

企業情報 > サステナビリティレポート2005 > トップコミットメント&ハイライト > 会社の元気は社員の健康から

トップコミットメント&ハイライト
ハイライト



企業が持続可能であるために欠かせない要素の一つは、社員が健康であること。そのため富士ゼロックスは、産業医が社員全員に面談するという仕組みを導入している。毎年行なわれる面談を通して社員の健康状態を把握すると同時に、健康の自己管理を促す。

1万3,000人の社員全員に個人面談

「健康診断の結果はどうでしたか？ 昨年とも比べてみてください。最近、仕事の調子はどうですか？」
「実は、いま進めているプロジェクトの進捗が気になって、夜なかなか眠れないんです」。

富士ゼロックスでは毎年、社員の定期健康診断を実施。結果が出た後、専属の産業医が社員一人につき15分間の面談を行なっている。対象は、全ての社員。その数は1万3,000人にのぼる。全員面談の狙いは、社員が自分の健康状態を把握するとともに、社員の健康に対する意識を高め、健康の自己管理を実行するよう促すことだ。「健康診断は結果を見るだけでは意味がありません。全員面談では、本人が診断の結果をきちんと理解しているか。理解しているならば改善する努力をしたのか、あるいはなぜできなかったのかを話し合います」と産業医の河野慶三は言う。面談では健康上の問題のほか、職場での人間関係や業務によるストレスなど、仕事に伴うメンタルヘルスの問題も含めて何でも相談できる。



「社員の健康を保つには全員とじかに接することが必要」と 河野

富士ゼロックスが全員面談を始めたのは1994年。もともと厚生省（現厚生労働省）の官僚だった河野は、全員面談という活動の考案者。当事、企業が社員の健康を保つには、産業医が社員全員とじかに接する必要があるという自説を提唱。1988年の労働安全衛生法の改正にも携わり、企業が社員の健康に関して積極的に関わる義務を法に盛り込むため尽力した。社員の健康管理体制の強化を考えていた富士ゼロックスは、退官し大学に勤務していた河野を産業医として迎え入れた。くしくも、河野が携わった法改正により社員の健康管理に対する企業の責任が重くなったことも、健康管理体制を強化するきっかけとなった。富士ゼロックスから誘いを受けた河野は、「全員面談という持論を実行に移すいいチャンス」と考えた。そして、産業医を引き受ける条件として全員面談の実施を提案した。

現在、産業医は全部で10人。常駐していない地方の営業所などの拠点で面談を行なう際には、担当の産業医が出向している。事業所の規模や場所を問わず、地方であれば一日がかりで訪問する。もちろん、希望に応じた個別の面談も随時行なっている。

・ 富士ゼロックスの安全管理体制

<p>産業医（専属）</p> <p>勤務時間の約半分を面談にあてる。面談の結果何か問題が発見された場合には、重大な場合には人事部への意見書を書く。または監督者と個別に面談をするなどの処置を行なう。</p> <p>10名*</p>	<p>保健師（専属）</p> <p>受診4回目以降の社員については、産業医と面談を分担する。その他、自律訓練を含めた保健指導が仕事のメイン。このほかに、面談の設定や診断記録の管理などを行なう。</p> <p>11名*</p>	<p>専任衛生管理者</p> <p>社員が資格を取って勤務にあたる。生産事業所における有害物質管理者なども兼任。健康診断に関わる事務作業を行なう。また、人事部との窓口にもなる。</p> <p>12名*</p>
<p>三者が連携して、総勢約13,000人にのぼる富士ゼロックス社員全員に対して面談を実施</p>		
<p>*人数は2005年1月現在</p>		

全員面談で組織の健康状態も把握

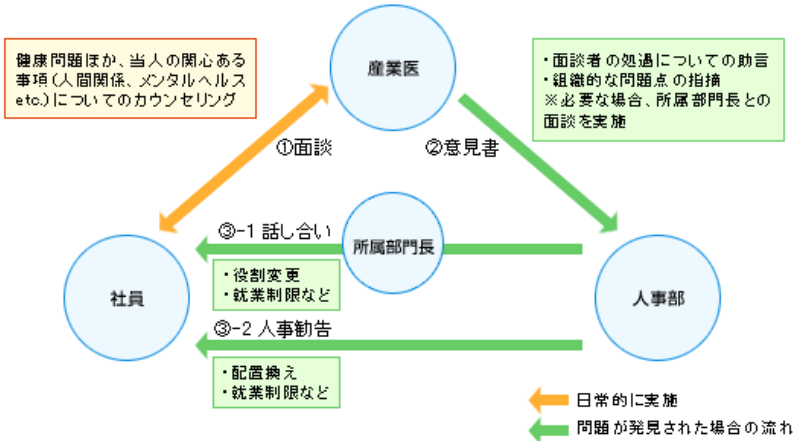
「全員面談の導入には全面的に賛成でした」と明かすのは、当時人事部長を務めていた小山真一（現専務執行役員）。人事部に異動して初めて社員の事故死に直面した時、人の命を預かることの重みを実感し、人事の仕事に対する認識を新たにしていたからだ。社員の8割が富士ゼロックスはいい会社だと思っている。そうした社員の期待にもっと応えなければ、という思いもあった。「自殺者や健康を害して仕事ができない社員が一人もいない会社にしたい。そのためには予防保全に力を入れるしかない、と考えていました」と小山は言う。折しも社員の高齢化が進み、2005年頃には50代の社員が約4分の1を占めるようになると予測され、社員の健康問題がますます重要になることは目に見えていた。

しかし、全員面談の導入にはコストや社内体制の整備などさまざまな壁があった。そこで小山と産業医の河野が中心となり、経営層や関連部門に面談の意義を説いて説得。全員面談にかかる費用は「コスト」ではなく「投資」と見るよう考え方を切り替えるなど、ひとつずつ課題を解決していった。産業医や保健師の間での意思統一も時間をかけて行なった。こうして、まずは本社の一部で全員面談を開始。対象を徐々に広げた。2年後の1996年には、社員の健康に関する基本理念を日本企業で初めて策定し、経営の承認を得た。同理念では社員の自律を掲げ、社員は自分の健康は自分で守る、それを会社が支援する、という方針を明確にした。

実は、全員面談には社員個人々の健康状態を診るほかに目的がある。それは、「組織の健康」を診ることだ。例えば、ひとつの部署や営業所に精神面で問題を抱える社員が複数いたり、残業時間の長い社員が極端に多い場合などは、上司に問題があったり、職場でのコミュニケーションがうまく行なわれていない可能性がある。

全員面談でこうした組織上の問題が見つかった場合は、人事部と連携して解決を図る。個人の健康を守るためには、組織を健康にすることが不可欠だからだ。「会社にとっては、産業医の客観的で専門的な観点からのアドバイスを受けることで、マネジメントの実態を把握でき、人員配置などの適切な判断ができるメリットがあります」と小山は言う。

・富士ゼロックスの安全衛生管理体制



より高いレベルで組織の健康を 課題は全員面談のグローバル展開

全員面談を10年間続けてきた結果、人事部では、自分の健康に関心を持ち、健康管理に気をつける社員がだんだん増えてきたと見ている。これが病気の未然防止につながっている。

「近年、ストレスやうつなど、精神的な面で問題を抱える社員が増えています。全員面談は、こうした社員の心のケアにも力を発揮しています」と話すのは、人事部健康推進グループ長の吉澤健一。全員面談を導入した当初、社員の健康上の最大の課題は生活習慣病だった。生活習慣病に対する意識が高まり自己管理が進んでくると、社会的な背景もあって徐々にメンタルヘルスが課題として浮上。精神面に関する相談件数は3年前の2002年度から2004年度には1.6倍に増加した。「全員面談は予防を原則に行なっているので、効果を測るのはなかなか難しいのですが、例えばメンタル面の相談件数が増えている一方で、長期欠勤の人数は微減してきていることから、ここでも一定の効果は出ているのではないかと考えています。今後は全員面談をもっと心のケアに役立てていきたいですね」と吉澤。



「全員面談は社員の心のケアにも力を発揮しています」と吉澤

全員面談は、社員に安心を提供する手段にもなっている。誰かが常に見てくれているとわかっているから、社員は安心して働けるのだ。ある社員は担当業務のストレスが大きくノイローゼ気味になり、面談時に相談。当事の担当業務に向いていないと産業医が判断して人事部と相談し、別の部署に異動になった。「会社が自分のことをきちんと見てくれたことに、何より感激しました」とこの社員は言う。

別の社員は、妊娠してひどいつわりに悩まされていたが、出産後も仕事を続けるためブランクをあげたくないという思いが強かった。人数の少ない部署なので休むことに対する罪悪感もあった。上司も本人の意思を尊重したいと考えていたため解決策を見出せず、産業医に相談。「一生のことを考えたら今は休むことの方が大切」というアドバイスを受け、安定期に入るまで2カ月間の休職を決意。専門家の助言により本人も上司も気が楽になったという。「相談できる人がいて本当によかった」。出産後の今も元気に働くこの社員は振り返る。

社員の健康に関するアカウンタビリティの高さ。これも、全員面談がもたらした成果だ。万が一社員が病気になったり、精神不安から自らの命を絶った場合でも、その社員の毎年の健康状態の変化や会社の対応がきちんと記録として残され、管理されているからだ。アカウンタビリティが高いということは、会社としてのリスク管理が確立している証でもある。

「全員面談の仕組みが定着してきた今、課題は国内外の関連会社を含めた安全衛生のガバナンス」。産業医の河野も専務の小山も、こう口をそろえる。これまで、安全衛生活動は関連会社ごとに独立して行ない、富士ゼロックスは、持ちこまれた個別の相談に対する助言を行なってきた。

しかし、社員の健康に対する活動は高いレベルで統一すべきと、国内の関連会社では同様の仕組みを導入することを決めた。これらを展開するにあたって昨年より「オール富士ゼロックス安全衛生フォーラム」を開催している。残された課題は海外の関連会社への展開だ。現在、グローバル展開を視野に入れ、各社での安全衛生活動の調査を進めている。

社員の健康は、企業が持続可能であるために不可欠な要素だ。富士ゼロックスが導入した全員面談は、社員の心身の健康をケアし、企業という組織を健全にするための有効な手段として機能している。富士ゼロックスは今後もこの仕組みを改善し、海外拠点にも広げていく予定だ。