

【連載】働く人のモチベーション向上につながる職場環境改善の取り組み

第7回 職場環境を整備して社員満足度を高め、
自律型人材溢れる組織へ

太陽ホールディングス株式会社

近年、福利厚生制度を充実化させることで、社員満足度を高める施策が注目されている。化学メーカーの太陽ホールディングス株式会社（太陽HD）は、グローバル総合化学企業を目指すなかで、自律型人材溢れる組織とするために、「職場環境」「仕事のやりがい」「公正な評価・給与」の3点をバランスよく整えることに注力している。食堂リニューアルや社員旅行、健康経営など、同社ならではの職場環境改善の取り組みを取材した（経営企画室秘書課 難波由美子氏、知財法務部総務課長 林美治氏、人事部人事企画課 中村真弓氏、人事部人事企画課 福本真理氏。取材日2020年5月25日）。

1 会社概要

グローバル総合化学企業を目指す

太陽HDは、1953年に設立した太陽インキ製造株式会社が前身。当時は、印刷用インキの製造販売を主要事業としていた。1970年には、プリント配線板用部材の販売を開始。当初、主力は印刷用インキで、プリント配線板用の絶縁インキはその技術を生かした新分野開拓の一つだった。しかし、同社は、1976年にエレクトロニクス業界向けのソルダーレジストを主力製品とする事業転換に舵を切る。ソルダーレジストとは、電子機器の中核を担うプリント配線板の表面を覆い、回路パターンを保護する絶縁膜となるインキのことで、IT機器やスマートフォンなどのエレクトロニクス製品のプリント配線板には欠かせない素材だ。

同社は、ソルダーレジストの開発・製造を基幹事業に据えた。その後、電子機器の普及や技術革新の進展により、耐久性・絶縁性・耐湿性などの要求性能もさらに向上した。様々な用途に応じたソルダーレジストが開発されていくなか、現在、プリント配線板向けソルダーレジストでは、市場シェアの過半数を占める地位にまで上った。海外売上比率は8割を超え、世界トップシェアを誇るまでに成長を遂げている。

さらなる事業展開の契機は、2011年、佐藤英志・代表取締役社長就任とともに始まる。佐藤社長就任時の問題意識は、これまでのソルダーレジスト1本を柱とする事業構造に対する危機感。これまで積み重ねた

化学をベースに、他の事業構築が模索された。立脚点となったのが、ソルダーレジストの海外展開とともに培ったグローバル企業としての位置づけだ。これにより、同社は、「エレクトロニクス事業」と並ぶ柱として、「エネルギー事業」「食糧事業」「医療・医薬品事業」を据えた。グローバルな視点に立てば、いずれの事業も今後成長が見込まれ、社会的貢献度も高い。

事業展開の沿革を示すと、2015年には、水上太陽光発電によるエネルギー事業を開始した。エネルギー事業への関心は、佐藤社長就任直後に発生した東日本大震災も一因となっている。計画停電で工場稼働が滞るなか、国内事業の消費電力を自社で生産する必要性を実感したという。再生可能エネルギーは、世界的な需要も大きく、今後、成長が見込まれる分野だ。現在、同社では、日本で11カ所の水上太陽光発電所を開設。国内エレクトロニクス事業の消費電力相当を自らの発電で賄えるまでに事業拡大している。

同年、食糧事業にも進出した。食糧問題は、世界的に人口増加が続くなかで、社会貢献度の高い事業。同社では、太陽光に左右されない完全人工光で生産する

企業プロフィール

所在地（本社）：東京都豊島区

設立：1953年9月

※前身である太陽インキ製造株式会社の設立年。2010年に「太陽ホールディングス株式会社」へ商号変更

代表者：代表取締役社長 佐藤 英志

従業員数：連結1,988人/単体112人（2020年3月時点）

事業内容：化学メーカー

植物工場を自社内に設置した。また、ITを用いて高品質なイチゴなどの果物栽培事業も展開している。

さらに、2017年には医薬品事業にも参入。製薬メーカーが有する新薬の長期収載品（特許期間が過ぎ、もしくは再審査期間が終了しており、同じ効能・効果を持つ後発医薬品（ジェネリック）が発売可能となっている薬）を承継し、製造販売する。信頼性の高い長期収載品を安定供給することが狙いだ。2019年には医薬品製造受託事業を開始した。

これらにより、同社は、エレクトロニクス事業、食糧事業、エネルギー事業、医療・医薬品事業——の4本柱で、グローバル総合化学企業を目指している。

2 自律型人材の育成

「職場環境」「仕事のやりがい」「公正な評価・給与」

佐藤社長は就任後、グローバル総合化学企業を目指し、社員全員が同じ方向に進むために、「自律型人材の育成」を掲げた。同社が提唱する「自律型人材」とは、指示や命令がなくとも、自ら目標を設定し、その実現のためのプロセスと成果の創出を楽しめる人材を指す。その実現のために、2014年から「職場環境」「仕事のやりがい」「公正な評価・給与」の3点をバランスよく整えることに注力することとなる。

具体的には、「公正な評価・給与」面では、平均年収で上場企業の上位10%レベルをターゲットに据えた。人事制度を見直し、社員の貢献度合いを正しく評価する仕組みを整備。給与水準も大幅に引き上げた。制度改革により、平均年収（有価証券報告書記載金額）は、2014年度で678万円だったものが、2015年度には約100万円増えて776万円にまで上昇。目標とした上場企業上位10%レベルも達成した。また、「評価」の意味においては、「金銭面だけでなく、家族、地域、社会から応援される、といった広義の意味での評価を大切に活動している」という。

「仕事のやりがい」面では、社内のプロジェクトチームの編成に際して若手にリーダーを任せ、さらに経験を積んだ社員には、グループ会社の経営を任せるなど、多彩な実践経験を積ませる施策を打っている。多くのプロジェクトを立ち上げ、挑戦できるチャンスを増やすことが狙いだ。

「職場環境」面では、食材から内装に至るまで質の高いものにこだわった社員食堂のリニューアルや、社員が仕事に集中できるような働きやすい環境の構築、福利厚生制度の充実などを強化している。

食堂のリニューアルに着手

実のところ、佐藤社長が「職場環境」改革として最初に着手したのが、2014年、研究拠点である嵐山事業所（「嵐山ラボ」：埼玉県比企郡嵐山町）をリニューアルしたことだった。目玉となったのが社員食堂。リニューアル前の食堂は、昔、倉庫だったスペースを活用したもので、窓もなく、事務机がただ並べられているだけ。メニューといえば仕出し弁当のみ。社員間のコミュニケーションがとれる環境とはいえず、利用者も少なかった。

移り変わりが激しいエレクトロニクス業界では、常に未来を見据え、新しい発想での研究開発が必要となるが、「これでは新しいものは生まれない」との問題意識の下、食堂リニューアルでは、佐藤社長自ら改革の陣頭指揮を執った。コンセプトは、「食堂とは思えない食堂」。「食材や素材にこだわった美味しい食事と社員食堂の常識を超えた空間作り」を目指した。

経営企画室の難波氏は、「グローバル総合化学企業を目指すうえで皆が同じ方向を向くために、いくら言葉で唱えても、目に見えるものでなければ伝わらない。それでは人はなかなか動かない。一番わかりやすいのが食堂のリニューアルだった」などと、当時の改革の着眼点を語る。

リニューアルされた食堂は、カフェテリア形式。食材は地産地消にこだわり、吟味厳選した。テーブルと椅子は埼玉県産の木材を使ったオーダーメイド。運営体制も、自社運営とした。プロのシェフを雇い、レストランレベルを基準として、本格的な料理を提供している。

これにより、社員の意識が変わった。「佐藤社長が見ている目線が伝わった。これくらいマインドチェンジをして、自由にやっていいんだ、ということが浸透した」（同）。

当時、社員からは、「こういうところ（食堂）にお金を使うよりも、給与に反映しては」との声もあったという。しかし、実際、日々、食堂を活用するにつれ、社員の満足度は上昇した。「給与に反映されても、う

れしいのはその瞬間だけ。時間が経てば、それが普通になってしまう。食だと毎日、感動が生まれる。他では食べられないようなクオリティの高い食事が毎日食べられることの満足度は高い」(同)。

今では、全国5拠点で自社運営により、社員食堂を設置している。2019年4月には、池袋本社オフィス近隣に、新たに社員食堂「本店嵐山食堂」(写真下)をオープンした。ランチは400円で、日替わり3種のメイン料理。ブッフスタイルで8種の副菜、ドリンク、生食感の自家製焼き立て食パンなどを提供している。

ランチ・カフェ・ディナーに利用できるだけでなく、顧客との打ち合わせや、社員同士のコミュニケーションの場にもなっている。設備面では、大型スクリーンも設置されており、映画鑑賞を楽しむなど多目的に利用できる。社員が様々な体験・交流ができる環境作りは、「自律型人材」の育成のための仕掛けでもある。食堂の刷新は、社員満足度の向上とコミュニケーションの活性化につながり、「自律型人材」として自由な発想で積極的にチャレンジし、事業を創造していくことへのメッセージとなっている(なお、現在、社員食堂については新型コロナウイルス感染防止対策のため、一部使用を変更・制限している)。



本店嵐山食堂(池袋)のランチ風景(同社提供)

想像力を刺激するオフィス改革

太陽HDグループでは、オフィス改革にも積極的だ。これまでに、同社の研究施設「嵐山ラボ」や池袋本社、太陽インキ製造本社などのオフィス環境もリニューアルしてきた。

例えば、嵐山ラボでは、リニューアル前の執務室内は、事務机が壁やキャビネット^{らんぞん}で仕切られた閉鎖的な作業空間だった。リニューアル後は、壁をなくし開放的な空間(写真右上)となっている。執務室内の中央



壁を無くした開放的な嵐山事業所オフィス(同社提供)

にはリフレッシュスペースも設け、卓球台を設置。書棚には専門書だけではなく、古今東西の絵画や書など、クリエイティビティを刺激する書籍が収蔵されている。仕切りのない開放的なオフィス空間により、研究員間のコミュニケーションが促進されたという。

池袋本社のオフィスでは、板張りのリフレッシュエリアなども設置。リフレッシュエリアは多目的に利用が可能で、スモールミーティングや休憩の他、ラジオ体操、ヨガ、落語鑑賞会などにも使われている。また、太陽インキ製造本社では、畳敷きの和風会議室や板張りの会議室を設置。五感が刺激される空間を演出することで、想像力を高めることが狙いだ。心身の健康に役立つプログラムが提供されており、和風会議室は定期的に坐禅会にも使われ、板張りの会議室は終業後、ヨガのスタジオにも活用されている。

レクリエーション支援で非日常体験も推奨

同社は、レクリエーション支援制度も充実している。部署単位の申請で、1人当たり年間2万円上限の費用補助制度がある。もともと、部・課長向けに上司と部下のコミュニケーション促進のために設けられた制度で、飲み会などに使われるケースが多かったが、最近では創造的なアイデアを刺激する観点から、非日常体験をすることを推奨している。

レクリエーション担当の福本氏は、非日常体験について、「体験系(食品サンプル作りや高級レストランの会食等)や鑑賞系(演劇等)など、体験は様々で、社員同士の交流を高めている」と話す。新鮮な刺激を受けることで仕事への気づきを得ること、そして、社員間のコミュニケーションが活発になることで仲間意識が醸成され、「チームのために頑張る」という想いが生まれることが期待されている。

家族同伴可能な社員旅行を復活

さらに、特徴的な福利厚生制度として、年に1度の社員旅行がある。もともと同社には社員旅行の伝統があったが、一時中断していた。佐藤社長就任後の2013年11月、5年ぶりに社員旅行が復活。震災復興のため東北応援ツアー(宮城・松島)が敢行された。この時から、家族同伴可能なスタイルに変更されている。

社員旅行は、社員・家族分を含めて旅費・宿泊費は全額会社負担。参加者は、宴会(懇親会)のみが参加必須で、それ以外は自由行動。参加人数も、家族旅行を兼ねて年々増加傾向にあり、近年では国内社員の約6割、家族を含め500人以上が参加している。社員旅行は、コミュニケーション促進や親睦を図ることが目的だが、社員に対する慰労に加え、家族に会社への理解を深めてもらう好機にもなっている。

社員旅行を担当する林氏は、社員旅行の対象に家族を加えた背景について、「社員旅行は、日頃の社員の働きぶりに対する慰労の面があるが、それに合わせ、普段、社員をサポートしてくれている家族に対しての慰労も兼ねて実施している。家族も含め慰労することで、家族の方の当社に対する理解も深まり、結果として社員の貢献意欲も高まる」などと、その意義を語る。

懇親会(宴会)では、余興(出し物)も毎年企画され、有志による参加が多い。同社には同好会の伝統もあることから、同好会からの余興参加や、新入社員のお披露目など、趣向は盛りだくさん。懇親会の予定時間は3時間枠だが、そのうち最初の2時間ほどは余興に費やされるほどの盛況ぶりだ。

同社では、社員旅行実施後に、アンケート調査を行っているが、参加者の満足度は高い。社員・家族同士の懇親や、普段会うことが少ない事業所間の交流の機会になっている点も評価されている。

健康経営で無煙化施策を実施

近年、同社は、「職場環境」改善のため、健康経営にも取り組んでいる。これまでも社内無煙化施策を段階的に打ってきた。具体的には、禁煙を促す仕組みとして、2015年7月から非喫煙者に対して、毎月3,000円支給する「健康維持促進手当制度」を設けた。喫煙者は、喫煙をしない宣言をすれば手当が受給できる。

2017年11月からは、各事業所内の喫煙所縮小など、

社内無煙化への取り組みも段階的に実施。2019年5月31日には、世界禁煙デーにあわせて、本社全面無煙化を開始した。同社の役員、全従業員は、本社事業所内だけでなく、出社前(朝の通勤や、他拠点・外出先からの出社も含む)および就業中(退社するまで)は喫煙禁止とした。喫煙者の健康増進はもとより、非喫煙者への受動喫煙、残留受動喫煙の被害を排除することで、全ての社員の健康維持増進を図っている。

健康不安解消のため「医療サポートプログラム」を導入

さらに、健康経営の一環として、2020年4月より、社員が医師や看護師の無料相談等を受けられる、医療サポートプログラム「M3 Patient Support Program」も導入した。

会社が、エムスリー株式会社が提供する医療サポートプログラム「Patient Support Program」に加入することで、社員は、自身や家族(配偶者・子ども)の体調や病気など、医療に関する心配事が生じた際に、WEBやメール、電話で、医師または看護師に無料で相談することができる。相談者は、病状に沿った専門医の紹介や治療方針等のマルチオピニオンの提供サービス(有料)を受けることも可能だ。現在、流行が深刻化している新型コロナウイルスに関しても、無料で医師または看護師への相談や、相談事例を閲覧することができる。

サービスを導入した理由は、健康経営の一環として、社員が医療の側面から適切な情報提供およびサポートをいつでも受けられる環境を整えることで、健康に関する不安解消、健康保持・増進に役立ててもらおうことを主眼としている。

同プログラムを担当する人事企画課の中村氏は、「自律的な活躍をより支援・推進するために、社員自身による健康管理を促進する施策として導入した。ちょうど新型コロナウイルス流行中に制度導入されたので、心身の健康不安解消につながることを期待される。社員本人だけでなく、家族もサポート範囲になっている。社員だけでなく、家族や地域社会からの(会社に対する)評価も高めたい」などと、制度導入の意義を語った。

これらの職場環境・福利厚生施策に取り組むことで、社員満足度は着実に高まっている。近年では、採用面でもプラスの効果が見られ、同社のビジョンに共感する人材の確保もできるようになっている。(奥田栄二)