

特集

働く人の心と体の健康

— 組織の活性化に向けた人事管理



健康管理を経営的な視点で捉えて働く人の健康に配慮し、職場の安全確保や環境の改善を進めることで、組織を活性化させて生産性や働く人の自律性の向上をめざす企業が増えている。そして、そうした企業からは、中・長期的な視野に立った人的資源開発と同時に、個人と組織双方が健康を追求している姿勢が垣間見える。特集では、取材した健康職場をめざす企業事例や就労と治療の両立に関するヒアリング調査、愛知県経営者協会の「健康経営」に関わる報告書などから、組織を活性化させる人事管理を考える。

<今号の主な内容>

【インタビュー】自ら考え行動する人材を育成することで健康な職場づくりを実践

東急電鉄 巴政雄・取締役 専務執行役員

【事例】活性化した職場をめざす企業の取り組み

調査・解析部

日産自動車 コマツ 日立化成グループ レンタルのニッケン

東洋交通 アクロクエストテクノロジー

治療と職業生活の両立支援に関するヒアリング調査

調査・解析部

ストレスチェック制度の意義と企業に求められる対応

—メンタルヘルスケア・ジャパン 2015 セミナーから

調査・解析部

「健康経営」の取り組みに関する調査と事例を掲載—愛知県経営者協会報告書

自ら考え行動する人材を育成することで 健康な職場づくりを実践

——人を大事にする価値観を基本に働き方の改革を 東京急行電鉄株式会社 巴政雄・取締役 専務執行役員に聞く



東急グループの中核企業である東京急行電鉄（東京都渋谷区）では、快適で働きやすい職場環境をつくり、従業員一人ひとりが健康で明るくいきいきと働くことが、安全の確保と顧客に対するサービス提供の第一歩と捉えている。また、同社では「お客さまに選ばれる企業」であるために、社員が共有すべき価値基準として「顧客価値」「挑戦」「共創」の三つの「志」と「考える」「すばやく動く」「対話する」「やり抜く」「学習する」の五つの「行動」から成る「東急バリュー」を打ち出しており、その概念を実践できる人材の育成をめざしている。人事労務を掌管する巴（ともえ）政雄・取締役 専務執行役員（写真）に、従業員に対する思いや企業が健康対策に取り組み意義などについてインタビューした。

「シャインシャイン（社員 shine）」を大切に

——まず、企業が働く人の健康に関与するスタンスについて伺いたい。その

ことで、企業活動が一層活きてくるような風土が根付くようになれば、会社と従業員双方にとってメリットになると思うが、そういった環境をどのように構築していったら良いのだろうか。

社員の企業人としての生活は長期にわたるし、その間の健康の保持・増進は、働く場を提供している会社にとって最重要活動だと認識している。私は「シャインシャイン（社員 shine）」という言葉を大事にしていて、よく使う。企業は社員一人ひとりが輝いていて成長できるものであり、それがなければ職場管理や会社としての事業の成果も良い方向には行かないと思っっているからだ。

その考えに至った背景に、当社の創業者である五島慶太の言葉がある。五島は人に対する思いが非常に強く、「人の成功と失敗のわかれ目は第一に『健康』である。次には『熱（情熱）』と『誠（誠実）』である。体力があつて、『熱』と『誠』があるならば、必ず成功する」との言葉を残している。まさにその通りで、「社員 shine」は、これを自分なりに表現したもの。社員一人ひとりが健康であることを前提に、内発的に輝きを発し、その輝きがさらに強く明るくなるようにすることを強く意識している。

そのためには、「信頼」がすべての礎になる。人との関係において良い環境をつくることだ。お客様との関係や上司と部下、先輩と後輩など、ステークホルダーとの関係には必ず人が介在する。そういった人たちとしっかりとコミュニケーションを取ることができ、さまざまな情報を得ることができ、自分自

東京急行電鉄株式会社 概要

2015年3月末時点

代表者：取締役社長 野本弘文
設立：1922年9月2日
従業員数：5,049人（単体）*男女比87：13
内訳 鉄軌道事業：3,042人
その他事業：667人
その他：558人
出向社員：782人
参考 連結従業員数：21,499人
事業内容：鉄軌道事業、不動産事業

*上記従業員のほか、有期契約労働者として契約社員613人、パート社員859人が働いている。

身も触発され、そして会社も成長する。当社にはそういった面での「人を大事にする」基盤があると思っっている。で、その価値観を大事にしていきたい。

個性を尊重し、人を活かす

——貴社の経営理念のなかに、「個性を尊重し、人を活かす」という文言が入っている。この言葉も、そういった考え方の流れのなかで入っているものなのか。

このキーワードには、「人は皆、違いがあつて当たり前なのだから、個性を活かしながら一緒にみんなで仕事をしていこう」といった思いが込められている。こうした考え方は以前からあったものだが、一九九七年に新しい経営理念を策定した際、このキーワードを明文化した。とても良かったと思っ

図表 ライフ・イベントに合わせた制度を拡充し働きやすい環境へ

	子どもを妊娠したとき	子どもを育てるとき	介護が必要なとき	共通
業務配慮	<ul style="list-style-type: none"> —危険・有害業務の免除 —軽易な業務への転換 —所定外労働の免除 —深夜労働の免除 —保健指導・健康診査に基づく業務配慮 	<ul style="list-style-type: none"> —育児時間 —所定外労働の制限 —所定外労働の免除 —深夜労働の免除 	<ul style="list-style-type: none"> —所定外労働の制限 —深夜労働の免除 	
柔軟な働き方	<ul style="list-style-type: none"> —在宅勤務 	<ul style="list-style-type: none"> —短時間勤務 —在宅勤務 	<ul style="list-style-type: none"> —短時間勤務 —在宅勤務 	<ul style="list-style-type: none"> —スライド勤務
休暇・休職	<ul style="list-style-type: none"> —出産休暇 —妊娠中の休暇 —保存年次休暇 (保健指導・健康診査の受診) 	<ul style="list-style-type: none"> —育児休職 ※一部有給化 —子の看護のための休暇 —保存年次休暇 (家族の看護・介護) 	<ul style="list-style-type: none"> —介護休職 —家族の介護のための休暇 —保存年次休暇 (家族の看護・介護) 	<ul style="list-style-type: none"> —年次休暇 —半日休暇・時間休暇
その他	<ul style="list-style-type: none"> —モバイルPC貸与 (産休育休者) 	<ul style="list-style-type: none"> —モバイルPC貸与 (産休育休者) —復職者人事面談 —病児保育支援 —学童保育支援 —休日事業所内保育サービス 		<ul style="list-style-type: none"> —特定職制度 (短時間・短日数勤務が可能) —カムバック制度

また、当社は企業立病院として東急病院を運営している。健康診断の実施から医療サービスの提供までワンストップの健康管理の環境を有している。フル活用して、社員の健康管理に取り組んでいきたい。さらに、社内医療資源があることは街づくりにも活かせる。同病院は、地域医療の担い手の一機関として、地域住民の安全・安心な生活の礎にもなる。

—貴社は多摩田園都市に住む人々の

街づくりを目的として、不動産や生活サービス、ホテルなどのさまざまな事業を展開してきた。そして、その手段としての鉄道事業もある。住民のニーズにこたえるサービスを提供するために、社員の健康をより重視している面があるのだろうか。

それは当たり前のこと。とくに、鉄道やバスの乗務員など交通従事者はいろいろな意味でお客様の生命を守っている。運転中の突発的な発症は事故につながる可能性があるため、健康面

での不調を早めに察知して診察することで未然防止に努めることが大切だ。また、今年から新しい経営計画が始まった。この大きな流れのなかで、「ワークスタイル・イノベーション(働き方改革)」の実現に向けた管理職のマネジメント意識の改革を掲げている。

ワークスタイル・イノベーションの実現を

「ワークスタイル・イノベーション」では、具体的にどういった活動を考えているのか。管理職の意識改革の活動について聞く前に、全体の改革イメージを伺いたい。

これには二つの意味がある。まず一つは、多様なワークスタイルへの対応。成長産業などで働く人たちに一段高めたワークの場を提供する目的で、時代の変化に対応できるようなオフィスをつくる。一例をあげると、「日本一働きたい街」をめざして、今春に竣工した二子玉川ライズがわかりやすい。駅から多摩川まで道路に接しないで歩ける専用通路が通り、通路沿いには商業施設や多目的ホールがあって、隣接する高層建物にはオフィスやホテルが開業するなど、環境に優しく、働く人たちの創造性を発揮できるような街づくりをしている。ヒカリエを中心とする渋谷の交流施設も同様の考え方で整備したものだ。

もう一つは、当社の社員がいきいきと働ける職場環境を具現化しようというもの。社員一人ひとりにスポットライトをあてて、時代や事業環境の変化にマッチした仕事を一緒にしていく方

向性を打ち出しており、①多様な人材が活躍できる制度になっている②あらゆる単位の組織で風通しの良い職場になっている③社員全員が高い意欲と働きがいをもって働いている——ことをめざす姿に掲げている。

良質なコミュニケーションで上司・部下の相互理解を

—多様な社員が安心して働き、能力を発揮できる環境を充実させていけば、その延長線上に企業の活性化や生産性向上がみえてくる。ただし、それには人事諸制度を整えるだけでなく、社員の意識に踏み込んだ活動も求められる。制度はある意味、会社がプランとして出して実施していくもの。たとえば、当社は働きやすい環境をめざしてライフ・イベントに合わせた制度を拡充させてきている(図表)が、制度が整ったから職場がいきいきするとか生産性が高がるのか、そう簡単な話ではない。私が大事だと思っているのは、制度をつくる以前の問題として、いま一度、自分たちの職場の棚卸しや事業環境、従業員特性、社風などについて考えること。それには、管理職のマネジメント意識の改革が必須であり、今月、全管理職を対象に「部下と良好なコミュニケーションが取れているか」や「職場でどういうコミュニケーションを取っているか」を改めて確認させてもらう「トークwith活動」の機会を設ける。そこで、良質なコミュニケーションとは何なのかを投げ掛ける。

—今の管理職のマネジメントの特徴

や課題はどういったことなのか。そして、改善のイメージをどう描いているのだろう。

この背景には、多様な価値観やプライベートへの配慮がある。今は「こういうことは個人情報」そんなことを聞いたら失礼だ」などと、ややもすると職場で緊急連絡先も教え合わないような事態が起きかねない状況にある。遠慮に近い過度な配慮がなされて、結果として必要なコミュニケーションが希薄化している。

上司が部下のことを全部細かく知る必要はないし、もちろん立ち入ってはいけないこともある。しかし、家族構成や健康状態などの状況くらいは日常のコミュニケーションを通じて理解しておくべきだし、そうすることで少し様子がおかしかったり普段と違っていたりしたときに「何かあったの？」と自然に聞けるような関係性が築ける。必要なコミュニケーションが取れていないことの延長線上に、職場の風通しの悪さとか、ハラスメントやメンタルヘルス不調、ひいては不祥事や事件などがあるのではないかと、といった問題意識がある。

管理職のマネジメント意識を変革することで、上司と部下の相互理解やチーム力の向上を図っていききたい。そういうった考え方のなかで、諸制度に関する必要となる改善の必要性などについて確認していく。

情報が素直に通る健全職場をめざす

そうした取り組みが社員の健康の

みならず、健全な職場をつくっていくということなのか。

会社がやることなので、元気な人たちの仲良しクラブにしたいわけではなく、会社組織として職場を活性化させたい。もつといえ、当社の風土として上意下達の必要な要素が強い面もあるが、これからは過去に経験したことのない事例にあたった時に、臨機応変なコミュニケーションが取れるような感覚を強めたいし、この活動が一つの突破口になればと思っている。

実際、現場の的確な対応は日々のコミュニケーションを通じてできるようになる。今後はもつとできるような、情報が素直に通る職場にしていきたい。上司と部下が立場上の形式的な会話だけでなく、普段からいろいろな情報を共有して良質なコミュニケーションを取っていることで、臨機応変な応用力も身につけてくる。規則通りやらねばならない部分はもちろんあるが、今は何かを察知したらルールを超えて対応しなくてはならない時代になっている。



日常のコミュニケーションで応用力も身につけてくる。(東急電鉄提供)

「少しずつ」の良さの追求が会社の成長に

「働く人も多様化しているが、それ以前に顧客ニーズも多種多様で複雑化している。時代環境にマッチした働き方を追求する流れのなかで「考えて自律的に行動する」人材を育成することが求められている。

当社はマンションにしろ、戸建て住宅にしろ、東急ストアで売っている物品にしろ、扱う商品すべてが生活に密着している。社会環境の変化に敏感に対応しなければならず、たとえば「高齢化してきたらこういう面で困ってくるだろうから不便がないように」と、現状維持ではなく、少しずつでも良い状況になるように考え続けなければ事業として成立しない。その「少しずつ」の良さが沿線の価値向上につながるし、それが当社の事業の根幹になっている。言われたから何かをするのではなく、自分たちのサービスのなかにその気持ちがないと、お客様から受け入れられず、当社の事業自体が行き詰まることになる。

それは、社員が自分の悩みや家族の悩みを解消していくことにもつながる。当社は提案制度とか社内起業家制度なども整えているが、それらは自分がいま問題視している課題を事業としてどう成り立たせるかがカギになっている。沿線に対して良いサービスをグッドスパイラルに提供していかねばならないし、それは自分の働きがいや生産性、安全、健康につながり、最終的には会社の成長にもつながってくる。

「貴社では、新入社員が全寮生活を送り、一年間の研修を受けるという。このなかでも自分がどんなことに情熱を持ち、何をめざしていきたいかといった、意識の醸成が行われているのか。」

当社では総合職の新入社員が全員、世田谷にある慎独（しんどく）寮で一年間、全寮生活を送る。創業者の発案で昭和三〇年代から脈々と受け継がれており、二人一部屋で過ごす学びを経験するとともに、毎週木曜日には「木曜講座」という新人研修も行う。部屋割りも三回ぐらいシャッフルする。同じ寮で一年一緒に過ごす、互いの人となりもわかるし、相手を認めないと生活が成り立たない。刺激し合ったり、信頼力や協力関係を醸成する良い機会となっている。また、入寮期間中にそれぞれ異なる事業の職場に配属されて研修するので、同期同士が配属先のことを話し合うことで、当社がさまざまな事業をしていて、社会で何が起きているかが自然にわかるようになる。

「同じ船に乗ってこそ」意識を忘れずに

話を聞いて、自ら考え行動する社員を育てることで、職場が活性化して会社も成長していくイメージが理解できた。最後に、巴・取締役専務執行役員自身が部下とのコミュニケーションで気を配っていることは何なのか。労務担当責任者として、労働組合との関係で心掛けていることも併せて伺いたい。

今、人事と財務、東急病院を管掌しているが、個人のマネジメント手法としては、時間をみつけては、それぞれのフロアに顔を出すように心掛けています。そして、言葉にはしないが、「〇〇くんはいるかな？」「がんばってくれてるな」などと、社員一人ひとり一緒に働いているといった思いで挨拶したりしながら、職場の雰囲気をも自分なりに感じている。そうすることで状況を把握できるし、少し休んでいた人などには戻ってきたタイミングで声掛けして反応を確認している。

そうした考えは労使関係でも変わらない。組合の委員長には労務担当になってすぐに「同じ船に乗っている」と申し上げた。われわれは「東急丸」という同じ船に乗っていて、「あの島にいつまでこういう荷物を運んでいく」などとといった目的があり、それを共有している。それなのに、対立しているのは、どうしたら良いかわからなくなる。ただし、目的を達成するための手段や考え方は、労使で意見が違ったりズレがあったりする。役割も違うので、お互いに「この件はこういう風にしたらどうか」などと話し合うが、それ自体は決して悪いことではない。

東急の労使関係は話し合いを重視して決めていくスタイル。ダイバーシティにしてもメンタルヘルスにしても、良くしたいと思うベクトルは同じなので、対話して施策を考えてきた。また、春季労使交渉も政府に言われたから賃上げするというのではなく、自分たちの稼ぎをどうシェアするかを基本に固めて、経済情勢等の他の要因も認識したうえで妥結した。女性の活躍推進



本社外観（東急電鉄提供）

※本インタビューのセッティングには、日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所の根本研究主幹にご協力いただいた。

（聞き手・新井栄三）

についても、東急のお客様の多くが女性であることに鑑み、国をあげた推進の風にも乗りながら、さまざまな課題について労使で話し合っている。組合には常々、「いろいろな意見を言うてきて欲しいし、こちらからお願ひすることもたくさんあるかもしれないが、目的は一緒。対立関係ではない」と伝えられている。

社員に対しても同様で、船の最前線で風向きをみている乗組員が「風が違う」と進言してきたら、聞く耳をしっかりと持つ。それが最新情報だし、多分正しいからだ。そのうえで、「ならば気圧は？」「海流はどうなっている？」などと確認し、風が違ったのは何故なのかを一緒に突き詰めて行く。「同じ船に乗っている」というキーワードはとても大事にしている。

Mail magazine メールマガジン

労働情報

主なコンテンツ

研究成果情報

調査研究成果、フォーラム開催など。

行政

厚生労働省などの中央省庁や行政機関が発表した労働関連の記者発表資料など。

統計

「労働力調査」や「毎月勤労統計」など労働関連の統計調査結果。

労使

労働組合や使用者団体の動向、見解、報告や、当機構独自取材の記事など。

動向

企業や調査研究機関のニュースリリース。意識調査から景況感まで幅広くフォロー。

企業

ワーク・ライフ・バランス、女性・高齢者・障害者など、個別企業の人事関連制度の動きを紹介。

海外

各国の失業率など海外の労働関連情報。ILOなど国際機関の報告も。

判例命令

労働関連の裁判の判決、中央労働委員会の不当労働行為事件に係る命令など。

法令

労働関連の法律、政令、省令、告示。

イベント

行政や研究機関などのイベント案内（セミナー、講習会、シンポジウムなど）。

雇用・労働分野の最新情報を配信中!

週2回(水曜日と金曜日)無料配信

人事労務管理情報、行政・労働組合の動向、イベント情報、労働判例・命令など雇用・労働分野の最新ニュースを無料でお届けします。



パソコン・携帯から

カンタン登録



メールマガジン労働情報

検索

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT)

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23(研究調整部広報企画課)

Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 E-mail: j-mm@jil.go.jp

ホームページ: <http://www.jil.go.jp/>