

## 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」

## 【事例2】

## 社員の健康に配慮し多様な働き方を可能にする『働きがいの高い会社』を目指す

——終日テレワークを主とする「テレワーカー」や「勤務間インターバル制度」を新設

## TIS 株式会社

## 「働き方改革」と「健康経営」を推進

TIS(東京都新宿区)は、少子高齢化が進むなかにあっても優秀な人材を獲得し、多様な社員一人ひとりの成長と会社の持続的な発展を実現するために『働きがいの高い会社』を目指している。2018年度は人事本部に「働き方改革推進室」を新設。同室が中心となって、社長をCHO(Chief Health Officer:最高健康責任者)とした「ダイバーシティ&健康経営推進委員会」で「働き方改革」や「健康経営」に関わる各種施策を推進。社員が仕事を通して自己実現を図り、安心して働き続けるために必要な改革を実行している。

「働き方改革」では、働く場所や時間など働く形態に様々な選択肢を増やし、個人のパフォーマンスが最大限に発揮される環境や体制を整えることで、仕事の成果の質・スピードの向上やオーバーヘッドの削減を目指す。さらに、社員が自らの意志や工夫で仕事の緩急やオン・オフをコントロールすることで、改革に対する自覚と自律を高める。「健康経営」についても、社員が心身ともに健康で安心して業務を遂行し、能力を最大限に発揮することが会社の成長と社会貢献につながるとの考えの下、一人ひとりの人生の質を向上させることを目指す。

このような方向性のなか、2019年4月からは、「テレワーク勤務制度」を拡充するとともに、「勤務間インターバル制度」を導入。加えて、自律的に職務を遂行できる社員に対し、「スマートワーク手当」の支給もスタートさせた。

## テレワーク勤務を主とする「テレワーカー」

TISでは、2008年より育児や介護を必要とする社員を対象に在宅勤務制度を導入。2011年の東日本大震災を契機に、在宅勤務やテレワークのさらなる活用

を進めてきた。2018年には社員の7割にあたる約4,000人がリモート接続機器を使用して自宅やサテライトオフィス、外出先からテレワークを行っている。人事本部人事企画部の細谷悦子・働き方改革推進室長によると、「当社の社員は、ごく一部を除いてほとんどが正社員。事務職、営業職、企画職、ITプロ職として働く正社員は約5,800人いるが、テレワークは職種に限らず使える形にしている」という。

そのうえで、今年4月からは「テレワーク勤務制度」を施行している。既存の在宅勤務制度とテレワークポリシーガイドラインを統合し、会社の指定したオフィス以外の場所での勤務を定めたもので、社員のワークスタイルを従来の「オフィスワーカー」と「フレキシブルワーカー」に、「テレワーカー」を加えて三つに分類した。

「オフィスワーカーは、会社が指定したオフィスで勤務するテレワークをしない社員。フレキシブルワーカーはオフィス勤務と月10日までのテレワークで勤務する社員を指す。今回、新設したテレワーカーは、月間の上限日数を定めず主にテレワーク勤務する働き方である。従来はテレワークする人全員に申請を求めて許可する形を取っていたが、利用者が増え、実態把握の意味合い程度になっていた。このため、今年度からテレワーカーについてだけ人事に申請して承認を得る形とした」

テレワーカーとして承認される社員も特段の要件があるわけではなく、「オフィスに来なくてもできる仕事があり、セキュリティ等の問題をクリアしていること。そして信頼して仕事を任せられると所属部門が判断すればOK」(細谷室長)だという。現在、27人の社員が「テレワーカー」として勤務している。

「テレワーカーの申請は毎月上がってきている。承認した27人は、仕事も年齢もグレード(等級)も様々で、育児や介護等の事情で使っている人もいれば、よ

## TIS株式会社 概要

2019年4月現在

所在地：東京都新宿区  
 設立：2008年4月  
 代表者：桑野 徹・代表取締役会長兼社長  
 従業員数：5,506人(単体)  
 事業内容：コンサルティング、ソフトウェア開発、アウトソーシング等のシステムインテグレーション事業やクラウドサービス提供

り集中できるという理由で使っている人もいる。テレワーカーは家庭にパソコンやネットワークなどの設備を用意したり、光熱費等のランニングコストが生じるため、月次手当を支給する一方、通勤交通費を不支給とした。なお、フレキシブルワーカーの人事への申請は不要だが、仕事の内容等を踏まえて組織長の許可は必要。処遇については、通勤交通費を支給しており、 $+\alpha$ の手当はない」

## 組織内の協力体制を構築し問題も現場で解決

「今までは個人的な事情でテレワークをしている人が多く、個人の努力に依るところが大きかった。だが昨年、『テレワーク・デイズ』（※2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催期間中の交通混雑緩和と全国的なテレワークという働き方の定着を目的とした、テレワークの一斉実施を呼びかける国民運動）に参加したタイミングで組織的な取り組みを全面的に打ち出し、1人の努力ではなく、組織の皆が協力し合うことにチャレンジするなどして、各現場の状況に合わせた問題解決を求めてきた。コミュニケーションも特定の人で孤立しないよう会社の提供する標準ITツールを充実させるとともに、工夫を凝らすよう現場に指示している。実際、ペーパーレス化を図ったところや、現場の業務にあったツールの活用を申し出る部門が出るなど、様々な工夫が模索されている。また、お客様との関係性で活用が進まないとの声も以前はあったが、お客様と一緒に業務改善していくよう促している。テレワークや働き方に関して定期的にアンケートを実施しており、以前は『職場で1人だけテレワークされていると困る』などの意見が見られたが、最近では『割と上手く使えている』との声が目立つ」。また、1on1を導入し、上司と部下の対面時間を確保しコミュニケーションの質を上げることにも取り組んでいる。

## 11時間の「勤務間インターバル制度」も新設

2018年6月29日に成立した「働き方改革関連法」に基づき、「労働時間等設定改善法」が改正され、勤務の終業時刻から次の始業時刻の間に一定時間の休息を設定する「勤務間インターバル制度」が労働者の生活時間や睡眠時間を確保し、健康な生活を送るための事業主の努力義務として規定され、2019年4月1日

に施行されている。

この「勤務間インターバル制度」についてTISでは、社員の健康に対する意識の向上と十分な睡眠時間を確保する観点で、制度の本格な導入を検討。2018年度下期に制度の全社トライアルを実施した。

その結果、部門長や社員から寄せられた「業務の障害対応や、繁忙期の配慮が必要」「社員が自ら制度を理解して自己管理を行う必要がある」といった意見を踏まえて、2019年4月から実情に即した形での運用を開始。睡眠不足が健康やパフォーマンスにおよぼす悪影響についての医学的な見解などを参考に、「睡眠7時間、通勤2時間、帰宅後および起床後に家庭で過ごす時間2時間」を想定した「最低11時間」のインターバル時間を取ることを努力義務として就業規則に明記している。

「IT業界は仕事柄、残業が多く、当社も継続的に削減の努力を行い、一定の成果を上げてきている。しかしながら、部署による偏りや、特定の人に仕事が集中する状況が残っており、課題として対応する必要があった。個人の健康という観点から考えると、睡眠時間の重要性は高い。健康関連の施策には運動や栄養もあるが、まずは睡眠の改善に注力しようと考えた。（長時間労働も辞さない）強靱な体力のある人に会社が依存するのではなく、社員の睡眠に対する意識を高めることで全員のパフォーマンスを上げていくことを目指した。2018年度下期のトライアルでは、9時間のインターバルを設定するとともに、連続勤務時間もチェックした。痛感したのは、100%守ってもらうことの難しさ。『100%遵守』や『罰則を科す』ことは、かえって業務を阻害することになりかねないと考え、努力義務に留めている。また、トライアル結果分析の過程で、一人ひとりが自己管理能力を上げることにより、改善が進むということが実証されたため、本来あるべき11時間のインターバルを守ることを意識付けて進めていくことにした」

## 業務改善の一環として取り組む意識改革を

とはいえ、特定の人にかかっていた仕事の負荷が、すぐに減ることは考えにくい。テレワークやフレックスタイムなどで時間や場所の柔軟な働き方を進める一方、勤務間のインターバルを11時間も空ける施策は、両立が難しい面もある。

「健康と働き方の柔軟性の両立という面では、テレワークやコアタイム無しフレックスを活用すると、早く帰って家庭での時間を過ごした後、寝る前に翌日の仕事の準備をした、といったようなケースがインターバル時間不十分と判断されてしまう。子どもがいる人などのなかには、帰宅後や早朝などの深夜時間帯の活用を望む社員もいるが、今は一律のルールで運用している。また、繁忙期がある組織やトラブルが起きた場合など、やむを得ないことも少なくないし、データを見ると特定の人が浮かび上がってくる実態もまだある。これらの課題については、都度運用状況を確認し、改善を促し続けるしかない。現場に自ら管理できるツールを提供しており、業務やスキルの偏りについても業務改善の一環として取り組むよう、メッセージを出し続けていく」

同社では今月から、「どこの部門にインターバルを取っていない人が〇〇%いる」などの情報を社内に公開し始めた。今後は、遵守率の低い組織にはヒアリングを行い、社員の健康状況の把握や産業医面談につなげるといった対応を行う予定だ。

## 社員の生産性向上と自己成長につなげる 「スマートワーク手当」

TISでは時間外労働の削減や有給休暇の取得について、組織目標に削減数値も入れるなどして取り組んできた。そうした活動が奏功し、20時間を越えていた従業員の平均法定時間外労働が、2018年度は月18.3時間にまで削減。2015年実績で67%だった有給休暇取得率も、2018年には79%に高まっている。こうした実績を踏まえ、20時間分に相当する時間外手当の金額を「スマートワーク手当」として設定。自律的に職務を遂行できる非管理職層の社員を対象に、生産性向上と自己成長につなげる手当として支給するとともに、コアタイムのないフレックス勤務も一律適用している。

また、同社では社員が自律的に働き方を決めることができるよう環境整備を行うとともに、社員が意識的に取り組めるよう個人の業績評価に明示的に「生産性向上目標」を加えた。具体的には、通常の業績目標に付け加える形で「自分の作業時間を〇%削減する」などといった別立ての生産性向上目標を立てるようになっている。人事本部の小泉靖彦・人事企画部長は、「こ

の目標は、加点要素として設けたもの」と説明する。

「スマートワーク手当の対象は役職者以外になる。当社の非役職者は大きく3階層に分かれていて、最初の階層にいるのは新入社員など育成段階の社員で、まだ自律的な業務ができないため手当の対象外。手当の『20時間分』は全社の平均所定外労働時間から設定しており、20時間を越えた場合は時間外労働手当を追給する」

## 社員がイキイキと働ける環境を

TISでは、「社員の働きがいの向上をベースに置いたうえで、各人が自己実現の環境を整えていくことを中期方針に据えており、今後も全方位型の人事施策を展開していく」（小泉部長）という。

「そのなかに健康経営や働き方改革があり、もう一つの軸として評価・報酬がある。ベースにはダイバーシティの考え方があり、一例として、今年度からは定年年齢を60歳以外に63歳と65歳も選べる選択制にしたことが挙げられる。処遇も年齢にかかわらず、職種とグレードに基づく基本給や賞与、評価などが60歳以降も変わらない人事制度に見直した」

一方、健康経営では「長期的視点で『イキイキと働ける社員・組織』を創ること」を真剣に考えている。健康は個人にとって一生の財産であるし、仕事の成功を導く要因となる。

「例えば、禁煙やメタボ対策でキャンペーンを行うような事例があるが、そういった一時的なものではなく、社員一人ひとりの健康（肉体的にも精神的にも、そして社会的にも全てが満たされた状態）をどう実現するかについて、経営者のさらなる理解が必要であるし、社員の意識やマネジメントも変えていかなければならない。今後、経営として何に投資すべきなのか。それが長期的にどのような効果を生み出すのか。これらを見極め選択していくことが課題と捉えている」（細谷室長）。

（新井栄三）