

特集 健康経営優良法人認定企業に迫る

第4章

働きがいを支える健康経営で 離職者ゼロを実現

——株式会社岡崎土質試験所



勝田 慶

千葉県中小企業診断士協会

1. 岡崎土質試験所の概要

株式会社岡崎土質試験所は、愛知県岡崎市で地盤調査や土質試験などを行う会社である。1991年の会社創立以来、34年（2025年時点）にわたって、安心で確かな試験品質を基盤に、社員・顧客・地域社会に愛される会社づくりを続けている。

現在、社員数は19名で、男女比はほぼ半々、現場調査や試験業務に女性社員が多く従事している点が同社の大きな特徴である。その理由として、創業者が女性ながら自ら現場や試験室に立って仕事を行ってきたため、「仕事に男女の区別はない」という考え方が社内に浸透していることがある。また、ライフステージの変化に応じて、柔軟な働き方を認めていることも寄与している。



岡崎土質試験所の外観
（画像提供：株式会社岡崎土質試験所、以下同じ）

こうした企業文化を背景に、同社は2022年から本格的に健康経営優良法人認定に向け取組みを開始。2023年に初めて優良法人に認定、2025年には「ブライツ500」企業に認定された。そのほか、厚生労働省が主催する「グッドキャリア企業アワード2024」で「イノベーション賞（厚生労働省人材開発統括官表彰）」を受賞するなど、地域内外から注目される存在になっている。

同社が健康経営に取り組むに至った背景、具体的な施策、今後の展望について、健康経営推進を担当する取締役副社長の朝倉薫氏に話を伺った。

2. 健康経営に取り組むきっかけ

（1）健康経営の概念と自社の文化が一致

「健康経営」という言葉が世の中に浸透する前から、創業者は少人数の組織では社員一人ひとりの存在が大きいと考えていた。その結果、「社員が健康でなければ会社は成り立たない」という強い信念のもと、社員の健康を最優先に考える文化が同社には根づいていった。このような考え方にに基づき、創業以来、社員の健康診断受診率は100%を維持している同社にとって、健康経営は自然な延長線上の取組みであった。

健康経営優良法人の認定に向け、推進担当を任せられた朝倉氏が改めて自社の文化を見直したところ、それまで当たり前だと考えて

きた制度や会社風土が、認定要件にそのまま表現されていることに驚きを覚えた。と同時に、自社の方向性が間違っていなかったと自信を持つことができた。

たとえば、健康相談窓口の設置については、育児と就業の両立支援に関する相談窓口は設置済みであったため、そこに健康に関する機能を追加するのみで満たすことができた。そのほかの要件についてもすでに取り組み済みのものが多く、自然体で積み重ねてきた歩みが、認定という形で可視化されていった。

(2) 認定要件の理解を通じて取組みを深化

このように、同社では当初より中小企業がクリアすべき認定要件の多くは満たしていた。しかし、毎年更新される認定要件を丁寧に読み解く中で、自社の強みと課題を改めて見直し、新たな施策につなげることができた。たとえば、前述の健康相談窓口の設置は要件を満たすべく既存の制度に追加したものであるが、ストレスチェックの導入は要件の確認を通じて必要性を理解し、初めて取り組んだ施策である。

朝倉氏は、「認定要件を確認する中で新たな視点が得られましたし、すでにクリアしていることもより深めていくにはどうすればいいか知ることができました」と語る。

結果として、同社は優良法人初認定から2年で「ブライツ500」企業に認定されるなど、着実に進化を続けている。このように、優良法人への認定要件を「クリアしなければならぬハードル」ではなく「取組みを深化させるためのヒント」ととらえる姿勢こそが、同社の継続的な進化を支えている。

3. 健康経営の実践内容と社内外の反応

(1) 具体的な取組み内容

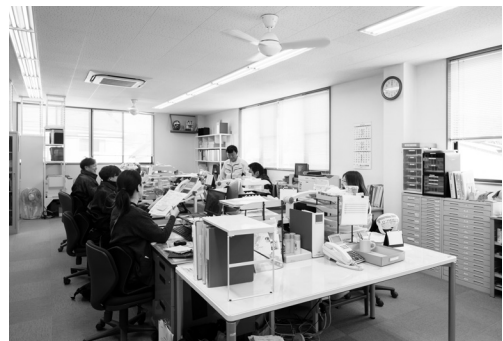
同社は、前述の健康相談窓口の設置やストレスチェックの導入のほかにも、いくつかの新たな制度や取組みを2024年度に始めている。

現場仕事や試験での座り仕事が多く、腰へ

の負担が大きい同社ならではの対策として、腰痛を防止するための姿勢矯正椅子を全社員に支給した。また、日常的な運動の習慣化を支援するため、ジムやマッサージの利用料や運動用品購入代などに対する年間2万円までの補助や、歩数計アプリを活用して目標歩数を達成した社員への報奨も実施した。2万円の補助は多くの社員が毎年早い段階で上限まで使い切っており、実際の行動に結び付いているという。

また、インフルエンザ予防接種や歯科検診の受診について年4回まで、1回2,000円を上限に補助を行うなど、病気や不調を未然に防ぐ対策も行っている。そのほか、喫煙者の禁煙を支援する手当や喫煙所の屋外への移設など、だれもが働きやすい環境づくりにも取り組んできた。

このように同社では、多様な健康課題に対して、選択肢のあるさまざまな支援策を用意することで、社員自身が自分の体調や生活スタイルに合った取組みを選べるようになっていくのが特徴だ。



姿勢矯正椅子で快適にオフィスワークに取り組む

(2) 社内外の反応

健康経営に関する取組みを始めた当初は、社員から「何をしているのか」と戸惑いの声もあった。しかし、当たり前だと思っていた自社の制度や取組みが健康経営優良法人として評価され、市や県からの表彰や新聞・雑誌への掲載などによって取り上げられたことで、社員は、他社にはない良い仕組みであると気

づき始めた。そして、取引先から「新聞に載っていましたね」と声をかけられて、自社の活動が社外にも評価されていると実感し、自社を誇りに思う気持ちが芽生えていった。

その結果、社員から「こんな制度を導入してほしい」という声も上がるようになった。今では、「自分たちの働く環境は自分たちでより良くしていこう」という姿勢が会社全体に確実に根づきつつある。

また、表彰や地元紙への掲載を通じて、取引先や地域住民だけでなく、同社の先進的な取り組みを紹介してほしいと地域の経営者の会合での講演を求められたりするようになった。

「我々のような小さい会社は、普通にしていれば会社名を言ってもだれにでもわかってもらえるわけではないと思っています。それが、健康経営への取り組みによって『岡崎土質試験所』という名前を社外の方々に知ってもらい、認めてもらえるようになりました。社員が『この会社で働いていてよかった』と思えるこのような職場づくりを今後も進めたいと思っています」と朝倉氏は穏やかながらも力強く語った。



健康に関する社内研修会にも真剣に取り組む

(3) 健康経営実践を支える考え方と制度

同社が多様な健康支援施策を次々に立案・実践し、社内に定着させてきた背景には、「健康経営は利益を原資とする投資である」という明確な考え方がある。

まずは健康支援施策という形で「投資」し、社員が働きやすい環境や健康的な生活を創出

する。同時に、社外からの表彰や認定の取得と、それらを積極的に発信する広報活動を通じて、社外からの評価も得ていく。結果として社員の生産性が向上したり、同社に対する印象を向上させたりすることで、会社としての利益を生んでいく。そしてその利益を次の施策への投資の原資とすることで、好循環を生んでいるのだ。

加えて、健康支援施策以外にも、スキルマップと目標管理シートによる公正な評価制度も整備し、それらを基に社員一人ひとりと個別面談を行っている。目標に対する達成度、個人の貢献や評価が給与や賞与への反映という形で「見える化」されることで、社員との納得感のある対話が実現している。

この好循環により、健康に働けて誇りに思ってもらえる会社づくりが進んだ結果、取り組み開始以降の離職者はゼロとなっており、確かな成果に結び付いている。

一見して直接的には収益に結び付きづらい健康推進施策への投資を、「制度ありき」ではなく「文化と対話」で定着させて、生産性向上につなげてきた点にこそ、同社の健康経営の本質がある。社員の納得感と組織への信頼を高める同社の取り組みは、同様の悩みを抱える中小企業にとって大いに参考になるものといえる。

4. 今後の展望

(1) 健康経営に終わりはない

健康経営を進める中で、施策の効果が可視化されていく面白さを実感した朝倉氏は、その奥深さにも惹かれた。

さらに知見を深めるべく東京商工会議所が認定する「健康経営エキスパートアドバイザー」の資格も取得。現在では社外での講演会や事例発表会の機会も増え、経営者仲間や取引先から健康経営の進め方について助言を求められる場面も多くなっている。

「健康経営には終わりがありません。施策の立案から効果の測定、次の改善までのサイ

クルを常に回し続けていくものです。今後も社員全員が主体的に取り組みたくなるような新たな施策を加えて、楽しく健康的に働ける職場づくりを継続的に追求していきたいです」と朝倉氏は語る。

さらに、自社だけにとどまらず、経営者団体や行政とも連携して、地域の中小企業が健康経営に一步踏み出すための手助けになるような情報発信や勉強会にも力を入れていく考えた。

(2) 健康経営推進に向けた支援者の役割

中小企業経営者の多くは、「健康経営に関心はあるが、何から取り組んだらよいかわからない」と感じているのではないだろうか。そのため、中小企業診断士のような経営支援を行うコンサルタントの力が必要だと朝倉氏は言う。

まず、健康経営は「コスト」ではなく、会社をより良くするための「投資」であり、社員のエンゲージメントや生産性向上を通じて、最終的には収益改善につながる取組みである、という認識を広めることが重要である。

岡崎土質試験所のような実践企業の事例を活用し、健康経営が経営改善につながることを具体的に示すことで、経営者の意識変革につなげることができる。

そのうえで、認定要件の中から会社の規模や業種、これまでの実施状況に合わせて、たとえば、ポスター掲示など比較的ハードルが低く取り組みやすい施策の紹介も有効だ。単発のセミナーにとどまらず、企業の状況に寄り添いながら進める「伴走支援」にこそ、中小企業診断士の強みが生きる。

健康経営に向けた「投資」には、必ず経営判断が求められるため、経営層にその必要性を十分に理解して、関心を持ってもらうことが重要だ。

岡崎土質試験所は取締役である朝倉氏がリードしていたため、施策を実行しやすい環境にあったが、健康経営の推進役が中間管理職の場合も少なくないだろう。その場合、経

営層が非協力的だとどれだけ施策を検討しても実行に結び付かず板挟みになってしまう。こうした場面では、外部の支援者である中小企業診断士の「一言」が経営者の背中を押す強い力になる。

朝倉氏は、「健康経営を前に進めるためにも、中小企業診断士からの経営層への声かけに期待しています」と締めくくった。

岡崎土質試験所の事例から、健康経営の実践が生み出す社内外での好循環と、実践を支える企業文化と社員との対話の重要性を学ぶことができる。健康経営の視点は、これからの中小企業支援において有効な「武器」となる。我々中小企業診断士がその意義を理解し、現場で実践していくことが求められている。



社員が健康で生き生きと働く姿がうかがえる

勝田 慶 (かつた けい)

大学卒業後、鉄鋼メーカーに入社し、現在は土木工用鉄鋼製品の営業企画・事業管理を担当。2022年中小企業診断士登録。企業内診断士として地域密着型の経営支援や執筆に複業で取り組んでいる。

