

特集：いまや常識！ 健康経営の推進

第5章 健康経営の取組み事例 ——株式会社浅野製版所



檜山 敦子

東京都中小企業診断士協会城南支部／健康ビジネス研究会理事

1. 中小企業にとって、より重要な健康経営

「健康経営銘柄」に象徴されるように、大企業では健康経営は株価やCSRの観点からも必要性が意識され、実践が先行している。

一方、中小企業は健康経営に投じる資金や余力がないという理由で、取組みを見送るところも多い。しかし、限られた人数に支えられる中小企業だからこそ、個々の社員の健康状態は会社の業績に直結する。人手不足で採用が難しい今、現有勢力に最大限のパフォーマンスを発揮してもらう必要もある。そして即断即決、かつコンパクトに動ける中小企業ならば、成果も顕現しやすい。

本章では、そうした「健康経営と中小企業の相性の良さ」にいち早く気づき、自社に合わせた形で推進し、企業価値向上に結び付けた具体的な企業の事例を見ていく。

2. 浅野製版所の事例

会社名：株式会社 浅野製版所
代表者：浅野 輝夫
従業員数：45名（2018年4月現在）
所在地：東京都中央区築地
事業内容：大手広告代理店から受注する雑誌や新聞などの広告製版事業

(1) 機は熟していた

担当者である経営企画部・新佐絵吏しんさえり氏が着任した2012年、社内の雰囲気はどん底にあった。過重労働は常態化。自分のやりたいことと職務内容がミスマッチで、不満を募らす社員。折しもデジタル化・ペーパーレス化が進展し、印刷の前工程である製版業の同社も業績悪化は回避しがたく、会社と従業員双方の健康が危機に瀕していた。

新佐氏は、産業カウンセラーの資格も有する人事・組織マネジメントのプロフェッショナルである。また、中途入社のため、同社の社風や業界の商慣習が染み込んでいない、いわば「よそ者」として任に当たれたことも翻って見れば功を奏した一因であったといえる。



浅野製版所経営企画部の新佐絵吏氏

(2) 平坦ではなかった道のり

2012年の入社当初から、新佐氏は採用・人材育成・評価制度・社内コミュニケーション・キャリア形成支援など、立て続けに対策を講じた。さらにその取り組みは、厚生労働省／中央職業能力開発協会の「キャリア支援企業表彰2014」や、2015年に中央区、さらに2016年には東京都の「ワーク・ライフ・バランス推進認定企業」に選出されるなど、表彰や認定という目に見える形に結実した。

しかし、第三者からの評価とは裏腹に、社員の満足度は一向に高まらない。

ワーク・ライフ・バランスを制度化し、年間休日数の付与増、有給休暇の取得増、残業時間管理など、さらなる推進を図ったにもかかわらず、「仕事ができる人に業務が偏る」、「しっかりと働きたい人が辞める」、「勤務日数が減って業務負担感が増える」という副作用が出てくる。売上も依然足踏みしたままであった。

ここで新佐氏はいったん立ち止まる。もしかすると、会社が考える「働きやすさ」を一方的に社員に押しつけてしまった結果、組織体制に歪みが出たのではないか。社員にとって本当に「働きやすい会社」とはどうあるべきなのか。新佐氏はシンプルに「みんなに直接聞いてみよう」と思い立った。

(3) 全社員面談で見たこと

2016年3月に実施した全社員面談で、社員のキャリア志向や職場に求める環境には多様性があることが明確になる。

具体的には「もっとバリバリ働きたい」、「もっと学んで能力を生かしたい」といった「仕事重視派」と、「早く帰りたい」、「言われたことだけやってほしい」という「生活重視派」が混在すること。

また、「管理職ではなく職人として働き続けたかった」とこぼす年長者や、「自分だったらリーダーとしてもっと効率的に業務を回せるのに」とフラストレーションをためる若手など、社員の年次・年齢と昇進・昇格志向

が必ずしも相関しないこともわかった。

個々の社員が内面に抱えていた小さなミスマッチ感覚が、積もり積もって会社の「停滞・鈍化」として顕在化していたことが、全社員面談を通じて明らかになった。

(4) 社員の負担を軽減する取り組み

全社員面談を経て、同社では以下の多様なキャリアパスを導入した。

①管理職のコース選択制

管理職の職務は複雑かつ責任が重く、体力的な曲がり角に立つ中堅社員に心理的ストレスものしかかる。そこで同社は、「管理職としての管理業務」と「プレーヤーとしての通常業務」に管理職の職務を分解。本人の希望や能力に応じてコース選択ができるようにした。

その結果、「管理専門職」を選択した人は後進育成などに専念。早く帰って小さな子どもの面倒を見たりすることができるようになった。一方、「技術専門職」を選択した人は会議資料作成などから解放され、技能や専門性を思う存分に高められるようになった。

②管理専門職による差配と業務量の平準化

営業職が持ち帰った受注案件は、上述の管理専門職が内容や納期を総合的に勘案。最も適切な人材に作業を割り振ることで、社員間の業務繁閑のバラツキをなくした。

③柔軟な勤務時間

製版業の同社では、広告原稿の突発的な修正や変更などで緊急作業も発生しがちである。そこで、担当業務の状況や自身の希望を鑑みて、社員自らが勤務開始時間や勤務時間を決められるように就業規則を改定した。

早い人は7時出社、遅い人は14時出社。シフトの交替や時短勤務も可能となっている。

④過重労働者の業務の棚卸し

とりわけ仕事量が多い社員の業務内容を洗い出し、「何にどれくらい時間がかかっているのか」を調査。各業務を「新入社員でもできるレベル」から「責任者でないとできないレベル」まで5段階に分類し、「本人でなくてもよい仕事」をほかの人間に振り分けた。

過重労働は「自分がやらねば」の責任感から生起する部分も小さくない。「それはあなたでなくてもできる」ということを本人に自覚してもらうことで、残業も徐々に抑制されていった。

⑤コミュニケーションの強化

ビジネスチャットを導入。「お疲れ様です」などの前置きを省いてズバリ本題に入れるようになり、質問も気軽にできるため、業務効率が格段にアップした。

また、管理職の横の連携を強化。全社的な情報共有・進捗管理を図り、必要に応じ部をまたいで人員を融通し合うなど、特定部署に負荷がかからないような体制を整えた。

さらに、全社的な社員間コミュニケーションを促進する仕組みとして「サンクスカード」を導入。「あのときは助けてくれてありがとう」といった気持ちをカードに込め、年2回の交換イベントを通じ、相手にさりげなく伝えることができる。裏面には「①職場環境を良くした人」、「②業務実績で貢献した人」のチェック欄があり、単に業績を上げるだけでなく、その基盤となる職場環境の良化も重要であることを伝えている。

受け取った人はカードを名刺入れに保管し、悩んだときに見返すなど、モチベーションの維持向上にも持続的な効果がある。

なお「カードを大量にもらう人」、「ほとんどもらえない人」といった偏りがなくとも、社員全員がきちんと当該の取組みにコミットし、同僚や組織に貢献しようと努めていることがうかがえる。



サンクスカード

(5) いよいよ健康に切り込む

ここまで述べてきた同社の取組みを見て、「これは健康経営というよりも、働き方改革ではないか?」と思われた読者も多いだろう。事実、そのとおりである。

働き方改革視点の施策を複数同時並行で走らせることで、社員が「会社が（本気で）変わろうとしている」ことを理解。実際に働き方が変容し始めたタイミングに間髪入れず、社員の健康状態に切り込む、という手順を踏んだのである。

さて、本社には産業カウンセラーである新佐氏以外に、栄養士（健康管理士一般指導員）や健康運動指導士の資格を持つ社員がたまたま存在していた。社員の隠れた能力（資格）を発掘して生かすことも社の方針であり、ここに外部から産業医を迎えたチームで、健康経営を推進する体制を整えた。

①新人のケア

本社はまず、新入社員を迎える入口の制度を拡充した。入社から1週間は座学。その後、2ヵ月半にわたって年次2～5年目の若手社員が仕事のいろはを教え、さらに7月の配属後は5年目以上の中堅社員がメンター（教育担当者）としてマンツーマンでつく。もちろん、配属に際しては、研修担当者とメンターで、その新入社員の適性や物事の考え方などの情報・注意点をシェアしている。

先輩がつきっきりで面倒を見るのに加え、「何かあったら相談を」と徹底して刷り込むため、新人のメンタル不調や早期離脱を回避できている。

②体調不良者への組織対応

体調不良者が出た場合は、すぐに関係者が集まり、業務をカバーできる体制に変更。本人には勤務開始時間の変更、残業規制、出勤時の面談を実施し、最終的に8時間勤務が可能になるまで面談を通じて支援している。

メンタル不調者には、以下のきめ細かなサポートメニューが用意されている。

- ・短時間出勤：出勤だけ、1時間だけと段階的に「練習」しながら復帰を目指す。

- ・日記：1日の出来事とそのときの気分の流れを記録。
- ・面談：上記の日記を見ながら、薬量や睡眠時間などと併せ、面談者（産業医）と回復状況を確認。

③食に関する取り組み

前述のように、同社は社員自らが出勤時間や勤務時間数を柔軟に設定できる制度を取り入れているが、業務の変動はやはり不規則な食生活を招きがちである。そこで同社は、朝食と夕食のサポートに乗り出した。

まず朝食は、毎週月曜日の朝礼時にパンと飲み物、さらに果物や野菜なども週替わりで提供。朝礼は全社員が集まる場なので、希望者自らの業務や興味関心事などを発表できる「朝プレ」も実施し、コミュニケーションの場としても活用している。

夕食は、19時以降勤務になる社員に対し、会社指定業者のデリバリーの利用を可能とした。1日600円の食費補助も行っている。

また、社内の菓子販売コーナーでは、商品のカロリーを一覧表で表示するとともに、ストレス低減効果があるアイテムなどを紹介。そして自販機の飲み物は、トクホや低カロリーのものに切り替えていった。

食事サポートの導入当初は、新鮮な野菜を会社で食べられること自体が「新鮮」だったが、「飽きがきたのか、最近トマトに手がのびません」と新佐氏は苦笑する。

健康経営も普通の経営と同様、絶えざるPDCAが必要なことをトマトが教えてくれる。



朝礼カフェ

④運動に関する取り組み

毎週水曜日に15分間、社員（有資格者）の指導による運動プログラム「Asano Fitness Time」を実施している。メニューはラジオ体操に加え、「座ってできる肩こり解消」、「ウエスト引き締め運動」、「腰痛防止体操」などバラエティに富む。毎回の参加が難しくても、セルフケアの知識が得やすいように工夫されている。また、名刺サイズのカードに参加1回ごとにスタンプを押し、4回参加で図書カードがもらえるインセンティブも付加。カードには自身の「健康目標」を書き込むため、社員の意識づけも図られやすい。



フィットネスタイム

(6) 果たして効果は出たのか

健康経営に投じる経営資源が十分ではない中小企業では、「成果は出たのか」が最大の関心事であろう。健康経営に限らず、能力開発や研修などの「ヒトへの投資」はその因果関係を測りにくいものだが、同社では有意に、そして数字としても効果が検証できている。

①1人当たりの月間残業時間

取り組みを始めた直後の2013年が37時間43分だったのに対し、2017年は25時間27分。毎年2、3時間ずつ減り、4年間で3分の2まで削減することができた。

②売上高

斜陽産業とくくられがちな製版業において同社も暗い影に覆われていたが、2017年に売上高は前年超えを果たす。従業員労働時間が減っているのに、人的生産性ならびに時間当たり生産性は大きく向上したことがわかる。

③職場満足度調査

2016年・2017年対比で、いずれのスコアも上昇している。

- ・自分の能力を十分に生かしている。
65% → 73%
- ・自分の果たすべき役割がわかっている。
53% → 82%
- ・この会社に勤めていることを誇らしく思う。
50% → 68%
- ・私の職場の人間関係は良い。
76% → 86%
- ・私の職場のチームワークは良い。
65% → 77%

④職場改善効果の科学的検証

職場改善を行った2016年9月から、独立行政法人労働者健康安全機構労働安全衛生総合研究所との共同研究として1年間・計4回にわたり、社員の同意を得て調査を実施。結果からは、「睡眠の質」、「心理的距離」、「疲労回復」のいずれも改善効果が確認された。

調査結果は個々に通知されるとともに、全社的な傾向・結果についても個人を特定しない形でフィードバックを行った。

なお、この研究は第90回日本産業衛生学会で優秀演題賞（ポスター賞）も受賞している。

⑤管理職アンケート

全社員面談から、連結ピンとして組織変革に重要な役割を持つ中間管理職の意識が大きく変わったことも確認できた。無用の残業が減り、自分のやりたいことも明確になり、さらに新たな機械や未知の技術への挑戦意欲が高まっている様子が自由回答からうかがえた。

3. まとめ

以上の施策を経て、同社は2017年に協会けんぽの「銀の認定」、2017年8月と2018年2月に「健康経営優良法人」、さらに2018年3月には「金の認定」の獲得に至っている。

新佐氏は、健康経営に取り組む理由を「社員個人を健康にすることが最終目的ではない」と言い切る。同社は上位概念として「社

員にしっかりと働いてもらい、生産性を上げること」を掲げている。健康経営は組織改革の、また、事業を継続させるための各種施策の1つにすぎない。

「健康」の二文字に過度に意識が向いてしまうと、定期健診のスコア改善や栄養、運動といった話だけに終始しかねない。もとより企業の本分は「経営」。目的と手段の違いを見誤らなかったことが成功要因である。

また、他社のベストプラクティスをそのまま取り入れても、自社で奏功するとは限らない。同社は、会社からの一方的な「働き方の押しつけ」を改め、全社員面談を通じて社員1人ひとりの思いにまで配慮し、丁寧にカスタマイズした施策で臨んだことで、社員の意識・態度変容、さらに成果につなげている。

そして、さまざまな施策がちゃんと成果に結びついたのかをしっかりと検証することも大事である。同社は売上高や残業時間といった定量面に加え、従業員満足度、睡眠の質や疲労回復度といったところまで踏み込んでトラッキングを続けている。

以上、浅野製版所の健康経営の取組みを、その思いとアクションから見えてきた。最後に、新佐氏のコメントを引用して、結びとしたい。

「機械をメンテナンスするのは当たり前。従業員も心と体をきちんとメンテナンスしないと良い仕事はできません。健康経営で組織は改善できます！」

〈参考文献〉

- ・池田大樹、久保智英、松元俊、新佐絵史、茅嶋康太郎（2017）「勤務間インターバルの確保はサイコロジカル・ディタッチメントを促進する」第90回日本産業衛生学会、産業衛生学雑誌第59巻臨時増刊号、p.412

檜山 敦子

（ひやま あつこ）

東京都出身。大手広告会社で、商品開発から市場導入に至る一連作業を多数手がける。2015年中小企業診断士登録。2016年独立。現在は各種の経営支援や講師業務に従事。健康経営アドバイザー（上級）として、研修プログラムの作成や企業派遣にもかかわる。

