

健康経営をウェルビーイング経営の柱に

鶴 光太郎

雇用・労働を巡るキーワードとしては、コロナ前の働き方改革から近年では人的資本経営が脚光を浴びている。働き手がAI（人工知能）はいうに及ばず大きな環境変化に直面する中でリスクリングなどの人への投資が注目されている。そうした取り組みが重要なことは論を待たないが、筆者は、従業員の能力・スキルという人的資本は所与としてその稼働率を上げる、つまり、持てる力を最大限発揮させるような取り組みも重要ではないかと主張してきた。

人的資本の稼働率を高めるために中心的な役割を果たすのが、精神的・肉体的・社会的に良好な状態を指す、ウェルビーイングの向上である。精神的・肉体的健康ばかりではなくやりがい、満足度、仕事に向けた活力、熱意、没頭などを意味するワークエンゲイジメントなどを含む幅広い概念だ。こうしたウェルビーイングを高めることで個々の従業員、ひいては、企業の業績を高めることを目的としたウェルビーイング経営は、コロナ下で特に着目されるようになった。働き方改革は、単に従業員のワークライフバランスを実現させるだけでなく、従業員のウェルビーイングを高めることができなければ、結局は企業の業績にはつながらないことを学んだことが背景であろう。

こうした観点に立てば、健康経営はウェルビーイング経営の「一丁目一番地」と考えられる。働き手の精神的・肉体的な健康は、ウェルビーイングの根幹を形成するといっても過言ではないからだ。ただし、雇い主側の企業が従業員の健康にどの程度、関与、介入を行わなければならないかは必ずしも自明ではない。従業員の健康が損なわれることのないように、安全で衛生的な職場環境の維持は最低限の責務としても、健康を維持・増進することによるメリットを個々の従業員がすべて享受できるはずであるから、そのために必要な取

り組みは彼らに任せるべきであるというのはあながち間違いとはいえない。

しかし、現実には、従業員は必ずしも合理的な意思決定を行う存在とは限らず、健康維持・増進のベネフィットを過少に見積ったり、逆に、それに向けた努力のコストを過大に考えてしまい、その結果、健康を害してしまうこともあるであろう。その場合、本人ばかりではなく企業も損失を被ることになる。このため、企業はこうした損失を最小限に止めるため、例えば、従業員の健康診断を義務化することは理にかなっている。このようにみると、従来の企業の従業員の健康に向けた取り組みは、どちらかといえば、企業のコストをなるべく抑えるという消極的な取り組みが主体であったといえる。

一方、健康経営はこれまでの企業の取り組みとは異なる。むしろ、企業が従業員の健康管理に積極的に関与、介入することで、従業員の肉体的・精神的な健康状態を高め、個人の業績をいままです以上に高めることで企業業績向上につなげることを意図している。

健康経営で果たして本当に企業の業績は上がるのか。慶應義塾大学の山本勲氏のグループの研究が健康経営の企業業績の影響を因果関係やそのルートを含めて明らかにしている。健康経営のなかでも従業員の健康を明示的に経営理念に掲げて社内に浸透させるような施策を行うと利益率にプラスの影響があるのだ。健康状態の改善は他のウェルビーイングも高め得る土台を形成する効果も無視できない。攻めの経営、ウェルビーイング経営として健康経営が捉えられ、推進されることを期待したい。

(つる・こうたろう 慶應義塾大学大学院商学研究科教授)