

<特集>

健康経営とメンタルヘルス

森 晃 爾

Koji Mori

産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学 教授

要約

健康経営は、この数年ブームのように様々な雑誌で特集が組まれているキーワードであり、第二次安倍政権による“日本再興戦略”をきっかけとして、経済産業省や厚生労働省が中心となり、政策が展開されている。企業が健康経営に取り組むことの価値は、従業員の健康を介して、生産性を向上させることにある。健康経営の基本要素は、①トップの基本方針、②社内体制、③健康管理プログラム、④評価・改善、⑤法令遵守とリスクマネジメントである。このうち健康管理プログラムは、リスクマネジメント型と支援・増進型で構成されている。

健康経営における健康増進施策には、メンタルヘルスに関するプログラムも含まれるが、現在はリスクマネジメント型プログラムが主に実施されている。不眠や抑うつなどのメンタルヘルスに関連した症状がプレゼンティーズムの最大の要因であり、また従業員の高いワーク・エンゲイジメントは労働生産性に直結する要素であることを考慮すれば、健康経営の展開において支援・増進型活動に広げていくことが課題である。

今後、「健康経営」の概念が日本社会に定着し、成果を上げるためには、いくつもの課題があるが、それらはプログラム提供の側面、実践・評価の側面、制度の側面に分類できる。健康経営は、一人ひとりの従業員の持続可能性（Sustainability）を通じて、企業の持続可能性に繋がり、さらには日本社会の持続可能性に繋がることを期待できる取り組みといえる。

キーワード：メンタルヘルス、プレゼンティーズム、ワーク・エンゲイジメント、持続可能性

I. はじめに

健康経営は、この数年ブームのように様々な雑誌で特集が組まれているキーワードである。健康経営という言葉が日本で用いられ始めたのは、2006年に特定非営利活動法人健康経営研究会が設立されたことに由来する。同研究会は、健康経営を商標登録している。その際、「働く人の心身の健康度と企業の生産性は相関するものであり、働く人が心身共に健

康で、前向きに仕事に取り組める環境づくりをマネジメントの基本として、健康経営を企業マネジメントの新たな手法としてとらえて、企業と従業員の双方に利点を見出せるような、より良い関係の構築を目指す」といった趣旨の目的を提示していたり。その後、健康経営のブームが発生したのは、第二次安倍政権による政策が大きな要因である。2013年6月に取りまとめた“日本再興戦略”の戦略市場創造プランの中で、“国民の健康寿命の延伸”を

主要テーマとして挙げ²⁾、その一環として「効果的な予防サービスや健康管理の充実により、健やかに生活し、老いることができる社会」の実現を目指した政策を展開することになった。そのためには、企業や個人が健康に投資する環境を整備するとともに、新たな健康関連サービスの市場を創出することが必要となる。そのうち、企業に投資する環境の整備として健康経営や健康投資というキーワードが掲げられ、経済産業省や厚生労働省が中心となり、健康経営銘柄の指定³⁾や健康経営優良法人の認定⁴⁾、健康経営アドバイザーの育成⁵⁾など、様々な政策が展開されており、それが民間や地域の動きにまで広がっている。

健康経営で実施されるプログラムについては、健康経営銘柄の指定や健康経営優良法人の認定に用いられる健康経営度調査票の内容³⁾が、それぞれの企業に実施が期待される内容を考察するうえでの糸口になりうる。日本では労働安全衛生法を基本として健康管理が行われているため、調査票では健康経営で求める取り組みについても健康診断の受診を基盤としたハイリスクアプローチと健康保持増進を目的としたポピュレーションアプローチが中心に盛り込まれている。また、国の施策であるデータヘルス計画や特定健診・保健指導の制度についても、健康保険組合と企業によるコラボヘルス⁶⁾を前提に健康経営の中で展開することが期待されている。一方、メンタルヘルスに関しては、職場復帰支援やストレスチェックといった項目が盛り込まれているに過ぎない。しかし、本来の健康経営は労働者の生産性の向上を介して、企業の持続的成長に貢献することを目指しており、健康経営の展開において、今後、より幅広いメンタルヘルス対策が推進されるべきと考えられる。今回は、健康経営におけるメンタルヘルス対策の在り方について検討する。

II. 企業における健康経営の進め方

“健康経営”とは、従業員の健康増進を介して経営上の成果を上げることを目的とした経営手法である。企業における実践の柱は、①トップの基本方針、②社内体制、③健康管理プログラム、④評価・改善である。また、当然の基盤として⑤法令遵守とリスクマネジメントが必要であり、前述の健康経営度調査票でも、これら5つの項目が基本となっている。具体的には、①経営者がリーダーシップを発揮し、従業員の健康に対する投資の意思決定やその他の行動をとること、②健康経営を担当する役員を配置するとともに、体系的な研修を受けた産業保健専門職が企画段階から参画すること、③ハイリスクアプローチおよびポピュレーションアプローチをバランスよく駆使した健康増進施策を実行すること、④従業員の健康上の課題を評価して課題解決のための健康増進施策に取り組むとともに、取り組みの効果（投資効果）を定期的に評価して、翌年以降の取り組みに向けた改善を図ることである。また、⑤労働安全衛生法令の遵守や、職場に存在する健康障害要因に起因するリスクマネジメントが、確実に実施されていることが前提となる。このうち、健康増進施策には、疾病の発生を防ぐためのリスクマネジメント型のプログラムと疾病の予防を目的とはせず、生産性の高い労働力の確保を目的とした支援・増進型活動がある。

健康経営の推進において、もっとも課題となっている項目は、④に関連した取り組みの効果評価であるといわれる。この困難さの原因は、課題が適切に評価されていないこと、目標が明確になっていないこと、そして評価指標のモニタリングがプログラムの実施計画に盛り込まれていないことに起因すると考えられる。この点について、仮に運動習慣を持つ従業員が少ないことが課題となっている企

業を考えてみたい。運動習慣を持つ人の割合は、そもそも何%であり、何をもってしてそれが少ないと判断したのか、明確になっているだろうか。そもそも何%であるかを明確にするためには、運動習慣を持っているとは、どのような状況なのか、そのような情報はどのように収集するかが明確になる必要がある。現状の課題が適切に把握できれば、当面の期間の目標値を設定すればよい。現在は30%だが、1年後には40%にするといった具合に、である。そして計画の中に、運動習慣をどのようにモニタリングするか、例えば質問紙を使うのか、ウェアラブル端末を使うのかなどを決め、それを計画の一部として盛り込み施策として実行すればよい。そして1年後に評価をして、40%を満たしていればプログラムは成功、40%未満であればプログラム失敗として評価される。成功であれば、より高い目標を立てるのか、失敗であれば、なぜ失敗に終わったのかを検討して、改善策を検討するという形で継続的な改善を目指すことになる。もちろんこのような課題には、企業全体の課題、特定の職種や事業場の課題などがあり、それぞれに応じて継続的改善を図ればよい。

Ⅲ. 健康経営におけるメンタルヘルス対策

健康経営における健康増進施策には、メンタルヘルスに関するプログラムも含まれる。むしろ、ラインケアや職場環境改善など、経営資源に踏み込んだ対策が実施されているメンタルヘルスの領域は、すでに健康経営の大きな根幹であるということができる。しかし、ストレスチェックや職場復帰支援等、多くの企業で取り組まれているプログラムはリスクマネジメント型であり、健康経営の展開においては、如何にして支援・増進型活動に広げていくかが課題となる。仮に、従業員の心の健康状態を次のような段階で示してみる。(1)

抑うつ症状で、会社を休んでいる、(2)休むほどではないが、抑うつ症状や不眠症状があり仕事に影響が出ている、(3)仕事時間中は、それなりに集中できている、(4)今取り組んでいることに前向きである、(5)人生に意義を感じ、目標に向かって燃えている、の5つである。

このうち、(2)の状態はプレゼンティーズムと呼ばれるが、一般に従業員の健康状態に起因した損失の3分の2以上を占め、その中でも不眠症状や抑うつ症状などの従業員のメンタルヘルスと関連する損失が大きい⁷⁾。また、慢性疾患に抑うつ症状が合併することがあり、慢性疾患そのものよりも労働損失を引き起こすことが分かっている。そのため、メンタルヘルス領域でのプレゼンティーズム対策は健康経営の大きなテーマといえる。また、(4)や(5)の状態は、高いワーク・エンゲイジメントの状態として位置づけられる。メンタルヘルスのJD-R (Job Demand-Resource) モデルをもとにすれば⁸⁾、個人の資源や仕事の資源を増加させるプログラムを展開することによって、ワーク・エンゲイジメントの向上を図ることができると考えられる。このうち、仕事の資源として、仕事の自律性、上司によるコーチング、パフォーマンスのフィードバック、専門職としてのキャリア開発の機会などが挙げられている。このことは、メンタルヘルス対策のアプローチだけではなく、人材開発や組織開発と関連したアプローチと連携して進めていくことの重要性を示唆している。健康経営による取り組みによって、労働損失が減少し、活力、熱意、没頭で構成されるワーク・エンゲイジメントが向上すれば、労働生産性が改善し、企業の業績に直結することが期待される。健康経営銘柄に指定された企業について過去の株価の推移を検討した結果、東証株価指数と比べて高い株価パフォーマンスを示していることがわかっている⁹⁾。このような傾向は米国の取り組みでも明らか

になっているが¹⁰⁾、健康経営に取り組んだから株価が上がるのか、株価が上がるような経営状態だから健康経営に取り組めたのか、因果関係については分かっていない。従業員を財産と考え、人財への様々な投資を行っている企業こそが長期にわたって発展することは想定できることであり、その投資の一つの対象が従業員の健康であると考えている企業は、当然のことながら、従業員の高いワーク・エンゲイジメントが期待できるはずである。

IV. おわりに

もともと健康経営は、超高齢化を迎えた日本社会の抱える課題解決の一つの方策として始まったものである。これからの日本社会においては、一人ひとりの国民がどれだけ自立し、さらには活力ある生活を営んでいるかが重要である。そのような時代には、健康経営がもたらす従業員の活力ある職業人生は、企業の存続・発展に貢献し、一人ひとりの退職後にも及ぶ健康管理の効果と日本企業の健全な発展は、日本社会の課題解決に繋がることになる。すなわち健康経営は、一人ひとりの従業員の持続可能性 (Sustainability) が、企業の持続可能性に繋がり、さらには日本社会の持続可能性に繋がるといった、企業にとっての大きな社会的責任や貢献とも言える取り組みである。働く人の健康に携わる専門職として、それぞれの持ち場で日本の抱える課題解決に貢献することを期待したい。

参考文献

- 1) 特定非営利活動法人健康経営研究会. 健康経営とは. 2006. (2017年11月1日閲覧. <http://kenkokeiei.jp/whats>)
- 2) 首相官邸. 新たな成長戦略 ～「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」～ 戦略市場創造プラン (成長戦略2013). 2013. (2017年11月1日閲覧)

- http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seicho_senryaku2013_plan2.html)
- 3) 経済産業省. 健康経営銘柄. 2017. (2017年11月1日閲覧
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html)
- 4) 経済産業省. 健康経営優良法人認定制度. 2017.(2017年11月1日閲覧
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouho_uzin.html)
- 5) 東京商工会議所. 健康経営倶楽部. 2017. (2017年11月1日閲覧
<http://www.tokyo-cci.or.jp/kenkokeiei-club/>)
- 6) 厚生労働省. 「データヘルス・健康経営を推進するためのコラボヘルスガイドライン」 (2017年11月1日閲覧
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000170819.html>)
- 7) Burton WN, Chen CY, Chonti DJ, Schultz AB, Pransky G, Edington DW. The association of health risks with on-the-job productivity. JOEM 2005 47(8)769-777
- 8) 島津明人. 職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント. ストレス科学研究 2010; 25:1-6
- 9) 日本取引所グループ. 健康経営銘柄2017一選定企業紹介レポート. 2017. (2017年11月1日閲覧
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/kenkoukeieimeigara2017_report24_s.pdf)
- 10) Goetzl RZ. Fabius RF; Roemer EC, Thornton N; Kelly RK. Pelletier KR. The Stock Performance of C. Everett Koop Award Winners Compared With the Standard & Poor's 500 Index. JOEM 2016 58(1)9-15