

健康経営実践のすすめ

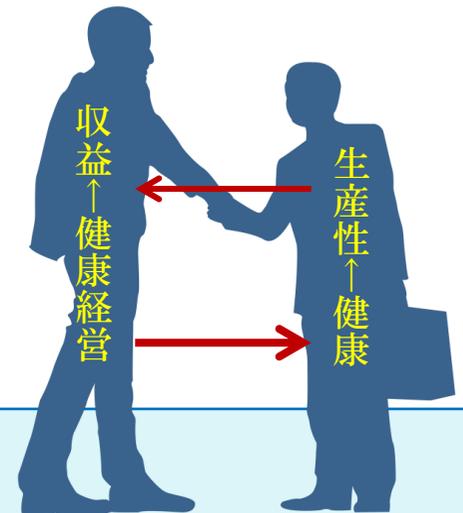
- 中小企業が健康経営に取り組む価値 -

特定非営利活動法人 健康経営研究会 岡田邦夫

健康経営実践のすすめ

中小企業が健康経営に取り組む価値

1. 働く人の健康は？
2. 企業で取り組む健康づくり－経営の視点
3. 健康経営-経営戦略
4. 3Sから始める健康経営
5. 企業利益と健康の両立



働くことは生きること

生まれること、死ぬことは自分では制御不可能
生まれること、死ぬことには、人の了解が必要



職場でストレスを感じる従業員

増加している

労働者の約6割が強いストレスを感じている

男性も女性もその理由は

「職場の人間関係の問題」

そして「仕事の質」と「仕事の量」がストレスに

人それぞれの考え方にゆとりが
なくなってきたのだろうか？

精神的不調で労災申請

労災申請で多い原因は「対人関係」

その中で特に多いのが「上司とのトラブル」

そして、次に多いのが

「(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」

よかれと思っていたことがパワハラ
昔はこれでよかったのだが
これが嫌がらせ？

労働者の健康障害

労働と健康障害の相互作用

1. 働くことによって、健康障害が誘発され、生命を脅かすような状況に陥っている。
⇒過労死、過労自殺
2. 就業することで、規則正しい生活の営み、自律性確保、社会的帰属意識、そして
デーセントワークを享受できるはずであるが、現代社会はそれを許さない。
⇒不規則勤務、睡眠時間減少
3. むしろ、過重労働で、多くの疾病を抱える、薬物治療が必要となっている。
⇒労働環境病、こころの不調
4. 心の健康問題により、自己判断能力喪失、自殺を思いとどまることもできない
⇒自己喪失
5. 健全な集団生活が営めない職場、人としての尊厳も喪失
⇒ハラスメント

健全な職場には、健康な労働者が宿る。健全な職場には、健康な経営者が宿る。

私たちが感じるストレス

自然の脅威

食べ物に好き嫌が多い人は体が弱い。
人に対して好き嫌いの多い者は心が狭い。
(河盛好蔵)

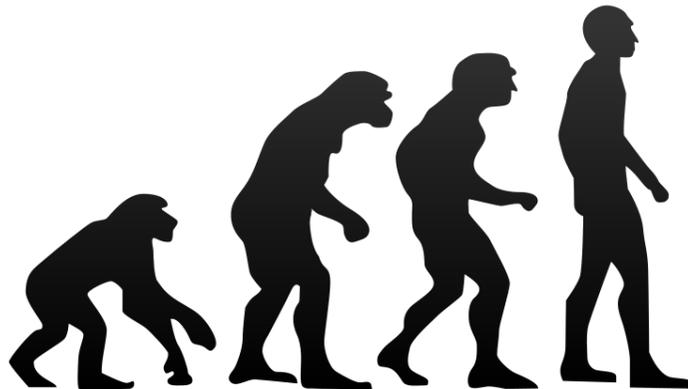
人が自ら創造したストレス

詩が生まれ、画が出きる。
(夏目漱石)

IT化
OA化
FA化



… 労働態様
雇用形態
長時間労働
長距離通勤
…



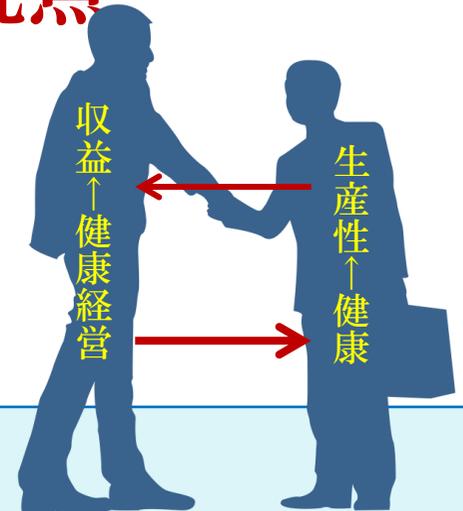
「人の論理」から「仕事の論理」への移行

2足歩行による腰痛

健康経営実践のすすめ

中小企業が健康経営に取り組む価値

1. 働く人の健康は？
2. **企業で取り組む健康づくり－経営の視点**
3. 健康経営-経営戦略
4. 3Sから始める健康経営
5. 企業利益と健康の両立



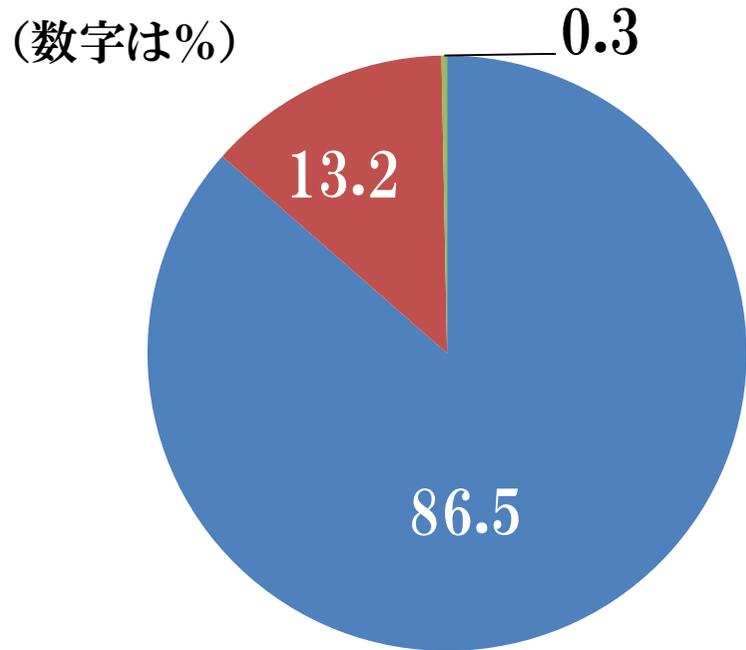
健康経営が必要とされるわが国の現状

- ① 超少子高齢化による労働人口の減少
- ② 業務に起因する心身の健康問題が社会的課題
- ③ アプローチのからだの健康問題—生活習慣病、老人病の増加
- ④ 心の健康問題—若年者のメンタルヘルス不調、高齢者の認知症
- ⑤ 予防医学的アプローチによる効果が検証されつつある

大企業と中小企業

事業規模

■ 小規模 ■ 中規模 ■ 大規模

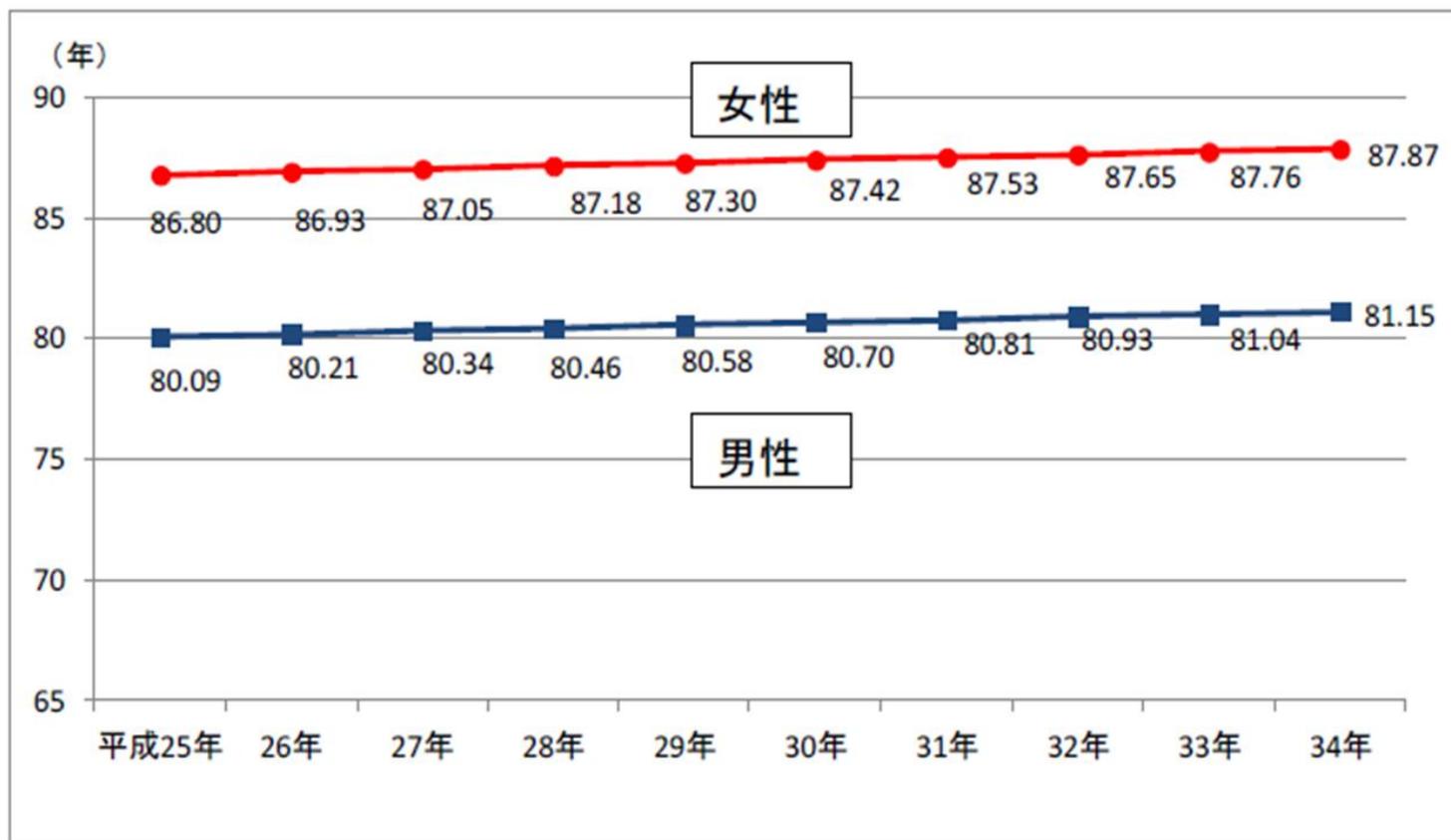


	企業数	従業員数
大企業	1.1万	1,397万人
中小企業	385.3万	3,217万人
うち小規模事業者	334.3万	1,192万人

約400万企業のうち、中小企業が99.7%

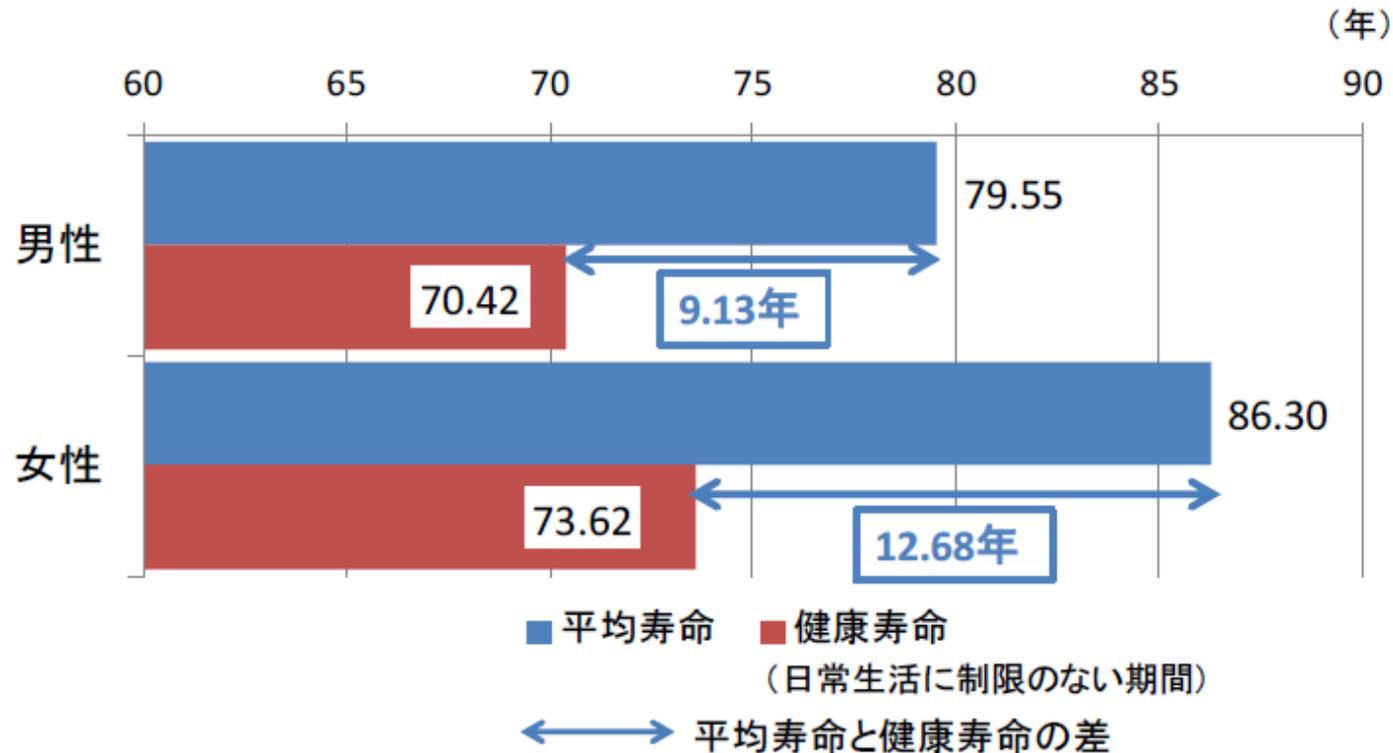
約4614万人労働者のうち、中小企業が69.7%

平均寿命の推計（平成25年～34年）



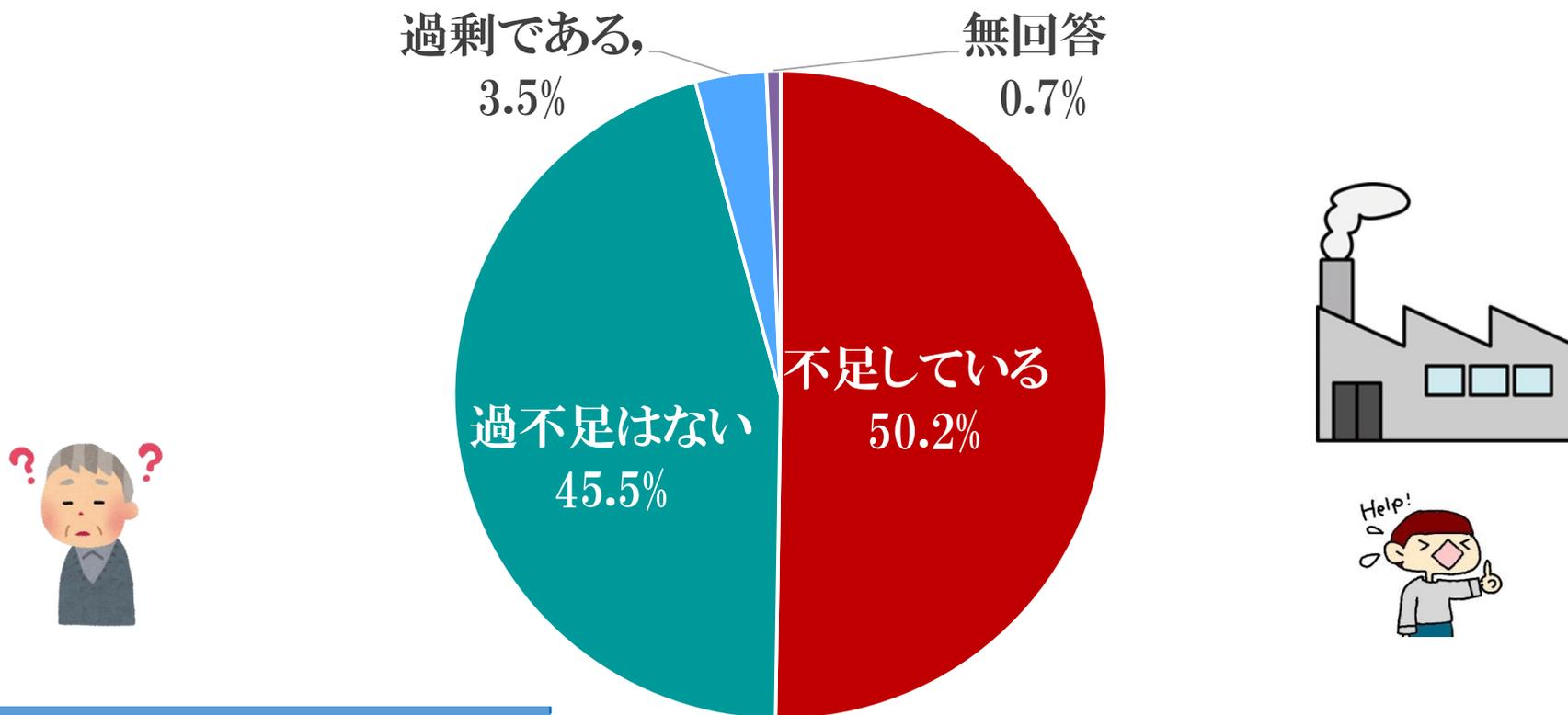
(資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」)

平均寿命と健康寿命の差



(資料：平均寿命(平成22年)は、厚生労働省「平成22年完全生命表」
健康寿命(平成22年)は、厚生労働科学研究費補助金「健康寿命における
将来予測と生活習慣病対策の費用対効果に関する研究」)

中小企業における人員の過不足状況



高年齢者雇用安定法改正
(高年齢者雇用確保措置の義務化)

定年の廃止 65歳までの定年の引き上げまたは継続雇用
(平成25年4月1日)

加齢に伴う心身機能の低下→労働災害発生の要因の一つ

日本商工会議所「人手不足への対応に関する調査」 2015年8月

働く人の心身の健康は？

働く人の健康を 危険から守るべき義務を有する人は？

我が国では、労働者を守る法律(例)がある。

- ・工場法 (明治44年、1911年)
- ・労働基準法 (昭和22年、1947年)
- ・労働安全衛生法 (昭和47年、1972年)
- ・労働契約法 (平成19年、2007年)

誰に課せられた法律なのだろうか？

しかし・・・

企業リスクーコンプライアンス

民事訴訟

民法

- 経営者、当事者(管理監督者)に対して
- 債務不履行(451条) → 契約責任不履行(労働契約法5条)
 - 不法行為(709・715条)
 - 共同不法行為(719条)

安全配慮義務履行違反

会社法

- 経営者、経営陣に対して
- 役員等の第三者に対する損害賠償責任(429条) → 善管注意義務違反
 - 代表者の行為についての損害賠償責任(350条) → 不法行為責任
 - 株主による責任追及等の訴え(847条) → 株主代表訴訟

刑事罰

労働安全
衛生法

- 健康診断(66条) → 罰金50万円
- 病者の就業禁止(第68条) → 6月以下の懲役又は50万円以下の罰金

健康障害

労働基準法

- 解雇制限(19条第1項) → 6か月以下の懲役または30万円以下の罰金

道路交通法

- 車両等の使用者の義務(74条) → 5万円以下の罰金

刑法

- 傷害(204条) → 15年以下の懲役又は50万円以下の懲役
- 暴行(208条) → 2年以下の懲役若しくは30万円以下の罰金又は拘留若しくは科料
- 脅迫(222条) → 2年以下の懲役又は30万円以下の罰金
- 名誉棄損(230条) → 3年以下の懲役若しくは禁錮又は50万円以下の罰金
- 侮辱(231条) → 拘留又は科料に処する

パワーハラスメント

そこで 健康経営

健康づくりを事業化

経営者の出番

経営者が健康づくり事業を推進

経営者は医療職ではありませんが？

健康は経営戦略で

経営者の健康管理義務

欧米は自己管理型—自己責任

日本は組織管理型—健康経営

経営者が進める従業員の健康づくりが効果的
疾病管理ではなく、健康づくりです

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。

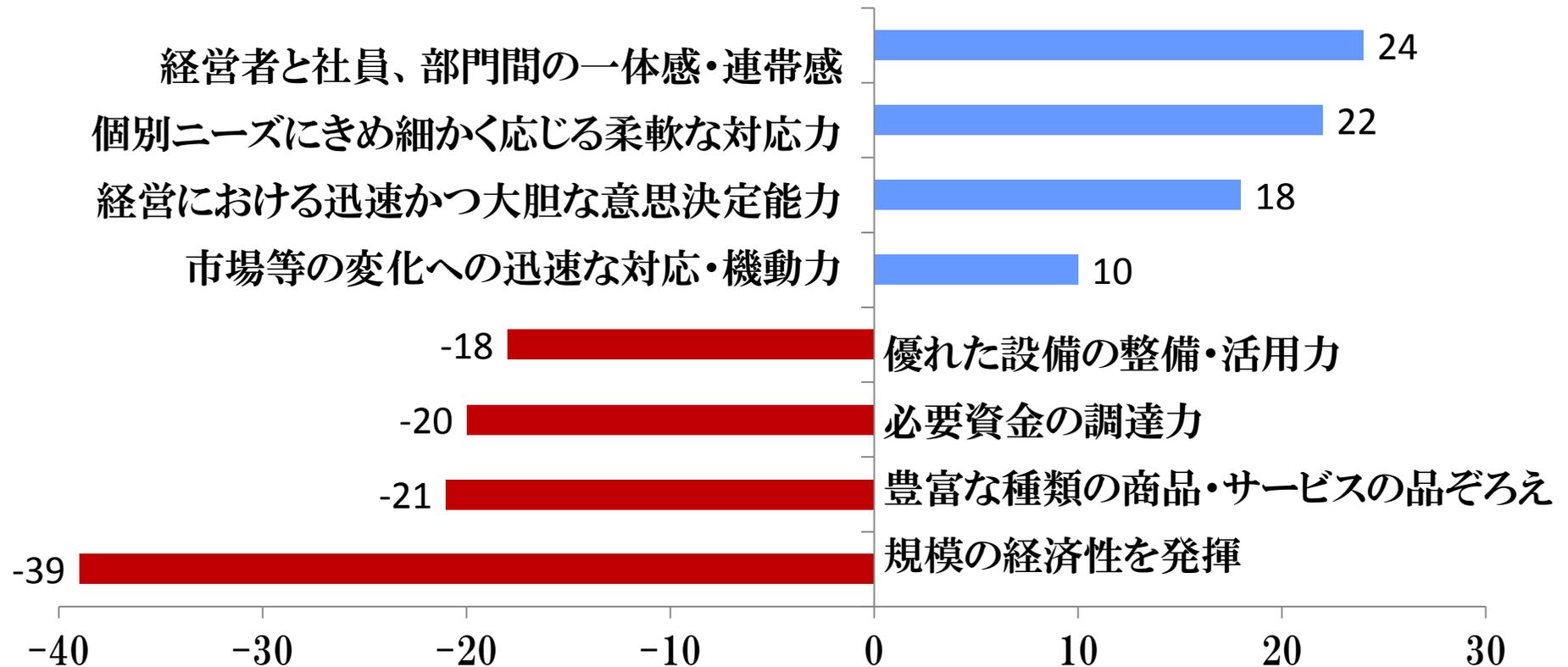
従業員の健康管理・健康づくりの推進は、単に医療費という経費の節減のみならず、生産性の向上、従業員の創造性の向上、企業イメージの向上等の効果が得られ、かつ、企業におけるリスクマネジメントとしても重要である。

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。



中小企業が考える自社の相対的な強み・弱み

中小企業は、経営者と社員の一体感、きめ細かく、迅速で、独創的な対応を、自社の強みとして認識している

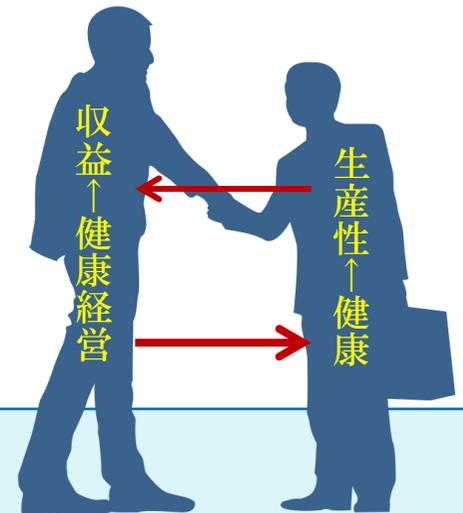


(注) 回答者を中小企業、大企業の2グループに分類したうえで、各々の項目で「優れている」、「やや優れている」と答えた回答数を累計し、全項目の合計が100%になるように各グループ間で配点。その後、各々の項目において「 $\left\{ \frac{\text{中小企業グループの点数}}{\text{大企業グループの点数}} \right\} - 1$ 」を算出し、この値の高いものを「中小企業が相対的に優れていると考えている項目」とした。

健康経営実践のすすめ

中小企業が健康経営に取り組む価値

1. 働く人の健康は？
2. 企業で取り組む健康づくり－経営の視点
- 3. 健康経営-経営戦略**
4. 3Sから始める健康経営
5. 企業利益と健康の両立



百年企業 全国に2万6000社

- 業歴が100年以上の「長寿企業」は、2万6,144社
- 業種別で最も多かったのは「清酒製造」で707社
- 規模別にみると「従業員10人未満」が16,287社
- 明治時代以降(1868年以降)の操業は23,284社
- 都道府県別の「長寿企業輩出率」「京都府」の3.96%が最高

(「特別企画:長寿企業の実態調査(2013年)株式会社帝国データバンク による)

- 創業西暦578年 「金剛組」 1,400年以上の業歴



百年企業の礎



企業がその生命を維持するためには何が必要なのか？



- | | |
|---------|---|
| Maslow | 一つは生産性、品質、利益向上といった意味での成果。もう一つは、人的成果 |
| Drucker | 組織は、人々を惹きつけ、引き止めなければならない |
| Peters | 従業員を大人として扱うこと、同じ仕事に携わるパートナーとして敬意をもって接すること |
| Rosen | 従来分断されてきた経営管理と健康管理を統合的にとらえる |



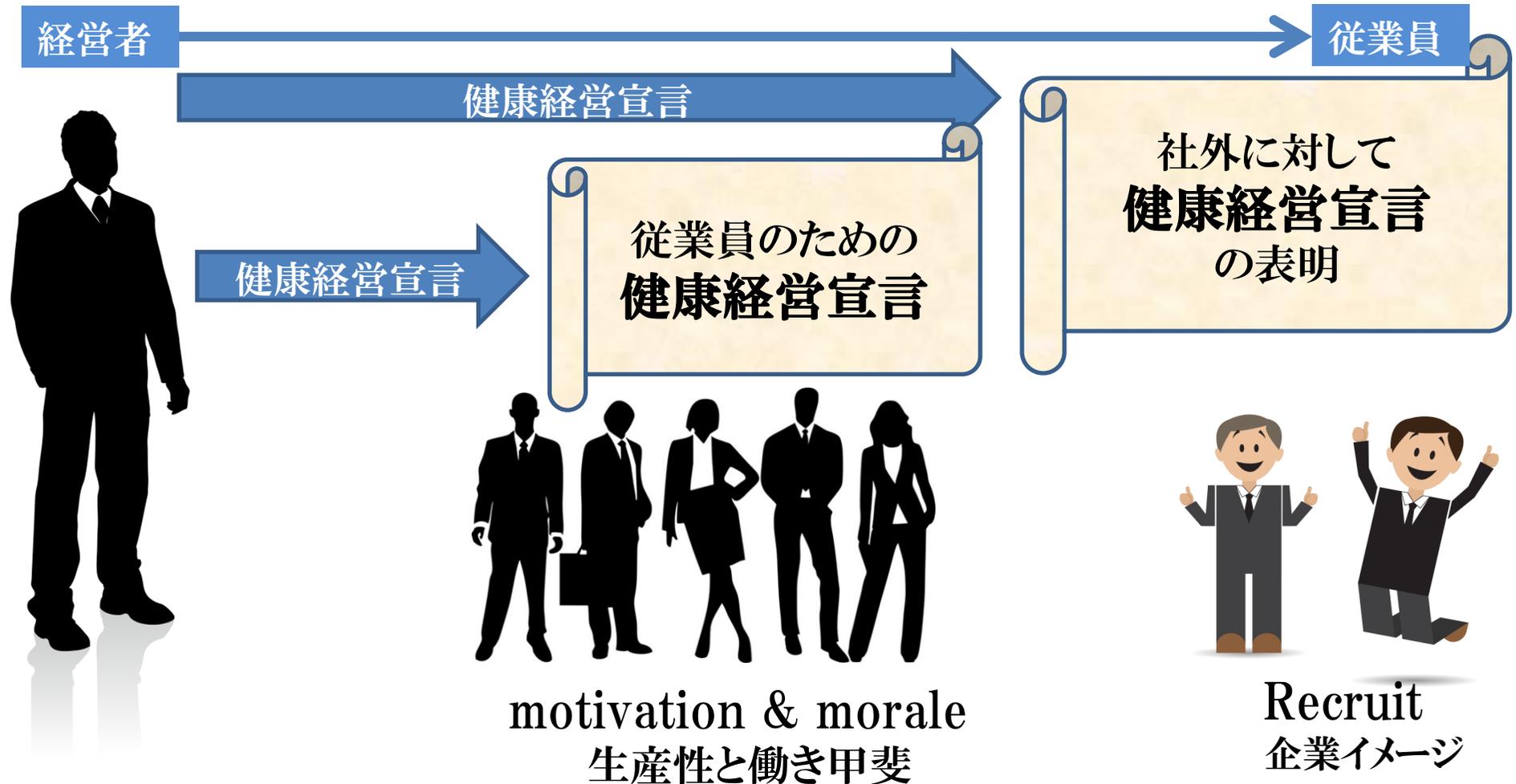
未来の企業への投資(→人への投資、健康投資)

Hardwareも大切だが、Softwareはもっと大切、そして人がその中心である



我が国では、労働安全衛生法、健康保険組合、組織型健康管理について理解が必要

健康経営宣言



経営者の表明で職場が変わる

安心して働ける職場—経営者の考えを表明

時代の流れと考え方の推移

2010年からゆとり世代が新入社員（主に中小企業）に

「どんな仕事が理想的？」→「**自分にとって楽しい仕事**」

（大阪商工会議所、2012年）

2016年に卒業する学生

「行きたくない会社」→

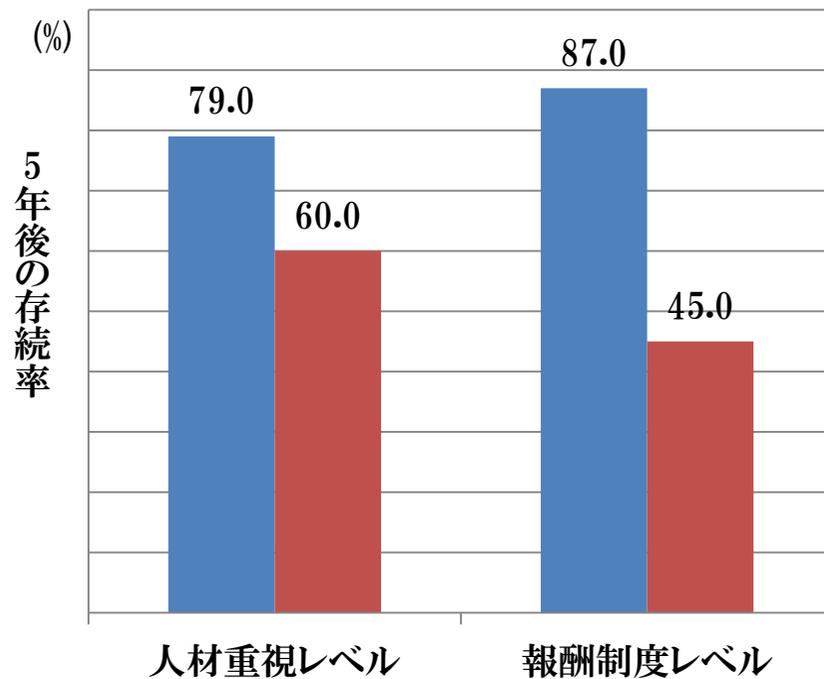
「**休日・休暇が取れない（少ない）会社**」

「**残業が多い会社**」

（マイナビ調査、2015年）

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.)

健康は経営、疾病は医療



経営戦略—健康経営

労働安全衛生法—健康診断実施義務

健康診断→疾病発症前に異常を察知
→健康回復→生産性確保

疾病休業⇔家族旅行(有給休暇)

健康を維持できる仕組みの構築 = 経営

疾病治療—医療制度

疾病発症→治療、就業制限、休業

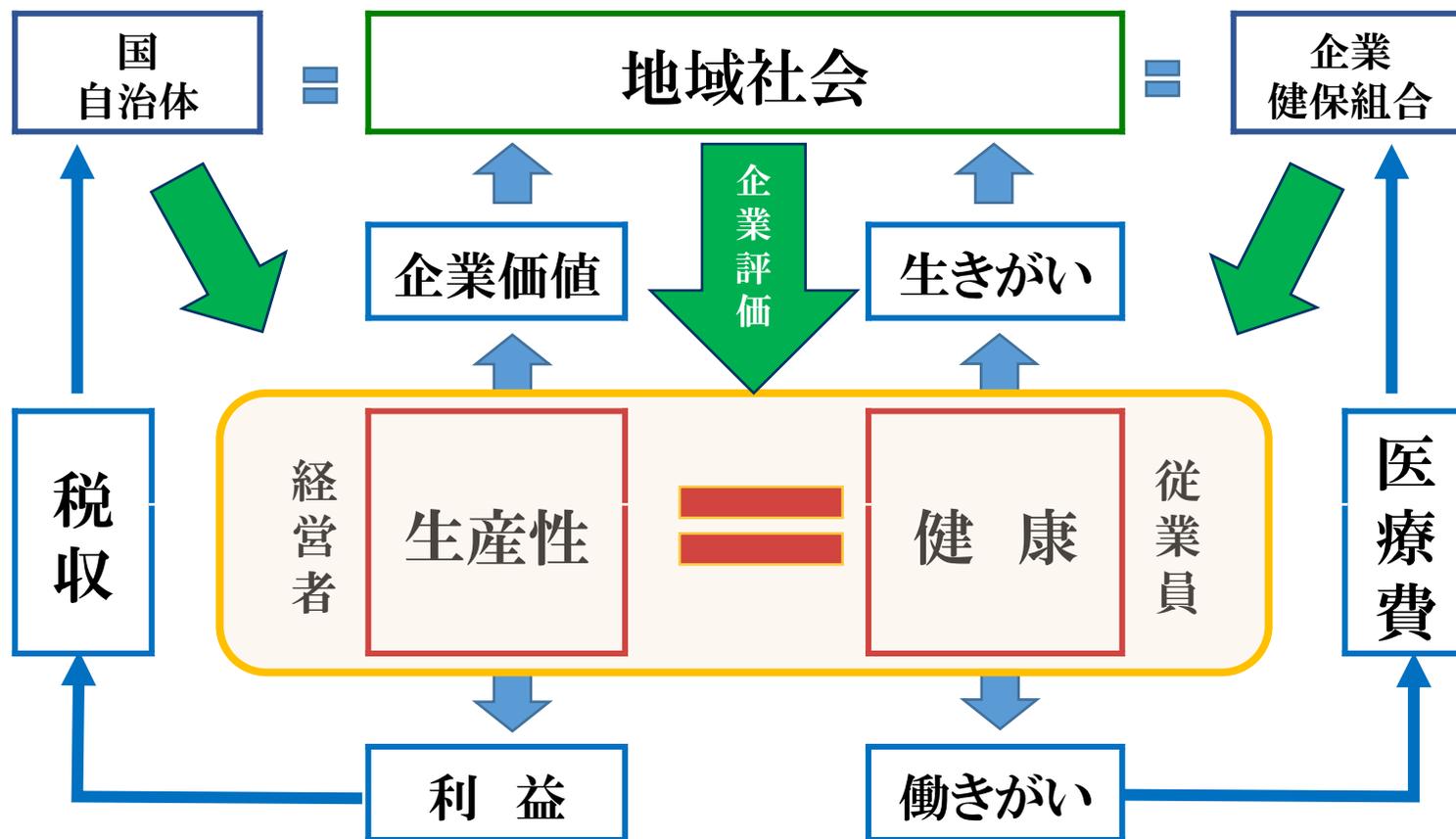
通院、入院、就業制限、退職

QOLの低下、生産性減少
アブセンティズム、プレゼンティズム

世界最先端の健康立国へ(日本再興戦略2016)



健康経営の基本的な考え方



健康診断はなぜ大切なのでしょうか

自覚症状などに気づいてから検査を受けた場合、病気が発見されて働くことができなくなる可能性があります。



健康診断は、現在の健康状態を確認するものであって、もし、前年の健康診断の結果と変化があれば、自分自身で生活習慣等の改善に取り組むことにより、健康状態を改善することができます。

(参考)株式会社ローソン様における健康診断受診と賞与に対する経営トップの判断
人財への思い—賞与カット(本人15%、上司10%)

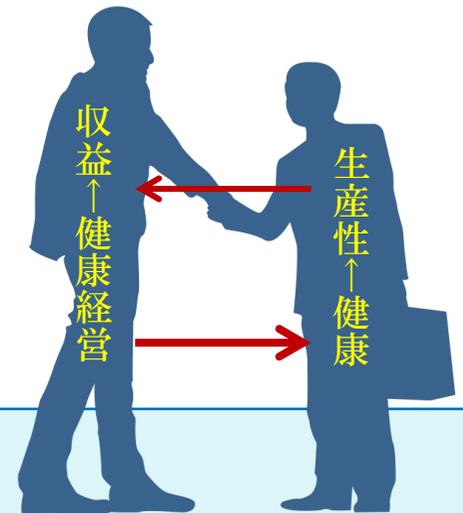
健康経営の進め方



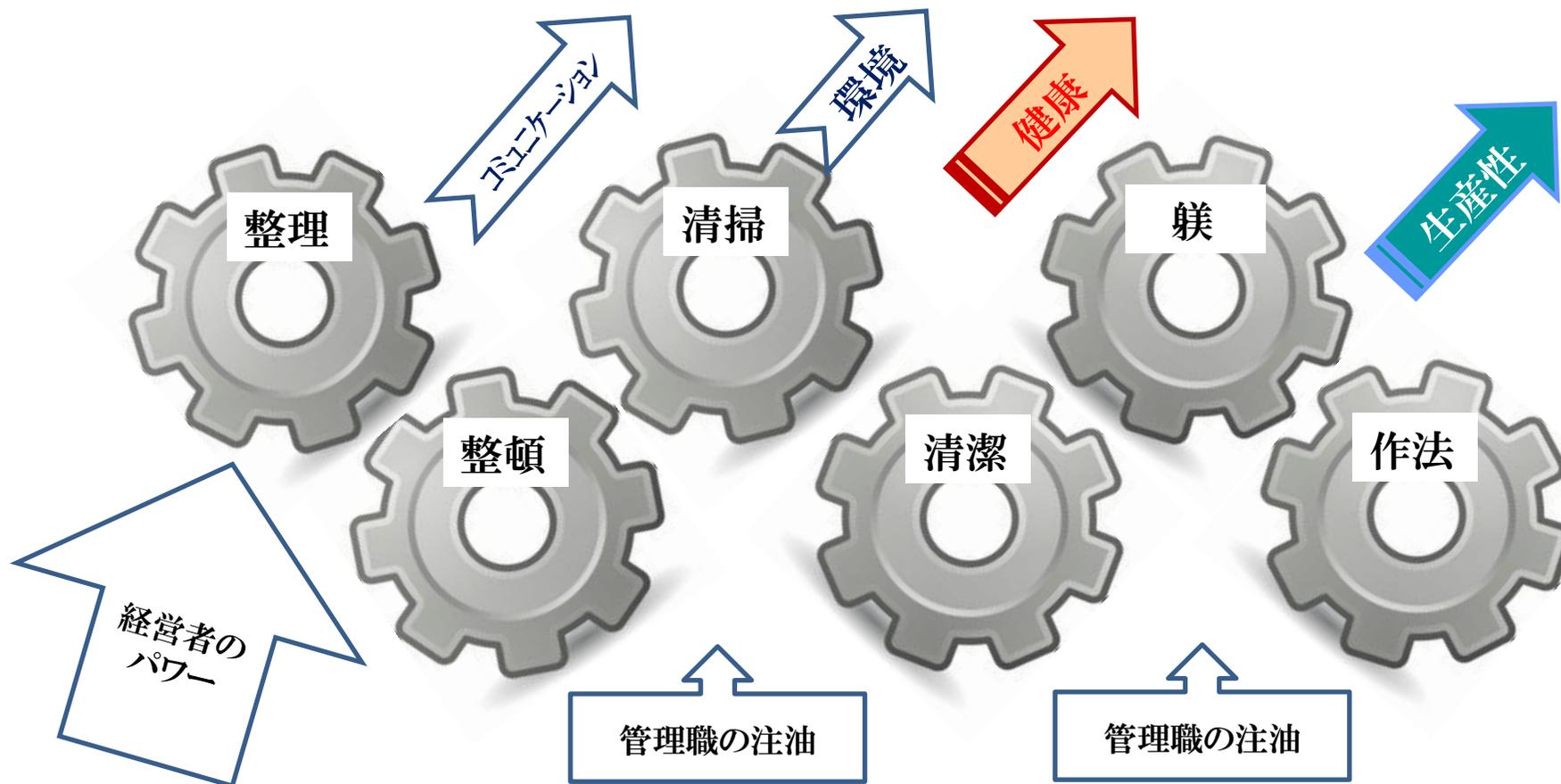
健康経営実践のすすめ

中小企業が健康経営に取り組む価値

1. 働く人の健康は？
2. 企業で取り組む健康づくり－経営の視点
3. 健康経営-経営戦略
4. **3Sから始める健康経営**
5. 企業利益と健康の両立



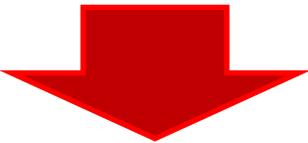
経営者が導く3Sから6Sへの道



4S活動の推進=安全衛生管理の基本→安全確保、品質管理、生産性、顧客満足度、経営改善

経営者はどちらに投資？

喫煙室

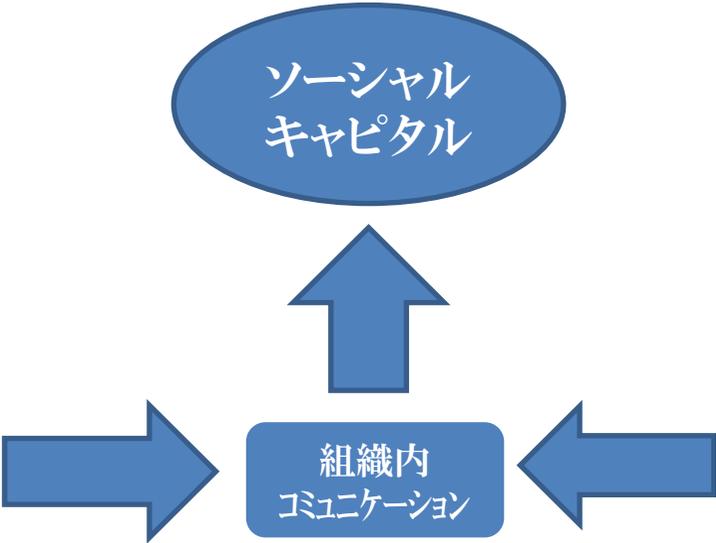


アルツハイマー型認知症のリスクが

禁煙リフレッシュルーム

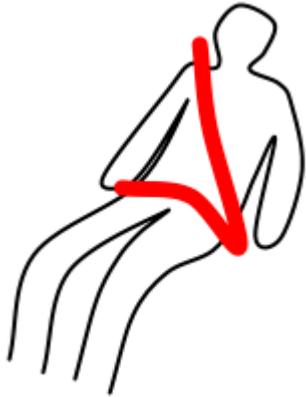


糖尿病、心筋梗塞、脳卒中予防効果が
メンタルヘルスにも好ましい効果が



組織への働きかけで大きなリターンが 経営者の経営戦略で

投資に見合ったリターンがあるのは？



105倍



21倍

健康経営オフィスの考え方

健康を保持・増進する7つの行動

利益投資

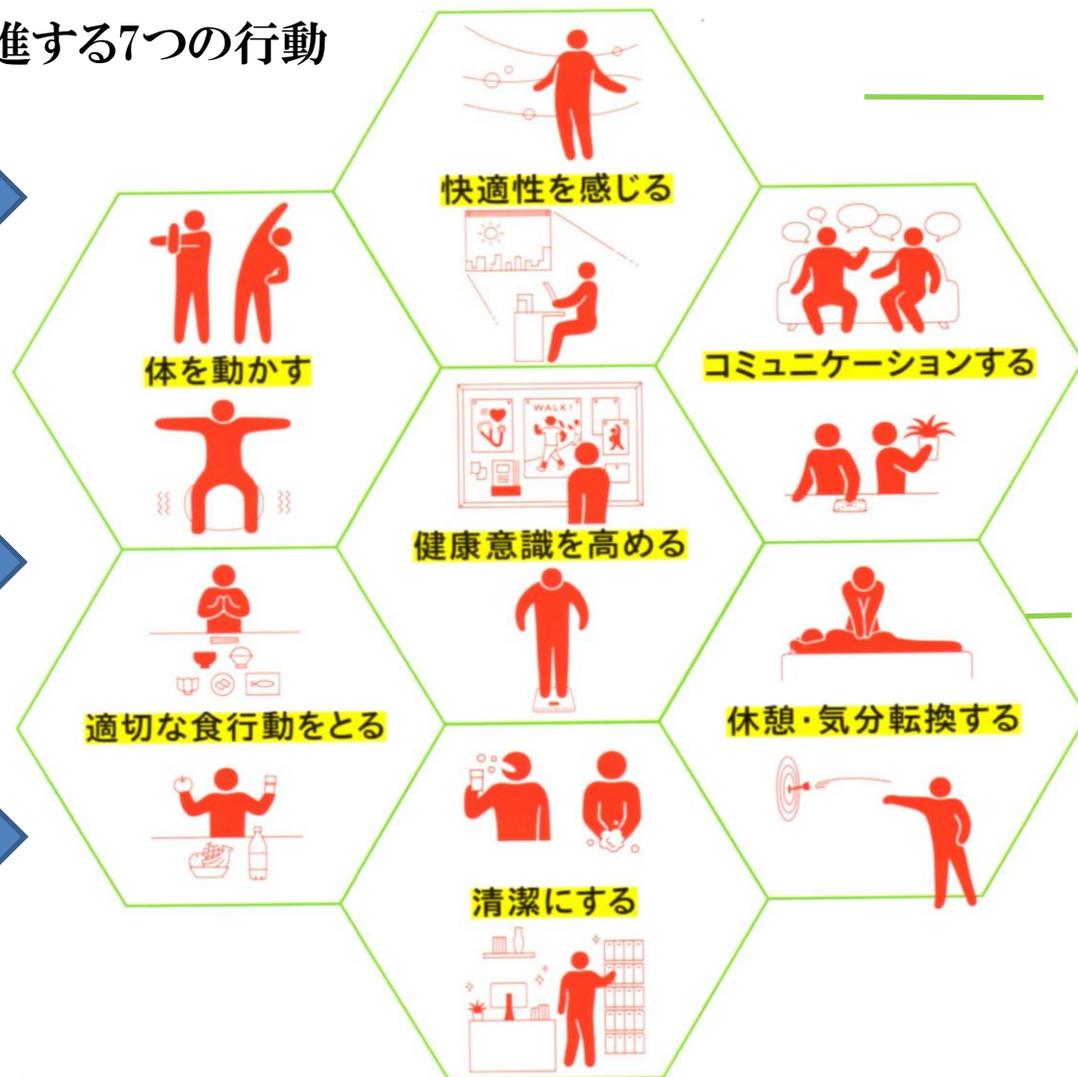
快適職場
温・湿度
空気環境
照明
個人スペース
什器 等

空間投資

職場環境
3S→4S→...
社員食堂 等

時間投資

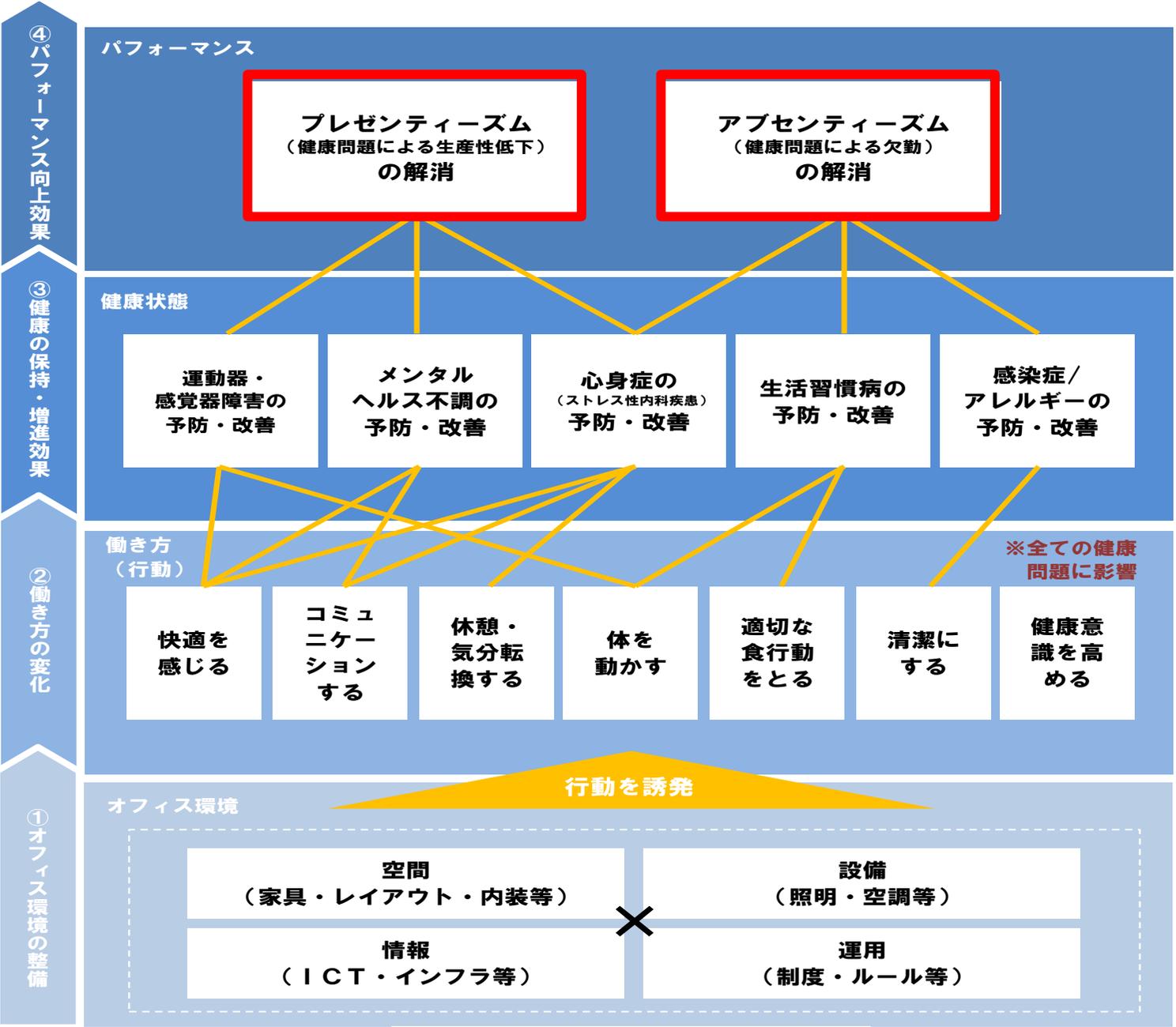
休憩時間
休日確保
有給休暇
健康教育 等



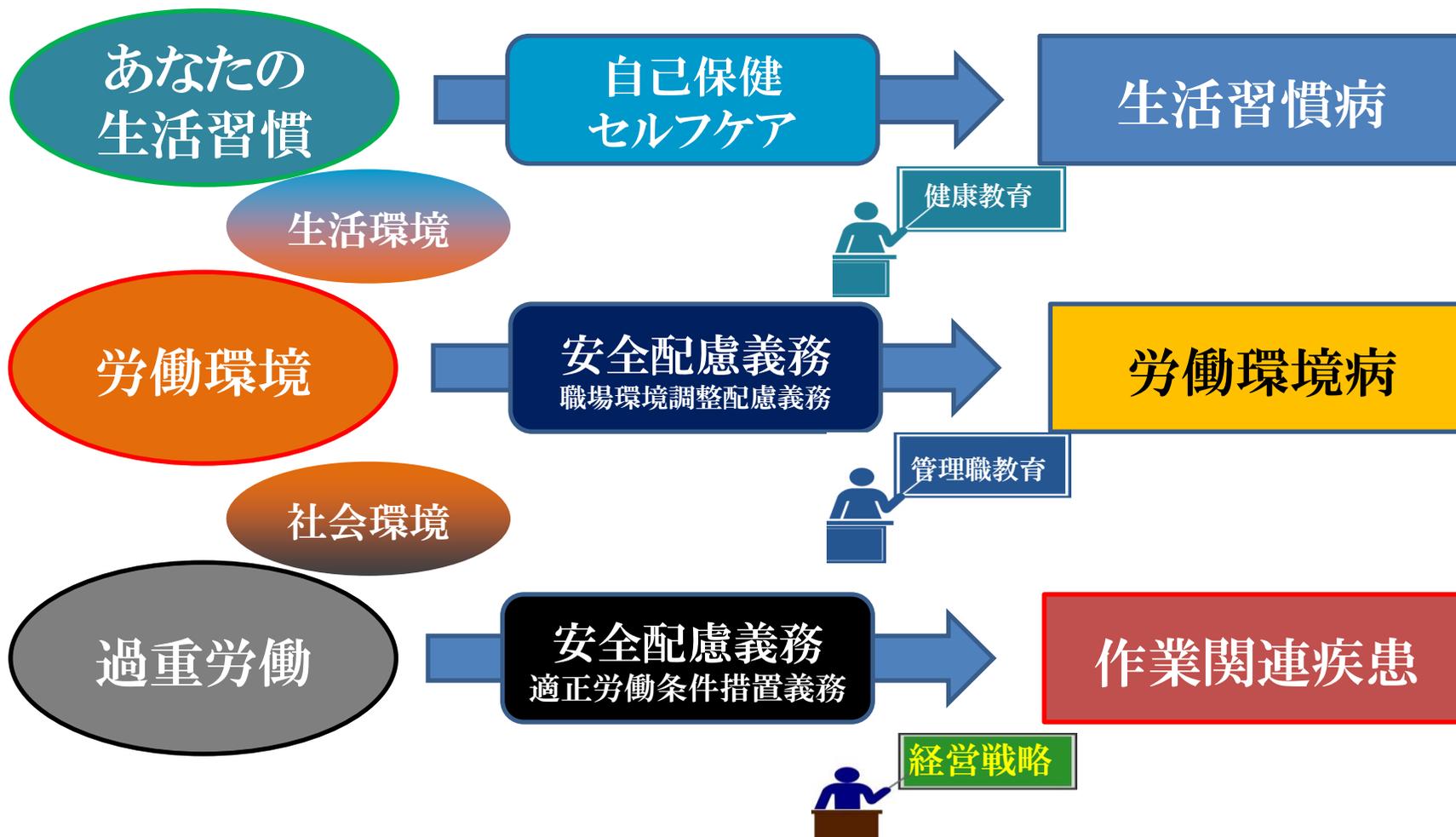
- 自分の体に合わせて椅子の機能を調節している
- 室温が快適である
- 作業面が十分に明るい
- タバコや強い香水など不快な臭いを感じない
- 自分の居場所が確保されていると感じる

- 雰囲気が友好的である
- 周囲の人の仕事の内容を把握している
- いつも挨拶をしている
- よく笑う機会がある

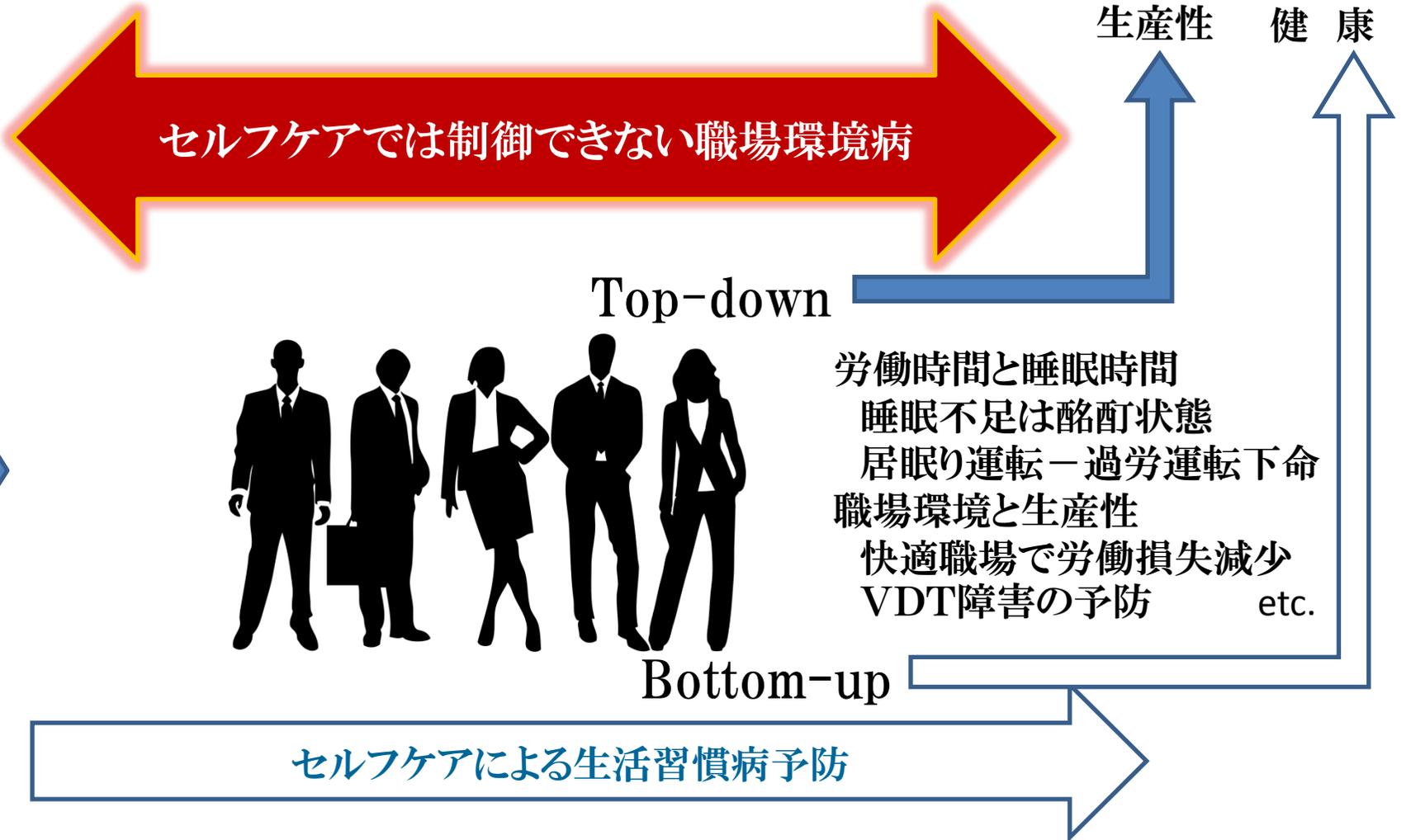
健康経営オフィスの効果モデル



働く人の病は？



職場の環境と健康



セルフケアでは制御できない職場環境病

生産性 健康

Top-down



労働時間と睡眠時間
睡眠不足は酩酊状態
居眠り運転ー過労運転下命
職場環境と生産性
快適職場で労働損失減少
VDT障害の予防 etc.

Bottom-up

セルフケアによる生活習慣病予防

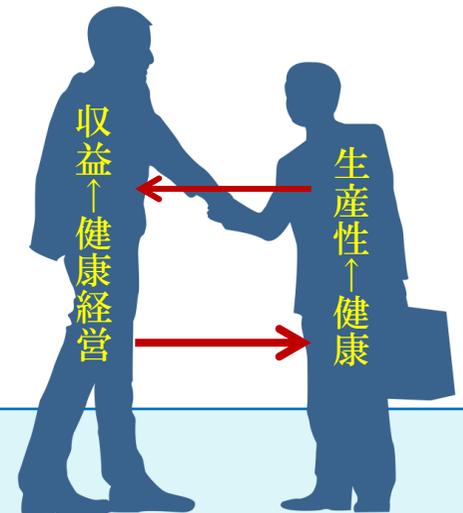
健康経営
で
一石二鳥
の
効果

食生活、身体活動、休養、飲酒、喫煙……→生活習慣病の予防

健康経営実践のすすめ

中小企業が健康経営に取り組む価値

1. 働く人の健康は？
2. 企業で取り組む健康づくり－経営の視点
3. 健康経営-経営戦略
4. 3Sから始める健康経営
5. **企業利益と健康の両立**



健康経営における3つの健康投資

健康経営者の健康投資	
1.利益投資	企業利益を、健康に投資 職場環境、教育研修
2.空間投資	職場空間を効果的に活用 職場の快適化—休憩室、食堂—清潔、健康メニュー
3.時間投資	健康を経営戦略として経営カが考える時間 労働時間内に健康教育を実施—ヘルス・リテラシー



健康経営指標(小規模事業場)

1. 経営者の健康経営宣言

- 経営者が健康経営を自ら推進している
- 長時間労働対策、メンタルヘルス対策を実施している

2. からだの健康づくり

- 健康診断受診率100%に向けて努力している
- 健康診断事後措置を協会けんぽ等に相談して実施している

3. こころの健康づくり

- こころの健康づくり教育を実施している
- 管理職に対するラインケア研修を実施している

4. 職場環境づくり

- 職場が禁煙になっている
- 3Sなどの快適職場づくりに努めている

5. 職場コミュニケーションの推進

- 職場で職務に関する情報交換がなされている
- 管理職による職場環境改善にかかわる情報交換がなされている

小規模事業場における健康づくりの経済的評価-1

A社(脱気器等の製造販売)

:従業員数36名(男性33名、女性3名、平均年齢 43.3歳)

健康づくりプログラムを個別条件を把握して実施

翌年「有所見者」が減少し、「治療中」が増加→医療費が増加

効果が出るまでの準備期(潜伏期) = 先行投資期間

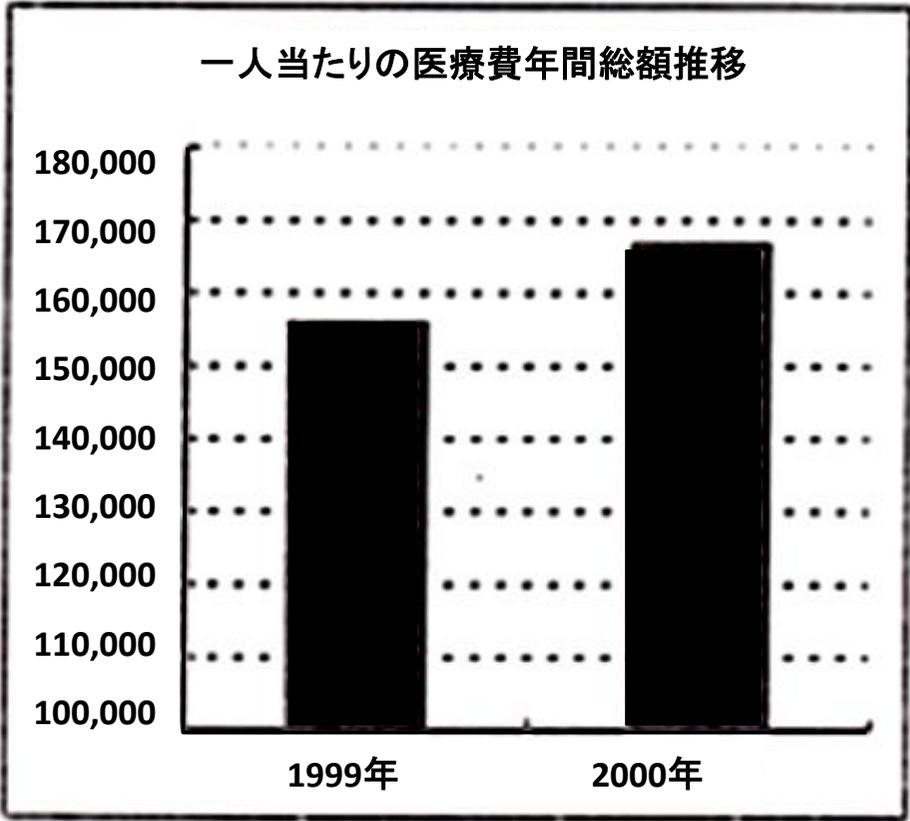
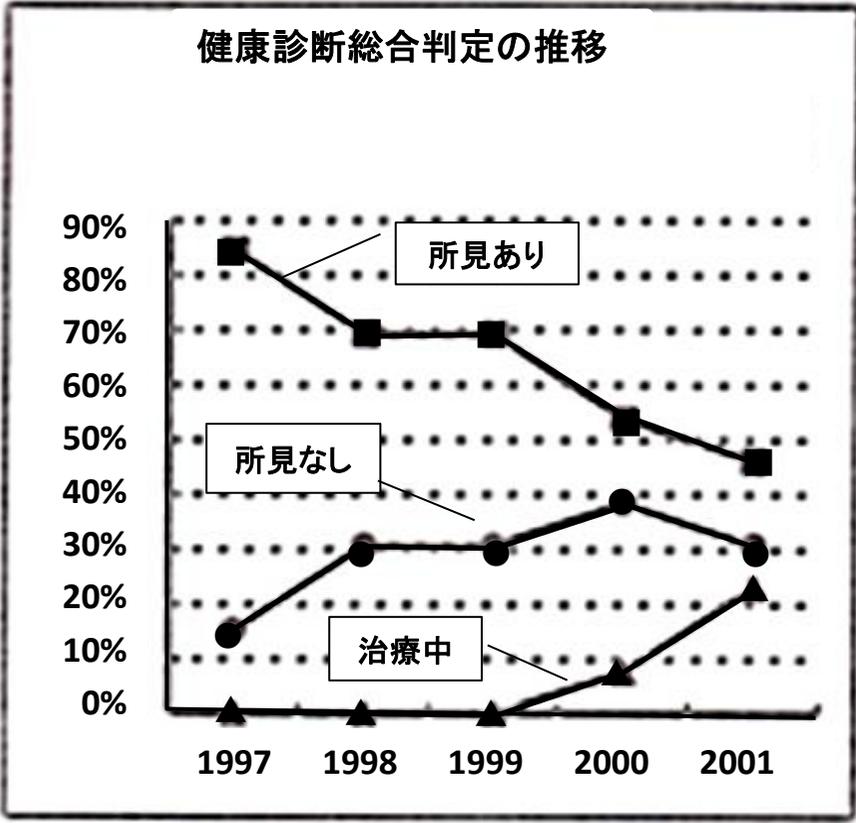
「生活習慣変化なし→悪化」vs「生活習慣改善→検査結果の改善」

γ -GTP、中性脂肪、HDLコレステロールの改善

1997年(健康講話) → 1998年(保健指導開始) → 1999年(生活習慣指導) →
2000年(実践プログラム開始) → 2001年(THPステッププラン導入)

小規模事業場における健康づくりの経済的評価-2

健康診断判定と年間医療費の推移



健康経営実践例

<p>従業員数21人 廃品収集運搬業</p>	<p>健康経営推進体制の確立—安全衛生委員会</p> <ul style="list-style-type: none">・定期健康診断・インフルエンザ予防接種・健康づくりリーダー協会けんぽとの連携・健康講座の開催・生活習慣改善学習・建物内禁煙の実施・福利厚生事業-勤労者福祉センターとの連携 <p>等</p>	<p>時間投資 空間投資 利益投資</p>
<p>従業員数21人 建設業</p>	<ul style="list-style-type: none">・健康診断—全員受診・社内全面禁煙・現場での全面禁煙—喫煙場所を指定・血圧計の設置・手指の殺菌消毒液の設置・空気清浄機の設置・社内講演会—健康意識の向上 <ul style="list-style-type: none">・がん検診—勧奨	<p>時間投資 空間投資 利益投資</p>

各地域の健康経営インセンティブ

金融機関 事業資金融資の金利優遇

- 青森銀行（青森県） 「ながいきエール」
- 北日本銀行（岩手県） きたぎん「いわて健康経営宣言」事業所応援ローン
- 東邦銀行（福島県） スーパーローン「健康経営応援プラン」
- 福島銀行（福島県） 社員の健康づくり宣言事業所応援融資
- 常陽銀行（茨城県） 常陽健康経営サポートローン
- 筑波銀行（茨城県） あゆみ「復興支援ローン」
※健康経営に関する情報提供、啓発活動など各種支援活動の実施
- 足利銀行（栃木県） 健康経営応援ローン
- 十六銀行（岐阜県） エブリサポート21「健康経営プラン」
- 広島銀行（広島県） <ひろぎん>健康経営評価融資制度
- 伊予銀行（愛媛県） いよぎんビジネスサポートローンH「ヘルスマネジメント」
- 肥後銀行（熊本県） ひぎん健康企業おうえん融資制度
- 第四銀行（新潟県） 地域創生応援資金融資制度
- 中国銀行（岡山県） ちゅうぎん健活企業応援ローン
- トマト銀行（岡山県） トマト健活企業応援ローン
- 山陰合同銀行（島根県） 健康宣言事業所、認定事業所向け金利優遇
- 島根銀行（島根県） 健康宣言事業所、認定事業所向け金利優遇
- 西武信用金庫（東京都） 健康優良企業サポートローン

住宅ローン・個人ローンなどの金利優遇

- 青森銀行（青森県）
- 北日本銀行（岩手県）
- 大東銀行（福島県）
- 二本松信用金庫（福島県）
- 福島銀行（福島県）
- 東邦銀行（福島県）
- 十六銀行（岐阜県）

保証制度の利用

- 埼玉県信用保証協会（埼玉県） 「健やか」 割安な保証料率での保証の提供
- ※ 35の提携金融機関

ポイント制度

- 青森銀行（青森県） クレジットカード一体型ICキャッシュカード「aomo」へのポイント付与

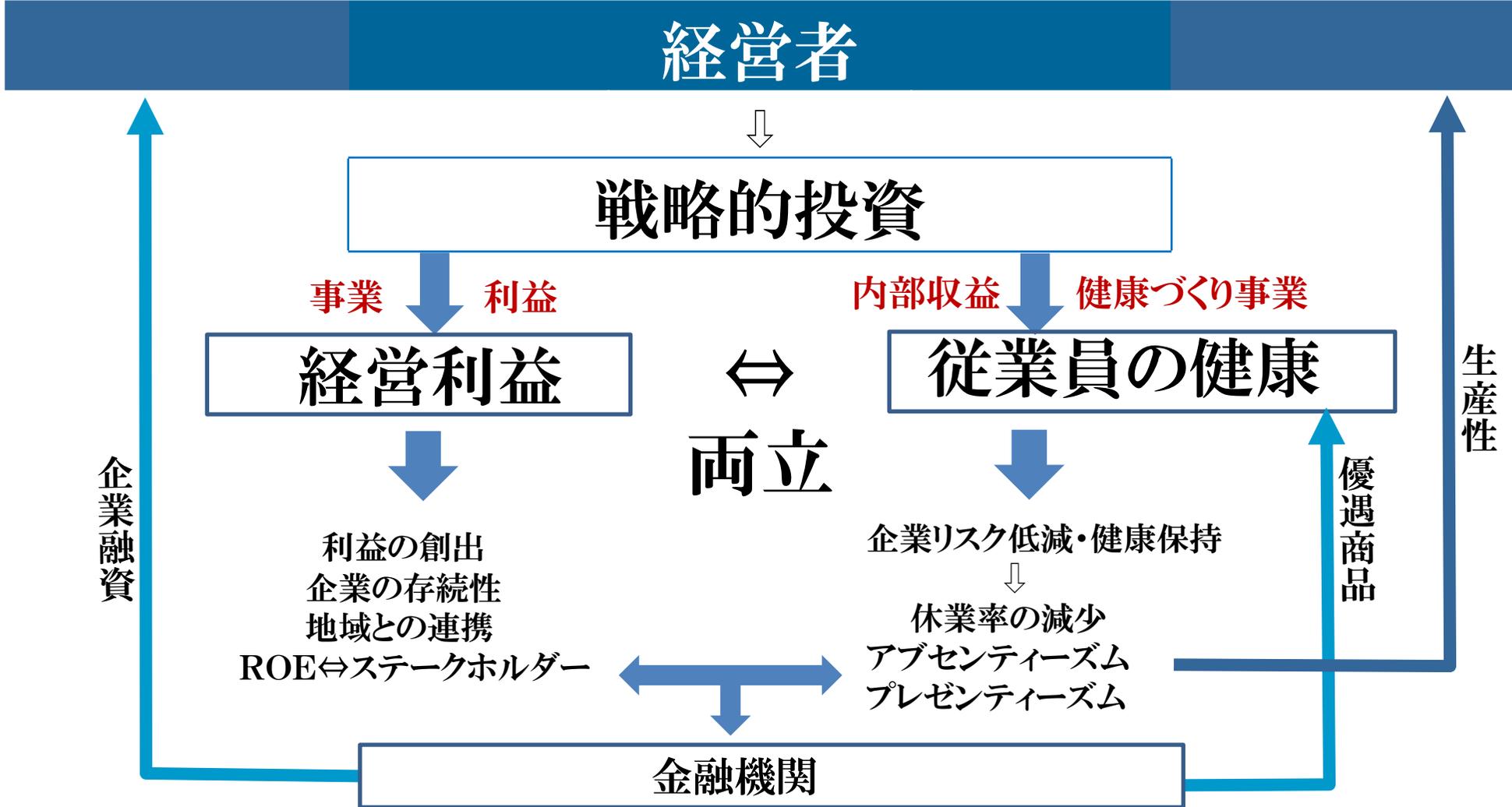
費用補助・補助金など

- 弘前市 「ひろさき健やか企業」奨励金交付
- 兵庫県 会社で健康教室などを実施する際の費用補助
- 沖縄県 働き盛りの健康づくり支援事業

融資制度

- 岐阜県 岐阜県中小企業資金融資制度(雇用支援資金)

経営者が進める健康経営



企業の資産

人(健康)⇒ 職務適性・適正配置・就業制限・休業⇒ 企業(生産性・収益)



企業組織

コンプライアンス、ガバナンス

従業員

⇒無形資産

⇒無形資産

⇒無形資産

⇒ブランド

⇒社会的評価

⇒健康、生産性

⇒信頼(Sustainability)

⇒安心(ES,CS)

⇒収益(Stakeholder)