

そこが知りたい！「実践 働き方改革 労務管理講座」

第5回

今までの取組を社内外に発信！ ～企業のブランド化を目指す～

社会保険労務士法人中村・中辻事務所

代表社員 中辻めぐみ

1. 社員の健康に投資する

人事部の二宮課長はため息をついています。「はあ…。また今月も退職者がいるわねえ。先月やっときてもらえたと思ったのに、どうしてこんなに人が定着しないのかしら。これだと、また採用募集をかけなきゃいけないわ。困ったわねえ」。

それを聞いた部下の一人がこう答えました。「今は売り手市場ですからね。なかなか思うようにはいきませんよ。とは言え、何らかの対策を打たないと…。このままじゃまずいですね」。

「そうねえ。でもどんな対策をとれば良いのかしら…」。

頬杖をついて天井を見上げる二宮課長は途方にくれていました。

ある日のことです。二宮課長は熱心に行っている地域ボランティアの仲間と久しぶりに飲むことになりました。お酒がすすむにつれ、今、悩んでいる仕事の話になりました。人の定着率が上がらないことや採用がうまくいかないことなどをポツリ、ポツリと話す二宮課長の話をじっと聞いていた仲間の一人である安東さんがこう言いました。



「うんうん、確かにね。悩ましい問題だよ。そう言えばさ、企業では『ヒト、モノ、カネ』っていうけど、御社では何を一番大切にしているの？」

「え？」っと驚く二宮課長。少し考えて「ヒト…かなあ」と答えました。

「だったら、社員の健康増進の施策を何か会社でやっている？」そう言ってくる安東さんのいわんとすることがよく理解できなかったのですが「健康診断はやっているよ」と答えました。

「そうだね。それも大切だね。加えていうとね、企業が存続して、さらに成長していくためには、社員一人ひとりの成長と活躍が不可欠でしょ？ その基盤となるのが『健康』なんだよ！ だから社員の健康に積極的に投資する『健康経営』というのが今注目されているんだ。これをやっている会社に、売り手市場の今、採用募集で人が多く集まってきたり、人が定着したりしているんだよ。実は僕のところも、今、取り組んでいてね。これがすごいんだ…」。

「ええ！！ 待って、待って！ 安東さん。たくさん言われても分からない。でも、それだと当社の悩みにも対応できそう。詳しく教えて！！」

その後、話をきいた二宮課長は目の前の霧が晴れたような気持ちになったそうです。

さて、一体どんな話だったのでしょうか？

2. 健康経営とは？

先ほどの安東さんの話の中で「健康経営」という言葉が出てきました。しかし、なぜ健康と人の採用が結びつくのでしょうか？ なんだか全然違うような気がしますね。

でも！ 実際に健康経営を行っている会社では先の安東さんが言ったように「人の採用がうまくいっている」「社員がいきいきと働くようになった」などの好事例が多くみられるようなのです。それはなぜでしょうか？ その答えは最後にお話することとして、健康経営とはどういうものなのか、まずはその点をお伝えしましょう。

健康経営とは「社員の健康の保持・増進の取り組みが、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えのもと、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」をいいます。

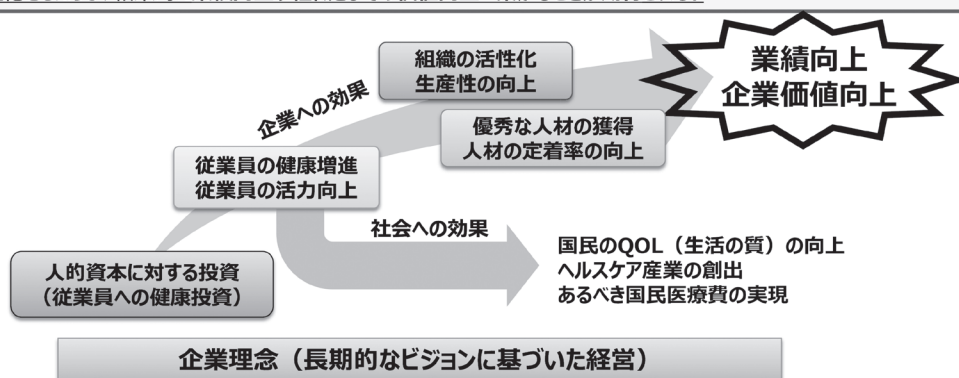
…（・・ω・・）ん？ …なんだかよく分かりませんね。

もう少しかみ砕いた表現にすると、会社の資産は「ヒト・モノ・カネ」といいますが、「ヒト」の健康増進や労働衛生等への取り組みにかかる支出をコストと考え

「健康経営・健康投資」とは

経済産業省

- 健康経営とは、従業員の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、**健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること。**
- 健康投資とは、**健康経営の考え方に基づいた具体的な取組。**
- 企業が経営理念に基づき、従業員の健康保持・増進に取り組むことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の**組織の活性化**をもたらす、結果的に**業績向上や組織としての価値向上へ繋がる**ことが期待される。



るのではなく、経済的な投資として考えることが重要という考え方のもと行うものです。

それでは、具体的に社員の健康に投資をするとはどういったことなのでしょう。一つ例を挙げると「定期健康診断の再検査等に要する時間の出勤認定や特別休暇認定」を作る等の対応です。

先の二宮課長の回答にあったように、定期健康診断は1年に1回、対象労働者である社員の方に受けさせてもらいたいと思います。これは労働安全衛生法に定められているもので、皆様も受けてもらいたいと思います（ちなみに対象労働者には受診の義務があります）。しかし、受診後の結果として何らかの有所見があって、「再検査」や「精密検査」が必要となっても、そのままにしている、という方も残念ながら少なくありません。「忙しいのに再検査なんて行けないよ。有休もこんなことで使いたくないし…」「怖い結果になったら嫌だから受けない」などの理由で、受診されない方もいるようですが、何もしないままの状態が続くのは良いはずはありません。

そのため会社として「定期健康診断の再検査等に要する時間の出勤認定や特別休暇認定」などの仕組みを作り、社員が「再検査」等を受けやすい環境を整える。こういったことが健康経営の施策の一つとなるのです。

しかし！ です。「いやいや、それは自分の健康管理に問題があったからじゃないの？ 定期健康診断までは会社の義務なので理解できるけど、それ以上、会社が



費用負担をするのはどうかなあ。しかも有所見のない社員達からは、不満の声が出てきそうだし」と思われる方もいらっしゃるかもしれません。

確かに、そうですねえ…。一方で、厚生労働省が取りまとめている統計の定期健康診断実施の結果（有所見の推移）を見てみますと、平成20年から50%以上の方が有所見を抱え、年々その割合が高くなってきているという結果が出ています^(＊1)。（ちなみに都道府県別に見ていくと、60%を超える地域もあるようです。）半数以上となると、職場にも何らかの影響が出てきそうですね。

もう少し長期的な視点で捉えたと、生産年齢人口の減少と社員の高齢化も気になります。生産年齢人口とは15歳から64歳を指しますが、この人口が年々減り続け、さらにこの減少は今後も続くと言われています。

さらに雇用体制も変わり、65歳までの定年延長や定年制度そのものの廃止などにより、年齢を重ねても活躍する方たちも増えてきました。

若い時は、どんなに暴飲暴食をしても（決して勧めませんが。。）定期健康診断の結果は「A」判定だったのに、年齢を重ねると何らかの所見があって「C」や「D」判定になっている…。思い当たる方もいらっしゃるのではないのでしょうか？

こういった方たちの割合が職場内で増えているようであれば、先の有所見の割合の増加と、働く人の高齢化も相関関係があるのではないかと考えます。そのため若いうちから健康に関する意識、（ヘルスリテラシー）を高めることが求められます。同時に今後ますます、職場の高齢化が進むことを考えますと、健康に関する課題は世代や有所見の有無に関係なく、おのずと出てきそうです。ということは、社員の健康は「個人の管理」だけではなく、会社としての戦略として考えた方が良いので

はないかと思われます。

また短期的な視点で捉えますと、有所見者をそのままの状態にしておくことは、個人のみならず企業も健康リスクを抱えていることにもなります。仮に何らかの疾病を発症した場合は、就業制限や休職なども考える必要が出てきます。その間の労働損失や周囲へ与える影響を考えても、先にお伝えした再検査や精密検査を受診しやすい仕組みを整えておくことは、投資として考えても良いのではないのでしょうか？

3. 今まで取り組んできたものは？

2人に1人の割合は理解したものの、それでも現実的に考えると有所見のない方に「定期健康診断の再検査等に要する時間の出勤認定や特別休暇認定」といっても響かないのではないか？ というご意見を持たれた方もいらっしゃると思います。

確かに当事者意識がわからないものは、響きにくいものですね。しかし健康経営に関する会社の対応策は、それだけにとどまらずに、いろんな方法があるのです。

例えば、職場内でコミュニケーションを図ることを目的として「社員旅行」や「家族参加のスポーツ大会」といった活動や、運動を促進するために「朝礼時に全員でラジオ体操」や「社内ではエレベーターを使わず階段を利用する」、受動喫煙防止として、「職場内は禁煙として、別に喫煙スペースを設ける」等の取り組みです。すでに行っている会社もあるのではないかと思います。実はこういった取り組みこそが「健康経営」そのものなのです。



どのような効果が得られるか？と思われるかもしれませんがね。取り組んだ企業の感想をご紹介します。コミュニケーションの施策では「仕事中は忙しくてなかなか話せないけれど、社員旅行やスポーツ大会で仕事とは違った側面を見ることができて、人となりを知ることができた。それがきっかけで、話しやすくなり、仕事の相談もしやすくなった」などの感想が寄せられました。すでに行っている会社にとっては当たり前のことであっても、実はこのような取り組みが、風通しのよい職場風土の醸成に役立っているのかもしれない。

健康経営の取り組みは、法律で定められているものではないので「must」ではありません。できればした方がよいものですので「will」の区分に入ります。そのため会社にとっても社員にとっても「win win」である方が長く続きます。会社としても負担にならないために以前から取り組んできたものをまずは振り返ってみてはいかがでしょうか？ おそらく社員からも受け入れられてきた結果だと思うからです。

さらに言えば、その取り組みの回数を増やしてみる、一部の職場で行っていたものを他の職場に水平展開してみる、その取り組みから派生したものを行ってみる、などの方法で、少しずつ取り組みの幅を広げてみるのも良さそうです。

4. 健康経営優良法人認定制度

現在、経済産業省では、先の3で挙げたような取り組みを行っている優良な法人を顕彰する制度「健康経営優良法人認定制度」を通し、その推進を後押ししています。下の図のように企業規模別になっています。

健康経営に係る顕彰制度の全体像②

経済産業省

- 健康経営に取り組む企業を顕彰する「健康経営銘柄」は社会的に大きな反響を得た。
- 「健康経営優良法人」については、日本健康会議との連携を図るため、**大規模法人部門は2020年までに500社以上**を目指すこととし、**中小規模法人部門は保険者が進める「健康宣言」**に取り組んでいる企業から認定。

【 大企業 等 】

【 中小企業 等 】



読者の皆様の中には、すでに所属されている会社が、「健康経営銘柄」、もしくは「健康経営優良法人」に認定されている方もいらっしゃると思います。改めて振り返ったとき「働きやすい職場だな」と実感されていたりすることだと思います。

筆者は「健康経営上級アドバイザー」として、健康経営を行ってみたいという会社様に対してご支援をしているのですが、これらの取り組みは、「働き方改革」にも関連することが多いのです。最初は「うちのような小さな会社ではとてもとても…」とおっしゃるところが多かったのが、さまざまな取り組みを行っていくと、職場環境が改善されて、働く社員がいきいきとなっていくことに驚かされます。

5. 具体的な取り組みは？

どのような内容かといいますと、次ページの図をご覧ください（ここでは参考として『健康経営優良法人2019（中小規模法人部門）』を掲載しております。認定要件は異なりますが取り組む項目は大規模法人も同じです）。

働き方改革の背景には、「長時間労働」や「生産性の低下」があることは以前お伝えしたわけですが、働く人を守る「労働基準法」「労働安全衛生法」などの法令順守は、会社が存続していく基盤として重要です。

ここでは「4. 法令順守・リスクマネジメント」の項目は必須となっており、会社としてのあるべき姿が求められます。

また「3. 制度・施策実行」では、ポイントを絞ってお伝えしていきたいと思います。「(1)従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討」では、健康課題の把握として、「①定期健康診断受診率（実質100%）」、「②受診勧奨の取り組み」などは、実態としてまだ100%に達していない会社の体制の見直しや、未受診の社員への働きかけ、冒頭でお伝えしたように有所見者の再検査や精密検査などを促すことで、健康状態を把握、改善することが期待できます。また「③50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施」では、労働安全衛生法に定められたストレスチェック制度に準じてストレスチェックを行うことを求められていますが、趣旨としては社員の職業性ストレスを客観的に把握し、組織または部署・部門別のストレス傾向等の状況把握を行っているかを問うものである、としています。

つまりこれらの取り組みを行うことで、会社は社員の体と心の健康に関する課題を把握して、適切な対応を行い、疾病の発症を未然に防ぐ、または症状悪化を食い止めることが期待できます。体調不良によって会社を休むアブセンティーズムや何らかの疾患や不調を抱えながら働くプレゼンティーズムなどの労働損失を抑えることにもつながっていきます。

健康経営優良法人2019（中小規模法人部門）認定基準

大項目	中項目	小項目	評価項目	認定要件	
1. 経営理念(経営者の自覚)			健康宣言の社内外への発信及び経営者自身の健診受診	必須	
2. 組織体制			健康づくり担当者の設置	必須	
3. 制度・施策実行	従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討	健康課題の把握	①定期健診受診率(実質100%)	左記①～④のうち2項目以上	
			②受診勧奨の取り組み		
		対策の検討	③50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施		
			④健康増進・過重労働防止に向けた具体的目標(計画)の設定		
	健康経営の実践に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲイジメント	ヘルスリテラシーの向上	⑤管理職又は従業員に対する教育機会の設定	左記⑤～⑧のうち少なくとも1項目	
		ワークライフバランスの推進	⑥適切な働き方実現に向けた取り組み		
		職場の活性化	⑦コミュニケーションの促進に向けた取り組み		
		病気の治療と仕事の両立支援	⑧病気の治療と仕事の両立の促進に向けた取り組み(⑩以外)		
	従業員の心と身体の健康づくりに向けた具体的対策	保健指導	⑨保健指導の実施又は特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み	左記⑨～⑮のうち3項目以上	
		健康増進・生活習慣病予防対策	⑩食生活の改善に向けた取り組み		
			⑪運動機会の増進に向けた取り組み		
		感染症予防対策	⑫女性の健康保持・増進に向けた取り組み		
			⑬従業員の感染症予防に向けた取り組み		
		過重労働対策	⑭長時間労働者への対応に関する取り組み		
メンタルヘルス対策		⑮メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み			
受動喫煙対策		受動喫煙対策に関する取り組み			
4. 評価・改善			保険者へのデータ提供(保険者との連携)	(求めに応じて)40歳以上の従業員の健診データの提供	必須
5. 法令遵守・リスクマネジメント			定期健診を実施していること(自主申告)	必須	
			保険者による特定健康診査・特定保健指導の実施(自主申告)		
			50人以上の事業場におけるストレスチェックを実施していること(自主申告)		
			従業員の健康管理に関連する法令について重大な違反をしていないこと(自主申告)		

「対策の検討」「④健康増進・過重労働防止に向けた具体的目標(計画)の設定」では、「労働時間の適正化、目標値：残業時間月平均10時間削減、担当人事部」などの具体的な数値目標を掲げ、PDCAで回していくことが求められます。

残業の上限規制については、一部の業種を除き、大企業は今年の4月1日より施行されますが(中小企業は1年後)、組織の隅々まで徹底して行うためには、このような取り組みが重要だと考えます。なお、なんらかの対策を行う際には、PDCAが重要と言われますが、実態として、PDまではできたとしても、CAまでの一巡をしていないというところもあります。特に「いろんな施策をするがうまくいかない。上限規制の施行まで時間がないのに!」とお悩みの会社様は、小さなことからでも良いので、是非試していただきたいと思います。

「(2)健康経営の実践に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲイジメント」「⑥適切な働き方実現に向けた取り組み」では、「ノー残業デーの設定」や「年次有給休暇の取得を促進する取り組み」などが求められています。

これらの取り組みは、すでに行っている会社様も多いと思うのですが、形骸化してしまっているケースもありました。そんな時には、アナログですが、人事部や上長が一人ひとりに声をかける、上司が率先して帰るなどの方法で効果がありました(「帰りたいが周囲の雰囲気では帰れない」などの意見も聞きますからねえ…)。

また「年次有給休暇の5日取得」も今年の4月から義務化されます。企業規模は関係なく、年に10日間付与される労働者が対象となっています。年次有給休暇の取得率は高い会社であっても、個人間で見ると全く取っていない（取れていない？）方もいらっしゃると思います。そういった方にも、スムーズに取って頂くように、年次有給休暇の取得促進の取り組みはお勧めです。

ある会社では、年度の初めに社員に1年間の有給休暇取得予定をカレンダーに記入させるそうです。以前は多忙な職場であったため、年休を取得する社員は少ないのですが、退職前に一気に今までの年休を取得して辞めていく社員が多く、その結果、引き継ぎもままならない状態でした。その反省から、会社が社員の年休取得促進を仕組みとして入れたのです。「しっかり休んでしっかり働く」ことを意識してもらおうと、土日や祝祭日の休みの前後に取ることを推奨しており、また職場単位で共有しているため社員が交代で取ることができ、仕事にも支障が出ず、かつ全員が均等に取れるので不公平感もなくなったとのことでした。

「(3)従業員の心と身体 の健康づくり」の「⑬従業員の感染症予防に向けた取り組み」では、「インフルエンザ等の予防接種の費用負担」などの取り組みが求められます。これは筆者の社労士事務所の例ですが、毎年10月～11月の間に全員でインフルエンザの予防接種を受け、その費用の全額を負担するようにしています。今年は例年以上に、猛威を振りましたが、発症する者はおらず安心しております。スタッフの中には、子供さんに受験生を抱える者もおりましたので、そのような意味でもよかったと思っております。

「⑭長時間労働者への対応に関する取り組み」では、「超過勤務時間が月80時間を超える労働者に対して、本人の申し出の有無にかかわらず産業医面接指導を受けさせる」などが求められます。

労働安全衛生法において、4月より「1か月の法定労働時間が80時間を超えた場合、その旨を事業者は労働者に伝えること」となりましたが、その際には産業医への面接指導の申し込みの方法などの伝達とともに、面接指導を受けることを促進することが望ましいとなっています。加えて、このような取り組みをすることで、長時間労働者の健康の保持増進や、ひいては長時間労働の削減が見込まれると期待できます。

「⑮メンタルヘルス不調者に関する取り組み」では「外部の相談窓口と契約し、当該窓口の利用を促している」などが求められます。

以前にもお伝えしたところですが、メンタルヘルス対策の中には「セルフケア」とよばれるもので、自分自身の「いつもと違う状態」に気づくことが重要といわれています。さらに、ストレスに対するケアを行い、誰かに相談をする、となっています。

職場の中で信頼できる同僚や管理監督者、産業保健スタッフがいて、心の健康を維持できるのであれば良いのですが、どうしても言い出しづらいことも中にはあるかもしれません。また、相談できる人が職場の中にはいない、ということもあるかもしれませんね。そんな時に、外部の専門家に話を聞いてもらうことで、解決への糸口をつかむことができます。このような体制を作ることで、メンタルヘルス不調の未然防止が期待できます。このような取り組みは、繰り返しお伝えしている、アブゼンティーイズム（ここでは「休職」）もプレゼンティーイズム（同様に「休職前」、「職場復帰後」）による損失をなくすことにつながることに期待できます。

6. 安全衛生優良企業公表制度とは？

このような取り組みの結果、「健康経営優良法人」に認定されると、会社のブランド力が高まり、かつ金融機関からの融資や、求人に際しても有利になるなどのインセンティブが与えられるケースもあります。また現在、このような会社を後押しする地方自治体や健康保険組合も増えつつあります。

さらに「安全衛生優良企業公表制度」もあります^(※3)。労働安全衛生に関して積極的な取り組みを行っている企業を認定、企業名を公表し、社会的な認知を高め、より多くの企業に安全衛生の積極的な取り組みを促進するための制度です。企業も求職者や取引先などへのアピールに活用することができ、求職者も安全・健康な職場で働くことを選択することができます。取り組み内容については「健康経営優良法人認定制度」と重なるところも多く、是非、こちらもチャレンジすることをお勧めします。

7. ホワイト企業を目指して

さて、ここまで健康経営を中心に話をしてまいりましたが、話を最初に戻しましょう。実際に健康経営を行っている会社では先の安東さんが言ったように「人の採用がうまくいっている」「社員がいきいきと働くようになった」などの好事例が多くみられるようなのです。それはなぜでしょうか？

第4回でお伝えしたように、顧客ありきで仕事をしていくと、仕事の主体性がなくなりいつも突発的な仕事に追われ、長時間労働を生みやすい職場環境になりがちです。社員はやらされ感が募っていき、モチベーションも下がってしまいます。結果的にいつか会社そのものが弱体化していく可能性があります。

一方で、先進的な取り組みをしている企業は「働き方改革」を積極的に進めており、36協定の遵守などを重要視していくことで、無理難題を言ってくる業者とのかわりを断ち切る動きも出ています。

実際に筆者の顧問先の社長が、管理職を集めた会議の際に「コンプライアンスを守れないと思ったら、その仕事はすぐに撤退してもらって構わない。社内外の信用を失墜する仕事は、撤退すべきである。例え、一時的に売り上げが下がってもだ。それほどコンプライアンスを守ることは重要なことだ」とおっしゃっていました。この1社に限ったことではなく、他社でも同様の動きが出ています。

残業の上限規制は、中小企業は来年の4月1日からとなっており、1年間の猶予があります。撤退していった大企業の受け皿として対応していると、働き方改革の本来の趣旨とは逆の動きになってしまい、人手不足で苦しむ職場ではさらに悪循環となってきます。

これらを好循環に変えるために、自社のブランディングが重要であって、かつ今の従業員が誇りを持って働けるような職場環境を整えることが重要なのです。ご紹介した様々な取り組みは、社員の心身の健康に投資をし、より働きやすい仕組みづくりとなっています。

健康経営とはまた別の視点となりますが、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授の研究では「組織の成功循環サイクル」として、「より大きな成果を挙げたければ、一見遠回りに思えるかもしれないが、職場の関係の質を向上させることに力を入れることが先決である」と提唱している、ということも付け加えておきます^(※4)。

それでは、また次回、誌面でお目にかかりましょう！

【引用・参考資料】

- * 1 平成29年定期健康診断結果報告（年次別）
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/anzen/toukei.html
- * 2 経産省HP
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html
- * 3 安全衛生優良企業公表制度<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000075611.html>
- * 4 職場を幸せにするメガネ アドラーに学ぶ勇気づけのマネジメント まる出版 小林喜男