

健康経営の最前線

去る2017年2月21日、「健康経営銘柄2017」選定企業24社が経済産業省（東京証券取引所と共同）から発表された。併せて今年度から新たにスタートする健康経営優良法人認定制度（日本健康会議¹と共同）については、大規模法人部門（ホワイト500）に235法人、中小規模法人部門95法人が認定された。健康経営銘柄は上場企業の中から1業種1社のみ選定されるが、健康経営優良法人認定制度が始まったことで、健康経営に取り組む企業が広く見える化されることとなった。

健康経営銘柄選定は、健康経営度調査の結果に基づいて行われる。第3回目となる本調査に回答した企業数は726法人で、第1回調査から233法人増加し、健康経営の取り組みの広がりが確認された。また、その調査結果からも取り組みが本格化している様子をうかがうことができる。従業員の健康保持・増進に関して、回答した法人の53.3%が従業員の健康保持・増進に関して情報を公開しており、調査結果の評価上位20%に限れば、公開する法人の割合は99.3%に及ぶ。公開の媒体は会社ホームページやCSR報告書等が多いが、銘柄に選定された企業においては、アニュアルレポートや採用情報サイト等でも活用し、戦略的な情報開示を行っている。

そこで本稿では、健康経営に取り組む意義について検証してみたい。

■図1 健康経営にかかわる顕彰制度の対象法人

	【健康経営銘柄】  健康経営銘柄 Health and Productivity	健康経営優良法人 【大規模法人部門】  健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500	健康経営優良法人 【中小規模法人部門】  健康経営優良法人 Health and productivity
製造業その他	東京証券取引所 上場会社	301人以上	300人以下
卸売業		101人以上	100人以下
小売業		51人以上	50人以下
医療法人・サービス業		101人以上	100人以下

出典：経済産業省「健康経営優良法人認定制度について」をもとに弊社作成

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/youyouhoujinseido.pdf

¹ 国民の健康寿命の延伸と医療費適正化について、行政のみならず民間組織が連携し実効的な活動を行うために組織された活動体。2015年7月発足。

■ 図2 健康経営にかかわる顕彰制度の全体像

- 健康経営に取り組む企業を顕彰する「健康経営銘柄」は社会的に大きな反響を得た。
- 「健康経営優良法人」については、日本健康会議との連携を図るため、大規模法人部門は2020年までに500社以上を目指すこととし、中小規模法人部門は保険者が進める「健康宣言」に取り組んでいる企業から認定。



出典：経済産業省「健康経営優良法人認定制度について」

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/youyouhoujinseido.pdf

はじめに

健康経営に各法人が力を入れる背景の一つに、労働者が疾病を抱えるリスクが高まっていることが挙げられる。

職場におけるメンタルヘルス不調者の増加はどこの職場においても喫緊の課題であり、2015年の労働安全衛生調査²によれば、メンタルヘルス不調を理由に1カ月以上休職したことのある労働者の割合は0.4%存在し、従業員数1,000人以上の法人に限れば0.8%となっている。2013年の同調査³では1,000人以上の法人において、88%もの割合で1カ月以上の休職者がいたと回答している。こうした状況もあり、2015年12月からはストレスチェックが義務化され、また、メンタルヘルス不調の主要な原因の一つである長時間労働についても抜本的な対策が検討される等、対策も強化されている。

労働者の抱える疾病はメンタルヘルス不調だけではない。労働者の構成比が変化したことを受けて、今後はがんをはじめとした疾病を抱える労働者の増加も想定される。変化の一つは働く女性の増加で、もう一つは労働者の高齢化だ。がんは若いうちは女性の罹患が多いが、高齢化に伴い男性も罹患が増える。「平成25年度厚生労働省委託事業 治療と職業生活の両立等の支援対策事業」調査結果によれば、500人以上の法人では、半数以上でがんを理由に1カ月以上休職した労働者がいたと回答している。また、脳・心臓疾患につながるリスクである血圧や血中脂質等での有所見率は53%にも上る。これらの疾病は高齢化するに従い有病率が高くなる（図3）。こうした状況に対応するため、2016年には厚生労働省によって「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」⁴も策定

² 厚生労働省 平成27年労働安全衛生調査（実態調査）

³ 厚生労働省 平成25年労働安全衛生調査（実態調査）

⁴ 厚生労働省「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」（平成28年2月）

http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11201250-Roudouki_junckyoku-Roudou_joukenseisakuka/0000113625_1.pdf

されている。

このように、疾病を抱える労働者が増えてくると、病気は従業員の個人の問題にとどまらず、生産性の維持・向上のために、経営的な視点で従業員の健康保持・増進の重要性が増してくる。貴重な戦力である従業員が疾病を理由に離職すれば、生産性の低下はもちろん、健康被害の目立つ法人では優秀な人材の採用・定着も難しくなる。すなわち、従業員の健康保持・増進対策が会社の業績を左右するような状況になろうとしている、もしくはすでにそうなっている環境が、回答法人数の増加やCSR等での戦略的に情報発信する法人の増加といった、冒頭の健康経営度調査結果にも表れているのではないだろうか。

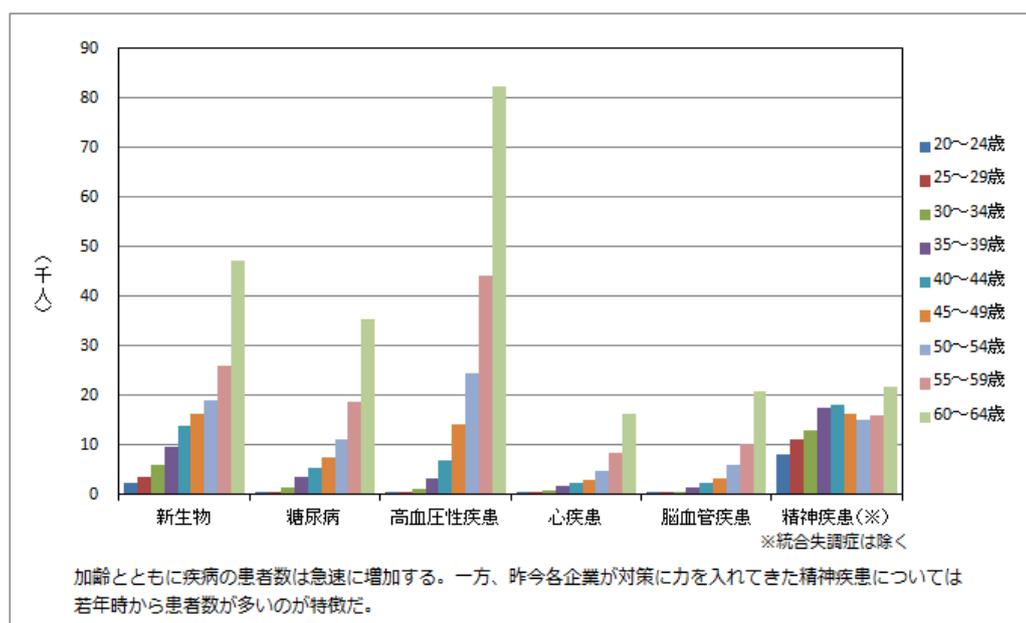
次章より、昨年 10 月に東京・大阪で開催された東京海上日動火災保険株式会社主催「人事戦略セミナー」の講演から、専門家の着眼点および具体的事例を紹介する。

1. 職場の健康リスクをデータ分析で可視化する

健康経営の取り組みが注目される背景には、超少子高齢化社会の到来がある。いわゆる団塊世代が全員 75 歳以上の後期高齢者となる 2025 年まで、すでに 10 年を切っている。超高齢化社会が企業にもたらすものは、従業員の高齢化と労働力の供給減少による労働力人口の減少だ。

「超高齢化社会の到来に向け、限られた人材の確保だけに注力するのではなく、既存人材の活用に向けていく必要があります」と説明するのは、健康経営に関する研究の第一人者である東京大学政策ビジョン研究センターの古井祐司氏だ。従業員が高齢化すると、健康リスクが高まる。中でも、欠勤には至らずとも健康の不調を抱えていることにより引き起こされる労働生産性の低下、すなわちプレゼンティーズムによるコストの増加が問題だと古井氏はいう。

■ 図3 年齢群別 患者数



出典：厚生労働省「患者調査」(平成 23 年)

「従業員の高齢化に伴うプレゼンティーズムのコストを抑制していくためには“攻めの対策”を講じる必要がありますが、そのためには職場の健康リスクの特徴をつかむことが必要となります。健康保険組合が実施するデータヘルス計画をうまく活用するとよいでしょう」と、データからのアプローチが有用だと続けた。古井氏によれば、データ分析により課題が“見える化”されることで対策が具体的になり、行動につながる。さらには、行動を通じて健康増進だけでなく、職場のコミュニケーションや従業員のモチベーションの向上、ひいては顧客や社会からの評価につながる事例が少なくないという。

■ 図4 従業員の健康悪化による三つのリスク



2. 重視される企業の安全配慮義務

生産性の向上を目指す取り組みに加えて、健康経営を推進する上で忘れてはならないのが「安全配慮義務の履行」だ。精神障害や脳・心臓疾患に起因する労災事故は後を絶たないが、近年、企業の安全配慮義務違反を追及する動きも強まっている。

健康被害に関する安全配慮義務とは、業務との関連性の強い疾病に関して、健康被害を発生させない義務と、健康被害を悪化させない義務といえる。「業務との関連が深い疾病である精神障害や脳・心臓疾患を防ぐためには、リスク要因となる長時間労働を排除しなければいけません。実態として長時間労働が存在し、こうした疾病による健康被害が発生した場合、安全配慮義務違反を免れることはできず、損害賠償のリスクや社名の報道によるレピュテーションリスク（否定的な評価・評判が広まるリスク）にさらされることとなります」と、弁護士の高谷知佐子氏は健康被害に関する企業リスクを説明した。

被害者からの追及はさらに厳しい。最近では企業の安全配慮義務違反を問うだけでなく、健康を損なうことのないような体制を構築する義務を怠ったとして、取締役の個人責任を追及する事例も増えている。また、業務との関連性が弱いとされている糖尿病や癌（がん）等についても、疾患が増悪した原因が職場環境にあるとして会社の責任を追求する事案も見られる。

3. 万一に備え、健康被害への補償対応も検討すべき

厳しさを増す健康被害への企業責任の追及に対応し、リスクを軽減していくためには、健康診断やストレスチェック、さらには労働時間の監視等を通じたリスク要因の排除に加え、被害発生時の適切なケアが重要だ。被害を増悪させないよう産業医や医療機関との協働を進めるとともに、万一に備え、紛争に発展させないための対処として所得補償に関する検討も必要だ。

「近年増加が目立つメンタルヘルス不調による争いの多くは、休職期間満了間際の復職を巡って起きています。その背景には生活費への不安があり、健康被害を増悪させないための安全配慮はもちろん、金銭を巡る法的な争いに発展させないためにも、休職時もしくは退職後の所得補償の制度を整えることは有用です」と高谷氏は強調した。

また、精神保健指定医の吉次聖志氏も、医師の立場から所得補償の重要性を強調する。

「(従来型) うつ病の治療は、休養と薬物療法が主体です。生活費に関する不安は休養の妨げとなり、病状の回復を遅らせます。また、うつ病は再発を繰り返しやすいため、初回の不調期への支援が大切です」。

4. 制度間・スタッフ間の連携が健康経営推進のカギ

吉次氏は、効果的なメンタルヘルス対策としてストレスチェック制度を活用するためには、法定内の活動にとどめず、集団分析の結果を踏まえたストレスマネジメント研修や職場環境改善に結び付けることが望ましいという。WHOによれば、生活習慣は社会環境や経済格差にも影響を受ける。「会社は快適職場の実現を目指し、個々の従業員に対しては欠勤や遅刻が増えた等の事例性を基本にみていく必要があります」と強調した。

ストレスチェック制度をはじめ、健康経営の推進には産業医との連携が必要となるが、実際には産業医側の繁忙等により十分に連携を図れないことも多い。加えて、産業医と人事スタッフのコミュニケーションが難しいことも連携を難しくする要因の一つだ、と吉次氏は説明する。「今日の医学では、『健康』の概念を健康か不健康かの二者択一ではなく、良い状態を促進する『積極的健康』と捉えます」。そのため、健康の話題を人事担当者と医師とで取り上げた際に、両方で話が通じないこともあるという。「健康経営を推進していくためには、まずお互いの健康の概念を理解しあうことから始めると、建設的に協議を進めることができるでしょう」と課題を指摘した。

5. 経営視点からの健康投資が職場環境改善を促す

健康経営の推進に向け、企業も試行錯誤している。

「メーカーとして安全を意識した健康対策を進めてきましたが、従業員の高齢化によって増大する健康リスクに備えるために取り組みを強化しました」と TOTO 株式会社の吉川考司氏は語る。健康管理システムを構築して部署ごとの特徴を分析し、運動・情報提供・栄養の三つのテーマから各種施策の実行につなげてきた。また、健康維持を従業員の義務として就業規則に定めるなど、意識変革も促す。こうした取り組みの結果、定期健康診断の事後措置が完全に履行されるようになり、有所見率も改善の方向にあるという。

健康経営の推進体制の構築に取り組んだのは東京海上日動火災保険株式会社だ。

「産業医と保健師・看護師からなる健康管理室を中心に健康管理に取り組んできましたが、当社らしい健康経営に取り組むために新たな体制づくりの必要性を感じました」と同社の阿曾源明は語る。そこで、人事部門に加えて経営企画部門、商品開発部門とともに健康経営推進会議を立ち上げ、社内外への情報発信力を高め、意識の醸成を図ってきたという。

「施策のPDCAを実施し、健康管理の意識を浸透させて行動に結びつけるとともに、これからは経営の視点でプレゼンティーズムのコスト低減にも注目していきたいと考えています」と今後を展望する。

健康経営の取り組みを通じて対外的に情報が発信されることで、ますます従業員の健康増進への意識が高まり、加えて、それを支える健康管理スタッフのやりがいにもつながる。結果として、両社に共通して言えることは、健康経営の推進によって、具体的な健康施策がさらに進展し、取り組みを通じて従業員間のコミュニケーションが円滑化し、職場環境改善に貢献していることだ。従業員の健康管理はコスト管理の対象ではなく、企業の成長に向けた投資対象となる可能性をあらためて実感した。

(2017年6月19日発行)

※本稿は、労政時報の人事ポータル「jin-jour (ジンジュール)」(<http://www.rosei.jp/jinjour/>)に掲載のビジネスレポート「企業の活力向上のカギは『健康経営』 : 第3回・完 健康経営の最前線」(東京海上日動火災保険株)を加筆・修正の上、発行しています。

監修者紹介



古井 祐司

東京大学政策ビジョン研究センター 健康経営研究ユニット 特任助教



高谷 知佐子

森・濱田松本法律事務所 弁護士



吉次 聖志

東京海上日動メディカルサービス株式会社 第五医療部長、精神保健指定医



吉川 考司

TOTO 株式会社 人財本部ヘルスケアセンター 所長（当時）



阿曾 源明

東京海上日動火災保険株式会社 人事企画部 健康管理室長（当時）



東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

TOKIO MARINE
NICHIDO

R&D 本部（ヘルスケアチーム）

〒100-0005 東京都千代田区大手町 1-5-1 大手町ファーストスクエア ウエストタワー23 階

Tel. 03-5288-6591 Fax. 03-5288-6590

<http://www.tokiorisk.co.jp/>

To Be a Good Company