

花王株式会社・花王健康保険組合

健康意識（ヘルスリテラシー）の高い組織を目指す健康経営

～やる気を刺激するデータづくりと組織を動かす仕組みづくりで

健康的な職場づくりを追求～

1 事例の概要

花王株式会社（以下、花王とする）は、健康経営に取り組む企業として高い評価を受けており、平成 24 年には DBJ 健康経営格付¹の最高ランクを取得し、平成 27 年には健康経営銘柄として選定を受けている。その背景には実に地道な取組みの歴史があった。

花王で健康づくりに関する検討が始まったのは、90 年代後半からである。福利厚生の一環として社員の健康づくりを進めようという動きがあったが、課題抽出のためには現状把握が必要である。そこで、データの整備を始め、平成 15 年に健康づくり支援システム「元氣くん」を導入した。（現在は「すこやかサポート 2 1」に移行）このデータベースは、現在の健康経営の基盤となっている。

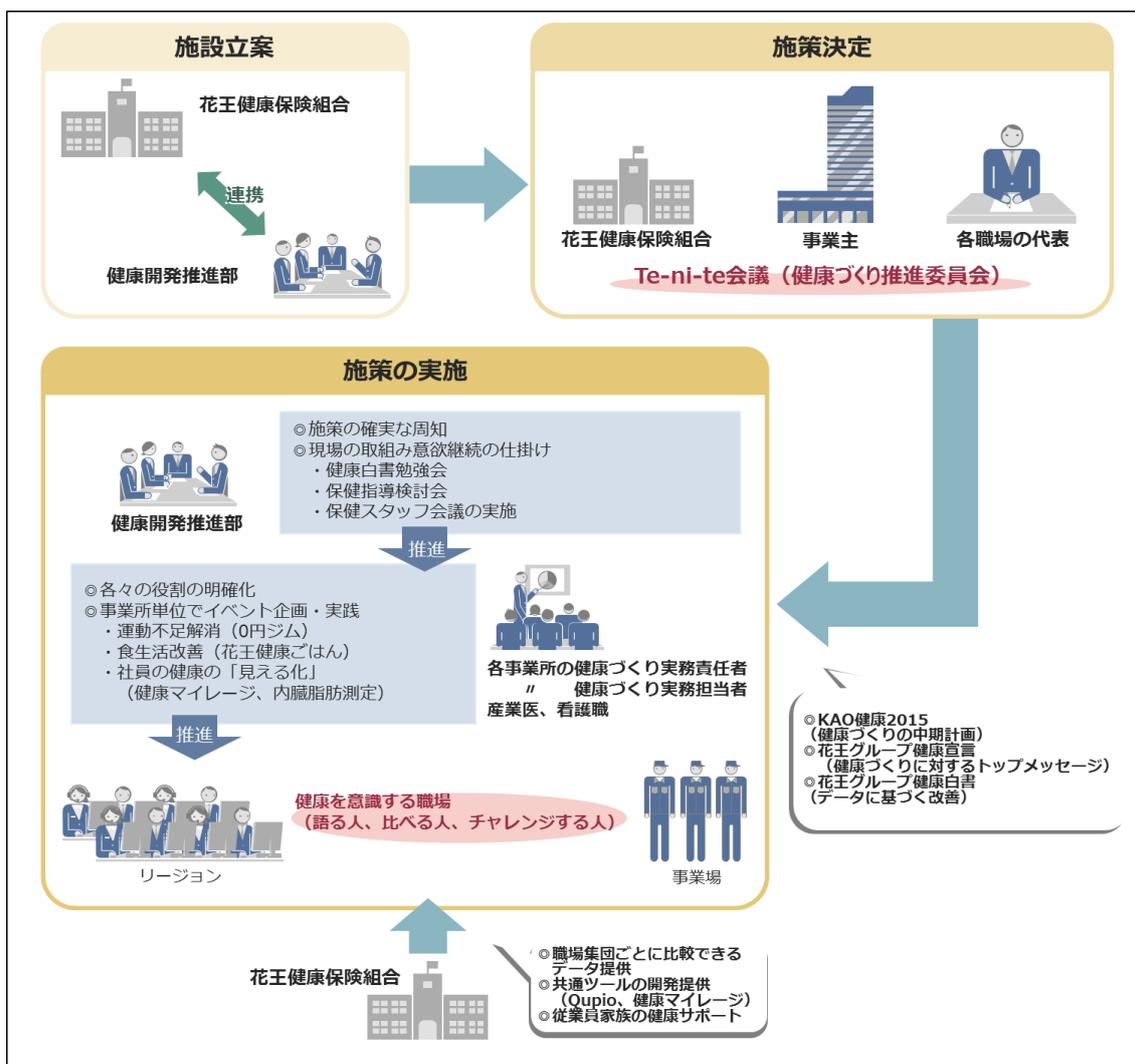
データ整備により現状分析ができ、課題が見えてきた。ここから課題解決に向けた取組みが始まる。社内に「健康開発推進室」を設立し、平成 17 年には健康づくり活動の中期計画である「KAO 健康 2010」を策定。目標達成に向けて、事業主と健保組合の協力分担体制を明確にするとともに、各事業場の実務責任者、実務担当者、産業医、看護職が担う役割を明確に定義付けた。平成 19 年には計画を達成するための支援ツールとして、健保による「健康マイレージ」（健康づくりに意欲的に取り組んでいる人にインセンティブを付与するプログラム）を開始した。

こうして体制は整い、担当者への意識付けはできたが、まだ社員レベルまでの浸透には至らなかった。そこで、平成 20 年、経営トップからのメッセージとして「花王グループ健康宣言」を発表。社員の健康づくりに積極的に関与し支援していくという会社の意思を全社員に向けてはつきりと打ち出すと同時に、健康づくりの主体はあくまでも「あなた」、つまり社員であるとして、社員が自ら取り組むべき 5 つの課題として、①生活習慣病対策、②メンタルヘルス対策、③禁煙対策、④がん対策、⑤女性の健康対策を打ち出した。

平成 21 年からは、各種データをまとめた「花王グループ健康白書」を年に 1 回のペース

¹ 「DBJ 健康経営格付」融資は、日本政策投資銀行（DBJ）が 2012 年より開始した融資メニューである。健康経営の概念を普及・促進させるべく、専門機関と開発した独自の評価システムをもとに、従業員への健康配慮の取り組みに優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定する。（<http://www.dbj.jp/service/finance/health/>）

で発行。白書勉強会を行い、施策の改善につなげる PDCA サイクルを回し始めた。平成 22 年には第 2 次中期計画として「KAO 健康 2015」を策定。健康意識（ヘルスリテラシー）の高い職場づくりを目ざして、取組みを続けている。



図表 1 花王グループにおける健康経営の取組み

2 事例紹介

花王の健康づくり事業の核は、「やる気を刺激するデータづくり」と「組織を動かす仕組みづくり」の 2 点に集約される。以下、それぞれについて詳しく紹介する。

2.1 やる気を刺激するデータづくり

花王の取組みはデータの整備から始まった。90 年代後半より社員の健康づくりを進めよ

うという動きがあり、現状を把握して課題を洗い出そうということになったが、当時の健診は各センター任せで、健診項目や判定基準、問診票の項目等も事業所ごとにバラバラであり、全社的分析も比較もできない状況であった。そこで、まずは健康データの標準化を進めることにした。平成 12 年には健診の項目と判定基準を統一、平成 15 年には、生活習慣などを質す問診票も統一した。こうした準備を経て、同年、健康づくり支援システム『元気くん』を導入。このデータベースが現在の健康経営の基盤となっている。

データベースには、社員ひとりひとりについて会社が把握している情報（健診、問診の情報も含む）と、健保に届くレセプト（診療報酬明細書）からの医療情報が一元管理されており、さまざまな切り口（性別、年代、事業所、職種など）で比較・分析ができるようになっている。データは全国 16 か所の健康相談室のスタッフに提供し、現場に即した施策を考えてもらうようにしている。

「データには人を動かす大きな力があります」と、花王の健康開発推進部で健康づくり計画の立案を担当する守谷祐子氏、高橋孝子氏は語る。例えば、事業所ごとに BMI 数値（BMI が 25 以上の人の割合）や運動量などを比較したデータを提示すれば、多くの事業所が「なぜうちは〇〇なのだろう」「改善のためには何ができるだろう」と考えるようになるという。マーケティング主導でデータ重視の企業文化があったことも影響しているのか、数字で根拠を示すことの効果は絶大のようだ。

さらに平成 21 年からは、PDCA サイクルにもデータを活用している。収集したデータをまとめて「花王グループ健康白書」を発行し、各事業所から産業医、看護職や健康づくり担当者を集めて勉強会を開く。データを見ながら改善点や優先課題を洗い出し、施策の改善につなげている。

2.2 組織を動かす仕組みづくり

仕組みづくりの発端は、平成 17 年、人事開発部門の下に「健康開発推進室」が設置されたことである。同時に、花王健康保険組合（以下、健保とする）との連携（コラボヘルス）も始まった。会社と健保はこれまで別々に健康づくりに取り組んできたが、両者の活動には重なる部分も多いので、役割分担を明確にし、連携できるところは連携することで効率化を図った。会社と健保、双方の声を聴き、縦割りではなく一体となって取組めるような体制の構築に努めた。健康開発推室を管轄する部長が当時の健保組合の理事長であったことが連携を進めるにあたって有効であった。会社にとっては、健保が所有するレセプト等の医療情報を活用できることは大きなメリットとなった

花王の体制の大きな特徴は、施策立案を会社と健保が協同して行うとともに、実践にあたっては現場（事業所・リージョン）が主体となって行う点である。まず健康開発推進部と健保が協同で施策を立案し、各職場の代表者らを交えた「健康づくり推進委員会（Te-ni-Te 会議）」で審議・検討を重ねて決定する。現場には「健康づくり実務責任者・担当者」を設置し、産業医や保健師も一緒になり、現場がひとつとなって取組めるような環境を作って

いる。現場の声を拾い上げることが不可欠との考えから、年に1回、現場の健康づくり推進担当と看護職を集めて保健スタッフ会議を開始し、情報交換や意思統一を行っている。

短期的な成果を求めるのではなく、「企業の健康づくりへの取組みは5年から10年かけて当たり前」との前提で、「健康づくりの中期計画」として目標を設定した点は、当時としては特に画期的であった。さらに、経営トップからのメッセージとして「花王グループ健康宣言」を発表したこと（図表2）も、社員の意識付けには大いに役にたった。これによって、健康づくりに対する意識が現場レベルにまで広く浸透した。

花王グループ健康宣言

Kao
Page 1

経営トップからのメッセージ

【要約】

「健康」は個人生活の基盤ばかりでなく社会の財産

社員の健康は自分にも家族にも、
そして会社にもかけがえの無い財産
健康は社会にとっても共通の財産

健康づくりの主体はあなた

1人だけでは限度もあり、会社としても積極的に支援
気付きを促し、アドバイスし、応援する
職場を通して推進し、産業保健スタッフはその支援

健康経営を標榜する企業の一員として

自分、家族、同僚、メンバーの心身の健康に関心を持ち
明るく、楽しく、元気よく「健康づくり」の実践を



2008年発行
グループ会社全社員に配布

1 Kao
自然の恵みを守る。こころ豊かな暮らしを創る。

図表 2 花王グループ健康宣言

（出所：内閣府「歳出効率化に資する優良事例の横展開のための健康増進・予防サービス・プラットフォーム」ウェブサイトより）

施策実現のためのツールとしては、「健康マイレージ」が大きな役割を果たしている。エントリーして健康づくりに関するイベントに参加すれば、「健康マイル」がたまり、健康グッズと交換できるというプログラムである。こうした取組みは参加者をいかに増やすかが課題となるが、現場の保健師が面談の際などに勧誘するだけでなく、前述のデータベースを用いて事業所別のマイレージの参加率や成果を集計し、各事業所に「見える化」をして

伝えることが、参加率上昇に大きく貢献している。事業所ごとの比較が良い意味での刺激となり、「うちの事業所でももっと参加者を増やしてみようか」という意識が生まれるよう
で、現在、会社全体での参加率は57%近くに達する。取組みが形骸化しないよう、随時PDCA
サイクルを回し、良いアウトカム、あるいは、あるいは、良いアウトカムにつながりそう
な変化があれば、些細なことでも拾い上げているが、実際、「健康マイレージの参加率が高
い事業所ほど生活習慣や疾病所見の改善がみられる」という効果も見えるようになってき
た（図表3）。そのほかには、内臓脂肪測定などのイベントも実施。参加は任意であるが、
職場でイベントに関する話題が出れば、「次回は自分も参加してみようかな」という人も出
てくる。健康づくりに対する個人の意識が連鎖し、職場の雰囲気づくりにつながっている
ようだ。

健康マイレージ活用による効果

KAO
Page 17

◆健康マイレージの参加率が高い事業場ほど生活習慣や疾病所見の改善が見られる。

2009年 → 2014年の改善・悪化状況（男性）

改善：青字 悪化：赤字

	マイレージ参加率 高			マイレージ参加率 低	
	A事業場 160名	B事業場 140名	C事業場 346名	D事業場 250名	E事業場 511名
マイレージ参加率（2014）	99%	81%	90%	42%	47%
タバコを吸わない	-4.6%	-10.9%	-10.9%	-6.5%	-1.1%
1日60分以上歩く	20.5%	-12.2%	5.4%	-2.1%	-5.7%
運動不足と思う	-6.9%	-3.3%	-1.2%	2.0%	0.6%
欠食（週7以上）	-0.7%	2.6%	-1.6%	2.1%	0.0%
朝食抜き（週3以上）	10.4%	-2.1%	-4.9%	2.0%	0.3%
寝る2時間以内食事（週3以上）	-2.4%	-0.8%	-0.2%	3.2%	3.2%
食事バランスを考える	-10.3%	5.8%	9.9%	-1.1%	11.4%
毎日飲酒	-6.1%	-2.0%	4.2%	-3.6%	-4.7%
腹囲所見あり	-1.7%	-4.6%	-3.4%	1.8%	3.6%
メタボ該当者・予備軍	-2.6%	-2.6%	-5.0%	8.5%	1.3%
血圧所見あり	-5.6%	-2.8%	0.9%	16.2%	0.0%
血糖所見あり	-9.9%	-8.8%	0.2%	2.2%	-3.7%
脂質所見あり	-12.0%	1.3%	-10.1%	1.8%	2.9%
2014健康づくり事業実施数（※）	10回	12回	14回	4回	2回
主な取り組み	運動教室、体力測定等	体力測定、食育セミナー等	体力測定、食育セミナー等	体力測定、身体バランス測定等	禁煙・乳がんセミナー

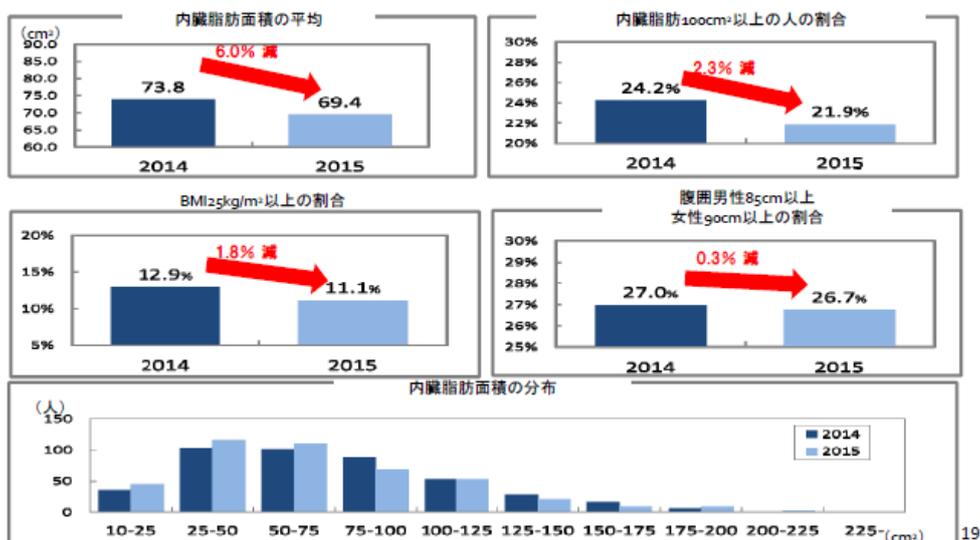
（※）各事業場の産業看護職、健康づくり担当が、事業場の特性に合わせたイベント、セミナー等を企画・実施。17

図表3 健康マイレージによる効果

（出所：内閣府「歳出効率化に資する優良事例の横展開のための健康増進・予防サービス・プラットフォーム」ウェブサイトより）

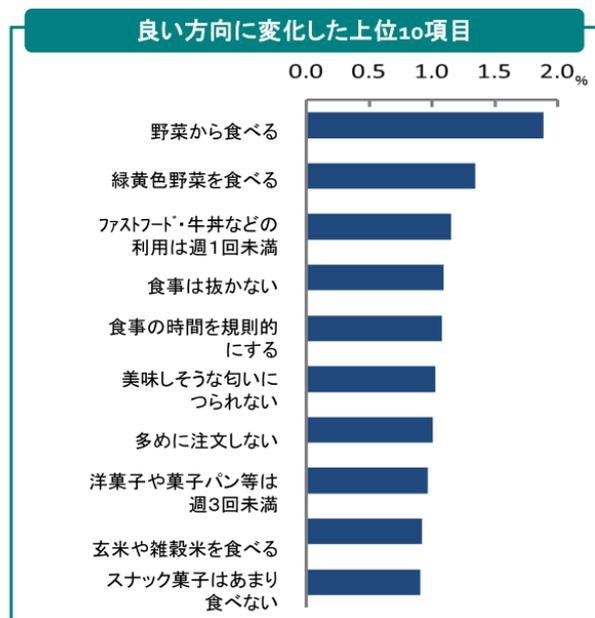
● ● ● 内臓脂肪測定イベントの効果

- ◆測定会開催 : 39回、参加人数: 延べ8,169人 (2011~2015年)
- ◆2年連続参加者: 434人 (男性: 245人・女性189人 [平均年齢: 44.6才]
(2014・2015年 測定会: 12回、参加人数: 延べ2,860人 費用: 417万円[1人当たり1,457円])



● ● ● 内臓脂肪測定イベント後の生活習慣の変化

- ◆食事のとり方に関する項目が良い方向に変化。



図表 4 内臓脂肪測定イベント実施の効果
(出所: 花王株式会社ご提供資料)

2.3 苦勞した点

データベースの構築には、地道で膨大な作業が必要であった。社員ひとりひとりのデータを入力するのも大変であったし、データを蓄積しつつ、集計結果を関係者にわかりやすく還元できるようにデータベースを構築するのは容易ではなかった。しかし、この作業があったからこそ、データを用いて人を動かすことが出来たのであろう。

体制づくりにおいては、コミュニケーション、特に現場の声を拾い上げていることを大切にした。当初は反対意見や苦情もあったが、「保健スタッフ会議」等で現場の率直な声を聴き、情報交換をする場を設けたことで、取組みの趣旨を理解し、責任をもって自主的に取組んでもらうことができた。

こうしてみると、「苦勞した点」は全て、花王の健康づくりの核を成す部分であり、これがないと現在の取組みは成立しなかったといえる。

3 今後の展望

花王では「ヘルスリテラシーの高い社員」を以下のように定義している。

花王の考えるヘルスリテラシーの高い社員

1. 健康診断結果を見て、自分の生活習慣を見直し改善を図る社員
2. 産業医だけでなく、必要に応じて健康データを見てアドバイスをもらえる医師を持つ社員
3. 自分の心の状況を確認し、必要に応じて相談できる人を持つ社員

(出所：花王株式会社ウェブサイトより)

このような社員が増えれば「ヘルスリテラシーの高い組織」になっていく。「健康を語る人、健康データを周囲と比べる人、健康への取組みにチャレンジする人」が増え、職場で自然に健康の話題がのぼるようになるような組織になる。花王の健康経営が目指す究極の目標は、こうした組織の実現である。しかし、「何を持って健康とするか」は、本当はとても難しい問題である。今後の PDCA ではこのヘルスリテラシーの定義も含めて再検討し、平成 28 年度中にはまた、新たな中期目標を設定していく予定である。

以上