

米国の職域におけるウェルネス・プログラム —導入企業・団体および提供事業者の事例—

目次

I. はじめに

II. ウェルネス・プログラム導入企業・団体

III. ウェルネス・プログラムを提供する事業者

IV. おわりに

研究員 後藤 愛

要約

ウェルネス・プログラムを実施し、継続的な成果を挙げている企業・団体では、従業員の中に「健康の文化 (Culture of Health)」を定着させることにより、従業員の健康への関心を高めるとともに、従業員全体のリスク特性に合わせて各種の働きかけを効果的に組み合わせ、従業員をプログラムに参加させる仕組みを構築している。本稿で紹介する Pitney Bowes 社は、社内にスタッフを擁し、自社でウェルネス・プログラムを実施している。また、Louisville 大学は、大学の既存のリソースとウェルネス・プログラムの専門事業者である HealthFitness 社のサービスを組み合わせ、Get Healthy Now というウェルネス・プログラムを実施している。

I. はじめに

米国の職域において、ウェルネス・プログラム¹と呼ばれる、疾患を発症していない健康的な個人をも対象とした健康維持・増進および疾病予防を目的としたプログラムが実施されている。現在、多くの企業・団体が、ウェルネス・プログラムを含めた従業員の健康に対する投資は、ヘルスケア関連コストの抑制および従業員の生産性向上のために効果的であると考えており、調査によると 77%の大手企業・団体が導入している²。

¹ ヘルス・プロモーション・プログラムまたはプリベンション・プログラム (Prevention Program) という用語もほぼ同義で使われている。

² ERISA Industry Council, National Association of Manufacturers and INCENT ONE “2008 Survey: Em-

ployee Health & Productivity Management Programs: The Use of Major U.S. Employers”(visited Jul.18, 2008) <http://www.nam.org/s_nam/sec.asp?TRACKID=&SID=1&VID=1&CID=202901&DID=240685&RTID=0&CIDQS=&Taxonomy=False&specialSearch=False>.

当研究所では、職域におけるウェルネス・プログラムについて、米国のヘルスケア分野の新しい動向として損保ジャパン総研トピックスにて紹介してきている。Vol.2³では、主として慢性疾患患者を対象にして重症化を予防するディジーズ・マネジメント (以下、「DM」とする。)・プログラムとウェルネス・プログラムの関連性について紹介している。続いて Vol.3⁴では、ウェ

³ 後藤愛「米国の職域におけるウェルネス・プログラムとディジーズ・マネジメント・プログラムとの関連性」(損保ジャパン総研トピックス Vol.2、2009年)

⁴ 後藤愛「米国の職域におけるウェルネス・プログラムの動向」(損保ジャパン総研トピックス Vol.3、2009年)

ルネス・プログラムの内容、導入の背景について紹介している。Vol.5⁵では、最近の動向として、ヘルスケア分野の認証機関がウェルネス・プログラムの品質に対する第三者評価として認証業務を開始したことを紹介している。

ウェルネス・プログラムを実施し、継続的な成果を挙げている企業・団体では、従業員全体のリスク特性に合わせて各種の働きかけを効果的に組み合わせ、従業員をプログラムに参加させる仕組みを構築している。また、企業・団体におけるウェルネス・プログラムの導入、実施のサポートサービスを提供する事業者が増えてきている。これまでの損保ジャパン総研トピックスでは、ウェルネス・プログラムの概念、全体的な動向を中心として紹介してきたが、本稿では、ウェルネス・プログラムを導入する企業・団体の事例およびウェルネス・プログラム提供事業者の具体的な事例について紹介する。

Ⅱ. ウェルネス・プログラム導入企業・団体

本章では、ウェルネス・プログラムを実施し、継続的な成果を挙げている企業・団体の事例を2例取り上げる。1例目は、20年以上前から従業員の健康づくりに力を入れており、社内にスタッフを擁する等、自社でウェルネス・プログラムを実施している Pitney Bowes 社である。2例目は、Louisville 大学である。Louisville 大学は、保健・健康関連の学部を擁し、健康指導者教育も行っている大学である。Louisville 大学では、こうした環境を活用し、学内のリソースを利用してプログラム開発を行っている。学内で不足しているリソースについては、ウェルネス・プログラムの専門事業者である

HealthFitness 社にアウトソースしており、HealthFitness 社の専門的な知見も取り入れた取り組みを図っている。

1. Pitney Bowes 社

Pitney Bowes 社は、1920 年に設立され、郵便料金計器、封入機等を製造・販売している。本社はコネチカット州スタンフォードにある。世界 130 ヶ国で事業展開しており、従業員は 36,000 人である⁶。以下、Pitney Bowes 社がウェルネス・プログラムに積極的に取り組む背景、プログラムの運営体制、具体的なプログラム等について、Pitney Bowes 社の Corporate Medical Doctor である J. Brent Pawlecki 医師（以下、「Pawlecki 医師」とする。）へのインタビュー内容をもとに紹介する。

(1) Pitney Bowes 社がウェルネス・プログラムに力を入れる背景

Pawlecki 医師によると、Pitney Bowes 社の従業員の健康を重視する姿勢は伝統的なものであり、20 年前より、当時の CEO の Michael J. Critelli 氏は、「健康的な社員は生産的である」という信念のもと、従業員の健康づくりに力を入れていたと説明する。そして、こうした伝統の中、Pitney Bowes 社は、「健康の文化(Culture of Health)」づくりに取り組み、現在では、「健康増進・疾病予防」、「DM」、「ホスピスケアなどの終末期ケア (End of Life⁷)」という個人の健康にとって重要な3つの局面をカバーすることに重点を置いている。Pawlecki 医師は、健康づくりは従業員個人の責任ではあるが、企業に

⁵ 後藤愛「米国におけるウェルネス・プログラムの認証の動向」(損保ジャパン総研トピックス Vol.5、2009 年)

⁶ Pitney Bowes “Our Business: Facts at a glance”(visited Jan.7, 2010) <<http://www.pb.com/Our-Company/Our-Business/Facts-at-a-Glance.shtml>>.

⁷ 従業員向けではなく、従業員が家族、特に両親を介護する際の情報提供等のサポートをいう。

は従業員が健康的な選択 (Healthy Choice) ができるように動機づけ、環境を整える役割がある、と Pitney Bowes 社の基本的な考えを説明する。

Pitney Bowes 社は、National Business Group on Health⁸が実施する、先進的なウェルネス・プログラムに取り組む企業を表彰する「Best Employers for Healthy Lifestyles Awards」⁹の最高賞である Platinum¹⁰を、賞の創設以来5年連続で受賞している。また、2009年5月には、企業6社および労働組合1団体が、職場の健康およびウェルネスに関する取り組みについてオバマ大統領にプレゼンテーションを行ったが、その1社にも選ばれている¹¹。

⁸ National Business Group on Health は、ヘルスケアについて革新的かつ先進的な取り組み方法を模索することを目的として設立された、大企業で構成される団体である。この団体は300社を超える会員(雇用主)で構成されているが、主体は Fortune 500 に名を連ねる民間企業(雇用主)および公的セクターの雇用主である。会員が健康関連給付を提供している米国の従業員、退職者および家族は約5,000万人に及ぶ。National Business Group on Health “About the Business Group”(visited May.18, 2009)

<<http://www.businessgrouphealth.org/about/index.cfm>>.

⁹ National Business Group on Health, “Best Employers for Healthy Lifestyles”, (visited Oct.13, 2009),

<http://www.businessgrouphealth.org/healthtopics/best_employers/press.cfm>.

¹⁰ 表彰は「Platinum」、「Gold」および「Silver」の3種類があり、「Platinum」は、優れたプログラムの実施により、測定可能な成果およびアウトカムが報告されている企業、「Gold」は、従業員に対して長期的な行動変容をサポートすることで企業内の文化または環境を創っている企業、「Silver」は、健康的なライフスタイルを目標としたプログラムまたはサービスを開始した企業に贈られる。2009年の受賞企業は、Platinum18社、Gold25社およびSilver20社の計63社となった。Ibid. 2008年の表彰企業の一覧に関しては、前掲注4、後藤愛を参照のこと。

¹¹ The WHITE HOUSE PRESIDENT BARACK OBAMA “REMARKS BY THE PRESIDENT AFTER ROUNDTABLE WITH BUSINESS LEADERS TO DISCUSS EMPLOYER HEALTH CARE COSTS”(visited Sep.7, 2009)

<http://www.whitehouse.gov/the_press_office/Remarks-by-the-President-after-Roundtable-with-Business-Leaders-on-Health-Care-Costs/>.

(2) ウェルネス・プログラムの目的

Pitney Bowes 社は、ウェルネス・プログラムを実施する目的として、健康的かつ生産的な従業員を増やすこと、求職者に対する企業の魅力度の向上、ブランド力の向上、また、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility) の一環としての実施の4点を挙げている。

(3) ウェルネス・プログラムの運営体制

Pitney Bowes 社は、米国内に8つの社内診療所を有している。本社の診療所は Pawlecki 医師が総括しており、その他に社員としてナース・プラクティショナー¹²が2人勤務している。コネチカット州内にある3つの支社では、社員としてナース・プラクティショナーが勤務しており、また、米国内にある4つの支社(ワシントン州、ウィスコンシン州、メリーランド州、ニューヨーク州)には、契約社員として医師やナース・プラクティショナーが勤務している。ウェルネス・プログラムは、このような専門職を中心に企画・運営されており、担当スタッフは全体で11人となっている。ウェルネス・プログラムの運営のほか、社内診療所では、予防接種や簡単な診療を行っている。

(4) ウェルネス・プログラムの内容

Pitney Bowes 社のウェルネス・プログラムの特徴として、ウェルネス・プログラムの担当スタッフを社内に擁し、既存のリソースを有効

¹² ナース・プラクティショナーとは、大学院において専門的な教育を受け、医師が行うサービスと同等の間診や処方等を行うことが認められた看護師である。ナース・プラクティショナーは、幅広い健康問題を診断し、診療する。臨床ケアの他に、ヘルス・プロモーション、DM、健康教育およびカウンセリングに焦点を当て、患者が健康的なライフスタイルを選択するよう支援する。American Academy of Nurse Practitioners “About NPs”, (visited Feb.8, 2010) <<http://www.aanp.org/AANPCMS2/AboutAANP/About+NPs.htm>>.

に活用しながら、「健康の文化」づくりのために職場で様々な工夫が組み込まれている点が挙げられる。

①啓発活動

Pitney Bowes 社は、健康的な職場環境を構築するために、様々なツールを利用して健康情報を提供している。例えば、社内でのポスター掲示、パンフレット配布、メール配信、ウェブサイト等である。ツールで提供する情報は、最寄りの駐車場を利用している従業員に対して「遠くの駐車場を利用してはどうか」と薦める等すぐに実践できる内容である。また、ウェブサイトには、Pawlecki 医師のブログも公開されており、最新の健康情報を紹介している。

②オンラインでの健康教育

従業員向けのオンライン健康教育ツールとして、Health Care University を提供している(《図表1》)。Health Care University は、年3つの学期(春、秋、冬)があり、基礎、応用の2つのコースがある。基礎コースで提供している内容は、従業員が直感的に分かりやすいものとなっている。例えば、「Count a way of

《図表1》 Health Care University 画面



(出典) Brent Pawlecki "Pitney Bowes The Culture of Health" Medical Devices Executive MindX-change, Mar.17, 2009.

health」と呼ばれるトピックでは、健康に良い習慣を、「0-1-5-25-30-100」と数字で提唱している。それぞれの数字は、0 (禁煙)、1 (毎日1回デンタルフロスで掃除する)、5 (毎日5種類の野菜または果物を摂取する)、25 (BMI25未満を保つ)、30 (毎日30分運動する)、100 (車に乗る際はシートベルトを必ず着用する、自転車に乗る際は必ずヘルメットをかぶる)を意味している。応用コースでは、ストレス・マネジメント等の情報を提供している。

③職場環境の整備

a. 職場の整備

職場の設備について、健康に配慮した様々な工夫が取り入れられている。日常業務の中で身体活動量を増強するために、以前はエレベーターのみであった本社内に階段を設置したり、パソコンを利用しながらウォーキングができるマシン¹³(《図表2》)を職場に配置している。さらに、以前は各従業員の机上に個人向けのプリンターを設置していたが、現在は歩かないと取りに行けない位置に移動している。

《図表2》 PC を操作しながらウォーキングをする様子



(出典) Steelcase "Walkstation" (visited Jan.13, 2009)

<<http://www.steelcase.com/en/products/category/tables/adjustable/walkstation/pages/overview.aspx>>.

¹³ Steelcase. "Walkstation", (visited Jan.13, 2009) <<http://www.steelcase.com/en/products/category/tables/adjustable/walkstation/pages/overview.aspx>>.

b. 本社内フィットネスセンター

Pitney Bowes 社の本社内にはフィットネスセンターがあり、筋力トレーニングマシン、エアロバイク等が設置されている（《図表3》）。フィットネスセンターの設計や機器の設置等は、フィットネス関連企業に委託して実施した。

《図表3》 Pitney Bowes 社本社内
フィットネスセンター



(出典) 2009年12月17日、Pitney Bowes 社にて撮影。

④社員食堂

本社内の社員食堂では、入口の目立つ位置に野菜や果物コーナーを配置し、お菓子コーナーは奥の目立たない位置に配置している。以前はサンドイッチを注文すると必ずポテトチップスが付いていたが、現在はにんじん、セロリ等の生野菜に切り替えている。また、社員食堂内に、栄養に関する話題を盛り込んだポスターやチラシを設置し、情報提供に努めている。

⑤インセンティブ

Pitney Bowes 社では、Health Care University の参加に際してインセンティブを設けている。Health Care University への参加は任意であるが、基礎コースを1年間終えた従業員全員に100ドルのデビットカードを支給している。さらに、抽選で1年間健康保険料の自己負

担が無料になる特典や Wii Fit 等のプレゼントが支給される。Pawlecki 医師によると、Pitney Bowes 社の健康づくりの基本的な方針は「アメとムチ」の「アメ」を与えることだという。

(5) 効果測定および継続的な再アセスメント

Pawlecki 医師は、ウェルネス・プログラムの効果測定に、Return on Investment¹⁴（以下、「ROI」とする。）を用いるのは適切ではないとしている。それは、ウェルネス・プログラムにより健康的な職場を構築するためには、様々な要素が複雑に関連しており、詳細な分析を行うことは困難であるとの考えに基づいている。

Pawlecki 医師は、ウェルネス・プログラムの評価として、自社におけるヘルスケア関連コストの時系列的な推移を分析しており、2000年と比べて、自社のヘルスケア関連コストは3分の2まで抑制されていると語っている。

2. Louisville 大学

Louisville 大学は、ケンタッキー州の州立大学で、3つの地域 (Belknap, Health Sciences, Shelby) にキャンパスを保有しており、大学職員は4,500人を超えている¹⁵。2005年より、ヘルスケア関連コスト抑制のための対策として、大学職員向けのウェルネス・プログラム「Get Healthy Now」を開始した。2007年からは、ウェルネス・プログラム提供事業者である HealthFitness 社と契約し、プログラムを展開している。以下、Louisville 大学の Get Healthy Now の Director である Patricia Benson 氏 (以下、「Benson 氏」とする。) を中心とした関連

¹⁴ 利益/投資額をいう。

¹⁵ 現地インタビュー先で配布された以下の資料を参照した。HealthFitness 社提供資料 “Employee Health Management and the Transtheoretical (Stages of Change) Model” Jun.19, 2009.

スタッフへのインタビュー結果および各種資料をもとに、Get Healthy Now について紹介する。

(1) Get Healthy Now の目的

Get Healthy Now の目的は、「健康の文化 (Culture of Health)」をつくること、職員の健康行動に対する動機づけを行うことにより、ヘルスケア関連コストの抑制を図ることである。

(2) Get Healthy Now の運営体制

Get Healthy Now 専任スタッフは Benson 氏を含めて5名である。専任スタッフの他、大学のコミュニケーション学部、教育・人間学部、健康・スポーツ科学部等の教員が関与しており、専門的な知見を取り入れている。

また、Get Healthy Now をスムーズに実施するためには、経営層の支援が重要であると Benson 氏はいう。Louisville 大学の総長である Shirley Willihnganz 氏によると、若い人は、仕事の魅力に加えて福利厚生充実を求めており、福利厚生の一環として、健康づくりを提供したいと話す。また、経営層は、Get Healthy Now の実施を全面的に支援しており、経営層自らウォーキングプログラム等に積極的に参加している。

(3) Get Healthy Now の内容

Get Healthy Now の特徴は、学内の人的、物的なリソースと、ウェルネス・プログラムの専門事業者である HealthFitness 社のサービスとを組み合わせ提供している点にある。以下、Get Healthy Now の内容を紹介する。

① 集団全体を対象としたアセスメントおよびリスクの特定

Get Healthy Now は、Louisville 大学の団体

健康保険プランに加入していれば参加することができるプログラムである。年1回の団体健康保険プランの募集期間に、同時に Get Healthy Now の募集をし、Health Risk Assessment¹⁶ (以下、「HRA」とする。)を実施する。HRA は、HealthFitness 社のサービスを利用しており、オンライン上で回答する形式である。HRA の結果を用いて集団全体の健康リスクを評価し、健康リスクに合った働きかけを重点的に提供するようにしている。2008年のHRA実施の結果、身体活動不足、肥満およびストレスが集団全体の3大健康リスクとして特定され、2008年は、これらに焦点を当てた働きかけを提供している。また、HRAの結果に基づき、職員個々人の健康リスクを特定している。

②ヘルスコーチ

HealthFitness 社のヘルスコーチ¹⁷が、HRA 実施後、回答した職員全員に対して、結果説明、健康情報の提供および今後の計画立案の支援を行う。また、HRA の結果、健康リスクが中程度または高い職員には、その後、月1回のコンタクトを継続する。ヘルスコーチは、職員個々人の健康リスクに合った働きかけへの参加と継続のためのコーチングを行う。

¹⁶ Health Risk Assessment とは、健康リスク度を評価するアンケート調査である。これを用いることで、健康リスク要因または影響している生活習慣を評価し、疾病または症状の自己管理の改善を図ることができる。DMAA, National Association of Manufactures "Wellness, Disease and Care Management: Background for Developing a Business Strategy An Employer Toolkit" (visited Jan. 8, 2008) <http://www.dmaa.org/news_releases/2007/pressrelease_091907.asp>.

¹⁷ ヘルスコーチとは、HRA の結果説明とともに、対象者に自分自身の健康リスクを認識させ、適切な働きかけに参加するよう支援するスタッフである。ヘルスコーチは、対象者に情報提供、計画立案を支援する際に、行動変容等の技術を活用する。Ibid.

③インセンティブ

Louisville 大学が提供しているインセンティブは、団体健康保険料の自己負担額を月 20 ドル減額することである。健康リスクが低い職員に対しては、HRA の回答のみ、健康リスクが中程度または高い職員に対しては、HRA の回答に加え、ヘルスコーチを月 1 回受け続けることでインセンティブを獲得することができる。2009 年までは月 20 ドルであったが、2010 年は月 40 ドルを減額することとした。これは、Get Healthy Now がヘルスケア関連コスト抑制に与える効果が大きいことを反映したものである。このほか、インセンティブの一環として、職員の誕生日等の記念日に、歩数計、T シャツ、ガソリンチケット、その他の健康関連用品の支給を行っている。参加者 1 人当たり提供されるインセンティブの総額は、年間約 285 ドルである。

④働きかけ

対象者が利用できる働きかけの一覧を《図表 4》に提示している。2008 年の集団全体の 3 大健康リスクへの対応として、身体活動不足対策では、フィットネス・プログラム、ランニング

クラブ、肥満対策では、体重管理プログラム、ストレス対策では、ストレス・マネジメント教育、ヨガ、ピラティスが提供されている。また、全職員向けにウェブサイトでのプログラムを提供している。ウェブサイトでは、各職員に合った内容を見ることができマイページ、マイコーチのほか、健康情報、今日のニュース、プログラム紹介等の情報を提供している。

Louisville 大学では、学生が使用していない体育館を Get Healthy Now 用のフィットネスセンターにする等、既存のリソースを有効に活用している（《図表 5》）。

《図表 5》 Get Healthy Now 用の
フィットネスセンター



(出典) 2009 年 12 月 16 日、Louisville 大学にて撮影。

《図表 4》 Louisville 大学が提供する働きかけの一覧

| | |
|---------------|--|
| フィットネス・プログラム | 【集団のリスク①】 身体活動不足対策 |
| ランニングクラブ | |
| 水中フィットネス | |
| 体重管理プログラム | 【集団のリスク②】肥満対策 |
| ストレス・マネジメント教育 | 【集団のリスク③】ストレス対策 |
| ヨガ、ピラティス | |
| 禁煙プログラム | |
| ウェブサイト | ⇒HealthFitness社の支援 マイページ、マイコーチ、健康情報、 今日のニュース、プログラム紹介 等 |

(出典) Louisville 大学提供資料“*Wellness Opportunities from Get Healthy Now*”より損保ジャパン総合研究所作成。

⑤効果測定および継続的な再アセスメント

持続可能なプログラムを実施するためには、測定可能な項目を用いて評価する必要があると Benson 氏は指摘する。評価のプロセスには、HealthFitness 社が関与しているため、HealthFitness 社の他の取引企業との比較分析が可能となる。

2007 年の参加率は、団体健康保険プラン加入者の 50%以上であった。また、同年の ROI は、2.67 であった¹⁸。2008 年の HRA の結果を用いて、Louisville 大学と HealthFitness 社の取引企業の平均を比較した結果が《図表 6》である。血圧、コレステロール、肥満、身体活動、ストレス、喫煙の項目において、取引企業の平均よりも良好な結果であった。

また、Louisville 大学では、対象者個別の成功事例がウェルネス・プログラムにとって大き

な成果であると考えており、ウェブサイト上で紹介し、全職員で情報を共有している。さらに、Louisville 大学は、2007 年のプログラムの結果として、医療費を中心に年間 100 万ドルのヘルスケア関連コストの抑制効果があったとしている。

トピック (a) Get Healthy Now 参加職員の成功事例

以下に紹介する事例は、参加職員の成功事例の 1 つとして Get Healthy Now のウェブサイトで紹介されているものである¹⁹。

ある女性職員 (A 氏) は、2007 年 7 月より Get Healthy Now に参加し、健康的なライフスタイルへの変容を目指した。プログラム開始当初、A 氏の体重は約 159 kg、グルコース値は 348mg/dl (正常値は 70 - 109mg/dl) であり、

《図表 6》2008年の HRA の結果 (Louisville 大学と HealthFitness 社の取引企業の比較)

| 健康リスク | Louisville大学 | HealthFitness社の取引企業の平均 (183,665人) |
|----------|--------------|-----------------------------------|
| 血圧 | 5.1% | 13.9% |
| コレステロール | 2.8% | 32.0% |
| うつ病診断歴 | 12.3% | 10.5% |
| 2型糖尿病診断歴 | 5.0% | 4.6% |
| 肥満 | 25.1% | 33.7% |
| 身体活動 | 35.3% | 46.7% |
| ストレス | 2.3% | 2.7% |
| 喫煙 | 6.0% | 12.0% |

(注) 高リスクとされる人の割合を示している。ただし、喫煙は喫煙者の割合を示している。

(出典) HealthFitness 社, "Louisville University: Delivering Positive ROI Through Health Management" より損保ジャパン総合研究所訳出。

¹⁸ ここでの計算方法は、節約分 (プログラム開始 1 年前 - 該当年のヘルスケア関連コスト請求データ) / ウェルネス・プログラムへの投資。HealthFitness 社提供資料 "HealthFitness Proposed ROI Analysis for Sample Client", Mar. 2009.

¹⁹ ウェブサイトの情報に、インタビューで聴取した内容を加えている。

糖尿病の診断を受けてインスリンを投与していた。Get Healthy Now のヘルスコーチを受け、身体活動量の増強と食生活の改善を目指し、週に約 11.3 km のウォーキング、週 3 回の筋力トレーニングを実施した。プログラムに参加した結果、現在では 33 kg 体重が減少して約 126 kg となり、グルコース値は 60 - 120 mg/dl となって、糖尿病を克服した。2007 年 12 月からはインスリン投与をやめている。また、2008 年 9 月には、健康的なライフスタイルの変容、Quality of Life の向上が認められた人を表彰する米国心臓協会の Lifestyle Change Award を受賞した。さらに、現在では自ら地域のウォーキングイベント等に参加するようになっている。

(4) HealthFitness 社のサービスを利用するメリット

Louisville 大学は、2007 年より HealthFitness 社のサービスを利用している。2007 年当時、Louisville 大学では、職員 1 人に対して毎回同じヘルスコーチが対応すること、オンライン上でヘルスコーチを提供することの 2 点を条件に事業者の選定を行い、従来サービスを利用していた事業者から HealthFitness 社に変更した。HealthFitness 社からは、HRA、ヘルスコーチ、オンラインツール (eHealth、インターネット掲示板)、分析・測定、教育リソース、管理サポートといったサービスの提供を受けている。

Benson 氏は、HealthFitness 社のサービスを利用するメリットについて、プログラムの成果が明確であること、戦略的パートナーとなり情報共有やヘルスケア業界内のネットワークを得られることの 2 点を挙げている。HealthFitness 社が算出した 2009 年の ROI の

結果が良好であったため、前述の通り、参加者 1 人当たり月 20 ドルであった保険料減額のインセンティブを 2010 年には 40 ドルに増額した。このインセンティブの増額により参加者が 20% 増加し、2010 年の参加率は 70% になった。また、ヘルスケア関連コストの対前年比増加率はプログラム参加者が 2.5% であるのに対して、非参加者は 19.5% となっており、プログラムのヘルスケア関連コスト抑制効果が認められている。情報共有という点では、HealthFitness 社から最新動向や好事例の情報を受けることができている。さらに、HealthFitness 社は Louisville 大学を成功事例としてメディアに紹介しているため、州、国内、海外レベルでヘルスケア業界内にネットワークができるとともに、Louisville 大学のパブリシティの向上にもつながっている。

(5) Get Healthy Now のポイント

Get Healthy Now のポイントについて、Benson 氏は次のようにまとめている。

- ・経営層がウェルネス・プログラムを重要視していること。
- ・全職員に適用するプログラムであること。
- ・大学の既存のリソースとアウトソースのサービスを組み合わせること。
- ・HealthFitness 社と Louisville 大学の関係部門間が連携すること。

(6) Get Healthy Now の今後の課題

今後の課題として、参加率の向上および研究機関 Center for Health Promotion and Preventive Science の設立の 2 点を挙げている。Louisville 大学は、2011 年 1 月より Green Health Initiative という新しいプログラムを開始する予定であり、参加率の向上を目指してい

る。このプログラムは、Get Healthy Now のインセンティブの枠組みの見直しを行い、環境活動（ガーデニング等）の実施に対して金銭的インセンティブを付与する等の工夫が組み込まれる。また、Center for Health Promotion and Preventive Science では、研究手法を蓄積し、調査結果やベストプラクティスの情報を提供していく予定である。

Ⅲ. ウェルネス・プログラムを提供する事業者

企業・団体にウェルネス・プログラムを導入する際、Pitney Bowes 社のように企業が自ら実施する場合と Louisville 大学のようにアウトソースする場合とがある。アウトソースする場合には、主に、ウェルネス・プログラム専門事業者、DM 事業者、保険者、EAP 事業者などからサービスを購入する²⁰。本章では、ウェルネス・プログラム専門事業者であり、Louisville 大学もサービスを利用している HealthFitness 社を取り上げる²¹。

1. HealthFitness 社

HealthFitness 社は、企業および個人向けにウェルネス・プログラムを提供している。1975 年にフィットネス関連サービスを提供する会社として設立された。本社は、ミネソタ州ミネアポリス、支社は全米 25 ヶ所にあり、従業員は 3,000 人を超えている²²。以下、Research, Development and Outcomes Division の Chief Medical Officer である Jim Reynolds 医師への

インタビュー結果、配布資料²³およびホームページ²⁴をもとに、HealthFitness 社の提供するサービスについて紹介する。

(1) サービスの概要

HealthFitness 社が提供するサービスは、健康管理プログラム (HRA、ヘルスコーチング等)、健康増進プログラム (取引企業でのイベント実施、ニュースレター配信等)、フィットネスセンター・サービス (コンサルティング、デザイン等)、職業上の健康対策 (エルゴノミクス、事故防止等) と多岐に渡り、その数は 50 種類にも及ぶ。こうしたサービスの中から顧客の希望するサービスを提供する。なお、DM プログラムとウェルネス・プログラムの双方の提供を求め企業に対応するため、DM 事業者の Atria 社と提携し、DM プログラムの提供も行っている。

(2) 販売方法

HealthFitness 社の取引企業は 300 社以上であり、その多くは大手企業である。販売は主としてブローカー、コンサルタントを通じて行われている。ブローカー、コンサルタントが企業のニーズをアセスメントし、そのアセスメントに基づいて HealthFitness 社がサービスを組み立てて企業に提供する。価格は提供するサービスの種類・内容によって決定されるが、一般的な価格体系は、サービスを開始してから最初の 90 日間は対象者 1 人あたり 90 ドルであり、その後 1 ヶ月ごとに利用者数に対して費用を決定するという形態になっている。

一方、現在の HealthFitness 社のサービスは

²⁰ Kathryn Fitch and Bruce Pyenson "Taking Stock of Wellness" BENEFITS QUARTERLY, Second Quarterly, 2008.

²¹ DM 事業者の事例については、前掲注 3、後藤愛を参照のこと。

²² HealthFitness, "About HealthFitness" (visited Jan. 7, 2010) <<http://www.hfit.com/company.asp>>.

²³ 現地インタビュー先で配布された以下の資料を参照した。"HealthFitness Overview Health Advisor/Coach Orientation", Aug. 10, 2009.

²⁴ HealthFitness 社のホームページ (visited Jan. 7, 2010) <<http://www.hfit.com/index.asp>>.

顧客ニーズに合わせてカスタマイズを行うため、価格が高く設定されていることから、中小企業との取引は進んでいない。HealthFitness社は、中小企業を今後のウェルネス・プログラムの有望なマーケットと考えており、中小企業でも導入しやすいように、健康保険プランとウェルネス・プログラムとをセット販売するよう定型化したプログラムを開発中である。

(3) サービス提供の流れ

HealthFitness社のサービス提供の流れを《図表7》に示している。

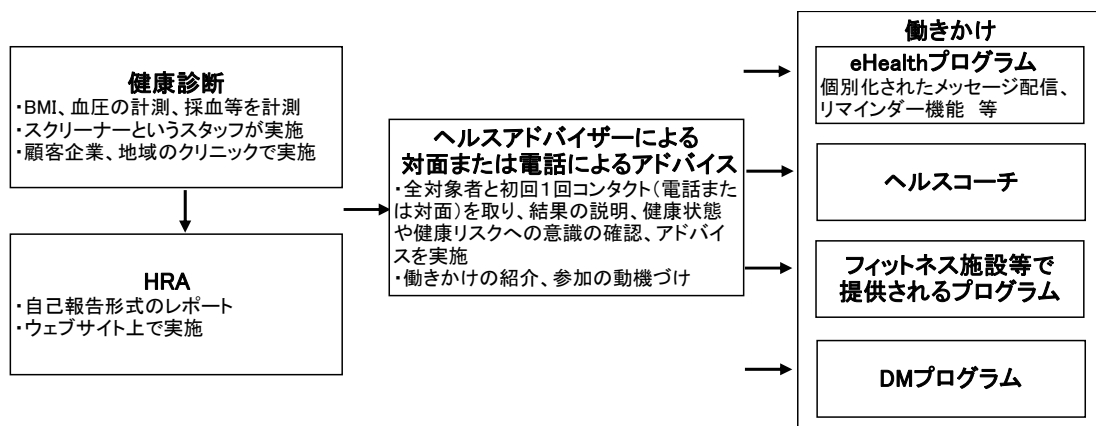
①アセスメントの実施

HealthFitness社では、対象者のアセスメントについて、健康診断とHRAを組み合わせて実施している。

a. 健康診断の実施

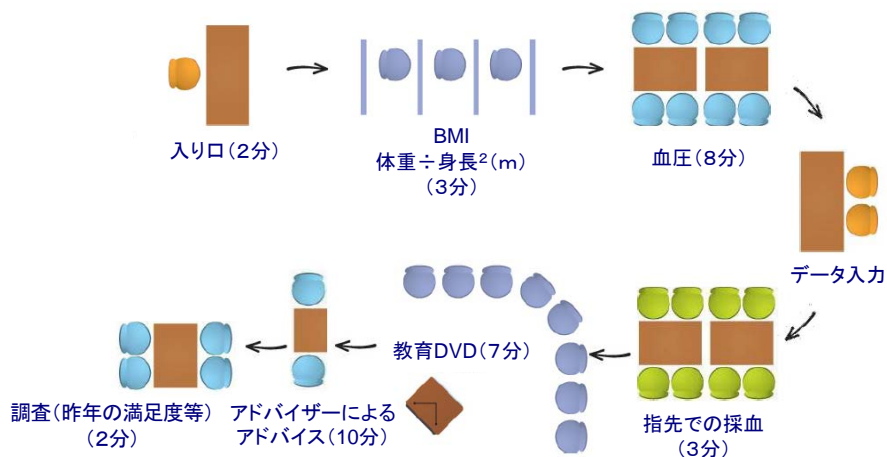
健康診断の流れを《図表8》に示している。健康診断は、スクリーナーと呼ばれるHealthFitness社の従業員が取引企業またはその地域のクリニックで実施する。実施時間は約35分であり、BMI、血圧および採血のほか、DVDを用いた健康教育を実施し、さらにアドバイザーと呼ばれるHealthFitness社の従業員

《図表7》 HealthFitness社のサービス提供の流れ



(出典) HealthFitness社提供資料“HealthFitness Overview Health Advisor/Coach Orientation”, Aug.10, 2009.より損保ジャパン総合研究所訳出。

《図表8》 取引企業または地域のクリニックで実施される健康診断の流れ



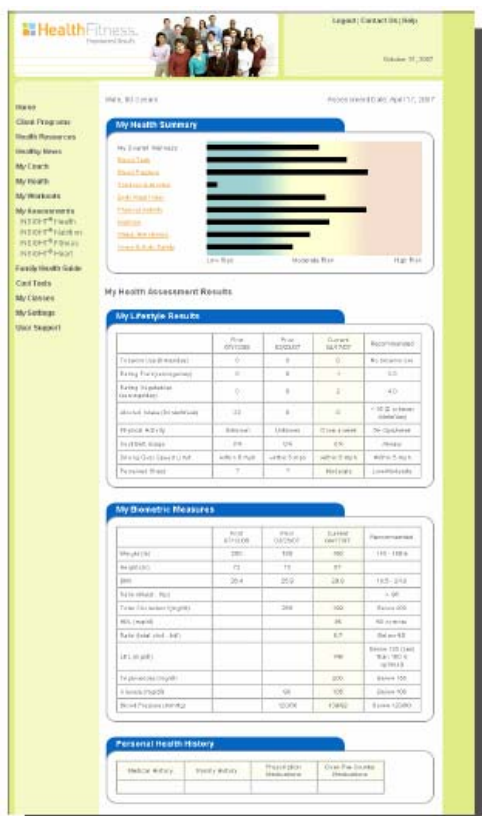
(出典) 《図表7》と同じ。

が健康に関するアドバイスを行う。

b. HRA の実施

健康診断の後、ウェブサイトでの HRA を実施する。HealthFitness 社は自社の HRA に INSIGHT® Health Risk Assessment の商品名を付けている。実施項目は、健康行動、既往歴、病気のリスク要因、体重、身長、血圧、コレステロール値、血糖値、生産性、仕事および生活の満足度、安全等である。対象者が専用のウェブサイトアクセスしてオンライン上で回答する形式となっており、すべての質問に 15 分程度で回答できる。INSIGHT® Health Risk Assessment は、国際展開を図る企業に対応するために、15ヶ国語に翻訳されている。結果表示の画面について《図表 9》に示している。

《図表 9》INSIGHT® Health Risk Assessment の結果表示



(出典)《図表 7》と同じ。

②ヘルスアドバイザーによる対面または電話によるアドバイス

健康診断および HRA の結果の説明のために、ヘルスアドバイザーが全対象者にアドバイスをを行う。アドバイスは電話または対面式であり、結果の説明に加え、健康状態や健康リスクへの意識の確認、各対象者に合わせたアドバイスが行われる。さらに、働きかけが必要な対象者には、各種の働きかけを紹介し、参加への動機づけを行う。アドバイザーがアドバイスをを行うことにより、その後のヘルスコーチへの参加率がアドバイスが無い場合と比較して 4-5 倍となる。

③働きかけ

働きかけは、ウェブサイト上での教育、電話によるヘルスコーチ、施設での運動プログラム等多岐に亘る。電話によるヘルスコーチ(《図表 10》)は、HealthFitness 社本社にあるコールセンターで実施されており、約 50 人のヘルスコーチが在籍している。HealthFitness 社のヘルスコーチは 5 年以上の経験を持つ者が多く、栄養士、健康教育の専門家、運動の専門家、カイロプロテクター、ヘルスケア関連の修士取得者等のヘルスケア関連の資格を有している。ヘルス

《図表 10》コールセンターでのヘルスコーチの様子



(図表) 2009 年 12 月 15 日、HealthFitness 社にて撮影。

コーチは入社時に8-12週間の研修を受けた後、現場にて指導担当の職員より直接コーチング方法について指導を受ける。また、定期的にフォローアップ研修が実施される。

④効果測定および継続的な再アセスメント

プログラムの効果に関しては、取引企業および個人のリスクの分析、企業全体のROIの算出を行い取引企業に報告している。また、取引企業への満足度調査を実施しており、約90%が「満足である」と評価している。満足度調査は、健康診断等の際に実施している。

取引企業が期待するウェルネス・プログラムの効果は、金銭的効果（ヘルスケア関連コスト抑制、従業員の生産性向上による効果）、アブゼンティーズム²⁵およびプレゼンティーズム²⁶の減少、企業イメージの向上である。

（4）今後の課題

HealthFitness社のHRAは、現在15ヶ国語に対応しているが、今後は、ヘルスコーチも多言語で提供することを目指している。はじめに、スペイン語、中国語への対応を予定している。また、現在は、ウェブサイトを通して毎日健康情報を提供しているが、今後は、携帯電話による情報提供を目指している。

IV. おわりに

本稿で紹介したように、ウェルネス・プログラムを実施し、継続的な成果を挙げている企業・団体では、従業員の間には「健康の文化（Culture of Health）」を定着させることにより、従業員の健康に対する関心を高めるとともに、従業員全体のリスク特性に合わせて各種の働きかけを効果的に組み合わせ、従業員をプログラムに参加させる仕組みを構築している。また、本稿で取り上げた2つの事例とも、ウェルネス・プログラムの実施により、ヘルスケア関連コストの抑制等、具体的な効果が見られていることを表明している。

当研究所では、今後も継続してウェルネス・プログラムの動向について調査し、公表していく予定である。

²⁵ 従業員の欠勤を指し、一般には、従業員が頻繁に、または、常習的に欠勤する状況（健康状態が原因の場合も多い）をいい、まれで不規則な欠勤は当てはまらない。DMAA, National Association of Manufactures, *supra*.

²⁶ プレゼンティーズムは、出勤はしているが、健康上問題があるために職場で最善の生産性をあげられない従業員の状態をいう。DMAA, National Association of Manufactures, *supra*.