

健康経営2021の総括 経営戦略としての健康経営

樋口 毅

株式会社ルネサンス 健康経営企画部

健康経営会議実行委員会 事務局長

NPO法人健康経営研究会 健康経営会議事務局

プロフィール

■ 樋口 毅 (Tsuyoshi Higuchi)
株式会社ルネサンス健康経営企画部 部長
NPO法人健康経営研究会 理事 / 健康経営コーチ

みんなで考える、健康と経営

健康経営会議



特定非営利活動法人
健康経営研究会

Well-being 健康長寿
産業連合会

<政府委員・理事等>

- ・NPO法人健康経営研究会 理事
- ・健康経営会議実行委員会 事務局長
- ・健康長寿産業連合会 健康経営ワーキング 座長
- ・経済産業省 健康投資ワーキング 委員※2
- ・スポーツ庁 健康スポーツ課技術審査委員会 技術審査専門員
- ・スポーツ庁 スポーツ・エールカンパニー 選考委員
- ・公益社団法人スポーツ健康産業団体連合会 事業部会委員
- ・全国THP推進協議会表彰選考委員会 委員
- ・公益社団法人 健康・体力づくり事業財団 理事
- ・健康日本21推進全国連絡協議会 企画部会委員※1
- ・女子栄養大学大学院 非常勤講師

※1 公益社団法人スポーツ健康産業団体連合会 会長・事業部会委員として参画

※2 健康長寿産業団体連合会 健康経営ワーキング 座長として参画

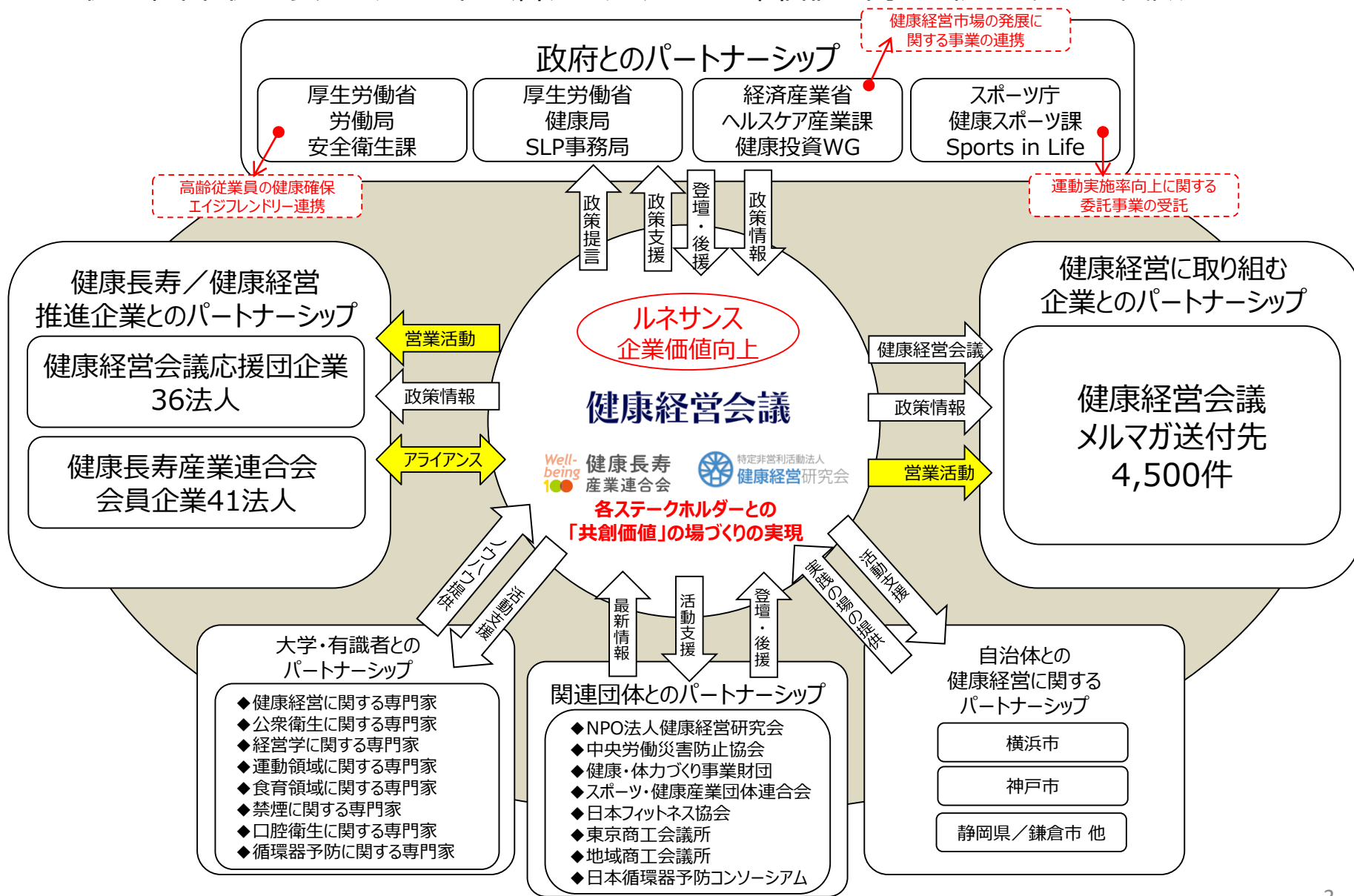
<専門領域・資格>

- ・順天堂大学 大学院 スポーツ健康科学研究科 修士課程修了
- ・健康経営エキスパートアドバイザー
- ・日本産業カウンセラー協会認定 産業カウンセラー
- ・中央労働災害防止協会認定 心理相談員
- ・第一種衛生管理者
- ・健康体力づくり事業財団認定 健康運動指導士
- ・中央労働災害防止協会認定 ヘルスケア・トレーナー
- ・ルネサンス認定 メンタルタフネスプログラム開発責任者
- ・ルネサンス認定 シナプソロジーインストラクター 等



政府・関連団体との連携による新規事業の開発

健康経営・健康長寿を通じて社会課題を解決し、企業価値の向上と新たな売上に貢献する



健康経営会議の開催・健康経営／健康長寿に関する情報啓発

健康経営会議の開催

健康経営会議 2020

みんなで考える、健康と経営

社員の健康は
企業成長の源泉です。



「スポーツを通じた健康増進への取組」

「なぜ従業員の健康が企業経営にとって必要か？」



スポーツ庁長官
室伏 広治 氏



SOMPOホールディングス
グループCEO
取締役 代表執行役社長
櫻田 謙悟 氏



経済産業省 商務・サービス
審議官 畠山 陽二郎 氏



「厚生労働省 健康局長
正林 晋章 氏



NPO法人健康経営研究会
理事長 岡田 邦夫 氏



「京都大学 大学院医学研究科
社会疫学分野 教授 近藤 尚己 氏



SOMPOホールディングス
グループCHRO 執行役常務
原 伸一 氏



経済産業省 商務・サービスグループ
ヘルスケア産業課長 稲島 拓馬 氏

健康経営／健康長寿関連セミナーの主催・企画連携

-参考：2020年度実績-

「コロナ禍での具体的な対策・政策動向の紹介」

開催日時	タイトル	主催
2021/4/6	「従業員の意識に働きかけ 健康経営の取り組み策」	株式会社日本能率協会マネジメントセンター
2021/3/25	健康経営×SDGsセミナー-これから企業が取り組む新たな資本投資-	健康経営会議実行委員会/NPO法人健康経営研究会
2021/3/18	「防げ、コロナの健康二次被害！ with コロナ時代の健康課題別アプローチ」	株式会社リンクアンドコミュニケーション
2021/3/18	『健康経営優良法人(大規模法人)の事例からみる、企業価値向上に向けた健康経営』	SOMPOヘルスサポート株式会社
2021/3/10	新型コロナウイルス流行下における健康経営の取り組み状況に関する第二回調査結果	健康長寿産業連合会（健康経営ワーキング）
2021/3/4	「防げ、コロナの健康二次被害！ with コロナ時代の食事・運動・睡眠管理」	株式会社リンクアンドコミュニケーション
2021/2/4	「防げ、コロナの健康二次被害！ with コロナ時代の特定保健指導」	株式会社リンクアンドコミュニケーション
2021/2/1	無料公開「新型コロナウイルス対策」を解説する eラーニングコンテンツ	株式会社日本能率協会マネジメントセンター
2021/1/28	「防げ、コロナの健康二次被害！ デジタルを活用したwithコロナ時代の健康施策」	株式会社リンクアンドコミュニケーション
2021/1/15	「第9回健康寿命をのぼせう！ アワード」表彰先のご案内	厚生労働省（スマートライフプロジェクト）
2020/12/17	健康経営会議2021「健康経営ならびに健康寿命の延伸に向けての政策の方向性」	健康経営会議実行委員会
2020/12/8	日本橋テレワーク～FUTOMOMOブリッジで日本に橋を架けよう！～	FUTOMOMO実行委員会
2020/11/11	～産業保健に関する問題の未然防止と適正解決を図るため	日本産業保健法学会
2020/10/16	「健康経営セミナーinひらかた」開催のご案内	公益財団法人 枚方市スポーツ協会
2020/9/24	スポーツエルカンパニー2021の申請受付について	スポーツ庁
2020/9/23	「健康経営度調査の活用方法」-回答提出前に振り返る、健康経営のすすめ方-	株式会社日本能率協会マネジメントセンター/株式会社ルネサンス
2020/9/1	スマート・ライフ・プロジェクト公式Twitter 開設のご案内	厚生労働省（スマートライフプロジェクト）
2020/8/5	新型コロナウイルス流行下における健康経営の取り組み状況に関する調査結果	健康長寿産業連合会（健康経営ワーキング）
2020/8/1	「自作マスクで医療を守ろう #SAVETheNurse」より 運動時のマスク着用の留意点	健康経営会議実行委員会
2020/7/20	「健康経営ご担当者様向けオンラインセミナー2020」	株式会社イーウェル
2020/7/1	新型コロナウイルス感染症の影響による新たな健康課題への取組事例紹介	健康経営会議実行委員会
2020/6/20	「第9回 健康寿命をのぼせう！ アワード」	厚生労働省（スマートライフプロジェクト）
2020/6/1	～Sport in Lifeコンソーシアム加盟団体を募集～	スポーツ庁（Sports in Life）
2020/5/25	「第8回スポーツ振興賞」募集のご案内	（一社）日本スポーツリズム推進機構
2020/5/20	自作マスクで医療を守ろう #SAVETheNurse	健康経営会議実行委員会
2020/4/28	緊急開催！健康経営カンファレンス2020 オンラインセミナー	株式会社博報堂
2020/3/16	こうべ健康経営会議2020	神戸市/健康経営会議実行委員会
2020/1/29	「健康経営ライブ러리」リリス記念イベント「イキイキと働く」を実現する！健康経営のススメ	株式会社日本能率協会マネジメントセンター/株式会社ルネサンス
2020/1/20	第4回 よこはま健康経営会議～人も企業も輝く横浜へ～	横浜市/健康経営会議実行委員会

-2020年度は政府・パートナー企業との連携で開催し弊社の費用負担なし-
詳細は、健康経営会議「おしらせページ参照」

こうべ健康経営会議2021



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry



厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare



スポーツ庁
JAPAN SPORTS AGENCY

健康経営を推進する団体の運営

政府委員会・関連団体の活動を通じてのアライアンス先企業との連携

■ 健康経営会議実行委員会 健康経営会議

■ 健康経営会議応援団

株式会社ローソン／株式会社HRビジョン／カゴメ株式会社／日通システム株式会社／FROM PLAYERS／株式会社イトーキ／株式会社日本政策投資銀行（DBJ）／一般社団法人 全国健康増進協議会／公益社団法人スポーツ 健康産業団体連合会／一般社団法人スポーツフォーライフジャパン／ガミンジャパン株式会社／医療法人社団 同友会／キリンホールディングス株式会社株式会社生命科学インスティテュート／住友生命保険相互会社／ユニバーサル・ビジネス・ソリューションズ株式会社／株式会社博報堂／凸版印刷株式会社／日本製紙クレシア株式会社株式会社イーウェル／ロート製薬株式会社／株式会社日本能率協会マネジメントセンター株式会社リンクアンドコミュニケーション／株式会社ベネフィット・ワン／SOMPOヘルスサポート株式会社／株式会社三菱ケミカルホールディングス一般財団法人日本予防医学協会／株式会社ビゼル／一般社団法人 日本フィットネス産業協会／株式会社ファンケル／TSOInternational株式会社

■ 健康長寿産業連合会

(健康経営WG座長・経産省 健康経営WG委員)



■ 会員団体

日本電信電話株式会社／三菱地所株式会社／凸版印刷株式会社／株式会社ルネサンス／キリンホールディングス株式会社／JXTGホールディングス株式会社／住友生命保険相互会社／総合警備保障株式会社／SOMPOヘルスサポート株式会社／株式会社三菱ケミカルホールディングス／株式会社ローソン／ロート製薬株式会社／味の素株式会社／株式会社アピアスポーツクラブ／アルケア株式会社／株式会社イトーキ／コニカミノルタ株式会社／株式会社第一興商／DIC株式会社／デロイト トーマツ ファイナンシャル／アドバイザリー合同会社／株式会社ベネッセホールディングス／あいおいニッセイ同和損害保険株式会社／株式会社新社会システム総合研究所／株式会社日本政策投資銀行／株式会社ファンケル／ユニ・チャーム株式会社／日本ユニシス株式会社／株式会社NTTドコモ／西川株式会社／株式会社リンクアンドコミュニケーション／ヤマトホールディングス株式会社／一般社団法人 健康食品産業協議会／一般社団法人 日本健康生活推進協会／仙台市／松本地域健康産業推進協議会／特定非営利活動法人健康経営研究会／株式会社ベネフィット・ワン／東京海上日動火災保険株式会社株式会社日立製作所／株式会社三菱総合研究所

■ NPO法人健康経営研究会



■ 賛助会員企業

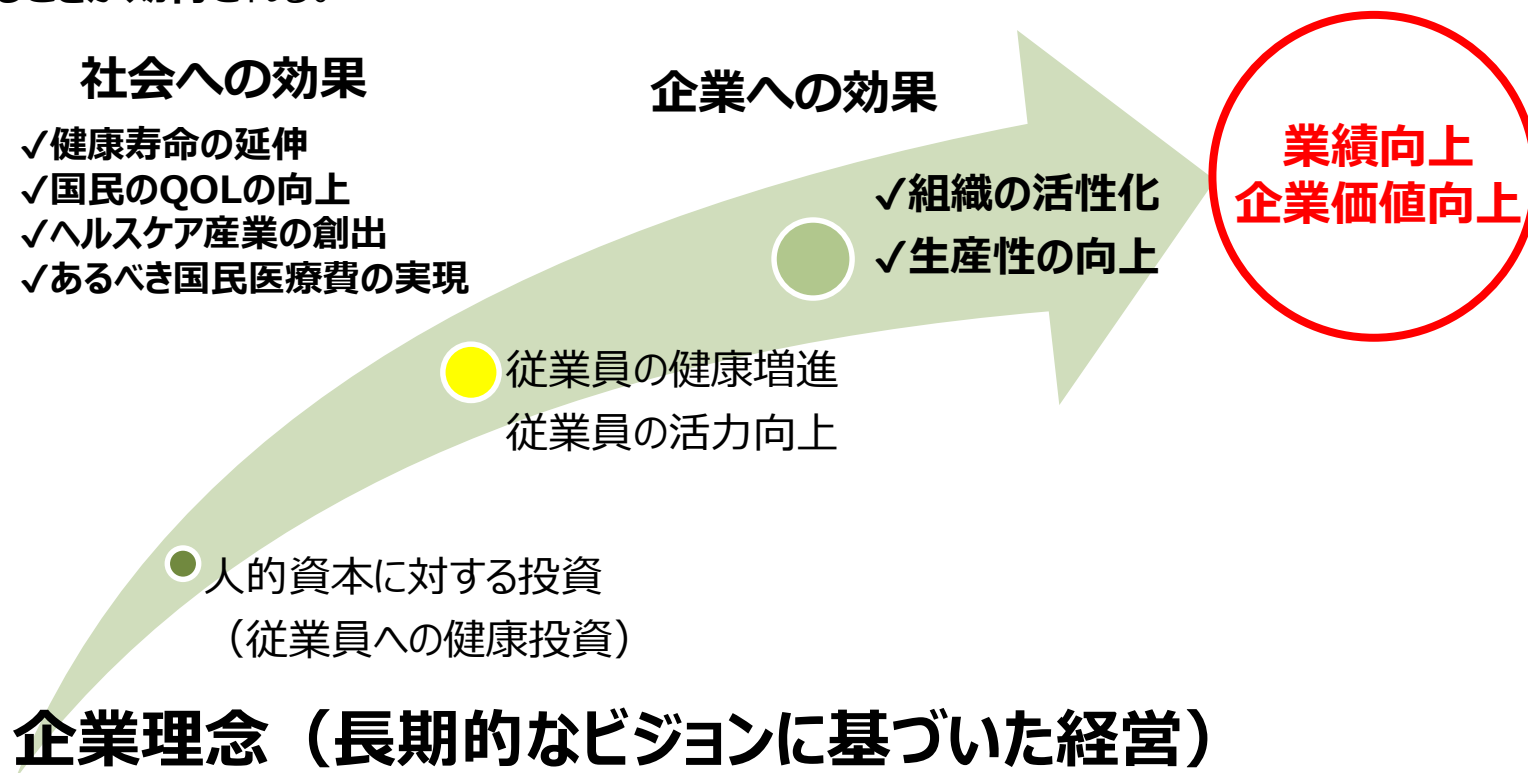
株式会社社会保険研究所／ウェルネス・コミュニケーションズ株式会社／ユニバーサル・ビジネス・ソリューションズ株式会社／株式会社JTBベネフィット／株式会社ルネサンス／ロート製薬株式会社／株式会社日本医療データセンター／株式会社ベネフィットワン・ヘルスケア／SOMPOヘルスサポート株式会社／株式会社グッドワーク／資生堂ジャパン株式会社／株式会社イトーキ／MS & A Dインターリス総研株式会社／ティーベック株式会社／株式会社近畿クボタ／大塚製薬株式会社／日通システム株式会社／テルモ株式会社／株式会社イーウェル／株式会社AIVICK／株式会社ヒューマネージ／株式会社グリーンハウス／株式会社マイクロウェブ／凸版印刷株式会社／株式会社保健同人社／日本テクノロジーソリューション株式会社／大同生命保険株式会社／ANAホールディングス株式会社／株式会社日立製作所 関西支社／般財団法人健康医学予防協会／株式会社富士情報/AIU損害保険株式会社／株式会社バリューHR／沢井製薬株式会社／EWP株式会社／株式会社日本トリム／プライマリー・アシスト株式会社／フェリカポケットマーケティング株式会社／さんぎょう株式会社／一般財団法人日本健康管理協会／株式会社佐々木建設工業／住友生命保険相互会社／タック株式会社／株式会社アイキューブシステムズ／日本生命保険相互会社／日本システム技術株式会社／共同印刷西日本株式会社／インフォーママーケティング ジャパン株式会社／株式会社清文社／味の素株式会社／ユニファースト株式会社／三井不動産株式会社／株式会社保健同人社／京セラドキュメントソリューションズ ジャパン株式会社／エムサービス株式会社／株式会社セルメスタ／損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険株式会社／ネオス株式会社／大日本印刷株式会社／三井住友海上火災保険株式会社／株式会社ウェルクル／ユニテックシステム株式会社／アイテック阪急阪神株式会社／帝人株式会社／株式会社 QOLeAD (キューリード)／株式会社アピアスポーツクラブ／シミックヘルスケア・インスティテュート株式会社／西川株式会社／インターネット・ビジネス・フロンティア株式会社／株式会社プラスP／株式会社カサマ／株式会社Bodytune-Partners／avivo株式会社／株式会社グローバルヘルスプロモーション／株式会社SUDACHI／薬研株式会社／サイテックアイ株式会社／株式会社ヴァカボ 2018入会／BioICT株式会社／Blessing／株式会社グッピーズ／株式会社ユメロン黒川／株式会社Be&Do／ヘルスケアータルソリューションズ株式会社／株式会社オクタウェル／株式会社Flow／株式会社アーケテック／シックスセンスラボ株式会社／ブルックリン・フィットネス・カンパニー株式会社／株式会社丹商／株式会社 日本健康経営／株式会社トライウェブ／ウェルネスワーク株式会社 他

全国に広がる健康経営

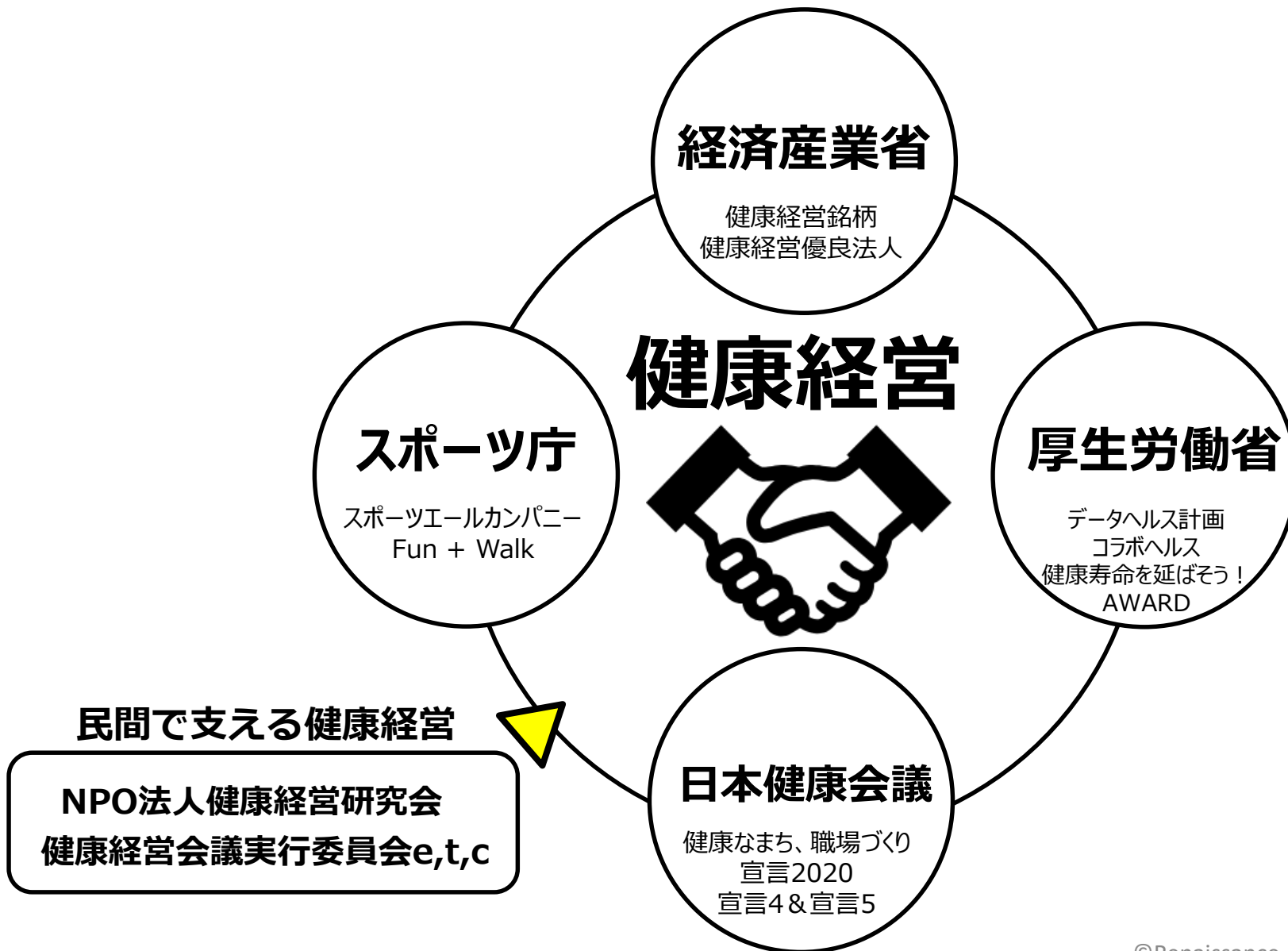
健康経営2021の総括

健康経営とは

- ✓ 健康経営とは、従業員の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、**健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること。**
- ✓ 企業が経営理念に基づき、従業員の健康保持・増進に取り組むことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に**業績向上や組織としての価値向上へ繋がる**ことが期待される。



国がすすめる健康経営



健康経営の取り組みに係る 顕彰制度の全体像



(参考) その他、企業の働き方、安全衛生や健康づくりに関する表彰制度

厚生労働省 スマート・ライフ・プロジェクト
健康寿命をのばそう! AWARD

安全衛生優良企業
安全衛生優良企業公表制度

SPORTS YELL COMPANY
平成29年度認定
スポーツエールカンパニー

NADE SHIKO 2018
2018年度
女性が活躍しています

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2017

<1段階目> 女性が活躍しています

<2段階目> 女性が活躍しています








<3段階目> 女性が活躍しています

2017年認定
活躍するみんなの笑顔
女性が活躍しています

フラチナくみん
活躍するみんなの笑顔
女性が活躍しています



国がすすめる顕彰制度

	健康経営 優良法人	安全衛生 優良企業	なでしこ銘柄	えるぼし認定	くるみん認定	ユースエール 認定	スポーツエール カンパニー
認証 制度	 健康経営優良法人 Health and productivity						
認定 対象	特に優れた健康経営を実践している大企業や中小企業の法人	労働者の安全や健康確保のための対策に積極的に取り組み、高い安全衛生水準を維持・改善している企業	女性活躍推進に優れた上場企業	女性の活躍に関する取り組みの実施状況が優良な企業	次世代育成支援対策推進法に基づき行動計画を策定し、一定の案件を満たした企業	若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業	従業員が行うスポーツ活動に対する支援や促進に向けた取り組みを実施している企業
認定数	大規模法人部門 1,801法人 中小規模法人部門 7,934法人 (R2年度)	37社 (累計)	なでしこ銘柄 46社 準なでしこ 19社 なでしこ チャレンジ企業 554社 (R元年度)	プラチナ えるぼし認定 9社 えるぼし認定 1,236社 (累計)	プラチナ くるみん認定 416社 くるみん認定 3,505社 (累計)	745社 (累計)	623法人 (R2年度)
認定 主体	日本健康会議	厚生労働省	経済産業省	厚生労働省	厚生労働省	厚生労働省	スポーツ庁

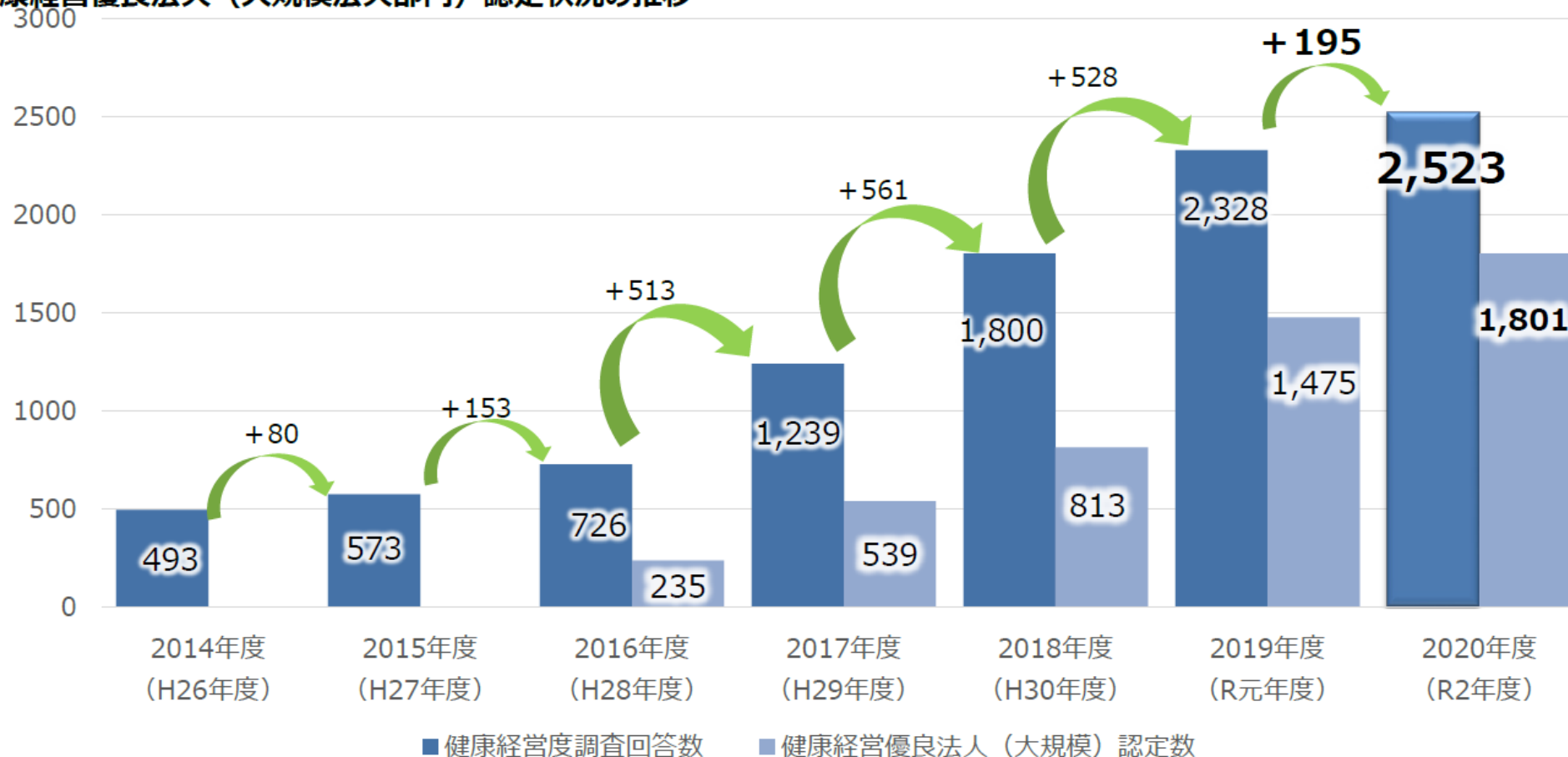
業種	銘柄コード	企業名	選定回数	業種	銘柄コード	企業名	選定回数
水産・農林業	1332	日本水産株式会社	3回目	輸送用機器	7203	トヨタ自動車株式会社	初選定
鉱業	1605	国際石油開発帝石株式会社	2回目	精密機器	4543	テルモ株式会社	7回目
建設業	1887	日本国土開発株式会社	2回目		7701	株式会社島津製作所	初選定
食料品	2502	アサヒグループホールディングス株式会社	4回目	その他製品	7911	凸版印刷株式会社	2回目
	2802	味の素株式会社	5回目	電気・ガス業	9502	中部電力株式会社	1回目
	2871	株式会社ニチレイ	2回目	陸運業	9005	東急株式会社	7回目
繊維製品	3591	株式会社ワコールホールディングス	6回目	海運業	9104	株式会社商船三井	初選定
パルプ・紙	3891	ニッポン高度紙工業株式会社	2回目	情報・通信業	4013	日通システム株式会社	初選定
化学	4204	積水化学工業株式会社	初選定		4689	Zホールディングス株式会社	3回目
	4452	花王株式会社	7回目		9432	日本電信電話株式会社	初選定
	4461	第一工業製薬株式会社	2回目		9687	株式会社KSK	3回目
	4901	富士フイルムホールディングス株式会社	初選定	9719	SCSK株式会社	7回目	
医薬品	4506	大日本住友製薬株式会社	初選定	卸売業	2768	双日株式会社	初選定
ゴム製品	5195	バンドー化学株式会社	4回目		8015	豊田通商株式会社	初選定
ガラス・土石製品	5332	TOTO株式会社	7回目	小売業	2651	株式会社ローソン	4回目
鉄鋼	5471	大同特殊鋼株式会社	初選定		8252	株式会社丸井グループ	4回目
金属製品	5957	日東精工株式会社	初選定	銀行業	8411	株式会社みずほフィナンシャルグループ	4回目
機械	6271	株式会社ニッセイ	初選定	証券、商品先物取引業	8601	株式会社大和証券グループ本社	7回目
電気機器	4902	コニカミノルタ株式会社	6回目	保険業	8630	SOMPOホールディングス株式会社	3回目
	6448	ブラザー工業株式会社	4回目		8766	東京海上ホールディングス株式会社	6回目
	6508	株式会社明電舎	初選定	その他金融業	8566	リコーリース株式会社	5回目
	6645	オムロン株式会社	3回目	不動産業	3289	東急不動産ホールディングス株式会社	2回目
	6702	富士通株式会社	初選定	サービス業	2412	株式会社ベネフィット・ワン	2回目
	7751	キヤノン株式会社	3回目		6078	株式会社バリューHR	初選定

健康経営優良法人2021（大規模法人部門）申請状況

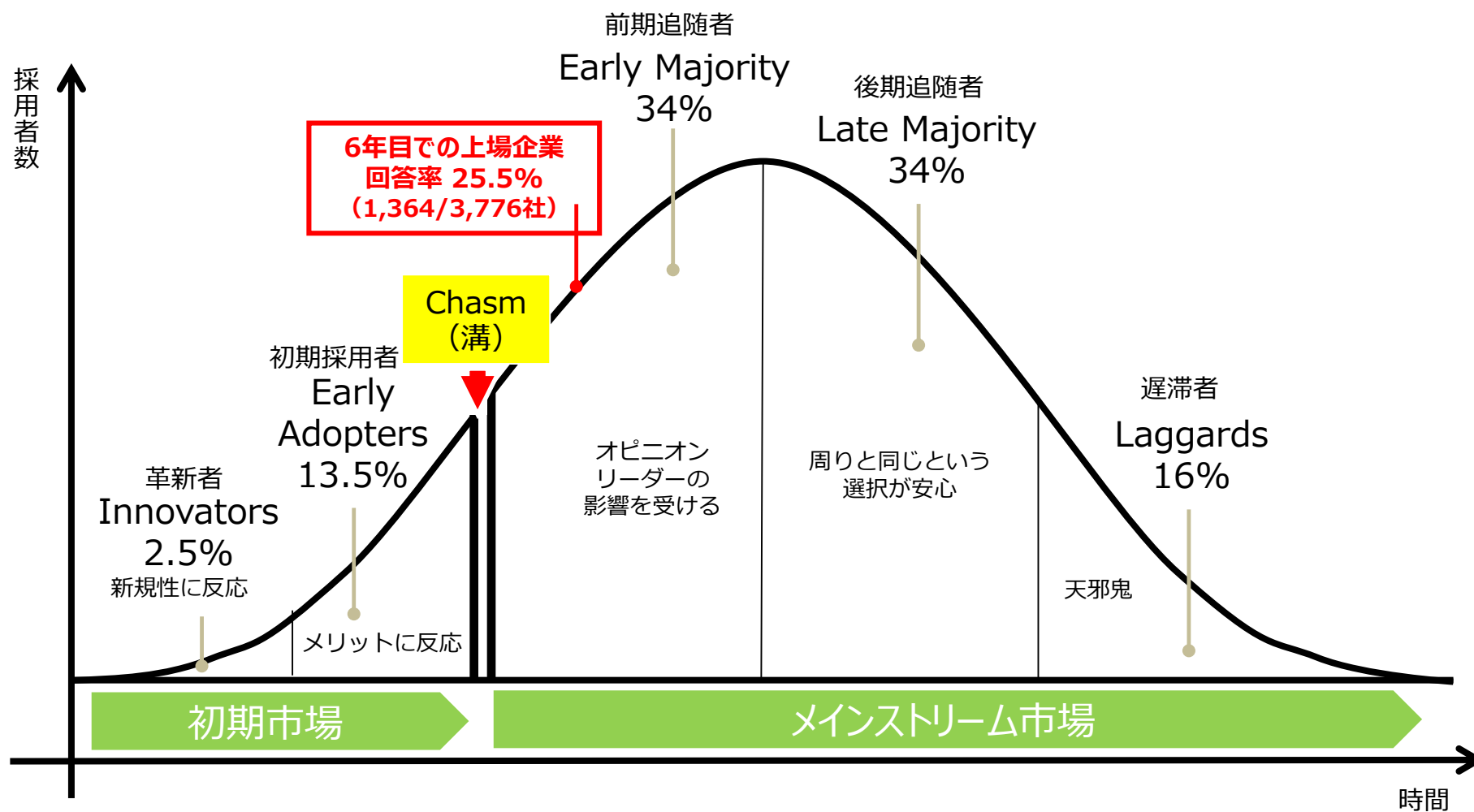
令和2年度健康経営度調査(第7回)の回答法人数は、前回から195法人増加の2,523法人。また、回答法人のうち上場企業は970社。

健康経営度調査回答数、
健康経営優良法人（大規模法人部門）認定状況の推移

※令和3年3月4日現在



上場企業での健康経営はメインストリーム市場へ

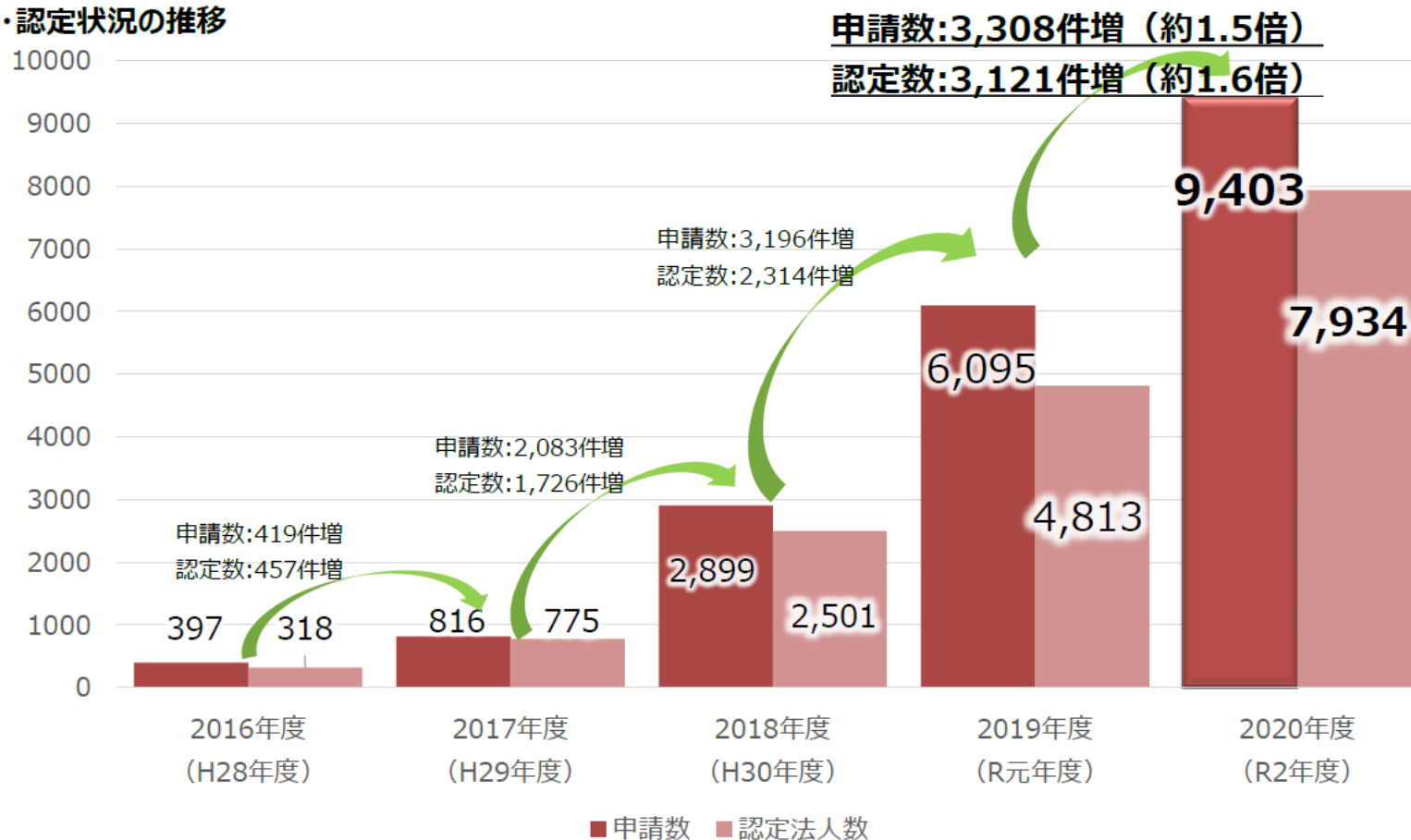


健康経営優良法人2021（中小規模法人部門）申請状況

前回の1.5倍を超える9,403法人から申請があり、7,934法人を認定
 今年度より新たに創設した「ブライト500」への申請は5,142件

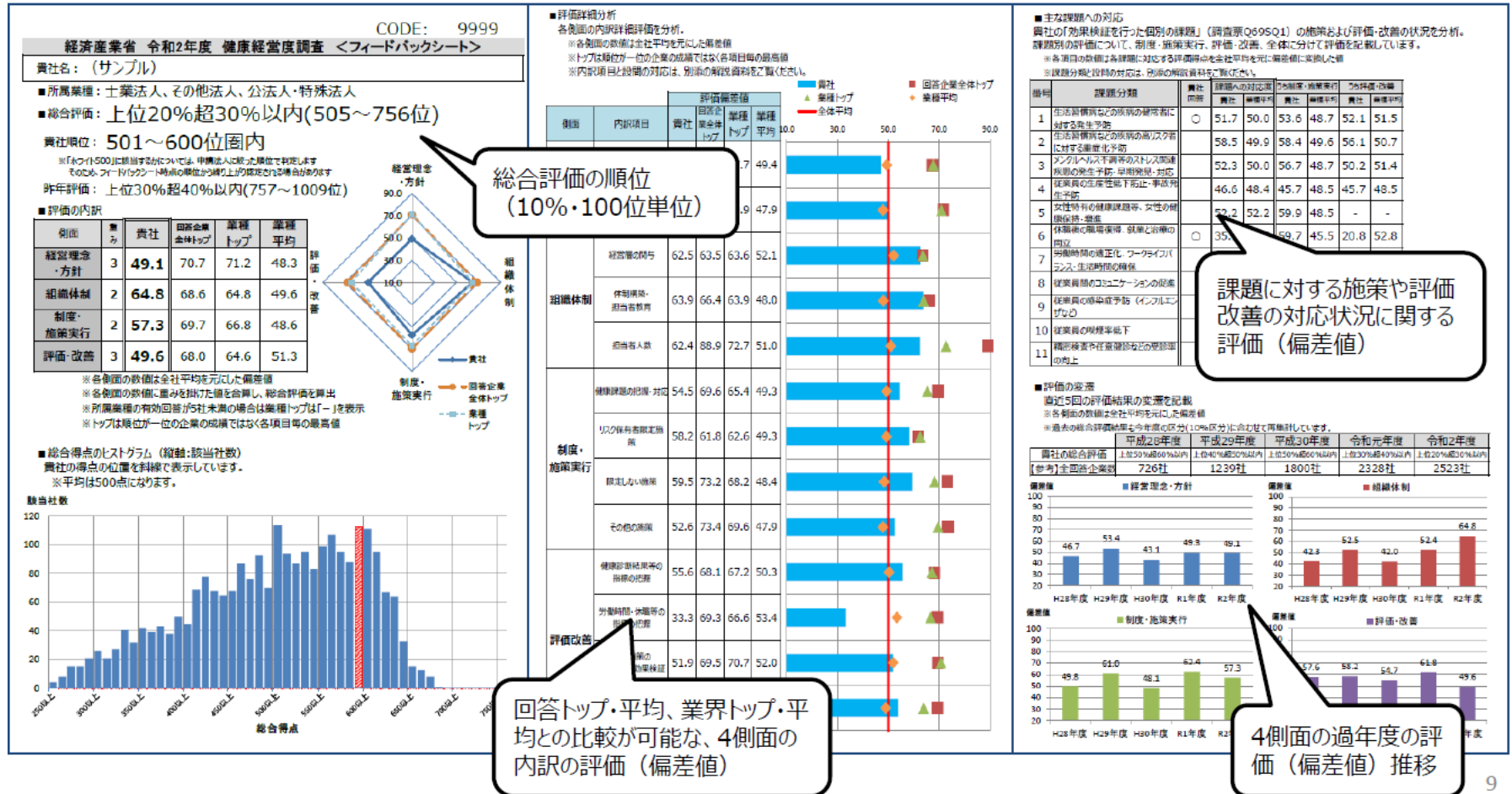
健康経営優良法人（中小規模法人部門）
 申請・認定状況の推移

※令和3年3月4日現在



1. 情報開示の促進 – 健康経営度調査のフィードバックシート（参考）

- 健康経営度調査に回答した企業に対して結果サマリー（フィードバックシート）を送付。各社が今後の健康経営を改善する際に参考となるよう細分化し、また経年変化が分かるような内容としている。



健康経営銘柄2021企業結果は既に公開済

CODE: 009719

経済産業省 令和2年度 健康経営度調査 <フィードバックシート>

貴社名: SCSK株式会社

■所属業種: 情報・通信業

■総合評価: 上位10%以内(1~252位)

貴社順位: 1~100位圏内

※「ホワイト500」に該当するかについては、申請法人に絞った順位で判定します
そのため、フィードバックシート時点の順位から繰り上がり認定される場合があります

昨年評価: 上位10%以内(1~232位)

■評価の内訳

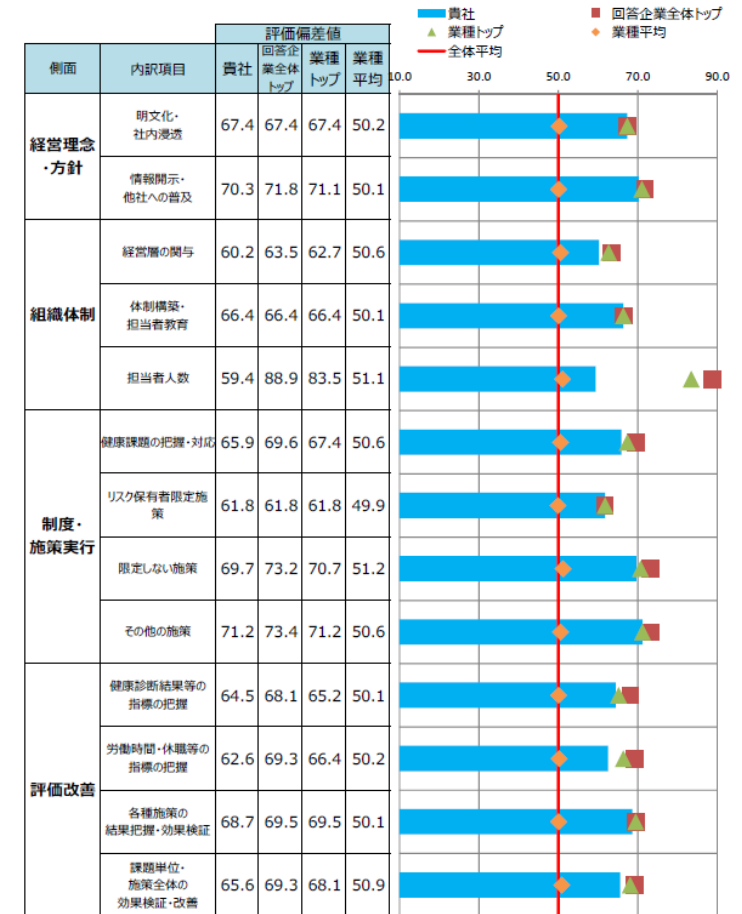
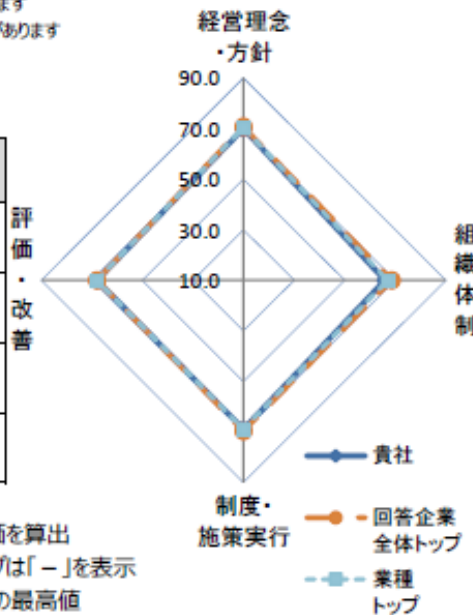
側面	重み	貴社	回答企業全体トップ	業種トップ	業種平均
経営理念・方針	3	69.9	70.7	70.4	50.2
組織体制	2	66.0	68.6	67.0	50.3
制度・施策実行	2	68.9	69.7	68.9	50.8
評価・改善	3	67.9	68.0	68.0	50.5

※各側面の数値は全社平均を元にした偏差値

※各側面の数値に重みを掛けた値を合算し、総合評価を算出

※所属業種の有効回答が5社未満の場合は業種トップは「-」を表示

※トップは順位が一位の企業の成績ではなく各項目毎の最高値



1. 情報開示の促進 – 健康経営度調査の回答の一部公表（案）

- 来年度以降、健康経営度調査の回答に基づく企業情報を、次のような形で経済産業省HPで公開してはどうか。

(1) 具体的な開示事項

- フィードバックシート
- 調査票のうち、経営層の関与やPDCAの取組など他社にとって参考となる重要な項目（3-5項目程度をピックアップ）。

(2) 開示要請

- 来年度以降の健康経営度調査において開示の可否を確認。
- 開示の可否は来年度の健康経営優良法人認定の評価においては考慮しない。
- ただし、ホワイト500の認定において「開示可」とすることを要件とする。

(3) 進め方

- 開示事項等の詳細について、基準検討委員会で検討し、本年7月頃の本WGで決定。
- 来年度の詳細設計の参考として、先行的に、本年度のホワイト500取得企業に対し、開示の許諾要請を行い、本年夏頃に試行版として経済産業省HP等に公開を行う。

健康経営の拡大に向けた論点 (今回の論点提示)

1. 情報開示の促進

- 回答企業の情報開示が大きく進展していることを踏まえ、女性活躍DBに倣い、経済産業省HPでの公表を検討してはどうか。
- 具体的には、来年度調査から、フィードバックシート等の開示をホワイト500認定の要件としてはどうか。
- 試行的に本年度のホワイト500企業に、フィードバックシートの開示意思を確認してはどうか。

2. パフォーマンスの評価・分析

- 健康経営の取組を通じて、従業員の健康増進・モチベーション向上等を通じて、企業業績・企業価値の向上につなげることが重要。
- そのためのPDCAに取り組む企業が増加しており、この流れを後押しするため、パフォーマンス指標を今後整理してはどうか。

3. 持続的な発展（優良法人制度の再構築）

- 健康経営への取組を更に拡大するため、民間団体による健康経営優良法人の審査・認定を可能とする仕組みを構築してはどうか。
- パートナーとしての民間企業による健康経営の働きかけを可能とする仕組みとしてはどうか。

企業における健康経営の必要性

会社にとって、なぜ社員の健康は必要か？

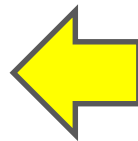
健康経営 最大のテーマ

わが社にとって、
なぜ健康経営が必要なのか？

健康経営

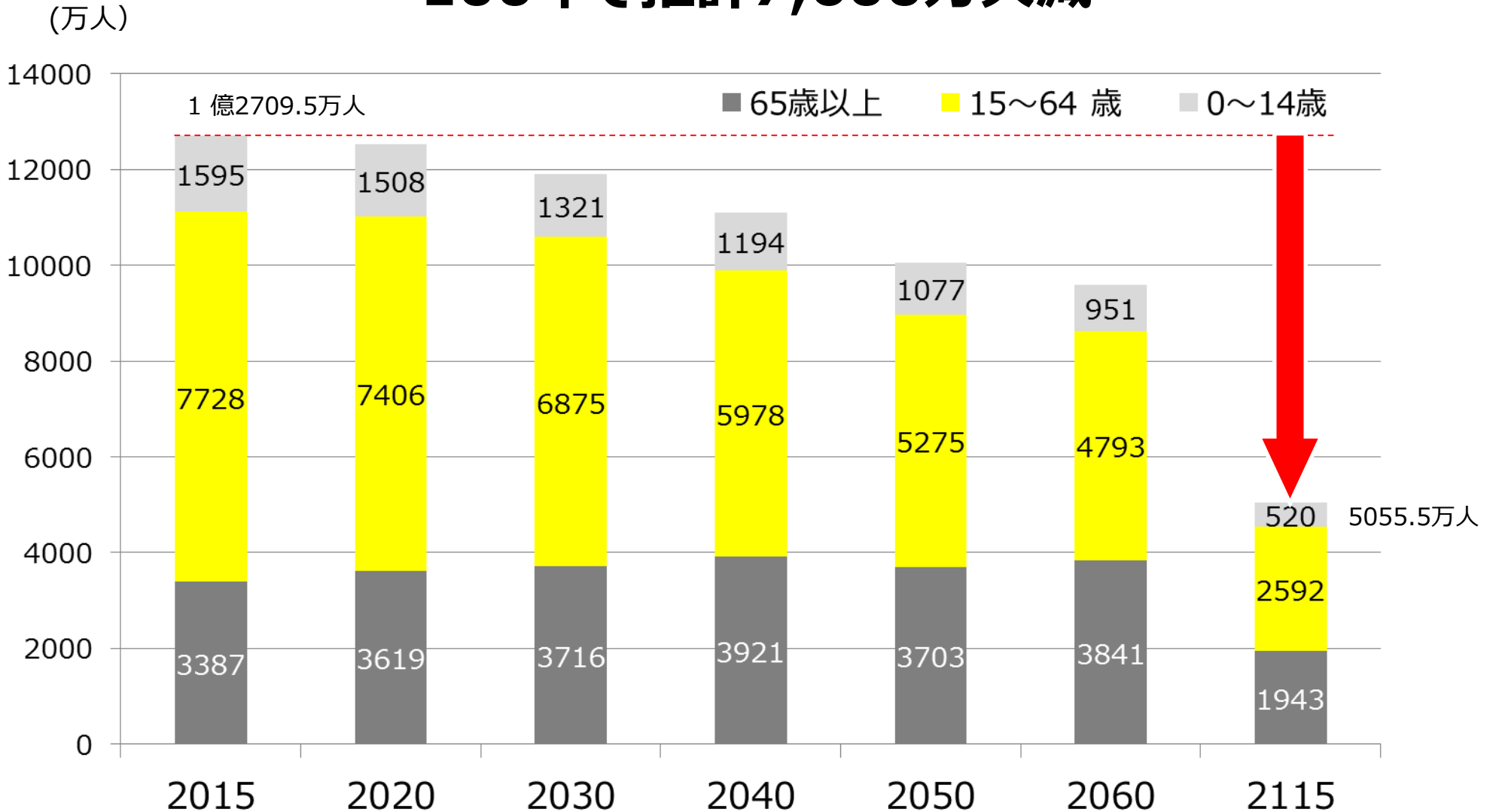
経営戦略として健康を考える

健康



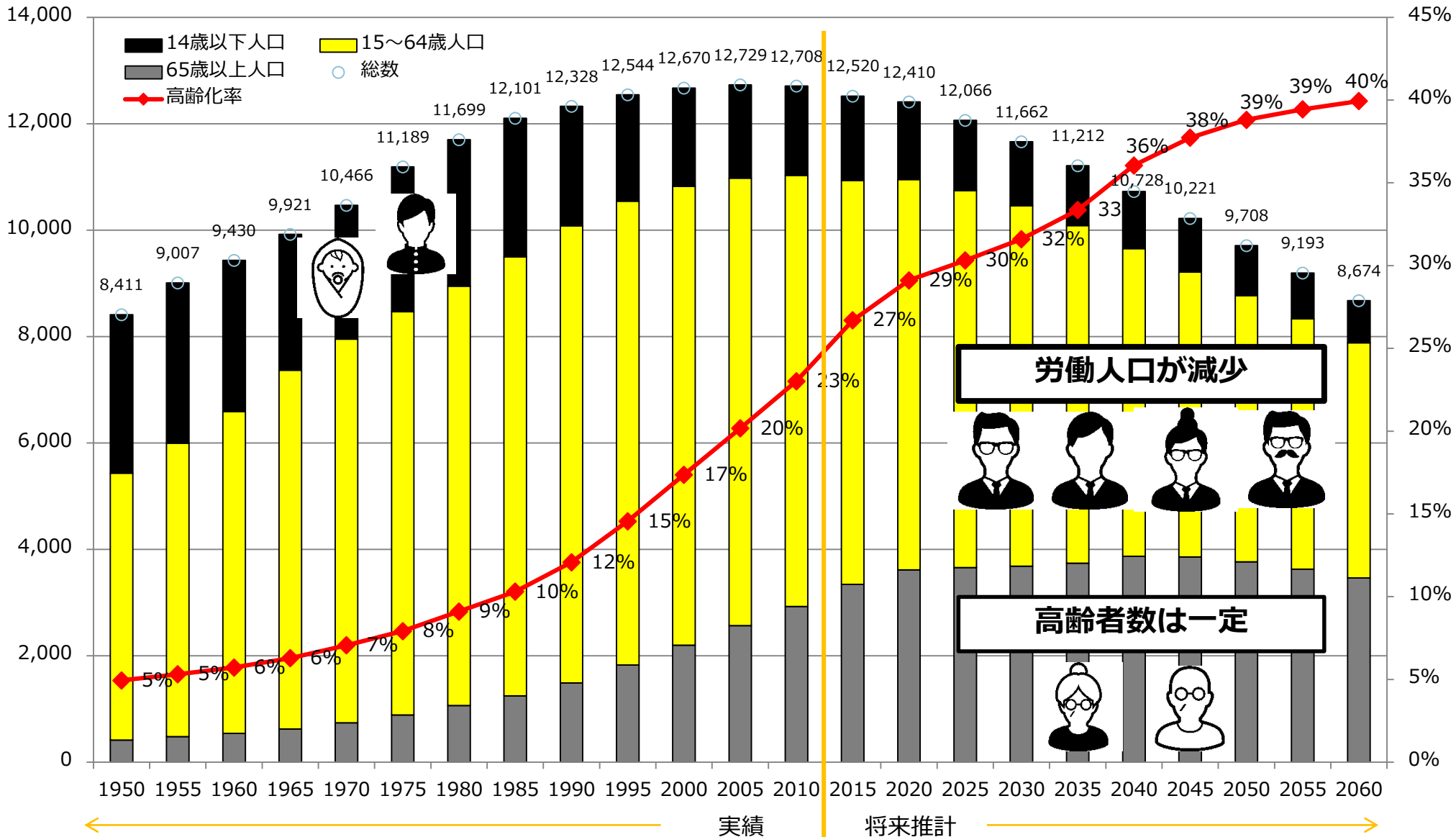
経営

減り続けていく日本の人口 -100年で推計7,600万人減-



日本の将来推計人口(平成29年推計) 国立社会保障・人口問題研究所

日本で起きている少子高齢化の問題



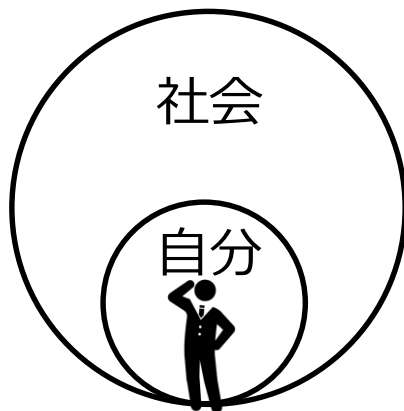
総務省 平成28年版 情報通信白書より

兼業・副業が、当たり前前の社会に

その時、会社と従業員の関係は？

生き方

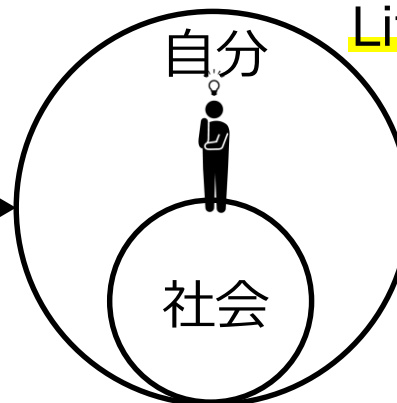
今



Life Shift
デジタル化

未来

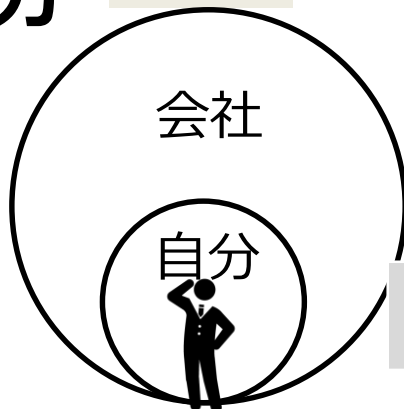
Life choice



人生100年時代の生き方
場所を選ばない暮らし方

働き方

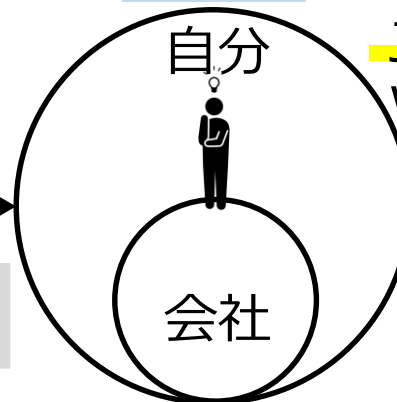
今



デジタル化

未来

Job choice
Work choice



雇用延長／定年退職撤廃
選択的週休3日制 e,t,c

働く場を選ばない
副業・兼業の加速

これからの企業課題

少子高齢化

= 労働力人口 ↓

= 事業継承問題 ↓

労働市場への影響

人口減少

= 国内市場 ↓

= GDP ↓

日本の成長力低下

こうした社会の変化、人の変化にどう対応するのか

健康経営を一言でいうと

**人という資源を資本化し、企業が成長
することで、社会の発展に寄与すること**

管理コストではなく「人を活かすため」に
新たな投資を行うこと

ひとりひとりが持っている未活用の知恵や
異なる知識を経営の力で引き出すこと

企業経営における人財の重要性

- ・企業の価値創造・競争力の源泉は、新たな、よりよいものを作り出そうとするイノベーションの活力
- ・他企業に真似のできない（もしくは模倣に時間のかかる）資源を作り出すことで競争力を高めること
- ・新製品や新しいビジネスモデルを作り出すことで、従来の製品市場・ビジネスを変えること（創造的破壊）



変革をもたらす原動力は、人の意識、信念、知識

つまり人が資本

労働の質の担保 = 社員の健康

商品の保証(保証期間)



Qualification

品質保証

製品・サービスの質が
一定の水準にある



職場は安全で安心ですか？

品質は**労働の質**で
保証される



社員は健康ですか？

労働の質は、
健康の質で保証される



健康経営 (社員への健康投資)

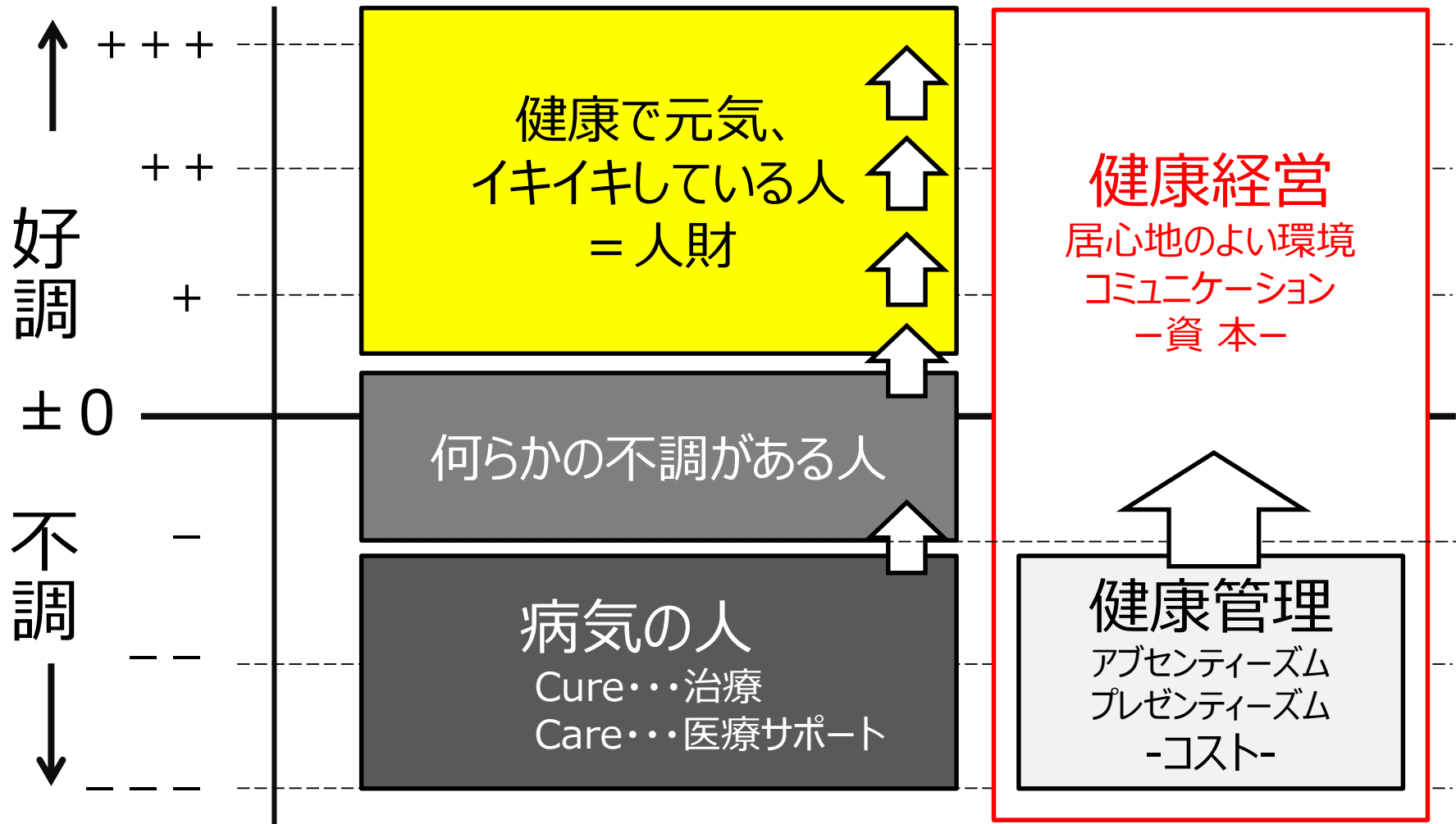
NPO法人健康経営研究会 理事長 岡田邦夫氏 資料より改変

1人の社員が企業イメージに直結 社員の健康がもたらす影響力



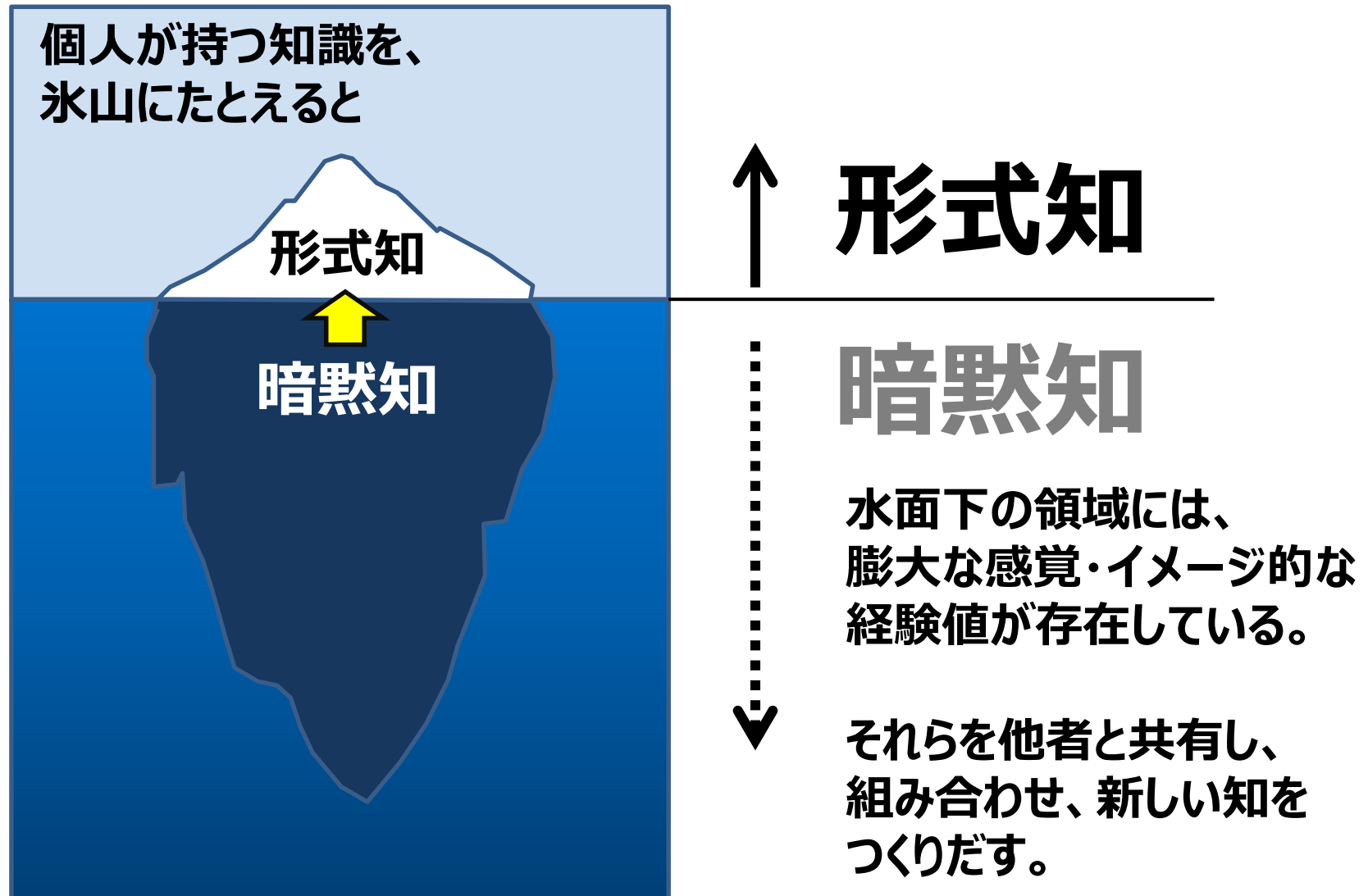
NPO法人健康経営研究会 理事長 岡田邦夫氏 資料より改変

健康経営が対象とする領域



※健康診断やストレスチェックで、「不調」な人はみつけることができるが、
元気で健康な「好調」な人はどのようにみつけ、増やしていくことができるのか？

人への投資 = 暗黙知の形式知化



健康経営 = 新しい経営戦略

新たな、よりよいものを作り出そうとする
人をどのように支えていくのか？

健康管理軸 × 環境軸

健康経営の戦略軸

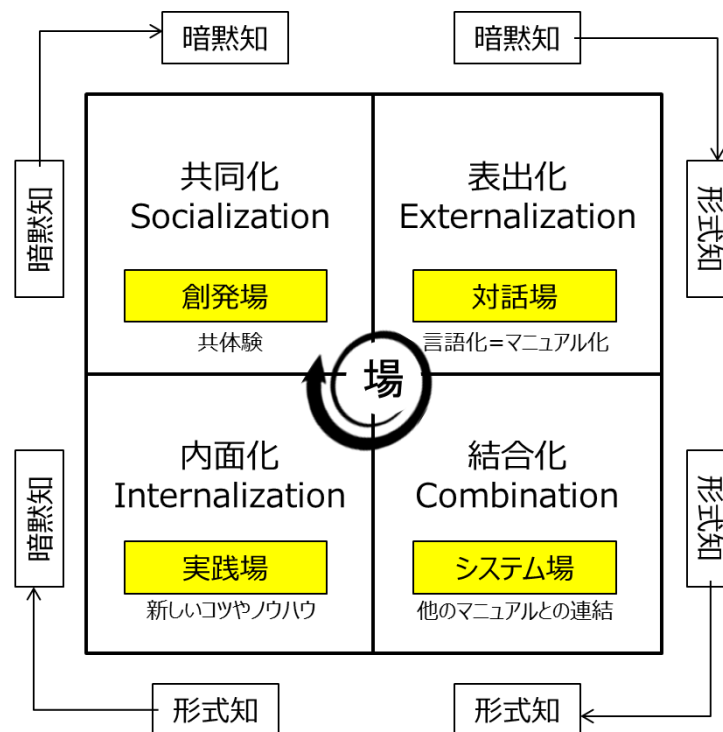
〔コンフォート〕

環境軸

〔身体〕  健康管理軸  〔精神〕

〔コミュニケーション〕

暗黙知の形式知化



知識創造の方法論：野中 郁次郎 著

健康経営事業のつくり方

健康経営のつくり方

1. 経営理念・方針（経営者の健康経営宣言）

「会社にとって何故、社員が健康である必要があるのか？」を明らかにし経営理念・方針に健康経営を位置づける

2. 組織体制の構築

- ①従業員の健康保持・増進を担当する部署の設置や職員の配置を行う
- ②専門資格を持つ職員を配置するとともにその能力の向上を図る
- ③従業員の健康保持・増進に関する業務報告を経営者に対する報告事項とする

3. 制度・施策の実行

1) 現状の把握

- ①保有する健康情報を分析する
- ②分析結果から、自部門の健康課題を検討する

2) 健康づくり計画を立てる

- ①課題に応じた事業を計画する
- ②評価指標を設定する
- ③健康保持・増進の取組の全体を俯瞰し、企業（部署）として実施できる内容を整理する
- ④企業内スタッフでは対応が難しい部分については外部事業者を活用する

3) 社員に働きかける

- ①職場の環境改善を図る
- ②生活習慣改善のモチベーションを向上させる取組や行動変容を促進させる取組を実施する
- ③企業内スタッフでは対応が難しい部分については外部事業者を活用する

4. 取組を評価する

- ①PDCAが機能する体制を構築、維持する
- ②プロセス・マネジメント評価指標、アウトプット評価指標、アウトカム評価指標によって評価する
- ③継続的に従業員の健康保持・増進に取り組む

健康経営事業のつくり方



Why?
理念・方針の設定

経営戦略に基づく課題・方針（大項目）

Who?
課題・重点対象者の設定

大項目に対する課題・目標（小項目）
健康課題

What?
プログラムの選択
How?
プログラムの実行

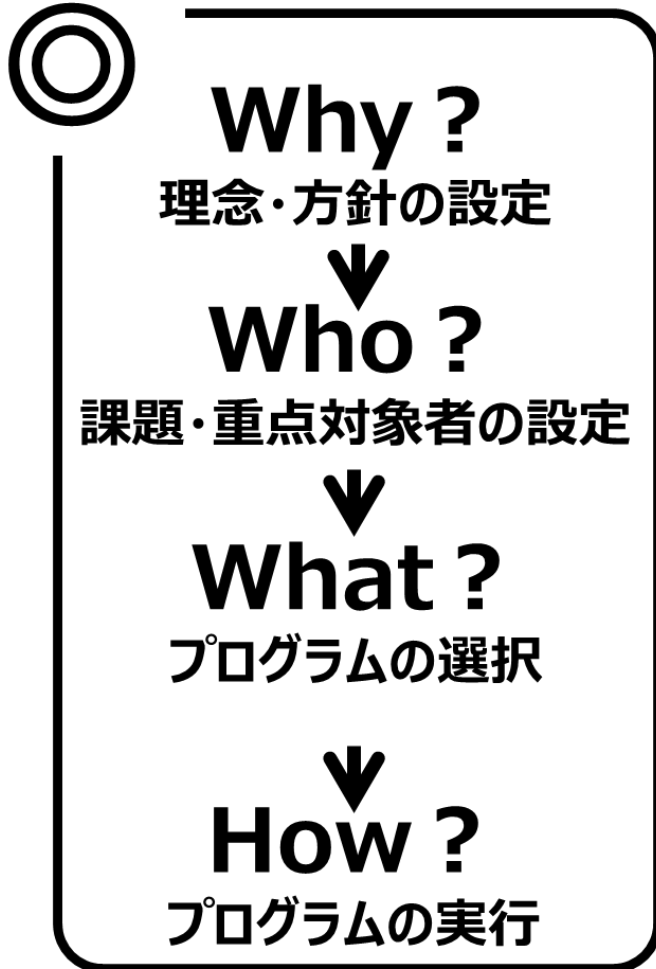
目標（KPI）に対する取り組み

Evaluation
評価

目標（KPI）に対する取り組みの評価
アウトプット・アウトカム
経営課題に対する目標KGI

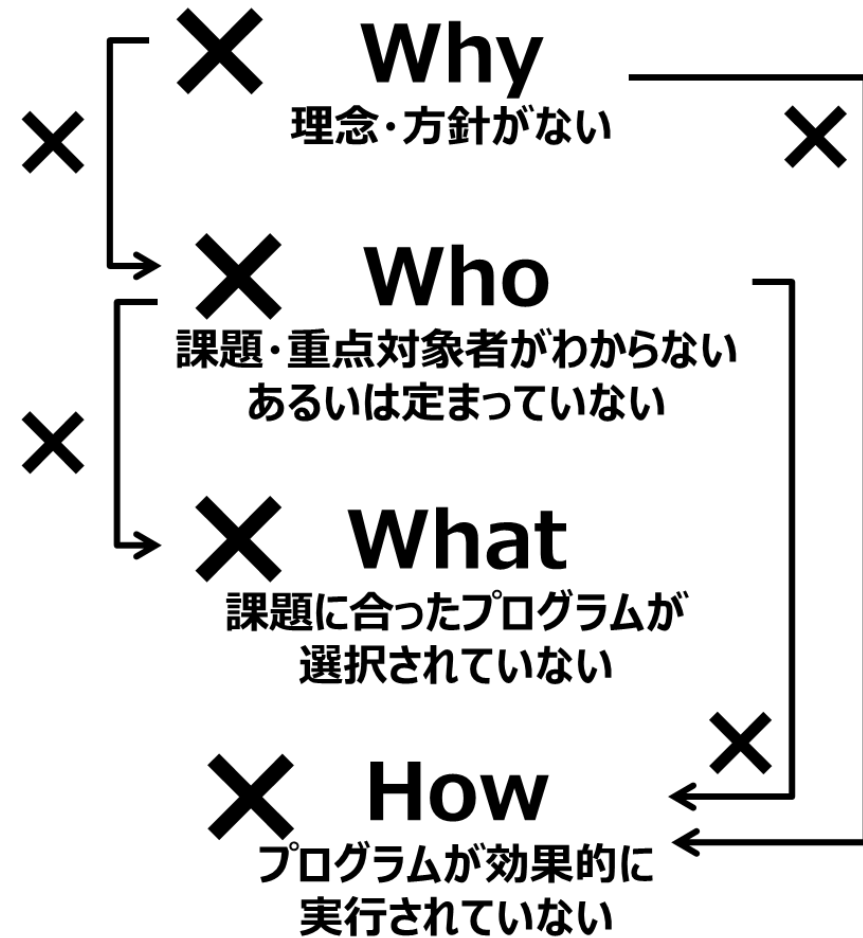
2つの健康経営

良い健康経営



仮説に基づく戦略的投資

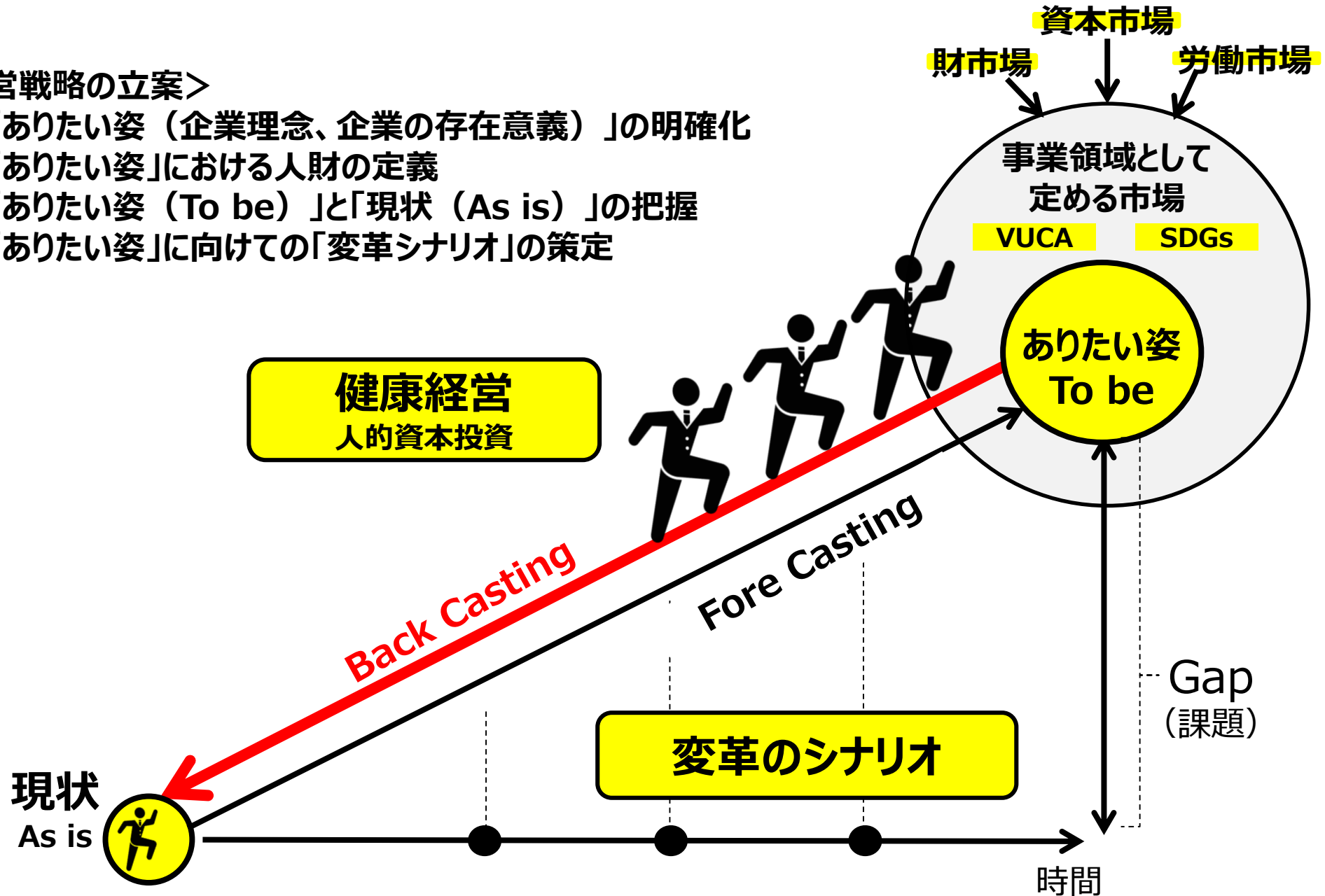
VS 悪い健康経営



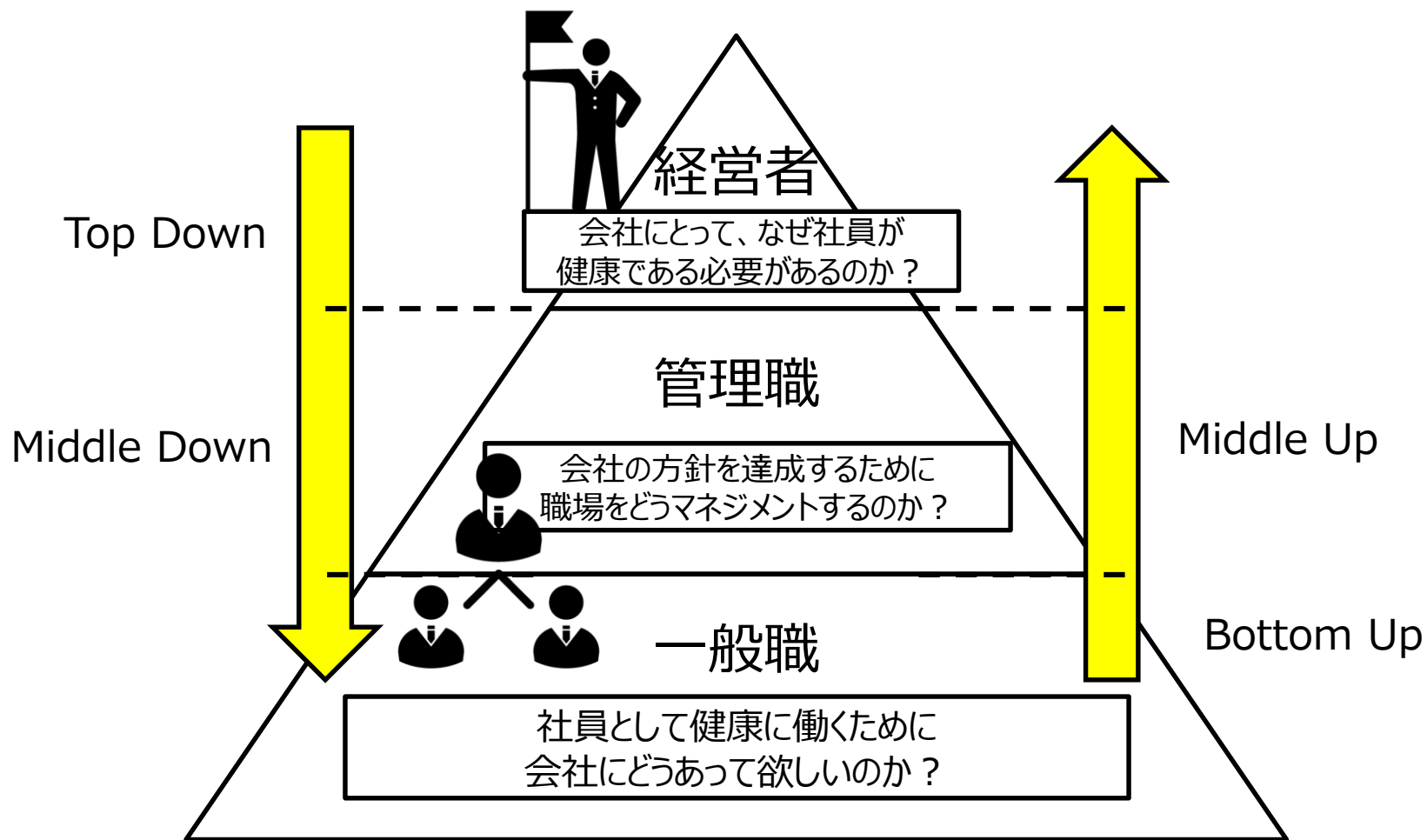
行き当たりばったりの健康づくり

<経営戦略の立案>

- 1) 「ありたい姿（企業理念、企業の存在意義）」の明確化
- 2) 「ありたい姿」における人財の定義
- 3) 「ありたい姿（To be）」と「現状（As is）」の把握
- 4) 「ありたい姿」に向けての「変革シナリオ」の策定



社内で目的を浸透させていくための仕組み



社員に働きかけるヒント

3つの『リ』を活用する

理念

なぜ企業にとって社員は健康でなくてはならないのか？

経営理念

「健康経営宣言」
経営理念
行動指針

利害

健康であることのメリット
不健康であることのデメリット

個人として、会社として
メリット & デメリット

「健康の見える化」
データヘルス計画
ストレスチェック, 健診結果

力学

組織的な働きかけ

経営者の率先行動
ラインによる管理

「ラインを通じた健康づくり」
経営会議、管理職会議
安全衛生委員会等の活用

健康経営を推進するための9つの質問

1. 今後10年先の未来のわが社はどうありたいのか？
2. なぜ、我が社にとって社員が必要なのか？
3. 我が社では、社員にどうあって欲しいのか？
4. そのあるべき（あって欲しい）状態に対して、社員の現状はどのようになっているのか？
5. そのあるべき状態と現状を比較してみたときに優先的に取り組むべき課題は何か？重点対象者は誰か？
6. その課題を解決するために、どんな体制で何の施策を実行することができるのか？
7. その施策を社員に浸透させていくために何ができるのか？
8. その施策を実行したことで課題は解決できたのか？また、その施策の投資対効果はどうだったのか？
9. さらなる課題解決のために改善すべき点は何か？