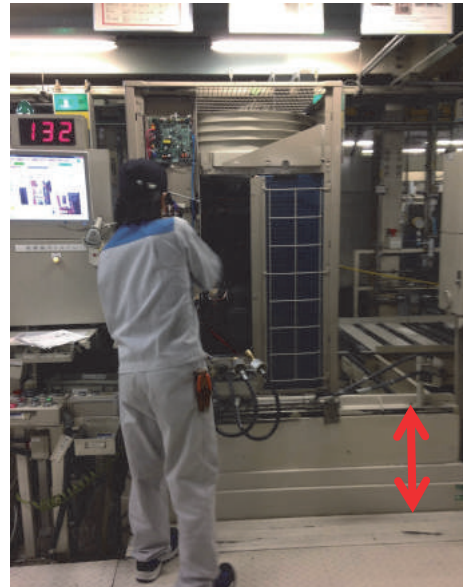
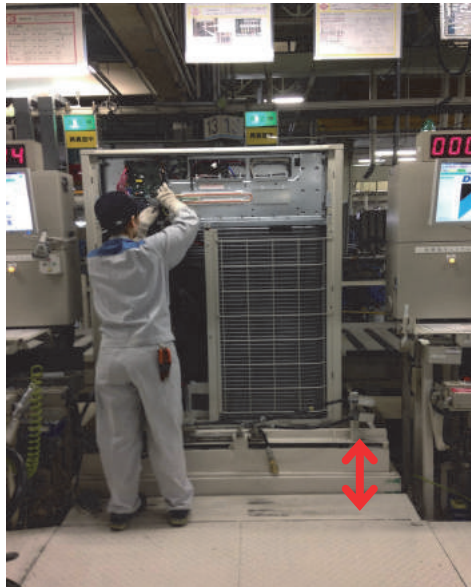


<改善後>

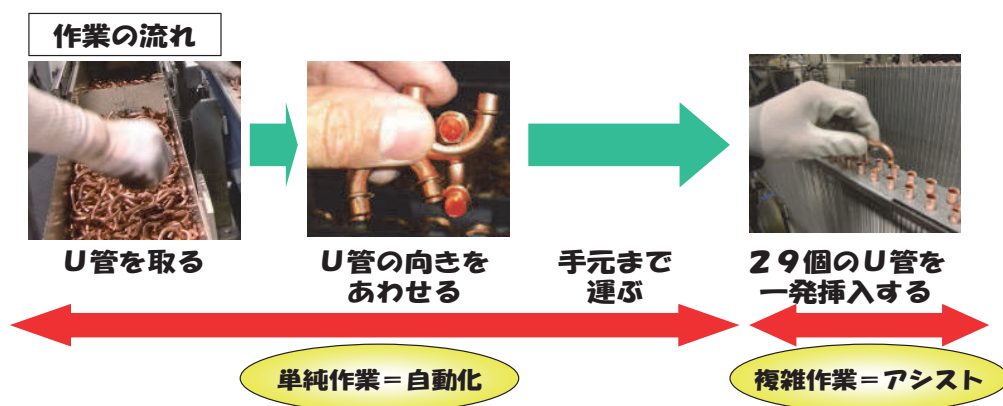
作業者の身長、作業位置、製品の大きさに違いがあっても無理な姿勢で作業することのないよう、作業台を自分が一番作業しやすい位置にフットスイッチで上下させることで適正な作業姿勢で作業ができるよう改善した。



(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

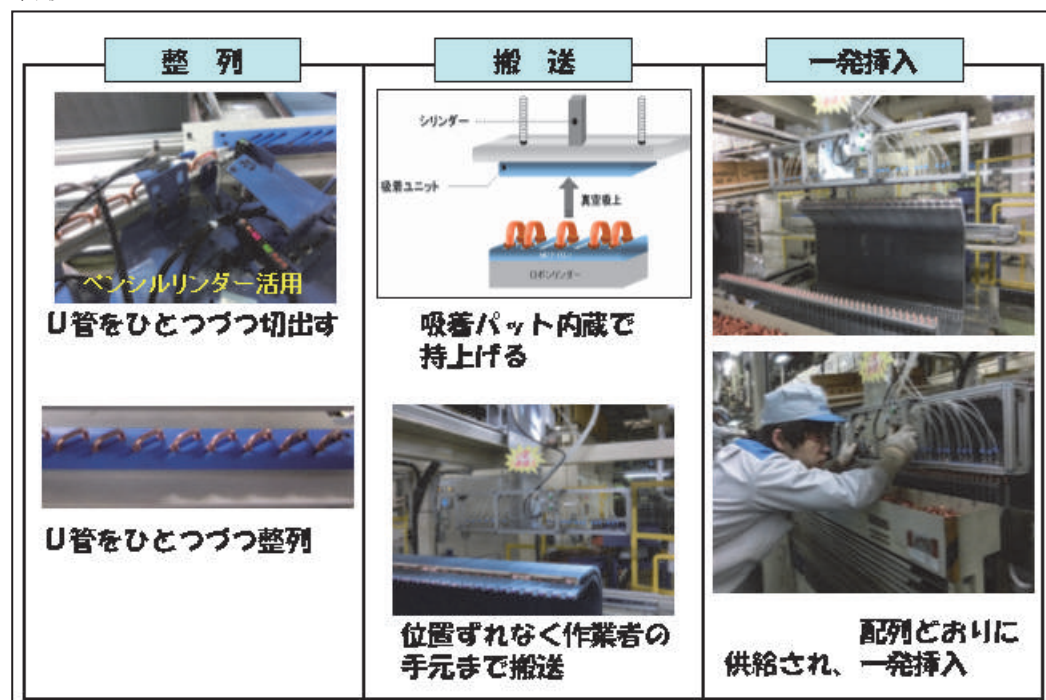


一発で29個挿入がアシストできたら35秒削減

<改善前>



<改善後>



(5) ITを活用した部品管理

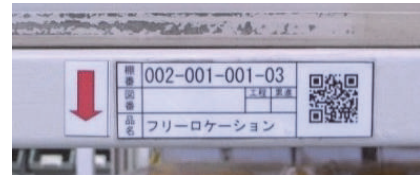
<改善前>

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 m²) 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

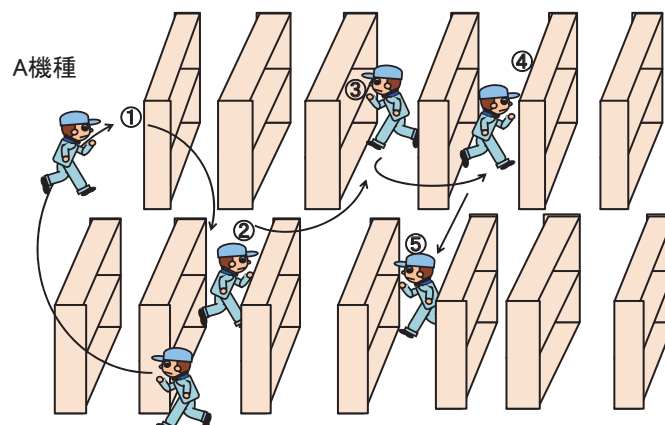
していた。

<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、台車への収容場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、②V D T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、
V D T姿勢	V D T 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

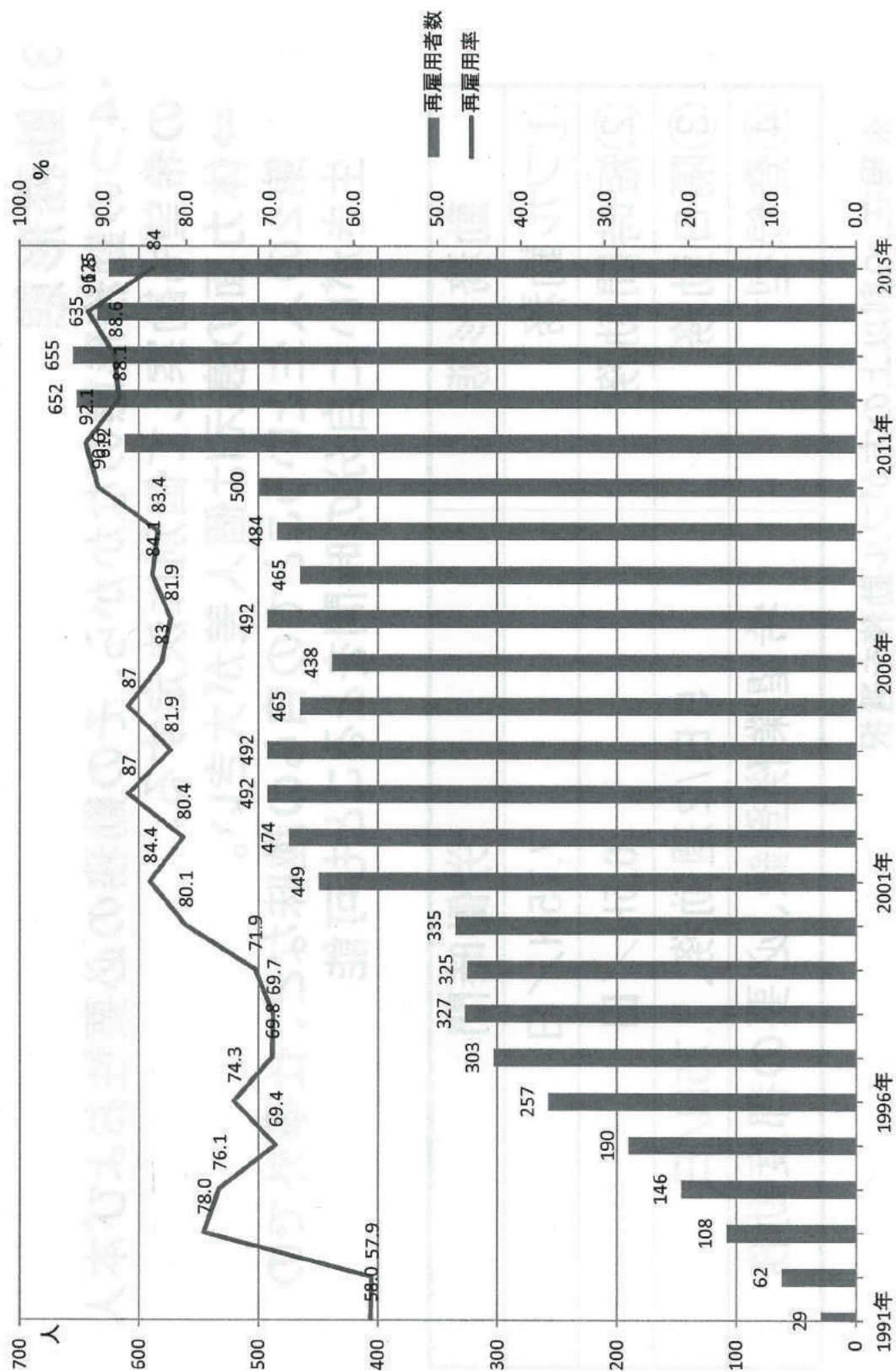
2 従業員の年齢構成

(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	男性	357	946	805	587	840	1,446	1,187	664	568	99	14	7,513
	女性	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	男性	55	90	95	73	93	78	37	19	2	0	0	542
	女性	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、高年齢者には体

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」との関係を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 嘱託員	男性	1,911	4,732	3,033	1,292	222	11,190
	女性	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%

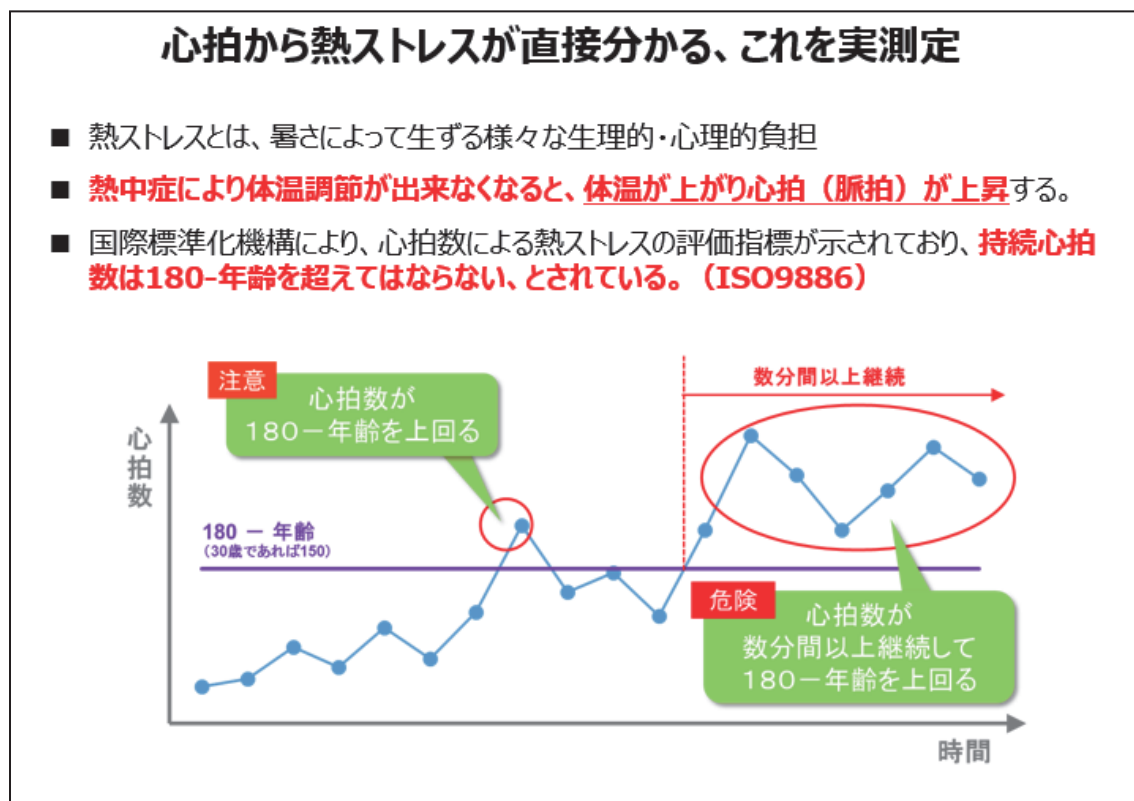
図表 7 - 2



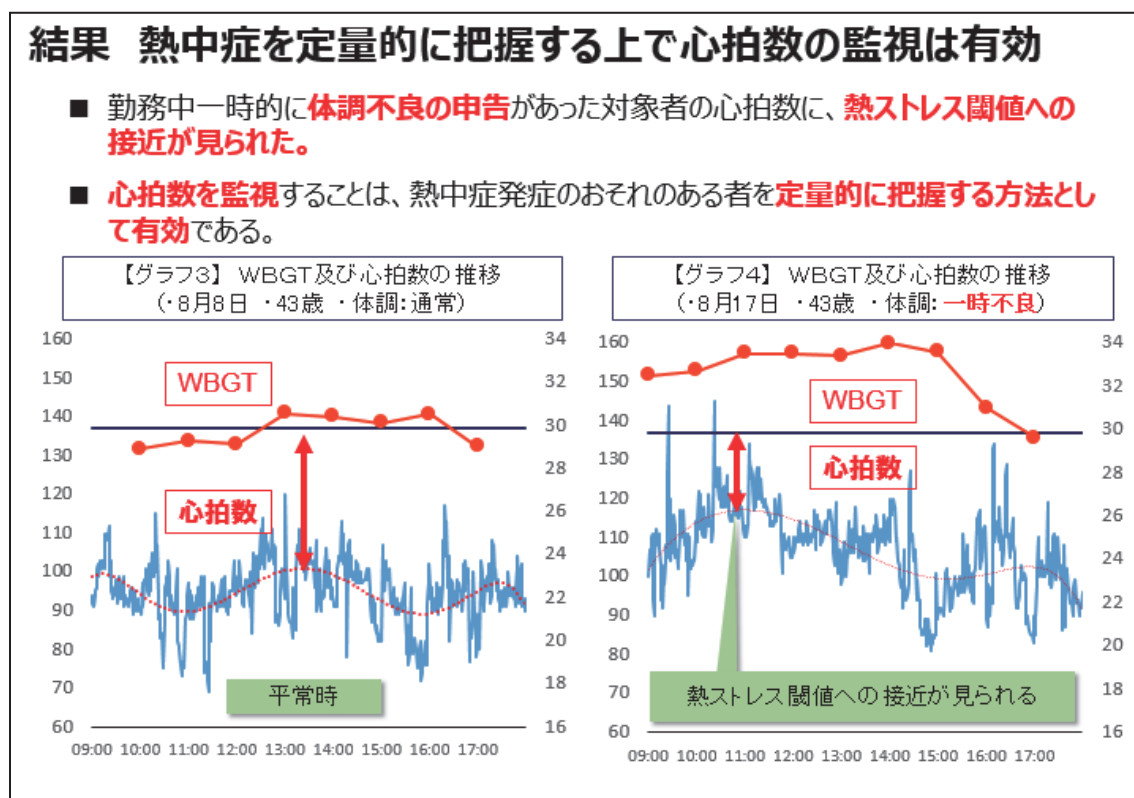
図表 7 - 3



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「ウェルボ」※¹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い

※1 健康支援センター「ウェルポ」

（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。

「ウェルポ」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、「ウェルポ」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・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。

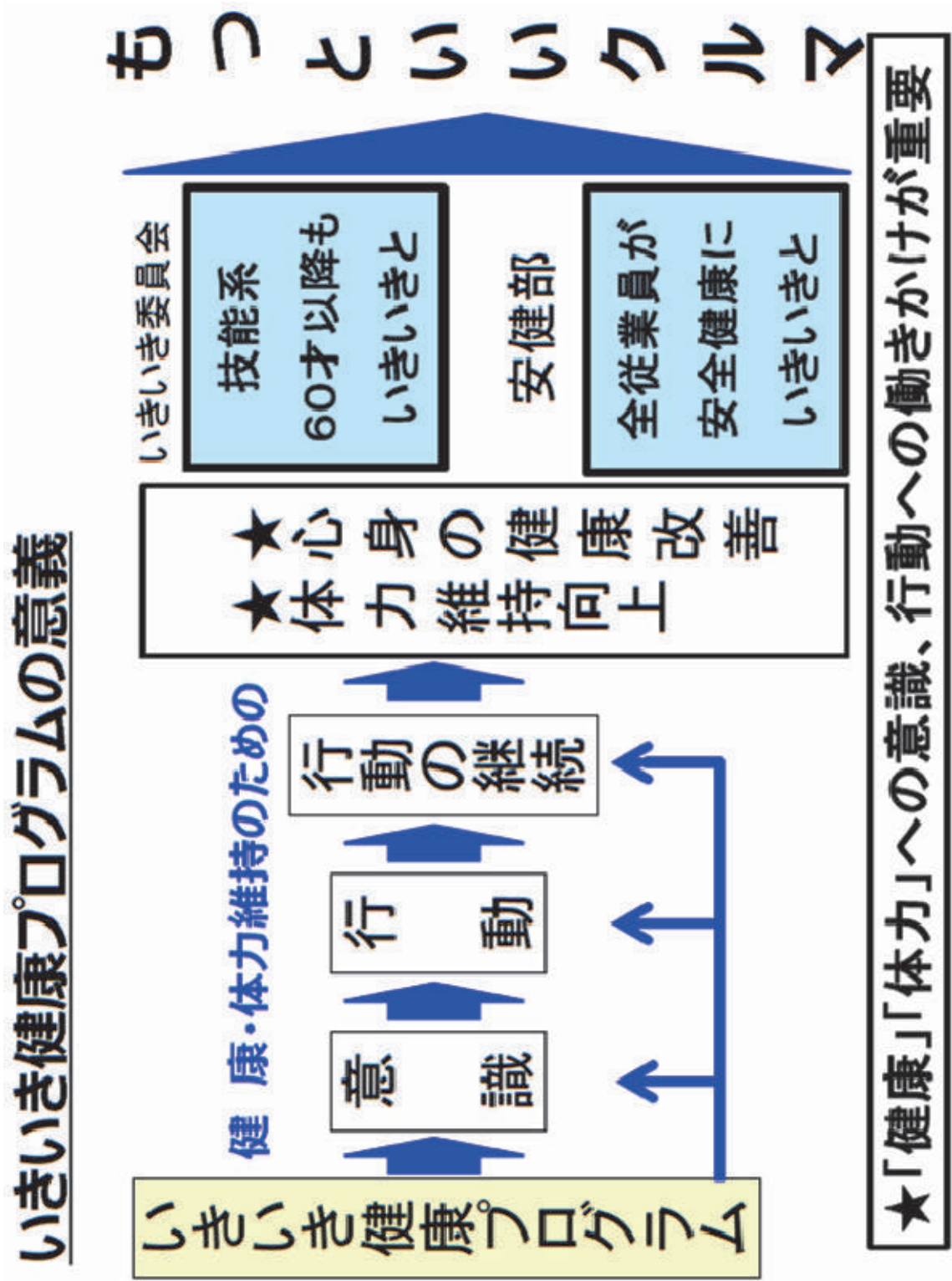
このため、会社においては、全従業員の意識づけを行うことにより、「健康体力づくり」の文化醸成を行って、65 歳までいきいきと働ける健康体力づくりの環境整備を行っていくこととしている（図表 8－7）。

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 身体的要素	行動体力		防犯体力		精神要素	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態	機能	構造	機能	行動体力	
	形態					

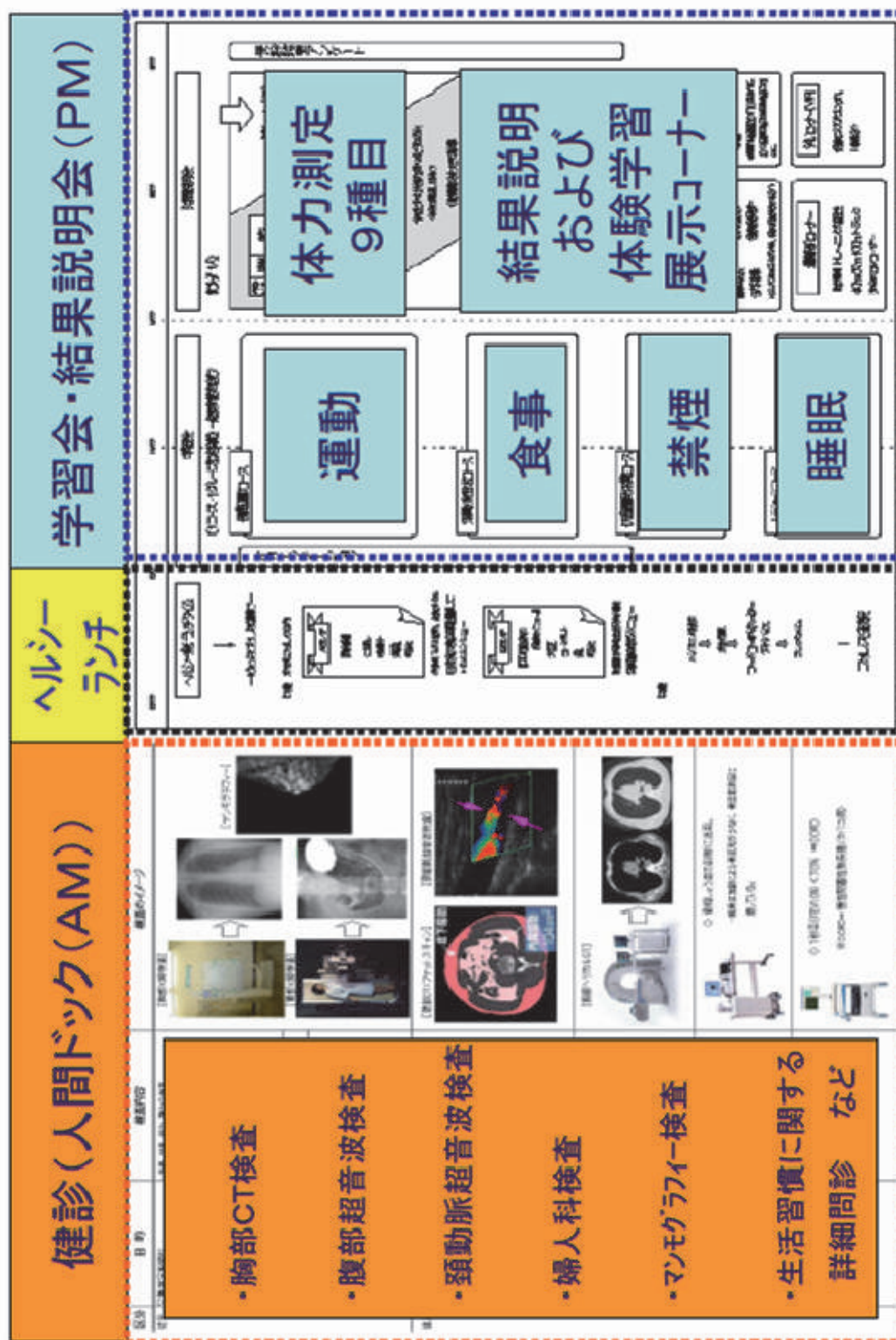
運動プログラム

運動指導会	目的	体力維持の意義と方法の理解を促す。	
		 ○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」

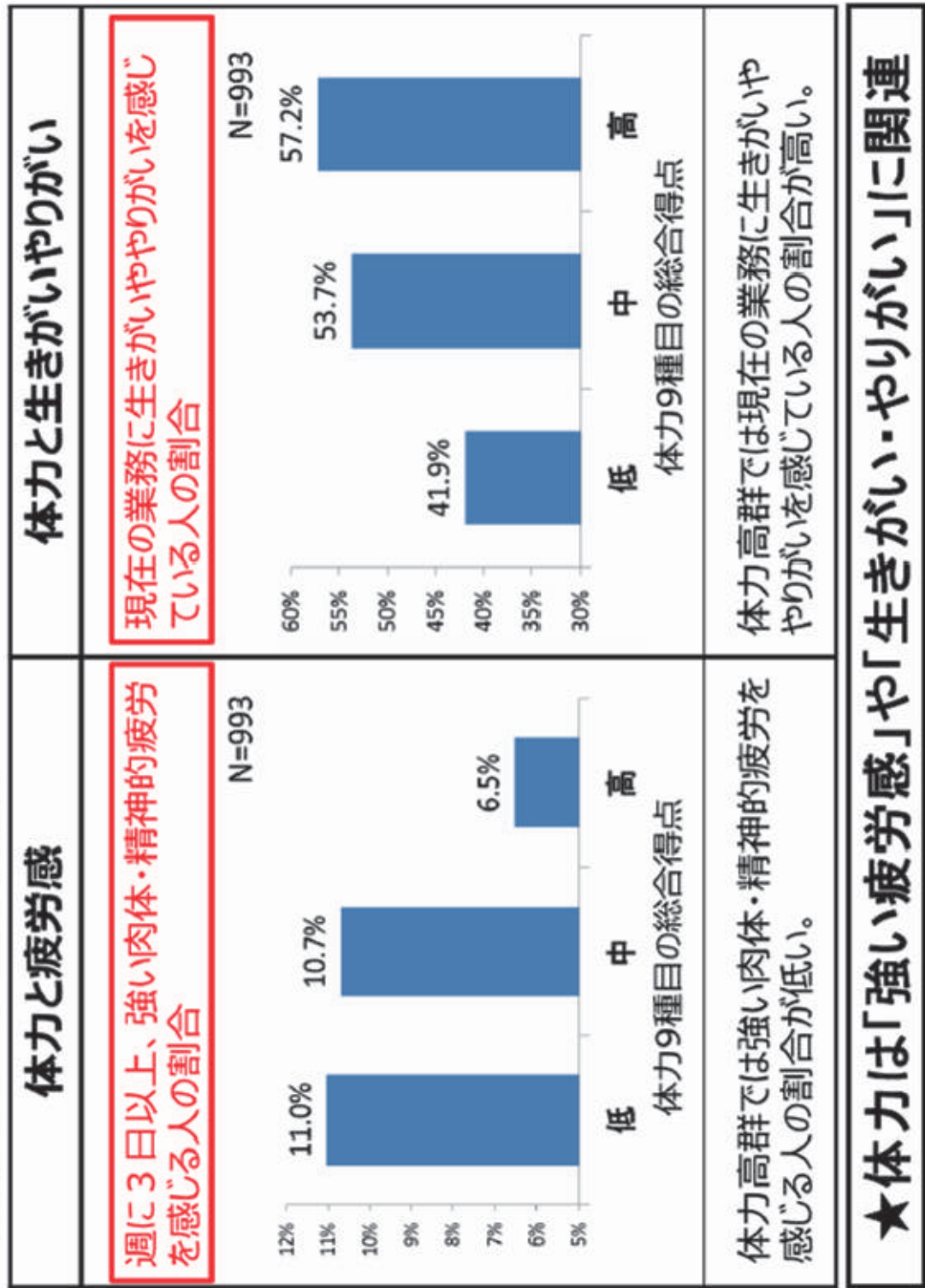
图表 8-4

【健康支援センター ウェルポでの1日の流れ(イメージ)】

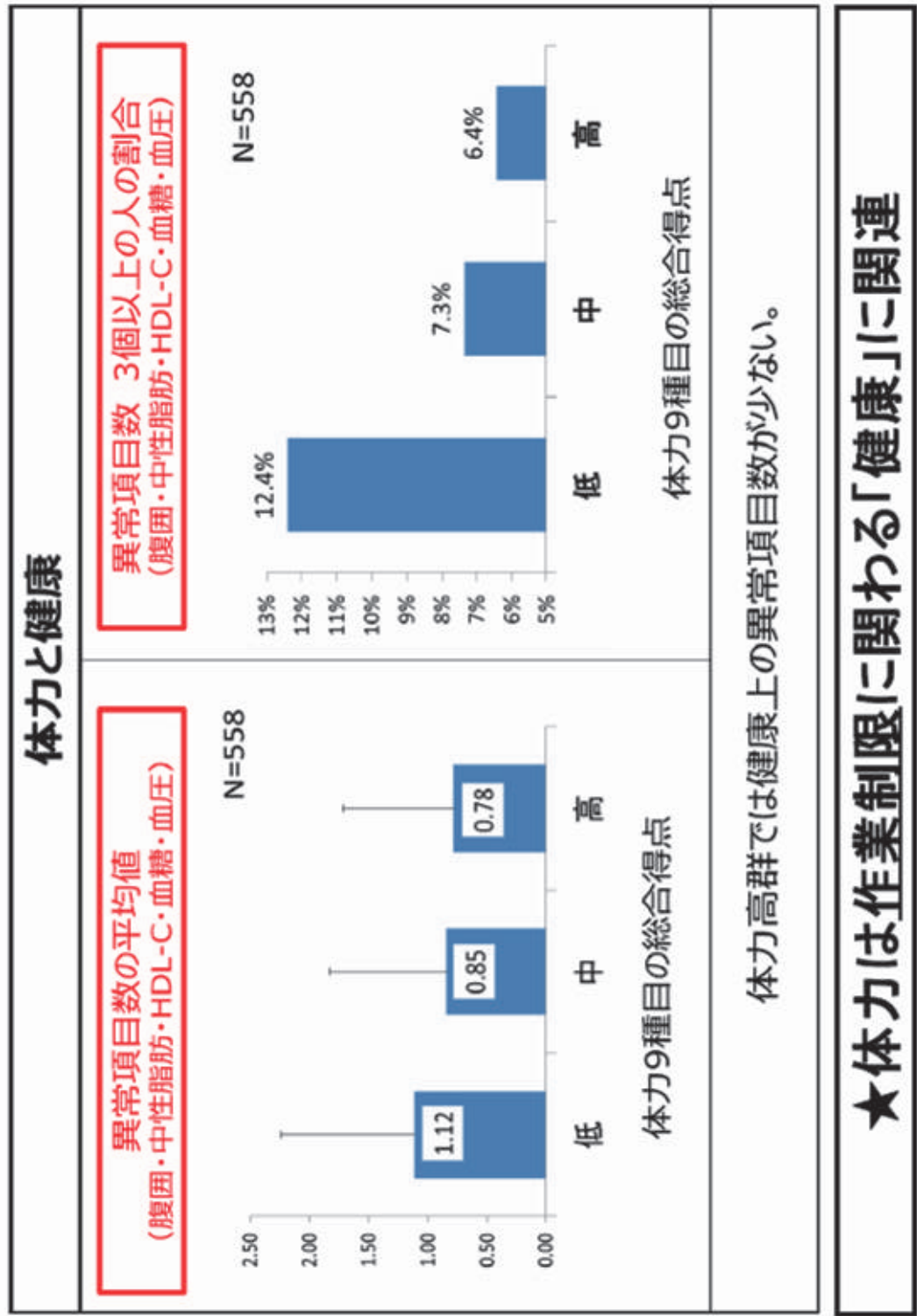


図表 8－5

★体力と「いきいき」との関係



★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力づくりの環境整備

＜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

★「健康体力づくり」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



★高齢化が進展、「健康体力づくり」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 高年齢者雇用の現状

（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 高年齢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 歳を超える高年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）従業員の高年齢化の動向

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年齢化が、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 高年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、高年齢者はもとより、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。

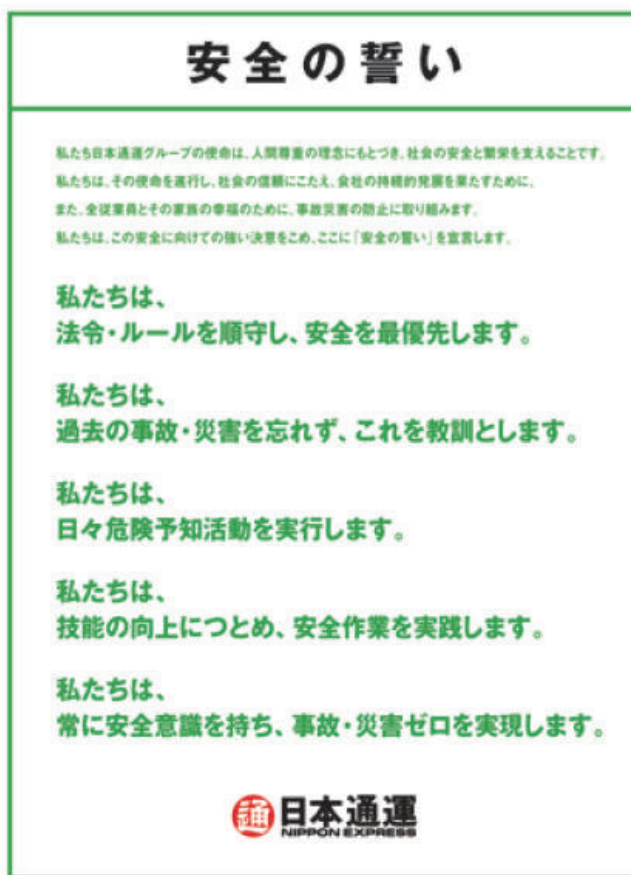
また、日通体操（後述）やメンタルケアなど、日々の健康維持も引続き強化していくことも重要であると考えている。

4 安全や健康確保のための基本的な対策

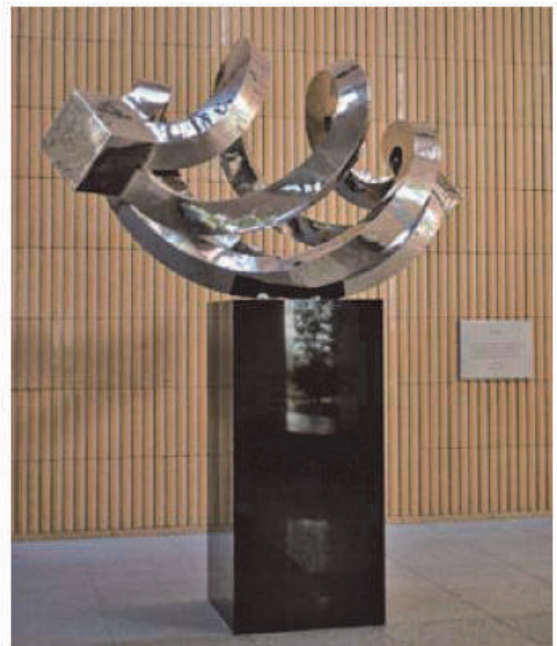
（１）安全の誓い、安全シンボル

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 P D C A の考え方で継続的に機能させ、より良い職場を作りあ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、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」

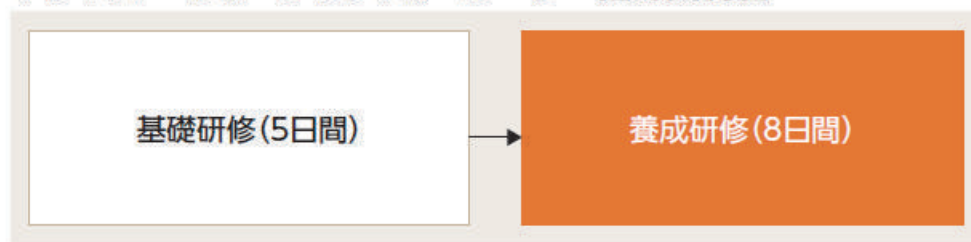
平成 28 年度からは、新たに「本社指導教官制度」を立ち上げ、指導員のうち特に技量、指導力、安全に対する意識が高い者を「本社指導教官」に指定している。この「本社指導教官」は、研修指導者としての自らのモチベーションを高めるとともに、高品質な技能の承継において中心的な役割を果たす各支店の「ドライバー・フォークリフト指導員」を養成し、作業品質の向上と均一化を図り、さらなる安全意識の高揚と技能の向上を図ることを役割としている。

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

高年齢者を含め、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。



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

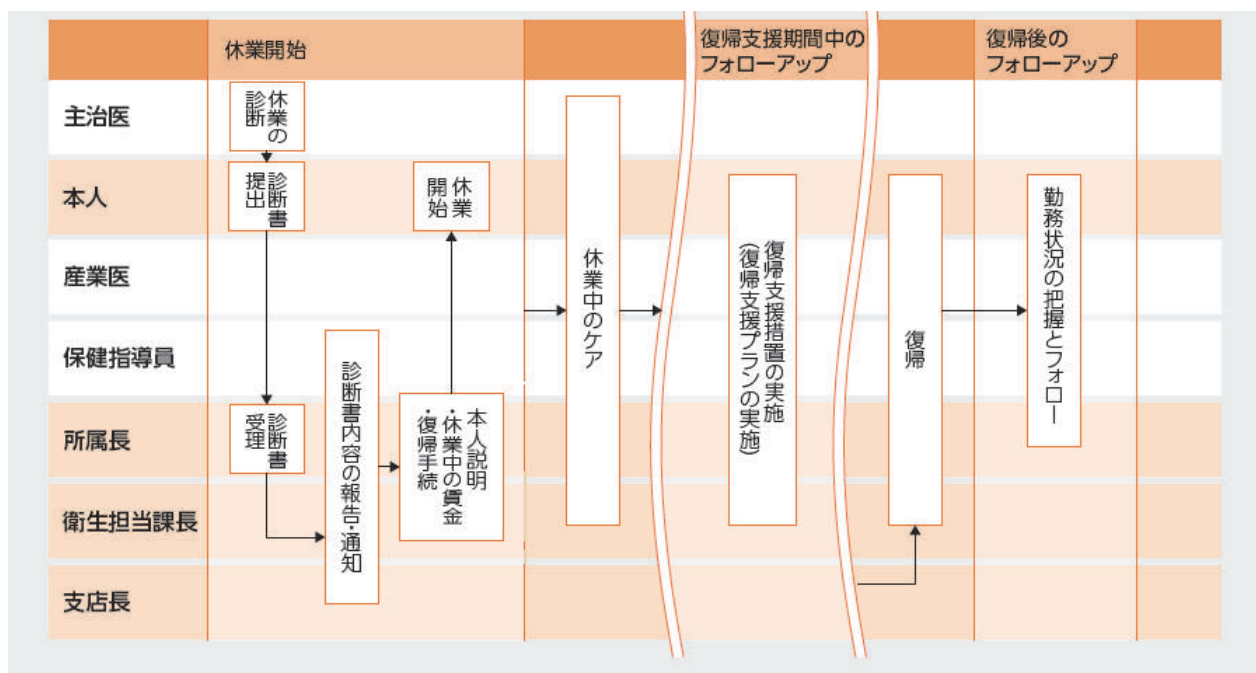
社外相談窓口「こころとからだの健康相談」を設置しており、従業員やその家族がインターネット及び電話によって相談できることとなっている。

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

「がんに関与した社員への 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(スぺードコース)」: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(スぺードコース)」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（ティーベ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「ティーベ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、がん治療と仕事と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、がんに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
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
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

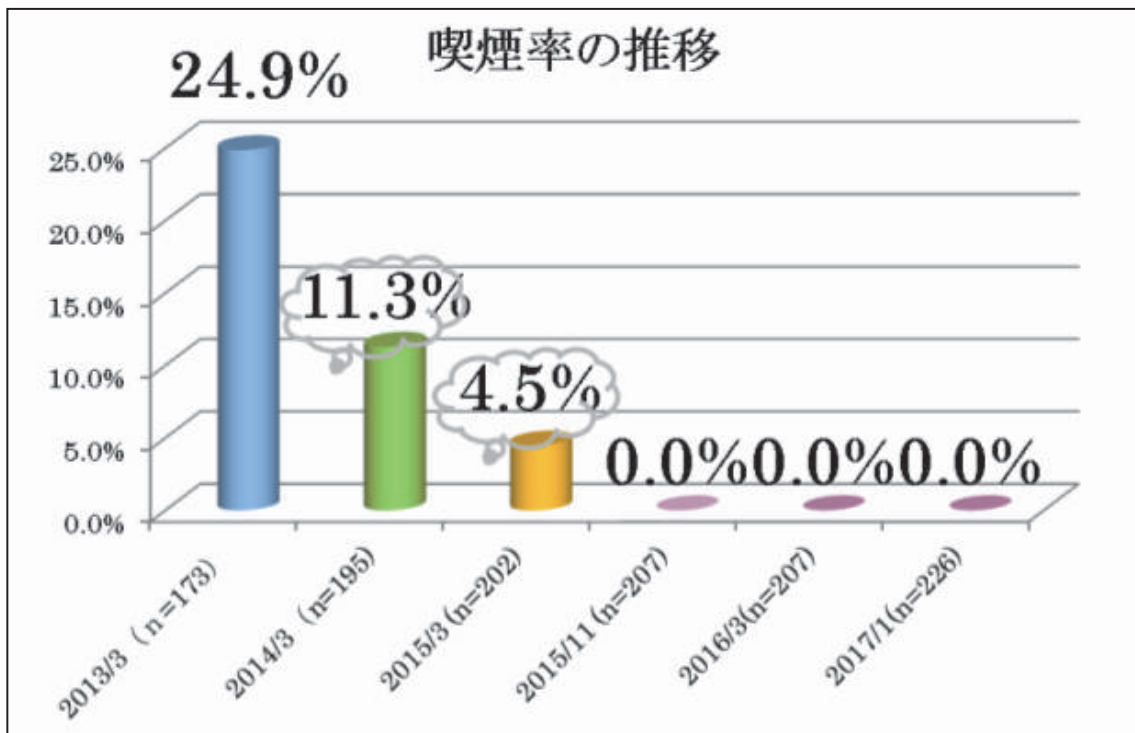
	スピードコース(♣)	クローバーコース(♣)	ダイヤコース(♦)	ハートコース(♥)
対象者	定年に達した正社員で、就業規則第52条に該当し、継続雇用を希望する者 但し、スピードコースは会社が認めた場合のみ選択可能			
総称	シニア社員			
雇用形態	シニア正社員	シニア嘱託社員	シニア契約社員	
雇用期間	・定年後1年契約で更新し最大65歳まで更新することができる。			
職務	・本人の能力、適性、希望等を考慮しその都度職務内容を決定する			
就業時間	フルタイム勤務 時間外勤務は必要に応じあり	フルタイム勤務 時間外勤務は原則なし	パートタイム勤務(正社員の所定労働時間の3/4以上) 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
賃金改定	正社員と同基準で賃金改定	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	
退職制度	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	○	○	/	/	/	雇用保険加入者 とその配偶者	/

図表 10－4



参 考 資 料

（「高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル」
のパンフレット（抜粋）（厚生労働省））

高齢労働者に配慮した作業負担管理状況チェックリスト

A：就労条件への配慮										
チェック項目	評価のポイント	できていない	1/3以上	半分 以上	2/3以上	ほぼ できて いる	わから ない	自職場 は該当 なし	高齢労働者に配慮した職場改善事項	
① あらかじめ作業標準などで作業内容を具体的に指示し、作業者本人が事前に作業を計画できる	どんな作業をするのか、あらかじめ具体的にわかりやすく示し、作業にかかると前に自分で計画を立てて仕事に取りかかれるようにしていますか。	1	2	3	4	5			① 反応型の作業ではなく、事前に計画がたてられる作業にする。 ② 作業内容を明確にし、できる限り具体的に指示する。	
② 適度な休憩時間を置いている	疲労感は、行っている作業だけではなく、休憩の間隔や長さによっても大きく変わります。適度な休憩を取れるようにしていますか。	1	2	3	4	5			○ 注意の集中が必要な作業の継続時間はより短時間とする。	
③ 作業から離れて休憩できるスペースを設けている	疲労感の軽減のために、作業を離れて快適に休憩できる十分な広さのスペースがありますか。	1	2	3	4	5			○ 作業から離れて休憩できるスペースを設ける。	
④ 夜勤(22時から5時の勤務)はなくしているか、やむを得ず夜勤をさせる場合には夜勤形態や休日に配慮している	加齢とともに、昼から夜、あるいは夜から昼といった勤務シフトの変更は体を慣らしにくいことが難しくなります。夜勤について十分な配慮をしていますか。	1	2	3	4	5			○ 交代勤務の場合は夜勤から次のシフトに変わる間の休日を長めに取る。	
⑤ 半日休暇、早退制度などの自由度の高い就業制度を実施している	加齢とともに、高血圧や高脂血症など、何らかの疾患を持つ人が増え、定期的に病院に行くことも多くなります。このための時間を取りやすくしていますか。	1	2	3	4	5			○ 半日休暇、早退などの自由度の高い休暇制度を実施する。	
B：作業者への配慮										
チェック項目	評価のポイント	できていない	1/3以上	半分 以上	2/3以上	ほぼ できて いる	わから ない	自職場 は該当 なし	高齢労働者に配慮した職場改善事項	
① 年齢・個人差を配慮して仕事の内容・強度・時間等を調整している	筋力や運動能力は年齢に従って低下し、個人差も大きくなります。年齢だけでなく、個人の特徴を把握して作業内容や作業時間などの調整を行っていますか。	1	2	3	4	5			① 配置に当たって経験を配慮する。 ② 反応型の作業ではなく、事前に計画がたてられる作業にする。	
② 職場配置に当たっては、本人の意向を反映させている	高齢という理由で職務適性を判断することなく、本人の意向、経験などをふまえて職場配置を行っていますか。	1	2	3	4	5			○ 本人の意向、経験等を聞き、これに基づいて職務適性を判断する。	
③ 作業者本人が仕事の量や達成度を確認できるようにしている	高齢者は若年者に比べて、仕事の量や内容の急な変更に適応しにくいことが知られています。作業の進み具合等が確認できるようにしていますか。	1	2	3	4	5			○ 高齢労働者が自分たちのペースで作業できるように設計する。	
④ 作業者からのヒアリングの機会を積極的に設けている	仕事の内容や権限を把握しておくとともに、年長者としての立場を尊重し、不公平感、不安感避けるために、ヒアリングの機会を設けていますか。	1	2	3	4	5			○ 職制と責任を明確化し、技能評価結果を明示する。	

※各チェック項目の点数が1～3の場合は、関連する「高齢労働者に配慮した職場環境改善事項」を参考にして職場の改善対策に取り組んでください。

C:作業負荷低減への配慮									
チェック項目	評価のポイント	できていない	1/3以上	半分以上	2/3以上	ほぼできていない	わからない	自職場は該当なし	高齢労働者に配慮した職場改善事項
1 素早い判断や行動を要する作業がないようにしている	認知能力も年齢が高くなるほど個人差は大きくなりま す。反応が低下してきた高齢者については、素早い判 断・行動を要する作業をなくしたり、適性を考慮して就 かせるように配慮をしていますか。	1	2	3	4	5			①素早い判断を必要とする作業をなくす。 ②作業中に一呼吸おくことができない速い作業をなくす。 ③速い動作を伴う作業は極力避ける。
2 作業者が自主的に作業のペースや量をコン トロールできるようにしている	高齢労働者は若年者に比べ、時間に追われるような 仕事には慣れにくく、またミスもしやすいたことが知ら れています。作業者が自主的に作業負荷をコントロール できるようにしていますか。	1	2	3	4	5			○できる限り作業者が自主的に作業ペースをコント ロールできるようにする。
3 強い筋力を要する作業や長時間筋力を要す る作業を減らしている。あるいは、補助具を 用いるなどの配慮をする	個人差はありますが、高齢労働者は筋力が低下して います。作業内容を変える、補助具を用いるなどの配慮 をしていますか。	1	2	3	4	5			○強い筋力を要する作業は極力減らすか避ける。
4 高度の注意集中が必要な作業は一連続作業 時間や作業後の休憩時間を配慮する	監視作業や製品検査など高度の集中が必要な作業につい ては、たとえば、一連続作業時間が長くないように、ローテー ションによって作業を分担するなどの配慮をしていますか。	1	2	3	4	5			○注意の集中が必要な作業は、長くないよう配慮 する。

D:作業姿勢への配慮									
チェック項目	評価のポイント	できていない	1/3以上	半分以上	2/3以上	ほぼできていない	わからない	自職場は該当なし	高齢労働者に配慮した職場改善事項
1 背伸びする、腰・ひざを曲げる、体をひねる、 腕をあげるなどの不自然な姿勢となる作業 を減らしている	個人差はありますが、加齢による筋力、関節の動き、柔軟 性などの低下は避けられませんが、体の曲げ伸ばしやねじ れ姿勢など不自然な作業姿勢を減らしていますか。	1	2	3	4	5			○できるだけ不自然な姿勢となる作業を減らす。
2 必要に応じて作業時に椅子などを用いて立 位作業を減らしている	加齢とともに筋力や平衡感覚が低下し、バランス能力 も落ちてきて、体の安定がとりにくくなります。長時間 の立位作業を減らしていますか。	1	2	3	4	5			○できるだけ立位作業を減らす。
3 必要なものは視野内の手の届く範囲にあり、 無理なく作業ができるようにしている	加齢とともに関節の動く範囲が狭くなり、無理に手を 伸ばしてバランスを崩すこともあります。視野に入り、 体をねじることなく作業できるようにしていますか。	1	2	3	4	5			○腕を曲げた状態で手の届く範囲に負荷がくるよう作業 設計する。
4 個人に合わせて選択・調整できる工具、椅子、 作業台などを提供している	扱いにくい工具、無理な姿勢は、疲労の蓄積や傷病、また事 故の生じる原因となります。個人の特性にあった工具や、高 さ・傾きか調整できる作業台、椅子などを提供していますか。	1	2	3	4	5			○個人に合わせて調整できる椅子、工具を提供する。

※各チェック項目の点数が1～3の場合は、関連する「高齢労働者に配慮した職場環境改善事項」を参考にして職場の改善対策に取り組んでください。

E: 作業環境への配慮									
チェック項目	評価のポイント	できていない	1/3以上	半分以上	2/3以上	ほぼできていない	わからない	自職場は該当なし	高齢労働者に配慮した職場改善事項
1 作業で扱う機器・書類や作業場の掲示物、ディスプレイ(表示画面)などを見やすくする工夫をしている	個人差はありますが、高齢になると焦点の調整が難しくなります。文字の大きさや色調、コントラストに配慮していますか。	1	2	3	4	5			○掲示物は、見えにくい色彩、不明瞭なコントラストを確認し、改善する。青・緑色など一般の背景色から弁別しにくい識別表示を減らす。
2 作業場だけでなく、通路・階段なども適切な照度が確保されている	個人差はありますが、高齢になると、明るさに対して眼が慣れるのに時間が長くなります。また、暗いところでは足元が見えにくくなります。作業場だけでなく、歩行する箇所にも一定の照度が確保されていますか。	1	2	3	4	5			○作業場及び通路に適切な照明を設ける。
3 会話を妨げたり、異常音を聞き取りにくくするような背景騒音を減らしている	騒音が常にあると、警告音がわかりにくくなったり、いろいろな感や注意散漫が生じる原因になります。騒音対策をしていますか。	1	2	3	4	5			○会話を妨げる、異常音を聞き取りにくくする、いろいろなを減らせる背景騒音を減少させる。
4 暑熱職場・寒冷職場における対策をしている	個人差はありますが、加齢に伴い温度への耐性や体温を調節する能力が低下します。作業中の暑熱対策、保護具の着用、継続時間の低減などの対策をとっていますか。	1	2	3	4	5			①暑熱環境下の作業では、暑熱環境リスクをWBGT指数で評価し、熱中症予防のための基本的対策を講じる。 ②作業休止時間・休憩時間の確保に努める。 ③寒冷環境下で作業をする場合には適切な防寒具を使用する。

F: 安全への配慮									
チェック項目	評価のポイント	できていない	1/3以上	半分以上	2/3以上	ほぼできていない	わからない	自職場は該当なし	高齢労働者に配慮した職場改善事項
1 熟練者にありがちな慣れによる事故を防ぐ工夫をしている	個人差はありますが、高齢になると危険性を低く見積もり意識的・意図的な不安全行動により事故をおこすことがあります。十分に作業手順を理解し守るように工夫していますか。	1	2	3	4	5			○高齢労働者と若年労働者が協働できる職場とし、高齢労働者の生理機能の低下に起因する事故の発生を防止できる職場にする。
2 出来る限り危険な作業場での従事機会を減らしている	個人差はありますが、加齢とともに筋力や平衡感覚の低下は避けられませんが、極力危険な場所での作業を減らすとともに、そのような機会をつくらないように配慮していますか。	1	2	3	4	5			○本人の意向、経験を配慮しながら軽作業に配置することを検討し、高所作業、残業、深夜作業による負担を減らす。
3 墜落・転落防止のため、足場はしご・脚立等を使用する場合には、安定したものを使用させている。転倒防止のため、段差・傾斜がなく、滑りにくい床面になっている	個人差はありますが、高齢になるとバランス能力が低下します。傾斜を下げる、床面の段差をなくす、滑りにくくする、手すりを設ける等の措置を講じていますか。	1	2	3	4	5			①滑りやすい歩行路をなくす。 ②階段には手すりを設ける。 ③段差のある場所の表示を行う。
4 警告音の音程、音調は聞き取りやすくする工夫をしている	個人差はありますが、高齢になると、特に高音域での聴覚低下が生じやすくなり、高い音の警告音が聞き取りにくくなります。警告音や指示音について対策や工夫をしていますか。	1	2	3	4	5			○警告音は高純音より低音の電子音とし、また、警告は、必要に応じて、視覚や嗅覚に訴えるようにする。
5 取り扱う物の重さが一目でわかる工夫(重量物色表示等)をしている	見た目以上に重いものを急に持ち上げる、支える、といった作業はケガや事故のもとになります。数値や色彩などで具体的な重さが分かるようにしていますか。	1	2	3	4	5			○手で取り扱う重量物には、重量表示をする。
6 高齢労働者に配慮し、職場に合った上記以外の安全対策を実施している	高齢労働者の特徴(視力、聴力、俊感性、筋力等の低下など)を理解し、それに見合った安全対策を実施していますか。	1	2	3	4	5			①高所作業床の囲いの手すりは高めとし、中棧や爪先板を付ける。 ②見通しの悪い角には、カーブミラー等を設置する。 ③通路のコーナー部は直角とせず、斜め線や曲線とする。

※各チェック項目の点数が1～3の場合は、関連する「高齢労働者に配慮した職場環境改善事項」を参考にして職場の改善対策に取り組んでください。

G：健康への配慮									
チェック項目	評価のポイント	できていない	1/3以上	半分以上	2/3以上	ほぼできていない	わからない	自職場は該当なし	高年齢労働者に配慮した職場改善事項
1 腰痛予防のための教育とトレーニングを積極的に受けさせている	腰痛は、特に高年齢労働者に多く発生します。腰痛予防のための教育、トレーニングの機会をつくり、積極的に受けさせていますか。	1	2	3	4	5			○腰痛発生防止のための教育、トレーニングの機会を提供する。
2 身体機能維持のための運動、栄養、休養に関するアドバイスを受けさせている	健康の保持・増進を行うために健康に関するアドバイスを受けられる環境を整備し、その機会を提供していますか。	1	2	3	4	5			①高血圧症罹患、耐糖能異常及び糖尿病罹患、握力、心肺機能、貧血、肝機能異常といった指標には特に配慮する。 ②健康に関するアドバイスを受けられる環境を整え、必要な情報を提供する。
3 健康診断の結果の説明を作業者に受けさせている	健康診断を受けるだけでなく、必ず結果を通知し、その内容についてよく理解してもらうことで、健康の維持増進に努める配慮をしていますか。	1	2	3	4	5			
4 生活習慣病などに対する健康指導・健康教育を受けさせている	高齢になると高血圧、糖尿病、高脂血症などの生活習慣病にかかる人が増えます。これらに関する知識や対策について指導・教育を受けさせていますか。	1	2	3	4	5			①健康の保持増進に関わる生活習慣、運動習慣についての知識と実践の機会を提供する。 ②精神衛生上の配慮をした形で、必要な技能教育・健康教育の機会を提供する。
5 健康状態を配慮して適正配置を行っている	作業者の健康状態に応じて、勤務シフトを変更したり、作業負荷の高いものは軽作業と組み合わせ、ローテーションするなどの配慮をしていますか。	1	2	3	4	5			

H：新しい職場への適応の配慮									
チェック項目	評価のポイント	できていない	1/3以上	半分以上	2/3以上	ほぼできていない	わからない	自職場は該当なし	高年齢労働者に配慮した職場改善事項
1 職務内容の難易度に応じて適切な導入教育期間の調整を（作業者の要望を考慮しながら）行っている	個人差はありますが、高齢になると適応にかかる時間がより長くなります。新たな作業に就く際には、個人差、体力差、習熟度、職務経験などを考慮し、習熟のための時間を十分にとっていますか。	1	2	3	4	5			①配置に当たって経験を配慮する。 ②反応型の作業ではなく、事前に計画がたてられる作業にする。
2 新規の作業に従事する場合には、過去の作業経験との関連性を活かした教育を行っている	個人差はありますが、高齢になると新たな作業への適応には時間がかかります。過去の経験を踏まえ、以前の作業との関連性を示すことで、より早く習熟できるようにしていますか。	1	2	3	4	5			○配置に当たって経験を配慮する。
3 作業標準を守っているかどうか確認を行っている	慣れや過去の経験からの「思い込み」で作業の手順やり方を勝手に変えていないことを確認していますか。	1	2	3	4	5			○作業標準を設定し、遵守の確認を行う。
4 職務習熟のための機会や手段が用意、提供されている	個人差がありますが、高齢になると新しいことへの対応が困難になってきます。時間をかけることで十分に克服できます。教育時間に余裕を持たせたり、ビデオや簡易教材などで自己学習できるようにしていますか。	1	2	3	4	5			○作業手順の省略を行わないよう教育する。

※各チェック項目の点数が1～3の場合は、関連する「高年齢労働者に配慮した職場環境改善事項」を参考にして職場の改善対策に取り組んでください。

高年齢労働者に配慮した 職場改善事項

ここに示す「高年齢労働者に配慮した職場改善事項」は、特定の障害を持たない50歳以上の労働者を対象として推奨されるべき改善事項を示したものです。

加齢は持続性の筋力や最大酸素摂取量、視力、聴力といった身体生理機能の低下を生じさせますが、その度合いには個人差が大きく、

また、個人が感じる負担やストレスには多くの要因が関連しています。

ここに示す改善事項は、個人別能力を踏まえたものではなく、多くの50歳以上とりわけ60歳代の作業者が無理なく就業できるものとして、改善が望まれる事項を示したものですのでご留意の上、活用してください。

I 作業管理に関する事項

1 職務配置に当たって判断や記憶の能力に関する配慮

- ① 高年齢労働者の配置に当たっては、以下のような配慮をする。
 - (1) 作業に着手する前に計画が立てられる作業にする。
 - (2) 作業内容を明確にし、具体的に指示する。
- ② 新たな作業、工程への配置に当たっては、以下のような配慮をする。
 - (1) 若年労働者より長い導入訓練期間を設ける。
 - (2) できる限り定型の作業手順に基づく業務とする。
 - (3) 具体的に作業手順を図・絵・文などで示し、実際にやらせてみて確認する。
 - (4) 作業設計は余裕時間を入れて設計する。

2 協働者との関係についての配慮

- 協働者、特に若年世代と共に働く場合には以下のような配慮をする。
- (1) 若年労働者と協調できる作業にするために、作業における役割分担を明確に指示する。
 - (2) 高年齢労働者の経験やコツによる利点を生かせるよう、若年労働者に相互の理解を促す。

3 安全性の確保・心理的ストレスへの配慮

反応時間の延長や敏捷性の低下による事故を防止するため、以下のような配慮をする。

- (1) 高年齢労働者の守れる、ゆとりある作業標準を設定する。
- (2) 自己学習の機会・手段を提供する。
- (3) 高年齢労働者が自分たちのペースで作業できるように設計する。
- (4) 職制と責任を明確化する。
- (5) 危険な作業場に行く回数を少なくするなど、心理的ストレスを与える具体的な要因の排除をする。

4 作業の継続時間への配慮

注意集中を必要とする作業は短時間とする。

5 作業時間短縮と作業時間帯への配慮

作業時間短縮・作業時間帯に当たっては、以下のような配慮をする。

- (1) 勤務形態、勤務時間に選択の幅を持たせる。
- (2) 半日休暇、早退などの自由度の高い休暇制度を実施する。
- (3) 夜勤日数を減らし、極力一人夜勤を避ける。
- (4) 交代勤務では夜勤後は十分な休日がとれるようにする。



6 作業スピード、ペース等への配慮

作業スピード・内容の設定に当たっては、以下のような配慮をする。

- (1) とっさの反応を必要とする作業をなくす。
- (2) その都度違った情報（数字・文字）を記憶しなければならない作業を少なくする。
- (3) とっさの判断を要する作業をなくす。
- (4) 作業のペースは、時々高年齢労働者が一息つけるくらいの余裕をもたせる。
- (5) 高年齢労働者が自分のペースで作業できるようにする。

7 筋力の低下、不良姿勢への配慮

① 荷重のかかる作業については、以下のような配慮をする。

- (1) 強い筋力を要する作業を少なくする。
- (2) 重量物の持ち上げ等について高年齢労働者や性差に配慮した基準を策定し、その基準を超えないようにする。
- (3) 取り扱い重量物には、重量表示をする。

② 作業デザインについて以下のような配慮をする。

- (1) 速い動作を伴う作業は極力避ける。
- (2) 腕を曲げた状態で手の届く範囲に負荷がくるよう作業設計する。
- (3) 自然立位で手の届く範囲に作業面があるようにする。
- (4) 十分な休憩時間をおく。
- (5) 傾斜をゆるやかにする、滑らないように滑り止めを設ける、必要に応じて手すりを設ける、段差をなくすという措置を講じる。

③ 挙上、押し作業などで荷重の大きい作業では補助機器を使用する。

- (1) 筋力負荷が大きい場合については、複数の人間での作業とし、あるいは補助機器を使用する。
- (2) 補助機器の使用に当たっては、安全使用のための教育を行う。



8 関節の可動性、組織柔軟性への配慮

①作業姿勢については、以下のような配慮をする。

- (1) 上腕を肩より高く上げる作業、物品を肩の高さより高く持ち上げたままでの作業をなくす。
- (2) 片足立ち、背伸び、前屈などの不安定な姿勢を継続することをなくす。
- (3) 次の作業は継続して行わないようにする。
 - ① 片手または両手を頭の高さ以上に繰り返し上げるか、上げた状態で作業する。
 - ② 肘を肩の高さ以上繰り返し上げるか、上げた状態で作業する。
- (4) 首や手首を曲げたり、ねじったりした状態での作業は継続して行わないようにする。
- (5) 定常的に上体をひねる必要のある作業をなくす。
- (6) 膝を折り曲げる作業や、しゃがむ作業を減らすようにする。
- (7) 体を伸ばした姿勢、折れ曲がった姿勢、あるいは傾けた姿勢での作業は継続して行わないようにする。

②反復する作業については、継続的に行わないようにする。

9 生理機能低下への配慮

持久力などの低下に対応して以下のような配慮をする。

- (1) 呼吸が荒くなるような作業を避ける。
- (2) 曲げ、伸ばし、ひねりが極力少ない作業となるように工夫する。
- (3) できるだけ立位作業を減らす。
- (4) 随時小用に立てるように、ラインから離脱できるようにする。

10 事故防止への配慮

高年齢労働者の生理的機能の低下による事故の発生を防止するため、以下のような考慮をする。

- (1) 配置に当たって経験を配慮する。
- (2) 作業は視力や聴力など単一の能力に過度に依存せず、視聴覚などを合わせた総合的な能力を作業に活かせるようにする。
- (3) 高年齢労働者と若年労働者が協働できる職場とし、高年齢労働者の生理機能の低下に起因する事故の発生を防止できる職場にする。
- (4) 個人に合わせて調整できる椅子、工具を提供する。

Ⅱ 作業環境管理に関する事項

11 作業場の施設管理への配慮

心身の生理的機能に配慮して、職場関連施設、設備に以下のような配慮をする。

- (1) 作業から離れて休憩できるスペースを設ける。
- (2) 洋式便所を設置する。
- (3) 洗面台は、過度に前かがみにならないような高さにする。
- (4) 床の低周波振動を減少させるため椅子に座布団を、床には防振マットを敷くなどの改善を行う。

12 事故の防止や、負担を低減するための作業環境の整備への配慮…①安全面

転倒・転落事故の防止のため、以下のような配慮をする。

- (1) 滑りやすい歩行路をなくす。(※下欄参照)
- (2) 階段には手すりを設ける。
- (3) 段差のある場所は表示する。
- (4) 作業場及び通路に適切な照明を設ける。
- (5) 高所作業床の囲いの手すりは高めとし、中^{さん}棧や爪先板を付ける。
- (6) 見通しの悪い角には、カーブミラー等を設置する。
- (7) 通路のコーナー部は直角とせず、斜め線や曲線とする。

※作業場の床や通路は、表面が濡れている、または、粉じんの堆積や油などで滑りやすくなっていることがあります。

滑りやすいことは転倒の原因となるばかりではありません。滑らないようにすることを意識するあまり、作業そのものへの注意がおろそかになったりします。また、バランスをとるために無駄な筋力を使い、疲労や筋肉痛の原因となりえます。床面を滑りにくくすることが重要です。

また、階段では、すべり止めを貼るなどの措置が必要となります。

これらの措置ができない場合には作業靴を滑りにくいものにすることが必要となります。

13 事故の防止や、負担を低減するための作業環境の整備への配慮…②視覚機能面

高年齢労働者の視覚機能の低下に対応した作業環境の形成のため、以下のような配慮をする。

- (1) 文字サイズを大きくする。
- (2) 作業面及び通路に適切な照明を設ける。
- (3) 作業場の掲示するもの（標語・作業手順・ポスターなど）は見やすいように工夫する。
- (4) 作業場の掲示物が見えにくい色彩や不明瞭なコントラストの場合、改善する。また背景色と関係ある色をさけ、識別しやすい表示にする。
- (5) 表示板等へのグレア（視野内で過度に輝度が高い点や面が見えることによっておきる不快感や見にくさ）の映り込みを防止する。

14 事故の防止や、負担を低減するための作業環境の整備への配慮…③聴覚機能面

聴覚機能の低下に対応した作業環境の形成のため、以下のような配慮をする。

- (1) 作業で必要な会話を妨げたり、異常音を聞き取りにくくする、あるいはいらいらを募らせるような背景騒音を減少させる。
- (2) 騒音がひどい作業場では、聴力だけでなく視覚による情報伝達ができるように工夫する。
- (3) 警告音は設備などの背景騒音を考慮し、背景音が低音の場合は高音の警告音、背景音が高音の場合は低音の警告音とし、また警告は必要に応じて、視覚に訴えるようにする。



15 事故の防止や、負担を低減するための作業環境の整備への配慮…④温熱環境面

高年齢労働者は、暑熱ストレスに対する体温調節機能の低下があること、及び寒冷ストレスに対しては生理的・心理的負担が大きいことに対応して、以下のような配慮をする。

- (1) 暑熱環境下の作業では、作業環境の暑熱環境リスクをWBGT指数(湿球黒球温度、単位℃)で評価し、熱中症予防のための基本的な対策を講じる。

その際、高年齢労働者の年齢と健康状態と暑熱環境下の作業に対する慣れ等を考慮する必要がある。そして、それに基づいた作業強度、作業量、作業時間(1日の作業時間の合計)等を設定し、また作業休止時間・休憩時間の確保に努める。^{*}

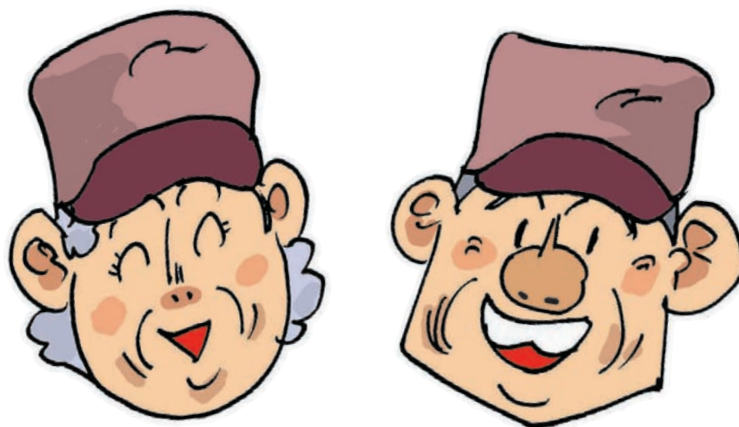
なおインターネット等で提供されるWBGT予報値や熱中症予防情報を利用すると、熱中症の予防対策を事前に行うことができる。

- (2) 寒冷環境下の作業では、高年齢労働者は若年及び中年労働者よりも保温性が高い防寒服(具)を着用する。また、作業継続時間、1日の合計作業時間、採暖室での休憩時間等は作業場の気温(風の冷却力も考慮する)と作業強度によって設定するが、その際、労働者の年齢や健康状態等に応じて寒冷曝露時間を短くする。

^{*} 詳細は、「熱中症の予防対策におけるWBGTの活用について」(平成17年7月29日付け基安発第0729001号)を参照して暑熱環境下の作業における配慮事項を検討してください。

(以下のホームページにおいて通達の閲覧ができます)

URL:<http://www.jaish.gr.jp/anzen/hor/hombun/hor1-46/hor1-46-29-1-0.htm>



Ⅲ 健康管理に関する事項

16 健康管理

- ①高年齢労働者の労働適性能を高め、健康の保持・増進を行うために以下のような配慮をする。
- (1) 包括的な項目を含む問診表を用いて、法に定められた健康診断を実施し、疾病の予防・管理に対する、より厳密なコントロールが可能となるよう、配慮する。
 - (2) 高血圧症罹患、耐糖能異常及び糖尿病罹患、握力、心肺機能、貧血、肝機能異常といった診断を受けた高年齢労働者には特に配慮する。
 - (3) 健康に関するアドバイスを受けられる環境を整え、必要な情報を提供する。
 - (4) 身体機能維持のための運動、栄養、休養に関するアドバイスを受ける機会を提供する。
- ②適性配置、職場復帰に関連して、以下のような配慮をする。
- (1) 休業後の職場復帰では、職場適応訓練、復職後のリハビリ出勤、復職訓練の期間を長めに設け、体力を十分回復させ、疾病の再発や慢性化を回避する。
 - (2) 身体の状態に応じて、就業時間帯を調整できるようにする。
 - (3) 作業負荷の高い作業は、軽作業を間に入れようようにする。
 - (4) 適切なリハビリテーションを導入し、また、職場復帰情報の提供を行う。

なお、適性配置および作業制限に当たっては、年齢ではなく、個人の身体的・精神的状況に合わせて柔軟に対応することが必要である。



Ⅳ 総括管理に関する事項

17 総括管理への配慮

職場の適性度保持および健康障害防止のため、以下のような配慮をする。

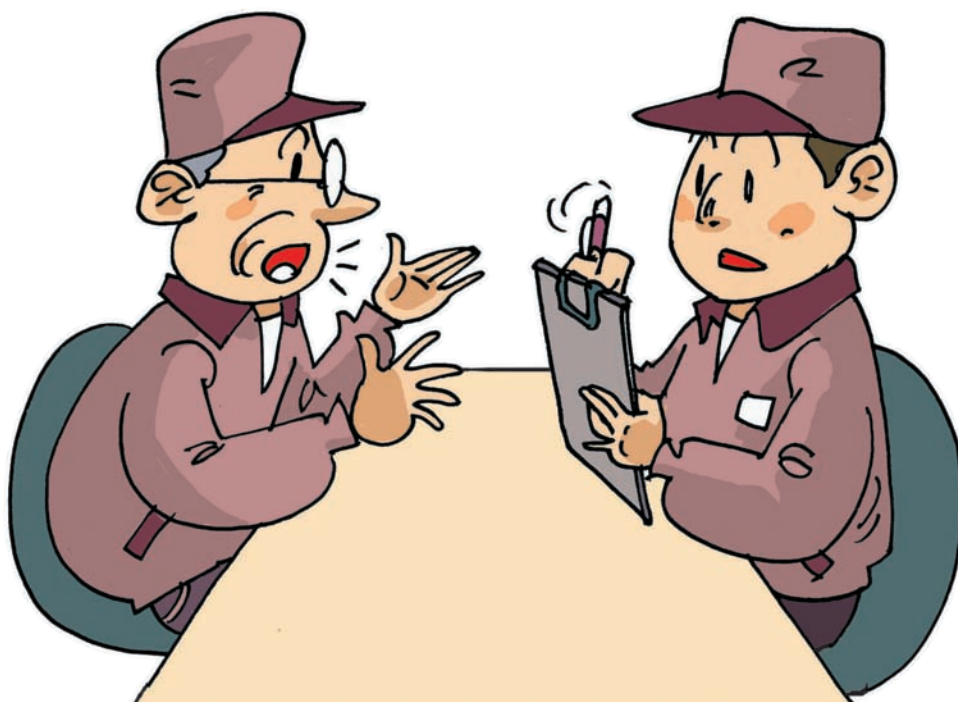
- (1) 高年齢労働者に対して適正な職場の保持がなされているか、職場巡視を通じて確認する。
- (2) 高年齢労働者のプライドを尊重できる職場環境を作る。
- (3) 本人の意向を聞き、これに基づいて職務適性を判断する。

Ⅴ 労働衛生教育等に関する事項

18 労働衛生教育等への配慮

労働衛生教育の実施に当たっては、以下のような配慮をする。

- (1) 高年齢労働者の個人差に関する労働衛生教育を行う。
- (2) 健康の保持増進に関わる、生活習慣、運動習慣についての知識と実践の機会を提供する。
- (3) 腰痛発生防止のための教育、トレーニングの機会を提供する。
- (4) 技能教育・健康教育の機会を提供する。
- (5) 作業に新しい知識や方法を導入するときは、過去の作業との関連性を示す。
- (6) 複雑な作業は、時間をかけて教育する。
- (7) 作業手順の省略や規則違反をしないように教育する。



高年齢労働者の活躍促進のための安全衛生対策
－ 先進企業の取組事例集 －

平成 29 年 3 月

中央労働災害防止協会 教育推進部
〒108-0014 東京都港区芝 5-35-2
TEL 03-3452-6389

KS-00-3,200

応援します 明日の安全・健康・快適職場

