

働く意思のある社員を失いたくない その思いが生んだ復職プログラム

株式会社 東産業

1. 縁の下の力持ち

東産業は、浄化槽・排水処理施設のメンテナンス事業から始まり、「縁の下の力持ち」として大切な暮らしのインフラに異変が起きないように見守るサービスを展開してきた。最近打ち出しているコンセプトは、「見えない、だから、こだわる」。ふだんは気が付かない部分を維持・管理し、さりげなく日々の暮らしの快適を支える、そんな仕事だ。しかし、見えないところは、じつは危険で汚く、作業はきつい。古くから3Kといわれてきた。以前は、365日24時間対応を売りにしてきた。

「だから、人が集まらない、定着しない。創業以来、人材確保で課題を抱えることが多かった」(秋田貴彦専務)。

それで、社員を大切に作る社風が根付いている。

そうした企業は、政府や社会が旗を振る前に、自発的

に社員を支える施策に取り組みはじめる。

「トップが早くから『社員を大切に扱う会社を作っていこう』という方針を打ち出し、それに応じて、どんな取り組みをすればいいのか、どんなものを整えればいいのかと1つ1つ工夫を重ねてきました」(秋田さん)

ここ10年くらいでだんだんと整備されてきた。今回紹介する「治療と仕事の両立支援」事例も、そうした流れの中で生まれてきた独自の取り組みだ。

ただ、秋田さんがしばしば強調していたことがある。こうした取り組みを社員や外部に対して自慢したくない。困った社員を支えるためにやっているのであって宣伝するつもりはない。そうした制度を利用することがなければ、すなわち、健康に問題なく過ごしているなら、取り組みのことは気にする必要はないという。

こうした施策は、「縁の下の力持ち」たる東産業にとって、まさに「縁の下の力持ち」的な取り組みなのだ。

2. 本人に働く意思があるのなら 治して戻ってきてほしい

規模の大きい会社ではないので、大企業で見かける「健康推進室」のような部署はない。今は、実質的には経営管理部総務・人事課課長代理の森本知美さんが、必要に応じて学びながら八面六臂の活躍で具体化している。

今回の事例は、メンタルヘルスに関わる。あるとき、社員の一人が突然仕事ができなくなって、出社しなくなった。そのままではやめてしまったかもしれない。しかも、東産業ではこれまでそうしたケースはなかったの、こういう場合の対応も考えたことがなかった。



森本さん（左）と秋田さん

しかし、よく聞いてみると、会社が嫌なのではなく、ただ出社して仕事をするのが難しい状態になったということだった。会社が嫌でやめたいというのならともかく、本人には働く意思がある。それなら、そのメンタルヘルス不調を治して、元のように働いてほしい。「治療と仕事の両立支援」の取り組みがこうして始まった。「今後同じようなケースが出てくるかもしれない。この際、制度にしておこうと考えました」(秋田さん)。

森本さんは本人の自宅まで出向き、話を聞き、産業医、社労士、また本人の主治医とも連携しながら、復帰のシナリオを考えた。こうして、東産業オリジナルの「復職プログラム」を構築していったそうだ。

「いきなり職場に戻るのは、戻るほうも受け入れるほうも負担が大きいので、負担なく戻れるような復帰の道筋を描きながら進めました」(森本さん)

「ようは1人ひとりにあうようにカスタマイズすることです」(秋田さん)

そのケースの場合は、まず主治医の診断書をもとに、産業医が本人と面談して、本人にはまず休職してもらう。休職期間は森本さんが定期的に自宅を訪問して面談しながら、その社員の状態にあった復職プログラムを策定していった。主治医が復職許可の診断を出し、産業医が面談を実施して、復職プログラムが始まる。

3. いったん準社員として復職

フル勤務は難しい。とはいえ、これまでの身分のままだと、短時間勤務などの措置がとりにくい。

そこでいったん準社員に身分変更して、6時間勤務で復職してもらうことにした。

同時に、森本さんたちがこの事例のために作った特製のシートに、本人が日々どのような状態で出勤しているのかを記録していく。お試し出勤のあいだは、毎日会社に出勤したら熱を測り、もし熱があれば森本さんの判断で家に帰ってもらう。絶対に無理はさせない。それもこれも、今後長く働いてもらうためだ。復帰のプロセスをコントロールするのも森本さんの仕事だった。

様子を見ながら、6時間勤務から8時間勤務へ移行し、そのうえで問題ないようなら、産業医の判断を経て元の正社員へ戻し、以前のようにフルタイムで働いてもらう。

こうして徐々に馴らしながら復帰していくソフトランディングのプログラムを作り、実践しながらそれを規定として残した。今後は、対象となる社員ごとにカスタマイズされた復職プログラムに沿って、状態に応じた最適な措置が取りやすくなる。このケースではそんな成果があがった。そうしたケースが出てこないのがいちばんいいのだが、対策はいろいろ準備しておくほうがいい。

4. お客様本位からの転換

直接の関係はないが冒頭で触れた「365日24時間」の看板はすでに下ろし、今は、365日の受け付けだけは残しているが、24時間はやってない。受け付け時間も限定していて時間外には対応そのものをやめた。土日も受け付けだけはするが、実際の作業対応は月曜以降になる。ずっと開いていたコンビニが深夜営業を撤回しはじめた時代の波がここにも押し寄せている。もちろん良い変化だ。お客様とサービス側が歩み寄り、健全な仕事と生活を維持していくように変化するのも働き方改革だ。

ほかにも、育児休暇が3年まで取れるとか、本人が望めば子どもが小学校に上がっても短時間勤務が可能など、働きやすい環境は着々と整備されている。

ところで、こうした社員思いの改革は人材戦略に功を奏しているのだろうか。

「人材確保は相変わらず厳しいです。いい方法があったら教えてください」(秋田さん)

これまではなかったが、来年からは外国人労働者を受け入れる準備をしているという。これまで20年以上途切れることなく新卒を採用し、環境の仕事がやりたいと九州からやってきてくれる人材もいる一方でやはり状況は厳しいらしい。

しかし、こうした努力を続ける健全な企業風土がある限り、優秀な人材が集まり、外国からの助っ人とも仲良く、これからも東産業を支えてくれるに違いない。

会社概要

株式会社 東産業

事業内容：浄化槽・排水処理施設維持管理、上下水道建設工事、住宅事業関連事業、CSV事業

設立：1964年

従業員：135人

所在地：三重県四日市