

情報番号：20210393

テーマ：健康経営を実践しよう① 健康経営を始めよう

編著者：Cの会 磯山隆志

1. 健康経営とは

経済産業省の定義によれば、健康経営とは「従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する経営手法」とされる。企業の業績を生み出すのは顧客に価値を提供する従業員であるため、従業員が心身ともに健康な状態で長く働き続けることは経営上の課題となる。そのため、従業員の健康管理をコストではなく投資と位置づけ、戦略的に向上させる取り組みが重要になる。

(1) 健康経営が求められる背景

日本では少子高齢化が叫ばれてから久しい。生産年齢人口の減少にともない、企業では従業員の高齢化と人手不足への対応が急務となり、従業員の健康を大切にす職場環境の整備が求められる。政府においても健康経営を推進する政策や法制度の整備を進めている。

例えば経済産業省は、健康経営優良法人認定制度の設計を行い、健康経営に取り組む優良な法人を可視化して、社会的評価を受けやすい環境を整備している。認定は経済産業省が支援する日本健康会議が行い、認定を受けた企業は健康経営優良法人のロゴマークの使用が可能となり、従業員や求職者、関係企業や金融機関などから評価を得られる。健康経営優良法人認定制度は大規模法人部門と中小規模法人部門に分かれており、それぞれの規模に応じた評価により認定されるため、中小企業にも取り組みやすくなっている。

(2) 健康経営によるメリット

健康経営は従業員だけでなく、企業にとっても大きなメリットがある。

・経営理念の浸透

企業活動は経営理念に基づいて行われる。しかし、経営理念を組織に浸透させるのは難しい。健康経営では、経営者が従業員を大切にす取り組みとして、その思いを語ることにより、実践していく中で経営理念を浸透させるきっかけになる。

・労働生産性の向上

従業員の健康状態が労働生産性に関係するという研究結果がある。心身の健康状態の悪化によって従業員が欠勤する、または出勤しても体調が優れない状態での勤務により労働生産性が低下し、企業に経済的な損失が発生する。したがって、従業員の能力や実力を発揮させるため、健康経営による労働生産性の向上が重要となる。

- ・従業員の活力向上

仕事に対して熱意を持って没頭して取り組み、仕事から活力を得ている充実した心理状態をワークエンゲイジメントという。健康経営に基づき従業員にとって働きやすい職場環境へと改善することによって職場が活性化し、ワークエンゲイジメントを向上できる。経営者の従業員を大切に思う思いを感じて、モチベーションや職場の一体感、従業員の定着率を高める効果も期待できる。

- ・社会的評価と企業イメージの向上

健康経営に取り組む企業を評価する、国や自治体などの制度が充実してきている。社会的な評価を得ることにより、企業の知名度やイメージが向上し、優秀な人材の採用や顧客獲得の可能性を高め、売り上げの増加につながる。

2. 健康経営を始めるには

健康経営は戦略的に実践する必要があるため、始める前に以下のことを明らかにしておく。

(1) 経営理念の策定

健康経営は経営手法の一つであるため、企業の経営理念に基づいて実践される。経営理念とは企業活動の根幹を成す考え方やあり方、価値観であり、企業が何のために人間社会に存在するのか、その意義を表すものでもある。したがって、経営理念がなければ、健康経営を始める前にまずは経営理念を策定しておく。

(2) 経営者の意識改革

健康経営では、経営者が従業員を大切に思う思いを持ち、コミュニケーションをとることが重要になる。不信感や過去の成功体験を基にした独善的で支配的な管理により、従業員の心身の健康を蔑ろにして利益を追求しては、誰の協力も得られない。従業員の健康への意識を変える前に、経営者の意識を変革することが大切になる。

(3) 目的の明確化

経営理念との整合性のある形で、何のために健康経営に取り組むのかを決めておく。健康経営が自社に関係する取引先や顧客などの利害関係者にどのような影響をもたらすのか、何を成し遂げたいのかを明確にする。

3. 健康宣言をする

健康経営への取り組みは、経営者が健康宣言をすることから始まる。健康宣言とは、経営者が発信するメッセージであり、健康経営に取り組む姿勢を表現するものである。健康経営が自社にとってどのような意味を持ち、どんな影響や効果があるのかについて、経営者が自らの言葉で語らなければならない。

経営者の意欲が従業員の健康経営に対する姿勢や行動に関係する。従業員が理解しやすいように具体的で平易な言葉で伝えることが重要である。健康宣言をするメリットとして以下のことが挙げられる。

- ・従業員の意識変革

経営者がリーダーシップを持って取り組むことにより、従業員の参加するモチベーションを高め、健康への意識を変革する。

- ・社内外へのアピール

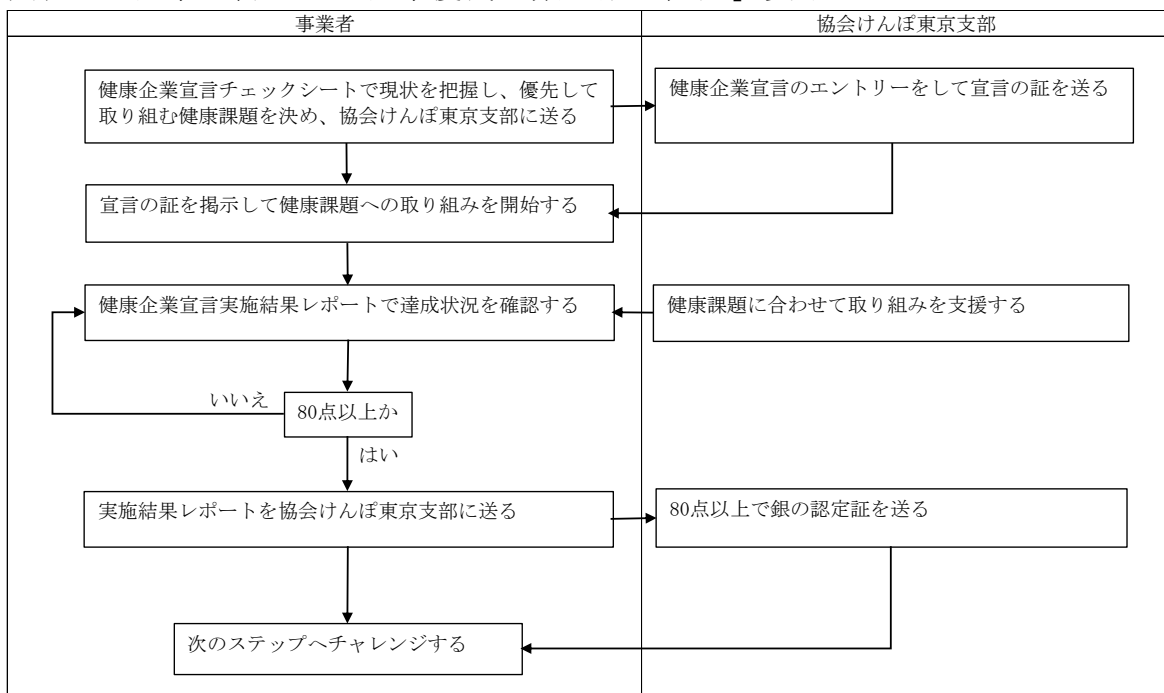
健康宣言を公表すれば、従業員の健康を大切にする企業として社内外にアピールできる。

健康経営に取り組むには、自社の健康に関する現状を知り、課題を把握する必要がある。そのためには、健康保険協会（協会けんぽ）や健康保険組合といった医療保険者と連携して取り組むことも重要になる。全国の協会けんぽや健康保険組合では「健康宣言事業」として、企業全体で社員の健康づくりに取り組むことを宣言した企業の支援をしている。

例えば東京都の「健康宣言事業」は、「健康企業宣言」という名称となっている。協会けんぽ東京支部の「健康企業宣言」制度では、宣言をして課題に取り組む、目標を達成した企業を健康優良企業として認定している。具体的には健康への取り組みに対する現状を把握するためのチェックシートを提供しており、企業はこれを採点することで課題を認識できる。

次に優先して取り組む課題を決めて、「健康企業宣言」に応募すれば、協会けんぽ東京支部から宣言した証が送られてくる。企業は課題に取り組む、実施した結果をチェックし、80点以上になれば「健康優良企業 銀の認定」を受けることができる。そこから、さらに「健康優良企業 金の認定」や日本健康会議の健康経営優良法人認定制度を目指すことも可能になる。

図表 1 健康宣言から「健康優良企業 銀の認定」受けるまでのプロセス



出展：協会けんぽ東京支部「健康企業宣言」パンフレットを基に筆者作成

4. 担当者を決めて推進する体制を作る

健康宣言をしたら、そのメッセージを従業員に浸透させるため、全社的に取り組む組織体制を構築する。それには担当者を決めて健康経営を推進する部署を作ることが重要になる。また、複数の事業場があれば、それぞれの事業場で担当者を決める。

担当者になるのは専門的な知識や資格を持つ従業員が望ましい。しかし、中小企業では必ずしもそのような人材がいるとは限らないため、研修などにより担当者を支援するとともに、複数の担当がいれば全担当者が成功事例や知識を共有して互いを補い合える体制にする。さらに、産業医や保健師など外部の専門家も活用して体制を構築することも効果的である。

5. できることから始めてみる

健康経営に取り組むための組織体制や担当者が決まれば、具体的な行動を始める。行動を始めるには時間をかけて詳細な計画を立案するよりも、まずは自社ですぐに実行できることから始めてみる。健康経営を始めるに当たり、何から手を付ければいいのかわからず、行動に移せないでいるよりも、時間やコストをかけず成功する可能性の高いことから始めて、社内にわずかでも成功体験をもたらすことが大切である。

取り組む際には目標を定め、実行してみしてから、どれくらい達成できたかを評価し、改善して成功に近づける。小さな成功体験の積み重ねが従業員のモチベーションとなり、新たな取り組みに挑戦する意欲を向上させる。そこから次第に取り組みを広げていくのが健康経営の成功にとって重要になる。

6. 健康経営に取り組んだ企業の成功事例

A社は従業員10名ほどの製造業である。発注先からの要求が厳しく納期を守るため、残業が常態化していた。従業員は40から50代が中心だが、忙しさを理由に健康診断を受けないものも少なくなかった。社長は従業員の健康よりも利益の確保を優先し、現状を把握しておらず、自らも健康診断を受けていなかった。

しかし、体調不良を訴える従業員が増え、生産活動に影響が出てきた。そこで社長は労働生産性向上のため、健康経営に取り組む決意をした。A社ではこれまで経営理念を策定していなかったが、これを契機として策定した。社長は経営理念の策定を通じて、従業員を大切にする意識を持ち、自ら健康宣言を作成して社内外に公表した。

そして、経理担当の従業員を担当者にして、健康経営を推進する体制としたが、担当者は健康に関する知識がほとんどなく、何をすればいいかわからない状態であった。そこで、産業医と連携して協会けんぽの「健康優良企業 銀の認定」を目指すことにした。

チェックシートから様々な課題が見つかったが、まずは健康診断の受診率100%を目標として、受診を推進するために朝礼の際や掲示物で健康に関する

情報を伝えた。最初は関心を示さなかった従業員も、取り組みの継続や伝え方の工夫、社長自らのメッセージによって、次第に関心を示すようになり、3か月後には受診率 100%を達成した。従業員の健康への意識が少しずつでも変化している中で、次は職場の禁煙に取り組むことを検討している。

7. 終わりに

健康経営は、従業員の健康に配慮することによって、能力活用による社内の生産性向上につながる。それだけでなく、社外に対するイメージ向上にもなり、人手不足の中で採用面においてもメリットをもたらす。健康経営は企業価値を高める上でも効果的である。

参考文献

経済産業省 健康経営優良法人認定制度ホームページ

https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouho_uzin.html

全国健康保険協会 東京支部ホームページ

<https://www.kyoukaikenpo.or.jp/shibu/tokyo/cat070/collabo271210-1/>

(2024.04 点検)

(執筆者)

中小企業診断士グループ C の会

磯山 隆志

掲載内容の無断転載を禁じます。