

## 事例6 ダイキン工業株式会社

### <ポイント>

- 定年退職後の再雇用者は、平成27年には625人、全従業員8,210人の約8%を占め、今後も更に増加して1,000人を超えることが見込まれることから、高年齢労働者の活躍を推進していくことが必須の課題となっている。
- 業務用エアコンという大きく重い製品を取り扱っていることから、産業医科大学との共同研究により高年齢者がメインラインで働くための支援機器の開発、作業姿勢の改善等からスタートして、作業負荷を軽減するための作業方法の改善等の幅広い取組を行っている。

### 1 企業概要（図表6-1）

ダイキン工業株式会社は、①空調事業、②化学事業、③油機・特機・電子システム事業を主な事業内容としている。

このうち、①空調事業については、冷媒から機器開発、販売、アフターサービスまでを自社一貫で手掛ける総合空調メーカーであり、家庭用、商業施設用、工場用、船舶用など幅広く展開しており、世界シェアNo.1である。②化学事業については、フッ素化学分野で世界シェアNo.2である。③油機・特機・電子システム事業については、自社で培った技術をもとに、油圧機器や医療機器など様々な事業を展開している。

### 2 高年齢労働者の安全や健康確保についての基本的な考え方

#### (1) 「人を基軸におく経営」

「人を基軸に置いた経営」とは、「人の持つ無限の可能性」を信じ、「企業の競争力の源泉はそこで働く『人』の力である」、「従業員一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤である」という信念のもと、働く人の意欲と納得性を引き出し、一人ひとりが自らの個性を磨き高め、能力を最大限に発揮して、成長することによって、組織としての力を徹底して高めていこうとする考え方であり、創業以来、本気で取り組み続ける中で培われてきた暗黙知である。

これは言い換えると、一人ひとりの持つ多様な個性・強みを組織の力に活かすダイバーシティマネジメントそのものである。個々人のもてるタレント（才能）は、誰一人として同じものはなく、年齢・性別・国籍・障害の有無にかかわらず、こういった多様性を企業の戦力にしていくために、一人ひとりの成長、個性を活かすマネジメントを実践している。

#### (2) 高年齢者雇用についての考え方

高年齢者雇用についても、「人を基軸におく経営」、年齢にかかわらず一人一人の「強み」を活かすダイバーシティマネジメントの一環として、年齢に関わらず相応しい人に活躍の場を与え、処遇していくという考え方にに基づき、高年齢者雇用に推進してい

る。

これまでの取組の経緯を振り返ると、具体的には、以下のとおりである。

① 昭和 50～54 年

産業医科大学との共同研究により、高齢者がメインラインで働くための支援機器の開発と職務再設計、作業姿勢の見直し等を行い、職場開発や職場環境づくりからスタートした。

② 昭和 54 年

定年年齢を 55 歳から 60 歳に延長した。

③ 平成 3 年

60 歳定年以降の再雇用制度を導入した (63 歳まで希望者全員、64 歳以降会社選択)。「いずれ実施が求められる時代は必ず到来する、やる以上は世の中に先駆けて実施したいという考え方を労使間においても持つことができた。」ことから実現したとのことである。

④ 平成 13 年

再雇用期間を延長した (63 歳から更に 65 歳まで希望者全員再雇用)。「激しい環境変化の中にあって、将来の発展に向けて挑戦すべき課題が多くあり、老壮青 (老年、壮年、青年) を問わず、従業員 1 人ひとりが挑戦・改革の担い手として自らの専門性を高め、新たな能力開発にチャレンジできる機会を提供することが必要」であるとの考え方にに基づき実施したとのことである。

(3) 高齢労働者の再雇用制度

本人に働く意欲と能力があり、勤務に支障がない健康状態にある者を、本人希望により 65 歳まで再雇用する制度である。

勤務形態は、体力面の衰えは個人差が大きいことから、①フル勤務 (7.75 時間/日)、②短時間勤務 (6.5 時間/日)、③隔日勤務 (5 日/2 週、7.75 日/日)、④登録型 (希望業務登録、必要の都度勤務) の 4 つの勤務形態の中から、その勤務の必要性及び本人の希望も勘案して個別に決定することとなっており、実際には、9 割以上の者が①フル勤務を選択している。

定年退職後の再雇用者は、制度導入時の平成 3 年には 29 人であったが、その後も年々増加を続け、平成 27 年には 625 人、全従業員 8,210 人の約 8% を占めるまでに至っている (図表 6-2)。

3 作業負荷軽減のための取組

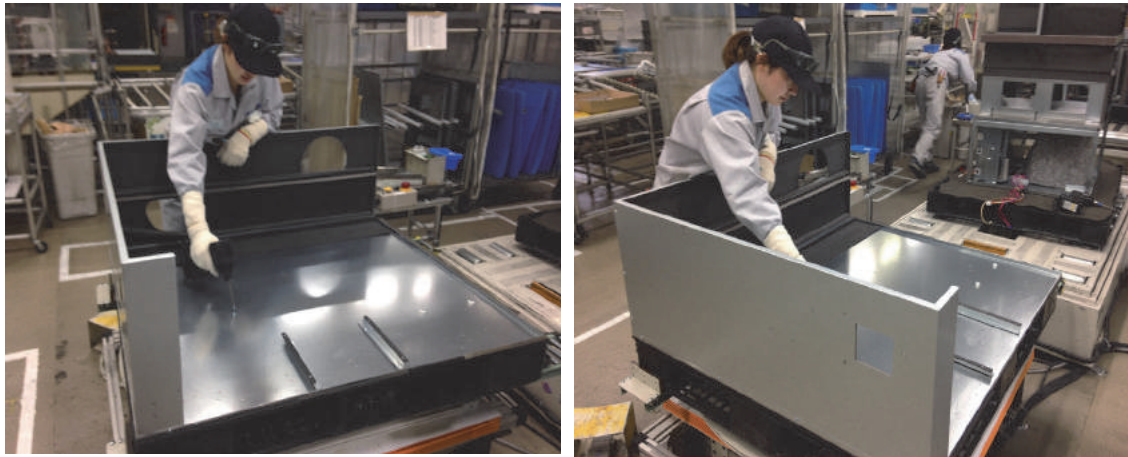
堺製作所においては、業務用エアコンという大きく重い製品を取り扱っていることから、作業負荷の軽減が課題となっており、このための各種の取組を進めている。

(1) 製品組付け作業の改善

<改善前>

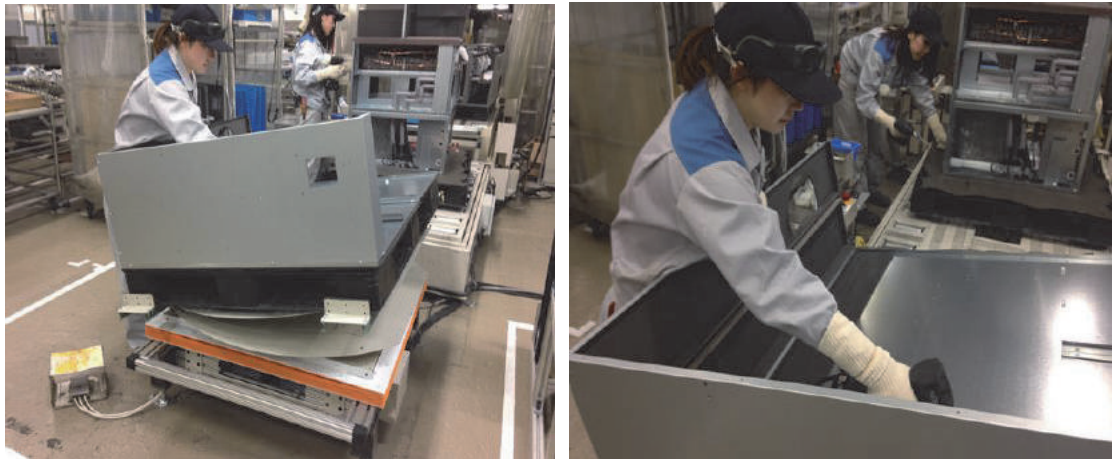
製品組付け作業は、前かがみになり、製品中央部へは腕を伸ばし、背伸びをして作

業を行っていた。



<改善後>

作業台を傾けることができるように改善した。これにより、製品中央部まで、楽に手が届き、ムリな姿勢で作業をすることがなくなった。



## (2) 底フレームセット作業の改善

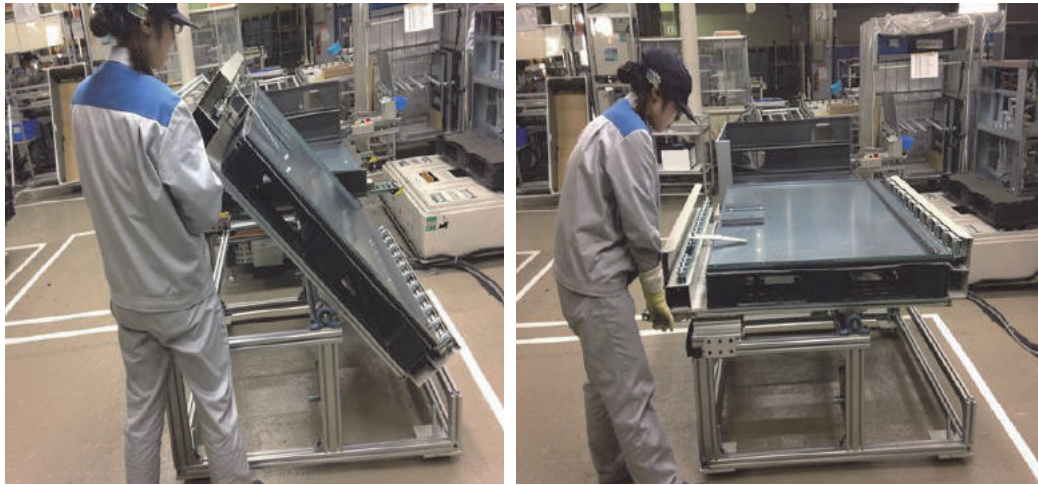
<改善前>

1300mm×1000mm、20kg の底フレームは女性では1人で持つことができず、2人作業で行っていた。



<改善後>

装置に製品パレット、底フレームを縦向きにセットし、一緒に 90° 倒せるようにすることで無理せず底フレームを横向きへと倒すことができるようにした。

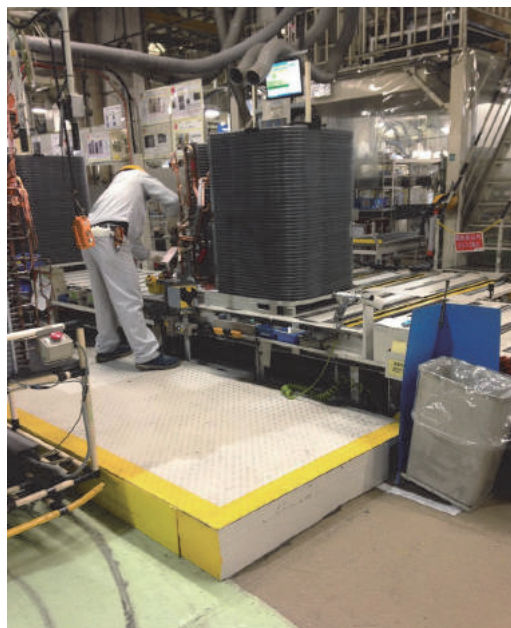


### (3) 作業台の改善

重量 500kg 位の大型室外機の組み立て作業で、上下左右に体を動かし周りを移動して部品を取り付けていたが、作業台を回転・上下に昇降させることにより効率的に作業ができるようにした。

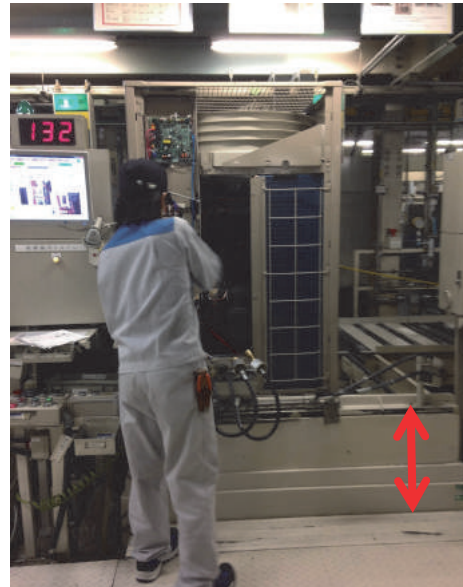
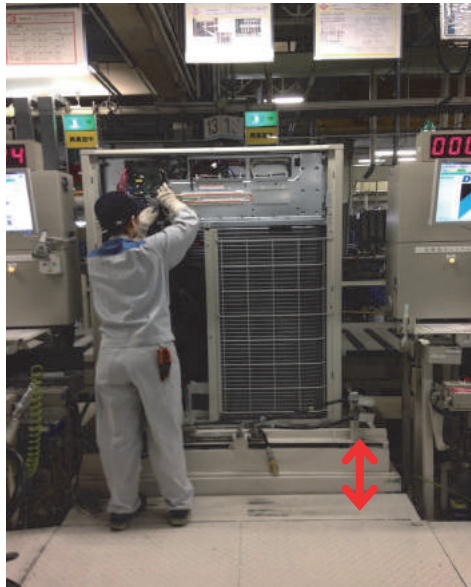
<改善前>

踏み台を足元に設置して作業位置を調整していたが、作業台が作業者の身長にあったものになっていない、または製品の大きさの違いによって作業位置が異なり腰を曲げたり、背伸びをするといった無理な姿勢での作業が発生していた。



<改善後>

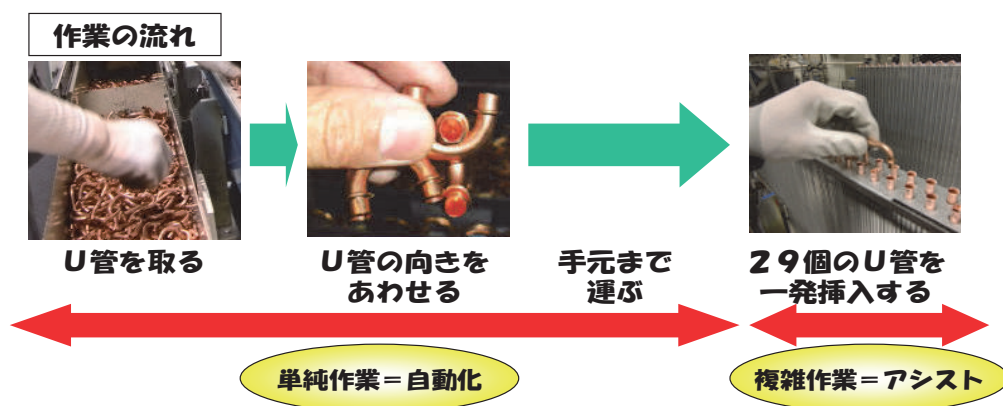
作業者の身長、作業位置、製品の大きさに違いがあっても無理な姿勢で作業することのないよう、作業台を自分が一番作業しやすい位置にフットスイッチで上下させることで適正な作業姿勢で作業ができるよう改善した。



#### (4) U字管挿入作業の改善

U字管の挿入作業は、①U字管を取る、②U字管の向きをあわせる、③手元まで運ぶ、④挿入するという手順で29個を一つずつ手作業で行っていたが、機械化により29個を一発挿入できるようにした。

### 作業の流れ

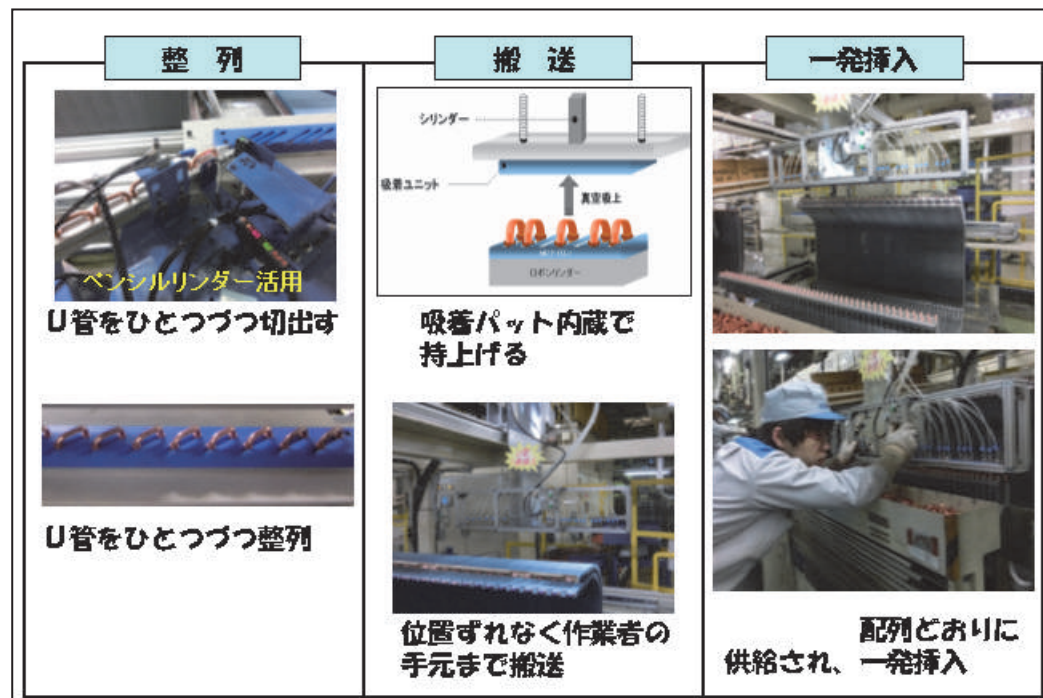


一発で29個挿入がアシストできたら35秒削減

<改善前>



<改善後>



(5) ITを活用した部品管理

<改善前>

ピッキングが必要となる部品が約 2,000 種類あり、すべての部品の置き場を確保すると、現状 (約 1,100 m<sup>2</sup>) の約 2 倍の広さが必要となる。また、部品の置き場所を固定していないので、何がどこに置かれているかわかりにくい。さらに、探す歩行のムダや目視確認 (紙のリストで探し回っていた) のピッキング間違い不良のムダが発生

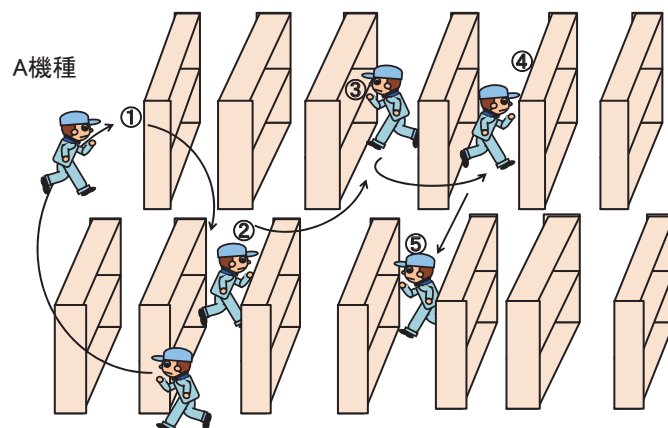
していた。

<改善後>

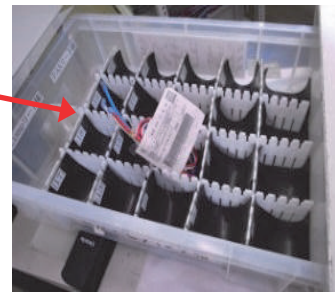
納品された部品を空いている間口に入庫する際、入庫用のバーコードリーダーを用いて現品票と棚のQRコードを読ませるだけで、部品の保管場所がタブレットに登録され在庫・場所・先入れ先出しを管理することができるようにした。



また、各部品棚をタブレットの中で行と列で管理することで部品をピッキングする際、機種仕様票の情報を読み取ることで、部品棚のレイアウトから最短距離になるよう自動で並べ替えられ、次にピッキングする棚を赤色で表示することで見える化し、歩行ロスを削減した。



さらに、ピッキングした部品について、組立ラインが使う順番に、台車への收容所を表示するようにした。



## 4 安全・衛生体感教室

### (1) 安全体感教室

「体で痛さを感じ」「怖さを体感し」「目で見て感じる」教育を行うために「安全体感教室」を平成 19 年に設立しており、「誰もが身近に怖さを感じ、危険を予知する」を理念として、過去の災害事例、「ヒヤリハット」からの抽出により、安全体感テーマを安全衛生委員会にて話し合い決めている。

具体的には、直接・間接部門を問わず実作業に関係のある項目として、6テーマを設定しており、①電気関係（ショート：目に見えない電気の怖さ体感）、②巻き込まれ（回転コンベアによる体感）、③挟まれ（シリンダー・ベルトによる体感）、④台車搬送関係（荷積みをしての運搬体感）、⑤保護具の着用方法（ヘルメット・保護手袋の着用）、⑥高所作業（脚立を使用しての怖さ体感）となっている。

受講対象者は、全従業員のほか協力会社（部品納入会社・運送関係）も含めており、受講終了者は平成 28 年 10 月末現在で 13,942 人となっている。また、部門独自の取組として、①生産技術部門のフォークリフト死角体感の体感教育、②物流部門の落下、挟まれ、転倒の体感設備の整備なども行われている。

### ●安全体感教室の実施風景





## (2) 衛生体感教室

産業医や衛生専門部会の職場巡視で、同様の指摘を何度もされている内容を中心に、従業員一人一人に衛生の重要性、危険性を「体感」してもらい、衛生に対する意識向上、徹底を図ることを目的に、①手洗い、②VDT姿勢、③照度、④騒音等を内容として実施している。

項目	目的	内容
手洗い	人の手からウイルス等の感染を防止する	実際に手洗いを行い、正しい洗い方と自分の汚れが落ちにくい箇所を知る、
VDT姿勢	VDT作業時の腰痛・肩こり・目の疲れを防止する	机の下に荷物を置いて作業がし辛いことを体感
照度	「目の疲れ」「視力低下」につながる照度が不足している環境下での作業を防止する	照度が足りない場所で、暗順応と目の疲労、作業効率が落ちることを体感
騒音	騒音による難聴を防止する	耳栓の効果を目と耳で体感
冷蔵庫	食中毒や誤飲を防止する	冷蔵庫の使用方法で間違っているところを見つける

## 5 今後の課題

平成3年の再雇用制度の導入以降、60歳以降の再雇用者数は年々増加して、今後も、年金支給開始年齢の引き上げ・バブル世代の大量定年も見据えると、更に増加が見込まれ、再雇用率を90%とすると、平成37年にはおよそ1,000人にまで増加することが試算されている。

このように、高年齢労働者が相当な人数を占めるようになってくると、高年齢労働者が利益を生み出していくことができるように活躍推進していくことが必須の課題となっている。

# 企業概要

## 1 企業の概要

(平成28年10月1日現在)

企業名	ダイキン工業株式会社
本社所在地	大阪市北区
業種	製造業
主な業務内容	各種空調機、油圧機器、フッ素化学製品等の研究・開発・製造・販売 およびフィールドサービス
従業員数	単独 8,791人 連結 65,797人
平均年齢	42.4歳
定年年齢	60歳
継続雇用制度の概要	65歳まで本人希望により再雇用
継続雇用労働者数	568人
最高年齢者	79歳

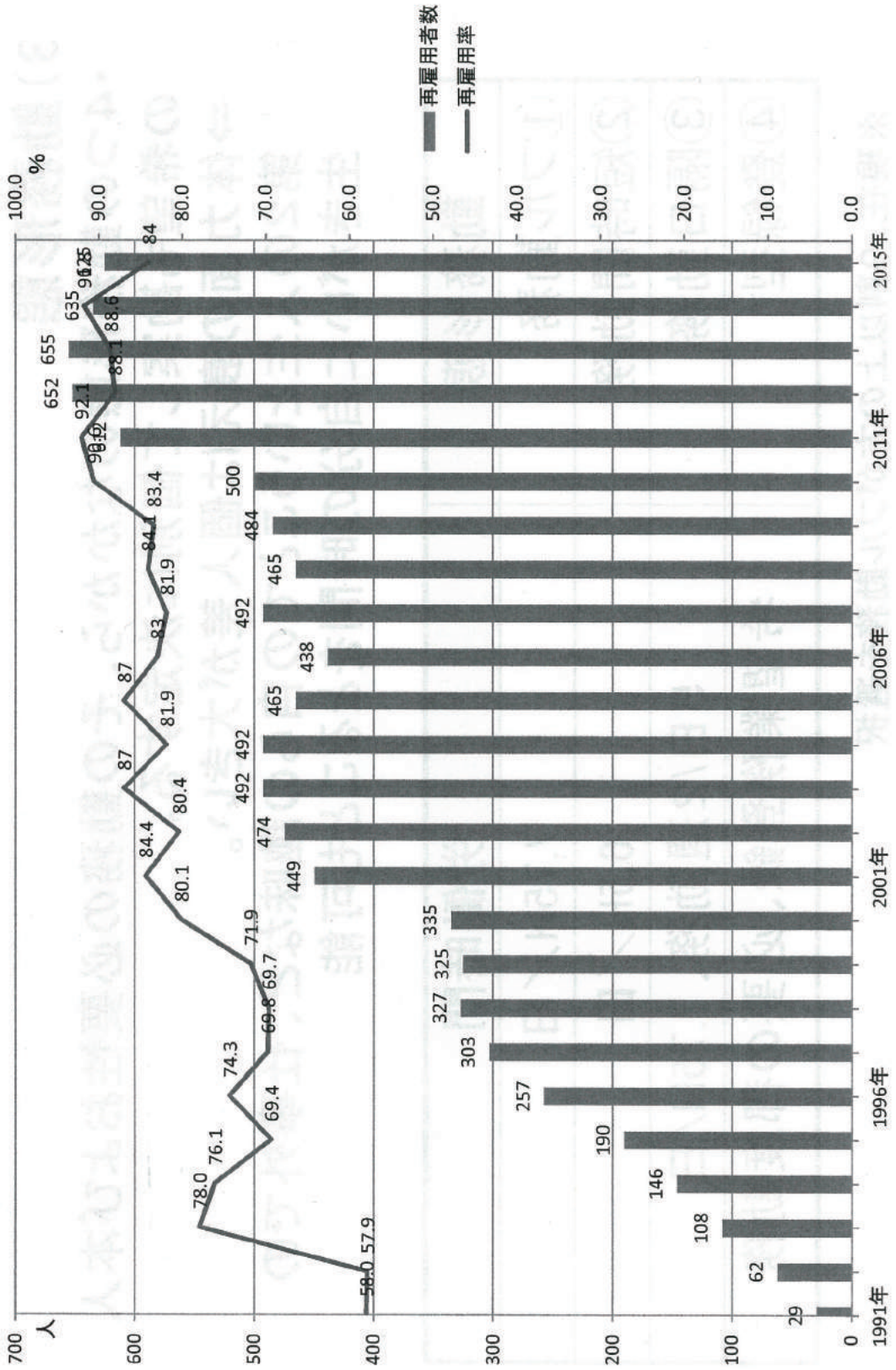
## 2 従業員の年齢構成

(平成28年10月1日現在)

	～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
正規	357	946	805	587	840	1,446	1,187	664	568	99	14	7,513
	140	291	310	134	109	156	75	35	24	3	1	1,278
合計	497	1,237	1,115	721	949	1,602	1,262	699	592	102	15	8,791
非正規	55	90	95	73	93	78	37	19	2	0	0	542
	17	23	24	27	16	18	8	0	0	0	0	133
合計	72	113	119	100	109	96	45	19	2	0	0	675
合計	569	1,350	1,234	821	1,058	1,698	1,307	718	594	102	15	9,466

図表 6-2

# 再雇用者数・再雇用率の推移



## 事例7 総合警備保障株式会社

### <ポイント>

- 警備業においては、担当業務によって体力的な負担が大きく異なっていることから、「機械警備」や「警備輸送」の業務から「常駐警備」の業務に配置換えを行うという個々の加齢による体力低下を考慮した人員配置を行っている。
- 警備業においては、熱中症への対応が課題となっていることから、簡易なセンサーを警備員に装着させて把握した「心拍数」を熱中症対策に活用できるかどうか実証実験を実施している。

### 1 会社概要（図表7-1）

総合警備保障株式会社（ALSOK）グループとしては、①「機械警備」、②「常駐警備」、③「警備輸送」の3本を柱としたセキュリティ事業を実施しているが、ALSOK 単体として行っているのは、①「機械警備」、③「警備輸送」のみで、②「常駐警備」はグループ会社において行っている。

その他、総合管理・防災事業、介護事業等を実施している。

### 2 加齢による体力低下を考慮した人員配置の考え方

担当する業務によって、体力的な負担は大きく異なる。「機械警備」は、業務の特性上、夜勤があり、頻繁に発報現場に駆けつける必要があること、「警備輸送」は、重い現金を運ぶ必要があることなどから、個々の加齢による体力低下を考慮して、「機械警備」や「警備輸送」から「常駐警備」への配置転換等の配慮を行っている。

具体的には、以下のとおりである。

- (1) 「機械警備」は、法人・個人向けに建物等にセンサーを取り付け、異常事態を感知すると、警備員が駆けつけるサービスである。

これは、「機械警備」の各種信号が表示されるモニターを監視しながら待機し、異常事態の発生を知らせる信号を受信した時に、警備員が現場に駆けつけ、現場の状況を確認し対応するサービスであり、2交替制の体力が必要な仕事である。また、24時間体制でのサービス提供であることから、日勤が9時間拘束の8時間実働、夜勤が15時間拘束の12時間実働となっており、夜勤がある点でも体力の負荷が大きいので、50代以上で「機械警備」に従事している社員は少ない。50歳以降は、「機械警備」から他の職種に変更となることが多く、一部は「常駐警備」に職種変更となる（下記（3））。

- (2) 「警備輸送」は、銀行やコンビニエンスストアのATMや顧客先に設置した入金機の現金を装てん・回収し、輸送する業務である。2人の警備員がペアで業務を行い、現金輸送車の運転を行い、紙幣や貨幣などの大変に重いものを運ぶため、高齢者には体

力的にきつい面がある。

- (3) 「常駐警備」は、建物等で出入者の監視・身分確認を行う「出入管理」、異常を発見する「巡回」、防災センターや管理センターにおける「監視」、また、イベント警備等を行う業務である。業務形態は、顧客との契約によって異なり、日勤のみで夜勤がない現場もある。

現在、ALSOK 単体では、この「常駐警備」業務は実施しておらず、原則としてグループ会社で行っている。ALSOK 単体で「機械警備」に従事している社員は、高年齢になってくると、本人の意向を踏まえてグループ会社に出向・転籍して、「常駐警備」に従事する例もある。

### 3 「心拍数」を基準にした警備員の熱中症対策の実証実験

警備業における平成 27 年の熱中症の死傷者数は 40 人、うち 7 人が死亡 (50 歳代 4 人、40 歳代 2 人、30 歳代 1 人) であり、警備業は、他業種と比較して、熱中症の死亡率が高い業種であることから、熱中症への対応が課題となっている。

このため、ALSOK においては、「WBGT 値」をもとに熱中症対策を徹底することとした上で、勤務者の作業内容に応じて基準値を見直すなどの配慮を行ってきたが、今回、「WBGT 値」と「心拍数」との関係进行分析することにより、簡易なセンサーを警備員に装着させて把握した「心拍数」を、熱中症対策に活用できるかどうか実証実験を行った (図表 7-2)。

#### (1) 実証実験環境

平成 28 年 8 月 8 日 (月) ~ 22 日 (月) の期間、リオ五輪のパブリックビューイング会場である「東京ライブサイト in 2016~リオから東京へ~」の屋外臨時警備の場を活用して、ALSOK 常駐警備の配置人員 4 ~ 5 人を対象に 15 日間延べ 64 人分の心拍数を計測した (図表 7-3)。

この数値をもとに、真夏の炎天下で働く警備員の身体は、熱中症のリスクにどれくらいさらされているのか、「WBGT 値」と警備員の「心拍数」との関係の分析を行った。

#### (2) 実証実験の仕組み

熱中症により体温調節が出来なくなると、体温が上がり「心拍 (脈拍)」が上昇することから、簡単に計測でき、かつ管理しやすいとされる「心拍」に着目することとして、着衣センサを活用して警備員の「心拍数」を計測した。

そして、各警備員の心拍数はスマートフォンを通じて管理システムに蓄積した上で、心拍数の値が危険になると責任者のスマートフォンに危険通知メールを送付する仕組みで実施した。

また、「熱ストレス」は、暑さによって生ずる様々な生理的・心理的負担で、国際標準化機構 (ISO) において「心拍数」による「熱ストレス」の評価指標が示されており、持続心拍数は「180-年齢」(熱ストレス閾値) を越えてはならないとされている

(IS09886) ことから、これを基準とした (図表 7-4)。

### (3) 実験結果

勤務中一時的に体調不良の申告があった警備員の「心拍数」に、「熱ストレス閾値」への接近が見られ、「心拍数」を監視することは、熱中症発症のおそれのある者を定量的に把握する方法として有効であることが分かった (図表 7-5)。

### (4) 現場への導入に向けて

今回の実証実験の結果を ALSOK の運用現場に導入していくに当たっては、次のような点が課題であるとのことであった。

#### ① 「熱ストレス閾値」の基準値の検討

今回の実証実験では、「熱ストレス閾値」は、国際標準化機構が IS09886 において示している「持続心拍数：180-年齢」を基準に行ったが、①早目の兆候の検出 (危険の手前・注意の時点での対策)、②管理者による休憩指示、水分・塩分の摂取の確認、配置ポストの変更等の積極的な対策の実行のためには、「熱ストレス閾値」の 90% を基準とするかなど、ALSOK 独自の運用基準や方法論 (ALSOK メソッド) を確立していくことが必要である。

#### ② 小型で簡易なセンサーの検討

今回の「着衣型測定器」に代わり、より簡易により安価に「心拍数」を計測できるように、小型で簡易な「リストバンド型測定器」の活用を検討することが必要である。

## 4 今後の課題

ALSOK では、今後の社員の高齢化問題にどのように対応していくかについては、以下のような多くの課題があるとのことであった。

### (1) 高齢者雇用のマッチングのシステム化

現在は 49 歳時点で将来的な勤務ニーズを会社に登録してもらい、その後に退職するまでの間のグループ内の会社における出向・転籍先、再雇用先の確定に至るまでのマッチング手続きについては、上長による人事考課を通じた個別対応として行っているが、今後は、グループ内でいかに各社の人材ニーズを取り纏め、人材を適材適所に配置するかが課題である。

### (2) 勤務シフトの分割

現在、「機械警備」は 2 交替による 24 時間勤務体制であるが、この勤務シフトを 3～4 交替に分割することにより、1 シフト当たりの勤務時間数を短くし、高年齢者や女性でも勤務しやすい体制を作ることを検討している。このことにより、人手不足の警備業界において、人材確保にもつながるのではないかと考えている。

### (3) 警備業界の人手不足への対応

警備業界においては、人手不足が続いており、気力・体力ともに十分な社員であれば、年齢が高くなっても継続雇用していきたいと考えている。現在、定年は60歳、定年退職後の再雇用の上限年齢は65歳と定めているが、更なる延長も含めて検討している。

### (4) ALSOK イーグルス

高齢者の再雇用会社である ALSOK イーグルスは、現在、東京と神奈川のみであるが、今後は、大阪、愛知等への拡大も検討している。

# 企業概要

## 1 企業の概要

企業名	総合警備保障株式会社
本社所在地	東京都港区
業種	セキュリティ事業等
主な業務内容	・機械警備事業、警備輸送事業、総合管理・防災事業等
従業員数	(連結)31,446人、(単体)12,290人 2016年3月31日現在
平均年齢	(単体)38.6歳 (2016年3月31日)
定年年齢	60歳
継続雇用制度の概要	60歳定年後、再雇用制度有り。雇用形態は1年更新の嘱託員。職種は定年到達時の業務のほか、グループ会社での常駐警備業務を希望することも可能(約35%がグループへの再雇用を希望、昨年度)
継続雇用労働者数	単体における60歳定年後の嘱託員 130人 (2016年3月31日)
最高年齢者	65歳

## 2 従業員の年齢構成(2016年3月末)

	30歳未満	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	合計
社員	1,911	4,732	3,033	1,292	222	11,190
嘱託員	281	461	296	57	5	1,100
合計	2,192	5,193	3,329	1,349	227	12,290

- ・女性比率  
正社員9.2%、嘱託員7.4%、雇員(パート)90.6%
- ・採用者の女性比率  
正社員15.6%、嘱託員37.5%、雇員(パート)84.8%



図表 7 - 2

### 使用機器（システム）

- 着衣センサ hitoeを活用して心拍数を計測
- 各警備員の心拍数はスマートフォンを通じて管理システムに蓄積
- 心拍数の値が危険になると責任者のスマートフォンに危険通知メールを送付



hitoe®

厚生労働省が指導する熱中症対策の中において、最も簡単に計測でき、かつ管理しやすい心拍に注目する。

図表 7 - 3

### 会場の様子

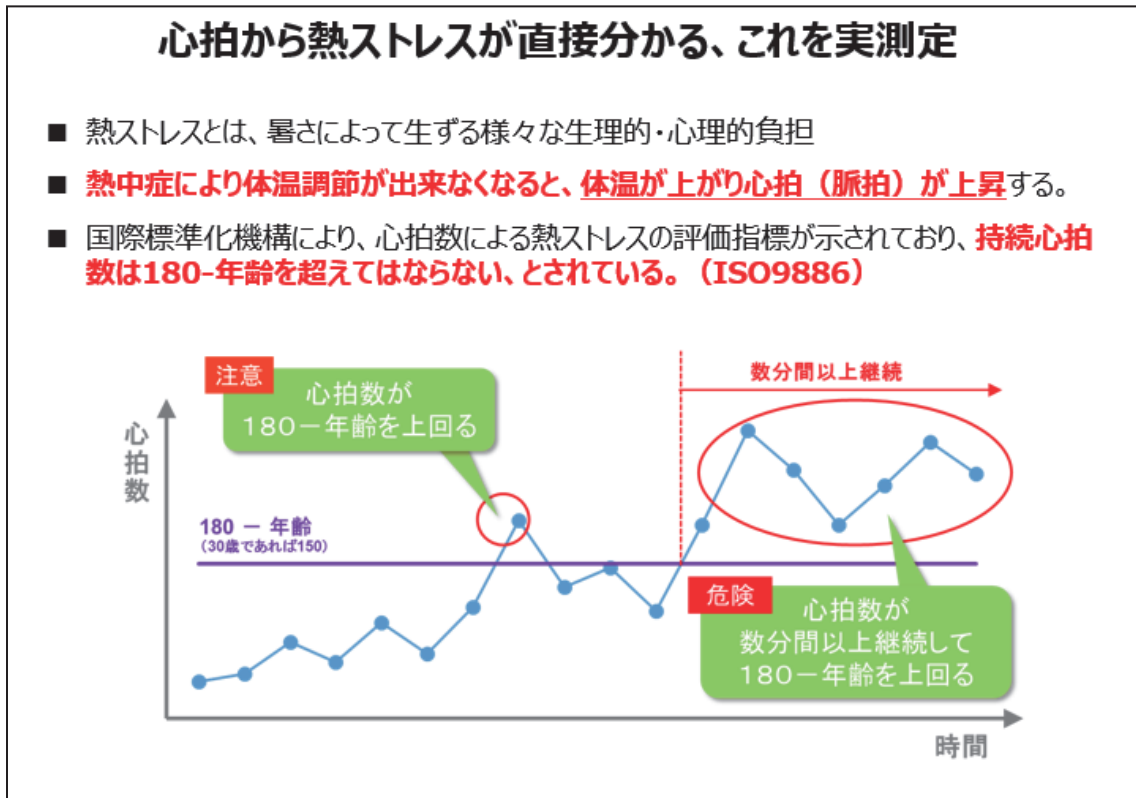


会場出入口スタッフ・警備員 休憩所

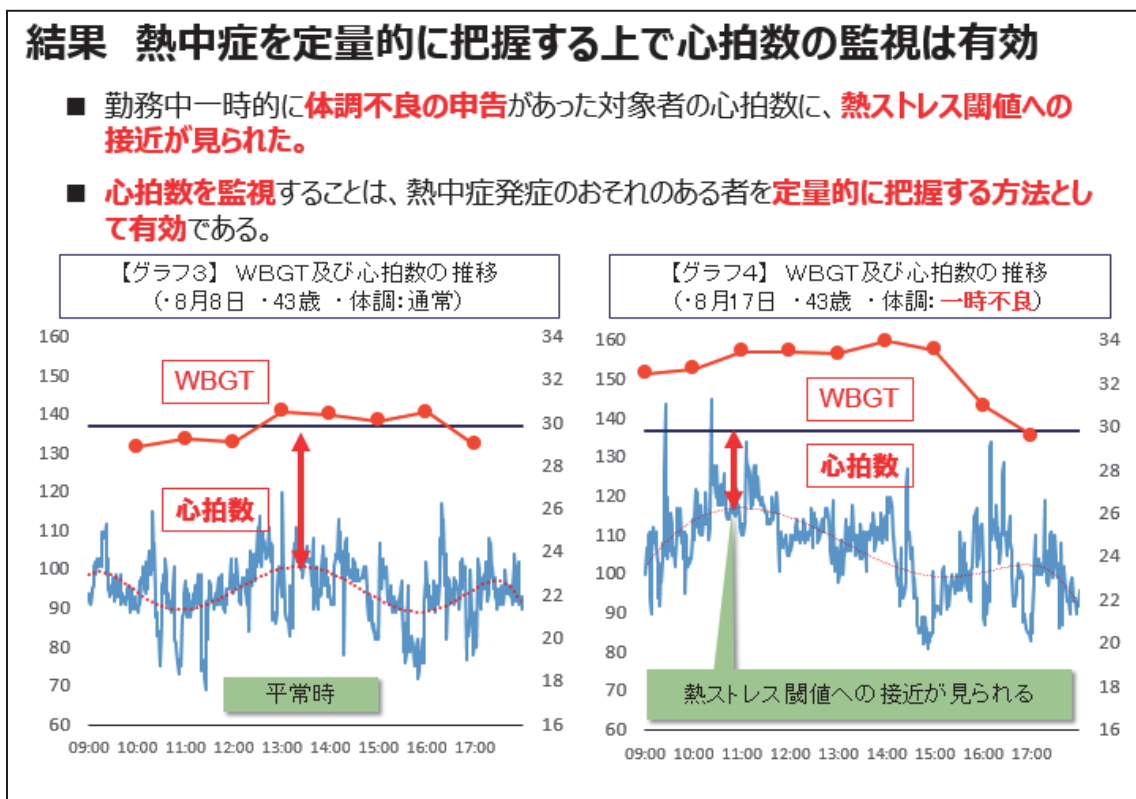


hitoe®  
センサ着用  
(制服からはみ出ないように首周りを縫い付け)

図表 7-4



図表 7-5



## 事例 8 トヨタ自動車株式会社

### <ポイント>

- 今後、60歳以上のライン業務従事者の増加が見込まれること等を踏まえて、転倒・腰痛等に特化した高年齢者対策ではなく、65歳までいきいきと働くという大きな理念に基づいて、工場ライン業務に従事できるレベルに体力や健康を維持するために若年時からの体力づくりを実施している。

### 1 企業概要（図表 8-1）

トヨタ自動車株式会社は、自動車の製造・販売を行う世界トップクラスの自動車メーカーであり、平成 25 年の生産台数は約 900 万台（国内 330 万台、海外 570 万台）、販売台数は約 910 万台（国内 150 万台、海外 760 万台）、従業員数は約 8 万 7000 人となっている。

### 2 高年齢労働者の安全や健康確保についての基本的な考え方

(1) いきいきと働くためには、「健康」や「体力」が重要な要素であり、「健康」や「体力」への意識、行動への働きかけが重要である。60 歳以降の者も含めて、全従業員が安全健康でいきいきと働く職場づくりを行うことにより、「もっといいクルマ」を提供できるようにしたいというのが会社の基本的な考え方である（図表 8-2）。

(2) 平成 24 年時点において、60 歳以上のライン業務従事者（技能職（製造・組立等の肉体労働））は 326 人であったが、高年齢者雇用安定法の改正の動向を踏まえると、10 年後には約 1,500 人に達するとともに、その後、更に増加していくことが見込まれた。

このため、転倒・腰痛等に特化した高年齢者対策ではなく、工場ライン業務に従事できる体力レベルを維持するなど、65 歳までいきいきと働くという大きな理念に基づく取組として、平成 25 年度から「いきいき健康プログラム」を実施している。

### 3 体力維持向上に向けた取組

#### (1) 「いきいき健康プログラム」の概要

「いきいき健康プログラム」は、高齢化による体力の低下を抑え、いきいきと働くための身体づくりを目的として、①体力みえる化（体力測定）、②運動指導会、③自助努力支援から構成され、技能系職場において実施されている（図表 8-3）。

#### ① 体力みえる化（体力測定）

いきいきと働くための体力づくりへの気付きを目的として、勤務時間内に、9 種類の体力測定を行うものであり、工場では、50 歳、54 歳、58 歳時点に実施することとなっている。また、36 歳、40 歳、44 歳、48 歳、52 歳、56 歳、60 歳時には、健康支援センター「ウェルポ」<sup>※1</sup>での節目健診（定期健診＋健康指導会）の受診に併せ

て実施している。

この9種目の体力測定は、柔軟性（上腕チェック、肩チェック、座位体前屈）、筋力（足把握力、握力）、筋持久力（反復立上り）、バランス（2ステップテスト）、敏捷性（座位ステッピング）、器用さ（ミネソタ）であり、体力評価シートが出力され、体力の経年的変化を含めた本人の体力の状況を把握することができるようになって

#### ※1 健康支援センター「ウエルポ」

##### (i) 概要

健康保健組合が設立して会社が運営する方式で、会社と健康保険組合との共同事業で実施。平成20年4月より稼働し本年で9年目。日常の仕事から離れ、心身の健康を見つめ直す機会を与えることをねらいに健康支援を行っており「人間ドック」と「学習機能」を併せもつ施設。

##### (ii) 対象者

36歳以上の全従業員が4年ごとの節目健診を受診しており、1日あたり約100人、年間約20,000人が受診。

##### (iii) 事業内容

家族で健康を考えるために、夫婦での受診を勧奨しており、がんの早期発見・対応、生活習慣病の予防改善が重点ポイント。

「ウエルポ」での1日の流れは、午前中は人間ドック（法定健診・胸部CT検査・腹部超音波検査、頸動脈超音波検査等）、ヘルシーランチをはさんで、午後は学習会（運動、食事、喫煙、睡眠等）、体力みえる化、結果説明会というスケジュールになっている（図表8-4）。

## ② 運動指導会

運動指導会では、体力の維持向上の意義や方法を理解することを目的に、会社の安全健康推進部の運動トレーナーが指導者となって、「体力みえる化（体力測定）」の対象者全員を対象として、首・肩こりの予防・改善のためのストレッチや軽いトレーニング、活動量増加のための生活での工夫についてのアドバイス等を実施している。

運動指導会は、「ウエルポ」では、節目健診時の午後の学習会の中で実施され、工場では、原則、勤務時間外ではある（各工場の判断による）が、年に1回から複数回実施される。

運動指導会では、まずは少しずつ身体の「さび」を落として機能を回復し、無理なく体力を保つ工夫を参加者に伝え、「続けてみよう」と思ってもらえるプログラムの提供に努めている。

### ③ 自助努力支援

日常的な運動の取組による体力の維持向上を目的に、「体力みえる化（体力測定）」の対象者全員を対象として、歩数と中強度の運動時間を記録できる活動量計（端末）を貸与して、活動量計の結果に基づくアドバイスを運動トレーナーから受けて、日常的な運動を継続できるようにしている。

## （２）「いきいき健康プログラム」のこれまでの経緯と成果

### ① これまでの経緯

ア 平成 24 年 10 月、技能系の高年齢労働者の工場のライン業務の従事促進に向けた仕組みづくりとして、「いきいき健康プログラム」の検討を開始した。

イ 平成 25 年 6 月から 5 工場での試行を開始。

ウ 平成 27 年 4 月から全社展開。平成 27 年は、工場（10 工場）においては 556 人（50 歳、54 歳、58 歳）、「ウエルポ」においては 2,006 人（52 歳、56 歳、60 歳）が参加。

エ 平成 28 年 4 月からは、「ウエルポ」での対象年齢を 52 歳、56 歳、60 歳のみから、36 歳以上の全節目年齢に拡大（36 歳、40 歳、44 歳、48 歳）した。これは、体力低下は高年齢になってから急に生じるものではなく、若年齢からの生活習慣等の影響を受けることから、若年齢者に対象者を拡大したものである。

オ 平成 28 年においては、工場で 1,090 人（1 月～12 月）、「ウエルポ」で 5,880 人（4 月～12 月）の実施を予定している。

### ② これまでの成果（平成 26 年度の実施結果から見た成果）

週に 3 日以上強い肉体的・精神的疲労を感じる人の割合を見ると、低体力群、中体力群ではともに 11%であるのに対して、高体力群では 6.5%であるなど強い肉体的・精神的疲労を感じる者の割合は低い。また、現在の業務に生きがい、やりがいを感じている人の割合を見ると、低体力群では 42%であるのに対して、高体力群では 57%、中体力群では 54%であるなど、高体力群では現在の業務に生きがい、やりがいを感じている人の割合が高い状況にある（図表 8-5）。

また、健康診断の健診項目（腹囲、中性脂肪、HDL-C、血糖、血圧）のうち、異常項目数が 3 個以上の者の割合を見ると、低体力群では 12%であるのに対して、中体力群では 7%、高体力群では 6%であるなど高体力群では健康上の異常項目数が少ない状況にあり、体力は作業制限にかかわる「健康」に関連していることが明らかになっている（図表 8-6）。

このように、生きがいや働きがいを持って業務を行ったり、健康診断における異常項目を減らしたりするのに、体力が重要な意味をもっていることが明らかとなり、会社においては、引き続き、「いきいき健康プログラム」を推進することにより、従業員の体力の維持・向上に努めることが必要であるとしている。

#### 4 今後の取組

今後、工場ライン業務従事者が多数定年退職・再雇用を迎えることを見込むと、定年退職・再雇用者も、ライン業務に従事することが必要であるが、そのための体力づくりは高年齢になってから始めればよいというものではなく、若年齢時からの継続した体力づくりが重要である。

このため、会社においては、全従業員の意識づけを行うことにより、「健康体力づくり」の文化醸成を行って、65歳までいきいきと働ける健康体力づくりの環境整備を行っていくこととしている（図表8-7）。

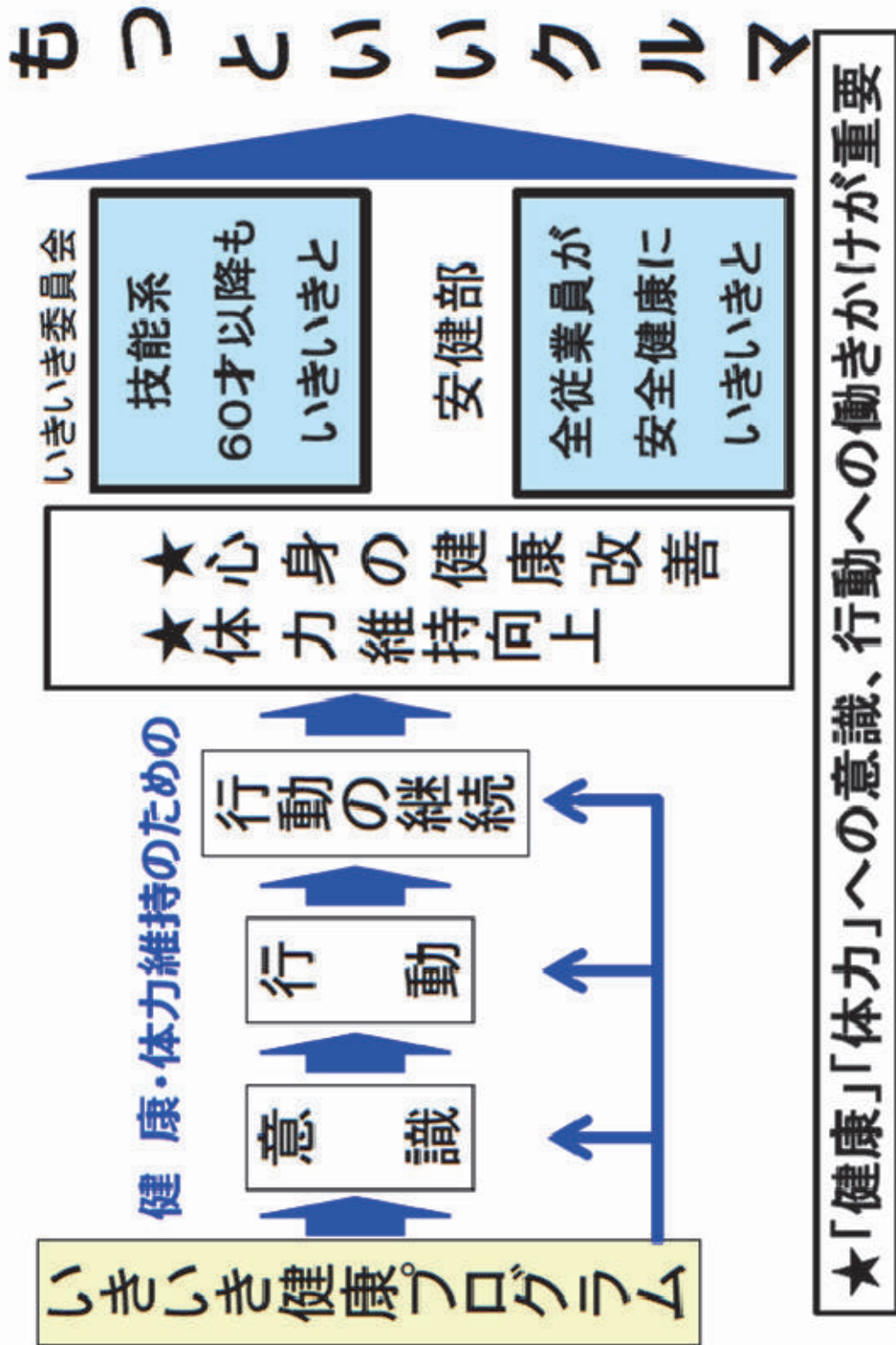
# 企業概要

## 1 企業の概要

(平成28年10月1日現在)

企業名	トヨタ自動車株式会社
本社所在地	愛知県豊田市
業種	製造業
主な業務内容	自動車の生産・販売
従業員数	87,174人
平均年齢	39.2歳
定年年齢	60歳
継続雇用制度の概要	希望者に対して65歳まで再雇用
継続雇用労働者数	約3,000人
最高年齢者	71歳

**いきいき健康プログラムの意義**

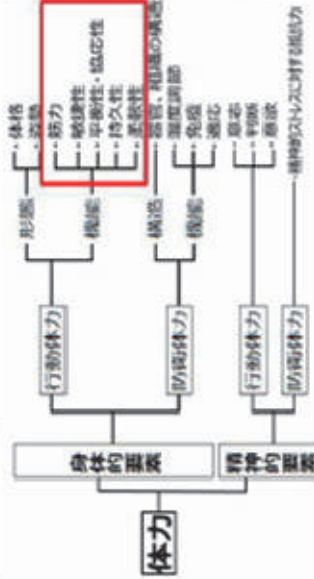




# いきいき健康プログラムの構成

## 体力みえる化（体力測定）

**目的** 自分自身の体力への気づきと、体力維持への意識を促す。



★体力構成要素の一部で測定可能な項目

測定項目	今年目標値	評価
反復立上り	31	34
	31	32
	31	30

測定項目ごとに  
評価をフィードバック



## 運動プログラム

**目的** 体力維持の意義と方法の理解を促す。

### 運動指導会



- 1回30分程度 安健部 運動トレーナー
- 身体のメンテナンス・姿勢・ストレッチ

### 自助努力支援

**目的** 日常の体力維持に向けた取り組みを支援する。

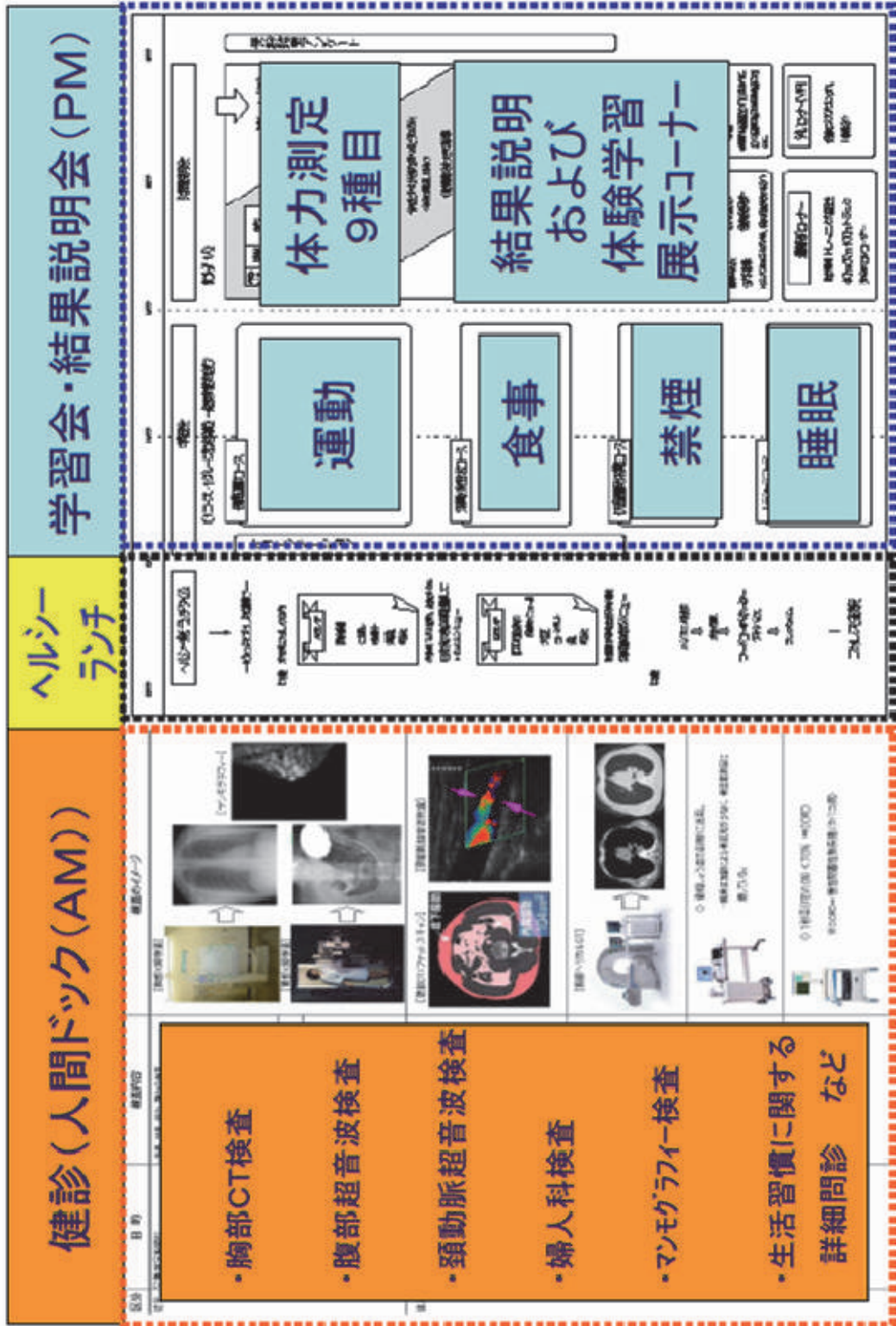


- 活動量（運動）を本人にフィードバック
- 活動量を増やすことへの気づき

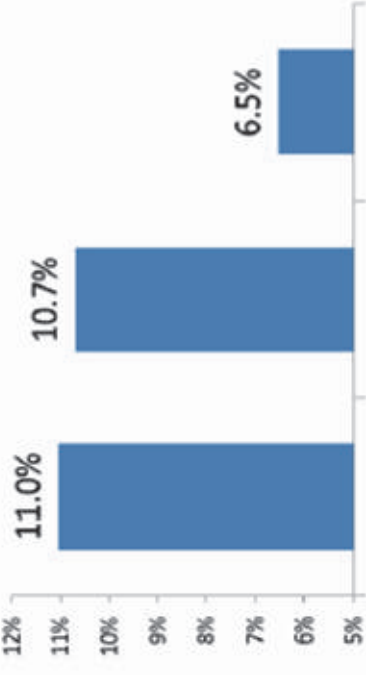
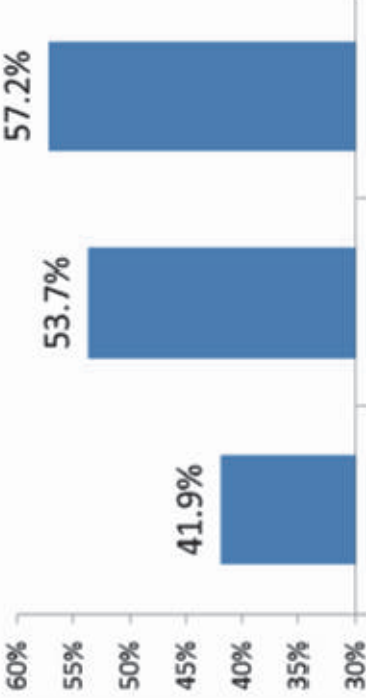
★体力みえる化で「気づき」、運動プログラムで「実践」

図表 8 - 4

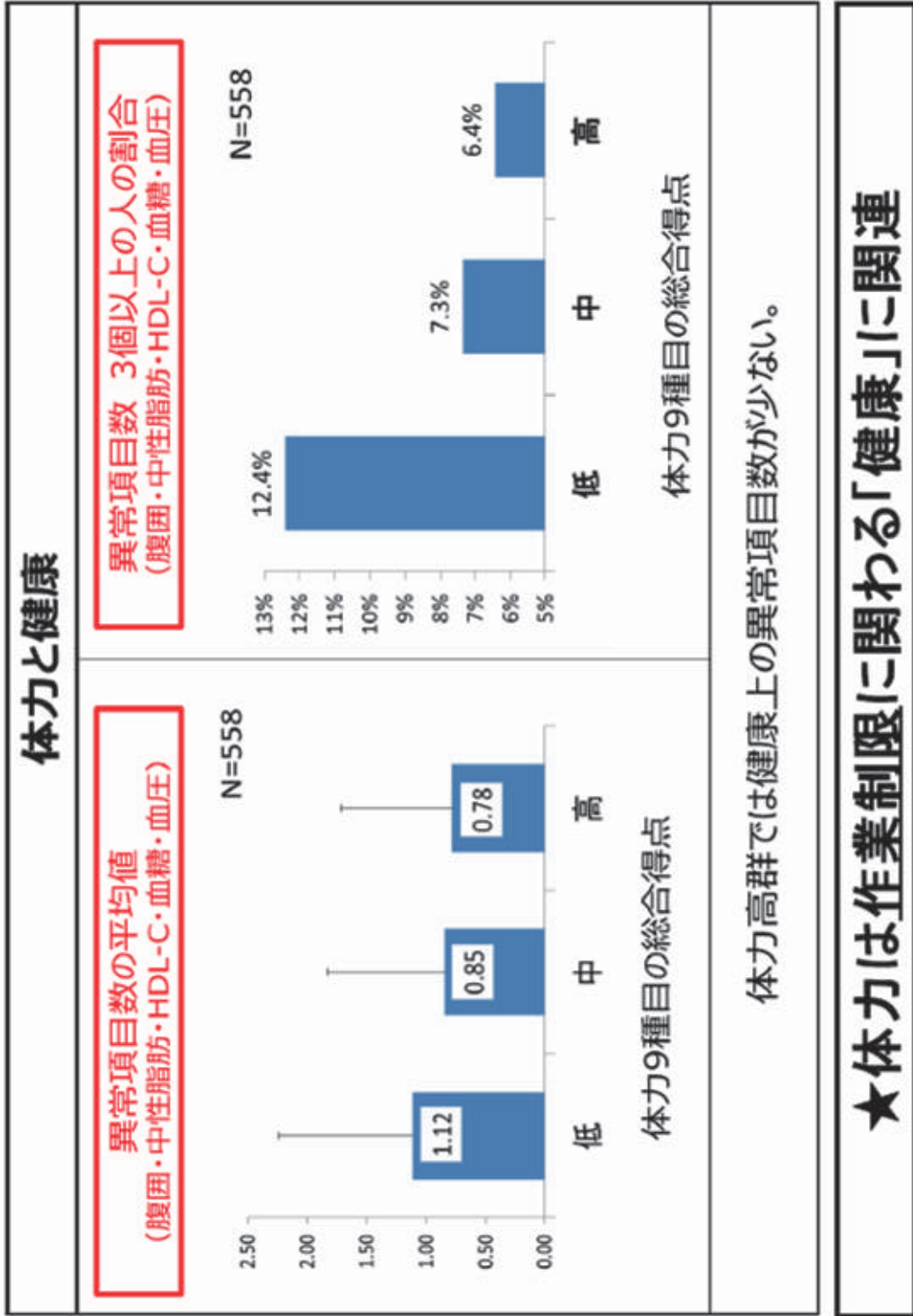
# 【健康支援センター ウェルポでの1日の流れ(イメージ)】



★体力と「いきいき」との関係

体力と疲労感	体力と生きがい・やりがい																
<p data-bbox="427 1220 534 1915">週に3日以上、強い肉体・精神的疲労を感じる人の割合</p>  <table border="1" data-bbox="614 1243 981 1915"> <caption>体力9種目の総合得点</caption> <thead> <tr> <th>体力9種目の総合得点</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>低</td> <td>11.0%</td> </tr> <tr> <td>中</td> <td>10.7%</td> </tr> <tr> <td>高</td> <td>6.5%</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="550 1243 582 1355">N=993</p>	体力9種目の総合得点	割合	低	11.0%	中	10.7%	高	6.5%	<p data-bbox="427 481 534 1176">現在の業務に生きがい・やりがいを感じている人の割合</p>  <table border="1" data-bbox="614 481 981 1176"> <caption>体力9種目の総合得点</caption> <thead> <tr> <th>体力9種目の総合得点</th> <th>割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>低</td> <td>41.9%</td> </tr> <tr> <td>中</td> <td>53.7%</td> </tr> <tr> <td>高</td> <td>57.2%</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="550 481 582 593">N=993</p>	体力9種目の総合得点	割合	低	41.9%	中	53.7%	高	57.2%
体力9種目の総合得点	割合																
低	11.0%																
中	10.7%																
高	6.5%																
体力9種目の総合得点	割合																
低	41.9%																
中	53.7%																
高	57.2%																
<p data-bbox="1149 1220 1244 1915">体力高群では強い肉体・精神的疲労を感じる人の割合が低い。</p>	<p data-bbox="1149 504 1244 1176">体力高群では現在の業務に生きがい・やりがいを感じている人の割合が高い。</p>																
<p data-bbox="1292 492 1356 1881">★体力は「強い疲労感」や「生きがい・やりがい」に関連</p>																	

★体力と「いきいき」との関係



# いきいき健康プログラムの展望

## 65歳までいきいきと働ける健康体づくりの環境整備

### ＜環境整備の内容＞

#### ●「体力みえる化・運動プログラム」の継続的实施

##### ★「健康体づくり」への文化醸成

- ・「**作業制限の未然防止**」に向けた健康づくりへの意識づけ
- ・「**高齢者の生産ライン復帰**」に向けた体力づくりへの意識づけ



#### ＜課題＞

- ・技能系の区分異動、若年からの対応を考慮した対象者拡大
- ・運動指導会への参加率向上等、意識へのアゴ入れ
- ・いきいき健康プログラムの長期的効果のためのPDCA

### ★高齢化が進展、「健康体づくり」への文化醸成

## 事例 9 日本通運株式会社

### <ポイント>

- 従業員の健康保持、作業安全、事務能率の向上を図るために、「日通体操」（昭和 29 年に制定された会社独自の体操）を朝礼など日々の業務の中で実施しており、「日通体操」をしっかりと正しく実践することで、腰痛を始めとした労働災害の発生率が低くなると考えられる。

### 1 会社概要（図表 9-1）

日本通運グループは、日本通運と子会社・孫会社 293 社（うち連結会社 265 社）及び関連会社 69 社の合計 363 社で構成され、貨物自動車運送事業をはじめとする各種運送事業、警備業、旅行業、販売事業、不動産事業、自動車運転教習業などの様々な事業を行っている。

### 2 高齢者雇用の現状

#### （1）定年

定年年齢は 60 歳である。

#### （2）再雇用制度

平成 14 年から、60 歳を超える従業員を再雇用する制度を実施している。

##### ① 再雇用の基準

再雇用の基準は、健康状態及び勤務評価等である。

また、技能系社員については、これに加えて、体力基準やドライバーに適用する基準（ドライバー業務に従事する者のみ）がある。

##### ② 高齢者有期雇用者の雇用契約更新基準

加齢による交通事故や労働災害の発生を防止するため、60 歳を超える高齢の有期雇用者については、上記①と同様の基準で再雇用することとしている。

#### （3）従業員の高齢化の動向

営業・事務職をはじめ、ドライバーやフォークリフトオペレーターの高齢化が、我が国全体の雇用の動向と同様に進んでいる。現在、60 歳以上の労働者（有期雇用者を含む）が全体の労働者の中で占める割合は 1 割弱と、5 年前と比較すると割合は高くなっている。また今後についてもその割合は毎年増加していく見込みである。

### 3 高齢労働者の安全や健康確保に向けての考え方

日通安全衛生マネジメントシステム（NSM：Nittsu Safety & Health Management System）を基軸としつつ、毎年、安全衛生管理方針を策定しており、具体的な実践項目である特別強化項目を踏まえながら、高齢者はもとより、年齢や性別にとらわれず、全従業員に対する安全運転や技術の指導、安全意識の向上が必要であると考えている。

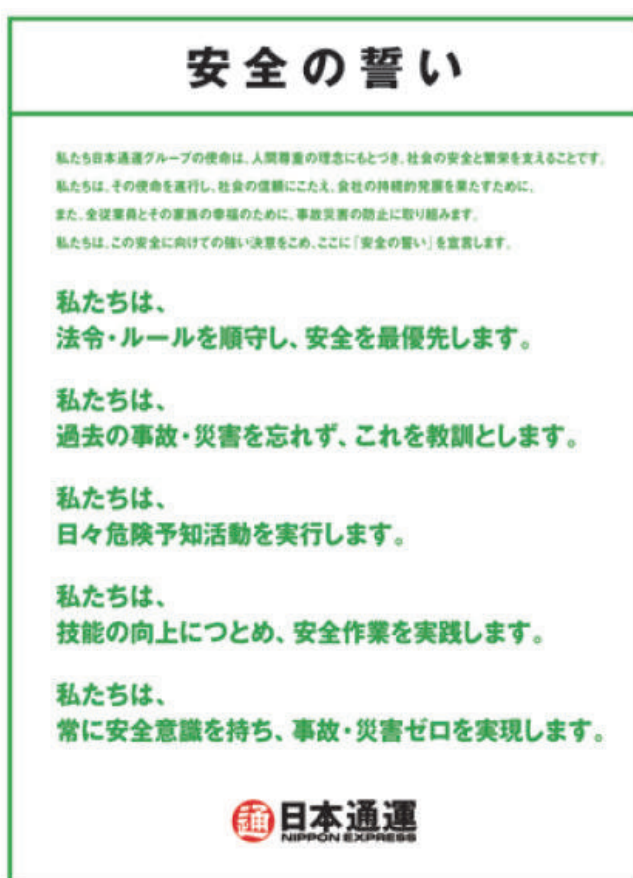
また、日通体操（後述）やメンタルケアなど、日々の健康維持も引続き強化していくことも重要であると考えている。

#### 4 安全や健康確保のための基本的な対策

##### (1) 安全の誓い、安全シンボル

安全に対する意識の浸透と高揚を目的に「安全の誓い」（図表9-2）を制定している。また、この言葉を刻んだモニュメント「安全シンボル」（図表9-3）を制作し、日本通運本社と伊豆研修センターに設置している。

この「安全の誓い」は、事故・災害防止への強い決意を込めた言葉で、この「誓い」を日々実践すべく、様々な取組を進めている。



図表9-2 安全の誓い



図表9-3 安全シンボル

##### (2) 安全意識の高揚

平成26年度から、安全確保に対する意識の高揚に向け、「各職場における事故災害ゼロ」を再度認識し、安全確保に向けた決意を新たにするために、社長の署名が入った「安全はすべてに優先する」というポスターを作成し、各職場に掲示している（図表9-4）。



図表 9-4 ポスター

### (3) 日通安全衛生マネジメントシステム

日本通運グループは、平成 22 年 4 月に安全衛生管理体制を見直し、3本の柱からなる日通安全衛生マネジメントシステムを導入した(図表 9-5)。

1つ目は、「職場全体会議」である。これは、会社の方針や考え方を、経営トップから職場の第一線まで効果的に伝えるための会議である。

2つ目は、「チャレンジサークル(CC)活動」である。各職場の問題点や安全、健康確保について話し合う小集団活動である。

3つ目は、管理監督者への安全衛生教育訓練である。

日通安全衛生マネジメントシステムは、この3つの柱をPDCAの考え方で継続的に機能させ、より良い職場を作り上げるシステムである。この日通安全衛生マネジメントシステムの推進により、より確かな安全衛生管理体制の構築を目指している。



図表 9-5 日通安全衛生マネジメントシステム



## 5 ドライバー・フォークリフト指導員制度

### (1) 概要

「安全はすべてに優先する」というグループ全体の方針に従い、様々な対応、対策を実施しているが、安全運転、安全作業の確保という観点から、独自の取組としては「指導員」制度がある。

これは、全国の各職場に支店長によって指定された「ドライバー・フォークリフト指導員」を配置し、職場内において安全運転・操作の指導を行っている。指導内容は、日常点検をはじめとして、トラックやフォークリフトなどの安全な運行のための技術や知識などであり、必要に応じ、集合教育または個別の指導を実施している（図表9-6）。

### (2) 「ドライバー・フォークリフト指導員制度」

現場での事故・災害を防ぐため、トラックドライバーやフォークリフトオペレーターの教育・研修に注力している。既に免許をもっているが、日本通運独自の研修と試験を経て、初めて運転業務に就くことができることとなっている。

その指導の中核的な役割を担う社員は、伊豆研修センターにて「指導員養成研修」を受講した上で認定された「ドライバー指導員」「フォークリフト指導員」である。また、所属する支店において、事故・災害ゼロに向けた指導、教育計画の策定に参画し、基本動作の定着、技能の向上など、仲間の教育にも活躍している。さらに、「ドライバー指導員」「フォークリフト指導員」認定後も、技能向上と最新知識の習得のため、定期的なフォローアップ研修を受けている。

### (3) 「本社指導教官制度」

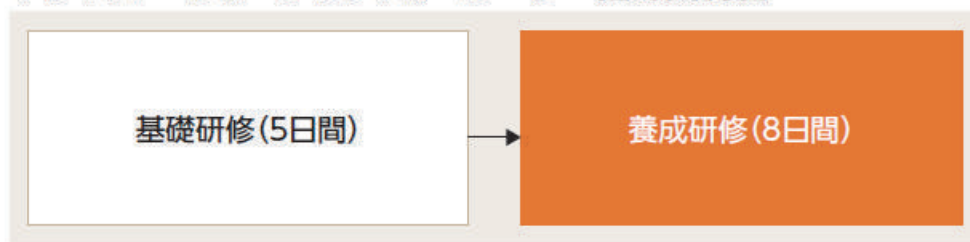
平成28年度からは、新たに「本社指導教官制度」を立ち上げ、指導員のうち特に技量、指導力、安全に対する意識が高い者を「本社指導教官」に指定している。この「本社指導教官」は、研修指導者としての自らのモチベーションを高めるとともに、高品質な技能の承継において中心的な役割を果たす各支店の「ドライバー・フォークリフト指導員」を養成し、作業品質の向上と均一化を図り、さらなる安全意識の高揚と技能の向上を図ることを役割としている。

## ドライバー・フォークリフトオペレーターの教育体制



↓  
検定合格者に社内運転資格を付与

## ドライバー・フォークリフトオペレーター指導員制度



↓  
支店長が「ドライバー・フォークリフトオペレーター指導員」として指定

図表 9-6 ドライバー・フォークリフトの教育・指導体制

## 6 日通体操

### (1) 概要

「日通体操」は、従業員の健康保持、作業安全、事務能率の向上を図るため、昭和29年に制定された日本通運独自の体操で、60年にわたり朝礼など、日々の業務の中で実施されている（図表9-7）。

### (2) 東京都スポーツ推進企業の認定

平成27年12月に、平成27年度東京都スポーツ推進企業に認定された。この制度は、東京都が社員のスポーツ活動の推進やスポーツ分野における社会貢献活動を実施している企業を認定するもので、「日通体操」を全国の職場で実施していることなどが評価されたものである。

### (3) 具体的内容

高齢者を含め、全従業員が業務開始前に「日通体操」を実施することとしており、その職種や業務内容に応じて、「第一体操」から「第四体操」までを実施することとし

ている。具体的には、次のとおりである。

「第一体操」は、技能系社員用であり、健康を保つばかりでなく事故を防ぎ、ひいては仕事の能率を上げるものである。

「第二体操」は、営業・事務系社員用であり、この体操は他の体操とは異なり、ストレッチ的なものも組み込まれており、精神的肉体的疲労の回復など、それぞれの業務環境にあった内容が工夫されている。

「第三体操」は、腰痛・頸肩腕症候群予防用であり、腰痛・頸肩腕症候群の予防及び治療に効果があるばかりでなく、健康を保持増進させるものである。

また、ドライバーや荷役運搬機械等のオペレーターなどは、「第一体操」と「第三体操」を実施し、運行の合間に「第四体操」も実施している。

#### (4) 日通体操の効果

高年齢労働者に多く発生する労働災害として、腰痛や無理な体勢での腱・筋を痛める災害がある。正しい日通体操の指導を、従来よりさらに強化しはじめた平成27年から「動作の反動・無理な動作」による労働災害については2年連続で減少した。

これらのことから、運転や作業開始前の「日通体操」が効果的であることが明らかであり、従業員全員がそれぞれの体操の目的をしっかりと理解した上で、正しい体操方法を実践できるように指導を行い、今後もより正しい「日通体操」を行うことにより、労働災害防止に取り組んでいくこととしている。



本社事務所での日通体操の様子

図表 9-7 日通体操

## 7 メンタルヘルスケア

### (1) 4つのケア

メンタルヘルスケアについて正しい知識を持つことに重点を置き、医療の専門家へのつながりが重要と考え、以下の4つのメンタルヘルスケアを推進している。

また、メンタルヘルス教育としては、各種階層別の教育やeラーニングによる教育を実施している。

加えて、平成27年12月より施行された「ストレスチェック制度」に基づき、定期的にストレスチェックを実施し、ストレスサインの早期発見に活用している。

#### ① セルフケア

従業員向けに、「心の健康づくりに関する情報発信」と題して、定期的に案内している。また、「あなたと私のこころノート」という小冊子を作成し、従業員に配布し、本人やその家族及び職場の同僚のメンタル不調者に対して、早期対処を図るために活用している。

#### ② ラインによるケア

階層別教育として、課長昇進時にメンタルヘルス講習を開催している。また、ストレスチェックの結果を用いた職場環境の把握と改善に努めている。

#### ③ 外部の専門家・機関を利用したケア

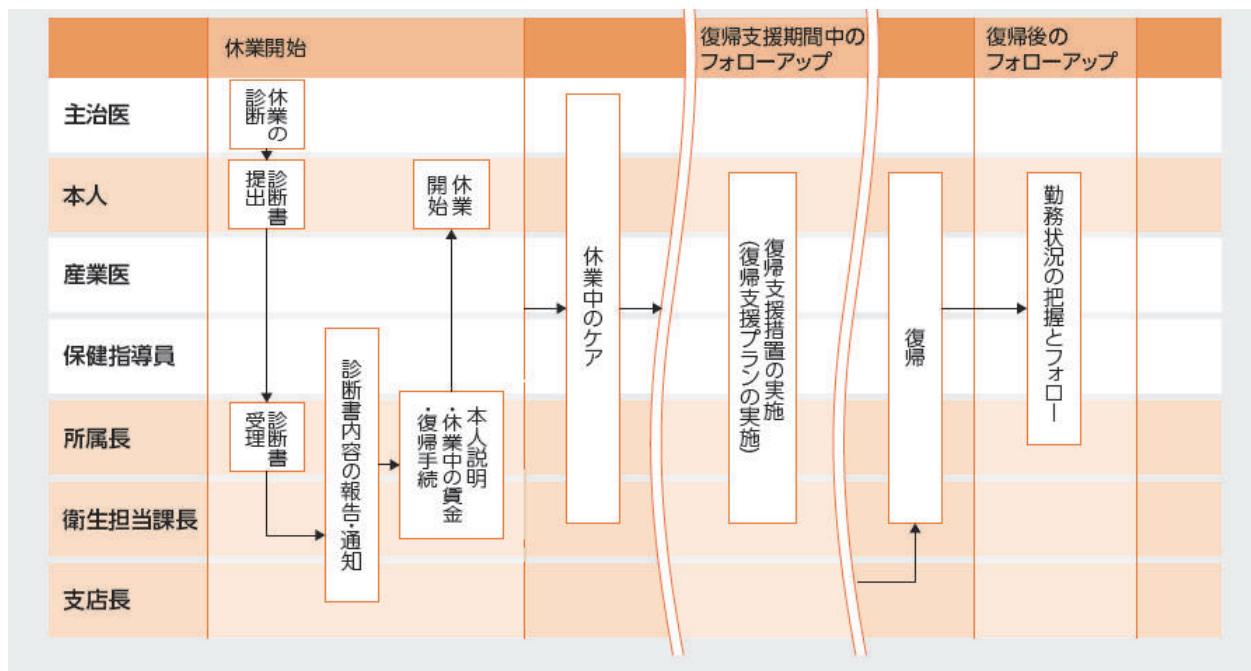
社外相談窓口「こころとからだの健康相談」を設置しており、従業員やその家族がインターネット及び電話によって相談できることとなっている。

#### ④ 保健スタッフなどによるケア

全国の支店に約170人の保健師・看護師の資格を持った保健指導員を配置し、メンタルヘルスの相談を受ける体制を整備しており、その保健指導員向けにメンタルヘルスのスキルアップのため、外部講師を招いた講習を実施している。

### (2) メンタル不調者に対する「全社統一職場復帰プログラム」によるケア

メンタルヘルス不調による休業の各段階に対応して、全国の支店に配置する保健指導員と主治医、産業医、職場が連携し、一丸となってスムーズな職場復帰のサポートに取り組んでいる（図表9-8）。



図表 9 - 8 職場復帰支援プログラムの流れ

## 8 今後の課題

- (1) 少子・高齢化が進行する中での労働力不足により、ドライバー等の新たな労働力の確保が以前よりも難しくなっており、今後については、ドライバー等をこれまでと同様に確保し続けることが困難となる状況も想定されることから、女性や高齢者の活躍促進が課題となっている。
- (2) I o TやA I等の技術革新が進展する中、物流業界においても、荷役業務等の自動化・機械化が進展してきており、荷役業務の自動化・機械化は作業負担の軽減につながることから、女性や高齢者の活躍促進には有効となる。その一方で、荷役業務の自動化・機械化については、新たなシステムや作業方法の導入が必要となることから、高齢者には直ちには適応しにくい面もあり、今後、どのように対処していくのが課題となっている。

# 企業概要

## 1 企業の概要

(平成28年10月1日現在)

企業名	日本通運株式会社
本社所在地	東京都港区
業種	総合物流業
主な業務内容	自動車輸送、鉄道利用輸送、海上輸送、船舶利用輸送、利用航空輸送、倉庫、旅行、通関、重量品・プラントの輸送・建設、特殊輸送、情報処理・解析などの物流事業全般 および関連事業
従業員数	32,094人
平均年齢	
定年年齢	60歳
継続雇用制度の概要	再雇用制度
継続雇用労働者数	
最高年齢者	

## 事例 10 ティーペック株式会社

### <ポイント>

#### ○ 健康経営

「顧客の健康を預かるためには、まず社員が健康であるべきである」との考え方に基  
づき、「社員健康宣言」を行い、「ティーペック社員健康促進制度」として、顧客に対し  
て提供するサービスを社員も利用できるようにするなどの各種の支援を実施している。

また、喫煙対策として、喫煙者で禁煙に成功した者に対しては「健康促進祝金」（1万  
円）を支給するとともに、非喫煙者に対しては「健康促進手当」（月額 3000 円）を毎月  
支給することなどにより、喫煙者ゼロを平成 27 年に実現しており現在においても喫煙者  
ゼロを継続中である。

#### ○ がん治療と仕事との両立支援

「がん罹患した社員への 6 つの就労支援」として、①治療休暇制度（月 2 日、半日  
単位で取得可能）、②「時差出勤」と「負担が少ない部署への異動」、③治療方法の情報  
提供、④がん検診、⑤メンタルヘルス相談、⑥就労相談窓口の設置を実施することによ  
り、仕事を継続しながらのがん治療を支援している。

### 1 会社概要（図表 10-1）

ティーペック株式会社は、電話による健康相談、医療関連サービス及びEAP関連サ  
ービスを実施しており、健康・医療に関する様々な問題を解決する「日本の新しい健康  
インフラ」になることを目指している。

具体的には、①「からだの不安」についての相談を医師・保健師・看護師などが対応  
する電話健康相談「ハロー健康相談 24」やセカンドオピニオンサービス「ドクターオブ  
ドクターズネットワーク」、②「こころの不安」について心理カウンセラーがカウンセリ  
ングを受ける「こころのサポートシステム」、③メンタル不調者の休職対応アドバイス、  
就業規則上のアドバイスなどを行う「人事・労務ホットライン」や「ハラスメント受付・  
相談」などのサービスを提供している。

### 2 高齢者雇用の現状

#### （1）従業員の年齢構成

社員数は、371 人（正社員は 210 人、非正規社員 161 人）であり、このうち、60 歳  
以上は 20 人（正社員は 5 人、非正規社員 15 人）となっている。

#### （2）定年・再雇用制度

- ① 定年年齢は 60 歳で、希望者全員を 65 歳まで継続雇用する制度を整備している。
- ② 正社員の定年退職後の再雇用については、本人のライフプランに合わせて、多様  
な選択ができるように、正社員（常勤）から非常勤社員（フルタイムから週 2～3  
日勤務まであり）までの 4 つのコースを用意する「シニア社員制度」を設けている

(図表 10-2)。

具体的には、(i)「シニア正社員(スペードコース)」:フルタイムの正社員、(ii)「シニア嘱託社員(クローバーコース)」:非常勤のフルタイム勤務、(iii)「シニア契約社員(ダイヤコース)」:非常勤職員であるが、社会保険の適用があり、所定労働時間はフルタイムの3/4以上、(iv)「シニア契約社員(ハートコース)」:非常勤職員であり、社会保険の適用がなく、所定労働時間は20時間以上かつフルタイムの3/4未満、の4つのコースとなっている。

③ 契約社員については、原則59歳時点の条件のまま更新され、65歳まで継続雇用できる制度となっている。

### (3) 再雇用者の雇用状況

60歳定年の退職後に再雇用された正社員は5人であるが、「シニア社員制度」の4つのコースのうち、「シニア正社員(スペードコース)」が4人、「シニア嘱託社員(クローバーコース)」が1人であり、現在、事務職として勤務している。

また、60歳以上の契約社員は15人であり、コールセンターに勤務している看護師、臨床心理師、栄養士、薬剤師などが多い。

## 3 高年齢者も含めた従業員の雇用に当たっての基本的な考え方

「お客様を幸せにするためには社員が幸せに」という考え方から、次の4つのスタイルを大切にしている(「4つのスタイル」)。

1つ目は、「公平な評価」であり、努力した人間は正しく報われなければならないということである。

2つ目は、「風通しの良さ」であり、コミュニケーションを大切にしている。

3つ目は、「前向き・建設的な姿勢」であり、安定的な成長を続けようということである。

4つ目は、「社員は宝」であり、会社の身の丈にあった最大限の福利厚生の実施と社員待遇を心がけている。

これら「4つのスタイル」を中心に、「社員満足度の高い企業づくり」を推進しており、4つ目の「社員は宝」のスタイルの一環として、「社員健康宣言」を行い、社員の健康増進を目的に各種支援を行うとともに、60歳以降も就労できるように、「シニア社員制度」(上記2(2)②)を設けている。

## 4 健康経営

### (1) 基本的な考え方

「誠の幸福とは、心身ともに健康な生活を送ることにある」との考え方に基づき、顧客の健康を預かるためには、まず社員が健康であるべきであり、社員が生き生きと働ける会社を目指しており、平成25年3月に「社員健康宣言」を行い、「ティーペック社員健康促進制度」として社員に対する各種の健康支援を実施している。



## (2) 健康経営の具体的な取組（ティーペック社員健康促進制度）

会社において顧客に対して提供している健康相談、メンタルヘルス相談、生活習慣病受診サポート等のサービスのうち、基本的なものは、「特別福利厚生制度」として社員においても利用可能としている（図表 10-3）。また、生活習慣病対策として定期健康診断の受診日は特別休暇とするとともに、ウォーキングの推奨を行っている、さらに、禁煙対策の実施によって喫煙者ゼロを平成 27 年に実現しており現在においてもゼロを継続中である。

### ① 生活習慣病対策

#### ア 健康診断（法定健診、人間ドック）の受診日は特別休暇

「社員には、健康を守るために休暇を使って欲しい」との考えから、「健康診断休暇」として、健康診断の受診日は特別休暇としてゆっくり過ごせるよう配慮しており、法定健康診断の受診率は 100%となっている。

#### イ ウォーキングの推奨として「ウォークシリーズ（歩数）表彰」の実施

社員に歩数計を配布してウォーキングを奨励しており、ウォークシリーズへの参加者は平均 8,000 歩/日を目標とするとともに、半年ごとの歩数に応じて、図書カードを贈呈している。

この図書カードの贈呈の対象となる者は、6,000 歩以上の者であり、6,000 歩の者に対しては 6,000 円、8,000 歩の者に対しては 8,000 円、1 万歩の者に対しては 1 万円、1 万 5 千歩の者に対しては 1 万 5 千円、2 万歩の者に対しては 2 万円を支給している。

この結果、ウォークシリーズへの参加者のうち、目標である 1 日 8,000 歩以上の達成率は 65%となっている。

### ② 禁煙対策

事業所内は完全禁煙としており、喫煙者が禁煙に成功した場合には、一時金として「健康促進祝金（禁煙外来医療費補助金）」（1 万円）を支給するとともに、非喫煙者に対しては「健康促進手当」（月額 3,000 円）を毎月支給している。

この結果、平成 25 年 3 月時点において、社内の喫煙者は 43 人（25%）であったが、「健康促進祝金」の支給や社長らが先頭に立って周知徹底を行うことなどにより、平成 27 年 11 月には 2 年 9 ヶ月で喫煙者ゼロを実現しており、現在においても喫煙者ゼロを継続中である（図表 10-4）。

## 5 がん治療と仕事との両立支援

平成 26 年 6 月に「ティーペック社員健康促進制度」のがん対策を拡充して、「がんに罹患した社員への 6 つの就労支援」（正社員に加えて、社会保険の適用がある契約社員も対象）を実施している。

### (1) 経緯

5 年ほど前に検診によりがんが発見された社員がおり、手術は成功し職場復帰することはできたが、再発防止のために定期的に「抗がん剤治療」と「放射線治療」を行

う必要があり、通院のたびに会社を休む必要があった。このため、有給休暇を利用して通院していたが、治療が長期間にわたって継続する中で、有給休暇を全部消化した後は、欠勤扱いで通院するという状況であり、本人にとっては、治療のための出費がかさむ一方で、欠勤扱いとして給料はカットされるという経済的な負担には大きなものがあった。

このような状況に対応するために、がんに罹患した社員が安心して治療を受けながら仕事を続けることができるように、会社として、がん治療と仕事を両立できるような環境を整備することとした。

## (2) 「がんに罹患した社員への6つの就労支援」

### ① 治療休暇制度（支援1）

がん治療の入院期間は短くなってきているが、退院後の治療期間が長くなっており、「抗がん剤治療」や「放射線治療」として1～2年間は週1回程度の通院が必要であるケースが多いため、がん治療で通院する場合は、本人の希望により「治療休暇」（特別休暇として有給扱い、月2日、半日単位で取得可能）を取得することができるようにしている。

### ② 時差出勤、職場の配置転換（支援2）

治療翌日の出勤や満員電車での通勤は、治療中の体には負担が大きい場合があることから、本人が申し出て会社が認めた場合には、「時差出勤」と「負担が少ない部署への異動」を実施することができるようにしている。

### ③ 治療方法の情報提供（支援3）

自社サービスである「ハロー健康相談24」（医師、看護師、保健師等による電話健康相談）及び「ドクターオブドクターズネットワーク」（医学界の各専門分野を代表する医大の教授・名誉教授クラスの先生方によるセカンドオピニオンサービス）を利用することができるようにしている。

### ④ 病気の予防、早期発見、重症化予防の促進（支援4）

がん対策は、早期発見・早期治療が重要であるとの考え方に基づいて、がん検診を実施するとともに、受診率向上に向けての取組を推進しており、法定の定期健康診断に「がん検診」として、「肺がん」、「胃がん」、「大腸がん」、「乳がん」、「子宮頸がん」を付加して実施している。がん検診の受診は任意で、費用は会社が負担している。

厚生労働省が推進している「がん対策推進企業アクション」では、職域におけるがん検診の受診率の目標は50%とされているところ、会社の受診率は、平成25年度時点では、「胃がん」検診で61.1%、「肺がん」検診で99.0%、「大腸がん」検診で82.3%、「乳がん」検診で84.3%、「子宮頸がん」検診で68.7%と、5がん全て50%

以上の受診率になっている。

現在、5がん検診のすべてで受診率 80%を超えることを目標としており、今後、受診率をさらに高めるための取組を行っていくこととしている。

また、45 歳以上の社員には、「がん検診」よりも詳しい検査を行うため、45 歳以上5歳ごとに「肺ヘリカルCT・大腸CT検査」を実施しており、女性には「MRI レディース検査（子宮体がんの早期発見が可能）」を実施している。

#### ⑤ メンタルヘルス対策（支援5）

がん告知を受けた人は精神的に大きなショックを受けることが多く、できる限り不安を軽くできるようにするため、自社サービスである「ハロー健康相談 24」や「こころのサポートシステム」（臨床心理士、精神保健福祉士等による電話相談及び対面カウンセリング）を利用することができるようにしている。

#### ⑥ 就労相談窓口の設置（支援6）

治療と就労の両立のための相談窓口を人事部門に設置しており、相談対応は、人事総務部長と人事課主任以上があたり、個人情報や秘密は厳守で対応している。

### （3）実績

本制度がスタートしてからこれまでに、会社のがん検診によりがんが発見された社員は6人（女性5人、男性1人）であり、現在、2人の社員が「治療休暇制度」（上記（2）①）を利用中である。

## 6 今後の課題

（1） 今後は、「こころとからだをパッケージ」にした健康経営を行っていく予定にしている。

「病は気から」と言われるように、ストレスが原因で体の病気になることもあることから、身体チェックを行う定期健康診断に加えて、ストレスチェックが義務化されたことを契機として、相互のデータをつきあわせることにより、ストレスチェックの結果をからだの病気の予防につなげられないか検討したいと考えている。

（2） がん治療と仕事との両立については、現在のところ、①治療休暇、時短勤務、復職支援等は人事課、②健康相談、メンタル相談、セカンドオピニオン等の各種のサービスは各サービスのカウンセラーなどと支援内容によって対応窓口が分かれていることから、窓口を一本化して、がん罹患した社員本人の情報を相互に共有しつつ「ワンストップでサービス」を提供できないか検討したいと考えている。

（3） 会社が加入している健保は約 500 社が加入する総合型であることに加えて、社員に対する健康支援サービスは、会社が顧客に対して提供するものを社員に対しても提供

(上記4(2)の「特別福利厚生制度」(図表10-3))することによりかなりの部分  
が対応できるため、会社と健保との結びつきは非常に弱い現状にある。

このような中で、社員に対する各種の健康診断のうち、メタボ検診は健保の特定保  
健指導として実施され、会社と健保との間で社員の健康情報が一部共有されていない  
ことから、今後は、健保のメタボ検診の結果を会社が実施する生活習慣病予防対策に  
活かすなど健保との「コラボヘルスの推進」が課題であると考えている。

# 企業概要

## 1 企業の概要

(平成28年10月1日現在)

企業名	ティーベック株式会社
本社所在地	東京都台東区
業種	医療関連サービス業
主な業務内容	電話による健康相談、セカンドオピニオンサービス、面談カウンセリングサービス、ストレスチェック、メンタルヘルス研修サービス、生活習慣病受診サポートサービス
従業員数	371人
平均年齢	39.4歳
定年年齢	60歳
継続雇用制度の概要	正社員：65歳まで継続雇用、本人のライフプランに応じてフルタイムから週2～3日勤務まで4つのコースから選択 契約社員：65歳まで継続雇用、原則59歳時点の条件のまま更新
継続雇用労働者数	15人
最高年齢者	73歳

## 2 従業員の年齢構成

(平成28年10月1日現在)

		～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
正規	男性	0	9	21	17	20	11	8	5	2	0	0	93
	女性	2	28	23	20	19	13	6	3	3	0	0	117
	合計	2	37	44	37	39	24	14	8	5	0	0	210
非正規	男性	0	0	1	9	9	8	2	0	1	0	1	31
	女性	0	5	8	11	21	43	20	14	6	2	0	130
	合計	0	5	9	20	30	51	22	14	7	2	1	161
合計		2	42	53	57	69	75	36	22	12	2	1	371

図表 10 - 2

## シニア社員制度

	スピードコース(♣)	クローバーコース(♣)	ダイヤコース(♦)	ハートコース(♥)
対象者	定年に達した正社員で、就業規則第52条に該当し、継続雇用を希望する者 但し、スピードコースは会社が認めた場合のみ選択可能			
総称	シニア社員			
雇用形態	シニア正社員	シニア嘱託社員	シニア契約社員	
雇用期間	・定年後1年契約で更新し最大65歳まで更新することができる。			
職務	・本人の能力、適性、希望等を考慮しその都度職務内容を決定する			
就業時間	フルタイム勤務 時間外勤務は必要に応じあり	フルタイム勤務 時間外勤務は原則なし	パートタイム勤務(正社員の 所定労働時間の3/4以上) 時間外勤務は原則なし	パートタイム勤務(週所定 労働時間20時間以上かつ 正社員の所定労働時間 の3/4)
賃金水準	個別に決定するが60歳到達時の80~100%程度の賃金水準	個別に決定するが、原則雇用継続給付金の受給を含んで60歳到達時の55~75%程度の賃金水準	60歳到達時の賃金及び再雇用時点での時給相場を加味して個別に決定	
賃金体系	月例給=(実力給+職務給) ×0.8~1.0 (正社員と同基準で支給)	月例給=基本給のみとする (基本給=(59歳時年収× 0.55~0.75)/14) 手当=通勤手当(正社員と同基準 で支給) 59歳時年収=前12ヶ月の所定内賃 金+賞与2回	時間給 通勤手当は現在のパート社員同基準で支給	
賞与	正社員と同基準(査定あり)	夏、冬原則各1ヵ月(査定あり) 雇用 継続給付金は控除	金一封(査定あり)	
社会保険	健康保険、介護保険、厚生年金、雇用保険、労災保険			雇用保険、労災保険
賞金改定	正社員と同基準で賞金改定	個別に決定		
60歳以降の勤務分に対する退職金	あり。60歳到達時の等級ポイントを毎年加算する。勤続年数は通算。契約期限前退職は自己都合扱い	あり。60歳到達時の等級ポイント×0.6を毎年加算する。勤続年数は通算。契約期限前退職は自己都合扱い	なし	なし
	スピードコース(♣)	クローバーコース(♣)	ダイヤコース(♦)	ハートコース(♥)
更新時の対応	更新時の処遇コース ・スピードコース(♣)・会社が認めた場合 ・認めないときは、クローバー(♣)~ハートコース(♥)の選択ができる(ハートコース(♥)はその条件で就業可能な職場がある場合のみ)	更新時の処遇コース ・クローバー~ハートコース(♥)の選択ができる (ハートコース(♥)はその条件で就業可能な職場がある場合のみ)	更新時の処遇コース ・ダイヤ(♦)、ハートコース(♥)の選択ができる (ハートコース(♥)はその条件で就業可能な職場がある場合のみ)	更新時の処遇コース ・ダイヤ(♦)、ハートコース(♥)の選択ができる (ハートコース(♥)はその条件で就業可能な職場がある場合のみ)
コースの選択	60歳到達時・・・59歳6ヶ月までに第1希望コースを提出する。59歳8ヶ月までに正式に希望コースを申請する 59歳9ヶ月までに会社は雇用通知書を発行する 61歳以降の更新時・・・更新期限3ヶ月前までに正式希望コースを申請し、同期限までに更新契約を結ぶ			
福利厚生	正社員と同一の福利厚生	原則正社員と同一の福利厚生	一部を除き正社員と同一の福利厚生	
対外呼称	・役職位にあるとき⇒役職名	特になし		
休暇等	(年次有給休暇) ・勤続年数通算有り (特別休暇) ~忌引き、結婚、出産、災害~	(年次有給休暇) ・勤続年数通算有り (特別休暇) ~忌引き、結婚、出産、災害~	(年次有給休暇) ・通算ありだが、比例付与 (特別休暇) ~忌引き、結婚、出産、災害 なし	
休職制度	正社員と同基準 (勤続年数通算あり)	正社員と同基準 (勤続年数通算あり)	なし	
慶弔見舞金	正社員と同基準	正社員と同基準	なし	なし
出張	あり	なし	なし	なし
役職任用	あり	なし	なし	なし
人事考課	あり	あり	あり	あり
目標管理	あり	なし	なし	なし
出向	あり	なし	なし	なし

図表 10 - 3

### 特別福利厚生制度

**1. 特別福利厚生制度とは**  
 役員、社員及び配偶者ならびにその一親等・二親等の方が、自社サービスを利用できる制度のこと

**2. サービスの種類及び対象者**

	サービスの種類	対象者						
		役員 正社員 嘱託社員 契約社員 (社会保険 加入者) 出向社員	左記の家族				契約社員	派遣社員
			配偶者	被扶養者	一親等 *被扶養者 以外	二親等 *被扶養者 以外		
(1)	ハロー、メンタル	○	○	○	○	/	○	○
(2)	DofD	○	○	○	○	○	所属長が 認めた場合	
(3)	DM (紹介)	○	○	○	/	/		
(4)	DM (受診勧奨)	○	/	/	/	/		
(5)	健診 サポーター	○	/	/	/	/		
(6)	e診断	○	/	/	/	/		
(7)	法律相談	○	○	○	/	/		
(8)	こころの 専門医ネットワーク	○	/	/	/	/		
(9)	軽度認知障害 スクリーニングテスト	○	○	/	/	/		

図表 10 - 4

