

# 健康経営の現状とその展望

## —産業保健スタッフはどのように関わるか—

森 晃 爾\*

### はじめに

政府が推進している健康経営を、最近になって導入する企業が急増しており、それを支援するプログラムが地域にまで浸透し始めている。その背景には、日本の生産年齢人口の減少による人材不足への経営者の実感がある。しかし、健康経営を導入する企業が急増しているといっても、上場企業では約1/4を占めるまでになってきたが、中小企業では1%にも満たない数である。健康経営のここまでと今後の展望をまとめたい。産業保健スタッフの関わりについて検討してみたい。

### 1. 健康経営のこれまで

健康経営は、1992年にロバート・H・ローゼンが“The Healthy Company”を出版し、日本でも翻訳本が出て以来、しばしば話題となってきたが、具体的な動きがあったわけではない。その後、2006年にNPO法人「健康経営研究会」が大阪で設立され、健康経営の具体的な議論がされるようになってきた。健康経営研究会は、健康経営を「経営者のリーダーシップのもとに、経営者が従業員と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」と定義した。そして、人口の減少と高齢化が進む日本において、働く人材を確保し社会保障制度を成り立たせるために、健康寿命の延伸を図ろうとする安倍政権の政策に結びついた。具体的な健康経営の動きとして、経済産業省が主体となり、厚生労働省とも

連携してそのほかの組織も巻き込み、東京証券取引所の健康経営銘柄の指定、日本健康会議の健康経営優良法人の認定、東京商工会議所の健康経営アドバイザー育成などの取り組みが展開された。このうち、健康経営優良法人は、大企業部門と中小企業部門で異なる評価方法を取っているが、一定の条件を満たした企業を優良法人として認定するもので、2019年は大規模法人部門(ホワイト500)820法人、中小企業部門2,502法人になるまで拡大した(図-1)。さらに、これらの動きは、独自の表彰制度を行う地方自治体や、低利子融資や保険料の割引などの金融機関などの民間の動きにまで広がっている。

図-1 健康経営に関する評価の広がり



年	健康経営銘柄	健康経営優良法人 (大規模)	健康経営優良法人 (中小規模)
2015	22	—	—
2016	25	—	—
2017	24	235	328
2018	26	541	775
2019	37	820	2,502

\* 産業医科大学産業生態科学研究所 産業保健経営学 教授

当初は、健康経営が始まる前から従業員の健康増進の重要性を意識して健康投資を行ってきた企業を中心に、その取り組みに健康経営という名前がついただけといえる。健康経営の動きを拡大するためには、健康経営を取り入れることによって経営上の成果に結びつくとするエビデンスが必要になってくる。現在のところ、健康経営を導入した企業では、従業員のコミュニケーションが改善したとか、人材確保が容易になったなどの主観的な成果を感じているところが少なくない。これは健康経営の重要性をいち早く認識した企業だからこそ得た実感であり、導入に興味がない経営者に響くものでは必ずしもない。

これまで米国では、さまざまな企業の取り組みで投資対効果(Return on investment)が検証されており、健康経営に積極的な企業は、株価が平均を大きく上回っているとの報告がある。日本でも、健康経営銘柄を取った企業の株価推移は、東証株価指数を大きく上回っている(図-2)。しかし、これらの結果を解釈するにあたっては、いくつかの注意が必要な要素がある。前者は、成果が上がった取り組みだけが論文化されているのではないかという出版過程の問題、後者では株価が上昇するような高収益企業だから健康経営を行っているのではないかという因果関係の問題である。そこで、株価の上昇要因の分析や健康経営を導入した後の利益率の推移の分析など、健康経営が経営上の成果に繋がることを立証するための研究が行われており、徐々に傍証が得られてきている。

さらに、公共事業などの入札で健康経営優良法人が

有利になる制度や健康投資について税制上の優遇を得られる制度、健康経営を志向する企業のサプライチェーンに対する働きかけなど、健康経営がビジネスに直結することになれば、健康経営を導入する企業は一気に拡大すると予想され、現在多くのアイデアが議論されている最中である。

## 2. 健康経営の要素

健康経営の今後の展望について解説する前に、健康経営の要素を理解しておきたい。各種健康経営の評価制度は、“経営理念・方針” “組織体制” “制度・施策実行” “評価・改善” “法令遵守・リスクマネジメント” から成る設計図を利用している(図-3)。このうち、“法令遵守・リスクマネジメント” は当然のこととして、それを基盤に4つの要素を構築しながら健康経営を展開することを求めている。

経営理念・方針に関して、健康経営では、何よりも大切なことは経営者のリーダーシップである。それを表現したのが健康宣言や健康経営方針と呼ばれるものである。経営者として従業員の健康に対する“想い”を持ち、それを社内外に表現していく。

組織体制は企業規模によって異なるが、健康経営は個人の問題ではなく、社内事業として行う健康づくりであるので、経営層の中で誰が健康経営を担当するか

図-2 健康経営と株価連動健康経営銘柄2015

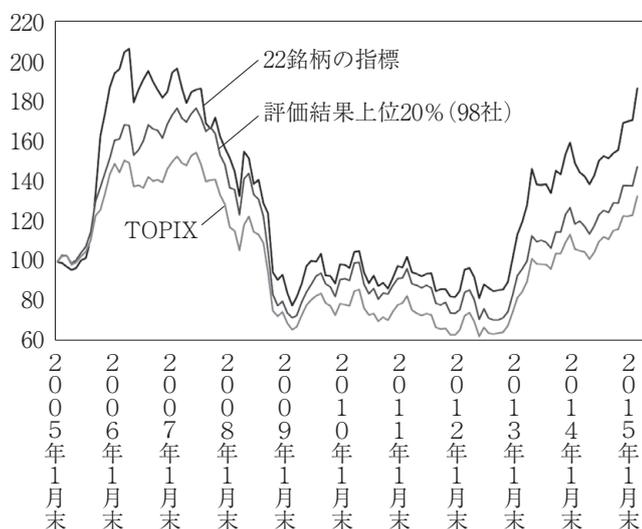
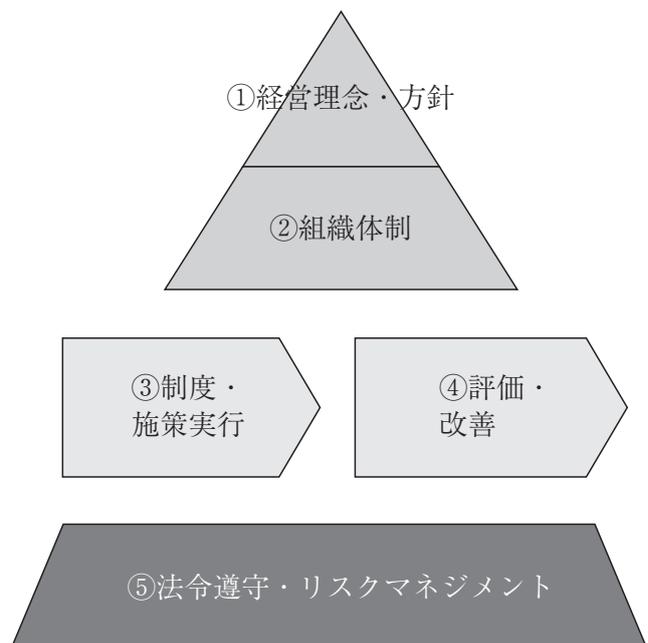


図-3 健康経営度評価のための5つの柱



を決める必要がある。体制の要素の2つ目は、上司部下の関係である。健康づくりを経営の一環として行う健康経営では、上司部下関係を活用することが望まれるため、上司の役割について管理職教育などの方法で意識統一を図る必要がある。体制の最後の要素が医療・保健分野の専門資源の活用である。

実施する制度や施策は、職場の健康課題に合ったものである必要がある。企業規模が大きい場合には、データを分析して特徴を見出すことが必要であるが、中小企業では統計より、むしろ経営者としての実感が重要になる。健康課題が明確になったあと、その課題を改善するための方法を検討し、各企業の状況に合った施策を選択する。

そして、健康経営において最も大切なことは、健康課題に対する取り組みの継続的改善である。なぜなら、最初から健康経営の目的を達成できる施策はないし、継続的な取り組みによって初めて健康文化を作ることができるからである。継続的改善を図るための基本は、目標を立て、目標の達成度を評価し、その結果をもとに改善を図るという流れである。目標は、方針との整合性が取れた数値目標を設定することが望まれる。

### 3. 健康経営の展望

当面の健康経営の展開は、現在の健康経営が抱えた課題を見据えたものになる。健康経営の展望として、健康経営の質の向上、地域・中小企業への浸透、ESG投資への誘導、プログラムの多様化とプラットフォームの構築という4つを紹介してみたい。

#### (1) 健康経営の質の向上

健康経営が急速に広がったことによって、それに乗り遅れないように、またはインセンティブが得られるように「形だけの健康経営で認定を取って安心する企業」が増加してきているという懸念がある。これまで健康経営度調査票や健康優良法人の認定基準では、制度・施策の充実に焦点が当てられ改善が進められてきたため、たくさんの施策を実施することが健康経営の推進と理解される傾向にあった。しかし、健康経営の本質は、経営者が健康経営の目的を定め、目的達成のために必要な従業員の健康や働き方の課題を明確にして、課題の解決のためにPDCAを回しながら健康経営

施策を展開することにある。

そのような方向を明確にするため、健康経営銘柄2020に向けた評価の重みづけについて、経営理念・方針：組織体制：制度・施策実行：評価・改善が3：2：2：3となり、評価・改善に重きが置かれるようになった。また、健康経営優良法人2021からはPDCAの存在が必須項目になることが予告されている。さらに、健康経営優良法人2020から上位500社に限り、ホワイト500の名称を使用できることになった。そのため、結果的に評価・改善の充実に各社は工夫を凝らすことになる。しかし、健康経営方針と整合性が取れた目標および本質的なPDCAが回るためには、経営者のコミットメントと担当者の力量が重要となるため、人材養成も含めた継続的な取り組みが必要となる。

健康経営の質の向上には、提供されるサービスの質の管理も重要である。健康経営がブームになり、ビジネスチャンスとしてさまざまな業界が参入してきた。それは主に、コンサルティング系、システム系、ソリューション系に分けられる。当然、健康問題を扱う以上、それぞれのサービスは倫理性と品質が求められるが、エビデンスが不十分なサービスが提供されていたり、スタッフの教育が不十分であったりする場合も少なくない。

業界の健全な発展に向けて、経済産業省では、業界ごとにヘルスケアサービスに係る自主的な品質評価の基準の策定などを促しつつ、継続的なヘルスケアサービスの品質評価を可能とする環境整備を図るため、『ヘルスケアサービスガイドライン等のあり方』を2019年4月に策定した。今後、業界団体が主導して、品質管理が進められることが期待されるが、健康経営に関する多くのサービスが“B to B to C”<sup>\*1</sup>を想定している以上、サービスの購入を意思決定し、従業員に提供する企業の健康経営担当者の役割は、極めて大きいといえる。

#### (2) 地域・中小企業への浸透

2つ目の大きな課題は、「大都市部、大企業だけで盛り上がる健康経営」の問題である。この課題に対して、各都道府県単位での取り組みの活性化を図る動きがある。具体的には、都道府県などの自治体で健康経営に関する顕彰制度が広がっている。そのような動きを支援するため、地域版日本健康会議が、2018年8月の大分県を皮切りに各地で開催されるようになってき

ている。また、現在厚生労働省で、地域・職域連携推進事業ガイドラインの改正の検討を行っている。このガイドラインは2005年に策定され、これに基づき都道府県および二次医療圏ごとに、地域・職域連携協議会が設置された。しかし、具体的な事業を継続して実施できた地域はほとんどなかった。今回は、自治体、協会けんぽなどの医療保険者、そのほかの団体が連携して中小企業の健康経営を推進するという具体的な事業が想定されるため、今後の展開が期待される。

### (3) ESG投資への誘導

経済産業省が目指す健康経営のもう1つの柱は、健康経営に取り組む企業が投資家から選ばれる環境を整備することにある。企業活動は、社会貢献と利益が相反するものではなく、両立するものとして取り組む必要性がある。現在、多くの大企業が、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された持続可能な開発目標(SDGs)の達成への貢献に取り組む姿勢を見せている。投資の視点からこのような取り組みを支援する方向性として、ESG投資がある。ESG投資とは、投資の意思決定において、従来型の財務情報だけを重視するのではなく、企業の環境・社会・ガバナンスに関する取り組みを考慮に入れる手法であり、最近、投資の世界で特に使用されている用語である。ESGに配慮がある企業ほど、持続可能性が高く、またそのような企業が成長する社会環境を構築していくことが必要であり、その価値観を投資に結びつけようとするものである。従業員の配慮はSocialの一部として位置づけられる。

投資がされるためには、企業の取り組みの可視化がなされ、企業間で比較可能であることが必要になる。現在でも健康経営度調査票には、投資家との対話に関する設問があり、健康経営銘柄では評価対象となっている。さらに、健康投資管理会計ガイドラインを作成して、健康投資の状況を可視化し、公表させようとする動きがある。

### (4) プログラムの多様化とプラットフォームの構築

最後に、施策実行に関する展開である。健康経営は、従業員の健康増進や働きやすい職場環境・風土を介して、生産性の向上を目指している。ネガティブな健康状態の改善に関しては、従業員の健康問題による損失はプレゼンティーズムの影響が大きいため、一

般健康診断や特定健康診査の結果に基づく個別の保健指導など、慢性疾患の管理・予防対策に加えて、プレゼンティーズム対策が必要となる。昨今、プレゼンティーズムを引き起こす主要な症状に対しては、対策アプリなどさまざまなツールやサービスが行われるようになってきた。しかし、個別プログラムが多様化したとしても、従業員の課題を評価し、各改善にあった対策を指導し、その結果をモニタリングしていくようなプラットフォームが存在しなければ、従業員の個別課題への対応を進めることは難しい。今後、課題評価とソリューションが結びついたプラットフォームサービスの提供が求められる。

## 4. 産業保健スタッフの関わり

健康経営では、組織体制の中で、医療・保健専門職の関わりを期待している。その背景として、健康経営では健康を扱う以上、サービス提供における倫理性が必要であること、従業員の健康課題に対して利用可能で最適なソリューションを提供することが必要であること、があげられる。そのためには、生命倫理を含む医療・保健分野の体系的な研修を受けた専門職の関与が不可欠である。

産業保健スタッフの役割には、保健指導などのサービス自体の提供と、課題把握から継続的改善に至る企画における参画がある。健康経営の提供サービスの中には、企業内部のことを熟知した内部の産業保健スタッフが提供することが有効なプログラムもあるが、積極的に外部資源を活用することも推奨されている。上述の医療・保健専門職の関わりを求める理由から考えれば、産業保健スタッフは、どのように課題を分析するか、課題に対してどのようなサービスを提供するか、目標をどのように設定するかといった、企画側の役割が大きい。その際、外部資源の活用においても、エビデンスの存在や品質管理の状況を評価する上でも、産業保健スタッフの関わりが不可欠である。

### おわりに

もともと健康経営は、超高齢化を迎えた日本社会の抱える課題解決の1つの方策として始まったものである。これからの日本社会においては、一人ひとりの国民がどれだけ自立し、さらには活力ある生活を営んで

いるかが重要である(図-4)。

そのような時代には、健康経営がもたらす従業員の活力ある職業人生は、企業の存続・発展に貢献し、一人ひとりの退職後にも及ぶ健康管理の効果と日本企業の健全な発展は、日本社会の課題解決に繋がることになる。すなわち健康経営は、一人ひとりの従業員の持続可能性(Sustainability)が企業の持続可能性に繋がわり、さらには日本社会の持続可能性に繋がるといった、企業にとっての大きな社会的責任や貢献ともなる取り組みといえる。

※1 Business to Business to Consumerの略。企業が他の企業へサービスを提供し、提供を受けた側の企業がさらに一般消費者(ここでは従業員)にサービスを提供するという取引形態のこと。

図-4 健康経営：関連した3つのSustainability

