

企業力を高める「健康経営」

～従業員の健康こそが企業の持続的な成長を実現する鍵～

昨今、企業が従業員の健康づくりを後押しする「健康経営」の取組が広がっています。わが国では、「働き方改革」の大きな柱の1つである罰則付きの残業時間の上限規制により、従業員の労働時間を削減するなか企業の競争力を保つために、労働生産性を引き上げることが求められています。健康経営は、労働生産性の向上のみならず様々なメリットをもたらすことが期待されており、企業が持続的な成長を実現するために取り組むべき経営課題となっています。

本稿では、企業が健康経営に取り組むメリットを解説するとともに、先進的・効果的な取組を紹介し、最後に普及に向けた課題について検討します。

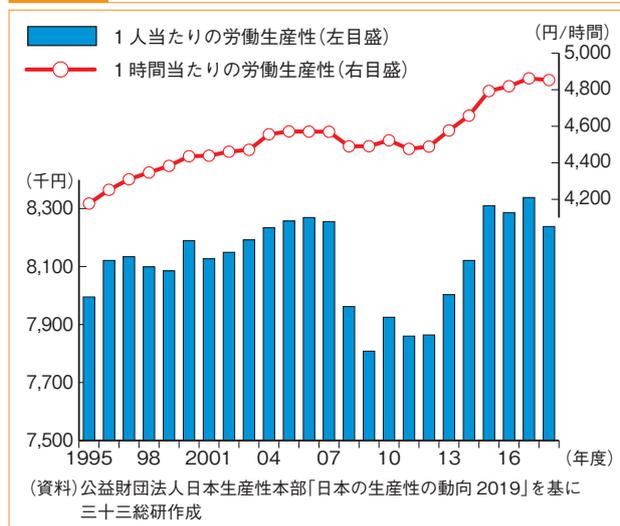
1. はじめに

わが国の労働生産性（労働者1人当たり、あるいは労働時間1時間当たりでどれだけ成果を生み出したかを示すもの）をみると、2018年度は1時間当たりの労働生産性が4,853円、1人当たりの労働生産性が824万円で、ともに前年度を下回りました（図表1）。1時間当たりの労働生産性は、2012年度から上昇が続いていたものの、7年ぶりに前年度比マイナスとなっています。「働き方改革」の大きな柱の1つである罰則付きの残業時間の上限規制が大企業では2019年4月、中小企業では2020年4月より施行され（一部の業務や職種には猶予期間がもうけられる）、従業員の労働時間を削

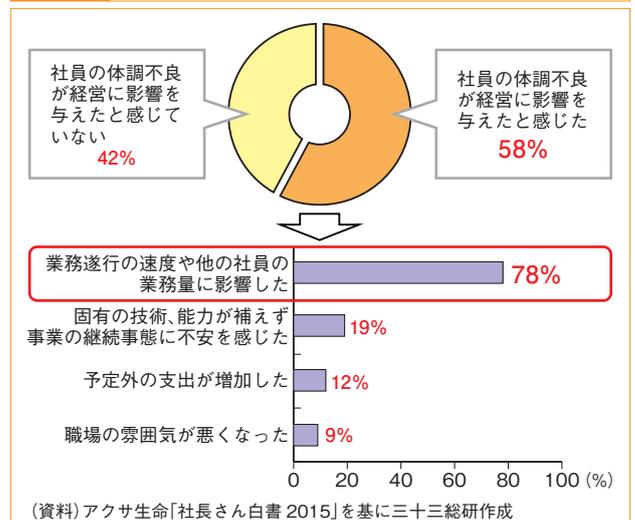
減するなか企業の競争力を保つために、労働生産性の引き上げが求められています。

もっとも、労働生産性の向上を阻害する一因に、従業員の健康リスクが挙げられます。労働生産性と健康状態の関係について、アクサ生命が中小企業経営者を対象にしたアンケートによると、「社員の体調不良が経営に影響を与えたと感じた」と回答した経営者は約6割に達し、そのうちの約8割が「業務遂行の速度や他の社員の業務量に影響した」と回答しており、従業員の健康状態により労働生産性の低下を実感した経営者が多くいることがわかりました（図表2）。

図表1 労働生産性の推移



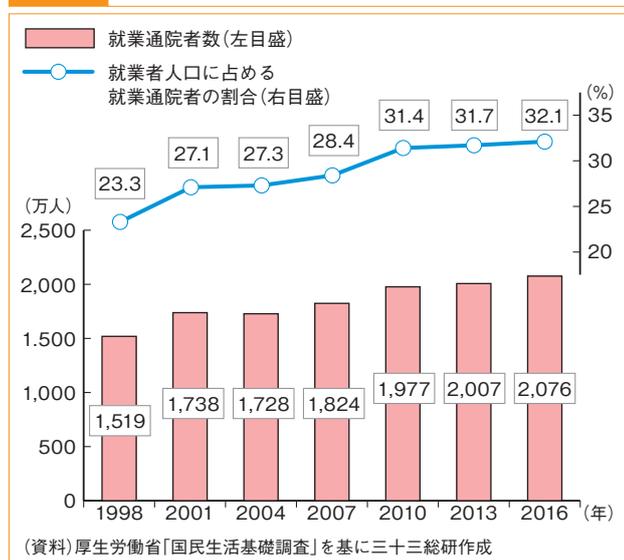
図表2 社員の体調不良が経営に与えた影響



実際、わが国の就業者の健康状態をみると、傷病（病気やけが）で病院や診療所（医院、歯科、

施術所)に通院している人の数は趨勢的に増加しており、2016年時点では就業しながら通院している人の割合は32.1%と、およそ3人に1人が病院に通いながら働いていることとなります(図表3)。これは、引退年齢の高齢化により、60歳を超えても働く人が増えていることが影響していると推察されますが、年齢階級別に通院率の推移を示した図表4をみると、どの年齢グループも2004年から2016年にかけて通院率が上昇しており、労働市場の中核を担う年齢層においても通院が必要な状態の人がかなりの割合でいると言えます。

図表3 通院者数の推移



図表4 年齢階級別の通院率



企業が従業員の健康保持・増進に取り組むことは、労働生産性の向上に加えて様々なメリットをもたらすことが期待されており、将来的な利益につながる事が考えられます。企業の持続的な成長の実現に向けて、従業員の健康づくりを「攻めの投資」と捉えて戦略的に実践する「健康経営」に取り組むことが求められます。

2. 健康経営の概要

(1) 健康経営とは

経済産業省によると、健康経営とは、「従業員等の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えのもと、健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること」を言います。これは、「従業員の健康保持や健康増進を目的とした企業側の積極的な取組は、コストではなく将来への投資である」という考え方に基づいています。健康経営が取り組まれるようになった背景として、“国民の健康寿命の延伸”が主要テーマとして挙げられた第二次安倍政権の日本再興戦略をきっかけに、経済産業省や厚生労働省を中心に政策が展開され、健康経営に取り組むことで様々なメリットが期待されることから地域や民間の動きにまで広がったことが挙げられます。

(2) 健康経営に取り組む企業は増加傾向

企業の健康経営に対する関心は高まっています。健康経営を実践する法人の拡大を図ることを目的に、経済産業省が、2017年より従業員の健康保持・増進に積極的な企業に対して社会的な評価を与える表彰制度「健康経営優良法人」の認定を始めました。2017年の制度創設当初の認定企業数は、大規模法人部門(注1)が235法人、中小規模法人部門(注2)が95法人だったものの、2019年2月に発表された「健康経営優良法人2019」では、大規模法人部門は821法人、中小規模法人部門は2,503法人が認定され、大幅に増加しました。

(注1) 大規模法人部門

- (1)製造業その他:301人以上の法人
- (2)卸売業:101人以上の法人
- (3)小売業:51人以上の法人
- (4)医療法人・サービス業:101人以上の法人

(注2) 中小規模法人部門

- (1)製造業その他:300人以下の法人
- (2)卸売業:100人以下の法人
- (3)小売業:50人以下の法人
- (4)医療法人・サービス業:100人以下の法人

「健康経営優良法人2019」の中小規模部門の認定法人を都道府県別にみると、最も多いのは愛知県で、287法人でした。三重県についても、2017年にはわずか3法人だったものの、2019年には67法人まで増加し、全国順位も第9位と上位に位置しています。愛知県内の多くの企業が健康経営に

取り組んでいる背景としては、自治体における健康経営や健康づくりに関する顕彰制度が全国と比較して多いことが挙げられます。愛知県では、「愛知県健康経営推進企業」の登録制度や「あいち健康経営アワード」の表彰制度が実施されているほか、大府市や津島市など6つの市においても顕彰制度が実施されています（図表5）。

図表5 「健康経営優良法人2019」中小規模法人部門の都道府県別認定法人数

順位	都道府県	認定法人数	自治体における顕彰制度数	順位	都道府県	認定法人数	自治体における顕彰制度数
1位	愛知県	287	8	24位	茨城県	32	1
2位	大阪府	281	2	24位	高知県	32	1
3位	東京都	193	2	27位	富山県	30	2
4位	兵庫県	136	1	27位	石川県	30	2
5位	静岡県	104	3	27位	鹿児島県	30	2
6位	長野県	87	1	30位	秋田県	28	2
7位	北海道	82	1	30位	滋賀県	28	1
8位	埼玉県	78	3	32位	岐阜県	27	1
9位	三重県	67	1	33位	島根県	25	3
10位	神奈川県	63	3	34位	長崎県	24	0
10位	福岡県	63	2	35位	愛媛県	23	0
12位	山形県	59	1	36位	奈良県	22	1
12位	岡山県	59	2	37位	鳥取県	18	1
14位	栃木県	54	1	38位	山口県	17	2
15位	福島県	52	1	39位	岩手県	15	1
16位	京都府	51	1	40位	福井県	13	0
17位	熊本県	50	2	40位	和歌山県	13	1
18位	宮城県	47	4	40位	徳島県	13	1
18位	千葉県	47	1	43位	佐賀県	8	1
20位	広島県	46	0	43位	大分県	8	1
21位	群馬県	41	1	45位	沖縄県	5	2
22位	香川県	40	1	46位	山梨県	4	0
23位	新潟県	36	2	47位	宮崎県	3	1
24位	青森県	32	4				

(資料) 経済産業省「健康経営優良法人」、「中小企業への健康経営の普及」を基に三十三総研作成

3. 健康経営に取り組むメリット

以下では、企業が健康経営に取り組むメリットとして、①労働生産性の向上、②離職率・定着率の改善、③採用力の強化、④ステークホルダーからの信頼に基づく安定した経営、という4つの観点から解説します。

①労働生産性の向上

従業員が出勤しているにも関わらず、ストレスや疲労等により心身の何らかの不調が理由で完全に能力・スキルを出し切れていない状況を「プレゼンティーイズム」、病気や体調不良により従業員が会社を欠勤することを「アブセンティーイズム」と言います。東京大学未来ビジョン研究センターと横浜市経済局が横浜市内の中小企業6事業所を対象に労働生産性損失と健康リスクの関係を調査

した結果において、プレゼンティーイズムとアブセンティーイズムによって、従業員1人あたりの労働生産性損失が年間76.6万円（プレゼンティーイズムによる損失：73.0万円、アブセンティーイズムによる損失：3.6万円）、1事業所あたりで年間2,004万円の損失が生じると推計されました。

また、東京大学と日本臓器製薬（大阪市）が行った調査で、プレゼンティーイズムを引き起こす一因の「腰痛」による業務遂行能力や労働生産性の低下を金額に換算したところ、経済的損失が年間3兆円にもものぼると試算されました。

プレゼンティーイズムは労働生産性の向上を阻む大きな要因となっているにも関わらず、従業員が欠勤するほど大きな身的症状を感じていないことが多く、場合によっては本人ですら自分の生産性の低下に気付いていないことから、非常に見え難くなっています。プレゼンティーイズムによるパフォーマンスの低下を防止するため、従業員の健康を重要な経営指標と考え、健康経営を通して対処療法に取り組むことで、労働生産性の向上につながることを期待されます。

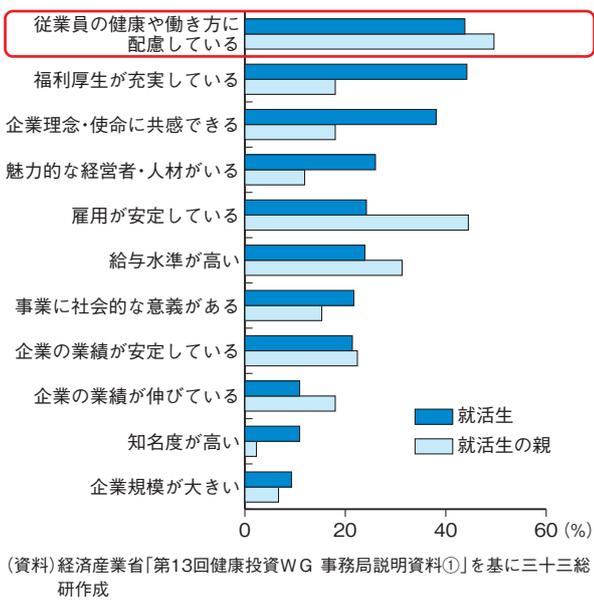
②離職率・定着率の改善

労働力人口が減少していくなか、勤めている従業員が健康で長く働き続けることが企業にとって重要な経営戦略の1つになってきます。企業が従業員の健康保持・増進に積極的に取り組むことで、従業員の健康意識が向上し、健康で長く働き続けられる従業員が多くなる（定着率の上昇）という直接的な効果に加え、企業が従業員の健康に配慮していることが従業員に伝わり、良い職場環境であるという認知が広がることで、結果として離職率も低くなるという間接的な効果も期待されます。

③採用力の強化

経済産業省によると、就活生・就活生の親が就職先に望む勤務条件等のアンケートに対して、4割以上が「従業員の健康や働き方に配慮している」と回答したという結果をまとめています（次頁図表6）。健康経営に取り組み、「従業員の健康や働き方に配慮している優良な企業」として評価されることによって、リクルート市場においても、「ホワイト企業」というイメージが広がり、採用に好影響を及ぼすことが期待されます。

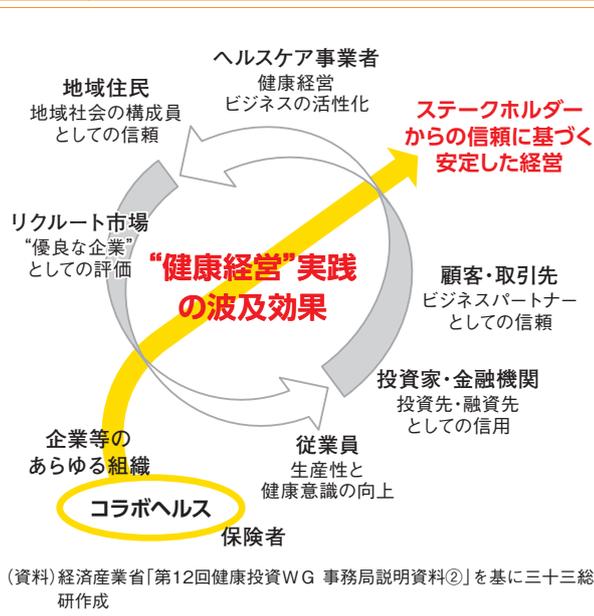
図表6 就活生・就活生の親が就職先に望む勤務条件等



④ステークホルダーからの信頼に基づく安定した経営

企業と健康保険組合などの保険者が協力・連携して、従業員の健康増進に向けた施策を効果的に実施していく「コラボヘルス」に取り組み、従業員の健康に配慮していることを対外的にPRすることで、客先や取引先に対してビジネスパートナーとしての信頼や、投資先・融資先としての信用などが得られ、結果的にステークホルダーからの信頼に基づく安定した経営につながるという効果も期待されます（図表7）。

図表7 健康経営を進めるメリット

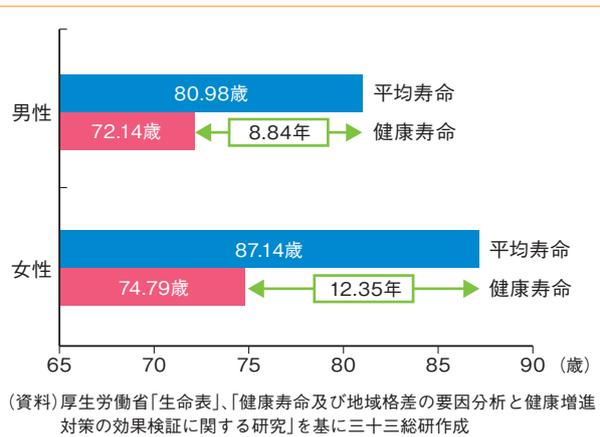


4. 健康経営は中長期的に社会課題の解決へ

こうした健康経営の取組を通じた従業員の健康増進は、企業へのメリットのみならず、中長期的にみると、わが国をとりまく社会課題の解決につながることも期待されます。

わが国の2018年の平均寿命（0歳児がこれから何年生きられるかという平均余命）は、男性が81.25歳、女性が87.32歳と過去最高を更新し、100歳以上となる高齢者も2019年に初めて7万人を超えるなど、超高齢社会に突入しています。こうしたなか、社会保障費の増加による財政の圧迫が問題となっており、生活習慣病等の予防・早期治療を通じた重症化予防による医療費・介護費の伸びの抑制が急務です。医療や介護を必要とせず自立して生活できる期間を示す「健康寿命」と「平均寿命」を比較すると、男性では8.84年、女性では12.35年の差がみられ（図表8）、経済産業省によると、予防投資が進み、健康寿命と平均寿命の差が縮まれば、2034年の介護費用が3.2兆円減少すると試算されたほか、健康な高齢者が働くことで2025年に消費が1.8兆円増加するとの結果も示されました。

図表8 平均寿命と健康寿命のギャップ(2016年)



高齢になってから健康増進に取り組むのではなく、健康経営を通じて早期から取り組むことは、超高齢社会に突入するわが国にとって効果的であると考えられます。

5. 健康経営の先進的な取組

健康経営に取り組み、成果を上げている企業の先進的な事例について、2社紹介します。

(1) 株式会社タニタ

健康計測機器メーカーの株式会社タニタは、健康に関するビジネスを展開する立場として従業員の健康状態を良好に保つ必要性を感じ、2008年より健康経営の取組を始めました。同社では、「はかることから始まる健康づくり」を基本に、主に4つの施策に取り組んでいます。1つ目は、社内にある体組成計と血圧計を使い、月に2回以上、体の状態をはかることです。計測データは社内のサーバに自動的にアップされ、社員はパソコンやスマートフォンを通じて継続的に経時変化を確認することができます。2つ目は、活動量計を使った運動の管理です。社員全員に活動量計を配り、歩数を記録しています。活動量計にはIC技術が用いられており、社内にあるカードリーダーにタッチするだけで、運動量がサーバに記録されます。ちなみに、2018年からは、活動量計に顔写真や名前をプリントして、社員証と一体化しています。3つ目は、食生活のフォローです。社員食堂で提供されるのは、一汁三菜の献立構成が基本の日替わり定食1種類のみです。エネルギーは1食500kcal前後、使用する野菜の量を150g~250g、塩分使用量を3.0g以下にすることを徹底しています。4つ目は、健康指導です。年齢を問わず、生活習慣病リスクに1つでも該当する社員は指導の対象となり、管理栄養士によるアドバイスを受け、健康指導プログラムに参加します。

こうした取組により、以下の図表9のような成果がみられています。

図表9 タニタの健康経営の取組の成果

1人当たりの医療費	147,496円 (2011年度)	➡	129,292円 (2012年度) ▲18,204円削減
B M I (適正範囲とされる18.5~25に取まる社員の割合)	70% (2008年度)	➡	75% (2012年度)
1日当たりの平均歩数	厚生労働省「国民健康・栄養調査」による平均 男性:7,800歩 女性:6,800歩	➡	8,581歩 (2017年度)

(資料)株式会社タニタのホームページ等を基に三十三総研作成

(2) ユーシン建設株式会社

次に、中小企業の取組事例を紹介します。富山県砺波市に所在する土木工事をを行うユーシン建設株式会社は、古くから従業員の健康管理に注目しており、代表取締役が健康づくり担当者、総務部

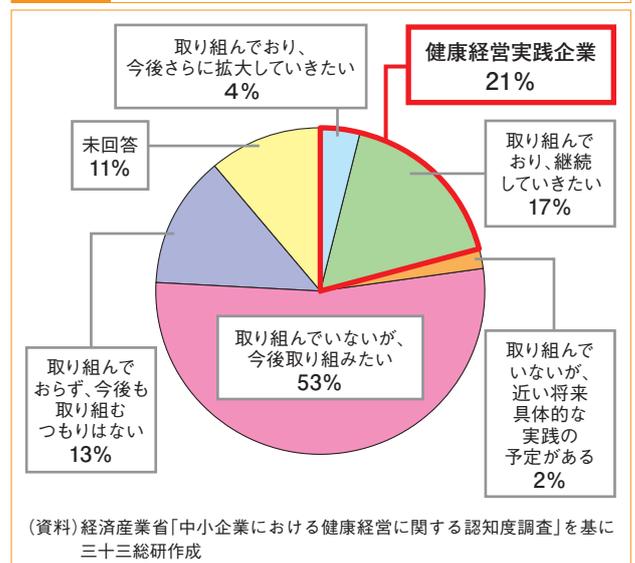
長が補佐的な役割を担い、全国土木建築国民健康保険組合などが主催する健康経営関連のセミナーに頻繁に参加し、健康経営の情報収集を行いました。そして、①「楽しみながら健康な食生活を学ぶ取り組み」、②「健康受診率100%の実現と受診推奨の工夫」、③「ノー残業デーがなくても早帰り」、といった取組により、健康経営優良法人に2017年から3年続けて認定されています。

その結果、工業高校からのインターン生を受け入れた際に健康経営の取組を紹介し興味を持ってもらえたほか、健康経営の取組として地域でのゴミ拾いや食生活の勉強会を積極的に進めていることがテレビに取り上げられ知名度が向上、健康経営優良法人に認定されていない同業者や取引先から健康経営の取組について聞かれることが増えた、といった効果がみられています。

6. 健康経営の普及における課題

健康経営への取組は広がっていますが、それでも国内企業からすると、ほんの一部にすぎません。国内の中小企業約12,000社に対する健康経営の実施状況について調査したアンケートによると、「現状取り組んでいないが今後取り組みたい」という意向を持つ企業は5割を超えているものの、「既に取り組んでいる」と回答した中小企業は約2割にとどまっています(図表10)。

図表10 健康経営に取り組んでいる中小企業の割合



今後、健康経営の概念が日本社会に定着し、成果を上げるには、いくつかの課題があります。

(1) プログラムの開発・提供の側面

健康経営において生産性の向上は重要な目的ですが、プレゼンティーイズムへの対策が十分実施されていないことが挙げられます。プレゼンティーイズムを引き起こす主な症状は、抑うつ感等の精神症状と、肩こり・腰痛等の筋骨格系の症状があります。また、生活習慣との関連では、不十分な睡眠の影響も大きいです。それらに対する具体的なプログラムの開発や提供を検討する必要があります。

(2) 実践・評価の側面

企業における健康経営を実践する人材の不足と、健康投資の評価ツールの開発の必要性が挙げられます。前者については、東京商工会議所が中心となり「健康経営アドバイザー」という資格制度を創設して育成事業が行われているため、今後、育成されたアドバイザーを実際に活用する枠組み・仕組みづくりが必要となってきます。後者については、従業員の健康にかかる費用は投資として位置付けられますが、投資である以上、リターンを評価する必要があるものの、今のところその指標やツールがありません。

(3) インセンティブの側面

健康経営を普及させるにあたり、インセンティブ（人々の意思決定や行動を変化させるような要因のこと）に関する課題が挙げられます。現在、中心となっているインセンティブには、①自治体などが健康経営に取り組んでいることを認定表彰すること、②取組をしている企業に対して日本政策投資銀行等が低利子で融資すること、③保証料の減額や免除すること、などがあります。これらに加えて、健康経営の本来の成果に対して、インセンティブを与えることが有効とみられます。例えば、健康経営により医療費や労災事故が減少した企業に対して、各種保険料の割引や法人税制優遇措置を行うことは、直接的なメリットを享受できることとなります。

方、大規模法人部門に認定されている企業は2019年時点で2法人と、拡大の余地があります。国土交通省の調査によると、三重県の健康経営等顕彰制度は「三重県『たばこの煙のない環境づくり推進事業者』『健康づくり推進事業者』促進事業」のみであるため、愛知県のように市町ベースでも顕彰制度を創設することで、広く取り組まれていく可能性があります。さらなる普及のためには、企業レベルで取り組んでいくのではなく、国、自治体、企業と「面」で広げていくことが不可欠だと考えます。

昨今、世界の共通目標であるSDGs（持続可能な開発目標）に積極的に取り組む企業が増えてきました。健康経営は、従業員一人ひとりが心身ともに健康となり企業が発展することで“企業の持続的な成長”、さらには“日本社会の持続可能性”に繋がってきます。SDGsにおいて達成すべき17の目標のなかで、健康経営は、「3. すべての人に健康と福祉を」や「8. 働きがいも経済成長も」の項目に該当し、企業にとって大きな社会的責任や貢献の取組と言えます。

健康経営を一過性のものとして捉えるのではなく、データ活用によるエビデンスに基づき、戦略的に中長期にわたって取り組んでいくことが求められます。

三十三総研 調査部 研究員 佐藤 聡一郎

<参考文献>

- ・ 森晃爾「健康経営の展開と課題」
- ・ 黒田祥子「健康資本投資と生産性」
- ・ 東京大学政策ビジョン研究センターデータヘルス研究ユニット「健康経営の効果測定 第1回調査結果のご報告《横浜市内中小企業等》」
- ・ アクサ生命「社長さん白書 2015」
- ・ 経済産業省「健康経営優良法人取り組み事例集」
- ・ 経済産業省ヘルスケア産業課「中小企業への健康経営の普及」
- ・ 経済産業省「次世代ヘルスケア産業協議会の今後の方向性について」
- ・ 株式会社タニタ ホームページ
- ・ ユーシン建設株式会社 ホームページ
- ・ 新聞各紙

7. おわりに

三重県において、健康経営優良法人の中小規模法人部門に認定される企業は増加傾向にある一