

# 健康経営資本の構築

-経営者のための健康経営の投資と評価の在り方について-

(第一次提言)

令和 5 年 7 月 13 日

健康長寿産業連合会 健康経営の推進ワーキング

特定非営利活動法人健康経営研究会

## はじめに

我が国は中小企業の成長・発展が経済基盤となっています。産業構造が大きく変化  
する中、このことは人の働き方にも大きな変化を及ぼし、人財が重要な社会資本とし  
て位置づけられるようになってきています。

健康経営が戦略の一つとして機能するためには、大企業のみならず中小企業も含め  
た経営者が、健康経営投資を通じた人的資本づくりの必要性を理解し、取り組む必要  
があります。また、これらの活動に対しより健康経営投資を促すためには、健康経営  
事業の評価として、基本的な取り組みを評価することに加え、地域経済の成長に大き  
く影響する地域や他企業との関係性活動も評価する新たな評価制度の策定が必要にな  
るものと考えます。

そこで、健康経営を推進するための健康経営が生み出す企業における便益について  
は、「健康経営資本」と位置づけて、健康経営投資を通じた人的資本づくりによる健  
康経営資本の構築の考え方についてより深く議論していく必要があると考えました。  
健康経営の実践は、健康経営資本を構築し、従業員のエンゲージメントと企業経営を  
持続可能とするものです。我が国は、法によって健康管理を事業者に求めています  
が、その枠を超えて従業員の健康確保を推進することによって、激動する社会の変化  
に対するレジリエンスを期待することができます。企業が、従業員の健康に配慮し  
て、快適職場醸成と健康づくり意識を醸成することは、企業の未来を創造するもので  
す。企業利益も従業員の健康も、経営者、管理監督者、従業員が一丸となって、その  
アウトカムを求めるためには、「人」に対する思いやりの基盤の上に蓄積された健康経  
営資本が必要となり、そのスタートが健康経営の着手であるといえます。

この議論に向けた第一次提言として、健康経営資本構築に関する考え方のフレーム  
を提示するとともに、各分野の有識者の観点から「健康経営資本」の構築において、  
その具現化に向けて今後議論を深めるべき論点部分に関し、分担執筆という形で記載  
しております。これらの論点に関し今後更なる議論を深めながら、経営者のための健  
康経営の投資と評価の考え方を最終的にとりまとめ、不確実性の時代における企業価  
値と働く人の well-being 向上につなげる健康経営の普及推進につなげていきたいと考  
え、本提言を提案します。

(「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)

健康長寿産業連合会 会長 澤田 純  
特定非営利活動法人健康経営研究会 理事長 岡田 邦夫

<本提言書の構成>

■健康経営から生まれる健康経営資本の考え方について

健康経営資本の考え方について、昨今の社会的背景を踏まえた上での考え方と、これらを検討していく上で整理した健康経営資本構築に関する考え方のフレームについて提示しています。

■健康経営資本の構築に向けて今後議論すべき論点（分担執筆）

各分野の有識者の観点から「健康経営資本」の構築において、その具現化に向けて今後議論を深めるべき論点部分に関し、分担執筆という形で記載しております。

- 健康経営資本の考え方に関する会計学からの視点
- 健康経営の実践と健康のアウトカムの視点について
- 健康経営の業務パフォーマンスとしてのアブセンティーイズム・プレゼンテ  
ィーイズムの視点
- 健康経営の業務パフォーマンスとしての働きやすさ・働きがい（ワークエン  
ゲージメント）の視点
- サステナビリティ視点からの健康経営の実践と評価に向けて
- 海外の取り組みを踏まえた健康経営の実践と評価の視点について

## 健康経営から生まれる健康経営資本の考え方について

特定非営利活動法人健康経営研究会

平野 治

### I. はじめに

2015年に国連が提唱したSDGsや2020年からカーボンニュートラルをテーマにしたGX(Green Transformation)など、いわゆるグローバルアジェンダが世界で共有する戦略テーマとなっています。日本においても、産業構造が大きく変わりつつあり、それに伴い、社会や企業活動における人の位置づけも、リソースからキャピタルへと変化し、「人への投資」といった言葉が企業経営の中で浸透し始めています。一方で、人口減少問題や貧困などネガティブな社会課題もクローズアップされてきています。

このような背景の中で、健康経営も企業戦略としてのアップデートが必要となり、2021年に、健康経営深化版(通称)を社会背景に合致した戦略として提唱しました。しかし、社会環境変化の速度は増しており、このことは人の働き方にも大きな変化を及ぼし、人財が重要な社会資本として位置づけられるようになっていきます。また、「人の気分によって経済が動く」といった、行動経済学の考え方も浸透してきており、これまでのマクロ経済から人を基点に経済を考えるフェーズに移り変わりつつあります。

健康経営の基本的な目的である「人財の資本化」という戦略テーマは、2006年から変わりませんが、社会構造に合致した健康経営の戦略を考察することが求められているように思います。当初は、企業視点に基づくマネジメントの中で健康経営の取り組みを考えてきました。しかし昨今の社会変化を鑑み、未来型の企業戦略として健康経営のあり方を考えた場合、企業視点のマネジメントから、人を基点としたマネジメントとして捉えていくことがより重要になってくるのではないかと考えています。

これまでは、企業が社内で健康経営に取り組むことが中心でしたが、これからの時代は、企業活動は社会的な評価を加味することも重要な戦略となり、そのことが企業ブランディングにも大きく影響するようになってきています。いわゆる、パーパス経営が注目されるのも、社会的な視点でのマネジメントという点であり、これらの視点を意識した企業ブランディングが直接、その職場で働く人にとっても大きなモチベーションとなり、「働きがい」にも関係してきていると思います。また、2021年の健康経営深化版(通称)で提唱した人と働き方の関係についても、これまでのワークライフバランスといった、企業マネジメントの規定の中で働くスタイルから、ワークインライフという働く人が働き方を選択するといった傾向がうかがえるようになってきました。例えば、副業や兼業などは、ワークインライフの幕開けと捉えてもよいかと思

ます。そのため、人財を基点とした健康経営を考える場合、人財という社会資本のカタチについても再考する必要があると考えています。

## II. 健康経営投資を通じた人的資本づくりの考え方

### 1. 日本における人財の捉え方と評価の視点

日本における人財の捉え方は二つの視点が必要かと考えます。一つは人が個々に持つ能力を引き出すといったものと、いま一つは、チームが生み出す人財という複数の個性がバランスよく配置されることから生み出される人財です。特に後者のチームという考え方は、人と人とが関係することによって、それぞれの潜在的な能力が顕在化することが期待できるといった考え方になります。

日本は中小企業の国と言われていますが、その実態は従業員 10 人以下の小規模事業者ですから、中小企業は、まさに一つのチームのような関係の中で仕事をしているのかと思います。

日本においてチームが機能する要因を考えてみると、歴史的には、日本の村社会や長屋といった居住形態が大きく影響しているように思います。日本のコミュニティ形成は、共助と自助が共存していて、バランスのとれたチームのようになっています。このスタイルは欧米の個人を引き立てるスタイルとは異なり、チームとして一つの個性をつくりだしています。このような背景の中で人財の評価を考えた場合、①チームが生み出すアクティビティと②チーム間の相関から生み出される信頼性の二点が企業の評価に大きな関わりを持っているように思います。

これからの健康経営評価についても、チームを1つの人財として捉えて評価することが必要かと思われま

### 2. 日本型チームの人財の形成について

日本固有の長屋というのは、言うなれば共同の場で、暮らしの中にプライベートとオフィシャルが存在する形態です。

長屋の基本的な構成としては、共同炊事場、共同の井戸、共同の便所など共同する場とそれぞれの居室となる部屋がある、というのが基本的な長屋の姿です。

この長屋の構造は、チームがそれぞれの人の役割とあり方の中で構成されていることと似ており、コミュニティ内コミュニケーションが長屋によって生まれていることと同様のスタイルと考えられます。コミュニティの中には、優越という考え方ではなく、人それぞれに役割があり、その役割が人の個性の中から生まれおり人と人との関係バランスが形成されています。

つまり、人の個性というのは、優越という縦の関係ではなく、個性という横の関係がコミュニティ形成の重要な視点と考えてもよいかと思

チームにおいても、この横の関係が機能するとチームそれぞれにも個性が生まれ、個人の個性とチームの個性によってチームビルドが成されるものと考えられます。これまで、人の評価というのは、目標達成を効率化の中で測ることが一般的で、目的を共有する中で、それぞれの役割評価といった考え方はほとんどしてきていません。

マーケティング視点で考えても、市場への供給が戦略テーマとなっていたこれまでの時代では、市場における自社占拠率達成の為の行動を効率的に行う人を優劣の中で優秀な人材と捉えてきました。しかし、新規需要創出型の社会に変わってきている現在では、量的な目標達成の中で優劣をつけることから、企業が目標に向かっていく為の、それぞれの役割と行動を人それぞれの個性の組み合わせの中でバランスよく配置することがチームという小集団の機能を最大化するものと考えられます。日本の長屋は、暮らしの場において、共同や協働が生まれている小集団であり、チームビルドというコミュニティの形態と通じるものがあります。これからの時代は人それぞれが持つ取り柄を引き出す仕組みと人との関係性バランスがチームビルドだと考えています。

### Ⅲ. 人財マネジメントの時代での健康経営の考え方と評価の在り方

#### 1. 管理マネジメント中心から人財マネジメント中心へ

企業の成長を目的とした管理マネジメントから人材から人財への転換を目的とした人財マネジメントの時代へ変革が起きています。

これまでの管理マネジメントは、供給型生産活動の中で企業間競争によって経済を成長させてきましたが、これからは、社会の豊かさをつくることを目的とした共創の時代になってきており、マネジメントの考え方も人を中心とした人財マネジメントへ移り変わりつつあります。この背景にあるのが、これまでの経済成長を支えていた主要先進国の人口が減少傾向に転じたことが最も大きな要因だと思います。

これまで経済成長を支えていたのが、生産・消費・廃棄という工業化社会の中での供給型サイクルでしたが、これからの時代は、循環・再生・持続といった社会の豊かさをつくるための共創型サイクルへの転換に変わりつつあります。その中で、人の役割は、企業を支えるリソースから社会の豊かさをつくり出す資本（キャピタル）に転換しつつあります。このことを、マネジメント視点で言うならば、企業を主体とした管理マネジメントから人の役割を中心に据えた人財マネジメントへの転換の時代になってきていると考えられます。

人財マネジメントの時代での健康経営のあり方を考えると、人の位置づけも大きく変わってきます。これまでの健康経営は、人は企業の成長や生産性を支える、言うならばパーツとして役割りとなっていました。これからの時代は、人が資本となって社会の豊かさをつくる時代の中で健康経営を考えることになると考えています。

共創社会での経済活動においては、企業戦略においてソーシャル・キャピタルを生み出すことが、新たな市場を創出することにつながり、ひいては企業の成長へとつながると考えています。その中で、資本としての人の役割は注目されるものとなります。

## 2. 企業と社会の関係性を意識した健康経営評価の在り方

このような社会背景の中での健康経営は、企業単体でのマネジメント評価に加え、企業と社会との関係性を健康経営評価に変えることが求められるものと考えています。企業戦略の中での次の時代の健康経営の評価は、株主を基点とした IR (Investor Relations) から、信頼を基点とした TR (Trust Relations) といったことに大きく関係することになるものと考えています。現状では TR といった企業評価は一般的な概念ではありませんが、豊かな社会づくりを支える企業評価の中では、今後、必要になる評価だと思われます。

健康経営活動が生み出す健康経営資本というのは、まさに企業と社会との関係性から創り出されるもので、株主資本主義の中で評価の対象となっている企業の生産活動から生み出される収益だけではなく、企業の共創活動において人財が生み出す健康経営資本についても企業評価の重要な視点になると考えられます。先に触れた TR という新たな企業評価は、共創型社会において必要になってくるものと考えており、この TR の評価の重要なファクターとして、社会と人財の関係性は欠かせないものだと思います。

2006 年に健康経営という企業戦略を考えた時点では、健康の捉え方を、人の健康と企業の健康の二つで考えていましたが、健康経営 3.0 では、もう一つ社会との関係性ということを加え、三つの健康にすることが必要かと考えています。その理由は、企業マネジメントの中で健康経営を考える時代から、人財マネジメントの時代に移り変わる中で、企業と社会の両面で便益を創出することが求められるからです。

企業の社会とのかかわりから創出される社会便益には、企業活動が社会活動と同調することが求められると考えています。CSV 活動などは、まさに企業便益と社会便益づくり活動かと思います。企業自体の生産効率を上げるためのマネジメントは工業化社会の中では重要でしたが、循環型社会に転換したいま、社会便益をつくるための企業活動が求められています。つまり、社会便益をつくる活動は企業の成長にも結びつくことになると考えています。

## 3. 健康経営戦略イメージの共有とその意義

次の時代の健康経営とその評価の在り方については、健康経営の戦略イメージを社内と社外で共有することがポイントになると考えています。

これまで多くの会社は、自社の存在を顧客や社会に認知してもらうために情報発信を積極的に行ってきました。

しかし、パーソナル端末の普及による SNS などのコミュニケーション・ツールが一般的に使用される中で、情報発信という手法が効果を失ってきており、ともすれば逆効果になる場合も出てきています。SNS は、参加者が自分の好みで情報を選択することができるようなシステムであり、SNS 内で形成されたコミュニティ内でコミュニケーションをするものです。このことは、会社が発信する情報も受け取る側の意思で決められるということになり、人の思考性によって、自身の興味の範囲は決まるので、その興味の範囲から漏れた情報は受け取らないでいることができます。つまり、SNS などで高評価が得られれば、社会の中での自社の評価にもつながります。

そこで、サポーターやインフルエンサーといった、外部から自社を応援してくれる「準社員」のようなチームづくりが今後は必要になると考えています。つまり、これからの時代のチームビルドを戦略的に捉えると、社内と社外の両面で組み立てることが必要になると考えています。その方法の一例をあげると、社外の人たちにも参加してもらう〇〇クラブのような活動や社会貢献的なドネーションなど、自社活動を外部に解放するやり方などは効果的と考えています。

実例としては、スターバックスの化学有機物を廃棄しない活動や、パタゴニアの社会環境を意識した活動などは、企業価値を高めており、社会的な評価が企業の成長につながっています。次の時代の健康経営においては、社内での活動を社外と共有したり、自社の健康経営サポーターやステークホルダーを得ることにより、社員のモチベーションの向上にもつながる戦略が必要になると考えています。

#### IV. まとめ 健康経営から生まれる健康経営資本の考え方について

健康経営を推進するための健康経営が生み出す企業における便益については、私たちはここでは「健康経営資本」と位置づけることにしました。健康経営投資を通じた人的資本づくりによる健康経営資本の構築の考え方について、今後より深く議論していく必要があると考えています。

具体的には、健康経営の投資から生まれる健康経営資本の全体像（案）を図1に示していますが、健康経営資本の考え方には、①健康経営投資を通じて企業（人）が生み出す健康経営資本の部分に関する考え方と、これらの取り組みの結果として企業が受ける社会的評価に関する考え方の大きく2つの枠組みがあると考えています。

昨今の社会変化を鑑み、未来型の企業戦略として健康経営のあり方を考えた場合、先述したように、企業視点のマネジメントから、人を基点としたマネジメントとして捉えていくことがより重要になってくると考えています。さらに、豊かな社会づくりを支える企業という観点で、社会との関係性ということも視点に加え検討していく必要があります。



そこで、本章以降では、それぞれの領域や分野の有識者の観点から「健康経営資本」の構築において、先行研究なども踏まえながら今後議論を深めるべき論点を中心に記載しています。これらの論点を出発点に、関係者のみなさまと今度ディスカッションを踏まえながら、企業における健康経営の更なる普及・推進を促すために、経営者のための健康経営の投資と評価の考え方を最終的にとりまとめていきたいと考えています。

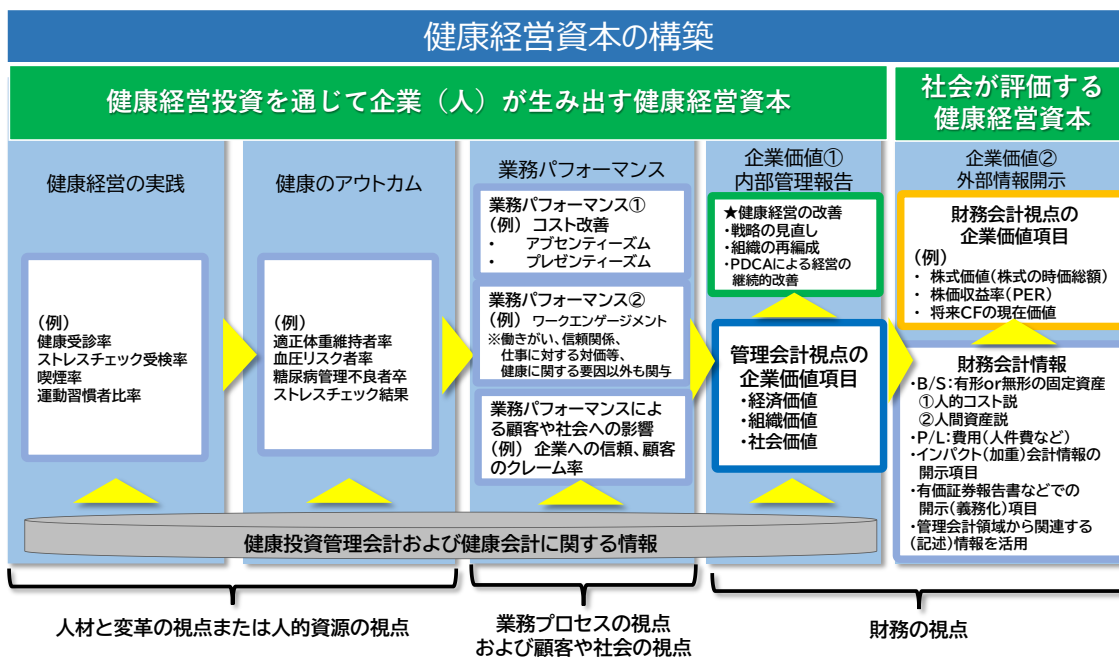


図1 健康経営の投資から生まれる健康経営資本の全体像（案）

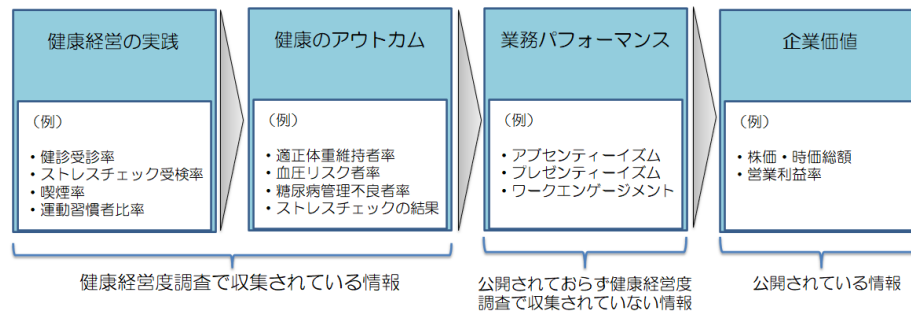
## 健康経営資本の考え方に関する会計学からの視点

法政大学

金藤 正直

### I. 健康経営における会計の役割

企業における健康経営の取り組みは、従業員個々人の健康保持・増進に対する投資を通じて、疾病リスクの低減とともに、生産性、業績、企業価値の向上に繋げていく戦略的経営の1つとして位置付けられます。現在、こうした取り組みの成果は、経済産業省が推進する「健康経営度調査」における「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」を通じて明らかにされています。これらで特に注目すべき点は、健康経営の実施についての効果検証が行われる「4. 評価・改善」です。ここでは、主に図1の「健康経営の実践」や「健康のアウトカム」に関する効果測定・評価が行われます。



(出典：経済産業省 (2022) 『健康経営の推進について』、34 頁を一部修正して作成。)

図1 健康経営の効果が現れるフロー

健康経営のこうした効果測定・評価にあたっては、健康経営評価の方法や指標、評価結果の企業内外への活用方法などが示されている経済産業省の『企業の「健康経営」ガイドブックー連携・協働による健康づくりのススメ(改訂第一版)』(2016年)(以下、ガイドブック)や『健康投資管理会計ガイドライン』(2020年)(以下、ガイドライン)を参考に行われています。企業は、先述した「健康経営の実践」や「健康のアウトカム」に関する指標を用いた効果測定・評価を行い、また、それぞれの繋がりを考慮に入れて実施されています。

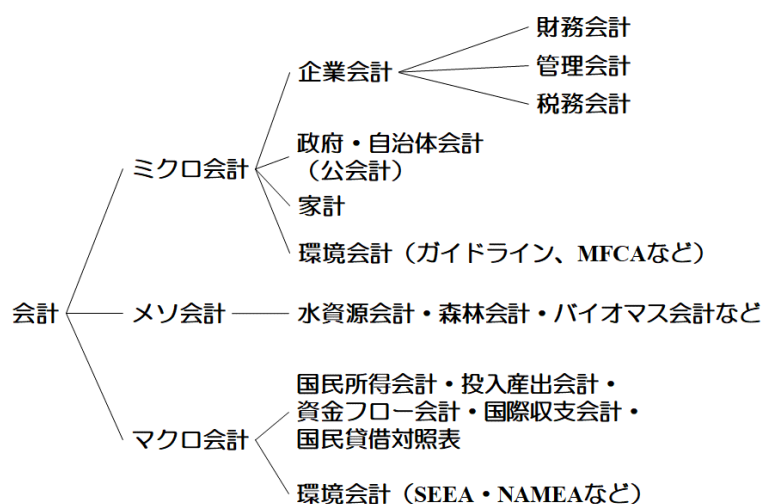
しかし、「業務パフォーマンス」については、内部管理のための指標化の動きはありますが、他の指標との繋がりや外部報告を積極的に行っている企業が少ないのが現状です。また、「企業価値」の指標との関係も考慮に入れた評価についても、多くの企業がいまだ検討中です。こうした個々の指標間の繋がりとともに、内部管理や外部報告への実践展開については、会計手法を効果的に活用することにより、健康経営の導入

意義がさらに高まり、また、図 1 のような効果フローの測定・評価も可能となると考えられます。

そこで本章では、健康経営が本格的に始まった 2014 年以降に日本で公表された会計学に関する研究・調査や報告書をもとに、健康経営の効果における新たな測定・評価やその開示の方法を検討していきます。

## II. 会計学の概念と特徴

会計学辞典（2007）では、会計学とは「会計に関連する知識体系の総称であり、会計理論といわれること」<sup>1)</sup> もあり、また「非営利事業組織の会計とか官庁会計についても会計学の研究領域だとする見解が有力であるし、マクロの国民経済計算を取り扱う社会会計も会計学の一分野とする考え方もある」<sup>2)</sup>、と述べられています。会計の領域については、小口（2010）をもとに示すと、図 2 のように経済主体別や利用目的別に分類されます。



（出典：小口好昭（2010）「第 9 章 会計概念フレームワークの再検討」河野正男・小口好昭『会計領域の拡大と会計概念フレームワーク』中央大学出版部、216 頁の図 9-1 を一部加筆修正して作成。）

図 2 会計の体系

しかし、会計学大辞典（2007）では、会計学を「広義では企業会計の全体に渡る体系的な知識である」<sup>3)</sup> とし、また、「もっと広く非営利事業会計や社会会計を含め会計学を構想する人もいるが、そうすると焦点がぼやけてまとまらなくなってしまう。やはり企業会計学に限定すべきである」<sup>4)</sup>、とも述べられています。本章では、企業を経済主体とした健康経営を対象としていることや、先述した図 1 の指標間の繋がりとともに、内部管理と外部報告の役割を明らかにするために、この定義に基づいて、

企業会計における管理会計と財務会計の視点から検討します。なお、両会計の違いについては、表1の通りです。

表1 管理会計と財務会計の相違

視 点	管理会計	財務会計
情報の利用者	企業内部の経営管理者	企業外部の利害関係者
主な利用目的	経営戦略の策定 各種の経営意思決定 マネジメント・コントロール	配当可能利益の算定 外部報告（ディスクロージャー） （投資）意思決定
報告書の種類	予算報告書、中長期経営計画書、 原価計算書など	財務諸表
法規制の有無	不要	会社法、金融証券取引法 SEC基準、IFRS基準など

（出典：櫻井通晴（2019）『管理会計 第七版』同文館出版、12頁の表1-2を一部加筆修正して作成。）

### Ⅲ. 管理会計からの視点と研究・実践の現状

管理会計とは、企業内部の経営管理者層（トップ、ミドル、ローワーのマネジメント層）が、自社内または企業間・組織間で行われる経営上の意思決定に必要な会計情報を収集、作成、活用などをしていく内部管理のための会計です。この場合の意思決定とは、経営戦略の策定とこの戦略を実現するための組織編成および経営管理であり、企業は、管理会計をこれらの取り組みを有効的かつ効率的に進めていくために活用します。したがって、管理会計の視点からの健康経営の取り組みでは、企業の健康経営関係者（経営者、健康保険組合、産業保健スタッフ、従業員）が行う意思決定に必要な会計情報をどのように収集、作成、活用していくかが主要な目的とされます。

こうした管理会計の視点から健康経営を検討されている研究・調査や報告書については、健康会計、経済産業省が2020年に公表した『健康投資管理会計ガイドライン』や、BSC（Balanced Scorecard）を活用した健康経営評価モデルがあります。また、後述する財務会計からの視点のような人的資源管理や人的資本経営を加味したものを含めると、企業のレピュテーションを管理するためのBSCを用いた評価方法もあります。そこで、これらの概要について、測定・評価と情報開示の方法に基づいて整理すれば、表2のように示されます。

表2 管理会計に関連する研究・調査結果や報告書

研究・調査/報告書	プロセス			
	測定・評価		情報開示	
	方法・項目	内容・指標	方法	内容/意義・目的
経済産業省 (2020) 『健康投資管理会計 ガイドライン』	戦略マップ	健康経営で解決したい経営課題とこれを実現するための健康投資、健康投資効果、健康資源の因果関係が整理（ストーリー化）されるために、より有効的な内部管理や外部報告が可能となる。		
	健康投資	従業員等の健康の保持・増進を目的として投下された取り組みに関する費用 ・健康投資実施体制費 ・健康の保持・増進のためのポピュレーション アプローチ費 ・健康教育費 ・疾病予防におけるハイリスクアプローチ費 ・健康に影響を与える仕事の条件・環境に関する投資		
	健康投資効果	従業員等の取組状況、生活習慣、健康状態や組織の活力等の保持・増進 ・健康投資施策の取組状況に関する指標 ・従業員等の意識変容・行動変容に関する指標 ・健康関連の最終的な目標指標		
	健康資源	健康投資及び健康投資効果によって形成される、企業等の内部の健康の保持・増進に資する財務的・非財務的な資源 ・環境健康資源 ①有形資源（減価償却で認識されるもの） ②無形資源（減価償却されにくいもの） ・人的資源資源 ①健康状態 ②ヘルスリテラシー/総合的自己健康管理能力	中期経営計画、統合報告書・アニュアルレポート、CSR報告書・サステナビリティレポート、投資家向け説明資料、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、企業等のHPや企業等のチラシ	・企業等の持続的な成長に向けた様々なステークホルダーとの協働の観点から、健康経営の取組を十分に公表し、幅広いステークホルダーに理解されることで、外部からの評価の向上といった恩恵が得られる  ・外部からの評価の向上は健康経営そのものの効果ではあるものの、適切な情報開示によりその効果をより大きくすることが期待される。
	企業価値	健康投資効果や健康資源の形成・蓄積が要因の一部となって表れる各種の財務指標・経営指標と情報開示や対話によって各市場から受ける評価 ・企業の稼ぐ力 ①財務指標・経営指標（実測） ②労働生産性に関する指標（推計） ・様々な市場からの評価 ①資本市場 ②労働市場 ③財・サービス市場		
	社会的価値	健康経営を行う企業等が、地域や社会全体に肯定的な影響を与えることで、社会における様々な課題の解決に繋がる波及効果 ・企業等の健康投資が目的外的影響として直接効果を与えるもの ・健康資源の活用によって効果を与えるもの ①環境健康資源の活用 ②人的健康資源の活用		

<p>森晃爾・奥真也・永田智久 (2010) 『よくわかる「健康会計」入門』法研</p>	<p>健康会計 安全衛生コスト集計表</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業や健康保険組合が社員の健康のためにかけた費用と投資（コスト）</li> <li>①人件費 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 会社全体の共通費</li> <li>2) 各部署別の個別費</li> </ul> </li> <li>②活動別のコスト（安全衛生・産業保健活動に関するコスト） <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 緊急・救急対応 2) 設備・備品等</li> <li>3) 作業環境測定 4) 健康診断</li> <li>5) 健康管理 6) メンタルヘルス対策</li> <li>7) 安全衛生・健康管理部署運営</li> <li>8) IT関連 9) 健康の保持増進活動 10) 福利厚生</li> <li>11) 労働安全衛生マネジメントシステムの維持管理</li> <li>12) 労働安全衛生活動全般の維持管理</li> <li>13) 免許・作業主任者他 14) 安全衛生教育</li> <li>15) 会議（衛生分のみ） 16) パトロール</li> <li>17) 啓発活動 18) 労働災害関係 19) その他</li> </ul> </li> <li>・費用（コスト）をかけたことにより実現する効果</li> <li>①安全・健康レベル <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 安全災害件数 2) 応急処置者数</li> <li>3) 症状の訴え数 4) 針刺し事故数</li> </ul> </li> <li>②支出 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 医療費 2) 健康管理費</li> <li>3) 保険料 4) 交代要員の報酬</li> </ul> </li> <li>③休業 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 障害・疾病による休業 2) 障害・疾病による職場離脱</li> <li>3) 離職者数・率</li> </ul> </li> <li>④生産性・品質 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 障害・疾病による生産性低下</li> <li>2) 生産効率 3) 製品の品質</li> </ul> </li> <li>⑤職場風土・労働者のモラル <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 労働者のモラル 2) 職場風土 3) 組織構築の改善</li> </ul> </li> </ul>	<p>アニュアルレポート、CSR報告書・サステナビリティレポート、投資家向け説明資料、有価証券報告書、企業等のHPや企業等のチラシ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員は健康経営で会社を知ることができる。</li> <li>・企業は健康会計で経営の説明ができる。</li> <li>・健康保険組合は健康会計で企業に協力できる。</li> <li>・投資家は健康会計で投資ができる。</li> </ul>
<p>金藤正直 (2021a) 「健康経営の展望：どう評価・開示するか？」 『企業会計』Vol.73 No.2</p> <p>金藤正直 (2021b) 「日本における健康経営評価の制度的特徴と課題」 『中央大学経済研究所年報』第53号</p> <p>金藤正直 (2022) 「労働安全衛生マネジメントシステムを考慮に入れた健康経営評価システムの展開」 『横浜経営研究』第43巻第1号</p>	<p>BSC（戦略マップ）</p> <p>BSC（スコアカード）</p>	<p>ビジョンと戦略（企業の持続的成長）を達成するために、4つの視点（財務、顧客、業務プロセス（内部プロセス）、人材と変革（学習と成長））と、各視点に設定されるビジョンを実現するための目標である「戦略目標」の因果関係が示されている。 ⇒ 企業、事業所、部署、個人のように組織階層別にマップ（カスケードマップ）を作成する。</p> <p>4つの視点に設定される「戦略目標」とその達成度を測定・評価する指標である「業績評価指標」は以下の通りである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材と変革の視点 <ul style="list-style-type: none"> <li>①個人成果の向上 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 従業員のスキル・資格数</li> </ul> </li> <li>②心身の健康改善 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 健康診断受診者数 2) 保険指導実施率</li> <li>3) 健康投資</li> </ul> </li> <li>③コロナ感染リスクの軽減 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) コロナ対策投資 2) 在宅勤務者数</li> <li>3) ワクチン接種者数</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>・業務プロセスの視点 <ul style="list-style-type: none"> <li>①離職率低減 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 仕事（生活）満足度</li> </ul> </li> <li>②業務の効率化 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 1人当たりの業務時間（コスト）</li> </ul> </li> <li>③ワークライフバランスの向上 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 生活満足度 2) 仕事満足度</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>・顧客の視点 <ul style="list-style-type: none"> <li>①優秀な人材確保 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 採用人数（うち辞退者数）</li> </ul> </li> <li>②ブランド価値の向上 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 顧客満足度 2) 健康経営銘柄への選定回数</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>・財務の視点 <ul style="list-style-type: none"> <li>①低コスト化 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 医療費額（率）</li> </ul> </li> <li>②収益向上 <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 顧客1人当たりの売上高</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>有価証券報告書、統合報告書、中・長期計画書、サステナビリティレポート、企業HP、人的資源（戦略）に関する報告書など</p>	<p>戦略目標の因果関係、尺度とその実績値および目標値を開示することで、ステークホルダーに対して財務と非財務との連携の仕方、事業戦略、価値創造プロセスの情報を知らせることができるために、健康経営のビジョン・戦略やその目標の達成度とともに、ESG投資家への意思決定をより一層促したり、ステークホルダー・エンゲージメントを有効的に実施することも可能となる。</p>

<p>櫻井通晴（2011） 『コーポレート・レ ビュテーションの測定 と管理－「企業の評判 管理」の理論とケース タディー』同文館出版</p>	<p>レビュテーション・マ ネジメントのためのBSC (281-302頁)</p>	<p>コーポレート・レビュテーションを可視化させて管理していくために、以下の4つの視点と指標が示されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人的資源の視点 <ul style="list-style-type: none"> <li>①リーダーシップ ②組織文化の向上 ③革新能力</li> <li>④企業内教育 ⑤社外での教育・訓練 ⑥離職率の低下</li> <li>⑦IT教育 ⑧経営者の資質 ⑨働きやすい職場</li> <li>⑩従業員の資質と熱意 ⑪人事給与制度 ⑫派遣者の教育・訓練</li> <li>⑬倫理観 ⑭福利制度 ⑮従業員満足</li> </ul> </li> <li>・内部ビジネス・プロセスの視点 <ul style="list-style-type: none"> <li>①新製品開発 ②新経営システムの構築 ③TQM活動</li> <li>④技術開発力 ⑤財務諸表の信頼性 ⑥提案件数</li> <li>⑦ノウハウの取得 ⑧組織構造の開発 ⑨廃棄物の削減</li> <li>⑩技術の持続性 ⑪新プロセスの発見 ⑫特許の取得数</li> <li>⑬ITの効果的利用 ⑭リスク管理 ⑮高い性能の生産力</li> </ul> </li> <li>・顧客と社会の視点 <ul style="list-style-type: none"> <li>①製品ブランド ②顧客満足度 ③サプライヤーとの共生</li> <li>④品質連想 ⑤不良品の削減 ⑥株主へのIR活動</li> <li>⑦製品デザイン ⑧慈善事業 ⑨寄付の数と金額</li> <li>⑩低廉な販売価格 ⑪環境対策 ⑫社会貢献への参加</li> <li>⑬顧客定着率 ⑭戦略的提携 ⑮コンプライアンス</li> </ul> </li> <li>・財務の視点 <ul style="list-style-type: none"> <li>①当期純利益 ②投資利益率 (ROI) ③棚卸資産回転率</li> <li>④EVA⑤ ⑤売上利益率 ⑥キャッシュ・フロー</li> <li>⑦売上高 売上高成長率</li> </ul> </li> </ul>		
		<p>レビュテーション・マネジメントの目的は、株主価値の増大ではなく企業価値（経済価値＋社会価値＋組織価値）の創造である。企業価値を高める主要なバリュー・ドライバーは以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①当期純利益やROI ②株価上昇 ③地域社会への貢献</li> <li>④長期投資からの収益性 ⑤トップの倫理観</li> <li>⑥経営者と社員の能力 ⑦財務の健全性 ⑧環境対策</li> <li>⑨ビジョン・戦略の妥当性 ⑩資産の有効利用</li> <li>⑪従業員の熱意・協力 ⑫価格競争力 ⑬高品質の製品・サービス</li> <li>⑭自己改革力 ⑮魅力的な職場環境</li> </ul> <p>⇒ BSCでは、4つの視点の成果がコーポレート・レビュテーションを向上させ、そのことが企業価値の創造にも役立っているかが示される。</p> <p>※経済価値：当期純利益や経常利益の増大、原価削減、キャッシュ・フローの増大 社会価値：社会貢献、寄付、地域貢献、環境保護、コンプライアンス意識の向上 組織価値：組織文化、革新能力、経営者のリーダーシップ、倫理観、従業員の仕事への熱意</p>		

## II. 財務会計からの視点と研究・実践の現状

財務会計とは、財務諸表を通じて財政状態や経営成績を企業外部の利害関係者に対して報告するための会計です。もう少し詳細に言えば、期間損益計算により配当可能利益を算定し、また、企業外部の多様な意思決定に有用な情報を提供していく外部報告のための会計とも言えます。したがって、財務会計の視点からの健康経営の取り組みでは、①自社で行った健康経営の取り組みに関する成果を測定し、財務諸表上でどのように示すのか、また、②それを企業外部の利害関係者にどのように情報開示するのかを主要な目的とされます。

こうした財務会計の視点から健康経営を検討されている研究・調査や報告書については、主に人的資源管理や人的資本経営を対象としたものが公表されています。そこで、これらの概要についても、表2のように整理すれば、表3のように示されます。



表3 財務会計に関連する研究・調査と報告書

研究・調査／報告書	プロセス			
	測定・評価		情報開示	
	方法・項目	内容・指標	方法	内容/意義・目的
非財務情報可視化研究会 (2022) 『人的資本可視化指 針』	国内外の開示基準が整理され、人材育成 (20 頁)、従業員エンゲージメント (21頁)、流動性 (22頁)、ダイバーシティ (23頁)、健康・安全 (24頁)、コンプライアンス・労働慣行 (25頁) に関する開示事項例が取り上げられているが、こ こでは、「健康・安全」の内容・指標のみを示 す。	①労働災害の発生件数・割合、死亡数等 ②医療・ヘルスケアサービスの利用促進、その適当 範囲の説明 ③安全衛生マネジメントシステム等の導入の有無、 対象となる従業員に関する説明 ④健康・安全関連取組等の説明 ⑤(労働災害関連の)死亡率 ⑥ニアミス発生率 ⑦労働災害による損失時間 ⑧(安全衛生に関する)研修を受講した従業員の割 合 ⑨業務上のインシデントが組織に与えた金銭的影響 額 ⑩労働関連の危険性(ハザード)に関する説明	・有価証券報告書における対応 人的資本に係る「人材育成方針」、「社内環 境整備方針」やこれと総合的に測定可能な指標 (インプット、アウトプット、アウトカム等) やその目標、進捗状況等を開示する。 ・任意開示の戦略的活用 有価証券報告書と総合的かつ補完的な形で任 意開示(統合報告書や長期ビジョン、中期経営 計画、サステナビリティレポート等)を戦略的 に活用する。	開示事項の類型(2類型)に応じた個別事項の具体的 内容 ①自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性 のある取組・指標・目標の開示 ビジネスモデルや経営戦略との関連性、当該事項 を重要だと考える理由、自社としての定義、進捗・ 達成度等の説明を重視し、開示する。なお、可能な 場合には、比較可能性にも配慮する。 ②比較可能性の観点から開示が期待される事項 内外の開示基準を参考に、可能な限り自社の戦略 やリスクマネジメントと紐付けて、開示する。
	人的投資・経営戦略・資本効率・企業価値のつな がりの例示的なイメージ図	6頁参照		
	自社の人的資本への投資に関する戦略や取組と、 ROEやROIなどの指標との関連性 (40-41頁)	・ROIC逆ツリー ・ROE逆ツリー		
金融庁(2023) 『企業内容等の開示に関する 内閣府令等の改正(サステナ ビリティ開示の導入等)』			有価証券報告書	・「第2 事業の状況」に「サステナビリティに関す る考え方や取組」の記載欄新設 人材の多様性の確保を含む人材育成方針や社内環 境整備方針をサステナビリティ記載欄の「戦略」に 記載する。また、この方針に関する指標の内容および この指標を用いた目標と実績については、サステ ナビリティ記載欄の「指標及び目標」に記載する。 なお金融庁は、この開示項目の数値化・指標化や 内容の充実に関するパブリックコメントに対して、 「今回の改正では、サステナビリティ開示につい て、細かな記載事項は規定せず、各企業の現在の取 組状況に応じて柔軟に記載できるような枠組みとし ております。このため、人材育成方針や社内環境整 備方針に関する指標及び目標についても、各企業の 現在の取組状況に応じて、記載することが考えられ ます。各企業の現在の取組状況に応じて、まずは 2023年3月期の有価証券報告書から開示をスタート し、その後、投資家との対話を踏まえ、自社のサス テナビリティに関する取組の進展とともに、有価証 券報告書の開示を充実することが考えられます(パ ブコメNo.168)」という考え方を述べている。 ・「第1 企業の概況」の「従業員の状況」の記載充 実 現在の記載事項(従業員数、平均年齢、平均勤続 年数、平均年間給与)に加え、女性活躍推進法等に 基づく指標(女性管理職比率、男性育児休業取得 率、男女間賃金格差)の開示が求められる。

<p>若杉明 (2017) 『経済社会環境の変化と企業会計』 ビジネス教育出版社</p> <p>※若杉明 (1979) 『人的資源会計論』 森山書店および若杉明 (1990) 『人間資産会計』 ビジネス教育出版社も参照</p>	<p>人的資源を人件費という形でコストを発生させる生産要素とみる見方と人的資産とみる見方で、資産測定の方法には以下の2つの説がある (237-249頁)。</p> <p>・人的コスト説 経営目的のために労働サービスの質をいかにして高めるかということよりも、従業員より一定の労働サービスの提供を受けるにあたり、いかにして人件費の節減をはかり、企業利益を、そしてROEを高めようかが経営者の関心の的となる。 ⇒ 正規雇用の従業員の人件費は固定費の性格を持つが、これを変動費化して節減するために、正規雇用の従業員を減らし、非正規雇用の従業員を増やす傾向にあることから、人的資源をこのように認識する企業は短期的に経営業績を高めることを狙いとすることが多い。</p>	<p>資産評価の測定基礎 (測定にあたって再精用される価値表示の基準) としては、以下の2つがある。</p> <p>・犠牲価値または投入価値 ①歴史的原価 ヒトの募集、採用、教育訓練などに際して実際に支出された金額 ②再調達原価 評価の辞典でヒトの募集、採用などを行ったとすれば、それにどれだけの額を必要とするかを見積もった金額 (再取得原価と同義)</p>	<p>人的資源情報化の意義 (貸借対照表上の固定資産または流動資産として記載され、開示するための要件) (222-225頁) 情報化のステップとしては、以下の2つのステップで行う。 ・第1ステップ: 人材の価値を認識すること 人的資源の質、すなわち特性が企業内において発揮することのできる能力を認識し、定性的に表現し、測定すること ・第2ステップ: このように認識された人材を何らかの計量単位を用いて測定すること 定性的に測定された特性を、何らかの測定単位を用いて定量的に表現することである。定量的測定値は突極的には貨幣単位をもって表されることになるが、必要に応じその前段階として物量的に把握されることもありうる。</p>	<p>経営者や従業員に支払われる給料、教育訓練や採用などに投じられた支出、福利厚生費など冬季に提供された労働サービスに関わる対価は当期の費用として計上されるが、これらを人への投資の資産として計上する場合には、以下の要件 (資産としての属性) を満たすことが必要とされる。 ①特定の企業に所有されているか、もしくは企業の管理下において経営目的に利用されていること ②企業が当該事項の所有権を獲得し、またはその管理下において利用するためには、何らかの経済的犠牲を支払わなければならないこと ③払った経済的犠牲の大きさに応じて、資産の貨幣価値的測定が可能であること ④このような属性を満たす事項は、企業の経営活動に投入されて有用性を発揮することができなければならない。すなわち、経営目的の遂行に役立つ効果をもっていること ⇒ 人的資源の獲得、開発などに関わる支出でその効果が将来にわたり発揮される事項は資産として貸借対照表に記載するのが妥当である。</p>																																																																											
<p>柳良平 (2021) 『従業員インパクト会計の統合報告書での開示～インパクト加重会計イニシアティブの日本第1号として～』 『月刊資本市場』 No. 433</p> <p>※柳良平 (2023) 『CFOポリシー: 財務・非財務戦略による価値創造 第3版』 中央経済社も参照</p>	<p>従業員インパクト会計 (エーザイ)</p>	<p>Serafeim,G (2019) のインパクト加重会計に基づいて、2019年度のエーザイ単体の数字から「従業員インパクト会計」が試算された。</p> <p>①資金の質: 給与総額ではなく、年収に合わせた限界効用と男女の賃金格差を調整したもの ②従業員の機会: 昇格昇給における男女差を調整したもの ③ダイバーシティ: 単純に日本とエーザイの労働人口の男女比を調整したもの ④地域社会への貢献: 地域の失業率とエーザイの従業員、エーザイの平均年収と失業保険や生活保護などのセーフティネットとの差分、これら3つを掛け合わせたもの ⑤③から④の結果、エーザイが269億円の価値を創出したことが算出 ⑥ 人件費358億円を投資して269億円の社会的インパクトを創出したことから、端的に言えばエーザイの人財投資効率 (インパクト÷給与総額) は75%</p>	<p>エーザイ価値創造レポート2021 (統合報告書) (59頁)</p>	<p>従業員インパクト会計 エーザイは2019年に269億円の正の価値を創出</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">エーザイ 従業員インパクト会計 (単位: 億円)</th> </tr> <tr> <th>項目</th> <th>2019</th> <th colspan="3">joint-research w/IMS for INAI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>従業員数</td> <td>3,207</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>売上収益<sup>①</sup></td> <td>2469</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EBITDA<sup>②</sup></td> <td>611</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>総弁当</td> <td>378</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>従業員へのインパクト</td> <td>インパクト</td> <td>EBITDA (%)</td> <td>売上収益 (%)</td> <td>給与 (%)</td> </tr> <tr> <td>資金の質<sup>③</sup></td> <td>343</td> <td>55.9%</td> <td>13.8%</td> <td>95.8%</td> </tr> <tr> <td>従業員の機会<sup>④</sup></td> <td>(7)</td> <td>-1.1%</td> <td>-0.2%</td> <td>-2.0%</td> </tr> <tr> <td>小計</td> <td>335</td> <td>54.8%</td> <td>13.5%</td> <td>93.8%</td> </tr> <tr> <td>労働者のコミュニティへのインパクト</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ダイバーシティ<sup>⑤</sup></td> <td>(78)</td> <td>-12.9%</td> <td>-3.1%</td> <td>-21.7%</td> </tr> <tr> <td>地域社会への貢献<sup>⑥</sup></td> <td>11</td> <td>1.8%</td> <td>0.4%</td> <td>3.0%</td> </tr> <tr> <td>小計</td> <td>(67)</td> <td>-10.8%</td> <td>-2.7%</td> <td>-18.6%</td> </tr> <tr> <td>Total Impact</td> <td>269</td> <td>43.9%</td> <td>10.8%</td> <td>75.1%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(出典: 柳良平 (2021)、28頁の図表2。)</p>	エーザイ 従業員インパクト会計 (単位: 億円)					項目	2019	joint-research w/IMS for INAI			従業員数	3,207				売上収益 <sup>①</sup>	2469				EBITDA <sup>②</sup>	611				総弁当	378				従業員へのインパクト	インパクト	EBITDA (%)	売上収益 (%)	給与 (%)	資金の質 <sup>③</sup>	343	55.9%	13.8%	95.8%	従業員の機会 <sup>④</sup>	(7)	-1.1%	-0.2%	-2.0%	小計	335	54.8%	13.5%	93.8%	労働者のコミュニティへのインパクト					ダイバーシティ <sup>⑤</sup>	(78)	-12.9%	-3.1%	-21.7%	地域社会への貢献 <sup>⑥</sup>	11	1.8%	0.4%	3.0%	小計	(67)	-10.8%	-2.7%	-18.6%	Total Impact	269	43.9%	10.8%	75.1%
エーザイ 従業員インパクト会計 (単位: 億円)																																																																															
項目	2019	joint-research w/IMS for INAI																																																																													
従業員数	3,207																																																																														
売上収益 <sup>①</sup>	2469																																																																														
EBITDA <sup>②</sup>	611																																																																														
総弁当	378																																																																														
従業員へのインパクト	インパクト	EBITDA (%)	売上収益 (%)	給与 (%)																																																																											
資金の質 <sup>③</sup>	343	55.9%	13.8%	95.8%																																																																											
従業員の機会 <sup>④</sup>	(7)	-1.1%	-0.2%	-2.0%																																																																											
小計	335	54.8%	13.5%	93.8%																																																																											
労働者のコミュニティへのインパクト																																																																															
ダイバーシティ <sup>⑤</sup>	(78)	-12.9%	-3.1%	-21.7%																																																																											
地域社会への貢献 <sup>⑥</sup>	11	1.8%	0.4%	3.0%																																																																											
小計	(67)	-10.8%	-2.7%	-18.6%																																																																											
Total Impact	269	43.9%	10.8%	75.1%																																																																											

#### IV. 論点整理

本章では、2014 年以降に公表された会計学の視点からの研究・調査や報告書をもとに、図1の健康経営の効果フローにおける新たな測定・評価やその開示の方法の現状を検討しました。表2と3をもとに考えられる、管理会計と財務会計からの測定・評価や開示の方法を反映させ、また、両会計が扱う情報範囲と役割の関係性も考慮に入れて図1を再検討すると、図3のように表わされます。

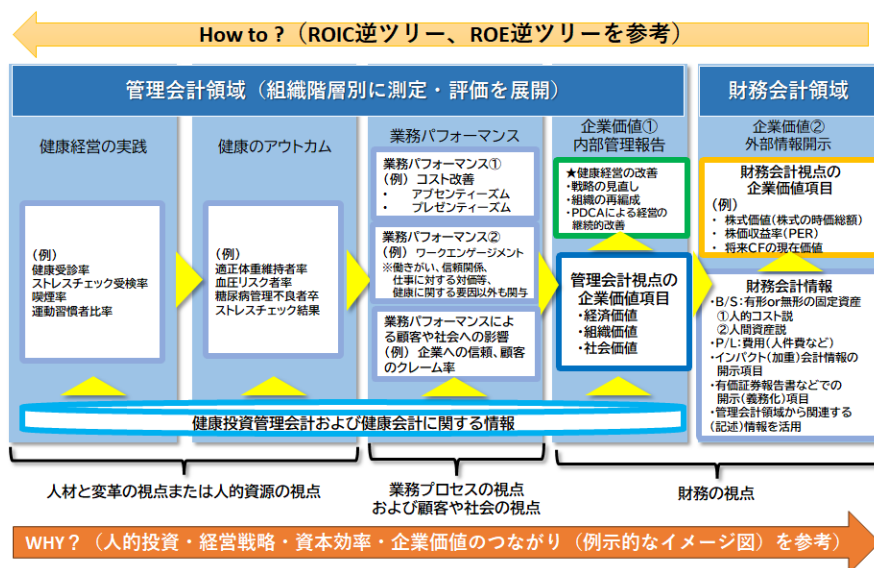


図3 管理会計と財務会計の視点に基づいた健康経営の効果フローとその測定・評価および開示の方法

また本章では、先述したように、2014 年以降に公表された研究・調査や報告書を中心に検討しましたが、日本だけではなく、欧米でも、1960 年代ぐらいから現在までに健康経営や、人的資源・人間資産に関する会計学の研究や報告書などが数多く公表されています。さらに現在は、I で述べた経済産業省の健康経営度調査だけではなく、東洋経済新報社の CSR 企業総覧での CSR 評価や、日本経済新聞社のスマートワーク経営調査・SDGs 経営調査の結果が、企業外部の利害関係者に広く開示され、これらの調査でも健康経営に関係する内部管理のための指標が数多く使用されています。

したがって、今後は、以上の研究成果や報告書、さらには各種調査の内容や結果に基づいた両会計領域の考察を行い、その結果を図3に反映させ、新たなモデル構築が必要になると考えられます。

#### 引用文献一覧

- 1) 神戸大学会計学研究室 (2007) 『第六版 会計学辞典』同文館出版、88 頁。
- 2) 前掲書、88 頁。
- 3) 安藤英義・新田忠誓・伊藤邦雄・廣本敏郎 (2007) 『会計学大辞典-第五版-』中央

- 経済社、119 頁。  
4) 前掲書、119 頁。

#### 参考文献一覧

- ・安藤英義・新田忠誓・伊藤邦雄・廣本敏郎（2007）『会計学大辞典-第五版-』中央経済社。
- ・伊藤邦雄（2021）『企業価値経営』日本経済新聞出版。
- ・エーザイ株式会社（2021）『価値創造レポート 2021』。
- ・金藤正直（2021a）「健康経営の展望：どう評価・開示するか?」『企業会計』Vo1. 73 No. 2、87-90 頁。
- ・金藤正直（2021b）「日本における健康経営評価の制度的特徴と課題」『中央大学経済研究所年報』第 53 号、45-66 頁。
- ・金藤正直（2022）「労働安全衛生マネジメントシステムを考慮に入れた健康経営評価システムの展開」『横浜経営研究』第 43 巻第 1 号、273-287 頁。
- ・金融庁（2023）『企業内容などの開示に関する内閣府令などの改正（サステナビリティ開示の導入など）』。
- ・金融庁（2023）『企業内容などの開示に関する内閣府令など改正の解説～サステナビリティ開示の導入など～』。
- ・経済産業省（2020）『健康投資管理会計ガイドライン』。
- ・経済産業省（2022）『健康経営の推進について』。
- ・神戸大学会計学研究室（2007）『第六版 会計学辞典』同文館出版。
- ・小口好昭（2010）「第 9 章 会計概念フレームワークの再検討」河野正男・小口好昭『会計領域の拡大と会計概念フレームワーク』中央大学出版部。
- ・櫻井通晴（2011）『コーポレート・レピュテーションの測定と管理ー「企業の評判管理」の理論とケーススタディー』同文館出版。
- ・櫻井通晴（2019）『管理会計 第七版』同文館出版。
- ・中央経済社（2023）『サステナビリティ情報などの有報開示に対応 2023 年改訂開示府令の実践ガイド』中央経済社。
- ・非財務情報可視化研究会（2022）『人的資本可視化指針』。
- ・森晃爾・奥真也・永田智久（2010）『よくわかる「健康会計」入門』法研。
- ・柳良平（2021）「従業員インパクト会計の統合報告書での開示～インパクト加重会計イニシアティブの日本第 1 号として～」『月刊資本市場』No. 433、24-34 頁。
- ・柳良平（2023）『CFO ポリシー：財務・非財務戦略による価値創造 第 3 版』中央経済社。
- ・若杉明（1979）『人的資源会計論』森山書店。
- ・若杉明（1990）『人間資産会計』ビジネス教育出版社。
- ・若杉明（2017）『経済社会環境の変化と企業会計』ビジネス教育出版社。

## 健康経営の実践と健康のアウトカムの視点について

特定非営利活動法人健康経営研究会

岡田 邦夫

### I. 健康経営の実践

#### 1. 経営戦略としての健康づくり - 投資と利益

我が国は労働安全衛生法に基づき事業者はその雇用する労働者に対して健康診断の実施を罰則付きで求めています。そして、その結果に基づき事後措置として保健指導や医師の意見を聴取して就業上の措置を実施することとなっています。また、ストレスチェック制度においては、労働者にストレスチェックを実施し、高ストレス者には本人の申し出により医師による面接指導を行わなければならないとされています。その実施報告の懈怠には罰金が規定されています。このように、労働者に対する健康管理が法律で定められているがゆえに、個人情報管理について厳格に対処しなければならない背景があります。その結果として、労働者の健康保持増進、労働災害の防止などが期待されることとなります。しかし、これら健康管理の実施とその後の対応に際しては投資が必要となりますが、そのリターンを、果たして、事業者は求めているのでしょうか。多くの企業では、未だ、法制化された枠組みを遵守すること自体が、健康管理の目的となっていたり、健康づくりも、投資対効果を求めない福利厚生施策の一環として、位置づけられているのではないのでしょうか。

高齢化が急速に進展する我が国において、高齢労働者が安全にかつ健康で定年まで高い労働生産性を維持して働くことが求められている現代において、災害が発生すれば「安全対策の見直し」だけでは十分な効果が期待できなくなっているといえます。つまり、労働者の健康についての配慮がより重要になってきたのです。それは、加齢とともに健康状況ならびに身体能力の低下に起因する労働生産性の低下、労働災害の発生が誘因となっていることが指摘されます。企業にとって、事業継続のためのアウトプットのみならずアウトカムを得るためには、経営者が労働者の健康づくりを経営戦略として事業化して推進することが必要不可欠になっているといえます。

#### 2. 健康投資としての3つの投資

健康への投資に対して、それに見合ったリターンを求めるために必要な「健康経営」は、事業者が、「従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな効果が期待できるとの基盤に立って、健康を経営的視点から考え、戦略的に実践することを意味する」との定義に基づく戦略的、実践的手法の一つと位置付けています。そのためには、投資が必要となりますが、健康づくりでは、すでに法定の健康診断などを始め、法定外の項目も含めて十分な健康投資を実施しているのが現状です。したがっ

て、その効果をさらに高めるために「時間投資」—労働時間内に健康教育などヘルスリテラシーを高める健康教育、ワークライフバランスの推進などの「時間」に着目した投資、「空間投資」—労働生産性を高め、プレゼンティーズムを防止するための快適職場環境醸成への投資、そして「人間投資-利益投資」—「人」に対して投資し、仕事に関する知識を深め、経験を積み、そして資格の取得などを通じて、ワークリテラシーを高めることが必要となっています。特に、これらの投資は、早ければ早いほど、費用対効果が大きくなることが期待されます。たとえば、健康づくりについては、若い時からヘルスリテラシーを向上させることはその後の人生において大きな効果が期待できるからです。未来の企業を支える『人財』に対する投資は、急速に進展する我が国の高齢化に対して、もはや残された時間はない、という状況となっています。

## II. 健康づくりを事業と健康経営資本の構築

健康経営資本は、いわば潜在化している企業内のエネルギーで、いざというときに大きな力となる可能性を秘めたもので、かつ効果的な投資を続けることによってそのエネルギーはより大きくなっていくものと考えられます。このいわばマグマのような外部からは見えない想像を絶するエネルギーを健康経営資本として蓄積することが、健康経営に投資することの目的となります。

無形財産である健康経営資本をいかに評価し、情報公開するかが、有価証券報告書への人的資本情報の開示の義務化と相まって、近年、多くの企業の重要なテーマになってきています。その際に大切なことは、前述のように、健康経営施策に対する投資対効果を明らかにする視点です。例えば、健康問題による遺失労務費の改善を投資対効果とするのであれば、アブセンティーズムやプレゼンティーズムのような評価指標を活用することもできるでしょうし、健康づくりを通じた、健康リテラシーの向上を目的とするのであれば、従業員の健康リテラシーを得点化し偏差値として示すことも可能かと思えます。また、企業価値の一つである「信頼」を外部ステークホルダーからの評価とすることを目的とする場合には、エンゲージメントなども含めて、企業や所属する組織に対する従業員からの信頼を可視化して外部に発信していくことから始めていくことも一考かしれません。

このような無形財産である健康経営資本の評価は、多くの先進企業が、健康経営に積極的な投資を行い、その結果として、自社が戦略上で重要視する効果を積極的に、定量的に外部公開していくことによって今後一般化していくことに繋がります。

健康経営資本が着実に蓄積されることによって、企業活動が円滑に、そして、安全、健康に進捗し、結果として、外部収益としても、目に見える測定可能な数値として、表出されることに繋がっていくことを期待しています。以降では、企業が具体的に健康づくり事業に投資する際の視座について考えていきます。

## 1. 職場に内在する問題－仕事がリスクになるとき

職場には、多くの健康問題を発生させる要因が数多くありますが、一般的には、通常の仕事に健康問題の原因が潜在しているものと考えられています。例えば労働時間について、1 法定の 1 日 8 時間の労働であれば、健康問題を発生させることはなくても、その時間が長くなることで、脳心臓疾患の発症誘因となりうる、ということになります。また、疾病を有している人にとっては、1 日 8 時間労働も新たな健康問題を発生させることになる危険性を有しているといえます。従って、「働くことで健康が損なわれることがないように配慮」することが事業者の安全配慮義務履行となります。つまり義務違反は、健康経営資本をリターンのないものに投資していることとなります。

現代社会においては、法定労働時間を短くすることも必要かもしれません。ケインズは、1 日 3 時間の労働について言及しています<sup>1)</sup>。健康問題による就業制限の増加は、企業の成長を損なう要因となるため、その予防対策が必要不可欠となります。すべての労働者が、健康(疾病を有していても就業制限なく働くことができること)であり、働きがいを持って仕事に集中することができれば、労働者の健康と企業の労働生産性の両立が可能となります。そのためには、労働者の健康づくり事業の立ち上げが必要不可欠といえます。健康問題による労働生産性の損失は、健康問題を解決することですが、現在では、職務が自分に合っていない(適性問題)、健康問題を配慮した職務についていない(適正配置問題)もまた、健康問題の発生要因であり、企業の利益を損ねている大きな要因であると考えられます。

労働者の高齢化に伴って、健康問題は避けることができない課題となりますが、その解決法の一つとしてセルフケアを支えるヘルスリテラシーの向上があります。しかし、我が国は諸外国と比べて低いことが指摘されています。ヘルスリテラシーの欠如は、健康経営資本の喪失に直結します。自分の健康問題を自分で解決できない、ということになりますが、そうであれば、企業がその支援を行わざるを得ないこととなります。我が国の健康診断制度の枠組みを維持して、健康問題を自分で解決できるリテラシーの向上を図るためには、産業保健スタッフの資質の向上もまた大切で、その人財投資も必要となってきます。健康経営資本を蓄積するための方策として、ここでもまた、人財育成が必要となっています。健康診断項目が増えるたびに、医療費が増大するという過去の経験から、ヘルスリテラシーの向上は早ければ早いほど企業にもたらす収益を増大させる可能性が高いと想像されます。

## 2. 事業承継と健康経営

中小企業の経営者承継問題は、2025 年問題としての企業の廃業の増加が危惧されています。そのことによって、GDP に与える影響は大きく、また雇用喪失の問題も発生することになります。この際、事業承継しない(廃業)を避けて、事業承継する場合

には、内部承継(親族、社内役員、従業員が承継する)、外部承継(いわゆるM&Aで他社に承継を委ねる)の2つが考えられますが、いずれにしても健康経営資本の高い企業の持続可能性は高く、持続可能な企業経営における「人」、並びに「企業」のポテンシャルが評価されることとなります。

また、健康度の高い従業員が多い企業と、健康に問題がある従業員が多い企業との合併は、その後の企業の活動に大きな影響を及ぼすこととなります。従って、各企業が健康経営に取り組み、高いヘルスリテラシーを有する労働者を擁する企業が合併することで、新たな成長が見られることとなります。お互いに成長を損なう存在にならないためにも、健康経営に取り組むことが、企業の未来を見据えた対応策となります。

### 3. 有形資産を生み出す無形資産-労働生産性向上の要因

(1) 適性配慮-適性配置 持てる能力の発揮-エンゲージメント(ポジティブファクターの増強)

我が国において、スキルや学歴のミスマッチが国際的にも高いと指摘されており、労働生産性に大きな影響を及ぼしていると考えられます<sup>2)</sup>。

それぞれの労働者の適性に応じた配置は、企業、労働者の双方にとって有益であり、やむを得ない場合には、新しい職務に就く際にしっかりと教育を行うことが重要です。人生100年時代に、専門分野が複数なければならないと指摘されている現代社会<sup>3)</sup>において、企業のタレント発掘も重要な課題であるといえます。また、管理監督者が、部下の特徴を把握して、持てる力を発揮できるよう指導するリーダーシップも求められています。自分に合った職務は、働きがいを感じ、やりがいのある仕事は、エンゲージメントを高め、健康にも好ましい効果が期待できます。エンゲージメントには、健康経営資本の蓄積が必要不可欠であり、また、従業員、管理監督者、そして経営者のすべての人によってこの健康経営資本が蓄積されることとなります。

(2) 健康配慮-就業配慮 安全性の確保-労働災害の防止(ネガティブファクターの低減)

「働く人の意識に関する調査」(公益財団法人日本生産性本部、2022年)において、勤め先への信頼において、「健康への配慮」が「業績不安」、「雇用不安」、「収入不安」よりも高い結果が指摘されています。「働くこと」の不安、すなわち働くことに関して健康問題が気になりになっていることを示しています。企業が、積極的に労働者の健康づくりを推進することが見える化されているならば、この不安は払しょくされることとなります。

労働災害防止の観点からは、高齢労働者の増加に伴って、健康診断結果に基づく就業上の措置の重要性が高まっていると考えられます。業務に内在する危険性を排除するために、また、身体的能力の低下に基づく転倒、墜落などの労働災害を防止するた



めにも、産業保健機能の強化がますます重要になると考えられます。

特に、雇用の流動化が今後ますます進む中で、働きがい、生きがいなどを感じる「働きたい会社」を創造することが、企業の未来を見据えた経営戦略であることは言うまでもありません。一企業に長期間勤めることは、現代社会において妥当かどうかは、現時点でその判断をすることが難しいといえますが(この点においても現代社会はVUCAであるといえます)、全国的な視野に立てば、企業で優秀な人財を育成することは、我が国の健康経営資源を蓄積することになり、経営者や経済団体の大所高所からの俯瞰が必要であると考えられます。一人ひとりの持てる力が向上すれば、その結果は、我が国全体の労働力、創造力の向上に直結することになります。その視点においても、専門的能力、タレント開発とそれらを生かすための健康が必要で、この両者が合わさって健康経営資本が形成されることになります。

### Ⅲ. アウトプットとアウトカム

#### 1. アウトプットの評価とアウトカム

第14次労働災害防止計画において、アウトプット指標を達成した結果として期待される事項をアウトカム指標として定め、その効果検証を行うことが記載されました。

企業の成長は、その利益率によっても評価されますが、一般的には、営業収益の増加とともにコスト削減などが重要な要因となっていました。この点、産業保健部門は、非生産部門、非収益部門、と考えられています。しかし、健康経営の考え方からは、「人」に対する投資が、時代の流れによって、経営面において利益を創出する可能性が高まっています。

健康診断受診率、ストレスチェック受検率、その他従業員の健康習慣としての喫煙率、運動習慣者比率に対する効果的な取り組みが、結果として肥満リスク者率、血圧リスク者率、血糖リスク者率などを低下させることで、労働パフォーマンスの向上が期待できれば、産業保健部門は、生産部門としての活躍が期待できることになります。この点、矢野らは、経済産業省健康経営度調査票資料から、喫煙者率が大きいと利益率が小さく、十分な睡眠がとれていると利益率が高く、そして運動習慣者割合が高いと利益率が高い、との関係を見出しています<sup>4)</sup>。つまり、健康経営の推進は、企業の成長を促し、社会を発展させることになるのです。

産業保健部門の努力で、労働者の健康行動の変容に伴って企業利益率の向上が期待できるのです。また、同じ資料に基づく研究結果は(経済産業省「令和4年度ヘルスケアサービス社会実装事業(需要環境整備など事業)」により実施)(野村證券株式会社)、「運動習慣者率」、「適正体重維持者率」と売上高成長率が相関し、「睡眠による十分な休息」がストレスチェックにおける「上司の支援」、「同僚の支援」が高くなることが報告されています<sup>5)</sup>。

健康経営の実践に伴うアウトカムを得るためには、経営者の推進力のもと、管理職

を始め従業員一人ひとりのヘルスリテラシーの向上が必要不可欠です。例えば、産業医においては、「経営的機能」が求められます<sup>6)</sup>。従業員一人一人に対する個別対応のみならず、職場、企業を俯瞰して、cost-benefit、cost-effectiveness を念頭に置いたポピュレーションアプローチが、アウトカム出すためには必要不可欠となります。健康管理情報を活用して、健康状況の特徴を把握して、具体的な対応策を産業保健スタッフが一丸となって取り組まなければ、急速に進む高齢化に対応することは難しいといえます。健康経営資本を構築するためには、内部の人財の育成が重要なカギとなり、従業員を育成する管理職を育成する経営者、経営利益に寄与する産業保健スタッフのそれぞれの資質の向上が必要不可欠で、ここでも人的資本経営の重要性が示唆されます。

## 2. 健康経営のアウトカムとは

従業員の健康意識については、正しい健康情報の提供が基本として求められます。さらに健康診断を活用した保健指導や企業独自の取り組みのみならず、健康意識醸成のためのプログラムを提供する企業へのアウトソーシングなども検討する必要があります。健康管理情報システムや健康づくりプログラムなどについては、先進企業ノウハウを活用するほうがメリットは大きいと考えられます。

矢野らの研究報告で、禁煙、運動習慣、睡眠などの健康に関する項目が企業利益を向上させる、ことが明らかとなりました。具体的には、禁煙への取組(敷地内禁煙などの企業の取り組みと禁煙支援など)、長時間労働是正による睡眠時間確保、短時間睡眠解消による睡眠慣性防止、アクティブな休日を過ごせるような企業内の取り組みが必要となります。健康診断結果から導き出せる生活習慣の変容には、まずは労働生活の改善(長時間労働、長時間通勤、休日労働、有給休暇の完全取得など)が必要不可欠となり、その対応の後に、健康づくりの時間が生み出され、生活習慣の改善が可能となる可能性は高いといえます。しかし、その際、健康診断で異常があっても、その対処方法について十分な知識と行動が伴わなければアウトカムは期待できません。経営の視点から、労働生活において健康づくりに取り組めるようなゆとりを生み出すことを、経営戦略として位置づけることが重要です。

健康管理を充実させると、従来潜在化していた有所見者の増加、医療費の増大、通院、そして就業制限を必要とする従業員の増加がもたらされ、その対応の遅れによって企業が危機的状況に陥る可能性は高まります。現在の、高齢者の労働災害事案において、健康診断結果が対象者の「就業に関する措置」に活かされているかどうか不明です。もしかすると、高所で働いてはいけない人が高所で働き、業務用車両を運転してはいけない人が運転しているかもしれません。従って、健康経営の実践は、待ったなしの喫緊の課題と言えます。

健康投資が企業利益に直結するためには、産業保健スタッフの経営的機能が必須と

なってきました。単に、健康のみに焦点をあてた健康管理であれば、未来を見据えた産業保健にはなり得ず、持続可能な事業が継続できなくなり、産業保健も衰退することは明らかです。内部の健康資本をいかに大きくするかは、経営者、管理職、従業員と産業保健スタッフが一丸となって、また医療保険者とのコラボヘルスを円滑に進めることによって達成できるものになります。事業には投資が必要であり、利益を創出することで、次の事業に着手できることになります。産業保健もまさしく、健康という「見えざる」ものを「可視化」する経過を経て、心身の健康が増進され、企業価値創造へとつながるものと言えます。

これらの成果が着実に蓄積されたときに、タイムラグを経て、健康診断有所見率の改善、就業制限を必要とする従業員数の減少などに始まり、傷病による休職の減少、労働災害の減少などの効果が見え始め、定年が70歳以上になっても多くの方が元気に働くことができる社会が醸成されると予測されます。健康経営資本の構築は、高齢化が急速に進展する我が国において必要不可欠であり、そのためには経営者の倫理観に基づいて経営戦略必須であるといえます。

経営戦略としての健康づくり事業は、まわりまわって、急速に進む我が国の高齢化社会における企業活動を活性化する可能性を秘めています。

## 引用文献

- 1) ケインズ説得論集、山岡洋一訳、日本経済新聞社出版社、2010年
- 2) (平成30年版「労働経済白書」平成30年9月28日  
[https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/dl/18-1-2-1\\_02.pdf](https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/dl/18-1-2-1_02.pdf))
- 3) リンダ・グラットン他、ライフシフト、池村千秋訳、東洋経済新報社 2016年
- 4) Yano Y, et al. <https://www.e-epih.org/upload/pdf/epih-44-e2022080.pdf>
- 5) [https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/kenko\\_iryu/kenko\\_toshi/pdf/008\\_s03\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/kenko_iryu/kenko_toshi/pdf/008_s03_00.pdf)
- 6) 「産業医の職務 - 産業医活動のためのガイドライン -」産業医活動推進委員会 財団法人産業医学振興財団 平成17年3月

## 健康経営の業務パフォーマンスとしての アブセンティーズム・プレゼンティーズムの視点

産業医科大学産業生態科学研究所 産業保健経営学研究室

永田 智久

### I. 健康関連の最終的な目標指標 健康投資管理会計ガイドライン

健康経営の取り組みを評価するためには、取り組みがどのような過程を経て目的を達成するか、一連のプロセスを事前に想定することが必要です。健康投資管理会計ガイドライン（以下、ガイドライン）<sup>1)</sup>では、この一連のプロセスを戦略マップとして可視化することを推奨しています。取り組みと結果の繋がりを意識することにより、PDCA サイクルを回すことを目指しています。ガイドラインのなかで、健康関連の最終的な目標指標として、アブセンティーズムの低減、プレゼンティーズムの低減、ワーク・エンゲイジメントの向上の3つが例示されています。この中の前者2つについて、詳述します。

### II. アブセンティーズム

#### 1. 定義と測定方法

アブセンティーズムとは病気欠勤のことです。この病気は、業務に起因する病気は含まず、私傷病のことを指します。

アブセンティーズムで測定すべき情報は、休業開始日、休業終了日（これらで休業日数が計算できる）、および、傷病名です。これらは客観的事実ですが、把握可能性で問題が生じます。短期間の休業は、慣習的に有給休暇として休みを取得することが多く、会社が病気理由の休暇であることを把握していないことが多くあります。社内規則で一定期間以上、私傷病で休業した場合、診断書の提出を義務づけている会社が多く、その情報によりアブセンティーズムで必要な情報を把握できます。多くの企業では30日以上 of 休業は把握できていることが多い状況です。

#### 2. 業務への影響とその測定

アブセンティーズムは、病気欠勤期間中、当然仕事をしていないため、その期間の業務パフォーマンスはゼロと考えます。考え方はシンプルで分かりやすいですが、その人が欠勤している間の業務を同じ部署の上司または同僚が代わりに行き、欠勤時の業務の穴を埋め合わせることも多いのではないのでしょうか。このことの業務パフォーマンスについては勘案されることはありません。つまり、アブセンティーズムによる業務パフォーマンスは、個人評価のみであり、組織やチームとしてのパフォーマンスは評価されないという限界があります。

アブセンティーズムによる業務パフォーマンスの低下を貨幣価値に換算する試みは、医療経済学や産業保健の分野で行われることがあります。その際に使われる手法は主に2つです。1つは、病気欠勤の期間の person 費を損失額として換算する手法であり、人的資本法 (Human Capital Approach) と呼ばれる。もう1つの考え方は次の通りです。病気欠勤が長期に渡る場合、代替の人員を採用し、その人を教育し、欠勤者の業務に当たらせることがあります。この場合、代替人員を採用するためのコスト、教育のためのコストなどが必要となり、これらのコストを損失額として計算する手法です。これを摩擦費用法 (Friction Cost Approach) と呼びます。ただし、先に述べた通り、個人評価であり、組織の業務パフォーマンスは勘案されていないという限界は同様です。

### 3. 評価方法と課題

アブセンティーズムの評価の方法を2つ、提示します。

1つは、戦略マップで描いた仮説を検証することです。図1はガイドラインで例示されている戦略マップの一部を抜粋したものです。食事を改善することにより、血圧、血糖、脂質、肥満を改善し、主に循環器疾患や脳血管疾患を予防、アブセンティーズムを低減する、という戦略です。

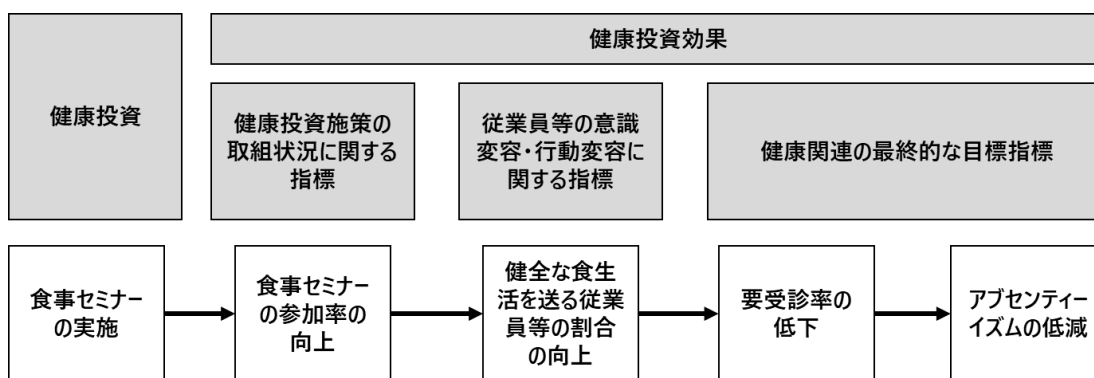


図1. 戦略マップ (一部抜粋)

我われの研究では、性別、年齢、喫煙、血圧などのリスク因子を組み合わせて、10年以内の循環器疾患発症確率を計算し<sup>2)</sup>、低リスク、中リスク、高リスクに分類した。そのリスクごとにアブセンティーズムコスト、プレゼンティーズムコスト、および、医療費・薬剤費 (前者2つは人的資本法で計算) を比較したものを図2に示す<sup>3)</sup>。リスクが上昇するに従い、アブセンティーズムコストが高くなっていることがわかる。つまり、食事セミナーにより循環器疾患の発症確率を低下させることができれば、アブセンティーズムを低減することに繋がる可能性が示唆されました。脳血管疾患でも同様の結果も同様でした。

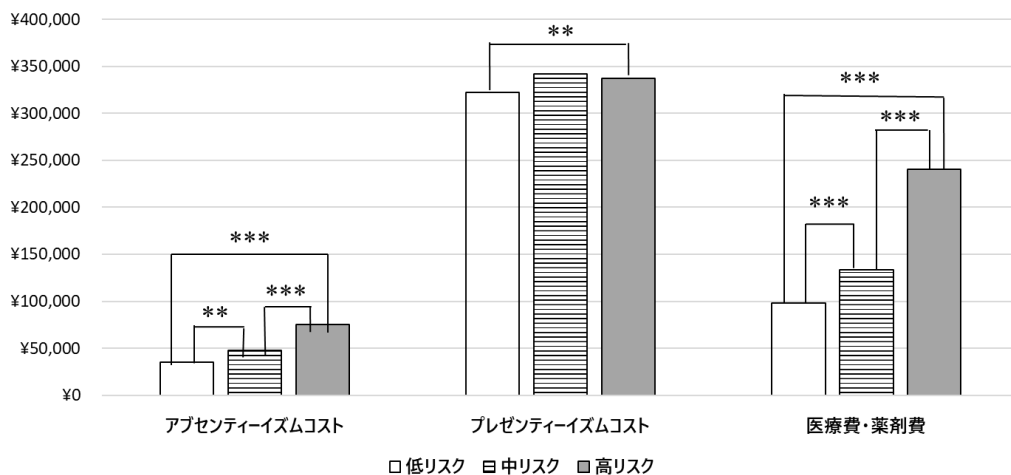


図2. 循環器疾患発症リスクごとのアブセンティーズムコスト、プレゼンティーズムコスト、および、医療費・薬剤費

\*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001.

2つ目の評価方法は、ベンチマークと比較することで自社のアブセンティーズムの多い/少ない、を評価します。専属産業医がいる大企業では20-64歳の男性で1000人・年あたり8.7件、女性で9.4件の病気欠勤（30日以上）が存在します（年代別、傷病名別の詳細なデータも提示されている<sup>4)</sup>。このベンチマークと比較することにより、自社の立ち位置を確認することができます。

評価方法の課題についても提示しておきたいと思いますが、中小企業での活用可能性の問題があります。中小企業や従業員が正社員でない場合、私傷病で休業できる期間が大企業（正社員）と比較して短く、傷病手当金以外の金銭的支援の条件も異なることが多い状況にあります。そのため、私傷病で安心して休むことができず、退職に至るケースも多い。単にアブセンティーズムの件数のみに着目するのみならず、傷病休業の日数や、休業後に復職せずに離職となった件数、復職後の継続勤務日数（RTW: Return to Work）、復職後に再休業となった件数なども含め、総合的に評価する必要があります。

### Ⅲ. プレゼンティーズム

#### 1. 定義、測定方法および課題

プレゼンティーズムとは、出勤はしているものの、健康上の問題によって完全な業務パフォーマンスが出せない状況をいいます。測定方法は自記式質問票によるものが一般的です。質問票の種類はいくつかありますが、2つに大別されます。1つは、健康上の問題により仕事のアウトプットが出せない状態に着目し、そのことを直接、本人に尋ねる質問票です。ガイドラインで示されているものでは、WHO-HPQ、東大1項目

版、QQ method がこれにあたります。もう 1 つは、健康上の問題により業務を行う機能（集中力やコミュニケーションなど）に支障が出ている状態に着目したもので、WLQ や WFun がこれに該当します。

プレゼンティーイズムは業務パフォーマンスの低下であり、アブセンティーイズムと同様に貨幣価値に換算することができます。ただし、人的資本法に限られる。日本の研究では、医療費・薬剤費が 25%であるのに対して、アブセンティーイズムコストが 11%、プレゼンティーイズムコストが 64%でした<sup>5)</sup>。プレゼンティーイズムは損失として大きく、企業の立場で取り組む優先順位が高いといえます。

プレゼンティーイズムを評価する質問票の種類が多いことは先に述べましたが、それぞれ長所、短所があり、目的にあった質問票を選択することが現実的です。その際、ベンチマークデータが存在すれば参考になりますが、現時点でそのようなデータは著者の知る限り存在しない状況です。現在、著者らのチームでベンチマークとなりうるデータの収集および開示の準備をすすめています<sup>6)</sup>。

## 2. プレゼンティーイズムの要因

プレゼンティーイズムの要因は、前述の日本における研究において、抑うつ・不安などのメンタルヘルス疾患・症状と、肩こり・腰痛などの筋骨格系疾患・症状が二大要因でした<sup>5)</sup>。日本において、メンタルヘルス対策は、日本の職域において「労働者の心の健康の保持増進のための指針<sup>7)</sup>」に基づき実施され、また、ストレスチェック制度による対策が行われています。ストレスチェック制度において、高ストレス者非該当者と比較して、高ストレス者が中など度以上の労働機能障害を呈するオッズ比は 6.36 (95%CI: 5.14-7.87)であったという研究<sup>8)</sup>、また、高ストレス者のプレゼンティーイズムコストは高ストレス者非該当者と比較して約 4 倍であったという研究があります<sup>9)</sup>。

## 3. プレゼンティーイズムへの対応

プレゼンティーイズムへの対応を、個別対応と組織対応に分けて説明します。理解しやすいよう、メンタルヘルス対策を念頭に記述します。

まず個別対応ですが、図 3 は、時間の経過による業務パフォーマンスの変動を模式的に表したものです。高ストレス者など、プレゼンティーイズムが生じている者は、すなわち業務パフォーマンスが低下していることを意味します。この状態で何も対応しない場合、徐々に業務パフォーマンスは低下し、最終的に傷病休業に至る可能性が高くなります(図 3-1)。先行研究でも、プレゼンティーイズムは将来のアブセンティーイズムのリスクファクターであることが示されています<sup>10)</sup>。介入策は 2 つあると考えています。1 つは、必要に応じて環境調整を含む就業配慮を行い、仕事と健康状態の適合をはかるための介入を行うことです。しかし、この調整が難しい場合があります。

プレゼンティーイズムの定義のなかに、「本来は休むべき健康状態であるにも関わらず、無理して仕事をしている状態（シックネス・プレゼンティーイズム）」というものがあります。この場合、一度はしっかりと休業し、十分に回復してから復職することで安定して高い業務パフォーマンスを発揮することを期待します（図 3-2）。時間経過のなかでは、図 3-2 の業務パフォーマンスは図 3-1 のおよそ 2 倍です。

次に組織対応です。プレゼンティーイズムには精神的健康および身体的健康が大きく寄与することが分かっています<sup>11)</sup>。そのため、生活習慣の改善のための取り組みは重要です。しかし、これに加えて、組織からの支援も同時に重要であることがわかっています。組織からの支援はガイドラインでもその重要性が述べられており、健康経営の理念や制度により培われた風土（健康文化・健康風土）は無形資源として組織に蓄積されます<sup>1)</sup>。この無形資源を重要な評価指標としてモニタリングし、評価・改善をすることを推奨したいと考えます。

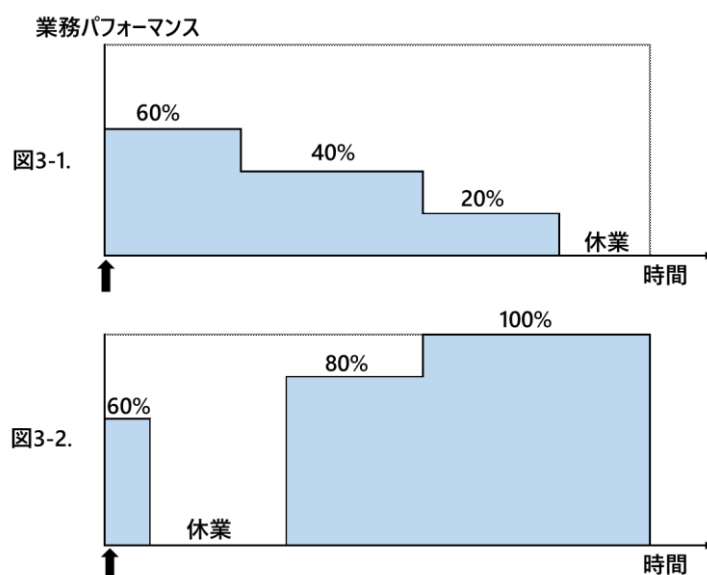


図 3. プレゼンティーイズムの時間経過による業務パフォーマンスの変動

#### 4. 無形資源の指標化

無形資源の評価指標となり得るものとして、知覚された組織的支援（Perceived Organizational Support: POS）と職場の社会関係資本（Workplace Social Capital: WSC）を提案します。

POS は 1986 年に Eisenberger らによって提唱された概念であり、従業員の貢献を組織がどの程度評価しているか、従業員のウェルビーイングに対し組織がどの程度配慮しているのかに関して、従業員が抱く全般的な信念です<sup>12, 13)</sup>。WSC は、職場で働く人々の協調行動を活発にすることによって、社会の効率性を高めることができる、信



頼、規範、ネットワークといった職場組織の特徴です<sup>14, 15)</sup>。

POS および WSC は、従業員に対する質問票調査で把握することができます。POS や WSCが高いことは、離職意思が低いことと密接に関連します。我われが行った調査では、健康経営優良法人（中小規模法人）2020 に認定された経営者の質問票調査において、多くの経営者が健康経営の効果の 1 つに従業員間のコミュニケーションが改善・促進したことをあげていました<sup>16)</sup>。この効果は、従業員規模が小さい企業ほど、効果ありとの回答率が高い結果でした。このことから、POS や WSC は規模の小さい会社ほど、経営者が実感を伴って認識できるであろうと推察できます。POS や WSC は経営者の関心も高く、かつ、中小企業での活用可能性も高いことから、指標化に向けた取り組みが重要と考えられます。

- 1) 経済産業省. 健康投資管理会計ガイドライン. 2020.  
(<https://www.meti.go.jp/press/2020/06/20200612001/20200612001.html>)
- 2) Yatsuya H, Iso H, Li Y, Yamagishi K, Kokubo Y, Saito I, Sawada N, Inoue M, Tsugane S. Development of a Risk Equation for the Incidence of Coronary Artery Disease and Ischemic Stroke for Middle-Aged Japanese – Japan Public Health Center-Based Prospective Study. *Circ J.* 2016; 25; 80(6): 1386-95.
- 3) Kimura K, Nagata T, Ohtani M, Nagata M, Kajiki S, Fujino Y, Mori K. Cardiovascular and cerebrovascular diseases risk associated with the incidence of presenteeism and the costs of presenteeism. *J Occup Health.* 2020; 62(1): e12167.
- 4) Nishiura C, Nanri A, Kashino I, Hori A, Kinugawa C, Endo M, Kato N, Tomizawa A, Uehara A, Yamamoto M, Nakagawa T, Yamamoto S, Honda T, Imai T, Okino A, Miyamoto T, Sasaki N, Tomita K, Nagahama S, Kochi T, Eguchi M, Okazaki H, Murakami T, Shimizu C, Shimizu M, Kabe I, Mizoue T, Sone T, Dohi S. Age-, sex-, and diagnosis-specific incidence rate of medically certified long-term sick leave among private sector employees: The Japan Epidemiology Collaboration on Occupational Health (J-ECOH) study. *J Epidemiol.* 2017; 27(12): 590-595.
- 5) Nagata T, et al. Total Health-Related Costs Due to Absenteeism, Presenteeism, and Medical and Pharmaceutical Expenses in Japanese Employers. *J Occup Environ Med.* 2018; 60(5): e273-80.
- 6) 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学研究室のホームページで情報公開を行う予定である. <https://www.ohpm.jp/>
- 7) 厚生労働省. 労働者の心の健康の保持増進のための指針. 2015.

- ([https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000055195\\_00002.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000055195_00002.html))
- 8) 永田智久ら. ストレスチェックによる高ストレス者の労働機能障害について. 健康開発. 2020: 25: 38-45.
  - 9) Nagata T, Ito R, Nagata M, Odagami K, Kajiki S, Fujimoto K, Matsuda S, Mori K. The differences of the economic losses due to presenteeism and treatment costs between high-stress workers and non-high-stress workers using the stress check survey in Japan. J Occup Health. 2022: 64(1): e12346.
  - 10) Fujino Y, Shazuki S, Izumi H, Uehara M, Muramatsu K, Kubo T, Oyama I, Matsuda S. Prospective Cohort Study of Work Functioning Impairment and Subsequent Absenteeism Among Japanese Workers. J Occup Environ Med. 2016: 58(7): e264-7.
  - 11) Stepanek M, Jahanshahi K, Millard F. Individual, Workplace, and Combined Effects Modeling of Employee Productivity Loss. J Occup Environ Med. 2019: ; 61(6): 469-478.
  - 12) Eisenberger R, et al. Perceived organizational support. J Appl Psychol. 1986: 71(3): 500-507.
  - 13) Eisenberger R, et al. Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees. American Psychological Association. 2011.
  - 14) Putnam RD. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster. 2000.
  - 15) Putnam RD. 柴内康. 孤独なボウリング: 米国コミュニティの崩壊と再生. 柏書房. 2006.
  - 16) 永田智久. 労働災害防止対策の推進と ESG 投資の活用に資する調査研究. 厚生労働科学研究報告書 (20JA1005) . [https://www.ohpm.jp/index/kourou\\_kaken/](https://www.ohpm.jp/index/kourou_kaken/)

## 健康経営の業務パフォーマンスとしての 働きやすさ・働きがい（ワークエンゲージメント）の視点について

株式会社イトーキ  
八木 佳子

### I. はじめに

健康経営の投資を企業価値の向上につなげるためには、自社の経営課題解決につながる可能性の高い健康施策を選定する必要があります。しかし、健康投資と経営課題の間には、複数の要因が複雑に絡み合う多層的な構造があると想定される上、経営課題に比較的近い中間指標である業務パフォーマンスにも複数の種類があります。そのため、各企業で健康経営を実践または推進する担当者が、経営課題までを考慮して戦略的に施策を選定することはかなり難易度の高いタスクであると想定されます。

本稿では、業務パフォーマンス指標の内、働きがいに相当する指標としてワークエンゲージメントを取り上げ、働きやすさとの関連および、報酬や裁量など仕事そのものと、業務時間以外の生活の仕方を含めた関連性について考察します。また、施策選定の参考となる行動からパフォーマンス指標までのつながりを示すモデルを紹介し

### II. 働きやすさと働きがい、健康状態、業務パフォーマンスの関係

平成26年に厚生労働省から出ている『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書』<sup>1)</sup>では、「働きやすさ」は「働く苦勞・障壁が小さい」こと、「働きがい」は「働く価値がある」こと、とされています。『令和元年版 労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—』<sup>2)</sup>においては、「働きやすさ」を「働く人が安心して快適に働ける職場環境を示す概念」と、「働きがい」を「ワーク・エンゲイジメントという指標が捉える仕事に関連するポジティブで充実した心理状態」と定義しています。健康経営研究会による健康経営の概念図の中では、「働きやすさ」は「コンフォート&コミュニケーション」、「働きがい」は「ワーク・エンゲイジメント」と定義されています。いずれにおいても、「働きやすさ」は「働きがい」を下支えする概念と位置付けられています。

平成27年度に経済産業省から出ている『健康経営オフィスレポート』<sup>3)</sup>では、空間から運用までを含む広い意味でのオフィス（働く環境）、働き方（行動）、健康状態とパフォーマンスとの関連が、健康経営オフィスの効果モデルとして示されています（図1左）。この効果モデルにおいて、業務パフォーマンスの指標にはプレゼンティーズム、アブセンティーズムの二つが使われており、ワーク・エンゲイジメントは、疲勞・不安・抑うつなどのストレス指標がないこととあわせて心の健康状態の良し悪し

を評価する指標の一つとして使われています。仕事の成果をパフォーマンスとするか、成果につながる行為や状態を含めるかについては、分野や立場によって異なる見解がありますが、部下のワークエンゲージメントが管理職の業績を評価する指標に使われるなど、それ自体が達成すべき目標、つまり業務パフォーマンス指標の一つとみなされることもあります。よってワークエンゲージメントは、健康状態の一側面であり、かつ業務パフォーマンス指標の一つでもあるものとして扱うこととしたいと考えています。

健康状態に関して、健康経営オフィスレポートの中では、5つの分類を採用していますが、WHOの健康の定義に照らすと、社会的健康（他者や社会と建設的でよい関係を築けること）の観点が不足しています。人が働くことを通じて健康を保持増進し、業務パフォーマンスを向上するうえで、人間関係は重要です。社会的健康の指標として、職場のソーシャル・キャピタル（社会関係資本）を加え、以下の大分類と下位に位置付けた各項目が良い状態であることを健康とします。

- ・身体的健康とは、感染症・アレルギー、生活習慣病、運動器・感覚器障害がないこと
- ・精神的健康とは、ストレス状態、心身症がなく、ワークエンゲージメントが高いこと
- ・社会的健康とは、職場のソーシャルキャピタルが高いこと

以上から、健康経営における投資と評価について業務パフォーマンスの観点から考える本稿においては、働きやすさ・働きがい・業務パフォーマンスの考え方とそれらの関連性を以下の通りとし、図1の右に示します。①働きやすさとは、働くうえでの苦勞・障壁が小さく、健康の保持増進につながるコミュニケーションなどの行動をとりやすい快適な状態とし、直接または間接的にこの状態をつくる施策を健康投資とします。②働きがいとは、ワークエンゲージメントという指標が捉える「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態」であり、健康状態の指標かつ中間的な業務パフォーマンスの指標とします。③健康投資により働きやすさが実現され、働きがいを含む健康状態が良くなることで、上位の業務パフォーマンス指標であるプレゼンティーズム・アブセンティーズムの解消につながります。

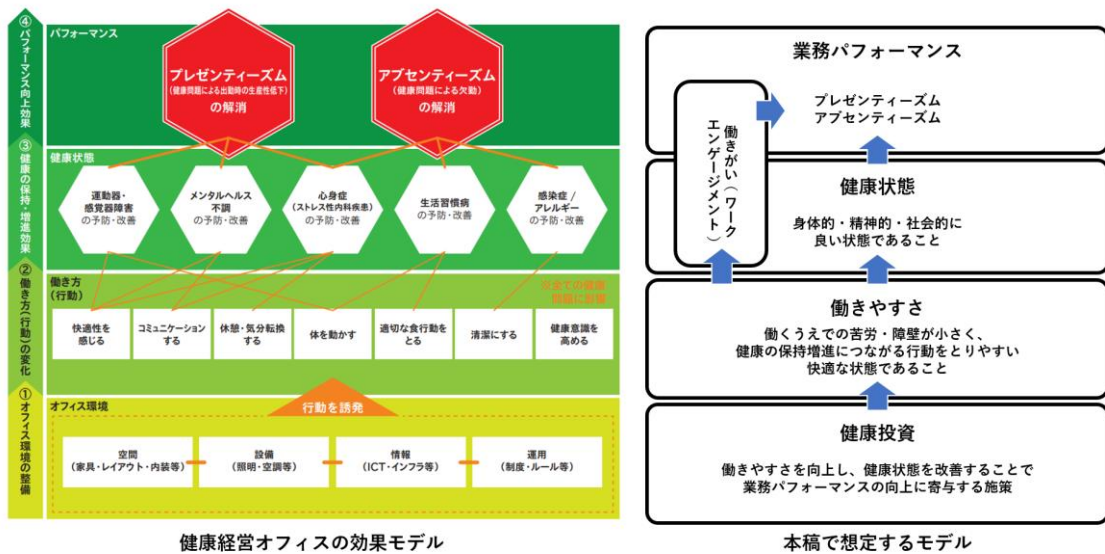


図 1 健康経営オフィスの効果モデルと本稿で想定するモデル

### III. 働きがいに影響する要因

1. 影響する要因の分類
2. 前節で示した働きやすさの概念に照らすと、働きがいに影響する働きやすさを考慮するときには、大きく3つの枠組みで要因を考慮すべきと考えます。1つ目は、健康を保持増進する行動です。健康経営オフィスの効果モデル作成時に行われた分析では、7つ（快適性を感じる、コミュニケーションする、休憩・気分転換する、体を動かす、適切な食行動をとる、清潔にする、健康意識を高める）に分類した行動が、5つのカテゴリに分けた健康状態とどのような関係があるのかが示されています。例えば職場で快適性を感じることは、運動器・感覚器障害、メンタルヘルス不調、心身症の愁訴率や発症率と、オフィスワーカーが仕事に適切に体を動かすことは、運動器・感覚器障害の愁訴率とも生活習慣病の発症率とも関連する可能性が示唆されています。本稿においては仕事の仕方に関わる7つに分類した行動を Work style とします。2つ目は、仕事そのものです。ストレスの原因になるほど報酬が低い、あるいは職場の心理的安全性が低い、といったことがあると、健康状態も業務パフォーマンスも上がりません。このような仕事そのもののあり方を Business style とし、以下の6因子（報酬、裁量、業務適正、業務負担、心理的安全性、仕事の主体性）で捉えます。3つ目は、生活の仕方です。当然ながら、どんなに良い仕事に従事し、職場で健康に良い行動をとっていても、業務以外の時間の過ごし方如何で健康状態は変わります。生活の仕方を運動・栄養・休養の3因子に分け、これらを Life style とします。

## 2. ワーク・エンゲイジメントなどの健康指標に影響する要因

筆者の所属先で、働きがいを含む健康状態の指標と、前述の3つの枠組みから抽出した様々な要因の間の関連性を分析した結果を紹介します。2020年11月～2021年9月の間に4回に分けて、全国の合計20,000人のオフィスワーカーに、Business style、Work style、Life styleの計16の要因につき、それぞれがどのような状態かを問うインターネット調査を行いました。調査では、健康状態（3分類6項目）、働きやすさ（3スタイル16因子）について、それぞれ3～10程度の設問を設け、直近1か月など指定期間の状態をたずねました。これらの結果を、健康状態の6つの項目を目的変数として重回帰分析を行いました。ワークエンゲイジメントを目的変数とした分析では、Business styleではすべての項目が、Work styleでは3項目が、Life styleでは2項目が有意となりました（図2左）。ワークエンゲイジメントの定義「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、（中略）仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である」からすれば、仕事そのもののありようが強く影響するのは当然ですが、Work styleやLife styleも影響する可能性があると考えられます。

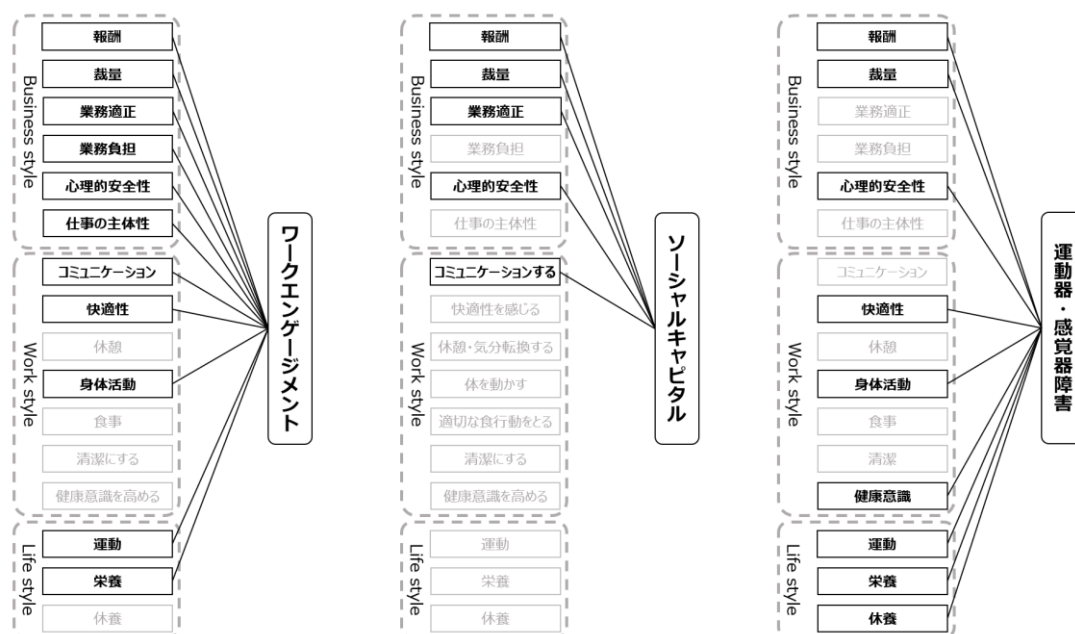


図2 各指標に影響する要因

## IV. ワーク・エンゲイジメントなど健康状態の高めかた

ワークエンゲイジメントを高めたい人（それがたとえ経営者や管理者であってもワーカー自身であっても）が、仕事そのものや報酬をすぐに変えることは難しいとしても、仕事の仕方や生活の仕方を変えることなら可能な場合もあると考えます。コミュニケーション、快適性、仕事時の身体活動、生活時間における運動と食事のとり方の中から、変えうる要因に着目してこれを改善するための施策を検討することがワーク

エンゲージメントを高める第一歩となるでしょう。参考として、ソーシャルキャピタル、運動器・感覚器障害を目的変数とした分析の結果も示します（図2、中央および右）。このように、向上したい指標によって、影響する要因は様々なので、健康課題と影響因子の関係を把握することが必要となります。図3に働きやすさの16因子、健康状態の6項目と業務パフォーマンス指標との関連を健康経営戦略マップに対応させて示します。

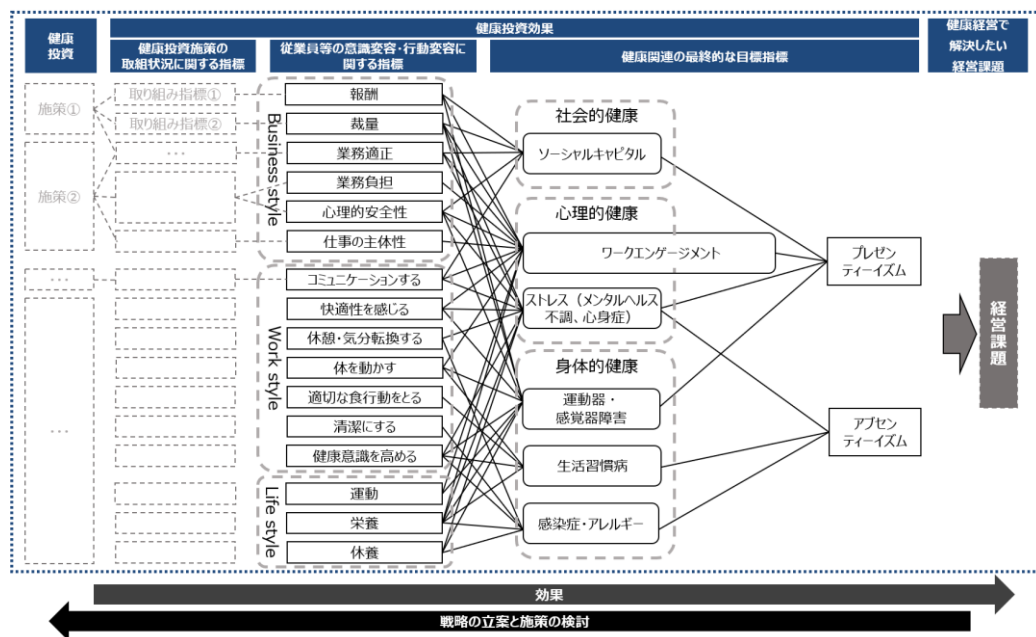


図3 健康経営戦略MAP

## V. まとめ

健康投資を経営課題の解決につなげるためには、改善すれば経営課題の解決につながる健康状態を特定し、その健康状態に影響する可能性のある幅広い要因の中から自分または組織にとって改善可能かつ改善する価値があるものを選択し、その要因に含まれる意識や行動を変容する効果が見込まれる施策を選定するのが有効であり、戦略的な健康経営の施策立案となります。

本稿で示したモデルは横断的な調査から導いたものであり、因果の検証まではできていないという限界があるため、介入などの調査によりモデルの確からしさを検証する必要があります。また、特定の意識や行動とその変容に効果のある施策との関連、業務パフォーマンス指標と経営課題の関係についても包括的な研究が必要ですので、今後の課題にしたいと思います。

- 1) 働きやすい調査報告書\_四永.indd (mhlw.go.jp)
- 2) mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-1.pdf
- 3) kenkokeyiooffice\_report.pdf (meti.go.jp)



## サステナビリティ視点からの健康経営の実践と評価に向けて

東京大学大学院医学系研究科、リンジーアドバイス株式会社

渡辺 林治

### I. はじめに

#### 1. 企業を取り巻く社会変容：サステナビリティ

健康経営はこれまで、従業員の健康アウトカムと業務パフォーマンスという視点を中心に推進されてきました。

一方、2020年代に入り日本企業を取り巻く環境は大きく変容しています。中でも注目されているのが、サステナビリティと経済・企業の成長力回復の2つです。

サステナビリティは、社会課題の解決と長期的な維持発展の両立を企業に求める潮流であり<sup>1)</sup>、消費者と金融株式市場でも企業の社会性を評価する動きが強まっています<sup>2)</sup>。きっかけは2015年に国連がSDGs（Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標）を制定したことにあります。就職活動においては企業のサステナビリティに対する学生からの関心が強まっており、金融庁も人的資本投資をはじめとするサステナビリティに関する取り組みを後押ししています<sup>3)</sup>。

企業にとっては、採用・育成・評価という人事戦略、資金調達や投資家IRという財務戦略に関しても、サステナビリティ経営の推進が急務となっています。

#### 2. 求められる企業成長力の回復

2つ目の社会変容は、経済成長を通じた国民生活の改善を重視する動きです。企業の競争力を高め、業績を拡大し、従業員の継続的な賃金増加を目指すものです。日本は30年以上前の不動産バブル崩壊後、長期的な経済停滞に悩まされ<sup>4)</sup>、競争力も2022年に64か国中34位と、中国・韓国・マレーシア・タイの後塵を拝しています<sup>5)</sup>。

こうした中、金融庁と東京証券取引所は2023年3月に上場企業に株価PBR1倍割れ対策を要請しました<sup>6)</sup>。この政策は株価水準が純資産以上に高まるよう、研究開発や人的投資の強化を通じて企業の競争力と業績を向上させようとする動きです。上場企業の経営者には成長性と収益性を意識した経営が従来以上に求められています。

#### 3. 社会変容を受けた健康経営の深化

より多くの経営者に健康経営を実践してもらうには、こうした社会変容を踏まえる必要があります。企業の長期的な維持発展と社会の健康改善の更なる融合に、健康経営を深化させるのです。

実際に企業の現場ではこうした取り組みが行われています。例えば、コロナ危機の中で地域社会の健康を支えた小売業は、健康を重視した食品の開発・提供を強化しています。食事を軸に社会の健康に貢献することで、企業成長を目指す考え方です。



そこで本パートでは、こうした社会変容を踏まえ、社会と従業員への健康投資を、業績・企業価値向上につなげるサステナビリティ視点で、実践と評価について論じたいと思います。

## II. 日本企業のサステナビリティと健康経営の関係

### 1. サステナビリティ視点からとらえる健康経営

SDGs が日本で社会変容を起こしています。企業に社会課題の解決と長期の維持発展の両立というサステナビリティ経営を求めるものです。サステナビリティ経営は、企業の長期の維持発展を実現するため、すべてのステークホルダーとの関係を維持強化させる責任ある取り組みと考えられています<sup>7)</sup>。ステークホルダーには従業員、地域社会、消費者が含まれます。国連が掲げる SDGs には、3 番「全ての人に健康と福祉を」、8 番「働きがいも経済成長も」、11 番「住み続けられるまちづくりを」などが含まれています。このため、健康経営は社会と従業員の健康を軸とするサステナビリティ経営と考えることができます。

### 2. サステナビリティ経営と業績の関係

経営学では、サステナビリティ経営と業績との間に中長期的な正の相関があることが実証されています<sup>8)</sup>。

サステナビリティ経営には実践手法があります（図 1）。長期の維持発展という経営のゴールを確認し<sup>9)</sup>、企業が取り組む実践ステップは 3 段階をたどります。第 1 段階は取り組みを開始し、社内外に宣言することがスタートです。トップがコミットし、社是や経営理念に基づき目指すビジョンを示す。第 2 段階はサステナビリティ戦略です。健康経営においては、健康の視点を経営戦略に融合するプロセスです。健康経営を、長期戦略、中期計画、事業戦略、人的資本戦略に具体化し推進します。第 3 段階は競争力の強化です。社会の健康ニーズに合う収益性の高い健康配慮型商品とサービスを、ウェルビーイングの高い組織が提供します。業績と企業価値の向上に競争力の強化は必要条件であり、競争力の強化には人的資本投資と研究開発が欠かせません。こうした取り組みを通じ、成長性と収益性を高め、長期の維持発展を目指していきます。

### 3. 健康経営の階層的構造と研究の方向性

サステナビリティの視点からは、社会と個人の健康に責任ある取り組みをすることで、企業が長期的な維持発展を目指すことが、健康経営と捉えられることが分かりました。

この考えを階層的に表現したのが図 2 です。健康経営は、従業員の健康に対する取り組み（X1）と、社会の健康に対する取り組み（X2）から構成されます。X1 には、

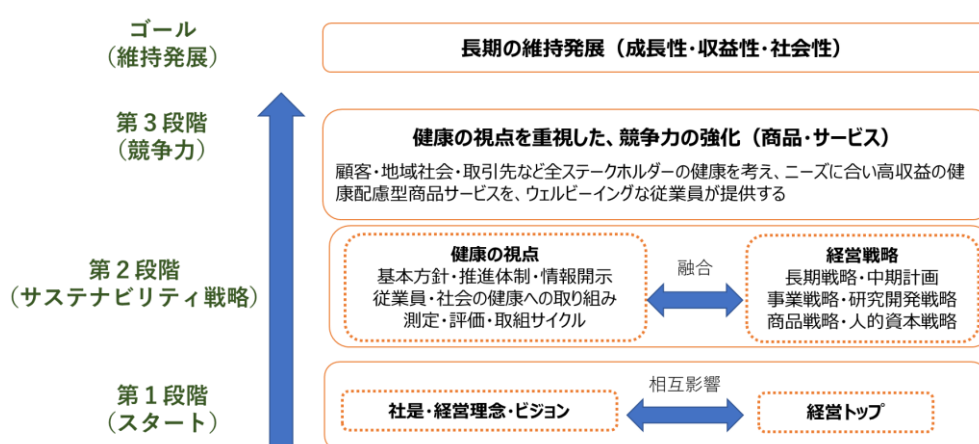
健康を重視する企業文化の醸成、その実現に向けたトップのコミットコメントと推進、そして今の時代に適合したリーダーシップやフォロワーシップ・スキルを従業員に持たせること、心理的安全性の確保などが含まれます。X2には、社会の健康の維持向上に役立つ商品とサービスの提供、それを支える研究開発や地域産学連携のパートナーシップなどが含まれます。

そのリターンには、個人の健康と業務成果(Y1)と、社会の健康と業績向上(Y2)とがあります。Y1には、ワーク・エンゲイジメント向上やストレス軽減、挑戦意欲や職務遂行力の向上などが含まれます。Y2には、社会の健康改善に加え、売上の成長性や収益性といった業績、企業価値、これらにつながる競争力、レピュテーションなどが含まれます。

したがって、健康経営の投資成果は、X1とY1との関係ならびに、X2とY2との関係を、それぞれ分析することで解明できるかもしれません。またY1、Y2とも企業にフィードバックすると思われ、次のX1・X2につながる可能性があり、その循環性についても研究が必要と考えています。

### III. まとめ

企業にサステナビリティを求める社会変容が強まっています。こうした中、企業に健康経営の実践を広げるには、従業員と社会の健康に対して責任をもって取り組み長期の維持発展を目指すという、サステナビリティ経営の視点が必要と思われれます。健康経営の評価にも、社会の健康に資する商品・サービスの提供を追加すべきか検討に値すると思います。しかし、社会の健康効果を評価するには課題があります。どのような項目を健康投資に追加すべきかの議論と、地域社会の健康を測定するデータの活用が必要と思われれます。



出所：渡辺林治・篠原欣高・薩佐恭平（2022）271頁を参考に作成

図1 サステナビリティ視点の健康経営の構造とステップ

健康経営: 社会・個人の健康に責任ある取り組みをすることで、企業が長期的な維持発展を目指す経営

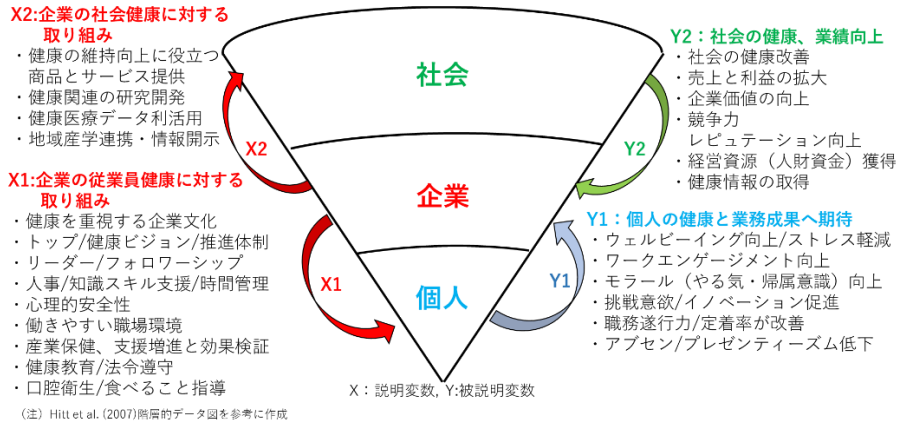


図2 サステナビリティ視点の健康経営の階層的構造

## 参考文献

- 1) 渡辺林治編著・篠原欣貴・薩佐恭平『小売業の実践SDGs経営』慶應義塾大学出版会、2022.
- 2) 岡本大輔・渡辺林治・小沼泰之・村田善郎・茂木修「サステナブルな経営に欠かせない企業の社会性とは」『三田評論』1267巻、2022、pp.10-25.
- 3) 金融庁ウェブサイト [statements\\_6.pdf \(fsa.go.jp\)](https://www.fsa.go.jp/statements_6.pdf) (最終アクセス 2023年6月13日)
- 4) 渡辺林治『2026年までの経済予測』集英社、2018.
- 5) IMDウェブサイト [World Competitiveness - IMD business school for management and leadership courses](https://www.imd.ch/World-Competitiveness-IMD-business-school-for-management-and-leadership-courses) (最終アクセス 2023年6月13日)
- 6) 東京証券取引所ウェブサイト [cg27su00000048bt.pdf \(jpx.co.jp\)](https://www.jpx.co.jp/cg27su00000048bt.pdf) (最終アクセス 2023年6月13日)
- 7) 渡辺林治編著・篠原欣貴・薩佐恭平『小売業の実践SDGs経営』慶應義塾大学出版会、2022.
- 8) 岡本大輔「日本企業のCSP-CFP分析—人工知能を用いた25年後の超長期的関係分析—」『三田商学研究』65巻3号、2022、pp.55-76.
- 9) 岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・馬場杉夫『深化する日本の経営：社会・トップ・戦略・組織』千倉書房、2012.

## 図参考文献

- 図1：渡辺林治編著・篠原欣貴・薩佐恭平『小売業の実践SDGs経営』慶應義塾大学出版会、2022、p271.
- 図2：Hitt M. A., Beamish P. W., Jackson S. E., Mathieu, J. E., “Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels : Multilevel Research in Management.” *Academy of Management Journal*, Vol.50 (6), 2007, p1387.

## 海外の取り組みを踏まえた健康経営の実践と評価の視点について

滋賀医科大学 NCD 疫学研究センター 最先端疫学部門

矢野 裕一郎

### I. 海外での職域ウェルネスプログラムの取り組み

健康経営の健康への効果を評価する際には、海外での職域ウェルネスプログラムの取り組みが参考になります。職域ウェルネスプログラムとは、従業員の健康と生産性の向上、医療費の削減を目的に職場で導入されている制度です。従来、職域ウェルネスプログラムは、栄養や身体活動・運動、禁煙などの個別の生活習慣の修正を目指すものが主でした。その後、健康の定義が拡大し、メンタルヘルスやライフスタイルの問題（喫煙、アルコール使用、栄養）など、より広範な健康課題が包括的に取り入れられるようになりました。これらのプログラムでは、教育、スクリーニング、カウンセリングなども含まれるようになりました。現在では、ウェルネスプログラムはますます洗練され、健康リスク評価、個々のヘルスコーチング、オンラインツール、競争的なチャレンジなど、多様な要素が組み込まれるようになり、従業員のエンゲージメント、満足度、生産性の向上に貢献する手段として認識されるようになりました。その目的は、従業員の健康を促進し、結果として企業のパフォーマンスを向上させることです。

職域ウェルネスプログラムの増加の背景には、筋骨格系障害、肺疾患、メタボリック症候群、バーンアウト症候群、心血管疾患、肥満などの慢性疾患による仕事の欠勤や休業（アブセンティーズム）を削減する目的があります。これらの慢性疾患の発症には、喫煙、栄養、身体活動などの改善可能な健康リスク要因が寄与しています。そのため、健康リスク要因を改善することで慢性疾患が減少し、結果としてアブセンティーズムも削減できるという仮説が存在します。特に、職場における身体活動の促進は、慢性疾患のリスクを効果的に減少させ、生産性を高め、医療費を節約する可能性があるため、高い注目を集めています。例えば、世界保健機関（WHO）は、global action plan on physical activityの一部として、職場での身体活動の推進を推奨しています。さらに、持続可能な開発目標（SDGs）の目標3（全ての人に健康と福祉を）と目標8（働きがいと経済成長を両立させる）でも、職場での身体活動の推進が奨励されています。しかしながら、これらのプログラムは対象（オフィスワーカーや建築労働者、医師など）、身体活動の形式（構造化：決められたスケジュールで行うもの、非構造化、半構造化など）、環境（単独やグループ内など）、行動変化の同時介入の有無、運動の種類（有酸素運動、運動強度、バランス運動など）などに一貫性が無いため、その効果を一概に述べることは難しいです。例えば、Marin-Farrona らは1997年から2021年までに行われた職場での身体活動プログラムの有効性を評価するランダム化比

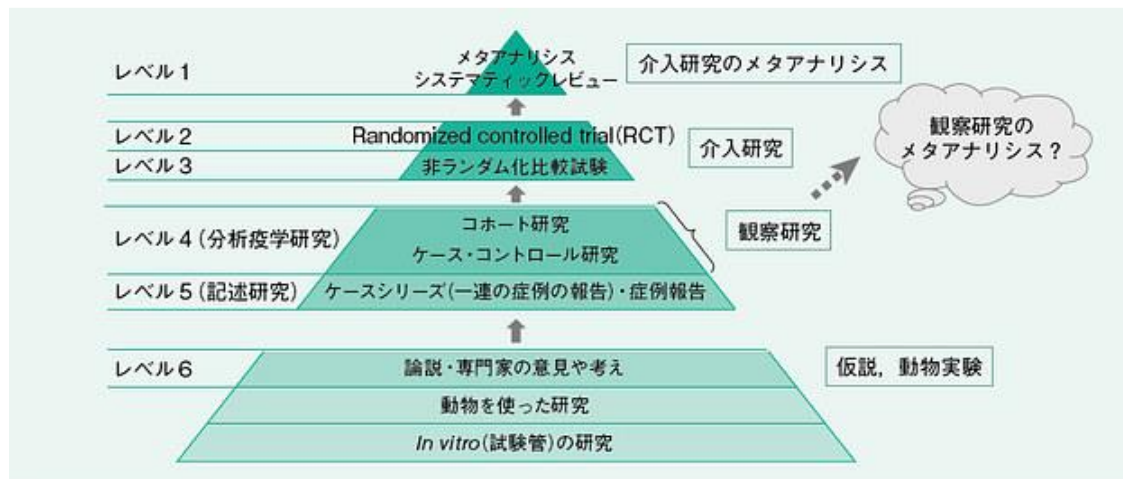
較試験を対象としたシステマティックレビューを行いました (*Marin-Farrona et al. Systematic Reviews 2023: 12:87*)。この研究の特徴は、身体活動プログラムの効果を運動の種類（有酸素運動など）ごとに分析し、さらに社員の生産性と健康の双方を同時に評価する試験のみを解析対象としていた点です。しかし、その結果として解析対象となったランダム化比較試験はわずか 16 件にとどまりました。得られた主な結論としては、職場での身体活動プログラムは、運動の種類にかかわらず、社員の生産性を向上させ、筋骨格系障害やメタボリック症候群などの慢性疾患の軽減に寄与する可能性があると考えられました。ただし、運動の種類ごとの具体的な効果については、各研究の内容が異なるために検証することはできませんでした。また、職場での身体活動プログラムの費用対効果については、多くの研究で評価が行われていなかったため、今後の研究課題として残されました。

## II. 職域ウェルネスプログラムへの投資の意義

職域ウェルネスプログラムへの投資は、これらのプログラムが社員の健康と企業の経済利益を生むという前提があります。一般的に、健康な従業員は医療費の支出が少なく、病気で仕事を休む可能性が低く、また、仕事でもより生産的であるということは、これまでの観察研究で報告されています。さらに、ウェルネスプログラムへの組織的投資に対する価値は、従業員のエンゲージメントの強化、離職率の低下、利益性の向上なども含まれるようになりました。しかし、観察研究はその研究デザイン上の制約からバイアスが生じやすく、その結果から導き出される結論については慎重な解釈が必要です。図 1 では、研究の質をランク付けしていますが、観察研究よりもランダム化比較試験の方が上位に位置します。ただし、ランダム化比較試験にも限界があります。それは、ランダム化比較試験は特定の集団に対して限定された介入を用いて効果を検証するため、公表されたランダム化比較試験の結果が、自分の目の前にある集団に適用できるかどうかについては、慎重な解釈が求められるからです。

職域ウェルネスプログラムのランダム化比較試験について、世界五大医学雑誌の一つ、JAMA (Journal of the American Medical Association) に掲載された研究を紹介します (*Song Z, et al. JAMA 2019; 321:1491*)。大規模な米国の倉庫小売会社の従業員を対象に、ランダムに 20 の介入職場 (4037 人の従業員) と 140 の非介入職場 (28,937 人の従業員) に分け、介入前後の行政請求、雇用、調査データ、バイオメトリクスデータを収集しました。職域ウェルネスプログラムの内容は、栄養、身体活動、ストレス軽減、および関連トピックに焦点を当てた 8 つのモジュールで構成されました。参加した 32,974 人の従業員 (平均[SD]年齢、38.6 [15.2]歳; 15,272 人[45.9%]が女性) のうち、介入職場での調査とスクリーニングの平均参加率は 36.2%から 44.6% (n = 4037 人の従業員)、非介入職場では 34.4%から 43.0% (n = 4106 人の従業員) でした (平均 1.3 のプログラムモジュールが完了)。18 ヶ月後、介入グループでは対照グ

グループよりも、定期的に運動をしている人（69.8%対 61.9%； 8.3 パーセンテージポイント[95% CI、3.9-12.8]の差；P = .03）や積極的に体重を管理している人（69.2%対 54.7%；13.6 パーセンテージポイント[95% CI、7.1-20.2]の差；P = .02）の割合が有意に高かったです。しかし、その他の 27 の自己報告された健康結果と行動（自己報告された健康、睡眠の質、食物の選択を含む）、10 の健康の臨床マーカー（コレステロール、血圧、BMI を含む）、38 の医療と薬の支出と利用の指標、3 つの雇用結果（欠勤、在職期間、仕事のパフォーマンス）に関しては、有意な差は見られませんでした。この結果から、大規模な米国の倉庫小売会社の従業員を対象とした職域ウェルネスプログラムの効果は限定的であったと言えます。しかし、本研究では、各参加者が実際に介入できたモジュールは 8 つ中 1.3 個のみで、プログラムの参加率が低いことが観察されました。この事実は、本研究において、職域ウェルネスプログラムの実行が困難であったことが結果に影響を与えた可能性を示唆しています。さらに、従業員が生活習慣を改善し、それが労働生産性や医療費に影響を及ぼすまでには一定の時間が必要であることを考えると、効果を評価するための観察期間が短かった可能性があります。繰り返しの指摘になりますが、ランダム化比較試験は特定の集団に対する限定的な介入を用いて効果を確認するため、今回の米国の研究結果が日本の企業にも同様に適用できるかどうかは断定できません。しかし、現状としては、我が国ではこの水準の研究は行われておりません。企業の価値向上に繋がる健康経営の取り組みをどのように評価し、その因果関係の部分をどのように解明するか、科学と技術の統合を通じた経営学の深化に対する期待が高まっています。



小玉ら. 糖尿病プラクティス 31(2); 205-209; 2014

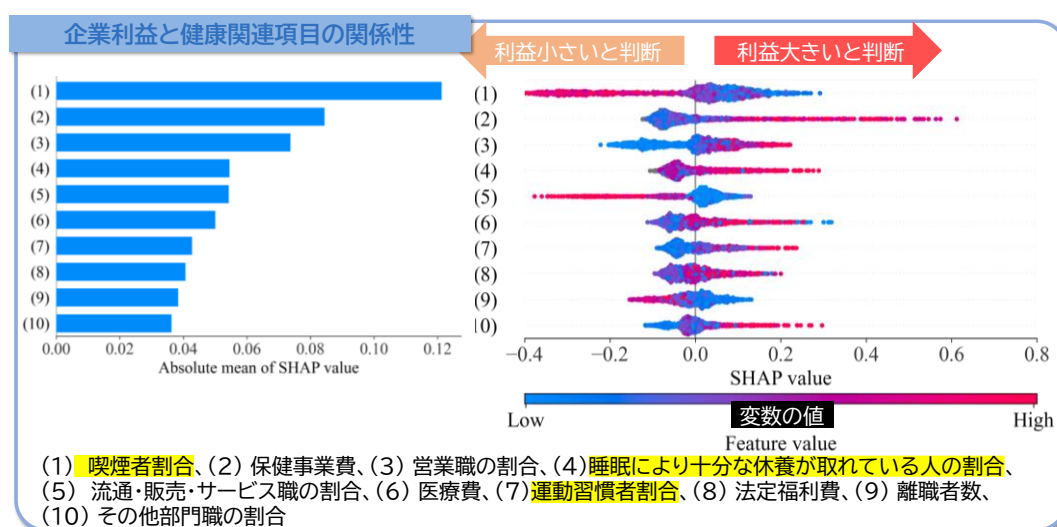
図 1 研究の質のランク付け

### Ⅲ. 我が国における企業の健康経営の取り組み状況とその評価

我が国では、企業の健康経営の取り組み状況を把握するため、経済産業省が 2014 年から「健康経営度調査」を実施しています。我々は、この個票データを用いて、企業



の健康経営施策と企業利益の関連性を検証しました (Yano Y, et al. *Epidemiol Health*. 2022;44:e2022080)。具体的な研究方法としては、2017 年度または 2018 年度に実施した健康経営度調査の質問項目と、調査時から 2020 年度までの企業利益の変化率 (社員一人あたりに換算) を用いて、Gradient Boosting Decision Tree (GBDT: 勾配ブースティングによる機械学習法) を用いた企業利益予測モデルを作成しました。さらに、モデルに含まれた各説明変数 (健康経営度調査の質問項目) が企業利益にどの程度寄与したのかは、SHAP 値 (SHapley Additive exPlanations) を用いて評価しました。SHAP 値は、機械学習モデルの各特徴量が予測結果 (この場合、企業利益) にどの程度影響を与えたかを示す値です。分析対象は 1,593 社 (従業員数 4,359,834 人) で、従業員の平均年齢は 40.3 歳、女性比率は 25.8% でした。作成したモデルの性能評価を行った結果、正解率 (Accuracy) は 0.997、適合率 (Precision) は 0.993、再現率 (Recall) は 0.997、及び曲線下面積 (AUC) は 0.999 でした。企業利益との関連性が高かった項目は、喫煙者の割合 (SHAP 値 0.121)、従業員 1 人当たりの保健事業費 (0.084)、従業員 1 人当たりの医療費 (0.050)、営業職の正社員割合 (0.074)、流通・販売・サービス職の正社員割合 (0.054)、睡眠により十分な休養がとれている割合 (0.055)、運動習慣者割合 (0.043) でした (図 2)。



Yano Y, et al. *Epidemiol Health*. 2022

図 2 企業の営業利益に関連した項目 Top 10

企業利益との関連性が高かった項目は、喫煙者の割合 (SHAP 値 0.121)、従業員 1 人当たりの保健事業費 (0.084)、従業員 1 人当たりの医療費 (0.050)、営業職の正社員割合 (0.074)、流通・販売・サービス職の正社員割合 (0.054)、十分な休養がとれて



いると感じる人の割合 (0.055)、及び運動習慣がある人の割合 (0.043) でした (図 2 参照)。SHAP 値は、各特微量が企業利益の予測にどの程度影響を与えたか、つまり「寄与度」を数値化したものです。このため、例えば喫煙者の割合は、離職者数よりも 3 倍ほど大きな影響を企業の利益に与えていたことがわかります。

しかし、これらの関係は、予測や相関に基づいているだけであり、必ずしも明確な因果関係を示しているわけではありません。予測に基づいた改善を目指すとき、つまり何かを変えるためには、因果関係を理解する必要があります。研究全般においていえることですが、データは現実を抽象化したものであることを忘れてはなりません。数値化されたデータを解析する際には、そのデータが人間の観察を通じて生み出されたものであり、データ生成の過程で重要な情報が見落とされている可能性があります。例えば、前述した私どもの研究では、喫煙者が少ない企業が利益を上げている可能性が示唆されます。しかし、その背後にある因果関係は明確ではありません。喫煙そのものが生産性の低下を引き起こし、企業の利益に影響を与えているのか、または喫煙者が少ない環境やコミュニティ、喫煙者を減らすための企業の取り組み、そしてそれが生み出す企業文化が利益と関連しているのか、その真相はわかりません。たとえ、データマイニング技術を駆使して因果に迫ろうとしても、得られる結論はデータの要約やデータの変換にすぎません。データだけでは因果関係を明らかにするのはほとんど不可能、または非常に困難とされています (注：因果推論など、因果に迫る手法は存在します)。因果関係を解明するには、データ生成過程の理解とその過程のモデリングが必要です。この点において、科学と技術の統合が大きな役割を果たすかもしれません。例えば、スマートセンシング・インフラストラクチャーの構築により、RFID を使用して人間の位置や行動を可視化し、また、表情や目の動き、音声や脳波から感情を推定することで、より具体的な人間の行動や反応を把握することが可能となるかもしれません。このような技術があれば、社内の健康経営の取り組みが社員にどのような影響を与え、それがどのように企業価値に結びついているのかをより詳細に理解することができるかもしれません。さらに、大規模言語モデル (LLM : Large Language Models) の普及により、IoT (Internet of Things : モノのインターネット) の発展が加速すると見込まれます。LLM によって、IoT デバイスは人間と自然言語でコミュニケーションを取り、それを学習し、人間の適切な行動介入につなげることができるかもしれません。このような LLM の進化は、IoT の機能強化やイノベーションを推進し、私たちの生活や働き方に今後大きな影響を及ぼす可能性があります。そのような観点から考えますと、健康経営の研究や経営学の研究と応用が、これからますます重要性を増してくることが期待されます。

## おわりに

これまで日本の産業は工業分野での発展が経済を支えてきましたが、これからの産業におけるイノベーションを考える上では、労働人口減少を考慮した産業構造の変革が必要不可欠です。ハーバード大学のクリステンセン教授が言う破壊的イノベーションを推進するには、ある意味これまでの産業構造をマインドセットすることが求められます。このことが、働き手である人の捉え方にも大きく影響するものと考えられます。これが人的資本の変革が求められると考える一つの要因であり、健康経営が生み出す企業における便益を「健康経営資本」と位置づけて、健康経営投資を通じた人的資本づくりによる健康経営資本の構築の考え方についてより深く議論を進めていく段階にあると考えています。

本提言で述べてきましたように、健康経営の目的は、人を資本として活用し、企業の成長と社会の発展に寄与することです。つまり、健康経営は人間中心の視点を体現しており、これからの企業が取り組むべき重要な課題の一つと言えます。これらの視野に立った健康経営の実践は、マーケティング視点でも今後の企業戦略において必要な取り組みであり、社会全体への貢献にも繋がります。これからの企業は単に利益を追求するだけでなく、顧客、従業員、そして社会全体に対する広範な責任を果たすことにも大きく依存しています。そのため、これからの企業活動では、居心地のよい社会環境づくりを模索し、より包括的で人間中心の視点を持つことの重要性を理解し、これらの価値観を日々のビジネスに取り入れることが求められています。これが、真の意味での「人間中心」のビジネスであり、我々が目指すべき未来ではないでしょうか。

本提言をお読みいただいた皆様に深く感謝いたします。本提言がきっかけとなり、健康経営への取り組みを前向きに進める企業が増え、働く人々が心身ともに健康を保ち、自己実現と生きがいを見出す環境が広がり、さらに、イノベーションを創出する人材が輩出される、そんな持続可能な社会づくりを皆様と連携しながら取り組んでいきたいと考えております。

## 健康経営資本の構築

-経営者のための健康経営の投資と評価の在り方について-

(第一次提言)

### ■健康長寿産業連合会

会長：澤田 純 日本電信電話株式会社 代表取締役会長  
副会長：杉山 博孝 三菱地所株式会社 顧問  
副会長：大久保 伸一 凸版印刷株式会社 代表取締役副社長執行役員  
副会長：斎藤 敏一 株式会社ルネサンス 代表取締役会長執行役員

### 草案・編集担当者

樋口 毅 健康長寿産業連合会事務局長・健康経営の推進 WG 共同座長  
健康経営会議実行委員会 事務局長  
荒尾 裕子 株式会社クレメンティア 代表取締役

### 有識者・分担執筆者（五十音順）

岡田 邦夫 特定非営利活動法人健康経営研究会 理事長  
健康長寿産業連合会 健康経営の推進 WG 共同座長  
金藤 正直 法政大学 人間環境学部 人間環境学科 教授  
永田 智久 産業医科大学 産業保健経営学研究室 准教授  
平野 治 特定非営利活動法人健康経営研究会 副理事長  
八木 佳子 株式会社イトーキ 執行役員 スマートオフィス商品開発本部  
ソリューション開発統括部 統括部長  
渡辺 林治 東京大学大学院 医学系研究科 特任講師  
リンジーアドバイス株式会社 代表取締役  
矢野 裕一郎 滋賀医科大学 NCD 疫学研究センター（最先端疫学部門）教授

### <事務局>

健康長寿産業連合会 健康経営の推進ワーキング事務局

(株式会社ルネサンス 健康経営企画部内) 担当：関野

Email : [kenko-info@s-renaissance.co.jp](mailto:kenko-info@s-renaissance.co.jp) Tel : 080-5199-7543 (関野)