

**社労士への期待：「健康経営」
のフレームワークを活用した
「攻めの労働 CSR」の取り組みで
企業価値を向上**

株式会社国際社会経済研究所 顧問

鈴木 均

目次

骨子	107
1. 企業の社会的責任（CSR）の進化	107
(1) CSR が世界的にクローズアップした背景	107
(2) サステナビリティ 追及の価値創造へ	109
2. 「健康経営」による労働 CSR の強化と企業価値向上を	114
(1) 労働 CSR の基本要件を満たす「健康経営」	114
(2) 「健康経営」が企業にもたらす様々なメリット	116
(3) 提言：「健康経営」のフレームワークを活用した「攻めの労働 CSR」の推進に よって企業価値向上を	118
おわりに	120

骨子

1990年後半から世界的にCSRへの関心が高まった。経済のグローバル化の進展によって児童労働や強制労働などの社会問題や環境問題が深刻化し、それらの問題の是正に向けて労働団体や消費者団体、また国際機関やNGOなどのステークホルダーが多国籍企業などに対し監視や圧力などで影響力を強めたことが背景にある。その結果、国際行動規範などのソフトローや規格化が進展した。また、多国籍企業のサプライチェーンを通じてCSRの動きは世界的に伝播した。

しかし近年は、社会課題の解決によってサステナビリティ（持続可能性）を追求していくことが重要課題として世界的に認識されるようになった。企業にとっても社会課題の解決によってサステナビリティを追求する「攻めのCSR」によって中長期の企業価値創造を重視する方向へと進化してきている。投資分野でも財務実績に加えてESG価値を評価する動きが世界的に主流化する傾向にある。

国内では、最大の社会課題である少子高齢化の加速によって社会保障制度の持続可能性や労働人口の減少などの問題が顕在化しつつある。企業にも医療費負担増や有能な人材確保の点で深刻な影響が出始めている。これらの問題の解決と共に企業価値向上にも資する人権や労働分野を中核とする「攻めの労働CSR」の展開がますます重要になっている。

労働分野の専門家である社会保険労務士には、従来の「守りの労働CSR」を踏まえつつ、企業経営の主体で、かつステークホルダーでもある従業員が健康で生き活きと働き続けやすい環境作りに向けて、より積極的に戦略的な取り組みを経営者に働きかけていくことが期待される。具体的には、経済産業省などが推進している「健康経営」のフレームワークの活用を提言したい。CSRが中長期の企業価値創造を重視する方向へと進化してきている潮流を踏まえ、ISO26000の中核主題である「人権」・「労働慣行」で期待されている事項などを参考に、「攻めのCSR」視点で「健康経営」の取り組み範囲を拡張し、労働生産性の向上や人財資本の拡充など中長期の企業価値創造に資する現実的で実効性の高い「攻めの労働CSR」への取り組みにつなげていくことが重要である。

1. 企業の社会的責任（CSR）の進化

（1）CSR が世界的にクローズアップした背景

① グローバル化の「負」の問題がCSRの起点

1990年代後半から2000年代にかけてCSRへの関心が高まった背景として、1990年代の企業活動を中心とする経済のグローバル化の進展が地球環境や社会にさまざまな深刻な影響を与えてきたことがある。たとえば、地球温暖化（気候変動）の進展、生物多様性・生態系の破壊や環境汚染の問題、資源の枯渇化や新興国・途上国を中心とするサプライチェーンを含む児童労働・強制労働、腐敗や経済格差などの人権や労働などの「負」の問題である。また労働安全衛生問題、食品の安全性を含む品質偽装、不正取引などの不祥事・非倫理的行動に代表されるコンプライアンスの問題もある。

これらの「負」の問題の是正に向けて、欧米を中心とする人権や環境などのNGO（Non-governmental Organizations 非政府組織）が、問題の起因になっているような多国籍企業などへの監視を世界中で強化してきた。メディアや消費者団体、労働団体などとも連携し、またインターネットなど情報通信技術の活用によってグローバル規模で消費者を巻き込むネガティブ・キャンペーンを展開するなど、

企業に対するステークホルダーの影響力が高まったことから世界的にCSRがクローズアップされるようになった。

② CSRに関するソフトローや規格化が進展

これらのステークホルダーの動きと並行し、国連をはじめとする国際社会は、多国籍企業などの活動に対する“縛り”として、CSRに関連するさまざまな国際行動規範や規格などのソフトローや規制などを強化してきた。

代表例として、CSR全般について包括的に企業への指針を示している国連グローバルコンパクト(2000年)⁸⁹や組織の社会責任規格ISO26000⁹⁰(2010年)、OECD多国籍企業行動指針(2011年改訂)⁹¹がある。特に、CSRの中核的要素である人権や労働分野での規範やガイドラインが進展した。人権・労働での代表的な国際行動規範としてILO中核的労働基準4原則(結社の自由及び団体交渉権、強制労働の禁止、児童労働の廃止、差別の排除)がある。また、国際社会の高い関心を集め、様々な領域に影響を与えているのが2011年に国連で採択された「国連ビジネスと人権に関する指導原則」⁹²である。国家の人権保護義務、企業の人権尊重責任、そして救済メカニズムの3つが柱である。企業が人権問題に取り組むための指針で、基本方針の表明、人権への影響を特定、予防や軽減、救済措置などの人権デュー・デリジェンスが求められている。この指導原則の実効性を高めるために、2015年7月には、国連人権理事会において条約による法規制化を検討する作業が始まった。

また、2015年6月にドイツで開催されたG7サミットでもこの指導原則が強く支持され、各国政府は国別行動計画を策定することになった。日本政府も国連SDGs(持続可能な開発目標 Sustainable Development Goals)の達成に向けた実施指針の中で政府として人権強化のための行動計画を早急に立案することを表明している。人権への関心が世界的に高まっており、これらの動向を注視する必要がある。

NGOの主導でルール化したガイドラインも生まれた。例えば、情報開示ルールを定めた蘭GRI(Global Reporting Initiative)⁹³のサステナビリティ・レポート・ガイドラインや米SAI(Social Accountability International)によるサプライチェーンを中心とする労働人権分野の規範を定めたSA8000⁹⁴などである。

米国紛争鉱物開示規制2010や英国贈収賄法2010、英国現代奴隷法2015などのようにハードロー化されたルールもある。それぞれ国内法ではあるが、海外で事業展開を進める日本企業にも影響が及んでいる。例えば、「紛争鉱物開示規制」は、コンゴ民主共和国と周辺地域で産出されるタンタル、タングステン、錫および金の希少金属が武装勢力の資金源となり、また採掘が人権や環境に深刻な影響を与えているとして、米国で2010年に成立した金融規則改革法にこの紛争鉱物開示ルールが追加された経緯がある。その結果、米国証券取引所に上場する企業は紛争鉱物使用に係る情報開示義務を課された。米国上場企業と取引のある日本企業もこれらの鉱物が製品等に使用されているか開示が求められており、その影響は小さくない。

⁸⁹ <http://ungcjin.org/gc/index.html>

⁹⁰ <http://www.csonj.org/iso> http://iso26000.jsa.or.jp/_files/info/pm/discovering_ISO_26000.pdf

⁹¹ http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/csr/pdfs/takoku_ho.pdf

⁹² http://www.unic.or.jp/texts_audiovisual/resolutions_reports/hr_council/garegular_session/3404/

⁹³ <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

⁹⁴ <http://certificationservices.jp/sgs/service/csr/SA8000.html>

もうひとつの流れは、公共調達でのCSR視点の評価である。欧州を中心に、政府調達の評価基準としてCSRに関連した要素を取り入れる傾向が2000年以降顕在化した。2010年代以降はその傾向が世界的に強まっている。

以上の通り、人権・労働に関わる問題は環境分野と共にCSRに関する世界共通のアジェンダであり重要主題である。その“縛り”で整備された国際規範類のようなソフトローはいずれも人権・労働分野を中核的主题として位置づけている。CSRの特徴でもある法令順守（コンプライアンス）を超えた取り組みが期待される所以である。それは関連法令が未整備あるいは不十分な国では国際行動規範の遵守が求められることを意味する。

③ CSRはグローバル・サプライチェーンを通じて世界に伝播

上述のように多国籍企業を中心にサプライチェーンへのCSRの取り組み要請が強化されるに至った。特に、アパレル産業や電機業界を筆頭に1990年代以降製造のアウトソーシングが世界的に普及し、製造を請け負う途上国での下請け企業等で児童労働や強制労働などの人権問題が頻発したことも背景にある。グローバル・サプライチェーンの一角を占める日本企業にも影響が及んだ。その流れは大手企業のサプライチェーンを構成する中小企業にも波及し、CSRへの取り組みを始めるきっかけになっている。

並行して業界ごとに基準を統一化する動きもみられた。サプライチェーンに対するCSR取り組み上の実効性を高めるためには、業界での共同したアプローチが効果的だからである。例えば、電機業界では業界主導で統一した資材調達基準が策定された。米国企業が中心となって策定したEICC（Electronic Industry Citizenship Coalition 2005）や日本のJEITA（一般社団法人電子情報技術産業協会 2006）による基準が代表例である。

（2）サステナビリティ 追及の価値創造へ

① グローバルでのESG価値の評価と投資拡大の動き

企業行動の「縛り」として進展したCSRの動きと並行して、2000年代に入って金融機関や投資家が投融资する場合の評価基準に、財務面に加え環境や社会への影響の視点も取り入れる動きも見られ始めた。ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックスのような社会的責任投資（SRI）が典型例である。

2000年には、投資対象の企業に対して温室効果ガス排出に関する情報開示を求めるカーボン・ディスクロージャー・プロジェクト（CDP）が開始された。2003年には大規模開発案件向け融資にて、環境や地域社会への影響に十分配慮することを確認するための金融業界基準として赤道原則が、また2006年には国連事務総長の提唱で、機関投資家の意思決定プロセスに、財務情報に加えて環境（E：Environment）・社会（S：Social）・ガバナンス（G：Governance）の視点を反映させるためのガイドラインである責任投資原則（PRI）が制定された。

2008年9月に発生したリーマンショックを契機に、それまでの過度の金融資本主義への反省が促されるなど企業を取り巻く環境が大きく変化し、新たな企業経営のあり方が問われている。それに伴いCSRに対するステークホルダーの認識にも変化が表れている。キーワードは「サステナビリティ（持続可能性）」である。CSRに対しても、社会やステークホルダーへの「負」の影響を軽減するコンプライアンス活動に代表される「守りのCSR」と共に経営や事業によって社会課題の解決に貢献しサス

テナビリティを追及する「攻めのCSR」によって中長期の企業価値創造をより重視する方向へと進化してきている。

具体的には、企業向け投資にあたって、財務実績に加えてESGのパフォーマンスを評価するESG投資が主流化しつつある。専門機関（GSIA：Global Sustainable Investment Alliance）によれば、ESG投資市場の世界規模は2012年の13兆ドルから2016年には22.9兆ドルへと急増し、世界の金融資産全体の26.3%を占めるまでになっている。

ESG投資市場の拡大の動きは、投資家が投資先企業の持続的な成長と中長期の価値創造能力を判断する上で、ESG情報などの非財務情報を重視し始めたことを意味している。

このような投資家の意識変化なども背景に国際統合報告評議会IIRCが結成され、2013年12月には、企業の中長期の価値創造能力を投資家に分かり易く開示するための「統合報告フレームワーク」が公表された。今後、企業は自らの価値創造能力を財務情報と非財務情報を関連付けながら説明するために、IIRCフレームワークを参考にしながら統合報告に取り組むことが期待されている。その前提には企業経営そのものにESGや社会の持続可能性の視点を入れ中長期の戦略シナリオの基に企業価値を向上させていくという経営とESGの統合化がある。

② 社会価値と企業価値の両立を評価する動き

2011年に、ハーバード経営大学院のマイケル・ポーター教授がCSV（Creating Shared Value）という経営戦略へのCSRの融合により競争優位を目指す新たな経営戦略論を提唱した。社会価値と経済価値の両立を目指すことが企業価値の向上につながるという考えである。

社会に有用な製品・サービス創出、バリューチェーン全体での事業活動の変革、地域社会や他社などステークホルダーを巻き込んだ長期的なビジネス環境の基盤整備の3つのアプローチがある。CSVの考え方は、既存の経営戦略論が環境問題や社会問題を経済活動の外部要素としていたのに対し、それらを内部化し、企業競争力強化に繋げようとするものであり、ビジネスモデルの革新的な転換を意味している。

③ 日本政府も成長戦略の一環としてESG重視の企業価値評価へ

中長期の企業価値評価におけるESG重視の考え方は国内でも着実に進展してきている。政府が2014年に「日本版スチュワードシップ・コード」を公表したことが背景にある。このコードでは、投資先企業の持続的成長に向けて投資家が把握すべき内容として、「ガバナンス、企業戦略、業績、資本構造、リスク（社会・環境問題に関連するリスクを含む）対応など」を挙げている。これらはIIRC統合報告フレームワークと合致している。

2016年9月末時点で213の機関投資家が署名している。その中には政府の年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）も含まれている。GPIFは、2015年9月にPRIにも署名したことから、運用委託先である国内の金融機関などもPRIに署名するなど、我が国のESG投資の促進に影響を与えている。2015年11～12月に実施された社会的責任投資日本フォーラムの調査も、欧米とは比較にならないほどの小規模であった日本でのESG投資が少しずつ拡大傾向にあることを示している。今後、投資家は企業に対し、ESG問題への適切な対応と情報開示、対話などの要求を強化してくることが予想される。

2015年6月には「コーポレートガバナンス・コード」が金融庁主導で東京証券取引所から公表された。スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードは、どちらも政府成長戦略のトピックア

ジェンダであるコーポレートガバナンス改革の重要施策である。本コード基本原則2では、「上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである」と書かれている。また、基本原則3では非財務情報開示の重要性に言及している。これはまさにCSR経営の考え方と軌を一にするものである。本コードは、日本企業の課題、現状を踏まえたガバナンス強化に向けた提言とともに、初めて“経営とCSRの融合”を明文化したもので、ベースとなったOECDガバナンスコードを凌ぐ内容との評価もされている。

④ 社会課題解決に対するステークホルダーからの期待の高まり

これらの背景には、企業に対し社会課題の解決によって持続可能な社会創りに貢献して欲しいというステークホルダーからの強い期待がある。米国エデルマン社の調査⁹⁵（2016年）では、世界の80%の市民が「企業は自社の利益増大と地域社会の経済・社会状況の改善の両方を果たす行動を期待」と回答している。2015年の調査結果では74%であり、市民から企業に対する社会課題解決への貢献期待が益々高まっていることが分かる。また、同調査では社会問題に取り組んでいる企業の社員と、そうでない企業の社員を比較したところ、企業へのエンゲージメントに大きな差が見られ、企業が社会問題に取り組むことが社員の賛同を得ることにつながることも明らかになっている。

国連では、2015年9月に「持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）」⁹⁶が採択された。途上国を対象としていた「ミレニアム開発目標（MDGs）、2000年－2015年」と比べ、先進国を含む国際社会全体が2030年までに達成すべき、貧困や飢餓、気候変動、平和的社会など持続可能な開発のための17目標、169ターゲットが設定されている。



図表 1. 国連持続可能な開発目標（SDGs）

⁹⁵ <http://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2016-edelman-trust-barometer-global-results>

⁹⁶ <http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>

主ターゲットは政府ではあるが、目標17.で謳われているように、企業を含むマルチ・ステークホルダーによるパートナーシップを求めている。特に企業の積極的な参画がMDGs以上に期待されている点は注目すべきである。企業は、自社と関係の深いSDGsの目標、ターゲットに対し、包括的かつ戦略的な分析を進め、負の影響を軽減する「守りのCSR活動」と共に、国連機関や政府、NGO、他の企業などとの協働も視野に入れながら、その解決のためのビジネスモデルを創出する「攻めのCSR活動」を展開することが重要になる。

また、SDGsはその前文と宣言の中で人権と共に働き甲斐のある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を基盤のひとつとして強調すると共に、目標8.の中で「包括的かつ持続可能な経済成長、およびすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する」という労働分野についての目標が設定されている。このように、雇用と労働は持続可能な社会創りに向けてのグローバル共通の中核的な要素として捉えられている。その詳細は以下図表2.の通り途上国のみならず日本を含む先進国でも適用可能な内容となっている。

目標8. 包括的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する

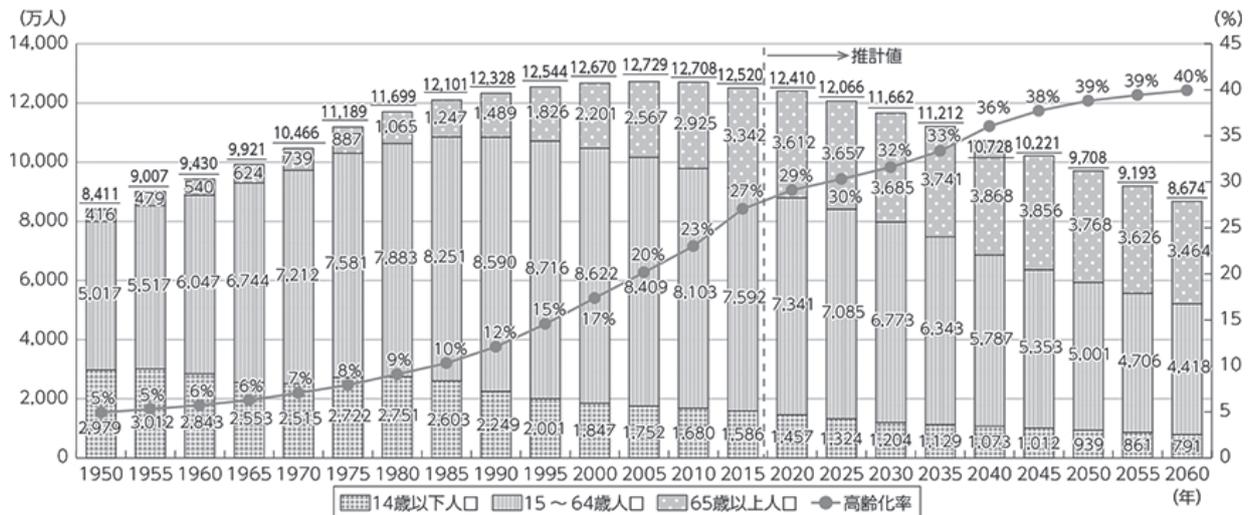
- 8.1 各国の状況に応じて、一人当たり経済成長率を持続させる。特に後発開発途上国は少なくとも年率7%の成長率を保つ。
- 8.2 高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。
- 8.3 生産活動や適切な雇用創出、起業、創造性及びイノベーションを支援する開発重視型の政策を促進するとともに、金融サービスへのアクセス改善などを通じて中小零細企業の設立や成長を奨励する。
- 8.4 2030年までに、世界の消費と生産における資源効率を漸進的に改善させ、先進国主導の下、持続可能な消費と生産に関する10年計画枠組みに従い、経済成長と環境悪化の分断を図る。
- 8.5 2030年までに、若者や障害者を含むすべての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一労働同一賃金を達成する。
- 8.6 2020年までに、就労、就学及び職業訓練のいずれも行っていない若者の割合を大幅に減らす。
- 8.7 強制労働を根絶し、現代の奴隷制、人身売買を終らせるための緊急かつ効果的な措置の実施、最悪な形態の児童労働の禁止及び撲滅を確保する。2025年までに児童兵士の募集と使用を含むあらゆる形態の児童労働を撲滅する。
- 8.8 移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、すべての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する。
- 8.9 2030年までに、雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する。
- 8.10 国内の金融機関の能力を強化し、すべての人々の銀行取引、保険及び金融サービスへのアクセスを促進・拡大する。
- 8.a 後発開発途上国への貿易関連技術支援のための拡大統合フレームワーク（EIF）などを通じた支援を含む、開発途上国、特に後発開発途上国に対する貿易のための援助を拡大する。
- 8.b 2020年までに、若年雇用のための世界的戦略及び国際労働機関（ILO）の仕事に関する世界協定の実施を展開・運用化する。

外務省サイトから <http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>

図表2. 国連持続可能な開発目標SDGs 目標8.

⑤ 国内での深刻な社会課題「少子高齢化」は労働問題に直結

国内での最大の社会的課題は「少子高齢化の加速」である。図表3.の通り、少子高齢化によって人口に占める高齢者の割合が急速に進んでいる。65歳以上の高齢者は、現在は4人にひとりであるが、2035年には3人にひとりになると推測されている。同時に出生率の低下は若年者人口が減少することも意味している。このように日本は世界でも先駆けて超高齢化人口減少社会に直面することになる。この少子高齢化を起因とする人口構造の変化は社会や経済、政策面、企業活動など広範囲にさまざまな深刻な影響を引き起こしていくことが十分予測される。



図表3. 少子高齢化の進行 (出典：平成28年版 総務省情報通信白書)

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/html/nc143210.html>

最も深刻なリスクは社会保障政策の持続可能性が担保できない点である。政府の説明では、2017年度(平成29年度)の一般会計予算案⁹⁷ 97兆4547億円の内、年金・医療・介護・福祉関係の社会保障費用が32兆4735億円と全体の33.3パーセントを占め、2016年度比で約5千億円増加している。2016年現在、65歳以上の高齢者ひとりに対し、それを支える20歳から64歳は2人であるが、2050年には65歳以上ひとりに対し20歳から64歳は1.2人になると推計されている。

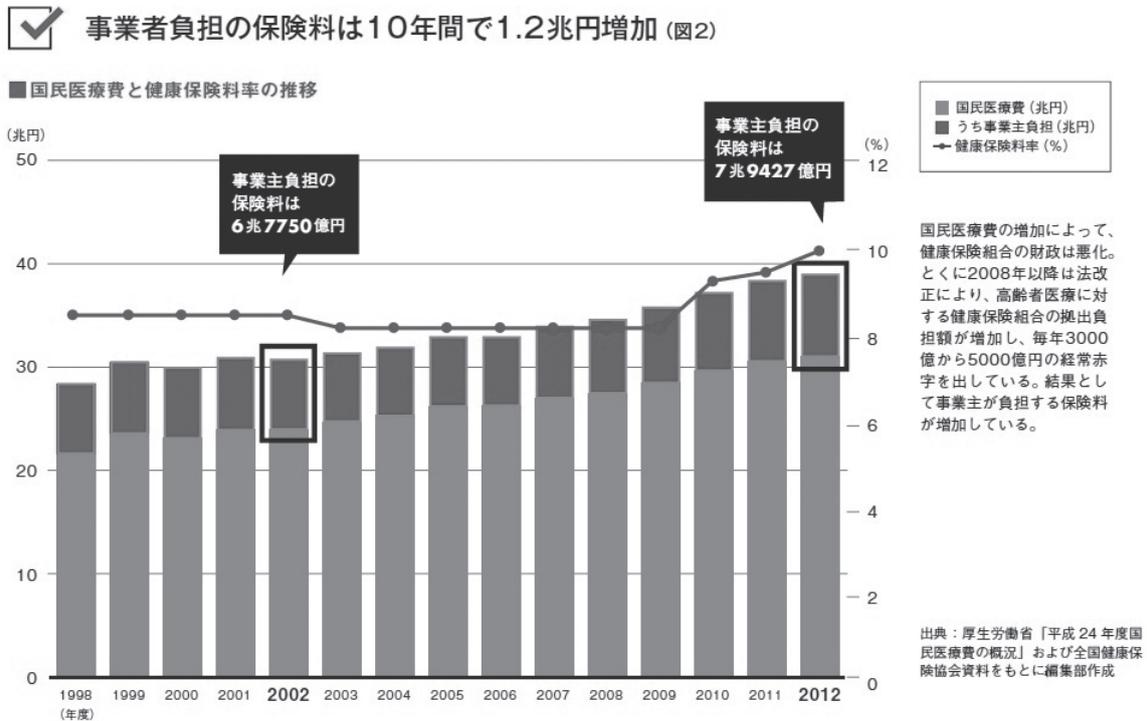
二つ目は労働人口の減少である。政府の説明では、労働力人口(働く意思のある15歳以上の人口)は1998年(平成10年)を境に既に減少に転じており、2014年で6,587万人であった労働人口が、2030年に5,683万人、さらに2060年には3,795万人へと加速度的に減少していくことが推測されている。これによって経済活動にも深刻な影響が及ぶことが懸念される。政府も「経済再生と財政健全化の両立」を最大の課題として認識し、2017年度(平成29年度)政府予算案ではその課題の解決を重要方針と位置づけている。経済再生面での具体的な施策として「一億総活躍社会の実現」、「経済再生に直結する取り組み」、「働き方改革の推進」の三本柱を掲げている。三つの内二つが雇用・労働に関連するように雇用・労働面を重視した政策であることが伺える。

具体的には、女性の就労促進や働き続け易さを支援するための保育士や介護人材の処遇改善、待機児童解消の加速化、年金受給資格期間の短縮、育児休業制度拡充、雇用保険料軽減などが含まれる。「働き方改革」の中では、賃金アップを図る企業への助成、勤務間インターバル導入の中小企業への支援、

⁹⁷ 財務省http://www.mof.go.jp/budget/budger_workflow/budget/fy2017/seifuan29/01.pdf

非正規労働者の正社員転換や待遇改善に取り組む企業支援などかなり踏み込んだ施策が含まれている。

少子高齢化問題は企業にも大きな影響を与える。ひとつ目は、国民医療費の上昇によって医療保険料率が上がり、企業の負担も大きくなる点である。図表4.の通り、2002年から2012年の10年間で事業者負担の保険料は1.2兆円増加している。



図表4

二つ目は、労働人口の減少によって有能な人材の確保が困難になる点である。企業にとって従業員は重要ステークホルダーである。イノベーティブな技術やプロセス、製品を開発しマーケティングをするなど事業を伸ばすことも有能な人材があって実現できる。

財務省が2016年（平成28年）9月～10月に実施した調査⁹⁸（全国系1,366社、中堅中小企業数657社）によると、63.2%が人手不足感を持つと回答し、特に中小企業ではその割合は70%を超えている。このように人材不足は現実の問題になり始めているが、加速する労働人口の減少は人材不足に拍車を掛け、今後経営上の重要課題となることは必至である。

2. 「健康経営」⁹⁹による労働CSRの強化と企業価値向上を

(1) 労働CSRの基本要件を満たす「健康経営」

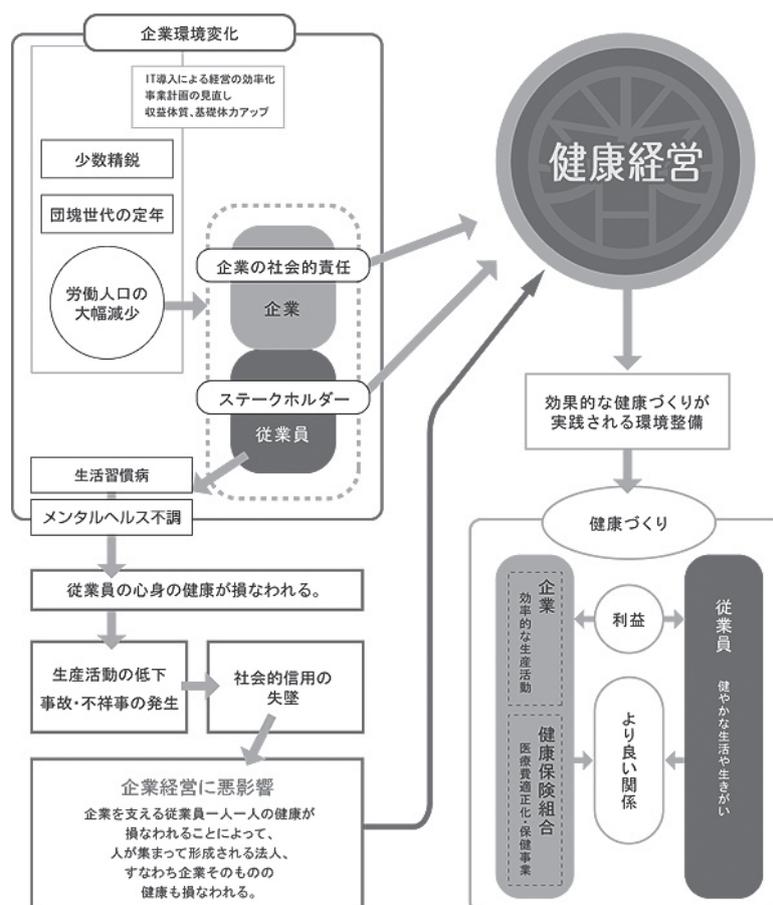
社会保険労務士は社会保障制度を支える法律のスペシャリストで、労働条件の適正化、労務管理の改善など労働者と雇用者の間のブリッジ役としての役割も担っている。言い換えると労働分野でのコンプライアンス（法令順守）を徹底させるという重要な任務を担っている。CSRの観点からは、これ

⁹⁸ http://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/201603/hitodebusoku083.pdf

⁹⁹ 「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標

自体はベースラインとなる重要な部分である。しかし第1章で述べた通り、今、ステークホルダーが企業に期待するのはこのコンプライアンスをベースラインに、社会のサステナビリティに影響を及ぼす社会課題の解決への貢献と企業自身の価値創造を両立させていくことである。これらの取り組み、特にCSR経営の中核となる人権・労働分野のCSR（労働CSR）の推進は社会保険労務士が貢献できる余地が大きく、積極的な関与を期待する。具体的には経済産業省などが進めている「健康経営」の枠組みを活用した取り組みを提案したい。

「健康経営」を推進する特定非営利法人健康経営研究会¹⁰⁰によれば、「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する。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ある。従業員の健康管理者は経営者であり、その指導力の下、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(同法人ウェブサイトから)」と定義している。また、同研究会ではCSR（企業の社会的責任）と「健康経営」との関係性を図表5.のように説明している通り、「健康経営」の考え方はCSR概念に基づく経営との親和性が高いと考える。



図表5. 健康経営イラスト解説

(出典：特定非営利法人健康経営研究会ウェブサイト、<http://kenkokeiei.jp/whats>)

¹⁰⁰ <http://kenkokeiei.jp/about>

(2) 「健康経営」が企業にもたらす様々なメリット

経済産業省では「健康経営」が求められる背景について、国民医療費の増加によって健康保険組合等の財政悪化を招き、結果として健康保険料の上昇により企業負担が増加していること、従業員の健康状態の悪化は企業の生産性を低下させ、更には人材の定着率悪化や有能な人材確保への悪影響につながることを、また厚生労働省の下で「データヘルス計画」¹⁰¹が2015年度（平成27年度）から始まり健康組合の取り組みに対する企業の関与が従来以上に求められているといったような事情を指摘している。裏返せば「健康経営」の実践はこれらのメリットを生むことを意味する。

健康診断の実状を紹介すると、国内では労働安全衛生法により健康診断の実施率は企業全体で91.9%であり、500人以上の大企業に限ると100%となる（厚生労働省、平成24年度調査）。このように法律に基づく「守りの活動」はかなり浸透していると言える。しかし、2014年に大和総研が「健康経営」について実施した調査¹⁰²（有効回答251社、回収率10.7%）によると96.8%の企業が社員の健康状況を把握していたが、対策の実施が不十分または未実施の企業が62.1%にのぼり、また53.0%の企業が健康増進に関する情報が生産性向上に役立っていないと回答している。社員を重要なステークホルダー、企業の成長に不可欠な資本として捉え、社員の健康確保を経営課題として認識し、生産性の向上などを通じて企業価値向上につながる戦略的な取り組みである「健康経営」の考え方が重要視される所以である。

株式会社日本政策投資銀行や日本政策金融公庫でも「健康経営」を重視した取り組みを進めている。例えば、日本政策投資銀行では、企業融資の際に従来の環境とBCM（Business Continuity Management、事業継続経営）の格付けに加え、2013年から「健康経営」の格付けによる融資も本格的に展開している。同行によると2016年9月末時点で「健康経営格付け」に基づく優遇融資は累計で81件、917億円に達したとのことである。「健康経営」の実践が融資条件にも影響する例である。

このように「健康経営」を戦略的に実践していくことは企業に様々なメリットを生むことが理解できる。また「健康経営」は企業イメージの向上にもつながるが、最も期待される成果は労働生産性の向上である。その背景として日本企業の課題のひとつに労働生産性の低さがあるからである。日本生産性本部が2016年に実施した調査¹⁰³では、日本の労働生産性はOECD諸国の中でギリシャに続き22番目の低さ（74,315ドル）である。3位の米国（121,187ドル）と比較すると概ね6割程度の生産性である。

「健康経営」の実践によって生産性が高まり、企業業績にも寄与した事例は多いが、ここでは具体的な成功事例としてSCSKのケース¹⁰⁴を紹介したい。同社は労働集約型産業の典型業種であるシステムインテグレーターである。同社では中井戸会長の「社員が健康でイキイキ働いてくれることが会社の成長につながる」という信念の下に残業半減運動を2012年7月から、また続いて働き方そのものを変えろという「スマートワーク・チャレンジ20」を開始した。目指したのは年次有給休暇20日の完全取得、平均月間残業時間20時間以下で、それによってワークライフバランスを実現するというものである。達成した部門には削減された残業手当を原資に賞与を増額した。具体的には業務の見直し・負荷分散、ノー残業デー、日次（朝礼・終礼）・週次での状況確認、フレックス・裁量労働の活用、会

¹⁰¹ <http://www.kyoukaikenpo.or.jp/~media/Files/senpo/new/g7/cat720/h25/22/2/8.pdf>

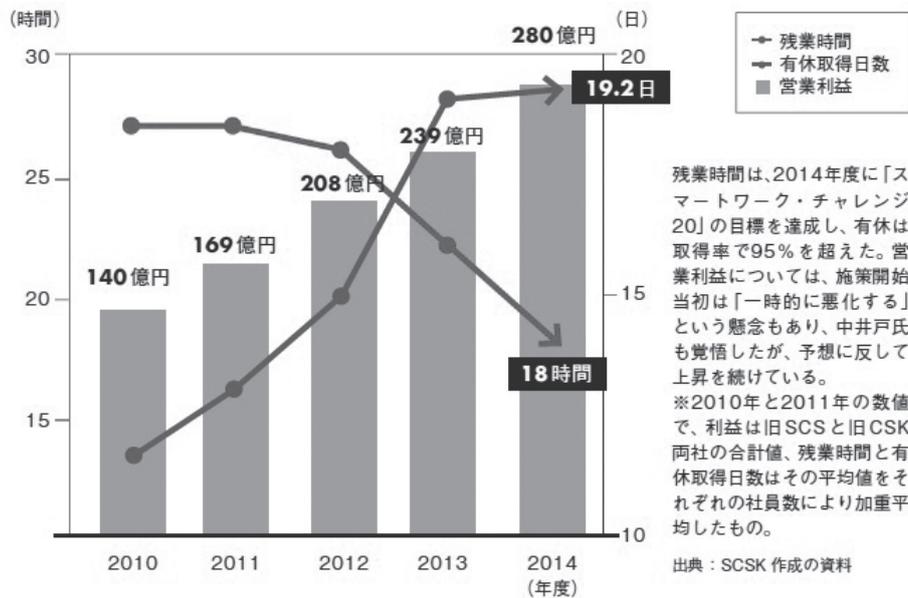
¹⁰² https://www.dir.co.jp/release/2014/20140925_008971.html

¹⁰³ http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2016.pdf

¹⁰⁴ 出典：健康経営NEO http://www.works-i.com/pdf/w130_toku2.pdf

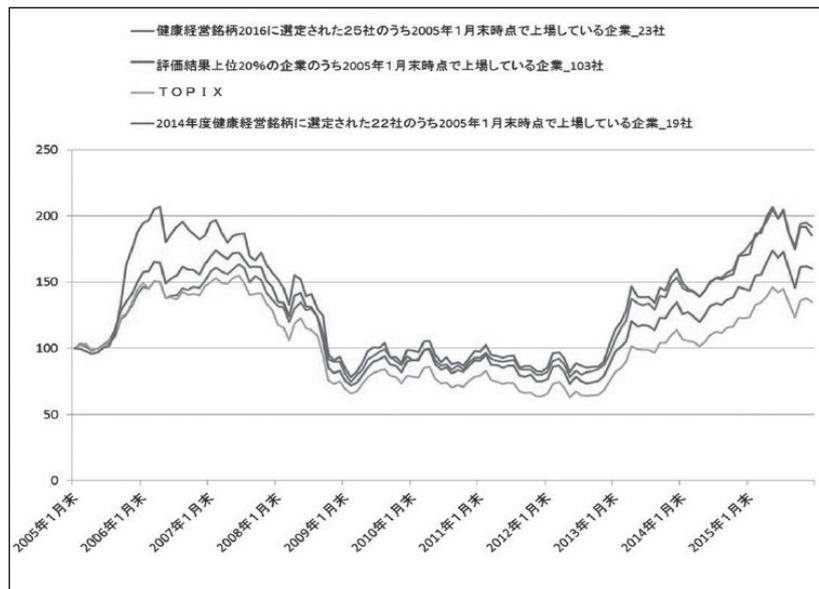
議効率化などを全社で展開した結果、月平均残業時間が27時間から18時間に削減された。残業時間が減り、有給取得日数が増えても図表6.で示されている通り、増収増益を続けている点は十分評価に値する。

残業時間減、有休取得日数増で利益も確保 (図11)



図表 6. SCSK社の成功事例 (出典：健康経営NEO)

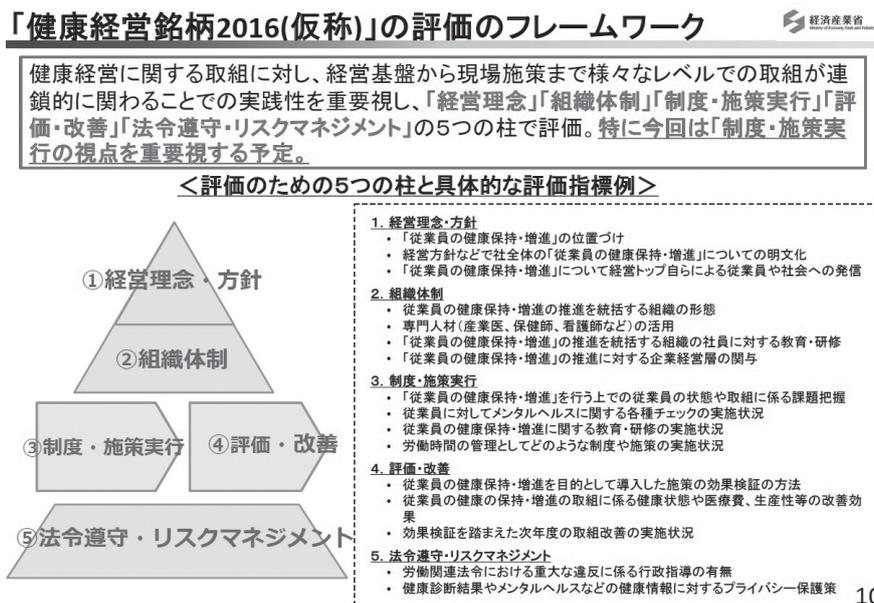
「健康経営」は株価に代表される企業価値向上にも寄与すると考えられている。例えば、2016年（平成28年）1月に経済産業省が東京証券取引所と共同で「健康経営銘柄2016」として選定した25業種25社の株価はTOPIXとの比較で優位に推移しており、市場から高く評価されている。このように「健康経営」の実践は企業価値ともリンクしていることが分かる（図表7.参照）。



図表7. 時価総額の推移 (健康経営銘柄とTOPIXとの比較)

(出典：企業の「健康経営」ガイドブック (改訂第1版) 経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課発行、平成28年 4月)

この選定に当たっては、経済産業省は「健康経営銘柄2016」評価のフレームワーク（図表8.）に基づき、全ての上場会社に対して経営と現場が一体となった健康への取り組みができていないかを評価するための「従業員の健康に関する取り組みについての調査」を実施している。回答のあった企業について、①経営理念・方針、②組織・体制、③制度・施策実行、④評価・改善、⑤法令遵守・リスクマネジメントという5つの側面からスコアリングを行い、さらに各業種上位企業の中から財務面でのパフォーマンスがよい企業を「健康経営銘柄」として選考している。選定基準は、①アンケート調査の総合評価の順位が上位20%以内であること、②ROEが過去3年間の業種平均を上回っていること、③重大な法令違反等がないことである。（出典：経済産業省「健康経営銘柄2016（仮称）」の選定方法と評価の視点について¹⁰⁵）



図表8. 健康経営銘柄2016の評価のフレームワーク
（出典：経済産業省「健康経営銘柄2016（仮称）」の選定方法と評価の視点について）

（3）提言：「健康経営」のフレームワークを活用した「攻めの労働CSR」の推進によって企業価値向上を

上述したような「健康経営」のフレームワークを活用し、「攻めのCSR視点」でその取り組み範囲を拡張することが実効性の高い「攻めの労働CSR」につながっていくと考える。第1章でCSRが中長期の企業価値創造を重視する方向へと進化してきている潮流について解説したように、この活動によって社会課題の解決と共に労働生産性の向上や人材資本の拡充、また人材の多様性を起点にしたイノベーションの推進など、企業価値の創造を進めていくことが今後の経営上重要になる。

具体的には、ISO26000の中核主題である「人権」・「労働慣行」で期待されている事項などを参考に以下の視点を包含した取り組みを提言したい。

●大前提としての「人権尊重」

- ・ ILO中核的4原則の順守：

ISO26000の特徴に人権への取り組みが重視されている点がある。人権尊重を大前提に、労働

¹⁰⁵ http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/senteikijun.pdf

における基本的原則及び権利としてILOの中核的4原則である「結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認、あらゆる形態の強制労働の禁止、児童労働の実効的な廃止、雇用及び職業における差別の排除」を確実に順守することが求められる（ISO26000、6.3.10）。

●「人権デュー・デリジェンス」の枠組みに沿った展開（期待事項）：

人権方針を表明し、事業活動等の中で従業員、取引先、地域社会などのステークホルダーの人権に負の影響が出ていないかを評価し、問題が発生しないよう監査や研修などを通じて組織内での周知徹底を図り、仮に問題が発生したときには適切な救済ができるよう仕組みを整備することを期待したい（ISO26000、6.3.3.）。

●基本事項としての「働きやすい、働き続けやすい職場環境作り」

●職場の安全衛生確保：

労働者の高次な身体的、精神的及び社会的福祉を促進し維持すること、並びに労働条件によって生じる健康被害を防止すること。健康に悪影響を及ぼすリスクから労働者を保護すること。職場環境を労働者の生理的及び精神的要求に適応させること（ISO26000、6.4.6.1）。

●従業員の健康増進：

（定期的健康診断に加え）健康教育、禁煙プログラム、食生活支援、運動奨励、メンタルヘルス対策、保健指導（口腔歯科、眼科を含む）、管理不良者対応、受診勧奨などのための施策などを整備し実行すること。

●就業環境の整備：

ワークライフバランス（育児、介護、プライベートなど）への配慮と充実、長時間労働・過重労働の撲滅（長時間労働抑制施策）、健康安全衛生への配慮、有給休暇取得奨励、復職支援、在宅勤務などの施策を整備し実行すること。

●同一労働同一賃金の確立と非正規社員対策を立案し実行すること。

●ハラスメントやプライバシーなどの人権問題を起こさないよう周知徹底すること。

●イノベーション創出につながる人材の多様性の促進：

機会均等、女性の活用と管理職の増加、シニア・外国人・障がい者・LGBTなど多様な人材の活用を促進するための施策を整備し実行すること。

多様な意見や考え、個性など尊重した職場環境の整備に努めること。社内外の知的交流や人材交流、緩やかなネットワーク化を促進する企業風土の醸成と施策を整備・実践すること。

●人材の能力向上：人材育成、訓練

●個人の能力及び就業能力（エンプロイアビリティ）の向上はディーセントワークを確保し、維持するための経験、力量及び資格を得るための必要条件であり、教育、訓練、研修の拡充などを図ること（ISO26000、6.4.7.1）。

●ステークホルダー・エンゲージメントの薦め：

●ISO26000は、ステークホルダーの関与や対話など（エンゲージメント）によって取り組みの実効性を担保する点が最大の特徴である（ISO26000、5.3.3、7.5）。従業員満足度調査を通じて改善状況を確認する方法に加え、取り組みの過程で重要ステークホルダーである従業員や労働組合、また障がい者や一人親家庭などを支援するNPOや有識者などとのエンゲージメント（関与や対話など）を通して問題点や意見、期待事項などを把握し、PDCA管理による活動の改善を促進すること。

- 従業員以外のステークホルダーへの取り組み：

これらの取り組みはバリューチェーン（取引先など）やコミュニティ、また環境へも影響が及ぶ可能性があるためこれらのステークホルダーへの配慮や一体となった取り組みも考慮すること（ISO26000、6.4.6.1、6.5）。途上国を中心にコミュニティ（公衆）の衛生問題は従業員の健康に多大な影響を与える恐れがあるのでコミュニティでの公衆衛生の確保にも貢献すること（ISO26000、6.8.8）。

- 情報開示と説明責任への配慮

これらの取り組みについて従業員・労働組合を含むステークホルダーに対し、統合報告などでタイムリーに開示し、説明すること（ISO26000、7.5）。

- 従業員のボランティア活動や社会貢献活動の薦め：

- 従業員のボランティア活動（特に専門性を活かしたプロボノ）は、地域社会への貢献に加え、企業イメージの向上、従業員自身のプライド感と会社への帰属意識・求心力の醸成や事業機会創出の可能性にもつながり、さらに心身の健康面でもプラス効果となるので従業員によるボランティア活動も一要素として考慮すべきである。従業員の社会参加が健康につながっている具体的な事例として健康寿命全国一位の長野県のケース¹⁰⁶がある。その調査では高い就業意欲や積極的な社会活動への参加による生きがいを持った暮らしが健康長寿の要因のひとつにあることが確認されている。

以上の視点はいずれもいわゆる「労働CSR」が求める要件であり、また人権に配慮した取り組みでもある。これらの活動の成果として測定すべきアウトプット指標は従業員の健康状態、休職・欠勤状況、医療費、離職率などの経年変化があるが、さらに従業員満足度、生産性向上、人材の多様性や能力面の向上効果や採用の面での改善効果なども考慮すべきである。「社会保障政策の持続可能性」と「労働人口の減少」というマクロ課題を考慮すると、高齢者、女性、外国人の活用は不可避であり、これらの戦力化は人材能力の維持と生産性向上の面を含め企業価値全体の向上にもつながる重要な要素でもある。高齢者の場合、労働を通じて生き甲斐や貢献意識を持つことに加え、社会とのゆるやかな関わりを持つことが健康寿命につながるとも言われているので、企業での高齢者の活用は、本人のみならず政府、企業、社会にもメリットが大きい。またCSR起点の「健康経営」への取り組みは、企業の魅力も増し、若年労働者を中心に有能な人材の採用と維持に貢献する。

「CS（Customer Satisfaction）はES（Employee Satisfaction）から」と言われているように社員の満足度が高まるとお客様や取引先に対するCS（Customer Satisfaction）の向上にもつながるので、結果的に取引先、地域社会、投資家・株主の満足度も高まることになる。

おわりに

以上の通り、「社会保障制度の持続可能性」と「労働人口の減少」という二つの大きな社会課題の解決には政策面での対策に加え、企業の役割も非常に重要である。また政府や従業員のみならず、投

¹⁰⁶（長野県健康長寿・プロジェクト事業の中間報告書
<https://www.pref.nagano.lg.jp/kenko-fukushi/kenko/kenko/documents/01houkokuk.pdf>）

資家や株主などのステークホルダーからの期待も強くなっている。持続可能な社会創りは企業自身の持続可能性と不可分である。

CSR起点の「健康経営」の推進は、社会のサステナビリティを追求するというCSR経営の強化につながっていくと考える。またその取り組みは、上述したような「健康経営」が企業にもたらす生産性向上などの様々なメリットに加え、企業自身の持続可能な経営、中長期の企業価値の創出や投資家などの評価にもつながると確信する。「健康経営」のフレームワークを活用した労働CSRの推進に向け、そのコーディネーター役として経営者を支える社会保険労務士の役割に期待したい。

(参考文献)

- ・ ISO26000：2010 社会的責任に関する手引き (ISO / SR国内委員会監修)
- ・ 経済産業省 商務情報政策局ヘルスケア産業課「企業の健康経営ガイドブック」、連携協働による健康づくりのススメ (改訂第1版)
- ・ 同「健康経営銘柄2016 (仮称)」の選定方法と評価の視点について
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/01.hyoukanositen.pdf
- ・ 日本政策金融公庫総合研究所レポート No. 2015-6 2015年9月1日「中小企業の健康経営」
- ・ (一社) 日本経済団体連合会「健康経営」への取り組み状況 (事例集・アンケート調査結果)、2015年11月9日
- ・ NPO法人健康経営研究会ウェブサイト
- ・ 大和総研 ビジネス・イノベーション HPより
- ・ 日経BP社 健康経営まるごとガイド