

職務研究

2021.5 第339号
特集/健康管理・増進施策

KSK

管理本部人事担当 スペシャリスト 中尾 陽子

商船三井

人事部ダイバーシティ・健康経営推進チーム チームリーダー 黒田 賢太

トーテックアメニティ

経営管理本部管理部人事総務グループ 上席リーダー 香田 典利

日産化学

人事部 健康推進室 平川 怜

日清食品ホールディングス

総務部 健康経営推進室 前原 彩乃

三井不動産

人事部働き方企画推進室 企画統括 中安 理恵

2020年度人事賃金センター事業概況報告

経団連事業サービス 人事賃金センター

K S K

管理本部
人事担当
スペシャリスト

中尾 陽子



会社概要

設立：1974年5月23日
資本金：14億4,846万円
売上高：17,547百万円(連結、2021年3月末現在)
事業内容：システムコア事業、ITソリューション事業、ネットワークサービス事業
所在地：東京都稲城市百村1625-2
従業員数：2,186名(連結、2021年3月末現在)

1. はじめに

当社は、1974年に創業し、半導体の設計や自動車等の組み込みソフトウェア開発等を行うシステムコア事業、業務管理システムやオリジナルパッケージソフトウェアの開発や保守を行うITソリューション事業、各種ネットワークの設計・構築から運用保守までを行うネットワークサービス事業の3つの事業からなる情報通信業を展開しているIT企業である。IT企業といえば一般的にフィジカル・メンタルともに不健康なイメージがあるが、当社では2013年4月に行った「禁煙宣言」を契機に、2014年10月に従業員の健康増進を経営の重要な課題と捉え「健康経営宣言」(図表1)を発表した。KSKグループはそれまで人材育成とエンゲージメント強化に力を入れていたが、「心(人間力教育)」と「技(技術力教育)」についての人材育成が中心で、「心・技・体」の「体」である心身の健康については「心」と「技」に比べて十分ではなかったとの思いから、「健康経営宣言」を掲げ「心・技・体」三位一体の人づくりへの取り組みを開始した。その取り組みの結果、経済産業省と東京証券取引所が共同で、「従業員の健康管理を経営的な視点で考

図表1 健康経営宣言

KSKグループの長期的、継続的な成長を実現するためには、その主体であるKSKグループの従業員一人ひとりの健康が不可欠であると考え「健康経営」宣言を掲げ「心・技・体」三位一体の人づくりに取り組んでいます。



え、戦略的に取り組んでいる企業」を選出する「健康経営銘柄」に2019年より3年連続で選定されている。

2. 取り組みの推進体制

代表取締役社長を健康経営担当の最高責任者に任命し、社員およびその家族の健康維持・増進への取り組みを牽引している。また、健康経営の課題、各種施策の実施状況については、会議等を通じて経営層に対し報告し、施策の提案等経営層の積極的な健康経営への関与により、会社全体として健康経営に取り組む風土が醸成されている。実施については、産業医と連携し専門スタッフ（保健師、産業カウンセラー等）が健康に関する各種施策に従事している（図表2）。

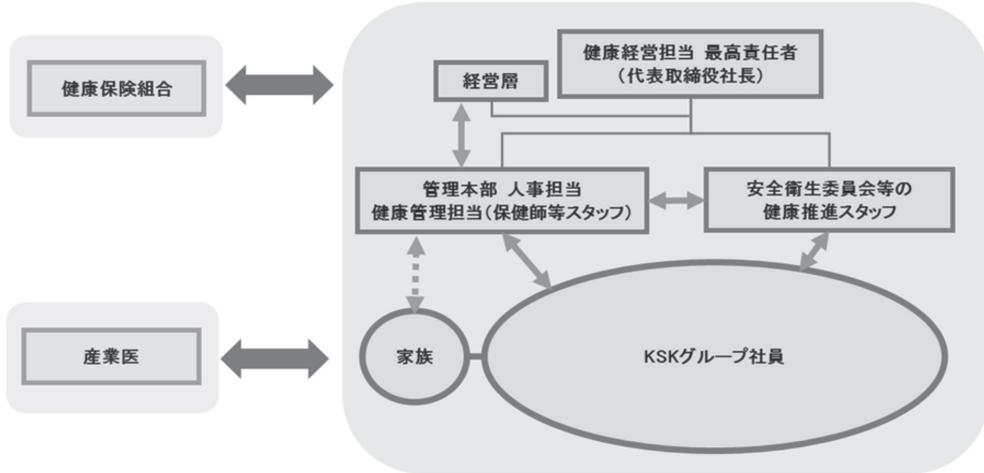
3. 健康経営への取り組み

(1) 禁煙運動による喫煙者0人の達成～健康経営への第一歩～

ヘビースモーカーの社員2名がクモ膜下出血で相次いで倒れたことをきっかけ

図表2 健康経営の体制と仕組み

健康経営を重要な経営のテーマと捉え代表取締役社長を健康経営担当の最高責任者に任命し、社員及びその家族の健康維持・増進への取り組みを牽引しています。
 また、健康管理担当には、専門スタッフ（保健師、産業カウンセラー等）を配置し健康管理に関する各種施策を推進しています。
 健康経営の課題、各種施策の実施状況については、会議等を通じて経営層に対し報告・共有し、経営層による各種提案も積極的に取り込み健康経営の継続的な推進に活かしています。



けに、喫煙の有害性が顕在化し、2013年4月に「禁煙運動」を開始した。開始当初、喫煙率は31.4%と全国平均よりも高い水準であったが、「禁煙ポスター」の展開、「禁煙」メールマガジンの発信、「禁煙アンケート」の実施、「禁煙Credo」の制定、「禁煙外来治療費の補助」、「喫煙者の非採用表明」等のシンプルかつ地道な取り組みで2015年11月に喫煙者0人を達成し、現在まで喫煙者0人を維持している（文末の「参考図表」参照）。この「禁煙活動」をきっかけに、会社の長期的、継続的な成長の実現には禁煙だけではなく、一歩踏み込んだ社員の健康づくりが経営の重要課題であると認識し「健康経営宣言」につながった。

(2) 健康増進プログラム「わくわく健康プラン」

「健康経営宣言」と同時に「わくわく健康プラン」がスタートした。社員が「わくわく」活動できることが重要と考え、運動、睡眠、食事、適正飲酒、フリー（自由設定）の5つから自由にテーマを選び、自分で計画を立て「楽しみながら」取り組む健康活動である。課題に応じた「保健師おすすめコース」も用意されており、主体的にテーマと活動・目標をプランニングできるその手軽さから開始3年目では参加率が82.7%に達した。

毎月、活動に取り組む社員の活動内容をメールマガジン「わくわく健康エン

ジェル隊レポート」で紹介したり、1年間で最もわくわく楽しんで活動した社員を「MOST WAKUWAKU PERSON」（以下MWP）として表彰したりと、社員のモチベーションの向上と活動継続を促進した。実際に、わくわく健康プランの活動により1年間で10キロ以上の減量に成功した社員もあり、その年に「MWP」として表彰されている。

(3) 定期健康診断受診率100%維持(2003年より)

定期健康診断の受診率100%は社員の健診受診に対する意識の定着化とシステムによる受診管理で堅守している。受診と結果提出の期限を設け、その期限を過ぎた場合には、上司を通じて受診要請を行っている。早期に健康診断を受診してもらい結果を分析することにより、有所見者へのフォローや、分析結果から見えてくる改善課題に時間を費やすことが可能となっている。また、人間ドック必須受診の節目年齢を設定し、定期的に自身の身体の状態を知る機会も設けている。「わくわく健康プラン」との相乗効果で肥満割合(BMI25以上)は、2014年30.9%から2019年28.0%と改善している。

(4) 健康診断受診後のフォロー「エンジェル アシスト」

先に述べた健康診断受診率100%と早期の受診を当社が重要視している背景には、受診後のフォローを徹底し、早期発見・早期治療につなげる目的がある。人間ドックを含む健康診断の結果が産業医の設定した基準値をはずれた場合や、人間ドックで有所見となった社員を対象に、再検査や治療開始を促す取り組みを展開している。

まず保健師が報告期日を決めたうえで受診を促し、その後受診が確認できない場合は、上司に受診のための業務配慮を依頼する。開始当初は1度「受診促進」の声掛けをするだけだったため受診率は30%程度と低かったが、促進方法を改善し、未受診によるリスクや受診によるメリットを伝え、受診が確認できない場合は繰り返し受診勧奨をすることで90%近くに上昇した。画一的な対応ではなく、個人の状況に応じて丁寧に繰り返し説明することで、理解・納得して主体的に検査や治療を受けてもらうことが可能になったと感じている。

(5) 「適正飲酒推進」プロジェクト

～お酒は適量！気分は上々！！健康向上！！～

健康診断結果のデータ分析により、当社では脂質、肝機能、血糖の有所見者が多いことが判明した。この結果を受け、毎年実施している「健康に関するアンケー

図表3 ノンアルコール・ストップ！お酌運動

ノンアルコール・STOP！お酌運動

～お酒は適量！気分は上々！！健康向上！！～

【飲み方 五カ条】 ※お客様などの飲酒機会の際は、適宜ご対応ください。

- その1. 乾杯はノンアルコールですべし
(まずは、ソフトドリンクで乾杯しましょう)
- その2. 人のお酌を受けるべからず
(お酒を飲む場合は、手酌としましょう)
- その3. 人にお酌をすべからず
(相手にお酌をしてもいけません)
- その4. 合言葉は「STOP！お酌」
(お酒のお酌をしている人に言ってあげましょう)
- その5. 適量を守るべし
(水やソフトドリンクも飲みましょう♪)



ト」の質問項目に「飲酒量」、「飲酒頻度」を追加して、その関連を分析したところ、飲酒量と頻度が多い社員は先の3項目の有所見率が高いことが見えてきた。この分析結果をもとに2019年より「適正飲酒推進」プロジェクトを開始した。まずは、社員の意識啓発に重点を置き、適正飲酒の基準を設定し、健全な飲み方や飲酒による影響を伝えるメールマガジン「お酒にまつわるエトセトラ」の定期配信、五カ条からなる「ノンアルコール・ストップ！お酌運動」（図表3）や禁酒を勧める書籍の配布、アルコールパッチテストの実施といった社員に負担が少なく手軽に取り組めることからスタートした。

特に「ノンアルコール・ストップ！お酌運動」では「お酌をしないこと、手酌で飲むこと」を社内の懇親会のルールとしたところ、「あまりお酒が強くない人や飲みたくない人にとってはお酌がないほうが気を遣わなくてよい」や「“お酌禁止”は酒量削減の効果大」など好意的に受け入れられている。コロナ禍において、テレワークによる飲酒量の増加が問題視されているが、当社では適正飲酒を実践する社員が開始当初の33.7%から50.5%（2020年9月時点）に改善されている。

(6) スマホ健康使用運動

「健康に関するアンケート」より社員の睡眠時間減少の一因が長時間にわたる

スマホ(ゲーム)の使用と推測し、また過度なスマホの使用がもたらす、睡眠不足、集中力低下、依存症等の健康被害が社会問題化するのを受け、スマホの健康的な使用を推進する運動もスタートした。メールマガジン「スマ健*通信」による情報配信、スマホ使用の現状を探るための「使用状況チェック」の実施、そのチェックの結果、過度な使用者に対するヒアリングや保健師による継続的なフォローを実施している。

(7) メンタルヘルスケアへの対策

社員のメンタルヘルスケア対策は特に注力している。最も不調者の少ない時には「4日以上欠勤したメンタル不調者」が0名だったこともあり、直近(2021年3月末時点)での発生割合は0.6%である。対策としては、社外産業カウンセラーおよび外部専門機関による相談や社内相談窓口の設置、メンタルヘルスケアに関するセルフケア研修やラインケア研修の実施、法定のストレスチェックのほか、メンタルヘルス不調者のスクリーニングを目的とした「心の元気度チェック」等フォロー施策や体制は多岐にわたっている。

いずれの場合も一度の相談で終了はせず、定期的に本人に状況をヒアリングし、サポートを継続している。また、管理職に対するコーチング研修を行った上で、上司と部下が1対1で話し合う1on1ミーティング(Door Knock Communication)を制度化し展開することで、コミュニケーションの改善や信頼関係の向上に繋がっている。加えて、後述するコミュニケーションに重点を置いたエンゲージメント施策もメンタルヘルスケア対策の一翼を担っている。

(8) 感染症(新型コロナウイルス)対策

コロナ禍においては、2020年3月に「社内やお客様先で発生する要望や課題の収集と対応の検討」と「全社横断的な情報共有と情報発信等の広報活動」を目的とし、代表取締役社長を対策本部長とする「新型コロナウイルス対策本部」を設置した。設置以降、大量に溢れている新型コロナに関する情報の中から社員が正しく行動できるように、タイムリーに感染予防の方法や、最新の感染状況等の情報を現在に至るまで毎日発信し続けている。また、会社独自の「感染拡大防止ガイドライン」(図表4)を作成し「業務関連」、「個人関連」での行動指針を示した。ガイドラインの内容は国内の新規感染者数や緊急事態宣言等の発出状況、ならびに社内の感染状況により適時見直しを加え、現在は12版となっている。

その他の代表的な感染対策実施状況は以下のとおりである。

図表4 KSKグループ感染防止ガイドライン(業務関連)

No.	区分	内容	4/24～第12版	実施条件・数値目標等	感染対策					その他条件等
					Zoom等オンライン	時間制限	頻度見直し	人数制限	来訪者記録	
1	業務	テレワーク(在宅勤務)	推奨	・時差出勤、シフト勤務、テレワークの活用などにより、接触機会の削減を図る						・顧客先の方針がKSK方針と異なる場合はお客様と調整を行う ・休日と平日との労働休日別応によるシフトも可とする
2	業務	シフト勤務・時差出勤	推奨							
3	業務	朝礼・昼礼・夕礼	条件付き可	・15分以内 ・密接 密接を避けて実施 ※Zoom等オンラインの積極活用を	・Zoom等オンラインの積極活用	○15分以内				・帰社の禁止
4	業務	5 S 活動	条件付き可	・密接 密接を避けて実施 ※Zoom等オンラインの積極活用を	・Zoom等オンラインの積極活用					
5	業務	5 S 診断(拠点・オンサイト)	当面中止							
6	外出・往訪	国内出張	禁止							
7	外出・往訪	海外出張	禁止	・制限緩和される遊覧先も原則禁止						
8	外出・往訪	お客様先等への訪問	条件付き可	・お客様等のアスクがある場合に限る ・密接 密接を避けて実施 ・移動は最小限とする ※Zoom等オンラインの積極活用を	・Zoom等オンラインの積極活用	○	○	○議室等の半数	○記録に残す	・訪問記録を残す(日時・先名・面談場所・面談者名・体調等) ・会食の禁止
9	外出・往訪	社内他拠点への訪問	条件付き可	・密接 密接を避けて実施 ・移動は最小限とする ※Zoom等オンラインの積極活用を	・Zoom等オンラインの積極活用	○	○	○議室等の半数	○記録に残す	・訪問記録を残す(日時・先名・面談場所・面談者名・体調等) ・会食の禁止
10	来訪	お客様等の来訪	オンライン限定	・Zoom等オンラインに限り可	○オンライン限定					
11	エンゲージメント	B I C →「ONLINE BIC」	オンライン限定	・Zoom等オンラインに限り可 ・ONLINE BICに対する補助金を当面支給	○オンライン限定					・会社補助金: 2021年度 1回/人当たり1千円×半期10回以内(M以上無制限) ※新入職迎会を兼ねたものを含む
12	エンゲージメント	読書会	オンライン限定 (拠点利用可)	・Zoom等オンラインに限り可 ・ただし、十分に感染予防対策をした拠点を一部使用は可 (食事はしないこと) ・30分以内	○オンライン限定	○30分以内		○会議室定員の半分		
13	エンゲージメント	忘年会・新年会・歓送迎会	オンライン限定	・Zoom等オンラインに限り可	○オンライン限定					・オンラインBICとの併用を認める(回数カウント外) (単独開催の場合は会社補助金なし)
14	エンゲージメント	キックオフ	オンライン限定 (拠点利用可)	・Zoom等オンラインに限り可 ・ただし、十分に感染予防対策をした拠点を一部使用は可 (食事はしないこと)	○オンライン限定			○会議室定員の半分		
15	面談	Door Knock Communication・人事面談等	オンライン限定	・Zoom等オンラインに限り可	○オンライン限定					

- ① 全社員へのマスク、アルコールジェルの配布
(マスクは個人での入手が困難な時期に家族へも配布)
- ② 産業医・保健師による換気等の社内環境ルールの作成、適正指導
- ③ 各事業所へのサーキュレーター、加湿器の大量設置
- ④ テレワークの推進
- ⑤ 周囲とのコミュニケーション促進のため、オンラインによる懇親会への費用補助
- ⑥ 「新型コロナウイルスへの対応フロー(個人用)」を作成し、かぜ症状がある場合や不安を感じる場合に利用できる24時間対応の相談窓口の設置
- ⑦ 希望者に対し医療機関提供のキットによるPCR検査の実施
- ⑧ 新型コロナウイルスのワクチン接種時間を勤務時間扱いとし、接種翌日に副反応等により勤務が困難な場合に使用する特別休暇「新型コロナウイルスワクチン休暇」(有給)を新設

⑨テレワーク等による社員の孤独・孤立化を防ぐため、社員がアクセスしやすい場所に、緑と木を基調にしたサテライトオフィス「CrossRoad」（図表5）を新設

「ルールは厳しく、ケアは手厚く」の方針のもと、徹底した感染予防対策によりKSKグループ内での感染者数は9名（感染率0.4% 2021年4月現在）に抑え込むことができている。

図表5 サテライトオフィス「CrossRoad」



4. エンゲージメント施策

これまでの健康経営の取り組み推進の背景には、「信頼と共感の企業風土」がある。この風土の基盤となっているのが、会社と社員個人が共に成長し、会社や仲間との絆を深めるエンゲージメントを強化するための施策である。

(1) チーム制

当社の事業形態上、社員の8割が客先等に常駐しており、上司や同僚と直接会う機会が少なくなってしまうケースもあるため、孤立を防ぎ「帰属の場」としての安心感が持てるように2003年に「チーム制」が導入された。

チームは、さまざまな環境や業務で就業する5名程度の社員で構成される小集団で、共通の目標を計画し、一人ひとりの強みを活かしながらチームワークを発揮し目標達成を目指している。定期的にミーティングを開催し、チームメンバー

で同じ目標に取り組むことによって、メンバーへの仲間意識や「帰属の場」への愛着が生まれ、組織への貢献意欲が生まれている。先に述べた「喫煙者0人」の達成や「わくわく健康プラン」参加率の高さも、このチーム制が背景にある。メンバーと目標を共有し励ましあいながら同じ方向を目指すことで、一人で取り組む以上の大きな成果に結びついていると考えられる。

(2) スマイルカード

スマイルカードとは、他社でも導入されている「サンクスカード」に似た制度ではあるが、当社の「スマイルカード」は感謝の気持ちを伝えるだけでなく、仲間の良い点を讃える手段としても使用することを目的としている。自社開発のシステムを使用し、些細なことでも“ありがとう”の感謝の気持ちや相手の良いと感じたところを伝えあっている。これは社内に限らず、メールアドレスがわかれば社外にも届けることができる。発行されたスマイルカードの中から最も素晴らしいカードが送られた社員を毎月部門で「スマイル貢献賞」として、年に1度全社で「Best Smile Award」として表彰している。2020年度は、K S Kグループ全体で約13.5万枚の「スマイルカード」が発行され、「お互いに感謝し合い認め合うことによる明るい職場作り」や「感謝を文字にすることによるコミュニケーションの可視化」の重要な役割を担っている。

(3) バーベキュー支援制度「BIC」

補助金を支給しバーベキューの開催を支援する制度「KSK BBQ Invitation Card」（通称「BIC」）は、全員が役割を持ち「みんなで楽しく食事する」という共通ゴールを目指すことで、お互いに協力し交流を深められるという考えのもと開始された。支援の対象には社員の家族、協力会社や取引先の社員も含まれている。通常は少人数での開催が多いが、部門単位による開催で100名以上が参加し一大イベントとなっているケースもある。現在は、コロナ禍の影響もあり、バーベキュー開催の代わりにオンラインでの懇親会に補助金を支給し、周囲とのコミュニケーション促進を支援している。2回目の緊急事態宣言が出された21年1月以降は、月平均延べ約700人が当制度を利用して、外出自粛が続くなか、仲間との交流を深めている。

(4) 読書会

書籍の費用負担を行い、チームメンバーで本を読むことを推奨している。チームメンバーで書籍を選定し、読書を行い、感想等の意見交換をしている。読書の

楽しみを知り、その習慣を身に着けることで考える力を養い、他者の意見から新たな気づきや見方を創造することを目的としている。

(5) 気づき日報

業務終了時に、業務報告ではなく自身の考え・思い・問題意識等を3分程度で記載し、上司にメール等で提出する。内容に応じて上司が必要なアクションをとることもあり、「気づき日報」は上司と部下の間の重要なコミュニケーションツールとなっている。

5. 今後の課題

現在、「健康診断結果」、「ストレスチェック結果」、「勤務時間」、社員に実施している「健康に関するアンケート」等の蓄積された多くのデータの相関関係から、健康課題の要因に対する仮説を立てて健康促進のための施策を検討する、ハイリスクアプローチに近い形での取り組みになっている。そのため、もう一步踏み込んで、年齢、勤務時間、生活習慣等の各階層による健康状態の傾向を予測し、リスク予防・軽減のための効果的なポピュレーションアプローチを展開していきたいと考えている。

また、新型コロナウイルスの流行により、テレワーク等の働き方も含めたライフスタイルが大きく変化した中で、運動量の減少、食事量・飲酒量の増加、孤独・孤立化等による健康への影響が懸念され、社会の変化にあわせて施策自体も大きな転換が必要である。健康は、失ってはじめてその大切さがわかるものであり、常日頃から意識することは少ない。そのため健康なうちからも社員にその重要性に気付いて理解してもらえるように努めながら、動機づけを行い、主体的に自己管理ができるように生涯を通じた健康づくりへの取り組みを支援していきたい。

参考図表 健康経営の取り組みによる成果(数値)

項目		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
喫煙率		0%	0%	0%	0%	0%	
わくわく健康プラン参加人数		860人	990人	1,114人	1,137人	1,184人	
定期健診受診率	社員	100%	100%	100%	100%	100%	
	被扶養者(配偶者)	32.7%	39.4%	40.7%	40.6%	48.0%	
定期健康診断結果 (有所見率)	肥満 (BMI 25以上)	男性	31.0%	30.6%	30.6%	31.7%	30.8%
		女性	15.6%	18.0%	16.2%	15.8%	16.0%
		全体	29.0%	28.9%	28.3%	29.0%	28.0%
	脂質代謝 (LDL 140以上 HDL 39以下、120以上 TG 150以上)		39.2%	36.1%	35.0%	34.0%	36.0%
	肝機能 (GOT 41以上 GPT 41以上 γ-GTP 71以上)		21.6%	20.9%	22.0%	21.3%	21.6%
	血圧 (収縮期140以上、拡張期90以上)		11.1%	8.8%	7.3%	7.6%	8.6%
血糖値 (空腹時血糖値100以上)		13.6%	17.0%	16.0%	17.5%	16.3%	
精密検査・再検査・治療受診率 (エンジェルアシスト)		-	31.4%	98.7%	96.5%	88.1%	
アブセンティーズム ※4日以上欠勤者割合	身体	0.6%	0.5%	0.9%	0.7%	0.8%	
	メンタル	0.8%	1.0%	1.4%	1.5%	1.7%	
相対的プレゼンティーズム(WHO-HPQ)		-	0.88	0.93	0.95	0.94	
ストレスチェック実施率		-	99.1%	99.8%	99.8%	99.6%	
60時間を超える時間外勤務の発生率		3.2%	1.5%	0.14%	0.07%	0.25%	
一人当たりの医療費	入院	2,084円	1,437円	1,679円	1,465円	1,047円	
	入院外	5,275円	6,647円	5,563円	5,593円	6,105円	