

メンタルヘルスを考える(Part 53)



特定社会保険労務士・産業カウンセラー 沖 利彦

「安全配慮義務について④」

(前回の続き)

<休職中の安否確認>

休職中であっても、従業員との雇用関係は継続しているので、従業員の状況を把握しておく必要があります。

連絡を取らず、状況を把握しないまましていると、復職見込みの判断ができず、要員計画に影響を及ぼすことがあるからです。

会社から連絡を取ることに、かえってメンタルヘルス不調を悪化させるのではないかと心配もありますが、症状の把握と回復支援のためにも、月1～2回は連絡を取るのが望ましいと言えます。

休職している間の会社の動きや雰囲気伝えることは、復職支援の一助になることもあります。

ただし、病状によっては連絡の取り方に注意が必要です。取り方としては、

- ①従業員にレポートを提出してもらう。提出されたレポートには上司がコメントを付けて返却する
 - ②(①が不可能な場合)担当を決め、担当者が出向いて面談する
 - ③(①・②のどちらも難しい場合)定期的に診断書を提出してもらう。
 - ④従業員が入院している場合は家族から状況を聴く
- などが考えられます。

①については、レポートを「命じる」ことができるかどうか問題になります。休職中で労務提供義務を免除している者にレポートを命じるというのは何とも矛盾しているように感じます。

ただし、ここで報告してもらう内容は、業務についてではなく(診断書からは見えない)毎日の生活の状況が中心となります。

従って、労務提供義務を根拠にレポート提出義務を課すことは出来ないと思われませんが、本人の状況を把握し、復職見込みの判断の参考にするという視点で、就業規則等にレポートまたは診断書の提出義務を定めておくことは有効と考えます

<就業規則を整備しても限界がある>

前々号から就業規則の整備、中でも休業にまつわる事項について述べてきました。

この他、リハビリ入社等復職準備についても就業規則等に定めておくことで、ハード面としてはより万全なものができると思います。

ただし、メンタルヘルスケアは人の心に大きく深く関わることで、規程で対応するには限界がありません。

そこでソフト面の対応も同時に行うことが求められます。ソフト面の対応をおろそかにしていると、せっかく万全な規程を整備して適切に運用しているのに、メンタルヘルス不調者が一向に減らないという事態に陥りかねません。

<労働時間管理>

ソフト面の対応と言えば、真っ先に挙げられるのは「労働時間管理」です。

労働時間の管理の第一歩は、全ての従業員の労働時間を把握することから始まります。それは会社に求められている義務なのです。

「管理職」「裁量労働」「自主申告制」の場合、労働時間の把握がなされていないことが少なくありません。また、残業許可制にしている職場においては、残業許可を得るための手続および残業の承認を不当に厳しくしているところもあるようです。

その結果、会社の記録上は残業をほとんどしていないことになっているが、実際は長時間労働をしていたというケースもあります。

これは安全配慮義務違反を問われかねないことで、思い当たる場合は、一刻も早く労働時間を把握し、長時間労働に該当する従業員がいた場合は、時間外労働の程度に応じて、医師による面接指導を行って下さい。

長時間労働とメンタルヘルス不調、とりわけうつ病については、「長時間労働が問題である」との指摘はあっても、「長時間労働がうつ病の原因である」と言い切っている説は聞いたことがありません(私の勉強不足かも知れませんが)。

現実には、労災認定は時間外労働の時間数・通勤時間・家庭状況など総合的な判断によりなされていますが、あらゆる要素の中で、時間外労働の時間数に重きが置かれています。

全社を挙げて業務効率アップや人員配置の見直し等の工夫を行い、時間外労働を減らすことには、安全配慮義務違反を問われるリスクを減らします。さらに、生産性を上げるという効果もあります。

なお、月45時間超の残業が想定される場合は、「特定条項付き時間外・休日労働に関する労使協定」を締結して労働基準監督署に届け出ることと言ってもありません。

(次号に続く)



シリーズ『会社を強くする』①

経営コンサルタント 野澤 周永（株式会社Vコンサル） <http://www.vcon.jp>



「愛情としくみづくりが人を育てる」

「しくみづくり」というと、面倒なもの、堅苦しいものという印象を持つ方は多いものです。確かに私たちは、普段の生活の中で「続けると良いこと」だとわかっているにも「よい習慣」としてしくみ化することは大変ということはいくつもあります。私たちの会社やお店・工場などでは、様々なルールをしくみとして定着して皆が守った方が、①皆が快適に過ごせる、②皆の仕事がスムーズに進む、③お客様からのクレームが少なくなり、喜ばれることになるなど、「しくみづくり」の効用というものはいくつもあります。ただ、そのしくみを定着させることに「産みの苦しみ」があるため、その定着には一つだけ条件があります。それはしくみの定着を通して、会社をよくしようという「動機づけ」の存在です。その「動機づけ」を起こすのは、時に経営者の社員への愛情であつたりします。

ここに経営者の社員への愛情が「動機づけ」となり、しくみづくりが人を育て、会社を強くした実例があります。ある地方の建設関連の鉄筋の工場組立製品を作っているT社は、5年前はまだ全くしくみらしいしくみは一切なく、威勢のいい（ヤンキーな？）若者達を30人ほど雇用して何とか事業をやっている会社でした。建設系の下請け工場ということもあり、3K（暗い、きたない、格好悪い）職場という言葉がぴったりで、ニッカーボッカー（裾がパンタロン上に広がっている職人さんの服）にアフロヘア、べらんめい調の言葉遣いの若者達（問題児やおちこぼれを含む）を社長があちこちから引き受けて、運営している会社でした。社長は会社のそばのアパートを何棟か借り受けて寮にしていました。元来、怠け者であったものも多いため、朝始業時間になっても来ない社員の部屋に社長自ら押しかけて「起きろ！出てこい！」と毎日毎日粘り強く、一人一人が一人前に働けるように愛情を持って引っ張っていきました。来る日も来る日のそれを継続したおかげで、彼らの多くは落ちこぼれずに、とりあえず会社に毎日出勤して働くことができるようになりました。ただ、その頃（5年前）のT社は、大型の自動溶接機械に設備投資するなどして、設備は揃っていたものの、工場内は荒れ放題で掃除や片付にもろくにせず、大手ゼネコンの下請けコンクリート製品工場のさらに下請けという立場に甘んじていたため、先の活路が見い出せませんでした。当時社長は、このままでは、景気の下振れ等で需要がなくなれば、一気に受注が落ち込んで倒産の憂き目にあうかもしれないという危機感を持ち、何か展望の開ける手を打っていかなければとの考えでした。そこで「そうだ、製品のJIS工場認定を受けよう！」と思い立ったのです。社長は早速、地元商工会の経営指導員に相談して、「JISを取りたいから専門家を呼んでくれ！」と依頼したのをきっかけとしてたまたま私達が単発指導に入るようになったのです。社長は、自分でも調べたらしく、私達が指導に伺った時にこう言いました。「事務の女の子に『JIS取りたいから、調べて書類書いてくれ』と言ったら、どうもそう簡単ではないみたいなんですよ。」とのこと。その話を聞いて、私達は閉口しました。製品JIS認定を取得するためには、それ相応のハードルがあり、まず自社の品質管理基準を有し、所定

のデータ分析などの品質管理が機能しており、もちろん製品のトレーサビリティがとれていて、かつJIS基準を満たす製品を作れる能力としくみを有していなければならないからです。当時のT社は、もちろん品質管理基準などあるわけもなく、品質管理をわかる社員など一切いない状況でしたので、JIS取得は暴挙としか言えませんでした。でも、社長は決断したのです。「俺たちにはまだ何も無い。でも思いはある。そして、何より俺が愛情持って育てている若い連中がいる。JISを取りたいから、何でも言ってほしい。」と私達に断言したのです。私たちは高く険しい山に登ることを宿命づけられた思いでしたが、その思いに応えるしかない、そう思ったのです。

それからどうなったと思いますか？実は、T社はなんとこの1年半余りに製品JISの工場認定を取得したのです。（通常なら1年程度の準備期間で済む所ですが・・・）ただ、この1年半の間が猛烈でした。まず、ケンカは三度の飯より得意だが、勉強はしたことがないという、元暴走族の娘婿を捕まえ、「品質管理責任者講習に行つて受かつてこい」と命じ、そこは身体を張って遊んできた彼、やるときはやりますとばかり、10日間の講習で見事一発合格を果たしました。朝礼や5Sの整理整頓を教えると、今までホウキやチリトリを探すにも30分も掛かっていたのに、社長の号令で少しずつできるようになりました。品質管理基準づくりは、彼らには頭の痛い話で、後日談ですが、社長は二度も「親戚の不幸ができて延期して」と慣れないウソをついて、私達の指導をキャンセルしたそうです。でも、そうしながら慣れないことを少しずつものにしたのです。「品質管理室があるといい」と私達が言えば、次に行つた時には、大工を呼んで、アスクルから机とホワイトボードを買って込んで品質管理室が出来上がつていて唖然としたものでした。極め付けは、審査前に作った帳票類や基準のデータの入ったパソコンが泥棒にあい、三日三晩若手揃って徹夜して、残ったデータを使って復活させて間に合わせるなど、JIS取得に向けてすさまじいばかりの頑張りでした。そういう一丸となった努力で、会社は大変貌し、三年ほど前に無事JIS工場認定を取得したのです。いまや、工場は安全と品質のスローガンポスターが貼られ、整然と清掃も整い、社員さん達はかつてのヤンキーの面影はなく、作業衣と安全靴に身を包み、小ざっぱりとした印象で迎えてくれる優良工場に成長したのです。その後はJISブランドが生き、大手ゼネコンからの直接受注製品のシェアが一気に増えました。その後のリーマンショックや震災の影響は受けたものの、現在は、長年培った技術と獲得した品質管理のしくみを生かし、現場鉄筋工の作業量を大幅に削減する工場先組立鉄筋加工製品プロジェクトを次々受注獲得に成功し、不屈の精神で更なる成長を続けています。

何が会社を強くしたのか？それは、社長が愛情を持って粘り強く社員を育て、「しくみづくり」を大きな転機として生かして、今日の力強さを獲得したからだといえます。経営者の粘り強い愛情が動機づけとなり、しくみづくりが会社を強くした例といえます。皆様の会社は、いかがでしょうか。