

令和元年度「調査・研究事業」
『健康経営実践企業に見る
組織風土改革に関する調査研究』
報 告 書

令和2年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

はじめに

経済産業省「健康経営の労働市場におけるインパクト調査」によれば、約1,400人の就活生と就活を控えた学生を持つ1,000人以上の親に、就職を希望する企業の条件について質問したところ、企業規模や知名度を重視する学生は決して多くないことが判明しました。複数回答制ですが、それでも企業規模の大きさを重視する就活生は1割程度に留まっています。一方、「従業員の健康や働き方に配慮している」企業を志望すると回答した学生は4割を超えています。多くの就活生が企業規模や知名度などの表面的なステータスだけでなく、これから身を置く職場が本当に働きやすいのか、健康的に社会人生活を過ごせるのかを真剣に考えている時代であると考えます。健康的で働きやすい職場だというPRができるかどうかは、企業においても今後の人材確保、さらには企業の存続において大きな課題になると考えます。

このような背景から、私たちは2016年度より、健康経営をテーマとする研究会を立ち上げ、①健康経営とは何か、②先進的な取り組み事例、③診断士としてどのようにお客様に貢献できるのか、などに関する研究や議論に加え、健康経営診断ツールの開発、雑誌記事執筆、セミナー講演などを行ってきました。働き方改革についても、健康経営の実現に向けた手段のひとつであると捉え、テーマとして加え、議論をしてきています。そんな中、横浜市経済局様より『横浜健康経営認証』制度で認証された中小企業に対する支援への協力を依頼され、連携し、現在活動中です。当執筆メンバーの多くが横浜市を活動拠点としており、また、横浜市経済局の後押しもあり、すでに横浜健康経営認証を取得している中小企業に向け、健康経営の取り組みを加速していくための支援や、認証未取得の企業に向け、健康経営の導入、認証取得支援、などを実施中です。

今回の調査・研究事業においては、働き方改革や健康経営に早くから取り組み、組織風土改革を実践している企業について、その成功要因や失敗要因を分析する事例研究から、成功の法則を抽出、中小企業経営者が自ら健康経営を実践できるマニュアルを執筆するものです。

本書の構成は以下のとおりです。

第1章：健康経営についての基本情報を説明しています。

第2章：健康経営を実践している企業、これから実践しようとしている企業の事例です。

第3章：健康経営実践フェーズごとの、診断士としての支援のあり方を説明しています。

第4章：健康経営実践に役立つ、各種支援ツールを説明しています。

健康経営の実践が、人手不足の解消や、企業の永続性（承継）、生産性向上などといった中小企業の大きな課題に対し、組織活性化、ひとづくり、企業イメージ向上などの成果をもたらします。これらの成果の積み重ねから、企業収益の向上に貢献できると考えています。

本調査研究は、一般社団法人中小企業診断協会の事業として、中小企業診断士が利用することを想定していますが、連携活動の関係者の方々にも利用していただけたと考えます。中小企業の経営者の方々には活動を始める際や、活動を継続していく際の参考になるものと考えます。中小企業の活性化のために、健康経営実践を通じた組織風土改革の活動を支援したい皆様の参考となることを望みます。

令和2年2月

神奈川県中小企業診断協会 登録グループ

健康経営共創ラボ

代表者 土井 直樹

共著者 齋木 真紀子

山田 潤

須藤 和夫

漆間 聡子

小林 孝一

星野 武彰

※「健康経営」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です

目次

はじめに.....	2
第1章 健康経営とは.....	6
1. 健康経営とは.....	6
(1) 働き方改革とは.....	6
(2) 健康経営と働き方改革の関係.....	10
(3) 健康経営導入による効果.....	16
2. 健康経営認証.....	20
(1) 健康経営優良法人認定制度.....	20
(2) 横浜健康経営認証.....	22
3. 健康経営実践フェーズ.....	26
第2章 健康経営実践企業事例.....	29
1. アクロクエストテクノロジー株式会社.....	29
2. 佰食屋.....	35
3. 及川産業株式会社.....	39
4. 株式会社濱田屋商店 横浜営業所.....	43
5. ティーエスケイ情報システム株式会社.....	46
6. 事例研究まとめ.....	49
第3章 実践フェーズごとの支援のあり方.....	52
1. 健康経営エキスパートアドバイザー制度.....	52
2. 実践フェーズに応じた企業での取り組み.....	55
(1) 導入フェーズ.....	56
(2) 展開フェーズ.....	56
(3) 定着フェーズ.....	57

(4) 発展フェーズ	57
3. 実践フェーズに応じた健康経営エキスパートアドバイザーの役割	58
(1) 導入フェーズ	59
(2) 展開フェーズ	59
(3) 定着フェーズ	60
(4) 発展フェーズ	60
4. 中小企業が健康経営に取り組む上での留意すべきポイント	61
(1) 経営者の積極的な関与	61
(2) 既存施策の延長で開始	61
(3) 知恵と工夫で継続改善	62
第4章 各種支援ツール	63
1. 地方自治体、全国健康保険協会（協会けんぽ）による認証事業	63
(1) 都道府県による認証事業	63
(2) 市区町村による認証事業	66
(3) 全国健康保険協会（協会けんぽ）各支部による認証事業	68
2. 金融面での優遇措置	69
参考文献	71
おわりに	73
謝辞	75

第1章 健康経営とは

1. 健康経営とは

(1) 働き方改革とは

健康経営とは何か、を説明する前に、似たような言葉で、どちらかというところ、こちらの方が、認知度があると思われる、働き方改革とは何か、という点について説明します。

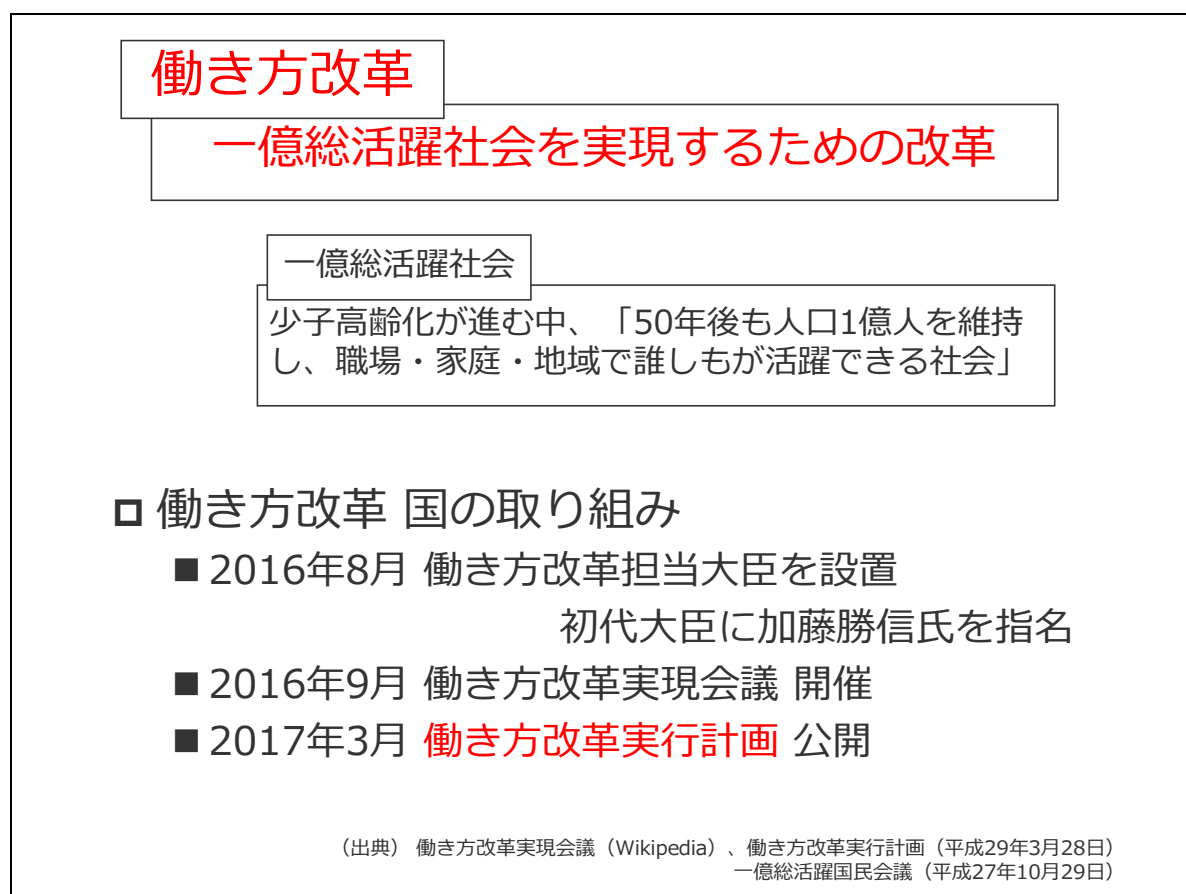


図 1 働き方改革とは

この働き方改革という言葉が使われ始めたのは、2016年8月、第3次安倍第2次改造内閣の発足とともに、一億総活躍社会実現を目指して働き方改革担当大臣が新設され、初代大臣に加藤勝信大臣が指名されたことに始まります。

9月には、内閣官房に「働き方改革実現推進室」を設置、総理官邸で閣僚と有識者15名による『働き方改革実現会議』が開催され、働き方改革に関する政策の検討がスタートしました。その結果、翌年2017年3月に、働き方改革実行計画として取りまとめられ、公開されました。

働き方改革とは、一言でいえば「一億総活躍社会を実現するための改革」といえます。一億総活躍社会とは、少子高齢化が進む中で、「50年後も人口1億人を維持し、職場、家庭、地域で誰しもが活躍できる社会」です。日本では、生産年齢人口が、総人口の減少を上回るペースで減少し、労働力不足が深刻化しつつあります。生産力低下による国の衰退を防ぐために、政府自ら、本腰で労働力不足の改善に力を入れ始めています。日本経済再生に向けた、最大のチャレンジが働き方改革です。

平成29年3月28日に公開された『働き方改革実行計画』によれば、日本の経済社会の現状は、個人消費や設備投資が停滞、少子高齢化による労働力人口の減少、イノベーション欠如による生産性向上の低迷、革新的技術への投資不足、といった状況で、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上、労働参加率の向上を目指す必要があります。このような現状を踏まえて、働き方改革の目的を設定しました。

働き方改革の目的は、

- **働く人の視点**に立った**労働制度の抜本改革**
企業文化や風土の変革
働く方一人ひとりの人生に明るい未来が到来
- **労働生産性の改善**
生産性向上の成果を働く人に分配
賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長
- **心豊かな家庭・人生**
中間層が厚みを増し、消費を押し上げ
「成長と分配の好循環」を構築

(出典) 働き方改革実行計画 (平成29年3月28日)

図 2 働き方改革の目的

働き方改革の目的は大きく3つあります。

そのひとつ目は、働く人の視点に立った、労働制度の抜本的改革で、企業文化や風土も含めて変えようとするものです。その結果として、働く人一人ひとりが、自分自身の人生に対して、明るい未来を思い描けるようになります。

2 つ目は、労働生産性を改善し、その生産性向上の成果を働く人に分配します。その結果、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図ることができます。

3 つ目は、より多くの人々が心豊かな家庭を持てるようになる「成長と分配の好循環」の構築です。雇用情勢が好転している今こそ、政府、労働者、使用者が3本の矢となり、一体となって取り組んでいく必要があります。これによって、人々が人生を豊かに生き、中間層が厚みを増し、消費を押し上げ、これら好循環が実現できるのです。

平成28年9月27日に開催された『働き方改革実現会議』では、議論のテーマとして、以下のような9つを挙げています。

- ① 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
- ② 賃金引き上げと労働生産性の向上
- ③ 時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正
- ④ 雇用吸収力の高い産業への転職、再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の問題
- ⑤ テレワーク、副業、兼業といった柔軟な働き方
- ⑥ 働き方に中立的な社会保障制度、税制など女性や若者が活躍しやすい環境整備
- ⑦ 高齢者の就業促進
- ⑧ 病気の治療、そして子育てや介護と仕事の両立
- ⑨ 外国人材の受け入れの問題

中でも特に最初の「正規、非正規間の労働格差の是正」と、3番目の「長時間労働の是正」を重要視しています。労働力不足を改善するためには、

- ① 労働人口を増やすための、出生率の増加
- ② 働き手の幅を拡大するための、女性、高齢者の就職推進
- ③ 少ない労働人口のままでも生産性を保つ一人ひとりの労働生産性の向上

の3つが不可欠であり、そのために解消すべき最重要課題が非正規労働者の待遇改善や、ワークライフバランスを目指した長時間労働の是正なのです。

働き方改革のポイントは、「働く人一人ひとりが、自分自身の人生に対して、明るい未来を思い描けること」であり、同一労働同一賃金により非正規労働者の待遇が改善されれば、若い労働者が明るい希望を持てるようになり、また、格差の是正により中間層が増加することで、より多くの消費が生まれ、家庭を持つ人も増え、出生率上昇にもつながります。また、長時間労働が是

正されれば、ワークライフバランス改善で女性や高齢者が仕事に就きやすくなり、自ずと労働生産性は向上していきます。さまざまな社会問題の解決のために、働き方改革が最善の手段だと考えられています。

製造業の課題 ～ ものづくり白書

□ 課題：現場力の維持・向上

□ 人手不足対策

– デジタル技術活用による効率化、
技能継承

– **働き方改革の実現**

– レジリエンス対策（BCP）

⇒ 働き方改革の取り組みを

行うことで、課題に対応、現場が活性化

働きやすい職場、人材確保にプラス効果



(出典) ものづくり白書 2017

図 3 製造業の課題（ものづくり白書から）

ものづくり白書 2017 でも製造業の課題として、現場力の維持、向上を挙げています。高齢化などの諸事情による人手不足の対策として、デジタル技術活用による効率化、技能継承、働き方改革の実現、事業継続計画を策定したレジリエンス対策を挙げており、働き方改革の取り組みを行うことで、現場力の維持、向上といった課題に対応し、現場が活性化、会社が元気になり、ブランド力が向上する、というものです。ここでも、働きやすい職場づくり、優秀な人材確保といったことに、プラスの効果があると述べられています。

(2) 健康経営と働き方改革の関係

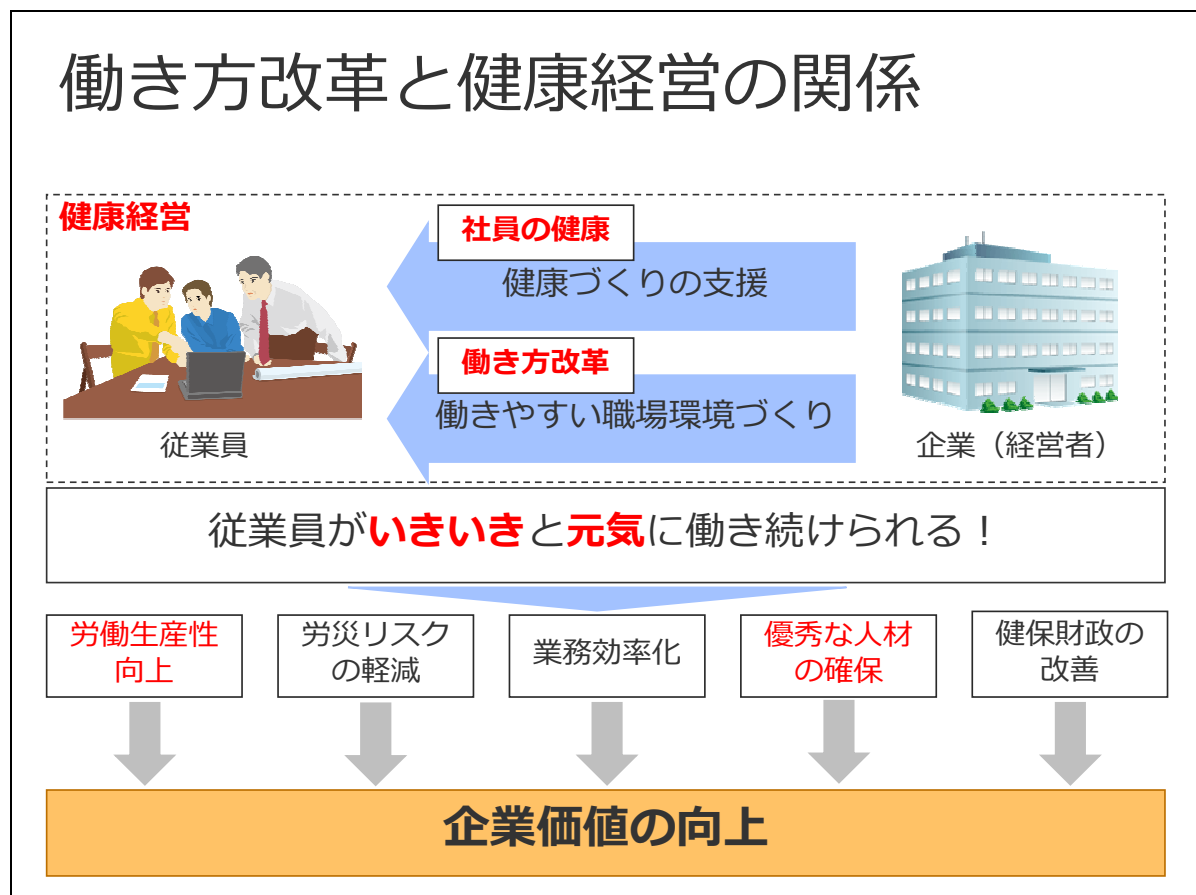


図 4 働き方改革と健康経営の関係

働き方改革と健康経営、これらがどう関係しているのか、という考え方を図 4 で表しています。健康経営とは、企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる、との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること、と定義されています。従業員の健康づくりを会社が全面的に、積極的に支援していく、というものです。しかし、仕事をする上では、職場環境、たとえば、事務所の机や椅子、空調、照明のようなものや、人事制度、業務プロセスなども、とても重要です。これらの職場環境を働きやすいものにしていく、という取り組みが働き方改革である、と考えます。職場環境が整い、従業員個人が健康になること、これらふたつの取り組みを成功させることで、健康経営が実現するのです。

健康経営が実現できると、従業員がいきいきと元気に働き続けられるようになり、その結果として、生産性が向上、労災リスクが軽減、業務が効率化、優秀な人材を確保、健保財政が改善、といった成果につながり、企業価値が向上していくのです。

健康経営によるこれらの投資による効果を積み上げることで、企業価値を、さらに高めていくことができます。

働き方改革や健康経営の目的として、生産性の向上や残業削減などに取り組んでおられる企業もたくさんあるかと考えますが、働く人の視点に立って、取り組んでいく必要があります。生産性向上や残業削減は、言うまでもなく経営者視点です。働く人の視点に立てば、いきいきと元気に働くこと、を目的にすべきで、いきいきと元気に働けば、生産性の向上や、企業価値の向上は、その結果として付いてくるものである、と考えます。

健康経営 ～ 取り組みの歴史 ～

- 海外では
 - 「健康な従業員こそが収益性の高い会社をつくる」
 - 経営心理学者 ロバート・H・ローゼン（米国）提唱
 - 1980年代 欧米の産業界に広がる

- 日本では
 - 2006年 NPO法人「健康経営研究会」設立
 - 「健康経営」を商標登録
 - セミナーや出版で普及啓発活動

（出典）古井祐司『社員の健康が経営に効く』（労働調査会、2014年）
井上俊明『先進10事例に学ぶ「健康経営」の始め方』（日経BPコンサルティング、2014年）

図 5 健康経営の取り組みの歴史

健康経営という言葉は、海外では、米国の経営心理学者ロバート・H・ローゼンが、「健康な従業員こそが収益性の高い会社をつくる」と提唱し、1980年代に欧米の産業界に広がりました。

日本では、2006年にNPO法人「健康経営研究会」が設立され、『健康経営』を商標登録し、セミナーや出版などで普及啓発活動を行っています。

安部政権では、アベノミクスとして、金融政策、財政政策、成長戦略の3本の矢を軸に、脱デフレを果たして成長軌道に乗せることを目指しています。その第3の矢である成長戦略として、企業や国民の信頼を回復し、第1および第2の矢で掘り起こした期待を行動に変えるための道筋を示すために、「日本再興戦略」の中で、「日本産業再興プラン」「戦略市場創造プラン」「国際展開戦略」という、経済成長を実現する3つのアクションプランを掲げています。

健康経営は、「日本再興戦略」「戦略市場創造プラン」のテーマのひとつ、『国民の「健康寿命」の延伸』に位置づけられています。

健康管理から健康経営へ

- 従業員の健康に対する考え方が大きく変容
- この問題への対処が **経営上** の重大な課題
- 従業員の健康への投資が **企業価値** を向上

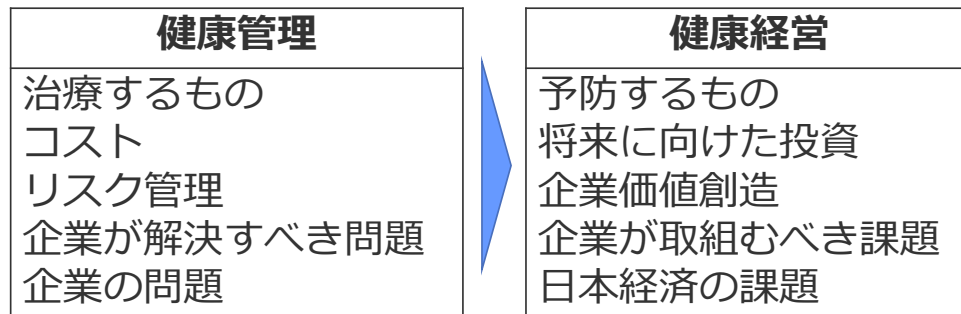


図 6 健康管理から健康経営へ

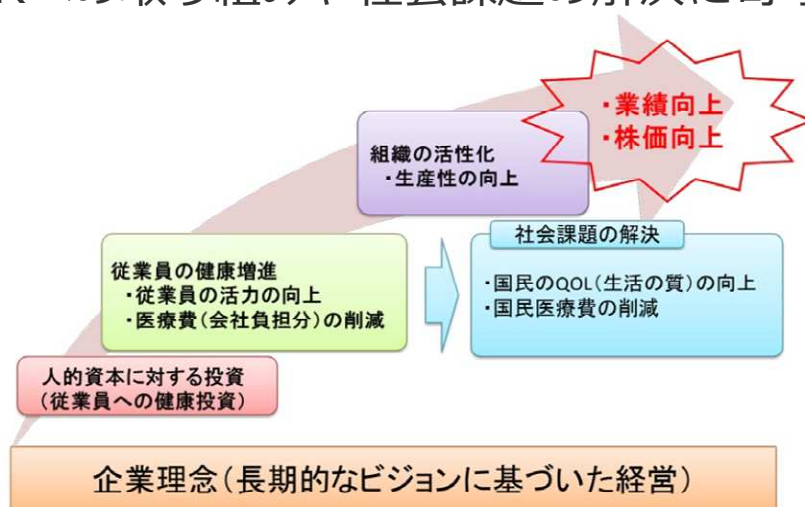
健康経営を実現する上で、従業員の健康に対する考え方を大きく変える必要があります。従来は、健康管理という考え方で、健康は個人で管理するもの、という考え方でした。

病気になったら治療をする、その治療代、医療費はコストで、病気になったらどうするか、代替要員の手配や、プロセスの標準化など、誰でも同じように仕事ができるようにするといったリスク管理に主眼が置かれていました。これは、企業が解決すべき問題で、個々の企業で対応を考えればよい問題でした。

健康経営では、病気にならないように予防する、その予防は将来に向けた投資であり、その投資によって、企業価値が創造されます。企業が取り組むべき経営上の大きな課題であり、最終的には、日本経済全体の課題になります。

企業価値向上から、社会課題解決へ

- 従業員の健康への気遣いが企業価値を向上
- CSRへの取り組みや社会課題の解決に寄与



(出典) 企業の「健康投資」ガイドブック 経済産業省ヘルスケア産業課 平成26年10月

図 7 企業価値向上から、社会課題解決へ

長期的なビジョンに基づき、従業員の健康を経営課題としてとらえて健康経営に取り組むということは、従業員の健康保持・増進、生産性の向上、企業イメージの向上などにつながるものであり、ひいては組織の活性化、企業業績などの向上にも寄与します。

例えば、従業員の健康が増進することで、従業員の活力が向上し、個人負担分、会社負担分、両方の医療費が削減できます。また、社会的にも、国民の生活の質が向上し、企業のみならず、社会全体で、国民医療費が削減できます。

従業員の活力の向上は、組織を活性化し、生産性を向上、会社の業績や株価が向上していくのです。

健康経営の定義

「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること

- 従来の健康管理とは異なる『攻め』の取組
- 従業員を貴重な『経営資源』として捉える
- 健康増進を経営資源への『投資』と捉える

(出典) 健康経営研究会 <http://kenkokeiei.jp/whats>
古井祐司『社員の健康が経営に効く』(労働調査会、2014年)

図 8 健康経営の定義

健康経営の定義について、改めて、見ていきます。

健康経営とは、「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても、大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することです。

繰り返しになりますが、従来の健康管理とは異なる『攻め』の取り組みであり、従業員を貴重な『経営資源』として捉えます。健康増進を、これら経営資源への『投資』と捉えます。

健康経営は、**経営戦略**である

従来の考え方：

従業員の健康は、従業員個人の問題
健康維持にかかる費用は、コスト

健康経営では：

従業員は、経営資源であり、従業員
の健康維持にかかる費用は、投資

従業員への健康投資の効果である労働生産性や
従業員満足度向上・医療費削減などを通じて、
企業価値の向上を目指す

図 9 健康経営の定義

健康経営は、経営戦略です。経営戦略ですから、経営者が責任をもって、実施していく必要があります。健康経営では、従業員は、経営資源であり、従業員の健康維持にかかる費用は、投資であるということです。投資ですから、経営者が、戦略的位置づけや、投資対効果を考慮して実施していきます。従業員への健康投資の効果である労働生産性向上や、従業員満足度向上、医療費削減などを通じて、企業価値の向上を目指していきます。企業価値向上のために、経営資源である従業員への投資を、何にどれくらいかけるのか、経営戦略的な思考が必要となります。

従業員の健康管理者は経営者であり、その指導力の元、健康管理を組織戦略として展開することが、これからの企業経営にとって、重要性を帯びてきます。

プレゼンティーイズムの罨

- 体調が優れないせいで、頭や体が普段より働かず、生産性が低下してしまう現象
- 全米でおよそ1,500億ドルが損失されている
- 花粉症などのアレルギー症、片頭痛、胸焼け、軽度のうつ病など、入院するまでもない病気が原因で起こる
- くしゃみや鼻汁などで離席して洗面へ行くこと、その損失時間と業務の中断による集中力の低下等が、労働時間とその効率性の低下に基づく損失として大きい

(出典) ポール・ヘンプ「プレゼンティーイズムの罨」Diamond Harvard Business Review, December 2006

図 10 プレゼンティーイズムの罨

『プレゼンティーイズムの罨』という言葉をご存知でしょうか。体調が優れないといった理由で、頭や体が普段よりも働かず、生産性が低下してしまう現象で、全米でおよそ1,500億ドルの損失が出ているという試算もあります。花粉症などのアレルギー症、頭痛、胸焼け、軽度のうつ病など、入院をする程度でもない病気が原因で起こるプレゼンティーイズムは、企業業績に大きな影響を与えます。くしゃみや鼻水などで、洗面所に行くための離席時間と、その業務の中断による集中力の低下などが、労働時間とその効率を低下させ、大きな損失となるのです。健康経営の実現により、このような損失を少なくすることで、生産性を向上させていきます。

健康経営による効果

□ 不健康による損失

- 不健康による損失の大半は、生産性低下に依るもの
- 医療費や欠勤による損失の2倍以上
- 調査対象：ある米国の金融サービス企業
(「産業保健21 2014年7月号」より)

□ 健康による生産性向上

- 運動プログラム参加者は集中力と意思決定力が向上
- 労働生産性が12.5%向上
- 調査対象：NASA
(東京商工会議所「社員の健康づくりガイドブック」より)

(出典) 健康経営のすすめ <http://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=73535>

図 11 健康経営による効果

プレゼンティーイズムが多く発生している状態で、従業員を不健康のまま、放っておいた際の損失について、米国の金融サービス企業を対象に調査した結果があります。不健康による損失の大半は、生産性の低下によるもので、医療費や欠勤による損失の2倍以上ありました。いわゆるアブセンティーイズムによる損失より、プレゼンティーイズムによる損失の方をより重要視し、対策を打たねばならない問題である、ということがご理解いただけるかと考えます。

逆に、健康によって、どれだけ生産性が向上するのか、NASA を対象に調査した結果があります。従業員に運動プログラムに参加してもらったところ、集中力と意思決定力が向上し、生産性が12.5%向上したとのことです。

これらの調査結果からも、健康経営の重要性がお分かりいただけるかと考えます。

健康経営 投資対効果の試算

- ジョンソン&ジョンソン
従業員に健康教育プログラムを提供し、投資対効果を試算
全世界のグループ250社（約11万4千人）
- 健康投資 1 ドルに対して、
3 ドル分の投資リターン

人件費
(健康・医療スタッフ・事務スタッフ)

保健指導等利用費、
システム開発・運用費

設備費
(診療施設、フィットネスルーム等)

生産性の向上
欠勤率の低下
プレゼンティーズムの解消

医療コストの削減
疾病予防による傷病手当支払い減
長期的医療費抑制

モチベーションの向上
家族も含め忠誠心と士気が上がる

リクルート効果
就職人気ランキングの順位上昇で
採用が有利に

イメージアップ
ブランド価値の向上
株価上昇を通じた企業価値の

(出典) 健康経営フォーラム2016 健康経営の推進に向けて 経済産業省

図 12 健康経営 投資対効果の試算

ジョンソン&ジョンソンでは、全世界のグループ 250 社（約 11 万 4 千人）の従業員を対象に健康教育プログラムを提供し、投資対効果を試算しました。

結果としては、健康投資 1 ドルに対して、約 3 ドル分の投資リターンという試算がされました。

人件費、システムなどの開発運用費、保健指導、診療施設、フィットネスなどの利用料といった投資に対して、生産性が向上、医療コストが削減、モチベーションが向上し、イメージアップがされた結果、就職先としての人気が高まるなどリクルート効果もみられました。それらの効果の合計が投資の 3 倍になったということです。

また、米国商工会議所および米国疾病予防連盟の調査に基づく Healthy Workforce 2010 and Beyond (2009)によれば、健康投資による投資収益率(ROI)は、実に 5.81 ドルで、非常に高い投資対効果が期待できるとの調査結果も出ています。

健康経営による効果

- デンソー健康保険組合による試算
- レセプトデータ・健康診断データを分析

- 損失額
 - 重い病気での欠勤 : 約8億6千万円
 - 腰痛・不眠等の軽症不健康 : 約200億円
- 総医療費 105億円 (2010年)
 - 2005年比1.4倍
- 高齢者医療支援金を6.4億円押し上げ
 - メタボ従業員の増加による割り増し

(出典) 井上俊明『先進10事例に学ぶ「健康経営」の始め方』(日経BPコンサルティング、2014年)

図 13 健康経営による効果

日本でも、デンソー健康保険組合にて、健康経営に取り組んだ際の効果を試算しました。

レセプトデータ、健康診断データを分析したところ、重い病気での欠勤、いわゆるアブセンティーズムによる損失は、約8億6千万円でしたが、腰痛や不眠などの軽症不健康、いわゆるプレゼンティーズムによる損失は、それを大きく上回る約200億円でした。

総医療についても、2010年の値が105億円で、2005年比の1.4倍になっており、また、メタボ従業員の増加による割り増しで、高齢者医療支援金を6.4億円押し上げ、健康保険組合の財政を圧迫しています。

2. 健康経営認証

(1) 健康経営優良法人認定制度

健康経営に関連した顕彰制度は国や地方自治体で相次いで立ち上がっています。経済産業省が設計した認証制度が、健康経営銘柄※や健康経営優良法人認定制度です。このうち、多くの中小企業にとって、認定取得が比較的現実的なものは、健康経営優良法人認定制度になります。

健康優良法人認定制度は、中小企業基本法における中小企業や大企業のほか、医療法人やNPOのような会社以外の事業体も取得が可能になっていますが、従業員を1人以上雇用していることが必要条件になります。健康経営優良法人認定の取得に際し、健康経営銘柄にある「業種内1社」「黒字決算」といった条件は課せられていません。



図 14 健康経営優良法人

一度健康経営優良法人として認定された場合、その認定期間は認定日～翌年度末までです。2019年2月、「健康経営優良法人2019」として、大規模法人部門に816（健康経営優良法人2018では539）法人、中小規模法人部門に2,501（健康経営優良法人2018では775）法人が認定されました。なお、「健康経営優良法人2020」から、大規模法人部門で認定が取得できた法人のうち、成績上位の500法人を「ホワイト500」として認定されることになりました。

以下、認定取得方法について簡単に説明します。

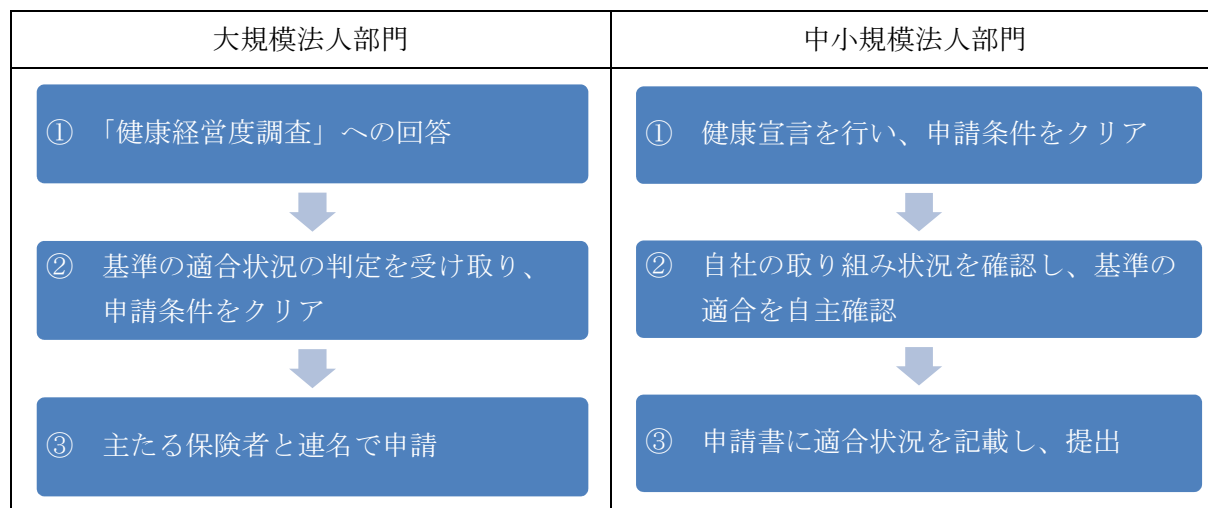


図 15 認定取得手順

上記の通り、大規模法人部門、中小規模法人部門、いずれの場合においても、一旦申請条件をクリアしてから申請書を提出するという過程を経ています。認定された法人については、各評価項目に対する適合状況が公表されますが、これを見る限り、満点という法人は、なかなか見当たらないものの、認定を取得できた法人の健康経営実践は、かなり進んでいることを読み取ることができます。

申請時期は、「健康経営優良法人 2020」の場合、大規模法人部門では上記①が 2019 年 8 月末～10 月中旬、上記③は 11 月末～12 月中旬、中小規模法人では上記③が 8 月末～10 月末となっています。年に 1 回しか申請できませんので、認定の取得については、計画的に進める必要があります。

※ 健康経営銘柄は、東京証券取引所上場企業 1 業種 1 社、黒字決算、などの条件があり、各業種のトップ企業を認定していることから、認定される企業は、2 桁に制限されています。

(2) 横浜健康経営認証

地方自治体による取り組み例として、横浜市の「横浜健康経営認証」制度を説明します。この横浜健康経営認証は、健康経営アドバイザー・エキスパートアドバイザー共通テキスト（東京商工会議所）でも紹介されています。

横浜市は、健康福祉局と経済局が一体となって、市内企業の健康経営の取り組みを後押しするため、「横浜健康経営認証」制度を2016年に開始しています。健康経営に対する認識自体は、健康経営優良法人認定制度と、根本的な部分では大差ありません。ただし、下記の面で独自性があると考えられます。

横浜健康経営認証制度には、その進捗度により「クラス A」「クラス AA」「クラス AAA」と3段階のランクがありますが、健康経営優良法人認定と比較して「将来性」が重視されている傾向にあります。

具体的には、

- ① 健康経営に取り組み始めて間もない初心者でも取得が比較的容易なクラス A が設けられており、応募用紙が丁寧なチェックシート方式になっていること
- ② 当初は健康経営優良法人認定企業を、横浜健康経営認証の対象から外していた（横浜健康経営認証2020より、この重複取得は解禁された）こと
- ③ 横浜市として「クラス A」「クラス AA」を取得した企業に対し健康経営優良法人認定の取得へのチャレンジも勧めていること
- ④ 健康経営優良法人認定と比較してPDCAサイクル状況が重視されていること

などに表れています。

健康経営優良法人認定は、法人全体として申請し取得することになりますが、横浜健康経営認証は事業所単位での認証取得も可能です。このため、1法人で横浜健康経営認証を2件同時に取得する可能性も生じることになります。ひとたび認証取得できた場合、認証は2年間有効ですが、この間に「クラス A」→「クラス AA」、「クラス AA」→「クラス AAA」のランクアップも可能になっています。



図 16 よこはまグッドバランス賞



図 17 横浜型地域貢献企業



図 18 よこはまウォーキングポイント



図 19 ハマふれんど

横浜健康経営認証は、地元横浜に根差しているかどうか、という面も評価されることも特徴的です。評価ポイントになる項目として、具体的に「よこはまグッドバランス賞の受賞」「横浜型地域貢献企業の認証」「よこはまウォーキングポイントへの加入」「ハマふれんど（横浜市勤労者福祉共済）への加入」などが、応募用紙に示されています。

横浜健康経営認証を取得した場合のメリットとして、実務面では、地元求人サイトへの無料掲載や、市の中小企業融資制度で金利優遇や保証料助成、などがあります。



図 20 健康経営優良法人のロゴ



図 21 募集要項の表紙

中小企業では、経営資源が限られる中、横浜健康経営認証と健康経営優良法人認定のうち、どちらを取得する方が得策か、という悩みが発生することになります。横浜市内の事業所にて、全従業員が一堂に会し、大半の従業員が市内に居住するような法人の場合は、まず横浜健康経営認証を目指す方が有利と言えるでしょう。

また、法人内部で健康経営に対する温度差があり、各事業所が一枚岩として進まない状況下では、一部事業所が先行して横浜健康経営認証を取得する方法が考えられます。これに対し、法人全体の一部の事業所が横浜市内にある場合、健康経営に取り組み始めて間もない法人であっても、以下の通り選択に難しさが増すことになります。

「よこはまグッドバランス賞の受賞」や「横浜型地域貢献企業の認証」は一支店が横浜市内にあっては本社が市外では取得が非常に困難になります。「よこはまウォーキングポイント」に至っては、市内に生活拠点を置き地域ケアプラザ（横浜市内にある地域包括支援センターの機能を持つ施設）などで、歩数計データを送信する習慣がないと、従業員に定着させることは困難です。従業員への福利厚生として「ハマふれんど」に加入した場合、メリットの受けやすさの面で社内の不公平感が拭えません。

横浜健康経営認証を取得できた場合のメリットである地元求人サイトへの無料掲載については、事業所単独による取得であってもそのメリットを受けやすいものと考えられます。反面、中小企業融資制度における金利優遇や保証料助成は、代表取締役が在籍する本社が横浜市内にないと活用できる可能性は低いと考えられます。

しかし、現実には、西日本に本社を置く企業の横浜事業所が、横浜健康経営認証を取得するケースもあり、健康経営に対するトップの思いが、認定取得に大きく影響するものと考えられます。

また、横浜市では、市内事業所の「健康経営の推進」に活用できるように、事業所のより身近な場所で健康経営の取り組みを支援する「健康経営支援拠点」を設置しています。市内の企業集積地における近隣企業の従業員などを対象とした「健康相談室」のような役割を期待して、民間の事業者が、健康経営の普及啓発や取り組み支援などを行う拠点運営に関するモデル事業に係る経費を、「健康経営支援拠点モデル事業補助金」として補助しています。

2020年2月現在では、新横浜地区、金沢地区、横浜地区の3か所に、健康経営支援拠点であるウェルネスセンターを設置しています。このような、地方自治体が設置している施設を活用することによって、限られた経営資源の中で、その効果をあげていくことができます。

3. 健康経営実践フェーズ

「成果の上がる健康経営の進め方」（労働調査会）の著者である産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学研究室の森晃爾教授は、「健康経営の推進フェーズを意識して、段階的に取り組み、自己健康管理ができる生産性の高い従業員と、それを育む組織の構築を目指し、企業文化として定着させる」と説明しています。ここでは健康経営の推進フェーズを、①導入フェーズ、②展開フェーズ、③定着フェーズ、④発展フェーズ、と分けています。以下、これを基に簡単に説明していきます。

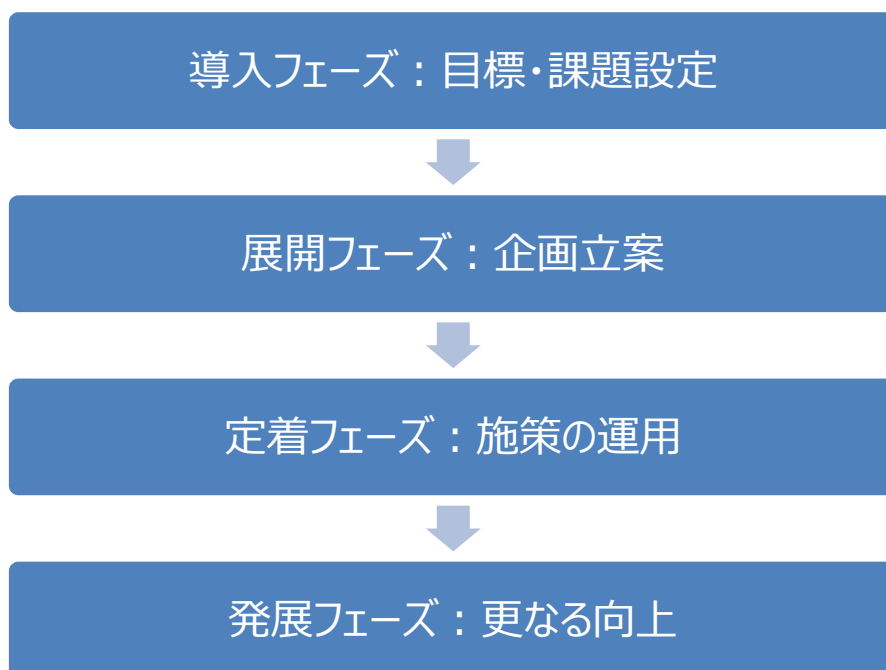


図 22 健康経営推進フェーズのイメージ

フェーズ	推進内容
① 導入フェーズ	健康経営宣言、管理監督者研修、健康担当執行役の任命、既存活動事項の有効活用
② 展開フェーズ	働き方、働き方への介入、リスクマネジメント型プログラムの展開、データ分析によるニーズ把握と企画 ⇒ 導入フェーズで挙げた目標、課題に対する具体的な企画の打ち出し
③ 定着フェーズ	各種プログラムの展開、マネジメントシステムでの運用、企業全体での整合化、統括産業医の活用、提供されるサービスの質の管理 ⇒ 展開フェーズで企画した施策を実際に運用
④ 発展フェーズ	グループ企業への適用、海外拠点への適用、経営施策による健康影響への配慮 ⇒ 更なる向上

図 23 フェーズとその推進内容

このような手順を踏んだ、健康経営のゴールとしては、なんと言っても「組織のヘルスリテラシー」が挙げられます。企業には、健康配慮義務が求められています。業務に起因した健康への影響を防止し、健康的な就労環境を実現、従業員個人の個別課題に対応することで、自己健康管理能力が向上し、ヘルスリテラシーが高く、生産性の高い従業員が育ちます。それによって組織のヘルスリテラシーが向上するのです。

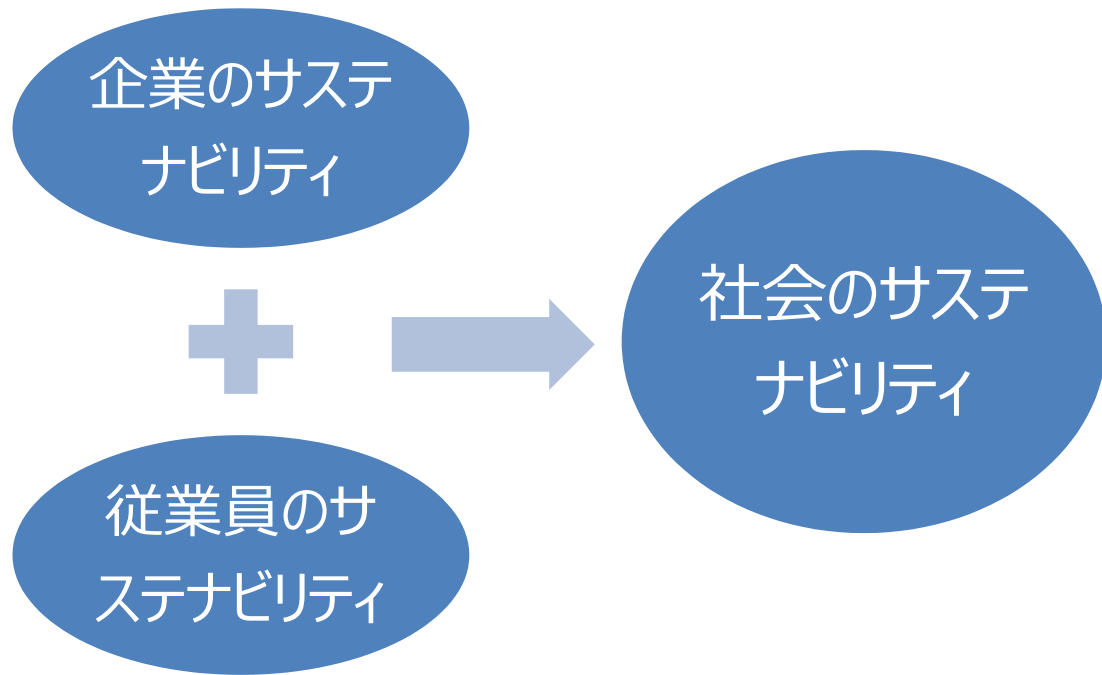


図 24 サステナビリティ

組織の存続や発展、健全な労働力、活力ある組織といった企業のサステナビリティ、充実した職業人生、健康維持、キャリア形成といった従業員のサステナビリティ、これらの実現から、社会の安定、発展、健康な国民、活力ある社会といった社会のサステナビリティに発展し、個人や企業のみならず、社会全体に元気をもたらすのです。

サステナビリティとは、日本語では、持続可能性と訳され、人間活動、特に文明の利器を用いた活動であるシステムやプロセスが、将来にわたって持続できるかどうかを表す概念です。

上記の推進フェーズは、トップダウン的に健康経営を推進する際の定石的な手法ですが、企業の内部環境によっては必ずしもこれにこだわる必要はありません。例えば、前項に示した「横浜健康経営認証」を法人内の一事業所が取得した後、これに相当する内容で社内の各事業所へと展開するような場合は、④発展フェーズにある「適用拠点の拡大」が、③定着フェーズにある「企業全体での整合化」より先行することになるでしょう。

このような健康経営の推進フェーズを意識して、段階的に取り組み、自己管理ができる生産性の高い従業員と、それを育む組織の構築を目指し、企業文化、組織文化として定着させることが重要です。

第2章 健康経営実践企業事例

1. アクロクエストテクノロジー株式会社



図 25 アクロクエストテクノロジー株式会社

(出典) <https://ja-jp.facebook.com/chouchou.organic/>

1991年3月に創業した、横浜市港北区にあるアクロクエストテクノロジー株式会社は、社員70名で、ビッグデータ分析、IoT関連システムの研究、開発、販売、システムコンサルティングなどを行っているIT、ソフトウェアの会社です。さらに、自社での取り組みから得られた知見を職場改善コンサルティングとして事業化、また、飲食事業として、オーガニックサラダカフェを運営しています。

多くの経営者が見学に訪れるほど、社員にやさしい会社として有名で、2015年、2016年、2018年と、「働きがいのある会社」国内ランキングで1位を獲得しています。2015年には、「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」審査委員会特別賞も受賞しています。

社員全員会議で、徹底的に議論

- 全社禁煙を喫煙者、禁煙者、全社員で議論
- | | |
|------|------|
| 禁煙賛成 | 禁煙反対 |
|------|------|

喫煙者ばかり休息
受動喫煙被害
会社が汚れる

個人の自由
逆に効率が下がる
お客様も吸っている

⇒ 結果：
全社禁煙を決定



(出典) 企業の実践事例から学ぶ!業績アップ!の健康経営 2017/7/27開催

図 26 社員全員で議論することで、社内ルールを決定

アクロクエストテクノロジー株式会社では、20年前に、全社禁煙を、全社員が参加する会議で決定しました。喫煙者、禁煙者、全員で話し合い、禁煙賛成派からは、喫煙者ばかり休息をとる、受動喫煙の被害を受ける、会社がタバコの匂いやヤニで汚れる、などの意見が、禁煙反対派からは、タバコを吸うのは個人の自由である、タバコがないと逆に効率が下がる、お客様もタバコを吸うので禁煙にはできない、などの意見が出されました。

それ以外にも、喫煙所でのコミュニケーションは、仕事に役立っている、ということを喫煙者は煙草を吸う理由としてよく言いますが、禁煙賛成派からは、なぜ、喫煙者だけでコミュニケーションを取る必要があるのか、喫煙者、非喫煙者とは関係なく、コミュニケーションを取るべきではないのか、それが自社の良い点ではないのか、また、社外の人間のいる場所で、仕事の話をするのは、セキュリティ的にも問題があるのではないか、という反論があり、最終的に、全員一致で全社禁煙が決定されました。

禁煙ルールの更なる改善

- 禁煙がなかなか進まない
 - ⇒ 社長自ら、禁煙パッチで禁煙に成功
 - 関連施策：
 - 非喫煙者に、非喫煙手当 月 1 万円支給
 - 7分ルール：7分で戻らない 懇親会に千円寄付
 - 喫煙中の本人への電話 懇親会に千円寄付
 - 戻る前にトイレでうがい、服のタバコ臭をはたく
 - 喫煙所での会話は一切禁止
 - 外食時も、社員といるときは、喫煙禁止
- ⇒ 社員全員会議で、全員が同じ意識

(出典) 企業の実践事例から学ぶ!業績アップ!の健康経営 2017/7/27開催

図 27 禁煙ルールの更なる改善

しかし、社内での禁煙は決定したものの、喫煙者は社内では喫煙できないので、喫煙所でタバコを吸うことになってただけで、各個人の禁煙という点では、なかなか進みませんでした。そんな中、ヘビースモーカーであった社長自ら、禁煙パッチで禁煙に成功しました。そこから禁煙の広がりが加速し、また、その後の全員会議で、非喫煙者に月 1 万円を支給する、7 分ルールを導入する、これは、7 分以内に喫煙所から戻らないと懇親会に千円寄付するというもので、また、喫煙所滞在中に本人に電話があったら、懇親会に千円寄付する、オフィスに戻る前にトイレでうがいをし、服のタバコ臭をはたいてから戻る、喫煙所では無言でタバコを吸い、会話は一切禁止、外食時も、社員といるときは、喫煙禁止、とルールを、少しずつ、追加、見直していきました。このような追加施策も功を奏して、さらに禁煙が加速していきました。

全社禁煙の決定と同時に、新卒採用での喫煙者の採用をやめました。他社の方から、喫煙者を採用しないようにしたら、誰も来なくなるのではないかと心配されましたが、結果的には、優秀な学生の応募が増えました。ポリシーがはっきりしているところがよい、と学生に評価されたことが、その理由です。

全員会議で決めることは禁煙でだけではありません。ちょっとした社内ルールはもちろんのこと、全社員の給与や賞与も、社員全員で決めています。

この仕組みを始めた当初の社員は数名であったため、お互いの技量や仕事の進め方、成果など、おおよそ分かっています。給与査定の話し合いがそれほど紛糾することはありませんでした。しかし、社員も増えて30名くらいになると、なかなか意見調整ができず、査定が難航することもあります。最終的には、夜が明ける朝6時頃まで議論したこともあり、激しい議論の結果、社員はお互いに、以前よりもお互いを深く理解し、全員で決めた給与に納得、満足していました。ポイントは、長時間になった場合でも、下手にまとめたり、納得できない調整で終わらせようとしたりせず、何時間でも、納得がいくまで、トコトン議論するということです。

しかし、人数が多くなっていくにつれて、自分たちで、手探りで決めていた査定項目では、大まか過ぎて、感覚的な評価になってしまうため、査定項目を大幅に見直し、刷新することになりました。この見直しについても、社員のやる気を大切にするとのおいから、社内公募した「査定コミティ(委員会)」のメンバーで運営をしていきました。感覚的な評価から、実際の行動による評価へ移行することが、重要なポイントです。これらの査定項目は、事業ドメインが増えていくにしたがって、随時見直しを行っています。

このようなプロセスを経て、全体査定は、合理的な手順として、以下の5ステップに集約されました。

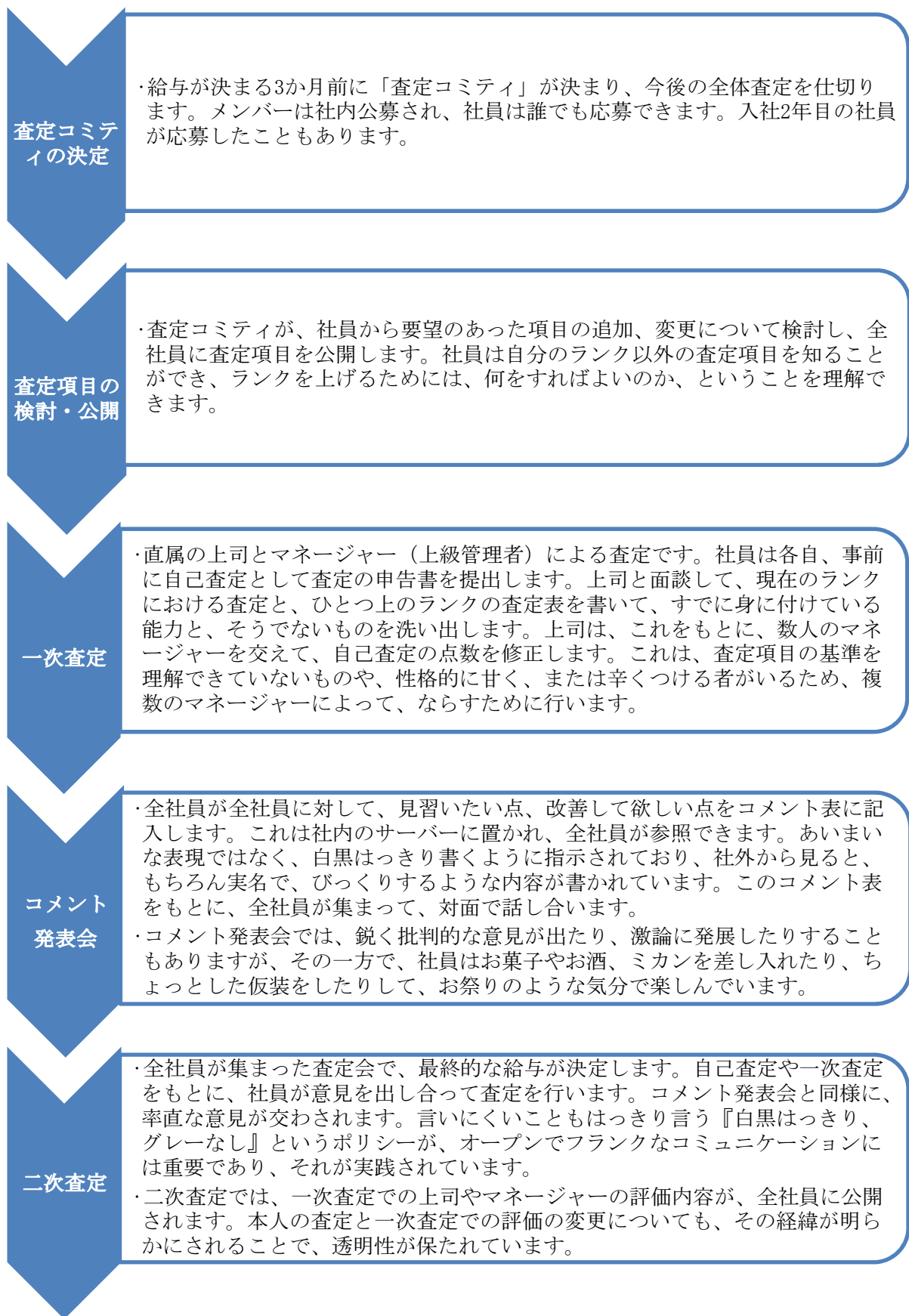


図 28 全体査定の5ステップ

このように、たくさんの取り組みを重ねた結果、大変働きやすい企業文化が醸成されました。しかし、ここに至るまで、すべて順調だった訳ではありません。例えば、給与の査定においては、一部で談合が行われ、何人かの社員が口裏を合わせて、自分たちに都合がいいように査定を行おうとしました。談合の現場を目撃したひとりの社員が、良心の呵責に耐え兼ね、状況を報告したことで、発覚しました。談合に加わった社員は、時期のずれはあったものの、全員退職しました。

また、アクロクエストテクノロジー株式会社で、こんなにも評価されたのだから、転職すれば、もっとよい評価を得られるだろうと退職してしまう社員、先輩と後輩の逆転現象や、思ったより低い評価を受けてメンタルダウンしてしまうもの、全体会議でまったく発言しないものなど、問題が発生しなかった訳ではありません。このような問題に、ひとつひとつ真摯に対応し、全員で議論することで、解決に導いていきました。

このような働きやすい企業文化は、採用活動にも、よい影響を与えました。設立当初は、無名で、高校時代の友人の紹介で、北海道の専門学校から、新卒採用するしかありませんでした。その後、大学や大学院まで採用のターゲットを広げ、大企業でも十分合格できそうな優秀な学生が、企業文化に共感し、働きやすさ、やりがいを求めて、次々と入社しました。新卒採用であれば、他の企業の文化に馴染んでいないので、アクロクエストテクノロジー株式会社の企業文化を受け入れやすいという副次的な効果もありました。

アクロクエストテクノロジー株式会社は、横浜健康経営認証 2019 にて、クラス AAA として認証されています。横浜健康経営認証では最上位の認証を取得しており、社員にも健康経営が定着し、『発展』フェーズにあると考えます。何か施策を行ってみて、うまくいかなければ見直し、うまくいけばルールとして定着させる、いわゆる P D C A を回すことによって、次第に全社に定着させていきました。社員とのコミュニケーションを大切にし、社員の全員会議で社内ルールを決めていくことで、社内にもうまく浸透させることができます。社員も、上からの押し付けではなく、自分たちで決めたルールですから、守らざるを得ません。会社を元気にする仕組みがうまく機能していると考えます。

2. 佰食屋



図 29 佰食屋

(出典) <https://www.100shokuya.com/>

京都にある株式会社 minitts が運営している国産牛ステーキ井専門店「佰食屋（ひやくしょくや）」は、他社とは異なるビジネスモデルで事業を展開しています。佰食屋は、「本当に美味しいものを1日100食限定」で提供することがコンセプトで、売上増や多店舗展開にこだわっていません。ビジネスを拡大させ、利益を追求していくことを目的としている、普通に存在する経営者や事業責任者にとっては、驚くべきことかと考えます。

従業員にとって、会社を選ぶ上で重要視されることは、「自分たちが働きたい会社」であるかということです。従業員にとって、働きたい会社とはどういう会社なのでしょう。この会社の取り組みを見ることで、それらを明らかにしていきたいと考えます。

佰食屋では、多くの企業が立てている『〇年に〇店舗を出店し、年商〇億円を目指します』といった中長期計画を立てていません。また、従業員にも個別の目標はありません。佰食屋で働く従業員にとって、目標は、たったひとつです。それは、

『1日100食を売ること。そしてその中で、来られたお客様を最大限幸せにすること』だけです。

まず、今日一日の100食をきちんと売り切れば、従業員たちは、就業時間通り、残業ゼロで帰

ることができます。このようなシステムだからこそ、子育て中の人やシングルマザー、聴覚に障がいのある人、高齢者、外国人、家族介護中の人など、多様な人材を正社員として登用できるのです。

就業時間という点では、これ以外にも、時短勤務や有給休暇の完全取得など、まさに「超ホワイト企業」です。それにも関わらず、2012年の開業から、2019年10月現在、京都市内に関連店舗も含め4店舗を構え、いずれも大盛況を見せています。

飲食店は、一般的に、土日のほうが平日より忙しいのですが、佻食屋では、土日に働いても給料が高くなるシステムではありません。逆に、土日働いて、平日休みたいと考える従業員もいるほどです。営業時間を決めてしまうと、閉店時間間際にお客様が入って来られた場合、帰宅時間が遅くなるだけで、逆に大変になります。そうではなく、インセンティブとして、頑張ったら頑張った分だけ自分に返ってくる仕組みを飲食店にも導入できないか、を考えた結果、「1日100食」の上限が決められました。早く売り切れれば、早く帰ることができるとなったら、その目標に向かって、従業員一丸となって頑張ることができます。このような、従業員が自分たちにとって働きやすい会社であることと、会社を継続していけるビジネスモデルを両立させるようなシステムが生まれたのです。

その結果、家族で晩御飯を一緒に食べることができる時間、その時間までに余裕をもって帰ることができるようになりました。仕事は、本来、自分の人生を豊かにするためにするものです。お金を稼いで、楽しく過ごすためのものです。しかし、多くの人が人生の大半を仕事に費やしています。佻食屋で、いちばん大切なものは、家族や大切な人との時間です。仕事以外の時間にこそ価値があると考えているので、有給休暇も完全に取得していますし、その理由も「彼女と付き合い始めた記念日にご飯を食べに行くから」とか、「彼氏と旅行に行くから」など、何でもOKで、取得状況は、従業員全員で管理をしています。休みたい日が決まったら、LINEのグループチャットで、「この日に休み希望です」と連絡し、申請書を提出袋の中に入れて申請が完了するのです。全員で管理することで、上司に許可をお伺いすることも必要なく、みんな自由に有給休暇を取得するようになっています。みんなが休みたいときに休めて、お互いに助け合う、そんな雰囲気、いわゆる組織文化がそうさせているのでしょう。

次に、接客についてです。佻食屋では、クレド（行動規範、信条）があります。それは、『会社は明日の責任を。みんなは今日の責任を。』です。

会社はこれからの集客や広報に責任を持ち、お客様にたくさん来ていただく努力をし、従業員を大切にすること、従業員はお客様が限られた時間の中で最大限満足していただけるよう、接客・調理・おもてなしの努力をし、お客様を大切にすること、というように役割分担をしております。

従業員には「現場」対応を求め、大幅に権限を委譲しています。逆に言うと、それ以外のことを一切業務として課すことはありません。

給与という点では、正社員の店長などの役職給、年1回のベースアップ、また、「この人こそ」という従業員を年1回MVPとして表彰する場合があります。加えて、年3回の賞与があります。賞与は能力だけでなく、メンバーとの関わりや貢献度、できる仕事の範囲の広さ、上司からだけではなくアルバイトを含めたすべての人からの「360度評価」をもとに算出され、アルバイトにも、賞与を支給しています。

給与明細には、「あけみからのメッセージ」として、従業員に伝えたいこと、例えば、人事異動、メディア掲載、ルールの共有、事務連絡といったものから、「まかないグランプリ」をはじめとする従業員参加の企画、年間の店舗・講演活動・不動産事業といった会社全体の売上も公開しています。会社の方向性や、経営者としての考え方、普段の業務内容など、包み隠さず伝えることで、従業員の意見に耳を傾ける姿勢を伝え、従業員とのコミュニケーションを大切にし、信頼関係を構築しています。



図 30 国産牛ステーキ丼と国産牛100%ハンバーグ定食

商品については、結婚前、ご主人が作ったステーキ丼が、とても美味しく、これでお店を出そうと考え立ち、株式会社 minitts を設立したという経緯があります。ご主人はメニューを考え、レシピを決め、奥様は、接客、応対、従業員教育という形で役割を分担しています。

メニューやレシピについて、たとえば、牛肉は塊で買ったほうが安く済みますが、ステーキ丼だけだとモモ肉しか使わないので、それ以外の部分はハンバーグやサイコロステーキにして、原

価を低く抑えるようにするなど、お客さんがワクワクして食べたくなるメニュー開発に加え、食品ロスをなくし、経営を安定させるような工夫も同時に行っています。「1日100食」と決まっていれば、自ずと仕入量も決まり、それを全部使いきれば、食品ロスなど出るはずもありません。営業時間で区切ってしまうと、どうしても機会ロスを恐れ、仕入量を多くしてしまいがちです。その結果、売れなかったものは、廃棄されます。こういう点でも、合理的なビジネスモデルである、ということが出来ます。

最初から、これほどたくさん、細かいことが綿密に決まっていた訳ではありません。やっているうちに、「これ、なんか変だよな」とか「もっと、こうしたほうがいいのでは」というように、感じたことを改善していくうちに、働きやすい会社が出来ていったのです。

そもそも、会社が儲かっても、従業員が報われないのはおかしい、という考え方が根底にあります。会社に利益を残して何をするのか、内部留保を使って、次の店舗を開業し、事業を拡大していきます、と言われても、従業員から見れば、そのお金を稼いだのは今働いている従業員であって、事業拡大しても彼らは報われないのです。店舗を増やすなら、そのためにお金を借り、利益で返済していけばよいはずです。利益を会社に残す、そのとき頑張った人が報われない、ではなく、稼いだら稼いだその年にいる従業員たちに分配する方が、自然だという考え方です。従業員がいれば、その分、社会保険料や税金を払わなければならないですが、それでも、倒産しなければよく、会社として継続でき、自分の夢をかなえる元手が確保できれば十分です。それよりも、仕事に追われ、自分の時間や家族との時間がなくなり、自分の夢をかなえることができないことの方が問題です。このような考え方から、ユニークなビジネスモデルですが、企業として継続、発展していけるのだと考えます。

佰食屋は、従業員にも健康経営が定着しており、すでに『発展』フェーズにあると考えます。健康経営を実践しているという意識はないように感じますが、特に、従業員や家族を大切に考える経営者の強い思いが、このようなビジネスモデルに結び付いたのではないかと考えます。佰食屋の「1日100食限定」で、従業員が早く帰ることができる仕組みは、まさに、これを実践している結果です。残業時間を減らす、有給休暇取得率を上げる、女性の管理職割合を増やす、プレミアムフライデーを設けて従業員の早い時間の帰宅を促す、そういうことも、もちろん大切ですが、表面的な数字だけを整えることではなく、もっと本質的なところを問い直すことで、働く時間が短くなったり、出産、育児休暇がとりやすくなったりし、結果的に、元気にイキイキと働く企業文化が醸成される、ということが本来のあり方ではないかと考えます。

3. 及川産業株式会社

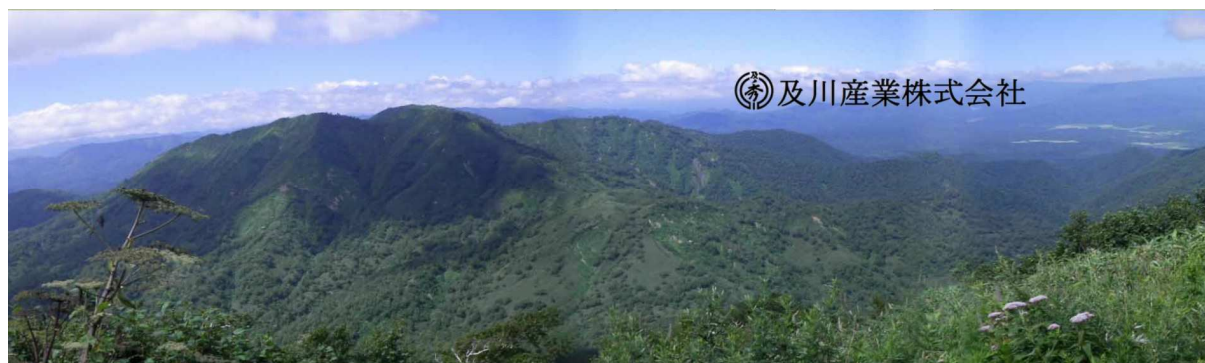


図 31 及川産業株式会社

(出典) <https://www.oikawa-s.com/>

及川産業株式会社は、一般土木、治山、農業土木、道路維持、除雪などを事業としている会社です。

土木や除雪という仕事は体を動かすことが多く、体力や健康維持がとても大切です。社長自身、働いている人が健康的に長く働いてほしい、と考えていたことから、従来から従業員の健康管理に積極的に取り組んできました。定年は60歳ですが、長く働きたいという意思を受け入れるために、意志があれば定年後も働くことができます。

健康経営の推進体制としては、総務部が健康経営に関する取り組みの周知や情報提供、調整などを実施しています。拠点が分散しているわけではなく、事業所は本社のみですので、総務部が推進体制の中心となっています。原則、現場への直行直帰というスタイルではないため、現場で働く従業員も毎朝本社に出社します。そこで、本社の従業員とのやり取りや掲示板を確認して現場に向かうという流れです。現場従業員は、現場に到着後、業務を始める前に体操や軽い運動をしてから業務を始めています。そこでは、現場管理者が中心となって、身体を動かしています。

「健康経営優良法人」に認定されると、岩見沢市役所の競争入札参加資格の評価項目で加算があるということが、当初の申請動機です。従業員の健康管理には古くからこだわって取り組んでおりましたが、入札時の加算は、本業の業績にも影響が大きいことから、申請に踏み切りました。

取り組みのポイントは、3つあります。

ひとつ目のポイントは、管理職または従業員への教育機会を設定し、協力会社も巻き込み健康意識を向上しています。

平成7年に労働災害が発生したことがきっかけで、安全大会を毎月実施しています。当時の専務（現社長）が音頭を取り、従業員の安全、健康への意識を高めることを目的にスタートした取

り組みです。原則、全員が参加します。

健康についての情報提供は、総務部の担当者からと、年に一度、産業医から健康管理についての講演をしてもらいます。自分の健康上の悩みなどの実体験に基づいた情報提供や、参加者全員で体操をやるなど、自分事として興味を持ってもらえるようになりました。安全大会には、協力会社の従業員にも可能な範囲で出席できるように配慮しています。

協力会社の従業員には外国籍の方もいるので、中国語などの母国語で資料を作成して配布するなど、所属や国籍の限定なく、健康について触れる機会となるようになっていきます。

2つ目のポイントは、受診勧奨の取り組みにより、定期健診受診率を実質100%にしていることです。

体を動かす仕事なので、定期健康診断は必ず受診してほしいと考えています。そのために、健診受診期間を除雪の季節が終わった4月から7月の閑散期に設定し、受診しやすい環境づくりに努めています。季節労働者についても国からの助成を利用しながら健診受診を促しています。

再検査、要治療となってしまった従業員に対しては、誰もが必ず見る給料袋に再検査を促すメモを書いて手渡すようにしています。それでも、なかなか再検査を受けてくれない従業員には総務から電話をするなど、定期的にフォローをすることで、長く働ける体づくりに取り組んでいます。

3つ目のポイントは、休暇取得を推進し、適切な働き方実現に向け、取り組んでいることです。

しっかりと休みを取得してもらえるようにしたいと考え、全従業員の休日年間カレンダーを作成し、休日を調整しています。これまでは土曜日勤務日であり、4週4休のスタイルでしたが、現在は4週6休となるように調整しています。

稼働日単位で給料が計算される現場作業員にとっては、休を増やすことは収入が減ることに直結してしまいます。ただ、休みをしっかりと取ってほしいという思いから、4週6休と賃金の一律10%ベースアップを併せて実施することで、休みを取ることを後押ししています。現在、従業員の75%が6休を取得できている状況です。

健康経営を導入したことによる効果、メリットは、以下の3点です。

- ① 長く健康的に働いてほしいという社長の思いから、健康管理に取り組んできましたが、実際に70歳以上となっても勤務している従業員もいます。
- ② 岩見沢市の事業に入札する際の、健康経営優良法人の認定による、岩見沢市の競争入札参加資格の評価項目での加点は、大きなメリットです。
- ③ 岩見沢市は市としても健康経営に力を入れており、市内の高校に対して、就活用に企業を

紹介するパンフレットを配布しています。その取材対象企業として、健康経営に積極的な企業として取り上げられました。実際にパンフレットを見た生徒から求人の申し込みがあり、2019年春に新入社員として迎えました。健康経営に取り組むことが、企業のPRにつながっています。

岩見沢市 健康経営都市宣言

- 「健康経営都市」を、まちづくりのテーマに
- 住民の健康を守る ⇒ いきいき活動する市民
- 地場企業の健康経営の取り組みを支援
- 街全体のポテンシャル
⇒ 自立した自治体

- 自治体や街づくり
への活用の兆し



(出典) <https://www.atpress.ne.jp/news/106442>
<http://kenkokeiei.jp/release/2016061700>

図 32 岩見沢市 健康都市宣言

及川産業株式会社のある北海道岩見沢市は、未来へ向かって大きくステップアップするために、まちを元気にすることによって、その成果を市民の暮らしに最適な行政サービスとして還元する「健康経営都市」を目指した取り組みを始めています。健康経営をまちづくりのテーマにすることにより、住民の健康を守るだけでなく、いきいき活動する市民づくりを実践するとともに、地場企業の健康経営の取り組みを支援していくことにより、まち全体のポテンシャルを引き出す、自立した自治体づくりを目指しています。このような取り組みもあって、岩見沢市にある企業は、健康経営に対する意識が高いのかもしれませんが。

及川産業株式会社は、協力会社も巻き込んで健康経営を実践しており、すでに『発展』フェーズにあると考えます。認証所得のきっかけは、入札に関する優位性を保つためだったのかもしれ

ませんが、社長はその前から、従業員の健康について強い関心を持っており、トップダウンで教育や健康診断、休暇の取得を推進していくことで、次第に、従業員の間にも健康意識が根付き、組織文化の醸成につながりました。岩見沢市自身が、健康都市宣言を行っており、自治体全体で取り組む機運が高まっていることも、健康経営推進の一助を担っているのかもしれない。

4. 株式会社濱田屋商店 横浜営業所

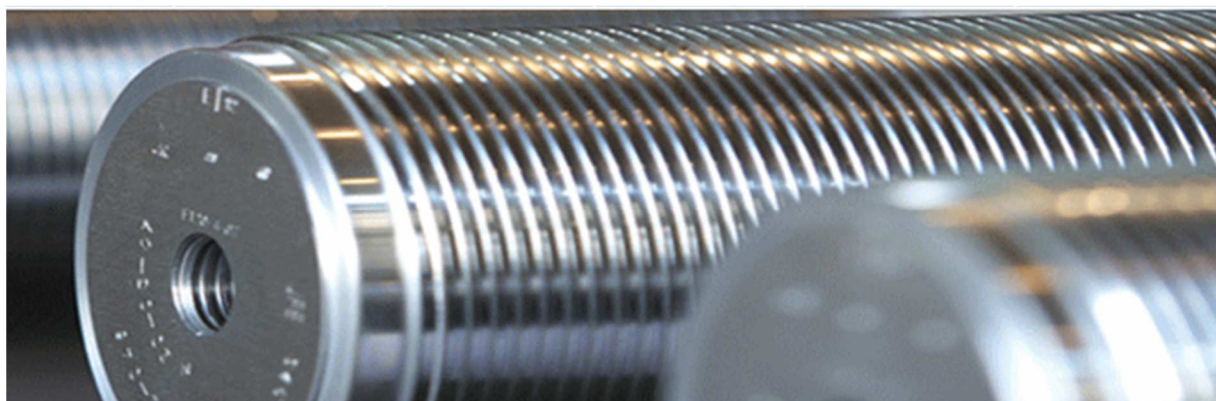


図 33 株式会社濱田屋商店

(出典) <http://www.hama-x.co.jp/>

濱田屋商店横浜営業所は、神奈川県中小企業診断協会の有志メンバーが、2018年夏に横浜健康経営認証取得に向け、申請支援をさせて頂いた事業所になります。同事業所はこの期の申請でクラスAAの認証（横浜健康経営認証2019）取得を実現しています。

社名は「商店」ですが、実際は、国内外に工場を有する製造業で、本社は長崎県にあり、横浜営業所の濱田隆作所長（当時）は、濱田隆平代表取締役社長（当時）の後継者に当たります。営業所は、比較的新しい住宅に囲まれた地域に立地し、車の通りの少ない狭い道路に面しています。ここに勤務する従業員は認証申請当時7名と少ないのですが、工場から出荷し、納品する商品の中継する役割を担っています。主に重工業向けのボルトを生産しているため、取扱商品は重量物です。このため、工場のように四六時中ではないにしても、これら鋼材の積み下ろしには危険を

伴うこととなります。少人数の営業所という事情もあり、食堂はありません。

同社は海外生産をはじめ、事業規模を拡大する傾向にあり、これが健康経営認証取得へのインセンティブにつながった側面もあります。将来的には、健康経営優良法人の取得も検討されているようですが、まずは営業所長の裁量で完結する横浜健康経営認証を取得するという方向で進まれました。

さて、実際に認証取得の準備を進めるとなると、この営業所ならではの事情もあり、難題に直面することになります。2004年に開設した営業所の所長自身は本社からの転勤者ですが、その他の従業員は、ほぼ横浜営業所にて、地域の職業安定所などを活用しながら採用した方々です。しかし、健診結果を含む人事関連データは、基本的に本社にて一括管理されていたため、文化も異なる本社と逐一掛け合うことが必要とのことでした。健康経営優良法人認定取得なら不可欠、横浜健康経営認証取得でも評価ポイントとなる健康企業宣言についても未実施でした。

健康経営に取り組む経営陣の方ならば当たり前かも知れませんが、濱田営業所長も「従業員の幸せ」を切に願っています。しかし、同社ホームページをはじめとする広報活動についても本社が主体となっているため、「従業員の健康の保持、増進に関する旨の明文化、公表」という、横浜健康経営認証のクラスAレベルの評価項目をクリアさせるにも悩む一因となりました。参考までに、濱田屋商店では、認証取得後、「横浜健康経営認証取得」に関する件のホームページ掲載、といったPR活動を、積極的には行っていません。

この営業所は、鶴見川の北側にありますが、最寄駅は、南武線の駅であり、生活圏が横浜を向いていません。このことは、横浜健康経営認証の評価ポイントを獲得する上で不都合が生じることとなります。

昼食やトイレトペーパーなどの日用品を購入する手近な小売店も川崎市側にあるため、ウォーキングポイントの歩数計リーダーにも馴染みがありませんでした。また、制度自体を知っていたとしても「横浜で雇用、取引、環境保全、CSR」で条件を満たす、横浜型地域貢献企業に認証される上でも不利に作用します。ハマふれんど（横浜市の勤労福祉共済）への加入も横浜健康経営認証取得上の評価ポイントになるのですが、この勤労福祉共済も横浜市中心部にある施設使用上の優遇が内容の大半です。営業所長はハマふれんど自体もご存知ではありませんでした。仮に知っていたとしても、営業所に勤務する一握りの従業員だけがメリットを享受可能な福利厚生制度の導入は、あまり現実的ではなかったでしょう。

一般に事業所長などが「健康経営に取り組む」を宣言しても、そこで勤務する従業員がすぐについて来てもらえるとは限りません。横浜健康経営認証取得には、健康課題を洗い出すために健

診結果などを事業所長が把握することが不可欠になるのですが、一部女性従業員などで検診データ呈示を拒む方がおられたとのことです。本社から人事関連データを入手することが困難な中、前年まで他社に勤務されていた営業所長の奥様が補佐役を担うことで、課題抽出へと進むことができました。

運動に関してはもともと熱心に取り組んでいました。営業所には休憩時間に近所の河川敷を走る習慣がある他、営業所内でチームを結成し、取引先企業が主催する駅伝大会にも参加しています。スペースや点数に限りがあるものの、屋内運動の器具も一部新たに備えられました。その他、血圧が気になる従業員が出たことを機に、血圧計も備えられることになりました。

当時、私たち中小企業診断士グループが健康経営支援に対する支援経験が浅い中、所長は真摯に取り組んでおられました。通常業務も多忙な中、例年9月末の横浜健康経営認証の申請期日に書類提出を間に合わせる事ができたのは、支援を担当した私たちにとっても何よりでした。今回の支援活動を通して、むしろ私たち中小企業診断士自身が学んだ部分も多分にあります。

濱田屋商店横浜営業所は、すでに、横浜健康経営認証 AA を取得しておりますが、認証取得時に明らかとなった課題に対する施策を、今後、順次検討していく必要があり、『展開』フェーズであると考えます。所長自ら、健康経営に強い関心を以前からお持ちでしたが、何をどう進めてよいのかを悩まれている状態でした。そのような状況で、私たち中小企業診断士は、社長の後押しをすることで、認証取得まで、順調に進めることができました。今後は、認証取得時に明らかとなった課題に対して、どう対応策を講じていくのか、従業員の皆さんとコミュニケーションを図り、徹底的に議論することで、全社での健康経営推進に弾みがつくのではないかと考えます。

5. ティーエスケイ情報システム株式会社



図 34 ティーエスケイ情報システム

(出典) <https://www.tskis.jp/>

ティーエスケイ情報システム株式会社は、1984年山陰中央テレビジョン放送株式会社の情報機器事業部として発足し、以来、山陰地区において情報通信システムの販売、開発、保守会社として活動しています。1998年の設立以降、自治体や教育機関、金融機関などの大規模ネットワーク構築、およびセキュリティ対策に豊富な実績を重ね、小中学校、民間企業、介護保険事業者などの業種アプリケーションソフトウェアの提供にも力を入れています。ハードウェアの保守要員も自社で有しており、万全の体制で情報通信システムの構築、運用を支援しています。

さらに、近年の情報通信技術（ICT）の目覚ましい進歩により、提供するシステムも、クラウドやIoTなど大きく変化しており、TSKグループ企業として、ICT分野における連携強化を図り、既存分野はもとより新ビジネス領域、IoT、AI、ロボット、教育ICT分野（プログラミング学習など）にも積極的に取り組み、よりよい商品やサービスを提供しています。

企業理念としては、CS（顧客満足）、ES（従業員満足）の向上ならびにCSR（社会貢献）を追求しています。CS（顧客満足）では、お客様に満足、喜び、幸せを与え、共に発展することを目指します。ES（従業員満足）では、従業員が生き活きと活動し日々成長でき、その能力が発揮できるビジネスを追究します。CSR（社会貢献）では、お客様、地域に信頼され、愛され、頼りにされる会社であり続けたいと考えています。

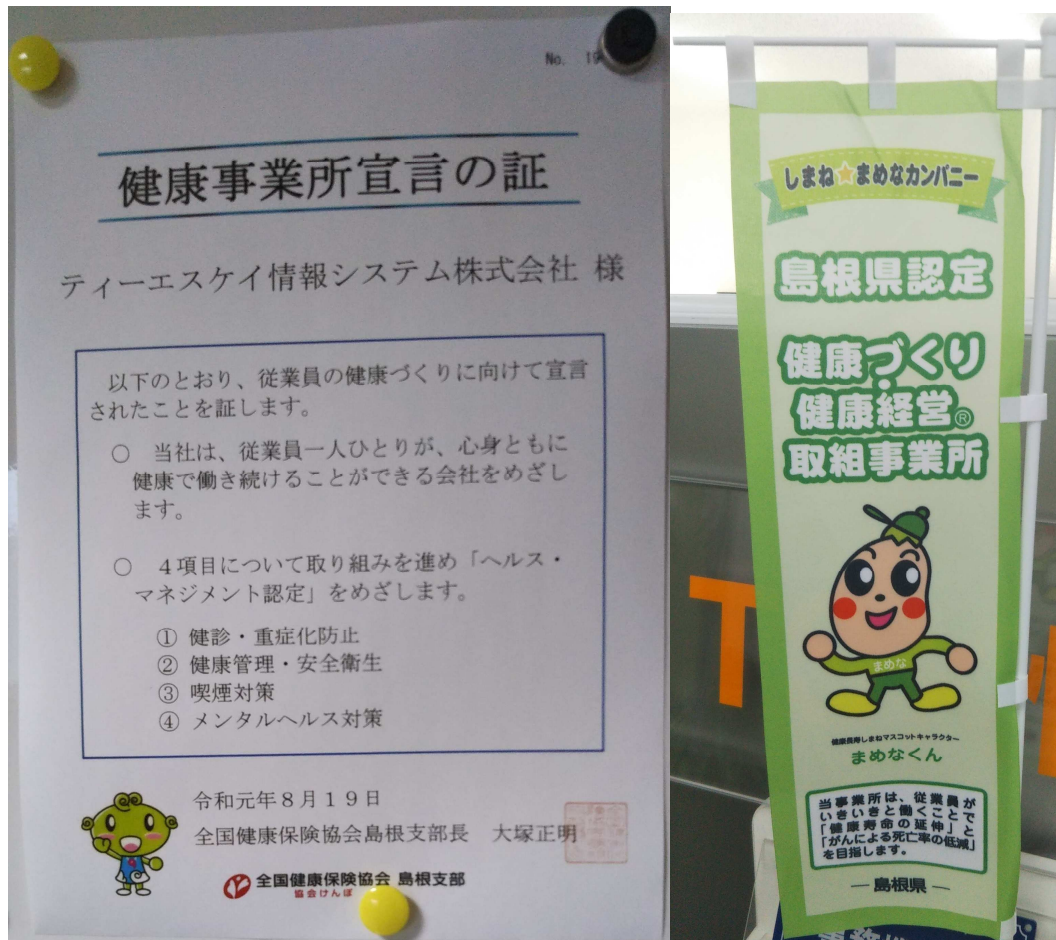


図 35 全国健康保険協会（協会けんぽ）島根支部 ヘルス・マネジメント認定

このような企業理念の元、各事業所において健康経営を推進していくために、全国健康保険協会（協会けんぽ）島根支部が運用する「ヘルス・マネジメント認定」を取得しました。

ヘルス・マネジメント認定制度とは、事業所において健康経営を具体的に推進していくために、全国健康保険協会（協会けんぽ）島根支部が、島根県をはじめとする各団体と連携して運用する制度です。健康づくりの取り組みの推進に応じて、認定、表彰が行われます。

ヘルス・マネジメント認定事業所として認定されると、県内の提携金融機関から、事業所や従業員を対象として貸出金利の優遇を受けられることができる金融機関貸出金利の優遇制度や、以下のようなヘルスアップサポート事業の支援を受けることができます。

① 健康づくり出前講座

生活習慣病予防、食生活、歯の健康、運動、禁煙、メンタルヘルスの6項目のうち希望の内容の有資格者を講師として派遣し、講座を実施します。

② 健康機器レンタル

血管年齢測定器、肺年齢測定器、体組成計、全自動血圧計の貸出しを行います。

現在は、同じビルの中に、身長体重計や血圧を測る装置が設置されています。このような設備を活用しながら、健康経営に積極的に取り組み、従業員が心身ともに健康に働ける職場づくりを実践していく予定で、具体的な施策を検討中です。

このように、国が認定する健康経営優良法人認定制度のほか、都道府県や市区町村が独自で行っている認定制度、全国健康保険協会（協会けんぽ）の各都道府県支部が行っている独自の認定制度があります。詳細については、第4章で説明します。

ティーエスケイ情報システム株式会社は、先ごろ認定が行われ、今後、具体的な追加施策を検討していくとのことですので、『導入』フェーズにあると考えます。

健康経営の導入においては、普段から付き合いのある全国健康保険協会（協会けんぽ）と連携しながら、まず始めてみる、というスタンスで始めてみて、その後、現状

把握、現状分析から具体的な施策の検討、実施、結果のフィードバックと進めていくと、取り組み開始のハードルが下がるのではないかと考えます。



図 36 身長体重計と血圧計

6. 事例研究まとめ

	2014年 (企業全体に占める 割合)	2016年 (企業全体に占める 割合)	増減数(率)
中小企業・小規模事業者	380.9万者(99.7%)	357.8万者(99.7%)	▲23.1万者(▲6.1%)
うち小規模事業者	325.2万者(85.1%)	304.8万者(84.9%)	▲20.4万者(▲6.3%)
大企業	1万1110者(0.3%)	1万1157者(0.3%)	+47者(+0.4%)
全規模(大企業と中小企 業・小規模事業者の合計)	382.0万者	358.9万者	▲23.1万者(▲6.1%)

図 37 中小企業・小規模事業者の数

(出典) 中小企業・小規模事業者の数(2016年6月時点)の集計結果、2018年、中小企業庁

中小企業・小規模事業者の数については、2016年6月時点で357.8万者です。この中で、社長だけであったり、従業員が少なかったりする小規模事業者を除くと、約53万者となります。これが、健康経営を導入すべきであろう母数となります。

一方、すでに、健康経営優良法人2019(中小規模法人部門)として認定されている法人は、2,501社に過ぎません。地方自治体で認定されている法人、全国健康保険協会(協会けんぽ)で認定されている法人を加えても、1%には届きません。

東京商工会議所が、2019年1月に公開した『健康経営に関する実態調査 調査結果』によれば、健康経営の認知度について、29.0%の企業が「内容を知っている」と回答しており、2017年度と比較すると認知度は高まっています。また、「聞いたことがない」は31.5%で前年度よりも割合が下がっています。一方で、「内容は知らないが、聞いたことはある」が39.5%で、「健康経営」の言葉自体は広がりつつも、取り組み方法や効果についてはまだ認知度が低く、更なる普及啓発活動が必要です。

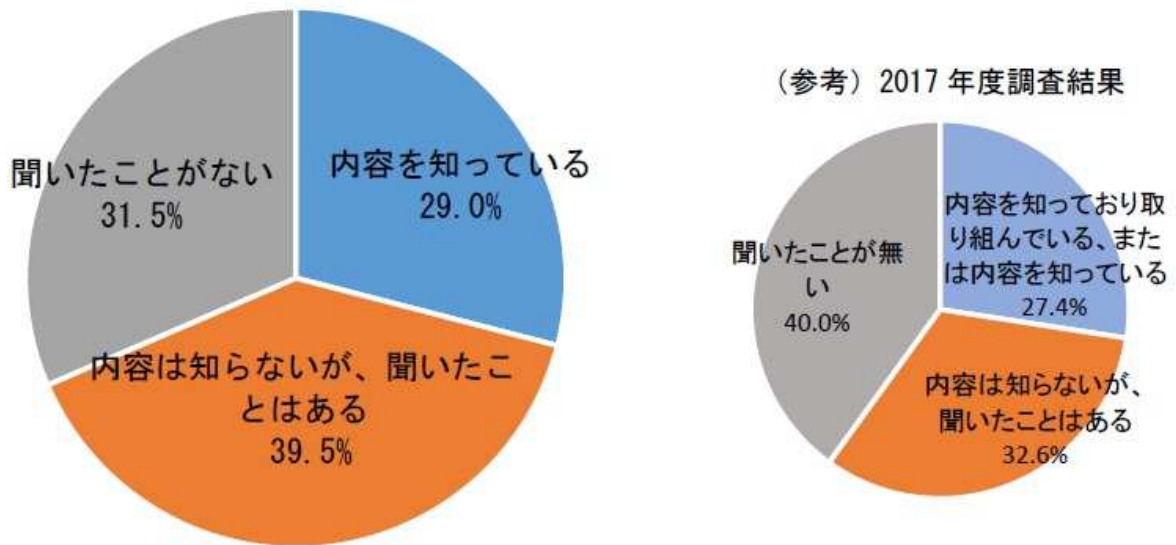


図 38 健康経営の認知度

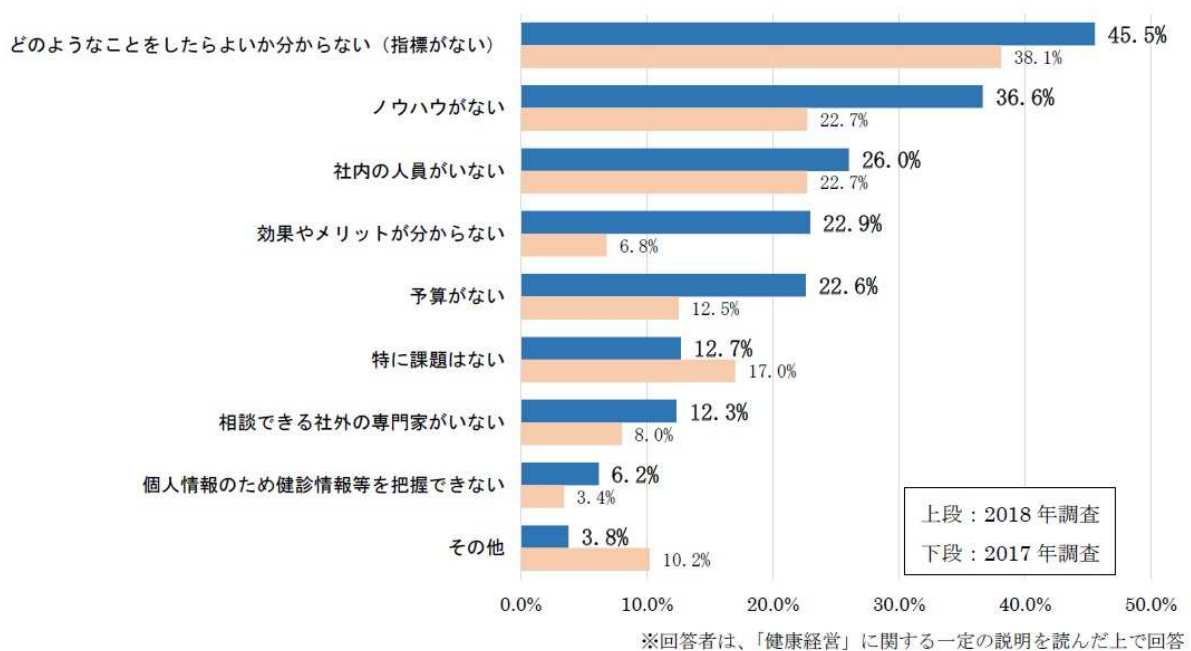


図 39 健康経営を実践する上での課題

(出典) 健康経営に関する実態調査 調査結果、2019年、東京商工会議所

「どのようなことをしたらよいか分からない」と「ノウハウがない」を合わせて82.1%、また、「効果やメリットが分からない」が22.9%で、健康経営の実践を促進する上での課題として、具体的な取り組み方法の周知や実践支援サポート施策のほかに、健康経営のメリットについて周知していく必要があります。

このようなことから、健康経営に取り組んでいる企業と、そうでない企業には大きな開きがあります。取り組んでいる企業は、事例の通り、すでに「定着フェーズ」や「発展フェーズ」まで進んでおり、そうでない企業は、まだ「導入フェーズ」にも至っていない状況です。その理由として、「何をやってよいのかわからない」、「効果やメリットが分からない」といった声が多く、このような企業を底上げしていくことが、今後の健康経営の課題であると考えます。

健康経営の事例から、成功している企業は、いろいろな方法でコミュニケーションを活性化させています。例えば、アクロクエストテクノロジー株式会社では、全員会議によって、企業内のルールを決め、その際も、妥協せず、全従業員が納得感を持つまで、とことん議論をし尽くしてしました。

居酒屋でも、日々の接客や業務プロセスの改善や、休暇取得の決定に至るまで、従業員間で、活発に話し合いが行われています。

及川産業株式会社では、現場で働く従業員もいますが、直行直帰ではなく、毎朝本社に出社します。本社の従業員とのやり取りや掲示板を確認して現場に向かうという流れです。現場従業員は、現場に到着後、業務を始める前に、現場管理者が中心となって、体操や軽く運動をしてから業務を始めており、コミュニケーション強化に関する取り組みが行われています。

従業員の健康というテーマを通じて、コミュニケーション強化に取り組むことにより、元気でイキイキと働ける組織文化が醸成されるものと考えます。

第3章 実践フェーズごとの支援のあり方

1. 健康経営エキスパートアドバイザー制度

社会、経済、個人の価値観などの環境変化、要請を踏まえ、健康経営に取り組みたい中小企業支援を実施する専門家として、2016年健康経営アドバイザー制度が創設されました。企業内の推進担当、専門家など多くの方が学習を重ね、2019年2月末現在、12,107名の認定者を輩出するまでになっており、それだけ、企業のニーズが大きいことがわかります。

その後、上級となる健康経営エキスパートアドバイザー制度も発足しました。2019年2月に第1回として223名が認定となっています。健康経営エキスパートアドバイザーになるためには、まず、健康経営アドバイザーであることが求められます。その上で、中小企業診断士、社会保険労務士、医師、保健師、看護師、労働衛生コンサルタント、管理栄養士、健康運動指導士といった資格、又は、関連する実務経験、のいずれかが求められます。そして、選択式の「知識確認テスト」、および実習生6人でグループを構成し行われる「ワークショップ」を通過すると、晴れて健康経営エキスパートアドバイザーになることができます。

中小企業診断士や社会保険労務士などの有資格者が、健康経営エキスパートアドバイザーの資格を得ることで、健康経営に関する幅広い知識が習得でき、コンサルティングで活躍する分野を広げることができるでしょう。

ただ留意しておきたい点としては、健康経営エキスパートアドバイザーたる者が、メタボや、喫煙習慣などがあるようでは、クライアントたる経営者や従業員に対し訴求力を持って健康経営を説くことはできないでしょう。それぞれ個人的にスポーツに取り組んだり、私生活においても健康に留意したり、などの生活を送る必要があります。

健康経営エキスパートアドバイザーの役割は、健康経営に取り組む上での課題抽出、課題解決の提案、実践の支援を行うことです。ひいては、それが企業や個人の成長につながるということは前述のとおりです。

それには、自社にとって最適な「健康経営」を推進していくことが重要となります。同じ健康経営を推進するにも、一律に他社の施策の真似をするのではなく、「自社としての健康経営はどうあるべきか、どのように進んでいくべきか」を考えることが必要です。

ただ、「どうやって進めてよいかわからない」「従業員の意識を向上させたい」など様々な問

題や悩みは多くの経営者の方がお持ちです。そのため、健康経営エキスパートアドバイザーが時には寄り添い、第三者として、的確に対応し、共に取り組むことで、自社に合った健康経営を進めて行くことができます。

そのため、「健康増進施策へのアプローチ」「経営施策としてのアプローチ」の側面があり、それぞれの有資格者、専門家が認定され、活躍中です。「健康増進施策」は保健師など健康づくりの専門家が支援、「経営施策」は、社会保険労務士の労働衛生関連の施策のほか、私たち中小企業診断士が支援をする領域です。

中小企業診断士としては、健康経営につながる業務改革、人事施策を推進し、生産性向上を実現することが求められています。自社の強みや価値を生んでいるプロセスを踏まえることが必要な着眼点となっています。

中小企業診断士は経営全体の視点から話ができること、他社を見てきた経験を活かせること、で貢献できる、と考えます。これから、健康経営の推進者としての健康経営エキスパートアドバイザーの重要性、存在感はますます高くなっていきます。また、全国自治体で健康経営を推進する中、上記の「経営」「健康」それぞれの専門家がチームで協働して支援をしていくことが期待されています。

健康経営エキスパートアドバイザーは、健康経営を実践するにあたって、以下の5つのステップでそれぞれ支援を行います。

健康経営の5ステップ

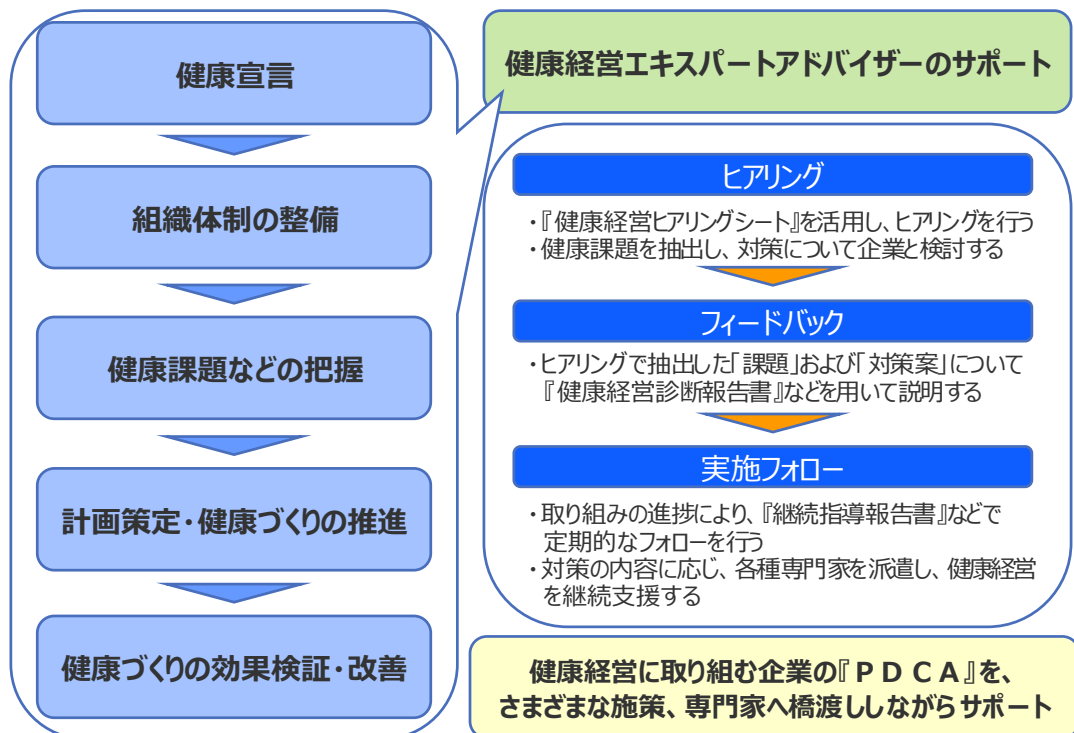


図 40 健康経営の5ステップ

(出典) 健康経営エキスパートアドバイザーテキスト、東京商工会議所、2019

なお、ヒアリングは、「健康経営優良法人認定制度」の評価項目がベースとなっているヒアリングシートを基に実施します。そのため、健康経営エキスパートアドバイザーによる支援は、最終的に、健康経営優良法人の認定取得にもつながることになります。

2. 実践フェーズに応じた企業での取り組み

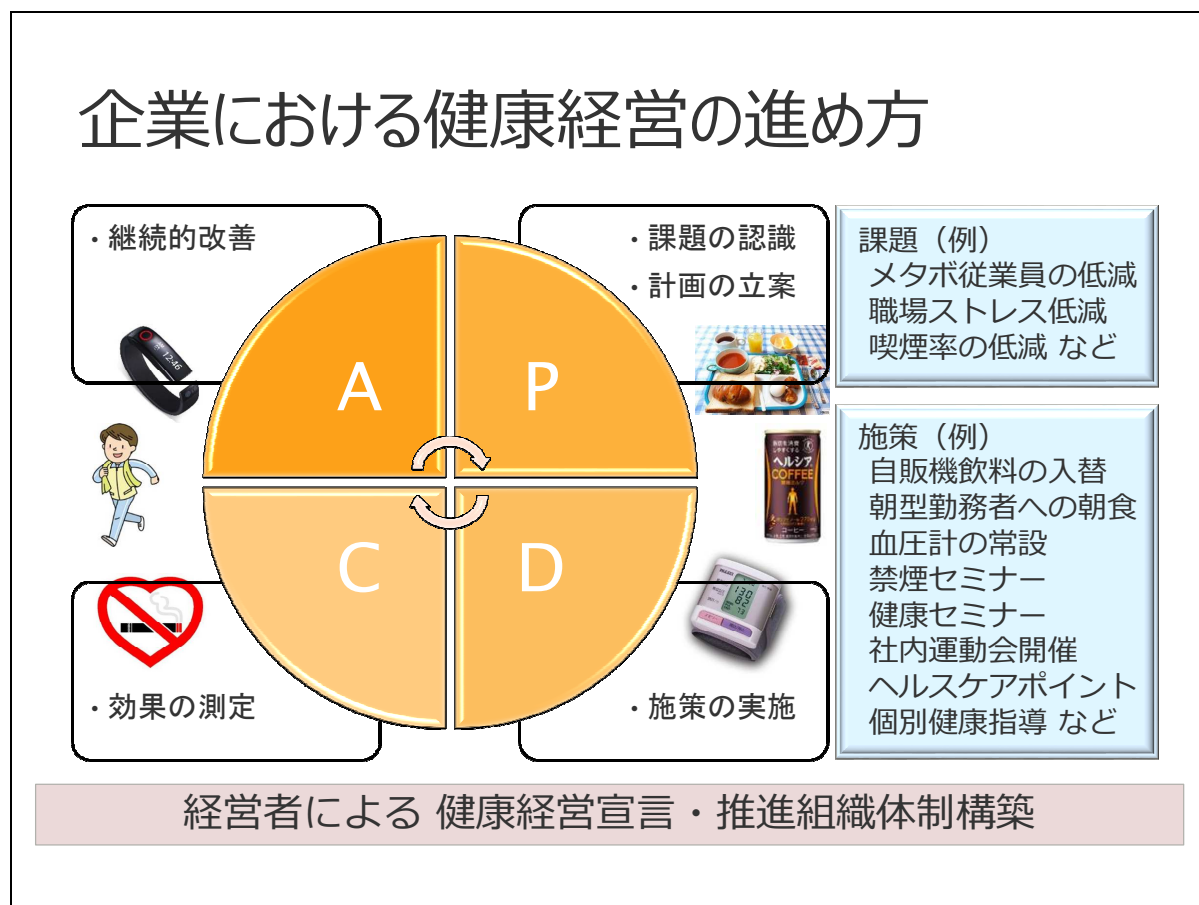


図 41 企業における健康経営の進め方

健康経営に取り組むにあたり、まずは、経営者自らが健康経営宣言を行い、推進組織体制を構築します。

健康診断の結果や、2015年12月より義務化されたストレスチェック、オフィスに常備された血圧計による血圧測定の結果、ウェアラブルデバイスから収集したヘルスケアビッグデータなどから、従業員の健康状態を把握、分析し、自社の健康課題を認識します。例えば、メタボ従業員の比率が高い、ストレスの多い職場である、喫煙率が高い、など職場ごとに対処すべき問題、および個人ごとに対応すべき問題から、健康課題を認識します。

その後、自社や各職場にとって有効な施策を検討し、実施計画を立案します。例えば、メタボ従業員が多い職場で、原因が自動販売機の高カロリー飲料の摂りすぎであれば、商品を健康飲料に変え、価格上昇分の差額を、会社が負担するという投資を行うなど、経営者が従業員の健康に積極的に関与していきます。職場ごとの禁煙セミナーの実施、歩数や健康活動ごとにポイントを付与するヘルスケアポイントの導入、個人ごとの保健師による定期的な健康指導なども、従業員

への健康投資と考えることができるでしょう。

このような施策を実施し、定期的に効果を測定、PDCAを回していくことで、継続的に改善を実施していきます。

それでは、各フェーズに応じた企業の取り組みを見ていきます。

(1) 導入フェーズ

導入フェーズでは、まず、社長が健康担当執行役を任命し、権限を委譲します。今後の全社の健康経営の推進は、健康担当執行役がけん引していくこととなります。

次に、健康経営宣言を実施します。全国健康保険協会（協会けんぽ）の宣言事業を活用することもできますが、独自に作成し、ホームページなどに掲載するという手段でも構いません。

宣言が終わったら、健康担当執行役は、社内に周知することに加え、各職場で実際に健康経営をけん引していく管理監督者に対する研修を行い、意識づけを行います。また、現在、社内で行われている活動の棚卸を行います。特に新しいことを行わなくても、すでに各種取り組みは実施されているかと考えます。

最後に、これらの既存の取り組み、従業員の健康状態などを可視化、分析し、健康経営を展開していく上での目標や課題を検討します。

(2) 展開フェーズ

展開フェーズでは、導入フェーズで挙げた目標、課題に対する具体的な取り組みを打ち出すこととなります。データ分析による把握できたニーズから取り組みを検討します。お金をたくさんかけて、立派な取り組みを実施する必要はありません。お金をかけずにしている取り組みの事例を、いくつかご紹介します。

職場環境の整備	心と身体の健康づくり
<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者による健康訓話 ・ 専門家による健康教室 ・ 健康状態の共有 (ホワイトボード活用) ・ 定時退社奨励日の設定 ・ 有給取得目標の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ラジオ体操 ・ ウォーキングイベント ・ ストレッチの奨励 ・ コミュニケーション ・ 体重計・血圧計設置 ・ 健康ポイント表彰 ・ 社内完全禁煙

図 42 健康経営の取り組み例

実際のデータに基づき、自社の健康課題に応じて、知恵を出し、取り組みを工夫してみてください。これらの取り組みを全社に周知し、実施を進めていきます。

(3) 定着フェーズ

展開フェーズで実施した取り組みの結果から効果を測定し、継続的な改善を進めていきます。各種プログラムを展開し、マネジメントシステムとしての運用、個々の職場ごとではなく企業全体で整合を取ります。産業医などを活用し、提供されるサービスの質の管理も行います。

(4) 発展フェーズ

展開フェーズにおいてある程度PDCAが回るようになったら、グループ企業や海外拠点などへの適用、経営施策としての健康影響への配慮などを検討し、全社、全グループでの取り組みとし、更なる向上を図ります。

3. 実践フェーズに応じた健康経営エキスパートアドバイザーの役割



図 43 健康経営エキスパートアドバイザーの役割

中小企業診断士は、健康経営エキスパートアドバイザーとしての知見を兼ね備えることで、このプロセスのいろいろな場面でお客様を支援することができます。健康経営推進に向けた全体のプロジェクトマネージャーの役割を担うことになります。

現状の把握では、経営者の健康経営宣言や推進体制の構築について、支援します。また、職場観察や経営者、従業員へのインタビューなども行います。健康診断や日々のヘルスケアデータを収集し、保健師と協力して、分析を行うこともできます。

現状の把握ができれば、専門家である保健師やお客様と一緒に、ワークショップなどを通じて、健康課題を抽出し、優先順位をつけ、実施する施策および実行計画を策定します。

施策は、お客様自身、または保健師などの指導を受けながら実施していきます。会社や部署単位での健康セミナーや全社運動会など、また必要に応じて、個人単位で保健師による保険指導を行います。その施策の効果を定期的に測定し、計画通りに進んでいるかといった評価を行い、お客様とともに継続的に改善を進めていきます。

このように、健康経営エキスパートアドバイザー資格を保有している中小企業診断士は、お客様の健康経営の実践支援をワンストップで提供することができます。

それでは、各フェーズに応じた健康経営エキスパートアドバイザー資格を保有している中小企業診断士の役割を見ていきます。

(1) 導入フェーズ

導入フェーズの前に、健康経営とは何か、実施することによるメリットは何か、具体的に何をすればよいのか、などを理解されていない経営者は、まだ多くいらっしゃいます。このような方には、この報告書や各種支援ツールを説明し、健康経営に取り組むことで、多くのメリットがあるということを説明してください。

健康経営に関する理解が深まった後、現状を理解していただくために、現在の状況を可視化します。健康経営優良法人認定や各地方自治体、全国健康保険協会（協会けんぽ）の認定の申請書を活用し、項目ごとに実施できているかどうか確認します。

次に、健康経営宣言を実施していなければ、全国健康保険協会（協会けんぽ）の宣言事業を活用することや、また、他社の宣言書を参考に、社長の思いを反映させ、独自に作成するための支援を行います。

宣言が終わったら、従業員に対して、健康経営とは何か、具体的に何をするのか、どのようなメリットがあるのか、など従業員目線での説明会を開催し、各職場のメンバーや管理監督者に意識づけを行います。また、現在、社内で行われている活動の棚卸を行います。

最後に、これらの既存の取り組み、従業員の健康状態などを可視化、分析し、健康経営を展開していく上での目標や課題を、経営陣とともに検討します。

(2) 展開フェーズ

目標や課題に対する具体的な取り組みの検討を支援します。各種取り組みのためには、保健師などの外部人材や、外部の施設などの活用も検討します。

中小企業の場合、なるべくお金をかけずに取り組みを行いたいという意向がある場合があります。お金をかけずにできることの提案や、また、従業員の方に集まっていただき、一緒に取り組みを検討することも効果的です。

(3) 定着フェーズ

展開フェーズで実施した取り組みの結果から効果を測定し、継続的な改善を進めていきます。各種プログラムを展開し、マネジメントシステムとしての運用、個々の職場ごとではなく企業全体で整合を取ります。産業医などを活用し、提供されるサービスの質の管理も行います。

(4) 発展フェーズ

展開フェーズにおいてある程度P D C Aが回るようになったら、グループ企業や海外拠点などへの適用、経営施策としての健康影響への配慮などを検討し、全社、全グループでの取り組みとし、更なる向上を図ります。

4. 中小企業が健康経営に取り組む上での留意すべきポイント

中小企業が健康経営に取り組む上での留意すべきポイントは、トップダウンにより、現在行っている取り組みの延長として、なるべくお金をかけずに、実践することです。

- ・ 経営者の積極的な関与
- ・ 既存施策の延長で開始
- ・ 知恵と工夫で継続改善

という観点で、詳細について説明します。

(1) 経営者の積極的な関与

従業員を巻き込むためには、健康経営に積極的に取り組むという『経営者の強い意思』を全社に浸透させる必要があります。経営者が積極的に関与することで、健康経営の推進力が向上するだけでなく、取り組みの形骸化を防ぐことにもつながります。

経営者は、健康経営の考え方や重要性を深く理解し、取り組む意義やビジョンを明確にします。継続的に強いメッセージを発信し、積極的に従業員とコミュニケーションを図ることで、考え方の浸透を促します。

また、経営者自身が、率先して、きちんと健康診断を受診し、従業員に模範を示す必要もあるでしょう。

(2) 既存施策の延長で開始

どの企業でも、すでに従業員の健康を向上させる取り組みは行われていると考えます。健康経営は、そのために何か特別なことを実施するのではなく、まずは、法令で義務付けられた従業員の健康管理を徹底します。その上で、個々の企業の状況や、従業員の意見を考慮しながら、追加の取り組みを実践していきます。

経営者にとって、従業員から本音を聞き出すという点でも、従業員とのコミュニケーションは重要です。管理職を含む従業員も、職場環境やコミュニケーション環境について、問題意識を持ち、積極的に発信していく必要があります。

全国健康保険協会（協会けんぽ）などの保険者と連携し、実際のデータに基づいて、自社の健康状態を十分に把握します。他社の取り組み事例なども参考にして、具体的な解決策を考案します。

(3) 知恵と工夫で継続改善

健康経営は、すぐに財務上の効果が表れるものではありません。従業員が健康になり、生産性の向上や、医療費の削減などを通じて、財務諸表に現れるような効果が表れてきます。したがって、日々の施策の効果は、財務諸表の改善や実施した施策の内容などではなく、『従業員が健康経営の効果を実感しているかどうか』という点で評価する必要があります。効果を実感した従業員は、モチベーションが上がり、さらに、健康経営力が向上していくことでしょう。

また、日々のオペレーションの中で、可能な限りお金をかけずに、いかに工夫を施していくか、という観点が重要です。取り組みの実施にあたっては、従業員の意向を組み入れ、効果の検証、フィードバックを実施していきます。

第4章 各種支援ツール

健康経営支援において、企業または中小企業診断士が活用できる支援ツールを説明します。

1. 地方自治体、全国健康保険協会（協会けんぽ）による認証事業

国が認定を行う健康経営優良法人認定制度に加え、認証事業を独自で運用している地方自治体があります。平成30年11月現在、下記のような認証事業があります。認証を受けることにより、入札が有利になったり、民間の金融機関からの融資条件が緩和されたり、などメリットも多くありますので、各企業の拠点にて、どのような認証事業があるのか、調査の上、参加されることをお勧めします。

認定型：絶対評価で、概ね健康経営優良法人認定程度の成績で授与

表彰型：屈指の好成績を上げた法人、事業所などに授与

※ 制度名称に企業や事業所がないものの多くは、地域団体なども応募が可能

※ 応募単位の「企業等」は、社会福祉法人やNPOなど、企業以外の事業体を含む

（出典）経済産業省、「自治体における健康経営顕彰制度に関する調査結果」、2018

(1) 都道府県による認証事業

都道府県	制度名称	応募単位	認定型	表彰型
北海道	北海道知事表彰「優良がん対策推進企業」 ※1	企業		○
青森	青森県健康経営認定制度	事業所	○	
秋田	秋田県版健康経営優良法人認定制度	法人等	○	
	健康秋田いきいきアクション大賞	法人等		○
岩手	いわて健康経営事業所認定制度	事業所	○	
山形	やまがた健康づくり大賞	企業等		○
宮城	スマートみやぎ健民会議優良会員認定制度 ※2	法人等	○	○
福島	ふくしま健康経営優良事業所認定・表彰制度	企業等	○	○
新潟	「にいがた健康経営推進企業」登録事業	企業	○	○
茨城	「いばらき健康経営推進事業所」認定制度	企業・事業所	○	

埼玉	埼玉県健康経営認定制度	企業・事業所	○	
神奈川	CHO構想推進事業所登録事業	企業・事業所等	○	
静岡	ふじのくに健康づくり推進事業所宣言	事業所	○	○
長野	働き盛り世代の『健康づくりチャレンジ大作戦』グランプリ ※3	事業所等		○
石川	いしかわ健康経営優良企業表彰	企業		○
富山	とやま健康経営企業大賞	企業等		○
岐阜	清流の国ぎふ健康経営優良企業推進事業	企業等		○
愛知	愛知健康経営推進企業	企業等	○	
	あいち健康経営アワード	企業等		○
三重	「たばこの煙のない環境づくり推進事業者」 「健康づくり推進事業者」促進事業	事業所・施設	○	
滋賀	健康寿命延伸プロジェクト	企業等	○	
京都	きょうと健康づくり実践企業認証制度	事業所	○	
大阪	大阪府健康づくりアワード	企業等		○
兵庫	健康づくりチャレンジ企業アワード ※4	企業等	○	○
奈良	健康づくりの取り組みに対する知事表彰	事業所等		○
和歌山	わかやま健康推進企業認定制度	事業所		○
鳥取	健康経営マイレージ事業	協会けんぽ加入事業所		○
島根	しまね☆まめなカンパニー ※5	事業所	○	
岡山	おかやま健康づくりアワード	事業所等		○
山口	やまぐち健康経営企業認定制度	企業等	○	○
香川	事業所まるごと健康宣言 ※6	事業所	○	
徳島	健康づくり推進活動功労者表彰	企業等		○
高知	職場の健康づくりチャレンジ表彰 ※7	事業所		○
福岡	ふくおか健康づくり団体・事業所宣言	事業所等	○	
大分	健康経営事業所認定	事業所	○	
	「優秀健康経営事業所」知事顕彰	事業所		○

佐賀	「さが健康企業宣言」優良企業認定制度	企業・事業所	○	
宮崎	宮崎県健康長寿推進企業等知事表彰	企業等		○
熊本	熊本県健康経営優良事業所認定	事業所	○	
	熊本県健康づくり県民会議表彰	企業等		○
鹿児島	かごしま「働き方改革」推進企業認定制度	法人・個人事業主	○	
沖縄	沖縄県健康づくり表彰（がんじゅうびら表彰）	事業所等		○

※1 アフラックなどが受賞

※2 スマートライフプロジェクトに似た運営

※3 個人参加も可能

※4 「全国健康保険協会兵庫支部長賞」は協会けんぽ加入事業所のみが対象

※5 「来客者などへの健康情報発信に協力」が前面に

※6 健康経営優良法人の準備的内容、協会けんぽと協働

※7 別途、高知新聞主催の「高知家健康経営アワード 2019」が存在

(2) 市区町村による認証事業

都道府県	市区町村	制度名称	応募単位	認定型	表彰型
青森	青森市	あおもり健康づくり実践企業認定制度	事業所	○	
	弘前市	ひろさき健やか企業認定制度	企業等	○	
	むつ市	むつ市すこやかサポート事業所認定制度	事業所	○	
秋田	大館市	大館市健康づくりチャレンジ事業所認定事業 ※1	事業所	○	
宮城	仙台市	仙台「四方よし」企業大賞 ※2	市内中小企業		○
新潟	新潟市	新潟市健康経営認定制度	事業所等	○	
群馬	前橋市	まえばしウエルネス企業	企業等	○	
栃木	宇都宮市	宇都宮市健康づくり事業者表彰	企業等		○
埼玉	さいたま市	さいたま市健康経営企業認定制度	事業所	○	
	飯能市	飯能市健康づくり宣言	事業所等	○	
千葉	千葉市	千葉市健康づくり推進事業所	事業所	○	
東京	豊島区	豊島区ワークライフバランス推進企業認定制度	企業等	○	
	杉並区	杉並区健康づくり表彰	事業所等		○
神奈川	横浜市	横浜健康経営認証制度	事業所	○	
	大和市	大和市企業活動振興条例による健康企業奨励金制度 ※3	企業	○	
静岡	掛川市	かけがわ健康づくり実践事業所認定事業	事業所	○	
石川	金沢市	金沢市はたらく人にやさしい事業所表彰	事業所		○
富山	魚津市	魚津市健康づくりがんばり隊	企業等	○	
愛知	大府市	健康づくり企業チャレンジ	企業等	○	○
	津島市	津島市企業の健康宣言Wチャレンジ	企業		○
	刈谷市	かりや健康づくりチャレンジ宣言	事業所	○	○

	蒲郡市	蒲郡市健康づくり推進優良事業所	事業所		○
	豊田市	はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰	事業所		○
	東海市	健康づくり推進優良事業所	事業所		○
大阪	枚方市	ひらかた健康優良企業登録企業	企業等	○	
島根	松江市	松江市健康まつえ応援団	企業等	○	
岡山	岡山市	健康経営・ワークライフバランス推進事業者表彰制度	事業所		○
山口	宇部市	「宇部市健康づくりパートナー」制度 ※4	事業所	○	
福岡	北九州市	北九州市健康づくり活動表彰	事業所等		○
鹿児島	鹿児島市	鹿児島市健康づくりパートナー登録制度	事業所	○	
沖縄	那覇市	頑張る職場の健康チャレンジ事業 ※5	事業所		○

※1 5～99人の事業所

※2 四方：売り手、買い手、地域社会、＋「働き手」

※3 市内で継続3年以上

※4 常勤従業員が5人以上

※5 従業員5人以上99人以下の中小事業所

(3)全国健康保険協会（協会けんぽ）各支部による認証事業

全国健康保険協会（協会けんぽ）独自で実施している認証事業の一覧です。応募は加入者単位とは限りません。なお、全国健康保険協会（協会けんぽ）支部によっては、三重県の健康経営メルマガや、長野県の協会けんぽウォークなど、独自の取り組みもあります。

都道府県	制度名称
青森	健康経営認定制度
岩手	いわて健康経営アワード
福島	ふくしま健康経営優良事業所
新潟	けんこう職場おすすめプラン
栃木	とちぎ健康経営事業所認定制度
茨城	いばらき健康経営推進事業所
岐阜	健康経営推進事業所認定制度
福井	ふくい健康経営キャンペーン
和歌山	わかやま健康づくりチャレンジ運動
奈良	職場まるごと健康チャレンジ
鳥取	健康経営推進事業
岡山	晴れの国から「健活企業」応援プロジェクト
島根	ヘルス・マネジメント認定制度
山口	やまぐち健康経営企業認定制度
徳島	健康事業所宣言普及推進協力事業者
高知	健康経営『高知家』プロジェクト
福岡	健康づくり優良事業所認定制度

2. 金融面での優遇措置

健康経営に取り組む企業などを、金融面で支援する取り組みが官民で広がっています。

健康経営に関連する国の補助金や、助成金の多くは厚生労働省が事業主体となっています。主なものとしては、業務改善補助金、時間外労働等改善助成金、受動喫煙防止対策助成金、そして産業保健関係助成金（ストレスチェック助成金、職場環境改善計画助成金、心の健康づくり計画助成金、小規模事業場産業医活動助成金）などがあります。これらは「中小企業施策利用ガイドブック（中小企業庁）」でも紹介されています。毎年、更新されていますので、最新版でご確認ください。

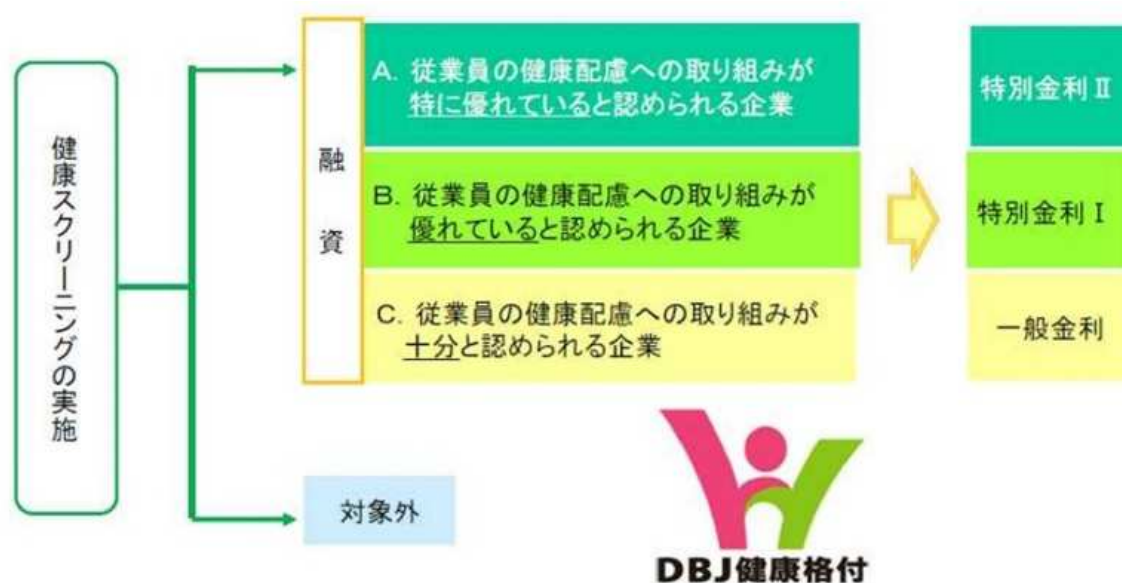


図 44 DBJ 健康経営格付

(出典) 厚生労働省、『安全衛生に関する優良企業を評価・公表する仕組みに関する検討会資料』

日本政策投資銀行では、2012 年度より DBJ 健康経営格付を実施しています。従業員の健康管理にスポットを当て、企業の健康経営に対する取り組みを評点化し、融資条件に反映させます。健康経営という視点で企業を格付けし、その格付けによって融資金利を優遇する制度です。財務情報のみならず、非財務情報を積極的に取り込むことで、企業価値をより適切に評価しているのです。

認証を取得した企業に対して、その企業が実行する施策に対するインセンティブだけでなく、健康経営に取り組もうとしている企業に、補助金のような形でインセンティブを与える地方自治

体もあります。

例えば、兵庫県尼崎市の場合、健康経営優良法人取得に向けたコストに対する補助金を実施しており、すでに健康経営優良法人を取得した企業に対しては、合同企業説明会などへの出展支援などを得ることができます。また、新潟県のように独自の認証制度（にいがた健康経営推進企業：「元気いきいき健康企業」および「グッド！スポーツカンパニー」を統合し、移行）に登録されることで受給できる補助金もあります。

健康経営に取り組むことで、民間の金融機関や信用保証協会では金利や保証料率の減免を実施するところも相次いでいます。広島銀行の場合、健康経営評価融資制度を設けており、評価結果などにより最大1.1%の貸出金利引下げが実施されます。自らも健康経営優良法人～ホワイト500～認定を受けている北日本銀行の場合、全国健康保険協会（協会けんぽ）岩手支部の「健康宣言」を実施している事業所に対し0.2%の貸出金利引下げが実施されます。

健康経営に取り組む企業などに対しては、各都道府県や主要都市を拠点とする信用保証協会の多くが、信用保証料の減免などを実施しています。福岡県信用保証協会の場合、全国健康保険協会（協会けんぽ）福岡支部の「健康宣言」を実施している事業所に対し、栃木県の場合、健康経営優良法人認定の取得が信用保証料減免の認定要件となっています。

このように、今や企業にとり「健康宣言」や「健康経営優良法人認定」取得などを通し、健康経営を推進することは、資金調達コストの面でも有利に作用します。

参考文献

- ・ 経済産業省、『第13回健康投資WG 事務局説明資料①』、2017
- ・ 働き方改革実現会議、『働き方改革実行計画（概要）』、2017
- ・ 一億総活躍国民会議、『事務局提出資料』、2015
- ・ 経済産業省、『ものづくり白書2017』、2017
- ・ 経済産業省、『企業の「健康投資」ガイドブック』、2014
- ・ 経済産業省、『健康経営の推進に向けて』、健康経営フォーラム、2016
- ・ ポール・ヘンプ、『プレゼンティーズムの罠』、Diamond Harvard Business Review、2006
- ・ 尾形裕也、『健康経営と企業経営の関わり』、独立行政法人労働者健康安全機構『産業保健21』2014年7月号、2014
- ・ 新免玲子、『給与も賞与も、社員みんなで決めてます』、あさ出版、2019
- ・ 新免玲子、『会社を元気にする51の「仕組み」』、日本実業出版社、2015
- ・ 中村朱美、『売上を、減らそう。』、ライツ社、2019
- ・ 経済産業省、『健康経営優良法人取り組み事例集』、2019
- ・ 中小企業庁、『中小企業・小規模事業者の数(2016年6月時点)の集計結果』、2018
- ・ 東京商工会議所、『健康経営に関する実態調査 調査結果』、2019
- ・ 東京商工会議所、『健康経営エキスパートアドバイザー テキスト』、2019
- ・ 土井直樹、『健康経営優良法人認定制度その詳細と留意ポイント』、中小企業経営研究会『近代中小企業』2016年11月号、2016
- ・ 経済産業省、『自治体における健康経営顕彰制度に関する調査結果』、2019
- ・ 森晃爾、『成果の上がる健康経営の進め方』、労働調査会、2016
- ・ 古井祐司、『社員の健康が経営に効く』、労働調査会、2014
- ・ 古井祐司、『会社の業績は社員の健康状態で9割決まる』、幻冬舎、2015
- ・ 井上敏明、『先進10事例に学ぶ「健康経営」の始め方』、日経BPコンサルティング、2014
- ・ 岡田邦夫、『「健康経営」推進ガイドブック』、経団連出版、2015
- ・ 田中滋ほか、『会社と社会を幸せにする健康経営』、勁草書房、2010
- ・ 川上憲人ほか、『健康いきいき職場づくり』、生産性出版、2014
- ・ 岡田邦夫ほか、『シリーズ企画：健康経営』、一般社団法人日本能率協会『JMA マネジメント』2015年1月号～12月号、2015
- ・ 鶴飼秀徳ほか、『時代は「健康経営」』、日経BPマーケティング『日経ビジネス』2015年6月号、2015

- ・ 厚生労働省、『安全衛生に関する優良企業を評価・公表する仕組みに関する検討会資料』、2014

参考URL

- ・ 健康経営研究会：<http://kenkokeiei.jp/whats>
- ・ Wikipedia、『働き方改革実現会議』/『健康経営』
- ・ 東京商工会議所連載 健康経営のすすめ：<http://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=73535>
- ・ DBJ 健康経営（ヘルス・マネジメント）格付：<http://www.dbj.jp/service/finance/health/>
- ・ 健康経営優良法人認定制度：
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html
- ・ 横浜健康経営認証：
https://www.city.yokohama.lg.jp/kurashi/kenko-iryo/kenkozukuri/kakushu/life_style/ninsho/
- ・ 北海道 岩見沢市を『健康経営都市宣言』第一号に認定 市民の健康を企業支援に繋げ、自立した自治体づくりへ：<https://www.atpress.ne.jp/news/106442>
- ・ 経団連 連載 経団連タイムス：
<https://www.keidanren.or.jp/journal/times/kenkoukeiei.html>
- ・ CHO(健康管理最高責任者) 構想@神奈川：<http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/f532717/>
- ・ 日経 BP 健康経営フォーラム：<http://expo.nikkeibp.co.jp/hcf/>

おわりに

今回の調査・研究を行った経緯と狙いを紹介します。

2015年に東京商工会議所より、健康経営アドバイザー制度が創設されるとの報道がなされ、私たちは、企業への健康経営導入が加速していくものと考え、登録グループ（研究会）として、健康経営に関する調査・研究を始めました。

健康経営認証取得支援や、すでに認証を取得した企業のレベルアップや定着の支援、また、セミナーなども開催し、企業の方々から、健康経営の導入に関する話をいろいろ伺うと、主に以下の2つの声に集約されました。

- ① 何をやってよいのかわからない
- ② 自社でどのくらい効果があるのかわからない

今回の調査・研究では、健康経営をすでに導入済で、効果も出始めている企業の事例を研究し、どうすれば健康経営を通じた組織風土改革ができるのか、という点にフォーカスしました。これらの企業は、健康経営という言葉が生まれた2008年より前から、従業員にいかに元気に楽しく働いてもらえるか、という経営者の思いから、試行錯誤を積み重ねて、長い時間をかけて、組織風土を改革しています。

人間の健康というものは、今日何か始めたからと言って、明日何かよくなっているものでもなく、健康経営の導入で、企業が、本当の意味で元気になるには、長期的な視点が必要です。成功している企業と同じ施策を始めたからと言って、明日、すぐ効果が出るものでもありません。また、同じような効果が出るとも限りません。従業員の健康だけでなく、職場環境や業務のやり方といった点についても、同時に考えていく必要があります。そういう意味でも、まず始めてみて、走りながら考えるということも重要なことではないかと考えます。

大企業であれば、専門の担当者を割り当て、強力に推進していくことも可能かもしれませんが、中小企業では、ひとりでいくつもの役割を持っているケースは多々あります。そんな中、新たに健康経営を導入することは、大きな負担になるかもしれません。しかし、中小企業こそ、健康経営を導入していただきたいと考えています。効果が出るまでは、時間がかかるかもしれませんが、以下のように進めてみてはいかがでしょうか。

- ① 少しずつ変えていくスモールチェンジ。人間は大きな変化に対して抵抗感があります。これを、行動経済学の言葉で『現状維持バイアス』と言います。大きな変化でなく、小さな変化、すなわちスモールチェンジから始めよう、ということです。
- ② PDCA。小さな変化が成功すれば、次の小さな変化を、失敗すれば、その原因を考えて、

対策として、別の小さな変化、または少し改良した小さな変化を促す、ということです。

- ③ そして、コミュニケーションが、これらの 2 つの基礎になっています。経営者までも巻き込んだ全員会議を行っている、という事例がありました。経営者からの一方的な指示では、従業員は動きません。何が問題なのか、その問題に対して何をするか、その結果どうだったのか、次に何をやるのか、といった具合に、日々、こまめにコミュニケーションを取ることが必要、というのは言うまでもありません。

今回の報告書では、健康経営とは何かといった基本的な情報、各種認証制度や、健康経営エキスパートアドバイザー制度、中小企業診断士や経営者が実施すべきこと、健康経営導入により、すぐに効果が実感できる金利減免や補助金、助成金など、まずは、健康経営を始めるにあたって必要な事項について深掘りをしてきました。

今後は、各企業の健康経営における具体的な施策や、その効果の観点から、俯瞰的に調査・研究を進めていきたいと考えます。何をやってよいのかわからない、自社でどのくらい効果があるのかわからない、といった疑問に対して、直接的に答えることができるように、具体的な施策とその効果に的を絞って、引き続き、調査・研究を進めていきます。

この報告書が、健康経営導入し、企業を元気にしていきたいと考える経営者、また、そのような企業を支援する中小企業診断士の参考になれば幸いです。

令和 2 年 2 月

一般社団法人 神奈川県中小企業診断協会
健康経営共創ラボ 所長 土井 直樹

謝辞

今回の調査研究について、協力してくださった5事例の関係者の方々に御礼申し上げます。

アクロクエストテクノロジー株式会社	新免 玲子 様、鈴木 達夫 様
佰食屋（株式会社 minitts）	中村 朱美 様
及川産業株式会社	及川 聡 様、葛西 顕彦 様、西 愛美 様
株式会社濱田屋商店 横浜営業所	濱田 隆作 様
ティーエスケイ情報システム株式会社	舟木 透 様、岡田 隆宏 様

本調査・研究にあたっては、多数の関係者の多大なるご協力を賜りました。厚く御礼申し上げます。全員のお名前を挙げられず、大変恐縮ではございますが、ご協力頂いたすべての方々にこの場を借りて、厚くお礼を申し上げます。

また、本事業に参加された中小企業診断士各位の真摯な活動に、心から謝意を表すと共に、診断技法の一層のブラッシュアップに努めていく所存です。

最後に、このような貴重な調査研究の機会を与えて頂いた一般社団法人中小企業診断協会に改めて感謝申し上げます。今後も、中小企業診断士としての活躍の場づくりのために、健康経営に限らず、このような研究を続けていこうと考えています。また、皆様からいただいたご意見を参考に、今後の中小企業の発展のため、一層の研鑽に努めてまいります。今後とも、皆様のご協力をお願いできれば幸いです。