

健康経営ハンドブック
2017

健康
経営

経済産業省×東京商工会議所

vol.2

健康経営ハンドブック 2017

目次

●座談会 3

●コラボヘルスの事例 6

- ・旭テック株式会社 6
- ・旭テック健康保険組合 8

●企業インタビュー 10

- ・江別製粉株式会社 10
- ・社会保険労務士法人名南経営 12
- ・株式会社オリソー 14
- ・株式会社ヒカリ 16
- ・KDSグループ（株式会社菊池自動車学校／株式会社熊本ドライビングスクール） 18

●全国に広がる健康宣言 20

- ・北海道・東北エリア 20
- ・関東エリア 22
- ・中部エリア 23
- ・近畿エリア 24
- ・中国・四国エリア 25
- ・九州・沖縄エリア 26

●健康経営・地域の取り組み事例 27

●「健康経営優良法人認定制度」のご紹介 28

●マンガ 「わが社も『健康宣言』にエントリーします」 29

●中小企業の取り組み例 35



座談会

「広島県における健康経営の近況」

「ヘルスケア通信簿[®]」を活用し、「ひろしま企業健康宣言」を推進する協会けんぽ広島支部。「健康経営評価融資制度」で健康経営を実践する企業をサポートする広島銀行。健康経営の牽引役である中国経済産業局も交えて、全国でも先進的なその取り組みをご紹介します。

人材確保は健康経営から

波留 静哉 中国経済産業局長（以下波留）

以前、省内職員の福利厚生を担当する大臣官房厚生企画室というところにおいて、職員の健康診断百パーセント受診に向けて奮戦しました。健康あつての人材であり組織であることを身を以て実感したことがある波留です（笑）。

さて少子高齢化が進む中で、労働力不足が露呈し、健康経営の重要性が増しています。本日は皆様と広島県における健康経営の現状についてお話ししたいと思います。

向井 誠 協会けんぽ広島支部長（以下向井）

医療費抑制に奔走する向井です（笑）。地域によって保険料は違うのですが、西日本は比較的高いです。医療費の削減をどう図るかに中小企業とともに苦悩しています。労災や事故等で経営者責任が問われ、人手不足も顕著になる中、健康経営に目を向ける経営者が増えてきていま

す。約五万社が所属する当支部ですが、各企業の健康状態や医療費に関する実情を「見える化」して、健康維持と医療費抑制に微力ながら尽力しております。

また夜遅くまでの過度な残業には、改めて、能力不足か、知恵がないのかのどちらかだと、職員に接していますので、現在広島支部は全国でも最も時間外労働が少ない支部の一つだろうと思います（笑）。やればできるでしょう、と周囲を鼓舞しております（笑）。

三吉 吉三 広島銀行取締役専務執行役員

（以下三吉） かつて弊行の健康保険組合の理事長を務め、やはり増大する医療費と格闘した三吉です（笑）。法律に即した前・後期高齢者医療費の拠出もあり、医療費はたいへん逼迫しています。弊行でもやむを得ずこの四月には保険料率を値上げしました。医療費の抑制は喫緊の課題です。経営サイドでも健康ファースト、次

に仕事という発想に切り替えています。

波留 人材を大切に企業では事業継続のためにも、従業員の健康管理を企業が担わざるを得ない状況です。病気の人が多いと生産性が阻害され、組織はどうしても疲弊していきます。逆に健康に留意している企業はいわゆる「ホワイト企業」とされ、企業価値を高めることにつながっています。また、社会的には医療費の適正化に貢献することが期待できますし、ヘルスケア・ビジネスの創出にもつながることが期待されます。

向井 少子高齢化で人が集まらない。定年延長は当たり前。七十歳を過ぎても働いてもらわなくては困るという状況だと思っています。健康経営に着目せざるを得ない。実際やってみると、従業員に好評だったのみならず、営業的にも良かったということでしょう。

三吉 広島銀行では健康経営が企業の生産性向上、業績向上につながると考えており、その普及に積極的に取り組んでいます。一昨年に向井さんの協会けんぽ広



島支部と中小企業健康経営の取り組み促進を目的に業務連携し、『ひろぎん健康経営評価融資制度』を創設しました。健康診断受診率の向上やメンタルヘルス対策等の取り組みに対して、独自の健康経営評価に照らし、一定の基準を満たす企業に融資するという制度です。融資の実行に合わせて、弊行よりニュースリリースし、当該企業のイメージアップに貢献させていただいております。一方で健康経営評価のフィードバックをすることで、健康経営向上の提案を他の企業に行

三者二様の健康経営インセンティブ制度

波留 社員の健康増進を必要な投資と捉えて熱心に健康経営を実践している企業が増えている一方で、不要な「コスト」と判断する企業もあり、その温度差が中小企業では大きくなっているように思います。経済産業省では日本健康会議との連携の下、『健康経営優良法人認定制度』を創設し、日本健康会議において健康経営に精励する企業を認定しています。それにより、従業員を採用する際のアドバンテージにつながる、あるいは先ほどもありました健康経営評価融資制度等の支援を受けることができます。

向井 協会けんぽ当支部でも昨年『ひろしま企業健康宣言』をつくり、熱心に参加を呼びかけているところです。現在四

うのもこの制度の特徴です。

波留 中国地方は全国レベルと比べ、少子高齢化が少し進んでいると言わざるを得ません。企業の人手不足感も加速しています。特に広島、岡山両県の有効求人倍率は全国的にも上位をキープし続けています。労働力逼迫、少子高齢化の中で、如何に労働力を確保するか。あるいは増えずともせめて、既存の労働力の減少は避けたい。健康が如何に大事か、この地域の人は痛感しています。

百五十社以上がエントリーしていて、認定されたのが百六十社。半年くらいかけて健診受診率やその他の取り組みを見て認定するのですが、さらにその中から数社、非常に優秀なところを表彰したいと

考えています。最近の学生さんは、給料の多寡同様、健康を大切にする企業かどうかにも重視しますから、やはりリクルーティングする際の売りにされるといいます。



中国経済産業局長
波留 静哉(はる・しずや)

1960年鹿児島県生まれ。中央大学法学部卒。通商産業省入省。大臣官房総務課企画官(自動車リサイクル担当)、大臣官房情報システム厚生課厚生企画室長、特許庁総務部会計課長などを経て、現在、経産省中国経済産業局長。



全国健康保険協会広島支部長
向井 一誠(むかい・いつせい)

1944年広島県生まれ。慶應義塾大学卒。広島銀行に入行。同行常務取締役、ひろぎん経済研究所理事長を経て全国健康保険協会(協会けんぽ)広島支部長。2010年より「がん検診へ行こうよ」推進会議会長も兼ねる。

三吉 先ほど触れました健康経営評価融資制度での融資が実行されたお客様の声を少し紹介します。採用面で高い効果が期待できる。知名度が上がり営業面でも有利に働いている。従業員のモラルアップに役立った。当該社員のご家族からも喜ばれている、などです。周囲も含めて誇りに思っていたということがわかります。

向井 当支部の職員は去年だけでも六百社以上の事業所を訪問して、社員の健康増進について情報交換をしています。その際に、ビッグデータの一部を分析して作成した各社個別の『ヘルスケア通信簿®』を持参し、現状の説明に使います。それにはその会社の健康状態、医療費、生活習慣病リスク等が、図表、色分け、数字等で、そして広島全体での、あるいは業種別での順位も、すっきりわかりや



「広島発第二弾の健康経営モデルを創出したいですね」

すく記されています。持参以外にも従業員十人以上の一万社にそれぞれ送付しています。健康等に関する自社の状況がよくわからないとボヤいておられた経営者

に、保険者ならではのデータに裏付けされた具体的な進言が理解してもらえようになっています。



〈ひろごん〉健康経営のすすめ



ヘルスケア通信簿®

広島発の先進モデル第二弾を

波留 中国経済産業局としても健康経営セミナーの開催や、健康経営アドバイザーの活用促進を通じて、当地の健康経営の普及を加速させなくてはと思っています。その取り組みの一つとして、本年度広島で、体験型健康経営促進フェアを開催する予定です。

三吉 弊行と取り引きのある約三万社の大半が中小企業ですので、健康経営の考

え方と「健康経営事業評価制度」を少しでも多くの経営者の方に知っていただくようにさらに努力していきたいと思っています。その側面支援は私どもの務めだと考えています。

波留 当省のヘルスケア産業創出支援策として健康寿命延伸産業創出推進事業があるのですが、広島県内で、ノウハウのある民間事業者がレセプト情報を分析し、保健指導サービス事業者と連携して、糖尿病重症化の予防指導を効果的に行うといった、いわゆる呉市モデルの全国展開を目指した実証事業を立ち上げ、注目されています。これはITを活用したヘルスケア産業であり、今後さらに新たなベンチャー企業の参入等、発展拡大の余地が大きいものと期待されています。



広島銀行取締役専務執行役員

三吉 吉三 (みよし・きちそう)

1959年広島県生まれ。関西学院大学法学部卒業。広島銀行入行。コンプライアンス統括部長、執行役員岡山支店長を経て、現在、取締役専務執行役員。

向井 少し補足しますと、呉市は医療費も保険料も高いのですが、この数年で市、市民、医師会、歯科医師会、薬剤師会、民間企業等が一丸となって、危機的だった市の国保財政を建て直しました。レセプト分析、ジェネリック、重複頻回受診や重複服薬のチェック、生活習慣病放置者フォロー、糖尿病性腎症等重症化予防、地域総合チーム医療等々によって奇跡的に復活させたのです。呉市職員で副市長までやった中本克州さんのリーダーシップも見事でした。

波留 当地でのヘルスケア産業の可能性を拡げる先進モデルだと思います。これからさらに、当地域での健康経営の取り組みを様々なところと連携しながら展開していきたいと思っています。健康寿命の延伸、医療費の適正化、ヘルスケア産業の創出と少し欲張りですが、一石三鳥を目指して頑張っていきたいと思っています。



旭テック株式会社

アルミホイール製造

静岡県菊川市



安藤研一 人事部長

当社は昨年（二〇一六年）創業百年を迎えたアルミホイール製造の約百二十名の会社です。五年前までは、当社が様々な事業を抱えており、千人近くの従業員を抱えていました。ビジネスモデルが異なる各事業を自立させ、特化発展させるための分社化を図ってきた結果、小社自体は今の規模になり、分社化後の各社は業績を伸ばしており、自立化方針はいい結果につながっています。とはいえ、ほとんどの従業員においては、これまで大

「健康経営優良法人は一里塚」

きな家族だと思っていたものの、現在の規模になったことで将来に漠然とした不安を感じているのも事実です。

●大きな業容変化と 過重労働に遭遇した

我が社の主力製品は自動車用アルミホイールです。以前は自前で国内生産し国内外に販売していたのですが、現在は中国やタイのグループ会社で生産し、国内や米、英等の海外で販売しています。当然、仕事においても海外対応が増え、言葉や文化の壁にぶち当たっており、業務負荷やストレスも増えています。また先述しました事業の自立化政策に伴う分社化等の企業再編においても、一部の部署や担当者に重い負荷がかかり、一昨年から昨年にかけて労使協約にある三六協定を上回る事態も出てきました。長時間労働は生産性を落とすだけでなく、従業員の心身の健康も損なわせ、また他部署の人にも悪影響を及ぼし、さらなる生産性の低下という悪循環につながります。

普通ならあり得ないのでしょうが、労働基準監督署にも、三六協定の超過につ



美しく頑丈なアルミホイール

いて自主申告をしました。幸いお咎めはありませんでしたが、その間人事部としても隠すことなく誠実に労組と協議、相談を重ねたことから、労組との信頼関係は一層深まるという思いがけぬ特典もあ

りました（笑）。必要以上の業務をこなさなければならぬ状況、また、縦、横のコミュニケーションの不足など、長時間労働の要因をいくつか整理し、コンサルティング会社の研修等も受け、残業を減らす努力を始めました。一昨年に比べると、現時点での全社の残業時間は半分近くにまで減っています。夕方以降の新たな業務指示、明朝納期などの仕事の指示などは回避するよう、部門のマネジメント層に要求もしました。職場の体制はまだまだ改善途上ですが、例えばいきなり百時間超の残業となった従業員も最近では表情が明るくなり、ヨガを始めたりと気持ちの余裕も生まれているようです。

●労働条件を改善し 健康を増進させる

今年度の従業員説明会で、社長は業務改革と一体の「働き方・休み方改革」に関する新メッセージを発信しました。幸いにも健保組合には旧旭テックグループ



各社の約六百人が加入していますので、健保組合と上手にコラボし、規模のメリットを生かしながら適所でイニシアティブを取ってもらい、健康経営を推進していきたいと思っています。例えばメタボ、生活習慣病対策は、市と連携しながらも健保組合主体でウォーキングマイレージを実施しています。

一昨年の過重労働の件では、産業医からも疲弊度の激しさを指摘され、コンプライアンスの観点からも役員に、危機的状況について進言しました。経理部門では、突発事項やイレギュラーな業務への対応が続いたりしましたが、時間外労働の削減に関しては、きめ細かい指導をして、定時帰宅、フレックスの積極的活用について口うるさく言いました。また三割程度だった有給休暇の取得率を、労使でまずは六割まで上げようじゃないかと目標を定め、部門ごとに休暇取得計画をつくってもらいフォローしています。途中経過ではありますが、何とか五割くらいまではいくのではと期待しています。が、それでも十分ではありません。来年度には、今までやってこなかったような施策も打つ予定です。

社員食堂で様々な健康イベントを開催したり、メニューのカロリー表示や、健康に関するメッセージの掲示等、継続的に啓発活動が続いています。定期健診は百パーセントです。実は現在二名未受診



社員食堂のメニューには一品ごとカロリー等の表示がされている

の人がいるのですが、日程も確定しましたし、前日必ず声をかけますから大丈夫です（笑）。インフルエンザの予防接種の補助も健保組合が主導してはいますが、それらは当たり前というのが社員の受け止め方になっています。また受動喫煙防止条例もあって禁煙も一層進み、現在では数か所のみ喫煙エリアで完全分煙を図っていますが、その先も検討しています。

●健康経営で生産性向上を

過重な労働に対する解決策として、い

わば健康経営を考え始め、昨秋に「ふじのくに健康づくり推進ホワイト事業所」の認定を静岡県よりいただき、今年の二月には日本健康会議より「健康経営優良法人」に認定されました。人間らしく生活するために定時で帰るのは当たり前、有給休暇は従業員の権利、無駄な仕事はなるべく省こう——これら社長の方針にも合致した受賞だったと思います。今後を考えるとプレッシャーも大きいです（笑）。

残業ゼロを叫ぶのはいいのですが、社員にとっては残業代減少は収入減少につながります。それ自体は当たり前で何らかしいことではありませんが、残業を減らすためのインセンティブという視点も必要です。来年度は、減った残業代の何割かは人件費の原資にするといったような施策も実行します。五年後には定時で退社は当たり前、残業ゼロを目指したいと思っています。



子供や家族の世話や介護をしている人への差別はないものの、例えば時間遅延等への微妙な感情の波風のようなものはあると思います。そこには、みんなの寛容さが問われており、当たり前だと思えるようになれば、かえって必ず生産性は上がる、と私は思っています。会社もそこをサポートすることが大事です。あまり押し付けがましくやらず、やれることを一つずつやりながら、好例が一つ二つと出てくる、それらが従業員のモチベーション、生産性向上という好循環につながり、結果的に多様性や異文化を許容し、真の働き方の改革になっていくと信じています。ちょっと理想的過ぎますか（笑）。



旭テック健康保険組合
静岡県菊川市

「健康保険組合は

県市町とコラボしてリードする」

あさひかたんでつ

旭テックの前身である旭可鍛鉄の健康保険組合は昭和三十六（一九六二）年に設立され、当時の被保険者は千人強でした。会社の発展に伴って、その後二千五百人にまで増えましたが、生産拠点の海外移転等により現在の約六百人に至っています。

●まずは健診百パーセントとウォーキング



鈴木 宏常務理事

当健保組合がデータヘルス計画に基づき進めている保健事業の概略を説明します。一つ目は疾病予防です。会社の定期健康診断の受診率は百パーセントで、その際に人間ドックを利用する人には一人三万円の費用補助をしています。感染症対策としてインフルエンザの予防接種を、被保険者には費用を全額補助し集団接種、被扶養者には二千円補助しています。また、がん検診の全員受診を検討しているところです。

二つ目は体育奨励です。生活習慣病の予防は、データを分析するまでもなく、つまるところ食事と運動ですから、誰もができるウォーキングに力を入れてきました。去年の会社創立百周年の際には、ウォーキング等の運動の習慣づけの意味を込めて、組合員全員に活動量計を配りました。JR東海が毎週土日に「JR東海さわやかウォーキング」という予約・参加費不要のウォーキングイベントを開催しています。これに参加した被保険者と家族の人にはお弁当とお菓子とお茶の差し入れをしていて、例えば昨年十一月



「ジェネリック医薬品を希望します」ポスター

の二川駅^{ふたがわ}のコースに参加した二十四人からは、宿場の街並みを散策できたり、動物公園で子供と遊べたり、運動になったとの感想をいただきました。

三つ目は保健指導として、ジェネリック医薬品に替えたらどれくらい薬剤費が下がるかを通知して、利用を勧めています。全体の三割はジェネリックに替えられないものですが、残りの七割の内の約

●健康づくり静岡モデル

八割はジェネリックになっているようで、その意味ではまずまずの使用率とも言えそうです。試算したところ、百円以上の差額がある人のものを合計すると年間五、六十万円になり、私どもの規模では結構大きいなあと感じています。

私どものように小規模の健保組合では、独自でイベントを運営するだけのヒトもカネもなく、システムを使ったポイント付与制度の導入も費用対効果を期待できません。一方、静岡県と市町は、県民の健康寿命の延伸のために、いわゆるハコモノづくりよりもソフトの開発と普及に力を入れていますので、それに便乗しない手はありませんし、それらを活用することはデータヘルスの考え方にもマッチしています。県や市町と事業主・健保組合が協働して健康づくりに取り組み、そのアウトカムとして、会社の価値が高まり、従業員と家族のQOLが維持・向上され、医療費が適正になることが期



待できるわけで、これを「健康づくり静岡モデル」と私は勝手に名づけています。健保組合の事務所がある菊川市では「健康マイレージ」という健康ポイントプログラムを進めています。これは、食や運動や健康に関する二十二の項目の中から実行したことを自己申告し、さらに市主催の体力測定会等に参加するとポイントがもらえ、マイレージが一杯になったら、ゆるキャラ『ぎくのん』のマフラータオルと、静岡県内の協力飲食店やスーパーマーケットで特典が得られる「ふじのくに健康いきいきカード」が菊川市からもらえるというものです。一人ひとりの健康への関心度や健康レベルに応じて参加できる地元のイベントということ、健保組合はこれとコラボし、より参加しやすいようにインセンティブとしてクオカードを差し上げています。菊川市のこの事業は今年で二年目なのですが、最初は市の広報誌に掲載するくらいで認知度はあまり高くありませんでした。そこで、市に出向いて、会社に来てPRしていただけじゃないかとお願いしたところ、最初は反応が鈍かったのですが、『ぎくのん』も動員して新聞社も呼んでニュースにしましうよと勧めたところ、観光課等にも波及し、よしやるうということになりました。結果、『ぎくのん』も世に知られるようになったようです(笑)。また、県が開発した「ふじ33ブ

ログラム」を、当健保組合では特定保健指導の補助ツールとして活用しています。運動、食、社会参加の三つの分野の行動メニューを三人一組で三カ月続けるというプログラムなのですが、どのような結果が出るのか楽しみにしているところです。

●健康経営優良法人に恥じぬよう 健保組合もさらに努力を

昨年、旭テックは、被扶養者の特定健診受診率の向上を「ふじのくに健康づくり事業所宣言」として宣言しました。被扶養者の特定健診受診率は健保連全国平均より高いものの、静岡県西部地区の平均よりは低く、対策を講じました。見やすい受診案内書に工夫改良。『年に一度

はあなたもチェック!』というインパクトのある静岡県のファイルバッグに資料を入れて送付。受診後にアンケートはがきを送ってくれた方にクオカード進呈。それらの効果が、目標の五十パーセントに届きそうですが、さらに数値を上げる努力をしようと思っています。

旭テックは昨秋に静岡県「ふじのくに健康づくり推進ホワイト事業所」に、本年二月には日本健康会議「健康経営優良法人」に認定されました。我々健保組合としましてもとても喜ばしく思っておりますと同時に、今後、二つの課題に取り組んで行こうと考えています。

一つ目はメンタル疾患に関することです。メンタル面で悩みがあっても産業医には言いづらいものですから、健保組合の保健事業の一つとして外部の電話相談

を委託契約してはいるのですが、それでも足りないと思っています。事業主と一緒に、職場での気づきから、療養、復職まで、段階に応じた一連のプログラムを整える必要があると考えています。

二つ目は介護の分野に関することです。税や社会保障のこと



さあ! メタボメジャーで CHECK!

は学校ではあまり教えてくれませんが、介護に関しても全く素地がなく、自分がそういう境遇になって慌てて調べることになります。健保組合は国に代わって四十歳になった人からは「介護」保険料を徴収していますが、新しく加入者になる時点ではきちんと相応しい研修をして、最低限の仕組みや知識は持っておいてもらわなくてはいけないと思っています。更に、「地域包括ケアシステム」が二〇二五年を視野に出来上がってくるので、事業主や医療保険者は何を期待されているのか、こういった保健事業をしていけばいいのかを自らもつと、そして行政と一緒に考えていかなければいけないと思っています。



江別製粉株式会社

製粉業

北海道江別市

「北の大地で健やかに働くために」

昭和二十三（一九四八）年に祖父によって創設された当社は、一貫して江別市で製粉を生業としてきました。敗戦後の米国占領下、米国からの食糧援助物資であった小麦を粉にする業務の公募がなされ、地元の有志と祖父が手を挙げたという訳です。その後日本も独立を回復し、統制下にあった製粉業も徐々に自立していききました。そして来年には当社も創業七十年を迎えます。

●北海道産の小麦粉にこだわる

小麦は米国、カナダ、オーストラリアからの輸入が圧倒的で、自給率は過去何十年間幾らかの上下はありますが、ずっと十数パーセントに過ぎません。ただその内の約六割強が北海道産です。更にその道内産小麦でつくった小麦粉は、手前味噌ではありますが、現在たいへん好評です。

ふっくら焼けるパンに適さないと言われた日本産の小麦ですが、約三十年前『ハルユタカ』という新しい品種が北海道で

誕生し、しっとりした美味しいパンが焼けると評判になったのです。その新品種で新しいマーケットが創造できるはずだ



行列のできるパン屋さんを支える製品群

と閃いたのが先代社長、当時四十歳の私の父です。そして社員とそれへの挑戦を開始しました。自然食の共同購入のネットワーク、生協、手づくりこだわりのパ

ン屋さん等々と地道に少しずつ販路を拡げていったのです。一九八六年のチェルノブイリ原発事故の放射能汚染やポストハーベスト農薬の問題が輸入食品への不安を助長し、食の安全に関心が高まったことも追い風でした。国産小麦で手づくりパンを焼くブームが起こり、『ハルユタカ』が注目されました。『代金引換』で草の根的な売買を試し始めたのが三十年前だったのです。

海外産の小麦は、量的にも安定していて、パン、お菓子、うどん、パスタそれぞれに適した品種もあります。日本の小麦は逆に、どれにも中途半端と製粉業界からは厄介者扱いでした。とはいえ地元の小麦が軽視されていることへの悔しさもあって、いい品種ができた時は、今がチャンスだ、と奮い立ったのでしよう。パン用の道産小麦粉を自社でつくり始めて、こうして現況に至っているという訳です。銀座一丁目の首都高の下のパン屋さん、NHKの『プロフェッショナル』で特集された宝塚の山中にリオープンしたパン屋さんを初め、全国の行列のでき



スイス製の製粉機がいきいきと稼働する

るたくさんの方々のパン屋さんで当社の粉を使っていると思います。

●雪と氷の地での

健康増進に挑む

さて健康経営の話に移りましょう。まずは地元のスポートクラブとの契約で



す。北海道の冬は長く、アウトドアでの運動は年間の約半分は難しいと言わざるを得ません。となるとスポーツジムが浮かびますが、市営の体育館のジムは廉価でありがたいのですが、いつも、特に週末は混んでいて、だからこそ当社の社員もほとんど行かないという、いわば悪循環でした。地元の会社同士のやり取りの中から生まれたのですが、福利厚生の一ツとして、エイツと全額会社負担でスポーツジムと契約しました。少しずつ利用者が増えてきて、メタボを克服した人、ダイエットに成功した人と多数出てきました。社員の多くは車通勤でして、社員同士のコミュニケーションの意味合いからも、スポーツジムの活かすことができます。高齢の女性と入社一、二年の若い女性が連れ立ってジムのヨガ教室に



安孫子俊之社長

行くという風景も見られるようになりました。身体的な健康に加えコミュニケーションの増進が図られます。六十人の全社員、さらには同居の家族もいいですよ、ということにしています。私自身、雪が解ければ外を走るのですが、冬場はよく使います。十キロのマラソン大会には数年ずっと出てきたのですが、今年はハーフに挑戦です。一昨年は月間百五十キロ走ることを続けたのですが、去年は少しサボりました(笑)。先日四十五歳になったことで、今年はまた走ろうと思います(笑)。

●笑顔で粉をひきたい

北海道の喫煙率の高さはたぶん全国一だろうと思いますが、社内の喫煙率はそれよりも高い(笑)。そろそろ禁煙インセンティブも考えなくてはと思っています。私自身も禁煙組でして、禁煙者ほど喫煙者に厳しいというのを地で行こうとしているところ(笑)。喫煙率を下げるのは大事な課題の一つです。社内には野球部、ゴルフ部、登山部があり、活動費用の負担は会社でもしています。例



家族も使えるスポーツクラブ

えば野球部では、先日の道大会進出をかけた試合にはユニフォームも新調して臨んだのですが、残念ながら逆転負けで、涙を飲んだところです。野球部つながりで、社員の増員を図ることもできています。直近では甲子園出場組も入ってきました。職場の団結にも役立ちますので、さらに増強することも考えています。

製造部門とその他の部署とでは業務日や休日のミスマッチがたまに起こりますが、世間のカレンダーになるべく沿うようにし、また有給休暇の取得も会社として、事前に上手に調整して多く取ってもらえるように臨機応変に対応しなくてはと思っています。子育て世代の人も多いですから、産休とか育児休暇を取っても

らってまた職場に戻って来てもらっています。

健診は百パーセント実施しています。そしてそれに伴う保健師さんによる保健指導。これも徹底しています。最近幸運にも『健康経営優良法人』の認定をいただくことができました。私自身とてもうれしいのですが、責任も痛感しております(笑)。

健康で仕事ができるために、何をすればいいか、社員のみんなは何を望んでいるのか、これらをよく吟味して、今後の活動を進めようと思っています。ウチのお客様、特に道外のお客様は、北海道に対するよいイメージをお持ちで、それに重ね合わせて当社を想われますので、そこで働く人々が苦虫を噛んだような顔で粉をひいてはいけません(笑)。社員全員が健やかで、笑顔でなくてはと思っています(笑)。





社会保険労務士法人

名南経営

愛知県名古屋市

●熱田の不夜城と

呼ばれた過去があった

昭和四十一（一九六六）年に佐藤澄男税理士事務所が名古屋の熱田に創立され、その二年後に名南労務管理総合事務所が開設されました。それが今回健康経営優良法人に認定された社会保険労務士法人（社労士法人）名南経営のルーツです。社労士法人名南経営は社労士を中心とした約三十人のスタッフで、人事コンサ



小山邦彦相談役

「みんなの人生を豊かにするために

『健康』を追求する」

ルティング、労務管理相談、就業規則作成、社会保険等の手続き代行、給与計算の受託等の業務を行っています。私は創業者の佐藤から代表を受け継いだ二代目で、昭和五十七（一九八二）年に創業十六年目の名南経営に縁あって採用されました。三年目には社労士部門のリーダーを拝命、その頃から名南経営は、コンサルティングの幅を広げるなど急成長が始まりました。昭和から平成になろうとする頃、バブルの直前ですが、近隣から「熱田の不夜城」と呼ばれており、社員は当然、不摂生で運動不足。夜九時過ぎに指定された夜食の中華料理や味噌煮込みうどんを食べ、帰宅は午前様あたりまえ、といった状況。振り返りますと、この時期が我が法人の生活習慣病誕生、育成期だったように思われます。

●肩を回す運動から

始めましょう

さて健康経営の本題に入りましょう。私が社員の体調（コンディショニング）

の改善を考え始めたのは、三年前。職場に集うメンバーが豊かな人生を送るために何をすべきか、考えたのです。自身のコンディショニングもよくなかったでしょう。その頃出会ったあるスポーツトレーナーに、あなたは本来持っている力の一パーセント程度しか出せていないと言われたのです。そのトレーナ

ーは既に十年前から企業向けの健康に関するコンサルティングをやっている聞き、即、ウチでもお願いしますということになりました。『身体構造理論』というものがあって、これは身体の動きや運動、姿勢、呼吸を整えることで身体と脳の最高のパフォーマンスを引き出す、というものです。



腕をまっすぐ上に伸ばす。肩をきちんと回す



そのためにはまずは体操です。例えば肩をきちんと回す。肩甲骨周辺を柔らかくする。事務職の人は特にそうです。パソコンを中心とした事務の仕事は間違いなく血流が悪化しますので、その解消です。あなたはどうですか。(筆者驚いて、ハイッ!) どうぞやってみてください(笑)。……全然ダメですね(笑)。まっ

すぐ前を向いて姿勢を崩さず、右手をまっすぐ前に上げて後ろに回すんです。斜めになっっています。まっすぐ上に上げて耳に触れるように。……ダメですね。腰幅に立って足を平行にして、腕がまっすぐきちんと回らなくてはいいけません。身体が歪んでますね(笑)。……これを三十回。ウチでも最初にパフォーマンスチェックをした時は、ほとんどの人が自分の年齢より検査年齢の方が上、つまりガタガタ、という状況でした。それから毎日みんなで運動しましたら、半年後の二回目のチェックでは自分の年齢あたりに戻ってきました。最近ではほとんどが自分の年齢より若くなっています。

●本来ある力を出さないのはもったいない

もったいない、というんです。パフォーマンスが悪いことを、もったいないと。本来ならもっとチカラが出るのに、なんやらないのかということなのです。や

っていると良くなってきました。身体の軸もまっすぐに治ってきました。他にも膝を回す、腰を回す、すべてが身体構造理論に合っています。フルセットやってもせいぜい五分です。

両目瞑^{ふぶ}つて、片足で立ってみてください。……難しいでしょう。三十秒立てないとい自律神経に問題というか、お疲れなんです。身体がブレているとこれができるんです。これができないということは満足に働いてないんです(笑)。この体操を始めて二年になりますが、ウチの社員全員、三十秒片足立ちができています。ピタッと止まってまるで動かない人もいます。

身体の動きを改善すると脳がきちんと働くようになる実感があります。脳の働きを変えるには身体から変えていくのです。脳に十分な酸素と栄養が運ばれ、神経系がきちんと機能することで、霧がすうっと晴れていく感じを私自身体感しました。座る姿勢も大切です。坐骨で座って骨盤を起こすのが良い座り方です。私の椅子は背のない丸いヤツですよ。背がある普通の椅子は姿勢が悪くなります。丸いヤツは腹筋が強化されます。事務職の人には肩甲骨が大事と先ほど言いましたが、腹筋も大事です。腹筋が鍛えられると身体が正されるため、パフォーマンスが上がります。職場も元気になる、生産性も上がります。さらに走り方、歩き方も



「背のない丸い椅子がいいんです」

あります。一日最低六千歩以上歩くことを私は課しています。歩き方はまず立ち方です。きちんと立ててくはないけません。上から糸で引っ張られている感じ、さした傘の下にぶら下がっている感じを意識して歩くといいです。ちよつと歩いてみてください。……全然ダメですね(笑)。軸がズレているのです。歩き方が悪いと血流がどこかで止まってしまっています。肩の力は抜いて、呼吸は背中でするイメージです。腹式以前に胸式がちゃんとできなくてはダメです。四秒間背中で吸って、四秒間保気(止め)して、八秒間でゆっくり吐く。呼吸も大事です。

●みんなの人生を豊かにするために

私自身、人事コンサルティングですから、「働き方改革」の中で経営者や社員のパフォーマンスがいかに大事かということ伝えていきます。それはウチにおいても

全く同様ですが、健康診断の受診や病氣予防というのはあたりまえで、もう一つ上に行けるということを考えてもらいたいのかなのです。身体と脳がきちんと動けば、仕事はもちろん、それ以外のことにチャレンジできますよね。それが私が最初に言いました「豊かな人生を送る」ということなんです。

今後はニュートリション(食事学)もやっていきたいと思っています。緑黄色野菜から食べる食順とか、三十回以上しゃり噛むとかは言い続けてきましたが、これからは調理法や食べ方についても、できれば社員の家族も呼んで一緒に、そういった実践教室を用意したいと思っています。

最後に、安く飲めるように会社としてミネラルウォーターを用意しています。身体と脳の働きに水は不可欠で、毎日二リットル飲むように勧めています。





株式会社オリソー

倉庫業

京都府京都市

倉庫業としては若輩者ではありませんが、当社も今年（二〇一七年）創業五十五年を迎えました。昭和三十七（一九六二）年に繊維の輸出梱包という少々特異なところから業務を始めました。室町や西陣に代表されるように繊維は京都の大事な産業で、その輸出に関しては絹も合繊もすべて「メイドインジャパン」の品質を海外に保証するため、検査を要しました。その検査の代行業務を当社が引き受けていたのです。国の検査場は京都にも一か所ありましたが、各社一斉に製品を持ってこれられては到底処理できない規模のものでした。物の流れをスムーズにするために、輸出検査に必要なノウハウを当社が学び、お客さんへのサービスとして、事前に検査の代行をするようになっていったのです。そのうち多種多量の織物製品を置くスペースが必要になってきて、倉庫を自前で用意し、お預かりする品々を事前に検品・梱包するようにしました。さらに将来の物流をにらみ、運輸部門を開設、コンピューターも早期に導入し、それらが功を奏し少しずつ

展していききました。そして総勢約二百人の現在のオリソーに至っています。



膨大な種類の繊維の在庫が整然と並ぶ

●労務運営、安全衛生両委員会が社員全員の健康を支えている

さて当社の健康経営についてです。健康経営を具体的に運営しているのは社内に設置されている労務運営、安全衛生の

「コミュニケーションの良さが健康経営の基本」

二つの委員会です。社員自らの慰安旅行や新年正月の行事を企画運営したり、残業等の労働条件を見直す労務運営委員会と、従業員の健康管理やそれに関わる行事の運営と業務上の危険を社員自らチェック改善し安全を維持する安全衛生委員会です。六つの営業所からそれぞれ選出された委員が集まって、協議し、会社に入るといふ伝統的な社内慣習があります。

安全衛生委員会の活動には、当社オリジナルの朝の体操があります。これは毎朝館内放送に合わせてみんなでやります。それから「歩こう会」というのがありまして、春と秋年二回開催しています。家族連れも可で、毎回三十人くらいで実施しています。嵐山の山登りもそうです。最近ではリュックにウォーキングシューズで本格的にやっています。お弁当は会社で用意します。慰安旅行もそうです。営業所間、社員間のコミュニケーション促進に役立てばと考えての社内行事で、ソフトボール大会もその一例です。

健康診断は営業所ごとに実施し、百パ

ーセント受診しています。それを踏まえた保健指導、特定保健指導も積極的に受けるように促しています。産業医の先生に安全衛生委員会毎月お話をしてもらい、それを冊子にしてみんなに配るということもやっています。毎回データを駆使した有意義な健康維持促進のお話でしたので、長年の講義を編集し一冊の本にしてその先生に渡しましたら、ワシはこんなに立派なことを喋ってたんか、と笑ってました（笑）。

●先代社長の死を無駄にはしない

全従業員の平均年齢は四十二歳くらいで、六十六歳の私が最高齢です。先代から社長業を継いで三十四年になります。先代は、五十七歳の時にガンで亡くなりました。仕事が終わって私は先代の入院先の病院に行き、夜間社長業の講義を聞かせていただき、朝会社に来るといふのが一年近く続きました。先代も社員の健康には並々ならぬ関心を払っていました。



が、その死は、我々にさらに強く健康を意識させました。協会けんぽ京都支部さん作成の平成二十六年データによると、入院医療費の健康度の順位は加入全社千四百八十社中で百番台なんです。一人当たりの入院医療費の少なさは同業社中で一位だったんです。おかげで、「京（きょう）から取り組む健康事業所宣言」の認定をいただくことができ、更には日本健康会議の「健康経営優良法人」にも認定され、たいへん光栄にありますが、これも社員の健康づくりは創業以来の当社のDNAだと思っていますが、これを機にそのDNAをさらにきちんと受け継いでいかなくてはと責任も感じています。



角高 修社長

若い人には、賢い寄り道をしなさいとよく言います。道草でも寄り道でも好きに遊んでええけど、素敵な、賢い寄り道をしなさいと言っているんです。社内誌の『魁』にも書きましたが、五十歳の頃、大阪国税局の管轄下に納税協会というのがあり、その青年部会を立ち上げ、成り行き上、私は初代会長を務めました。その時に言ったことなんです。何かに到達するまでにはいろんな到達の仕方がある。

この会も単なるお遊びの会ではなく、時間がかかっても、副産物としてでもいいから、最終的に何か得るものがあつたと思えるようにやるうじやないかと。賢い道草、素敵な道草という意味はそれなん

です。当時一緒にやっていた仲間からは、いい人に出会えて、学べて、やってよかったなあと言われています。そのことをウチの若い人たちにも言っているのですが、今の若い人は、時間があればパチンコに行ったりと、時間の使い方を知らない。何かに到達するための面白い時間の使い方をしなさいと言いたいです。：今の若いもんは、と言出ししたらダメですね（笑）。

●挨拶とコミュニケーションが健康維持の基本

各営業所の役職者には、朝の挨拶の返り具合で、その人の健康具合を察知せんとアカンとずっと言っています。おはよう言うて、返らへんかったら、要注意やと。顔色が悪いよ、なんでや、と見過ごしてはアカンと言っています。お客様から

も、社長はんのところスゴいね、従業員の教育がスゴいね、挨拶はようできるし、部下にもよう声かけとるし、と言われますが、これはいわば社風なんです。

ウチでは独自の有給休暇付与制度をつくって、計画的に取ってもらうようにしていて、百パーセントの取得を誇っています。大手企



日替りヘルシーメニューは食材豊富。カロリー表示も明記

業よりも休日の総日数は幾分少ないですが、幹部社員には、身体を休めて、家族と一緒に過ごす時間を持つということで有効に使ってもらわなくては上司失格だと言っております。それを実行しなければ、結局は僕自身が失格です（笑）。社長、ネクタイ曲がってますよ、と気づいた人が言ってくれて、どうした、今日元気ないやないか、とうつぶえている人に僕も言う。実はお互いのこの一言が大事なんです。こういったコミュニケーションが健康経営の基本だと思うんですね（笑）。



株式会社ヒカリ

製造装置メーカー

愛媛県東温市

「健康づくりも製造装置も独自の一貫体制」



富田耕治社長

当社の創業は昭和三十六（一九六二）年、地元でありました農業機械メーカーさんの下請けの鉄工所としてスタートしました。現在はファクトリー・オートメーション（FA）、工場自動化の装置を各メーカーさんの国内外の生産現場に納めることを主な生業にしています。自動組立機、検査機、洗浄機といった製造装置を一品受注し、納入するわけです。年商は前期で八十八億円、その九割がFA

関係です。業績も何とか堅調に推移しております。社員数は、タイと中国の現地法人から研修で来ている十数人と六十歳を超えた嘱託社員も含めて三百七十人、平均年齢四十一歳です。

●**人手不足は深刻ではありませんが**

仕事のサイクルは、営業が入手してきた製造装置の概案・要望に基づき、設計

し、社内で加工して部品をつくり、そしてソフトウェア、プログラムを制作し、これで設計・制御です。それから組み立てるのですが、全工程を社内を持っており、受注から納品まで一貫体制でできるというのが、強みだと考えています。そして納入後のメンテナンスも引き受けています。

一品生産ですから、毎回違うものを手づくりでつくらなくてははいけません。個



精緻に組み立てられる製造装置

人のノウハウ、経験、応用力等の能力に依るところが多い、他の人にはわかりづらい属人的な要素の大きい仕事です。性能はもちろん、コストと納期も限られ、プレッシャーがかかります。

中小企業で地方立地となりますと人手不足は深刻です。新卒、新規採用は毎年やっていますが、特に我々が求める大学

の工学系で勉強してきた人の応募は多くありません。入っても早く辞めてしまう人もいますし、あるいは壁にぶち当たって、メンタルヘルスの面で休職に至るといった人もいます。人材確保には苦労しています。都会の大学で勉強してから帰郷した人が社内には多くいますが、大半が一生地元で暮らしたいと思う人でもあり、それに呼応して以前は転勤なしを「売り」にしていたこともありました。しかし現状は、海外駐在の可能性は常であり、その売りは撤回しております（笑）。

●**試練が会社を、私を強くしてくれた**

二十一年前、父親である先代社長は、膵臓ガンで亡くなりました。発覚して半年、七十一歳でした。急遽三十六歳の私が会社を継ぐことになりました。

当時はバブル崩壊後で、業績も良くなかったのですが、社内で労働災害も続きました。精神的不調を訴える人も少なからずいました。私自身社長経験も浅く、



まだ若かったので、当惑し、消耗もしました。それでも、各職場と全社で毎月安全衛生委員会を開催し、労働災害への対策と同時に健康への対策に真剣に取り組みました。心身症とかうつ病とかと呼ばれていましたが、精神的不調に関するセミナーには私も向学心と責任感から積極的に参加しました。日本産業カウンセラー協会の「傾聴訓練」も学びました。そのカウンセラー資格を取得してきた現総務部長には、該当する人への対応をしてもらい、当社の管理職研修に傾聴訓練の先生を呼んで、部下が精神的不調を訴えた時の対応を指導してもらったりもしました。

プレッシャーも要因でしょうが、中堅層に多かった精神的な病はだんだん若年層に移っていききました。精神科や心療内科での診断書が社内で見受けられるようになり、一番多い時には休職者は十人近くいたと思います。それでも傾聴訓練や接し方の向上が少しずつ功を奏し、メンタルヘルスの言葉が耳に馴染むに連れて復職者も増え、現在休職しているのは二人です。

●健康度は改善されています

ここ三年間、働き方改革、労働時間の適正化に徹底的に取り組んできまして、残業時間も減り、今年は部署平均で月間

三十五時間を切るうと頑張っています。これは必ず達成します。法律も追っかけてきていますので、必死です(笑)。それから休暇の取り方も、有給休暇も三日間の連続取得を奨励する等、メリハリをつけて、しかも空いた時間を健康増進に当てるようにと指導しています。

社員主催の独自のボウリング大会等も健康のみならずコミュニケーションの円滑化に役立ちますので会社としても応援しています。これはかれこれ九年になりますが、整体マッサージを無料で提供しています。バリ島をイメージした部屋を用意して、二週に一回、二人の整体師に来てもらっています。予約制で、一人三



バリ島風整体マッサージは大好評



今年二月の『愛媛マラソン』スタート前のヒカリランナーズ

十分。朝十時から夜七時までですから、一日二、三十人受けられます。社内でもマラソンを奨励していきまして、みんなよく走るのですが、その筋肉痛や関節の疲労をほぐしてもらうのにもいいと、たいへん好評です。

愛媛マラソンという一万人が走る大会があつてわが社も数年参加しています。が、今年二月のそれには約百人が応募、当選した四十八人が参加、二人の整体師さんも参加しました。トップは三時間二十四分。私は四時間一分。サブフォーを

逃しました(笑)。アップダウンの激しいコースなんです(笑)。この大会のエントリー費用は全額会社負担、プラス、マラソン用具代一万円の補助、他の大会も出た証拠を提出すれば半額補助をしています。

春秋年二回の健診受診率は百パーセントですし、残業の多かった人は産業カウンセラーの面談を受けるようにしています。要再検査の人の受診が大切ですので、そのフォローは管理職の大事な仕事としてこれまた百パーセントを目指していますが、据え付けでお客様のところに長く滞在せざるを得ない人もいます。そういういわば例外を除けばみんな再検査も受けています。健診の有所見率ですが、これも少しずつ減少してきていますので、社員全体の健康度は改善されているのだからと理解しています。





KDSグループ

株式会社菊池自動車学校
株式会社熊本ドライビングスクール
熊本県 菊池市・熊本市

「企業発展の礎は健康経営」

昭和三十八（一九六三）年に私の父は菊池自動車学校を設立し、十四年後に続けて熊本ドライビングスクールを開設しました。日本のモータリゼーションの発展に伴い、私どもも成長してきました。しかし昨今の少子化により、日本の免許取得人口は昭和六十三（一九八八）年をピークに昨年はその約六割に、全国の自動車学校数も千五百二十から千二百八十に減っています。

●家族同然の社員を

亡くして誓った

私は八年前に社長を継ぎましたが、厳しい環境の中で、直近の売上高は当時と比較して十一パーセントの増加、社員数も十五パーセント増となりました。成功の秘訣ですか？ 健康経営です（笑）。経営者として感じますのは、企業は留ま（とど）ま（とど）つていては衰退するということです。常に新しいことに挑戦しなくてはなりません。そして現場の人たちがやる気になって行動してくれなくては成果は得られません。

せん。私どもKDSグループは「いのちをまもる自動車学校」をビジョンに業務



「いのちをまもる自動車学校」

を推進しています。社員は平均年齢四十三歳、総勢百人で、インストラクターが六割、あと送迎班、フロントという構成です。ありがたいことにすべての人が情

熱を持って、誠実かつ前向きに職責を果たしてくれています。

社長になってまもなく社員を立て続けに亡くし、とても悲しい葬儀に参列しました。六十三歳と五十八歳、脳梗塞と肺癌でした。当時も年一回の健康診断はきちんと受けて、各自データをもらっていました。ただ要再検査の指示が出た後の対応を本人任せにしていました。結局二人共、気づいた時は手遅れでした。私より社歴も長く、家族同然の人でしたから、本当にショックでした。生活習慣病は痛みを伴わないものが多いので、放置しがちです。会社の積極的な関与が必要、社員の生命を守ることも社長の責務だと思ひ知らされました。そこで、「健康診断の結果、要再検査の者は再検査後結果を会社に報告すること」を就業規則に盛り込みました。社内の衛生委員会でも情報を共有し、みんなでフォローする態勢をつくり、私自身も率先して、顔色の悪い人には、どうしたの？ 罹患者には、薬飲んでる？ とその都度声かけをするようにしました。最近では各自が自分の

健康維持に注意を払っているのがよくわかるのですが、そこには協会けんぽさんのデータ分析と懇切丁寧な指導が生きていると実感します。

●「人生が変わった」と

禁煙成功者はつぶやいた

八年前まで八十一パーセントだった喫煙率は、喫煙室と喫煙時間制限を設けることで五十六パーセントに、一昨年には全敷地内を完全禁煙とし、現在は十四パーセントです。喫煙の害についての勉強会では専門ドクターを定期的に招いています。受動喫煙が家族にまで害を及ぼすと知り、その日に禁煙した者もいるほど



メタバ脱出宣言も近い廣岡正勝さん



花粉症を退治した日下部慎也さん

で、知識が行動の変容を促すことを学びました。禁煙成功者には、「人生が変わった」と述懐する人もいます。身体にはよくないと思いますが三十年吸ってきて、やめることができ、かつそのストレスから解放されたことで、「自分に自信が持てポジティブ思考になった」と言ってくれると私も勇気づけられます。

社長になった頃、お昼時スタッフルームを覗くと、カップラーメンの匂いが充



永田佳子社長

満していました。これでは生活習慣病になって当然だと思い、管理栄養士監修の栄養バランスとカロリー計算がなされた社食を専門業者に依頼し、同額会社負担の二百二十円で提供することにしました。今では八割の人が利用しています。ある社員が、食順最初の生野菜が血糖値の上昇を防ぎ、肥満予防にいいと勧めたこともあって、コンビニで買ってきたキャベツの千切りやサラダを社食の前にモリモリ食べる姿が多く見られるようになりました。ここで次の大きな一手です(笑)。

●社員こそが宝

去年の十月にレストランを始めました(笑)。熊本大学の近くです。熊本県も、私の郷里菊池も農業が盛んで、いわば地産地消や町おこし、大学生の皆さんには美味しく健康な食事を、さらに社員チームのベジファースト対応の思いで始めました。ゆくゆくは社食もここでつくりたいと思っているのですが、今はそのレストランから、例えばベビリーフ等の新鮮安全美味の百グラム百円サラダが届くようになっていきます。量も結構あります



新鮮安全美味 100g100円 サラダ

よ(笑)。そのサラダの効能か、花粉症等のアレルギーを克服した人、体重五キロ減でメタボから脱したのはずだから今年の健診が楽しみだ、と感じています。確かな手応えを感じています。

運動不足になりがちな業種ですから、運動もイベントも盛んです。毎日のラジオ体操、バレーボール大会、ボウリング大会。地元の市主催のリレーマラソンでは四十二・一九五キロを二キロずつみんなで走破、私も走りましたよ(笑)。今年のゴールデンウィーク九日間トータル

の万歩大会では二十万歩を刻んだ人が優勝。他にも研修旅行もあれば、様々な分野の講師による健康講座もあり。『くまモン』ならぬ、熊本県や熊本大学主導の『ロボリーマン』によるサラリーマン向けの軽い体操『チョビサイズ』にも参加しています。

今年から健康経営の広がりの中に社員の家族の皆さんも入っていただくようにしました。まずは被扶養者の健診勧奨です。自己負担分を会社負担にしました。社員を支えてくれている家族の皆さんの健康あってこそ、仕事に全力投球できる



ロボリーマンとの健康増進の約束は守ります!?

社員の姿があると思うからです。社長になった頃は、顧客満足度を上げることこそが一番と思っていましたが、今では現場の社員が職場に満足していないとお客様に最高のサービスは提供できないと思うようになりました。

社員は宝。従業員満足度が顧客満足度を生み出すと考えています。私の経営理念は「世のため人のための社会貢献」です。迷った時はこの言葉に立ち戻るようにしています。



全国

全国土木建築国民健康保険組合ヘルスアップチャレンジ

全国に広がる健康宣言

北海道・東北エリア

健康宣言 事業

全国の「健康宣言事業」、「各地域の健康経営インセンティブ」、「各地域の認定・登録・表彰制度」をエリアごとに紹介いたします。

北海道	全国健康保険協会 北海道支部 健康事業所宣言
青森県	全国健康保険協会 青森支部 「健康宣言」登録事業
秋田県	全国健康保険協会 秋田支部 健康経営宣言
岩手県	全国健康保険協会 岩手支部 「いわて健康経営宣言」事業
山形県	全国健康保険協会 山形支部 やまがた健康企業宣言
福島県	全国健康保険協会 福島支部 「健康事業所宣言」事業
宮城県	全国健康保険協会 宮城支部・宮城県・仙台市 「職場健康づくり宣言」制度

当地域の 健康経営 インセンティブ

■金融機関 事業資金融資の金利優遇

北洋銀行（北海道）「ほくよう健康増進サポートローン」
 青森銀行（青森県）「ながいきエール」「地方創生ファンド」
 みちのく銀行（青森県）「ふるさと・いきいき」
 岩手銀行（岩手県）「いわぎん健康経営サポートローン」
 北日本銀行（岩手県）「きたぎん」「いわて健康経営宣言」事業所応援ローン」
 東邦銀行（福島県）<とうほう> スーパーローン『健康経営応援プラン』
 福島銀行（福島県）社員の健康づくり宣言事業所応援融資

■住宅ローン・個人ローンや預金などの金利優遇

日高信金（北海道）「ひだかしんきん健康サポート預金」
 青森銀行（青森県）従業員向けのマイカーローン・教育ローンの金利優遇
 北日本銀行（岩手県）従業員向けの住宅ローンにおける手数料割引
 大東銀行（福島県）従業員向け個人ローンの金利優遇
 二本松信用金庫（福島県）従業員向け個人ローンの金利優遇
 東邦銀行（福島県）従業員向け個人ローンの金利優遇
 福島銀行（福島県）従業員向け個人ローンの金利優遇
 七十七銀行（宮城県）役職員向け低利子ローン

■ポイント制度

（青森県）青森銀行クレジットカード一体型『aomo』へのポイント付与
 （岩手県）岩手銀行 協会けんぽ岩手支部に「いわて健康経営宣言」の登録をしている事業所の役職員クレジットカード「I be One」新規入会時 DC ハッピープレゼントポイントを200ポイントプレゼント

■費用補助・補助金など

（山形県）やまがた健康づくりステーション創設支援事業
 （弘前市）「ひろさき健やか企業」低金利融資、建設工事入札加算、奨励金交付

当地域の 認定・登録・ 表彰制度

青森県	（青森市）あおもり健康アップ実践企業認定制度 / （青森県）青森県健康経営認定制度 （弘前市）ひろさき健やか企業 / （つがる市）つがる健康経営企業認定制度 （むつ市）すこやかサポート事業所認定制度 / （おいらせ町）健康長寿のまちづくり協定
岩手県	（協会けんぽ岩手支部）いわて健康経営アワード
山形県	（山形県）「やまがた健康づくり大賞」



東京都	全国健康保険協会 東京支部・健康保険組合連合会 東京連合会 健康企業宣言
千葉県	全国健康保険協会 千葉支部 健康な職場づくり宣言
茨城県	全国健康保険協会 茨城支部 健康づくり推進事業所認定制度
群馬県	全国健康保険協会 群馬支部 生き活き健康事業所宣言
栃木県	全国健康保険協会 栃木支部 とちぎ健康企業宣言
埼玉県	全国健康保険協会 埼玉支部 健康宣言
神奈川県	全国健康保険協会 神奈川支部 かながわ健康企業宣言

健康宣言事業

当地域の
健康経営
インセンティブ

■金融機関 事業資金融資の金利優遇

西武信用金庫（東京都）「健康優良企業サポートローン」
みずほ銀行（東京都中小企業制度融資「政策特別」）「みずほ健康アシスト」
常陽銀行（茨城県）「常陽健康経営サポートローン」
筑波銀行（茨城県）地域復興支援プロジェクト「あゆみ『復興支援ローン』」
群馬銀行（群馬県）「ぐんぎんスモールビジネスローン」
足利銀行（栃木県）「健康経営応援ローン」

■保証制度の利用

埼玉県信用保証協会「健やか」（35 提携金融機関）信用保証料を最大 10%割引
東京信用保証協会「健康企業応援・ダイバーシティ推進保証制度」信用保証料を最大 15%割引

■ポイント付与等

（千葉市）職場内で運動やたばこ対策などの健康づくりに取り組むとポイントを取得。500 ポイント以上で「千葉市健康づくり推進事業所」として認証。獲得ポイントにより景品の授与や表彰

■住宅ローン・個人ローンや預金などの金利優遇

東京東信用金庫（東京都）従業員の個人ローン商品の金利優遇、定期預金の金利上乘せ
群馬銀行（群馬県）従業員の個人ローン商品の金利優遇
東和銀行（群馬県）従業員の個人ローン商品の金利優遇
高崎信用金庫（群馬県）従業員の個人ローン商品の金利優遇
アイオー信用金庫（群馬県）従業員の個人ローン商品の金利優遇
利根郡信用金庫（群馬県）従業員の個人ローン商品の金利優遇
館林信用金庫（群馬県）従業員の個人ローン商品の金利優遇
北群馬信用金庫（群馬県）従業員の個人ローン商品の金利優遇
あかぎ信用組合（群馬県）従業員の個人ローン商品の金利優遇
群馬県信用組合（群馬県）従業員の個人ローン商品の金利優遇

千葉県	（千葉市）千葉市健康づくり推進事業所の認証
群馬県	（前橋市）まえばしウエルネス企業 （群馬県）群馬県いきいきGカンパニー認証制度
神奈川県	（横浜市）横浜健康経営認証

当地域の
認定・登録・
表彰制度

健康宣言事業

新潟県	全国健康保険協会 新潟支部 けんこう職場おすすめプラン
富山県	全国健康保険協会 富山支部 健康企業宣言
石川県	全国健康保険協会 石川支部 かがやき健康企業宣言
福井県	全国健康保険協会 福井支部 健康づくり宣言の推進
山梨県	全国健康保険協会 山梨支部 目指そう!健康事業所
長野県	全国健康保険協会 長野支部 健康づくりチャレンジ宣言
岐阜県	全国健康保険協会 岐阜支部 「健康経営推進事業所」認定制度
静岡県	全国健康保険協会 静岡支部・静岡県・静岡新聞社・静岡放送 ふじのくに健康づくり推進事業所
愛知県	全国健康保険協会 愛知支部・健康保険組合連合会 愛知連合会 健康宣言

当地域の 健康経営 インセンティブ

- 金融機関 事業資金融資の金利優遇
第四銀行（新潟県）地域創生応援資金融資制度
- ポイント付与等
（愛知県）「あいち健康マイレージ」
- 融資制度
（岐阜県）岐阜県中小企業資金融資制度（雇用支援資金）
- 住宅ローン・個人ローンや預金などの金利優遇
十六銀行（岐阜県）「エブリサポート 21・健康経営プラン」
高山信用金庫（岐阜県）従業員の各種ローン利用の際の金利優遇
松本信用金庫（長野県）「健康寿命延伸特別定期積金」

当地域の 認定・登録・ 表彰制度

新潟県	（新潟県）「元氣いきいき健康企業」登録制度・知事表彰
富山県	（富山県）「のぼそう健康寿命!健康づくり企業大賞」表彰 （富山県）「元氣とやま健康づくり企業」表彰制度
石川県	（石川県）『健康づくり優良企業知事表彰』
福井県	（福井県）丹南健康福祉センター 「健康づくり優良事業所」福井県丹南健康福祉センター所長表彰
静岡県	（静岡県）「ふじのくに健康づくり推進事業所」健康づくり知事褒賞 （掛川市）「かけがわ健康づくり実践事業所」HP掲載、講師派遣、協力機関サービス
愛知県	（大府市）「健康づくり企業チャレンジ」認定制度



健康宣言事業

大阪府	全国健康保険協会 大阪支部 健康宣言
京都府	全国健康保険協会 京都支部 京から取り組む健康事業所宣言
兵庫県	全国健康保険協会 兵庫支部 わが社の健康宣言
奈良県	全国健康保険協会 奈良支部 職場まるごと健康チャレンジ
三重県	全国健康保険協会 三重支部 健康事業所宣言
滋賀県	全国健康保険協会 滋賀支部 健康アクション宣言
和歌山県	全国健康保険協会 和歌山支部 健康づくりチャレンジ運動

当地域の
健康経営
インセンティブ

■金融機関 事業資金融資の金利優遇

池田泉州銀行（大阪府）「人財活躍応援融資 "輝きひろがる"」
京都信用金庫（京都府）「健康経営パートナー制度」
商工中金（滋賀県）しが健康づくり事業応援ローン

■費用補助・補助金など

（兵庫県）「健康づくりチャレンジ企業」登録制度

■ポイント付与等

（奈良市）奈良市ポイント制度

当地域の
認定・登録・
表彰制度

大阪府	（大阪府）「大阪府健康づくりアワード」大阪府知事賞 （枚方市）ひらかた健康優良企業登録制度
京都府	（京都府）「きょうと健康づくり実践企業登録制度」
兵庫県	（兵庫県）「兵庫県健康づくりチャレンジ企業登録制度」
奈良県	（奈良県）「おでかけ健康フェスタ」知事表彰 （健康づくりの取組に対する知事表彰）
三重県	（三重労働局）三重労働局長表彰
滋賀県	（滋賀県）健康寿命延伸プロジェクト健康資源優良事例表彰式
和歌山県	（和歌山県）わかやま健康推進企業認定制度

健康宣言事業

岡山県	全国健康保険協会 岡山支部 晴れの国から「健活企業」応援プロジェクト
鳥取県	全国健康保険協会 鳥取支部・鳥取県 健康経営推進事業（健康経営マイレージ事業）
島根県	全国健康保険協会 島根支部 ヘルス・マネジメント認定制度
広島県	全国健康保険協会 広島支部 ひろしま企業健康宣言
山口県	全国健康保険協会 山口支部 やまぐち健康経営企業認定制度
徳島県	全国健康保険協会 徳島支部 健康事業所宣言
香川県	全国健康保険協会 香川支部 事業所まるごと健康づくり
愛媛県	全国健康保険協会 愛媛支部 健康づくり推進宣言 ～Yell for your healthy life!～
高知県	全国健康保険協会 高知支部 健康経営「高知家」プロジェクト

当地域の 健康経営 インセンティブ

■金融機関 事業資金融資の金利優遇

中国銀行（岡山県）「ちゅうざん健活企業応援ローン」
トマト銀行（岡山県）「トマト健活企業応援ローン」
広島銀行（広島県）「くひろぎん」健康経営評価融資制度
島根銀行（島根県）健康宣言事業所またはヘルス・マネジメント認定事業所に貸出金利の優遇制度
山陰合同銀行（島根県）ビジネスquickローンII
鳥取銀行（鳥取県）「地域振興ファンド活力（健康経営プラン）」
愛媛銀行（愛媛県）「ひめざんフリーローン・プレステージ」
伊予銀行（愛媛県）「いよざんビジネスサポートローンH（ヘルスマネジメント）」
徳島銀行（徳島県）「とくぎんトモニ成長戦略ファンド」

■住宅ローン・個人ローンなどの金利優遇

鳥取銀行（鳥取県）健康経営宣言事業所の従業員向け車・教育・リフォーム等ローン契約時の金利優遇

■保証制度の利用

広島県信用保証協会 ヘルスケア企業保証制度

当地域の 認定・登録・ 表彰制度

鳥取県	（鳥取県）健康経営推進事業（健康経営マイレージ事業）知事表彰 （鳥取県）鳥取県健康づくり応援施設支援事業「健康づくり応援施設」認定制度
島根県	（島根県）しまねいきいき健康づくり実践事業所
山口県	「山口商工会議所」健康経営トライアル事業
徳島県	（徳島県）「健康とくしま応援団」徳島県健康づくり推進活動功労者知事表彰 （徳島県）「健康サイクリング事業所」の認定
香川県	（香川県）「健康経営取組事業所認定・表彰」
愛媛県	（愛媛県）「ひめボス」宣言事業所 （愛媛県）健康づくり応援施設認定制度
高知県	（高知県）職場の健康づくりチャレンジ表彰



健康宣言 事業

熊本県	全国健康保険協会 熊本支部 ヘルスター健康宣言
大分県	全国健康保険協会 大分支部 一社一健康宣言事業
福岡県	全国健康保険協会 福岡支部 健康宣言ふくおか
長崎県	全国健康保険協会 長崎支部 「健康経営」宣言事業
宮崎県	全国健康保険協会 宮崎支部 健康宣言優良事業所認定制度
佐賀県	全国健康保険協会 佐賀支部 がばい健康企業宣言
鹿児島県	全国健康保険協会 鹿児島支部 健康経営力向上計画
沖縄県	全国健康保険協会 沖縄支部 データヘルス・モデル事業

当地域の 健康経営 インセンティブ

- 金融機関 事業資金融資の金利優遇
肥後銀行（熊本県）「ひざん健康企業おうえん融資制度」
- 住宅ローン・個人ローンや預金などの金利優遇
西日本シティ銀行（福岡県）従業員の住宅ローン金利の優遇
- 保証制度の利用
福岡信用保証協会 健康経営応援保証「すこやか」信用保証料を最大10%割引
- 費用補助・補助金など
（沖縄県）「働き盛りの健康づくり支援事業」補助事業
（那覇市）「頑張る職場の健康チャレンジ」助成金
（福岡県）「福岡県働く世代をがんから守るがん検診推進事業」
がん検診推進企業への登録で競争入札審査での加点取得
- ポイント付与等
（さつま町）「健康さつまポイント事業」

当地域の 認定・登録・ 表彰制度

熊本県	（熊本県）熊本県社会福祉功労者及び団体等知事表彰 「くまもと健康志向型プロダクツ」認定事業
大分県	（大分県）健康経営事業所認定制度
福岡県	（福岡県）「福岡県がん検診よか取り組み事業所知事表彰」制度 優良企業認定・県知事表彰
長崎県	（長崎県）知事と全国健康保険協会 長崎支部長の連名により、認定証を交付
宮崎県	（宮崎県）健康長寿推進企業等知事表彰
佐賀県	（佐賀県）「こころの健康づくり実行宣言」事業所登録制度
沖縄県	（沖縄県）「頑張る職場の健康チャレンジ」沖縄県健康づくり表彰 「がんじゅうさびら表彰」知事名の表彰状の授与・ロゴマークの使用 （沖縄労働局）「ひやみかち健康経営宣言」登録事業



健康経営・地域の取り組み事例

各地域で自治体、保険者、民間企業・団体などが連携し、工夫をこらした様々な職場の健康づくりを後押しする取り組みが始まっています。その一部をここでご紹介します。



新潟県

けんこう職場おすすめプラン

協会けんぽ新潟支部では、企業の財産である従業員の健康増進、更には求める人財に“選ばれる企業”を目指し、健康経営の実践を宣言した企業に、具体的な取り組みの提案を通じサポートする「けんこう職場おすすめプラン」を考案。企業は、支部保健師・管理栄養士が医師監修の下作成した「健康づくりメニュー（約100種類）」に3か月間チャレンジする。メニューは「スモールチェンジ」や「健康づくりのきっかけづくり」をコンセプトとしており、企業の環境等に合わせて自由に選択できる。29年度は第3期を開始し、これから健康経営を実践したい企業向けの「導入コース」と、「健康経営優良法人認定制度」認定をアシストする「発展コース」を設定。「導入コース」約560企業、「発展コース」約80企業の、合計約640企業がチャレンジ。

また県では、従業員の健康づくりに取り組む企業を応援する“元気いきいき健康企業”登録事業を実施。「けんこう職場おすすめプラン」のチャレンジも登録でき、その場合は知事・支部長連名で登録証を交付するほか、県ホームページへの掲載や優良な取り組みに表彰を行うなど、県が積極的にPRしている。



鳥取県

健康経営推進事業（健康経営マイレージ事業）

協会けんぽ鳥取支部と鳥取県は、企業と社員の健康づくりを推進していく取り組みとして、「健康経営推進事業（健康経営マイレージ事業）」を実施している。この事業では、会社と社員が一丸となって健康づくりに取り組むことを宣言（「社員の健康づくり宣言」）し、各事業者の「健康づくりメニュー」の取り組みに応じてポイントが加算される。ポイントを多く集めた事業所には、協会けんぽによる表彰が行われる。さらに、特に優れた取り組みを行った事業所へは、鳥取県知事表彰が行われる。

平成29年5月8日現在、宣言事業所は1087事業所となっている。宣言事業所は、鳥取銀行および山陰合同銀行が行っている法人向け融資の金利引き下げサービスが受けられる。鳥取銀行のサービスには、鳥取支部が作成する「企業健康度カルテ」の健康度指数Aランクが6個以上であれば、最大年1.3%の金利引き下げが受けられる。山陰合同銀行では、協会けんぽ鳥取支部長表彰を受けた場合に最大年0.4%の金利引き下げが受けられる。なお、両行とも従業員向けにも金利引き下げサービスを行っている。



広島県

ひろしま企業健康宣言

協会けんぽ広島支部では、『ひろしま企業健康宣言』制度を創設し、健康づくりに取り組む事業所を募集している。平成29年4月28日現在、宣言事業所は331事業所となっている。

また、広島支部では広島県信用保証協会と連携し、「ヘルスケア企業保証制度」を行っている。この制度は事業所で従業員の健康増進に向けた取り組みを実施し、5つの認定項目（①ひろしま企業健康宣言にエントリー、②従業員の健診受診率が80%以上、③健診結果が「要治療」の従業員に医療機関への受診勧奨を行っている、④従業員の労働時間を適切に管理している、⑤労働基準監督署から是正勧告を受けていない（過去1年以内））を満たすことで信用保証料が最大10%割引される。

更に、広島銀行では、「健康経営評価融資制度」を実施している。「健康経営」への取り組み度合いを独自の評価ツールにより、「S」「A」「B」「C」の4段階で評価し、「B」以上と評価された場合に利用できる。評価結果と資金使途に応じ、最大年1.1%の金利引き下げを受けられる。

「健康経営優良法人認定制度」のご紹介

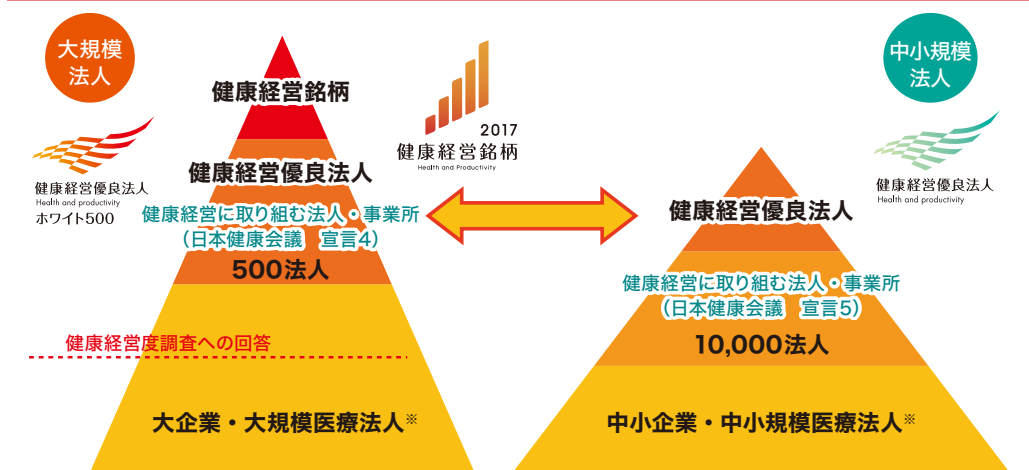
健康経営優良法人認定制度

健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を認定する制度です。

健康経営に取り組む優良な法人を「見える化」することで、従業員や求職者、関係企業や金融機関などから「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として社会的に評価を受けることができる環境を整備することを目標としています。

本認定制度は、中小規模の企業や医療法人を対象とした「中小規模法人部門」と規模の大きい企業や医療法人を対象とした「大規模法人部門」の2つの部門に分け、それぞれの部門で「健康経営優良法人」を認定します。

制度のイメージ



「大規模法人」と「中小規模法人」の定義

	健康経営銘柄 健康経営銘柄 Health and Productivity	健康経営優良法人 大規模法人部門 健康経営優良法人 ホワイト500	健康経営優良法人 中小規模法人部門 健康経営優良法人 Health and productivity
製造業その他	東京証券取引所 上場会社	301人以上	300人以下
卸売業		101人以上	100人以下
小売業		51人以上	50人以下
医療法人・サービス業		101人以上	100人以下

健康経営優良法人の認定基準(中小規模法人)

大項目	中項目	小項目	評価項目
1. 経営理念(経営者の自覚)			健康宣言の社内外への発信及び経営者自身の健診受診
2. 組織体制			健康づくり担当者の設置
3. 制度/施策実行	従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討	健康課題の把握	①定期健診受診率(実質100%)
		対策の検討	②受診勧奨の取り組み
	健康経営の実践に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲイジメント	ヘルスリテラシーの向上	③ストレスチェックの実施
		ワークライフバランス(過重労働の防止)	④健康増進・過重労働防止に向けた具体的目標(計画)
		職場の活性化(メンタルヘルス不調の防止)	⑤管理職又は一般社員に対する教育機会の設定
			⑥適切な働き方実現に向けた取り組み
	従業員の心と身体の健康づくりに向けた具体的対策	保健指導	⑦コミュニケーションの促進に向けた取り組み
		健康増進・生活習慣病予防対策	⑧保健指導の実施又は特定保健指導実施機会の提供
			⑨食生活の改善に向けた取り組み
			⑩運動機会の増進に向けた取り組み
		感染症予防対策	⑪受動喫煙対策
		過重労働対策	⑫従業員の感染症予防に向けた取り組み
4. 評価・改善		保険者との連携	⑬長時間労働者への対応に関する取り組み
5. 法令遵守・リスクマネジメント			⑭不調者への対応に関する取り組み
			(求めに応じて)40歳以上の従業員の健診データの提供
			従業員の健康管理に関連する法令について重大な違反をしていないこと(自主申告)

※出典：経済産業省HP「健康経営優良法人認定制度」



これまでの ストーリー

十五年前には先代社長の急死があり、この冬は小澤営業部長の狭心症入院と社員の健康維持に若干の問題を含む総勢三十六人の東商プリントだが、吉本社長主導で春には「健康企業宣言」をし、そして今、さらに次に挑もうとする。何をどう始めればいいのか？健康経営を目指す試行錯誤が始まった。

安達くん
社員の健康増進に
ついての情報収集を
頑張っているよ

ヒロカネプロダクション 監修

わが社も 「健康宣言」に エントリーします

仕事優先で
きてしまった...
今こそ
始めよう

翌日病院の帰り

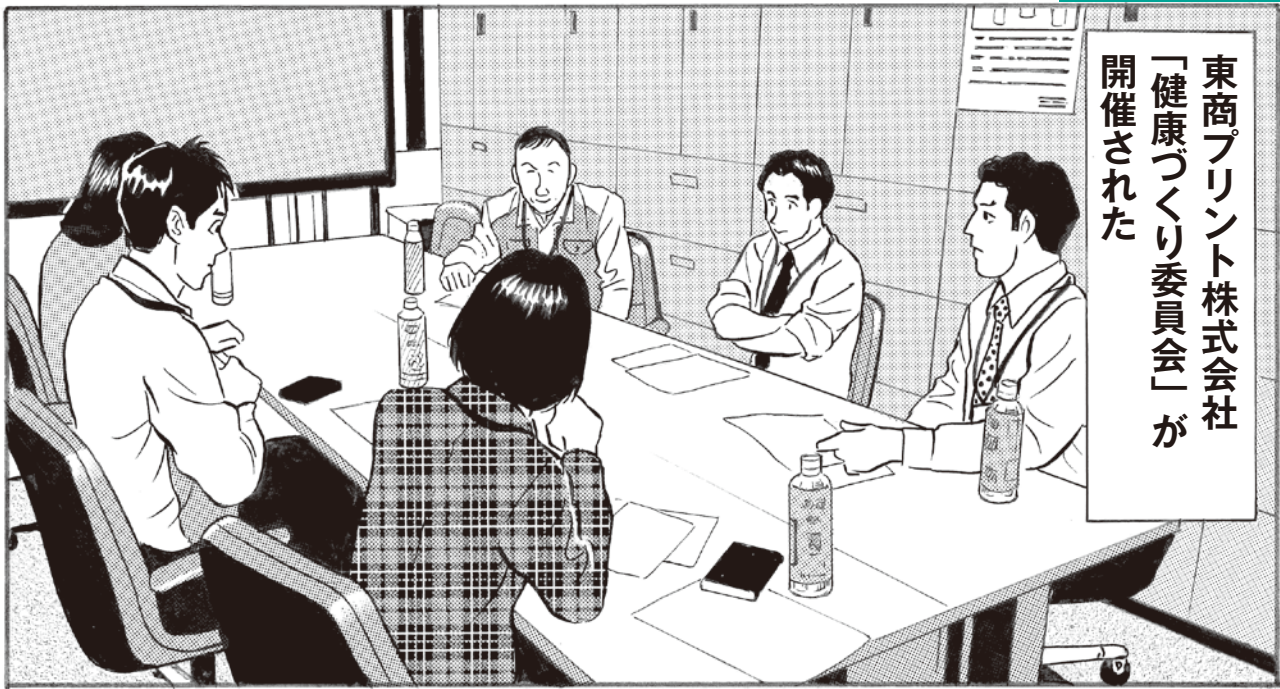
「感」を
抱きました

今日は皆さんに
一言申しあげたく
そうして
まづ
いただきました

部長を含めた

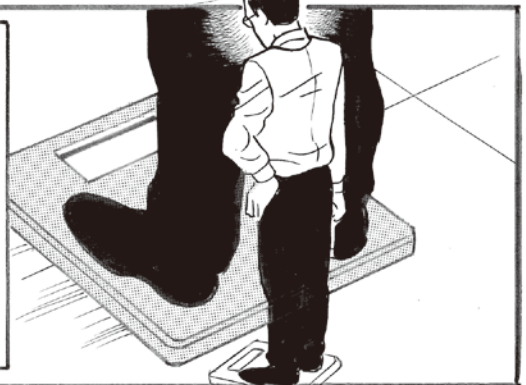
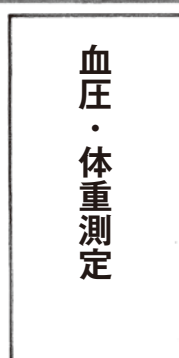
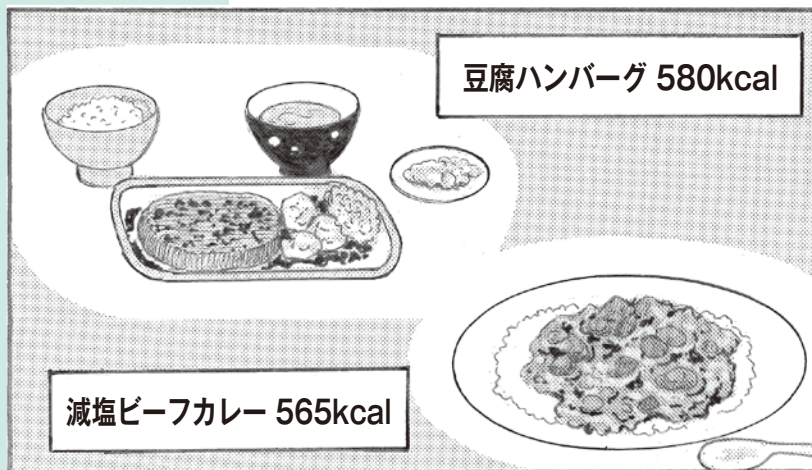
大会議室に

しかし皆さんが
自分自身の健康を
今更には
その波にも打ち負けて
はいませんか？



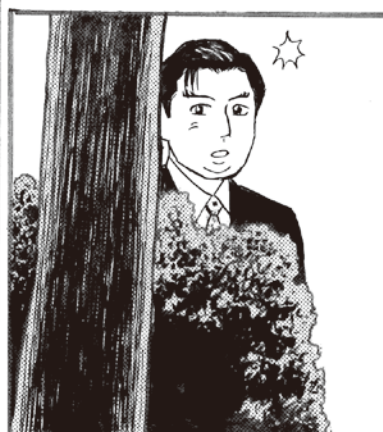
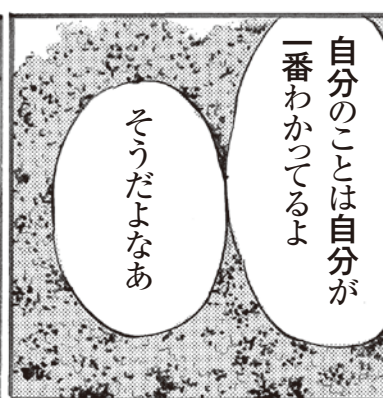
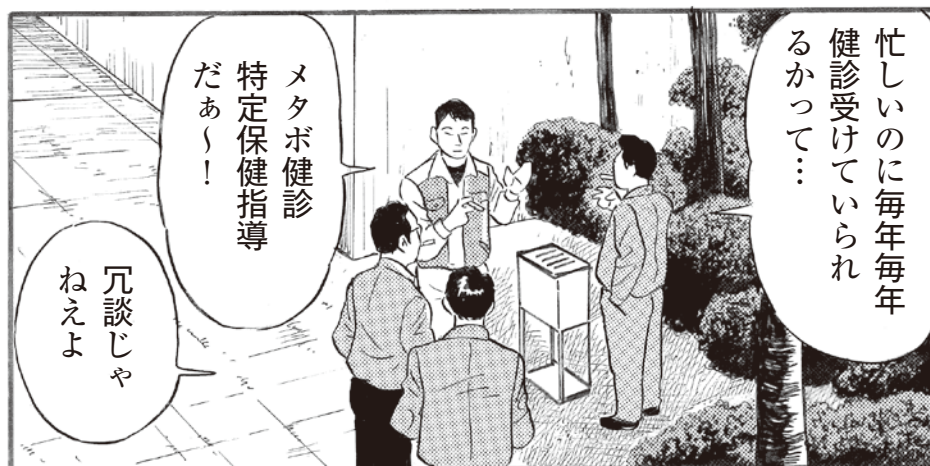
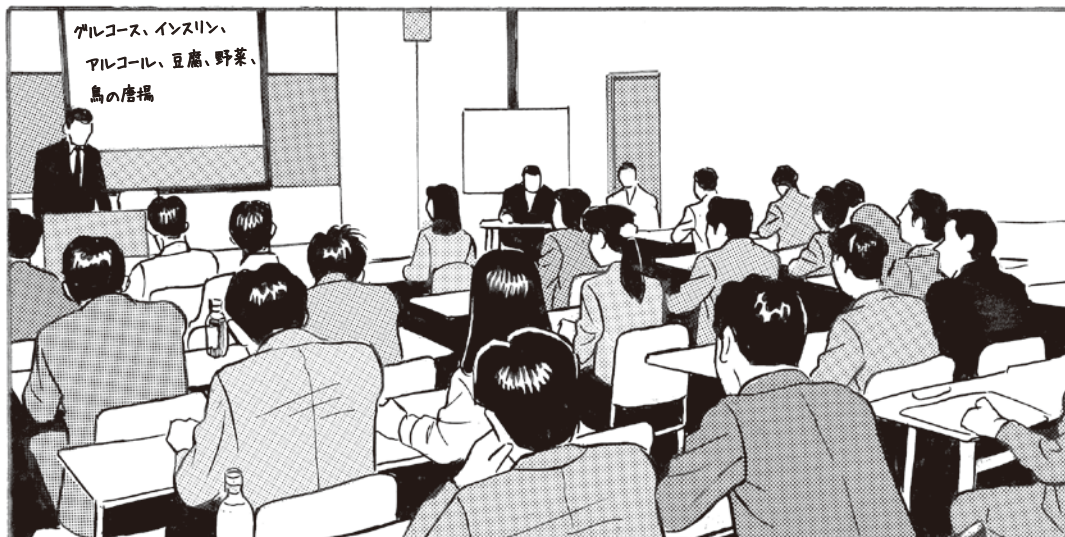








「夏のビールの飲み方」



中小企業の取り組み例

1 経営理念・組織体制

- 健康宣言の実施と自社又は保険者のHP掲載等による社内外への発信
- 各事業場ごとに健康担当者を設置する
- 安全衛生委員会、全国健康保険協会の健康保険委員制度等を活用した体制づくり

2 労働環境の整備とワークエンゲイジメント

- 健康診断受診率100%、経営者自身も健康診断を受診
- 健診、再検査に要する時間の出勤認定や特別休暇認定等
- ストレスチェックの実施
- 健康増進・過重労働防止策に具体的な数値目標を定める
- 従業員向け・管理職向けの健康セミナーを実施
- リフレッシュ休暇の設定や、定時消灯・退社日の設定
- 定期的な社内旅行や食事会等の実施



3 健康づくりの具体的対策

- 保健師等による保健指導・特定保健指導の実施や実施場所の提供
- 健康に配慮した仕出し弁当の提供・利用促進
- 社員食堂における栄養素やカロリー情報の表示
- 朝礼時等におけるラジオ体操・ストレッチの実施
- 社外・社内のスポーツ大会への参加・実施
- 事業場内の禁煙、たばこのにおいが漏れない喫煙場所の設置
- アルコール消毒液の設置やマスクの配布
- 長時間勤務の従業員への帰宅呼びかけ、退勤から出勤までのインターバル設定
- メンタルヘルスに関する外部相談窓口の設置及び周知



4 その他

- 40歳以上の従業員の健診データを全国健康保険協会等の保険者に提供する
- 健康づくりの関係法令を確認、遵守する





Handbook for Health and Productivity Management 2017

健康経営ハンドブック2017

発行日：2017年7月

発行者：東京商工会議所

〒100-0005

東京都千代田区丸の内2-5-1 丸の内二丁目ビル

※「健康経営」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。