

消費者庁
消費者志向自主宣言事業者連絡会

企業理念・パーパスと 健康経営ブランディング

一橋ビジネススクール
阿久津 聡

Nov 15, 2023

1. 健康経営とは？
2. 健康経営が機能するメカニズム
3. 健康経営を実現する企業ブランディング
4. 健康経営ブランディング
5. 組織と個をつなぐワーク・エンゲイジメント
6. 健康経営を持続させる らせん状上昇サイクル



1. 健康経営®とは？

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

産業保健体制と健康経営

産業保健：

労働者の健康保持増進及び安全衛生担保のため、作業環境や作業方法の改善を図ったり、労働者の健康管理を行ったりする活動

産業保健が目指すもの



1. 労働者の健康と作業能力の維持・増進

2. 安全と健康をもたらす作業環境の実現



3. 作業環境の向上によるよい社会的雰囲気づくり
と、事業の生産性を高める作業文化の構築

産業保健体制と健康経営

健康経営：

産業保健活動を土台とし、法令順守を超えた経営的視点が特徴

健康経営とは、「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できるとの基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」

(2006年発足 特定非営利活動法人 健康経営研究会)

健康経営への取り組みの現状

産業保健:

- 法令順守、そして福利厚生の一部として
- 責務としての「守りの産業保健活動」

健康経営:

- 経営的なリターンを狙う、従業員の健康への投資
- 企業理念の実現によって高収益を目指す「攻めの健康経営」

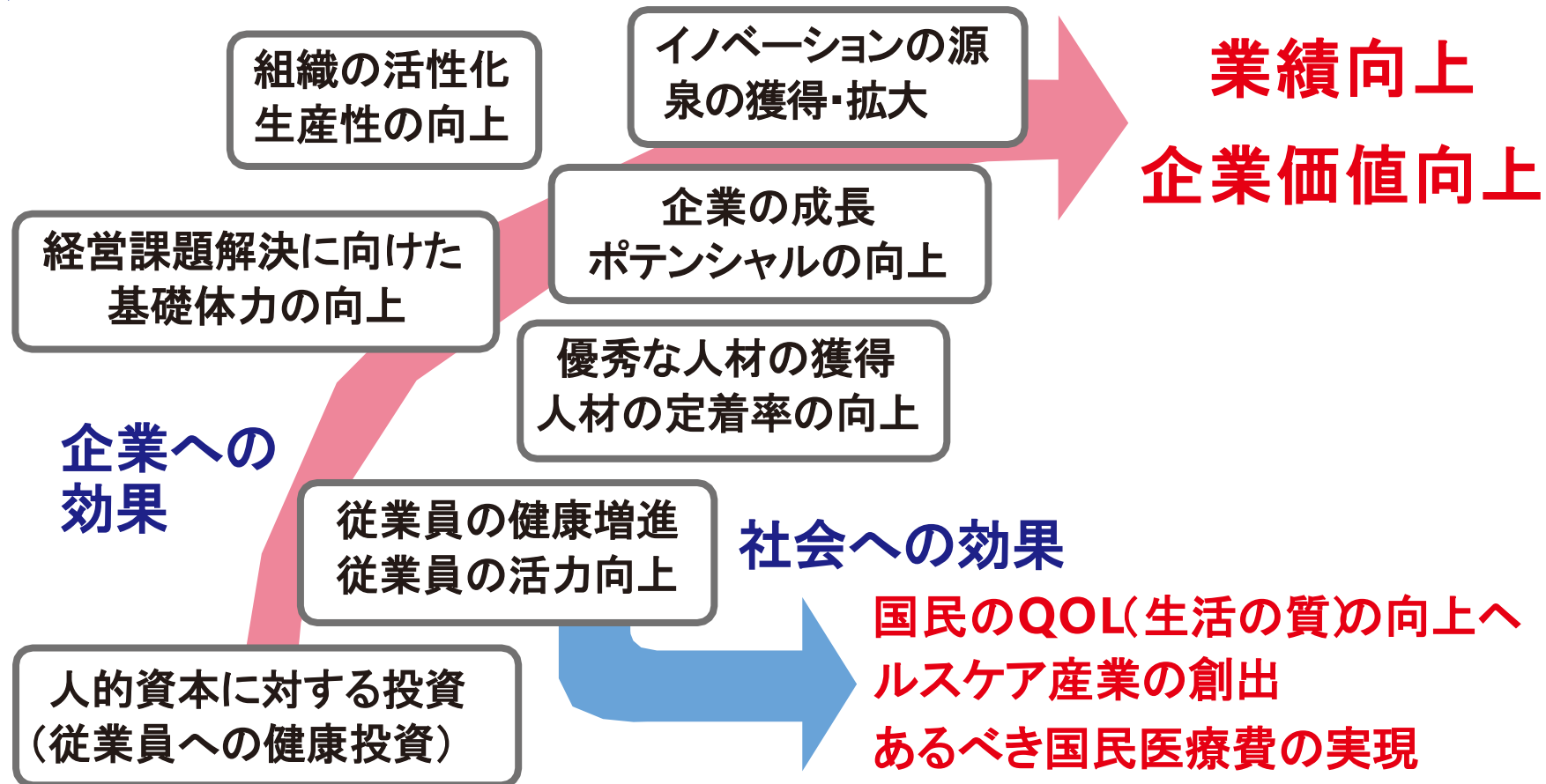


出典: 阿久津 (2021)



2. 健康経営が機能する メカニズム

「健康経営」のあるべき姿



企業理念(長期的なビジョンに基づいた経営)

出典:健康経営の推進について(2021年10月、経済産業省ヘルスケア産業課)

「健康経営」の費用対効果

〈ジョンソン・エンド・ジョンソン〉

健康投資(1ドル)

- **人件費**

(健康・医療スタッフ、事務スタッフ)

- **保健指導等利用費、
システム開発・運用費**

- **設備費**

(診療設備、フィットネスルーム等)

投資リターン(3ドル)

- **生産性の向上**

欠勤率の低下
プレゼンティーズムの解消

- **医療コスト削減**

疾病予防による傷病手当の支払い減

- **モチベーションの向上**

家族も含め忠誠心と士気が上がる

- **リクルート効果**

就職人気ランキングの順位上昇

- **イメージアップ**

ブランド価値・企業価値の向上

ニューズウィーク日本版(2011)の「儲かる『健康経営』最前線」

健康経営に期待される役割

①生産性の向上

従業員の健康管理→心身のストレス軽減→モチベーションアップ→生産性向上

②従業員の健康不安に対するリスクマネジメント

③医療費負担の軽減

従業員の健康維持→保険料率を抑制

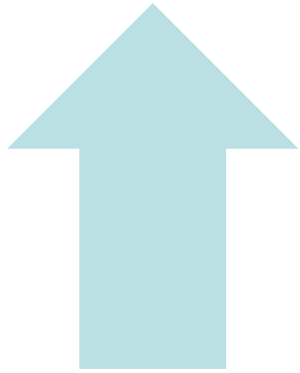
④企業イメージの向上

従業員に対する配慮を示す→企業イメージ向上
経産省の認定→企業価値の向上

⑤従業員の定着・離職率の改善

従業員の罹患による離職を防ぎつつ、企業イメージ向上で従業員のモチベーションを維持

日本での健康経営の現状：効果



現状で認められる投資効果

「生産性の向上」「イメージアップ」「リクルート(応募者数増)」

より長期的な効果への期待

医療費の削減



一方で、効果が見られない

「モチベーションアップ」「リクルート(離職率減)」

そして、「イメージアップ」が十分でないと、その他の効果もほとんど期待できなくなる

出典：新井・玄場(2019)

逆に言えば、

外部からの評価(＝イメージ)が高まると

採用応募者数の増加や社員の誇りが高められ

内部的な「モチベーションアップ」や離職率減も期待できる

出典：阿久津(2021)



3.健康経営を実現する 企業ブランディング

健康経営への取り組み活性の背景

- ・SDGs、ESG投資など
社会全体としての持続可能性への取り組みへのニーズ

出典 : <https://sdgs.un.org/>

- ・企業理念も広く様々なステークホルダーに支持される
「パーパス」という言葉で表現



Me
(motivation)



Work
(empathy)

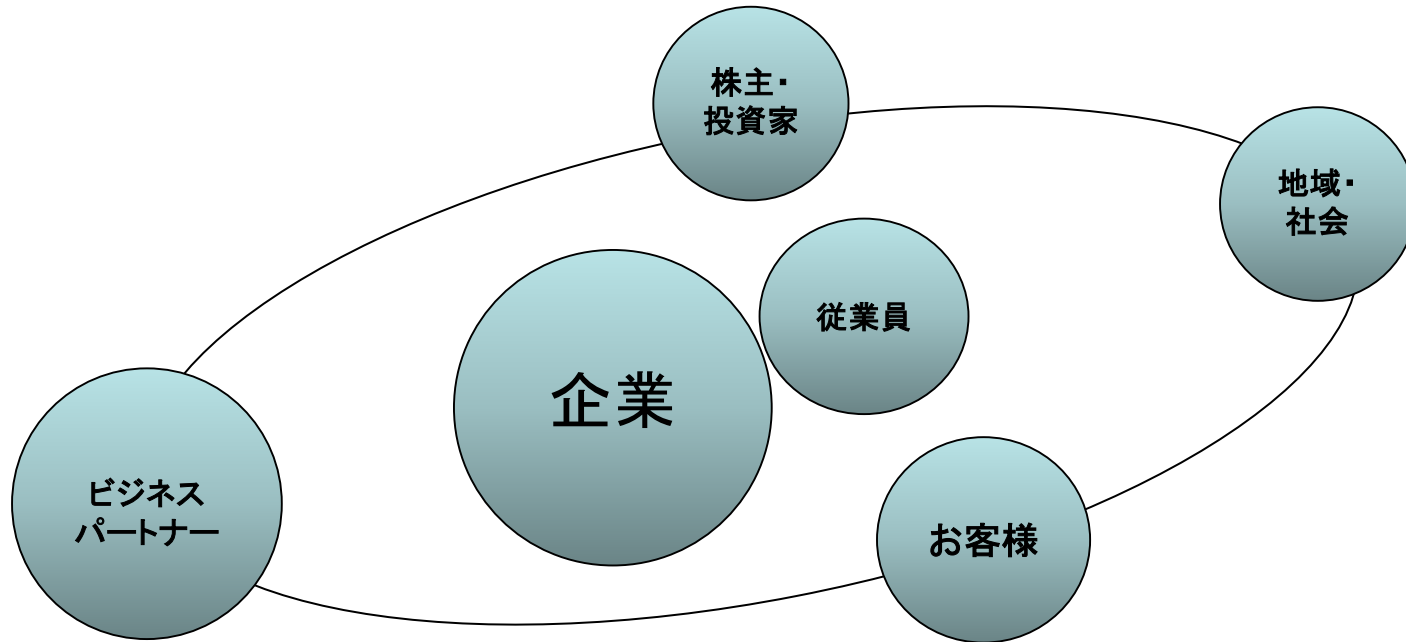


Company
(purpose)



Society
(sustainability)

企業理念を象徴するコーポレートブランド



複数の対象者間コミュニケーションでは
認識・価値観の伝達・共有が難しい



こうした問題にはブランド(象徴)によるマネジメントが有効

ブランドの定義

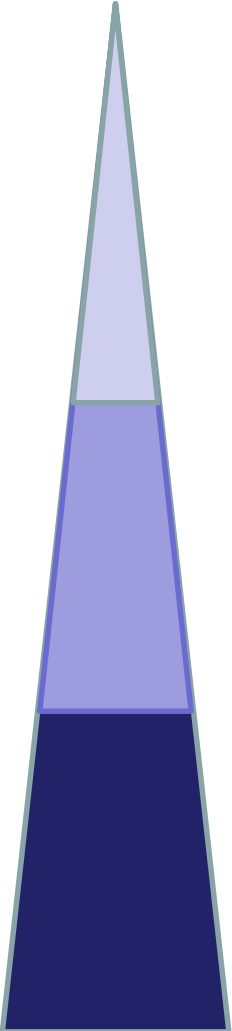
ある売り手あるいは売り手の集団の製品およびサービスを識別し、競合他社のものと差別化することを意図した名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはその組合せ

(米国マーケティング協会)

伝統的ブランドの定義と考え方

- ・ 製品やサービスといった対象を他のものと区別する名前やシンボルのこと
- ・ 顧客・企業の双方に価値をもたらさうる資産
- ・ 顧客に対する「約束」になる
- ・ 従業員にとっては「誇り」と「よりどころ」になる

ブランドのコアバリュー(核となる価値) を支えるブランド理念(MVV)



ビジョン (Vision)

将来のある時点でのあるべき姿：将来、世の中の何をどう変える
どのようなブランドになりたいのか。

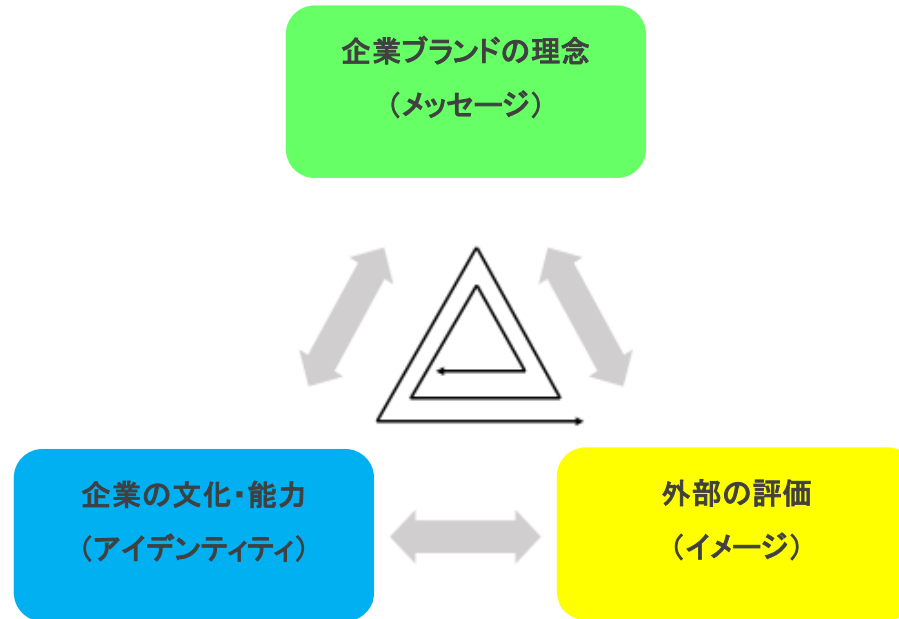
価値観 (Values)

ブランド（に関わる人々）が大切にする価値観：このブランドに
携わる者が共有すべき信念と行動のよりどころは何か。

ミッション (Mission)

ブランドの存在意義：このブランドは何のために存在するのか。
それは社会にとって意義のあることか。

企業ブランディングの枠組み



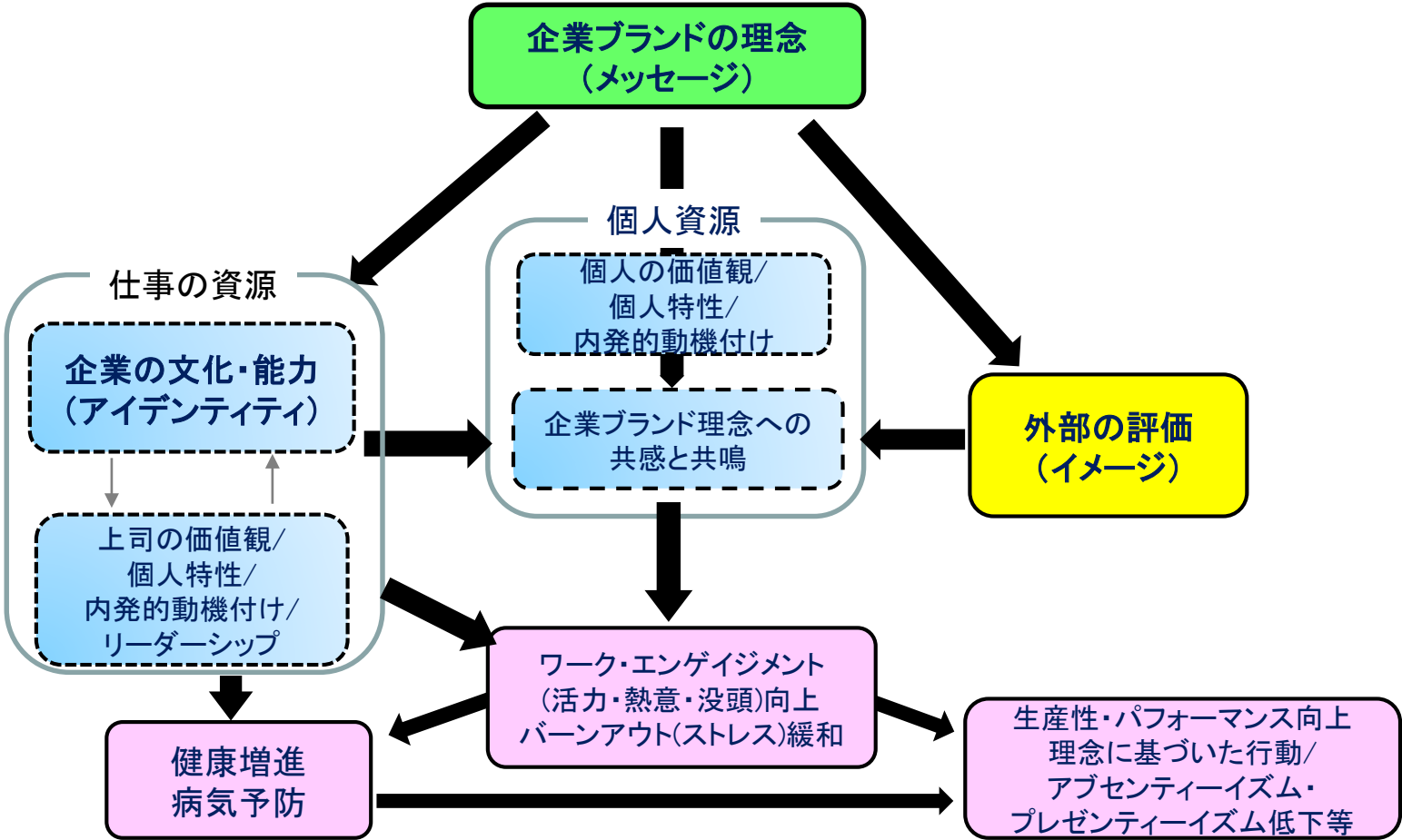
出所: 阿久津 (2019)

1. 組織の文化・能力と外部からの評価に耳を傾け、社員と外部ステークホルダーを巻き込み、アイデンティティとイメージの持続的統合発展を指揮すること
2. 企業の成長・維持に向け、高い目的意識をブランド理念として持つことが重要
3. 経営者は、社員にやりがいを与え、社外ステークホルダーの価値観に訴える「理念 (= mission, vision, values)」の提示が必要



4.健康経営ブランディング

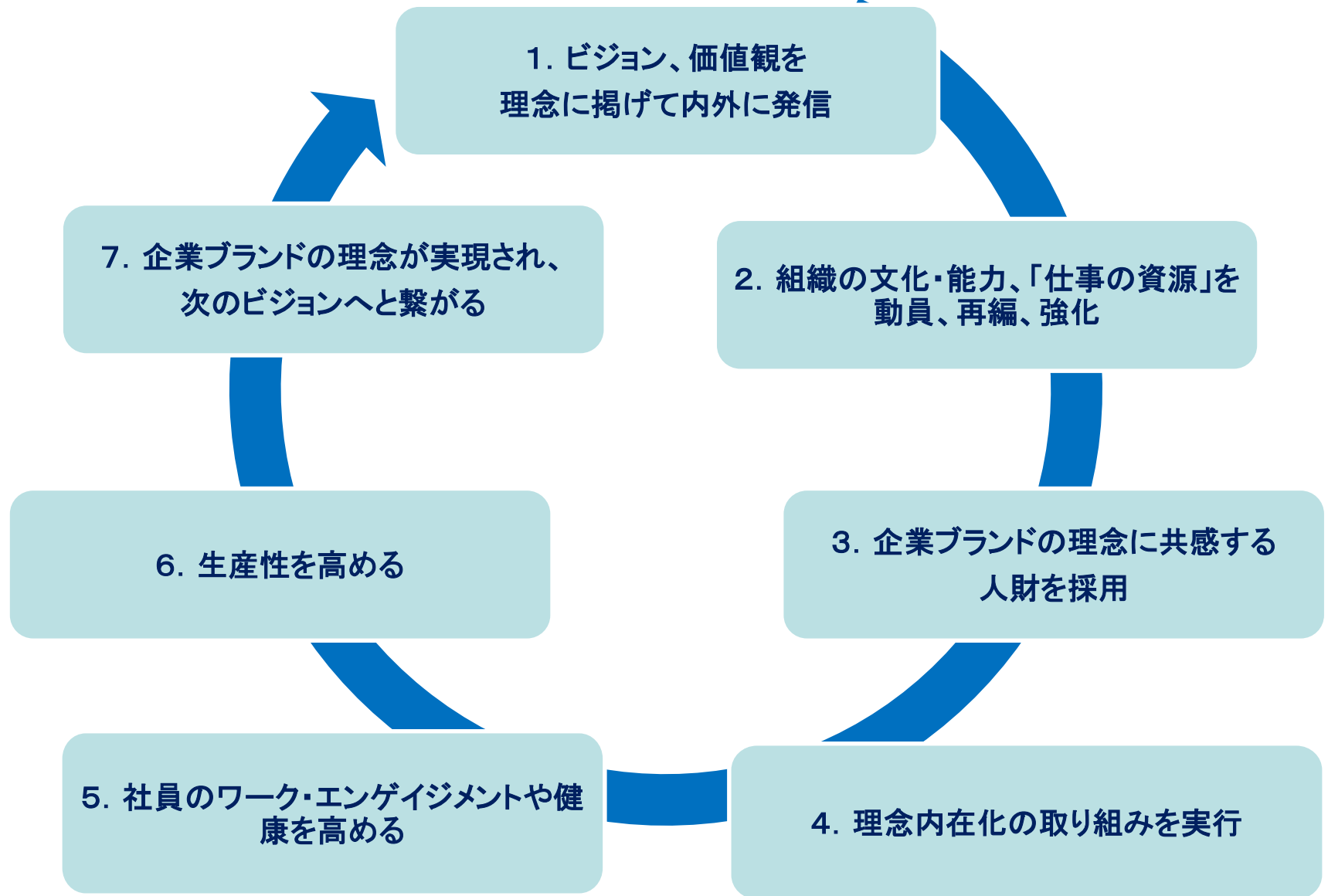
健康経営ブランディングの仕組み



出所: 阿久津(2021)

企業ブランディング枠組みの核心は、企業ブランドの理念。これが推進力となって、組織内部の企業文化・能力と外部ステークホルダーの期待・評価をダイナミックに整合させるプロセスとして経営を捉える

健康経営ブランディングの仕組みに基づく実践プロセス





5.組織と個をつなぐ ワーク・エンゲイジメント

私の考える「健康経営」とは

ウェルビーイング

(= 健幸経営?)

「産業保健の基盤に立って、企業理念の共感と実現を通して、従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させ、バーンアウトを抑制することによって、生産性の向上と従業員の健康保持・増進を実現する持続可能な経営手法」

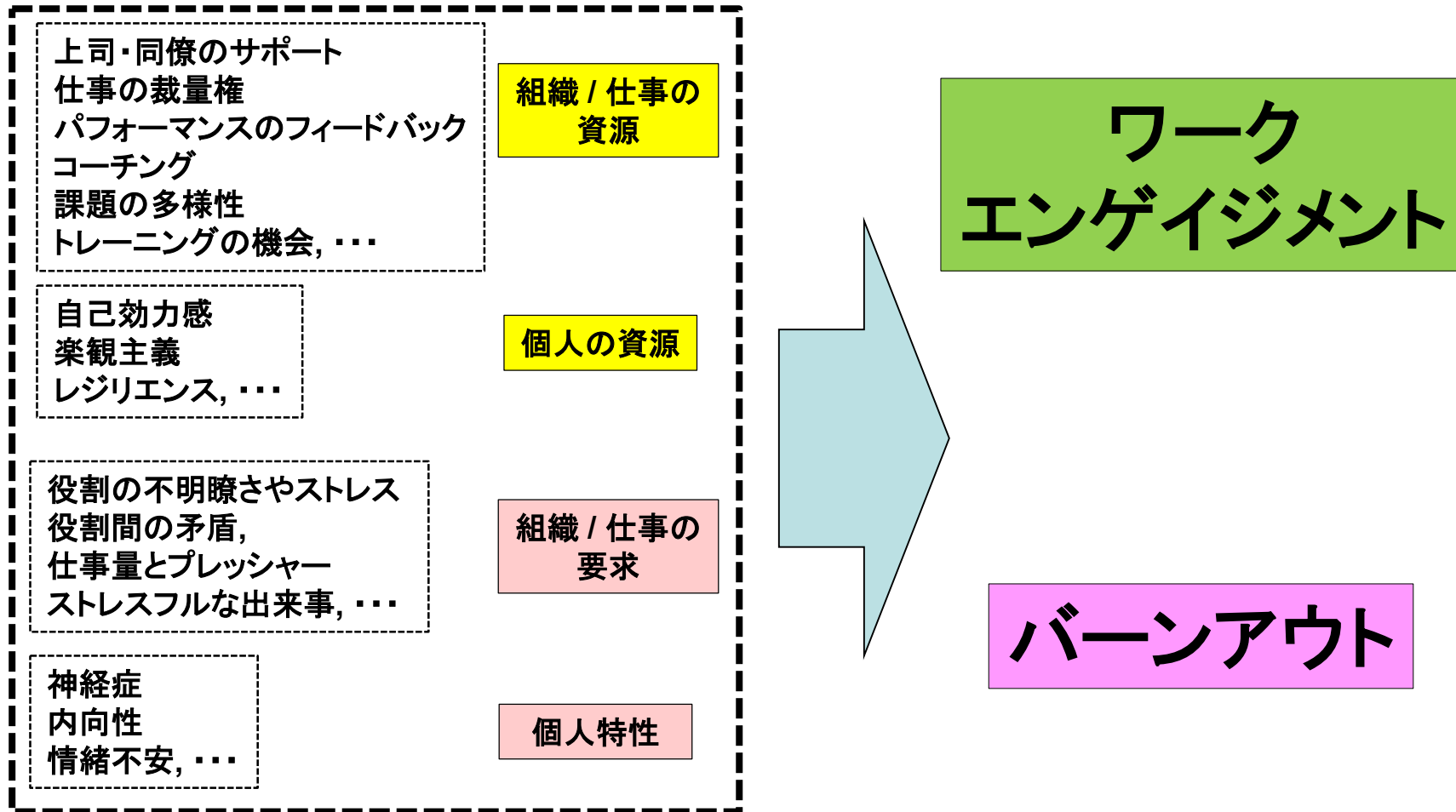
阿久津 (2021)

ポイント:

企業理念を従業員個々人の価値観と共感共鳴させることによって
企業の成長と従業員の心身の健康の両立を推進すること

注)「健幸」という造語は事業構想大学院大学の西根英一先生の講演スライドから引用させていただきました

ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトの規定要因

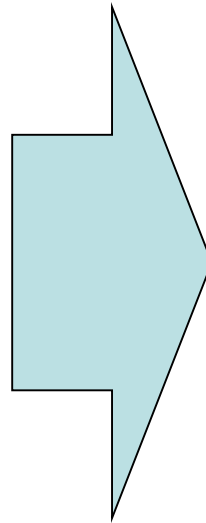


Schaufeli & Bakker (2005). UWES manual

ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトの結果要因

ワーク
エンゲイジメント

バーンアウト



仕事・組織への
肯定的な態度

組織行動

仕事の
パフォーマンス

健康

職務満足感
組織へのコミットメント
離職率(－)

自発性
学習への動機づけ
役割外の行動
前向き行動

顧客満足度

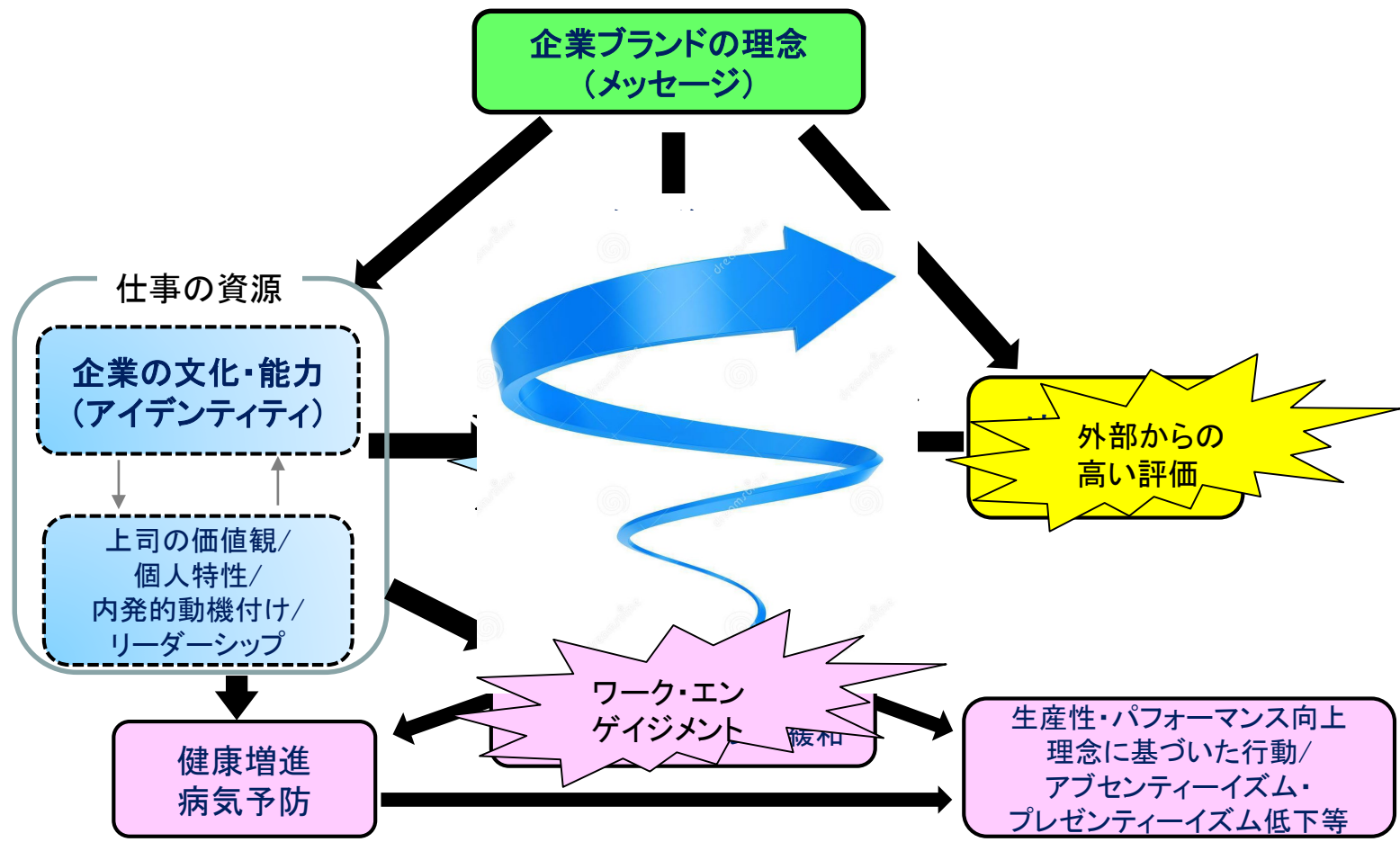
抑うつ(－)
心理的苦痛(－)

Schaufeli & Bakker (2005). UWES manual



6. 健康経営を持続させる らせん状上昇サイクル

健康経営ブランディング:らせん状に上昇するサイクル



出所:阿久津(2019)を元に筆者作成

健康経営ブランディングによって、企業ブランドの理念への共感が社員のワーク・エンゲイジメントを高め、それによって企業のパフォーマンスが上がり、外部からも評価され、さらにそれが企業ブランドの理念への社員の共感を強めるというらせん状に上昇するサイクルが生み出される

大手企業(上場企業)の「健康経営」の事例

水産・食品会社	「EPA/AA比、喫煙率、肥満率」をKPIに設定。 自社製品の活用促進、禁煙デーなどを通じて喫煙率は5年間で6.9%低下。特定保健指導対象者割合も低下。
電機メーカー	運動習慣作りを目的に、従業員と家族を対象として健康保険組合主催のボディデザインスクールを開催している。運動実施率は38.9%と最高値になった。
証券会社	部署ごとに歩数を競うウォーキングイベントを毎年実施。参加者の歩数に応じた額を社会貢献活動に寄付。 歩行習慣者比率は4割以上に達している。

出典: 経済産業省「健康経営銘柄2023 選定企業紹介レポート」

中小企業の「健康経営」の事例

福祉サービス 会社	3ヶ月に一度健康診断で指摘されたことや日々感じている健康の悩みを記録する健康管理ノートを作成。 内容をもとに社内の看護師・漢方医・心理カウンセラーがアドバイスを行なっている。
建設会社	第1・3水曜日をノー残業デーかつ健康推奨日として定めた他、プロの鍼灸師に来社してもらい身体のメンテナンスを行なっている。結果三年で腰痛・肩こりに悩む従業員が19人から4人に減少。
医療用品メー カー	運動器年齢を月1で測定。この取り組みにより従業員の健康意識が高まり、全社の平均運動器年齢が2020年から2022年の間に30歳から29.1歳に減少。

出典: 経済産業省「健康経営優良法人2023 中小規模法人部門 取り組み事例集」

より**統合的な**

「健康課題と経営課題の関係性」に向けて



✓

Enterprise philosophy resonance is a motivation upgrade and health maintenance/advance for both sides.

詳細は、直近の関連記事などご参照ください

Cept健康経営誌特集記事 1/15発行

健康経営とは、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。

健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。

健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。

健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。

健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。

Cept vol.14 (2021.1)



健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。

健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。

健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。

健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。

健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。

Cept vol.14 (2021.1)

特集

健康経営ブランディング

螺旋状に上昇するサイクル“をめざそう”

阿久津 聡

健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。健康経営は、従業員の健康を維持・向上させることで、企業の生産性を高め、持続的な成長を実現することを目指す経営戦略のことです。

日経BPCインタビュー記事 ・SDGsブランディング ・エンゲイジメント

ブランド価値が、企業価値を高める時代に
企業価値向上のために、SDGsブランディングにどう取り組むか

2020.11.24 ESG/SDGs

ESG コーポレート・コミュニケーション

デジタル本部副本部長 兼 SDGsデザインセンター長
古塚 浩一

https://consult.nikkeibp.co.jp/ccl/atcl/20201124_2/
いま求められるワーク・エンゲイジメント——ブランド研究の第一人者に聞く

2021.01.15 ブランディング

ブランド 企業DNA共有 コーポレート・コミュニケーション インナーブランディング ニューノーマル

ワーク・エンゲイジメント

コンテンツ本部 編集 1部
大谷 貞雄



ご清聴ありがとうございました