

## 第4章 健康経営に必要な知識とスキル ——三日坊主で終わらせない仕組みづくり



荒谷 司聖

東京都中小企業診断士協会中央支部／健康ビジネス研究会理事

### 1. 「投資」としての健康経営

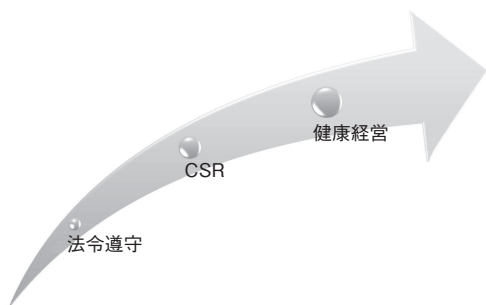
従業員の健康管理を担う取組みは過去にもあったが、その考え方は少しずつ変化してきている（図表1）。

以前は、単にリスクマネジメントの観点から「最低限の法令を遵守している」ことに重きが置かれていたが、時とともに企業が解決すべき課題としての重要性が高まり、いつしか従業員の健康管理の問題は「CSR（企業の社会的責任）の一環」として組み込まれるようになった。

今回のテーマである「健康経営」はそうした流れを受けたうえで、さらにもう一歩踏み込み、従業員の健康管理を「未来への投資」として位置づけるものである。

「確実にこれだけの収益を生む」とはいえ

図表1 健康管理に対する企業の姿勢



筆者作成

なくとも、生産設備などの導入と同様に、生産性や労働意欲の向上、ブランド力の強化、企業価値向上といった、より具体的な成果を求める「投資」という文脈で語られるようになった点が、「健康経営」を理解するうえで重要なポイントとなっている。

法令遵守からCSR、CSRから健康経営へと向かう現象の背景には、生産年齢人口の減少や、従業員の高齢化、人手不足といった問題がある。

これらの問題は一朝一夕に解決するものではなく、改善に長い時間を要するものであるため、健康経営の重要性は今後ますます高まっていくものと思われる。

### 2. 診断士としてできること

こうした状況の中、私たち診断士にできることは何だろうか。ここでは、(1)誰に働きかけるか、(2)何を理解してもらうか、(3)どのような目標を設定するか、の3つに分けて考えてみたい。

#### (1) 誰に働きかけるか

私たちが普段相手にしているのは、経営者の場合がほとんどだが、健康経営においては経営者だけでなく、管理職、従業員の皆さんを巻き込んだ取組みにしていかなければならない。

また、取組みの性質上、社会保険労務士や

保健師、産業保健スタッフなどとも協調して動いていく必要がある。

①経営者

企業、特に規模の小さい中小企業においては経営者の考え方、言動が組織全体に大きな影響を及ぼす。健康経営においても経営者が自社の業績を従業員の健康と結び付けて考え、経営をよりよくするための投資としてしっかりと位置づけ、行動していくことが非常に大切である。

②健康管理を担当する管理職

健康管理を担当する管理職は、健康経営に取り組むうえでの現場監督といえる。

彼らには健康経営の考え方、取組みの重要性を理解したうえで、すべきことを着実に実践していくことが求められる。日常業務に追われる中、この現場監督がどう動くかで、健康経営そのものが大きく左右される。

③従業員

健全な労務の提供を求められる従業員には、自らの健康に責任を持つ姿勢が期待される。

従業員は皆、健康経営に取り組もうとする会社の意思を受けて、積極的に行動していかねばならない立場にある。

④産業医などの産業保健スタッフ

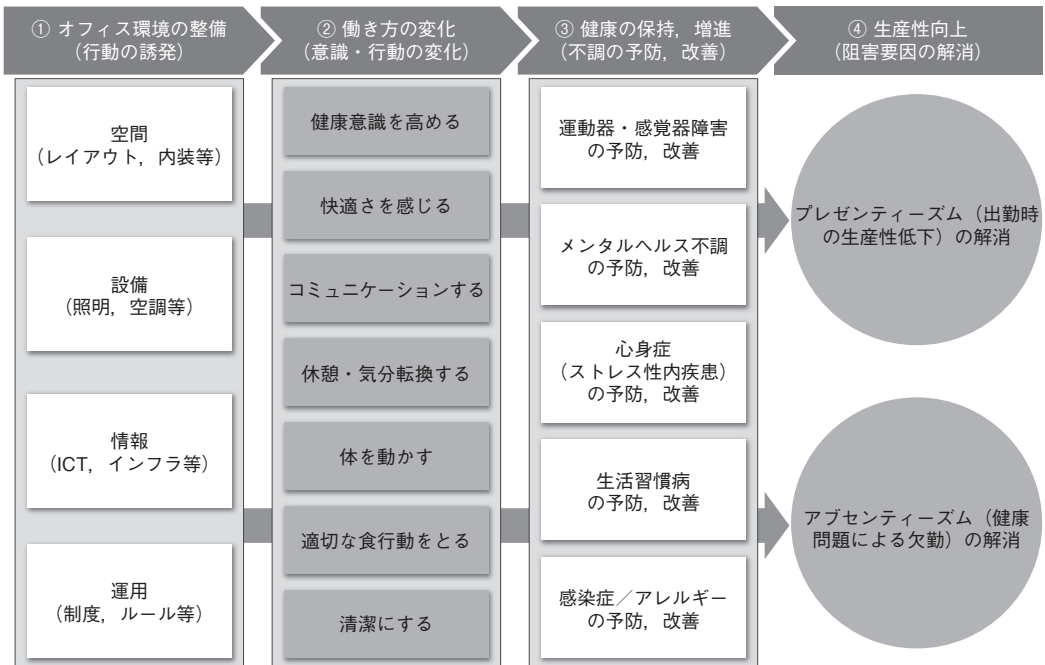
産業医など、産業保健スタッフの力も必要である。なぜならば、健康経営の目標として掲げる数値には、健康診断の結果や医療機関の受診状況、医療費、欠勤や休職日数などを織り込む必要があるからだ。

(2) 何を理解してもらうか

会社は社員が健康で快適に働き続けるために職場環境を整える。従業員はそうした環境の中、コミュニケーションを活発化させたり、体を動かしたりするなどして健康の保持、増進に努める。健康経営においては、そうした行動の結果として、企業全体の生産性が高まることを関係者が理解しておく必要がある。

経済産業省が行った調査によれば、職場における健康保持、増進のための行動は大きく7つに分けられる(図表2)。この図のよう

図表2 働き方と健康状態、パフォーマンスの関連



出典：経済産業省資料をもとに著者が作成

に会社の取組みや、従業員の健康行動が相まって、より生産性の高い職場が築かれていくということへの理解が欠かせない。

### (3) どのような目標を設定するか

診断士が行うほかの支援同様、健康経営においても自律的に続いていく仕組みづくりが大変重要だ。私たちに馴染みの深いPDCA (Plan, Do, Check, Action) を念頭に置いた提案が求められている。

健康経営に特徴的なところでいえば、医療を専門とする方の医学的、保健的な視点を反映したPlan (計画) であることが重要だ。

さらに、計画の中では「ぐたいてき」な目標を立てねばならない。

- ぐ：具体的で
- た：達成可能な
- い：意欲の持てる
- て：定量的で
- き：期限のある

こうして立てた目標は経営者、社員の双方が「共有」ではなく「共感できる」ことが大切だ。この後に行うDo (実践), Check (検証), Action (改善) を自律的に行ううえで、「共有」では不十分なのである。

## 3. 健康経営を支援するためのノウハウ

私たちが健康経営を支援していくうえで必要なノウハウは大きく2つある。

1つは法制度に関する基本的な知識、もう1つはPDCA同様、私たちに馴染みの深い3つのスキルだ。

法制度の根源的な部分については社会保険労務士の力を拝借すればよいが、診断士としても最低限のところはきちんと理解しておかねばならない。

また、前章までで見てきたとおり、各県の健康宣言事業や健康経営優良法人制度に関する理解も一通り押さえておく必要がある。

### (1) 関連法規の基礎知識

労働基準法や労働安全衛生法は、労働者を雇ううえで求められる最低限のルールである。

#### ①労働基準法

労働者保護のため、労働条件に関する最低基準を定めた法律。賃金の支払いや労働時間、休日、時間外労働、割増賃金、解雇予告などについて定められている。

#### ②労働安全衛生法

労働者の安全と健康を確保しつつ、より快適な職場環境の形成促進を目的とした法律。事業場の安全衛生管理体制や労働災害防止のための具体的な措置などについて定められている。

#### ③安全配慮義務

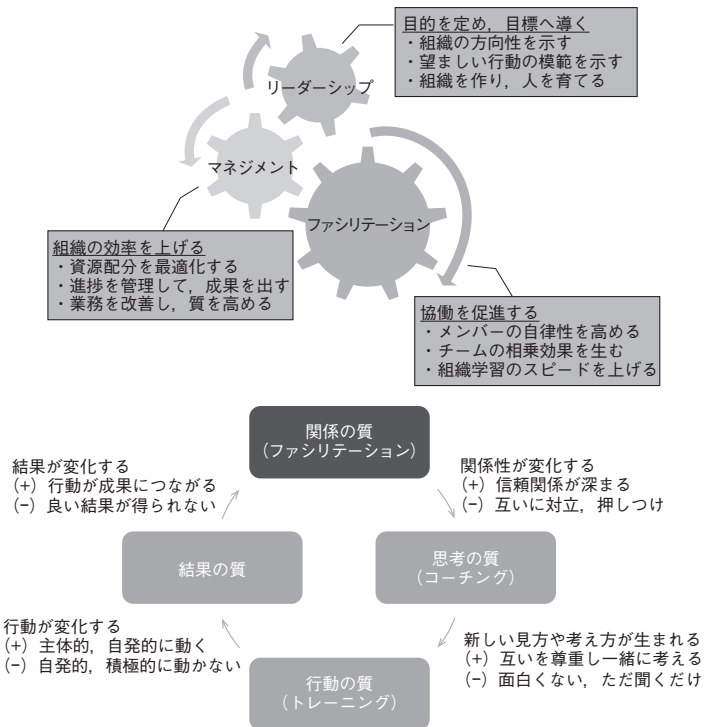
このほか、過去の裁判例を通じ、安全配慮義務の内容として指摘できるものもある。

- ・作業環境整備義務：すべての労働者に対して健康上問題が生じないよう作業環境を整備し、必要に応じて保護具などを使用させる義務
- ・衛生教育実施義務：衛生教育を実施する義務
- ・適正労働条件措置義務：すべての労働者に対して、労働時間、休憩時間、休日などについて適正な労働条件を確保する義務
- ・健康管理義務：すべての労働者に対して、健康診断を実施するなど、労働者の健康状態を把握・管理する義務
- ・適正労働配置義務：労働者の個別的な事情に応じ、労働量を軽減したり、就労場所を変更したりするなどの適正な措置を行う義務

これらの安全配慮義務の履行に関しては、経営者、管理監督者、従業員本人がそれぞれの役割を果たしていく必要がある。

特に経営者には、健康管理に関する方針を明らかにしつつ、従業員の生命、健康を損なうことがないような体制を作ることが求められる。啓発や意識を高めるための研修制度の整備、健康管理に関する規程の整備、組織づくりやそれらをチェックするための体制づく

図表3 求められるスキルと機能



筆者作成

りなどがそれに当たる。

もし仮に経営者がこうした義務を怠り、従業員に健康被害を生じさせたときには、役員（取締役）として損害賠償責任を負うことにもなりかねない。

## (2) 私たちに馴染みの深い3つの技術

健康経営に取り組む企業を支援するには、私たち診断士が普段何気なく使っているスキルを発揮することが求められる（図表3）。

### ①企業を導くリーダーシップ

企業の健康経営に対する意識は、初めから十分に高いとは限らない。現実には、具体的な進め方やその期待される効果などについて懐疑的な企業も少なくないことから、企業を導くリーダーシップが求められることが多い。

実際のリーダーは経営者や企業の担当者だが、私たちは支援者としてのリーダーシップを発揮しなければならない。そのスタイルは

人それぞれだが、どのようなスタイルをとるにせよ、誠実な態度で真摯にリードし、ときに企業を鼓舞していく姿勢が必要である。

### ②進捗をコントロールするマネジメント力

健康経営は目に見える成果が出るまでに時間のかかる、息の長い取組みだ。逆に言えば、仮にやらなくてもすぐに悪影響を及ぼすことはないし、優先順位が低く、放っておかればちな取組みともいえる。こうした性質上、少なくとも取組み自体が自律的に回り始めるまで、常に進捗をコントロールし、適時適切な判断をしていかなければならない。つまりマネジメントの力量が問われることになる。

### ③成功を循環させるファシリテーション

「良い結果を生む行動」や「思考の質」を改善する1つの方法として「成功の循環」モデルがある。組織内の良好な関係性が良質な思考を生み、それが良い行動につながることで良い結果を生むと考えられている。さらに

良い結果が出れば、それは良好な関係性のもととなって、より良い循環を生み出していく。

ここで関係性の質に働きかけるのがファシリテーションの役割だ。ファシリテーションはコミュニケーションの間に立ち、人と人との関係性をより良いものにしながらか「共感」の輪を築いていくスキルである。

#### 4. パートナーに頼ることの重要性

マンパワーに限りのある中小企業において、こうした取組みをすべて社内の組織だけで完結させるのは困難だろう。そこで、医療保険者（全国健康保険協会、健康保険組合など）や地域産業保健センターなどの社外リソースをうまく活用していくことがとても大切になってくる。

##### (1) 協会けんぽ

中小企業が多く加入している全国健康保険協会（略称・協会けんぽ）は、ホームページで健康診断や保健指導についての情報提供を行っている。協会けんぽでは「健康宣言事業」を推進しており、健康づくりに取り組む事業所をサポート、認定・表彰している。

また、一部の協会けんぽでは、認定企業が金融機関の特例融資制度を利用できるような仕組みも設けている。

##### (2) 地域産業保健センター

労働者数50名未満の小規模事業者やそこで働く方を対象として、労働安全衛生法で定められた保健指導などの産業保健サービスを無料で提供している。労働者の健康管理や産業保健に関する相談のほか、以下のようなサービスも提供している。

- ①長時間労働者への医師による面接指導の相談
- ②健康相談窓口の開設
- ③個別訪問による産業保健指導の実施
- ④産業保健情報の提供

##### (3) 健康経営アドバイザー

東京都内の企業であれば、東京商工会議所が新たに設置した健康経営アドバイザー制度を活用するのも効果的だ。この制度は、健康経営に取り組みたい企業に対し、東京商工会議所が診断士、社会保険労務士、保健師などの専門家（健康経営アドバイザー）を派遣し、健康経営診断、事業計画立案、体制整備、健康づくり施策などの実践支援を行うものである。詳細は、第2章をご確認いただきたい。

#### 5. チャンスをものにするために

「健康経営」は未来に向けた投資であり、チャンスをものにするための取組みといえる。

企業であれば優秀な人材の獲得を左右する1つの要因となり得るものであるし、私たち診断士にとってはクライアントたる企業の成長戦略サポートの機会を得られるかどうかのポイントになり得る商材の1つといえよう。

「計画的偶発性理論」を提唱するクランボルト教授によれば、こうしたチャンスをものにする人たちには共通する5つの行動特性があるそうだ。最後にその5つの行動特性を紹介することで、本章の結びとさせていただきます。

- ①絶えず新しい学習の機会を模索し続ける（好奇心）
- ②失敗に屈せず、努力し続ける（持続性）
- ③新しい機会は「必ず実現する、可能になる」と、ポジティブに考える（楽観性）
- ④こだわりを捨て、信念、概念、態度、行動を変える（柔軟性）
- ⑤結果が不確実でも、リスクを取って行動を起こす（冒険心）

#### 荒谷 司聖

（あらたに もりまさ）  
学習塾、マーケティングリサーチ会社を経て独立。2012年中小企業診断士登録。  
趣味は3歳の娘との戯れ。いつか嫌われるその日までしつこく続ける予定。

