

# 企業と従業員の「価値共創」の礎

## ～「人的資本」に投資する健康経営～

### はじめに

企業経営において、人的資本の重要性の認知度が高まっている。少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や事業と社会の持続可能性が求められる中で、経営資源として従業員の重要性は以前にまして高まるとともに企業戦略にも影響を及ぼしている。今や企業にとって「人」は創造力・生産力など生み出す資産として「投資」対象であり、その価値を高めることに経営者の手腕が問われるようになってきた。

また、個人にとっても「人生100年時代」となり、健康を意識した行動変容が求められるようになった。本稿では、従業員の健康状態を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営<sup>※1</sup>」について掘り下げていく。

(※1) 健康経営<sup>®</sup>は、NPO法人健康経営研究会の登録商標。

### 1 導入が進む健康経営～なぜ健康経営か～

- 投資家が人的資本を重視するようになり、健康経営のルールづくりが進む。
- 行政の後押しもあり、健康経営を行う企業は増加傾向。

#### 健康経営の背景と行政の取組み

「人的資本」を重視する経営は、経済のグローバル化やデジタル化が進展する中で、優秀な人材の確保による競争力として注目されつつある。2021年6月には、企業のさらなる持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため「コーポレートガバナンス・コード」に人的資本に関する情報開示の項目が追加された。

日本では国が旗を振る「働き方改革」の一環として、従業員の「健康」と企業の「経営」という、これまでは比較的関連性が弱かった考え方を企業経営の中で連動させる「健康経営」の取組みが進む。既に東京証券取引所と経済産業省による「健康経営銘柄」選定が2016年度より行われ、2021年度には上場企業から48社が選定されている。その他に健康経営優良法人認定、健康経営の「偏差値」開示といった取組みもあることから、健康経営に取り組む企業は増加している（図表1）。

熊本県でも、従業員の労働環境や処遇改善に優れた取組みを行う企業に対する「ブライト企業」認定や、熊本県健康づくり県民会議表彰などを通じて、健康経営の推進を促している。



資料：経済産業省「健康経営度調査」より作成

#### 【健康経営度調査とは】

経済産業省による、法人の健康経営の取組状況と経年での変化を分析するための調査。健康経営銘柄（図表2参照）の選定及び健康経営優良法人（大規模法人部門、同参照）の認定に用いられるため、回答企業は健康経営に対する意識が高い企業群であるといえる。

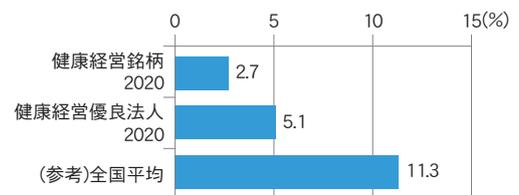
## 2 健康経営の効用

- 人：健康経営を行う企業の離職率は、全国平均の半分以下。
- 金：医療費が減少し健康保険料の負担を軽減。金融サービスも活用可能。
- モノ：「健康の質」低下を回避し「商品・サービスの質」を高める。

### (1) 人事・人材面：離職率を下げる

従業員の健康維持は、病気によるアブゼンティーズム（仕事を休業/欠勤している状態）や早期離職の防止に効果が高い。実際に、経済産業省の調査によると、健康経営に取り組む企業の離職率は、全国平均を大きく下回っている（図表2）。また精神衛生面でのケアも含めて取り組むことにより、自殺や過労死といった最悪のケースを避けるとともに、従業員のウェルビーイングの向上にもつながる。

図表2 健康経営を行う企業は離職率が低い



**【健康経営銘柄】**

健康経営に優れた、東京証券取引所の上場企業から選定された企業。

**【健康経営優良法人】**

特に優良な健康経営を実践しているとして認証された企業（次頁）。

資料：経済産業省「健康経営の推進について」より作成

### (2) 金銭面：健康保険料負担軽減など

健康経営による従業員の健康の維持は、個人の医療費を減らし、労使折半となっている健康保険料の負担の軽減につながることから、「見えない人件費」とも呼ばれる社会保障コストを削減できる。

また、金融機関は健康経営を支援する金融サービスを提供しはじめており、金利優遇や保険料割引、社員の健康向上への取組支援などのサービスを受けることができる（図表3）。

図表3 健康経営を支援する金融サービス例

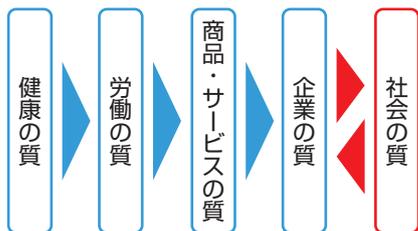
<b>肥後銀行【融資】</b>
「ひざん健康企業おうえん融資制度」
・「ヘルスター認定証」保有の協会けんぽ加入者に金利優遇。
<b>MS&amp;ADインシュアランスグループ【損害保険】</b>
「健康経営支援保険」
・従業員の健康をアプリで支援。
・健康増進取組に応じて企業が支払う保険料の最大5%割引。
<b>大同生命【生命保険】</b>
「健康増進型保険会社みんなでKENCO+」
・健康増進活動に応じて、保険料の割引やポイント付与。

資料：当研究所作成

### (3) モノ・サービス面：「商品・サービスの質」の向上

企業が提供する「商品・サービスの質」の向上には、「労働の質」の向上が不可欠と考えられる。同様に「労働の質」の向上には働く人の「健康の質」の向上が必要となってくるため、「商品・サービスの質」、「労働の質」、「健康の質」は連鎖していると考えられる（図表4）。一方で、「労働の質」を下げるプレゼンティーズム（健康の質が理由で労働生産性が低下している状態）により、熊本県平均で従業員1人当たり年間50万円の損失が発生していると推計される（図表5）。従って、健康経営の実践により従業員のプレゼンティーズムを回避し、労働のパフォーマンスを向上することが重要であると考えられ、それが付加価値として企業の質と社会の質を高めていく相互作用に寄与するといえる。

図表4 従業員の「健康の質」向上が変化の連鎖を生む



資料：NPO法人健康経営研究会、健康長寿産業連合会、健康経営会議実行委員会「未来を築く、健康経営-深化版：これからの健康経営の考え方について-」より

図表5 プレゼンティーズムによる損失額

従業員の平均報酬年額 (事業規模：5人以上)	<b>331万円/年</b> (R2毎月勤労統計調査年平均より)
×	
プレゼンティーズムによる労働生産性の損失割合(従業員平均)	<b>15.1%</b> (東大1項目版 プレゼンティーズムより)
	↓
従業員1人当たり	<b>50万円/年の損失</b>

資料：当研究所作成

### 3 健康経営の課題

- 健康経営導入のハードルは、効果の把握が難しいこと、取組みイメージが湧かないこと。
- 長期的視野に立った継続的な取組みが必要。
- 「健康経営優良法人認定制度」の評価項目が取組みの参考になる。

#### (1) 導入のハードル

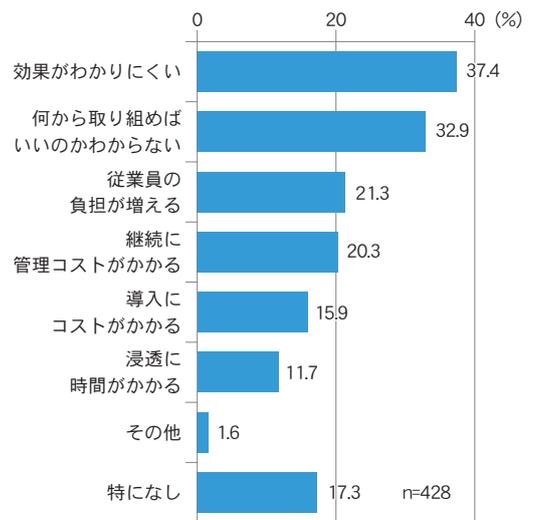
経営者にとって、従業員の健康は当然に望むべきことである。しかしながら、健康経営を実践するにあたっては、ハードルが横たわることも事実である。

健康経営導入のハードルについての調査では、37.4%の事業者が「効果が分かりにくい」と回答している。また32.9%が「何から取り組めばいいのかわからない」と回答している（図表6）。

また、「従業員の負担が増える」21.3%、「継続に管理コストがかかる」20.3%なども敬遠される要因となっている。

これらの要因で健康経営が見送られるのは、「人的資本」が金銭で測りにくい非金銭的資産であることが最大の理由であろう。健康経営の導入にあたっては、離職率やプレゼンティーイズムを人的資本の損失として認識することが第一歩となるに違いない。

図表6 健康経営導入のハードル  
(自身の経営する会社で健康経営に取り組んでいない理由・複数回答)



資料：アクサ生命

「職場の健康づくりに関する意識調査2021」より作成  
対象：健康経営について認知しているが、健康経営に取り組んだことがない人

#### (2) 健康経営導入の具体策 ～「健康経営優良法人認定制度」の活用～

健康経営の導入にあたって、どのような取組みを行えばよいのかについては、「健康経営優良法人認定制度」の認定基準が参考になる。「健康経営優良法人2022」では、中小規模法人部門であれば22の評価項目のうち7つの必須項目を含め14項目以上を達成する必要がある。評価項目には、具体的な行動を示すもの（例：定期健診受診率100%、ストレスチェックの実施等）もあり、できることから取組むことで健康経営を進めることができる。

また、経済産業省では認定事業者の具体的な取組事例を紹介しており、「何から取組めばいいのかわからない」という健康経営導入のハードルをクリアする際の参考となっている。

#### 【健康経営優良法人の申請について（経済産業省HPの紹介ページ）】

[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/kenkoukeiei\\_yuryouhouzin\\_shinsei.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin_shinsei.html)

※「健康経営優良法人2022」認定事業者の取組事例も紹介されています。



## 4 県内企業の取組み

- 社長によるリーダーシップが健康経営の推進力として欠かせない。
- 経営理念に共感することで部分最適が全体最適へ変化。

熊本県内でも、経営改善に向けて健康経営に取り組む企業がみられる。先代から会社を受け継ぎ、コロナ禍にあって奮闘する経営者お二人に独自の取組みと成果について聞いた。

### (1) 春日電気株式会社

同社は熊本市東区に本社を置く電気工事業者。県内の自治体や九州電力などから安定した受注を得ている。同社では2016年にブライト企業、2020年に健康経営優良法人の認証を取得。社内の労務環境を継続的に改善することで、社員の健康と仕事への満足度を高めている。



猪原社長

【社名】	春日電気株式会社
【創業】	1953年（昭和28年）
【社員】	42人
【事業内容】	電気・通信設備工事
【住所】	熊本市東区画図町下無田1432
【代表者】	猪原 正英（代表取締役）

#### ①健康経営に向けた「攻め」の意識

5年ほど前、猪原社長（当時は常務）は、同社では健康診断で再検査となる社員が多いことに気付いた。また時折病欠者が出ることもあり、事業の継続には社員の健康が必須であると考え、「健康経営」に取り組むことを決意。猪原社長のリーダーシップのもと、健康経営優良法人の認定基準を道しるべに、健康経営に取り組んでいる。

同社では「検診の再検査受診の推奨」、「運動習慣の定着」に力を入れている。「検診の再検査受診の推奨」では、就業時間内に再検査を受診できるよう就業規定を変更。社長の声かけにより社員の背中を押すことで、はじめは無関心だった社員も再検診を意識するようになった。また「運動習慣の定着」では、公共施設を無料で利用できる支援制度を活用し、体力測定会を開催。取組み全般で「病欠を減らす『守り』ではなく、『攻め』の意識」のもと、社長の率先行動を徹底している。

体力測定会の様子



#### ②従業員の意識向上が実現

体力測定会の効果として、事前にトレーニングをして測定に臨んだ社員が多かった。このことから、体力測定会をきっかけにして運動習慣が身についた社員が現れたことが挙げられる。「個人差はあるが、概ね健康に対する意識が向上した」と、猪原社長は効果を実感している。従業員の医療費の減少など数字上の成果はこれからだが、人生100年時代と言われる中で、将来的には70歳までの定年延長も視野に、同社では社員の健康維持・向上への挑戦がこれからも続く。

社員の声

- 運動する機会が増えた
- 自転車に乗るようになった
- 運動するきっかけになった

## (2)郷土料理「青柳」(有限会社親和商事)

「健康な状態」には「心の健康」も含まれる。「喜びの共有」を経営理念に郷土料理「青柳」を運営する同社では、震災被害、コロナ禍と逆風の中で組織の改革に取り組み、2021年に「第11回日本でいちばん大切にしたい会社大賞・審査委員会特別賞」を受賞した。同社の取り組みは「社内の一体感の醸成」と「労働環境改善」を目指しており、「健康経営」の取り組みと同様と考えられる。

### ①「喜びの共有」に向けた組織改革

女将によると、経営を引き継いだ約7年前、社内の風通しの悪さに気づいたという。飲食業において、もてなす側が生き活きと働けないようでは、お客様が望む価値を提供することはできない。そのことから、「喜びの共有」という経営理念のもと、社長で夫の倉橋篤氏とともに改革に着手した。

まず、社員が「喜びの共有」に共感するよう、手始めに全員でのミーティングや社内勉強会をおこなった。当初はなかなか理解が得られず離職したスタッフも現れたが、強い信念を持って継続して取組んだ。さらに、一人ずつ仕事に対する意識や考え方をヒアリングした結果、雰囲気は変化し、組織内の不協和音やストレスが減っていった。

### ②社員同士の“無関心”打破と労働環境改善

同社の改革は、「社内の一体感の醸成」「労働環境改善」を通じた、心の健康状態の改善に集約される。

「社内の一体感の醸成」に向けて、部門を越えた全体朝礼や勉強会、経営改善に向けた委員会活動に取り組むことで、垣根を取り払った。また、経営方針はトップダウンとしつつも、時間の許す限り社員同士で話し合い、考えてもらう機会を設けた。これらの取り組みが社員同士の無関心を打破していき、「喜びの共有」への全社的な共感とともに社員同士の関係が改善し、自発的な協力が行われるようになった。社内が部分最適から全体最適に変化したのである。するとスタッフのシフトに余裕が生じ、「労働環境改善」も加速していった。

また同社はコロナ禍にあっても、直近1年間で数%の減収にとどまっている。要因はテイクアウトの実施、釜めしや馬刺しのネット通販、おせちへの挑戦など、社員の提案や協力に負うところが大きい。「『喜びの共有』への共感をベースに、これからはその先の、私たちが世の中に対しどう役立つことができるかを、全員で考え、行動したいと思います」と女将は語る。「心の健康経営」は進化していく。



倉橋女将

【社名】	郷土料理 青柳 (有限会社親和商事)
【創業】	1949年(昭和24年)
【社員】	52人(パート・ アルバイト27人含む)
【事業内容】	飲食業 (日本料理/郷土料理)
【住所】	熊本市中央区下通り 1-2-10
【代表者】	倉橋 篤(代表取締役)

部門を越えた勉強会の様子



社員が意見を出し合っている



#### 【取り組みの成果】

- 勤続10年以上のスタッフが全体の35%に
- 月間休日：4.3日(週1休)  
→7.5日(3勤1休)
- 年間休日：54日→90日  
(月2回の連休、年末年始・お盆店休)
- 部分最適から全体最適へ変化

おわりに

- 健康経営は「人的資本」が重視される時代に即した経営手法である。
- 国内企業の大部分を占める中小企業にこそ、健康経営の実践が求められる。
- 企業と従業員による「価値共創」の礎となる健康経営。

従業員の離職率低下や、コスト削減を実現し、パフォーマンスを向上させる手法として、「健康経営」が有効であることがわかった。今後は少子高齢化により生産年齢人口の減少が進むことから、人的資本を重視した経営が今以上に求められていくと考えられる。また事業の持続性を維持していく観点からも、健康経営は時代に即した経営手法であるといえよう。

また、健康経営は長期にわたって取組みを継続することでより高い効果を期待できることから、社内の方向性をひとつにまとめ、一丸となって取組む必要がある。実践する際、人的資本へ投資するため効果が分かりにくいというハードルを乗り越え、健康経営を持続させるためには、経営者その意義を深く理解し、強いリーダーシップをもって取組むことが求められる。

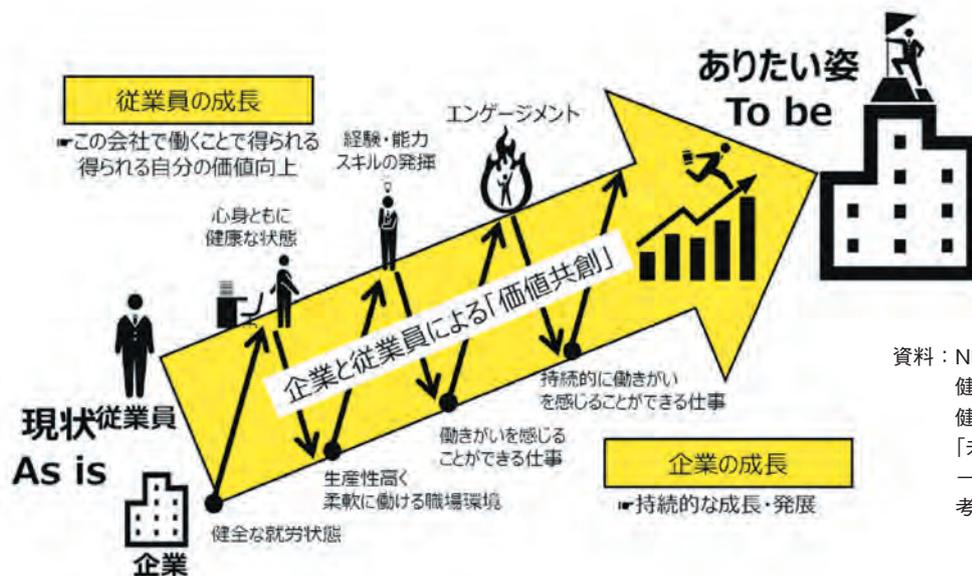
従業員にとって健康な状態で働くことは、安心して仕事に集中することで、生産性の向上を通じて仕事の質を向上させ、業績の向上につながる。業績の向上は個人のやる気に直結し、自分の価値の向上を感じるようになり、「働きがい」を見出す糸口となる。

一方、経営者にとって従業員の健康状態を良好に維持することは、「働きがい」が生むエンゲージメントの向上と、より高度な仕事への挑戦を従業員に対して期待できるようになる。これは個人の成長を企業の成長に結びつけ、企業と従業員による「価値共創」を可能にし、両者の持続的な成長・発展につながっていくことを意味する（図表7）。

健康経営の重要性に対する認識は徐々に広がっており、大企業を中心に経営に取り入れる動きが進んできた。だが、国内の企業数で全体の99.7%、従業員数で68.8%を中小企業が占めている<sup>\*2</sup>ことを考えると、中小企業において実践されてこそ、本当の意味での健康経営の広がりといえるだろう。

（※2）H28経済センサス活動調査による。

図表7 企業と従業員による「価値共創」



資料：NPO法人健康経営研究会、健康長寿産業連合会、健康経営会議実行委員会「未来を築く、健康経営—深化版：これからの健康経営の考え方について—」より抜粋