

質の高い健康経営に向けて

従業員の健康保持・増進の取り組みを経営的視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」の社会的認知が進んでいる。

経済産業省が設計・推進する「健康経営優良法人認定制度」の大規模法人部門（ホワイト500）は、当初、2020年までに500社の認定を目標としていたが、2019年には大幅に目標を突破する800社以上が認定されることとなった。また、「健康経営優良法人認定制度」の申請に必要な「健康経営度調査」の回答数も、第1回調査（2014年）の493社から第5回調査（2018年）の1800社に大幅に増えている。いまだに業種によるバラツキはあるが、全体としては制度発足から数年で企業の関心が急速に高まり、普及・定着が進んでいるといえるだろう。

更に、健康経営優良法人に対する企業の関心が高まるにつれ、健康経営についてメディアで取り上げられる機会も増えている。健康経営に関するメディア露出数は、初めて「健康経営銘柄」が発表された2015年3月以降、右肩上がりに増え、健康経営という言葉が一般にも広く浸透し始めている。健康経営について、自社にとっての意義・目的を語ることのできる企業経営者、健康経営の実践として真に必要な取り組みを実施できている実務担当者も増えたと思われる。

一方で、健康経営銘柄の選定、ホワイト500の認定自体が目的になり、従業員の健康を守るという本来の目的を見失いがちになっている企業はないだろうか。

そこで、本稿では、社会的意義も大きい健康経営の本質に迫り、その取り組み方について解説したい。

1. 健康経営に取り組む意義

(1) 様々な意義・目的

企業にとって、健康経営に取り組む意義は、どのようなものが考えられるだろうか。

まず多くの企業で聞かれるのは、「従業員の定着」だろう。労働力人口が減少していく中、「今勤めている従業員が健康で長く働き続ける」ことが企業にとって重要な経営戦略の一つになってくる。企業が従業員の健康保持・増進に積極的に取り組むことで、従業員の健康意識が向上し、健康で長く働き続けられる従業員が多くなるという直接的な効果に加え、企業が従業員の健康に配慮していることが従業員に伝わり、良い職場環境であるという認知が広がることで、結果として離職率も低くなるという間接的な効果も期待されるのである。

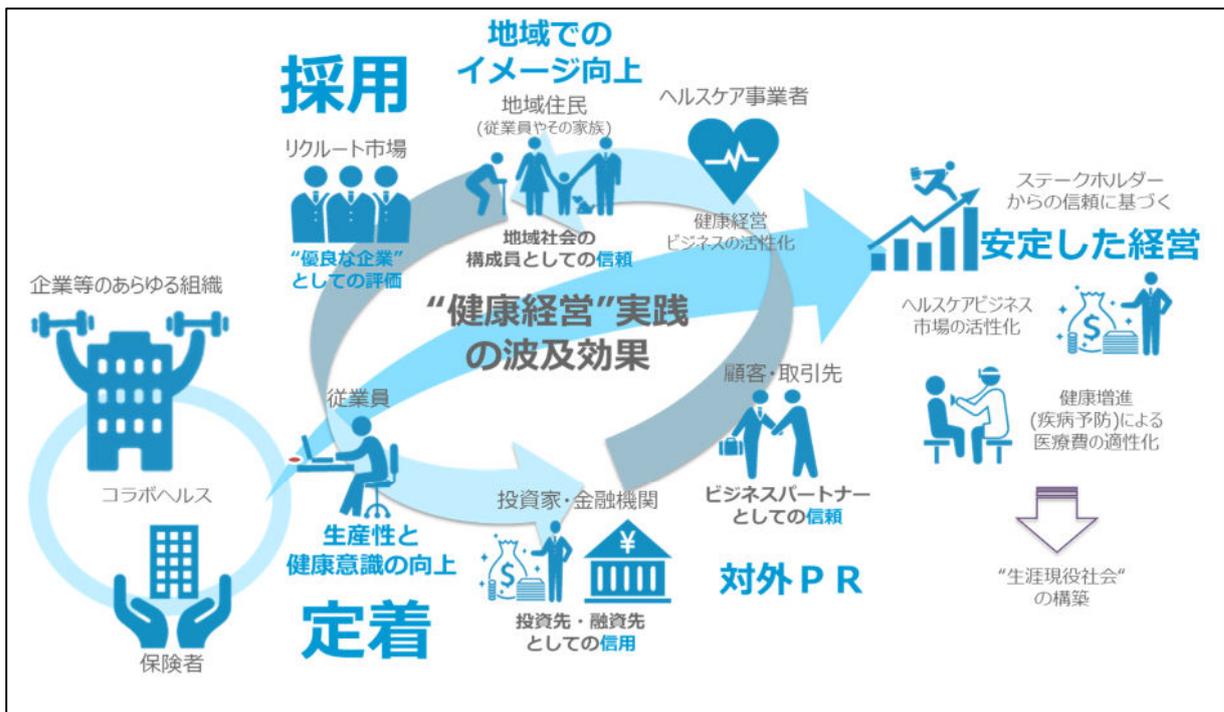
同様に、「採用」においてもメリットがあることが明らかとなっている。健康経営の取組事例の収集・分析や「健康経営銘柄」「健康経営優良法人」の制度設計などを行っている次世代ヘルスケア産業協議会・健康投資ワーキンググループでは、4割以上の就活生が就職先に望む勤務条件等のアンケートに対して「従業員の健康や働き方に配慮している」と回答したとの結果をまとめている¹。健康経営に取り組む、「従業員の健康や働き方に配慮している優良な企業」として評価されることによって、リクル

¹ 経済産業省「第12回健康投資WG 事務局説明資料」(2017年3月31日)

ート市場においても「ホワイト企業」というイメージが広がり、採用に好影響を及ぼすことが期待できる。実際に健康経営優良法人に認定され、積極的に对外公表を進めたことで、採用への応募者数が急増したという企業もある。

また、従業員の健康に配慮していることを対外的に PR することで、客先や取引先に対してビジネスパートナーとしての信頼や、投資先・融資先としての信用などが得られ、結果的にステークホルダーからの信頼に基づく安定した経営につながるという効果もあるだろう。

図1 健康経営に取り組む意義・メリット



出典：経済産業省「第12回健康投資WG事務局説明資料」(2017年2月7日)をもとに弊社作成

(2) 意義・目的明確化の重要性

このように、企業にとって健康経営に取り組む意義・目的は多岐にわたる。企業によって、その経営理念や健康保持・増進に対する考え方、何を重要視するかは異なっていることが当然であり、企業ごとに健康経営に取り組む意義・目的が異なっていて然るべきである。ここで重要なのは、自社がなぜ健康経営に取り組むのか、その意義・目的を明確にし、社内で周知させておくことである。曖昧なままに、社内で健康経営の取り組みを進めようとしても、健康経営という掛け声だけが独り歩きして従業員の理解が得られない可能性が高い。結果として、健康増進に向けた施策を実施した際に、その施策への参加率が上がらない等の事態に陥ってしまう恐れがある。

また、健康経営の取り組みに関する社外発信においても同様である。健康経営優良法人認定制度(大規模法人部門)の認定基準では、経営者の自覚を示すものとして、健康宣言の社外への発信が必須項目となっているが、2019年3月に開催された第20回健康投資ワーキンググループでは、社外への発信媒体において、「(組織として健康経営に取り組む)目的、体制」を明文化していることを必須化する

べきではないかという論議がなされている。

健康経営に取り組むには、企業として何を契機に健康経営に取り組もうと考えたのか、まず初めに立ち返り、その意義や目的について、経営トップを初めとした社内関係者が認識を同じにすることが重要である。

2. 健康経営優良法人認定制度

(1) 健康経営優良法人認定制度の概要

では、いざ健康経営に取り組んでいく際、何から着手すべきだろうか。創業間もない企業であればいざ知らず、普通はこれまでの取り組みの歴史、社内に有する資源の違い等、その実態はバラバラであり、100社あれば100通りの方法があるはずである。したがって、まずは正しく自社の健康経営に対する取り組み状況の把握を行うことが必要である。この現状把握には、経済産業省が実施している「健康経営度調査」を有効活用することをお勧めしたい。

ここで、改めて健康経営優良法人認定制度の概要を確認してみる。経済産業省が実施している顕彰制度の一つで、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優れた健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰しているものである。経済産業省では、2015年に「健康経営銘柄」の認定を開始し、2017年には「健康経営優良法人認定制度」を創設した。規模の大きい企業や医療法人等を対象とした大規模法人部門（通称ホワイト500）と、中小規模の企業や医療法人等を対象とした中小規模法人部門に分け、所定の基準を満たす企業を「健康経営優良法人」として認定している。経済産業省では、健康経営優良法人を認定し「優れた健康経営に取り組む法人」を「見える化」することで、「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業」として社会的に評価を受けられる環境を整備することを目標としている。

健康経営優良法人（大規模法人部門）に申請するには、まず、「健康経営度調査」に回答する必要がある。この調査には、健康経営に関して、経済産業省が示す5つの評価項目である 経営理念・方針、組織体制、制度・施策実行、評価・改善、法令遵守・リスクマネジメントに関する設問があり、この設問に対して実態を回答していくことで、自社が健康経営にどの程度取り組んでいるかを把握することができる。

また、「健康経営度調査」の調査票提出後には、「法令遵守・リスクマネジメント」以外の4つの評価項目について定量評価がされたフィードバックシートが返却される。このフィードバックシートでは、自社の回答内容が偏差値として数値化され、他社と比べてどの程度健康経営に取り組んでいるかを確認することができる。

調査に使用される評価項目（調査票における回答内容）は、各方面の有識者が、どういった内容であれば当該法人が健康経営にどの程度取り組んでいるかを正しく評価できるかについて、継続的に議論し、改善・修正がされてきたものである。すなわち、健康経営度調査には健康経営の取り組みに関するノウハウが詰まっていると考えられる。健康経営度調査に回答することにより、自社の健康経営の取り組み状況を把握できるとともに、不足する項目を充足するように取り組んでいくための道しるべもできる。いわば健康経営の取り組み状況や実態を測る、企業にとっての健康診断であり、健康経営を進めていくための指標ともいえる。

まだ健康経営度調査に回答したことがない企業は、健康経営への取り組みの第一歩として、調査票に回答してみてもいいだろうか。

(2)健康経営優良法人制度の変遷

これまでの大規模法人部門における健康経営優良法人認定制度および健康経営度調査の改定履歴の概要は表1のとおりである。

表1 各年度における健康経営優良法人認定制度および健康経営度調査の主な変更点

健康経営優良法人2018 (平成29年度健康経営度調査)	健康経営優良法人2019 (平成30年度健康経営度調査)	健康経営優良法人2020 (平成31年度健康経営度調査)
<ul style="list-style-type: none"> ・相対評価（上位50%）適用 ・50名以上事業場におけるストレスチェック、特定健診・特定保健指導の必須要件化 ・企業経営への影響検証追加 	<ul style="list-style-type: none"> ・トップランナーとしての普及活動 ・受動喫煙対策必須化 ・女性の健康保持増進 ・組織の活性化測定追加 ・がん教育追加 ・食生活改善の選択肢変更 ・保険者との協議の明確化 	<p>(夏頃に公表予定)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社外への情報開示の重点化

出典：健康経営度調査票をもとに弊社作成

前述の通り、健康経営度調査では、有識者の議論等を踏まえ、毎年様々な改定が繰り返されている。各種政策を反映させるための改定、より実態に即した回答を求めるための選択肢や回答内容の明確化等があるが、何よりも着目したいのは、4つの評価項目のうち、「評価・改善」に関する改定だ。健康経営の取り組みは一朝一夕で成り立つものではなく、企業ごとに異なる実態や健康課題に対して、それぞれが工夫を繰り返し、PDCAを回し続けることが重要である。これまでの改定の動向をみると、「評価・改善」について適切に評価できるよう、試行錯誤しながら改善が行われているように見受けられる。

例えば、平成30年度健康経営度調査では健康経営優良法人の認定要件において、「生活習慣病予備軍者への特定保健指導以外の保健指導」と「健康保持・増進やメンタルヘルスに関する教育」について、「各施策の参加率（実施率）」を測定していることが必須要件化された。これは平成29年度調査において、各施策の対象者における参加者の割合を回答する設問を設けていたが、健康経営優良法人に認定されている法人においても参加率を把握していない法人が見られたことに起因している。「健康保持・増進やメンタルヘルスに関する教育」についての対象者に占める参加率を、認定法人の6%が把握していないという結果になっており、認定法人においても、各施策の評価・改善の基本と考えられる実施率測定を行っていないという実態が判明したのである。

また、従業員の健康課題を適切に把握できているか、必要な対策を講じているかを確認する設問については、平成30年度調査から「課題に対応する施策とその効果」を記載するよう回答項目が追加されるとともに、設問全体に対する記入例が示されるようになった。従業員に対する健康施策のPDCA

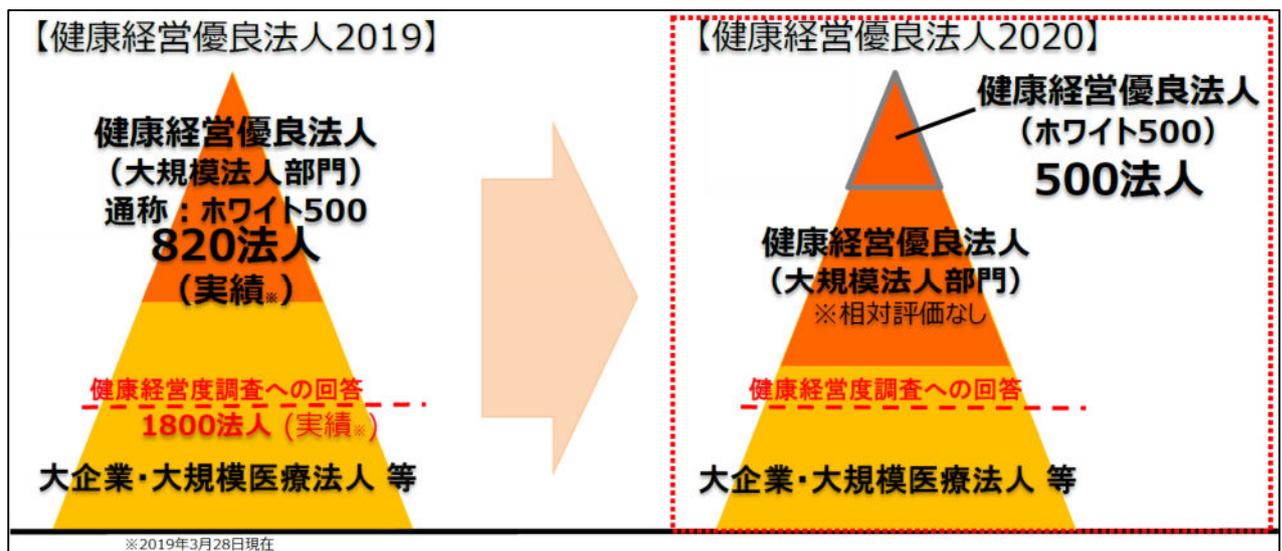
を回すには、組織としての健康課題を把握し、その改善目標を設定するだけでなく、その課題に対してどのような施策を行うか、課題と実施する施策を紐づけることで施策における目的を明確化することが重要であり、本改定はその旨に沿ったものと考えられる。さらに、記入例が例示されたことにより、健康経営に取り組む企業にとっては、健康経営におけるPDCAの考え方やノウハウを学ぶことができる極めて重要な資料となっていると考えられる。

今後も、真に意味のある健康経営の取り組みの実現に向け、更なる改善が加えられていくことを期待したい。

(3)健康経営優良法人2020の改定動向

最後に、健康経営優良法人2020の改定動向を確認しておきたい。健康経営優良法人2020については、2019年3月に開催された第20回健康投資ワーキンググループにおいて、改定の方向性が一部示されている。例えば、前述の通り、健康経営に取り組む目的・体制の明文化・社外発信の必須化などがその一例であり、いずれもこれまでの改定の流れに沿ったものと考えられる。

図2 制度改定前後の健康経営優良法人（大規模法人部門）全体像



出典：経済産業省「第20回健康投資WG事務局説明資料」（2019年3月28日）をもとに弊社作成

しかしながら、既に公表されている「大規模法人部門の認定についての見直し」は多くの企業に衝撃を与えたのではないだろうか。「健康経営優良法人（大規模法人部門）」では認定要件を満たすこと（絶対評価）のみで「相対評価（上位50%ルール）」の要件は廃止されることとなったが、一方で「健康経営優良法人（ホワイト500）」は、「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定された法人のうち、健康経営度調査の結果が回答法人全体の上位500法人であること（相対評価）が認定要件に加わることとなったからだ。

健康経営に取り組む企業が増え、健康経営度調査への回答企業数も大幅に増加しているという背景を踏まえると、本改定によって、健康経営優良法人への認定については、あらゆる企業にチャンスが

ある誰でも挑戦できる顕彰制度として、健康経営のますますの裾野拡大に寄与することが期待される。一方で、ホワイト500への認定については、上位500社（昨年度は800社以上）限定になることで、当然のことながらハードルが高くなることが予想される。

今後、ホワイト500を目指すには、質の高い健康経営の取り組みが求められ、自社の実態を正しく把握し、自社の健康課題に即した施策の立案、そして着実にPDCAを回している企業が評価されることになるだろう。

なお、健康経営優良法人2020の認定基準や健康経営度調査の詳細は夏頃に公表される予定である。こういった設計がなされるのか、その内容に注視したい。

3. おわりに

健康経営の取り組みが広がる中、その評価制度である「健康経営優良法人認定制度」では、より健康経営の質を求められるようになっていく。健康経営の取り組みが一過性のものではなく、しっかりと社会に根差したものとしていくためにも、自社が何のために健康経営に取り組んでいくかを明確にしたうえで、PDCAを回すことができる企業が増えていくことを願ってやまない。

本稿が貴社における健康経営実践の一助となれば幸いである。

[2019年6月28日発行]



東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

ソリューション創造本部(ヘルスケアチーム) 主任 吉田 薫
〒100-0004 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