

# 健康経営

## NEEO

近年、健康経営が注目を集めている。これは、社員の健康を管理することによって、生産性を高める経営手法だ。だが、生産性に注目したとき、管理すべき健康の対象は、社員の心身以外も広がるはずだ。そこで、本企画では、健康経営の今を理解したうえで、Worksが考える健康経営NEOを紹介する。

### 1 守りから攻めへ 健康経営の「今」に迫る

#### 社員の不健康がもたらす コストの増加と生産性の低下

「健康診断は毎年実施している」「社員の健康管理は当然やっている」

社員の健康に対する取り組みを聞けば、多くの人事担当者はこう答えるだろう。

日本では、労働安全衛生法のもと、

「職場における労働者の安全と健康の確保」は企業の義務とされており、

健康診断の実施率は全体でも91.9%、社員数300人以上の事業所に限れば100%だ。

しかし、「これは社員にケガや病

気がない状態で、企業活動を継続するために不可欠な“守り”の取り組みです」と健康経営(\*)の研究を進める、東京大学政策ビジョン研究センター健康経営研究ユニット特任助教の古井祐司氏は指摘する。

「近年、欧米では、多くの企業が健康経営に取り組んでいます。健康経営とは、社員を成長に欠かせない資本、そして社員の健康確保を経営課題と捉え、それに対して積極的に投資することで、収益を向上させる経営のこと。社員の健康に対する“攻め”の取り組みです」

図1に示したように、日本企業の健康に対する取り組みは、職場環境の整備が37.5%と一番多く、それ以外は3割以下だ。「健康は個人の問題」という固定観念があり、「社員の健康管理はコストがかかる、でも、



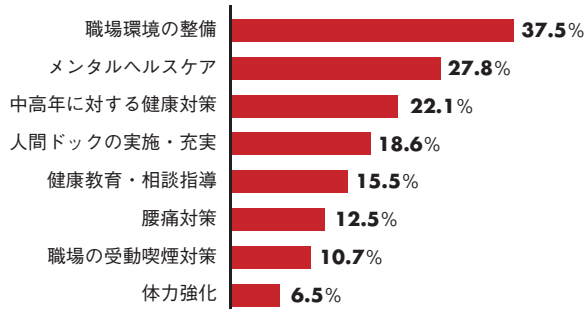
#### 古井祐司氏

東京大学政策ビジョン研究センター  
健康経営研究ユニット 特任助教  
ヘルスケア・コミッティー (HCC)  
代表取締役会長

Furui Yuji\_東京大学大学院医学系研究科修士、医学博士。東京大学医科学研究所などを経て、2004年同大学医学部附属病院22世紀医療センター助教就任。同時期に院内健康委員会(HCC)を株式会社化し、医療保険者の保健事業を支援しながら、産官学での予防医学研究を進める。2012年からは健康経営を普及する研究拠点を同大学政策ビジョン研究センター内に創設。

✓ **メンタルヘルスケア・健康教育など、積極的な施策を推進する企業は3割以下 (図1)**

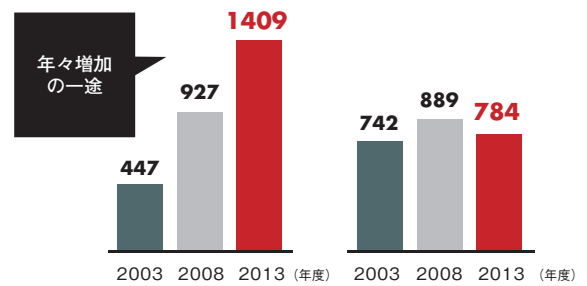
■ **企業の健康投資に対する取り組みの現状**



出典：厚生労働省「平成24年労働者健康状況調査」よりエヌ・ティ・ティデータ経営研究所が作成した資料をもとに編集部作成

✓ **精神障害の労災請求件数が過去最多を更新中 (図3)**

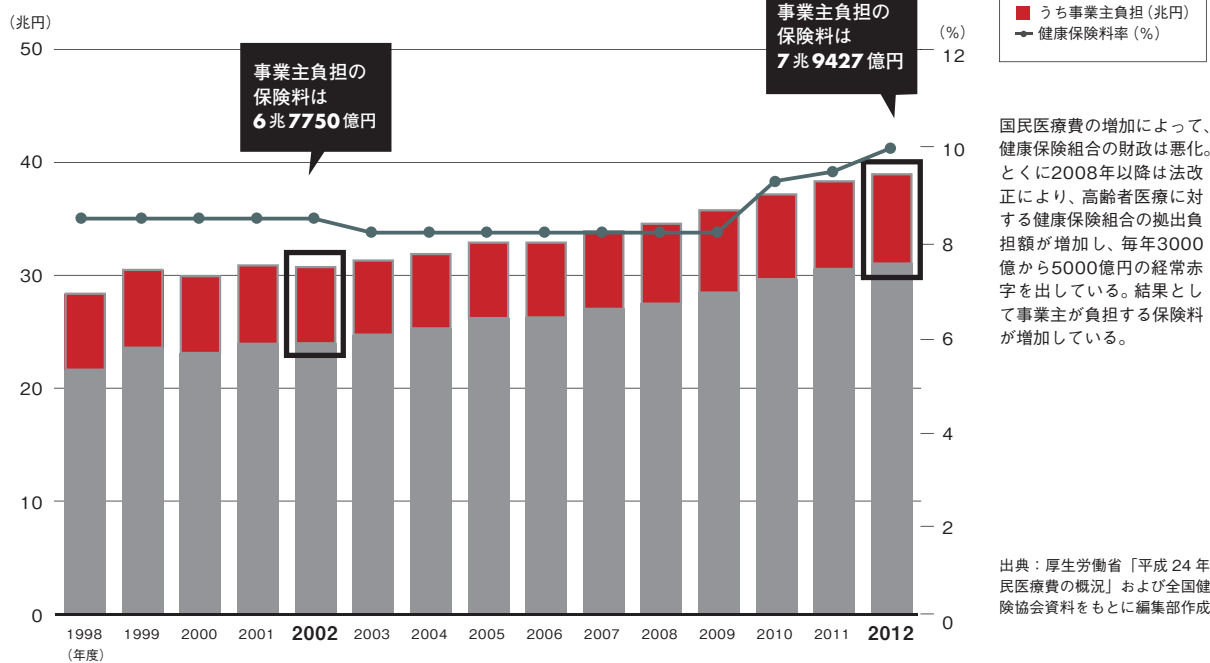
■ **精神障害の労災請求件数** ■ **脳・心臓疾患の労災請求件数**



出典：厚生労働省「脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」をもとに編集部作成

✓ **事業者負担の保険料は10年間で1.2兆円増加 (図2)**

■ **国民医療費と健康保険料率の推移**



リスク管理上仕方なくやる」とい  
う消極的な企業のほうが多い。

**アブゼンティーズムと  
プレゼンティーズムにも注目**

「日本企業も健康経営を導入する潮  
目に来ている」と古井氏は語る。そ  
の理由は2つある。1つは、高齢化

の進行だ。  
「日本人の平均年齢は年々上  
がっており、2003年の42.5歳から2013年  
には45.5歳になりました。企業のなか  
でも、定年延長によって働く高齢者  
が増えています。年齢が上がれば、  
病気になるリスクは高くなり、男性  
の心臓病の発症率は、40代後半で40  
代前半の1.7倍になります。組織のな

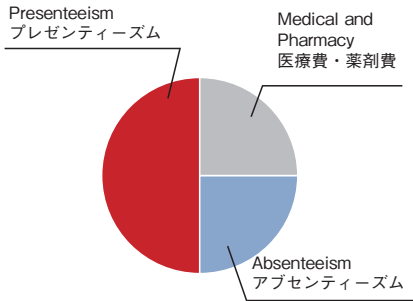
かに病気で不在になるかもしれない  
人が増えていくのです」(古井氏)  
また、図2に示したように、高齢  
化が進めば、国民医療費が増加する  
ことで健康保険料率も上がり、企業  
の負担も大きくなる。さらに、少子  
高齢化に伴う労働力人口の減少や高  
度情報化などの環境の変化は、職場  
における労働の量や質に変化を及ぼ

(※1)「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標



## 医療費は社員の不健康がもたらすコストの一部でしかない (図4)

### ■ 社員の健康関連コストイメージ



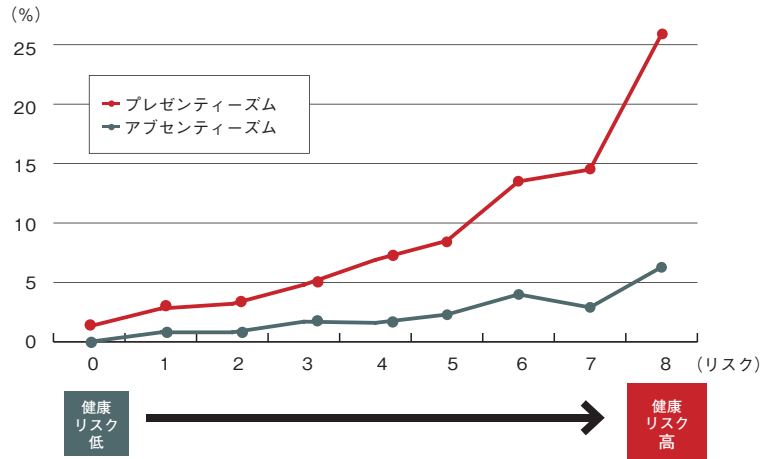
医療費は健康保険組合が持っているレセプトデータで、アブセンティーズムは勤務状況で把握できるが、プレゼンティーズムは質問票を中心とした追加調査が必要になる。

出典：古井氏への取材をもとに編集部作成



## 健康リスクが増えると生産性が低下 (図5)

### ■ 健康リスク数別労働生産性損失の割合



横軸は、肥満、高血圧、高血糖、高脂質、喫煙など生活習慣病のリスクとなる項目の数(検査・問診の結果)。縦軸は最良のパフォーマンスを100%としたときの生産性低下の割合。体調不良によって、仕事の効率がどのくらい落ちるかを示している(質問票の結果)。

Boles, M., Pelletier, B. & Lynch, W. (2004). The relationship between health risks and work productivity. JOEM, 46(7), 737-745.

出典：東京大学政策ビジョン研究センター健康経営研究ユニット

し、働く人の心の健康にも大きな影響を与える(図3)。

理由の2つ目が、生産性の問題だ。日本企業の多くは、社員の健康にかかわるコストを考える際、医療費に注目してその適正化を図ろうとする。だが医療費は、社員の不健康によって生じるコストの一部でしかない。「社員の不健康がもたらすコストに

は、医療費のほかに、アブセンティーズム(Absenteeism)やプレゼンティーズム(Presenteeism)による費用があります。アブセンティーズムは心身の不調を理由とする欠勤、プレゼンティーズムは出勤しているが心身の不調により業務の効率が落ちている状態のことです」と古井氏は語る。

健康経営に取り組む欧米企業は、医療費だけでなく、アブセンティーズムやプレゼンティーズムにも注意を払う。なぜなら、先行研究から、アブセンティーズムやプレゼンティーズムによるコストは医療費の3~4倍の額になることが既に示されているからだ(図4)。健康経営の概念が英語で“Health and Productivity Management”と表現されるように、欧米企業では社員の健康と生産性の両方をマネジメントするという考え方が強いといえる。

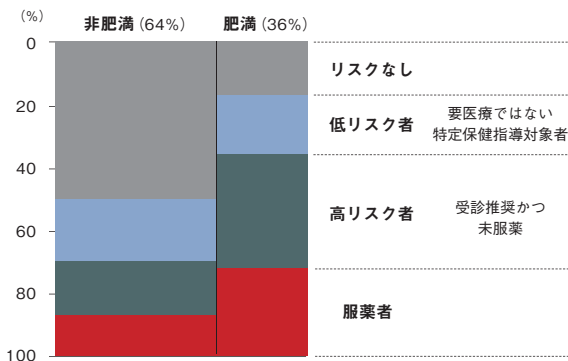
また、欧米では、社員の健康リスクと生産性の関連についても研究が進んでいる。欧米企業の間では、図5に示したような、「健康リスクが高くなれば生産性が低下し、損失が大きくなる」という認識は、既に一般的なものになりつつある。

日本でも、健康経営を広めようとする政策が進められている。たとえば、日本政策投資銀行は、予防専門



## 組織の健康状況の特徴を可視化する (図6)

### ■ 全国の職場の健康分布図



横軸は肥満・非肥満の割合。縦軸は病気のリスクの度合い。健康分布図で各企業の特徴が把握できる。

出典：古井祐司著「社員の健康が経営に効く」(労働調査会)

## ✓ 費用はかけずとも職場にあわせた工夫で健康状況が改善 (図7)

### FILE.1

#### 約40人の美容師を抱える美容院

##### 課題

平均年齢20代半ばのやせ型の美容師たちの空腹時血糖値の平均が、男性98mg/dl、女性94mg/dlと、全国20代平均を超えていた。

##### 背景

忙しいために食事を抜き、スポーツ飲料や炭酸飲料で空腹を満たしていた。

##### 取り組み

- ①自動販売機の前に「ペットボトル1本にスティック砂糖6本」と書いたポスターを張った。これだけでも行動が変わったが、次に自動販売機の品揃えを変え、ウォーターサーバーを置いた。
- ②交替で「昼食タイム」を設定。
- ③朝礼で健康講話。

##### 成果

血糖値の平均は男女ともに88mg/dlと全国20代の平均レベルに改善。体調不良で欠勤するスタッフが減り、ローテーションが安定。

### FILE.2

#### 30~40代の男性営業担当が活躍している販売店

##### 課題

30~40代の男性の肥満率が44% (全国平均30%) で、心筋梗塞の発症率も高かった。

##### 背景

営業担当者のほとんどが、残業して帰宅後、寝る前に夕食を摂るという不規則な食生活を送っていた。また、喫煙率が50%を超えていた。

##### 取り組み

- ①自動車通勤を禁止して帰宅時間のデッドラインを設け、長時間労働を減らした。
- ②喫煙をしてよい時間帯を設けた。

##### 成果

病気の発症データはまだないが、「喫煙で仕事を中断することがなくなり集中力が上がった」「生活習慣を見直すことができた」という声が従業員から聞かれるようになった。

### FILE.3

#### システムエンジニア (SE) が活躍する会社

##### 課題

職場の人の7割が非肥満にもかかわらず、高血圧のSEが多かった。

##### 背景

一般的にSEという職種は、継続して集中力と緊張感を強いられるため、ストレス度が高く、交感神経が優位になりやすい。交感神経が優位になると血管が縮みやすく、血圧が上がる。

##### 取り組み

眼精疲労や緊張感をやわらげるために蒸気が出る温熱シートを配った。また、「デスクに置いてある飲みもの(ミネラルウォーターやお茶など)を口にすることで、自律神経のスイッチが交感神経から副交感神経に替わり、ストレスも緩和され、血管が弛緩される」という情報を提供。

##### 成果

従業員の意識や行動が変わり、血圧が下がった。

出典：古井氏への取材と、古井祐司著「早死にする仕事、長生きする仕事」(マガジンハウス)をもとに編集部作成

機関ヘルスケアコミッティーと共同で社員の健康に配慮した取り組みを評価し、融資の際に金利を優遇する「健康経営格付」を2012年に始めた。2015年3月には、経済産業省が東京証券取引所と共同で、「健康経営銘柄」として22社を選定した。

### 社員の健康は経営課題であり トップのコミットメントが不可欠

健康経営の目的が、生産性の向上、ひいては企業の成長であるならば、もはや健康保険組合に医療費削減に取り組んでもらえばいいという話ではない。まさに経営課題であり、トップのコミットメントが重要になる。

また、対策としても、疾患を発症しやすい高いリスクを持った人だけ

に働きかけるハイリスク・アプローチでは、不十分だ。

「生産性の問題、つまり、アブセンティズムやプレゼンティズムを改善するには、ポピュレーション・アプローチが重要になってきます。それは健康な人も含め、職場という集団全体に働きかけていくことです」と古井氏は語る。

ポピュレーション・アプローチを始めるにあたっては、まずは社員の健康状況を知り、課題を把握する。日本では、2008年の特定健康診査・特定保健指導制度の導入に伴って、健診データが電子的に標準化されており、ほとんどの企業はこのデータを活用できる。たとえば、古井氏を中心になって開発した健康分布<sup>(\*)2</sup>(図6)を使って、全社員の健康状況

(リスク別の人数比)を面積で表すことで、自社のリスクの大きさを把握する。さらに、全国平均や同業他社と比較することで自社の健康状況の特徴を相対化することも可能だ。

「組織による健康状態の特異的な差異、つまり健康格差を生み出すのは、職場環境や社員の意識です。その企業の健康リスクの背景を知ることによって有効な対策が見えてきます」と古井氏は語る。

対策を考えるにあたっては、難しい技術は必要ない。また、図7の事例のように多大な費用をかけずとも職場に合った工夫で、改善は可能だ。

次からは、現場をよく知る人が中心となり、ポピュレーション・アプローチによって社員の健康と向き合う企業の事例をみていく。

(\*)2「健康分布」はヘルスケア・コミッティーの登録商標



心身健康道場内のプールとフィットネスルーム。4月には、健康道場に新入社員が交代で集まってくる。新人研修の一環で、1泊2日のプログラムを実際に体験し、健康であることの大切さを学ぶ。「20代であっても、肩こりや運動不足など、健康面で気になることがある。生活習慣を見直すことの重要性を話す、皆、真剣に聞いてくれます」(門脇氏)

**CASE.1**      サンスター

**トップの想いを施策に落とし  
健康への取り組みを組織文化に昇華させる**

サンスターは、30年以上も前から、健康経営に取り組んでいる。その理由は、純粋に、社員の健康が企業価値の向上につながると信じるからだ。決して、健康関連事業を展開するからではない。

社員の健康に対する同社の関与の深さを表すのが、「心身健康道場」だ。心身の健康バランスを取り戻すため

の福利厚生施設であり、毎年、定期健康診断や特定健康診査の結果、生活習慣病になるリスクがあると判断された社員が、“積極的支援対象者”として送られてくる。本人にとっては業務であり、交通費は所属部署の負担、それ以外はすべて健康保険組合の負担だ。

「2泊3日のプログラムのなかで、

自らの生活習慣全般を見直し、健康になるための方法を考えるように促します。帰宅後も継続して取り組んでもらうことが目的です」とサンスター財団健康推進室健康道場長の門脇敏夫氏は語る。

**創業家の健康への想いを  
風化させない**

1日のプログラムは図8に示した通り。朝食は青汁1杯、昼食と夕食は玄米と野菜中心だ。運動では体のゆがみを整え、講義では、基礎的な栄養素とその食べ方や、菌周病と生活習慣病の関係などについて学ぶ。

2泊3日こうした生活をするだけでも、効果がある。道場を出るときには平均で、体重は1から2キログラム減り、血圧は正常値に戻る。体験者の5割は、次の年の定期健康診断で結果が改善するという。実際、同じ基準で積極的支援対象者を選んだ2007年度には120名が入門したが、2014年には52名に減少している。

心身健康道場の開設は、1985年。創業家2代目、金田博夫氏が健康を



**門脇敏夫氏**  
サンスター財団  
健康推進室 健康道場長



**村上悟郎氏**  
サンスター財団  
事業管理部 部長



**稲生康史氏**  
サンスター  
人事部 企画グループ長

損なったときに、病院での治療だけでなく、生活習慣を見直すことで病気を克服できた。金田氏は、「どんなに能力のある社員であろうと健康を害しては、会社もそれを支える家族も幸せにはならない」と痛感し、自らが体験した健康法を社員と共有することを目的に、心身健康道場を開設した。現在は、健康保険組合が建物を所有し、運営はグループ内のサンスター財団にすべて委託している。

「開設当初は、リスクの有無にかかわらず、全社員が道場のプログラムに体験入門しました。現在でも、新人研修に組み込んでいますので、誰もが一度は経験していることとなります」とサンスター財団事業管理部部長、村上悟郎氏は語る。

「運営にかかるコストは少なくないが、サンスター社員の健康を支える心身健康道場が機能しなければ、医療費や職場生産性のマイナス面など、もっと多くの経費がかかる」と村上氏は言う。実際、社員とその家族の医療費は、すべての年代で全国平均を下回っており、とくに45～59歳では、全国平均の半分以下<sup>(\*)</sup>だ。

### 健康への意識を高めるために 人事部も仕掛ける

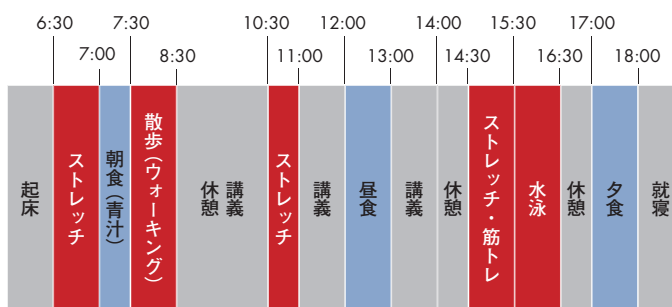
会社が健康経営に積極的に取り組むことについて、健康な社員はどう考えているのだろうか。

「自分に健康リスクがあってもなくても、健康維持・増進に取り組むことは当然になっていると思います」と人事部企画グループ長の稲生康史氏は語る。

実際、職場の同僚が積極的支援対象者となって3日間職場を空けるこ

## ✓ 食事・運動・休養、3つの視点で 生活習慣を見直す (図8)

### ■ 心身健康道場の1日



講義や運動の時間だけでなく、あらゆる生活場面において、自分の習慣を見直す。食事は「玄米菜食」で1日1200キロカロリーに抑えられている。入浴は、自律神経を整えるため、18度の水風呂と42度の風呂に交互に入ること9回繰り返す。寝具は、煎餅布団と木の枕だ。

出典：サンスター提供の資料

とになっても、上司や同僚は皆、快く送りだしてくれるという。

「各職場では誰が対象になるかは予測がつかまずるので、腹づもりはできています。また、上司は本人の業務の都合を考慮して心身健康道場への派遣スケジュールを組みます。何より、健康体になって戻って来てもらえばパフォーマンスを最大に発揮してくれる、ということは誰もが理解しています」(稲生氏)

健康への意識を高めるために、人事が仕掛けている面もある。行動規範に基づき、人事考課のなかに、健康に関する項目を設けているのだ。

「マネジャーにとっては、高リスクな部下がいれば病気になる確率は高く、その部下が長期間休むことになれば自分の部署のパフォーマンスが落ちることになります。生活習慣を改善させるために、マネジメントを通じてどう指導しているのか、それを評価しています」(稲生氏)

特徴的なことは、マネジメントの対象に社員個人だけでなく、その家

族も含めているという点だ。

「自分の体が健康でなければ、生産性は下がる。同様に、家族の体調が悪ければ、それが気がかりで業務に専念できず、やはり生産性が下がります。プレゼンティーズムにかかわる重要な問題です」と稲生氏は語る。

会社が社員とその家族の健康を同様に大切にするように、社員の間でも、お互いの健康を家族同様に気遣う風土があるという。

「また、創業時から変わらず、定期健康診断の結果を役員幹部層で共有し、経営課題として対策を検討しています。現在では、その際に使う資料を全社で共有し、職場のなかで健康に対する取り組みを考える機会もつくっています」と村上氏は語る。

同社の取り組みは、一見すると健康に問題のある人に向けたハイリスク・アプローチだ。だが、その継続によって、全社員の考え方や行動に影響を与えていることから、ポピュレーション・アプローチに変化した例といえるだろう。

(\*)3) 医療費の内訳は内科+歯科+調剤  
全国平均のデータは2011年度、サンスターは2013年度



勤務後に本社で開催しているヨガ教室。各事業所で開催するものを含め、健康プログラムは複数あり、参加することでヘルシーマイレージ合戦のマイルを獲得できる。こうした場合は、コミュニケーションの活性化にも一役買っている。

ここでは、健康診断を実施しても、予防にはつながりません。そこで受診率を上げるために定期健康診断とがん検診を組み合わせることで総合健診とし、年齢と性別によって一人ひとりが受診すべき検診を決めました」と土肥氏は語る。

効果はすぐに表れた。効率よく受診できるというメリットやがん検診の個人負担をなくしたことで、がん検診の受診率は80%に上がっているという。

変革の2つ目が、全社員を対象にした参加型の健康プログラムとして「ヘルシーマイレージ合戦」を開始したことだ。

「この取り組みを会社の重点課題と位置付け、参加率の目標を明確にしたうえで、国内の全事業所で展開しました」（土肥氏）

ヘルシーマイレージ合戦では、ジョギングや禁煙、減量などの個人の健康行動、会社主催のスポーツイベントへの参加などをマイルに換算し、3カ月の期間内で貯めたマイル数をチームで競いあう。2014年に開催した2回とも、全社員数の約半数にあたる約4000人が参加した。参加率が母集団の1割あれば大成功とされる同種の健康プログラムにあって、快挙といえる結果だ。

「職場の皆さんが、楽しみながら続けられるプログラムにしたことが奏功したのだと思います」と土肥氏は語る。具体的には、チーム対抗にして途中で離脱しづらい仕組みにした、賞品を豪華にした、マイルの対象を

**CASE.2**      **三井化学**

**産業医がリーダーシップを発揮  
多くの社員を健康と向き合わせる**

2008年、三井化学は、社員の健康への取り組みの中心を、ハイリスク・アプローチからポピュレーション・アプローチに変えた。

「社員が健康を損なってから保健指導を施す“モグラたたき”を延々と続けるのではなく、現状は健康な社員にいかにかその状態を維持してもらうかという考え方に切り替えました」と、本社健康管理室長であり統括産業医の土肥誠太郎氏は語る。

背景には、健康保険組合の財政がより厳しくなったことがある。社員の高齢化で医療費が年々増加傾向にあったうえに、2008年からは「高齢者の医療の確保に関する法律」によって高齢者の医療費を各保険組合が負担することになった。さらに、そこにリーマンショックが重なり、業務負荷が増えたことで精神面の不調を訴える社員が急増した。

また、同年より義務化された特定健康診査・特定保健指導が予防を目的としたことも変革を後押しした。

予防の徹底を目的に  
健康プログラムを考える

同社が行った変革の1つは、健康診断プログラムの改定だ。

「従来の人間ドックのがん検診は、定期健康診断と重複する検査項目が多かったため、受診率は20%でした。

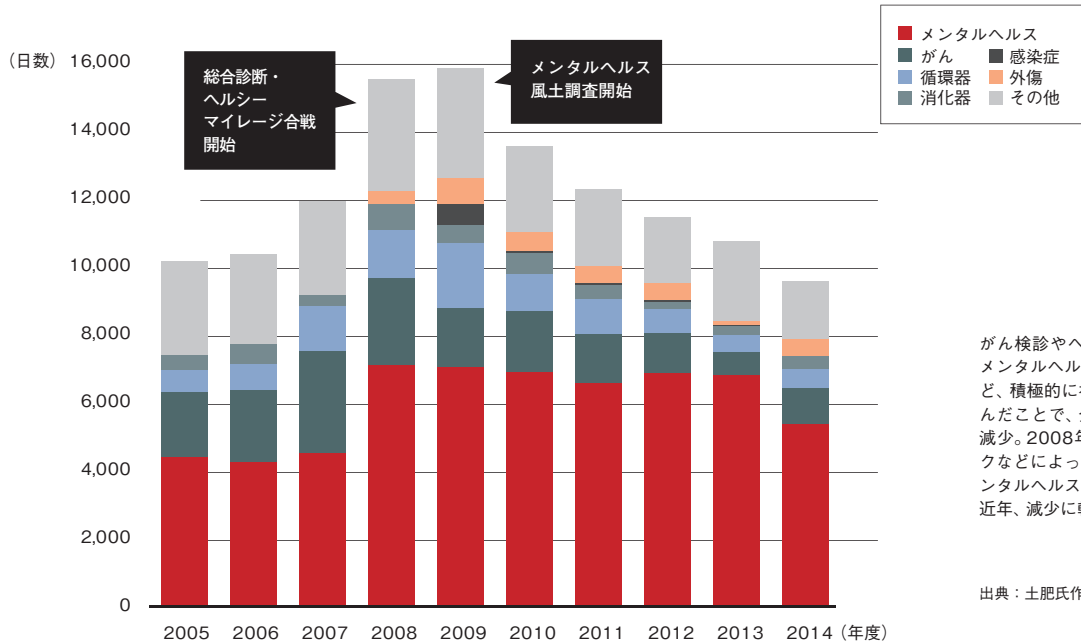


**土肥誠太郎氏**  
三井化学  
本社健康管理室長 統括産業医



## ピーク時には1万6000日あった疾病休業日数が1万日に (図9)

### ■三井化学の全社疾病休業日数



広くし「社員食堂でヘルシーメニューを食べる」なども可とした、毎日ジムに通うような人たちがばかりでなく、どのチームにも商品を獲得するチャンスが生まれるよう、健康への取り組みの熱心度に応じて3部リーグ制を敷いた、などである。

「何より、取締役会で、年度の労働衛生の最重要施策として承認を得て、全社の目標だときちんといえたことが大きいと思います」(土肥氏)

#### 健康状況をよく知る産業医が施策を考える

このように全社員を巻き込む変革が実現できた背景には、化学物質の暴露防止対策の意味も含め、以前より同社の経営層が社員の健康にかなりの注意を向けていたこと、そして、社員の健康状況をよく知る産業医の意見を尊重してきたことがある。

現在、土肥氏は全社員の健康管理

に関しては人事部長代理の権限を持ち、その責任を負う。規模の大きい各事業所には常駐の産業医がおり、個別の取り組みをしているが、全社的な課題については、土肥氏のリーダーシップのもと、全産業医がチームで動く。また、土肥氏が健康保険組合の運営にも役員として参加することで、会社と健康保険組合による協業を実現している。

「総合健診の費用は、定期健康診断の部分は三井化学、がん検診は健康保険組合が負担し、ヘルシーマイレージ合戦は、三井化学が運営しますが、賞品は健康保険組合が出している。協力することで、支出を抑えることができます」と土肥氏は語る。

変革の成果として、健康指標にもよい変化が表れている。2009年からメンタルヘルス対策を拡充したことも奏功し、近年、体調不良による休業は減っている(図9)。

「生活習慣病の有所見者率も改善し

ています。とくに、血圧や糖尿病と違って、薬を飲んだだけでは下がらない肥満の数値が最近の3年間で下がっているの、さまざまなプログラムの効果が出てきているのだと思います」(土肥氏)

こうして、長期欠勤や生活習慣病の有所見者、また病気による在職死亡者が減少したことで、約3億円が削減できているという。

「しかし、我々はコスト削減を目標にしていません。健康経営の目的は、社員が健康でイキイキと、生産性高く働いてくれること。コストの低減はあとからついてくるものだと考えています」と土肥氏は語る。

同社は、産業医のリーダーシップによって、ポピュレーション・アプローチを進めた好事例だ。だが、推進者は必ずしも産業医である必要はない。古井氏が指摘するように、現場をよく知る人が仕組みをつくり、牽引していくことが重要なのだろう。



# 2

## 「健やかな組織」を目指す その先の健康経営へ

「社員の健康」から「健やかな組織」へ  
さらに攻める健康経営は可能か

石原直子 本誌編集長

前ページまでで、健康経営というコンセプトと、それを実践する方法について学んだ。単なる「健康管理」という守りの姿勢を脱却して、「健康経営」という攻めに転じることで、コストを上回る経営成果を手に入れようとするのがその中身だ。

こうした一見すると企業業績に直結しそうにない、諸々の施策というものは（健康増進であれ、女性活躍推進であれ、労働時間対策であれ）、リスク回避やコンプライアンス対策のため、といった消極的な姿勢で取り組んだところで大した効果にはつながらない。しかし、「攻め」の姿勢で前のめりに取り組めば、必ず費用を上回る果実を掌中にすることができるということを強調しておきたい。せっかく取り組むのであれば、徹底的に、知恵を絞って、果敢に継続することが肝心だ。

どれだけ本気で取り組むか  
成果はそこにかかっている

その点で、前出の2社は際立っている。サンスターでは、少ないとはいえ、額の外費を使って心身健康道場を維持・運営している。在籍する社員のすべてが一度は道場に来て

ノー残業デー（水曜日）18時のSCSKのオフィス。17時までは打ち合わせや電話対応、メール確認などで忙しく働いていた社員のほとんどが、17時半になると同時に退社した。プロジェクトの繁忙期など、時期や担当している仕事によって定時に帰宅できない社員もいるが、その場合でも、残業時間は年間で調整する。

おり、会社が社員の健康を大切にしていることは、揺るぎない事実として社員に受け止められている。

また最近では、「健康道場」はサンスターの健康食品関連の商品ブランド名にもなっているうえ、他社からの見学の受け入れ、研修プログラムの出張サービスなども行っている。徹底した取り組みは、こうして社会的認知の向上につながっていく。

三井化学の場合、ヘルシーマイルージ合戦という取り組みを実のあるものにするために、「多数の人の参加しやすさ」をいかに高めるかに工夫を凝らしていた。チームで参加させること、健康に関心の高い運動好きな人だけが賞品を総取りするのではなく、「下位リーグ」もつくったこと、商品をちょっと豪華にすることなど、ゲーム性・エンターテインメント性を高めて多くの人を参加させる要素が、随所にちりばめられていた。ポピュレーション・アプローチといいながら、実際にそのメッセージを受け取っているのがごく少数の人だけであっては意義は半減する。1年で延べ8000人が参加する健康増進プログラムに仕立てあげた手法に学ぶところは多い。

また、「全社を挙げての取り組み」として一斉に行うことにより、各事業所が個別に健康プログラムを実施するよりもコストを下げるができるという。何よりも、統括産業医の土肥氏を筆頭に運営サイドの本気度が高いのである。

せっかく「攻める」のであれば、この2社を見習って、ここまで徹底したいものである。

### 健康経営をさらに 一歩進めることは可能か

「健康経営」の概念を英語で表すと“Health and Productivity Management”だという。つまり、企業にとってのゴールの1つである「より高い生産性」を求めて、働く人々の健康をマネジメントするのが健康経営なのだ。ここで、提案がある。マネジメントする「健康の範囲」をもっと広げてみてはどうだろうか。具体的には以下の2点だ。

1つは、長時間労働や多残業体質を変えること、つまり、「よりよい働き方」を健やかさの指標に加えることである。多くの企業が、長時間労働は課題であるとしながらも、抜本的な解決のための行動に移れていない。人事部の取り組みも、「三六協定の範囲に収まっていればよし」「時間管理対象外の従業員の労働時間については、とくに何もしない」など、コンプライアンス遵守の域を出ていないことが多いだろう。

しかし、管理監督者であるかどうか、裁量労働制の対象者であるかどうかにかかわらず、「十分に健康的な働き方」をすべての従業員に提供できる企業になることを、私たちはそろそろ本気で考えてもよい。

### 個人のみならず、組織の 健やかさをも視野に入れる

もう1つは、個人だけでなく「組織の健やかさ」をも、マネジメントの範疇に入れることである。

サンスターを取材した折、「会社が、従業員が健康でいてくれるようにと本気で思っている、ということに疑いをはさむ余地はありません。うちの社員にとっては、それはごく自然で当たり前のことなんですよね」という言葉が聞かれた。

この言葉を聞いたときに連想したのは、本誌128号の第2特集で取り上げた「インクルージョン」のことだ。「本当に大切にされていると実感したときにこそ、人はその場で100%の力を発揮しようと頑張ることができる」というのがインクルージョンの基本的な考え方である。職場で、それぞれの人がお互いを尊重しあい、気遣いあうこと。疎外感や孤立感を味わいながらそこに存在し、モチベーションを下げってしまう人をなくすこと。インクルージョンが目指すのはそうした組織の姿だ。

こうした風土ができあがり、組織にいるすべての人が持てる力を100%発揮してくれることは、最も高い生産性が実現されているということだ。インクルーシブな組織風土をつくることは、言ってみれば、プレゼンティズムによるコストをゼロにすることを目指すことと同義である。

インクルージョンの実現度合いもまた、組織の健やかさを表す指標の1つとすべきではないだろうか。これが2つ目の提案である。

以降のページでは、本気の労働時間マネジメントによる健康経営を推進している事例としてSCSKを、社員が尊重しあう「相互信頼」の文化で好業績をあげ続けている事例としてワコールを紹介する。

## 健康的な働き方を提供し、 社員の健康と生産性のマネジメントに成功

2015年3月25日、システムインテグレーターのSCSKは、代表取締役会長の中井戸信英氏が健康経営推進最高責任者に就任する、と発表した。これは、社員の健康は経営者が率先して取り組むべき課題である、という姿勢を如実に表したものである。すでに、同社では「十分に健康的な働き方を提供する」ことを中心に、健康経営に積極的に取り組んでいる。

長時間労働で疲弊しては  
力を発揮できない

情報システムは24時間365日稼働している。そのため、IT業界では長時間労働が常態化し、住商情報シ

テム(SCS)とCSKが統合合併して誕生したSCSKもその例外ではなかった。SCS時代から、こうした労働環境によって社員が疲弊していることを問題視し、働き方の変革を試みていた中井戸氏は、合併を機にそのスピードを加速した。

「会長の信念は、『社員が健康でイキイキ働いてくれることが会社の成長につながる』というもの。長時間労働で疲れている状態では、最高のパフォーマンスを発揮できず、結果としてお客さまに貢献できない。だから、社員は働き方を変える必要がある、という考え方です」と、執行役員人事グループ副グループ長兼人材開発部長の河辺恵理氏は語る。

### 山口 功氏

人事グループ  
ライフサポート  
推進室長

### 現場主導で業務改善

会社の本気度が社員をやる気に

「残業半減運動」での課題と成果を踏まえて、2013年4月から実施したのが、「スマートワーク・チャレンジ20」だ。年次有給休暇20日の完全取得、平均月間残業時間20時間以下を目指すことで、業務の効率化を促し、それによってワークライフバランスを実現する、というものだ。「対象は、部署を統括する全部門、管理職を含めた全社員とし、達成した部門には、削減された残業手当を原資に賞与を増額する、というインセンティブを



机の前に掲げられた「立札」。  
帰宅予定時間を宣言する。

合併から9カ月後の2012年7月に始めたのが「残業半減運動」だ。残業の多い32部署を選び、3カ月間で平均残業時間を半減させるための施策を考えて実行することを促した。

「しかし、期限内に目標を達成できた部署は半分でした。この時点では、残業時間を削減することだけが目的になってしまい、働き方そのものを変えるという動機づけが十分ではなかったと思います」と人事グループライフサポート推進室長の山口功氏は語る。


一方で、手応えもあった。業務の見直し・負荷分散、ノー残業デーの設置、会議の効率化など、残業時間削減効果が高い施策が明らかになった(図10)。

### 河辺恵理氏

執行役員  
人事グループ 副グループ長  
兼 人材開発部長



## この施策で月平均残業時間が27時間から18時間へ (図10)

全部門共通の施策	部門オリジナルの施策 (例)
<p><b>業務の見直し・負荷分散</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 異動や応援などによる多忙なプロジェクトへの人員投入</li> <li><input type="checkbox"/> 組織統合による業務の集約</li> <li><input type="checkbox"/> 業務の一部をアウトソース</li> </ul> <p><b>ノー残業デー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> すでに全社ルールになっている毎週水曜日とそれ以外でも追加実施</li> <li><input type="checkbox"/> 定時退社促進のための部長による声かけ、オフィス巡回</li> </ul> <p><b>日次 (朝礼・終礼)・週次での状況確認</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> プロジェクト単位の朝礼・終礼で当日の業務を確認</li> <li><input type="checkbox"/> 朝メール、夜メールで1日の業務を確認</li> <li><input type="checkbox"/> 週次で残業状況を確認し、部内会議で対策を検討</li> </ul> <p><b>フレックス・裁量労働の活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 繁閑にあわせた残業時間削減</li> <li><input type="checkbox"/> シフト勤務者のフレックス適用</li> </ul> <p><b>会議の効率化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 17:00以降の会議禁止</li> <li><input type="checkbox"/> 会議の時間は最長90分まで。定刻5分前終了</li> </ul>	<p><b>1Best 運動</b></p> <p>電話1分以内、資料1枚以内、会議1時間以内</p> <p><b>1/8 会議</b></p> <p>会議の時間・人数・資料をそれぞれ1/2にして効率化を図る (1/2×1/2×1/2=1/8)。※資料の事前配布も徹底</p> <p><b>資料作成時間 1/3 削減</b></p> <p>事前に部課長より資料作成者に対して、資料の要件および最終イメージを具体的に指示し、資料の作成時間の短縮を図る</p> <p><b>働き方改善委員会</b></p> <p>各課より1名ずつ推進担当者を選出し、定期的な残業チェックと業務効率化施策を推進</p>
 <p>会議時間を短縮するために設けられた、立ち会議専用スペース。足が痛くなるため、会議は1時間が限界だという。</p>	

出典：SCSK 作成の資料をもとに編集部作成

用意しました。実行の主体は現場、人事はあくまで事務局として支援しました」(山口氏)

しかし、「夜遅くまで働くのがよい社員」「休まないのがよい社員」という風土を変えることは、容易ではなかった。開始当初は、「目標達成は無理」と考える社員が多くを占めたという。

だが、役員報告会で残業の実態や有給休暇の取得状況が毎月報告され、中井戸氏の働き方改革に対する想いとともに時には辛口のコメントが全社のポータルサイトに掲載されると、社員の意識が変わっていった。

「会社が本気だという姿勢が伝わったのでしょう。とくに現場の課長の行動が変わりました。たとえば、1人で仕事を抱えがちなメンバーにはワークシェアをするよう説得する、遅くまで仕事をしているメンバーが

いたら、ただ残業はだめだと言うのではなく、改善策と一緒に考えるなど、積極的にコミュニケーションをとるようになりました」(河辺氏)

### 従業員満足度の向上が業績アップにつながる

取り組みの成果は、数字にも表れている (図11)。1人当たりの月平均残業時間を8時間減らし、有給休暇取得率を1.5倍にしながらも、増収・増益を続けている。「定時に帰る」「有給休暇をとる」など健康的な生活を送るために、社員一人ひとりが仕事の本質を見極め、どうしても時間をかける必要と価値のあるものを選別して力を注ぐようになったことが、好業績につながったのだ。

また、働き方を変えることで、育児と仕事を両立させる社員はもちろ

んのこと、シニア社員も戦力として活躍できるようになった。長時間労働が前提でなければ、たとえ高齢になって体力が少々低下しても、専門技術を生かして活躍することができるといふことだ。

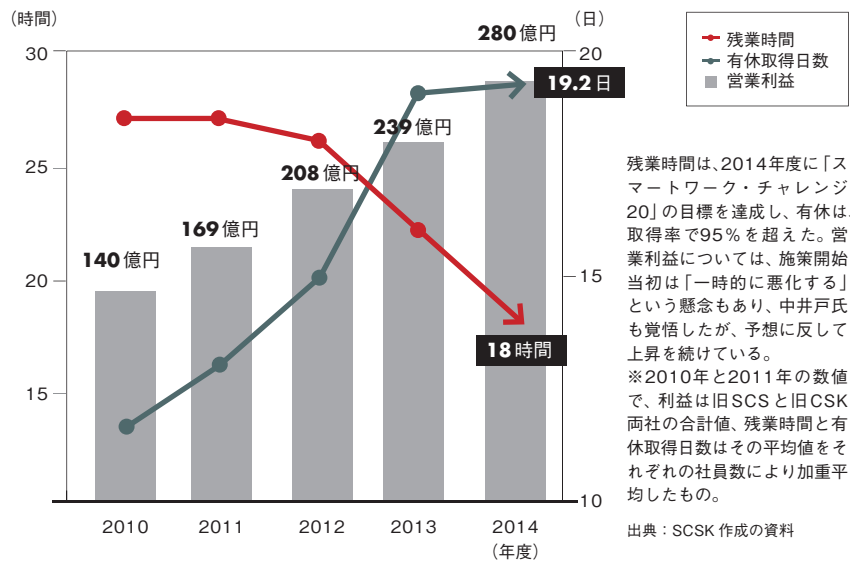
「社員の雰囲気も明るく健康的になってきました。以前であれば、お客さまの手前休みたくないと言っていた課長の面々も、労働時間を短縮してもパフォーマンスは落ちないと確信したのでしょう。次々と休暇をとっているようです」と河辺氏は語る。

社員の意識調査でも、「仕事とプライベートの調和が実現できている」という項目が、2012年度の67%から2014年度は80%に、「総合的にみていい会社である (満足している)」という項目は70%から90%に上がった。また、メンタルヘルスを損なって休職する社員も41名から

28名に減っている。働き方や職場に満足していれば、高いパフォーマンスを発揮でき、それが業績アップにつながる。このサイクルが上手くまわっている。

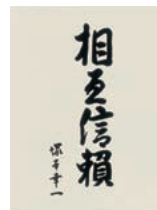
同社では、働き方を見直したことで、心身ともに健康な社員が効率よく仕事に取り組み、業績を上げている。こうして、健康的な働き方を提供することを健康経営の概念に取り入れた同社の試みから、大いに学ぶべきものがある。

## 残業時間減、有休取得日数増で利益も確保 (図11)



## ワコール

### 相互信頼によって、持てる力を発揮する 組織の居心地のよさが安定した業績に貢献



創業者直筆の「相互信頼」の文字。経営理念として継承されている。

女性用下着の販売で国内トップシェアを誇るワコール。同社は、1949年の創立以来、損失を出さない健全経営を続けている。また、海外展開にも積極的で、2015年現在、世界の約20の国・地域に56社の事業会社が

あり、商品を販売している国の数は60カ国以上に及ぶ。

こうした同社の成長を支えているのが、経営理念であり、組織風土になっている「相互信頼」だ。同社では、お互いが信頼しあい、その信頼に応

えあう文化が醸成されている。

ありのままの相手を信頼すれば  
期待に応えてくれる

「当社には、タイムカードがありません。これは、いつ入社していつ退社したかを管理しなくても、社員は怠けることなく自律して働いてくれる、という社員に対する経営側の信頼を表すものです。まずは、ありのままの相手を信頼すること。そうすれば、信頼された相手はその信頼を裏切らないよう、相手の期待に対して100%の力で応えてくれる。これが当社の考える相互信頼です」と、取締役専務執行役員管理部門担当兼



#### 山口雅史氏

取締役 専務執行役員  
管理部門担当兼  
人事総務本部長

人事総務本部長の山口雅史氏は語る。

実際、社員も、タイムカードがないことかえって自己管理の必要性を感じ、仕事の配分や業務効率などを自分で考えながら働く習慣が身についているという。

相互信頼という言葉が、同社で使われるようになったのは、1962年からだ。その年、ベースアップを巡って労働組合と経営側の対立が激化し、収拾のめどがたたなかった。創業者の塚本幸一氏は、思案の末に腹をくくり、「従業員を徹底的に信頼する」「労働組合の要求はすべてのむ」と宣言した。

「創業間もない頃から、『50年でグローバル企業になる』という構想がありました。しかし、社員との相互信頼の関係が構築できなければ、持続的な成長は望めず、それは無理だろうと。もし、組合の要求に満額回答することで会社が潰れたとしても構わない、と覚悟を決めたのです」(山口氏)

現在では、相互信頼の考え方は現場でも実践されている。

たとえば、目標管理制度における面談では、上司がメンバーへの期待を込めてストレッチできる目標を提示、メンバーはそれに対してどう応えていくかを話し、お互い合意のうえでゴールを設定する。

「相互信頼の関係が構築されていれば、目標達成のプロセスにおいて上司が細かく指示しなくても、メンバーは上司の信頼に応え、自分でやるべきことを判断し、行動するはず。我々が人材育成において目指すのも、そうした自律革新型人材です」と山口氏は語る。

また、相互信頼の精神は、海外展

本社内に併設されたミュージアム。素材、機能的、デザインにより進化するブラジャーを年代順に展示しているほか、創業者・塚本幸一氏の「相互信頼」に対する強い想いを綴った書、顧客からの感謝の手紙などが展示されている。社員が相互信頼の理念を再確認する場になっている。



開においても貫かれている。

国が異なれば、体形の特徴や美意識から生じる期待、感じる“着け心地”も異なり、その国にあった商品開発や販売方法が必要になる。そのため同社では、現地で採用したスタッフを事業の中心に据えている。現地スタッフに対しては日本国内で一定期間受け入れて研修の機会を提供したり、日本から人材を送り込んで技術指導をするが、その過程で相互信頼の考え方についても伝えている。「ワコールの強みである品質はしっかりと守りながら、現地にあわせるべき部分はあわせるという姿勢が大事だと思っています。品質が保たれ、順調な販売活動が推進できれば、相互信頼の考え方を理解してくれている現地のスタッフに判断を任せたいです」(山口氏)

#### 健やかな組織であれば 経営が安定する

自分が、会社や上司から信頼されている、期待されていると思うことができれば、その信頼・期待に応えようと、社員は自分の持てる力を発揮する。また、社員同士が相互信頼

で結ばれていれば、職場を身の置きどころ・心のよりどころと感ずることができ、安心して働くことができる。これはインクルージョンが目指す組織のあり方だ。一方で山口氏は、「相互信頼があることで創業以来、赤字を出さない経営ができています」という。つまり、同社では、相互信頼を基盤にインクルーシブな組織をつくりあげたことが、成果をあげることにつながっている。

社員の健康をコンプライアンス対策やリスク管理の一環として支援することが従来の健康管理だった。現在では、社員が不健康であることのコストに対する認識を改め、積極的に全社員の健康に“介入”していく健康経営が浸透しつつある。そして、私たちの提案は、「その先の健康経営へ」である。働き方を見直し業績を上昇させたSCSK、相互信頼を価値基盤に置き好業績を維持しているワコールといった事例が、組織の健やかさが生産性の増大と関連があることを示してくれた。「健康」という視界を広げていくことの価値を、あらためて考えていきたい。