

「健康経営」推進に向けての提言

尾形 裕也

「健康経営」という言葉が政府の文書で取り上げられたのは、アベノミクスの成長戦略（「日本再興戦略」2014年6月改訂版）をもって嚆矢とする。そこでは、「健康経営に取り組む企業が、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」と明記された。そして、2015年以來、毎年20余の企業が「健康経営銘柄」に選定されてきた。2017年には、これに加え、上場企業に限らず、保険者と連携して優良な健康経営を実践している法人を「健康経営優良法人」として認定する制度もスタートした。ようやく「健康経営」が日本の経済社会に定着しつつある。

「健康経営」を示す英語として、Health and Productivity Management という表現がある。企業や組織の従業員の健康と生産性の両方を同時にマネージしていこうという発想である。従来のコスト管理的な「医療費適正化」から脱却し、「人」を組織における貴重な「資産」と考え、従業員の健康の維持・増進を「人的な資本」に対する積極的な「投資」として捉えていく考え方である。こうした「投資」については、適切に実施すれば、プラスの収益を生む可能性が高いとされている。超少子・高齢社会、人口減少社会に突入した日本において、こうした発想は特に大きな社会的意義を有している。

「健康経営」を企業や組織が推進していく際に、参考になるのが、全米病院協会(American Hospital Association: AHA)が2011年に公表した報告書(A Call to Action: Creating a Culture of Health)である。その中で、AHAは、病院において「健康経営」を進めるに当たって留意すべき事項を以下の7つの勧告として掲げている。これらは、傘下の病院に宛てたものであるが、一般企業や組織にとっても参考になる。

勧告1. コミュニティにおけるロールモデル(手本)として機能すること

- 勧告2. 健康な生活に関する組織文化を創造すること
- 勧告3. 多様な健康増進プログラムを提供すること
- 勧告4. プラスまたはマイナスのインセンティブを提供すること
- 勧告5. 従業員の参加度及び成果を測定すること
- 勧告6. ROI(費用対効果)を測定すること
- 勧告7. 持続可能性を重視すること

たとえば、勧告2では、「健康経営」は、「組織文化(Culture)」であるという視点が強調されている。「健康経営」が組織の「文化」として定着するためには、全社、全組織を挙げての対応が重要であり、当該企業や組織が有する資源を最大限活用する必要がある。その中でも、保険者と母体企業・組織の間の協働、いわゆる「コラボヘルス」は必須の前提条件と言える。

また、勧告5にあるように、プログラムの有効性を評価するためには、従業員の参加率やその成果(Outcome)を測定する必要がある。「測定できないものは改善できない」という言葉があるが、PDCAサイクルを回し、「改善」を図っていくためには、その成果を測定しなければならない。

さらに、プログラムを持続可能なものとするためには、トップのリーダーシップの下に、「健康経営」を組織の優先度の高い政策として位置付け、従業員との間にコミュニケーションを積み重ねていく必要がある。具体的には、経営理念はもとより、中期計画や事業計画等に「健康経営」を位置付け、組織内外にこの考え方を浸透していくとともに、「健康経営」推進のために、組織の予算や資源を充当することにコミットする必要があるとされている。企業や組織においても、こうした諸点に留意しながら、今後、「健康経営」を推進していくことが望まれる。

(おがた・ひろや 東京大学政策ビジョン研究センター特任教授)