

決定版

自己診断で成果を最大にする

健康経営

Health management

監修／産業医科大学 教授 森 晃爾

自社の課題、 再発見



マンガでわかる
健康経営

自社の課題と
成果って？

「健康経営」を成功させる

タイプ別診断

【ポイント解説】

健康経営の
主要4項目

【企業事例】

オリンパス株式会社
株式会社メタルワン

森晃爾先生に聞く

「健康経営」
成功の鍵



CONTENTS

03 ■ マンガでわかる健康経営
自社の課題と成果って？



12 ■ マンガを解説
健康経営 成功のPOINT！

14 ■ 「健康経営」を成功させるタイプ別診断
自己評価 編

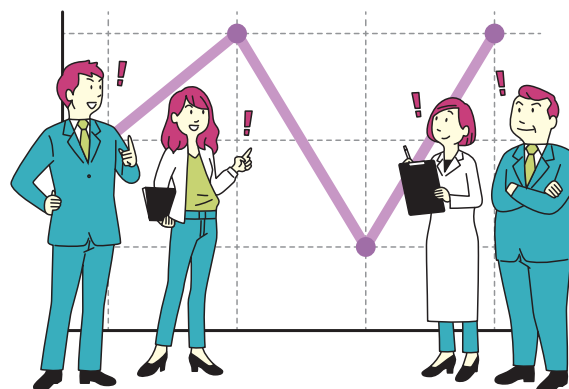
15 ■ **健康経営チェックリスト**

16 ■ 「健康経営」を成功させるタイプ別診断
診断・アドバイス 編



【ポイント解説】

- 18 ■ 経営理念のポイント
- 19 ■ 組織体制のポイント
- 20 ■ 企画・評価・改善のポイント
- 22 ■ 制度・施策実行のポイント



【ホワイト500認定企業事例】

24 ■ オリンパス株式会社

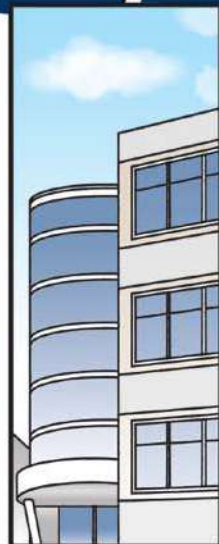
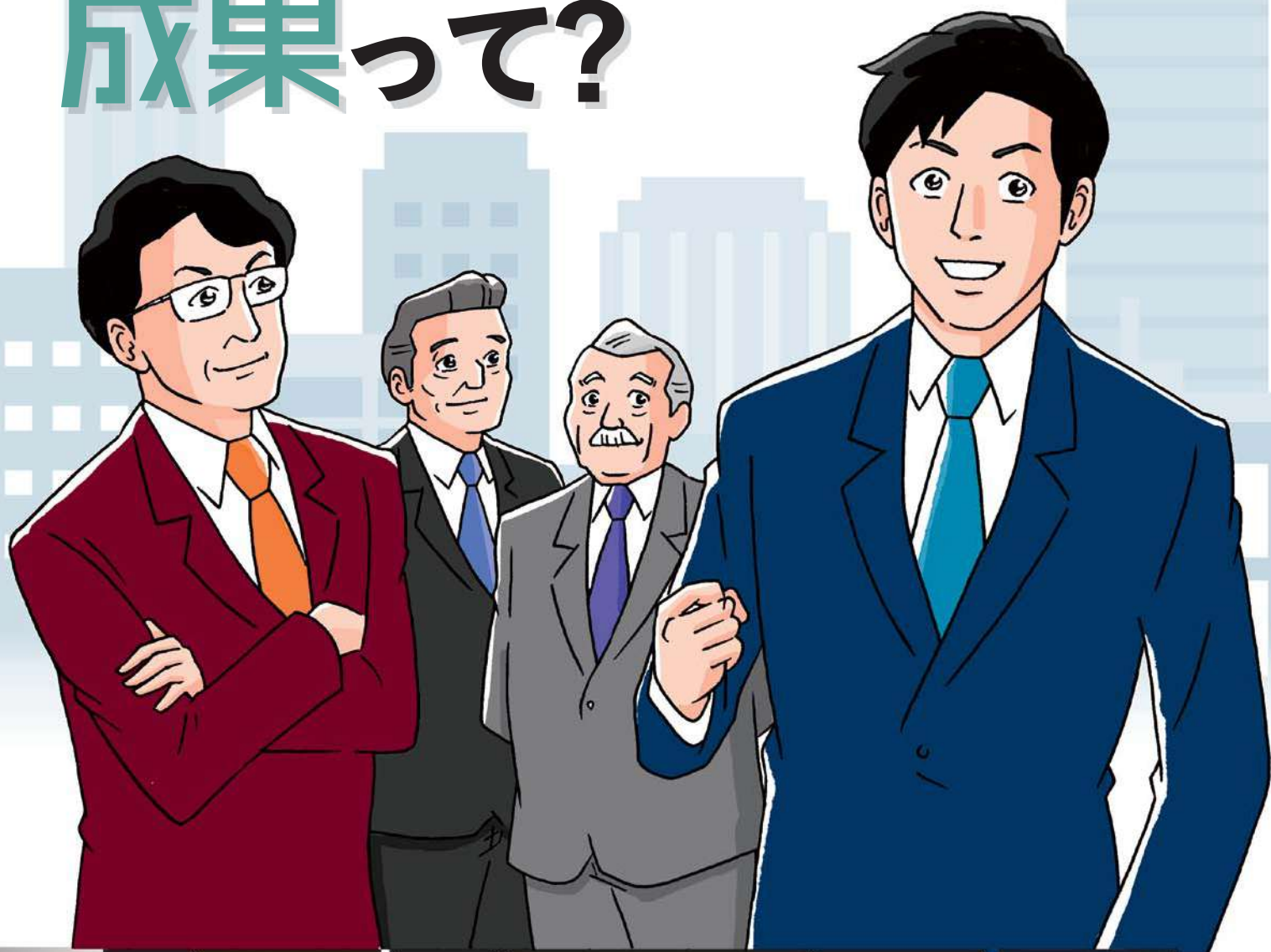
26 ■ 株式会社メタルワン

28 ■ 森晃爾先生に聞く「健康経営」成功の鍵
**課題設定と継続的な評価改善が
「健康経営」の成功につながります**

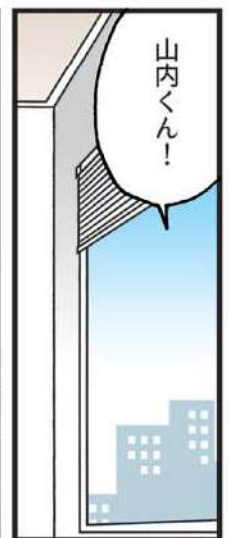
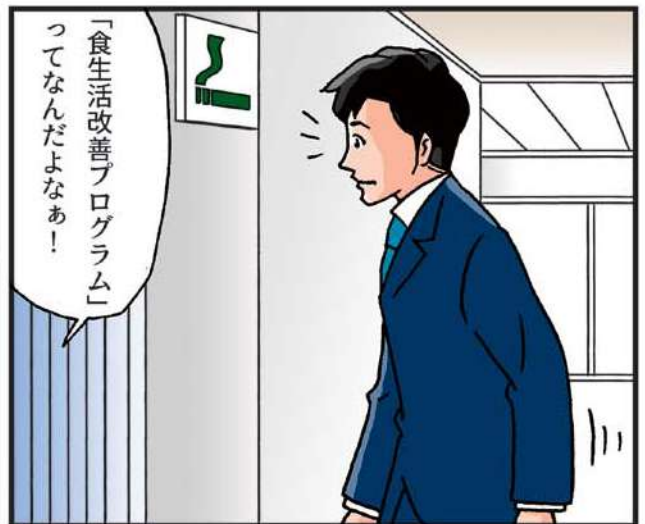


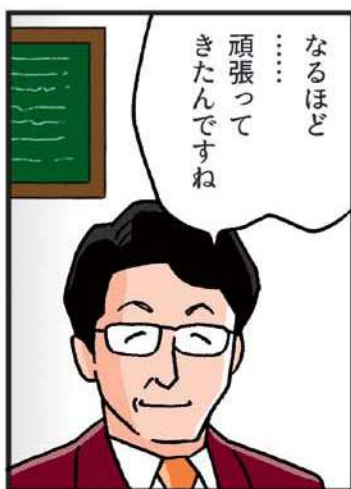
30 ■ 用語解説

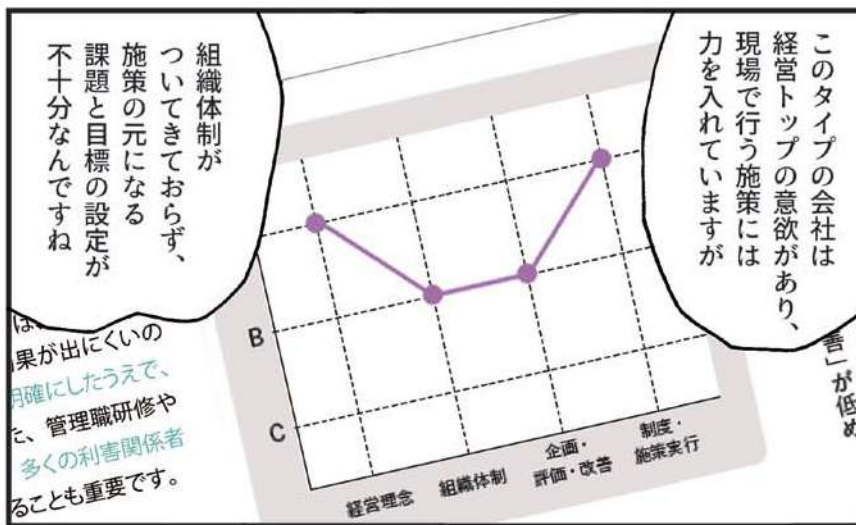
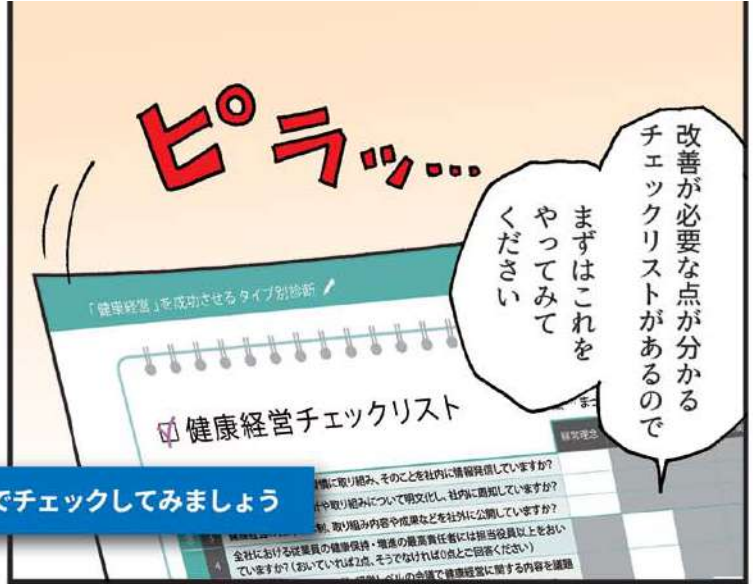
自社の課題と 成果って？

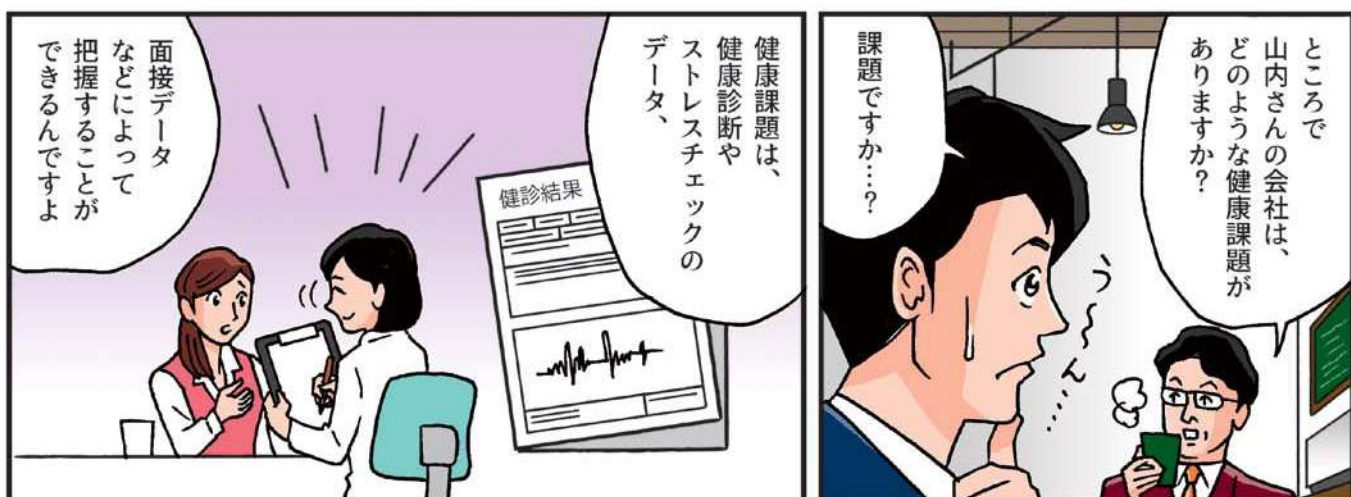














社員から『食生活改善プログラム』なんてやってられないという不満の声が上がるのも、

課題が把握できていないからなのかなあ……？

バランスの良い食事が取れている社員が少ないのは間違いないかなさそうんだけど……

もしかしたら、それは課題の背景を捉えきれていないことが原因かもしれない

たとえば食生活が乱れている社員が多かったとしても、

もっと優先して改善しなければいけない課題があるのかもしれない

残業が多くて規則正しい時間に食事を取りたくても取れないのかも！

そうです、背景を捉えると、より課題が明確になるんです

そうか！

どうしたら本当に課題が改善できるか考えればいいんですね！

あ……！

直接従業員の声に耳を傾けることも、課題把握に役立ちますね

職場の健康課題は1つではありませんから

データと合わせて従業員の声を聴いたり、アンケートをとったりして複数の情報から課題を把握し、優先順位を決め、健康施策を企画・提供していく必要があるのです

データだけでもダメなんです

健康保険組合や産業保健スタッフと連携して進められるといいですね

コラボヘルス



健康経営 | 成功のPOINT!

「マンガでわかる健康経営 自社の課題と成果って?」をお読みになって、健康経営を進めるうえで陥りがちな失敗や注意点がわかりいただけたと思います。さらに詳しいポイントについておさらいしていきましょう。

健康経営は誰のためのもの? 何のためのもの?

社員のためでもあり、 企業（経営）のためでもあります

健康経営は“社員の健康を前提に企業の安定的発展を目指す仕組み”です。山内さんの会社の社長が「業績を上げるために必要」だと考えているのは、社員の健康やモチベーションが上がることで、生産性向上や対外的なイメージアップなどの経営的メリットを期待してのことでしょう。

しかし、最初の取り組みでは、社員から「なんであんなことしなきゃいけないの?」という不満の声が上がったり、上司から成果を出せと言われてたり、あまりうまくいっていない様子。何がいけなかったのでしょうか。タイプ別診断で明らかになったのは「課題を明確にすること」でした。



職場を理解し、課題・ニーズを把握しよう

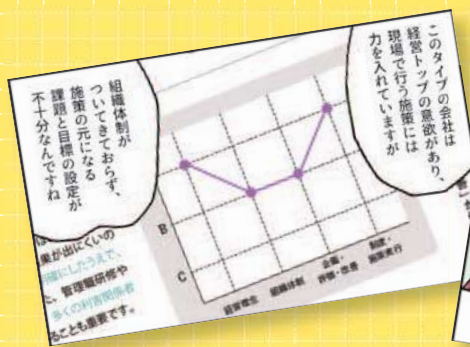
まずは職場の健康課題を把握することが第一歩です

健康経営で大切なのは「その企業の健康課題は何か」という視点です。

山内さんは他社の成功事例を自社にもあてはめようとしたが、事業内容や職場環境、働く人が違えば、職場の課題はさまざまです。また、営業職、事務職、工場勤務などの職種や働き方、働く地域、年齢、性別によっても健康へのニーズは異なるのです。

森先生が指摘したように、健診・検診データやストレスチェックの結果のほか、専門職・上司による面談、アンケート調査などから課題が見つけれられます。いろいろな方法を用いて、職場の課題を洗い出しましょう。





山内さんの会社でも
課題になった
「企画・評価・改善」の
より詳しい解説はP20へ

根本的な課題を見極めよう



「何を解決すれば成果が出るのか」の視点を持ちましょう

1つの健康課題を認識したとき、その課題の背景に別の根本的課題が潜んでいることがあります。

山内さんの会社では、「食生活が乱れている」という課題が見出されましたが、食生活改善施策ではあまり効果を得られませんでした。実は、課題の根本には「残業が多くて規則正しい時間に食事がとれない」という潜在的ニーズがありそうです。

表層だけを捉えず、どうしたら職場の健康課題が解決できるのか、何が問題となっているのかを見極めましょう。1人で考え込まず、社員に直接話を聞いてみるのもよいでしょう。

評価指標と目標値を企画段階で決めよう

“目標達成のため”の企画と施策実施が必要です

山内さんは、上司から「明確な成果」を求められて困ってしまいました。健康経営の成果を出すにはどうしたらよいのでしょうか。

実は、「健康経営の成果」は、企画段階で目標を設定しなければ、明確な評価ができません。健康課題を抽出したときに、その課題に対してどんな結果を出したいのかという「目標」があるはず。それを具体的な目標値として設定しましょう。

目標値があれば、それを測定するための評価指標はすぐにわかります。成果を得るために、明確な目標設定を心がけましょう。



次のページから、いよいよ自己診断!! 実際の**チェックリスト**を使って**タイプ別診断**をしてみましょう



「健康経営」を成功させる タイプ別診断

あなたの会社は
何タイプ?

自己評価 編

「成果が見えにくい」「自社のやり方は合っているの?」など、さまざまな悩みを抱える方が多い「健康経営」。あなたの会社の取り組み方のよい点、改善が必要な点をチェックシートで明確にし、タイプ別に診断してみましょう。

STEP 01

左ページにある**チェックリスト**の19項目について、0～2点で採点し、項目ごとに合計点を □ 内にご記入ください。

STEP 02

下記の評価表の「チェックリストの点数」欄に、**STEP 01** で出した合計点をご記入ください。

STEP 03

右の評価表の「評価」欄に、「評価の仕方」に基づきA～Cで評価してご記入ください。



評価表

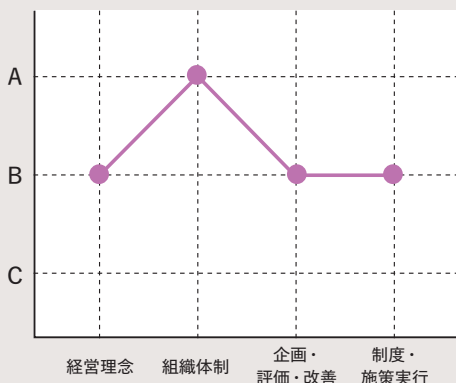
すべての項目におけるC:0点

	満点	チェックリスト の点数	評価	評価の仕方
経営理念	6			A: 3～6点 B: 1～2点
組織体制	14			A: 8～14点 B: 1～7点
企画・ 評価・改善	12			A: 6～12点 B: 1～5点
制度・ 施策実行	6			A: 5～6点 B: 1～4点

STEP 04

右の診断シートに、**STEP 03** で出したA～Cの評価を、下の記入例を参考に記入してください。

記入例



診断シート

A				
B				
C				
	経営理念	組織体制	企画・ 評価・改善	制度・ 施策実行



健康経営チェックリスト

2点 … すべてにおいて（毎回）できている

1点 … 一部できている（できているが不十分）

0点 … まったくできていない

		経営理念	組織体制	企画・評価・改善	制度・施策実行	合計
経営理念	1	経営トップ自らが健康習慣に取り組み、そのことを社内に情報発信していますか？				
	2	自社の健康経営の方針や取り組みについて明文化し、社内に周知していますか？				
	3	健康経営の目的や体制、取り組み内容や成果などを社外に公開していますか？				
組織体制	4	全社における従業員の健康保持・増進の最高責任者には担当役員以上をおいていますか？（おいていれば2点、そうでなければ0点とご回答ください）				
	5	取締役会や経営会議など、経営レベルの会議で健康経営に関する内容を議題にしていますか？				
	6	従業員の健康保持・増進の課題・方針・役割分担などについて、健康保険組合などの保険者と年に1回以上会議を開催していますか？				
	7	従業員の健康保持・増進の実施に際して、労働組合や従業員代表などの従業員組織と協議し、意見の収集などを行っていますか？				
	8	管理職に対して、従業員の健康保持・増進施策について教育を実施していますか？				
	9	産業保健スタッフ（常勤・もしくは非常勤）を確保できていますか？（確保できていれば2点、そうでなければ0点とご回答ください）				
	10	産業保健スタッフが健康施策の課題や企画の協議、効果検証に関与していますか？				
企画・評価・改善	11	健康診断データ・ストレスチェックデータや面談データなどに基づいて健康課題を明確にしたうえで、健康施策を企画・実施していますか？				
	12	健康施策に対する具体的な数値目標を定めていますか？				
	13	健康施策全体について、医療費の適正化や生産性向上などの経済的効果と結び付けて議論していますか？				
		健康施策を評価・改善するために下記①～③を収集・測定していますか？（健康施策を複数行っている場合は、メインで実施している健康施策についてお答えください。）				
	14	①参加者の満足度など、健康施策の内容についての参加者からの評価				
	15	②施策の実施状況（参加率・達成率など）				
	16	③従業員の健康・ストレス状況や生活習慣の改善状況などへの定量的な効果				
制度・施策実行	A	健康施策の選択肢の中から貴社で注力している健康施策を上位から最大3つお選びください。また、選んだ各健康施策がB対象とする従業員の割合について、該当する回答の点数をご記入ください。				
	17	1番目に注力している健康施策				
	18	2番目に注力している健康施策	A		B	
	19	3番目に注力している健康施策				

A 健康施策の選択肢

- A 生活習慣病などの疾病の重症化予防
- B 食生活改善に向けた具体的支援（研修・情報提供を除く）
- C 運動習慣の定着に向けた具体的支援（研修・情報提供を除く）
- D メンタルヘルス不調などのストレス関連疾患の発生予防や早期発見・対応
- E 肩こり、腰痛など筋骨格系の症状による従業員の生産性低下防止・事故発生予防
- F 睡眠不足による従業員の生産性低下防止・事故発生予防
- G 休職後の職場復帰、就業と治療の両立支援
- H 労働時間の適正化、ワークライフバランスの確保のための制度や施策
- I 一定の基準を超えた長時間労働者に対する対応策
- J 従業員に向けた健康保持・増進やメンタルヘルスに関する教育
- K 受動喫煙対策
- L コミュニケーション促進に向けた組織としての具体的な取り組み
- M その他

B 対象とする従業員の割合

- 従業員ほぼ全員が対象（正規・非正規社員を含め80%以上）：2点
- 従業員の一部のみが対象（正規・非正規社員を含め80%未満）：1点
- 健康施策を行っていない：0点



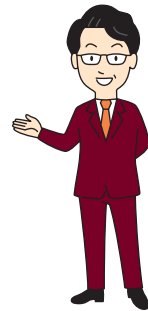
「健康経営」を成功させる タイプ別診断

タイプに合わせて
アドバイス!

診断・アドバイス 編

P14で記入した診断シートをもとに、あなたの会社がどんなタイプに近いのか
診断してみましょう。ここでは、企業が陥りがちな
6つのタイプについて産業医科大学の森先生が解説・アドバイスします。

1つでもC評価がある場合は、
それを**B評価**にすることから
始めましょう。



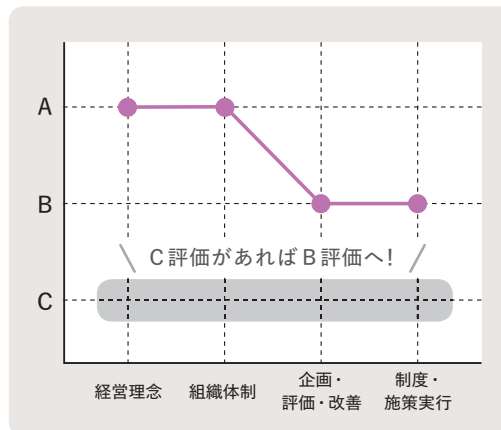
森先生 アドバイス



健康経営の方針がしっかり示されており、取り組みを進めていく体制も整っています。担当者としてはとても進めやすい環境だといえるでしょう。

効果的な施策を企画・実行するために、まずは**職場の課題を抽出して改善目標を設定**しましょう。課題や目標設定があいまいなまま、**企画を実行に移してしまわないように注意**。焦らずじっくりと取り組んでいく必要があります。

→効果的な健康施策を企画するためには … P20 ~ 21



このタイプの特徴
●「経営理念」「組織体制」が高め
●「企画・評価・改善」「制度・施策実行」が低め

1 これからの期待

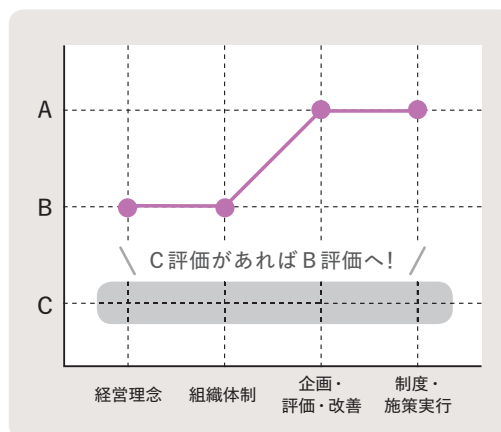
タイプ

森先生 アドバイス



経営トップの意思決定が十分でないまま、担当者が主導して取り組んでいることが多いタイプです。経営トップの意志が伴わなければ、取り組みを継続できず、企業文化として根付かせることは難しいでしょう。生産性・企業イメージの向上といった**健康経営のメリットを経営トップと共有し、従業員の健康を経営課題として捉えて企業全体での取り組み**にしていきましょう。

→健康施策を経営マター化するためには … P18 ~ 19



このタイプの特徴
●「経営理念」と「組織体制」が低め
●「企画・評価・改善」「制度・施策実行」が高め

2 現場フライング気味

タイプ

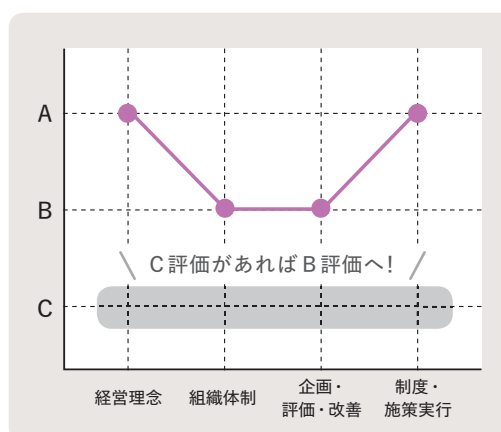
森先生 アドバイス



健康経営が経営マターとして取り組まれ、経営層のバックアップもあり、健康施策も多く実施されています。しかし、健康課題の明確化が十分でないため、施策の目的があいまいになっていませんか。これでは、経営トップの想いが従業員に伝わらず、施策の効果が出にくいのではないのでしょうか。まず、**健康課題を明確にしたうえで、目的が明確な企画を立て**ましょう。また、管理職研修や従業員代表との意見交換などを行い、**多くの利害関係者が健康経営に関わる体制を構築**することも重要です。

→健康課題を明確にするためには … P20

→必要な体制を整えるためには … P19



このタイプの特徴
●「経営理念」「制度・施策実行」が高め
●「組織体制」「企画・評価・改善」が低め

3 トップ・担当者先走り

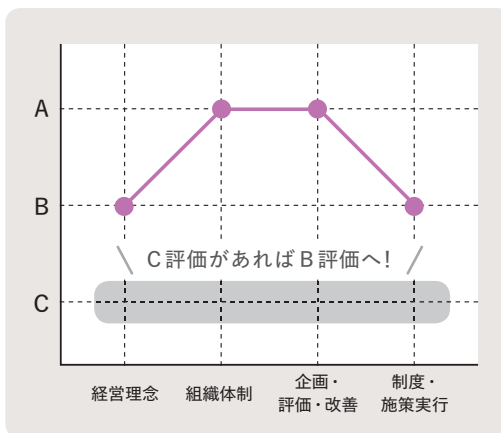
タイプ

森先生 アドバイス



健康課題把握から評価までの流れはおおむねできています。それをバックアップする体制づくりも進んでいるものの、経営トップや経営層の理解が十分でないためか、健康施策の数もしくは範囲を拡大していくことができていません。まずは**健康施策の成果を経営トップに報告し、更なる健康施策の展開の必要性について理解を得る**ことで、経営トップに具体的に動いてもらうことが重要です。

→経営トップの役割とは … P18



このタイプの特徴

- 「組織体制」「企画・評価・改善」が高め
- 「経営理念」「制度・施策実行」が低め

4 仕組みは整っているが…

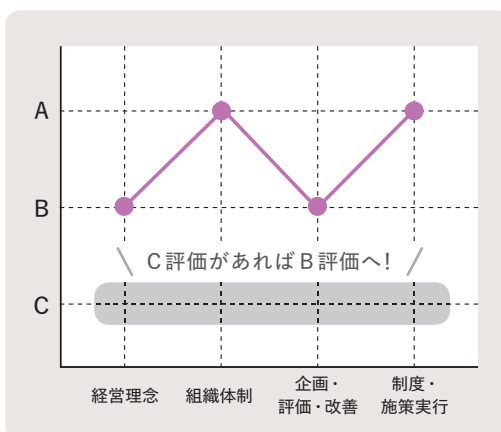
タイプ

森先生 アドバイス



経営トップの関わりが十分でないものの、必要な組織体制が整い、健康施策も実施できています。しかし、健康施策がやりっぱなしになっていませんか。健康課題が改善されたことが明らかになって、はじめて健康施策の成果が出たといえますし、更なる改善にもつながります。**現在行っている健康施策がどのような課題の解決につながっているか検証**してみましょう。自社の課題解決につながるものがわかれば、経営トップの理解・バックアップが得られるはずです。「施策を実行していれば『健康経営』」と思わないように注意。

→健康施策の効果を検証するためには … P20 ~ 21



このタイプの特徴

- 「組織体制」「制度・施策実行」が高め
- 「経営理念」「企画・評価・改善」が低め

5 やりっぱなし注意

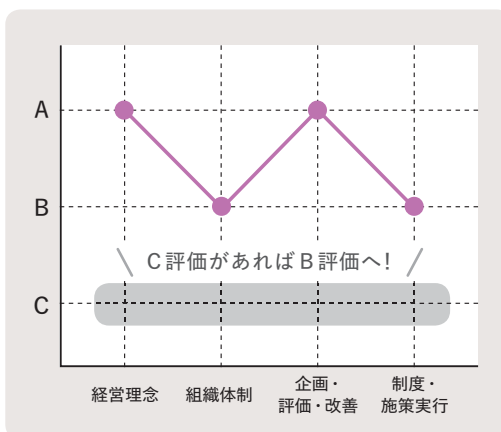
タイプ

森先生 アドバイス



経営トップの意識は高いものの、組織体制の構築が追いついていないタイプです。健康経営の基本であるPDCAを回すシステムはできても、施策実施が十分に進まず、ちぐはぐな印象があります。従業員の健康課題に対して、必要な施策を実行していくために、**組織体制を整える**ことが重要です。**健康保険組合や産業保健スタッフなどの協力**を得て組織体制を整えていきましょう。

→組織体制づくりのポイントとは … P19



このタイプの特徴

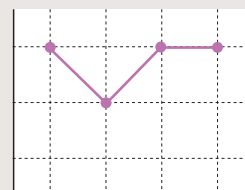
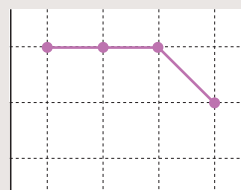
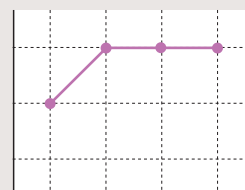
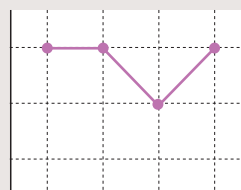
- 「経営理念」「企画・評価・改善」が高め
- 「組織体制」「制度・施策実行」が低め

6 組織置き去り

タイプ

低かった項目を見直しましょう

自社と同じグラフ・形が似ているグラフのアドバイスを参考にしてください。診断の結果、すべてが低い評価だった場合は、次ページからの全アドバイスをよく読んで、特に自社ができていない部分から改善してみましょう。反対に、すべてA評価だったらあなたの会社の健康経営は合格です。この調子で取り組んでください。また、右図の4パターンのように、1項目だけ下がっている場合はあと一歩です。次ページからの該当する項目のポイントを参照して、重点的に取り組みましょう



次のページから「経営理念」「組織体制」「企画・評価・改善」「制度・施策実行」の4項目それぞれについて解説していきます

自社の健康への取り組みを「健康経営」として成功させるために不可欠なのは経営トップの高い意識とそれを全社に浸透させる努力です。健康経営の方向性を決める「経営理念」と「方針策定」についてご説明します。タイプ別診断で「経営理念」の項目が低かった会社は重点的に確認してください。

経営理念 のポイント

P15 チェックリスト設問番号

経営トップの「健康への想い・自らの取り組み」を社内に発信する

1

健康経営の中で、経営トップの姿勢はさわめて大切です。経営トップが自らの貴重な時間を使って、健康への想いや姿勢を従業員に伝えることによって、健康への認識が社内に浸透していきます。

- 健康への想いを伝える例
 - ・社内報のインタビュー
 - ・健康経営推進のポスター
- 健康への姿勢を伝える例
 - ・経営トップ自らがフィットネスに励んでいる姿を見せる
 - ・経営トップ自らが禁煙に取り組む

自社の「健康経営の方針や取り組み」を明文化し、社内に発信する

2

健康経営を成功させるために必要な要素の1つは「経営トップによる方針の明文化」です。これは「健康経営方針」や「健康経営宣言」などと呼ばれ、健康経営活動の指針となります。

- 従業員の健康が企業にとっていかに重要であるか
- 企業として従業員の健康にどのように取り組むか

「健康経営宣言」には、最低限、上記の2つの姿勢が示され、それに加えて具体的な重点課題が明示されていることが多いようです。

この宣言は、経営トップ自らが筆を執っても、担当部門による原案に経営トップが推敲を入れて作成しても構いません。大事なことは、企業文化や経営トップのこだわりを反映した、オリジナリティのある、自社の状況に即した健康経営宣言を策定することです。

「健康経営の目的や体制、内容、成果」などを社外に公開する

3

すでに健康経営に取り組んでいる多くの企業がそうであるように、健康経営宣言や組織体制、具体的取り組みなどを社外に公表することが必要です。

健康経営の取り組みは従業員の成長、健全な企業の成長につながり、それを公表することが企業価値の向上、ステークホルダーからの後押しへと結びつきます。

- 健康経営が企業の成長、継続性に資すること
- 健康経営が経営理念、事業計画に示す目的などから導かれる体系的な取り組みであること

以上を示すことが効果的な情報公開につながります。

会社としての方針が定まったら、それを達成するための組織体制づくりに着手しましょう。これは健康経営を全社的に浸透させるためにも重要です。タイプ別診断で「組織体制」の項目が低かった会社は重点的に確認してください。

組織体制 のポイント

P15 チェックリスト設問番号

従業員の健康を経営マター化する

4

5

社員の健康を“経営課題”と捉えて推進するため、経営層の中に健康担当責任者（執行役）を置きます。CHO（Chief Health Officer）と呼ぶこともあります。

CHO には従業員の健康状態や活動の成果について経営トップに報告する役割があります。取締役会や経営会議などでそれを議題として取り上げ、経営マター化しましょう。

健康保険組合と連携する（コラボヘルス）

6

企業が健康について考えるとき、健保との協働は避けては通れません。

健保側では「レセプト情報」「特定健康診査の結果」が、企業側では「定期健康診断の結果」「上司部下関係であるライン機能」が利用可能ですし、産業医や保健師などの産業保健専門職も在籍していることが多いです。それぞれの異なる強みを活かして健康課題を可視化し、取り組みの企画段階から連携することが必要です。

労働組合などと協力し、従業員を巻き込む

7

健康課題を把握するためには、従業員のニーズを把握する必要があります。ニーズは従業員の声を聴く・アンケートを取るなどで把握することができます。労働組合などの従業員組織経由で意見をうまく引き出しましょう。

管理職研修を行い、“ライン”によるケアを充実させる

8

健康経営を推進するためには、管理職（管理監督者）の役割が重要になります。

実際に現場の状況を理解し、従業員を監督している管理職に研修を行い、上司・部下の関係性の中で期待される対応を行えるようにしましょう。管理職は専門的な知識を有しないため、いつでも相談できる産業保健専門職のルートを確保しておくことも大切です。

産業保健の専門人材を活用する

9

10

産業保健分野がカバーする企業の課題は、メンタルヘルスや健康増進、化学物質などの有害物管理まで多岐にわたります。体系的な最新知識を備えた専門人材を、健康経営の企画段階から中心に据え、個別プログラムの推進、評価まで参画してもらうことをおすすめします。

健康施策（プログラム）を始めるにあたり、非常に重要となるのがこの段階です。施策実行後の「評価」を機能させるためには、施策の「企画」段階から先を見据え、PDCAを回すことを想定して考えておく必要があります。タイプ別診断で「企画・評価・改善」の項目が低かった会社は重点的に確認してください。

企画・評価・改善 のポイント

P15 チェックリスト設問番号

健康課題を明確にしたうえで健康施策を企画・実施する

11

1 自社の健康課題を複数の方法から把握・抽出する

どのような健康課題があるか把握するため、病気休業者の統計、健康診断結果やストレスチェックの分析、産業医による面談結果の活用、従業員に対するアンケート調査など複数の方法を使って課題を洗い出します。健康とは、「心身が健全で、社会活動に意欲的に取り組み、前向きに向上しようと思える状態」のことですので、病気や体調不良の従業員の割合だけでなく、どのくらい前向きな気持ちで仕事に取り組んでいるかも、重要な要素です。

2 背景や原因を踏まえて健康課題を明確化する

「肥満の従業員が多い」「野菜摂取量が足りていない」「上司や同僚の支援が低い」「ワークエンゲイジメントの高い従業員が少ない」といった健康課題が浮き彫りになったら、それが課題となっている背景や原因を探りましょう。肥満の社員が多いからといって無理に運動を奨励しても、実は残業の多さからくる不規則な食事やストレスに起因していれば、まったく見当違いの施策になってしまいます。

3 優先順位（ニーズの強さ）を踏まえ、施策内容を決定する

明確化された課題について、優先順位が高いものから施策を検討し、実行の準備を進めます。その際、課題に対する施策の有効性が担保されているか、施策実行の体制が整っているかといった視点で検証することも不可欠です。

健康施策に対する具体的な評価指標と目標値を企画段階で定める

12

「施策は実行したものの、評価方法がわからない」場合、多くは企画段階で評価について見据えていないことが原因のことが多いようです。その施策を実行する目的に基づき、評価指標や目標をあらかじめ定めておかなければなりません。

評価指標は1つでなくて構いません。「〇〇（課題）の従業員数を10%減らす」などの健康課題の改善に向けた指標、「健康施策への参加率を6割以上にする」「参加者から8割以上の満足を得る」などの施策実施そのものに対しての指標が考えられ、それぞれについて具体的な数値目標を設定します（評価指標については、次ページを参考にしてください）。

Column

健康施策（プログラム）企画に必要な視点

- | | |
|--|---|
| ☐ 誰を対象にしたプログラムなのか | ☐ どの程度の費用が必要か |
| ☐ プログラム実施の目的、期待される成果は何か | ☐ どのようなスケジュールで進めるか |
| ☐ 目的と成果を最大限に得られる施策になっているか | ☐ プログラム実施後の評価／改善を |
| ☐ 施策を実行する体制は整っているか | どのように図るか |

健康施策を評価・改善する

13 14 15 16

それぞれの評価指標ごとに一定期間の目標値が設定されていれば、評価とは目標を達成したか、できなかったかといった単純な判断になります。そして、目標が達成できなかった場合には、その原因を検討して、施策の改善を図りましょう。目標が達成できた場合でも、更に高い目標を立てることを含めて、更なる改善を図りましょう。このように、PDCAを回すためには、企画段階の評価指標と目標値を明確化することが大変重要です。

企画時に設定すべき評価指標

1 参加者の満足度や参加率・達成率を評価する

参加者からの評価や健康施策の実施状況といった健康施策実施そのものに対する評価があります。具体的には、セミナーなどの啓蒙プログラムなら「全従業員に対する参加率」「講演の満足度」、禁煙プログラムなら「喫煙者の参加率」「継続率」、食生活改善プログラムなら「社員食堂で提供された健康メニューの数」「健康メニューへの満足度」などが考えられるでしょう。企画・実行した施策が、機能しているかを評価するものです。

2 従業員の健康、生活習慣の改善などへの定量的な効果を評価する

健康課題の改善に向けた施策を実施していくうえで、健康経営の目的の主軸でもある「従業員の健康状態に関する定量的な評価」が必要になります。

① 身体的指標：定期健康診断・特定健康診査結果、問診のデータを用いて把握

血圧、血中脂質、肥満、血糖値、既往歴、管理不良者率（就業制限を考慮すべきハイリスク者の割合）

② 生活習慣指標：問診のデータを用いて把握

喫煙習慣、飲酒習慣、運動習慣、睡眠・休養、朝食

③ 心理的指標：職業性簡易ストレス調査票、追加アンケート調査を用いて把握

主観的健康感（自分で健康だと思うかどうか）、生活満足度、仕事満足度、ストレス

④ 就業関連指標：ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント・スケールを使用して把握

仕事への活力、熱意、没頭の状態

3 健康施策全体について医療費や生産性などの経済的效果と結びつけて評価する

健康経営の推進によって従業員の健康状態がよくなれば、経営にとっての利益がもたらされます。たとえば、従業員の健康状態悪化による生産性低下の防止、医療費負担の低減（適性化）、企業イメージの向上とそれによる採用活動への効果などが挙げられます。生産性の影響度を評価する指標としては下記があります。

■ アブゼンティーイズム：病欠・病気休業の状態

評価手法…従業員のアンケート調査、欠勤・休職日数、疾病休業者数・日数など

■ プレゼンティーイズム：何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務遂行能力や生産性が低下している状態

評価手法…WHO-HPQ、WLQ、WFun、QQmethod

Column

長期的評価指標を重視する

健康経営の短期的な取り組みで、従業員の健康課題などを劇的に改善させようとすることは現実的ではありません。また、実施した施策によって効果が表れたのか、その他の要因が影響しているのかを、実践の場で厳密に測定することは難しいでしょう。健康経営の取り組みによって、企業の経営にどのような好影響を与えるかはある程度長期的に評価していく必要があります。疾病休業者の減少、プレゼンティーイズムの減少、離職者の減少、顧客満足度の向上などです。健康経営の長期的アウトカムとしては、株価の伸び率、経常利益の伸び、新規事業の創設数などが考えられますが、健康経営との明確な因果関係を見出すことは容易ではないでしょう。

健康施策が無為に終わってしまわないよう、施策実行の前提条件や施策の考え方を理解しておくことが大切です。実際に行われるべき健康施策は企業によって異なりますので、自社の状況に即した健康施策を実行していきましょう。タイプ別診断で「制度・施策実行」の項目が低かった会社は重点的に確認してください。

制度・施策実行 のポイント

P15 チェックリスト設問番号

2つのタイプの健康施策を実施する

17 18 19

リスクマネジメント型プログラムは、病気を予防するために、病気のリスクを評価して低減するためのさまざまな取り組みであり、その対象となる病気は、職業性疾患、作業関連疾患、生活習慣病などさまざまなものが含まれます。一方、支援・増進型プログラムは、健康状態に関わらず、より生産性の高い働き方ができるように、健康面や職場環境面から支援するための取り組みであり、治療と職業生活の両立支援、プレゼンティーズム対策、ポジティブヘルスアプローチ、職場環境の改善などが含まれます。

健康施策の浸透度を向上させる

17 18 19

健康経営は、全社的に理解され、広く浸透することを目指さなければなりません。健康施策の以下の項目について確認・改善しましょう。

- 対象となる事業所範囲（本社のみ、一部の事業所のみ、すべての国内事業所、海外事業所にまで展開）
- 対象となる従業員の範囲（正社員、非正社員、派遣社員、従業員の家族など）
- 対象となる従業員の割合 ■ 参加する従業員の割合

Column

健康経営の基本となる施策を整える

健康経営としてさまざまな健康施策が実施されますが、どの企業においても、すべての従業員の健康状態が評価され、その結果に基づいて適切な行動がとられるように指導することが基本となります。以下の施策が整っているかをあらためて確認しましょう。

- ① 定期健康診断の受診率を 100%とするための施策
- ② がん検診や婦人科検診などの任意検診の受診率向上のための施策
- ③ 健診の結果、治療や精密検査が必要と判定された場合、医療機関への通院・治療を促す施策
- ④ ストレスチェックの結果による面接指導
- ⑤ ストレスチェックの結果を用いた職場環境の改善のための施策

「産業保健」と健康経営、何が違う？

産業保健の基本的な目的は「作業（仕事）を人に、また、人をその仕事に適合させること」です。産業保健領域で行われることは、労働者の健康増進や環境整備など、企業の生産性を担っている従業員の支援です。健康経営の定義は「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」（健康経営研究会）ですから、健康経営と産業保健は同意義、もしくは健康経営の主軸に産業保健活動があるという捉え方ができます。

健康施策の例（ティーベック株式会社の取り組み事例）

禁煙の取り組み

宣言の周知・目標設定

「社員健康宣言」の中で『目指そう喫煙率0%』を掲げる

施策実施前の状況

- 健康支援事業を展開する企業であるにもかかわらず、高い喫煙率であった。
- 喫煙率 25%（男性44%・女性10%）

施策内容

- ① 社員健康宣言、社員健康促進制度を制定・明文化
- ② タバコによる健康被害と生産性への影響の啓蒙（毎月）
- ③ 喫煙場所の撤去
- ④ 禁煙外来の利用を促進（自己負担額一部補助）
- ⑤ 非喫煙者にも健康促進手当を支給（毎月）
- ⑥ 禁煙成功者に健康促進祝金（6カ月経過後、朝礼表彰・体験談発表）
- ⑦ 全体および部門ごとの喫煙率の推移を随時開示

評価・結果

- **2年9カ月で喫煙率0%を達成（定期的に観測）**
- 非喫煙者・喫煙者へのアンケート調査を実施

成功の要因

- 禁煙に取り組む意義を経営トップが明確に発信した
- 組織全体で取り組むことで、いずれ禁煙しようと思っていた人の行動変容と持続性につながった
- 他の社員の成功例を聞き代理体験することにより、「自分にもできそうだ、やれる」という気持ち（自己効力感）が高まった



がん治療と仕事の両立への取り組み

宣言の周知

「社員健康宣言」の中で「社員が健康で安心して働くことができる環境づくり」を宣言

目標設定

- ① 離職者を出さない
- ② がんを正しく理解する
- ③ 長い目で考える
- ④ 風通しのよい社内風土を醸成する

施策実施前の状況

- 治療で有給休暇をすべて消化してしまった場合は欠勤になるなど、仕事との両立が難しい状況にあった。

施策内容

- ① 治療休暇制度（毎月2日まで、半日単位の取得も可。有給休暇扱い）
- ② 時差出勤、職場の配置転換
- ③ 治療方法に関する情報提供
- ④ 病気の予防、早期発見、重症化予防の推進（任意がん検診の費用を全額会社負担）
- ⑤ メンタルヘルス対策（電話相談、面談カウンセリング）
- ⑥ 就労相談窓口の設置

評価・結果

- **がんに罹患したことに伴う離職者なし**
- この施策が心の支えや安心感につながり、同僚社員（患者の周りの社員）の大きな活力になった

成功の要因

- 会社および上司からの理解（休暇取得・治療への理解）があった
- 同僚社員の理解と応援があった
- 「会社が雇用を最大限守ってくれる」と思える制度づくりができた



医療機器を扱う企業として 社員の健康を第一に考える姿勢で 取り組んでいます

オリンパス株式会社

健康経営優良法人（ホワイト500）2017・2018認定

これまでの取り組みの蓄積が
「ホワイト500」認定に
つながった

現在、私は国内オリンパスグループ全体の健康管理について統括するオリンパス株式会社・人事部の健康・安全衛生グループに所属しています。このグループ機能は10年ほど前に設置され、それから本格的に社員の健康施策に取り組む体制が整備されてきました。

また、当社では医療事業に深く関わってきたことも理由の一つと考えていますが、従業員の「健康」に対する意識も高く、さまざまな健康施策を展開するうえで、関係者の理解も得やすい、ということがベースにあったと考えています。

今回、昨年に続き、ホワイト500を取得しましたが、そのために慌てて何かに取り組んだということではなく、これまで積み上げてきた基本的な取り組みが評価されたと思っています。

産業医を社員として雇用 健保との連携も密に行う

当社の健康施策がうまくいっている

背景の一つに、産業医を中心とした医療職体制の存在があります。専属産業医はオリンパス株式会社に7名在籍しており、全員が社員としての雇用形態です。また、保健師・看護師も国内関係会社の所属を含み、25名ほど在籍しています。一部を除き、全員が正社員雇用です。

保健師・看護師は、以前は、契約社員としての雇用形態が一般的だったと思いますが、当社では2年前に正社員に切り替えています。

医療職の正社員化を図ったのは、契約社員として定められた仕事の範囲にとどまることなく、企業の一員として積極的に職場の健康づくりに関わり、活躍してもらうことを期待してのことです。

日頃から保健指導や面談などで社

員と接する産業医や保健師は、メンタルヘルスに関する領域を含めて健康に関する課題や問題点を把握できる立場にあります。そうした医療職と私たち人事・労務の担当者が連携できる体制整備を進めることが、健康施策におけるPDCAサイクルを回す一番の基盤になると考えています。

もう一つは、健康保険組合との連携です。厚生労働省の推進する「コラボヘルス」（企業と健康保険組合が一体となって健康施策を進めていく）という考え方がありますが、当社の場合はコラボヘルスが提唱される以前から、このような体制をとっていました。健康保険組合のスタッフは全員がオリンパス株式会社からの出向者で構成されています。他社





人事部 人事部
健康・安全衛生グループ
健康支援チーム 課長

大橋宏樹さん

においては、健康保険組合はプロパ
ーの事務員をおくケースも多いと思
いますので、この体制は特徴的だと
いえるかもしれません。これが健康
保険組合と会社側の良好な関係構築
にも寄与していると思います。

がん検診を健保負担で実施 啓発活動にも尽力

具体的な健康施策として力を入れ
ていることに、がん検診の受診促進
があります。

オリンパスという、デジタルカ
メラなどの映像機器がイメージされ
ますが、内視鏡などの医療機器も主
力分野です。この背景もあって、当
社では、一定の年齢条件を満たした
従業員には当社の内視鏡による胃や
大腸の検査が全額健保負担で受診で
きるようにしています。

全国に拠点が分散しており、営業
拠点となると人数規模が少ないところ
もありますが、各地で内視鏡検査
も受診できる医療機関と契約し、ど
こに勤務していても同じ内容で健康
診断が受けられるような体制を確保
しています。従業員だけでなく、配
偶者（被扶養者）も同様の条件でが
ん検診を受診することも当社の特

徴です。

ただ、受診率ということでは、特
に婦人科検診において、地方の工場
勤務の女性を中心に低い傾向にあり
ます。受診率向上の一助になればと、
2017年に青森と会津の工場で、
がんを経験した著名人にご自身の乳
がん治療の経験などを語っていただ
くイベントを開催しました。こうし
た啓発イベントを開くことで、会社
が従業員の健康を第一に考えている
と示すことも大切だと考えています。

今後の課題は 「健康宣言」制定と 管理・評価システムの構築

そのほか、通院・治療に必要な社
員のサポートや当社ポータル・ナビ
での情報共有など、いろいろな形で
健康経営に向けた施策に取り組んで
います。施策のバリエーション、内
容の充実という点では、それなりの
レベルに達してきていると感じます
が、引き続き、社員が健康に目を向
ける雰囲気づくりに力を入れていく
必要があります。

過去に行った「健康経営度調査」
では、経営の関与が弱い点が浮き彫
りになりました。2018年度には

「健康宣言」を実施し、健康経営を
本格的に推し進め、将来的に「健康
経営銘柄」の取得にチャレンジした
いと考えています。

今後、禁煙への取り組みやがん検
診のアフターフォロー、重症化予防
対策といった取り組みをより深く進
めていくこと、さらに健康課題に対
する指標を設定しての目標管理、評
価システムの構築など、やるべきこ
とはたくさんあります。

社員一人ひとりが自身の健康につ
いてセルフマネジメントできる仕組
みを強化し、より長く、健康的に働
いてもらえる環境を作ることが企業
の務めだと考えています。

オリンパス株式会社

〒163-0914 東京都新宿区西新宿2-3-1

事業内容

精密機械器具の製造販売

従業員数

連結 34,687名

(2017年3月31日現在)

社員一人ひとりの顔を見ながら 課題を見つけ、健康に働けるよう 取り組んでいます

株式会社メタルワン

健康経営優良法人（ホワイト500）2018認定

長時間残業を課題に見据え 働き方の改善を最優先に



酒井さん 当社は2003年に三菱

商事と日商岩井（現在の双日）の鉄鋼製品部門が独立・統合して設立された会社です。当時、鉄鋼業界は不況に陥っていたのですが、中国による資源等の大量利用、いわゆる「爆食」が始まると鉄の需要が急増し、それに伴って当社の業績は急成長、一方でマンパワー不足という問題に直面しました。残業時間も増加傾向にあったことから、メンタルヘルスおよび長時間残業への対策が求められるようになったことをきっかけに、メンタルヘルスアドバイザーや保健師等の専門家と外部機関への相談を活用し、健康施策に意識的に取り組

むようになりました。

曾野さん 私は当社で保健師として勤務しています。もちろん当社には産業医もおりますが、社員の健康管理業務には煩雑な事務作業も発生します。まず、産業医と連携して、社員からの健康相談に乗るなど、切れ目のない健康管理に取り組んでいます。
酒井さん 長時間残業については、ここ数年改善されてきています。

まずは正確な勤務時間の把握が必要だとして、社員からの勤務時間申請と合わせ、パソコンのオンオフの記録（PCログ）をチェックしています。申請された時間とPCログに一定時間以上の乖離があれば、その理由も申請することとしています。付随して、全社員を対象としたタイムマネジメント研修や管理職研修での啓蒙等を実施しており、一定の効果が出ていると考えています。

曾野さん 非管理職の残業時間管理については「36協定」で決められています。管理対象外である管理職の長時間残業においても、大きな課題になっています。そこで、当社ではPCログを取得することで、管理職の労働時間も管理するようにしているのです。また、臨時的な措置で

ある「36協定」の特別条項についても、事前に業務の調整を図り、それでも軽減が難しい場合に限り、最終的な手段として特別条項を前月までに申請するというルールを定めています。

健康診断受診率向上を目指し 海外赴任者のケアを

曾野さん 当社は海外駐在員が多いので、健康診断は一時帰国時あるいは現地を受診するよう勧奨を続けていましたが、どうしても受診率が低くなりがちでした。

そのため、保健師として海外赴任者一人ひとりとメールでコミュニケーションをとり、ご家族の様子や赴任先で困ったことがないかを伺うようにしました。個人との関わりを





人事部人事企画ユニット

酒井祐典さん

人事部人事企画ユニット 保健師

曾野幸子さん

大切にした結果、受診と健康相談の報告件数が増えたと考えています。海外赴任者は平均年齢が高いため、有所見の方も多くなりますが、職員の仕事や生活の状況を把握し、外部委託機関を通じて二次検診などをスムーズに受けられるように個別にフォローしています。

酒井さん 海外での健康リスクに対しては緊急対応が難しい場合もあるので、日頃から健康面についてはケアをするように努めています。また、渡航先での日本語で受診できる医療機関や医療水準の高い病院を紹介してくれるアシスタンスサービスに加入し、駐在員本人のみならず家族も日々の健康相談ができるようにしています。

企業内のつながりを通して

個人の顔を見て施策を進める

酒井さん 実は、2017年の申請では、「ホワイト500」を取得することができませんでした。2度目の申請となる今回は、健康関連の施策を一つひとつ見直し、質問票の項目を掘りしながらか改善したことで認定取得となりました。

曾野さん 「健康経営」といっても、

基本的には個人の健康が積み重なっていくものです。私としては、集団管理の視点を保つ一方、人とのつながりを非常に大事にしています。そういう意味では、9時から5時の定時の間だけ事務的に対応するのではなく、“保健室のおばちゃん”的な存在でありたいですね。廊下などで、気軽に声をかけていただけれることも増えました。

もちろん、健康に関する事柄は個人情報に属するものであり、取り扱いについては必ず本人の同意を取ることも忘れてはいけないポイントです。

酒井さん 人とのつながりやコミュニケーションが活発なのは、会社の規模も影響しているのではないでしょう。当社の社員数は約1100人で、全社員の名前と顔が覚えられる規模です。これ以上の規模になると社員の顔を見ながら取り組むことは難しいと思います。

当社では、野球、サッカー、バスケットボール、テニス、ランニングなどのスポーツ系から俳句などの文化系のクラブ活動も盛んに行われています。また、社内SNSで交流する取り組みも開始しました。健康

経営に取り組む前から社員が業務外の活動を通してつながる企業文化があり、その文化が健康経営にもよい影響を与えているのだと思います。組織を作るうえで管理職と非管理職、あるいは同僚とのコミュニケーションがないと、仕事を効率的に進めていくことはできません。

現在は本社で取り組みを進めている段階ですが、ゆくゆくは連結経営の一環として関係会社にも広めていきたいと考えています。個人個人が元気ではつらつとした働き方ができるよう、引き続き我々も尽力していきます。

株式会社メタルワン

〒100-7032 東京都千代田区丸の内2-7-2

事業内容

鉄鋼総合商社

従業員数

単体 1,134名

(2018年4月1日現在)

森晃爾先生に聞く「健康経営」成功の



課題設定と 継続的な評価改善が 「健康経営」の 成功につながります

「健康経営銘柄」「ホワイト500」に認定される法人が着々と増え、盛上がりを見せる「健康経営」の取り組み。
今後の企業経営を考えるうえで、
避けては通れないテーマとなりそうです。
ここでは、「健康経営」を成功させる鍵や今後の展望について、
産業医科大学教授の森晃爾先生にお話を伺いました。

従業員の健康を守ることが
経営のプラスになる

日本では従業員の健康診断が義務づけられ、また自治体や健康保険組合によるがん検診も実施されているように、疾病予防のためのサービスは比較的充実しています。しかしながらこれらは法律に基づくものであり、受動的になされているものと

もいえます。一方、健康経営は企業の自主的な取り組みに任されているものであり、そこには大きな違いがあります。

現在、日本は高齢化が進み、生産年齢人口の減少が深刻な問題となっています。この課題を克服するためには働き手の健康を守り、長く働ける環境を整備することが重要です。それができなければ、日本の活力が

失われるのは明白です。そうした状況にあって、国民の健康を守るための取り組みに誰が投資するのかというところで浮上してきたのが、企業が従業員の健康のために投資を行う「健康経営」という枠組みです。

ただ、企業にとって投資を行うには、何らかの見返りがなければなかなか実践には結びつきません。従業員が健康になること、それが経営にとってプラスになることを本質的に理解し、実感している経営陣は少ないのではないのでしょうか。

一方で、健康経営に積極的な企業は優良企業が多く、将来的にも成長する企業だと捉えられています。日本ばかりではなく、アメリカでも同様で、株価のパフォーマンスが良いことが示されています。

課題の明確化と 数値による評価の仕組み

従業員の健康づくりを推進する企業の担当者から、「どのようなプログラムを実施したらよいか」といった相談を受けますが、いつも「企業

内の健康課題を解決するプログラムを実施してください」と答えています。健康課題は、職場や職種、年代や性別によっても異なります。当初はその職場の共通課題への取り組みから始めることが多いと思いますが、最終的には個人のデータに基づいて、その人向けのプログラムを指導したり、個別にアドバイスをするといったことは一つの理想形です。

また、「プログラム実施の成果が見えない」「実施したプログラムの評価方法がわからない」といった声をよく聞きます。それは、そもそも計画段階で実施するプログラムを評価する仕組みを用意していないことに起因しています。健康づくりのプログラムや施策を導入するとき、いったいどんな課題を改善したいのか、どのような成果が出れば成功なのか





が不明確なままにスタートしているケースが多いということです。大切なことは、施策の実施にあたっては目標値を定め、定期的なモニタリングを行い、その数値に基づいて評価改善を繰り返していくことなのです。たとえば、肥満の人が多いとか、野菜の摂取量が少ないといった課題を数値で明確にして、施策の後で肥満率や野菜摂取量がどう変化したかを評価すればよいのです。そのうえ

で、その成否で、次にどのような改善を図るかを検討することに結び付けるのです。

また、プログラムを実施したことで、付随的な効果が得られることも少なくありません。例を挙げれば、「昼休みに皆で体操をして健康増進を図る」というプログラムで、自分の机の前で体操をした場合と、ホールに集まって体操をした場合では、後者のほうが部署を越えたコミュニ

ケーションが活発になり、仕事の効率が上がった、従業員満足が高まったなど、健康面以外の副次的な効果が得られるでしょう。そうしたプラスアルファの効果も、健康経営の重要なメリットです。

企業の持続的成長には「健康」な人材が不可欠

健康経営銘柄や健康経営優良法人「ホワイト500」の認定を現在取得している企業は、健康経営がブームになってから取り組みを始めたわけではありません。そのような企業はもとより従業員の力を最大限に活用するために、社員教育や従業員の健康管理に努めてきた企業なのです。ブームだから、あるいは健康経営に取り組まないとブラック企業のレッテルを貼られるから、ホワイト企業になればよい人材を採用できるからという単純な動機で取り組んでも健康経営は長続きしないと思うのです。

あらためて健康経営の原点に立ち戻ると、やはり人材こそが企業の競争力を高め、持続的成長をもたらすリソースであることを念頭に置いておくことが重要です。せっかくよい人材を採用しても、その人が会社を

辞めてしまったり、健康を害してしまえば能力を発揮できません。ですから人材採用や教育研修に費用を投資するのと同様に、従業員にとって働きやすい環境を整えるとともに、健康づくりに投資して競争力を維持していくという発想があれば、健康経営は長く続くはずです。

「健康である」とは、単に病気でないということとは異なると思っています。人が健康であることには、意欲をもって働ける、多くの人と関われる、新たなことにチャレンジができるといった、体と心の両面において充実した健康状態であることが含まれます。

ロボットやAI（人工知能）に象徴される変化の激しい現代社会においては、変化に適応する力、常に学び続けて新たな世界に挑戦する力が求められています。

病気にならなければよいというのではなく、たとえば病気の有無にかかわらずいきいきと働ける、社会の変化に適応できるという視点が大切になってきます。まずそのような視点に立ち、各企業にとって必要な課題に着実に取り組んでいくことが「健康経営」を成功させる鍵といえるでしょう。

用語解説

ワークライフバランス P15

仕事と生活（プライベート）の双方の調和のこと。
内閣府では「誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができること」を目指し、取り組みを進めている。

生活習慣病 P15、P22

糖尿病・脂質異常症・高血圧・腎臓病・高尿酸血症といった、食生活や運動、喫煙、飲酒といった生活習慣が要因となって起こりやすい疾病の総称。ほかに、有害物質やストレスによる外的要因、遺伝・体質的要因も影響するといわれる。

ステークホルダー P18

企業経営においては、その企業の経営活動に直接・間接的に利害が生じる関係者（利害関係者）のこと。具体的には消費者（顧客）、従業員、株主、取引先、地域社会、行政機関など。

CHO（Chief Health Officer） P19

財務の責任者をCFO（Chief Financial Officer）、情報システムの責任者をCIO（Chief Information Officer）と呼ぶように、健康に関する責任者（健康経営責任者）がこう呼ばれることがある。なお、CHOは経営層の中に置かれる必要がある。

コラボヘルス P19、24

企業と健康保険組合が適切な役割分担をしながら積極的に連携・協働し、社員とその家族の疾病予防・健康づくりを効率的・効果的に実行すること。

ワークエンゲイジメント P20

社員の精神的な健康を測る指標の1つで、仕事に対して「活力」（積極性をもって取り組むこと）、「熱意」（誇りややりがいを感じる）、「没頭」（夢中になり集中して取り組むこと）が揃った、充実した心理状態を指す。オランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリ教授（Willar B Schaufeli）によって提唱された概念。

ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント・スケール P21

ワークエンゲイジメントを測定する尺度として最も使用されている評価方法。UWES。
設問は17項目（簡略版は9項目）で、5段階スケールなどで回答する。

アブセンティーズム P21

健康面の問題による欠勤や遅刻・早退などで仕事ができない状態のこと。

プレゼンティーズム P21、22

従業員が出社しているプレゼンスの状態であるにも関わらず、体調不良や症状によって、本来発揮されるべき能力がうまく発揮できない状態のこと。

職業性疾患 P22

俗に「職業病」ともいわれ、特定の職業・業務に従事する人がかかる、もしくはかかりやすい疾病のこと。作業環境における有害化学物質、騒音、高温、振動、放射能などの要因による健康被害が挙げられる。労働基準法上では「業務上疾病」。

作業関連疾患 P22

作業環境と関連のある因子が疾患の発症や経過に寄与するような疾患の総称。一般人口にも発生する循環器疾患、脳血管疾患、ストレス関連疾患などが含まれる。

ポジティブヘルスアプローチ P22

疾病や健康課題を前提とせず、社員の現在の健康状態をより高め、さらなる生産性の向上を期待する対策のこと。

産業医科大学 産業生態科学研究所 産業保健経営学 教授

森 晃爾

1986年産業医科大学^{*}医学部卒業、90年～92年大手労働衛生機関で、92年～11年には外資系石油会社において、13年間の産業医活動を実践した後、03年から産業医科大学産業医実務研修センター所長として多くの産業医を育成してきた。その間、05年～10年同大副学長。12年から現職として、健康経営の研究・実践、マネジメントシステムを用いたグローバルな労働安全衛生の展開モデルの構築などを行っている。

現在、日本産業衛生学会副理事長、日本労働安全衛生コンサルタント会副会長。また、厚生労働省や経済産業省のさまざまな委員会に参画しており、特に、健康経営に関しては、次世代ヘルスケア産業協議会委員、同健康投資ワーキンググループ主査、健康経営度調査事業基準検討委員会座長等として、健康経営の推進に尽力している。最近の書籍に「成果の上がる健康経営の進め方（労働調査会）」がある。

^{*}産業医科大学は、産業医学の振興や資質の高い産業医等の養成を目的として1978年に設立された医科大学で、これまで多くの産業医や産業保健スタッフが輩出しており、日本の産業保健をリードしている。



企画・発行

ティーペック株式会社

当社は、24時間電話健康相談、医師手配紹介事業、メンタルカウンセリング等をはじめとした健康経営支援サービスを提供しております。

世界に先駆けて超高齢社会を迎えている日本、その社会基盤を支える医療制度が大きく変容する現代社会において、時流の変化を的確に捉え、ニーズ動向に合わせた健康・医療分野でのサービスを開発しております。

ビジョン

日本の新しい健康インフラになる

ミッション

「健康と医療に関する問題解決」を通じて、人々の幸せとよりよい社会づくりに貢献する。

健康経営を支援する各種サービス

- T-PECストレスチェック
- メンタルヘルス研修サービス
- からだの健康チェック
- 集団禁煙プログラム
- 四大疾病ヘルスケア・サポートサービス
- がん治療と仕事の両立支援サービス

会社概要

設立年月日	1989年6月15日
事業内容	電話による健康相談ほか、医療関連サービス及びEAP関連サービス
代表者	代表取締役社長 砂原 健市
本社所在地	〒110-0005 東京都台東区上野 5丁目6番10号 HF 上野ビルディング
支店	新宿、品川、名古屋、大阪 メディカルコールセンター： 5拠点（上野・新宿・品川・大阪・名古屋）
従業員スタッフ	234名（2017年7月現在）
相談スタッフ	432名（2017年7月現在）

T-PEC

〔企画・発行〕 ティーペック株式会社