

キヤノン株式会社の健康経営の取り組み

矢 内 美 雪*

1. 企業紹介

◆企業概要

1937年設立。戦後本格的に国産カメラの製造に着手し、現在は「イメージングシステム(カメラなど)」「オフィス機器(複合機・プリンターなど)」「メディカルシステム」「産業機器その他」の分野で事業を展開。

●従業員数：単体2万5,903人、連結19万5,056人(2019年1月1日現在)

●組織体制：安全や健康についての組織として副社長をトップとした「中央安全衛生委員会」を設置し、キヤノンおよび国内グループ会社において共通の中期計画に基づき、重点施策や目標値を決め、各地区の安全衛生委員会と連動して健康支援活動を展開している。産業保健スタッフとしては、グループ全体で専属産業医14人、看護職120人、そのほか外部アドバイザーや非常勤の産業医やカウンセラーなどを配置している。

◆創業期から受け継がれる健康経営

弊社は創業当時から受け継がれてきた行動指針(図-1)の1つに「健康第一主義」があり、社員の健康こそが会社や個人の繁栄の基本になるという考えがある。医師でもあった初代社長の御手洗毅は「健康経営」という言葉がない時代から「企業の成長は社員の健康と幸せな家庭生活の上にか成り立たない」と企業にとっての「社員の健康」の価値を重んじ、時代に先駆けて健康管理と働き方の改善への取り組みを行ってきた。会社が安心して働ける環境を提供するのはもちろんであるが、同時に従業員自身は自分の健康状態

ややるべきことを知り(自覚)、改善に向けた行動を起こし(自発)、継続的に自己管理する(自治)といった「三自の精神」を実践することが企業文化として受け継がれている。この「健康第一主義」「三自の精神」の相互作用で個人や組織の能力が最大限に発揮され企業の成果を生み出すこと、社員一人ひとりが「思いきり働くこと」「健康で働ける幸せ」を実感できることが「キヤノン式健康経営」(図-2)といえる。

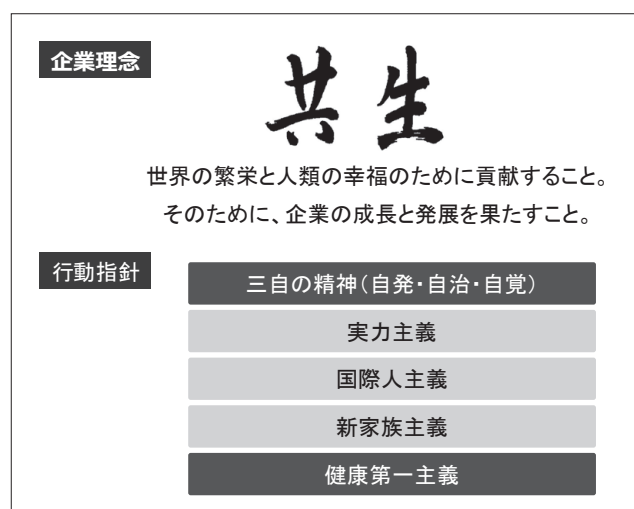
会社を取り巻く外部環境や企業の内部環境が変化する中でも、社内の関連組織や健康保険組合、労働組合などがこの共通の価値観を持つことで、軸をぶらすことなく状況に応じた柔軟な施策を展開し、機能的なコラボレーションが継続できてきたと感じている。

2. 働き方改革との連動

◆総労働時間数の削減とWLB推進

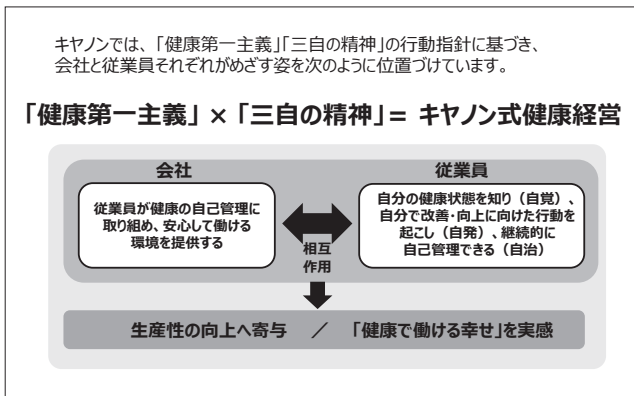
弊社は日本の企業の中でも早くから生産性向上に

図-1 企業理念と行動指針



* キヤノン株式会社 下丸子本社 安全衛生部 健康支援室長

図-2 キヤノンの健康支援の目指す姿



取り組み、所定労働時間の短縮や休暇制度などの充実を図ってきた(図-3)。具体的には1959年にGHQ(Go Home Quickly)運動を展開、勤務時間中は効率的に働き、仕事を終えたらすぐに帰宅するという働き方を推奨し、ワークライフバランスの原点となっている。1967年にはいち早く完全週休2日制を導入し、その後も「リフレッシュ休暇制度」(勤続5年ごとに、3～10日間の連続休暇を付与)、「フリーバカンス制度」(毎年、任意の時期に、年次有給休暇を使った1週間の連続休暇を取得する)、「時間単位休暇」などの取り組みを行ってきた。近年では、労働時間管理やノー残業デーの徹底、会議の効率化など現場での実践と好事例の水平展開を行っている。単純に時間削減を行う

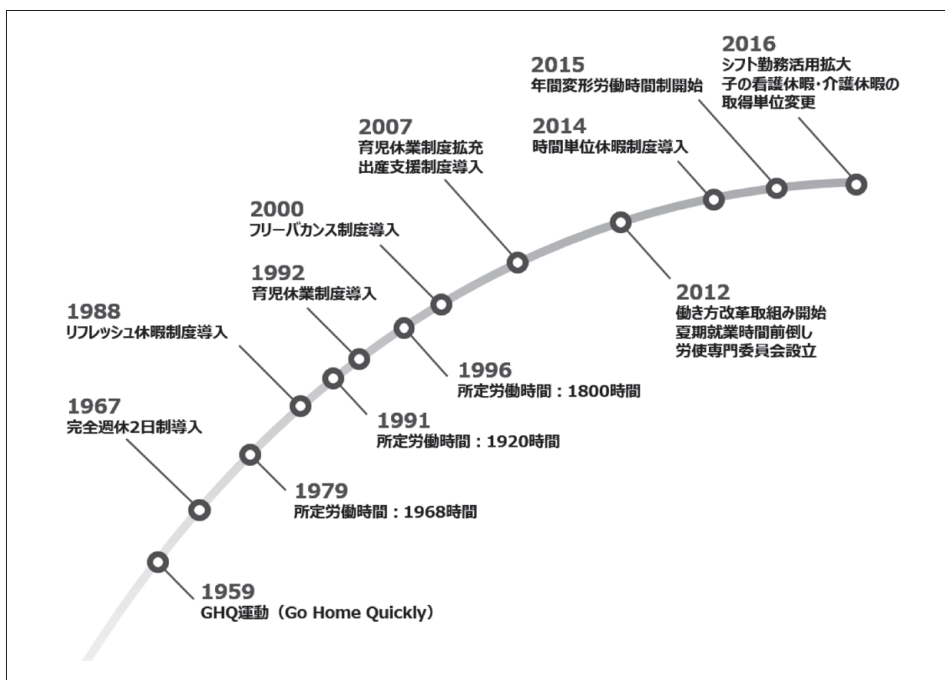
のではなく、年間目標設定による評価・面接制度や毎日の朝会や昼会などを通して、上司は部下ときちんと顔を合わせて日々のコミュニケーションをしっかりととることを重視し、業務の負荷分散を行ったり、健康管理にもつなげている。現在の年間所定労働時間は1,800時間、実労働時間は約1,750時間となっている。

また、東日本大震災後の節電対策を機に導入した「就業時間の前倒し」を現在もワークライフバランスの向上を目的に継続している。7月～9月の3ヵ月間は「ワークバランス推進月間」として、終業時刻が45分早くなる。この創出された時間を、健康増進や家族との団らん、自己研鑽などに充てることで活力を蓄え仕事にも生かしてほしいという考えである。個人での時間の有効活用と合わせて、会社でも終業後にイベントやセミナーなど企画やコミュニティ活動のため、会議室の貸出しなどを行っている。各拠点の特性を生かし、人事部門内での連携も図りながら自己啓発(語学やビジネススキル)、福利厚生(年金、保険)、健康(睡眠、禁煙、運動、がん予防など)多岐にわたるテーマでの環境を整えている。

◆医師面談ありきではない過重労働対策

毎月「過重労働ミーティング」を行い、構成メンバーである産業医・産業看護職・人事労務担当者など

図-3 キヤノンの「働き方改革」



が、職場の状況(時間外発生の原因や見直しなど)や要員計画などを共有し組織的な対応の要否や次の産業医面談時のポイントを確認すること、面談結果に基づく就業上の配慮者の調整を丁寧に行うことに力を入れている。多面的な情報が積み重なることで、職場の状況がより深く理解でき、面談ありきの後追いで対応ではなく、未然に防ぐ体制が強化されている。また、法律を上回る三六協定や1980年代から実施している「超過残業者健診」(産業医面談や血圧測定)の体制もあり、2004年の医師面接制度が法制化、本年度の安衛法改正においても、既存の社内制度で法令以上の対応が取れている。時間外労働が月45時間で3ヵ月連続の場合もしくは月80時間超の方への医師面談の必須実施、さらに、各時間数に該当しなくても、上司および本人からの面談希望の申し出ができ、いずれも面談実施率は100%である。

は100%である。

3. 健康支援の重点施策

◆メンタルヘルス対策

総合的なメンタルヘルス対策を推進していくために「3つの予防」と「4つのケア」を組み合わせた各種プログラムを実施している(図-4)。アブセンティーズム・プレゼンティーズムに影響の大きい睡眠施策には、2007年より取り組みを開始し、睡眠キャンペーンでの啓発活動、快眠セミナーや睡眠計を用いた個別睡眠指導(図-5)などを実施してきた。効果測定として「睡眠による休養感」の変化を確認しているが、取り組み当初から10ポイント以上の改善がみられている(図-6)。これは、啓発活動や保健指導のみではなく、

図-4 メンタルヘルス対策

	一次予防 未然防止・健康増進	二次予防 早期発見・適切な治療	三次予防 復職支援・再発防止
セルフケア	新入社員教育・いきいきブック 入社2年目セミナー 睡眠(快眠キャンペーン・教育・個別指導) ストレスチェック		
管理職によるケア	管理職教育(集合研修・e-Learningなど) 各種連絡会や職場懇談会		個別支援 職場復帰支援プログラム
産業保健スタッフによるケア	社内報や社内イントラを活用した啓発活動 健康教育・健康セミナー メンタルヘルス能力向上研修 産業保健スタッフによる相談		
外部機関によるケア		主治医等の外部機関との連携(同行受診など)	外部EAPとの連携(連絡会など)

図-6 睡眠施策評価～問診の推移～

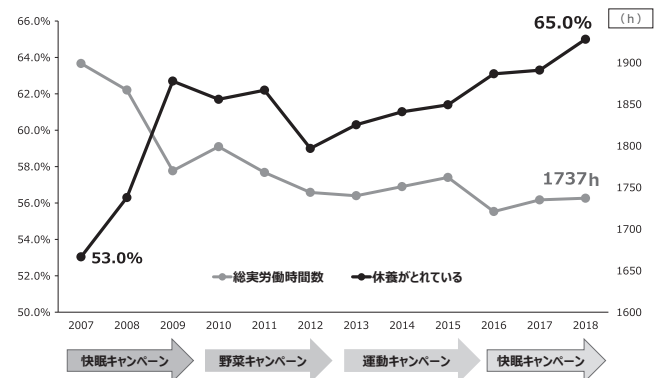



図-5 睡眠施策～個別支援～


① 衛生教育



快眠のコツは・・・

- ❑ 朝起きたらすぐ太陽の光を浴びる
- ❑ 休日も2時間以上寝坊しない
- ❑ 15:00以降のカフェイン摂取NG
- ❑ LED照明はダメ
- ❑ 就寝2～3時間前の入浴がベスト


② 自宅での睡眠自己測定



・眠っている間の呼吸・脈拍・体動を分析

タニタ：睡眠計スリープスキャン

③ 個別面談 (2回～)



1回目

- ・測定結果の共有
- ・睡眠改善のために取り組むことの決定

2回目

- ・睡眠状況の確認
- ・生活改善状況の確認

前述した総労働時間数の減少に伴う睡眠の質と量の確保も大きく影響していると考えられる。やはり、健康に働くことのベースには労働時間を含む働き方が重要であり、それぞれの機能が連動した施策を展開することが必要と考える。

また、職種におけるメンタルヘルス不調者対応は、医療面からの支援だけでは解決が難しく、人事主導での対応が必要となる場面も多い。人事、健康支援、職場がいかに情報を共有し、役割分担し、組織的な対応をとれるかといった「連携力」をととても大切にしている。特に「事業場内の産業保健スタッフ」として能力向上研修に力を入れており、2007年より人事担当者・産業看護職合同での研修を年4回、継続的に行っている。具体的には、テーマごとの基礎知識、最新情報に加え、対応者の基本的姿勢や必要な力量といった基礎講座とケースを用いたロールプレイやグループワークなどの実践内容で構成されている。連携力・実践力の向上や「復職プログラム」などの支援の定着に効果があった。

2016年から開始したストレスチェックについては、結果を活用した組織支援はまだ実施していない。まずは健康診断のように社員があたりまえに受検し、90%を超える受検率を定着させること、開始3年間は集団分析を多面的に行い、会社や各組織の傾向や特徴を把握してから慎重に施策を打ち出すことを中期計画に据えている。現在、人事労務・組織開発部門との情報共有や施策検討の段階であるが、組織を多面的に見ると共通の課題が見えてきたり、必要な受け皿は何か特別なことではなくあたりまえの職場管理や組織運営、人材育成やコミュニケーションなどに行き着くことも多い。

弊社では、従業員の意識調査など組織別の傾向を見える化し、全職場にフィードバックして職場改善につなげる仕組みがある。また、「組織の生産性向上」と「組織風土の活性化」を目指したCKI(Canon Knowledge-intensive staff Innovation)活動が1999年から導入されており、「コミュニケーション」「組織運営」「人材育成」を軸として職場の課題を洗いだし、見える化し、アクションに落とし込む地道な職場改善活動も展開されている。今後何か新しく施策を打ち立てるのではなく、企業風土の中で根付いてきた制度や既存の仕組みをうまく活用し、職場改善やワークエンゲージメント向上につなげていきたいと考えている。

◆生活習慣病対策

健康診断の事後措置や特定保健指導、がん対策などに重点を置いた取り組みを行っているが、課題の優先順位や重点項目の決定には、健康に関連する膨大な自社データを、さまざまな視点で継続的に分析し、その結果を活用している。

例えば健康診断結果の有所見率は、全国データと比較して低いが、経年的には悪化傾向にある。また有所見率は年代が上がるに連れて上昇し、高齢層の重症化予防が大きな課題となっている。さらに、各年代で同じ集団の10年後のデータ比較をすると、20歳代→30歳代にかけて体重増加、30歳代→40歳代では血圧の有所見率、40歳代以降で糖代謝の悪化率が高いといった、いわゆるメタボリックドミノが成り立っていることが明確になった。また、メタボリック発症要因を明らかにするために、社員の10年分のデータを追跡したところ、「喫煙」「早食い」「短時間睡眠」「運動習慣なし」などの項目が発症に影響していることがわかった(図-7)。そこで、敷地内全面禁煙の実施、高齢層の重症化予防に加え、若年層からの体重増加防止への取り組み、ポイントとなる生活習慣を見直す機会や情報発信を強化することを具体的な計画に落とし込んでいる。

図-7 生活習慣病発症要因分析

●目的・方法

- ・メタボリックシンドロームおよびその他の生活習慣病発症に影響を与える因子を明らかにする。
- ・2008年定期健康診断受診者の9年間(2009~2017)の定期健康診断データを追跡し、各疾病の新規発症リスクおよび統計学的に有意な因子について検討した。

●結果(抜粋)

	耐糖能障害	高血圧	メタボリックシンドローム	肥満	高LDL
喫煙	○	○	○	○	○
早食い	○	○	○	○	○
定期運動なし	○	○	○		
短時間睡眠			○	○	
頻回飲酒	○	○			
朝食抜き	○				
就寝前食事	○				

○は各疾病に対して統計学的に有意差が出た生活習慣

図-9 健保ICTツール「KenCoM」

The figure illustrates the KenCoM app's features and a promotional event. It is divided into three main sections:

- 健康状態に合わせた個別情報提供** (Personalized information provision according to health status): Shows a smartphone displaying a nutrition chart. A speech bubble states: "KenCoMは、病気/食事/運動/お金/トリア/仕事/美容など、幅広い情報をGetできます!" (KenCoM can get a wide range of information such as illness, diet, exercise, money, triage, work, and beauty!).
- あなたの情報が見られます** (Your information is visible): Shows a smartphone displaying health check results, medical fees, and case information. A speech bubble states: "あなたの健診結果を解説してくれるよ! 同年代での比較や、リスクの高い疾患を把握できるよ!" (I can explain your health check results! You can compare with people of the same age and grasp high-risk diseases!).
- イベントやポイントで健康活動を楽しく** (Enjoy health activities with events and points): Shows a smartphone displaying a "GIFT CHALLENGE" with a "START" button and "キヤン独自ポイント" (KenCoM exclusive points). A speech bubble states: "ポイントを貯めると、電子ギフトが当たるよ" (When you save points, you can win electronic gifts!).

On the right, there is a promotional poster for a walking event titled "みんなを誘って チームを組んで、合わせた歩数で競う!" (Invite everyone, form a team, and compete with the same number of steps!). The event is "みんなを誘って" (Invite everyone) and "健康保険組合主催" (Organized by the Health Insurance Association). It mentions "20万人が参加したウォーキングイベント!" (Walking event with 200,000 participants!) and "4.10 (水) - 5.20 (水)" (April 10 (Wed) - May 20 (Wed)). The bottom text says "スマホやパソコンから気軽に仲間と楽しめる!" (Enjoy with friends easily from your smartphone or PC!).

研修を行っている。既存管理職については、各拠点の人事・産業医が中心となりケースワークや拠点の特性を加味した研修を継続している。

また入社時教育では、主に生活リズムを軸とした社会人としての健康の自己管理について意識づけを行い、雇い入れ健診時には保健師が新入社員との全員面談を実施している。入社時点で不調や不安を抱えている人には迅速に個別対応するとともに、人事・人材開発部門と連携して実習中や配属後の安全配慮を丁寧にすすめていく体制をとっている。そのほかにも、54歳時のクリエイティブライフセミナーや、人事の育成プログラムと連動した入社2年目セミナー(主にストレス対処やアサーション)合同開催企画など、対象者や目的が重なる部分は調整を行いながら進めている。制度の変更などの動きをいち早く入手し、目的やタイミングをすり合わせることで、継続性のある支援やタイ

ミングの良い動機づけにつながり、運営や参加者の負荷も削減できるなど多くのメリットも生まれている。

おわりに

「健康経営」は特別なことではなく、企業の理念や歴史の上に成り立つその企業らしい活動であり、社会情勢や企業の内部環境が変化する中でも、強弱をつけながら柔軟に、そして地道に継続できることだと考える。そして、健康支援、人事労務、福利厚生などの部門が同じ軸を共有し、機能的にコラボレーションすることが重要であると思う。今後の課題としては、以上のような取り組みの効果を多面的に評価することであり、経営や社員の視点でメリットを明らかにしていきたいと考えている。