

# 企業における健康確保対策の進め方検討委員会 報告書

2019年3月  
中央労働災害防止協会

## 企業における健康確保対策の進め方検討委員会委員名簿

(五十音順・敬称略)

### <委員>

井本 貴之

トヨタ自動車(株) 安全健康推進部 健康推進室 健康チャレンジ8推進グループ長  
大森 義文

三菱電機健康保険組合 事務局長

岡田 邦夫

特定非営利法人健康経営研究会 理事長

川北 亨介

パナソニック(株) オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社  
人事・総務センター 防火・安全衛生課 課長

河野 慶三 (委員長)

河野慶三産業医事務所 代表

土肥 誠太郎

三井化学(株)本社健康管理室長 統括産業医

矢内 美雪

キヤノン(株)人事本部安全衛生部副部長 保健師

### <オブザーバー>

秋山 篤史

厚生労働省 労働基準局安全衛生部労働衛生課産業保健支援室 室長補佐

戸田 剛

中央労働災害防止協会 総務部総合調整課長

三觜 明

中央労働災害防止協会 健康快適推進部審議役

平岡 正弘

中央労働災害防止協会 大阪労働衛生総合センター健康快適推進室長

### <事務局 (中央労働災害防止協会 健康快適推進部) >

松葉 斉

健康快適推進部長

大淵 和代

労働衛生調査分析センター副所長 (健康快適推進部兼務)

土井 智史

次長

斉藤 勉

専門役

山口 英郎

研修支援センター支援課課長補佐

## 企業における健康確保対策の進め方検討委員会開催状況

- ・ 第1回委員会（平成30年5月28日（月））15：00～17：00  
議事
  - ① これまでの取り組みと今後の方向性について
  - ② 企業における健康確保対策の進め方に関する調査について
  - ③ 今後の検討スケジュール
  - ④ その他
  
- ・ 第2回委員会（平成30年8月24日（金））9：30～12：30  
議事
  - ① 企業における健康確保対策の進め方に関するヒアリング・意見交換
  - ② その他
  
- ・ 第3回委員会（平成30年8月24日（金））13：30～16：30  
議事
  - ① 企業における健康確保対策の進め方に関するヒアリング・意見交換
  - ② その他
  
- ・ 第4回委員会（平成30年9月4日（火））9：30～12：30  
議事
  - ① 企業における健康確保対策の進め方に関するヒアリング・意見交換
  - ② その他
  
- ・ 第5回委員会（平成30年9月6日（木））9：30～12：30  
議事
  - ① 健康経営等の動き
  - ② 企業等における健康確保対策の進め方に関するヒアリング・意見交換
  - ③ その他
  
- ・ 第6回委員会（平成30年10月25日（木））10：00～12：00  
議事
  - ① 健康づくりに関係するスポーツ庁の取り組みについて
  - ② 企業における健康確保対策の進め方検討委員会報告書案について
  - ③ その他
  
- ・ 第7回委員会（平成30年12月20日（木））10：00～12：00  
議事
  - ① 企業における健康確保対策の進め方検討委員会報告書案について
  - ② その他

## 「企業における健康確保対策の進め方検討委員会」設置要綱

### （目的）

第1条 この要綱は平成30年度厚生労働省労働災害防止対策費補助事業「企業における健康確保対策の進め方に関する調査研究」を実施するために必要な委員会の設置及び運営について定めることを目的とする。

### （委員会の構成等）

第2条 前条に規定する委員会は、企業における健康確保対策の実態に知見を有する者5名程度で構成するものとする。

2 委員の委嘱は、中央労働災害防止協会（以下「中災防」という。）理事長が行う。

### （委員の任期等）

第3条 委員の任期は、委嘱の日から平成31年3月31日までとする。

2 委員が任期中に辞任した場合には、中災防理事長が補欠委員を委嘱することができる。

3 補欠委員の任期は、前任委員の残任期間とする。

### （委員長）

第4条 委員会に委員長を置く。

2 委員長は、互選により選出する。

### （委員会の開催）

第5条 委員会は4回程度開催する。

2 委員会の招集は、中災防健康快適推進部長が行う。

### （検討事項）

第6条 委員会は以下の事項について検討する。

- （1）調査の内容（健康確保対策の方針、実施体制、実施内容、評価方法、効果、健康経営的視点など）
- （2）調査方法（企業へのアンケート調査及びヒアリング調査）
- （3）調査結果の分析と結果に基づく提言

### （事務局等）

第7条 委員会の事務局は、中災防健康快適推進部に置く。

2 この要綱に定めるもののほか、委員会の議事及び運営に関して必要な事項は委員会の定めるところによる。



## 企業における健康確保対策の進め方検討委員会報告書（目次）

<b>1 はじめに</b> .....	1
<b>2 「事業場における労働者の健康保持増進のための指針」に基づくこれまでの取り組み</b> .....	1
(1) 「事業場における労働者の健康保持増進のための指針」策定の背景等.....	1
(2) 指針に基づく取り組みの実施.....	1
(3) 昨今の取り組みの現状等.....	2
<b>3 健康づくりを巡る最近の動き</b> .....	2
<b>4 民間企業、健康保険組合等の取り組みの実態</b> .....	5
(1) 健康経営度調査結果.....	5
(2) 企業・団体ヒアリング結果.....	7
ア 経営的な視点と健康づくり活動.....	7
イ 健康づくり活動の具体的展開.....	11
ウ 社会的な評価・認知.....	19
エ 小規模企業・事業場における健康づくり活動.....	20
<b>5 今後の健康づくり活動に向けた提言</b> .....	20
(1) 健康づくり活動の取組方法.....	21
ア 経営的な視点の導入と企業全体の活動の実施等.....	21
イ 従業員の健康状況の見える化、共有化とリスクに着目した活動の実施.....	22
ウ 集団を対象とした健康づくり活動の実施.....	22
エ 具体的な目標設定、管理指標の設定と達成度の評価、評価結果に基づく改善.....	23
オ その他の有効な活動の実施.....	23
カ 取り組みに当たっての留意事項.....	24
(2) 健康づくり活動の促進.....	24
ア 高齢化も踏まえた健康づくり活動の充実・強化と周知啓発.....	24
イ 人材の育成等.....	25
ウ 企業の取組事例等の公表.....	26
エ インセンティブ（企業の自発的な取組の促進）.....	26
オ 関係機関の連携・協力.....	26
カ 情報機器活用のための環境整備.....	27
キ 調査研究の実施（エビデンスに基づく取り組みの促進）.....	27
<b>【別添】 ヒアリングを行った企業等の活動状況</b> .....	29



# 企業における健康確保対策の進め方検討委員会報告書

## 1 はじめに

一億総活躍社会の実現、働き方改革などの取り組みが進められる中、過労死や心身の不調、生活習慣病等がクローズアップされており、働く人の健康確保は重要課題の一つとなっている。従業員の健康を企業の経営課題として捉えて、健康確保対策に取り組む企業も増加しつつあるが、効果的な進め方を模索する企業も少なくない。

「事業場における労働者の健康保持増進のための指針」（昭和 63 年 9 月 1 日健康保持増進のための指針公示第 1 号）の策定から長期間が経過し、企業における健康確保の取り組みも変化している中、中央労働災害防止協会（以下、「中災防」という。）では、「企業における健康確保対策の進め方検討委員会」を設置し、健康確保対策に先進的に取り組む企業の実態を把握し、現状に即した効果的かつ具体的な健康確保対策の進め方を検討した。

労働者の健康を保持増進していくためには、法令に基づく健康診断や指針に基づく健康測定等の結果を踏まえた個人への働きかけと、健康体操の導入などの集団への働きかけを車の両輪として実施していくことが必要である。本報告書では、健康づくりを巡る最近の動きや企業の取り組みの実態を踏まえ、法令等に基づく個人への働きかけに加えて、今後の健康づくり活動として適当と考えらえる取組等について、検討委員会の検討結果をまとめたものである。

企業における健康づくり活動が、本報告書の内容を踏まえ効果的に行われるよう、国において必要な環境整備が行われることを期待するとともに、関係機関、団体等が連携・協力の下、健康づくり活動の促進に取り組まれることを望む。

## 2 「事業場における労働者の健康保持増進のための指針」に基づくこれまでの取り組み

### (1) 「事業場における労働者の健康保持増進のための指針」策定の背景等

事業場における労働者の健康保持増進のための指針は昭和 63 年に公表されたものである。

当時、労働者を取り巻く環境は急速に変化し、高齢化の進展に伴い高年齢者の労働災害発生率の増加、高血圧や心疾患、糖尿病などの生活習慣病や技術革新の進展による職場環境の急激な変化に伴うストレスの増加、職場不適應などの心の健康問題の顕在化など新たな課題が指摘されていた。こうした情勢を踏まえ、昭和 63 年に労働安全衛生法（以下、「安衛法」という。）が改正され、労働者の健康保持増進施策に関することが法律に盛り込まれた。改正法第 70 条の 2 では、労働大臣（現厚生労働大臣）が必要な指針を公表し、事業者に対し必要な指導ができることが規定され、「事業場における労働者の健康保持増進のための指針」（以下、「指針」という。）が策定された。

中災防では、昭和 54 年から、こうした中高年齢者に着目して SHP（シルバー・ヘルス・プラン）を実施し、運動指導を行う指導者育成等に取り組んでいたが、昭和 63 年に SHP を発展させたものとして、「心とからだの健康づくり」（THP：トータル・ヘルスプロモーション・プラン）の取り組みを開始した。

### (2) 指針に基づく取り組みの実施



指針は、安衛法第 69 条に基づく措置を適切に実施するため、健康保持増進計画の策定、推進体制の確立（衛生委員会、健康保持増進措置を実施するスタッフ、健康保持増進専門委員会等）、労働者健康保持増進サービス機関・指導機関の利用、健康保持増進措置の内容、個人情報への保護への配慮等を規定し、これに基づく取り組みを促している。

中災防では、運動指導担当者をはじめ、6 種類の THP 指導者養成研修を実施。当時の時代背景もあり受講者が殺到し、平成 3 年のピーク時には年間約 100 回の研修を実施し、約 5,000 人の修了者を輩出した。また、指針に基づく労働者健康保持増進サービス機関・指導機関はピーク時には約 400 機関になるとともに、全国の都道府県に THP 推進協議会が設置され THP の普及促進活動が実施されてきた。

### **(3) 昨今の取り組みの現状等**

昨今の取り組みの現状を見ると、平成 29 年度、THP 指導者養成研修修了者は約 900 人と大幅に減少、THP 指導者として中災防に登録されている者は、ピーク時に約 2 万人に達していたが約 8,000 人まで減少している。また、労働者健康保持増進サービス機関・指導機関は平成 29 年度末で 39 機関となり大幅に減少している。これまで養成してきた THP 指導者（約 7 万人）のうち、THP 指導者として活躍している者は限られているが、THP で習得した運動指導や栄養指導等の知識や技能を用いて、特定保健指導や企業の健康づくり活動の中核として活躍している者も見られる。

THP が必ずしも意図した成果が得られていない要因として、バブル経済の崩壊以降、企業を取り巻く状況は一段と厳しさを増したことにより企業のコスト削減圧力が高まったこと、指針に基づく健康づくり活動が、従業員の福利厚生の一環として捉える向きもあり、コスト削減対象として活動が停滞しやすい状況にあったことが挙げられる。

また、指針では、健康づくり活動の内容（健康測定、運動指導、栄養指導、保健指導など）や実施者（産業医、運動指導担当者、心理相談担当者など）の役割が厳格に定められており、THP と称して行う企業活動の自由度が低かったこと、このほか、平成 20 年度より生活習慣病対策として、特定健康診査・特定保健指導が保険者の義務とされ、THP に基づく取り組みの代替として実施されるようになってきたこと、指針策定から長期間が経過し、健康づくりを巡る状況も変化している中、THP 指導者用教材の充実等も行われてこなかったことなども考えられる。

その一方で昨今は THP という名称を用いた企業の健康づくり活動は少なくなっているが、事業者と健康保険組合が連携した健康づくり（コラボヘルス）の取り組みや、従業員の健康を企業の経営課題として捉える考え方の広がり等、健康づくり活動は形を変えて活発になりつつある。

## **3 健康づくりを巡る最近の動き**

高齢者人口が 2040 年頃のピークに向け増加を続けている中、社会保障費の増大、労働力の減少等に伴う、社会全体の活力の低下が懸念されており、健康寿命を延伸し高齢者をはじめ多様な就労・社会参加を促進していくことが求められている。

こうした中、働く人方々の健康を維持・向上し、長期にわたる社会参加を可能としていくことが重要課題となっており、未来投資会議（議長：内閣総理大臣）などにおいて、65歳以上への継続雇用年齢の引き上げも議論されている。

平成30年2月に策定された第13次労働災害防止計画（2018年-2022年）では、労働力の高齢化により転倒災害や腰痛が増加傾向にあることから、身体機能向上のための健康づくりの事例収集や、健康確保等の配慮事項の整理と普及を図ること、また、転倒災害予防のための体操の周知・普及を図ること等が規定されており、高齢化を踏まえた健康づくり対策の充実が求められている。また、同計画では、企業のマネジメントの中に安全衛生を位置付けることを推奨していくことや、労働者の健康管理に関し、経営トップによる取組方針の設定・表明等の企業の積極的な取組を推進すること等、経営トップの関与の重要性が改めて指摘されている。

昨今、従業員の健康を企業の経営資源・経営課題として捉えて、経営トップの積極的関与の下、健康保険組合と連携するなどした健康づくりの取組も広がりつつあり、国や自治体、関係機関等において、次のように様々な活動が行われている。

#### 【国、自治体等の動き】

##### ○ 第13次労働災害防止計画（2018年-2022年）

労働災害防止計画は、労働安全衛生法第6条の規定に基づき、厚生労働大臣が策定する労働災害の防止のための主要な対策に関する事項、その他労働災害の防止に関し重要な事項を定めた計画。企業における健康確保措置の推進として、経営トップの取組方針の設定・表明等、企業の積極的な取組を推進すること、また、高齢化を踏まえた健康づくり対策の充実等が規定されている。

##### ○ 次世代ヘルスケア産業協議会

次世代ヘルスケア産業協議会は、健康寿命延伸分野における民間の様々な製品やサービスの実態を把握し、供給・需要の両面から課題や問題点を抽出・整理して対応策を検討するため、政府の「健康・医療戦略推進本部」のもとに設置されたもの。

協議会の下に設置された健康投資WG等において、健康増進・予防事業の先進事例の収集・分析、従業員の健康状態の傾向の業種別指標化、産業界の健康経営の取組事例（ベストプラクティス）の収集・分析、「健康経営銘柄」等、経営層への効果的な働きかけの手法について検討を行っている。

##### ○ データヘルス・コラボヘルス、スマート・ライフ・プロジェクト

データヘルスは、「日本再興戦略」（平成25年6月14日閣議決定）に掲げられた、「健康保険組合が行う「データヘルス計画」の作成・公表、事業実施、評価等の取組」に基づくもの。健康データを活用し、データ分析に基づき個人の状況に応じた保健指導や予防・健康づくりを行う。コラボヘルスは健康保険組合等の保険者と事業主が積極的に連携し、健康づくりを効果的・効率的に実施するもの。

スマート・ライフ・プロジェクトは、「健康寿命をのばしましょう」をスローガンに、国民全体が人生の最後まで元気に健康で楽しく毎日が送れることを目標とした厚生労働省が提唱する国民運動。「健康寿命を延ばそう！アワード」により企業等の表彰を実施。

##### ○ 健康経営銘柄、健康経営優良法人認定制度、安全衛生優良企業公表制度

健康経営銘柄は、「日本再興戦略 2014 改訂」に位置づけられた「国民の健康寿命の延伸」のための取組みの一環。平成26年度から、経済産業省と東京証券取引所が共同で、従業員の健康管理を経営的な視点から考え、戦略的に取り組んでいる企業を「健康経営銘柄」として選定している。平成28年度からは、上場企業に限らず、健保組合等の医療保険者と連携して優良な健康経営を実践している法人を広く顕彰する健康経営優良法人認定制度による認定が行われている。

安全衛生優良企業公表制度は、厚生労働省が労働安全衛生に関して積極的な取組を行っている企業を認定・企業名を公表、社会的な認知を高めることにより、多くの企業に安全衛生の積極的な取組を促す制度である。

##### ○ 自治体による健康づくり企業顕彰、職域健康促進サポート事業

健康づくり優良企業表彰（石川県）、きょうと健康づくり実践企業認証制度、やまぐち健康経営企業認定制度、ひろさき健やか企業認定制度等、都道府県や市町村において、健康づくり活動に熱心な企業の表彰等が行われている。また、建設工事において、健康経営優良法人認定を受けている企業へ加算評価を行う事例も見られている。東京都は、「健康経営アドバイザー」（東京商工会議所が養成）による企業訪問により、企業の健康づくり活動の普及啓発や実践的な取り組み支援を行う「職域健康促進サポート事業」を実施している。

#### ○ 2020 東京オリンピック・パラリンピック競技大会、スポーツ基本計画、スポーツエールカンパニー、FUN+WALK PROJECT

2020 東京オリンピック・パラリンピック競技大会を控え、健康に関する関心が高まっている。第 2 期となる「スポーツ基本計画」（スポーツ基本法に基づき文部科学大臣が定める計画。第 2 期は 2017 年度～2021 年度。）には、基本方針の一つ「スポーツで「社会」を変える！」において、スポーツを楽しみながら継続することを通じた健康寿命の延伸、働き方の見直し、スポーツの習慣づくりを通じた健康経営の推進等が記載されている。また、スポーツ庁では、社員の健康増進のためにスポーツに積極的な取組を行っている企業を「スポーツエールカンパニー」として認定する制度や、多忙でスポーツをする時間確保が困難なビジネスパーソン向けに、「歩く」と「楽しい」を組み合わせる自然に「歩く」習慣が身につくプロジェクトとして「FUN+WALK PROJECT」、地域や職域の活動を表彰する「体力づくり優秀組織表彰」等の取り組みを行っている。このほか、平成 30 年 9 月、スポーツ庁が策定した「スポーツ実施率向上のための行動計画」では、ビジネスパーソン向けの取り組みとして、上記の取組のに加え、経営陣が「健康経営」の取り組みを進め、積極的にスポーツ実施を通じた従業員の健康確保を促すこと等の施策を講じるとされている。

#### ○ 働き方改革（産業医・産業保健機能の強化）

一億総活躍社会の実現に向け働き方改革が進められており、平成 30 年 6 月、「働き方改革関連法」が成立した。同法案では、残業時間の上限規制をはじめとした労働時間法制の見直し、正規・非正規雇用労働者の公正な待遇の確保等のほか、産業医・産業保健機能の強化が盛り込まれており、事業者から産業医への情報提供の充実・強化、産業医等による労働者の健康相談の強化を図ることとされている。

#### 【関係機関、民間企業等の動き】

#### ○ 日本健康会議（健康宣言、健康スコアリングレポート）

日本健康会議は、経済団体、医療団体、保険者などの民間組織や自治体からなる組織。職場、地域で具体的な対応策を実現していくことを目的として、国民一人ひとりの健康寿命延伸と適正な医療について、民間組織が連携し行政の全面的な支援のもと実効的な活動を行うために組織されたもの。健康なまち・職場づくり宣言 2020 を策定し、「保険者と連携して健康経営に取り組む企業を 500 社以上とする。」等の 8 つの宣言を行い取り組みを実施。厚生労働省・経済産業省と連携し、従業員等の健康状態や医療費、予防・健康づくりへの取組状況等をスコアリングし経営者に通知する「健康スコアリングレポート」を送付。

#### ○ 人材の育成

東京商工会議所では、健康経営の普及・啓発、実践支援を担う専門人材を育成するため、「健康経営アドバイザー」（2017 年度までに約 1 万 6 千人を養成）、「健康経営エキスパートアドバイザー」（2018 年度から実施）制度を設けて人材育成に取り組んでいる。他の機関等においても、企業内健康経営推進者養成研修、日本健康マスター検定等、様々な人材育成の取り組みが行われている。

#### ○ 運動イベントの開催

「ザ・コーポレートゲームズ東京」（約 1 万人が参加、マラソン、野球、バレーボール、卓球等 12 種の競技を実施）、「企業交流運動会 inKOBE」（33 の企業・団体が参加、大縄跳び、綱引き等 7 種の競技を実施）など企業の従業員が参加する運動イベントや、スポーツ庁の「FUN+WALK PROJECT」と連携したショッピングモールにおけるウォーキングイベント等、参加型の運動イベントが開催されている。

#### ○ 融資制度、保険商品等

日本政策投資銀行では、健康経営の概念を普及・促進させるため、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、評価に応じて融資条件を設定する「健康経営格付」による融資を実施。

また、他の機関等においても、従業員の負傷の補償等を行う保険商品において、健康経営優良法人に認定された事業者に対する保険料割引や、健康経営優良法人等の認定を取得している中小企業に対する優遇金利融資、その他、健康経営優良法人認定や自治体の健康経営顕彰等を受けた場合の信用保証料率の優遇等の措置等が行われている。このほか、「歩く」ことにより保険料の一部が返ってくる保険商

品、日々の運動等の活動を評価し保険料が変動する保険商品等、健康づくりを応援する保険商品も開発されている。

## 4 民間企業、健康保険組合等の取り組みの実態

### (1) 健康経営度調査結果

健康づくりに関し、企業経営上の位置づけや、企業における組織体制、健康課題の把握や具体的対策の状況、評価・改善の仕組み等について把握するため、国内の全上場企業及び希望する未上場企業を対象とした状況調査（健康経営度調査）の結果を活用し、その状況を明らかにすることとした。

この調査は、平成26年より行われており、経済産業省が株式会社日経リサーチに委託して毎年実施しているものであり、経済産業省が東京証券取引所と共同で実施している健康経営銘柄の選定等に活用されるとともに、法人の健康経営の取組状況と経年変化を把握・分析する目的で実施され、その結果は経済産業省のホームページで公開されている。

調査の結果を見ると、健康づくりの責任者を経営トップ（社長・会長）としている会社が46.5%に上り、前年度調査から約15ポイント増加する等、経営層が関与した取り組みが広がりつつある。また、健康保持増進に対する全社方針を経営理念に明文化している企業は84.3%、これを社外公表している企業は66.8%に上っている。

また、健康保持増進施策を保険者と協議している企業は78.5%、健康課題を具体的な指標（定期健診）で把握している企業は95.4%（適正体重維持者率で把握している企業は69.3%、喫煙率で70.9%等）となっている。

このほか、導入した施策に関し効果検証を行っている企業は全体の79.3%。効果検証の具体的な内容としては、健康診断の結果や生活習慣の改善（72.3%）、休職率や欠勤率（53.7%）、健康診断結果等と施策の相関（31.4%）等との結果がでており、PDCAサイクルを回す取り組みが行われている状況が明らかになっている。

#### 【調査結果概要】

##### <調査・分析対象>

調査票を郵送した国内全上場企業3,676社のうち回答のあった718社と、未上場企業で調査に回答した企業521社の合計1,239社。

##### <分析方法>

評価結果を元に、全体と上位20%（247社）の差を比較分析。

##### ア. 経営理念

- ・ 回答企業のうち84.3%は、健康保持増進に対する全社方針を経営理念に明文化しており、また66.8%の企業はこれを社外公開している。

##### イ. 組織体制

- ・ 健康保持増進の責任者は経営トップが46.5%、担当役員が43.3%であり、両者の割合は、昨年度と逆転している。
- ・ 健康保持・増進施策について保険者と協議している企業の割合は、上位企業で100%、全体では78.5%であった。上位企業は、自社の課題（95.1%）、中期方針（89.5%）、役割分担（91.1%）、施策の実施方法（86.6%）について、保険者と協議しているが、全体ではいずれも半数程度であった。

##### ウ. 制度・施策実行

#### 1) 健康課題の把握

- ・ 上位企業では、健康課題の指標を幅広く把握しており、企業全体と比較して大きな差が見られた。（全体との差が 20 ポイント以上の項目：①喫煙率 99.2%、②適正体重維持者率 98.8%等、③運動習慣者比率 96.0%、④睡眠により十分な休養が取れている人の割合 94.8%、⑤精密検査受診率 71.7%）
- ・ 上位企業では、任意健診受診率向上のための施策を積極的に実施しており、企業全体と比較して大きな差が見られた。（全体との差が 20 ポイント以上の項目：①費用補助 98.0%、②ポスター掲示等社内周知 95.1%、③メール等受診勧奨 94.3%、④定健への項目組込み 87.9%、⑤産業医等専門職による個別勧奨 82.2%、⑥一般職員による個別勧奨 70.0%）

#### 2) 対策の検討

- ・ 課題及び対策として多かったものは、企業全体では労働時間の適正化 64.7%、であり、上位企業では生活習慣病の発生予防 63.6%、高リスク者の重症化予防 55.1%であった。

#### 3) ヘルスリテラシー

- ・ 従業員に対する健康保持・増進に関する教育の実施率は、上位企業 94.7%、企業全体 61.9% であり、参加者の割合は上位企業 66.0%、全体 59.9%であった。

#### 4) ワークライフバランス

- ・ 労働時間適正化施策の上位 5 項目は、①残業事前申告、②連続休暇奨励、③入退社時刻記録システム、④フレックスタイム又は時差出勤制度、⑤有給休暇目標設定であり、上位企業ではいずれも約 9 割が実施していた。

#### 5) 過重労働対策

- ・ 上位企業では、長時間労働者への対応策の実施割合が高く、企業全体と比較して大きな差が見られた。（全体との差が 20 ポイント以上の項目：①人事労務による管理職指導 87.9%、②問診表による体調確認 87.9%、③本人への時間外労働制限 76.9%、④保健師等専門職と本人の面談 72.5%、⑤産業医による管理職指導 67.2%、⑥人事労務と本人の面談 61.1%）
- ・ 長時間労働の指標として、全体で約 9 割の企業が、年間総労働時間、年間所定外労働時間、年次有給休暇取得率、年次有給休暇取得日数を把握していた。

#### 6) コミュニケーション

- ・ 上位企業では、コミュニケーション促進に向けた具体的取り組みの実施割合が高く、企業全体と比較して大きな差が見られた。（全体との差が 20%ポイント以上の項目：①地域清掃等への参加勧奨 96.4%、②社員旅行・運動会等イベント 95.5%、③同好会等への支援 92.7%、④職場環境整備 81.0%、⑤社内ブログ等コミュニケーションツール 73.3%）

#### 7) 復職支援・両立支援

- ・ 上位企業では、復職支援・両立支援の実施割合が高く、企業全体と比較して大きな差が見られた。（全体との差が 20 ポイント以上の項目：復職支援①休職中対応手順・相談窓口設置 99.6%、②復職後対応手順・相談窓口設置 98.8%、③再発等問題発生状況把握 98.8%、④リワークプログラム 76.9%、両立支援①対応手順・窓口設置 89.9%、②勤務・休暇の整備 80.6%）

#### 8) 保健指導

- ・ 上位企業では、特定保健指導以外でも生活習慣病予備者への保健指導を実施している割合が 98.8%であり、企業全体の 63.5%と大きな差が見られた。

#### 9) 食生活改善

- ・ 上位企業では、食生活改善に向けた具体的支援の実施割合が高く、企業全体と比較して大きな差が見られた。（全体との差が 20 ポイント以上の項目：①社食健康メニュー 84.6%、②社食栄養表示 84.6%、③健康飲料等の提供・補助 79.8%、④外部の栄養指導・相談窓口設置 64.0%、⑤食生活改善アプリ提供等ツール 57.9%）

#### 10) 運動機会の増進

- ・ 上位企業では、運動の定着に向けた具体的支援の実施割合が高く、企業全体と比較して大きな差が見られた。（全体との差が 20 ポイント以上の項目：①イベント開催 96.8%、②スポーツウェア提携等 90.3%、③運動奨励活動 88.7%、④職場体操 77.7%、⑤職場内ジム開設 53.4%）

#### 11) 女性の健康保持・増進

- ・ 上位企業では、女性の健康保持・増進に特化した施策の実施割合が高く、企業全体と比較して大きな差が見られた。（全体との差が 20 ポイント以上の項目：①婦人科健診補助 93.9%、②妊娠

配慮に関する管理職教育 73.3%、③女性健康課題従業員教育 57.1%、④女性専用相談窓口 33.2%、⑤更年期障害対応 32.0%)

12) 専門資格者（産業医、保健師）の関与

- ・ 上位企業では、専門資格者の関与状況の選択項目の割合が高く、専門資格者の関与の幅が広い。（全体との差が 20 ポイント以上の項目：①効果検証 98.4%、②調査審議 89.9%、③中長期方針 93.1%、④権限の具体化・明確化 89.9%）

**Ⅰ. 評価・改善等**

1) 取組の効果検証

- ・ 効果検証を行っている企業は、全体の 79.3%
- ・ 上位企業では、幅広い項目で効果検証を実施しており、それぞれの実施率は、企業全体と比較して大きな差が見られた。（①健診結果・生活習慣改善状況 98.8%、②休職率・欠勤率改善状況 92.7%、③健診結果と施策の相関分析 74.1%、④費用対効果分析 64.4%、⑤休職率・欠勤率の改善と施策の相関分析 54.3%）

2) 企業経営への影響分析

- ・ 取組全体の検証に用いる項目は多岐にわたり、それぞれの実施率は上位企業と企業全体で大きな差が見られた。（①社員のモチベーション向上 87.9%、②アパレル業界改善 86.6%、③離職率の減少 80.6%、④労働市場価値向上 70.0%、⑤生産性向上 67.2%、⑥ブランド価値向上 64.4%、⑦アパレル業界改善 61.9%、⑧企業業績向上）

## (2) 企業・団体ヒアリング結果

企業の健康づくり活動の実態を明らかにするため、企業・団体 20 社を対象として、健康確保に関する理念・方針、目標、重点や成果、組織・推進体制、PDCA の仕組み等についてヒアリングを実施した。

ヒアリングを行った企業等では、例えば、健康管理を中期経営計画に掲げて、経営課題として取り組みを進めているもの、経営層、健康保険組合、労働組合、関係会者を含め推進会議を設置し、企業全体としての取り組みを進めているもの、定量的な目標や管理指標を設定し達成度を評価して改善を図っているもの、Web やアプリ等の IT 機器を活動に活用しているもの等、様々な活動が行われている状況が明らかになった。ヒアリングで明らかになった健康づくり活動の内容や特徴は次のア～エのとおりである。

**【ヒアリングを行った企業一覧（順不同）】**

(株)デンソー、ジャパンケーブルキャスト(株)、ロイヤルホールディングス(株)、(株)SUMCO、タビオ(株)、藤沢タクシー(株)、(医社)翠会介護老人保健施設 蓮根ひまわり苑 シェモア西台、トヨタ自動車(株)、HOYA(株)、花王(株)、(株)フジクラ、キヤノン(株)、パナソニック(株)オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社、昭和鉄工健康保険組合、栃木県 THP 推進協議会、ヤマウチ(株)鹿沼工場、東京商工会議所、(株)ルネサンス、(株)IHIエスキューブ、三菱電機健康保険組合

なお、企業・団体ごとの取り組み状況は、「別添 ヒアリングを行った企業等の活動状況」(29 ページ以降)に取りまとめているが、ア～エでは、具体的な活動イメージがわかりやすくなるよう、基本的に別添から引用する形で【企業等の取り組み事例】として示した。

### ア 経営的な視点と健康づくり活動

健康経営の考え方に基づく優良な取り組みを実施している健康経営優良法人は、平成 29 年度には大規模法人、中小規模法人合わせて 1,317 法人に上り、前年の 553 法人から大幅に増加しており、こうした考え方は広がりつつある。

### (7) 企業の経営資源・経営課題としての従業員の健康

企業における健康づくり活動は、従来、企業の経営とは離れて、従業員の福利厚生の一環として捉えられてきたこともあり、活動が停滞し活性化し難い側面もあった。しかし、従業員の健康水準の低下は、企業活動の停滞を招く恐れもあり、指針に触れられているとおり、健康保持・増進の取り組みは、労働生産性の向上の観点からも重要なものである。

従業員の健康関連コストを考えると、医療費や病欠等の直接損失よりも、健康不調により、出勤はしているものの業務遂行能力や生産性が低下すること等による間接損失が大きいとの研究結果も見られており、また、健康づくりの取り組みが将来的に企業の収益性等を高める投資であるという健康経営の考え方も広がりがつつある。

ヒアリングを行った多くの企業においては、企業の経営トップが従業員の健康の重要性を認識し、健康宣言を行うことや、行動指針に健康を位置付けること、経営計画に健康づくりを盛り込むこと等、健康を経営資源・経営課題として捉えた取り組みが行われ実績を上げてきている。

#### 【企業等の取り組み事例】

##### ○(株)デンソー

- ・ 「健康増進に向けた意識向上と職場での健康管理の推進」をデンソーグループ中期方針に基づく取り組みに位置付け、健康経営を推進
- ・ 社長がデンソー健康宣言

##### ○ジャパンケーブルキャスト(株)

- ・ 「健康で生き活きた職場づくりに関する社長宣言」、「こころの健康づくり計画」により、メンタルヘルスマネジメントを会社の重要経営課題として位置づけ

##### ○ロイヤルホールディングス(株)

- ・ 健康経営を中期経営計画に位置付けて、トップダウンによる改善を実施。一例は、事業所へのマンモグラフィ車の導入による婦人科検診率向上

##### ○(株)SUMCO

- ・ 経営トップが「SUMCO グループ健康宣言」を社内外に公表

##### ○タビオ(株)

- ・ 社長から従業員へのメッセージの発信

##### ○藤沢タクシー(株)

- ・ 「健康の保持」を社訓として位置づけ

##### ○トヨタ自動車(株)

- ・ 社長による健康宣言

##### ○HOYA(株)

- ・ CEOメッセージとして「健康に関する取り組みは経営上の“投資”である」を明言

##### ○花王(株)

- ・ 経営トップメッセージとしての「花王グループ健康宣言」、中期健康経営計画「K20」において「社員と家族の健康維持（GENKI）プロジェクト」を実施

##### ○(株)フジクラ

- ・ 社内外に向け「フジクラグループ健康経営宣言」

##### ○キヤノン(株)

- ・ グループ行動指針として健康第一主義を位置づけ
- ・ キヤノン式健康経営の実施（健康第一主義×三自の精神（自発・自治・自覚））

##### ○パナソニック(株) オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社

- ・ 労働安全衛生宣言、労働安全衛生行動指針

##### ○(株)ルネサンス

- ・ 代表取締役社長執行役員を健康最高責任者（CHO）とし、取締役以上の部門責任者を選任、健康経営推進委員会を設置
- (株)I H I エスキューブ
  - ・ 社長メッセージ「従業員の健康は会社の財産」、IHI エスキューブ健康経営宣言
  - ・ 健康経営最高責任者（社長）の選任
- 三菱電機健康保険組合（三菱電機(株)）
  - ・ 三菱電機グループ健康大会を活動の節目に開催、「従業員の安全と健康を守ることを全てにおいて優先する」との社長方針を表明
  - ・ 会社、健康保険組合、労働組合の3者共同による健康宣言

## (イ) 経営層の関与とキーパーソンとチームによる企業全体の活動

健康づくり活動は、これまで産業医等の専門職を中心に取組みられてきたが、健康を経営資源・経営課題として捉えた取組みが広がりつつある中、経営企画や人事労務部門等の役割も増してきている。ヒアリングを行った多くの企業では、企業全体の健康づくりの責任者を選任し、経営トップや関係部署の長、健康保険組合や労働組合からなる会議体を組織しているもの、健康づくり活動を経営会議に報告し経営層が積極的に関与しているもの、健康経営責任者を選任しているもの、健康づくり施策の実務を担うチームを設置して企業全体として活動を展開しているもの等、経営層の関与の下、取組みの中核を担うキーパーソンが様々な部署や関係機関との連携・協力の下、専門職の協力を得ながらチームを組んだ企業全体の活動を行って成果を挙げている。

### 【企業等の取組み事例】

- (株)デンソー
  - ・ 全社的な組織として、健康協議会（役員、経企、人事、安環、労組、福利厚生）を設置
  - ・ 各職場に健康リーダー（課長職以上）を選任、健康リーダーが中心になって「アクションプラン」を作成、健康リーダーに対し、役割・進め方についての周知、出張健康講話等の支援メニューの提供、好事例の共有や職場表彰制度導入を行うことにより、組織的な一体感のある活動を推進
  - ・ デンソー健康宣言
- ジャパンケーブルキャスト(株)
  - ・ メンタルヘルスマネジメント推進体制の中心を労使健三位一体の体制として「安全衛生委員会」を中心として活用
- ロイヤルホールディングス(株)
  - ・ 本社の人事労務部門の責任者が中心となって、全社的な取組を実施
  - ・ 健康診断受診率、二次健診受診率、喫煙率、時間外労働、完全公休取得率等について目標設定し、達成状況を経営会議で報告することにより経営者の理解を深めている
- (株)SUMCO
  - ・ 本社の人事労政部健康推進課と統括産業医が協力して、全社的な取組を実施
  - ・ 全国の10事業所は規模も異なり、また専門職が不在の事業所もあり、これまで健康推進の取組は事業所独自に進めていた。2017年より定期的に全社会議（全社健康委員会、健康推進会議）を開催し、共通目標と重点活動を定め、PDCAサイクルを回している。また、同時に健康推進課を新設し、統括産業医を選任するとともに、全事業所に保健師・看護師を配置し、体制の整備を実施
  - ・ 健康推進会議（人事労政部健康推進課、総務課、産業医、各工場保健師等、年5回）において取組み状況をフォロー
  - ・ 目標や実績は経営会議、取締役会に報告
- タビオ(株)



- ・ 社長から従業員へのメッセージの発信等、経営陣の理解があることにより、現場のメンバーは行動がしやすい環境にある
- ・ 本社人事部の担当者（衛生管理者、産業カウンセラー資格所持）が中心となってメンタルヘルス対策に重点を置いた取り組みを実施

○藤沢タクシー(株)

- ・ 社長が保健師資格を所持、社長自ら禁煙方針・目標値を設定し、地域の禁煙推進医の支援も受け対策を実施

○蓮根ひまわり苑シエモア西台

- ・ 介助を担当する若手職員の腰痛に関する問題意識により腰痛予防対策チームが発足、担当課の垣根を越えた施設全体として組織で対応策を検討・実施し、腰痛所持者が大幅に減少

○トヨタ自動車(株)

- ・ 本社の安全健康推進部 健康推進室が中心となって全社的な取り組みを企画、各工場にスタッフを配し、健康支援室と共に展開

○HOYA(株)

- ・ CEOと従業員の約束（10か条）を結ぶ
- ・ 本社に産業医を部門長とする独立した環境・安全衛生・健康管理部門を設け、HOYAグループ全体の取組を総括
- ・ グループ内全社共通の基準類を策定し、マネジメントシステム（ISO45001 認証）で運用（メンタルヘルスでは人事、産業医、上司等の役割を明確化）
- ・ 血糖値、血圧、血中脂質の有所見率・管理不良者（健診結果が「要受診・要精検」）について、年次推移、事業部、事業所間比較を行い、CEO、事業責任者、人事担当者に報告

○花王(株)

- ・ 花王グループ健康宣言（職場のマネージャの役割（応援する立場）も掲載）
- ・ 本社の人事開発部門健康開発推進部が中心となって全社的な取組を実施
- ・ 健康実務責任者、健康実務担当者として、事業場毎に人事・総務担当者を選任
- ・ 施策立案（健保組合及び健康開発推進部）、施策決定（健康づくり推進委員会（年3回、健保、会社、労組））、施策実施（健康実務責任者、産業医等）として役割を明確化

○(株)フジクラ

- ・ CHO（Chief Health Officer）を選任し、健康経営推進室が中心となって、全フジクラグループでの取組を実施
- ・ 健康推進連絡協議会（健保、人事・総務、産業保健スタッフ、健康経営推進室で構成）、さらに健康推進委員会（各事業部門の責任者、スタッフ部門長、労組委員長で構成）、健康推進サポート会議を開催（従業員の代表者、安全衛生委員等で構成）

○キヤノン(株)

- ・ 本社の安全衛生部が中心となって企業グループ全体の取組を実施
- ・ 中央安全衛生委員会（代表取締役副社長が委員長）で対策を承認、中期計画を作成し施策を展開

○パナソニック(株) オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社

- ・ パナソニック全社において会社、健康保険組合、労働組合が三位一体の健康パナソニック推進委員会（年2回、人事担当常務、労組委員長、健康保険組合の長で構成）及び推進タスクフォース委員会を設置

○昭和鉄工健康保険組合

- ・ 昭和鉄工の人事部長が健康保険組合理事長を兼務。人事部長兼理事長がキーパーソンになり、母体企業の考えを産業医に伝え、産業医の意見を母体企業に反映。

○(株)ルネサンス

- ・ 代表取締役社長執行役員を健康最高責任者（CHO）とし、取締役以上の部門責任者を選任し、健康経営推進委員会を設置

○(株)IHIエスキューブ

- ・ IHIエスキューブ健康経営宣言
- ・ 健康経営最高責任者（社長）、健康経営統括責任者（総務部長）、健康経営責任者（事業部長等）等の選任
- ・ 本社総務部が中心となり全社的な取り組みを実施

- ヤマウチ株式会社鹿沼工場
  - ・ 業務課長がキーパーソンとなって、労組との連携や外部機関からの支援を受けた活動を展開
- 三菱電機健康保険組合（三菱電機㈱）
  - ・ 「三菱電機グループヘルスプラン 2 1」（MHP 2 1）として、会社、労働組合、健康保険組合の 3 者共同で各種事業を展開
  - ・ 事業所毎に MHP 2 1 推進リーダーを選任し、毎年研修会を実施

## イ 健康づくり活動の具体的展開

### (ア) 従業員の健康状況の見える化・共有化、リスクに着目した活動の実施

ヒアリングを行った多くの企業では、個人や企業単位のほか、事業所単位、部門単位、職場単位、職種や年齢階級単位等において、従業員の健康や健康づくり活動の状況を見える化し、部署間の競争意識を高め健康づくり活動を促すことや、健康課題を明らかにしリスクに応じた健康づくり活動につなげることにより成果を挙げている。

また、従業員の健康状況や健康づくり活動について全国平均値との比較や、全社平均と部署別、事業所別データの比較、職種や年齢構成等から自社の強み・弱みを把握し活動に結びつけている。このほか、喫煙率の高さに着目し、禁煙に向けた取り組みを集中的かつ着実に実施し敷地内全面禁煙に至ったもの、多数の職業性の腰痛罹患者を抱えていることに着目し、部署を跨いだチームを発足させ作業改善を行い、7 割の者の腰痛の改善に至ったもの等が認められている。

#### 【企業等の取り組み事例】

##### ○(株)デンソー

- ・ 独自の健康指標「生活習慣スコア」（健診・問診データから個人の生活習慣の実践状況を点数化）を導入し従業員に通知、スコアの平均値（社内健康レベル）の会社目標を設定し、属性・生活習慣による特性や経年変化等を示し、スコア改善を目指した取り組みを促進
- ・ 自社開発の専用アプリ（デンソー健康ステーション、2 万人/4 万人登録）による健診結果、歩数、栄養摂取等の個人データの見える化と個別フォロー

##### ○ロイヤルホールディングス(株)

- ・ グループ 10 法人の健康度を見える化し健康経営を推進

##### ○(株)SUMCO

- ・ 喫煙率、総合健康リスク、高ストレス判定者割合、睡眠で休養が取れていない従業員割合、二次健診受診率、肥満率、メタボ従業員割合、30 分以上の運動習慣ありの従業員割合について目標設定
- ・ 職場ストレス調査結果と労働災害の相関分析を実施
- ・ グループ内従業員の喫煙率が約 4 0 %と、改善傾向にはあるが全国平均に比べて高い状況にあったため、喫煙対策として、禁煙教育の実施や屋内喫煙所の屋外化、構内のタバコ自販機の撤去を全社で実施

##### ○タビオ(株)

- ・ メンタルヘルスに着目し、ストレスチェック義務化前から職場の声をきっかけに、本部と店舗従業員の全員面談（150 店舗、570 人）を 2 名のスタッフにより実施

##### ○藤沢タクシー(株)

- ・ 喫煙率の高さに着目し社長自ら禁煙方針・目標値を設定、地域の禁煙推進医の支援も受け、禁煙タクシーの導入、敷地内全面禁煙を実施

##### ○蓮根ひまわり苑シエモア西台

- ・ 介護職員の腰痛（23 名/33 名）と利用者の痛みに着目、担当課の垣根を超えた腰痛予防チームを設置し、腰痛予防対策指針に基づく取り組みを開始、短期間で 7 割の介助の腰痛が改善

##### ○トヨタ自動車(株)

- ・ 本社の安全健康推進部 健康推進室が中心となって全社的な取り組みを企画、各工場にスタッフを配した健康支援室と共に展開
- ・ 「健康チャレンジ8」として、従業員が8つの健康習慣の改善（適正体重、朝食、間食、飲酒、運動、禁煙、睡眠、ストレス）に参加、年に2回、各部の部長に対して部員の「実践数の平均値」、「各習慣（8つ）の実践率」を表した「職場結果」をフィードバックし、全社における位置づけ、各習慣別の強み弱みを明確化。「職場結果」を確認した各部からの依頼に応ずるかたちで産業保健スタッフが「健康出前講話」を実施（弱みを補完 or 強みを伸ばす 等々）。各部毎に職場を主体とした健康づくり活動を企画、展開

#### ○HOYA(株)

- ・ 血糖値、血圧、血中脂質の有所見率・管理不良者（健診結果が「要受診・要精検」）について、年次推移、事業部、事業所間比較を行い、CEO、事業責任者、人事担当者に報告

#### ○花王(株)

- ・ 花王グループ健康白書の策定（事業所、支社、男女、職種、年代別に整理）をはじめとし、男女別、事業場別、職種別などに集計した健康データをもとに、健康課題を見極め対策を検討
- ・ 健康づくり担当者には健康データの集計結果を開示、各事業場の取り組みが健康データに反映されている様子が見える化。課題のある事業場は優良事例の事業場の担当者から取り組みを学び、自事業場の施策に役立てる。また、年に一度のアワードも実施
- ・ 研究員、営業部員、美容部員、生産部門等、職種の特徴に応じた対策の実施

#### ○(株)フジクラ

- ・ 健康診断の各種データを事務所別、男女別等に色分けしてマッピング（青は前年より良い、濃いオレンジは非常に悪い）
- ・ 健康診断のデータを独自の手法で点数化し健康度を測定。歩数イベントの参加度（アクティブ度）との相関を年代別に比較。グループ会社で平均歩数を比較
- ・ 各種データ分析の結果、①血糖値の高止まり、②車通勤者が多い事業所で下肢筋力の低下、③40歳未満の若年層の活動量の低下の問題が判明。また、睡眠不足や肩こり・腰痛の問題による生産性低下の懸念ありとデータで出ると、各々の課題に応じた介入施策を事業所、個人等、その課題がある対象範囲に限って実施
- ・ 個人への情報提供を目的として自分の健康が見えるサイトの構築

#### ○キヤノン(株)

- ・ 定期健康診断結果（9年間）から生活習慣病発症の要因分析を行い、喫煙、早食い等のメタボ発症要因明らかにし発症リスクを数値化して対策を展開
- ・ 2016年より国内グループでの敷地内禁煙実施（禁煙指導スタッフ養成、喫煙区域マップ、禁煙者支援）や睡眠対策（睡眠計を用いた指導、快眠キャンペーン）を実施

#### ○パナソニック(株) オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社

- ・ 「健康パナソニック2018」として活動展開。メタボリック症候群、メンタル疾患等の5つの重点を定め、生活習慣の改善、コミュニケーション向上、健診受診の3つの予防活動を展開
- ・ WEBサービス「いきいき健康ナビゲーション」により、個人の活動が見える化し、ベジファースト、職場体操、ウォーキングラリー、禁煙ラリー、ハッピー（歯磨き）ラリー等の活動への参加と記録
- ・ 2018年度の重点テーマは肥満に着目した40歳未満への保健指導、肥満と転倒に着目した筋力づくり活動

#### ○昭和鉄工健康保険組合

- ・ 昭和鉄工の人事部長が健康保険組合理事長を兼務。人事部長兼理事長がキーパーソンになり、母体企業の考えを産業医に伝え、産業医の意見を母体企業に反映。

#### ○ヤマウチ株式会社鹿沼工場

- ・ 定期健康診断の有所見率が高く、また、栃木県は生活習慣病リスクも高いことを契機として活動を開始
- ・ 健診有所見率、メンタルヘルス不調者数について目標設定

#### ○(株)ルネサンス

- ・ 「カラダかわる Navi」アプリを全従業員に提供

#### ○(株)IHIエスキューブ

- ・健康診断の結果、要管理者率が年々上昇、従業員の4人に3人が管理が必要（20代でも6割が要管理、原因のほとんどが生活習慣病関連）となり、「グッドコンディション活動（セルフケア研修：食事・運動・睡眠・ストレスマネジメント・コミュニケーション）」をスタート
- ・健康診断就業措置基準該当者数、健康診断要治療該当者受診率、グッドコンディション目標実行率、総合健康リスク等を集計し見える化
- ・社内報を活用した活動紹介、社内健康状況の共有
- ・社内調査の結果3人に1人が睡眠不足との結果から睡眠マネジメント研修を実施
- ・職場ごとに健康経営推進計画を策定しPDCAを回す
- 三菱電機健康保険組合（三菱電機株）
  - ・適正体重、運動習慣、喫煙習慣等（＝毎日体重を図ろう、ウォーキング、禁煙マラソン、1日3回歯の手入れ、睡眠等の各種キャンペーン活動）
  - ・WEBを活用して健康調査を実施し（11万人、回答率95.2%）、BMI、運動習慣、喫煙率、歯の手入れ等の実施状況を指数化して評価、事業所別ランキングを公表し改善

## (イ) 集団を対象とした健康づくり活動の実施

指針では、健康測定により個々の労働者の健康状態を把握し、その結果に基づいた運動指導、メンタルヘルスケア、栄養指導、保健指導等を行う等、個人に着目した健康づくりに焦点が置かれている。ヒアリングを行った多くの企業においては、こうした個人に着目したハイリスク者に対する対応に加え、生活習慣の改善に向け、職場体操の実施、ウォーキングキャンペーンの実施、禁煙ラリーやイベント活動等、健康づくりのための様々なメニューを用意し、従業員の参加を促す手法等を導入し成果を挙げている。

### 【企業等の取り組み事例】

- (株)デンソー
  - ・職場ごとに健康リーダーが中心となって「健康アクションプラン」を作成。アクションプランにより職場ごとの活動を促進（部内運動会、1分楽しくストレッチ、健康ツナガリ隊等）、さらに、職場活動表彰を導入
- ロイヤルホールディングス(株)
  - ・健診機関との協働でオリジナルの「ロイヤル健康体操」を開発し、各職場で導入し、従業員の転倒予防に効果を期待
- (株)SUMCO
  - ・社員の高齢化に伴い転倒災害が多くなってきたことから、SUMCO転倒防止体操を大学と共同で制作し全社へ展開
- トヨタ自動車(株)
  - ・「健康チャレンジ8」として、従業員が8つの健康習慣の改善（適正体重、朝食、間食、飲酒、運動、禁煙、睡眠、ストレス）に参加
- HOYA(株)
  - ・健診時に健康イベントとして体組成測定、血管年齢測定等を実施
- 花王(株)
  - ・「ホコタッチ」専用万歩計（加速度センサー内蔵）とデータ管理システムによる健康支援
  - ・スマート和食、ウォーキングキャンペーン
  - ・定期的に全社員を対象とした健康増進イベントを実施、なるべく楽しく、参加しやすくなるよう事務局がこまめにサポート
- (株)フジクラ
  - ・若者を巻き込むための工夫として、自転車、ノルディック、スピードウォーク等、単に歩くという古典的な手法ではないメニューも用意
- キヤノン(株)

- ・ キヤノン体操、ウォーキングイベント、快眠キャンペーン、階層別教育、社内報、e-ラーニング、イントラネットを活用した啓発
- パナソニック(株) オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社
  - ・ 健康パナソニック2018として、メタボリック症候群、メンタル疾患等の5つの重点を定め、生活習慣の改善、コミュニケーション向上、健診受診の3つの予防活動を展開
  - ・ ベジファースト、職場体操、ウォーキングラリー、禁煙ラリー、ハッピー（歯磨き）ラリー、全社玉入れ大会（AJTA）等
- 昭和鉄工健康保険組合
  - ・ 健保組合の持つデータに基づき、母体企業が健康教室を開催
- ヤマウチ(株)鹿沼工場
  - ・ 生活習慣病予防セミナー、心の健康教育の実施、人間ドック費用助成
  - ・ ボーリング、ソフトボール、ゴルフ大会
- (株)ルネサンス
  - ・ 「カラダかわる Navi」アプリを全従業員に提供し定期的な健康イベントを開催
- (株)IHIエスキューブ
  - ・ グッドコンディション活動として、全従業員を対象（社長含む）として、セルフケア研修（食事・運動・睡眠・ストレスマネジメント・コミュニケーション）を実施
  - ・ グッドコンディション表彰制度（個人、組織）の実施、ウォーキングイベントの実施
- 三菱電機健康保険組合（三菱電機(株)）
  - ・ MHP21活動として、毎日体重を図ろう、ウォーキング、禁煙マラソン、1日3回歯の手入れ、睡眠等の各種キャンペーン活動を展開

## (ウ) 具体的な目標設定、管理指標の設定と達成度の評価と改善の実施

ヒアリングを行った多くの企業では、健康づくり活動への参加や、健康診断結果、喫煙等の状況に関し、独自の数値目標を定め、達成度を評価することを通じて活動の改善につなげている。また、労働安全衛生マネジメントシステムにおいて健康づくり活動の項目を追加し継続的な改善につなげている企業も見られている。

### 【企業等の取り組み事例】

- (株)デンソー
  - ・ 独自の健康指標「生活習慣スコア」（健診・問診データから個人の生活習慣の実践状況を点数化）を導入し、従業員に通知。スコアの平均値（社内健康レベル）の会社目標を設定し、属性・生活習慣による特性や経年変化等を示し、スコア改善を目指した取り組みを促進
- ジャパンケーブルキャスト(株)
  - ・ 総合健康リスク、従業員満足度、研修受講率
- ロイヤルホールディングス(株)
  - ・ 健康診断受診率、二次健診受診率、喫煙率、時間外労働、完全公休取得率等について目標設定し、達成状況を経営会議で報告
- (株)SUMCO
  - ・ 喫煙率、総合健康リスク、高ストレス判定者割合、睡眠で休養が取れていない従業員割合、二次健診受診率、肥満率、メタボ従業員割合、30分以上の運動習慣ありの従業員割合について目標設定
  - ・ 中災防方式OSHMS文書体系中に「ストレス調査結果による職場環境改善」を追加し、全社で同一基準、同一手続きの職場風土改善の取り組みを実施
- タビオ(株)
  - ・ 教育研修への参加率、退職者数、ストレスチェックの受検率
- 藤沢タクシー(株)

- ・喫煙率、健康診断再検査受診率、有所見率、がん検診受診率ら禁煙方針・目標値を設定し、産業医の支援も受け対策を実施

○トヨタ自動車(株)

- ・メタボ、高血圧、糖尿病、高脂血症、高尿酸血症、肝臓病、腰痛・手足のしびれ等について健康習慣の実践数が多いほど罹患率が低いという社内エビデンスをふまえ、施策のターゲットとする健康習慣を明確にし、施策の評価指標およびその目標を全社で共有、全社目標達成のために工場別の目標を落とし込み、職場主体の活動を促進。心身の疾患がなかった従業員の実践数（平均値）を目標値として設定

○HOYA(株)

- ・グループ内全社共通の基準類を策定し、マネジメントシステム（ISO45001 認証）で運用（メンタルヘルスでは人事、産業医、上司等の役割を明確化）

○花王(株)

- ・活性化職場率 60%以上（新職業性簡易ストレス調査票 80 問を活用）、BMI25%以上率、喫煙率、高ストレス者率、30 日以上長期疾病休業者率について目標設定
- ・健康度、健康増進活動、生産性・プレゼンティズム指標の 3 つを掛け合わせて評価

○(株)フジクラ

- ・様々なデータを一元的に分析し、会社全体、事業所、事業部、部署、個人それぞれの傾向を捉えて、必要な介入施策を必要な単位で行うことで、介入施策の効率化を図り投資効率を高めるとともに、効果的な効果検証を行いやすくすることで PDCA サイクルの回転率を上げている

○キヤノン(株)

- ・休業・退職日数、健康診断ハイリスク者、がん検診受診率、医療費
- ・中災防方式の OSHMS を発展させたキヤノン式 OSHMS を導入

○パナソニック(株) オートモーティブ & インダストリアルシステムズ社

- ・在職死亡率、退職率、医療費低減を全体目標値とし、その達成に向けた KPI（喫煙率、健診受診率、歩数自覚率、運動実施率、肥満陽性率、行事实施率・参加率等）を設定
- ・OHSAS18001 認証

○ヤマウチ(株)鹿沼工場

- ・健診有所見率、メンタルヘルス不調者数

○(株)ルネサンス

- ・行動管理目標の重要項目として「健康」を設定、管理職は部下の健康管理目標も設定

○(株)I H I エスキューブ

- ・健康診断就業措置基準該当者数、健康診断要治療該当者受診率、グッドコンディション目標実行率、総合健康リスク等を集計して見える化
- ・職場ごとに「健康経営推進計画」を策定し PDCA を回す

○三菱電機健康保険組合（三菱電機(株)）

- ・BMI、運動習慣、喫煙率、歯の手入れ等の目標値を設定、目標値の実施状況を指数化して評価、事業所別ランキングを公表し改善

## (I) 情報機器（web サイト、アプリ、ウェアラブル端末等）の活用

情報通信技術の発達に伴い、Web サイトやアプリ、ウェアラブル端末を健康づくり活動に活用する動きが広がりつつある。

ヒアリングを行った企業では、こうした機器を従業員自身の健康状態の把握、健康づくり活動の取り組み状況の把握等に活用しているほか、情報の発信・集約、健康教育に活用する取り組みが行われている。

### 【企業等の取り組み事例】

○(株)デンソー

- ・ 独自の健康指標「生活習慣スコア」（健診・問診データから個人の生活習慣の実践状況を点数化）を導入し従業員に通知、スコアの平均値（社内健康レベル）の会社目標を設定し、属性・生活習慣による特性や経年変化等を示し、スコア改善を目指した取り組みを促進
- ・ 自社開発の専用アプリ（デンソー健康ステーション、2万人/4万人登録）による健診結果、歩数、栄養摂取等の個人データの見える化と個別フォロー
- ロイヤルホールディングス(株)
  - ・ ウェアラブル端末（活動量計）の活用（経営層から装着を開始し従業員へ拡大）
- タビオ(株)
  - ・ 社内向けに月 1 回のメルマガを配信、心身のケアへの意識付け
- トヨタ自動車(株)
  - ・ 独自に健康スマホアプリを開発しキャンペーン実施。「健康チャレンジ」では 8 つの健康習慣について個々人が目標を設定し、毎週、達成状況を入力、一定の基準クリア者に対して健康保険組合の事業に使用できるポイントを付与。「歩数チャレンジ」では 1 日あたりの平均歩数でランキングみえる化。またキャンペーン期間中の平均歩数が 7,000 歩以上の対象者にポイントを付与
- 花王(株)
  - ・ 専用 Web サイト(QUIPIO) の活用、専用万歩計（加速度センサー内蔵）とデータ管理システムによる健康支援
- キャノン(株)
  - ・ 会社と健康保険組合の共同で ICT ツール（KenCoM）を活用し、健診結果の伝達、健康状態に応じた健康情報の提供、目標管理、ウォーキングイベントを実施
- パナソニック(株) オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社
  - ・ WEB サービス「いきいき健康ナビゲーション」により、個人の活動を見える化し、ベジファースト、職場体操、ウォーキングラリー、禁煙ラリー、ハッピー（歯磨き）ラリー等の活動への参加と記録
- (株)ルネサンス
  - ・ 「カラダかわる Navi」アプリを全従業員に提供
- (株) I H I エスキューブ
  - ・ 活動量計を希望する従業員全員に配布
- 三菱電機健康保険組合（三菱電機(株)）
  - ・ WEB を活用した健康調査の実施（11 万人、回答率 95.2%）
  - ・ 良好な生活習慣や健康づくりの取り組みによる MHP21 ポイント獲得

## (オ) 従業員参加のインセンティブ

健康づくりの取り組みを進める際の課題として、健康への関心が低い従業員層をどのように取り込むのかが挙げられる。

ヒアリングを行った企業では、健康づくり活動に参加した場合には、活動応援金の支給やポイントの付与（ポイントは生活用品等と交換可能）、若年層の関心の高い運動メニューの提供等、従業員参加のインセンティブを導入している事例も見られている。

### 【企業等の取り組み事例】

- (株)デンソー
  - ・ Start-up!応援金（学び 2 種類、健康増進 2 種類のメニューから 1 つを選んで取り組むことにより応援金を支給）の支給
- トヨタ自動車(株)
  - ・ 「健康チャレンジ」では 8 つの健康習慣について個々人が目標を設定し、毎週、達成状況を入力、一定の基準クリア者に対して健康保険組合の事業に使用できるポイントを付与。「歩数チャレンジ」では 1 日あたりの平均歩数でランキングみえる化。またキャンペーン期間中の平均歩数が 7,000 歩以上の対象者にポイントを付与
- 花王(株)

- ・ 健康づくりの取り組みによるポイント獲得（QUPIO ポイント）、ポイントは日常生活に役立つものと交換可能
  - ・ 定期的に全社員を対象とした健康増進イベントを実施、なるべく楽しく、参加しやすくなるよう事務局がこまめにサポート
- (株)フジクラ
- ・ 若者を巻き込むため、自転車、ノルディック、スピードウォークのメニューを用意。弱い強制力が働く事業所レク、運動会の実施
- キヤノン(株)
- ・ 健康づくり取り組みによるポイント獲得（KenCoM）
- パナソニック(株) オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社
- ・ 個人の活動参加等に対しヘルスアップポイントを付与
- (株)I H I エスキューブ
- ・ 活動量計を希望する従業員全員に配布

## (カ) 健康保険組合、外部資源等との連携

健康保険組合では、特定検診や人間ドックの結果、レセプト等、多くの健康情報を有しており、こうしたデータの活用により、エビデンスに基づく目標設定や評価指標の設定が可能となる。また、健康保険組合が提供する健康づくりサービスと事業者の活動との連携により、効率的・効果的な取り組みが可能となるものである。

ヒアリングを行った企業では、会社、健康保険組合、労働組合を構成員とする会議体が設置されているもの、健康保険組合や労働組合と連携し健康づくり活動を企画・実施しているもの等、連携・協力が図られている。

また、指針では、事業場内で指導者を確保することが困難な場合に労働者健康保持増進サービス機関等を活用することが示されているが、ヒアリングを行った企業において、健康診断実施機関やスポーツクラブ等の外部の専門機関を活用し、健康測定・運動指導・栄養指導等を実施しているもの、健康づくりの研修を実施し成果を挙げている例も見られている。

### 【企業等の取り組み事例】

- (株)デンソー
- ・ 健康協議会（役員、経企、人事、安環、労組及び福利厚生担当で構成）の設置
- ロイヤルホールディングス(株)
- ・ 会社、健康保険組合、労働組合、健診機関が一体となった健診改善チームの設置と、低コスト、効果的・効率的な健康管理サービスの提供
  - ・ 健診機関と協働で「ロイヤル健康体操」を開発し各職場で導入
- トヨタ自動車(株)
- ・ 「健康チャレンジ8」（8つの健康習慣改善（適正体重、朝食、間食、飲酒、運動、禁煙、睡眠及びストレス）に参加し健康を保持増進）について、健康保険組合、労働組合、生協等の情報誌等を活用した啓発を実施
- H O Y A(株)
- ・ 健康保険組合のレセプトデータ（ただし、生活習慣病に限る）と健診結果及び事後措置の情報を突合し、管理不良者（健診結果が「要受診・要精検」）に対し重点的に受診勧奨
- 花王(株)
- ・ 施策立案（健保及び健康開発推進部）、施策決定（健康づくり推進委員会（年3回、健保、会社、労組））、施策実施（健康実務責任者、産業医等）



○キヤノン(株)

- ・ 会社と健康保険組合でコラボヘルスを推進し、①若年層は会社を中心となった取り組み、②40-60才は会社と健康保険組合、③60才以降は健康保険組合中心の取り組み
- ・ 会社と健康保険組合の共同で ICT ツール (KenCoM) を活用した健康情報の提供等を実施
- ・ 中災防方式の OSHMS を発展させたキヤノン式 OSHMS を導入

○パナソニック(株) オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社

- ・ パナソニック全社において会社、健康保険組合、労働組合が三位一体の健康パナソニック推進委員会(年2回、人事担当常務、労組委員長、健康保険組合の長で構成)及び推進タスクフォース委員会を設置

○昭和鉄工健康保険組合

- ・ 会社、健康保険組合、産業医、本人の連携・協力による個人面談の実施
- ・ 健康保険組合の持つデータに基づき、母体企業が健康教室を開催
- ・ 会社の人事部長が健康保険組合理事長を兼務し双方の情報を共有
- ・ 健康保険組合の活動状況は、組合会のほか、母体企業の常勤役員会でも報告事項として取り扱われており、経営者層の理解も深い
- ・ 予防活動の効果として医療費が減少、結果として平均的な保険料率よりも低い保険料率が設定でき、健保組合が運営されている

○ヤマウチ(株)鹿沼工場

- ・ 労働組合と連携したスポーツイベント等の活動、健康に配慮した昼食の提供
- ・ 外部機関(日本健康増進財団)からの支援を受けた健康測定・運動指導・栄養指導

○東京商工会議所(外部支援機関)

- ・ 経済産業省より委託を受け、2016年から健康経営に関する知識をe-ラーニングで体系的に学べる「健康経営アドバイザー」研修プログラムを提供
- ・ 上級認定として、2018年より「健康経営エキスパートアドバイザー」制度研修プログラムを提供開始
- ・ 職域健康促進サポート事業(東京都委託)として、①毎年都内の中小企業1万社へを訪問し、健康づくりの普及啓発・健康経営に関してリーフレットを用いて説明、②年間300社へ「健康経営エキスパートアドバイザー」を無料で派遣し、職場における健康づくり、健康経営の推進をサポート
- ・ 健康経営ハンドブックの作成(2018年度は50,000部を配布)

○(株)ルネサンス(外部支援機関)

- ・ 健康経営コンサルティングの実施と各社にあった健康経営プランを提供
- ・ 運動・食事・睡眠・メンタルヘルスに関する各種セミナーやレッスンを全国の企業に提供
- ・ 健康経営会議実行委員会の事務局企業として2013年から「健康経営会議」を開催
- ・ 企業内健康経営推進者養成研修会を開催し、健康経営の体系的なすすめ方を支援

○(株)I H I エスキューブ

- ・ 全社安全衛生委員会(社長、健康経営委員、産業医、労組等で構成)の開催
- ・ 外部機関(株)ルネサンスからの支援(グッドコンディション研修)

○三菱電機健康保険組合(三菱電機(株))

- ・ 会社、健康保険組合、労働組合の3者共同による健康宣言
- ・ 三菱電機グループヘルスプラン2.1(MHP2.1)として、会社、労働組合、健康保険組合の三者協同で各種事業を実施
- ・ 会社(トップリード)、労働組合(ボトムアップ)、健康保険組合(事務局、費用負担)で役割分担を明確化

○昭和鉄工健康保険組合(昭和鉄工(株))

- ・ 約5年前から昭和鉄工の人事部長が健康保険組合理事長を兼務、従業員の顔と名前が一致するメリットを生かし、健診の有所見者、未受診者には一人も漏れないように必ずフォロー

○栃木県 T H P 推進協議会(健康づくりに関する情報交換、理解促進のための組織)

- ・ 栃木労働局及び県内各労働基準監督署、県内各労働基準協会の協力のもと、県下事業場、関係機関が「健康づくり」のノウハウを情報交換、勉強している。最近では、「健康経営」に取り組んでいる事業場が入会

## ウ 社会的な評価・認知

昨今、健康経営銘柄、健康経営優良法人、安全衛生優良企業、スポーツエールカンパニー、健康寿命を延ばそう！アワード、体力づくり優秀組織表彰等、健康づくりに関する活動等に積極的に取り組み成果を上げている企業に対し、社会的な評価・認知を高めるための取り組みが進められており、こうした取り組みに参画する企業は大きく増加してきている。

ヒアリングを行った多くの企業においても、こうした取り組みへの参画が行われており、企業価値の向上や健康づくり活動に役立っている。

### 【企業等の取り組み事例】

#### ○(株)デンソー

- ・ 健康経営銘柄 2018、2017
- ・ 健康経営優良法人 2018、2017
- ・ 健康寿命をのばそう！アワード第4回

#### ○ジャパンケーブルキャスト(株)

- ・ 「JCC 版働き方改革」について、労政時報、人事実務等 5 社の媒体で記事化

#### ○ロイヤルホールディングス(株)

- ・ 健康経営優良法人 2018、2017

#### ○トヨタ自動車(株)

- ・ 健康経営優良法人 2018
- ・ 安全衛生優良企業

#### ○HOYA(株)

- ・ 健康経営優良法人 2018、2017
- ・ ISO45001 認証（グローバルマルチサイト方式）を取得

#### ○花王(株)

- ・ 健康経営銘柄 2018、2017、2016、2015
- ・ 健康経営優良法人 2018、2017
- ・ DBJ 健康格付最高ランク（特別表彰） 2012、2017

#### ○(株)フジクラ

- ・ 健康経営銘柄 2018
- ・ 健康経営優良法人 2018、2017
- ・ 健康寿命をのばそう！アワード第2回
- ・ スポーツエールカンパニー

#### ○キヤノン(株)

- ・ 健康経営優良法人 2018、2017
- ・ スポーツエールカンパニー
- ・ 体力づくり優秀組織表彰

#### ○パナソニック(株) オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社

- ・ 健康寿命をのばそう！アワード第3回（パナソニック健保組合）
- ・ OHSAS18001 認証

#### ○(株)ルネサンス

- ・ 健康経営優良法人 2018
- ・ スポーツエールカンパニー
- ・ DBJ 健康格付 2017

#### ○(株)IHIEスクープ

- ・ 健康経営優良法人 2018、2017

#### ○三菱電機健康保険組合（三菱電機(株)）

- ・ 2015 年度健康体力づくり優秀組織表彰 文部科学大臣賞
- ・ 第1回 健康寿命をのばそう！アワード 厚生労働大臣優秀賞（三菱電機(株)として）

- ・ 健康経営優良法人 2017 (三菱電機(株)として)

## エ 小規模企業・事業場における健康づくり活動

小規模企業・事業場においては、企業等内における人材の育成・確保、必要な経費や機会等、健康づくり活動に必要な資源の確保が難しく、従業員の健康を取り巻く様々なリスク等に対応した多様な健康づくり活動が困難な側面がある。一方で、従業員と経営層の距離が近く、日常的なコミュニケーションにより取り組みを進めやすいとの側面もある。

ヒアリングを行った企業においては、メンタルヘルスに着目し、2名のスタッフが全国 145 店舗を回り従業員の全員面談を実施し成果を挙げた事例や、喫煙や腰痛等の課題に着目し、集中した取り組みを行い成果を挙げ、活動の幅を広げて次の課題に取り組み始めている事例も認められている。

### 【企業等の取り組み事例】

#### ○ジャパンケーブルキャスト(株)

- ・ メンタルヘルスマネジメントを会社の重要経営課題として位置づけて、メンタルヘルスマネジメント推進体制の中心を労使健三位一体の体制として「安全衛生委員会」を中心に活動

#### ○タビオ(株)

- ・ 本社人事部の担当者（衛生管理者・産業カウンセラー資格所持）が中心となって、メンタルヘルス対策に重点を置いた取組を実施
- ・ ストレスチェック義務化前から職場の声をきっかけに、本部と店舗従業員の全員面談（150 店舗、570 人）を2名のスタッフにより実施し効果を上げている

#### ○藤沢タクシー(株)

- ・ 喫煙率の高さに着目し社長自ら禁煙方針・目標値を設定、地域の禁煙推進医の支援も受け、禁煙タクシーの導入（平成 15 年）、敷地内全面禁煙の実施、今後はメタバ防止のための取り組みへ展開
- ・ 平成 14 年時点で 78%であった乗務員の喫煙率が、平成 28 年には 38%にまで激減、同社の取組が、その後の神奈川県タクシー全面禁煙化（平成 19 年）につながる

#### ○蓮根ひまわり苑シエモア西台

- ・ 介護職員の腰痛（23 名/33 名）と、利用者の痛みに着目し、抱え上げない介助方法を実践、担当の垣根を超えた腰痛予防チームを設置し、腰痛予防対策指針に基づく取り組みを開始、短期間で7割の介助の腰痛が改善
- ・ 施設全体での勉強会だけでなく少人数での技術向上研修、写真付のマニュアルを作成して取り組みを実施

#### ○昭和鉄工健康保険組合

- ・ 数年前から昭和鉄工の人事部長が健康保険組合理事長を兼務しており、従業員の顔と名前が一致するメリットを生かして取組。

#### ○ヤマウチ株式会社鹿沼工場

- ・ 外部機関（日本健康増進財団）からの支援を受けた健康測定・運動指導・栄養指導
- ・ 労組と連携したスポーツイベント等の活動、健康に配慮した昼食の提供
- ・ 日常的にスポーツに取り組む雰囲気生まれている。社内行事開催に際し、社員から協力が得られるコミュニケーション力がある

## 5 今後の健康づくり活動に向けた提言

健康づくりを巡る最近の動きや、企業の取り組みの実態を踏まえると、企業における健康づくり活動として次のような方向で取組を進めることが適当である。

この方向に沿って、国において、指針に定める健康づくり活動の内容や実施者、カリキュラム等の見直しや、企業規模や活動の実態に合わせた柔軟な対応が可能となるように指針を見直す等、必要な環境整備を検討するとともに、関係機関や団体、企業等において健康づくり活動が行われることを期待する。

## **(1) 健康づくり活動の取組方法**

健康づくり活動を的確に進めるためには、指針に規定されているとおり、活動の方針を定めるとともに、達成すべき目標を設定し、実施計画を定めてこれに基づき活動を行うこと、また、活動の評価を行いその充実・向上を図ることが重要である。

特に、比較的規模の大きい企業では、次に示す方法に沿って取り組みを進めることが適当であるが、規模の小さな企業においては、必要な経費や人材の確保が十分でないとの制約もあることから、まずは限られた資源を集中的に投入することにより目に見える成果を挙げていくことが適当である。そうして得られた成果を次の活動につなげ、活動の幅を広げていくことにより効果的な健康づくり活動の展開が図られるものと期待される。

### **ア 経営的な視点の導入と企業全体の活動の実施等**

#### **(ア) 経営的視点の導入と経営層の積極的な関与**

健康づくり活動を経営資源・経営課題と捉え、経営トップのリーダーシップの下で健康づくりの取り組みを進めることにより、企業において健康づくりの重要性の認識や理解が広まり、効果的・継続的な取組が行われることが期待される。

このため、企業の経営計画に健康づくり活動を盛り込むこと、経営トップが健康づくりに取り組むことを宣言すること、健康づくり活動の責任者として経営層を選任すること等、健康づくり活動に経営的な視点を導入し、経営層の積極的な関与のもとで健康づくり活動を行うことが適当である。

#### **(イ) 企業全体としての健康づくり活動の実施**

指針は、事業場（工場、支社、支店、店舗、現場等）における労働者の健康保持増進のための措置について定めたものであるが、事業場において健康づくり活動を円滑に進めるためには、企業全体の健康づくりの方針や計画等が極めて重要な要素となる。

経営的な視点の導入と経営層の関与の下、企業全体の取組方針・計画の策定や、活動に必要な体制の整備を行い、関係部署と連携・協力した活動を展開することにより事業場における健康づくり活動を促進していくことが適当である。

#### **(ウ) 効果的な活動のための体制（キーパーソンとチームによる活動の実施）**

健康づくり活動は、これまで産業医等の専門職を中心に取組まれてきたが、健康を経営資源・経営課題として捉えた取り組みが広がりつつある中、経営企画や人事労務部門等の役割も増してきている。また、健康保険組合と連携した活動（コラボヘルス）も求められており、経営トップのリーダーシップの下、経営層や関係部門とも連携・協力し、具体的な活動を企画・実行していく管理職クラスのキーパーソン（健康づくりマネジャー（仮称））と、これを支えるチームによる活動を行うことが重要である。

このため、企業全体の健康づくりの施策の企画・実行を担う健康づくりマネージャー（仮称）を選定し、健康づくりマネージャー（仮称）と経営層等の健康づくり活動の責任者、関係部署の長、健康保険組合や労働組合などからなる会議体を組織して関係部門が連携・協力した活動を進めるための基盤を整えること、健康づくりマネージャー（仮称）を支援する専門職や現場の実務者等からなるチームを編成すること等により取り組みを進めることが適当である。また、産業医等の産業保健スタッフや事業場外資源等、健康づくり活動を担う者がそれぞれの役割と権限に応じて的確に実務に対応していくことが必要である。

取り組みに際しては、組織や体制、人材等の社内の資源やその活動状況を把握分析して有効活用するなど、社内の実情に応じ、健康づくりマネージャー（仮称）の選定や取り組み方法の工夫等を行うことが有効である。

## イ 従業員の健康状況の見える化、共有化とリスクに着目した活動の実施

健康づくり活動を進めるに当たっては、従業員の健康状況の特徴、職種や年齢構成、部署・事業所別の特徴、取り組みの実態を把握し、リスクに応じて活動を行うことが重要である。最近では、健康診断の結果から将来の疾病の発症リスクの予測も可能になる等の状況も見られている。

このため、個人情報保護に配慮しつつ、肥満、血圧、血糖、脂質、肝機能、有所見者率、健康問題による休職者数などの健康状況や、運動、食事、睡眠、喫煙、飲酒等の生活習慣の状況、健康診断受診率、職場体操やウォーキングイベント等の健康づくり活動参加率等の取組状況等、従業員の健康や生活習慣の状況、組織の健康づくり活動の状況を見える化して明らかにし、個人や企業単位のほか、事業所単位、部門単位、職場単位、職種や年齢階級単位等で比較することにより、個人や組織の健康課題を明らかにして取組を進めることが適当である。

平成30年には、日本健康会議から全ての健康保険組合に健康スコアリングレポートが送付され、各健康保険組合加入者の健康状態や医療費、健康づくりの取り組み状況等について、全健康保険組合平均や業態平均と比較したデータが示されており、こうしたデータの活用も有効である（2020年には企業単位のレポート作成を行う予定とされている。）。

また、従業員の運動習慣、食生活、喫煙、飲酒等の生活習慣について把握・分析し、これに合わせた健康づくりを提案するサービス提供事業者も認められており、こうしたサービスの活用も有効である。

## ウ 集団を対象とした健康づくり活動の実施

企業全体の健康状況の底上げを図るためには、健康診断や健康測定等の結果を踏まえたハイリスク者を対象とした個人へのアプローチに加え、健康体操の導入、ウォーキングイベントの実施等、運動の習慣化を図る取り組みや、禁煙ラリーや健康診断の機会を活用した教育、労働力の高齢化を踏まえた転倒災害を予防するための体操や、身体能力向上のための健康づくり等に取り組むこと等、集団に広く働きかける手法を活用することが適当である。また、多くの従業員の参加の下、企業と従業員が一体となった健康づくり活動を行う上で、労働組合と連携した活動を行うことも有効である。このほか、働く人を対象としたウォーキングプロジェクト（スポーツ庁：FUN+WALK PROJECT）や多くの企業を対象としたスポーツイベント（ザ・コーポレートゲームズ東京、企業交流運動会等）等、参加型イベントの

開催も見られており、従業員が楽しみながら健康づくり活動に参加するための環境も生まれつつあることから、こうした活動への参加を促すことも有効である。

## **エ 具体的な目標設定、管理指標の設定と達成度の評価、評価結果に基づく改善**

健康づくり活動に取り組む上で、達成すべき具体的な目標の設定や、その達成度や進捗状況等を管理するための指標の設定は極めて重要であり、健康づくり活動の状況を明らかにし評価・改善につなげるため、可能な限り定量的なものとする必要がある。

このため、従業員の健康や生活習慣の状況、組織の健康づくり活動の状況を見える化し明らかになった課題を踏まえ、具体的な目標や管理指標を設定し、性別、年齢別、部署別、職種別、事業所別等に集計し過去のデータと比較することや、健康づくり活動の取り組み前と後の行動変容を比較すること等で、目標の達成度や進捗状況を把握することが適当である。

また、定期的に目標の達成度や進捗状況を評価し、課題や問題点を明らかにして、継続的に活動の充実・向上を図ることが重要であり、労働安全衛生マネジメントシステムに健康づくり活動を盛り込む等、健康づくり活動が自律的に改善・向上していく仕組みづくりを行うことが有効である。

## **オ その他の有効な活動の実施**

### **(ア) 情報機器の活用**

Web サイトやアプリ、ウェアラブル端末を活用した健康づくり活動は、従業員自身の健康状態の把握、健康づくり活動の取り組み状況の把握のほか、情報の発信・集約、健康教育等に活用可能であり、こうした機器を活用した取り組みも有効である。

### **(イ) 従業員参加のインセンティブの導入等**

健康への関心が低い者に対して健康づくり活動への参加を促すためには、健康診断や健康測定、保健指導等の機会において、従業員が自分自身の健康状況等を理解し自覚するよう取り組むとともに、各年齢層に関心の高い活動メニューの提供、健康づくり活動に参加した場合のポイントや報奨金の付与等、従業員参加のインセンティブを導入することも有効である。

### **(ロ) 健康保険組合との連携、外部専門機関の活用**

昨今、事業者と健康保険組合が連携した健康づくり（コラボヘルス）の重要性が指摘されており、健康保険組合が所持する健康情報や提供する健康づくりサービスと、事業者の健康づくり活動の連携により、企業の健康づくり活動の効果的・効率的な実施が期待できるものである。このため、健康づくり活動を企画運営する会議体に、健康保険組合を含めて取組を進めることや、共同での健康づくりイベントの開催、広報紙の相互活用等、健康保険組合と連携した取組を進めることも有効である。

また、健康づくり活動を進める上で、健康づくりに関する知識やノウハウ、設備や人材を有する外部機関からの支援を受けることも有効である。

### **(ハ) 社会的な評価・認知制度の活用**

健康経営銘柄、健康経営優良法人、安全衛生優良企業、スポーツエールカンパニー、健康寿命を延ばそう！アワード、体力づくり優秀組織表彰等、社会的な評価・認知を高めるための取り組みは、従業員の健康意識の向上はもとより、求職

者、取引先、投資家、金融機関等から高い評価を受けることにつながるものである。また、例えば、健康経営銘柄や健康経営優良法人認定であれば、調査票への回答結果がフィードバックシートとして示され、自社の取り組みが業界のどのレベルにあるのか、また、改善を要する点はどのような点なのか等が明らかにされることなど、今後の健康づくり活動にも有益であり、こうした制度の活用も有効である。

### **(オ) 小規模企業等における健康づくり活動の展開**

必要な経費や人材の確保が十分でない小規模企業・事業場においては、限られた資源を集中的に投入することにより目に見える成果を挙げ、活動の幅を広げていくといった活動を行うことにより、効果的な健康づくり活動の展開が期待されるものであり、このような活動方法が有効である。

また、自力での健康づくり活動が困難な小規模企業・事業場における健康づくり活動を促進していくためには、低コストで質の高い支援を提供する外部機関を活用することも有効である。

健康づくり活動に関するこうした企業への支援については、現在、中災防において、製造業や第三次産業を対象として、無料で教育や個別指導を行う「中小規模事業場安全衛生サポート事業」(厚生労働省補助事業)の実施や、中災防が主催する研修や講師派遣料金について割引料金でのサービスの提供を行っている。このほか、都道府県産業保健総合支援センターや地域産業保健センター(独立行政法人労働者健康安全機構)では無料での相談支援等が行われているほか、全国健康保険協会(協会けんぽ)が行う健康宣言事業や、東京都が行う東京都職域健康促進サポート事業など、事業者の取組支援が行われている。また、労働者健康保持増進サービス機関(事業者の委託を受けて労働者の健康の保持増進のための業務を行う機関。)などの外部支援機関から支援を受けることも可能となっている。

### **カ 取り組みに当たっての留意事項**

健康づくり活動を進める過程において、従業員の個人情報扱う場合もある。こうした情報の取り扱いに当たっては、関係法令等に基づき適正に行う必要がある。

また、健康状況の見える化や、具体的な目標の設定や管理指標の設定に使用する数値については、数値の表す意味やその限界をよく理解した上で活用する必要がある。例えば、2次健診の受診率のような目標は、毎年2次健診の対象となるような従業員が単純に2次健診を受診すれば良いものではなく、従業員の行動変容があって初めて意味を成すものである。また、ハザードは大きいが頻度が低いようなリスクを目標として設定すると(例:小規模事業場でメンタルヘルス不調による休職者ゼロ。等)、事象の発生がなく評価が困難なこともあることに留意が必要である。

## **(2) 健康づくり活動の促進**

### **ア 高齢化も踏まえた健康づくり活動の充実・強化と周知啓発**

高齢者人口が2040年頃のピークに向け増加を続け、継続雇用年齢の引き上げも議論されている中、高齢者が健康を維持し元気に働くことができるようにしていくことが求められている。また、第13次労働災害防止計画においても、労働力の高齢化を踏まえた身体機能向上のための健康づくりに向け取り組むこととされている。

高齢者が健康を維持し元気に働くためには、若年期から健康づくりに積極的に取り組むことが重要であり、経営層の関与の下で健康づくり活動を強力に進め、転倒災害や腰痛等を予防するための健康づくり活動を充実・強化することが適当である。

また、こうした活動を支援し、健康づくり活動を促進するため、転倒災害や腰痛を予防するための講習会の開催や、専門的知見を有する者による指導の促進等が必要である。また、企業の健康づくり活動は、厚生労働省、経済産業省、スポーツ庁等の関係省庁や自治体において、指針に基づく活動をはじめ、データヘルス・コラボヘルス、健康経営、スポーツを通じた健康増進等が進められているが、2020東京オリンピック・パラリンピックを控え、健康に関する関心が高まる中、国や関係機関等において効果的な周知啓発活動を行い、健康づくり活動に関する関心を高め、企業の健康づくりに係る機運を醸成していくことが必要である。

## イ 人材の育成等

### (ア) キーパーソン（健康づくりマネジャー（仮称））とその活動を支えるチームの育成等

企業内において健康づくり活動を進めるためには、取り組みの中核を担うキーパーソン（健康づくりマネジャー（仮称））とこれを支えるチームの育成が必要である。指針では、健康づくりに関する計画の総括的推進者（衛生管理者等）が計画の推進を行うこととされており、衛生管理者等の活躍も期待されている。

健康づくりマネジャー（仮称）は、健康づくり活動の推進役として、健康づくりを巡る様々な動きを把握し、従業員の健康状況を踏まえ、経営層や関係部署と連携・協力し、具体的な活動を企画・実行していく者であり、健康づくり活動に関する一定の知識と強力に対策を推進する力が求められる。また、健康づくりマネジャー（仮称）やその活動を支えるチームには、健康づくり活動のPDCAサイクル（計画・実施・評価・改善）を実施していくための知識や、健康づくり活動に関するノウハウが求められる。

このため、こうした知識や技術を付与するための研修等の実施により、最近の健康づくり活動に求められる知識等を有する健康づくりマネジャー（仮称）や健康づくりマネジャー（仮称）を支える健康づくりの実務に精通した者を早期に養成していくこと、さらには経営層への意識啓発等を行うことが適当である。

また、各種機関において、健康づくりに関する人材育成のため、様々な研修や検定が実施されており、一定の質を確保しつつ、こうした取り組みをさらに進めていく必要がある。

このほか、安衛法第71条に基づき、国は健康教育等に関する指導員の確保及び資質の向上の促進その他必要な援助に努めるとされており、国による援助も期待される。

### (イ) THP 指導者への再教育と活用

THP 指導者として現に活躍している者は限られているが、これまで養成したTHP 指導者は約7万人に達しており、運動指導や保健指導等、健康づくり活動に必要な基礎的知識を有する者は多数に上る。こうした者は、健康づくりマネジャー（仮称）やこれを支えるチーム、チームと連携して具体的な活動を進める者として活躍が期待されるものであり、このような人的資源を有効に活用していくことが求められる。



このため、THP 指導者に対する再教育等を通じ、健康づくり活動を巡る動き、健康づくり活動の実践に必要な知識や技術など THP 指導者の能力向上を図るとともに、健康づくり活動を担う実務者として活用していくことが適当である。

#### **(ウ) 有資格者の職域活動への参画**

健康づくり活動に関連し、保健師・看護師、管理栄養士、公認心理士、健康運動指導士等、様々な国家資格・民間資格が存在するが、こうした資格所持者は必ずしも産業保健関係法令や産業保健の取り組み等の職域の活動に関する知識等が十分ではない。

職場の健康づくり活動を促進するためには、こうした資格所持者の活動の場を広げ、資格者が持つ専門的な知識・技術を職場の健康づくり活動に活かすための環境整備が必要であり、産業保健に関する研修の実施等を通じ、活用促進を図る必要がある。

#### **(I) 小規模企業等における対応**

安衛法により、常時 10 人以上 50 人未満の労働者を使用する事業場では、安全衛生推進者又は衛生推進者(以下、「衛生推進者等」という。)を選任しなければならないとされており、衛生推進者等は、健康の保持増進のための措置などを担当することとされている。

小規模企業・事業場において健康づくり活動を進めるためには、衛生推進者等を中核とした集中的な取組を行うことが適当であることから、衛生推進者等の選任の徹底を図るとともに、健康課題の明確化や目標の設定、リスクに応じた活動の実施、活動の評価や改善等について、衛生推進者等に対する教育の促進、衛生推進者等の取組事例の共有や横のつながりの確保等、健康づくり活動促進のための環境整備が必要である。

#### **ウ 企業の取り組み事例等の公表**

健康づくり活動に取り組む企業が、先行して取り組んでいる企業の好事例や、同業他社、同規模企業の活動の実態を把握し、これを参考とした取り組みを行うことができるようにするため、健康づくり活動に積極的に取り組んでいる企業の事例の収集・公表や、企業の健康づくり活動の実態の把握・分析等を継続的に進めていくことが必要である。

#### **エ インセンティブ（企業の自発的な取り組みの促進）**

健康づくり活動を促進させるためには、企業の自発的な活動のきっかけとなるような取り組みを進めることが重要である。

現在、健康経営銘柄、健康経営優良法人の認定、日本政策投資銀行や地銀・信金による低利融資、保険会社による保険料割引、自治体が行う公共工事における入札加点、国、自治体等による各種表彰制度等が行われているが、健康づくり活動を行う企業の社会的な評価の向上、優遇措置等のインセンティブをさらに充実させるとともに活用の促進を図る必要がある。

#### **オ 関係機関の連携・協力**

健康づくりに関しては、厚生労働省、経済産業省、スポーツ庁等の関係省庁や、健康保険組合関係団体、日本商工会議所等経済団体、日本健康会議等の会議体等、その目的に応じて様々な機関等が活動している。

企業における健康づくりについても、中災防をはじめ各機関等において様々な取り組みが進められていることから、こうした機関等が活動状況を共有し、企業の健康づくり活動の促進に向けて、情報の発信や人材の育成等、連携・協力して取り組む必要がある。

#### **カ 情報機器活用のための環境整備**

情報通信技術は、今後ますます高度化し、ウェアラブル端末やアプリを活用した健康管理や、これに基づく様々なデータの蓄積が行われている見込みである。

これらの有効性や効果、蓄積されたデータの活用方法等を検討していくとともに、ベストプラクティスの収集等、情報機器を活用した健康づくりの進め方を検討していく必要がある。

#### **キ 調査研究の実施（エビデンスに基づく取り組みの促進）**

健康づくり活動を企業経営と一体となって進め、定量的な目標や管理指標を定めて、達成度を評価し改善を進めるためには、健康づくり活動の動機や根拠となるエビデンスが求められる。

厚生労働科学研究費補助金において、労働生産性と健康増進手法の関係に関する研究等も行われており、こうした研究の一層の促進を図るとともに、例えば、健康づくり活動と従業員の健康との関係、従業員の健康と企業の生産性との関係、健康づくりに係る投資と効果、健康づくり活動の評価の手法等について、信頼性が高く、わかりやすい結果が示されることが望まれる。



## 【別添】 ヒアリングを行った企業等の活動状況

- 事例 1 株式会社デンソー
- 事例 2 ジャパンケーブルキャスト株式会社
- 事例 3 ロイヤルホールディングス株式会社
- 事例 4 株式会社SUMCO
- 事例 5 タビオ株式会社
- 事例 6 藤沢タクシー株式会社
- 事例 7 医療社会福祉法人翠会 蓮根ひまわり苑シエモア西台
- 事例 8 トヨタ自動車株式会社
- 事例 9 HOYA 株式会社
- 事例 10 花王株式会社
- 事例 11 株式会社フジクラ
- 事例 12 キヤノン株式会社
- 事例 13 パナソニック株式会社 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社
- 事例 14 昭和鉄工健康保険組合
- 事例 15 栃木県THP推進協議会
- 事例 16 ヤマウチ株式会社鹿沼工場
- 事例 17 東京商工会議所
- 事例 18 株式会社ルネサンス
- 事例 19 株式会社IHIエスキューブ
- 事例 20 三菱電機健康保険組合



## 事例 1 株式会社デンソー

～ 職場ごとに「健康リーダー」が中心となって「健康アクションプラン」を作成して取組 ～

～ 専用アプリを活用して、個人データの見える化と個別フォロー ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○先進的な自動車技術、システム・製品を提供するグローバルな自動車部品メーカー。</li><li>○従業員数は、単体で約 4 万人、連結で約 17 万人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○本社の健康推進部が中心となって、健康保険組合と共同で全社的な取組を実施。</li><li>○社長が「デンソー健康宣言」。「健康増進に向けた意識向上と職場での健康管理の推進」をデンソーグループ中期方針に基づく取り組みに位置付け、健康経営を推進。</li><li>○全社的な組織として、健康協議会（役員、経企、人事、安環、労組、福利厚生）を設置。</li><li>○各職場に健康リーダー（課長職以上）を選任。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○職場ごとに健康リーダーが中心となって「健康アクションプラン」を作成。アクションプランにより職場ごとの活動を促進（部内運動会、1 分楽しくストレッチ、健康ツナガリ隊等）。さらに、職場活動表彰を導入。</li><li>○健康アクションプラン作成については各職場で戸惑いがあったが、健康リーダーを集めた会議を開催するとともに、様々なメニューを提示することによりプラン作成を支援。</li><li>○独自の健康指標「生活習慣スコア」（健診・問診データから個人の生活習慣の実践状況を点数化）を導入し、従業員に通知。スコアの平均値（社内健康レベル）の会社目標を設定し、属性・生活習慣による特性や経年変化等を示し、スコア改善を目指した取り組みを促進。</li><li>○自社開発の専用アプリ（デンソー健康ステーション、2 万人/4 万人登録）による健診結果、歩数、栄養摂取の個人データの見える化と個別フォロー。</li></ul> <p>(3) 社会的な評価</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○健康経営銘柄 2018・2017</li><li>○健康経営優良法人 2018・2017</li><li>○健康寿命をのばそう！アワード第 4 回</li></ul> <p>(4) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○「健康リーダー」の選任・活動支援により、職場単位の健康増進活動を促進<ul style="list-style-type: none"><li>・社内全部署に選任する「健康リーダー」に対し、役割・進め方についての周知、出張健康講話等の支援メニューの提供、好事例の共有や職場表彰制度導入を行うことにより、組織的な一体感のある活動推進。</li></ul></li><li>○健康度が見える化して、個々人の健康行動に対する気づきを促進<ul style="list-style-type: none"><li>・独自の健康指標「生活習慣スコア」の全社平均値等を定期報告。個々人のスコアと全社平均値との比較などを専用アプリ等を活用し見える化することで、気づきと行動改善（運動、食事、喫煙など）のきっかけ提供。</li></ul></li></ul>

## 事例 2 ジャパンケーブルキャスト株式会社

～ 取締役自ら資格を取得し、メンタルヘルス対策を重要課題として取組 ～

～ メンタルヘルスマネジメントを軸にした OSHMS を構築 ～

<h3>1 企業の概要</h3> <p>○ケーブルテレビ事業者向けの、①映像、音声、データ配信の専用プラットフォームサービスの提供、②専用チャンネルの配信事業など。</p> <p>○従業員数は約 80 人。</p>
<h3>2 健康確保対策の特徴</h3> <p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <p>○「健康で生き活きた職場づくりに関する社長宣言」、「こころの健康づくり計画」により、メンタルヘルスマネジメントを会社の重要経営課題として位置づけ。</p> <p>○メンタルヘルスマネジメント推進体制の中心を労使健三位一体の体制として「安全衛生委員会」を中心として活用。</p> <p>○社内 E A P としてカウンセラー資格者や心理相談員を活用し、メンタルダウン予防に努めている。</p> <p>○2018 年 2 月に「JCC 版働き方改革」を社内外に発表し、勤務間インターバルの導入や 36 協定期限外時間の縮減等、労働負荷軽減や W L B 向上対策を推進。</p> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <p>○総合健康リスク、従業員満足度、研修受講率について目標設定。 ⇒2018 年度のストレスチェック実施率 98%実施、健康促進を兼ねた徒歩帰宅訓練は 94%参加</p> <p>○労働安全衛生に関するリスクアセスメントを継続実施し、労災の未然防止に努める。 (最近では北海道転勤者の冬期間の事故に関するアセスメントを重点実施) ⇒2016 年度 1 件、2017 年度 2 件、2018 年度 0 件と縮減傾向</p> <p>(3) 社会的な評価</p> <p>○「JCC 版働き方改革」について、労政時報、人事実務等 5 社の媒体で記事化。</p> <p>&lt;参考&gt; ヒアリングを受けた佐藤の前職の NTT ぷららにおいては、メンタルヘルスマネジメントを軸にした OSHMS を構築 (OHSAS18001 認証)。</p> <p>(4) 自社の状況 (強み・弱み等) を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <p>○会社が少数精鋭の専門家集団的な体制となっており、社員相互間のフォローが弱いという組織面のリスクがある。</p> <p>そのような中で労働負荷軽減等の「JCC 版働き方改革」を打ち出したが、2 年目に入り成功裏に定着させるため、業務効率化 WG を設置し非効率な業務の業務フロー見直しや、システムの繋がりの悪いところを手作業を抑制し、フロースルー化できるよう全社横断的な WG で業務の見直しを実施中である。また、スペアの無い体制の解消にも努めている最中である。</p>

### 事例3 ロイヤルホールディングス株式会社

～ 健康診断への問題意識をきっかけとして、健診機関と協議しながら様々な取組 ～

～ 健康に関する目標・達成状況を経営会議で報告し、経営者の理解を深める ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○外食産業（「ロイヤルホスト」、「てんや」等）、コントラクト事業（空港や病院、大規模施設など施設内食堂）、機内食事業、ホテル事業、食品事業のグループ経営を統括・管理する純粋持株会社。</li><li>○従業員数は、連結で約 2,600 人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○本社の人事労務部門の責任者が中心となって、全社的な取組を実施。</li><li>○店舗等では健康診断の受診時間の確保が難しく、シフト制の為 100%受診を完了させること、有所見者のフォローが難しくはあるもの、工夫しながら全員受診の達成と医療職によるフォロー体制を確立している。</li><li>○現在では、健康経営を中期経営計画に位置付けて、トップダウンによる改善を実施。一例は、事業所へのマンモグラフィ車の導入による婦人科検診率向上。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○健康診断実施機関（健診機関）に問題点を提示し、改善策の協議を繰り返して、効果的・効率的な健康診断のしくみを確立。</li><li>○健康診断以外についても健診機関との協働でオリジナルの「ロイヤル健康体操」を開発し、各職場で導入し、従業員の転倒予防に効果を期待している。</li><li>○健康診断受診率、二次健診受診率、喫煙率、時間外労働、完全公休取得率等について目標設定し、達成状況を経営会議で報告することにより経営者の理解を深めている。</li><li>○ウェアラブル端末（活動量計）は、最初は経営層が装着し、現在は従業員へと拡大。</li><li>○グループ 10 法人の健康度を見える化し健康経営の推進に取り組んでいる。</li></ul> <p>(3) 社会的な評価</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○健康経営優良法人 2018・2017</li></ul> <p>(4) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○健診機関との連携を図り、全国約 800 か所の分散事業所ではあるが、健診後のフォローアップ体制を確立している。但し、その裏返しもあり、対応に工夫が必要。</li><li>○取組を推進するためには、経営層の現状認識と理解が重要。一年に一度、経営会議にて健診結果と分析を報告している。</li></ul>



## 事例4 株式会社SUMCO

～ 本社の人事労政部と統括産業医が協力して、全社的な取り組みを実施 ～

～ 職場ストレス調査結果と労働災害について調査を実施 ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○半導体用シリコンウェハーの製造・販売。シリコンウェハー生産の世界シェアは約3割。</li><li>○従業員数は、単体で約3,600人、連結で約7,700人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○本社の人事労政部健康推進課と統括産業医が協力して、全社的な取り組みを実施。</li><li>○経営トップが「SUMCOグループ健康宣言」を社内外に公表。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○喫煙率、総合健康リスク、高ストレス判定者割合、睡眠で休養が取れていない従業員割合、二次健診受診率、肥満率、メタボ従業員割合、30分以上の運動習慣ありの従業員割合について目標設定。</li><li>○中災防方式OSHMS文書体系中に「ストレス調査結果による職場環境改善」を追加し、全社で同一基準、同一手続きにより職場環境改善の取り組みを実施。</li><li>○職場ストレス調査結果と労働災害の関係について調査を実施。</li><li>○職場環境改善のグッドプラクティス事例集を発行し各事業所へ展開。</li></ul> <p>(3) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○全国の10事業所は規模も異なり、また専門職が不在の事業所もあり、これまで健康推進の取組は事業所独自に進めていた。2017年より定期的に全社会議（全社健康委員会、健康推進会議）を開催し、共通目標と重点活動を定め、PDCAサイクルを回している。また、同時に健康推進課を新設し、統括産業医を選任するとともに、全事業所に保健師・看護師を配置し、体制の整備を行なった。</li><li>○全社共通の取組み事例の紹介<ul style="list-style-type: none"><li>・グループ内従業員の喫煙率が約40%と、改善傾向にはあるが全国平均に比べて高い状況にあったため、喫煙対策として、禁煙教育の実施や屋内喫煙所の屋外化、構内のタバコ自販機の撤去を全社で実施。</li><li>・ストレスチェック結果を基にした職場環境改善を、全社統一様式の職場環境改善アクションチェックシートを活用して展開、総合健康リスクは前年比3ポイント改善。</li><li>・社員の高齢化に伴い転倒災害が多くなってきており、SUMCO転倒防止体操を大学と共同で作成し、全社へ展開。</li><li>・健康推進体制の整備により、産業保健スタッフ不在の事業所が解消され、産業保健スタッフと管理職が協力してフォローすることにより、二次健診受診率は90%を超えるようになった。</li></ul></li></ul>

## 事例5 タビオ株式会社

～ メンタルヘルス対策として、本社人事部の担当者が店舗を訪問して全員面談を実施 ～

～ 人間関係等を理由とした休職者、離職者の減少に効果 ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○「靴下屋」「タビオ」などの靴下専門店を国内で約 270 店運営する靴下専門の製造小売企業。取扱商品の国内生産品比率は 90%超。</li><li>○従業員数は正規社員約 240 人、非正規社員 520 人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○本社人事部の担当者（衛生管理者・産業カウンセラー資格所持）が中心となって、メンタルヘルス対策に重点を置いた取組を実施。</li><li>○従業員は若い女性の割合が高く、各人の健康意識が高いため、身体の健康については問題なし。一方、メンタルヘルスについては、人間関係等を理由とした休職者や離職者が多く、本社から各店舗への支援が必要。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ストレスチェック義務化前から職場の声をきっかけに、本部と店舗従業員の全員面談（150 店舗、570 人）を 2 名のスタッフにより実施。</li><li>○教育研修への参加率、休職者数、ストレスチェックの受検率について目標設定。</li><li>○これらの取組が効果を上げている。</li></ul> <p>(3) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○店舗面談を実施することで、休職、退職になる前に問題把握、改善につなげることができる。</li><li>○店舗従業員と直接会うことで、社内、社外の相談窓口の周知ができ、認知度を高めて利用しやすい環境をつくる事ができる。</li><li>○メンタルヘルス以外の問題もヒアリングする事ができ、社内環境改善につなげることができる。</li><li>○店舗が全国にあるため、常に顔を合わせることはできないが、毎月メルマガを配信するなどして、心身のケアを意識してもらうようにしている。</li><li>○信頼関係を第一にしているので、解決にいたらない場合なども、プライバシーを守りつつ、本人に経過をお伝えするなどその後のフォローも実施している。</li><li>○活動する上で、社長から従業員へのメッセージの発信等、経営陣の理解があることにより、現場のメンバーは行動がしやすい。</li></ul>

## 事例 6 藤沢タクシー株式会社

～ 旅客輸送の安全のため、社訓に健康の保持を盛り込む ～

～ 社長（保健師）、産業医、地域の禁煙促進医が粘り強く働きかけ、禁煙タクシーの導入、敷地内全面禁煙を実施 ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○タクシー会社。神奈川県藤沢市で初めて福祉タクシー、禁煙タクシーを導入。</li><li>○従業員数は約 80 人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○現在の社長は 3 代目で、保健師資格を有する。</li><li>○旅客輸送の安全のためには、乗務員の心身の健康が基盤であることを強く認識し、社訓に健康の保持を盛り込む。</li><li>○年間目標の中に毎年健康増進に関する内容を掲げている。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○喫煙率の高さに着目し、社長自ら禁煙方針・目標値を設定。地域の禁煙推進医の支援も受け、禁煙タクシーの導入（平成 15 年）、敷地内全面禁煙を実施。今後はメタバ防止のための取り組みへ展開。</li><li>○対策に着手した当時は乗務員の反対が強く、乗客からも禁煙化反対の声が上がった。喫煙のリスクについて社長や産業医による説明（産業医はタクシーに乗車して説明）を繰り返すことにより、理解を得た。</li><li>○平成 14 年時点で 78%であった乗務員の喫煙率が、平成 28 年には 38%にまで激減。</li><li>○同社の取組が、その後の神奈川県タクシー全面禁煙化（平成 19 年）につながる。</li></ul> <p>(3) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○中小企業の特徴を活かし、保健師である社長が社員に直接働きかける。</li><li>○社員の「健康」が公共輸送の使命である「安全」に直結することをアピール。</li></ul>

## 事例7 医療社会福祉法人翠会 蓮根ひまわり苑シエモア西台

～ 若手職員が中心となって腰痛予防対策に取り組み、短期間で大きな効果 ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○介護老人保健施設。</li><li>○入所サービス 120 床、短期入所サービス 5 床、通所リハビリテーション 50 名。</li><li>○従業員数約 60 人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○介助を担当する若手職員の腰痛に関する問題意識が出発点。</li><li>○この職員を中心とした、担当課の垣根を越えた「腰痛予防対策チーム」を発足させ、施設全体として組織で対応策を検討・実施。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○介護職員の腰痛（33 名中 23 名）、利用者（介助される者）の痛みに着目して、厚生労働省の腰痛予防対策指針に基づく取り組みを開始し、短期間で介助時の腰痛の 7 割が改善。</li><li>○今後、同一法人の他施設への展開が期待される。</li></ul> <p>(3) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○腰痛予防を考慮した介助方法や作業姿勢は、従来の方法とは異なるので、取組当初は定着に至るまで時間がかかった。「なぜ腰痛予防が必要なのかを説明し、理解を得る」ことで定着に至った。</li><li>○また、施設全体での勉強会だけでなく少人数での技術向上研修、写真付のマニュアルを作成したことも取組が上手くいった要因。</li></ul>

## 事例 8 トヨタ自動車株式会社

～「健康チャレンジ 8」として、8つの健康習慣改善（適正体重、朝食、間食、飲酒、運動、禁煙、睡眠、ストレス）に取り組み、**全社・職場単位・年齢別に数値を見える化**～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○世界有数の自動車メーカー。</li><li>○従業員数は、連結で約 37 万人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○本社の安全健康推進部 健康推進室が中心となって全社的な取り組みを企画、各工場にスタッフを配した健康支援室と共に展開。</li><li>○社長による健康宣言。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○特徴的な取組は、「健康チャレンジ 8」。</li><li>8つの健康習慣改善（適正体重、朝食、間食、飲酒、運動、禁煙、睡眠、ストレス）に参加し、健康を保持増進するもの。</li><li>○「健康チャレンジ 8」に関し、メタボ、高血圧、糖尿病、高脂血症、高尿酸血症、肝臓病、腰痛・手足のしびれ等について健康習慣の実践数が多いほど罹患率が低いという社内エビデンスをふまえた施策。心身の疾患がなかった従業員の実践数（平均値）を目標値として設定。</li><li>○年に 2 回、各部の部長に対して部員の「実践数の平均値」、「各習慣（8つ）の実践率」を表した「職場結果」をフィードバック。全社における位置づけ、各習慣別の強み弱みの明確化。</li><li>○「職場結果」を確認した各部からの依頼に応ずるかたちで産業保健スタッフが「健康出前講話」を実施（弱みを補完 or 強みを伸ばす等々）。各部毎に職場を主体とした健康づくり活動を企画、展開。</li><li>○独自に健康スマホアプリを開発、キャンペーン実施。「健康チャレンジ」では 8 つの健康習慣について個人が目標を設定、毎週、達成状況を入力。一定の基準クリア者に対して健康保険組合の事業に使用できるポイント付与。「歩数チャレンジ」では 1 日あたりの平均歩数でランキングみえる化。またキャンペーン期間中の平均歩数が 7,000 歩以上の対象者に先述のポイント付与。</li></ul> <p>(3) 社会的な評価</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○健康経営優良法人 2018</li><li>○安全衛生優良企業</li></ul> <p>(4) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○過去からの健診データに基づくエビデンスをふまえた施策。</li><li>○施策のターゲットとする健康習慣を明確にし、施策の評価指標およびその目標を全社で共有。全社目標達成のために工場別の目標を落とし込み、職場主体の活動を促進。</li></ul>

## 事例 9 HOYA 株式会社

～ 産業医を部門長とする独立した環境・安全衛生・健康管理部門を設け会社の活動を統括 ～

～ CEO と従業員の約束（健康 10 か条）、レセプトデータと健診結果の突合による受診勧奨 ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○光学レンズメーカーとして創業し、現在は、「ライフケア」と「情報・通信」の2つの事業領域において、メガネ、コンタクトレンズ、医療用内視鏡、精密機器、デバイス等を製造・販売するグローバル企業。</li><li>○従業員数は、HOYA 株式会社単体で約 3,000 人、連結で約 3 万 8 千人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○本社に、産業医を部門長とする独立した環境・安全衛生・健康管理部門を設け、HOYA グループ全体の取組を総括。</li><li>○CEOメッセージとして、「健康に関する取り組みは経営上の“投資”である」を明言。</li><li>○CEOと従業員の約束（健康 10 か条）を結ぶ。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○グループ内全社共通の基準類を策定し、マネジメントシステム（ISO45001 認証）で運用（メンタルヘルスでは人事、産業医、上司等の役割を明確化）。</li><li>○健診時に健康イベントとして、体組成測定、血管年齢測定等を実施。</li><li>○健保のレセプトデータ（ただし、生活習慣病に限る）と健診結果及び事後措置の情報を突合し、管理不良者（健診結果が「要受診・要精検」）に対し重点的に受診勧奨。</li><li>○血糖値、血圧、血中脂質の有所見率・管理不良者（健診結果が「要受診・要精検」）について、年次推移、事業部、事業所間比較を行い、CEO、事業責任者、人事担当者に報告。</li></ul> <p>(3) 社会的な評価</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ISO45001 認証（グローバルマルチサイト方式）を取得。</li><li>○健康経営優良法人 2018・2017</li></ul> <p>(4) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○独立した環境・安全衛生・健康管理部門の部門長と、トップマネジメントである CEO が連携し、トップダウンによる安全衛生・健康管理を企画・運営。</li><li>○マネジメントシステムを基に、グローバルに安全衛生・健康活動の PDCA が確実に回るよう、継続的かつ自律的な活動を実施。</li></ul>



## 事例 10 花王株式会社

- ～ 施策の立案・決定・実施それぞれの責任者を明確にした取組 ～  
～ 研究職、営業など、職種の特徴に応じた対策を実施 ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○「ビューティーケア」「ヒューマンヘルスケア」「ファブリック＆ホームケア」の3つの事業分野で一般消費者向けの事業を、「ケミカル」事業分野で産業界向けの事業を幅広く展開。</li><li>○従業員数は、単体で約 7,300 人、連結で約 34,000 人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○世界の人々の健康を支援する企業として、従業員の健康管理も強力に支援。</li><li>○本社の人財開発部門健康開発推進部が中心となって、全社的な取組を実施。</li><li>○健康実務責任者、健康実務担当者として、事業場毎に人事・総務担当者を選任。</li><li>○役割の明確化。<ul style="list-style-type: none"><li>①施策立案（健保及び健康開発推進部）</li><li>②施策決定（健康づくり推進委員会（年3回、健保、会社、労組））</li><li>③施策実施（健康実務責任者、産業医等）</li></ul></li><li>○「花王グループ健康宣言」（職場のマネージャの役割（応援する立場）も掲載）。</li><li>○中期計画（KAO 健康 2020）の策定。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○活性化職場率 60%以上（新職業性簡易ストレス調査票 80 問）、BMI25%以上率、喫煙率、高ストレス者率、30 日以上長期疾病休業者率について目標設定。</li><li>○健康度、健康増進活動、生産性・プレゼンティズム指標の3つを掛け合わせて評価。</li><li>○研究職、営業、美容部員、生産部門等、職種の特徴に応じた対策を実施。</li><li>○スマート和食、ウォーキングキャンペーン。</li><li>○Q U P I O（専用Webサイト）の活用、「ホコタッチ」専用万歩計（加速度センサー内蔵）とデータ管理システムによる健康支援。</li><li>○健康づくり取り組みによるポイント獲得（Q U P I Oポイント）。ポイントは日常生活に役立つものと交換可能。</li><li>○花王グループ健康白書の策定（事業所、支社、男女、職種、年代別に整理）。</li></ul> <p>(3) 社会的な評価</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○健康経営銘柄 2018・2017・2016・2015</li><li>○健康経営優良法人 2018・2017</li><li>○DBJ 最高ランク（特別表彰）2017・2012</li></ul> <p>(4) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○トップメッセージ：経営トップメッセージとしての「花王グループ健康宣言」、中期健康経営計画「K 20」において、「社員と家族の健康維持（GENKI）プロジェクト」を実施。</li><li>○データに基づく健康づくり：健康白書をはじめとし、男女別、事業場別、職種別などに集計した健康データをもとに、健康課題を見極め、対策を検討している。</li><li>○優良事例に学ぶ：健康づくり担当者には、健康データの集計結果を開示、各事業場の取り組みが健康データに反映されている様子を見える化している。課題のある事業場は優良事例の事業場の担当者から取り組みを学び、自事業場の施策に役立てる。また、年に一度のアワードも実施。</li><li>○楽しいイベント：定期的に全社員を対象とした健康増進イベントを実施、なるべく楽しく、参加しやすくなるよう事務局がこまめにサポート。</li></ul>

## 事例 11 株式会社フジクラ

～ 健康担当役員（CHO）を選任して、全社的な取組 ～

～ 健康診断データや歩数イベント参加度などの分析結果を踏まえ、自分の健康が見えるサイトの構築、睡眠力向上プログラム等を実施 ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○光ファイバー等の通信ケーブルや、電線、ワイヤーハーネス等を製造する非鉄金属メーカー。</li><li>○従業員数は、単体で約 2,600 人、連結で約 58,000 人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○CHO（Chief Health Officer）を選任し、健康経営推進室が中心となって、全フジクラグループでの取組を実施。</li><li>○社内外に向けて「フジクラグループ健康経営宣言」。</li><li>○健康推進連絡協議会（健保、人事・総務、産業保健スタッフ、健康経営推進室で構成）、さらに健康推進委員会（各事業部門の責任者、スタッフ部門長、労組委員長で構成）、健康推進サポート会議（従業員の代表者、安全衛生委員等で構成）を開催。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○健康診断の各種データを事務所別、男女別等に色分けしてマッピング（青は前年より良い、濃いオレンジは非常に悪い）。</li><li>○健康診断のデータを独自の手法で点数化し健康度を測定。歩数イベントの参加度（アクティブ度）との相関を年代別に比較。グループ会社で平均歩数を比較。</li><li>○各種データ分析の結果、①血糖値の高止まり、②車通勤者が多い事業所で下肢筋力の低下、③40 歳未満の若年層の活動量の低下の問題が判明。また、睡眠不足や肩こり・腰痛の問題による生産性低下の懸念ありとデータで出ると、各々の課題に応じた介入施策を事業所、個人等、その課題がある対象範囲に限って実施。</li><li>○その他、個人への情報提供を目的として自分の健康が見えるサイトの構築、睡眠力向上プログラムやブレイン・コンディション・プログラム等の多くの健康増進プログラムを自由参加方式で提供。</li><li>○さらに、若者を巻き込むための工夫として、自転車、ノルディック、スピードウォーク等、単に歩くという古典的な手法ではないメニューも用意。</li></ul> <p>(3) 社会的な評価</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○健康経営銘柄 2018</li><li>○健康経営優良法人 2018・2017</li><li>○健康寿命をのばそう！アワード第 2 回</li><li>○スポーツエールカンパニー</li></ul> <p>(4) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○様々なデータを一元的に分析し、会社全体、事業所、事業部、部署、個人それぞれの傾向を捉えて、必要な介入施策を必要な単位で行うことで、介入施策の効率化を図り投資効率を高めるとともに、効果的な効果検証を行いやすくすることで PDCA サイクルの回転率を上げる。</li><li>○社会心理的な視座に基づいた仕組みや構造の構築、およびコミュニケーション手段を選択することで、取り組みに対する心理的障壁を下げ、取り組みやすい環境を提供。</li></ul>



## 事例 12 キヤノン株式会社

- ～ 健康第一主義×三自の精神（自発・自治・自覚）を基盤とした、グループ全体での施策展開 ～  
～ 会社と健康保険組合の共同で ICT ツール（KenCoM）を活用し、健診結果の伝達、健康状態に応じた健康情報の提供、ウォーキングイベント等を実施 ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○カメラ・ビデオ等映像機器、プリンタ・複写機等事務機器、デジタルマルチメディア機器、半導体露光装置等を製造する電気機器メーカー。</li><li>○従業員数は、単体で約 26,000 人、連結で約 20 万人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○グループ行動指針として「健康第一主義」を位置づけ。</li><li>○キヤノン式健康経営の実施（健康第一主義×三自（自発・自治・自覚）の精神）。</li><li>○本社の安全衛生部が中心となって、企業グループ全体の取組を実施。</li><li>○中央安全衛生委員会（代表取締役副社長が委員長）で対策を承認、中期計画を作成し施策を展開。</li><li>○会社と健康保険組合でコラボヘルスを推進し、①若年層は会社中心、②40－60 才は会社と健康保険組合、③60 才以降は健康保険組合中心の取組。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○休業・休職日数、健康診断ハイリスク者、がん検診受診率、医療費について目標設定。</li><li>○定期健康診断結果（9 年間のデータ）から生活習慣病発症の要因分析を行い、メタボ発症要因を明らかにし、発症リスクを数値化。喫煙、早食い、定期運動なし、短時間睡眠に着目して対策を展開。</li><li>○2016 年より国内グループでの敷地内禁煙実施（禁煙指導スタッフ養成、喫煙区域マップ、禁煙者支援）や睡眠対策（睡眠計を用いた指導、快眠キャンペーン）を実施。</li><li>○キヤノン体操、ウォーキングイベント、階層別教育、社内報、e-ラーニング、イントラネットを活用した啓発。</li><li>○会社と健康保険組合の共同で ICT ツール（KenCoM）を活用し、健診結果の伝達、健康状態に応じた健康情報の提供、目標管理、ウォーキングイベント等を実施。</li><li>○健康づくり取り組みによるポイント獲得（KenCoM）制度あり。</li></ul> <p>(3) 社会的な評価</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○中災防方式 OSHMS を発展させたキヤノン式 OSHMS を導入。</li><li>○健康経営優良法人 2018・2017</li><li>○スポーツエールカンパニー</li><li>○体力づくり優秀組織表彰</li></ul> <p>(4) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○健康づくり施策のみでなく、「健康第一主義」にもとづいた働き方全体を意識した人事施策などの継続的な実施。また、健康保険組合、労働組合との連携などの組織的な取り組みや、データ分析を積極的に行うことでの納得感のある施策展開が効果的。</li></ul>

## 事例 13 パナソニック株式会社 オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社

～ 会社、健康保険組合、労働組合が三位一体となった活動 ～

～ メタボリック症候群、メンタル疾患等の5つの重点を定め、生活習慣の改善、コミュニケーション向上、健診受診の3つの予防活動を展開 ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○パナソニック(株)の社内分社で車載インフォメーションおよび「車載」「産業」分野を中心とした向け電子部品、電池、半導体等を製造・販売。</li><li>○従業員数は国内約 29,000 名、グローバル 103,000 名。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○パナソニック全社において会社、健康保険組合、労働組合が三位一体の健康パナソニック推進委員会（年 2 回、人事担当常務、労組委員長、健康保険組合の長で構成）及び推進タスクフォース委員会を設置。また本社が労働安全衛生宣言、労働安全衛生行動指針を公表。</li><li>○オートモーティブ&amp;インダストリアルシステムズ社として上記の全体方針に基づき具体的施策を計画・推進。</li><li>○90 年代は指針に基づいた健康づくり活動を展開。2000 年以降は「健康日本 21」に基づいた活動へ移行。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○「健康パナソニック 2018」として活動展開。メタボリック症候群、メンタル疾患等の5つの重点を定め、生活習慣の改善、コミュニケーション向上、健診受診の3つの予防活動を展開。全社で玉入れ大会（AJTA）等も実施。</li><li>○在職死亡率、退職率、医療費低減を全体目標値とし、その達成に向けた KPI（喫煙率、健診受診率、歩数自覚率、運動実施率、肥満陽性率、行事実施率・参加率等）を設定。</li><li>○2018 年度の重点テーマは肥満に着目した 40 歳未満への保健指導、肥満と転倒に着目した筋力づくり活動。</li><li>○WEB サービス「いきいき健康ナビゲーション」により、個人の活動を見える化し、ベジファースト、職場体操、ウォーキングラリー、禁煙ラリー、ハッピー（歯磨き）ラリー等の活動への参加と記録。</li><li>○個人の活動参加等に対し、ヘルスアップポイントの付与。</li></ul> <p>(3) 社会的な評価</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○OHSAS 18001 認証</li><li>○健康寿命をのばそう！アワード第3回（パナソニック健保組合として）</li></ul> <p>(4) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○全社体制が整備され、各種プログラムや教育資料等が提供される。また、KPI は事業場の全社内での位置づけが明確になり、重点取り組みや事業場内の取組への理解が得られやすい。</li></ul>

## 事例 14 昭和鉄工健康保険組合

～ 単一企業の健保組合で、理事長（＝会社の人事部長）がきめ細かく対応 ～

～ 予防活動に重点を置くことにより医療費が減少し、低い保険料率で健保組合を運営 ～

### 1 団体の概要

- 昭和鉄工（従業員数約 500 人）を母体とした単一の健康保険組合。
- 母体企業：空調機器、熱源機器、環境機器、サーモデバイス機器、景観製品、鋳造品等の製造販売のほか、空調機器、熱源機器等の一部販売、メンテナンス・取替工事及び管工事の設計・監理・施工の請負。

### 2 健康確保対策の特徴

#### （1）取組の体制、経緯、方針

- 約 5 年前から健康保険組合（※以下、健保組合）の常務理事が、昭和鉄工安全衛生委員会事務局として活動、母体企業の衛生面が強化された。
- 健保組合理事長は、人事部長（健保組合常務理事を歴任）であり、双方の情報が共有できる為、母体企業との風通しがよく、さらに健保組合への理解、意思疎通が円滑になった。
- 健保組合の活動状況は、組合会のほか、母体企業の常勤役員会でも報告事項として取り扱われており、経営者層の理解も深い。
- 500 人程度の従業員数であれば、顔と名前が一致する為、そのメリットを生かし、一人一人に対して、きめ細やかな対話に取り組んでいる。

#### （2）取組の内容、目標設定、成果

- 会社、健保組合、産業医、本人の連携・協力による個人面談を実施。
- 健保組合の持つデータに基づき、母体企業が健康教室を開催。
- 健保組合は人間ドック費用の助成等、予防活動（保健事業）が充実。
- 予防活動には一定のコストがかかるが、その効果として医療費が減少、結果として平均的な保険料率よりも低い保険料率が設定でき、健保組合が運営できている。
- 一般定期健診有所見者率も全国平均と比較し、約 30%以上減の結果であり、母体企業の健康経営を支えている。

#### （3）自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント

- 健康確保対策は独立した組織が望ましいが、健保規模から人の配置が困難である。
- 健康確保対策には母体企業へのアプローチを強化することが必要である。
- 健保職員が母体企業の役割を兼務（安全衛生委員会事務局）して取り組んだ。
- 母体企業との兼務を最大限に活用した結果、人脈の強化ができ、産業医の意見等を職制に反映できるようになった。
- 自らがキーパーソンになり、母体企業の考えを産業医に伝え、産業医の意見を母体企業に反映させてきた。他人任せにせず、人脈をつくり、人脈を生かして自ら取り組んできた結果、産業保健の強化へ繋がった。

## 事例 15 栃木県 T H P 推進協議会

～ 平成 17 年度に T H P で全国初の緑十字賞を受賞、現在も 5 カ年計画を策定して取組 ～

<b>1 団体の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○1993 年（平成 5 年）3 月に設立された栃木県内企業の協議会組織。</li><li>○会員数は 233 社（平成 30 年 12 月末）。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴（取組の経緯、体制、内容など）</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○平成 6 年～23 年に運動実践専門（ヘルスケア・リーダー）研修会の栃木特別コースを開催。</li><li>○平成 10 年に第 1 期栃木県健康保持増進対策推進 5 カ年計画をスタートし、現在は第 6 期 5 カ年計画を推進中（平成 30 年度～34 年度）。</li><li>○平成 11 年から監督署ごとに「地区 T H P 推進協議会」を設立し、現在、8 地区に協議会。毎年 8 地区で、総会、講演会、T H P ウォーキングを実施。</li><li>○平成 17 年度に T H P で全国初の緑十字賞を受賞。</li><li>○全国 T H P 推進協議会表彰では、毎年 3 社と 1 名が受賞。</li></ul>
<p>★協議会の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○栃木労働基準局（現・栃木労働局）および県内各労働基準監督署、県内各労働基準協会の協力のもと、県下事業場、関係機関が「健康づくり」のノウハウを情報交換、勉強するための組織として設立された。</li><li>○最近では、「健康経営」に取り組んでいる事業場が入会している。</li></ul>

## 事例 16 ヤマウチ株式会社鹿沼工場

～ 栃木県 T H P 推進協議会の一員として、鹿沼工場独自の取組を実施 ～

～ 労組と連携したスポーツイベント等の活動、外部機関からの支援を受けた健康測定・運動指導・栄養指導 ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ゴム・プラスチック製品の専門メーカー。複写機・プリンタ、家電、ラミネート、製紙機器、紡績機器など多彩な分野に高品質・高性能の工業部品を提供。</li><li>○従業員数は、鹿沼工場で約 80 人、企業単体で約 400 人、連結で約 2,200 人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○定期健康診断の有所見率が高く、又、栃木県は生活習慣病リスクも高いので活動を開始。</li><li>○企業全体ではなく、鹿沼工場として独自の取組を実施。</li><li>○栃木県 T H P 推進協議会の主要メンバーとして長年活動。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○労組と連携したスポーツイベント等の活動、健康に配慮した昼食の提供。</li><li>○外部機関（日本健康増進財団）からの支援を受けた健康測定・運動指導・栄養指導。</li><li>○定期健康診断有所見率、メンタルヘルス不調者数について目標設定。</li><li>○生活習慣病予防セミナー、心の健康教育の実施、人間ドック費用助成。</li><li>○ボーリング、ソフトボール、ゴルフ大会を開催。</li></ul> <p>(3) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○健康管理を専任で担当する体制がないので、積極的なアプローチが弱い。</li><li>○お昼の休憩時間を含め、日常的にスポーツに取り組む雰囲気生まれているので、長く継続できる環境を維持したい。</li><li>○行事開催時、社員からの協力が得られるコミュニケーション力がある。</li></ul>

## 事例 17 東京商工会議所

- ～ e-ラーニングで学べる「健康経営アドバイザー」研修プログラムによりアドバイザーを多数養成、今後は上級認定者の養成も ～
- ～ 東京都委託事業により、健康経営アドバイザーを企業に派遣 ～

1 団体の概要
<ul style="list-style-type: none"><li>○東京 23 区を所管する地域総合経済団体。政策提言、経営支援、地域振興を実施。</li><li>○会員は約 80,000 社で、大部分が中小企業。</li></ul>
2 健康確保対策の特徴（取組の経緯、体制、内容など）
<ul style="list-style-type: none"><li>○2004 年ごろより、中小企業における従業員の健康づくりの取組を支援。</li><li>○経済産業省より委託を受け、2016 年から健康経営に関する知識を体系的に学べる「健康経営アドバイザー」研修プログラムを提供。2017 年からは e-ラーニングによる提供を開始。2016 年度 7,300 人、2017 年度 8,900 人が受講。</li><li>○上級認定として、2018 年より「健康経営エキスパートアドバイザー」研修プログラムを提供開始。筆記試験と、ケーススタディを用いたワークショップへの参加により認定取得。</li><li>○職域健康促進サポート事業を東京都より受託。2020 年度まで事業実施予定。普及・啓発事業として、毎年都内の中小企業 1 万社を訪問し、健康づくり・健康経営に関してリーフレットを用いて説明。取り組み支援事業として、年間 300 社へ「健康経営エキスパートアドバイザー」を無料で派遣し、職場における健康づくり、健康経営の推進をサポートしている。</li><li>○毎年「健康経営ハンドブック」を作成し、健康経営の取り組みに関する企業事例や、具体的な取り組み方などについて、情報提供。（2018 年度は 50,000 部を配布）</li></ul> <p>★会議所の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○中小企業の様々な経営課題に対応していく中で、従業員の健康づくりにいち早く着目。80,000 社を擁する会員組織を生かし、健康経営の普及・推進に取り組んできた。</li><li>○東京都と連携した支援事業（東京都職域健康促進サポート事業）では、年間 300 社の支援を通じて、企業の健康課題の解決をサポート。専門家として、社会保険労務士、中小企業診断士、労働衛生コンサルタント、保健師など 80 名以上の登録があり、その強みを生かして事業展開している。</li></ul>



## 事例 18 株式会社ルネサンス

～ 「生きがい創造企業」という理念のもと、社内・社外での健康経営事業を展開 ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○「生きがい創造企業」という理念のもと、人々のエネルギー・情熱の源である「健康」を、お客様に提供することによって、理想的な社会を実現しようとの想いを胸に 1979 年に創業。</li><li>○全国にスポーツクラブならびにフィットネススタジオや介護リハビリ施設などを 150 カ所以上展開し、企業や自治体での健康づくり支援などのヘルスケア関連の事業、また海外市場へ向けた取り組みを展開。</li><li>○従業員数は、約 1,300 人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴（取組の経緯、体制、内容など）</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○「生きがい創造」という企業理念を全うするために社員の健康経営は必須と判断</li><li>○代表取締役社長執行役員を健康最高責任者（CHO）とし、取締役以上の部門責任者を選任し、健康経営推進委員会を設置。</li><li>○「健康経営宣言」に、お客様の生きがい創造のために、まず従業員自らがプロフェッショナルとして心身ともに健康な状態で、且つ「生きがい」をもって働くことを明記</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○行動管理目標の重要項目として「健康」を設定、管理職は部下の健康管理目標も設定</li><li>○「カラダかわる Navi」アプリを全従業員に提供し定期的な健康イベントを開催</li><li>○健康診断を起点に、再検査や受診勧奨などの従業員の健康管理のフォローを実施</li></ul> <p>(3) 社会的な評価</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○「健康経営優良法人 2018」ホワイト 500 認定、「働きがいのある会社」ランキング 6 年連続のランクイン、経済産業省「おもてなし規格認証 2017」の『★★（紺認証）』を取得、子育てサポート企業に認定「くるみんマーク」取得、「DBJ 健康格付」「地域元気プログラム」認定、スポーツ庁「スポーツエールカンパニー」、“東京都「スポーツ推進企業」”認定</li></ul> <p>(4) 外部支援機関としての取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○健康経営コンサルティングの実施と、各社にあった健康経営プランを提供</li><li>○運動・食事・睡眠・メンタルヘルスに関する、各種セミナーやレッスンを全国の企業に提供</li><li>○健康経営会議実行委員会の事務局企業として 2013 年から全国で「健康経営会議」を開催</li><li>○企業内健康経営推進者養成研修会等を開催し、企業内での健康経営の体系的なすすめ方を支援</li></ul> <p>(5) 取り組みが上手いポイント</p> <p>ポイントはマネジメントとマーケティングの活用、理念・利害・力学の 3 つの「り」の取り入れ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○会社のフィロソフィーやポリシーである、企業理念や社是、行動指針の中で「会社にとって、なぜ社員が健康である必要があるのか？」を位置づけ、経営の指針とすること。</li><li>○経営者の言葉で、健康経営の必要性を社員に伝えること。</li><li>○管掌役員、管理職等のラインを通じた健康経営を推進すること。</li><li>○健康経営や働き方改革に関連するデータを見える化し、事実をもとに、あるべき姿と現状のギャップを埋める健康経営プランを策定すること。</li><li>○従業員一人ひとりに、健康づくりに取り組むメリット、取り組まないデメリットを伝えること。</li><li>○管理すべきことは徹底するものの、基本は従業員が自律を促すこと。そのためには、健康リテラシーの向上を狙いとした、正しくて楽しい健康づくりを実践すること。</li><li>○健康経営は仕組みと仕掛けの両方が重要、仕組みはマネジメント強化、仕掛けはマーケティングが大事。</li></ul>

## 事例 19 株式会社 I H I エスキューブ

～ 外部機関の支援を受け、自発的に健康管理ができる人材を目指す研修を含めた「グッドコンディション活動」を実施 ～

～ 職場ごとに「健康経営推進計画」を策定し、PDCA を回す ～

<b>1 企業の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○情報通信技術、メカトロニクス技術を中心とするシステムに関するコンサルティング及びエンジニアリング企業。</li><li>○従業員数は約 500 人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○本社の総務部が中心となり、全社的な取組を実施。</li><li>○社長メッセージとして「従業員の健康は会社の財産」。</li><li>○社長が「IHI エスキューブ健康経営宣言」。</li><li>○健康経営最高責任者（社長）、健康経営統括責任者（総務部長）、健康経営責任者（事業部長等）等の選任。</li><li>○全社安全衛生委員会（社長、健康経営委員、産業医、労組等で構成）の開催。</li><li>○健康診断の結果、要管理者率が年々上昇、従業員の 4 人に 3 人が要管理（20 代でも 6 割が要管理、原因のほとんどが生活習慣病関連）となり、グッドコンディション活動がスタート。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○外部機関（㈱ルネサンス）からの支援を受け、自発的に健康管理ができる人材になることを目指して、「グッドコンディション研修（セルフケア研修：食事・運動・睡眠・ストレスマネジメント・コミュニケーション）」を実施。</li><li>○健診就業措置基準該当者数、健診結果要治療該当者受診率、グッドコンディション目標実行率、総合健康リスク等を集計して見える化。</li><li>○職場ごとに「健康経営推進計画」を策定し、PDCA を回す。</li><li>○活動量計を希望する従業員全員に配布。</li><li>○社内報を活用した活動紹介、社内健康状況の共有。</li></ul> <p>(3) 社会的な評価</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○健康経営優良法人 2018・2017</li></ul> <p>(4) 自社の状況（強み・弱み等）を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○「グッドコンディション」を共通言語として健康意識の醸成・風土づくりを行ない、全員参加で健康推進。</li><li>○からだを動かすことと職場コミュニケーション（全社レクリエーション・職場対抗ウォーキングイベントなど）を連動させた健康づくり。</li><li>○3 年間に渡り、全従業員に対し、皆で楽しみながら体験的に学べるセルフケア研修を実施。</li><li>○部門長が中心となって主体的に活動を推進する仕組み。</li></ul>



## 事例 20 三菱電機健康保険組合

～ 会社、健康保険組合、労働組合の3者共同での健康宣言、各種事業の実施 ～

～ WEBにより従業員の健康調査を実施し、生活習慣等を指数化して評価し、事業所別ランキングを公表・改善の取組 ～

<b>1 団体の概要</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○三菱電機グループの健康保険組合。</li><li>○加入事業者数は約 130 社。</li><li>○加入者数は、特例退職者を含めて約 23 万人。</li></ul>
<b>2 健康確保対策の特徴</b>
<p>(1) 取組の体制、経緯、方針</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○三菱電機グループ健康大会を活動の節目に開催し、「従業員の安全と健康を守ることを全てにおいて優先する」との社長方針を表明。</li><li>○会社、健康保険組合、労働組合の3者共同による健康宣言。</li><li>○「三菱電機グループヘルスプラン21」(MHP21)として、会社、労働組合、健康保険組合の3者協働で、各種事業を展開。</li></ul> <p>(2) 取組の内容、目標設定、成果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○適正体重、運動習慣、喫煙習慣等(=毎日体重を図ろう、ウォーキング、禁煙マラソン、1日3回歯の手入れ、睡眠等の各種キャンペーン活動)。</li><li>○WEBを活用して従業員の健康調査を実施し(11万人、回答率95.2%)、BMI、運動習慣、喫煙率、歯の手入れ等の実施状況を指数化して評価、事業所別ランキングを公表・改善の取組。</li><li>○事業所毎にMHP21推進リーダーを選任し、毎年研修会を開催。</li><li>○MHP21ポイント制度の展開(良好な生活習慣や健康づくりの取り組みによるMHP21ポイント獲得)。</li></ul> <p>(3) 社会的な評価</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○2015年度健康体力づくり優秀組織表彰 文部科学大臣賞</li><li>○第1回健康寿命をのばそう!アワード 厚生労働大臣優秀賞(三菱電機(株)として)</li><li>○健康経営優良法人2017(三菱電機(株)として)</li></ul> <p>(4) 自社の状況(強み・弱み等)を踏まえた工夫や、取組が上手くいくポイント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○会社、労働組合、健康保険組合の3者協働でのコラボヘルス</li><li>○各組織の役割分担の明確化 会社(トップリード)、労働組合(ボトムアップ)、健康保険組合(事務局、費用負担)</li><li>○定量的な目標の設定と事業評価</li></ul>