

健康経営の展開と今後

産業医科大学産業生態科学研究所 教授 森晃爾

はじめに

日本の人口はすでに減少傾向にあり、その中でも生産年齢人口の減少は著しい。そのような状況において、経済レベルを維持し、社会制度を成り立たせるためには、高齢者を含む、より多くの国民が生産活動に従事することが不可欠である。若年者が豊富に雇用できた時代においては、当然備わっていた健康という仕事の遂行上の基盤となる資源が、高齢労働者の増加によって努力しなければ維持できない資源となる。そのような課題を解決するために導入された国による健康経営の取り組みが開始されて7年が経過した。

本論では、国が主導する健康経営の取り組みを振り返るとともに、健康経営が更なる成果を上げるための課題について解説する。

健康経営の展開

健康経営について、特定非営利活動法人健康経営研究会は「『企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる』との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」を意味していると定義している。

これまで日本では、仕事上の要因による労働者の健康に対する影響を防止するといった労働衛生管理、労働者の健康増進そのものに価値を置いた健康保持増進活動は、労働安全衛生法に基づき行われてきた。それらの活動も、実施主体者は事業主であるが、さらに労働者の健康を事業成果と結び付けて推進することが健康経営の特徴である。なお、健康経営では労使関係という概念を前提としていないので、労働者ではなく従業員という言葉を用いることが一般的である。米国では、1990年代から医療保険制度の違いもあり、従業員の医療費は大きな負担となっていた。しかし、

従業員の健康問題による損失は、医療費以上に、体調不良による欠勤（アブゼンティイズム）や体調不良で職場に来ていても生産性が低下した状態（プレゼンティイズム）による損失が、医療費と比べても大きいことが指摘され、Health and Productivity Management (HPM)と名付けられた健康増進対策が、大手企業において積極的に展開されるようになった。日本でも、従業員の健康問題は、医療費以上に、生産性の低下を介して企業の負担になっていることが明らかにされている。

日本では、第二次安倍内閣の主要政策であった日本再興戦略の中で、健康寿命の延伸が政策課題として挙げられたことがきっかけとなり、健康経営が展開されることになった。その主たる施策は、健康経営の顕彰制度であり、2015年に東京証券取引所は経済産業省が主導する施策の一環として業種1社に絞って健康経営銘柄の指定を行った（2019年から、一定の条件を満たす場合には、同一業種複数企業が指定されることになった）。この取り組みが当初の予想と比べて極めて大きな反響があったことを受けて、徐々に制度を拡張し、現在は健康経営銘柄に加えて、日本健康会議による健康経営優良法人大規模法人部門（上位500社はホワイト500）、健康経営優良法人中小規模法人部門（上位500社はブライト500）の認定が行われている。コロナ禍でも応募企業は増加し、2021年認定においては、それぞれ48社、1,795法人（非上場法人を含む）、7,935法人（2021年6月4日現在）にまで拡大している。また、大規模法人部門に対しては、経済産業省が認定評価のために提出された調査票の分析結果を、各社に対してフィードバックするサービスを実施している。さらに健康経営アドバイザーの育成（東京商工会議所が運営）や、各種ガイドの作成などを行ってきた。このような動きに連動して、



自治体の健康経営顕彰制度や、低利子融資や公共工事入札加点などの官民インセンティブが広がってきている。

しかし、このように急拡大している健康経営について、認定を受けることだけを目的とした企業の存在など大規模法人では健康経営の質の問題が存在し、また中小規模法人はその総数からすると極めて一部企業しか取り組んでいないという課題があり、その改善のための取り組みが継続的に行われている。

成功した中小企業から見た健康経営の価値と大企業における課題

健康経営に成功した中小企業は、比較的短期間に企業内に健康文化が構築され、健康問題による生産性の低下だけでなく、従業員の創造性の向上、離職の防止、雇用における優位などの大きな経営上の成果を上げている。過酷な労働環境のいわゆる3K業種であっても、まったく広告を出さなくても採用にはほとんど困らないようになったといった事例がいくつも出てきている。健康経営を基盤に、事業主と従業員、従業員間の信頼関係が高まり、心理的安全性の向上、ワーク・エンゲイジメント向上を介して、職場の活力が向上して、新たな価値が創造されるという流れが成功した中小企業では顕著に生じているようである。そのような企業には、従業員の生活や健康の向上こそが企業の発展に繋がるといった経営者の信念が背景にある。

健康経営の成果を上げるためには、大企業、特に上場企業の方が困難で、時間も必要である。それには二つの理由がある。一つは、大企業では経営トップが新しい価値観に対する想いを持っても、何階層もの管理職が存在し、それぞれがこれまで培ってきた考え方や価値観を背景に、経営トップの発言に解釈を加えて次に伝えようとする。それを繰り返すうちに、経営トップの想いが、本来とは異なった趣旨で伝えられることになるためである。第二は、上場企業においては、従業員の健康投資が企業価値の向上にどのように繋がるか、株主に対する説明責任が生じることである。健康経営は、企業戦略で実施するとしても、それが企業価値の向上に繋がる投資か、それとも単なる福利厚生としてのコストなのか、その説明を行って、株主に納得してもらうこ

とは容易ではない。

健康経営の取り組み状況の開示

経営トップによるリーダーシップ・サポートの存在の有無は、職場における健康増進効果を得るために不可欠な要素であることが欧米の研究で分かっている。上場企業において、経営トップが経営課題の一環として健康経営をリードして実践していくためには、そのことが投資家から評価される枠組みが必要と考えられる。活力があふれ、健全な労働力を確保することは、中長期的な企業の存在発展のために重要な時代になっている。さらに、環境・社会・統治（ESG）への取り組みが投資判断の新たな価値として認められるようになっており、従業員の健全化は社会（S）の要素を構成するものと位置づけられている。

そこで、健康経営の戦略を有効な方法で立案し、その取り組み状況や成果を他社と比較可能な標準的な形で開示できる方法が必要となる。そこで、経済産業省は2020年に健康投資管理会計ガイドラインを公表し、健康経営を実践する企業に、ガイドラインに基づく取り組みの可視化と開示を求めるようになった。さらに、2022年2月に発表される健康経営優良法人の認定において、フィードバックシートの開示の同意が、ホワイト500に選出されるための要件に加えられることになった。今後、投資家が各社の健康経営の実態を、同業他社と比較する形で分析することが可能になる予定である。

終わりに

健康経営は、人口の減少および高齢化が進む日本が抱えた社会課題の解決のために、国が主導して行われてきたものである。大きな成果を上げるためには、まだ多くの課題が存在しているが、その価値は徐々に社会に浸透してきている。

健康経営は、心身の健康保持によって働く一人ひとりの持続可能性（サステナビリティ）を高め、そのような従業員が増えることによって企業組織のサステナビリティを向上させ、それが日本社会のサステナビリティに繋がることを期待した、社会的な価値を持った取り組みであることを強調したい。