

健康経営のグローバルな視点・新たな視点  
Healthy Companies And Innovation From  
A Global Perspective

専修大学ネットワーク情報学部

河野敏鑑

2016.09.06

## 目次

1. 現状認識
2. 問題意識(+ 個人的感想)
3. 「健康」と「経営」再論
4. この8年間の変化
5. “中間決算”と今後の課題

## 現状認識

- 「健康経営」が再び“ブーム”に



(出典) ニッセイ基礎研究所「健康経営を巡る政府・企業の取り組み」



(出典) 日本政策投資銀行、日本生産性本部、日経BP社の各ホームページ

## 問題意識(個人的感想を含む)

- 8年近く健康経営に関わっているが、当初の想定や考えと違う点もある。
  - 少なくとも、これほど世の中に広がったのは想定外。
  - ブームによって「よそもやっているからうちもやらざるをえない」という“日本的(?)”意思決定も?
- 私個人はもともと社会保障・経済学が専門。
  - ここ8年近く、シンクタンクや大学の情報系学部という学際的な環境に身を置いてきた。
  - 経済学者からみた健康経営の“中間決算”とこれからの健康経営の話をしてみたい。

## 「健康経営」とは何か？

- 従業員に対する健康増進を重要視した経営  
田中・川淵・河野編著「会社と社会を幸せにする健康経営」より
- 健康経営とは、「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することを意味しています。  
健康経営研究会ホームページより
- 従業員の健康増進を重視し、健康管理を経営課題として捉え、その実践を図ることで従業員の健康の維持・増進と会社の生産性向上を目指す経営手法

Wikipedia「健康経営」より

## 「健康」とは？ 「経営」とは？

- 健康に関するWHOの定義はあまりにも有名
  - 健康とは肉体的・精神的・社会的に完全に良好な状態であり、単に病気あるいは虚弱でない状態ではない。
- 一方で、経営については幅広く受け入れられた定義はないように思える。
  - 事業などを営むこと(デイリーコンサイス国語辞典)
  - 1. 事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行すること。また、そのための組織体。「会社を経営する」
  - 2. 政治や公的な行事などについて、その運営を計画し実行すること。「国家の経営」  
(デジタル大辞泉)

## 「経営」の語源

- 「経営」は「利益」などと同様にもともとは仏教用語
  - 「経」(教え)を「営む」(実践する)
  - お経をあげるには、様々な手配・段取りが必要で、禅寺において手配・段取りを営むことを「経営」と言ったとする説もある。
- いずれにしても、経営のもともとの意味は理念を実現する、行事を円満に進行するという意味だったと思われる。

## “Manage(ment)”のもともとの意味は？

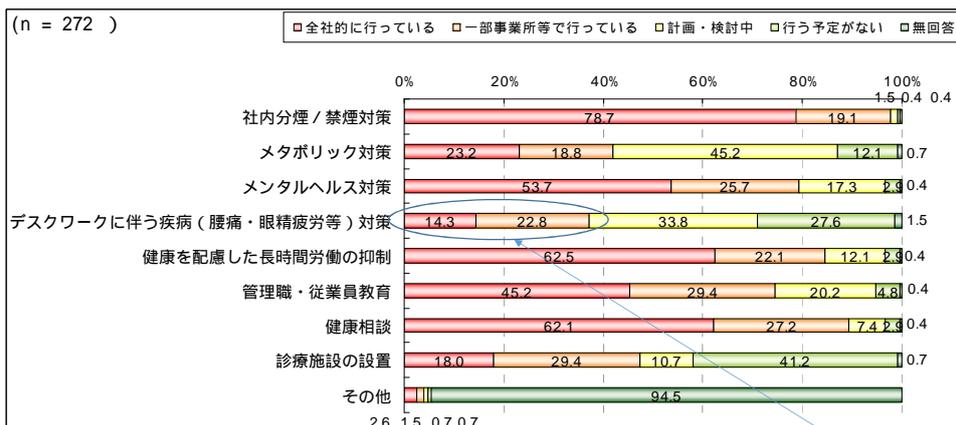
- 16世紀のイタリア語の*maneggiare*(操作する、馬を御する)、古くはラテン語の*manus*(手、*manual*の語源でもある)から来ている。

→もともと「manage」は操作する対象がある。(他者に働きかける。)  
一方で「経営」は自分(たち)がどうするかという問題。

→Management of health とは従業員の健康を操作すること？  
「健康経営」で求められていることはおそらくそうではなく、企業が働く人と共に健康的な会社を作り上げることではないだろうか。  
(こうした“理念”はブームの中で意識されている？)

## この8年間の変化

- 健康経営を取り巻く技術については大きな進歩・実用化が見られた。
  - IoTの進展: オフィス内で誰と誰がどのくらいの時間、コミュニケーションを取っているのかが社員証のセンサーで分かる。
  - データサイエンスの進展: データ処理に関する技術は格段に進歩。「ビッグデータ」も扱いがより容易に。
- 少子高齢化の影響で労働需給が逼迫。
  - リーマンショック(2008年9月)の後、失業率は上昇、有効求人倍率は減少したが、2009年から改善が始まった。



経済産業省(2008)健康資本増進グランドデザイン研究会報告書  
 企業向けアンケート「従業員に対する健康増進活動の取り組み状況」より

デスクワークという環境要因  
 の改善は行われてこなかった。

環境要因に着目した取り組みも登場!

## 健康経営の“中間決算”と今後の課題

- 社会科学系の研究者がこの分野にあまり関心を持たなかったこともあり、社会科学の研究としてはあまり進まず。
  - 他の条件が変わらなければ、従業員が健康になれば会社経営上プラスというのは半ば自明な命題。
  - 経営としてどのように取り組めばよいのか、は今後に残された課題。
- 各企業の取り組みは我々が把握できないほど爆発的に増えた。
  - 当初、取り組みとして想定されていたのは、メンタルヘルス対策やメタボ対策。これらが量的に拡大したことは事実。しかし、8年間の社会や技術の変化の中で我々が当初思ってもいなかった対策が実行されるようになったことも事実。
  - 成功事例・失敗事例の共有は依然として課題。

## (参考)「経営」に最低限必要な要素は何か？

- 意思決定に一定の合理性がある。
  - その場の思いつきは経営ではないだろう。
  - “合理性”は論理的・科学的でなくてもよい。宗教組織であれば聖典を根拠にすることも許されるだろう。
- 意思決定の実行が組織的である。
  - 個人で行うのはおそらく経営の範疇に入らない。
- なにがしかの目標があり、それがある程度は共有されている。
- 以上のことが全体として機能している。

一定の合理性をもって意思決定し、その決定を実行するために組織を動かして目標を達成しようとする一連の流れを機能させること。

と、とりあえずここでは考えよう。

## (参考)「健康」+「経営」

- 意思決定の合理性？
- 実行が組織的？
- 目標は何？
- 全体として機能しているのか？

## (参考)経営の視点から見た健康経営

- 「健康“経営”」と銘打つ以上は、それは単に企業における従業員の健康管理を超えた経営的な“何か”がないといけない。
  - 個人や一部の部署が頑張る、だけでなく、会社全体が1つの組織として意思決定や目標を持つことができる？
  - 産業保健スタッフだけでなく、経営者が全社的に“経営”という視点で取り組むことが重要。
  - 専門職に求められることは単に専門的知識だけではない。経営者や一般の社員にわかりやすい言葉でコミュニケーションを取ることも同じくらい重要。
  - 全体として機能するためには健康診断や特定のイベント時だけでなく、日常に組み込むことが重要ではないか。