



## 健康経営最前線からの報告 – その現状と成果 –

えぐち やすまさ  
江口 泰正

産業医科大学 産業保健学部 人間情報科学

### 【本シンポジウムの趣旨・目的】

近年、労働者の健康管理を経営課題として捉え、企業や団体が積極的に関与して推進することで健康の保持増進や生産性向上、ひいては経営の安定・発展を目指すという「健康経営」の理念が広がりつつある。

しかしながら、そもそも「健康経営」とはいったいどのようなものなのか、まだ十分に理解できていない人も少なくはない。また、これまでも多くの企業や団体において労働者の健康保持増進は推進されてきたであろうし、日頃から様々な形で努力・貢献してきたスタッフもいることと思われる。このように健康教育・ヘルスプロモーションに携わってきた人々が、これからどのような形で「健康経営」に関わっていくべきなのか、興味はつきないが、そのような課題について議論する場はまだ多いとは言えない。

そこで、健康経営についてわかりやすく解説し、その現状と成果についてシンポジストの皆様にご報告いただき、今後の関わり方について議論していくことを本シンポジウムの目的としている。

### 【シンポジウムの概要】

シンポジストには、「健康経営」の最前線でご活躍なさっている4名の先生方に登壇いただく。まず、産業医科大学の森 晃爾教授から、学術的立場からの総論として、健康経営とは何か。そのシステムと背景、そして成果と課題についてお話をいただく。続いて、一般財団法人京都工場保健会 森口次郎副所長より、さまざまな企業での健康経営の取り組みに向けた労働衛生機関の準備状況について、次にデパート健康保険組合 富山紀

代美保健師より、デパート健康保険組合における健康経営への取り組み事例について、最後に（株）ルネサンス高崎尚樹取締役専務執行役員より、企業が健康経営に取り組む意義と実際の取り組み事例から見えてきたもの、についてお話いただく。その後会場の皆様を交えてのディスカッションを行う。

これらを通して参加者が健康経営について理解を深めるとともに、健康教育・ヘルスプロモーションをスムーズに進めるために必要となる企画力や実践力を培っていただく有意義な機会となるようにしていきたい。

（本シンポジウムは、第26回日本健康教育学会学術大会運営委員会と日本健康教育学会学術委員会との共催として企画したものである。）

### 【略歴】

福岡教育大学教育学部卒業、同大学大学院 修士課程教育学研究科修了。（社）産業健康振興協会研究員、秋田赤十字病院健康増進センター研究員（兼任）、宗像水光会総合病院健康科学研究室室長等、職域および地域における健康保持増進に従事してきた。2008年より産業医科大学産業生態科学研究所 健康開発科学研究室助教、2014年より現職

博士（医学）、教育学修士、日本体力医学会認定 健康科学アドバイザー、日本健康教育学会学術委員 他

著書として「ヘルスリテラシー：健康教育の新しいキーワード（大修館書店）」などがある。

（E-mail；y-eguchi@med.uoeh-u.ac.jp）



## 多様な側面から「健康経営」の課題を考える

もり こうじ  
森 晃爾

産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学

### 【はじめに】

日本の人口は減少期に入り、急速な高齢化社会を迎えている。特に、労働力人口の減少は顕著であり、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；出生中位・死亡中位仮定による推計結果）」によると、2015年に7682万人であったものが、2030年には6773万人、2050年には5001万人となっている。このことは、労働力確保だけでなく、社会保障制度の維持という側面からも、日本にとって極めて大きな課題といえる。このような課題に対して、一つの政策だけで対応は困難であるが、現政権が労働力人口の“健康づくり”という側面からアプローチしている政策が「健康経営」である。本発表では、「健康経営」の背景を概観したうえで、取組みの裾野を拡大するとともに、継続性を高めるための課題について検討する。

### 【「健康経営」の背景】

「健康経営」に関する政策は、次世代ヘルスケア産業協議会のもとに設置された健康経営ワーキンググループ（日本健康会議健康経営500社ワーキンググループ及び中小1万社健康宣言ワーキンググループとの合同開催）を中心に検討されており、これまで健康経営度調査の実施、健康経営銘柄の選定、健康優良法人の認定、健康経営アドバイザーの育成などが行われており、この動きに呼応して協会けんぽの健康推進企業一社一健康宣言事業や地方銀行の低利子融資制度等の民間の取組などに広がっている。

このような制度の前提となるのが、健康経営の

具体的内容を定義し、健康経営企業を評価する指標である。これに関して、大企業向けの健康経営度調査票が開発されており、中小企業向けの制度でも同じ枠組が用いられている。評価指標は、インセンティブ措置と関連して、健康経営を進める企業が目指す方向を誘導することになるため、その内容は大変重要である。2015年に始まった調査以降、2016年および2017年の2回にわたって改善が行われており、当初設定した健康経営の枠組に沿って企業の取組を評価する上で、一定のレベルに到達していると考えられる。

### 【「健康経営」の課題】

#### 1. 制度側面からの課題

##### (1) 取組企業が社会から評価される仕組み

健康経営優良法人等が社会から評価される仕組みが更に多様化することが必要である。その際、「健康経営」は経営トップのリーダーシップを基盤として展開される事業活動である以上、経営側面で価値が重要となる。現在は、低利子融資等の融資制度が中心であるが、株式市場や人材市場の優位性を確保できるようなインセンティブ制度が期待される。

##### (2) 諸制度の目的の明確化と整理

「健康経営」は、様々な思惑とともに、国、自治体、民間団体で、認定制度やその他の事業が展開されている。国の制度だけでも経済産業省および厚生労働省保健局を中心とした健康経営優良法人、厚生労働省健康局が事務局の「健康寿命を伸ばそう！アワード」、厚生労働省労働基準局が取組む安全衛生優良企業公表制度がある。また、多

くの都道府県で知事表彰等の取組が行われており、制度乱立の傾向がある。それぞれの制度の目的を明確にして、整理が必要である。

## 2. 成果評価の側面

### (1) 社会における効果検証

企業が「健康経営」に取り組むことによって、それに見合った労働者の健康面での効果が得られているのだろうか。健康投資量を増やすとそのような効果は高まるのか。このような全体における効果検証は、労働者個別の効果評価と異なり、企業単位で分析するため、ナショナルデータベースを用いた大規模な枠組が必要である。たとえば、健康経営度調査の結果を、それに参加した企業の健康保険組合ごとの医療費や特定健診の結果と結び付けて分析するなどである。

### (2) 健康投資の効果を評価する方法の確立

“Health and Productivity”をテーマに、2000年代から「健康経営」が大企業を中心に展開された米国では、健康投資の成果をReturn on Investment (ROI) を用いて評価するツールが開発されている。国によって背景が同じではないため、同じツールをそのまま用いることはできないが、企業ごとに利用できる同様のツールの開発が必要である。

## 3. 健康増進プログラム開発の側面

### (1) 生産性向上のためのプログラムの開発

「健康経営」は、労働者の健康を通じて生産性向上を図ることが一つの目的となっている。生産性の指標としてプレゼンティーズムや活力指標が用いられるが、直接的にそれらを改善するためのプログラムの開発が必要である。

### (2) リスクマネジメントとのバランス確保

労働者の健康と関連した取組のうち、事業者の安全配慮義務の履行のためのプログラムは、健康増進プログラムに比べて優先順位が高い。健康経営度評価では、法令遵守やリスクマネジメントを

基盤としての健康経営と位置付けているが、必ずしも適切な評価がされているわけではない。リスクマネジメントと健康増進のバランスのとれたプログラムの評価・提供が必要である。

## 4. 健康増進プログラムの提供確保の側面

### (1) ヘルスケア産業の育成と品質保証

次世代ヘルスケア産業協議会のもう一つの柱は、企業が「健康経営」を実践する際に外部サービスの利用を促すことによるヘルスケア産業の育成である。しかし、人の健康に関わるサービスにかかわらず、品質保証の仕組が十分ではないため、「健康経営」の展開において、大きな課題と考えられる。

### (2) 人材養成と活用

「健康経営」の推進においては、体系的な知識と倫理性を備えた人材が不可欠であるが、その養成は十分ではない。特に中小企業における「健康経営」を推進するための人材養成と活用の仕組の構築が必要である。

### 【まとめ】

日本では政策主導で「健康経営」が推進されているが、取組みの裾野を拡大するとともに、継続性を高めるためには、存在する多様な課題を関係者で共有して、解決を図ることが必要である。

### 【略歴】

産業医科大学医学部卒業、同大学院博士課程修了。エッソ石油等での13年の産業医経験を経て、2003年6月に産業医科大学産業医実務研修センター所長に就任。2012年4月より現職で健康経営に関する研究と実践に取り組んでいる。次世代ヘルスケア産業協議会健康投資ワーキンググループ主査など、健康経営に関する委員等の役職を歴任。関連図書として「成果の上がる健康経営の進め方（労働調査会）」がある。

(E-mail ; kmori@med.uoeh-u.ac.jp)

## さまざまな企業での健康経営の取り組みに向けて —労働衛生機関の準備状況—

もりぐち じろう  
森口 次郎

一般財団法人京都工場保健会

### 【はじめに】

京都工場保健会（当会）は、さまざまな企業で幅広い産業保健活動に関わっており、健康経営においても企業の取り組みを支援すべく準備を進めている。本発表では、顧客企業向けの準備状況、当会のホワイト500認定取得、中小企業への展開に向けた展望などについて述べる。

### 【産業保健サービスの見直し】

労働衛生機関には多職種が在籍し、健康診断、がん検診、ストレスチェック、各種教育研修、産業医・産業看護職活動、作業環境測定、精密検査・保険診療など幅広いサービスを提供している。健康経営への注目を機に、ホワイト500認定基準の評価項目と既存のサービスの関連性を確認したところ、既存の内容でほとんどの評価項目を網羅することが確認できた。

また当会では、保健師や営業職の健康経営アドバイザー取得を計画している。健康経営を理解した専門職により、生産性向上を過度に強調したり、認定取得を目的化したりすることなく、顧客企業の支援を行いたいと考えている。

### 【当会のホワイト500認定取得】

顧客企業向けの準備を進める中で、当会自体もホワイト500の認定を得るべきとの経営判断から、担当産業医、衛生管理者を中心に「健康経営度調査」に取り組んだ。

医療の専門職集団である当会では、「健康は自己管理」の雰囲気があったが、近年、産業医を中心にメンタルヘルスケアも含めた幅広い産業保健活動に取り組んできた。今回の調査は、内部での着実な産業保健活動の確認となり、担当者への評価が高まった。また当会経営層は、必ずしも「ホワイト500＝ホワイト企業」ではないとの理解から、健康増進活動の

みならず働き方改革を含む取り組みに着手し始めている。

なお、当会の「腰痛予防対策プロジェクト」では、介入後にユトレヒト・ワーク・エンゲイジメントスケールの増加を認め（介入群の前後差：1.6、対照群の前後差：-1.2;  $p<0.01$ ）、職場活性化への寄与が示唆されている。

### 【中小企業への展開に向けて】

産業医選任義務のない従業員50人未満の小規模事業場では、経営者の意欲と外部アドバイザーの支援が両立すれば、推進できる可能性がある。そのアドバイザーとして、全国健康保険協会、産業保健総合支援センターの地域窓口、労働衛生機関などの専門職が期待される。また取り組みの際はメンタルヘルスの職場改善で報告があるように、「できることを一つずつ」実行していくことがポイントと考える。

### 【まとめ】

京都工場保健会において、顧客企業の健康経営を支援する準備は概ね整っている。「健康経営もどき」の企業を増やすことなく、健康経営の目的である「労働者の健康増進によって企業の利益を高める」ことの達成につながるような、着実な取り組みを実践していきたい。

### 【略歴】

平成4年 産業医科大学医学部医学科卒業

平成7年 財団法人京都工場保健会 診療部

平成18年 アムステルダム大学 派遣

平成19年 財団法人京都工場保健会 産業保健推進本部

（平成24年度より一般財団法人）現在に至る

（E-mail ; moriguchi@hokenkai.jp）



## デパート健康保険組合の保健師による健康経営への取り組み事例

とみやま きよみ  
富山 紀代美

デパート健康保険組合

### 【はじめに】

平成 27 年度から医療保険者に「データヘルス計画」が義務化され、国が「コラボヘルス」を推進していることもあり、健康保険組合と事業所が協働で保健事業に取り組むことが非常に重要になってきた。今回は、総合健康保険組合の保健師として、データヘルス計画が始まる以前から、データを活用し協働（コラボ）で進めてきた保健事業をもとに、加入事業所が「健康経営格付」を取得した事例を紹介する。

### 【デパート健康保険組合の概況】

デパート健康保険組合は、全国の中小規模の小売業が約 300 事業所ほど加入しており、加入者数は被保険者約 11 万人、被扶養者約 5 万人の合計 16 万人という比較的大きな健康保険組合である。男性約 4 割、女性約 6 割と女性が多く、年齢構成はパート需要の高い 40～50 歳代が多いこと、また、従業員 100 名未満の事業所が半数強を占めること等が特徴である。多くの事業所は健康管理担当部署の専従スタッフが少なく、また、産業保健スタッフが常在していないため、健康管理については、健康保険組合とのコラボによる保健事業の推進の需要が高い。健康保険組合では平成 20 年度から、健康保険組合所属の保健師が事業所に向き特定保健指導を実施するほか、健診データおよびレセプト等の分析により明らかになった健康課題に対し、それらの改善を図るべく保健事業を展開してきた。

ただ、約 300 ある事業所の健康管理の意識や体

制はさまざまで、健康保険組合側のマンパワーの課題もあるため、年間計画のなかで 30 事業所ほどをモデル事業所として選定し、保健事業を実施してきた。

### 【保健事業全体を PDCA でまわす】

モデル事業所の選定においては、毎年、100 事業所ほどが出席する保健事業説明会や算定説明会、および年 3 回開催の健康管理委員会を利用している。そこで、保健事業への参加を希望した事業所や、健康保険組合が保健事業への参加の必要性があると考えた事業所に対して、健診の分析データ等を示しながら説明し、保健事業の実施を進めてきた。保健事業を実施した後は、健康管理委員会や事業所の会議において、結果や効果を報告し、健康保険組合の広報誌や社内報、労働組合広報等を活用し、周知した。また、保健事業の結果や効果を踏まえて、事業所の安全衛生委員会や人事・総務、産業医との打ち合わせ会議で次年度の保健事業を検討してきた。現在もこのサイクルを回して、取組みをブラッシュアップさせながら継続している。

### 【コラボヘルスを進める 3 つのポイント】

保健事業の実施は、事業所の健康管理・健康づくりに対する意識と理解が大切である。デパート健康保険組合は、保健師による事業所へのアプローチや信頼関係の構築などの活動を長い期間積み重ねて、その土壌をつくってきた。こうした地道な取組みを含めてコラボヘルスだと考えてい

る。そのため、事業所との協働を進める際には次の3点のポイントが重要だと考えている。①キーパーソンとの連携 ②自健保のデータによるエビデンスの構築 ③健康管理体制を持続させるための組織作りである。

#### 【健康経営格付を取得できた取組み】

取組み事例としては、高い喫煙率が加入事業所全体の課題であることから、喫煙対策モデル事業を推進してきた。①現状およびニーズ把握のためのアンケート、②被保険者等に対する健康教育、③禁煙補助プロジェクトへの参加を3本柱として実施し、アンケートについては、1年目は3事業所・約5000人、2年目は7事業所・約1万人に拡大し、ニーズに合った健康教育や禁煙キャンペーン等の実施につながった。

こうした活動の結果、加入事業所のひとつが小売業で初めて日本政策投資銀行の「健康経営格付」を取得した。取得のポイントとして、「健康保険組合と協働で、喫煙の状況を同業種と比較したデータや、アンケートから吸い上げた社員の声などを示すことで、上層部の理解を得て健康教育や禁煙プロジェクトを展開し、喫煙率の低下を実現させた」ことが高く評価された。この事業所では、健康保険組合の保健師活動の効果を実感し、自社での保健師雇用にまで結びついた。また毎年、総務部、産業医、保健師、社会保険労務士、健康保険組合とで定期的に会議体を持ち、健康管理の取組みを継続している。今年度は労働組合とも連携し、保健事業を展開している。

#### 【おわりに】

モデル事業所の成功事例を、全国の加入事業所で水平展開していけるように土壌づくりを進めてきているが、約300の事業所に対してひとつひとつアプローチし、協働による保健事業の実施に持

ち込むのはマンパワーの問題等から容易ではない。そのため、コラボヘルスのさらなる推進と事業所における持続可能な健康管理体制の構築を目指し、各事業所が自事業所の現状や課題をできるだけ容易に把握できるよう「健康情報BOOK」を平成15年度から作成、提供している。健康づくりは、PDCAの繰り返しとなる地道な作業の積み重ねであるが、継続した関わりで「健康」だけでなく事業所の「経営」にも影響を与えることが可能なことから、他事業所にも健康経営の視点を含めた保健事業の拡充を目指していきたいと考えている。

保健師は、現場の状況を一番身近で知ることができる立場にある。今後もデータだけでなく、事業所自体または、担当者や加入者個人々のニーズを肌で把握しながら、あらゆる角度から、事業所や加入者の目線に立って働きかけていきたい。また、事業所が主体的に健康管理に取り組む風土づくりに今後も努めていきたいと考えている。

(E-mail ; tomiyama-k@depaken.com)

## 企業が健康経営に取り組む意義と、その取り組み事例

たかざき なおき  
高崎 尚樹

株式会社ルネサンス 取締役専務執行役員

### 【はじめに】

近年、多くの企業や健康保健組合が「健康経営」の取り組みを開始している。社員と家族の健やかな生活の実現と同時に、活性化した会社づくりが目的である。経営者から管理職、一般社員に、健康経営の実践で様々な関わりを持つ者として、経営的な視座から、取り組みの意義や事例、課題を具体的に紹介したい。

### 【産業界が取り組む健康経営】

生活習慣病対策や安全衛生の視点から、企業が社員と家族の健康づくりに関わること自体は、今までも一般的な活動となっているが、その取り組みの粒度は様々である。それは企業規模の差だけでなく、経営者の考え方や組織文化などによって規定されてきた。2008年の特定健診・特定保健指導制度の導入は、企業や健康保健組合の取り組みが見直されるキッカケとなった。2013年からは、所管官庁である厚生労働省だけでなく、内閣府や経済産業省が連携して企業や健康保健組合等が取り組む、いわゆる「健康経営」を推進している。その取り組みは株式市場における「健康経営銘柄」や「健康経営優良法人」の認定制度の設立や、個人向けのインセンティブ制度の導入等、様々な手法の試みによって推進されている。同時に健康づくりに関するエビデンス確保も行われており、経済産業省の実証事業では、糖尿病に着目して糖尿病予備軍まで含めた生活習慣への介入による、身体状況の改善に取り組んでいる。

このような取り組みの背景には、従来は社会保障費の伸びの抑制という直接的な問題を見ることが少なくなかった。しかし、現在の各企業の取り組み姿勢を見ると、社員と家族の健康づくりは、企業経営の戦略の重要な一つとして、捉えられて

いることがたいへん重要である。

### 【健康経営、普及啓発の取り組み】

個々の企業への具体的な取り組みと同時に、「健康経営」の普及・啓発の取り組みも進めている。経団連会館で開催している、「健康経営会議」には、毎年500人を超える参加者が集い、立ち見まででる活況を呈している。産業界の自主的な活動のこの集まりは、昨年度から中小企業を主な対象として横浜市にて、「よこはま健康経営会議」、地域への展開を目的とした「あいち健康経営会議」へと広がりを見せている。今年度からは、北海道から九州・沖縄まで、全国各ブロックでの開催を計画して、社会全体の「空気感」を醸成し、その定着を目指している。

### 【個々の企業での具体的な取り組み】

企業や健康保健組合からの要請により、私達は、健康経営の導入の支援や健康セミナー、体力測定等の様々なプログラムを提供している。

個々の企業向けの具体的な取り組みについてはスライドを用いて紹介するが、その取り組みは、いくつかのカテゴリーに分類することができる。

#### (1) 「健康経営」導入の各階層への支援

これは、経営者、管理職、担当部署等へ、取り組みの意義や手法、計画づくりの支援である。

#### (2) 「健康経営」導入のための環境整備

スマホ・アプリを用いた生活習慣改善、各地の事業所従業員が利用する健診施設や福利厚生施設、スポーツクラブの利用契約等の体制づくり、インセンティブの導入等である。

#### (3) 「健康経営」のプログラム展開

社員や家族向けの健康セミナー、体力測定、健診イベントの開催など個々人に直接介入するものである。重要な支援は開催そのものと同時に、プ

プログラムの告知、申し込みを通じた健康づくりの普及・啓発の波及効果である。

#### 【健康経営実現のための仕組みと仕掛け】

ある企業の一事例を取り上げて紹介したい。

この企業は全世界で数万人、日本国内でも数千人の社員を雇用する大企業である。

最初の私達への依頼は「健診は殆どの社員が受けているが、その後の食事指導・運動指導への参加者が極端に少ないので、案内のための印刷物を見直して欲しい」というものであった。

実際の状況を確認すると、生活習慣指導を受ける対象の5%しか参加していない。その理由は、「営業で忙しく時間が取れない」「日程が合わない」「無回答」などであった。

時同じくして、グローバル本社から「社員の健康増進に取り組むこと！」と指示があり、その機会を活用し、社内の健康づくりに関する流れを変える仕組みづくりと仕掛けを提案した。

その詳細については、会場にて紹介するが、

案内のつくり方、リード文のコピー、統一ビジュアルの提案、案内ツールの配布方法、申し込み項目の書き方、申し込み先の変更等を行った。

わずか5%だった生活習慣指導の参加率は、72%、14倍に上昇し、他の取り組みについても様々な改善が見られ、社員の意識変化と提供サイドの推進力が大きく変化したことがわかる。

この一連の流れの中から、健康経営：健康づくりを推進するための、仕組みづくりと仕掛けの展開を見ることができるはずである。

健康づくりやダイエットは、ともすると、「わかっちゃいるけど始められない」「わかっちゃいるけど続けられない」と言われるが、事業経営の中で構築したマネジメントやマーケティングのノウハウを活用することで、その成果は大きく改善することができる。

私達は、この仕組みづくりを「自分ごと化マネジメント」、仕掛けの展開を「自分ごと化マーケティング」と呼び、健康経営の普及・啓発、具体的な介入プログラムの提供と合わせて、企業や

健康保健組合に導入を進めている。

#### 【提供サイドのデフォルトの再設定】

過去の職場における健康づくりの取り組みを眺めると、「生産性」という文字が見え隠れする。これは主にコスト面である医療費や人件費に着目したことが少なくなかったように感じる。今、私達が行き届く「健康経営」は、生産性の分母となるコスト面ではなく、分子である仕事の成果＝パフォーマンスに主眼を置いている。社員や家族が健やかな生活をおくることが、個々人の発想や仕事ぶりの成果を高めることになり、新たな「働き方」を実現することにも繋がることになる。新たなエコシステムの一つとしての健康経営の実現には、過去の考え方だけでは通用しない部分も出てくる。PDCAというマネジメントサイクルだけでは、新たな価値の創出は、難しい場面も多い。健康を「教育する」ことは「一人一人が自主的に健康を学ぶ」事になり、「公衆衛生」から「大衆衛生」への視野の広がりも必要になるかもしれない。私達自身の初期設定も見直し、健康経営に取り組むことが必要である。

#### 【まとめ】

「社会的成果をもたらす健康づくり～個人から集団へ～」本学会大会のテーマの実現には、職域で取り組む「健康経営」は、重要な概念である。新たな社会創出に、私達が協働して取り組んでいきたい。

#### 【略歴】

株式会社ルネサンスにて、スポーツクラブの経営・開発、経営企画、株式上場などを担当後、健康づくりと、介護・医療との連携を軸とした新規事業・新業態開発を担当。健康づくりに企業経営のマネジメント・マーケティング手法を導入する。厚生労働省：日本健康会議 WG、経済産業省：次世代ヘルスケア産業推進協議会 WG、スポーツ庁、都道府県等自治体の委員に就任。

法政大学大学院経営学研究科修了。経営学修士。

(E-mail ; takazaki@s-renaissance.co.jp )