

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記8

## 第2章

# 健康経営で働きがいのある会社をつくる

株式会社ビット 宮本 由美子 氏



佐藤 宗一

東京都中小企業診断士協会

株式会社ビットは、神奈川県横浜市みなとみらい地区に本社を構える独立系システムインテグレーション企業である。主に業務系アプリケーションの開発全般を受託している。

社員数74名の中小企業であるが、受注の8割がほぼ1次請けとなっており、上流から下流まで一気通貫で開発を行っている。

そのため、入社した社員がプログラム作成から設計や要件定義まで携わることが可能で、プロジェクトマネージャーを目指すこともできるのが同社の強みとなっている。

同社で取締役業務部長として人事、経理、財務、情報システム、法務など管理業務全般を担っている宮本由美子氏に話を伺った。

## 1. 診断士資格取得の経緯

### (1) 後悔しない生き方をしたい

宮本氏が2016年に同社に入社した際に、採用面談時から意気投合した当時の業務部長が中小企業診断士であったことが、診断士資格を目指すきっかけとなった。

ゆくゆくは診断士資格を取ろうと思っていた矢先に2018年の西日本豪雨が起きた。川が氾濫して実家が全壊し、すべてが汚泥により茶色い、色彩のない世界になった。

「一晩にして何が起きるかわからない。後悔しない生き方をしよう」

診断士資格は、いつか取ろうではなく、すぐに取得を目指そうと決意。集中して勉強し、

何とか1年で合格した。

### (2) 社内で診断士資格をフル活用

試験勉強のときから、診断士資格は企業経営には必須で、科目の1つひとつが社内での実践につながると感じていた。

IT業界で働くのは初めてだったが、経営情報システムを学ぶことで会社の業務を理解することができるようになった。また、人事の役制で入社したが、資格取得後は財務も任せられるようになり、会社の全体像を理解できるようになった。視野が広がり、働くことが楽しくなってきた。

宮本氏は「会社は人から」という思いをもとと強く持っていたことから、神奈川県中小企業診断協会の健康経営支援プロジェクトに入会し、人と経営という観点でさらに深く勉強していった。



ビットの宮本氏（画像提供：刈谷力氏）

## 2. コミュニケーション活性化に奔走

### (1) 地道な取組み

宮本氏は診断士試験で学んだ知識を生かしながら仕事の範囲を徐々に広げていったが、もちろん勉強で学ぶ知識と実際では違うことも数多くあり、戸惑いや苦労もあった。

「うまくいかないのは、やはり人に要因がある。机上で勉強したようにはお金は動かないが、人はもっと動きません。そこが難しい」

たとえば、診断士2次試験の事例Iであれば、リーダーシップの発揮や企業理念の徹底が大切となるが、では「どうやってやるか」はすごく地道な作業と実感した。

宮本氏が一番苦労したのは、社員とのコミュニケーションだった。2016年に人事担当として入社したが、社員の大半は客先に常駐しており、顔も性格もわからない。これでは人事業務ができないと判断し、客先の会議室や近くの喫茶店を使って、約70名の社員1人ひとりと面談を行った。そこで感じたことは、会社に対する帰属意識の低さ。ビットという会社よりも、常駐している客先に所属している感覚が社員の中にあった。

### (2) 活動に拍車をかける

そこで、ビットに所属していることを自覚してもらうために、試行錯誤が始まった。

「まずは本社に来てもらうことが大切」と考え、人事考課制度再構築の説明会を全社員参加で開催し、その後、帰社の機会を増やした。社員同士のつながりを強めるために個人のデータベースを作成し、顔写真や学歴、誰がどのような技術を持っているのかも全員に公開。困ったときには、その人にアプローチができるように工夫もした。

そのような取組みを行う最中に診断士資格を取得し、活動に拍車がかかる。ビデオ会議やチャットツールなどの社内インフラを導入し、企業内ポータルサイトを立ち上げるなど社員のコミュニケーション活性化に奔走した。



鈴木社長（右）と宮本氏（左）。健康経営優良法人2023表彰式にて（画像提供：ビットFacebook）

社内インフラを整えたことで、オンライン面談が日常的に可能となり、衛生委員会やほかの社内活動にさまざまな人にかかわってもらうことができるようになった。その後運営を開始する健康経営プロジェクトに、誰でも参加できる環境が整っていったのだ。

## 3. 健康経営プロジェクトを開始

### (1) プロジェクト開始の背景

2021年7月に鈴木雅巳新社長が就任した。当時、宮本氏は株式会社ビットホールディングスに在籍し、グループ会社の管理業務を集約するシェアードサービス導入を短期間に実現させるなど、新たな業務に取り組んでいたが、新社長就任と同じタイミングでビットに戻ることになった。

業務部長に就任した宮本氏は、中期経営計画の策定にあたり、目指す売上高を達成するための人員計画を立案することになったが、ここでも中小企業診断士の知識が役に立つ。入社から5年間の売上、利益、外注費、社員数などをすべてグラフにし、最適な外注費率を算出して、必要な社員数を導き出した。

相当な人数が必要であったが、中小企業にとって採用コストには限界があり、人員計画を達成するには社員を辞めさせない会社にする必要があった。過去の退職事由を1件ずつ洗い出していくと、社員にとって前向きな転

職事由だけではなく、メンタル面が原因の事例が多いことがわかった。宮本氏は、「そこは会社が防げる」と考えた。

そこで、宮本氏が神奈川県中小企業診断協会の健康経営支援プロジェクトで研究していた「健康経営」を社内で提案することになる。社長からは良いアイデアだと認められたが、辞めない会社にするだけでなく、より生産性の高い会社にする必要性を指摘される。生産性を上げるには社員が自発的に仕事に取り組む必要があり、宮本氏は「働きがいのある会社にする」を健康経営の目的に据えた。

## (2) スピードを意識して一気に

まずは、健康経営を目指す理由を社長から直接発信してもらうトップメッセージから始めた。社員の反応は薄かったが、間髪を入れずに健康習慣アンケートを実施したところ、回答率が高かった。すぐにアンケートのフィードバックセミナーをオンラインで実施。その参加率も良好で、社員の関心が高まってきていることを実感した。そこで、セミナーの最後に健康経営のプロジェクトメンバーを募集したところ、10名の手が挙がった。

宮本氏は、健康経営プロジェクトの運営にあたり、「発言することに抵抗感をなくしてもらう」ことに気をつけた。メンバーにとにかく話してもらうことで多くのアイデアが集まり、健康経営の施策案ができ上がっていくと考えたのだ。役員もこのボトムアップの提案を歓迎し、プロジェクトメンバーの提案が役員会で通らないことはないという。

## (3) 健康経営の課題

順調に見えた一方、課題も生じた。一番の悩みは予算獲得の難しさである。経営が安定して利益を上げることで、初めて健康への投資が可能となるが、中小企業には限界がある。「健康経営に投資することで生産性は高まると思いますが、ではいくら投資すればよいのか。そこが難しいのです」

実際には、健康経営が数値的にどれほどの

効果を生むのかはほとんど公表されていない。健康経営がこれだけ認知されるようになっても経営者が取り組みづらく感じるのは、数値的なデータが出ていないことが一因であると考えられる。宮本氏は決意した。

「それならば、当社で改善の数値を出してモデル企業になろう」

## (4) 健康経営優良法人への応募

健康経営を実践している企業などが社会的に評価される環境を整備することを目的に、「健康経営優良法人」として認定された企業を経済産業省が公表している。同社は当初この制度への応募をまったく考えていなかった。

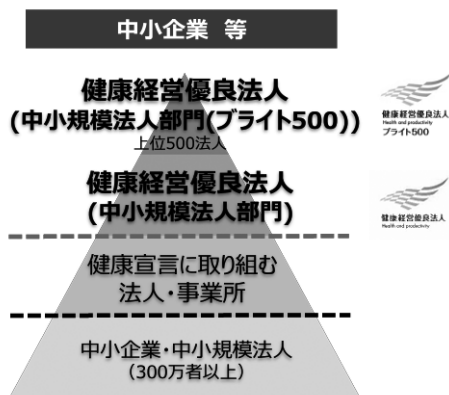
「当社の運営は社員にやりたいことを出ししてもらい、それを実現化していくことに重点を置いています。認定を目指すことが目的となつては意味がありません」

ところが、加入している健康保険組合などから同社の取組みを絶賛された。

「宮本さん、絶対に申請したほうがいい」

宮本氏にも欲が出る。実際に申請基準を確認すると、ほとんどの項目をすでにクリアしていた。2022年10月に申請し、見事、「健康経営優良法人2023（中小規模法人部門）」に認定され、14,012法人のうち、さらに優れた上位500社に当たる「ブライツ500」として認定された（図表1）。

図表1 中小企業等の健康経営の顕彰制度



出所：経済産業省ヘルスケア産業課「健康経営の推進について」(2022年6月)

### (5) 社内満足度の大幅な向上

同社が目指す健康経営による生産性の向上を示す明確な数値はまだ出ていないが、2021年12月の調査で社内満足度の数値が大幅に上がった。

健康経営に関係ない項目、たとえば、「ビットの成長性に共感できるか、または、当社を他の人に勧めたいと思うか」なども含めた40項目ほどのうち、1項目を除いてすべてが前年比プラスとなった。2022年12月の調査でも数値が連続して上がっており、健康経営の効果と考えることができる。

宮本氏が健康経営をテーマとした講演会を行う際にはこの数値を示し、健康経営の効用を伝えている。

## 4. 今後の目標について

### (1) もっと人にかかわる

宮本氏の将来の夢は、社内に人材開発部を作ることである。人事や採用とは別の育成専門部署を設置するにふさわしい、社員数200名規模の会社にするのが今の目標である。

「1人ひとりのキャリア開発が重要。キャリアコンサルタントを置き、日々の面談を実施するなど、5年後、10年後と中長期で社員のキャリアを考えていく部署にしたいと思っています」

宮本氏は「会社の発展は社員の成長の後からついてくるもの」という自身の思いを形にしたいと考えている。

### (2) 企業内診断士として

2023年6月の株主総会で宮本氏は取締役役に選出された。

「診断士資格を取得していなかったら、自分は普通の会社員だったはずですが、今年からは経営に携わるようになり、より社内意見を通しやすくなりました。一般の社員でいるよりも経営陣に参画したほうができることは圧倒的に増えます」

宮本氏は現在、神奈川県中小企業診断協会

で診断士ビジネスモデル研究会にも入会し、同社の成長戦略のために新しいビジネスモデルを研究している。知識の習得をすぐに実際の経営に生かせることが、企業内診断士の醍醐味となっている。

最後に宮本氏は語った。

「企業内診断士の魅力は、何といたっても日常的に社員とかかわれることです。社員がみんな『宮本さん』と慕ってくれることがモチベーションにつながります。だから、辞められません。本当にいい会社に巡りあいました。さらに売上を伸ばすために、健康経営がその力になってほしいと思います」

取材の間、宮本氏からは圧倒的にポジティブな印象を受けた。中小企業診断士として身につけた知見を社内で活用することで認められ、さらに活躍する場所が広がるという、企業内診断士として理想的な生き方に思えた。社員を大切にするために始めた健康経営が同社をどのように発展させていくのか、宮本氏の今後の活躍に期待したい。

### 宮本 由美子

(みやもと ゆみこ)

大学卒業後、外資系不動産会社に就職。不動産鑑定評価や企画部門に携わり、その後転職して経理・人事部門へ。2016年5月株式会社ビットに入社。現在は取締役業務部長として、管理部門全体を管轄している。2020年中小企業診断士登録。



### 佐藤 宗一

(さとう そういち)

大学卒業後、都市銀行に入行。法人・個人営業・マネジメントなど幅広く経験し、現在は都内信用組合に勤務中。事業計画策定支援やセミナー講師、経営指導員など幅広く活動している。2000年中小企業診断士登録。

