

大卒求人倍率が4倍前後（従業員300人未満の企業）と言われる圧倒的な売り手市場の中で、中小企業は深刻な人手不足に直面しています。もはや採用手法の工夫だけでは、先が見通せない状況に陥っています。本稿では「健康経営」によって、いかに会社の魅力を高め、人材の獲得につなげるかを整理して解説します。

株式会社ウェルコ
代表取締役

山本 聡

URL <http://welko.co.jp/>

E-mail info@welko.co.jp

2016

11

November

人手不足の悩みを解決！ 「健康経営」を宣言して 人材の獲得につなげよう

人手不足の解消に 有効な健康経営

昨今、労働力需給逼迫の影響を強く受けているのが中小企業で、日本商工会議所の2016年調査では、実に56%もの企業が「人手が不足している」と回答しています。この人手不足の解消にあたっては、

- ・ 人材の獲得
 - ・ 離職率の低減
 - ・ 労働生産性の向上
- などの打ち手が考えられますが、いずれにおいても「健康経営」に取り組むことで、ポジティブな効果が期待できます（図1）。

● 人材の獲得

2017年卒マイナビ大学生就職意識調査では、学生が企業選択のポイントとして多く挙げているのが、

- ・ やりたいたい仕事ができる
- ・ 働きがいがある
- ・ 勤務制度が良い
- ・ 福利厚生が良い

など、「従業員満足度」と関連の高い項目です。人材引き寄せのために取り組むべきは、自社の従業員満足度の向上です。そして、それは健康経営によって果たすことができるのです。

東京商工会議所が健康づくりに取り組んでいる企業に対し、その効果を聞いた調査で、38・4%と最も多く挙げられたのが「モチベーションの向上」です。モチベーションは従業員満足度と置き換えてもいいでしょう。

経済産業省と東京証券取引所による「健康経営銘柄」に選定された企業の例では、健康経営による成果の現れとして従業員満足度が、「住友林業株式会社」

- 2011年度76・1%
- 2015年度80・6%

「リンナイ株式会社」

- 2010年度60%
- 2014年度68%

に、それぞれ向上したと報告されています。

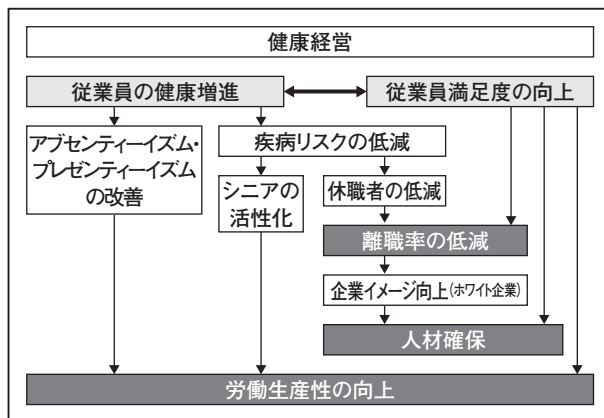


図1 健康経営は人手不足解消につながる

● 離職率の低減

採用手法の工夫も大切ですが、遠回りでも、健康経営で自社の従業員満足度を向上させることが会社の魅力を高め、それがひいては優秀な人材の獲得につながるのです。

離職率は、働きやすい会社かどうかを判断する指標の一つとして学生が注目し

ています。その離職率と健康経営の関係ですが『ハーバードビジネスレビュー』（2014年9月号）には、タワーズワトソンとナショナル・ビジネス・グループ・オン・ヘルスによる調査結果として、健康増進プログラムの効果の高い企業の自主退職率が9%であったのに対して、効果の低い企業は15%であったと書かれています。

入社数年での離職は、労働条件や職場の人間関係が大きな要因と言われています。健康経営により、従業員が心身ともに健康に働ける労働環境を整えることができれば、離職率が下がるのは当然です。離職率が下がれば社内戦力の確保という効果に加え、会社のイメージが向上し新たな人材の確保にもつながります。

●労働生産性の向上

新たな人材を獲得できなくても、既存従業員の労働

生産性を高めれば人手不足をカバーできます。健康経営によって労働生産性が向上するという調査・研究は数多く発表されています。

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が「健康リスク項目（心身の不調要因）を多く抱えている人ほど、アプレンティイズム※1、プレゼンティイズム※2により労働生産性が損なわれている。特にプレゼンティイズムによる損失割合が高い」とことを、定量的に示した研究報告を紹介しています。つまり、健康経営で健康リスクを減らし、労働生産性を改善することができるのです。

また、少子高齢化で活躍が期待されるシニア社員は、40代頃から疾病リスクが高まります。健康経営で働き盛りのシニア社員の健康リスクを減らすことができれば、労働生産性向上はもとより事業リスクの低減にもつながります。

※1 個人が体調などによりたびたび欠勤する状態
 ※2 出勤はしているが健康上の問題で労働に支障をきたし最善の業務ができなくなる状態

人材の獲得につながる健康経営手法

人材の獲得、離職率の低減、労働生産性の向上の中で、特に多くの企業が、苦勞しているのが「人材の獲得」かと思われます。前述のとおり健康経営で

「従業員の満足度を向上」させることが、一つの有効なアプローチとなります。そして、その活動や成果を適切に「情報発信」することが求められます。

●従業員満足度を高める健康経営の進め方

多くの企業が、労働慣行の様々な視座から従業員満足度の向上に取り組んでいると思いますが、中でも健康経営が特徴的なのは、起点が従業員そのものにあることです。

従業員の心身が健康であることによって、個々人のパフォーマンスが上がり、

組織が活性化するという考え方です。

したがって、健康経営で従業員満足度を向上させるには、より従業員に目を向けて密接なコミュニケーションを心がけることが重要です。この点を、健康経営の一般的な進め方のステップに沿って説明します。

健康経営の各ステップにおける留意点

ステップ①

「健康経営宣言」

健康経営宣言において重要なポイントの一つは、健康経営を本気で実行していくことを、経営トップが自らの言葉で従業員に伝えることです。それにより従業員は、期待と覚悟を持つようになります。

もう一つのポイントを挙げるとすれば、会社が「従業員を大切にしている」という明確なメッセージを経営トップの言葉に盛り込むことです。

ステップ②

「体制構築」

中小企業の場合、経営者自らが責任者になって陣頭指揮をとり、その下で人事総務担当と各職場からの従業員代表チームで活動を進めるのがいいでしょう。つまり、従業員の声を反映できる体制が重要なのです。

ステップ③

「現状課題の把握」

健診受診率などのデータから読み取れる課題だけでなく、従業員と面談したりアンケートを実施したりして、従業員の声を聞き取ります。現状把握段階での従業員とのコミュニケーションはとて重要です。

ステップ④

「計画策定・施策の推進」

計画は人事総務担当が中心となり、従業員代表チームの声を聞いて策定します。そして、実行段階では策定に参画した従業員が各

職場で推進リーダーを務めます。そうすることが施策の実効性を高め、従業員満足度を上げることにのみならず。

ステップ⑤

「取り組みの評価・見直し」
定量的なデータで効果をレビューするとともに、年1回程度、従業員アンケートや推進リーダーを通して従業員の声を吸い上げて、プロセスや成果を評価します。そして、評価結果に応じて必要な見直しを行います。この小さな成果の積み重ねにより、従業員が改善の変化を実感します。

●対外的な情報発信

健康経営によって従業員の健康を増進し、従業員満足度を高めても、その活動や成果をきちんと対外的に情報発信しなければ、外部の人材獲得にはつながりません。

情報発信にあたっては、

図2 企業の社会的責任と健康経営



健康経営を企業の社会的責任の一つとして位置付け、従業員の健康に対する企業としての価値観を示すことが重要です。

自社ホームページなどによる情報発信

健康経営を、企業の社会的責任の一つとしてホームページ上に構成します。図2は一例ですが、経営理念

や事業内容によって分類の仕方は多少変わってくると思います。健康経営を非常に重視し、CSR(企業の社会的責任)や環境と並ぶレイヤーに置いている企業もあります。

健康経営の項目では、冒頭に経営トップによる健康経営宣言を掲げ、活動内容や成果、従業員の声なども掲載し随時更新します。アニュアルレポート(年次事業報告書)にも、同様に掲載します。

就職情報サイト 求人票、会社説明会

休暇や福利厚生に関して健康経営で取り組んでいる施策を紹介します。例えば、ユニークな休暇制度などは年に1日でも大きな訴求効果があります。

新たな休暇制度の導入は企業にとって大きな負担ですが、結果的には休暇による損失を上回る労働生産性の向上が期待でき、ぜひ検

討したい施策です。それを従業員の声として、健康経営の実体験や感想として伝えることも必要です。

外部公的機関の活用

協会けんぽの多くが、健康経営宣言が申請され登録・認定された企業を健康宣言事業所として、ホームページに企業名や取り組み内容を紹介しています。

また、県や市などの行政が、健康経営企業を認定しているのは表彰し、ホームページに企業名や取り組み内容を紹介しています(大分県、兵庫県、京都府、青森市、那覇市など)。

人材獲得の要点とまとめ

前項「従業員満足度を高める健康経営の進め方」と「対外的な情報発信」の要点を図3にまとめました。

健康経営は、従業員の健康を経営的な課題として位

図3 健康経営を人材獲得につなげる6つの要点

●従業員満足度を高める健康経営の進め方

- ①経営トップの陣頭指揮と「従業員を大切にしている」メッセージ
- ②従業員との徹底したコミュニケーション
 - ・従業員の声を反映できる体制
 - ・従業員との面談、アンケート
 - ・従業員リーダーの計画策定や推進への参画
- ③従業員が改善の変化を実感できる小さな成果の積み重ね

●対外的な情報発信

- ④健康経営を社会的責任のひとつとして位置づけ
- ⑤休暇や福利厚生に関する健康経営施策の紹介
- ⑥外部公的機関を活用したPR

置づけることで「従業員を大切にしている」ことを端的に伝えることになり、健康的に伝えることにも健康というものがイメージしやすいですから、企業文化を、学生や求職者に分かりやすい形で示すことができる企業の取り組みの一つであると言えます。