

「健康経営」が企業と従業員にもたらす効果

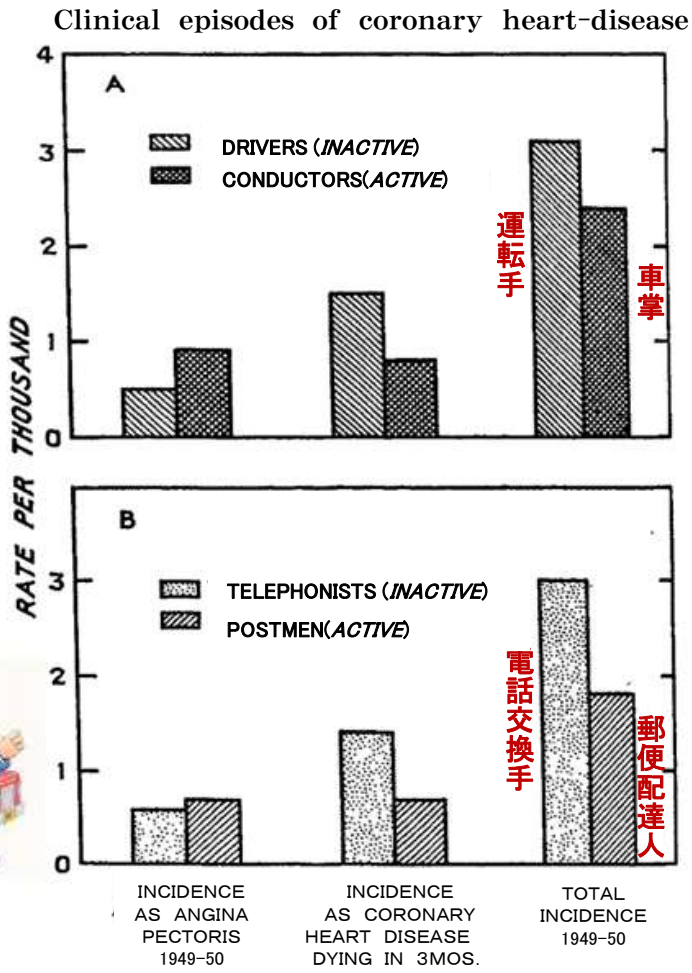
「健康経営」が企業と従業員にもたらす効果



経営と健康の両立

1. 職場がエコノミークラスでは
2. 働き方とは-労働時間、職場環境
3. ヘルスリテラシーがあなたを救う
4. ワークリテラシーが企業を救う
5. 健康経営で経営と健康が両立

二階建てバスの運転手と車掌



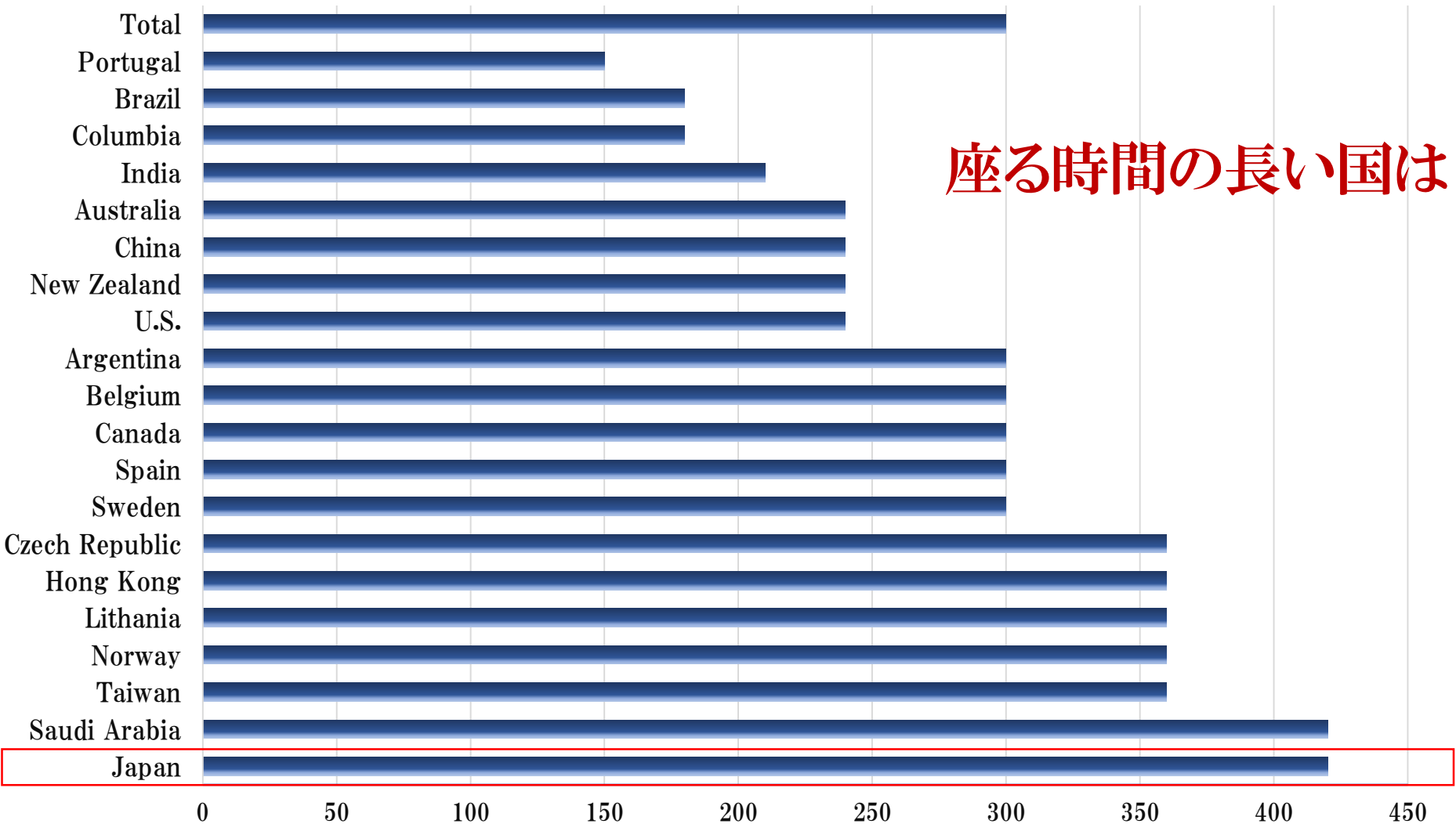
←心筋梗塞等の発症率が高いのは？

Men in **physically active jobs** have a lower incidence of coronary heart-disease in middle age than have men in physically inactive jobs. More important, the disease is not severe in **physically active workers**, tending to present first in them as angina pectoris and other relatively benign forms, and to have a smaller early case-fatality and a lower early mortality-rate.

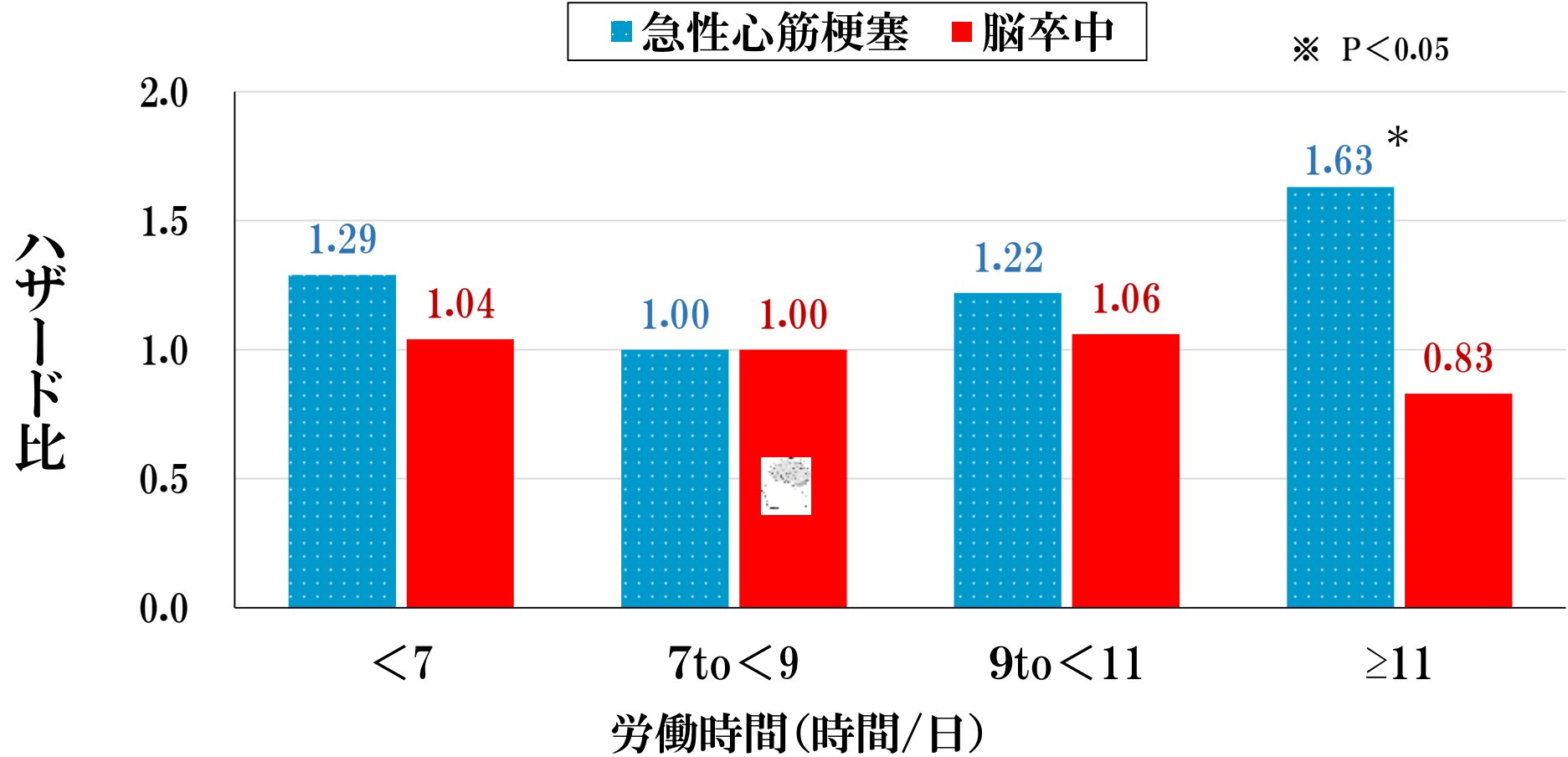
Fig. 2.—First clinical episodes of coronary heart-disease in 1949-52: A, drivers and male conductors, aged 35-64, of Central London Buses; B, G.P.O. male telephonists and postmen, aged 35-59.

Weighted median(P50) of sitting time

(in minutes per weekday)



労働時間と急性心筋梗塞・脳卒中発症リスク



The Combined relationships of sitting and physical activity with all-cause mortality

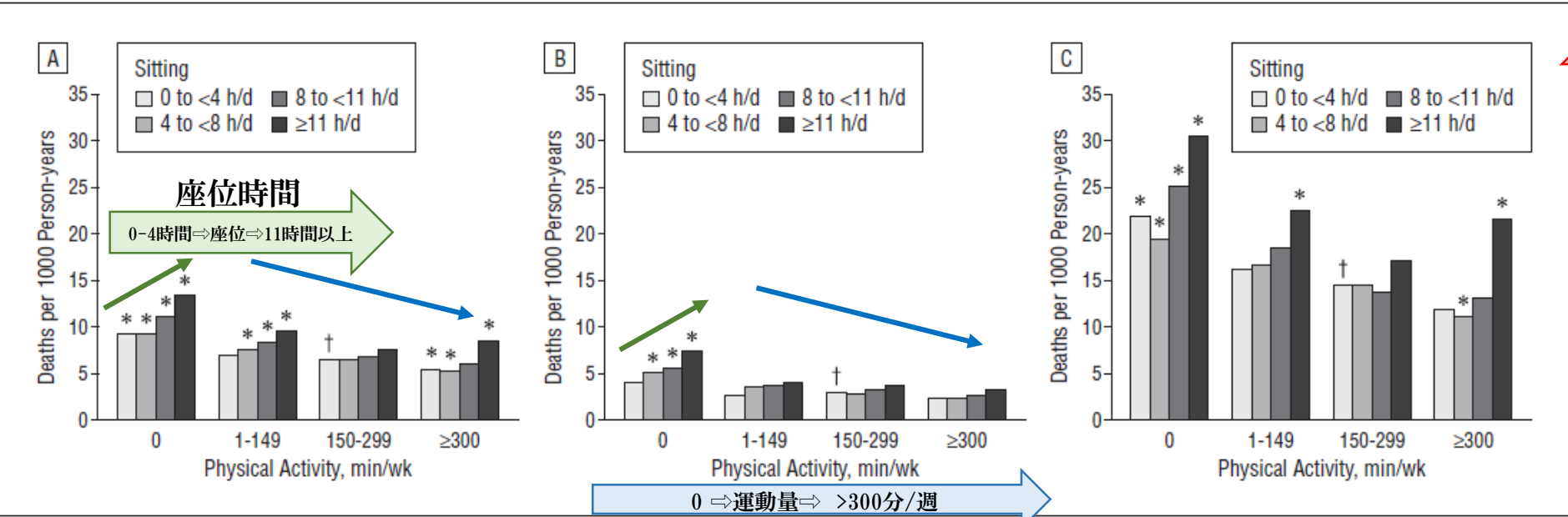


Figure. The combined relationships of sitting and physical activity with all-cause mortality. A, All participants (n=222 497). B, Healthy participants who at baseline had no cardiovascular disease, diabetes mellitus, or cancer, with the exception of nonmelanoma skin cancer (n=145 713). C, Participants with cardiovascular disease or diabetes at baseline (n=52 229). Deaths per 1000 person-years were adjusted for sex, age, educational level, marital status, urban or rural residence, body mass index, smoking status, self-rated health, and receiving help with daily tasks for a long-term illness or disability. **P* < .05 compared with the reference group. †Reference group.

A すべての対象者

B 健康な対象者

C 心血管病または糖尿病を有する対象者

「勤務間インターバル制度普及促進のための有識者検討会」報告書

「勤務間インターバル制度」とは、労働者の終業時刻から、次の始業時刻の間に一定時間の休息を設定する制度であり、労働者の生活時間や睡眠時間を確保し、健康な生活を送るために重要な制度である。

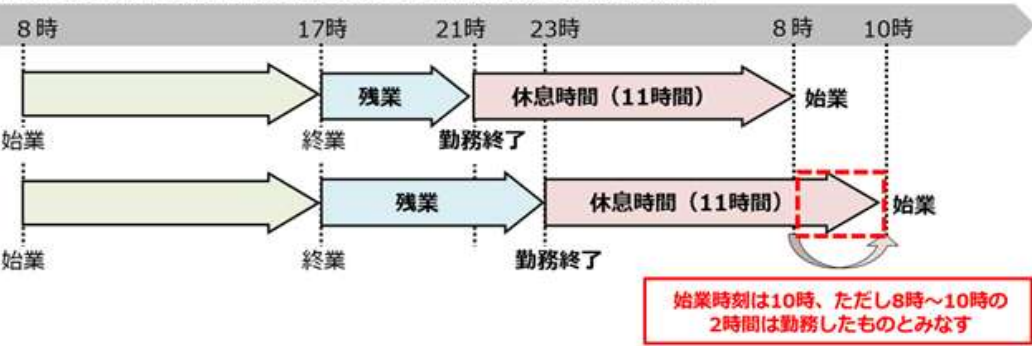
睡眠と心身の健康状況 1日の睡眠時間については、日本の成人 28,000 人を対象にした横断研究(※2)において、7時間以上8時間未満が男性 30.5%、女性 29.9%、6時間以上7時間未満が男性 28.6%、女性 32.1%であり、6時間以上8時間未満の範囲に、およそ6割の者が該当するが、その一方で、6時間未満の者が男性 12.9%、女性 14.4%、8時間以上の者が男性 28.1%、女性 23.5%となっており、全体としては7時間前後をピークにした広い分布となっていることが示されている。米国における研究では、睡眠時間が6時間未満の者では、7時間の者と比べて、居眠り運転の頻度が高いことが、日本における研究では、交通事故を起こした運転者で、夜間睡眠が6時間未満の場合に追突事故や自損事故の頻度が高いことが示されている。

EU 指令においては、EU加盟国の全ての労働者に、24時間ごとに、最低でも連続11時間の休息期間を確保するために必要な措置を設けることとされている。

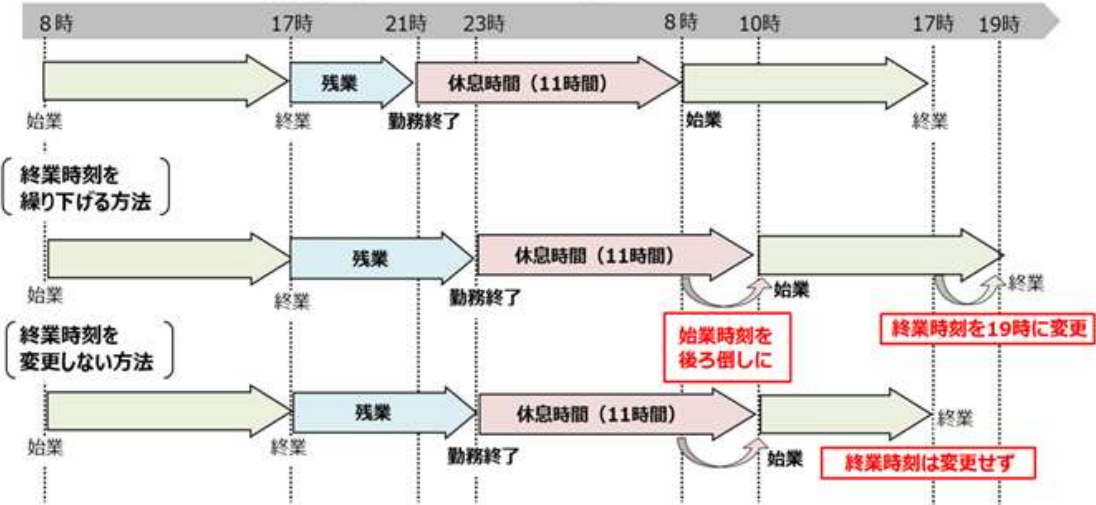
時間数の設定の方法には、8時間、9時間、10時間、11時間及び 12時間など一律に時間数を設定する方法や、職種によってインターバル時間数を設定する方法、義務とする時間数と健康管理のための努力義務とする時間数を分けて設定する場合などがあります。

「勤務間インターバル制度普及促進のための有識者検討会」報告書

【例：11時間の休息時間を確保するために働いたものとみなす場合】



【例：11時間の休息時間を確保するために始業時刻を後ろ倒しにする場合】



職場がビジネスクラス環境に

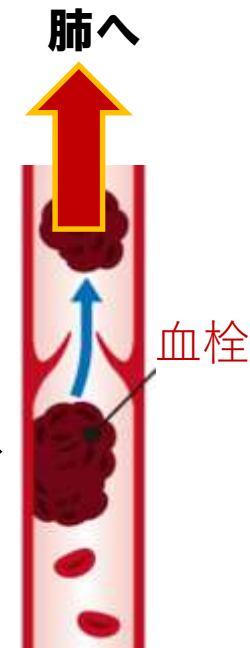
職場をビジネスクラスにしましょう=快適な環境に

予防するための対策はあります

気積、温度、湿度、CO₂濃度・・・



エコノミークラス症候群
長時間座位 ⇒



長時間同じ姿勢、限られた時間と空間、人間関係等 ⇒ エコノミークラス職場環境

SEVERE PULMONARY EMBOLISM ASSOCIATED WITH AIR TRAVEL

The New England Journal of Medicine

長時間のフライトで、重症肺塞栓症に

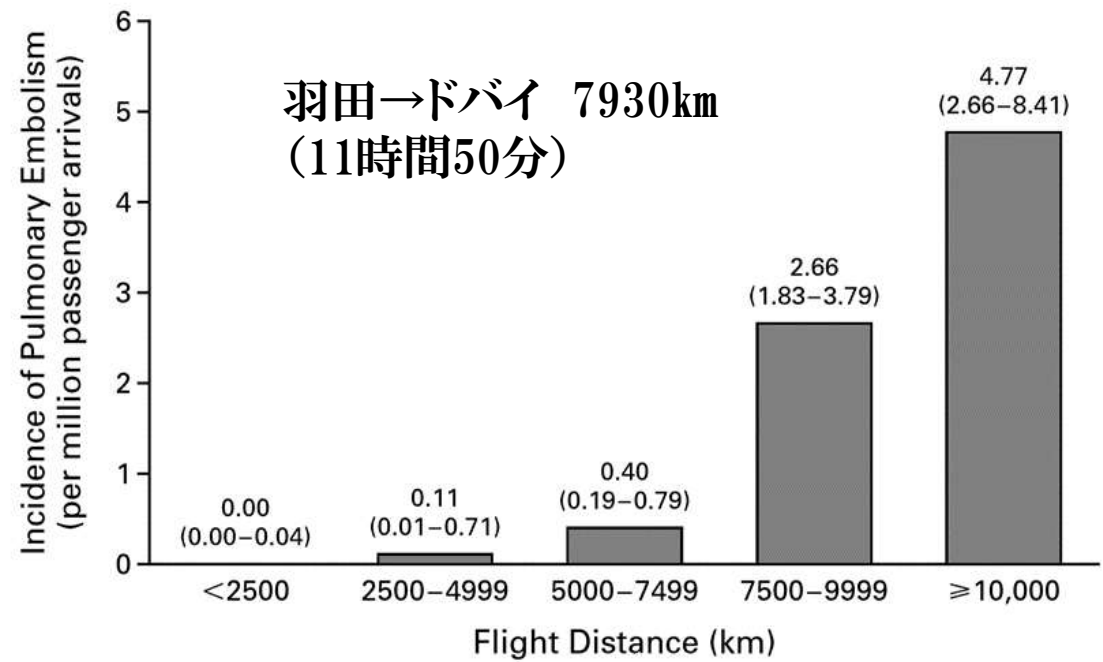


Figure 1. Incidence of Pulmonary Embolism According to Distance Traveled by Air.
Values shown above the bars are numbers of cases per million passenger arrivals, with 95 percent confidence intervals. To convert kilometers to miles, multiply by 0.62.

Improving health risks by Standing work

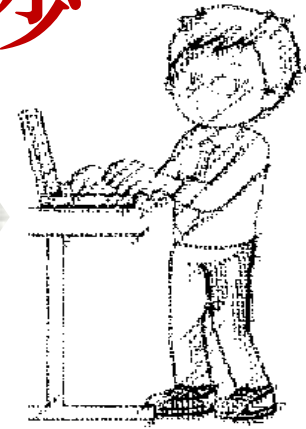
デスクワークは健康リスク

脂質異常リスク 4%減少



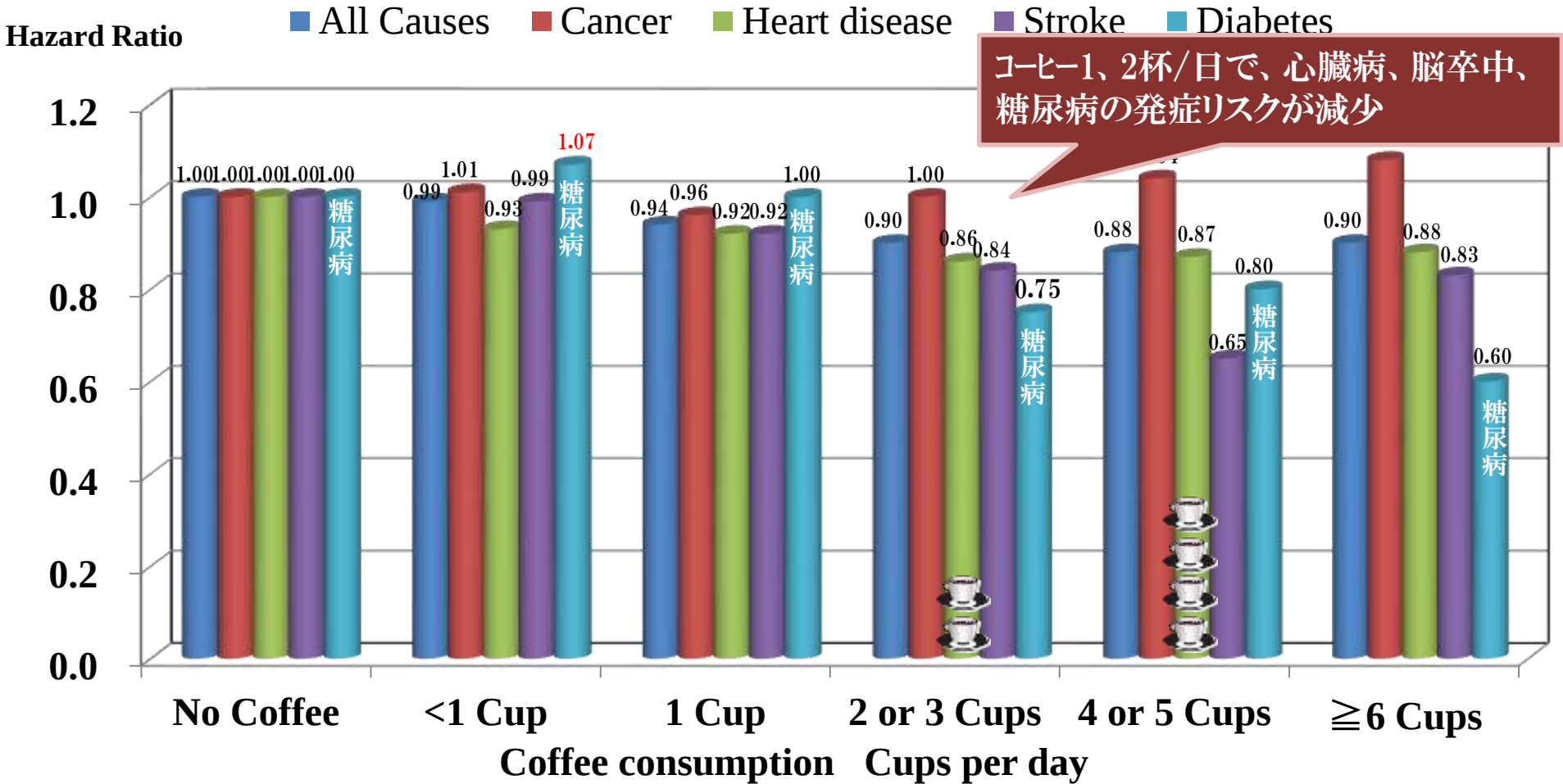
1時間/日の立ち仕事で

心疾患リスク 7%減少



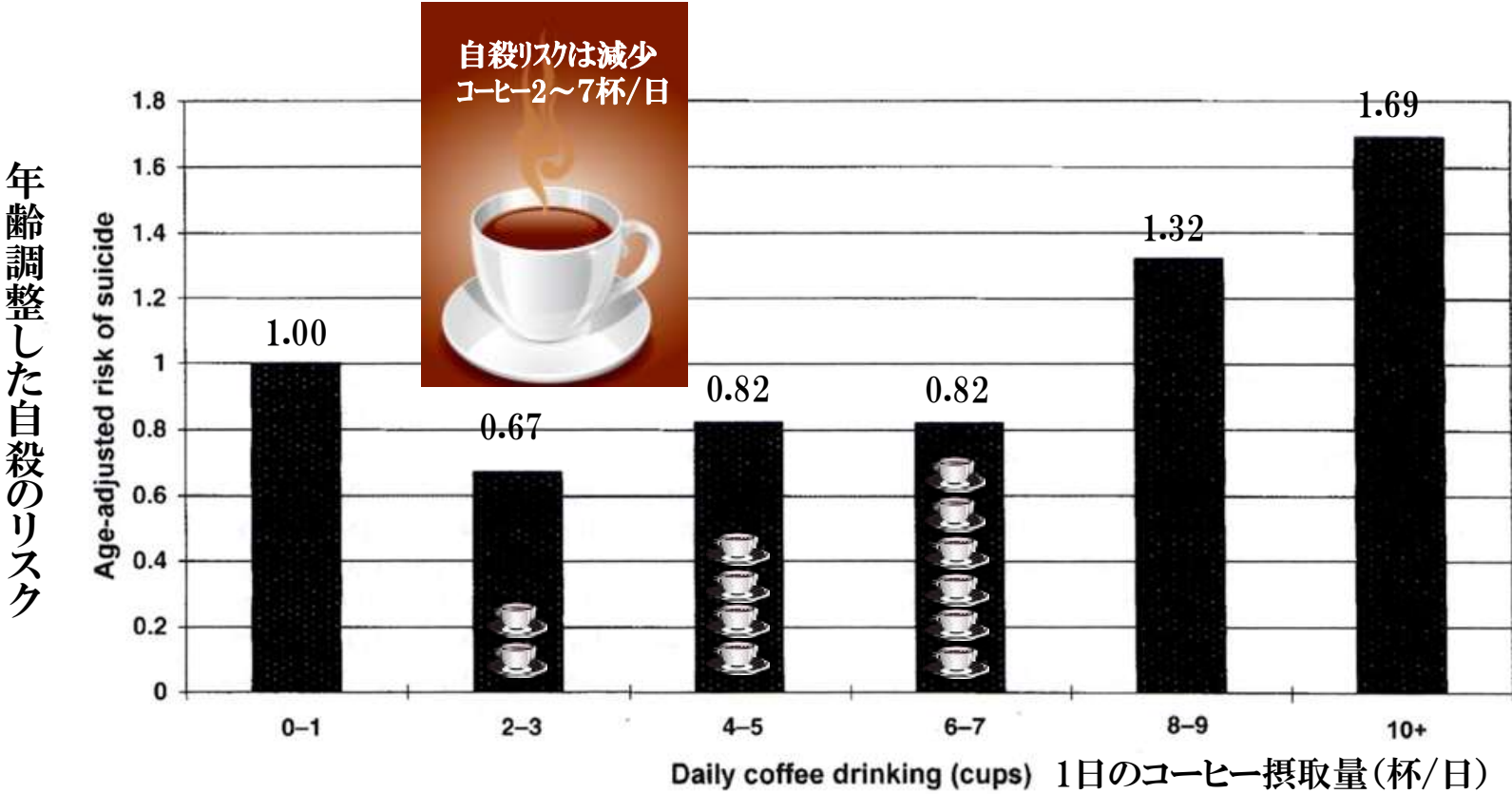
働き方にリスクアセスメントを導入し、対策を講じることが必要

Association of Daily Coffee Consumption with Total and Cause-Specific Mortality among 229,119 Men



Freedman, ND, et al. N Engl J Med 2012;366:1891-904

Age-adjusted risk of suicide by daily coffee drinking categories among Finnish adults(n= 43,166)



Heavy coffee drinking(≥ 8 cups/day) RR1.58 ,1.02-2.42(95% CI's), p=0.039

Healthy Eating during Pregnancy and Breastfeeding

Booklet for mothers 2001

WORLD HEALTH ORGANIZATION
Regional Office for Europe
Nutrition and Food Security

3. Caffeine

Effects of caffeine on the foetus are not well established yet. Tea, cocoa and cola-type drinks contain about the same amount of caffeine while coffee contains about twice as much caffeine. Try to limit your coffee intake to 3-4 cups a day.

【妊婦はコーヒーの摂取量を一日3～4杯までにすべき】

While small amounts of caffeine are not a concern for most Canadians, over consumption of caffeine can cause insomnia, headaches, irritability, dehydration and nervousness. Health Canada recommends that healthy adults do not exceed 400 mg of caffeine per day. This amount equals about three 8 oz cups (237 ml) of brewed coffee per day.

【健康な成人は最大400 mg/日(コーヒーをマグカップ(237 ml入り)で約3杯)まで】

Public Health Agency of Canada 2013

「健康経営」が企業と従業員にもたらす効果



経営と健康の両立

1. 職場がエコミークラスでは
2. **働き方とは-労働時間、職場環境**
3. ヘルスリテラシーがあなたを救う
4. ワークリテラシーが企業を救う
5. 健康経営で経営と健康が両立

健康経営オフィス

健康を保持・増進する7つの行動



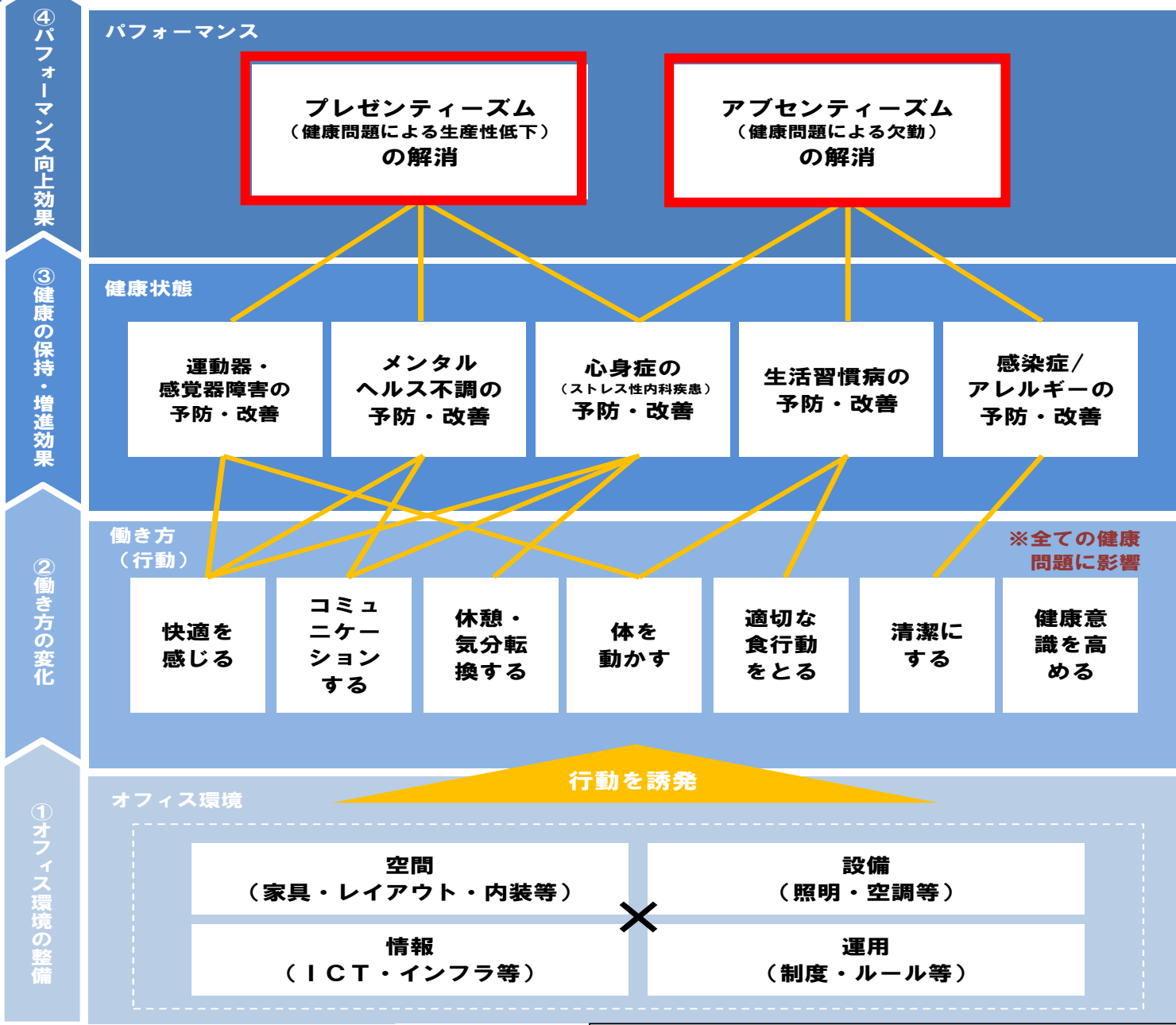
プレゼンティーズム
アブセンティーズム



改善



健康経営オフィスの効果モデル



●対象
20から60歳の就労者20,333名
(正社員、契約社員、派遣社員)
※自営業を除く

●方法
調査会社に登録された対象者に対する無記名式のweb調査を実施

●期間
2015年11月17日～11月24日



「健康を保持・増進する7つの行動」簡易チェックシート

チェック項目		
快適性を感じる	1	自分の体に合わせて椅子の機能を調節している
	2	室温が快適である
	3	作業面が十分に明るい
	4	タバコや強い香水など不快な臭いを感じない
	5	自分の居場所が確保されていると感じる
コミュニケーションする	6	雰囲気が友好的である
	7	周囲の人の仕事の内容を把握している
	8	いつも挨拶している
	9	よく笑う機会がある
休憩・気分転換する	10	仕事の合間に雑談することがある
	11	仕事の合間に机や身の回りの整理整頓をすることがある
	12	昼休みは規定通りしっかり休んでいる
	13	離席するのに周囲の人に気を使わない
体を動かす	14	オフィス内をよく歩いている
適切な食行動をとる	15	仕事中に間食を時々摂っている
清潔にする	16	手洗い、うがいをしている
健康意識を高める	17	自分の健康状態をチェックしている

職場で リフィード症候群が

リフィード症候群とは

長い絶食状態ののちに、十分な栄養を摂取することで発症する心不全、不整脈、呼吸不全、四肢麻痺、高血糖あるいは低血糖発作、肝機能以上、消化管機能異常などの多彩な症状を示し、心停止を含む生命に危険を生じる可能性のある一連の病態。

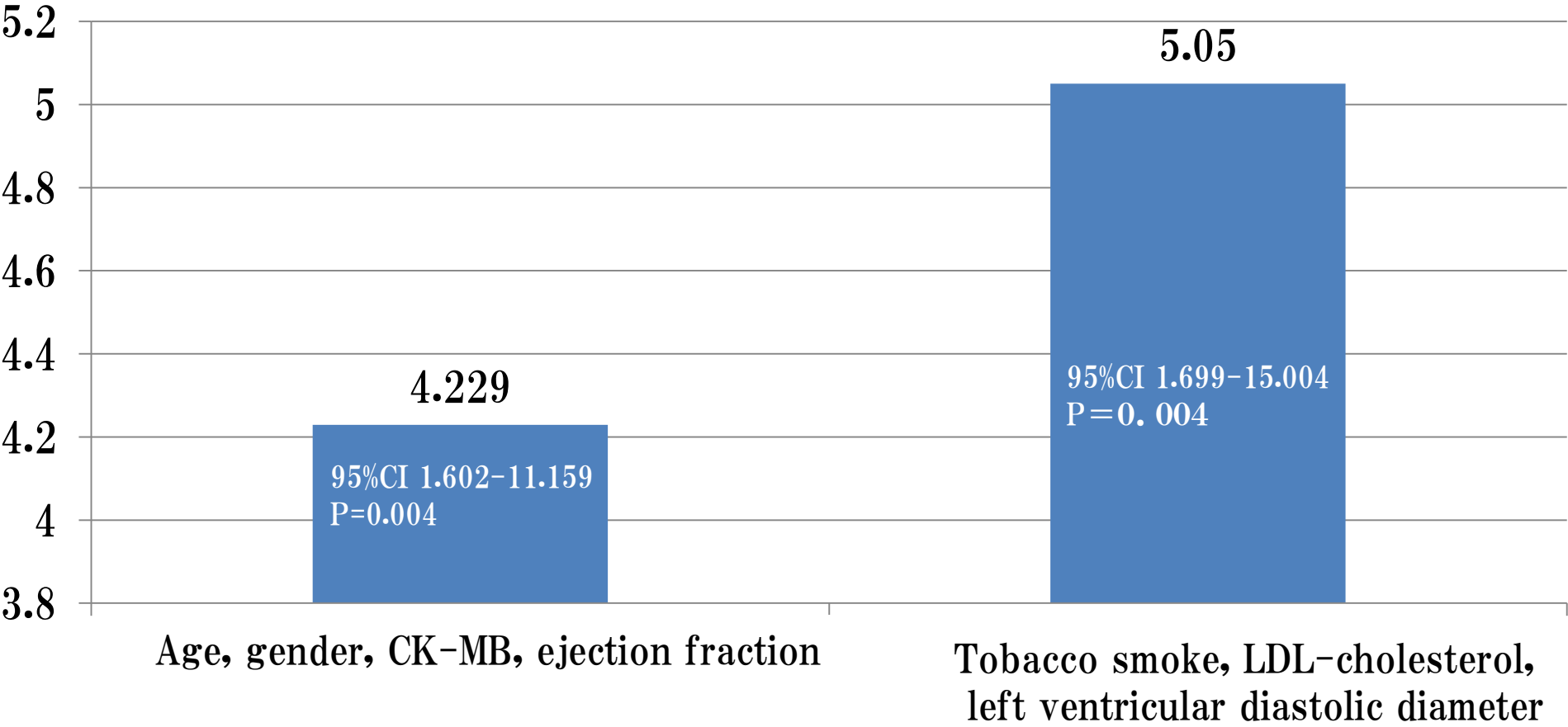
高インスリン血症→リン、マグネシウム、カリウム等の電解質異常

豊臣秀吉は、兵糧攻めで敗北した敵兵の捕虜が、落城後に急に食物を摂取すると死んでしまうことを知って、捕虜たちに「一度にたくさん食べないように」注意したとのことである。



朝食抜き、寝る前2時間以内の夕食の予後

死亡、心筋梗塞再発、心筋梗塞後狭心症の発症OR (オッズ比)



ヘルスリテラシーと行動変容

経営者

管理監督者

従業員

非拘束時間⇔非拘束空間 :ヘルスリテラシー

退社 ⇒ 運動 ⇒ 夕食 ⇒ 睡眠 ⇒ 朝食 ⇒ 出社 ⇒

歩行時間と歩行速度=生活習慣病、生命予後=豊かなセカンドライフ

夕食が遅い+朝食を食べない=心筋梗塞の=なぜ食事時間が

睡眠時間が短い=睡眠負債=肥満のリスク=なぜ睡眠時間が

睡眠障害=心身の不調の兆候⇒放置すると

従業員のライフスタイルは、 働き方の影響を強く受ける

拘束時間⇔拘束空間 :ワークリテラシー

出社 ⇒ 就業 ⇒ 昼休 ⇒ 就業 ⇒ 退社

⇒ 職場体操 ⇒ 職場体操 ⇒

睡眠慣性=パフォーマンスの低下⇔長時間労働=働き過ぎで生産性低下

業務:質=心理的ストレス、不安=生産性低下

座業時間(長時間労働:量)=心身の不調=座りすぎて生産性低下

昼食とナップ=ナップで午後の生産性向上

企業の発展と従業員の健康の両立

「健康経営」が企業と従業員にもたらす効果



経営と健康の両立

1. 職場がエコミークラスでは
2. 働き方とは-労働時間、職場環境
3. **ヘルスリテラシーがあなたを救う**
4. ワークリテラシーが企業を救う
5. 健康経営で経営と健康が両立

リテラシー Literacy

リテラシーとは

○読み書きする能力

○与えられたものから必要な情報を引き出し活用する能力
＝情報を正しく理解し、自分で判断する能力



健康を維持する知識と能力

ヘルスリテラシーは

あなたの健康を向上させ、生活の質を高める

知っていること $\Rightarrow$ 実践すること $\Rightarrow$ 結果を出すこと

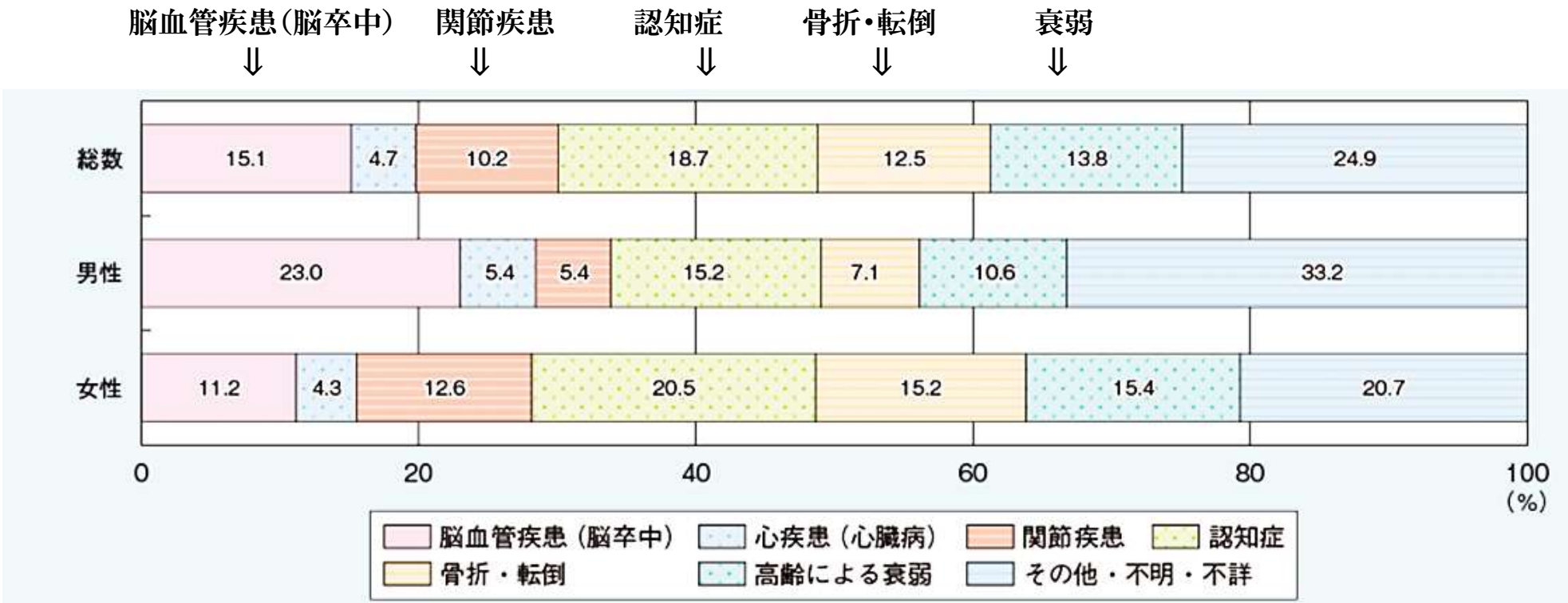
知識

応用

健康

行動変容ステージ: 無関心期 $\Rightarrow$ 関心期 $\Rightarrow$ 準備期 $\Rightarrow$ 実行期 $\Rightarrow$ 維持期 $\Rightarrow \Rightarrow \Rightarrow$ Outcome(結果)

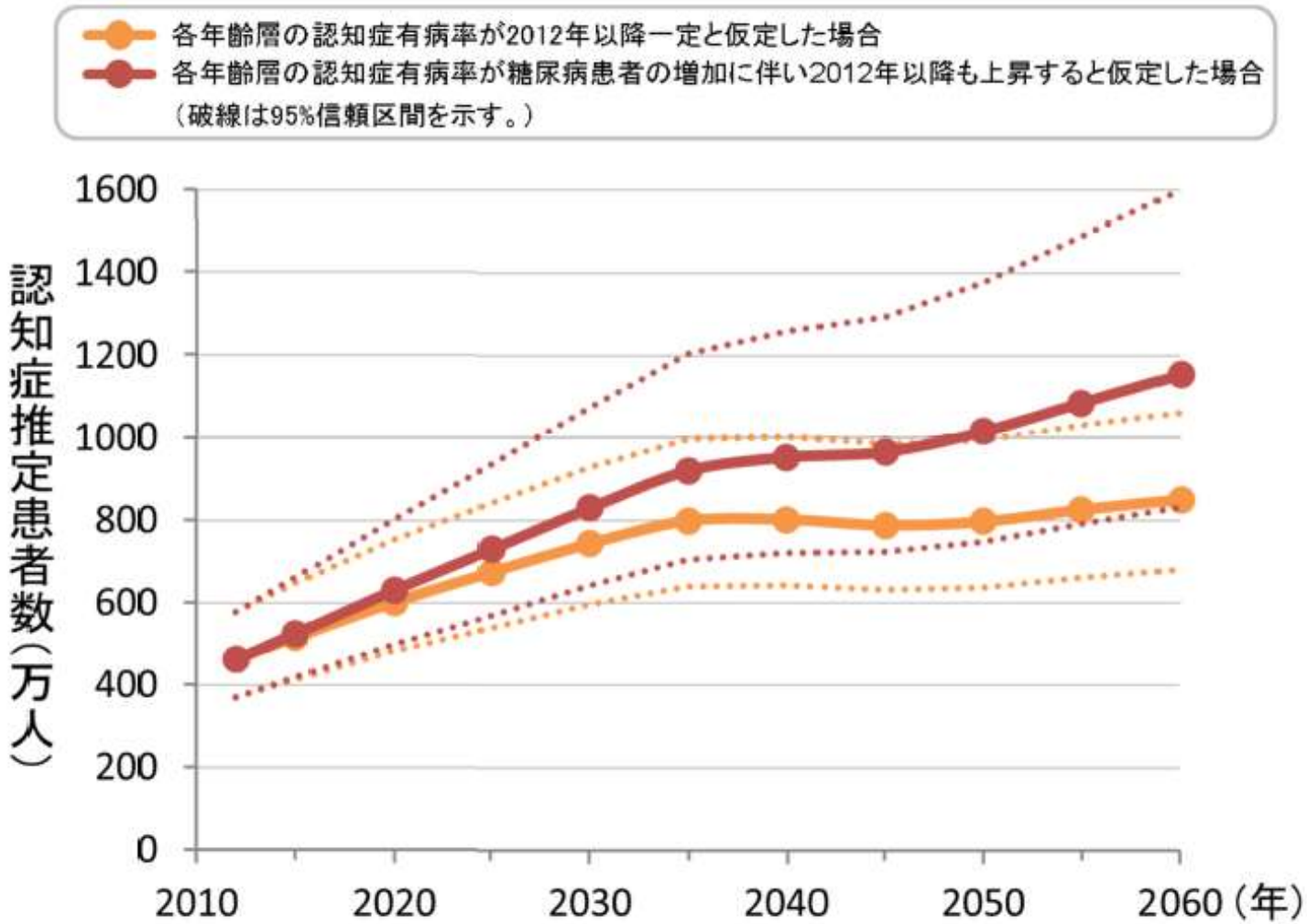
65歳以上の要介護者等の性別にみた 介護が必要となった主な原因



資料：厚生労働省「国民生活基礎調査」(平成28年)
(注) 熊本県を除いたものである。

我が国における認知症患者数の将来推計

(厚生労働省の全国調査により報告された2012年の認知症患者数で補正後)



厚生労働科学研究費補助金(厚生労働科学特別研究事業)日本における認知症の高齢者人口の将来推計に関する研究
総括研究報告書 研究代表者 二宮 利治(九州大学大学院医学研究院附属総合コホートセンター・教授) 2015年3月

認知症を予防するためには、

アルツハイマー病の発症リスクとして、以下のうち可能性のあるものはどれでしょうか？

	中高年以後で体重が増加すること
	喫煙習慣があること
	運動習慣があること
	ワインを少々（嗜む程度－ワイングラス1から2杯/日）飲むこと
	コレステロールが高いこと
	中高年以後で高血圧を発症すること
	糖尿病を有していること

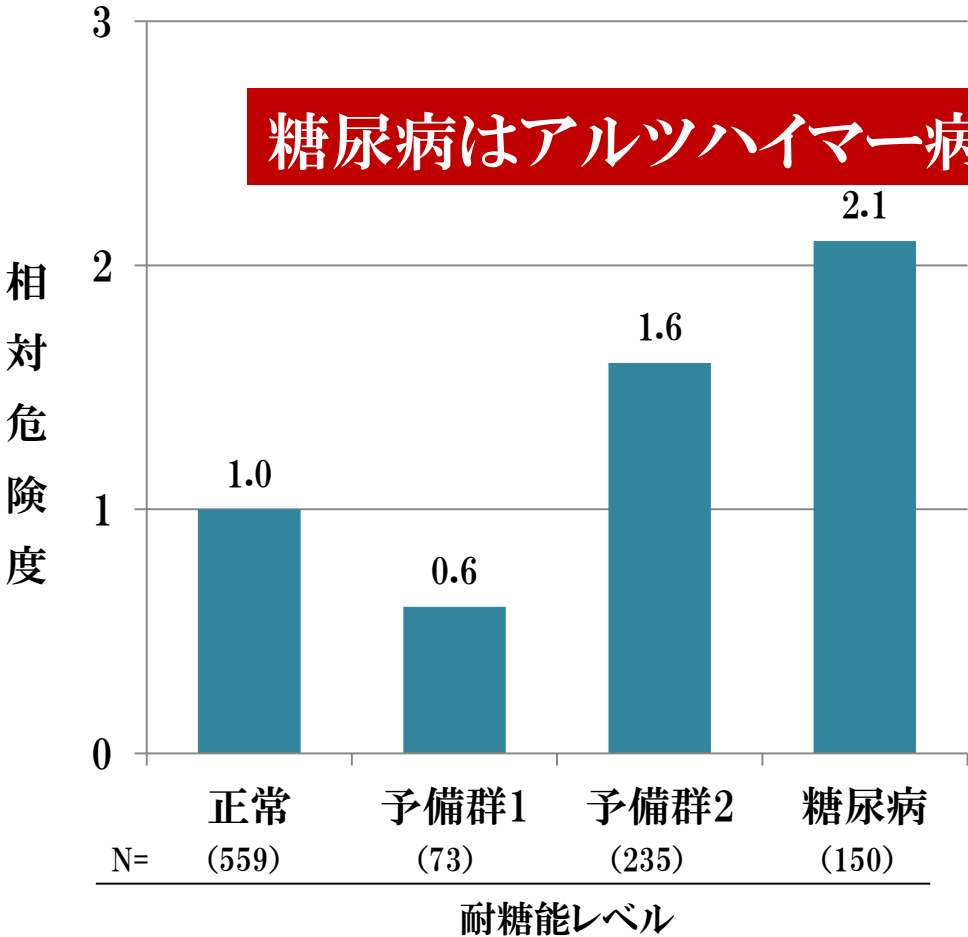


知らない⇒知っている⇒取り組んでいない⇒取り組もうと思っている⇒取り組んでいる⇒

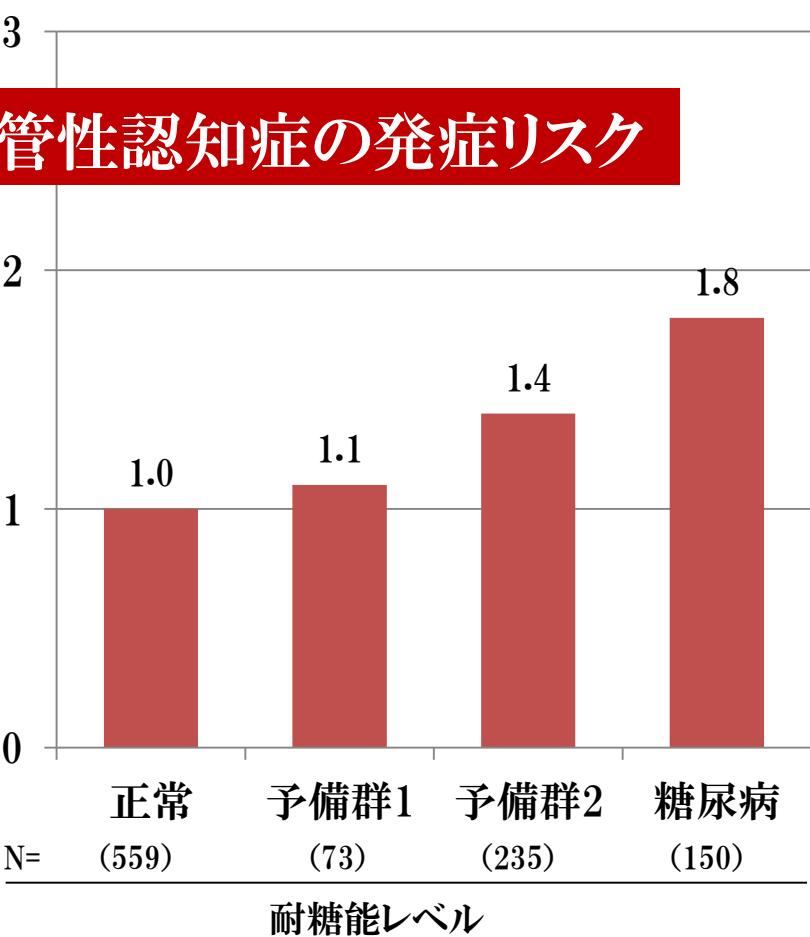


耐糖能レベル別に見た病型別認知症発症の相対危険度

アルツハイマー病



血管性認知症



調整因子: 性、年齢、学歴、高血圧、脳卒中既往歴、心電図異常、血清総コレステロール、喫煙、飲酒、身体活動度

Alzheimer病の後天的危険因子と防御因子

因子		リスク (95%CI)
低学歴 (教育歴なし対3年以上)		OR11.7(2.4-57.1)
頭部外傷の既往 (患者対照試験15のメタ分析)		OR 1.58(1.21-2.06)
糖尿病		RR 1.3(0.9-2.1) RR 1.65(1.10-2.47)
収縮期血圧		RR 1.5(1.0-2.3) OR 2.3(1.0-5.5)
高コレステロール血症*6.5mmol/L(=251mg/dl)		RR 2.1(1.0-4.4) RR 3.1(1.2-8.5)
適量の飲酒 ワイン250~500ml/日対少量ないし過剰摂取		RR 0.53(0.3-0.95)
身体運動 (全く運動しない群に比して)		RR 0.50(0.28-0.90) RR 0.55(0.34-0.88) RR 0.69(0.50-0.96)
喫煙 (現在の)		RR 1.74(1.21-2.50) RR 1.99(1.33-2.98)
頭部外傷	(中程度)	HR 2.32(1.04- 5.10)
	(重度)	HR 4.51(1.77-11.47)
教育歴 15年以上対12年未満		RR 0.48(0.27-0.84)
スタチン		RR 0.82(0.46-1.46) HR 1.19(0.35-2.96)

*中年期

認知症疾患 治療ガイドライン 2010 監修日本神経学会 編集「認知症疾患治療ガイドラン」作成合同委員会

・オッズ比(Odds ratio)は、ある事象の起こりやすさを2つの群で比較 ・相対危険度(Relative risk)は、暴露群と非暴露群の疾病の頻度の比

世界のがんの原因の6%は肥満と糖尿病

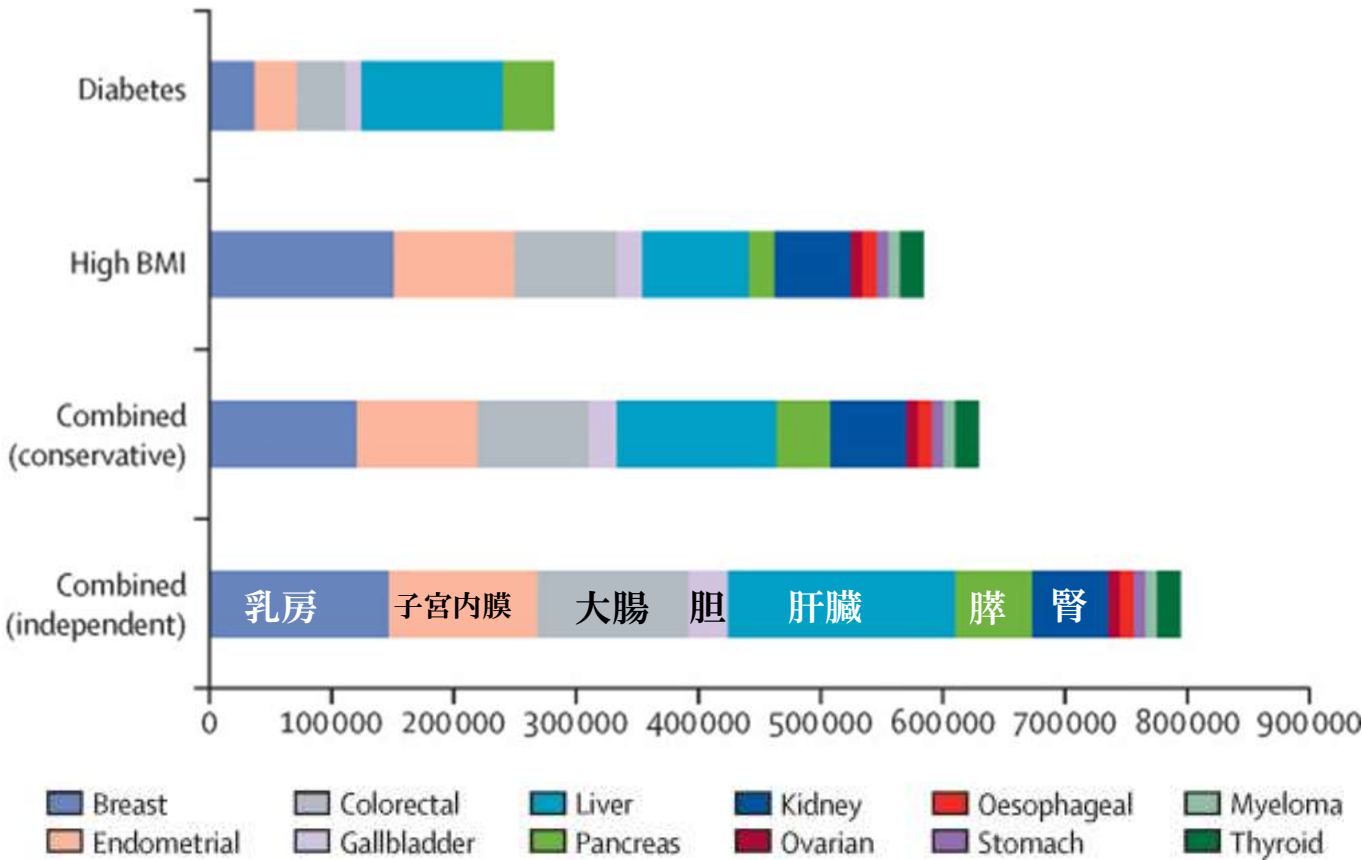
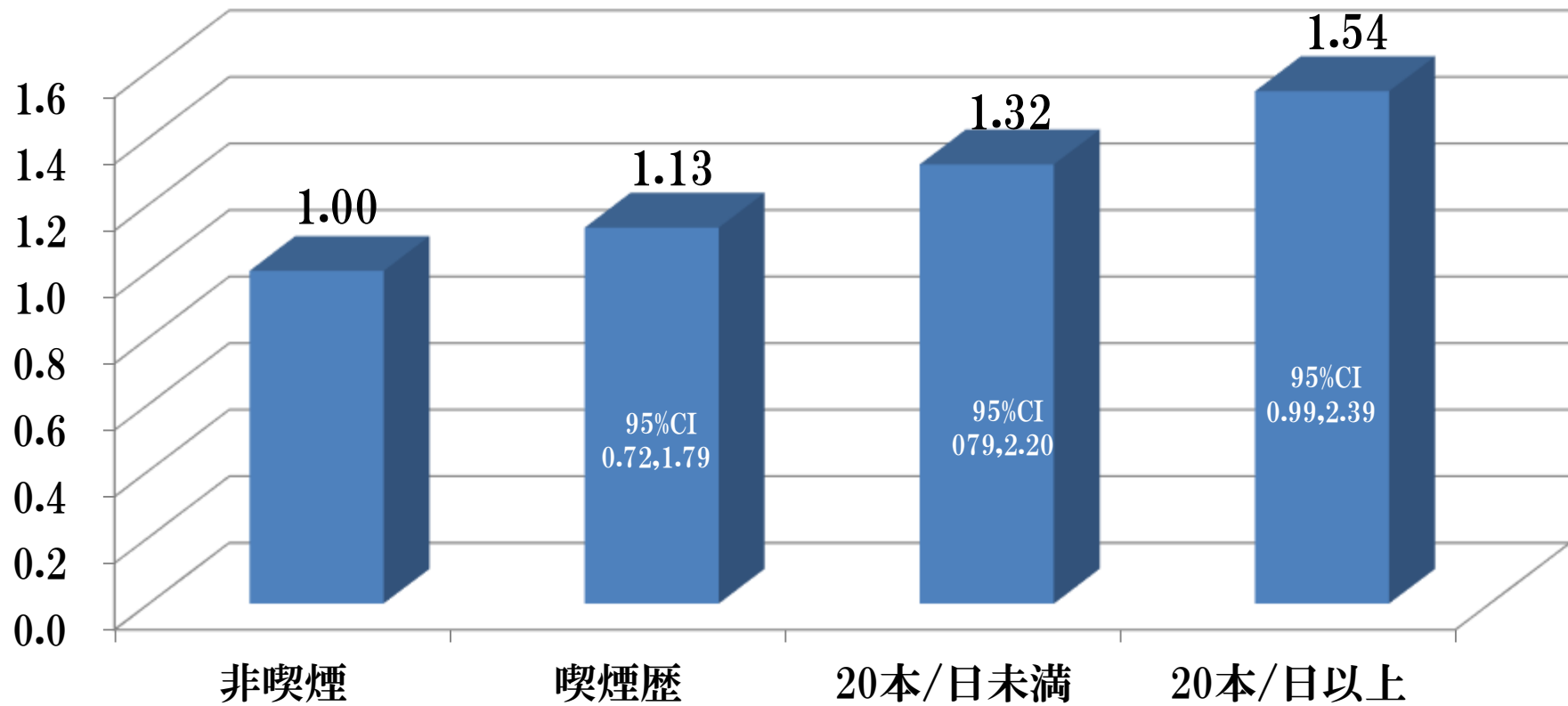


Figure2: Global site-specific cancer cases in 2012
diabetes and high BMI, individually and in combination, in the conservative and independent scenarios

喫煙と交通事故死ハザード比 男性

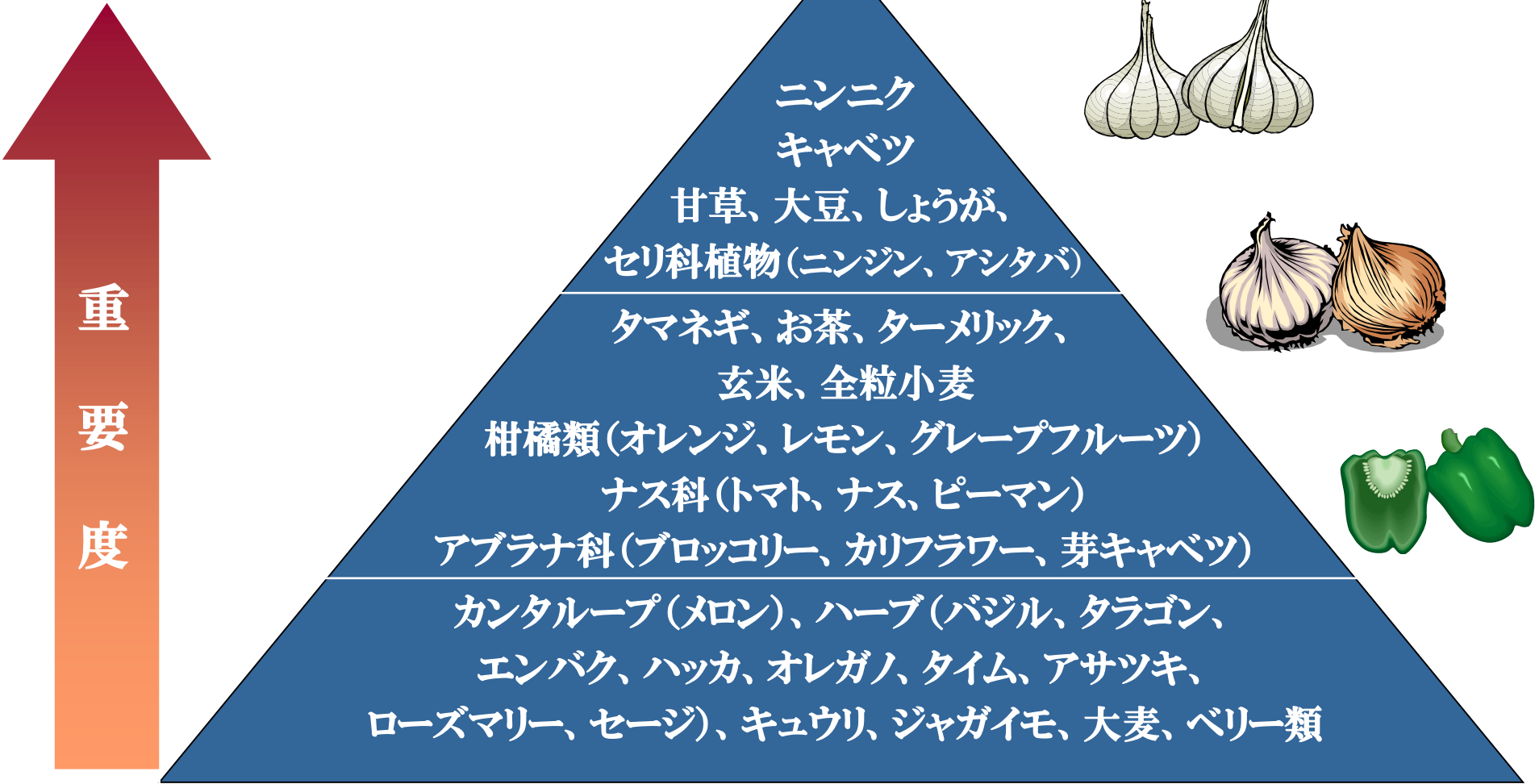
交通事故死ハザード Fully-adjusted*



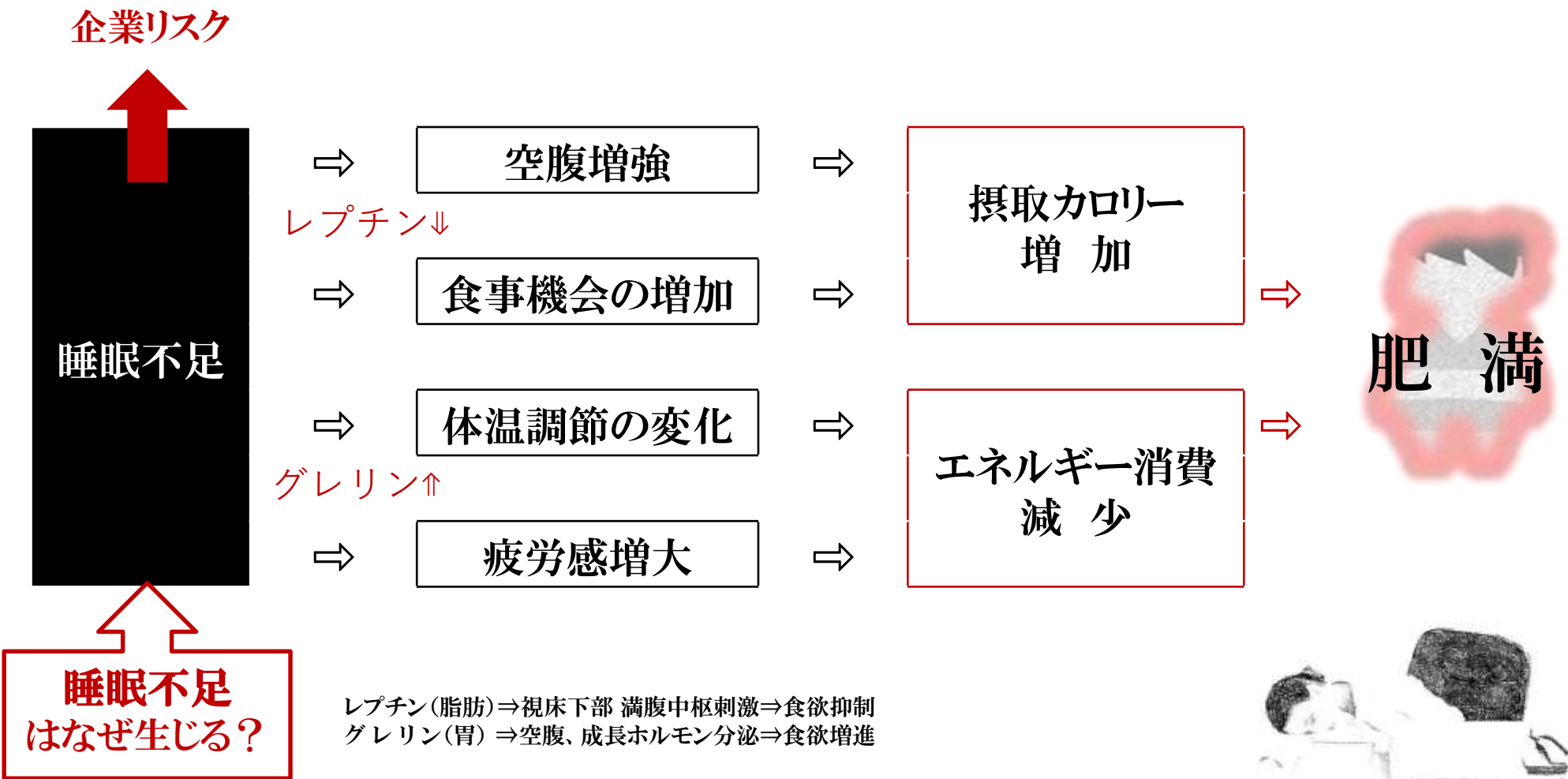
※年齢、飲酒を調整

デザイナーフーズ・プログラム

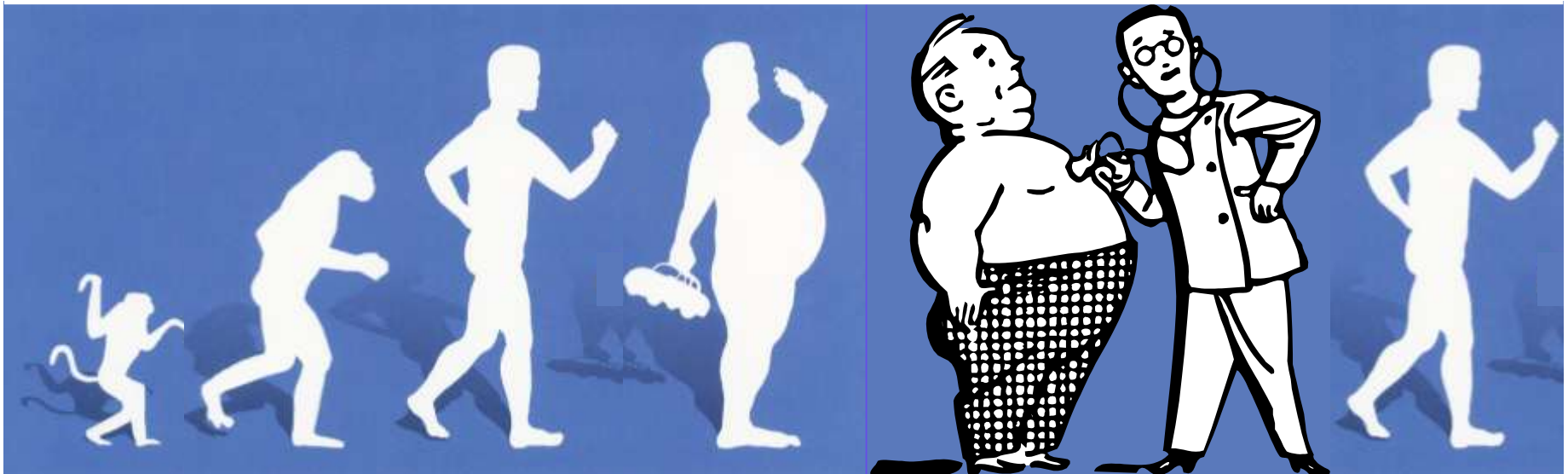
がん予防効果



睡眠不足が肥満を誘発すると考えられる有力なメカニズム



運動不足、感じています 今日から始める活動的な生活 まずは、歩くことから



動物的本能の喪失は、動物的機能を維持する器官の萎縮と機能の喪失につながるのでは？

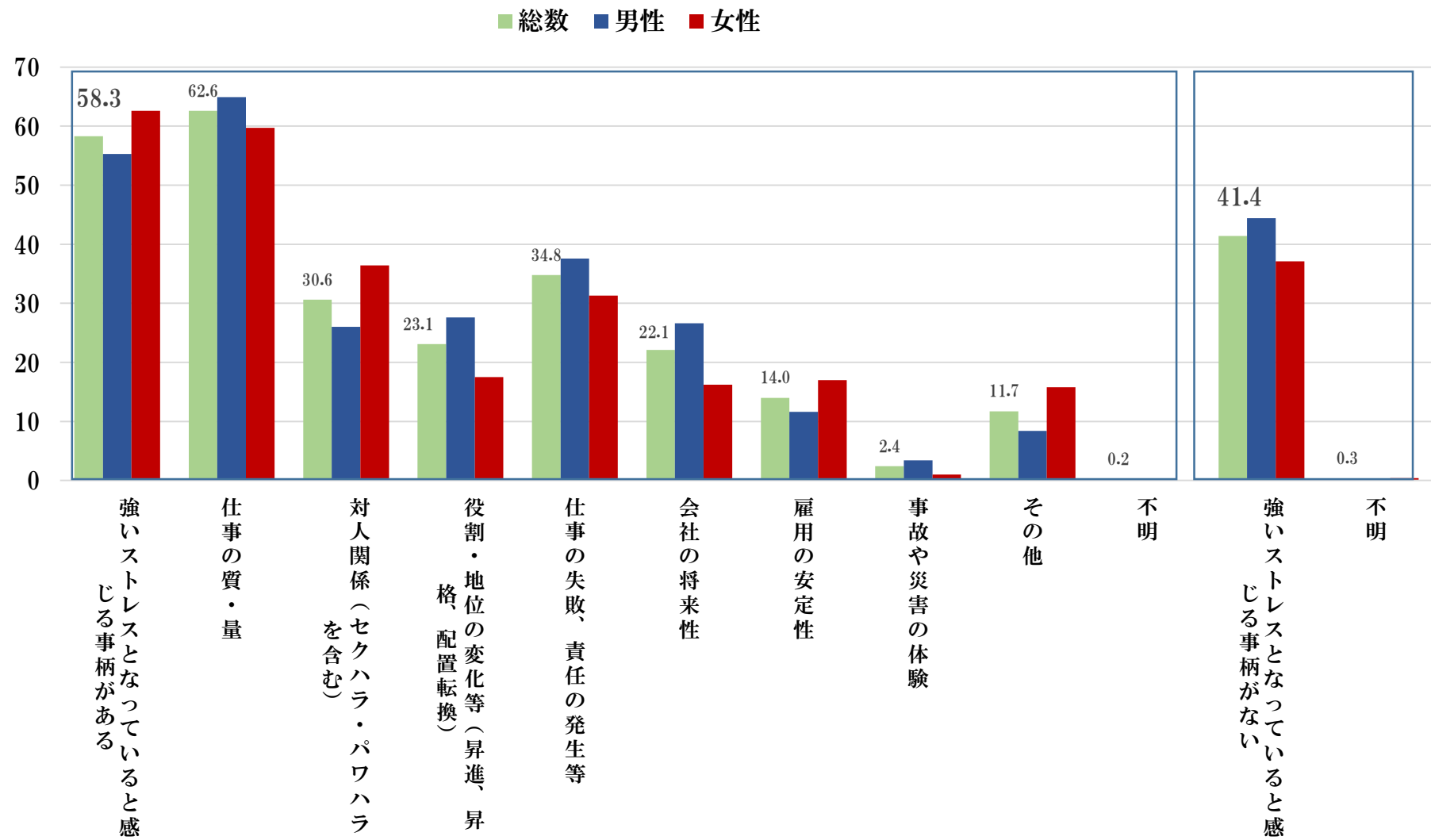
「健康経営」が企業と従業員にもたらす効果



経営と健康の両立

1. 職場がエコミークラスでは
2. 働き方とは-労働時間、職場環境
3. ヘルスリテラシーがあなたを救う
4. **ワークリテラシーが企業を救う**
5. 健康経営で経営と健康が両立

仕事や職業生活に関する強いストレスの有無及び内容別労働者割合





従業員満足は戦略である

よい職場が競争力を生む
MITのリーダーが語る職場改革
ウォルマートU.S.社長が語る職場改革
現場を大切にすると会社が最後に勝つ
最高のおもてなしは従業員満足から生まれる
給料よりも大切なもの



Zeynep Ton, MIT((准教授)

「よい職場」が競争力を生む

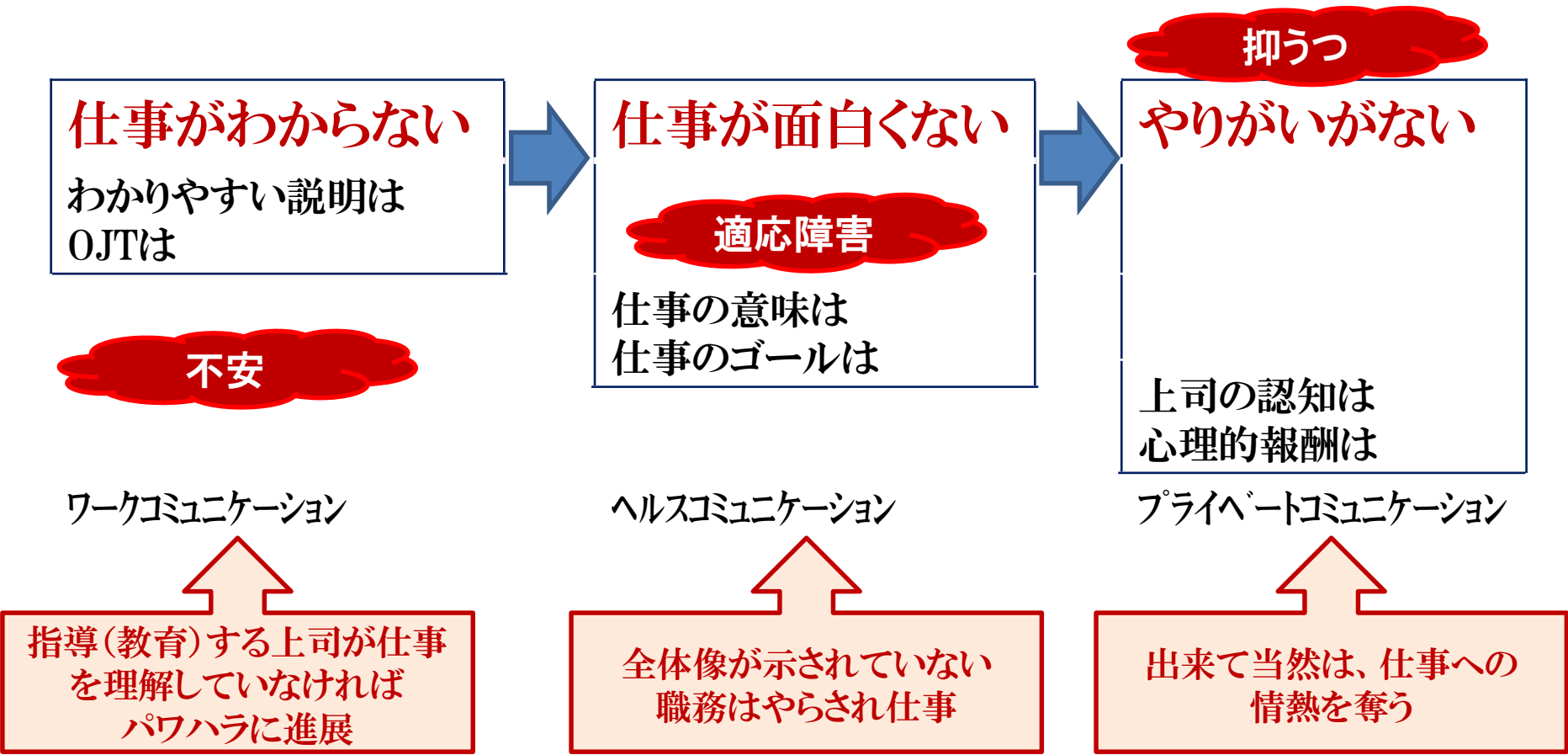
- 従業員満足を追う企業が高業績を上げる理由 賃金仕事に熱中している労働者ほど生産性が高く、優れたサービスを提供し、企業を辞めにくい
- 「よい職場」の意思決定は現場の意見を取り込む
- よい職場環境の起業では相互に期待感が生まれる
- 業務に追われる店長と後任を育成する店長

従業員への投資が業績改善につながる

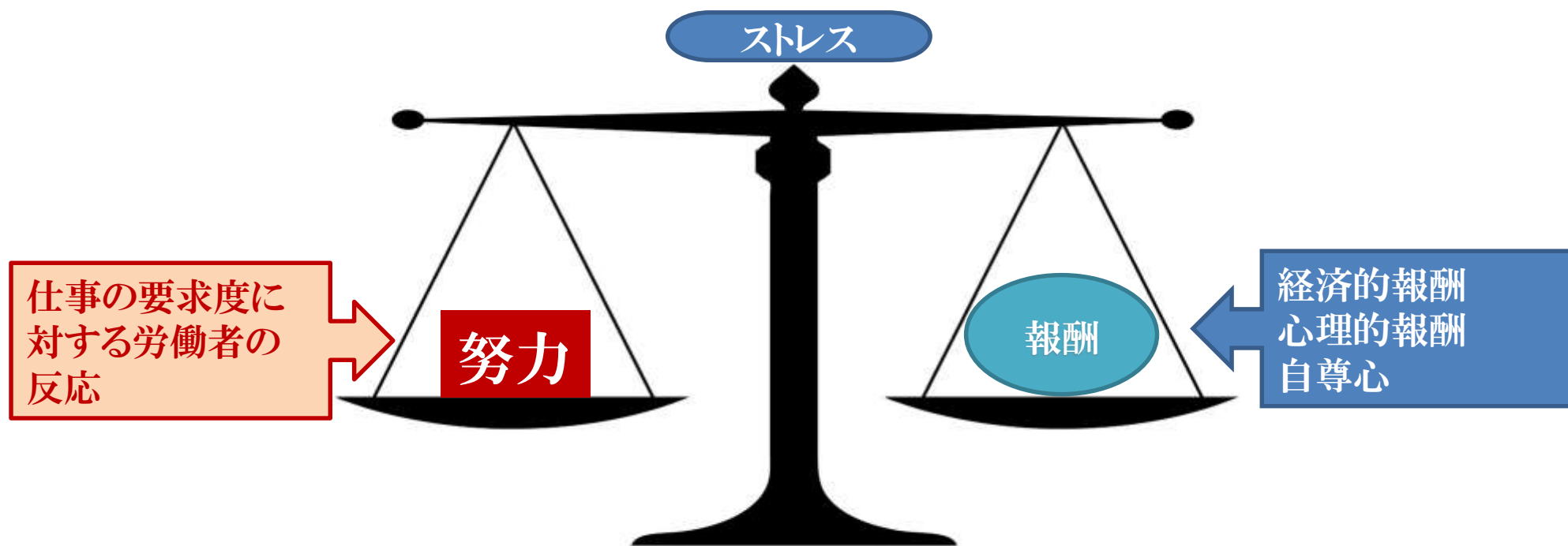
- サービス業において「従業員を重視する職場が競争力を生む」
- 経営者の忍耐強さが改革の成否を決める
 - 従業員への投資を積極的に図れば、従業員の意識も向上し、生産性や業績貢献度も高まる↔「よい職場」
現場発で導入する「よい職場」＝現場発ボトムアップ

職場のメンタルヘルス-何が問題か

メンタルヘルスは、健康問題でしょうか？

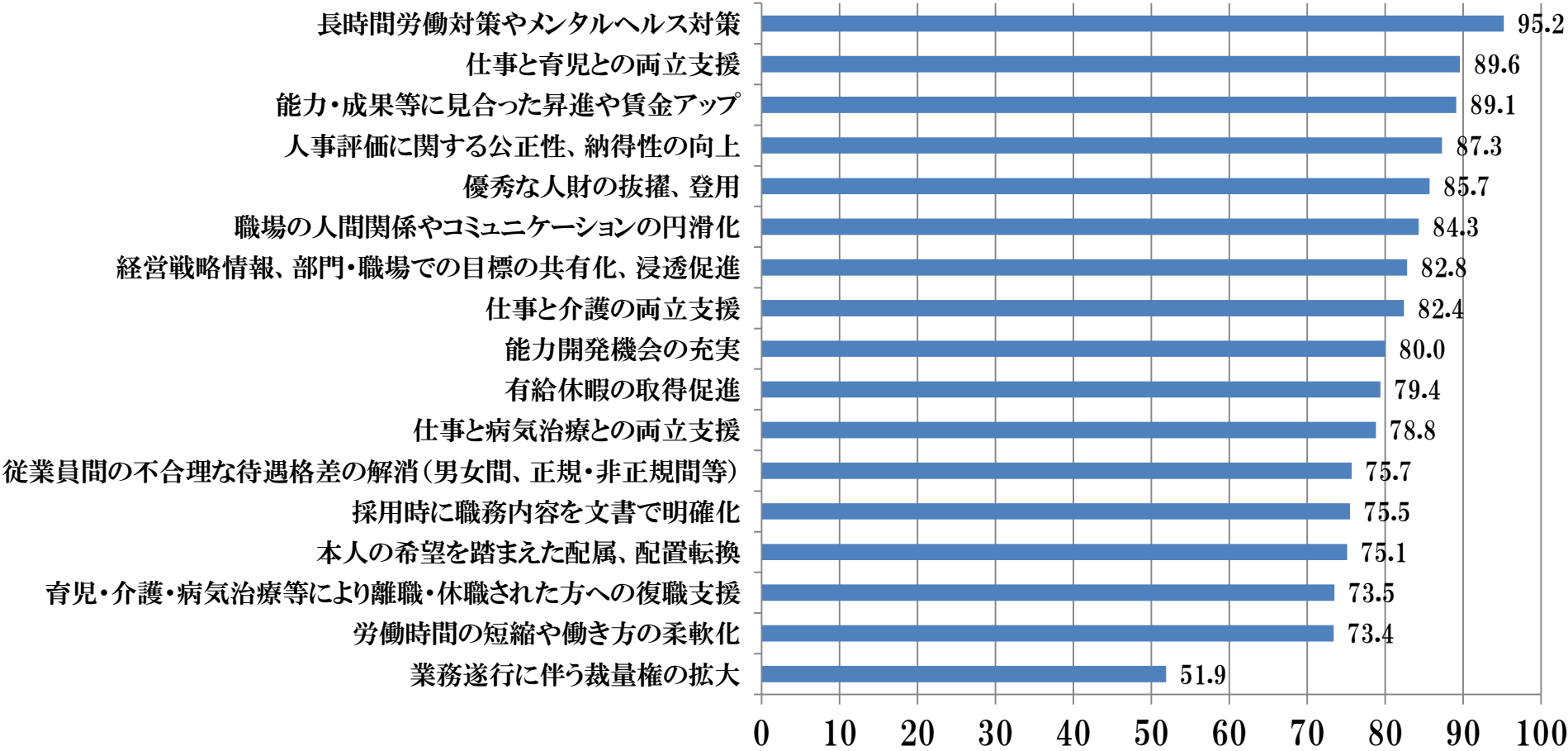


努力・報酬不均衡モデル



労働者の健康は、努力に対する報酬で規定される (Siegrist, 1996)

正社員のストレスの軽減につながる雇用管理について



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」
(2018年)の個票を厚生労働用政策担当参事官室にて独自集計

「健康経営」が企業と従業員にもたらす効果



経営と健康の両立

1. 職場がエコノミークラスでは
2. 働き方とは-労働時間、職場環境
3. ヘルスリテラシーがあなたを救う
4. ワークリテラシーが企業を救う
5. **健康経営で経営と健康が両立**

いい企業に人が集まる

過去の健康経営銘柄選定企業からの声

- 銘柄選定によるその後の反響について、選定企業に対し調査を実施。
 - 社内外から前向きな反響があったとの声が多数。
- [回答例] マスコミや投資家のほか、リクルート市場で学生からとてもよい反応を得ている。

中小企業の現状：全国1万社アンケート調査結果－健康経営実践の目的

健康経営に取り組む目的としては、社員満足度・モチベーションの向上、生産性の向上など、人材投資的な要素が大きい。

平成28年度健康経営度調査の概要 ＜取引先に対する把握・考慮＞

製品・サービスの購入や業務を発注する際に、取引先の労働衛生や従業員の健康の状況を把握・考慮しているか？

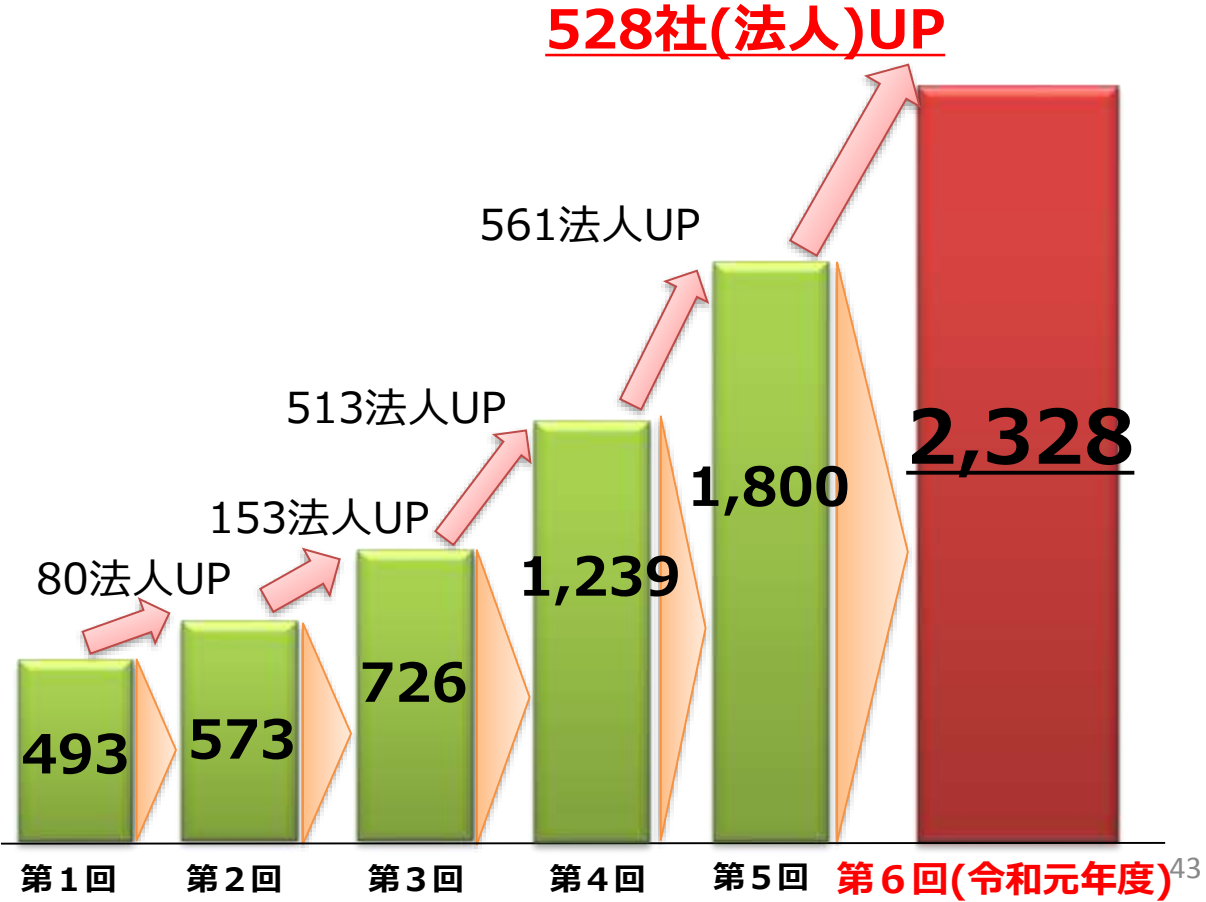
[結果] 全体で32.7%の企業が把握・考慮している

令和元年度健康経営度調査の概要

- 令和元年度健康経営度調査の回答法人数は、第5回(1,800法人)から528法人増加の「2,328法人」であった。
- 回答法人のうち、上場会社は964社、非上場会社(法人)は1,364社(法人)であり、上場企業の回答企業数は、第5回（859社）から105社増加した。

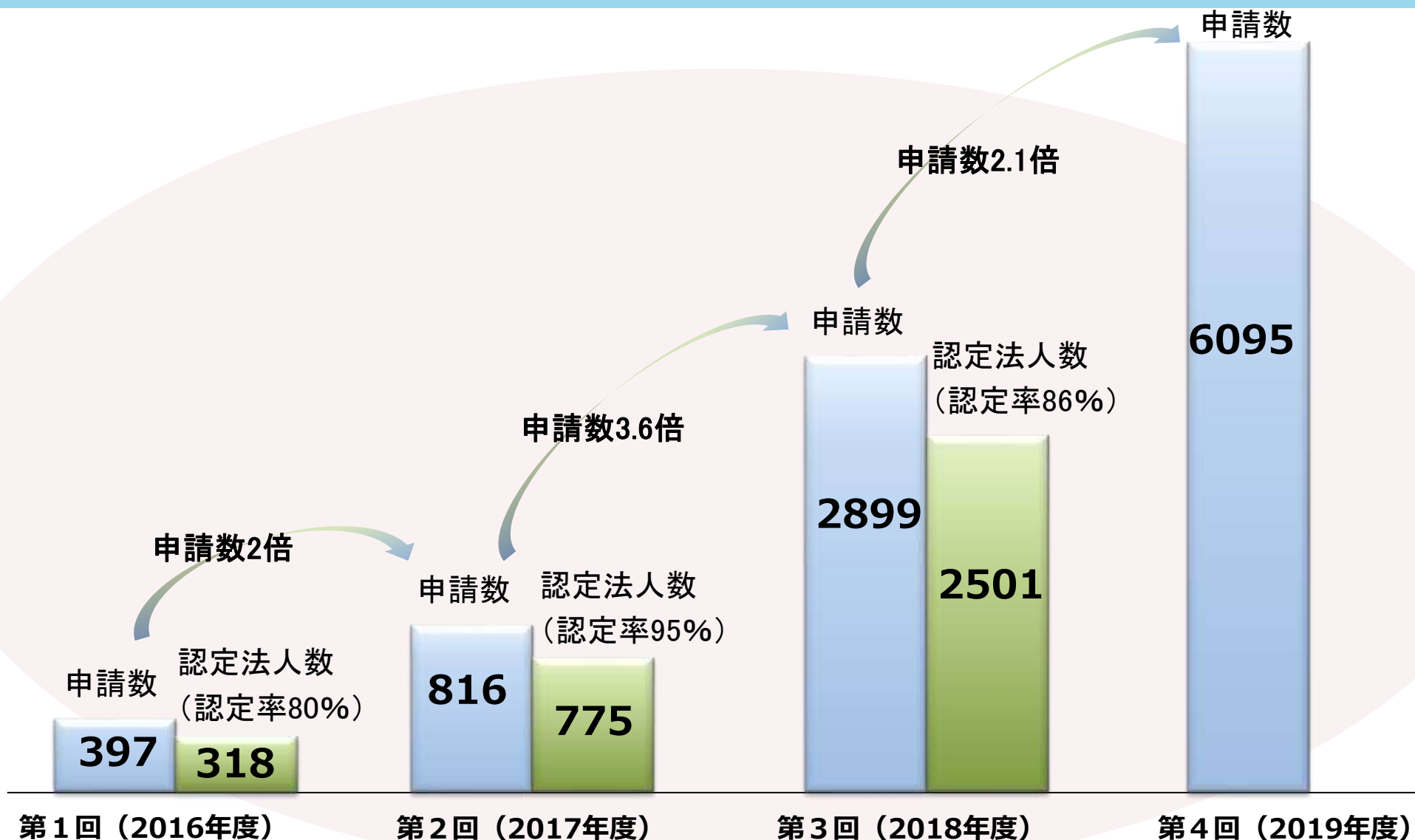
調査結果概要	
調査名	令和元年度 健康経営度調査 (従業員の健康に関する取り組みについての調査)
調査期間	令和元年8月～10月
調査対象	国内の法人組織 (令和元年8月時点)
回答数	2,328社 (法人)
(参考) 前回 回答企業数	1,800社 (法人)

■ 過去 6 回の回答企業数の変化



健康経営優良法人2020（中小規模法人部門）申請状況

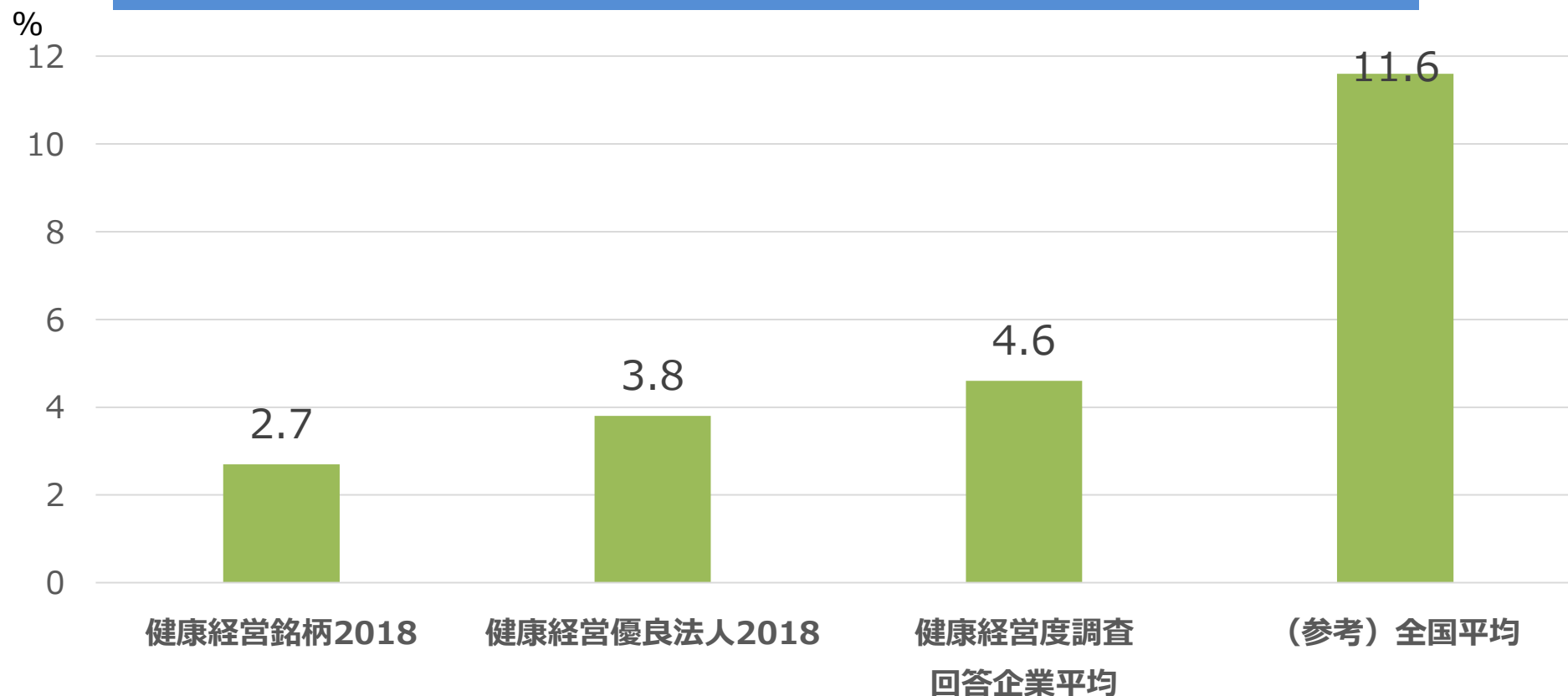
- 健康経営優良法人2020（中小規模法人部門）は令和元年8月30日～令和元年10月31日で申請を受け付けた結果、昨年の2倍を超える6095法人からの申請があった。



健康経営をしている企業では離職率が低い

- 健康経営度調査を分析すると、健康経営度の高い企業の方が離職率は低い傾向。
- 2017年における全国の一般労働者の離職率と比較しても低い傾向。

健康経営銘柄、健康経営優良法人における離職率



※離職率の全国平均は「厚生労働省 平成29 年雇用動向調査結果の概況」に基づく。(ただし健康経営度調査の回答範囲と異なる可能性がある)

※離職率=正社員における離職者数の設問/正社員数を各社ごと算出し、それぞれの企業群で平均値を算出

※ なお、離職率に関する設問は健康経営度調査の評価には含まれていない。

健康は経営、疾病は医療



経営戦略—健康経営

従業員が元気で働け、健康が維持できれば、豊かなセカンドライフを送ることができる



従業員にとっての企業ブランド



顧客にとっての企業価値



疾病治療—医療制度

健康を害しても、継続的な健康づくりをすることによって、早期発見、早期治療がなされ、重症化の予防が可能

健康経営と健康投資

3つの健康投資

1.利益投資

従業員の健康づくり事業に投資
職場環境改善に投資
従業員の職務教育・健康教育に投資

2.空間投資

職場空間の効果的活用—オフィスレイアウト
職場の快適化—休憩室、社員食堂
健康経営オフィスの推進

3.時間投資

経営者の時間—健康経営を経営戦略として検討する時間
管理監督者の時間—職務コミュニケーション
労働者の時間—労働時間内健康教育等



空間拘束

時間拘束

3つの投資



心理的拘束

ラインー上下関係

人

間

人

ホームー対等関係

コミュニケーション

経営者と管理職

上司と部下

同僚間

空

間

空

時

間

時

ソーシャルキャピタル

ワークライフバランス



非拘束空間

非拘束時間

Corporate Value

裁判官はこんな判決を言い渡しています



経営の最大の課題は、従業員の持てる力を最大限に出してもらうこと

しかし、健康を損なうことがあれば、経営者の悪意又は重過失がある

大阪高裁(平成23年5月25日判決)

被告代表者らには、安全配慮義務を履行できるように業務執行すべき注意義務

被告代表者らも会社法429条1項に基づき、被告会社と同一の責任を負担

津地裁(平成29年1月30日判決)

長時間の深夜勤務明けに、バイクで帰宅した従業員が交通事故で死亡

過労事故死であるので、使用者に損害賠償すべき義務がある

横浜地裁川崎支部(平成30年2月8日判決)



経営者-管理監督者-従業員

雇い方	働かせ方	働き方
基本給の中に、時間外労働80時間分が組み込まれているなど、到底、被告会社において、労働者の生命・健康に配慮し、労働時間が長くないよう適切な措置をとる体制をとっていたものとはいえない ↓ 会社法429条1項に基づく被告取締役らの責任	○資料作成ができない→「上司から家に持ち帰ってやれと命令」、「能力がないから、残業は申請するな」 ○上司に業務のことを相談→「聞き方が悪い」、「質問することを整理してこい」 ↓ 上司から適切なサポートを受けられていなかったと断定	天体写真の撮影は、うつ病発症後も継続していること、同発症後、休職していたこともあって深夜まで起きていることが多く、睡眠時間を含めた生活改善が余りなされていないこと、就業中居眠りすること・・・ ↓ 原告自身の生活態度・業務態度が一定の範囲で寄与
(京都地裁、平成22年判決)	(神戸地裁、平成23年判決)	(大阪地裁、平成22年判決)

経営責任の欠如

人の管理能力の欠如

職務(治療)専念義務の欠如



親方の理性と人間性



もし親方たちがつねに理性と人間性の命じるところに耳を傾けるならば、

⇒自分たちの職人たちの多くの熱意をかきたてるよりは、むしろそれを緩和することがしばしば必要になるだろう。

⇒継続して働くことができるように適度に働く人が自分の健康をもっと長く保持するばかりでなく、年間をつうじて最大量の仕事を遂行するということが、すべての種類の職業でみられるだろうと私は信じる。

【Adam Smith「国富論」1776年、:Professor of The University of Glasgow】

⇒会社で稼働する労働者をいかに有効に活用し、そのもてる力を最大限に引き出していくかという点が経営における最大の関心事の一つになっている

⇒責任感のある誠実な経営者であれば自社の労働者の至高の法益である生命・健康を損なうことがないような体制を構築し、長時間勤務による過重労働を抑制する措置を採る義務がある

【大阪高裁(平成23年5月25日判決)】

健康経営と働き方改革

労働者

経営者

健康経営

企業経営と従業員健康の両立

- 経営トップによる健康づくりの推進
 - ー トップダウンによるボトムアップ
- 従業員の健康づくりを経営戦略とする
 - ー 長期経営戦略としての位置づけ
 - ー ヘルスリテラシーとワークリテラシー
- 健康投資によって従業員の健康を確保
 - ー アブセンティーズム改善
- 快適職場環境を醸成
 - ー プレゼンティーズム改善
- 労働生産性の向上
 - ー エンゲージメント向上

働き方改革

一億総活躍社会の実現

- 時間外労働の上限規制
- 年次有給休暇の確実な取得
- 中小企業の月60時間の残業の割増賃金率引き上げ
- 「フレックスタイム制」の拡充
- 「高度プロフェッショナル制度」を創設
- 産業医・産業保健機能の強化
- 勤務間インターバル制度の導入促進
- 正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差が禁止
 - ー 労働時間の適正化、健康管理の強化、待遇差の禁止

健康経営

働き方改革

高齢社会における労働者の健康
と労働生産性の確保

経営者と労働者WW
企業リスク回避
企業ブランド創出

長時間労働による健康障害防止
と労働生活の改善

経営者＝企業利益創出

企業リスク回避＝労働者