

# 「健康経営」に死角はあるか

～「インクルージョン」も一緒にいかがでしょう～

(初出：月刊「ザ・ローヤーズ」(ILS 出版) 2016 年 1 月号)

弁護士 小島健一

## 1. 「健康経営」ブーム

「健康経営」という言葉が、ようやく人口に膾炙するようになった。経済誌でも、優良企業の条件として「健康経営」がたびたび取り上げられている<sup>1</sup>。

政府において「健康経営」の普及に力を注いでいるのは、厚生労働省だけではない。むしろ主導しているのは、経済産業省である。「健康経営」の推進は、安倍政権の日本再興戦略のテーマの一つとして掲げられた「国民の『健康寿命』の延伸」のための取組みの一つであるが、経済産業省が「健康経営」を強力に推進する目的は、なにかんずく、労働者の生産性を向上させ、日本経済の競争力を高めることであろう。経済産業省は、従業員の健康の保持・増進のために必要な経費は単なる「コスト」ではなく、将来のための「投資」であるととらえることを強調するべく、「健康投資」という言葉も使っている<sup>2</sup>。

このような昨今の趨勢は、経営側労働弁護士として、常々、人事労務管理における産業保健の重要性を痛感し、従業員の健康に関する活動において経営者がリーダーシップを発揮することを期待している筆者にとっても、大変喜ばしいことである。産業保健の担当者は、従業員の健康が経営課題であることを経営者に理解してもらうことに、しばしば苦心している。

しかし、「健康経営」がブームとなるにつれて、次第に頭をもたげる一抹の不安、違和感を拭うことができないでいた。「健康経営」を推進する人事担当者に対し、「健康フェシズムにはならないようにね！」などと、冗談めかして、些か物騒な言葉を掛けた矢先だった。「一億総活躍国民会議」における民間議員、菊池桃子氏の発言がネット上で話題になった<sup>3</sup>。

---

<sup>1</sup> 日経ビジネス「時代は『健康経営』 エクセレントカンパニーの新条件」(2015 年 6 月 15 日)、日経トップリーダー「社員が倒れる 会社が潰れる 『健康経営』で“ホワイト企業”へ」(2015 年 7 月 1 日) 等

<sup>2</sup> 経済産業省ヘルスケア産業課 平成 26 年 10 月「企業の『健康投資』ガイドブック ～連携・協働による健康づくりのススメ～」等

<sup>3</sup> LITERA (リテラ) 平成 27 年 11 月 21 日「1 億総活躍会議に入った菊池桃子が真っ当すぎる！ 1 億総活躍は意味不明、安倍政権の弱者排除にきっぱりダメ出し」(<http://lite-ra.com/2015/11/post-1701.html>) 等

## 2. 菊池桃子さんに先を越されました

平成生まれの方には、もはや故原節子さん並みの昔話かもしれない。菊池桃子氏は、かれこれ 30 年前に一世を風靡した清純派アイドルである。同姓同名の別人ではない。菊池氏は、私生活で、結婚、出産・子育て、離婚を経た一方、大学院でキャリア形成論を修め、現在は、母校の客員教授として教鞭もとっている。

その菊池氏は、安倍首相初め閣僚が居並ぶ一億総活躍国民会議の第 1 回会合で、次のように述べたという。

「この一億総活躍社会という言葉について、皆さんが意味がわからない、もう少し詳しく説明して欲しいという言葉をよく耳にいたします。私はソーシャル・インクルージョンという言葉で多くの部分の説明を補えるのかと思っています。ソーシャル・エクスクルージョン、社会から排除するものをつくる。インクルージョンは社会から排除するものをつくらない。国連の理念をもとに広義な意味に捉えられ世界に広がったこのソーシャル・インクルージョンがまさに一億総活躍社会という言葉とつながってくると思うのです」、と<sup>4</sup>。

安倍政権が「新 3 本の矢」を発表するにあたり打ち出した「一億総活躍社会」というスローガンについては、戦時中の「国家総動員法」を想起させる、などと非難・揶揄の声が上がっていた最中のことであり、菊池氏のこの発言は、新聞にも、「名前に『ダメ出し』」などと報じられた<sup>5</sup>。

そもそも、「ソーシャル・インクルージョン」（「社会的包摂」などと訳される。）とは、「一般に、何らかの事情で社会的に排除されている人々に対して、貧困や差別などその自立を妨げる問題を解決し、他の人々との相互的で対等な関係を獲得し自立することを支援しようとする考え方」である<sup>6</sup>。20 世紀第 4 四半期のヨーロッパにおいて、グローバリゼーションのもとで深刻化した社会問題を「ソーシャル・エクスクルージョン」（「社会的排除」）と捉え、これに対抗する社会政策の理念として主張され、EU とその加盟国の主要政策の一つになったものである。

今やアメリカでも、先進的な企業は、「ダイバーシティ」に加えて、「インクルージョン」

---

<sup>4</sup> 首相官邸「第 1 回 一億総活躍国民会議（平成 27 年 10 月 29 日） 議事要旨」  
(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/>)

<sup>5</sup> 産経ニュース 平成 27 年 10 月 30 日「菊池桃子氏が名前に『ダメ出し』 1 億総活躍国民会議初会合 『ソーシャル・インクルージョンと言い換えては?』 記者団とのやり取り詳報」(<http://www.sankei.com/life/news/151029/lif1510290029-n1.html>)

<sup>6</sup> 種村剛（北海道大学高等教育推進機構 オープンエデュケーションセンター 科学技術コミュニケーション教育研究部門 特任助教）のサイト  
([http://tanemura.la.coocan.jp/re3\\_index/3S/si\\_social\\_inclusion.html](http://tanemura.la.coocan.jp/re3_index/3S/si_social_inclusion.html))

を標榜し、実践している<sup>7</sup>。企業における「インクルージョン」は、全ての従業員が、在りのままで組織に受け入れられていると感じられ、そのアイデアや経験をオープンにすることを躊躇わず、持てる力の100%を発揮し、相互に影響を与え合うことができる組織文化である。「インクルージョン」があつて初めて、「ダイバーシティ」は機能し、組織に成果をもたらす。リーダーや優秀な人材を選抜・育成する「タレント・マネジメント」<sup>8</sup>と「インクルージョン」を同じ責任者が統括する企業さえある。

菊池氏の発言は、これでは止まらなかった。一億総活躍国民会議の第2回会合で、同氏は、「多様なダイバーシティ人材の活躍を考えていくにあたり、本日は、病気や障害を持った方々のチャレンジ精神や前進への意欲を削ぐ障壁についてお話しさせていただきます。公立や私立の小学校、中学校、高等学校、大学の受験資格、そして企業の採用資格の中に、『心身ともに健康』、又は『心身ともに健全な者』と記載されているケースが非常に多いことは御存じでしょうか。つまり、心身ともに健康、心身ともに健全でないと、受験や採用試験を受けられないということです。実際に、この表現があるために、受験や採用試験をあきらめる方が多い現実がございます。」「この一億総活躍の推進を通じて、学校や企業の採用基準を一斉に見直してはどうかと提案いたします。お金をかけなくても、学校や企業が考えを変えることで新しい活躍の芽が育つということ、そして、これは現在御健康で活躍中の方々の将来的な不安も払拭させていくという点からも御提案申し上げたく思います。」、と述べたそうである<sup>9</sup>。

解雇権濫用法理を苦々しく思っている企業が、最後の聖域として死守したい“採用の自由”にまでダメ出しされてしまった。

安倍首相に初めからその意図があつたのかは分からないが、その後、国民会議がまとめた緊急実施対策の基本的考え方には、「包摂と多様性がもたらす持続的な成長」と題する一項目が設けられ、「若者も高齢者も、女性も男性も、障害や難病のある方々も、一度失敗を経

---

<sup>7</sup> Works No. 128 第2特集「米国レポート後編 米国の“今”に学ぶ 『インクルージョン』の本質」(2015年2月・リクルートワークス研究所)  
([http://www.works-i.com/publication/works/backnumber/w\\_128](http://www.works-i.com/publication/works/backnumber/w_128))

<sup>8</sup> 世界最大の人材マネジメント関係者の組織 SHRM (Society for Human Resource Management) は、「タレント・マネジメント」の定義を「人材の採用、選抜、適材適所、リーダーの育成・開発、評価、報酬、後継者養成等の人材マネジメントのプロセス改善を通して、職場の生産性を改善し、必要なスキルを持つ人材の意欲を増進させ、現在と将来のビジネスニーズの違いを見極め、優秀人材の維持、能力開発を統合的、戦略的に進める取り組みやシステムデザインを導入すること。」としている (SHRM2006年度版タレント・マネジメント調査報告書)

<sup>9</sup> 首相官邸「第2回 一億総活躍国民会議 (平成27年11月12日) 議事要旨」  
(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/>)、産経ニュース 平成27年11月12日 「菊池桃子氏がまたダメ出し 政府の国民会議で『企業、学校の採用基準の一斉見直しを』」 (<http://www.sankei.com/politics/news/151112/pl1511120017-n1.html>)

験した人も、みんなが包摂され活躍できる社会、それが一億総活躍社会である。」等と記載されるに至った<sup>10</sup>。

「健康経営」がブームになっていくことに対して筆者が感じていた違和感は、菊池氏に見事に言い当てられてしまった。

すっかりネタバレである。「健康経営」がブームとなりつつあるこの時期に敢えて逆説的なコメントを提示することにより、「健康経営」に戸惑っている労働者にも、或いは、「健康経営」の導入に未だに懐疑的な経営者にも、肚に落ちる説明ができないものか、などと考えていた筆者の目論みは、すっかり霞んでしまった。

### 3. なぜ今、「健康経営」か？

それでも何とか気を取り直し、ここで、「健康経営」とはどのような考え方なのか、何故今、それが注目を集めるようになったのか、「健康経営」の意義と背景について、整理しておきたい<sup>11</sup>。

そもそも「健康経営」という概念は、1980年代に米国の臨床心理学者であるロバート・H・ローゼンが“Healthy Company”という考え方を示したのが始まりと言われている。

我が国では、例えば、NPO 法人健康経営研究会は、「健康経営」とは、「経営者が従業員とコミュニケーションを密に図り、従業員の健康に配慮した企業を戦略的に創造することによって、組織の健康と健全な経営を維持していくこと」と定義している。同研究会は、「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」、「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」と解説している<sup>12</sup>。

大雑把に言えば、「健康経営」とは、企業が、従業員の健康を経営の重要課題として位置づけ、これを維持・増進するために経営者自らが主体的に取り組むことによって、企業価値の向上という本来の経営目的の達成を図ることと言えよう。

---

<sup>10</sup> 首相官邸「一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策－成長と分配の好循環の形成に向けて－」（平成 27 年 11 月 26 日）

（<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/>）、産経ニュース 平成 27 年 11 月 26 日「菊池桃子さん、今度は太鼓判！ 1 億総活躍緊急対策『すばらしい取りまとめに驚いている』」（<http://www.sankei.com/premium/print/151126/prm1511260010-c.html>）

<sup>11</sup> 「産業保健 21」第 77 号 特集「最近よく聞く『健康経営』とは？」（2014 年 7 月・労働者健康福祉機構）

（[https://www.johas.go.jp/Portals/0/data0/sanpo/sanpo21/sarchpdf/77\\_2.pdf](https://www.johas.go.jp/Portals/0/data0/sanpo/sanpo21/sarchpdf/77_2.pdf)）

<sup>12</sup> NPO 法人健康経営研究会ホームページ（<http://kenkokeiei.jp/whats>）なお、「健康経営」という用語は、同 NPO 法人の登録商標である。

このように企業経営における従業員の健康のプライオリティが高まった背景には、医療費ないし健康保険料の負担を抑制する必要があるという直接的な動機に加え、一部の従業員が健康を害して休職・退職することによる損失（「アブセンティーズム」という。）よりも、就業している従業員が不健康・不活性であることによる損失（「プレゼンティーズム」という。）の方が何倍も大きいことや、さらに、一日の大半を過ごす職場が、従業員の“生活習慣病”のリスクの抑制にも、促進にも、大きな影響を及ぼすことが、実証されるようになったことがある<sup>13</sup>。

何よりも我が国では、少子化による労働人口の減少、労働者の高年齢化が急速に進んでおり、従業員の健康が企業の業績や継続性に及ぼすインパクトを飛躍的に増大させつつある。

さらに、企業が自社の従業員の健康に配慮する施策に積極的になる背景には、大きな成長が期待されるヘルスケア産業分野への進出を見据え、健康に関するノウハウ・経験を蓄積し、健康に関するブランド価値を向上させる、という狙いもあるのではないかと思っている。

#### 4. 「健康経営」への追い風

「健康経営」に力を入れる企業へのインセンティブは、続々投入されている。

日本政策投資銀行は、平成 24 年から、従業員の健康配慮への取り組みに優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を優遇するという「DBJ 健康経営格付」融資を実施しており、非上場企業や地方企業を含む数十社が既にその対象になっている<sup>14</sup>。「健康経営」を実践する企業を対象として優遇利率を適用する融資商品を提供する地方銀行も現れた<sup>15</sup>。

さらに、経済産業省は、東京証券取引所と共同で、平成 27 年 3 月、第 1 回「健康経営銘柄」を 22 社（業種 1 区分ごとに 1 社）発表した。「健康経営銘柄」とは、東京証券取引所

---

<sup>13</sup> 古井祐司（東京大学政策ビジョン研究センター特任助教、ヘルスケア・コミッティー株式会社代表取締役会長）「メタボリックシンドロームと『職習慣』」（2013 年 9 月・「Kao ヘルスケアレポート」（花王健康科学研究会）

（[http://www.kao.co.jp/rd/healthcare/activity/healthcare41\\_02.html](http://www.kao.co.jp/rd/healthcare/activity/healthcare41_02.html)）

<sup>14</sup> 日本政策投資銀行 DBJ 健康経営（ヘルスマネジメント）格付

（<http://www.dbj.jp/service/finance/health/>）

<sup>15</sup> 「『健康経営』を宣言し、健康維持・増進をサポートする新商品を取扱開始 ～法人・個人事業主さま向け いよぎんビジネスサポートローン H『ヘルスマネジメント』～」（平成 27 年 9 月 14 日・伊予銀行）（<http://www.iyobank.co.jp/what.html>）

で上場している企業のうち調査票に回答した企業の中から、「健康経営」に優れた企業を選定し、長期的な視点からの企業価値の向上を重視する投資家にとって魅力ある企業として紹介するものである<sup>16</sup>。

第2回「健康経営銘柄」を選定するための調査も既の実施され、平成28年1月下旬の発表が予定されているが、今回は、全ての参加企業に評価結果をフィードバックすることになっており、これにより、企業は、自社の業種内での位置づけを把握し、明示された具体的課題を改善施策に活かせるようになる。また、「健康経営」の実施状況がステーク・ホルダーから適切に評価されるよう、企業には、投資家、従業員等に向けた情報発信が推奨されており、その手引き書も策定される予定である。

「健康経営銘柄」に選定された企業は、マスコミ、投資家、取引先等からのほか、リクルート市場で学生から好反応を得ているとのことである。

一方、中小企業への「健康経営」の浸透も強力に推進されつつある。中小企業は、予算や人材が十分ではないことから、なかなか「健康経営」に対する理解が進まないことが多いのが現状だが、規模が小さいので、いったんその気になって取り組めば、短期間で大きな効果が期待できる。

そこで、政府は、既に始まっている「安全衛生優良企業公表制度」に加えて、日本商工会議所等と連携した「健康経営優良企業認定制度（仮称）」の導入、「健康経営アドバイザー（仮称）制度」の創設などを検討している<sup>17</sup>。

## 5. 具体的に何をするか？

では、「健康経営」とは、具体的に何をするのか。

それぞれの会社が、自社にできることから、社風や業態に合うことから始めればよいのである。

デスクワークの多い職場なら、気楽に参加できる体操でもよいし、朝食抜きで出社する社員が多い職場なら、軽食の提供でもよい。できる限り、「強制」や「義務」にはせず、できれば、社員が喜ぶこと、楽しめることが良い。

それほどお金を掛けなくても出来ることは沢山ある。そのための知恵は、専門家から得られる。産業医や産業保健職のいない職場は、各県の産業保健総合支援センターや各地域の産業保健センターに相談すれば、無料で助言を得ることができる。

---

<sup>16</sup> 経済産業省「健康経営銘柄」

([http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/kenko\\_meigara.html](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html))

<sup>17</sup> 経済産業省 次世代ヘルスケア産業協議会 健康投資ワーキンググループ 平成27年10月29日「第8回健康投資WG事務局説明資料①（中小企業の健康経営の推進について）」

([http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/jisedai\\_healthcare/kenkou\\_toushi\\_wg/008\\_haifu.html](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/jisedai_healthcare/kenkou_toushi_wg/008_haifu.html))

大切なことは、そこに、社員の健康についてどう考えているのか、経営者自身の思い、メッセージを添えることである。

こうしたことが、改正労働安全衛生法により従業員 50 人以上の全ての職場で実施することが義務化された「ストレスチェック」を円滑に実施するためにも生きてくることになる。「ストレスチェック」は、従業員が経営者を信頼し、安心して参加し、正直に回答してくれなければ意味がない、それどころか、「百害あって一利なし」になりかねないのだから。

拍子抜けだろうか。特別なことは何もないのである。

実は、日本の労働安全衛生法や健康保険制度は、企業が従業員の健康を管理し、配慮することについて、既に相当多くの義務を課し、役割を果たすことを求めている。ところが、決して少なくない企業が、それらを軽んじ、担当者に丸投げしてきたのが実態ではなからうか。

「健康経営」とは、それらの当たり前のことを、経営者が我が事として、真剣に取り組むことである。やってみれば、それらが如何に大きく、従業員のパフォーマンスと会社の業績に関わるものであるかを実感するはずである。そうなると、もっともっとやりたくなる。それが経営者というものである。

それでは、経営者が主導して「健康経営」を推進することに、死角はないのであろうか。

## 6. 障害者や病者はどうなるのか？

「健康経営」を「健康投資」と捉えるならば、「投資」の対象となるのは従業員である。「投資」は、必ず、その「リターン」が問われる。

「健康経営」に取り組む企業は、「投資」が確実に「リターン」につながるよう、従業員に対し、会社の健康施策に協力し、健康に関する会社の指示に従うことを求める圧力を強めるだろう。

今でも健康診断の未受診者は会社から受診勧奨を受けるはずだが、「健康経営」が推進されれば、未受診者には具体的なペナルティを課すという企業が増えるかもしれない<sup>18</sup>。

さらに、従業員にとって、自分の健康管理は自分の職務という位置づけが明確にされることにもなるだろう。健康に悪影響を与える行動をとっていれば（例えば、喫煙習慣<sup>19</sup>）、

---

<sup>18</sup> 株式会社ローソンでは、2013 年度、健康診断未受診の社員とその上司の賞与を一部カットする制度を導入し、受診率 100%になった（同社 HP「平成 26 年度「健康経営銘柄」に選定されました」）(<http://www.lawson.co.jp/company/news/102169/>)

<sup>19</sup> 株式会社リコーは、2015 年から、国内リコーグループを対象に、社内での喫煙、就業時間内の喫煙を全面的に禁止した。休憩時間を除く標準勤務時間での外出先、出張先、移動中を含めたあらゆる場所での喫煙が対象とされている（同社 HP「リコー、国内で社内・

人事評価において具体的な減点要素とされることが増えるかもしれない。

企業が、本気で「投資」として取り組むのであれば、そうなるのが自然であろう。

健康への意識を喚起するためには、それくらいのショック療法は必要なのかもしれない。日本人の「ヘルスリテラシー」<sup>20</sup>は、ヨーロッパに比べてかなり低い<sup>21</sup>。使用者の安全配慮義務（健康配慮義務）に呼応して、従業員にも、自分の健康を守るための行動をとる「自己保健義務」があると強調される所以である<sup>22</sup>。

しかし、人間誰もが、病気になる可能性はある。どんなに自己管理に留意しても、永遠に健康で居続けることは簡単ではない。“生活習慣病”とされる糖尿病であっても、遺伝的素因があると言われている<sup>23</sup>。そもそも、生まれながらの障害もあれば、いわゆる「難病」のように、治療が難しい疾病もある。

確かに、一人一人が、個人として、健康の保持・増進を求め、努力することは素晴らしいことである。

ところが、集団となり、組織として健康に絶対の価値を置くことは、健康ではない者を組織から「排除」しようとする契機をはらむ虞があるのではないか。ましてや、これに経済的・経営的な視点が加味されると、「効率」の追求という契機も加わることになるろう。

これが、菊池桃子氏に言い当てられた、筆者が「健康経営」がブームになることに対して抱いていた違和感の正体である。

## 7. 健康至上主義に陥らないために

「健康経営」を提唱して来られた方々や、「健康経営」を実践しておられる経営者の方々に、そのような意図などあろうはずがない。筆者が感じるような懸念についても、先刻承

---

就業時間内の全面禁煙化を開始)。( [http://jp.ricoh.com/release/2015/0107\\_1.html](http://jp.ricoh.com/release/2015/0107_1.html))

<sup>20</sup> 「ヘルスリテラシー」とは、最近の定義では、「健康情報を獲得し、理解し、評価し、活用するための知識、意欲、能力であり、それによって、日常生活におけるヘルスケア、疾病予防、ヘルスプロモーションについて判断したり意思決定をしたりして、生涯を通じて生活の質を維持・向上させることができるもの」とされている（「ヘルスリテラシー 健康を決める力」中山和弘（聖路加国際大学 看護情報学）

( [http://www.healthliteracy.jp/comm/post\\_20.html](http://www.healthliteracy.jp/comm/post_20.html))

<sup>21</sup> 中山和弘研究室（聖路加国際大学 看護情報学）

( <http://www.nursessoul.info/nakayama/>)

<sup>22</sup> 安西愈弁護士は、「健康管理は、労働者自身の身体や心の内面の問題であるから、労働者自身も自分の健康を自分で保持する行動をとらない限り、使用者側では措置できないという面があり、労働者の自己保健義務の履行は重要」と述べる（2014年8月23日・週刊「日本医事新報」No. 4713）。

<sup>23</sup> 「遺伝的体質と糖尿病」（京都大学 糖尿病・内分泌・栄養内科）

[http://metab-kyoto-u.jp/to\\_patient/online/a006.html](http://metab-kyoto-u.jp/to_patient/online/a006.html)

知の上であろう。取り越し苦労であれば良い。

折良く、平成 28 年 4 月から、雇用における障害者の差別禁止と合理的配慮の提供を義務付ける改正障害者雇用促進法が施行される。障害者手帳を取得していない障害者や難病罹患者は、雇用率制度の対象ではないが、差別禁止と合理的配慮提供義務の対象である<sup>24</sup>。菊池氏が見直しを求めた「心身ともに健康な者」などといった採用基準は、改正障害者雇用促進法の観点で問題になり得るだろう。

企業は、「健康経営」に取り組むと同時に、改正障害者雇用促進法を遵守し、障害者や難病罹患者の雇用と就業支援にも取り組むことによって、「健康経営」が“健康至上主義”に陥ることを防ぐことができるはずである。

そのような企業であれば、従業員は、自分の健康上の問題を会社にオープンにし、会社と共に“生活習慣病”の重症化防<sup>25</sup>止にも、安心して取り組むこともできるはずである。

なお、本稿における見解は、筆者個人限りのものであり、所属する法律事務所を代表するものではないことをご承知いただければ幸いである。

---

<sup>24</sup> 改正障害者雇用促進法に基づく障害者差別禁止・合理的配慮に関する Q&A【第二版】  
Q1-3  
(<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000123072.pdf>)