

# Ce p t

vol. **3** 2018.4.15

最先端レポート

会社員の4人に1人が  
自分の勤め先は「ブラック企業」  
だと思っている

健康トレンドワード

スタンディングワーク

法律相談Q&A

正社員との待遇格差を

訴えてきた契約社員

どのように対応すればよいか

特集

社員を幸せにすることが  
サステナブルな成長につながる  
「幸福学」と企業経営の関係

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科委員長・教授 前野隆司

Topics

日本経済新聞社／株式会社日経リサーチ

日経「スマートワーク経営」調査

人材活用力向上などに  
注力する企業は結果的に  
利益も上げることがを示す

# 社員を幸せにする「1」が サステナブルな 成長につながる

独自の学問領域「幸福学」を提唱する前野隆司教授は、人が幸せになるための「4つの因子」を明らかにし、その研究成果をモノづくり、サービスづくり、街づくり、そして企業経営に生かそうとしている。そんな前野教授に、企業にとって「社員を幸せにすること」の意義や方法論を示してもらった。

## 「幸福学」と企業経営の関係

**幸せになるメカニズムを  
明らかにする学問**

私の提唱する幸福学とは、「人が幸せになるための仕組みを、科学的根拠に基づいて体系化する学問」であり、その目的は、「誰でも幸福になれるようにすること」にあります。

幸せのイメージは人それぞれであり、学問として成立しないのではないかと、という意見をいただくこともあります。しかし、

イメージする幸せの形は人それぞれでも、そこへ至るプロセスには共通で単純化できる、基本メカニズムが存在する——というのが、私の立場です。

近年では、客観的かつ統計的な立場から幸せをとらえようとする機運が世界的に高まりつつありますが、多くの研究者がそれぞれの分野で知見を蓄積しているにとどまっています。私は心理学をはじめ、哲学や工学、経営学など多様な学問分野を横

断、個別の研究結果を体系化し、人々が幸せになるメカニズムを明らかにしたい。そしてそれをより多くの人に広めたいと思っています。

**主観的な幸福感を  
統計的・客観的に見る**

では、幸福学と経営はどう結びつくのか。その説明の前にまず、幸福学について説明します。幸福、幸せを英語に訳すと、happinessですが、happiness

を日本語訳すると、「楽しさ」という意味もあります。

しかし、「幸福」と「楽しさ」とではかなり意味が異なります。そのため、幸福学研究では、「幸福」や「happiness」よりも「ウェルビーイング (well-being)」という言葉がよく使われます。

ウェルビーイングとは、逆さにしてBeing well、すなわち「良い状態であり続けること」と考えるとわかりやすいと思います。日本語で言えば、安心、安

定、安寧、福祉、健全、健康などに近いニュアンスです。

幸福研究 (Well-being study) に携わる研究者は世界中に大勢いますが、その研究内容は、「主観的幸福研究」と「客観的幸福研究」に大別されます。

主観的幸福研究は、各人の主観的な幸福感を、統計的・客観的に見ていく研究です。私の幸福学もこれに当たります。一方、客観的幸福研究は、幸せに関係しそうな客観的指標、たとえば



**前野隆司**  
まえの たかし

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 委員長・教授

1984年東京工業大学卒業、1986年同大学修士課程修了。博士(工学)。キャノン株式会社、カリフォルニア大学バークレー校訪問研究員、ハーバード大学訪問教授等を経て現職。『幸せのメカニズム』(講談社現代新書、2013年)、『システムデザイン思考で世界を変える』(日経BP、

2014年)など著書多数。日本ロボット学会論文賞(2003年)、日本バーチャルリアリティ学会論文賞(2007年)などを受賞。専門は、システムデザイン・マネジメント学、地域活性化、教育工学、幸福学など。

資料1 ディナーの人生満足尺度

- 1.全く当てはまらない 2.ほとんど当てはまらない
- 3.あまり当てはまらない 4.どちらともいえない
- 5.少し当てはまる 6.だいたい当てはまる 7.非常によく当てはまる

ほとんどの面で、私の人生は理想に近い

私の人生は、とてもすばらしい状態だ

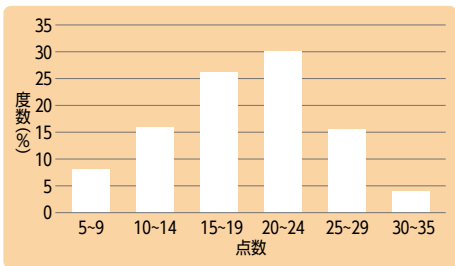
私は自分の人生に満足している

私はこれまで、自分の人生に求める大切なものを得てきた

もう一度人生をやり直せるとしても、ほとんど何も変えないだろう

5つの数字の合計は？

日本人の「幸福度」は平均18.9点  
「ディナーの人生満足尺度」のヒストグラム  
2011年の日本人1500人への調査結果



※なお「幸せを科学する」(大石繁宏、2009年、新曜社)によれば、フランス系カナダ人男性は27.9点、同女性性は26.2点、アメリカの大学生は24.5点、日本の大学生は20.2点、韓国の大学生は19.8点、中国の大学生は16.1点。アメリカの男性囚人は12.7点  
※前野隆司著「幸せのメカニズム」(講談社、2013年)より

「収入」「学歴」「生活の状況」「健康状態」「笑い声の大きさ」「脳機能」などを計測するものです。客観的なデータが得られるので一見、良さそうに思えますが、「幸福を直接測っていない」という問題があります。結局、「収入と幸福は関係するか」「学歴と幸福は関係するか」など、客観的指標と主観的幸福感の関係を調べてみると、客観的指標の妥当性がわからないという欠点があります。

主観的幸福研究で幸福を測る指標として最も広く使われているのは、「ディナーの人生満足度尺度」(資料1)です。

この尺度のポイントは、「あ

なたは幸せですか」という単純な質問ではなく、5つの質問に7段階で答えてもらうことで、「幸福」という言葉の曖昧さや、直近の気分の影響を受けにくくしている点にあります。ために皆さんもやってみてください。

**幸福感が長続きしない「地位財」偏重の近現代**

このように主観的幸福に関するアンケート調査とともに、他の要因の影響を調べることで、幸せと関係する要因を明らかにしようとする研究は数多く行われています。

その要因として、多くの人が真っ先に思いつくのは「収入」で

しょう。確かに、収入が高ければ高いほど、住居や食事、衣服や嗜好品にたくさんのお金をかけて贅沢ができます。

しかし、プリンストン大学名誉教授でノーベル経済学賞受賞者のダニエル・カーネマンは、こうした常識を覆す、驚くべき研究結果を2010年に発表しました。それは「感情的幸福は、年収7万5000ドルまでは収入に比例して増大するのに対し、7万5000ドルを超えると比例しなくなる」というものです。これは米世論調査企業ギャラップが実施した、アメリカ人45万人の調査データを分析したもの。日本では違うのではない

か、と思われる方もおられるかもしれませんが、私たちが日本人1500人に対して行った調査の結果を見ても、年収の高い層では、年収と感情的幸福には相関がありませんでした。

いずれにせよ、年収がある値に達したら、それ以上は感情的幸福が上がらなくなる、というのは、どうやら確かなようです。ではなぜ、このようなことが起こるのでしょうか。その理由を考えると、経済学者のロバート・フランクが唱えた「地位財」と「非地位財」という考え方を示します(資料2)。

「地位財」とは、所得、社会的地位、物的財のように、周囲と

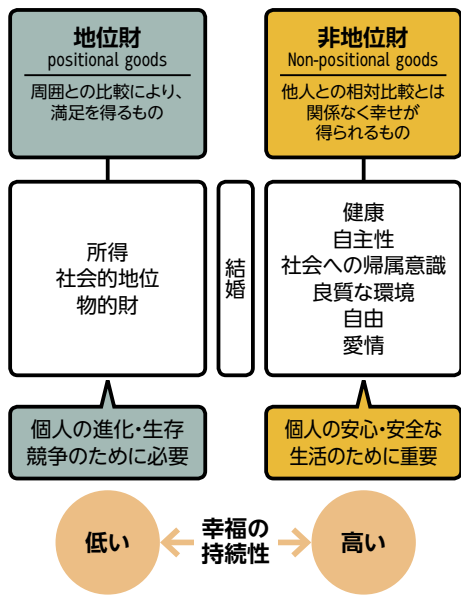
比較できる財のこと。「非地位財」は、自主性や自由、愛情など、他人が持っているかどうかとは関係なく幸せが得られる財のことです。

そして重要なのは、「地位財」による幸福は長続きしないのに対し、非地位財による幸福は長続きするということです。

他人との比較でしか得られないものによる幸せは長続きしないので空しい。にもかかわらず人はそれを追い求める。なぜでしょうか？

人間は、子孫を残すために競争に打ち勝つことが必要であることから、競争に勝つとうれしくなるようにできている。だから

資料2 地位財と非地位財



「結婚」が地位財と非地位財の間にあるのは、「結婚」が、「他人に自慢できる配偶者」「家庭を持っているという社会的ステータス」という意味では地位財であり、「パートナーとの絆」「家族への無償の愛、つながり」という意味では非地位財であるため。  
※ダニエル・ネトル著「目からウロコの幸福学」より作成

ら、他人との比較優位に立てる短期的な地位財の獲得を目指してしまう、とフランクは説明します。

しかし私は、この説には反対です。確かに競争が子孫を残すことに有利に働くこともあるでしょう。しかし、皆で協力して安心・安全な社会をつくり、ともに子孫を育てるほうが有利な場合もあります。したがって、人間は本来、地位財と非地位財を、どちらもバランスよく求めるようにできている、と私は考えます。競争と協調のバランス、日本風にいえば「切磋琢磨」と「和の心」、古代ギリシャ・ローマ風に言う「快樂主義」と「幸福主義」のバランスです。

ところが、近代から現代にかけて形成されたとされてきた西洋的な進歩主義が、競争と快樂の追求を強調しすぎる社会をつくってしまった。だから目指すべき幸福の方向も、地位財に偏ってしまった、というのが実情ではないかと思うのです。

## 幸福の「4つの因子」を満遍なく高めること

今、幸福を目指すうえで、

非地位財を重視し、地位財とのバランスをとることが重要でしょう。

とはいっても、それは簡単なことではありません。非地位財の多くは心的要因であり地位財のように形がないため、目指しにくいのです。また非地位財として資料2に挙げた以外にも、幸福に影響する心的要因はたくさんあるはず。そのすべてを満たさなくては幸せになれるのか？ あるいはどれを満たしていれば、幸せになれるのか？ という疑問が湧いてきます。

これを知りたくて行ったのが、「幸せの因子分析」です。

因子分析とは、たくさんデータの間の関係を解析する「多変量解析」の一つです。物事の要因をいくつか決め、そうした複数の要因がその物事にそれぞれどのくらい寄与しているかを数値化します。

私はまず、インターネットを通じて集めた1500人に、29項目・87個の質問に答えてもらいました。質問項目の作成に当たっては、前出のデーナーと、大石繁宏・ヴァージニア大学、心理学部准教授の調査結果を主な

資料として用いました。

このアンケートの結果を統計解析ソフトウェアにより因子分析した結果、人が幸せだと感じるのに大きく寄与している心的要因は、大きく4つに分類されました。それが資料3です。

第1因子は、「やってみよう！」因子と名づけました。自分の強みがあるかどうか、それを社会で活かしているかどうか、そんな自分は「なりたかった自分」であるかどうか。そしてそのために努力してきたかどうかという項目が並んでいます。

第2因子は「ありがとう！」因子です。人を喜ばせる、愛情、感謝、親切と、他者との心の通う関係に関する項目が並んでいます。第1因子は、自分の変化（新規性）を求める因子であるのに対し、第2因子は周囲との安定した関係（親近性）を目指す因子ともいえます。自分と他人、変化と安定——。対になっていて、納得感があるのではないでしょうか。

第3因子は「なんとかなる！」因子です。自己実現や成長（第1因子）、他者とのつながり（第2因子）を育む場合、楽観的で前向き

であることは重要です。自分の良い部分だけでなく、欠点も含めて受け入れる自己受容ができていくこともポイントです。

第4因子は、「あなたらしく！」因子です。人の目を気にしすぎず、自分らしく自分のやりたいことができる人は幸せということです。

この4つの因子を求めた後、

クラスター分析を行いました。クラスター分析とは、多くのデータを基に、人々や物事を分類するための手法です。その結果、「4つの因子すべてを持つている人が幸せで、逆に不幸な人はどの因子も低い（どれも一つでも欠けると不幸）」という結果が得られました。

クラスター分析をかける前は、

### 資料3 幸せの「4つの因子」

第1因子 「やってみよう！」 因子 自己実現と成長の因子	コンピデンス	私は有能である
	社会の要請	私は社会の要請に応えている
	個人的成長 自己実現	私のこれまでの人生は、変化、学習、成長に満ちていた 今の自分は「本当になりたかった自分」である
第2因子 「ありがとう！」 因子 つながりと感謝の因子	人を喜ばせる	人の喜ぶ顔が見たい
	愛情 感謝	私を大切に思ってくれる人がいる 私は、人生において感謝することがたくさんある
	親切	私は日々の生活において、他者に親切にし、手助けしたいと思っている
第3因子 「なんとかなる！」 因子 前向きと楽観の因子	楽観性	私は物事が思い通りにいこうと思う
	気持ちの切り替え 積極的な他者関係	私は学校や仕事での失敗や不安な感情をあまり引きずらない 私は他者との近い関係を維持することができる
	自己受容	自分は人生で多くのことを達成してきた
第4因子 「あなたらしく！」 因子 独立とマイペースの因子	社会的比較志向のなさ	私は自分のすることと他者がすることをあまり比較しない
	制約の知覚のなさ	私に何ができて何ができないかは外部の制約のせいではない
	自己概念の明確志向 最大効果の追求	自分自身についての信念はあまり変化しない テレビを見るときはあまり頻りにチャンネルを切り替えない

料理にたとえれば、第1因子はエネルギーの成分になる糖質・脂質・たんぱく質。第2因子は身体機能を維持するビタミン・ミネラルといったところでしょうか。

第1と第2因子だけで五大栄養素は揃いますが、おいしく食べるための料理にするには、調味料（第3因子）が必要です。調理器具と食器（第4因子）も欠かせません（前野）。

※前野隆司著『幸せのメカニズム』（講談社、2013年）より

妙に楽観的なタイプ(第3因子だけが強い)、他人を大事にするタイプ(第4因子だけが強い)など、幸せにもいろいろなタイプがあることを期待しましたが、結果は違いました。

幸せになるには、4つの因子があり、これらをできるだけ満遍なく高めていくことが必要、というのが、統計学上のファクトとして明らかになったのです。

### 幸福になれば、生産性も創造性も向上する

そのうえで、人々が幸せになるために、これら4つの因子を高める方法論を、モノづくりやサービスづくり、街づくりなど、さまざまな分野で確立できないだろうか、というのが、私の今の問題意識であり、研究内容です。4つの因子を経営にいかにもビルトインするかという「幸福経営論」も、その一環に位置づけられます。

昨今、官民挙げて健康経営や、働き方改革が進められているのは周知のとおりです。その目指すところは、働く人の健康(と医療費削減)であり、生産性の向上であり、日本経済のサステ

ナブルな成長です。こうしたことが達成されれば、結果として企業の社員も国民全体も幸福になるかもしれません。

しかし、幸福学の視点から俯瞰すると、因果関係が逆です。すなわち、「働く人が幸せになれば、これらの課題はすべてが解決する」のです。

たとえばアメリカでは、「幸福度の高い社員は、そうでない社員に比べ平均で生産性は31%、売上げは37%、創造性は3倍高い」という研究結果(資料4)が出ています。そのほか、社員の幸福度が上がれば、欠勤率や離職率が下がるなど、幸福度と働く人のパフォーマンスが比例することを示すデータは数多くあります。

「もともと仕事ができる社員だから給料も良く、幸せになれるのだろう」と、原因と結果を勘違いする人もいますが、それだけではありません。原因と結果は絶えず循環しています。幸せが原因となって個人の生産性や創造性が高まり、結果、会社の業績が上がります。給料も上がる。そうしたサイクルがあることも、徐々に解明されてきています。

社員の生産性も創造性も上げれば、自然と長時間労働は是正されていくはずですが、幸福な人は、心身の病気にもかかりにくいでしょう。そのための対策を、あえて講じる必要性は低くなります。

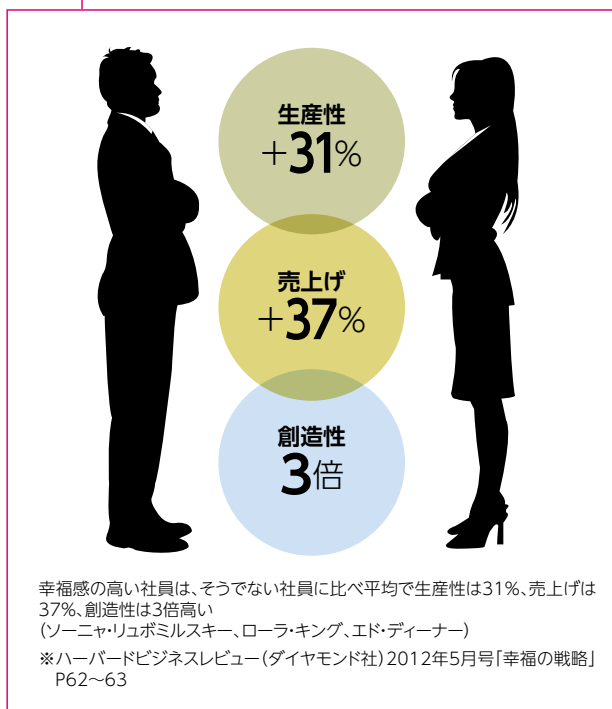
にもかかわらず、ほとんどの企業は、まず残業禁止のような個別的な対策から始めます。短期的な結果はとりあえず出て、わかりやすいからです。

しかしその結果、退社後に喫茶店で仕事を続けたり、家に持ち帰ったりする、という本末転倒な事態が出てきているのでは

ないでしょうか。時短のためにかえって負荷が高まり、生産性・創造性の向上など望むべくもありません。昨今、流布しているジタハラ(時短ハラスメント)という言葉は、こうした皮肉な事態をよく表しています。長時間労働は正のソリューションは時短だけではありません。仕事の質を見直すことがまず必要で、そのための大きな要素として、社員の幸福度アップがあるのです。

もちろん明確な健康被害が出ている場合は、個別的な対策を急がなければなりません。しかし、

#### 資料4 幸福感とパフォーマンスの関係



それは根本的な問題解決につながらない「改善」に過ぎません。

長時間労働の是正やメンタルヘルス不調の予防といったことは大事ですが、それらを最終目標にしているうちは、すべての対策は「改善」にとどまります。

今、企業に求められているのは「改善」ではなく、文字どおり働き方を「改革」することです。そして、その改革の大前提は「社員を幸せにすることである」と、幸福学の知見から言うことができます。

### Must-to-Doを優先 第1因子を高める

では、社員を幸せにする、すなわち4つの因子を高めるために、企業は具体的にどのようなことをすれば良いのでしょうか。

第一因子・自己実現と成長の因子を高めるには、やりがいをもって仕事にわくわくした気分を取り組むことが大事です。

ある企業では、ハウレンソウ(報告・連絡・相談)を禁止しました。組織の上から下への権限委譲を促進し、全員がとにかく何らかの責任をもつようにする。それでやりがいを高めるとい

狙いでず。

当教室の大学院生と私が一緒に編み出した「ソビジョン・クエスト」(遊びに基づく探求)もお勧めです。

そもそも自分は、どういふことにワクワクし、やりがいを感じるのか、対話を通じてその根源を探し出すという手法で、次のようなやりとりをします。

**小さい頃にどんな遊びが好きでしたか？**

鬼ごっこをよくやりましたね。いろいろな人に指図するのが好きでした。

**学生時代は何に夢中でしたか？**

体育会の部長として、一生懸命取り組んでいました。

**では、会社での今の仕事の面白さは何ですか？**

リーダーシップを発揮して、部下を適材適所で生かせるところがよいかな。

**では、それらの共通点を探してみましょ**

……そうか、鬼ごっこという体育会と、人を仕切るのが得意で、それが今の仕事につながっているんだな。

人は、5歳から10歳ぐらいの頃、本当にワクワクしたことをベースに人生の選択をし、意外と現在の仕事につながっているものです。ただ、それに気づいていないのです。

そのため、ワークショップでこういう対話を行うと、「今までやらされていると思っていましたが、結構、やりたい仕事をやっていたのだ」と気づく人が多いのです。それで仕事のやりがいを見つけていくわけです。

リクルートグループで行われている「Will Can Mustシート」も、第一因子を高めるヒントになるでしょう。普通の会社では、Must(やらなければいけないこと)が優先されますが、リクルートグループでは、Will(やりたいこと)を最優先とする文化が定着しているそうです。最初に今の仕事において実現したいこと(Will)を記し、活かしたい強みや克服したい課題(Can)、能力開発につながるミッション(Must)を記入したシートを基に、上司と部下が定期的に話し合うのです。Willはまさに、第一の「やってみよう!」因子そのものです。

朝礼に毎日1時間以上をかけている企業もあります。徳島にある西精工という会社です。社長からの一方的な講話ではなく、社員同士が創業の理念や会社ミッションについて毎朝語り合います。そうすることで、これから始める仕事や、創業理念やミッションとどうつながっているかを日々、確認し、新たな気持ちで仕事にとりかかれます。また社員同士語り合うことで、第2因子・つながりと感謝の因子も高まります。

ちなみに、4つの因子は互いにつながり合っていて、一つの因子を高めることで、別の因子も高まるという構造になっています。たとえば、第3因子・前向きと楽観の因子を高めたいと思っても、なかなか楽観的になれるものではありません。まず、本人のやりがい(第1因子)を高

める必要があります。また周囲もバックアップする体制をつくるなど、第2因子・つながりと感謝の因子を高めれば、自ずと楽観的になることができる、というわけです。

### まずは対話を増やして人と人とのつながりを復活

あまり難しく考える必要はありません。私は企業のコンサルティングも手がけていますが、部ごとに「感謝ボックス」を置く、出社したら挨拶がわりにハイトッチするなど、一見、くだらないことでも、皆で考えて実践していくことで、社員の幸福度は短期間で上がっていきます。とりあえず、社内での対話を増やすことから、始めてみるのが良いでしょう。

昨今、欧米からさまざまな対話やコーチング、カウンセリン

グのメソッドが入ってきています。たとえば上司と部下が1対1で対話する「ワンオンワンティンング」や「ファミリー株式会社は、シリコンバレー発祥のこのメソッドを導入し、社内コミュニケーションの活性化に大きな成果を挙げていると聞きます。

しかし、家族主義だったかつての日本企業では、1on1どころか、100on100の豊かな対話に満ちていました。人と人とのつながり(第2因子)が強く、それが他の因子を高めることにも、大きく寄与していたといえます。

ところが、この20〜30年の間に、効率化の名の下、人と人とのつながりがどんどん消滅させられていったというのが、私の認識です。たとえば、社員旅行や運動会。ムダの排除だけでなく、会社からの過干渉を嫌う社



員も増えたこともあって、今や実施している企業は珍しくらいです。

しかし、ここでは、家族も交えた1000n100の豊かな対話、交流が確かに存在しました。過干渉の部分は是正しなければなりません、人と人とのつながりをつくる何らかの仕組みを、復活させる必要があるのではないのでしょうか。これまでに切り捨ててきたムダの中には、良い部分もあったはず。「良いムダ」がなくなると対話はなくなり、社内的人际关系は、単なる命令―服従の関係になります。「良いムダ」を許容することが、今、企業には求められているのだと考えます。

「良いムダ」をつくることは、中小企業より大企業のほうが、難しいと思います。日本の中小企業には、社長が昼食をつくり社員と一緒に食べるような、古臭くウェットだけれど心温まるムダを大事にする企業文化が、まだ残っています。大企業の場合、家族主義とは趣は異なりますが、前出のヤフーのように何らかのメンソッドや「〇」を導入し、人と人とのつながりをつ

くっていく必要があるでしょう。

こうした問題意識の下、幸福学研究の知見を実際の企業経営や社会全般に広げるため、昨年10月、「みんなで幸せでい続ける経営研究会」というものを発足しました。現在、十数社の参加をいただき、各社の取り組みについて、情報交換を行っています。私が「教えを垂れる」のではなく、参加者が自由に発言し、成長する、管理型ではないホラクラシー型組織を目指しています。興味のある方は、ご連絡ください\*。

### 非地位財に 幸せを感じる若者を 生かすマネジメントを

幸福を目指すうえで、地位財と非地位財のバランスをとることが重要ということは前述したとおりですが、それは個人だけでなく、企業にもいえることです。短期的な売上げや利益を重視した経営では、社員は疲弊してしまいます。社員の幸福を考え、長期的な視点で売上げや利益が上がるかどうかを考えたいほうが、社員のパフォーマンスも上がり、企業の存続につながることは、ここまで読んでいただければ納

得いただけるでしょう。

日本には100年以上続く長寿企業がいくつもあることからわかるように、元来、サステナブルな企業経営を好む国家でした。それが特に第二次世界大戦以降、右肩上がり偏重の西洋式資本主義が流入し、現在はそちらに偏りすぎているのかもしれない。しかし、これでは社員はなかなか幸福にはなれません。日本企業は今、地位財から非地位財の重視へと軸足を移す、大きな分岐点に来ていると思います。

最近の若者は、そのことをよく知っています。「さとり世代」などと呼ばれる若者たちは、「車も要らないし、海外旅行も行かない。気の合う友人たちと『まったり』過ごせれば良い」などと言います。まさに非地位財に幸福を感じているのです。そして「社会貢献したい」「利他的な活動をしたい」など、非地位財を求める傾向は、明らかに昔より強まっています。本能的に時代の変化に適応しようとしているのかもしれない。

こうした若い世代を「覇気が

ない」と、はなから否定しないでください。上の世代の言う覇気は、地位財を求める覇気であり、そこに世代間ギャップがあります。若者と積極的に対話しギャップを埋め、その良さを引き出すようなマネジメントをしていただきたいと切に願います。

### 健康経営、働き方改革 本来の目的を 達成するために

今、日本は人口減少と超高齢社会の到来、GDPの減少など大きな変化に見舞われ、悲観論に満ちていますが、私は楽観論しています。

GDPが世界第2位から3位に落ちたのは、人口が減っている以上、自然なこと。「どうすれば、今のストックとGDPを維持できるか」ではなく、「どう

すれば、人が多すぎない幸福社会にソフトランディングするか」を、皆で楽観的に考えれば良いと思います。

経済成長を否定しているわけではありません。大切なのは、人々が「自己実現と成長」「つながりと感謝」「前向きと楽観」「独立とマイペース」を実践できる幸福な社会をつくること。その結果としての経済成長はしてもいいし、しなくてもいい——というのが、私の考えです。国民一人当たりGDPが緩やかに伸びていく、というのが理想かもしれません。

企業経営にも国家運営にも、こうした発想の転換が必要であり、そこではじめて、健康経営や働き方改革が実効性のあるものとなり、本来の目的が達成できると考えます。



# 会社員の4人に1人が 自分の勤め先は「ブラック企業」 だと思っている

MS&ADインシュアランスグループのシンクタンクであるMS&AD基礎研究所株式会社は2017年10月19日、「働き方」に関する意識調査の結果を公表した。「ブラック企業」に対するイメージ「柔軟な働き方や新しい働き方」「女性管理職について」など5つの観点から行った本調査のなかでも、「ブラック企業」への認識に関する内容にポイントを絞って紹介する。

## ① のような点から「ブラック企業」と思うか

本調査は、17年8月10～14日にインターネットで実施された。対象者は20～60代の会社員・会社経営者1,000人(男性500人、女性500人)である。

同社は、最初に「ブラック企業」という言葉に働く人かどのようなイメージをもっているか、年齢や性別によって考え方に違いがあるのかという点について確認。働き方やそれに対する考え方に關する18の設問を用意し、それぞれどの程度「ブラック企業」と感じるかを5段階で評価してもらったところ、「サービス残業がある」「人手不足

が慢性化している」「定着率が悪い、離職率が高い」と答えた人が多かった(図表1)。この結果から、人手不足感がある職場や人の入れ替わりの激しい職場が、「ブラック企業」とみなされる傾向にあることが明らかになった。

## ② 年代や性別、立場で認識に差がみられる

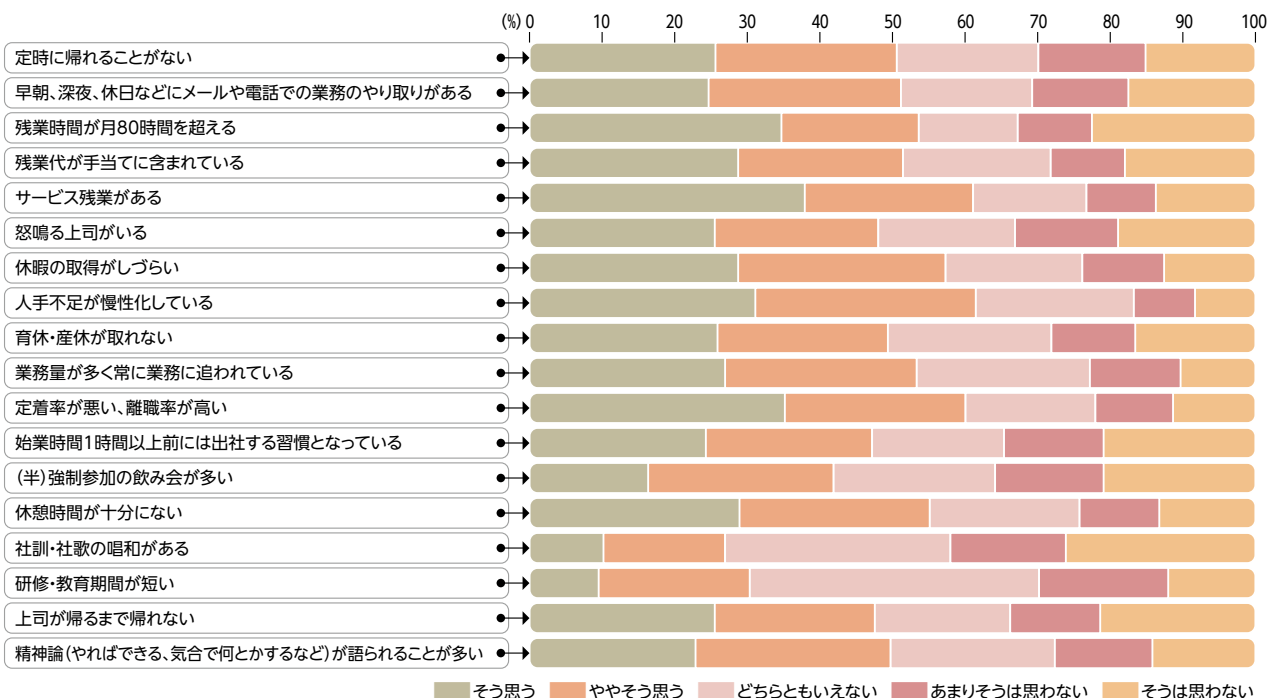
では、年代や性別、または経営層・管理職層と労働者層とでは考え方や認識にどんな違いがあるのだろうか。同社は、それについても調査している。

図表1の設問のうち、年代や性別で大きなギャップがみられたものをピックアップしたのが図表2

である。これを見ると、男性は20代と30代で「ブラック企業」に対するイメージにギャップがあることや、女性の「ブラック企業」に対する認識が厳しいことがうかがえる。たとえば、「業務量が多く常に業務に追われている」という項目については、20代男性の64%が「ブラック企業」に当てはまる方向で考えるのに対し、30代男性は41%にとどまり、23ポイントの差がある。また、「休憩時間が十分でない」という項目については21ポイント、「定時に帰ることがない」は15ポイント、「休暇の取得がしづらい」は13ポイントの差がある。

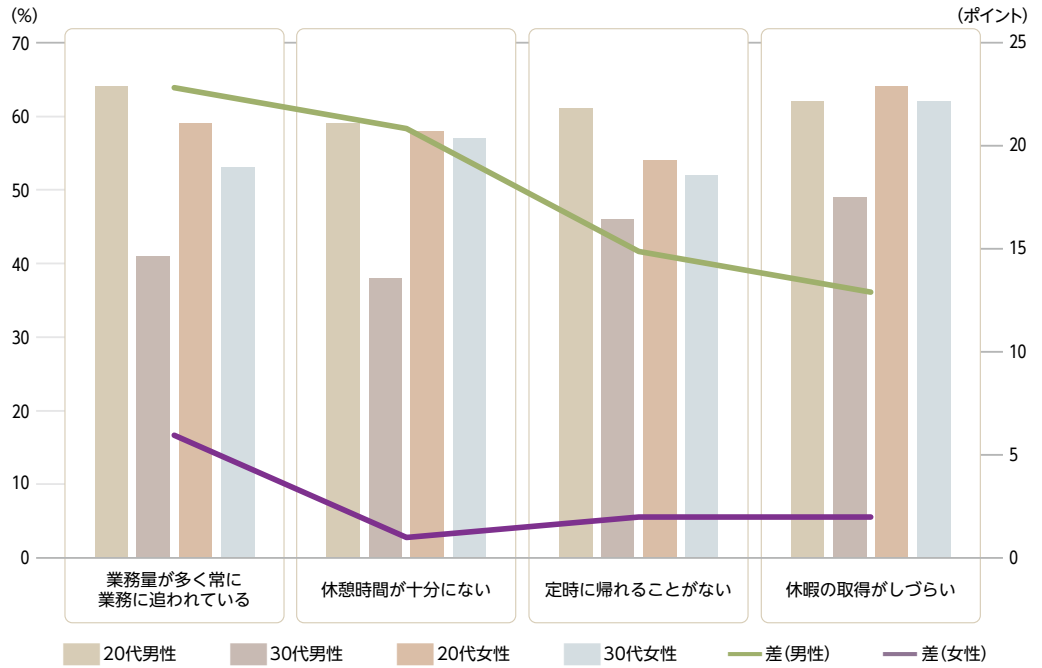
一方、女性はどういうと、各項目

図表1 「ブラック企業」へのイメージ



について年代による認識のギャップ幅は小さく、20代、30代ともに厳しい見方をする傾向にある。業務量に関する認識は6ポイントとやや差があるが、その他の項目は1〜2ポイントしかなかった。

図表2 20代と30代のギャップ



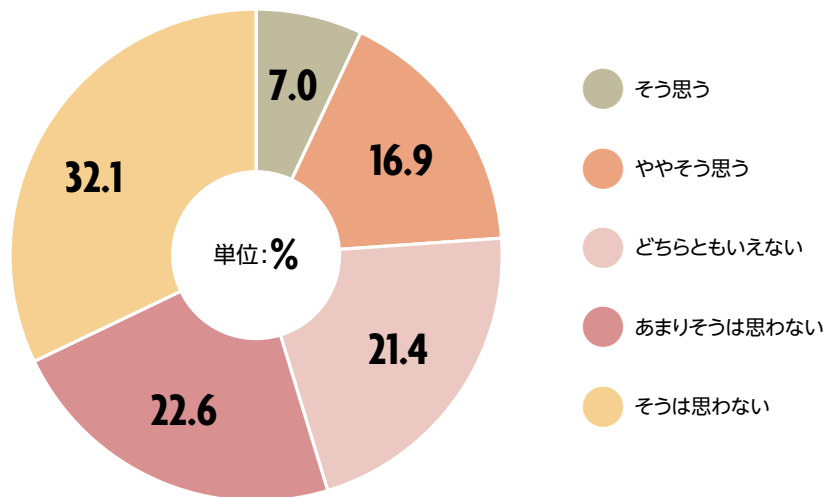
図表1の回答のうち、経営層・管理職層と労働者層でギャップが大きかった設問をまとめたのが、図表3である。この結果から、「怒鳴る上司がいる」「精神論が語られることが多い」といった、ハラス

図表3 経営層・管理職層と労働者層のギャップ

	経営・管理職 (%)	労働者 (%)	ギャップ (ポイント)
怒鳴る上司がいる	43.1	52.0	8.9
精神論が語られることが多い	45.1	53.5	8.4
人手不足が慢性化している	57.6	64.7	7.1
サービス残業がある	57.6	64.0	6.4

メントと受け取られかねない項目については、労働者層のほうが強い問題意識を持っていることがわかる。また、「人手不足が慢性化している」「サービス残業がある」についても、両者でギャップが生

図表4 自身の勤め先は「ブラック企業」だと思うか



じている。ちなみに、経営層・管理職層が労働者層よりも「ブラック企業」と考える割合が大きい項目は、「残業代が手当てに含まれている」「研修・教育期間が短い」であった。

**若** 若い世代のほうが「ブラック企業」に敏感  
次に、図表1で挙げた「ブラック企業」に対するイメージを踏まえ、自身の勤め先が「ブラック企業」だと思うかどうかをたずねた結果、全体の23.9%が、「そう思う」「ややそう思う」と回答した(図表4)。さらに年代別に見ると、20代では31.0%が勤め先を「ブラック企業」ではないかととらえており、そこから年齢を経るごとに減少し、50代では12.0%となった。このように、世代によって認識の違いがあることが浮き彫りになった。  
ちなみに、勤め先を「ブラック企業」だと思う人の割合が最も高かった業種は、福祉関連従業者(50.0%)である。これについて同社は「責任と報酬がアンバランスとなっていることがたびたび指摘されており、そういった現状が反映されている」と分析している。  
\*\*\*\*\*  
従業員一人ひとりが働きやすい環境を整備するためには、世代間、男女間、労使間が感じている不満や課題のギャップを埋めることが重要となる。多様な価値観を把握し、企業側が新たな働き方を提示していきけるかが、深刻化する人手不足を乗り越える鍵となるだろう。

日本経済新聞社／株式会社日経リサーチ  
日経「スマートワーク経営」調査

# 「人材活用力」 向上などに 注力する企業は 結果的に 利益も上げる ことを示す

日本経済新聞社と株式会社日経リサーチは昨年末、上場企業・非上場有力企業602社を「働きやすさ」の視点で格付けした日経「スマートワーク経営」調査の結果を発表した。その結果、「人材活用力」や「イノベーション力」「市場開拓力」などスマートワーク経営に力を入れている企業ほど利益を上げる傾向があることなどが明らかになった。



調査は昨年7月、全国の上場企業および従業員100人以上の有力非上場企業を対象に実施、有効回答は602社(うち上場企業587社)だった。

「スマートワーク経営」調査の項目は、「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」「経営基盤」の4分野で構成される。

今回はこの中から「人材活用力」から、いくつかの項目をピックアップしたい。

「人材活用力」は、「ダイバーシティの推進」「人材への投資」「多様で柔軟な働き方」「エンゲージメント・モチベーション向上」などの項目からなる。

今回は働き方改革や健康経営に関連の深い「人材活用力」について取り上げる。

人材活用力に関しては、以下に挙げる4つの項目について回答を求めている。

①時間に関する多様で柔軟な働き方  
②場所に関する多様で柔軟な働き方  
③社員の多様で柔軟な働き方  
④社外活動

この中から①～③について、以下、その詳細を見ていきたい。

## ほぼ定着した育休制度 課題は非正規社員の 取得率向上か

時間に関する多様な働き方から、まず育児休業の利用状況(資料1)を見てみる。

出産した女性正社員の育児休業取得率は全体の平均で94.5%と非常に高い水準にある。正社員数による企業規模別でも、500人未満企業で無回答が半数以上なのは気になる。超えている。正社員数1万人以上の企業で取得率がやや低くなっているが、これについて日経リサーチでは「出産者の絶対数が多くことが関係していると思われる」としている。

いずれにせよ、育児休業制度は、企業規模を問わず、おおむね定着しているといえそう。ただし、女性正社員と女性非正社員を比較すると(資料2)、非正社員の取得率は500人未満規模を除き、正社員より10ポイント前後低い傾向が見られる。

500人未満企業では逆に、正社員を上回っている。500人未満企業では、出産した女性非正社員

の職場復帰率も高い傾向が見られる。この結果について日経リサーチでは、「正社員500人未満の企業では、非正社員も重要な戦力として見られているため」との見方を示している。

介護休業制度の利用状況では、2016年度の取得人数について「実績がなかった」企業が51.7%と過半数を占めた。育児休業と比較すると、制度の定着にはまだまだ時間がかかるといえそう。

介護休業の取得率(全正社員に占める取得者の割合)を男女別で見ると、男性が0.02%だったのに対し、女性は0.14%だった。いずれも絶対数は少ないものの、女性の取得率は男性の7倍にも上ることがわかった。女性の就業率が向上したにもかかわらず、家庭内介護を担うのは女性を中心という、育児と同様の現状が垣間見える。

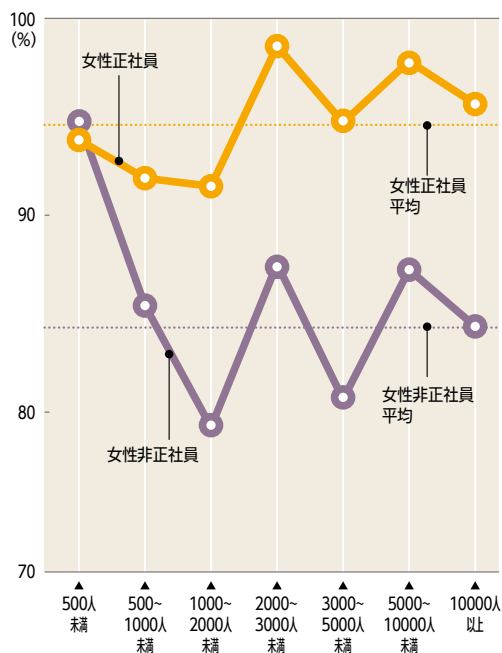
また、介護と仕事の両立支援策の一つである短時間勤務制度の条件について聞いたところ(資料2)

正社員数別出産者のうち育児休業取得率(平均)

正社員数別出産者のうち育児休業取得率(平均)

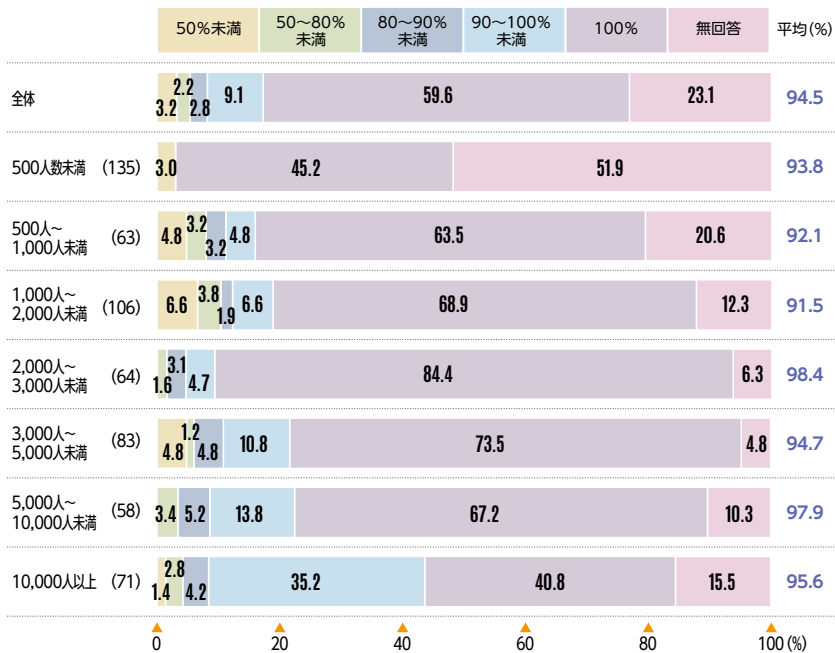
資料2

### 正社員数別出産者のうち育児休業取得率(平均)

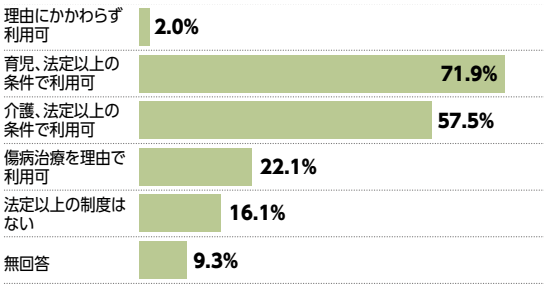


資料1

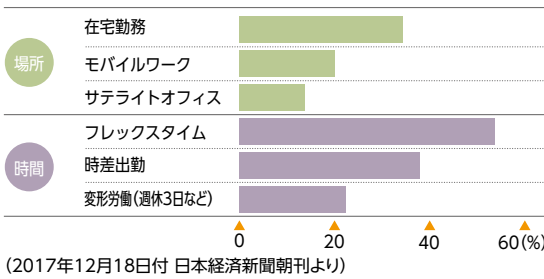
### 出産者のうち育児休業取得者率(女性正社員)[正社員数別]



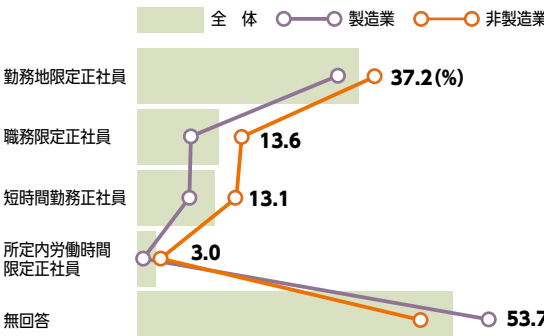
**資料3**  
一時的な短時間勤務制度で利用できる条件  
(複数回答)



**資料4**  
働く場所や時間を選べるようになってきた  
(企業の割合、複数回答)



**資料5**  
正社員の多様な勤務体系を実現する  
制度はありますか(いくつでも)



**資料6**  
総合格付け上位40社(五十音順)

- ★★★★★ 偏差値70以上
- アサヒグループHD イオン SCSK NTTドコモ 花王
  - キリンHD コニカミノルタ 資生堂 ソニー ダイキン工業
  - 富士フイルムHD 三菱ケミカルHD ヤフー
- ★★★★☆ 偏差値65以上70未満
- 味の素 伊藤忠商事 MS&ADインシュアランスグループHD キヤノン
  - クボタ コマツ サントリーHD 塩野義製薬 積水ハウス
  - セブン&アイHD SOMPOHD 第一生命HD 帝人 デンソー
  - 東京海上HD TOTO 東レ 凸版印刷 日本だばこ産業 日本電産
  - ネスレ日本 野村HD ファーストリテイリング
  - 三井住友フィナンシャルグループ 三菱UFJフィナンシャルグループ
  - ユニ・チャーム LIXILグループ
- ◎は2018年3月期(一部を除く)に純利益で最高益の見通し(日経推定)  
※は未上場。HDはホールディングス  
(2017年12月18日付 日本経済新聞電子版より)

\*本文および資料1~3、5は、日経「スマートワーク経営」調査解説(日経リサーチ社:https://www.nikkei-r.co.jp/column/)を参照しました。

料3)、育児が目的の場合、法定以上の条件で利用可能な企業が71.9%に達しているのに対し、介護は57.5%にとどまっている。介護離職という言葉が流布している割に、企業の対応は遅れているといわざるを得ない。

介護と仕事の両立は、今後、さらに重要な課題となっていく。介護離職を防ぐ対策の充実が求められるといえそうだ。

**まだ少ない  
在宅勤務制度の利用者**

場所に関する多様で柔軟な働き方(資料4)に関しては、35%が在宅勤務を導入していると回答している。在宅勤務の利用条件(複数回答)として多いのは、育児や介護だが、42%の企業が特段の理由がなくても認めると回答した。利用できる日数も、導入企業のうち42%が「週5日以上」と回答している。

ただ利用者はまだ少ない。導入企業のうち42%が「在宅勤務利用者は正社員の1%未満」とし、利用者ゼロという回答も6%あった。

在宅勤務以外では、モバイルワークを導入している企業が20%、サテライトオフィスは13%だった。

フレックスタイム、時差出勤

など働く時間を柔軟に選べる企業は増えてきたが、場所に関しては、さらに「伸びしろ」があるといえそうだ。

**勤務地限定  
正社員制度は  
非製造業を中心に  
4割の企業が導入**

次に、正社員の多様な勤務体系に関連して、限定正社員に関する項目を見てみる。

職務や勤務地、勤務時間など、通常の正社員の「無限定性」を制限する新たなカテゴリである限定正社員。非正規社員の雇用促進やワークライフバラン

**上位40社のうち26社が  
純利益増の見込み**

スの確保と企業の人件費コスト抑制の両立を図るものとして注目されているが、今回の調査では、37.2%の企業が勤務地限定正社員を導入していることがわかった(資料5)。職務および勤務時間の限定正社員は、どちらも13%台だった、またいずれの制度も、製造業より非製造業の導入率が高くなっている。

健康経営や働き方改革の実践が、多様な人材の有効活用、生産性や創造性の向上につながり、結果的に売上げや利益増をもたらす——とされているが、今回の調査結果は、そのことを明確に示したといえそうだ。

純利益増の見込みは、2017年度の純利益での増益(17社は過去最高を更新)が見込まれている。

健康経営や働き方改革の実践が、多様な人材の有効活用、生産性や創造性の向上につながり、結果的に売上げや利益増をもたらす——とされているが、今回の調査結果は、そのことを明確に示したといえそうだ。

# スタンディングワーク

“立ったり座ったり”のワークスタイルで  
健康維持、生産性向上、コミュニケーション活性化

## 北欧では一般的 アメリカでは ここ数年で普及

スタンディングワークとは、その名のとおり、立って働くワークスタイルのこと。日本では最近注目されるようになったが、北欧、特にデンマークやスウェーデンではすでに当たり前で、アメリカでもここ数年で急速に普及しているという。

北欧の2カ国では1980～90年代、コンピューターの普及で長時間座りっぱなしの人が増加。これにより肩こりや腰痛などに悩まされる人が増えたため、立って働くこともできる上下昇降可能なスタンディングデスクが導入されるようになった。スタンディングワークが一般に浸透した背景には、政府の取り組みがある。スウェーデンでは、企業に対して職場環境の定期的な改善が定められており、座るだけでなく「立って働く」ことが可能な設備導入を推奨。デンマークでは、政府機関が国内のオフィスをチェックしたり、法に合っていない企業にペナルティを与えたりすることができる。

一方アメリカでは2002年、政府が身体活動の不足やそれに関連する肥満の増加傾向に対する危機感から、Sedentary Death Syndromeを提唱（sedentaryは「座りがちの」という意味）。これにより、座り続けることがもたらす健康リスクが認識され始めたが、スタンディングワークが注目され

るようになったのは、それからしばらくたってからだ。2013年、ビジネスライターのエロファー・マーチャントが「座り過ぎはかつての喫煙と同様に危険な行為」と発言したことなどに影響を受けた、グーグルやフェイスブックなどシリコンバレーにある企業が、スタンディングデスクを積極的に導入していった。

## 多くの研究結果が 座り続けることによる 健康リスクを明らかに

前述のマーチャント氏はTEDカンファレンス<sup>\*1</sup>で、長時間座って過ごすライフスタイルを続けると、乳がんや結腸がんのリスクがそれぞれ10%増加するほか、心臓病のリスクは6%、Ⅱ型糖尿病のリスクは7%高まると述べている。

また2017年、米コロンビア大学医学部のキース・ディアス博士が率いるチームは、日常生活の中で座って過ごす時間が長過ぎると、早死にするリスクが高くなるという研究結果<sup>\*2</sup>を発表。1日に座っている合計時間や、立ち上がりずに座り続ける時間が長くなるにつれ、死亡リスクが上昇する傾向がみられたという。

例えば、1日に合計13時間以上座る人は11時間前後以下の人に比べて死亡率が2倍に上昇。座位中心の時間が一度に1～2時間に及ぶと死亡リスクが上昇する。こうした結果から同博士は、30分ごとに休息をとって動き回ることをすすめている。

このほかにも、長時間座り続け

ることで健康リスクが高まることを示す研究報告は多数ある。

## 立ったり座ったりの ワークスタイルは 職場の雰囲気も変える

スタンディングワークは、健康リスク軽減のほかにも、様々なメリットをもたらすとされている。

### ■健康維持・健康増進

立つことで腰への負担を減らし、立ったり座ったりを繰り返すことで血行がよくなることから、腰痛や肩こりの症状を軽減できる。さらに運動量が増えるため、筋力やカロリー消費量の増加も期待できる。

### ■生産性の向上

立ったり座ったりすることで気分転換となり、集中力を維持できる。さらに、立ち姿勢は次の行動を起こしやすくするため、フットワークが軽くなる。

### ■コミュニケーション活性化

立っていると、座っているときより視線が高くなり、近くを通りかかった人と会話を始めやすくなる。また、会議などを立って行くと、参加意識や集中力が高まり、活発な意見やアイデアが出やすくなるといわれている。こうした利点から日本では最近、オフィスの一角に関係者が集まり、立ったまま行う“スタンディング会議”を取り入れる企業が増えているという。

\*\*\*

日本でも、スタンディングワークを取り入れたワークスタイルが今後、一般的になるかもしれない。

<sup>\*1</sup> アメリカ合衆国ニューヨーク市に本部があるLLC(Limited Liability Company：合同会社)、TED(Technology Entertainment Design)が毎年開催している大規模な世界的講演会。  
<sup>\*2</sup> Pattern of Sedentary Behavior and Mortality in U.S. Middle-Aged and Older Adults : A National Cohort Study. Annals of Internal Medicine 2017.9.12.



Question

**正社員との待遇格差を訴えてきた契約社員  
どのように対応すればよいか**

○A機器のメンテナンスをしている当社では、各支店に正社員一人と、数人の契約社員を配置し、業務に当たっています。

ある支店の契約社員が、「正社員と同じ業務をしているにもかかわらず、基本給や賞与が少なく退職金も出ないなど待遇に差があるのは、労働契約法に違反しているのではないか」と人事に言ってきました。正社員と契約社員とは、一見すると同じ業務をしているように見えますが、正社員は各支店の統括という業務があり、また転勤も命じられる立場です。

会社としては、こうした理由から待遇の差は当然と判断しているのですが、働き方改革が進む中で、「同一労働同一賃金」が言われている昨今です。どのように対応すればよろしいでしょうか？

Answer

**正規雇用と非正規雇用間の待遇差について  
合理的な説明ができるのか検討する必要がある**

近年、相次いでいる

労働法第20条めぐる裁判例

平成24年に改正された労働契約法は、有期契約労働者の労働条件が、期間の定めがあることにより無期契約労働者の労働条件と相違する場合、その相違は、職務の内容や配置の変更の範囲等を考慮して、不合理と認められるものであってはならないとの規定を定めました(第20条)。ここで、禁止の対象とされているのは、賃金や労働時間等の狭義の労働条件のみならず、労働契約の内容となっている

教育訓練、福利厚生、服務規律等労働者に対する一切の処遇を含みます。<sup>\*</sup>1

そして、近年、労働契約法第20条をめぐる裁判例が相次いでおり、その裁判例の中でも、第一審と控訴審で「不合理な内容」かどうかの判断が分かれた、長澤運輸事件について説明します。

**「不合理」な待遇差  
最高裁の判決に注目**

■事案の概要

運送会社の運転手として定年退職した労働者Xが、65歳までの継続雇用に当たり65歳まで

の期間1年間の有期契約となり、賃金が21%カットされたところ、このような契約は、有期雇用であることを理由とする不合理な差別であるとして、正社員としての地位確認を求めた事件です。

■第一審(東京地判 平成28年5月13日)

本判決は、有期契約労働者の①職務の内容並びに②当該職務の内容及び配置の変更の範囲が、無期契約労働者と同じであるにもかかわらず、労働者にとって重要な労働条件である賃金の額について、両者の間に相違を設けることは、その相違の程度にかかわらず、これを正当と解すべき特段の事情がない限り不合理であると評価されるとの判断を示しました。

そのうえで、本件で問題となっている有期労働契約が、定年退職者との間で高年齢者雇用安定法に基づく高年齢者雇用確保措置として締結された契約であること、被告が労働組合の主張・意見を聞いて嘱託社員の労働条件の改善を実施したこと、原告らが労働条件に同意していたことは、いずれも有期契約労働者と無期契約労働者との間の労働条件の相違を正当と解すべき特段の事情には当たらず、嘱託社員と正社員との間の労働条件の相違は、労働契約法第20条に違反するとしてきました。

■控訴審(東京高判 平成28年11月2日)

控訴審は、「労働契約法第20条は、有期契約労働者と無期契約労働者の間の労働条件の相違が不合理と認められるか否かの考慮要素として、①職務の内容、②当該職務の内容及び配置の変更の範囲のほか、③その他の事情」が

Respondent

**小笠原耕司** 弁護士  
小笠原六川国際総合法律事務所代表



1984年、一橋大学法学部卒業。現在、小笠原六川国際総合法律事務所代表弁護士を務めるほか、青山学院大学講師として教壇に立つ。講演やセミナー等でも活躍し、内容は企業・金融法務の実務に即したもので、社員のメンタルヘルスや労務管理、人材面を主眼とした法律問題まで幅広い。著書は『安全配慮義務違反を防ぐためのEAP(従業員支援プログラム)導入のすすめ』(清文社)ほか多数。

<sup>\*</sup>1 厚生労働省の通達によれば、通勤手当・食費の利用、安全衛生に関する点について差別することは特段の事情がない限り、合理的でないとして、労働法施行通達第5の6(2)を

挙げられるとされています。つまり、第一審とは異なり、職務の内容や当該職務の内容及び配置の変更の範囲のみならず、③その他の事情も重視して、総合考慮して判断するとしたものです。

そのうえで、本件における嘱託社員と正社員との間の賃金の差が不合理であるといえるか否かについて、定年後の再雇用において賃金が定年前より減額されること自体には合理性があるとなりました。そして、定年の前後で勤務日数や時間を含めた職務内容等が変わらないにもかかわらず、賃金額が一定程度減額となる企業が多数を占めるとの社会的事実があり、また、Xらの賃金の減額幅が同規模の企業（運輸業）は赤字であることなどを総合考慮して、賃金に係るXらの労働条件が正社員のそれより劣ることが不合理であるとは認められないとしました。

## 「不合理な内容」の具体例を示す「同労働同賃金GL案」

正規労働者に比べて非正規労働者の賃金に関する待遇が著しく低いことは、日本の労働時間の特徴の一つとして指摘され問題となっていました。そして、労働契約法が改正され第20条が新設されたものの、その条文にある「不合理な内容」については必ずしも明確とは言えませんでした。

そこで、平成28年12月20日に働き方改革実現会議が、「同労働同賃金ガイドライン案」

\*2を策定し、「不合理な内容」の具体例を示すなどして解釈の指針を示しています。今後は、このガイドラインに従って、不合理な待遇差の是正を求める労働者が裁判で争えるよう、根拠となる法律を整備する予定となっております。正規労働者と非正規労働者の待遇差解消を目指す動きが進んでいます。

他方で、長澤運輸事件の控訴審では、労働契約法第20条の判断基準について、⑦職務の内容、⑧当該職務の内容及び配置の変更の範囲のみならず、⑨その他の事情も重視して、労働条件の相違が不合理であるか否かは、上記⑦及び⑧に関連する事情を幅広く総合的に考慮して判断すべきとしています。したがって、同一労働同一賃金が原則ではありませんが、それが訴訟で争われた場合には、単に、職務の内容が同一かどうかのみが考慮されるのではなく、その他の事情も考慮して、正規労働者と非正規労働者の賃金額の相違が合理的かどうかを検討することとなります。なお、長澤運輸事件は上告され、平成30年3月7日、最高裁判所二小法廷は、双方からの意見を聞く口頭弁論期日を4月20日に決定しました。それを踏まえた判決の際には、最高裁が初めて労働契約法第20条の「不合理」な待遇差の解釈を示すと見られます。法改正の動きにも大きく影響する最高裁の判断が注目されるところです。

また、平成29年3月28日に政府が公表した「働き方改革実行計画」においては、「同労働同賃金など非正規雇用の処遇改善に向けた法改正の方向として「事業者は、有期雇用労働者

についても、雇入れ時に、労働者に適用される待遇の内容等の本人に対する説明義務を課する。また、雇入れ後に、事業者は、パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者の求めに応じ、比較対象となる労働者との待遇差の理由等についての説明義務を課する」と説明がなされています。上記のような裁判例も踏まえると、企業としては、正規雇用労働者と非正規雇用労働者間の待遇差をつける場合に、仕事の違いなどについて合理的な説明が求められることになるので、法改正がなされた場合に向けた準備として、現在の正規・非正規雇用労働者間の待遇差が存する場合には、その違いについて合理的な説明ができるのか、検討する必要があります。

## S U M M A R Y

- ◆正社員と契約社員の待遇差について合理性が無い場合には、労働契約法20条違反となる。
- ◆政府の「働き方改革実行計画」では、非正規雇用の処遇改善に向けた法改正の方向として、有期雇用労働者に対して待遇差の理由等についての説明義務を課する旨の説明している。
- ◆上記「実行計画」および直近の裁判例も踏まえると、正規・非正規雇用労働者間の待遇差が存する場合には、その違いについて合理的な説明ができるのか、検討する必要がある。

## 労災等法律の専門家への質問を募集中

このコーナーでは、読者の皆さんからの質問を募集しています。労災についての疑問など、小笠原弁護士に聞いてみたいことがありましたら、お気軽に左記までメールをお寄せください。  
[mreport@t-pec.co.jp](mailto:mreport@t-pec.co.jp)

\*2  
 同労働同賃金ガイドライン案：  
[http://www.mhlw.go.jp/policy/working/20170320/20170320\\_01.html](http://www.mhlw.go.jp/policy/working/20170320/20170320_01.html)  
 政策一覽V雇用・労働V正社員転換・待遇改善に向けた取組V同一労働同一賃金ガイドライン案  
 厚労省では、同一労働同一賃金に関する問い合わせ専用窓口03-3568-3316も開設しています。

## 「安心」をお届けする各種サービス

### ハロー健康相談24<sup>®</sup>

医療の専門家が24時間・年中無休体制で健康・医療・介護・育児・メンタルヘルスのご相談に専用ダイヤルで対応しております。サービス提供開始から1,800万件を超えるご相談をいただいております。

### ドクターオブドクターズネットワーク<sup>®</sup>

日本の医学界を代表する各専門分野の総合相談医によるセカンドオピニオンサービスと、国内有数の医療機関との提携による、受診手配・紹介サービスをご提供しております。

### こころのサポートシステム<sup>®</sup>

全国約230ヶ所のカウンセリングネットワークによる面談カウンセリングサービスです。メンタルヘルス対策事業をより一層充実し、従業員の方々がこころの問題を早期に解決するお手伝いをいたします。

### T-PECストレスチェック

労働安全衛生法の改正により義務化されたストレスチェックに対応したサービスです。57問や80問のストレスチェックの実施から医師面接までワンストップで対応いたします。

### からだの健康チェック

国立研究開発法人国立がん研究センターが、日本人男女10万人を対象として20年にわたり行った追跡調査により得られた科学的根拠に基づき、がん罹患リスクや脳卒中発症リスクを診断します。個人への生活習慣改善の動機付けや集団ごとのリスク分析により、健康経営に活用できます。

### メンタルヘルス研修サービス

組織の生産性向上やメンタルヘルス対策を推進する上で、「研修」は重要な取り組みのひとつです。企業や団体ごと、職種や職場ごとに抱えている課題や問題点に合わせたプログラムを実施いたします。

### 集団禁煙プログラム

健康経営の一環として、自発的に禁煙を目指す職場環境を構築する新しい禁煙方法です。従来の個別支援型禁煙プログラムと比較して、高い禁煙目標の達成を可能とし、社員の生産性向上と健康度向上に貢献します。

### 簡易認知機能確認スケール 「あたまの健康チェック」

発見が早期であればあるほど、予防治療効果、遅延効果が高いとされている認知症。ティーペックは、微細な認知機能の変化を高精度で客観的に確認できる簡易チェックテストをより多くの方に受けていただけるよう、幅広く支援いたします。

## T-PEC医療機関検索

「医療機関情報」を  
一般公開しておりますので  
ぜひご利用ください

- 日本全国(約16万件)の「専門病院」「大学病院」「地域の病院」「クリニック(開業医)」等々を無償で検索できます。
- 専門医療検索ができます。  
「小児科系」「産婦人科系」「内科系」「耳鼻咽喉科系」「眼科系」「整形外科系」「外科系」「歯科系」「泌尿器科系」「皮膚科系」「脳神経外科系」「麻酔科系」「循環器科系」
- 「人間ドック」と「メンタルヘルス」専門の検索ページがございます。
- 先進医療に関する情報を検索できます。  
……お気軽に、ご利用ください。



携帯電話、スマートフォンからのアクセスは、上記のQRコードをご利用ください。

<http://t-pec.jp/>

※PC、タブレット、スマートフォンおよび携帯電話は、上記のURLにてアクセス可能です。但し、一部、PC、タブレット、スマートフォンおよび携帯電話では、インターネットブラウザの種類・バージョンまたは、機種等により、ご利用頂けない場合がありますので、予めご容赦願います。また、病院等の詳細情報の表示画面においても、地図表示の機能が対応されていない場合がありますので、併せてご容赦願います。

## ティーペック株式会社



- **本社**  
〒110-0005 東京都台東区上野5丁目6番10号 HF上野ビルディング  
TEL. 03-3839-1100(代) FAX. 03-3839-1101
- **新宿支店**  
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2丁目2番13号 新宿TRビル  
TEL. 03-3839-1130(代) FAX. 03-5371-0831
- **品川支店**  
〒108-0075 東京都港区港南1丁目7番18号 A-PLACE東品川  
TEL. 03-3839-1540(代) FAX. 03-3450-7037
- **名古屋支店**  
〒450-0002 愛知県名古屋市中村区名駅3-24-14 LCビルディング  
TEL. 052-446-6795(代) FAX. 052-446-6796
- **大阪支店**  
〒541-0048 大阪府大阪市中央区瓦町2丁目6番6号 ミラータワービル  
TEL. 06-6226-5611(代) FAX. 06-6233-8758

<http://www.t-pec.co.jp/>