

健康経営の研究

※「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の商標登録です。

山野美容芸術短期大学 特任教授

健康経営 新井研究室 主宰

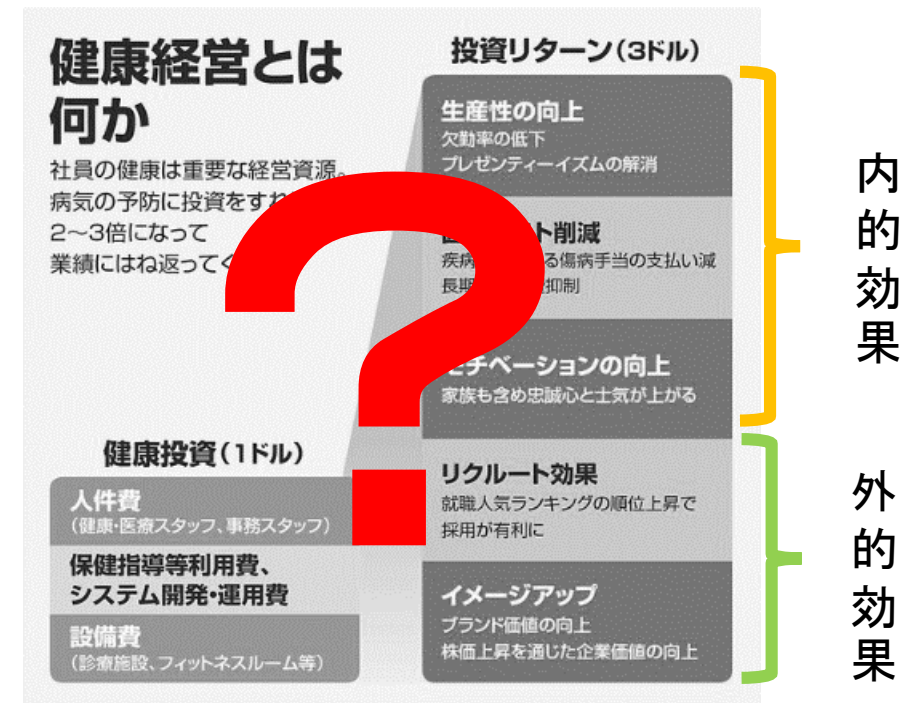
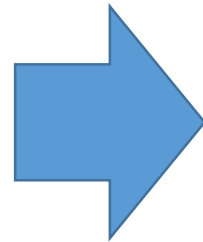
健康経営エキスパートアドバイザー

経済産業省 地域ヘルスケアビジネス創出アクセラレーター

新井 卓二

1. 研究の目的

- 日本において「生産性の向上」としてプレゼンティーイズムを検証した論文はあるが、世界でみても健康経営の効果をまとめたのは、下記Johnson & Johnson等の事例しかなく、日本初の検証となる。本論文では、**日本における健康経営の効果を、内的効果と外的効果に分け明らかにすること**を目的とする。



1. 研究対象

- ・大企業の上場企業を対象とする。

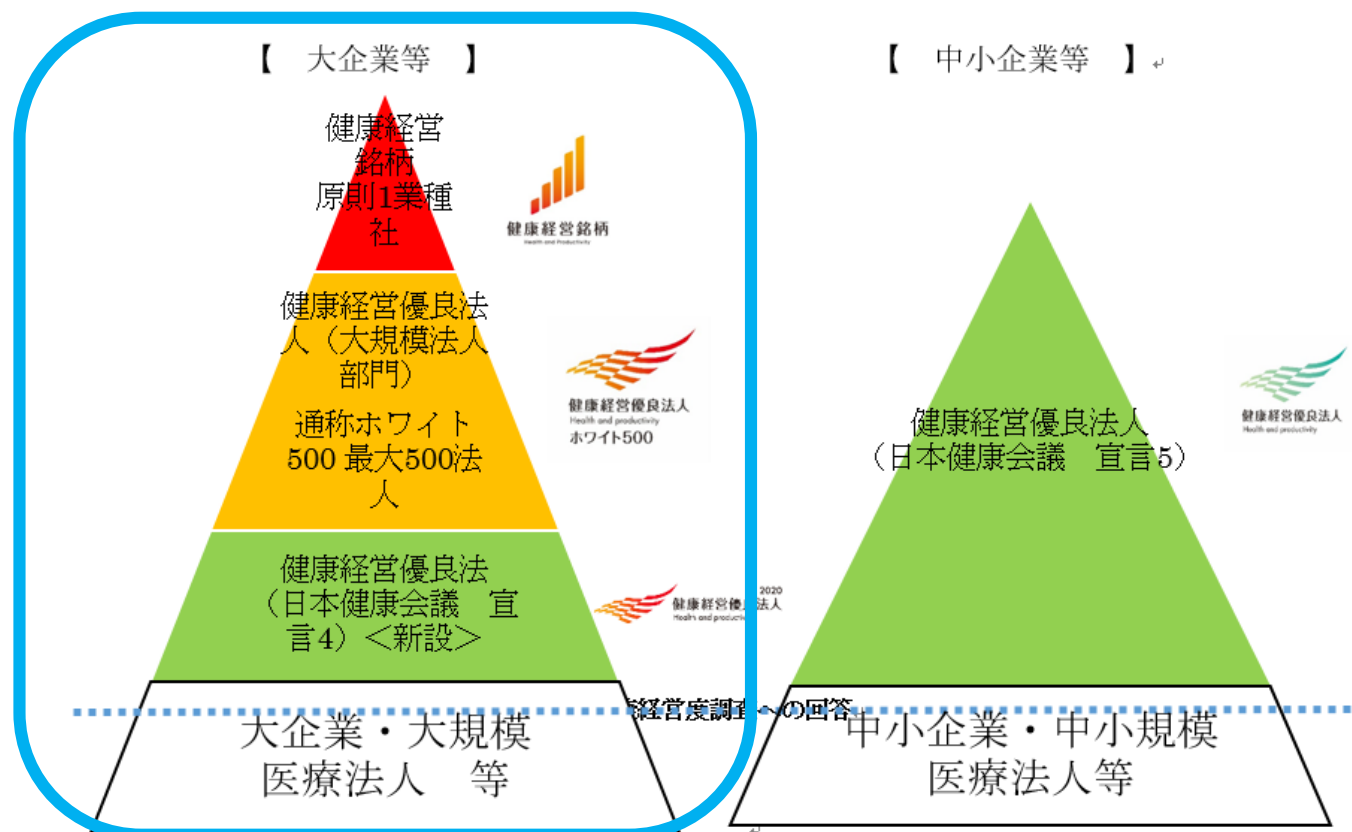


図4 健康経営顕彰制度全体像 (出所：経済産業省(2020)より) 。

1. 研究の概要

- 2018健康経営調査票を用いた内的効果（生産性の向上、医療費の削減、モチベーションアップ）の検証



2. 実感値比較（方法）

【目的】

上場企業の健康経営や社員の健康管理・健康増進の推進者や責任者を対象とした意識調査と、「**健康経営優良法人**」と**その他上場法人**との比較を行い、5つの期待される効果の内、健康投資効果の分析を行った。

【データ】

- 調査対象：東京証券取引所第1部上場企業1873社に内から、33業種を考慮し1000社を抽出した。
- 調査期間：2017年10月から2017年12月にかけてアンケート調査を行った。
- 調査方法：記名式の質問紙調査を行い、36社回収率は3.6%であった。
- 有効回答数33社の内、「**健康経営優良法人**」の認定状況は下記となった。

認定（健康経営銘柄）	不認定	申請ナシ
17社（9社）	3社	13社

2. 実感値比較 (期待される効果5項目の実感値と健康経営優良法人とその他の比較)

実感値は、(5すごく思う、4ややそう思う、3どちらとも言えない、2あまりそう思わない、1全くそう思わない)と回答社数を掛け合わせた。		医療コストの削減		イメージアップ	
		生産性の向上	モチベーションの向上	上段：同業他社比較 下段：採用過程での健康経営の話題数	リクルート効果 上段：採用応募者数 下段：離職率
健康経営優良法人認定 (17社)	健康経営銘柄 柄 (9社)	3.67	3.33 3.78**	3.67	4.11** 3.44*
		3.76**	3.06 3.76**	3.71	4.11** 3.11
その他上場法人 (16社)		3.00	2.75 2.5	2.5 2.25	2.56 2.5

* $p < .05$ ** $p < .01$ 【引用】2019年7月 日本における「健康経営」の期待される効果と実態 日本経営システム学会全論文集 36(1) 55 - 61

2. 実感値比較 (明らかになったこと)

①健康経営等の取り組み目標

内的効果			外的効果		その他	
生産性の向上	医療コストの削減	モチベーションの向上	イメージアップ	リクルート効果	安全衛生分野	その他
5	16	2	0	0	7	26

多くの企業の目的になかった、外的効果のイメージアップが実感値は高くなった。

②健康経営等の取り組み年数

	1年未満	1～3年	3～5年	5年以上
健康経営優良法人	0	10	3	4
その他	5	9	1	1

取り組み始めたまたは本格的に取り組み始めて3年以内の法人が多く、取り組み期間が短いことが認められた。

③健康投資に対する3倍以上の健康投資効果の法人の実感値(健康経営優良法人2. 88*: その他2. 06)となり、中間値「3点どちらとも言えない」以下となった。米国の事例の様に、日本の多くの法人では3倍以上の健康投資効果までは実感していなかった。

3. 外的効果の検証(方法)

【目的】

第3章の実感値比較分析の結果から、実感値最高点で有意差があったイメージアップと、もう一つの外的効果であるリクルート効果を、**外部指標**のため**効果金額を測定し易い**と仮定し、対象項目と設定して、効果の金額を推計し日本で初めて投資リターンを検証する。

【データ】

企業名	SCSK株式会社	B社
業種	情報通信・サービスその他業	 業
従業員数	13,979名	784名
健康経営等に取り組み始めた年限	2010年	2015年
健康経営銘柄 健康経営優良法人	2015年から6年連続受賞 2015年から6年連続認定	2017年初受賞 2017年から4年連続認定
その他受賞歴	スマート・ライフ・プロジェクト 厚生労働大臣最優秀賞 等多数	がん患者の治療と仕事の両立への優良な取組を行う企業表彰 優秀賞

3. 外的効果の検証 (イメージアップ、リクルート効果)

企業名	SCSK株式会社	B社
ブランド戦略サーベイ2016	458	NA
ブランド戦略サーベイ2017	437	NA
ブランド戦略サーベイ2018	421	NA
2016年株価騰落	▲16.3%	18.8%
2016年業種平均騰落率	3.9%	▲7.7%
2017株価騰落	27.1%	▲6.7%
2017年業種平均騰落率	21.0%	1.6%
2018株価騰落	▲25.2%	35.3%
2018年業種平均騰落率	▲14.0%	▲10.6%
メディア掲載件数	200件 ※1	129件 ※2
広告換算額	5億円	3.38億
同業他社比較(実感値)	5	4
採用過程健康経営が話題(実感値)	5	4

※1 2012年～2017年度5年間、WEB露出講演等は除く ※2 2015年～2017年度3年間、WEB露出講演等は除く

【引用】2019年8月(査読有り)「健康経営」の投資対効果の分析,応用薬理,第96号, pp.77-84, 2019-5/6

3. 外的効果の検証 (イメージアップ、リクルート効果)

企業名	SCSK株式会社	B社
就職ブランドランキング※3	NA	NA
離職率2016	6.9%	0.0%
離職率2017	4.2%	0.0%
離職率2018	6.0%	0.0%
採用応募者数(実感値)	4	3
離職率(実感値)	4	3

※3 文化放送キャリアパートナーズ 就職情報研究所の就職人気ランキング

※4 東洋経済新報社の就職四季報より3年離職率

企業名	SCSK株式会社	B社
健康投資額※5	1億円	NA
イメージアップ+リクルート効果	3倍以上	10倍以上
3倍以上投資リターン(実感値)	4	3

※5 2016年度から2017年度の新たに発生したコスト

3. 外的効果の検証 (明らかになったこと)

① 先行研究の項目では効果が確認できなかったため代理指標を用いた。

期待される効果		期待される効果	本論文の項目
外的効果	イメージアップ	ブランド価値の向上 株価上昇を通じた企業価値の向上	メディア掲載広告換算額
外的効果	リクルート効果	就職人気ランキングの順位上昇で採用に有利に	ヒアリングによる定性評価

ブランドランキング、株価、また就職人気ランキング共に課題が見つかった。

② 国民皆保険の日本と、米国のように企業が主に医療保険を負担する医療制度では、法律や基盤となるシステムが違い、日本では**投資額が少なく済む**ことが分かった。つまり、日本において「健康経営」に取り組むのは、法律を遵守し働き方改革等に取り組んでいれば、追加費用が掛からず**取り組み易い戦略**であることも分かった。

③ 代理指標を用いたが、先行研究の「J&J」の事例や前述のハーバード大学公衆衛生学教授の Baicker et.al (2010) のように、**3倍もしくはそれ以上の健康投資効果**が示され、経営者としては、工場の新設等と同様に投資先として選ばれる可能性も示された。

健康経営度調査票を用いた 健康経営の研究

※「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の商標登録です。

内的効果（生産性の向上、医療費の削減、モチベーションアップ）の検証

山野美容芸術短期大学 特任教授 新井卓二

大阪大学 教授 上西啓介

法政大学 教授 玄場公規

4. 内的効果の検証(方法①)

【目的】

第3章の実感値調査では実感しにくいと評価され、非公開の内部情報や社内限データを用いないと検証が困難な内的効果(生産性の向上、医療費の削減、モチベーションアップ)を、2018年末に始まった経済産業省の**健康経営度調査票のデータ開示制度**を用いて、健康経営優良法人2018認定企業と不認定企業を比較分析する。

併せて2017年から健康経営に取り組み始めた上場企業で健康経営優良法人2018に認定されている株式会社**富士通ゼネラル**にヒアリングを実施し、内的効果の数値と実感を検証する。

【データ】

対象	他前年度回答企業&全上場企業3676社	
	全体	上場企業
回答	1239	718
研究機関へのデータ提供を許可した企業	905	474
2018健康経営優良法人認定数	539	256 (不認定 218)

4. 内的効果の検証(方法②)

【項目】平成30年版健康経営度調査票の設問より、下記項目を選択した。

Q3 回答範囲の従業員人数等

Q5 従業員数

Q7 離職者数

Q28 従業員や組織の活性度の確認

Q55 傷病による休職・退職・死亡者数の把握

Q57 企業経営への影響の検証

Q58 取り組み開始時期(年)

Q61 一人当たり健康保持・増進サービスへの支出予定額

Q63 一人当たりの医療費・保険事業費

Q64 法定福利費・法定外福利費

【代理指標追加指標(一人当たり支出額可能額、健康経営取り組み年数)】

期待される効果		期待される効果	本論文の項目
内的効果	生産性の向上	欠勤率の低下、プレゼンティーズムの解消	休業率
内的効果	モチベーションアップ	家族も含め忠誠心と士気があがる	離職率

4. 内的効果の検証 (「健康経営優良法人認定企業」と「不認定企業」の定量比較)

健康経営優良法人	認定(n256)／平均	不認定(n218)／平均	P
休業率	1.67%	1.59%	0.454
1人当たり医療費	269,119.21	248,909.94	0.002*
離職率	3.74%	4.24%	0.203
一人当たり支出額可能額	28369.89	28098.96	0.064
健康経営取り組み年数	5.11	2.89	0.001*

* $p < .05$

(内的効果における「健康経営への取り組み年数」・「健康投資額の重回帰分析」)

内的効果	休業率	一人当たり医療費	離職率
Correction R2	0.002	0.001	0.005
定数	0.017	257290.221	0.040

Coefficient

健康経営取り組み年数	1.290E-5	-0.007	0.000
一人当たり支出可能額	-1.433E-8	669.439	3.983E-8

4. 内的効果の検証 (「健康経営優良法人認定企業」と「不認定企業」の定量比較)

内的効果 離職率※2	健康経営優良法人認定(n256)
Correction R2	0.002
定数	0.017

Coefficient

休業率※1	0.350
1人当たり医療費	-1.615E-7*

* $p < .05$

(富士通ゼネラルの内的効果の推移)

年度	2016	2017	2018
休業率	0.99%	1.10%	2.05%
1人当たり医療費	244,772円	277,116円	279,637円
離職率	1.06%	2.20%	1.86%

4. 内的効果の検証(明らかになったこと)

①先行研究の項目では効果が確認できなかったため代理指標を用いた。

期待される効果		期待される効果	本論文の項目
内的効果	生産性の向上	欠勤率の低下 プレゼンティーイズムの解消	休業率
内的効果	モチベーションアップ	家族も含め忠誠心と士気があがる	離職率

健康経営に効果を与えるであろう「**一人当たり支出額可能額(健康投資)**」、「**健康経営の取り組み年数**」は**効果を確認できなかった**。欠勤率、プレゼンティーイズム、またロイヤリティの測定共に検証できなかった。

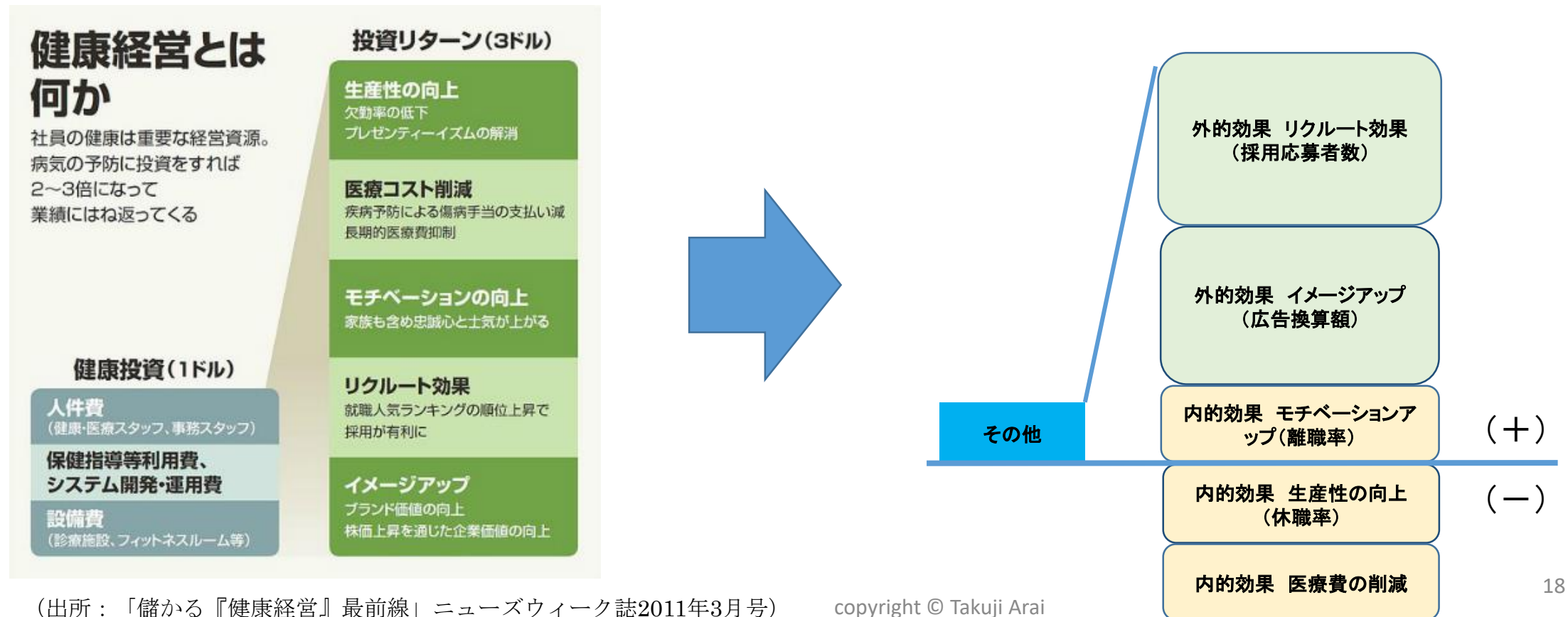
②一人当たり医療費は、先行研究とは違い認定企業が不認定企業に比べ有意に多くなった。認定の条件に健康診断受診率基本100%達成が項目の為、産業保健体制の整備、また社員の有病等が健康診断の結果 みつかり治療状態に入り、**医療費が膨らむ**ものと推測された。

③離職率の内的効果へ影響は、先行研究とは違い医療費においてマイナスの有意差が得られ、**医療費が高まれば離職率は低下する**可能性が示唆された。ヒアリングでも同様の結果を得られた。

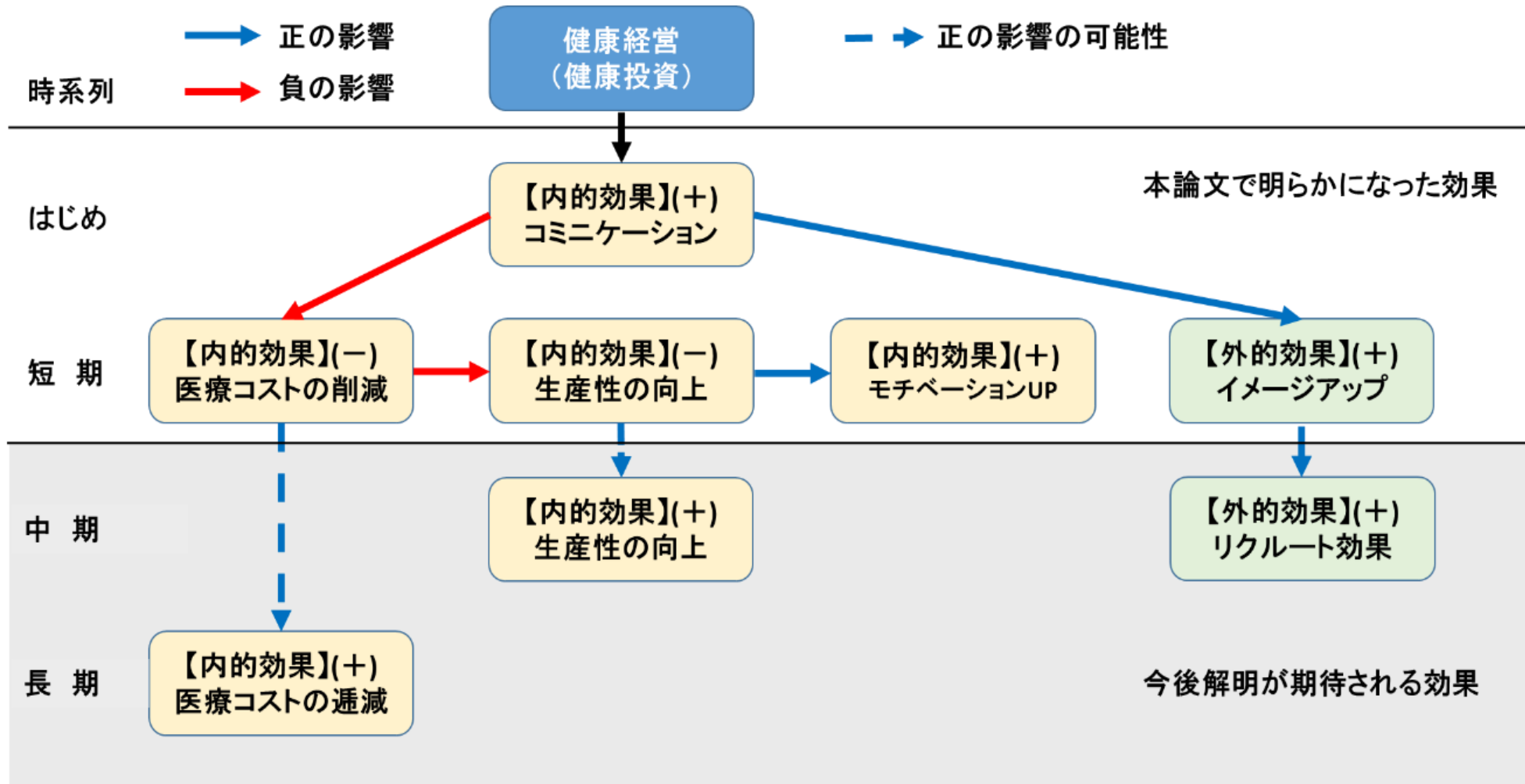
④新たな時系列の可能性も示唆された。⇒まとめ3へ

5. まとめ①

日本における健康経営の取り組みはまだ歴史が浅いため、短期的に効果が表れる外的効果が主であるが、その効果は**3～10倍**と大きく、企業が新たに健康経営の取り組みを始めることの妥当性を示した。



5. まとめ②(健康経営の効果の波及図)



5. まとめ③(今後の研究課題／代理指標と健康投資額)

今回の研究において、先行研究とは違い、下記の通り代理指標を用いた。

期待される効果		期待される効果	本論文の項目
内的効果	生産性の向上	欠勤率の低下、プレゼンティーズムの解消	休業率
内的効果	モチベーションUP	家族も含め忠誠心と士気があがる	離職率
外的効果	イメージアップ	ブランド価値の向上、株価上昇を通じた企業価値の向上	メディア掲載広告換算額
外的効果	リクルート効果	就職人気ランキングの順位上昇で採用に有利に	離職率、ヒアリングによる定性評価

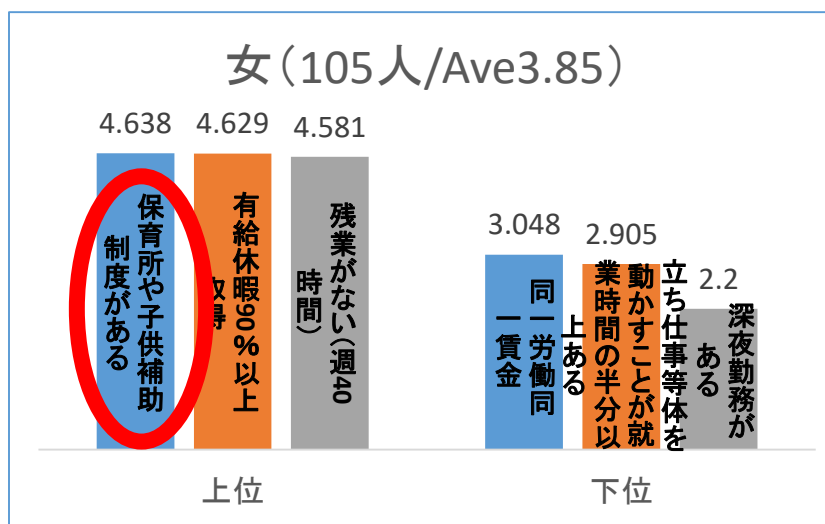
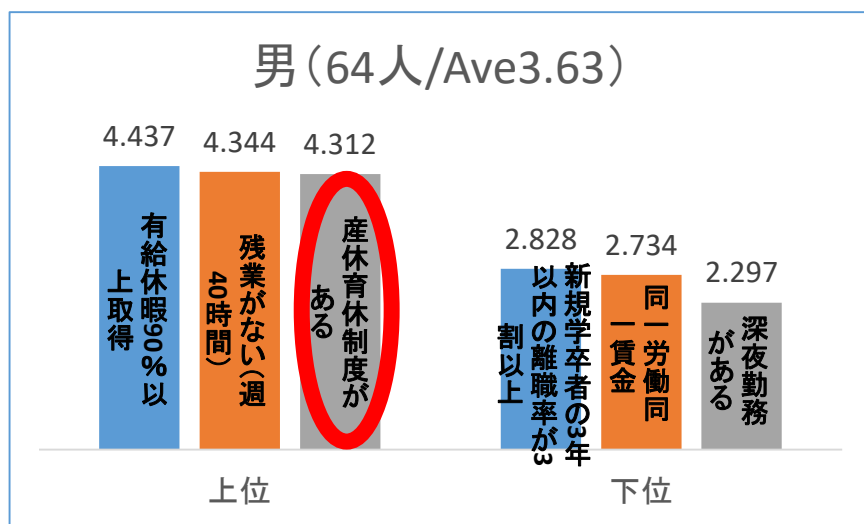
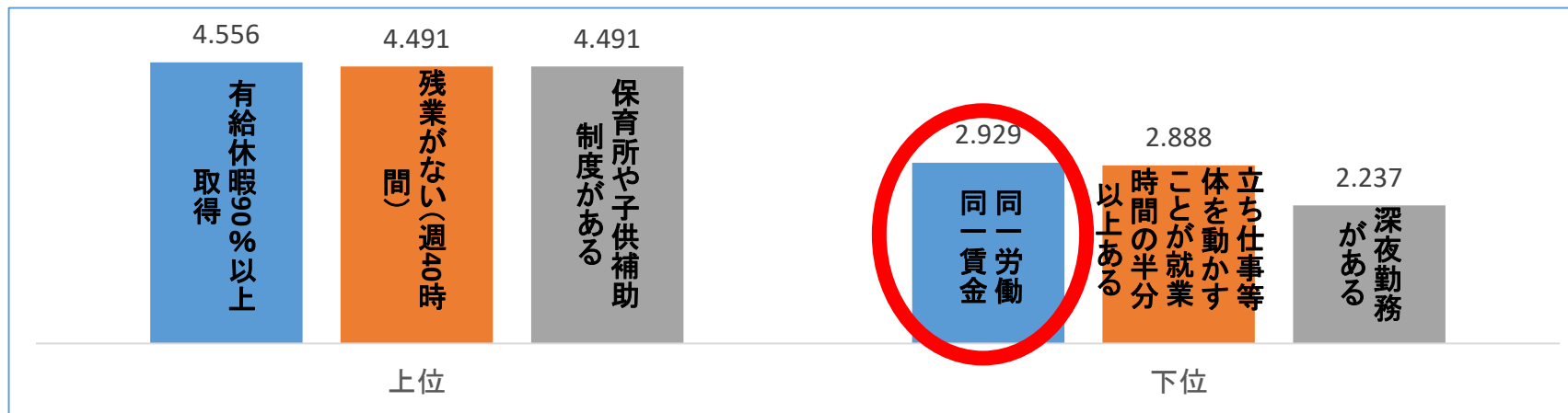
実感値比較から先行研究と同様の項目、または統一の測定項目があれば、さらなる効果を期待できた。

また健康投資額は、ヒアリングと健康経営度調査票の支出予定額から算出した。しかし正確とは言い難い。健康投資リターンは、下記計算式の通り算出するため、今後正確な実績値が提出され、投資リターンが、さらに明らかになることを期待したい。

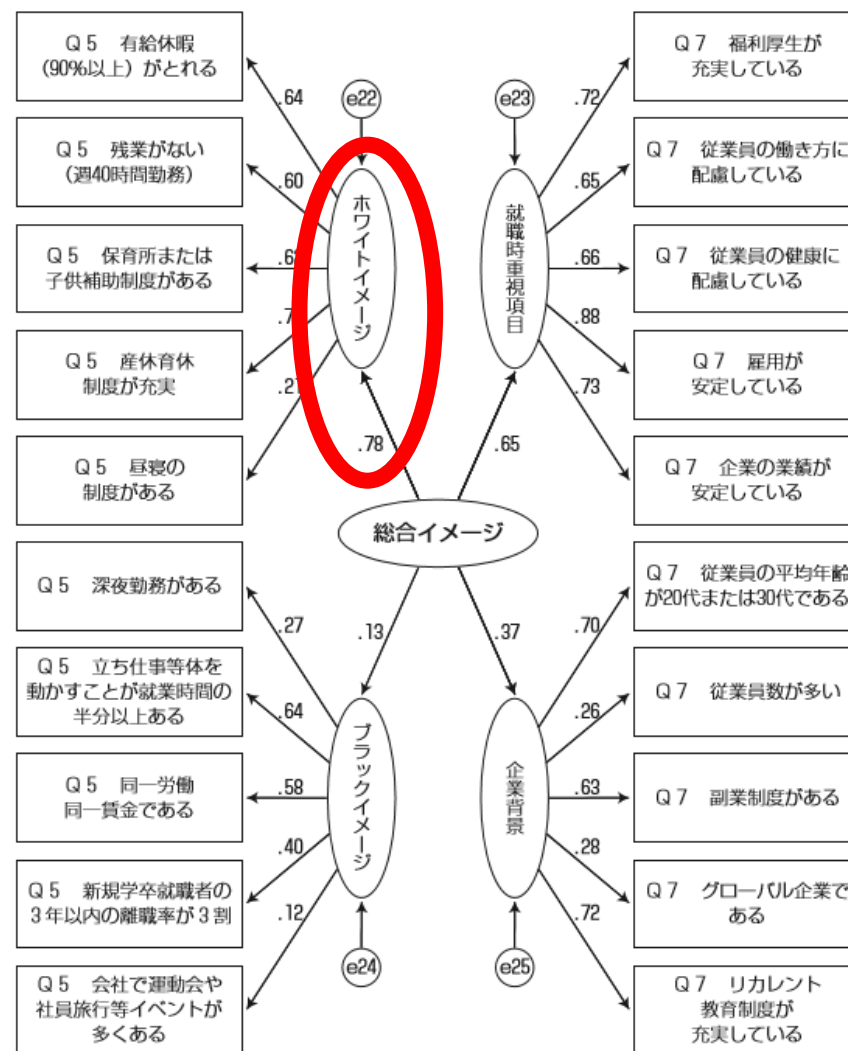
$$\text{健康投資リターン(倍)} = \frac{\text{内的+外的効果}}{\text{健康投資額}}$$

(参考)リクルート効果(大学生アンケート196名/201811)

ブラック企業またはホワイト企業だと思う働き方について教えてください！(1~3位)



(参考)リクルート効果(総合イメージからの共分散構造分析)



ご清聴ありがとうございました