

提言

健康経営を始めるために

スタートに向けての取り組みと 認定制度活用のポイント

MS&ADインテアリスック総研株式会社 リスクコンサルティング本部
リスクマネジメント第四部 人的資本・健康経営グループ 上席コンサルタント

原 佑輔



Profile

はら・ゆうすけ

富山県出身。保険会社にて、企業営業や中小企業向けに人事労務分野での支援業務を経験した後、現職。現在は健康経営コンサルティング業務を担当し、大企業から中堅・中小企業まで、幅広く伴走型支援に取り組んでいる。また、セミナー講師として、各地でのセミナーやワークショップに携わり、地方創生や地域活性化にも貢献している。ウェブサイト「自治体通信Online」に「コラム 健康経営実践は、自治体から ~職員のwell-being向上につながる健康経営のススメ~」を掲載。

健康経営の意義は、従業員の健康

保持・増進への取り組みを通して、従業員の活力向上や生産性の向上などの組織活性化をもたらし、その結果として組織の業績向上や価値向上につながることで、健康経営優良法人の認定を取得することを目的にすべきではありません。ただ一方で、認定をめざすことが、健康経営に取り組みきっかけになるケースもあります。そこで、健康経営に関するコンサルタントとして活躍する原佑輔さんに、健康経営をスタートさせるための取り組みと健康経営優良法人認定制度の活用方法についてインタビューしました。

健康経営推進のメリット

健康経営とは何か、改めてお教えください。

そもそも「健康」とは、WHO(世界保健機関)憲章前文で「肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」(日本WHO協会仮訳)と定義づけられています。単に、病気でないとか、弱っていないということではありません。社会的健康については明確に定義づけられていませんが、非常に広い範囲になります。たとえば家庭であれば、家庭内の人間関係、家族の健康状態、良好な生活習慣などが含まれますし、職場であれば、職場の人間関係、働きがい、エンゲージメント、ダイバーシティ&インクルージョン、ワーク・ライフ・バランスなどが含まれます。そして、肉体的・精神的・社会的な健康が満たされると、いきいきとした状態、いわゆるウェルビーイングの状態になる

と言われています(図1)。

そして、健康経営が何かというと、経営戦略手法のひとつです。ゴールは従業員の健康やウェルビーイングではなく、あくまで経営課題の解決です。地方公共団体(以下「自治体」という)の立場で健康経営を考えると、「職員の健康の増進を通じた、住民サービスの向上および生産性の向上」が目的と捉えることができ、その先に職員および住民のウェルビーイングがあると言えるでしょう。

健康問題は個人的な側面が大きく、特に自治体では職員よりも住民を優先する傾向があります。

たしかにそうかもしれません。しかし、今ほどの業界でも人手不足の状態ですから、人的資本※1の観点からも、健康経営を推進していないと採用や職場定着の面でリスクを高く

めてしまいます。また、安全配慮義務の面でもリスクがあります。たとえば、健康診断の結果、再検査や精密検査を必要とされた場合、個人任せにして、組織が何もしなければ安全配慮義務違反を問われる可能性もあります。

健康経営を推進するメリットを教えてください。

大きく5点に整理できます。まず、生産性の向上です。言い換えれば、プレゼンティーズムおよびアブセンティーズムによる損失の低減です。プレゼンティーズムとは、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、アブセンティーズムとは、健康問題によって仕事を欠勤している状態のことです。欠勤者が減れば組織の生産性が向上するのはわかりやすいです

※1 従業員等が持つ資質や能力を、企業に付加価値をもたらす資本とみなす考え方。

が、プレゼンテーションも生産性に大きく関わっています。

2点目は、労働安全衛生面で事故・災害の削減につながることで、健康経営の推進はそのリスクマネジメントになり得ます。

3点目は、健康施策を通じたエンゲージメントの向上、コミュニケーションの向上などによって、組織の活性化が期待できることです。その派生効果として、採用や職場定着に好影響をもたらしている事例も多くあります。

4点目は、情報発信や顕彰制度取得によって組織のイメージや社会的評価が上がり、組織としての価値が向上することです。

最後に、長期的に見て医療費の削減につながる事が挙げられます。

取り組みの流れ

健康経営の取り組みの流れはどのようになりますか。

健康経営優良法人認定制度に関連して、経済産業省から『企業の「健康経営」ガイドブック』連携・協働による健康づくりのススメ（改訂第1版）※2が発行されています。それに沿って進めるのが望ましいと思いますが、私からもそれを咀嚼しな

図1 “いきいき”を構成する3つの健康

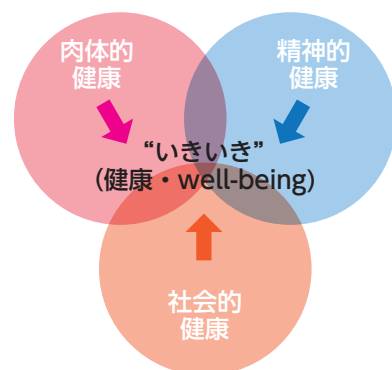


図2 健康経営のフレームワーク

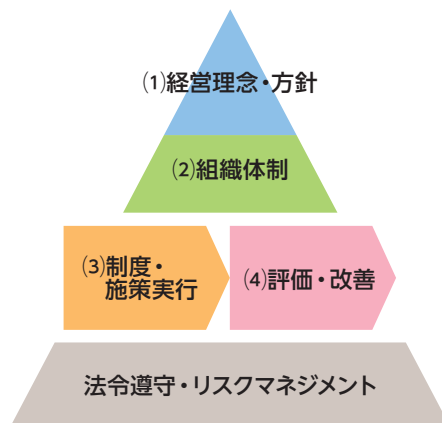
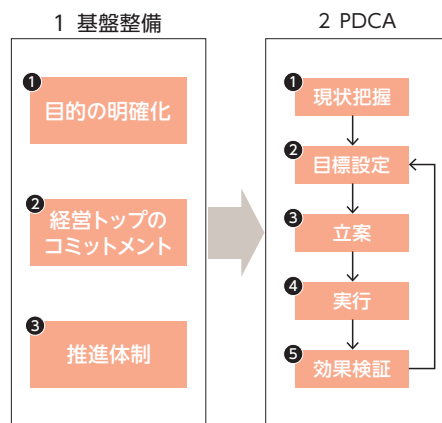


図3 推進プロセスの全体像



がらご説明します。

健康経営のフレームワーク(図2)をご覧ください。法令遵守・リスクマネジメントについては大前提なので、ここでは割愛します。健康経営の取り組みは一般的に、(1)経営理念・方針、(2)組織体制、(3)制度・施策実行、(4)評価・改善の順序で進めます。

まず、経営トップが健康経営に取り組む意義・重要性を認識し、その理念を組織内外へ表明します。自治体の場合は首長にあたります。そして、実行力のある組織体制を構築し、制度設計をして施策を実行、その後に施策を評価して改善する流れとなります。もう少し詳しく整理すると、

図3のようになります。「基盤整備」が(1)経営理念・方針、(2)組織体制、「P

DCA」が(3)制度・施策実行および(4)評価・改善にあたります。

PDCAサイクルを回すことが優先されがちですが、長期的な視点では、しっかりと基盤整備をすることが大切で、その際、「何のために健康経営をするのか」という目的を明確化しておくことが望まれます。

たとえば、組織のミッションや理念を目的とした場合、職員のあるべき姿や必要とされる人材像が見えてきます。ただ、そこには現実とギャップがあるはずで、そのギャップこそが解決すべき組織の課題となります。その解決手段として健康経営を使うのです。

次の経営トップのコミットメントでは、「健康経営に取り組む」ことを

宣言するとともに、重点課題を明示します。たとえば、生活習慣改善やメンタルヘルス、長時間労働対策などです。

組織体制については、経営トップ（自治体では首長が最高責任者に就いたうえで、部長クラスが参加する会議を設定します。事務局の役割は人事・総務部門が担うのが妥当でしょう。部署が多い場合は、職場単位で推進担当を置きます。それによって組織全体への浸透が可能になります。管理監督者が推進担当を担うのも効果的です。また、産業医、保険者（共済組合）、衛生委員会、労働組合とも、推進促進や情報交換などの面で連携します。

大切なことは、特定の担当者に任

※2 https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei_guidebook.html

せるのではなく、チームを組んで取り組むことです。自治体においては、域内企業に対して健康経営の普及や支援に取り組み担当者も配置されていると思われまので、これら担当者と協力し、実証実験的に職員に向けて展開する方法も考えられます。なお、基盤整備に時間を要することが予想される場合は、PDCAも同時並行で進めていくことをお勧めします。

PDCAサイクルの回し方

——PDCAサイクルはどのように回すのでしょうか。

①現状把握↓②目標設定↓③施策立案↓④施策実行↓⑤効果検証の順で回すのが基本です。

なかでも最も重要なのは①現状把握(健康課題の把握)です。各自治体においては、すでに健康診断やストレスチェックなどを実施されていますが、それらの結果を個別に見て対応するだけではなく、総体的に評価することも必要です。また、勤怠状況や時間外労働、エンゲージメントなども含め、健康の定義(前述)に基づく視点で一次的に整理をして把握しましょう。把握にあたっては、アンケート調査も有効と言えます。

図4 PDCAの例

① 現状把握	健診、問診票、対話、アンケートなど 例) 運動不足の人が多い
② 目標設定	いつまでに、どの水準までの達成をめざすか(目標値・達成時期) 例) 半年後に1日平均歩数5000歩以上をめざす
③ 施策立案	改善に向け、いつ、どのような施策を実施するか 例) 春と秋にウォーキングキャンペーンを開催
④ 施策実行	施策を実行する 例) ウォーキングキャンペーンを開催
⑤ 効果検証	目標値に近づいたか、参加率、満足度は? 例) 歩数は増えたが、参加率が低い。次はチーム戦でリベンジ!

②目標設定から⑤効果検証までは、一般的なPDCAサイクルと同じです。図4を参考にしてください。施策立案にあたっては、スケジュールに落とし込んで計画することが大切です。ただ、現状把握がしっかりしていないと目標設定や施策立案も適切でなくなりますので、要注意です。もっとも、最初はスモールスタートで構いません。たとえば保健師さんの場合であれば、健康診断の結果から、要再検査・要精密検査の方を把握し、対象者がその後どう行動しているのか、あるいはしていないのかというフォローから始められても

いいでしょう。そこから生活の改善や運動の促進につなげていくことも可能です。

しかし、勤怠状況やエンゲージメントなどに関しては、産業保健スタッフの業務領域ではありません。その点で、部署間の連携は必須です。健康経営優良法人認定制度においても、健康経営度調査の設問は広範囲にわたりますので、同じことが言えます。故に、人事・総務部門などが中心となって健康経営を推進するチームを構築する必要があります。

もし、産業保健スタッフがリードして取り組むのであれば、肉体的健康の施策に偏らないように注意してください。健康の定義(前述)を意識し、経営の視点で組織全体を見渡し推進する必要があります。

経営トップを動かすには

——健康経営を推進するために経営トップを動かすには、どのような方法が考えられますか。

経営トップが関心のあるテーマと関連づけることが一番のアプローチだと思えます。民間企業であれば、経営戦略や売上向上などが代表的です。自治体の場合はまだ多くはありませんが、他の自治体の成功事例を

示すと効果的かもしれません。

あるいは、コストに関するデータを上申する方法もあります。たとえば、SPQ(東大1項目版)などのツールを使って、職員のプレゼンテーションを測定します。すると、おそらく15~20%くらいの損失が出ていることがわかるかと思えます。つまり、たとえば年収400万円の人損失が20%だとすると、年間80万円の損失となります。同様の人が組織に100人いれば、年間800万円の損失です。このように金額に換算すると、インパクトのあるデータになります。同じように、エンゲージメントサーベイ※3なども数値化すれば、トップの意識を変えられるかもしれません。

認定制度の活用方法

——健康経営優良法人認定制度の申請が難しい場合に、何かできることはありますか。

民間企業では、担当部署だけで優良法人認定を数年間取り続け、それに対して経営層が関心を持ち、全社的な取り組みに発展したケースがあります。また、申請をせずに健康経営度調査の回答だけを行い、それに対するフィードバックシートをも

※3 従業員が会社や仕事に対してどの程度情熱を持っているのかを測定するための調査。

らっているケースもあります。申請していないので認定を受けることはできませんが、内容を参考にすることができません。フィードバックシートは、その時点における自組織の健康経営推進の通信簿になりますので、自組織の強み・弱みを把握するとともに、注力すべき取り組みなどを決定する材料にすることができま

す。申請しなくてもフィードバックを受けられるのですか。

受けられます。申請するためには認定申請料として8万8000円（税込、2024年度実績）が必要ですが、健康経営度調査に回答してフィードバックシートをもらうだけであれば無料です。「これから健康経営に取り組みたい」「取り組み始めたばかり」などのケースであれば、それでも十分ではないでしょうか。

注意点として、順位や偏差値に一喜一憂しないことです。まずはじっくりと自組織の分析をして、その後の取り組みに向けて参考にすることが望まれます。将来的には、自組織で新たな施策を提案する際のツールとして活用することもできるでしょう。

健康経営度調査の内容は事前に把握できますか。

サンプルが「ACTIION!健康経営」のウェブサイトを※4からダウンロードできます。

また、同サイトで「評価結果（フィードバックシート）の開示」ページ※5を開くと、過去の評価結果のエクセルファイルをダウンロードできます。そのファイルの「保険者名」列で「職員共済」で検索すると、自治体の情報を一覧することができますので、自組織の参考になるのではないのでしょうか。

戦略マップの作成方法

戦略マップも重要だと言われますが、いかがでしょうか。

戦略マップは、経済産業省の『健康投資管理会計ガイドライン』（2020年6月）の中で提示された考え方・ツールの一つで、「内部管理の高度化」と「外部対話の円滑化」を狙いとしたものです。健康施策（投資）から経営課題の解決までのストーリー（戦略）を図示して整理できますので、非常に重要です。

どのように作成すればいいのでしょうか。

経済産業省のウェブサイトを※6から「健康投資管理会計作成準備作業用フォーマット」というエクセル

ファイルをダウンロードできますので、それに沿って作成するのが一般的です。

そのエクセルファイルを開くと、一番左に「健康投資」、一番右に「健康経営で解決したい経営課題」と書かれています。一番左が「施策」、一番右が「ゴール」、そしてその間が「指標の整理」と位置づけられます（※5）。つまり、左から右に向かって取り組んでいけばゴールにたどり着くというストーリーです。

ただ、左から順に作成しようとする、本来目指したいゴールに行きつかないことが多々あります。ですから、作成の際には、まず一番右のゴールすなわち「解決したい経営課題」を書き入れてください。次に、取り組みとうとする施策、すなわち一番左の「健康投資」を書きます。そうして、その2つが結びついて整合性が取れるように、間の指標を埋めていきます。各指標はわかりやすく測定しやすいものがいいでしょう。

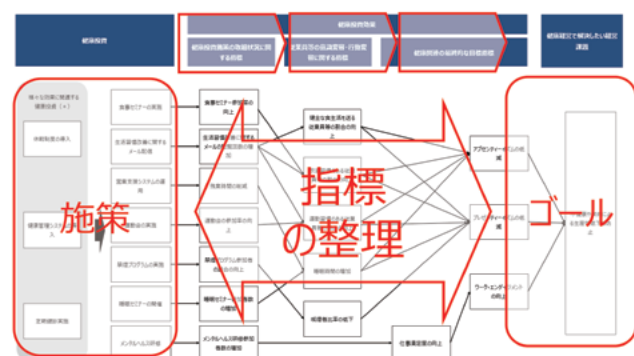
なお、戦略マップはあくまでも作成時点での仮説に基づくものですが、定期的に見直しをする必要があります。

最後に、読者の方へのメッセージをお願いします。

まずは、一人で奮闘するのではなく、賛同してくれる味方をつくって、できることから始めるといいと思います。

また、冒頭で申し上げた社会的健康は、働き方改革と密接に関係しています。すでに働き方改革に取り組んでいる自治体も多いかと思えますので、トップへの提案の際には、「働き方改革を前進させ、健康経営にまで広げましょう」などのアプローチが受け入れられやすいかもしれません。健康経営と働き方改革、その両輪で取り組みを再構築されることを願っております。

図5 戦略マップの全体像



出所：『健康投資管理会計ガイドライン』（経済産業省）より抜粋・加工

※4 <https://kenko-keiei.jp/> ※5 https://kenko-keiei.jp/houjin_list/feedback/
 ※6 『健康投資管理会計ガイドライン』について https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoutoushi_kanrikaikei_guideline.html