

メンタルヘルス問題を抱えることになった人の大半は、“完全に回復し問題なく仕事に復帰できるのだ”という認識はとても重要です。組織は従業員に投資をしていますし、たいいていの場合、早期退職よりも計画的に職場復帰させるほうが、費用対効果が高いのです。

部下と上司の間で、また必要であればホームドクターや産業保健専門機関・人事部などを巻き込んで、効果的な計画を立てることができれば、それだけ職場復帰がうまくいく可能性が高まります。復帰の初期段階でのサポートやモニタリングも大切です。

本章では、職場復帰計画とその後の状態のモニタリングに関するアドバイスをします。

復帰計画にあたって考慮すべき要因

- 休職に至る要因となったことのうち、現実的に変えたり融通を利かせたりできることはないか、当人と一緒に考えること。
- 復帰を容易にするために何か調整する必要があるか話し合うこと（後述）。
- 回復状況をどのようにモニタリングするかについて合意すること。
- 復帰したら、山のような未処理の書類や何千通ものEメールが待っているというようなことはないかと確認すること。
- 欠勤中にあったことをまとめて説明しておくこと——職場でのことだけでなく、社外でのできごと。
- 仕事量について現実的に検討すること。能力を証明しようとして、できる以上のことを言ってしまう人がいることに注意。
- 本人が自分の回復を実感できるよう、達成可能な目標設定をすること。
- 形式的な（おそらくは威嚇的な）面談ではなく、できるだけ日常的な雑談の中で、回復の程度や問題について話をする機会を持つこと。
- 肯定的で建設的なフィードバックをすること。
- 変えられることと変えられないことについて誠実に話し合うこと。組織の中には自分の力ではどうにもならないこともあります。そうした要因については、少しでも改善できないか考えます。
- 他の従業員たちにどう話したらよいか話し合うこと（次節参照）。
- メンターを考慮すること。そうすれば本人が戻ってきたとき、上司以外の人とも話ができます。
- 本人に、復帰は歓迎されていると感じてもらうこと。

次のことはしないようにしてください。

- 特別扱いされていると思わせること——自分自身や仲間に怒りを向ける原因となりかねません。

注意すべきこととして、薬物療法を受けている場合、副作用に苦しんでいる可能性があります。本人がそのことを上司に話せるかどうかはわかりませんが、以下のことを考えるとよいでしょう。

- 副作用と病気そのものが混同されやすいこと。
- 仕事に影響があったとしても、それは一時的なものかもしれない、薬も短期的に飲んでいるだけかもしれないこと。
- 長期的な問題を抱える人にとって、適切な薬や用量が確定するまで、一定の期間と忍耐が必要になる場合があること。そのため、本人にも薬が業務遂行能力に影響するかどうかは、すぐにはわからないのです。

業務調整に関して考慮すべき事項

障害差別禁止法により、イギリスの雇用者は障害のある従業員のために「合理的な業務調整」を考慮しなければならないことになっています。臨床的にはっきりと認められているメンタルヘルス問題は、この法律でカバーされています。

業務調整の例を挙げます。

- 段階的な復帰——最初はフルタイムではなく、徐々に増やしていく。
- とくにストレスのかかる業務に注意し、責任分担を考え直す。
- 業務内容を調整する。
- 再訓練の必要性が認められるか？ 職場復帰後、訓練や育成やサポートの必要性を検討したほうがよいことがあります。たとえばコミュニケーション・スキルやタイム・マネジメントなど、業務上の必要性やスキルアップに関するものです。
- しばらく在宅で仕事をする。
- 受診のための時間を保証する（あらゆる医学的問題について認められなければなりません）。
- 交替勤務のパターンを変えるか、他の業務形態も考える。たとえばパートタイムやワークシェアリングなど。
- 業務の目標について話し合っ決め、柔軟にこなす。
- 通勤ラッシュを避けるため、始業を早めたり遅らせたりする。
- 身体的な健康のために必要あるいは有用な項目を検討する。
- 物理的環境に注意し、何らかの調整が望ましいか、可能かどうかを検討する。
- 不安になったりストレスを感じたりしたときに逃げ込める、静かな場所を確保する。
- 育児を支援する。

これらの項目があなたの能力を超えていると思われるときは、産業保健専門家に相談する必要があります。

【従業員ケーススタディ】

入院中、雇用者はチョコレートや花を贈ってくれてやさしかった。しかし仕事に戻ったときは、仕事になかったのです。役員会に出るといった話はもはやなく、以前の仕事は分割されて他の人に割り当てられていました。職場に来てもすることがないのでした。

誰も何も話してくれませんでした。話をする仲間もいないのです。その時点での私の診断は『うつ病エピソード』でしたが、病気が持続している徴候はまったくありませんでした。誰にでも起こりうることだったので、もう私は誰にとっても用なしだったのでした。

最終的に私は上司のところに、辞めたいと言いにきました。すると上司は即座にこう答えたのです。『ありがたい、君からそう言いたしてくれれば、解雇したかったんだが、そうすると君をまた追いつめることにならないかと考えていたんだ』。

Diane Hackney
コンサルタント、トレーナー