

健康経営は浸透したか

森永 雄太

(上智大学教授)

本稿の目的は、健康経営が日本企業に「浸透」したかについて検討し、今後実証していくべき課題を明らかにすることである。まず本稿の前半では、「健康経営度調査」に対する参加企業数の動向や健康経営に関連する先行研究をレビューした。その結果、健康経営は日本の上場企業の多くで導入されつつあるといえるものの、中小規模の企業に対しては浸透の余地があることが明らかにされた。次に本稿の後半では、組織内での効果的な実践を通じて健康経営を組織内に「浸透」させていく余地があるという問題意識から今後検討すべき課題について検討する。具体的には、経営学の人的資源管理論における人事施策の実践プロセスに注目する研究群の知見を紹介していく。最後に、2つの「浸透」の視点をもとに今後健康経営に関して実証していくべき残された課題について整理を行う。

目次

- I はじめに
- II 健康経営を取り巻く状況の変化
- III 人事施策の組織内浸透に関する先行研究
- IV 健康経営の課題
- V おわりに

I はじめに

健康経営は果たして日本企業に浸透したのだろうか。健康経営に関連して今後実証していく課題はどのあたりにあるのだろうか。これらの問いについて本稿では、通常想定されるような多くの企業に導入されるようになる、という意味での「浸透」とともに、やや異なる観点、すなわち健康経営を導入した企業の内部で隅々にまで行き渡って、効果がでるようになったかという観点から検討してみたいと考えている。

まず前者について答えるために健康経営に取り

組む企業数や、企業が直面している健康経営の課題を紹介する。また健康経営に関する学術的知見の現状について文献レビューを通じて紹介していく。次に、後者の問いについて検討するために、経営学の人的資源管理論の既存研究の視点を紹介する。そして、今後健康経営の組織内浸透に関連して実証していくことが求められる論点について明らかにしていく。

II 健康経営を取り巻く状況の変化

1 健康経営の“今”

健康経営¹⁾とは、「利益を創出するための経営管理と、生産性や創造性向上の源である働く人の心身の健康の両立をめざして、経営の視点から投資を行い、企業内事業として起業しその利益を創出すること（岡田 2015：10-11）」と定義される考え方である。従業員の健康だけを重視していると

仕事が立ち行かなくなると心配する人がいる。一方で、組織の効率性のみを追求して利潤を増やそうとすると従業員が疲弊してしまうことがある。企業にとってともに重要であるものの、両立しにくい2つを上手に共存させ、シナジーを生み出していこうとするのが健康経営という考え方といえるだろう（森永 2017, 2019）。

健康経営はどのくらいの日本企業に取り組みられるようになってきているのだろうか、またその取り組み内容に変化はあるのだろうか。まず日本企業の取り組み状況を把握するために、「健康経営度調査」への参加数に注目してみたい。「健康経営度調査」への回答状況に基づけば、健康経営に乗り出す企業数は着実に増えてきているようである。2022年度の「健康経営度調査」に回答した企業は、上場企業、未上場企業合わせて3169社に上り²⁾、初回の2014年度調査の493社と比べると6倍以上の企業が参加したことになる。また実際に健康経営を実践していると認定される企業の数も増加している。健康経営優良法人2023に認定された企業数は大規模法人部門で2676法人、中小規模法人部門で1万4012法人に上る（橋本 2023）。

このように健康経営に取り組む企業が増加してきた背景には政策的な後押しの影響もあるだろう。最近では経済産業省によって2022年5月に発表された「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書」において従業員エンゲイジメントを高めるための5つの取り組みのうちの1つとして、「健康経営への投資」が明記されている。人的資本経営への注目の高まりとともに、これまで健康経営に関心を有してこなかった企業までもが健康経営に注目するようになった可能性がある。

次に健康経営に取り組む内容あるいはフロンティアに変化はあるのだろうか。健康経営ではPDCAを通じて自社の取り組みを絶えず改善していくことが求められている（岡田 2015）。そのため健康経営が多く企業で取り込まれるようになり、継続的に健康経営に取り組む企業が増えることで、企業にとっての課題や関心も変化し続けていくと考えられる。そしてその変化の一端は、「健康経営度調査」の調査項目の変化にも表れて

いると考えられる³⁾。そこで以下では過去数年の間に改定された質問項目を参考にしながら健康経営に取り組む企業が直面していると考えられる変化を2点取り上げて紹介していく⁴⁾。

まず、健康経営に取り組む企業には、施策の対象者を広げる努力が求められるようになってきている。例えば2020年度調査では、健康経営に取り組んでいる企業が取引先企業も巻き込む取り組みを行っているかどうかについての質問を行っている。先進的な企業には取引先企業に対して健康経営のノウハウの提供を行ったり、施策を共同で実施したりすることが期待されているといえよう。また2023年度調査からは、海外駐在員や、現地法人で雇用されている社員の健康増進、健康課題への対応等を把握するための設問が新たに設けられている。多くの上場企業で取り込まれるようになってきた健康経営を国外で働く従業員にも幅広く浸透させていくことが期待されていることが窺える。

次に、健康経営に取り組む企業には、健康経営を成果に結び付け、その成果を公開することが一層強く求められるようになってきた。「健康経営度調査」に沿った形で健康施策の充実が図られるようになるだけでなく、施策の充実が企業の課題を解決しているのか、生産性に寄与しているのかについて検証し、公開していくことが期待されている。2020年6月に公表された「健康投資管理会計ガイドライン」では健康経営で解決したいと考えている自社の経営課題と具体的な取り組みのつながりについて図示して整理する「戦略マップ」の考え方が紹介されている。また、「健康経営度調査」でも戦略マップの有無やそれらを公開しているかどうかについての質問が追加されるようになった。さらに、エンゲイジメントについて測定、効果の検証を行っているかについて問う質問項目が追加されている。企業には、施策を追加するだけでなく、その施策を効果的に実践していくこと、成果に結びつけていくことが求められていると言えよう。

2 健康経営に関する研究蓄積

(1) 健康経営の成果は何か

健康経営に取り組むことと成果の関連については、学術的にも理論的・実証的に検討が行われてきた。そこで健康経営と成果の関連についてわかってきたことについて先行研究のレビューを通じて紹介していく。

櫻谷ほか(2019)は、健康経営のアウトカムとしてアブセンティーズム、プレゼンティーズム、医療費の3つを想定し、これらのアウトカムと生活習慣や精神健康に関する9つのリスク要因(運動、飲酒、睡眠、喫煙、仕事の要求度、仕事の裁量権、コントロール、同僚・上司のサポート、心理的ストレス反応、および労働時間)との関連を検討する英語および日本語の文献レビューを行っている。その結果、アブセンティーズムについては(心理的ストレス反応と労働時間を除く)7つのリスク要因との関連が検討されており、概ねリスクが高まることでアブセンティーズムが高まるという正の関係があることが示されている。すなわちこれらの7つのリスクを低減するような健康施策を展開することで、組織はアブセンティーズムを低減することができると考えられる。一方健康経営の成果として想定された残り2つの要因、すなわちプレゼンティーズムと医療費に関しては、上述したリスク要因との関係を検討する研究が相対的に少ないことが明らかにされている。特に職務特性や労働時間などの労働環境との関連性やそれらが影響を与えると考えられる心理的ストレス反応がプレゼンティーズムや医療費に与える影響については、十分に検討されていなかったことが示されている。

また森(2018)は、健康経営の成果として生産性が高まることを想定し、生産性をとらえる代理指標としてアブセンティーズム、プレゼンティーズム、ワーク・エンゲイジメントを挙げている。そして森(2018)も、プレゼンティーズムについての対策が十分でないことを指摘しており、抑うつ感などの精神症状と肩こりや腰痛などの筋骨格系の症状への対策や、生産性への影響が指摘されることの多い睡眠に働きかけるプロゲ

ラムの開発や提供の必要性を指摘している。さらに森(2018)が、健康経営の成果としてワーク・エンゲイジメントを挙げていることも注目値するだろう。すなわち健康経営の成果は、生産性のロスを減らすアプローチ以外にも、生産性を高める従業員の状態を作り出す方法を通じて生み出すことができるということである。「健康経営度調査」の質問項目の変化も踏まえると、今後の健康経営の成果をとらえる上でワーク・エンゲイジメントへの影響を重視していくことが有望であると考えられる。

(2) 健康経営と従業員の業績の関係

健康経営の成果についてさまざまな議論がある中で、従業員の健康に関連する要因に介入する施策を行いその効果を検討しようとする研究見も蓄積され始めている。例えば森永(2018)では、職場のコミュニケーション課題の解消のためにチーム単位で健康増進施策に取り組んだX社におけるアクションリサーチの結果を報告している。施策実施前の調査と施策実施後の2回にわたる質問票調査に対するマッチングデータが得られた121名のデータを分析した結果、施策の前後で健康への意識、達成志向モチベーション、協力志向モチベーション、組織コミットメントの値が高まったと報告している。同様に、従業員の業績として役割内行動と2種類の役割外行動(支援行動、創意工夫行動)の測定を行い、これらの3つの変数についても施策の前後で統計的に有意な水準で差があることが明らかにされた。これらの結果からチーム単位で健康施策に取り組むことで、健康意識を高めるだけでなく、従業員の職場におけるウェルビーイングや業績を高めることができる可能性が指摘された。

また北田・信田・新井(2023)では、野菜摂取量と健康経営評価指標(ヘルスリテラシー、プレゼンティーズム、幸福度)との関連を検討している。北田らは、複数の企業で働く日本の労働者980名に対する調査を行い、皮膚カロテノイド量によって1日あたりの推定野菜摂取量を算出するとともに、1日あたりの野菜摂取の目標量を概ね充足している群と充足していない群とに分類して

いる。その結果10%以上のプレゼンティーイズムによる損失リスクが、野菜不足群と比較して野菜充足群において低いという結果が示されている。

(3) 健康経営と組織に対する成果

健康経営銘柄の選定が企業価値に与える効果についての知見も蓄積されつつある。山本ほか(2021)では、健康経営銘柄の選定が企業価値に与える影響および「健康経営度調査」の個票データの分析を行い、健康経営の実施が健康アウトカムの改善を通じて、企業の利益率を高めるプラスの影響を与える可能性があることを明らかにしている。具体的には健康経営銘柄に選ばれた企業の企業価値をもしその企業が健康経営銘柄に選ばれなかったとする場合の反実仮定の企業価値を推定して比較することで、健康経営銘柄の表彰が企業価値を高める傾向があることを確認している。また、従業員の健康を重視すること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実施することが利益率にプラスに影響をもたらすこと、労働時間管理に関連する施策が非上場企業において利益率にプラスの影響を与えることが明らかにされている。健康施策の中には期待されたプラスの影響を示さないものも含まれていたが、企業が健康経営を実施することが、健康アウトカムの改善を通じて、企業の利益率を高める可能性が示されている。

また和田・安田(2023)では健康経営銘柄の受賞が株式市場の反応に与える影響に注目した分析を行い、企業が健康経営を行い健康経営銘柄に選定されることが投資家に評価されていることを含意する結果を示している。具体的には2015年から2023年までの9回の受賞企業を対象に分析したところ、受賞が統計的に有意な水準で正の影響を与えることが示された。また複数回受賞している企業にとっては、受賞することのインパクトが薄まっていくことを考慮して初回受賞企業のみを対象とした分析も行っている。そして、初回受賞時のみを対象とした分析では、その影響がやや強まるという結果を得ている。

3 小 括

健康経営に乗り出す企業の本数は、「健康経営度調査」開始以来順調に増加している。このことを踏まえると、健康経営は以前よりも浸透してきていると考えることができるだろう。特に上場企業に限れば、多くがすでに「健康経営度調査」に参加している。ただし、中小規模の企業に対する「浸透」については発展の余地があるだろう。健康経営優良法人に認定される中小規模の事業者数は、一貫して増加しているもののまだまだ増加する余地がある。学術的な知見としても、健康経営に取り組むことや健康経営優良法人に選定されることが中小規模の事業者にもたらす固有の意義(あるいは大規模企業とは異なる意義)について十分に明らかにされているとはいえない。今後は中小規模の事業者に対する一層の「浸透」を見据えて、積極的に健康経営に取り組む中小規模事業者に対する調査が求められるであろう。

次に、健康経営の成果に関する学術研究の動向を踏まえると、健康経営が組織内で成果に結びつく論理やメカニズムに関する知見を蓄積する余地がある。「健康経営度調査」の質問項目やいくつかの文献のレビュー結果を踏まえれば健康経営がもたらす成果についてはアブセンティーイズム、プレゼンティーイズム、ワーク・エンゲイジメントでとらえることが有望である。今後は健康経営の成果として想定されるアブセンティーイズム、プレゼンティーイズム、ワーク・エンゲイジメントへ影響を与える施策や施策とこれらの成果変数を結びつける論理やメカニズムを明らかにすることが求められるだろう。また、これらを成果変数として想定した介入研究やアクションリサーチを重点的に実施していくことも求められるだろう。

さらに、健康経営が個人レベルの生産性の向上を通じて、組織レベルの成果に結びつくかどうかについての検討も求められるであろう。健康経営が成果に与える影響についての学術的知見は少しずつ蓄積されつつあるものの、ミクロレベルの成果(例えばアブセンティーイズム、プレゼンティーイズム、ワーク・エンゲイジメント)に注目する研究とマクロレベルの成果(例えば利益率や株価)

に注目する研究は分断して実施されている。2つのレベルの異なる成果を結びつける知見は依然として提供されていない。このようなマイクロレベルとマクロレベルの成果の分断は健康経営に限った話ではなく、戦略的人的資源管理論における古典的な課題として指摘されてきた問題ではあるものの（例えば守島 2010）、健康経営の成果をとらえる上でも、今後は克服していくことが求められる点であろう。

Ⅲ 人事施策の組織内浸透に関する先行研究

本稿の後半では、健康経営の浸透について異なる観点から検討したい。すなわち企業が健康経営を導入して健康施策を設計した際に、その施策が企業の内部で隔々にまで行き渡って実践され、効果がでるようになってきているのかという観点から健康経営の浸透について検討してみたい。

これまで健康経営を実際に企業内に浸透させていくために、経営者がコミットすることや現場の管理者を巻き込んでいくことの重要性は指摘されてきた（例えば、森・永田・小田上 2023）。しかし経営者が健康経営にコミットしてどのような状況を作り出せばよいのか、管理者はどのような働きかけを試みればよいのかについてより具体的な知見を得るためには施策に従業員がどのように捉えているのか、という従業員の施策（群）に対する認識に踏み込んだ議論が必要であろう。そこで以下では人事施策の組織内での実践の議論を紹介し、それらの研究群が示唆する、健康施策の組織内浸透を考える上で検討すべき課題について整理していきたい。

このような目的のもと、以下で紹介していくのが、戦略的人的資源管理論における人事施策の実践プロセスに注目する研究群である。従来の戦略的人的資源管理論の研究では、組織成果の向上を資する人事制度の在り方を検討するにあたって「どんな（What）人事施策を設計すると良いのか」、という内容面の整合性を図ることを中心に検討してきた。これに対して人事施策の実践プロセスを重視する研究群では、「施策をどのように

（How）実践するのか」、「なぜ（Why）実践していると従業員が感じているのか」、といった従業員側の施策に対する認識に注目し、施策が従業員に影響を及ぼすプロセスを明らかにしてきた（Sanders, Yang and Patel 2021）。以下では後者の研究に基づき、How の視点をとらえるために人事システムの「強さ」に注目する考え方や、Why の視点をとらえるための HR 帰属に注目する考え方を紹介していく。

1 HRM システムの「強さ」⁵⁾

第1の視点はHRMシステムの「強さ」に注目する研究群である。Bowen and Ostroff (2004)は、組織内で実践されるためには、HRMシステムを通じて組織が何を期待し、何を重視しているかについて明確なシグナルを発信し、そのシグナルが従業員によって同じように解釈されている「強さ」が必要であると主張した。そしてHRMシステムの「強さ」は「弁別性」「一貫性」「合意性」の3要因で構成されると主張している（表1）。

1つ目のポイントは「弁別性」である。Bowen and Ostroff (2004)は、弁別性の中に「可視性」「理解の容易さ」「権限の正当性」「関連性」の4つの特徴が含まれると主張している。例えば「可視性」や「理解の容易さ」という特徴に表れているように、施策が浸透するためには施策が従業員から見て目立っていて、かつ、かみ砕いて発信されていることが重要である。仮にある人事施策が組織内に存在していたとしても、組織内の一部のみにしか知られていなかったり、複雑な設計になっていてどういう制度なのか人事の専門家にし

表1 強い状況をもたらす人事施策の特徴

次元	特徴 (meta features)
弁別性 (Distinctiveness)	可視性
	理解の容易さ
	権限の正当性
一貫性 (Consistency)	関連性
	道具性
	妥当性
合意性 (Consensus)	一貫した HRM メッセージ
	HRM の主要な意思決定者間の合意 公正性

出所：Bowen and Ostroff (2004) の記述をもとに筆者作成

かわからなかったりするようでは十分に認識されず、利用に至らない。

2つ目のポイントは「一貫性」である。一貫性には「道具性」と「妥当性」, 「一貫したHRMメッセージ」の3つの下位次元が含まれる。特に、人事施策群が全体として矛盾しないメッセージを発していることが重要であろう。既存の戦略的人資源管理論では、組織成果の達成に寄与する一貫した人事施策群のありようを模索してきた。このような人事施策群としての一貫性を高めることで、従業員はこの企業でどのような振る舞いをするのが求められているのか、について理解することができる。

3つ目のポイントは「合意性」である。合意性を高める施策の特徴として「HRMの主要な意思決定者間の合意」と「公正性」の2つの下位次元が含まれる。推進分野と現場との間で施策への考えが異なったり、部門間で施策に対する認識が異なったりすると従業員はどちらを信じればよいのかわからなくなってしまう。関連部署や推進を担う関係者同士が上手に連携して取り組んでいくことが求められるだろう。加えて特定の人事施策に取り組むと、組織の中にはデメリットを被る人が生じることもある。そのため手続き面の透明性を高めたり、事前の説明の機会を多く設計したりするなどコミュニケーションの取り方を工夫して公正性を高めることも重要である。

HRMシステムの強さがもたらす影響は主として2つの観点から実証的に示されている。1つは強いHRMシステムが従業員の好意的態度を引き出すという主効果に注目するものである。Sanders, Dorenbosch and de Reuver (2008) は、4つの病院で働く従業員671名、ライン管理職67名、人事の管理者32名という異なる立場にある従業員を対象とした質問票調査を行いHRMシステムの強さと情緒的コミットメントの関係および、両者の関係を組織風土が媒介するという媒介効果の検討を行っている。その結果、HRMシステムの強さとして想定された3つの下位次元のうち、弁別性と一貫性の2つの下位次元と情緒的コミットメントとの間には正の関連性がみられたが、合意性と情緒的コミットメントとの間には統

計的に有意な水準で関連はみられないことが明らかになった。また組織風土の強さは情緒的コミットメントに対して正の関連を有していたが、HRMシステムの強さとの関係を媒介する効果は確認されないという結果を報告している⁶⁾。

もう1つがHRMシステムの強さの調整効果に注目するものである。Katou, Budhwar and Patel (2014) は、ギリシャの133社1250名に対する質問票調査を実施している。そして、知覚された人事施策が従業員の好意的な態度を引き出し、組織業績に結実すること、知覚された人事施策と従業員の好意的な態度の関係はHRMシステムが強い場合に強調されることを明らかにしている⁷⁾。

日本企業で働く従業員を対象とした調査も行われている。大曾・櫻井(2023)では、強いHRMシステムの一次元として想定されていた「一貫したHRMメッセージ」が組織コミットメント(情緒的コミットメント・継続的コミットメント)に正の影響を与えること、「一貫したHRMメッセージ」が高業績HRMシステムへの知覚と組織コミットメントの関係を強めることを想定した分析を行っている。調査の結果、「一貫したHRMメッセージ」は情緒的コミットメントに対して正の影響を与えていたものの、継続的コミットメントとの関連は認められなかった。また仮説で想定された高業績HRMシステムへの知覚と組織コミットメントの関係を強める効果もみられず、むしろ両者の関係を弱める影響がみられたことを報告している。このような調査結果は、高業績HRMシステムと「一貫したHRMメッセージ」の間には代替関係があることを示しているといえよう。著者たちも考察している通り、「一貫したHRMメッセージ」を認識させることは、異なる種類の人事施策間で矛盾したメッセージを送ることを防ぎ、人事施策の効果を高めると考えられてきた。しかし高業績HRMシステムがそもそも従業員のコミットメントを高める一貫した「システム」として想定された概念であることから、「一貫したHRMメッセージ」を伴うことによる相乗効果がみられなかったと考えられる。

このようにHRMシステムの「強さ」は人事施策の実践をとらえる概念として、多くの実証研究

が蓄積されるようになってきた。ただし「強さ」が調整変数として影響を与えることを示す研究もあれば、媒介変数として影響を与えることを主張する研究もあり、結果もまちまちである。そこで、最近では「強さ」がどのように成果に影響を与えるのかについてメタ分析を通じて検証が行われている。Bednall Sanders and Yang (2022) は、メタ分析を通じてHRMシステムの「強さ」概念が、調整変数として人事施策の束に関する認識と成果変数の関係に影響を与えるのか、それとも媒介変数として影響を与えるのかについて検討を行っている。26の査読付き論文を含む42の研究に基づくメタ分析の結果、HRMシステムの強さが調整変数として与える影響は限定的であり、むしろ媒介変数として知覚された人事施策群が成果変数（具体的には従業員の反応や行動、業績、組織としての業績）に与える影響のメカニズムを説明する働きをしていると考えられるという調査結果を提供している。

2 HR 帰属

第2の視点は人事施策が設計される理由について従業員が抱く認識、すなわち「HR 帰属」(Nishii, Lepak and Schneider 2008) に注目する研究群である。Nishii, Lepak and Schneider (2008) は、特定企業で働く従業員の中にも人事施策がなぜ実践されているのかについての認識は異なり、5種類に分けることができると主張している(表2)。まず従業員が人事施策に抱く帰属を心理学の帰属理論に基づき、内的帰属と外的帰属に大別する。内的帰属とは、人事施策に取り組む原因を組織内部の目的や要因に求めるものであり、外的帰属は原因を組織外の要因や影響に求めるものである。まず外的要因として組合の影響力に注目した「組合対応 (Union Compliance)」を挙げている。すなわ

ちある従業員がある人事施策は組合の求めや要求に応じるために導入されている、と考えるケースがある、ということである。一方内的帰属については、企業の戦略的観点を強調するのか、企業の従業員に対する志向性を強調するのか、という観点と実現しようとする目標のタイプにより、「サービス品質」を高めるため、「コスト削減」のため、「従業員ウェルビーイング」のため、「従業員搾取」のため、の4つに細分化できると主張している。ただし、後で触れる質問票調査の結果、内的帰属は2種類(すなわち「サービス品質」および「従業員ウェルビーイング」と「コスト削減」および「従業員搾取」として大まかに認識されており、外的帰属である「組合対応」を含めた合計3種類に分けて分析することが適切であると判断されている。

Nishii, Lepak and Schneider (2008) では上記の分類を踏まえた質問票調査の量的分析を行い、従業員が保有するHR 帰属によって施策が従業員の態度や行動に与える影響が異なることを明らかにしている。すなわち従業員が施策群に対して従業員のウェルビーイングを高めるためや、サービス品質を高めるためという帰属を有する場合には、人事施策によって高い職務態度が引き出される一方で、人事施策に対して従業員が従業員からなるべく多くの労働力を引き出すため、やコスト削減を果たすために実施されていると帰属する場合には、好ましくない職務態度を引き出す弱い影響がみられることを報告している。これらの研究知見は、施策として何をするのか、という議論に加えて、どのように実践するのか、やなぜ実施するのかという従業員の認識についてもマネジメントする必要があるということを示唆している⁸⁾。

また最近では、特定の施策に対するHR 帰属の影響も検討されている。Dawson, Parker and

表2 HR 帰属の分類

	内的帰属		外的帰属
	ビジネス/戦略的目標の基盤としてのHR	従業員志向の哲学	
コミットメント焦点	サービス品質	従業員ウェルビーイング	組合対応
統制焦点	コスト削減	従業員搾取	

出所：Nishii, Lepak and Schneider (2008) の図1をもとに筆者訳出

Okimoto (2023) はオンラインで募集したモニターに対する2つの調査を通じて組織のダイバーシティ&インクルージョン施策の実践に対する従業員のモチベーション（以下、D&Iモチベーション）が職場におけるインクルージョン行動に与える影響を検討するとともに、D&Iモチベーションに対して組織のダイバーシティ&インクルージョン施策に対する従業員の帰属が与える影響を検証している。調査の結果、従業員のD&Iモチベーションのタイプに対してHR帰属が与える影響について一部支持する結果を得ている。例えば外的帰属（コンプライアンス志向）の従業員が非意欲的／統制的な種類のD&Iモチベーションを2倍高い確率で保有しやすくなるという結果を明らかにしている。ただし内的帰属（ウェルビーイング志向）がD&Iモチベーションのタイプに与える影響は、十分にみられなかった。HR帰属が施策の実践に関するD&Iモチベーションに与える影響についても研究の余地が残されている状況といえる。

3 人事施策の実践に注目する研究が健康経営にもたらす示唆

健康経営の組織浸透を検討するにあたって人事施策の実践プロセスに注目する研究群は、いくつかの重要な示唆を与えてくれるだろう。

第1に、人事施策群の一部として健康施策もしくは健康経営を位置づけていくことの重要性である。戦略的人的資源管理論の先行研究においては、組織業績に資する人事施策群として心身の健康に関するケアに関する人事施策やウェルビーイング向上に関わる施策を考慮することは少なかつた。これはケアに関する人事施策は従業員の能力開発に関する人事施策やその他の人事施策群とは異なるメッセージや影響を発する可能性があると思定されてきたからであろう（森永 2022）。しかしサービス業で人事施策群が従業員に与える影響についてケアに関する人事施策の影響を含めて検討する研究もみられる（Chuang and Liao 2010）。健康経営に取り組み、組織内での浸透を進めていくとする場合には、従業員の健康確保／増進が実現すべき組織成果とどのように結びついている

のか、それを実現する健康施策を人事施策群の一部としてどのように位置づけるのか、経営陣や推進部門がどのようなメッセージを発信していくのかについて工夫を凝らしていく必要があるだろう。

もう1つは、健康施策を人事施策群が従業員の態度や組織業績に及ぼすプロセスにおける従業員の認知に注目することの重要性である。健康施策は設計するだけでは効果的に組織内に浸透していかず、文化として定着しづらいであろう。人事システムに関して従業員が抱く「強さ」や施策（群）に対する「HR帰属」を頼りに健康施策が従業員に対する従業員の受け止め方に対して働きかけていくことが必要である。欧米では人事施策に対する「帰属」の影響と「強さ」の影響とを関連づけた統合的なフレームワークに基づく実証研究も行われはじめている（Katou, Budhwar and Patel 2021）。そして組織内実践のその際の重要なアクターとして職場の管理職の振る舞いやリーダーシップに注目している。今後は、人事施策群の実施者としてラインマネジャーの役割（Fu et al 2020；Nishii and Paluch 2018）にも注目し、ラインマネジャーをいかに健康経営に巻き込むのか、それぞれの職場における効果的な実践をどのように支援していくのかについて検討していく必要があるだろう。

IV 健康経営の課題

これまでの議論を踏まえて改めて健康経営の課題について「浸透」という観点から考察したい。まず本稿の前半で指摘したように、健康経営は大企業を中心に多くの企業に「浸透」しつつあるもののいくつかの点で課題があるだろう。

第1に、中小規模の事業者に対して一層浸透させていくという点で課題があるだろう。健康経営は健康経営銘柄の選定が上場企業を対象に始まったことから、余裕のある大企業の取り組みとみなされることもあるが、状況は変化している。むしろ労働市場において知名度が十分でなく、人材確保に苦勞している中小企業の事業者こそ健康経営に取り組み対外的な認定を受けることで自社の働

き方やマネジメントに関する姿勢をアピールできる可能性がある。このような健康経営がもたらす中小規模の事業者にとっての採用上のメリットを明確にする一層の学術的知見の蓄積が求められるだろう⁹⁾。

第2に、健康経営が組織内で浸透し、成果に結びついたかどうかを検証する学術的知見の蓄積が求められるだろう。健康経営に期待される職場における従業員の成果としては、プレゼンティーイズム、アブセンティーイズム、ワーク・エンゲイジメントの3つが強調されている。このうち健康施策とプレゼンティーイズムやワーク・エンゲイジメントの関係を明らかにする実証研究は多くない。プレゼンティーイズムやワーク・エンゲイジメントに悪影響を与えるリスク要因を明らかにし、リスク要因に効果的に働きかける施策や介入手法を確立していく必要がある。なおプレゼンティーイズムの位置づけや捉え方には発展の余地がある。たとえばKaranika-Murray and Biron (2020) は一部の従業員にとっては「機能的なプレゼンティーイズム (Functional Presenteeism)」と呼ばれる、プラスの側面が含まれていることを主張している。プレゼンティーイズム概念そのものの精緻化や測定方法・分析方法の工夫・発展も同時に求められている領域といえよう。

第3に、本稿の後半で取り上げたように、自社内の隅々まで健康経営の実践を浸透させるという点で課題があるだろう。人事施策群の中に「健康」を持ち込むこと自体に意義を唱える人は少ないかもしれないが、施策群の一貫性を損なうリスクがある。従業員が「健康を重視するのか、業績を重視するのかどちらなのだ」とコンフリクトに悩まないように、コンフリクトを解消するわかりやすいストーリーを浸透させていくことが求められる。また施策についての経営陣の意図を的確に伝え、従業員を巻き込んでいくためには職場の管理者の工夫が欠かせない。今後は、健康経営の組織内浸透にまつわる管理者と推進担当者の良質な連携プロセスについてのケーススタディや促進要因についての実証的検討が求められるであろう。

V おわりに

前回、『日本労働研究雑誌』において健康をキーワードとした特集が組まれた2017年ごろと比べると、健康経営はかなり知られるキーワードとなってきた。その背後には、ESG投資や人材版伊藤レポートに対する日本企業の関心の高まりといった追い風の影響があったのではないだろうか。もちろん健康経営が多くの日本企業に浸透すること自体は悪いことではないものの、そのような急速な広がりには潜む危険性に自覚的である必要がある。今後は、特に組織「内」でも浸透していくように、一層の努力が必要であろう。本稿で紹介したように、人にまつわる施策は従業員が認識するその施策が実践されている理由によって取り組みが変わり、効果も異なる。健康経営が外圧によって導入された施策だと従業員に認識されるとしたら期待される効果に結びつかない可能性もある。健康経営は施策の充実から施策に対する従業員の認識に視点を拡張し、施策の効果的な実践へと研究上の関心を広げていく必要があるだろう。

謝辞 本研究はJSPS科研費17K13790の助成を受けたものです。また執筆に際して新井卓二先生（ビューティ&ウェルネス専門職大学）から貴重なアドバイスをいただきました。ここに記して感謝いたします。

- 1) 「健康経営®」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標である。
- 2) 健康経営銘柄2023選定企業紹介レポート（URL：https://kenko-keiei.jp/wp-content/uploads/2023/04/meigaea2023_report_rr-1.pdf 最終確認日2023年10月21日）による。
- 3) 例えば2023年度調査では、大きく分けて1) 情報開示の促進、2) 社会課題への対応、3) 健康経営の国際展開、という3つの観点から質問項目の変更や追加が行われている。
- 4) ただし、これらの新たな質問項目が必ずしも直接的に健康経営銘柄への選定や健康経営優良法人の選定に影響しているとは限らない点には注意が必要である。なお「健康経営度調査」の変遷についての網羅的な紹介については例えば新井（2022）を参照のこと。
- 5) 本節の議論の一部は森永（2022）によっている。詳しくは森永（2022）も参照されたい。
- 6) 追加的分析の結果、首尾一貫性と情緒的コミットメントとの関係を組織風土の強さが強めるという調整効果がみられた。
- 7) なお調査結果からは、人事システムの強さそのものも従業員の態度と正の関連を有していたことが明らかにされている。またKatouらの研究で調査対象となった企業は80%程度が200

名以下の中小中堅規模の企業である。これらの規模の企業においても効果的な人事施策群の設計と実践を行うことで組織業績に良い影響を与えることを明らかにしている点は、日本の中小企業に対する健康経営の浸透やその他の人事施策との整合性の重要性を考える上でも注目に値するだろう。

- 8) ただし HR 帰属の分類は調査先に依存しており、必ずしも一般化された分類ではないことや、帰属の測定方法、帰属の安定性については議論の余地があることが指摘されている (Hewett 2021)
- 9) 新井・上西・玄場 (2019) では、大規模企業 33 社を対象に健康施策の効果についての実感値の調査を行っている。その結果、健康経営優良法人に認定されている企業の方がそうでない企業と比べて採用応募者数の増加や離職率の低下というリクルーティング上の効果を感じているという結果を得ている。新井・上西・玄場 (2019) の調査は小規模調査にとどまっており、また測定方法も回答者の主観的評価によっているため調査結果の一般化については慎重である必要があるものの、健康経営が人材の確保についても影響しうるといふ貴重な知見が示されつつあるといえよう。

参考文献

新井卓二 (2022) 『最強戦略としての健康経営——競争優位とサステナビリティを生む人的資本のためのビジネスモデル』同友館。

新井卓二・上西啓介・玄場公規 (2019) 「日本における「健康経営」の期待される効果と実態」『日本経営システム学会誌』Vol. 36, No. 1, pp. 55-61。

大曾暢烈・櫻井雅充 (2023) 「高業績 HRM システムの知覚と組織コミットメントの関係における一貫した HRM メッセージの知覚の影響」『日本労務学会誌』24 巻 1 号, pp. 7-19。

岡田邦夫 (2015) 『健康経営推進ガイドブック』経団連出版。

北田千晶・信田幸夫・新井卓二 (2023) 「野菜摂取量と健康経営評価指標における関連性の検討」『産業ストレス研究』30 巻 3 号, pp. 303-313。

櫻谷あすか・今村幸太郎・渡辺和広・澤田宇多子・駒瀬優・小松周子・杉野敦・日高結衣・岡田順二・八木一弘・正木宏明・牧田広志・川上憲人 (2019) 「健康経営アウトカムとそのリスク要因に関する文献レビュー」『産業医学ジャーナル』42 巻 3 巻, pp. 62-68。

橋本泰輔 (2023) 「健康経営の現状と今後の課題」『証券アナリストジャーナル』61(7) 6-17。

森見爾 (2018) 「健康経営の展開と課題」『総合健診』45 巻 2 号, pp. 331-335。

森見爾・永田智久・小田上公法 (2023) 『健康経営を科学する！——実践を成果につなげるためのエビデンス』大修館書店。

守島基博 (2010) 「社会科学としての人材マネジメント論に向けて」『日本労働研究雑誌』No. 600, pp. 69-74。

森永雄太 (2017) 「健康経営とは何か——職場における健康増進と経営管理の両立」『日本労働研究雑誌』No. 682, pp. 4-12。

—— (2018) 「チーム単位の健康増進施策と従業員のウェルビーイング」『一橋ビジネスレビュー』66 巻 1 号, pp. 84-97。

—— (2019) 『ウェルビーイング経営の考え方と進め方——健康経営の新展開』労働新聞社。

—— (2022) 「人的資源管理と産業保健の連携の試み——その成果の設定と研究課題」『産業保健法学会』1 巻 1 号, pp. 234-238。

山本勲・福田皓・永田智久・黒田祥子 (2021) 「健康経営銘柄と健康経営施策の効果分析」RIETI Discussion Paper Series, 21-J-037。

和田裕雄・安田行宏 (2023) 「健康経営と企業パフォーマンスに

関する論点整理」『証券アナリストジャーナル』61 巻 7 号, pp. 18-30。

Bednall, T. C., Sanders, K. and Yang, H. (2022) “A Meta-analysis on Employee Perceptions of Human Resource Strength: Examining the Mediating versus Moderating Hypotheses,” *Human Resource Management*, Vol. 61, No. 1, pp. 5-20。

Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004) “Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System,” *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 203-221。

Chuang, C. H. and Liao, H. (2010) “Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers,” *Personnel Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 153-196。

Dawson, N. E., Parker, S. L. and Okimoto, T. G. (2023) “Profiles of Diversity and Inclusion Motivation: Toward an Employee-centered Understanding of Why Employees Put Effort into Inclusion and Exclusion,” *Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1002/hrm.22186>

Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M. and Morris, T. (2020) “Line Managers as Paradox Navigators in HRM Implementation: Balancing Consistency and Individual Responsiveness,” *Journal of Management*, Vol. 46, No. 2, pp. 203-233。

Hewett, R. (2021) “HR Attributions: A Critical Review and Research Agenda,” *Handbook on HR Process Research*, pp. 7-26。

Karanika-Murray, M. and Biron, C. (2020) “The Health-performance Framework of Presenteeism: Towards Understanding an Adaptive Behaviour,” *Human Relations*, Vol. 73, No. 2, pp. 242-261。

Katou, A. A., Budhwar, P. S. and Patel, C. (2014) “Content vs. Process in the HRM-Performance Relationship: An Empirical Examination,” *Human Resource Management*, Vol. 53, No. 4, pp. 527-544。

—— (2021) “Line Manager Implementation and Employee HR Attributions Mediating Mechanisms in the HRM System—Organizational Performance Relationship: A Multilevel and Multipath Study,” *Human Resource Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp. 775-795。

Nishii, L. H., Lepak, D. P. and Schneider, B. (2008) Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction,” *Personnel Psychology*, Vol. 61, No. 3, pp. 503-545。

Nishii, L. H. and Paluch, R. M. (2018) “Leaders as HR Sensegivers: Four HR Implementation Behaviors that Create Strong HR Systems,” *Human Resource Management Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 319-323。

Sanders, K., Dorenbosch, L. and de Reuver, R. (2008) “The Impact of Individual and Shared Employee Perceptions of HRM on Affective Commitment: Considering Climate Strength,” *Personnel Review*, Vol. 37, No. 4, pp. 412-425。

Sanders, K., Yang, H. and Patel, C. (eds.) (2021) *Handbook on HR Process Research*, Edward Elgar Publishing。

もりなが・ゆうた 上智大学経済学部経営学科教授。主に『ジョブ・クラフティングのマネジメント』(千倉書房, 2023年)。経営管理論, 人的資源管理論専攻。