

休職からの復職率75%以上、復職半年後の定着率90%以上 にむけた取り組みについて ～未経験者でもできる仕組み化～

○原 沙織（株式会社SHIFT 人事本部 ビジネスサポート部）

1 株式会社SHIFTの取り組みについて

株式会社SHIFTはソフトウェアの品質保証・テストの強みを軸に、ITの総合ソリューションを提供している。従業員数は2025年5月末時点で単体7,815人、連結14,726人、グループ会社は2025年7月時点で40社となっている。障がい者雇用を推進する人事本部ビジネスサポート部（以下「ビジサポ」という。）は『日本一才能と能力を活かせる会社を目指す』ことをミッションに2025年6月1日時点で計182名（内、障がい社員158名）が所属し、実雇用率2.69%、定着率86.9%¹⁾となっている。主にSHIFTグループのBPO機能として、定期業務381件、スポット業務561件、計942件以上の多様な業務を担っている。障がい種別は精神障害の割合が約88%となっている。

2 ビジサポの休職者・復職者状況

直近3年間でビジサポの休職者の休職要因はメンタル不調77.7%、身体的不調14.6%、家族の看護・介護2.9%、その他となっている。メンタル不調の主な内訳は環境変化や業務負荷37.9%、障がい状況の悪化20.4%、人間関係10.7%、プライベート7.8%である。また、休職期間は平均2ヶ月で、復職率は78%、復職後6ヶ月の定着率は93%となっている。なお、一般社員のデータではあるが、J-ECOHスタディ²⁾によると休職者の休職要因はメンタル不調52%、がん12%、外傷メンタル不調による休職者において、休職期間3ヶ月までの復職率は35%である。また、主治医と産業医の連携に関する有効な手法の提案に関する研究³⁾によると復職6ヶ月後の再休職率は19.3%である。

ビジサポではSHIFTの休職制度を上手く活用し、体調が悪化し過ぎる前に早めに休養して短期間で復帰できる状態を目指し、休職・復職後のフォロー体制を仕組み化した。それにより復職後は、休職前よりも自己理解が深まり、安定した勤務を維持している。また、仕組み化によりメンタルヘルス領域の未経験者でも対応できる体制となっている。

3 休職対応以外のメンタルヘルス対応の施策

ビジサポでは健康経営の観点でメンタルヘルス対応の施策を行っている。組織を横断するメンタルヘルス担当者を設け、メンタルヘルス担当者と全25チームの各管理者であるアシスタントマネージャー（以下「AMG」という。）

の役割と連携方法について標準化した。

(1) 1次予防（セルフケア）

日々の体調安定に向けたセルフコントロールを行う。

ア 毎朝のヘルスチェック

出勤時に前日からの服薬状況、睡眠、食事、身だしなみ、体調などの項目を入力し、日々の細かな変化に合わせた業務や体調の調整を行い、早めに回復・解決へ繋げる。

イ AMGとの雑談・相談（ざっそう）

業務、体調、人間関係、プライベートなどについて定期的に雑談・相談する機会を設けている。

ウ メンタルヘルス担当者などとの雑談・相談（ざっそう）

直属のAMG以外の管理者、メンタルヘルス担当者など、誰にでも相談できることを周知し、適時対応・連携する。

エ 自己認知向上研修（内部研修）

ストレス対処や生活リズム、医療機関との関わり、コミュニケーションなど月1回、計12回行い、安定した社会生活を行う上で必要な知識・観点を主体的に学ぶ。

(2) 2次予防（ラインケア）

不調の際は早期発見・改善に向けた対応を行う。

ア 勤怠不良者への早期介入

毎週勤怠不良者に対して、不調の原因と対策、その後の改善状況を把握し、悪化しないように対策する。

イ 産業医面談の積極活用

健康相談や、不調が続いている方、不調になるリスクが高い方など、会社としての対応・配慮などを確認する。

ウ 労務との連携

ビジサポだけでは決められない複雑な対応など、適時確認・連携する。

4 3次予防（ラインケア）

1～2次予防で体調の安定や体調悪化時の早期対応をしても体調の回復が難しいこともあるため、その場合は積極的に休職を活用している。休職前・休職中・復職後とそれぞれの段階におけるAMG、休職担当者、メンタルヘルス担当者の役割やフローを標準化した。

(1) 休職前

勤怠不良者への対応で業務調整や一時的な在宅勤務の増加で回復に繋げることもあるが、選択肢の1つに休職がある場合は、AMGがSHIFTの休職制度やビジサポのフォ

ロー体制について説明する。休職をポジティブに捉えられるように伝え、休職に入ったら休職担当者へ引き継ぐ。

(2) 休職中

ア 体調ヒアリング

月1回体調の経過を伺い、回復度合いを確認する。睡眠時間、中途覚醒や仮眠の有無、食事などの生活リズム、日中の過ごし方、通院状況、メンタル面など多面的に見る。思うように回復していない時はその原因になりそうな事象や考え方の傾向、特性などを整理して対策をお伝えし、休職期間をより有効に過ごせるよう認識合わせを行う。また、復職の判断をする通院前にも本人の意向と現在の体調を確認する。回復途上で焦って復職する可能性がある場合は現在の状態を客観的に整理して休養の必要性を伝えるなど、適切な休職延長、復職に繋がれるようサポートする。休職中の過ごし方は復職率に大きく影響するためメンタルヘルス担当者も同席し、専門的な観点からも確認する。

イ 産業医面談

休職中の回復具合を見て復職後も不調になる可能性がある場合は実施する。会社として復職にあたり本人とすり合わせている働き方で問題ないか、他に必要な配慮や留意事項がないか産業医に助言をもらい、連携する。

ウ 復職前面談

復職時は負荷の少ない業務から始め、復職6ヶ月後には休職前と同等まで回復できる状態を目指している。そのため、着実に取り組むためのツールとして職場復帰チェックリストと職場復帰支援プランを作成した。復職者、AMG、休職担当者が復職前、復職後6ヶ月間、毎月振り返り面談を行う。また、合理的配慮として主治医や産業医の意見、本人の希望があれば、6ヶ月間は雇用形態を変更せず以下の配慮を行い、段階的に元の勤務形態に戻している。

- ① 時短勤務（6時間勤務以上）
- ② 休憩時間の増加
- ③ 在宅勤務の増加

上記以外にも不調のきっかけになった事象や回復具合を見て業務や人との関わりなど必要な調整を行い、安心して復職できる働き方をすり合わせて、職場復帰支援プランに記載する。

(3) 復職後（毎月の振り返り面談）

ア 職場復帰チェックリスト

主に生活習慣や体調管理、業務遂行に関する内容についてAMGからヒアリングする。復職前は18項目だが、回復期間に合わせた必要な観点を追記して6ヶ月後には34項目となっている。各項目の遂行度合いを4段階で評価し、チェック項目のなかで特に重要視している項目を抽出した重要項目と、それらを含めた全項目、それぞれ平均3.0以上を復職の目安としている。復職者は1ヶ月間の状態と過

去に安定して勤務していた時の状態の2項目を評価する。数値が低い項目でも安定していた時と変わらない場合や良くなっている場合もあるため、回復状況を相対的に判断する。また、自己評価は性格や特性で過小・過大評価となる場合もあるため、職場評価も記載する。差があれば現在の状態を適切に理解し、次の1ヶ月に向けた状態像の認識合わせをして無理なく着実に遂行できるようサポートする。

イ 職場復帰支援プラン

休職担当者が確認する。職場復帰チェックリストの内容から勤怠実績や平均点、できていることや留意点を抜粋してまとめる。それを踏まえて次の1ヶ月の業務内容や配慮事項、意識することなど無理なく取り組めるよう認識合わせを行う。

入社前に支援機関に通所して自己理解や対処法を学んでも環境が変わることで適応が難しいことも多い。休職を期にこれらの仕組みを通して不調になった原因を振り返り、不調のサインや傾向、自身の課題の対処法を学び、自己理解が深まる。そしてセルフコントロールができるようになることで、よりその方に合った働き方となり、休職前よりも安定した勤務へと繋がっている。また、確認項目や必要な観点を可視化したことでメンタルヘルス領域の未経験者でも対応できる体制となり、面談を通して必要な観点を体得し、日々のマネジメントに生かしている。

5 今後の展望

現在のメンタルヘルス施策は、休職・復職者の対応に限らず障がい者雇用が進み、組織が拡大し続けるなかで生じた様々な事象や課題から教訓を得て仕組み化を行ってきた。まだまだ課題も多くある。企業として休職に至らないような環境作りや働き方ができることが前提ではあるが、精神障害の社員が多いなか、様々な要因で調子を崩す方も多い。休職制度を有効に活用して、キャリアブレイクという観点で時には休んで自身を振り返ることで、長く働き続けられるようポジティブに捉えて取り組んでいきたい。

【注釈】

- 1) 2024年8月31日時点
- 2) 民間企業における長期疾病休業の発生率、復職率、退職率の記述疫学研究：J-ECOH スタディ
<https://www.zsisz.or.jp/investigation/179178c10a7c0fac551cc788f9745d921520b636.pdf>
- 3) 主治医と産業医の連携に関する有効な手法の提案に関する研究
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/rousai/hojokin/dl/28_14010101-02.pdf