

「中部地域経営会議」健康経営戦略プロジェクトワーキンググループがまとめた提言書『「健康経営」戦略』導入の意義とその具体的運用』の要旨は次の通り。(内容一部割愛、図表は略)

「健康経営」戦略 導入の意義とその具体的運用

(はじめに)

中部地域経営会議ワーキンググループは健康経営の歴史を紐解き、その意義を探るとともに、静岡県未来を見据え、健康経営の導入、普及に必要な具体的運用の在り方を協議し、提言書にまとめた

一部 健康経営とは

1. 定義 「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でも大きな成果ができる』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」
 2. 日本における先進的健康経営の導入と展開
- ・2009年ごろから大企業を

中心に取り組み始まる

- ・自殺や労働災害の顕在化
- ・多様な働き方の実現など

3. 先進的取り組み事例

▽ロート製薬

2014年6月、海外事業を担当する副社長に「最高健康責任者(チーフヘルスオフィサー || CHO)」という肩書を付与

▽サンスター

研修施設「健康道場」に健康診断の数値からメタボリックシンドロームの疑いありとされた社員たちを業務命令で招集

▽ローソン

健康診断の未受診者に対して本人の賞与を15%カット、上司の賞与も10%カット。二次検査に応じない従業員は賞与を2%

から8%カットと、「アメ」と「ムチ」を織り交ぜて健康増進

4. メリット・デメリット

▽メリット

- ①会社負担分の医療費削減
- ②勤務姿勢に表れる
- ・職場に笑顔があふれる
- ・組織要員の管理・計算の容易化、経営計画の実現の可能性を高める

・組織の活性化を導き、生産性や業績の向上をもたらす

・組織への求心力を高め離職率を下げる効果を持つ

▽デメリット

- ①強制的契機、プライバシー危機に陥る可能性
- ②成果が短期的に顕著に表れない

二部 県内の現状

1. 県内事業所の「健康経営」に関する意識と課題

(1) 取り組みと認知

—平成28年度に静岡県健康福祉部が協会けんぽに所属する県内6千中小企業を対象に行った「健康経営に関する意識調査」(回収率50・4%)によると、「健康

経営」の取り組みを中小企業に限ってみると、あまり進んでいないといえない。まず「健康経営」という言葉そのものが知られていない。事業所の52・3%が「健康経営」という言葉を「聞いたことがない」と答え、「聞いたこととはあるが、その内容は知らない」が32・4%。「内容を知っている」は11・4%にとどまり、「内容を知らず」2・4%にすぎない

(2) 実践予定とその意思

—消極的な回答しか見られない。「近い将来、具体的な実践予定がある」と回答した事業所はわずか1・4%。14・9%の事業所は「今後実践するつもりはない」と回答

(3) 定期健康診断の受診率と所見への対応

—事業所レベルの健康への意識の低さは、定期健康診断結果に対する改善指導の低さにもなっており表出。「定期健康診断結果に所見があった従業員の生活習慣を改善する取り組みや工夫はありますか」の問いに対して55・4%の事業所が「ない」と

回答

(4) 従業員のメンタルヘルスに関する啓発や教育などの取り組み

—「していない」と答えた事業所が67・2%

(5) たばこや受動喫煙防止対策
—32・7%の事業所が「対策はしていない」と回答

(6) 「健康経営」の目的

—多くの事業所は「社員の満足度とモチベーションの向上」に力点。健康経営のメリットとして一般的に強くいわれている「社員の生産性の向上」と回答した事業所は38・3%にとどまるのに対して、前者のそれは51・7%。それに「事故リスク・訴訟リスクの低減」の33・5%、「福利厚生の実践」の27・6%、「優秀社員の採用・定着」の16・0%、「医療費などのコスト削減」の13・5%が続く

(7) 健康経営の実践に向けての課題

—「どのようにしたらよいかわからない」が43・3%と最も多く、それが事業所の足を止め、導入を妨げている要因。そ

れに「予算がない」の20・2%、「社内人員がいない」の17・3%、「効果やメリットがわからない」の14・0%が続く

(8) 実践するのに必要なサポートについて

—「健康経営の取り組み事例の紹介」を一番に挙げる。その数値は47・5%。それに続くのが23・1%の「専門家による事業所診断とコンサルティング」

(9) 静岡県ふじのくに健康づくり推進事業所宣言への取り組みについて

—「すでに宣言をして取り組んでいる」とする事業所は2・5%と少なく、「現在、宣言を検討している」との事業所1・5%を加えても4%にすぎない。32・7%の事業所は「今後も検討するつもりはない」と回答

2. 県内事業所の先進的取り組み事例

▽静鉄ストア

「健康経営」実践のきっかけは「レジ係の人がたばこ臭かった。そうした人を買った食品を触れられたくない」との顧客からの意見だった

①2016年3月、「健康宣言」

・お客さまに健康を提供するためには社員自身が健康でなければならぬとし、健康診断の再検査受診率100%を目的に受診後の報告書提出を義務付け

②2016年4月、店舗でのタバコの販売を停止

③社員へ禁煙を呼び掛け

・2016年4月1日までに「タバコをやめるか」「会社を辞めるか」決断せよ

・静鉄ストア敷地内を全面禁煙

④人間ドック、脳ドック、婦人科検診、家族健診に補助金を設けて受診奨励。インフルエンザ

予防接種も全額会社が負担

⑤部活動への補助

・2016年6月制定の部活動規定に基づき、費用の総額が1

回1人当たり2千円以上の場合、千円の補助。2千円未満の場合

は半額支給。施設利用にも補助

⑥ウォーキングキャンペーン、ゴルフ大会、ボウリング大会を開催

・上位者に賞状と副賞として商品券を進呈

⑦従業員が健康目標を設定

・各人が胸元の名札に氏名とともに、健康目標を自筆で記入

⑧健康アッププロジェクト

・健康診断の有所見者の中から25人を特別強化選手として毎日の食事内容と体重、運動の記録を義務付け。さらに栄養管理士の指導のもと食事と運動を5か月間継続

・一泊二日の宿泊研修も実施。研修はすべて業務扱い、勤務時間として処理

⑨2017年からは「働き方改革」と「休み方改革」に並行して取り組み

⑩2016年4月、人事・総務部の中に健康経営推進課を設置

⑪今後の取り組み

・被扶養者の特定健診受診率を20%から23%に引き上げる

・生活習慣病の血圧、血中脂肪、糖代謝を重点項目に掲げ、その改善に当たらせるとともに、健康情報の発信や各種取り組みにつなげる

・管理職対象の健康セミナーや昼休みに行う内脂肪測定会や血管年齢測定会の対象を拡大

▽静岡県

①「静岡で暮らす、働く、育つと元気になれる」働いてよし」をコンセプトに2017年にしずおかまるごと健康プロジェクトを立ち上げ、地域、企業、家庭に「健康経営」の視点を取り入れて健康づくりを推進

・「働き盛り世代」に

1. 講演会やネットワーク会議を通して企業経営者に健康経営のメリットやノウハウを伝授
2. 健康無関心層に健康情報を届けるためには身近な人からの口コミが有効ということから健康アンバサダーや健康アンバサダーマスターを養成
3. 健康づくりに取り組む事業所を優良事業所として表彰
4. 市内食堂におけるヘルシーメニューの提供を支援

・「子供世代」に

1. 食生活、運動、社会参加の三要素を取り入れた生活習慣病予防の新たな学習教材を開発
2. 子供のころから健康の大切さを知る機会を提供するとともに、家庭で健康が話題になるよう子供から大人へ働きかけがで

きる環境づくりを形成

・協会けんぽ、健保組合、経済団体、教育委員会、市町が一同に手を携え、職場のみではなく、県民全体の健康管理を経営的視点からとらえた「しずおかまるごと健康経営」の推進

②平成30年、各種取り組みを加速させるため「健康経営推進本部」を設置

③プロジェクトを全県的に広げるため市町にプロジェクトへの参画を呼び掛けるとともに、重点実施市町を選定し、各種事業の推進を図る

▽藤枝市

・市の活力は「都市の健康」から生まれ、「都市の健康はそこに住む市民の健康が礎である」との認識から健康分野を最重要戦略に位置づけ

・平成23年、健康企画部門を設置

・事業所、家庭、地域をまるごと健康にする「しずおかまるごと健康経営プロジェクト」を進めていた静岡県にならい、県と歩みを同じくすることで、スケールメリットを活かし、「ふじ

えだまるごと健康経営プロジェクト」を平成29年から試行的にスタート

・メインターゲットを市民が多く働く「事業所」に定め、平成30年度から行動変容による健康指標の「見える化」が可能で、また市内企業の9割を占める中小企業に波及効果を持つリーディングヘルシーカンパニーを選考

・平成30年度からは「企業版ふじえだ健康マイレージ」の創設に加え、課題解決に向けた「運動」や「食」の専門家を企業に派遣することで従業員、さらにはその家族まで「健康づくり」を浸透させる取り組みを企業内の管理部門とともに本格的にスタート

・包括連携企業（大塚製薬、カゴメ、ABCクッキングスタジオなど）や市内に店舗を持つ事業所（ティップネスなど）の専門的知見やノウハウを最大限に活用し、今後、汎用的かつ取り組みやすい藤枝独自の「健康経営支援スタイル」を構築予定

・「家庭」への波及効果の高い

施策として「C級グルメグランプリ」など、民間活力を導入したイベントを継続的に開催

・「食と健康」への意識の浸透を深化させるとともに、「地域」では運動や食を楽しむながら地域内や世代間で交流が促進され、「幸福」を実感できるウォーキングイベントなども開催予定

・藤枝市役所も、一事業所であるとの認識から職員を重要な人材と捉え、心の健康にも配慮した取り組みを平成30年度から実施

・外部専門家による時間外縮減に向けた業務改善を実施し、そこから生み出される時間を健康管理の夕活（マインドフルネス講座など）として有効活用したり、ICT（情報技術）を活用したりして場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を実現する「テレワーク」の試行。さらには「藤枝健康マイレージ、楽しく歩いて健康アプリ」あるくらゐ」などの健康支援ツールの実践など、戦略的かつ総合的に職員の健康管理を推進する

▽静岡商工会議所

・地域企業の人材確保と人材育成に必要とされる「働き方改革」には、経営者の意識改革や企業マインドづくりも必要ということから健康経営を切り口に推進。

・それに先立ち、自らを健康経営の組織体とすべく、会議所職員

の健康づくりに着手

・定期健康診断結果に基づく受診勧奨や保健指導、ノー残業デーの設定、時間外労働者の見える化、有給休暇の取得促進、時間単位休暇の新設、クラブ活動への助成、受動喫煙防止の取り組み

・2018年2月、「健康経営優良法人2018（中小規模法人部門）」の認定を受ける

・強力な推進体制

会議所そのものが1万3千人の会員を擁する地域経済総合団体で、これまで地域の中小・小規模事業者の経営支援を行ってきたが、それが協会けんぽのみならず、東京海上日動と組み、平成30年度から2年間で新規の健康経営宣言事業所を700件にすると宣言した

三部 提言

(1) トップによる明確なビジョンの提示

まずはトップによる明確なビジョンの提示である。例えば、「職場での笑顔は業績と連動すると言われるが、その笑顔は各人の健康から生み出される」と言ったり、「人を幸せにする商品開発も笑顔に満ちた職場からである」と言ったり、「仕事のやりがいも健康から生まれる」と言ったりなどである。逆に「不健康からは何も生まれない」「不健康は職場から笑顔を奪い、生産性を下げる」ばかりである。そうならないためにも、「日々の生活習慣こそが大事である」など、トップリーダーが自分の言葉で社員が健康であることの思いを示し、「わが社もこれより健康経営をスタートさせよう」、「皆で共に健康になろう」などと宣言し、それらをスローガンとして掲げることが重要である。そして、そのメッセージを社内外に発信することである。

経営トップによるこのよう

なビジョンの提示は、企業トップによる当該従業員への関心の高さ、期待の表明ともなって表れる故に、従業員の気持ちを前向きにさせ、高いパフォーマンスへとつなげることができる。

「健康経営」には人を動機づける仕掛けが隠されている。

(2) 組織内体制の整備

「健康経営」を実効あるものとするためにも、「組織内の体制を整備する」ことである。人事・総務部が中心となるのもよいが、できれば、「健康経営」の推進を担当する部署や責任者を置きたい。ルート製薬のように副社長に「最高健康責任者（チーフヘルスオフィサー＝CHO）」の肩書を付け加えるのもそのひとつである。

健康担当の役員を置く動きは企業の間で徐々に広がっているといわれる。これは個人の責任とみなされがちだった従業員の健康維持を、経営陣の責任と捉えて、体系的に取り組もうとする企業が増えてきたことを象徴する。

(3) 従業員の健康状態の把握

自社の健康状態を把握することで次の一歩を踏み出すことになる。

(4) 目標の明確化と具体的な取り組みの検討・実践

従業員の健康状態が把握できたら、浮かび上がった課題に応じて、その原因を突き止め、善後策を講じることである。総じて以下のことが取り組みポイントになる。

〈具体的な取り組み〉

①健康診断受診率100%

②二次検査受診率100%

↓未達成者にはペナルティの付与

③禁煙

④勤務時間内での軽いストレッチの推奨

⑤自販機の工夫

⑥日常生活への落とし込み

↓立ち会議やバランスボールの導入、活動量計の配布

⑦協会けんぽが実施するスポーツイベントの参加

⑧ひと駅前ウォーキング

⑨分食の勧め

⑩社員食堂のメニューの改善

⑪お茶碗のサイズダウン

⑫朝食

⑬睡眠の質の確保

⑭部活の奨励

⑮健康教育の実施⇨意識づけ

↓健康セミナー、健康ドリル、健康検定の推奨

⑯社員運動会などイベントの創出

・生活習慣病検診の年齢引き下げ、婦人科検診の社員無料化

(5) 取り組み効果の検証

最後は具体的な取り組みにどのような効果があったかをしっかりと検証することである。効果を検証することなく、取り組みだけで終わってしまつては元も子もない。

「健康経営」は健康診断受診率を100%にすること自体が目標ではなく、あくまでも従業員の健康の回復、維持、増進さらにそれらに必要な職場の改善である。ストレスチェック制度も同じである。チェックするだけにとどめてはいけない。

〈結語〉

「健康経営」に今耳目が集まるものの、中小・小規模事業所に

おいてはまだ浸透を見ない。「健康経営」に対する無理解からである。「聞いたことがない」を筆頭に「どういうものかわからない」「やり方がわからない」「担当スタッフがいらない」など、「健康経営」が紹介されてからはまだ日が浅いため、いまだ理解できずにいる。

しかし、課題として挙げられるものは、容易にクリアできるものばかりである。最後は「健康経営」に突き進む経営者の理解と強い意志にかかっている。すでに先進的企業の幾つかがそれに取り組み、高いパフォーマンスを遂げている。故に、理解は早晚深まるかと思われる。「健康経営」を支援する行政、民間プロバイダーの存在も心強い。静岡県では、県が推進に向けて大きな旗を振り、一部先進的自治体がそれに歩調を合わせる形で環境を整えている。

また、商工会議所がさらなる支援環境、強力な支援体制を整えている。統計上はまだ強い歩みは見られないが、導入先進企業がリーダーングカンパニーと

なり、それに行政関係団体が手を携え、支援することにより、必ず道は開かれると思われる。

提言書からヒントと勇気を得て一社でも多くの健康経営導入企業が増えることをワーキンググループの委員は期待する。健康診断で所見ありと言われた従業員には再検診を受けさせ、改善に向かわせるとともに、朝食や睡眠など私生活での健康推進に力を入れながら、事業所にあつては禁煙や運動、食事の取り方や自販機の在り方など、できることから改善に取り組みむことが肝要である。

お金をかけずとも、従業員の意識変更それだけで大きな成果を導けるのが健康経営である。労働が人間生活に切り離せないものである以上、労働のあるべき在り方を追求し、笑顔あふれる職場にすることが労使双方にとつても、またそれを温かく包む行政にとつても必要不可欠なもの。笑顔に満ち満ちて職場に行く、難しいことであろうか。

美味しいものを長く食べ続けるためにも、我々は健康であら

ねばならない。いくら長寿であっても美味しいものが食べられなければつまらない。

改めて健康への強い意志を持つことを我々ワーキンググループは期待する。

※「健康経営」とはNPO法人日本健康経営研究会の登録商標

◇健康経営ワーキンググループメンバー◇

| | | |
|----|-------|----------------------|
| 座長 | 田畑 和彦 | 静岡産業大学情報学部教授 |
| 委員 | 土屋 厚子 | 静岡県健康福祉部理事（健康経営推進担当） |
| | 竹田 昭男 | 静鉄ストア代表取締役社長 |
| | 斉藤 康博 | 静岡商工会議所総務部長 |
| | 仙島 秀雄 | 藤枝市健康福祉部健やか推進局長 |