

中小企業動向 トピックス

中小企業健康経営

～取り組みのポイントと期待される効果～

健康経営という言葉をご存知でしょうか。健康経営とは、一言でいうと、「従業員の心身の健康を企業競争力の源泉と捉え、企業として戦略的かつ積極的に従業員の健康増進に取り組み、企業の成長を追求すること」であり、近年大企業を中心に採用が進んでいる考え方です。

そうしたなか、日本公庫総合研究所では、実際に健康経営に取り組む中小企業や関係団体にインタビュー調査を行い、「中小企業健康経営」というテーマでレポートを取りまとめました。

本号では、レポートのなかから、中小企業が健康経営に取り組むうえでのポイントと期待される効果について紹介します。

健康経営とは

現状、健康経営の定義は統一的に定められておらず、各種団体によって定義の表現は様々です。団体ごとに多少の表現ぶりは異なるものの、健康経営に関する一般的な考え方をまとめると、図表のとおりです。

これをみると、健康経営は決して難しい考え方ではありません。企業競争力の源泉であるヒトと正面から向き合い、ヒトの活力の源泉である心身の健康を企業経営の重要課題として捉えるという、ある意味で原点に立ち戻った考え方といえます。

大企業であれ中小企業であれ、企業を支える屋台骨は従業員であり、その従業員が心身ともに健康であることは、企業業績の向上に繋がると考えられます。

また、日々の大半を過ごす職場において健康に目を向けることは、プライベートの充実にも繋がり、ひいては人生の充実にも繋がり得るでしょう。その意味で、健康経営が持つ可能性は「会社」に留まらず「社会」にまで及ぶといえます。

図表 健康経営の考え方

- 「健康」は、「身体健康」ではなく、「身体と精神の健康」である
- 従業員の健康管理を、「コスト」ではなく、「投資」として捉える
- 従業員の健康管理に対して、「個人任せ」ではなく、「企業として」取り組む
- 従業員の健康増進を、企業の「経営課題」として捉え、戦略的かつ積極的に推進する
- 従業員の健康増進によって、「生産性の向上」等を目指し、「企業の成長」を追求する
- 労働安全衛生法に定められた健康管理の水準を満たすことは大前提として、それをより効果的なものにすると同時に、個々の企業の状況に応じたプラスアルファの取り組みを実施する

健康経営に取り組むうえでのポイントとは

では、中小企業は健康経営にどのように取り組んでいけばよいのでしょうか。実際に健康経営に取り組む中小企業や関係団体へのインタビューを踏まえると、中小企業が健康経営に取り組むポイントとして、以下の3点が挙げられます。

- ポイント① 決して複雑な考え方ではない
- ポイント② 必ずしも資金を必要としない
- ポイント③ 経営者の関与が不可欠である

ポイント① 決して複雑な考え方ではない

健康経営は奇をてらった経営戦略ではありません。図表で示したとおり、従業員の健康増進を通じて企業としての成長を追求するというシンプルなものです。

中小企業が健康経営に取り組むに当たっては、何か特別なことを実施せねばならないと構える必要はなく、小さな変革を着実に積み重ねていくという意識を持つことが重要です。

まずは、法令で義務付けられた従業員の健康管理を徹底し、個々の企業の状況や従業員の意見を考慮しながら、プラスアルファの取り組みを実践していくべきでしょう。

ポイント② 必ずしも資金を必要としない

関係団体へのインタビューによれば、健康経営は必ずしも資金を必要とせず、また、資金をかければ成功するわけでもありません。健康経営の成否を分けるポイントは、何を実施したかではなく、従業員が健康経営の効果を実感しているかどうかにあるといえます。

経営資源に限りのある中小企業が健康経営に取り組むに当たって、多額の投資は現実的ではありません。むしろ、日々のオペレーションの中で、資金をかけずにいかに工夫を施していくかという観点で健康経営に取り組んでいく必要があるでしょう。

ポイント③ 経営者の関与が不可欠である

事例企業をみると、健康経営は、経営者のトップダウンによって全社的に推進することで初めて効果を発揮しています。

ここでいうトップダウンは、決して上から押し付けるという意味ではありません。健康経営に取り組むうえで最も重要な「従業員の本音」を引き出していくためには、健康経営に積極的に取り組むという経営者の強い意志を全社に浸透させる必要があるということです。

また、経営者が積極的に関与することは、健康経営の推進力を向上させるだけでなく、取り組みの形骸化を防ぐことにも繋がります。

「中小企業の健康経営」がもたらす効果とは

続いて、中小企業が健康経営に取り組むことによって、どのような効果が期待されるのでしょうか。以下では、具体的な取り組み事例を交えながら、3つの効果を紹介します。

- 効果① 中小企業の「見えない体力」が磨かれる
- 効果② 中小企業の「リスクヘッジ」を促す
- 効果③ 中小企業の「成長力」を高める

効果① 中小企業の「見えない体力」が磨かれる

企業の体力というと、企業が所有するキャッシュや物的資産などが思い浮かびます。いずれも、財務諸表により把握が可能なものです。しかし、当然のことながら、財務諸表は企業のすべてを表すものではありません。

健康経営はA社のように、業務効率の改善や事故発生率の低減といった、財務諸表には直接的に表れない「見えない体力」を磨き上げることができます。そして、財務諸表に表れる体力を創出しているものが、まさにこの「見えない体力」であるといえるでしょう。

【A社（総合建設業）の事例】

A社では、各現場の責任者にそれぞれの職場の衛生管理状況を報告してもらい、改善活動に繋げる体制を整えている。具体的には、「各現場が抱えている問題意識」と「既に実行している改善活動」について全ての現場から情報収集し、集計・一覧化したうえで、社内全体に還元している。これによって、他の現場の状況や改善活動に関する情報を共有することができ、自身の状況を見直していくことで、それぞれの改善活動がより効率的かつ効果的に進んでいる。

また、全体を統括する衛生管理者が月に1回全ての現場をパトロールし、改善活動の効果を検証したうえで、現場責任者に対してフィードバックを実施している。

全社をあげて職場環境を改善する独自の仕組みを構築することで、各現場における従業員の業務効率が改善するとともに、事故発生率の低減にも繋がっている。

効果② 中小企業の「リスクヘッジ」を促す

健康経営は、明日の利益を目指す経営戦略ではありません。あらゆる企業活動の根本は従業員の健康であるという見地に立ち、経済の荒波を乗り越える競争力を長期的な観点から追求していくものです。

経営資源に限りのある中小企業にとって、例えば、健康悪化を理由に従業員が一人でも欠けてしまうことは、経営上の大きなリスクとなります。B社のように、従業員の健康状態を日々把握することで、そのリスクを可能な限り最小化していくことは、中小企業が将来に渡って競争力を維持していくうえで大きな意味を持つでしょう。

【B社（自動車解体及び中古部品販売業）の事例】

多くの企業でよく見かけられる従業員一人ひとりの予定等を記載する掲示板（ホワイトボード）に、B社は「今日の体調」という項目を追加している。これは、従業員各自が朝の出勤時に、「良好」「やや不調」「不調」から日々の健康状態を選択し、マグネットにより表示するものである。

これによって、メンバーの健康状態を共有化できるようになった。また、メンバー間で健康状態に関するコミュニケーションが促され、業務の質や量に応じた適切な割り振りができたり、体調不調時のオーバーワークを防止することに繋がっている。

その結果、誰かが不調なときに他のメンバーがきちんとフォローする風土・体制が整えられ、企業全体としての持続的な営業活動が下支えされている。

効果③ 中小企業の「成長力」を高める

これからの中小企業は、時代の流れや景気のうねりを見据えつつ、新たなステージへ飛躍するチャンスを的確に見極めていく必要があります。そのチャンスは、何度も訪れるものではなく、いつ到来するかもわかりません。ただ、訪れたチャンスを見逃さず高く飛躍するためには、足元に堅固な土台が必要となることだけは確かです。

健康経営は、その土台、つまり企業の確固とした基盤の形成を促進する役割を担っています。従業員一人ひとりが、やりがいや生きがいを持って働くことができる職場では、従業員の主体的な活動や新たなアイデアが生み出されやすく、そうしたものが血となり肉となり企業に蓄積され、将来の成長に向けた基盤となります。

事例のA社、B社においても、健康経営を展開するに当たっては、必ず従業員の意見や考えを取り入れており、従業員からも主体的な提案が生み出されています。その結果として、企業風土が洗練され、従業員が生き生きと働くことができる組織が形成されています。

このように、中小企業の健康経営は、目先の利益を追求するものではなく、企業の持続的成長を支える基盤を構築していくものです。政府でも今後健康経営を政策として推し進めていく方針であり、より多くの中小企業が健康経営に取り組むことが期待されています。

（佐々木 真佑）

<注>健康経営® 健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

本稿は、筆者が執筆した日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2015-6「中小企業の健康経営」（2015年9月）を再構成したものです。詳細は同レポートをご参照下さい。

ホームページ https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_15_09_01.pdf

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <http://www.jfc.go.jp/> ～