

未来を築く、健康経営

-深化版:これからの健康経営の考え方について-

令和 3 年 7 月 19 日

NPO 法人健康経営研究会

健康長寿産業連合会

健康経営会議実行委員会

■はじめに

2006年に、NPO 法人健康経営研究会から、「健康」と「経営」という懸け離れた考え方を企業経営の中で一致させる『健康経営』の必要性を伝えてきました。おかげさまで、政府や自治体の応援の下で、多くの経営者が健康経営に取り組んでいただけるようになって参りました。しかしながら、社会に送り出してから16年の歳月が経ち、2021年を迎えた今、誰もが予想できなかった新型コロナウイルス感染症の出現により、世界の流れは大きく変化しました。「万物流転」という言葉のように、時代の変化の中で、世の中に合わない社会の仕組みは、進化・成長させていく必要があります。

わたしたちは健康経営を生み出した時からずっと、『健康を通じた「人資本」づくり』に取り組んできました。労働環境や安全衛生の観点から、健康管理の精度を上げていくことは、健康経営を推進する上で大事な視点であることは今でも変わりありません。しかし今後の健康経営を考えていく上で、企業経営に大きな影響を与える要因として、ESG投資（環境、社会、ガバナンスを意識した取り組み）や、SDGs（持続可能な開発目標）などの循環社会が、今後の国際的な統一テーマになっている点も押さえていく必要があります。この傾向は、日本の中小企業にも大きな影響を及ぼすことも想定されます。

これまでの健康経営は、法令遵守や安全配慮義務等の国からの要請の視点も含めて、企業のマネジメントの中で、自社の従業員の健康を「守る」ための戦略を第一として考えてきましたが、これからの健康経営を、より時代に合った経営戦略に進化させていくためには、社外からの「人資本」に対する投資を「創る」ための戦略を、企業が積極的に推進していくことが求められていくと考えています。健康経営も16年の歳月の中で、色々取り組んできましたが、世界全体の社会構造が大きく変わった2021年に「人資本」を戦略テーマとして掲げることが、日本の企業を活性化する礎になると確信しています。よって、わたしたちは、日本の発展に貢献するために、これから先10年の社会の変化を見据え、ここに健康経営の考え方を深化させていくことを提案します。

—健康経営を深化させるに至った社会的な要請—

1. 企業利益の創出が、シェアホルダーキャピタリズム（株主資本主義）から、ステークホルダーキャピタリズム（公益資本主義）への移行に代表されるように、株主だけではなく社会と従業員に対する責務を果たす必要があること。
2. SDGsに代表されるように、各ステークホルダーのサステナビリティ（持続可能性）を高める企業戦略の一つとして、従業員の健康と幸福への投資を通じて社会をより活性化させる必要があること。
3. 見えない健康問題等に対する従業員のダイバーシティ（多様性）に対し、多様な働き方などのインクルーシブ（包摂性）な経営を創造していく必要があること。
4. 少子化により労働力人口を確保していくためには、働き手を共有する副業や兼業等の雇用形態や、企業間での仕事のシェアや共創など、新しい共創関係を経営に取り入れていく必要があること。
5. 安全配慮義務履行の責務が、法人だけでなく経営者にも求められるようになり、従業員の心身の健康増進が経営戦略としての重要性が増してきたこと。
6. 企業経営においては、上記の社会的変化の中で、経営者の倫理感が一層に求められるようになること。

■健康経営の歴史

設立当時の「健康経営」の基本的な考え方

「健康経営」は、2006年にNPO 法人健康経営研究会が提唱しました。基本的な考え方は、今も変わりはありません。しかし設立から16年で社会状況は大きく変化し、当時予測してきたことが当たり前の社会となりました。

1995年に高齢社会対策基本法が制定され、その前文に、わが国の高齢化が急速に進展することの危惧が、記載されました。一方、労働安全衛生法によって、事業者には労働者の健康診断が罰則付きで義務付けられてはいましたが、健康診断有所見率は増加の一途でした。当時は、「やりっぱなし・ほったらかしの健診」といわれるように、企業では、法令遵守を重視し、従業員に健康診断を受診させることが目的となり、事後措置としての異常所見者を改善するための取り組みは十分に行われていませんでした。その結果、高額な健康診断の費用を拠出しているにもかかわらず、費用対効果が十分に得られているとは、全く言い難い状況でした。

さらに少子高齢化の進展により、労働人口に占める高齢労働者数が増加し、健康や体力に関する経営課題が顕在化することも予測されていました。こうした社会状況の中で、労働者の健康が、企業経営に及ぼす影響はますます深刻になるであろうとの危惧から、産業医、弁護士、マーケティングの専門家、健康保険組合の常務理事などの有志が集まり、約4年間の検討を経て2006年にNPO 健康経営研究会を設立し、以下の健康経営の定義を定めると共に、社会に啓発活動を開始しました。

健康経営とは、「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ます。従業員の健康管理・健康づくりの推進は、単に医療費という経費の節減のみならず、生産性の向上、従業員の創造性の向上、企業イメージの向上等の効果が得られ、かつ、企業におけるリスクマネジメントとしても重要です。従業員の健康管理者は経営者であり、その指導力の下、健康管理を組織戦略に則って展開することが、これからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられます。

NPO 法人健康経営研究会（2006）

健康経営の今、そしてこれから

2021年を迎えた現在、わが国の加速する高齢化の影響を受け、多くの企業が、労働力人口の確保を目的に、再雇用制度を導入し、さらには定年という壁をなくし、高齢期にあっても働き続けることができる環境を、整えてきました。社会保障を維持し、国を活性化していくためには、高齢であっても支えられる側から、支える側に回る生涯現役社会を実現することが重要になってきたのです。

さらに現在は、VUCA(変動性・不確実性・複雑性・曖昧性)とも言われているように先行きが不透明で、どのような社会的課題が発生するか予想がつかない時代に突入しました。新型インフルエンザが猛威を振るい、その後SARS(重症急性呼吸器症候群)やMERS(中東呼吸器症候群)が発生しましたが、幸いにもわが国では、こうした感染症の影響を大きくは受けませんでした。しかし、COVID-19の発現は、社会経済に大打撃を与え、医療崩壊をももたらすことになりました。また、その影響は、経済的問題や雇用問題にも発展し、不況や心理的不安による多くの自殺者の増加を招くことになりました。

今後 2025 年を迎えると、団塊世代が 75 歳以上の後期高齢者となることで、労働力人口の不足や医療体制の崩壊が予見されます。また同年には、70 歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者が約 245 万人になるとされています。事業継承ができなければ、経営者の健康問題が直接的な廃業の原因となり、その結果、多くの失業者が生まれる危険性があります。さらに、2030 年になると、人口の 3 分の 1 が 65 歳以上の高齢者という状況により、労働人口が圧倒的に不足し、膨大な社会保障費を支えることができなくなります。また、GDP が低下しわが国の競争力は低下していきます。企業が経済活動を維持するためには、労働力確保を目的に、高年齢従業員が働き続ける仕組みをつくり、生涯現役社会を実現するとともに、兼業や副業、複業などの多様な働き方を企業が導入することで、仕事をシェアする仕組みを構築していく必要があります。

健康経営の深化

こうした社会的な情勢の変化においても、働く人の健康の質が労働の質を決定し、良質な労働は、さらに商品の質を向上させ、それは、企業の成長とともに、社会の発展と地球環境にも大きな利益をもたらします。

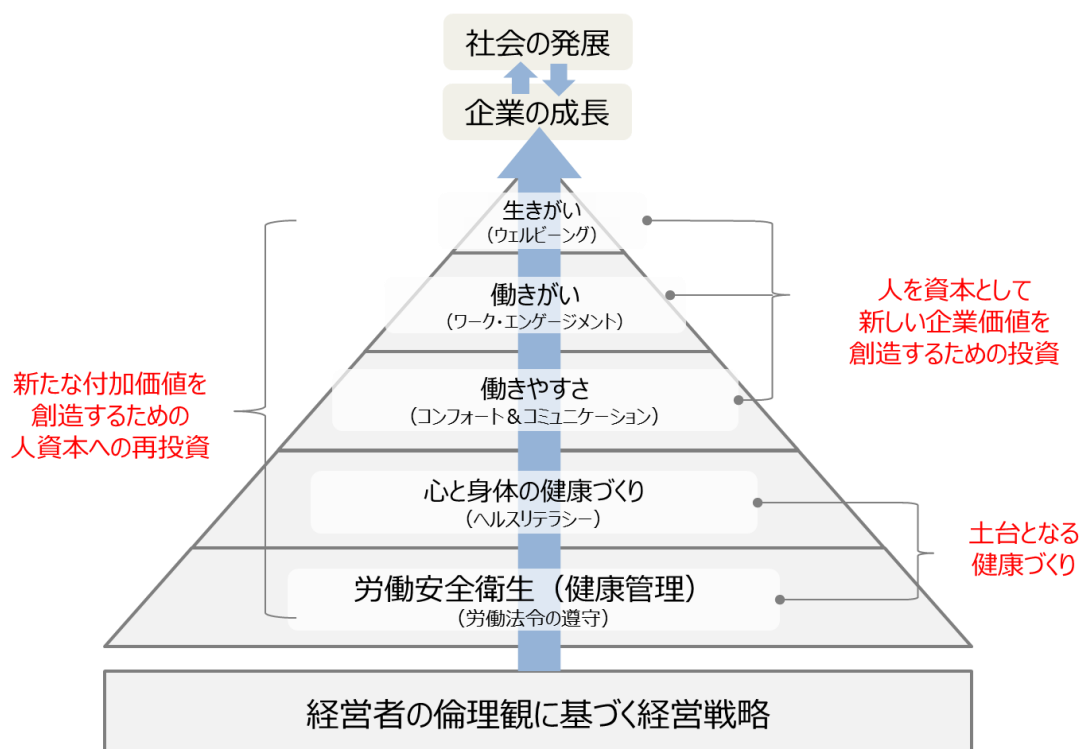
わたしたちは、これからの健康経営を企業戦略として捉えた場合、「人資本」という視点が何よりも大事なテーマになると考えています。この度、日本の企業を活性化する礎となるように、深化版の健康経営についての考え方を、ここに発信いたします。

健康経営とは、「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ます。

今後は、「人という資源を資本化し、企業が成長することで、社会の発展に寄与すること」が、これからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられます。

2006 年 NPO 法人健康経営研究会（2021）

健康経営とは、 「人という資源を資本化し、企業が成長することで、社会の発展に寄与すること。」



■経営者の倫理観に基づく経営戦略とは？

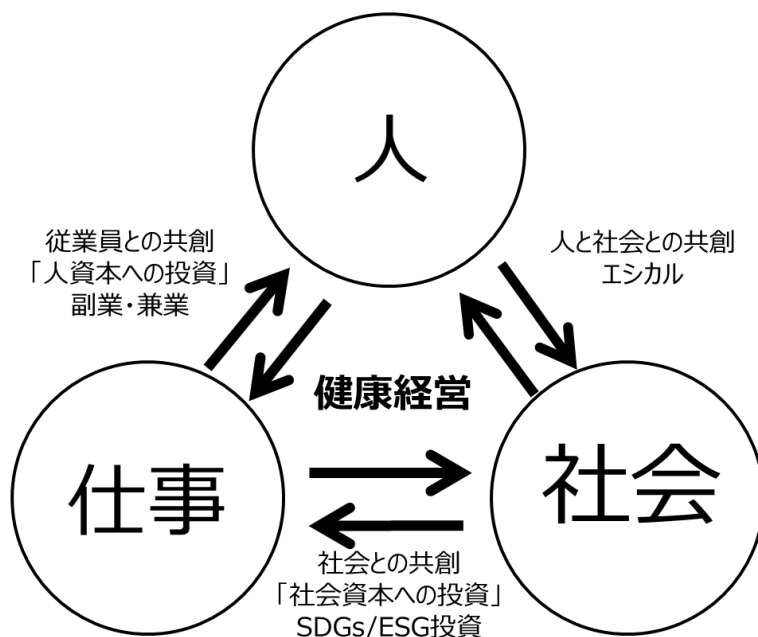
「健康」と「経営」の2つの視点

健康経営は、始めに企業戦略の目的とするゴールがあつてしかるべきなのですが、このゴールという視点で、健康経営を企業戦略として明確に位置づける企業は僅かではないでしょうか。なぜゴールが明確ではない健康経営に多くの企業が取り組んでいるのでしょうか。それは健康経営という名称に「健康」がついていることに起因していると考えられます。「健康」は、どの時代でも大切な普遍的なゴールの一つであり、経営者の誰もが、従業員が「健康」であることに、異論を唱えることはありません。しかし、その結果として、健康経営は健康づくりそのものがゴールであるように誤解されていることがあります。

健康経営は「健康」に「経営」がついて始めて言葉として成立します。戦略視点では、この「経営」の視点を大切に考えていかなくてはなりません。健康経営は、経営者が自社の特徴を活かし、「人の健康」と「企業の健康」、「社会の健康」という3つの健康を戦略的に組み立てることが求められます。

「人」は消費されるものでなく、人財としての「投資」対象であり、決して使い捨てではありません。経営者は、無形であるが故に、「見えない財産」の価値判断を誤ってはなりません。企業の未来をつくるためには、有形・無形のエネルギーが必要ですが、「人」がもつ創造力、生産力などの大切な無形のエネルギーをいかに育むかに、今、経営者の手腕が問われています。投資に対する収益をしっかりと確保することが、経営の目的であるのであれば、「人的資本」としての無形財産に投資をすることで収益を、未来の企業の価値に転換していくことが重要です。

これからの仕事は、 人との共創、社会との共創



■経営者の倫理観に基づく経営戦略とは？

「人的資源」から「人的資本」への転換

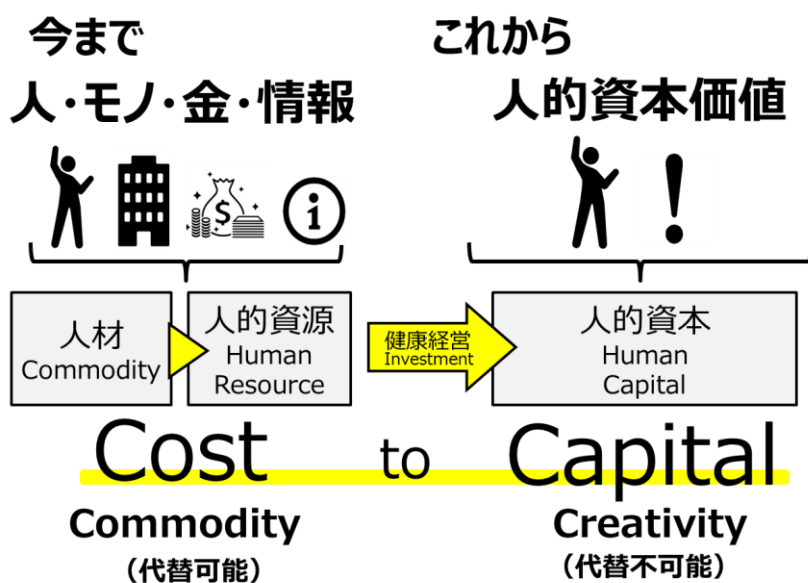
資源の少ない我が国では、人を資源として大きく開発し、人資源を資本化することが未来の社会に多くの価値を提供していくことに繋がります。戦国時代は「人足」や「人手」のように人は手足であり、江戸時代になると「番頭」という言葉が出現し、さらに「人材」から「人財」へと、人の役割の変化が新しい社会を創り出してきました。

健康経営は、「企業の成長・発展のために『人』という資源を資本化する」戦略です。従来多くの企業において、人は、「人的資源」と捉えられてきました。これは、「いまある労働力を消費すること」とも解釈され、財務諸表においての人は、「人件費(コスト)」と見なされています。労働生産性においても、人は「労働投入量」と捉えられ、結果としてマネジメントは、労働力(資源)としての人をいかに効率的に「管理」するかが目的となっていました。

しかし、企業における労働生産性向上の考え方にも変化が起きています。従来は、「管理」を徹底することで業務を適正化し、労働投入量を削減することが一般的でした。しかし現在は人を資本として捉え、従業員のエンゲージメント(企業と従業員が相互に貢献し、成果を出す幸せな関係)の向上を通じて付加価値を向上させることが、働き方改革の目的となってきました。

新たな企業変革を起こすための価値創造や競争力の源泉を、人の知識、創造力、経験、信念だとするのであれば、人は資源ではなく、資本として捉え直す必要があります。健康経営は、一人ひとりが「無形資産」として持つ、未活用の知恵や異なる知識を経営の力で引き出し、企業の付加価値に変えるための戦略であると考えられます。このように、人を資本とする新たな経営戦略の方向性は、従来の枠内に収める「管理」から、新たな価値創造のために、人を活かすという従来の枠にとらわれない創造への「投資」に転換していく必要があります。

健康経営において、「Cost to Capital」が「経営」の戦略テーマとなります。「Cost to Capital」とは「人的資源」を「人的資本」に転換することを意味しています。資本は従来の健康経営では使われてこなかった言葉ですが、健康経営を企業のイノベーションとして捉えると、「人的資本」に重点を置いた戦略を立案する必要があります。



健康経営の実践において企業は、従業員を人財と捉え、その資源を、戦略的投資によって資本化する

■経営者の倫理観に基づく経営戦略とは？

「経営者の経営戦略の下で考える未来投資としての健康経営」

経営者は、先行き不透明で不確定な現代社会において、正解が見いだせなくても、現在におけるなすべきことをきちんと見定め戦略を立案しなければなりません。

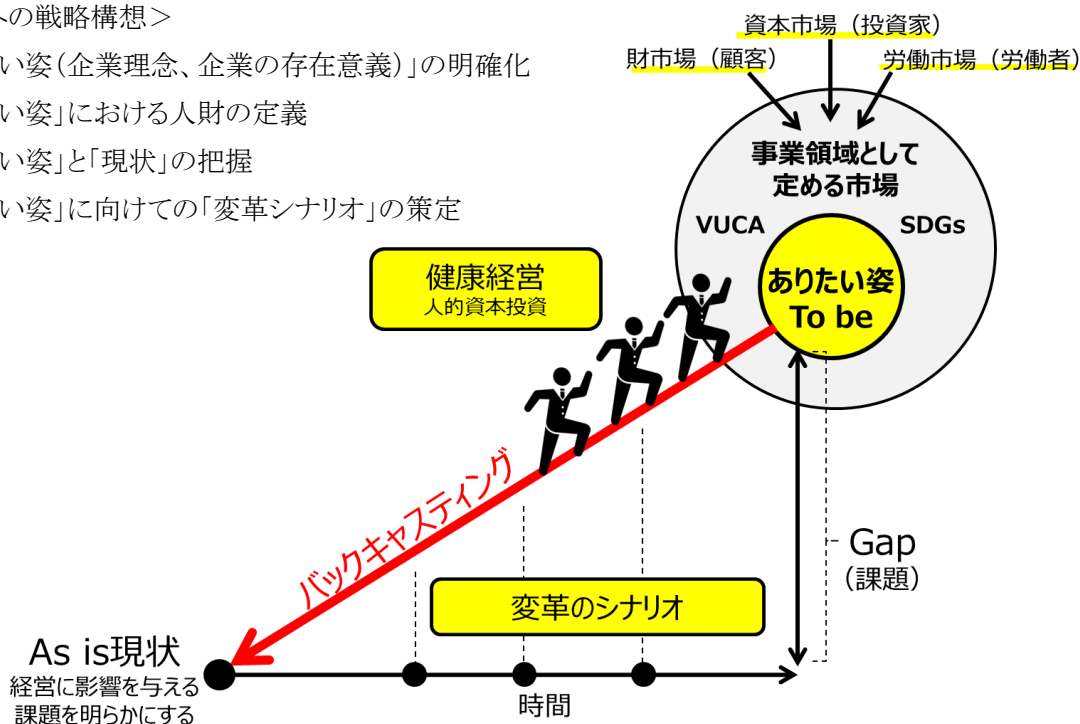
経営戦略とは、企業が付加価値や利益を生み出すために、市場の中で自社の事業活動を位置づけて、組織の中で事業に関わる人々が協同で作業をしていくための基本設計図と考えることができます。戦略には、企業の将来における「ありたい姿」と「変革のシナリオ」を描く必要があります。持続的な企業価値向上が問われる中で、その市場の中で、どのような存在でありたいのか。その市場の中で競争優位を獲得するために、どのような価値を持った企業になりたいのか。また「ありたい姿」に将来、自社になるために、今からどんな行動をとることが必要となるのかという「変革のシナリオ」を、経営者自らの力で「自分で考える」必要があります。つまり戦略とは、経営者自身の構想であり、「こうありたい」という意思であり、夢という言い方もできます。

まずは、経営者が率先して、企業理念や存在意義に立ち戻り、目指すべき将来のビジネスモデルや、経営戦略からバックキャスト(逆算)して、保有する経営資源との適合性を確認していく必要があります。特に、人的資本の観点から、「ありたい」ビジネスモデルとの乖離を見える化し、埋めていく必要があります。またその際には、人を経営戦略に適合させるだけではなく、人が持つ資本的価値が、経営戦略の可能性を広げるという視点から、戦略立案に取り組む必要があります。このように人という資源を資本化する健康経営においては、経営者が自社の特徴を活かし、経営戦略を組み立てることが必要です

さらに、今、企業価値を高めるために、企業間での人財交流なども始まっています。限られた人財を活かすためには、企業間での人財の流動化といったことも企業マネジメントで考えていくことになり、企業を経営する上で、それぞれの企業の持つ魅力を高めることが必要になってきています。

<ありたい姿への戦略構想>

- 1) 「ありたい姿(企業理念、企業の存在意義)」の明確化
- 2) 「ありたい姿」における人財の定義
- 3) 「ありたい姿」と「現状」の把握
- 4) 「ありたい姿」に向けての「変革シナリオ」の策定



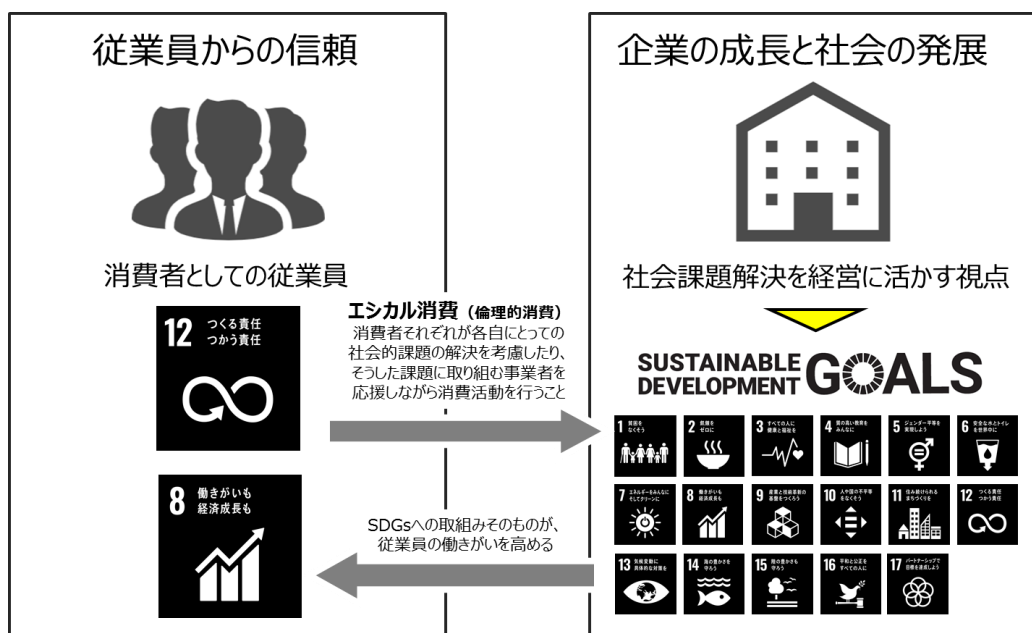
■経営者の倫理観に基づく経営戦略とは？

「社会課題を新たな市場と考える視点」

2020年に起きた新型コロナウイルス感染症流行拡大によって、「VUCAの時代」がさらに加速しました。「VUCA」とは、ビジネス環境や市場、組織、個人等、あらゆるものを取り巻く環境が変化し、将来の予測が困難になっている状況を意味する造語です。このような社会環境において、企業は、集中から分散へ、そして分散から協業へといった新たな企業マネジメントが求められます。こうした時代の新しい変化に取り残されないためにも、経営者は、自分たちが正しいと思うことを自分で考え経営戦略を立てることが求められています

特に、近年の経営戦略においては、SDGsとともに、エシカル(ethical)という消費者行動の視点が広がってきています。エシカルとは倫理的・道徳的という意味の言葉で、単に法律を遵守して行動するだけではなく、自ら考えて、社会のためになる行動を取ることを指しています。SDGs そのものは2015年に国連が2030年の社会目標として提唱した開発目標です。今、SDGsが注目を受ける背景には、社会が複雑に絡まり合い、従来のルールだけでは解決できない課題が増えているからだと考えられます。SDGsはテーマと目標だけを提唱したもので、そこにはルールはありません。視点を変えるとSDGsの開発目標を、企業にとっての新市場と捉え、新たな事業活動の場と位置づけることもできます。

健康経営においては、ゴール8の「全ての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワークを推進すること」について取り組むことが大切です。また従業員を消費者として捉えた場合、その企業が市場として定義するSDGsの開発目標を達成し、エシカル消費に貢献することが従業員からの信頼を獲得することに繋がります。このように、経営者は企業の成長と社会の発展、そして企業の価値と従業員の健康を両立させる視点を経営に活かすことが重要であるといえます。



■健康経営における労働安全衛生(健康管理)とは 「法令遵守の視点からの取り組み」

我が国の歴史においては、女工哀史に代表されるように、過重労働と劣悪な環境によって、多くの女工が結核に罹患し、故郷に帰らざるを得なくなったこと、また、さらに多くの生命を奪われたことから、1911年に「工場法」が制定されました。つまり、「働く人の健康を、働くことで奪ってはいけない。」ということを法制化したのです。

1903年「職工事情」には以下のような記載があり、従業員の健康と事業者の健康が表裏一体となっていたことから、感染症が蔓延している現代社会においては、さらに従業員の健康管理や健康づくり(疾病予防)の重要性を認識する必要があるといえます。「某機業家においては、工女一名、腸室扶斯病(チフス)に罹りしに、充分なる手当をもなせず病室の設けなければ寄宿室にて療養せしめしに、他の工女に伝染し工女三十名の中五名を除く他は、皆同病に罹り、寄宿室に枕を並べて呻吟苦悶せり。しかるに同病は、ついに工場主および家族に伝染し、これがため、家族一名、工女三名死亡せりと。衛生上に顧慮せざる結果おおむねかくの如し、豈悄然たらざるべけんや。(職工事情【上】犬丸義一校訂 365ページ 岩波文庫 1998年)」

その後、労働条件の最低基準を定める法律として、労働基準法が1947年に制定されました。労働基準法は、労働者が持つ生存権の保障を目的として、労働契約や賃金、労働時間、休日および、年次有給休暇、災害補償、就業規則などの項目について、労働条件としての最低基準を定めています。また、労働安全衛生法は、職場における労働者の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境の形成を促進することを目的として定められた法律です。もともとは、労働基準法に定められていた「安全及び衛生」に関する規定が分離する形で、1972年に成立しました。労働安全衛生法では、労働者が安心して働ける環境を整えるために、過去の労働災害等の結果をもとに、安全衛生管理体制や労働者を危険や健康障害から守るための措置、機械や危険物・有害物に関する規制、労働者に対する安全衛生教育、労働者の健康保持増進措置等を定めており、時代に合わせた改正を続けながら運用されています。

健康経営における労働安全衛生(健康管理)とは、「日々の仕事を終え、無事に帰る」という、当たり前の幸せのために、安全・安心な職場づくりと心身の健康づくりに取り組むことです。労働基準法や、労働安全衛生法等の労働法を遵守することは、従業員の健康を守るための基本的な取り組みの判断基準となります。しかし法律は、公権力をもって定めた最低基準に過ぎず、法令を遵守することだけでは、真に従業員の健康と安全を守ることはできません。WHOは、「失業が労働者の健康を喪失する。」としていますが、我が国では、残念なことに、長時間労働やハラスメントなど、「就業によって労働者の健康が損なわれ、生命が危険に晒される。」ということが事実として起きています。

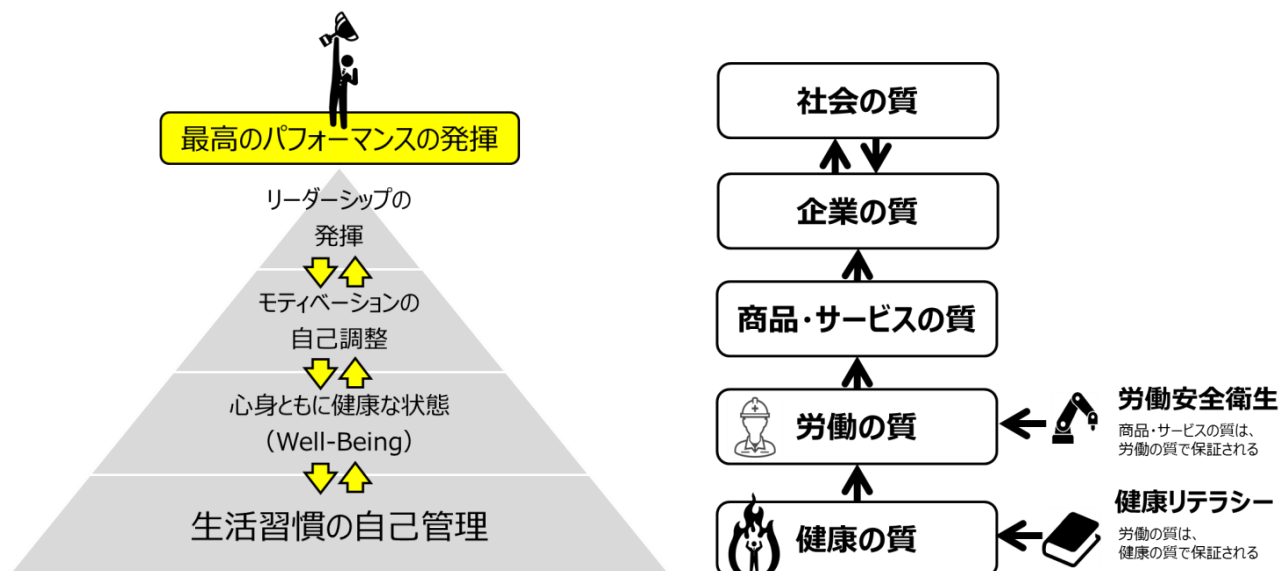
企業を興すことも、我が国では法律に定められており、企業のいろいろな権利等もまた法律で守られています。また、労使対等の原則から、企業の利益と労働者の利益は両立しなければなりません。この両者間の、利益が大きく損なわれた場合には、原因となった対象者に損害賠償請求がなされ、また、刑法上の問題があれば、刑事罰が適用されます。法治国家においては、企業もまた法律の下で企業活動を行います。また労働者が働くことで、心身の事故や不調にならないよう、その対策を講じることが経営者の義務として労働契約法に定められています。法令を遵守することは、お互いが、健全な関係を維持して、企業活動を継続していくことの基本となるものです。

■健康経営における「健康づくり」とは
「ヘルスリテラシー向上への投資」

リーダーシップの発揮も、モチベーション(やる気)やエンゲージメントの向上も、働く人の心身の健康が、土台としてあり、その上で、「持てる力を十分に発揮できる従業員」の存在が企業経営の大前提となっています。企業が従業員の健康づくりに注力すれば、「業績の向上」につながります。なぜなら、従業員の健康は生産性に直結しているからです。心身に不調を感じていると、仕事に集中することはできません。健康状態が悪ければ、当然、出勤状況や仕事の成果も悪くなります。疾病や体調不良が原因で、アブセンティーズム(病気による欠勤)となったり、出勤しているにもかかわらず、能力や・スキルを発揮できないプレゼンティーズム(疾病就業)となったり、満足のいく成果を出すことができず、労働生産性が低下したりすることもあります。

このように「労働の質」を高めるには、まず、「健康の質」を高めることが必要となります。労働の質が高まれば、生み出される「商品・サービスの質」も高まります。「健康の質」、「労働の質」、「商品・サービスの質」という三つの要素が連鎖し、企業の付加価値は高まります。逆に「商品・サービスの質」を高めようとしても、そもそも従業員の「健康の質」が低ければ成果は得られません。

経営者は、商品・サービスの価値を高めるために、これまでも OA 化や IT 化などの設備投資を行ってきました。同様に、健康経営においては、人の価値を高めるための人的資本に対する投資が必要不可欠となります。健康づくりの視点においては「ヘルスリテラシー」向上への投資が求められます。ヘルスリテラシーとは、「自らの力で健康を決める力」と捉えることができます。従業員が入社時の健康状態を在職中は勿論、退職時にも維持増進していくために、定期健康診断の受診やストレスチェックの受検等を通じて健康状態の変化に気づき、生活習慣の改善等を通じて、変化に対処していく力を育成することを支援することが必要です。



■健康経営における「働きやすさ」とは
「人を資本に変えるコンフォートとコミュニケーション」

健康経営には、「健康」という人にとっての大事なテーマがついています。健康のことだけを考えるのであれば、心と身体が健康体なら目標は達成するのかもしれませんが。しかし健康経営では健康体になることだけにとどまらず、人を資本にするという視点で企業戦略を考えることが必要となります。

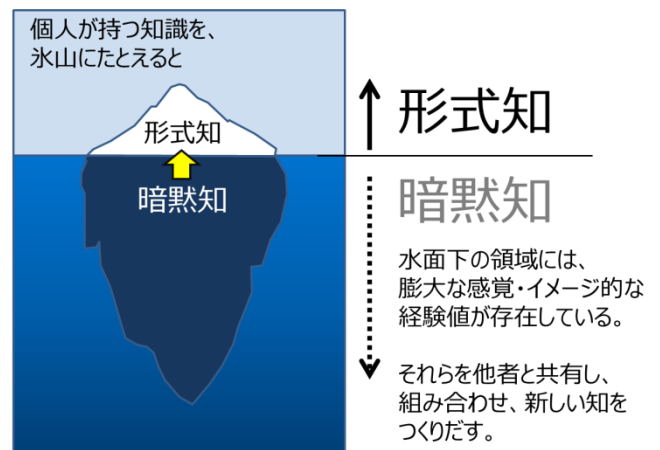
その戦略視点がコンフォート(居心地、快適な職場環境)とコミュニケーションの2つです。最近、ダイバーシティ(多様性)・インクルージョン(抱合)等、働きやすさへの投資を通じて従業員のエンゲージメントを高めるため経営戦略が取り上げられるようになりました。これらは健康経営を実践する上で重要なポイントだと考えています。

戦略は戦術を伴ってはじめて成果が出るものです。では成果を引き出すための戦術とは何か。それは、それぞれの企業に合った、「居心地よく働ける『場』をつくること」と、「コミュニケーションを活性化させる『場』をつくること」の2つです。では改めて、なぜ、コンフォート(居心地)とコミュニケーションへの投資が大切なのでしょう。それは、この2つの場の形成が、人が「暗黙知」として持つ、無形資産としての未活用の知恵や知識を「形式知化」することに繋がるからです。「形式知」化された知恵や知識は、企業にとって新たな価値創造の源泉となります。人を資本にするということは、心と身体が健康であることを土台として、従業員ひとり一人がもつ可能性を、引き出すための投資と考えることができます。

健康経営戦略が、各企業によって異なるのは、その企業が定義する市場の中で目指すゴールの違いとともに、居心地とコミュニケーションを、それぞれの企業の特性にあったものを選択しないと効果がでないからです。



人的資本投資 = 暗黙知の形式知化

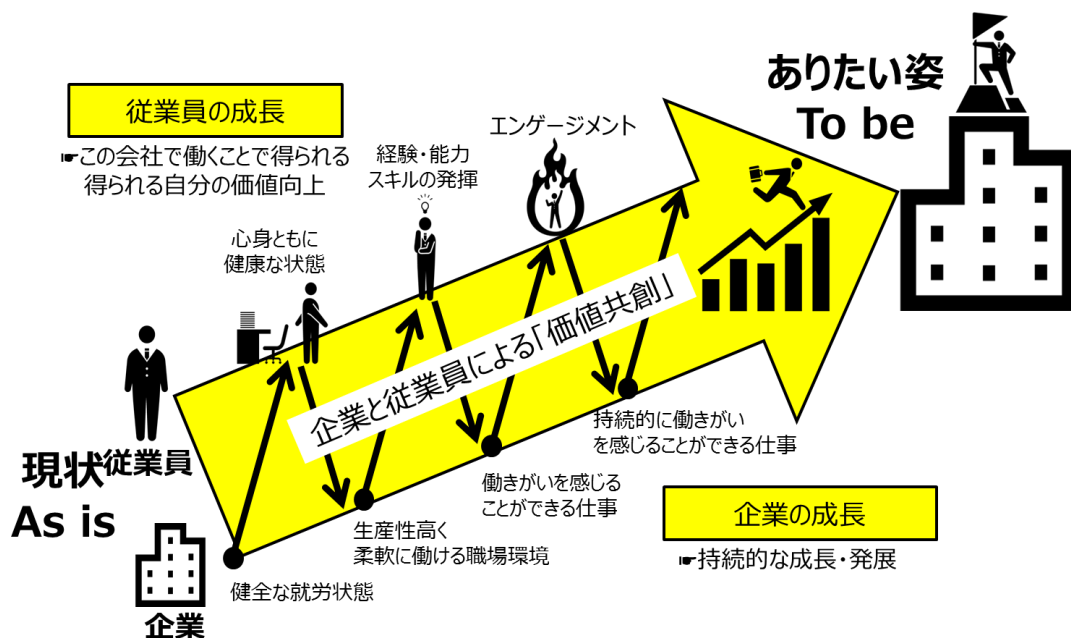


■健康経営における「働きがい」とは
「働きがいが企業価値を創造する」

「働きがい」とは、自分に合った仕事に積極的に取り組むことができることで、自分自身の価値を、仕事を通じて見出すことでもあります。日々の定型業務から始まり、その積み重ねによっていろいろな職務の連携が理解できるようになります。そのことで仕事そのものの広さ、深さが理解でき、すべてが色々な糸で結ばれていることに気づくようになると、今まで無関心であったことについても深い関心と興味を持てるようになり、結果として、仕事の中に面白さを感じ取ることができるようになって考えています。このように考えると、働く当初は、「LABOUR(苦痛、骨折り)」ですが、その積み重ねがドイツ語の「BERUF(天から与えられた職務)」になるのだらうと思います。

「働きがい」を高めるためには、企業と従業員の間に関係が必要となります。信頼関係を築いてくためには、心理的安全性を土台として、企業が目指す「ありたい姿」と、従業員が目指す「ありたい姿」が、同じベクトル(方向)を向いていることが必要です。ベクトルを一致させるためには、経営者が経営戦略として、自社の進路を積極的に示すことが、何よりも大切です。その上で、従業員がこの企業で働くことで得られる経験やスキル(技能)が、自分の価値向上につながることを実感することができてこそ、従業員は、持続的な働きがいを持ちながら、持てる能力を発揮することができるようになります。

このような「企業と従業員による価値共創」を行うためには、企業は、従業員に対して、法令遵守を前提とする健全な就労状態、コンフォートとコミュニケーションを軸とする、生産性高く柔軟に働ける職場環境の整備、そして従業員が共感できる仕事のテーマづくりに、積極的に投資することが求められます。



■健康経営における「働きがい」とは 「管理から価値創造への視点」

管理監督者は、経営者の経営戦略に基づく戦術を執行する役割を担うことになります。そして、その役割は、業務執行のみではありません。健康経営の視点においては、自分と同僚、そして部下の健康の維持増進を両立させなければなりません。

働くことで健康を損なう原因には、職務に対する関心のなさ、過大な責任、上司や同僚とのコミュニケーション不足、ワークリテラシーの欠如(知識、経験、資格の不足)など、多くの要因が考えられます。さらに、これらの欠如によって、不安障害、適応障害、抑うつ状態など、心身の不調は悪化します。仕事が思うようにできなくなることで、職場にいることすら辛くなります。本来、毎日、今日も元気に頑張ろうという気持ちで、出社することができれば、自ずと企業価値が高まるのではないのでしょうか。

管理監督者自身も、このような課題を乗り越えてきたはずです。そして管理監督者自身の経験による、潜在的な暗黙知を形式知化していくことは、部下育成において、とても大切です。管理監督者の役割は、部下が自分を超越る存在となるように部下自身の力を引き出すことであり、そのためにも、仕事を通じて部下のモチベーションとエンゲージメントを高めることが求められます。

このように管理職は業務上の指揮命令権を持ち、労働の「質」と「量」の両面から業務が部下の心身の健康に及ぼす影響を十分に考慮しマネジメントを行う必要があります。健康管理は労働安全衛生法等の労働法令遵守の観点から、職場のマネジメントに取り組むことであり、健康づくりにおいては、安全配慮義務の観点から、職場の健康づくり風土醸成に率先的に取り組むことが求められます。そして、何よりも大切なことは、「人的資源」から「人的資本」への転換という、健康経営の戦略視点から、部下ひとり一人が新たな企業価値創造の資本となるように、「働きやすさ」や「働きがい」を高めていくためのマネジメントに取り組むことが求められます。特に、健康管理や健康づくりについては、一定の基本ルールがありますが、「働きやすさ」や「働きがい」についてのルールはありません。よって、管理監督者が価値創造のためのマネジメントを実践していくためには、前述のように経営者が自らの倫理観に基づく経営戦略を立て、各社の特性にあった取り組みを社内に周知することが必須となります。

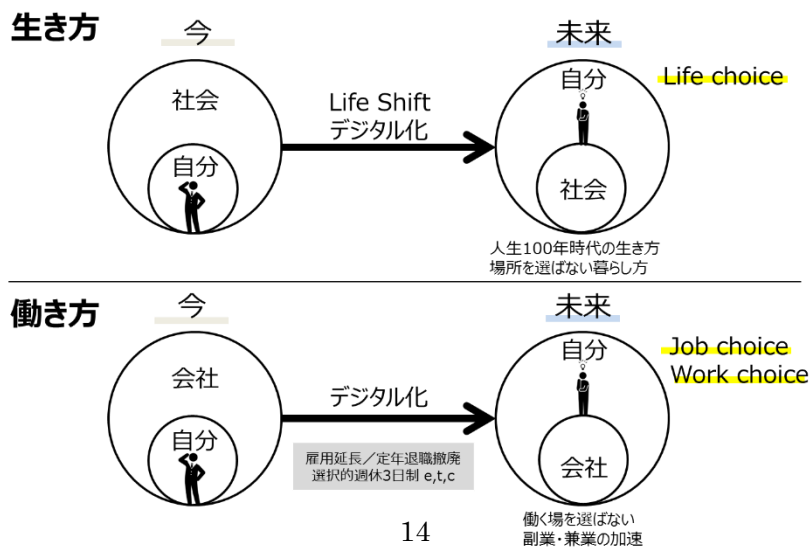
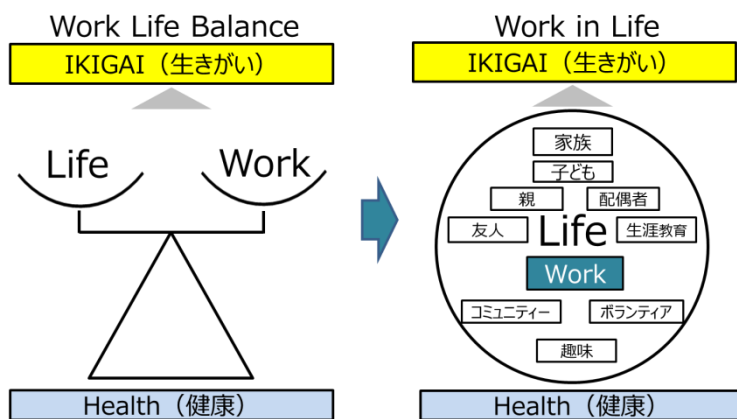
さらに、「兼業・副業・複業」という新しい働き方の出現により、これからの従業員と企業の関係が、大きく変化していくことが予見されます。従来のように、働く側が一つの企業を選択し働くといった、一対一の関係から、一人の人が、同時に、「複数の場」で働くことが当たり前の社会に変化することが、今起こり始めています。この傾向は、上司・部下というヒエラルキー(階層)が存在しないフラットな組織経営を行う「ホラクラシー経営」や、意思決定に関する権限や責任のほぼ全てを従業員個人に譲渡し、組織や人財に革新的変化を起こす「ティール組織」のように、「人」を中心とする経営スタイルを、加速させる要因になると考えられます。こうした中で、改めて、企業経営で求められることは、人資本を活かした企業戦略であり、そのためには、人資本を活用するマネジメントが、一層に重要となります。

■健康経営における「生きがい」の視点
 「人生 100 年時代の働きがい、生きがいづくり」

イギリスの組織論学者、リンダ・グラットンが提唱した「ライフシフト」という考え方は、これまでのライフステージで区分した考え方とは異なり、人生 100 年時代での「マルチステージ」の生き方を、提唱しています。まさに、これは「人の生きがい」に焦点をあてた考え方です。これまでの、社会の中での自分という位置づけ、企業の中の自分という位置づけから、自分にとっての社会、自分にとっての企業、あるいは、自らが働く場を選択するというスタイルへと移行しつつあります。また、こうしたスタイルの変化は、デジタル化が大きな後押しとなっています。健康経営は、「人資本の最大化」といったことが戦略目的になっていますが、これからの時代、人資本を最大化するには、人が仕事の場を選ぶ「ジョブ・チョイス」、あるいは「ワーク・チョイス」といった視点が重要になってきます。

このように、これから先 10 年の企業の未来と成長を考える際には、人という資本が最大のポテンシャルを発揮できるための環境づくりに投資していくことが、企業経営にとって一層に重要な課題となっていきます。

100年時代の人生戦略 「働き方」と「生き方」



未来を築く、健康経営

-深化版:これからの健康経営の考え方について-

<草稿者>

理事長 岡田 邦夫 特定非営利活動法人健康経営研究会
副理事長 平野 治 株式会社エイチ・ツー・オー総合研究所 代表取締役
理事 樋口 毅 株式会社ルネサンス 健康経営企画部長／健康経営会議実行委員会 事務局長

<監修者>

副理事長 山田 長伸 山田総合法律事務所 弁護士
理事 井上 幸紀 大阪市立大学大学院 医学研究科 神経精神医学 教授
理事 久保 とし子 久保労働衛生コンサルタント事務所 所長
理事 津山 敦 一般財団法人日本予防医学協会 常務理事、東日本事業部長
理事 萩原 聡 萩原労働衛生コンサルタント事務所 代表
理事 濱田 千雅 大阪ガス株式会社 Daigas グループ健康開発センター 統括産業医
理事 山脇 恒 一般財団法人日本予防医学協会 東日本事業部 産業保健推進課長
監事 井上 徹也 一般財団法人日本予防医学協会 専務理事

<協力>

上田 元久 株式会社ビゼル 代表取締役社長
井口 郁子 特定非営利活動法人健康経営研究会 事務局長
関野 千鶴 健康経営会議実行委員会 事務局
丹野 恒平 健康長寿産業連合会 事務局

<問い合わせ先>

特定非営利活動法人 健康経営研究会 事務局
〒530-0047 大阪市北区西天満 5-2-18 三共ビル東館 6F
電話:06-6362-2310 Eメール: info@kenkokeiei.jp