

第4節 B社における提案事例

1. B社の沿革

B社は、中部・関西・中国地区等を中心に家庭電化製品・OA情報通信機器の販売及び修理等を行う店舗を展開している地域密着型の小売業を行っている。

B社は、「お客様第一主義」を経営理念とし、「サービス型小売業」を強化しながら顧客満足度の向上を図っている。最近では関連企業との合併による企業規模の拡大がはかられ、現在、1,500名近い従業員数となっている。

2. 障害者雇用の経過・現状と課題

B社では、一人あたりの生産性を向上し売上高の向上を図る一方で、基盤エリアの徹底強化のために積極的に出店し、地域一番の店舗として顧客を獲得するビジョンを持って経営されている。その一方で、競合店の増加による販売競争の激化、店舗拡大による職場環境の変化等により、うつ病を発症する従業員が増加し、配置転換等による本部での受け入れ等の方法が限界に達していた。

このような状況の中、B社では増加するうつ病休職者に対し、店舗勤務も含めた職場復帰の受け入れの必要性が高まり、会社としてどのような支援・取り組みが可能かを相談するため、同社健康保険組合からZ障害者職業センター（以下「センター」という）へ来所した。

相談の中で、従業員の多数を占める店舗勤務者の主なストレス要因について検討したところ、まず環境的要因として音の環境があげられた、B社店舗では、常に宣伝用の音楽が流れるだけでなく、勤務時間中は常にインカムを装着し指示・伝達を行っており、休憩・勤務のON/OFFの切り替えが困難となっていた。また、社会的要因として、店舗勤務者の業務内容の多さや同時平行して複数の業務を進めなければならないことや営業時間の長さがあげられた。さらに、シフト勤務による不規則な生活等による身体への影響や職場内での販売目標のプレッシャーや顧客との値引き交渉のストレス、クレーム対応等による精神的要因も考えられた。これらの要因に加えて、社内でのうつ病への理解が十分でなく、発病した従業員が復職する場合には、即戦力としてこれらの業務が行えることが当然視され、配慮が得られにくい状況もあった。

このようなB社から示された障害者雇用の課題は、次の3点に整理された。

まず①増加するうつ病に対し職場全体の問題としてとらえ、職場でのうつ病の理解促進を図る必要があること、次に②店舗従業員の発症の場合には、配置転換等に限界があるため店舗内業務への復職・適応の可能性を検討する必要があること、さらに③うつ病を発症した従業員が安心して復職できるような支援のステップを店舗内業務についても明確化すること、であった。

3. 事業主支援の取り組み

B社に対し実施された支援経過の概要を図26.に示した。

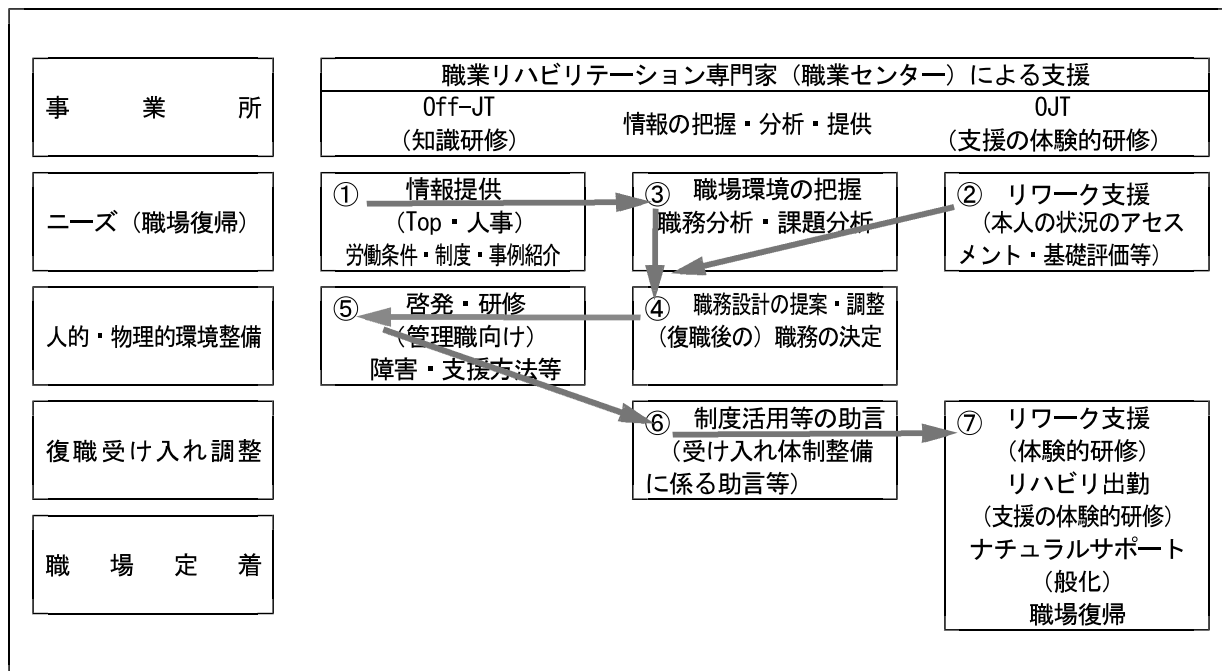


図26.B社に対する事業主支援の取り組み

(1) 情報提供 (図26.①)

B社健康保険組合からセンターへ問い合わせの中で、休職者の職場復帰のあり方、会社内での研修等について、相談をすすめ、健康保険組合が中心となり、会社担当者へ管理職に向けたメンタルヘルス研修を実施すること、休職中の者にリワーク支援の利用を提案し、実際に利用していただき、その方を通し、具体的にうつ病についての理解を促していく取り組みを目指すこととなった。

(2) リワーク支援 (図26.②)

健康保険組合担当者と本社人事担当者との話し合いの中で、休職者へのリワーク支援について情報提供し、センターにおいて、aさんのリワーク支援の利用相談を開始した。

この段階でB社のニーズとして、店舗販売員としての復帰を目指したいこと、aさんも事務職への配置転換ではなく、「店舗販売員として職場復帰をしたい」というニーズが確認された。

(3) 職場環境の把握 (図26.③)

これらのニーズを受けて、店舗販売員への職場復帰のあり方について検討するため、実際の店舗において、職務創出のための課題分析を行った。

(ア) 店舗内業務の分析

課題分析では、まず、店舗全般的な職務の分析を行い、それらに基づき店舗内での役割ごとの従業員の業務の分担を表32.のように整理した。

表32.B社店舗業務における役割分担

	一般社員	リーダー社員	フロア長	副店長	店長
接客(商品説明)	○	○	○		
接客(価格交渉)	○	○	○		
接客(クレーム対応)	○	○	◎	○	○
販売目標管理	○				
在庫チェック(随時)	○	○	○		
棚卸(月1回)	○	○	○		
棚卸(半期1回)	○	○	○	○	○
売り場作り(レイアウト変更、商品補充、清掃)	○	○	○		
清掃(担当コーナーのモップかけ)	○	○	○		
POP作成、プライスカード作成	○	○	○		
発注(チラシ・売れ筋商品の追加)	○	○	○		
返品(随時:伝票作成、返品処理)	○	○	○		
日報、引継事項の伝達・記入	○	○	○		
商品勉強会の準備	○	○	○		
勤務シフト調整・作成	○	○	◎		
メーカー派遣社員の管理等	○	○	◎		
パート・アルバイト社員の労務管理				○	○
コーナー長へのアドバイス等				◎	○
月次数値把握				○	○
年次数値把握				○	◎
売上げ予算管理・目標設定				○	◎

(イ) 一般社員業務の分析

次に、一般社員の一日の業務の流れを、販売業務とそれと同時並行で行われる付随業務とに分類・整理した(図28)。

その結果、付随業務の中には、返品作業やPOP作成、プライス作成等の単独で実施可能であり、複数の社員から特定の社員に集約可能な作業があることがわかった。

また、B社の店舗において、社員とパート・アルバイトの業務を明確に区分けし、社員のモ

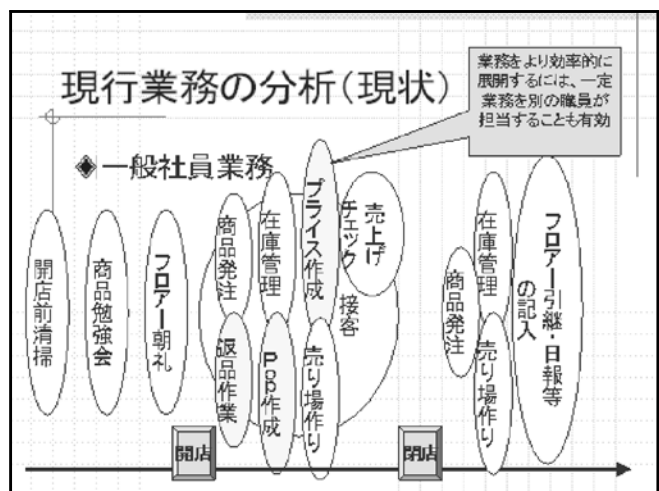


図28. 一般社員の一日の業務

チベーションを下げることなく、うつ病者の職場復帰を受け入れを図るためには、社員業務を段階的に行うことが望ましいと考えられた。さらに一般社員は複数の担当商品をもっており、自分で行う業務は原則、その社員が全て行うことが望ましいとされているが、他の社員が行っても支障がない業務内容については、むしろ他の社員がある業務を集約して行うことにより、一般社員が本来業務に集中することが可能となり、残業時間等を減らしながら、店舗全体として業務効率が向上すると考えられた。

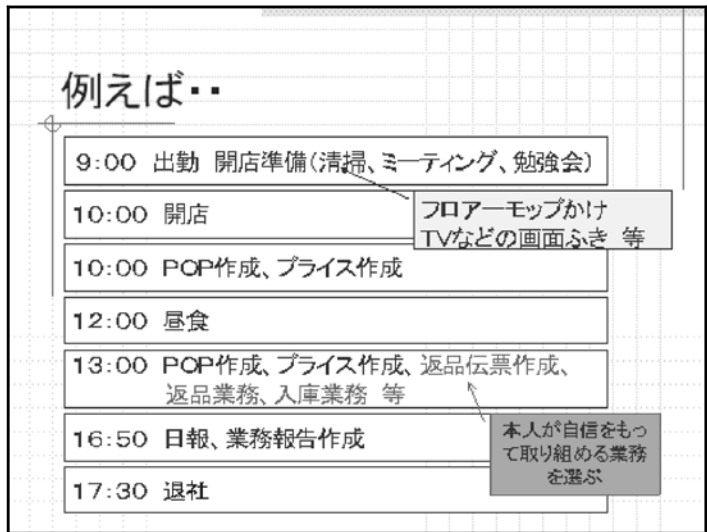


図 29. 対人業務をしない店舗社員業務の例

そこで、店舗業務の中から心理的な負担感の大きい対人業務である販売をしない店舗社員業務の創出を検討した(図 29.)。

(4) 職務設計の提案・調整 (図 26.④)

(2) の検討結果に基づき、段階的な復職支援として、最初是对人業務をしない店舗社員業務を中心に行い、段階的に販売を担当していく支援プラン(図 30.)を会社へ提案した。

なお、B社に対して行った復帰支援の提案書の内容は、「1. うつ病の概略、2. 業務の分析(店舗販売員)、3. 職場復帰に向けた職務の整理、4. 本人向け研修プラン(対処能力の向上)、5. 社員向け研修プラン(人的環境の整備)」という構成であった。

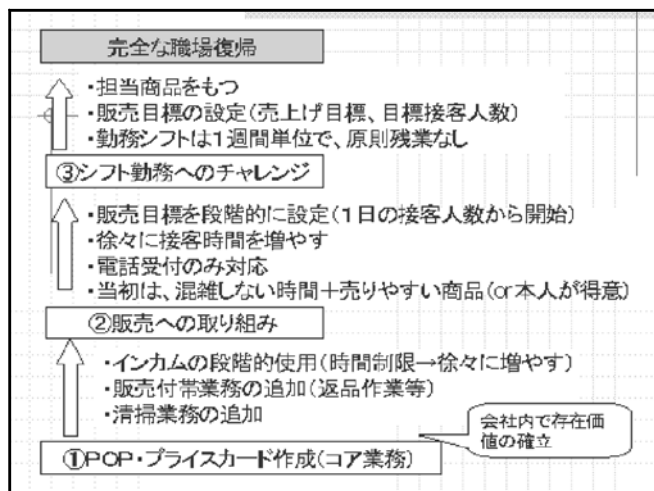


図 30. 段階的な職場復帰プラン案

(ア) 段階的な職場復帰の提案

うつ病者の職場復帰を考える場合に重要なことは、ストレス・疲労のマネジメントである。そのため、ストレスが少ない状態から段階的にストレスをかけていくこと、過度の疲労状態にならない方法を考える必要がある。また、職場復帰後、当面は必要とされる配慮事項として、変動の大きなシフト勤務ではなく、固定した時間帯に勤務し、仕事の見通しを持ちやすくすることも重要である。

さらに、うつ病者の職場復帰にあたっては、自信を持てる職務内容であること、周囲の同僚などの役に立っていること、上司から評価される内容であることも大切な要素である。

これらの点を考慮して、次のような内容を提案した。

① POP やプライスカード作成

この作業は、毎日コンスタントに作成する枚数が確保できること、店舗によっては 1 名の職員に作成作業を集約していること等から、対象者の職場復帰後のコア業務として設定する。その際にパソコンスキルの高い人、ソフトの操作が苦手な人については、センターにおいて事前にソフトの技能習得研修を実施する。

POP 作成やプライスカード作成が軌道にのり、1 日の勤務時間に余裕がでてきた段階で、その他の販売付帯業務を段階的に勤務時間内に実施する。このとき、インカムの使用時間を制限し、徐々に使用時間を増やしていくことが望まれる。

② 販売業務へのチャレンジ

安定した勤務が 1 ～ 2 ヶ月程度継続できた段階で、②の販売業務へのチャレンジに移行する。最初は、来客の少ない時間帯に、もっとも売れやすい商品もしくは本人の得意な商品について、商品説明から行う。接客を行うことに伴い、POP 作成やプライスカード作成、販売付帯業務の実施量は減らす。徐々に、接客時間や接客人数を増やし、価格交渉や達成可能な販売目標を立てていく。

③ シフト勤務へのチャレンジ

さらに、③シフト勤務へのチャレンジでは、医療関係者等のシフトの設定方法を参考に、生活リズムを維持しやすいよう、「週単位でシフトを変更」し、生活リズムの確立を促す支援が必要となる。

④ 職場復帰の留意点

販売業務への取り組みの留意点として、店舗や対象者の希望によって個別検討が必要であること、取り組み期間は少なくとも 2 ～ 3 ヶ月程度を確保することが望ましいこと、適切な販売目標の設定が自分でできるよう支援する必要がある。

(イ) 人的環境の整備に向けた提案

職務設計の提案・調整の段階で、社内のうつ病の方々へのフォロー方法等についても提案を行った。特に、店舗勤務を前提とする場合には、各店舗の店長職の方々へのうつ病への理解が望まれることから、まずは、店長職の方々への集合研修の必要性について提案し、その実施について検討し、以下のように実施した。