

病気治療と仕事の両立支援のあり方

両立支援にあたり組織に必要なこと

「同僚ががんになった。自分はどうすべきか」「社員からがん罹患を告げられたら？」
—— 人事の担当であり、がん経験者でもある筆者に寄せられる相談で一番多いのは、自分自身ががん罹患したという相談ではなく、「周囲の者が告知を受けた。私はどう対応すべきか」という質問である。本稿では、社員ががん罹患し、今後も仕事を続けたいと希望している場合に企業の人事担当やマネジャーが考えるべきポイントを紹介していきたい。まず大切なのは、罹患した社員本人を取り巻くサポート体制である(図表1)。

メンバーズ専務執行役員CHRO

武田雅子

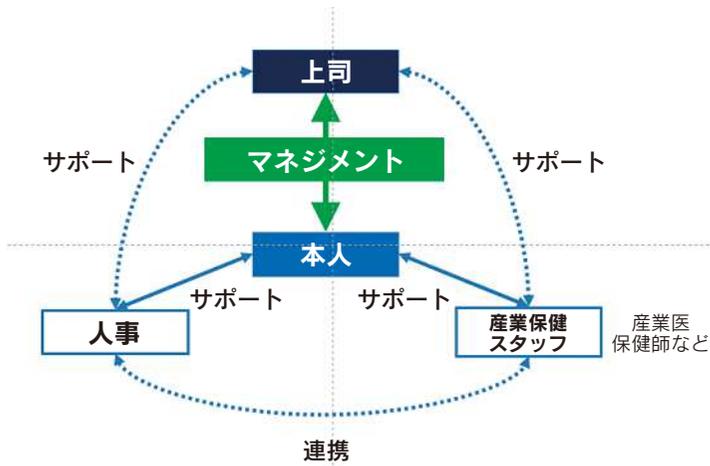
たけだ まさこ



この図の中で最優先されるべきは、当たり前前の話だが「本人と上司の良好なマネジメント関係」である。これを取り巻くように、人事担当者や産業保健スタッフがサポート体制を組み、本人の希望を聞きながら、本人が仕事で成果を上げられる環境を皆で考えていくことが肝心だ。あくまで主役は本人と上司である。人事担当者や産業保健スタッフは、双方が話しづらいうことや聞きづらいうことなどがあつた場合に代弁をしたり、専門知識に基づいてサポートしたりする役割を担う。また、がんのケースだけでなく、働くにあたってハルディを持つ社員の問題を一人で抱えている上司も少なくない。そのため人事部門は、

本人だけでなく上司のサポートも行う役割があることもスコープに入れておきたい。さらに、休職前、休職中、休職後の復帰タイミングなど、状況に合わせて就労に必要な配慮も変わり、会社がカバーできないことも出てくるかもしれない。がんの場合、術後復帰をしても化学療法などの治療がしばらく続く場合もあり、体調に波があつたりもする。必要な配慮は一度決めれば確定ということではなく、仕事について困っていることはないか、配慮について言い出しやすい状態かなど、定期的に本人から話を聞いたり、周囲との対話の場を設けたりすることも大事である。

図表1 がん罹患患者を取り巻くサポート体制



大切なのは制度・運用・配慮

一般的な私傷病に比べて、がんは非常に個別性の高い対応が求められる病気である。同じ種類のがんでも、人により術後の治療が異なったり、治療の副作用もまるで異なることが当たり前の病気なのだ。

人事制度は、「社員一人ひとりの状況に応じ、必要な配慮の最大公約数をカバーするル

ール」と考えるとよい。例えば復職時の休職制度などは、制度自体は複雑にせずできるだけシンプルに、社員から見てもわかりやすく、また利用しやすいものとするのが望ましい。そのためにも、本人とマネジャーに向けたガイドブックや問い合わせ窓口などを用意し、周知しておくことをぜひ勧めたい。社内の制度やルールだけに限らず、高額療養費制度など公的な仕組みに関する情報なども併記しておく、より実用性が増すので検討してほしい。

人事制度は最大公約数と書いたが、治療と仕事の両立には「制度」以外に「運用」と「配慮」がとても大切である。全社に適用する「制度」に加えて、マネジャーの裁量で決定できる職場内のローカルルールとしての「運用」、そして、ごく近くで実務を共に行

図表2 両立支援に大切な制度・運用・配慮の例

| 種類 | 決定 | 例 |
|----|----------|---|
| 制度 | 経営、人事 | 人事制度、休職制度など全社に共通するルール |
| 運用 | 職場のマネジャー | 休憩の取り方への配慮、席の配置や業務分担の組み替えなど |
| 配慮 | 同僚や直属の上司 | 重い物を代わりに持つ、日常での声がけ、病気に関する不要な情報開示（アウトティング）はしないなど |

う中でのちょっとした「配慮」、この三つが同時に行われることで、両立支援の成功の確度はぐっと上がる。図表2に例を挙げておく。

(1) 対話の重要性

ここまで、がんの個別性の高さや対話の重要性に触れたが、がん経験者の働き方について、私たちはどのくらい柔軟なイメージを持っているだろうか。「がんと仕事に関する意識調査」(2022年)^(注)によると、がん経験者の6割が「これまでどおり」働き、3割が「働き方を変更」しているというところである(図表3)。900人以上のがん経験者が、がんと診断された後最初にイメージした働き方と現在の働き方は、結果的に違っていると回答していることも非常に興味深い。また、がん経験者が職場で受けた対応とそれへの受け止めに関する回答からは、受けた対応全てがうれしかったわけではないこともわかる。

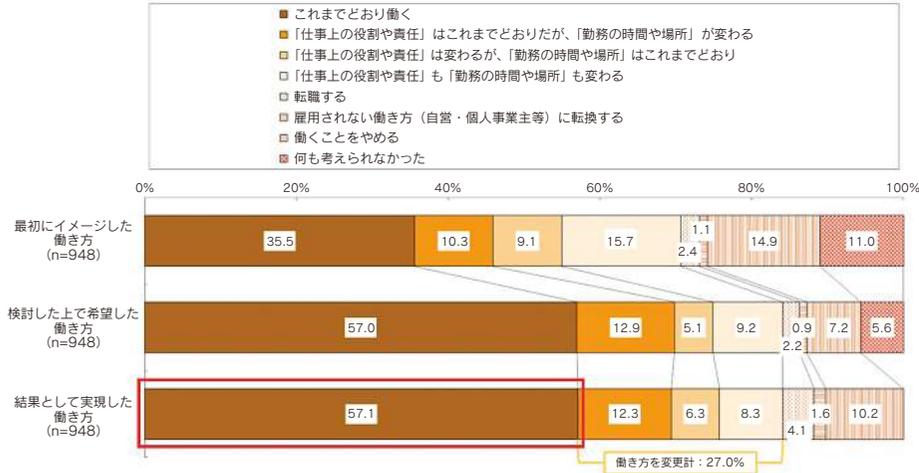
こうした調査結果が、本人不在で周囲が勝手に決めつける配慮ではなく、職場において本人と周囲の間で支援について継続的に交わされる対話の価値を考えるきっかけになれば幸いである。また、まずは評価判断をせずに、本人の状況に寄り添い、本人から話を聴くことを大切にすることは、がん治療と仕事の両立支援に限らず、全てのマネジャーや人事担当者に求められる基本姿勢といえるのではな

(注) 本特集内13ページおよび27ページ参照

図表3 対話の重要性

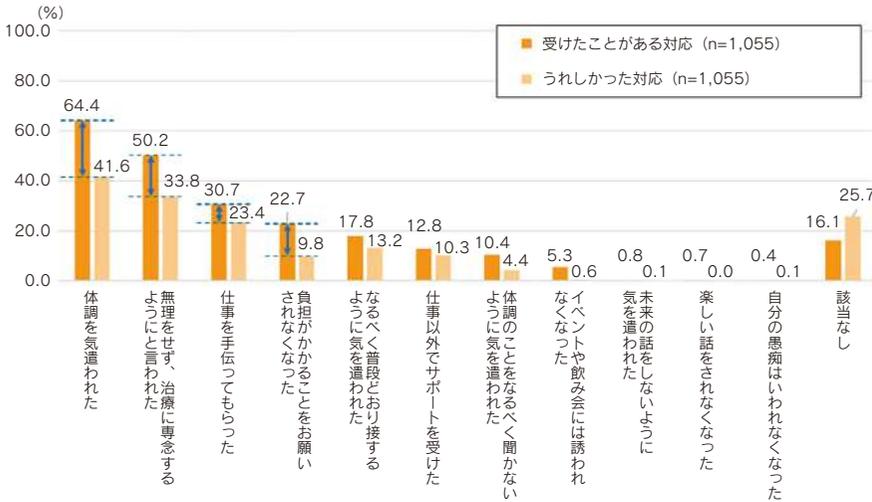
〈がん経験者のうち、雇用者に対する設問〉

初めてがんと診断された後、結果として、仕事はどうなりましたか？（治療のために休暇・休業を取得、もしくは休職した後で復帰した場合は、復帰後の仕事についてお答え下さい。途中で経過観察期間に入った場合は、入る前についてお答え下さい）



〈がん経験者に対する設問（複数回答）〉

初めてのがんの治療と仕事の両立において、あなたは、職場で以下のような対応を受けたことがありますか？また、そのうち、うれしかった対応はありますか。



出所：アンコンシャスバイアス研究所／松浦民恵「がんと仕事に関する意識調査」(2022年)

「い」、さらには「家族にも良い会社ねと言われてうれしかった」などは、筆者が実際に耳にした社員からの声である。がんは往々にして、対応が難しいとの思い込みから、対応する人の思考を停止させる病気でもある。しかし、むしろこれを社員への向き合い方を示す機会として捉え、施策の充実や環境づくりについて検討するきっかけとしてもらえれば、筆者としても非常にうれしく、またそれを大いに期待している。

いだろうか。
(2) 目指すべき姿
ここまで、治療と仕事の両立支援について、企業やマネジャーに求められる対応のポイントを書き進めてきた。終わりに、筆者が15年以上、

社内外で両立支援を推進してきた中で気付いたことを挙げて、メッセージとした。それは、社員は企業やマネジャーの対応をよく見ているということである。また社内ではレアケースともいえるがん罹患患者への対応や、仕

事と治療の両立支援に関して会社やマネジャーがどのような対応をするのか、社員は注視しているのだ。「もし自分が...ということになっても安心して働ける」「個に配慮した対応を考えてくれる体制があるのとても心強い」