



経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

2023年7月

管理部門注目のイベント

- 1日 国民安全の日 内閣府
全国安全週間(～7日) 厚生労働省
全国鉱山保安週間(～7日) 経済産業省
- 7日 川の日 国土交通省
- 10日 植物等の移動規制に関する
広報強化週間 第2回(～14日)
農林水産省
- 16日 海の事故ゼロキャンペーン(～31日)
海上保安庁など
- 17日 子どもの事故防止週間(～23日)
消費者庁など



中小企業診断士
組織人事コンサルタント
平井 彩子 氏

株式会社平井彩子事務所 代表取締役。
システム開発、コンサルティング会社を経て2012年に独立。人事評価制度の構築・運用、業務の改善を通じた組織活性化を主軸に活動。最近、働き方改革、ダイバーシティ推進に向けた活動も多く、小手先の業務改善ではなく、従業員と経営者の意識改革をもって、企業が自主できる仕組みづくりから組織支援を実施。研修やセミナーは年間平均100日登壇し、個人と組織の成長を支援。

「人的資本経営」です。見ることが大切だという考え方が重要視されるようになってきました。この考えが「人的資本経営」です。欠かせないのが健康経営です。従来、人件費は「コスト」という側面が強く、コスト削減のためにしばしば大量のリストラが行われることもあります。しかし、事業を実際に担うのは「人」であることは事実です。そこで、人をコストとして見るのではなく、事業の担い手として、また会社の価値を高めてくれる「財産」として見ることが大切だという考え方が重要視されるようになってきました。この考えが「人的資本経営」です。

人的資本を高める 健康経営

日本では少子高齢化が深刻な社会的課題となっていますが、採用難や人材不足など、企業もその影響を受けています。こうした中で、自助努力の側面が強かった従業員の健康について企業が積極的に関わり、従業員の心身の健康をサポートする必要性が高まっています。

従業員の健康を企業がサポートし、それによって収益性や生産性を高める。こうした取組みのことを「健康経営」と呼び、経済産業省では2014年度から健康経営銘柄の選定を開始するなど、後押ししています。

健康経営に取組むことで、企業にはどのようなメリットがあるのでしょうか？ 期待される成果や課題、人的資本への影響なども含めて昨今の健康経営のトレンドについて、株式会社平井彩子事務所 代表取締役 平井彩子 中小企業診断士にお話を伺いました。



健康経営が重視される 背景にある 「人的資本経営」

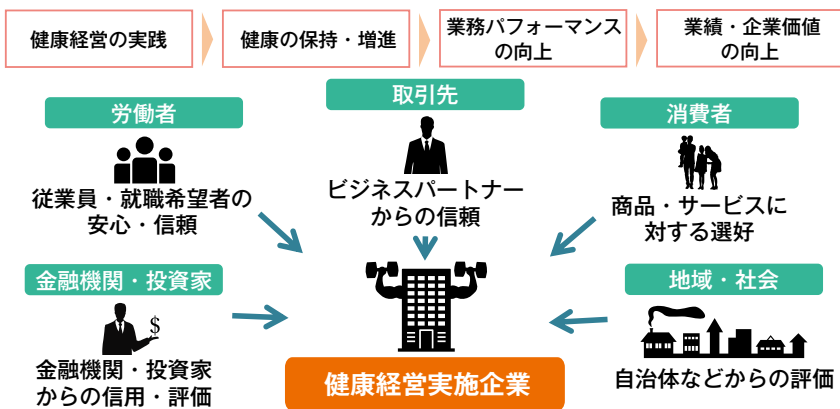
産業構造の変化に加え、日本では少子高齢化が深刻な社会的課題となっています。今後ますます人材を確保することが困難になると予想されています。

また、新型コロナウイルス感染症の影響によりリモートワークが普及しましたが、リモートワークの普及は働き方の多様化に拍車をかけました。このようにめまぐるしい変化に対応しつつ企業が生き残るために、実際の業務の担い手となる「人」の価値が今以上に高まっています。

これを「人的資本経営」と呼び、政府は人的資本経営について「人材を資本」としてとらえ、価値を最大限に引出すことで企業価値の向上につなげる経営のあり方」と定義しています。

そして、人的資本の価値を高めるために欠かせないのが健康経営です。

【図表1】健康経営の実施から期待されるメリット

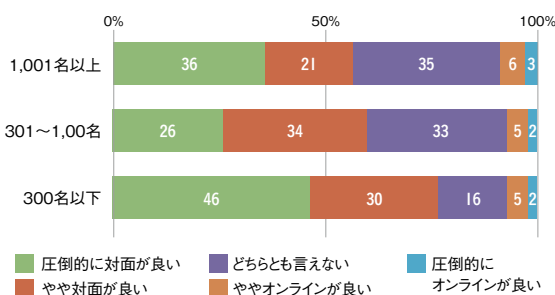


出典:「必須の企業戦略としての『健康経営』」(経済産業省)

人的資本経営の考え方に基づくこと、何よりも従業員が健康であることが、企業にとっては必要不可欠になってくると考えられます。大きさかもしませんが、従業員の「健康」が企業の財産ともいえるかもしません。

健康経営の取組みを通じて、企業が従業員の健康に対して積極的に働きかけることは、人的資本の観点から、企業の収益性や生産性を向上させることに直結している

【図表2】社内コミュニケーションを取りやすい手段



出典:「[HR総研]『社内コミュニケーション』に関するアンケート」(ProFuture株式会社/HR総研)

健康経営の取組みの範囲は広がっている

いえます。(図表1)

健康経営の取組みとしては、メンタルヘルスの向上や勤務時間の削減、禁煙や健康診断の推進など、従業員の心と身体の健康にフォーカスする取組みが主流でした。しかし最近では範囲が広がっており、従業員の働きがいの向上や職場でのコミュニケーション強化、職場の活性化などの取組みを行う企業が増えています。

2023年に企業の人事責任者などを対象に行われたHR総研の調査によれば、「対面とオンラインで、どちらのほうが社

内コミュニケーションを取りやすいか」という質問に対して、「圧倒的に対面が良い」「やや対面が良い」が7割以上を占めているという結果が出ています。より安心感を求めて、対面で積極的にコミュニケーションを取ろうとする傾向が強くなっているといえます。(図表2)

実際に、従業員同士のコミュニケーションを深めるために部活動を取入れたたり、ペアになって営業活動を行う仕組みを導入する、若手社員を育成するためのメンター制度を導入するなどの取組みを行っている企業もあります。

また、中にはシェアオフィスから通常オフィスに移転することで出勤者が増え、従業員同士の交流が深まったという事例もありました。

企業の存在意義が商品やサービスを提供して利益を生み出すことにあると考えると、健康経営の取組みと企業の利益が連携することが望ましいといえます。そのため、従業員の心身の健康に加えて働きがいのある職場環境を整える取組みが増えているのです。

企業が健康経営に取組むことで得られる3つの効果

企業が健康経営に取組むことによって、どのような効果が期待できるのでしょうか？ 企業によって差はあるものの、次の

3つの効果が期待できると考えられます。

1 従業員が働きやすくなる

職場環境が整って雰囲気が良くなることで、そこにいる人が仕事をしやすくなるという効果が期待できます。

2 対外的評価が高まる

健康経営に取組むことにより、顧客や取引先などのステークホルダーから「この会社は人を大事にする会社だ」という評価を得られる可能性が高まります。

「従業員を大切にして職場環境を整える」という当たり前のことが健康経営の柱ですが、こうした当たり前のことをしっかりと行うためには、労働基準法をはじめとする関連法令やコンプライアンスなどを遵守する必要があります。健康経営への取組みは、こうした地固めにつながり、企業としての信頼性が高まるといえます。

3 人材の確保

今いる従業員を大切にすることで、有力な人材の流出を防ぐ効果も期待できます。健康経営に取組んでいるということ求人の際に積極的にアピールできれば、採用シーンでも有利に働く可能性が高いといえるでしょう。

健康経営は 組織の「未病」に 上手く作用する

このようにさまざまなメリットが考えられる健康経営ではありますが、どのような状況であれば、健康経営は最も効果的に力を発揮するのでしょうか？

健康経営は、ゆっくりと社内に浸透し、企業の体質を改善するものです。その意味では、即効性はあまり期待できません。個人の健康に例えるならば、「未病」の状態を改善するのに適した方法といえるでしょう。

例えば、ハラスメントが常態化してしまっている場合や極端なワンマン経営で、従業員が声を上げることができない場合など、組織が危機的な状況にあるようなケースでは、健康経営への取組みは効果が期待できないかもしれません。健康経営に取組むことによって従業員の不信感を高めてしまふ可能性や、従業員が反発して大量離職につながる可能性があります。

このような危機的な状況においては、体質を改善する時間的猶予はなく、まずは応急処置を含めて、傷を塞ぐなどの外科的処置が必要です。ハラスメントへの早急な対応や、経営体制の見直しなど具体的な処置が求められます。健康経営はあくまでも「未病」の状態に効果を発揮します。したがって、健康経営に取組む際には、まず自社が今どのような状況にあるのかを分析するこ

とがとて大切なのです。

さまざまな角度から 健康経営に取組む 具体的な施策例

自社の状況を把握するときに欠かせないのが実際に働いている従業員の生の声です。まずは従業員の本音を聞きたいところです。ただ、自分の意見が正當に評価されるかどうかかわらないとか、意見を言ったことによって不利益な待遇を受ける可能性があるようなときには、現場からの率直な意見を得ることは非常に難しいでしょう。

そこで役に立つのが、タレントマネジメントシステム^{*}などにも組み込まれているアンケート調査です。アンケート調査により従業員の声を聞き、それをデータ化していくことにより、自社の従業員の状況を把握・分析します。そこを出発点として「未病」の対応が進められるようになります。

^{*}タレントマネジメントシステムとは、従業員の基本情報や特性、スキルなどを二元的に管理することができるシステム。適材適所に人材を配置することや、その人に適した人材育成方法を分析することが可能になる。企業の目標達成のために効果的に人事戦略を遂行するためのツール。

このほかにも、従業員の健康管理のために、取組みたいのが、年次有給休暇の積極的な取得です。年次有給休暇は法律によって取得が義務づけられていますが、仕事が属人化している、業務量が多くオーバーワークになっているなど、さまざまな事情

によって取得が難しいケースが多く見られます。

いうまでもなく、従業員にとって休暇が増えることは、ワーク・ライフ・バランスの実現や、メンタルヘルス改善に大きく影響します。企業側が年次有給休暇の取得状況を管理し、取得率が低い従業員に対しては、個別に働きかけて年次有給休暇の取得を推奨するという取組みを行うのも良い方法です。

たとえば、年次有給休暇の取得については、できることならば、経営陣や管理部門の従業員が積極的に率先して取得していきたいところです。そうすることで、他の従業員が気兼ねなく有給取得申請をできるようになると予想できるからです。

経営陣や管理部門が取組みに積極的なことで、企業の健康経営度は増していくと考えられます。

また、デスクワークが多い職場では、どうしても運動不足になりがちです。従業員の健康管理の一つとして、歩数や消費カロリーなどの各種データを記録してくれる「歩数管理アプリ」を導入するのも、手軽にできる健康経営の施策です。従業員同士



で歩数データを共有してランキングを作成したり、歩数を競うイベントを開催したりすれば、社内のコミュニケーション活性化にも役立ちます。

健康経営優良法人認定制度 を上手に活用しよう

政府は2014年度から「健康経営銘柄」の選定を開始。2016年度には「健康経営優良法人認定制度」をスタートさせました。健康経営優良法人認定制度は「大規模法人部門」と、中小規模の企業などを対象とした「中小規模法人部門」の2つの部門に分かれており、それぞれの部門で「健康経営優良法人」として認定される仕組みです。

健康経営優良法人に認定されることにより、社会的な評価が高まる効果が期待できます。健康経営優良法人ロゴマークを名刺や自社のウェブサイトなどに使用することができるようになるので、ロゴマークを上手に使いながら訴求するのも良い方法です。

また、健康経営優良法人や健康経営に取組む企業に対しては、自治体や金融機関などにおけるさまざまなインセンティブも用意されています。

2023年においては、「情報開示の促進」、「業務パフォーマンスの評価・分析」、「データ利活用の促進」が主なポイントとし

て、健康経営度調査に反映されました。健康経営度の調査票は適宜改定されていますが、2024年度の改正案として、次のような項目が提案されています。

- 業務パフォーマンスの重視
 - 労働安全衛生に関して、労働災害・死亡災害の件数（人数）や、度数率・強度率を開示条項に追加する
 - 育児や介護と仕事との両立ができるよう、支援に対する取り組みを問う
- 今後は、これらの内容が選定事項に加わるかもしれません。

健康経営の取組みで成果を出している企業の共通点は、健康経営を目的ではなく手段として上手く活用している点にあります。「健康経営のための健康経営」では、やはり上手くいきません。健康経営は、課題を解決するためのツールの一つにすぎないからです。

認定を受けるために健康経営に取組むのは本末転倒ですが、健康経営優良法人として認定を受けることによって従業員のモチベーションが高まる、資金調達に有利に働くなどのさまざまなメリットが期待できます。健康経営に取組む際には、こうした認定制度も上手く活用してみてください。

まとめ

健康経営は、「未病の状態を改善し、免

疫力を高める」ようなもの。まずは自社の課題を解決するための方法として、健康経営という方法が適切かどうかを判断しなければなりません。

そのためには、社内アンケートを活用して社内の現状を把握したうえで、どのような課題があるのかを洗い出しましょう。課題解決に向けて必要な方法を模索する中で健康経営に取組むという流れが理想的です。

更に、「健康経営度調査」は大企業だけでなく、中堅・中小企業にとっても取組むべきポイントがまとめられています。調査に参加することで得られるフィードバック

シートによって、自社の健康経営の取組み状況を把握でき、今後の施策検討の材料になります。毎年続けて参加することで、経年変化を確認することも可能です。詳しくは、健康経営優良法人認定制度ポータルサイト「ACTION!健康経営」でも確認できます。

健康経営の取組みは、即効性がないのが一般的で、成果が見えにくいために、健康経営に取組むモチベーションが低下してしまいかねません。健康経営の取組みの結果を短期的に評価するというよりも、取組んだ実績や手段を評価するというアプローチが有効です。

健康経営の好事例

健康経営優良法人2023に認定され、「銀の認定」を獲得

株式会社サクシード

○事業承継コンサルテイング
○栃木県宇都宮市

株式会社サクシードは2020年から健康経営優良法人として認定されており、これまでに2度認定を更新しています。

社員同士の交流を促すために、社員が3人以上集まって食事やスポーツなどを行うときには、社員1人あたり最大3000円を補助するという取組みを実施。その際には「会社の話をすること」というシンプル

なルールを設定しています。

リモートワークの導入などで、物理的な距離以上に、社内コミュニケーションに距離感が生まれてしまうことが多くなりました。社員同士が「リアル」でコミュニケーションを取る機会の費用を補助する制度は、メンタルケアにつながる健康経営の好例だと思われれます。



ACTION!健康経営

ポータルサイト（健康経営優良法人認定制度）

<https://kenko-keiei.jp/>

本誌に掲載の記事は2023年6月10日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階
TEL: (03) 5439-2370 (大代表) FAX: (03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 23 - 2480, 法人開拓戦略室)