

# Supporting the Balance between treatment and work for people with cancer: Implications from case studies of advanced companies

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2020-05-12 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: Sawada, Miki メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24517/00058172">https://doi.org/10.24517/00058172</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



# がん罹患者に対する治療と仕事の両立支援： 先進企業事例からの示唆

澤 田 幹

- I 序論
- II 両立支援の実態：各種調査から見えてくること
- III 先進事例の紹介と整理
- IV 両立支援拡大に向けての展望と論点

## I 序論

平成30年度『厚生労働白書』はそのサブタイトルに「障害や病気などと向き合い、全ての人が活躍できる社会に」という文言を付し、冒頭で、「病気や障害などを有していても、自己の能力を最大限に発揮し、個性を活かして生きていけるようにすることは、本人の人生の充実という観点から大切である。そして、働くことを始めとする社会参加の意欲のある人誰もが、その能力を発揮できるような環境づくりを行うことは、社会保障の支え手を増やす観点からも、我が国の経済活力の維持にとっても重要である。人生において病気や障害などを有する可能性は誰にでもある中で、様々な選択肢が用意され、それを支える仕組みがあることが、多様な人々が『支え手』『受け手』という関係を超えて支え合い、多様性を尊重し包摂する社会、誰もが安心して暮らせる社会の実現につながる。」との見解を示している。また、病気を有する者などの現状については、通院しながら働く者の割合は漸次増加傾向にあり、2016年には2076万人となり、有業者（「世帯人員」のうち「仕事あり」の者）数の約3割を占めるに至っていること（90頁）、悪性新生物（がん）罹患者<sup>1)</sup>についても、通院しながら働く者は1998年から2016年までの間に2倍以上となって

いること(91頁)等のデータを挙げている。

しかし、さまざまな理由により両立が困難な状況に置かれ、離職を余儀なくされる労働者が相変わらず相当数にのぼっていることも事実である。こうした事情を受け、厚生労働省は、2度にわたって、両立支援のための「ガイドライン」を作成している<sup>2)</sup>。そこでは、労働者の健康確保、継続的な人材確保、人材定着と生産性向上、多様な人材活用による組織活性化、企業にとっての社会的責任、ワーク・ライフ・バランスの実現といったさまざまな角度から、治療と仕事の両立の意義が示されている。

ただし、がんをはじめとする私傷病が「誰でも罹患しうると同時に適切な治療によって日常生活をおくることが決して困難ではなくなっている」という現実を踏まえたとき、これらの議論が、今後の日本社会をどのように構築していくのかという社会政策・社会保障分野や個人の生活をどのように形成していくのかという全体の視野を欠いたまま、単に労働力不足対策の一環として論じられるならば、それは短絡的で浅薄な結論に至るのみである。

たしかに、企業経営の観点から見た時、近年最大の課題となっているのが人材調達・確保の問題であろう。有効求人倍率は2014年に1.0を越えて以降急速に上昇しており、2018年からの直近2年間は全国・全職業平均で1.6を上回る状態が続いている。こうした状況を受けた各種調査を見ると、例えば日本労働政策研究・研修機構(2016)では、その企業経営への影響について「深大な影響を及ぼしている」という回答が14.1%、「一定の影響を及ぼしている」が52.1%、「今のところ影響はないが、今後生じる恐れがある」が26.0%となっている。つまり、これらを合計すると9割以上の企業が人材不足を深刻な問題として捉えているのである。そして、日本全体が人口減少社会に突入している現状を勘案すれば、これに対するもっとも有効な対策は、現に働いている従業員等をなるべく長期にわたって働き続けるよう仕向け、その能力を有効に活用すること、すなわちリテンション・マネジメントなのである。

しかし、このような方向からのみ治療と仕事の両立という課題を位置づけると、代替要員の確保が比較的容易な職種や産業に従事している労働者への対策の優先順位は自ずから低いものとなってしまう。つまり、治療と仕事の両立という労働者個人の事情を最大限考慮しなければならない事項が、あく

まで経営の論理の中に矮小化されてしまう恐れが生まれる。

もちろん、企業・組織の中でマネジメントが実施される限りにおいて、経営の論理を無視することはできないし、そのために不必要に時間やコストを浪費することは、株主をはじめとするステークホルダーの理解を得ることが難しくなることは当然であろう。しかし、上記のように白書が相当踏み込んだ記述を行っていることは、経営問題<sup>3)</sup>としてのみならず、個人の問題として、また社会問題として、病気を抱えている人の社会参加、仕事との両立等についての関心はかなり高まり、その結果、雇用主である企業等にとっても避けて通れない問題として認識されつつあることの証左と言って差し支えないだろう。

筆者の基本認識は、概ね上記の視点に基づいたものである。そして前稿<sup>4)</sup>では、経営学・人的資源管理論の観点に基づいて、リテンション・マネジメント、ダイバーシティ・マネジメント、労働CSR、「柔軟な」職務設計、企業に対する個人の心理的関係性という5つの視点を抽出し、問題の重要性と考察すべき方向について、試論を展開した。そして、がんという病気については、症状や進行度合い、治療・服薬の進め方やその副作用、再発リスク、副次的に表れる精神的な問題等にかかなりの個人差があるため、出発点としては両立を望む本人からの発信が何よりも重要であること、支援する企業側の対応としては、5つの側面を総合的に勘案した制度面・環境面の整備が不可欠であることを強調した。また他方で、同稿では、仕事と治療の両立を阻害する要因がいくつかあり、そのことがともすれば人的資源管理としての一貫した流れを損なうボトルネックとなりうることに触れた。

それでは現在、日本企業においては、どの程度「両立」は進んでいるのだろうか。本稿では、いくつかの先進的な取り組みを紹介することによって、治療と仕事の両立への具体的施策のモデルとその課題を明らかにしていきたい。

## II 両立支援の実態：各種調査から見てくること

2016年に施行された「改正がん対策基本法」では、その第8条で「事業主は、がん患者の雇用継続に配慮するよう努めるとともに、国及び地方公共団体が

課するがん対策に協力するよう努めるものとする。」と定めている。つまり、がんにかかった従業員の雇用が継続されるように制度・環境面での整備を行うことが、いわば、雇用にかかわる義務の一環として捉えられているのである<sup>1)</sup>。

では実際には、この条文の主旨に即した雇用継続に向けての取り組みはどの程度進んでいるのだろうか。

労働政策研究・研修機構(2018)によると、がん罹患患者である正規従業員の過去3年間の退職割合は、「1割以下」が79.3%で、同調査の対象となっている他の疾病(脳血管疾患、心疾患、肝炎、糖尿病、難病)と比べると若干少なめであるものの、治療と仕事の両立に向けての環境・条件は整いつつあるようにも見える。また、朝日新聞の調査<sup>2)</sup>によると治療と仕事の両立に活用できる制度が「十分整っている」が12社、「ある程度整っている」が約半数の49社にのぼっている。さらに、厚生労働省による調査(2019)でも、私傷病(がんに限定されない)の治療と仕事の両立支援策を「導入している」と回答した企業は56%にのぼっている。がん対策基本法のめざすところがある程度実現しているように評価することもできるのである<sup>3)</sup>。

ただ、罹患者の退職時期を見ると、「診断確定時」が11.5%にのぼっており、企業側の両立支援体制がさほど整っていないか、ある程度の整備がなされていても利用割合やそれへの期待度合いは相対的にさほど高くないのではないとも推察される。事実、前述の労働政策研究・研修機構(2018)における「私傷病等の疾患の治療と仕事の両立支援制度の課題」を問うた設問に対しては、「治療と仕事を両立するだけの制度が十分でない」と回答した企業が42.2%にのぼっている。また「健康経営への取り組み状況」を見ても、「取り組んでいない」が53.9%となっている。つまり実態としては、雇用主である企業自身の努力よりも、医療機関側や罹患者(およびその家族)の努力によって、何とか両立が可能となっている例のほうが多数にのぼっているのが実態ではないか、という疑問が生じてくる。雇用主である企業側の「制度は整っている」という自己評価は、あくまでいくつかの制度を導入しているということにとどまっており、従業員に対して両立支援の全体像を示し、あるいはその運用をはかっているとは言えないののかもしれない。

直近の内閣府調査(2019)を見ても、がん治療と仕事の両立が困難であると考えている人の割合は、57.4%となったおり、とくに、年齢別に見たとき、もっとも働き盛りと思われる40歳代で最大の62.7%にのぼっているところに、問題の深刻さが垣間見える。

企業で行われている両立支援のための各種制度の整備状況について、もう少し細かく見ていこう。

西田らは事業所にとくに必要な項目として、①柔軟な雇用制度、②信頼に足る就労相談窓口、③医療情報の配信の3点を挙げている<sup>4)</sup>。ここでは、罹患患者本人や医療従事者などがもつ情報の共有と活用に力点が置かれている。また、近藤らは従業員が休職に至った場合の対応策を、休職中・復職が見えてきた段階・復職時(復職後)というように時系列で整理している<sup>5)</sup>。これらの整理が一定の有用性をもつことは言うまでもないが、本稿では、やや視点を広げて、一般に、従業員が何らかの私傷病に罹患する(した)場合に企業が取ることのできる対策を、概ね以下のようにまとめ、これを前述した労働政策研究・研修機構(2018)の調査結果に当てはめて再整理を試みた。

- (1) 予防・検診等の受診奨励・啓発
- (2) 休職・休暇制度等の整備
- (3) 仕事と治療の両立を可能にする制度の整備(柔軟な労働時間等)
- (4) 休職した場合の、復職支援のためのプログラムの整備と活用
- (5) 総合的なサポート体制・相談体制

そして、**図表1**は上記企業調査結果のうち、主要な制度の有無に関する回答をまとめるとともに、(1)から(5)に当てはめたものである。

まず(1)に関しては、労働安全衛生法第66条において、事業者が労働者に対して、医師による健康診断を実施することが義務付けられているため、未実施割合が低いのは当然だろう。ただし、そのフォローアップを行っている企業は約3分の2にとどまっている。また、がん検診受診率について別の調査<sup>6)</sup>を見ると、部位による差はあるものの、おおむね5割以下にとどまっている。つまり、法定基準以上の予防措置等を積極的に行っている企業は必ずしも多数ではないことがわかる。

(2)に関連する項目では、病気休職制度については、全体の65.6%の企業が

図表1 両立支援に関する各制度が「ない」と回答した企業の割合

(%)

	企業割合	関連項目
産業保健スタッフ	67.5	(1)(4)(5)
治療と仕事の両立に関する相談体制	36.3	(3)(4)(5)
健康診断実施	2.2	(1)
定期健康診断のフォローアップ	36.4	(1)
病気休職制度	33.1	(2)(4)
病気休職期間中の月例賃金支給	73.3	(2)
傷病手当金等の支給	47.1	(2)
失効年休の積立制度	82.5	(2)
傷病休暇制度	74	(2)
柔軟な働き方に関する制度		(3)(5)
時差通勤制度	63.3	
所定労働時間の短縮	57.8	
時間単位の休暇制度	40.8	
フレックスタイム制度	77.3	
裁量労働制	80.8	
在宅勤務制度	84.6	
退職者の再雇用制度	40.4	
試し出勤制度	65.8	(4)
復職支援プログラム	92.1	(4)
私傷病に関する教育・研修(過去3年間)	81.6	(1)

出典)労働政策研究・研修機構(2018)のデータをもとに筆者作成

「ある」と回答している。ただし、その間の月例賃金については、「支給されない」が73.3%にのぼり、傷病手当金等についても「ない」が47.1%となっている。つまり、経済的な裏付けを伴った休職制度はさほど普及しておらず、多くの場合は、さしあたりの雇用継続保障という位置づけにとどまっているものと見なされる。なお、傷病休暇や失効した年次有給休暇の裁量制度については、整備を進めている企業はかなり少数派である。

この調査結果で③に直接かかわる項目としては、いわゆる「柔軟な働き方」を可能にする諸制度の導入があげられる。これらは、近年の「働き方改革」の議論の中で注目を浴びている項目である。しかし実際には、一部の制度を除いて、さほど多くの企業で導入されていないようである。また、いずれの項目についても、私傷病に治療や療養に関して利用できる割合は5割前後から8割弱にとどまっており、両立をめざす従業員にとっては、必ずしも使い勝

手の良い制度整備が行われているわけではない<sup>7)</sup>。なお、これらの制度をどのように運用するのかについては、上司などとの面談や相談・指導、そして産業保健スタッフ等の所見が必要となることから、(5)との連動性が重要となる。しかし、治療と仕事の両立に関する相談体制についてみると、「特段、相談は受け付けていない」が36.3%であり、社内に専門の相談窓口を設けている企業は4.7%に過ぎない。また、産業保健スタッフの有無については、「専属の産業医がいる」は6.4%に過ぎないのに対して、「産業保健スタッフはいない」が全体の67.5%にもものぼっている<sup>8)</sup>。

(2)および(3)と(5)は密接に結びついてこそ両立支援体制の充実を図ることができるのということを勘案すると、制度・環境の両面において、改善の余地は大変大きいと言わざるを得ない。

このことは、(4)の導入割合にも関連している。復職支援プログラムを有している企業の割合は極めて小さいが、このプログラムの作成、実施には本人と上司・人事担当者、そして産業医療・保健スタッフの緊密な連携、協議が必要不可欠であり、その配置割合や相談窓口の設置割合が些少であることと大いに関係するのである。なお、これと比べると、試し出勤制度に関してはある程度普及している現状が読み取れるが、周囲の支援体制や相談体制が不十分なままこれを実施しても、その効果はきわめて限定的になってしまうのは明白であろう。

このように、項目別にみていくと、法の趣旨に沿った制度整備状況はいまだ道半ばであると総括せざるをえない。各制度の導入状況にばらつきがあり、しかも連動性が乏しいとなれば、罹患者にとって利便性の高いものにならないのは当然であるし、企業全体が健康経営の実現に向けて積極的に取り組む姿勢を見せていることにはならないのである。

もちろん、従業員規模や業務内容等の相違によって、実際には両立支援に取り組みにくい状況にある企業、あるいはこれまでに罹患した従業員がほとんどいないことから経験を有せず、どのように取り組んでいくべきなのか戸惑いを隠せないでいる企業も多数にのぼるであろう。規模の大小や企業の個別事情に関係なく、治療と仕事の両立が可能な体制を構築するためには、先進的な事例を検討することによって、何らかの形で汎用可能なモデルを抽出



していくことが重要となってくる。

そこで、次章では、そのようなモデル設計の準備のために、両立支援に積極的に取り組んでいる3社の実態をやや詳細にみていくことによって、その共通点や表面化している問題・課題等を整理していきたい。

### Ⅲ 先進事例の紹介と整理

#### (1) サッポロビール株式会社<sup>1)</sup>

##### ①企業のプロフィール

サッポロビールは、1876年に北海道で操業を開始した、現存する中では日本でもっとも古い歴史をもつビール醸造企業のひとつであり、現在の社名になったのは1964年である。2003年からは、酒類、飲料、外食、不動産の4つの事業を束ねる持株会社であるサッポロ・ホールディングス株式会社の傘下で、ビール・発泡酒・新ジャンル・ワイン・焼酎などの製造販売、洋酒の販売その他の事業を行っており、グループ全体の中で約半分の売上実績をもつ中核企業となっている。資本金は100億円、従業員数は約2100名である。なお、グループ全体の売上収益は2017年度5,366億円、2018年度5,218億円と堅調であるが、営業利益は128億円から108億円と減少している。とくに国内酒類セグメントの状況を見ると、この2年間で、売上は261,489千円から251,867千円へと低下、営業利益は10,038千円から6,711千円へと落ち込んでいる。ただし、これは同社固有の事情ではなく、国内ビール市場全体の冷え込み<sup>2)</sup>に起因するものとみられており、同社に経営上の大きな問題が発生しているわけではない。なお、主要4分野のうち比較的堅調な売上、営業利益を維持しているのが不動産部門であるが、これは主として同社本社所在地でもある恵比寿ガーデンプレイスにかかわる事業である。最寄りのJR恵比寿駅では同社のテレビCMで使われた音楽が山手線の発車ベルに使用されるなど、そのブランドイメージはかなり浸透している。以前の工場跡地再開発の成功事例として注目されると同時に、現在でもビールが同グループの看板商品であると位置づけられる所以だろう。

## ②両立支援に向けてのコーポレート・メッセージ

サッポロ・ホールディングスは、その経営理念を日常の行動で実現するための諸規程の基礎をなすものとして、グループ全社の従業員を適用対象とする「企業行動憲章」を定めている。(2003年制定、2013年改訂)その中で、従業員との関係については以下のように記されている。

「従業員の安全と心身の健康確保が、事業活動と不可分なものであると認識し、安全関連法令を守り、従業員にとって働きやすい職場環境を確立します。従業員ひとりひとりの人格や個性が尊重され、それぞれの強みを最大限に発揮し主体的かつ意欲的に仕事に取り組むことで、豊かさとしがたがいが実感できる人事制度、労働条件の維持向上に努めます。

従業員の人権を尊重するとともに、人種、国籍、出身地、信条、性別、宗教、身体的特徴、財産などの理由によって不当に差別されることのない職場環境を確保します。」

具体的な取り組みはグループ各社に委ねられているが、憲章に反する行動を防止するために、内部通報制度「サッポログループ企業倫理ホットライン」を設置することによって、その趣旨の周知徹底がはかられている。

上述した従業員との関係を、健康経営の実現という具体的な形で示したのが、2017年に制定された「サッポログループ健康創造宣言」である。ここでは、「健康増進に積極的に取り組むことで、働く場としての魅力を高め、企業の存続につなげます」と謳っている。

これらを受けたサッポロビール独自の取り組みとして注目されるのが、同年12月にスタートした「働き方改革2020」である。これは、仕事の生産性向上、生活の充実、心身の健康の3つを目的としたもので、その具体策として、テレワーク、スーパーフレックス、時間単位の有給休暇制度等の導入がはじまっている。後述するように、これらの制度が既にあったことが、両立支援を本格化させるにあたって、重要な基盤となっている。

## ③取り組みの経緯・背景等

治療と仕事の両立支援が本格的に開始されたのは、2009年、当時人事部に所属していた一従業員(仮にM氏とする)ががんに罹患したことが直接の契機

となっている。M氏はこの年44歳で頸部食道がんに罹患し、いったんは回復したものの2011年に再発し、結局声帯を含む咽頭全摘出の手術を受け、その後2012年に職場復帰を果たしている。しかし、この手術により「声を失う」こととなり、復職後も周囲とのコミュニケーションが取りづらい状況に直面した。M氏はこれを克服するために、懸命なりハビリにより声帯を使わない発声方法を修得するとともに、復職に際して、自身の状況を説明し、コミュニケーション上の障害がありうることに理解を求めるメールを、関係する多くの従業員に向けて発信した。すなわち、自ら発信することにより、新たなコミュニケーション経路の構築に努めたのである<sup>3)</sup>。これが、治療と仕事の両立に向けての職場の雰囲気大きく改善することとなる契機となった。ただし、M氏の事例のみによって企業が動いたわけではない。先に述べたように、既に企業行動憲章が制定され、その社内への流布が相当進んでいたことが、取り組みを後押しすることとなったのである。

また、M氏が人事部に配属されていたことも制度拡充に大きな影響をもたらした。両立支援に向けて活用できる制度がどの程度整備されているのか、それは本当に使い勝手のよいものなのか、両立支援に向けて人事部が果たすべき役割は何なのか、といった点について、かなり正確かつ詳細な情報をM氏自身もっていたことが、その後M氏を中心にした取り組みを進展させることにつながったのである。つまり、活用できる社内外の情報を整理したガイドブックを作成し、イントラネット上で公開することによって、誰でもそれを閲覧・活用できるようにしたのである。(内容の詳細は後述)それまでは、罹患した従業員に対しては個別対応が中心であったのが、このガイドブックによって、さまざまな情報が共有され、両立支援の拠り所となすべき柱ができたことになる。

#### ④主な制度の整備とその実態

現在実施されている制度は、主として休職や休暇に関するものである。年次有給休暇の積立制度、病欠休暇、休職制度、時間単位の有給休暇の各制度はハンドブック作成より以前から既の実施されていた。(2019年からは治療のために利用できる短時間勤務制度を新たに導入。)また、スーパーフレックス

タイム、テレワーク(自宅勤務等)といった、通勤そのものが肉体的精神的な負担になる従業員に配慮した制度も、働き方改革の一環として、ハンドブック作成と同時期に導入されている。その他、罹患者予防策として、がん検診費用に関して健保組合の負担に加えて会社補助の上乗せが実施されている。

また、復職支援プログラムについては、図表2のように明記されている。この図表自体に目新しいところはとくに見当たらないが、これにかかわる部署や委員会等が示されていることは、従業員にとって安心感をもたらすものと言えよう。

このように、両立支援策としてまったく新規に導入された制度は、さほど多いわけではない。企業側が力を入れたのは、ハンドブックを基とした情報の整理と利用促進、そして、「治療を続けている従業員が職場にいれば、『お互いさま』の意識をもって全員でカバーできるような組織風土づくり」(M氏談)である。制度が機能するかどうかは、結局のところ、組織風土・職場の雰囲気にかかっていることが十分に理解されている証左であろう。そして、こうした方向性が強く示されたのは、やはり経験者であるM氏が直接関わっているからこそであるのかもしれない。

### ⑤その他特徴的な取り組み

サッポロビールの取り組みで特徴的なことは、最初にガイドブックを作成したこと、しかもその主導的な役割を果たしたのが人事部とその所属する

【療養中】	【復職に向けて】	【復職後】
<ul style="list-style-type: none"> <li>・療養に専念する</li> <li>・復職について話ができたら上司に相談する</li> <li>・復職を見据え、昼間外出する</li> <li>・通勤の練習をするなど復職を想定して体を慣らし始める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業医面談実施。体調、病状、今後の治療スケジュールを確認。職場で配慮すること、復職にあたり注意すること等産業医と相談する</li> <li>・産業医の意見を踏まえ、復職支援プログラムを作成</li> <li>・半日勤務・・・徐々に体を慣らし、フルタイム勤務など復職に向けての計画をたてていく</li> <li>・休職の場合、休職・復職判定委員会で復職の可否を判断する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・復職後も産業医面談等で体調や業務の状況を確認していく</li> </ul>

出典) サッポロビール『がんなど治療と就労の両立支援ガイドブック：病気になっても安心して働けるしくみ』

図表2 サッポロビールにおける復職支援プログラムの概要

罹患者であるM氏であった点である。『がんなど治療と仕事の両立支援ガイドブック ～病気になっても安心して働けるしくみ～』は2017年8月に作成・公開されたが、そこには、両立支援のために特別なことをするのではなく、まず、現在でも利用できる情報をできるだけ網羅し、すべての従業員が利用しやすい環境を整えようという意図が強く感じられる。

ガイドブックは、以下のような目次構成となっている。

1. はじめに
2. 正しい情報を集めましょう
3. 出社しながら治療を続ける
4. 会社を休むことになったら？
5. 復職に向けて
6. 参考例
7. プライバシーへの配慮
8. 各種情報提供・相談窓口

ここで特徴的なのは、3.と4.および5.の順序である。つまり、あくまで治療と仕事の両立を優先的に考え、どうしてもそれが困難な場合に休職を促すというメッセージが込められている。また、情報提供・相談窓口は、社内だけではなく、国立がん研究センターのがん情報サービス等、社外の有用な窓口も紹介されており、より幅広い情報源からの収集を促している。

現在のところ、どの程度のアクセスがあったのかは記録をとっていないが、罹患者以外も含めて、内容に関する問い合わせは相当数あり、かなりの反響は得ている。また、同様の取り組みを行う他社からの問い合わせも少なくない。なお、ガイドブック公開後、がん罹患者を理由とした離職は、今のところ一件もないとのことである。

さらに最近の動向としては、2019年3月に発足した社内コミュニティ「Can Stars(キャン・スターズ)」があげられる。がん罹患者・経験者から成るこのコミュニティが、社内のコミュニケーションをより活発化させることが期待されている。

## ⑥総括

サッポロビールは健康経営への取り組みによって、既に経済産業省の「ホワイト500認定企業」に選定されていたが、上記取り組みの推進によって、2018年に「がんアライ部・アワード」<sup>4)</sup>のゴールドを受賞している。同社の場合、M氏の存在なくしては、これほど短期間に成果をあげることは困難だったかもしれない。M氏は、「企業はがん罹患者(サバイバー)の経験を活かすことが重要だ。就労を支えるのは、一義的には罹患者自身の仕事への使命感と役割意識だが、彼らの内面から湧き上がるこれらの感情を、日常的な対話と信頼関係によって引き出すことが会社側の役割だ。」と述べている。

## (2) 株式会社ポーラ<sup>5)</sup>

### ①企業のプロフィール

ポーラは化粧品の製造販売を主力事業とする企業で、その創業は1929年にさかのぼる。2006年には持株会社であるポーラ・オルビス・ホールディングス株式会社が設立され、同社はその傘下に入る形で再編が行われ、ビューティー・ケア部門を担っている。資本金は1億1,000万円、従業員数は約1600名となっている。グループ全体の売上は2017年度244,335百万円、2018年度は248,574百万円と順調である。ビューティー・ケア部門のこの2年間の売上は227,132百万円から231,207百万円、営業利益は38,121百万円から38,294百万円というように、ドラッグストアやインターネットを通じての販売が伸長している国内化粧品業界にあつて、堅調に推移している。これを支えているのが、全国で営業活動を行っている外部のビューティー・ディレクター(以前の名称はポーラ・レディ。全国で約4.5万人働いている。彼らは本社に対して「ビジネス・パートナー」と位置付けられている個人事業主である。)の存在であろう。販売員が直接対面での営業活動を行うシステムは、流通ルートが多様化した現在ではやや旧式の販売方法とも言えるが、逆に、そのことによってカスタマー・ロイヤリティを高めているのである。

### ②両立支援に向けてのコーポレート・メッセージ

同社は、創業100周年にあたる2029年を見据え、社会的な存在意義、強み、

提供価値を今一度明確にすることで、組織の一体感を醸成していく必要があると考え、目指す姿として2020年ビジョン「『驚きと感動』を生む『究極のおもてなし』で世界ブランドへ」と、2029年ビジョン「Special One 伝統×革新による『驚きと感動』で互いを高め合う関係へ」を設定した。これらは、以前よりコーポレート・メッセージとしてしばしば標榜されてきた「共創型ブランド価値経営」の一環と位置付けられている。つまり、「ビジョン」があらゆる活動を行ううえでの最優先事項であり、さまざまな関係性のベースとなっているのである。「互いを高め合う関係」を従業員、ビジネス・パートナーだけでなく、顧客や地域・社会に広げていくことが最終的には「共創型ブランド価値経営」につながっていくと捉えているのである。概念的にはCSV (Creating Shared Value) との共通性が想起されるこの考え方は、顧客や取引先等のステークホルダーのみならず、企業と従業員との「共創」をも含めたものであり、同社の新入社員募集サイトでもスローガンとして強調されている。つまり、従業員をValue Creatorと位置付けているのである。これが、2018年に開始される「がんと共に生きるためのサポートプログラム(がん共生プログラム)」の理念的基盤となっている。

### ③取り組みの経緯・背景等

「2029年ビジョン」の背景には、顧客の価値観が多様化し、化粧品業界そのものが大きな変革期を迎える中で、社内のさまざまな知恵を掛け合わせ、互いを高め合いながら新たなブランド価値を創造する必要があるとの考えがあった。そうした状況で生まれたのが前項で紹介した「共創型ブランド価値経営」であり、そのスローガンはセンス&イノベーションであった。センスとは結局のところ個々の感受性であり、これを高めていくには、さまざまな立場の従業員に配慮することが肝要であり、「がん共生プログラム」もその一環としてスタートしたのである。なお、同社は30歳代から50歳代、とくに40歳代の女性従業員が多いが、この年齢層は女性ではがん罹患率が上昇する年代であることも、プログラムスタートの後押しになっている。

プログラムには、当初から以下の理念が明記されている。

- ・がんに対する理解を深める

- ・安心してがんと向き合う
- ・経験を共有し合える風土の発展

この中で特に注目されるのが組織風土に関する記述である。「がんと向き合った経験そのものを貴重なものと捉え、会社全体が理解し、その経験を共有し合える風土の発展に努めます。またその経験を社内にとどめることなく、広く社会にも伝えていきます。」という意志表明は、まさに「共創」の具現化に向けてのスタートを感じさせるものである。

なお、プログラムのスタート以前は、がん罹患による離職者が数名はいたようである。

#### ④主な制度の整備とその実態

現在導入されている制度としては、傷病短時間勤務制度、時間単位有給休暇制度、傷病休暇中も出勤と見なす制度、フレックスタイム、どこでもワーク(テレワーク)、カムバック制度等があげられる。このうち、カムバック制度とは、いったん離職しても2年以内なら職場に戻れる制度である。また、さまざまな形で有給休暇を取りやすくすることによって、その期間の人事評価がマイナス評価にならない、というメリットも指摘される。

これらの制度の運用には、育児休暇制度等の経験が活かされている。もとも同社は女性従業員が多いという事情を反映しているのかもしれない。

ただ、復職支援プログラムについては、産業医との面談等は以前から実施されていたものの、上司のかかわりが若干弱く、これを強めることが直近の課題となっていた。そこで、管理職を対象とした研修や講習会が検討されるようになった。

また、一般従業員向けには健康セミナー開催(年間5～6回)、「がん共生プログラムブック」の発行、専用のポータルサイトでの各種情報発信<sup>6)</sup>等によって、健康増進や治療と仕事の両立についての啓発活動が盛んに行われている。このことが会社に対するロイヤリティを高める効果も既に現れている<sup>7)</sup>。

#### ⑤その他特徴的な取り組み

同社の取り組みでもっとも特徴的なのが、委託契約を結んでいる約45000人



のビジネス・パートナー（複数の店舗を運営するGO＝グランド・オーナー約220人を含む）を両立支援の対象としている点である。それは、闘病を乗り越えたあるビューティー・ディレクターのがん患者向けのボランティア活動に取り組んでいる姿に社長が共感したことがきっかけとなっている。個人事業主であるがゆえに、体調不良がそのまま収入減少と生活の不安定化に直結しやすい彼らへの目配りは、非常に先進的であると言える。

2018年6月からはじまったこの枠組みの中で現在実施されている主な制度は、GOドック（人間ドック相当の総合健診）の受診料補助（全額）、がん検診補助制度（上限1万円）、療養支援制度、治療応援金（上限3万円）、アピアランス・サポート（治療によって生じた外見変化を補うための費用の一部負担、上限3万円）、復帰祝い（ショッピング・ポイント付与）等となっているが、この中で最も注目されるのが療養支援制度である。ビューティー・ディレクターのステータス（受け取れる手数料率）は通常直近の実績に基づいて本社により決定されるのだが、この制度によって、がん治療が営業実績悪化をもたらした場合にも、罹患直前のステータスが最大24か月にわたって維持される。これによって、対象者の収入面での不安をある程度解消するとともに、できるだけスムーズに仕事に復帰できる体制をつくることがめざされているのである。

なお、オーナー・マネージャー、ビューティー・ディレクター版「がん共生プログラムブック」は従業員版とは別に作成されている。両者の記述の相違点は、主として、利用できる制度の相違によるもので、趣旨は共通しているが、オーナー・マネージャーおよびビューティー・ディレクター版では、ポーラ福祉共済事業団への加入を呼びかけている点が目立つ。加入に月額1200円の会費納入が必要だが、これによって、がんに関与した場合の私傷病治療・入院、育児補助などの福利厚生サービスを受けることが可能となっており、同社が従前より彼らの安心できる労働環境・生活環境を整備してきたことがうかがわれる。

## ⑥総括

以上のように、次々に新たな制度を展開するポーラは2018年度厚生労働省委託事業「がん対策推進企業アクション」がん対策推進パートナー賞を受賞し

ている。頻繁に行われている講習会等や充実した内容をもつポータルサイトの運営など、情報発信にも非常に積極的な姿勢が目立つ同社の取り組みだが、それは「ブランド価値の共創」に向けて、いかにすれば個々が活躍できるのか、という観点に基づくものであって、決して、弱者支援策として位置づけられているわけではない。ビジネス・パートナーを支援対象としていることも、その文脈で考えるべきである。つまり、この事例は、彼らの存在が同社の流通戦略、ブランド戦略にとっていかに有用であることを示しているのである。このように、経営戦略との結びつきの中で治療と仕事の両立支援を考えることも、示唆に富むひとつのアプローチと言えよう。

ただ、プログラムがスタートしてからさほど時間が経過していないこともあり、現状では制度の利用者はさほど多くない。今後の課題としては、上司・管理職をはじめとする制度設計・運用側の「理解」をより深めることによって、「支え合う組織文化」を醸成していくことである、と担当者は述べている。

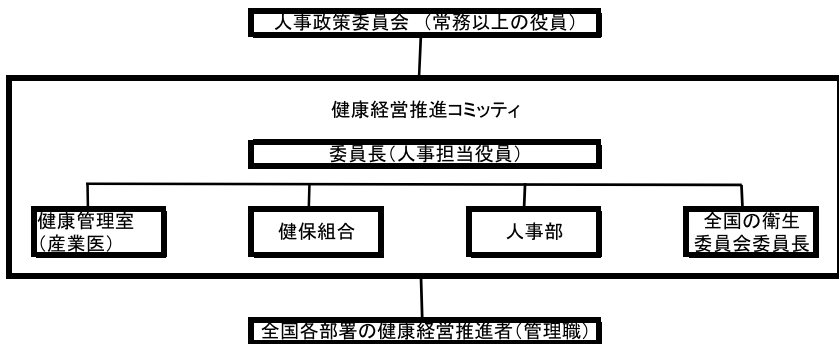
### (3) アフラック生命保険株式会社<sup>8)</sup>

#### ① 会社概要

アフラックは、1974年に、アメリカンファミリーライフアシュアランスカンパニーオブコロラドの日本支店として営業を開始した、がん保険を主力商品とする生命保険会社である。アフラックという通称は2005年から使用し、2018年より日本法人として営業活動を開始している。資本金は300億円、従業員数は約5100名、また販売代理店は10000店あまり(ただし提携金融機関約370を含む)となっている。当初から個人向け商品を主力に据えてきたこともあり、2018年度現在の個人向け保険保有契約24,573,950件のうちがん保険関連が15,572,508件(2017年度は24,413,567件のうち15,394,689件)と60%以上の割合を占めている。この3年間で、保険料収入は若干減少しているものの、資産運用収益が上昇したことにより、経常収益は増加し、17,418億円となっている。保険会社としては比較的后発の部類に入る同社がこれだけの安定した実績をあげるに至っているのは、商品の絞り込みとそれを積極的にテレビCM等の広報活動でアピールしたことにより、ブランドイメージの定着に成功したからと考えられる。

②両立支援に向けてのコーポレート・メッセージ

「『生きる』を創る。」をブランド・プロミス<sup>9)</sup>とする同社は、その主力商品の特徴ゆえに、創業当初から従業員の健康への関心は他社と比べても高かったようである。それが2016年12月の「健康経営宣言」につながっている。これは「多様な社員が心身共に健康に生活し、仕事に取り組めるよう、社員の健康増進に積極的に取り組んでいくこと」を宣言したものであり、その内容は運動習慣・食生活改善・喫煙率低下等の幅広い領域にわたっている。そして、図表3のように、人事担当役員を実質的なトップに据えた全社的な体制の下、取り組みの可視化が推進されている。また、2017年には、健康意識を高めるために「アフラック健康大賞」が実施されている。そこには「チームでつかもう、Good Condition」というサブタイトルが付されていることも注目される。元來従業員個人の問題であった健康問題を職場あるいは企業全体の問題として位置づけようとする姿勢・発想が、治療と仕事の両立支援とも共通している。



出典) アフラックのホームページより抜粋

[https://www.aflac.co.jp/corp/kouchiku/health\\_and\\_productivity\\_management/](https://www.aflac.co.jp/corp/kouchiku/health_and_productivity_management/)  
(2019年10月20日最終閲覧)

図表3 アフラックの健康経営推進体制

③取り組みの経緯・背景等

健康経営の推進によって、同社は2018年、2019年と2年連続で「健康経営優良法人(大規模法人部門)(日本健康会議と経済産業省の共催)」に認定されている。

るが、がん罹患従業員の治療と仕事の両立支援を本格的に開始したのは、2017年11月に「がん・傷病就労支援ハンドブック」を作成・公開してからである。つまり、健康経営の推進と並行して、取り組みが開始されたことになる。その直接的なきっかけとなったのは、政府の進める「働き方改革」の中で両立支援がクローズアップされたことに加え、社内でも、両立支援の重要性が認識され始めていたことがあげられる。

ハンドブックのchapter 1では、「一人で悩み、安易に答えを出すのではなく、まずは制度や仕組みを正しく理解し、上司や産業医(健康管理室)に相談しながら、自分に合った両立のあり方を考えていきましょう。」と記されているが、この「自分に合った両立のあり方を考えていきましょう」(この文章に主語はないが、文脈からして、会社側と個人とが一緒になって、という意味と解される)という表現が同社の両立支援への基本姿勢と言えよう。また、がんと診断された場合、休職等を余儀なくされた場合、復職に向けての準備など、ケースごとに制度や手続き、関係者(上司、人事部、産業医)の役割を明示し、その流れが一瞥できるようにわかりやすく図解するなど、罹患者・未罹患者ともに親しみをもって接することができるように工夫されている<sup>10)</sup>。また、人事部の役割として、6点①治療と仕事の両立支援に向けた各種制度設計、②社会保険や給与関連の手続き、③各種両立支援制度の利用のための手続き、④個別相談への対応、⑤上司・本人・産業医・健康管理室との連携、⑥休職や復職時のサポート)を明記し、従業員への周知を図っているのもこのハンドブックの特徴のひとつとなっている<sup>11)</sup>。

なお、ハンドブックは社内のイントラネットで公開されており、従業員は誰でも見ることができる。これが罹患者以外の安心感にもつながっている。

現在、同社の「がん・傷病就労支援プログラム」は、以下の3つを柱としている。

- ・相談：安心して相談ができる体制づくり… All Ribbons(後述)、産業医や外部の相談窓口
- ・両立：仕事と治療の両立のために真に必要な制度と職場環境の整備……多様で柔軟な制度、ハンドブック、がん就労ポータルサイト、啓発／研修

- ・ 予防：早期発見のためのがん検診受診の徹底と禁煙推進……がん検診の啓発、一次検診および二次(精密)検診検査受診率100%に向けた施策、禁煙推進

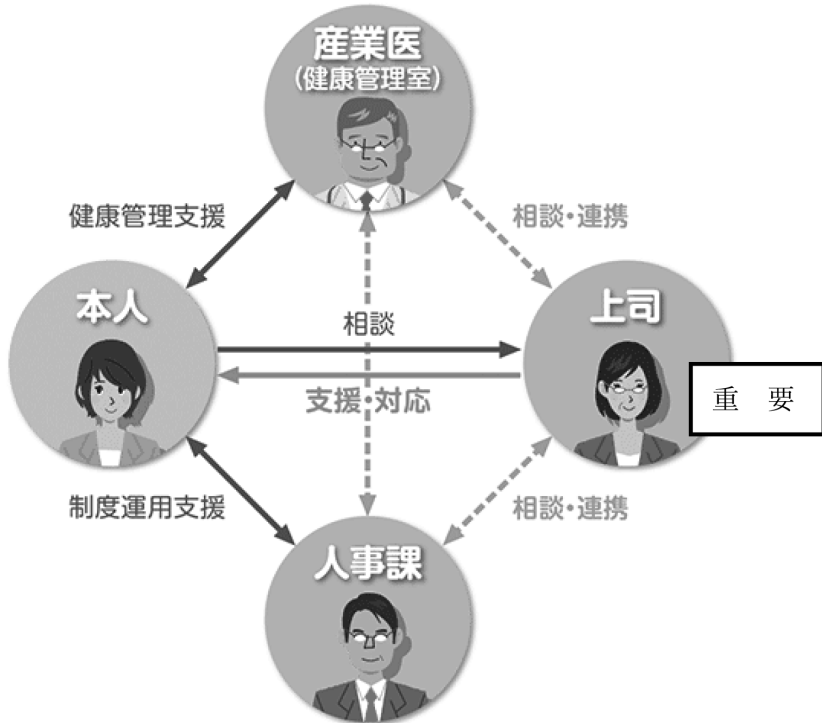
3つの柱のそれぞれの具体的な内容は、社内のポータルサイトで詳細に説明されている。

#### ④主な制度の整備とその実態

同社の両立支援に向けての制度は、年次有給休暇(最大40日)に加え、傷病ストック休暇(最大60日まで有給休暇の積み立てを認める)、傷病欠勤(最大12か月で95%の有給)療養休職(有給ではないが、健保傷病手当金約60%を支給、最大2か月)、療養短時間勤務制度、フレックスタイム、シフト勤務、時間単位の有給休暇取得、在宅勤務、サテライト勤務等があげられる。また、がん検診費用の無料化・交通費の会社側負担、検診当日を勤務日扱いとするなど、予防に向けての取組も充実させている。そのほとんどが従前から整備されていたものであるが、情報が一元化されておらず、一般の従業員にはややわかりにくい側面があったようだったため、ハンドブック作成・公開を契機として、これらを整理、一本化して現在に至っている。

なお、在宅勤務やサテライト勤務などは傷病とは関係なく誰でも利用できる制度であるが、実際にその必要が生じたときに利用の仕方に戸惑わないように、全従業員に最低でも1年に1日は、実際に在宅やサテライトで仕事を体験してみることが奨励されている。制度の周知とスムーズな利用の促進という観点から、注目されるところである。

また、同社の支援体制全体像は図表4に示すとおりであるが、この中でとくに重視されるのが、上司の役割である。彼らは休暇等取得の具体的な手続きを担うほか、職場の「環境」づくりでも大きな役割を果たす。そして、そのためには両立支援に向けての理解と「ひとりひとりに寄り添う」ことが求められる。つまり、「上司を起点に産業医・人事部が三位一体となった連携」の構築がめざされている。このため、会社では全管理職を対象とした研修を年に数回実施し、ロール・プレイング等をおして相互理解を深めている。



出典) アフラックのホームページに記載されている図に筆者一部加筆  
[https://www.aflac.co.jp/corp/kouchiku/diversity/gan\\_syuro\\_shien.html](https://www.aflac.co.jp/corp/kouchiku/diversity/gan_syuro_shien.html)  
(2019年10月20日最終閲覧)

図表 4 アフラックの両立支援体制

### ⑤その他特徴的な取り組み

もともと、職場での意識の共有という企業文化があった会社であるが、それを活かし、両立支援を促進する最大の特徴となっているのが、罹患者および経験者によるコミュニティであるAll Ribbonsの設立とその積極的な活動である。罹患者した従業員での「もっとコミュニケーションを促進できる場があればいいね。」という声が発足のきっかけとなった活動は、2017年12月に13名のメンバーで発足し、2019年8月現在には20歳代から50歳代の23名が活動し、人事部が事務局の役割を果たしている。(男女比は約半々。匿名で参加してい

る者もいる。)

All Ribbonsの活動は大きく3つの領域に分けられる。

- ・ピアサポート：肉体・精神の両面でさまざまな不安を抱える罹患者が互いの経験や思いを公開・共有することによって、安心して働くことのできる雰囲気を作るとともに、「同じ会社の仲間」という意識をもつことができる。また、新たにがんと診断された者の相談にも応じる。これまでに2回のパネル・ディスカッションを開催しているが、いずれも全国から未罹患者や管理職を含む数十名の参加があり、関心の高さをうかがわせる<sup>12)</sup>。今後は、もっと気軽に話のできるカフェ形式での座談会等の開催も考えているとのことである。
- ・両立環境づくり：従業員目線からの両立を促進できる制度構築や運用の改善、社内啓発などに取り組む。個々の従業員は、必ずしも労働関連法や現在運用されている制度についての詳細な知識を持ち合わせているわけではないため、この活動では、とくに事務局としての人事部のサポートが重要となっている。これまでの具体的な成果としては、2018年9月からの「リボンス休暇」実施があげられる。これは、上に挙げた各種休暇・休職制度に加えて、自身のがん治療を目的とした利用に限って、所得可能な期間を無制限とする(連続の上限は30日間、利用単位は1時間)休暇を付与するもので、うち10日間分は有給となっている。

リボンス休暇が注目されるのは、単に休暇制度が増えたということではない。罹患者の立場からすると、取得可能期間を無制限とすることによって、再発や転移のリスクにもある程度備えることができるようになる。このようなきめ細かな制度設計にあたっては、人事部のサポートがあつて、「本当に助かった」との声も聞かれる。そして、その導入に踏み切った会社側には「がん治療を理由として会社を辞めさせない」という強い決意を感じることができるのである。

- ・ビジネス支援：がん罹患者としての経験を同社のビジネスそのものに活かす試みもはじまっている。すなわち、商品開発やサービスの充実を罹患者目線で行うことが考えられている。現在までの具体的な実績としては、罹患者が登場するテレビCM制作への協力や、同社が運営するがん

経験者コミュニティ・アプリである tomosnote<sup>13)</sup>へのテスト参加があげられるが、これらが利益獲得につながるかどうかは今後の展開次第であろう。

#### ⑥総括

アフラックの取り組みは、既にさまざまな表彰を受けるなど、大変注目度は高い。そしてそれは、罹患者としての経験をどのように活かしていくのか、という発想を原点にしている。パフォーマンスの低下や欠勤の増加等を職務遂行の阻害要因としてではなく、むしろ貴重な経験の蓄積としてプラスに作用させるための工夫こそが、同社の両立支援の基本姿勢であると言えよう。そして、それはダイバーシティ・マネジメントと同様の方向性をもつ考え方である。つまり、がん罹患者の症状や治療状況、副作用等に相当の個人差・多様性があることを十分に理解したうえで、あくまで両立の主役は罹患者自身であることを再認識させるとともに、企業側が取ることのできるスタンスを明確に示した施策が実行されているのである。

### IV 両立支援拡大に向けての展望と論点

以上3社の事例は、リテンション・マネジメントならびにダイバーシティ・マネジメントの観点からは、一定の成果をあげていると評価できよう。治療を続けながら仕事を続ける従業員が身近に存在することは、他の従業員にとっても企業全体にとっても、画一的な管理制度だけではこれからの組織運営が立ち行かなくなることを如実に示すものであり、同時に、それを円滑に進めることのできる企業に魅力を感じる従業員は着実に増えているようである。事実、各社とも他企業からの問い合わせが相当あるとのことであった。

では、それは他企業にどの程度適用可能なものなのだろうか。ここでは、事例研究から得られた知見をまとめるとともに、そこから見えてくる論点・課題を抽出することによって、中小企業を含めた多くの企業に両立支援を普及させていく際の考察の一助としたい。

まず、柔軟な勤務体制や休職(休暇)に関する制度そのものについては、各



社にさほど大きな相違点は見られない。これは、既にインターネット上の各種サイトや事例集などで様々な企業が紹介されており、また、制度導入企業間の情報交換も盛んに行われる傾向にあること<sup>1)</sup>から、当然と言えるのかもしれない。また、各社で発行されているハンドブックやガイドブックも、こうした情報収集等により毎年のように更新・改良されている。この点については、各種制度等を羅列的に並べるだけではなく、情報を一元化し、誰でもそこにアクセスしやすい環境を整えることの重要性に多くの企業が気づき始めている、とだけ指摘しておけば、さしあたりは十分だろう。こうした環境がさらに整えば、第II章で紹介した各制度の導入実施状況は、今後次第にそのばらつきが解消され、全体として向上することが期待される。ただ、実際に両立支援が有効に機能するかどうかの焦点は、制度整備そのものよりも、むしろ、その背景となるもの、そして制度運用上の工夫になってくるだろう。

そこで第二に、その背景となる企業文化ないし組織文化である。3社はいずれも比較的風通しの良い企業風土をもっており、なおかつ、それをメッセージとして企業内外に明示していた。その浸透度合いを定量的に測定・分析する、という作業は今回の研究では行っていないし、浸透のさせ方には企業間で差異があるだろうが、いずれにせよ、それがある程度定着していなければ、短期間に両立支援に関する成果をあげることは不可能であっただろう。そのような企業文化をいかにして醸成していくのか<sup>2)</sup>が、今後制度導入を計画している企業にとっての大きな課題ということになってくる。

第三に、運用上の工夫においては、人事部および上司の役割が予想以上に重視されていることが明らかになった。たしかに、制度や手続きの設計においては、人事部のノウハウは不可欠であろう。さらに、全社の情報を一元的に集約し、それを誰もが利用しやすい環境を作る上でも、人事部の果たすべき役割は大きい。また、罹患した従業員の直属の上司の理解力や行動力は、両立支援の要となるし、他部署の従業員との扱いの不公平性を生じさせないためにも、彼らの対応能力を全社的になるべく均等に引き上げていかなければならない。そのためセミナーや研究会等の頻繁な開催が必要となる。さらに言うならば、第II章で紹介した企業側と従業員側の認識の齟齬の最大の要因がここにあるのかもしれない。なお、管理職の啓もうに関しては、先進

事例と称される諸企業でもいまだ十分に進んでいるとは言えず、今後の重要な課題となっている。

ただし、両立支援策は、あくまで罹患者本人の主体性を出発点にしなければならないことが忘れられてはならない。人事部や上司(管理職)が完全に主導権を握ってしまうならば、従業員の企業への依存度はますます強いものとなってしまい、たとえ雇用の継続が可能となっても、彼らが主体的に治療を含めた私生活面と仕事面との両立を達成することにはつながらない。つまり、個人と組織の関係の再構築<sup>2)</sup>へと結びつけていくことはできないのである。

第四に、各社の経営戦略・戦術あるいは利益追求との親和性である。前章で触れたように、ポーラの取り組みの最大の特徴であるビジネス・パートナーへの支援策導入は、同社の流通戦略と深くかかわっている。また、彼らの活動が各地域での顧客との直接コミュニケーションを密にし、「共創型ブランド価値経営」の一翼を担うことになるとの目論見も、そこに絡む。他方、アフラックの場合は、もともと同社の主力商品が個人向けがん保険であったため、両立支援の促進は企業内外に受け入れられやすかっただけでなく、同社のコーポレート・イメージを向上させることにつながるとの期待があったことは否定できないだろう。また、All Ribbonsの活動をビジネス・チャンスに繋げていく試みも始まっている。すなわち、具体的な経営戦略・戦術と結びつけることによって、社内の理解はより得やすくあるのではないかと、この見方ができるのである。

もちろん、この見解には異論もあるだろう。上述したように、両立支援策があくまで罹患者本人の主体性を出発点とするならば、彼らの諸活動を、どこまで経営戦略・戦術に取り込むことを認められるのか、という点が問題となるのである。それは一步踏み誤れば、彼らの私生活を、利益追求のために行われる企業活動の一環に組み込んでしまうことになる。さらに、経営戦略・戦術上さほどの有用性をもたないとされた活動や従業員の職務遂行は、容易に捨象されてしまうのではないかとという危惧も生まれる。ただ、少なくとも「生産性向上」という単純で漠然とした言葉のもとに彼らのパフォーマンスを上げることのみをめざした活動よりは、未罹患者を含めた従業員の理解は得やすいただろうと推察される。サッポロビールのM氏が指摘するように、罹患

した従業員が働き続けようとする精神的態度が、単なる経済的目的や社会参加ではなく、働くことへの一種の使命感のようなものに裏付けられているとするならば、企業活動全般の中で彼らが遂行する職務の位置づけをなるべく具体的に指し示すことは、彼らのモチベーションを高めるうえできわめて重要と思われるのである。このように、経営戦略・戦術との関連性については、罹患者にとっての正負両側面を見据えた、より深い観点から考察していく必要がある。

第五に、これまでもしばしば指摘した人的資源管理としての位置づけに関連する点である。罹患した従業員側からこれを見たとき、もっとも気になると思われるのが、休職・休暇中および通院等によって自らのパフォーマンスが低下している時期の評価、そして、それに直結する報酬とキャリア形成への悪影響である。今回ヒアリングを行った中には、休職等期間中の評価が極端に落ちないように気を配っている企業も見受けられたが、直属の上司とのコミュニケーションが課題となっていることからわかるように、全社的な統一的基準の下で、両立支援を見据えての評価制度整備が十分に進んでいるとは必ずしも言えない。また、この問題を考えるときには、未罹患者や他の私傷病罹患者の評価とのバランスにも気を配る必要がある。さらに、長期的な視点からのキャリア形成についてもまったく同様のことが言える。罹患しながらも仕事を続けたいと考える従業員は、その企業や仕事に対するコミットメントの意識が比較的強く、長期勤続志向をもつと推察されるのであるから、その企業内でのキャリア形成にはどのような道が開かれるのか、雇用する側としてはある程度道筋を指し示すことも、今後重要になってくるだろう<sup>3)</sup>。

第六に、罹患者同士のコミュニケーションの促進である。症状や副作用等にかかなりの個人差があるとはいっても、がんという病気を一人で乗り越えていくことにはあまりにも多くの困難が伴う。罹患者同士のコミュニケーションを促進していくことによって、互いの共通項を見出し、少しでも精神的苦痛を和らげることができれば、治療と仕事の両立に向けて、大きな前進となるだろう。その意味では、アフラックのように大小取り混ぜたさまざまな集まりを企画していくことには大きな意味がある。またそれは、職場の雰

困気を風通しの良いものにする(第一に指摘した点)と同時に、罹患者の自主性・自発性を高めて、制度運用を人事部等に任せきりにするのではない体制をつくっていく(第三に指摘した点)という効果も期待できる。

最後に、いわゆる正規雇用従業員以外の扱いについてである。今回ヒアリングした中では、ポーラが自営業者であるビューティー・ディレクター向けに制度整備を行った点に着目したが、それ以外には、非正規従業員や関連会社従業員等に制度適用を広げる動きは今のところ見受けられなかった。しかし、彼らもまた企業にとっての重要な人的資源であること、そしてがん罹患リスクを有していることは言うまでもない。筆者が前稿で示した労働CSRの観点に基づくならば、雇用形態の相違等とは無関係に両立支援が進んでいくことこそが、本稿冒頭で紹介した『厚生労働白書』の標榜する「全ての人が活躍できる社会」の実現への道である。できるだけ早期に適用対象の非正規従業員等への拡大を視野に入れたプログラムの開発・拡充が期待される所以である。

もちろん、がん罹患した従業員の治療と仕事の両立支援という課題は、先進的取り組みと位置付けられている企業でも、まだ本格的なスタートからは数年しか経過しておらず、それ自体を評価するには時期尚早であり、検証していくべき点は多々ある。今後は、それを組織と個人の関係性、そして個人にとっての仕事の意味の再考の一環として位置づけ、本稿で指摘した点についての考察を深めていく必要がある。

## 注

### 第1章

- 1) この白書では「悪性新生物(がん)」と表現されているが、医学上の表現では、厳密には、「がん」と「悪性新生物」は同義ではない。漢字で表記される「癌」はいわゆる「悪性腫瘍」、「悪性新生物」と同じ意味で使われており、肉腫、白血病や悪性リンパ腫などは含まれない。これに対して、ひらがな表記の「がん」は癌、肉腫、悪性リンパ腫などのすべてが含まれる。詳しくは、国立がん研究センターがん情報サービスのサイトを参照されたい。
- 2) 厚生労働省(2016)および同(2019a)。
- 3) 従業員の健康配慮を重要な経営課題と捉える「健康経営」という言葉が人事労務管理分野で広く使われ始めたのは、2010年代になってからであろう。この言葉を商標登

録しているNPO法人健康経営研究会によれば、それは「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」と定義される。

4) 澤田(2019)。

## 第II章

- 1) 条文には罰則規定等はなく、いわゆる努力義務にとどまる弱い文言にとどまっているとの否定的見解もみられるようである。たしかに、そのことが、両立支援の促進を加速させていない原因のひとつなのかもしれない。ただ、ここでは、すべての従業員をその対象とすることによって、従業員選別志向とは一線を画すものとなっている点、さらには安易な数値目標等の設定をあらかじめ牽制している点において、一定の評価をしておきたい。
- 2) 同社が2018年11月から12月にかけて100社の企業に対して行ったアンケート調査による。(「朝日新聞」2019年2月11日)
- 3) なお、企業規模による差異はさほどない。
- 4) 西田・坂本(2017)。
- 5) 近藤・藤田・石田(2017)32頁。
- 6) 厚生労働省「2016年国民生活基礎調査」による推計値。
- 7) ただし、時間単位の休暇制度に関しては、「ある」と回答した企業の9割以上で、こうした目的での利用が「可」となっている。これは、勤務と並行して定期的な通院が必要な罹患患者、あるいは一定の休憩時間を取れば通常の職務遂行が可能な者等にとっては、有用であると言えるだろう。
- 8) この数値には企業規模によって相当の差異が生じている。すなわち、産業保健スタッフがいない割合は、正社員規模が10～29人の企業では81.8%なのに対して、1000人以上の企業では3.9%となっている。ただし、後者の場合も専属の産業医が配置されている割合は42.3%にとどまっている。

## 第III章

- 1) 本稿におけるサッポロビール株式会社の記述は、2019年1月24日に同社本社(東京都渋谷区)において行ったヒアリングおよび同社ホームページにて公開されている内容に基づいている。
- 2) サッポロビールを含む国内ビール大手5社のビール類出荷量は14年連続で減少しており、いずれの企業も対応に苦慮している。
- 3) このメールに記されている以下の文面から、M氏の意志の強さを感じられる。「人間は自分が気づいている以上の可能性を持っていて、私もその一人であると信じ、当社の中で、自分にやれることをやりながら、自分にしかやれないことを考え、実行していきたいと思っています。」このような文面が他の従業員や会社全体に与え

た心のゆさぶりは想像に難くない。おそらくその後のM氏の人事部での活動にも大きな影響をもたらしたであろう。ただし、がん罹患者のすべてが、このような力強い意志の表明をできるわけではない。したがって、この事例をスタンダードと捉えることには無理があることも承知しておかねばならない。

- 4) 「がんアライ部」は「がんと就労」をテーマに2017年に設立された民間企業アライアンスであり、その設立趣旨には、「がんと共生できる社会をめざして」と明記されている。
- 5) 本稿における株式会社ポーラの記述は、2019年8月1日に同社本社(東京都品川区)において行ったヒアリングおよび同社ホームページにて公開されている内容に基づいている。
- 6) ポータルサイトのアクセス数は不明だが、これを増加させるために、更新情報を別途社内掲示板(紙媒体によるもの)で告知するなどの工夫がなされている。
- 7) 同社がこのような積極的取り組みを行っていることを知って、既に罹患している人が新規採用に応募してきた例もあるという。このように、採用面でのプラス効果が表れていることは、当初の期待を越えた効果と言えよう。
- 8) 本稿におけるアフラック生命保険株式会社の記述は、2019年8月2日に同社本社(東京都新宿区)において行ったヒアリングおよび同社ホームページにて公開されている内容に基づいている。
- 9) その内容は以下のとおりである。

「日本初のがん保険でスタートし、『生きるための保険』を切り拓いてきたアフラック。がんをはじめとした病気やけが、介護にまつわる不安を少しでも取り除き、自分らしく生きていただくためのお役に立ちたい。そんな想いが、私たちの中に脈々と流れ続けています。『生きるための保険』のリーディングカンパニーとして、私たちは、時代の変化を先取りした商品・サービスを創造するとともに、お客様のことを親身になって考えられる心を大切にしていきます。お客様ひとりひとりが創る、自分らしく充実した人生」アフラックの願いです。」

これは主として顧客向けに示されたメッセージであるが、同時に、従業員や関係者に向けたものとして理解できる。それを実践しているのが、がんをはじめとする私傷病の治療を必要とする従業員の就労支援策であり、その実効性を上げることによって、従業員の企業に対するロイヤリティやコミットメントが高まるという狙いがあるものと考えられる。

- 10) ハンドブックの章構成は以下のとおりである。(2019年1月発行の第4版)

Chapter 1 治療と仕事の両立のために

Chapter 2 病気やがんと診断された

治療と仕事の両立を支援・サポートする制度

会社を休んで治療を受けることになったら

職場(上司・同僚)の対応

Chapter 3 復職に向けて

復職後の支援・フォローアップ

Chapter 4	アフラックの支援体制 上司の役割 産業医の役割 人事部の役割 ※
Chapter 5	プライバシーへの配慮
Chapter 6	相談窓口 個人情報の取り扱いについて ※
付録	休暇・休職の取得方法 別表(取得期間・勤務シフト・療養短時間勤務・時間単位年休) ※ お休みから復職までの主な流れ

※は初版にはなかった項目である。

- 11) 各種制度の設計や運用の窓口としての人事部の役割の重要性への認識は、初版発行以降の経験が蓄積の結果であろう。
- 12) 地方からの参加の場合、交通費は人事部が負担しているとのことである。
- 13) 2018年9月に運用を開始したがん経験者専用のSNSアプリで、同社の契約者でなくとも無料で登録・参加できる。あくまでコミュニケーション・ツールとしての側面を重視するため、医療に関する専門知識等の情報の比重は抑えて、親しみやすいデザイン・色調で統一されている。このアプリのスローガンである「ひとりじゃない場所」は、All Ribbonsの活動がめざす方向性と共通点が多い。

#### 第IV章

- 1) 今回ヒアリングを行った3社間でも、ハンドブック作成や制度導入等についてはしばしば意見交換・情報交換を行っているようだった。
- 2) 澤田(2019)85-88頁参照のこと。
- 3) これらの点については、がん罹患患者用に新たに就業規則を作り、それをベースに考えていくべきではないか、という議論もあり、今後の展開が注目される。遠藤(2019)を参照のこと。

#### 主要参考文献

- 遠藤源樹編(2019)『選択制がん罹患社員用就業規則標準フォーマット:がん時代の働き方改革』労働新聞社。
- 厚生労働省(2016)『事業における治療と仕事の両立支援のためのガイドライン』。
- 厚生労働省(2018)『平成30年度厚生労働白書:障害や病気などと向き合い、すべての人が活躍できる社会に』。
- 厚生労働省(2019a)『事業場における治療と仕事の両立支援のためのガイドライン(改訂版)』。
- 厚生労働省(2019b)『2018年労働安全衛生調査』。

近藤明美・藤田久子・石田修平編(2017)『がん治療と就労の両立支援：制度設計・運用・対応の実務』日本法令。

澤田 幹(2019)「がん罹患者の治療と仕事の両立について：経営学の視点からの試論」『金沢大学経済論集』39巻2号, 65-97頁。

内閣府「(2019)「がん対策・たばこ対策に関する世論調査」。

西田俊朗・坂本はと恵(2017)「がん患者の仕事と治療の両立支援の現状」『国立医療学会誌』71巻7号, 281-287頁。

労働政策研究・研修機構(2016)『人材(人手)不足の現状等に関する調査(企業調査)』。

労働政策研究・研修機構(2018)『病気の治療と仕事の両立に関する実態調査(企業調査)』。

労働政策研究・研修機構(2019)『病気の治療と仕事の両立に関するヒアリング調査(企業調査・患者調査)』。

「朝日新聞」2019年2月3日。

アフラック生命保険株式会社・ホームページ

<https://www.aflac.co.jp/> (2019年10月25日最終閲覧)

株式会社ポーラ・ホームページ

<https://www.pola.co.jp/> (2019年10月25日最終閲覧)

国立がん研究センターがん情報サービス・ホームページ

<https://ganjoho.jp/public/index.html> (2019年8月25日最終閲覧)

サッポロビール株式会社・ホームページ

<https://www.sapporobeer.jp/> (2019年10月25日最終閲覧)

※本稿執筆にあたっては、サッポロビール株式会社、株式会社ポーラ、アフラック生命保険株式会社の担当者の方々(がん罹患者を含む)に多大な協力を得ました。この場をお借りして深く御礼申し上げます。

※本稿は、日本学術振興会科研費基盤研究(c)18K01750(研究暇題名：グローバル人材獲得競争下における人材定着マネジメントの研究)による研究成果の一部です。