

職場復帰支援の仕組みづくり

サンデン株式会社

総務本部

グローバル総務部 安全衛生グループ

保健師 帆苅 なおみ

会社概要

(生産事業所)

海外: 23ヶ国53拠点

国内: 2拠点

(本社) 東京・群馬

(営業拠点) 国内20箇所

社員数連結: 9,784名

社員数単体: 2,558名



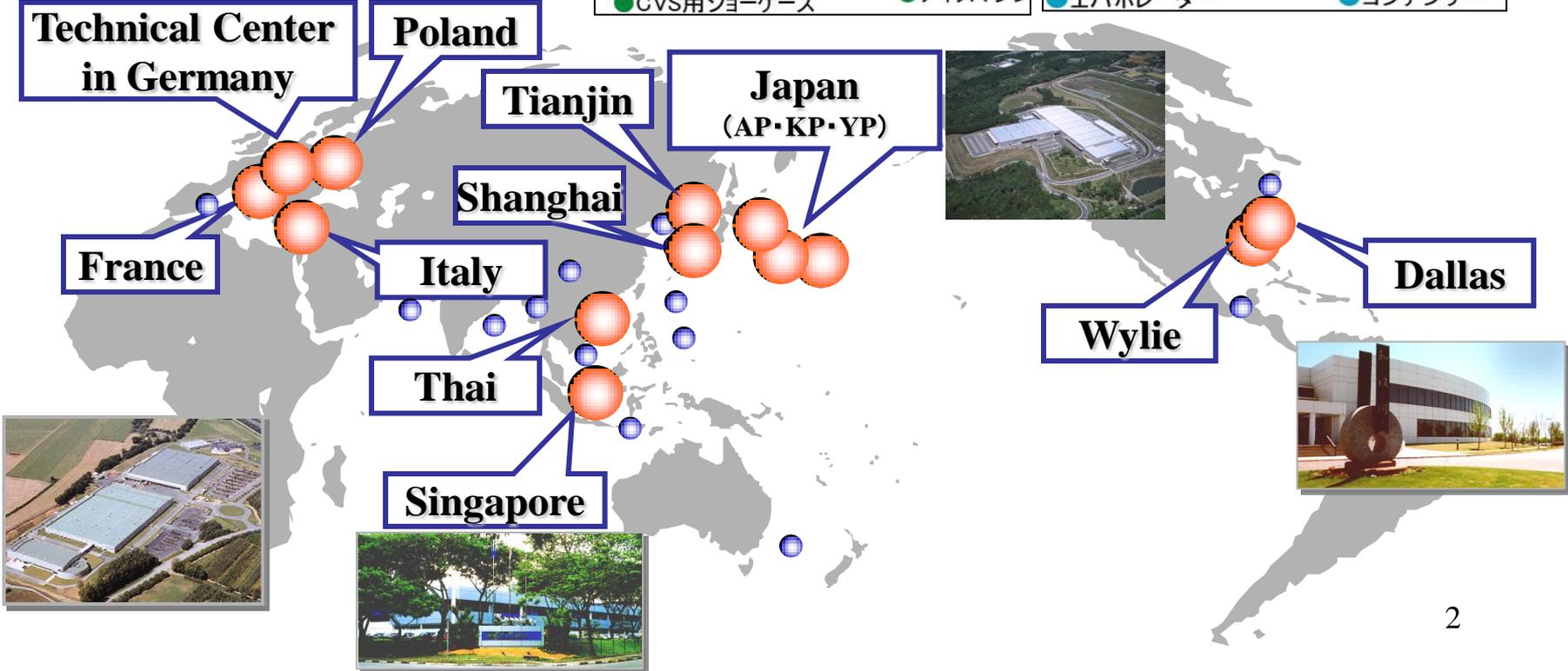
● 飲料自動販売機
● スーパー用ショーケース
● CVS用ショーケース
● アイスマシン

**流通
システム事業**



● コンプレッサー
● エバポレーター
● コンデンサー

**自動車機器
システム事業**



企業理念と安全衛生憲章



企業理念

G-SDC (サンデングループ) は国の内外を問わず法令、国際ルールを遵守し、次の10原則に従い行動します。

- 基本原則 (国際社会の中で共感する普遍的価値観) ■

- 1 良き企業市民、社会との調和**
国際社会の一員として、社会と調和し、社会から信頼される良き企業市民として成長していきます。
- 2 人権尊重**
あらゆる人の尊厳と基本的人権尊重の精神に基づく企業文化を築きます。
- 3 環境**
かけがえのない美しい地球を次の世代の人々に引き継ぐために、企業活動のあらゆる面で環境の保全に配慮して行動します。
- 4 企業倫理**
高い倫理観をもち、誠実な企業活動を行います。
- 5 安全衛生**
社員のゆとりと豊かさを実現し、安全衛生と健康に配慮した働きやすい環境を確保します。

■ ステークホルダーに対する基本姿勢 ■

- 6 お客様**
技術開発とモノづくりを基本として、品質を第一に考え、常に世界中のお客様に満足される魅力のある製品、システム、サービスを提供します。
- 7 社員**
挑戦と改革の企業文化を基本として、人間性尊重の精神に溢れた自由闊達な組織文化を築き、社員とともに成長していきます。
- 8 株主・投資家**
会社を成長させ企業価値を高めるとともに、経営の透明性向上により、株主・投資家の信頼と期待に応えます。
- 9 地域社会**
世界各地域の慣習や文化を尊重するとともに、地域社会の発展や文化の向上に貢献します。
- 10 取引先**
取引先とは公正かつ透明な取引関係に基づき、お客様に対し最高の製品、システム、サービスを提供できるビジネスパートナーとして、ともに成長します。

社員のゆとりと豊かさを実現し、安全衛生に配慮した働きやすい環境を確保します



安全衛生憲章

サンデングループ各社は、国際企業としての責任を認識し、安全、衛生、職場環境の向上を絶えず追求し、そこで働く社員は健康で、安全で、安心して働ける快適な職場環境を実現し、維持するために積極的に行動する。

■ 安全衛生行動指針 ■

- 1 法の遵守**
我々は、法を遵守し、社内規則や規定及び業務手順やマニュアルを制定し励行する。
- 2 安全管理**
我々は、職場や作業に潜む災害危険に対する感性を高め、労働災害の撲滅を図る。
- 3 健康管理**
我々は、全社員の健全な精神と身体を形成するため施策を提案し諸施策を実践する。
- 4 教育**
我々は、安全衛生教育を計画的に実施し、健全で安全な職場の実現のために積極的に活動する。

安全、衛生、職場環境の向上を絶えず追及し、そこに働く社員は健康で安全で、安心して働ける快適な職場環境を実現し、維持するために積極的に行動する

活動体制

中央安全衛生委員会

東京本社
安全衛生委員会

伊勢崎本社
安全衛生委員会

赤城事業場
安全衛生委員会

八斗島事業所
安全衛生委員会

健康づくり
推進委員会

健康づくり
推進委員会

衛生管理者
専門委員会

衛生管理者
専門委員会

衛生管理者が中心となって活動展開

国内営業拠点 18 拠点

関連個社 16 拠点

衛生推進者

活動推進の支援

非常勤産業医 3 名

常勤保健師 3 名

- **関係者と問題を共有して事例の解決に取り組み、会社の経営に寄与する**
 - ・ 労働環境の変化、職場の現状を把握し、状況の変化に応じて、現実的に実施できる事を継続的に取り組む
- **健康の視点から、社員と会社の双方がよりよい状態になるように支援する**
- **社会資源を活用する**

復職支援の取り組み過程

1、復職支援体制作り

- 問題の把握と関係部門との共有
- 連携体制の構築
- 短時間勤務規定の導入
- 就業配慮の仕組みづくり
- 外部資源の利用（リワークの活用）

2、第二段階 復帰後の支援

復職後3ヶ月間で8時間勤務と通常の業務遂行レベルを目指す

- 管理監督者への支援
- 公平性を保つための仕組みの見える化
- ルール作りと復職ガイドライン作成

1、復職支援体制づくり

1—①職場・人事との問題の把握と共有

(職場管理者の声)

「休職してからの対応は人事へ任せている」

「月に1度の届出が郵送されてくるだけで、本人と直接話していないので状態は良くわからない」

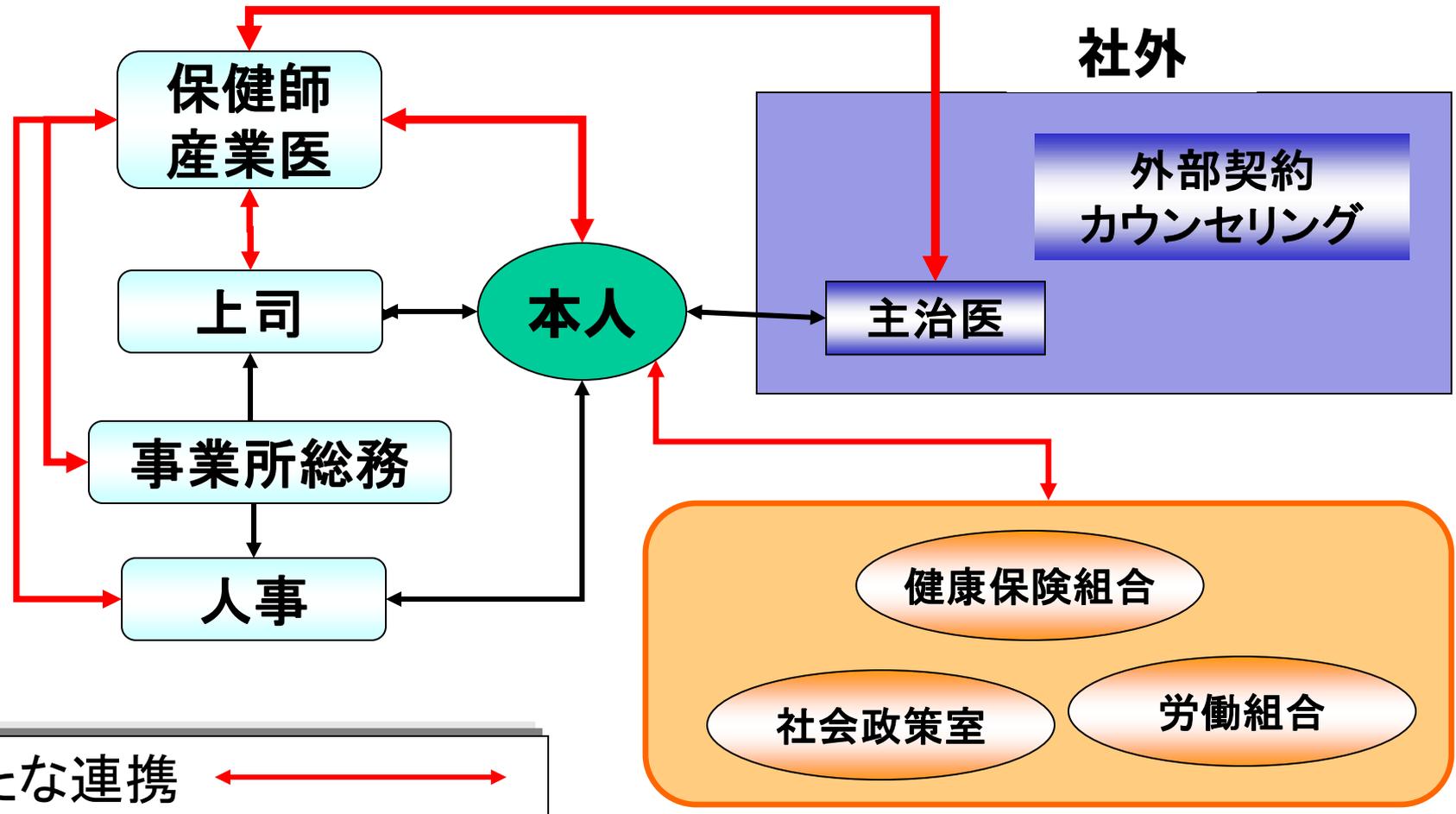
「病気になる前の状態まで回復してから復帰して欲しい」

- ・ 関係者間の連携不足。
- ・ 関係者の役割が不明確。休職中・復職の対応は人事まかせ
- ・ 主治医の意見のみで復職判定
- ・ 復職規定に基づき、全員が通常勤務で復帰
- ・ メンタルヘルス教育が未実施

休職の長期化・復帰後の再発

1、復職支援体制づくり

1—② 社内関係者の連携強化

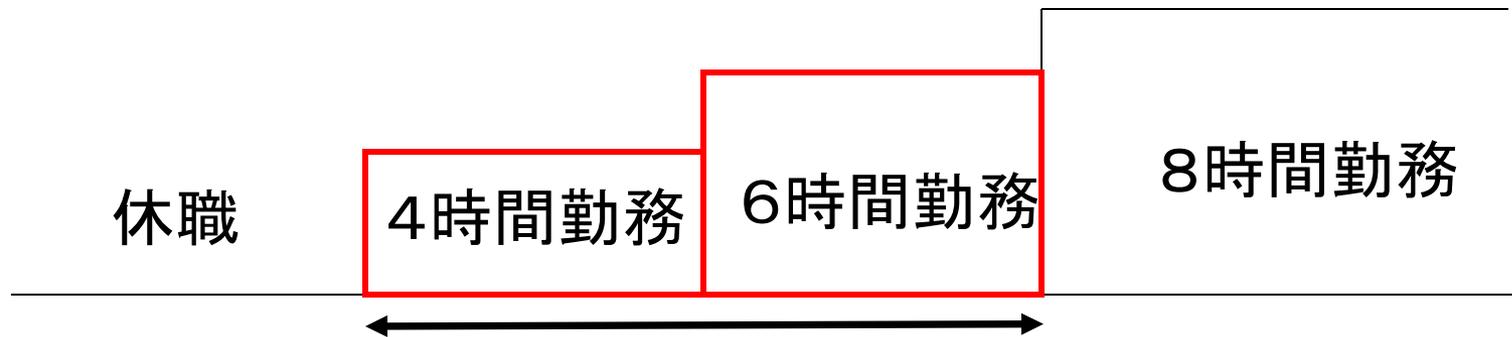


1—④ 短時間勤務規定の導入

短時間勤務制度 導入 (2005年)

【人事との連携】

- ・先行他社へ訪問し情報収集
 - ・現状の問題点と対策について話し合い
- ⇒社長承認、労使協議で承認され規定へ



短時間勤務 (期間は3ヶ月を限界)

この間で勤務状況、病状を確認

期間内に完全復職が困難な場合には休職を命ずる

1、復職支援体制づくり

1—⑥ 就業配慮の仕組みづくり

<産業医意見書の作成と運用>

◇産業医面談を実施し、復職にあたり必要な具体的な配慮事項を通知
管理監督者・人事担当者が実行計画を記載して、配慮を実施する。

| 八斗島事業所所長 総括安全衛生管理者 | | 産業医 | | 年 月 日 | |
|--|----------------------|-------|---------|--------------|-------------|
| 下記の社員について就業配慮が必要と判定しました。以下に概要を報告します。 | | | | | |
| 職場復帰 | 健康診断 | 長時間労働 | 母性健康管理 | 他(復職後フォローなど) | |
| 所属 | | 職位 | | | |
| 氏名 | 社員番号 | 生年月日 | 年 月 日 | 性別 | 年齢 |
| 勤務概要 | | | | | |
| 健康状況概要 | | | | | |
| 産業医との面談概要(所属長との協議内容も含む) | | | | | |
| 【就業区分・配慮内容】 | | | | | |
| I 就業可 | 就業配慮期間 | 年 月 日 | ～ | 年 月 日 | |
| 1 通常就業可能と認める 特に条件なし 各件につき就業可能と認めます | | | | | |
| 1) 超勤制限 ①残業 : 禁止 又 制限(月 時間以内) | | | | | |
| ②深夜・交代: 禁止 又 制限(月 時間以内) | | | | | |
| ③休日出勤: 禁止 又 制限(月 時間以内) | | | | | |
| 2) 出張制限 ①日帰出張: 禁止 又 制限(月 時間以内) | | | | | |
| ②宿泊出張: 禁止 又 制限(月 時間以内) | | | | | |
| 3) 職場変更 | | | | | |
| 4) 業務内容の変更 | | | | | |
| 5) その他 業務車輦運動 禁止 又 制限(月 時間以内) | | | | | |
| II 就業不可 | 就業不可期間 | 年 月 日 | ～ | 年 月 日 | |
| 産業医 | 就業上の意見 | | | | |
| 管理監督者 (直属上司 部門長) | 就業配慮報告書 (具体的就業措置) | | | | |
| 拠点人事責任者 | (コメント) | | | | |
| ■ 通常就業の場合の回覧: 産業医→管理監督者(直属上司)→部門長→工場長→拠点人事責任者→衛生管理者→総括安全衛生責任者/原本保管 一 写しを安全衛生グループ | | | | | |
| ■ 就業配慮/規制の場合の回覧: 産業医→管理監督者(直属上司)→部門長→工場長→拠点人事責任者→衛生管理者→総括安全衛生責任者→人事本部長→総務本部長/原本保管一写しを管理監督者(直属上司) | | | | | |
| 管理監督者(直属上司) | 部門長 | 工場長 | 拠点人事責任者 | 衛生管理者 | 総括安全衛生責任者 |
| | | | | | 人事本部長 総務本部長 |
| ■ 記入要領 管理監督者: 就業上意見をふまえて、どのような就業処置をとるのかを具体的に記入する 拠点人事責任者: 人事制度上の手続きや本人の支援など上司と連携して実施する点を記入する | | | | | |

<産業医意見書・産業医勧告書の取扱いについての注意事項>

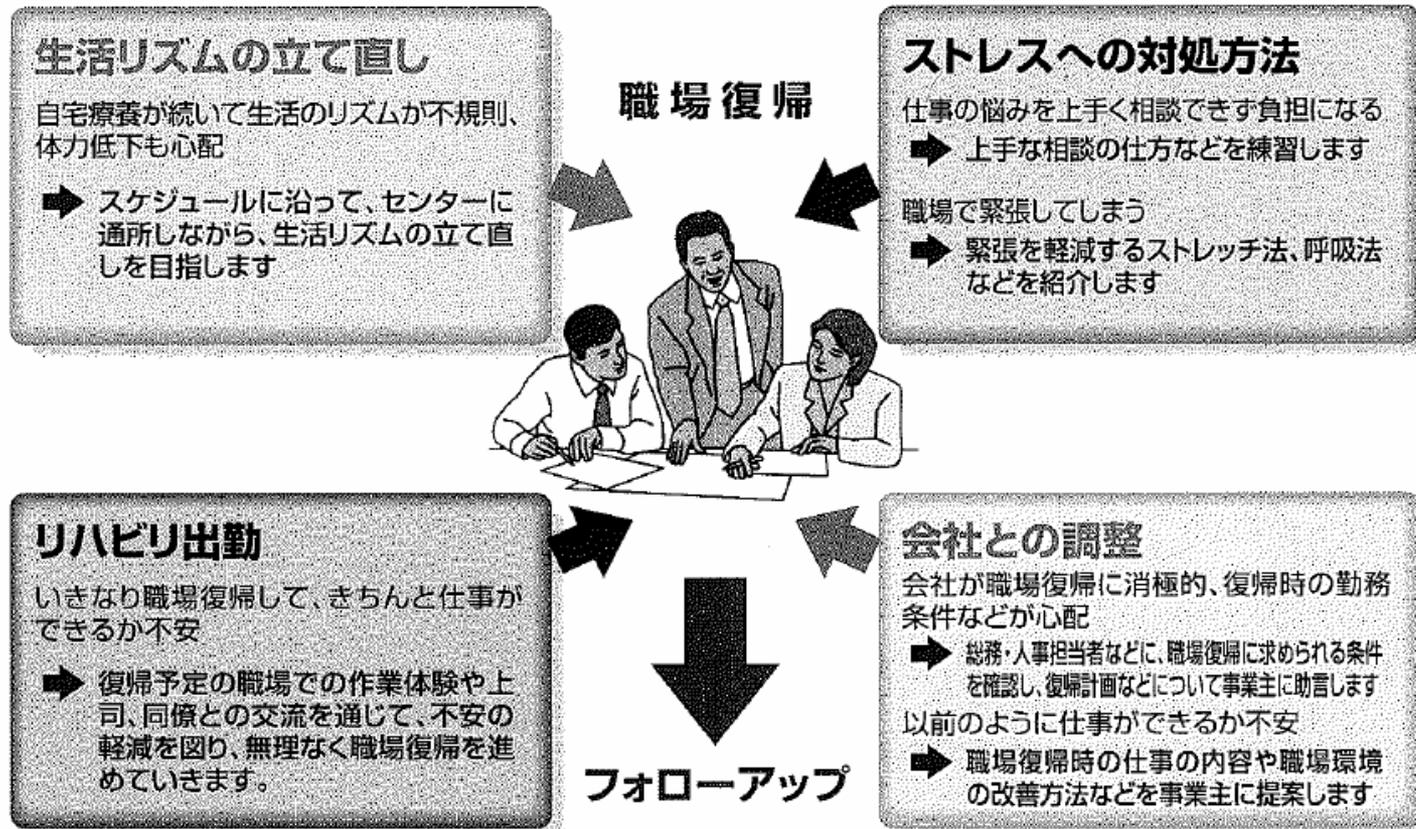
2011.8.11

- 健康保持の目的を超えて意見書・勧告書を理由に解雇などの不利益な取り扱いを行ってはならない。
- 関係者への情報提供は必要最低限とし、安全配慮に必要なプライバシー情報が漏洩しないように取り扱いに注意する。関係者とは管理監督者、衛生管理者、人事労務部門責任者にあたる。
- 就業場所・作業内容の変更などにより、当該社員の健康に影響を及ぼす恐れがある場合には健康管理室へ連絡する。
- 当該社員が職場異動する場合、産業医の意見内容を異動先の総括安全衛生管理者、職場の管理監督者へ申し送り、健康配慮の継続を図る。
- 措置内容の改善や条件を充たした時点で、産業医の判断で就業規制を解除する。

個人情報保護の取扱方の記載

1—⑤ 外部資源の利用

外部資源の活用 2006年～リワーク利用開始 群馬県職域メンタルヘルス交流会で情報提供



1—⑤ 外部資源の利用

リワーク利用の背景

(休職中の社員の声)

- ・ 散歩や図書館等に行こうと思うが、近所の目があり昼間は外出しにくい
- ・ 昼食後に眠気に襲われるが、行く場所もなく、一人で家にいると我慢できない
- ・ 自宅での読書、パソコン入力等、1人で毎日なかなか継続できない

- ・ 自宅療養中に出来ることには限界がある
 - ・ 個人でリハビリを継続するには大変な精神力が必要
- ⇒ それらを支援するには保健師のマンパワーが不足

保健師から見た職場復帰への効果～利用者との面談から～

| | |
|-------------------------|---|
| 集団プログラム | ストレス対処の意欲が高まり、自信がついた |
| | ストレスをためやすい考え方への気づいて対処が出来るようになった |
| | グループワークでの他の利用者の発言からのストレスコントロールのための気づきがあった |
| | 他者とのかかわりの中での感情コントロールが出来るようになった |
| | 利用者同士のコミュニケーションにより、病気の客観的認識が出来た |
| | 自分の伝え方が相手を不快にさせていたことに気づき、考えて発言するようになった。 |
| | 他者への批判的な考え方に気づき、他者否定から自己内省へ変化して、対策を考えられるようになった |
| | 自分の考えや、気持ちを人に話せるようになった |
| | 人に仕事を頼めない・優先順位をつけられないことに気づき、集団プログラムの中で対策を考え、復帰の不安が軽減した |
| 作業訓練 | 病気についての知識を得て、復帰に向かい積極的に行動できた |
| | 作業を通じて集中力が出てきた |
| | 定期的な面談で作業能力の回復レベルがわかり、人事が復帰のタイミングを予測して準備できた |
| 個別通支所援 | 作業能力が把握でき、職場の最低限求める作業能力を本人同席で確認でき、ポイントを絞ったリハビリを行ってもらえた。 |
| | 生活リズムのたて直しが出来た |
| | 生活活動のモニタリングによって夜型の生活習慣や不適切な休養のとり方を修正できた。 |
| | 家族の問題に向き合い、解決のためのサポートを得られた |
| | 休職中のサポーターが得られた |
| うつ病になった原因に目をむけ、対策に向かえた。 | |

1、復職支援体制づくり

1-⑤ 2006年～2012年1月現在まで 18名中17名復帰

保健師から見た職場復帰後の効果～利用者との面談から～

PCに熱中することなく、自己コントロールしている

上司に報告・連絡・相談が出来ている

休み無く出勤できている

精神的な波が落ち着いている

生活のリズムや過活動に気をつけるようにしている

認知行動療法を実践している

職場で緊張したときにリラクゼーション法を実践して緩和

自覚症状に早めに気づけるようになり、意識的に小休止を取って、リラクゼーションをしている

リワーク利用に関しての主治医の理解も変化

1-⑤ リワークと会社との連携

**2009年6月26日 リワーク利用について合同会議開催
(リワークカウンセラー・人事・保健師)**

◆利用者の事例について話し合い、どのような人にリワーク支援が効果的なのか検討

◆リワーク支援も利用について決め事を共有

1. サンデンの窓口を1本にする
2. サンデンでリワークを利用している人の人数・所属・利用期間など集約管理をする
3. 新規利用の場合、同じ事業所の社員の重複が最高2名までとし、事前にチェックして利用の申込みをする
4. 新規利用の場合、サンデンの窓口よりリワークに連絡する。
5. リワーク支援内容：
 - ①対象者・病気を抜け出しているレベル
 - ②利用期間・標準13週間 ③目的・日常生活を整えること。

1、復職支援体制づくり (04年～07年)

【新たな復職支援の流れ】

| 2002年 → | 2004年 → | 2005年～ |
|---------------------|-----------------|--------------------|
| 休職 | 休職 | 休職 |
| 復職希望 診断書提出 | 復職希望 診断書提出 | 復職希望 診断書提出 |
| 本人・管理者・人事 個別面談や書面のみ | 本人・管理者・人事・保健師面談 | 本人・管理者・人事・保健師面談 |
| | | リワーク支援 (必要に応じて) |
| | 必要時産業医面談 | 産業医面談 |
| | 産業医意見書発行 | 産業医意見書発行 |
| 復職命令書 | 復職命令書 | 復職命令書 |
| | | 短時間勤務 |
| 通常勤務 | 通常勤務 | 通常勤務 |

2、第二段階 新たな課題への対応

復職後3ヶ月間で8時間勤務と通常の業務遂行レベルを目指す

復職後に発生した新たな課題

(職場の声) 「いつまで業務配慮の必要があるのか」
 「最初のうちは配慮できるが、長期間の業務量軽減の配慮はできない」
 「本人は一人前の仕事をしていると思っているが、実際には半分以下の仕事を与えていて、このままでは職場が困る」

課題【通常勤務の判定があいまい】

- 勤怠だけで評価
- 業務遂行レベルについての就業評価をしていない。
- 本人に業務遂行レベルの目標を示していない

同僚との間に不公平感が生じ、働きにくくなる
 本人・職場双方にとって問題となる

2、第二段階 新たな課題への対応

先行他社との比較

- 復職後最終的には作業量と作業内容で通常勤務まで回復を求めている

人事と復職支援についての検討会を開催



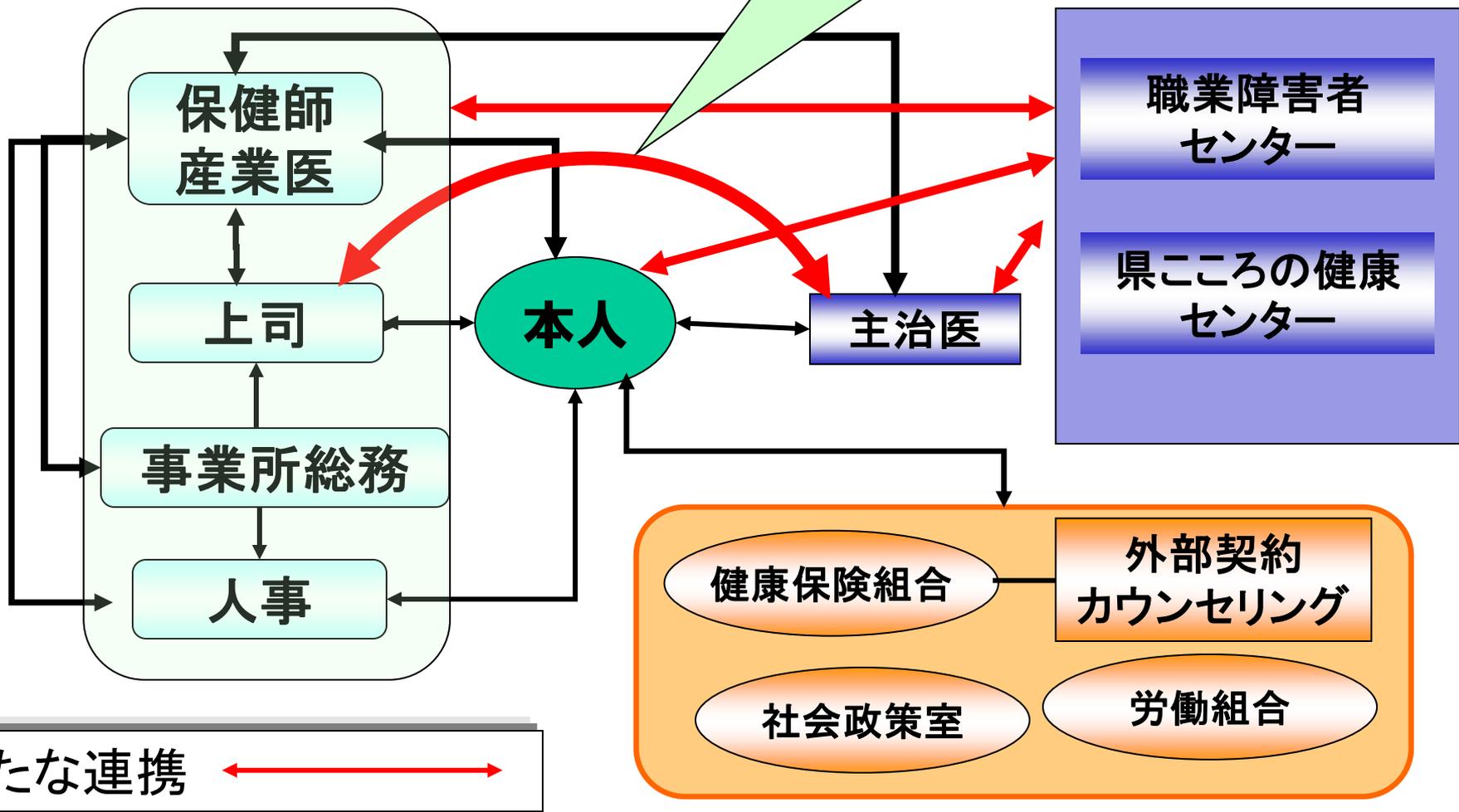
【改善策】

- ◆ 管理職への支援強化
- ◆ 制度、ルール、役割、支援体制の見える化

2、新たな課題への対応 管理職への支援強化

復職のキーマンは
管理監督者

社外資源



新たな連携 ←→

2、新たな課題への対応

制度、ルール、役割、支援体制の見える化

長期不就業開始 【治療に専念】

| | 本人 | 所属長 | 総務・人事 | 保健師 | 産業医 | 書類 | |
|--|---|--|---|------------------|-----|---------|--|
| 長期不就業開始 | 病気や仕事のことが気になり、頭がぼんやりしますが自分自身が優先することは、治療に専念して元気になること、思い出してください。 | 社員の話をきく。いつもの彼でない状態や行動があったら本人に自分か心配していることを伝えて、専門家への相談や受診をすすめる。 | 「長期不就業」を人事へ提出 | 社員と面談や受診先の相談をする。 | | 長期不就業 | |
| | 体調不良で休むことを上司に連絡する | まず受診をして体を休めること、体調を整えることを優先してくださいと伝える | | 健康管理室の連絡先を社員に伝える | | 診断書 | |
| | 自己判断で様子を見ないで、所属長や保健師や社外相談機関を利用し、病院を受診する。SDC健康づくりカードに社内外相談連絡先記載あり | 社員の療養中の所在と連絡先をきく。 | | | | | |
| | 欠勤等による不就業が暦日で7日以上(土・日・祝日を含めた日数)に亘ることが明らかになった時点で、速やかに「長期不就業」を所属長に提出する | 長期不就業が7日以上想定される場合、社員に「長期不就業」と診断書の提出を伝える。会社に「長期不就業」を待参することが難しい場合は所属長と提出方法を相談する。例:郵送等 | | | | | |
| | *「長期不就業」について：不就業の理由が傷病・出席による場合は、医師の診断書を添付する。有給休暇、積み立て休暇を取得して休む場合も提出する。リカレントや喪事休暇の場合は提出不要。 | 長期不就業で休養している場合、会社や業務から離れたほうが休養できるので、毎日の連絡はしないことが多い。次に連絡する日にちを決めておくこと。約1〜2週間後の再診の後や、診断書の期限が切れる前がよい。 | | | | | |
| | 会社に「長期不就業」を待参することが難しい場合は所属長と提出方法を相談する。例:郵送等 | 「長期不就業」は所属部門責任者が確認し総務経由で人事へ提出 | 【提出書類について】 休職後最初の3ヶ月は会社より私傷病見舞金の支給があり、「療養経過報告書」を1ヶ月単位で人事から送付する。その後は健康保険より傷病手当金の支給があり、「傷病手当金請求書」を人事から送付する。全期間の「長期不就業」を健康管理する。 | 所属長と総務と情報を共有する | | 療養経過報告書 | |
| |  | *「長期不就業」について: 勤怠経過は有給額を確認して記入する。不明な場合は人事に確認する。所属長の意見欄を記入する。 【豆知識】 原因について本人も気づかないことやわからない場合もあるので、体調不良の現時点では追及しすぎない。 体調不良のため、長期不就業や診断書提出の説明をいっぺんにしても伝わっていない場合がある。社員が落ち着いた時点で再度説明する。 病気の診断は医師がするので、私たちは病名にこだわらず、社員の体調回復の支援をする。 多くの人がかかる可能性のあるうつ病についての知識はもっておく。うつ病は治療で回復する。脳のホルモン物質量の低下が関係しているといわれている。症状は不眠と憂鬱がでない、食欲がなくなり生活に支障がでる。治療をせずに放置しておき、症状が悪化していくと自信喪失や罪悪感の症状がでて、本人にその気がなくても、まがさすと(自死の危険性もある)があるから治療をすすめたほうがよい。 | | | | | |
| 【提出書類について】 休職後最初の3ヶ月は会社より私傷病見舞金の支給があり、「療養経過報告書」を1ヶ月単位で人事から送付されるので返送する。その後は健康保険より傷病手当金の支給があり、「傷病手当金請求書」を人事から送付されるので記入後返送する。 全期間、「長期不就業」は提出する。 | | | | | | | |

2、新たな課題への対応

制度、ルール、役割、支援体制の見える化

短時間実施計画書(案)

様式 2-1
労働者健康安定のための労働時間短縮に関する法律（労働時間短縮法）第10条第1項第2号の政令（労働時間短縮法施行令）第10条第1項第2号の表第1号のイに定める様式（案）

| | | | | | |
|----------|---------|----------|----------------|-----------|---|
| 所属 | 課 | | 所属センター グループ | 従業員 氏名 | 印 |
| 短時間実施開始日 | H 年 月 日 | 短時間実施終了日 | H 年 月 日 | | |
| 最近の休業歴 | 休業開始 | 休業終了 | 休業の理由 | 病名 | |
| | H 年 月 日 | H 年 月 日 | 有給・喪失・病気 | | |
| | H 年 月 日 | H 年 月 日 | 有給・喪失・病気 | | |
| 医療機関 | 名称 | | 主治医名 | | |
| | 所在地 | | 電話番号 | | |

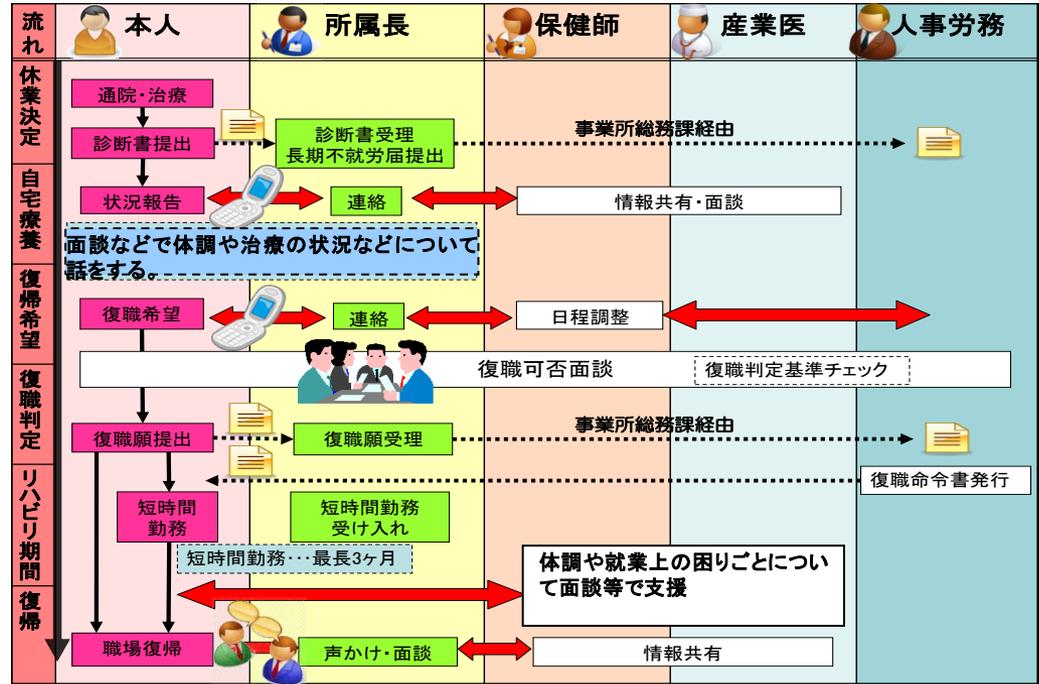
短時間実施計画書 - 表の構成

| | | | | | |
|---------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 短時間実施 適用理由 | 1. 本人希望 2. その他 | 短時間実施の範囲・条件 短時間実施の期間 | 短時間実施の範囲・条件 短時間実施の期間 | 短時間実施の範囲・条件 短時間実施の期間 | 短時間実施の範囲・条件 短時間実施の期間 |
| 短時間実施 適用期間 | H 年 月 日 至 H 年 月 日 | | | | |
| 短時間実施内容 | 実施内容の概要 | 実施状況・医師診断 | 状況 確認日 | 出費 状況 | |
| 期間 | H 年 月 日 | (本人) | / | / | |
| 期間 | H 年 月 日 | (上司) | / | / | |
| 期間 | H 年 月 日 | (本人) | / | / | |
| 期間 | H 年 月 日 | (上司) | / | / | |
| 期間 | H 年 月 日 | (本人) | / | / | |
| 期間 | H 年 月 日 | (上司) | / | / | |

① 短時間実施は、短時間実施開始時、実施計画を本人と立案する。
 ② 月に1度、従業員と本人で実施の状況及び出費状況の確認をすること。

休職・復職の流れ(見える化)

図1. 八斗島事業所での対応フロー図



生産事業所が中心になり作成・モデル運用中

以上
ご静聴ありがとうございました