

# 中小企業健康経営

- I. 健康経営とは何か
- II. 中小企業と健康経営
- III. 事例にみる中小企業の具体的取り組み
- IV. むすび（インタビュー事例の分析結果）

## はじめに

---

一般に企業の経営資源とされている「ヒト、モノ、カネ、情報」の中でも、特に「ヒト」の重要性については、様々なところで議論がなされている。企業とヒトは、どう向き合うべきなのか。この問いに対して新たな方向性を提示する「健康経営」という考え方が最近になって注目を集めている。

健康経営とは、「従業員の心身の健康を企業競争力の源泉と捉え、企業として戦略的かつ積極的に従業員の健康増進に取り組むこと」である。決して奇をてらった考え方ではなく、全ての企業活動は従業員の健康のうえに成り立つという真理に正面から向き合った考え方である。

労働力人口の減少や生活習慣病の増加、メンタルヘルス問題の深刻化といった日本が抱えるヒトに関わる課題は、今後も大企業のみならず中小企業にも甚大な影響を及ぼすことが予想される。

こうした課題に対して、中小企業の健康経営はどのような役割を果たすことができるのか。本レポートは、実際に健康経営に取り組む中小企業や関係団体へのインタビュー調査をもとに、具体的に取り組むうえでのポイントや期待される効果を浮き彫りにし、中小企業の経営者に対して有益な示唆を与えることを目的としている。

本レポートによって、これまであまり焦点が当てられていない中小企業の健康経営に確かな可能性が見出され、少しでも中小企業の発展に寄与することができれば、この上ない幸せである。

(総合研究所 佐々木 真佑)

## 目次

---

要約（日本語）	1
要約（英語）	4
第一章 健康経営とは何か	8
1. 健康経営の考え方	9
2. 健康経営が注目されるに至った背景と中小企業への必要性	11
（1）減少する労働力人口	11
（2）増加する生活習慣病	12
（3）深刻化するメンタルヘルス問題	13
（4）中小企業における従業員の健康管理の実態	14
第二章 中小企業と健康経営	17
1. 中小企業における健康経営の普及状況	17
（1）統計からみた中小企業における健康経営の認知度と取り組み度合い	17
（2）大企業と中小企業における普及の乖離原因	20
2. 中小企業にとっての健康経営	22
～NPO 法人健康経営研究会へのインタビューから～	
3. 中小企業への普及活動の在り方	26
～協会けんぽ鳥取支部へのインタビューから～	
第三章 事例にみる中小企業の具体的取り組み	31
1. 有限会社西川商会の事例	31
2. 馬野建設株式会社の事例	34
第四章 むすび（インタビュー事例の分析結果）	37
1. 「中小企業の健康経営」に対する認識枠組	37
2. 「中小企業の健康経営」に対する取り組みフロー	39
3. 「三つの視点」からみた取り組みにおけるポイント	40
4. 「中小企業の健康経営」がもたらす効果	42
参考文献	44

## 要約

### 第一章

本章では、はじめに本レポートの位置付けを明確にする。次に、健康経営という言葉自体が未だ広くは普及していないことを踏まえ、その考え方を明らかにする。最後に、健康経営が昨今注目されるに至った背景について統計情報などから概観し、中小企業への必要性を検討する。

#### <本レポートの位置付け>

現在の健康経営に関わる研究や事例は、大企業に焦点が当てられているケースが多く、中小企業の「現場」視点からアプローチしているものは少ない。これを踏まえ、本レポートでは、実際に健康経営に取り組む中小企業や中小企業の健康保険団体、健康経営の研究機関へのインタビュー調査を実施した。

可能な限り「現場」視点に立って中小企業の健康経営に迫ることで、具体的に取り組むうえでのポイントや期待される効果を浮き彫りにし、中小企業の経営者に対して有益な示唆を与えることを目的としている。

#### <健康経営の考え方>

- 「健康」は、「身体の健康」ではなく、「身体と精神の健康」である
- 従業員の健康管理を、「コスト」ではなく、「投資」として捉える
- 従業員の健康管理に対して、「個人任せ」ではなく、「企業として」取り組む
- 従業員の健康増進を、企業の「経営課題」として捉え、戦略的かつ積極的に推進する
- 従業員の健康増進によって、「生産性の向上」等を目指し、「企業の成長」を追求する
- 労働安全衛生法に定められた健康管理の水準を満たすことは大前提として、それをより効果的なものにすると同時に、個々の企業の状況に応じたプラスアルファの取り組みを実施する

#### <健康経営が注目されるに至った背景と中小企業への必要性>

- 減少する労働力人口
  - 増加する生活習慣病
  - 深刻化するメンタルヘルス問題
  - 中小企業における従業員の健康管理の実態
- 日本が様々な社会問題を抱える一方で、中小企業における従業員の健康管理をみると、実態として改善の余地が少なからず存在しており、健康経営を進める意義や効果は高い。

## 第二章

本章でははじめに、中小企業における健康経営の普及状況について大企業と比較しながら確認し、大企業と中小企業における普及の乖離原因を分析する。

次に、その乖離原因を解消するためのヒントを探るべく、二つのインタビュー内容を紹介する。

### <中小企業における健康経営の普及状況>

	健康経営について、内容まで認知	健康経営について、既に取り組んでいる
中小企業	5.0%	7.6%
上場企業	31.4%	39.8%

(資料) 横浜市 (2013) 「横浜市景況・経営動向調査第 87 回 (特別調査)」、ヘルスケア・コミッティー株式会社・株式会社日本政策投資銀行・株式会社電通 (2013) 「健康経営センサス調査」

### <大企業と中小企業における普及の乖離原因>

中小企業の健康経営において、

○企業の取り組みを社会に公開する仕組みがないこと

○健康関連効果が「可視化」されていないこと

○個人が取り組みやすい仕組みがないこと

インタビュー調査から、  
解決に向けたヒントを  
探っている。

## 第三章

本章では、中小企業が健康経営について実際どのような取り組みを行っているのかを確認する。従業員の健康について戦略的に考え、先進的な取り組みを行う中小企業へのインタビュー内容を紹介する。

### <事例企業の主な取り組み>

- ◆社長による「食」の情報提供
- ◆「メモリアル休暇」の新設
- ◆毎朝のラジオ体操や禁煙運動
- ◆建設現場の衛生管理を徹底し、働きやすい職場を創成
- ◆健康診断は診断後こそ重要
- ◆健康状態の共有に向けた工夫
- ◆要再検査受診率 100%の達成に向けて
- ◆残業時間を削減し、ワークライフバランスを追求
- ◆全国労働衛生週間を活用した行事計画の策定
- ◆有給取得の推進と健康データの還元
- ◆健康教室の開催

## 第四章

本章ではむすびとして、これまで紹介してきた各インタビュー事例の分析を行い、中小企業の健康経営における重要なポイント等について、以下の四つの切り口から述べている。

### 1. 「中小企業の健康経営」に対する認識枠組

中小企業の健康経営をどのように捉えていけばよいのか、各インタビュー事例をベースに分析・整理している。重要な認識枠組は、以下の三つである。

認識枠組① 決して複雑な考え方ではない

認識枠組② 必ずしも資金を必要としない

認識枠組③ 経営者の関与が不可欠である

### 2. 「中小企業の健康経営」に対する取り組みフロー

ここでは、各インタビュー事例をベースに、中小企業が実際に健康経営に取り組むに当たって、大まかにどのようなプロセスを経ればよいのか、七つのステップにわけて分析・整理している。

### 3. 「三つの視点」からみた取り組みにおけるポイント

ここでは、各インタビュー事例をベースに、健康経営への取り組みにおけるポイントを、「経営者」・「管理職」・「従業員」それぞれの視点から分析・整理している。

### 4. 「中小企業の健康経営」がもたらす効果

最後に、各インタビュー事例を踏まえ、中小企業の健康経営がもたらす効果について分析・整理している。中小企業の健康経営がもたらす特に重要な効果は、以下の三つである。

効果① 中小企業の「見えない体力」が磨かれる

効果② 中小企業の「リスクヘッジ」を促す

効果③ 中小企業の「成長力」を高める

# SMEs' Health and Productivity Management

## Executive Summary

### Chapter 1

Chapter 1 begins by clarifying the position of this report. Next, the chapter clarifies the concept of Health and Productivity Management because this phrase is not widely known. Lastly, the chapter overviews the background in which Health and Productivity Management has come to attract attention recently, using statistical information, and examines its necessity for SMEs.

#### —Position of This Report—

Many of the current studies and case examples related to Health and Productivity Management focus on large enterprises. There are only a small number of studies and case examples that use approaches based on the “shop floor” perspectives of small and medium enterprises (SMEs). To rectify this, the interview surveys in this report were conducted with SMEs and their health insurance organizations that actually work on Health and Productivity Management as well as with research institutes studying Health and Productivity Management.

The report aims to highlight the points in specific efforts and expected benefits and to obtain beneficial suggestions for SME managers by approaching SMEs' Health and Productivity Management from a “shop floor” perspective as much as possible.

#### —Concept of Health and Productivity Management—

- “Health” means “physical and mental health,” not “physical health” only.
- Employee health management is viewed as an “investment” instead of a “cost.”
- Enterprises “make corporate efforts” for employee health management instead of “leaving it to individual employees.”
- Enterprises recognize employee health promotion as a “business issue” and promote it strategically and actively.
- Enterprises aim at “productivity improvement,” etc., and pursue “corporate growth” by promoting employee health.
- Enterprises satisfy the health management level provided in the Industrial Safety and Health Act of Japan as a basic premise, make health management more effective, and at the same time, make additional efforts that are appropriate for the conditions of individual enterprises.

—Background in Which Health and Productivity Management  
Came to Attract Attention and Its Necessity for SMEs—

- Decreasing labor force population
- Increasing lifestyle diseases
- Escalating mental health problems
- Actual employee health management by SMEs



While Japan has various social issues, there is actually more than a little room for improvement in SMEs' employee health management. The promotion of Health and Productivity Management carries great significance and benefits.

**Chapter 2**

Chapter 2 first confirms the state of penetration of Health and Productivity Management among SMEs by making a comparison with large enterprises and analyzes the causes of the gap between large enterprises and SMEs.

Next, the chapter presents the details of two interviews in order to explore clues to eliminating the causes.

—Penetration of Health and Productivity Management among SMEs—

	Know the details of Health and Productivity Management	Already working on Health and Productivity Management
<b>SMEs</b>	5.0%	7.6%
<b>Listed enterprises</b>	31.4%	39.8%

(Source) City of Yokohama (2013), “The 87th Yokohama City Business Trends Survey (Special Survey)”;

Healthcare Committee Inc., Development Bank of Japan, Inc., and Dentsu, Inc. (2013), “Health and Productivity Management Census.”

—Causes of the Gap in the Penetration between Large Enterprises and SMEs—

**In SMEs' Health and Productivity Management,**

- a structure is lacking for publicizing enterprises' efforts to society,
- health-related benefits are not “visualized,” and
- there is no structure that makes individuals' efforts easier.



Clues to resolving the causes are being explored,  
using the results of the interview surveys.



### Chapter 3

Chapter 3 confirms actual Health and Productivity Management efforts made by SMEs. The chapter presents the details of the interviews with SMEs that consider employee health strategically and make forward-looking efforts.

#### —Major Efforts Made by Case Example Enterprises—

◆ Provision of “food” information by the president	◆ Devices to share health state information
◆ Establishment of a “memorial leave” system	◆ Aiming to achieve 100% consultation rate of employees who need re-examination
◆ Radio gymnastics every morning and antismoking campaigns	◆ Reducing overtime hours and pursuing work-life balance
◆ Ensuring health/hygiene management at construction sites and creating a worker-friendly workplace	◆ Development of an event plan using the National Occupational Health Week
◆ Attaching importance to post-health checkup measures	◆ Encouraging employees to take paid annual leave and providing them with their health data
	◆ Holding health classes

### Chapter 4

As a conclusion, Chapter 4 analyzes the interview case examples presented in the previous chapters and presents important points, etc. in SMEs’ Health and Productivity Management from the following four perspectives.

#### 1. Recognition frameworks of “SMEs’ Health and Productivity Management”

How to recognize SMEs’ Health and Productivity Management is analyzed and summarized, based on interview case examples. Three important recognition frameworks are as follows:

Recognition framework (1): It is not a complex concept at all.

Recognition framework (2): It does not necessarily require funds.

Recognition framework (3): It requires the involvement of the top management as an indispensable element.

## 2. Flow of efforts in “SMEs’ Health and Productivity Management”

Here, a rough process of SMEs’ actual Health and Productivity Management is analyzed and summarized, based on interview case examples, by dividing the process into seven steps.

## 3. Points in efforts from “three viewpoints”

Here, the points in Health and Productivity Management efforts are analyzed and summarized, based on interview case examples, from the viewpoints of “top management,” “managers” and “employees,” respectively.

## 4. Benefits brought by “SMEs’ Health and Productivity Management”

Lastly, the benefits brought by SMEs’ Health and Productivity Management are analyzed and summarized, based on interview case examples. The three particularly important benefits brought by SMEs’ Health and Productivity Management are as follows:

**Benefit (1): It improves SMEs’ “invisible strength”.**

**Benefit (2): It promotes SMEs’ “risk hedging”.**

**Benefit (3): It increases SMEs’ “growth potential”.**

## 第一章 健康経営とは何か

---

「健康経営」という言葉をご存知だろうか。健康経営とは、一言でいうと、「従業員の心身の健康を企業の競争力の源泉と捉え、企業として戦略的かつ積極的に従業員の健康増進に取り組むこと」であり、近年大企業を中心に採用が進んでいる考え方である。

「ストレスチェックの義務化」<sup>1</sup>や上場企業を対象にした「健康経営銘柄」<sup>2</sup>の選定など、政府でも健康経営を政策として推し進めていく方針であり、その効果が大きいと期待されているものである。

一方、中小企業に目を向けるとどうだろうか。横浜市が2013年12月に実施したアンケート結果をみると、後述するように、健康経営に対する中小企業の認知度は依然低く、取り組みが十分には進んでいない。

そこで本レポートでは、「中小企業の健康経営」に焦点を当て、インタビュー調査等をもとに、健康経営が中小企業の「現場」にもたらす効果等を分析する。以下に、本レポートの位置付けをまとめる。

### <本レポートの位置付け>

現在の健康経営に関わる研究や事例は、大企業に焦点が当てられているケースが多く、中小企業の「現場」視点からアプローチしているものは少ない。これを踏まえ、本レポートでは、実際に健康経営に取り組む中小企業や中小企業の健康保険団体、健康経営の研究機関へのインタビュー調査を実施した。

可能な限り「現場」視点に立って中小企業の健康経営に迫ることで、具体的に取り組むうえでのポイントや期待される効果を浮き彫りにし、中小企業の経営者に対して有益な示唆を与えることを目的としている。

本章では、健康経営という言葉自体が未だ広くは普及していないことを踏まえ、まずはその考え方を明らかにする。続いて、健康経営が昨今注目されるに至った背景について統計情報などから概観し、中小企業への必要性を検討する。

---

<sup>1</sup> 平成26年6月25日に公布された労働安全衛生法の一部を改正する法律により、ストレスチェックと面接指導の実施等を義務づける制度が創設された（平成27年12月1日施行）。ただし、従業員数50人未満の事業場は、当分の間努力義務とされている。

<sup>2</sup> 東京証券取引所の上場会社の中から、従業員等の健康管理を経営的な視点で考えて戦略的に実践している企業を、業種区分毎（1区分で1社）に選定して公表するものである。

## 1. 健康経営の考え方

健康経営の定義について、現状統一的には定められておらず、各種団体によって定義の表現は様々である。図表1は、日本において健康経営の推進に先駆けて取り組んでいる「NPO 法人健康経営研究会」の定義を、一例として示したものである。

図表1 NPO 法人健康経営研究会における健康経営の定義

NPO 法人健康経営研究会	
<b>健康経営とは</b>	
経営者が従業員とコミュニケーションを密に図り、従業員の健康に配慮した企業を戦略的に創造することによって、組織の健康と健全な経営を維持していくことです。	
1.健康管理費用を節減して、経営管理していくことではありません。	
2.戦略的であって、戦術的ではありません。	
3.個人と組織の両者の健康を追い求めます。	
健康経営とは、「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することを意味しています。従業員の健康管理・健康づくりの推進は、単に医療費という経費の節減のみならず、生産性の向上、従業員の創造性の向上、企業イメージの向上等の効果が得られ、かつ、企業におけるリスクマネジメントとしても重要です。従業員の健康管理者は経営者であり、その指導力の元、健康管理を組織戦略に則って展開することがこれからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられます。	

(出所) NPO 法人健康経営研究会 WEB サイトより抜粋

決して難しい考え方ではなく、企業の競争力の源泉であるヒトと正面から向き合い、ヒトの活力の源泉である心身の健康を企業経営の重要課題として捉えるという、ある意味で原点に立ち戻った考え方といえる。大企業であれ中小企業であれ、企業を支える屋台骨が人財であることに間違いはないだろう。その人財が心身ともに健康であることは、当然企業のパフォーマンスの向上に繋がる。

また、日々の大半を過ごす職場において健康に目を向けることは、プライベートの充実にも繋がり、ひいては人生の充実にも繋がりうる。その意味で、健康経営が持つ可能性は「会社」に留まらず「社会」にまで及ぶといえる。

各種団体により表現ぶりは異なるものの、健康経営に関する一般的な考え方をまとめると、以下の通りである。

<健康経営の考え方>

○「健康」は、「身体の健康」ではなく、「身体と精神の健康」である

○従業員の健康管理を、「コスト」ではなく、「投資」として捉える

○従業員の健康管理に対して、「個人任せ」ではなく、「企業として」取り組む

○従業員の健康増進を、企業の「経営課題」として捉え、戦略的かつ積極的に推進する

○従業員の健康増進によって、「生産性の向上」等を目指し、「企業の成長」を追求する

○労働安全衛生法に定められた健康管理の水準を満たすことは大前提として、それをより効果的なものにすると同時に、「個々の企業の状況に応じたプラスアルファの取り組みを実施する」

## 2. 健康経営が注目されるに至った背景と中小企業への必要性

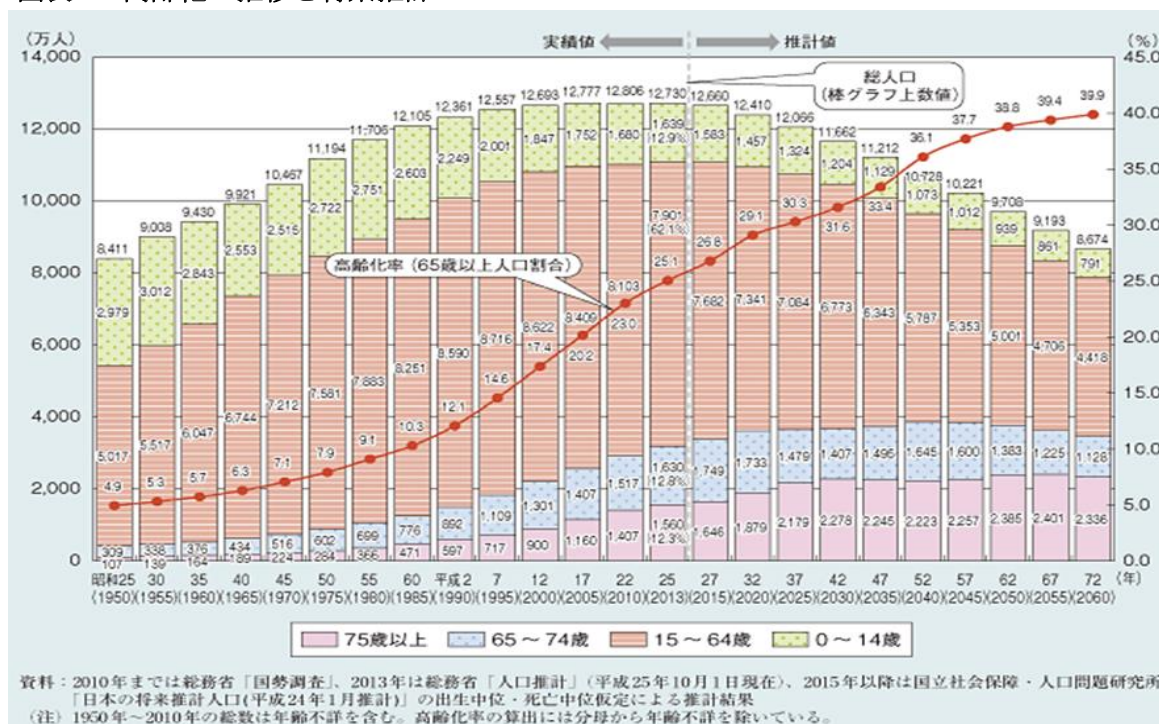
健康経営は、1980年代に米国の経営心理学者であるロバート・ローゼンが、「健康な従業員こそが収益性の高い会社をつくる」という考え方を提唱したことに端を発する。その後、欧米産業界に浸透し、日本においては、2006年に設立されたNPO法人健康経営研究会が健康経営の研究や普及活動を先駆けて開始している。

以上からわかるように、健康経営という考え方自体は、つい最近生まれたものではなく、生まれてから相応の時間が経過している。それではなぜ、日本において昨今急速に注目が集まるようになったのか。その背景には、課題先進国である日本が抱える様々な社会問題が存在していると考えられる。

### (1) 減少する労働力人口

図表2は、日本の高齢化の推移と将来推計を示したものである。日本は既に2008年をピークに人口減少社会に突入しており、その人口減少のスピードは速く、2035年には2010年と比べて1割以上人口が減少することになる。

図表2 高齢化の推移と将来推計



(出所) 内閣府『平成26年版高齢社会白書』

総人口が減少する一方で、高齢化率<sup>3</sup>は上昇を続けることになる。内閣府『平成 26 年版高齢社会白書』によれば、高齢者の人口は 2042 年をピークに減少するものの、高齢化率は引き続き上昇し、2060 年には 2.5 人に 1 人が 65 歳以上の高齢者になると見込まれている。

こうした人口減少や高齢化に伴って、日本の労働力人口<sup>4</sup>も急減する。健康経営は、従業員一人ひとりの健康を増進することによって、企業のパフォーマンスを向上させるといわれている。今後、労働力人口が減少する中で、日本経済が活力を持ち続けるためにも、健康経営は良い処方箋となり得る可能性がある。

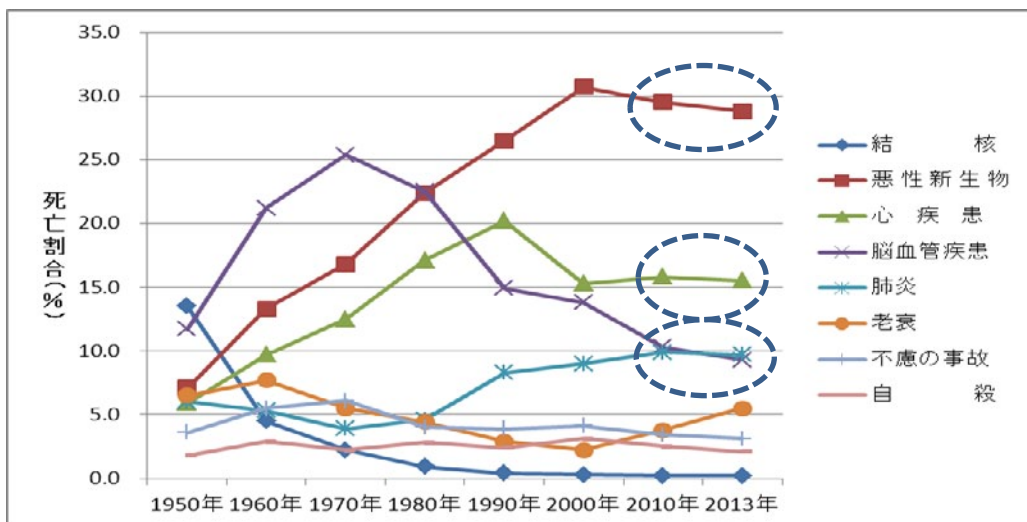
## (2) 増加する生活習慣病

図表 3 は、日本における主要死因別死亡割合の変化を示したものである。戦後から現在に至るまで死因構成は大幅に変化しており、生活習慣病<sup>5</sup>の占める割合が上昇している。

生活習慣病に関わる医療費は年々増加しており、医療費全体の約 3 割を占めるまでに至っている。医療費の増加は、企業や個人からの保険料徴収の増加につながり、ひいては企業収益の圧迫や個人収入の減少につながる。しかし、健康経営によって従業員の健康が増進されれば、長期的には企業収益の改善や個人収入の増加が期待できる。

また、生活習慣病等による従業員の入院や病欠、業務効率の低下は、企業経営に負の影響を与える。こうした影響を可能な限り防いでいくうえでも、健康経営が果たす役割は大きい。

図表 3 日本における主要死因別死亡割合の変化



(資料) 国立社会保障・人口問題研究所『2015年版人口統計資料集』

<sup>3</sup> 65 歳以上人口が総人口に占める割合をいう。

<sup>4</sup> 15 歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせた人口をいう。

<sup>5</sup> 食事や運動・喫煙・飲酒・ストレスなどの生活習慣が深く関与し、発症の原因となる疾患の総称である。日本人の三大死因である癌・脳血管疾患・心疾患、さらに脳血管疾患や心疾患の危険因子となる動脈硬化症・糖尿病・高血圧症・脂質異常症などは、いずれも生活習慣病であるとされている。

### (3) 深刻化するメンタルヘルス問題

日本における精神障害等の労災補償状況をみると、「請求件数」「認定件数」「認定のうち自殺の件数」が急増しており、職場におけるメンタルヘルス問題の深刻さが浮き彫りとなっている。

また、精神障害による休業も増加傾向にある。精神障害による休業は長期間に渡ることが多いうえ、休業はしていない場合でも、生産性が著しく低下することは明白である。

前節の健康経営の考え方で述べた通り、健康経営における「健康」は、「身体」のみならず「精神」の健康も含んでいる。

IT化が進む現代社会では、オペレーションの効率化が強力に推進されているが、効率化によって享受できる恩恵がある一方で、職場でのフェイストゥフェイスのコミュニケーションが不足し、人間関係に支障をきたしているのも事実である。

健康経営によって、効率化の影に潜む「忘れてはならない大切なもの」にもう一度目を向けることが重要視されている。



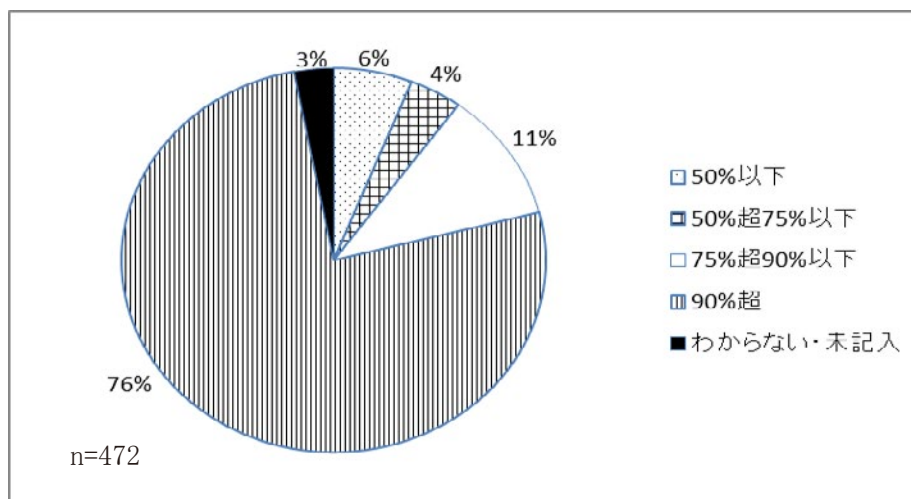
#### (4) 中小企業における従業員の健康管理の実態

図表 4～7 は、東京商工会議所（国民健康づくり委員会）が 2012 年 6 月に実施した「従業員の健康づくりに関するアンケート調査」の結果の一部を示したものである。

同アンケート調査の対象は、東京商工会議所会員企業の中堅・中小企業（有効回答数 472 社）であり、図表 4 は、従業員の定期健康診断の受診率を示したものである。従業員の定期健康診断の受診率が 90%超の企業は 76%と、全体の約 4 分の 3 に留まっており、受診率の低さが中小企業における大きな課題となっている。

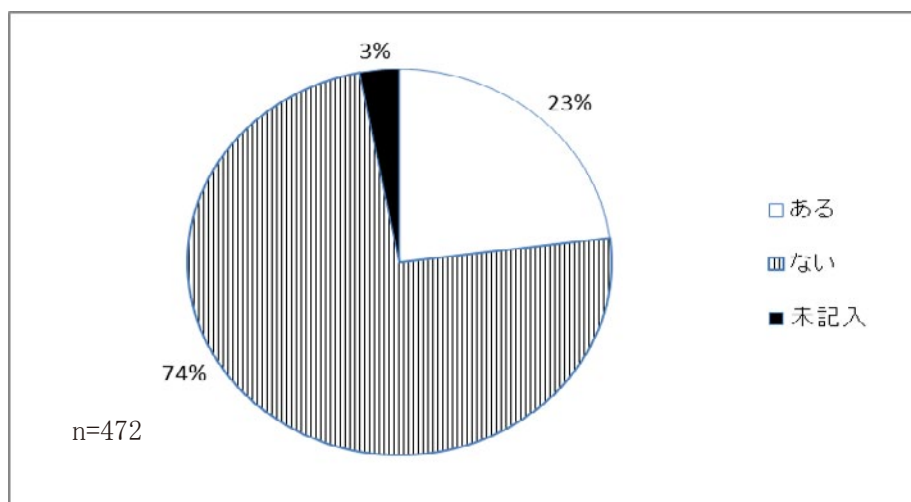
図表 5 は、健康診断結果に所見があった従業員の生活習慣の改善を促す取り組みや工夫の有無を示したものである。従業員の生活習慣の改善を促す取り組みや工夫を有している企業は 23%と、全体の約 4 分の 1 に留まっており、多くの中小企業で健康管理が個人任せになりがちであることがわかる。

図表 4 中堅・中小企業における従業員の定期健康診断の受診率



(資料) 東京商工会議所 (2012) 「従業員の健康づくりに関するアンケート調査」(以下、図表 7 まで同じ)

図表 5 従業員の生活習慣の改善を促す取り組みや工夫の有無

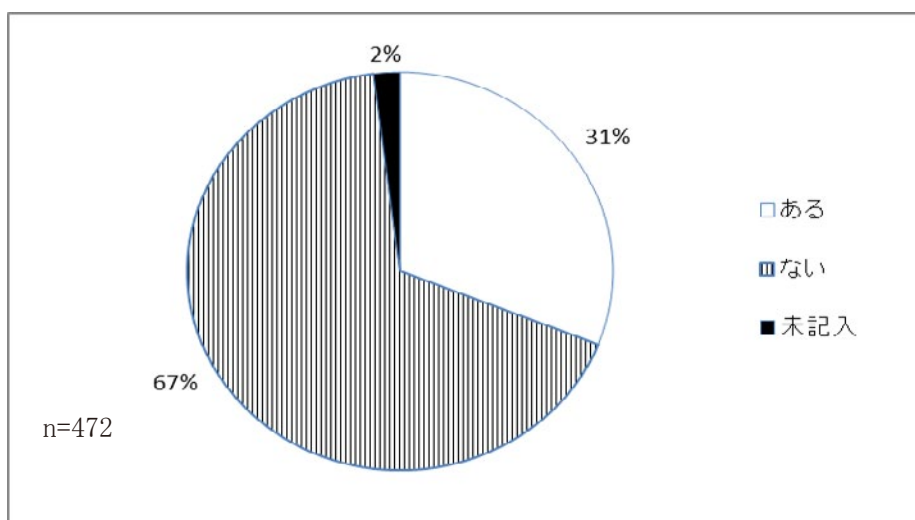


図表 6 は、メンタル面で不調を抱える従業員が社内にいる場合、その従業員が抱えている悩みや問題点の解決に向けて、他の従業員がサポートする社内風土や積極的な取り組みがあるかどうかを示したものである。

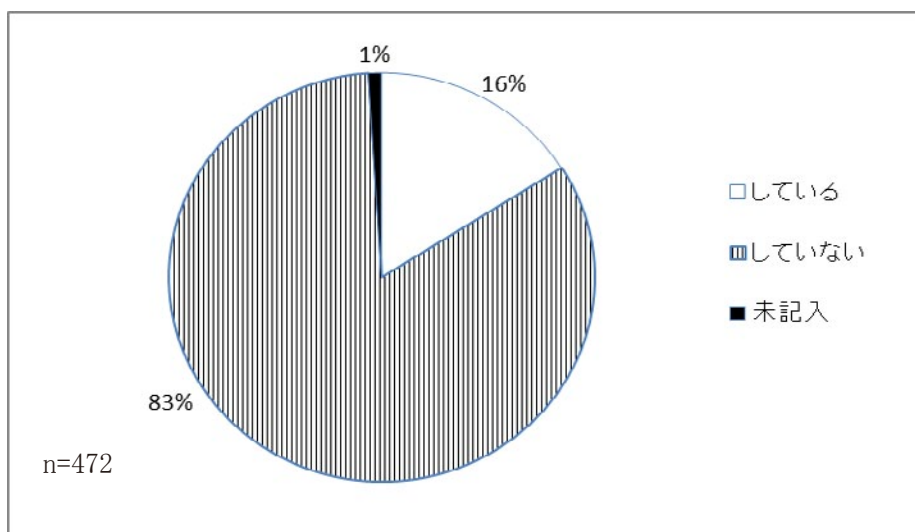
また、図表 7 は、従業員に対してメンタルヘルスに関する啓発や教育を実施しているかどうかを示したものである。

図表 6、7 をみると、メンタル面で不調を抱える従業員をサポートする社内風土や積極的な取り組みを有する中小企業は全体の約 3 割しか存在せず、従業員に対してメンタルヘルスに関する啓発や教育を実施している中小企業は全体の約 2 割に満たないことがわかる。

図表 6 メンタルをサポートする社内風土や積極的取り組みの有無



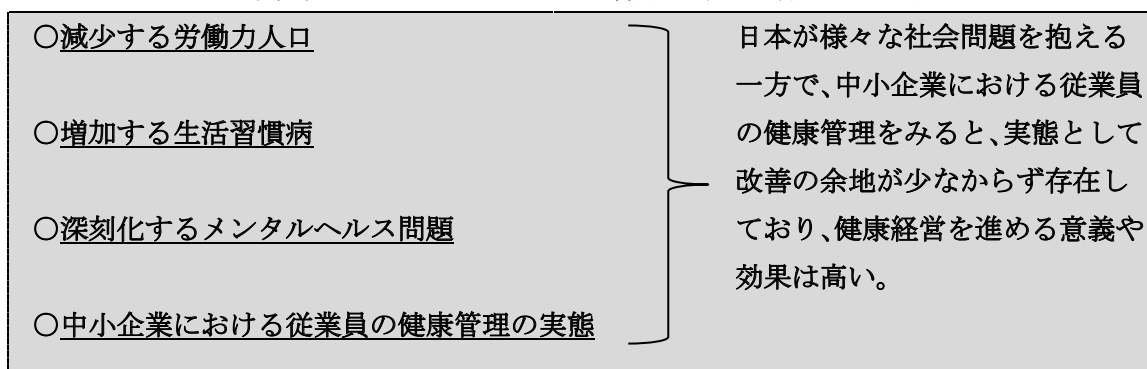
図表 7 メンタルヘルスに関する啓発や教育の実施



このように、中小企業には、従業員の健康管理という面で改善できる点が少なからずあり、健康経営を進める意義や効果は高いといえる。様々な社会問題が存在する中で、労働力人口の約 7 割を抱える中小企業が健康経営に乗り出すことは、日本経済の成長にとって大きな意味を持つだろう。

これまで確認してきた健康経営が注目されるに至った背景と中小企業への必要性をまとめると、以下の通りである。

<健康経営が注目されるに至った背景と中小企業への必要性>



## 第二章 中小企業と健康経営

第一章では、健康経営が注目されるに至った背景や中小企業への必要性等を述べてきた。本章でははじめに、中小企業における健康経営の普及状況について大企業と比較しながら確認し、大企業と中小企業における普及の乖離原因を分析する。

次に、その乖離原因を解消するためのヒントを探るべく、二つのインタビュー内容を紹介する。

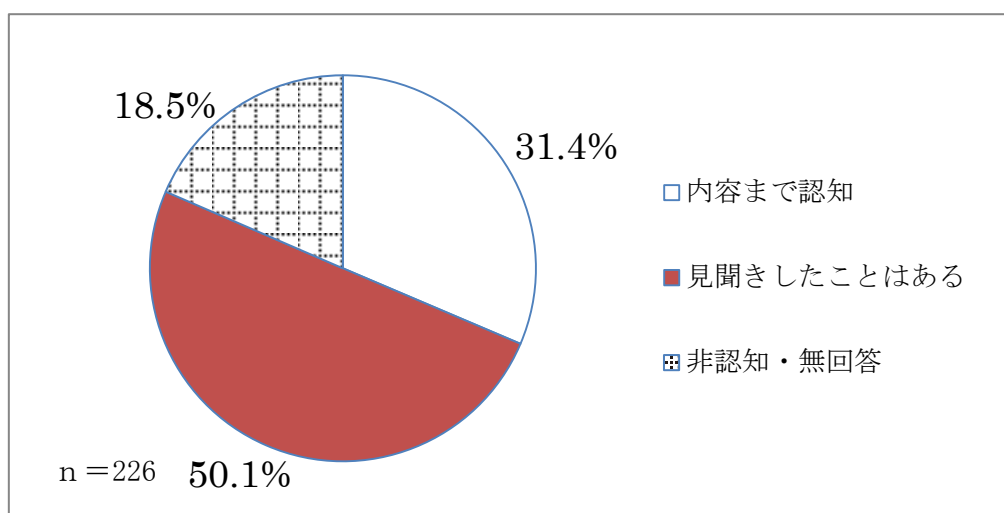
### 1. 中小企業における健康経営の普及状況

#### (1) 統計からみた中小企業における健康経営の認知度と取り組み度合い

図表 8 は、ヘルスケア・コミッティー株式会社、株式会社日本政策投資銀行、株式会社電通が 2013 年 1 月に実施した「健康経営センサス調査」の結果の一部であり、東証 1 部上場企業（有効回答数 226 社）における健康経営の認知度を示したものである。健康経営の「内容まで認知」している企業が 3 割を超え、「見聞きしたことはある」企業まで含めると、8 割を超える企業が健康経営を何らかの形で認識していることがわかる。

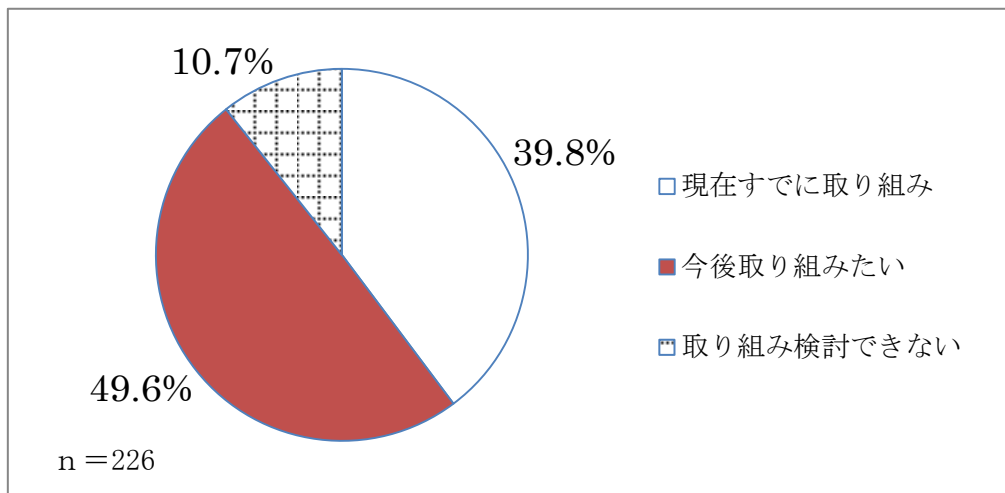
図表 9 は、同じく健康経営センサス調査から、東証 1 部上場企業（有効回答数 226 社）における健康経営への取り組み度合いを示したものである。健康経営について「現在すでに取り組み」を実施している企業が 4 割弱に昇り、「今後取り組みたい」企業まで含めると、9 割弱に昇る企業が健康経営への取り組みに前向きであることがわかる。

図表 8 東証 1 部上場企業の健康経営認知度



(資料) ヘルスケア・コミッティー株式会社・株式会社日本政策投資銀行・株式会社電通 (2013) 「健康経営センサス調査」

図表9 東証1部上場企業の健康経営取り組み度合い

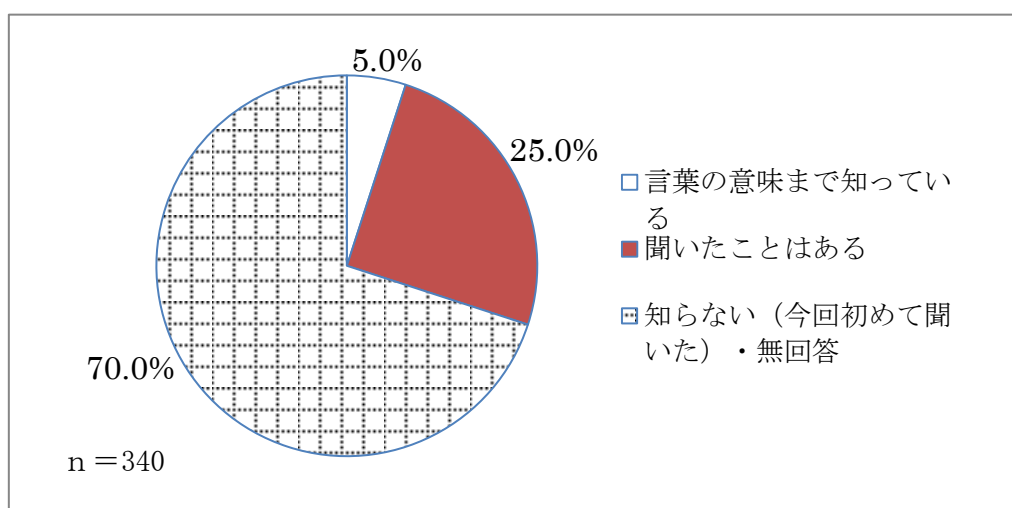


(資料) 図表8に同じ

対して、中小企業はどうか。図表 10 は、横浜市が 2013 年 12 月に実施した第 87 回横浜市景況・経営動向調査（特別調査）の結果の一部であり、横浜市に本社を置く中小企業（有効回答数 340 社）における健康経営の認知度を示したものである。健康経営の「言葉の意味まで知っている」企業は 5.0%しか存在せず、「聞いたことはある」企業まで含めても、3 割の企業しか健康経営を認識していないことがわかる。

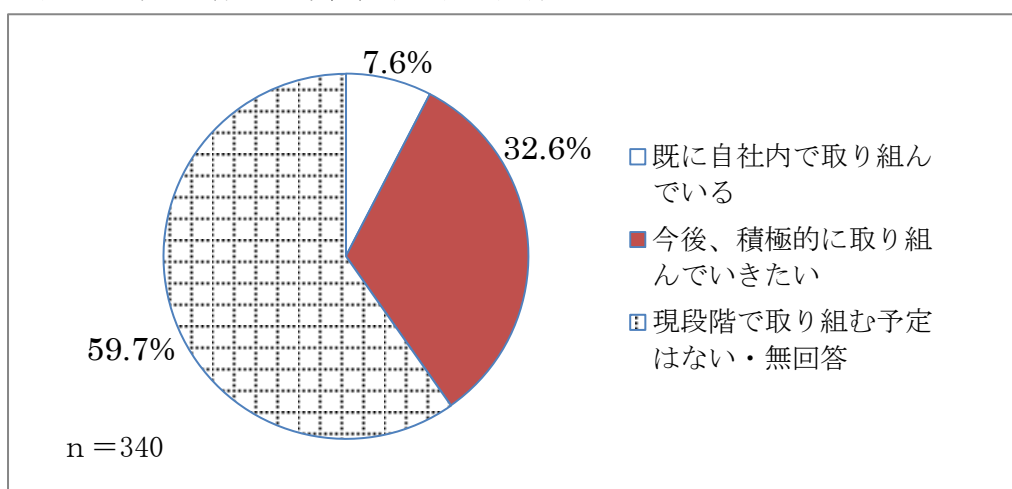
図表 11 は、同じく第 87 回横浜市景況・経営動向調査（特別調査）から、横浜市に本社を置く中小企業（有効回答数 340 社）における健康経営への取り組み度合いを示している。健康経営について「既に自社内で取り組んでいる」企業は 7.6%しか存在せず、「今後、積極的に取り組んでいきたい」企業まで含めても、約 4 割の企業しか健康経営への取り組みに前向きでないことがわかる。

図表 10 中小企業の健康経営認知度



（資料）横浜市（2013）「横浜市景況・経営動向調査第 87 回（特別調査）」

図表 11 中小企業の健康経営取り組み度合い



（資料）図表 10 に同じ

## (2) 大企業と中小企業における普及の乖離原因

以上のように、上場企業と中小企業では、健康経営の認知度や取り組み度合いに大きな乖離があるのが現状である。その原因について、数少ない先行研究である田中・川渕・河野（2010）をもとに分析する。

田中・川渕・河野（2010）は、日本において人的資源への投資として健康増進が進められてこなかった理由として、①企業の取り組みを社会に公開する仕組みがないこと、②健康関連効果が「可視化」されていないこと、③個人が取り組みやすい仕組みがないこと、等を挙げている。

### ①企業の取り組みを社会に公開する仕組みがないこと

田中・川渕・河野（2010）は、「現在は、企業の社員等の健康資本増進に資する取り組みを、社会に公開する仕組みがない。もし、社会に公開するシステムがあれば、健康資本増進に積極的に取り組んだ企業は、社会的評価を受けることができるようになると考えられる。」と述べている。

健康経営は、取り組みの効果を短期的に獲得することを目的とした経営戦略ではないため、短期間では投資に対するリターンを実感しにくい部分がある。よって、健康経営を普及するにあたっては、企業の社会的評価の向上に繋がるインセンティブが必要となる。

これについて、上場企業をはじめとした大企業には、そのインセンティブを享受できる環境が整いつつある。日本政策投資銀行による「健康格付」<sup>6</sup>や、経済産業省による「健康経営銘柄」等が、その代表的な例である。また、個別の企業でメディア・図書・雑誌等で広く紹介されるケースもある。

一方、中小企業においては、こうしたインセンティブを享受できる環境が十分に整備されていないのが実情である。

### ②健康関連効果が「可視化」されていないこと

田中・川渕・河野（2010）は、「現在は、健康関連投資の効果の「可視化」が行われていないため、健康関連投資の効果が不明瞭となっている。「健康会計」のような枠組みを通じて、費用や効果の測定や比較ができるようになれば、どのような健康関連投資を行うべきか、企業内や健康保険組合内での意思決定に大きく資することになる。」と述べている。

言い換えれば、健康経営に関する投資状況や投資による効果について、定量的に把握できる仕組みが整備されていないということである。一般的に、マーケット上で投資する場合、成功するか失敗するかは別にして、ポートフォリオ組成の意思決定には定量的計測が必須である。健康経営についても、それを投資と捉える限り、こうした姿勢は必要なのである。

---

<sup>6</sup> 従業員の健康配慮への取り組みに優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定する制度である。

この点についても、大企業と中小企業で環境整備が大きく異なってきている。大企業においては、「健康会計」<sup>7</sup>という枠組みが検討されており、企業内における健康関連投資の意思決定やステークホルダーへの情報還元などを促進させるため、健康経営を定量化する流れが徐々に進んでいる。

一方、中小企業では、少なくとも会計上での健康経営に対する可視化について十分に整備が進んでいない。

### ③個人が取り組みやすい仕組みがないこと

田中・川淵・河野（2010）には、「健康増進は最終的には自己管理の問題であるが、個人が健康増進に取り組みやすい仕組み（インセンティブ制度、気づき取り組み支援）が欠けている。こうした仕組みを、企業や健康保険組合が作ることで、社会全体を巻き込んだ健康づくりの運動につながるものと思われる。」と述べられている。

つまり、実際に従業員個人が健康増進に取り組むに当たり、企業や健康保険組合が積極的にインセンティブ制度を提供していく必要があるということである。従業員の健康管理について、未だ法律で義務付けられたレベルや福利厚生範囲を出ない企業が大多数であり、企業として従業員の健康増進に積極的に関与する具体的な体制・制度づくりが必要なのである。

この点についても、大企業と中小企業で取り組み度合いが異なっている。大企業においては、健康経営が普及するにつれて、従業員の健康増進を促す健康関連施設の充実等に取り組み始めている。しかし、中小企業にとっては、大企業と同じような多額の投資は難しく、物理的設備という面では大企業に比べて普及しにくい状況となっている。

---

<sup>7</sup> 2008年に経済産業省が提唱した会計制度で、従業員の健康増進に対する企業の取り組みを定量的に評価する枠組みである。従業員の健康増進のために企業がどれだけ投資し効果を得たか、数値によって可視化することを目指している。



## 2. 中小企業にとっての健康経営～NPO 法人健康経営研究会へのインタビューから～

ここからは、先述した乖離原因を踏まえ、中小企業における健康経営をどのように捉え、取り組んでいけばよいのか、また、中小企業への普及活動を現場レベルでどのように行っていけばよいのか、二つのインタビュー調査をもとに明らかにしていく。

まず、大企業に比べて厳しい経営環境にあるといわれる中小企業において、健康経営をどのように捉え、取り組んでいくべきかを明らかにする。大企業と中小企業における普及の乖離原因に関連していえば、個人が取り組みやすい仕組みを中小企業はどう整えていくことができるのか、そのヒントを探っていくこととなる。

そこで、日本において、健康経営の研究や普及活動を先駆けて推進してきた「NPO 法人健康経営研究会」の岡田邦夫理事長にインタビューを実施した。

団体名	特定非営利活動法人 健康経営研究会
所在地	大阪府大阪市北区西天満 5-2-18 三共ビル東館 6F
理事長	岡田 邦夫
設立年月日	平成 18 年 3 月 1 日
事業内容	健康経営に関する研究・普及活動



(岡田理事長)

### 【健康経営の基本的な考え方】

まず大前提として、日本には労働安全衛生法が存在し、そもそも事業者には労働者の健康を適切に管理する義務があることを忘れてはならない。事業者が労働者の健康管理を怠った場合、事業者を罰することもできる。

健康経営は、健康管理費用を節減して経



(健康経営フォーラム)

営管理していくことではない。従業員の健康管理者は経営者であるという視点に立ち、企業として積極的に従業員の健康管理に関与し、「個人と組織の両者の健康」を追求するものである。また、健康経営は、戦略的であって戦術的ではないとも言える。企業全体から見て、局所的に推進するだけでは意味をなさず、経営者のトップダウンによ

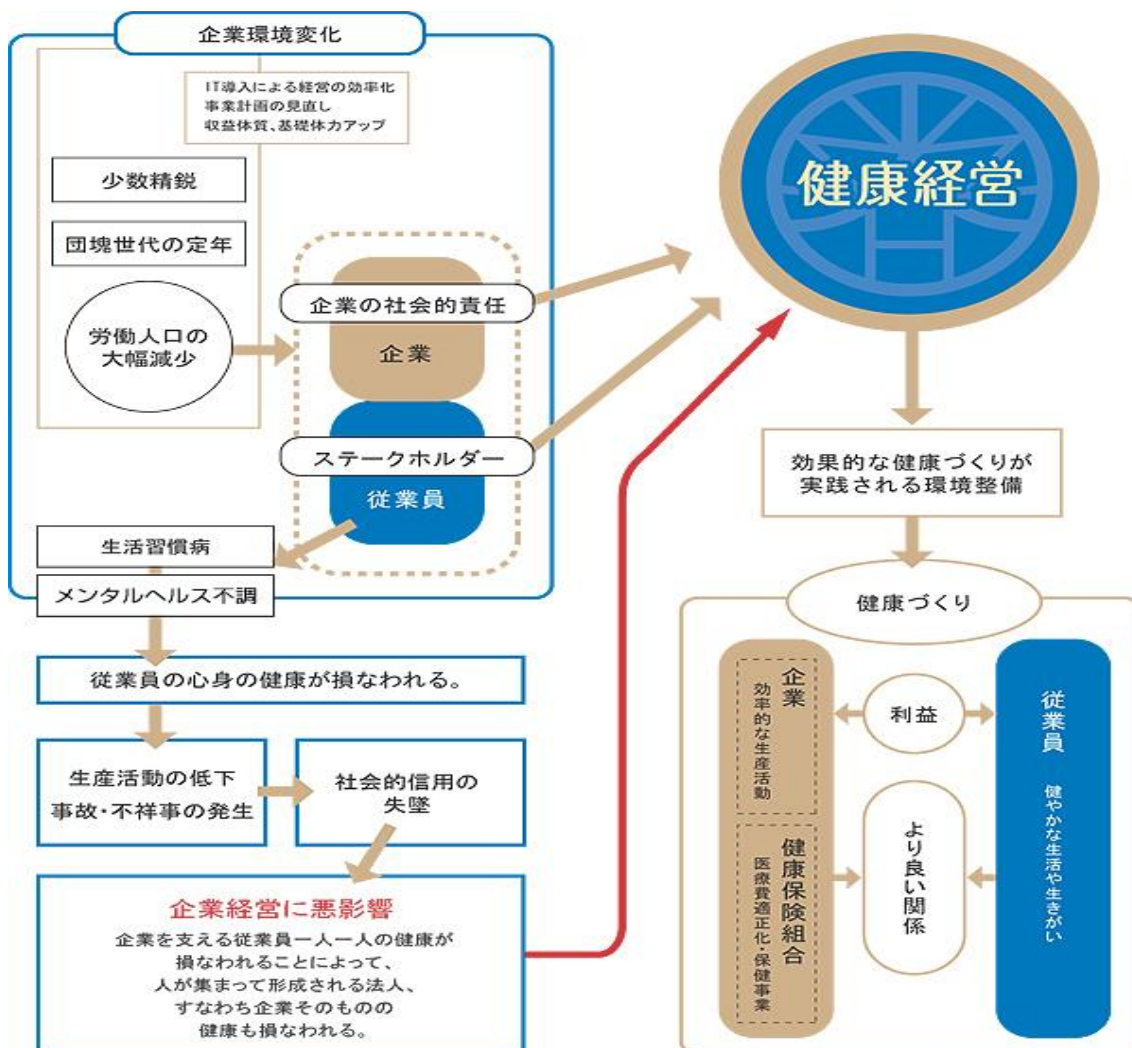
って全社的に推進することで初めて効果を発揮するものである。

健康経営には、三つの視点が存在する。経営者の視点、管理監督者（管理職）の視点、従業員個人の視点である。経営者が健康経営に対する深い理解と共感を持ち、力強く全社的にメッセージを送ることが絶対に不可欠である。また、現場の従業員と直に接している管理職一人ひとりが、従業員の健康に対する意識を高めていくことも非常に重要である。経営者は、こうした管理

職の意識を自ら醸成していく必要があるだろう。経営者と管理職の健康に対する思いが従業員に伝わらないかぎり、健康経営は浸透しない。

思いが伝われば、従業員からも積極的なアクションが起きる。例えば、健康増進による生産性やモチベーションの向上は然ることながら、普段抱えていた職場環境やコミュニケーション環境における問題点が積極的に提起されたり、改善に向けた活動が生まれたりする。

図表 12 健康経営研究会が掲げる健康経営のイメージ図



(出所) 健康経営研究会 WEB サイトより抜粋

### 【健康経営の効果】

健康経営の効果として、生産性の向上や医療費の抑制、企業イメージの向上以外に、企業としてのリスクマネジメントの視点もある。事故や不祥事、労災などの発生を予防できることは当然として、仮に労災について健康管理不足を理由に会社が従業員から訴えられた場合、そのような会社から消費者はモノを買いたいと思うか、ということである。

健康経営は、従業員個人の健康のみならず、従業員が組成する集合としての企業の健康も追求するものである。従業員の健康管理をコストではなく人財投資と捉えることは、結果として企業としての健康度を向上させ、持続的成長の源泉となる。

### 【健康経営研究会を立ち上げた理由】

平成18年3月に健康経営研究会を立ち上げるに至った理由の一つとして、大阪ガス株式会社で産業医として勤務する中で経験した一つのエピソードがある。産業医として従業員に対して乳がん検診を勧める努力をしていたが、一向に受診率が上がらな

った。そんなとき、大阪ガスのある支店において受診率が急激に改善を見せていた。よくよく調べてみると、その支店では、支店長自ら従業員に対して受診を勧めていたのだ。このとき、従業員に健康意識を浸透させるためには現場での戦略的トップダウンが不可欠であり、日本の企業は管理職が従業員の健康を守っていると確信した。

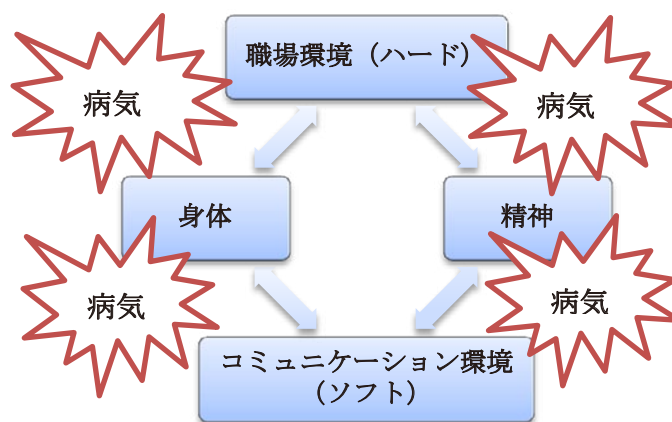
また、立ち上げ当時、企業と従業員間の労働訴訟が多く取り沙汰され、「企業におけるヒトの不在」が社会問題となっていた。そのような状況を少しでも改善することも理由の一つであった。

### 【経営者と管理監督者（管理職）の役割】

経営者と管理監督者（管理職）の役割は、「職場に病気が生まれる4つの関係」（図表13）を常に意識し、職場環境とコミュニケーション環境を充実させることにある。

いわゆる「プレイングマネージャー」という言葉があるが、自分の仕事だけで手一杯の管理職を作ってはならない。管理職にこの役割を担ってもらえるかどうかは、経営者の手腕にかかっている。

図表13 職場に病気が生まれる4つの関係



(資料) インタビューをもとに筆者作成

### 【健康経営度の評価】

そもそも「ヒト」への投資は、簡単に利回りがわかるものではない。目先の効果にばかり一喜一憂せず、できることから着実に積み重ねていくことが一番の近道である。そうした意味で、健康経営においてトライ&エラーの精神はとても重要だといえる。

企業が健康経営にどの程度取り組んでいるかを外部機関が客観的に評価するに当たり、経営トップへの調査だけでなく、従業員への調査も実施することが大変重要である。いくら経営トップが「健康経営に取り組んでいる」と言っても、それが従業員に伝わっていないければ、何の意味も持たない。双方向への確認が必須である。

いかに従業員に思いを伝え、結果として企業の風土を変えていくかを経営者は考えていかなければならない。

### 【従業員の健康は企業の資産】

元気に働くことは、本人、家族、地域さらには国にとっても大切なことである。従業員の生きがいや働きがいを醸成することは、人と人の間に介在する優しさの表現の一つでもある。働く人の後ろ（両親、子ども、孫、・・・）が見える経営者は、きっと人を大切にするであろうし、環境にも配慮できる人であろう。

健康経営は、企業が営利を追求するのは当然として、その中に人という大切な存在を忘れることなく、育成することで企業の未来が見えてくることになる。それゆえ、短期間で劇的な変化を起こし早急に利益を生み出そうというものではない。

健康経営は、必ずしも経費がかかるものではないが、時間はかかるものである。睡眠や食事、運動に留意し従業員の健康増進を継続的に進めていくことは企業の資産を増やすことになる。

### 【中小企業にとっての健康経営】

誤解されがちだが、健康経営はお金がないとできないことではない。お金をかければ必ずできることでもない。経費をかけずにできることはたくさんある。経営資源に限りのある中小企業にも導入は十分可能である。

中小企業は、家族経営が基本で、一人でも欠ければ倒産の危機になりえる。そうした意味では、健康経営の考え方が大企業にも増して必要になるといえるだろう。

大企業、中小企業に関係なく、健康経営が成功するか否かは、経営者の強いメッセージが社内に浸透するかどうかにかかっている。従業員が少なく、ヒトとヒトのつながりが深い中小企業は、経営者のメッセージがダイレクトに伝わりやすく、むしろ高い効果が期待できる。

### 3. 中小企業への普及活動の在り方～協会けんぽ鳥取支部へのインタビューから～

次に、中小企業への普及活動を現場レベルでどのように行っていけばよいのか明らかにする。先述した大企業と中小企業における普及の乖離原因に関連していえば、中小企業の取り組みを社会に公開する仕組みや中小企業における健康関連効果の可視化をどのように整えていけばよいのか、そのヒントに迫っていくこととなる。

そこで、健康という観点において中小企業との繋がりが深い「全国健康保険協会（協会けんぽ）鳥取支部」の石本健一支部長にインタビューを実施した。

#### <全国健康保険協会（協会けんぽ）とは>

全国健康保険協会（協会けんぽ）は、中小企業等で働く従業員とその家族など、約 3600 万人の加入者、170 万事業所の事業主からなる日本最大の医療保険者である。保険者として健康保険及び船員保険事業を行い、加入者の健康増進を図るとともに、良質かつ効率的な医療が享受できるようにし、加入者及び事業主の利益の実現を図ることを基本使命としている。

団体名	全国健康保険協会（協会けんぽ）鳥取支部
所在地	鳥取県鳥取市扇町 58 番地 ナカヤビル
支部長	石本 健一
加入者数	201,957 名（平成 27 年 4 月末時点）
事業内容	中小企業にかかる健康保険事業



（石本支部長）



（「社員の健康づくり宣言」事業所認定証）

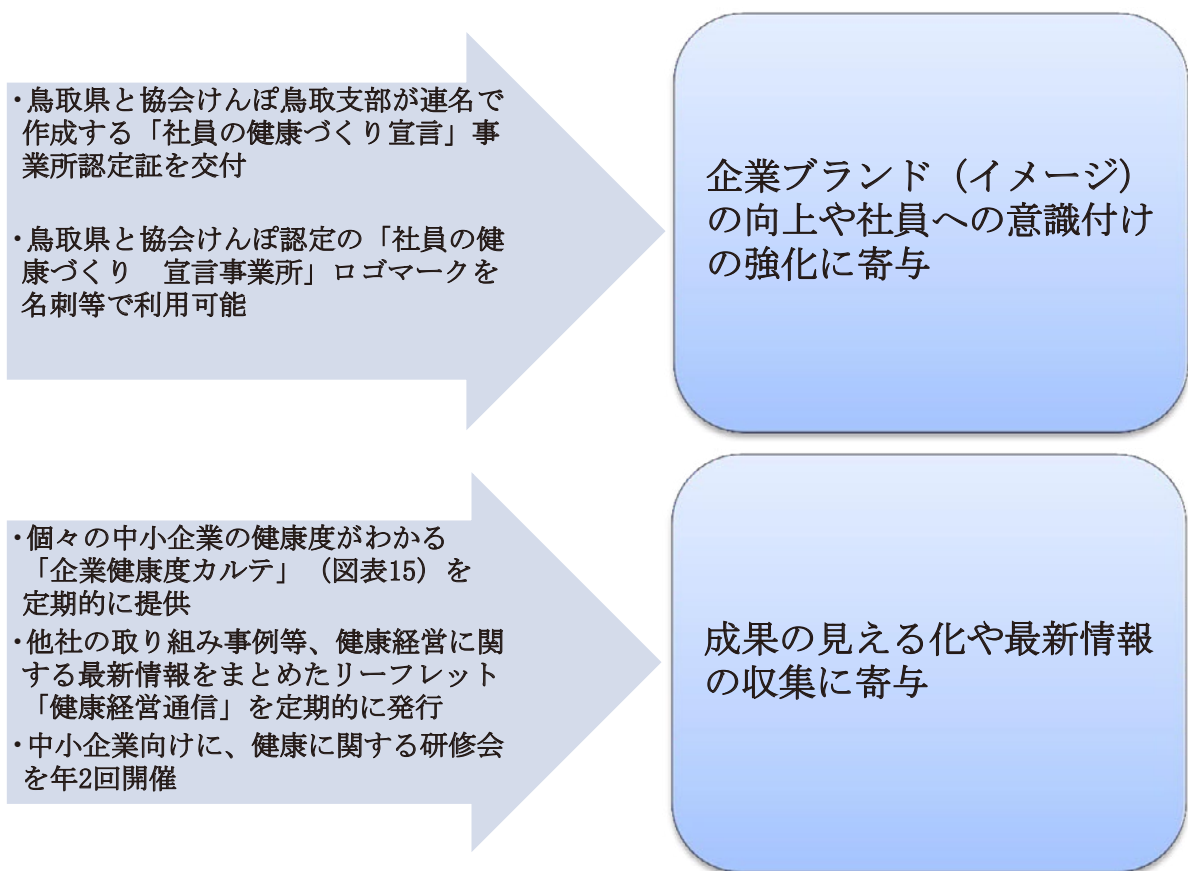
全国健康保険協会（協会けんぽ）鳥取支部は、中小企業における健康経営の推進に向けて、全国的にみても積極的な活動を展開している。

ここでは、①中小企業による「社員の健康づくり宣言」、②行政と協会けんぽが連携した取り組みである「健康経営マイレージ事業」について紹介する。

### ①中小企業による「社員の健康づくり宣言」

中小企業に健康経営の重要性を理解してもらい、実際の行動に移してもらうことを目的とした取り組みである。「社員の健康づくり宣言」を行った中小企業には、図表 14 のサービスが用意されており、どれも企業経営に寄与する内容となっている。協会けんぽ鳥取支部は、健康経営の普及に向けて、中小企業を個別に訪問したりセミナーやイベントを開催する等して、宣言事業所の増加に注力している。平成 27 年 8 月 3 日時点で、宣言事業所は 441 社にのぼっている。

図表 14 「社員の健康づくり宣言」を行った中小企業へのサービス内容



(資料) インタビューをもとに筆者作成

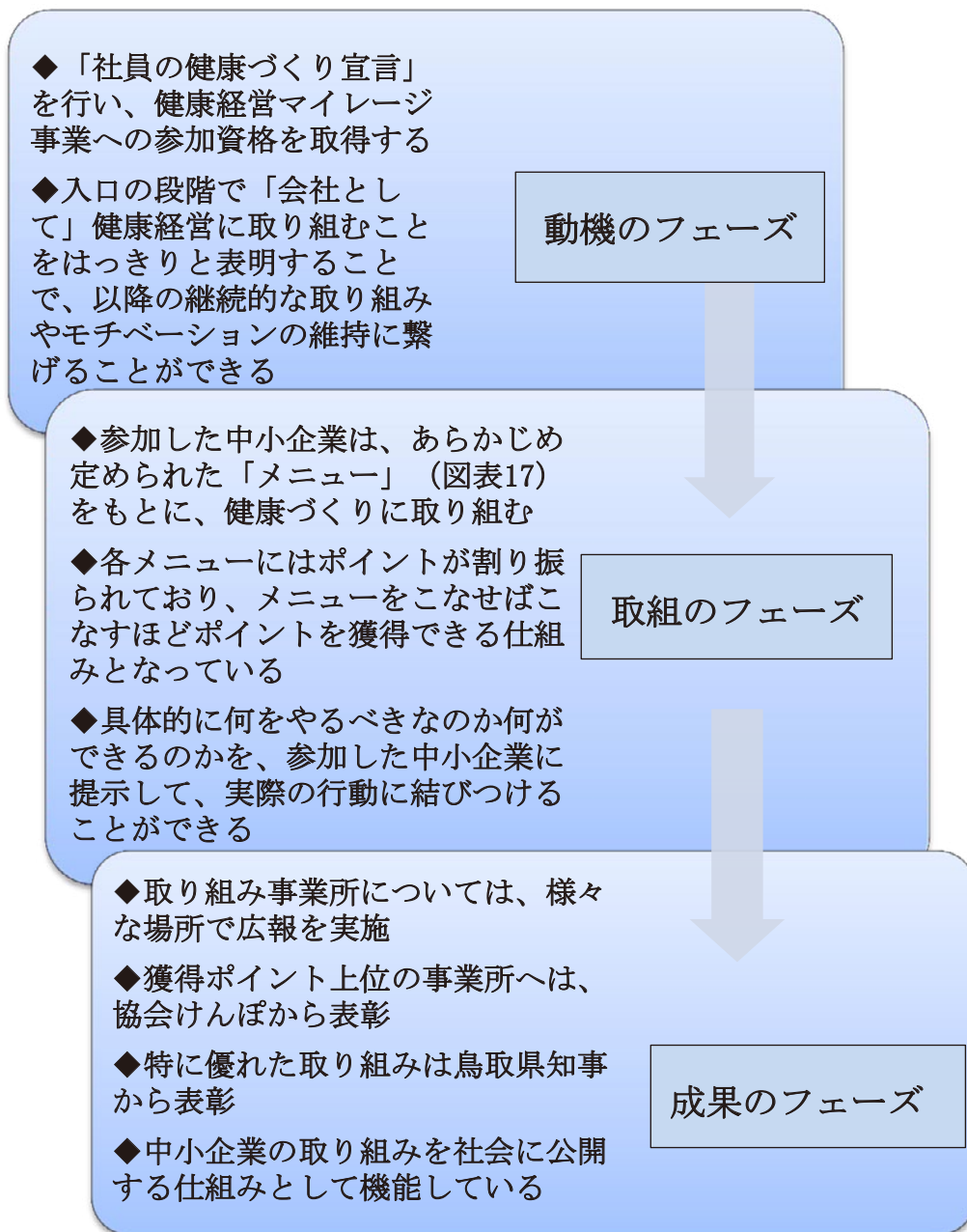
\*「企業健康度カルテ」（図表 15）とは、医療費や健診結果を管理する協会けんぽが、加入者の健康データを駆使して、個々の中小企業の健康度を様々な角度からレーダーチャートで評価したものである。経年比較や県平均との比較、同業種との比較などが可能となり、健康経営への取り組みの成果の確認や今後の改善点の抽出に大きな効果が期待できる。また、数値が好ましくない場合は、協会けんぽの専門家が社員の健康づくりをサポートする体制も整えている。



## ②全国初の試み「健康経営マイレージ事業」

中小企業が「社員の健康づくり宣言」を行うことで、健康経営マイレージ事業への参加が可能となる。以下に、健康経営マイレージ事業の概要を示す。

図表 16 「健康経営マイレージ事業」の概要



(出所) インタビューをもとに筆者作成



図表 17 「健康経営マイレージ事業」のメニュー内容（平成 27 年度）

協会けんぽの「 <a href="#">健康保険委員</a> 」登録 「 <a href="#">協会けんぽメールマガジン</a> 」の登録をしていただくとさらに5P加算	15P
協会けんぽの「 <a href="#">生活習慣病予防健診</a> 」受診	受診率に応じて 最高20P
協会けんぽの「 <a href="#">特定保健指導</a> 」の実施応諾	10P
労働安全衛生法上の「定期健康診断の実施」と協会けんぽに 「結果データ」提供	15P
<a href="#">「がん検診推進パートナー企業」登録</a> （鳥取県）	10P
<a href="#">「健康づくり応援施設」登録</a> （鳥取県）	10P
社員のための「 <a href="#">出張がん予防教室</a> 」の実施（鳥取県）	10P
鳥取県栄養士会の社員のための 「 <a href="#">栄養教室～朝食にも野菜を食べよう～</a> 」の実施（鳥取県）	10P
「 <a href="#">企業向けメンタルヘルス出前講座</a> の受講」（鳥取県）	10P
 働く皆様のための「 <a href="#">健康講座</a> 」（鳥取県）	10P
 <a href="#">メンタルヘルスマネジメント研修</a> （鳥取産業保健総合支援センター）	10P
 社員のための歯周病スクリーニング だ液検査 歯科保健指導（鳥取県）	15P
7月開催 鳥取県・鳥取労働局・協会けんぽ合同 「 <a href="#">健康保険担当者研修会</a> 」参加	15P
10月開催予定 鳥取県・協会けんぽ合同 「 <a href="#">健康経営トップセミナー</a> 」参加 <a href="#">昨年様子はこちらから</a>	15P
11月開催予定 日本年金機構・協会けんぽ合同 「 <a href="#">年金委員・健康保険委員研修会</a> 」参加 <a href="#">昨年様子はこちらから</a>	15P
<a href="#">会社独自の健康づくりの取組</a> 実施 <a href="#">取組結果報告書はこちら</a>	取組度に応じて 最高50P

（出所）協会けんぽ鳥取支部 WEB サイトより抜粋

### 第三章 事例にみる中小企業の具体的取り組み

これまでの内容を踏まえつつ、本章では、中小企業が健康経営について実際どのような取り組みを行っているのかを確認する。従業員の健康について戦略的に考え、先進的な取り組みを行う中小企業へインタビューを実施した。

インタビュー企業は、第二章で紹介した全国健康保険協会（協会けんぽ）鳥取支部も積極的な取り組み事例として取り上げている鳥取県の中小企業である。

#### 1. 有限会社西川商会の事例

企業名	有限会社 西川商会
所在地	鳥取県鳥取市湖山町東3丁目13
創業年	昭和48年
従業員数	31名
代表取締役	西川 正克
事業内容	使用済自動車解体及び自動車中古部品販売業



(本社)

#### 【会社づくりは雰囲気づくりから】

当社は、使用済み自動車の分別解体を行い、厳選された安心・安全な自動車リサイクル部品を国内外に販売している。

「自分がお客として訪れたとき、この会



(西川社長)

社に頼みたい」と思えるような会社にしようという西川社長の考えのもと、挨拶の徹底をはじめとした雰囲気づくりを大切にしている。笑顔でいること、気持ちの良い挨拶をすること等、簡単なようで忘れられが

ちなことを徹底することで、顧客との信頼関係のみならず、従業員のやる気やモチベーションの向上を目指している。

#### 【健康経営のきっかけは、社長の一言から】

当社の健康経営への本格的な取り組みは、社内で起きた労災事故に対する西川社長の一言から始まった。「本人は傷口が痛み、経営者は心が痛む」という言葉である。

従業員には、一人ひとり人生があり、生んでくれた両親をはじめ大切な家族が存在する。従業員の人生を預かる経営者として、職場における労災事故によって本人のみならず家族まで悲ませてしまうことは、本当に耐えがたい。「経営者としてできることは労を惜しんではいけない」という確固たる決意を、西川社長はまさにこの時したのである。

#### 【まずは、当たり前のことから着実に】

西川社長はまず、法令で義務付けられた従業員の健康管理を徹底することは大前提として、従業員と十分に対話しながら、できることから少しずつプラスアルファの取り組みを進めていった。

現在では、従業員の健康管理担当者を明確に定め、社長と担当者で密に意思疎通を図り、従業員の意見も取り入れながら、様々な取り組みを実践している。

#### 【健康経営は情報のアンテナが重要】

中小企業にとって、思いつく全ての取り組みを実行することは現実的ではない。資金や時間に限りがある中で、どう健康経営に向き合い、効果的な取り組みを生み出す

かが重要である。

そのために当社は、参加したセミナーや会合等で見聞きした他社の取り組み事例を参考にしたり、社内で全体会を定期的開催して従業員から職場環境に関する改善提案を集める等、積極的に情報を収集し、健康経営の取り組みに役立てている。

#### 【経営者が関与することの重要性】

先述のように、健康経営は、従業員に対する社長の思いが全ての出発点である。

社長が常に従業員の健康に対する問題意識を持って、休憩時間や業務終了後等に従業員と積極的にコミュニケーションを図ることで、トップ自らが健康経営の重要性を継続的に発信している。

#### 【健康経営は従業員のためだけにあらず】

経営資源に限りのある中小企業にとって、一つの取り組みが従業員の健康に寄与するものとわかってはいても、実際に導入するとなると業務運営上の不安が伴うケースは多い。

そのような不安の中で始めた取り組みが実際に従業員の生きがいや仕事のやりがいに繋がり、感謝されると、「本当にやって良かったと感じ、次の新たな取り組みへの原動力になる」と西川社長は言う。

## 【有限会社西川商会の主な取り組み事例】

### ◆社長による「食」の情報提供

西川社長には、健康の基本は「食」にあるという強い信念がある。自然に逆らわず、旬の食材を旬の時期に食すことの重要性を職場で従業員に継続的に発信している。

具体的には、社長自らが選んだ「食」にまつわる情報（季節に応じた旬の食材やその調理法、健康面での効果など）を従業員全員に回覧等で定期的に提供している。従業員にとっては、「食」の情報を得られるだけでなく、社長とコミュニケーションをとる際の話題としても役立っている。

### ◆健康状態の共有に向けた工夫

多くの企業でよく見かけられる従業員一人ひとりの予定等を記載する掲示板（ホワイトボード）に、当社は、「今日の体調」という項目を追加している。これは、従業員各自が朝の出勤時に、「良好」「やや不調」「不調」から日々の健康状態を選択し、マグネットにより表示するものである。

これによって、メンバーの健康状態を共有化できるようになった。メンバー間で健康状態に関するコミュニケーションが促され、業務の質や量に応じた適切な割り振りができたり、体調不調時のオーバーワークを防止することに繋がっている。

### ◆「メモリアル休暇」の新設

家族あつての従業員という考え方から、「メモリアル休暇」を新設した。これは、結婚記念日や家族の誕生日など家族に関わるお祝い事であれば何でも休暇を取得できる制度である。新設するまでは、業務が忙しく、家族の大切な日でも休みを取りにくい従業員がいた。そこで、この制度を設けることによって、皆でサポートし合いながら休暇を取得する風土が生まれ、従業員全員が気兼ねなく休暇を取得できるようになった。

### ◆要再検査受診率 100%の達成に向けて

定期健康診断は、従業員全員が受診している。35歳以上の従業員については、がん検診を含む協会けんぽの健診を徹底している。再検査受診については、本人任せにせず、要再検査受診率 100%を達成するべく再検査の日程確認や事後フォローを当社が管理している。

### ◆その他の取り組みと今後の取り組み

以上の取り組み以外にも、毎朝のラジオ体操や禁煙運動などを継続的に実施している。また、今後はインフルエンザ接種の励行に向けて、接種費用を全額会社で負担する制度等を新設していく予定である。

氏名	今日の体調			退社
	良好	やや不調	不調	
大黒工場長	●			
福田課長	●			
染川		●		
倉本	●			

## 2. 馬野建設株式会社の事例

企業名	馬野建設 株式会社
所在地	鳥取県東伯郡琴浦町赤碕 1840-1
創業年	大正 11 年
従業員数	75 名
代表取締役	馬野 慎一郎
事業内容	総合建設業



(本社)

### 【従業員は、会社の財産】

当社は、創業 90 年以上を数える総合建設業者である。「従業員は、会社の財産」という考え方のもと、創業以来従業員の健康や育成に力を入れており、女性の技術職が多く在籍する。

建設業において、労災の問題は業種柄避けては通れない道であり、万一そうした問題が起こった場合の影響は大きい。日々従業員の健康と向き合うことは、持続的な経営を目指すうえで大変重要な意味を持つ。

当社は、こうした考え方を永きに渡って有しており、構えることなく自然体で健康



(馬野社長)

経営を実践している。

### 【健康経営にむけた組織体制の構築】

当社には、従業員の安全や衛生、健康の管理を担当する安全衛生委員会が設置されている。12~13名の社員で構成されており、健康経営の担当者も明確に定められている。毎月 1 回委員会が開催され、馬野社長も交えて活発な議論が展開されている。

安全衛生委員会は、法律により設置が定められているものだが、当社は、設置することが目的ではなく、それを真に機能させることを常に意識している。

### 【社長の考え方を発信し続ける】

馬野社長は、女性活躍の推進をはじめとした多様な働き方を推進しており、企業における人財の重要性を従業員全員に対して、メールや会議を活用して発信し続けている。

そうした社長の人財に対する高い意識が自然と従業員に伝わって、一人ひとりの生きがいや働きがいに繋がり、従業員のモチベーションを生み出す源泉となっている。

### 【トップダウンの重要性】

馬野社長は、トップ自らが積極的に従業員の健康管理に関与し、その方針を打ち出すことが大変重要かつ効果的と考えている。また、トップが関与することで、取り組みの形骸化を防止できている。

従業員の健康管理を個人任せにせず、企業としてサポートできる部分は積極的に対応することで、職場環境が改善され、持続的な成長を支える基盤が構築されている。

### 【馬野建設株式会社の主な取り組み事例】

#### ◆残業時間を削減し、

##### ワークライフバランスを追求

できる限り無駄な残業時間を削減するため、従業員の残業管理を事前申請・許可制へ移行した。特徴的な点は、残業する当日に事前申請を実施するのではなく、月の初めに月間分を申請する点である。

毎日当日に申請する形では、結局メリハリがつかず大きな改善は見込めない。そこで当社は、従業員に対して業務やプライベートの状況のある程度長いスパンで捉えさせ、自ら計画的にスケジュールを設計し、自分で計画したことには責任を持たせるようにしている。

その日暮らしではなく、自分らしい働き方を自ら作り上げることで、言葉だけではない内容の伴ったワークライフバランスを追求している。

こうした取り組みの効果を検証するために、個人毎の残業時間も集計しており、実績として大幅な残業時間の削減に結びついている。

#### ◆建設現場の衛生管理を徹底し、

##### 働きやすい職場を創成

当社は総合建設業であり、土木部・舗装部・建築部・住宅部など様々な部門が存在する。それぞれに複数の建設現場があり、各現場に責任者が配置されている。

当社では、各現場の責任者にそれぞれの職場の衛生管理状況を報告してもらい、改善活動に繋げる体制を整えている。具体的には、「各現場が抱えている問題意識」と「既に実行している改善活動」について全ての現場から情報収集し、集計・一覧化したう

えで、全社に還元している。これによって、他の現場の状況や改善活動に関する情報を共有することができ、自身の状況を見直していくことで、それぞれの改善活動がより効率的かつ効果的に進んでいる。

また、全体を統括する衛生管理者が月に1回全ての現場をパトロールし、改善活動の効果を検証したうえで、現場責任者に対してフィードバックを実施している。

こうした活動の積み重ねにより、現場での事故発生率は大幅に低減している。

#### ◆全国労働衛生週間を活用した 行事計画の策定

当社では、年1回の全国労働衛生週間を活用し、従業員の意識改革や活動定着の機会としている。当該週の7日間それぞれに「●●の日」を位置付け、自らの職場環境の振り返りを促すきっかけとしている。

#### ◆有給取得の推進と健康データの還元

新たな休暇制度を設けるなど、企業として積極的に有給取得の推進に取り組んでいる。全社員の取得状況も集計しており、平成20年度は一人当たり年間9.0日の取得だ

ったが、平成25年度は11.7日まで増加している。

また、有給取得状況の他に、健康診断での有所見率や残業時間数等のデータも集計しており、その結果を全社員に展開することで、実際に改善している実感を持ってもらうよう心がけている。

#### ◆健康診断は診断後こそ重要

当社は、健康診断を形骸化させない体制づくりが非常に重要と考えている。

当社では、全社員が健康診断を受診しているが、その後のフォローを徹底するようにしている。産業医の協力のもと、検査データに不安が残る従業員について専門の衛生管理者が個別に面談を行う体制を整えている。

#### ◆健康教室の開催

従業員への健康に関する情報提供や健康づくりの意識付けを目的とした健康教室を開催している。医師・歯科医・保健師・栄養士といった専門家を招き、多くの社員が集まる全体会議を利用して年1~2回定期的に開催している。



## 第四章 むすび（インタビュー事例の分析結果）

---

本章ではむすびとして、これまで紹介してきた各インタビュー事例の分析を行い、中小企業の健康経営における重要なポイント等を述べる。

### 1. 「中小企業の健康経営」に対する認識枠組

---

ここでは、各インタビュー事例をベースに、中小企業の健康経営をどのように捉えていけばよいのか分析・整理する。

#### 認識枠組① 決して複雑な考え方ではない

健康経営は、奇をてらった経営手法ではない。企業の競争力の源泉は人財であり、人財の活力の源泉は心身の健康である。その事実企業として正面から向き合うことである。

まずは、出来ることから少しずつ着手し、継続することで企業風土の改善を図ることが重要である。

有限会社西川商会と馬野建設株式会社に共通していることだが、両社とも健康経営のために何か特別なことを実施しているわけではない。まずは、法令で義務付けられた従業員の健康管理を徹底することを大前提としている。そのうえで、個々の企業の状況や従業員の意見を考慮しながら、プラスアルファの取り組みを実施している。

#### 認識枠組② 必ずしも資金を必要としない

NPO 法人健康経営研究会へのインタビューでも述べられているように、健康経営は、必ずしも資金を必要とせず、資金をかければ成功するわけでもない。健康経営の成功を分けるポイントは、何を実施したかではなく、従業員がその効果を実感しているかどうかである。

中小企業が健康経営に取り組むに当たって、大規模な設備投資は現実的ではない。日々の業務オペレーションの中に、いかに工夫を組み込んでいくかという観点で考えていく必要があるだろう。

この認識枠組も、有限会社西川商会と馬野建設株式会社に共通しており、両社とも健康経営のために大規模な設備投資等は実施していない。現状の職場環境・コミュニケーション環境における問題点をしっかり洗い出し、資金をかけずにできる工夫を考案・実践している。



### 認識枠組③ 経営者の関与が不可欠である

NPO 法人健康経営研究会における健康経営の定義でも述べられているが、健康経営は、戦略的であって戦術的ではない。つまり、企業全体から見て、局所的に推進するだけでは意味をなさず、経営者のトップダウンによって全社的に推進することで初めて効果を発揮するものである。

この認識枠組も、有限会社西川商会と馬野建設株式会社に共通している。両社とも経営者に確固たる信念が備わっており、自身のメッセージを従業員に強く発信していることがわかる。

また、経営者が積極的に関与することで、健康経営の推進力が向上するだけでなく、取り組みの形骸化を防ぐことができることも事例から確認できる。

\*中小企業が健康経営に取り組むに当たっては、何か特別なことを実施せねばならないと構える必要はなく、以上の基本的な認識枠組のもと、小さな変革を着実に積み重ねていくという意識を持つことが重要である。

## 2. 「中小企業の健康経営」に対する取り組みフロー

ここでは、各インタビュー事例をベースに、中小企業が実際に健康経営に取り組むに当たって、大まかにどのようなプロセスを経ればよいのか、七つのステップにわけて分析・整理する。

ステップ① 健康経営の重要性に対する経営者の深い理解

ステップ② 経営者自ら、強いメッセージを社内に発信する（健康経営に企業として取り組み、職場における生きがいや働きがいの醸成を目指していく方針を打ち出す）

ステップ③ まずは、法令で義務付けられた従業員の健康管理を徹底する

ステップ④ 従業員との積極的なコミュニケーションや協会けんぽ等との連携により、自社の従業員の健康状態を把握する

ステップ⑤ 自社における職場環境やコミュニケーション環境の問題点を洗い出す（この際、必ず従業員の意見を取り入れる）

ステップ⑥ 洗い出された自社の問題点を解決に導くプラスアルファの取り組みを考案・実施する（従業員との対話をベースに、協会けんぽ等の情報や他社の事例を参考にする）

ステップ⑦ 実施した取り組みの効果を検証し、フィードバックする（協会けんぽのデータ等を利用する）

\*以上の七つのステップを着実に繰り返していくことが企業風土の改善を促し、従業員の実感に繋がる。

### 3. 「三つの視点」からみた取り組みにおけるポイント

ここでは、各インタビュー事例をベースに、健康経営への取り組みにおけるポイントを、「経営者」・「管理職」・「従業員」それぞれの視点から分析・整理する。

#### 経営者の視点

- ・健康経営の考え方を理解し、取り組む意義やビジョンを明確にする
- ・協会けんぽ等と連携し、実際のデータに基づいて、自社の健康状態を十分に把握する
- ・経営者自ら継続的に強いメッセージを発信し、積極的に従業員とコミュニケーションを図ることで、考え方の浸透を促す
- ・取り組みの形骸化防止に配慮する

#### 管理職の視点

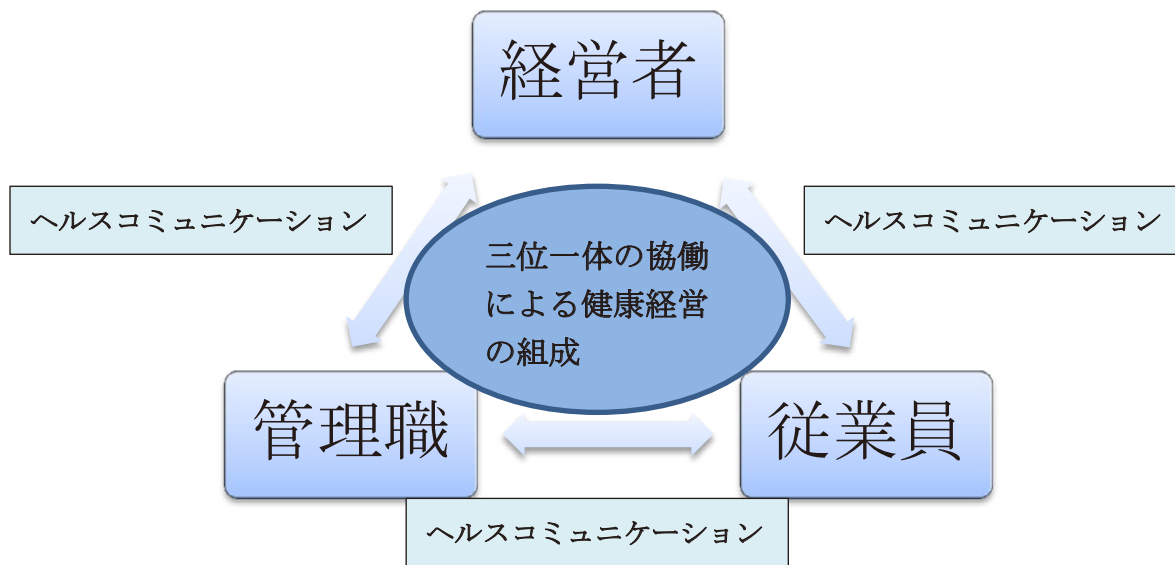
- ・職場環境、コミュニケーション環境の両面について常に問題意識を持つ
- ・定期的に従業員と議論する機会を設けて、従業員が普段抱えている健康に関わる悩みや問題意識を積極的に吸い上げる
- ・取り組みの実施に当たっては、従業員の意向を組み入れ、効果の検証・フィードバックを実施する

#### 従業員の視点

- ・普段の職場環境やコミュニケーション環境について抱えている不安や問題意識を積極的に発信する
- ・他社の取り組み事例等を参考にして、具体的な解決策を経営者や管理職とともに考案する
- ・考案に当たっては、可能な限り費用をかけずに、通常の業務オペレーションに工夫を組み込む方法を考える

\*「経営者」・「管理職」・「従業員」それぞれが、これらの役割を認識したうえで積極的にコミュニケーションを図り、三位一体の協働によって健康経営を組成していくことが重要である。

図表 18 健康経営組成のイメージ図



(資料) 筆者作成

#### 4. 「中小企業の健康経営」がもたらす効果

最後に、各インタビュー事例を踏まえ、中小企業の健康経営がもたらす効果について分析・整理する。

### 中小企業の「見えない体力」が磨かれる

企業の体力というと、企業が所有するキャッシュや物的資産、各種財務比率などが思い浮かぶ。いずれも、財務諸表により把握が可能なものである。しかし、当然のことながら、財務諸表は企業のすべてを表すものではない。

健康経営は、財務諸表には直接的に表れない「見えない体力」を磨き上げることができる。つまり、企業が所有する人財という資産の価値を高めることができるのである。そして、財務諸表に表れる体力を創出しているものが、紛れもなくこの「見えない体力」であることは言うまでもないだろう。

事例企業でいえば、馬野建設株式会社による建設現場の衛生管理を徹底し、働きやすい職場を創成する取り組み等がこれに該当する。全社をあげて職場環境を改善する独自の仕組みを構築することで、各現場における従業員の業務効率が改善するとともに、事故発生率の低減にも繋がっている。

### 中小企業の「リスクヘッジ」を促す

健康経営は、明日の売上や明日の利益を標榜する経営手法ではない。あらゆる企業活動の根本は従業員の健康であるという見地に立って、経済の荒波を乗り越える競争力を長期的な観点から備えていくものである。

経営資源に限りのある中小企業にとって、健康悪化を理由に従業員が一人でも欠けてしまうことは、経営上の大きなリスクとなる。健康経営によって、そのリスクを可能な限り最小化していくことは、中小企業が将来に渡って競争力を維持していくうえで、大変重要な課題となるだろう。

事例企業でいえば、有限会社西川商会によるメンバーの健康状態の共有に向けた工夫等がこれに該当する。業務を共にするメンバーの健康状態を毎日共有できる仕組みを構築することで、誰かが不調なときに他のメンバーがきちんとフォローする風土・体制が整えられ、企業全体としての持続的な営業活動を下支えしている。

## 中小企業の「成長力」を高める

これからの中小企業は、時代の流れや景気のうねりを見据えつつ、新たなステージへ飛躍するチャンスを的確に見極めていく必要がある。そのチャンスは、何度も訪れるものではなく、いつ到来するかもわからない。

ただ、高くジャンプするためには、足元にしなやかで堅固な土台が必要となることだけは確かである。健康経営は、その土台、つまり企業の確固とした基盤を形成する役割を担っているのである。

従業員一人ひとりが、やりがいや生きがいを持って働くことができる職場では、従業員の主体的な活動や新たなアイデアが生み出されやすく、そうしたものが血となり肉となり企業に蓄積され、将来の成長に向けた基盤となるのである。

両事例企業においても、健康経営を展開するに当たっては、必ず従業員の意見や考えを取り入れており、従業員からも主体的な提案が生み出されている。その結果として、企業風土が洗練され、従業員が生き生きと働くことができるしなやかな組織が形成されているのである。

\*中小企業の健康経営は、以上の効果をもたらす得る。繰り返しになるが、目先の利益を追求するのではなく、企業の持続的成長を支える基盤を構築していくものである。

これまで述べてきたように、日本が抱える様々な社会問題は、今後も中小企業にこそ大きな影響を与え得る。その荒波を乗り越えていくうえで、より多くの中小企業が健康経営に取り組むことを期待したい。

## 参考文献

---

- NPO 法人健康経営研究会 WEB サイト
- 内閣府『平成 26 年版高齢社会白書』
- 国立社会保障・人口問題研究所『2015 年版人口統計資料集』
- 東京商工会議所（2012）「従業員の健康づくりに関するアンケート調査」
- ヘルスケア・コミッティー株式会社・株式会社日本政策投資銀行・株式会社電通（2013）  
「健康経営センサス調査」
- 横浜市（2013）「横浜市景況・経営動向調査第 87 回（特別調査）」
- 田中滋・川渕孝一・河野敏鑑（2010）『会社と社会を幸せにする健康経営』勁草書房
- 協会けんぽ鳥取支部 WEB サイト

## 日本公庫総研レポート No.2015-6

発行日 2015年9月1日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)