てんかん
- 4. 発達障害
- 5. その他

その他を選択した場合は、その他の疾患、障害名をご記入ください。

(2) 支援に関わるスタッフの資格について当てはまるものを選択してください。

- 1. 医師
- 2. 保健師
- 3. 看護師
- 4. 精神保健福祉士
- 5. 作業療法士
- 6. 臨床心理士、公認心理師
- 7. 産業カウンセラー
- 8. その他

その他を選択した場合は、その他のスタッフの資格をご記入ください。

(3) 貴医療機関で実施している支援を全て選択してください。

- 1. 疾病理解、セルフケア、再発予防など、症状自己管理のための支援
- 2. コミュニケーションスキル向上、対人交流など、コミュニケーションの支援
- 3. 行動の振り返り、自己理解、内省など自己洞察のための支援
- 4. 作業能力・集中力の向上や確認のための支援
- 5. 自己課題取組、動機づけなどモチベーションのための支援
- 6. 心身のバランス、リラクセス法習得など、リラクゼーションのための支援
- 7. 体力向上、運動不足解消、ストレッチなど基礎体力のための支援
- 8. 非言語感情表現、情操教育、カタルシスなど感情表現のための支援
- 9. その他

その他を選択した場合は、その他の支援をご記入ください。

(4) (3)での回答のうち、利用者の「キャリアの見つめ直し」※に何らかの影響を与えたと思われる支援があれば全て選択してください。支援実施時期は問いません。

影響を与えたと思われる支援がない場合は「該当なし」を選択してください。

(※この調査では、精神疾患や発達障害により休職を経て職場復帰された方々の帰過程における「仕事観・やりがい・人生・興味といった自分の価値観の振り返り」を「キャリアの見つめ直し」と表現します。)

1. 疾病理解、セルフケア、再発予防など、症状自己管理のための支援	2. コミュニケーションスキル向上、対人交流など、コミュニケーションの支援
3. 行動の振り返り、自己理解、内省など自己洞察のための支援	4. 作業能力・集中力の向上や確認のための支援
5. 自己課題取組、動機づけなどモチベーションのための支援	6. 心身のバランス、リラクゼーションのための支援
7. 体力向上、運動不足解消、ストレッチなど基礎体力のための支援	8. 非言語感情表現、情操教育、カタルシスなど感情表現のための支援
9. その他	10. 該当なし

(5) 利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われる具体例（利用者の言動、支援の内容等）を記載してください。時期は問いません。（自由記述）

記入例) これからは無理のないスケジュールで働きたいと発言した。対人スキル講習で他のメンバーの話を聞いて、復職に前向きになる発言があった。

具体例に影響を与えたと思われる支援を全て選択してください。

1. 疾病理解、セルフケア、再発予防など、症状自己管理のための支援	2. コミュニケーションスキル向上、対人交流など、コミュニケーションの支援
3. 行動の振り返り、自己理解、内省など自己洞察のための支援	4. 作業能力・集中力の向上や確認のための支援
5. 自己課題取組、動機づけなどモチベーションのための支援	6. 心身のバランス、リラクゼーションのための支援
7. 体力向上、運動不足解消、ストレッチなど基礎体力のための支援	8. 非言語感情表現、情操教育、カタルシスなど感情表現のための支援
9. その他	

具体例の対象者の障害名を選択してください。

選択してください ▼

(5) 複数ある場合は2事例目の記載をお願いします。利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われた具体例（利用者の言動、支援の内容等）を記載してください。時期は問いません。（自由記述）

複数ない場合は入力せずに[次へ]で(6)にお進みください。

記入例) これからは無理のないスケジュールで働きたいと発言した。対人スキル講習で他のメンバーの話を聞いて、復職に前向きになる発言があった。

具体例に影響を与えたと思われる支援を全て選択してください。

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| 1. 疾病理解、セルフケア、再発予防など、症状自己管理のための支援 | 2. コミュニケーションスキル向上、対人交流など、コミュニケーションの支援 |
| 3. 行動の振り返り、自己理解、内省など自己洞察のための支援 | 4. 作業能力・集中力の向上や確認のための支援 |
| 5. 自己課題取組、動機づけなどモチベーションのための支援 | 6. 心身のバランス、リラクゼーションのための支援 |
| 7. 体力向上、運動不足解消、ストレッチなど基礎体力のための支援 | 8. 非言語感情表現、情操教育、カタルシスなど感情表現のための支援 |
| 9. その他 | |

具体例の対象者の障害名を選択してください。

選択してください ▼

(6) (3)の支援以外で利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われた事柄があればご記入ください。時期は問いません。なければ[次へ]で問2にお進みください。（自由記述）

記入例) 友人とのコミュニケーション
受診の際の主治医からの話

問2 ご回答いただいた内容や事例について、さらに詳しくお聞きしたい場合があります。

(1) 後日、調査担当者からのヒアリングにご協力いただくことは可能でしょうか。いずれか1つを選択してください。

1. 協力可 2. 協力不可

(2) ご協力いただける場合は、ヒアリングへのご協力をいただくことが可能な方法について当てはまるもの全てを選択してください。

1. 貴医療機関への訪問	2. オンライン (TeamsまたはZOOM)
3. 電話	4. メール

(3) (2) の回答で、電話連絡が可能な時間帯や避けて欲しい時期などがありませんでしたらご記入ください。(自由記述)

(4) 差し支えない範囲で連絡先等のご記入をお願いいたします。
医療機関名等の個人情報が入ることはありません。

所在地：

医療機関名・部署：

ご担当者：

電話番号：

メールアドレス：

職場復帰支援におけるキャリア再形成に関する調査研究（地域センターアンケート）

職場復帰支援におけるキャリア再形成に関する調査研究

【調査の目的】

気分障害や発達障害、高次脳機能障害により休職し、カウンセリングやキャリアコンサルティング、医療リハビリテーション、さらには各就労支援機関の支援を活用しつつ復職を果たす方々の中には、復職過程におけるそれらの支援をきっかけに、「仕事観・やりがい・人生・興味といった自分の価値観の振り返り」（ここでは「キャリアの見つめ直し」と表現します。）に至る方もおられるものと考えています。

この調査は、復職支援の実態と復職過程における「キャリアの見つめ直し」に関して把握することを目的としています。

【回答をお願いしたい方】

障害者職業カウンセラー（リワーク支援を担当した経験のある方）

【回答にあたってのお願い】

自由記述には氏名など個人を特定する情報は記入しないようご注意ください。記載されていた場合は、匿名化して処理いたします。

ヒアリングにご協力いただける場合、アンケートの最後にご連絡先情報をご記入いただけますが、ご記入いただきました情報につきましては、ヒアリングの実施に係る

ご連絡のみに使用し、他の目的で使用することはありません。

調査で得られた情報は、研究以外の目的に使用することなく、関係法令及び当機構の規定に基づき厳重に保存又は保管し、使用后、廃棄します。

統計的な処理を行ったうえで報告書に取りまとめ公表するとともに、学会等で発表する場合がありますが、公表にあたって、センター名や回答者個人が特定されることはありません。

回答期限は9月29日です。

センター名を記入してください。 _____ センター（支所）

問1 精神疾患、発達障害、高次脳機能障害を有する利用者に対する職場復帰支援の実施状況について伺います。

（1）昨年度1年間に貴センターにおいて職場復帰支援（職業準備支援等を活用した復職支援を含む）を実施した利用者の主たる疾患や障害名を全て選択してください。

※複数選択可。

- 1.気分障害 2.統合失調症 3.てんかん 4.発達障害 5.高次脳機能障害
6.その他（具体的に） _____

（2）貴センターの職場復帰支援で実施している支援を全て選択してください。

- 1.生活リズム表を活用した生活管理、基礎的な体力向上のための支援
2.簡易作業、PC作業などの遂行能力や集中力を回復、向上させたり補完手段を獲得させたりするための支援
3.SST、アサーションなどの対人技能の訓練
4.障害特性の理解、ストレス場面での体調管理、疲労のマネジメント等のための支援
5.本人から企業への連絡や交渉に関する支援
6.本人から主治医への連絡や相談に関する支援
7.キャリアプランの再構築のための支援
8.新たな職務に対応するための支援
9.企業に対する支援
10.その他、貴センター独自の取り組み
（具体的に） _____

(3) 実施している支援のうち、利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われる支援があれば全て選択してください。支援実施時期は問いません。

(※この調査では、精神疾患や発達障害により休職を経て職場復帰された方々の復帰過程における「仕事観・やりがい・人生・興味といった自分の価値観の振り返り」を「キャリアの見つめ直し」と表現します。)

- 1.生活リズム表を活用した生活管理、基礎的な体力向上のための支援
- 2.簡易作業、PC作業などの遂行能力や集中力を回復、向上させたり補充手段を獲得させたりするための支援
- 3.SST、アサーションなどの対人技能の訓練
- 4.障害特性の理解、ストレス場面での体調管理、疲労のマネジメント等のための支援
- 5.本人から企業への連絡や交渉に関する支援
- 6.本人から主治医への連絡や相談に関する支援
- 7.キャリアプランの再構築のための支援
- 8.新たな職務に対応するための支援
- 9.企業に対する支援
- 10.その他、貴センター独自の取り組み
- 11.該当なし→ (5)へ進んでください。

(4) 利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われる具体例(利用者の言動、支援の内容等)を記載してください。時期は問いません。複数ある場合は2または3事例の記載をお願いします。(自由記述)

※高次脳機能障害の方の例があれば優先的に回答してください。可能であればそれぞれ別の障害で記載してください。別の障害の例がない場合は同じ障害でも構いません。

記入例) これからは無理のないスケジュールで働きたいと発言した。

対人スキル講習で他のメンバーの話を聞いて、復職に前向きになる様子が見られた。

具体例1

(3) で回答した支援の中で、具体例1の「キャリアの見つめ直し」に影響を与えたと思われる支援を全て選択してください。

- 1.生活リズム表を活用した生活管理、基礎的な体力向上のための支援
- 2.簡易作業、PC作業などの遂行能力や集中力を回復、向上させたり補充手段を獲得させたりするための支援
- 3.SST、アサーションなどの対人技能の訓練
- 4.障害特性の理解、ストレス場面での体調管理、疲労のマネジメント等のための支援
- 5.本人から企業への連絡や交渉に関する支援
- 6.本人から主治医への連絡や相談に関する支援
- 7.キャリアプランの再構築のための支援
- 8.新たな職務に対応するための支援
- 9.企業に対する支援
- 10.その他、貴センター独自の取り組み

具体例1の対象者の主たる障害名を選択してください。

精神障害 発達障害 高次脳機能障害

具体例2

利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われる具体例（利用者の言動、支援の内容等）を記載してください。

（3）で回答した支援の中で、具体例2の「キャリアの見つめ直し」に影響を与えたと思われる支援を全て選択してください。

- 1.生活リズム表を活用した生活管理、基礎的な体力向上のための支援
- 2.簡易作業、PC作業などの遂行能力や集中力を回復、向上させたり補完手段を獲得させたりするための支援
- 3.SST、アサーションなどの対人技能の訓練
- 4.障害特性の理解、ストレス場面での体調管理、疲労のマネジメント等のための支援
- 5.本人から企業への連絡や交渉に関する支援
- 6.本人から主治医への連絡や相談に関する支援
- 7.キャリアプランの再構築のための支援
- 8.新たな職務に対応するための支援
- 9.企業に対する支援
- 10.その他、貴センター独自の取り組み

具体例2の対象者の主たる障害名を選択してください。

- 精神障害 発達障害 高次脳機能障害

具体例3

利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われる具体例（利用者の言動、支援の内容等）を記載してください。

（3）で回答した支援の中で、具体例3の「キャリアの見つめ直し」に影響を与えたと思われる支援を全て選択してください。

- 1.生活リズム表を活用した生活管理、基礎的な体力向上のための支援
- 2.簡易作業、PC作業などの遂行能力や集中力を回復、向上させたり補完手段を獲得させたりするための支援
- 3.SST、アサーションなどの対人技能の訓練
- 4.障害特性の理解、ストレス場面での体調管理、疲労のマネジメント等のための支援
- 5.本人から企業への連絡や交渉に関する支援
- 6.本人から主治医への連絡や相談に関する支援
- 7.キャリアプランの再構築のための支援
- 8.新たな職務に対応するための支援
- 9.企業に対する支援
- 10.その他、貴センター独自の取り組み

具体例3の対象者の主たる障害名を選択してください。

- 精神障害 発達障害 高次脳機能障害

（5）（3）の支援以外で利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えたと思われる事柄があればご記入ください。時期は問いません。（自由記述）

記入例）受診の際の主治医からの話
友人とのコミュニケーション

問2 ご回答いただいた内容や事例について、さらに詳しくお聞きしたい場合があります。

(1) 後日、調査担当者からのヒアリングにご協力いただくことは可能でしょうか。いずれか1つを選択してください。

協力可 協力不可

(2) ご協力いただける場合は、ヒアリングへのご協力をいただくことが可能な方法について当てはまるもの全てを選択してください。

1.貴センターへの訪問 2.オンライン 3.電話

(3) 調査担当者からのヒアリングにご協力いただける場合、担当者名のご記入をお願いいたします。

――

問3 復職した利用者の「キャリアの見つめ直し」やそれを支える企業の支援を把握するために、貴センターが職場復帰支援を行った企業を対象としたアンケート調査を予定しています。

(1) アンケート調査にご協力いただける企業をご紹介いただくことは可能でしょうか。いずれか1つを選択してください。

(アンケート回答時点における貴センターの判断でご回答ください。アンケート回答時点において企業への確認は不要です。)

協力可 協力不可

(2) アンケート調査にご協力いただける企業をご紹介いただくことが可能な場合で、問2(3)と担当者が異なる場合は、担当者名のご記入をお願いいたします。

――

ご協力ありがとうございました。

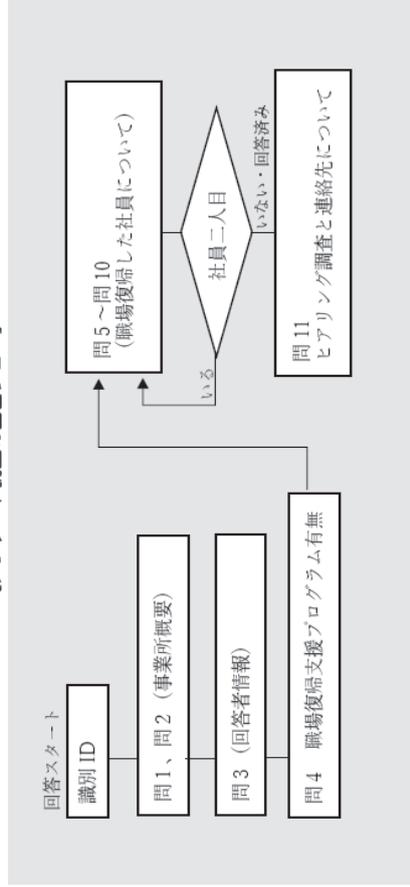
巻末資料3 企業アンケート調査票

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
NIVR 障害者職業総合センター
 NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

職場復帰者に対する企業の働きかけ調査

※このアンケート調査は障害者職業総合センター研究部門が現在実施している「職場復帰支援におけるキャリア再形成に関する調査研究」に係る調査活動の一環としてお願いするものです。

【アンケート調査の回答フロー】



- ※ 回答方法 Web アンケート (指定 URL)、本用紙への直接回答も可
- ※ 調査期間 令和6年〇月～〇月
- ※ 回答所要時間の目安 30分～50分程度

識別 ID

依頼文書に記載されているIDを記入してください。

問 1

貴事業所の従業員数を選択してください。

- ① 100人以下 ② 101～200人 ③ 201～300人 ④ 301～999人 ⑤ 1000人以上

問 2

貴事業所の主な事業内容をひとつ選択してください。

- ① 農林、漁業 ② 鉱業、採石業、砂利採取業 ③ 建設業 ④ 製造業
 ⑤ 電気・ガス・熱供給・水道業 ⑥ 情報通信業 ⑦ 運輸業、郵便業 ⑧ 卸売業、小売業
 ⑨ 金融業、保険業 ⑩ 不動産業、物品賃貸業
 ⑪ 学術研究、専門・技術サービス業 ⑫ 宿泊業、飲食サービス業
 ⑬ 生活関連サービス業、娯楽業 ⑭ 教育、学習支援業 ⑮ 医療、福祉
 ⑯ 複合サービス事業 (協同組合等) ⑰ サービス業 (他に分類されないもの)

問 3

ご回答者の役職、ご担当部署名をご記入ください。

役職

担当部署

問 4

貴社では「職場復帰支援プログラム」※を設けていますか。

※職場復帰支援の標準的な流れや手順、内容及び関係者の役割等についてあらかじめ定めた事業所全体のルールのこと

設けている ・ 設けていない

問5

これ以降は、下記①～③全てに当てはまる社員の方をおひとり選んでください。続く設問ではその方（以下Aさんと言います。）に対する貴社の働きかけについてご回答ください。

①メンタルヘルス不調（発達障害による二次障害も含む）や高次脳機能障害等によって休職に至った方
※採用時に障害者雇用の対象であった方は除く

②地域障害者職業センターのリワーク等、外部の復職支援を活用して復職された方

③現在も安定して働いておられる方
※業務遂行可能で、突発的な欠勤や早退、遅刻が1か月間に複数回ないことが条件

(1) Aさんの現時点での主たる疾患、障害名をひとつ選択してください。
(注) 発達障害による二次障害の場合は、発達障害を選択してください。

① 精神疾患 ② 発達障害 ③ 高次脳機能障害

精神疾患の疾患名、発達障害の診断名を記入してください。

(2) Aさんの年齢を記入してください。

才

(3) Aさんの直近の休職についてお聞きします。

1 休職は初めてですか。 ① はい、初めてです。 ② いいえ（ 回目）

2 今回休職するまでの勤続年数 年 月 日

3 今回の休職（休務）期間 年 月 日

4 復職してからの月数 年 月 日

問6 Aさんの休職、復職に関わった方を全て選択してください。

① 取締役（代表を含む） ② 事業所や事業部門のトップ（工場長、支社長、営業所長等）

③ 総務、人事、労務等の部長 ④ 健康管理センターや社内診療所等の長

⑤ 産業保健スタッフ（産業医、保健師等） ⑥ 休職者、復職者の直接の上長

⑦ その他（具体的に ）

問7

Aさんが活用した外部の支援があれば全て選択してください。

① 医療機関のリワーク支援 ② 地域障害者職業センターのリワーク支援

③ 地域障害者職業センターの職業準備支援 ④ EAP 機関

⑤ リハビリテーションセンター ⑥ 復職ドイケア ⑦ その他（ ）

問8 Aさんが現在に至るまでの貴社の取組についてお聞きします。

(1) -1 Aさんが休職に至るまで実施した働きかけを全て選択してください。

① ② ③ ④

(1) -2 Aさんに特段効果的と思われた働きかけがある場合はひとつ選択してください

① ② ③ ④

(2) -1 Aさんが休職に入ってから復職準備までどのような働きかけをしましたが、全て選択してください。

① ② ③ ④
⑤ ⑥ ⑦ ⑧

(2) -2 Aさんに特段効果的と思われた働きかけがある場合はひとつ選択してください。

① ② ③ ④
⑤ ⑥ ⑦ ⑧

① 産業医相談を勧める、受診を促す

② 主治医からの情報収集

③ 取得可能な休職期間や休業補償、復職に関する情報（傷病手当金などの経済的な保障・休業の最長期間等）について説明した

④ その他（具体的に ）

① 上司、産業保健スタッフ、人事担当者等会社の担当者とは定期的な接点を持つ機会を設けた

② 職場復帰に対するご本人の希望を聞いた

③ 再発のサインや注意事項についてご本人に確認した

④ 職場復帰後の配慮事項や周囲の協力について、現場の理解を求めた

⑤ ご本人にリワーク支援や復職ドイケア等外部の支援の活用を勧めた

⑥ 職場復帰支援プランの作成をした

⑦ 正式復職前の試し出勤（リハビリ出勤）を設定した

⑧ その他（具体的に ）

(3) -1 Aさんが復職した後に実施した配慮を全て選択してください。

- ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫
⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱
⑲ ⑳ ㉑ ㉒

労働時間の配慮

- ① 当面の短時間勤務
② 当面の勤務日数制限
③ 残業の制限
④ 出張の制限
⑤ 深夜勤務の禁止
⑥ フレックスタイム制の適用
⑦ 始業、就業時間の繰り上げや繰り下げ

雇用管理

- ⑧ 上司、産業保健スタッフ、人事担当者等の定期的な話し合いの場の設定
⑨ 業務日誌のやり取り
⑩ 通院等の出勤の配慮
⑪ 不調時の休職や休職の配慮

作業環境

- ⑫ 疲労やストレスによる不調時の休憩室や仮眠室の設置
⑬ 仕事の量の軽減
⑭ 職務内容の変更
⑮ 配属先、配置部署の変更
⑯ 作業工程の簡素化、定型業務への従事
⑰ 作業マニュアルやチェックリスト等の工夫
⑱ 相談しやすい人員配置
⑲ 指導担当者を決めた

人事の変更

- ⑳ 昇進・昇任・昇格
㉑ 降格

雇用形態の変更

- ㉒ 雇用形態の変更
具体的に ()

(3) -2 Aさんに実施した配慮のうち、特段効果的と思われた配慮がある場合には、最大3つまで選択してください。

- ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫
⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱
⑲ ⑳ ㉑ ㉒

(3) -3 Aさんに実施した配慮のうち、その後配慮に見直しがあった場合には、見直しの時期をご記入ください。

項目番号 (復職後〇〇までに見直し)

(回答例) ① (復職1カ月までに見直し)

(4) (3) でお尋ねした①~②以外に貴社で工夫や配慮していることやインフォーマルな働きかけがあればご記入ください。 ※記入例：同僚の励まし

問9 キャリア形成を支える取組についてAさんに実施している取組、一般社員の方への取組をそれぞれ全て選択してください。

Aさんと一般社員の方への対応に違いがある場合は、違いを選択してください。その他の場合は具体的ににご記入ください。

- ① スキルアップ研修 (階層別研修、職能別研修、目的・課題(ITスキル習得など)別研修)
② キャリアプランニング研修 (社員のキャリア形成を支援する制度で外注・委託も含む)
③ マネープランニング研修/相談 (社員が今後のマネープランを考える研修)
④ 上司による定期的な面談、1on1ミーティング (上司が部下と事実を共有し、部下の成長につながるような面談の機会)
⑤ キャリアカウンセリング (キャリアコンサルタントの資格を持つ者によるカウンセリング)
⑥ 自己啓発に対する支援 (情報提供や資格取得やリカレント教育への補助、勤務時間での配慮)
⑦ 定期的なスキルや適性などを第三者が客観的に分析・評価し、可視化する)
⑧ メンター制度 (社員に対して職務上の相談に冒まらず個人的な問題まで相談に乗る助言者をつける制度)
⑨ 目標管理制度 (社員の業務目標を決め、期末に目標達成度を判定して賞与や昇給に反映させる制度)
⑩ 社内FA制度、社内公募制度 (会社からの命令ではなく、やってみたいと思うポジションに自らの意思で応募する制度)
⑪ 社会貢献活動の支援 (社員のボランティア・社会貢献活動への参加の推進)
⑫ 社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション (戦略的・計画的な人事異動・配置転換など)
⑬ キャリア・シート (自身の今後のキャリア展望を社員自らが表明するもの)
⑭ 複線型人事制度 (専門職などといった特別の資格や役職を認め、従来型の職能資格制度と並行して運用していく制度)
⑮ 360度フィードバック (上司だけでなく部下や同僚など複数の方位から評価を行う。人事評価の構成要素とするかは問わない)

Aさんに実施している取組

- ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮

一般社員の方への取組

- ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮

対応の違い (内容やテーマ、実施頻度や時期、実施場面、実施方法、担当者など)
回答例：①スキルアップ研修：Aさんには必要に応じて上司から個別研修を実施。

問10 その他、問9以外でAさんに対するキャリア形成を支える取組を実施している場合は具体的ににご記入ください。また、キャリア形成についてのお考えを自由にご記入ください。

ホームページについて

本冊子のほか、障害者職業総合センターの研究成果物については、一部を除いて、下記のホームページから PDF ファイルによりダウンロードできます。

【障害者職業総合センターホームページ】

<https://www.nivr.jeed.go.jp/>

著作権等について

当研究成果物については、公正な慣行に合致するものであり、かつ、報道、批評、研究その他の引用の目的上正当な範囲内であれば、自由に引用することができます。

(著作権法第32条1項)

また、説明の材料として新聞紙、雑誌その他の刊行物に転載することが可能です。

(著作権法第32条2項)

その際には出所を明示するなどして、必ず引用及び転載元を明示するとともに下記までご連絡ください。

また、視覚障害その他の理由で活字のままではこの本を利用できない方のために、営利を目的とする場合を除き、「録音図書」「点字図書」「拡大写本」等を作成することも認めております。

なお、視覚障害者の方等で本冊子のテキストファイル(文章のみ)を希望されるときも下記までご連絡ください。

【連絡先】

障害者職業総合センター研究企画部企画調整室

電話 043-297-9067

FAX 043-297-9057

Mail kikakubu@jeed.go.jp

調査研究報告書 No.183

職場復帰支援におけるキャリア再形成に関する調査研究

編集・発行	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 障害者職業総合センター 〒261-0014 千葉県美浜区若葉 3-1-3 電話 043-297-9067 FAX 043-297-9057
発行日	2026年3月
印刷・製本	株式会社コムラ



NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

ISSN 1340-5527



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。