

# 企業価値と健康経営

## 不易流行

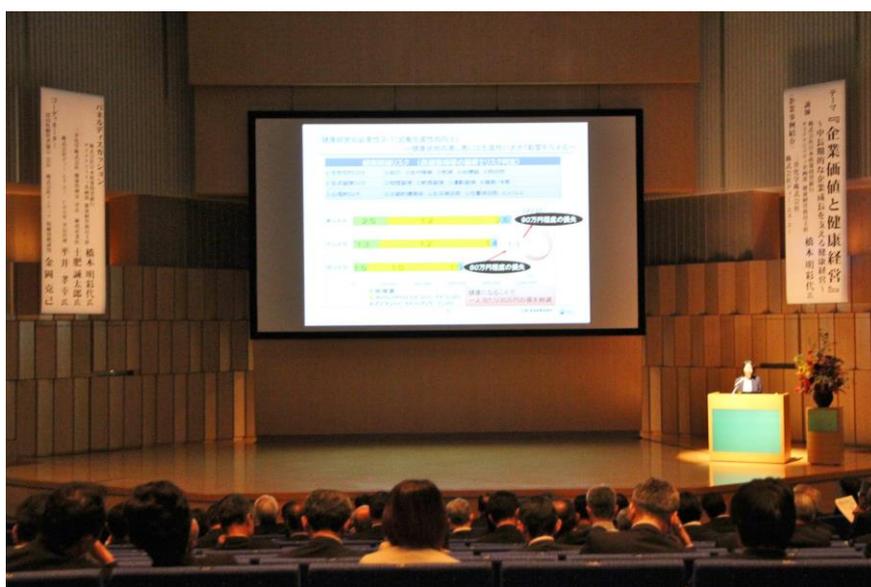
富山経協 講演録 ⑨



# 企業価値と健康経営

## ～中長期的な企業成長を支える健康経営～

|   |       |    |
|---|-------|----|
| 講演会                                     | ..... | 2  |
| 講師 橋本 明彩代 氏                             |       |    |
| (株式会社 日本政策投資銀行<br>サステナビリティ企画部 健康経営格付主幹) |       |    |
| 企業事例紹介                                  |       |    |
| 土肥 誠太郎 氏                                | ..... | 11 |
| (三井化学株式会社 本社健康管理室長 統括産業医)               |       |    |
| 平井 孝幸 氏                                 | ..... | 20 |
| (株式会社 ディー・エヌ・エー CHO室 室長代理)              |       |    |
| パネルディスカッション                             | ..... | 28 |



2019年 5月21日(火) 富山国際会議場

## 『企業価値と健康経営』

～中長期的な企業成長を支える健康経営～



株式会社 日本政策投資銀行

サステナビリティ企画部 健康経営格付主幹

経済産業省 健康経営度調査基準検討委員会 委員

橋本 明彩代 氏

### 1. 日本政策投資銀行の概要

日本政策投資銀行（DBJ）は、前身の日本開発銀行時代に政府系金融機関として政策金融をしてきたこともあり、民間の金融機関がとれないリスクを補うといった観点から長期的なファイナンスを得意としてきたこと、また、社会課題にファイナンスを通じて早くから向き合ってきたという2つの特徴があります。

「地域活性化」を成長戦略の柱の1つに掲げ、東京本店の他に、北海道から鹿児島まで10支店と8事務所があります。北陸には北陸支店（石川）と富山事務所があります。私は富山県出身で、北陸新幹線開業の前後2年間、北陸支店でファイナンスやレポート発信などをさせていただいておりました。最近では富山の強みといった観点で、女性の活躍ですとかジェネリック医薬品の産業集積ということで、「くすりの富山」という情報発信もさせていただいております。

今回、このような講演の機会をいただき、非常にうれしく思っております。

現在私が所属するサステナビリティ企画部では、企業の社会課題に向き合い、有事の際の事業継続力や健康経営等にもスポットを当て、企業の取り組みをファイナンスと一体で評価し、サポートする評価認証型格付融資の企画・運営をしています。私はその1つ「健康経営格付」の企画リーダーをしております。

健康経営は、会社の中長期的な成長につながる非常に重要な戦略の1つと考えており、本日は「企業価値と健康経営」というテーマでお話をさせていただきます。

## 2. 健康経営とは？

### 必要とされる背景と動向

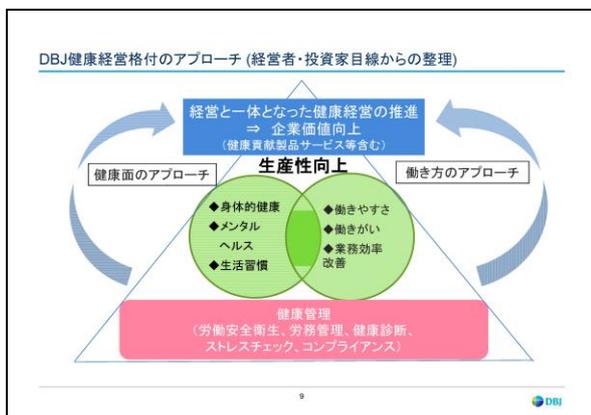
そもそも「健康経営」とは何なのか、それからブームになった背景、必要とされる背景についてお話しします。



### 2-1 健康経営の定義

健康経営はアメリカの心理学者が1980年代に提唱した新しい概念です。「健康」は個人のことでしたが、従業員の健康配慮を経営課題として捉え、会社の生産性向上を目指す経営手法と定義されました。一方で、健康経営と一口に言っても具体的に何を指すのか、その定義自体がまだ具体的に定まっておりません。

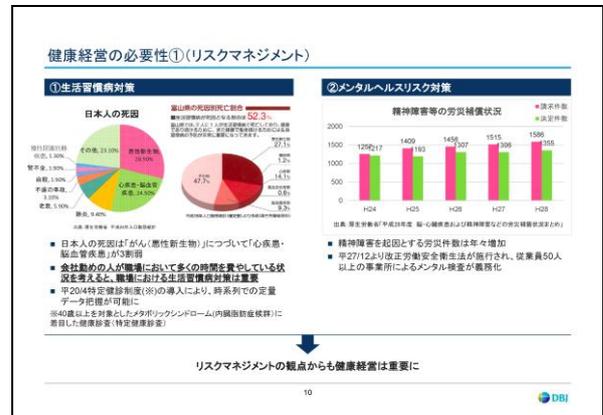
私たちDBJでは、健康管理に加えて心身の予防的な健康面、それから働きやすさや働きがいの向上、この両輪がうまく回ると会社の成長につながると考えて健康経営を定義しています。



## 2-2 健康経営の必要性

### (1) リスクマネジメント

健康経営に取り組む必要性の1つめは、リスクマネジメントの観点です。



### ① 生活習慣病対策

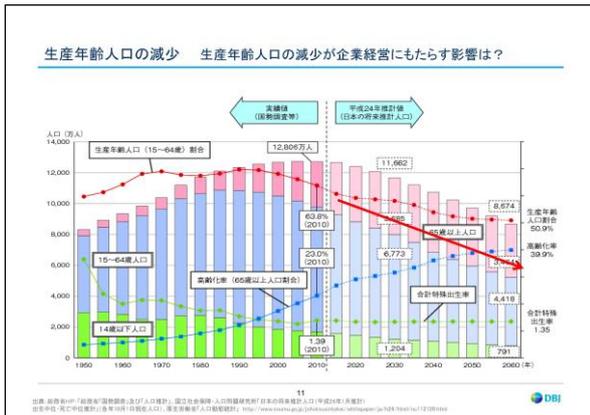
日本人の死因の約5割が生活習慣病に起因するものと言われており、富山県でも同じような傾向値が出ています。会社勤めの方は大半の時間を職場で過ごすので、職場における日々の習慣の積み重ねが非常に重要になります。

### ② メンタルヘルスリスク対策

電通の事件が記憶に新しいかと思いますが、メンタルヘルスリスクに起因する労災は、全国で1,500件程度と、そこまで件数は多くありません。ただ、1件でも発生してしまうと、会社のブランディングが大きく毀損したり、訴訟に発展して数億円の賠償金が出たりといった可能性があり、会社としてきちんと対策を実施し、事前に手を打っておくことが非常に重要です。

## (2) 良質な労働力確保

日本は生産年齢人口が年々減少しており、様々な現場で人手不足が顕在化してきております。また、生産性は諸外国と比較すると非常に課題を抱えた低い水準にあるというデータもあります。このような環境下において、雇用の確保や生産性向上など、「従業員の重要性」が一層高まっていると考えられます。

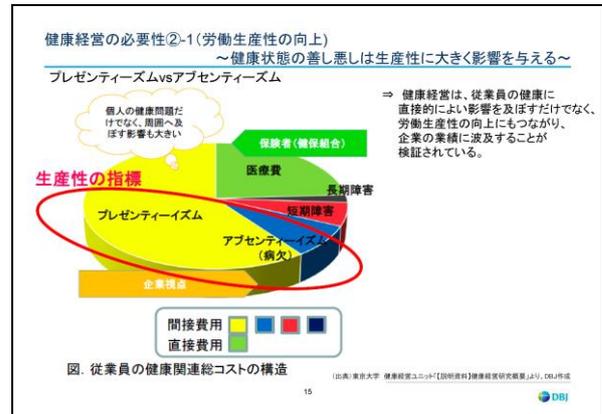


### ① 労働生産性の向上

新たな働き手として高齢者を活用すると、新たな健康リスクに向き合っていく必要が出てきます。また、競争が激化する中で会社と従業員の関係も変わってきており、従業員に選ばれるチャームな職場づくりが重要になっています。生産性向上の観点でも、健康経営が非常に大きな役割を果たすのではないかとというデータが出ております。

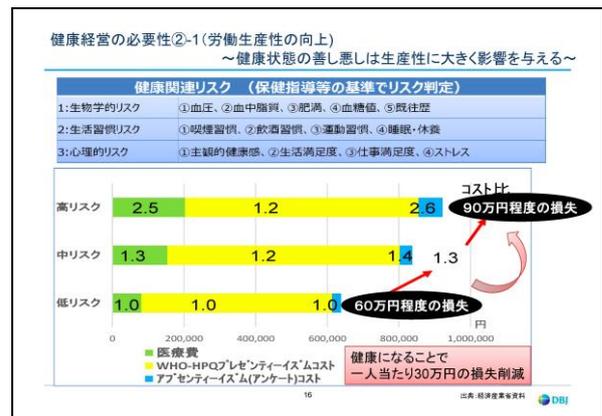
健康に関連したコストで、まず皆さんの頭に浮かぶのは医療費かと思いますが、実は医療費

は全体の約4分の1程度で、「プレゼンティーイズム」が生産性に非常に大きな損失となっているのではないかとこの考えが出てきております。



「プレゼンティーイズム」とは、「出勤しているものの、心身の何らかの不調で完全に能力・スキルを出し切れていないことによる損失」、つまり、会社に来て仕事はしているが、二日酔いや花粉症、眼精疲労や肩凝りなど、何らかの健康障害によって通常の能力の60%ぐらしか発揮できず、その40%の損失があるという考え方です。

「アブセンティーイズム」が、「健康障害によって会社を休む、あるいは遅刻早退など職場にいれないことによる損失」を指す考え方です。

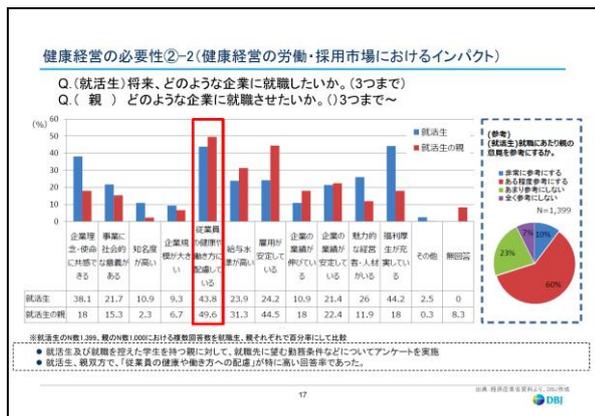


健康リスクの高い人と低い人で、プレゼンティーイズムも含めた損失を出すと、一人あたり約30万円の違いがあるというデータも出ています。従業員が100人、1,000人、1万人となると、

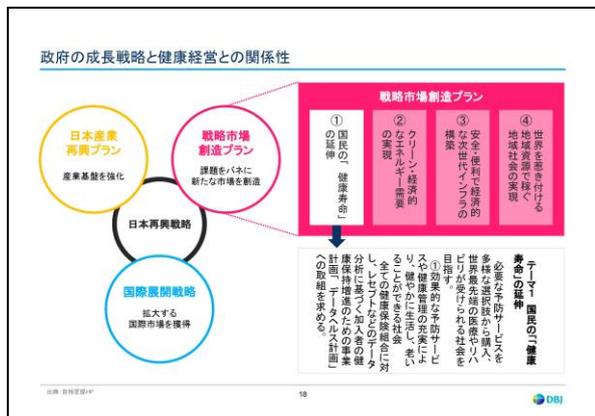
何千万円、何億円という損失の改善につながる可能性があります。

## ② 労働・採用市場におけるインパクト

採用市場では、特に若い世代、ミレニウム世代は非常に価値観が変わってきており、会社を選ぶ際の選択肢として従業員の健康、それから働きやすさに配慮するといった観点が高いというデータも出ています。



## (3) 政府の成長戦略と健康経営の関係性



健康経営ブームには、国の成長戦略の中で健康経営を位置づけたことが背景にあります。安倍政権になって、日本再興戦略「3本の矢」の1つとして、健康寿命の延伸がうたわれています。

## ① データヘルスとコラボヘルス

データヘルスとコラボヘルスの推進

「日本再興戦略」において、「すべての健保組合に対し、レセプト等のデータ分析に基づくデータヘルス計画の作成・公表、事業実施、評価等の取組」が求められ、さらにその方針を踏まえて、厚生労働省が平成26年3月に保健事業の実施指針を改正

- データヘルス計画  
レセプト・健診情報などのデータ分析に基づき保健事業をPDCAサイクルで効果的・効率的に実施するための事業計画  
(目的) 職場の健康増進と医療費の適正化を目指す
- コラボヘルス  
健康的な職場環境の整備や従業員における健康意識・生活習慣の改善に向けた取組を、事業主との協働の下で推進

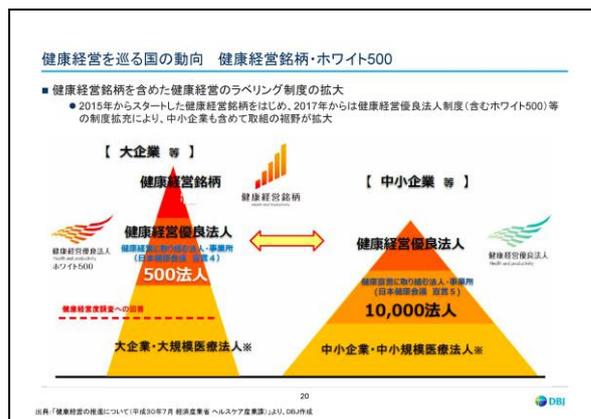
事業主と健保組合との連携が進むほど、医療費が低減する傾向

19

様々な国の施策が展開されており、全ての健保組合に対して、データ分析に基づき、健保に所属している人たちの課題を捉え、改善策に取り組む「データヘルス計画」の策定が義務づけられています。これに加えて、保険者だけではなく、事業者と連携して健康経営施策を推進する「コラボヘルス」も推進されています。

富山では「とやま健康企業宣言」というのを協会けんぽがやっており、健康経営を推進する際に、活用されるとよいかと思えます。

## ② 健康経営銘柄・ホワイト500



国が健康経営を推進すべく、健康経営銘柄・ホワイト500という表彰制度も広がっています。国だけではなく自治体にも広がってきており、富山でも「のぼさう健康寿命！健康づくり企業大賞」が進められ、健康経営に取り組むメリットが色々と増えております。

### 3. DBJ健康経営格付融資の概要

健康経営に対するDBJの捉え方と、業務を簡単にご紹介します。

通常、金融機関は財務パフォーマンスを評価して企業の成長をサポートしますが、私たちは企業の中長期的な成長をサポートするため、財務パフォーマンスを水面下で支えるような人材育成や、環境、働き方といったところにも比重を置き、企業の取り組みをサポートしております。

| DBJ健康経営格付評価項目     |  |
|-------------------|--|
| スクリーンシート概要 2018FY | 評価項目   |
| 健康経営 I (運営全般)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>A 労働安全衛生</li> <li>B 労務管理</li> <li>C 健康診断</li> <li>D ストレスチェック</li> <li>E コンプライアンス</li> <li>F 「健康経営」に取り組むマネジメント体制の構築</li> </ul>   |
| 健康経営 II (実施事項)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>G 従業員の健康に関する状況・特性の分析・把握</li> <li>H 「健康経営」に関する目標・計画の設定</li> <li>I 情報開示</li> <li>J 生活習慣病対策</li> <li>K メンタルヘルス対策</li> <li>L 働きやすい働きがいのある職場づくり</li> <li>M 健康に配慮した製品・サービス</li> <li>N 総合評価</li> </ul> |

■「健康管理」、「健康経営 I (運営全般)」、「健康経営 II (実施事項)」の3分野から評価  
 ■約110問(全業種共通)、100点満点  
 ■評価内容は、外部有識者のアドバイスを得ながら、毎年改良作業を実施

| 氏名       | 所属  |
|----------|---|
| 小松 隆介 氏  | 健康保険組合連合会 保健部長                                      |
| 土肥 誠太郎 氏 | 三井化学株式会社 本社健康経営室長 統括室長                              |
| 平井 孝幸 氏  | 株式会社ディー・エヌ・エー CHO室長代理 株式会社EggStellar 代表取締役          |
| 吉井 裕明 氏  | 東京大学産業イノベーションセンター 健康経営実践ユニット特任教授 内閣府健康増進部健康推進課 専門委員 |

「健康経営格付融資」は、独自に開発した約110問から構成されるシートを用いて評価し、取り組みに応じて一部金利を優遇するという商品設計になっております。また、そのシートを用いて、会社の健康経営の取り組みのサポートも実施しております。

融資を受けるメリットは3点あります。①金利メリット(格付に応じて金利を優遇)、②内部管理への活用(自社の取り組みを第三者から評価されることで、内部管理の高度化につなげる)、③CSR面のPR効果(取り組みが優れた会社としてPR)。最近では、②、③の観点で融資件数が非常に増えています。



健康経営格付融資は2011年度から展開しており、累計は183件。2018年度だけで約40社に受けていただいている一番伸び率が高い商品です。

DBJでは、単に評価をして終わりではなく、その後の取り組みの高度化につなげたいと考えており、各社ごとに、他社と比較して足りない部分や参考事例を紹介しています。健康経営は各社ごとに取り組みや事業戦略、目指す方向が異なるので、対話型に比重を置き、各社のゴールや課題意識を踏まえ、フィードバックする点が特徴となっております。

## 4. 健康経営の推進ポイント

実際に健康経営を推進する際のポイントについてお話しします。

**健康経営の推進ポイント**

1. **トップマネジメントの関与・取り組みの意義・目指すべきゴールの明確化**
  - ✓ 健康経営に関するトップメッセージの発信
  - ✓ 健康経営の意義・ゴールの明確化、経営層と現場従業員との共通理解の形成
2. **統括的視点で進めていく社内横断的な組織体制の構築**
  - ✓ 経営層をトップとする社内横断的な推進組織の設置
  - ✓ 外部専門家（産業医や協会けんぽ等）との連携、健保とのコラボヘルス 等
3. **健康経営を社内に普及・浸透させるための仕組みづくり**
  - ✓ 部署毎の実務担当者の設置、ワーキングホップの開催、健康O'kayの策定 等
4. **各種健康データの属性別・経年分析を通じた健康リスクや課題の把握**
  - ✓ 部署別、職種別、エリア別、男女別、年齢別等の属性別分析を通じた健康課題の把握
  - ✓ 経年分析を通じた健康リスクの早期発見（重症化予防）
5. **課題に対する施策の実施および効果測定（継続的なPDCAサイクルの構築）**
  - ✓ 現場目標の効果的な施策の立案
  - ✓ 施策の効果測定を継続的に行うための数値目標（アウトカム・アウトプット指標）の設定
6. **健康経営と本業との紐付け**
7. **戦略的な情報開示を通じたCSR面の強化・リクルーティングへの活用**

DBI

健康経営を推進する際のポイントは、全体でこの7点で、特に重要なのが1点目、3点目、4点目と考えております。

### ① トップマネジメントの関与、

#### 取り組みの意義・ゴールの共有化

健康経営は非常にメリットが多いのですが、取り組んですぐに効果が出るものではなく、また、効果が見えづらいという側面があります。担当者の取り組みやすさや、従業員の士気の向上という観点からも、経営層によるトップメッセージの発信が非常に重要です。また、健康経営の目的は、社員の幸福、安全強化、生産性向上など様々です。会社として何を目指して健康経営をするのかを協議し、従業員も含めて共通理解を形成することが大事です。

事例を紹介すると、関西の住宅メーカー、フジ住宅は、創業理念や経営理念の中に従業員の幸せをうたい、社員の幸福を目的に健康経営を進めていらっしゃいます。百貨店の三越伊勢丹グループでは、世界随一の商業サービスを目指すということで、最高のおもてなしをできる心身の状態を健康と位置づけ、生産性向上の観点から健康経営の目的を定義していらっしゃいま

す。各社ごとに目的、ゴールは異なりますので、自社の戦略に応じた定義を作ることが非常に重要になります。

また、健康経営や働き方改革の施策を、従業員の視点で捉え直すことも重要です。働き方改革は「残業代が減る」とか、「事業が変わらないのに、残業削減と言われるのは困る」、健康経営では「会社に健康のことまで管理されるのは面倒」といった視点もあるので、そもそもなぜやるのかを、従業員を含めてきちんと共通理解を形成することが大事です。

好事例として、百貨店・カード事業の丸井グループでは、特徴的なプロセスで健康経営の施策を展開しています。全従業員から公募で集めたメンバーで「健康経営プロジェクト」を発足し、時間をかけて目指す定義を作り、施策を展開しています。このプロセスが従業員の納得感、理解の形成に大きな効果をもたらしています。

### ② 社内横断的な組織体制の構築

**健康経営推進のポイント②**

**統括的視点で進めていく社内横断的な組織体制の構築**

- ✓ 経営層をトップとする社内横断的な推進組織の構築
  - 課題：健康経営に関するデータや経理部門が多岐にわたり、部署毎の取り組みが連携していない場合がある
  - 課題：全社横断的な体制整備ができていないものと事業所毎に統括しているものが混在している場合がある
  - ex. 長時間労働 = 人事部・労働組合
  - 労働安全 = 工場・事業所
  - 生活習慣病 = 健保
- ⇒ 健康経営に関連するテーマを統合かつ全社横断的に統括する体制の整備
- ⇒ 確切的な課題が抽出しやすい
- ⇒ 効果的なPDCAサイクル
- \* 経営の視点が入ることで、コスト効果の把握や実効性が向上 (ex. 資源配分)

DBI

健康経営は、長時間労働の是正、労働安全衛生、生活習慣病など、幅広いテーマを含んでいます。取り組みを会社の中でばらばらにやってしまうと、全社的な視点が欠如しますので、先ほど定めた方針に向けてテーマを推進する社内横断的な体制づくりが非常に重要になります。その際には、産業医や保健スタッフをうまく活

用するのも重要です。

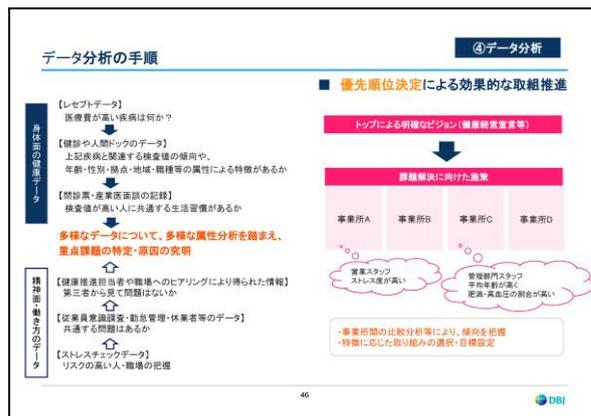
### ③ 社内に普及・浸透させるための仕組み

施策を社内に浸透・普及させるための仕組みの事例として、JALグループでは、取り組みを社内に浸透させる際に、事業所ごとに推進役「Wellnessリーダー」を置いて、健康セミナーやウォーキング大会などを展開しています。参加を強制すると、健康経営は押しつけになりかねないので、企業文化や従業員の気質に合わせた楽しい施策が重要です。

カゴメも早くから健康経営に取り組んでいましたが、施策の浸透に苦勞されていました。その中で新たに、従業員の健康行動指針として「カゴメ健康7ヶ条」を作り、従業員が普段から意識できる施策を展開していらっしゃいます。

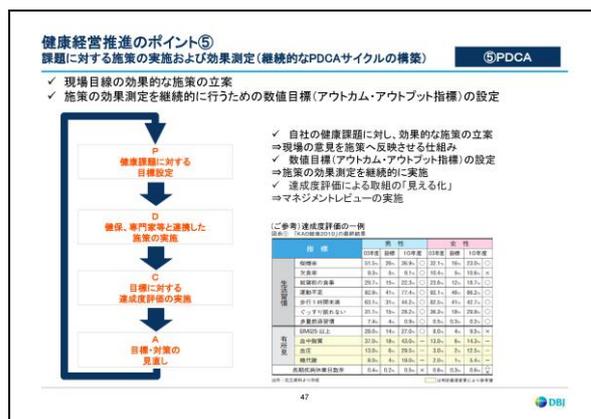
JFEスチールでは、現場の健康課題が非常に重要として、転倒や体力低下、運動不足という課題に対し、独自の「アクティブ体操」を考案し社内展開しています。ラジオ体操を実施する会社は多いと思いますが、こちらは腰痛や自社の課題に応じて作られた体操になっています。実際にアクティブ体操を展開してから、50歳以上の転倒災害が半減し、筋骨格系疾患の損失額も大きく減少したという効果も出ています。「アクティブ体操」は、YouTubeでも出てきますので、ご覧いただければと思います。

### ④ 健康リスクや課題の把握



健診や問診などの健康データから自社の健康課題をきちんと把握し、会社として何を優先して効果的に取り組んでいくのかが重要です。

### ⑤ 継続的なPDCAサイクルの構築



健康経営を推進する際、PDCAが回るために、数値目標の設定など、進捗管理が見える化することもポイントです。

事例を紹介すると、健康経営でもトップランナーの花王は、何万人という社員がいるので、事業所ごとに健康の課題分析を実施しています。A支社は営業マンが多くいる事業所で飲み会も多く、健康課題を見ると高血圧、高血糖の方が非常に多い。製造現場のB事業所は、交代勤務制度で食事をするタイミングが不規則で、また車通勤でほとんど運動をしないということで、メタボリックシンドロームが健康課題に挙がっています。働き方によって課題も異なり、課題を捉えた上で、運動習慣の改善、ウォーキング

イベント、食生活の改善といった施策を打ち、実際に健康面の数値も大きく改善しています。

富山の協会けんぽが出しているデータヘルス計画によると、富山は高血圧、空腹時血糖、高コレステロールが全国に比べて多いという課題が出ております。その背景として、自家用車の保有率が全国2位で運動をする機会が少ないことや、共働きが多いため調理食品や即席麺、冷凍食品の摂取割合が全国と比べて大きいということです。原因を明らかにすることで、社内でも効果的に改善に取り組むことが可能になると思います。

## ⑥ 本業との連携

健康経営の取り組みを本業とリンクさせて、売上高の向上につなげている会社もあります。

広島の地場ナンバーワンスーパーのフレスタです。人口減少の中で、今後へ向けて新たに掲げたのが「ヘルシストスーパーマーケット」という「健康な選択肢が多いスーパー」。「当社が出店すると町が元気になる」というコンセプトで事業を展開していらっしゃいます。全従業員が自分たちの健康宣言「毎食、よくかんで食べる」、「毎日筋トレ」といった手書きの名札を作成している他、従業員の健康リテラシーを上げる施策をし、お客様への健康の提案につなげて健康に資する商品も拡充し、売上げも好調に伸びています。採用面でもいい影響が出ており、新卒採用には全く困っていないということです。

## ⑦ 戦略的な情報開示

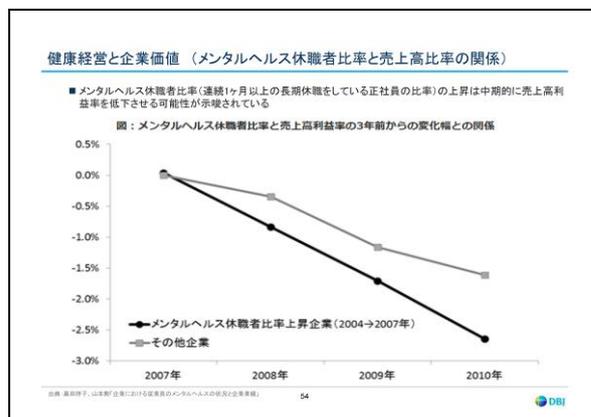
こういった健康経営施策を社内外に発信していくことは、会社の成長やブランドの向上にもつながると考えています。

## 5. 「企業価値」と「健康経営」

### — 金融投資家の立場から見える

### 「健康経営」の可能性と課題 —

実際に健康経営に取り組む効果としてはまだ研究途上なところもありますが、その学術的なデータと、個別事例を簡単にご紹介します。



メンタルヘルスの休職者は売上高に負の相関があり、メンタルヘルスの休職者が非常に多い職場では売上高もなかなか伸びづらいというデータがあります。逆に、先ほどご紹介した健康経営銘柄を取得している会社は、通常のTOPIXの会社と比べて、株式市場においても優れたパフォーマンスを発揮しているというデータもあります。

個別事例として、ITシステムのサイボウズでは、もともと離職率が約30%と非常に高い中で、「ワークスタイル変革」を進められました。従業員の声を踏まえ、従業員に合わせて組織や評価制度を見直し、コミュニケーションを活性化する施策を実施し、離職率が4%以下に下がっています。取り組みが新たな人材の獲得だけでなく、今いる従業員の定着につながるという観点もあります。

また、先ほどご紹介した丸井グループでは、健康経営の取り組みと、働き方改革、残業時間の削減も一緒に進めていきましたが、2007年から2018年にかけて残業時間が約3分の1に減少し、

これに合わせて離職率が6.8%から2.6%に半減しています。残業時間の削減が従業員にとって働きやすい職場につながったということが伺えます。そして、食事や睡眠がとれている従業員は、仕事に向かうモチベーションも高いといったデータが開示されています。

海外の事例で、ドイツのシステム会社SAPや、米国のジョンソン・エンド・ジョンソンでは、健康経営に対する投資対リターンを数値で換算し、把握しています。健康経営の投資としては、人件費や設備、システム関連に対して、リターンとしてはプレゼンティーズムの解消、モチベーションの向上、イメージアップなどがあります。

経済価値に換算すると、1ドルに対して3ドルのリターンがあったという結果が出ている事例もあります。

し、社内で共通理解を形成すること。そして、従業員に押しつけにならないように、企業文化や従業員の気質に合わせるなど、自社の健康課題に合った効果的な施策を実施することが非常に重要です。

ありがとうございました。

## まとめ

【まとめ】～中長期的な企業成長を支える経営戦略としての健康経営～

- 生産年齢人口の減少により、従業員の重要性が高まる環境下、日本の多くの企業にとって、従業員の健康は経営戦略として取り組むべき問題
- 健康経営は、企業価値の多数の構成要因の一要素であり、企業の価値創造ストーリー・成長戦略への健康経営の組みこみが重要

- ① 各企業の持続可能な成長戦略に健康経営がどのように位置づけられるのか、「健康経営の意味・目指すべきゴール」を経営層のコミットのもと、企業内で協議し、共通理解を形成することが重要
- ② 企業文化や従業員の気質に合わせた楽しい施策による、従業員の巻き込み
- ③ 自社のビジョン・ゴールの進捗を測る、自社の課題を踏まえた効果的なPDCAの推進
- ④ 自社の価値創造ストーリーに繋がるステークホルダーに向けた戦略的な情報開示

29



生産年齢人口が減少する中、会社において従業員の重要性が非常に高まっており、多くの企業にとって従業員の健康は経営戦略として取り組むべき課題になっています。健康経営は単に始めるだけではなく、そもそも会社がどこを目指して何のために始めるのかを経営層が発信

### 働きたくなる職場づくり（三井化学における事例）



三井化学株式会社  
本社健康管理室長 統括産業医

土肥 誠太郎 氏

三井化学は連結売上高が1兆2,000億円ぐらいで、国内拠点、関係会社48社、海外に84社ございます。従業員数1万2,000人に対し、専属産業医が8名。保健師、衛生管理者を含めあと25名ほどおり、私は労働衛生全体の統括をしております。

健康経営を日本の法律等に照らし合わせて考えてみたら一体どうなるかという点と、もう1点は、弊社が行っている健康経営、特に健康管理を中心とした健康経営の内容についてお話をさせていただきます。

#### 1. 背景（日本の高齢化）

ご存じの通り、日本は高齢化していきます。オリンピックが終わり、あと5年経ちますと、4人で2人の65歳以上の人を支えていくという世界が来ます。2050年になると、2人で2人の65歳以上の人を支えていくことになります。こ

んな世界は不可能だということは、単純に分かります。

これが不可能だとするならば、一体どういう可能な世界があるのか。前期高齢者の方々が後期高齢者の方々を支えていくということがもし可能であれば、日本社会は続けられるのではないかと思います。

そのためには、会社で今65歳が定年だとするならば、65歳になって地域に戻り、その方々が地域で元気に活躍していく世界をつくらなければ、日本はうまく立ち行かない。65歳から75歳の間、地域の中で活躍して、地域を支えて、後期高齢者の方を支えていく世界があって初めて日本は成立していくのではないかと思います。

働きすぎれば不健康になりますが、健康に気をつけて適切に働くと、逆に健康になれます。専門的にはワークヘルスエフェクトと言います。働くということは、健康になるための非常に重要な要素なのです。

健康になれば、長期的に労働生産性が向上する。そうすれば、さらに健康に気をつけて働くというふうに、いい循環を生み出すことができる。もちろん業績、企業価値の向上も重要ですが、まずは社員を健康にしていけることが優先されるのではないかと思います。

## 2. 健康経営の概念

| 1、健康経営の概念   |
|---|
| <b>1、米国型の健康経営(企業自助型)</b><br>・投資としてのリターンを求める<br>・労働生産性の向上を求める<br>・医療コスト抑制のための経営手法と位置付け   |
| <b>2、欧州型の健康経営(社会的(投資家)要請型)</b><br>・CSRと企業のサステナビリティ<br>・投資リスク判断のための非財務情報改善(お化粧?)<br>環境(E)、社会(S)、企業統治(G)のSの一部<br>・ステューワードシップの観点 |
| <b>3、日本型の健康経営(バランス型・従業員重視型)</b><br>・雇用制度と労働安全衛生法に基づく従業員重視型<br>・社会的要請に誠実に応える<br>・可能ならばリターン(労働生産性の向上と社員の健康)                     |

### 2-1 米国型の健康経営(企業自助型)

健康経営とは一体何なんだろうかと考えてみました。大きく分ければ、私は3つの型があると考えています。ロバート・ローゼンが言ったような米国型の健康経営。もともと米国型の健康経営は、会社が従業員の医療費を払っているのです、基本的には従業員の医療費を下げたい。したがって、従業員を健康にすれば従業員の医療費が下がる、それは直接的に会社のコストに跳ね返る、こういう考え方をしているわけです。

日本では健康保険組合があるので、決してそういう直接的なコストに跳ね返らない仕組みになっていますが、日本の健康保険制度は破綻しかけています。例えば、30万人も雇用している大きな派遣会社が10%まで健康保険料を上げたとしても、うまくいかず解散するという話が出てきております。そのため、実際にコストに対するリターンをしっかりと設ける健康経営とい

うのがよいと思います。

### 2-2 欧州型の健康経営

#### (社会的(投資家)要請型)

一方で、会社が存続し、利益を上げ続けるためには、単純に短期的な利益を上げているだけでは無理です。長期的にE(環境)S(社会)G(企業統治)への取組みが進んでいるので、会社の継続的な発展につながるという考え方をすれば、投資家からも魅力的な企業として見られる健康経営となると思います。

### 2-3 日本型の健康経営

#### (バランス型・従業員重視型)

私は、日本には日本型の健康経営があると考えています。企業経営としての健康経営、欧州型のような投資家向け、もしくは会社の存続という企業価値の向上はもちろん大切ですが、従業員の健康を重視するという健康経営が日本には適していると考えます。

## 3. 日本型健康経営

| 2、日本型健康経営(基本事項)  |
|--|
| <b>労働安全衛生法 第七章 健康の保持増進のための措置</b><br>1、健康診断・就業上の措置(法第66条、66条の4・5・)<br>2、保健指導の努力義務(法第66条の7)<br>3、長時間労働対策(法66の8)<br>4、ストレスチェック等(法66の10)<br>5、健康増進に関して(安衛法第69条、70条)  |
| <b>健康増進に関して、事業者及び労働者は其々に努力義務がある。</b><br>・第六十九条 事業者は、労働者に対する健康教育及び健康相談<br>その他労働者の健康の保持増進を図るため必要な措置を継続的かつ計画的に講ずるよう努めなければならない。<br>・2 労働者は、前項の事業者が講ずる措置を利用して、その健康の保持増進に努めるものとする。<br>・第七十条(体育活動等についての便宜供与等)<br>・第七十条の二 :THP(トータルヘルスプロモーションプラン)・心の健康保持増進 |
| <b>日本型健康経営とは、法令順守の一環である。</b>   |

日本の労働安全衛生法を振り返ってみます。66条の中に、健康診断、保健指導、長時間労働、ストレスチェックと、多くのことが書かれています。また、健康増進に関しては、69条、70条

に書かれています。

69条では、「事業者は、労働者に対する健康教育及び健康相談その他労働者の健康の保持増進を図るため必要な措置を継続的かつ計画的に講ずるように努めなければならない」とあります。つまり、企業は健康経営に努力すべきだと明言していると言っているのではないかと思います。

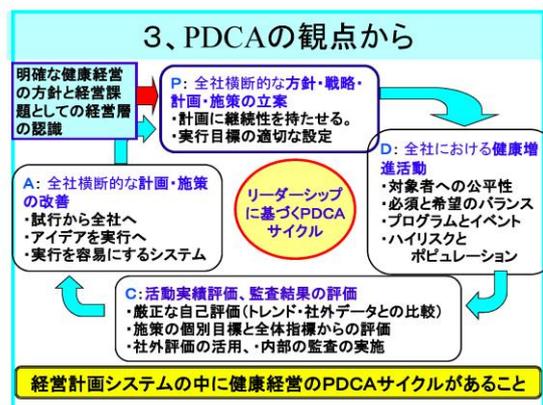
一方で、「労働者は、前項の事業者が講ずる措置を利用して、その健康の保持増進に努めるものとする」と書かれています。

例えば、メタボリックシンドロームやヘビースモーカーに該当する社員を見たら、「君はコンプライアンス違反だ、法律に違反している。労働安全衛生法をもう一回よく読んでくれ」と注意を促す。一方、使用者側の立場として健康診断を供給し、ヘルスプロモーションし、さらにリスク低減のための努力もしている。それでも生活習慣を改善しない社員はリスクを上げている。「これは明らかに法律に違反しているんだ。だから、法律に従ってくれ」と、こういう言い方もできるかもしれないと思います。

つまり、特に新たに健康経営と叫ばなくても、労働安全衛生法の努力義務をきちんと果たしていくことが健康経営に直結する、ということが日本型の健康経営ではないかと思っています。

#### 4. PDCAの観点から

もちろん、健康経営をするためにはPDCAを回します。実は健康という側面から健康経営をしていくと、PDCAを回したとしても、なかなか結果が見えづらいことがあります。実際に5年間ぐらい真面目にやってみて初めて結果が見えてくるかと感じているところです。きちんと計画を立て、その後は自社トレンドおよび社外のデータを見てしっかりと評価してみる。



基本的なことですが、PDCAを継続して回すことは非常に重要であると思います。

健康経営がブームで終わらないためには、健康経営自体がきちんと会社の経営計画システムの中に入っていることが重要です。したがって、投資をするのも経費を使うのも同じですから、きちんと経営の中で承認されて、チェックされているというプロセスがあって初めて健康経営につながると考えています。さらに、適切なKPI（重要業績評価指標）が設定されていることも、もちろん重要だと思います。

#### 5. 施策の選択

健康の側面から見たときどこにターゲットを置けばいいのか、男性の対10万人当たりの死因は55歳から64歳の人で、1番多いのががん、2番は心疾患、3番は脳血管障害となっています。

日本の労働習慣から考えて、長期雇用、さらに定年が延長していく中では、健全な高年齢層の労働力を確保していくことは非常に重要です。今の若い方と現在60歳の方を比べてみて、今の若い方が60歳になったときに本当に同じように働いてくれるのだろうか。価値観の相違や生活パターンの相違があり、昔のように真面目に働いてくれるだろうか、私としては不安になります。

つまり、熟練した労働力が継続的に活用できるようにしていくことが、日本の製造業にとっては非常に重要だと考えます。そのために、施策のターゲットは、死亡率の高いがんと循環器疾患を改善することにあると思います。

### (1) EBM (Evidence-based medicine) に基づく施策

#### 5、施策の選択

**(1) EBM (Evidence-based medicine) に基づく施策**

- ・エビデンスに基づく施策を実行する(がん検診)
- ・循環器疾患のリスク低減(血圧・糖尿病・脂質)

**(2) ハイリスクとポピュレーション戦略**

- ・ハイリスクはエビデンスに基づく
- ・ポピュレーションは盛り上がりが必要。

罹患者、死亡者の内訳は？！

**ハイリスクアプローチ**  
:モグラたたき・施策の効果エビデンスが豊富

**ポピュレーションアプローチ**  
:全体の改善・施策の効果エビデンスが少ない

がんと循環器疾患を考えると、これは既に医学として十分な対抗策のエビデンス（これをしたら必ずがんの死亡が減る、これをすると必ず循環器疾患の死亡や発症が減ると分かっている根拠）が存在しています。逆に言うと、この2つのエビデンス以外に投資することは無駄遣いです。ですから、もし健康経営を考えるなら、エビデンスがはっきりあるものに対してお金をきちんと使い、その仕組みをきちんと利用していくことが重要になります。

したがって、がん検診をする、循環器疾患のリスクである血圧、糖尿病、脂質、さらには喫煙、これらの対策をきちんと打っていく、これがエビデンスがあるものへの対策になります。

一方で、1つ注意として、循環器疾患のリスクを考えたときに、血圧、糖尿病、脂質というと、多くの専門家も間違えているのですが、全部同じように効いている。例えば、ここに喫煙というリスクを加えて4つのリスクがあるとす

ると、それぞれ25%ずつ効いていると勘違いする人はたくさんいますが、日本人の循環器疾患にとってもっとも大きなリスクは血圧です。ですから、血圧をきちんとコントロールできれば、実は循環器疾患は大幅に減る。これは既に証明された事実なので、エビデンスに基づく施策を実行することが大切となります。

### (2) ハイリスクとポピュレーション戦略

さらに、医学や保健はリスクが高い人に対して何かしようとする考え方が圧倒的に高いです。ですから、皆さんも血圧が高くなったら下げようとし、コレステロールが上がると下げようと思われています。

では、コレステロールがもともと正常な方が上がらないようにすることは可能なのか。メタボ対策でメタボの人にいろんなアプローチをしますと、メタボは減っていきませんが、5年経ってもう一回会社全員のメタボ比率を計ると、少ししか下がっていません。その理由は、もともとメタボでなかった方がメタボになってくる現象を押さえる力が弱いので、なかなか病気が減らないという現象です。

そういう意味で、ハイリスクアプローチというのはモグラたたきですけども、施策の効果が非常にはっきりしているの、やると当然いい。逆に、全体として健康になろうというポピュレーションアプローチでは、効果は弱いけど全体の改善につながります。この2つの施策があって初めて健康管理施策、健康増進施策は成功していくということになります。

## 6. 当社の健康経営の仕組み

### 6-1 レスポンシブル・ケア

#### 6、当社の健康経営の仕組み

##### レスポンシブル・ケア基本方針

三井化学グループは、企業理念及び行動指針に基づき、法令遵守はもとより安全、健康、環境及び品質の継続的改善により地域と社会の期待と信頼に応え、社会の持続可能な発展に貢献することが私たちの務めと認識し、…事業活動を展開していきます。

- ◆「安全はすべてに優先する」を私たち全員が心に刻み、無事故・無災害の実現を徹底して追求します。
- ◆製品のライフサイクルにわたる人と環境へのリスクを評価し、**人々の健康の確保**と環境負荷の低減を図ります。
- ◆技術・製品の開発等の事業活動を通じて人々の生活の質の向上と地球環境の保全に貢献します。
- ◆お客様が満足する製品とサービスを提供し、お客様の信頼に応えます。
- ◆**従業員の心と身体の健康増進に積極的に取り組みます。**

弊社には「レスポンシブル・ケア基本方針」があります。これは、化学メーカーが化学物質を作る際に、製造から廃棄の過程まで人の健康に影響しないようにしようというポリシーで作られた基本方針ですが、この中に「従業員の心と身体の健康増進に積極的に取り組みます」と書いてあります。ポリシーを書いても、誰が何をするのか明確にならない限り、1万何千人の健康管理をするのはほぼ不可能だと思います。

#### 労働衛生規則（社則）（労働衛生管理の原則）

**第2条** 当社は、「**社員の健康は、会社の健康に直結する**」を基本理念として、職業性疾病を予防し、適正な職場環境の形成を促進するとともに、**社員の自主的な健康の確保を支援する。**

#### 第5条

**健康管理室長は、産業医がこれにあたり次の職務を行う。**

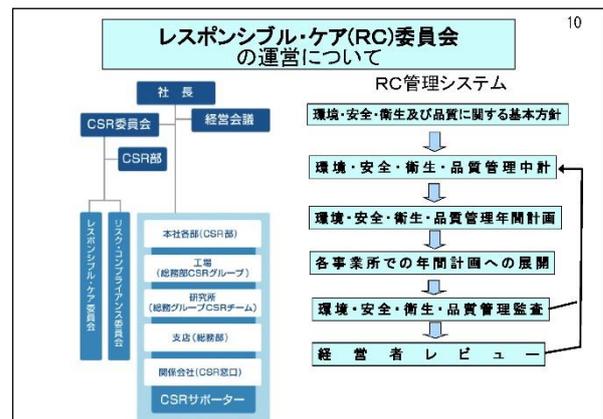
- (1) 健康管理室長は、工場長(本社においては人事部長)の指揮下で労働衛生管理の推進を図る。
- (2) 産業医は、会社に対し労働衛生に関する必要な助告を行うことができる。

労働衛生・健康管理・作業管理・作業環境管理・労働衛生教育

そういう意味で、労働衛生規則を作って、社員の健康は会社の健康に直結するという基本理念を持ち、我々はしっかりとやっていくというふうに考えています。弊社の特徴として、健康管理室長というポジションをつくり、産業医がこれにあたって職務をします。会社のライン上に立ち、専門家である部下の産業医を指揮して、

統括をします。このポジションになって初めて、会社に対して労働衛生に関する必要なことを勧告でき、予算もとれるというものです。そういう形で規則を作っています。

運営としては、中期計画・年間計画を立て、事業所に展開すると遂行してくれます。その後、監査で問題点を指摘し改善していく、こういう仕組みになっています。



この年間計画は、「レスポンシブル・ケア委員会」で審議されて、経営会議を通過していきますので、弊社では労働衛生や健康管理でやることは、全て経営会議を通る形で仕組みが進んでいきます。したがって、事業所もきちんとそれに対して責任をもって計画を実行していくことになります。

| 課題                  | 目標  | 方策  |
|---------------------|---|---|
| 1. 社員と職場の健康増進       | 1) 生活習慣病リスクの低減<br>＜全社目標＞生活習慣病平均有所見率(9.0%未満(暫定)) | ①距離対策の強化<br>目標:肥満(BMI25以上)の有所見率 18年度より1%減<br>②若年層からの健康教育等の計画的実施<br>③健康促進(電子診断等)による重症化予防対策の継続  |
|                     | 2) メンタルヘルス不調の低減<br>＜全社目標＞メンタル不調休業強度率:0.30未満     | ①職場ストレス度調査の継続とグッドプラクティスの展開<br>目標:実施率100%<br>②メンタルヘルス不調者および新入社員へのフォローの徹底<br>目標:実施率100%   |
|                     | 3) 喫煙対策の強化                                      | ①全社喫煙管理基準に基づく喫煙率の規制推進<br>②禁煙活動の推進 目標:喫煙率:17年度より1%減  |
| 2. 将来を見据えた有害物質リスク管理 | 1) 化学物質ばく露防止対策の推進 (ハザード管理からリスク管理へ転換)            | ①リスクアセスメントの段階的運用(努力義務遵守)<br>目標:バクテリウム水準(3年間)で全SIS対象対象物質)<br>18年度:新規取扱い物質:90%選定物質100%(必須職務)<br>計画的な改善率100%(努力義務)<br>②設備吸収性(化学物質)リスクアセスメント手法の確立 |
| 3. 高齢化対策            | 1) 高齢労働者の身体能力低下への予防対策                           | ①各事業所での若年層への運動習慣定着化への施策<br>(若年層以外の身体能力の維持に続いては、オン・オフ・トレーニング自慢の強化や職務の健康増進の推進を推進する)と併行する。   |
|                     | 2) 海外関係会社のニーズに応じた支援                             | ①海外巡回時の衛生環境の計画的実施と現地衛生担当者への支援 目標:衛生巡回 8工場<br>②駐在者等との面接と健康施策へのアドバイス<br>駐在者等との面接率:85%以上   |

2018年度の重点課題については、生活習慣病リスクの低減、メンタルヘルス不調の低減、喫煙対策、化学メーカーとしては化学物質ばく露

防止対策など、それぞれの方策に対して、ある程度の数値目標を作りながらやっています。

## 6-2 生活習慣病対策

### (1) 総合検診と保健指導等

| 生活習慣病対策                       |
|-------------------------------|
| 1. 総合健診(定期健診+特定健診+がん検診)と保健指導等 |
| 2. 健康づくり活動                    |
| ①ヘルシーマイレージ合戦、②フィットネス教育・食事教室   |
| ③計画的な職場労働衛生教育の実施              |
| ④ウォーキングイベント(駅伝)、各課対応行事等、      |
| ⑤社員食堂でのヘルシーメニューの提供            |
| ⑥内臓脂肪測定イベント、⑦禁煙マラソン(禁煙イベント)   |
| ⑧インフルエンザ予防接種                  |
| 3. 海外勤務者向け施策                  |
| ①1回/年で産業医が巡回して、面接指導(家族を含む)    |
| ②派遣前(後)健康診断・予防接種・メディカルレコードの作製 |
| ③Eメールによる健康情報の提供とストレスチェック      |
| ④産業医によるEメールや電話による健康相談対応       |

具体的な生活習慣病対策として、総合健診をやっています。私が産業医になって本社に来てから、がん検診をきちんとしたいという思いがありました。がん検診は、やれば必ず効果の出る施策です。ところが、健康保険組合ががん検診を行っていたころは、がん検診を行っても「精密検査だ」というと、「怖いから行かない」という人が結構いました。

実は、がん検診において精密検査に行かないのだったら、最初からがん検診を受けるというのが正しい回答です。何故かという、精密検査を受けて、そこから初めて数%の割合で本当のがんが見つかってきます。そのステップを省略するぐらいでしたら、最初から受けないというのが正しい選択になります。

情報を産業医のもとに全部集約して、本当に必要ながん検診や精密検査はきちんと受けさせる、それと保健指導を組み合わせることをやっています。こちらがリスクの高い人へのハイリスクアプローチになります。

### (2) 健康づくり活動

#### (ヘルシーマイレージ合戦)

一方で、健康な方が不健康に進んでいくことを止める施策が必要です。弊社では、ヘルシーマイレージ合戦という健康施策をしています。

健康づくりというのは非常に難しく、今まで何回も失敗してきました。例えば、最も健康に悪い健康づくり施策だと私が思っているものは、九十九里浜70kmを一晩かけて歩く。これが健康にいい施策とは思えませんが、なぜやるかというと、盛り上がるんです。健康づくりはおもしろくありません。おもしろくないものをやるためには、盛り上がる必要があります。したがって、駅伝大会をやる。平均年齢が50歳を超える方々が、駅伝大会をやって本当に大丈夫か、突然死が起こるんじゃないか、こういう心配事があります。それでも少しトレーニングをしてもいい、50歳以上の人には距離を半分にして駅伝大会をすれば盛り上がる、こういうことも非常に重要な仕組みかと思えます。

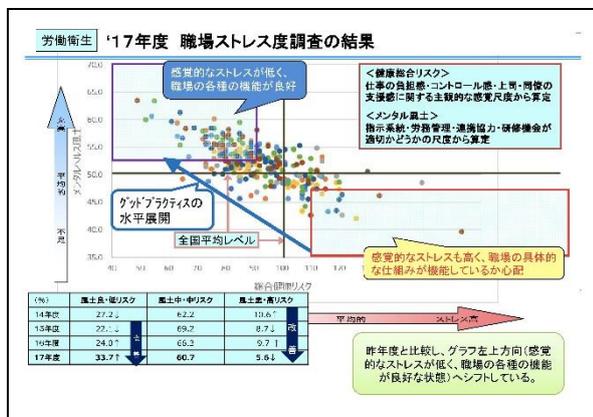
ヘルシーマイレージというのは、自分たちの運動をポイントにしてためて競いましょうというありがちなプログラムです。こういうものを見ると、大体健康に関心の高い人が集まってきます。6人でグループをつくって毎日5km走ります。そんな人がトップになるわけで、そのような意識の高いチームに賞品をあげても健康意識の底上げにはなりません。その人たちには拍手をし、トロフィーをあげて表彰してあげればいいわけです。

大切なのは、ようやく運動を始めた人たちに賞品をたくさん配ってあげるような制度設計をすることです。そうすると、賞品をもらえてよかったというインセンティブが高く働くことになります。さらに、チームでやるので脱落者が減ります。



「仕事の方針について部署内の合意が得られている」が17.9%、「部署内で業務の分担が明確になっていないと思っている」が57.1%。こういう組織がある一方、一番よかったところは、「誰の指示を優先するか明確になっている」が100%、「上司はいつも分かりやすく説明してくれる」が100%、「仕事の指示が矛盾なく一貫している」が100%、こういう組織もありました。この2つの組織を見て、労働生産性の高い組織はお分かりいただけます。

先ほどのストレスの感じ方の調査と今の仕組みの調査を合わせると、高い相関を示します。したがって、職場にあるストレスはマネジメントの力なのです。もちろん、健康総合リスクには対応しなければならない一方で、メンタルヘルス風土は底上げしなければいけない。持ち上げなければ、真ん中からリスクの高い職場に落ちていくことになりかねません。



### (3) 指示系統の具体策

#### (グッドプラクティスの活用)

リスクの高い職場または低い職場がありますが、どの職場にもすばらしいことをやっているグッドプラクティスが存在しているということに目を向けることが大切です。どんな会社にも必ずいい部署、うまくいっている部署があるはず。うまくいっているから褒めるのではなくて、そこに一体何のキーがあるのだろうか

いうことを考えていくのが非常に重要です。私どもでは、ここでいつもグッドプラクティスを抽出して、こんなことがありますという研修会を常に繰り返すことをしています。

### 指示系統の具体策

#### グッドプラクティスの活用

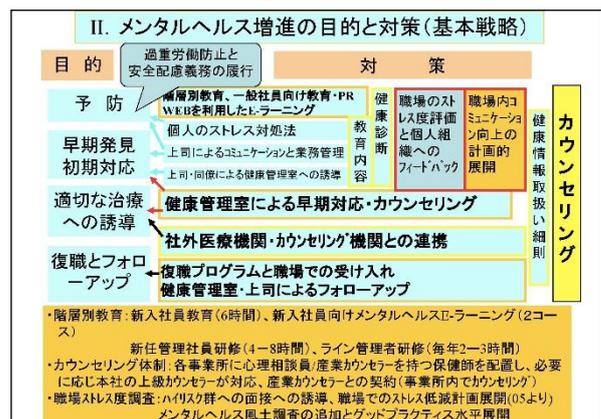
- ・ 未完了でも早めの報告を促し、方向性を統一、具体的・効率的な行動を促進
- ・ 監督職以上の定期的な会議で方針を統一
- ・ 指示の背景となる意義・意図も伝達
- ・ 上司・メンバーのスケジュールを把握
- ・ 率直に意見交換できる勉強会等を実施

### 労務管理の具体策

#### グッドプラクティスの活用

- ・ 部下の席に足を運び、気楽に会話
- ・ 各人の健康状態に興味を持ち、声かけ
- ・ 年休を取ったメンバーへの声かけ
- ・ 部署の仕事を整理し、メリハリを意識
- ・ 不急な残業を控え、リカバリーを意識
- ・ 個別面談の機会で見聞・ニーズを収集

実際にどんなことが上がってきたかという、典型的には「未完了でも早目の報告を促して方向性を統一する」とか、ある上司が「多くの上司は50%から60%できたら持っておいでと言っているでしょう。僕は違うんだ。25%で持ってこいと言う。そうすると、うちの社員は50%ぐらいで持ってくるため、まだ何とか修正できる。90%まで行ったものを1から修正するなんてばからしい、ただのストレスだ」と言っていました。だから、早く持ってこさせると。いろんな

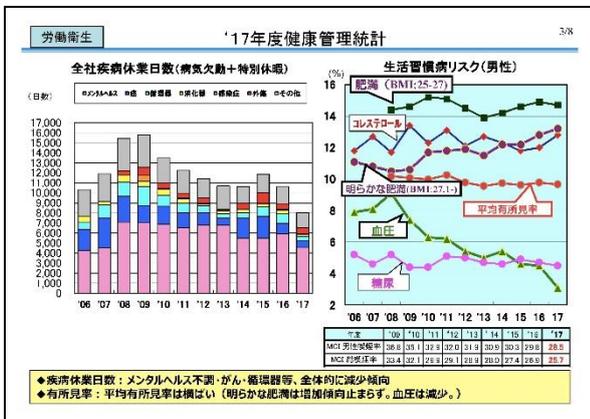


グッドプラクティスがあるんだと思います。

「指示の背景となる意義を説明する」とか、「スケジュールを把握する」とか、基本的なマネジメントですが、こういうものがグッドプラクティスとして実際に職場に根を張り、具体的に実行できているかどうかが非常に重要ではないかと思います。

#### 6-4 健康管理統計結果

実際に、健康経営をしたら儲かるのかとよく聞かれます。逆に、効果が本当に出るのかという事も聞かれます。



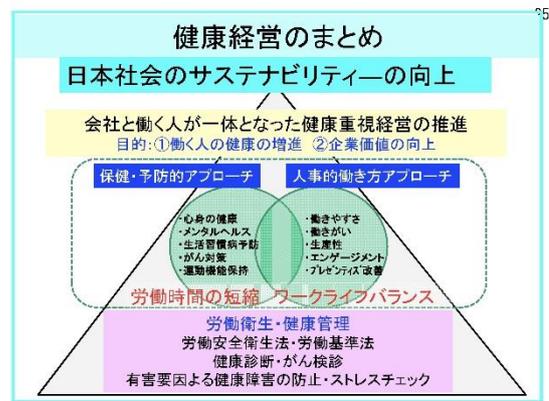
こちらは、弊社の病気によって休んだ日数(診断書の提出が必要なもの)の総和です。対象人員は8,000人ぐらいの母集団になります。8,000人で、2008年は1万6,000日休んでいましたが、2017年は約9,000日ぐらいまで落ちてきています。したがって、半減したということになります。これがいわゆるアブセンティーズムとしての効果で、労務費コストは約2億円分ぐらいに相当します。

さらに、血圧は非常に重要な要素なので、高血圧を減らそうということで、8%だったものが約3%を切るまでに減らしました。そうしますと、実際に循環器疾患(水色の部分)は十分減ってきています。

がん検診は2008年から完全に無料化し統一化

することによって、がん検診受診率が向上し、実際のがんによる死亡が減ってきています。在職死亡も明らかに減ります。ですから、多くの人は人間の死亡はコントロールできないと思うかもしれませんが、エビデンスのあることをすると疾病も減り、死亡も減るという現象に明確につながっていきます。

#### 7. 健康経営のまとめ



健康経営はいろんなやり方があります。私も、保健・予防的アプローチを中心に健康経営を進めてきた会社であると思います。実際に、最終的にこれは企業価値を上げるためにやっているのかと言われると、私は日本社会のサステナビリティだと思っています。将来を見据えたときに、多くの日本の企業が健康経営をすることによって、前期高齢者、お年寄りが元気になって、そして地域が活性化されて日本が続いていくことを目指す、これが真の健康経営ではないかと思っています。

どうもご清聴ありがとうございました。

### 経営に効く健康経営の始め方（ディー・エヌ・エーの事例）



株式会社 ディー・エヌ・エー  
CHO室 室長代理

平井 孝幸 氏

DeNAは渋谷にあるIT企業です。会社として一番有名なのは、ベイスターズという野球球団を運営しているところかと思います。とはいえ、今回は健康経営の話です。

私は高校時代にゴルフを始め、最初の3カ月間ぐらいでスコア75で回ることができたこともあり、そこから、できるだけ世界で活躍できるようなプロゴルファーになりたいと思い、自分のライフスタイル、運動、食事、睡眠、メンタルなどをどれだけ向上させていけば、より良いゴルファーになれるのかというところで、健康について興味を持ち始めたのがルーツとしてあります。

会社がIT企業ということもあり、座り続けて仕事をしている人たちが多く、座る姿勢が悪かったり、長時間座り続けることによる腰痛で悩んでいる人たちがいました。そこで、プロゴルファーに教えてもらったゴムチューブをたすきがけのようにすると、姿勢が自然によく

なることがあったので、試しに女性社員に手づくりのゴムチューブを使ってみてもらったところ、本当に姿勢がよくなるのはもちろん、肩甲骨周りが働きながら自然にストレッチできるようになり、身体が冷えぎみだったのがいい感じで温まるようになったという声もあり、一気に会社の中に普及していきました。結果として、そういう手づくりかつアナログな3033運動みたいなものが健康経営をするきっかけになりました。

2015年の春先ぐらいにそういう取り組みをしている中で、2015年の夏、『日経ビジネス』で「時代は『健康経営』」という特集が生まれ、これを見た人事や総務の人から、今、平井さんがやっていることは健康経営っぽいなと言われました。それで、健康経営とは何だろうなと思ってこの雑誌を見てみたところ、JALさんや花王さんの事例が載っていて、健康経営銘柄の表彰を受けた翌年度の採用力がものすごく強化されたことが記載されていて、人を健康にするこ

とは仕事にできるんだということを知りました。

その先は、創業者で今ベイスターズのオーナーをやっている南場智子に話を持っていき、まず、そもそもみんながどれだけ不健康なのか、健康になったらこんないいことが会社にもあるという、健康経営の魅力をまとめて企画書を作っていました。

取り組み始めて今では3～4年ぐらいになりますが、自分自身、健康経営はすごく価値があると思いましたが、他社さんにもどんどんやっていてもらいたいと思うので、こういう場で講演させていただいたり、ラジオやテレビなどでお話しさせていただいたりしています。

本日は「経営に効く」とタイトルに入れていますので、何が経営に効くのか。私が思っているのは、従業員の生産性向上はもちろんですし、社員を健康にしていく取り組みを基にしたヘルスケア関連の新規事業の創出もできるのではないかと思います。会社の中で起業、副業、兼業も全てOKなので、それを実際に自分の中でできないかと、医師である横浜市立大学の武部先生と一緒に会社をつくってチャレンジしようとしているところです。

## 1. DeNAの健康経営について

### 1-1 活動の流れ

DeNAの健康経営の活動の流れとしては先ほどお話しした通り、2015年8月に『日経ビジネス』を通じて健康経営を知り、企画書を作りました。CHOは、チーフ・ヘルス・オフィサーというCEOの健康版に、弊社の会長になってもらい、C職（チーフ職）は取締役会での承認が必要だったので、そこで承認してもらい、2016年1月に「CHO室」という健康経営だけを行う部署をつくりました。

### 活動の流れ

#### ■DeNA

2015年8月 健康経営を知る  
2015年10月 健康経営の企画書を作る  
2015年11月 取締役会で承認  
2015年12月 全社健康アンケート実施  
2016年1月 CHO室設置

#### ■健康経営普及、活性化

2016年6月 渋谷ウェルネスシティコンソーシアム設置  
2017年8月 日本健康企業推進者協会（JWCLA）発足

#### ■実践経験の共有

2017年9月 企業活力研究所 委員  
2018年6月 健康経営格付アドバイザー 社外委員

#### ■研究開始

2018年9月 東京大学医学部附属病院 研究員  
2018年10月 (株) Egg Stellar代表 ※技術顧問 横浜市立大学 武部貴則教授

その中でも特に、2015年12月に「全社健康アンケート」を行い、これが健康経営を推進させていく上で必要不可欠なものだと思っています。

DeNAは、20代、30代の人たちがメインです。先ほど土肥先生がおっしゃった、がんなどについてはまだまだリスクは少ない人が多いですが、もっと軽度の健康リスクを抱えている人が多いことが、アンケートを通じて分かりました。後ほど、それがどのくらいの金額だったのかについてはご説明いたします。

できるだけ日本全国、全ての企業に健康経営を行ってもらえたらいいなと思い、まずは会社がある渋谷区や商工会議所などと一緒に「渋谷ウェルネスシティコンソーシアム」を2016年6月につくり、渋谷の全ての企業にやってもらいたいなと思って取り組んでいます。また、実践経験を共有するというので、先ほどの橋本さんのDBJの社外委員も務めさせていただいております。

### 1-2 なぜ健康経営を始めたのか？

健康経営を始めたのは、姿勢や歩き方、日常のライフスタイルが崩れている人がすごく多く、そういう人たちが20代中盤、後半でも、腰痛によって会社を1週間休んでいたり、なかなか眠れずに、いつも寝るまでに2時間かかるという悩みを抱えている人たちがすごくたくさんいま

した。

そういう人たちが「そう言われてみると翌日の仕事のパフォーマンスが下がる気がする」と話していて、皆さんの話を聞いていく中で、こんなにも従業員の健康リスクはいろいろあるのだということに気づきました。

健康で元気な人を増やすことで、もっとよい会社にできると思ったのが健康経営を始めたきっかけです。

### 1-3 プレゼンティーズム

とはいえ、みんなを健康にしたいといったところで、DeNAという会社はその部署をつくらうとか、そこに人やお金を使おうという会社ではなくて、それは皆さんの会社もそうかもしれませんが、会社としてやる以上、投資対効果がどのくらいあるかというのをしっかりと伝えられないことには、推進することはできないということがあったので、どうやったら健康の価値を数値化できるかといういろいろ調べたり、研究者の方に相談し、そこで知ったのが「プレゼンティーズム」でした。

DeNA社内で、プレゼンティーズムがどれだけの額があるのかと算出してみました。先ほどの2015年12月に行った全社アンケートでは、朝食を食べていない人が半分以上いたり、睡眠に関しても半数の人たちに悩みがあったり、



メンタルに関しても41%。中でも特に多かったのが腰痛や肩凝りで生産性が低下していると自分で思っている社員が約7割いました。

アンケートの結果、損失額は23.6億円と推計されました。もし関心がある方がいらっしゃいましたら、元にしたのはハーバードWHO-H P QというWHOが関わっている算出式があり、それを参考にして計算しました。

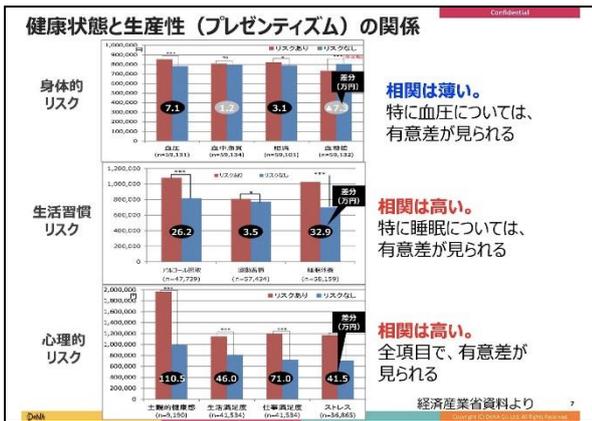
2,000名中、23.6億円で、運動、食事、睡眠、メンタルだけでこの額です。それ以外に、例えば花粉症や風邪などを入れていくと40億円になるとみています。2,000人なので1人200万円ぐらいは軽度の健康リスクによって生産性の損失が起きているということがあるので、例えば、100人の会社とすると2億円の損失。それは平均年齢や業種によっては全然違うかもしれませんが、DeNAのような会社だったら単純計算でそのくらいの損失があるのではないかと思います。

### 1-4 健康状態と生産性

#### (プレゼンティーズム)の関係

健康経営というと真っ先に浮かぶのが、健診結果だと思います。健診結果に関しては、特に平均年齢が若い会社はそのリスクを抱えている人たちがいることはいますが、そんなに多くはなく、なおかつその数値が今すぐの生産性に影響することは少ないです。

そうすると、DeNAでは若い人たちがより健康にということも大事ですが、それとともに、いかに今のパフォーマンスを高めて働いてもらえるかがすごく大事になってきますので、健診結果よりは、先ほどお見せした腰痛、肩凝りなどのプレゼンティーズムを解消するところに注力する取り組みを行っています。



この表は、健診結果で分かる数値よりも、生活習慣リスクや心理的リスク、メンタル面のほうが生産性との相関が高いことを表しています。記載はされていませんが、喫煙と生産性の相関についても、実は非喫煙者のほうが生産性が高いと出てしまうところもあると聞いています。健康経営を行っていく上で、いかに喫煙率を下げていくかというのは1つのテーマになっていくところだと思います。

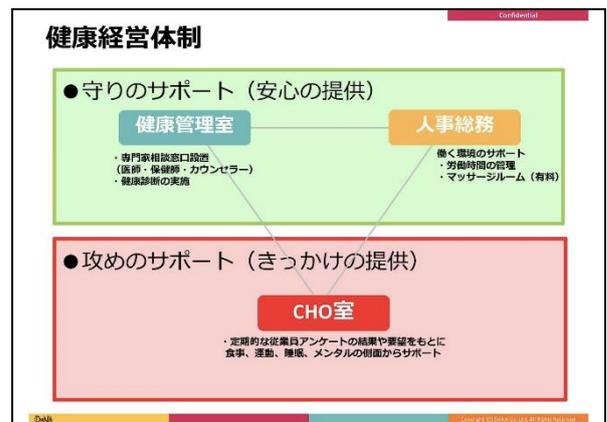


プレゼンティズムがどういうものなのかを簡単なイラストで社内のデザイナーに描いてもらいました。どんなに優秀で仕事が早くできる人だったとしても、心身に何らかの不調があると、左側のようにして全速力で走れない。それを会社ができるだけ心身の不調を解消できるようにサポートをしてあげれば、その人たちが持っている力を全開で走らせてあげることがで

きる。ですから、会社としては、社員が右側になっていけるようなサポートをすることは、今後どんどん必要性が高まっていくだろうと思っています。

### 1-5 健康経営体制

DeNAが健康経営でプレゼンティズムだけをやっているわけではありません。



「攻めのサポート」、できるだけパフォーマンス高く働けるというところはCHO室が担い、それとともに会社として当然やるべきことがありますので、健診やストレスチェックなどは、健康管理室や人事総務が担っています。主にこのトライアングルで、社員の健康、生産性向上を担っています。

DeNAは2,000人ちょっとの会社なので、もし1,500人以上ぐらいの会社さんでしたら、この3つのトライアングルでやっていかれるのではないかと思います。

### 1-6 健康取組5箇条

健康経営をやるときにすごく大事と思うのが、会社にはいろんな文化、いろんな働いている方たちがいると思うので、その中で、できるだけ他社の成功事例を行うのではなく、DeNAだったらDeNAなりのやり方を編み出さなくて

はいけないと思い、それに合わせた取り組みを行うために、どういう会社なのかを整理したものがこちらです。

**組織に合わせた設計**

- 平均年齢 約34歳
- 1日7-8時間以上座っている人 30%以上
- 仕事に没頭しやすい人 多数

**😊 元気ポイント**

- 挑戦をテーマに新規事業を生み出す
- 若い人が多くスピード感がある
- 指示・強制しなくても自発する
- 熱心で合理的な人が多い  
(納得しないと取り組まない)

**><; 心配ポイント**

- 新規創出にはエネルギーが必要
- 昼夜問わず働くことに積極的
- 若い人は健康意識が低い傾向
- 特にエンジニアは座る時間が長い

健康経営の部分で、VISIONやCONCEPTを作りました。VISIONは『みんなが健康であること』を当たり前にする。CONCEPTでは、健康といっても20代、30代の人あまり興味がなかったりしますので、できるだけ「楽しくワクワクするような健康づくり」として、前向きに取り組めるように意識して行っています。

**VISION**  
『みんなが健康であること』を当たり前にする

**CONCEPT**  
楽しくワクワクするような健康づくり

Top Message

DeNAが健康経営をはじめたって！

DeNA 会長兼 CHO 南場智子  
「大事な仲間達には、いつも絶対調で笑ってほしい」

**DeNA流 健康取組 5箇条**

- 1 Smile (笑顔)**  
笑顔も笑顔に、イキイキ働ける会社も元気
- 2 Positive (前向き)**  
× 社務の整理 → ◯ ワクワクの組織
- 3 Diverse (多様性)**  
自分らの数値スタイルを身につける
- 4 Sustainable (継続)**  
無理なく自然に
- 5 Collaborative (連携)**  
スポーツとの連携、地域社会との連携・貢献

また、「健康取組5箇条」を作り、この中で特にいつもお話しているのが、3番目のDiverseと4番目のSustainableです。

「Diverse (多様性)」。みんなに健康になってもらいたいというと、どうしても何かを強制させたり、何かを禁止したりになりがちです

れども、仮に例えばたばこの取り組みを行うときに、みんな禁煙と言ってしまうと、DeNAは比較的変わっている人が多いので、禁煙と言ってくるような会社なんてやめてやると、もし仮に優秀なエンジニアが1人でもやめてしまった場合、それだけで健康経営はやめてしまえとなる可能性があるなと思い、Diverse (多様性)も入れています。できるだけ強制、禁止はしないようにしています。

「Sustainable (継続)」に関しては、健康経営は完全にボトムアップでやっておりますので、健康経営は福利厚生と思われてしまいがちですが、私は福利厚生ではないと思っています。どうしても経営から見たときに福利厚生と思われるものに関しては、会社の業績などに応じて力の入れ具合が変わってきてしまいますので、できるだけ普段からお金をかけずに、投資対効果が最大になるようなものだけを選んで行っています。簡単に言うと、お金を使わないでできるだけやっているというところで、Sustainableを取り入れています。

「Collaborative (連携)」は、できるだけ自治体やヘルスケアのメーカーさんと連携して行うことをもともと掲げていましたので、5箇条の3、4、5番目が、健康経営企業の中でも特徴的なものかと思っております。



対象領域に関しては、食事、運動、メンタル、睡眠と基本的な4つに、最近タバコ、歯などの口内環境に関しても加え、合計6つを中心に行っているところです。

いきなり健康経営と言ってもすぐに健康になるわけではないので、まずは意識・行動変容を起こしていき、結果的に少しずつ変わっていく。そしてこういう取り組みを行っているということを社会に発信していくことで、DeNAで働いている人たちは健康そうだねというブランディングをしていきたいと思い、できるだけ社会発信は大事にしているところです。

## 2. 具体的な取り組み（社内）

### 2-1 社内発信



こういうポスターを多用しています。このポスターが多くの人に行動変容を促せるものになりました。よく健康ポスターというと、厚生労働省のものが一番印象的かと思います。減塩などは、それに変えれば健康なのは分かっている。でも、それをやりたくないというものをポスターにしたところで、見た人の印象に残らないものになってしまいます。

このポスターは、例えば頭の重さが5kgあることを伝えることで、普段座っているときの姿勢に気をつけようとか、5kgというと結構め

のボウリングボールの重さぐらいあるので、そこに気づくことで、自分たちの姿勢に気づいてもらいたいと思い、知って得する豆知識みたいなものをまとめてポスターにし、全てのトイレの個室に張ったりしています。

トップメッセージもすごく大事になってきますので、みんなが読みたいと思うような会長メッセージを発信しています。例えばこのときは、みんなに健康になってもらいたいという思いを伝えるとともに、タイトルは確か「健康経営を始めます。でも、別に会社の自販機からペヤングはなくしません。」のようにし、みんなにとってのいろんな選択肢を増やすけれども、何かを取り上げたりはしませんよと、できるだけみんなに嫌がられないような工夫を行っています。

### 2-2 2016年の取り組み



具体的には、2016年には1年間で約100回の健康セミナーや研修を行いました。実際、これぐらいやらなくてはいけないのかといたら全くそんなことなく、私は2016年に関してはちょっと失敗したなと思っています。こんなに量をやったところで、実際に健康セミナーや研修に集まってくる人たちは、もともと健康な人や健康意識の高い人たちなので、本来、会社としてどうにかしたい人たちはなかなか来ません。できるだけ健康意識の低い人たちが関わりたくなる

ような、健康になっていけるような取り組みをやっつけていかなくてはいけないと思い、12月ぐらいから回数は減っています。

そこから、「腰痛撲滅プロジェクト」など、今すぐその場で腰痛に困っている人たちをサポートするような取り組みをしています。最近「ストレス対処能力向上プロジェクト」というものも始めました。

### 2-3 社内セミナー

食事、運動、メンタル、睡眠など、いろいろなセミナーを行っています。そのときのテーマは、みんなに健康になってもらうのは当然ですが、いかに運動、食事、睡眠、メンタルそれぞれが、それぞれの人たちにとってどれだけ仕事のパフォーマンスが上がるかを中心に伝えていますので、脳科学を活用し、みんながいかに食事、運動をすることで、クリエイティブ能力にどう関係するのかということを研究者の人たちに話してもらっています。

### 2-4 知って得する健康知識

一連のポスターです。第1弾と第2弾で、今は第3弾ぐらいまで作って、こういうポスターをみんなに飽きられないようなペースで、なおかつ「あ、そうなんだ」、「へえー」というものを作っているところです。

### 2-5 腰痛撲滅プロジェクト

体を動かしやすい場所をつくってストレッチ器具などを用意したウェルネスエリアを新設したり、専門家の先生に来ていただいたりしています。

### 2-6 新卒健康研修

健康経営で一番お勧めしているのが新入社員への研修です。新入社員は比較的真っさらで素直な人が多いので、新入社員に対して自分たちのライフスタイルができるだけ整うようなセミナーを行うと、一番行動変容が起きやすいです。その後、何年、何十年と会社にいると思いますが、そのときの生産性低下要因をどんどん減らすことができます。

ところが、30代、40代の人たちに同じような研修をやっても、アンケート結果はあまり芳し

なくなったりもします。そのため、投資対効果を考慮し、DeNAでは新卒研修に力を入れています。

## 2-7 その他の取り組み

ファミリーデーを設けて、腰痛予防セミナーや食育セミナーを開いたりして、社員の家族の健康もサポートしています。また、他企業とのコラボレーションもしています。

既にご存じの方もいらっしゃるかもしれませんが、健康経営銘柄をとっていく上では、最近ヘルスツーリズムをやるのが推奨されており、今後取り組む企業が増えていくのではないかと考えています。



## 3. CHO室の取り組み（社外）



渋谷にある会社なので、渋谷区と一緒に連携し、できるだけ多くの企業を巻き込みつつ「ウ

エルネスシティ・コンソーシアム@渋谷」事業に取り組んでいます。

また、メディアを活用して取り組み情報を発信していますので、今日はあまり時間がなくてお話しできませんでしたが、「健康経営DeNA」などと検索していただくと、いろいろな記事がありますので、もしよろしければそちらをご覧くださいと思います。

## 4. 健康経営の始め方

最後にお伝えしたいのが、昨年、内閣の安倍首相から、働き方改革と一緒に健康経営が言及され始めていますので、働き方改革もやっているし、国の施策に振り回されたくないという会社さんでしたら、少しでも先に健康経営をどんどんやってしまっ、後から無理やりやらなくてはいけないという状態にならないようにするのがいいのではないかと思います。

中小企業で、社員数50人ぐらいの浅野製版所という会社さんは、いち早く健康経営に取り組み、首相官邸にも呼ばれ、この会社は採用力がすごく強まっていると聞いています。

会社の規模に関係なく、やると決めたら徹底的にやり、会社の知名度を上げていく上で健康経営はかなり有効な施策になっていますし、今後ますます注目度は上がっていくと思います。それが自治体、他社、省庁などとの連携につながり、その先には新規事業の創出につながっていくと思いますので、本日の場がきっかけに、富山を代表する、日本を代表するような健康経営企業がどんどん生まれていったら、私としてはすごくうれしく思います。

どうもありがとうございました。

## パネルディスカッション

### 「企業価値と健康経営」



株式会社 日本政策投資銀行  
サステナビリティ企画部 健康経営格付主幹 橋本 明彩代 氏

三井化学株式会社  
健康管理室室長 統括産業医 土肥 誠太郎 氏

株式会社 ディー・エヌ・エー  
CHO室 室長代理 平井 孝幸 氏

[コーディネーター]  
一般社団法人富山県経営者協会 会長 金岡 克己  
(株式会社インテック取締役相談役)

《以下、敬称略》

#### ◆金岡克己

(コーディネーター)



本日お話いただいたお三方は、日本の健康経営についてのトップスピーカーでいらっしゃいますので、私から、会場の皆様を代表する形で問いかけをさせていただき、その回答をいただく中で、健康経営についての皆様の興味、また質問に対するお答えとさせていただきたいと考えています。

まず、土肥様にお伺いします。三井化学で健康経営に取り組み始められたきっかけのようなものがあれば、あるいは産業医というお立場でご自身が健康経営を強く推進されているきっかけや経緯をお教えいただければと思います。

#### ◆土肥誠太郎

(三井化学 健康管理室長 統括産業医)

私どもでは、3つの経緯があったと考えています。化学メーカーですので有害物質をたくさん取り扱っており、そのために健康診断を自前でして、化学物質による社員の病気を早期発見するという意味では、産業医や保健師、衛生管理者というメンバーがいた時代があります。

その後、そういうコントロールをしなくてよくなったときに、次は社員の健康課題は一体何だろうと考えると、生活習慣病やメンタルヘルスという時代がありました。その次の課題は何かと考えた、これが1番目のきっかけだと思います。

2つ目のきっかけは、弊社は1997年に三井東圧化学と三井石油化学工業が合併しました。こ

のときに、健康管理も真面目に統一しなさいと言われたのが2つ目のきっかけです。統一するためには何をどこまでやるかを決めなければいけないので、全社同じ基準で同じことを、健康管理でやっていこうとすることにより、いろいろな制度ができました。

最後のきっかけは、2008年の後期高齢者の医療に関する法律ができ上がり、健康保険組合が赤字になる予想が立ったときに、効果的な健康増進施策、健康管理をいかに効率的に社内で行うかをじっくりと検討しました。

この3つのきっかけで、弊社の今の健康経営ができ上がっていると思います。

◆**金岡** 平井様にお伺いたします。2016年1月にCHO室が設置されたとは、普通の企業の人から見ると早くてびっくりしてしまうのですが、CHO室をおつくりになられた経緯と、そしてまた、その当時、経営陣からはどういう意見があったのか。皆さん、もろ手を挙げて賛成だったのかどうか、そのあたりをお教えいただければと思います。

#### ◆平井孝幸

(ディー・エヌ・エー CHO室 室長代理)

もともとCHO室という部署をつくりたいと思ったのは、多くの会社では人事の中で健康経営をやられることがあります。いろいろな会社の話聞いていく中で、人事がやる健康アンケートは、評価につながるのではないかという見方をする社員もいるということで、正しい情報を集められないことがあると聞きました。

また、DeNAという会社は、横浜市や神奈川県と野球を通じて非常に密接なやりとりをさせていただいていますので、黒岩知事がCHO構想というのを立ち上げられましたので、そこ

で今申し上げた2つの点からCHOを置くとい  
いのではないかと考えて提言しました。

とはいえ、CHOという部署が本当に必要な  
のかということは取締役会の中で議論されて、  
CHOが必要かというよりは、そもそも健康経  
営が必要なのかというところの議論でしたが、  
その中で2つの要素があり、何とかうまく通す  
ことができたと考えています。それは、ウェッ  
トな点とドライな点と2つあります。

まず、健康に対して投資することが本当に会  
社として投資対効果があるのかが分からないと  
いうところが1つ。それは結局、先ほど申し上  
げたプレゼンテーションのところで、そんなに  
損失額として出ているのだったら、その数字  
がどれだけ正しいのか分からないけれども、や  
る価値はあるかというところをまず伝えました。

あともう1つは、創業者であり会長である南  
場が当時、家族の病気で一時休んでいるときが  
あり、そこで本当に健康の尊さを身をもって知  
り、一緒に働いている仲間たちには少しでも元  
気で健康でいてもらいたいという強い思いがあ  
ったことが、立ち上げるきっかけになったと思  
っています。

◆**金岡** 今度は橋本様にお伺いします。本日は  
三井化学という製造業、そして、DeNAとい  
うソフト関係サービス業を代表する2社に健康  
経営の話をしていただきましたが、両者の健康経営  
の取り組みの特徴は、橋本様は銀行の健康経営  
格付主幹というお立場で、どのように見ていら  
っしゃいますか。

◆**橋本明彩代**

(日本政策投資銀行 健康経営格付主幹)

本日の私の講演の中でもお話ししましたが、  
「健康経営」という言葉が今、結構ひとり歩き

していて、健康経営をやらなくてはと思ってい  
る会社は非常に多いと思いますが、健康経営と  
一口に言っても、働いている会社の属性や、や  
っていらっしゃる事業、社員の属性、そういつ  
たことによって全く内容が異なります。本日、  
三井化学という何万人もの社員を抱えていらっ  
しゃる製造業の会社と、DeNAという若手社  
員が多くエンジニア等のホワイトカラーが中心  
の会社、こういう対照的な会社の取り組みを見  
ていただいた中で、ご理解いただけたかと思ひ  
ます。

私も年間50社ぐらいの会社を見させていただ  
きますが、健康経営がうまくいっている会社様  
とそうではない会社のポイントは、やはり何の  
ためにやるのかや、経営戦略の中の位置づけが、  
明確になっているかどうかです。ということで  
本日発表いただいた2社は、いずれもストーリ  
ーとしてストンと皆様の中に落ちたかと思ひま  
す。

そういった観点で、アプローチや取り組み内  
容は全く違いますが、当社らしさ、当社の課題  
といったところに着目しながら、自社に合った  
取り組みをしていらっしゃるのが両者のすぐれ  
た点と考えています。

◆**金岡** 今度はお三方に順番にお聞きします。  
健康経営には「経営」という言葉がついていま  
す。もともとはアメリカで生まれた、医療費を  
どう抑制していくかというトップダウン的な発  
想だったかと思ひます。

働く人の側から見た、健康経営の取り組みに  
対する意識が当初はどうだったのか。そしてま  
た、どう変わっていったのかという点について、  
どのように捉えられているのでしょうか。

◆土肥 働く側から健康経営を見たときにどう見えるかという話になりますと、2つの視点があるかと思えます。まずは、個人



人としてどう思っているかという視点と、組合員を含めた組織としてどう見えるかという2つの視点ではないかと感じます。

まず、個人の視点から健康経営を見ますと、正直申し上げて弊社に入ってきた社員はほぼ定年までいます。ほかの企業の健康管理を知らないでいます。したがって、これが普通だと思っている社員が圧倒的で、健康経営をしているからありがたいと思っている社員は非常に少ないと思います。

ただ、実際に病気になったり、何か困ったことがあったときに助けてもらった。もしかしたら、うまく医療ソースや保険を使えたと思ってくれている社員と、健康管理にお金を使うのなら給料を上げてくれと思っている社員までいるという、ばらつきがあるのではないかと個人の視点からは思います。

一方で、組織の視点から健康経営を見た際に思うことは、例えば今は若干景気がいい時代です。私が会社に入ったのはバブル崩壊後、1991年でした。バブル崩壊後に何が起きたかという、給料は下がっていきました。給料が下がる中で、企業と一緒にできることは、給料が上げられないんだったら、少なくとも健康ぐらいは一緒にやっという意味で、健康に対する投資や、若干のお金の使い方、それから労働組合と企業が一緒にやっという接点としての重要性は十分持っていたらと思うています。

さらに思うことは、例えば今回の働き方改革の中で、勤務間インターバルのような制度は、実は、労働組合側から提案されて企業が選択してきたという経緯があります。そういう意味で、労働組合の皆様を含めて、一緒になって健康を増進しようというのは、一致しやすい部分だと思います。そのような仕組みの1つとして健康経営を使っただけだと、両者にとってプラスになるのではないかと考えているところです。

◆平井 働き手の中でも、例えば長期、10年以上働いている人たちと、もっと浅い人たちで、見方はそれぞれあると思います。まず、ある程度長く働いている人たちから見たときには、DeNAという会社は随分変わってきたなど。それはDeNAに限らず、ITベンチャーはどこもそうだと思いますが、どうしても短期利益を追いかけがちなんです。今までは、従業員への投資についても、分かりやすい投資対効果に現れるものしかやってこなかった中で、健康への投資は、社員思いになったかは分からないですけれども、随分社員側の身になって取り組み始めたなど考え始めている人たちが増えてきたのは感じています。

とはいえ、入社して浅い人たちは、DeNAがどういう会社だったか知らないで、そういう人たちから見たときには、すごく気のきく会社だなど思ってくれているのではないかと思います。(私がそうあったらいいなという面も入っただけの見方ですが)

例えば、先ほどのポスターも評判がよく、ポスターが替わっていないと「いつになったら新しいポスターになるんだ」とか、「あのポスターが欲しい」と言ってくる社員がいます。別に会社としてやることを義務化しているわけではないのですが、やっていることを見た社員が、随

分かゆいところに手が届く会社だなと感じてくれているということはあるかと思います。

あと、いろんな会社とコラボしてサンプリングだったり、いろんなセミナーを開いていますので、健康に興味がある人たちから見たら、わざわざ外に買いに行ったり、外のセミナーに聴きに行かなくても、会社の会議室で話が聞けたり飲んだり食べたりできるので、そういうところでもちょっと得する会社だなと思ってきているような感じはあります。

◆**金岡** 橋本様は、数多くの企業に接していらっしゃるお立場から、一言いただけますか。

◆**橋本** 働く人から見た健康経営は、施策の内容によっては、煙たがられる側面も否めないというところがあります。健康のことま



で会社にとやかく言われたくないと。特に喫煙に関しては一歩やり方を間違えてしまうと、社員にそっぽを向かれる施策かと思います。

本日、平井さん、土肥先生がお話しされた中にも、健康経営もいろんな側面があると思いますが、そういったところを非常にバランスよくやっていらっしゃいます。また、私自身よく、会社と健康経営は最終的に会社がどこまで個人の健康に関与していくのですかという議論になります。

私は、健康経営と健康管理は大きく違うと思っています。健康というのは最終的には個人のことで、会社は、従業員の方がそもそも自分の健康が重要だということに気づいて、自発的に健康行動をとれる、そういったお手伝いをする

ことが健康経営だと思います。そういったところをきちんと従業員の方に伝えていくコミュニケーションが非常に重要なのではないかと思います。

実際、中小企業の健康経営の事例を多く見させていただくなかで、健康経営を始めると社内のコミュニケーション、双方向の対話がしやすくなったという声をたくさんお伺いしています。職場で共通の話題というのは意外に少ないと思いますが、健康はみんなの共通の話題ですので、こういった施策を始めると社内のコミュニケーションが活性化するようです。また、従業員の声をいろんな取り組みに反映しやすいテーマの1つかと思います。

そういった観点で、若手従業員に考えさせたり、教育、コミュニケーションにうまく活用されたりしている会社もいらっしゃるかなと思います。従業員の視点をうまく巻き込んで、双方でやっていくことが大事だと考えます。

◆**金岡** それでは、次の質問に移ります。

平井様のお話の中にあつたように、安倍内閣が健康経営、そしてまた、働き方改革を打ち出しています。この2つの概念について、健康経営を進めていらっしゃるご専門のお立場で、これは違うものとして捉えればいいのか、あるいは相互に非常に大きな関連を持つものとして捉えればいいのかお聞かせいただければと思います。今度は、橋本様からお願いいたします。

◆**橋本** 実は私たちDBJの中でも非常に議論をして、先ほどご説明した概念図の中では、働き方、健康経営、双方が入っていたかと思いますが、最終的には非常に関連の高いものだろうということなのですが、必ずしも同じ取り組みではないというのが私の今の見解です。

健康経営も働き方改革も、施策を進めることが目的ではなくて、会社としての中期戦略や長期ビジョンがあって、それを達成するためのソリューションの1つだと思います。

各施策で何をやっていくかというのは大事ですが、中には重複する項目があります。例えば働き方改革が時間や場所からの制約の解放と定義したときには、長時間労働と健康リスクは非常に相関が高いという研究結果も多数出ています。実際、組織を会社の中で形成される際も、別々の組織でやっていたとしても、その両者が共有するような体制づくりというのが非常に重要なのではないかと考えています。

◆土肥 私は、健康経営と働き方改革を考えたときに、方法論という意味では大きく考えれば、働き方改革は健康経営の一部だろうと思います。働く人を健康にし、企業の価値を高めようという中では、働き方改革もプラスに働いていると思います。

ただ、デメリットの部分もあるのではないかと考えています。もともと働き方というのは、労働者と経営者が2人で一緒になって考えるべきものです。これを国が一方的に、ここまでじゃないといけないと決めること自体は、その自由度もしくは権利を剥奪していくことにつながる部分もあるのではないかと。

そういう意味では、あまり厳しく働き方改革で縛ること自体は、企業の活力や活性化を落とす可能性を持っているという面がデメリットだと思います。ただ、労働時間の規制、テレワーク、ダイバーシティ、そういう概念が幅広く持ち込まれることは健康経営にプラスと考えています。

◆平井 働き方改革を考えたときに、私は生産

性・パフォーマンスを上げるためにあるのが働き方改革だと思っています。その中でいうと、健康経営は一人一人の軽度の健康リスクを下げることによる生産性の向上策だと思っているので、私は健康経営がまず一番大事で、なおかつ、その人たちが短期的にもそこでの生産性が上がりますし、中長期的にもその人たちの人生は間違いなくいいほうになっていくし、あとは家族に対してもポジティブな影響を与えられると思っています。国としては、残業時間というのもすごく大事だとは思いますが、まずはしっかりと社員の健康をサポートするところを、働き方改革の中でも（強制してもあまりよくないのですけれども）、一番会社にやってもらべきだと思っています。

その中でも現在、DeNAで目指している方向があり、健康経営、働き方改革、ともにそうだと思いますが、働く人としてのプロフェッショナルリズムの追求みたいなところを掲げていきたい。それは、ベ이스ターズというプロ野球選手と一緒にいる会社だからというものもあるのかもしれませんが。一人一人が自分たちの成果や人生の幸福値みたいなものを最大化させることをもとに働いていけるような意識を高めていくことで、無駄な残業や、自分たちのライフスタイルを崩すぐらいの働き方を変えていってほしいというところがあります。そのためには、どのように意識改革をして、各自が働き方改革や健康のコンディショニングを行っていけるようにしてもらえるか、というところを今考えているところです。

◆**金岡** それでは次の話題です。橋本様のお話にもありましたが、1980年代に心理学者の『The Healthy Company』という本からそういう概念が始まってきたということですが、私も調べたところ、アメリカにも1990年代の後半から優良健康経営表彰というのがあるようです。1997年の初年を見ますと、ヒューズ・エレクトロニクス、ロッキード・マーティン、そして1998年にはIBM、ボーイング、ジョンソン・エンド・ジョンソンという超大手企業が受賞されている。

したがって、健康経営というと、どうも大手企業がおやりになっている活動なのではないかという見方も多いかと思えます。お三方の話の中にも少し触れていただきましたけれども、富山県経営者協会の会員も大手企業だけではなくて、中小事業者の方もたくさんお入りいただいている。人員規模が少数な事業者、中堅中小企業の皆様において、健康経営を進める際の工夫、どういうことに気をつければよろしいのか、皆様のお立場で一言ずついただければと思います。

今度は平井様から、特に中小事業者の皆様には何かアドバイスがあれば。

◆**平井** 私は、DeNAは中小企業だと思っていますし、お金をできるだけ使わないのもそうですし、人を使わないのもそうですし



という中で行ってきています。その中で取り組んでいることで常々意識しているのは、まずは会社から健康に関して指示を出すのではなくて、本当に今そこで働いている人たちがどういうことで悩んでいたり、どういうところで困ってい

るのかをしっかりとアンケートやヒアリングをしながら、みんなが何が一番喜んでくれるのかと、喜んでくれるものと、会社にとってプラスになるものを、うまく最大公約数的に集めながら取り組んでいくというのが、すごく大事だと思っています。

1つ1つの施策に関しても、1個1個お金を使わなくても、ある程度の会社、例えば10人とか30人…、30人ぐらいいれば、1人健康に関心の高い方がいるかもしれなくて、そういう人たちに現場の推進者として協力してもらいながら、その人が社員に対していろいろ話をする。DeNAの中でも今、睡眠の資格を社員に取ってもらって、その社員が社員に向けてセミナーをやったりというのがあります。そういうふうにして、できるだけ手づくりで行っていく健康経営というのは意外と効果的だったりします。

まずは、みんなが何に困っているのか、どういう健康経営を望んでいるのか。現場の声に耳を傾けて進めていくのが、それは中小企業だけではないですけれども、大企業もすごく大事になってくるのかと思っています。

◆**土肥** 大企業のほうが実は健康経営はやりづらいいんじゃないかと私は思っています。1万人もの人たちを何か同じ行動に駆り立ててしまうこと自体は、基本的にやりづらいことです。逆に言いますと、私は小さな企業さんのほうが、実はシンプルに健康経営ができるのではないかと思います。

そのときに大事なことは、1点目はコミュニケーションだと思います。やはりトップの方々が、働いている方々と健康という側面、健康という視点でコミュニケーションをとりましょうと。そういうコミュニケーションをとると何が起こるかということ、きっと働く側から見れば、

私たちの健康に興味を持ってきているんだと。もしここが突破できれば、健康経営はほぼできたと言えるのではないかと思います。

その次に施策を考える段階になったときは、専門家に尋ねてみるということだと思います。その施策を考える専門家の立場から申し上げるとするならば、1番は、悪いところに目をつけるのではない、健康経営というのはいいところに目をつける。だから、うまくいっている、ここがいいと思うところをいかに引っ張り上げて広められるかというのが本当の健康経営で、リスクをたたいて悪いところをよくしようというのでは決してないと思います。つまり、いいところを見つけられるということが健康経営につながります。

3つ目に、コストパフォーマンスとして最大効果を生み出したい、もし、こうお考えであれば、今までの科学的エビデンスから、1番は大腸がん検診が最もコストパフォーマンスが高いことになります。2番目に、先ほど言いましたように、血圧の高い方をいかに減らすか。減らすかといっても、高いからちゃんと治療を受けようと言うだけで結構です。そういうことをみんなの意識として持たせるだけで、十分、血圧に対していい効果が得られると思います。

そういう手順でやっていこうとされるのであれば、小さな企業さんのほうが実はやりやすく、シンプルにいけるんじゃないかと思っています。

◆橋本 私も中小企業のほうが顔の見える組織ということで、こういった健康経営の概念も浸透しやすい側面もあるのかと思います。

あとは、健康経営といったときにも、先ほど土肥先生の資料の中でも出てきましたが、大きく分けてハイリスクアプローチとポピュレーション

アプローチというのがあります。ハイリスクアプローチというのが、既に何かしらの課題を抱えている人をきちんと会社としてフォローしていくこと。ポピュレーションアプローチが、今は健康な状態でも、10年後、年齢を重ねたときに本当に健康な状態であるかといった観点で、今、健康な人も含めて予防的な観点で面的にアプローチしていくこと、この2つがあるかと思っています。

ハイリスク者には、産業医等の専門家や保険者等の外部リソースも活用しながら対応する。予防的な観点でのポピュレーションアプローチに関しては、コミュニケーションの活性化、普段のエレベーターを階段に替えて運動するなど、まずは日々の動線上の工夫の中で織り込めることから着手すると、ハードルは高くないかと思っています。

あとは先ほど平井さんから100ぐらいのさまざまな施策をやったというお話がありましたが、なかなか中小企業では難しいと思いますが、うまくいった事例として、2週間に1回、健康相談会という相談窓口を設けて、何かしら健康に課題を抱えた人に対して、保健師の方呼んで相談窓口をやると、非常に好評だったという話もごございます。そういった個人の課題に寄り添う形で、社内に何でも相談できるような窓口の設置をすることも非常に有益なんじゃないかと思っています。

◆金岡 そろそろ最後の質問とさせていただきます。日本は戦後、欧米へのキャッチアップパワーで来て、さまざまな経営の概念が欧米から入ってきたかと思っています。その中でも、例えばCSRやBPR、あるいは昨今で言いますと経団連も進めているSDGs。どちらかということ、本当の経営サイドのトップダウン

のものの方が意外と多くて、従業員目線のものも必ずしも多くなかったのではないかと感じております。

その中で、先ほど土肥様からもありましたけれども、欧米とは違って日本的な健康経営の進め方がある。それは会社経営だけではなくて、従業員にもメリットがあるというお話がありました。そういう意味での日本的な真の健康経営を推進するために大切なことは何か。最後に一言ずつ、皆様からいただければと思います。

今度は橋本様からお願いいたします。

◆橋本 少し繰り返すになってしまいますけれども、真の健康経営を推進するためには、何のために、誰のために、どこを目指してやるかといったところ、ここに尽きるかと思えます。本日はいらっしゃる方は、経営者の方が多いと思いますので、経営者もしっかり協議に参加しながら、方向性を決めて、それを繰り返し社内に伝えていくというのが成功の秘訣かと思えます。

◆平井 私も先ほど申し上げた通り、従業員目線で行うということがすごく大事だと思っています。従業員目線を一番大事にしながら、いかに企業価値を向上させるかが組織にとっては重要だと思っています。そして、社会への影響。これらの3つをいかにバランスよく高めていった上で取り組みを行っていくかというのが、すごく大事だと思っています。

◆土肥 私は、健康経営をするということであれば、キーは続けることだと思います。続けるに当たって、社員が健康になることが本当に重要なんだと思って続けていただく。そうすれば必ずその後に労働生産性の向上など、メリットが出てくる。ですので、本気になって5年しっ

かりと続けてみていただきたい。そうすると、きっと目に見えるメリットが出てくる、これが健康経営の本当の真髄ではないかと思っています。

◆金岡 ありがとうございます。大変熱心なご講演、そしてディスカッションに加わっていただき、私どもなりに健康経営というものに対する取り組み方、そしてまた、大切さを理解させていただいたのではないかと思います。

これだけ立派なスピーカーの方に事例を交えてご説明いただきましたので、どうか皆様方の企業におかれましても、健康経営という考え方を少しでも取り入れていただくようにご努力いただければということをお願い申し上げて、このパネルディスカッションの終わりとさせていただきます。

3人のスピーカーの皆様、本当にありがとうございました。



不易流行（富山経協 講演録）⑨  
企業価値と健康経営

2019年7月1日発行  
無断複写禁止・転載不可

発行：一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0856 富山市牛島新町5番5号（タワー111ビル1階）  
TEL (076) 441-9588 / FAX (076) 441-9952  
ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>  
Eメール [info@toyama-keikyo.jp](mailto:info@toyama-keikyo.jp)