

## &lt;特別企画&gt;

## 働く人の安全と健康の確保

業界団体と産業別組合の労働災害防止の対応

—日本鉄鋼連盟 基幹労連 日化協など

単組の事故を防ぐ取り組みと企業における健康経営の推進

—全日通労組 フジクラ

## 調査・解析部

厚生労働省は二〇一三年二月、第二次労働災害防止計画を打ち出した。計画は、平成二五（二〇一三）年度を初年度として、五年間にわたり国が重点的に取り組む事項を定めたもの。誰もが安心して健康に働くことができる社会の実現に向けて、その究極的な目標である「労働災害をゼロにすること」をめざし、計画期間中に、①死亡災害の撲滅をめざして、平成二四年と比較して、平成二九年までに労働災害による死亡者の数を一五%以上減少させる②平成二四年と比較して、平成二九年までに労働災害による休業四日以上以上の死者の数を一五%以上減少させる——ことを目標に掲げている。

## 死傷災害の発生状況

こうしたなか、厚生労働省が二〇一四年五月に公表した平成二五年の労働災害発生状況によると、二〇一三年の労働災害による死傷者数（死亡・休業四日以上）は二万八千五百七十七人で、二〇一二年の二万九千五百七十六人に比べ一四・九人（二・二%）減少した。労働災害の発生件数に関しては、二〇〇九年に製造業を中心に大幅に減少。しかしその後は三年連続で増加しており、二〇一三年は四年ぶりに件数が減った格好だ。

死傷者数が多い業種をみると、第三次産業・五万一千四二〇人（前年比四三・〇人、〇・八%減）、製造業・二万七〇七十七人（同二二・四人、四・三%減）、建設業・一万七千八百九十九人（同二・六人、〇・七%増）など。また、死傷者数の増加が多い業種は、陸上貨物運送事業・三五六六人（二・六%）増、建設業・一一六一人（〇・七%）増、交通運輸業・

七二人（二・三%増）などとなっている。

## 鉄鋼・石油化学業界の安全衛生活動

一九八〇年代以降、労働災害を大きく減らしてきた鉄鋼業では、二〇〇〇年代に入って死傷者数が増加傾向になるなど揺り戻しの兆候がみられた。このため、業界での安全衛生体制の再構築を図るなど、労使で対策強化に努めている。経済産業省の産業構造審議会保安分科会報告で、保安に対する業界団体や企業の自主的な取り組みを求められた石油化学業界も、保安防災や労働安全衛生に関する活動を検討・推進している。

## 企業労使の災害防止と健康経営の対応

一方、個別企業労使の取り組みに目を向けると、総合物流国内最大手の日本通運株式会社は、労働組合である全日通労働組合は、労使協働で事故や疾病のない職場づくりに着手している。事故や災害の未然防止策を検討するとともに、発生後の再発防止に向けた取り組みを展開。労組自ら、職場の安全パトロールなども行っている。

大手非鉄金属メーカーのフジクラ株式会社は、従業員の健康問題を経営課題だと捉え、社員が生き生きと働くことができる職場環境を実現すべく、健康な人や有期契約労働者も含めた、同社で働く従業員全員の健康を守るプログラムを実践している。

本稿では、鉄鋼および石油化学業界などの労働安全衛生活動と全日通労働組の災害防止の取り組み、フジクラが実践する健康経営の内容を紹介する。

（荒川創太、新井栄三）

## 事例 1

# 業界団体と産業別 労組の労働安全衛 生活動

推進本部を設置、組合側は「ご安全に」の声を徹底  
日本鉄鋼連盟／基幹労連

製造業で挨拶がわりに使われる「ご安全に」という声かけは、鉄鋼業から広まったと伝えられている。また、同業界は、わが国の労働安全衛生活動のリード役を果たしてきたとも言える。鉄鋼メーカーなど一〇〇以上の企業・団体が加盟する日本鉄鋼連盟（会長＝林田英治・JFEスチール代表取締役社長）では、二〇〇六年に安全衛生推進本部を設置し、会員企業への支援体制を強化。活動範囲を協力会社にも広げた。一方、鉄鋼業のほか造船重機、非鉄、建設などの業界で働く労働者を組織する産業別労働組合の基幹労連（工藤智司委員長、組合員約

二五万人）では、組合員の死亡災害が減らない状況に危機感を強めており、新たに安全衛生に関するチェックシートを作成して配布するなど、安全衛生対策強化月間での活動強化などに乗り出している。

日本鉄鋼連盟の労働災害統計調査のデータをみると、長期の時系列でみた鉄鋼業における死傷者数は、一九八〇年代以降、劇的に減少してきている。八〇年の死傷者数を一〇〇とすると、九〇年代以降は、そのほぼ三割以下のレベルとなっている。しかし、二〇〇二年ごろから二〇〇六年ごろまでに重大災害発生件数が高止まり、死傷者数も増加傾向に転じた。

こうした状況とともに、老朽設備の更新による非常常作業や要員の増加、また、当時、大きな話題となった団塊世代を中心とする熟練工の大量退職に伴う災害リスクの増大懸念などもあり、同連盟は、二〇〇六年八月に、業界内の安全衛生体制の再構築と会員企業支援の強化を目的として、「安全衛生推進本部」を設置した。推進本部は、連盟内では常設の委員会と同じレベルの機関に位置付けられている。

### 既存の安全衛生の推進組織を一元化

推進本部（現在の本部長は、新日鐵住金の佐藤直樹・執行役員安全衛生推進部長）は、連盟に加盟するメーカー約八〇社・一八〇事業所がメンバーとなっている。協力会社も含めると、加盟する企業・事業所でも働く労働者は二万人におよぶという。推進本部ができたことで、既存の安

全衛生推進組織を統合・一元化することができた。具体的には、推進本部が「安全衛生推進委員会」、「業態別安全衛生分科会」、「地域別安全衛生分科会」を束ねる形となった。安全衛生推進委員会は、各メーカーの部長クラスで構成。業態別安全衛生分科会は、高炉や特殊鋼等製鋼、普通鋼電炉など五つの分科会に分かれている。地域別安全衛生分科会は、全国を一〇ブロックに分けて運営している。

推進本部ができたことによるもう一つの変化は、加入メンバーを加盟メーカー全事業所に拡大したこと。また、活動範囲を会員企業に限定せず、その協力会社にもまで広げることにした。

### 二〇一二年には新たな表彰も創設

推進本部の活動内容をみていくと、まずは情報の共有化に力を注いでいる。会員サイトのなかで、労働災害統計や推進本部が作成した調査報告書やマニュアル、行政通達などを提供している。また、さきに紹介した業態別安全衛生分科会、地域別安全衛生分科会において、工場の安全診断を行ったり、共通課題をテーマにしてグループ討議を行い、情報交換を図っている。二〇一三年度の地域分科会では、挟まれ・巻き込まれ災害防止を共通テーマにして討議した。地域別分科会では好事例集も作成している。

全国大会を春と夏の二回開催している。大会では、災害事例や安全衛生活動の好事例などの報告を行って

おり、夏の大会では、二〇一二年に創設された模範的な安全衛生活動を顕彰する安全衛生推進本部長表彰の表彰式も開催している。連盟にはもともと、安全意識を高揚し、労働災害の減少を図るため、他の模範と認められる優れた総合安全成績を記録した事業所等を毎年表彰する別の表彰制度を過去五五回続けているが、この制度では、表彰の判定要素となる数値データで残すことが難しい小規模事業場にも配慮し、新たな表彰を設けることにした。

### 大手のノウハウを中小に伝授

推進本部では、死亡災害の分析と対策にも取り組んでいる。二〇〇三年～〇六年に起きた「挟まれ・巻き込まれ」「墜落転落」による死亡災害について、背景に内在するリスク要因を究明し、二〇〇七年には提言を発表。二〇一〇年と一三年にはフォローアップ調査も実施している。

また、二〇一二年以降は死亡災害が多発傾向にあることから、原因分析を通じた課題抽出や対策立案に取り組んでいるほか、「重大（死亡）災害事例集」



連盟が作成した安全ポスター



夏季安全衛生研修の様子（日本鉄鋼連盟提供）

を作成したり、安全ポスターを作成し、現場での安全意識の醸成を図っている。

このほか、現場の安全衛生担当者の活動を支援するため、マニュアル等の作成もを行っている。最近作成・改訂したものは、「非定常作業の安全化マニュアル」などがある。画像伝送式ヘルメットカメラなどのITツールを活用した安全対策の普及なども行っている。

加盟企業の安全衛生スタッフ育成も支援しており、安全衛生スタッフに対する研修教育や、安全衛生に関わる実務マニュアルの作成・配布を行っている。

マニュアルの作成・配布では、自力で十分な安全衛生対策を実行することが難しい中小の加盟企業に、大手メーカーの高度な安全管理ノウハウを横展開することも狙いの一つとなっている。研修会でも、大手メーカーで長年勤め

た安全衛生の指導役を講師に活用しているという。

マニュアル等は加盟企業の協力会社にも提供され、研修会にも参加することができるようになっている。

これらの取り組みの成果からか、同盟の労働災害統計調査では、二〇一三年（一三一事業所、労働者数二一五八九五）の死傷者数は比較可能な二〇〇七年以降で最少を記録（ただし死亡者数が七人）。度数率は〇・三二、強度率は〇・一八で、度数率は〇七年以降でもっとも低い数値となった。

鉄鋼業のほか、造船重機、非鉄、建設などの業界もカバーしている基幹労連では、死亡災害が高止まりし、「毎月非常事態宣言を出しているような状況」（本部）だとして、安全対策を最重視して取り組みを進めている。

加盟組合でのデータで見ると、事業場で発生した死亡災害による死亡者数は、二〇一一年以来、連続して二〇人を超えている。二〇一四年は一九件発生し（うち鉄鋼部門は二二件）、二四人が死亡した（うち鉄鋼部門は二一人）。二四人の内訳は組合員が八人、協力会社の従業員が一六人となっている。

二〇一四年は、死亡災害の発生が一月から、前年、前々年を上回るペースだったことから、年一回（二月と七月）ある「安全衛生対策強化月間」のうちの七月の同月間に、「安全衛生対策強化月間」を取り組むにあたって」と題するメッセージを緊急的に発信し、加盟組合に対して、「ご安全に」の声かけ運動の推進と、危険予知活動の徹底、類似災害の撲滅を呼びかけた。

### 勤続年数では五年以下が三割

なぜ、加盟組合での災害が高止まり状態にあるのか。本部に尋ねたところ、災害の統計だけでは、「要因は、はっきりはわからない」（近藤之・事務局次長）という。鉄鋼部門でいえば、仕事量が増えているからといって、災害が増える訳でもないと言明する。造船専門でも、「仕事は増えているが、二〇一四年は組合員の死亡災害がゼロだった」（弥久末頭・事務局次長）。造船専門で組合員の死亡者が出なかったのは、三つの産別組織が組織統合して基幹労連が結成された二〇〇三年以降ではじめてだという。

二〇一四年死亡災害データを年齢・勤続年数別にみると、年齢別では、「二五歳以下（一七％）」と「四六～五〇歳」（一七％）が同率でもっとも割合が高い。勤続年数別では、五年以下が全体の三四％を占め、一〇年以下でまとめると六三％になり、おおまかには、勤続年数が浅い従業員の方が災害に巻き込まれている傾向がうかがえる。

また、災害型別にみると、「扶まれ・巻き込まれ」が一〇件でもっとも多く、次いで、「飛まれ・落下」の三件などの順となる。「扶まれ・巻き込まれ」に関しては、重厚長大産業にとつて、過去から災害が多く発生しており、設備的な対策を進めるものの、なかなか減少しない現状にある。経験豊富なベテラの作業員でも引き起こす場合があるという。

### ポスターの図柄は組合員から募集

基幹労連では、今年二月の強化月間

で、①重大災害の撲滅に向けた対策②職場におけるコミュニケーションの充実——の二つを重点目標に据えた。

前者では、「災害の連鎖を断ち切れない。労使一丸となった取り組みを行い、災害発生に歯止めをかける」（本部から加盟組合・地方組織への通知文書）としている。コミュニケーションの充実では、それが災害の防止にとどまらず、メンタルヘルス対策にも効果があることから、会話のしやすい職場づくりの基礎となる挨拶の充実を重点的に展開すると、「ご安全に」の声をさらに徹底することを要請した。それぞれの加盟組合では、安全の取り組み事例集を活用したり、職場や組合の掲示板に安全ポスターを掲示した。基幹労連では、ポスターの図柄を組合員とその家族から募集し、そのなかから採用して活用している。組合員だけでなく、家族も含めて一丸となって、安全意識を高めていくのが狙いだ。職場全体の安全衛生の取り組みのチェックができるように、一〇項目からなるチェックシートを全加盟組合に配布した。本部では、「災害の中身をみると危険予知活動を十分に行えば防げたもの、経験が少ない方に教育を十分に行っていれば防げたもの等が散見され、職場全体での安全衛生の活動の底上げ・再徹底が必要」として、強化月間中にチェックシートを必ず活用することを要請した。

この春闘期間中には、経営側にも安全対策の強化・充実を申し入れするという。

**行動計画を策定して、会員企業と事故防止に取り組み**  
**石油連盟／石油化学工業協会**

石油の精製・元売りの大手など一五社でつくる石油連盟（会長＝木村康・JX日鉱日石エネルギー代表取締役会長）、石油化学製品を製造する企業など二九社が加盟する石油化学工業協会（会長＝浅野敏雄・旭化成代表取締役社長）はそれぞれ、経済産業省産業構造審議会保安分科会報告書の提言をうけ、事業場での事故防止対策を盛り込んだ「産業保安に関する行動計画」を策定している。石油の製油所や石油化学コンビナートで事故が発生すれば、火災が起きる可能性もあり、労働災害につながったり、近隣住民にも被害がおよぶ可能性もある。石油連盟が二〇一四年一月にまとめた行動計画のフォローアップによると、二〇一三年に起きた漏洩や火災などの「異常現象」の件数は前年よりも増えている状況だが、業界団体として事故事例の共有化などに取り組んでいる。石油化学工業協会では、二〇一四年六月に行動計画を改訂。それによると、情報の共有化のほか、現場管理者レベルの研究會開催などを行っている。

近年、石油化学コンビナートなどで深刻な事故が発生していることから、経済産業省の産業構造審議会保安分科会では、石油化学業界などにおける新たな産業保安のあり方について検討し、二〇一三年三月、報告書をまとめた。報告書は、企業や業界団体の自主的な

取り組みの強化を盛り込み、業界団体が、会員企業が実施すべきガイドラインや自ら取り組み項目などを内容とする自主計画を策定することを求めた。石油連盟では、要請にもとづき、二〇一三年八月に自主計画を策定。また、二〇一二年に製油所での、出火、爆発、漏洩などを指す石油コンビナート等災害防止法上の「異常現象」が多発していたことから、その前から「製油所の安全確保策に関する検討会」を立ち上げて、今後の事故削減策などを検討した。石油連盟が二〇一四年一月にまと

めた自主計画の二〇一三年度フォローアップによると、異常現象の件数は、二〇〇八年＝三〇件、〇九年＝三一件、一〇年＝二八件、一一年＝二四件、一二年＝三九件、一三年＝五四件——と前年比増加傾向が続いている。異常現象を三分類で事象別にみると、二〇一三年は漏洩が四三件、火災が二件、その他が四件（注＝重複があるので合計は五四にならない）で、漏洩の比率が高い傾向は過去からあまり変わっていない。

フォローアップは事故の発生原因を過去と比較している。それを見ると、原因を、腐食に代表される「設備管理的要因」と、人的ミスに代表される「運転・工事管理的要因」とに二分類した場合、二〇一三年は「設備管理的要因」が三六件で対前年比八件増、「運転・工事管理的要因」は一八件で同七件増とともに増加した。

**団体が取り組み項目は四つ設定**

自主計画では、各社が実施する取り組みとして、五項目を提示した。第一

は、経営者の産業保安に対するコミットメント。第二は、産業保安に関する目標設定。第三は、産業保安のための施策の実施計画の策定で、とくに事故削減に向けた具体策や教育訓練をあげた。第四が、目標達成状況や施策の実施状況についての調査および評価。そして五つめに、自主保安活動の促進に向けた取り組み（全社的な安全・法令遵守の再徹底）をあげた。

一方、業界団体として実施する取り組みとしては、第一に、業界内外で発生した事故の原因や教訓の共有をあげ、第二に、リスクアセスメント能力、危機予知能力等、産業保安に必要と考えられる能力について企業が実施する教育訓練の支援をあげた。三つめは、企業の産業保安活動に関するベストプラクティスの共有で、最後の四番目は、各社が実施する安全文化の向上に向けた取り組みの支援。

このうち、石油連盟が実施する取り組みについて、詳しくみていくと、「業界内外で発生した事故の原因や教訓の共有」では、各社で経験した事故情報を連盟内で共有し、各社の自主保安を推進することを目的として、二〇〇〇年から事故事例水平展開活動を開始し、二〇〇八年からは石油化学工業協会とも連携しているという。

また、年一回、重要と思われる事例を二つ選んで事故情報説明会で取り上げている。また、タイムリーな情報提供を行うため、連盟内の安全専門員会幹事会で開催時期や取り上げる事例の検討を行っている。

第二の「企業が実施する教育訓練の支援」では、情報提供のほかに、安全

管理活動情報連絡会の開催や各種団体が行う講演会などを通じて教育訓練の支援を行っている。

第三の「ベストプラクティスの共有」では、各社が取り組んでいる安全管理活動の最新情報を紹介しあう連絡会を開催することにした。最後の「各社が実施する安全文化の向上に向けた取り組みの支援」では、業界団体として間接的な支援を行っていくことにした。

**経営者はHP、CSR報告を利用**

フォローアップによると、加盟企業の取り組みでは、経営者による従業員に向けた産業保安に関するメッセージや基本方針の発信、定期的な現場巡察などを行うことによって保安の重要性の浸透を図っているほか、ホームページやCSR報告書を通じて社会に公表している。

産業保安のための施策の実施計画の策定では、設備のリスクを考慮した腐食対策等の設備管理的対策、ヒューマンエラー防止のための施策などを実施するとともに、非定常作業のリスクアセスメントの実施などにも取り組んでいる。

たとえば会員企業であるコスモ石油では、本社と現場の意思疎通を強化するため、製油所安全改革委員会事務局が現場の社員と対話を行う安全キャラバンを実施したり、事故削減に向けた具体策として、技術伝承を目的に若手運転員が理解しやすいマニュアル類となるよう図や写真の盛り込みや過去の不具合対応例の追記を実施している。

一方、連盟として最近実施した取り組みでは、事故情報説明会を二〇一四

年二月に開催。「製油所の保安・防災に関する講演会」なども開催しており、ベストプラクティスの共有では、「設備トラブル防止に向けた諸活動」と「現場におけるオペレーター教育を中心とした教育および技術の伝承」それぞれで四社の事例を紹介したとしている。

**事故は定常運転時が多い**

石油化学工業協会では、二〇一三年七月に行動計画を策定。一部を見直した新たな行動計画を二〇一四年六月にまとめた。

石油化学工業協会では、会員企業の石油化学関連施設で発生した事故の情報を以前から収集しているが、二〇〇六年〜二〇一三年では、毎年二五件前後の事故が発生。件数には大きな変化はないという。

なお、二〇一二年は二件の重大事故（同協会の評価方法による）が発生したが、二〇一三年は、重大事故はなかったとしている。

二〇一三年の事故を解析すると、取扱状態別では、定常運転における事故が多く、原因別でみると、設備の維持管理にかかわる事故が多いという。

これらの解析結果などを踏まえ、計画は、経営者の産業保安に対するコミットメントでは、「経営トップが基本理念や基本的な方針を示し、強力なリーダーシップのもとに確実に実行することが重要である」と指摘。実施計画の策定にあたっては、リスクアセスメント情報の活用や Know-why の伝承が課題だとして、非定常時を中心としたリスクアセスメントの実施やプロセス全体を把握できる人材を育成するための

教育訓練などが重要だと強調している。

**労災情報は三月に会員に報告**

行動計画に明記されている業界団体が実施する取り組みとしては、まず、経営層の保安に対する強い関与を目的として、会員各社のトップによるビデオメッセージを作成したり、トップの意見交換を通してさらなる相互啓発を図るとしている。

事故情報の共有化では、引き続き、会員各社などの事故情報や労働災害に関する情報の共有化を行うとし、事故原因などの解析によつて保安・安全における弱点を会員各社に示す取り組みなども行うとしている。

労働災害に関しては、会員各社の労働災害状況をとりまとめ、重篤な災害に関する情報の共有化および他産業との強度率比較、度数率比較などの情報を整理し、毎年三月に会員各社に報告するとしている。

また、経験共有化の活動として、保安対策やプロセス設計、向上運営などに抱負な経験を有する先輩が自ら経験した事故やその対応、トラブルの解析を通じて得られたプロセス設計の考え方、向上の保安管理・運営の要点などを現場管理者に語ることで、現場管理者の気づきの機会とする事故事例巡回セミナーを開催するなどとしている。

同協会はまた、プロセスが類似するプラントごとに、技術伝承、設備信頼性向上、ヒヤリ・ハット事例および対策などについて、現場管理者レベルで保安に関する取り組みの情報交換を行う七つの保安研究会を開催している。

**実態調査で状況の把握に努め、シンボなどの開催**  
**日本化学工業協会**

化学品関係を取り扱う約一七〇の企業と約八〇の団体が加盟する日本化学工業協会（会長 小林喜光・三菱ケミカルホールディングス）では、労働安全衛生に関する実態調査を実施したうえで会員企業の状況を把握している。事故防止につなげるために、保安防災・労働安全衛生活動に関するベストプラクティス集を作成したり、安全シンポジウムなどを開催している。

同協会に加盟する企業の業種としては主に「総合化学」「合成樹脂」「有機薬品・有機中間体」「化学薬・油脂・洗剤・界面活性剤」などがある。毎年、会員企業に対する労働安全衛生実態調査を実施し、労働災害発生状況について尋ねている。

直近で公表されている二〇一四年版の調査結果によると、親会社一〇五社については、二〇一三年は死亡災害はゼロであった。死亡者数がゼロになったのは、二〇〇六年以降でははじめて。度数率は〇・三四（前年〇・四二）、強度率は〇・二三（前年〇・五六）と、いずれも前年より改善した。同協会の環境安全全部によると、とくにここ数年での明確な増減の傾向はみられないという。

調査では、協力会社の状況についても親会社から回答してもらっている。二〇一三年は死亡災害は二件発生している。

。度数率は〇・四八（前年〇・三九）、強度率は〇・二二（前年〇・一〇一）で、こちらはいずれも前年より悪化した。

**親会社で多い中堅層の災害**

親会社・協力会社の災害件数について、年齢別にみると、親会社では、「四〇〜四五歳」が一六%ともっとも高い比率で、次いで「三五〜四〇歳」の一%、「三〇〜三五歳」と「五五〜六〇歳」の九%などという順になっており、中堅層に災害が多くなっている。

一方、協力会社では、「六〇歳」が一六%ともっとも高い比率で、「四〇〜四五歳」、「四五〜五〇歳」と「五五〜六〇歳」が一%〜二%で次いで多い。協力会社では高齢層で災害が多いことがわかるが、同協会環境安全部の山口広美部長は「協力会社の従業員の年齢構成なども関係しているかもしれない」とし、はつきりとした理由はわからない。

休業にはならないが、ヒヤリ・ハットを超え病院等で治療を要したケガと一般的に解釈される「不休災害」の状況をみると、二〇一三年の不休災害度数率（一〇〇万労働時間あたりの不休災害件数）は親会社が一・三〇、協力会社が〇・九七で、ともに前年に比べ数値は改善した。

**項目ごとに分類して好事例を紹介**

こうした実態把握をしながら、協会では、保安防災・労働安全衛生活動のベストプラクティス集を作成し、会員企業での情報の共有化を図っている。ベストプラクティスでは、項目ごとに分類して事例を示している。

具体的には、まず「安全基盤」に関する項目と、「安全文化」に関する項目の二つに大きく分け、「安全基盤」に関する項目を、①安全情報②災害・事故の想定と対応③（プロセス）リスクアセスメント（RA）④安全設計⑤変更管理⑥教育——の六項目に分類。一方「安全文化」に関する項目では、①マネジメント（組織統率、作業管理、資源管理）②積極関与③相互理解④危険認識⑤動機付け⑥学習伝承——の六項目に分類し、分類ごとに、安全表彰を受賞した企業等のベストプラクティス事例を示し、会員企業に提供している。掲載事例の各シートでは、写真や図表、実際のチェックリストなども見せる工夫を施している。

**表彰式を三八年間、開催**

同協会ではまた、毎年、安全シンポジウムを開催し、その年の安全最優秀賞・安全優秀賞の表彰式を行うとともに、その表彰企業の事例発表を行っている。表彰式はこれまで三八回を数える。

また、安全表彰の対象とはしていないものの、一九九〇年から、無災害を継続している事業所を「日化協無災害事業所」として確認する制度を実施しており、二〇一四年には一七五の事業所が確認された。

**事例 2**

**労使による委員会で  
事故や災害の検証・  
分析を  
全日通労働組合**

京）。同社単独での社員数は約三万三〇〇〇人で、そのうちの約二万三〇〇〇人が全日通労組の組合員となっている。

同社の社員には「営業・事務職」と「技能職」がある。「技能職」はオペレーション全般を担う職種で、組合員全体のうち約六割を占める。「営業・事務職」は「営業」「企画」「管理」などの職種が該当する。

同社では、「安全」がすべての最重要課題に位置付けられている。同社は、「安全の誓い」という、五つの誓いを策定しており、二〇〇七年の創立七〇周年には、「安全」を象徴するモニュメントも制作。後段で詳述するが、全社員の安全教育、未然防止・再発防止にも力を注ぐ。

**委員会は支店・支部にも設置**

同社は、国内事業、航空事業、海運事業など、それぞれの事業部門において、統括支店、支店、営業所・事業所を全国に配置している。自動車運送では、全国で一〇〇〇以上の拠点を持つ。一方、全日通労組は、中央本部を東京に置き、支部は、県単位を基本に、五〇支部を配置した二機関運営を基本としている。

安全衛生委員会は、それぞれの事業部門の支店・組合支部を基本に設置しており、中央本部では、本社と全社レベルの安全衛生委員会を設置している。

**委員会は中央も支部も毎月開催**

安全衛生委員会のメンバー構成と活動内容についてみていく。  
安全衛生委員会の設置数は、全国で

六〇以上になるといふ。組合の支部数より多くなっているのは、会社の支店が陸上輸送、航空、海運などの事業部門それぞれで分かれているからだ。

委員会では、支店の代表と組合の担当者らが出席。職場の保健指導員も出席している場合があり、衛生面でのアドバイスなどを行う。

一方、中央レベルの委員会では、本社から専任部長クラス以下と、組合側は中央本部労働・福祉部が出席する。なお、中央レベルの委員会には、日通健康保険組合もオブザーバーとして出席している。

委員会は中央・支部レベルともに、毎月、開催している。

**事故状況などを労使で確認**

支店・支部の委員会では、たとえば自動車輸送の事業部門の場合、当該月の交通事故の発生状況や従業員の疾病の状況が報告され、労使で確認を行っている。

中央レベルの委員会では、全社で集計した事故や災害、疾病の状況を労使で確認しあい、死亡事故などが発生した場合、各支店・支部に安全対策の徹底を改めて指示する。それを受けて支店は、職場を点検し、事故や災害の未然防止対策を立てている。なお、同社では、事故が起きた場合に安全研究会を開催し、発生原因について、手順や設備等の不備などを分析する。

会社がCSR報告書のなかで公表しているデータによると、同社の二〇一三年度の労働災害の度数率（1100万労働時間あたりの死傷者数）は一・五三となっており、二〇一一年度から

総合物流の最大手である日本通運の従業員を組織する全日通労働組合（難波淳介委員長、約二万三三五〇人）では、労使協働で事故や疾病のない職場づくりに取り組んでいる。労使による「安全衛生委員会」を設置し、事故や災害の未然防止策を検討。事故などが発生すれば、状況や原因などを検証・分析し、再発防止に向けた対策も講じている。労組独自の取り組みでは、毎年、一月と二月を安全衛生の強化月間と位置付け、会社側への要請だけでなく、自ら安全パトロールなどを実施している。同労組で労働安全衛生事項を担当する労働・福祉部を取材し、安全衛生委員会の活動内容も含む日々の活動全般について聞いた。

陸上輸送、鉄道利用輸送、海上輸送、航空輸送から倉庫業務まで、幅広く物流業務を展開する日本通運（本社・東

三年連続で低下している。二〇〇八年以降ではじめて全産業平均（一・五八）を下回った。また強度率（一・一〇〇）労働時間あたりの損失日数は、〇・〇三で、こちらも全産業平均（〇・一）を下回る。

二〇一三年度の自動車事故報告規則第二条に規定する事故に関する統計をみると、総件数は一八件で、うち二件が死傷となっている。

全日通労組労働・福祉部によれば、昨年の交通事故を類型別にみると、「構内での事故」「一般道路の交差点での事故」が多い。構内での事故とは、「構内でのフォークリフト等に関する事故」などだ。また、交通事故を原因別にみると、上位は、「接触・前進／後退」や「接触・側面」であった。

### 衛生に対する対応

衛生面も委員会が取り扱うテーマだ。疾病の状況も会社からの報告をうけて労使で確認している。疾病による休職者が出れば、保健指導員や産業医の面談を行い、復職に向けたサポートを行う。また、インフルエンザの予防策やメンタルヘルス対策、生活習慣病などについても話し合う。

### 一、二、三月は強化月間に指定

全日通労組では、組合独自の取り組みも展開している。その一つが、一月および二月に設定している「安全衛生強化月間」での活動。

取り組みの主体は、労組の各支部。具体的な活動内容としては、法令遵守や安全運転呼称などの安全教育の完全

実施を会社側に求めるとともに、労働災害や交通事故の未然防止を対応する支店に求めている。また、組合自らが、職場点検活動等を実施している。

さらに、日常業務における疲労やストレスの回復と健康度チェックの強化に取り組みとともに、疾病の発生状況を踏まえて職場環境の改善やメンタルヘルス対策などを要求している。

「酒酔い・酒気帯び運転」の防止については、日頃から、ドライバーの意識も高く、毎朝点呼時に、厳しくチェックを行い、完全防止に向けて対策を徹底している。

### 36 順守は日頃から徹底

疲労や疾病の原因となる長時間労働については、同労組では「労働基準法上の」36 協定の順守に取り組んでいる」という。

労組は、毎年二、三月を「権利確保点検月間」と位置付け、時間外労働の上限を定める36 協定が守られているかを事業場ごとに点検している。

年次有給休暇については、「年間三四日程度であり、年次有給休暇の取得率向上が必要である」と同部。ことから、取得促進の取り組みを進めており、労組ではポスター等をつくって取得の啓蒙活動を行っている。また、メンタルヘルスに対する教育の一環から、労使と日通健康保険組合で作成した小冊子「あなたと私のこのノート」を従業員全員に配布し、職場や家庭でサポートし合う等の取り組みを強めている。

健康増進策としては、組合行事としてレクリエーションやスポーツ大会を開催しているところもある。「技能職」

は腰を痛めるケースが多いことから、朝には全従業員が「日通体操」と呼ばれる体操を行っている。

### 教育と指導員養成の体制も充実

同社では現在、技能職の採用は各地域で行っている。景気回復を背景とした昨今の人手不足のなか、同社にとっても人員の確保や社員の技能向上は、適正な人員配置の面だけでなく、業界における競争力の面からも重要となっている。

そうしたことから、技能の維持・向上と、現場での事故・災害を防ぐ目的から、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・研修に力を入れている。同社ではドライバー・フォークリフトは、社内資格取得者が運転する。資格を取るには、技能検定と学科試験からなる社内検定試験に合格しなければならない。試験合格するための教育・研修内容としては、入社時教育、基本研修、乗務指導などがある。一方で、優秀な人は、全国トラックドライバーコンテストや全国フォークリフト運転競技大会に出場し、毎年、上位入賞を果たしている。

また、指導員を養成する体制も整備しており、五日間の基礎研修と八日間の養成研修を修了してはじめて、統括支店長から「ドライバー・フォークリフトオペレーター指導員」としての指定を受けることができる。

今回の春季交渉における、労組としての労働時間対策や安全対策などに関する要求では、上部団体である運輸労連の統一申し入れ項目を、労働条件の要求書とともに会社に提出している。

## データブック国際労働比較 2014

労働に関する各種統計指標及び統計数値を理解する上で参考となる制度を、国際比較が可能な資料集として編集・作成したものです。2014年版は、28の「グラフと解説」、142の「統計・制度表」を盛り込んでいます。

- |                   |              |                |
|-------------------|--------------|----------------|
| 1. 経済・経営          | 2. 人口・労働力人口  | 3. 就業構造        |
| 4. 失業・失業保険・雇用調整   | 5. 賃金・労働費用   | 6. 労働時間・労働時間制度 |
| 7. 労働組合・労使関係・労働災害 | 8. 教育・職業能力開発 | 9. 勤労者生活・福祉    |



A5判 296頁 2014年3月刊 ISBN978-4-538-49044-1 定価：1,500円+税

(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課  
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp

### 事例 3

## 健康増進・疾病予防活動を経営視点で進め、 活き活きと働く会社に 株式会社フジクラ

### 株式会社フジクラ 概要

2014年3月現在

本社所在地：東京都江東区  
 設立：1885年2月  
 代表者：取締役社長 長浜 洋一  
 社員数：2483人（単体）  
 契約社員数：188人（単体）  
 パート労働者数：10人（単体）  
 事業内容：光ファイバ、ケーブル・機器、電子材料、電装部品等の製造・販売

\*同社の健康推進プログラムは、国内グループで働く従業員（約6000人）に加え、直雇用の有期契約社員、一部派遣社員も対象になっている。

従業員の健康を経営課題と捉える企業が出てきている。通信ケーブルや電線の製造で培った技術を情報通信、電子電装、エネルギーなどの事業に広げる非鉄金属メーカー、フジクラ（東京都江東区）は、健康増進と疾病予防を社内重点テーマに掲げ、「社員が活き活きと仕事している」ゴールをめざして、健康層も含めた従業員全体の健康プログラムを展開している。健康経営の施策をけん引する人事・総務部健康経営推進室の浅野健一郎・副室長に、活動内容を聞いた。

### 事業活性化と企業の ゴールイメージ

「二〇〇五年に創業一〇〇年を迎えたフジクラは、「人生に例えれば還暦を二回繰り返す」、三回目の転生を迎えたことになる」として、〇五年を「第三の創業」の年と位置付けた。収益性を重視して健全な成長を図るとともに、目標を共有し、「チームアプローチ」でゴールをめざすことを提起。「社員が活き活きと仕事している」会社にしたなどのゴールイメージを描くなかで、それを具体的に進めるために健康経営の推進を打ち出した。

「ゴールイメージはかけ声だけでは実現できない。また、より手前のきつかけとして中期計画を立案するプロジェクトで計画を答申する際、それを実行する社員が心身ともに健康でないと計画自体が絵に描いた餅になってしまうとの問題意識もあった」

そこで、健康経営に関する検討を二〇〇九年度に行い、一〇年度に経営会議で「健康増進・疾病予防」を重点テーマに設定。一一年度にはコーポレート企画室内に専門組織を設けて予防モデル

の開発・推進などの準備を進めた。一二年度からは一部地区を対象に予防プログラムの試運用を行い、翌一三年度はフジクラの全事業所・営業所・支店で健康推進体制を確立して一〜三次予防を全階層に波及させた。現在、対象となる従業員は、国内の関連会社の従業員も含む約六〇〇〇人。直雇用であれば有期契約労働者も対象で、派遣社員も希望すればプログラムを受け、それができる。なお、健康推進を実施する体制は図表1のようになっている。

### 健康経営を阻む五つの壁

検討開始から五年超を経た二〇一四年一月一日、同社は、社員の健康を重要な経営資源の一つと捉え、個人の自発的な健康活動に対する積極的な支援と組織的な健康活動の推進に取り組むなどとする「フジクラグループ健康経営宣言」を公表した。この間、幾重にも壁が連なり、担当者の頭を悩ませたという。まず最初の壁は「経営層」だった。

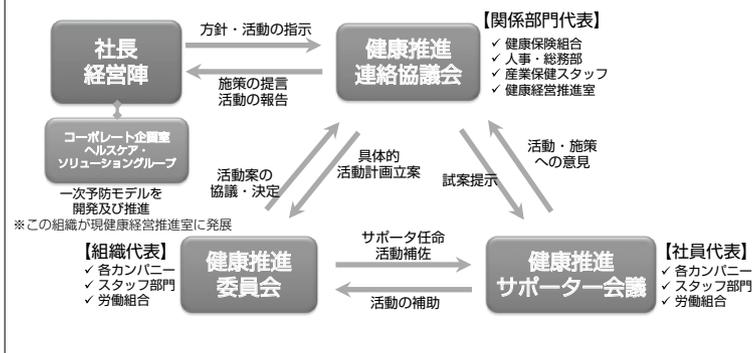
「社長には事前に説明してOKをもらっていたが、それでも経営会議では『費用対効果』や『投資回収』の観点での疑問が投げかけられた。福利厚生とは違い、リターンとして経営に資する説明をしないと通らなかった」

理解を得てゴーサインがでて、「組織」が動かない。人事や総務の安全衛生部門、

図表 1

## 推進体制（コラボヘルス） 一体制図一

網羅的に各組織が協働して、健康増進・疾病予防活動を推進しています。



健保組合や産業保健スタッフも含め、さまざまな人がいる立場で従業員の健康をみてきており、そこに新たな視点の話がでてきたからだ。

「今はうつ病対策で大変。ヒトやカネを投入するのなら、もつと他にやることが山積している」などと言われ、最後は「そもそも素人が口出しするな」となった。無理からぬ話で、今までやってきた側からすれば、自分たちのミッションをきちんとやっている。こちらとしては「ある程度のところまで疾病を押し込めたい人まで含めて皆を元気にする経営の視点にはまだ足りない」として計画を打ち上げたが、そ

の活動のなかにいる人に趣旨をわかってもらうのが大変だった。ただこれは誤解なので真摯に説明して乗り越え、今は理解を得て進められている」

すると、今度は「法律」の壁が立ちふさがる。従前から法定を超える対応を行っているなかで、法務部門からも「なぜ、もっとやらねばならないのか」「そもそも、そういった活動は医療関係法令や個人情報保護法に抵触しないのか」といった視点から疑問が出された。「こうした点については、医療関係に詳しい弁護士に相談して、個人データを法的に問題なく、かつ快く提供してもらえるような解釈などを固めていった。二〇一〇年度に決めたことが、二年度の第四クォーターまで実施できなかつたのは、ここまでの壁を乗り越える時間が必要だったから。また、当時は考えていたような設計を提供してくれる事業者がいなかったので、同時進行的に開発も進める必要があった」

### 手上げ方式で参加を募り 一〇〇%のフォローを

ようやく従業員に提供する段階になると、今度は従業員の「無関心」と「疑心暗鬼」の壁を目の当たりにすることになる。「最初は皆、自分には関係ないと思っている。ほとんどの人は『面倒くさい』と思っていたし、なかには『そんなことすべきではない』という人もいた」。いくらプライバシーポリシーを出して、「人事考課や異動評価には使用しない」ことを明文化しても、不安を感じる人には伝わらない。そもそも、個人情報を見られること自体に拒否反応を示す人もいる。そこで、こ

れらの壁を取り除くために、「こういったプログラムがあるので好きに使って下さい。そのプログラムの提供に、データは活用させてもらいます」として、希望者だけが参加する手上げ方式を採った。スタート時の参加率は六〇%程度だったが、半年後は九〇%弱ぐらになり、今では九六%になっている。

「二〇〇%の参加率を求めることはしていない。嫌だと思っている人を無理矢理入れたら、もっと嫌になってしまふし、費用対効果の面でもマイナス効果以上にならない。経営会議でそういう説明をしたら『なぜ、一〇〇%ではないのだ、その人たちを見捨てるのか』との話になったが、決してそうではない。不参加者は四%しかいないのだから、産業保健スタッフがその人たちに対し、健診後の面談を少し長くしたり、重点的に声掛けするなどのケアにより、本人の気持ちを害さずにフォローできる。参加しない人は、参加することに関わらず不安を抱えているので、無理に参加したら『生き生き働く』趣旨と異なってしまう」

ちなみに、同社では問題なかったが、こうした取り組みにはもう一つ「産業医の壁」が考えられるという。

「当社は産業医をクリニックの医師に依頼している形で、専属の統括産業医がいなかったため壁にならなかったが、統括産業医がいたら、こうした予防系の取り組みをどう思うかもポイントになる。仮にエビデンスを重視する医師で、『エビデンスのない予防なんてものほかに』と言われたら、そこで全体が崩れる。会社の仕組みのなかで従業員の健康を専門職として最大に委任

されている存在がノーといったら何も受け付けられない。専属の産業医がいる場合、最初に話して理解を得るか妥協点を見出すことが必要になるだろう」

### 個別化した情報の提供を

フジクラの予防プログラムは、散在した健康データを一元管理して分析し、個人に寄り添った情報を提供しているスタイル。健康保険組合にあるレセプトデータや特定健診データ、人事・総務部門にある法定健診データ、社員総務部門にある法定健診データ、社員の法定外健診やバイタルのデータなど、突合も含めて本人同意を得て分析し、状況の把握や目標設定、情報提供、受診勧奨、さらにはそういった活動の効果の検証までを行っている。

「この取り組みを始める前に、従業員アンケートを行ったところ、会社の積極的な健康管理に賛成する意見が約七割を占めるなど、多くの従業員が望んでいた。『健康的なライフスタイルを送っているか否か』も尋ねたが、そう思っていない人が約六割もいて、『変えなければならぬ』と二分されたと『変えるつもりはない』に二分された。ただし、後者も『大病の可能性があるとわかった場合は改める』と思っている人が多く、情報の出し方次第でほとんどの人が病気になる前に抑えられる可能性があることがわかった」

「次に、どのように情報を出せば良いかを分析したところ、個別化要素を有することが重要だとわかった。一般的に健康記録が取れたり、相談機能があるなどといったサービスの提供は、価値が高くない。そのなかで『自分を見守ってくれている』といった個別化

要素を付けることで、その価値は一気に上がる。そこで、前述のようなデータを一元的に蓄積し、それをあるアルゴリズムで解析し、個人に個別化された情報として提供する枠組みを開発した」

### 「あなた」を主語にして話せるように

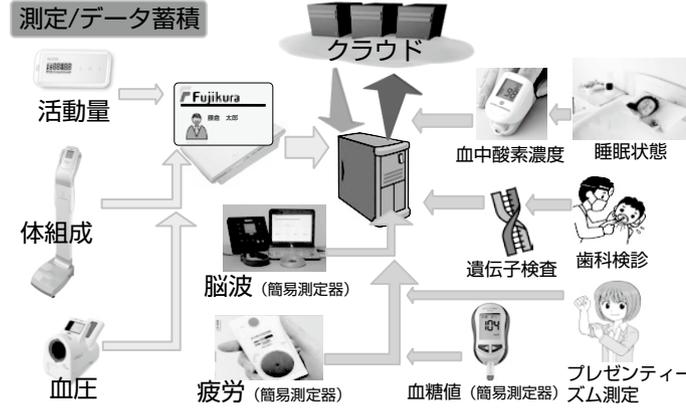
では、個別化した情報とはどういうものなのか。通常の情報とどう違うのだろうか。

「たとえば、高血圧気味の人をフィタリングにかけて『塩分を控えなさい』とか、高コレステロールの人に『ちよつと運動した方がいい』『脂質を取るのを控えた方がいい』などというのは一般的に知られていることで個別化した情報とはいえない。フジクラの考える個別化情報は、『あなたの体質や生活習慣でいまの血液の状態からいくと、塩分を控えた方がいい』というようなもの。内容は同じでも『高血圧の人』ではなく、『あなたを全部みた結果』として話せるデータを分析する。そのため、データ収集システムは会社の各所に置いてあり、自分でいつでも測れる環境を整えているし、活動量を測る歩数計を無償で支給している。さらに、各事業所にルームを設置していて、疲労感を感じている人に疲労測定をしてもらったり、眠れていない人と思っている人に睡眠計を貸し出すことで、体調不良を感じている人の状態を本人に見える化もしている。これらを使用することで、自分で記録しなくても個人毎の格納場所にデータが蓄積されていく仕組みになっている」

「歩数計をみると、オフィスワーカー

図表2 測定/データ蓄積

体組成、血圧、活動量は自動でデータを蓄積するシステムを導入し、遺伝検査、プレゼンティーズム測定等、独自性のある項目も実施して、効果検証を実施していきます。



のAさんは通勤時に歩いて会社に来たらほぼ歩かず、昼休みに少し歩いて帰りに歩くといったデータが出る。他方、ラインで働くBさんは、体を動かしながら仕事をしている。仮にこの二人が同じ太り気味だったとしても、そうした状況を把握したうえで、指導・対処を行う。Bさんに『もつと運動した方が良い』といっても、『え？今も結構、動いているけど？』と思われるからだ。また、睡眠も大事なファクターで、不眠状態がみられる人は、病気かもしれないし、子育てが忙しいなど物理的環境で何かしら原因があるかもしれない。いずれにせよ、放置したままでは病気になるリスクがあるので、産業保健スタッフが声掛けして見守るようにする。

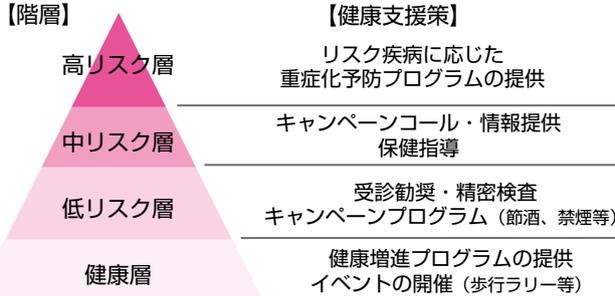
データには仕事・生活環境も反映

このように、データの分析には社員それぞれの仕事および生活環境が反映されている。加えて、趣味、志向、価値観、健診での客観的な体調や問診時の主観的な体調などもフィルターとして機能している。「現時点でその人が健康を維持しているか否かのトレンドを把握し、健康を害しつつある人は、病気になる手前の段階で良い方向に向けるアプローチをしたい。だが、一年度の定期健康診断だけでは追いつかないため、補充データとして使用している」。さらに、希望する者には、遺伝子検査も実施して、健康情報に反映させている(図表2)。

予防への取組み  
一階層別各種施策

図表3

フジクラでは、健康増進・疾病予防活動において1次予防の領域から重症化予防の3次予防まで全てのステージの予防活動に取り組んでいます。リスク階層やリスク内容・治療状況に応じて、具体的施策を実行しています。



「こうしたことで、まず医療機関で然るべき治療をしなければいけない人が何もせずに働いている状況が浮き彫りになる。その場合は、すぐに『これ以上悪くならない』もしくは『状態を改善する』重症化防止プログラムを実施している。それから、肥満度や血圧などのフジクラの傾向が、全体およびロケーション別にわかってくる。過去の例をあげると、ある期間中、会社に設置している血圧計で二六〇〇人が測ったデータを解析したところ、収縮期で一八〇、拡張期で一〇〇を超える人、投薬治療の医療ガイドラインに適合する人が五%もいる実態がわかった。もちろん境界領域の人が多かったが、この状態で働いていたら、いつ倒れるかわからない。同時に、過去に突然倒れた人は、実は本人も気付いていないうちに、あるタイミングで在職中にそういうことになったとの予測も立つ。今は、そういう人には産業保健スタッフから、服薬するか治療して治してから働くよう受診勧奨している」

同社では、この活動を始めてから対象者のなかで心筋梗塞や脳卒中で倒れた人はいないという。結果との因果関係を証明するのは困難だが、もしかしたら草の根の活動が効果を現しているのかもしれない。

「低リスク層は、放置していくと病気になる可能性が高い人の集まり。飲酒量が多く肝臓機能が低下傾向にある人への節酒プログラムなどグループワークで対応する。具体的には、情報提供したうえで皆で目標を分かち合い、助け合い、励まし合っていく。この層は病気ではないし、飲酒行動などがこの人たちにとっての励みにもなっている。むしろ長く飲酒を続けるための飲み方を覚えてもらうプログラムになっている。とはいえ、当事者は禁酒プログラムとしか受け取らないため、参加率がとても悪い。これには困っていて、『禁酒』ではないことをわかりやすく伝える意味で、初回のグループ

話を聞いていくと、「健康な人がより健康になって活き活きと働き、生産性を上げる」といった本来の目的と少しずれてくる。その理由は、「実際に分析を進めると、図表3のようにリスクがみえてくるので、全階層の対応を施すことになった」ことにある。中・高リスク層は原則、医療専門職が対応。低リスク・健康層は健康推進室と総務がイベント的に施策を展開している。そこで図表4をみると、健康層の参加率の高さと裏腹に、低リスク層の参加率の低さが気になる。

「放置すると病気になる可能性の高い人への対応」

ワークを居酒屋などで開いてはどうかと検討している」

また、低リスク層の参加率は低いものの、参加している人の健康に改善効果は表れている。

「アルコールの摂取量は三カ月後には優位に下がってくる。体重が下がって気分がよくなり、やりたかったこともやる人も目立つ。飲みに行く回数が減って早く帰宅する日が増え、睡眠の量・質ともに確保できるようになると、疲労感も取れる。飲み代を新しい趣味などに回すことで、価値の変換も起きるようになる」

**健康な人には個人専用の『見える化ページ』を留意**

一方、健康層には、図表5のように、

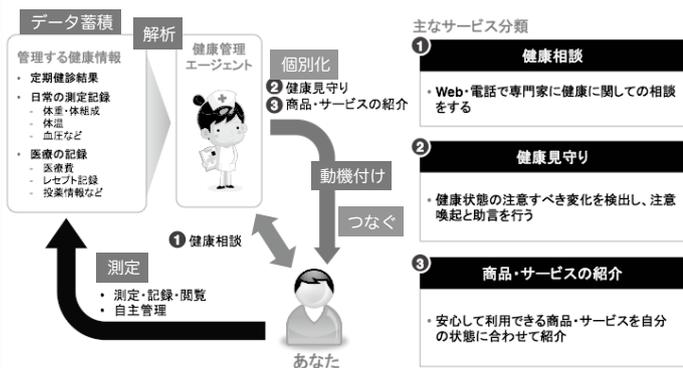
図表4 階層別健康支援策例と参加率

対象者人数割合	階層別健康支援策例	参加率
高リスク層	5% 疾病別重症化防止プログラム	80%
中リスク層	10% 心疾患キャンペンコール	100%
低リスク層	15% 節酒プログラム	10%
健康層	70% 健康増進プログラム	90% (全社員)

**提供サービス**

図表5

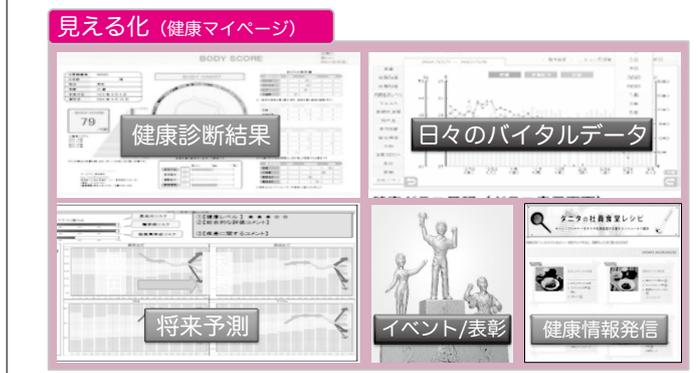
具体的には体重、血圧、健診結果等を情報一元管理により、利用者の利用価値にフォーカスした、個人に適合し、かつ必要とされる健康見守り、商品・サービス紹介などのソリューションを提供します。



**見える化ページ**

図表6

個人専用の健康ページサイトを立ち上げ、個人の健康診断データ、日々の測定データ、将来予測等の健康情報を見える化しています。



健康のために何かしたいと思う人に対して情報提供するとともに、変える必要はないという人には見守りをして、何かあったら医療専門職からアラートを出してもらおう取り組みになる。各個人に専用のページサイト（図表6）があり、ネットにつながる環境があれば、自分のデータをみられるようになっていく。そして、その内容は、本人だけでなく産業医や保健師などの医療スタッフも、健康を守るための施策に使用する。なお、見守りは、健康オタクのような人も対象になる。「いまは極端なダイエット方法があるなど、健康活動は玉石混濁多種多様で本当に良いものかどうかもわからない。『健康なことをしているつもり』健康増進』ではない」からだ。

「サイトには、健診や日々のバイタルデータと、その人にとつての健康活動のモチベーションアップにつながるような情報ツールを用意している。前者は数字と項目の羅列ではなく、健康活動した結果が数値に表れているか否かを知らせやすいみせ方をしている。このなかの将来予測は、現在、複数のエンジンを使いながら予測を立てている。そのなかの一つを本人にも開放している。これは、本人の内発的な動機を誘起することが狙い。仮に現在、血糖値と血中脂質が悪いとして、どちらを減らした方が自分のトータル疾病リスクが下がるかが感度分析できる。すると、『二つではなく、まずこつちを下げよう』と心的障壁が下がる。あと、

**健康層には歩数計の効果も**

また、健康層には、歩数計の効果も表れている。プログラムを始めた当初の平均歩数は一日七五〇〇歩を切っている状態だった。イベントを開くことに加え、今は八一〇〇歩近くまで上昇している。

「イベントはいま、四回目を実施している最中だが、回数を重ねる度に心理的障壁が下がっている。筋トレ同様、歩くことに慣れて無理なく歩けるようになる。疫学的には健康な人が健康を維持するのは一日八〇〇〇〜八五〇〇歩が適正ゾーンと言われているので、その間に入るようにしている。この活動は二〇一二年度から行っているが、実際にメタボリック対象者はこの年度を境に減少している。もっといえ、この取り組みは段階的に導入したが、最初は教育研修だけで自己

管理を促した事業所より、最初から歩数計を渡して測定できる環境をつくった方が、腹囲や中性脂肪などが下がっている」

**職場全体で環境改善活動も実施**

会社での仕事にやる気が出るように、全体的な職場環境改善も行っている。グループ討議して自分の職場での改善すべき事項を定め、管理職が最終決定して実施する形。自分たちの職場をより良くする視点で「悪いところをどう修正するかではなく、ポジティブシンキングで行う。すると、実はできていないところもそういう目線で振り返ることができると。この活動が仲間意識の醸成にもつながる」という。

浅野副室長は、「いまの職場に仲間意識が薄れていて、一つの見方として、その要因に技術の高度化があるのではないか」と話す。

「今ほど、高度化が進んでいなかった時代は、各人の持ち分の範囲が広がった。今は深く狭くやらないとグローバル競争に勝てないので、細分化された専門家を養成することになる。隣のひととの仕事のオーバーラップがなくなり、共通の話もだんだんなくなってくる。狭い範囲の仕事では、狭い領域での決定権しかなくなるため、仮に一つの製品を開発してもそこに自分の寄与している部分は少ない。仕事上での仲間意識も持ちにくく、自分たちの決定権や効用感も得にくくなっている。会社は同じ専門家を複数育てる余裕はないから、何か問題が起きて助けてあげたくても『頑張れよ』としかいえない。これは、メンタルヘルス不調が生

まれる構造的な要因にもなっていると。だから、職場で集まって別の切り口で話し合うことで仲間意識の醸成につながる、それが結果的に内発的な動きと自律性、社会性を生む」

**労働時間短縮も一律でない対応を**

さらに、長時間労働対策も職場の状況を踏まえた一律的ではない対応が必要だとする。

「労働量を減らしていればよいが、抱えている仕事を変えずに労働時間だけ減らすと、責任感が強く自らやらねばと考えるタイプの人などには、かえって心理的負担を与えかねない。労働時間短縮という文脈だけですべてを捉えるのではなく、仕事量を減らしたり、やりたいことをやりたい時期に行うことはストレスではないし、効率の視点からも良いから容認するといったバランスを取った時短を考えなければならぬ。そこに職場の仲間意識ができてくると、随分違ってくる。環境改善とともに、一律でない労働時間の見方もしていかなければならない」

参考までに、同社の所定外労働時間は年間三七三時間（一人あたり平均）。有給休暇の取得率は年一〇日だという。

**身体活動の低下が生産性を下げる可能性も**

では、健康増進の取り組みが、生産性向上に何らかの影響をおよぼしているのだろうか。健康問題による労働遂行能力の低下をみるプレゼンティーズム測定に関しては、職場の活き活き度と個人のワークエンゲイジメントをプロットした結果、「仕事環境が異なるた

め、ロケーションごとのバラつきはあっても、身体活動の低下が労働生産性に影響をおよぼしている、それは対人関係や集中力、仕事の結果、時間管理よりも大きくでている」と分析。悪い状態にいる層に対し、足りていない点にアプローチすることを考えている。

「因果関係ではないので注意が必要だが、一つの仮説として、身体活動が低下していることが生産性を落としていく可能性がある。たとえば、生産性の低い職場に介入して歩数アクティブな人たちを増やしたら生産性も上がる」としたら、生産性向上の方法論としての介入方法の一つになるかもしれない。今の大きな問題は対人関係とか働き方、メンタルヘルスなどといわれるが、もしかしら椅子に座ったままPCの画面をみて動かない環境そのものが、いろいろの問題を引き起こしている可能性だつてある。ワークスタイルを変え

ることを真剣に考えねばならないのかもしれないし、それをすることで、もしかしら対人関係や仕事の結果、時間管理の問題の解消に近づくかもしれない。どういったところに落とし込めば、皆が気持ちよく働けて生産効率も高くなり病気になるかをデータ分析している」

**家族にもプログラムの適用を**

社員が皆、健康で活き活きと働ける職場環境をつくるには、何が本当の問題で、その背景要因はどういうことなのか。もつといえ、より効果的・効率的に進めるには、どういった取り組みが必要なのだろう——。この命題を追求すべく、二〇一五年度は従業員の

家族にも同プログラムの適用を広げていきたいという。

「従業員が活き活きと働くためには、家族の健康も重要なファクター。たとえば、両親が要介護状態になったら、心理的にも行動的にも大きな負担になる場合があり、退職の可能性すらある。少しでもそうならないよう、今の枠組みが使えるようなら使ってもらいたいということ。家族は同居していなくてもいいし、共働きの配偶者でも子どもでもOK。希望者には是非、参加してもらいたい」

そして、こうした取り組みの先には、少子高齢人口減少社会のなかであらゆる人が活き活きと働く、めざすべきゴールがある。

「当社の活動は本来であれば自己保健義務の範疇。だが、今の日本人の考え方・習慣では、会社がフォローしないと生産性向上も含めて問題を解決できない。とはいえ、いつまでもフォローする問題でもなく、個人を見守り、個人が守り切れない部分は当然続けていくが、それ以上に自己保健ができる『人財集団』にしていくことが重要。会社が過保護にしたら、退職後に一気に落ちる。いまはリテラシーをもってもらう、方法論を身につけてもらうための投資だと考えている。現在、病氣予防にフォーカスが当たっているのは、現状で対策を打たないと具合が悪くなる人がたくさんいるから、そうせざるを得ない。私たちの活動のゴールは、皆が安心してやりがいや誇りを持って働ける環境を創ることにある」