

協会けんぽの事業所データから見た 従業員の健康と企業業績の関係

東京大学未来ビジョン研究センター
順天堂大学健康データサイエンス研究科
井出 博生



目 次

1. 健康経営の最近の状況
2. 協会けんぽ加入事業所の分析
3. 従業員のパフォーマンスと「ウェルビーイング」
4. おわりに

最近の健康経営の状況



東京大学未来ビジョン研究センター

Institute for Future Initiatives, The University of Tokyo

健康経営とその期待効果

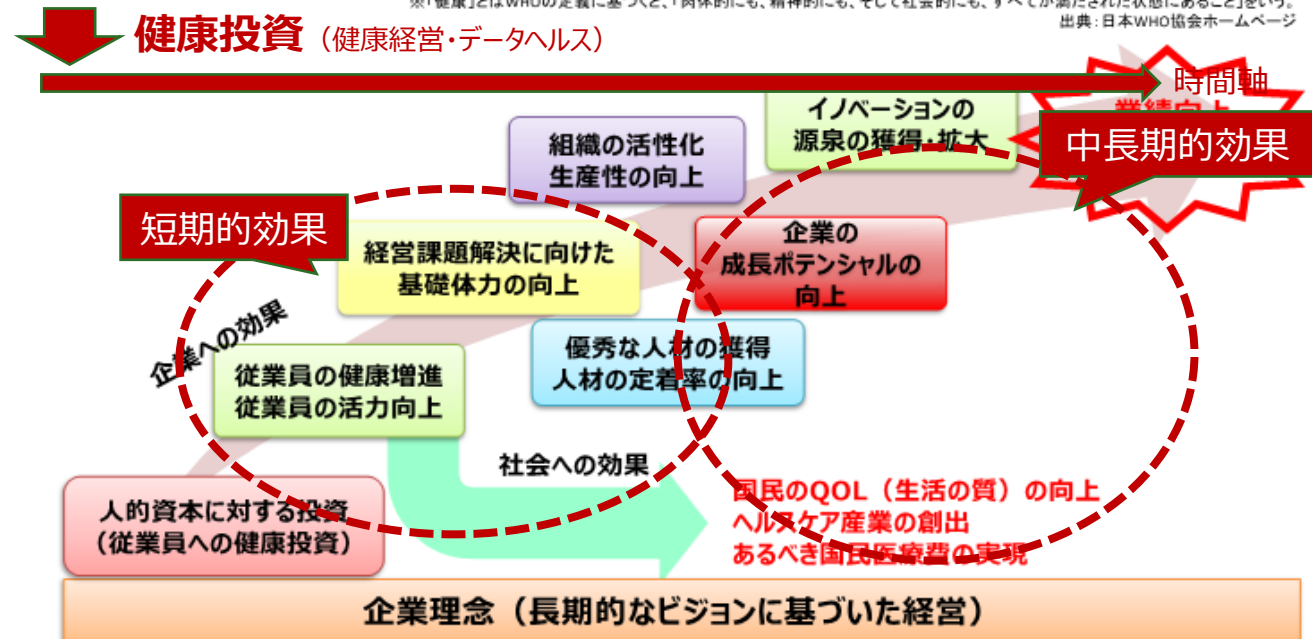
日本では労働安全衛生、医療保険制度を通じた健康の保持・増進施策は多いが、

健康経営で目指すことは、職域・職場での健康増進だけではない

「健康経営・健康投資」とは

- 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下、**健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること。**
- 健康投資とは、**健康経営の考え方**に基づいた具体的な取組。
- 企業が経営理念に基づき、従業員の健康保持・増進に取り組むことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の**組織の活性化**をもたらす、結果的に**業績向上や組織としての価値向上へ繋がる**ことが期待される。

※「健康」とはWHOの定義に基づく、「肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」をいう。
出典：日本WHO協会ホームページ



11

労働生産性を捉える指標

アブセンティーズム

病欠、病気休業

本人へのアンケート調査「昨年一年間に自分の病気で何日仕事を休みましたか」で把握する。



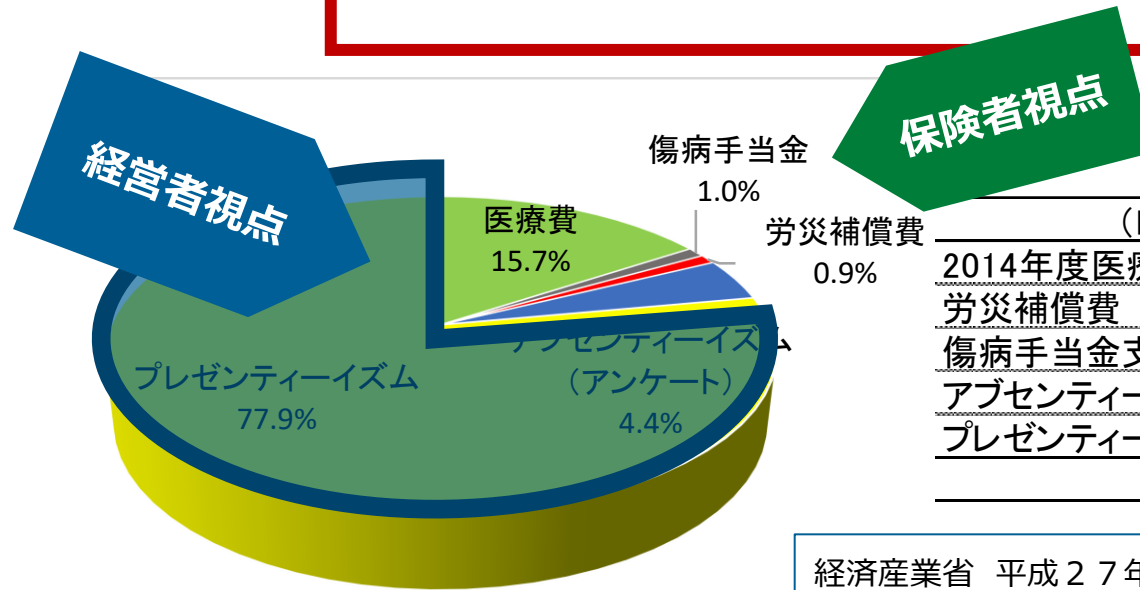
プレゼンティーズム

何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務遂行能力や生産性が低下している状態



体調不良に伴う 医療のコスト vs 生産性損失のコスト

サラリーマン 1 人あたりで年間
医療費 11 万円：生産性 60 万円



健康関連総コスト (n=3,429)

(N=3,429)	平均(円)	割合 (%)
2014年度医療費	113,928	15.7%
労災補償費	6,870	0.9%
傷病手当金支給額	7,328	1.0%
アブセンティーイズム (アンケート)	31,778	4.4%
プレゼンティーイズム	564,963	77.9%
計	724,868	100%

経済産業省 平成 27 年度健康寿命延伸産業創出推進事業（ヘルスケアビジネス創出支援等）「健康経営評価指標の策定・活用事業」 東京大学政策ビジョン研究センターWG 「アウトカム指標による健康経営の可視化」

健康経営優良法人の認定数は継続的に増加

中小規模法人部門

健康経営優良法人2026（中小規模法人部門）申請数・認定数

前年度より3,289件（約16.6%）増加

健康経営優良法人2026(中小規模法人部門)申請数、認定状況の推移



認定数は、大規模法人部門が36%であるのに対して、中小規模法人部門は0.69%

中小規模法人部門の申請数・認定数は毎年増加

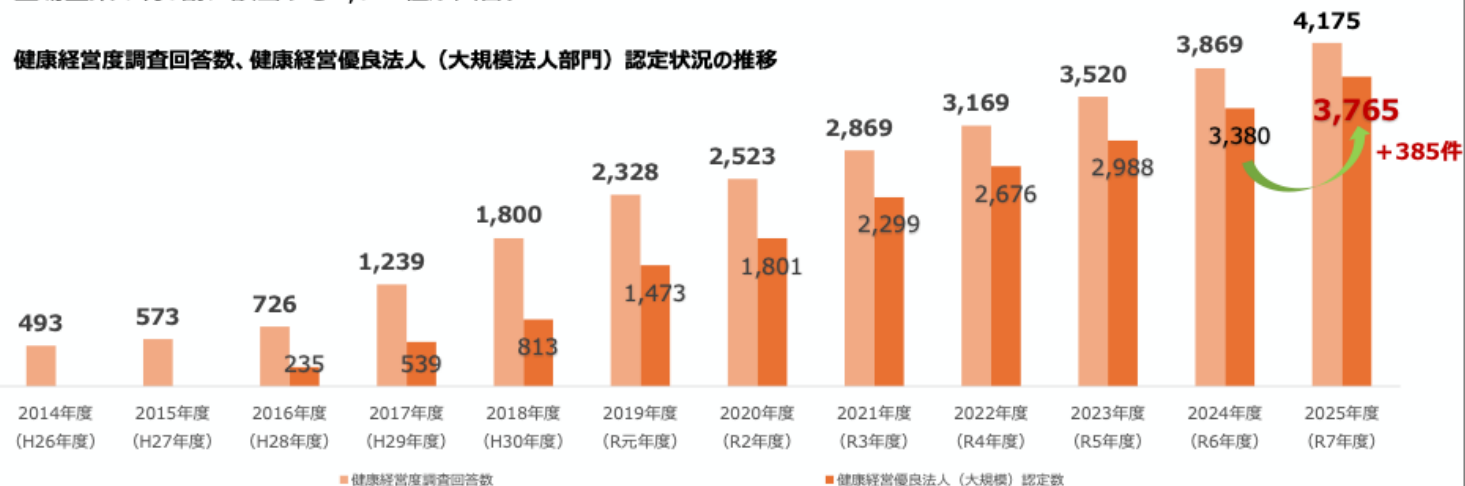
大規模法人部門

健康経営度調査回答数・認定数

前年度から385件（約11%）増加

上場企業の約3割に該当する1,317社が回答。

健康経営度調査回答数、健康経営優良法人（大規模法人部門）認定状況の推移



健康経営優良法人（大規模）認定数

※健康経営度調査回答数：令和7年12月31日時点

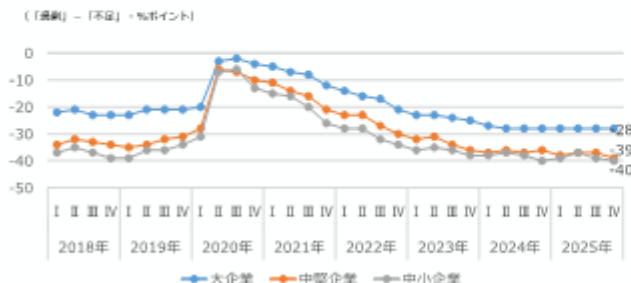
※健康経営優良法人2026（大規模法人部門）認定数 令和8年3月9日時点

中小企業における健康経営のメリット？

(参考) 中小企業における健康経営のメリット①

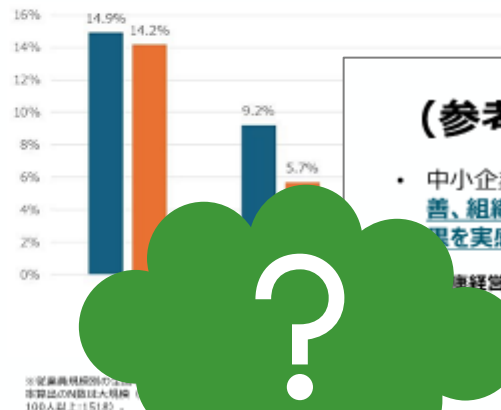
- ・雇用人員DIによれば、大企業と比較して中堅・中小企業の人手不足感が強い。
- ・健康経営に取り組む企業は、離職率が低い傾向。人材不足への効果が大きなメリットの一つ。

企業規模別の雇用人員DIの推移



※大企業：資本金10億円以上、中堅企業：資本金1億円以上10億円未満、中小企業：資本金2千万円以上1億円未満
出典：日本銀行「全国企業経営環境調査（概観）」を基に中小企業庁作成
雇用人員DI：企業に雇用人員の過不足を示す指標

健康経営と離職率



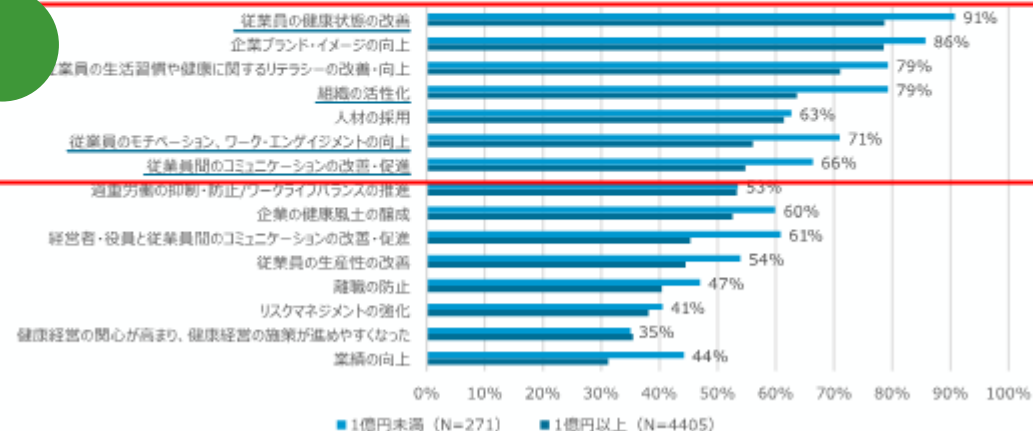
※従業員規模別の健康経営の実施状況
※従業員規模別の健康経営の実施状況
※従業員規模別の健康経営の実施状況

- 人材の維持
- 新しい人材の確保

(参考) 中小企業における健康経営のメリット②

- ・中小企業を対象とした健康経営の効果実感アンケートでは、売上げ1億円未満の法人では、従業員の健康状態の改善、組織の活性化、従業員のモチベーションやワークエンゲージメントの向上、コミュニケーションの改善・促進といった効果を実感したと回答する割合が相対的に高い。

健康経営に取り組む、または健康経営優良法人に認定されたことでどのような効果・メリットを感じていますか。(いくつでも) <中小規模法人部門>



※令和7年度 健康経営優良法人申請書（中小規模法人部門）の回答結果のうち、無回答を除いた回答数で作成。N=4,676

17

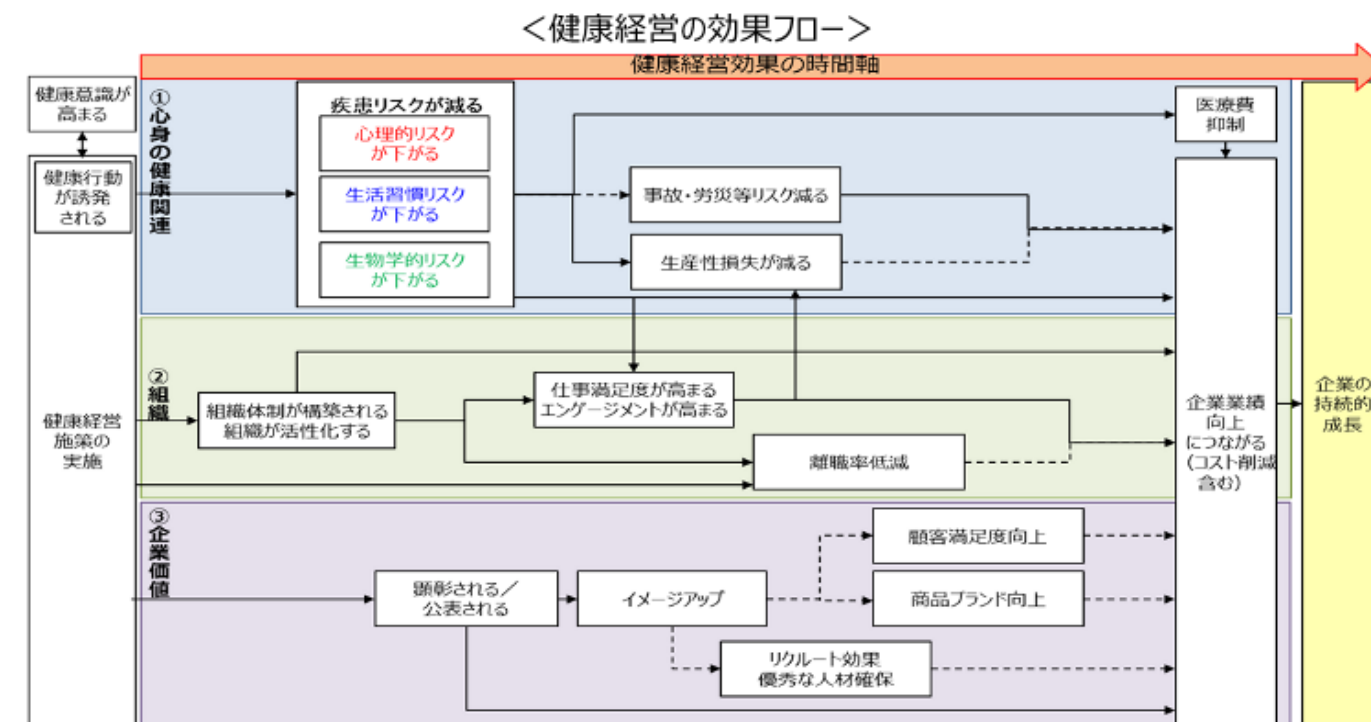
- 健康状態の改善
- 企業イメージ
- 生活習慣やリテラシーの改善
- 採用
- モチベーション、ワークエンゲージメント
- コミュニケーション

皆さんの問題意識

- 健康アウトカムは従業員のパフォーマンスに結びつくのか？
- 健康経営に取り組むと業績の向上に結びつくのか？

健康経営施策による企業価値等への寄与に関する整理

- 健康経営の効果を①心身の健康関連（個人の心身の健康状態の改善による生産性の向上）、②組織（組織の活性化）、③企業価値（企業価値の向上）の3つに分類しフロー図を整理。



35

「攻めの予防医療」

U.E.N.O.Plan～攻めの予防医療厚生労働省関係施策～ 概要 : Understand, Exercise, Nourish and Optimize for Better Health

- 「がん、循環器病をはじめとした生活習慣病」は、死因の約5割、一般医療費の約3割を占めており、「栄養・食生活」も含めた対策が必要。他方で、健康寿命が延伸し、死因に占める老衰の割合の増加に伴い、人生100年時代をよりよく生きるために「認知症対策」や「リハビリテーションの推進」も重要である。また、全身の健康にもつながる「歯と口腔の健康」や就労やキャリア形成に影響を与える「更年期症状」など女性の健康課題への対策も求められている。
- 健康寿命の更なる延伸に向けて、国民一人ひとりが自身の健康を「自分ごと」として捉え、主体的に健康づくりに取り組むとともに、行政や保険者等による能動的な介入を強化し、実効的な行動変容を促進する「攻め」の取組を推進する。これらの取組により就労や地域活動への参画が促進され、社会保障を支える基盤の維持・強化につながる。

歯科保健 いわゆる国民皆歯科健診の具体化

- 希望する国民が毎年、歯科健診を受けられるよう、自治体・医療保険者の双方で、簡易検査ツールを活用した方法を「簡易歯科健診」として位置づけ、制度化
- 自治体：簡易検査ツールを5歳ごとに拡大するとともに、節目年齢に関わらず、未受診者等に対して簡易歯科健診等を実施する自治体を増やす
- 地域：簡易歯科健診を推進する観点から、予防の取組実績に応じて医療保険者の負担金を加算・減算する制度に簡易歯科健診を追加
- (その他)
 - 情報発信・普及啓発
 - 受診勧奨・歯科保健指導等のマニュアル
 - 職場における歯科医療機関への受診勧奨の強化（大臣指針の改正）
 - 後期高齢者の歯科健診

性差に由来するヘルスケア

- 更年期症状を自覚し始めてから3か月以内の女性
- 関係学会の協力を得て作成した中高年期の健康課題についても、対応医療機関を探索
- 心身の不調を抱える女性が、自ら「女性の健康総合センター」に相談
- 職場健診での問診票に女性特有の健康課題を反映

リハビリテーション

- 介護保険におけるリハビリテーション
- リハビリテーション
- 予防・医療

認知症

- 早期診断・早期対応
- 新たな検査・診断技術の活用
- 早期診断・早期対応

健康寿命の延伸
社会保障制度を含めた
社会の支え手拡大

生活習慣病等の疾病リスク低減のための

栄養・食生活 わが国初の「食事ガイド」作成

- 食塩摂取量（令和6年）> 男性：8.3g/日、女性：8.3g/日 ※日本は食塩摂取量の中で食塩摂取量が最も多い。
- 脂質摂取量が350g未満の者の割合（令和6年）> 男性：73.8%、女性：78.0%
- 令和8年度内に、生活習慣病（高血圧、心疾患、脂質異常症、糖尿病など）リスク低減のための食事のポイントまとめた「食事ガイド」を作成し、国民に周知

がん・循環器病等 対応した受診勧奨

- がんの死亡人数（2024年）> 年間の約38.4万人（男性約22.2万人、女性約16.2万人）
- 循環器病（心臓病及び脳血管疾患）の死亡人数（2024年）> 年間の約32.9万人（男性約16.3万人、女性約16.7万人）

- 令和10年度までに受診率60%、精密検査受診率90%の達成
- 職場におけるがん検診の受診勧奨等の強化（大臣指針の改正）
- 保険者による取組を推進するため、事業者－保険者連携の促進
- 自治体による職場を含めた受診状況の把握、未受診者への受診勧奨の徹底

循環器病 令和11年度までに特定健診受診率70%の達成及び受診勧奨の促進

- 特定健診等の生活習慣病に関する健診の受診促進
- 保険者による健診、職場健診、後期高齢者健診等の場を活用した積極的な受診勧奨
- 国立循環器病研究センターにおいて、情報の一元化及びポータルサイトを用いた情報発信

共通した基盤となる取組

- 保険者・地域の中小企業等における、健康課題の共通認識の醸成
- データヘルスを基盤とした健康課題の共通認識の醸成
- 個人インセンティブに係る取組の推進
- 健康経営の視点にも立った「事業主」の役割の明確化

攻めの予防医療で、中小企業、協会けんぽが注目

（その他）基盤となる取組

取組の方向性（保険者と地域の中小企業等における健康づくりの取組）

- がん・循環器病対策をはじめとした保険者・地域の中小企業等における予防・健康づくりの取組を推進する。具体的には、
 - データヘルスを基盤とした「AI予防医療モデル」を構築する。あわせて、レセプト・健診情報等のデータを踏まえて、保健事業を効果的かつ効率的に実施できるよう、「AI予防医療モデル」を発展させる。当該モデルも適宜活用しつつ、保険者による予防・健康づくりの成果創出を促進するため、保険者に対するインセンティブの在り方を検討する。
 - 今年3月に改正された個人インセンティブの取組に係るガイドラインの周知等を通じて、ヘルスリテラシーの形成・向上に向けた取組や健康づくりへの関心を引き出す報奨の設定など、好事例の横展開等を進めていく。
 - 加入者の健康課題への対応を進めるため、地域の中小企業等の事業主と保険者が密接に連携し、健康診断や予防・健康づくりに取り組むコラボヘルス（健康経営の視点にも立った「事業主・保険者連携」）を推進する。また、改正健康保険法に基づき、「けんぽDX」の取組みとしてリリースされた加入者と直接つながるプッシュ型のけんぽアプリも適切に活用しつつ、協会けんぽ加入者の予防・健康づくりの実施を推進する。

がんや循環器病対策をはじめとした予防・健康づくりの推進

中小企業等の事業主



コラボヘルスの推進
保険者が地域の中小企業等の対応を支援

保険者

データヘルスを基盤とした「AI予防医療モデル」の構築

- 健康課題に応じた事業設計
 - 企業・保険者（コラボヘルス）による保健事業の実施
 - 実績評価に基づき効果の高い要素抽出
 - 知見の体系化→全国で企業・保険者が活用
 - 保健事業による健康アウトカム達成、健康経営による人的資本の質および企業価値の向上
- 「AI予防医療モデル」の活用を含め、保険者による予防・健康づくりの成果創出促進に向けて保険者に対するインセンティブの在り方を検討する（R8年度）
 - 後期高齢者支援金加算・減算制度等への反映を念頭に置いた検証事業を実施（エビデンス構築に向けたデータを提出する組合に対する支援）（R9～11年度）
R9年度までの実績を踏まえた中間評価の実施
 - AIによる健康課題の分析や効果的な保健事業の選択肢の提示等が可能となるよう「AI予防医療モデル」を構築（R9年度～）
 - 個人の予防・健康づくりに向けたインセンティブ提供を推進

攻めの予防医療は、職域・職場と大いに関係

協会けんぽ加入事業所の分析

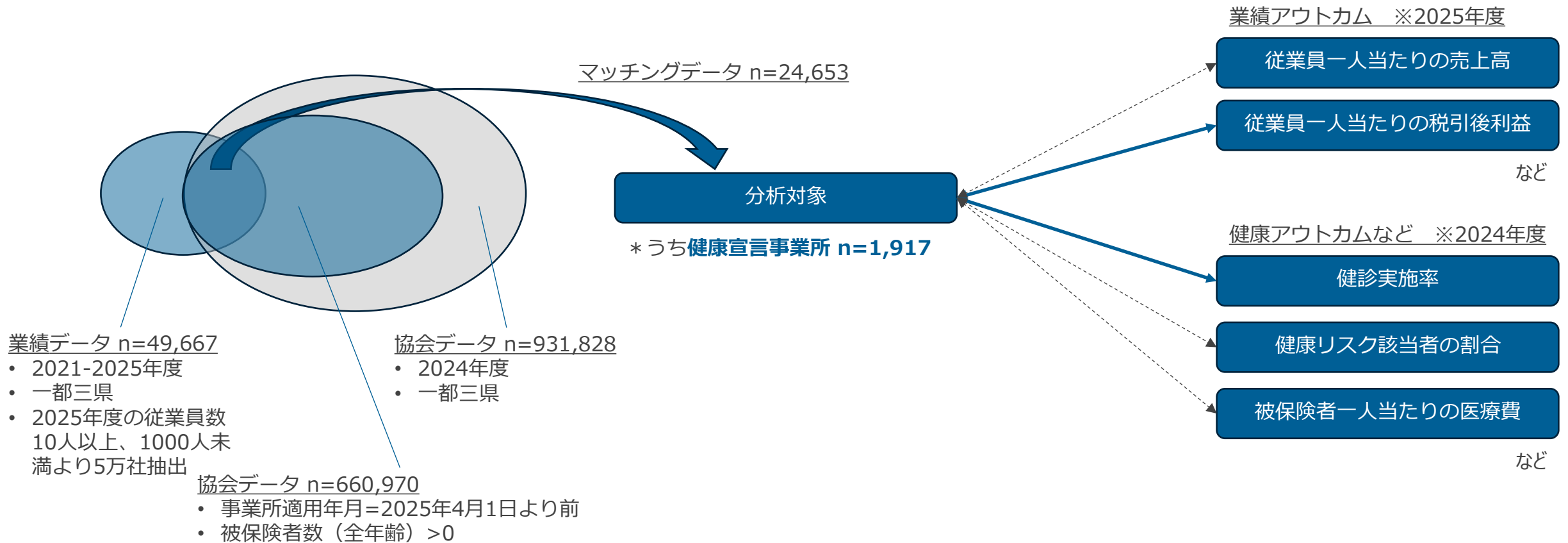


東京大学未来ビジョン研究センター

Institute for Future Initiatives, The University of Tokyo

健康経営の実践と健康アウトカムや企業業績の関連を把握

- 全国健康保険協会の4支部（千葉、埼玉、東京、神奈川）の加入事業所単位での健康アウトカムなどと、外部データベースから取得した業績データをマッチング
- 健康宣言事業所とそれ以外などの区分に分け、健康アウトカム（2024年度）と業績アウトカム（2025年度）を比較



分析対象事業所の状況

- マッチングできた健康宣言事業所は1245社である。業態をある程度まとめた上で集計すると、建設業、製造業、卸売・小売業、サービス業で健康宣言事業所が多い。
- 業態、支部ごとの宣言の状況にも違いがある。

業態区分、支部別の事業所数（割合％）

	全体	健康宣言事業所	それ以外の事業所	差
	12,390 (100)	1,245 (100)	11,145 (100)	
業態区分				
建設業	3,091 (24.9)	283 (22.7)	2,808 (25.2)	p<0.001
製造業	1,957 (15.8)	218 (17.5)	1,739 (15.6)	
卸売・小売業	1,946 (15.7)	178 (14.3)	1,768 (15.9)	
サービス業	1,107 (8.9)	133 (10.7)	974 (8.7)	
医療・福祉	869 (7)	81 (6.5)	788 (7.1)	
学術研究、専門・技術サービス業	796 (6.4)	77 (6.2)	719 (6.5)	
運輸業、郵便業	624 (5)	99 (8)	525 (4.7)	
情報通信業	600 (4.8)	38 (3.1)	562 (5)	
不動産業、物品賃貸業	557 (4.5)	62 (5)	495 (4.4)	
その他業態	406 (3.3)	47 (3.8)	359 (3.2)	
飲食店・宿泊業	225 (1.8)	7 (0.6)	218 (2)	
生活関連サービス業、娯楽業	212 (1.7)	22 (1.8)	190 (1.7)	
支部				
東京都	6,250 (50.4)	445 (35.7)	5,805 (52.1)	p<0.001
神奈川県	2,582 (20.8)	265 (21.3)	2,317 (20.8)	
埼玉県	1,978 (16)	224 (18)	1,754 (15.7)	
千葉県	1,580 (12.8)	311 (25)	1,269 (11.4)	

健康アウトカム（2024年度）

- 健康アウトカムについて健康宣言事業所とそれ以外の事業所を比較すると、概ね健康宣言事業所の方が健診受診率が高く（中央値で87.6%と79.4%）、一人あたり医療費も高かった（同17万3千円と16万2千円）。
- 諸々のリスクの保有割合も高いが、これは意味があるほど大きな差ではない。

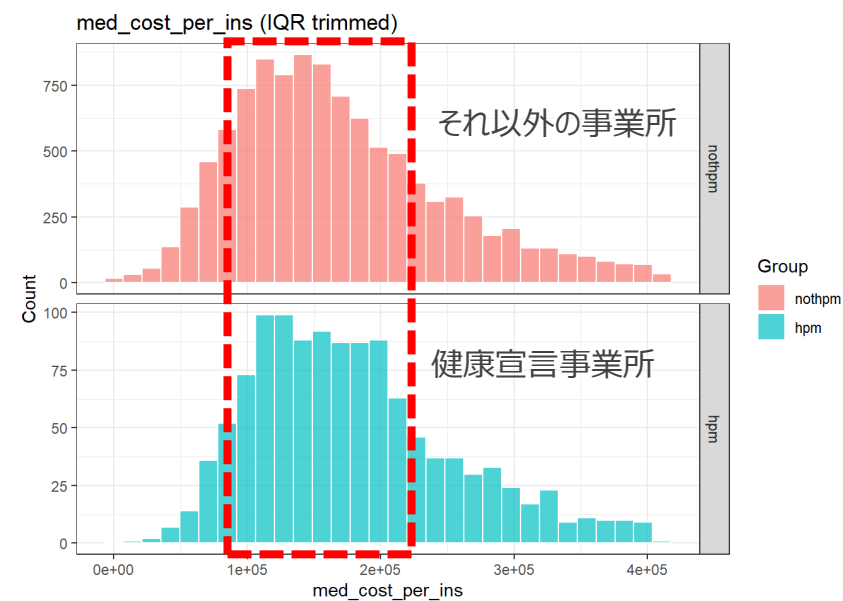
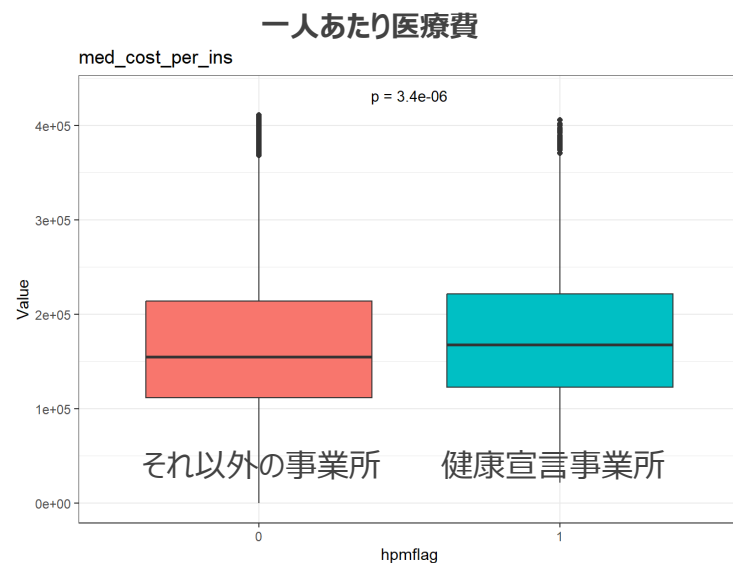
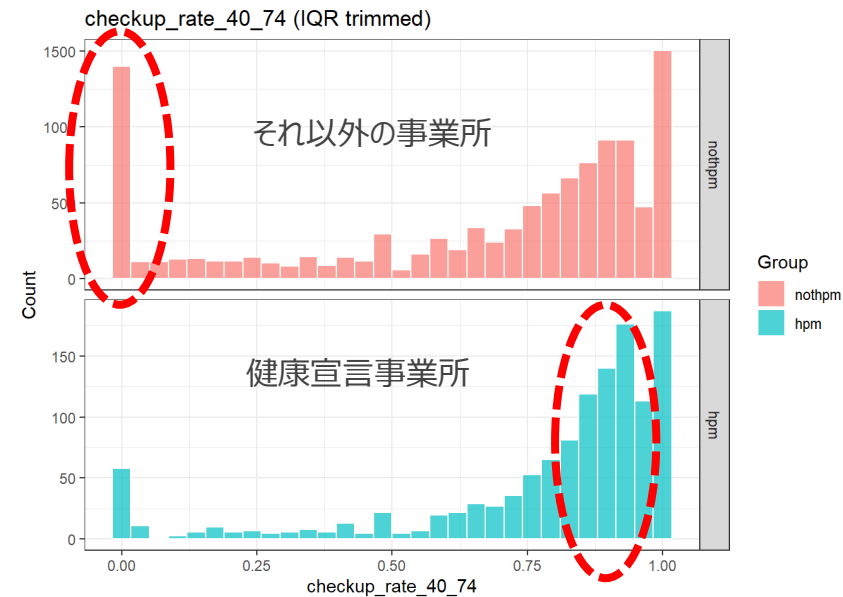
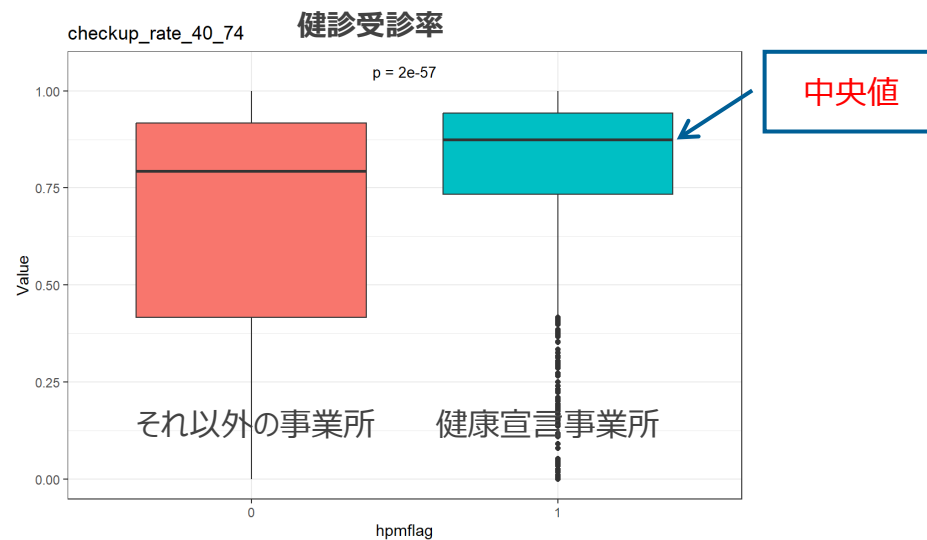
健康アウトカムの比較

項目	全体	健康宣言事業所	それ以外の事業所	差の検定
健診受診率	0.8(0.462 - 0.923)	0.876(0.741 - 0.944)	0.794(0.417 - 0.917)	0.000
生活予防健診受診率	0.778(0.3 - 0.917)	0.862(0.635 - 0.941)	0.764(0.26 - 0.909)	0.000
腹囲リスク	0.417(0.293 - 0.533)	0.419(0.333 - 0.526)	0.415(0.286 - 0.539)	0.048
血圧リスク	0.45(0.316 - 0.583)	0.462(0.333 - 0.579)	0.448(0.313 - 0.583)	0.015
代謝リスク	0.143(0.063 - 0.222)	0.154(0.091 - 0.214)	0.143(0.056 - 0.222)	0.000
脂質リスク	0.286(0.195 - 0.393)	0.294(0.219 - 0.375)	0.286(0.188 - 0.4)	0.053
メタボリックシンドローム予備群	0.139(0.068 - 0.207)	0.143(0.1 - 0.2)	0.136(0.063 - 0.208)	0.000
メタボリックシンドローム	0.163(0.077 - 0.25)	0.167(0.103 - 0.25)	0.161(0.071 - 0.25)	0.001
肝機能	0.348(0.25 - 0.462)	0.356(0.273 - 0.437)	0.345(0.249 - 0.465)	0.126
一人あたり医療費	162,938(115,450 - 234,183)	172,792(125,572 - 234,295)	161,818(114,485 - 234,140)	0.001
一人あたり入院医療費	20,602(- 59,285)	26,343(4,275 - 60,738)	19,829(- 59,095)	0.000
一人あたり外来医療費	104,551(76,336 - 144,210)	107,700(81,337 - 145,698)	104,237(75,693 - 144,118)	0.008
一人あたり歯科医療費	23,191(17,670 - 29,200)	23,295(19,079 - 28,359)	23,185(17,489 - 29,310)	0.209

*中央値（第一四分位数 - 第四分位数）を表示。

*Wilcoxon順位和検定により、健康宣言事業所とそれ以外の事業所の中央値の差を検定。

健診受診率と一人あたり医療費



業績アウトカム（2021年度～2025年度）

- 2021年度から2025年度の業績データ（従業員一人あたりで補正した売上高と税引後利益、それらの変化率）を比較した。なお、今回は税引後利益0円の事業所を除外して分析を行なった。
- 従業員一人あたり売上高および税引後利益について、健康宣言事業所とそれ以外の事業所の間に差はなかった（それぞれの中でのばらつきが大きいことが理由。健康宣言事業所とそれ以外の事業所の間の売上の大小関係は業態によって異なる）。
- 従業員一人あたり売上高の変化率については、健康宣言事業所の方がそれ以外の事業所よりも大きかった（中央値で19.2%と14.1%）。

各年度の従業員一人あたりの売上高（単位：千円）

年度	全体	健康宣言事業所	それ以外の事業所	差の検定
2025	34,889(20,721 - 61,026)	38,375(23,726 - 57,817)	34,614(20,449 - 61,293)	0.299
2024	33,615(19,774 - 58,394)	35,222(22,667 - 52,274)	33,408(19,556 - 59,006)	0.591
2023	31,786(18,563 - 55,063)	34,200(20,402 - 50,758)	31,500(18,234 - 55,344)	0.506
2022	30,107(17,500 - 53,011)	31,760(19,882 - 48,222)	30,000(17,351 - 53,345)	0.742
2021	30,464(17,544 - 52,173)	31,741(19,960 - 47,701)	30,387(17,314 - 52,466)	0.73

*中央値（第一四分位数 - 第四分位数）を表示。

*Wilcoxon順位和検定により、健康宣言事業所とそれ以外の事業所の中央値の差を検定。

2021年度から2025年度にかけての従業員一人あたりの売上高の変化率（単位：%）

	全体	健康宣言事業所	それ以外の事業所	差の検定
変化率	14.8(-6.1 - 45.2)	19.2(-0.7 - 45.8)	14.1(-6.6 - 45.2)	0.024

*変化率=（2025年度の売上高-2021年度の売上高）÷2021年度の売上高×100

*中央値（第一四分位数 - 第四分位数）を表示。

*Wilcoxon順位和検定により、健康宣言事業所とそれ以外の事業所の中央値の差を検定。

業績アウトカム 業態別の比較

- 健康宣言事業所数が上位の3業態（建設業、製造業、卸売・小売業）について、売上高とその変化率を比較した。
- いずれの業態でも、健康宣言事業所とそれ以外の事業所の間に従業員一人あたり売上高の差はなかった。
- 建設業では、健康宣言事業所の方がそれ以外の事業所よりも従業員一人あたりの売上高の変化率が大きかった（下表）。

2021年度から2025年度にかけての従業員一人あたりの売上高の変化率（単位：％）

	全体	健康宣言事業所	それ以外の事業所	差の検定
建設業	14.8(-6.1 - 45.2)	19.2(-0.7 - 45.8)	14.1(-6.6 - 45.2)	0.024
製造業	17.0(-0.9 - 38.5)	17.6(1.3 - 34.5)	16.9(-1.3 - 38.7)	0.849
卸売・小売業	13.3(-0.6 - 36.2)	16.4(4.0 - 39.1)	12.6(-1.0 - 35.9)	0.121

*変化率＝（2025年度の売上高-2021年度の売上高）÷2021年度の売上高×100

*中央値（第一四分位数 - 第四分位数）を表示。

*Wilcoxon順位和検定により、健康宣言事業所とそれ以外の事業所の中央値の差を検定。

業績アウトカム 支部別の比較

- 千葉支部と東京支部では、健康宣言事業所の方がそれ以外の事業所よりも従業員一人あたり売上高が小さかった。埼玉支部、神奈川支部では差はなかった。
- 東京支部でのみ、健康宣言事業所の方がそれ以外の事業所よりも従業員一人あたり売上高の変化率が大きかった（下表）。

2021年度から2025年度にかけての従業員一人当たりの売上高の変化率（単位：％）

	全体	健康宣言事業所	それ以外の事業所	差の検定
埼玉	15.5(-1.5 - 38.9)	17.0(0.9 - 40.2)	15.2(-1.5 - 38.4)	0.310
千葉	12.7(-2.8 - 36.3)	13.6(1.6 - 36.4)	12.2(-4.5 - 36.3)	0.124
東京	19.4(0.0 - 54.9)	23.1(4.6 - 59.8)	19.1(0.0 - 54.5)	0.018
神奈川	15.3(-1.9 - 40.3)	19.3(2.0 - 39.5)	14.8(-2.4 - 40.4)	0.149

*変化率＝（2025年度の売上高-2021年度の売上高）÷2021年度の売上高×100

*中央値（第一四分位数 - 第四分位数）を表示。

*Wilcoxon順位和検定により、健康宣言事業所とそれ以外の事業所の中央値の差を検定。

業績アウトカム 健康宣言のタイミング別の比較

- 健康宣言事業所の宣言のタイミングに基づいて「2021年以前」「2022年以降」に分け、健康事業所宣言なしの事業所と併せて3群で比較した。
- 従業員一人あたりの売上高に差があるが、これは2022年以降に健康事業所宣言を行った事業所の値が小さいためである。
- 統計的に有意とは言えないが、古くから取り組んできた事業所の方が従業員一人あたり売上高の変化率は大きかった（建設業でも同様の傾向）。

各年度の従業員一人当たりの売上高（単位：千円）

年度	全体	a. 2021年以前に健康事業所宣言	b. 2022年以降に健康事業所宣言	c. 健康事業所宣言なし	差の検定
2025	27,933(15,273 - 56,444)	28,169(14,178 - 52,341)	25,695(13,979 - 48,560)	28,106(15,385 - 57,895)	0.004
2024	26,769(14,448 - 54,531)	26,532(14,131 - 49,764)	24,480(13,408 - 45,155)	26,969(14,563 - 55,649)	0.001
2023	25,282(13,750 - 51,100)	26,579(13,332 - 47,313)	22,973(12,875 - 43,834)	25,412(13,882 - 52,000)	0.004
2022	23,728(12,889 - 48,386)	24,520(12,776 - 45,649)	21,511(12,114 - 41,249)	23,833(12,950 - 49,372)	0.006
2021	22,727(12,308 - 46,498)	23,134(11,965 - 42,039)	20,417(11,842 - 39,613)	22,870(12,356 - 47,353)	0.005

*中央値（第一四分位数 - 第四分位数）を表示。

*Kruskal-Wallis検定により 3 群間の中央値の差を検定。有意な差が認められた場合、Wilcoxon の多重比較（Bonferroni補正）を実施。

2021年度から2025年度にかけての従業員一人当たりの売上高の変化率（単位：％）

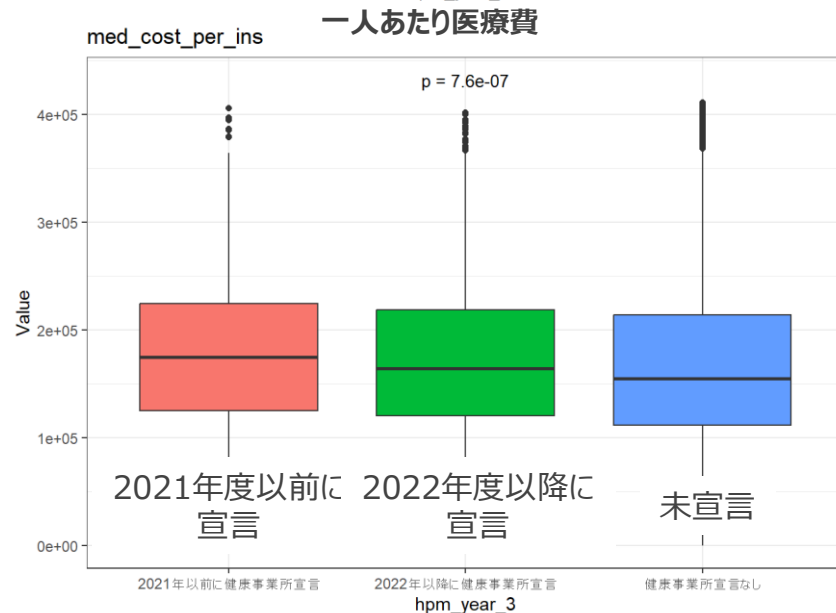
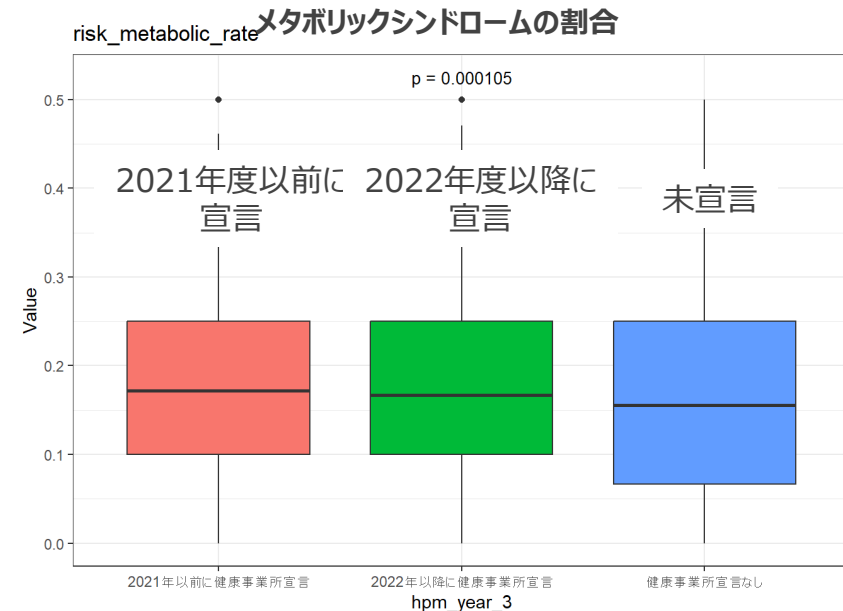
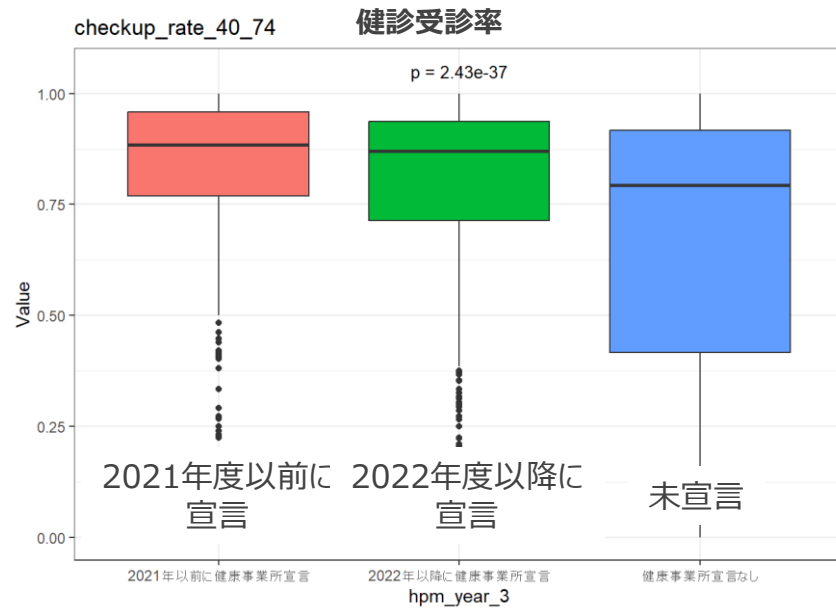
	全体	a. 2021年以前に健康事業所宣言	b. 2022年以降に健康事業所宣言	c. 健康事業所宣言なし	差の検定
変化率	17.0(-0.8 - 45.9)	20.0(3.6 - 46.5)	17.6(2.5 - 43.0)	16.8(-1.3 - 46.2)	0.077

*変化率＝（2025年度の売上高-2021年度の売上高）÷ 2021年度の売上高 × 100

*中央値（第一四分位数 - 第四分位数）を表示。

*Kruskal-Wallis検定により 3 群間の中央値の差を検定。有意な差が認められた場合、Wilcoxon の多重比較（Bonferroni補正）を実施。

健康宣言のタイミングと健康アウトカムの関係



2021年度以前、2022年度以降に宣言した事業所の方が、健診受診率、メタボリックシンドロームの割合（わずかな差）、一人あたり医療費は高かった。

まとめ

- 主な結果
 - 健康宣言事業所では、取り組みの結果として健診受診率が高く、有所見者等の割合は高く、一人あたり医療費も高い。
 - 健康宣言事業所では、従業員一人あたりの売上高および税引後利益にも違いはないが、売上高の変化率は大きい。
- 注意が必要なこと
 - 全体として一貫した傾向が見られたが、支部ごとの運営、業態や事業所の個別性があり、データのばらつきが大きい。
 - 業態ごとに見てみると事業所数が十分ではないことも多く、支部単独の分析では様子がわからないこともある。
 - ばらつきの影響の除去、時系列の関係性の抽出を行うような分析も必要である。

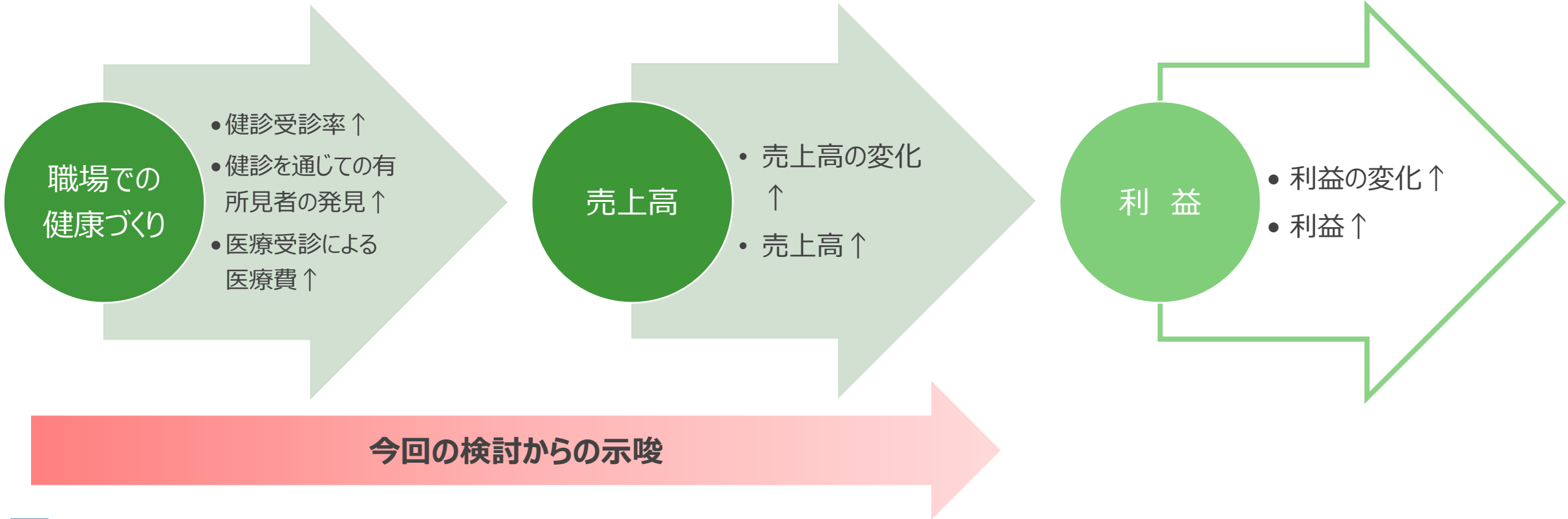
なぜ、有所見者が増えたり、医療費が増加するのか？



仮説

1. 従業員の健康状態が悪いから取り組みを始めた
2. 職場に医療受診しやすい環境や雰囲気がある

人的資本健康経営投資



従業員のパフォーマンスと 「ウェルビーイング」



東京大学未来ビジョン研究センター
Institute for Future Initiatives, The University of Tokyo

「ウェルビーイング」

WHO憲章

健康：身体的・精神的・社会的に完全に満たされた状態

セリグマンによる「持続的な幸福」のための5指標（PERMAモデル）

P (Positive Emotion)	： 前向きな感情
E (Engagement)	： 物事への没頭
R (Relationships)	： 他者との良好な関係
M (Meaning)	： 人生の意味や目的
A (Accomplishment)	： 達成感や習得

骨太方針2025

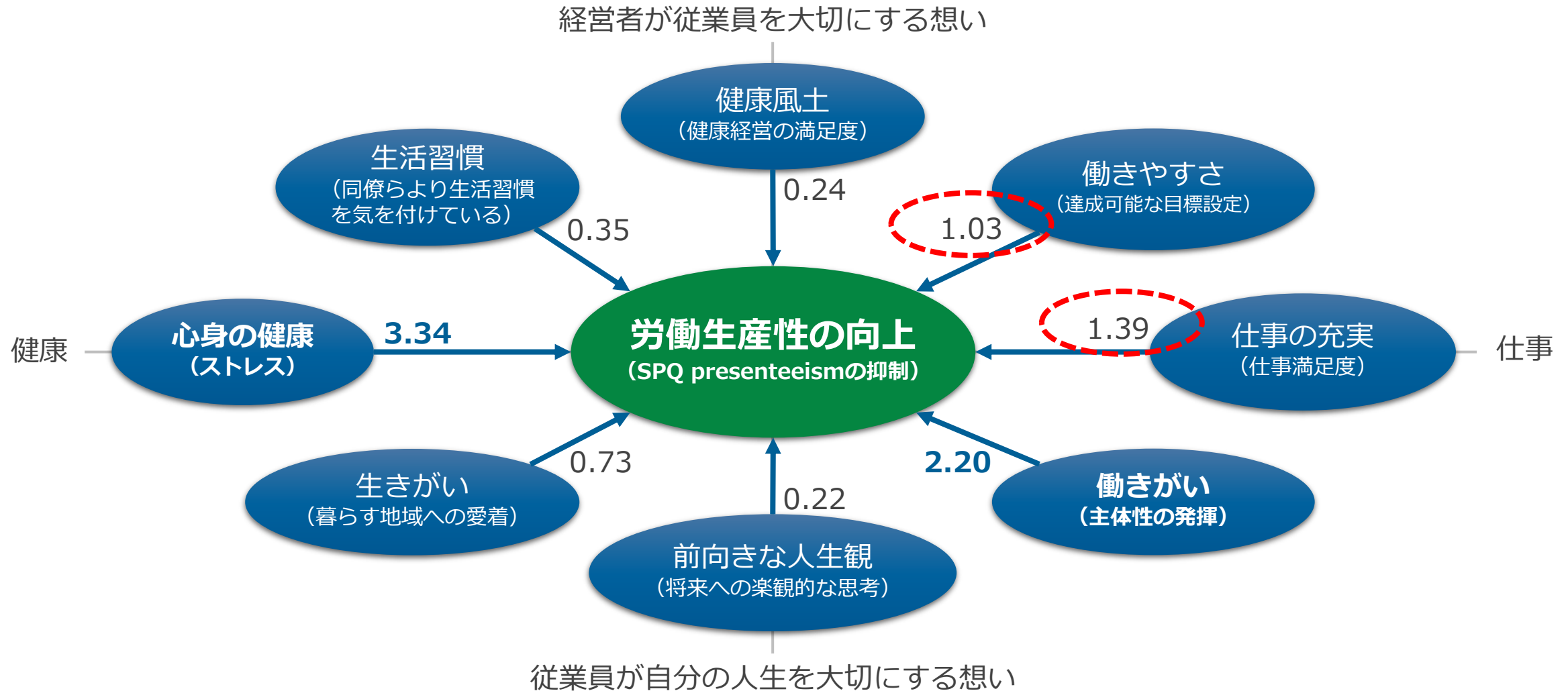
「国民一人一人にとって、Well-being（幸福度）の高い、豊かさ、安心・安全、自由、自分らしさを実感できる活力ある経済社会を構築する。」



人的資本の主要な構成要素の可視化

(社会的要請) 人的資本投資、非財務情報の開示

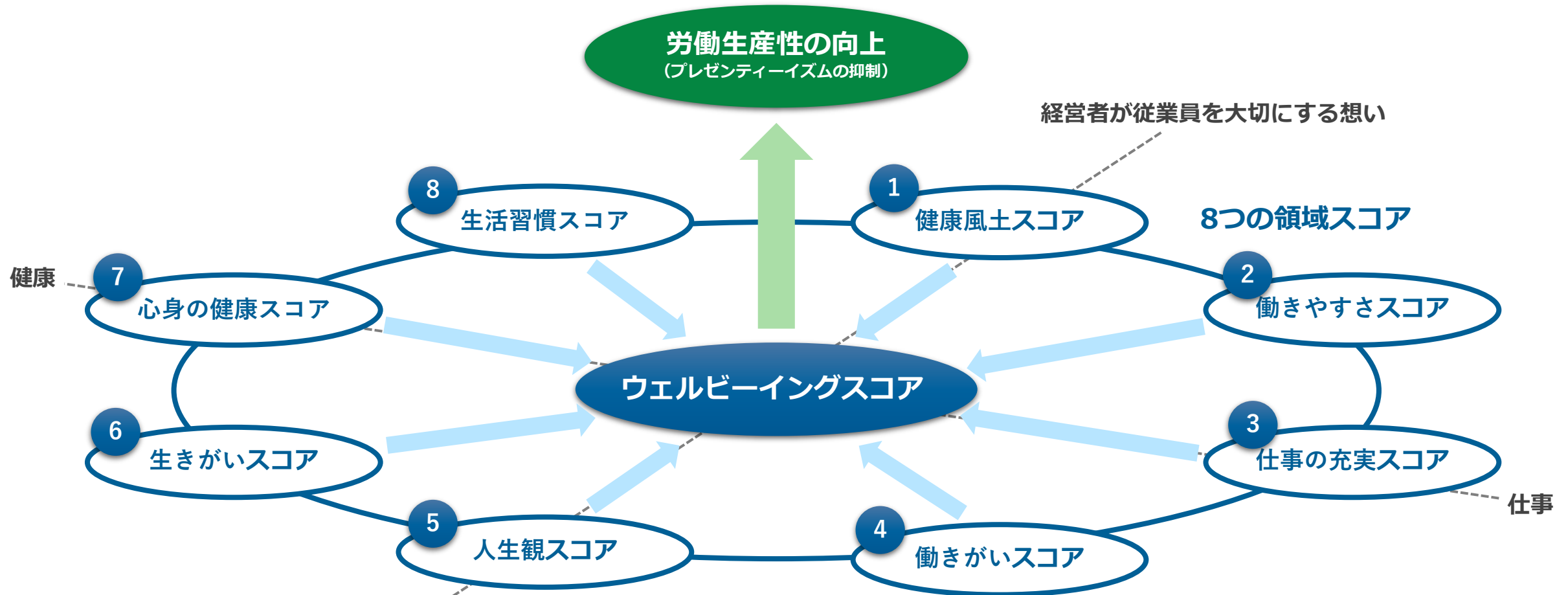
労働生産性（プレゼンティーズム）とウェルビーイングの要素の関係



プレゼンティーズムに関する重回帰分析（ステップワイズ法, 変数増減法）の結果（2,213社、従業員数31,730名）

※数値は、労働生産性と各変数の標準偏回帰係数であり、正の値が労働生産性を高めることを表す（ $p < 0.001$, 調整変数：性別、年代、仕事内容）。
（出典）村松賢治, 中尾杏子, 井出博生, 古井祐司. 「従業員の労働生産性の損失とその関連要因に関する研究」 第83回日本公衆衛生学会総会

ウェルビーイングスコア

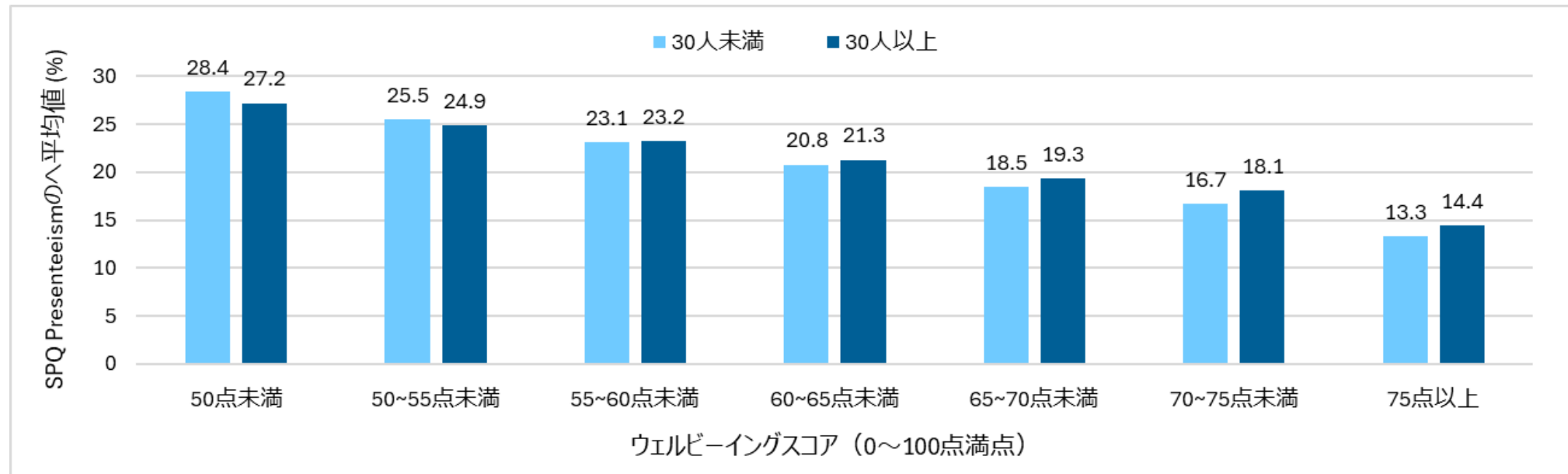


- 「ウェルビーイングスコア」は2つの手順で算出
手順1：従業員向けのアンケート45項目の回答をもとに「領域スコア」を算出
①健康風土、②働きやすさ、③仕事の充実、④働きがい、⑤人生観、⑥生きがい、⑦心身の健康、⑧生活習慣
手順2：8つの領域スコアをもとに、その総合得点である「ウェルビーイングスコア」を算出
- 単純にスコアを足し合わせるのではなく、スコアの改善が労働生産性の向上につながるように、重みづけ

ウェルビーイングスコアと企業属性

- 算出口ジックの通り、ウェルビーイングスコアが高い企業ほど労働生産性の損失が小さい傾向がありました。

図表4. ウェルビーイングスコアとSPQ presenteeism の関連（企業数9,434社、延べ従業員数38万人）



ウェルビーイングと企業業績の関連

研究目的・方法

- ウェルビーイングスコアが高い企業は、企業業績が高い傾向が見られるでしょうか。
- 企業のウェルビーイングスコアと帝国データバンクの業績データを企業単位で紐づけて、以下の企業群①②③に分けて、2024年度の業績税引後利益を比較しました。

企業群①：ウェルビーイングスコアのデータがない企業群

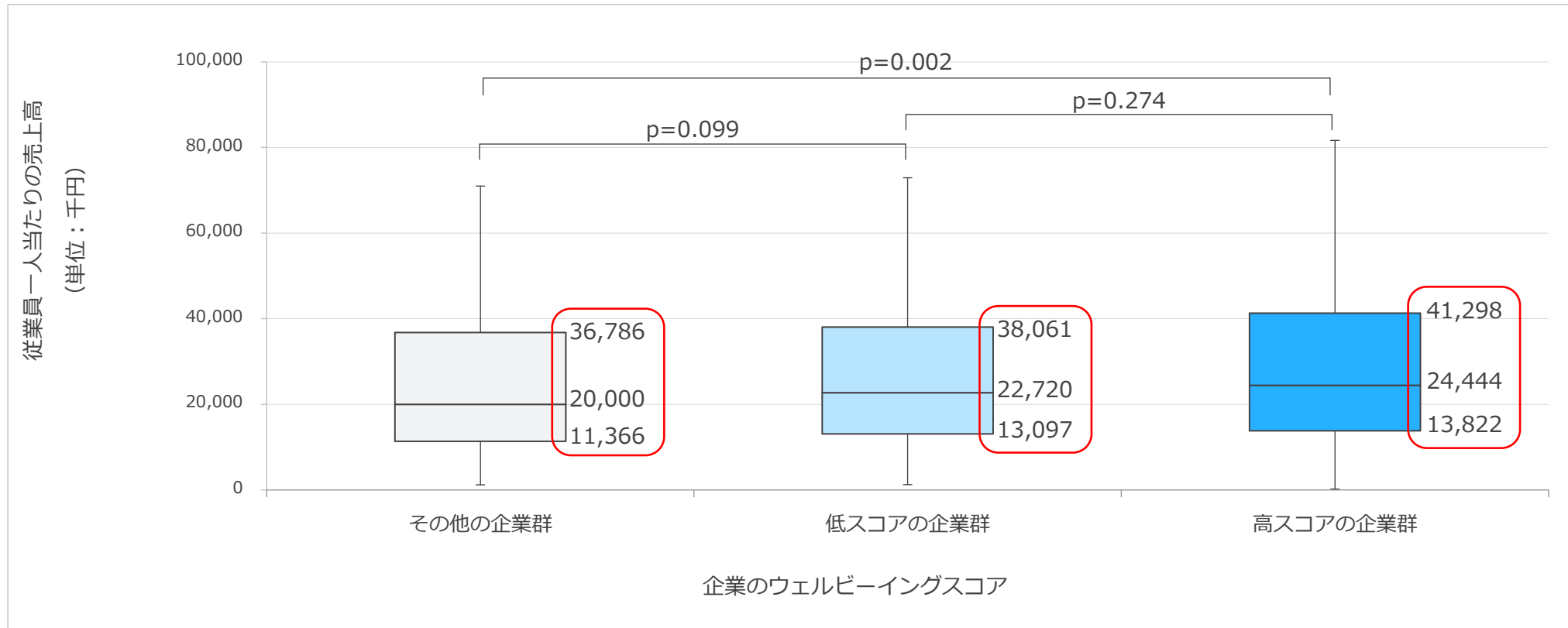
企業群②：ウェルビーイングスコアが低い企業群（スコアが中央値未満の企業）

企業群③：ウェルビーイングスコアが高い企業群（スコアが中央値以上の企業）

結果・考察

- 従業員向けアンケートを活用している企業群②③は、スコアなしの企業群①よりも売上高が高い結果でした。
- ウェルビーイングスコアが高い企業群③は、低い企業群②と比較して、売上高が高い傾向にありました。
- 企業の健康経営の取り組みを通じてウェルビーイングスコアの改善を図ることが、企業の業績拡大につながる可能性が示唆あります。

ウェルビーイングと企業業績の関連



企業のウェルビーイングスコアと売上高の関連（各群500社）

※売上高と従業員数の情報は、株式会社帝国データバンクの2025年1月時点の調査データを使用。

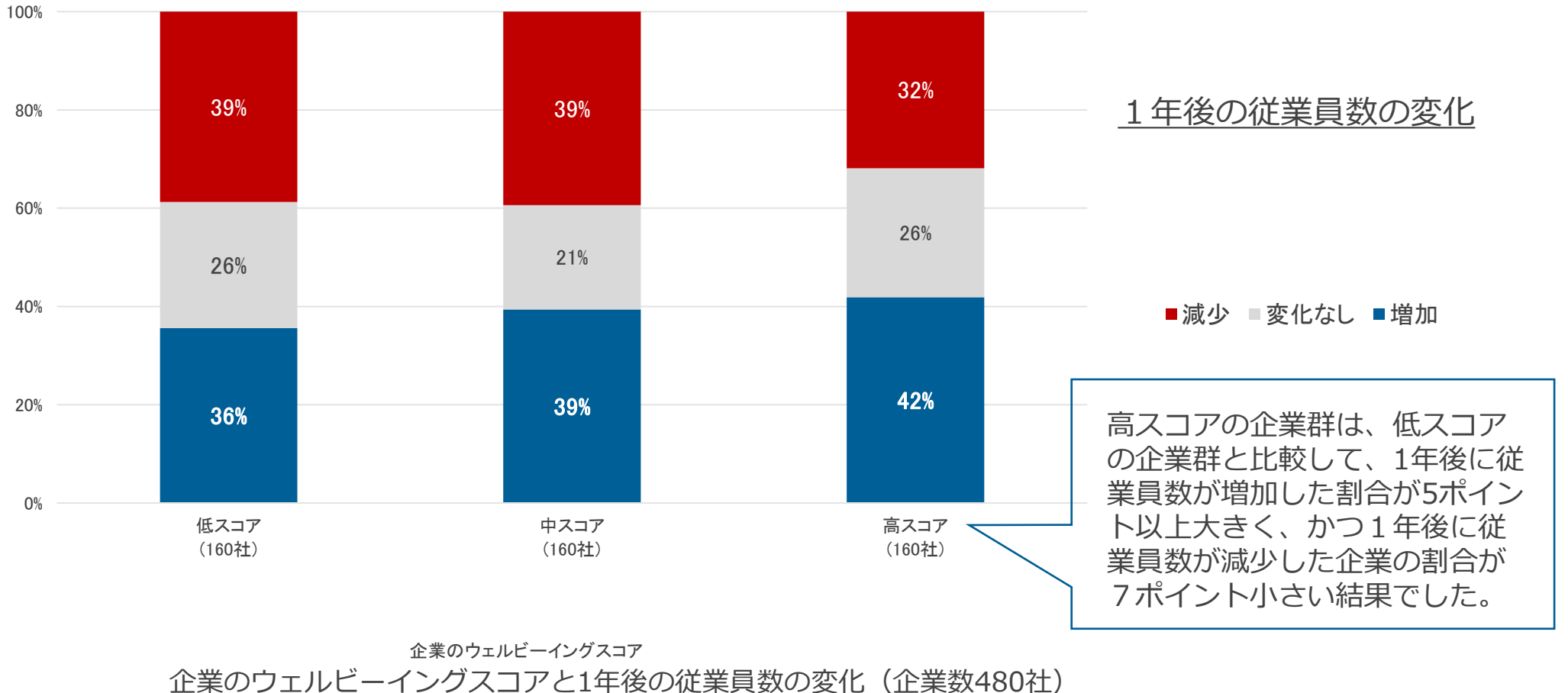
※ウェルビーイングスコアの中央値は60.1点。

※統計的有意水準は5 %として、ボンフェローニ補正の多重比較を実施。

（出典）村松賢治, 井出博生, 古井祐司「企業のウェルビーイングスコアと売上高の関連に関する横断研究」第99回日本産業衛生学会

ウェルビーイングと人材の採用・定着

- 2023年と2024年に、従業員のアンケート回答がある企業480社（従業員数50人以上）について、2023年の企業のウェルビーイングスコアを計算しました。
- 企業を高スコア群、中スコア群、低スコア群に等分し、2023年と2024年の従業員数の変化を比較しました。



おわりに



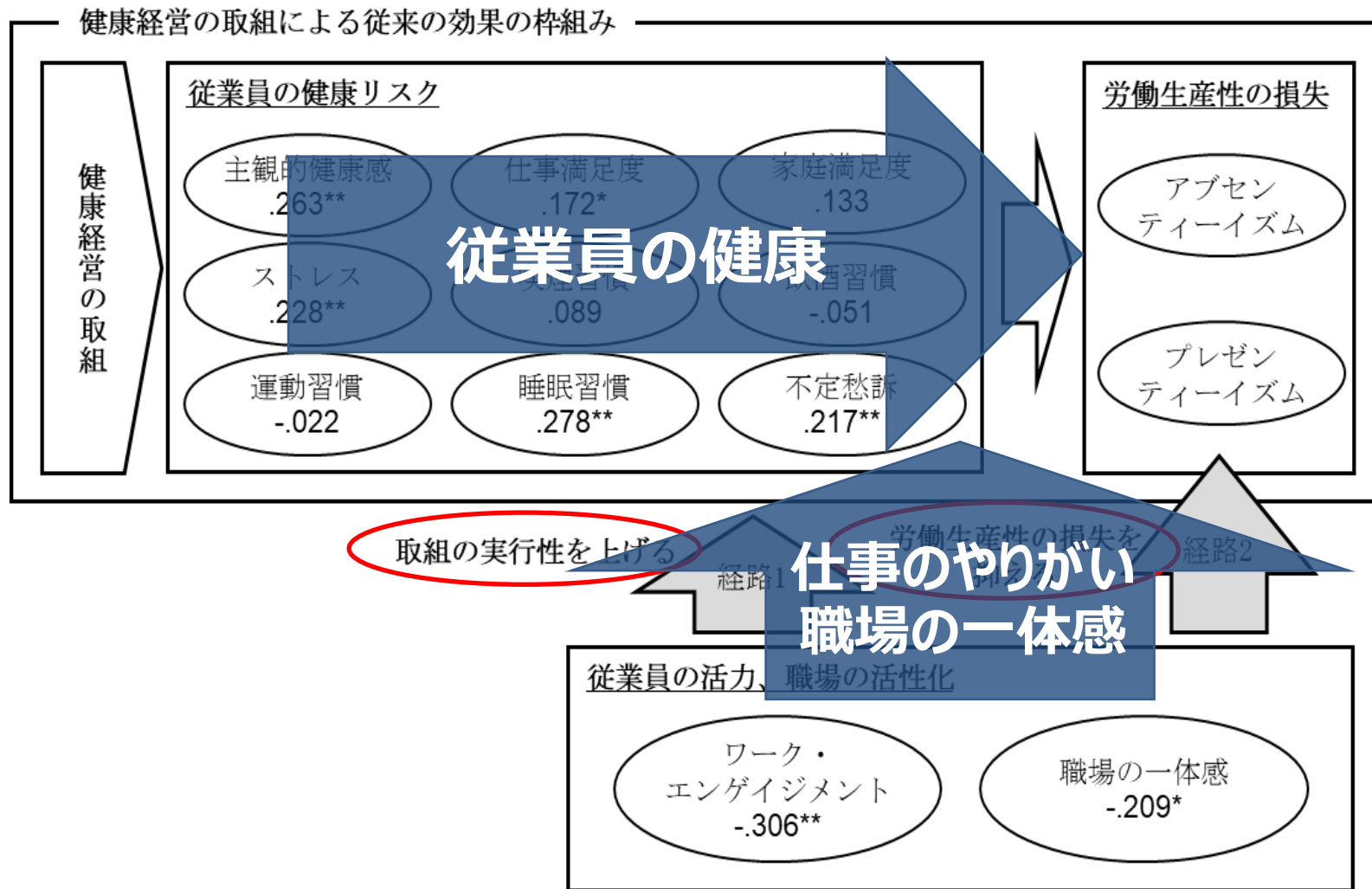
東京大学未来ビジョン研究センター

Institute for Future Initiatives, The University of Tokyo

健康教育が行われるシチュエーション（場所、機会）



健康経営の取り組みによる効果の枠組み



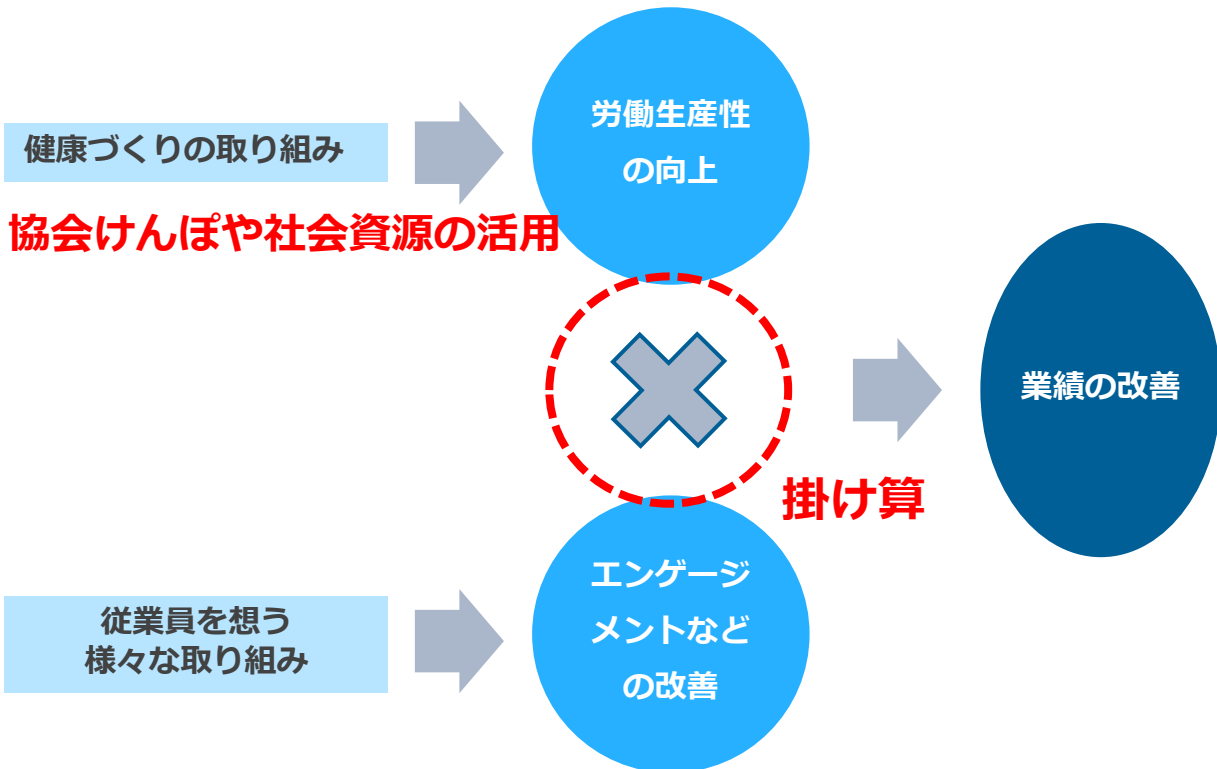
注：図表内の数値はプレゼンティーズムと各変数の偏相関係数（制御変数：性別、年代）

* $p < .05$, ** $p < .01$

資料) 古井祐司等.日本労働研究雑誌,2018に基づき作成

仮説 健康づくりを企業業績の改善に

従業員の健康は「土台」



9月1日開催

健康管理の基盤

- 健康診断 100% 受診
- オプション検査費用補助
- ストレスチェック実施
- 過重労働対策・時間管理
- 体調不良でも休める環境
- 感染症予防対策

文化・つながりづくり

- 健康宣言の掲示・共有
- 家族参加の社内イベント
- もちつき大会など季節行事
- ヘルスリテラシー向上
- 長く安心して働ける職場
- 歩数計アプリ（開発中）

日常の健康支援

- 日程：2023.09.01(金) 14:00-15:20
- 時間：14:00-15:20
- 会場：6F on 1F 健康経営推進センター
- 運営：東京大学未来ビジョン研究センターデータヘルス研究ユニット
- 対象：・ パーソナルジム法人契約 市区町村、商工会議所・
商工会、医療保険者の健康経営施策担当者、民間事業者、健康経営アドバイザーなど

スキルドシールさんの取り組み（町田市）

参加申込： 要事前申込(参加無料)

スクリーンショット

まとめ

- 4支部のデータの分析を通じ、事業所での健康づくりの取り組みと一部の業績（売上高の増加率）との関係が見えてきました。
- 健康づくりを「投資」（人的資本投資、健康投資）だと考えられるようになってきています。
- 業績の向上には、健康づくりだけでは十分ではなく、従業員を想う取り組みを通じ、会社や仕事に対するエンゲージメントを高める必要があります。

ご清聴いただきありがとうございました。