

活性化した職場をめざす 企業の取り組み

調査・解析部

従業員の健康に目配りしたり、職場の環境改善を図るなどとして、企業活動の活性化をめざす動きが広がっている。

従業員の健康の維持・増進に加え、日産自動車は職場の改善活動をパフォーマンスの向上につなげている。コマツはワーク・ライフ・バランス支援を展開するとともに、人事労務の検討課題を「労使研究会」で議論。日立化成は、職場や社員が自律的に環境の改善・向上について考えるよう促しており、総合サービス企業のレンタルのニッケンもフェース・トゥー・フェースの相談活動から現場の課題を抽出している。タクシー会社の東洋交通では、柔軟な勤務形態で乗務員の働きやすい環境を実現。IT企業のアクロクエストラテクノロジは、全員参加型の会議を通じて会社全体を元気にする仕組みを運用している。六社の先進的な取り組みを取材した。

(新井栄三、荒川創太、松沢典子)

事例1

組織パフォーマンスの向上につなげる社員の健康づくり

社内にもリワーク施設も整備

日産自動車

従業員が意欲を持って課題に挑戦し、心身ともに健康で安全・快適に働ける職場づくりを……。日産自動車では、従業員の負担低減と生産性向上に向けた改善活動を進めるとともに、健康面について最優先で確保していくことを全社的な方針として確認。その一環としてメンタルヘルスケアの全方位型のサポート体制も整え、不調者の円滑な復職に向けて社内にもリワーク施設も開

設している。同社の安全衛生を統括する人事本部グローバル人材開発部安全健康管理室の栗林正巳氏と、リワーク施設を管理するアライアンスR&D人事健康安全健康管理課の佐藤正喜氏を訪ね、組織パフォーマンスの向上につなげる健康づくりの活動を解説してもらった。

人事主体をポイントに

日産自動車がメンタルヘルスケア活動に本格的に取り組み始めたのは二〇〇五年、事業所間の人の異動がごく当たり前に行われるなか「事業所ごとに異なる対応をしていることに矛盾を感じた」栗林氏が、全社統一した体制をつくらうと外部EAP（従業員支援プログラム）の導入を決めたことが転機になった。

「最初は会社にノウハウがないこともあり、外部EAP機関にケア活動を依頼することにした。その際、会社主体で取り組まないと従業員はついてこないで丸投げにはせず、日産の風土に合わせた全方位の活動を提供してくれるところを探した。また、よく産業保健スタッフが旗振り役をやっている企業があるが、就業規則一つ変えるにしても人事が動かないなど苦しんでいる状況を聞き、人事が主体になることがポイントだと考えた」

具体的には、EAP機関と連携して「元気な人がさらにパフォーマンスを上げるイメージで活動していく」方針で、①ナビチェック（ストレスチェック）②相談カウンセリング③職場改善活動④メンタル目的別研修⑤職場復帰プログラムによる適正な復職のサポー

ト⑥個別人事労務問題の解決——の六つの施策を展開することにした。セルフケアとラインケアに対応するナビチェック

ナビチェックは年一回、社員全員必須で実施している。今年も六月上旬に行い、九八・七%が受診した。診断結果は本人に通知されるとともに、組織分析にもつなげていく。なお、契約社員も実施対象だが、派遣社員は含まれていない。

「本人への通知には狙いが二つある。まず、全体を対象と考え、とくに『自分に関係ない』と思っている社員に客観的な指標を示すことでストレスに気付いてもらい、セルフケアの意識を持たせる。そのうえで、結果があまり思わしくなかった社員が例年、大体二二〜三三%でてくるので、その人たちに『あなたのストレスは高い状態です』と伝えて、カウンセリングに誘導する。こちらには、フォローメールが届く仕

日産自動車株式会社 概要

2014年3月末時点

代表者：社長兼最高経営責任者

カルロス・ゴーン

設立：1933年12月26日

社員数：23,085人（単独）

社員数：142,925人（連結）

グループ会社：59社（国内23社、海外36社）

事業内容：自動車、船舶の製造、販売および関連事業等

図表1 組織分析指標

結果系指標 (ストレス反応)	心身の状態	抑うつ感、身体愁訴
	仕事への前向き度	精神的消耗感、前向きさ
要因系指標 (職場改善指標)	仕事の量	量の多さ、就業時間の長さ、積み残し
	仕事の質	適職感、レベル、本来業務ができない
	業務分担	役割、責任、権限、実質的な上司の明確さ
	ストレスコントロール	相談相手、ストレス対処法、気分転換
	認める風土	意見反映、正しい評価、意見尊重
	職場のまとまり	友好的、情報共有、同じ目的意識
	上司コミュニケーション	一方的、話す機会がない、話したくない
同僚コミュニケーション	苦手なタイプ、威圧的、協調性がない	

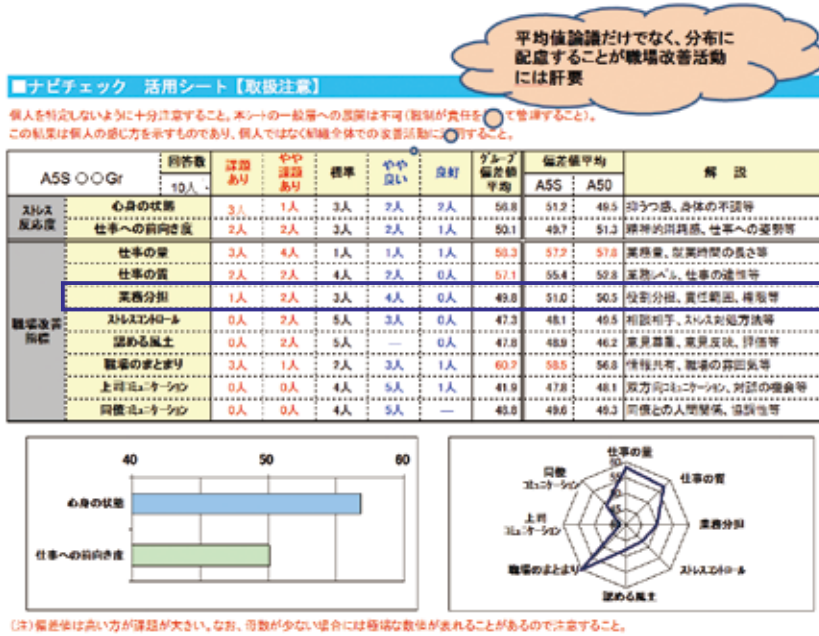
組みになっている。さらに、組織分析をして職場改善活動につなげる。こちらはラインケアの領域で、後述する職場懇談会の取り組みを進めていく」

日産オリジナルの問いも含める

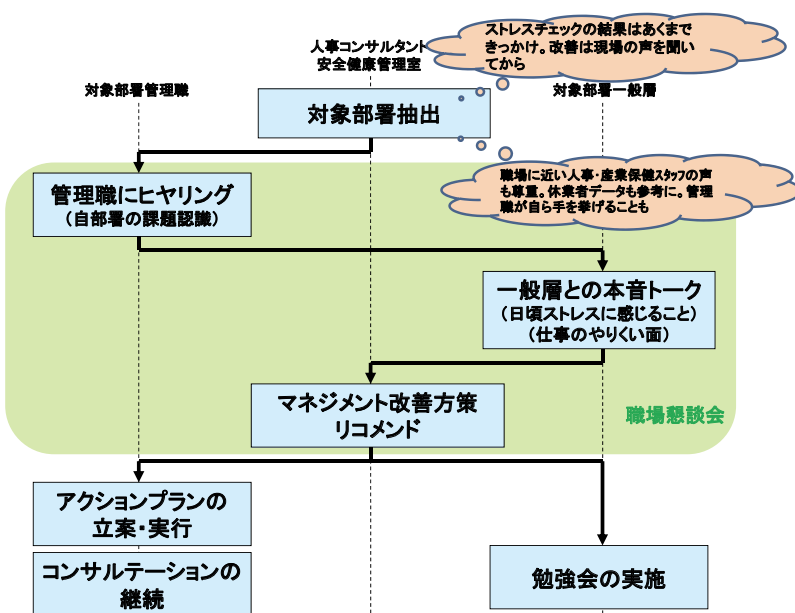
ナビチェックの内容を詳しくみていくと、テスト自体は五七問の「職業性ストレス簡易調査票」をベースに、組織分析できるように日産オリジナルの設問四三問を加えて計一〇〇問に設計した。オリジナルの問いは、職場から話を聞き、「いま、日産のなかで問題なのはどうか」で、それを自分でみてどう感じて「いるか」を尋ねるような中味になっている。

個人へのフィードバックは職業性ストレス簡易調査票のみを使用し、組織分析はオリジナルの四三問を用いて結果系指標（ストレス反応）と要因系指

図表2 管理職毎に配布する活用シート



図表3 職場改善活動の流れ



標（職場改善指標）を分類する（図表1）。前者は家庭でのストレスや職場のストレスを総合してその人の心身状態をみるもの。具体的には、食欲とか睡眠、仕事への前向き度を指標にしている。後者はマネージャーがコントロールできる内容で、仕事量とかコミュニケーションなどの改善を施すことで状態が良くなることをめざす。職場改善指標は「あえて絞り込むことで、上司が何をすれば良いかが明確になりやすいように工夫している」。

管理者が主体的に改善活動に取り組み

分析された部下のデータは、同社に四〇〇〇人いる管理監督者一人ひとりに、「活用シート」(図表2)という形で配布する。シートは職場の平均値だけでは改善につながらないため、分布を出して配慮を求めている。一例をあげれば、図表2の「業務分担」は一見、平均値では問題がみえてこない。しかし、分布をみると、「やや良い」が四人、「標準」も三人いる半面、「課題あり」(一人)や「やや課題あり」(二人)も少

なからずいて、そこから改善の対応を要することが浮かび上がってくる。原則、この課題活用シートで、各管理者がそれぞれ主体的に改善に向けた活動に取り組むことになる。

課題のある職場は懇談会を開催

一方、少し課題がありそうな職場には安全健康管理室と人事コンサルタントが出向いて、改善活動を促す(図表3)。対象部署を抽出したら、三部構成の職場懇談会を開いていく。まず第一部は、管理職側(部長、課長)に対して、自部署の課題の認識についてヒヤリングする。第二部は一般層の社員の

図表4 職場懇談会における代表的なコメント

- 人が減っても補充がない。業務量のコントロールができていない。
- 仕事は部下への丸投げで説明もない。やる気がでない。
- 部下への興味が無いように感じる。
- 相談しても決めてくれない。相談するとなぜなぜ攻撃を受ける。
- なんで終わってないかと責めておきながら、残業せずに早く帰れという。
- 役員の指示が細かい(手戻り多い)。役員報告で疲弊。
- 上司と、その上の上司との間で板挟み状態になる。
- 上司にはしごをはずされることがある。
- 組織・グループの方針が明確でない(暗黙知)。
- 上司のコミュニケーションが乱暴(怒鳴り口調、人格否定...)。

「職場懇談会で聞こえてくる意見は、たとえば図表4のようなもの。それに職場特有の印象で具体的なアドバイスを行っていく(図表5)。一見、ありふれているようだが、まとめていくと当

職場を覆う「終わりのない行き詰まり感」

「本音トーク」。一グループ一五人以下に設定して日頃、ストレスに感じることや仕事のやりにくい面などを聞き取る。そして、第三部は再び管理職側に戻って、「部下たちはこんな捉え方をしました」「あなたの感じ方は少し違うようです」などと管理職の話とのギャップからマネジメントの改善方法をリコメンドする。管理職がアクションプランを立てて実行段階に入った後もサポートを続けたりストレス耐性が弱そうな職場にはストレスマネジメントの勉強会を開く。

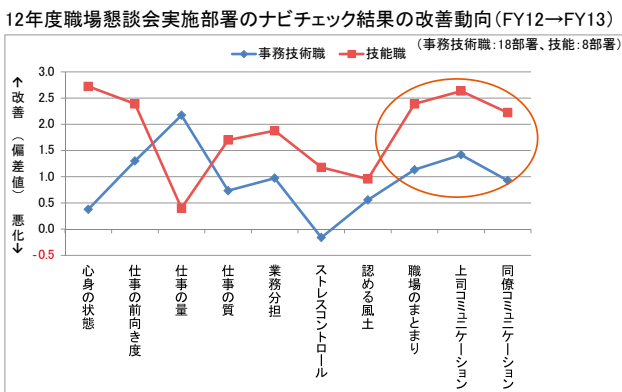
図表5 課題に対する個別対応策

- ・ 高負荷対策(適正人員配置、平準化、コア業務への集中、標準化)
- ・ ほめるマネジメント
- ・ プロセス評価
- ・ 短期目標設定
- ・ タイプ別コミュニケーション
- ・ 双方向コミュニケーション
- ・ 役割や責任範囲の明確化
- ・ 組織の狙い・方針の周知徹底
- ・ C&Tの運用改善(目標設定の工夫、柔軟な運用)

社の共通の課題が特徴的にみえてくる」具体的には、①仕事は上からいわれやられ感が強く、結果しか評価されない②目標管理にあげた業務は一所懸命するけど、それ以外は消極的でチーム意識が希薄化している③やっつて当然で褒めないし、なぜできないと責める④管理監督者の疲弊感が強く、プレイヤー化している。つまり、部下への目配りできていない——など。これらに加えて、「やっつてもやっつても終わりのない行き詰まり感」が職場を覆う。「たとえば、工場は毎年5%の原価低減活動を行う。それを達成すると、翌年は達成後をベースにまた5%の低減が求められる。やればやるほど自分の首を絞めるからくりになっている。その辺りはこちらで役員に具申して、無理があるところなど直せるところは直していこうとしている」

図表6は、二〇一二年年度のナビ

図表6 職場懇談会の効果



研修はストレス耐性の向上に注力

研修に関しては、ここ数年はストレス耐性の向上に注力したプログラムを組んでいる。「その理由は図表7にある。これを見ると、職場による原因が四一%なのに対し、性格要因も三六%と遜色ない数字になっている。会社としてどこまでできるかわからないが、それでも職場改善活動だけではなく性格要因にも手を付けるべきだとなり、「こころの強化活動」と称して、未然防止に向けた研修を行うことにした」

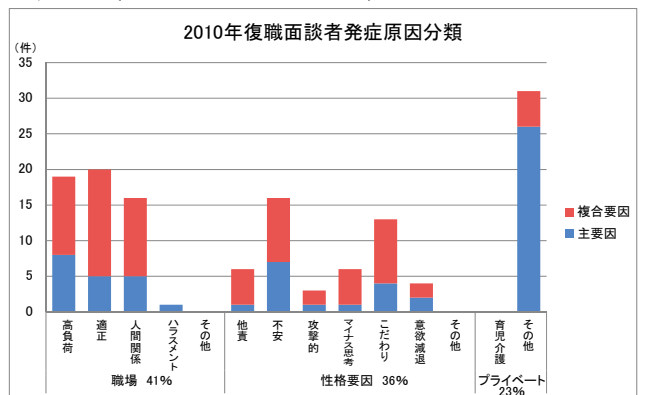
「た」といえば、工場は毎年5%の原価低減活動を行う。それを達成すると、翌年は達成後をベースにまた5%の低減が求められる。やればやるほど自分の首を絞めるからくりになっている。その辺りはこちらで役員に具申して、無理があるところなど直せるところは直していこうとしている」

復職対応にも経営的視点を

こうした未然防止の取り組みを充実させても、調子を崩す人はでてくる。そして、そういった人たちが休職後、復職して働き続けることはとても難しい。日産自動車は復職対応に関しても、経営的な視点を盛り込み、休職者の円滑な職場復帰とその後の活躍に導いている。

「復職における当社が一番の狙いは再発防止。一般的にうつ病は五〇%ぐらゐの再発率があるといわれており、そこを食い止めたかった。そのため、十分回復してから復職してもら

図表7 [不調に至った要因分析] ある事業所の復職者の詳細分析



うことと、復職後の手厚いフォローを半年間かけてやることにした」

同社の職場復帰プログラムのポイントを整理すると、まず復職には「八時間勤務できる状態まで回復すること」が条件。このため、同社にはリハビリ出勤とか試し出社は一切ない。また、パフォーマンスが六〇%以上発揮できることが目安で、復職面談は本人と産業医、職場上司、人事の四者が揃わないと成立しない。そのうえで、復職の最終判断は人事で、復職後は業務計画に基づく毎月の上司面談が課される。

なお、このプログラムは、年次有給休暇も含め、三〇日以上休業した従業員全員が対象になる。

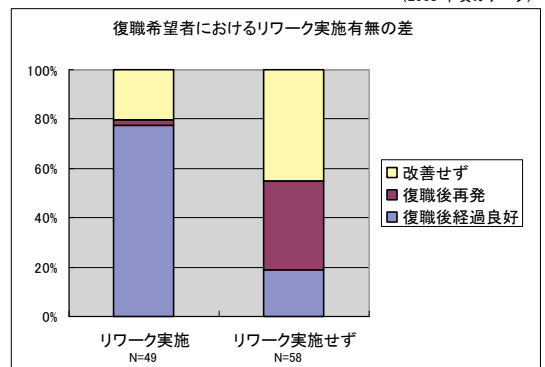
復職の判断は人事で

「目安は戻ってくる社員の職場の負担などを考えて決めている。以前は、そういった配慮もなく職場に戻して面倒みさせて、周囲が本当に疲弊した。戻すこと自体がリスクで、『全然働けない人の面倒までみなくてはならないのか』と、職場全体がマイナスイメージだ。また、ある程度の勤務で出社する『試し出社』についても、それが悪いと言っているのではなく、十分回復してから試し出社した方が良く、その制度をおくことでまだ回復していないのに戻ってしまう方に転じてしまうリスクの方が高い」

復職時の役割・連携については、「主治医は治療の観点で休職者だけをみて臨牀的に治すことを考え、ある程度、社会生活を送れそうだと判断したら復職可の診断をする。でも、産業医や人事はもっと労務管理的で、組織のなか

図表8 リワークの効果

(2008年頃のデータ)



に戻ってきたらどうなるかという観点で判断する。復職の判断を人事がするのは、産業医に任せると大体「大丈夫かな？」と悩むので、そういったことを防止する意図がある」という。

就業規則にリワーク利用推奨対象者を明記

リハビリ出社を容認しないことは、リワークを大切に考えていることにながってくる。さらに、繰り返し休職する人に対しても、「今度は再発しない」とのエビデンスをリワークで付けようと考え、二〇一一年の就業規則の改訂時に、職場復帰プログラムの適用者で、①休業期間が一年以上経過した者②過去三年以内にメンタル疾病等による休職歴がある者または一カ月以上の長期休業が二回以上ある者③上記①②に準ずると会社が認めた者——をリワーク利用推奨対象者として明記。そのうえで、「再発リスクが高い場合には、産業

医または人事の判断により、フィジカルな診断名でも対象に加える」とした。「フィジカルな診断名を対象に加えたのは、休職が二回目以降になると、逆流性食道炎や喘息、無呼吸症候群、腰痛、頭痛などメンタルとフィジカルが絡んだ病名が結構多くなる。たとえ主治医が診断名としてフィジカルな病名を出してきても、その根底にはメンタルの問題があると会社が判断して対象に加えられるようにしたこと、メンタル系との判断をする」

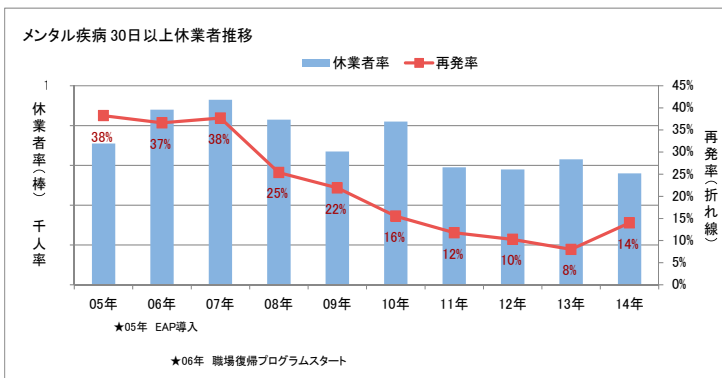
図表8は、二〇〇八年頃の同社における復職希望者で、人事がリワークに行くべきだと考えた一〇〇人のリワーク実施の有無の差をみたもの。「リワークに行ってくれた人は八割が経過良好だったが、リワークに行くことを断った人は四割強が改善していない。この結果をみて自信がついた」。

日本初の企業内メンタル系リワーク施設を設置

効果的にみえるリワークにも、課題がないわけではない。地域によっては施設不足のところもあるし、施設があっても「社会復帰型」といった軽度なプログラムを行っているところや、適度なストレスをかけたリワーク作業をメニューに取り入れている「職場復帰型」などさまざま。「事業所のあ

図表9 活動の効果検証

<メンタル疾病による30日以上休業者率と再発率>



EAPを導入した05年以降、調子のよくない人を早めに休ませる活動を進めていたため休業者は増加傾向にあったが、同時に行ってきた予防施策の効果が現れ08年減少傾向に転じた。再発率の低下は職場復帰プログラムの運用徹底とリワークの推奨の効果である。

職場復帰型に誘導するのは大変だし、良いと思う施設は三カ月待ちなど待ち時間が長い。そこで同社は、自前のリワーク施設を設けて管理・運営して、自社に合わせたリワークプログラムを展開することを思いつく。

構想を固めてから二年——「万が一、事故が起きた時の対応などをリーガルと話し合い」、二〇一二年四月、神奈川県厚木市の郊外にメンタル系休業者の復職に向けたトレーニングセンター『森の里ワークトレーニングハウス』を日本で初めて企業内に構えた。運営スタッフは同社従業員三人(管理職一人、監督者OB二人)で、外部の臨床心理士が週一日、在所する。月々金の週五日朝九時～一七時まで三カ月間の

プログラムを組む。

大事なことは社外リワークとの公平性の担保。社内だから戻りやすいとはならず、どこのリワーク施設に行ったかは関係なく、完全に対等に扱う。そのため、通所には公共交通機関を利用しなければならず、一日一〇〇〇円の費用も給与から天引きしている。損益予測は、年間四人の通所者で三年でペイできる計算になっている。また、カリキュラムでは「複数人で一つのことを成し遂げる時に、周囲との葛藤とどう折り合いをつけて成立させるかを訓練することこそ、職場に帰ったときと同じストレスが試される」との考え方から、集団作業を重視している。

開所から二〇一四年度までの入所者を追跡したところ、復職の成功率（再就職していないだけでなく一定のパフォーマンスもあげている事例）は全体の七六・五%。「元気になって他社に転職した人も含めたら八割方成功している」（佐藤氏）。復職成功率の詳細をみると、リワークを経験せずに戻る人の成功率が五割程度だったのに比べ、外部リワーク施設を利用した復職者は七割弱。それらに対し、内部リワーク施設利用者は約八割と一番高い。「日産の職場で働くのに適したプログラムが組んでいる」（同）といえそう。

なお、労務問題についても、安全衛生チームが担当し、「職場で問題解決を図らなくて良い」としている。

栗林氏は、「職場で困ったことが起きたら、『この人は病気なのか？』などと考えず、人事につながってもらおうようにした。人事も昔は波風を立てたくない気持ちが強かったが、今は『働けない

ない人は職場におけない』とのスタンス。就業規則と労働契約をきちんと整えるなかで、安定的に勤務できる人だけが頑張れる職場になっている」と話す。

再発率は低位安定傾向に

みてきたような活動の結果、休業者の発生率は図表9のようになってい。「EAP導入当初は早期発見・早期対応で休職者が増えたが、それは織り込み済み。数年経って落ち着いてからは、対策が奏功して下がってきた。二〇〇九年はリーマン・ショックの影響で明らかな時間帯に帰れるようになっていたから休職者数は減少したが、翌一〇〇九年は回復が早く反動で多忙になり、残業規制が残ったまま仕事が増えた影響がでたように思う。社会環境の変動が影響するようでは、まだ活動が未熟といえるのかもしれないが、それでも自慢できるのは再発率。昔は四〇%ぐらいあったが一三年には八%にまで下がった。一四年は少し上がったが、一〇数%での数字はそろそろ頭打ちとも思っている」



森の里ワークトレーニングハウス全景
(日産自動車提供)

事例2

より働きやすい職場環境の確保をめざして

―労使一体の着実な取り組み

コマツ

長年培ってきた高い技術力を背景に、建設機械業界で国内トップ・世界第二位のシェアを誇るコマツ。一九六〇年代に海外進出して以降、いち早く国際化を進め、今や連結売上高の八割を海外が占める日本有数のグローバル企業である。同社は、「社員が安全で安心して働きやすい職場環境を確保する」とともに「社員の健康の維持・増進」に努める」ことを掲げた「安全衛生に関する社長メッセージ」を全世界に発信している。グローバル化を進める中でも、常に国内に軸足を置き、生産技術・研究開発などの技術革新の主導は日本のマザー工場が担ってきた。

今後国内での盤石なものづくり体制を堅持していくために、同社は、安全衛生活動のみならず、社員のワーク・ライフ・バランスの実現という視点からも、総実労働時間の削減と各種制度の整備の両方の側面から取り組んできた。こうした取り組みについて、人事部労政グループ主幹の近堂一郎氏と、安全・健康推進部主査の五十嵐豊氏に話を聞いた。

まず従業員構成についてみると、男性が九三二五人、女性が一〇九一人と、男性が約九割を占める。また、コマツ

コマツ（株式会社小松製作所）概要

2015年3月末時点

本社所在地：東京都港区
設立：1921年5月
代表者：大橋徹二
従業員数：10,416人（単独）
臨時雇用者：1,251人
事業内容：建設・鉱山機械、小型機械、林業機械、産業機械等の製造・販売

そのためには、育成過程で別工場や海外も含めた転動もあり得る。有期契約社員は約一二〇〇人。契約期間は半年間で、最大二年一ヵ月ま

での範囲で更新としている。期間内に試験を受けて正社員に登用される人も少なくない。製造現場の期間従業員の中には、他社のメーカーで働いた経験者もいて、そうした人はコマツの正社員登用制度の評判を聞いて試験にチャレンジする人が多いそうだ。

総実労働時間二〇〇時間未満、有休取得率は九割超に

コマツでは、各事業所と本社に、労使で構成する「就業管理委員会」を設置・開催し、総実労働時間と年次有給休暇取得日数の年度目標を設定している。各部門では、目標達成のために、一斉定時退社日の設定、リフレッシュ休暇の付与、フレックスタイムの活用など具体的な活動内容を盛り込んだ行動方針「アクションプラン」を策定し、展開。各事業所の「就業管理委員会」は毎月、部門別の状況を詳細に調査・把握し、問題点や課題があれば議論する。さらに、各事業所の進捗状況は四半期ごとに本社で報告される仕組みだ。

「年休の取得状況が芳しくない工場や事業所の責任者は、その理由と対応策についての説明を求められる。工場単位で解決できないようなレベルの問題については本社で議論する。休暇取得促進のため、就業管理委員会はチェック機能としての役割を果たしており、その効果を発揮していると考えている」

こうした活動が奏功し、コマツの二〇一四年度の総実労働時間は、目標二一〇〇時間未満に対して実績二〇四一時間。生産量が増えた二〇〇七年〜〇八年は、一部事業所の製造現場で時間外労働が多かったが、この六年ほどは

二一〇〇時間未満で推移している。一方、有休取得日数については、二〇一四年度の目標一七日以上に対し、実績は一八・三日。有休取得率九割を維持しており、総実労働時間・有休取得ともに目標をクリアしている。

「有休の取得目標を一八日に引き上げることも可能で実際に検討したが、休めている社員がいる一方で、休みをあまり取れていない社員がいる。このため、取得日数の最低ラインを二二日（二〇一四年度）から一四日（二〇一五年度）に引き上げた。最低ラインが上げれば、おのずと一八日に近づき、そうなれば全消化という文化が根づくだろう。今は、低取得の社員や部門の取得日数を引き上げて、全体の環境を整えていくことを重視している」

また本社では、部門ごとに個人の年休取得計画と実績を貼り出しており、「労使・パトロール」が定期的にチェック。休暇取得が進んでいない社員がいれば、人事部門から所属長に確認し、場合によっては業務量の調整を依頼したり、とくに理由がなく休みをとっていない場合は、労働組合から本人に声をかけるなどしてフォローしているという。このように、労使が一体となって社員の休暇取得促進を後押しするなどの地道な取り組みが実を結んでいる。

「高ストレス」職場はグループワークで問題を共有

同社では、メンタルヘルス対策として、二〇〇六年度から、自己の気づき・セルフケアのための「ストレス診断・学習」を毎年実施し、最近ではほぼ全社員が受診している。また二〇一〇年か

らは「職場環境等改善活動」にも取り組み始め、二〇一二年に「いきいき職場ミーティング」を立ち上げ、コマツ（単独）の全職場で開催している。

「職場環境等改善活動」は、職場のさまざまな問題にスポットを当てて、ストレス診断の数値を用いる改善活動で、「いきいき職場ミーティング」では、それぞれの職場に直結した課題が浮き彫りになり、ともに解決していくという雰囲気醸成され、コミュニケーションの手段として良い機会になっているとの声もあるという。また、組織分析の結果「高ストレス」と判定した職場については、社員が集まってもらいグループワークを行う。グループワークには外部講師が入り、それまで上司と部下の間にあった問題を職場全体で共有できる場になっている。このほか、二〇〇九年度には、従来のEAP制度を見直し、体の健康とメンタルヘルスの相談窓口を一元化して、トータルとしてサポートする「コマツ健康相談ダイヤル」をスタートさせた。

最近の特徴について尋ねると、「数年前の工場勤務時代の印象だが、休職期間が長期化しない『早期発見・早期復職』の傾向を感じる（近堂氏）という。さらに詳しく聞くと、「さまざまな復職支援の制度や仕組みを充実させ、PRや予防策にも力を入れた効果なのだろうか、早期復職する人が多くなってきたという印象がある。産業医の配置、電話の相談ダイヤル設置、管理職に対する研修や支援プログラムなど、支援策や予防策を講じれば講じるほど、こうした問題の掘り起しとなり、より小さい芽のうちに対応できるようになっ

た」とのことだった。

一方、身体の健康管理については、従来から、生活習慣病健診やコンピュータドックによる問診等を実施し、生活習慣病予防の充実を図ってきた。

二〇一四年度からは、コマツグループ全体で、従来の健康管理だけではなく、「健康文化づくり」に着手し、「健康づくり五カ年計画」をスタートさせ、さらなる社員の健康増進をめざしている。

定着した両立支援策

コマツでは、女性が出産後も安心して働き続けるために、①育児休業制度（最大三年間）、②短時間勤務（一日最大三時間の労働時間短縮）、③育児サービス・経費の一部補助や託児所の設置（小山地区）④各種休暇制度（看護休暇（子一人につき有給で年五日）、ライフサポート休暇（有給で年五日、最大四〇日保有可。育児の他、傷病・妊娠・出産・介護に使用可能）など、育児支援の各種制度・施策の拡充を図ってきた。こうした支援策が定着し、今では出産を機に退職する女性社員はほとんどいなくなったという。

「労組の代表と会社側のメンバーで構成する『労使研究会（後述）』では、女性が働き続けられる環境については、さまざまな制度を整えて落ち着いてきたという認識を持っている。これから、次の一步を踏み出し、女性の管理職、会社の核となるような人材、女性リーダーをいかに輩出していくかが課題だ。コマツは男性が九割を占め、男性の視点・目線が多かったが、労組アンケート結果をみると、最近では若い男性にも育児に参画したいという社員が

多いことが判明した。育児は女性だけの問題ではないという認識に立ち、男性の育児参画と女性の活躍推進を両輪として進めていこうと考えている」

実際、同社は男性の育児休業取得促進にも取り組んでおり、二〇一二年の育児取得者数七人のうち男性は七人、二〇一三年度は八五人のうち男性七人、二〇一四年度は八〇人のうち男性四人が含まれている。「まだまだ実績が少ない。男性にも育児を取得する文化を根付かせることが課題であると考えている」。

女性が活躍し続けるためにリーダーの輩出を

機械メーカーは、どこもおしなべて技術系の女性社員の比率が低い。コマツでも女性の従事職種は管理部門に多く(管理部門約四〇%)、「技術職の女性を採用したいところだが、相対的に機械系の女子学生が少ないため採用が思うように進まない」のが実態だ。このため「同じ機械メーカーの間で奪い合いになっている状況」だという。

先に課題としてあげられていた女性リーダーの輩出については、女性管理職の割合を現在の四%から来年四月までに五%に引き上げる目標を定めているが、現状は管理部門に多く偏っていることが否めない(管理部門約五〇%)。このため、「女性の活躍の場を広げていくためには、技術職の女性が増え、その中から管理職が誕生してマネジメントしていくのがメーカーのありべき姿・方向性だ」「コマツの国内グループについても、女性の数は多いが管理職は少ない。コマツ単独だけでなく、国内グループ全体で、技術系女性の採用を強化し、女性にやさしい職場づくりを継続していかなければならぬ」などと考えている。

増える高齢者への適正な対応も

同社の定年は六〇歳。それ以降は一年毎に契約更新する再雇用制度を採用している。再雇用者は七〇〇人強で、勤務形態はフルタイムとパートタイムに分かれている。後者はフルタイムの四分の三未満の範囲で複数の選択肢があり、個人のライフスタイルや希望に応じて決めている。

製造現場では、要員の適正配置がカギを握っている。このため、短時間・短日勤務の組み合わせに苦勞することもあるが、「今後ますます六〇歳以上の社員のボリュームは増えていくので、六五歳定年の法制化や今後の賃金制度のあり方なども踏まえ、きちんと対応していかなければならない」と言い切る。また、「工場の現場は、これまで男性ばかりの職場が当たり前だったが、これからは高齢者や女性も増えていく。女性トイレ、シャワー室、作業台の整備など、今までは想定していなかった視点も必要だ。高齢者や女性が働きやすい環境整備を推進していかなければならない」と語った。

研修の集約で全体把握が容易に

「地方創生」が叫ばれるなか、企業の地方移転に注目が集まっている。コマツでは二〇〇〇年代初頭から東京本社、購買部門を同社発祥の地である石川県小松市に移転してきた。創業九〇周年にあたる二〇一一年には金沢港近

くに移った小松工場の跡地を「こまつ杜」として整備。その中に「コマツウエイ総合研修センター」を開設し、本社の教育部門も移管した。

「それまで分散・点在していた個々の研修を整理・集約したことで、受講者については、研修に集中できる環境となり、また会社としては、施設の充実・有効活用をすることができている。人材育成の基本的な考え方や方針は従来と変わらず『コマツウエイ』に則しているが、教育研修機能を一カ所に集約した効果は大きいと考えている」

「労使研究会」で共通課題を議論

コマツには、労使で目標を設定し、達成に向けて継続した取り組みが各レベルで行われるなど、労使協調の企業文化が隔々まで浸透している。同社には、従来から労使でさまざまな課題について話し合う「生産性協議論」という場があり、人材育成の問題は毎年提起され、継続的に議論されてきた。この議論を積み重ねてきた結果、より高いレベルでの労使協議の場を設けるため「労使研究会」を昨年立ち上げることになった。具体的には、労働組合の執行委員を含めた代表と会社側のメンバーで構成し、労使の垣根を越えて共通認識の課題を議論する場として、今後の賃金制度のあり方、女性の活躍推進、男性の育児参画、高齢者・女性が働きやすい職場環境の整備などのテーマを設定し、それぞれ議論を深めている(取材時点)。今後、研究会が出した最終答申の内容に沿って、職場改善や組織の活性化などに向けた検討が進められることになる。

調査シリーズ No.122

改正労働契約法に企業はどう対応しようとしているのか

—「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」結果—

無期転換ルールを回避しようとする企業は6~7社に1社程度と多くなく、また、改正労働契約法に伴い、契約の更新回数上限や勤続年数上限等を新設した企業も限定的であることが判明しました。



A4判 118頁 2014年5月30日発行 ISBN978-4-538-86124-1

定価: 1,600円+税

(ご注文・お問合せ先)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23 TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp Web: http://www.jil.go.jp/

事例3

メンタルヘルス対策を「経営課題」と認識

—社員自ら職場環境の改善を考える

日立化成グループ

いた。

メンタル関連の指標悪化が契機に

日立化成の心の健康づくりの活動は、

日立化成は、半導体用材料、無機材料、樹脂材料、配線板材料、自動車部品、蓄電デバイス、電子部品、診断薬・装置などの幅広い分野で事業展開する化学メーカー。一九六二年に日立製作所の化学製品部門が分離独立して設立し、現在はグループ全体で約二万人の従業員を抱える。同社はメンタルヘルス対策を「経営課題」と認識して、グループ全体を網羅する「心の健康づくり総合対策」を策定。社員自らが職場環境の改善を考え、ストレス度を低下させる実効をあげている。旗振り役として同対策を推進する経営管理本部人材総務センターでメンタルヘルス対策を担当する杉本博一・課長代理に話を聞

日立化成の心の健康づくりの活動は、メンタルヘルス関連の指標が悪化傾向にあったことに端を発している。二〇〇七年頃から精神障害等による休業件数（従業員が疾病・怪我により、原則として一賃金計算月内に連続七日以上欠勤した場合または長欠・休職した場合を一件とカウント）が対前年比で一五

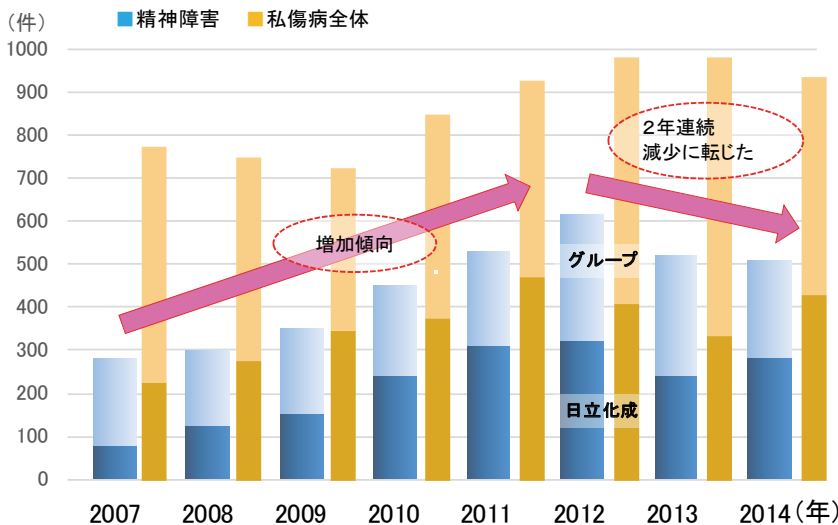
（二〇〇％増で推移。私傷病に占める割合も二〇〇九年に四八％だったものが二〇一二年には六〇％を超えるなど、精神障害の比率の高まりが目立っていた（図表1）。

このままでは、心身の健康を維持できず、従業員にも会社にもマイナスでしかない。メンタルヘルスへの対応を改めて見直してみると、事業所、営業拠点、グループ会社により問題認識に温度差があり、人的資源の有無による対応のバラツキで均質なケアが受けられない状態にあることがわかった。



本社外観（日立化成提供）

図表1 休業件数の推移



日立化成株式会社 概要

2015年3月末時点

代表者：執行役社長 田中一行
 設立：1962年10月10日
 社員数：5,057人（単独）
 社員数：19,499人（連結）
 連結対象子会社：74社（国内19社、海外55社）
 事業内容：情報通信・ディスプレイ、環境・エネルギー、ライフサイエンス、自動車・交通インフラ等の分野向け、機能材料および先端材料の製造販売

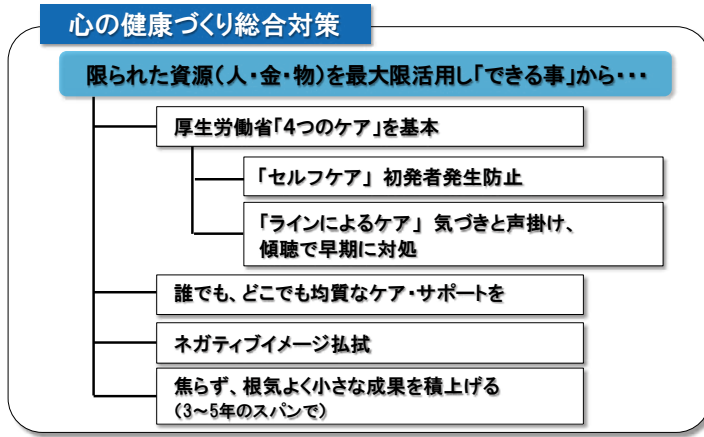
「拠点ごとに人が配置されていないことが一番大きかった。たとえば、営業拠点は多いところは五〇人以上いるが、一五人ぐらいの小さい拠点は少ない。そういったところは衛生委員会の設置や産業医の選任の義務からも外れ、人事総務担当社員が一人でもなこなしていたりする。メンタルヘルス対策の重要性を頭でわかっていても、優先順位が低くならざるを得ず、後手に回り、発生対応が精一杯だった」

現状を放置したままでは労災や訴訟事案への発展リスクも懸念される。そこで同社は、メンタルヘルス対策を「経営課題」と認識したうえで、対策を立て直していくことにした。

成果の確認は五年程度かけた後で

その際、人事部門、安全衛生部門、労働組合共通の問題意識として、健康な従業員がその状態を維持しながら、

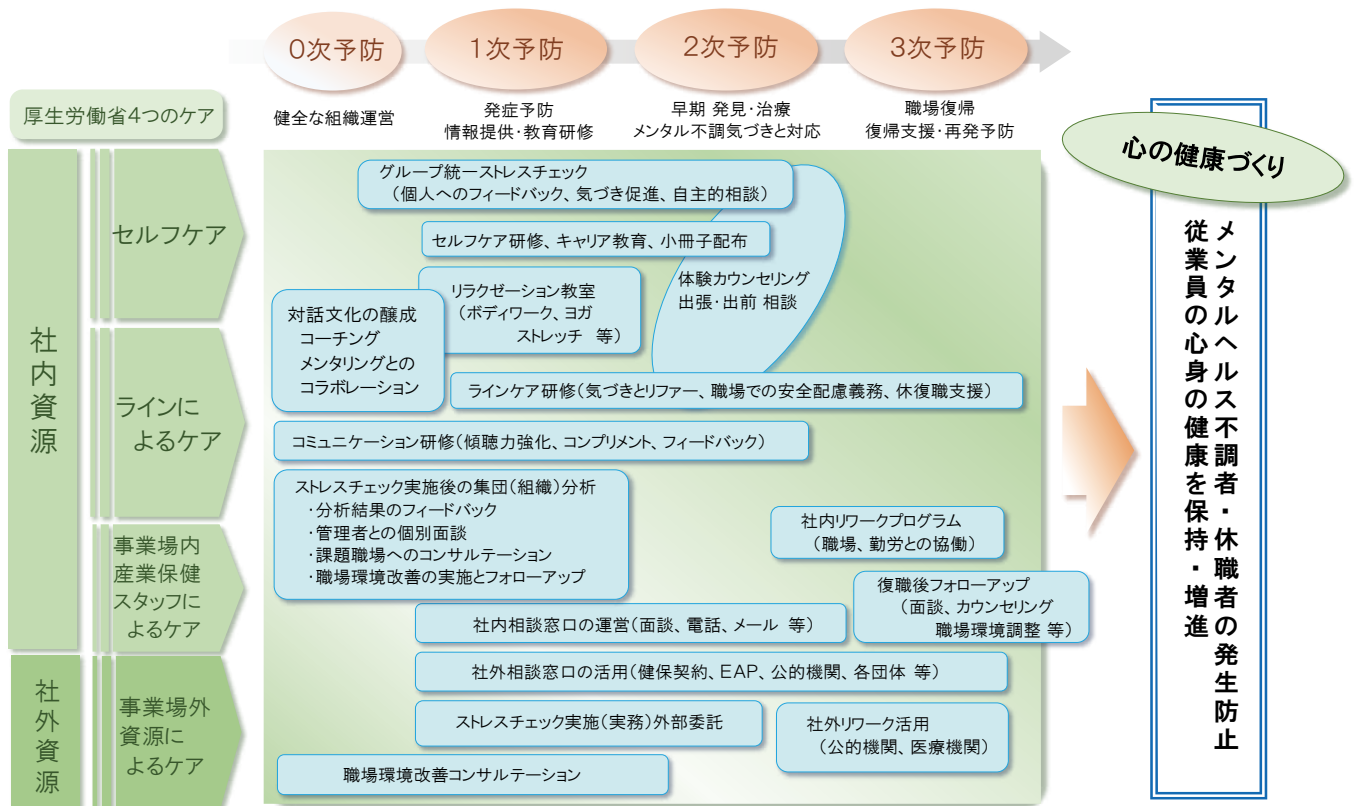
図表2 「総合対策」策定のコンセプト



プラスの方向に職場をもっていくことをめざす考え方があった。「休職者の発生は生産性の低下に直結するし、その対応はコスト増になる。加えて、元氣な従業員のモラル低下などの影響も懸念される」。同社は、「予防に勝る対策はない」として、図表2のコンセプトで対策を立案した。特筆すべきは、経営サイドがこの問題の対応について、中期的なスパンで成果をあげて、最初から理解していた点だ。

「経営的にみれば、単年度での費用対効果が問われるのは当然のこと。しかし、この問題を真剣に取り組むと、今まで出てこなかった不調者が可視化され、一時的な休職者や相談件数の増加が否めない。だから『数字上は数年

図表3 総合対策の具体的な施策



間は悪化しているように映る。でも、従業員が自らの健康に意識を持つていき、必ず良くなるのでそこまでじっくり見ていて欲しい」と時間をかけて説明した。ちょうど、取締役会などでもメンタルヘルス対策に力を注ぐよう指導を受けていたこともタイミング的に奏功した」

切り離せないメンタルとキャリア

同社のセルフケアの取り組みは、明るいイメージをつくって、口コミ的に広げていくのが基本。通常のセルフケア研修に加えて、「睡眠」や「心のクセ」、「色彩心理」など、参加しやすく楽しく受講できるプログラムも積極的に導

余談になるが、杉本課長代理は現職に就く前は、日立化成労組の本部役員や日立化成グループ労連の議長を歴任し、組合員の健康問題に取り組み、労使協議も行ってきた。その経験も経営側の理解促進に一役買ったようだ。

こうして二〇〇八年九月、本社人事部門に自らが心理職として異動し専任体制がスタート。各事業所・グループ会社にアンケート調査とヒアリングを行ったところ、「メンタルヘルス不調者の多いところと少ないところ、復職者が頑張れるところと、どうしても再休職してしまうところなどの差異が明らかになった」。実務担当者や現場の声を反映した「使い勝手の良い」総合対策(図表3)を定め、本社から押しつけず、事業所やグループ会社の個別事情に合わせた対応を取ることにした。

以下、総合対策の具体的な施策のなかから、セルフケアとラインによるケアの特徴的な施策をみていきたい。

余談になるが、杉本課長代理は現職に就く前は、日立化成労組の本部役員や日立化成グループ労連の議長を歴任し、組合員の健康問題に取り組み、労使協議も行ってきた。その経験も経営側の理解促進に一役買ったようだ。

こうして二〇〇八年九月、本社人事部門に自らが心理職として異動し専任体制がスタート。各事業所・グループ会社にアンケート調査とヒアリングを行ったところ、「メンタルヘルス不調者の多いところと少ないところ、復職者が頑張れるところと、どうしても再休職してしまうところなどの差異が明らかになった」。実務担当者や現場の声を反映した「使い勝手の良い」総合対策(図表3)を定め、本社から押しつけず、事業所やグループ会社の個別事情に合わせた対応を取ることにした。

以下、総合対策の具体的な施策のなかから、セルフケアとラインによるケアの特徴的な施策をみていきたい。

入した。

「衛生委員会と協働して八年前からリラクゼーション教室も開いている。最初は『ヨガ教室』だったが、だんだん参加者が固定してくるのと、どうしても女性が多くなっていたので、一旦休止して、『ストレッチ教室』とか『腰痛改善体操』などと名を変えて間口を広げてきた」

さらに、新入社員の教育でも、メンタルとキャリアの研修を合わせること
で「職務共感度の向上」を図っている。

「職務共感度」とは、仕事に対するやりがいや裁量度、有意義感、自分の仕事に意味を感じているかなどの有無を問うイメージで、後述する当社のストレスチェックの設問項目に入れている。今はメンタルとキャリアを分けて考えることはできない。相談を受けていても、自分のキャリアで悩んでメンタル不調になったり、メンタル不調になったことで自分のキャリアに傷が付くと感じていたりする。だったら、最初からメンタルの視点を入れたキャリア教育が効果的と考え、『入社後二年間教育』というプログラムのなかに組み入れている」

高ストレス者や有所見者には相談勧奨を

ストレスチェックについては、二〇〇八年から二年の検討期間を経て二〇一〇年に第一回目、二〇一二年に第二回目を、外部EAPに委託して実施した。その内容は、安全衛生法の改正に伴うストレスチェックの義務化でいわれているストレス簡易調査票の五七問を包含する約一八〇問。仕事へのモチ

ベーションやコミュニケーション、個人のライフスタイル、生活習慣なども含めた幅広いものになっている。過去の二回の対象はグループの日本人従業員。海外に出向している日本人や契約社員、定年後の雇用延長者、同社に出向してきている人なども含む。全体の三分の二がPC上からWEBで、残り三分の一はペーパーテストの形式で受検。前者はその場で結果が確認でき、後者は自宅などへの郵送で結果のフィードバックを行った。

「チェックの実施時には、『個人へのフィードバックはもちろんするが、会社としてもデータをしっかりと分析して職場環境をより良くする』旨、明記して、だからこそ多くの人に受けて欲しいと打ち出している。受検率は一回目が八九%、二回目は九四%と高率だった。そのうえで、ストレス度が高かったり心身の不調が出て自覚症状が表れているような人は、社内外の相談窓口や産業医など複数のチャネルから選んで相談してもらおう、勸奨付きでフィードバックする。さらに、希死念慮のある人など深刻且つ早急な対応が必要なケースは能動的に面談を促す。相談勧奨を行うべきとの有所見者は全体の一三%ぐらい。そのなかに、こちらから出向いて相談を促すが三%ぐらい含まれる。ただし、事後に相談に来る人は少なく、相談を促したなかで一%、有所見者全体でみても二%までしかない程度だ」

問題のある職場に環境改善を促す

一方、ストレスチェック実施後の集団（組織）分析については、チェック

の設問数が多く、仕事へのモチベーションや職場の人間関係、健康問題、生活習慣など幅広く分析が取れるので、さまざまな切り口でみており、コミュニケーションや業務負荷の与え方、部下の指導育成方法の検討にも役立てることができたという。

これらの集団（組織）分析結果はラインによるケアの一環として、丁寧にフィードバックする。まず、本社でEAPのコンサルティングによる全体のフィードバックを行う。その後、事業所単位に杉本課長代理が回り、幹部会議などの場で結果を説明。そして、各事業所で人事総務が核になって、問題の多い職場に環境改善を促す取り組みを施し、必要に応じて本社がサポートしていく格好だ。そのうえで、全社のデータをみて、約一五〇の職場のなかから、コミュニケーションに問題があったり体調不良者がたくさんいたり、不調者の予備軍が結構いるような職場一〇カ所程度を抜き出して杉本課長代理（もしくはEAPコンサルティング）がコンサルティングにも入る。その後、管理職層を中心に改善計画を立てて適宜フォローしながら、一年かけて改善活動に取り組んでいく。

「初回は部長クラスの管理者と個別面談して、『こういう結果ですが、どんなことで困っていますか。管理者のみなさんが苦勞されているところを解決しましょう』とアプローチする。次に課長・主任クラスも加わって話し合いながら、改善計画を策定する。それを三カ月ごとにフォローしながら、計画を進めていく」

一回目のチェックで対象になった一

〇職場のうち八職場が、二回目のチェック後の分析でストレス度の低下が認められた。聞けば、「メンタルヘルスの集団分析で抽出したという」とネガティブに受け取られるので、「メンタルヘルス対策モデル職場として一年間、一緒にやっていきましょう」と呼びかけて言葉から受ける印象を変えた」とのこと。また、ラインケアに管理職一歩手前層の主任クラスも交えるのは、「現場の細部は主任クラスが熟知しているからだ」という。

定着してきた内部相談の火が消えないように

今後の課題は、①ストレスチェック制度への対応②総合的な産業保健体制の見直し③全グループ統一の「対話と挑戦」の文化づくりとの協働④海外グループ会社への施策の展開⑤キャリアディベロップメントとメンタルヘルスケアの連携——の五点。まず、改正労働安全衛生法におけるストレスチェックの対応だ。

前で詳細を述べたように、同社ではストレスチェックで一定基準の要ケア対象者に相談勧奨を行っているが、実際に相談に来る人は多くない。一方、日常的なメンタルやキャリア相談もある。そこで「明るいイメージを定着させる一環で、気軽に相談できるようにPRに努めてきた」こともあり、社内の相談窓口を利用する人が増加しているという。杉本課長代理は、「定着してきた内部相談の灯火が消えることのないよう工夫が必要。たとえば、今回の法改正では相談・指導が医療職になっているが、心理職やカウンセラーが予備的に

面談することは可能なので、実態として広く相談に乗れるようにしていきたい」と話す。

産業保健体制の再構築や 従業員の対話促進も

産業保健体制の再構築については、本社に健康管理組織を設置するとともに、各事業所・グループ会社を地区ブロック化して地域管理体制の構築を検討。「対話と挑戦」の文化づくりとの協働はコーチングや上司と部下との日常的な対話の促進による心身の健康への好影響を期待している。

「当社グループには、全体をみる産業保健組織がまだなく、各事業所・グループ会社単位になっている。本社ビルにもグループ会社含め約一〇〇〇人の従業員がいるが、それぞれが別法人として産業保健の取り組みを実施しているため、産業医の常駐もしていない。そこで、まずは本社がメンタルヘルスだけでなく健康全般をみるような組織を作りたい。また、事業所対応の均質化を進めるなかで、グループ会社を含め、本社がすべてまとめようとしても無理があるので、管理の一定部分は地区ごとに分けたいと思っている。ある程度の専門知識も必要なため、担当者の人選も難しいが、検討している」

「職場環境の改善にはコミュニケーションがカギを握っている。先のメンタルヘルス対策モデル職場には、『上司の方から諦めずに声掛けて欲しい』と伝えて、実際に効果がでている。ポイントとは、コンサルティングを受けた翌日からいきなり態度を変えてもぎこちなく最初はのってこないが、それで

もいつか効果がでるので諦めずに続けること。あとは、たとえば『部長が一月の間に職場の全員と一回、一緒にランチする』とか、あまり大きなことを考えず、日常の工夫をするよう心掛ける」

コーチングで部下の気持ちを理解

先の「対話と挑戦」の文化づくりのための中心的な取り組みとして、コーチングの導入を積極的に進めている。

「コーチングは四年前から管理職を中心に年約三〇〇人が八カ月にわたるコーチ研修を受講しており、期間中は五人のクライアントを持つ仕組みになっている。そのうち直接の部下は一人だけで、残り四人は異なる部門の人で、職位も自分より上のケースもあり、若手管理職のクライアントに役員がなつてコーチを受けることもある。研修を終えると社内コーチとして認定され、職場でコーチングの関わりをもつだけでなく、評価面談や目標管理のなかでもコーチングの手法を使って日常的に對話する機会を増やしてもらおう。相手がどういう風に承認してもらいたいかなど、部下の気持ちを理解するうえで効果が大きい。評価の納得性の向上につながるると同時に、メンタルヘルスにも必ず良い効果が期待できる」

海外赴任者への対応も

海外のグループ会社への展開に関しては、日本人赴任者へのストレスチェックは実施済みだが、その先のケアなども進めていきたい考えだ。

「海外赴任者には、幸い深刻な人はみられないものの、有所見者はいる。

海外にはタフな人が行くとのイメージが強いが、当社ではここ数年、事業展開が海外にシフトしている流れのなかで、製造現場の職長相当職が海外で工場立ち上げ時の人材として赴任するなど、従来では考えられなかった人も赴任している。心身の不調を訴える人もでてくるだろう。また、最近では帰任後の会社の立ち位置やポジションなどといったキャリアの問題で悩む人もいるので、日本に戻ってきてからのメンタルヘルスも考えなければならぬと思っている」

介護を抱える世代へのフォローを

最後のキャリア開発とメンタルヘルスの連携については、「先述の新人層に加えて二〇歳代後半・四〇歳代半ばのミドルエイジのキャリアや、五〇歳以降のセカンドキャリアを意識する人のことが念頭にある」。

ミドルエイジについては先日初めて「キャリアデザインセミナー」をトリアルの開催。三〇、四〇歳代の総合職に対し、キャリアデザインに関する理解を深める内容を提供したところ、参加者の反応は上々だったという。「自分の将来を考え、そのなかで自分の心身の健康をどう持つて行くかも考える時間をつくりたい」。今後、うまくいけば数年かけて、全社に広げたい考えだ。

一方、後者については、介護の問題と切り離せない年代になることから、介護を抱えているシニア世代のキャリアやメンタルについて、「どこまで企業が面倒をみるかという議論はあるもの、考えていかねばならない」として

いる。

社員自ら職場環境の向上に 取り組む「WOW-BB」

このほか、同社では昨年から日立化成グループや個人が持つ壁・限界・境界といったものを突破し、顧客の期待を超える驚きを実現しようとする全社運動を展開。具体的には、「WOW-BB」というエンタリー方式でグローバルに展開する社内イベントを実施している。

「仕事の仕方の見直しや働きやすい職場環境など、さまざまなテーマで従業員が部門を超えて自発的にグループをつくり、名前を付けてエンタリーして活動内容を発表するもの。半年ぐらいい実施してみても結果についての発表・審査・表彰を受ける。昨年からスタートした社内コンテストで、工場における小集団活動とイメージするとわかりやすい」

今回は杉本課長代理自身、機能材料事業部門の営業やマーケティングの担当者やチームをつくり、ストレスチェックの組織分析の結果を用いて自分たちの働く環境を改善する活動にも参加している。「和気藹々とか友達感覚とかフラットな組織とかだけではなく、エビデンスをしつかり持つて取り組む予定。自発的に働く環境を良くしていくことが、社員自身のためにもなってくるイメージだ。これが浸透して、やらされているのではなく、自分からやるようになってくるとすごくよいと思う」と意欲をみせる。

事例4 社員一人ひとりを訪ねて 相談活動を展開

——カウンセリングでみえた課題を会社に提示

レンタルのニッケン

レンタルの総合サービス会社であるレンタルのニッケンは、一九六七年の創業以来、あらゆる産業を対象に、「お客様の困ったを解決する」商品やアイデアを提案し、必要な時に使いたい場所に求められる商品を提供し続けてきた。顧客ニーズを掘り起こし、それに応えるビジネスモデルは、やりがいがあった挑戦もできる半面、相手に合わせるストレスも併せ持つ。人事部健康相談センターの相聞（そうもん）クラリス・担当課長（本名・渡部富美子氏）は、五年前から、全国に点在する二〇〇カ所以上ある拠点の職場に向き、社員一人ひとりとフェース・トゥ・フェースの面談活動を積み重ねてきた。カウンセリングを通してきてきた課題を会社に提案することで、会社と従業員の架け橋になることをめざしている。メンタルヘルスの取り組みが組織を強くする同社の事例を紹介する。

ビジネスネームを「さん」付けで呼び合う

本題に入る前に、レンタルのニッケンが行っている興味深い制度に触れておきたい。同社では、従業員全員がビジネスネームを持っており、仕事中は本名で呼び合うことはない。「公私の

区別を明確にするために」と創業者が発案し、創業二〇周年行事に際して実施している施策で、従業員は社内ではビジネスネームを名乗ってプロとして働き、仕事が終わったら本名になって個人の生活に切り替える。

「採用が内定すると、ビジネスネームの候補を考えておくよう言われる。命名は自己申告だが、二六〇〇人以上の社員がいるなかで同一名、同一の呼び方は申請しても認可されない。社内では互いの本名を知らないことも珍しくなく、お客様から電話がかかり社員のことを本名で聞かれると、慌ててパソコンで本名検索しないとわからないという問題も発生したりする」

ビジネスネームは、色白で大柄な「白熊さん」とか、迅速に動く「隼さん」など、自らのイメージで付けることが多いという。相聞さんは、相手の話がよく聞く仕事なので万葉集の相聞歌から取ったとのこと。「公私の区別をつける意味でビジネスネームはプラスだと思われ、健康面でも、本名を知らないことで後述する相談活動がしやすい環境になっているかも知れない」という話だった。

また、同社では互いを仕事上の仲間として「さん」付けて呼び合い、役職

をつけることはせず、「さんさん運動」として定着させてきた。
**希望退職がレンタル対応を
振り返る契機に**

本題に入ると、相聞さんがレンタルのニッケンに入社したのは二〇〇六年。メンタル不調者が増加傾向にあるなか、複数の企業やハローワーク、EAP企業などでカウンセリング業務に従事してきた経験を買われてのことだった。その翌年には、相聞さんが中心となり、人事部内に「健康相談センター」を新設。同氏は担当課長として社員の健康問題を自ら担当することになる。

こうしてメンタル不調者への対応に奔走していた二〇〇九年、同社はリーマン・ショックの影響で希望退職を実施する。結果的にそのことが、相聞さんの業務の軽減にもつながり、出張巡回面談を思いつく契機になった。

「希望退職で職場を去った人のなかには、休職者や不調者、復職して間もない人などリセットしたい気持ちのある人も少なからず含まれていた。当時、自分が対応していた社員も残念ながら半数以上が離職してしまったが、そのことにより少し時間的な余裕ができた。そこで気になったのが『どうして当社はレンタルの不調者が多かったのか？』という根本的なこと。今までは各営業所にいる不調者の相談は東京本社に来てもらっていた。でも、それは発症後の対応だけしかできない。どうしたら発症させないようになれるかを考えたときに、自分から営業所に向いて社員の顔を見に行けたらと思っ

そこで、上司に出張巡回面談の実施を進行。社員一人ひとりと対面の面談を行うことで、信頼関係を築くと同時に、後々相談しやすい雰囲気づくりに着手することにした。二〇一〇年七月からスタートして、現在までに巡回拠点数は延べで二四三カ所、面談した社員は一八四七人を数える。

「巡回数については一事業所だけで数千人規模の企業にいたこともあり、さほど気にならなかつたし、当社は当時、二年ごとに日本生産性本部のJMI健康調査を行っていて、疲労感の強い職場の分布も把握していたので、どこから行くべきかも自ずと決まった。そこで、巡回面談の意図を説明するメールを各支店の支店長や所長に送信し、理解を求めた」

なお、ストレスチェックについては、巡回面談が軌道に乗った現在では止めていたが、法改正もあり、今年一二月から再開するという。

株式会社レンタルのニッケン 概要

2015年3月末時点

代表者：代表取締役 三山大八
設立：1967年7月11日
従業員数：2,379人
内訳：正社員：1,799人
契約社員：488人
派遣社員：92人
営業拠点：本社、1支社、15支店、234拠点、25センター、3工場
事業内容：土木・建築・産業関連機械を中心としたレンタル、自社商品開発・製造・販売・修理

プライベートも含めて悩みを聴く

カウンセリングは「心を開いて自分の話を信頼できる人に聴いてもらうこと」で気持ちの開放感を体験し、相談しやすい体制とメンタル不調の予防につながることを期待される。とはいえ一度も会ったことのない人が訪ねてきて「話を聴きます」といっても、なかなか心を開けない気もするが、相聞さんは「最初は『面談って何?』という人が管理職、一般社員ともに多かった。それでも実際、顔を合わせてみると、初回から意外なほど心を開いてくれて、普段の悩みをプライベートも含めて話してくれた」と話す。

ただ、これについては「巡回時には、朝礼から職場に入ってお昼も一緒に食べ、できれば夜も誰かと飲みに行ったり食事をしたりして過ごすよう努めている」のとか。そういった交流も個別に本音を聴けることにつながっているようだ。そして、打ち解けていくにつれ、「聴く」内容は仕事のことに限まらなくなってくる。

「メンタル不調の半分ぐらいはプライベートなことに起因しているというが、確かにそのとおりだと感じる。とくに当社の女性社員は職場に1、2人しかいない場合もあるので、その傾向が強く、人数が多く飲みに行つて愚痴を言いあうことができる男性社員と違って、非常にナーバスな悩みを誰にも相談できずにいるケースが多かった。話し相手になるなかで身体面や人間関係の相談もするようないメージで行つていく。また、話しているうちに泣く人も多いが、泣くだけ泣くと『辞める』

と話していた社員が、その思いを覆すなど、その後の対応は劇的に変化もする。相談活動を通じて、そういったケースを増やしていきたい」

長年異動のないベテラン社員が陥りやすい傾向

同社の正社員は就業規則上、男女の別なく転勤を伴う異動がありえるが、実際の運用では男性を含む役職者の多くが全国転勤を経験しているのに対し、女性が多い内勤社員の中にはずっと同じ職場で過ごして、一〇年以上も同じ職場で働き続けている人もいたりする。

「一部社員の中には距離の離れた拠点の異動が無理と言う事情の者もいる為、運用できない事もあった。そういった人が同じ営業所に長年勤務するなかで、なかにはパーソナリティーに問題のある者もいて組織運営の妨げになることもあった。上司の立場でみると、何か問題があっても長年働いていて仕事を熟知しているので、その仕事を任せることだけを考えれば楽である。本人なりのルールを作り、また、周囲も当事者の顔色をみて仕事を頼むなど健全な職場から離れてしまい、新たな不調者を生み出す要因になつてしまう事もある」

この問題については、職場の上司や支店長との架け橋になり、職場環境の改善に役立つように働きかけ、改善を行ってきた。ちなみに、巡回面談は地域限定で働く契約社員も「可能な限り行っている」。職場を回つていながら、「この人とは面談をするが、この人はしない」といった区別はよくないか

らだ。派遣社員は基本的に派遣元企業の役割としているが、それでも時間さえあればいいとわらない。できるだけ職場の多くの人と話すことは、(特定の)個人のために来社したのではないという認識をもつてもらおうといった副次的効果もあるようだ。

顔ぶれが変わった職場への再訪問も

一方、男性社員は昇進を含め、三〜五年を平均に異動するケースが多い。また、毎年三〇〜四〇人程入ってくる新卒者と年間一〇〇人以上入社する通年採用者も、数年で異動の対象になるケースも多い。顔ぶれが大きく変わったような職場は、ニーズに応じて改めて巡回する。人事異動について、もう少し話を進めると、四年前の東日本大地震で被災地の復興のための早急な建設機械の需要が高まり、社員が全国各地の事業所から被災地に大幅に転勤し、その対応にも追われたという。

「まずは東北新幹線が動いた直後に営業所を訪問しカウンセリングを実施した。その後も再度、訪問して彼らの話をたくさん聞いた。今では体調を崩す社員はほぼいなくなり、むしろ、さらに活躍の場を広げた社員が責任ある仕事を任されて活き活きと働くようになったりと、おしなべて生産性が上がっていることを感じる」

悩みの背景に職場の人間関係も

話を聴ける環境づくりや悩みを把握するプロセスはわかったが、その後の対応はどうしているのか。何より、悩みにプライベートが含まれていた場合、

どう対処しているのだろうか。ビジネスネームで公私の区別を鮮明にするなか、守秘義務を守ることは当然として、会社側がどこまで踏み込んで良いかの判断が気になる。

「たとえば、『仕事もプライベートも問題なし』と話す社員であっても、血流測定結果によるメンタル不調の数値が出れば、『どうしましたか?』と掘り下げると『実は仕事じゃないのだけども...』と家族の悩みなどが出てくる。ことが多い。どうしても会社側に報告しなければならぬ緊急事項は別として、それ以外のことは聞き出しても、あくまで社員と自分の守秘を貫く。とはいえ、悩みの背景には、多かれ少なかれ職場の人間関係が混在していることが多い。プライベートで悩んでいる人も、職場に問題がまったくないわけではない。職場対応の部分については巡回終了後に所長と話す時間を取つていて、どこまで話すべきかの裁量権を持たせてもらっている。仮にパワーハラの要素が若干ある場合は、職場全体で考えなければ解決の道筋がみえてこない。誰が話したかわからないよう気配りしながら所長や支店長にも話をする。私自身は『不調の原因は職場とプライベートの双方に問題があるなあ』と思いつながら職場改善を図り、休職している人などは、復職にあたって元の職場への復帰が本当に適しているのかを上司に報告している。巡回を終えてからの個人への対応は、時間的な制約があつてなかなか追いつかないこともあるが、必要最低限の部分はフォローのメールを送っている。こうした活動は、本社と営業所、会社と社員の架け橋役

となることを意識して行うよう心掛けている」

参考までに、同社の復職ルールは、まず本人がフルタイムで働けるまで回復したら、車の運転と日常業務が可能であるとする主治医の診断書を提出。同時に東京本社に向いて産業医面談を受ける。それを経て、二週間の生活記録表と復帰願いの提出があり、最終的には産業医の見解を求めて復職判定会議を開き、復帰可能となったら会社が復職時期を決める。復職後一カ月間は一切残業せず、週に一度、毎週本人が手書きで「就業状況報告書」を上司に提出。最終的に健康相談センターと産業医が内容を確認し、状態が順調であれば残業の可否なども含めた次段階に移行していく。原則は現職復帰だが、職場の人間関係などの個別事例に応じて異動することも有り得る。

なお、長時間労働対策では、①原則一九時半に社内のシステムを落とす②ノートPCやデータ等の持ち出しは禁止、仕事を持ち帰らないよう厳しくチェックする——ことなどに取り組んでいる。

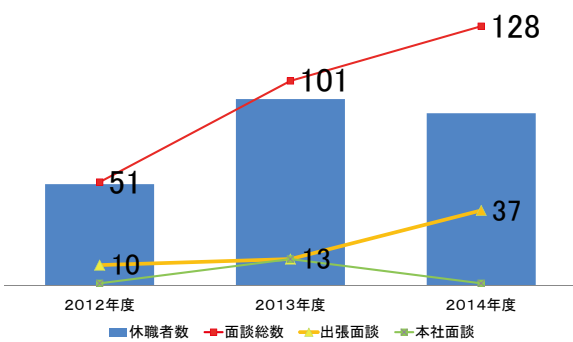
巡回面談の浸透で早期対応が可能に

巡回面談を通じて、組織長から皆さんへの個別相談が増加。不調に陥る前段階での対応がしやすくなっている。「最近の傾向として、職場で困っていたり休みがちの社員がいると、組織長から『来て欲しい』と電話がくるようになった。また、不調を感じる社員からも直接、携帯電話やメールが入るようになった。もっといえば、巡回面

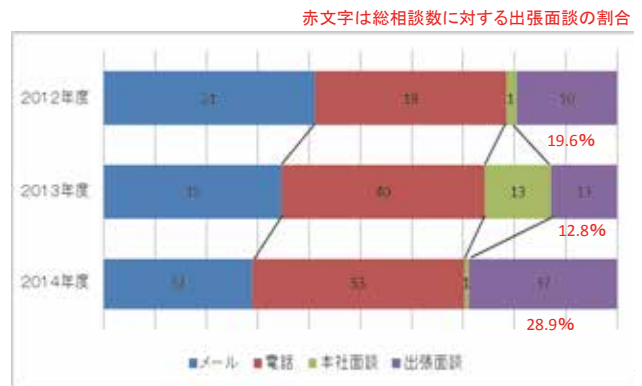
談が浸透するにつれて人間関係ができて、よろず相談的な連絡まで来るようになってきている。一度、メンタル不調で倒れてしまうと、復帰するまで時間がかかるし再発も怖い。しかし病状の発症手前でこちらと繋がり、病原を摘み取ることができれば、予防の観点からも経営面からも非常に大きなメリットでもあり、人件費も抑えられる。早めにSOSを出してくれると、こちらも丁寧に戻したり指定の医師につなぐなど早期の対処が可能になるので、助かっている」

二〇一三年度から一四年度の休職者数と面談実施者数の相関(図表1)を見ると、休職者は二〇一三年度は月平均で約四人だったのが、東日本大震災の復興需要で人手不足がもつとも顕著だった二〇一三年は七・五人とほぼ倍増。二〇一四年度は少し減って約七人

図表1 休職者数と面談実施者数の相関関係



図表2 クライアントとのアプローチ方法の比率と推移



で推移。今年度に入ってから、七月まで平均三・五人と減少している。その一方で、面談者数は年々、増加しており、今年に入ってから月平均五人以上と、増加傾向に拍車がかかっている。

相談は六月に多い

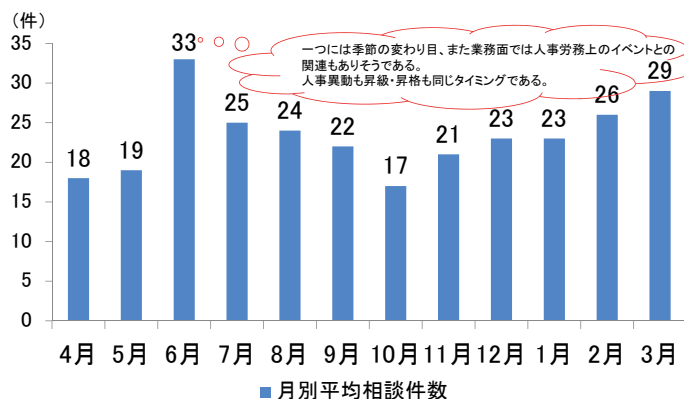
クライアントとのアプローチ方法は年度を追うことに、出張面談の比率が高まっており、直近は約三割を占める(図表2)。メール相談も少なくないが、「言葉足らずに後で気づくなど、誤解を生みかねないので、できるだけ実際に一度会ってからの対応にしている」。

会社では、二年前に人事制度を全面的に改定。公平性の観点から賃金の年功的な要素を緩め、扶養手当などの属人的な手当の見直しを行った。その際、

給与が下がる社員には一定期間給与が補てんされる緩和措置を実施している。「改定時には随分、相談の電話が鳴った。今はその緩和措置が切れる時期にきた社員もいるので、その点も要注意だ」という。

意外なところでは、月別にみた相談の比率(図表3)で六月が突出している。会社では新入社員の採用後三カ月は研修センターで合宿形式の合同研修を行い、全員が泊まり込みで建設機械等関連の資格取得などに努め、七月一日に各部署に正式配属される。人事異動も昇級・昇格も同じタイミングで行われる。会社では「何故、六月の相談が多いのか分析中」とのことだが、一つには季節の変わり目、そして業務面では人事制度上のイベントとの関連も

図表3 3年間から見る月別相談件数



ありそう。

社員全員のことを考えた対応を

同社は元々、メンタル不調に対しては人事の労務担当や外部のストレスチェックで対応してきた。だが、実際にはメンタル不調者は減らず、健康相談センターができてからも、「本社で待っている」時代は改善に至らず、「出張っていく」ことで変化が起きた。相聞さんは、「こうした取り組みは経営の考え方一つでどうにでも変わる」と強調する。

「会社が健康問題を単なる福利厚生や病人対策として捉えているなら、外部にお金を投資して任せられた方が良いとの判断になる。しかし、社員全員のことを考えて巡回面談の意識や重要性などの理解が進めば、会社の雰囲気も確実に変わってくる。問題解決は三現主義でとっているが、やはり現場で起きている問題は現場に行かなければ解決できない。まずは行って様子を伺えればと思うし、それで悩んでいる本人との人間関係ができれば電話やメールが非常に有効に機能する。まだ組織が強くなっているとは言えないが、カウンセリングを通してきてきたことを、これからは組織や企業にもっともつと提案していきたい」

事例5

**日曜日の完全定休やフレックス
タイム制で働きやすい環境を促進**

柔軟な勤務体系とコミュニケーションの
活性化で離職率も低下

東洋交通

タクシー乗務員という、深夜まで仕事がおよび、座りっぱなしの時間も長く、身体的にけつして楽ではないイメージも強い。だが、東京・北区に本社を置く東洋交通では、タクシー乗務員の健康を維持・増進させる取り組みに力を注ぐだけでなく、タクシー会社としては異例ともいえる勤務体系も取り入れ、社員が働きやすい職場づくりを進めている。こうした取り組みが奏功し、健康状態が改善する社員が増えただけでなく、社員同士のコミュニケーションが活発となり、離職率の低下など経営への良い影響も現れてきたという。

とはいえ、人を惹きつけるには、職場が魅力的である必要がある。そこで同社が目をつけたのがまず、健康に働くことができる職場づくり。ちょうど、大学まで陸上部に所属し、大学時代は箱根駅伝にもエントリーされたこともある仲進・取締役が、二〇一二年に同じグループの日本交通から同社に配属されたこともあり、スポーツ行事も含めたさまざまな健康増進策を推し進めていった。

駅伝には一五〇人が参加

◇ ◇ ◇
同社は、二五〇台のタクシー車両を擁する社内では準大手の部類に入るタクシー会社。約五二〇人の乗務員（タクシー運転手）が勤務している。

たとえば、駅伝大会をはじめとするレクリエーション活動だ。駅伝大会は、年二回、近隣の陸上競技場を借り切って開催している。五人で一チームつくり、チーム対抗で、ひとり一kmずつ走る。強制ではなく、希望者だけが参加することになっているにもかかわらず、直近の六月二日に開催した大会では約一五〇人が参加し、二七チームも編成できたという。

同社がめざすのは、若い人も積極的に入社してくれるような、楽しく働ける会社。以前は中途採用のみで、新卒採用は行っていなかったが、「年長者が多い」というこれまでの業界イメージを払拭したかったのと、「若手のフレッシュな発想を会社に取り入れたい」との狙いから、新卒採用を二〇一四年度入社組からスタートさせた。

レクリエーション活動では駅伝大会のほかにも、フットサル大会や野球大会、山へのハイキング、ボーリング大会を実施している。

タクシー乗務は座り仕事であり、また、食事も外食が中心となる。となる

と、一年で体重が一〇kg増えることもめずらしくないという。体を動かせば、運動不足を解消できるとともに、高血圧や糖尿病などの成人病予防にもなる。実際、社員のなかには、こうしたレクリエーション活動にも参加し、一三kgやせた人もいるという。最近では、健康診断で「要再検査」となる社員の数も、明らかに以前よりも減った。

スポーツでコミュニケーション向上

社員の健康状態の改善以上に、仲取締役が目している効果が、社員同士のコミュニケーションの促進だ。

タクシー乗務員は、仕事に出てしまえば、車のなかで一人きりであり、基本的にほかの社員と言葉を交わすことはない。しかし、「スポーツを通じてコミュニケーションを図ることができ、また、職場でも良いチームワークが生まれ、それが良い仕事ぶりにもつながる」(仲取締役)。

東洋交通株式会社(日本交通グループ) 概要
2015年8月現在

本社	東京都北区
創立	1953年
代表取締役社長	川鍋一朗
タクシー車両数	250台
従業員数	管理部門25人、整備部門20人、乗務員520人

実際の相関はわからないが、活動のスタート以降、同社における離職率も低下してきたという。もともとタクシー業界は、人の出入りが激しい。同社でもかつては、一カ月で一〇人程度が辞めることも普通であったが、「いまでは数人」(同社管理部門)に落ち着いている。

施設面でも、社員が健康増進を図れるように整備した。

もともと同社の本社社屋は、都内タクシー会社のなかでは最大規模を誇り、北区の隅田川沿いに目立つように立つ。ここには、温泉ホテル並みの大展望風呂やカフェテラスが完備され、フィットネスジムと図書室もある。

特色は、フィットネスジムの器具も、図書室の約千冊ある書籍も、ほとんどを社員が寄付してくれたところ。「だから、会社が与えたというよりは、みんなのでつくった施設。社員がそう思ってくれることがまた重要」と取締役はいう。もちろん全社員が無料で使用



(東洋交通提供)

できる。

長期旅行の計画も立てられる

魅力的な職場とするために、同社が用意しているもう一つの仕組みは、働きやすい勤務体系だ。

タクシー業界と聞くと、他業界の人は、労働時間が長く、休みも取りづらいようなイメージを持つのではないだろうか。実際、厚生労働省の調査結果をみると、タクシー運転手の年間労働時間は、全産業平均と比べて一〇〇時間以上多い。

だが、同社はまず、日曜日を完全定休にしている。また、年三回、大型連休を取得できるように配慮している。

さらに、フレックスタイム制を導入し、個人の都合で柔軟に勤務時間帯を変動させることができるようにしている。社員が安心して体を休められる制度導入をすることで、社員の健康増進を後押ししている。

それぞれの制度を詳しくみていこう。「日曜完全定休制」は、すべての運転手が日曜日のシフトを割り当てられることはない。通常、タクシー会社は三六五日、二四時間営業であり、日曜日に車を走らせないタクシー会社は異例だ。日曜日は必ず休みとして計算できることから、家族や友人などとの外出からも好評を得ている。

一年間のスケジュールも立てられる

日曜完全定休制は、実は一九九五年から導入されており、その実績は長い。同社はもともと、同業他社を買収した

経緯から、営業所が都内の品川、代々木上原、初台、大久保の四カ所に分かれており、本社は四谷にあった。しかし、九五年に本社も営業所もすべて北区(現在の本社)に一体化した。「移転によって、通勤距離が長くなる社員もいて、なかには退職する社員も出て乗務員が一時、減ってしまった」(管理部門)のだという。

そこで同社は、一台の車両を二人の乗務員が使うことにし、一人は月、水金の乗務シフト、別の乗務員は火、木、土の乗務シフトを組むことにした。そして、日曜日は「もともと労働人口が少ない」ことから、車を走らせることをやめた。「仕事のオンとオフの区別をしつかりつけよう」という社長の号令もあった。

「月、水、金」と「火、木、土」のシフトは、同じ車を使う乗務員間で、二週間ごとに入れ替わる。そうすると、各ドライバーは一年間の自分の勤務日を把握できるようになる。

すると今度は、「一年間のスケジュールが立てられるようになる」ことから、休日を盛り込んだ「年間乗務スケジュール」を新人乗務員も含めて作成するようになった。

海外旅行の計画も可能

年間三回の大型連休とは、正月、ゴールデンウィーク、お盆休みの時期を完全に休日とする制度だ。

二〇一五年を例にとると、ゴールデンウィークは五月三日(日曜日)～五月六日(水曜日)まで、お盆は八月一日(木曜日)～八月一六日(日曜日)まで、次の正月は一月一日(金曜日)

～一月三日(日曜日)までがすべて休日となる。

正月、ゴールデンウィーク、お盆の時期は、都内は労働人口が減るだけでなく帰省などの影響もあり、さらに人が少なくなる。一方、乗務員の社員は連休の前後に有給休暇を取得することで簡単に一週間くらいの休みを作れるので、前もって海外旅行などの計画が立てられやすくなる。

このように休日をとりやすい環境にあっても、さらに家族のイベントなどで休暇申請があり、社員の有給休暇の取得率はけつして低くないという。

家庭の事情での時差出勤も可能

フレックスタイム制は、個人の都合で勤務開始時間を選べる制度だ。

同社の場合、勤務する日の実働時間は一四時間四〇分。乗車前には点呼があり、本社では点呼時間を、朝の六時二〇分～八時五〇分までの間で、六回設定している。

フレックスタイム制により、乗務員は、その日の都合でどの点呼時間に出勤するかを決めることができる。たとえば、今日は自分が子どもを保育園に連れて行くからと、いつもより遅い点呼時間を選択することが可能になる。

なお、会社は別に、乗務員に通常の点呼時間を決めさせているわけではない。また、出社時間が変わるからといって、乗務員は事前に連絡する必要もない。つまり、乗務員は六回あるいずれかの点呼時間までに出勤すればいいわけだ。

女性も勤務しやすい態勢に

こうしたさまざまな取り組みを行う

理由として、仲取締役は「他の業界と変わらない普通の会社にしたがいで」と強調する。フレックスタイム制のような仕組みは、子育て期にある女性乗務員にもありがたい制度となっている。

その女性の採用・活用も、同社は積極的に進める。もちろん、最近始めた新卒採用でも、女性が応募してくることはめずらしいことではない。かつては女性乗務員の数は五人未満にすぎなかったが、今では一七人にまで増えた。女性が勤務しやすい配慮もしている。たとえば、夜の勤務がない日勤を認めている。女性乗務員が増えてきたことから、最近、健康診断の項目に、婦人科検診も加えた。女性のためのアクティビティもつくろうと、ヨガとピラティスの無料講座をつくり、七月五日から始めた。

介護や救命資格の取得を奨励

社員が技能を高めるための援助を惜しまないのも同社の特徴といえる。具体的には、乗務員が各種の資格を取得することを支援している。

一つは、「介護職員初任者研修」。自主的に通学して、資格を取得できれば、会社がその費用のほとんどを支給する。仕事がない時間帯に通学する必要がある、資格取得まで時間もかかるが、これまでに一〇人以上が資格を取得して費用援助を受けた。

日頃から介護を受けたり、体に障がいをもつ利用客もいる。介護職員初任者研修の資格をもっていれば、送迎だけでなく、荷物持ちや歩行のサポートなど、より幅広く、寄り添ったサービスを提供できるようになる。

もう一つの資格は「東京シティガイド検定」。同検定は、海外や国内から東京を訪れる旅行者に、東京の魅力を紹介するために必要な知識の理解度を測るといえる。東京観光財団が東京商工会議所と共催で実施している。二〇一二年度から、同検定の合格が、東京ハイヤー・タクシー協会の「東京観光タクシードライバー認定」の必須条件にもなっている。

同検定をもっていれば、乗車した観光客に、東京の魅力をより適切に伝えることができる。試験は年一回行われるが、毎回、五〇人程度の社員が受験しており、受験の時期が近づくと、社員同士でも同検定の話題で盛り上がるという。これも受験費用を負担している。

三つ目として、「普通救命講習」があげられる。会社が受講料を全額負担しており、これまでに一〇〇人以上が受講した。

講習会は、東京消防庁の職員に同社まで来てもらって実施している。同資格をもっていれば、利用客が急病になつたり、天災に遭遇したり、走行中に事故をみかけたときに、適切な処置ができる。救命講習の受講を促すことにしたきつかけは、秋葉原通り魔事件に巻き込まれてケガを負った社員がいたからだという。

半数が認知症サポーターに

さらに、「認知症サポーター養成講座」の受講も勧めている。

認知症サポーターとは、認知症について正しい理解を持ち、認知症の人の応援者として本人や家族を支援するポ

ランティアで、講座を受講するとサポーターの証しであるオレンジ色のブレスレットが渡される。地域包括支援センターから本社に講師を派遣してもらい、講座を二〜三カ月間一回は必ず開催している。

同社ではすでに乗務員の半数がサポーターになった。

乗務員がサポーターになれば、認知症の利用客にも適切に対応できるようになる。たとえば、認知症の利用客は、自分がどこにいるのかわからなくなることもある。もし、おどろばな住所しか行き先を聞かずに走り出してしまつと、目的地にたどり着けず、また、家にも戻れず、警察に行かざるを得なくなってしまうこともある。サポーターになつて対応がわかる乗務員は、「必ず具体的な住所を聞くことを心がけるなど、対処の仕方がわかるようになる（仲取締役）」。

同社ではサポーターの名前が書かれた紙を入口に張り出し、受講を促している。なお、新卒入社者については、受講を義務化した。その他にも外国語教育に力を入れており、外国人講師を自社に招いて週一回・一年間の英会話教室を開催。英検・TOEICの取得にも費用負担をするなど社員のスキルアップを応援している。

エキスパートで処遇アップの道も

こうした資格をもつと、「エキスパートドライバー」という専門職の乗務員になるチャンスが出てくる。エキスパートドライバーには、「サポーター」観光「キッズ」の三種類がある。

同社では、乗務員となると最初は黄

色い車体のタクシーを運転することになる。最低でも一年以上運転して、勤務評価や無事故・無違反実績など的一定の基準を満たすと、黒い車体のタクシーに乗務できる資格を取得しランクアップすることができる。ランクアップすれば、無線による迎車のオーダーも増えることから、実質的に処遇アップとなる。

そして処遇がさらにアップする別の道が、「エキスパートドライバー」になることなのである。エキスパートドライバーになると、利用客から指名してもらえる機会も増え、時間単価の良い仕事にもつながる。

エキスパートドライバーは、少数精鋭のチームとしており、社長直轄で管理している。「サポーター」チームは、担当乗務員は全員「介護職員初任者研修」の資格を保有。高齢者や体が不自由な利用客を専門的にサービスする。

「観光」チームは、すべての乗務員が「東京シティガイド検定」を取得済みであり、東京観光タクシードライバーの認定を受け、東京の観光スポットを回る。英語や中国語など語学が堪能な乗務員も在籍しており、ニーズは年々増えているという。

「キッズ」チームの乗務員は、「普通救命講習」を受講しており、さらに、一般市民レベルの応急救護の手当の訓練プログラムである「メディック・ファーストエイド(MFA)」の資格も取得している。キッズチームは子ども利用客を対象とし、学校・塾・自宅間をドアtoドアで送迎する。これらの資格をもち、いつも同じ乗務員が担当するからこそ、親が子どもを安心



レクリエーション活動に参加する社員は着実に増えてきている。(東洋交通提供)

して任ずることができる。
費用が増えても得るものが大きい

以上のような健康増進策、働きやすい勤務制度、社会貢献にも寄与する人材育成制度などの効果なのか、「大きな事故」がなくなるとともに、事故・違反件数も減少傾向がみられるという。

「普通のタクシー事業所の所長は、事故・違反はするなと口では言うものの、営業収入ありきの姿勢は変わらず、そうなる結局、社員の仕事の仕方は変えられない。当社は、社員の健康を重視した取り組みや、楽しい職場をつくることによって、経営改善も実現できている」と仲取締役は胸を張る。

資格取得援助などで会社が負担する費用が増えたのではないかと尋ねると、「たいした投資ではない。それよりも得るものの方が大きい」と仲取締役は即答した。

同社の思いどおり、若い人を惹きつけられている証なのか、同社社員の平均年齢は四八歳と、業界平均(五八歳)を大きく下回っているという。

事例6

社員全員の話し合いで 給与査定や社内ルールを決定 ——風通しの良さや承認欲求を満たせる

環境を意識 アクロクエストテクノロジ

たばこを吸う社員がひとりもない

「全社禁煙」を先進的に取り入れたIT企業のアクロクエストテクノロジ(本社・神奈川県横浜市)では、社員を健康にする施策にとどまらず、会社全体を元気にする仕組みも数多く運用している。それらは普通の会社では考えられないようなユニークな取り組みばかり。たとえば、毎月、社員全員が参加する会議を開催し、社内での新しい制度やルールなどを社員全員で話し合っている。社員一人ひとりの給与査定も、社員全員で話し合っている。同社がとりわけ大事にしているのが、社内の風通しのよさや、社員が会社社に「認められている」といつでも感じられる職場づくりだ。

働く人の健康意識の高まりや法改正もあって、最近では企業の受動喫煙対策も進みつつあるが、同社は今から一〇年以上も前の二〇〇一年に全社禁煙を実現している。当時、全社的に禁煙にする企業はまだめずらしく、テレビや雑誌など数多くのメディアでその取り組みが紹介された。

一九九一年の創業から、同社ではオフィス内は禁煙としていた。オフィス内でたばこを吸われると、「壁や機器が

汚れるのがいや」(新免玲子・同社副社長)だったからだ。その当時は、たばこが吸いたくなった社員は、会社が許していた非常階段にある喫煙場所に吸いに行っていたという。

しかし、社員がたばこを吸いに席を離れることの弊害が、だんだんと明らかになっていった。

まずは、分煙していたとはいえず、ぜんそくを抱える社員も当時はおり、受動喫煙の問題を見過ごすことができなかった。また、会議が長引くと、喫煙者はすぐにたばこを吸いに行く。そうすると会議の効率が落ちることになる。さらに、社員がたばこを吸っている間に顧客から電話がかかってくることもあった。たばこを吸う社員はいつも喫煙場所顔合わせすることもあり、喫煙者だけの一部の社員でコミュニケーションが図られてしまうことも問題となった。

そこで、当時、総勢四〇人程度だった社員全員で、社内での喫煙について議論することになった。議論で出た結論は、「全社禁煙」。オフィスでの仕事中にたばこを吸うことができないだけでなく、オフィス外での社員と一緒にいるときも禁煙とすることを決めた。また、社員自身の健康のために、喫煙

者に対しては自宅でもなるべく吸わないよう要望した。

喫煙中に電話があれば罰金

現実的には、依存性のあるたばこをすぐにやめることは、それほど容易なことではない。そのため、当初は喫煙者を徐々に減らす工夫を施した。

たとえば、「七分ルール」。たばこを吸いに席を離れたら、七分以内に帰ってこなければならぬことにした。

七分はタイマーできっちり計測した。七分も根拠がある数字で、実際に社長が実測して決めた。万が一、七分以内に帰ってくるのができなかったら、社員はその度に、一〇〇〇円を懇親会費に寄付しなければならぬ「罰金制」も併せて設けた。

また、席を外している最中に顧客などから電話がかかってきた場合も、一〇〇〇円の罰金をとることにした。ここまで条件をつけられると、喫煙者は

アクロクエストテクノロジ株式会社 概要

2015年8月現在

設立: 1991年
本社: 横浜市港北区新横浜
売上高: 9億9,100万円 (2014年12月期)
社員数: 約80人
事業内容: システム開発、パッケージ開発・販売、コンサルティング、ミャンマーマーケティングサービス

実際、のんびりとたばこなど吸っていない。実は同社の新免流社長もその頃、ヘビースモーカーだった。後段で詳述するが、同社では社内の決まり事を、社員全員で話し合って決定する独特のスタイルを創業時からもつ。そこで決まったことは、たとえ社長であっても覆すことはできない。全社禁煙が決まったときも、社長はただその報告を受け、その実施を求められただけだった。

トップがまず禁煙を実践

喫煙していた社員の禁煙は、社長が率先して禁煙を成し遂げたことをきっかけにして、急速に進んでいった。

全社禁煙の決定を受け、社長は当時まだ健康保険でカバーされていなかった禁煙パッチも活用しながら、三カ月で禁煙に成功。他の喫煙社員に対する大きな刺激となった。会社も、たばこを吸わない社員に月一万円を支給する「禁煙手当」を創設し、禁煙に対する金銭的インセンティブを用意（現在はすべての社員が喫煙しないので廃止）。二〇〇〇年頃の喫煙者比率は三〇％を超えていたが、〇六年には四％にまで急減。一一年によく、喫煙者がひとりもない会社を実現した。成功の秘訣は、「やっぱりトップが実践して見本を見せることが大事」と新免玲子副社長はいう。

現在、同社には、喫煙者は入社することができない。新卒入社予定者で、学生時代にたばこを吸っていた場合は、内定を受ける八月までにたばこをやめる必要があるが、「たばこをやめられず

に入社できなかった人は一人もいない」（鈴木達夫・組織価値経営部マネージャ）という。

高学歴社員も定着する仕掛け

同社の新免流社長と玲子副社長は夫妻。ITソフト技術者だった現社長が同社を立ち上げ、他社で働いていた副社長も少して同社に加わった。いまは約八〇人の社員を抱えるまでに成長したが、当初はもう一人、社員がいただけだったという。「社員の給料を払わなければならないため、最初の一年間は、社長は無給。こちらの給与で支えました（笑）」（新免副社長）。

インフラのシステム開発やシステム開発コンサルティングなどを強みとする同社の年間売上高は、いまや九億円を突破。取引先には大手企業や主要官庁なども名を連ねる。また、同社の社員はトップレベルのITスキルを持った高技術者集団であり、東大や京大、東工大といった有名大学の院卒が入社して働くこともめずらしくないという。給与水準だけをみれば、同社より上の企業はいくらでもあるにもかかわらず、優秀な社員を確保できているのは、同社が「全社禁煙」以外にも、働きやすい職場をつくるための施策を数多く実施していることが大きく作用している。

毎月、全社員参加の会議を開催

同社では、そうした施策を「仕組み」と呼んでいる。「全社禁煙」もそのうちのひとつで、現在、運用中の「仕組み」は全部で一〇〇以上ある。

内容は、社員の自律的な成長を促す

ためのものもあれば、社員が認められていると実感できる制度もある。また、社員が気持ちよく働けるようにする工夫などもあり、内容はさまざま。人事コンサルタント会社からの受け売りで導入したようなものは一つもなく、すべて同社が独自に試行錯誤を重ね、考案したというところが特徴的だ。その代表的な仕組みの一つが、社内「MA」（Meeting of all staff）と呼ばれる全社員会議。

MAは、全社員が参加する会議で、月に一回、開催される。会議で決まったことは、すぐに実行に移される。前段で紹介した全社禁煙も、このMAで社員から提案され、決定されたものだ。議題は社員が提案し、ジャンルの制限はされていない。普通は午後一時から開始されるが、議論が白熱すると、夜の八時や九時まで続くこともあると

いう。たとえ社長や副社長の提案であっても、特別扱いはなく、平等にとり扱われる。

多数決はとらず最後まで話し合う

特徴的なのは、いくら議論が長引いたとしても、結論を多数決で決めないという点。必ず話し合いで結論をまとめる。

多数決をとらないのには理由がある。アクロクエストテクノロジーを起業する前、社長はITソフト開発会社、副社長は外資系企業に勤務していた。そこで二人とも経験したのが、社員の主張や意見が会社に聞き入れられないということ。

「やっぱり自分の意見が通らないということが、一番、仕事のやる気やなくさせる。この会社では、自由に意見を出してもらいたいので、せっかくな出た意見を数の暴力で潰すような多数決はとりたくない」（新免副社長）。

実際には、MAはぎくばらんな雰囲気で行われるのだという。すべての議題が終われば、懇親会（飲み会）に移行。翌営業日の午前中には、書記が議事録を仕上げ、社員はいつでも議事録ファイルをみて話し合いの内容をあとで確認できるようにしている。

MAで提案されて取り入れられた仕組みとしてはほかに、配偶者の誕生日に特別休暇をとることができる「配偶者誕生日休暇」や、誕生日を迎えた社員にすべての社員から花が一輪ずつ送られるという「花一輪」(花は各社員が持参)、勤務時間を夏季と冬季に柔軟に変動させる「サマータイム・ウインタータイム制度」などがある。



毎月、開かれるMA（アクロクエストテクノロジー提供）

給与査定も全社員で話し合う

同社では、驚くことに、各社員の給与査定も社員全員で話し合う。社内ではこの仕組みを「ハッピー360」と呼んでいる。二〇年以上前から実施しており、制度の意義などは全社員に十分に浸透しているという。

査定の手順はこうなっている。まず、全体査定の二カ月前に、立候補した社員二～三人から構成される「査定委員会（コミティー）」が立ち上がり、同コミティーが、その年の査定項目を社員に諮り決める。IT業界では技術のトレンドがあるため、毎年、査定項目の若干の入れ替えが行われるのだという。

確定した査定項目に沿って、各社員は自己査定した自己申告書（電子ファイル）を作成。上司と面談したうえで



ハッピー360は丸1日かけて行う。(アクロクエストテクノロジー提供)

提出する。その際には、一つ上の職位の自己申告書も記入する工夫を加えている。上の職位に上がるためにすでに身につけているスキルと、まだ身につけていないスキルが明確にできるからだ。なお、同社の職位は、上から「マネージャ」「ディベロッパー（DEV）」「メンバー」まで、七階層に分かれているという。

各社員からの自己申告書の提出が終わると、マネージャ層が集まり、各社員の自己査定の点数を調整する（Ⅰ次査定、いわゆる甘辛調整を行う）。そのうえで、社員全員が集まって「ハッピー360」（Ⅱ次査定）を開催する。

成長度合いも確認できる場

ハッピー360では、すべての社員の自己申告書と、一次査定で調整された後の点数もすべてオープンにされる。まず、社員が一人ずつ、自己申告書の根拠となるこの一年間の自分の実績や、成長具合などを発表する。それに対して、他の社員が意見したり、コメントし、最終的な査定点を決める。

発言は、上司に限らず、他部署の上司など全員に発言権がある。もちろん、話し合いなので、他の社員から「この点数にするには実績が足りない」などの意見が出て、本人はその場で反論することができる。ただし、その場合は、意見者が納得できるように、論拠のはっきりした反論が必要になる。逆に、他の社員からの意見で点数が上が

ることもある。ハッピー360は、ひとり一五分で終わる場合もあるが、議論が長引くと

きは、ひとりで三時間かかることもあるという。たとえ三時間かかって、MAと同様に、最終査定結果を多数決で決めることはない。なお、同社の給与は年俸制（ただし構成は給与と賞与）で、査定点が決まると、一定の算定式に基づいて年俸額が決まる（年俸額も全社員にオープンになる）。

他の会社の人からは、「それで社内の人間関係がおかしくなりませんか」とよく聞かれるという。しかし、実際、そういった心配はまったくなくという。「ハッピー360は、給与を決めるだけのものではない。実際の話し合いでは、査定金額よりはむしろ、その社員の成長度合いとか、技術がきちんと身につけているかといった点に注目する」と鈴木マネージャはいう。

新免副社長は「自分のことで、社員みんなが本気でコメントしてくれるのは、本当はありがたいこと。丸一日かかる作業だが、それだけの価値はある」と同制度の良さを強調する。

やりたい仕事をした方が伸びる

給与の決まり方はわかったが、では、同社の社員はどのような仕事のスタイルで、この点ではどのような「仕組み」が用意されているのだろうか。

担当する仕事についても、やはり基本的に、本人と会社が話し合って決めるという。「やりたい仕事をした方がいい仕事ができるし、本人も伸びる」（新免副社長）との考えからだ。

こうしたスタイルで、いいシステムを開発できれば、顧客のほうから良い案件が持ち込まれてくる。だから同社では、営業専用の部署がない。また社

員は、次にもっと挑戦できる案件を獲得できるよう、さらに技術力向上に励むのだという。

二人以上の承認なしに残業できない

もちろん働き過ぎを防止するためのルールも設けている。

まず、残業は一九時半（サマータイムの場合）までと決められている。それ以上、残業が必要な場合は、上司の了承がないとできない仕組みとしている。土曜日と日曜日の出勤は禁止だ。

同社でも、過去にメンタル不調者が出たことがある。そのため、抱えるプロジェクトがうまくいかず、本人が楽しそうに仕事をしていない気配がある、会社は早急にその社員と面談して、担当替えをし、不調に陥ることを事前回避させるという。また、「社員にはとにかく、病気になると思うたら、すぐに言うようにと促している」（新免副社長）。

他社ではみられない取り組みとして、とくに独身社員が体調不良に陥ることを未然に防ぐため、担当社員が不定期に部屋を監査する「部屋監査」を取り入れている。

これまでの経験で、不調になった社員の自宅は散らかっていたり、不衛生だったことが多かったからだという。

部屋監査では、衛生状況のほかに、社会人としての「文化レベル」もみられるという。たとえば、来客用のグラスやコーヒークップが欠けていると、NGとなる。状況が改善されずにNGが続けば、会社からの住宅補助の打ち切りもありえる。

こうした仕組みも含め、同社は社員
の体調の把握には敏感だ。体調が悪そ
うな若手社員が病院に行くのに、先輩
や上司がついていくのはよくあること
だという。

また、オフィスで咳をして体調が悪
そうな社員がいると、他の社員にうつ
す恐れもあることから、半ば強制的に
帰宅休養させる。「だから、勘違いさ
れるといやなので、うかつに咳払いも
できない」と鈴木マネージャは笑う。

社員自らが講師になって講習

社員が能力を高める施策でも、社内
の資源を有効活用するなど工夫が多い。
ITソフト技術だけに、社員が習得
すべき知識・技術は多い。そこで同社
では、社員が講師となり、資料も作成
し、講座を開く。「社内講座（EDU）」
を運営している。人に教えることで、
講師となる社員にとっても復習になる
ほか、人前で話す良い訓練機会になっ
ている。

EDUでは毎週、必ず二つか三つの
講座が開かれており、年間にすると一
〇〇回以上、開かれている。テーマは、
プログラミング言語であるJavaの基
本から、データベースの設計等に至る
まで多岐にわたる。

社員はそれぞれ、A4サイズの一枚
紙の「履修カード」を持っている。そ
の表裏に、受講しなくてはならない全
セミナーが記載されている。受講する
と、後で理解度を確認するため、試験
が行われ、三段階（ABC）の評価を
受ける。その評価が、履修カードの当
該のセミナーのところに記録されるよ
うになっている。

上司は月に一度は部下の履修カード
をみて、履修状況を確認する。それに
よって、各社員がどのスキルまで身に
つけたのか、一目瞭然になるとともに、
社員の異動があった際には、新たな
チームの上司が新たなメンバーについ
て、どこまでのスキルを身につけた社
員なのかすぐに把握できる。

社内では全社員の履修カードがオー
ブンにされている。なので、履修が進
んでいないと、周りから突つ込まれる
し、そもそも八〇%以上の合格となっ
ていなければ、昇格できないように
なっている（新免副社長）。セミナーの
様子はビデオ録画してあるため、参加
できなかった社員は自宅でもみられる。

このほか、変わったスキル向上の仕
組みとして、「倍返しセミナー」がある。
最先端の情報を得るために、社員が自
主的に外部のセミナーや講習会に参加
することがある。しかし、高額で何万
円もかかるセミナーも少なくない。

「倍返しセミナー」では、半年以内
に二回以上セミナーに参加し、社内で
その内容をフィードバックすることを
約束すれば、一人当たり六万円、セミ
ナー費用を会社が負担する。これは、
社内でもっとも人数が多いDEVの職
位を対象としている。

ただし、約束したのに受講しなかつ
たり、フィードバックしなければ、そ
の倍額の一二万円を返金しなければな
らなくなる。これまでに、いわゆる「倍
返し」を実行した社員は数人いるとい
う。なお、返却されたお金は会社に戻
すのではなく、社員間の懇親会費用へ
の寄付金として利用される。

新人はまずマナーとバリューを学ぶ

一方、新入社員の教育にも余念がな
い。まず、内定者は入社までの間に、
無料でさまざまな技術講習を受けるこ
とができる。入社後の研修では、技術
研修の前に「虎の穴研修」と呼ばれる
マナーと会社のバリューを理解するた
めの研修が一〜二カ月行われる。

マナー研修では、独自の社内マナー
も説明されるという。社内マナーとは、
たとえば、「飲み会では手酌」や「過剰
な敬語を使わない」などだ。バリュー
研修では、社員の行動指針である同社
のバリューの根本的な考え方を学ぶ。

同社のバリューは、①Ground…コ
ミットメント（愛社的心を持つ）、たつ
た一人でもやり遂げる等 ②危機意識
（会社のリスクは自分のリスクとして
考え、行動している等）③攻めの意識
（ベンチャースピリッツにこだわりの、
革新的な発信をしている等）④組織感
覚（「私」のために働かず、Actoと社
員のために行動し、発信している等）

⑤経営感覚（最後まで会社の勝ちと儲
けに執着している等）⑥Tool…コミュ
ニケーション（本音をぶつけ、徹底的
に議論している等）——の六項目から
なる。これらも社員で話し合っ
たものだという。

技術研修はオーディション形式

虎の穴研修が終わると、「オーディ
ション研修」という技術研修が始まる。
同研修では、担当社員から示された上
流工程の仕様をもとに、自分で設計書
をつくり、プログラムを作成し、テス

トもする。研修の最終日に、その成果
を各プロジェクト・リーダー（PL）
クラスの社員に対して発表する。この
発表は配属先の決定も兼ねている。発
表を聞いて、自分のプロジェクトにそ
の新人が欲しいと思ったPLは、手を
上げてリクルートすることができる。
なお、どのPLからも手が上がらな
いと、オーディション失敗となり、新
人研修は続行となる。「基本ができて
いない技術者に仕事はさせられない」
との会社のポリシーが貫かれている。

以前まで同社では、新入社員の初任
給ははじめから金額が決まっておらず、
社員の側からまず、自分の価値を判断
して自分が妥当だと思ふ額を提示でき
る「初任給公開交渉」方式を採用して
いた。ただ、会社の思いとは裏腹に、「は
じめから初任給が決まっていけないと不
安」という声を採用活動の学生からは
多く、来年四月の新卒入社から二五万
円の定額制に変更した。

残ってこれるだけで社員に感謝

同社のユニークな仕組みはこれ以外
にもさまざまあり、とても一度では紹
介できない。どうして、次々に新たな
仕組みを取り入れていくのか。新免副
社長は「この業界は人材が命。転職も
めずらしくない今の時代で、こんなべ
ンチャー企業を辞めずに働き続けてく
れて、それだけでも社員に対して本当
にありがたいと思っっている」と話す。

ちなみに同社は定年を六五歳に設定
している。若い技術者が多く、定年が
近づいているような年齢の社員はいな
いが、最近では「七〇歳にしようか」
という話も出てきているという。