

今、なぜ「健康経営」が求められるのか

岡田 邦夫*

はじめに

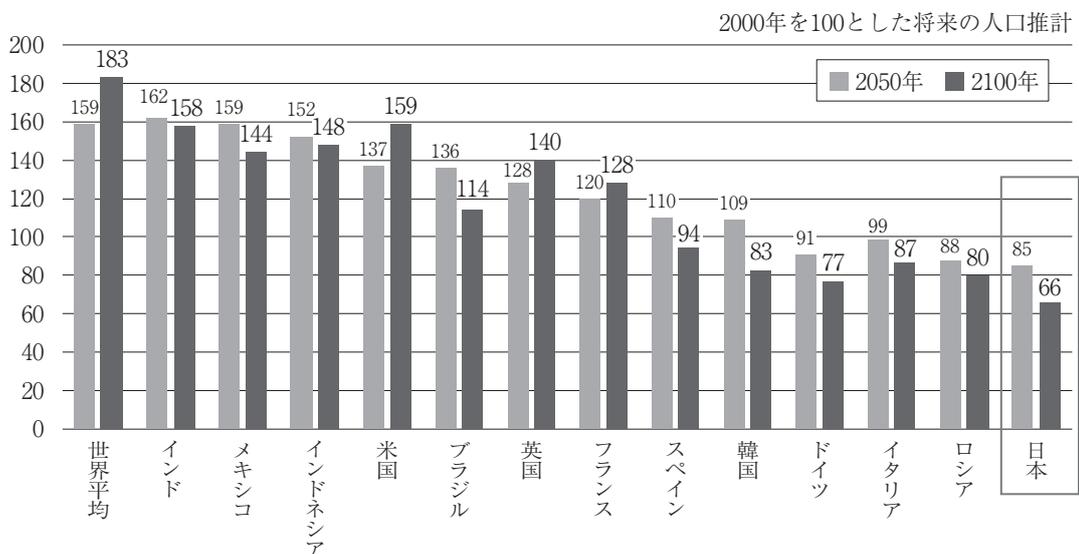
健康経営は、経営者と従業員がお互いに満足する人間関係を構築することであり、その手法の1つとして経営者が経営戦略として健康づくり事業を展開し、従業員のヘルスリテラシーの向上とともにプレゼンティーズム、アブセンティーズムを防止し、労働生産性を向上させることにある。企業の事業として「健康づくり」を位置づけ、利益つまり従業員の健康とエンゲージメントの向上を目的としたものである。「従業員の健康づくり」に医学的もしくは産業医学的な手法を用いるのではなく、経営手法を用いて「健康づくり事業」を組織的、かつ継続的に実施するものであり、そのための初期投資としての「健康投資」が必要不可欠である、とするものである。ここでは、現代社会に

おいてなぜ健康経営が求められているのかについて触れてみることにする。

1. 高齢社会における企業活動

国連の統計(2015年)によると、わが国の将来の人口は、2000年を100とした時、2100年では66と減少することが予測されている(図-1)。つまり、結果として労働生産人口の大幅な減少が見込まれることになる。労働生産人口の減少のみならず、高齢化は生活習慣病や認知症の増加をもたらし、すでに問題となっている墜落・転落死亡事故の増加も危惧される場所である。日本商工会議所「人手不足などへの対応に関する調査」集計結果(2018年)においては、人員の過不足状況について、2015年の50.3%から毎年約5%増であった

図-1 将来の人口推計



United Nations "World Population Prospects: The 2012 & 2015 Revision"

が、2019年は66.4%とその伸びに少し歯止めがかかったようであるが、多くの経営者が人手不足を実感している。このような状況において、いわゆる「人手不足倒産」も増加し、中小企業庁の報告では、「後継者難による廃業の可能性」について記載されている。人手不足は、従業員のみならず、経営者においても人財の不足が今後ますます加速していくことになる。この点については、『中小企業白書2019』において、「廃業件数について見ると、倒産件数が減少傾向を続けている一方で、経営者の高齢化や後継者不足を背景に休業・解散企業は年々増加傾向にあり、3万件台から4万件台に推移している」と記載されている。

さらに、厚生労働省『平成30年度過労死等の労災補償状況』においては、「精神障害の労災補償状況」で、実に1,820件の労災申請が報告されており、前年度の1,732件を大幅に上回っている。長時間労働や職場のパワーハラスメントなどは、発症前過程において産業保健スタッフの力では予防しうることが難しく、職場環境の快適化や管理監督者の大きな力が必要であることに異論はないところである。

わが国では、雇入れ時より健康診断を実施し、そのトレンドも読み取ることができることから、その結果を産業保健スタッフが丁寧に対応し、健康の保持増進の取り組みが可能である。また、ストレスチェック結果に基づく対応についても管理監督者・従業員を巻き込むことで、ストレス関連疾患の予防を組織的に行うことが可能となることが考えられる。

2. 従業員の健康と経営責任

わが国の企業に対する評価については、「社員が自社を信用していない」(Edelman Trust Barometer, 2016)、また、「従業員の管理職のリーダーシップに対する評価は、非常に悪い」(Towers Perrin, 2006)のいずれも先進国においてトップの位置を占めている。

これらの状況は、『精神障害の出来事別決定及び支給決定件数一覧』において、その要因が、「仕事内容・仕事量の(大きな)変化を生じさせる出来事があった」ならびに「(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」が上位に位置していることから、「仕事ができない」「上司の指導が適切ではない」といったことが類推され、結果として仕事ができず、上司から叱責やハラスメントの対象となっている従業員の姿が垣間

見られる。

このような例については、数多くの司法判断によっても明らかであり、最近では、従来の会社法人への損害賠償請求でのみならず、経営責任を問う判断がなされている。つまり会社法が適用され、役員らの過失として、当該役員に対する損害賠償請求を認める司法判断がなされている。代表的な判例としては、従業員の過労死に対して、その経営責任を問うた大阪高裁判決(2011(平成23)年5月25日)がある。

この判例は、「会社で稼働する労働者をいかに有効に活用し、その持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(中略)、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り、この点の義務懈怠によって不幸にも労働者が死に至った場合においては悪意又は重過失が認められるのはやむを得ないところである」として会社法429条を適用して、当該役員の損害賠償責任を認容したものである。

長時間労働による脳・心臓疾患の発症、上司とのトラブルによる精神障害の発症など、労働災害補償状況から判断すると、これらの健康問題は、産業保健によって予防しうるものではなく、経営上の問題、つまり人事労務管理によって解決すべき問題であることは自明である。過重労働対象者の医師による面接指導は、すでに長時間労働を終えた労働者であり、またストレスチェック制度に基づく高ストレス者の医師による面接指導も、すでに高ストレスとなっている労働者が対象である。両者の予防は、経営上の課題であり、産業保健は、二次予防としての対応となっているのである。これらの面接指導は、長時間労働や業務に起因する高ストレスに対する免罪符にはなり得ないのである。

3. 健康経営と健康投資

従業員の健康問題が、経営責任であるとして司法判断が多くなされるようになり、経営者自身が自社の従業員の健康管理のみならず健康づくりに対しても積極的に取り組まなければ、結果として企業リスクが増大することになり、さらにその高額な損害賠償により経営者並びに企業の存在基盤が揺らぐとともに、社会的

信用の失墜にもつながることが周知されるようになってきた。¹⁾

そこで、経営者が、全社的に、かつ継続的に従業員の健康づくり事業を展開し、健康づくりによる従業員の満足感と労働生産性の向上の2つを同時に成立させるための手法として健康経営が注目された感がある。

健康経営は、経営者によるトップダウンによる経営戦略としての健康づくり事業の組織的ならびに長期的な展開である。その実践には3つの視点があり、「コンプライアンス(法令遵守)－コスト」、「マネジメント(管理)－リスクアセスメント」、そして「インベストメント(投資)－コミュニケーション」(図-2)である。²⁾

コンプライアンスは、企業の基盤となる法令遵守であり、会社法、労働契約法、労働基準法、労働安全衛生法、民法などの法令で定める事項の履行である。法令違反は、企業の基盤を揺るがし、社会的信用を失墜することになる。労働時間、健康管理、作業環境管理、作業管理などについては、職務遂行に伴う健康障害や事故等を防止する義務が経営者に課せられている。

マネジメントは、経営者のいわゆる安全配慮義務の履行であり、従業員のストレス管理と企業リスクの回避である。いわゆる信義則に基づく企業の注意義務履行である。この注意義務を怠った場合には、労働契約法5条並びに民法415条等に基づく損害賠償請求がなされることになる。

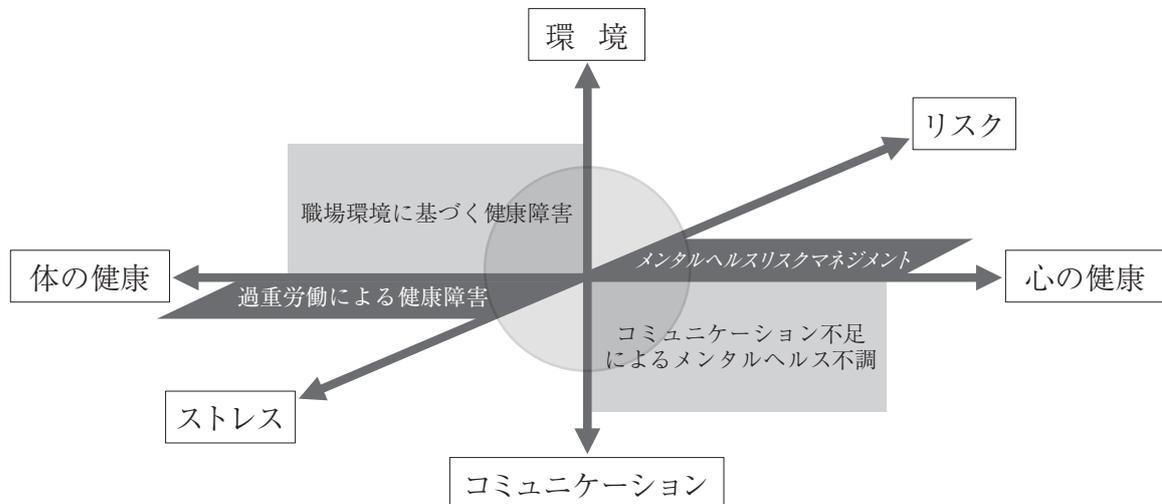
津地裁判決(2017(平成29)年1月30日)は、長時間労働によって死亡した従業員Aの事件において、安全配慮義務違反を認定し、その違反について、「被告代表者らには、被告会社が適宜適切に安全配慮義務を履行できるように業務執行すべき注意義務を負担しながら、重大な過失によりこれを放置した任務懈怠があり、その結果第三者である亡Aの死亡という結果を招いたから、被告代表者らも会社法429条第1項に基づき、亡Aに対し、被告会社と同一の責任を負担するというのが相当である」と判示したもので、安全配慮義務違反に対して会社法を適用し、経営責任を問うた判決である。

従業員の健康づくり事業は、企業リスクを回避するため、かつ従業員の健康づくりを進めることで労働生産性の向上を目指した重要な経営戦略であるといえる。

インベストメントは、従業員の健康と企業の発展の両立を目指した健康投資であり、その1つは、職場のコミュニケーションの向上であり、そのコミュニケーションの場である職場の環境改善、すなわち快適職場の醸成により、ソーシャルキャピタルの豊かな企業を創造することである。

従業員の健康づくり事業のための健康投資としては、労働時間内に健康診断、保健指導などを実施する「時間投資」、快適な職場環境を醸成する「空間投資」そして例えば、インフルエンザの予防接種代の企業負

図-2 健康経営の3つの視点



第Ⅰ軸	体の健康 → 心の健康	⇒ 従来の健康管理	コンプライアンス(法令遵守)
第Ⅱ軸	ストレス → リスク	⇒ ストレスケア、リスクマネジメント	マネジメント(安全配慮義務)
第Ⅲ軸	環境 → コミュニケーション	⇒ 環境改善とコミュニケーション構築	インベストメント(健康投資)

担(少額投資)、に代表される「利益投資」の3つに分けることができる。これらを企業の経営状況から経営者が判断して、投資することになる。

職場環境の快適化は、プレゼンティーズム、アブセンティーズムの解消に有効であることが、経済産業省「健康経営オフィス」によって明らかとなっている(図-3)。ここでは、7つの行動を可能とすることで健康を保持・増進することが可能であるとしている。その7つとは、①快適性を感じる ②コミュニケーションする ③休憩・気分転換する ④体を動かす ⑤適切な食行動をとる ⑥清潔にする ⑦健康意識を高める、である。³⁾

4. 健康経営銘柄と健康経営優良法人制度

長時間労働による脳・心臓疾患の増加、ならびに職務に起因するメンタルヘルス不調や自殺の増加に対する国民の企業に対する不信感の高まり、さらにわが国の急速な少子高齢化による労働生産人口の減少などから、政府は、『日本再興戦略—JAPAN is BACK—』(2013(平成25)年6月14日)を閣議決定した。そのなかで現状の問題点として、「企業にとっても、本来、社員の健康を維持することは、人材の有効活用や保険料

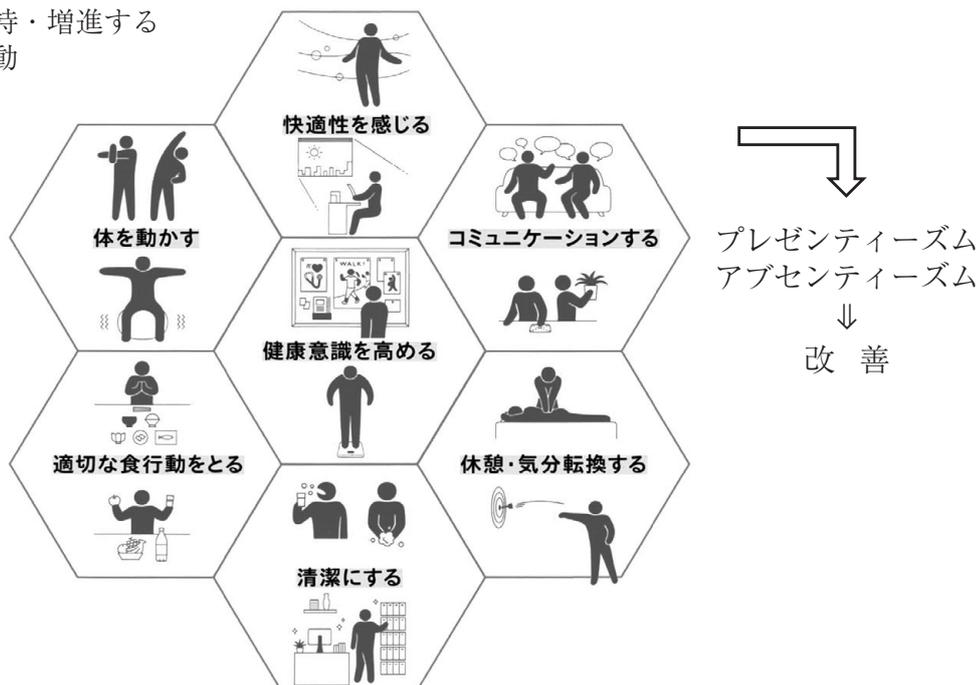
の抑制を通じ、会社の収益にも資するものであるが、こうした問題意識が経営者に浸透しているとはいえない」と指摘した。そして、『日本再興戦略 改訂2014—未来への挑戦—』(2014(平成26)年6月24日)において、「経営者等に対するインセンティブとして、健康経営に取り組む企業が、自らの取組を評価し、優れた企業が社会で評価される枠組み等を構築することにより、健康投資の促進が図られるようにすること」とし、新たなテーマ銘柄(健康経営銘柄(仮称))の設定を検討することとなった。

その結果、健康経営度調査結果に基づいて、2014年度においては、①「経営理念・方針」②「組織・体制」③制度・施策実行④「評価・改善」⑤法令遵守・リスクマネジメント、という5つの側面からスコアリングを行い、さらに各業種上位企業の中から財務面でパフォーマンスがよい企業として22社が選定された。第1回は、東証1部上場企業のみを対象としたものであった。選定基準は、調査結果から、①アンケート調査の総合評価の順位が上位20%以内であること②ROEが過去3年間の業種を上回っていること③重大な法令違反などがないこと、であった。

その後、小規模事業場にも拡大し、2018年度は、健康経営度調査回答企業数は1,800社となり、多くの企

図-3 健康経営オフィス

健康を保持・増進する
7つの行動



業が参画するに至った。その理由の1つとして、人手不足が喫緊の課題となりつつあるわが国において、入社企業選定の条件として「健康経営優良法人認定」が評価されたことである。

5. 健康経営は社会的要請

『平成30年版 高齢社会白書』（内閣府 2018(平成30)年7月1日)において、全国60歳以上の男女で現在仕事をしている人を対象にした、「あなたは、何歳頃まで収入を伴う仕事をしたいですか」との質問に対して、65歳ぐらいまで13.5%、70歳ぐらいまで21.9%、75歳まで11.4%、80歳ぐらいまで4.4%、働けるうちはいつまでも42.0%であった。しかし、『中小企業白書 2018年版 中小企業庁編』では、収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由(シニア)として、「健康上の理由」が、60~64歳で27.6%、65歳以上で24.3%であった。定年を延長したとしても、健康問題により働くことができない、との理由が約1/4に上ることが明らかとなっている。

入社から退職までの間、元気で職務を遂行するためにはセルフケアが必要であり、そのためのヘルスリテラシーが必要不可欠である。企業は、入社したときから、退職後の豊かなセカンドライフを享受できるよう、働く人たちの安全と健康を確保する責務があるが、これを全うすることが企業価値の創造につながることになる。そのためには労働の量と質に対する配慮、安全な職場、日ごろから健康づくりの意識向上のための健康教育、快適な職場環境の醸成などに留意することが重要である。

60歳代の健康は、50歳代の健康的な生活の積み重ねによって構築されるものであり、また50歳代の健康は40歳代の健康意識の高揚とその実践によって築かれるものである。したがって、高齢社会におけるわが国の企業は、未来に対する投資として、新入社員に対する、同時に現職のすべての従業員に対するヘルスリテラシーの向上を図ることが必要である。中途退職や転

職する従業員など離職者に対する投資は無駄、という経営上の判断がなされる可能性は否定できないが、企業価値を高め、優秀な人材が企業の未来を築くという期待をもって、無形価値である「人財」に投資をすることが、社会的要請のようにも思える。

おわりに

朝食を欠食し、就寝前の夕食は心筋梗塞発症リスクを高めること、⁴⁾ 終日座業の従業員は心疾患の発症リスクが高くなること、⁵⁾ 積極的な休日活動は、2型糖尿病の新規発症リスクを低減すること⁶⁾ など、私たちのライフスタイルは、裏を返せば、ワークスタイルによって制御されているといえる。まさしくワークスタイルの変化により、個々人のライフスタイルがより健康的になれば、健康という原動力によって労働生産性が向上する可能性が高いといえる。働き方と健康は、わが国が直面している高齢社会における1つのソリューションであるといえ、またその1つが健康経営であると考えている。

〔参考文献〕

- 1) 岡田邦夫・山田長伸共著：なぜ「健康経営」で会社が変わるのか 法研 2018
- 2) 岡田邦夫：「健康経営」推進ガイドブック 経団連出版 2015
- 3) 健康経営オフィスレポート 平成27年度健康寿命延伸産業創出推進事業 健康経営に貢献するオフィス環境の調査委事業 経済産業省 2016
- 4) Guilherme,N.V.M. et al. Skipping breakfast concomitant with late-night dinner eating is associated with worse outcomes following ST-segment elevation myocardial infarction. Eur J Prev Cardiol 2019;0(00):1-3
- 5) Kikuchi H. et al. Occupational sitting time and risk of all-cause mortality among Japanese workers. Scand J Work Environ Health 2015;41(6):519-528.
- 6) Okada,k. et al. Leisure-time physical activity at weekends and the risk of Type 2 diabetes mellitus in Japanese men: the Osaka Health Survey. Diabet Med. 2000;17:53-58.