

# 「健康経営」を始めませんか？

先進企業の実践事例から見る成功要因



株式会社 日立コンサルティング  
シニアマネージャー  
落合 規幸

従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」が注目を集めています。本稿では、なぜ今、企業が「健康経営」に取り組んでいるのか、その社会背景や「健康経営」に取り組むメリットをご紹介した後、先進企業の具体的な取り組み事例を基に、健康経営の成功要因を明らかにしていきます。

## 健康経営の背景には人財不足あり

「健康経営」とは、人間の創造性や生産性の源泉は「健康」であるという考えの下、経営者主導で従業員の健康増進を図っていく活動です。従来の健康管理と大きく異なるのは、福利厚生ではなく、企業の持続的な成長に不可欠なものとして取り組んでいる点。従来から管理されている企業の経営資源「ヒト・モノ・カネ」ですが、「ヒト」で管理していたのは、スキル、コンピテンシーなどのパフォーマンスや、残業時間、傷病休暇日数などの勤務状況で、健康状態は管理されていませんでした。健康経営の大きな目的は、従業員の健康状態を把握して健康増進を図り、これを業績向上につなげていくことです。

こうした取り組みが進む背景ですが、一言で言えば「人財の枯渇が見えてきている」ということです。2017年から2030年までに、日本の労働人口は、全体で約6%減少、15歳～29歳の若手労働者で約12%減少する一方で、60歳以上のシニア労働者は約8%増加すると予測※されています。これは抗えない事実です。すでに中小企業の70%以上が人財不足に陥っているといわれており、近い将来、大手企業にも確保できない状況が確実に訪れるでしょう。

## 健全なる精神には健全なる身体が宿る

このような人財難の時代に、経営者が健康経営に期待している効果は、次の三つです。

まず一つめは「生産性の改善」です。具体的には、アブセンティズム(absenteeism)とプレゼンティズム(presenteeism)の改善です。アブセンティズムとは、欠勤や休職、遅刻・早退など、職場にいたることができず、業務に就けない状態です。従来は主にこの予防と対策が行われてきました。しかし近年、業績に大きな影響を与えることが分かってきたのがプレゼンティズムです。これは出勤しているにもかかわらず、心身の健康上の問題により、十分にパフォーマンスが発揮できない状態で、プレゼンティズムを改善すれば、つまりパフォーマンスが発揮できる状態を確保すれば、生産性の大きな改善が期待できるのです。

二つめは「採用への好影響」です。従業員の健康を優先する働きやすい会社であると社会にアピールすることは、ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向にある若手労働者にメリットと捉えられ、採用への好影響につながります。そして三つめは「医療費の抑制」です。今後シニア労働者が増えていくと、医療費負担の増加が問題となってきます。糖尿病になると医療費が一気に増加するので、若いうちからプロアクティブにメタボ対策をしていくことが重要です。ここに、健康経営が寄与するのです。

	2017年⇒2030年※	健康経営の期待効果
労働人口全体	約6%減少	生産性の改善 ・アブセンティズム ・プレゼンティズム
若手労働者 (15歳～29歳)	約12%減少	採用への好影響 ・“ホワイト”500
シニア労働者 (60歳以上)	約8%増加	医療費抑制

資料：総務省統計局「労働力調査」を元に日立コンサルティングが作成

IoT、ビッグデータ、AI、ロボットなどのテクノロジーの進展により、現在は産業構造を大きく変える第4次産業革命の中に、そして超スマート社会への移行段階にあるといわれています。パソコンへの入力作業などの定型業務はすべてRPA(Robotic Process Automation)と呼ば

れるロボットが代替することになり、人間は解決策を考えたり、お客さまにヒントを与えたり、クリエイティブが要求されるような、今まで以上に創造的な仕事を担うことになるでしょう。このような仕事を、例えば徹夜明けのような健康状態で、果たして務まるでしょうか。「健全なる精神には健全なる身体が宿る」。だからこそ、健康経営が必要なのです。

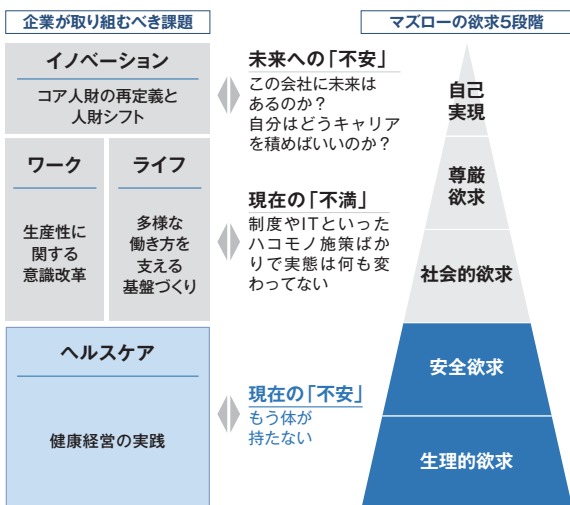
## 健康経営銘柄とホワイト500

国の政策も健康経営を後押ししています。皆さんもご存知のとおり、安倍内閣は日本再興戦略の一貫として「働き方改革」を進めています。長時間労働への規制強化や、同一労働同一賃金の考え方での非正規社員の待遇改善など、労働環境を改善する政策を打ち出しています。しかしながら一部では「働き方改革は働かせ改革」と揶揄(やゆ)されています。残業代をカットし、より少ない時間でより多くの成果を得ようとする、経営者に都合な「働かせ改革」であると。ITといった箱モノ施策ばかりで実態は何も変わっていない、会社の将来展望や自身のキャリアプランが見えない、体が持ちそうにない、といった「働かせ改革」ではと疑問視するような声が聞こえてくるのは、従業員の不安と不満にしっかり向き合っている取り組みができていない現われではないでしょうか。健康

経営は、こういった不安や不満を解決する礎になるものであると考えています。

また、未来投資戦略では政策資源を集中投入する分野の一番目に「健康寿命の延伸」が掲げられています。経済産業省は、企業や健康保険組合に健康経営を促す「アクションプラン」を取りまとめ、具体的な施策を実施しています。例えば「健康経営銘柄」。東京証券取引所の上場会社の中から健康経営に優れた企業を「健康経営銘柄」として選定し、公表する施策です。この施策では、長期的な視点での企業価値向上を重視する投資家に、健康経営により業績と株価を向上させることができる魅力ある企業として紹介することを通じて、企業による健康経営への取り組み促進をめざしています。

しかし健康経営銘柄は1業種1企業が基本です。そこで、健康経営銘柄を頂点に健康経営の裾野を広げようと、2017年度から「健康経営優良法人認定制度」が開始されました。この制度には「中小規模法人部門」と「大規模法人部門(ホワイト500)」の2部門があり、それぞれの部門で健康経営優良法人を選定、公表しています。健康経営優良法人に選定された企業に対し、表彰制度や融資など、さまざまなインセンティブを提示する自治体や機関が増加中です。健康経営優良法人に選定されると、新しい投資、魅力的なビジネスの展開といった可能性が広がり、そのことが有望な若手の採用につながる、という好循環が期待できるのです。



## データ分析による定量的な評価が健康経営の重要課題

健康経営銘柄や健康経営優良法人の認定企業として選定されるためには、次の五つの軸で評価されることを認識しておく必要があります。

- ① 健康経営が経営理念・方針に位置づけられているか
- ② 健康経営に取り組むための組織体制が構築されているか

- ③ 健康経営に取り組むための制度があり、施策が実行されているか
- ④ 健康経営の取り組みを評価し、改善に取り組んでいるか
- ⑤ 法令を遵守しているか

この詳細と認定企業の具体的な取り組み事例については後ほどご紹介させていただきますが、当社ではこれらに選定されることをめざすお客さまに向けて、理念・組織体制・制度、施策実行、評価の仕組み整備を支援しています。

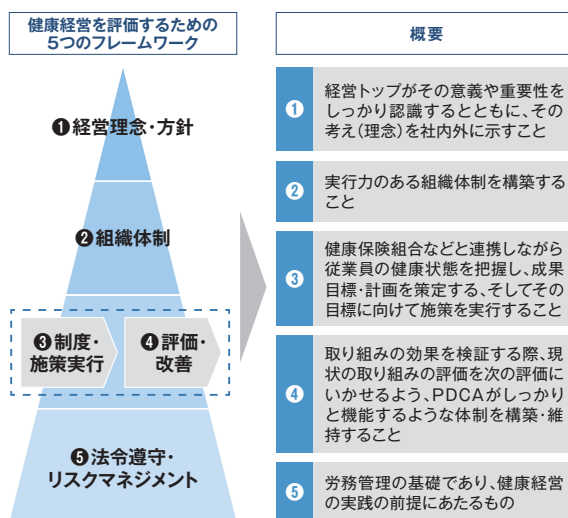
例えば、健康経営が目される以前から CSR として多くの企業に取り組んでいる体力増進を狙ったスポーツイベントの開催や階段使用推奨、食事・生活習慣病対策を狙った社員食堂での健康メニュー提供、禁煙推進やがん検診受診キャンペーン、復職支援体制の構築といった健康増進施策に一步踏み込み、健康関連コストの試算、健診・レセプトデータを活用した費用対効果の算出などを実施し、それらのデータを分析することで定量的に評価していくことが、今後の健康経営の重要課題です。この重要課題を解決するために支援できることが、私たちの強みなのです。

当社は人事分野におけるテクノロジー活用やデータの分析結果を経営に生かすことを推進する「HRテクノロジー・コンソーシアム」に参加しており、健康経営のワーキンググループを運営しています。ワーキンググループには、先進的な取り組みを行っているさまざまな企業、大学が参加しており、テクノロジーや各種施策による効果を研究し、参加者との共有、情報発信を行っています。次からは、ここでの活動経験や当社独自のインタビューから得た健康経営の成功要因を、事例を中心に明らかにしていきます。

## 健康経営を評価するための五つのフレームワーク

前述のとおり、健康経営の評価には五つのフレームワークがあります。各フレームワークの詳細は以下のように

なっています。



資料：経済産業省「企業の健康経営ガイドブック」を元に日立コンサルティングが作成

## 疲れた顔でお客さまに感動を与えることはできない

### 1. 経営理念・方針

健康経営銘柄2018の26社のうち花王、テルモ、TOTO、大和証券グループ本社、東京急行電鉄、SCSKの6社は4年連続で選定されています。この中の1社、SCSKは、就業規則の中で「社員一人ひとりの健康は、個人やその家族の幸せと事業の発展の礎である。社員が心身の健康を保ち、仕事にやりがいを持ち、最高のパフォーマンスを発揮してこそ、お客様の喜びと感動に繋がる最高のサービスが提供できる」と明記しています。つまり、お客さまに喜びや感動を与えるためには授業員が疲れた顔をしてはいけけない、ということです。システムインテグレーターであるSCSKは労働集約型産業です。以前は同業他社と同様に、SEが毎日泊まり込むような労働環境でした。この状況を、異業種から就任した副社長が見かね、イニシアチブを取り、就業規則を書き換えることから始めて、専任部署を設置し、次々に健康増進施策を打ち出した結果、4年連続して健康経営銘柄に選定されるまでに変ったそうです。

同じく4年連続で健康経営銘柄に選定された花王は、花王グループ健康宣言の中で、会社や健康保険組合が従業員の健康づくりを積極的に支援することを宣言しています。特筆すべきは、同僚や家族も巻き込んで健康づくりを実践してほしいという社長のメッセージを添えていること。家族の健康状態にまで言及し、健康支援の実践にも成功しているのです。

これらの事例からも分かるように、経営者が健康経営の意義や重要性をしっかりと認識し、その考えを社内外に明確に発信することが非常に重要となるのですが、メッセージを文章に起こすだけでは伝わりません。従業員とのコミュニケーションを活性化できるような、例えばタウンホールミーティングを開くなど、トップの考えを直接伝えることができる機会を用意することが必要です。

健康経営に求められること	事例
<p><b>「企業経営における健康への取り組みの位置付け」が明確であること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の健康保持・増進目的の明確化</li> <li>・従業員の健康保持・増進の理念・方針の明文化</li> </ul>	<p><b>SCSK株式会社</b></p> <p>「社員一人ひとりの健康は、個々人やその家族の幸せと事業の発展の礎である。社員が心身の健康を保ち、仕事にやりがいを持ち、最高のパフォーマンスを発揮してこそ、お客様の喜びと感動に繋がる最高のサービスが提供できる。」と就業規則の「健康経営の理念」に明記。</p>
<p><b>「経営トップのコミットメント」があること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営トップの発信</li> </ul>	<p><b>花王株式会社</b></p> <p>花王グループ健康宣言として、会社や健康保険組合が本人の健康づくりを積極的に支援することを宣言。社員に同僚や家族も巻き込んで健康づくりを実践してほしいという社長からのメッセージを「生活習慣病対策」「メンタルヘルス対策」「禁煙対策」「がん対策」「女性の健康対策」とともに明示。</p>
<p><b>「従業員の健康」を経営戦略実現の重要な要素と定義。</b></p>	

資料：各社公表情報を元に日立コンサルティングが作成

## 2. 組織体制

大和証券グループでは、グループをまたがるCHO(Chief Human Officer)という役割を置き、総合健康開発センターや健康保険組合と協力しながら活動を推進しています。日本航空では、健康保険組合との連携に加えて、外部の専門事業者を活用してストレスチェックサービスを展開しています。この場合、責任者は社内になければなりません。外部の協力を仰ぐことは問題になりません。何

から何まで自分たちでやらなくてもよいのです。健康経営を推進する責任者に関しては、どの健康経営銘柄でも、CXO、役員、執行役員クラスの方がその責務を担っています。これまでのように人事部門や総務部門任せでは福利厚生と同じになってしまうため、経営陣の参画は不可欠なのです。そしてさらに重要な成功と失敗のターニングポイントは、現場を動かしている事業ラインの従業員をいかに巻き込んでいけるか、です。

健康経営に求められること	事例
<p><b>「健康経営統括組織体制」が確立していること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の金銭的投資</li> <li>・健康保持・推進責任者の設置</li> <li>・組織の形態</li> <li>・組織における人員体制</li> <li>・組織構成員への教育・研修</li> </ul>	<p><b>SCSK株式会社</b></p> <p>代表取締役副社長が「健康経営推進最高責任者」に就任し、強力なリーダーシップで専任部署(ライフサポート推進室)を設置し、経営に密着した健康づくり活動を推進。</p>
<p><b>「外部資源との連携」があること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・保険者との連携体制</li> <li>・外部専門家などの活用推進</li> </ul>	<p><b>株式会社大和証券グループ本社</b></p> <p>取締役専務執行役員を「CHO」に選任し、「健康経営推進会議」を開催。会社の安全配慮義務と被保険者の健康づくりの観点から、人事部・総合健康開発センター・健康保険組合が協力し、活動を推進。</p>
<p><b>日本航空株式会社</b></p> <p>代表取締役社長の関与、健康保険組合との連携に加え、外部専門事業者を活用。</p>	
<p><b>実行力のある組織体制として、経営層の関与、健康保険組合との連携、さらに外部専門家活用を促進。</b></p>	

資料：各社公表情報を元に日立コンサルティングが作成

## 自社の従業員に何が起きているのかを把握することが大切

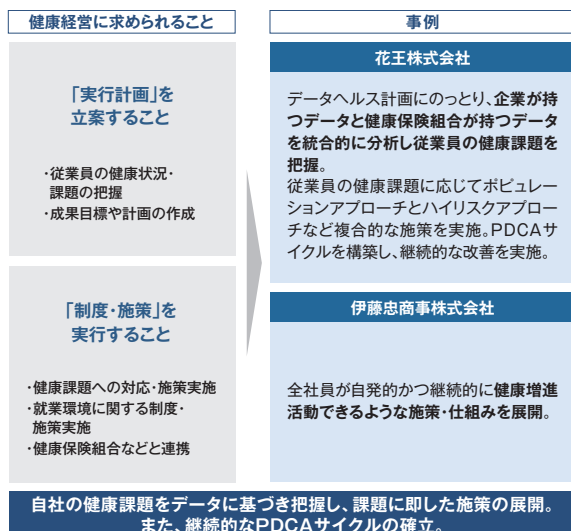
### 3. 制度・施策実行

制度・施策実行で注意すべきは、「他社の真似をしない」ことです。それぞれの業種、業態で陥りやすい健康課題があります。まずは自社の従業員に何が起きているのかをしっかりと把握することが必要です。例えばコンビニエンスストアのスーパーバイザーは、店舗の売上に貢献しようとコンビニ弁当や菓子パンを毎日食べるので、食事が偏りメタボになりがちだそうです。IT業界やコンサルティング業界では、メンタルの方が圧倒的に多い。はたまた金融業界では、世界中の市場動向を見守るために日夜逆転した生活を送っているため、睡眠不足に陥る人が多いそうです。

## 従業員が自発的に健康増進活動を行える仕掛けづくり

制度・施策実行の事例を見てみましょう。花王ではメタボや血圧が上昇した従業員がどのくらい増えているのか、事業所別に棒グラフにして見える化しています。そして事業所間で競走させています。花王には負けず嫌いな社風があるそうで、「隣の事業所（工場）に負けているから運動会をしよう」といった自発的な活動も生まれているそうです。また検診データと医療費のレセプトデータを分析しており、将来的な疾病リスクと医療費を予測しながら打ち手を検討しています。伊藤忠商事は、従業員が世界中を飛び回る商社ですから、花王のように一箇所に集まって運動会を行うことは困難です。そこで、全従業員にスマートフォンと、健康状態を把握できる腕時計型のウェアラブルデバイスを配布。従業員が自身の健診データを基に「体重を70キロまで減らしたい」といった目標を立て、効果を確認しながら自主的に健康プログラムに取り組んでいます。

こうした健康プログラムは、身体の変化を感じている40代以降は積極的で、20代から30代の若手は消極的な傾向にあるというのは、どこの企業でも抱えている課題です。ある製薬会社では、ボトムアップで推進できるよう、ワークショップを開いて自分たちでプログラムを考えてい



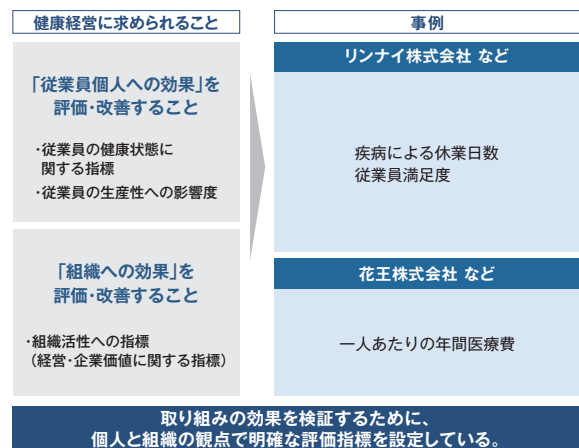
資料：各社公表情報を元に日立コンサルティングが作成

ます。ワークショップで「おいしくてヘルシーな食事を取りたい」という声が上がったことから、社員食堂を有名なレストランを経営する企業に切り替えました。また別の企業では、ゲーム感覚で気軽に参加できるようなプログラムを考えて楽しく取り組めるようにしています。このように従業員が自発的に健康増進活動を行える仕掛けづくりが重要なのです。

## 車の両輪のように「健康」と「経営」のPDCAが回る仕組み

### 4. 評価・改善

施策を実行したら終わりではなく、現状の取り組みの評価を次の取り組みに生かせるよう、PDCAをしっかりと機能させる必要があります。リンナイは疾病による休業日数のほか、健康経営の取り組みに対する従業員満足度も調査しています。花王は現在、一人ひとりの医療費の推移や高額医療費の状況を見て、メタボが医療費にどう影響しているかを分析することで、PDCAをしっかりと回そうとしています。健康経営への取り組み開始から日が浅く、花王のように体重の増減と医療費の関係が見えている企業は多くありません。また今後は医療費だけでなく、業績との関係も見ていく必要があります。



資料：健康経営銘柄2017 選定企業紹介レポート（経済産業省）を元に日立コンサルティングが作成

20年前は半年に1回でしたが、今は四半期ごとが一般的になった決算報告のように、社内のPDCAサイクルの頻

度はもっと上がっていくでしょう。年一回の健診データをベースにしているだけでは、健康経営のPDCAは一年サイクルになってしまうので、健康状態をレコーディングできるデジタル機器を用いるなどで、より短いサイクルでPDCAを回す必要があります。私たちは、こうしたデジタル機器から収集できる「健康」の情報と、従来から蓄積している「経営」の情報を統合し、「健康」と「経営」の関係性を解き明かし、車の両輪のようにPDCAが回る経営管理の仕組み構築を支援していきます。

その一例が、光トポグラフィ技術を用いた当社のヒューマンセンシング活用コンサルティングです。頭部に計測装置を装着することで、今まで見ることができなかった従業員の活力をデータとして可視化し、業務データと関連付けて「健康」と「業績」の関係を分析していきます。

最近では、集中力を測ることができるメガネ型ウェアラブルデバイスなどもあります。このようなデジタル機器は日進月歩で進化し、今後はもっと高度な健康状態の把握が可能になるでしょう。

健康経営が成功している企業と、停滞している企業の違いは、「企業は人なり」という当たり前のことを理解し、実践できているかどうかだと思います。繰り返しになりますが、健康課題は企業によって異なります。それを理解し、他社の真似をするのではなく、自社の従業員と向き合うことができた企業だけが成功するのです。さらに、健康課題と業績との結びつきまで把握できたと実感できる企業は、より真剣に取り組んでいるといえるでしょう。これも大きな成功要因です。皆さまの取り組みを見える化していくことこそが、私たちコンサルタントの役割なのです。




シニアマネージャー  
落合 規幸

外資系コンサルティング会社にてコンサルティング業務に従事。2007年、日立コンサルティングに参画。構造改革、組織設計、業務改革～システム導入に従事。近年は働き方改革プロジェクトの推進を担当。加えて健康経営に関する調査研究等の活動をHRテクノロジー・コンソーシアム会員として推進中。

記載内容(所属部署・役職を含む)は制作当時のものです。

**HITACHI**  
Inspire the Next

 **株式会社 日立コンサルティング**

〒102-0083 東京都千代田区麹町二丁目4番地1 麹町大通りビル11階  
TEL : 03-6779-5500 (代)  
URL : <http://www.hitachiconsulting.co.jp/>  
問い合わせ : [info@hitachiconsulting.co.jp](mailto:info@hitachiconsulting.co.jp)