

# 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

研究期間：2023～2025年度

大谷真司<sup>2)</sup> 堂井康宏<sup>5)</sup> 齋藤友美枝<sup>4)</sup> 近藤光徳<sup>6)</sup>  
浅賀英彦<sup>1)</sup> 宮澤史穂<sup>1)</sup> 知名青子<sup>1)</sup> 八木繁美<sup>5)</sup>  
野澤卓矢<sup>1)</sup> 梅原瑞幾<sup>4)</sup> 澤田雅斗<sup>6)</sup>

1) 2023～2025年度担当, 2) 2023年度担当, 3) 2024年度担当  
4) 2023～2024年度担当, 5) 2024～2025年度担当, 6) 2025年度担当

# 背景

---

- 改正障害者雇用促進法（2023年4月施行）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ている。
- キャリア形成支援を含めた雇用管理の一つである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重要である。
- しかし、職場復帰における支援に取り組む事業所は、全体で23.1%※1に留まる。

※1：厚生労働省（2025）. 令和6年労働安全衛生調査（実態調査）

# 目的

---

リワーク支援などより効果的な支援体制の構築を目的に  
以下を明らかにする。

- 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して実施した支援機関による職場復帰支援が、当該社員のキャリア形成に与える影響
- 当該復職社員に対する企業のキャリア形成支援
- 支援機関による職場復帰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

# 本調査における用語の定義

---

## キャリア

「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」

## キャリアの見つめ直し

「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」

# 調査研究の構成

---

## 1 支援機関調査

- ・アンケート調査（2023年9月～10月）
- ・ヒアリング調査（2024年1月～2月）

## 2 企業調査

- ・アンケート調査（2024年3月～5月）
- ・インタビュー調査（2024年9月～2025年2月）

## 3 復職した社員へのインタビュー調査 （2024年9月～2025年2月）

※（ ）は実施期間

# Ⅰ 支援機関調査

# 目的と方法

## 目的

- 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

## アンケート調査

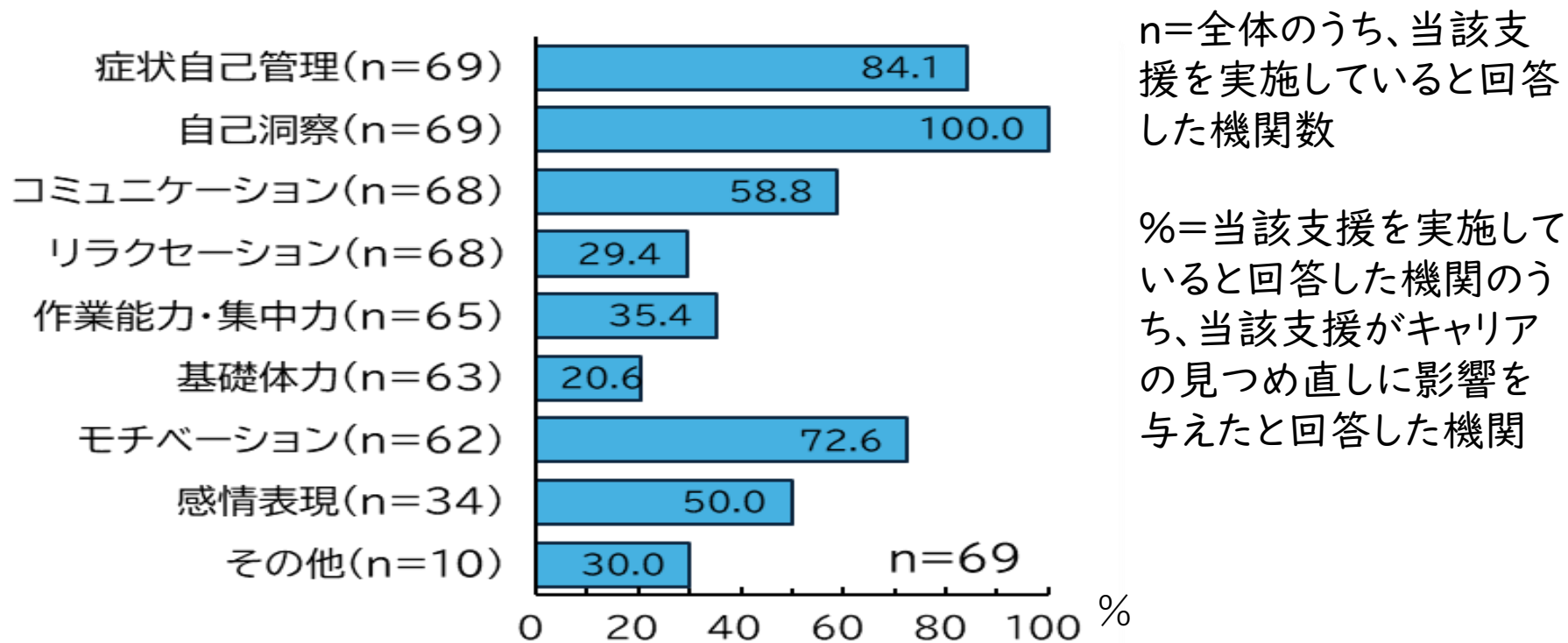
- 調査対象：日本うつ病リワーク協会に所属の医療機関（195機関）、地域障害者職業センター（以下、「地域センター」）（48センター）
- 調査方法：Webフォームにより実施
- 調査項目：復職支援の実施状況、利用者の「キャリアの見つめ直し」に何らかの影響を与えた支援、「キャリアの見つめ直し」に関する事例など

## ヒアリング調査

- 調査対象：アンケート調査結果をもとに、「キャリアの見つめ直し」に関わる支援が確認された支援機関を選定
- 調査方法：訪問またはオンラインにより実施。1回1時間半程度
- 主な調査項目：復職支援プログラム概要、「キャリアの見つめ直し」に関わる支援を行った事例について（復職支援開始時の状態、キャリアの見つめ直しの状態変化とそれに影響を与えた支援等）

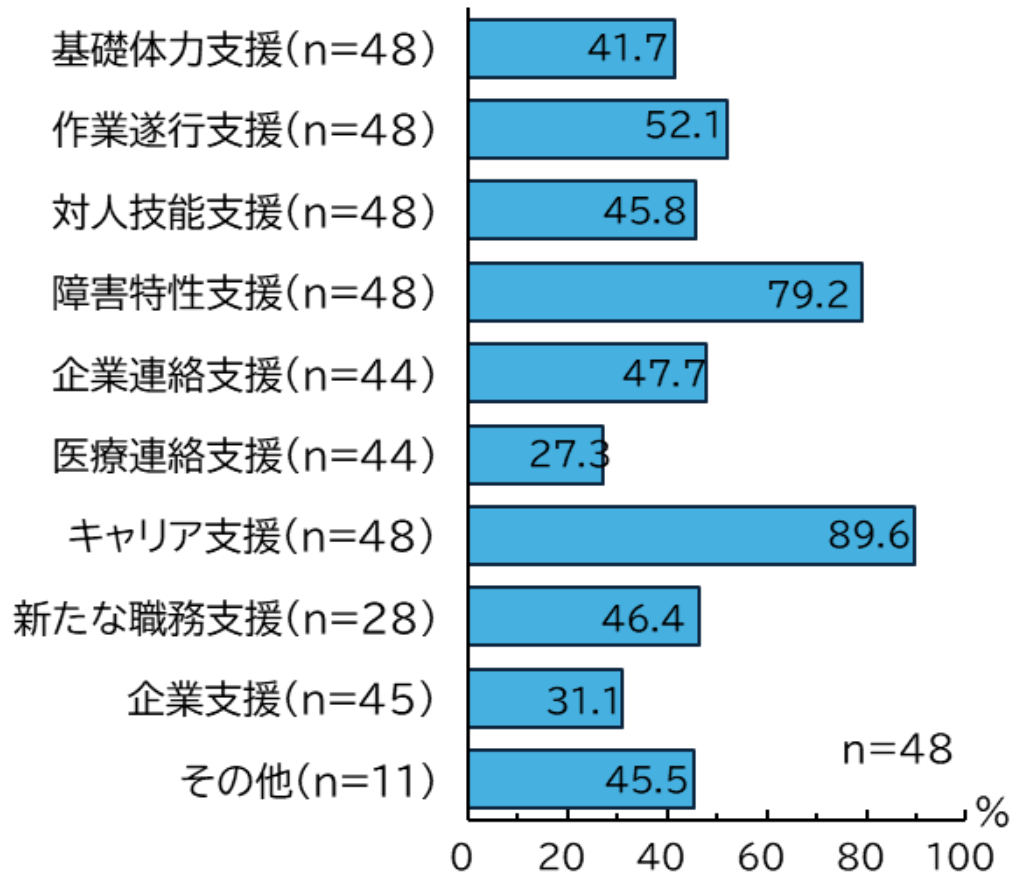
# アンケート調査の結果： キャリアの見つめ直しに影響を与えた支援（医療機関）

- 回答状況：69機関から回答を得た（回収率：35.4%）
- 「自己洞察」、「症状自己管理」、「モチベーション（動機付けなどの支援）」の順に選択率が高かった



# アンケート調査の結果： キャリアの見つめ直しに影響を与えた支援（地域センター）

- 回答状況：48センターから回答を得た（回収率：100%）
- 「キャリア支援」、「障害特性支援」の順に選択率が高かった。



n=全体のうち、当該支援を実施していると回答した機関数

%=当該支援を実施していると回答した機関のうち、当該支援がキャリアの見つめ直しに影響を与えたと回答した機関

# ヒアリング調査の結果：対象支援機関

機関種別	機関数	掲載した事例数
医療機関	3機関	精神疾患：3事例 発達障害：1事例
地域センター	3センター	精神疾患：2事例 発達障害：1事例 高次脳機能障害：1事例
EAP機関	2機関	精神疾患：3事例
リハビリテーション機関	2機関	高次脳機能障害：4事例

# ヒアリング調査の結果： どのような支援がキャリアの見つめ直しにつながったか

## 精神疾患

従前の働き方の振り返りや休職要因の整理のための取組  
(グループ等におけるディスカッション、認知行動療法、SST、カウンセリング等)



従来の職業観や働き方に対する価値観の変容

(例)

休職前はキャリアアップが仕事の目的になっていた。

→「自分の軸」を探すため、ACT(アクセプタンス&コミットメント・セラピー)でのワークを繰り返し実施。

→ 途中、今後もキャリアアップを目指していくのか気持ちが揺れ動いたが、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られるようになった。

# ヒアリング調査の結果： どのような支援がキャリアの見つめ直しにつながったか

## 発達障害

従前の働き方の振り返りや休職要因の整理のための取組  
(定期面談、グループ等におけるディスカッション)



障害の開示の方向性への思考の転換  
自己肯定感の向上

(例)

障害を非開示で就職。マネージャーに昇格したが、自分に自信がなく、人に頼ることができず体調を崩した。

→プログラムで、スタッフやメンバーからの肯定的なフィードバック(できていること、強み)を経験。

→「そういう風に言ってもらえるんだ」と視野が広がり、「抱えこむ」から「人に頼ってもよかった」、「自分の病気を伝えてもいいんだ」と考えるようになった。

# ヒアリング調査の結果： どのような支援がキャリアの見つめ直しにつながったか

## 高次脳機能障害

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

- ・企業との連携を通じた業務内容の見直し
- ・リハビリ出勤等、企業との面談
- ・障害の影響を軽減する補完手段を獲得するプロセス



現実的な業務内容への納得感の形成

(例)

失語症により、文字の読み書きができなくなった。事務職での復職を目指し、準備支援で様々な事務作業を試した。情報を目で見て認識するのは難しかったが、「聞いて理解する力」は保たれていることが分かり、指示書の理解に、「スクリーンリーダー」を使用。

→スクリーンリーダーの活用により、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。

## 2 企業調査

# アンケート調査の目的と方法

---

- 目的：支援機関による職場復帰支援を利用し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。
- 調査対象：地域センター及びリハビリテーション機関に、次の3つの要件を満たす社員が勤務する企業の紹介を依頼。30社の紹介を受けた。
  - ・精神疾患または高次脳機能障害により休職した方
  - ・当該機関の復職支援を活用し復職した方
  - ・復職後一定期間安定して就労している方（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）
- 調査方法：Webフォームにより実施
- 主な調査項目：職場復帰支援プログラムの設定状況、上記3つの要件に該当する社員に対して行った企業の働きかけ、キャリア形成を支える取組について

# アンケート調査の結果：回答企業の概要

---

- 回答状況  
30社から回答を得た（回収率：83.3%）
- 企業の概要
  - ・企業規模：1,000人以上 ……60.0%  
301～999人 ……20.0%
  - ・事業内容：製造業 ……60.0%  
電気・ガス・熱供給・水道業 ……10.0%  
金融業・保険業 ……10.0%
- 職場復帰支援を設けている企業  
86.7%（30社中26社）

# アンケート調査の結果：休職した社員に対する働きかけ

企業が回答した事例数・・・36事例（1事例が24社、2事例が6社）

## 休職に至るまで

- 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（80.6%）
- 産業医相談を勧める、受診を促す（69.4%）
- 主治医からの情報収集（66.7%）

## 休職から復職準備まで

- 上司、産業保健スタッフ、人事担当者等の会社の担当者として休職期間中も定期的に接触する機会を設けた（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（86.1%）
- 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（86.1%）
- 職場復帰に対するご本人の希望を聞いた（80.6%）

※（）は36事例のうち、企業が当該働きかけを実施した事例の割合

# アンケート調査の結果：休職した社員に対する働きかけ

## 復職後の配慮

- 残業の制限(88.9%)
- 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(86.1%)
- 仕事の量の軽減(86.1%)

※ ()は36事例のうち、企業が当該配慮を実施した事例の割合

## 特段効果的と思われた配慮(最大3つまで回答)

- 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(31件中17件)
- 仕事の量の軽減(31件中16件)
- 配属先、配属部署の変更(13件中8件)
- 職務内容の変更(24件中12件)
- 指導担当者を決めた(12件中6件)

※ ()は配慮を実施した事例のうち、当該配慮が特段効果的と回答した企業の件数

# 企業インタビュー調査の目的と方法

- 目的：職場復帰支援を利用し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する。
- 調査対象：アンケート調査に回答した企業のうち、インタビューに協力可と回答した企業。(分析対象数：13社)
- 調査方法：訪問またはオンラインによる半構造化面接、1回1時間程度
- 主な調査項目：企業のキャリア形成の基本方針と全体像、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、インタビューに協力可能と回答された復職社員について(休職の経緯、復職時の配慮事項、復職後の職務内容の変更や異動、本人に期待する役割、休職前後での復職社員に対するキャリア形成支援の方針、考え方の変化、実際の取組等)

# 企業インタビュー調査の結果： 復職した社員に対するキャリア形成の取組

全ての事業所が、本人の同意を得た上で、復職前後に人事、直属の上司及び産業保健スタッフが連携し、次のような対応をしていた。

(例)

- ① 本人が人事へ直接言いにくい事柄について、健康相談室が相談を受け、人事へうまく伝えるような関わり
- ② キャリアコンサルタントの資格を有する人事部職員が、本人との丁寧な面談により、仕事に対する考え方や経験を把握→業務に活かせる点を所属長と相談→相談結果を本人と共有
- ③ 社員の要望に沿った対応の可能性を検討するにあたり、健康相談で得た情報を人事部と共有。人事部と健康相談室が協働で検討
- ④ 復職後は、職場の上司と本人が定期的に面談をし、面談の結果を人事部と共有
- ⑤ 復職後の職場と本人とのキャリアミーティングの密な実施

# 企業インタビュー調査の結果： アンケート調査で「効果のあった配慮」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  
→単なる定期的な状況確認ではなく、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
- ・配属先、配属部署の変更  
→元部署での人間関係や業務負荷の影響を考慮。  
本人の自信ややりがいにつなげるための配慮として、「経験を活かせる部署」に配属
- ・職務内容の変更  
→精神疾患：本人のやりがいや意向に沿った対応  
高次脳機能障害：障害状況を踏まえての変更

# 企業インタビュー調査の結果： キャリア形成支援に対する課題意識

## 精神疾患のある社員

### <企業担当者>

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支援、個人差への対応

### <産業保健スタッフ>

障害特性とキャリアアップ、社員への寄り添いを企業内だけで行うこと、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

## 高次脳機能障害のある社員

適性の見極め、企業のキャリアへの期待と現状との乖離

### 3 復職した社員へのインタビュー調査

# 目的と方法

---

- 目的:精神疾患及び高次脳機能障害により休職し、職場復帰支援を活用し復職をした社員の、「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」「企業や支援機関による支援に対する受け止め」の実態を明らかにする。
- 調査対象:アンケート調査に回答された企業に対し、インタビュー調査に協力いただける社員の紹介を依頼。
- 調査方法:復職社員が所属する事業所への訪問またはオンラインによる個別インタビュー。インタビュー回数は一人1回、1時間程度。半構造化インタビュー法を採用。
- 主な質問項目:職歴、休職の経緯、転職や休職によるキャリアに対する考え方の変化、その考え方に影響を受けたこと、入社のも機、転職理由、仕事のやりがい、復職に向け事業所に伝えたこと、復職後から現在までの仕事や働き方について、今後の仕事や働き方についてなど

# 結果:対象者の概要

## 精神疾患による休職者(9名)

- 年齢:20代1名、30代1名、40代4名、50代3名
- 休職回数:1回(5名)、2回以上(4名)
- 疾患名:うつ病、強迫性障害、適応障害、ストレス障害
- 直近の休職までの勤続年数:平均19.8年
- 復職からインタビュー時点までの勤務月数:平均34.0か月
- 復職部署等:原職復帰(5名)、異動による復職(4名 ※うち降格1名)
- 全員が地域センターのリワーク支援を利用

## 高次脳機能障害による休職者(3名)

- 年齢:30代2名、50代1名
- 直近の休職までの勤続年数:平均14.2年
- 復職からインタビュー時点までの勤務月数:平均14.7か月
- 復職部署:全員が原職復帰。1名は復職の18か月後に企業配慮により異動
- 2名が障害者職業総合センター職業センターを、1名がリハビリテーションセンターを利用

# 結果:キャリアに対する考え方の変化(精神疾患)

## 30代以上の事例(8名)

- 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ついて語っていた。
- 勤続年数が10年以上の7名は、入社のも動機や仕事のやりがいにつながっていた思いなど、キャリアに対する考え方について変わらない側面が見受けられた。

## 20代の事例(1名)

- 「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。

# 結果：キャリアに対する考え方の変化に影響を与えたこと (精神疾患)

## 30代以上の事例(8名)

- リワーク支援・・・6名  
うち、特定の支援内容を挙げた人・・・4名  
(キャリア講習3名、アサーション2名)
- 休職期間中のリワーク支援を含めた様々な経験・・・2名

「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(50代男性)」

## 20代の事例(1名)

- 部署異動と上司による助言やフィードバック・・・1名

「『それはすごい助かる』という感じで言ってくれたんで、やってみたいというか、間違っていたんだな」

## 結果：企業による取組への受け止め方(精神疾患)

---

- 9名中8名は復職後の職場環境に本人の希望が反映されており、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名中6名は、上司の理解や上司や同僚とのコミュニケーションの取りやすさなどがサポートになっていると受け止めていた。
- 9名中3名は、自身の変化とあわせて、効率化を意識した仕事の進め方など働き方改革による部署全体の取組が働きやすさに繋がっていると受け止めていた。

※企業へのアンケート調査の結果では、8名の所属企業が、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特段効果的であったと回答しており、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。

# 結果：キャリアに対する考え方の変化と影響を与えたこと (高次脳機能障害)

## 考え方の変化

- 3名全員が、退院後すぐに復職することを考えていた。  
→仕事から健康や家族を優先する価値観に変化。○○○

「命を削って頑張るだけじゃない  
(30代男性)」

## 影響を与えたこと

- 病気をきっかけに自身が考えたことや家族の言葉
- 再発のリスクを考え、働き方を見直さざるを得なくなったこと
- リハビリを受けていた人たちとの交流により、自社以外の制度や世界を知ったこと

## その他

- 3名それぞれが、自分のできる範囲で、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。

## 結果：企業による取組への受け止め方(高次脳機能障害)

---

### 復職後4か月の1名

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していた。

### 復職後1年以上が経過した2名

復職後、職務内容や周囲の態度に不安などを抱いていた時期があった。自身の状況を説明するなど、上司や産業保健スタッフ、人事担当者とコミュニケーションを取り、職務内容の調整や異動を通じて、現在は、前向きに働くことができていることを語っていた。

※企業へのインタビュー調査では、復職した社員が同僚に障害状況の説明をしたことで、企業側が本人の抱えるプレッシャーに気付いたことを語っていた。

# 本研究のまとめ

## 復職した社員のキャリア形成に対する職場復帰支援

復職後安定して働いている社員に対しては、支援機関が行う職場復帰支援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る。

## 本研究の意義

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る変化、企業の対応と復職した社員の受け止めを聴取し、整理できたこと。

## 限界

復職した社員の属性（性別、年齢等）、企業の属性（規模・業態等）に偏りがあること。今後は調査方法を工夫するなどにより、さらに検討を進めることが重要。