



健康経営への取り組み方

ホワイト500の取得を目指す

有限責任監査法人トーマツ
2017年10月

健康経営とは

経済産業省、厚生労働省が連携して健康経営の推進に取り組んでおり、今後より加速した取り組みになると予想される

健康経営*の歴史

『ヘルシーカンパニー』

- ✓ 1980年代に米国の経営心理学者のロバート・H・ローゼン氏が『健康な従業員こそが収益性の高い会社をつくる』という思想を提唱
- ✓ 現在、注目を浴びている健康経営の考え方の基となった

以来、多くの取り組みがされてきたが、
継続的な取り組みとして定着したものはない

特定健診制度の導入や事業者によるメンタルチェックの義務化

- ✓ 企業の自社従業員への健康配慮の必要性が高まっている
- ✓ 従業員の健康増進が、企業の業績の向上につながるということが認知され、従業員の健康管理はコストから投資へと考え方が変化してきた

健康経営が企業の経営戦略のスタンダードに

*健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標。同会は「経営者が従業員とのコミュニケーションを密に図り、従業員の健康に配慮した企業を戦略的に創造することによって、組織の健康と健全な経営を維持していくこと」と定義している。

健康経営とは、従業員の健康を資産と考え、戦略的に従業員の健康を管理・配慮を実践することである

各機関が考える健康経営の定義

経済産業省

従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること

厚生労働省

従業員の健康を重要な経営指標と捉え、
健康増進に積極的に取り組む企業経営のスタイル

*東京大学政策ビジョン研究センター健康経営研究ユニットの定義を踏襲

東京商工会議所

『健康経営』とは、社員の健康を重要な経営資源と捉え、
社員の健康の維持・増進と、企業の生産性向上を目指す経営手法

日本政策投資銀行

従業員の健康増進を重視し、健康管理を経営課題として捉え、
その実践を図ることで従業員の健康の維持・増進と
会社の生産性向上を目指す経営手法

出所: 経済産業省HP『健康経営銘柄』http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html, 厚生労働省『「健康経営」の枠組みに基づいた保険者・事業主のコラボヘルスによる健康課題の可視化』<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12400000-Hokenkyoku/houkoku12.pdf>, 東京商工会議所HP『企業と従業員で取り組む「健康経営」』<https://www.tokyo-cci.or.jp/kenkokeiei/>, 日本政策投資銀行HP『DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付』<http://www.dbj.jp/service/finance/health/>

健康経営では、単に従業員の健康管理するのではなく、企業と従業員がよりよい関係を築くことが必要である

健康経営の効果

健康経営を実施すると……

従業員の健康に配慮することにより、
経営面においても
大きな成果が期待できる

企業

- ✓ 企業価値、業績の向上
- ✓ 組織の活性化、効率性の向上
- ✓ リスクマネジメントの改善
- ✓ 離職率の低下

従業員

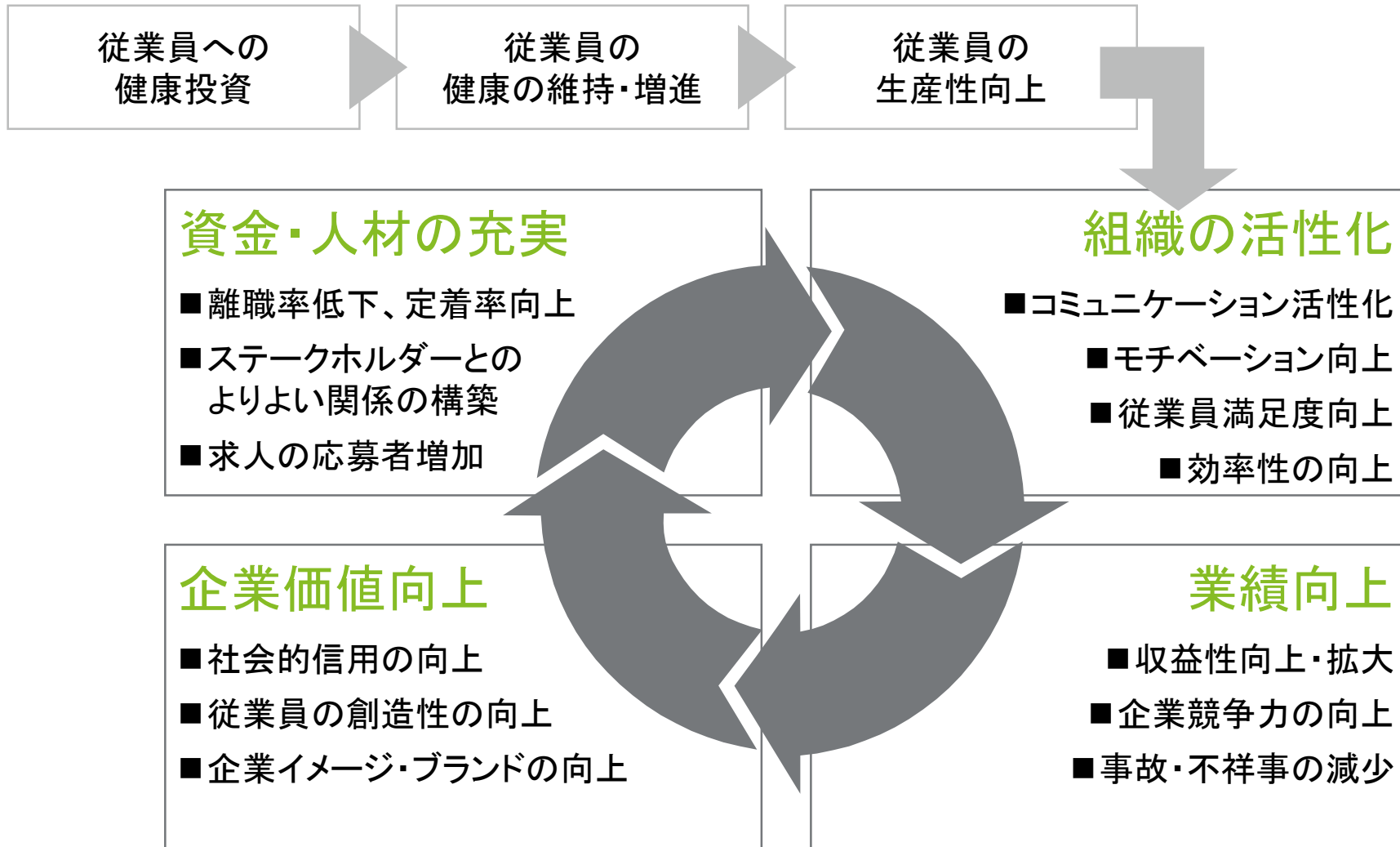
- ✓ 生産性やモチベーションが向上
- ✓ ワークライフバランス(生活の質)の向上
- ✓ 企業に対するロイヤリティや満足度が向上

健保

- ✓ 医療費の適正化・削減

従業員の心身の健康へ投資を通じて、組織が活性化し、企業価値の向上を期待できる

健康経営への取り組みによる好循環モデル



生産性を重視する働き方や従業員の健康と生産性の関係などが着目されており、従業員の健康への取り組みが重視され始めている

社員の健康を重視する企業が増加している要因

働き方に対する 価値観の変化

- ✓ 労働人口減少に伴い少数精鋭での効率的な業務遂行への変換が必要になっている
- ✓ ワークライフバランスやダイバーシティが着目されている
- ✓ 子育て・介護・疾病により離職する人が多い

従業員の 健康不良による 損失コストの存在

- ✓ 従業員の心身の健康が損なわれることで、企業として大きな損失が発生している
- ✓ 長時間労働の問題が認知され始め、働き方改善が必要となっている
- ✓ 従業員の高齢化や健康不良により、医療費が増加している

健康増進・疾病予防を 推進する政策や法整備

- ✓ 従業員の健康管理が義務化されている(ストレスチェック、健康指導等)
- ✓ ブラック企業の実名公表など、長時間労働が取り締まりが強化されている
- ✓ 従業員の健康への取り組みが企業価値として評価される

積極的な取り組みを行っている企業を評価することで、企業の健康経営への取り組みの促進を目指している

健康経営に関する企業の取り組みを評価する仕組み

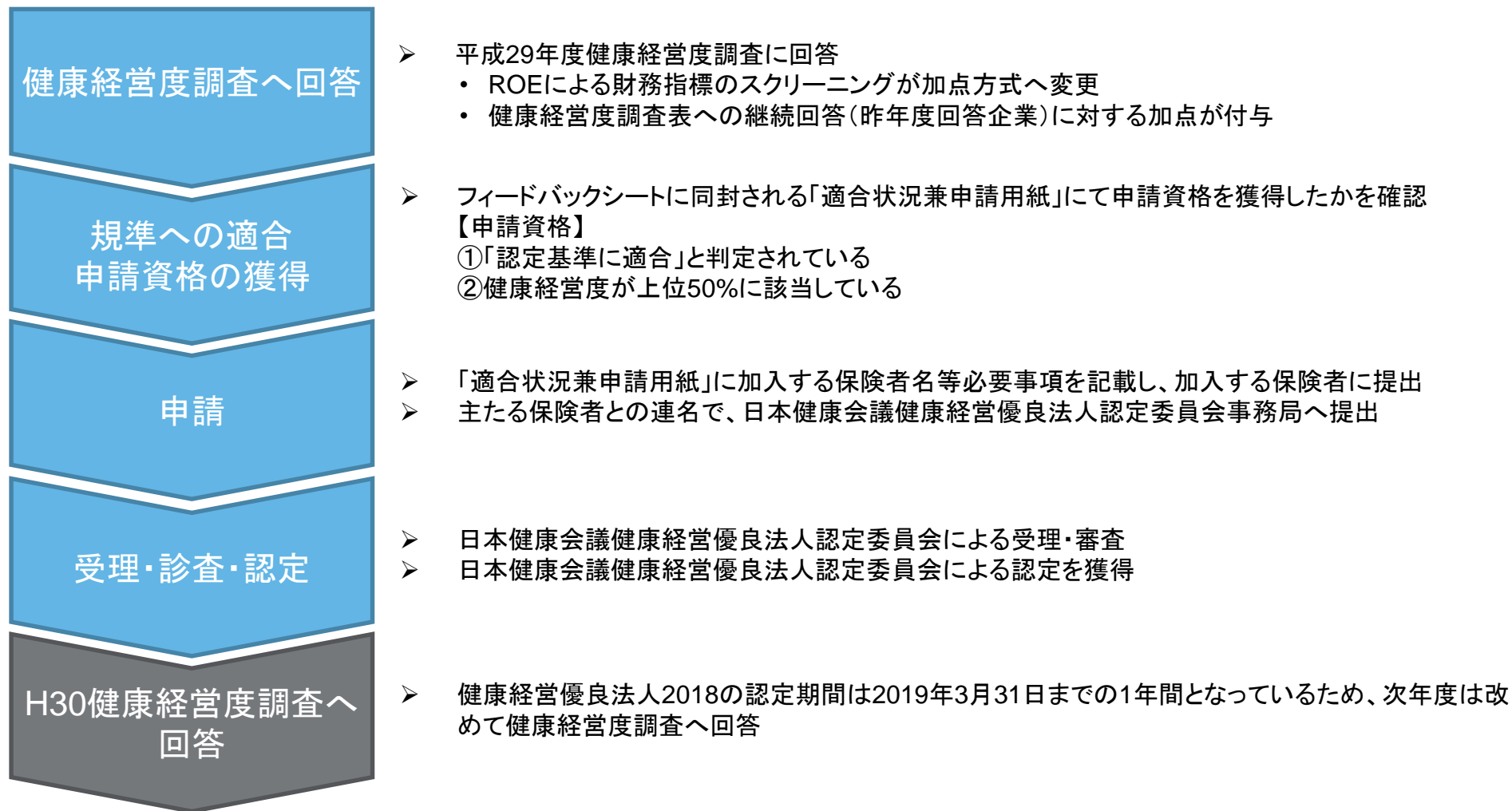
名称	内容	運営
健康経営銘柄	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 東京証券取引所の上場会社の中から、健康経営の取組みに優れた企業を、業種区分毎に選定 ✓ 長期的な視点からの企業価値の向上を重視する投資家にとって魅力ある法人として紹介 	経済産業省 東京証券取引所
健康経営優良法人 ～ホワイト500～	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 上場企業に限らず大規模法人のうち保険者と連携して優良な健康経営を実践している法人について、2020年までに500社を認定 	経済産業省 日本健康会議
健康経営 (ヘルスマネジメント) 格付け	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員の健康配慮への取組みに優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定する融資メニュー 	日本政策投資銀行
健康企業/事業所宣言	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 健康企業/事業所を目指して、健康づくりに取組むことを宣言する企業/事業所をサポート ✓ 一定の成果を上げた場合は認定や表彰を実施 	全国健康保険協会 (31の支部で実施)

出所: 経済産業省HP『健康経営銘柄』http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html, 経済産業省HP『ニュースリリース「健康経営銘柄2017」「健康経営優良法人～ホワイト500～」の選定に向けた平成28年度健康経営度調査を実施します』<http://www.meti.go.jp/press/2016/08/20160822001/20160822001.html>, 日本政策投資銀行HP『DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付け』<http://www.dbj.jp/service/finance/health/>, 協会けんぽ『調査研究報告書』https://www.kyoukaikenpo.or.jp/~media/Files/honbu/cat740/conference/3rd/houkokukai_01shouroku.pdf

ホワイト500の認定のステップ

ホワイト500へ認定されるには、健康経営度調査へ回答し、基準を満たす必要がある

ホワイト500の認定ステップ



出所: 経済産業省『「健康経営銘柄2018」及び「健康経営優良法人(大規模法人)2018」に向けて』(2017年9月)、経済産業省HP 健康経営優良法人認定制度

H29年度は新規の設問が7問追加された また、第1回の調査から継続されている設問が多い

4年間の質問の比較(1/3)

#	内容	H29	H28	H27	H26
1. 属性					
I. 企業属性					
Q1	「健康経営銘柄」へのエントリー	○	○	○	
Q2	組織形態と回答範囲	○	○	○	○
Q3	業種	○	○	○	○
II. 従業員属性					
Q4	正社員数と性年代構成	○	○	○	
Q5	正社員の平均年齢と平均勤続年数	○	○	○	○
Q6	離職者数	○	○	○	
Q7	新卒・中途入社人数	○			
Q8	拠点別所属人数	○	○	○	
Q9	職種別人数	○			
Q10	非正社員数	○	○	○	○
Q11	業績	○			
2. 経営理念・方針					
I. 明文化					
Q12	★ 全社方針の明文化	○	○	○	○
II. 情報開示					
Q13	★ 社外公開	○	○	○	○

#	内容	H29	H28	H27	H26
3. 組織体制					
I. 経営層の関与					
Q14	取締役会・経営会議等での議題化	○	○		
Q15	★ 最高責任者の役職	○	○	○	○
II. 実施体制					
Q16	健康保持・増進の統括	○	○	○	○
Q17	★ 産業医または保健師の関与	○	○	○	○
Q18	従業員組織との共有等	○			
Q19	担当者人数	○	○	○	○
Q20	担当者への教育・研修	○	○	○	○
Q21	★ 管理職への教育	○	○	○	○
4. 制度・施策実行①自社の健康課題の把握と改善					
I. 自社の健康課題の設定					
Q22	★ 健康保持・増進における重要課題	○	○	○	○
II. データの把握・活用					
Q23	課題把握や施策のためのデータ活用	○	○	○	
Q24	★ 従業員の健康診断等の結果	○	○	○	○
Q25	★ 任意健診・検診受診率向上のための施策	○	○	○	○

★: 認定要件の項目 赤字: 新規設問 緑色: 4年連続の設問

H29年度は新規の設問が7問追加された また、第1回の調査から継続されている設問が多い

4年間の質問の比較(2/3)

#	内容	H29	H28	H27	H26
Ⅲ. 従業員の健康保持・増進に関する全体的な効果検証					
Q26	★ 施策の効果検証方法	○	○	○	○
Q27	★ 企業経営への影響の検証	○			
4. 制度・施策実行②高リスク者に限定した施策					
Ⅰ. 重症化予防支援施策					
Q28	★ 特定保健指導以外の保健指導	○	○	○	
Q29	★ 医療機関への通院を促す施策	○	○		
Q30	健康診断結果による就業区分判定	○	○	○	
Ⅱ. 職場復帰、就業と治療の両立支援					
Q31	★ 職場復帰、就業と治療の両立支援	○	○	○	○
Q32	傷病による休職・退職・死亡者数の把握	○	○	○	○
4. 制度・施策実行③高リスク社に限定しない施策					
Ⅰ. 教育機会の提供					
Q33	★ 従業員への教育	○	○	○	○
Ⅱ. 感染症対策					
Q34	★ 感染症対策の実施内容	○	○	○	
Ⅲ. 受動喫煙対策					
Q35	★ 国内事業所の喫煙制限状況	○	○	○	○

#	内容	H29	H28	H27	H26
Ⅳ. 生活習慣やコミュニケーション改善施策					
Q36	★ 食生活改善支援	○	○	○	○
Q37	★ 運動習慣定着支援	○	○	○	○
Q38	★ コミュニケーション促進	○	○	○	○
Q39	その他の生活習慣改善等の施策	○	○		
4. 制度・施策実行④働き方・労働時間適正化対策					
Q40	★ 労働時間適正化のための制度・施策	○	○	○	○
Q41	★ 長時間労働者への対応策	○	○	○	○
Q42	長時間労働者への面談の条件	○	○	○	○
Q43	正社員の労働時間、休暇取得等の状況	○	○	○	○
4. 制度・施策実行⑤健康保険組合等保健者との連携					
Q44	保険者の種別	○	○	○	○
Q45	★ 健保等保険者と協議している内容	○	○	○	
Q46	★ 健保等保険者との会議の開催	○	○	○	
Q47	★ 特定保健指導実施率向上のための施策	○	○		
Q48	健保等保険者との連携における課題	○	○	○	
5. データ活用(目標設定・効果検証)					
Q49	各種指標の効果検証・報告・社外公表	○	○		

★: 認定要件の項目 赤字: 新規設問 緑色: 4年連続の設問

H29年度は新規の設問が7問追加された また、第1回の調査から継続されている設問が多い

4年間の質問の比較(3/3)

#	内容	H29	H28	H27	H26
6. その他施策					
Q50	補助を行っている検診項目	○	○	○	○
Q51	被扶養者が利用・参加できる施策	○	○	○	
Q52	派遣社員が利用できる施設・施策	○	○	○	○
Q53	取引先の労働衛生・健康状況の把握	○	○	○	○
Q54	女性の健康保持・増進に特化した施策	○	○		

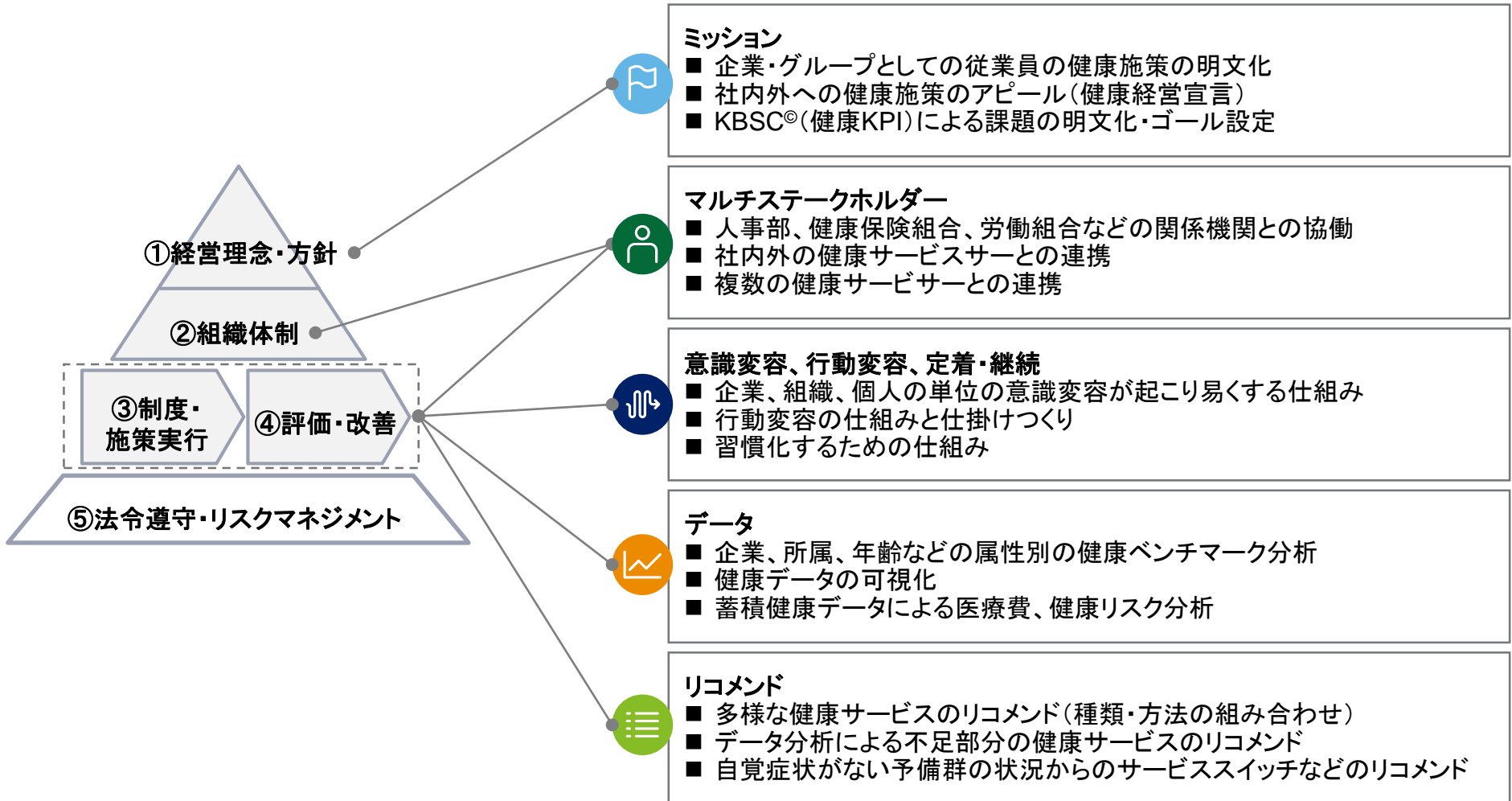
#	内容	H29	H28	H27	H26
7. アンケート					
★ Q55	取り組み開始時期	○			
Q56	導入したい健康保持・増進サービス	○	○	○	○
★ Q57	新しい技術の導入	○			
Q58	健康保持・増進サービスへの支出予定額	○	○	○	○
Q59	健康投資の今後の方針	○	○		
Q60	自社商品・サービスの提供意向	○	○	○	○
Q61	自社ブランディングへの活用意向	○	○	○	○
Q62	勉強会への参加意向	○	○	○	○
Q63	一人当たり医療費・保健事業費	○	○	○	○
Q64	法定福利費、法定外福利費	○	○	○	
Q65	投資家との対話	○	○		
Q66	本調査に対するご意見	○	○		
Q67	評価結果の保険者への送付可否	○	○	○	

★: 認定要件の項目 赤字: 新規設問 : 4年連続の設問

デロイト トーマツが考える健康経営

デロイト トーマツでは、健康経営の成功のためには、組織として5つの要素が必要となると考える

健康経営の成功要因



Deloitte. トーマツ.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。



IS 669126 / IS 27001