

HITACHI

「健康経営・・・どうはじめる？」
健康課題と経営目標をつなげて見える化する
コミュニケーションシートの活用法



川上
カワカミ

昌毅
マサキ

- 1992年 : 日立製作所入社
- 2012年4月 : 新事業の検討・推進する事業部に異動
ヘルスケアに関する新事業の検討開始
- 2018年4月 : スタートアップ推進センタ 健康経営プロジェクトリーダーに就任
- 2019年9月 : (一社) 社会的健康戦略研究所の活動に研究員として参画
- 2020年12月 : プロジェクトの日立システムズの移管とともに転籍
健康経営の事業化並びに拡販に従事

Contents

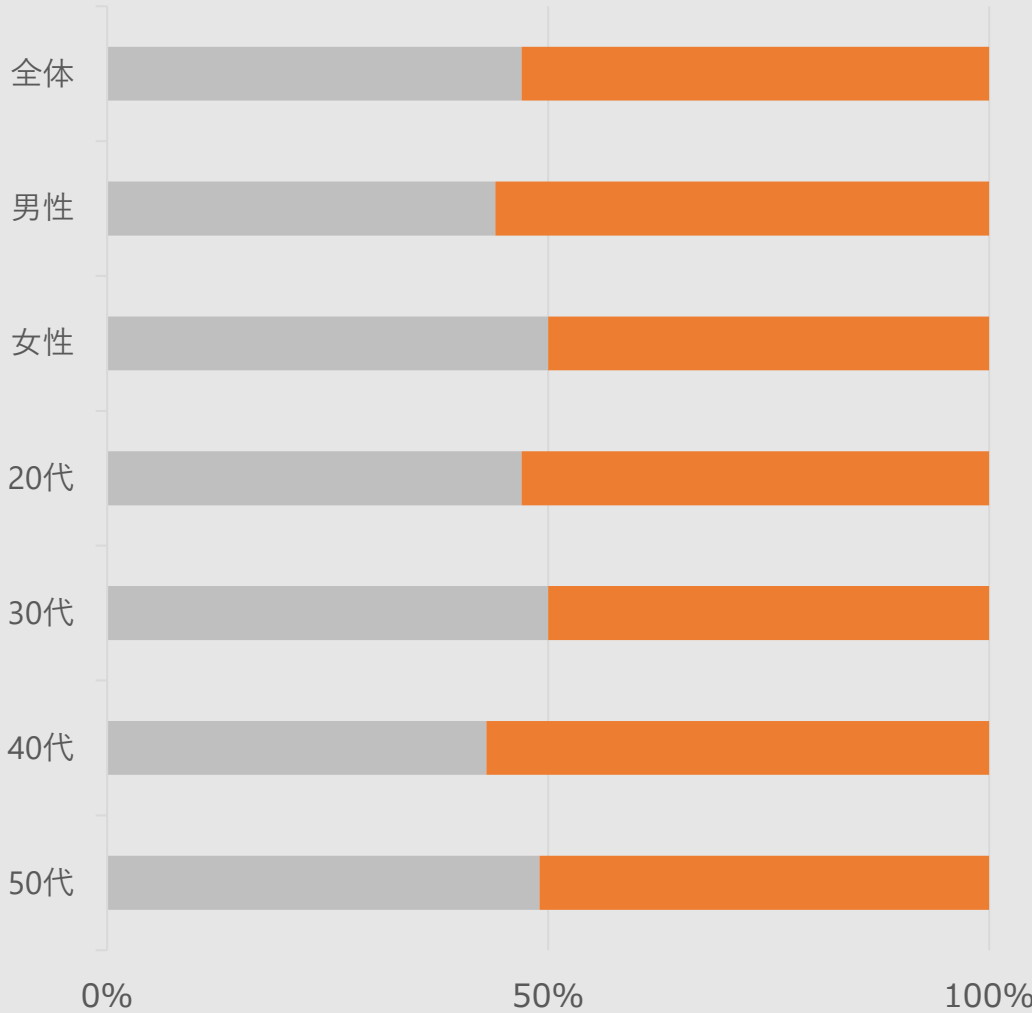
- 1) 企業の抱える課題
- 2) 健康経営への取り組み
- 3) コミュニケーションシートとは？
- 4) コミュニケーションシートの使い方
- 5) 事例紹介
- 6) Appendix

Contents

- 1) 企業の抱える課題
- 2) 健康経営への取り組み
- 3) コミュニケーションシートとは？
- 4) コミュニケーションシートの使い方
- 5) 事例紹介
- 6) Appendix

企業の抱える課題

いきいき働いている人の割合



■ いきいき働いていない
■ いきいき働いている

約

いきいき働いている人

半数

企業の抱える課題

いきいき働けないことで発生する課題

休職者・退職者増加

採用時の希望者減少

パフォーマンス低下



企業の抱える課題

いきいき働けないことで発生する課題

休職者・退職者増加

採用時の希望者減少

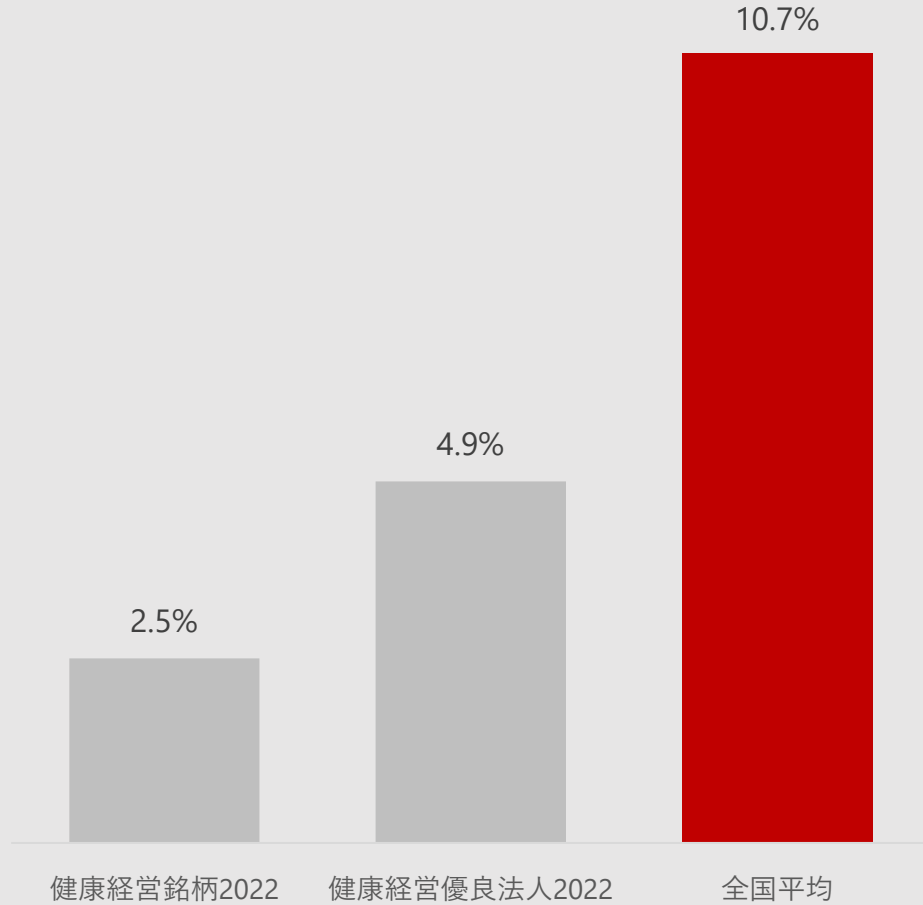
パフォーマンス低下



企業の抱える課題

① 休職者・退職者増加

健康経営銘柄・健康経営優良法人離職率



取得していない
企業の離職率

2倍

企業の抱える課題

いきいき働けないことで発生する課題

休職者・退職者増加

採用時の希望者減少

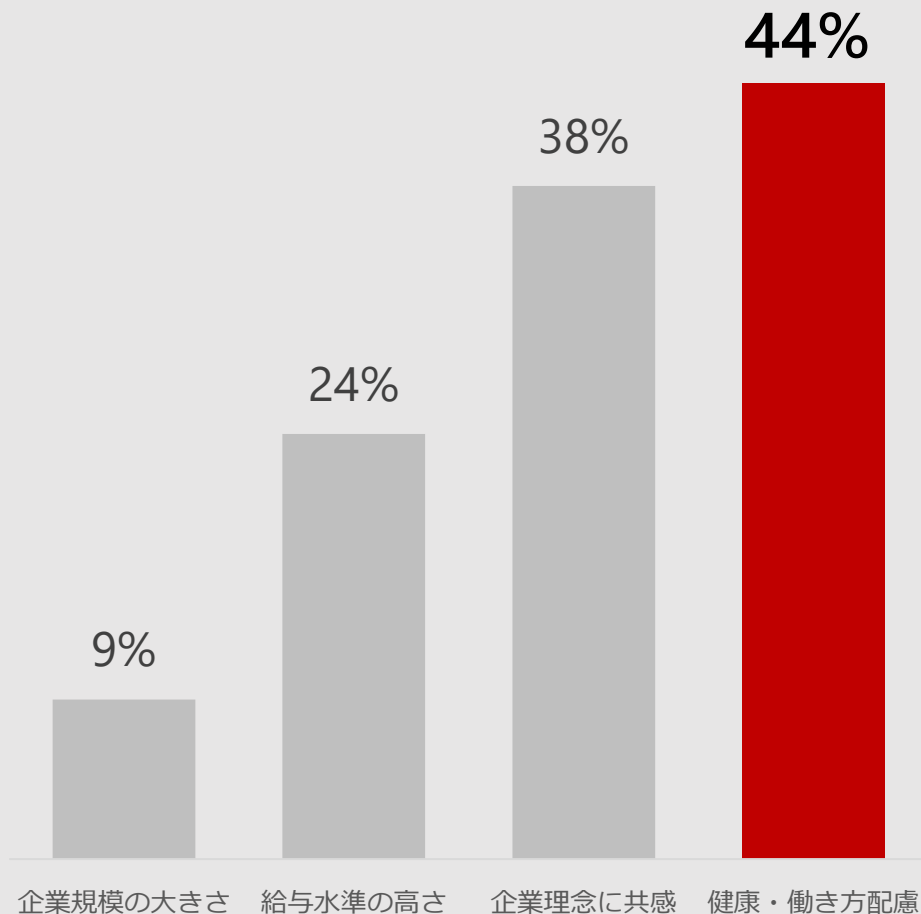
パフォーマンス低下



企業の抱える課題

②採用時の希望者減少

〈就活生〉どんな企業で働きたいか？



企業規模の大きさ 給与水準の高さ 企業理念に共感 健康・働き方配慮

健康経営の推進について 経済産業省 ヘルスケア産業課 [2022/6]

従業員の健康・働き方に
配慮をしている企業と回答

約 半数

企業の抱える課題

いきいき働けないことで発生する課題

休職者・退職者増加

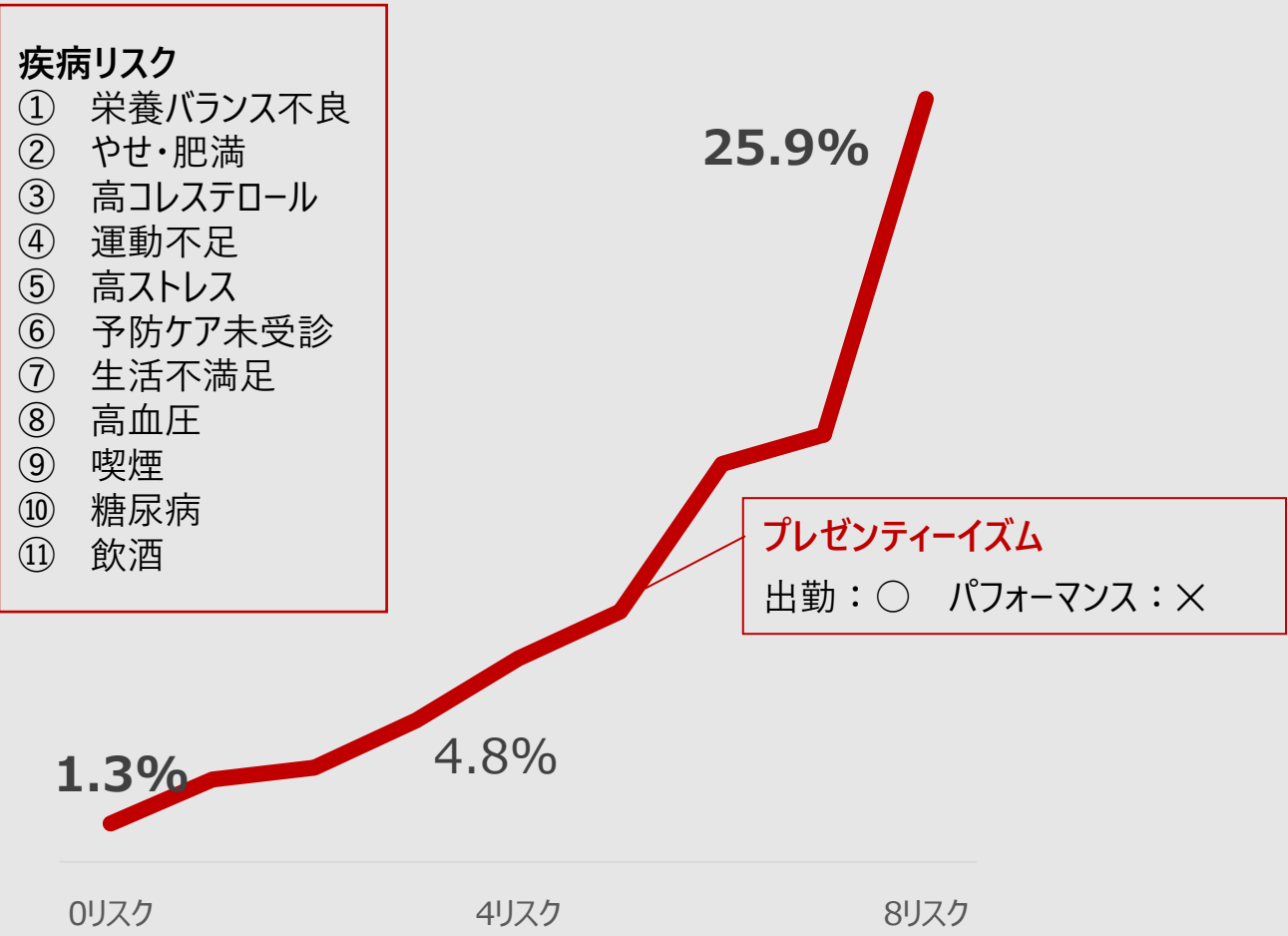
採用時の希望者減少

パフォーマンス低下



③ パフォーマンス低下

疾病リスクとプレゼンティーズム



生産性の損失

20倍

Contents

- 1) 企業の抱える課題
- 2) 健康経営への取り組み**
- 3) コミュニケーションシートとは？
- 4) コミュニケーションシートの使い方
- 5) 事例紹介
- 6) Appendix

一般社団法人 社会的健康戦略研究所



ライフステージに合わせた健康の実現のため、
社会的健康度の改善、
持続可能な共生社会をめざして。

*For the realization of health according to the life stage
Improvement of social health,
Aiming for a sustainable symbiotic society*

理事会メンバー

- 代表理事 浅野健一郎
理事 佐藤光弘 (株式会社富士通ゼネラル)
重野俊哉 (公益財団法人日本生産性本部)
植田順 (株式会社NTTデータ経営研究所)
渡辺武友 (ヘルスbizウォッチ合同会社)
森本真弘 (MS&ADインターリスク総研株式会社)
中見真也 (神奈川大学経営学部)
監事 浜崎伸夫

部会

- 職域研究部会
(経営コンサルユニット、担当者ユニット、事業者ユニット)
地域研究部会
学域研究部会
支部 (愛媛支部)
健康経営品質基準部会
国際標準化部会

沿革

- 2019年 9月 設立
2019年10月 職域部会発足
2020年 2月 国際標準部会発足
2021年 4月 学術部会・地域部会発足
2021年 7月 国際標準化日本提案承認
2024年11月 ISOウェルビーイング・ガイドライン発行

参加企業 (※事業研究企業)

- (株)ALIGNE、(株) Wellmira、NECソリューションイノベータ(株)、
カゴメ (株)、(株) ティップネス、(株)日立システムズ、Yohana (株)、ライオン(株)、他
©Hitachi, Ltd. 2025. All rights reserved

健康経営とは・・・？

健康経営の本質は、
経営によし、社員によし、社会によし

経営目的を実現させるため、
社員の社会的健康の向上を手段とすることで、
結果として国の経済にも国民の社会保障の健全化にも寄与する。

(社会的健康戦略研究所 代表理事 浅野健一郎)

企業価値に占める無形資産の重要性

S&P500（米国主要500社）市場価値の構成要素



人は資源
プロセスを
処理する存在

人は
資本
付加価値を
生み出す存在

企業価値の構成要素が有形資産（金融、証券、不動産等）
から無形資産（特許、技術、企業文化等）に変化

健康経営と人的資本経営について

健康経営とは、従業員等の健康保持・増進の取り組みが、将来的に収益性を高める投資であるとの考えのもと、健康管理を経営視点から考え戦略的に実践する事 (経済産業省)

個人の幸福を切り口とした経営手法が
健康経営

人的資本経営とは、人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上に繋げる経営のあり方 (経済産業省)

会社の幸福を切り口とした経営手法が
人的資本経営

「あなたは会社にとって大切な人なので長く元気に働いてほしい」
という会社の考えが経営戦略となる

健康経営は新しい経営手法

< 健康経営は「健康」を企業の資本として考えます >

- ・従業員の体・心の健康に加え、社会的健康（個人の価値観、ありたい姿）を加味した経営を行う
 - ⇒「健康」を資本化
 - ⇒企業発展と社会課題解決の両立を実現します。

< 健康経営はVUCAの時代の企業経営にとって大きな力になる >

- ・就労環境を「健康」にする
 - ⇒「個人のウェルビーイングの実現」+「組織の心理的安全性を高める」
 - ⇒一人一人の主体的かつ積極的な活動を促進し、事業変化に対応できる創造力を高める
 - ⇒VUCAの時代（大きな変化が続く時代）の企業経営において大きな力になる

健康経営で「組織の健康」をつくり、
マネジメントすることで事業継続性を高める

VUCAとは

Volatility : 変動性

Uncertainty : 不確実性

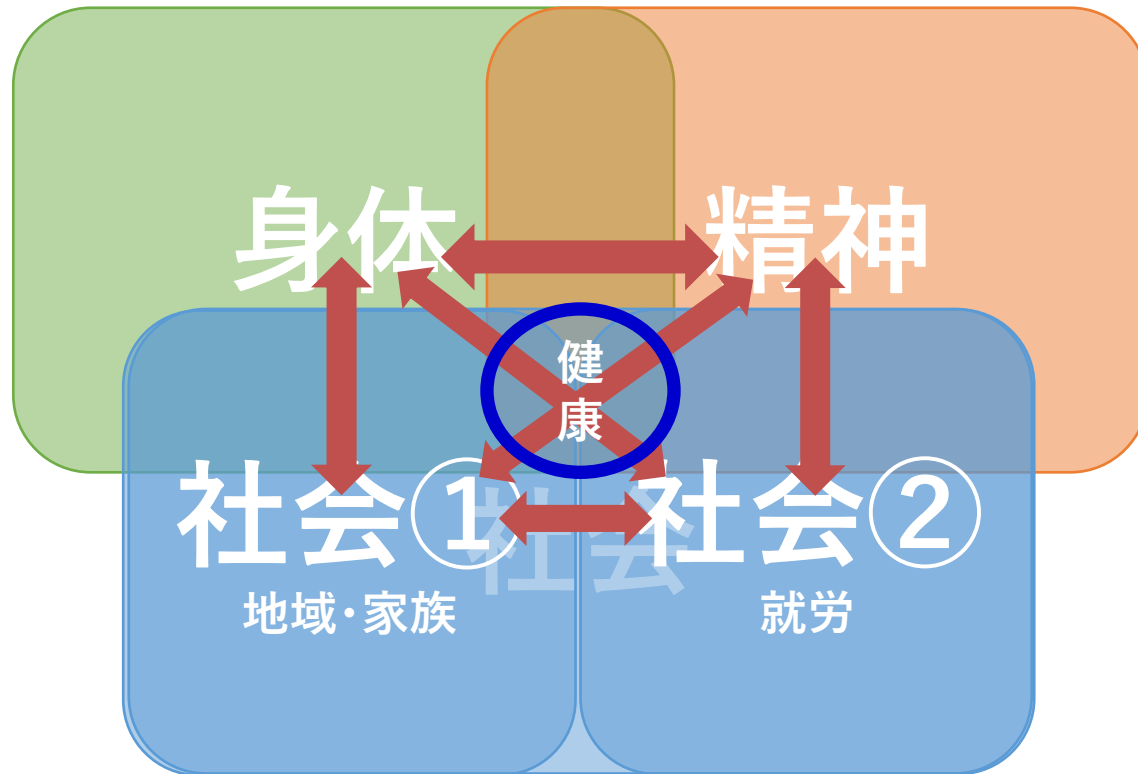
Complexity : 複雑性

Ambiguity : 曖昧性



予測が難しく、変化が激しい社会やビジネス環境を表す言葉

健康経営とsocial well-being

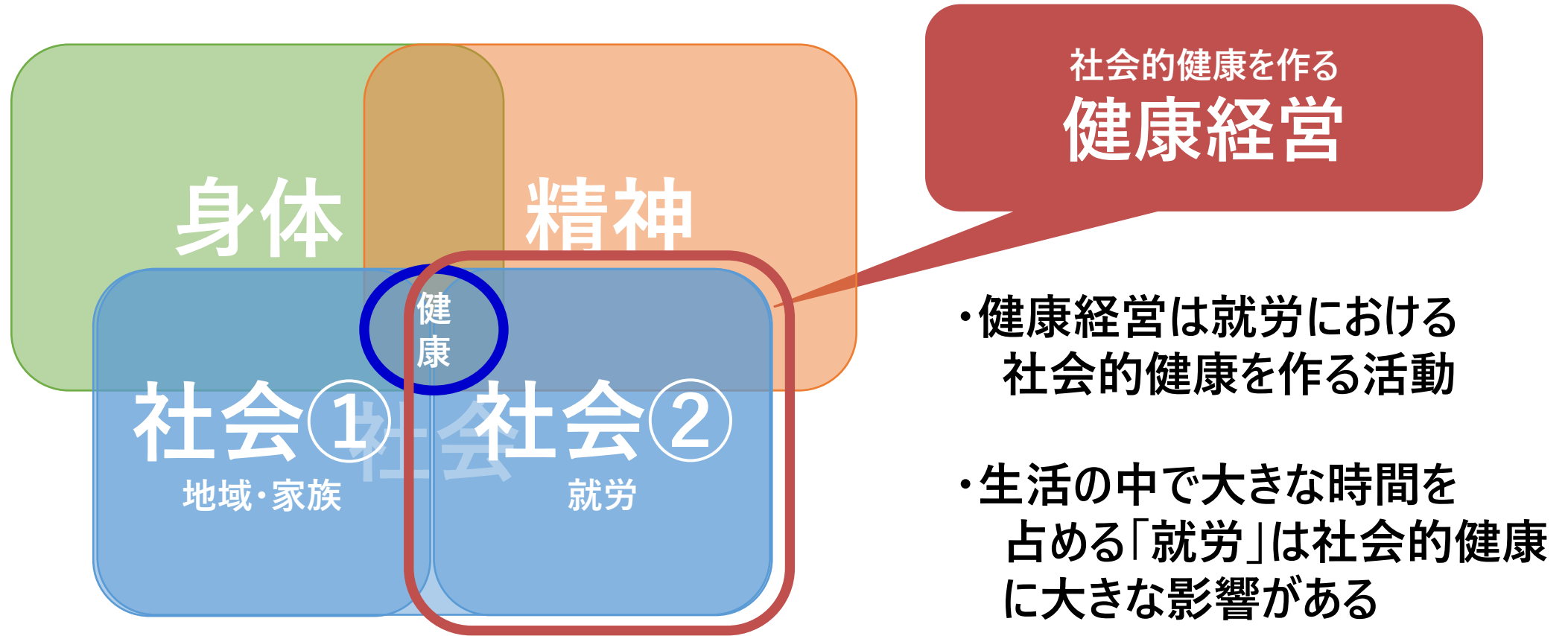


・身体、精神、社会が満たされてこそその健康

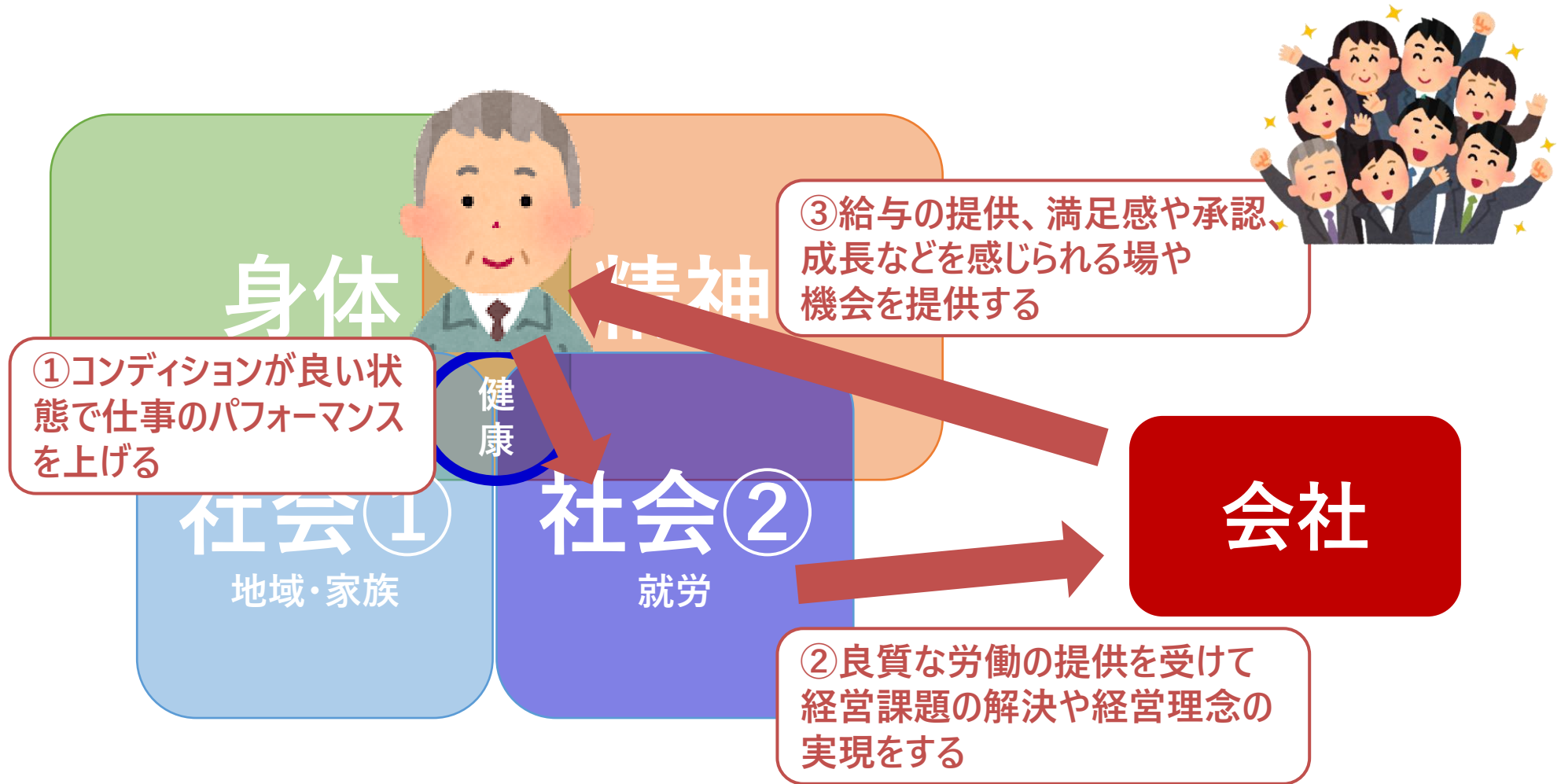
・Social Well-beingには大きく2種類ある（私と公）

・身体、精神、社会はそれぞれに影響しあっている

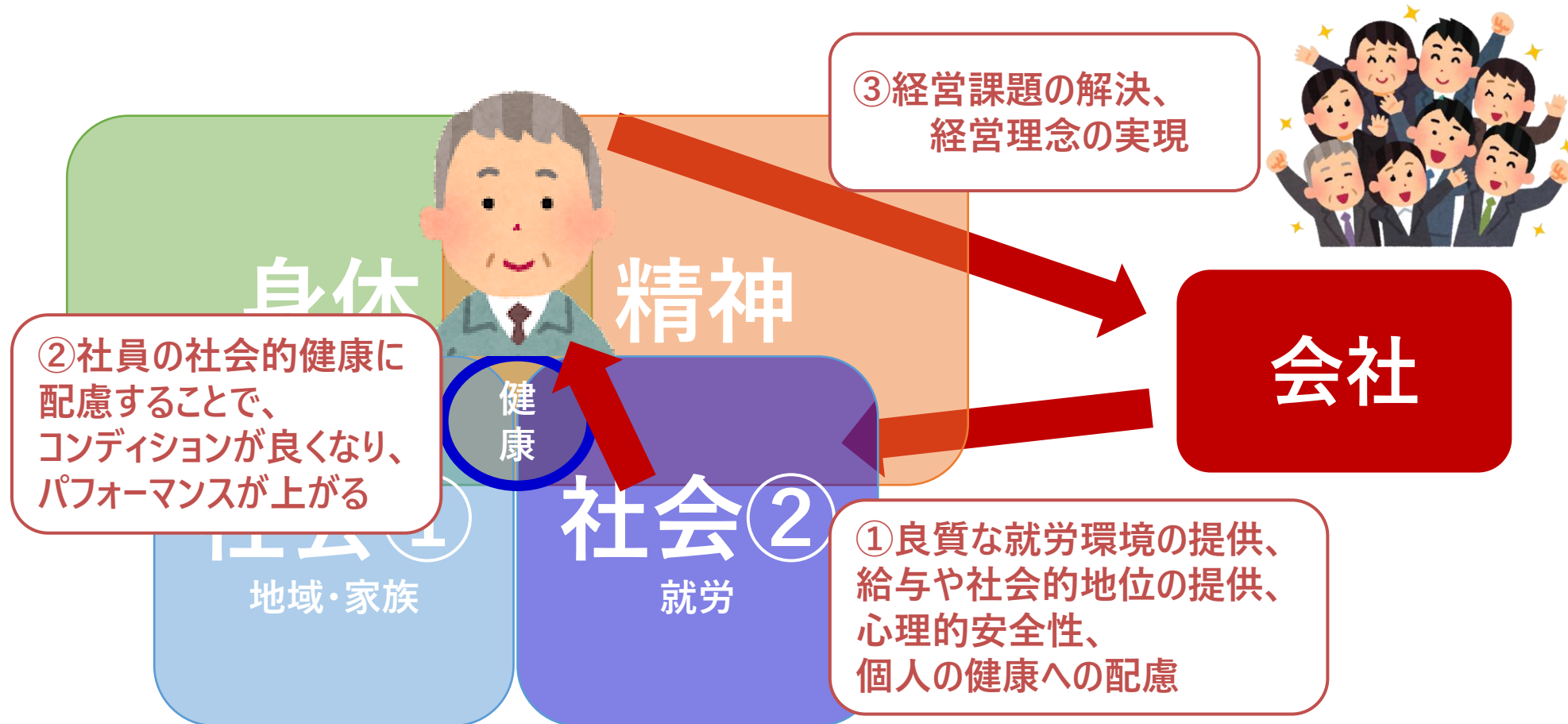
健康経営とsocial well-being



社会的健康：従業員視点



社会的健康：経営者視点



・会社と個人のギブ&テイク

・平日1日の3分の1以上の時間を占める就労時間は人生の充実、しあわせに大きな影響がある

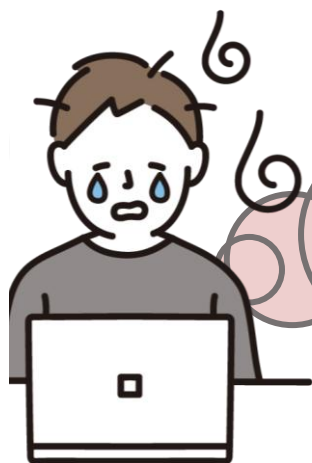
健康経営推進担当者さまから伺う悩み

突然推進担当に任命されたが、
何から手を付けていいのかわからない。

組織・従業員の健康課題解決が、
どうして経営戦略につながるのかわからない。コストと思われる。

健康サービスの営業を沢山受けるが、
自社に一番合うサービスがどれかわからない。

健康施策の実施効果を上司や経営者に
どう説明すればよいかわからない。



健康経営推進担当者さまの悩みに応えるため・・・

- 担当者の方にとって**真に役立つ健康施策およびサービスの在り方・進め方**について検討

上司や経営者への施策導入効果を
どう説明したらいいか分からない。



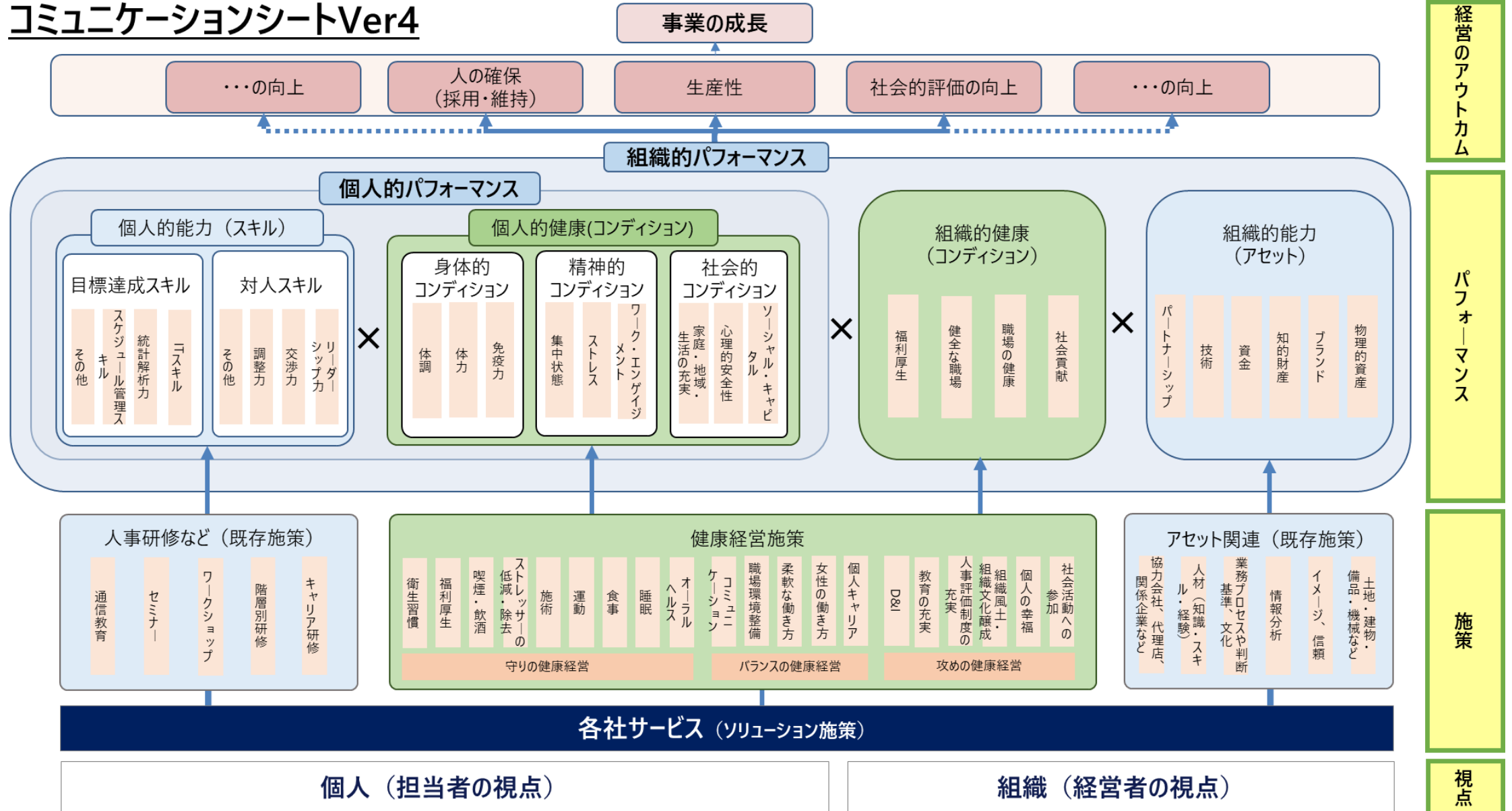
- **経営者に納得してもらうため、健康経営施策が経営課題・目標の解決につながる関係性を整理・可視化**

担当者を経営の観点で施策検討させる
にはどうしたらいいか分からない。



担当者と経営者が同じ目線で議論できる
健康経営コミュニケーションシートの開発

コミュニケーションシートVer4



経営のアウトカム

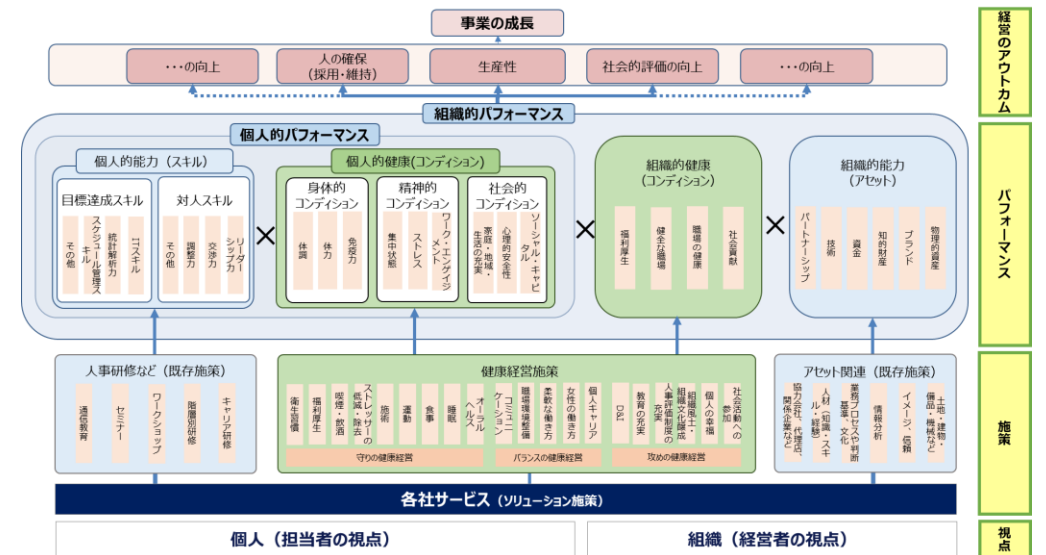
パフォーマンス

施策

視点

健康経営導入のステップとコミュニケーションツール

1. 経営の課題の列挙
2. 健康問題が解決の障害になっている経営課題の抽出
3. KPIの設定
4. 障害の状態を計測・分析
5. 対策手段の選定
6. 対策の実施
7. 障害の状態を計測・分析
8. KPIを測定

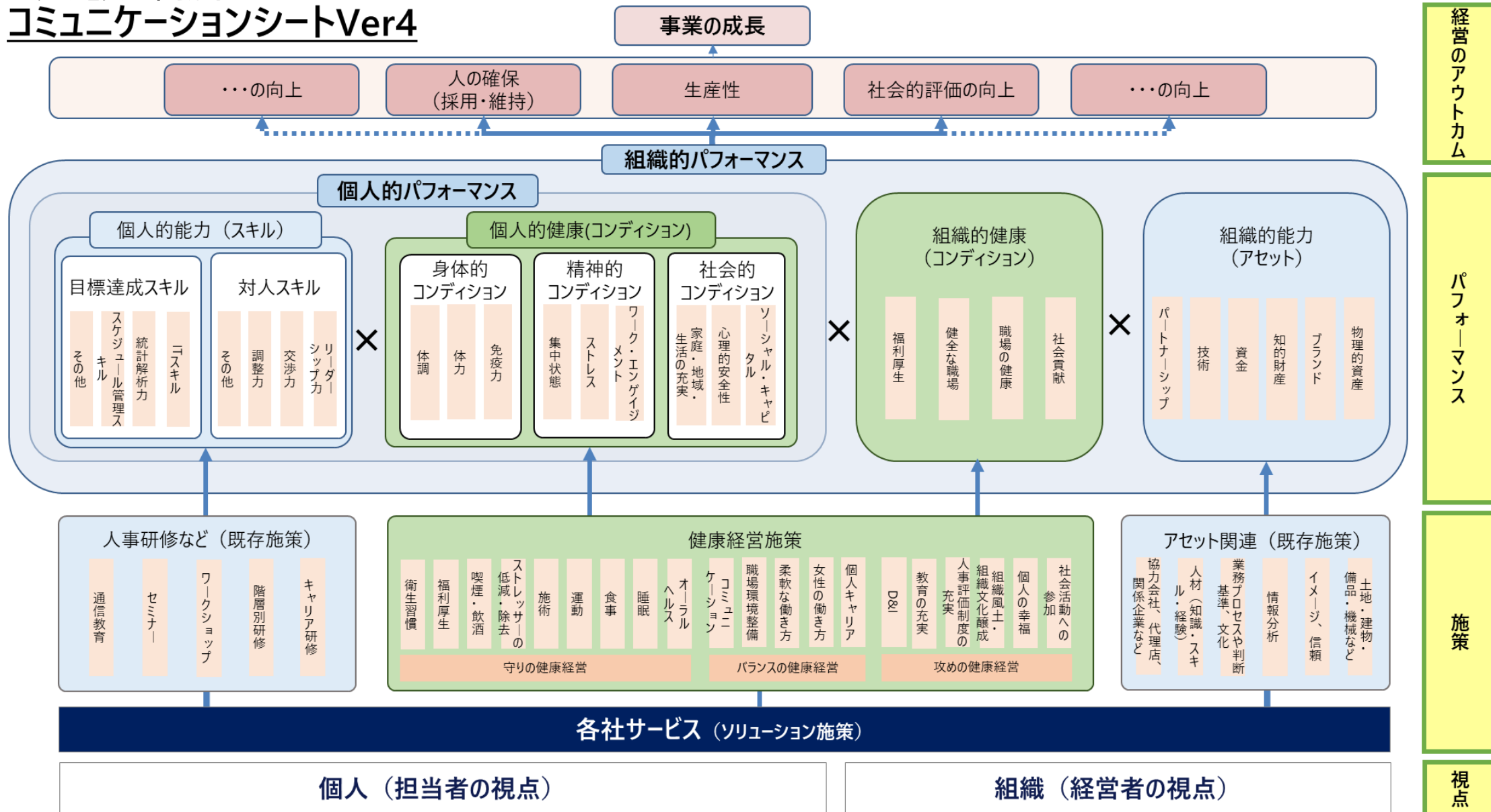


コミュニケーションシート (Ver4)

Contents

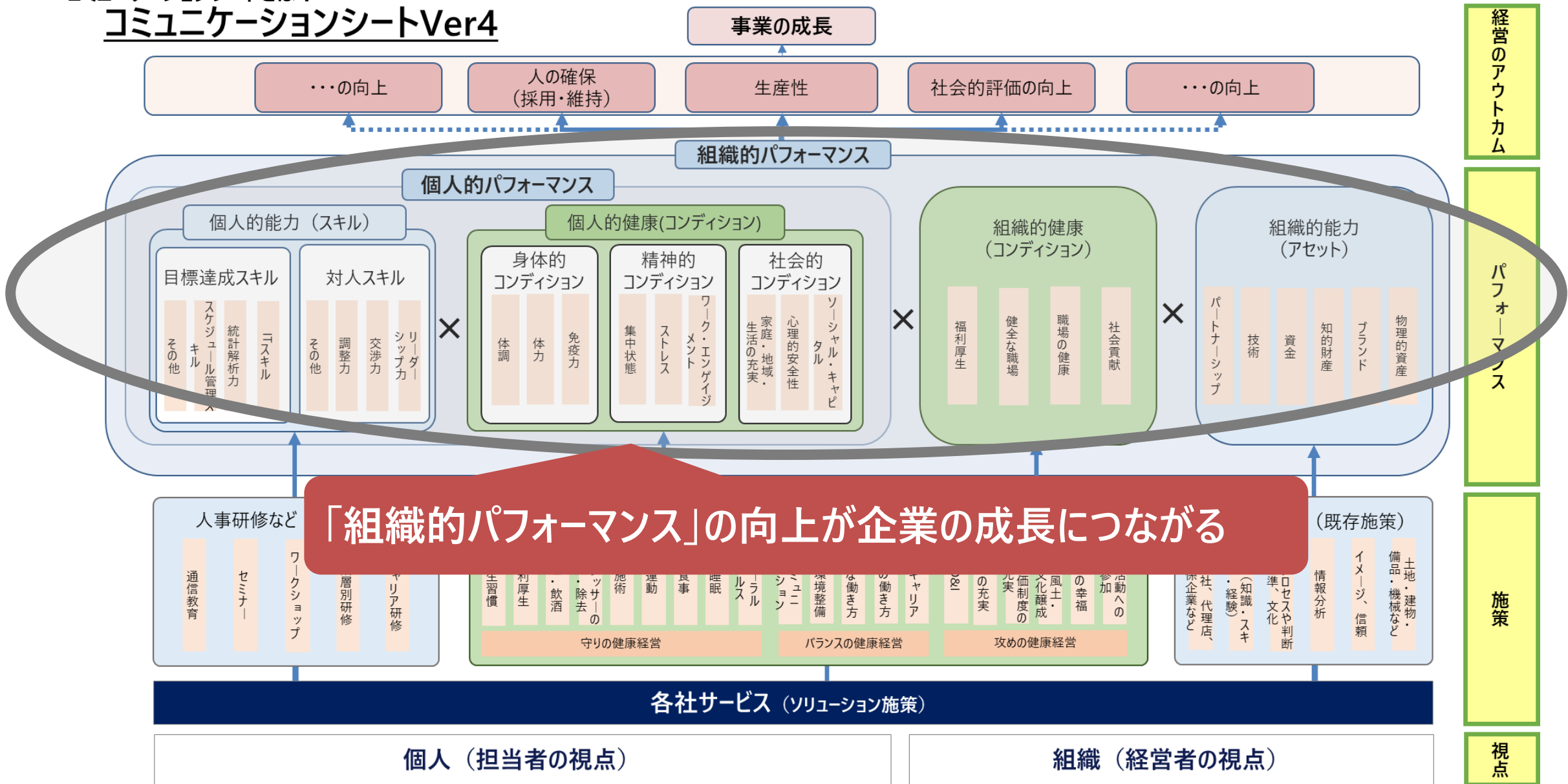
- 1) 企業の抱える課題
- 2) 健康経営への取り組み
- 3) コミュニケーションシートとは？**
- 4) コミュニケーションシートの使い方
- 5) 事例紹介
- 6) Appendix

コミュニケーションシートとは？ コミュニケーションシートVer4

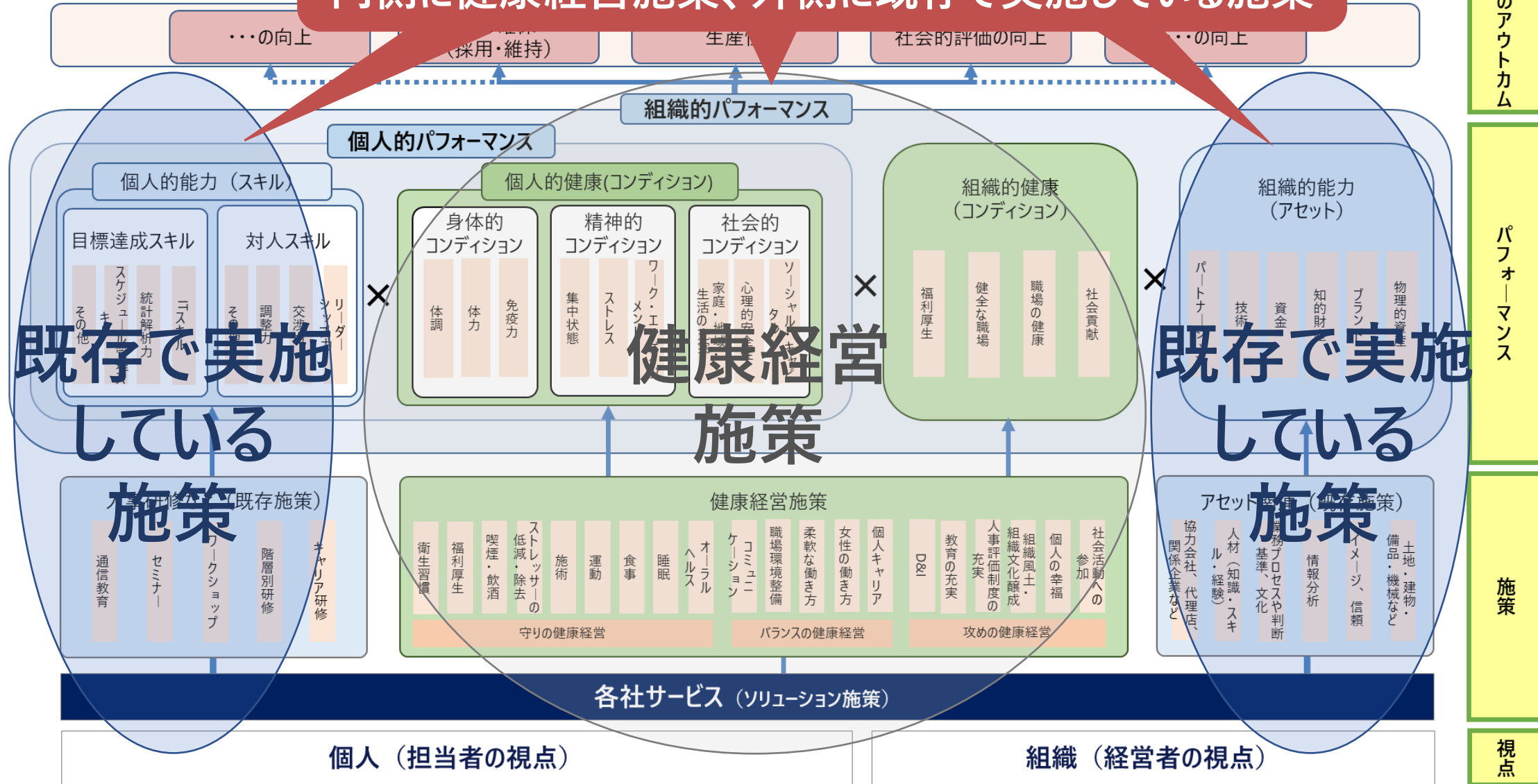


経営のアウトカム
パフォーマンス
施策
視点

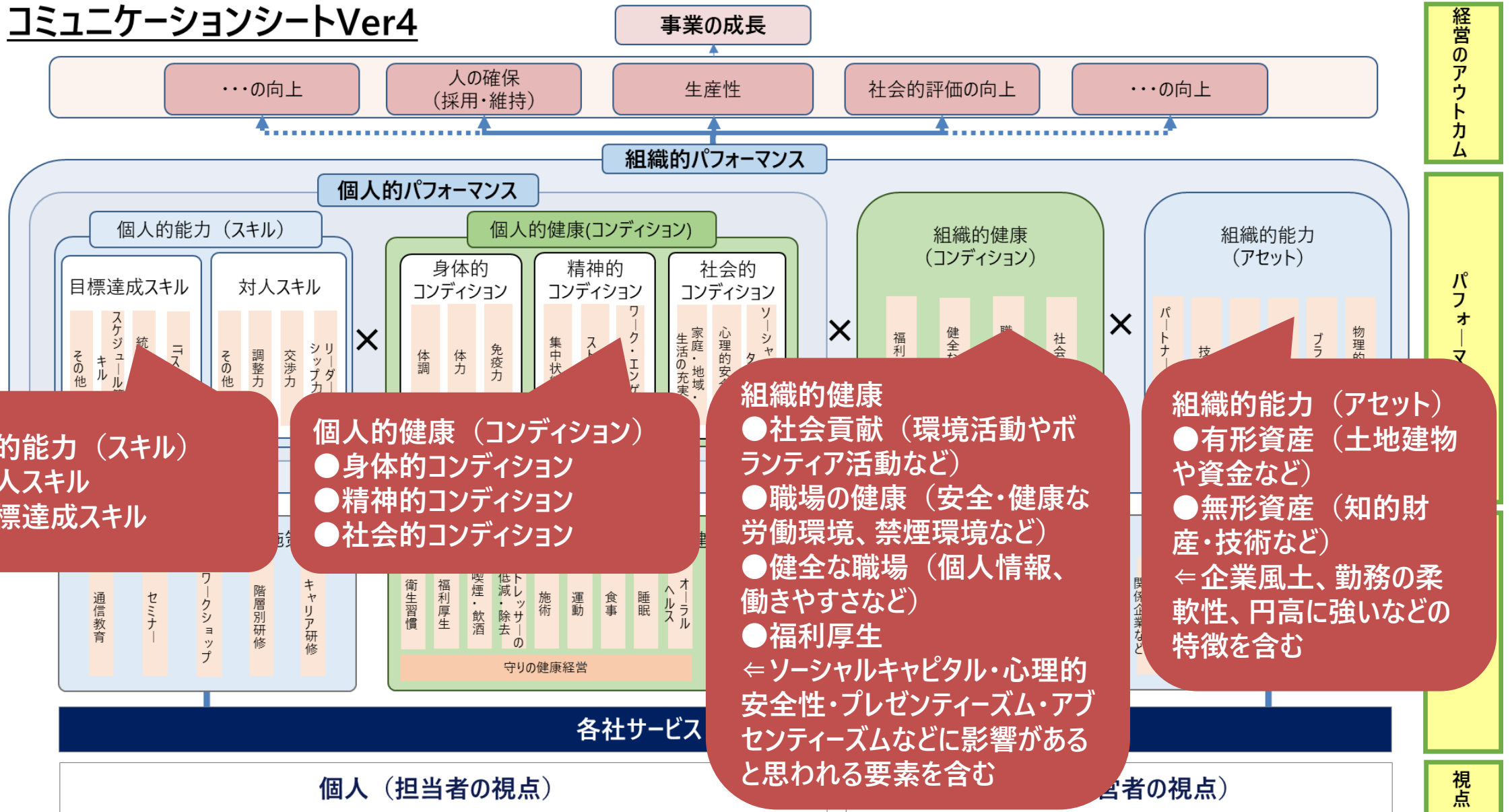
コミュニケーションシートとは？ コミュニケーションシートVer4



組織パフォーマンスを構成する要素
内側に健康経営施策、外側に既存で実施している施策



コミュニケーションシートとは？
コミュニケーションシートVer4



個人的能力 (スキル)

- 対人スキル
- 目標達成スキル

個人的健康 (コンディション)

- 身体的コンディション
- 精神的コンディション
- 社会的コンディション

組織的健康

- 社会貢献 (環境活動やボランティア活動など)
- 職場の健康 (安全・健康な労働環境、禁煙環境など)
- 健全な職場 (個人情報、働きやすさなど)
- 福利厚生

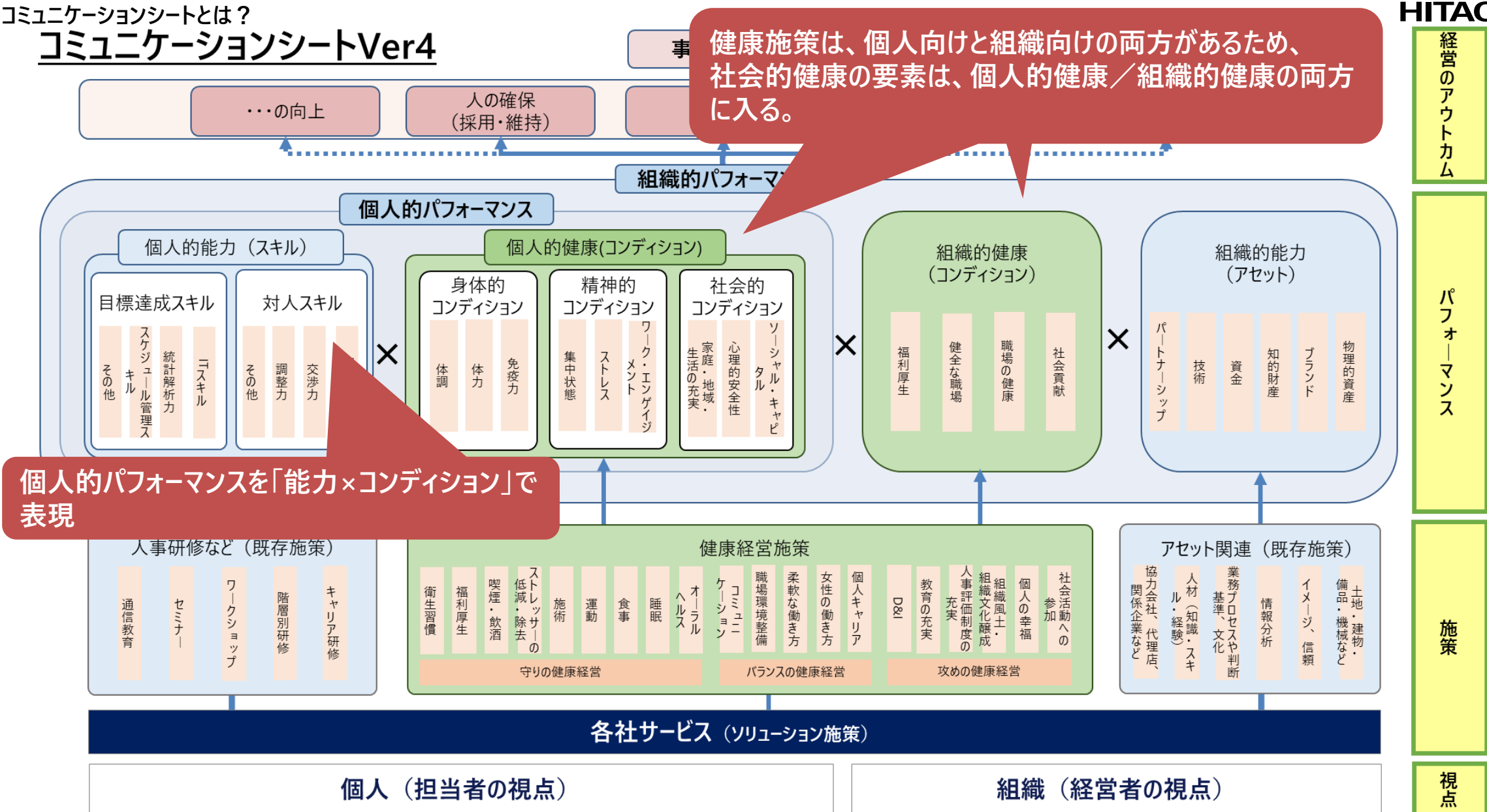
← ソーシャルキャピタル・心理的安全性・プレゼンティーズム・アブセンティーズムなどに影響があると思われる要素を含む

組織的能力 (アセット)

- 有形資産 (土地建物や資金など)
- 無形資産 (知的財産・技術など)

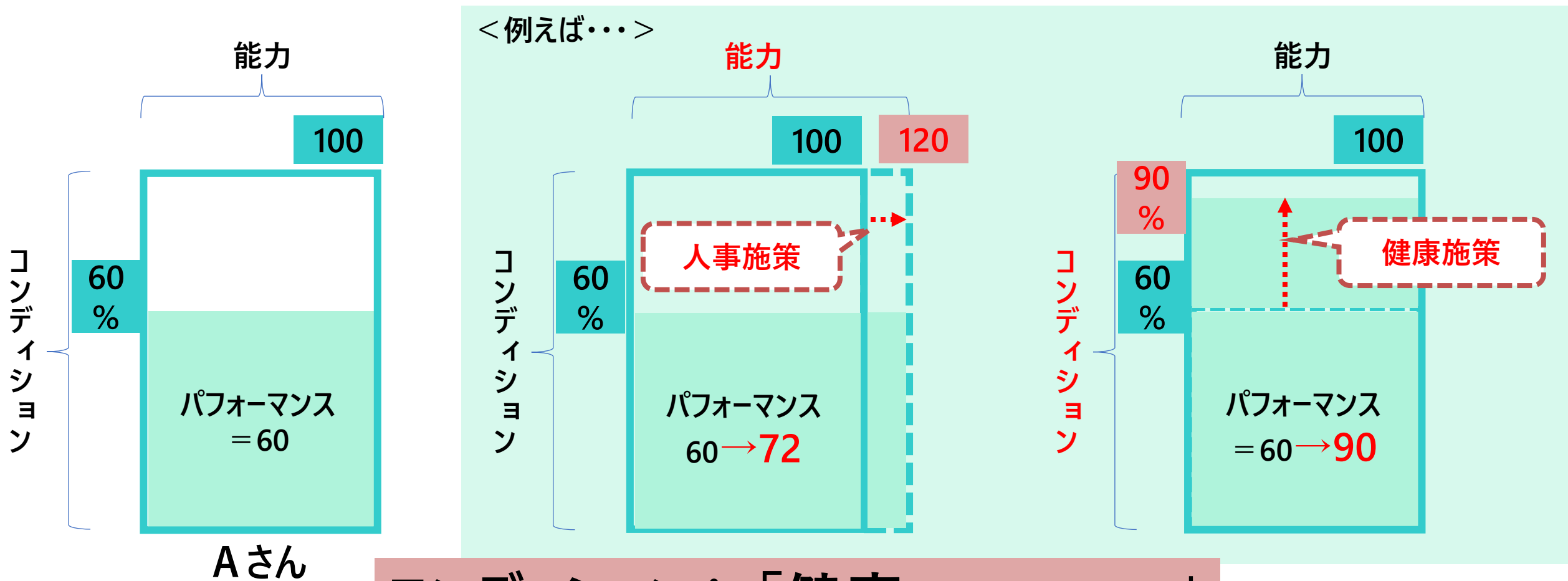
← 企業風土、勤務の柔軟性、円高に強いなどの特徴を含む

コミュニケーションシートとは？
コミュニケーションシートVer4



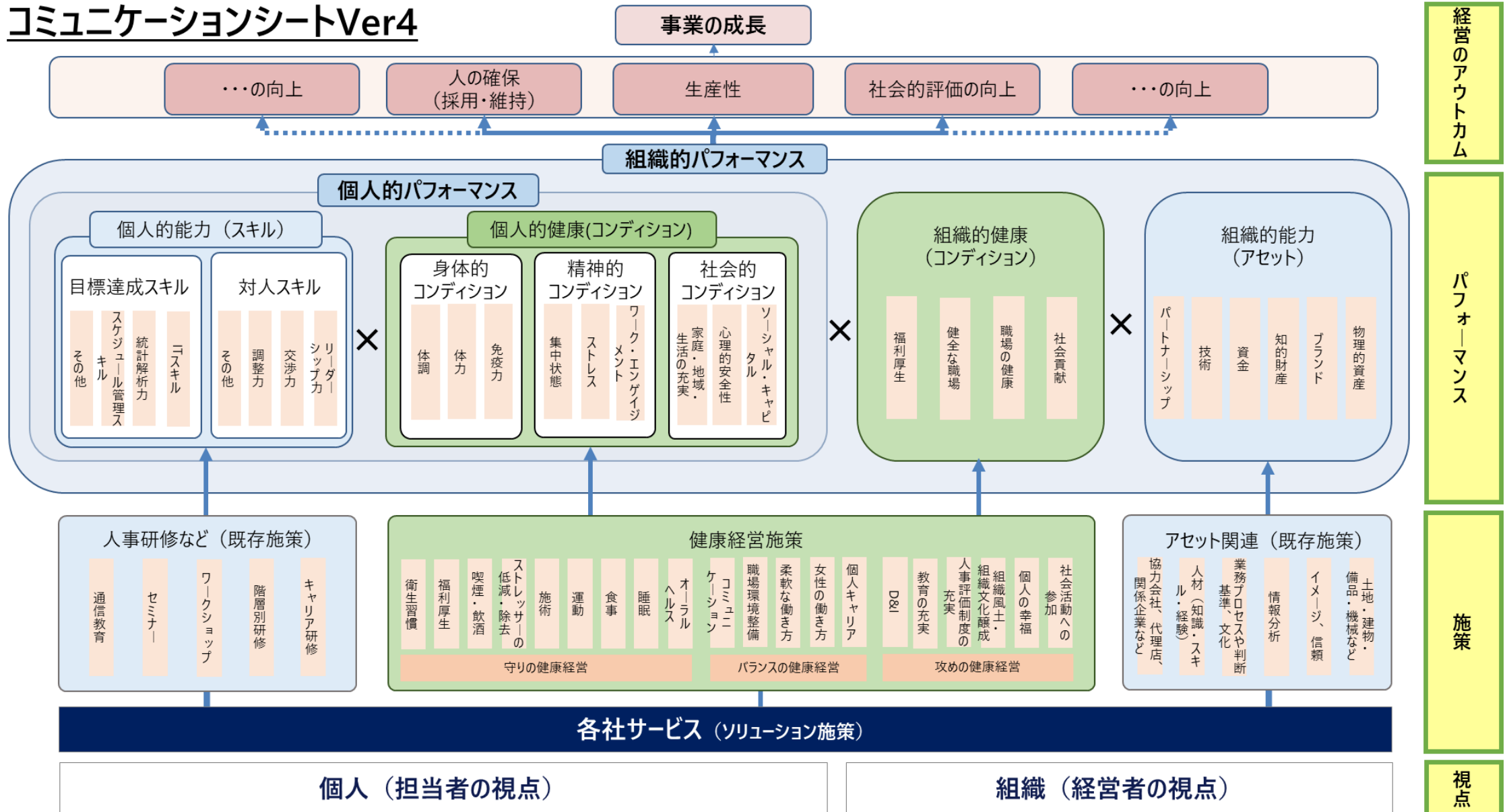
コンディションとパフォーマンスの関係

能力(コップの大きさ)×コンディション(水面の高さ)＝パフォーマンス(コップの水の面積)



コンディション ≡ 「健康 (身体・精神・社会)」

コミュニケーションシートとは？ コミュニケーションシートVer4



経営のアウトカム
パフォーマンス
施策
視点

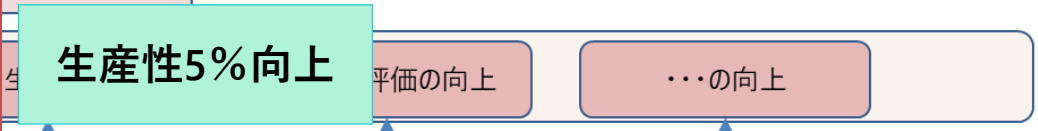
Contents

- 1) 企業の抱える課題
- 2) 健康経営への取り組み
- 3) コミュニケーションシートとは？
- 4) コミュニケーションシートの使い方**
- 5) 事例紹介
- 6) Appendix

経営のアウトカム
パフォーマンス
施策
視点

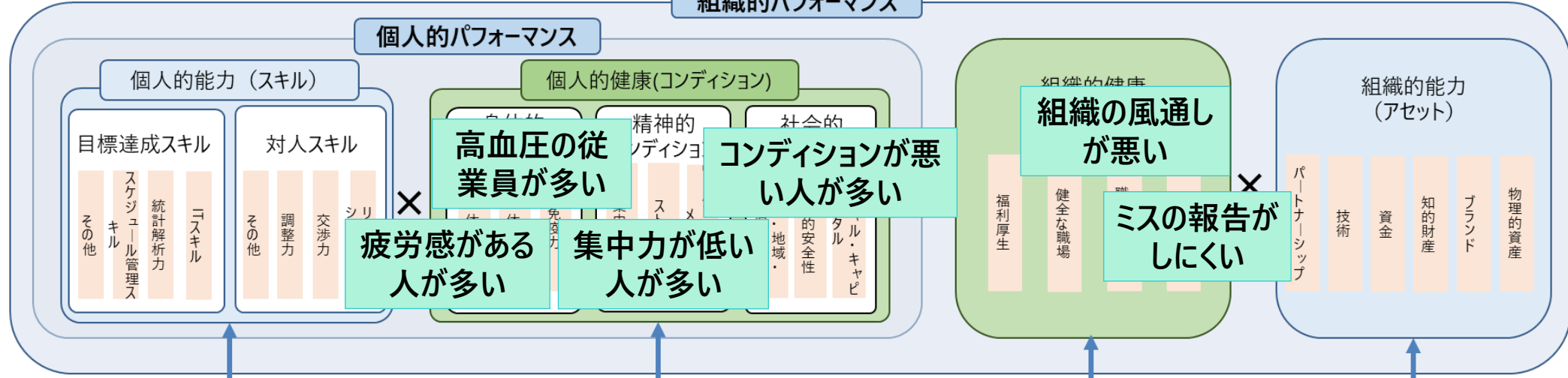
【経営目標】
2024年 売上●●●●円
利益●●●●円

業の成長



組織的パフォーマンス

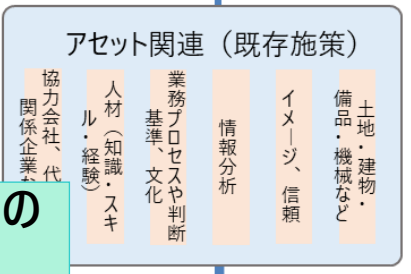
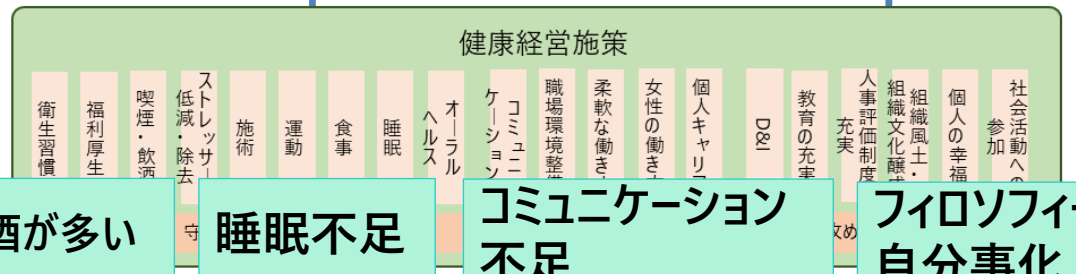
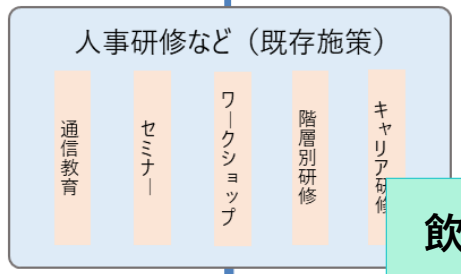
個人的パフォーマンス



① 経営目標、課題を整理する

・経営者が考える課題、担当者が考える課題をすべて書き出す

※関係者全員で課題を書き出すことをお勧めします
※調査も必要



各社サービス（ソリューション施策）

個人（担当者の視点）

組織（経営者の視点）

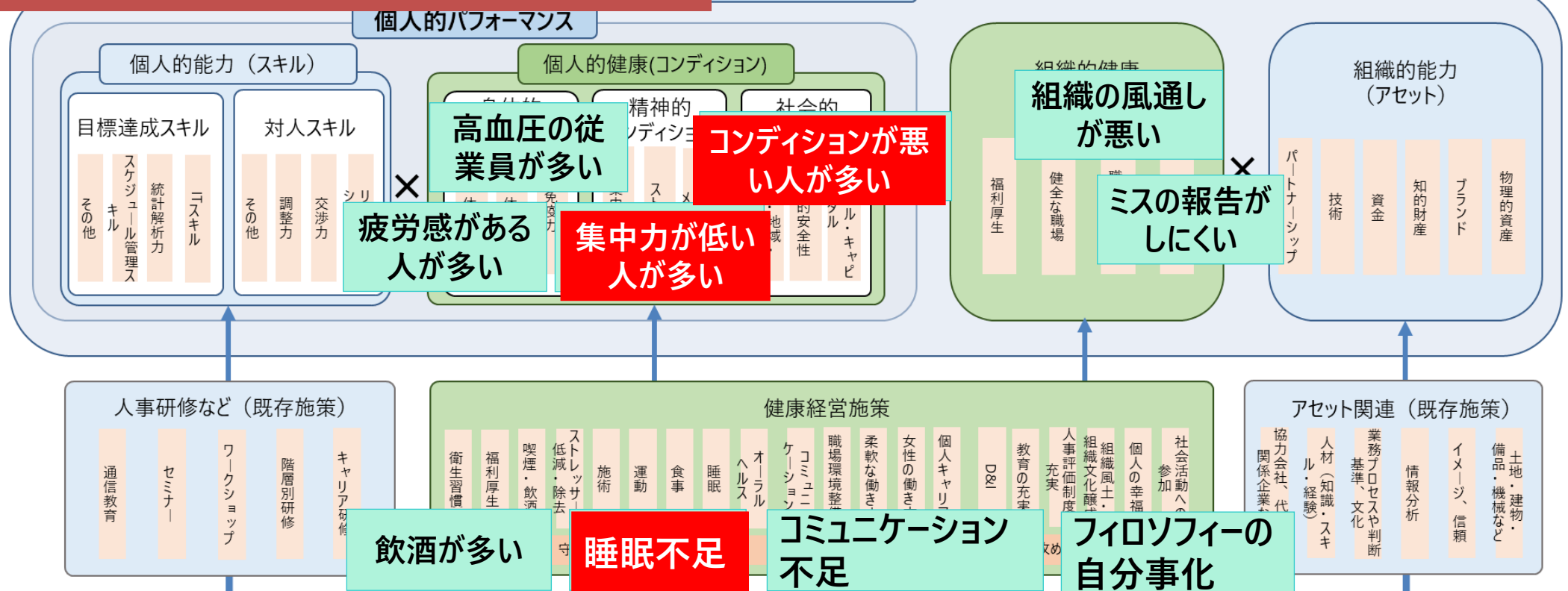
② 課題の優先度を検討する

- ・挙げられた課題の重要性について数値も含めて確認する
- ・解決するための優先順位をつける (人、モノ、カネ。。。)

【経営目標】
2024年 売上●●●円
利益●●●円

事業の成長
生産性5%向上
評価の向上
…の向上

組織的パフォーマンス



経営のアウトカム

パフォーマンス

施策

視点

個人 (担当者の視点)

組織 (経営者の視点)

経営のアウトカム
パフォーマンス
施策
視点

③ 施策から経営アウトカムまでを矢印でつなぎ、KPIを設定する ・KPIの内容や計測手法は別途ご説明

【経営目標】
2024年 売上●●●円
利益●●●円

事業の成長

生産性5%向上

評価の向上

…の向上

人の確保
(採用・維持)

…の向上

組織的パフォーマンス

個人的パフォーマンス

個人的能力 (スキル)

個人的健康(コンディション)

組織的健康
組織の風通しが悪い

組織的能力 (アセット)

目標達成スキル
スケジュール管理スキル
統計解析力
その他

対人スキル
調整力
交渉力
その他

高血圧の従業員が多い
疲労感がある人が多い

コンディションが悪い人が多い
集中力が低い人が多い

組織の風通しが悪い
ミスの報告がしにくい

パートナーシップ
技術
資金
知的財産
ブランド
物理的資産

人事研修など (既存施策)
通信教育
セミナー
ワークショップ
階層別研修
キャリア研修

健康経営施策
衛生習慣
福利厚生
喫煙・飲酒
低減・除去
ストレッチ
運動
食事
睡眠
オーラルヘルス
コミュニケーション
職場環境整備
柔軟な働き方
女性の働き方
個人キャリア
D&I
教育の充実
人事評価制度
組織文化醸成
組織風土
個人の幸福
社会活動への参加

アセット関連 (既存施策)
協力会社、代
関係企業
人材(知識・スキル・経験)
業務プロセスや判断
基準、文化
情報分析
イメージ、信頼
土地・建物・
備品・機械など

飲酒が多い

睡眠不足

コミュニケーション不足

フィロソフィーの自分事化

各社サービス (ソリューション施策)

個人 (担当者の視点)

組織 (経営者の視点)

経営のアウトカム
パフォーマンス
施策
視点

【経営目標】
2024年 売上●●●円
利益●●●円

事業の成長

生産性5%向上

④ ①～③を繰り返す
・数値が改善されているかどうかを評価
・評価の結果をベースに次の施策を検討

…の向上

人の確保
(採用・維持)

評価の向上

…の向上

組織的パフォーマンス

個人的パフォーマンス

個人的能力 (スキル)

個人的健康(コンディション)

組織的健康

組織的能力 (アセット)

目標達成スキル

- スケジュール管理スキル
- 統計解析力
- ITスキル
- その他

対人スキル

- 調整力
- 交渉力
- コミュニケーション
- その他

高血圧の従業員が多い

疲労感がある人が多い

集中力が低い人が多い

コンディションが悪い人が多い

コミュニケーション不足

組織の風通しが悪い

ミスの報告がしにくい

福利厚生

健全な職場

パートナーシップ

技術

資金

知的財産

ブランド

物理的資産

人事研修など (既存施策)

- 通信教育
- セミナー
- ワークショップ
- 階層別研修
- キャリア研修

健康経営施策

- 衛生習慣
- 福利厚生
- 喫煙・飲酒
- 低減・除去
- ストレッチ
- 施術
- 運動
- 食事
- 睡眠
- オーラルヘルス
- コミュニケーション
- 職場環境整備
- 柔軟な働き方
- 女性の働き方
- 個人キャリア
- DX
- 教育の充実
- 人事評価制度
- 組織文化醸成
- 組織風土・個人の幸福
- 社会活動への参加

飲酒が多い

睡眠不足

コミュニケーション不足

フィロソフィーの自分事化

アセット関連 (既存施策)

- 協力会社、代関係企業
- 人材(知識・スキル・経験)
- 業務プロセスや判断基準、文化
- 情報分析
- イメージ、信頼
- 土地・建物・備品・機械など

各社サービス (ソリューション施策)

個人 (担当者の視点)

組織 (経営者の視点)

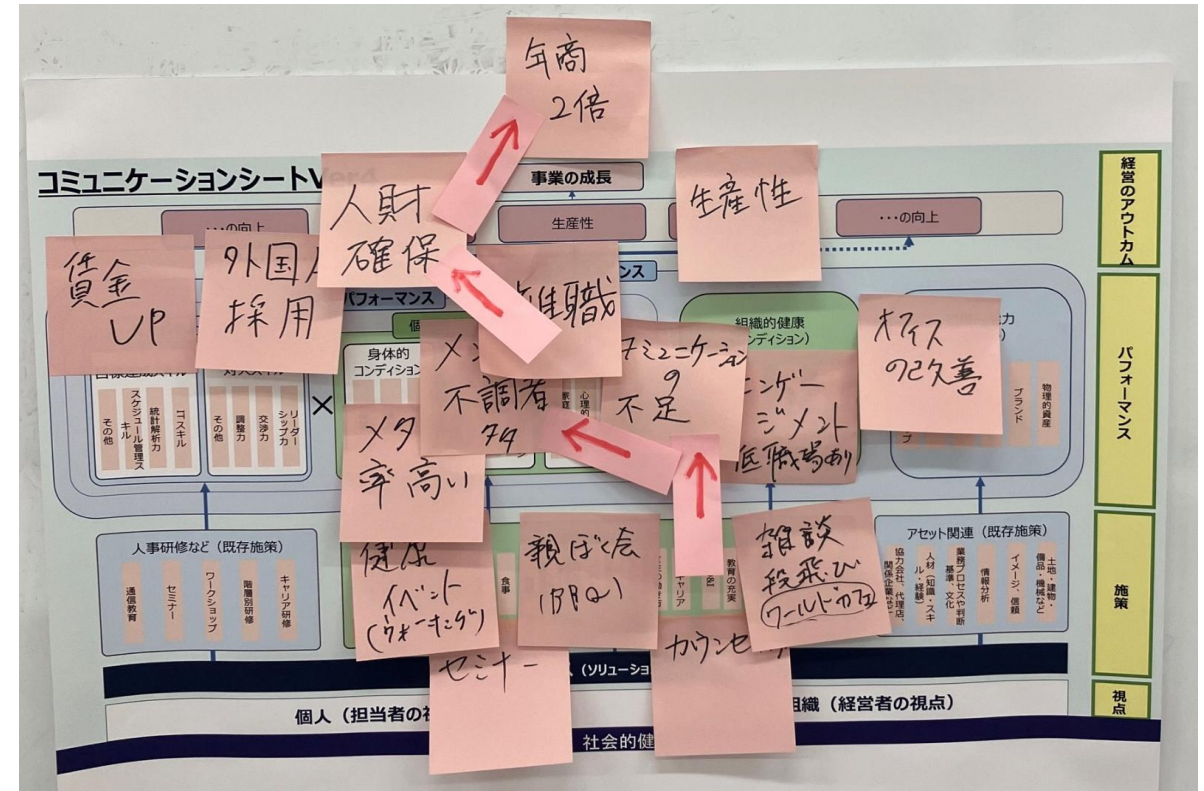
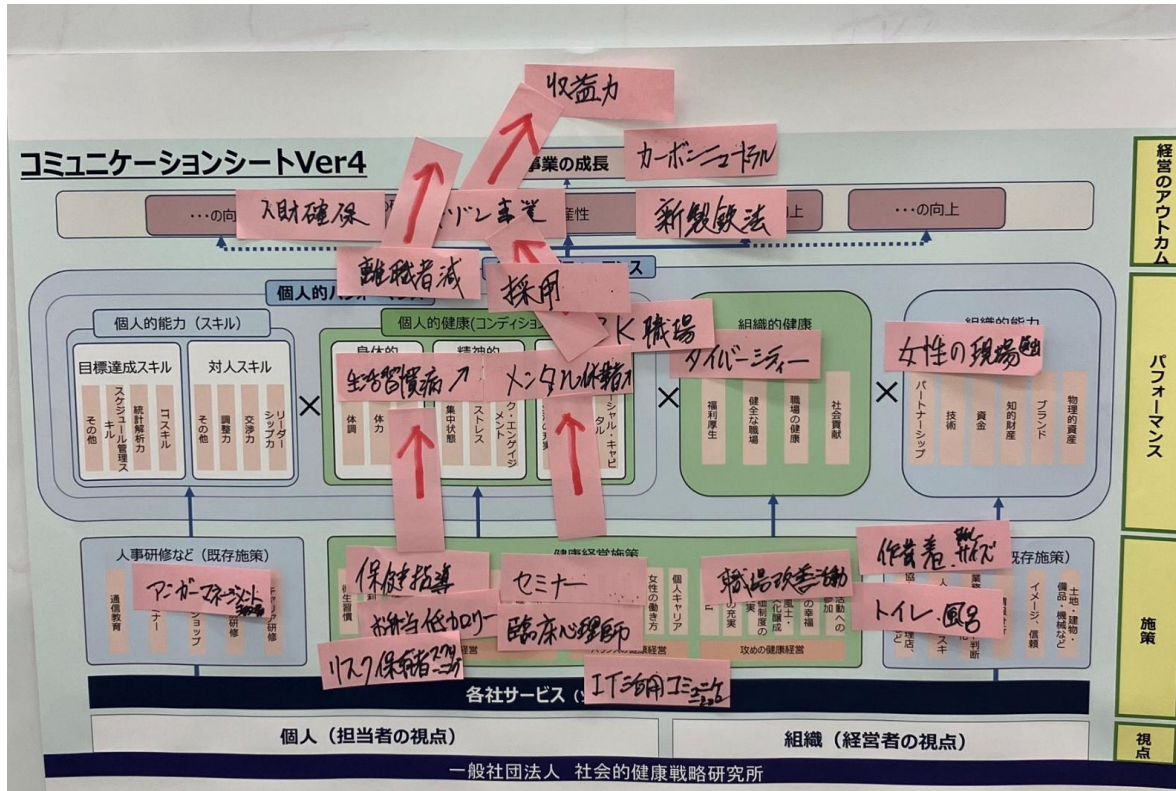
Contents

- 1) 企業の抱える課題
- 2) 健康経営への取り組み
- 3) コミュニケーションシートとは？
- 4) コミュニケーションシートの使い方
- 5) 事例紹介**
- 6) Appendix

ワークショップで作成したコミュニケーションシート

製造業A社様

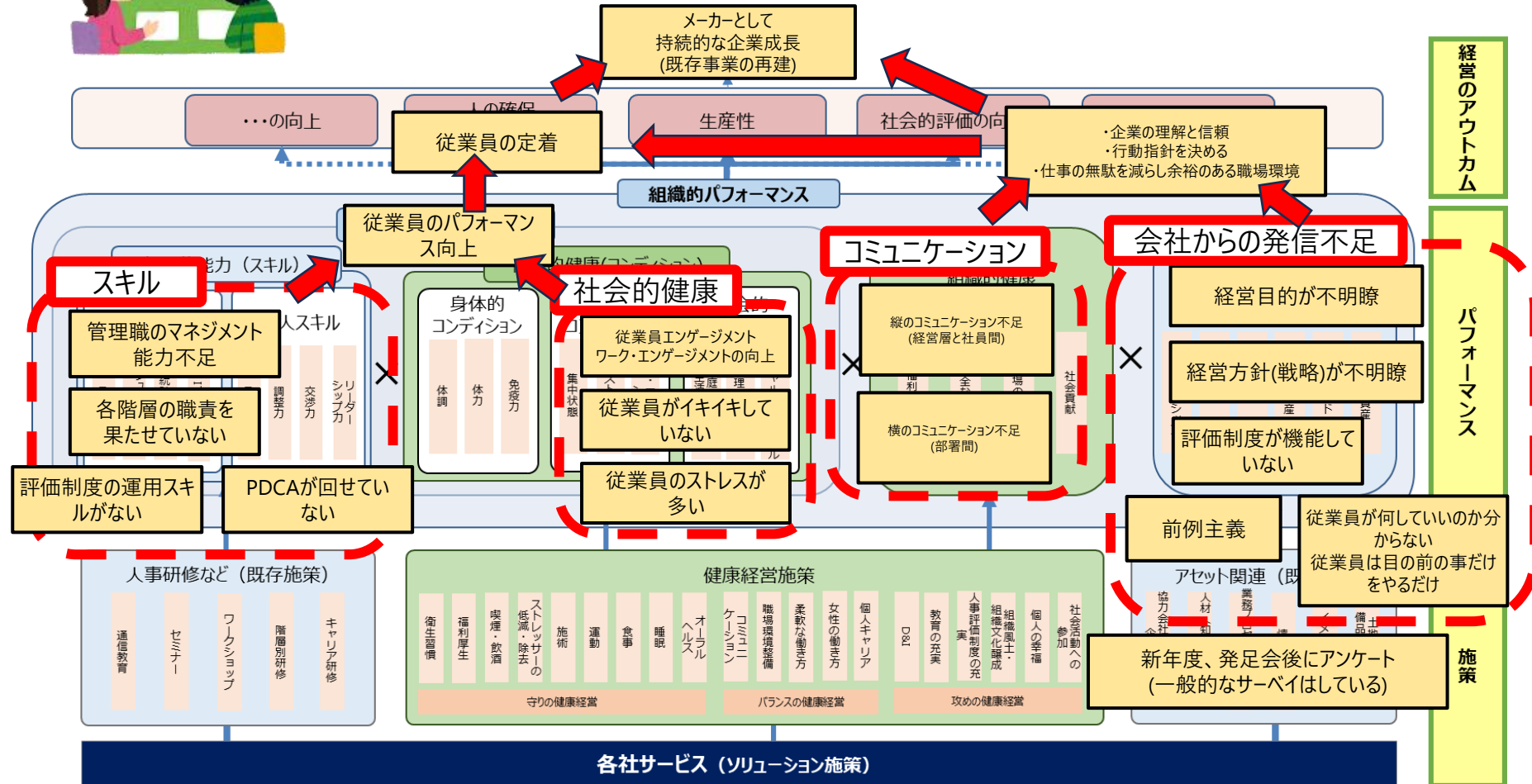
情報サービス業B社様



コミュニケーションシート事例(I社様)



皆で活発に議論を行い、コミュニケーションシートを作成してみました



●課題解決の方向性

①現状の把握と分析

- ・従業員の本音を聞き出すサーベイを実施

ex, 会社発信を従業員がどう受け止めているか？など

KPI：エンゲージメント（ワーク、従業員の合算） プレゼンティーズム、アブセンティーズム

②コミュニケーションの改善

- ・階層を飛ばしたものの同士のコミュニケーションの活性化

ex, 役員と部長、部長と担当者との1on1など

③社会的健康の改善

- ・ワークエンゲージメント、従業員エンゲージメントの向上
人と仕事とのつながり、人と組織とのつながりを高める。

⇒従業員のストレス改善、イキキさせる施策

ex, サウンドカフェ、ワールドカフェ

⇒①～③を繰り返し実施し、①のサーベイで、KPIがどのように変化し改善してきたか？を探索する。





**我々と一緒に、コミュニケーションシートを使って、
真の健康経営への第1歩を踏み出しましょう！**



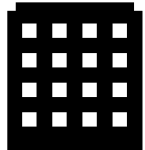
Contents

- 1) 企業の抱える課題
- 2) 健康経営への取り組み
- 3) コミュニケーションシートとは？
- 4) コミュニケーションシートの使い方
- 5) 事例紹介
- 6) **Appendix**

日立システムズの健康支援サービスのご紹介

1. 健康支援サービス（健康経営）

◆解決できる課題



企業

- プレゼンティーズムの改善
- 生活習慣病の発生予防
- メンタル不調者の発生予防
- コミュニケーション活性化
- 組織の特性把握・施策の効果検証



従業員

- 生活習慣病の予防
- メンタル疾患の早期予防

◆利用対象者

利用ユーザー

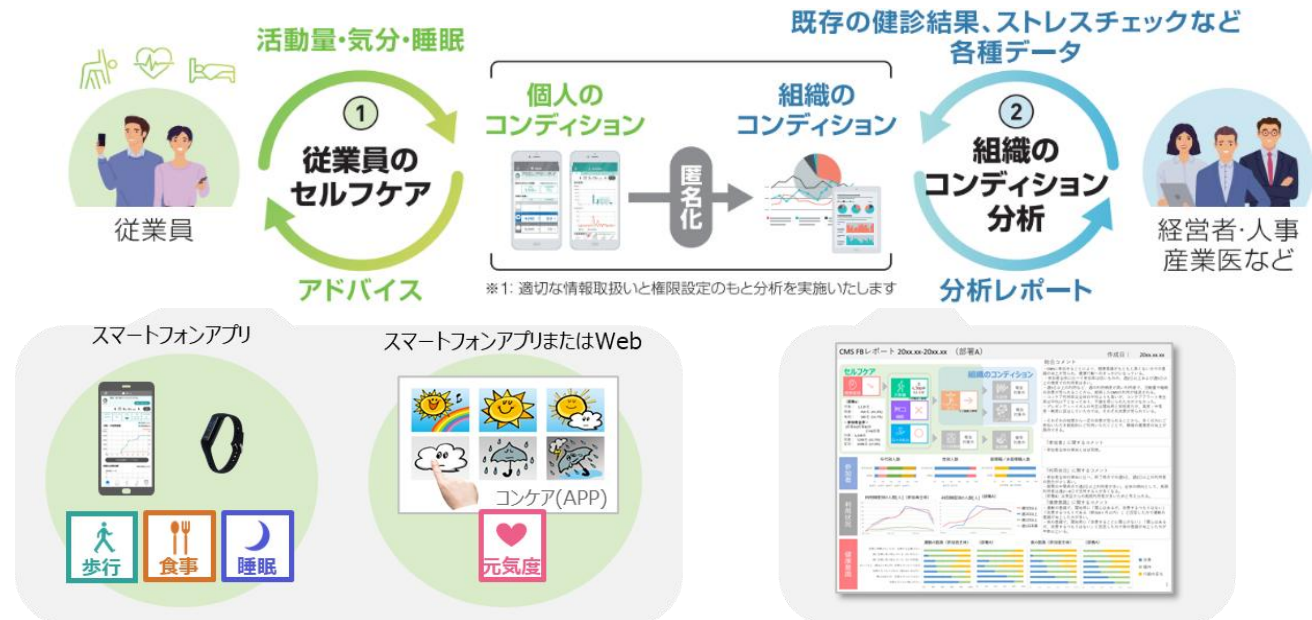
- 全従業員対象

管理者

- 人事・総務 担当者
- 経営者

◆サービス概要

健康支援サービス（健康経営）は、**従業員の健康増進・プレゼンティーズム向上を支援するサービス**です。スマートフォンアプリを利用したセルフケア支援により、**従業員一人ひとりのこころと体の健康をサポートしながら、個人や組織のコンディションデータの分析を通じて、健康経営の推進に向けた課題や健康施策における効果を定量データで見える化**します。



日立システムズの健康支援サービスのご紹介

1. 健康支援サービス（健康経営）

特長① 頑張らなくていい！早歩きで生活改善！

生活リズムアプリは、**中強度運動（早歩き）**を取り入れた運動習慣を推奨します。（中之条研究※¹をベースにしています）

- アプリに、**歩数と中強度運動の時間をリアルタイムで反映**
- 自身に合わせた最適な歩数と中強度運動を提案
- 登録情報と活動状況に合わせて、**アドバイスを発信**
- 企業の施策に合わせて、**通知のカスタマイズも可能**



生活リズム
アプリ

中強度運動グラフの見方



青柳幸利・東京都健康長寿医療センター研究所：中之条研究

期待される効果の例

- 6 メタボリックシンドロームの予防
10,000歩・30分以上
- 5 体力低下、高血圧、糖尿病、脂質異常症の予防
8,000歩・20分以上
- 4 動脈硬化、がん、骨粗しょう症、筋減少症の予防
7,000歩～8,000歩・15～20分以上
- 3 脳卒中、心疾患、認知症、寝たきりの予防
5,000歩・7.5分以上
- 2 うつ病の予防
4,000歩・5分以上
- 1 要支援、要介護の予防
2,000歩・2.5分以上

特長② コンケアでメンタル不調をサポート！

コンケア機能は、日々の気分を登録することで、メンタル不調の予兆を検知し、異常をお知らせします。

- 朝・夕に「いま気分」を、**6段階のお天気マークで評価**
- 自分では気づかない**コンディションの変化をキャッチ**
- 本人や保健師へのアラートで**早期相談を実現**

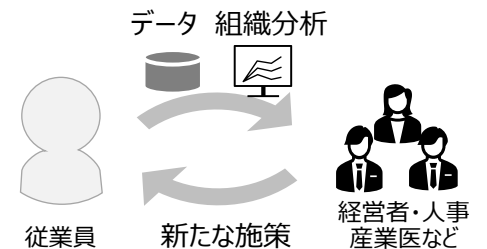


特長③ 組織単位の課題把握・効果を確認

組織レポートで会社および**組織単位での課題把握と効果の確認**ができます。

- アプリからの分析データは匿名化
- PDCAのサイクルで

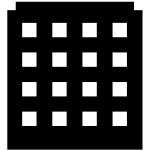
長期的な健康経営をサポート



日立システムズの健康支援サービスのご紹介

2. 健康支援サービス（MIRAMED）産業保健

◆解決できる課題



企業

- 産業保健関連業務の効率化
- 受診勧奨、産業保健指導、産業医面談の拡充
- 健康施策（運動・食事・睡眠）の実施



従業員

- 生活習慣の改善
- 労働環境の改善

◆利用対象者

利用ユーザー

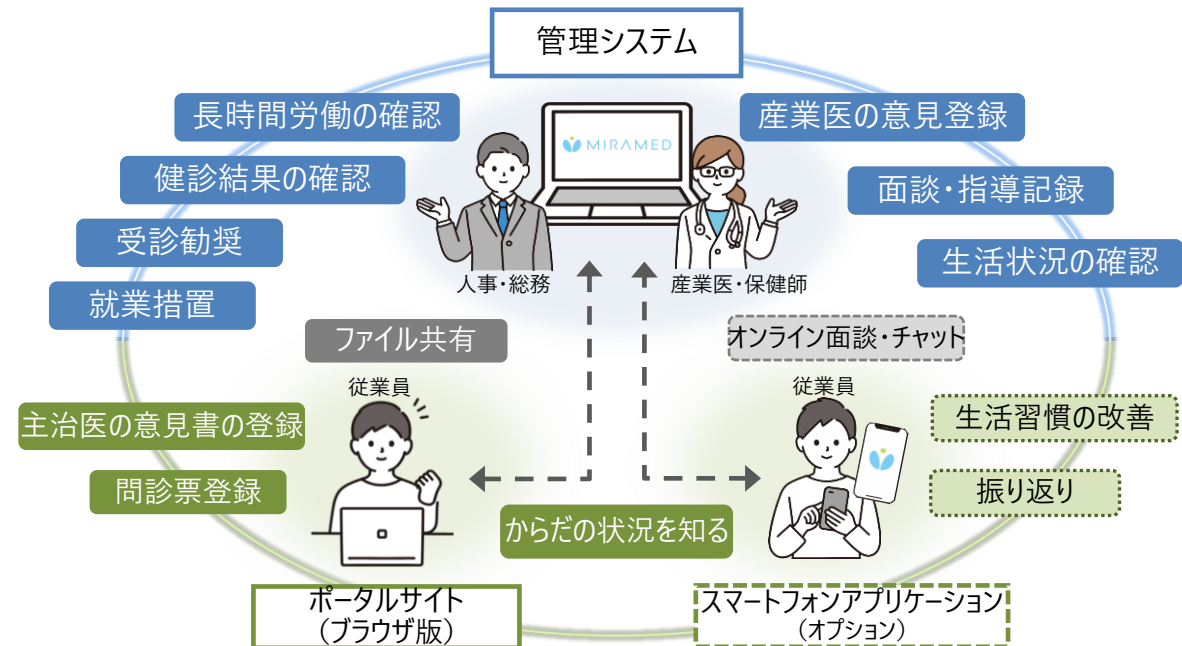
- ・ 要保健指導対象者
- ・ 要産業医面談対象者 など
- ・ 全従業員の利用も可

管理者

- ・ 人事・総務 担当者
- ・ 産業医・保健師など

◆サービス概要

健康支援サービス（MIRAMED）産業保健は、**従業員の健康情報を一元管理するサービス**です。健診結果管理の確認・健診事後フォローから就業措置までシステム上で作業でき、**担当者の業務負担軽減・業務効率化をサポート**します。従業員用のアプリも利用することで、**従業員の健康増進施策としても活用**できます。



日立システムズの健康支援サービスのご紹介

2. 健康支援サービス（MIRAMED）産業保健

特長① 産業保健業務をDx化

産業保健業務のDx化をはかり、関連職種の業務負担の軽減、業務効率の向上を支援します。

- ❑ 紙・エクセルなどの運用を見直し、**システムに情報を集約**
- ❑ 健診結果を**自動でふるい分け**
(**企業独自の統一基準を設定**)
- ❑ 産業医意見の精度向上と**時間短縮**
- ❑ 各種面談のICT化 (**オンライン面談**)

【主な機能】

定期健診結果管理

産業医判定

面談記録

ストレスチェック

退職者管理

オンライン面談
産業医面談／保健師面談

主治医の意見書アップロード

労基署報告

長時間労働者管理

一部次期開発予定を含みます。

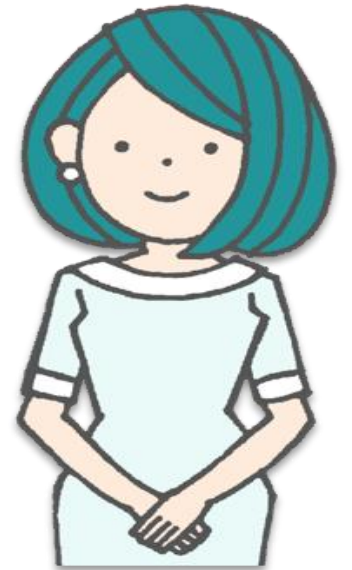
特長② 従業員を健康に導くアプリで健康経営も同時に実現！

従業員用のアプリを利用することで、効率的に健康経営の実現も達成できます。

- ❑ **運動・食事・睡眠・ストレス・飲酒/喫煙**の5つのカテゴリーで**生活習慣を改善**
- ❑ 医学的エビデンスに基づいた提案で、**ヘルスリテラシーの向上**
- ❑ 組織内の**コミュニケーションの活性化**



ご清聴ありがとうございました。



HITACHI