

<特集1>

ウェルビーイング実現を目指して

吉田 直美
Yoshida Naomi

日本新薬株式会社 人事部ウェルビーイング推進課

要約

日本新薬では、2018年に初めて発出した「健康宣言」以来、従業員とその家族の健康づくりに積極的に関与してきた。特に最近では、健康をも包含した“幸せ”の概念である「ウェルビーイング」の実現に向けた諸施策を推進している。

元々は、法令遵守を主とした労働安全衛生活動が基本であったが、その後メンタルヘルスの充実、健康経営への取り組みなどを加え、ウェルビーイングの実現に重点を移行させてきた。

ウェルビーイングの実現のためには、プレゼンティーズム、エンゲージメント、キャリア支援などについての様々な課題が関連しており、これらを解決することが、当社が目指す「一人ひとりが活躍する組織風土の醸成」や「働きがいのある会社」、さらには、経営理念である「人々の健康と豊かな生活創りに貢献する」を達成することができると思う。

本稿では、当社が取り組んできたメンタルヘルス対策の変遷と、ウェルビーイング推進策として現在実施している具体的な施策を中心に紹介している。

当社の取り組みが、メンタルヘルス対策をはじめとした従業員のウェルビーイング実現を目指す会社様のご参考となれば幸甚である。

キーワード：対話・働きがい・ウェルビーイング・共創・DE&I（「ダイバーシティ（多様性）」、「インクルージョン（包括性）」、「エクイティ（公正性）」）

I. はじめに

当社は1919年（大正8年）の会社創立以来100年以上にわたり、研究開発型の新薬メーカーとして、病気で苦しむ患者様の福音となる医薬品づくりに取り組んでおり、最近では特に希少疾患や難病の治療薬開発に注力している。また、機能食品分野においても、特長のある健康関連製品を販売している。今後は、日本国内にとどまらずグローバル企業としてさらなる成長を目指しており、その実

現のためにも、全従業員のウェルビーイングの実現が不可欠であると思う。

1. 会社概要（2022年3月末現在）

- 【経営理念】 人々の健康と豊かな生活創りに貢献する
- 【創 立】 1919年10月1日
- 【資本金】 52億円（東証プライム上場）
- 【代表者】 代表取締役会長 前川重信
代表取締役社長 中井 亨
- 【従業員数】 2,125名（連結ベース）

- 【本社所在地】 京都市
【売上収益】 1,374億円（2021年度、連結ベース）
【事業内容】 医薬品、機能食品の製造販売
【事業所】 本社地区（京都、従業員数約800名）、工場（小田原）、研究所（本社地区、つくば）、営業事業所（北海道～九州）、現地法人（米国、中国）

2. ウェルビーイング宣言 2021 ～ウェルビーイング共創～

2018年の「健康宣言」、その後のコロナ禍による働き方の変化を踏まえて改訂した「健康宣言2020」、さらに2021年の「ウェルビーイング宣言2021」により、当社は健康経営およびウェルビーイングの実現への積極的な取り組みを対外的に宣言してきた。

ウェルビーイング実現の土台は、従来から法令遵守して行ってきた安全管理、衛生管理、全社の管理体制づくりなどの労働安全衛生活動である。なかでもメンタルヘルスは1990年代には「心の探求委員会」を結成するなど、かなり以前から、人の“こころ”に注目して勉強会を開くなど注力してきた。数年前からは、プレゼンティーイズム、エンゲージメント、キャリア支援などの課題にも取り組み、一人ひとりが活躍する組織風土を醸成し、働きやすさのさらに先にある「働きがいのある会社」となり、従業員がウェルビーイングを実現できる会社を目指している。この一連の流れの中では、ウェルビーイングに欠かせないこととして、人と人をつなぐ“スマイル”や“自分を幸せにする責任は自分にある”、“ウェルビーイングを実現する主役は自分自身である”などのメッセージも添えている。

Ⅱ. メンタルヘルスへのこれまでの取り組み

1. 4つのケア

(1) セルフケア

ストレスチェック、セルフケア研修、入社時研修、ブラザー研修¹⁾、コンプライアンス研修

(2) ラインケア

外部講師によるストレスチェック後のフィードバック研修や基礎研修、昇格時研修

(3) 社内スタッフによるケア

メンタル産業医、社内カウンセラー、保健師による面談

(4) 社外資源によるケア

EAP導入、新入社員対象カウンセリング体験（必須）

2. メンタルヘルス取り組みの流れ、当時の背景や課題

(1) 2003年 EAP導入

PCの各従業員への配付がきっかけとなり、メンタル不調者が経営者への直接メールによりメンタル相談を行うケースが発生し、当時の社長から、メンタル不調者のケアについて検討するよう指示があった。特に、本社以外の営業事業所では、産業医などへの相談体制が十分ではなく、突然、事業所からメンタル関連の診断書が送付されてくるような状況があり、人事部としても改善すべき課題と認識していた。そこで、“どうすれば従業員が安心して幸せに働けるのか”を考え、当時導入企業が多くはなかったEAPの導入を決断した。

EAPという聞き慣れないサービスを理解してもらい、個人のメンタル面に触れるストレスチェックをいかに従業員に信用してもらうかが重要と考え、主管部門を人事部から福利厚生部門へと移管し、全社への説明会をする

など、担当者(吉田)の名前と顔の周知から開始した。

(2) 2006年 ラインケア・セルフケア研修開始
こころの定期健康診断という位置づけで開始したストレスチェックであったが、それだけを実施している、従業員への結果のフィードバックがカウンセリングや受診につながるケースは稀であり、それよりも組織、管理監督者へのフィードバックが必要と考え、全国の事業所を巡回し、ラインケア(フィードバック)研修を開始した。

(3) 2007年 全国営業事業所への展開
ストレスチェックの組織分析結果をもとに、管理監督者と対話しながら全国を巡回したことで、EAPの重要性を理解する管理監督者が増え、ストレスチェックの回答率が上昇したこと、さらにはメンタル不調者への早期介入が自然にすすむようになったことは一定の成果であった。また、担当者が直接事業所を訪問し、労働環境を確認し、顔をあわせて話し合ったことで、研修終了後の立ち話の中にこそ、従業員が一番困っていたことが詰まっていることに気づかされた。

(4) 2018年 EAP業者変更
2003年以降15年間、同一業者で実施していたことによるストレスチェックの形骸化が目立つようになったこともあり、現場型(カウンセラー訪問型)のカウンセリングサービスやメンタル産業医との連携を強化するために、業者を変更した。

本当にメンタル面で辛い人はカウンセリングルームへ出向くことすらできない、探す元気もないことに気づいたからであった。

(5) 2021年 組織と個人への支援強化
相談先は充実させたものの、相談すること

自体へのハードルはまだ低くはないと考え、若年層へのアプローチとして、新入社員対象のカウンセリング体験や両立支援策として育児関連の専門相談窓口業者とEAP業者との連携を開始した。

Ⅲ. 組織と個人への支援強化に向けた取り組み

新型コロナウイルス感染は、当社においても大きな働き方の変革となった。完全フレックスタイト制度の導入、リモートワークの環境整備などにより、出社しなくても業務を行うことができる環境は格段に充実した一方で、直接顔をあわせないことによるコミュニケーション不足、当社が大事にしてきた対話が減ったことによる些細な衝突・誤解など、いわゆる心理的安全性ではいくつかの課題が浮き彫りとなった。そこで、若年層へはカウンセリングの機会や相談先の紹介の頻度を高め、管理監督者には、ラインケア研修とEAPコンサルタントによる個別相談会を実施した。これまで注力してきたラインケア研修での内部(管理監督者同士)コンサルテーション的な相談時間が設けにくくなったこともあり、オンライン上であっても、ラインケア研修では、まず研修前のeラーニングで基礎知識の徹底を図り、そこでの質疑に回答する形で研修を実施、さらに困っていることを軽く話し合える研修スタイルとした。ただし、軽く話し合えない個別の重い悩みや課題については、研修とは別途に個別相談会を実施した。孤独になりがちな管理監督者を支援することが、小さな組織、課員のウェルビーイングにつながると考えている。

新入社員のカウンセリング体験後アンケート、管理監督者対象のラインケア研修および個別相談会後のアンケートでの評価はそれぞれ、新人は4.42、管理監督者は4.53(評価

5 段階)であった。

Ⅳ. ウェルビーイング実現に向けて

1. 施策の紹介

労働安全衛生活動を基盤として健康経営施策を展開し、さらにウェルビーイング実現に向けて、より効果的な具体策を模索しているところである。

参考までに、「ウェルビーイング宣言2021」後に、当社が手探りながら実施してきた施策を紹介する。

まず、人事部内に「ウェルビーイング推進プロジェクト」²⁾を立ち上げ、京都大学 人と社会の未来研究所の内田由紀子教授をアドバイザーとして迎えた。

「ウェルビーイングとはなにか」という点に関して、「ウェルビーイングについて理解を深める」、「自分のウェルビーイングを知る」、「周りのウェルビーイングを知る」の3つの項目を軸に社内浸透を図ることとした。トップダウンとボトムアップ双方の働きかけの皮切りとして、プライベートを含む自分自身のウェルビーイングについて全取締役インタビューしたものを全社イントラネットの記事として公開した。社長を含む全取締役の記事は、仕事とプライベートでのウェルビーイングを知るよい機会となり、従業員からの評判は好評であった。

その後、定期的実施している施策は以下の通りである。

① 「自分のウェルビーイングを知る」：毎月 幸せ診断の実施

自分の健康をふりかえることは健康診断やストレスチェックがあるが、自分の幸せ度をふりかえること、自分の幸せを考える機会は少ない。そこで、毎月第4週目に今月の自分は幸せだったかをふりかえる機会とした。設問は約19問。所要時間は2～3分。設問

内容はパーソル総合研究所×慶応義塾大学 前野隆司研究室「はたらく人の幸せに関する実証研究」を参考にした。

② 「周りのウェルビーイングを知る」：わたしたちのウェルビーイングカード

自分の幸せを考えるだけでなく、隣の人の幸せを考えることをテーマに、毎月キーワード(例:2022年11月は「あこがれ・尊敬」³⁾)の書かれたカードを用いて、従業員から投稿を募集し、その投稿結果を後日公開している。この施策では、キーワードから連想しやすいかどうか重要な鍵である。

③ 「周りのウェルビーイングを知る」：写真で振り返る私のウェルビーイング

従業員から2022年の一年間を振り返ってお気に入りの写真を投稿(匿名)してもらい、社内イントラや食堂などの休憩スペースにおいて、モニターを活用して音楽付きの映像で公開している。

SNSでは日々公開されている感覚で、社内でも従業員がお気に入りの写真を探す、という行為そのもの、その時間がウェルビーイングではないかと考えた企画である。

匿名投稿のため、従業員の誰かの幸せな瞬間を共有しあうのは、ささやかではあるが従業員同士のみえない対話につながる施策になることを期待している。

さらに、ウェルビーイングの全社浸透を目的として、自作のステッカーを配付するなど、ここで紹介した施策はウェルビーイング推進プロジェクトメンバーがアイデアを出し合ってきたが、ウェルビーイングの実現のゴールについての議論は尽きず、今後も手探りながら活動を継続していく。

V. 今後に向けて

1. 多様性への取り組み

ここ数年、途中入社者が増加しており、今後これまで以上に多様な人財が活躍し、グローバル企業として成長し続けるためにも、さらに注力していきたいのが、「ダイバーシティ（多様性）」、「インクルージョン（包括性）」、「エクイティ（公正性）」である。2022年12月には、全従業員がこれらについて考える機会として、「DE&I DAY」イベントを開催した。プログラムでは、障がい者と協働している従業員のパネルディスカッションや社内での障がい者支援プロジェクトチームの活動発表などを実施した。初めての取り組みではあったが、本イベントは、自分とは違う環境下で働く従業員同士の声を届け、多様な価値観を理解し、パフォーマンスを高められることもウェルビーイング実現へのひとつのきっかけになったと考えている。

2. 今後の課題

- ①リモートワークの増加もあり、従業員が働いている実態が把握しきれていない
- ②ストレスチェックの結果が画一的になっているかもしれない
- ③ストレスチェックでの高ストレス者（赤信号）ではなく、いわゆる黄色信号の従業員のケアが不十分である
- ④ストレスチェックの実施頻度は一年に一回でよいのか
- ⑤ハラスメントのない職場環境づくり

上記以外にも課題はあるが、激動する社会環境の中で、特効薬的な施策はない。メンタルヘルスケアから健康経営へと20年近い地道な活動を重ねてきたが、今後も引き続きウェルビーイングの実現を目指し、日常的に個人のウェルビーイングを支援するようなメ

ンタルサポートプログラムの導入を検討するほか、なによりも最も近くにいる上司や同僚、仲間との対話を増やすための1オン1ミーティングや傾聴、コーチングを学んだ管理監督者の配置、保健師、産業カウンセラーの増員、健康管理システム活用でフィジカル面からのアプローチを強化するなど、私たち人事部がいかにかひとりのために本気になれるかが問われている。

脚注

- 1) ブラザー研修とは、新入社員の配属先の先輩が兄、姉のような存在として社会人として働く心構えやメンタルヘルス他について教育する。
- 2) 人事課・HR戦略課・ウェルビーイング推進課から各2名を選任し、それぞれの立場から、ウェルビーイング推進を検討している。
- 3) 11月のキーワードから連想するウェルビーイングなエピソードについては、「最近遭遇したこと」から「20年以上前にある先輩からいただいたたった一言」など、思いがけないエピソードが多数寄せられた。

文献

パーソル総合研究所（2021）. はたらく人の幸せに関する実証研究結果報告書
https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/img/Well-Being_empirical_research.pdf（2022年12月1日）