

～採用した従業員を無駄に失わないために～

メンタルヘルス不調の休復職問題と その解決の一翼となるリワークの利用について

株式会社リウエル
代表取締役 鈴木 友紀夫

自己紹介

2003年 エムステージ社 設立時に入社

取締役として、医療機関への医師の紹介事業を中心に携わり、
現在、全国約15,000の医療機関との取引するに至る。



2016年 エムステージ社にて産業保健時事業部を立上げ

事業責任者として、産業保健事業部の立上げを行う。
現在、約1,700の企業に産業医サービス、ストレスチェックや保健師サービスの提供をするに至る。

2022年 休復職支援の専門会社である(株)リウエルを設立

メンタルヘルス不調者の休復職の問題について、個人及び法人を支援する専門会社として設立。



1. **メンタルヘルス不調に関する社会的な問題**
2. **事業場で発生している様々な問題とその要因とは**
3. 問題解決策について
①休復職職ルールの明確化と周知の実施の重要性

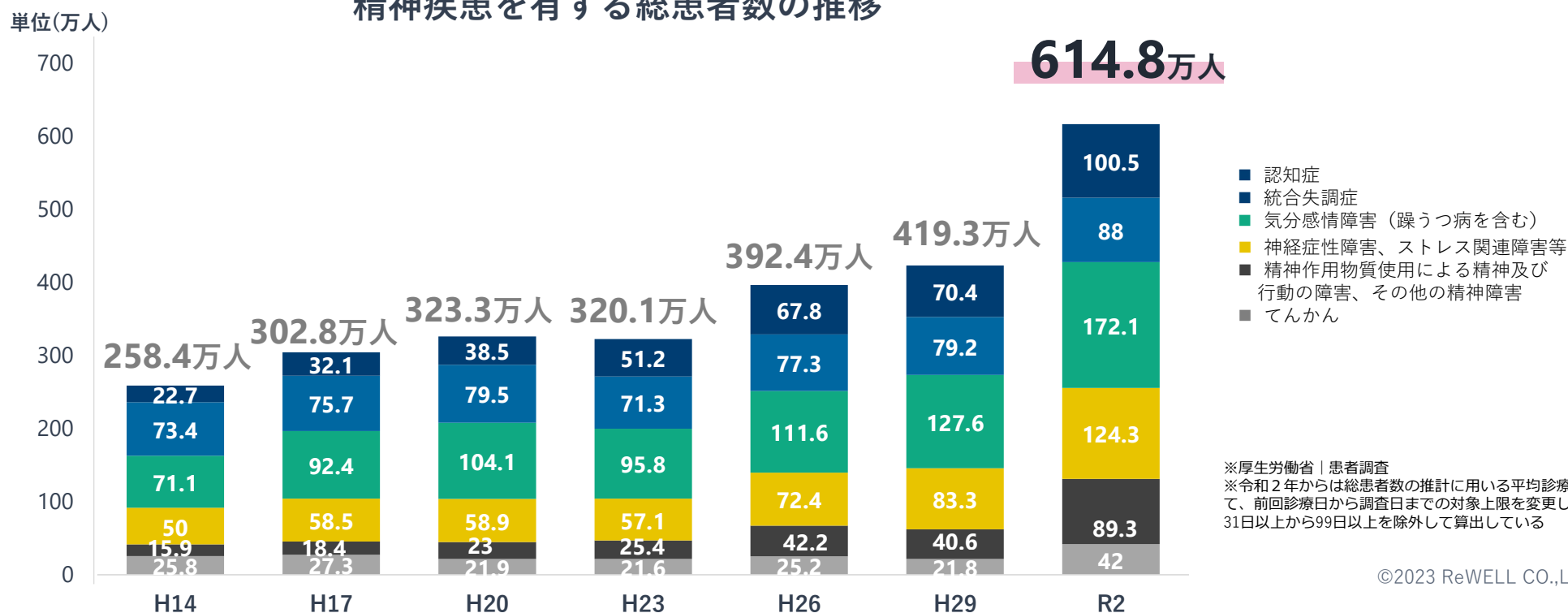
問題解決策について
②再発防止,早期復職に必要なリハビリの実施の重要性
4. **リハビリとしてのリワークの活用**
5. **リウェルサービスのご案内**

社会的な問題

① 精神患者数の増加

精神科疾患の患者数は約610万人以上で年々増加し、同時にメンタルヘルス不調による休職者数も年間約50万人以上と言われ毎年増加傾向です。

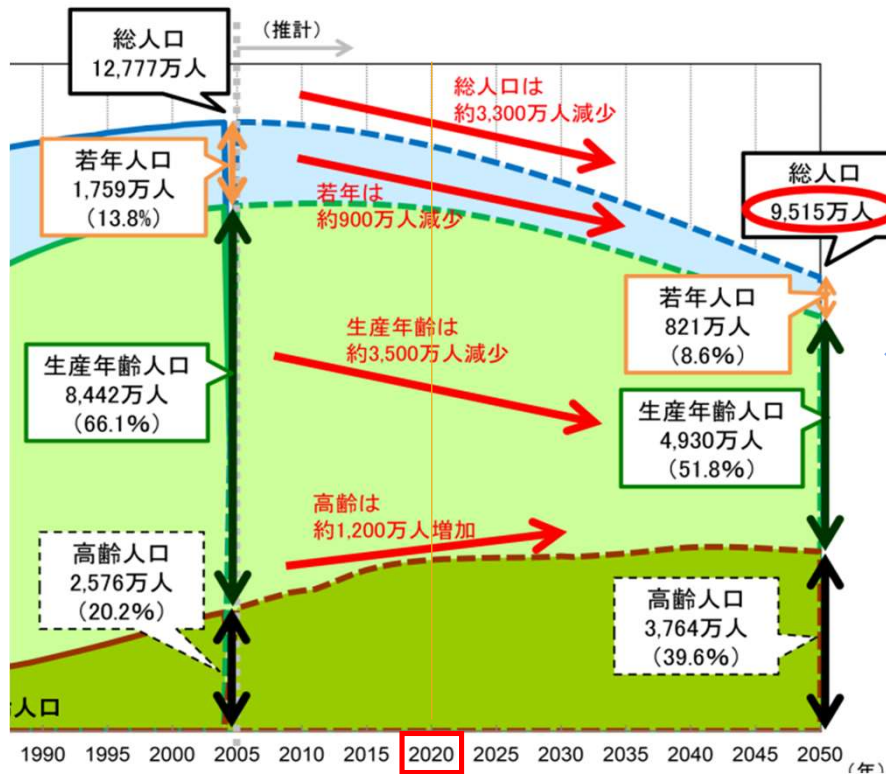
精神疾患を有する総患者数の推移



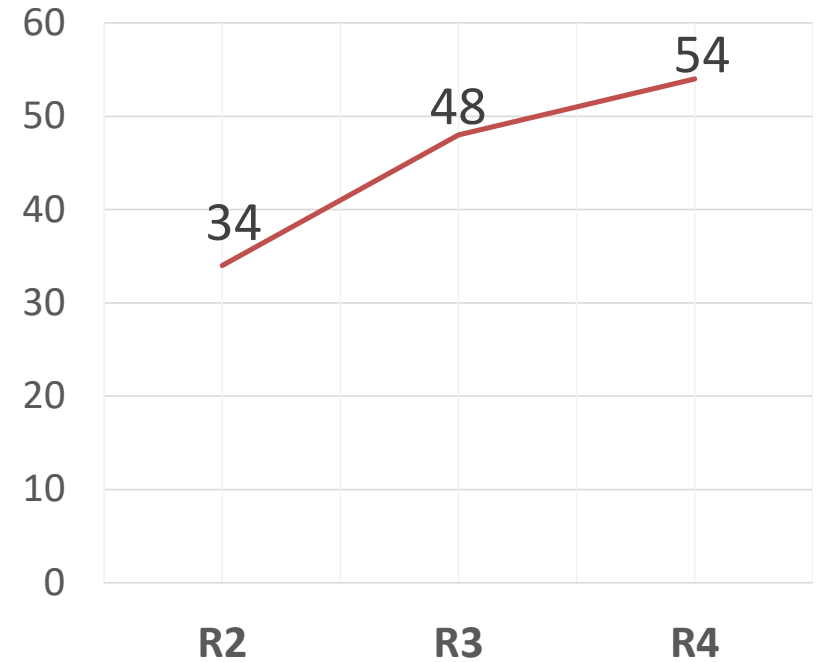
社会的問題

②労働者減少とメンタルヘルス不調による休職者の増加

【労働者数の変遷（万人）】



【メンタルヘルス不調の休職者・離職者数（万人）】



反比例

厚生労働省 労働安全衛生調査データから労働者6,800万人で算出

出典:「国土の長期展望」中間とりまとめ 概要(平成23年2月21日国土審議会政策部会長期展望委員会)

休復職の全体フローのイメージ図

総人口 約1億2,000万人 ↓

労働者数 約6,800万人 ↓

精神疾患者数 約600万人 ↑

安定就労者 (約20万人)

初回
不調者

約30万

メンタル不調休職者数 ↑
約50万人

復職60%
(約30万)

復職者・就業者

安定化50% (約20万)

再発者 ↑

STOP × 離職40%
(約20万)

再発率50%
(約20万) STOP

メンタル不調離職者 ↑

約10万

就業困難者 ↑

約10万?



1. メンタルヘルス不調に関する社会的な問題
2. 事業場で発生している様々な問題とその要因とは
3. 問題解決策について
① 休復職職ルールの明確化と周知の実施の重要性

問題解決策について
② 再発防止, 早期復職に必要なリハビリの実施の重要性
4. リハビリとしてのリワークの活用
5. リウェルサービスのご案内

休復職について出ている事業場担当者からの声

担当者からの声

- ・ 休業者の管理が出来ていないせいか、休職期間が**不必要に長期化**する
- ・ 休職者が不調になった**発生原因を理解していない**ため、**同じ原因で再発**を繰り返す。
- ・ 休職者が**無理に復職しようとするため、再発**してしまう。パフォーマンスが低い。
- ・ **復職の基準があいまい**で、復職可否や復職時期をめぐって**トラブル**になる
- ・ 産業医の先生が、休職者の状態を**適切に判断し、意見してくれない**
- ・ 主治医から復職診断書だけでは、**判断材料が乏しく復職判断が難しい**



休復職について出ている休職者からの声

休職者からの声

- ・ 同じ職場環境では、安定して働くことに自信が持てずに、復職せずに離職してしまう。
- ・ 安定して働くことに自信はないが、休職期間がせまっているので無理にでも復職する。
- ・ 復職にあたり不安があるが、正直に話すと不利益を受けそうで、職場には言えない。
- ・ 休職期間中、何のコンタクトもないため、自分は復職を期待されているのか不安。
- ・ 長い期間休職期間中何もしないことで逆に眠れなくなり体調を崩すことになった。



休復職について出ている主治医からの声

主治医からの声

- ・ 復職可の診断について、**再発しないことの保証を企業から求められたりするが、企業の働き方もわからないのに、保証などできるはずがない。**
- ・ 主治医の復職可の診断は、**本来、「日常生活が過ごせるレベル」を判断**するものであり、最終的に復職を決定するのは企業の役割のはずであるが、復職の判断を求めることが多い。
- ・ 仕事内容や復職の基準を共有してもらえれば、それを配慮した診断もするが、**何もなければ、患者さんの情報からのみ判断**する。



事業場で発生する問題のまとめと想定される損失

企業で発生している主な問題



休職の長期化や不調による離職



復職後の再休職やパフォーマンスの低下



休復職に関連する揉め事や訴訟



損失

メンタルヘルス
不休職者の退職率
約42.3%

※2012年独立行政法人労働政策研究・研修機構調査

休職者1人あたり
増加するコスト
約422万円

※「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」_2008年内閣府

事業場での問題の要因と解決のための3つのファクター

問題の要因

実用的な企業の休復職ルールや
フローが出来ていない

休職者が復職に必要な準備が
出来ていない

企業に適切な運用体制が出来て
いない

解決のための3つのファクター

01

休復職ルールの明確化
と周知

・実用的な職場復帰支援
プログラムの構築等

×

02

再発防止,早期復職
に必要なリハビリや
再発防止策の習得

・リワーク等の利用等

×

03

適切な判断と支援が
できる産業保健体制

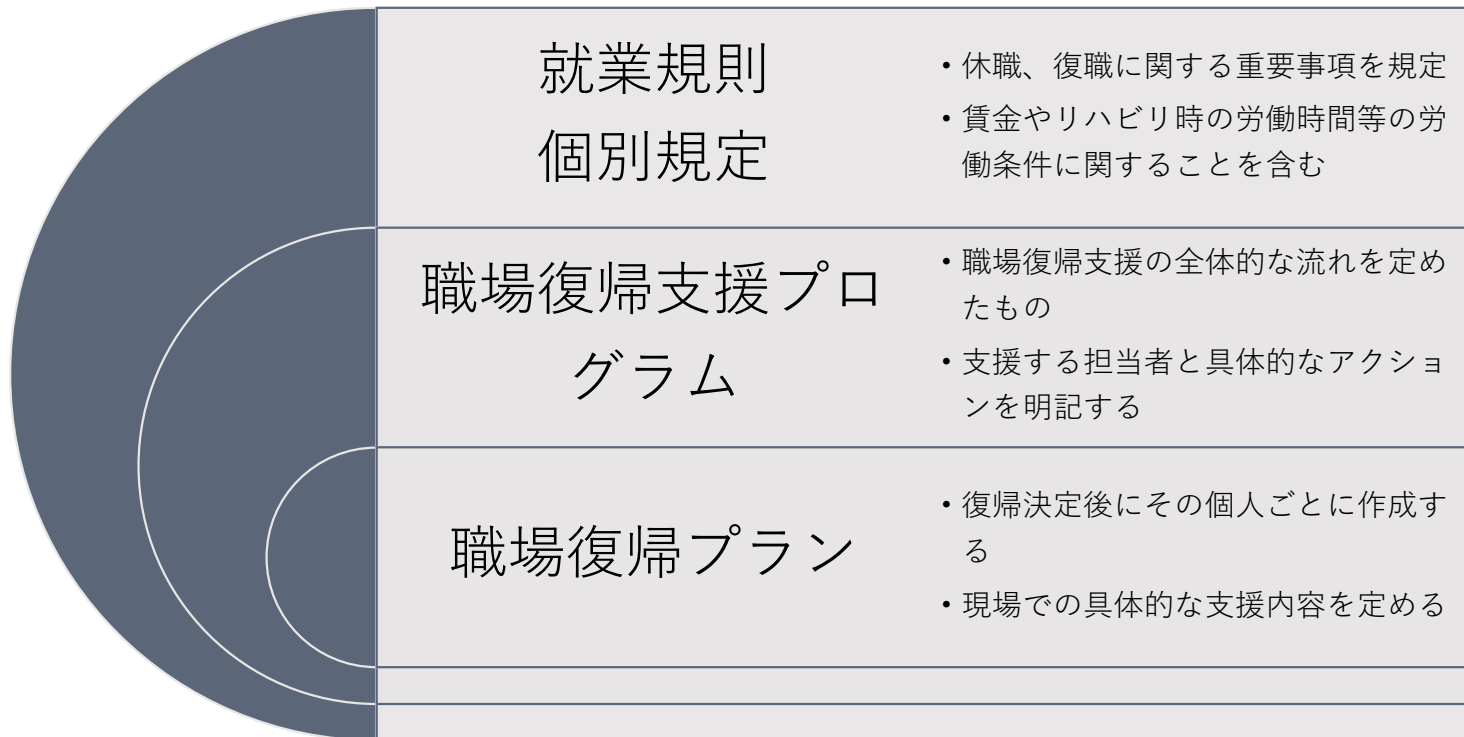
・適切な産業医の選任等



1. メンタルヘルス不調に関する社会的な問題
2. 事業場で発生している様々な問題とその要因とは
3. 問題解決策について
 - ①休復職職ルール of 明確化と周知の実施の重要性
 - 問題解決策について
 - ②再発防止, 早期復職に必要なリハビリの実施の重要性
4. リハビリとしてのリワークの活用
5. リウェルサービスのご案内

職場復帰支援制度の構築の全体像

労働条件を定める就業規則の規定や個別規定と祖語のない職場復帰支援プログラムと個別の職場復帰プランを構築する。



職場復帰支援プログラムの【5ステップ】

復帰支援プログラムの5ステップ

- STEP 1 **病気休業開始及び休業中のケアの段階**
労働者からの診断書の提出、退職者への安心感の醸成のための対応等で構成される
- STEP 2 **主治医による職場復帰可能の判断の段階**
労働者からの職場復帰の意思表示と診断書の提出、産業医等による精査等で構成される
- STEP 3 **職場復帰の可否の判断及び職場復帰支援プランの作成の段階**
情報の収集と評価、職場復帰の可否の判断、職場復帰支援プランの作成で構成される
- STEP 4 **最終的な職場復帰の決定の段階**
労働者の状態の最終確認、就業上の配慮等に関する意見書の作成、最終的な復帰の決定等で構成
- STEP 5 **職場復帰後のフォローアップの段階**
再発や新しい問題の発生の有無の確認、職場復帰支援プランの実施状況の確認等で構成される

休業開始時点から始まる

休業中も
定期的に連絡を取る

判断の為の情報収集を
適切に行っていく

誰が職場復帰を決定する
のかを明確に

復帰後のフォローアップ
が重要

プログラム構築上の重要ポイント①

- **誰が職場の支援の中心となるか決まっているか** ▶ 全ての職場で支援を行っていくことを前提に、**ふさわしい担当者**を検討する。**教育研修の機会**を設ける。
- **産業医、産業保健スタッフとの連携を十分かつ円滑に取れる体制か** ▶ **産業医との連携**の現状を確認し、運用していくのに十分か評価する。専門性を持つ産業保健師や社内心理職の活用を視野に入れる。
- **必要に応じて外部の専門家からの支援を受けることができるか** ▶ セカンドオピニオンができる精神科の医師との連携、外部カウンセラーなど、必要な場合に連携できる体制を作っておく。
- **個人情報、プライバシーの保護の規則はあるか** ▶ 個人情報保護規程、健康情報の取扱規程を確認しておく。**健康情報の取扱規程**がないのであれば作成を。

プログラム構築上の重要ポイント②

● 休職時点で休職～復職の流れ、復帰の際の判断基準を説明しているか

▶ どのような流れで復帰支援が行われるか、判断基準などを理解していない休職者が多い。あらかじめ書面にして渡すような流れとする。

● 主治医からの意見を聴くタイミングは明確になっているか

▶ 「手引き」には、主治医と十分に連携をとって職場復帰支援を進めていくことが推奨されている。職場のルールや支援体制の情報を提供した上で、主治医の意見を聴くこと。

● 職場復帰が可能かどうか、判断をするための情報収集の手段、内容は十分か

▶ 回復状況の判断の為に試し出勤等、体調の回復状況を判断するための生活記録表や定期面談など、どのタイミングで誰がどのように収集するかを記載しておく。

● 試し出勤やリハビリ勤務中の待遇は決まっているか

▶ 通勤にかかる費用、試し出勤やリハビリ勤務中の賃金、労災等の適用について明記しておく。

プログラム構築上の重要ポイント③

● リワークの利用を勧める場合の運用方法の取り決め

▶ 再発防止のためにリワークの利用を勧めることが増加。リワークを復帰支援の中にどのように位置づけるか明確にしておく。

● 職場復帰が可能かどうかの判断をする流れと判断をする組織等は決まっているか

▶ 職場復帰の可否を判断するのは産業保健スタッフで、復帰の最終決定をするのは組織であると「手引き」に記載がある。復職委員会などの合議体で決定すること。

● 職場復帰ができずに、休職期間が満了する時の対応は明確にしているか。

▶ 休職期間満了前に、「満了通知」を出す。産業医面談を実施するなど、休職期間満了退職となる時のルールを明確にしておく。

● 職場復帰後のフォローアップ、産業医面談等を定期的に行っているか。

▶ 再発の兆候がないか、本人だけでなく、管理監督者にも状況の確認を行う。受け入れ先の同僚などにも配慮する。

プログラム構築上の重要ポイント④

●職場復帰支援プログラムの周知と理解

ルール（職場復帰支援プログラム）は、作成するだけでなく、**休職前の段階で従業員に周知し、かつ、ルールは、各従業員が復職して安定に働くためのものであることを理解させることが重要。**

- ① メンタルヘルス不調のリスク・再発のリスク
 - ② 世の中で増えている実情
 - ③ 不調に気が付く方法・ヘルスケアの方法
 - ④ 企業〇〇での相談窓口のご案内
 - ⑤ **メンタルヘルス不調で休職になった場合の流れ**
（職場復帰支援プログラムの説明含む）
- ① **リワークについて**

※スライド一部



職場復帰支援プログラムの整備効果

実用的な職場復帰支援プログラムがあることで

- ①早期に、かつ**スムーズな職場復帰**が実現する
- ②体調の回復状況を丁寧に見極めることで、職場復帰後の**再休職を予防**
- ③職場復帰の可否の判断や、復帰後に関連して生じる**労働トラブルを防止**
- ④統一的な職場復帰支援が実現することで、支援内容の**属人化やばらつきを防ぐ**
- ⑤産業医、産業保健スタッフと**連携した支援を円滑**に行える
- ⑥職場が復帰支援に取り組む姿勢を見せることで、**職場への信頼感、安心感が向上し、
離職防止**につながる



1. メンタルヘルス不調に関する社会的な問題
2. 事業場で発生している様々な問題とその要因とは
3. 問題解決策について
① 休復職職ルールの明確化と周知の実施の重要性

問題解決策について
② 再発防止, 早期復職に必要なリハビリの実施の重要性
4. リハビリとしてのリワークの活用
5. リウェルサービスのご案内

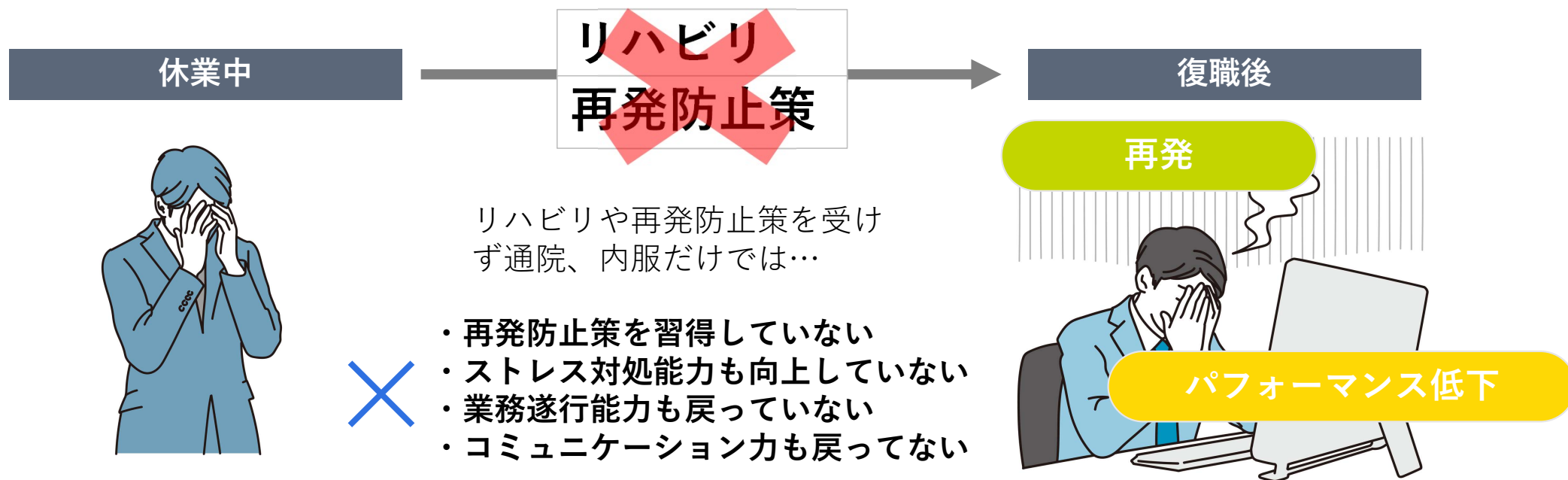
なぜ、メンタルヘルス不調の休復職者にリハビリや再発防止が必要なのか①

■フィジカル的不調の場合



なぜ、メンタルヘルス不調の休復職者にリハビリや再発防止が必要なのか②

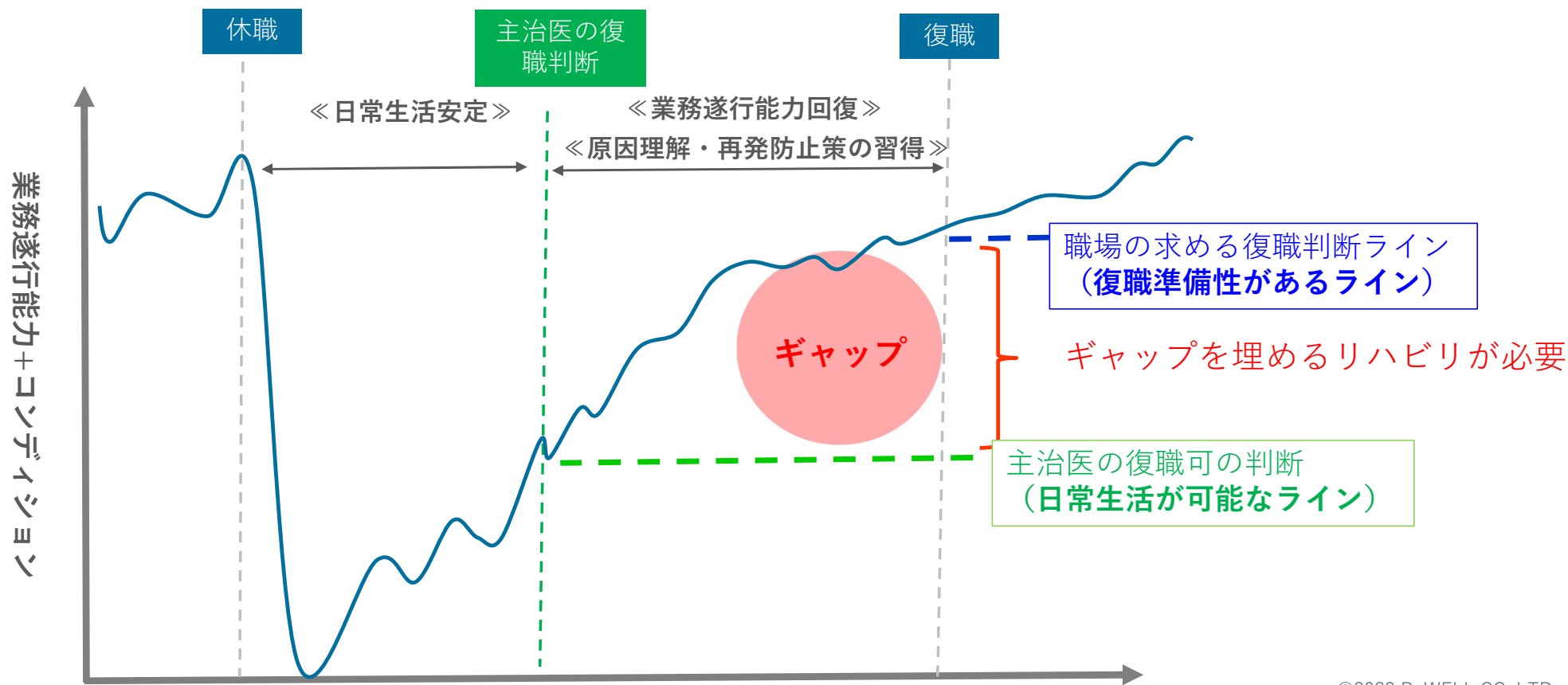
■メンタル的不調の場合も同じく必要



この状態で復帰させることが大多数！！

なぜ、メンタルヘルス不調の休復職者にリハビリや再発防止が必要なのか③

■復職の過程で生じるギャップを埋める必要性

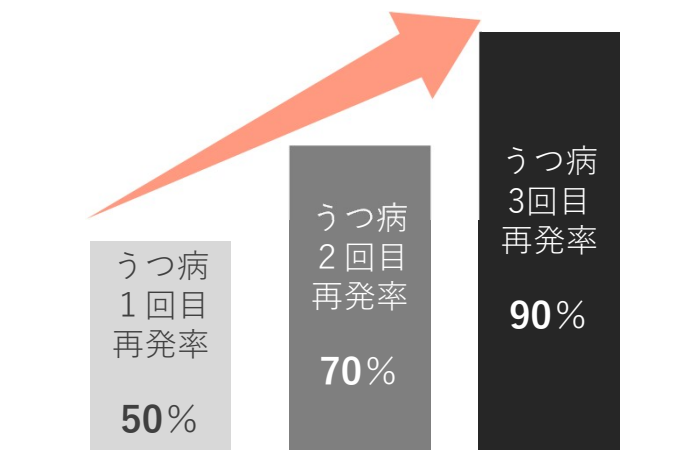


リハビリ・再発防止を進める上で理解して欲しいこと①

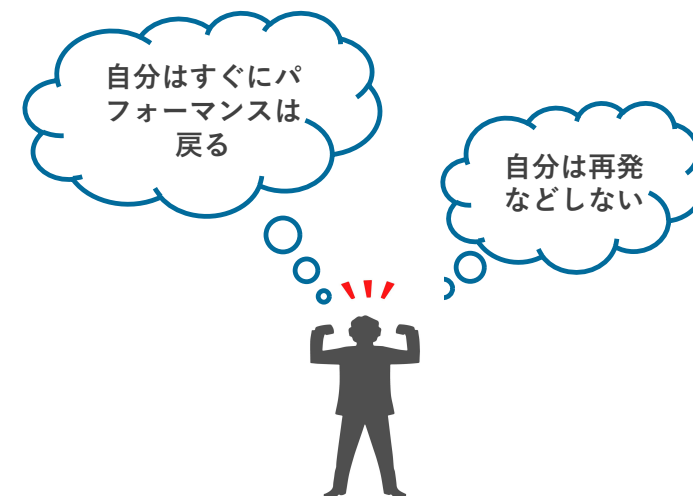
■再発リスクに対する企業及び本人の認識が足りない

再発した2回目以降に対策はするが、1回目は必要がないと考える本人や企業が殆どであり、再発率を無駄に高める要因になっている。

【うつ病の再発率】



※「資料1：うつ病について」より-こころの耳-厚生労働省



不調1回目から再発防止を実施する重要性

リハビリ・再発防止を進める上で理解して欲しいこと②

■事業場の積極的関与の必要性





1. メンタルヘルス不調に関する社会的な問題
2. 事業場で発生している様々な問題とその要因とは
3. 問題解決策について
①休復職職ルールの明確化と周知の実施の重要性

問題解決策について
②再発防止,早期復職に必要なリハビリの実施の重要性
4. リハビリとしてのリワークの活用
5. リウェルサービスのご案内

リワークとは

- ・ リワークとは、return to workの略語
- ・ 休職している労働者がリワーク施設へ通い、**職場復帰に向けたリハビリ & トレーニング プログラムを受講**
- ・ 決まった時間に通い、通勤することを想定
- ・ 復職後にうつ病を再発しないための**疾病教育や認知行動療法の心理療法、ストレス対処向上トレーニング等**を実施
- ・ 休職に至った**要因を確認**するとともに**復職した時に同じ状況(再休職)にならないための準備**を行う
- ・ **自己分析**を行い、自身の「**強み**」「**弱点・課題**」と向き合い、対応策を取得する

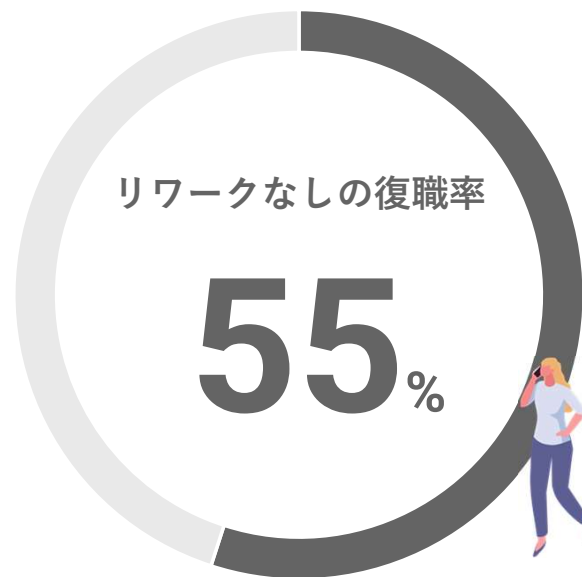


リワークの種類について

	医療リワーク	職リハリワーク	福祉系リワーク
実施機関	医療機関	障害者職業センター	福祉事業場
施設数	約200機関	各都道府県に原則 1 施設 (北海道、東京、愛知、大阪、福岡は 2 施設あり)	就労移行支援事業約3,500ヶ所 自立支援事業約1,200ヶ所 ※リワーク支援を積極的に行っている事業所はまだまだ少なく、200機関くらいと想定される
定員数	15～30名ほど	20～100名ほど	20名が殆ど
年間受入枠 (推定)	年約1～2万人	年約5,000～7,000人	リワークの受け入れとしては、年1万人位
費用負担者	健康保険、一部個人負担	0円	公費9割、個人1割 ※世帯収入で規定あり 300万円以下・・・無料 600万円以下・・・月9,300円以下 600万円以上・・・月37,200円以下
補足		公務員等の利用は出来ない	施設によって特徴は様々

リワーク支援のエビデンス①

リワーク支援における復職率のデータ

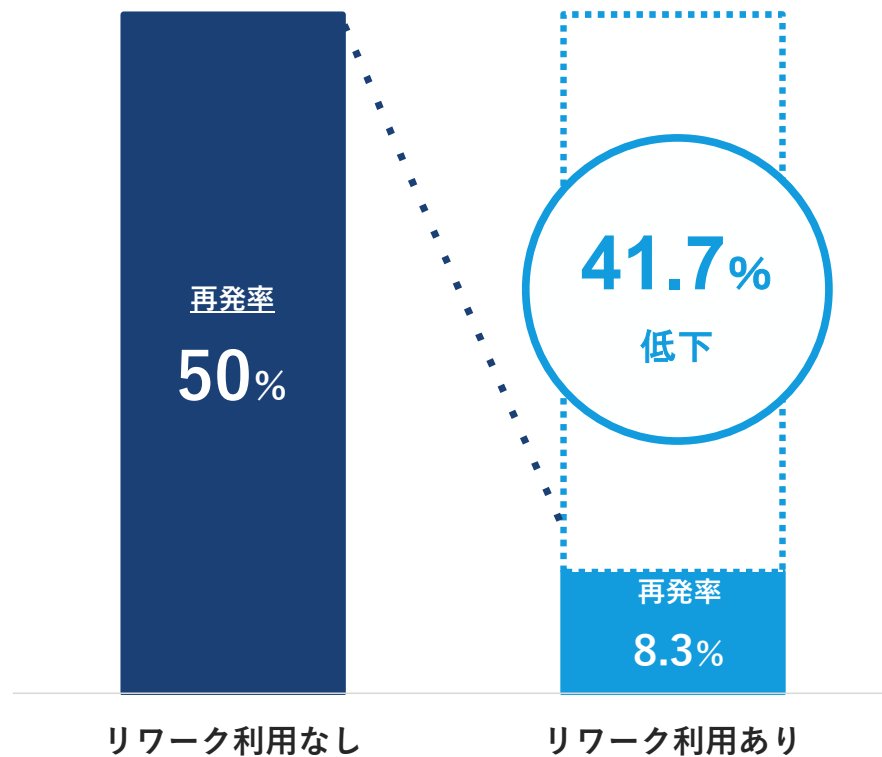


リワークの利用で 復職率が **約1.6倍**

調査シリーズNo.100職場におけるメンタルヘルス対策に関する調査(2012年) | 労働政策研究・研修機構(JILPT)
職場復帰支援の再考—職場に焦点化した集団認知行動療法プログラムの試み— | 心身医学2018年58巻4号

リワーク支援のエビデンス②

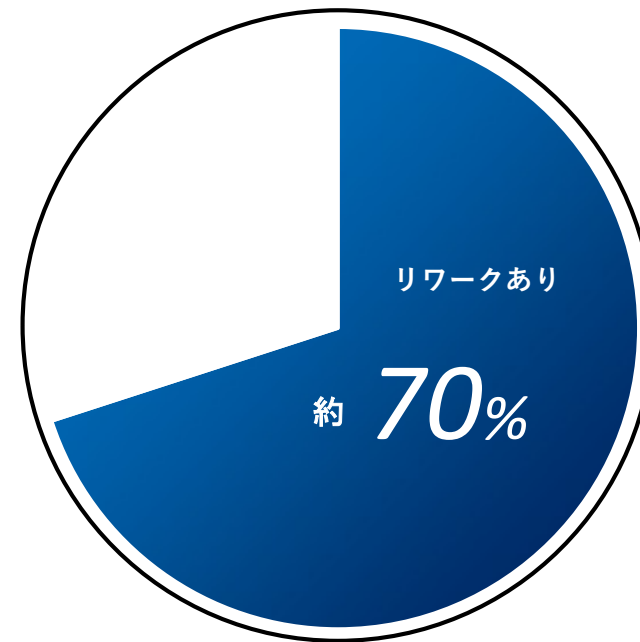
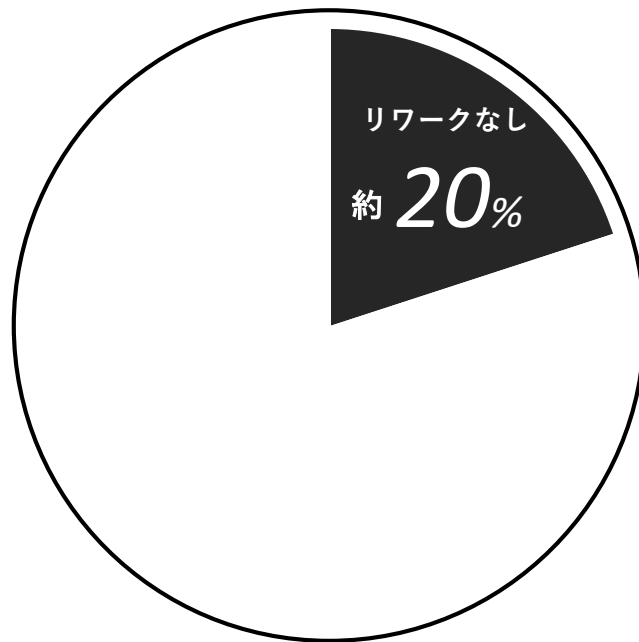
リワーク支援における再発率のデータ



リワークの利用で
再発率が
約1/6に

リワーク支援のエビデンス③

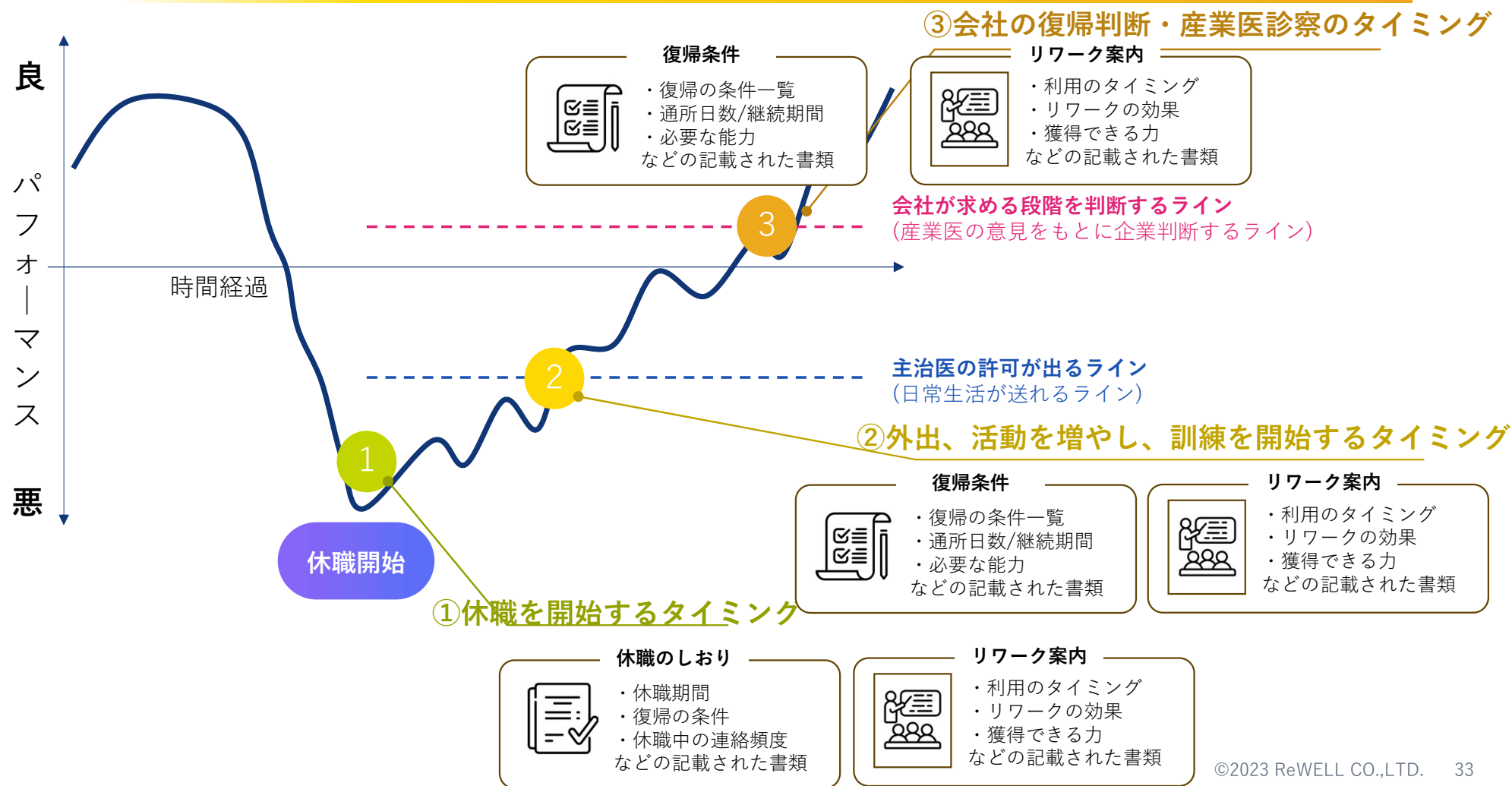
復職してから1000日後(おおよそ3年)に就労している人のデータ



リワークの利用で 復職してから3年間の
就労継続率が約3.5倍

調査報告書No.137障害者の就業状況等に関する調査研究(2017年) | 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

リワーク案内のタイミング & 必要書類・情報



案内の仕方、①②③パターン案内時にお渡しする書類 例

企業の方にご用意いただく資料



休職のしおり

- ・ 休職中の過ごし方
- ・ 休職可能な期間
- ・ 復職までの流れ
- ・ 休職中の連絡頻度

などを定めて本人に渡していただく



復帰条件

- ・ 復帰の条件一覧
- ・ 通所日数/継続期間
- ・ 必要な能力

などを定めて本人に渡していただく

リワークが用意する資料

休職する方へ

本日は各種手続き等お疲れ様でした。
まずはしっかりと休養を取ることから始めていきましょう。
休職中の過ごし方からリワーク支援に関する動画のご用意がありますので
よろしければご覧ください。

休職にあたってのお知らせを下記に掲載します。

休職中の過ごし方

人によってさまざまな要因によって休職に至ります。
まずは心も体もしっかり休めるということが大切です。
考え付くだけの休養をしてみてください。
この間に会社との連絡ツールはもたず、仕事のことを考えないようにする
時間を多く作り、仕事と距離を開けることは心の回復において重要です。

休職中の経済補助/傷病手当金について

傷病手当金は保険証に記載されている健康保険組合から支給されます。
書式をダウンロードする、もしくは会社で書類をもらい、
自身の記載欄にご記入の上

●療養担当者記入用
の部分を医療機関に記載していただきます。
発行には期日の確認が必要です。
期間内の受診の有無を記載する書類であるため、
指定の期間が終了してからでないで記載ができませんのでご注意ください。
例) 令和5年7月1日～令和5年7月31日 までの期間の場合
一記載ができるのは令和5年8月1日以降です。

リワーク支援 ある程度休養を終えて活動できる時期がきたら

医療機関では病状の確認、治療、療養上の指導などを主にさせていただきます。
復職のための訓練はご本人様が自由に選択することができます。
休養のち、復職、就職の訓練が必要とされる方に対して、
一つの訓練提供先として株式会社リワークをご案内しております。
認知行動療法やストレス対処などを通じた再発防止策の構築
SST(Social Skills Training)やアサーションを通じた実践的コミュニケーション
能力の獲得
などのプログラムを提供している事業所です。

主治医や会社から指示があった場合はリワーク大宮センターにご連絡ください。

※かならずしも利用しないといけないわけではありません。
※疾病上の関係や方向性などによって別の事業所が通することもあります。

リワーク代々木センター
住所：東京都渋谷区千駄ヶ谷5丁目21-12 S-Front代々木 4F
TEL:03-6778-5170

株式会社リワーク

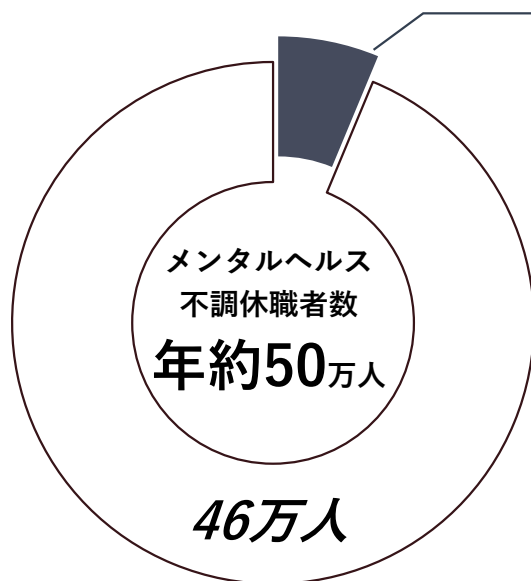


リワーク支援の問題：施設数、エリアの限界

■定員数の問題

全国でリワークを受けられる人数には限りがあるため、受けたくても受けられない実情もあり。

リワーク支援を受けられる **年間約4万人程度**



■エリアの問題

リワーク支援を行う施設は比較的都市部に集中しているため、特に地方では、リワーク支援を受けられる施設が少ない





1. メンタルヘルス不調に関する社会的な問題
2. 事業場で発生している様々な問題とその要因とは
3. 問題解決策について
①休復職職ルールの明確化と周知の実施の重要性

問題解決策について
②再発防止,早期復職に必要なリハビリの実施の重要性
4. リハビリとしてのリワークの活用
5. リウェルサービスのご案内

問題解決のための要因とMETHOD

01

再発防止,早期復職
に必要なリハビリ・
トレーニング



02

休復職ルールの
明確化と周知



03

適切な判断と管理が
できる産業保健体制

METHOD

ReWELL
return to work + wellness

■リワーク支援

「リウェルリワークセンター」
「オンラインリワーク支援」



■企業のルール構築の支援

「職場復帰支援プログラム
構築支援」



M.STAGE
GROUP

■適切な産業医、保健師選任と
業務サポート

「産業保健トータルサポート」

■休職者のマネジメントシステム

「Wellco」



個人向け復職支援

ReWORK **Pro**

■施設でリワーク支援

「リウェルリワークセンター」

「リウエルリワークセンター」の概要

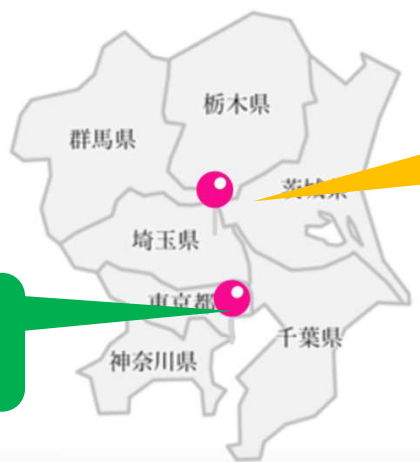
▷ 施設概要

種別：福祉施設

定員：20名

利用期間：5週間～6ヶ月（平均2.5カ月）

センター所在



リウエル
大宮センター
(2月開始)

リウエル
代々木センター

■1割負担以下で利用できる福祉サービス

料金は自己負担が1割。公費負担が9割。
世帯収入ごとに1日0円～1,500円の利用率

公費負担
9割

本人負担
1割



企業負担はありません。

「リウェルリワークセンター」の特徴

豊富で実践的なプログラムを快適な空間で行うリワーク支援！

■豊富で実践的なリワークプログラム

集団認知行動療法など、グループダイナミクスを活用した心理系専門職が行うグループ形式のプログラムを約100プログラム用意しています。

■快適なオフィス空間

グループ形式のプログラム実施に適した広く快適なオフィス空間でトレーニングを行っています。

■安心、信頼の運営

全てのリワークプログラムは、産業医兼精神科医の医師により監修されています。また、公的機関の支援方法(JDSP)に沿った支援を行います。





法人向け復職支援

ReWORK Biz

■全国にオンラインでリワーク支援

「オンラインリワーク支援」

■企業ルール構築と周知を支援

「職場復帰支援プログラム構築支援」

「オンラインリワーク支援」の概要

▷ サービス概要

サービス名	プログラム期間	対象者	サービスの目的
オンラインリワーク支援	スタンダードコース ※原則 8 週間 ※約30プログラム	休職中の全国の従業員	<ul style="list-style-type: none"> 生活リズム安定化 業務遂行能力の回復 自己理解、マイパースの理解 原因理解、再発防止策の習得 企業の復職判断の支援
	ライトコース ※原則 4 週間 ※約20プログラム	主治医の復職可の診断が出た全国の従業員	<ul style="list-style-type: none"> 自己理解、マイパースの理解 原因理解、再発防止策の習得

▷ 各コースの利用パターン



コース	パターン	実施時期
スタンダードコース	パターン①休職中実施	休職開始から復職までの期間
ライトコース	パターン②復職判定前実施	主治医の復職可の診断から企業の復職判定までの期間
	パターン③復職決定後実施	企業の復職判定から復職までの期間
	パターン④復職後実施	復職から安定勤務までの期間

「オンラインリワーク支援」の特徴

どのエリアでもリワークが実施可能、全ての従業員に早期復帰と再発防止策を行えます！

■ 支援システム“Wellco“を使った全国で可能なリワーク支援

施設と違い、全国のどのエリアの従業員も利用可能です。
リワーク活動の実施も記録も全てWellco内で完結します。

■ 全プログラムに支援者よりフィードバック+支援者の面談

自己理解や再発防止のための実践的なワーク実施に加え、支援者の
フィードバックと支援者面談でサポートも実施。

■ 企業と情報共有し、復職判定の判断材料に利用可

“休職者の生活記録“、“プログラム実施状況“、“支援者の面談報告“等を
企業担当者が把握できるため、適切な復職判定の判断材料としても利用可能です。

Wellco



「職場復帰支援プログラム構築支援」の概要

▶ コース

コンサルティングコース

現状の課題を整理し、構築に必要なひな型、書式を提供し、コンサルティングを行います

方針建て、書式提供

○納品まで約1カ月

プログラム構築コース

現状の課題を整理し“職場復帰支援プログラム”の構築を行います。

構築までおまかせ

○納品まで2～3カ月

「職場復帰支援プログラム構築支援」の特徴

各企業の事情にあった、実用的な“職場復帰支援プログラム”の構築をサポートします

■厚生労働省の手引きや「裁判例」を参考にした構築

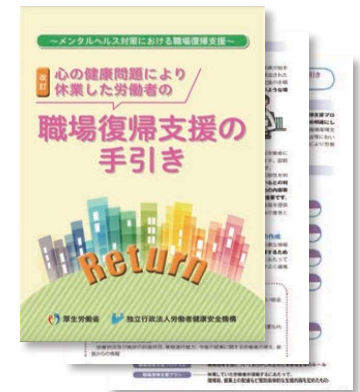
厚生労働省の示す“職場復帰支援の手引き”をベースに、かつ「裁判例」を参考に必要な事項を明記することで、公正で実用的な制度づくりを行います

■企業の現況と課題に沿った構築

休職・復職に関して各職場の就業規則や休復職に伴う制度などは様々です。就業規則等との合理性を保ちながら、優先する課題解決に沿った制度づくりを行います

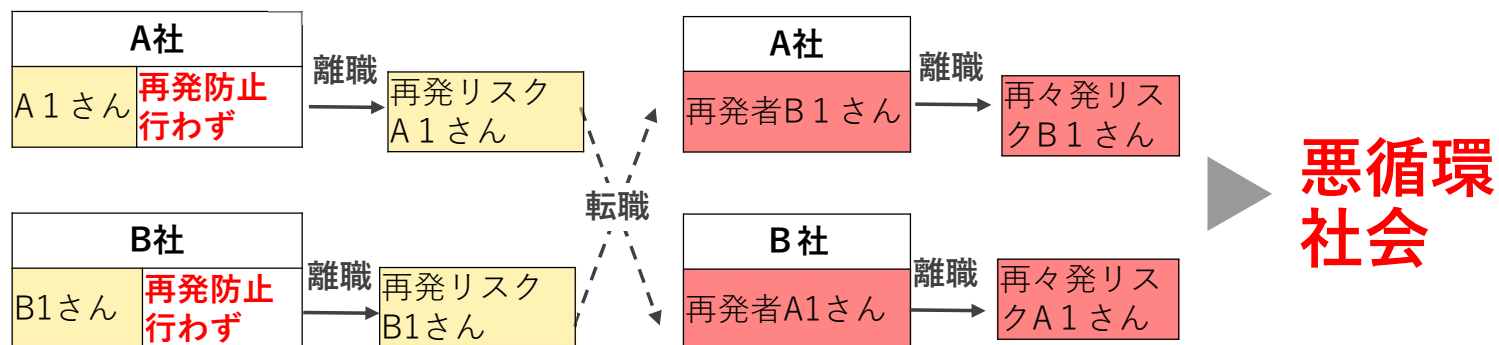
■形骸化しない、従業員に理解される制度づくり

職場復帰支援制度は存在するが、実際には形骸化しているケースが多く見れます。復職の基準、プロセス、役割を明確化し、従業員に理解され周知される制度づくりを行います



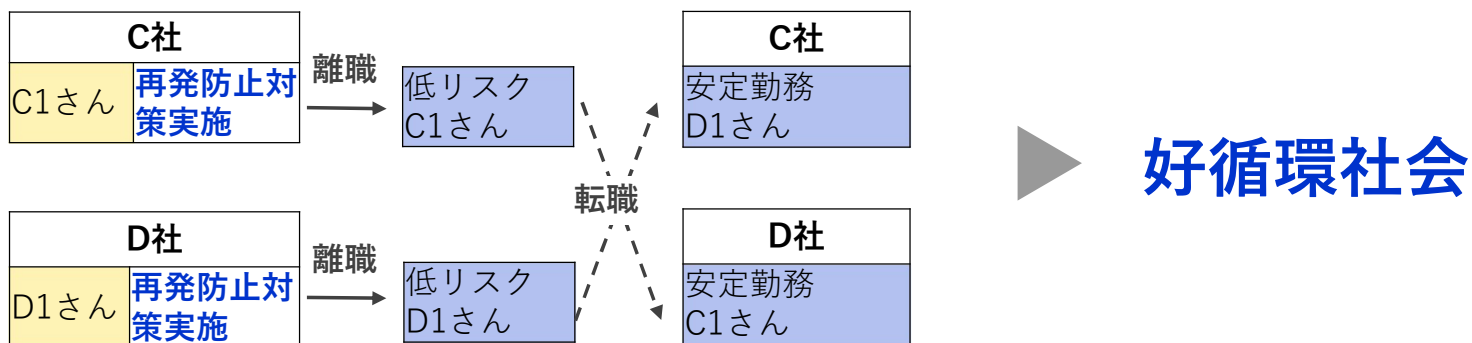
最後に・・・好循環社会へ

■悪循環シナリオ→再発リスク者が社会に**増加**し、社会全体でリスクが**増大**する



メンタルヘルス不調者が退職してしまえば、一見、問題は過ぎ去ったかに見えます。しかし、実は社会に再発リスク者が増加し、結果、社会に再発リスク者がひたすらに増える悪循環となります。

■好循環シナリオ→再発リスク者が社会から**減少**し、リスクが**減少**する



休職、離職問わずメンタルヘルス不調者に再発防止策を徹底することは、社会全体から再発リスク者を減らし、好循環の流れになるのではないのでしょうか。

ReWELLについて

▶ MISSION


未来につながるリワークを。

Rework to the future.

▶ 会社概要

- 社名 : 株式会社リウエル
設立 : 2022年4月1日
資本金 : 5,000万円
代表取締役 : 鈴木友紀夫
取締役 : 杉田雄二
事業内容 : 就労移行支援サービス事業
障害者総合支援法に基づく障害福祉サービス事業
法人向けリワーク支援と関連業務の請負事業

▶ お問い合わせ

 03-6897-2300

(受付時間：9:00～18:00 ※土日祝除く)

 online@re-well.jp

未来につながるリワークを。

