

[特集]

# 始めてみませんか、健康経営

少子高齢化が進展し、高齢者の人口比率の拡大や生産年齢人口の減少などへの対策が課題となる中、注目されているキーワードがあります。それが「健康経営」。従業員の健康増進を経営課題とし、企業価値を高めようとする動きが広がっています。健康経営とは何か、そのメリットや企業として取り組む上での重要なポイントについて、東京慈恵会医科大学教授の須賀万智先生に解説していただきました。



**須賀 万智**  
すか まち  
東京慈恵会医科大学  
環境保健医学講座 教授

2000年東京慈恵会医科大学大学院医学研究科修了。東京慈恵会医科大学内科学講座、聖マリアンナ医科大学予防医学教室を経て、2010年より東京慈恵会医科大学環境保健医学講座に勤務、2018年より現職。専門は疫学、予防医学、公衆衛生学。日本医師会認定産業医。社会医学系専門医・指導医。日本産業衛生学会産業衛生指導医。日本公衆衛生学会認定専門医。

## 健康経営とは

「健康経営とは、一言でいうと「従業員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(図1)。健康経営の実践において、従業員は企業にとって大切な「資産」であり、従業員の健康増進は人的資本に対する積極的な「投資」として捉えられます。従業員の健康管理を法律で義務づけられているからやっているのではなく、従業員の健康増進も企業の利益につながる事業の一つと位置づけ、経営者が主体となり積極的に取り組むという考え方は、従業員の健康増進に取り組むことで、従業員の活力向上や生産性の向上など組織の活性化をもたらす、結果的に業績の向上や企業価値の向上につながることを期待されています。

健康経営により成果を得ている企業の例をあげると、ジョンソン・エンド・ジョンソンは世界中のファーマー企業で従業員の健康増進プログラムを展開し、その効果(投資リターン)は投資額の約3倍(投資1ドルに対し1.88〜3.92ドルの投資リターン)に達したと報告しています(図2)。

※健康経営®は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

## 健康経営がうたわれる背景

以前、東京都予防医学協会が主催する「健康づくり懇話会」に参加し

た事業所を対象に、「職場環境に関する調査」\*を実施したことがあります。調査票は、健康づくり全般(7項目)、健康診断(10項目)、喫煙(6項目)、食事(6項目)、運動(8項目)、メンタルヘルス(9項目)――の6領域46項目から構成され、それぞれの対策の実施状況を評価した結果、「事業所のトップが従業員の健康づくり対策の推進を表明している」事業所は、そうでない事業所に比べ、ほとんどの対策の実施率が高いことが明らかになりました。このことは、

人材確保や業績向上といった経営上のメリットを伝えることが効果的だろうと考えられます。健康経営がうたわれる背景には、あえて「経営」という言葉を用いることで経営者の関心を引き、従業員の健康増進の意義を知ってもらい、健康づくり対策に積極的に取り組んでもらおうという目論見もあるのかもしれない。

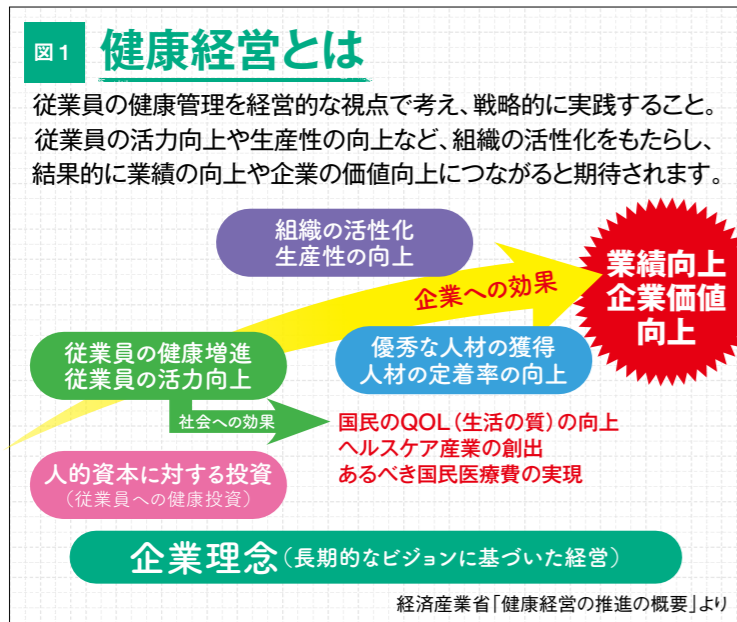
\*「職場環境に関する調査」については、東京都予防医学協会年報2015年版を参照

## 経営者主体で取り組む必要性

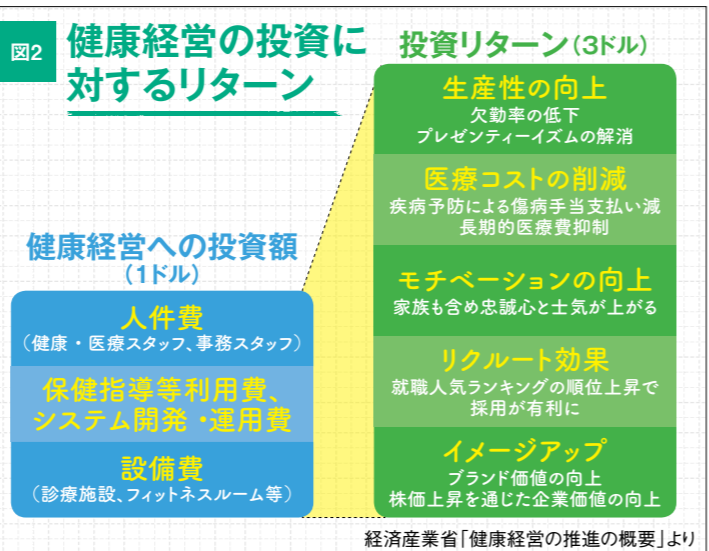
経営者が主体となり、組織全体で取り組むことが特に有効に機能するのは、職場環境を改善する「ポピュレーション戦略」です。

ハイリスク戦略が高リスク群を直接ターゲットにするのに対し、ポピュレーション戦略は対象者個人のリスクの大きさにかかわらず、集団を構成するすべての人にアプローチできるといふメリットがあります。

健康を損ねる原因には「個人的因子」と「環境的因子」があり、個人が持っているリスク因子を減らすのが「ハイリスク戦略」、身近な環境に潜んでいるリスク因子を減らすのが「ポピュレーション戦略」と考えればわかりやすいでしょうか。



従業員の健康増進を進める上で、経営者が組織全体で健康づくりに取り組む姿勢を表明(健康宣言)することが極めて重要であることを示しています。健康づくり対策は直接的に利益を生み出す活動ではないため、経営者にとっては優先順位が低くなりがちです。従業員の健康増進に関心が薄い経営者には、



喫煙を例に考えてみましょう。従業員の喫煙率が高いことが問題になっている企業が、たばこの有害性を知らず、禁煙ポスターを掲示し、全従業員を対象に「健康セミナー」を開催しました。ところが、喫煙するかどうかは個人の自由だからと、勤務時間中にたばこ喫煙スペースに抜け出す人がいる状況は変わりませんでした。そのうち、東京オリンピックをきっかけに建物全体の受動喫煙対策が強化さ

れることになり、「建物内全面禁煙」と「タバコ自販機撤廃」が実施されると、喫煙者が屋外喫煙所に出かける回数が増え、減少していきました。さらに、経営者が「職場禁煙宣言」を表明したことで社内全体が喫煙しづらい雰囲気になると、禁煙希望者が相次ぎ、喫煙率が急激に低下

しました。ここで「」内に示した取り組みがポピュレーション戦略に当たります。

このように、職場環境は従業員の健康行動を決定づける要因となります。職場環境を見直すことで、従業員の行動変容を促したり、健康になりたいという従業員の努力を後押しできます。職場環境の改善は健康経営になくてはならない取り組みです。

働き方改革もそうですが、職場環境を明確に変えられるのは従業員ではなく経営者です。こちらも同様に経営者が主体となる必要があるのです。

## 健康経営企業の認定制度

健康経営は経済産業省を中心に推進されており、経営者が健康経営に取り組みモチベーションとなるような顕彰制度が整備されています。「健康経営銘柄」は、東京証券取引所の上場企業33業種から原則1業種1社ずつ選定されます。一方、「健康経営優良法人」は、健康経営に取り組む企業の見える化を目的として、上場企業に限らず、所定の基準を満たせば認定を受けられます。「中小規模法人部門」は従業員数1人から対

## 健康経営顕彰制度の申請区分

	健康経営銘柄	健康経営優良法人 大規模法人部門	健康経営優良法人 中小規模法人部門
製造業その他	東京証券 取引所 上場企業	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

東京商工会議所「健康経営ハンドブック」より

象になりますので、企業規模にかかわらず申請できる仕組みになっています(図3)。

健康経営の基本要素は、①経営理念・方針②組織体制③制度・施策実行④評価・改善⑤法令遵守・リスクマネジメントの5つです。それぞれに関して、どのようなことに取り組むべきかは認定基準に示されています(図4)。

さらに詳しく知りたい方は、経済産業省のホームページに掲載されていますので参考にしてください(https://www.meti.go.jp/policy/mono\_info\_service/healthcare/kenko\_kei\_eihnm1)。

## 健康経営の進め方

2017年から開始され、3回目を迎えた「健康経営優良法人2019」では、大規模法人部門に816法人、中小規模法人部門に2501法人が認定されました。わが社も健康経営を始めてみようかと考える経営者が増えています。ただ、具体的に何から始めたらよいかかわからず、第一歩が踏み出せずにいる方も多いように思います。そのような方はまず、内外に「健康宣言」を行うことから始めましょう(図5)。

先述したとおり、経営者が組織全体で健康づくりに取り組む姿勢を表

## 健康経営の進め方



経済産業省「健康経営普及チラシ」より

明することは、従業員の健康増進を推進するために必要不可欠です。その後は社内の担当者・担当部署を決め、コミュニケーションを図りながら計画(P)、実行(D)、評価(C)、改善(A)と進めていきます。最初からあれもこれも取り組もうと欲張らずに、現在ある資源を有効活用し、コストをかけずにできることから一歩ずつ進めていくのがよいだろうと思います(図6)。

健康経営は経営者主体で進めるものですが、経営者だけで実現できるものでもありません。従業員と一緒に相談し、うまく協力し合える関係をつくるように心がけてください。

## 東京都予防医学協会からの お知らせ

本会は、受診者個人の健康づくりをサポートするとともに、各事業所の健康づくり対策を支援するサービスを展開しております。健康診断集計結果票の説明、職場環境の評価、健康づくり対策の相談など、さまざまに対応しております。詳しくは健康増進課(TEL 03-3269-2171)まで、お気軽にお問い合わせください。

## コストをかけずに できることから始めよう!

**社外リソースを活用しよう!**

**保険者  
(健康保険協会・健康保険組合)  
等と連携して推進しましょう!**

東京商工会議所「健康経営ハンドブック」より

## 健康経営優良法人2020(中小規模法人部門)認定基準

大項目	中項目	小項目	評価項目	認定要件
1. 経営理念(経営者の自覚)			健康宣言の社内外への発信及び経営者自身の健診受診	必須
2. 組織体制			健康づくり担当者の設置	必須
3. 制度・施策実行	従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討	健康課題の把握	①定期健診受診率(実質100%) ②受診勧奨の取り組み ③50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施	左記①~④のうち2項目以上
		対策の検討	④健康増進・過重労働防止に向けた具体的目標(計画)の設定 (※「健康経営優良法人2021」の認定基準では必須項目とする)	左記⑤~⑧のうち少なくとも1項目
	健康経営の実践に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲイジメント	ヘルスリテラシーの向上	⑤管理職または従業員に対する教育機会の設定	
		ワークライフバランスの推進	⑥適切な働き方実現に向けた取り組み	
		職場の活性化	⑦コミュニケーションの促進に向けた取り組み	
		病気の治療と仕事の両立支援	⑧病気の治療と仕事の両立の促進に向けた取り組み(⑮以外)	
	従業員の心と身体の健康づくりに向けた具体的対策	保健指導	⑨保健指導の実施または特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み	必須
		健康増進・生活習慣病予防対策	⑩食生活の改善に向けた取り組み ⑪運動機会の増進に向けた取り組み	
		感染症予防対策	⑫女性の健康保持・増進に向けた取り組み ⑬従業員の感染症予防に向けた取り組み	
		過重労働対策	⑭長時間労働者への対応に関する取り組み	
		メンタルヘルス対策	⑮メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み	
		受動喫煙対策	受動喫煙対策に関する取り組み	
4. 評価・改善		保険者へのデータ提供(保険者との連携)	(求めに応じて)40歳以上の従業員の健診データの提供	必須
5. 法令遵守・リスクマネジメント(自主申告)			定期健診の実施、健保等保険者による特定健康診断・特定保健指導の実施、50人以上の事業場におけるストレスチェックの実施、従業員の健康管理に関する法令について重大な違反をしていないこと、など	必須 ※誓約書参照

経済産業省ホームページより

健康経営銘柄選定企業

阿久津昌久 全社担当産業医に聞く

# 味の素株式会社の取り組み

## 「セルフ・ケア」めざし、個別全員面談などを展開

従業員の健康づくり対策を積極的に推進し、2020年には4年連続で健康経営銘柄に選ばれるなど実績をあげている味の素株式会社。全社担当産業医として取り組みを進めてこられた阿久津昌久先生に話をうかがいました。



阿久津 昌久  
あくつ まさひさ

味の素株式会社 全社担当産業医

1985年日本大学医学部卒業。同大学附属病院第3外科に入局。1990年より日本運健康保険組合、1996年より富士ゼロックスを経て、2001年より現職。

### 独自の取り組みで社員の背中を後押し

味の素では早くから健康づくりに力を入れておられますね。

阿久津 私が着任したのは2001年で、ちょうど会社が健康管理施策を治療から予防へシフトしようとしていた時期でした。着任後すぐに業務を見直し、事業所内の診療所を廃止し、健診結果の封入などの事務作業は健診機関に

委託するようにし——東京都予防医学協会にご協力いただいています——、集団を対象とした「健康教室」も効果が悪いのでやめて、その年から、担当していた事業所で全員面談を導入しました。その後、全員面談は全社的な取り組みになり、今は約3600人の全従業員を対象に、1人30分かけて行っています(図)。

バコ、アルコール、睡眠、さらに現病歴や既往歴などの項目を聞いてデータ化します。また、管理職との面談では部下に関する話も聞き、本人の面談に生かすようにしています。

メンタルヘルス対策はどのように進められるのでしょうか。阿久津 当社独自の「メンタルヘルス回復プログラム」で職場復帰した社員を段階的に支援しています。再発率ゼロを目標とするこのプログラムの、全員面談とともに当社の取り組みの二本柱になっています。

的にはどのようなことですか？

阿久津 正しい知識に基づき社員が自ら行動し、その結果を評価していくことです。ですから、例えば受診が必要な社員には、病院を選んで紹介するのではなく、病院の選び方を教えて自分で動けるように少し背中を押すくらいのスタンスで臨んでいます。

そうすることで自己管理能力や自身の健康感を養ってもらい、「味の素で働いていたら、自然に健康

になっていった」というような健康の文化をつくっていきたくて考えています。

全員面談は「年1回以上実施する」と規定されていますが、もはやそれが不要なくらいにすっかり慣例化しているので、実施率はほぼ100%です。これも当社の「文化」だと思っています。

### 健康経営を始めて変わったこと、変わらないこと

「健康の文化をつくる」というのは健康経営にも通じますね。

阿久津 そうですね。当社が「健康経営」に名乗りを上げたのは2015年ですが、そこから何か新しいことを始めたのではなく、もともとやっていたことを会社として整理し、体系化しているだけなのです。

ただ、全事業所の食堂の献立に味の素流のヘルシーランチを加えましたが、こうした取り組みはわれわれ健康推進センターだけでは難しく、会社が動いてくれることで実現できるようになりました。これは健康経営の恩恵ですね。

取り組みを進める上で大事にしていることをお聞かせいた

だけですか。

阿久津 医療や健康管理の部門の取り組みは会社の人には見えづらいため、楽をしようと思えばできてしまいます。しかし、だからこそ襟を正して、しっかりとやらなければならぬと思っています。

私たちは、自分たちの仕事の実績をきちんと「見える化」して報告しています。これは自分たちを守るためでもあります。仕事を見直して効率化し、実績を上げてそれを会社に示していけば、望む方向に進んでいけるのではないかと考えています。

健康経営を始めて、どんな変化がありましたか？

阿久津 社員のストレスが圧倒的に軽減しているという印象です。管理職との面談でも5年前とはストレスの緊迫度合いが明らかに違い、年々和らいでいると感じています。

これは「働き方改革」の一環として、「どこでもオフィス」という、場所や時間帯を問わない働き方や、所定労働時間の短縮などを推進した成果だと考えています。

今後の取り組みについてお聞かせください。阿久津 やはり仕事は結果を出すことが大事です。当社の健康経営

### 図 「すべての不調発見の入り口となる」全員面談

- 最低でも年に1回実施
- 対象は全従業員 (正社員、嘱託社員、パートタイム従業員)
- 過去15年以上継続しており、実施率は100%
- 面談には30分間/人 をかける 事業所によっては6か月を要する
- 定期健康診断だけでは表れにくい潜在的な心身の不調を漏れなく拾う
- 法定化された「ストレスチェック」、健康保険組合主体の「特定保健指導」に必要な措置の機能も併せ兼ねる
- 海外出向者は、WEB面談で遠隔的にフォローを実施



阿久津先生は健康経営というものを本当によくご存じて、すぐ積極的に取り組んでいらっしゃるの、保健師やスタッフも一生懸命ついでいています。(健康経営担当の浅井さん)



阿久津昌久全社担当産業医(前列右から3人目)、人事部労政グループ兼人事部健康推進センター健康経営担当の浅井誠一郎さん(後列右から4人目)と人事部健康推進センターの皆さん