

「健康経営」を始めよう

～職員を対象とした取り組みについて考える～

生産性や創造性の向上、医療費の削減などを狙いとして、従業員の健康管理を単なる福利厚生ではなく、経営的視点から戦略的に実践する「健康経営」。経済産業省と東京証券取引所では、上場企業を対象に健康経営銘柄を選定、厚生労働省では企業や自治体等の優良取組事例を表彰するなど、近年、広がりを見せている。自治体の場合、健康経営を実践する地元企業の支援や地域住民を対象とした取り組みが主だが、健康経営的な視点から、自らの職員の健康増進を図る事例も出てきている。

今回は、自治体が職員を対象に実践する健康経営の取り組みについて、考えてみたい。

※「健康経営」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

総論 自治体も健康経営を進めるとき

首長自らが組織的に取り組み 健康づくりの風土を醸成することが 喫緊の課題

特定非営利活動法人健康経営研究会 理事長 岡田 邦夫



本稿では、健康経営の意義や、自治体が自らの職員をも対象とした健康経営を実践する意義などについて考えてみたい。

日本再興戦略の考えとも 一致する「健康経営」

第二次安倍政権が掲げる「日本再興戦略」は、しばしば健康経営について言及している。

「企業にとっても、本来、社員の健康を維持することは、人材の有効活用や保険料の抑制を通じ、会社の収益にも資するものであるが、こうした問題意識が経営者に浸透しているとは言い難い」*1、「経営者に対するインセンティブとして、健康経営に取り組み企業が自らの取組を評価し、優れた企業が社会で評価される

枠組み等を構築することにより、健康投資の促進が図られるようになる」*2などである。

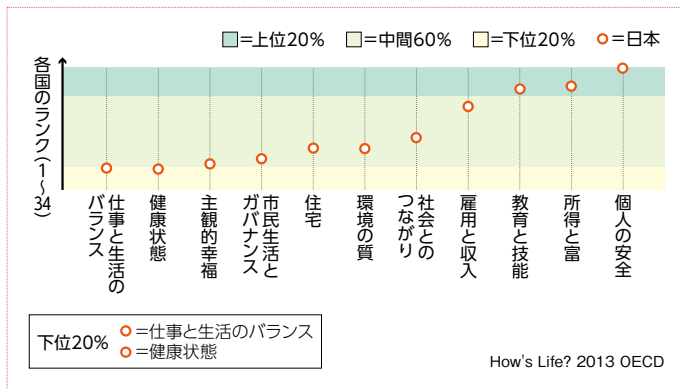
健康経営は、後述するように経営管理と健康管理の両立を図るもので、経営戦略として従業員の健康づくり事業を展開することで、社会的評価と生産性の向上、ならびに従業員の健康増進によって得られる内部利益を増収させることであることから、日本再興戦略の考え方と一致するものといえる。

健康管理を組織戦略に 則って展開する

健康経営について述べる前に、わが国の幸福度は、国際的に見てどのような位置づけになっているのかを見てみる。

*1 日本再興戦略 —JAPAN is BACK (平成25年6月14日閣議決定)

*2 日本再興戦略 改定2014 —未来への挑戦— (平成26年6月24日閣議決定)



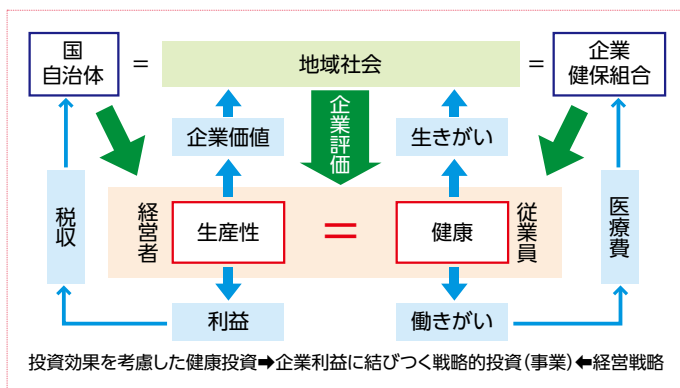
資料1 日本を他国と比較すると? OECD加盟諸国と比較した日本の幸福度

OECD 調査結果によると、「仕事と生活のバランス」、「健康状態」は下位20%に位置している。「主観的幸福」も限りなく下位20%に近い。(資料1)。安全面が上位20%に位置しているのと対照的である。安全面での対策は、十分かもしれないが、健康や幸福度に関しては、実感がない、というのが現状といえそう。

こうした状況を踏まえ、18年に特定非営利活動法人健康経営研究会を設立する際、健康経営について以下のようにした¹⁾。

働く人の健康は、社会的環境によつて大きく左右されることは否めない。「失業は、それ自体健康に対して悪い影響を与える。雇用されたことのない人々は、身体的・社会的健康に必要な自立性 (identity) や帰属意識 (sense of belonging) を、労働を通して向上させる機会が全くない。そのような人々は、職場での健康情報を利用できず、労働と健康が相互によりよい方向に影響し合うことに関しても気がつかないであろう。さらに、彼らは自由時間が多いので、時に不安と抑うつが結びついて、就業者よりも酒、タバコ、薬物

健康経営とは、企業が従業員の健康に配慮することによつて、経営面においても大きな成果が期待できるとの基盤に立つて、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することを意味している。従業員の健康管理・健康づくりの推進は、単に医療費という経費の節減のみならず、生産性の向上、従業員の創造性の向上、企業イメージの向上等の効果が得られ、かつ、企業におけるリスクマネジメントとしても重要である。従業員の健康管理者は経営者であり、その指導力の元、健康管理を組織戦略に則つて展開することがこれからの企業経営にとつてますます重要になつていくものと考えられる。



資料2 健康経営の基本的な考え方

に「湖れやすい」とWHO (世界保健機関) のレポート²⁾は失業による労働者の健康問題に言及している。企業の雇用は、人々の健康に大きな影響を及ぼし、社会の安定をもたらすことになる。しかし、現代社会では、雇用による健康障害もまた、大きな社会問題となつてきているところに、「健康経営」の社会的要請があるといえる (資料2)。

企業における従業員の健康管理や健康づくりは、単に福利厚生としてみるのではなく、利益を生み出す事

業として推進することが重要で、この点において、その指導力を発揮すべきは経営者にほかならない。つまり、経営の視点から社員の健康の保持増進を推進し、入社時の健康を退職時にも維持し、豊かなセカンドライフを送ることを支援するものであるといえる。

健康づくりに「経営」を組み入れることは、日本独自の視点である。なぜならば、わが国には、労働安全衛生法による健康管理義務が事業者に課せられており、その不履行については、罰則が付与されているからである。次に、健康保険制度があり、従業員の健康状態により、企業利益を健康保険組合に追加出資しなければならぬ点である。最後に、健康管理についての意識がプライバシーや個人情報という視点が強い欧米とは異なり、組織的対応がなされている、という点である。この点については、わが国においては、労働安全衛生法において健康診断が事業者に課せられており、必要な場合には保健指導が実施され、健康の保持増進に事業者が関与することになる。従業員は健康診断を受けなくても罰則は課せられないが、事業者は、就業

上の措置は、健康診断を前提として
いる。つまり、労働安全衛生法第65
条の3は、「事業者は、労働者の健
康に配慮して、労働者の従事する作
業を適切に管理するように努めなけ
ればならない」と規定し、労働者の
健康状況に応じて、指揮命令する業
務についての調整が必要となる。

WHOが提唱する健康都市 その担い手となる行政職員

次に、自治体の視点から健康経営
について考えるにあたり、まず
WHOが提唱する健康都市(Healthy
city)の考え方を見てみたい。

What is a healthy city? に対
するWHOの回答は、A healthy
city is defined by a process not an
outcome.である。つまり、常に進
化する都市を目指し続けるそのプロ
セスこそが健康都市として定義され
ている。

都市の健康とは、そこに住まうす
べての人が健康的であり、安全に生
活ができ、芸術やスポーツ等を楽し
める素晴らしい環境が醸成されてい
ること等が挙げられるが、その担い
手は、行政の関与が不可欠であるこ
とはいまでもない。行政の関与で

あっても、その基盤は人であること
から、最高責任者の指導の下、行政
職員が豊かな創造力を発揮して、時
代に即した健康都市を築き上げるこ
とになる。豊かな地域社会の基盤が
あればこそ、次のステップを目指し
た健康都市ができあがることにな
る。

企業と行政が健康経営で Win-winの関係を構築すべき

日本健康会議は、「健康なまち・
職場づくり宣言2020」において
8つの宣言を示した。

その「宣言1. 予防・健康づくり」
において、「一般住民を対象とした
インセンティブを推進する自治体を
800市町村以上とする」など、都
道府県、市町村が住民を対象とした
健康づくりを推進することを定め
た。

こうした取り組みを自治体を中心
と進めるに際して、自治体の
職員に対する健康づくりも同時に推
進して、その成果を上げることが必
要である。そのKPI*3として重症
化予防があり、職域の産業保健ス
タッフが職員への対応を実施し、そ
の成果を確認することが重要であ

る。地域住民を対象とする各種疾病
の重症化予防策の多くは課題山積だ
が、職員における重症化予防策の実
践は、住民の重症化予防に直結する
ことになる。

職員が元気になれば、行政の施策
もまた、より活気が出てくるであろ
う。この点、企業と健保組合の場合
と同様に、自治体の首長が共済組合
と一体となって、行政職員の健康づ
くりを推進することが望ましい。

データヘルス計画の適用とコラボヘ
ルスの実践は、行政職員においても
当てはまることである。健康経営に
おいては、健康は経営、疾病は医療
と一線を画しているが、行政職員に
おいても、業務によって疾病に陥る
ことを回避する義務が首長にある。

行政が、住民の健康づくりを推進
するに際しては、残念ながら、行政
職員のみではパワー不足であること
は否めない。地域の多くの医療機関
や企業等の支援の下、より多くの住
民が、健康づくり啓発活動に感化さ
れてアクションを起こすような仕組
みやきっかけづくりをする必要があ
る。この際にも、企業の支援を得る
には、企業が元気であることが前提
である。

健康経営都市は、住民の健康と中
小企業の健康がなければ成立しない
と考えている。その意味で、経済産
業省が提案している、健康経営を営
む企業は、行政の事業の入札にポイ
ントを上乗せすることも効果的であ
る。健康経営を営むことで従業員の
健康度が高い企業に、行政の仕事
担ってもらうことは、企業と行政が
win-winの関係を構築するこ
とになる。

CS向上のためにES向上 自治体においても同様

さて、その企業においては、顧客
満足度(Customer Satisfaction)を
高めることが重要であることはい
までもないが、健康経営の視点から
は、顧客満足度を高めるためには、
その担い手である従業員満足度
(Employee Satisfaction)を高めな
ければならない。

このことは、自治体においても同
様である。つまり、住民の満足度を
高めるためには、行政サービスの担
い手である行政職員の満足度を高く
維持することが必要である。元気の
ない行政職員が提供する行政サービ
スに対して、住民の満足度は高いで

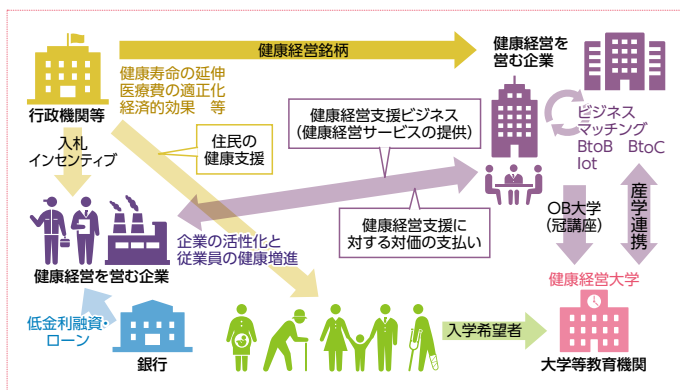
*3 KPI(Key Performance Indicator) : 組織の業績評価のための指標、重要業績評価指標

あるうか。病気がちな職員は、果たして高齢者の住民サービスが全うできるであろうか。手続きのミスが多発すれば、それは職員自身も、また上司も、もちろん住民にも大きな影響が及ぶことになることは想像に難くない。部下に対する心身の健康に関するラインケアは、契約責任として重要であることはい、うまでもない。産業保健スタッフの役割も、以前に比べると格段にその重要性が高まり、職務の内容も拡大している。行政職員においても、多くの公務員災害が認定されており、その中には長時間労働やハラスメントの事例もある。わが国の未来を担う子供たちの教育に従事している教職員においても同様である。職員の高齢化や健康診断有所見率の増加は、職場での種々の問題を誘発することになる。ゆとりある人員配置が望めない現状において、業務は増加する一方ではないかと思われる。その中で、多くの健康問題が発生し、時に不幸な事例に発展する可能性がある。企業と同じく、経営トップ（首長）が、組織的に健康経営に取り組むことで、健康づくりの風土を醸成することが喫緊の課題となっている。

1. 最高責任者(知事市町村長などの首長)が健康経営宣言をしていること。
2. 健康経営に関する取り組みの担当者を配置していること。
3. 健康経営の取り組みについて
 - ①健康診断受診の普及啓発に努めていること
 - ②心の健康づくり対策を実施していること
 - ③健康づくりのためのまちづくりに取り組んでいること
 - ④地域のコミュニティ活性化の場の場づくりを積極的にすすめていること
 - ⑤コミュニティ内におけるコミュニケーション促進に取り組んでいること
 - ⑥自治体内事業者の健康経営を推進すること

特定非営利活動法人 健康経営研究会

資料3 健康経営都市宣言認定条件



資料4 健康経営を営む企業が企業の健康経営を支援する社会

PROFILE

特定非営利活動法人 健康経営研究会
理事長
岡田 邦夫 (おかだ くにお)

昭和57年、大阪市立大学大学院卒業。18年に特定非営利活動法人健康経営研究会を創設し、理事長に就任。現在、大阪ガス株式会社統括産業医、プール学院大学教育学部教育学科客員教授/健康・スポーツ科学センター長も勤める。『健康経営のすすめ』(健康経営研究会)、『健康経営推進ガイドブック』(経団連出版)、『ストレスチェック導入・運用サクセスガイド』(メディカ出版)など著書多数。

創出するのは経営者の役割

都市が元気であれば、そこに住まう人達もまた、元気を享受することが可能となる。健康経営を営む企業が、企業を支援して健康経営を推進

「人」の存在があり、「人」を大切に

健康経営は強制できるものではないが、働くことが健康障害の原因となっていないのは、働き甲斐どころではない。現代社会において、ディーセント・ワーク (Decent work)：働きがいのある人間らしい仕事)を創出するのは経営者である。そして健康経営を営む経営者を生み出す社会基盤の構築こそが必要である。

することができ、お互いに利益を享受できるようなれば、共進関係を構築することが可能となる(資料4)。そして、健康経営の中心には、常に「人」の存在があり、「人」を大切に

する環境がある。企業はその社是として、「自然にやさしい企業」、「環境を大切に企業」とするが、基本には、「人を大切に企業」がなければ、その社は絵空事である。健康経営は強制できるものではないが、働くことが健康障害の原因となっていないのは、働き甲斐どころではない。現代社会において、ディーセント・ワーク (Decent work)：働きがいのある人間らしい仕事)を創出するのは経営者である。そして健康経営を営む経営者を生み出す社会基盤の構築こそが必要である。

参考文献

- 1) 岡田邦夫。「健康経営」推進ガイドブック。経団連出版。2015
- 2) WHO Technical Report Series 765: Health promotion for working promotion. 1988. 監訳 高田 勲. 中央労働災害防止協会.
- 3) 大西正文。都市格について。創元社。1995