

## 取材

## 働く人の健康に目配りした働き方の見直しを進める企業の取り組み

調査部

冒頭に紹介した日仏ワークショップでは、両国の状況を比較しながら、労働生産性や仕事満足度を高めるとともに、働く人の健康状態をいかに良くするかに焦点を当てた議論が行われた。日本でも多様な人材の活用や健康経営の推進、生産性向上が企業の重要課題になるなか、実際に働く人の健康に配慮しながら、生産性の高い働き方への見直しを進める企業の動きが目立ってきている。食品素材の開発・生産・販売を手掛ける不二製油株式会社と大手ITサービス提供会社のTIS株式会社の取り組みを取材した。

## 【事例1】

## 従業員が心身ともにイキイキと働き続けられるよう健康の維持・増進を

——意識の向上を図りつつ、満足度の高い職場環境の整備に注力

## 不二製油株式会社

不二製油の正規従業員は1,277人（2019年3月末時点、不二製油グループ本社株式会社と不二製油株式会社の人数）。同社は複線型人事で総合職と基幹職のラインに分けており、両職種の人数比はほぼ半々。従業員のうち、管理職は245人。フード連合を上部団体とする労働組合があり、組合員は1,000人ほど。平均年齢は男性44歳、女性38.5歳、全体43歳となっている。採用は毎年、新卒は30人くらい。中途採用は年によって変動するが、昨年実績は32人。職種は、①営業②スタッフ③研究開発④エンジニアリング⑤生産——があり、基幹職と後述する地域限定社員と契約社員は生産職場で働く人が多い。

一方、正規従業員以外の社員は、無期雇用の地域限定社員163人、1年更新の有期契約社員83人、60歳定年後の再雇用である嘱託社員63人。なお、契約社員で5年の勤務を超えて希望した人は無期転換している。

地域限定社員、および契約社員には年1度、正社員登用のチャンスがある。今年の登用試験は、職場の部門長が推薦する対象者に対し、論述を含めた社内試験を実施し、それを基に人事で面接して、合否が決まる。業務内容に照らして総合職の場合も基幹職になるケー

スもあり得る。過去の合格者は2016年6人、17年4人、18年は3人となっている。

## 働き方改革を進めるなかで健康経営策も実施

不二製油グループでは、従業員が心身ともにイキイキと働き続けることができるよう、労働安全衛生の徹底と従業員の健康の維持・増進に取り組んでいる。とりわけ、国内の事業会社である不二製油において、2016年からは「働き方改革」を推進する「クリエイティブワーク・プロジェクト（CWORK）」をスタート。健康経営についても、同プロジェクトのなかで具体策を検討・実施してきている。健康経営を進める人事総務部門健康経営推進グループの藤田昇リーダーは、その背景と狙いを次のように説明する。

「当社では、2015年から働き方改革の検討に入った。同年は現状分析を行い、翌16年には経営企画として働き方改革を進めることを決め、『CWORK推進会議』を立ち上げた。プロジェクトはボトムアップ型で進めることとし、『業務改善』や『シニア活躍』とともに『健康経営』についても分科会を設けて、こういった形で健康経営を打ち出していくかを検討してきた。その議論も踏まえて、17年1月不二製油グループ本社清水

## 不二製油株式会社 概要

2019年3月末時点

所在地：大阪府泉佐野市

設立：1950年10月（グループ本社）

代表者：大森達司・代表取締役社長

従業員数：単体1,277人（正規従業員・グループ本社出向者含む）

事業内容：植物性油脂や業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材などの開発・生産・販売

社長により『健康経営推進宣言』を公表し、従業員の健康と幸せを第一義の目標に掲げ、生活習慣病予防・メンタルヘルス不調予防・体力増進活動の具体策を進めていくことになった」

「その後、2018年4月には組織体制を強化すべく、不二製油人事総務部門に『健康経営推進室』を新設。人事部・総務部（健康管理室）・各事業所業務グループと連携し、年間の方針を決めて施策を打っていくことにした。また翌19年4月には『健康経営推進グループ』としてリスタートした。産業医や保健師、看護師、産業カウンセラー等の医療・保健スタッフに加え、CSRとして食育を行う実務グループも加わり、よりスピード感を持って取り組める体制に改編した」

### メンタルヘルス不調の再休業者を出さない 取り組みに注力

推進グループが展開する健康経営の基本施策は、①社員を守る施策②自らの健康に対する意識改革③体力増進および教育施策——など。今年度は、①はメンタルヘルス不調者のケア・フォローと重篤疾患（脳卒中・心血管疾患）の有所見率の高い層への対応。②は健康測定システムを用いた「自測自健習慣向上」に注力していくという。

「『社員を守る施策』は、今年度は増加傾向にあるメンタルヘルス不調者に焦点を当てる。これまで支援はしていたが、復職時の対応やその後のフォローにまで十分に手が届いていなかったため、これからは再休業者を出さない取り組みに注力していきたい。具体的には、主治医の診断書があれば復職可としていた判断基準を、リハビリ出勤やリワークも活用しながら、当社の産業医が復職の可否を見極める形にする。また、復職後も定期的に産業医や産業カウンセラーによるフォローの充実を図っていきたい。産業医・人事部・健康経営推進グループの3者によるチームを組み、復職支援プログラムを作り替えており、復職支援への職場の理解やラインケア研修を企画している。他方、シニアが活躍できる環境づくりも含め、死亡率が高く後遺症も起きやすい脳・心臓疾患を徹底的にフォローしていく。経営会議による提言・レビューを行い、健康経営に産業医として参画してもらう」

### 健康測定システムで自分の健康状態を知る

「『自分の健康に対する意識改革』は、自らの健康状態を知れば管理する習慣も付くので、『体組成・血圧・活動量』を常に測ることで健康状態を見える化して、自分が目標値に設定したところでどうすれば届くのかを考える意識を高めるための健康測定システムを昨年度、一部の職場に試験導入した。実施後にアンケートを取ったところ、使い勝手等の課題は寄せられたものの、システム本来の目的である『意識の向上』については肯定的な回答データが得られたことから、横展開することにした。ただし、生産現場では機器の持ち込みに制限があるなど、まだ全員に配布できているわけではなく、今は利用を希望する事業所や部署を募って拡げている段階だ」

他にも、不二製油では、自社の大豆製品である豆乳や大豆ミートを社員食堂にヘルシーメニュー（まめプラス）として取り入れ、おいしく健康に良いメニューを提供している。また、環境負荷や食糧課題など食の大切さを子ども達に伝える「食育」を社員が先生役となり、毎年約20の小学校に出前授業として実施し社会貢献活動も行っている。

### 従業員の意識の向上が課題

不二製油の定期健康診断の受診率は100%。有所見者の2次検診の受診率やストレスチェックの受検率も90%超と、従業員の健康施策への参加率は押し並べて高い。実際、疾病による長期休業者や生産現場で怪我をする人も減少傾向にある。それでも、藤田リーダーは、「まだまだ意識の向上が必要」と気を引き締める。

「検診やストレスチェックは、保健スタッフが口を酸っぱくして説いていることが奏功している。それも含め、『スタッフが言うから（受診する）』ではなく、検診や早期治療がいかに大事かを理解し行動してもらおうよう、個人の意識改革に取り組むしていきたい。事故なども、ヒューマンエラーの管理や生産設備の安全性確保を相当やってきていて成果が出ている形なので、それは継続していく」

そのうえで、人事総務部門の宝谷太郎・副部門長は「健康経営面では、ロスするコストも考えて欲しい」と付言する。「再休業者を出さないようにする等、ロスするコストを最小限に抑えるために何ができるのか

を追求していくことが重要だ」と指摘。「まずは復職した人が再度、休業することをゼロにするよう、体制の整備に注力していきたい」とする。

確かに、健康経営にしても働き方や業務の改革にしても、従業員の意識に依るところが大きい。実施主体は従業員なので、意識の向上は不可欠だ。そこで同社では「皆で切磋琢磨して意識を上げていこう」と、昨年から「CWORK Award」を開催。「業務改善部門」「ワーク・ライフ・バランス部門」「健康意識向上部門」などの部門を設けて、エントリーしてきたチームの取り組みを評価・表彰するインセンティブを与える機会を提供している。チームは部門でも課単位でも職場の有志が集まってもOK。去年は初開催で約20チームが応募しており、今年も現在、エントリー期間中だという。

参考までに、2018年、大阪府と企業・大学による公民学連携による働き方改革や健康経営等に関する課題・情報を共有したうえで健康に関する様々な課題解決を図る「Well-Being OSAKA Lab」が立ち上げられた。企業は大手を中心に120超が名を連ねる。不二製油グループも設立当初から参画しており、現在、人事総務部門の大山元康・部門長補佐が同Labの実行委員長を務めている。大山部門長補佐は、「健康経営や働き方改革の推進、そして社会貢献は1企業だけではなかなか難しい。大阪府等の行政が設置するプラットフォームを活用し、同じような考え方を持つ企業と一緒に取り組むことで健康への機運醸成が進みやすい」と意欲を見せる。

## 2015年度から人事制度改革を推進

不二製油グループでは、「従業員と会社は互いに成長し支え合う存在」との考え方の下、意欲のある社員が能力を発揮できる安全で働きやすい職場を提供する、などの方針を掲げている。2015年度からは、公平・公正な人事制度改革を一層推進している。宝谷副部門長によると、その概要は以下ようになる。

「2015年度は、まず管理職の給与体系を職能資格給から職務給に変えた。あわせて『コミットメントシート（目標管理制度）』も導入。評価についても、それまでは該当する管理職の上司が第1次評価を行い、その上の上司が2次評価する形を取っていたが、各部門の部門長（執行役員クラス）が集まって、各管理職の

評価を議論する形に変更した。他部門の部門長も評価に加わり、意見しながら各管理職の評価を確定させていく形だ」

「2016年度は組合員層に対し、管理職一步手前の等級に上がる時などの昇格審査のプロセスを変更した。具体的には、マネージメント基礎知識（マーケティング・経営戦略・組織行動論・人的資源管理・企業会計・ファイナンス）の試験を導入した。課長業務の代行ができる立場になるための試験と面接を経るステップを入れることで、育成と自己成長の機会を整備した。そして17年度は、先述の『CWORK』で時間と場所を選ばない働き方を推奨していくことになったこともあり、利用事由を育児と介護に限定していた『フレックスタイム制度』のオープン化を図った。18年度にはテレワークをトライアルで導入。今年8月にはサテライトオフィスを導入する予定になっている。なお、18年度は組合員層の給与制度も年齢給を廃して基本給一本にした。評価制度については、現在目標管理制度を入れておらず、上司の評価に委ねているが、今後の検討課題となっている。昨年度は食事手当を撤廃したが、今後、各種手当の考え方も検討していく予定にしている」

## 労使が情報を共有して課題を出し合う

不二製油グループでは労使の対話を大切にし、相互の信頼関係を構築するなかで、働きやすい職場の実現を目指す取り組みを行っている。不二製油で毎月開く労使懇談会では、会社側が経営状況を労組側に解説する一方、組合側も1カ月間の活動内容を経営側に説明。職場の改善点などについて共有化を図るなかで、対応すべき課題があった場合には会社が応じることも少なくない。

「労組も、課題がありそうな職場を確認している。例えば、新入社員が職場になじんだか様子をうかがったり、生産ラインの職場環境を確認したり、現場で働く女性メンバーに話を聞きに行き、悩みや困り事などのヒアリングを行っている」（宝谷副部門長）。

前述の人事制度改革についても、2015年に人事総務部門のメンバーと組合の中央執行委員で「人事制度検討委員会」を設置。労使双方が会社の問題点を議論しながら、改革を進めてきている。「特に15年以降は、毎年、何かしら制度を変えているが、具体的な中身は

全て同委員会で議論して互いに共有した内容。諸手当の整理に関しても、廃止する場合の原資のあり方等、双方の意見をぶつけ合う」(同)。なお、健康問題は安全衛生委員会で議論。賃金や賞与、労働諸条件は春闘等で交渉する。

## 意識調査で従業員の満足度を把握

このほか、従業員への意識調査も、職場の環境や制度などへのニーズの把握や満足度を測る際の一助を担っている。「CWORK」の最終目標は、「従業員の満足度を80%以上にする」こと。意識調査は、以前は3年に1回の頻度だったが、最近は働き方改革に関連する設問に絞って毎年、同業他社との比較もできるよう、外部機関に依頼して実施している。産業界、食品業界での同社の位置付けも加味したうえで、調査結果を働き方改革の施策や人事制度に反映。もっと言うと、調査結果は従業員の満足度を知るうえでも活用されているという。

「例えば、生産・営業・スタッフ・開発等の部門ごとに調査結果を見ていくと、仕事の裁量度合い等で満足度に差が生じていたりする。そこで、結果を周知して他部署で働く思いも共有することで、『気持ちよく働いている部署は、そうでないところで働いているところへの配慮も必要』といった気付きにもなる。また、『CWORK』や人事グループでいろいろな施策を打ち出しているが、実際にそれがどう思われているかも把握できる。最近で言えば、有給休暇の取得について、『自らプレッシャーなく取得できるようになった』との数値が上がってきた。そういうデータを見て、従業員の意識改革の進んでいる施策と遅れている施策を確認している」(大山部門長補佐)。

## キャリアを継続できる制度・仕組みを導入

不二製油グループでは、多様な人材が活躍し続けられるよう、グローバル人材の育成やダイバーシティに関する施策を展開している。海外駐在に関しては、20歳代のこれからの活躍が見込まれる世代に対する研修を今年度より強化。赴任時に帯同を希望する人に対しても、休職制度を整えることで、キャリアを継続できる仕組みを取り入れている。

「これまでは管理職昇格前、若手管理職の中から15人くらいを選抜して『グローバル人材育成研修』を実

施していたが、今年度からは、将来的に海外赴任者が多く出そうな年代(25~27歳ぐらい)の従業員に対して『英語マインドセット研修』を実施する。これは、英語を使いながら異文化を学ぶもので、『グローバル=英語』と決めつけるわけではないが、共通言語のコミュニケーションは必須と判断した。研修では『英語はエクセルやパワーポイントなどと変わらないツール』との思いを持ってもらい、英語に対する拒絶感を下げる意味合いを持たせている。その一方で、配偶者が海外に赴任する際、帯同を希望する人には、キャリアが継続できる仕組みを整えようと『海外配偶者同行休職制度』も設けている」(宝谷副部門長)。

なお、同社グループでは、自己都合で退職した人でも、受け入れ先の(地域・職種等の)人員状況との見合いで復帰できる「カムバック・エントリー制度」もある。ただ、上手くマッチングできずに断念するケースも過去にはあったため、「人材確保の観点から、工夫を検討していきたい」としている。

## フェアで納得感のある制度の構築を

人事労務面での今後の課題について、宝谷副部門長は「『公平・公正』というか『フェアでリーズナブル』な制度を入れたい」と話す。さらに、「従業員にとって納得感のある制度にしたい」とも。「現状、納得感がないということではなく、『さらに』という意味で全従業員が納得感を高められる人事制度をつかっていきたい」。そして、その延長上に、「65歳までの健康維持とキャリアプランを選択できる仕組みにしない」との問題意識がある。

「従業員側にとっても、定年後も会社に残るだけが全てではなく、どのようにキャリアを描いてもらうかの気付きを与える取り組みも必要。定年時と仕事内容はあまり変わらないのに、処遇は相当程度下がってしまうのでは、モチベーションが保てない。また、今後若手労働人口が減少していくという事実もあるので、今後、どのようにシニアに活躍してもらうかが一番大きな課題になってくる。従業員にセカンドキャリアをどう考えるのかの気付きを与える研修を行うとともに、今後は一律的な60歳以降の処遇をメリハリの付いたものに変えていかねばならないと考えている」