

健康経営会議2015
平成27年8月31日(水)

健康経営における経営者の健康投資

 特定非営利活動法人 健康経営研究会 岡田邦夫

健康経営の考え方

健康経営とは

健康経営とは、企業が**従業員の健康に配慮**することによって、経営面においても大きな効果が期待できる、との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することを意味している。

従業員の健康管理・健康づくりの推進は、単に医療費という経費の節減のみならず、生産性の向上、従業員の創造性の向上、企業イメージの向上等の効果が得られ、かつ、企業におけるリスクマネジメントとしても重要である。

従業員の健康管理者は経営者であり、その指導力の元、健康管理を組織戦略に則って展開することがこれからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられる。



企業健康管理の特異性

わが国における企業健康管理の特異性

1. 労働安全衛生法等により事業者健康管理義務が罰則付きで規定されていること。

労働契約法5条(民法415条:債務不履行責任)

労働災害認定、高額化する民事損害賠償請求

2. 健康保険組合の出資者であること

事業者は健康保険組合の出資者であること。

被保険者の医療費と出資額の関係

被保険者の健康問題は経営にも影響を及ぼす

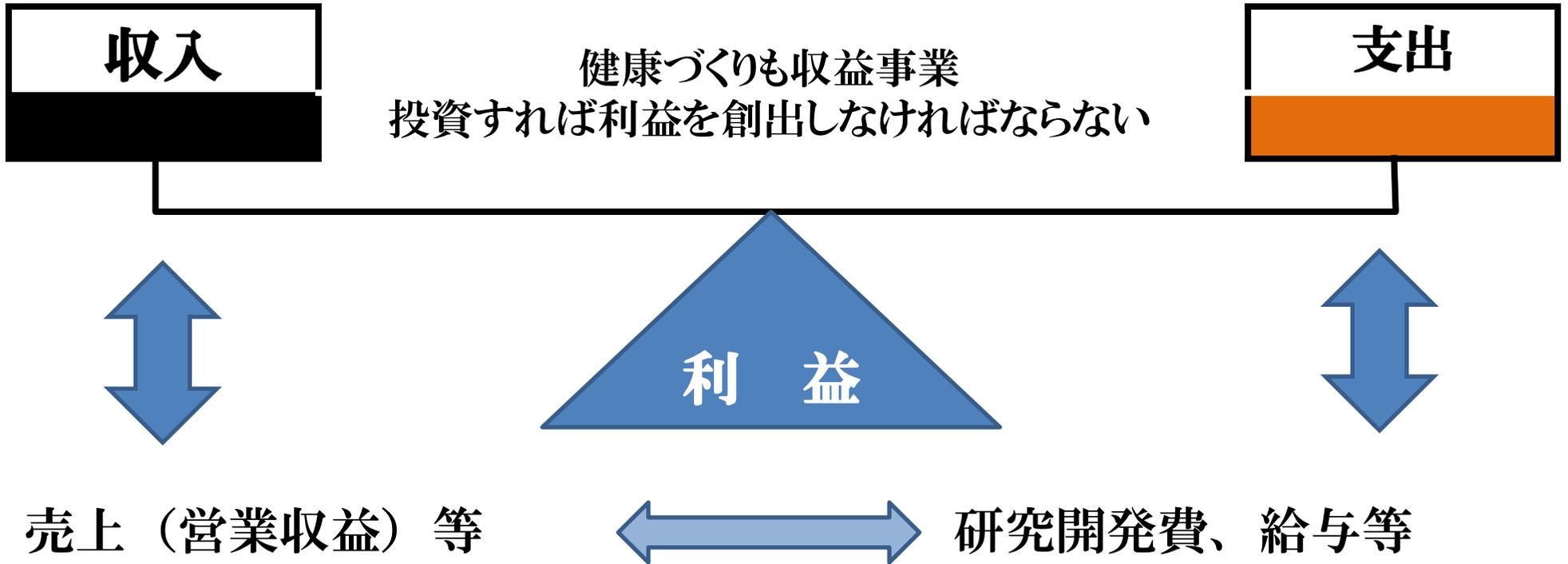
保険料率により収入にも影響を及ぼす

健康経営における経営者の健康投資

職場の生産性と働く人の健康を支える健康経営

1. **職場と働く人の健康の両立を目指して**
2. 経営者の時間、労働者の時間の経営投資
3. 職場の空間への投資とは
4. 健康経営と利益投資
5. 健康経営は地域社会への貢献

経営一収支バランス



健康管理費、医療費（健康保険組合出資）、労働保険料、等
医療費、休業に伴う労働損失、裁判費用、損害賠償、プレゼンティズム、
企業イメージ、優秀な人材の喪失、等 ⇔ ⇔ ⇔ ⇔ ⇔ 支出

2015年版 経営労働政策委員会報告

生産性を高め、経済の好循環を目指す

第2章 生産性向上を実現する人材戦略

1. 「成長し続ける人材」の育成と活躍の推進
2. 健康でメリハリのある働き方の推進

(1) 健康経営の推進

- ・企業が従業員の健康増進に積極的に関与し、健康でいきいきと働く職場づくりを目指す。
- ・精神疾患が急増し、労災認定の件数が増加するなか、地道で綿密なメンタルヘルス対策をさらに推進。
- ・①現状分析と健康経営計画の策定、②産業保健スタッフとの連携強化、③従業員本人のセルフケアの意識付け、④取組の展開・定着化、に取り組むことが基本。

(2) 長時間労働の抑制に向けた取り組みの推進

(3) 仕事と育児・介護等との両立

企業における健康投資

Cost-benefit, Cost-effectivenessの高いと考えられる投資

- 従業員の能力開発のための投資－教育研修費
- 従業員の生産能力向上のための投資－健康関連費（職場環境、医療費等）

インフルエンザ予防接種 費用



インフルエンザ予防接種によるアブセンティーズムとプレゼンティーム予防効果



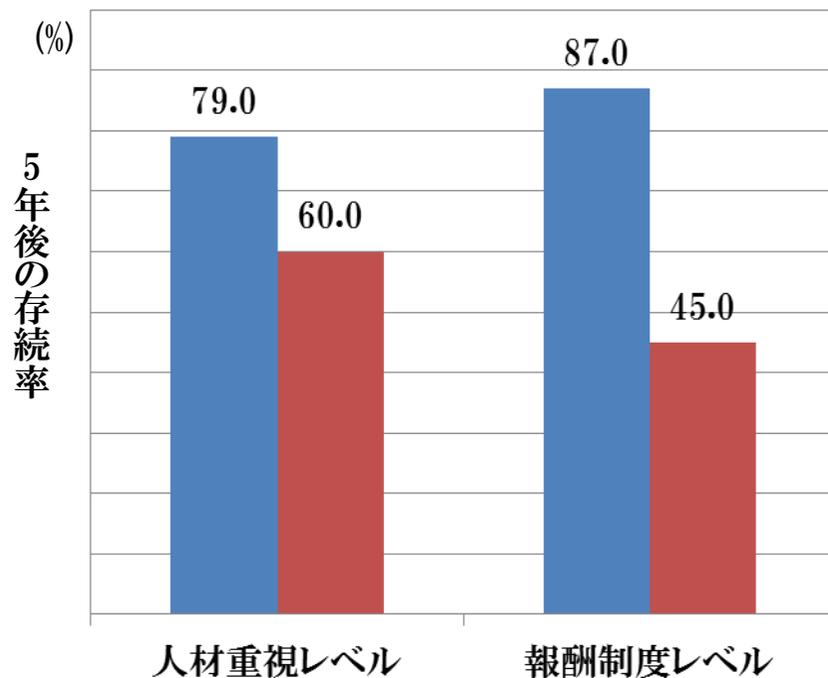
健康な社員は投資に値する資産である、という前提



病気は勤労の成果を必ず低減させる。（「国富論」Adam Smith）

新規株式公募を行った企業の5年間存続率

- 平均値から上位16% (1標準偏差)に含まれる企業
- 平均値から下位16% (1標準偏差)に含まれる企業



企業の存続率に関する原因を説明する2つの尺度

企業の人材重視レベル

1. 事業戦略や経営目標の文書の中で、従業員の重要性を指摘しているか？
2. 会社資料等で、研修制度についての記載があるか？
3. 役員の中に人材管理担当がいるか？
4. 臨時社員と正社員の割合はどのくらいか？
5. 現在の労使関係をどのように評価するか？

従業員の報酬制度レベル

1. ストックオプション(自社株購入権)が、全従業員に認められているか？
2. ストックオプションが、特定の従業員と経営幹部だけに認められているか？
3. 利益分配が、全従業員に認められているか？
4. 利益分配が、特定の従業員と経営幹部だけに認められているか？
5. グループに対する奨励制度があるか(節約資金分配制度など)？

出典: テレサ・ウェルボーンおよびアリス・アンドリュース、「Predicting Performance of Initial Public Offering Firm : Should HRM Be in the Equation?」
『Academy of Management Journal』39(1996年):910-911
ジェフリー・フェファー著「人材を活かす企業」(1998)(守島基宏監修/佐藤洋一訳。翔泳社。2010.)

健康経営における経営者の健康投資

職場の生産性と働く人の健康を支える健康経営

1. 職場と働く人の健康の両立を目指して
- 2. 経営者の時間、労働者の時間の経営投資**
3. 職場の空間への投資とは
4. 健康経営と利益投資
5. 健康経営は地域社会への貢献

健康経営における3つの投資

健康経営を営む企業における投資

経営者	利益創出のための投資 マーケティング、R&D、営業等 人材育成のための投資 教育研修、人材の育成、健康管理 経営者の「時間投資」(自分自身と従業員の健康管理のための)
管理監督者	マネジメントに関わる能力開発、専門的研修・研鑽 管理監督者の「時間投資」 ラインケア 部下とのコミュニケーション 自分自身の健康に対する投資(時間投資も含む)
従業員	業務が円滑に遂行できる能力の自己研鑽 健全な労務が提供することができる健康の維持 自分自身の健康に対する投資(時間投資も含む)

時間を投資する

健康投資 時間を投資する

1. 労働時間を投資する ⇨労働時間を健康づくりに
 - 経営者の時間 健康経営の啓発・企画立案、従業員との歓談・面談・意見交換
 - 働く人の時間 経営セミナー、健康教育、メンタルヘルス教育等
2. 休憩時間を投資する ⇨休憩時間はお互いの情報交換タイム
 - 喫煙室から談話室へ(お茶を飲みながらゆっくりと談話) 許容するか否かの判断
3. 休日を投資する ⇨休日労働を命じない
 - 家族と過ごす時間の確保
 - スポーツ活動ができる休日
4. 休暇を投資する
 - 子育て支援 育児休業、育児・育子時間、育メン休暇、看護休暇
 - 介護休暇 介護休業、介護時間、介護休暇

ヘルスプロモーションの1ドルあたりの投資効果(20~64歳)

対象リスクファクター		費用1ドルあたりの成果
喫煙		21.01
高血圧		0.92
栄養・体重	中程度	0.26
	重症	0.48
飲酒	飲酒運転	1.30
	過度の飲酒	2.68
	どんちゃん騒ぎ	1.30
運動不足		0.35
シートベルト		105.07
組み合わせ(栄養・高血圧・運動)		2.74

割引率4%で計算

(Michigan Department of Public Health, 1987)¹³

休日活動と生活習慣病⇐長時間労働

休日の身体的活動と生活習慣病の発症

1. 身体活動とがん予防効果
2. 身体活動、スポーツと生活習慣病予防効果、治療効果(運動療法)
3. 身体活動、スポーツとメンタルヘルス、うつ病の予防効果
4. 休日の身体活動と2型糖尿病の予防
5. 休日の活動と医療費への影響



運動、スポーツをする時間、特に休日の活動的なライフスタイルが、生活習慣病予防



長時間、休日労働が働く人の健康に及ぼす効果

休日労働を頻繁に命じることは健康問題を惹起することに！

労働管理と生活習慣病、ストレス疾患等との関係 ⇔ 産業保健スタッフでは限界

自覚症状とライフスタイル

	N	肥満度	推定 Vo2max	生活習慣					健診 「異常なし」	医療費 年間0円
	年齢			塩分	飲酒	喫煙	運動	休日		
I	875	105.9	43.1	11.6	3.6	50.5	58.4	22.1	36.9	27,140
	46.2	%	ml/kg/min	g/日	単位	%	%	%	%	61.8
II	2,559	106.1	43.2*	12.3*	3.8	55.8*	49.5*	14.5*	34.6	36,000
	46.5									57.1*
III	301	106.9	40.6**	12.8*	4.0	57.8*	38.2*	9.6*	27.2*	48,596
	46.7						*			46.5*

自覚症状;「肩こり」、「物忘れ」、「だるい」、「腰の痛み」、「出勤時の疲労感」の5つ(上位)

I群(すべて有しない群)、II群(1ないし5つ有する群)、III群(すべて有する群)

対象;平成6年4月1日から平成7年3月31日の期間に受診した35歳以上の男子従業員

医療費;歯科診療費を除いた医療費

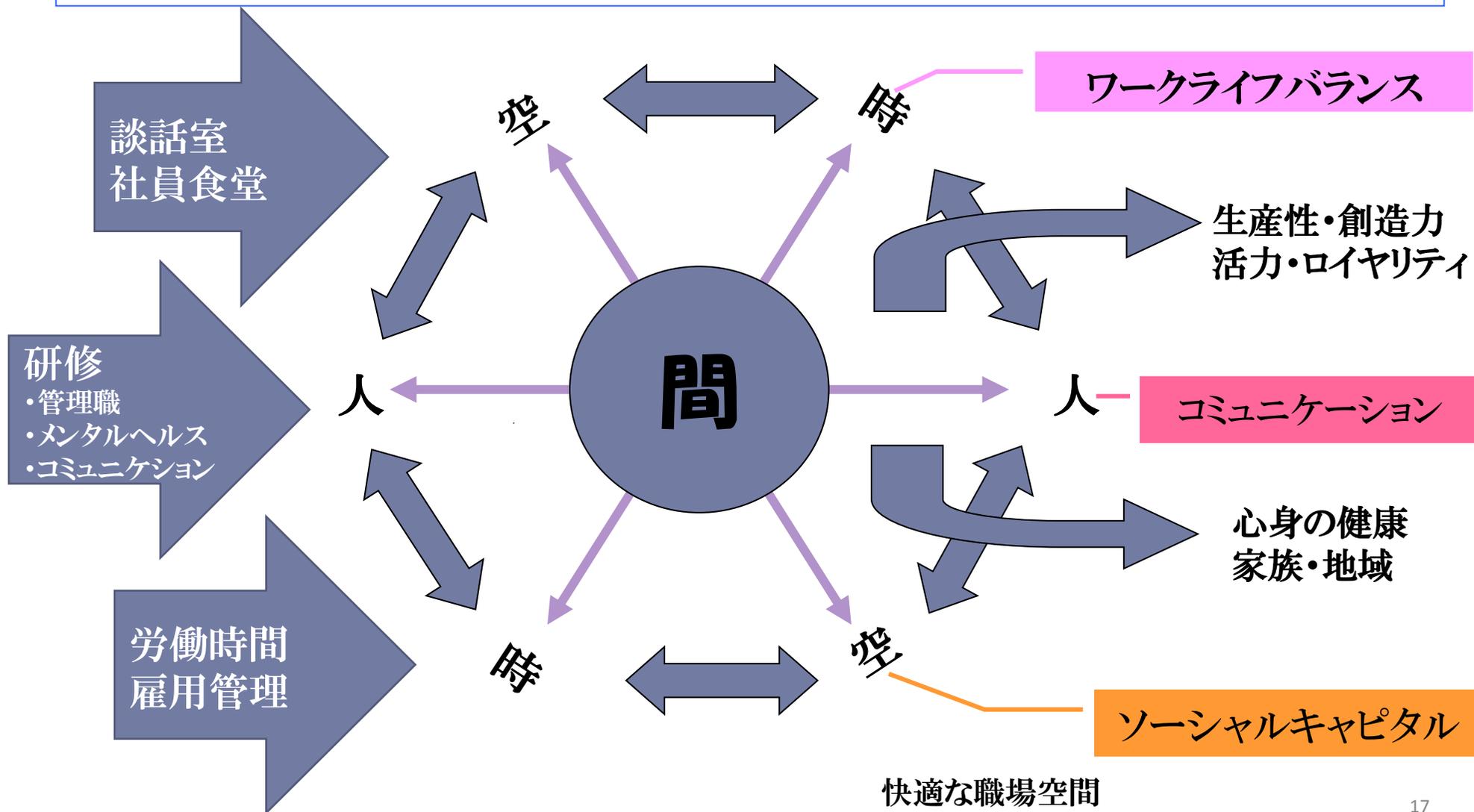
*p<0.05、**p<0.01(I群に対する検定)

健康経営における経営者の健康投資

職場の生産性と働く人の健康を支える健康経営

1. 職場と働く人の健康の両立を目指して
2. 経営者の時間、労働者の時間の経営投資
- 3. 職場の空間への投資とは**
4. 健康経営と利益投資
5. 健康経営は地域社会への貢献

‘間’に投資



健康経営における健康投資

健康経営者の健康投資

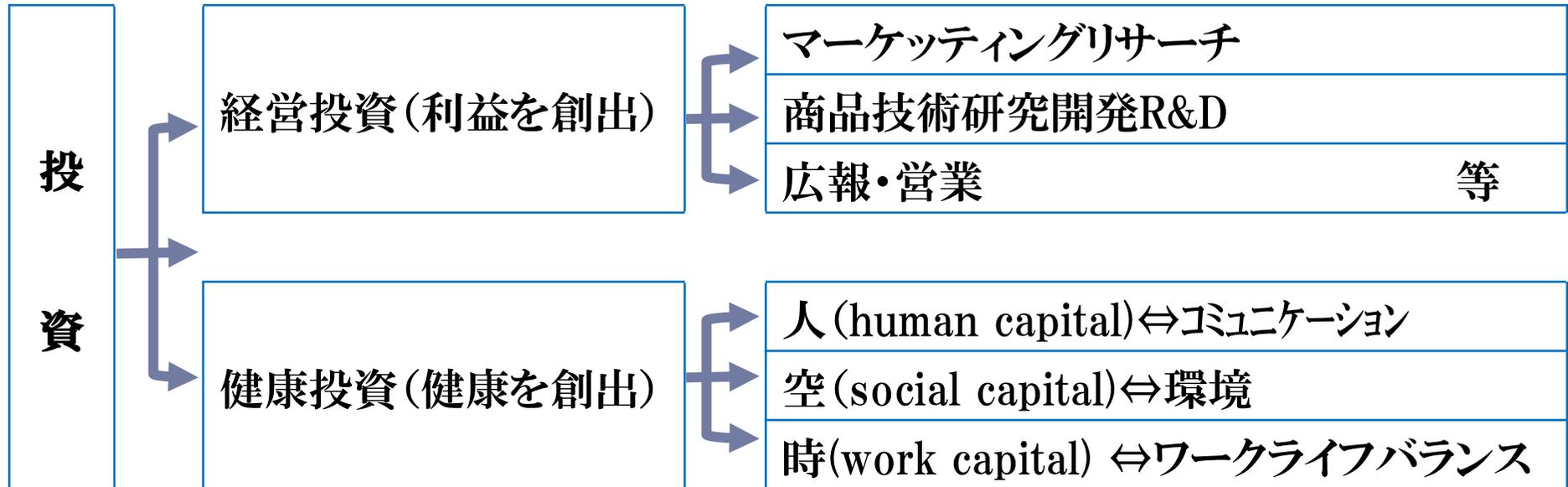
- | | |
|--------|---|
| 1.利益投資 | 企業経営で回収した経営利益の投資
・健康づくり事業への投資(生産性の向上)
・快適職場づくりへの投資(生産効率の向上) |
| 2.空間投資 | 企業内の施設などを投資(社員食堂、スポーツ施設等) |
| 3.時間投資 | 経営者が経営管理と健康管理のために投資する時間
1)経営者自身の時間投資
・経営者が健康づくりや職場を訪問する
・健康経営のための施策を考える
2)働く人の労働時間投資
・勤務時間内に教育(経営、健康等)研修を実施する
・勤務時間内に健康づくり事業を展開する |

健康経営における経営者の健康投資

職場の生産性と働く人の健康を支える健康経営

1. 職場と働く人の健康の両立を目指して
2. 経営者の時間、労働者の時間の経営投資
3. 職場の空間への投資とは
- 4. 健康経営と利益投資**
5. 健康経営は地域社会への貢献

健康経営における健康投資



人－高い生産性と創造性を発揮するための投資⇔コミュニケーション⇔メンタルヘルスケア
管理監督者研修(法定労働衛生教育)、セルフケア研修等

空－良好な環境で高い生産性を得るための投資⇔信頼関係の構築、社会的効率
職場環境改善、快適職場醸成、休憩室等

時－質の高い労働生産性を維持するための投資⇔労働時間、長時間労働
過重労働防止(労働の量、質両面からのアプローチ)、雇用契約等

健康経営評価指標

<大項目>	<中項目>	<評価の視点>
I 経営・ガバナンス	コーポレートガバナンス	・健康経営に関する企業経営の仕組みが確立されているか？
	コンプライアンス	・健康管理に関する法令・ルールは遵守されているか？
	リスクマネジメント	・健康リスク発生を防止・最小化する管理がされているか？
	情報開示	・健康経営の取り組み・成果について適切に情報開示しているか？
II 健康マネジメント	現状把握・計画設定	・健康状態を把握・分析し、適切な計画目標が設定されているか？
	実行推進	・取り組みが具体的で、継続して行われているか？
	パートナーシップ	・社内外関係者と良好な関係性を築いているか？
	従業員教育	・従業員に適切かつ十分な健康教育を行っているか？
III 健康パフォーマンス	企業価値創造	・ブランド力向上、企業価値の創造につながっているか？
	生産性・ES向上	・生産性向上や従業員満足度向上につながっているか？
	成果(健康度向上)	・各取り組みが健康度向上につながっているか？
	医療費抑制	・医療費の抑制につながっているか？

問題点の把握(評価)⇒投資対象の決定⇒効果的戦術の実践⇒評価⇒⇒PDCA



健康経営データマイニングシステム 「健康経営データ予報」(企業向け)

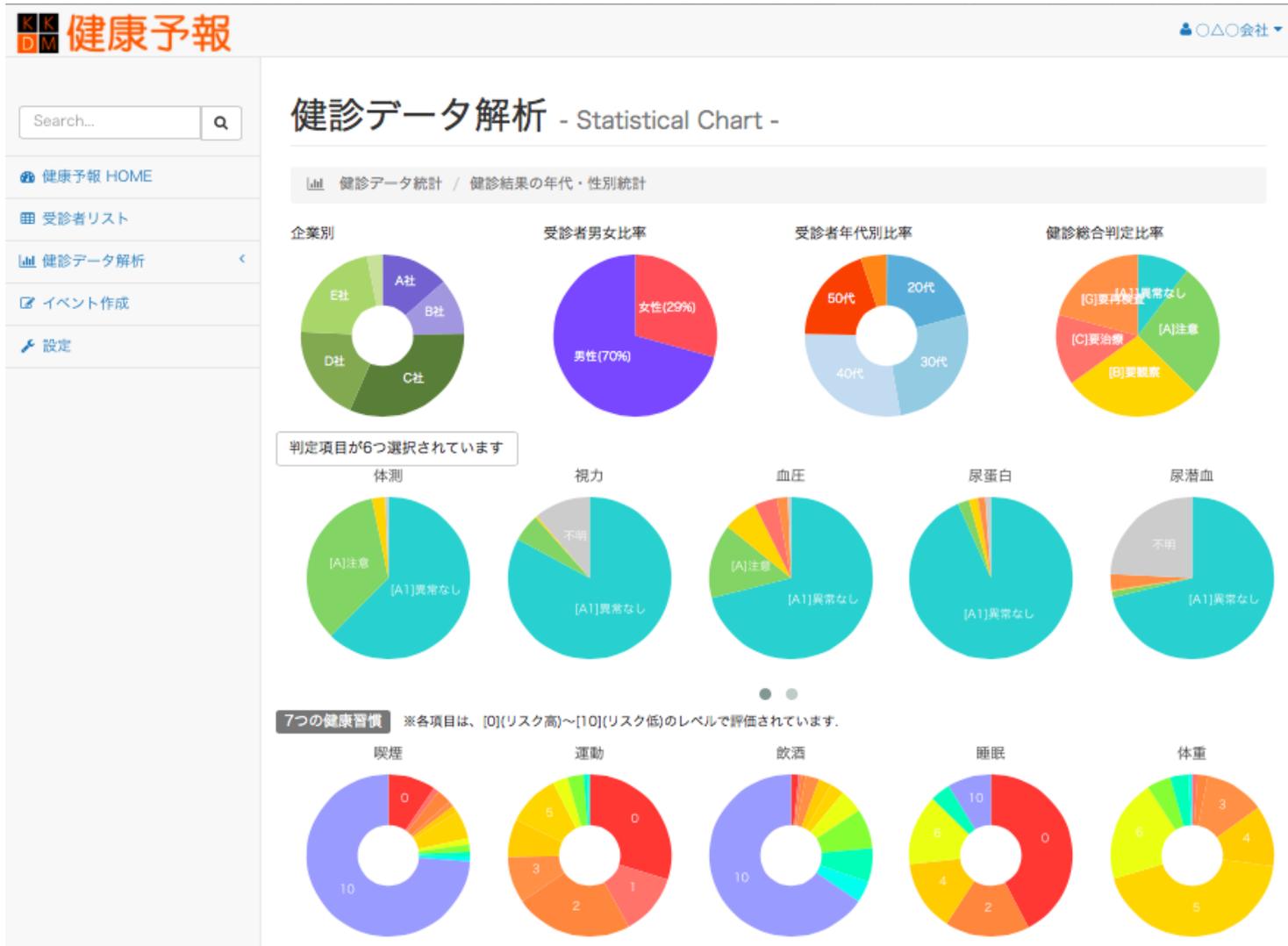
健康経営データマイニングサービスとは、健康経営指標を構成する「身体」「精神」「環境」「コミュニケーション」の4つの視点より収集した健診データ、問診データ、ストレスチェック、職域アンケート等をビッグデータ化し、健康経営参画企業のパイロットサービスとして、多角的に相関関係を分析・解析し、健康経営診断ツールとして活用しやすいように視覚化して提供するサービス。

* 監修

NPO健康経営研究会理事長: 岡田邦夫
NPO健康経営研究会理事 : 濱田千雅



健康経営データマイニングシステム 「健康経営データ予報」(企業向け)



健康経営データマイニングシステム 「健康経営データ予報」(企業向け)

健康予報

〇△〇会社

Search...

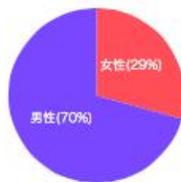
健診データ解析 - Statistical Chart -

健診データ統計 / 健診結果の年代・性別統計

企業別



受診者男女比率



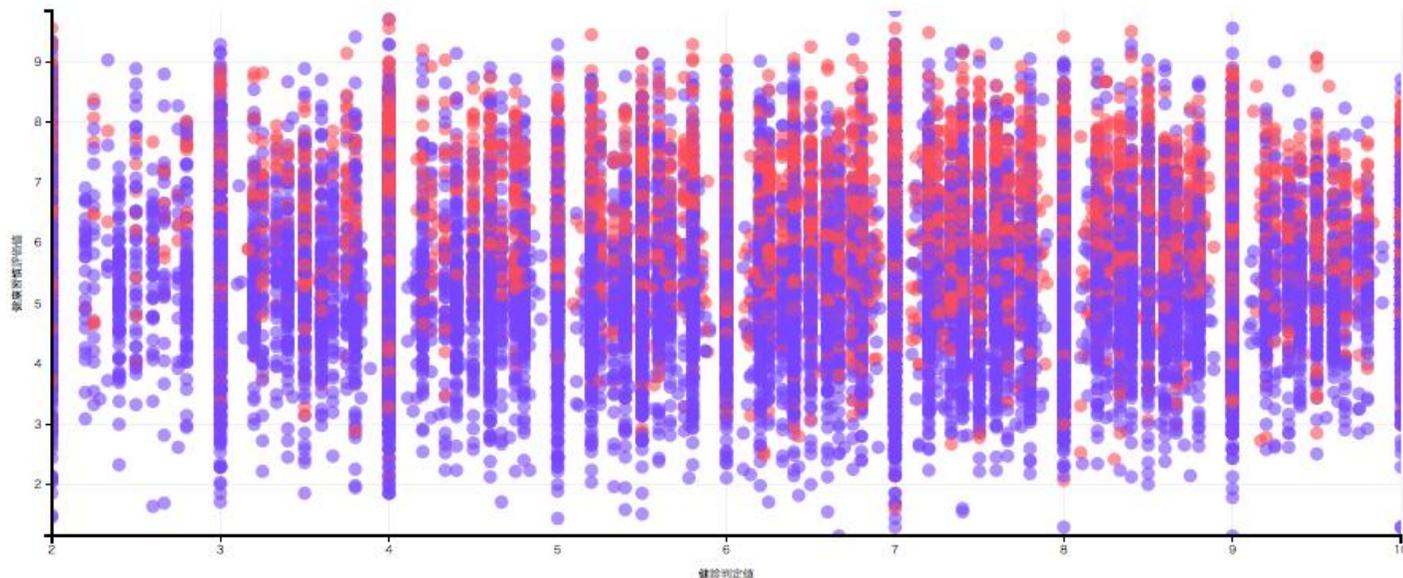
受診者年代別比率



健診総合判定比率



受診者健康分布図





健康経営データマイニングシステム 「健康データ予報」(従業員向け)

健康データ予報は健康経営の基である「人財」つくるため、従業員の健康意識をフォローするサービス。

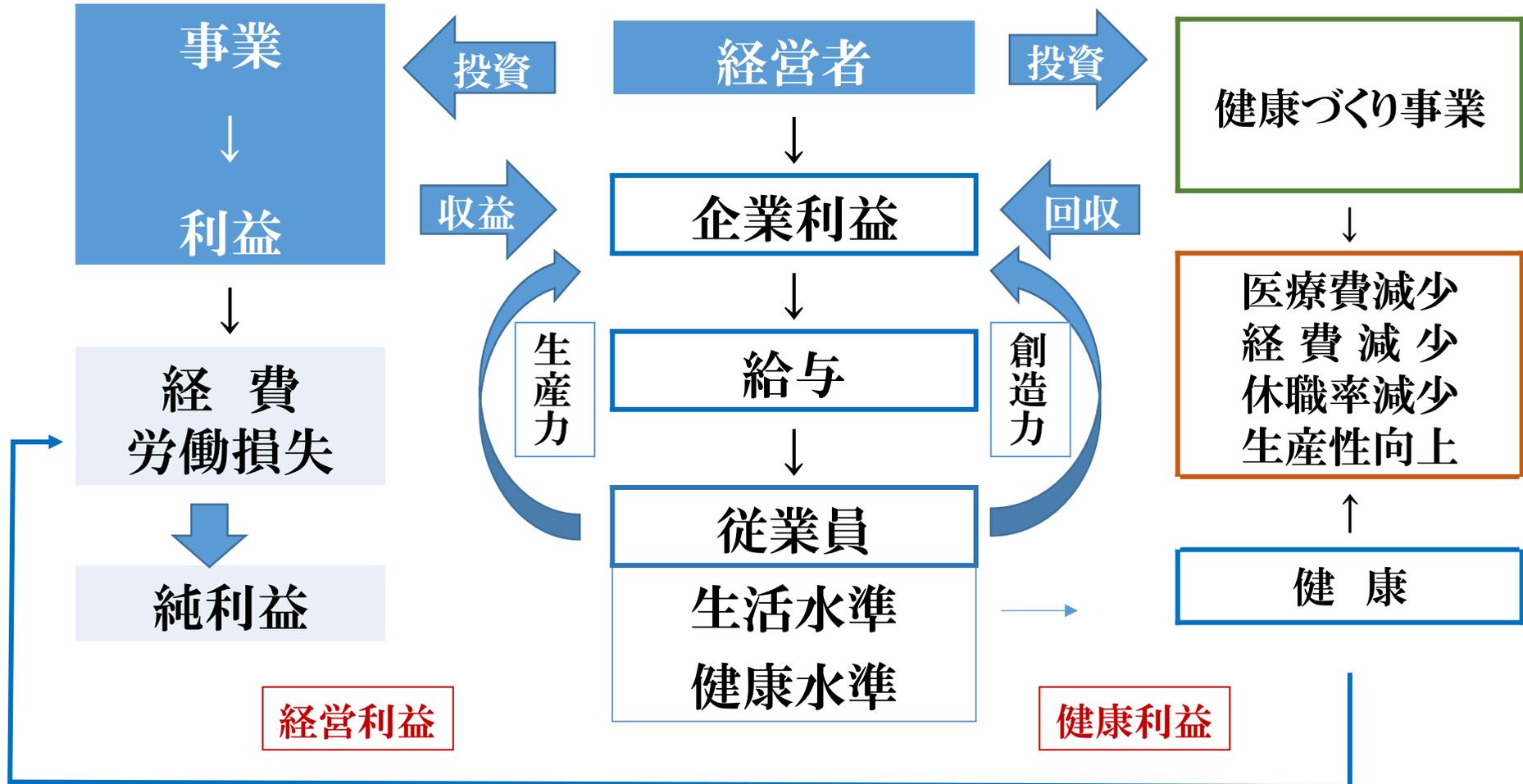
健康データ予報では、健診や問診の結果から、毎日、最低限必要な健康チェック項目をメールやスマホの通知機能を使って、配信します。この健康チェックに、日々、回答することで、健康状態やストレスなどの状況がデータとして記憶されていきます。これらのデータも、健診データと同様に蓄積データとして、活用されます。

健康データ予報の主な機能は、以下のとおりです。

- 1.健康蓄積データによる健康リスクの見える化(チャートによる表示)
- 2.健康度チェックの配信
- 3.健康年齢を算出
- 4.健康サイクル(日々の健康レベル)を予想
- 5.健診結果や病気リスクを予想



企業利益と従業員給与、そして健康

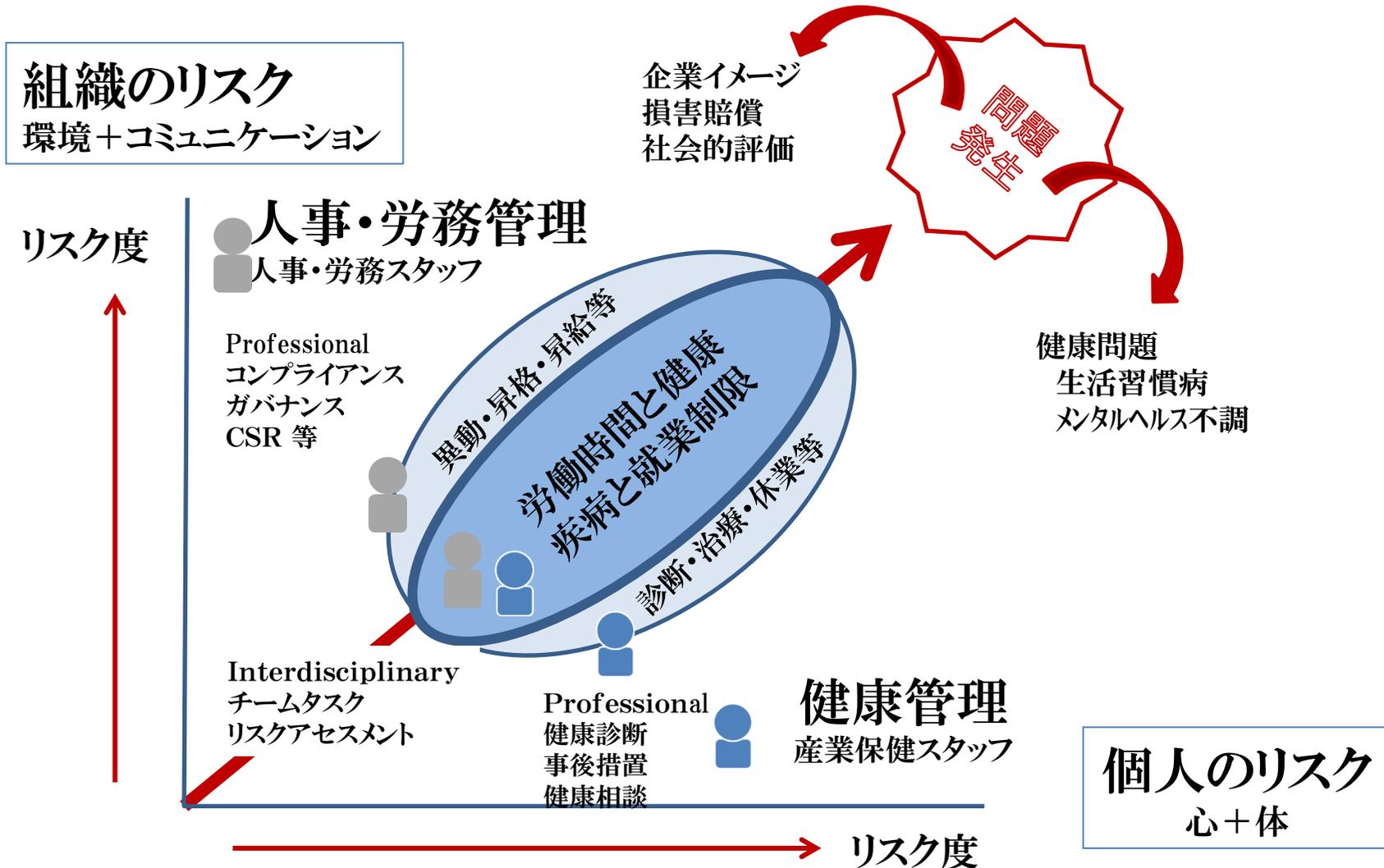


健康経営における経営者の健康投資

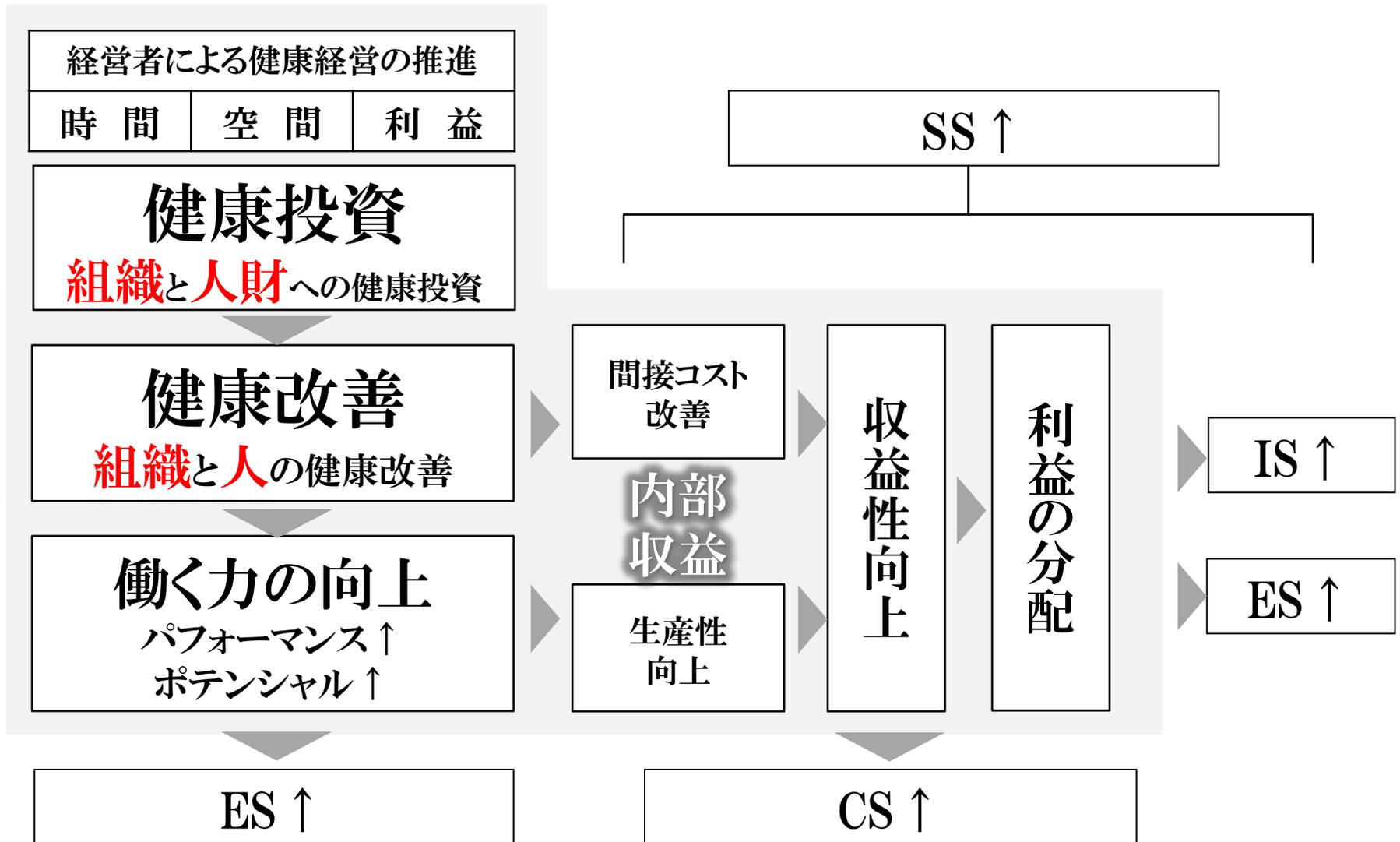
職場の生産性と働く人の健康を支える健康経営

1. 職場と働く人の健康の両立を目指して
2. 経営者の時間、労働者の時間の経営投資
3. 職場の空間への投資とは
4. 健康経営と利益投資
- 5. 健康経営は地域社会への貢献**

組織で取り組む健康経営



健康投資の効果



CS:顧客 (CS:Customer Satisfaction) IS:株主 (IS:Investor Satisfaction)
SS:社会 (SS:Social Satisfaction) ES:社員 (ES:Employee Satisfaction)