

2015年8月26日 全13頁

《実践》ヒューマンリソース

## 「健康経営」における経営者のコミットメントの重要性

## 「健康宣言」に見る企業の健康戦略

コンサルティング・ソリューション第一部  
コンサルタント  
渡邊 愛

## [要約]

- 「健康経営」や「働き方改革」などをキーワードに、長時間労働を解消し、社員が生産性高く、いきいきと働くことができる職場の実現に向けて、官民の取り組みが活発化している。
- 社員一人ひとりの健康の維持・増進に取り組む際、どのような姿を目指し、何を重視して取り組むか、といった経営方針を示すことは、取り組みの効率化につながるだけでなく、成果を検証する上でも不可欠といえる。担当者の目はつい個別の施策内容やリソース探しに向けてしまいがちだが、まず優先したいのは、健康増進の戦略的位置づけであり、経営トップのコミットメントであると考えられる。
- 実際、大和総研が2014年に実施した「健康経営度調査」において、健康増進に対して経営側の意識が高い企業では、社員の健康増進への意識も高く、また健康関連情報を共有して生産性向上に役立てている割合が高い傾向がみられた。
- 最近では「健康宣言」という形で健康増進に対する考え方や重点施策等を発表する企業が増えている。取り組みの狙いや目指す姿、重点施策を明文化することで、社員のベクトルを合わせる効果が期待できよう。
- 現状では、健康増進の取り組みは、Plan及びDoにとどまり、Check、Action（検証・改善）に進んでいないケースが少なくない。取り組みのPDCAを後押しするには、「健康宣言」等による明文化にとどまらず、継続的な経営トップからの働きかけも望まれる。

---

## 1. はじめに ～健康経営が注目される背景～

「健康経営<sup>1</sup>」や「働き方改革」などをキーワードに、長時間労働を解消し、社員が生産性高く、いきいきと働くことができる職場の実現に向けて、官民の取り組みが活発化している。健康経営とは、社員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することを指す<sup>2</sup>。従来は個人や健康保険組合のみが取り組む問題とされてきた社員の健康に対して、経営戦略の一環として取り組むものである。社員の健康増進に対する取り組みを投資と考え、その結果として生産性向上等がもたらされ、業績や株価の向上が期待できるとの考えに基づいている。

近年、健康経営の推進を発表するなど、社員の健康を重視する企業が増加している背景にはいくつかの要因が考えられる<sup>3</sup>。1点目は、少子高齢化に伴う社員の平均年齢の上昇や人材採用面の問題を背景として、長時間労働を前提とした働き方から時間当たりの生産性を高める働き方へ、企業や個人の価値観が変化しつつあることがあげられる。2点目は、心身の不調による欠勤や休職に伴う労働損失に加え、出勤していても健康不調<sup>4</sup>により生産性が低下してしまうことによる潜在的な損失コストが存在するなど、心身の健康状態と仕事の生産性の因果関係を示す研究事例が増えていることがあげられよう。3点目には、政策面の影響があげられる（図表1）。2014年6月には「労働安全衛生法の一部を改正する法律」が公布され、職場のメンタルヘルス対策の一環として新たに「ストレスチェック制度<sup>5</sup>」が創設された（2015年12月1日施行）。2015年度からは厚生労働省の指導のもと「データヘルス計画<sup>6</sup>」が実施されている。また、2015年5月には、厚生労働省が違法な長時間労働を繰り返している企業名を公表する方針を発表した<sup>7</sup>。心身の不調につながることを懸念される長時間労働への監視を強めるなど、労働環境の改善に向けた国の施策が強化されている。他方、経済産業省と東京証券取引所が健康経営に優れた「健康経営銘柄」を選定するなど、

---

<sup>1</sup> 「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標。

<sup>2</sup> 本稿では経済産業省の「健康経営」の定義を参照した ([http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/kenko\\_meigara.html](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html))。

<sup>3</sup> 健康経営の基本的な考え方、データヘルス計画、投資家からみた健康経営の意義、プレゼンティイズムの可視化についての詳細は、大和総研 重点テーマレポート「経営戦略としての「社員の健康」」（2015.6.8 宮内） [http://www.dir.co.jp/consulting/theme\\_rpt/human\\_rpt/20150608\\_009798.html](http://www.dir.co.jp/consulting/theme_rpt/human_rpt/20150608_009798.html) を参照。

<sup>4</sup> 出勤していても健康状態が悪く生産性が低下している状態をプレゼンティイズム（Presenteeism）という。

<sup>5</sup> ストレスチェック制度は、労働者に対して行う心理的な負担の程度を把握するための検査（ストレスチェック）や、検査結果に基づく医師による面接指導の実施などを事業者が義務づける制度。特にメンタル不調の未然防止段階である一次予防の強化を目的としている。

<sup>6</sup> データヘルス計画とは、健康保険組合等が保有するレセプト（診療報酬明細書）や特定健診・特定保健指導などの情報を活用し、加入者の健康づくりや疾病予防、重症化予防につなげる取り組み。健康保険組合の取り組みに対する企業の関与（企業と健保の連携：コラボヘルス）が、従来以上に求められている。

<sup>7</sup> 指導・公表の対象は、社会的に影響力の大きい企業（複数の都道府県に事業場を有している企業であり、中小企業に該当しないもの）に限定されている。

企業に対するインセンティブ付与についても、施策が検討・実行されつつある。

(図表 1) 社員の健康増進に関連する主な政策

年	内容
2007	「新健康フロンティア戦略」のなかで、「個人や地域・企業の生活習慣改善への動機（インセンティブ）の付与等の環境の整備」を進めることが重要であると記される
	「健康資本増進グランドデザイン研究会」（経済産業省）において、健康資本増進のために必要な環境整備について検討される
	「新健康フロンティア戦略アクションプラン」において、国民の行動を促すための取り組みの一つとして「企業の健康会計の概念についての研究を行う」と記される
2008	「特定健康診査」、「特定保健指導」開始
2011	「健康日本21」最終評価において、今後の国民健康づくり運動の方針検討において、「自治体や企業等の長が積極的に進めようとする目的意識や目標達成へのインセンティブとなる仕掛けを組み込む」ことが重要と記される
2013	「日本再興戦略」が閣議決定される <ul style="list-style-type: none"> <li>「戦略市場創造プラン」に“国民の「健康寿命」の延伸”が盛り込まれ、当面の施策として、「個人・保険者・企業の意識・動機付けを高めることと健康寿命延伸産業の創出を両輪で取り組む」と記される</li> </ul>
2014	「日本再興戦略」改訂2014が閣議決定される <ul style="list-style-type: none"> <li>「健康経営」の推進、健康投資の促進について言及される</li> <li>経営者等に対するインセンティブとして、企業の健康増進に関する取り組みの評価指標の構築、「健康経営銘柄」の設定の検討等が記される</li> </ul>
	「労働安全衛生法の一部を改正する法律」（ストレスチェックの義務化）が公布される
2015	「健康経営銘柄」（22社）が発表される（経済産業省、東京証券取引所）
	「データヘルス計画」の実施開始（厚生労働省）
	厚生労働省が違法な長時間労働を繰り返す企業への是正指導と企業名公表の方針を発表
	「労働安全衛生法の一部を改正する法律」（ストレスチェック義務化）施行（12月）

出所：大和総研作成

定年延長や再雇用制度の拡充などが進む現在、より長い期間、いかに心身ともに健康に、いきいきと働き続けることができるかは、個人の問題にとどまらず、組織として取り組むべき重要な経営課題となってきた。

社員一人ひとりの健康の維持・増進に取り組む際、どのような姿を目指し、何を重視して取り組むか、といった経営方針を示すことは、取り組みの効率化につながるだけでなく、成果を検証する上でも不可欠といえる。本稿では、健康経営における経営トップのコミットメントの重要性について考察するとともに、経営メッセージとしての「健康宣言」に見られる各社の健康戦略の特徴を見ていきたい。

---

## 2. 健康経営として、まず何から始めるべきか

コンサルティングの現場で人事部の方から何う声で多いのは以下のようなものである。

- ① 「健康経営が大切なのは理解できる。しかし、何から始めたらよいか分からない」
- ② 「健康経営を進めたいが、経営側の理解を得るにはどうすればよいか」
- ③ 「現場にどのように浸透させればよいか」

上記①は、これまで特段、健康増進への取り組みを行っておらず、昨今の外部環境を受けて何かしなければと思っているが、プロセスが整理できていない場合が多い。上記②は、人事部や現場では問題意識が高い一方、経営層の関心が低い場合や、健康経営の重要性を経営層に理解してもらうための説得材料を求めている場合などが該当する。上記③は、経営方針として健康経営を推進することが決まった後のフェーズで多く聞かれる。

どのようなアプローチが有効か、何から始めるべきか、については、各社の状況を踏まえる必要がある。先行事例をそのまま真似すればよいというものではなく、各社固有の課題を分析し、重要度や緊急度を評価したうえで、取り組みを進めることが肝要である。

健康経営を進める際の基本的なプロセスは、①現状分析（課題分析）、②取り組みの目的および目指す姿の明確化、③解決すべき課題の優先順位づけ、④解決手法の検討（リソース検討）、⑤実行体制（責任体系）の決定、の5つであると筆者は考える。

「① 現状分析（課題分析）」には定期健康診断や医療費の分析データに加え、従業員満足度調査、ストレスチェック、社員の健康状態と生産性の関係を定量評価する質問票<sup>8</sup>等が活用できる。

「② 取り組みの目的および目指す姿の明確化」では企業理念やビジョンをふまえ、経営戦略としての「社員の健康」の位置づけを明確化しておきたい。

「③ 解決すべき課題の優先順位づけ」では、①の結果と②の方針を踏まえ、重要度や緊急度を加味して取り組むべき項目を決定していく。

「④ 解決手法の検討（リソース検討）」および「⑤実行体制（責任体系）」は、ほぼ並行して進めるイメージである。体制については、大企業を中心に健康（経営）推進の専門組織を設けるケースが増えつつあるが、社外の調査機関やコンサルティングサービスを利用する方法もある。また、企業・健康保険組合・労働組合の三者による協議

---

<sup>8</sup> プレゼンティイズム（出勤しているが心身の健康問題により労働能力が低下する問題）を評価する方法として、米国ではSPS（Stanford Presenteeism Scale）、WHO-HPQ（World Health Organization's Health and Work Performance Questionnaire）などの質問票が開発されている。いずれも従業員が自身のパフォーマンスについて質問票に回答する方式である。

会を設け、情報共有・活用を進めている企業もある。担当役員として最高健康責任者（CHO/CWO）<sup>9</sup>を設けるケースも出てきている。

上記プロセスのうち特に経営層のコミットメントが重要となるのは、②と④であろう。担当者の目はあるが個別の施策内容やリソース探しに向いてしまいがちだが、まず優先したいのは、健康増進の戦略的位置づけであり、経営トップのコミットメントである点を強調したい。

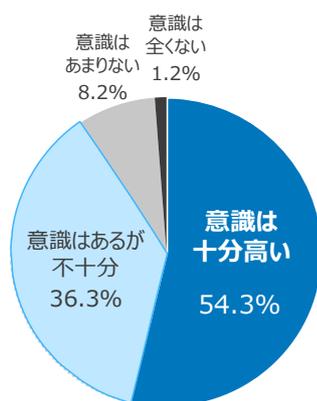
### 3. 経営層の意識が社員の意識や生産性に影響する

経営トップの意識やメッセージが、社員一人ひとりの健康意識にどのように影響しうるかについて、2014年に大和総研が実施したアンケート調査（「健康経営度調査」<sup>10</sup>）の結果を用いてみていきたい。

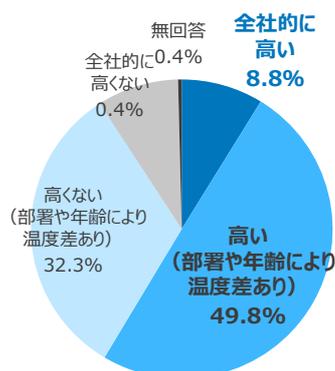
「健康経営度調査」の結果では、社員の健康増進に対する経営側の意識は、「十分高い」が54.3%、「意識はあるが不十分」が36.3%であった。一方、社員の意識が「全社的に高い」と回答した企業は8.8%にとどまり、「高い（部署や年齢により温度差あり）」が49.8%、「高くない（部署や年齢により温度差あり）」が32.3%、と続いた（図表2）。

（図表2）健康増進に対する経営側および社員の意識

＜経営側の意識＞



＜社員の意識＞



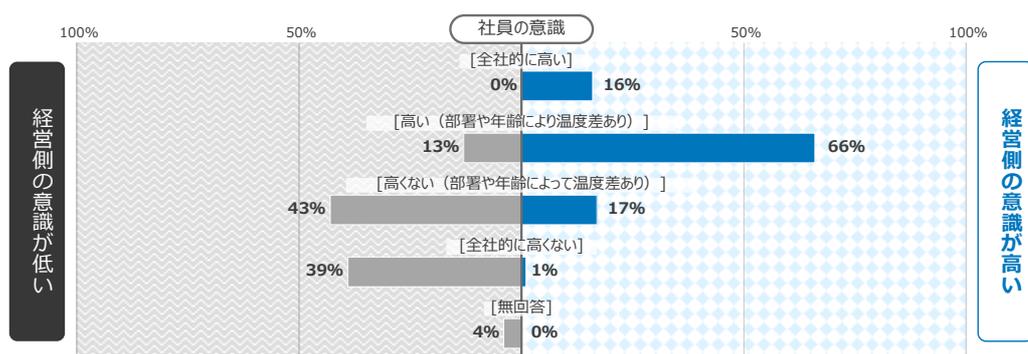
出所：大和総研作成

<sup>9</sup> CHO：Chief Healthcare Officer、CWO：Chief Wellness Officer

<sup>10</sup> アンケート実施期間：2014年6月～7月。調査対象：東証1部・2部上場企業2,353社（2014年3月末現在/外国企業除く）。有効回答数：251社（回収率10.7%）

社員の健康増進について、経営側の意識と社員の意識の相関を見てみると、経営側の意識が高い企業群<sup>11</sup>では、社員の意識も高く、経営側の意識が低い企業群では、社員の意識も低い、という傾向が見られた（図表3）。因果関係の特定にはより詳細な調査が必要だが、経営側の意識や企業風土、価値観などが一人ひとりの意識に影響している可能性は十分考えられる。

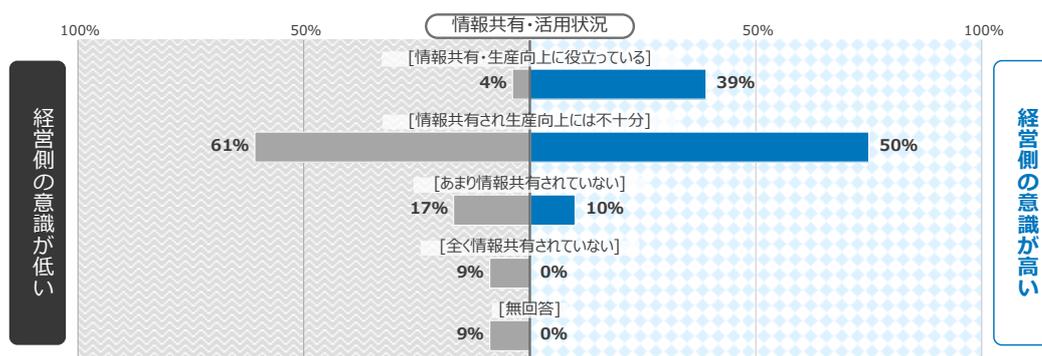
（図表3）健康に対する「経営側の意識」と「社員の意識」



出所：大和総研作成

また、「経営側は社員の健康に関して意識が十分高い」と回答した企業群では、「健康関連の情報を共有し、生産性向上に役立っている」企業が比較的多く（図表4）、経営側の意識の高さが、情報活用、さらには生産性向上につながっていることがうかがえた。

（図表4）健康に対する「経営側の意識」と「健康関連情報の共有・活用状況」

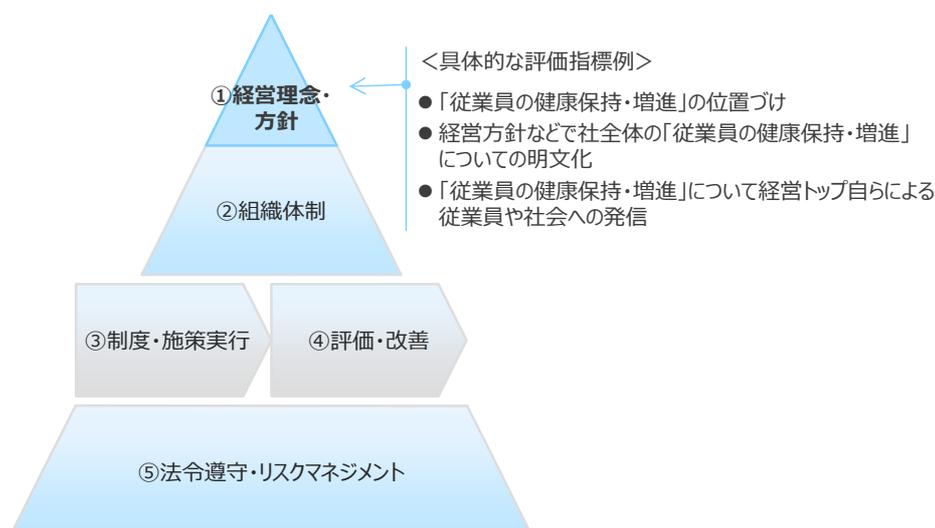


出所：大和総研作成

<sup>11</sup> 図表3、図表4中の「経営側の意識が高い」企業は、「経営側は社員の健康増進に対して意識が十分高い」と回答した企業を指す。また「経営側の意識が低い」企業は、経営側は社員の健康増進に対して「意識はあまりない」もしくは「意識は全くない」と回答した企業を指す。

前述した「健康経営銘柄」の選出においても「経営理念・方針」が評価の柱の一つとされており、社員の健康増進に取り組むことを明文化し、経営トップがしっかりとメッセージとして発信しているかが評価されている（図表5）。

（図表5）健康経営銘柄の評価指標（5つの柱）



出所：経済産業省 平成26年度「健康経営銘柄」企業レポート

最近では、「健康宣言」という形で経営方針を社内外に発表するケースが増えつつある。これは社員のベクトルを合わせる効果に加え、社外ステークホルダーへのアピール効果も期待できる。以下では、「健康宣言」の事例から、各社の健康戦略の特徴を見ていきたい。

## 4. 「健康宣言」にみる各社の健康増進活動の狙い

### 4-1. 様々な形の「健康宣言」

「健康宣言」は経営戦略の一環として、社員の健康増進に本気で取り組むという経営メッセージである。宣言に含まれる内容としては、「社員の健康を重要な経営資源と考え、企業として健康増進の取り組みを推進する」という基本的考え方は概ね各社共通である（図表6）。加えて、生産性向上や企業価値向上といった目的も明記するケース、具体的な課題や重点施策を盛り込むケースなどがある。「健康宣言」の発表に合わせ、数値目標を含む中期計画を策定・公表したり、社内で専門部署を新設するケースもある。以下では、特徴的な「健康宣言」企業の取り組みを紹介する。

(図表6)「健康宣言」を発表した主な企業

策定期期 名称	企業名	概要	特徴等
2008年	花王	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長のメッセージとして、会社として「社員の健康づくりに対し積極的に支援する」、「同僚や家族を巻き込んで実践してほしい」等を明示</li> <li>重点分野として5つの取り組み（生活習慣病対策、メンタルヘルス対策、禁煙対策、がん対策、女性の健康対策）を明示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンタルヘルス対策では、一般社員向けのセルフケア研修とマネージャー向けの研修（ラインケア）を実施</li> <li>婦人科検診の受診率向上など、女性特有の健康問題への対策を実施</li> </ul>
2010年	ヤマトHD	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員一人ひとりが「健康力」を高め、豊かな社会の実現に貢献することを目的として策定</li> <li>取り組みの3本柱（生活習慣病、メンタルヘルス、禁煙）を明示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>卒煙（禁煙）を促すための冊子や女性の健康に関する冊子を健保が作成・配布</li> </ul>
2011年	コニカミルタHD	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長名で、安全で快適な職場の実現を図るという会社の基本姿勢を示し、従業員には自立的な健康維持増進を呼びかけ</li> <li>健康宣言を実行する施策として2013年4月から4か年の中期計画「健康KM2016」を策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中計の重点施策は、過重労働による健康障害防止、心の健康づくり、生活習慣病予防の3つ。健康度を数値化する12項目を設定し、目標管理を推奨</li> </ul>
2011年	第一生命保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様と職員の健康増進を重要な経営課題として位置付け</li> <li>お客様に健康を語るためには、まず職員自身が健康を意識し、医療に高い関心を持つことが必要、との考えに基づく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様向け健康情報の提供に当たり、地方自治体や専門医療機関・研究機関（国立がん研究センター等）と連携</li> </ul>
2013年	フジクラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の健康を重要な経営資源と捉えること、個人の自発的な健康活動への支援と組織的な健康活動の双方を推進すること等を明記</li> <li>「お客様からは感謝され、社会から高く評価され、社員は生き生きと仕事をしている」企業グループを目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員が健康で生き生きと働くことが、生産性を高め、企業としての競争力を強める、という考えに立つ</li> <li>健康増進のためのプログラムを独自に開発。社員の健康リスクを階層分類し、階層別のプログラムを提供</li> </ul>
2014年	青森銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の健康を重要な経営資源の一つと位置づけ、組織活力および生産性の向上を通じた持続的な企業価値の向上を目指す</li> <li>地域における健康増進活動を支援することで、青森県の短命県返上に貢献する点も明記</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平均寿命が全国最下位という地域特性の改善に向けて、地方銀行として貢献する姿勢を表明</li> <li>従業員向けの取り組み（疾病予防推進等）に加え、健康増進に取り組む事業者への融資制度（金利優遇）など「地域」向けの取り組みも実施</li> </ul>
2014年	みちの銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>短命県青森を返上するために銀行としてできることは、職員の健康意識の向上であり、それが家庭内での健康意識向上、地域社会の健康意識向上につながるの考えに基づく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平均寿命が全国最下位という地域特性の改善に向けて、地方銀行として貢献する姿勢を表明</li> <li>県内の大学や病院と連携し、健康教養セミナー等を実施</li> </ul>
2014年	大王製紙	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社員参加のもと、健康の維持・増進に向けた取り組みを実行、推進していくことを、社長名で明記</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主な取り組みは、①快適な職場環境の形成（多様な働き方の導入等）、②生活習慣の改善、③メンタルヘルスケアの充実、④禁煙の推進</li> </ul>

出所：各社ホームページ等より大和総研作成（赤字、太字、下線は筆者による）

#### 4-2. 【事例1】花王 ～重点テーマと目指す姿を明示～

花王は2005年に「KAO健康2010」という中期計画を立て、目標に向かって取り組みを開始した。2007年には「健康マイレージ<sup>12</sup>」という社員向けのインセンティブ制度を取り入れるなど、社員の健康づくりに関しては、先進的な企業の一つである。2008年8月に策定した「花王グループ健康宣言」では、会社がより積極的に社員の健康づくりを支援していくことを示すと共に、重点的に取り組む5つのテーマを明示している（図表7）。

<sup>12</sup> 「健康マイレージ制度」は、社員が会社主催の健康イベントに参加したり、健診結果に改善がみられた時などに「健康マイル」が付与され、貯まったマイルを健康器具などの賞品と交換できる制度。

## （図表7）花王の健康宣言

「花王グループ健康宣言」	
1. 生活習慣病対策	4. がん対策
<ul style="list-style-type: none"><li>• 予防のための保健指導</li><li>• 生活習慣改善への支援</li><li>• 健康保険組合と連携した特定保健指導</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 法定健診にがん検診項目を付加</li></ul>
2. メンタルヘルス対策	5. 女性の健康対策
<ul style="list-style-type: none"><li>• 問診システム導入による早期対応体制の構築</li><li>• マネジャーのメンタルヘルス対応研修、一般社員向けのメンタルセルフケア研修</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 啓発と婦人科検診の受診率向上</li></ul>
3. 禁煙対策	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 「花王グループ禁煙マラソン」開催</li><li>• 喫煙対策実態調査実施</li><li>• 禁煙推進プランの策定</li><li>• 喫煙状況と職場の喫煙対策について社員アンケート実施</li></ul>	

出所：花王ホームページ

花王は健康づくり活動の「見える化」を推進している。まず、事業所により異なっていた健診項目や判定基準を全社で統一した。また、問診結果や就業状況、医療費等のデータから年齢、性別、事業所などによる特性を分析し、その結果を全国の健康活動拠点の事業計画に活用するといった取り組みを行っている。また、「ヘルスリテラシーの高い社員を増やす」ことを目標に掲げ、花王が考える「ヘルスリテラシーの高い社員」を具体化、明文化している点にも注目したい（図表8）。

## （図表8）花王が考える「ヘルスリテラシーの高い社員」

花王の考える、ヘルスリテラシーの高い社員とは以下の項目を満たすことをめざしています。

1. 健康診断結果を見て、自分の生活習慣を見直し改善を図る社員
2. 産業医だけでなく、必要に応じて健康データを見てアドバイスをもらえる医師を持つ社員
3. 自分の心の状況を確認し、必要に応じて相談できる人を持つ社員

出所：花王ホームページ

「ヘルスリテラシー」に限らず、「健康」、「生産性」、「働きがい」といった健康経営でよく登場する言葉は抽象度が高く、人によって様々な解釈が生じる可能性がある。そうした言葉がキャッチフレーズとしてひとり歩きすると、個々人が描くゴールと会社が描くゴールの方向にズレが生じ、会社が設定した改善指標で効果が測りづらくなることもある。そ

の点、花王のように「ヘルスリテラシーの高い社員」を具体化したうえで、社内共通語として会話すれば、社員は自身の行動をどのように変えていけばよいかをイメージでき、行動変化につながりやすい。また、こういった定義を確定させるプロセスにも意味がある。目指す姿を社員同士が議論し具体化することは、推進時に取り組みに対する納得感や共感が得られやすいというメリットも期待できる。

#### 4-3. 【事例2】フジクラ

##### ～中期経営計画の議論が課題認識の出発点～

フジクラは2013年12月に「フジクラグループ健康経営宣言」を発表、翌年1月より実施している（図表9）。同社のケースは、①中期経営計画の議論をきっかけにボトムアップで健康増進活動が始まっている点、②独自の健康管理システムを開発している点、が特徴的である。

（図表9）フジクラの健康経営宣言

「フジクラグループ健康経営宣言」
フジクラグループは、社員の健康を重要な経営資源の一つであると捉え 個人の自発的な健康活動に対する積極的な支援と、組織的な健康活動の推進で、 「お客様からは感謝され、社会から高く評価され、社員は生き活きと仕事をしている」企業グループを目指します。

出所：フジクラホームページ

フジクラでは、2010年に次期中期経営計画について議論した際、事業計画を立案しても、「社員が心身ともに健康でなければ実現させることはできない」との認識に至り、これが健康経営の起点になっている<sup>13</sup>。若手中心の自主的な活動からスタートし、その後社長との意見交換を行い、経営層と健康経営の期待効果を共有。さらに関係者（健康保険組合、人事・総務部、産業保健スタッフ等）を巻き込んだ「健康推進連絡協議会」を構築し、同協議会が立案した活動計画を「健康推進委員会」（各カンパニー、スタッフ部門、労働組合の組織代表からなる）が協議・決定する、といった全社体制へと展開している。

さらに同社では、社員の健康度を指標化し、客観的に評価する取り組みも行っている。

<sup>13</sup> （参考）経済産業省「次世代ヘルスケア産業協議会 第一回健康投資WG（2014.2.14）」資料、「フジクラグループCSR統合報告書2014」

定期的なアンケート調査を行うほか、社員の健康リスクを緊急度・重篤度に応じて4段階（高リスク層、中リスク層、低リスク層、健康層）に分類し、さらに各階層内でリスク疾病毎にグルーピングしたうえで、それぞれのグループに適した健康支援策を実施している<sup>14</sup>（図表10）。2013年1月より順次実施された健康支援策への参加率は、禁酒プログラムを除きほぼ80%を超えており、特にリスクが相対的に高い層において、対象者の健康意識の向上が見られたという。

**（図表10）フジクラの健康リスク階層化と施策**

リスク階層	対象者人数割合	健康支援策
高リスク層	5%	リスク疾病に応じた重症化予防プログラムの提供
中リスク層	10%	電話による指導および情報提供、保健指導等
低リスク層	15%	受診勧奨・精密検査 キャンペーンプログラム（節酒、禁煙等）
健康層	70%	健康増進プログラムの提供 イベントの開催（歩行ラリー等）

出所：フジクラホームページ、厚生労働省「被用者保険におけるデータ分析に基づく保健事業事例集」を参考に大和総研作成

フジクラの事例では、10年後、20年後も現役で働く若手社員らの議論から、事業成長と社員の健康が密接に関係していると結論づけた点、加えて将来に向けた健康投資に継続的に取り組むという経営トップの意思決定があった点に注目したい。リスク層別に、より個人に寄り添ったアプローチを実施することは、ともすればお節介、過干渉と感じられることも懸念される中、「地道なPR活動に加えて、事業主として取り組んでいくという経営トップの意思を被保険者と共有すること」が効果的だったとされる<sup>15</sup>。

#### 4-4. 【事例3】青森銀行

##### ～地域の健康課題解決に向けた本業を通じた取り組み～

青森銀行は、2014年2月に「あおぎん健康宣言」を策定した（図表11）。策定した背景として、青森県の“短命県”返上への貢献、健康経営推進への社会的要請を踏まえた取り組み強化、の2点があげられている。

<sup>14</sup>（参考）厚生労働省「被用者保険におけるデータ分析に基づく保健事業事例集（データヘルス事例集）」

<sup>15</sup>（参考）厚生労働省「被用者保険におけるデータ分析に基づく保健事業事例集（データヘルス事例集）」

(図表 11) 青森銀行の「あおぎん健康宣言」

「あおぎん健康宣言」	
<p>青森銀行グループは、従業員の健康を重要な経営資源の一つと位置付け、組織活力および生産性の向上を通じた持続的な企業価値の向上に向けて、従業員の健康増進に取り組みます。</p> <p>また、地域の皆さまの健康増進を積極的に支援することにより、青森県の短命県返上に貢献します。</p>	

出所：青森銀行ニュースリリース

青森県は男女ともに平均寿命が全国最下位である<sup>16</sup>。“短命県”からの脱出をはかるべく青森県は、2013年3月に「早世の減少と健康寿命の延伸により全国との健康格差の縮小を目指す」ことを目標とした健康増進計画（「健康あおもり21（第2次）」）を策定。子供から高齢者まで、それぞれに向けた健康教育等を実施している。

このような県の取り組みと歩調を合わせ、青森に拠点を置く2つの地方銀行、青森銀行とみちのく銀行がほぼ同時に健康（経営）宣言を発表した<sup>17</sup>。

「あおぎん健康宣言」と同時に示された実施事項には、「従業員向けの取り組み」に加え「地域住民向けの取り組み」が示されている（図表12）。地域住民向けの施策としては、健康経営に取り組む事業者に対する融資時の金利優遇などを実施。地域の企業の健康増進活動を促すきっかけを提示している。

(図表 12) 青森銀行の健康増進に関する施策

対象	項目	取り組み（予定含む）
従業員向け	疾病予防	<ul style="list-style-type: none"> <li>人間ドック、がん検診の受診率向上</li> <li>特定保健指導への取り組み推進</li> <li>禁煙の推進</li> <li>歯科疾病の予防・管理</li> </ul>
	メンタルヘルスケアの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>対応プログラムの制定</li> <li>ストレスチェック実施</li> </ul>
	健康意識の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修の実施</li> <li>健康情報の提供拡充</li> </ul>
地域住民向け	健康増進に対するインセンティブの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>健康増進に取り組む事業者</b>を対象とした融資制度を制定し、<b>金利優遇</b>を実施</li> <li>地方公共団体等に認定された<b>健康増進に取り組む事業者の従業員</b>を対象とした個人ローンの<b>金利優遇</b>およびクレジット一体型ICキャッシュカードaomoへのポイント付与</li> </ul>
	健康増進に資する情報の発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康セミナー等を通じた健康情報の提供</li> </ul>

出所：青森銀行ニュースリリースより大和総研作成（赤字、下線は筆者による）

<sup>16</sup> 厚生労働省「平成22年度都道府県別生命表」によれば、青森県の平均寿命は男性77.3歳（全国平均79.6歳）、女性85.3歳（全国平均86.4歳）で、47都道府県中最下位である。

<sup>17</sup> みちのく銀行は「みちのく銀行 健康経営宣言」を2014年3月28日に発表。

---

地方銀行の経営環境は地域の経済環境そのものである。地域の産業を担う人々の健康度や生産性を底上げすることは、結果的に地方銀行の成長につながるものであり、青森銀行が職員のみならず、地域の人々の健康増進と生産性向上を後押しすることは、非常に合理的といえよう。

## 5. おわりに

これまで見てきたように、「健康経営」についての各社の取り組みは、「健康宣言」を発表し、専門部署を設けるなどして意識改革を促すケース、具体的な数値目標を設定するケース、社員の健康データ分析から個別プログラムを組み立てるケース、社内向けの取り組み以外に本業を通じて顧客や地域に働きかけるケースなど、様々である。しかしながら、現状では、健康増進の取り組みは Plan 及び Do にとどまり、Check、Action（検証・改善）に進んでいないケースが少なくない。中には、目指すべきゴールが明確になっておらず、施策が総花的になっているケースもあるように見受けられる。取り組みの成果を検証・改善するうえでも、企業としてどのような状態を目指すのか、組織的に取り組むべきことは何か、という根幹部分を経営方針として固めておきたい。社員の意識・行動改善のPDCAを後押しするには、「健康宣言」等の経営メッセージに加え、継続的な経営層からの働きかけも望まれる。

以上

### <参考資料>

- ・ 経済産業省/東京証券取引所「健康経営銘柄」  
([http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/kenko\\_meigara.html](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html))
- ・ 大和総研 上場企業の「健康経営度」調査結果  
([http://www.dir.co.jp/release/2014/20140925\\_008971.html](http://www.dir.co.jp/release/2014/20140925_008971.html))