

健康経営を実践してガバナンスの強化をはかる —労働環境と健康管理に向けた企業経営の関わりについて— Effectiveness of Corporate Governance through the Health Company

山本靖*・内田亨†

要約

従業員などの健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する健康経営に注目が集まっている。従業員の健康を経営の重要な資産ととらえ、その維持や増進で企業の成長力を伸ばそうとする考え方である。従業員に対してケガや病気なく勤務できる状態にし、企業活動が円滑に継続されるようにするための取り組みを健康管理と定義するならば、健康経営は、企業側が従業員の健康管理に対してより積極的に投資していく経営である。

本稿では、まず労働環境と健康管理に向けた企業経営の関わりについて議論し、次に健康経営を実践している企業に対する金融機関や投資家の取り組み、そして健康経営を行っている企業事例について述べる。最後にこの健康経営とともに筆者らが提示している人間的経営を包含したコーポレート・ガバナンスの枠組み案を提示する。本稿における人間的経営とは、企業が従業員とともに倫理観や崇高な価値観を共有し、さらに従業員の自主性を尊重した経営に取り組むことである。

キーワード：健康経営、健康管理、コーポレート・ガバナンス、人間的経営、ブラック企業

1. はじめに

健康な身体があれば、健全な心がいつもそこに宿るとは必ずしもいえない。しかし健全な心に健康な身体は必要条件である。例えば、風邪をひいて熱っぽくなった場合、深酒の影響で二日酔いになってしまった場合、過重労働による肉体的なあるいは精神的な疲労があった場合、睡眠不足の場合、等々、知的な働きをする意識、気構え、気力、理念などへの心の作用に悪影響をもたらすと思われる。体調不良のまま出社すれば、注意力の散漫や意識の朦朧による原因により、職場でミスが増えたり、仕事への意欲が減退したりする。したがって、職場の生産性低下につながる。明らかに仕事の質の低下や仕事の遅延を招来させ、会社の業務に支障をきたしてしまう。

昨今では、従業員などの健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」に注目が集まっている。従業員の健康を企業が成長する上で財務諸表に現れない貴重な「資産」ととらえ、従業員の健康の維持や増進を目的とした人的資本に投資する経営である¹。例えば花王株式会社（以下花王と記す）の場合、「花王は世界の人々の『清潔・美・健康』を願い、豊かな生活文化の実現に貢献する企業です。公私ともに充実した日々を過ごすベースとなるのは『健康』であり、健康な社員とその家族があっはじめて事業の発展があると考えています。そこで2008年に健康宣言を発信し、PDCAサイクルで健康づくりを推進する『健康経営』に取り組んでいます²と、健康経営の推進を示している。さらに2015年には、「KAO健康2015」を策定した。その内容は、①重症疾患を半減し現役死亡をゼロに、②メンタル疾患を低下傾向に、③健康リテラシーの高い従業員づくり、である。実際、内臓脂肪の減少、長期休業者の減少、メタボリックシンドローム者の減少、を実現できたという³。

花王は、2015年から始まった健康経営銘柄に2年連続で選定されている。健康経営銘柄とは、経済産業省と東京証券取引所が共同で従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」を積極的に進めている企業として公表されている。さらに花王は、伊藤忠商事株式会社、株式会社オートバックス、マルコメ株式会社、カゴメ株式会社とともに、株式会社日本政策投資銀行（DBJ）から「DBJ健

* Yasushi Yamamoto 山本靖&アソシエーツ 代表

† Toru Uchida 新潟国際情報大学情報文化学部情報システム学科教授

康経営（ヘルスマネジメント）格付け」も受けている。DBJは優良取引先の開拓のために200項目に渡って財務データでは決して見えてこない健康経営に関する指標を用意し、経営リスクや企業の潜在能力を見極めている。DBJは、企業の健康経営の取り組み度合いを評点化、融資条件に反映させる世界で初めての融資メニューをつくりあげた⁴。こうした動きは地方銀行にも広まっている。株式会社広島銀行は、健康経営の取り組み度合いを広島銀行独自の評価ツールにより4段階で評価し、評価結果と資金使途に応じて金利の引き下げを行っている⁵。

日頃、我々は健康管理（Healthy Management）という言葉は耳にする。「健康経営」とどこが違うのであろうか。健康管理とは従業員にケガや病気がなく勤務できる状態にし、企業活動が円滑に継続されるようにするための取り組みである。しかし従業員は大人である。大人だから健康管理は自己責任との考え方もある。こうした中、従業員全て自ら健康管理を万全に行えるであろうか。優秀な人材であったとしても、自分の健康管理がおろそかになる人もいるはずである。健康経営は企業側が従業員に対して、より積極的に健康管理に関わっていくことである。従業員の健康を企業が成長する上で財務諸表に現れない貴重な「資産」ととらえ、従業員の健康の維持や増進を目的とした人的資本に対する投資と考えるか否かで健康管理とは異なっている。

2. 労働環境と健康管理に向けた企業経営の関わり

過剰労働は疲労や寝不足を引き起こし、つまるところ社内の生産性は低下するだろう。場合によっては従業員という重要な人的資源を企業は失ってしまうこともある。2016年10月、厚生労働省は、株式会社電通（以下電通と記す）の新入社員が自殺した問題について、過労を原因とする労災と認定した。そして電通社内で長時間労働がまん延しているのかどうか立ち入り調査を行った。2016年12月、電通は労働環境の改善に向けて具体的な施策の遂行を発表した。長時間残業の解消に向け、電通社内の全部門において業務内容と業務プロセスの抜本的な見直しを進めると同時に、人材配置についても改善を進める。人材配置の改善を通じて、全社労働時間の縮減と個人レベルの業務量の平準化、業務品質の維持を目指すというものである⁶。

そして、電通の行動規範とされてきた「鬼十則」⁷について従業員向け手帳への掲載をやめると発表した。「鬼十則」は四代目社長吉田秀雄の遺訓で1951年に制定された。この「鬼十則」が過重労働につながっていると指摘を受けていた。労働環境改善策の一環として、2017年からは有給休暇の取得率を50%以上と定めた。

鈴木玲が述べている「ブラック企業」⁸は、主に若年労働者を苛酷な労働条件で働かせて短期間で「使い潰す」労務管理を行う企業を指す。「ブラック企業」は、NPO法人POSSEの相談活動やPOSSE代表の今野晴貴の『ブラック企業 日本を食いつぶす妖怪』⁹の刊行により広く社会問題として認識されるようになった。鈴木は、「ブラック企業」を次の通り定義づけている。「商品やサービスを低価格で消費者に提供するために徹底したコスト削減を経営の柱としている企業で、これらの企業は、店舗などの現場で中心的役割を果たす社員（主に正社員）に対して長時間労働を伴う過大な業務・責任を負わせ、また一定期間に成果を出さない労働者をコスト要因と捉え退職圧力をかける」¹⁰。なお、労働問題に取り組む弁護士やNPOなどが選ぶ「ブラック企業大賞2016」に電通が選ばれた¹¹。

労働環境の問題は労働時間だけではない。一例としては、受動喫煙による安全配慮である。たとえば、東京地方裁判所平成16年7月12日判決「分煙措置をしていない使用者は従業員に慰謝料を払うべし」¹²は、東京都内の区の職員が、自由に喫煙できる職場での受動喫煙が原因で、目やのどに痛みが出たのは安全配慮義務違反だとして区を提訴した事案である。同事案によれば、職場に分煙・禁煙を求めに応じて、喫煙場所の設置、換気扇の増設などの一定の分煙措置を行っていたが徹底されていなかった。原告の職員はつ

いに急性咽喉炎などの病気にかかり、損害賠償約 30 万円を請求した。判決では区が安全配慮義務に違反しているとして、慰謝料 5 万円を認めた。慰謝料の額は少なかったが、職場での実効性ある分煙措置を怠った場合に職員に損害賠償義務が発生するということを認めた点で意義があった。企業の経営者は従業員に対して安全配慮義務を怠ってはいけない。喫煙は労働環境を低下させるだけではない。喫煙と健康の関係は、科学的に明らかとなっており、喫煙による健康被害による医療費は一層の企業負担となり収益に影響を及ぼしている。少なくとも労働環境と企業業績の二点から職場における分煙・禁煙は常識になっている。

3. 健康経営

3.1 健康経営の由来

日本における健康経営に関する概念定義は多様であるが、共通しているのは健康経営を通じて企業の業績を向上させることがねらいである。東京大学政策ビジョン研究センターの古井祐司特任助教と日経 BP 社の健康経営フォーラム（東京大学政策ビジョン研究センター健康経営研究ユニットからの協力を受けて運営されているフォーラム）では、健康経営に関して次の通り述べられている。「健康経営とは、従業員や生活者の健康が企業および社会に不可欠な資本であることを認識し、従業員への健康情報の提供や健康投資を促すしくみを構築することで、生産性の低下を防ぎ、医療費を抑えて、企業の収益性向上を目指す取り組み」¹³。これは、企業経営と働く人の健康管理を両立させるということがその意図である。具体的な取り組みの例としては、企業が従業員の健康状態の把握、健康増進に向けた取り組みを推進する上での体制整備、生活習慣病対策やメンタルヘルス対策、長時間残業対策などの実施・運営などと述べられている。

また、社団法人安全衛生マネジメント協会では、健康経営を次の通り捉えている。「健康経営とは、労働者の健康増進に関して積極的に取り組むことによって、長期にわたる人材育成を可能にし、また、優秀な労働者を長期にわたって雇い入れることにより、生産性の低下を防ぎ、長期的に見て収益率を上げていく経営方針のことである。近年はブラック企業という言葉が流行になることから分かるように、労働者を長期的な観点で使用していくというより、短期的に使い捨てていく企業が話題となっている。過労死防止法などが整備され始めている今、労働者を使い捨てることのデメリットは非常に大きく、健康経営の考え方を導入する企業も少なくない」¹⁴。

一方、特定非営利活動法人の健康経営研究会によると、健康経営を次の通り位置づけている。「『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。従業員の健康管理・健康づくりの推進は、単に医療費という経費の節減のみならず、生産性の向上、従業員の創造性の向上、企業イメージの向上等の効果が得られ、かつ、企業におけるリスクマネジメントとしても重要です。従業員の健康管理者は経営者であり、その指導力の元、健康管理を組織戦略に則って展開することがこれからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられます」¹⁵。

実のところ、健康経営は“Healthy Company”の訳語である。この概念は、元々は経営コンサルタントで組織心理学者である Robert H. Rosen¹⁶の経営哲学の一つである。Robert H. Rosen は、主要米国企業 200 社を 10 年以上かけて聴き取り調査、及び分析と実証研究をした。そして、個人の健康増進と業績向上をはかるために示した企業の一つの経営哲学が Healthy Company である。従業員の満足度の向上、収益の増加、企業の健康増進、幸せの向上など全てを達成することを目的として、Healthy Company という経営哲学が、各階層組織における管理者に対して今までにない新たな展望をもたらした。企業が抱える問題に対する革新的な解決策は、各階層組織における従業員の心と創意の中に発見できると Rosen は述べている。彼は、個人へのアンケート、成功体験をもった経営者の偉大な意見、数多くの具体的な示唆を持った理論と実践を提示した。Healthy Company という経営哲学は、今まで以上に従業員に有意義な生活をもたらすことで、

従業員やチームそして組織の能力を引き出し、収益性を最大化させるフレームワークである。

3.2 米国における健康経営銘柄

米国では健康経営を実践している企業の株価形成を裏付ける研究の一例として、米国における優良健康経営表彰企業 (Corporate Health Achievement Award Winners) と S&P500 (スタンダードアンドプアーズ 500 株価指数) との十数年後における株価比較の研究が挙げられる。1999 年の株価を 100 とすると、13 年後の 2012 年には優良健康経営表彰企業は株価が約 1.78 倍になっているのに対し、S&P500 は約 0.99 倍に留まっており、優良健康経営表彰企業はアメリカの大企業平均を上回るパフォーマンスを上げている¹⁷。

先の花王でも触れたが、日本でも同様な仕組みが行われている。経済産業省は、東京証券取引所と共同で、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業を「健康経営銘柄」として選定し、公表している。こうすることで、企業の健康経営の取組が株式市場等において、適切に評価される仕組みづくりに取り組んでいる。東京証券取引所で指定された 33 業種毎に 1 社選定 (該当企業がない場合、その業種から非選定) する。2015 年度の健康経営銘柄として 22 社が、2016 年度には 25 社が健康経営銘柄として選定された¹⁸。

3.3 健康経営の推進

東京大学政策ビジョン研究センターの古井祐司特任助教は、「健康経営は、従業員数、業界、年齢に関係なく実施できる。コストゼロ、ノウハウゼロで始められる」¹⁹と述べている。古井祐司特任助教がいう健康経営の進め方は、以下の様なステップ 1 から 3 までの三段階を踏襲することである。

ステップ 1 : 客観的に自社が他社とどの部分がどの程度違うのかを冷静に知るためには、全国 47 都道府県に支部をおいている「協会けんぽ」をまず利用することである。特定検診のデータに基づき、職場ごとにどのような健康リスクがあるかをグラフ化してレポートする。

- ・自社の特徴を知る。
- ・問題点を信頼できる部下と共有し、会社の取り組みに昇華させる。
- ・会社の意思として内外に宣言する。

ステップ 2 : 次に、先に洗い出した健康課題とその問題の背景となっている事象を明確にする。

- ・理想論に走らない。
- ・社風に合った対策を考える。
- ・今の生活の延長線上でできることから始める。

ステップ 3 : 健康宣言を実行に移す際にネックになるのは、気持ちはあっても行動することは意外にハードルが高い。心地よく行動変容してもらう仕組みや体制づくりがスムーズに移行しているのがポイントである。社内に最高健康責任者、すなわち推進役を置く。

次に実際に健康経営に取り組んでいる 5 社の事例について図表 1 に整理し、まとめた。

図表 1 健康経営に取り組む企業の実例

企業	サンスター	三井化学	アクア	鈴鹿かまぼこ	東京クリアランス工業
業種	大手歯磨き剤メーカー	総合化学メーカー	美容室	魚肉加工	ビルメンテナンス業
平均年齢	40歳	42歳	26歳	43歳	60歳
社員数	約910人	約1万4千人	約50人	約650人	27人
社員の健康課題	健康診断の数値からメタボリックシンドロームの疑いのある社員が増加	景気低迷による先行き不安から精神面の不調を訴える社員の急増 欠勤日数が30%増加 医療費の増大	若い社員の集団にもかかわらず平均血糖値が50代という深刻な状況	健康診断の項目に異常の所見のある人の割合が県平均よりも高かった	スタッフの高齢化により体調不良者が増加
体調不良の原因	暴飲暴食	偏った勤務や生活習慣	お客様の来店に合わせた勤務となり、食事をとる時間が不規則	栄養バランスよりも満腹感・満足感を重視した社員食堂のメニュー	年齢に見合わない夜間勤務の負担
健康経営の取り組み	① 椅子の代わりにバランスボール使用 ② 2泊3日の健康道場により生活習慣の見直し、運動の推奨 ③ 年間4000万円の出費だが、社員が倒れるリスクを考えれば有効な投資である	①ヘルシーマイレージ制度導入(どんなスポーツをどのくらいしたかによってマイレージが貯まり、電動歯ブラシや歩数計等の健康グッズが授与) ②ヘルシーマイレージ合戦で全社員に運動する動機づけ 産業医を中心に、「健康を守るのではなく、健康を増進する」(田中社長)	①店内のスタッフ用自動販売機の中身を水やお茶のみに変更 ②菓子パンやカップラーメンの禁止。ご飯とおかずがある仕出し弁当で内容の質向上 ③座って食事ができるよう、休憩時間を長めに取るようにした	①社員食堂のメニューにサラダを加え、野菜の量を増やせるように工夫 ②メニューごとのカロリーと塩分の表示 ③外部専門家による健康にまつわる講演会、受動喫煙の害についての講演会を実施する	①地域産業保険センターを活用し、アドバイスを拝聴 ②夜間業務のアウトソーシング ③中小企業庁や商工会議所などが実施しているセミナーや講演会での情報収集する

出典：古井祐司(2015)およびNHK「健康経営のすすめ」『クローズアップ現代』(2014)²⁰より筆者作成

4. SCSK 株式会社の事例研究

本節では、合併を機に新社長のもと、「健康経営」を掲げ、IT 業界で「健康経営」を実現している SCSK 株式会社（以下 SCSK と記す）の事例を取り上げる。IT 業界では、「24 時間 365 日の休みない対応が求められる情報システム産業は厳しい職場環境で知られる」²¹。こうした状況下、新社長のマネジメントを中心に見ていく。

4.1 SCSK 株式会社の沿革と概要

4.1.1 沿革

SCSK 株式会社は、住商情報システム株式会社（以下 SCS と記す）と株式会社 CSK（以下 CSK と記す）が 2011 年に合併してできた会社である。2012 年には合併会社の本店所在地を東京都江東区豊洲に移転している。図表 2 に SCS および CSK の沿革と合併後の SCSK の沿革を記す。

図表 2 SCS・CSK および SCSK 沿革

【SCS 沿革】	【CSK 沿革】
1969 住商コンピュータサービス株式会社設立	1968 コンピュータサービス株式会社設立
1991 東京証券取引所市場第一部に上場	1982 東京証券取引所市場第二部に上場
1992 住商情報システム株式会社に商号変更	1987 株式会社 CSK に商号変更
2011 株式会社 CSK と合併 SCSK 株式会社に商号変更	2005 株式会社 CSK ホールディングスに商号変更 2010 事業持株会社体制へ移行
【SCSK 沿革】	
2012 中井戸信英氏合併会社の社長就任 本店所在地を東京都江東区豊洲に移転	

出典：SCSK ホームページおよび日経会社プロフィール（2017 年 1 月 30 日）をもとに筆者作成

4.1.2 企業概要

SCSK の従業員数は 7,261 人で、2016 年 3 月期では、売上 3,239 億円、経常利益 336 億円とする好決算を出している。事業内容は図表 3 のとおり、システム開発、ソリューションビジネス等である。

図表3 SCSK 企業概要 (2016年3月期現在)

会社名	SCSK 株式会社	事業内容	1. 製造、通信、流通、金融のシステム開発
資本金	21,152(百万円)		2. ソリューション=ERP・CRM等
売上高	323,945(百万円)		3. ビジネスサービス=各種 BPO の検証業務等
社員数	7,261 人		4. プラットフォームソリューション
経常利益	33,610(百万円)		5. プリペイドカードシステムの開発・販売

出典：SCSK ホームページおよび日経会社プロフィール (2017年1月30日) をもとに筆者作成

4.2 合併会社中井戸信英社長

合併会社の社長となった中井戸信英氏 (以下中井戸社長と記す) は、住友商事の副社長からの転身である。彼の目標は、合併後 2,800 億円の売上げを 3000 億円企業にすることであった²²。そして、「異なる文化を持つ 2 つの組織の融合と、女性とシニアの活用にも取り組み、ダイバーシティ (人材の多様化) 経営によるさらなる成長を描く」²³ことであった。

合併後、中井戸社長は、「『顧客の要望に応えるので仕事の時間が長くなるのは当たり前』。新会社の社長に就いた中井戸信英氏 (69、現相談役) はそんな IT 業界の働き方を問題視し、号令をかけた」²⁴。ソフト開発には長時間勤務が当たり前といった考え方を改め、従業員の生産性を高めようとしたのである²⁵。まずは働き方の見直しである。その手始めに残業削減と有給休暇の取得推進である。

中井戸社長は、何よりも、個々人が「健康であること」が大事であると指摘している。その理由を以下の通り述べている。「私は、会議の際は、全員を見えています。寝ていると指摘します。自分の横でもわかります。いじめるつもりはありません。気づきの機会だと思っています。たるんでいるということではなくて、大事なのは健康問題です。会議で眠い理由の多くは、働き過ぎで、夜の付き合い、それに伴う深酒です。だから二次会は止めようと言いつけています」²⁶。

4.3 具体的施策

4.3.1 残業時間削減

合併当初の SCSK の残業時間は、IT 業界のご他聞にもれず、長時間労働であった。「当時の全社の残業時間は平均で月 27 時間ほど。2015 年度の同 18 時間を 9 時間上回っていた」²⁷。そこで、中井戸社長は、まずは、残業が多い約 30 の部署の残業時間を半減させる英断を取るのである。中井戸社長によれば、「2～3 割などの中途半端な数字ではなく、半減という大胆ではっきりした目標でこそ本気になる」²⁸ということである。結局、30 部署のうち、半数の職場が目標を達成した。「人事企画部の小林良成部長は『やろうと思えば働き方は変えられる』との意識が徐々に広がった」と話す²⁹。

4.3.2 有給休暇取得促進

一方、残業が減ってもやるべき仕事が減るわけではない。そこで、中井戸社長は、「効率を上げて働く分、社員は疲れる。リフレッシュが必要だ」「上司が休まないと部下が休めない」として、有給休暇取得の 9 割達成を目標に掲げ、役員が率先して年間 18 日間休むようにさせた³⁰。有給休暇完全消化による従業員のひとつの不安は、病気による欠勤である。そこで、中井戸社長は、「有休を使い果たしていても病気になった時にだけ使える、5 日間の『バックアップ休暇』を用意した。一方で普通の有休は年をまたいでの積み立てを認めないことにして、20 日間の取得を促した」³¹。

4.4 結果と考察

4.4.1 残業時間削減・有給休暇取得促進による効果

残業時間削減や有給休暇取得促進の実行には、まずはトップの号令によるトップダウンによるところが大きい。しかも、「残業時間の半減」や「有給休暇の完全消化」など、明確で、ドラスティックな目標が従業員の実効性を促したと思われる。

目標を達成するために、「残業が月に 20 時間までは課長、20 時間を超えたら部長、という具合に残業時間が多ければ多いほど勤務時間を承認する人の役職が上がる。80 時間を超えたら社長が決裁する」³²といった具合に、申請の心理的ハードルの高さのプロセス構築も功を奏しているように思われる。企業の側も残業申請制度を導入することで、残業時間の長い従業員を見つけやすく、その原因が何であるかメスを入れることが出来る。たとえば、顧客とのやり取りが要領を得なかったり、システム開発でのプロセスが後戻りしたりしていたりすることがわかるのである。こうした問題点を把握することによって、効率化をはかり、増収増益につながるのである。

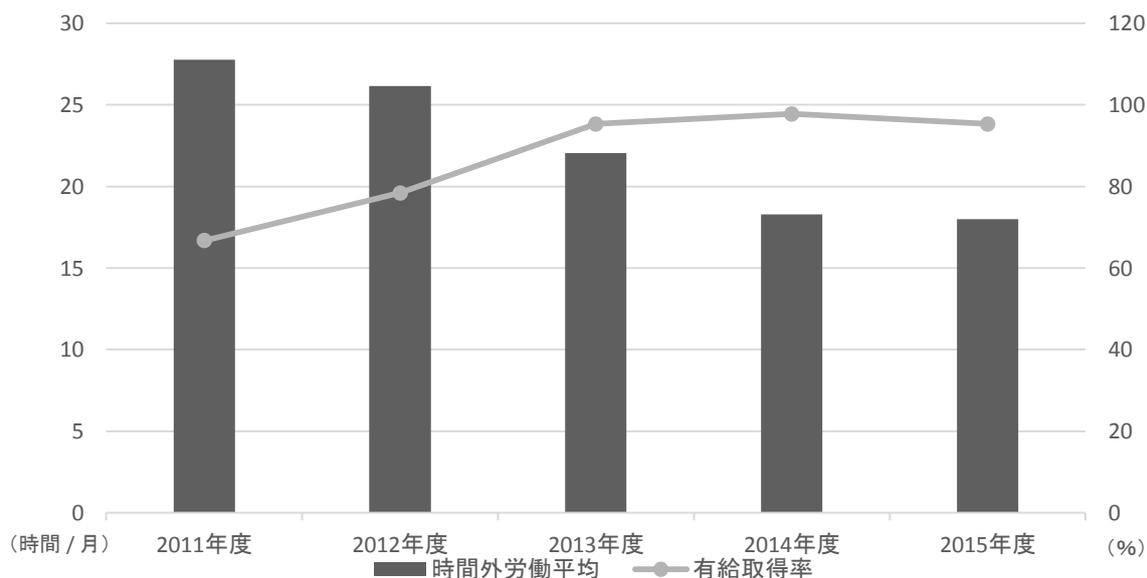
また、SCSK は、2013 年には、「スマートワーク・チャレンジ 20」として、「残業時間月平均 20 時間」、「有給休暇年 20 日間取得」という「20-20」という誰でもわかりやすい数値目標を立てている。

一方、達成のひとつのモチベーションとなるのが、給料かもしれない。「残業代を減らして目標を達成すれば、SCSK 全体で約 6 億円が浮く。この 6 億円を、すべて従業員に還元することにしたのである」³³。具体的には、「職場の達成度ごとに 12 万円、9 万円、6 万円、ゼロ円を、翌年の夏のボーナスに積み増した」³⁴。しかし、ボーナスの積み増しという制度を改め、2015 年には、「部門ごとに月 20 時間分の残業代をあらかじめ支給するようにした。20 時間を超えたら特典はない」³⁵という制度に昇華させている。

他方、心の健康にも良い影響となる。「残業時間が大幅に減ったのと連動して、メンタル面の不調を原因とする休職者も減った。2011 年度には 52 人いたが、2014 年度は 28 人」³⁶となっている。メンタル面の不調による休職は、企業としても損失であるが、残された同僚が、メンタル不調者の分をカバーしなくてはならず、その分、仕事が増える。その結果、さらにメンタル不調者を出すという負のスパイラルに陥りかねない。

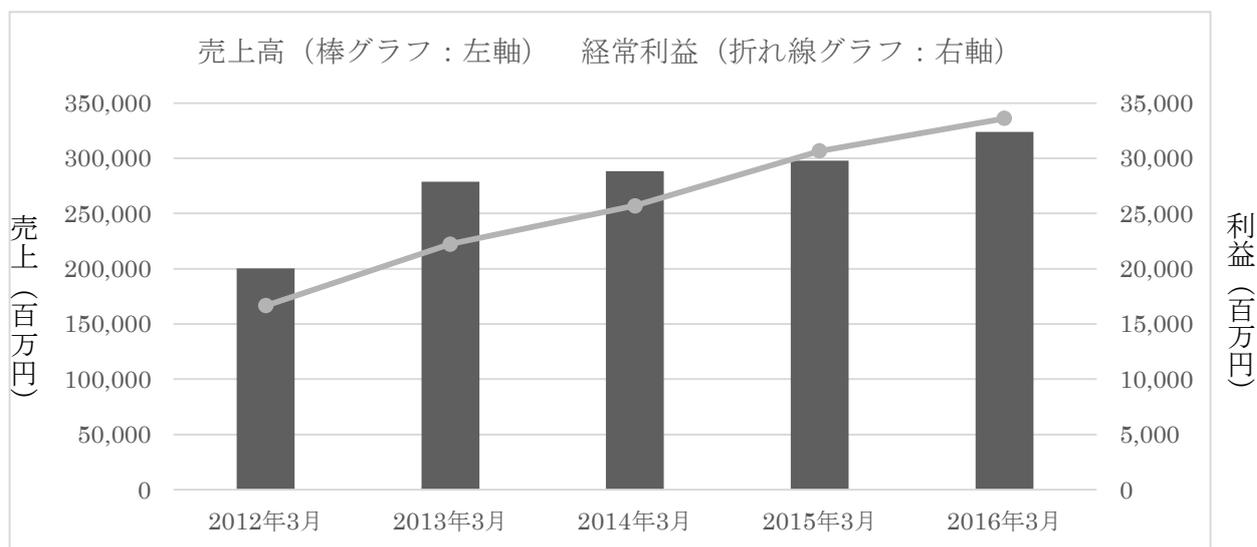
残業時間削減及び有給休暇取得のメリットとして、SCSK は、売上・利益ともに着実に伸ばしている。図表 4 と図表 5 を見ていただきたい。図表 4 の棒グラフの月平均時間外労働時間が減少し、折れ線の有給取得率が上昇するにつれ、図表 5 の棒グラフの売上、および折れ線の利益が上昇している。こうした売上げ・利益の上昇との連動性が、残業削減・有給休暇所得促進への意欲を高め、好循環を維持しているであろう。

図表4 SCSK 時間外労働（左軸）および有給取得率（右軸）



出典：SCSK ホームページより筆者作成

図表5 SCSK 売上・利益の推移



出典：日経会社プロフィール（2017年1月30日）をもとに筆者作成

4.4.2 健康経営による企業メリット

経済産業省と東京証券取引所では、アンケート調査を実施し、「経営理念・方針」「組織体制」「制度・施策実行」「評価・改善」の4分野を点数化した評価指標を算出し、財務状況や法令順守の体制を踏まえて「健康経営銘柄」を選定している³⁷。IT業界ではSCSKが、「長時間労働の改善など働き方改革に取り組み、経営トップが社内外に発信している」³⁸ということで選定されている。

レオス・キャピタルワークス社長の藤野英人氏は、健康経営という新しい投資テーマが日本の株式市場で関心を集めていると述べている³⁹。藤野氏は、次の通り主張している。「私は従業員の健康に関する支出

はコストであると同時に投資の要素が強いと考えています。社員が心身ともに生き生き働ける会社は士気も高く、生産性が高いという研究結果もあります」 「長時間労働が常態化し、社員が疲れ切り、心に病を抱える人が増え続ける、すなわち社員が傷ついていく会社は、短期的に収益を稼ぐことがあっても長期に稼ぐのは難しい。長期投資家として投資対象とはならない」。藤野英人氏の健康経営銘柄の見極め方は、健康経営に熱心な会社であるか否かであるという。「健康経営に熱心な会社であれば、社員が心身ともに健康で安定的な経営ができるはずである。よって業績の乱高下が少なく結果的に株価の変動率も小さいはずだ」。日本では健康経営を実践している企業の歴史は浅く、企業数も多くはない。「例えば検証方法として、上記の企業のグループが、今後、東証株価指数（TOPIX）を上回る投資成果が得られるのであれば、その仮説は支持できると言えよう。2年から3年程度の経過観察が必要である」と述べている⁴⁰。こうしたことから、投資家へのイメージアップにつながる。

5. 結びにかえて

健康経営は従業員の健康の維持や増進だけでなく、企業の経営にも好影響を与える。まず従業員への安全と健康確保による職場の生産性の向上があげられる。次に従業員の働く意欲の向上である。従業員は元気で仕事ははかどる。会社への忠誠心にも貢献できる。もし健康経営が企業として定着するのであれば、従業員は安心して健康的に長くその会社で勤めようとするはずである。従業員は「この会社において良かった」と思う一つの要素として「健康」の重要性を感じるといえよう。従業員の立場から「健康に気遣ってくれる会社は良い」と考えるはずである。健康経営を社外に宣言する効果もはかりしれない。金融機関が健康経営であると評価した場合には、貸出金利が優遇される可能性がある。また健康経営を実践している企業が優良企業であるなら取引先も安心して取引を継続するだろう。他に求職者へのPR効果もある。新卒採用や中途採用時に優秀な人材を確保できる可能性が高まる。

最後に今後の筆者らの研究課題を一つ提示する。ジェイムズ・アベグレン⁴¹が述べた終身雇用、年功序列、企業内組合、を源泉とした企業の成長と発展は崩壊した。そして日本の企業が国内だけでなく海外も視野に入れたグローバル資本へと移行するにつれて、株主主権に舵を切った経営が求められてきた。同時に企業は、従業員を命令や強制あるいは統制で管理し、成果だけで評価する傾向が強くなってきた。さらに、多くの企業で実力主義が浸透し、雇用の流動化も進んだ。こうした歴史的過程で、筆者らは、日本の経営の中で失われてきた「企業が社員とともに倫理観や崇高な価値観を共有し、さらに社員の自主性を尊重した経営」すなわち人間的経営⁴²の重要性を指摘してきた。コーポレート・ガバナンスが、不祥事の抑止や収益力向上で企業価値を創造させるという単なるプロセスではなく、健康経営と人間的経営を包含した経営哲学の構築を含めた枠組みを新たに提示したい。そして都市部および地方の企業訪問を積み重ね、その枠組みの検証を進めたいと考えている。

謝辞

本稿執筆にあたり、株式会社システムフロンティア取締役逆瀬川明宏氏、およびNECネクサソリューションズ株式会社村上慎一氏より貴重な御助言を頂戴致しました。ここに深甚なる謝意を表します。

なお、本研究は、その一部を日本学術振興会平成26年度科学研究費助成事業挑戦的萌芽研究（研究課題名：組織における成員の幸福と業績を両立させるモデル構築とそのメカニズムの研究、研究番号：26590066）の助成を受けて研究しました。この場を借りて感謝の意を表します。

参考文献

- ・ Robert H. Rosen, Lisa Berger (1992) *The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity and Profits* (宗像恒次訳『ヘルシー・カンパニー——人的資源の活用とストレス管理』産

- 能大学メンタル・マネジメント研究会、1994)
- ・アベグレン, J. (1958) *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization* (占部都美 翻訳 『日本の経営』ダイヤモンド社、1958)
 - ・内田亨、山本靖、逆瀬川明宏 (2011) 「日米コーポレート・ガバナンスの課題と日本の経営で共感される価値観—人間的経営を包含した経営哲学を目指して—」『西武文理大学サービス経営学部研究紀要』第18号
 - ・尾形裕也 (2014) 「健康経営と企業経営の関わり」『産業保健 21』第77号、2頁～5頁、独立行政法人労働者健康福祉機構
 - ・今野晴貴 (2012) 『ブラック企業 日本を食いつぶす妖怪』文春新書
 - ・鈴木玲 (2015) 『『ブラック企業』の普遍性と多面性: 社会科学的分析の試み』『大原社会問題研究所雑誌』No. 682
 - ・野田稔 (2014) 『当たり前の経営—常識を覆した SCSK のマネジメント』ダイヤモンド社
 - ・古井祐司 (2015) 『会社の業績は社員の健康状態で9割決まる』幻冬舎
 - ・間川清、野田稔 (2016) 『裁判官・非常識な判決 48 選』幻冬舎新書

脚注

- ¹ 古井祐司 (2015) 『会社の業績は社員の健康状態で9割決まる』幻冬舎
- ² 花王株式会社ホームページ <http://www.kao.co.jp/corp/sustainability-reports/ja/culture/feature/?mode=ln0702> (2016年12月1日)
- ³ 古井祐司 (2015) 『会社の業績は社員の健康状態で9割決まる』幻冬舎
- ⁴ 株式会社日本政策投資銀行ホームページ <http://www.dbj.jp/service/finance/health/> (2016年12月1日)
- ⁵ 株式会社広島銀行ホームページ http://www.hirogin.co.jp/corporation/service/shikin_chotatsu/ippan/kenko_hyouka/ (2016年12月1日)
- ⁶ 株式会社電通ホームページ <http://www.dentsu.co.jp/news/release/2016/1202-009092.html> (2016年12月25日)
- ⁷ 永井龍男 (2001) 『この人 吉田秀雄』文春文庫、によれば、広告代理店である「電通」の4代目社長吉田秀雄によって1951年につくられた行動規範とも言える「鬼十則」は、以下の通りである：
 1. 仕事は自ら創るべきで、与えられるべきでない。
 2. 仕事とは、先手先手と働き掛けていくことで、受け身でやるものではない。
 3. 大きな仕事と取り組み、小さな仕事はおのれを小さくする。
 4. 難しい仕事を狙え、そしてこれを成し遂げるところに進歩がある。
 5. 取り組んだら放すな、殺されても放すな、目的完遂までは……。
 6. 周囲を引きずり回せ、引きずると引きずられるのとでは、永い間に天地のひらきができる。
 7. 計画を持て、長期の計画を持っていれば、忍耐と工夫と、そして正しい努力と希望が生まれる。
 8. 自信を持て、自信がないから君の仕事には、迫りも粘りも、そして厚味すらがない。
 9. 頭は常に全回転、八方に気を配って、一分の隙もあってはならぬ、サービスとはそのようなものだ。
 10. 摩擦を怖れるな、摩擦は進歩の母、積極の肥料だ、でないと君は卑屈未練になる。
- ⁸ 鈴木玲 (2015) 『『ブラック企業』の普遍性と多面性: 社会科学的分析の試み』『大原社会問題研究所雑誌』No. 682
- ⁹ 今野晴貴 (2012) 『ブラック企業 日本を食いつぶす妖怪』文春新書
- ¹⁰ 鈴木玲 (2015) 『『ブラック企業』の普遍性と多面性: 社会科学的分析の試み』『大原社会問題研究所雑誌』No. 682
- ¹¹ ブラック企業大賞企画委員会ホームページ <http://blackcorpaward.blogspot.jp/> (2016年12月1日)
- ¹² 間川清、野田稔 (2016) 『裁判官・非常識な判決 48 選』幻冬舎新書
- ¹³ 日経BP 健康経営フォーラムホームページ <http://expo.nikkeibp.co.jp/hcf/what.html> (2016年12月1日)
- ¹⁴ 一般社団法人安全衛生マネジメント協会ホームページ <http://www.aemk.or.jp/word/ka67.html> (2016年12月25日)
- ¹⁵ 特定非営利活動法人 健康経営研究会 ホームページ <http://kenkokeiei.jp/> (2016年12月1日)
- ¹⁶ Robert H. Rosen, Lisa Berger (1992) *The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity and Profits* (宗像恒次訳『ヘルシー・カンパニー—人的資源の活用とストレス管理』産能大学メンタル・マネジメント研究会、1994)
- ¹⁷ 尾形裕也 (2014) 「健康経営と企業経営の関わり」『産業保健 21』第77号、2頁～5頁、独立行政法人労働者健康福祉機構
- ¹⁸ 「健康経営銘柄」経済産業省 http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html (2016年12月1日)
- ¹⁹ 古井祐司 (2015) 『会社の業績は社員の健康状態で9割決まる』幻冬舎
- ²⁰ 「健康経営のすすめ」(NHK クローズアップ現代 2014年1月28日放映) <http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/3459/1.html> (2016年12月1日)
- ²¹ 「働きやすさはやる気の源 (5) SCSK会長兼CEO中井戸信英さん (人間発見) 終」『日本経済新聞』2014年7月18日、夕刊9ページ
- ²² 「働きやすさはやる気の源 (4) SCSK会長兼CEO中井戸信英さん (人間発見)」『日本経済新聞』2014年7月17日、夕刊9ページ
- ²³ 「働きやすさはやる気の源 (5) SCSK会長兼CEO中井戸信英さん (人間発見) 終」『日本経済新聞』2014年7

-
- 月 18 日、夕刊 9 ページ
- ²⁴ 「残業削減、トップ主導、SCSK、組織単位で目標はつきり、申告制、常習者に効果。」『日経産業新聞』2016 年 5 月 31 日
- ²⁵ 「SCSK、トップダウンで残業減、有休取得、9 割達成目標に（働き方イノベーション）」『日経産業新聞』2013 年 4 月 2 日、21 ページ
- ²⁶ 野田稔(2014)『当たり前前の経営—常識を覆した SCSK のマネジメント』ダイヤモンド社
- ²⁷ 「残業削減、トップ主導、SCSK、組織単位で目標はつきり、申告制、常習者に効果」『日経産業新聞』2016 年 5 月 31 日
- ²⁸ 「残業削減、トップ主導、SCSK、組織単位で目標はつきり、申告制、常習者に効果」『日経産業新聞』2016 年 5 月 31 日
- ²⁹ 「残業削減、トップ主導、SCSK、組織単位で目標はつきり、申告制、常習者に効果」『日経産業新聞』2016 年 5 月 31 日
- ³⁰ 「SCSK、トップダウンで残業減、有休取得、9 割達成目標に（働き方イノベーション）」『日経産業新聞』2013 年 4 月 2 日、21 ページ
- ³¹ 「[SCSK、健康経営の軌跡] 家族に手紙、残業激減 そして増収増益」『日経ビジネス』2015 年 06 月 15 日
- ³² 「残業削減、トップ主導、SCSK、組織単位で目標はつきり、申告制、常習者に効果」『日経産業新聞』2016 年 5 月 31 日
- ³³ 「[SCSK、健康経営の軌跡] 家族に手紙、残業激減 そして増収増益」『日経ビジネス』2015 年 06 月 15 日
- ³⁴ 「[SCSK、健康経営の軌跡] 家族に手紙、残業激減 そして増収増益」『日経ビジネス』2015 年 06 月 15 日
- ³⁵ 「残業削減、トップ主導、SCSK、組織単位で目標はつきり、申告制、常習者に効果。」『日経産業新聞』2016 年 5 月 31 日
- ³⁶ 「[SCSK、健康経営の軌跡] 家族に手紙、残業激減 そして増収増益」『日経ビジネス』2015 年 06 月 15 日
- ³⁷ 「『健康経営銘柄』に 2 社、コニカミノルタなど選定、経産省と東証」『日経産業新聞』2015 年 3 月 26 日
- ³⁸ 「『健康経営銘柄』に 2 社、コニカミノルタなど選定、経産省と東証」『日経産業新聞』2015 年 3 月 26 日
- ³⁹ 「社員の健康を大切にす：従業員も健康？検証進める レオス・キャピタルワークス社長」『日本経済新聞』2016 年 9 月 28 日朝刊 22 ページ
- ⁴⁰ 「社員の健康を大切にす：従業員も健康？検証進める レオス・キャピタルワークス社長」『日本経済新聞』2016 年 9 月 28 日朝刊 22 ページ
- ⁴¹ アベグレン, J. (1958) *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization* (占部都美 翻訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958)
- ⁴² 内田亨、山本靖、逆瀬川明宏 (2011) 「日米コーポレート・ガバナンスの課題と日本の経営で共感される価値観—人間的経営を包含した経営哲学を目指して—」『西武文理大学サービス経営学部研究紀要』第 18 号