

なぜ「健康経営」で会社が変わるのか

—健康経営のすすめ—



岡田 邦夫
特定非営利活動法人
健康経営研究会理事長

はじめに

平成7年施行の「高齢社会対策基本法」の前文において、「我が国の人口構造の高齢化は極めて急速に進んでおり、遠からず世界に例を見ない水準の高齢社会が到来するものと見込まれているが、高齢化の進展の速度に比べて国民の意識や社会のシステムの対応は遅れている。早急に対応すべき課題は多岐にわたるが、残されている時間は極めて少ない。」と記述されている。国民が高齢期においても健やかな生活を享受できる社会は、世界から羨望のまなざしで見られることが期待されるが、一方では、労働生産人口の減少と相まって、心身の健康問題や人手不足等深刻な問題が企業に突き付けられているのが現状である。それに対する一つのソリューションとしての「健康経営」について述べてみたい。

1. 健康経営と企業利益 - 労働生産性

企業が利益を創出して、雇用を安定化することは経営上の大きなミッションである。しかし、企業利益の創出には、一方では、収支のバランスから、いわゆる「出費」を減らすことも重要である。収益が伸びても、一方では、健康問題による労働生産性の低下、医療費の増大、労働裁判に基づく企業価値の喪失等は、企業の未来を大きく損なうものであるといえる。利益は、単に金銭的なもののみではなく、企業価値を向上させることも大きな収益であると考えられる。その一つに、「人」、いわゆる「人材」としての「人」である。少子高齢化は、労働生産人口の減少をもたらすし、これからは「働けるまでは働きたい」という高齢者が増加していることから、企業責務として、入社以後の高い労働生産力の維持のための就業へのモチベーションの維持、ならびにそのモチベーションを維持するための心身の健康の確保が極めて重要になる。過去の研究から、「人」は暦年齢と生物学的年齢の2つの年齢を有していることが明らかとなっている。労働生産性は、後者の「年齢」が重要であることから、企業は、「人」の「職育 - ワークリテラシー」と「健康教育 - ヘルスリテラシー」の両者を培うための経営戦略を打ち立てる必要がある。高齢期においても生き生きと働いている従業員の姿は、我が国の高齢化社会が、技術、保健の基盤をもとに社会的に成立することを示す証左となるものである。すなわち、企業利益の創出は、AI・ロボットと「人」によってもたらされるものであろう。

健康経営は、企業が将来遭遇するであろう多くのリスクを予見して、そのリスクを最小限にして、最大限の利益を創出するための経営戦略を意味している。そこには、経営者のトップダウンとしての「健康経営」の実践と、ボトムアップとしての従業員の「ヘルスリテラシー」の向上が必要不可欠である。

2. 社会が求める健康経営 - 企業価値

企業価値は、その企業に入社しようと思う「人」のみならず、周囲の人達（親、親戚の人等）の評価によって決定されることになる。企業が地域からどのような評価を受けているのか、また、すでに5回実施されている「健康経営優良法人」認定をはじめ、地方自治体による表彰・認定などの第三者評価が大きな判断根拠となっている。健康経営調査回答企業数は、平成26年度の493社から、平成30年度の1800社へ増加しており、企業がその重要性に気づき対処していることを示している。本人のみならず家族も含めて安心して働ける企業という一つの価値が創出されたのである。おそらく、いわゆるブラック企業の残像が払しょくできない社会的背景が垣間見られる。

また、健康経営優良法人として認定された場合には、金融機関からの低金利融資や従業員のローンの金利優遇、生命保険における特典のみならず、行政入札における加点など、健康経営を支援する多くのメリットが存在するよう

になった。GCV (Going Concern Value = 継続企業価値) の視点からも、B to B の信頼できるビジネスパートナーとしての位置づけがある。できるならば、安定した企業とのビジネスを継続するのは、お互いに利益を創出することにつながる可能性が高いといえる。一方、健康経営を実践している企業の2年目以降の ROA が向上するとの研究成果も発表されている。人と企業の安心の創出のために、人と企業への健康投資が現代社会では必要である。

3. 経営者の健康と健康経営 - リスクマネジメント

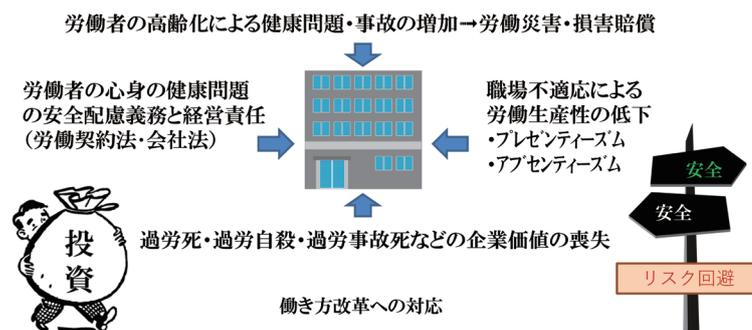
「小規模事業場における自主的な健康保持増進対策の促進事業報告書」(平成9年3月 中央労働災害防止協会)において、「経営者が定期的に健康診断を受診していない事業場では、「健康づくりが必要とは思わない」との考えと相関があることが明らかになっています。」との記述がなされている。つまり、経営者の健康観が、その職場で働く従業員の健康観にも大きな影響を及ぼすことが示唆される結果である。経営者と経営者の健康観は、直接従業員の健康への配慮につながることは、古く英国において「国富論」の著者アダム・スミスが、「もし親方たちがつねに理性と人間性の命じるところに耳を傾けるならば、自分たちの職人たちの多くの熱意をかきたてるよりは、むしろそれを緩和することがしばしば必要になるだろう。継続して働くことができるように適度に働く人が自分の健康をもっと長く保持するばかりでなく、年間をつうじて最大量の仕事を遂行するということが、すべての種類の職業でみられるだろうと私は信じる。」と記載していることから明らかである¹⁾。

さて、我が国における現状を考えるに、長時間労働者は世界第2位、睡眠時間の短さでは世界第一の位置を占めている。睡眠時間を惜しんで長時間働いているが、労働生産性では世界で20位内に入っていない。ここで、我が国の働く人のプレゼンティーズム(出勤しているが、業務遂行力が低いこと)が問題となってくる。その原因としては、多くの報告から、まとめてみると、「自社を信用している従業員が少ない」、「自分の管理職のリーダーシップのなさを実感している」、「パワハラを受けても何もしない - 何かをしてもどうにもならないと感じている従業員が多い」などが挙げられる。また、自発的に仕事に取り組む従業員が極めて少ないとする Gallup 社の調査結果もある。ここは、経営者の出番と考えるのが当然の成り行きである。企業活性化を経営者が自ら陣頭指揮をとって、経営者の意気込みを全従業員に示すことである。

健康診断有所見率は毎年増加傾向にあり、また加齢による影響もあり、脂質異常など生活習慣病対策が重要になってきている。しかし、企業においては、入社以来健康診断を継続的に実施しており、そのトレンドから、現在では将来の健康リスク(例えば高血圧の発症リスク)を予測できるようになってきた。一人ひとりのヘルスリテラシーの向上が必要不可欠であるため、健康診断事後措置としての保健指導も重要である。一方では、健康診断を保健指導の結果とすれば、健康診断の前に保健指導(過去のトレンドを見て、産業保健スタッフがそのリスクを分析して改善するための保健指導)を実施して、その結果を対象者ならびに保健指導実施者が確認することができる。厳しい見方をすれば、保健指導実施者のプロフェッショナルとしての評価がなされることになる。しかし、個別対応のみならず、ポピュレーションアプローチもまた大きな影響力を持つため、経営戦略としての健康の保持増進策も必要である。すでに実施している企業もあるが、健康診断を受けなければ賞与を減額する、という方法である。この場合上司も減額されることになっている。つまり、健康診断を受けることは従業員の業績評価としての位置づけである。経営戦略が、従業員に健康の向上に直結することを示す例である。その結果、個人の健康リスクの回避、ならびに企業における労働生産性の低下やアブセンティーズム(欠勤や早退等出勤できず、業務に就けないこと)、プレゼンティーズムの予防に寄与することが期待できる。

図表1 何故、今、健康経営

少子高齢化による労働生産人口の減少 = 人手不足 ⇒ リクルート(売り手市場)



出所：筆者作成。図表2も同じ

4. 健康経営と健康投資

企業が新規事業を開始するに際しては、綿密な調査（マーケティング調査等）をして、いわゆるビジネスとなりうるものを選んで事業化することになる。一旦、商品が開発されると、次は、営業の力、広報・宣伝と営業担当者の力量が問われることになる。同じことが健康でも当てはまり、わが社の改善すべき問題点を調査し、どのような対策（商品）を開発すれば、従業員の健康が改善し、労働生産性が向上するのか（利益）を確定することになる。一旦、対策が決定すれば、アウトカムを求めなければならず、そのためには営業戦略が必要となる。健康づくりには、時に強制力が必要な場合もあり、例えば、一定の猶予期間をおいて、敷地内禁煙とすることである。その際、経営者の強力なメッセージが必要であることはいうまでもない。健康経営宣言も同様である。

さて、それでは、健康経営を実践するための健康投資について解説を加えてみたい。投資は最初から利益投資ではなく、まずは時間投資から始めることになる。時間投資とは、経営者が健康経営を考える時間、情報収集する時間、そして、社内で健康経営を推進するための会議を開く時間等である。また、従業員の健康診断や事後措置としての保健指導も労働時間内で実施することである。事実上は、労働時間を健康管理や健康づくりに投資することである。

ここで特に重要なものとして、上司と部下のコミュニケーションのための時間の提供がある。いわゆる部下のワークリテラシー（職務に関する知識とそれを実践する能力）向上のために上司が費やす時間である。コミュニケーションを十分図ることができることで、部下の仕事の進捗状況を把握することも可能である。また、部下の能力を把握できず、能力以上の業務を指示することでお互いのストレスが蓄積すること、一方では、部下の能力を過小評価、又は諦めて能力以下の業務を命じることで、結果としてハラスメントやプレゼンティーズムが発生することになる。健康経営の本質は、仕事ができる部下を上司が育てることであって、仕事ができるようになれば、健康状況も向上する（疾病を予防するのではなく）ことにある。つまり、業務遂行能力の向上を通して、健康度（職務満足度）が向上することで業務に対するエンゲージメントが高まることを意味している。すでに疾病を有している部下については、産業保健スタッフ、主治医と連携して、職務満足度を向上させることで、疾病の増悪を防止することである。すなわち、従業員の健康は、経営者や管理監督者が、彼らの職務満足度を向上させることで、健康を維持することが可能となる、との考え方である。経営者、管理監督者と部下が win-win の関係を構築することになる。

次に、空間投資であり、これは職場の環境を快適化することを意味しており、当初は3S（整理、整頓、清掃）であるが、さらに+S（清潔、感染症対策）を加えることが望ましいといえる。

健康経営オフィスは、オフィス環境において7つの行動（快適性を感じる、コミュニケーションする、休憩・気分転換する、体を動かす、適切な食行動をとる、清潔にする、健康意識を高める）を可能とすることで従業員の健康の保持増進が可能となり、さらにプレゼンティーズム、アブセンティーズムの改善が期待できる職場である。基本的には、事務所衛生基準規則に定められた職場環境基準を守ることであるが、さらに心身の健康ならびに労働生産性の向上を期待することができるものとしての7つの行動が研究事業で明らかとなった²⁾。

第3の投資は、「利益投資」であり、これには、「少額投資」と「高額投資」がある。少額投資は、例えば、インフルエンザの予防接種料を会社が負担すること、禁煙手当を支給すること、など金銭的支給と、従業員や管理監督者の資質向上のための研修会参加（費用と研修会参加）を職務として認容するなど、従業員のワークリテラシー向上への投資である。また、社内健康講演会などの講師料なども挙げられる。さらに、ワークスタイルを改善することが、そこで働く従業員の心身の健康増進に寄与することから、例えばスタンディングワーク、スタンディングミーティングが可能な電動昇降機などオフィスレイアウトの大規模な変更に伴う投資などがある³⁾。

5. 健康経営のすすめ

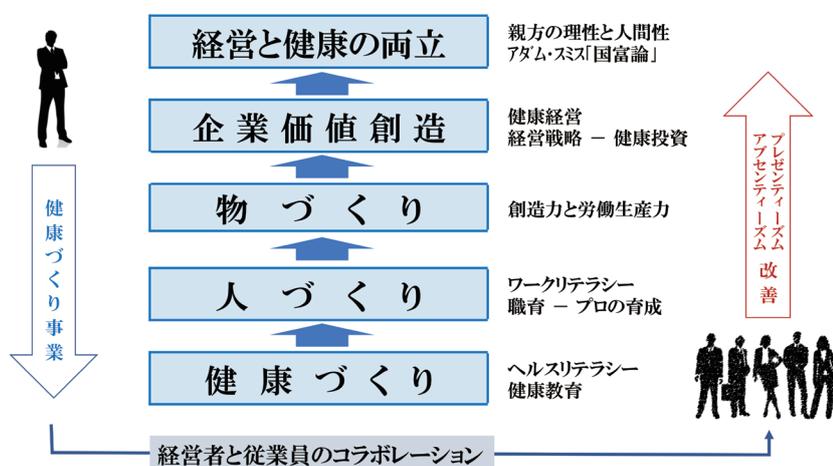
経営者が、企業の発展のために、未来への投資、つまり「働く人の健康」と「企業の成長発展」の両立を促すための経営戦略的な健康投資を行うことができるのか、それは、まさしく経営判断にほかならない。従来、働く人の健康の保持増進に関しては、健康管理と同様、産業保健スタッフや医療職が率先して取り組むべきものである、と考えていたが、実際には、健康は経営の視点で取り組むべき課題であり、それは働く人の健康は、自分の仕事が上司や会社から評価され、かつ自分でも満足できること（self-efficacy, employee satisfaction）によって獲得される

ものであるからにほかならない。産業保健スタッフは、エンゲージメントの高い従業員には、日ごろから健康づくりを自ら取り組めるようヘルスリテラシーを高めるための支援を行い、ワーカホリックの従業員には、働くことと自分自身の心身の健康にコミュニケーション能力を高めるための支援を行い、ディスエンゲージメントを有する従業員には、管理職との会話を促し、そしてプレゼンティーズム群とされている従業員には、その原因となる疾病や人間関係、職場環境等の改善を上司、会社とともに考え、助言することになる。

健康経営は、経営者の健康経営宣言に始まり、トップダウンのスターターによってエンジンが始動するが、その目的は、管理職のリーダーシップの向上、従業員のワークリテラシー、ヘルスリテラシーの向上であって、つまり働く人が自らボトムアップすることができるように促す経営者のエンパワメントにほかならない。

職場で働く人達が、経営者のパワーだけではなく、私達の一人ひとりのパワーも職場に注ぎ込むことが必要であると感じた時、コミュニケーションが成立し、経営者と働く人の両立が可能となり、企業ブランドが確立することになる。

図表2 企業経営と働く人の健康



【参考資料】

- 1) アダム・スミス. 国富論 (1). 水田洋監訳、杉山忠平訳 岩波書店. 2000 : 148-149.
- 2) 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事業. 経済産業省. 2016.
- 3) 岡田邦夫. 「健康経営」推進ガイドブック. 経団連出版. 2015.