

健康経営を通じた新しい価値提供  
～健診機関、健保、自治体のコラボヘルスのススメ～

株式会社エムティーアイ

堀 口 麻 奈 佐 藤 誠

東京大学特任准教授

井 出 博 生

東京大学特任教授、自治医科大学客員教授

古 井 祐 司

予防医学ジャーナル 第512号

(ISSN 0285-0877)

(令和2年5月30日発行 別冊)



## 特集：健康経営

# 健康経営を通じた新しい価値提供 ～健診機関、健保、自治体のコラボヘルスのススメ～

■株式会社エムティーアイ

堀口 麻奈

佐藤 誠

■東京大学特任准教授

井出 博生

■東京大学特任教授、自治医科大学客員教授

古井 祐司

本稿の目的：

1. 健診機関や健保、自治体、企業などで健診の計画などに携わる皆様が、企業の新しい経営手法である「健康経営」の側面から従業員・受診者の仕事のパフォーマンスと生活習慣の関係性などを理解することで、今後の企業健診や保健指導の在り方、従業員・受診者のヘルスリテラシー（健康や医療に関する情報を自ら調べて理解し、次を取る行動を判断するための能力）

の向上に寄り添う一助となれば幸いです。

2. 健診機関、自治体、健保組合が企業との共創（コラボヘルス）を実現することで、二次検査やがん検診の受診率が向上し、相互の情報共有の構造的な改革が進むことで、「プレゼンティーイズム（会社に出社しているが十分に働いていない状態）の予防」「生活習慣病の予防」に繋がることを期待します。

## I. 健康経営をきっかけとした健診機関、健保組合、自治体と企業のコラボヘルス

健康経営とは、従業員に能力をフルに発揮してもらうために、会社が健康増進に積極的に投資するという経営手法、事業戦略のひとつです。日本で健康経営の考え方が認知されてから約10年。当初は大企業中心でしたが、ここ数年は中小企業も積極的に取り組み始めています。2020年3月に経済産業省が発表した「健康経営優良法人」の認定では大規模法人部門で1481法人、中小規模法人部門で4723法人が認定されました。特に中小規模法人部門は初年度の認定数318法人から15倍近く増えていることから、企業の健康経営に対する興味が窺えます。

よく福利厚生や労働安全衛生法の考え方と何が違うのかというご質問を受けますが、健康経営は「会社の経営課題を解決するため」のひとつの「経営手法」であることが大きな違いです。したがって「経営者」や「上層部」が筆頭となって決断し推進していくことが大事です。

そしてさらに大切なことは「そもそもどういった経営課題を解決するために健康経営という手法を採用したのか」を明らかにしておくことです。例えば「従業員の仕事のパフォーマンスを上げたい」「若手社員の休職や離職防止したい」「採用アップのためのブランディングをしたい」「従業員の年齢層があがっていくことに伴う健康リスク対策をしたい」などが考えられます。

本稿では主に「従業員の仕事のパフォーマンス」にフォーカスしてその要因と対策などを記載していますが、施策そのものを続けることで休職や離職防止、従業員の年齢層が上がっていくことへのリスク軽減に効果が期待できます。さらに、その取り組みのプロセスで経済産業省の健康経営優良法人認定を受ければブランディング向上にもつながります。

そして健診機関、健保組合、自治体の皆様が、企業の従業員の仕事のパフォーマンス向上の要

因を知ることで、健康経営を求める企業に積極的に働きかけることができます。健康経営に既に取り組んでおり拡大したい・継続したい中小企業は21%、取り組んでいないが今後取り組みたいという中小企業は53%に上ります（経済産業省「中小企業における健康経営に関する認知度調査」）。これらの中小企業はより効果的で持続可能な健康経営を求めています。社内に専門家がいないことが多く、自社の健康課題の分析や課題解決の施策の立案、効果検証などに不安を抱えています。健診機関などが企業とコラボヘルスし、これらの不安を解消することで健診以外の新たな価値の提供につながっていくと考えられます。

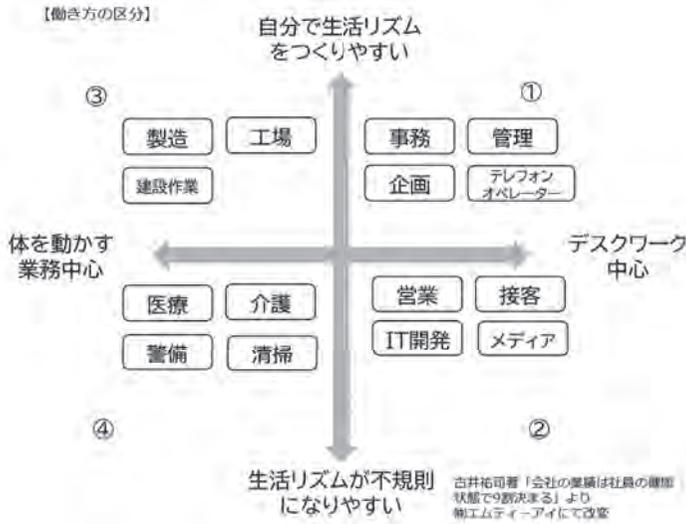
## II. 従業員の健康調査分析①

株式会社エムティーアイにおいて実施した「8都道府県19社の従業員13,582名の健康調査（2018/6月～2019/8月）」と、沖縄県健康長寿課から委託を受け実施した「沖縄県30社従業員1803名の健康調査（2018/11月～12月）」をもとに、従業員の仕事のパフォーマンス、健康の自覚症状と生活習慣、職場の一体感、活力や熱意について地域や働き方との関連について分析しました。

### II-1 生活習慣・不定愁訴・パフォーマンスにおける地域差、働き方（業務内容）の違い

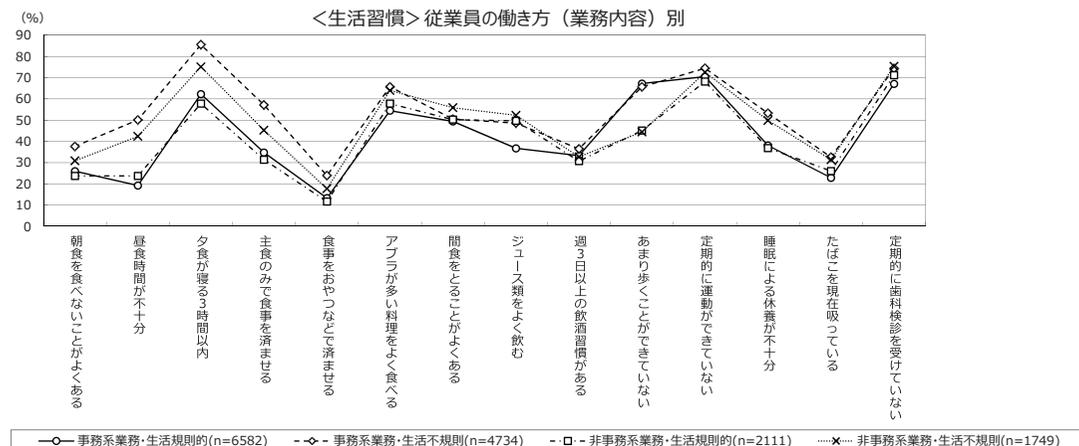
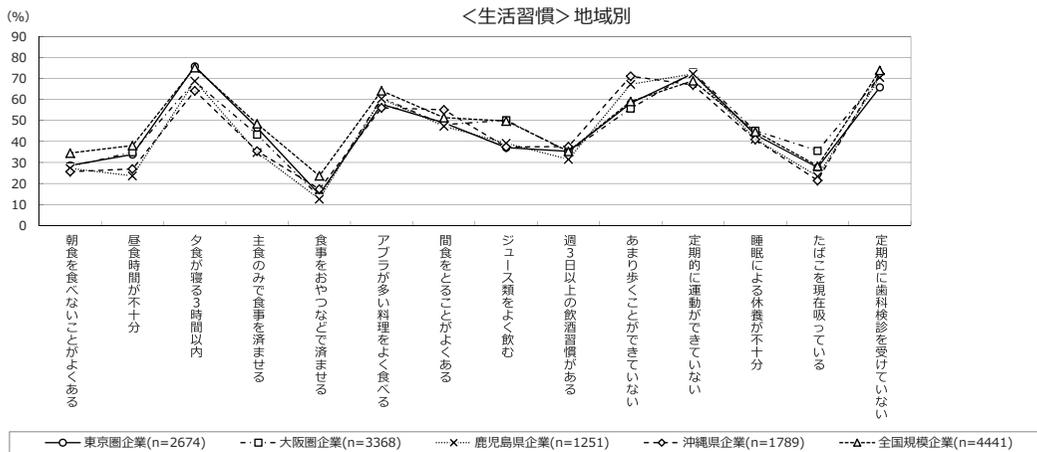
働き方（業務内容による働き方）別については以下の通りで従業員ごとに分けて確認しています。

- ①事務系業務×生活規則的（主な業務：事務、企画、管理、テレオペなど）
- ②事務系業務×生活不規則（主な業務：営業、小売、接客、IT開発など）
- ③非事務系業務×生活規則的（主な業務：製造、工場、建設作業など）
- ④非事務系×生活不規則（主な業務：医療、介護、警備、清掃など）



＜生活習慣における地域差、働き方（業務内容）の違い＞

次の2つのグラフでは14項目の生活習慣について、各地の企業から得られた結果を比較しています。このグラフからは、地域差以上に働き方による違いの方が大きい傾向があることがわかります。



特に働き方で差が大きい生活習慣としては「夕食が寝る3時間以内」「昼食時間が不十分」「睡眠による休養が不十分と感じる」であり、これらは生活不規則型と生活規則的型という生活リズムで差が大きくなっていると言えます。一方で「あまり歩くことが出来ていない」は事務系業務と非事務系業務という業務特徴によって20ポイント近くの差がみられます。営業職、サービス業、接客業など事務系業務かつ生活が不規則な働き方の従業員は、他の働き方の従業員より全体的に生活習慣が良くない傾向にありました。

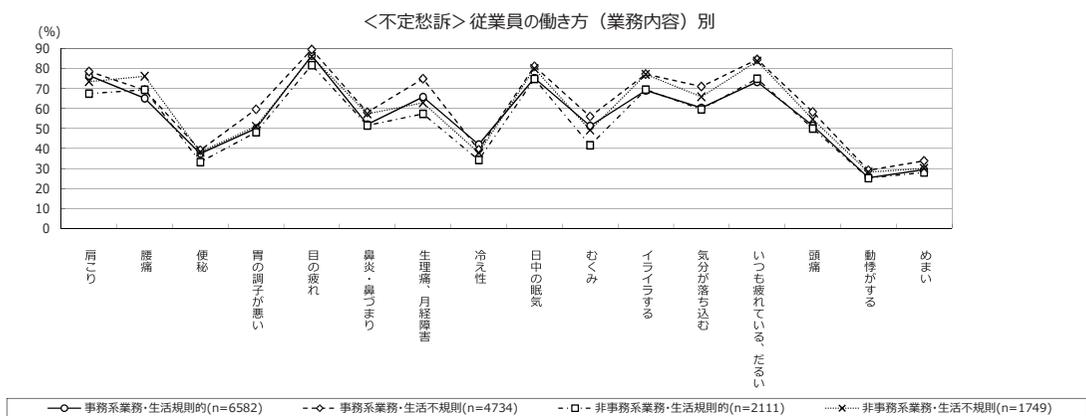
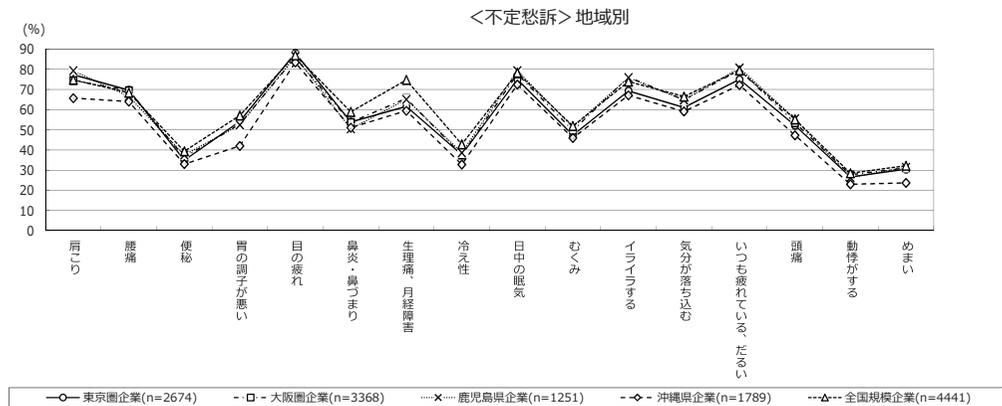
<不定愁訴における地域差、働き方（業務内容）の違い>

16項目の不定愁訴については「肩こり」「胃の調子が悪い」について沖縄県企業が少なくと

いう地域差がみられますが、それ以外の項目については働き方による差のほうが大きい、または同程度といえそうです。特に「イライラする」「気分が落ち込む」「いつも疲れている、だるい」といった症状は働き方による差が大きくなりました。これらのストレス反応を思わせる自覚症状は、事務系、非事務系に関係なく生活が不規則な働き方の人に多くみられることがわかります。

<パフォーマンスにおける地域差、働き方（業務内容）の違い>

仕事のパフォーマンスについても、地域差以上に働き方の違いのほうが大きい傾向にありました。特に、働き方においては事務系、非事務系に関係なく生活習慣が不規則な働き方でパフォーマンスが低い傾向にあります。（パ





<IIのまとめ>

地域差以上に企業の業種、さらに業種よりも個々の事業場、そして各部門、職種というように、長時間を過ごす環境によって生活習慣は大きく影響を受けることがわかりました。

生活習慣は一見プライベートのことであり、会社が口出しする必要はないと思われるかもしれませんが、職場が生活リズムの基盤をつくるため、職場環境、さらに所属する部門の環境が大きく影響します。そのため企業で健康経営を推進していく際は、どのような働き方の社員が多いのか経営層はしっかりと把握し、まずは働き方による生活習慣の違いを理解しておくことがポイントになります。

働き方は部門の業務に大きく依存するため、

部門長と経営層で従業員の働き方による生活習慣の違いを意識し、それぞれにあった施策を実施していくことが良いと考えます。例えば、営業職やサービス業は時間のコントロールがしにくいいため、昼食時間が不十分になりやすく、おにぎりや丼ものでさっと済ませるなど主食に偏りやすい傾向です。そのため、昼食や休憩時間をしっかりとれるような業務やシフトの見直しや、外食やコンビニでも栄養バランスがとりやすいメニューの紹介などが考えられます。また、飲酒や喫煙習慣は、接待や飲み会などの頻度が高い営業職に多く見られるため、会社として飲み会や喫煙に関する姿勢や方針を決めていく必要があります。

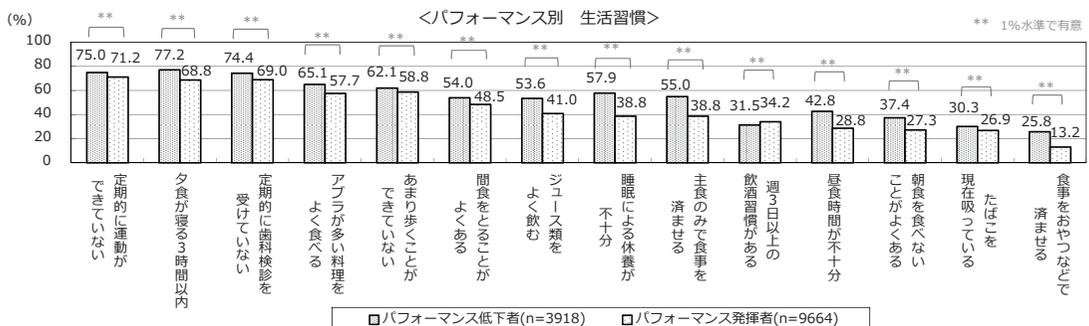
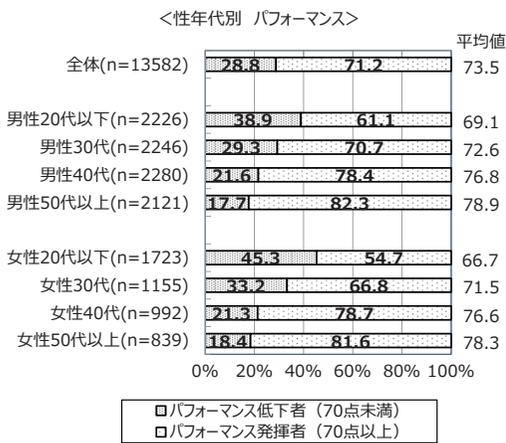
III. 従業員の健康調査分析②

III-1 パフォーマンスと不定愁訴、生活習慣の関係

性年代別でパフォーマンスを見ていくと、年代が若くなるにつれパフォーマンスが低く、20代の女性が一番低い傾向にあります。

パフォーマンスの高低で群をわけて生活習慣と比較すると、すべての生活習慣において、良い生活習慣を送っている人の方がパフォーマンスを発揮している傾向にありました。

また不定愁訴については、全体でみると「目の疲れ」「いつも疲れている・だるい」「日中の眠気」「肩こり」の順でよくみられます。働き方別で比較すると生活不規則型の働き方の人で不定愁訴を訴える人が多くみられます。



<働き方(業務内容)別 不定愁訴>

	n	目の疲れ	いつも疲れている、だるい	日中の眠気	肩こり	イライラする	腰痛	障害、生理痛、月経	む気分が落ち込む	り鼻炎・鼻づま	頭痛	い胃の調子が悪	むくみ	冷え性	便秘	めまい	動悸がする
全体	13582	87.3	79.2	78.3	76.9	73.4	68.9	67.8	64.8	55.0	54.7	54.4	52.0	40.7	38.1	31.6	27.4
事務系業務・生活規則的	5775	86.9	74.1	75.7	77.9	69.5	65.7	67.0	60.6	52.9	52.5	51.5	52.1	43.1	38.0	30.4	25.7
事務系業務・生活不規則	4285	90.0	84.9	81.8	79.4	77.8	69.5	76.6	71.7	58.2	58.6	60.9	55.7	39.4	39.3	34.3	29.5
非事務系業務・生活規則的	1801	82.8	77.4	76.9	69.5	71.0	70.5	58.0	61.2	52.0	51.4	50.0	44.9	35.9	34.5	29.4	26.4
非事務系業務・生活不規則	1524	86.5	85.2	80.5	75.7	79.0	77.7	63.3	67.1	57.7	55.9	52.6	50.8	40.1	40.0	31.4	29.1

※生理痛・月経痛は女性のみでの集計値

■ 全体より5ポイント以上高い

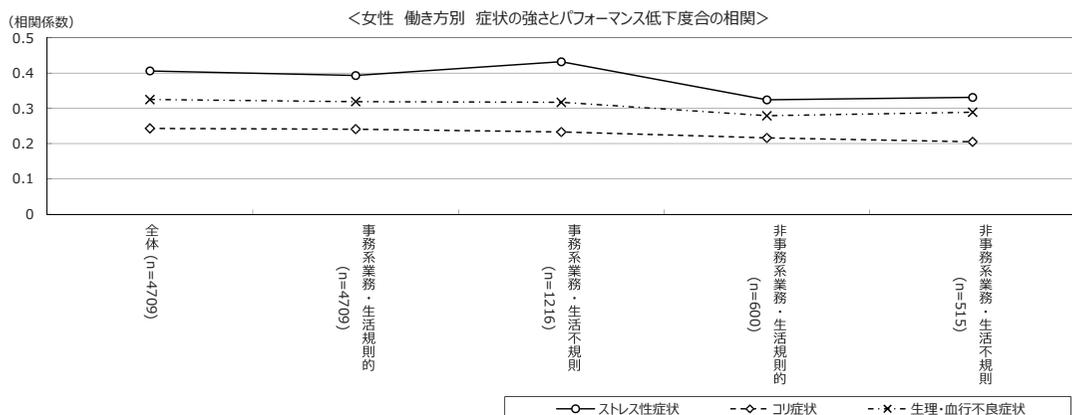
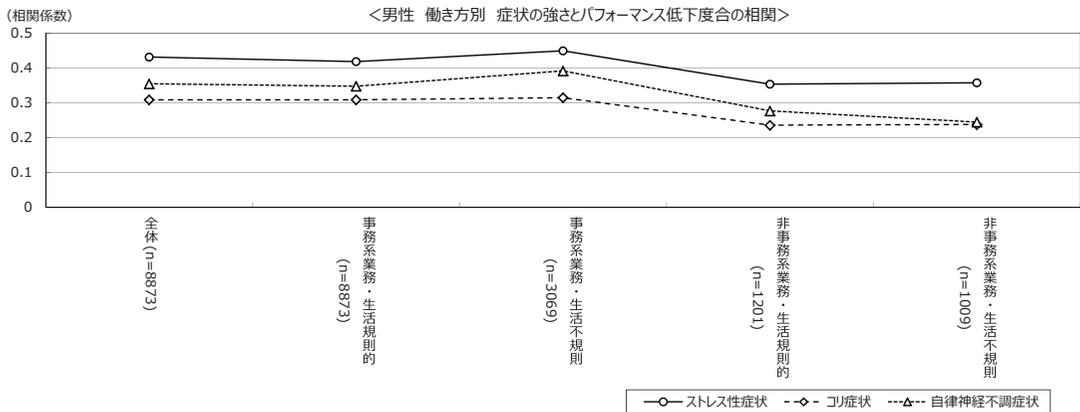
また、これら16項目の不定愁訴は分析の結果、いくつかのグループに分けられました。各グループの症状の特徴から以下のようにグループ名をつけました。

- ・「イライラする」「気分が落ち込む」「いつも疲れている、だるい」→ストレス性症状
- ・「肩こり」「腰痛」「目の疲れ」→コリ症状
- ・「めまい」「動悸」→自律神経不調症状(男

性のみ)

・「生理痛、月経障害」「冷え性」「むくみ」→生理、血行不良症状(女性のみ)

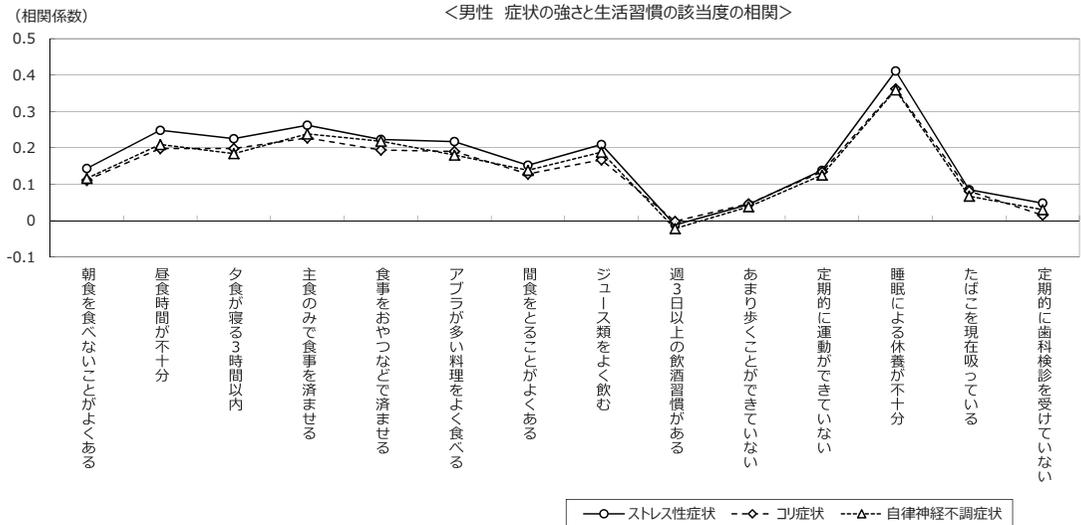
アンケート回答者個々について、それぞれの症状を抱えているかどうかを点数化しパフォーマンスと相関を調べました。その結果、男女、働き方を問わず「ストレス性症状」が一番パフォーマンスと相関が強いことがわかりました。



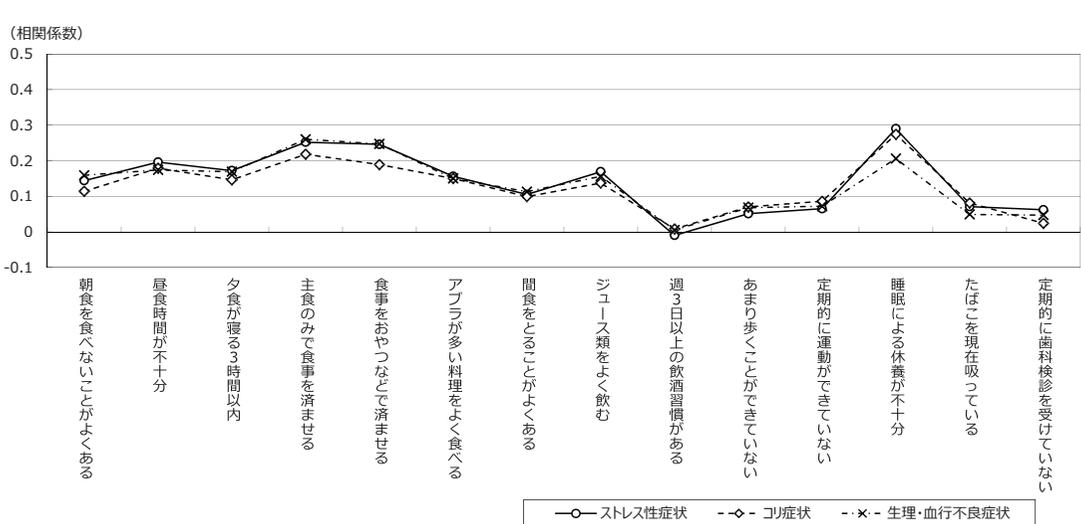
また男女、働き方に関係なく「ストレス性症状」と相関が強い生活習慣は「睡眠による休養が取れていない」「主食のみですませる」という結果でした。男性は「昼食時間が不十分である」「夕食が寝る3時間以内」女性は「食事をおやつなどで済ませる」という生活習慣もストレス性症状を高める生活習慣として相関があります。

さらに「主食のみで食事を済ませる」という生活習慣は「昼食時間が不十分である」「夕食が寝る3時間以内」「食事をおやつで済ませる」と強い相関にあり、それらの生活習慣に共通しているのは休息や食事の時間が十分にとれていないことだと考えられます。

●男性(n=8873)



●女性(n=4709)



従業員が興味関心のある取り組み施策について、性年代別パフォーマンス別に調査したところ、20代の従業員は他の世代と比較して「睡眠」に関して興味をもっており、パフォーマンスが低い20代女性はさらに「生活リズム」「メンタルケア」に対する興味が強い傾向があります。パフォーマンス別にみるとパフォーマンス低下者は「メンタルケア」に対する興味が強く、「気分が落ち込む」「イライラする」といったパフォーマンスに影響する不定愁訴を解消したいと考えていることが窺えます。

### Ⅲ-2 パフォーマンスとワークエンゲージメント、ソーシャルキャピタルの関係

仕事への熱意・活力の指標となる「ワークエンゲージメント」と職場の一体感である「ソーシャルキャピタル」と、パフォーマンスとの関係性を分析しました。

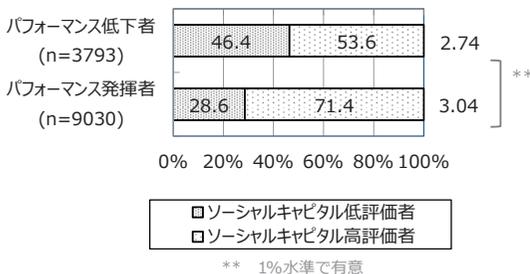
ワークエンゲージメント、ソーシャルキャピタルともにパフォーマンス発揮者の方が良い傾向にあります。

<性年代別・パフォーマンス別 取り組みたい健康行動>

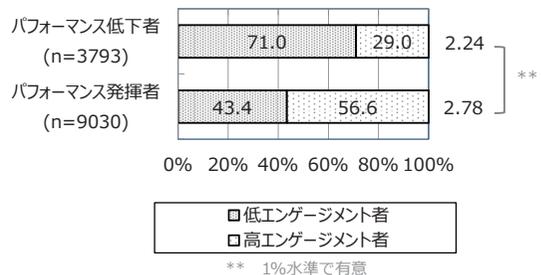
		n	食事	運動	睡眠	生活リズム	メンタルケア	禁煙	関心なし	左記取り組み全て
全体		13582	68.2	64.0	45.7	35.5	25.9	9.8		7.4
性年代別	男性20代以下	2226	57.8	61.0	56.9	40.8	27.2	13.1		8.1
	男性30代	2246	66.3	65.8	46.0	38.9	26.6	13.0		7.4
	男性40代	2280	70.5	67.2	37.1	26.0	21.1	12.9		8.6
	男性50代以上	2121	74.7	69.9	34.3	23.1	16.8	10.3		8.0
	女性20代以下	1723	60.1	53.6	58.3	52.5	37.6	4.9		6.2
	女性30代	1155	69.9	59.1	45.6	43.3	31.9	5.1		7.4
	女性40代	992	75.6	63.6	44.9	31.3	27.5	5.1		6.6
	女性50代以上	839	83.1	71.4	42.0	28.1	22.4	4.6		4.5
パフォーマンス別	パフォーマンス低下者	3918	61.1	57.0	50.5	39.7	36.2	10.4		8.5
	パフォーマンス発揮者	9664	71.0	66.8	43.7	33.7	21.7	9.6		7.0

全体より10ポイント以上高い

<パフォーマンス別 ソーシャルキャピタル>

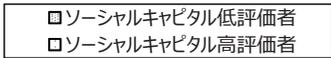
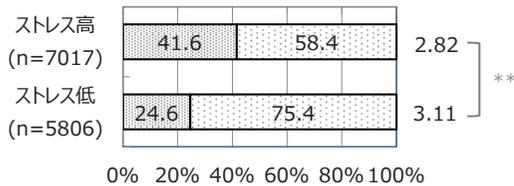


<パフォーマンス別 ワークエンゲージメント>



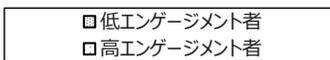
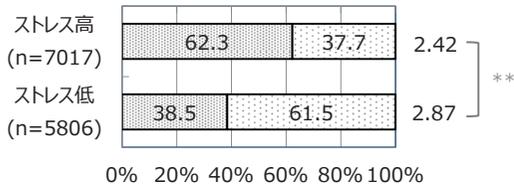
また、パフォーマンスと最も相関が強い不定愁訴の「ストレス性症状」の高低で分析した場合にも有意差がみられ、ストレス性症状が低い人の方がソーシャルキャピタル、ワークエンゲージメントともに良い傾向でした。

＜ストレス性症状別 ソーシャルキャピタル＞



\*\* 1%水準で有意

＜ストレス性症状別 ワークエンゲージメント＞



\*\* 1%水準で有意

### Ⅲ-3 健康経営を実施した企業の従業員の变化

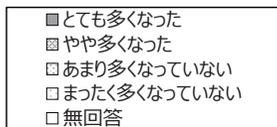
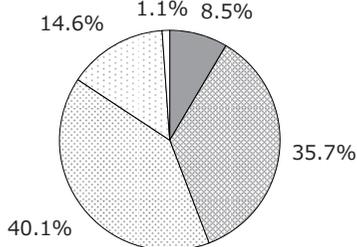
健康経営を実施した企業の6か月後の従業員の変化を調査しました。

コミュニケーションが増えたと感じた従業員は44.2%、会社への満足度が増えた従業員は34.6%でした。また、企業が健康経営を実施することに対して86.5%の従業員が良い取り組みだと感じています。

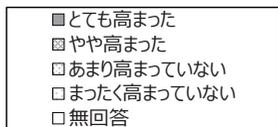
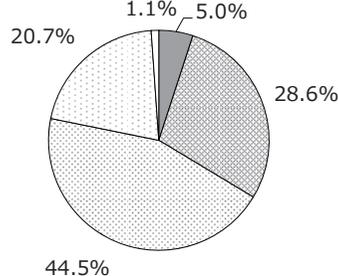
コミュニケーションにおいては、全社での歩数イベントの実施や、健診結果の見方を知るセミナーなどを開催し会社や部門全体の健診結果の傾向を知ることなどにより「仕事や業務以外の共通の話題」ができ、話すきっかけが増えたことが影響していると考えられます。特に上司・部下の関係においてコミュニケーションが増えたという意見が多くありました。経営者からは「コミュニケーションが希薄な中で、会社のビジョンばかりを語っても理解を得ることは難しかったが、普段の会話が増えたことにより従業員が聞く耳を持ってくれ、本当に伝えたい業務や会社の将来のことも浸透するようになった」との意見がありました。

また、健康経営の実行部隊として人事担当などが健康経営の施策企画や実施に携わる企業が多いですが、人事担当はスタッフ業務であり他

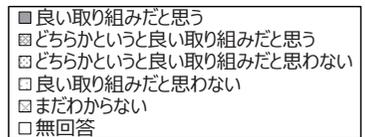
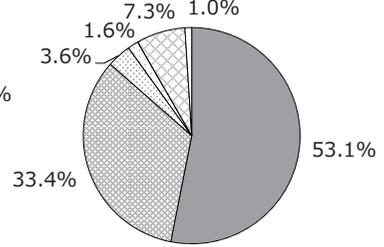
＜6か月後のコミュニケーション変化＞



＜6か月後の会社への満足度変化＞



＜従業員の健康経営に対する考え＞



部門の従業員から「感謝」や「賞賛」されることがあまりなかったそうです。しかし、健康経営の取り組みを通じて「あのイベント面白かった」「次はこういった取り組みをしてほしい」という声をもらえるようになり、健康経営を推進する側も仕事に対して前向きになった、会社の雰囲気が良くなったという意見がありました。

### ＜Ⅲのまとめ＞

仕事のパフォーマンスが高い従業員を増やすために最初に行うべきことは「睡眠時間、昼食時間、休憩時間」をしっかりとらせることです。そのために残業を減らす、有休の促進という労務環境の整備を行い、きちんと実施できているかチェックすることが大切でしょう。労務環境の整備や実施ができてから、さらに睡眠やメンタルケアの知識向上などの具体的な施策に踏み込むと健康経営としては効果的だと思います。

職場の一体感（ソーシャルキャピタル）、仕事への熱意や活力（ワークエンゲージメント）の高い従業員、職場を作っていくためにも、仕事のパフォーマンスと同様にストレス性症状である「気分が落ち込む、イライラする、いつも疲れている」といった不定愁訴を持つ従業員を減らすことが大切です。

パフォーマンスが高くワークエンゲージメントも高い従業員が集まると、職場の一体感であるソーシャルキャピタルも高くなり、また健康経営を通じてコミュニケーションが増えるため会社全体がイキイキしてきます。その結果、業績にも良い影響を与えることが大いに期待できます。

## Ⅳ. 健診機関、健保組合、自治体の健康経営を通じた新しい価値提供

従業員個人の立場として健康経営から得られる効果を考えると、心身ともにイキイキすることは、仕事だけではなく人生そのものを豊かにしていく基盤となります。このことは人生100年時代を迎える日本全体にとっても望ましいこ



とです。健康経営をきっかけに、健診機関、健保組合、自治体など複数のステークホルダーによる「コラボヘルス」が推進されることで、日本全体のイキイキ度が上がることも期待できます。

### ＜健診機関のコラボヘルスとメリット＞

健診機関は健康経営という視点から、健康診断の結果を企業単位、部門単位などで集団分析を実施し、職場の課題をわかりやすく表面化することで、その企業における健康経営の方針作りに寄与できます。地域や職域などと傾向を比較すると、より実感がわきやすく興味を持ってもらえるためオススメです。また、企業には医療関係の有資格者が常にいるわけではないため、企業側も自分たちの取り組もうとしている施策が課題に合っているか不安に思っている場合も多く、健診機関が医療側の立場から施策の妥当性のアドバイスをすることで、一層効果的な施策を実行できます。

健診機関にとっては、企業が健康経営を実施していくことで受診率の向上や検査項目の拡大、二次検査の受診率向上につながります。ハイリスク者への保健指導だけでなく、医療者として従業員全体のヘルスリテラシーの向上や職場の健康づくりの助言、情報提供といった健康経営

全体のサポートなど健康診断以外の新しい価値の提供が考えられます。

#### <健保組合のコラボヘルスとメリット>

健康経営は特定保健指導対象者（ハイリスク者）へのアプローチの見直しと相性がよいと思います。健康経営の取り組みで会社全体の食事改善や運動機会の提供が進むと、おのずと特定保健指導そのものの実施率向上も期待できます。企業から健康経営計画を共有してもらい、あらかじめ運動や食事の生活改善施策の内容を把握することで、職場の施策を活用した指導や助言が可能になります。実際に、健康経営を実施している企業が健康経営施策のひとつとして「歩数と目標体重への達成率をチームで競うイベント」を実施した際に、健保組合からも特定保健指導対象者にイベント参加を促し、特定保健指導対象者ではない従業員とチームを組ませることで「特定保健指導」から「みんなでやる楽しい健康イベント」として認識され、最後まで実施できた例もあります。

また、企業から家族を巻き込んだ健康経営の施策を実施してもらうことで、被扶養者への特定保健指導や健診の受診率向上の新たなアプローチの導線として活用できます。

#### <自治体のコラボヘルスとメリット>

自治体では住民の健康増進のための施策を提供しています。しかし、働き盛り世代にアプローチするには2つの点で難しさを抱えています。第一に、働き盛り世代は地域よりも職場で過ごす時間が長く、地域で接点を持っていないことです。第二に、働き盛り世代で自治体の国民健康保険に加入している人の割合は低く、特定健診の結果などから働き盛り世代の健康状態を知ることができないことです。このような理由からアプローチが難しかった働き盛り世代に対

して、地域と職域との連携による健康施策の推進が重要となっています。

2019年9月に改訂された厚生労働省「地域・職域連携推進ガイドライン」では、在住者にとどまらず、在勤者・在学者に対する健康づくりの取り組みを自治体と企業・学校が共創して行っていくことが示されました。小規模事業所では健康づくりのためのノウハウや資源が手薄になりがちなことから、本稿などを参考に自治体から商工会議所や経営者に働きかけることが有用です。自治体ではウォーキングキャンペーンや専門職による出前講座、がん検診などを提供していますので、健康経営に取り組む企業にとっては自治体のサービスを活用することも一手です。自治体側は健康経営による職域（事業所）との連携で、がん検診を含めた自治体のサービスの紹介ができることで、自治体の健康づくりの実行性が上がります。この新しい地域・職域連携は始まったばかりですが、保険者による「データヘルス計画」の実行性を上げることに資することから、自治体からも関心が高まっています。

少子高齢化による労働力の減少は避けることができません。そのためには多くの人が様々な形で長く働ける環境づくりが大切であり、そのために働き方改革が推進されています。今回の調査は「従業員がパフォーマンスを最大限発揮できるには？」という健康経営の観点で行いましたが、睡眠時間や休息時間の確保のための、長時間労働の是正・有休の促進といった「働き方改革」の施策とも一致する結果となりました。それぞれの立場から健康経営や働き方改革といった考え方を上手に捉えることで、それぞれの立場の課題を解決する近道になると思います。ぜひ本稿を健診機関、自治体、健保組合と企業とのコラボヘルスの実現にお役立てください。