

ものづくり企業にふさわしい “人づくり＝心身の健康”を目指して

「人材こそが最大かつ唯一の財産である」を経営理念に掲げる IHI グループは、すべての従業員を最も価値ある経営資源と捉え、健康管理に戦略的に取り組むことにより、ともに働く人々が安全で健康に働くことができる職場づくりに取り組んできた。こうした取り組みが評価され、この度、経済産業省と東京証券取引所から「健康経営銘柄 2016」に選定された。まさに「見えない資産」である“健康”を支える取り組みを紹介する。

最高のパフォーマンスを健康面で支える

「IHI グループの健康管理には誇るべき長い歴史があります。なかでも、保健師が手厚く従業員一人ひとりの健康支援を担ってきたことは、特徴の一つといえるかもしれません。」そう語るのは、人事部 労働・安全グループ健康担当（本社健康支援センター副センター長兼務）の中村佐紀産業医だ。

しかし中村いわく、歴史に裏打ちされた管理体制があるがために、健康については保健師任せ、調子が悪くなってから対処するといった風潮も少なからずある。一方、それでは近年の企業における多様で複雑な健康の課題は、真の解決に結び付かない場合が多いと肌で感じている。そこで現在健康管理部門では、従業員一人ひとり、あるいは各職場が“主体的に”健康づくりに取り組むことを、会社側が積極的に推進・支援する活動を進めている。

「従業員一人ひとりが各職場で最高のパフォーマンスを出すことにより、企業価値は高まります。よって、健康面で従業員をサポートし、企業活動に貢献す

るのが健康管理部門の重要な役割と考えています。シンプルに言えば、“人づくり・組織づくり”に健康面で関わることは何でも担当します。」と中村は語る。

オフェンス＝攻めの健康づくり

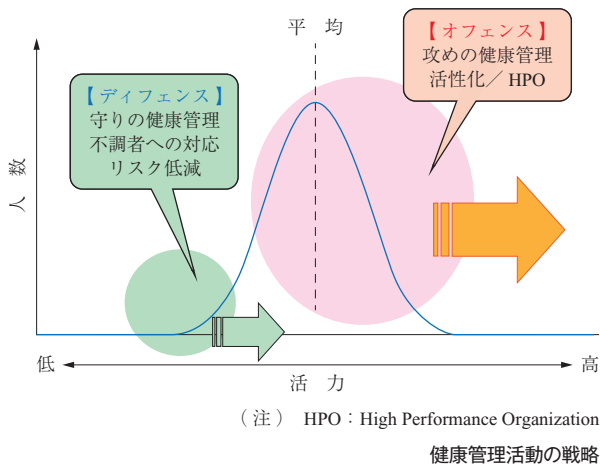
IHI グループでは、健康管理活動を進めるうえでの戦略として、ディフェンス（防御・守りの健康管理）とオフェンス（攻めの健康管理）の両輪を掲げている。

ディフェンスとは、いわば“失敗しない健康管理”で、個人の健康上の課題がある状況をない状況に戻すことや、企業としての健康リスクを最小限に抑える活動だ。具体的には、健康診断（健診）結果に課題がある従業員への健康指導、体調不良で休職した従業員の職場復帰支援、ストレスの高い職場への介入、健康に影響がある有害物の低減、コンプライアンス順守や訴訟リスクへの対応などの活動だ。

一方で、リスク低減や“失敗しないこと”をいくら積み重ねても、真の成功に結び付くわけではないという反省から、企業として成長するための健康管理とは何かを模索しつつ、この数年で取り組みを強化しているのがオフェンスだ。これは、現状をさらに良い状態に引き上げるアプローチで、特に問題なく就労している大多数の従業員がさらにいきいき働くための活動だ。具体的な取り組み例としては、管理職研修において、医学・心理学的見地から、チームメンバーのモチベーションを向上させるための要素や人の感情（情動）に配慮したコミュニケーションに関する内容を盛り込んでいる。新たな取り組みとしては、“組織の健康度”を見える化するための指標を開発し、職場にフィードバックするプロジェクトも現在進行中である。



人事部
労働・安全グループ
健康担当 主査
本社健康支援センター
副センター長
産業医・博士（医学）
中村 佐紀



一人ひとり・各職場の主体性

また、オフェンスを推進するうえで欠かせないのは一人ひとり・各職場の主体性、健康向上に努めるモチベーションであることから、従来型のディフェンス活動を実施する際にも、仕組みのなかにオフェンス的要素を意識的に取り入れている。

例えば、健康リスクが高い健診結果の従業員に対し、就業上の制限を掛ける就業措置基準（社内基準）において、就業措置を解除する時期は健康管理部門が設定するのではなく、原則として該当者本人が主治医や上司と相談のうえで健康管理部門に申し出る運用になっている。これは一人ひとりの従業員に、本来の自分らしく、いきいきと働くことができる健康状態を確保するには、どのように努力すればよいのかを主体的に考えてもらい、行動変容や習慣化を促すためとのことで、「一見ささいな運用面の工夫だが、面談時に本

人や職場関係者の主体性を肌で感じるようになった。」と中村は語る。

加えて、健診で課題を指摘されてから健康づくりを開始するのではなく、“健診は、あなたが1年間努力した健康づくりの結果を評価する機会です”という新たなマインドセットで、日々の行動変容を促す取り組みを試みている。そのほか、メンタル不調者の復職可否を検討する段階（一定程度の病状回復が前提）で実施する面談においても、症状の程度や生活リズムの確認に加え、休職に至った経緯の振り返りと対策や今後本人としては職場にどのように貢献していきたいかなどといった内容を、本人がより主体的に職場側にアピールしやすい運用面での整備を模索中だ。

企業に健康管理部門があること

中村はこうも語る。「いわゆる間接部門とされる健康管理部門が、企業に存在と存続することの意義を常に意識している。ものづくり企業としての“現場の声”をしっかりと捉えたうえで、社内他部門、グループ会社、労働組合や健康保険組合、そのほかのステークホルダーなどの関係部門の人や組織を巻き込みつつ、健康面から企業価値向上に貢献できるよう、活動の可能性を探求したい。」

2016年10月に「IHIグループ健康経営宣言」を表明した。健康経営銘柄2016の選定を機に従来の健康管理活動を振り返り、今後もものづくり企業にふさわしい“人づくり”の一環として取り組みを進化させていく。

IHIグループ健康経営宣言

IHIグループは「人材こそが最大かつ唯一の財産である」との経営理念のもと、従業員の健康を大切に経営に取り組みます。

私たちは、従業員の積極的な健康づくりを支援し、従業員がいきいきとその能力を最大限に発揮することで、組織の活性化を図ります。これにより、IHIグループの成長を通じて、社会の発展に貢献します。

2016年10月1日
株式会社IHI 代表取締役社長 満岡 次郎