

産業 TREND／縮小社会ニッポンの航海図 (6) 健康経営に求められる戦略性

人的資本最大化の源泉

健康経営は日本においてここ数年で急速に認知と普及が進み、単なる福利厚生や人事施策の延長ではなく、経営戦略として位置付けられるようになった。これは、従業員の心身の健康を守ること自体が目的なのではなく、人的資本を最大化し、企業が持続的に成長するための基盤づくりにほかならない。

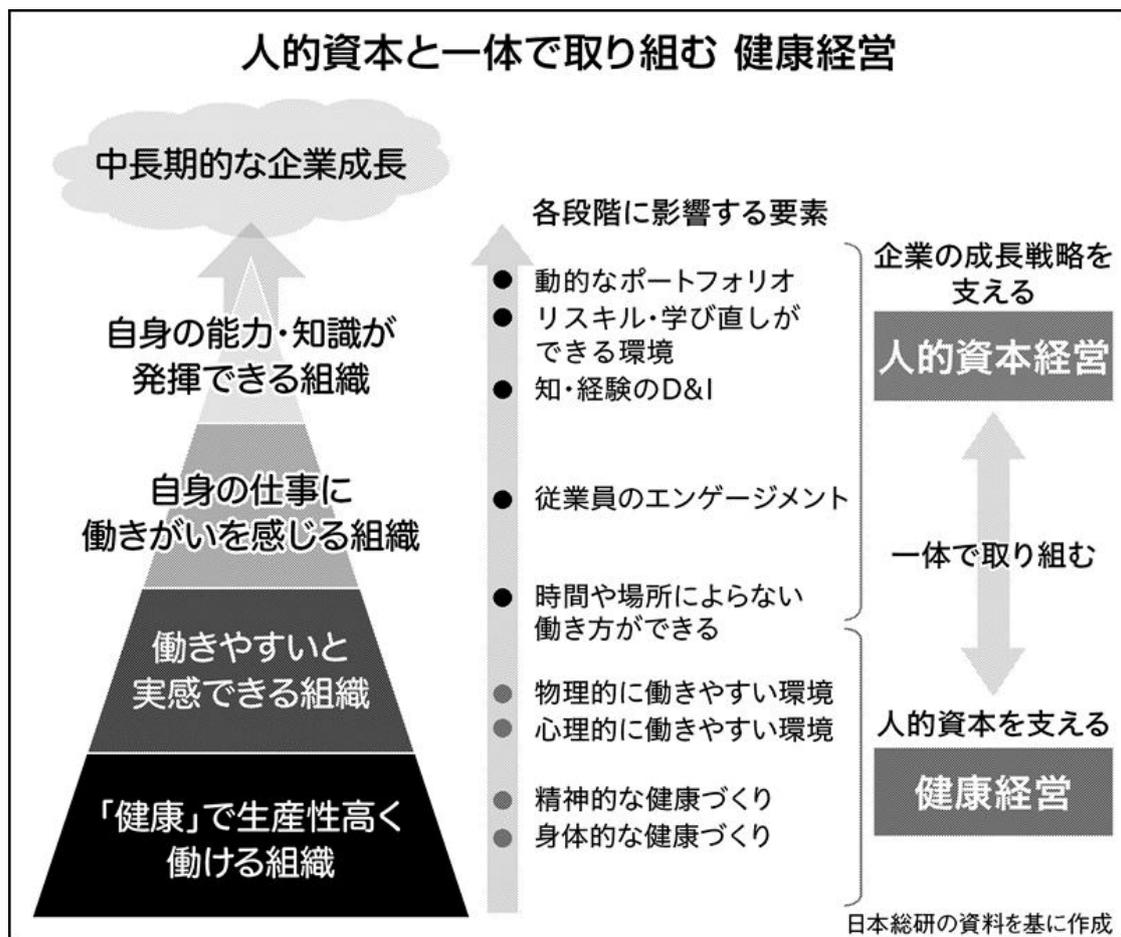
長く働ける企業 再注目

近年、人的資本が企業価値の源泉であるという認識が広がる中で、健康経営の意味合いも大きく変わってきた。かつては「良いことだからやる取り組み」であったものが、現在では「企業の成長のために戦略的に取り組むべきテーマ」へと変化している。誰もが生き生きと、安心して、そして長く働ける職場を実現できるかどうかは、企業の競争力そのものを左右する重要な要素となりつつある。



少子高齢化による労働力不足、働き方改革の進展、リモートワークの定着など、日本企業を取り巻く環境変化は既に広く語られてきた。一方で、近年あらためて注目すべき変化は「安心して長く働ける組織文化」が、企業選びや就業継続の判断軸として明確に重みを増している点である。

賃金や処遇、事業の将来性だけで人財を引きつけ、定着させることは難しくなっている。従業員や求職者は「この会社で無理をせずに働き続けることができるか」「心身の健康を損なわずにキャリアを積めるか」を冷静に見極めている。これは単なる制度や福利厚生の問題ではなく、日常の業務負荷、マネジメントのあり方、心理的安全性といった、組織文化そのものが問われているということである。



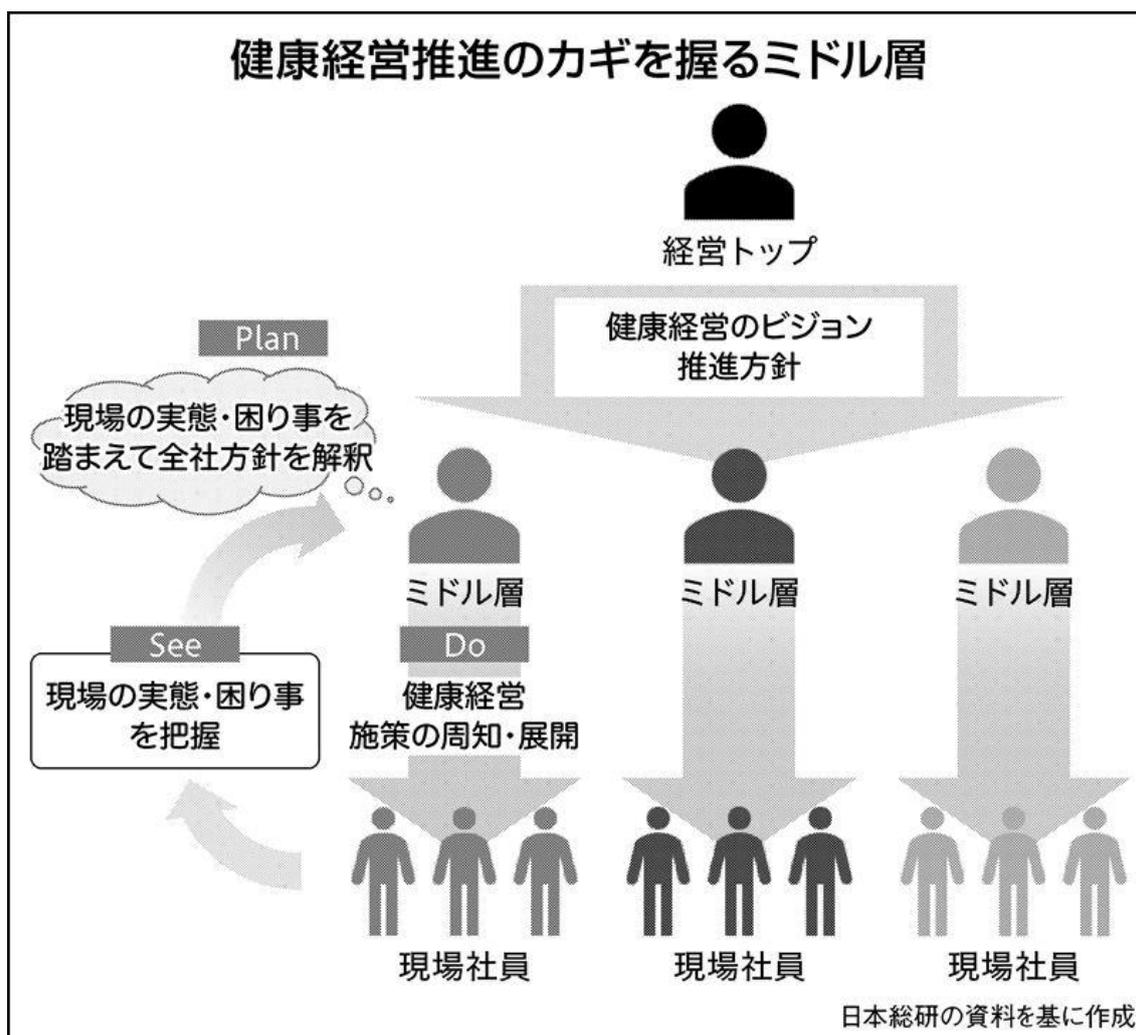
健康経営は、こうした組織文化を意図的に作り出すための有効な経営手段である。従業員の健康状態を可視化し、組織として向き合い、改善していくプロセスそのものが「この会社は人を大切にしている」「ここなら安心して働ける」という信頼を積み重ねる。だからこそ、健康経営は人的資本経営の土台として、今あらためて戦略的に捉え直す必要がある。健康経営を人事部門が主導する施策として位置付けると、取り組みは部分最適に陥りやすい。優良法人認定の取得や個別施策は進んでいても、現場では「なぜやっているのか分からない」「自分たちの業務とは直接関係がない」と受け止められ、行動変容につながらないケースは少なくない。

戦略的健康経営とは従業員の健康状態が生産性、プレゼンティーズムやアブセンティーズム、離職率といった経営アウトカムにどのような影響を与えているのかを明確にし、経営戦略と接続した上で、人的資本経営と、その基盤となる健康経営を一体で取り組むことである。施策を増やすことが目的ではなく「組織として何を变えたいのか」「そのために健康経営をどう機能させるのか」を明確にすることが重要となる。

多くの企業が、優良法人認定の取得や、一通りの健康経営施策の実施を終えた後、「次にどう進めればよいのか分からない」という段階に直面する。この時の最大の課題は、健康経

営をいかに組織に浸透させ、組織全体を変革していくかである。

特に、組織規模が大きくなると、経営者と現場の距離は広がり、経営者が直接現場に目を配ることは難しくなる。中小企業であれば、経営者が自ら現場の一人ひとりとコミュニケーションを取り、個別最適な対応を行うことも可能である。また、一部の極めて先進的な大企業ではシステムや仕組みも整い、一定レベルで現場まで目が行き届く環境を実現できている。一方で、多くの大企業や中堅企業、多層的な組織では、経営者が直接組織全体を変革することは現実的ではない。



計画の浸透 ミドル層カギ握る

このような環境下で、最も重要な役割を果たすのがミドルマネージャーたちである。経営の意図を現場に伝える存在であり、同時に現場の実態や課題を経営にフィードバックする要でもあるミドル層が、戦略的に不可欠な存在となる。

経営戦略としての健康経営を本気の変革につなげるためには、ミドル層の腹に、その意義

と必要性を確実に落とすことが不可欠だ。

重要なのは、健康経営の正しさを説明することではない。自社が抱えている健康や組織の課題と、その実態を、データと事実に基づいて具体的に示し「これは自分たちの部署の問題だ」「自分のマネジメントの問題だ」と捉え直してもらうことである。併せて、経営トップが示す健康経営のビジョンや目指す姿を理解してもらい、ミドル自身が「自分は何をすべきか」を考え、行動できる状態をつくることが変革の出発点となる。

トップと現場 目線合わせ重要

ミドルが主体的に考え、行動できる状態を生む「場」を意図的に作り出すことは効果的だ。事業戦略や販売戦略は、目標やその成果を数字で語りやすい。一方で、健康を全て数字で語るのには一定の難しさがある。だからこそ、経営の意図やビジョンと現場の実態を結び付け、目線合わせをする場を持つことには意味がある。

我々が支援したある製造業では、M&A（合併・買収）を経た組織統合を進める中で、複数の企業文化や働き方が併存する組織となっていた。業務分掌やプロセスの統合が進む一方で、現場では負荷増大やコミュニケーション不全が生じ、従業員のストレス増加、エンゲージメント低下、心理的安全性の欠如が懸念されていた。

同社では1年半ほど前から、エンゲージメントや心理的安全性を測るサーベイを実施し、改善施策にも取り組んでいた。しかし、結果は全社の平均値が共有されるにとどまり、部署ごと、個人ごとの実態や課題が十分に深掘りされないまま、施策が「やりっぱなし」になっていた。組織のどこに問題があり、何がボトルネックなのかが見えない状態では、現場の行動は変わらないどころか、そもそも現場は自分たちが抱える問題に気付くことすらできていなかった。

そのような中、同社では健康経営推進担当者が変革の初期段階から関わり、経営トップの考えや事業の中長期戦略を正確に理解し、自身の腹に落としながら、経営トップと二人三脚で取り組みを設計し直した。まず、サーベイを再設計し、部署別の実態を精緻に分析、可視化することからスタートした。次に、その結果を、全社のミドル層を含むマネジメント全員が集う公式の会議体で共有した。

この際、言いにくい内容も含め、可能な限り具体的に事実を示したことがカギだった。個人攻撃にならないよう配慮しつつも「どの部署で、どのような状態が起きているのか」を曖昧にせず数字で示した。そして、その状態が続いた場合、事業にどのような影響が出るのかを、トップの意図や経営戦略と結びつけて議論した。

議論は1度きりではなく、複数回にわたり段階的に行われた。この議論を通じて、ミドル層は徐々に、示された数字を自分の問題として捉え直し「自分たちは何を変えるべきか」を主体的に考えるようになった。結果として、ミドル層に火がつき、現場主導での改善行動に地続きでつなげることができたのである。

健康経営は、誰もが生き生きと、安心して長く働ける職場を実現するための戦略的投資で

あり、人的資本経営の成否を左右する基盤である。認定取得や施策の実行にとどまらず、ミドル層を起点とした組織変革まで踏み込めるかどうか「戦略的健康経営」となるか否かの分水嶺（れい）となる。企業戦略の中核として健康経営を位置付け、組織を動かす取り組みへと昇華させることが、これからの時代に求められている。

日本総研 リサーチ・コンサルティング部門ヘルスケア・事業創造グループシニアマネジャー 大津順一

おおつ・じゅんいち 04年（平16）東大院工学修士修了。医療機器メーカー、コンサルティング会社を経て日本総研入社。医療・ヘルスケア領域で民間企業向けに戦略構築・実行、事業創造、健康経営などをテーマにコンサルティング業務に従事。