



KONICA MINOLTA

KONICA MINOLTA JAPAN エグゼクティブセミナー2017

コラボヘルスで進める「健康経営」

コニカミノルタ株式会社人事部健康管理GL
コニカミノルタ健康保険組合常務理事
鈴田 朗



I .コニカミノルタのご紹介

- **2003年8月、コニカとミノルタが経営統合**

- 統合時の売上高、旧コニカ 5,700億円、旧ミノルタ 5,200億円

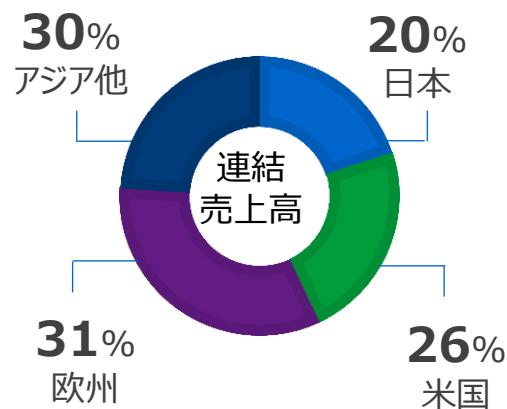
- **2006年1月、写真フィルム、カメラ事業からの撤退を発表**

- 2004年度の同事業の売上高は2,685億円
(グループ全体の25%)

- **2013年4月、経営体制再編を実施**

- 持株会社「コニカミノルタホールディングス株式会社」が傘下の7社を吸収合併し、事業会社「コニカミノルタ株式会社」となる。

<連結売上高>

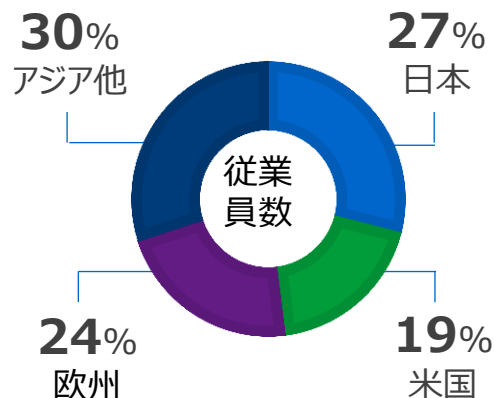


(2017年3月期)

**海外比率
80%**

<全従業員数>

43,979人



対象：約12,000人

**外国人比率
70%**
(約31,000人)

世界50カ国にグループ拠点、150カ国に販売・サービス体制を構築

産業用材料・ 機器事業



産業用光学システム
3.0%

機能材料
7.5%

10.6%

商業・産業印刷
21.2%



ヘルスケア事業



9.3%

58.0%
オフィスサービス



情報機器事業

事業別売上構成
2017年3月期

79.2%



Ⅱ. 人財力を最大限引き出す エンパワーメント経営

IoT時代のリーディングカンパニーとして、持続的成長を成し遂げるために、
「課題提起型デジタルカンパニー」へ移行

- **顧客価値向上の追求**

付加価値型提案（ソリューションメニューの拡大、One KMでのアプローチ）で顧客との接点を拡大し、真のパートナーへ

- **生産性向上による事業競争力の強化**

仕事の質を変革し、競争力強化に繋がるクリエイティブな業務の比重を拡大 ⇒ 実行力・実行スピードのアップ



ベースは人財力

人財力の最大化

エンパワーメント経営

従業員の持つ本来的なパワーを引き出して、
企業業績の向上と従業員満足度の向上につなげる

<目指す姿>

- ・個が夢や誇りを持ち、生き生きと輝く会社
- ・労働生産性を向上させ、チームで成果を出せる会社



- ◆ 優れた戦略も**実行するのは人**であり、**人財力**が重要
- ◆ **人財力のベースは健康**（健康がすべての基盤）
- ◆ そのためには、「**健康第一の風土醸成**」が必要

- 従業員の健康維持・増進への取り組みを将来に向けての**戦略的「投資」**と位置づけ
- 従業員の**健康度を向上**
⇒**生産性・企業価値の向上へ**





Ⅲ. 「健康経営」への取り組みの契機

～危機感が後押ししたコラボヘルス体制の構築～
(2008～2011年度当時)

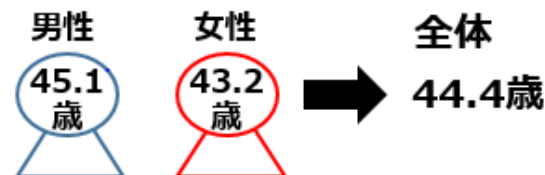
＜会社の課題＞ 従業員の健康リスク

- 1) メンタルヘルス不調による休務者数の増加 **（経営課題として認識）**
- 2) 従業員の高齢化に伴う生活習慣病および予備軍の増加
⇒労働生産性の低下懸念



具体的な事象としては

【従業員の平均年齢】



- ① 定期健診後に受診勧奨を行うも、忙しさを理由に病院に行かない従業員が存在
⇒翌年の定期健診でも要受診となり、病院の検査結果で進行した疾病状況が判明
- ② 脳・心臓系疾患による従業員の「突然死」
⇒健康そうに見えた人が突然帰らぬ人に・・・

<健保の課題> 健保財政の悪化

- 1) 高齢者納付金・支援金の増加
- 2) 従業員の高齢化に伴う医療費の増加

➡ **健保財政の悪化**

支出削減策（2010年度～）

- ・保有施設の営業停止と資産売却
- ・契約保養所の見直し
- ・前期高齢者への保健指導強化
- ・資格認定の適正化
- ・ジェネリック薬品への切り替え促進

↓
**でき得る限りの改善策を実施
するも、財政状況は好転せず**

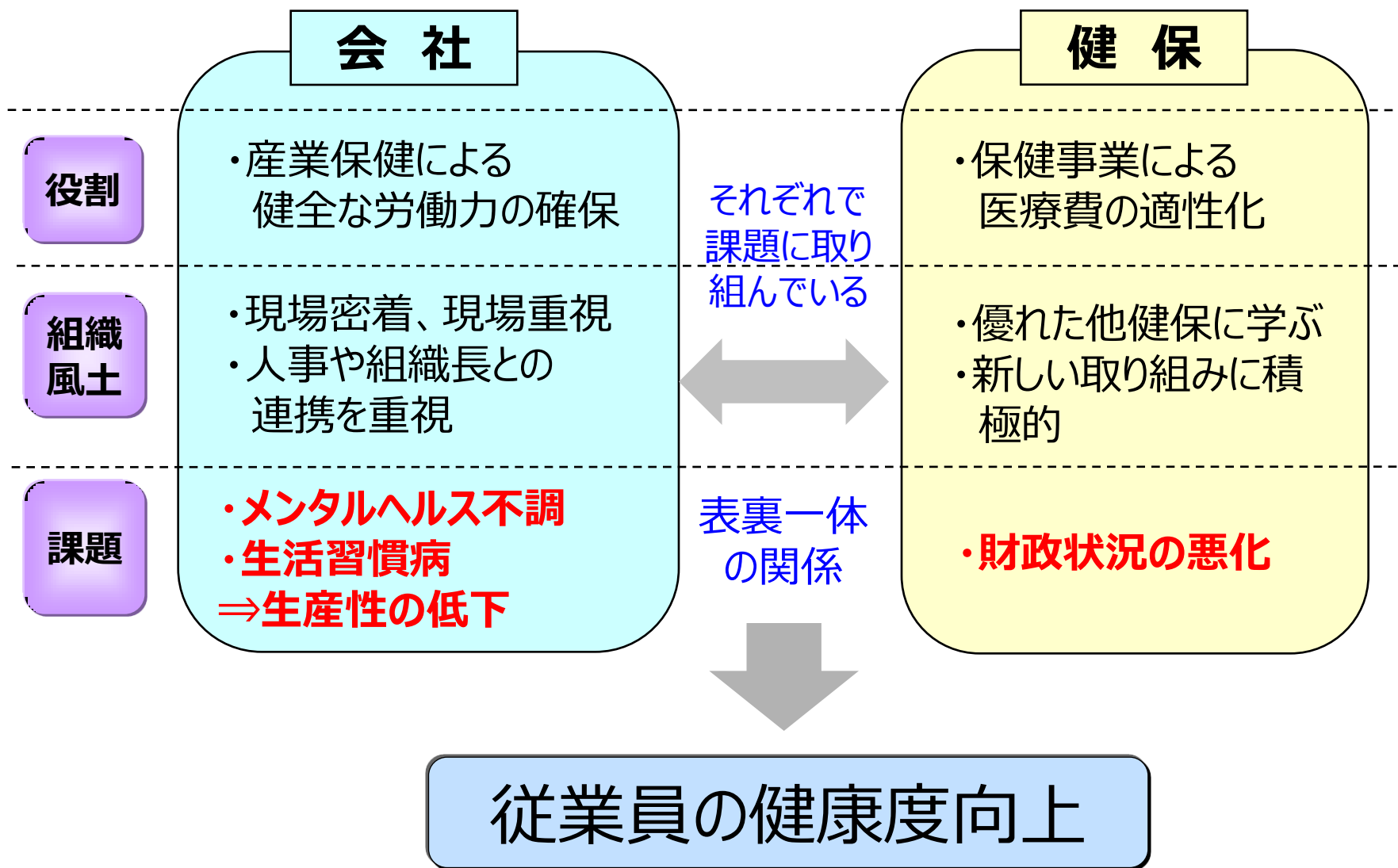
保険料率の引き上げ

保険料率を2011年4月に67%⇒84%へ大幅引上げ

（当時の健保組合の平均は74%）

会社・従業員の双方に、相当の負担増を強いることに・・・

<会社と健保> 一体運営に至る背景



「従業員の健康度の向上」という課題は、
会社・健保の2つのリソースを最大限活用し、
それぞれの強みを活かして、
取り組まないと解決できない。

会社と健保の一体運営（コラボヘルス）



IV 「健康経営」のアクション（2012年度～） ～理念、体制、施策（健康中計の策定と推進）～

【理念】「コニカミノルタグループ健康宣言」を発信

- ・「会社の基本姿勢」と「従業員に求める意識行動」を明確化

【体制】「コラボヘルス体制」の構築

- ・会社と健康保険組合の連携＝一体運営

【施策】健康中期計画の策定と推進

2014～2016年度：「健康KM2016」

- ・リスク者のミニマイズ化 ・健康ムーブメント

2017～2019年度：「健康チャレンジ2019」

上記の枠組みを継続して「重点志向・組織間連携・見える化」を徹底

「グループ健康宣言」の制定

- ・従業員の健康がすべての基盤
- ・健康第一の風土醸成

「会社の基本姿勢」として

1. 健康を尊ぶ労働環境の提供
2. 予防重視の積極的衛生管理施策

「従業員に求める意識行動」として

1. 自律的な健康維持・増進活動
2. 健康第一の企業風土醸成への参画

『いきいきと働くことができる職場（会社）を目指して』

コニカミノルタグループは、
「従業員の健康がすべての基盤」との認識の下、
健康第一の風土醸成を通じて健全な経営を推進し、
豊かな社会の実現に貢献することを宣言します。
従業員ひとりひとりの心と身体の健康こそが財産であると認識し、
安全で快適な職場（会社）の実現を図ります。

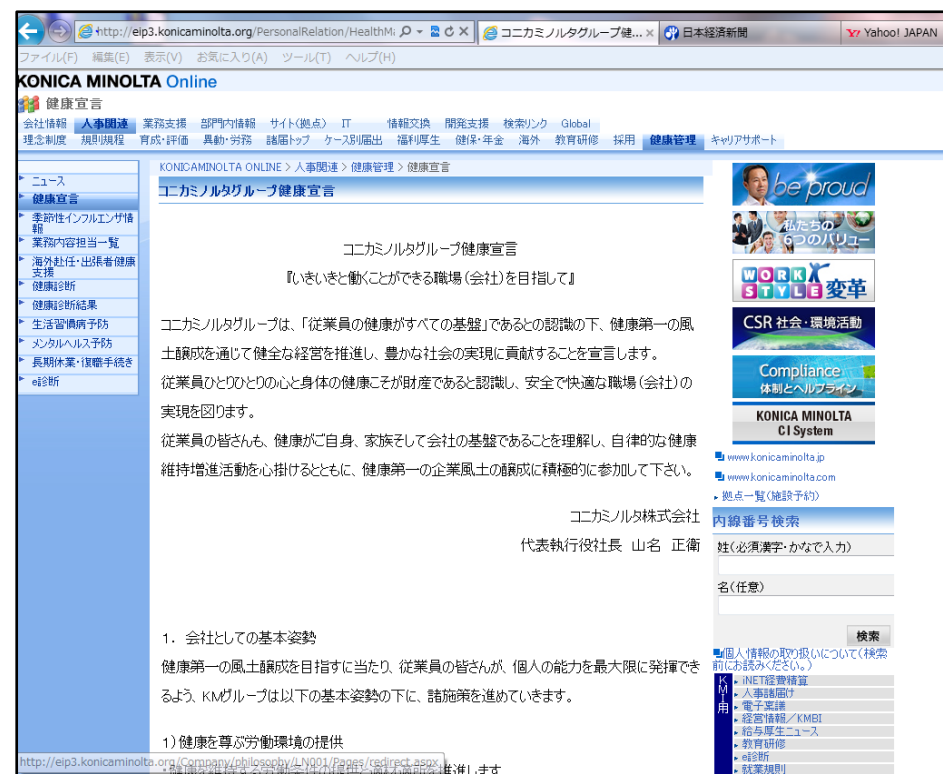
代表執行役社長 山名昌衛

【理念】「健康宣言」の浸透

職場でのポスター掲示



社内WEB上の公開



1) ワンマネジメント化（2012年度～）

会社側の健康組織長が健保常務理事を兼務

2) 一体運営化（2013年度～） 実際の組織機能に反映

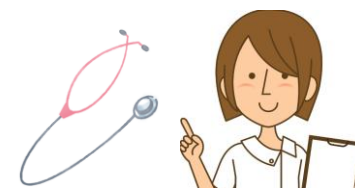


会 社

- ・安全衛生
- ・海外駐在者支援

<一体運営領域>

- ・健診運営
- ・健診データ分析
- ・健康施策の立案・実行



健康保険組合

- ・適用、給付、庶務

健康宣言の理念の実現に向け

「健康チャレンジ2019」(2017-2019)を策定・実行

基本的な考え方

1) リスク者のミニマイズ化

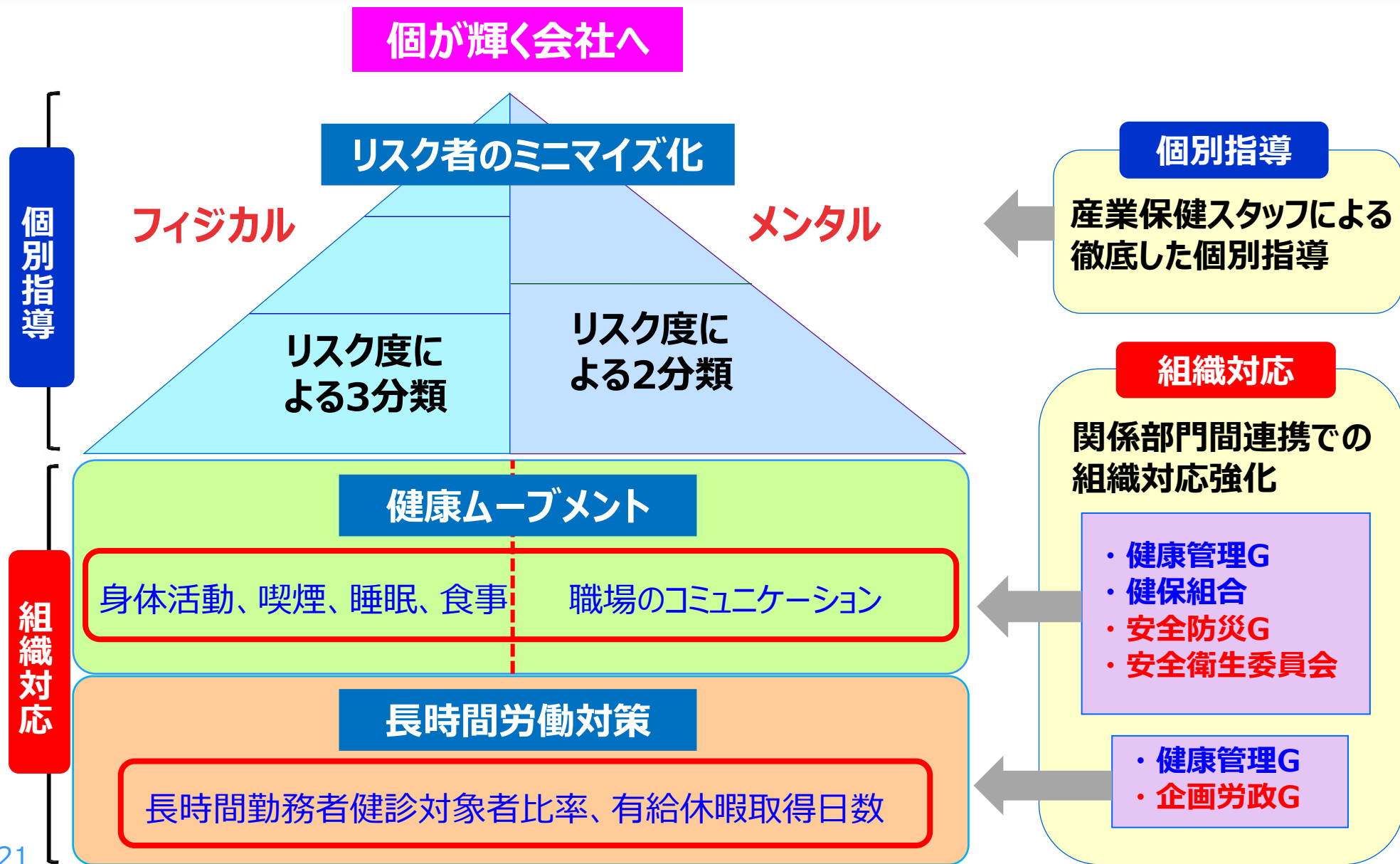
フィジカル・メンタル両面でのリスク度合いに応じて、
産業保健スタッフによる徹底した個別指導を実施

2) 「見える化」による健康度の向上（健康ムーブメント）

従業員の健康度を示す5つの指標を設定

⇒ 事業部門/関係会社ごとの立ち位置を「見える化」
し、PDCAを回す

【施策】「健康チャレンジ2019」の概念図



【施策】「健康チャレンジ2019」の目標値

1. 健康リスク者のミニマイズ化（16年度比での19年度目標）

【フィジカル】			【メンタル】	
● 就業制限対象者	● 準就業制限対象者	● 要医療・要検査者	● 長期再休務者	● 勤怠不安定者
40% ↓	30% ↓	40% ↓	35% ↓	28% ↓

2. 健康ムーブメント（該当者比率：16年度BM → 19年度目標）

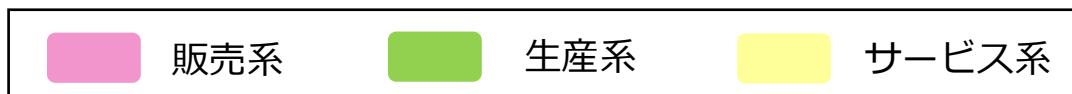
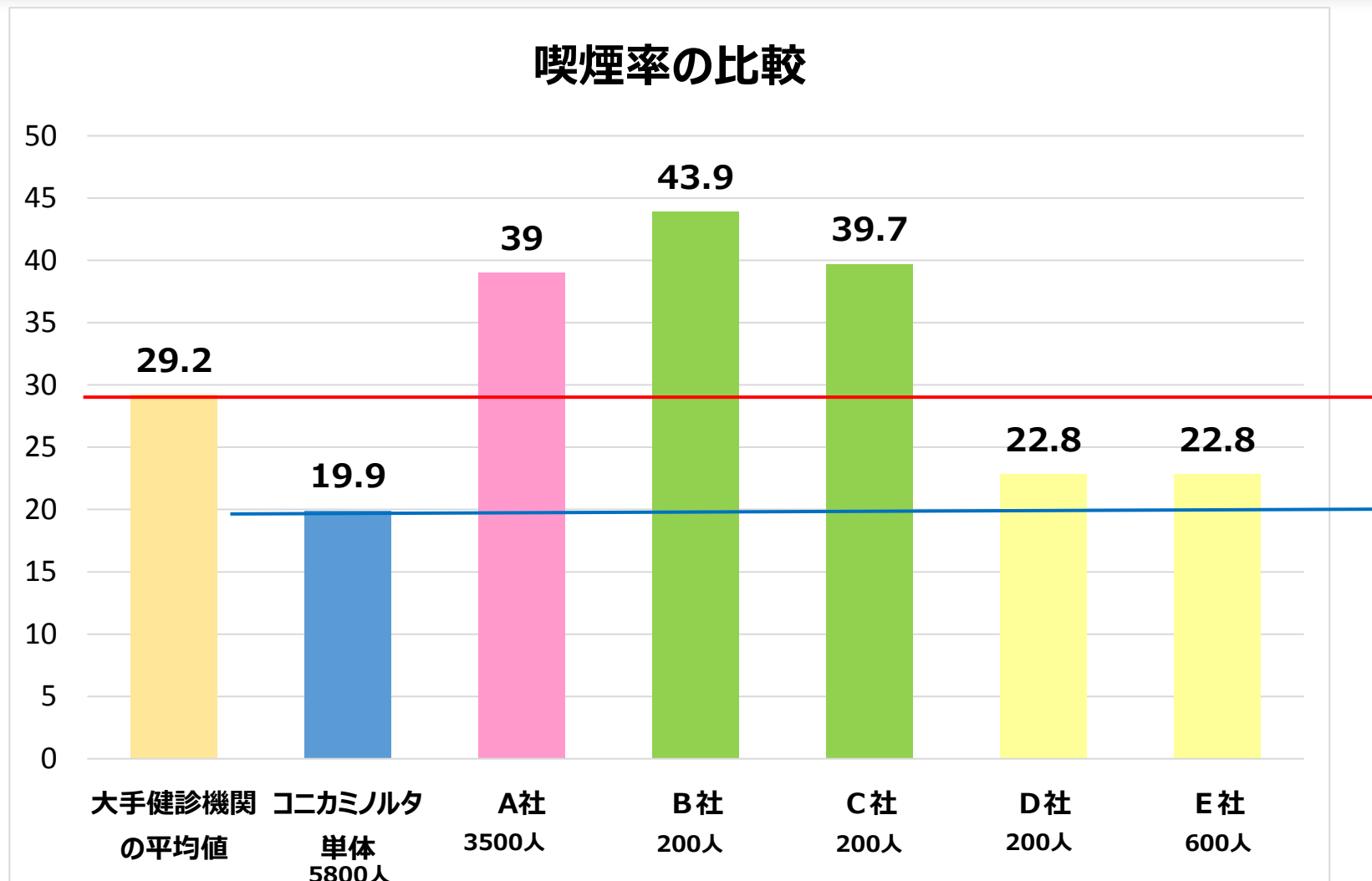
各目標値は、国内主要企業上位10%に入れる水準に設定

【不適切な食事】 （独自基準）	【身体活動】 以下のいずれかに該当	【喫煙】	【睡眠不足】 （自己診断）	【職場のコミュニケーション】
27.5% ↓ 17.0%	（運動）30分以上/日を週2回以上 （歩行）1時間以上/毎日 43.5% ↓ 53.0%	27.9% ↓ 19.7%	47.8% ↓ 32.5%	未 定

「見える化」の一例（喫煙率の「本体vs関係会社」比較）



KONICA MINOLTA



各看護職からの受診勧奨にも関わらず、**2014年度で73%に留まっている「要受診者」の病院受診率の向上**を目的に、以下の対策を実施。

<Step1> 2015年8月～

再受診の必要性や健診項目ごとの目的を「要受診者」に通知

<Step2> 2016年1月～

受診勧奨の実績をシステムで一元管理し、未受診者には産業医名での「受診要請書・勧告書（イエロー/レッドカード）」を発行

<Step3> 2016年8月～

「将来の疾病リスク」を数値で示し、必要に応じて、受診勧奨に活用。

2016年度の「要受診者」の病院受診率が85%に上昇

対策 STEP1

再受診の必要性や健診項目ごとの目的を「要受診者」に分かりやすく通知
(2015年8月～)

紹介状発行の基準

健康診断の結果から産業医が、医療機関での再検査、精密検査、治療が必要と判断した方に発行しています。
会社では、病気の診断・治療はできませんので、病院の医師宛に文書で診療の依頼をしています。

《紹介状の発行目的》

再検査

白血球数、脂質等になります。社内再検査の結果、

精密検査

胸部レントゲンや精密検査の結果、

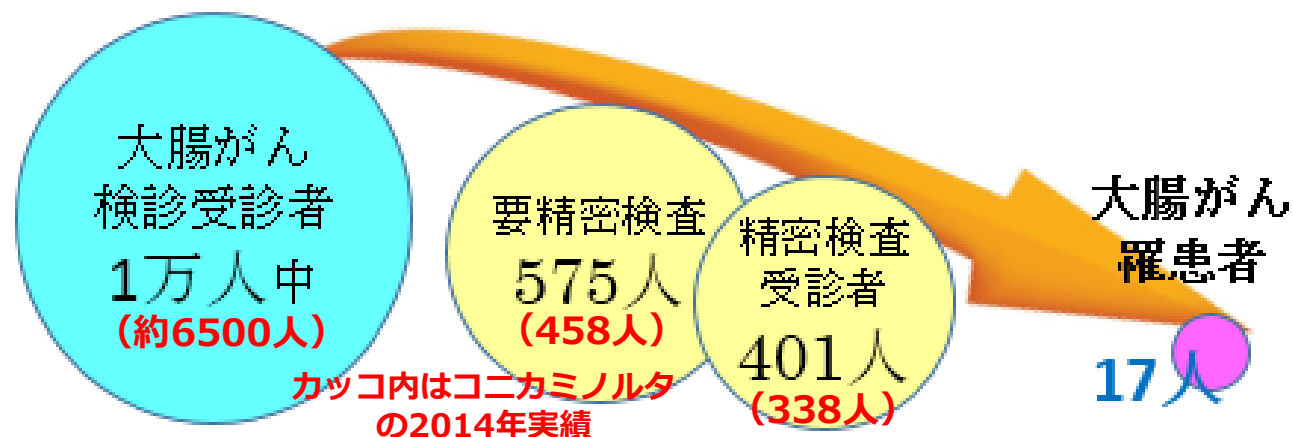
治療

血圧や脂質の値が合に、医療機関を健診結果、及び生ずく内服開始にな

便潜血検査で陽性だった場合

便潜血検査で陽性だった場合は、大腸がんの可能性が有ることになります。
しかし、便潜血検査の結果だけでは判断ができず、医療機関での精密検査が必要になります。
「所見有り」となった場合、「がんだったらどうしよう・・・」と不安になる方もいらっしゃると思います。

下記の数値は、日本対がん協会 2011年度がん検診適時調査の抜粋です。



対策 STEP2

受診勧奨状況をシステムで一元管理し、未受診者には産業医名での受診勧告書（イエローカード/レッドカード）を発行（2016年1月～）

＜システムでの一元管理＞

受診勧奨入力

会員ID	0000002000	氏名	会員 デモ1	顧客団体	BLP		
連携ID	7000000001	性別	男性	年齢	55	生年月日	1960/01/01
会社	M共通	事業所	共通事業	部署		電話番号	072-211-2222

実施日

実施者

システム 管理者1

検索

クリア

実施方法

電話

勧奨内容

過去2回メールによる勧奨を実施したが、受診の見込みなし。
電話により直接勧奨を行い、再検査の意思を確認。

新規

削除

実施日	勧奨回数	実施者	実施方法	実施方法
2015/07/15	2	システム 管理者1	メール	前回の勧奨で再検査の意思なし、再度勧奨を実施
2015/06/30	1	システム 管理者1	メール	初回勧奨のため、初回用メールテンプレートを使用

登録

閉じる

＜産業医名での受診勧告＞

- ・看護職が2回受診勧奨したが未受診
⇒「イエローカード」を発行
- ・返信がなく受診期限をオーバー
⇒「レッドカード」を発行



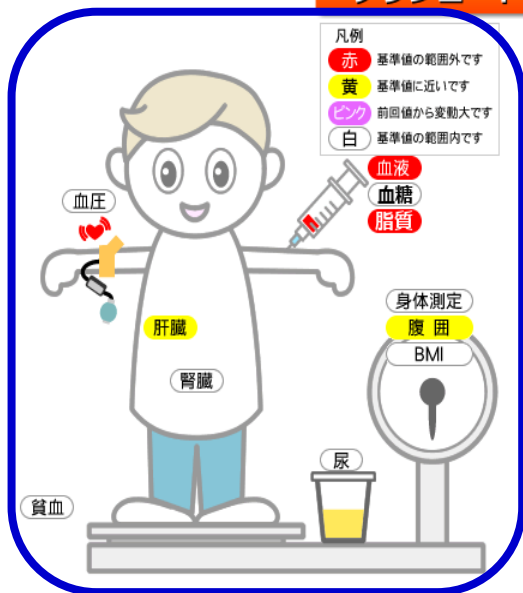
対策 STEP3

将来の疾病リスクの見える化（健康管理システム機能拡張）

2016年8月からは新たな対策として、既存の健診結果表示に加えて、**将来の疾病リスク（危険合い）**を数値で示し、**受診勧奨に活用**。

日本予防医学協会 ウェルビーイング南
森町
2015年5月22日

結果報告書
ダウンロード



本年3月から「将来の疾病リスク見える化」の対象領域を拡大し、「配偶者」も閲覧可能な仕組みを構築。

健康情報の共有も可能に!!



家族間で同じ指標・言語を用いた
共通の健康管理プラットフォーム

【互いの行動変容へ】

- ・健診受診へ
- ・2次検診受診へ
- ・生活習慣改善へ

【閲覧拡大による想定課題】

- ・配偶者からの問い合わせ体制
- ・個人情報の取扱い
- ・インフラ状況
- ・配偶者への保健指導体制

＜課題＞ 2011年度までは、メンタル面での長期休務者に対し、フル勤務ではなく、短時間勤務での復職を認めていた。
⇒ **完全に回復し切っていない復職者の再休務が多数発生**

＜対策＞ **2012年度から、フル勤務が可能となる正式復職までに最大3カ月のリハビリ勤務期間を設定**
⇒ **その期間のフォローを手厚く**

- 1) 期間中に、人事・産業医・職場上長との定期ミーティングを複数回設定
- 2) 復職先職場の上長・同僚向けに、受け入れに際してのガイドブックを作成・配布

メンタルヘルス不調からの
復職社員の
上司と同僚の方へ

～ 社員の職場復帰を成功させるために ～

復職の成功の要は職場上司

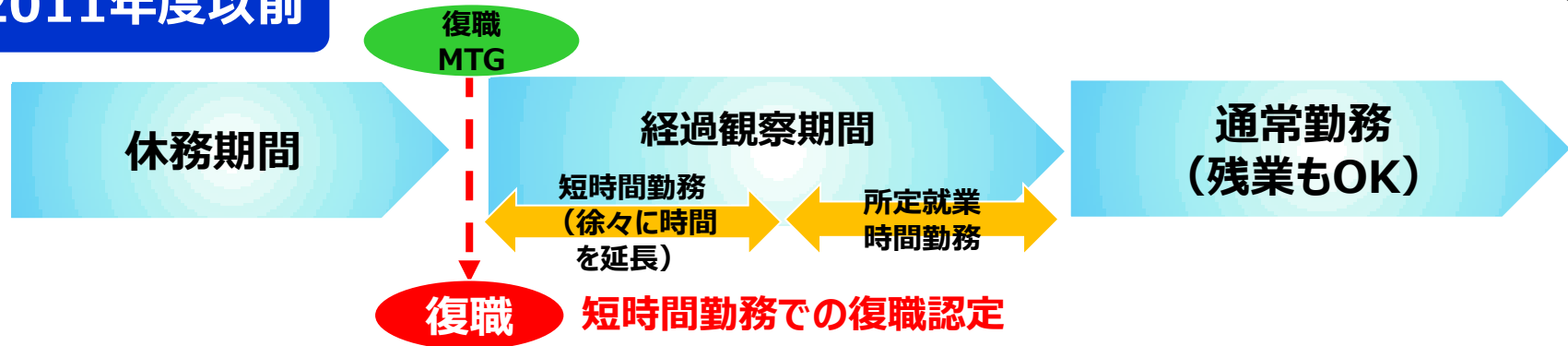
復職したばかりの社員は、「職場では自分はどう思われているのだろうか」「職場になじめるだろうか」「病気がまた悪くなるのだろうか」など様々な思いを抱えています。
上司、同僚は、本人にとって一番頼りになる存在です。「上司は、同僚は、自分をわかってくれている」と感じることが出来れば、復職者の緊張は大幅に和らぎます。
最初から100%でがんばろうとせず、様子を見ながらゆっくりペースを上げて行けば良いことや、何か心配な事があってもいつでも相談に乗ることを伝えておきましょう。

こちらは、ユニカミノタの復職に関する経験と、対応方法等について、復職支援機関の資料や外部資料、産業医、看護職の意見をもとに参考資料として作成しました。
復職者の方を受け入れるにあたり、ご参考にして下さい。
対応方法等について、迷ったり、よくわからない場合は、健康経営G(産業医、看護職)やサイト人事Gにご相談下さい。

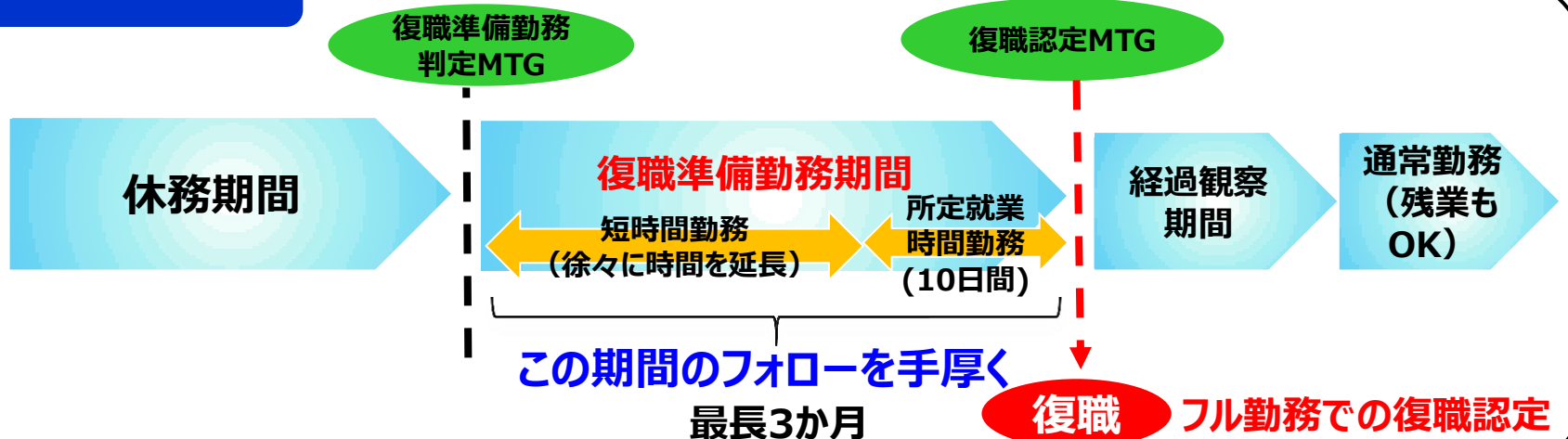


取り組み事例－メンタル対策（復職準備勤務制度の導入）

2011年度以前



2012年度以降



<2012年度～>

「こころの健康づくりキャンペーン」を年2回実施



- ・全従業員に対して、メールにて社内Web上での受診を呼び掛け
- ・受診率の低い職場には組織長からの働き掛けを依頼

受診率は95%以上

- ① 受診結果は従業員自身で確認
- ② ストレス度の高い従業員には、EAP会社からフォローメールを配信

<セルフケア中心の個人ごとの対応>

<2013年度～>

「見える化」



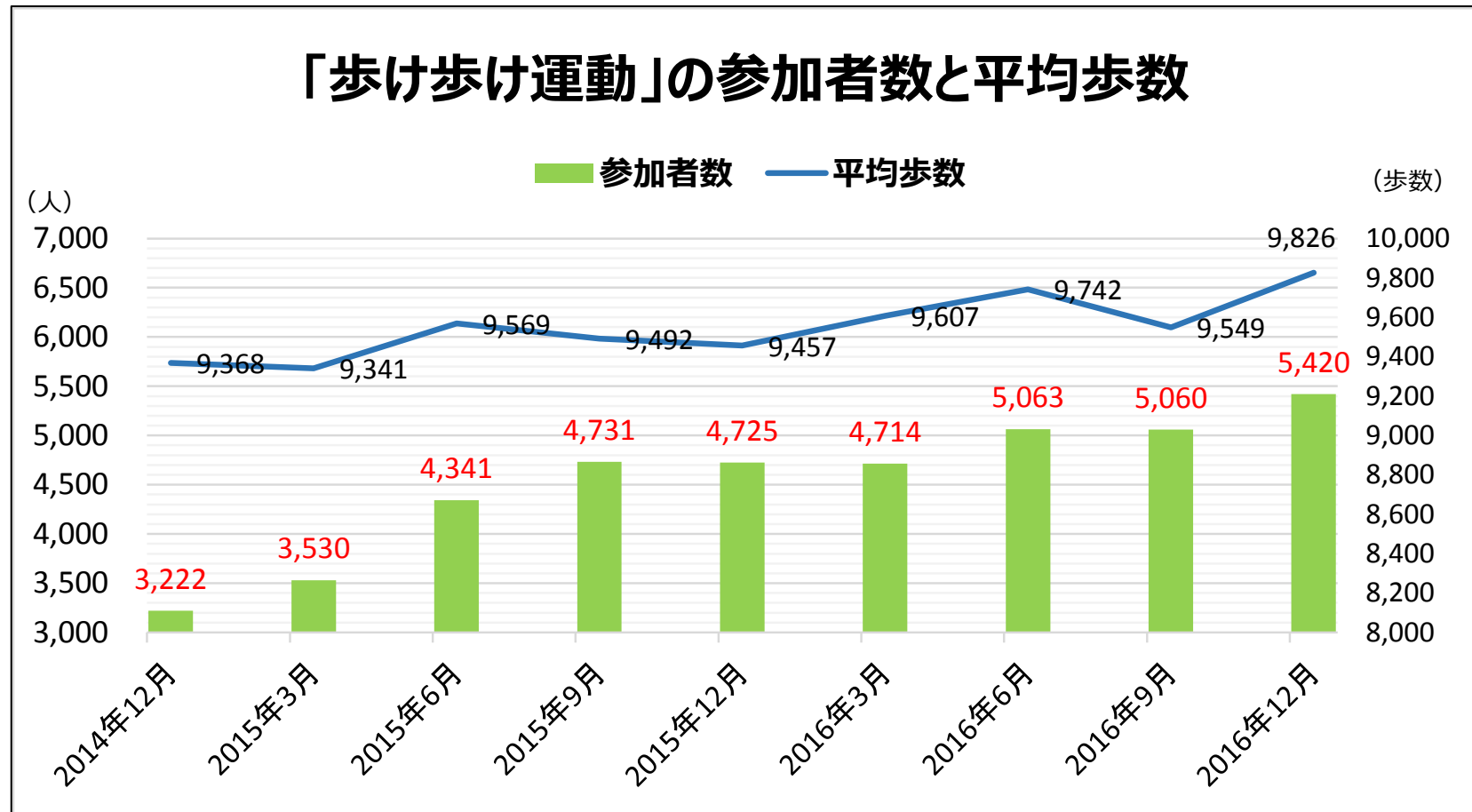
- ① 職場ごとのストレス度を4段階に層別し、分析結果を組織長へフィードバック
- ② 最もストレス度の高い「LEVEL4」職場については、担当人事が組織長をサポートし、改善策を立案・実行

<ラインケアにまで踏み込んだ職場単位での対応>

取り組み事例ー健康ムーブメント（歩行）

イベント開催時の社内PR活動（社内Web・ポスター掲示、全従業員への案内メール発信等）と効果的なインセンティブ付与

⇒「歩け歩け運動」参加者が大幅増（対14年12月比で約70%増）



< 運動 >

外部インストラクターによる「講習会」



- ①1日30分以上の運動を週2回
⇒「気軽にできる」点を強調
- ②外部インストラクターの活用
⇒「講義と実技」中心の指導

< 食事 >

管理栄養士による「セミナー」



- ①ランチョンセミナーの開催
⇒ 栄養バランスに注目した情報提供
- ②ヘルシーメニューの推奨
⇒ 他のメニューとのカロリー比較を
ボード表示

取り組み事例ー健康ムーブメント（禁煙）

禁煙達成時に報奨金・補助金がもらえる禁煙サポートプログラムを用意し、さまざまな場面で喫煙者に参加を呼びかけ

インセンティブ
拡大

意識づけ

補助金・報奨金の増額



～そろそろ本気で・・・そんなあなたに朗報です！～
2015年6月1日より

禁煙の達成時の報奨金が
大幅に**UP**します！

喫煙者の皆さん！

- ・長年の喫煙でさすがに健康面も不安
- ・喫煙所に行く時の周囲の目が気になる
- ・たばこの出費が辛い

『そんな毎日から解放されてみませんか』

禁煙達成時に報奨金・補助金がもらえる方法以下の3つ！

1) 禁煙チャレンジャー

- ・・・医療機関の禁煙外来を利用。
- 医療費の補助が5000円！しかも報奨金5000円も支給！

定期健診時に喫煙者にリーフレットを配布し、プログラムへの参加を呼び掛け

「禁煙セミナー」の開催



- ①世界禁煙デーに合わせて大規模事業所で開催
- ②喫煙率の高い販売会社で開催

取り組み事例ー産業医による講演会の開催

開催概要

2015年10月～11月に、規模の大きな4事業所で開催

<演題>

「できるビジネスパーソンのできる生活習慣」
～ヒトは習慣によって作られる
変革せよ、変革を迫られる前に

主なターゲット

定期健診の問診結果から、**生活習慣改善の必要性が高いにも関わらず、実際の行動に移せていない従業員**に対して、メールでの案内や看護職から直接参加を呼び掛け

保健指導時に看護職
から手渡したリーフレット



■開催日程・場所

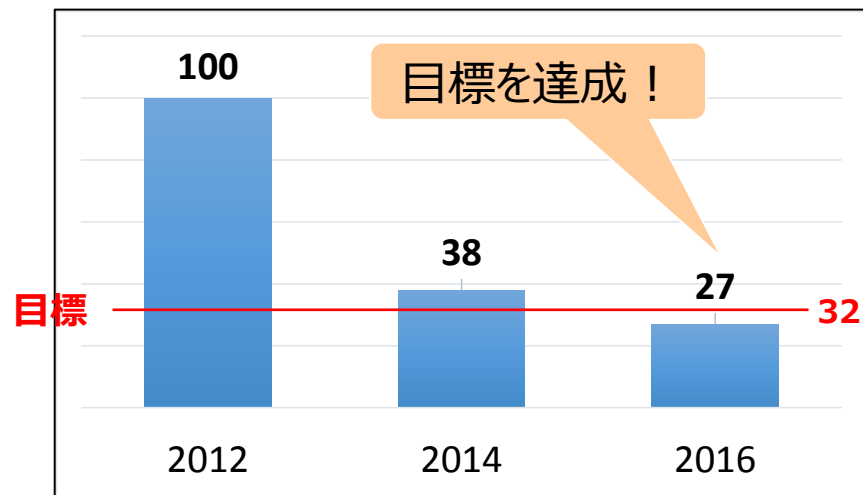
10月26日(月) 16:00～17:00	: 東京サト(八王子) 新食堂
10月29日(木) 16:00～17:00	: 東京サト(日野) 第5会議室
11月 5日(木) 15:30～16:30	: 瑞穂サト 食堂
11月 9日(月) 17:00～18:00	: 丸の内JPターカンファレンスルームABC



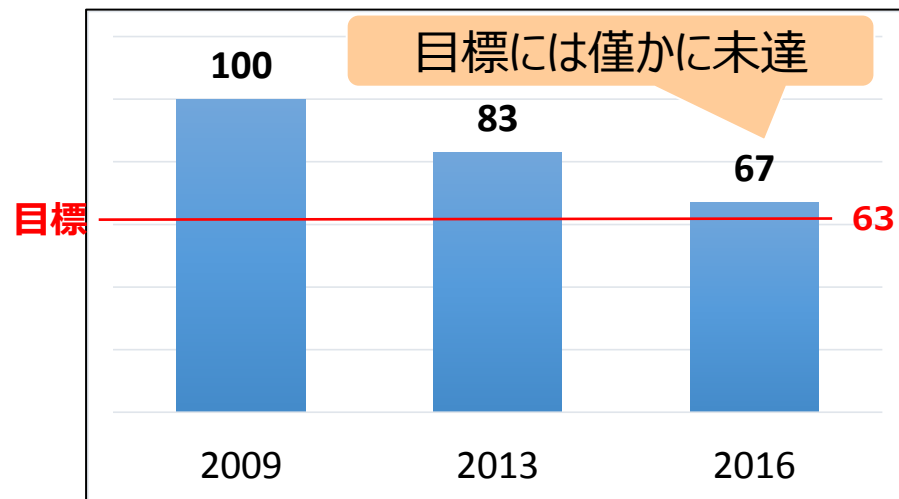
V.「健康経営」の成果と課題認識

フィジカル面

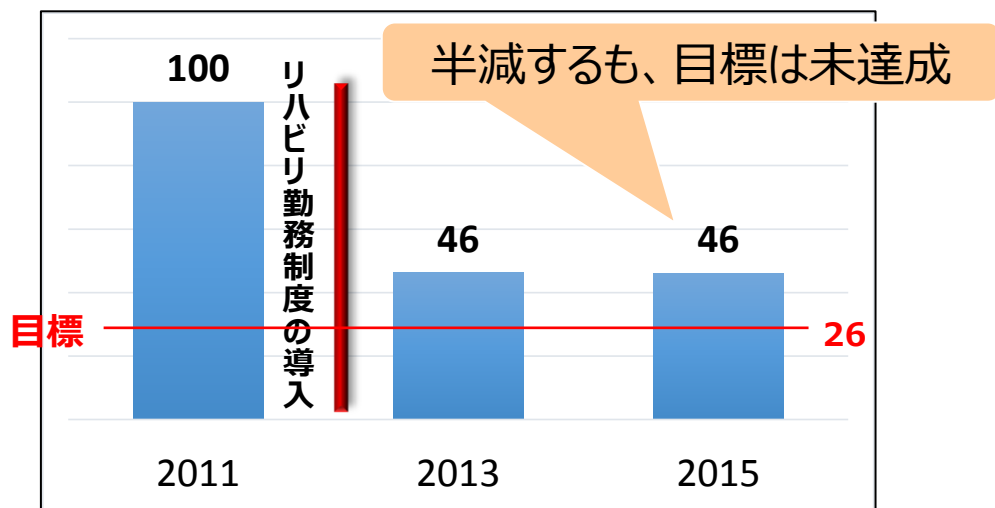
ハイリスク者（就業制限対象者）数



特定保健指導対象者数



メンタル不調での再休務者数



※代表的な3項目を抜粋

※BMとなる年度を100とした
指数での推移

1) 事業部門/関係会社ごとの健康度の「見える化」

による自部門、自社の立ち位置の認識

⇒部門長クラスの健康に関する意識レベルは着実に向上。

2) 「健康経営銘柄」への連続選定（2015年、2016）

⇒積極的な社内PRによって、一般従業員の意識も向上しつつある。

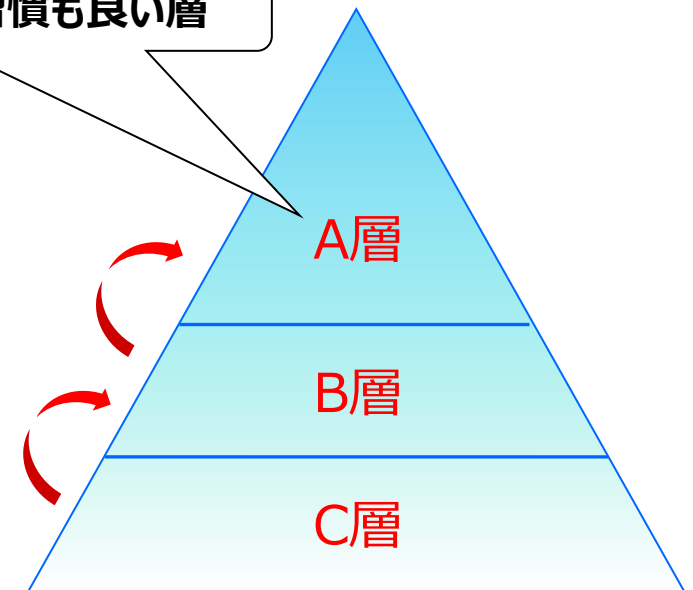
一方で、以下のような従業員層が一部に存在

- ・健康は意識はしているが、実際の行動に移せていない（B層）
- ・健康意識が低く、生活習慣も悪い（C層）



健康意識が高く、生活習慣も良い層

個人の健康度や将来の疾病リスクを「見える化」し、有効な気づきを与えることにより、行動変容（自律的な生活習慣改善）につなげていくことが重要





KONICA MINOLTA

ご清聴ありがとうございました