

## SDNET-300 先見情報No.50

## 『環境変化を生き抜く企業経営』

## — 地方自治体の“攻めの健康策”から学ぶ。 —

環境激変下にあっても、新たな局面に適応したくましく生き抜く企業がある。激変する経営環境のなかでも創意工夫により成長を続けている企業は柔軟に方向を転換し、ときには組織の体制をも変えながら変化に取り組んでいる。

環境変化をチャンスととらえられるかどうか、そして経営者が従業員と一体となり組織をまとめられるかが重要である。

## ■お節介・データ 攻めの健康策



「ヘッヘッヘー、ホッホッホー」。晴れ上がった秋の日、長野県松本市の福祉会館に大きな声が響く。二十数人の中高年が集まった「笑いヨガ教室」。笑いヨガの呼吸法を組み合わせさせた健康法で「推進員さん」と呼ばれる同市の健康づくり推進員が企画した。

推進員は運動や栄養、休息などに関する研修を受けて首長から委嘱された市民ボランティア。松本市では約 900 人が健康増進のための行事を企画する。「時には、各戸を回って参加を募る地域のお節介おばちゃんになる」

「食改さん」と呼ばれる食生活改善推進員 400 人も健康づくりの担い手だ。例えば、減塩運動では家に上がり込んで味噌汁の塩分濃度を測ることもある。

世界有数の長寿国・日本では 2013 年の平均寿命が男女とも 80 歳を超えた。しかし平均寿命から、病気などによる介護期間を差し引いた「健康寿命」は女性が約 13 年、男性は約 9 年短い。この差が開くほど、QOL (生活の質) が下がり、医療や介護の費用力かさむ。健康寿命をいかに伸ばすか。行政は知恵を絞る。

04 年に「健康都市宣言」をした愛知県尾張旭市でも 28 人の健康づくり推進員が健康増進のリーダー役を務める。13 年 5 月に全国に先駆けて始めた軽度認知症の早期発見テストは同年度に 600 人が受けた。

攻めの健康づくり。一部自治体の保健担当者が近年よく口にする言葉だ。「健康管理に熱心な人は自ら進んで健康診断を受け、健康増進に励む。無関心層にこそ強く働きかける必要がある」。都道府県別の健康寿命で女性 1 位、男性が 2 位となった静岡県の土屋厚子健康増進課長は話す。

急激な高齢化に伴う財政負担への危機感から攻めに転じた自治体もある。

「ジェネリックに替えれば、あなたの薬代は削減できます」。08年夏、広島県呉市の市民に市役所から通知が届いた。医師の処方薬を成分が同じで価格が安いジェネリックに切り替えた場合の差額を示し、利用を促す自治体初の試みだ。

## □全国平均の1.34倍

背景には、市が運営する国民健康保険の医療費の増加がある。高齢化率は全国平均(約25%)を上回る約32%で、一人当たり医療費は42万5千円と全国平均の1.34倍(13年度)。中本克州副市長によると、切り替え効果が高いと思われる約2万8千人に通知した結果、その8割以上が実際に切り替え、今年3月までに累計6億5千万円余りの薬剤費を削減できた。

呉市は多くの医療費を使う病気にも手を打った。レセプト(診療報酬明細)のデータベースを構築して分析すると、一人当たり医療費は人工透析が年間500万円と突出していた。大きな要因は糖尿病性腎症。そこで「患者を抽出し、看護師による面談などの予防プログラムを受けてもらうことにした」(中本副市長)。開始した4年前から人工透析になった参加者は1人だけだ。

「今後は予防対象を脳卒中に広げるとともに多職種の地域総合医療チームを作って対応力を高めたい」と中本副市長。データと連携を生かした攻めの健康づくりを進化させる考えだ。

## 1. 企業に求められる"環境適応力"

「生き残るのは、強い者ではなく環境に最も適応した者である」

企業規模の大小や現在の成否ではなく、変化する環境にうまく適応できる企業がある。

「企業が競争力を維持し、持続的な発展を遂げていくためには、事業環境の変化に適応しながら、「最善の戦略を選択していくことが重要」である。経営環境がどう転んでも生き抜いていける力、いわば環境適応力を身に付けた企業である。

企業も、顧客ニーズに応えるために最適な形へと組織を変異させていく必要がある。取り組みを一つ一つ重ねて組織そのものを抜本的に変えることで進化を定着させている。

## 2. 環境適応し“攻める中小企業”こそ激変する環境下を生き抜ける存在

新商品の開発や新分野への進出といったこと、それ自体はプロセスである。経営者が従業員と一体となり環境変化に立ち向かうことである。企業の目標は永続的に生き抜いていくことであり、そのためにはどんな環境にも対応できる“たくましい組織”をつくるのが経営者の最大の役割となる。

変化に正面から対応することで、組織をたくましくする。環境変化というチャンスに何度も恵まれ、そのチャンスをより活かした“攻めの企業”こそが、激変する環境下を生き抜くのである。

将来が見通せないからといって、立ち尽くしていても事態が好転することは決してない。勇気をもって一步を踏み出すことである。「ピンチはチャンスである。」

(出典：2014年10月28日刊日本経済新聞、日本政策金融公庫論文)