

手順と様式、面接シナリオによる対応

高尾総司

岡山大学学術研究院 医歯薬学域
疫学・衛生学分野 准教授

森 悠太

株式会社Office PLAN 代表取締役
麻の葉経営コンサルタント 社会保険労務士・中小企業診断士

前園 健司

河野・野田部法律事務所 弁護士
経営法曹会議 会員

対応の原則 「職場は働く場所」

今回は、「業務遂行レベルに着目したメンタルヘルス対応」の手順と様式、そして面接シナリオというツールをご紹介します。ただその前に、私たちが前提としている対応の原則について説明しておきます。

大原則は、「職場は働く場所」です。より具体的に表現すれば、「職場では通常勤務をすることが前提」です。この通常勤務について私たちは、①業務面（仕事が問題なくできているか）、②労務面（勤怠ルールや服務規律を守っているか）、③健康面（業務に支障があるような健康上の問題がないか）、という三

つの側面から定義しています。通常勤務とは、これらをすべて満たしていることを指します。よくある困った事例は、間違いなくこのいずれかを欠いていると言えるでしょう。たとえば、「来ない日はあるが」来た日は「仕事ができている」という表現によく遭遇します。しかし、この場合は労務面を満たしませんので、「通常勤務はできていない」のです。

そして、実際の対応において重要なのは、まず、通常勤務ができていのかどうかで判断するということです。そして「通常勤務ができてい」とは言えない」と判断した場合に、それが疾病を理由としたものであれば、休ませるしかありません。な

ぜならば、疾病が理由であれば通常勤務ができなくても構わない、というわけではないからです。具体的には、納期が守れず行政運営に支障をきたすことや、勤怠のルールを守れず周囲の同僚に負担をかけること、あるいは勤務態度等の面で服務規律を逸脱することは、たとえ疾病を理由としたものであっても認められません。疾病を理由として認められるのは、病気休暇や病気休暇等の職務専念義務を免除することのみです。そのため休ませるしかありません。

こうした観点から、「職場は働く場所」という大原則は、職場は「治療のための場所」ではないという意味も含んでいます。

手順と様式

私たちは、療養を開始してから職場に復帰するまでの一連の流れを、療養専念期・復帰準備期・復帰検定期の三つの段階に分けて整理しています。

第1段階である療養専念期は、主治医の指示に従って療養に専念し、体調の回復を最優先する期間です。続く第2段階が最も重要で、復帰後に通常勤務できるように、復帰準備に取り組む期間です。第3段階である復帰検定期は、復職に向けて、所属長と人事により業務面・労務面について予備的に判定した後、主治医・産業医による健康面の判定を加えて、復職の可否を最終的に判定する期間です。この

ように段階を一つずつ進めていくことで、業務パフォーマンスの回復と再発リスクの最小化が同時に期待できる状態で職場復帰ができます。

また、療養の各段階で使用する標準様式も準備しています。主な様式を三つご紹介します。

まず、療養期間全体を通して、「療養・復帰準備状況報告書」（以下、週一報告）を、人事が決めた曜日毎に毎週、本人から提出してもらいます。従来は職場や健康管理部門が療養状況を確認していたかと思いますが、この様式では本人が報告します。

続いて、第2段階の復帰準備期から第3段階の復帰検定期へ移行する際に、「復帰準備完了確認シート」で復帰準備の状況を確認します。ただし、復帰準備が完了しているかどうかを様式だけで単純に判断するわけはありません。それまでに提出されている週一報告や、判定のための予備面接での発言内容などを考慮して判断します。

最後に、第3段階の復帰検討

期において、「主治医意見書」で復帰可否に関する主治医意見を聴取します。主治医に対して漠然と復帰可否を確認するのではなく、定められた条件のもとで復職可能か時期尚早か、という二択で確認することがこの様式のポイントです。

面接シナリオ

続いて、手順と様式による対応を補完するツールである「面接シナリオ」についてご紹介いたします。私たちは、職員本人に對面で何かを説明する際に、職場側からの出席者（一般的には人事、所属長、産業医および保健師）の発言内容を、面接シナリオとして準備して臨むことをお勧めしています。

従来型の対応では、面談という形で職員の希望を引き出してしまっているケースが多く見受けられます。しかし改めて考えみると、職員の希望を確認する必要はどこまであるのでしょうか。病気休職とは、私傷病により労務提供が困難になったために、療養に専念する機会を提供するものです。その後、私傷病から回復し元通りの労務提供

が可能になったら、復職、つまり労務提供を再開する、ただそれだけのことであるはずですが。そのため、本来必要なのは、職員の希望を聴く「面談」ではなく、制度の内容や「このように働いてもらう必要がある」という職場の考え方を説明する「面接」であると考えています。

面接シナリオは、発言する内容を一言一句まで準備します（自治体であれば、議会の答弁用資料がイメージしやすいかもしれませんが）。本人に伝えたい内容を当日その場で考えながら順不同に話すのではなく、事前に面接シナリオを準備する段階で適切な順序も含めて検討しておくのです。そうすれば、面接の場ではシナリオを読み上げるだけで済みます。こうした準備により、論理的な整合性をしっかりと保ったうえで、言い過ぎることや言い足りないことを防ぐこともできます。また、一度シナリオを準備すれば、担当者が代わっても同じ説明を何度でも誰に対しても行うことができます。これは、同じ職員への対応の一貫性や、職員間の公平性を維持することにつながります。

手順と様式の弱点と面接シナリオでの補完

従来は、事例ごとにそれぞれ事情や背景が異なって、まったく違う対応をしなければならぬ、そのため多数の事例を経験しなければスキルが上達しない、と感じていたかもしれません。しかし、今回ご紹介した手順と様式に沿って対応を原則で整理することで、事例のパターンをかなり集約することができます。また、手順と様式はシンプルなもので、比較的容易に習得が可能です。

ただそれでも、担当者が定期的に異動してしまう自治体では、引き継ぎがうまくできないケースが残念ながらありました。初めて対応する担当者が手順を習得するまでに数か月間かかり、問題が大きくなったり対応が遅れたりする問題もあります。

面接シナリオは、こうした手順と様式の弱点を補完することができます。過去の面接シナリオを共有文書として残しておけば、職員本人に説明した内容が残り、事例の引き継ぎは容易になります。また、他の職員の事

例についても、別の事例で用いたシナリオを流用することで、同じ手順での説明が可能になります。さらには、シナリオを準備する過程で、担当者自ら説明する内容を確認しながら手順や様式の理解を深めることもできます。

まとめ

手順と様式、いわゆるマニュアルの作成は誰にでもイメージしやすいのですが、一方で、運用する担当者の理解に依存して、属人的で幅のある対応になってしまっていることがあります。その点、面接シナリオを準備すれば、シナリオ本文の読み合わせにより、担当者間の同床異夢に気づくことができ、ワンランク上の標準化が可能になります（実際に、担当者の作成したシナリオを私たちが添削する過程で、様式の誤用に気づくこともよくあります）。面接シナリオは、本人や人事担当者、その他メンタル対応に関わるすべての人が復帰基準への到達を目指すために進むためのシナリオ、と考えていただければと思います。

紙幅の関係で、今回ご紹介した手順と様式、面接シナリオのサンプルや詳細説明は割愛しています。手順と様式については、本誌30～31頁からも注文できる、職場の健康づくりシリーズ「職場復帰支援」にて詳しく説明していますので、ぜひご覧ください。またウェブサイト(<https://www.unit-gp.jp/eisei/wp/?p=3834>)から、様式のサンプルや解説動画を確認できるように準備しましたので、ぜひご覧いただければと思います。

PROFILE



たかお・そうじ／岡山大学医学部卒。岡山労働局労働衛生指導医。「業務的健康管理」と「医療的健康管理」の対比により人事担当者が自信をもって取り組めるメンタルヘルス対応手法を開発。著書は、3人の共著である『ケーススタディ面接シナリオによるメンタルヘルス対応の実務』（労働新聞社）ほか。



もり・ゆうた／上智大学総合人間科学部卒。民間企業での人事経験を経て、平成28年より社会保険労務士として登録。現在は、全国の自治体・民間企業に対して、業務遂行レベルに着目したメンタルヘルス対応に基づいた支援を実施。



まえぞの・けんじ／大阪市立大学・京都大学法科大学院卒。労務相談・労務紛争・労務DDなどのほか、九州・福岡健康経営推進協議会の教育事業担当支援者（労働法）に就任するなど、労務全般に関して幅広く活動している。