

# 企業価値向上に寄与する 「健康経営企業」の実践ケーススタディ

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」が注目を集めている。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のことである。

本稿では、なぜ今、企業が健康経営に取り組んでいるのか、その社会的背景やメリットを紹介するとともに、先進的企業の取り組み事例に基づき健康経営の成功要因を明らかにしていく。

落合 規幸 | Ochiai Noriyuki

日野 潤一郎 | Hino Junichiro

福村 耕太郎 | Fukumura Kotaro

大島 光洋 | Oshima Mitsuhiro

## 1. はじめに

近年、企業が持続的な成長に不可欠なものとして取り組んでいるものに「健康経営」がある。従業員の健康状態を把握して健康増進を図り、業績向上につなげていくことが大きな目的である。取り組みの背景には人財の枯渇がある。2017年から2030年までに、日本の労働人口は、全体で約6%減少、15~29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る。これは抗えない事実で、すでに中小企業の70%以上が人財不足に陥っていると言われており、近い将来、大企業にも同様の状況が確実に訪れる。

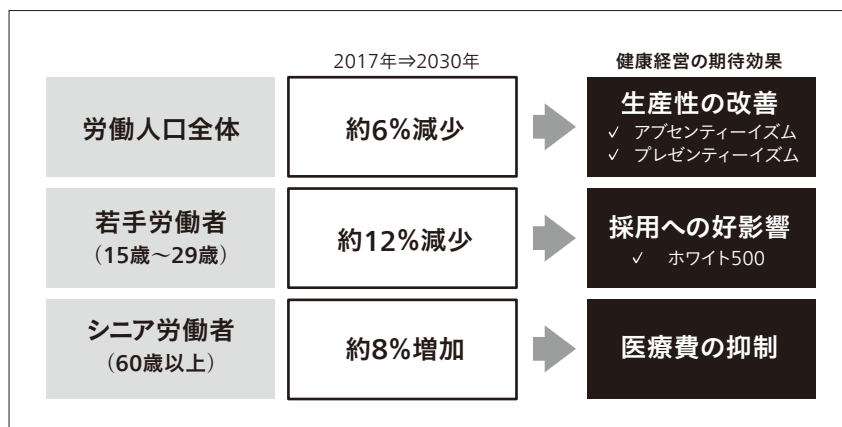
## 2. 健康経営の効果

このような人財難の時代に、経営者が健康経営に期待する効果に次の3つがある（図1参照）。

1つ目は「生産性の改善」である。具体的には、アブセンティーズム（Absenteeism）とプレゼンティーズム（Presenteeism）の改善である。アブセンティーズムとは、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を表す。従来行われてきたのは、主にこの予防と対策だが、近年、プレゼンティーズムもまた、業績に大きな影響を与えることが分かってきた。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

## 図1 | 健康経営への期待効果

経営者が健康経営に期待する効果は、「生産性の改善」、「採用への好影響」、「医療費の抑制」の3つである。



できない状態のことであり、プレゼンティーズムを改善し、十分な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。

2つ目は「採用への好影響」である。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る。

そして3つ目は「医療費の抑制」である。今後シニア労働者の増加に伴う医療費負担の増加が問題となる。また医療費が一気に増加する糖尿病の予防には、若いうちからのプロアクティブなメタボリックシンドローム対策が重要である。ここに、健康経営が寄与していくことになる。

IoT(Internet of Things)、ビッグデータ、AI(Artificial Intelligence)、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言われている。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)で代替することになり、解決策を考えたり、顧客にヒントを与えたり、クリエイティブな作業が要求されたりするような、今まで以上に創造的な仕事を人間が担うことになるであろう。創造的な仕事において高い生産性を発揮するには、心身の健康も影響する。だからこそ、今後は今まで以上に健康経営が重要になると考えられる。

### 2.1

#### 健康経営銘柄と健康経営優良法人

国の政策も健康経営を後押ししている。Society 5.0の実現に向けた政府の施策「未来投資戦略 2017」の中で、政策資源を集中投入する分野の1番目に「健康寿命の延伸」が掲げられていることから、そのことが見て取れ

る。経済産業省も、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る。例えば、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、公表する施策がある。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向けて、「健康経営によって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の促進をめざしている。

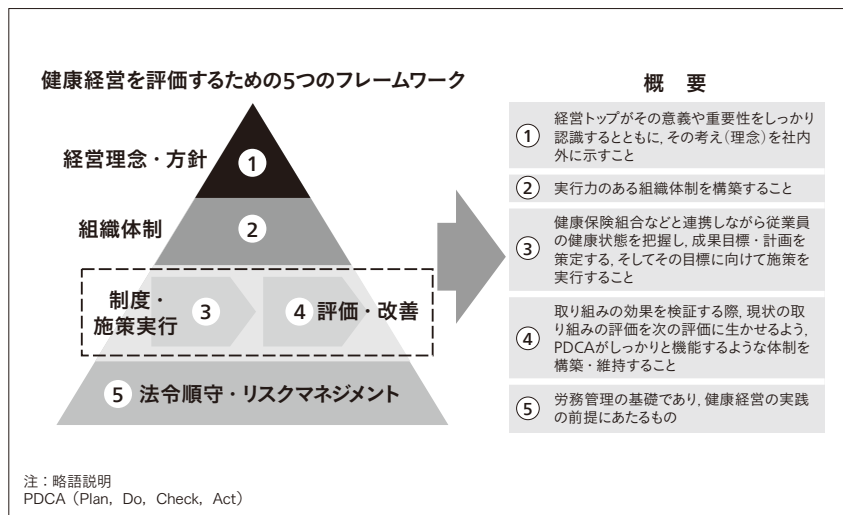
しかし健康経営銘柄は1業種1企業が基本であることから、健康経営銘柄を頂点に健康経営の裾野を広げようと、2017年度から「健康経営優良法人」の認定制度が開始された。この制度には中小規模法人部門と大規模法人部門(ホワイト500)の2部門があり、それぞれの部門で健康経営優良法人を選定し、公表している。健康経営優良法人に選定された企業に対し、表彰制度や融資などのインセンティブを提示する自治体や機関も増加中である。つまり選定されると、新たなビジネス展開の可能性が広がり、そのことが有望な若手の採用につながる、という好循環が期待できる。

### 2.2

#### 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は、次の5つのフレームワークで評価される(図2参照)。

- (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) 法令を順守しているか。



**図2 健康経営を評価するためのフレームワークと概要**

健康経営銘柄や健康経営優良法人は、5つのフレームワークで評価される。

株式会社日立コンサルティングではこれらに選定されることをめざす顧客に対し、理念の設定、組織体制の整備、制度改革・施策実行、評価の仕組みの整備を支援している。また、人事分野向けのテクノロジー、すなわちHR (Human Resource) テクノロジーの活用や経営へのデータ分析結果の活用を推進する「HRテクノロジーコンソーシアム」<sup>1)</sup>に参加し、健康経営のワーキンググループを運営している。ワーキンググループには、先進的な取り組みを実行している企業、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、参加者との情報共有、発信を行っている。

次節からは、日立コンサルティングの活動経験や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く。

## 2.3

### 経営理念・方針

「健康経営銘柄2018」に選定された26社のうち、花王株式会社、テルモ株式会社、TOTO株式会社、株式会社大和証券グループ本社、東京急行電鉄株式会社、SCSK株式会社の6社は4年連続で選定されている。この中のSCSKは、就業規則で従業員の健康と事業の発展性の関係を明記し、顧客に喜びや感動を与えるためには従業員が疲れた顔をしてはいけいない、ということを社内外に示している。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あり、以前は同業他社と同様に、SE (System Engineer) が毎日泊まり込むような労働環境であった。異業種から就任した副社長がこの状況を見かねてイニシアチブを取り、就業規則の書き換えから始めて、専任部署を設置するなど次々に健康増進施策を打ち出した結果、健康経営銘柄に4年連続選定されるまで

に変わった。

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る。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である。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。

つまり、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ある。ただしメッセージを文章に起こすだけでは伝わらない。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の開催など、トップの考えを直接伝える機会を用意することも必要となる。

## 2.4

### 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 Health 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る。日本航空株式会社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る。責任者は社内にいなければならないが、外部の協力を仰ぐことは問題ない。何から何まで自社内で行う必要はないのである。ただし健康経営を推進する責任者は、どの健康経営銘柄でも、CxO (Chief X Officer)<sup>※)</sup>、役員、執行役員クラスがその責務を担っている。これまでのように人事・総務部門任せでは経営

※) Chief (組織の責任者) + X (業務・機能) + Officer (執行役) の意であり、企業活動における業務や機能の責任者を示す。

にまで踏み込めないことから、経営陣の参画が不可欠となる。そしてさらに重要な成功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巻き込めるかどうかである。

## 2.5

### 制度改革・施策実行

制度改革・施策実行においては、他社の真似をしないことに注意する必要がある。それぞれの業種、業態で陥りやすい健康課題があることを認識し、自社の従業員に起きていることをしっかり把握することが重要であるからだ。例えばコンビニエンスストアのスーパーバイザーや、IT業界のエンジニア、コンサルタントなど、職業が異なればそれぞれが陥りやすい疾患も異なってくる。

このように業種によって状況が異なる中で重要なことは、従業員が自発的に健康増進活動を行える仕掛けづくりである。例えばあるヘルスケア企業では、メタボリックシンドロームや血圧の問題を抱える従業員の増減を事業所別の棒グラフで見える化し、事業所間で競わせている。これによって、「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が生まれているようだ。また健診データと医療費のレセプトデータを分析し、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る。

また、伊藤忠商事株式会社では、世界中を飛び回る従

員が多いため、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全従業員に配布した。従業員が自主的に自身の健診データを基に「体重を70 kg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健康プログラムに取り組んでいる(図3参照)。

こうした健康プログラムの課題は、20代から30代の若手が消極的な傾向にあるということである。これを解決すべく、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る。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、社員食堂の委託業者を有名なレストラン経営企業に切り替えた。また別の企業では、ゲーム感覚で気軽に参加できるプログラムを考え、楽しく取り組めるようにしている。

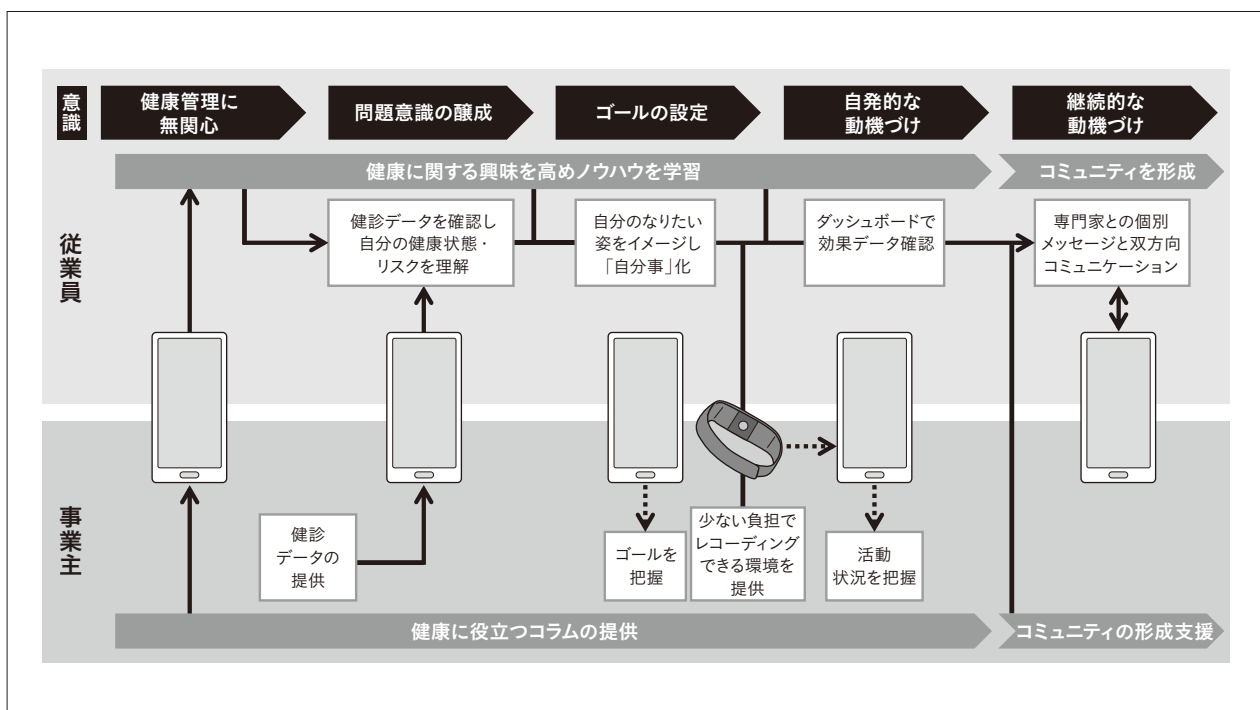
## 2.6

### 評価・改善

施策の実行が終わりではない。現状の取り組みへの評価を次の取り組みに生かすため、PDCA (Plan, Do, Check, Act) をしっかり機能させることが必要となる。リンナイ株式会社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る。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、メタボリックシンドロームが医療費にどう影響しているかを分析することで、PDCAを確実に回そう

図3| 伊藤忠商事株式会社の制度・施策実行の事例

伊藤忠商事では、自発的・継続的に健康増進活動に取り組めるよう従業員の意識変革を促す仕組みを提供している。





としている。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まだ少ないが、今後は医療費だけでなく、業績との関係も見えていく必要がある。

20年前は半年に1回だった決算報告が、今は四半期ごとが一般的になったように、社内のPDCAのサイクルはもっと短くなるであろう。判断基準が年1回の健診データではPDCAも1年サイクルになってしまうため、健康状態を常にレコーディングできるデジタル機器を用いるなど、より短いサイクルでPDCAを回す施策が必要となる。

日立コンサルティングは、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く。その一例として、光トポグラフィ技術を用いたヒューマンセンシング活用コンサルティングがある。頭部に計測装置を装着することで、これ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、業務データと関連づけて健康と業績の関係を分析していく。最近では、集中力を測ることができる眼鏡型ウェアラブルデバイスなどもある。日進月歩で進化するデジタル機器により、今後はさらに高度な健康状態の把握が可能になるだろう。

### 3. おわりに

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、従業員なくして企業は成り立たない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である。健康課題は企業によって異なることを理解し、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解決できると言っても過言ではない。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。このように健康経営を推進する企業の取り組みを見える化し、成功へと導いていくことこそが、コンサルタントの使命である。

#### 参考文献など

- 1) HRテクノロジーコンソーシアム, <http://www.hr-technology.jp/>
- 2) 総務省統計局：労働力調査（2017）
- 3) 経済産業省：企業の「健康経営」ガイドブック（2016.4）
- 4) 経済産業省：健康経営銘柄2017選定企業紹介レポート（2017）

#### 執筆者紹介



**落合 規幸**

株式会社日立コンサルティング  
サービス&デジタルコンサルティング本部 所属  
現在、働き方改革、健康経営のコンサルティング業務に従事



**日野 潤一郎**

株式会社日立コンサルティング  
サービス&デジタルコンサルティング本部 所属  
現在、働き方改革、健康経営のコンサルティング業務に従事



**福村 耕太郎**

株式会社日立コンサルティング  
サービス&デジタルコンサルティング本部 所属  
現在、働き方改革、ヘルスケアテクノロジーのコンサルティング業務に従事



**大島 光洋**

株式会社日立コンサルティング  
サービス&デジタルコンサルティング本部 所属  
現在、働き方改革、健康経営のコンサルティング業務に従事