

企業の健康経営への インターナル・マーケティングアプローチ

藤本 寿良
古賀 典之

1. はじめに
2. 健康経営の背景とその取り組み
3. 健康経営・投資
4. インターナル・マーケティングへの含意
5. おわりに

1. はじめに

いうまでもなく、企業をはじめとするあらゆる組織にとって、従業員や就労者は最も重要な人的資源である。特にサービス企業にとっては、サービスを直接提供する従業員の行動は、その企業にとっての提供サービス水準を大きく左右する要因である。

わが国では、戦後労働基準法をはじめとする各種の法律が整備され、また企業の各種の労働環境の整備、福利厚生の充実などによって、従業員の労働環境は改善されたことは否めない。しかし、他方で近年、長時間労働や職場でのハラスメントをはじめとする労働環境による過労死・自殺・退職といった問題が相変わらず存在していることもまた事実である。これらの労働環境は、従来の身体的な健康被害に加えて、心的・精神的被害を中心とした、健康被害をもたらしていることに他ならない。

わが国では、国民の「健康」に対する一般的な政策として、「第1次国民健康づくり対策」(1978年)に始まり、現在では「第4次国民健康づくり対策」である「健康日本21第二次」(2013年)が講じられている。(詳細は平成28年版厚生労働白書資料編健康づくり対策概要を参照)

また、近年政府主導で行われている「働き方改革」も、それが労働生産性の上昇を目的としているため、必ずしも従業員の労働環境の改善にはなっていないという批判がある。

本稿は、このような労働環境問題を、従業員の健康をキーワードとして、その内容を検討し、マーケティングにおいて近年指摘されているインターナル・マーケティングの観点から、考察しようとするものである。

以降では、わが国における「健康経営・投資」について現状を確認し、それをインターナル・マーケティングの観点から再考察し、今後の課題やその方策について検討する。

2. 健康経営の背景とその取り組み

直近の政策である「健康日本21第二次」での基本的な考え方としては、(1) 健康寿命の延伸・健康格差の縮小、(2) 生涯を通じる健康の推進、(3) 生活習慣病の改善とともに社会環境の改善、(4) 国民の保健医療水準の指標となる具体的な数値目標の設定及び評価に基づく健康増進事業の推進を掲げ、国や地方自治体、民間企業が国民に対する「健康づくり」への支援や活動を行っている。

一方、企業においては、「従業員に対する健康づくり」の対策として「健康経営・投資」の取り組みが現在実践されており、経済産業省と東京証券取引所は、東京証券取引所に上場している企業の中から「健康経営・投資」の取り組みが特に優れた企業に対して、2015年から「健康経営銘柄」を選定しており、2018年では、東京証券取引所に上場する26社が「健康経営銘柄」に選定されている。

「健康経営銘柄」は、日本再興戦略2016(2016年)に位置付けられた「国民の健康寿命の延伸」ならびに「未来投資戦略2017」(2017年閣議決定)の取り組みの一環として選定されており、(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) 法令順守・リスクマネジメント、という5つの軸で評価され、その上で「健康経営度調査の総合評価の順位が上位20%以内」「ROE(自己資本利益率)の直近3年間の平均が0%以上」、「重大な法令違反などがない」などの条件で絞り込んだ上で、業種ごとに最も高い評価を得た企業を選定されている。

また、東京証券取引所へ上場していない企業に対しては、日本健康会議(2015年7月発足)が推進する健康増進の取り組みを実践している大規模法人や中小規模企

業の「健康経営・投資」の取り組みに関して優良な法人に対して、「健康経営優良法人認定」を行っており、大規模法人部門では551社、中小規模法人部門では776社が、2018年3月に認定を受けている。

わが国における人口の推移では、2065年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は38%水準、合計特殊出生率は1.4%水準になると推測されている。(図1参照)
また本推計値は、将来推計において、子供の減少による高齢化の進行、労働力人口の減少を示唆している。(図2参照)

健康保険組合連合会は、2018年4月に、2018年度における健保組合予算早期集計結果の概要では、1,380億円の経常赤字を示し、赤字組合は全組合の6割を超えると発表している。健康保険組合の財政悪化は、健康保険料の上昇を招き企業負担の増加につながることから、健康保険組合の財政改善は急務となっており、従業員やその家族の健康は企業経営に大きな影響を与えている。(平成30年度健保組合予算早期集計結果の概要)

さらに、上記の概要では、企業にとって「従業員やその家族の健康」は、企業の医療費負担減少、生産性の低下を防ぐ可能性を秘めており、企業は「従業員の健康

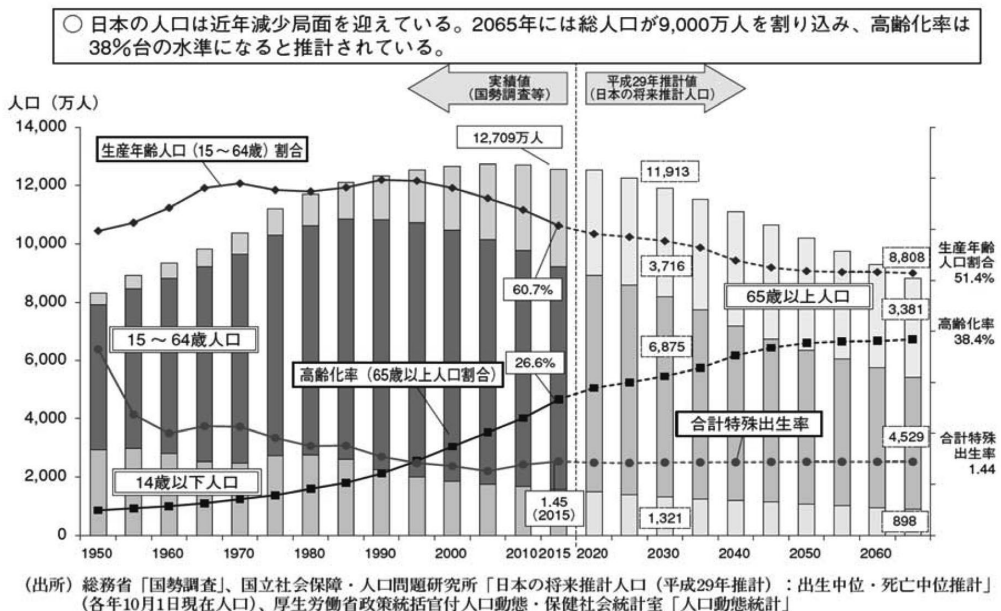


図1 人口推移

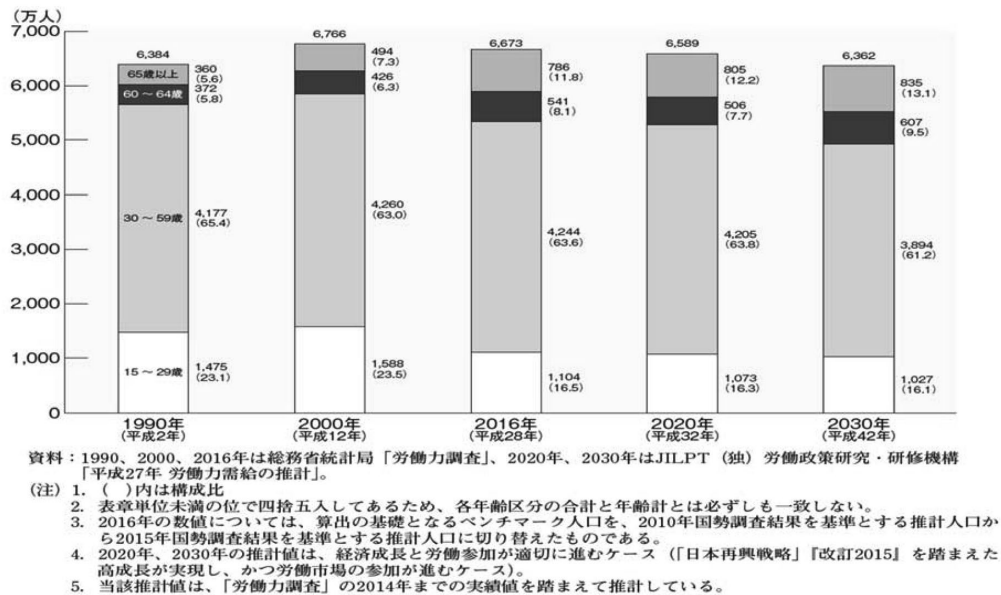


図2 労働人口推移

(出所) 平成29年版厚生労働白書資料編

保持・増進」に積極的に関与していく必要性があるとしている。

2017年度からは、「日本再興戦略2016」に基づき、「すべての健康保険組合に対して、レセプト等のデータ分析、それに基づく加入者の健康保持・増進のための事業計画として『データヘルス計画』の作成・公表、事業実施、評価等の取り組みを求める」とした。企業と健康保険組合との連携（コラボヘルス）、健保組合の取り組みに対し企業が関与すること、ならびに健康保険組合は、医療費の適正化を図るための支援や活動に対し、従業員が自主的に健康保持・増進を実現するための環境整備を行う企業側の協力が必要とされている。（データヘルス計画作成の手引き）

上述のように、わが国では、国民の健康づくり、従業員の健康づくりが「健康寿命の延伸」に寄与し、多くの成果を導く可能性を秘めていることに鑑み、「日本再興戦略2016」に位置付けられ実践されているのが現状である。

3. 健康経営・投資

「健康経営・投資」とは、「従業員の健康保持・増進の取り組みが、将来的に収益性を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」と定義している。（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ー改訂第1版）

すなわち、「従業員の健康保持・増進」に必要な経費は「コスト」ではなく「投資」としてとらえ、企業が主体となることを理念としている。

従業員の健康を「経営課題」として取り組む企業にとって、「健康経営・投資」を長期的ビジョンでとらえた場合のメリットとしては、（１）従業員の健康保持・増進、（２）生産性の向上、（３）企業イメージの向上、（４）企業組織の活性化、（５）企業業績の向上等が指摘されており（図3参照）、2016年（平成28年）健康経営銘柄として25業種25社の選定された企業では、TOPIX との比較において、株価が優位に推移しており、市場から評価されているという結果が報告されている。（図4参照）

「健康経営・投資」の実践には、体系的な取り組みが必要であり、「経営基盤から現場の施策」まで、あらゆるレベルで連動・連携していることが重要とされている。その取り組みについては、（１）経営理念・方針、（２）組織体制、（３）制度・施策実行、（４）評価改善に大別され、この取り組みの基盤には、法令順守・リスクマネ

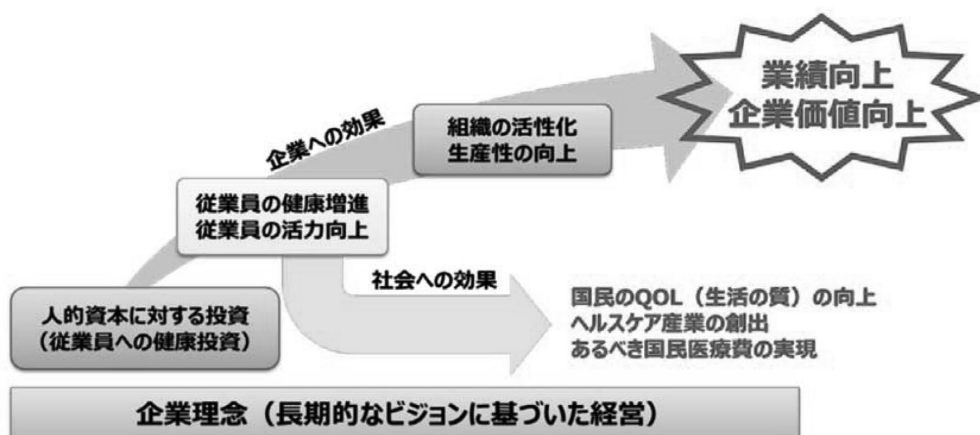


図3 健康投資のイメージ図

（出所）健康経営優良法人認定制度（経済産業省）

ジメントが実践の前提としている。(図5 参照)



(資料) 2005年1月末を基点100とし、2015年11月末までの各月末時点の各社の時価総額から指数を作成。新規上場など、基点のデータがない企業は除いた。

図4 時価総額の推移

(出所) 健康経営優良法人認定制度(経済産業省)

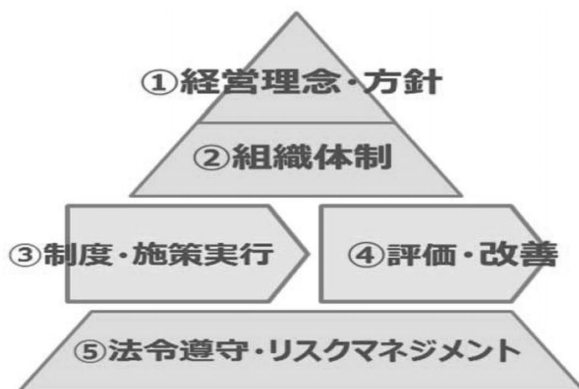


図5 健康経営の実践に向けた体系図

(出所) 健康経営優良法人認定制度(経済産業省)

経営理念・方針では、経営陣が従業員の健康を「経営課題」ととらえ、その意義や重要性を経営理念の中に明文化し、「健康経営・投資」の取り組みに対する姿勢を社内外（従業員・投資家等）に発信することが望ましいとしている。

組織体制では、「従業員の健康保持・増進」に向け実行力のある組織体制の構築を重要としており、そのためには専門部署の設置や既存の部署内に専任職員等を配置し、経営陣と「健康経営・投資」に関する取り組みを共有し、その体制を整備する必要があるとしている。

「従業員の健康保持・増進」への制度・施策の実行には、企業（事業主）、産業医や保健師、健康保険組合、労働組合、従業員等のあらゆる主体が互いに関与・連携して、相互補完的、相乗的効果のある効率的な制度・施策の実行が望ましいとされている。

そのためにも、従業員の健康情報を利活用して、各従業員の健康状態を把握し、成果を得ることができる目標や計画を立案・実行する必要があるが、その対応が困難な場合には、「外部専門事業者」を積極的に活用して、企業と健康保険組合とが適切に連携（コラボヘルス）していくことが重要であるとしているが、「外部専門事業者」を活用する場合においては、個人情報の取り扱いには十分に注意する必要があるとしている。（図6参照）

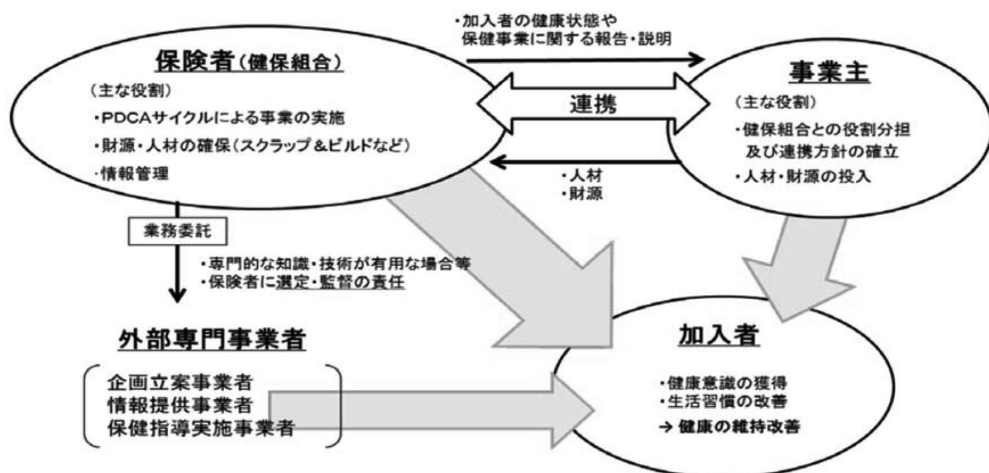


図6 被用者保険における理想的な保健事業イメージ

(出所)『『データヘルス』について』厚生労働書保険局保険課

用することが重要であるとしている。（企業の「健康経営」ガイドブック）（図7参照）

そして、「健康経営・投資」の実践は、図3で示した通り、長期ビジョンに基づいた「従業員の健康保持・増進」、「生産性の向上」、「企業イメージの向上」、「企業組織の活性化」、「企業業績の向上」に対する成果を社内外へ情報発信することが重要であるとしている。

4. インターナル・マーケティングへの含意

前節までで述べたように、わが国における「健康経営」への取り組みは、「健康日本21第二次」、「日本再興戦略2016」、「未来投資戦略2017」などに基づいた「健康寿命の延伸」に向け、国や地方自治体、民間企業においてさまざまな支援や活動が行われている。

中でも、「健康経営・投資」は、「従業員の健康保持・増進」に必要となる経費を「コスト」ではなく未来への「投資」としてとらえ、企業が主体となって「従業員の健康保持・増進」を推進することは、前述のように、企業に対して、生産性の向上や医療費の適正化等、多くのリターンをもたらす可能性を含んでおり、それを実践している企業では、現在においてそれなりの成果を得ているという報告がされている。しかし、「真の成果」を確認するためには、支援や活動成果に関する定量化されたデータをより多く蓄積し、さらなる検証を行う必要があると考える。

そして、今後さらなる成果を得るには、企業が主体となって、「企業トップからすべての従業員」が「健康保持・増進」に対する「健康経営・投資」の理解とその価値を共有すること、「企業トップからすべての従業員」がお互いに相互作用することによって「健康経営・投資」の成果を作り出す「価値共創」を追求する必要があると考える。特に、冒頭でも述べたように、サービス企業にあっては、直接にサービスを提供する従業員の行動が企業のサービス提供水準に直結するため、この価値共創はきわめて高い重要性を持つてくるだろう。

ここでは、その手法として、「サービス・トライアングル」（図8）の考え方を応用した「インターナル・マーケティング・トライアングル」の考え方を導入し、各マーケティング要素のベストミックス（最適化）を導き出すという視点からこの問題を再考察してみよう。

従来の「サービス・トライアングル」のマーケティング要素は、「企業、従業員、顧客」による「インターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティング、リレーションシップ・マーケティング」活動のベストミックス（最適化）を導き出すという考え方であるが、「健康経営・投資」のマーケティング要素では、「企業・専門部署または兼任部署・すべての従業員およびその家族」のすべてがインターナル・マーケティング活動の範囲内であり、サービストライアングルの考え方を応用できると考えられる。（図9）

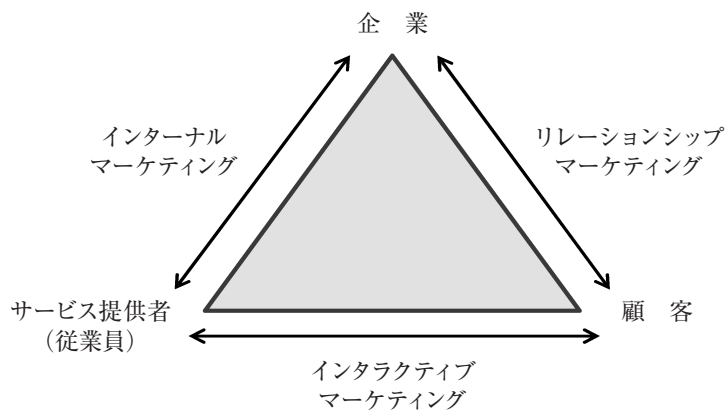


図8 サービス・トライアングル
（出所）『サービスマーケティング入門』

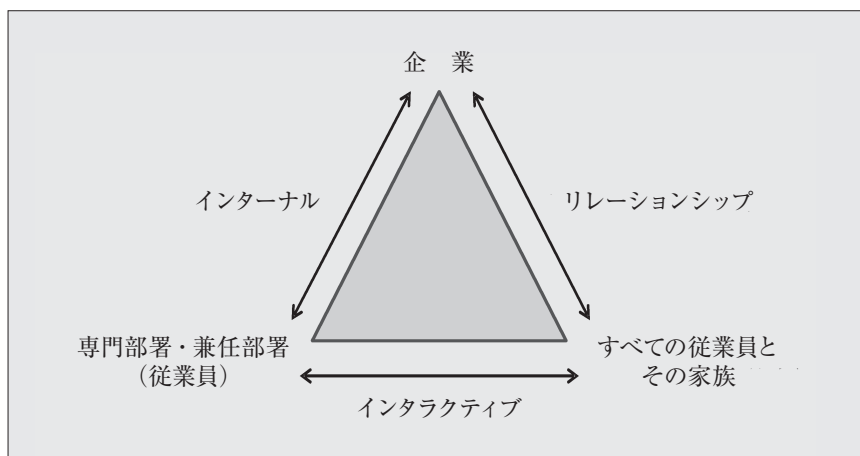


図9 インターナル・トライアングル

図9に示すように、「インターナル・トライアングル」の考え方では、「企業のトップからすべての従業員」までを価値共有の対象としているため、インターナル・マーケティングの領域内にあり、企業と専門部署・兼任部署（専任従業員）は、経営理念・方針に見合った計画・立案の実践（インターナル）、専門部署・兼任部署（専任従業員）とすべての従業員は、相互作用（インタラクティブ）関係による計画等の実践、インタラクティブな関係が良好であれば、従業員は成果が得られ、成果が得られた従業員は企業に対して従業員満足や企業に対する満足を得ることになる。結果として、企業にとって生産性の向上や離職率の低下等、企業との雇用関係（リレーションシップ）が良好となる。図9の考え方を構築することは、「健康経営・投資」が、より良くするためのベストミックス（最適化）を導き出すための考え方であり、各関係が良好となるベストミックス（最適化）を達成するには、インターナル・トライアングルでは、ある程度のフラットな組織の構築の必要性が重要であると考ええる。とはいえ、ある程度の規模の企業組織では、組織の階層性が存在するため、完全なフラットな組織は実現不可能であり、ボトムアップなコミュニケーション、現場の従業員へのある程度の権限付与（エンパワーメント）が必要であろう。

5. おわりに

本稿では、企業組織における従業員の健康改善・維持を「企業の健康投資」と考えることによって、それが従業員の満足度を高め、従業員自身の仕事への取り組み改善、自己開発の自覚、企業および社会貢献を促すであろうというシナリオを提示した。また、それを考察する手段として、インターナル・マーケティングの考え方を応用した。もちろん一般的なインターナル・マーケティングでは、企業と従業員の関係において従業員満足を高めることが重要であると指摘されているだけで、その満足の内容や範囲、企業の階層性については言及されてはいない。したがって、ここではあえて、インターナル・マーケティング・トライアングルでは、その階層性を考慮し、また日本的経営のひとつの特徴である家族的経営を考慮して、従業員の家族を含めた概念を採用している。その意味で、ここでの考察はあくまでも試論に過ぎない。もちろん、日本的経営の特徴である家族主義的経営は企業と従業員の間を一種の家族として考え、企業における絆の存在を暗黙の裡に内在させており、

そのことが単なる雇用契約上の関係以上のものを引き出すという側面がある。しかし同時に、それが従業員の減私奉公を生み、過剰な労働を強いるという側面があることもまた事実である。特に、家族従業者からなる零細小規模な事業所にあつては、そのような傾向が存在することもまた事実である。

現在、「健康経営・投資」を実践している企業は、前述のように「健康経営銘柄」として認定を受けている東京証券取引所へ上場している企業・大規模法人、「健康経営優良法人認定」を受けている大規模法人や中小規模法人のように、認定条件を満たしている企業であり、それ以外の中小零細企業に対する「健康経営・投資」の概念や理念の普及に関連する対策、「健康経営・投資」を導入・実践している企業や今後導入を考えている企業、および中小零細企業等と外部専門事業者との連携等におけるシステム開発や人材派遣指導等をどのようにネットワーク化し展開・発展・普及させていくかが、今後の検討課題として重要となることを指摘しておきたい。このことは、家族的経営における企業と従業員の関係が、家族の健康をそれとなくいたわるといふ本来の家族的相互関係をその基本として、企業が運営されていくことが今後の課題であることを示しているように思われる。

参考文献および参照サイト

1. ヘルスケア産業（経済産業省）2018年8月6日閲覧
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/index.html
2. 次世代ヘルスケア産業協議会（経済産業省）2018年8月6日閲覧
www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/health_care_industry_council.html
3. データヘルス計画作成の手引き（厚生労働省）2018年8月7日閲覧
www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000061273.html
4. 健康経営研究会 2018年8月7日閲覧
<http://kenkokeiei.jp/index>
5. 日本健康会議 2018年8月7日閲覧
<http://kenkokaigi.jp/about/index.html>
6. 平成28年版厚生労働白書資料編, 健康づくり対策概要－健康づくり対策の変遷－（厚生労働省）2018年8月7日閲覧
www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/16-2/dl/00.pdf
7. 健康経営ハンドブック2018健康経営 Vol. 3（経済産業省, 東京商工会議所）2018年

8月8日閲覧

www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/kenkoukeiei_handbook2018.pdf

8. 日本再興戦略2016－第4次産業革命に向けて－ 2018年8月8日閲覧
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016_zentaihombun.pdf
9. 健康経営優良法人2018認定法人（経済産業省）大規模法人部門・中小規模法人部門
2018年8月13日閲覧
<http://www.meti.go.jp/press/2017/02/20180220003/20180220003.html>
10. 平成29年版厚生労働白書資料編（厚生労働省）2018年8月13日閲覧
www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/17-2/
11. 平成29年度健保組合予算早期集計結果の概要（健康保険組合連合会）2018年8月13日閲覧
<http://www.kenporen.com/include/press/2017/20170414.pdf>
12. 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（経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課）2018年8月13日閲覧
www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkokeiei-guidebook2804.pdf
13. 平成27年度健康寿命延伸産業創出推進事業健康経営に貢献するオフィス環境の調査事業 健康経営オフィスレポート－従業員がイキイキと働けるオフィス環境の普及に向けて－（経済産業省）2018年8月13日閲覧
www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/kenkokeieioffice_report.pdf
14. 健康経営優良法人2018（大規模法人部門）の認定基準（経済産業省）2018年8月24日閲覧
www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/2018_ninteikijyun_daikibo.pdf
15. 健康経営優良法人2018（中小規模法人部門）の認定基準（経済産業省）2018年8月24日閲覧
www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/2018_ninteikijyun_chushokibo.pdf
16. 村松潤一編著（2015年）『価値共創とマーケティング論』（同文館出版）
17. 山本昭二（2007年）『サービス・マーケティング入門』（日本経済新聞出版社）