

## 特集

# 自治体に広がる「健康経営」 実践に向けてのポイントと好事例

業務の多様化・高度化、職員の定年延長などにより、地方公務員の健康管理は今後ますます難しくなるだろうと推測されている。しかし、住民に質の高い公共サービスを提供する基盤となるのは、地方公共団体で働く職員一人ひとりの健康にほかならない。さらに、住民が幸せに満足して暮らすためには、職員自身が幸せに満足して暮らし、働きがいを持って、パフォーマンスを発揮する必要があるだろう。「健康経営」を福利厚生と捉えるだけでなく、地方公共団体の成長戦略の一つと捉え、組織全体で職員の健康管理によりいっそう取り組むことが求められている。

## 総論

### 健康経営推進の基本的方策と価値

## 地方公共団体に求められる 健康経営の考え方

産業医科大学 産業生態科学研究所 産業保健経営学 教授 森晃爾

### 地方公共団体における 健康経営に向けて

近年、日本では、毎年のように全国各地で自然災害が発生し、地方公共団体（以下「自治体」という）の職員が被災者である住民を支援する光景が繰り返られています。産業医科大学には災害産業保健センターという組織があり、災害発生時には被災者を支援する自治体や医療・福祉施

設の職員を、健康や安全の側面からサポートする取り組みを行っており、私もその一員として参加する機会があります。災害規模が大きい場合には、自治体職員自身も被災者であり、家族を避難させながら職務を全うしている姿に頭が下がる思いです。災害対応は、完全な復興までの長丁場の業務であり、自治体職員の健康保持なくしては成し遂げられないことは自明ですが、多くの自治体で職員

への支援体制が不十分な実態があります。

災害のような極限的な例をわざわざ出さなくても、よい住民サービスを行うために、自治体職員の皆さんの心身の健康は不可欠な要素であるはずで、職員の平均年齢がまだ若く、優秀な若手の採用が容易であった時代には、職員の健康状態が住民サービスに影響することはほとんどなかったと思いますが、高齢化社会においては、職員の健康と良好な住民サービスとは密接な関係があると理解すべきでしょう。

「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、戦略的に実践することです。組織の理念に基づき、従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産

性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に事業の発展につながります。企業では、利益率や株価の上昇にもつながることが期待されます。このような健康経営の定義を、自治体の組織環境や職員に求められる職務などに翻訳して、自治体における健康経営のあり方を考えていただきたいと思っています。

### 健康経営の成果に直結する 組織的な要素

健康経営は、組織トップのコミットメントとリーダーシップに基づき実施されます。組織トップの行動としては、基本方針を宣言して、それを職場内に周知する努力を図ること、トップが折に触れて組織内のメンバーに健康の重要性を語ること、自

身が健康づくりを實踐して公表することなどです。また、組織の最上位の会議（企業であれば取締役会や執行役員会など）において、従業員の健康を議題として経営層が議論することも大変重要です。自治体においては、首長がトップに当たりますので、どのように職員の健康を首長の関心事とするかは、大きなチャレンジでしょう。

組織トップのコミットメントとリーダーシップは、健康経営の取り組みが成果を上げるうえで不可欠な要素ですが、組織が大きくなれば、トップの意思を職員全体にどのように浸透させるかが極めて重要で、中小企業に比べて大企業の方が、健康経営の取り組みが成果を上げるまでに長い時間を要するとされていますが、これは、大企業の組織にはたくさんの階層があり、それぞれの階層を構成する管理職が理解して、リーダーシップを発揮するようになるまでには長い時間が必要となるためです。組織トップのリーダーシップの発揮は、そのためにも重要な要素ですが、併せて健康経営における管理職の役割を明確にしたうえで、研修を行うといった具体的な取り組みが組織への浸透のための基盤

となります。そして、管理職がリーダーシップを取って、組織全体の健康経営の枠組みの中で工夫をしながら実践しようとした場合には、各部署単位でのリーダーの育成も大切になります。

職員の健康を扱う健康経営では、産業保健専門職の関わりが不可欠です。特に企画段階において、「成果が上がるのが期待できるか」「少なくとも医学的に間違っていない内容となっているか」などの情報交換が必要です。また、健康経営の基盤となる健康面でリスクを持っている職員の管理は、産業保健専門職の関わりなしにはできません。

以上を要約すると、次のような組織的な要素を構築することが、健康経営の取り組みが成果を上げるうえで不可欠です。

- ① 組織トップが職員の健康にコミットし、リーダーシップを発揮し、職員に対してメッセージを発信する
- ② 管理職が、経営トップの方針の代弁者となり、従業員のウェルビーイングの向上を支援する
- ③ 各部署において、自発的に健康増進をリードする職員を育成する
- ④ 産業保健専門職や専門部門が、組織トップや管理職の取り組みを専門的に支援する

## プログラムの選択と健康経営戦略マップ

健康経営において実践するプログラムでは、以下の三つのことを考えて選択することが基本です。

第一に、病気の可能性や将来病気になるリスクが高い職員の管理を確実に行うことです。これは、健康診断やストレスチェックの結果を活かした従来の産業保健の取り組みを健康経営の基盤として確立する必要があります。

第二は、健康経営の目的は、職員の健康だけでなく、職場の健康づくりを通じた事業成果の向上も含まれることを意識したプログラム選択を行うことです。また、健康経営の成果指標の選択においても、そのことを意識する必要があります。一般的に、健康経営の成果指標としては、生産性と関連した健康指標として、

プレゼンティーズム※1やワーク・エンゲイジメント※2が評価されるのが推奨され、これらの指標の改善に有効なプログラムの選択を検討する必要があります。

第三に、健康経営の成果は、個々の職員の生活習慣の改善の取り組みだけでなく、組織の健康風土が直接的または間接的な効果が大きい、ということを理解してプログラムを設計する必要があります。ここでいう直接的とは、健康風土が職員にとって心理的な資源として働き、プレゼンティーズムやワーク・エンゲイジメントを改善する効果があることを指し、間接的とは、生活習慣改善のための介入プログラムに対する個々の職員の参加や成果が、組織の健康風土によって大きく影響を受けることを指します。そのため、個別の対策だけでなく、できるだけ多くの人を巻き込んで組織全体で取り込む、組織の健康経営のシンボルとなる



### Profile

#### もり こうじ

産業医科大学医学部卒業、同大学院医学研究科修士(医学)。13年間の専業での産業医活動の後、2003年産業医科大学産業医実務研修センター所長、2012年から現職。国の健康経営施策においては、制度開始以降、健康・医療新産業協会健康投資ワーキンググループ主査、健康経営度基準検討委員会座長等を歴任。現在、日本産業衛生学会理事長、日本労働安全衛生コンサルタント副会長、ISO/TC283国内委員会委員長などの産業保健・労働衛生に関する役職を務める。『健康経営を科学する!』(大修館書店)、『成果の上がる健康経営の進め方』(労働調査会)など編著書多数。

※1 プレゼンティーズム:健康問題によって仕事の生産性が低下している状態のこと。

※2 ワーク・エンゲイジメント:従業員が仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、生き生きとしている状態のこと。

るようなプログラムを検討することが望まれます。

健康経営におけるプログラムの選定と評価指標の設定に際しては、健康経営戦略マップの作成が推奨されています。この戦略マップは、2020年に経済産業省が公表した「健康投資管理会計ガイドライン」で提案されているもので、健康経営銘柄や健康経営優良法人大規模法人部門の選定に用いる健康経営度調査票でも、その作成が評価対象となっています。戦略マップの作成にあたっては、①最終的な目標指標を明確にしたうえで、②目標指標の向上のため有効なプログラムを選定して、③プログラムが最終的な目標に到達する途中段階の評価指標を設定するという順で検討することが有効です。また、戦略マップは、一度作って放置するのではなく、数年ごとに見直すことが望まれます。

## プレゼンティーズムを 集団として改善する方策

健康経営の実践においては、その成果を職員の健康という軸だけでなく、組織本来の事業目的の達成への貢献という軸においても目標とし、評価をしていくことが重要です。組

織本来の事業目的を強調する健康経営においては、しばしば職員の健康と事業目的を対立する概念と捉える人からの批判が寄せられることがあります。この二つの軸をどのように相乗効果がある相補的な関係として調整して、職員が健康になることを通じて事業目的の達成に貢献できるような方針や目標の設定、プログラムの設計を行うかが、とても重要となります。

前述のように、健康経営では、主な最終的目標指標としてプレゼンティーズムを用いることが一般的です。プレゼンティーズムは、「従業員が健康問題によって仕事に集中できず、生産性の低下が起きており、組織にとって大きな損失が発生しているため、何とかこれを減らしていく必要がある」といった文脈で用いられます。働く人の健康問題による損失のうち、3分の2程度を占めることが、日本のデータでも欧米のデータでも指摘されています。

近年のプレゼンティーズムに関する研究では、プレゼンティーズムをきたす症状として、抑うつや不安といったメンタルヘルス関連症状、腰痛や肩こりなどの筋骨格系症状によるものが大きな割合を占めること

がわかっています。また、糖尿病などの慢性疾患も、管理状況が悪ければプレゼンティーズムの原因になります。しかし、一般健康診断の結果で評価した動脈硬化リスクの大きさは、プレゼンティーズムとの関係が認められません。一方、ストレスチェックで評価した高ストレス状態は大きなプレゼンティーズムを発生させていることがわかっています。すなわち、慢性疾患の重症化予防自体や自覚症状への対応は、個人ごとのプレゼンティーズムの改善としては重要ですが、多くの人の健康状態を反映する組織全体のプレゼンティーズムを改善しようとすれば、メンタルヘルス対策を積極的に実践することが不可欠ということになります。英国で行われた研究でも、抑うつなどの精神的症状といった直接的影響と身体的健康を介した間接的影響も合わせると、精神的健康がプレゼンティーズムの原因としてかなり大きな影響を与えており、さらに、精神的健康には組織の支援や上司の支援の影響が大きいという知見を得ています。

法定のストレスチェックでは、事業者の義務となっている医師による面接指導に加えて、集団分析と職場

改善が努力義務となっています。この職場改善には、部署ごとにメンバーが改善すべき事項やその優先順位を話し合い、参加型で職場改善に取り組みプログラムが推奨されています。一部の自治体では、積極的に参加型職場改善プログラムが実施され、成果を上げています。いずれにしても、プレゼンティーズムを健康経営の最終的な目標指標の一つとして取り上げた場合には、職場のストレス環境や風土を改善するためのプログラムを実施することは、成果を上げるうえで不可欠であると認識した方がいいでしょう。

## 健康風土の醸成の価値

健康経営において、どのような優れたプログラムを提供しても、職員のほとんどが参加しなかったり、参加しても途中で中断したりすれば、職員の健康面でも、生産性の向上という事業面でも、成果が上がりません。すでに触れてきたように、経営層のコミットメントや各階層でのリーダーシップ支援が参加率の向上や成果を上げるために必要であることがわかっています。さらに、リーダーシップの発揮を継続する中で、組織に健康風土が醸成されることが、

健康経営が健康面でも事業面でも成果を上げるためのポイントとなります。前述の「健康投資管理会計ガイドライン」の中では、無形資源の一つとして位置づけられています。

健康経営を実践して健康風土を継続的に醸成させるためには、それをどのように定義し、どのような指標で測定するかが、とても重要となります。私の研究室では、そのような指標が満たすべき条件として、①組織の価値（文化）として蓄積し、組織トップの意思決定、管理職の行動、従業員の行動といった、構成員全員の行動に影響を与える、②健康増進プログラムへの従業員の参加や行動を促進し、健康投資の費用対効果を向上させる、③従業員が健康増進プログラムに参画することによってその指標が向上する、④個人の組織行動や個人間の信頼関係等を介して、組織の生産性に好影響を及ぼし、そのような行動によって指標が向上する、という4つを設定して有効な指標を検討してきました。そして、これらの要素を満たす測定可能な概念に、組織と職員の間係に焦点を当てた、知覚された組織的支援（POS: Perceived Organizational Support）と、職員間関係に焦点

を当てた職場の社会資本（WSC: Workplace Social Capital）を見いだしました。

このうち、POSとは、「組織が自分の貢献をどれくらい価値あるものとして評価しており、自分のウェルビーイングをどのくらい気にかけているのかについて、個人が形成している包括的な信念」と定義された概念で、組織へのコミットメント、ワーク・エンゲイジメント、仕事の成果と正の関連があり、また、ストレスや離職意思と負の関連があることが指摘されています。これまでの研究でPOSが高い職場では健康増進プログラムの参加率が高く、健康増進プログラムによってPOSが向上する可能性が示されています。当然、同じ費用を使っても、プログラムによって、POSが高まる場合とPOSへの影響がほとんどない場合があります。したがって、組織はPOSが高まるような方法で、健康経営のプログラムの設計や提供方法を検討することが重要となります。

きたいと思えます。少なくとも、健康経営優良法人の認定を取ることだけが目的となっていない取り組みでは、POSが向上しないことは明らかだと思います。また、組織が大きければ大きくなるほど、職員は直属の上司からの支援をどのように評価しているかが、POSに影響することがわかっています。つまり、健康風土を生み出すためにも、健康経営においては、管理職の理解と行動が大きな決め手になることを強調したいと思います。

### 健康経営の地域展開における価値

国が行う健康経営の政策は、生産年齢人口が減少する日本において、労働者が健康を維持し、長期にわたって働けるために導入された取り組みですが、そのような取り組みを支援するヘルスケア産業を育てることも重要な政策目的として展開されてきました。

もし、ヘルスケア産業を構成する企業が、健康経営の重要性を語り、ビジネスとして健康経営関連サービスを提供するにもかかわらず、自分の組織では健康経営を展開していないとすれば、そのような企業は信用

できるでしょうか。これと同じことが自治体にも言えると思えます。地域において健康経営を推進する自治体であれば、自治体内部においても健康経営を実践していることは当然の要求であるべきだと思います。

健康経営の政策では、ヘルスケア産業以外の企業にも、サプライチェーンを通じて健康経営を広げていくことが期待されています。現在、地域における健康経営関連の取り組みを行っていない自治体においては、自治体内での健康経営の推進経験が地域の企業等の組織にとっても価値があり、それが自治体の政策目的に合うと判断されたら、自身の経験をもとに地域での展開につなげてください。

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、そのような職員が増えることによって企業等の組織のサステナビリティが向上し、それが地域社会、そして日本全体のサステナビリティにつながることを期待した社会的な価値を持った取り組みです。その意味で、より多くの自治体において健康経営が実践され、それが地域に広がることを期待したいと思います。