

WELLNESS

REPORT
2019

ウェルネス経営を通じて、
社会全体を「しあわせ」あふれる場所に



CO-CREATION

株式会社 丸井グループ

発行月 2019年7月

発行者 株式会社 丸井グループ
健康推進部

企画・制作 株式会社 エッジ・インターナショナル
Printed in Japan



すべてのステークホルダーの「しあわせ」のために、 自分、社会、将来世代にとって意義のある仕事にチャレンジし、 成長し続ける働き方を実現したい。

丸井グループの健康経営は、1962年の丸井健康保険組合の設立と共にスタートし、以来、57年間にわたって大きな熱意を持って進められてきました。象徴的だったのが、1970年に開設した丸井健保会館です。本社の近隣に建てられた丸井健保会館は、人間ドックの機器や診療機能を備えた最新式の施設でした。当時、私は小学生でしたが、本社よりもはるかに立派な健保会館を見てびっくりしたのを覚えています。振り返ってみると、創業者は当時から社員の健康に関して並々ならぬ熱意を持っていたことがうかがえます。

また、私が入社してから、先代の社長は朝礼などの場で、ことあるごとに健保で人間ドックを受診するように、という話をしていました。なぜ、朝礼の最後に必ず健康の話になるのか、不思議に思っていました。今から思うと、経営トップが当たり前のように繰り返し健康の話をしてくれたことが、現在の健保と会社との密接な連携や、人間ドックの高い受診率などにつながっているのではないかと思います。

社員を家族のように考えて健康に力を入れてきた創業者と、人間ドックを熱心に勧めてきた先代の社長によって、当社では「健康経営」が企業文化として培われてきました。そのようなわけで私が社長になった頃には、おかげさまで、メタボや生活習慣の改善といった「健康経営」の基盤はほぼ整っていました。

そこで、私たちはWHO(世界保健機関)の健康の定義に沿って次のステップへと進むことにしました。WHOは健康を次のように定義しています。「健康とは、病気でない

とか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいいます」。病気でない、弱っていないことが健康経営の第一ステップだとすると「肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態」というのが私たちのめざすべき目標ではないかと考え、これにチャレンジしたいと思ったのです。

そこで、2016年に健康経営推進プロジェクトを発足し、あわせて2014年に発足した健康推進部がサポートすることで、取り組みを開始しました。私たちの取り組みは、熱意を持った社員が自ら手を挙げて参加するプロジェクト活動を中心に進められています。プロジェクトメンバーが活動方針を決め、自ら企画した取り組みを各職場で実践するのです。こうした活動を健康推進部とCHOが全面的にサポートします。そして、私たちにとって幸運だったのは、小島先生という情熱的な産業医をお迎えできたことです。小島先生の健康経営にける熱量とリーダーシップが、取り組みを大きく前進させる力になっています。おかげさまで、私たちの取り組みは社外からも高い評価をいただき、2018年からは2年連続で「健康経営銘柄」にも選ばれました。

こうした評価や、これまでの取り組みを踏まえて、私たちはさらに先をめざすことにしました。それは、ビジネスを通じた「しあわせ」の実現です。そのためには、もちろん肉体的な健康や、働き方改革も大事ですが、一番大事なのは「仕事」や「働くこと」についての私たちのマインドセットを変えることではないかと思います。というのも、産



業革命以来の資本主義の限界が次第に明らかになり、よりサステナブルな社会・経済への大転換が求められる時代になってきたことで、私たちの仕事の在り方や仕事のアウトプットとして求められるものが、これまでとは大きく変わってきたからです。

これまでは、経済成長を大前提に、利益や規模の拡大をめざし、そのために生産性を向上させたり、競争に打ち勝つことが仕事の主な目的でした。しかし、これからは、持続可能な社会、地球環境を実現するためにさまざまな課題を解決し、すべてのステークホルダーの「しあわせ」を実現することがビジネスの目的になってきます。そうしたビジネスに求められるのは、「創造性」です。これまでのビジネスの延長線上には答えのない、さまざまな社会課題に答えを見出し、実現していくためのイノベーションは、創造性から生まれるからです。

では、どうしたらビジネスにおける創造性を高められるでしょうか。そのために、私たちは一度立ち止まって、自分にとって仕事とは何か、働くことの意味とは何か、ということを考え直す必要があると思います。WorkとLifeを分けて考える従来の仕事観や、「仕事は仕事」というある意味割り切った考え方を見直して、自分の人生にとって大事なこと、子どもたちや社会にとって大事なことと自分の仕事を結び付けて、やりがいのある仕事に自ら取り組んでいくことが、私たちに勇気を与え、答えのない問いに答えるための創造性の源になると思います。

自分、社会、将来世代にとって意義のある仕事にチャレンジし、成長し続けることで、すべてのステークホルダーの「しあわせ」を実現する。そのような働き方をビジネスを通じて実現することが、私たちが未来に向けて進めたい「ウェルネス経営」です。

青井 浩

代表取締役社長 代表執行役員 CEO

ウェルネス経営を通じて、 社会全体を「しあわせ」あふれる場所に

丸井グループのめざす「ウェルネス経営」は、「ウェルネス」の視点を通じて新しい価値を創り、社会全体を「しあわせ」あふれる場所にしていくことです。「丸井グループのサービスによって心が豊かになる」。そういった目に見えない価値や信頼を創りあげていくには、イキイキと活力にあふれ、自らが「しあわせ」を感じられる社員が増えることにより、ワークエンゲージメントの高い組織へと変わり続けていくことが重要ではないでしょうか。そうすれば、社員にとっても社会にとっても価値となり、「しあわせ」な社会の共創に貢献できるのです。

丸井グループの めざす「ウェルネス」



活力の ウェルネス

今よりもっと活力高くイキイキとすることを重視し、社員一人ひとりが意識や行動を変え生産性をアップさせることで、企業価値向上と社会へのお役立ちにつなげることをめざし、活力を高めるためのウェルネス活動を強化しています。

「活力」のウェルネスの取り組みを推進するため、グループ横断の公認プロジェクト「ウェルネス経営推進プロジェクト」のメンバーと、サポートする役割の管理職メンバーが主体となり、さまざまなウェルネス活動を企画・実行しています。



FROM 産業医



小島 玲子
執行役員
健康推進部長

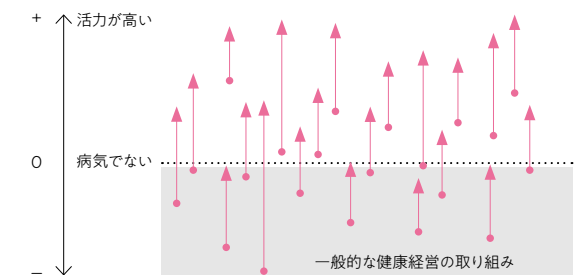
ウェルネス経営が、丸井グループのビジネスをさらに進化させていく

丸井グループのウェルネス経営は、丸井グループ全体のミッションである「すべての人がしあわせを感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創る」ことを、ウェルネスの視点を通じて実現することをめざしています。一般に「健康」というと、「お酒を飲み過ぎない」などの病気予防のイメージが強く、また「健康は個人の問題」と捉えられがちです。そこで、すべての人がイキイキとしあわせを感じられるインクルーシブな健康経営をめざすために、私たちはこれからの健康経営を「ウェルネス経営」と呼ぶことにしました。人々の身体、情動、頭脳、精神がイキイキしているかどうかは、必ずそこで行われる活動の質を左右します。私たちは、社内外の皆さまと共に、人々が輝くようにイキイキと活動し、持続可能性があり、しあわせで豊かな社会を創ることに貢献します。

今よりもっと活力高く、経営戦略としての「ウェルネス」

丸 井グループのウェルネス経営では、「病気にならないこと(基盤)」だけではなく、「今よりもっと活力高く、しあわせになること(活力)」が重要と考え、「活力×基盤のウェルネス経営」を進めてきました。中期経営計画でもウェルネス経営を戦略の一つに掲げ、健康推進部と健康保険組合が連携しながら、グループ全体でウェルネス経営を進めています。

丸井グループのウェルネス経営

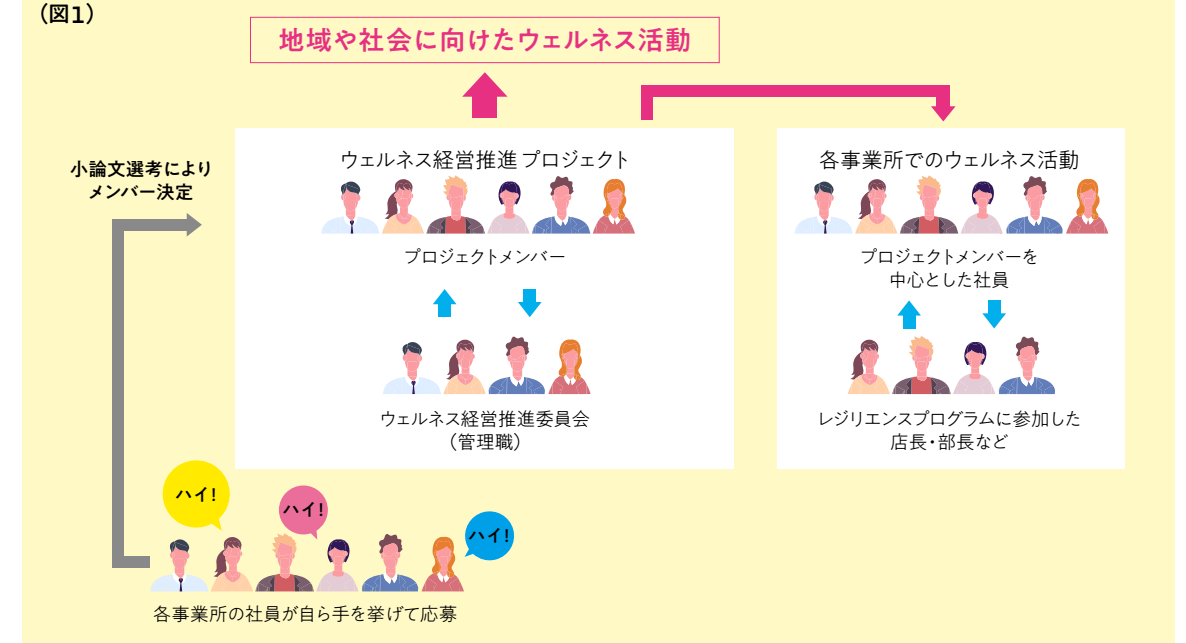


自ら手を挙げて参加する組織風土がウェルネス活動を加速させる

丸 井グループでは自ら手を挙げて参加する公募制のプロジェクトや研修が多数あります。「ウェルネス経営推進プロジェクト」や「レジリエンスプログラム」といったウェルネス活動への取り組みも、その中の一つで(P7-8)、自ら手を挙げて主体的に参加したメンバーで構成されており、活発な活動へとつながっています。さまざ

まな職場から参加しているウェルネス経営推進プロジェクトメンバーのボトムアップの取り組みを、「レジリエンスプログラム」に参加した管理職メンバーが支えることで、活動が社内外へと広く浸透しています。社員一人ひとりが自発的にウェルネス活動に取り組む文化を醸成し、グループ全体の活性化につなげていきます。(図1)

(図1)



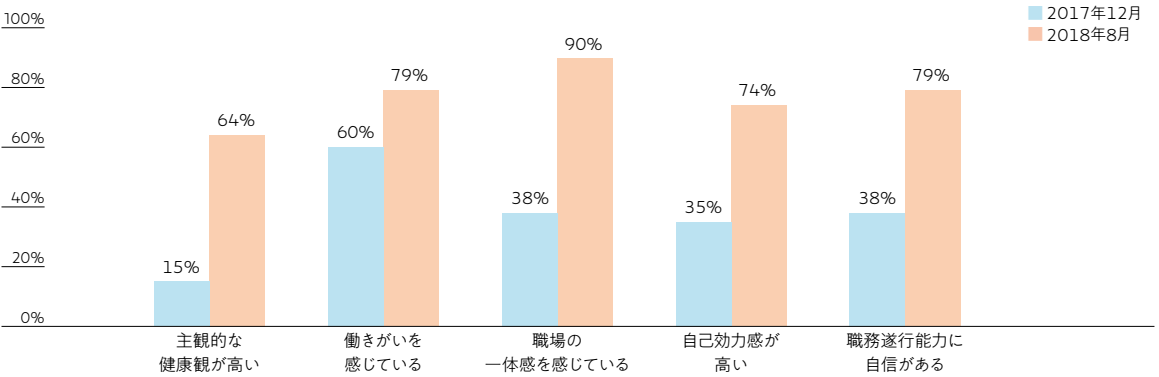
プロジェクトメンバーを起点にウェルネス活動を広げる

グ ループ横断の公認プロジェクトとして、2016年11月に発足した「健康経営推進 プロジェクト」は、2019年6月現在で3期目となりました。1期目では、主に健康経営の理解浸透に向けた取り組み、2期目では、健康経営に対する共感の輪を広げる取り組みを実施。そして3期目では、プロジェクトの名称を「ウェルネス経営推進プロジェクト」に改め、社内だけではなく社外に向けても取り組みを波及させています。

プロジェクトメンバーは応募者の中から小論文で選拔さ

れたメンバーで構成し、1年ごとに入れ替えることで、知見を蓄え意識改革を行った主体的なメンバーが毎年創出されます。こうした社員が起点となり、全社員を巻き込みながら、グループ全体でウェルネス活動を実践しています。職場での取り組みを行う過程で「メンバーの意識と行動変化」についてのアンケートを行ったところ、「働きがい」や「自己効力感」、「職務遂行能力に自信がある」などの指数が向上しており、組織の活力にもつながっていることがわかります。(図2)

(図2)メンバーの意識と行動変化



期初には、入れ替わるメンバーが合同で進捗を共有し、引き継いでいきます。



毎月1回、定例で開催されるプロジェクトスタート前にはストレッチで活性化を図ります。



健康としあわせのために重要な「身体」「情動」「思考」「精神性」「しあわせ」に関して、メンバーが相互に講師役を務め、教え合います。

トップ層へのアプローチ「レジリエンスプログラム」

社 員がイキイキと活力高く活動するためには、トップ層の理解も必要です。組織への影響力が大きい役員、部長、課長層を対象に、1期1年間の「レジリエンスプログラム」(以下、「プログラム」)を実施しています。トップ層が、自身と周囲の活力を高める習慣を身に付けることで、今よりもっと活力の高い状態をめざすとともに、周囲に良い影響を与え、組織全体の活性化を図っています。このプログラムでは、開始前と終了時に本人・部下・家族の360度評価を実施し、受講者の活力度合いと周囲

への影響度合いについてデータ分析を行っており、プロジェクト後には活力の向上が見られています。2019年6月末現在、91名が受講しており、社内のウェルネス活動の取り組みを積極的にサポートしています。



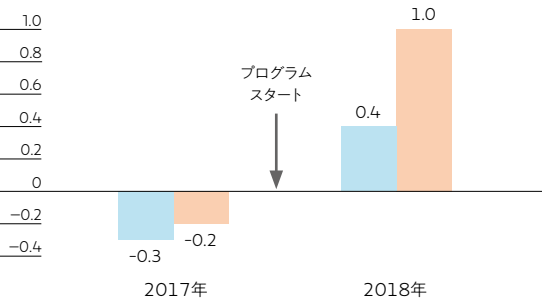
レジリエンス合宿には部長職から役員まで参加

職場への波及

プログラム受講者が所属長を務める職場では、プログラム参加以降の職場の活力が向上しています。(図3)

右の図はプログラム参加者の職場における、ストレスチェックに基づく組織分析の変化値(グループ全体の平均との比較)です。プログラム参加以降、職場のストレス度が改善し、「仕事の意義・働きがい」や「個人の尊重」などのワークエンゲージメントの指数が上昇しており、社員一人ひとりの仕事に対する意識や姿勢に変化が出ています。プログラムで習得した知識や習慣をもとにした取り組みが、周囲に良い影響を与えているのがわかります。

(図3)プログラム参加者の職場の「ストレス改善度合い」と「ワークエンゲージメント指数」の推移^{*1}



■ ストレス改善度合い ■ ワークエンゲージメント指数
^{*1} 全体の平均を0とした時の、参加者の職場の値

プログラムに参加した社員の声

手を挙げて参加し、本当に良かったと思います。自分を変え、成長するためのきっかけになりました。

自分の会社員人生の中でも、3本の指に入る成長を感じました。プログラムを通じてこんなにも人(自分自身も含めて)に向き合ったのは初めて。これからもアクションを継続・進化させ続けていきたいです。

メンバーとのワーク、事例検討・共有を通じて多くの学びがありました。試行錯誤しながら組織活性化に取り組んでいますが、継続して学びを深めながら進化し続ける組織文化を創造していきたいです。

ステークホルダーに波及するウェルネス活動

社 員の意識改革と多様性を「体験・体感」できる場として2017年から、社員とその家族に向けた「インクルージョンフェス」を開催しています。グループ横断のプロジェクト活動への共感の輪を拡げるため、各プロジェクトのテーマに沿ったブースや展示などを楽しみながら体験するイベントで、毎年1,700人近くが参加しています。2018年からは、この共感の輪をステークホルダーの皆さまに拡げるため、どなたでもご参加いただけるイベントとして開催。投資家の方やお取引先さまにもご参加いただいています。新宿 マルイ、有楽町マルイ、マルイシティ横浜などの店舗で開催したインクルージョンフェスには多くのお客さまにもご参加いただき、「インクルージョン」への大きな共感を呼びました。



ヨガ体験
ヨガウェアなどのブランド「lululemon」のご協力のもと、屋上の空気を感しながらヨガ体験



ドクターエア
「ドクターエア」のご協力のもと、マシンを使ったリクゼーションや筋肉トレーニングの方法を紹介



「測って、知って、学ぶ」有楽町保健室
ヘモグロビン・体重・BMI・体脂肪といった数値を診断し、数十秒で結果をフィードバック

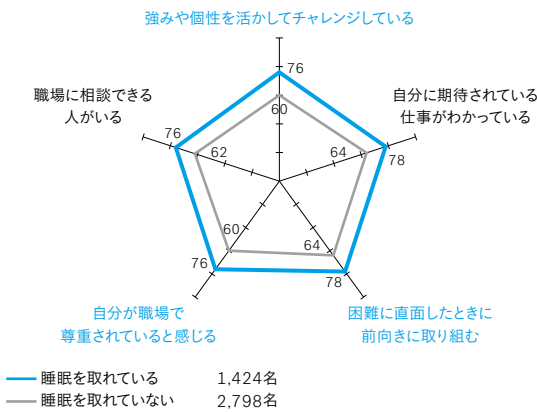
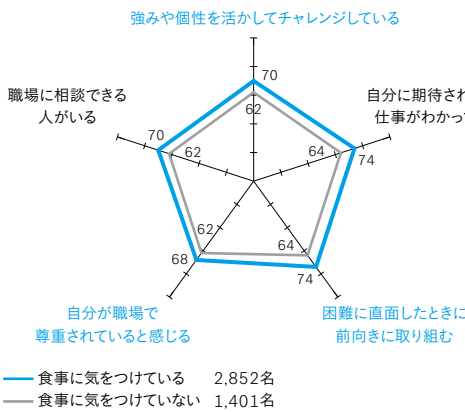


ウェルネス活動と組織の活力向上の可視化

丸井グループでは2014年から、膨大に蓄積された社員の健康診断データを分析し、健康が仕事のパフォーマンスに与える影響の見える化を図っています。また、ウェルネス活動の取り組みによる効果も分析しており、活動が活発化している事業所では、ワークエンゲージメントを高める指標が伸長するなど、ウェルネス経営の取り組みが会社全体の活性化につながっていることが数値としても見えてきました。

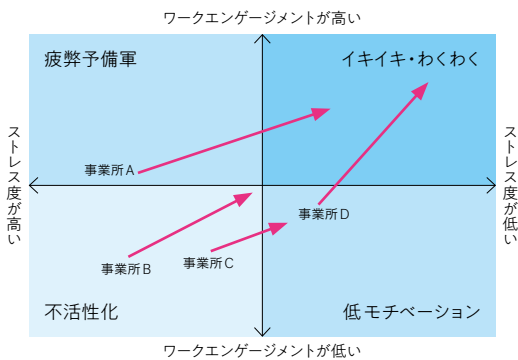
DATA 01 食事・睡眠と生産性

「食事の量や内容に気をつけている」と答えた社員は、「気をつけていない」と答えた社員に比べ、仕事への取り組み姿勢が前向きで、職場でのコミュニケーションが良好であることがわかりました。また、「良い睡眠が取れている」と答えた社員についても、「取れていない」と答えた社員に比べ、同様の結果が得られました。



DATA 02 攻めのストレスチェック

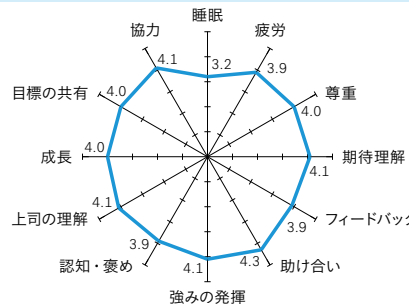
ストレスチェックでは、組織分析の結果を活用し、事業所ごとに重点項目（ワークエンゲージメントを向上させる項目）に絞って施策を実施しています。年度内に任意で選出した複数の事業所で再度ストレスチェックを行い効果を検証したところ、対象の事業所のほぼすべてでストレス度が軽減し、ワークエンゲージメントの指数が向上しました。全社に成功事例を共有することで、さらなる職場の活性化に取り組んでいきます。



DATA 03 組織の活性化調査(組織健康度調査)のハイブリッド運用

組織活性化を上げるため、ストレスチェックとあわせて少人数単位の組織の分析も可能な、独自の「組織健康度調査」を導入し、現在100以上の組織で実施しています。ストレスチェックのメリットを活かしながら、組織健康度調査をあわせて実施することで、より打ち手の精度を高めています。

	ストレスチェックの課題点	組織健康度調査
実施のタイミング	基本的に年1回	3カ月ごとなど、任意の時期に実施可能
集計方法	外部取引先による特殊集計(90問)	職場で簡単に集計可能(12問)
集計人数	最低10人以上	10人前後(少人数でも実施可能)



基盤のヘルスケア

丸井グループは、「健康である」ということが、その先の活力や「しあわせ」が芽生える土台になっていると考えています。ウェルネス経営を通じてすべての人が「しあわせ」を感じられる社会を創るためには、社員が「病気でない、弱っていない」という基盤を整えることが大切です。

「基盤」のヘルスケアの取り組みは、丸井健康保険組合と健康推進部、人事部、そして各事業所が連携しながら行っています。「自前の健保会館」が会社と一体になった体制は、丸井グループ最大の武器になっています。



FROM 健保組合



飯住 宗広
丸井健康保険組合
常務理事

過去から脈々と受け継がれてきた「健康を大切にする文化」

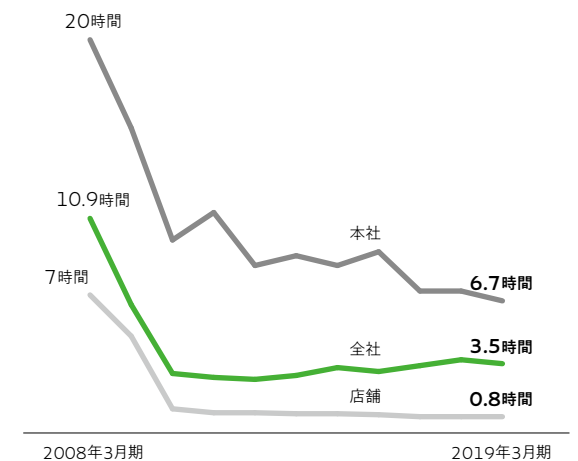
私たち社員にとっては、「健康診断を受けるのも、人間ドックに行くのも当たり前」という風土になっていましたが、実はそれはすごいことだったのだと、外部の方と話していると改めて気づかされます。健保ではおもに、社員の健康診断や重症化予防、特定保健指導などを担っていますが、私たちの活動だけでは限界があります。しかし丸井グループでは、会社と連携しながら、社員と健保がお互い顔の見える関係で、かかりつけの医師のように接する環境が整っています。全く知らない人に健康について注意されるよりも、心が動くのです。そういったことも、過去から脈々と受け継がれてきた「健康を大切にする文化」が根付いているからこそ可能なのだと思います。

働き方改革で社員一人ひとりが活躍できる場に

丸

井グループでは、健康経営を働き方改革の一環と捉え、2008年より労働時間管理・勤務体系の多様化に取り組んでいます。所属ごとに時間外労働の削減方針や目標を設定し、さらに店舗では10分単位で設定した最大50通りの就業パターンで計画的なシフト作成を行っています。また、グループ全体で業務の最適化を行い、納返品などの店舗におけるバックヤード作業をグループ会社が担うことで、店舗社員の接客を中心とした人員配置が可能になりました。その結果、2019年3月期の1人当たり平均残業時間は年間42時間／月間3.5時間まで削減し、2008年3月期と比較して本社勤務の社員は、月間平均残業時間が6.7時間と3分の1に、全国25の店舗の社員の月間平均残業時間は、0.8時間と約10分の1になり、生産性の向上と人件費の低減につながっています。

1人当たり月間平均残業時間



残業時間の削減と効果

	2008年3月期	2019年3月期	効果
1人当たり年間平均残業時間	130時間	42時間	-88時間
総残業代	33.6億円	7.7億円	-25.9億円
離職率(定年退職者除く)	6.8%	2.3%	-4.5ポイント

社員のかかりつけ医としての健保会館

1970年の開設当時は単一の健保が医療施設を保有するという極めて珍しい会館でした。その後2000年に現在の新しい会館を開設して今日に至ります。胃のレントゲン検査や腹部の超音波検査など、人間ドックを実施できる機能を保有し、現在では人間ドック対象者の約7割に当たる年間3,000人を超える社員とその家族が利用しています。

また、メタボ防止のための保健指導などを行うほか、会社との連携により徹底した受診勧奨に積極的に取り組むなど、社員と扶養家族の健康増進のためのさまざまな施策を企画・運営しています。



設立当時の健保会館

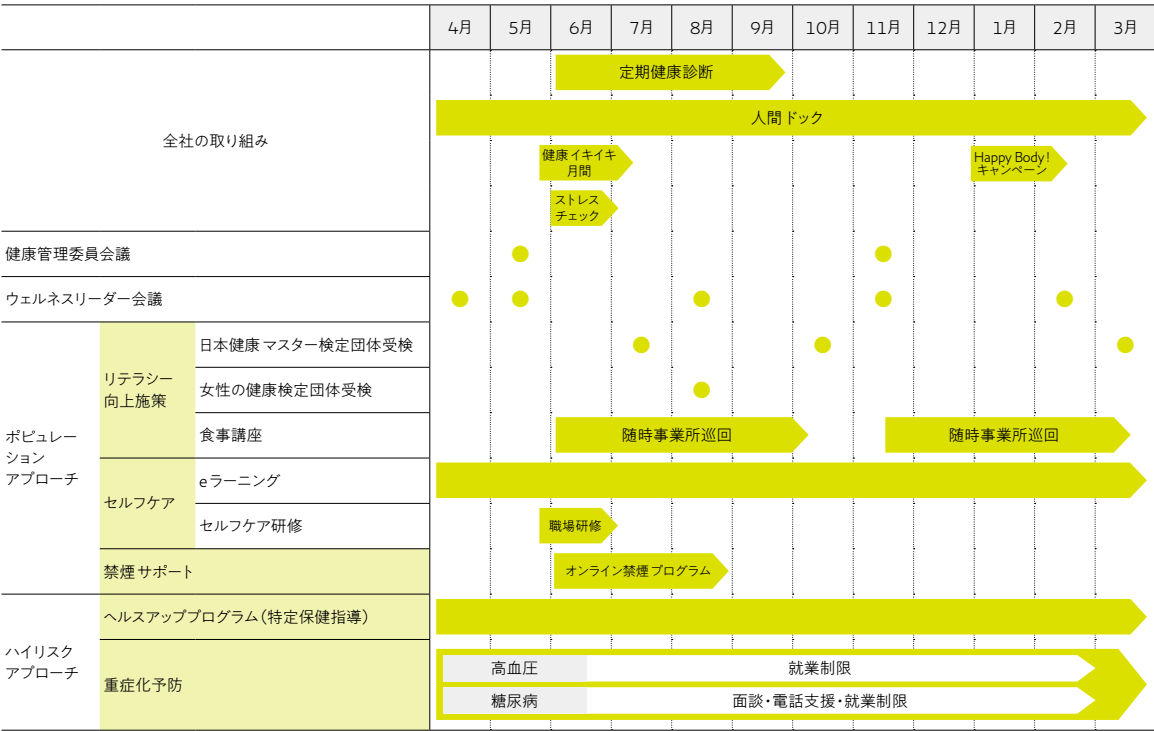


現在の健保会館

取り組みの全体像

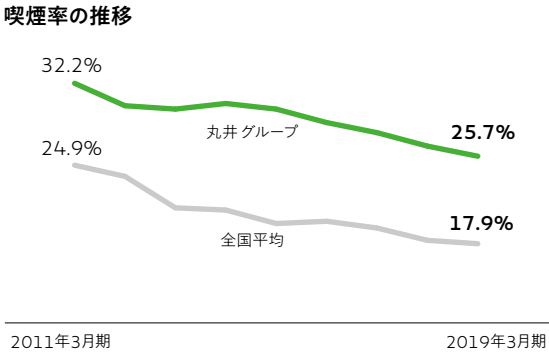
健康 健康診断結果に基づいて、全社員の健康リスクを階層化し、支援施策を行っています。現在、丸井グループでは、平均年齢が上がることでメタボ率や生活習慣病のリスクが上昇することを課題として捉え、その予防と

して、まず社員一人ひとりがヘルスリテラシーを高めて、意識と行動を変化させていくことをめざしています。また、特定保健指導対象者で改善の見られない社員など、ハイリスク者に向けての新たな取り組みも強化しています。



禁煙の取り組み

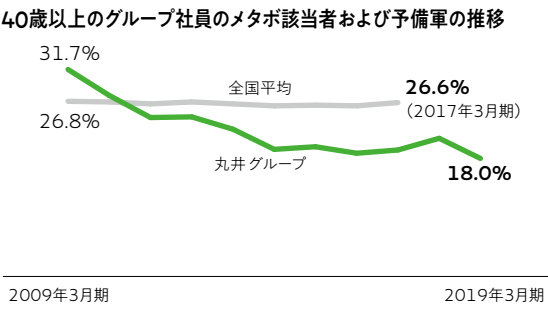
喫煙 煙率は年々減少傾向にありますが、依然として全国平均を上回っています。そのため、新たな取り組みとして2018年11月より「オンライン禁煙プログラム」をスタートしました。これは、実際に通院しなくてもスマートフォンやタブレットのテレビ電話機能を使用して医師の診療が受けられるプログラムです。初回は36人が参加して31人が禁煙に成功しました。今後も継続して実施していく予定です。



メタボ率の改善に向けたヘルスアッププログラムの進化

丸 井健保の特定保健指導「ヘルスアッププログラム」は健保組合に常駐する医療スタッフがメタボ対象社員向けに実施するオリジナルプログラムです。ヘルスアッププログラムは職場の上長を通じて参加を促され、勤務時間内に参加します。健保の医療スタッフの手厚いフォローもあって2008年プログラム開始以降、メタボ率は大きく減少しました。近年は社員の高齢化もあってやや減少幅が鈍っています。そこで対象者に人間ドック当日に面談を行い対策を早めること、および従来は対象外

としていた2年連続の該当者についても2019年3月期からは参加対象として取り組みを強化しています。



ヘルスリテラシー向上に向けて

日本健康 マスター検定

日本健康生活推進協会主催で2017年にスタートした資格制度です。丸井グループでは2018年3月から団体受検を始め、社員に受検を推奨しています。2019年2月の第6回までに1,000人を超える社員が合格しており、受検者の97%が「勉強を通じて意識や行動に変化が起きた」と回答しています。

企業別健康 マスター取得者数ランキング(2019年2月現在)

第1位	住友生命保険さま
第2位	メディバルグループさま
第3位	東京海上日動火災保険さま
第4位	丸井グループ
第5位	損保 ジャパン日本興亜 ひまわり生命保険さま

女性の健康検定

ライフステージ別の女性特有の健康課題への理解浸透を図るため、女性の健康とメノポーズ協会主催の「女性の健康検定」の受検を推進しています。健康課題における予防・対策およびワーク・ライフ・バランスの基本的な知識や

情報を習得・理解することで、女性の健康推進員として認定されます。ウェルネスリーダーをはじめ230人を超える社員がこの資格を取得しています。

健康管理委員・ウェルネスリーダー

健保から選任され、各事業所に配置された「健康管理委員」と「ウェルネスリーダー」が中心となって各事業所の健康への取り組みを推進しています。管理職からなる「健康管理委員」は定期健康診断の受診促進や事業所で考案する独自の健康の取り組みなど健康全般を、女性社員が務める「ウェルネスリーダー」は女性特有の健康面の不安解消や、乳がん・子宮頸がん検診の受診促進、健康づくりをサポートする健康相談窓口の役割を担っています。

CHO MESSAGE

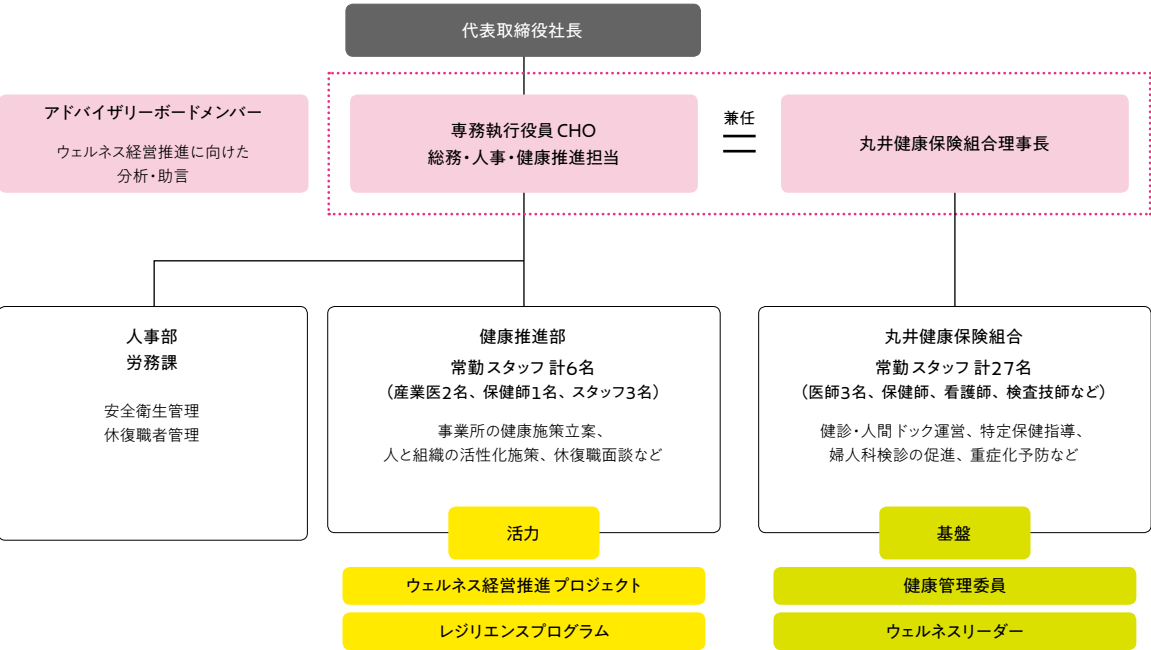


石井 友夫
専務執行役員
CHO (Chief Health Officer)
監査・総務・人事・健康推進担当
丸井健康保険組合 理事長

「ウェルネス経営」は、持続的に成長していくための大きな礎になる

私が初めて社員の健康管理に携わったのは、2013年に人事部長と健保組合理事長に就任したときでした。実はその2年前、自宅の近所にスポーツジムがオープンし、夫婦で通うことにしました。その結果20kgの減量に成功し、私の生活に大きな変化が起きました。興味を持つファッションが変わり、それまで見向きもしなかった店にも入るようになりました、健康が私の行動や意識に変化をもたらしたのです。ですから、2015年に健康経営推進最高責任者に就任したときも、健康経営の大切さは身をもって実感できていましたし、健康というテーマは誰も否定しないので、浸透させることはそれほど難しいことではないと思っていました。しかし、健康がどのようにパフォーマンスの向上につながるのが見えづらく、また、自分の生活習慣を変えるにはどうしても負荷がかかります。わかっではいるけど変えられない。そこに一つの大きな壁がある、と改めて感じました。健康と経営を結び付け、社員にいかに成果を感じてもらえるか、そういったエンゲージメントが証明できれば、「ウェルネス経営」は当社が持続的に成長していくための大きな礎になっていくと信じています。

ウェルネス経営推進体制



健康推進活動の変遷

1962年	丸井健康保険組合を設置
1970年	丸井健保会館を開館
2008年	プロジェクトを立ち上げ、残業時間の削減に着手 丸井健康保険組合が「ヘルスアッププログラム」を開始し、メタボ率が全国平均と比較して大きく減少
2011年	健康管理委員制度導入 健康管理室（現健康推進部）を新設し、専属の産業医が着任
2013年	ウェルネスリーダー制度導入 「ここからだのサポートダイヤル」導入
2014年	健康推進部が全従業員の健康診断データと、生活習慣・仕事への取り組み姿勢の関係性の分析を開始 全国に分散する事業所の全従業員を対象に「セルフケア教育」を開始 女性特有の健康面の不安解消をサポートする相談窓口「ウェルネスリーダー」を全国に配置
2015年	健康経営推進最高責任者（CHO）設置
2016年	「身体」「情動」「思考」「精神性」の状態を高める習慣形成をめざす「レジリエンスプログラム」をトップ層へ導入 労働協約に新たに「健康推進」の項を設け、企業と従業員それぞれの責務を明示 社外アドバイザリーボードを導入し、専門家の視点を取り入れた健康経営・データ解析を開始 グループ横断の「健康経営推進プロジェクト」を発足
2017年	働き方改革の一環として健康経営を推進
2018年	「日本健康マスター検定」団体受検導入 横断プロジェクトの名称を「ウェルネス経営推進プロジェクト」に改称
2019年	「女性の健康検定」団体受検導入

外部評価



社員の健康管理を経営的な視点で考え戦略的に取り組んでいる企業として、組織体制や施策実行などの取り組みが小売業種で最も高く評価され、「健康経営銘柄2019」に2年連続で選定。



経済産業省による健康経営度調査において、3年連続で最上位層の5つ星の評価を受け、「社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として2017年から3年連続して「健康経営優良法人～ホワイト500～」に選定。



理念の実現に向けて「多様性推進」を経営戦略の一つとして掲げ、風土づくりや制度改革を推進。新サービス創出などにつなげて、企業価値の向上を実現している点が評価され、「新・ダイバーシティ経営企業100選プライム」に初めて選定。



社員一人ひとりが自ら積極的に参画するための仕掛けと、社員の声をスピーディに実現するための仕組みで多様性を推進している点などが評価され、「なでしこ銘柄」に2年連続で選定。



企業の健康経営、社員の健康配慮への取り組みが優れた企業を評価・選定し融資条件を設定する「DBJ健康経営格付」にて、「社員の健康配慮への取り組みが特に優れている」と評価され、2016年に最高ランク「Aランク」の格付を取得。

定量データ

			2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
メタボ率	男性	(%)	24.6	25.3	24.4	25.3	27.9	23.9
	女性	(%)	6.6	7.5	7.2	7.8	8.5	7.3
	総計	(%)	19.4	19.8	18.8	19.3	21.1	18.0
肥満 (BMI25以上率)	男性	(%)	18.6	19.0	19.9	20.3	20.8	21.7
	女性	(%)	11.4	11.7	12.5	13.3	13.9	15.1
	総計	(%)	15.1	15.4	16.3	16.8	17.4	18.5
血圧 *1		(%)	16.9	17.3	15.8	18.6	18.7	17.0
血糖 *2		(%)	5.9	5.1	5.3	5.8	6.5	6.6
脂質 *3		(%)	15.9	13.7	13.4	14.8	15.4	13.5
喫煙率		(%)	30.4	29.9	28.7	27.8	26.6	25.7
アブセンティズム (1カ月以上の休職者数)	傷病	(%)	1.3	1.2	1.3	1.0	1.5	1.1
	メンタル疾患	(%)	1.2	1.1	0.9	1.4	1.5	1.9
平均年齢		(歳)	40.4	40.9	41.2	42.0	42.9	43.7
男性育児休暇取得率		(%)	14	54	66	94	109*4	97
健康診断受診率		(%)	99	100	100	100	100	100
子宮頸がん検診受診率	20歳以上	(%)	36.8	43.0	36.8	41.9	40.6	—
乳がん検診受診率	40歳以上	(%)	53.6	59.2	57.7	66.4	72.5	—
ストレスチェック受診率		(%)	—	—	—	95.8	96.0	95.6
総医療費		(万円)	158,917	161,787	159,896	165,009	166,592	167,902
社員1人当たり医療費		(円)	116,934	124,552	127,515	137,583	144,302	153,991
健康保険料率	1人当たり	(%)	7.8	8.0	8.2	8.2	8.2	8.2
年間所定外労働時間	1人当たり	(時間)	39	40	39	44	42	42
年次有給休暇取得率		(%)	50.9	51.6	58.4	56.3	61.4	65.0
年次有給休暇取得日数		(日)	10	10	11	11	12	12

*1 収縮期血圧130mmHg以上、また拡張期血圧85mmHg以上 *2 空腹時血糖110mg/dL以上 *3 中性脂肪150mg/dL以上またはHDLコレステロール40mg/dL未満
*4 配偶者の出産と育児の取得年度がずれる場合があるため、100%を超えています。

オピニオンリーダーが丸井グループのウェルネス経営を紐解く

私が投資をするときに注目するのは、社員がイキイキと楽しそうに仕事をしているかどうかです。

「健康経営」という言葉を初めて聞いたときの印象は、「うさん臭い言葉だなあ」でした。しかしその意義を聞くと、これはとても大事な概念だと感じたので、健康経営を評価するフレームワークを策定する基準検討委員会に加わりました。重要視したのは、トップのコミットメントです。当初は、健康経営がトップの重要な仕事だという認識は上場企業の5%未満と低かったのですが、今では50%以上が認識するまでになりました。これは劇的な変化です。健康経営が大きな社会的目標になったということは、すばらしいことだと思います。昨今活発化している働き方改革の方向性と一致し、今の社会背景に健康経営推進の機運がフィットしたことも、普及の大きな要因でしょう。健康経営の普及に関われたことは、これまでの私の経験の中でも特に良かったと思える仕事の一つです。

健康経営を語るときによく出てくる議論に、健康経営にかかる支出は「コスト」か「投資」か、というものがあります。人への投資は基本的に「コスト」となり、資産計上されません。しかし、社員をイキイキさせることによって、欠勤や退職などの社会的損失、もしくは経済活動の停滞というリスクが少なくなると思います。ですから、「投資」的な側面が非常に強い。このことを経営者が深く理解していることが必要です。

日本では、仕事は辛くて苦しいもの、それを乗り越えることに価値がある、という仕事観が大半を占めています。仕事とは、上司から指示された膨大なタスクをこなすことだと。自分の意思でやりたいかどうかではないので、とても疲弊します。私が投資をするときに注目するのは、社員がイキイキと楽しそうに仕事をしているかどうかです。

丸井グループには「手挙げ制度」に見られるように自主性が根付いています。イキイキとして楽しそうにしている自発的な社員は、仕事を自分ごととして捉え、人生の主役は自分であり自主的に生きたいと願っています。



藤野 英人氏
レオス・キャピタルワークス株式会社
代表取締役社長

国内・外資大手投資運用会社でファンドマネージャーを歴任後、2003年レオス・キャピタルワークス創業。中小型・成長株の運用経験が長く、ファンドマネージャーとして豊富なキャリアを持つ。主に日本の成長企業に投資する株式投資信託「ひふみ」シリーズを運用。投資教育にも注力しており、明治大学商学部兼任講師、JPXアカデミーフェローを長年務める。一般社団法人投資信託協会理事。

す。そういう人が集まる会社はたいてい業績も株価も良いのです。病気でない人を育てることではなく、より活力あふれる人を育てるということを、青井さん自らがコミットし、彼の強いリーダーシップで独自の健康経営を展開していることは、ほかにはない丸井グループの特長であると思います。

個人的には、もし今後丸井グループの業績が悪化したとしても、健康経営は貫き通してほしいと思います。それほど健康経営は人と密接な関係にあり、会社の基盤を支えるものなのです。ですから、青井さんにはこれからもバットを振り続けてほしいと思います。バットを振れば、三振するかもしれないけれどホームランの可能性だってあります。青井さんには、長期にわたって健康経営を含め、革新的で挑戦的なことにどんどん取り組んでほしいと思っています。

一方で、経営は奪取するものです。「意地でもどかんぞ」と頑固に張り付いている岩ガキみたいな社長を、ノミとトンカチでガンガン剥がしちゃうくらいの強い経営者じゃないと次代は担えません。青井さんにはあと30年は社長を続けてほしいですが、今の健康経営によってイノベーションを起こす人材が育ったら、彼を剥ぎ取ってください。青井さんもそれを期待し、望んでいると思います。

「働くことが、そのまま健康になり、しあわせにつながる」企業活動の実現こそ、産業医の喜びです。

初めて世の中に「産業医」という名称が使われた1972年施行の労働安全衛生法に、産業医の定義を垣間見ることができます。そこには、「事業者は医師のうちから産業医を選任し、その者に労働者の健康管理等のことを行わせなければならない(労働安全衛生法第13条)」とあります。つまり産業医というのは、「事業者から委託を受けて、法律に書かれている事項」を実行する医師である、という解釈になります。実行する内容は、職場を巡視する、健診結果を診る、過重労働面接をする、衛生委員会に出席する、ストレスチェックをする、という具合です。要は、アウトプット型(法的要求を実施する)で良かったわけです。現在もこの定義は続いているのですが、ここには、プランを立てるという行為も、ゴールやチームの概念もありません。これからの産業医も、このままでいいのでしょうか。

そもそも産業医学には、「劣悪な作業環境や過重労働から労働者の健康を守る」という使命があると同時に、発展と変貌を続ける産業界の労働健康問題に対峙することで、医学知見や解決技能を発達させてきました。そして現代は、デジタル技術によって労働の情報化が進み、労働者人口の7割以上がすでに第三次産業で働くようになり、働き方や労働条件も大きく変わりました。それに伴い、事業者や労働者が産業医に求める内容も、作業環境の問題から、高齢労働者問題、働き方や職場の制度、両立支援、人材育成、人間関係の改善などへ徐々に移行しています。産業医学は本来の「有害要因からの予防医学」を骨格に持ちながらも、「快適職場の実現と働く意欲向上」にまで意見を求められるようになったのです。この変化は産業医活動の目的を、さらに経営視点へと近づけた「快適労働のための健康活用」へと変容させる大きなパラダイムシフトを示しています。

企業活動が、本来、人のため、社会のための公器であるのなら、それを直に支えている労働者とその家族たちは、働くことがそのまま自分たちの人生最適化を進める過程そのものであることを自覚しているはずです。「働くことが、そのまま健康になり、しあわせにつながる」こ

とを実感する企業活動の実現こそ、産業医の望外の喜びです。その意味で、産業医は専門家ではなく戦略家である必要があります。法律に規定された専門的な医師ではなく、働く現実を分析し、改善し、問題を解決していく、結果にこだわるプロこそが産業医です。事業者・労働者の皆さんと共有するゴールに導くこそ産業医学のプロなのです。

丸井グループのウェルネス経営のエンジンは、青井社長が「実言」される共創メッセージと実際の社内人材づくりにあります。社員自発性の啓発、研修の実施、経営陣への産業医登用(小島玲子先生)などを見ると、社長の本気度がよく伝わります。経営層に加えた産業医を活用して、丸井グループがどのように経営を変貌させていくのか大変興味があります。小島先生には全国から注目も集まっています。

丸井グループのウェルネス経営を特殊な例だという人もいますが、決してそうではありません。グループ社員5,300人以上の人間が一斉に動くということに、そこに普遍性を持った何かが共有されていると感じとるべきです。ぜひ私も人を動かす普遍性について今後の丸井グループを通して学びたいと思っています。



浜口 伝博氏
ファームアンドブレイン有限公司 取締役
産業医科大学 産業衛生教授 医師/医学博士

産業医科大学医学部卒業。病院勤務後、東芝および日本アイ・ビー・エムにて、専属産業医として勤務。同時に、日本産業衛生学会理事、日本産業精神保健学会理事、日本橋医師会理事、厚労省委員会委員、東京都医師会産業保健委員、東京産業保健推進センター相談員等を担当。2010年にファームアンドブレイン有限公司を設立し、産業医、労働衛生コンサルタント、産業保健コンサルタントとして活躍。