

# 健康経営・統括マネジメント研究会 の設立経緯と今後

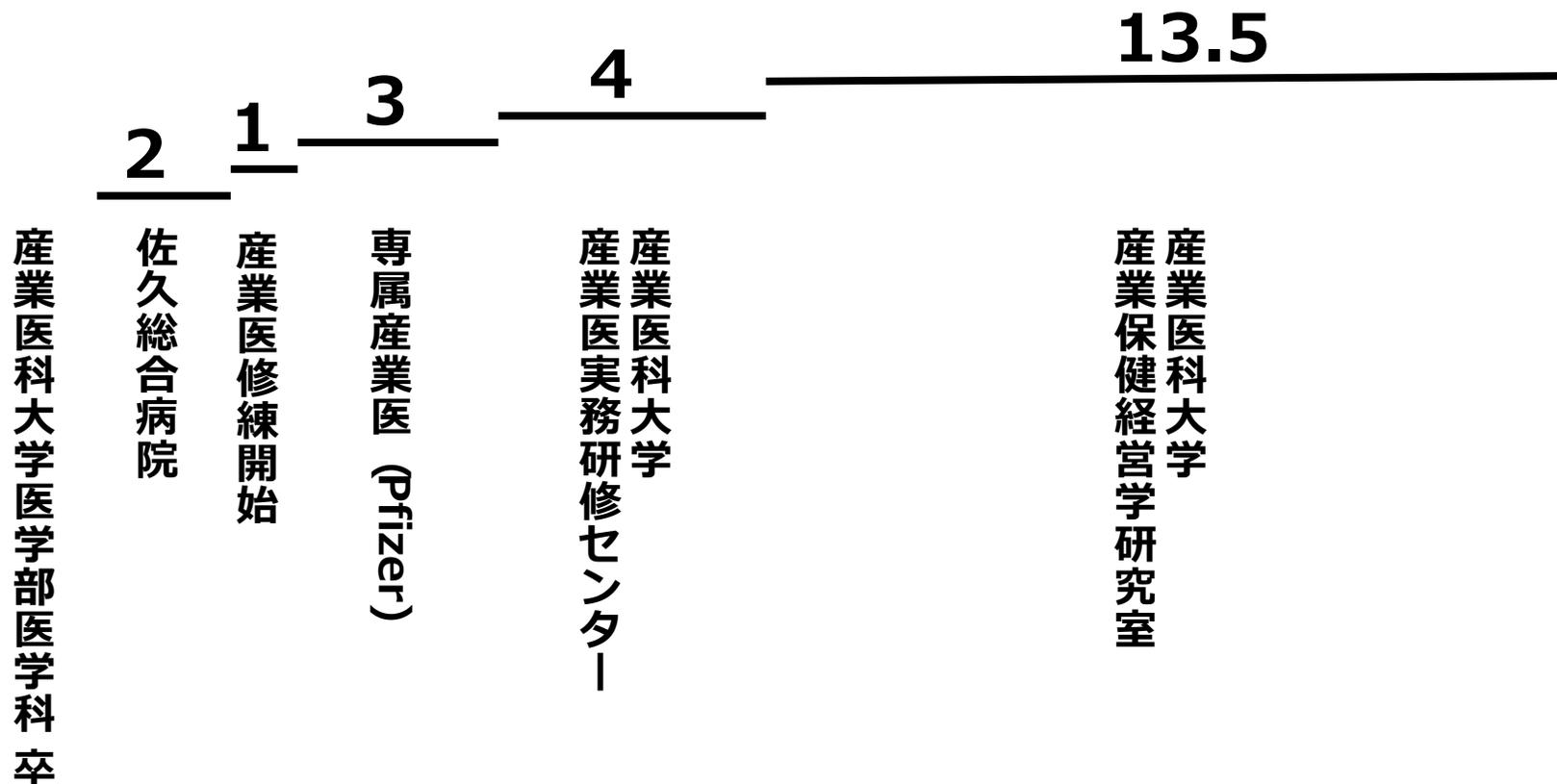
産業医科大学

産業生態科学研究所 産業保健経営学

永田 智久

産業保健経営学

# 自己紹介



$$1 + 3 + 4 + 13.5 = 21.5$$

- 資格：医師、日本産業衛生学会専門医・指導医、社会医学系専門医・指導医、労働衛生コンサルタント、博士(医学)
- 研究key words: 産業保健,ヘルスサービスリサーチ, 健康経営, 疫学, 医療経済学, CSR/ESG, など

# 本日の話の内容

## ■話の内容

- 研究会のめざす方向性と、研究会で議論したいこととお話しします
- 問題提起が中心であり、結論があるわけではありません
- 世話人と密に議論していますが、内容すべてでコンセンサスは得ていません

## ■概略

- 研究会設立までにおこなってきたこと
  - 「企業経営に貢献する産業保健のあり方研究会」

# 研究会設立前の活動

■2010年5月21日に設立した「企業経営に貢献する産業保健のあり方研究会」（2017年より「産業保健の統括マネジメント研究会」に改称）  
（会長：河野慶三）の活動が基盤

## ■背景

■統括産業医・総括産業医の登場

■総括・統括管理の必要性

1. 5管理（作業環境管理、作業管理、健康管理、労働衛生教育、**総括管理**）
2. 「労働安全衛生マネジメントシステムに関する指針」の改正

■統括産業医・総括産業医の定義は？

1. 「産業医・産業医科大学のあり方に関する検討会」(2007年8月9日、報告書)

■健康管理、作業管理、作業環境管理、労働衛生教育が、事業場で適切に展開されるために必要な、労働衛生管理体制の構築、労働衛生関係諸規程の整備、年間計画の策定など、労働衛生管理の基盤整備に関わる職務

- 労働衛生に関する**基本方針の作成**
- 事業場の状況把握（職場巡視を含む）
- 労働衛生**目標**の設定
- 労働衛生**計画**の策定
- 労働衛生計画の**実施と実施状況のモニター**
- 労働衛生目標の**達成状況の評価**
- 労働衛生活動の**見直し**
- 労働衛生管理**体制の整備**
- 衛生委員会等への参画
- 労働衛生関連法令の遵守
- （以下、略）

## ■労働安全衛生マネジメントシステムに関する指針

■平成十一(1999)年労働省告示第五十三号

■第四条 労働安全衛生マネジメントシステムに従って行う措置は、事業場を一の単位として実施することを基本とする。ただし、建設業に属する事業の仕事を行う事業者については、当該仕事の請負契約を締結している事業場及び当該事業場において締結した請負契約に係る仕事を行う事業場を併せて一の単位として実施することを基本とする。



## ■労働安全衛生マネジメントシステムに関する指針

■平成一八(2006)・三・一〇 厚生労働省告示第一一三号

■第四条 労働安全衛生マネジメントシステムに従って行う措置は、事業場又は法人が同一である二以上の事業場を一の単位として実施することを基本とする。ただし、建設業に属する事業の仕事を行う事業者については、当該仕事の請負契約を締結している事業場及び当該事業場において締結した請負契約に係る仕事を行う事業場を併せて一の単位として実施することを基本とする。

# 研究会設立前の活動

■2010年5月21日に設立した「企業経営に貢献する産業保健のあり方研究会」（2017年より「産業保健の統括マネジメント研究会」に改称）  
（会長：河野慶三）の活動が基盤

## ■背景

■統括産業医・総括産業医の登場

■総括・統括管理の必要性

1. 5管理（作業環境管理、作業管理、健康管理、労働衛生教育、**総括管理**）
2. 「労働安全衛生マネジメントシステムに関する指針」の改正

■統括産業医・総括産業医の定義は？

1. 「産業医・産業医科大学のあり方に関する検討会」(2007年8月9日、報告書)

# 統括産業医・総括産業医の定義？

## ■「産業医・産業医科大学のあり方に関する検討会」(2007年8月9日、報告書)

### ■ 5 産業医の選任方法のあり方について

#### ■5-2 企業の規模、活動、組織の多様化に対応した選任方法のあり方について

■5-2-1 メンタルヘルス・過重労働等の課題に対応していくためには、**事業場単位だけではなく、企業単位での健康確保対策を講ずることも必要**となっている。このため、支店や営業所等の複数の事業場を有する大企業については、**企業内の事業場の産業保健活動の促進について指導する総括的な産業医（総括産業医）**の活用について、そのあり方を検討する必要がある。また、**構内下請を有する親企業やフランチャイズチェーン等のうち、複数の事業者の行う同様の事業を統括する事業者において、親企業の産業医や労働衛生機関に所属する産業医が、構内下請等の事業場の産業保健活動にも関与し、その事業場の特性に対応して統括的に指導している例もみられるが、このような産業医（統括産業医）**の活用について、そのあり方を検討する必要がある。

■5-2-2 また、近年、企業の分社化など会社組織の変更が増加している状況に対応して 資本的、人的関係が強く 事業場も近接している複数の会社について、選任義務をどう決めていくかについても検討する必要がある。この点については、こうした事業場の安全衛生管理体制がどのように構築されるのが望ましいかという点について検討した上で、これとの関連で将来的に検討すべき課題であると考えられる。

# 企業経営に貢献する産業保健のあり方研究会

2010年5月21日設立

■昨今、企業を取り巻く環境の急激な変化により、企業活動が労働者の健康に及ぼす影響が大きくなるとともに、労働者の健康が企業活力に及ぼす影響も同時に大きくなっている。このように、**企業の発展と労働者の健康の相互関係**が強まる状況において、企業や社会の健全な発展に貢献する産業保健のあり方を検討することを目的とした研究会を設立する。

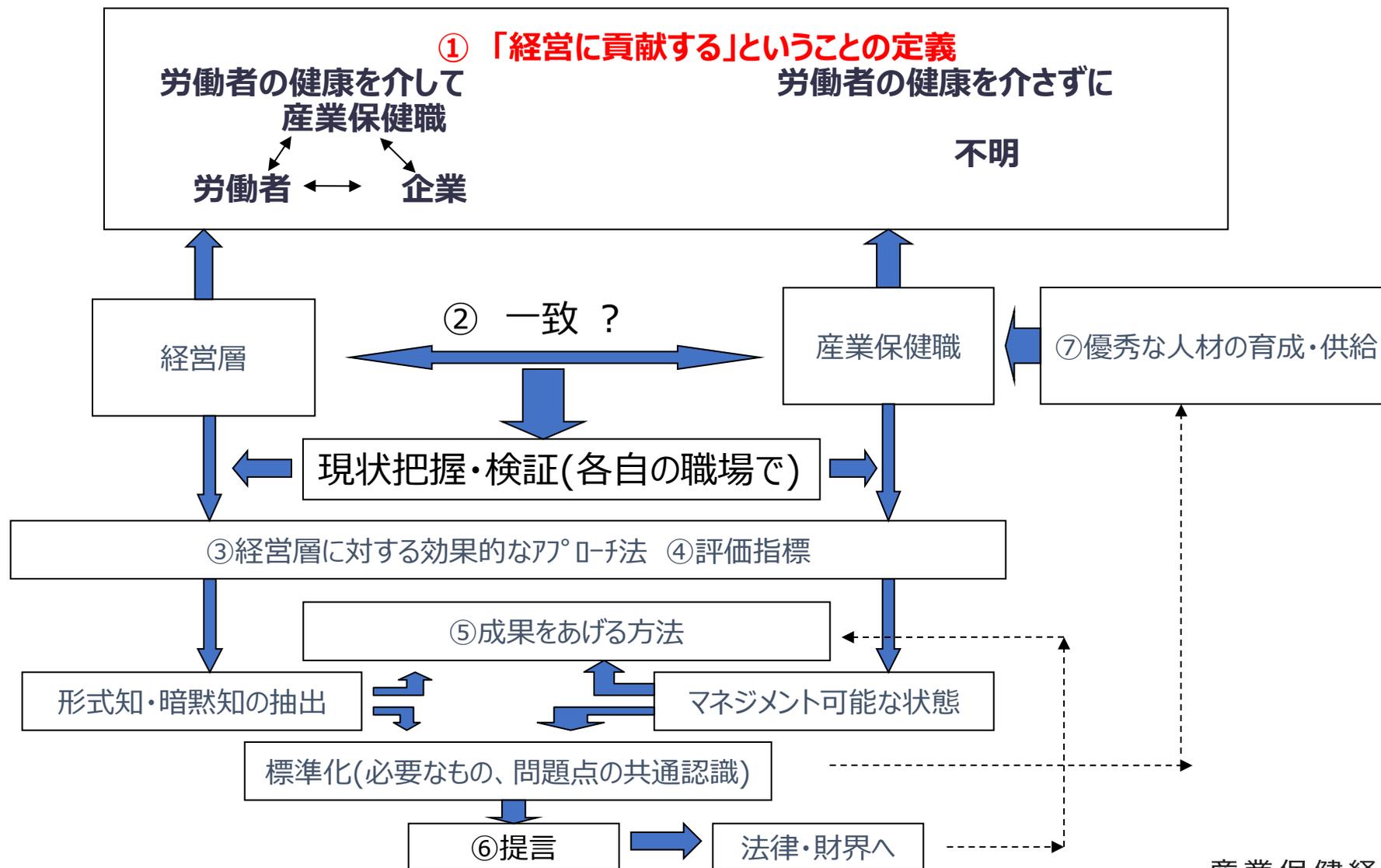
■具体的には、当面、以下の事項を中心に検討を行う。

- 労働者の健康の価値の適正な評価方法
- 労働者等の健康リスクによる企業経営への影響の管理方法
- 企業施策による労働者の健康影響への予防的対応方法
- 労働者の健康増進を介した生産性向上方法
- その他、産業保健の企業や社会の健全な発展への貢献方策



**2010年**7月2日#2研究会で議論

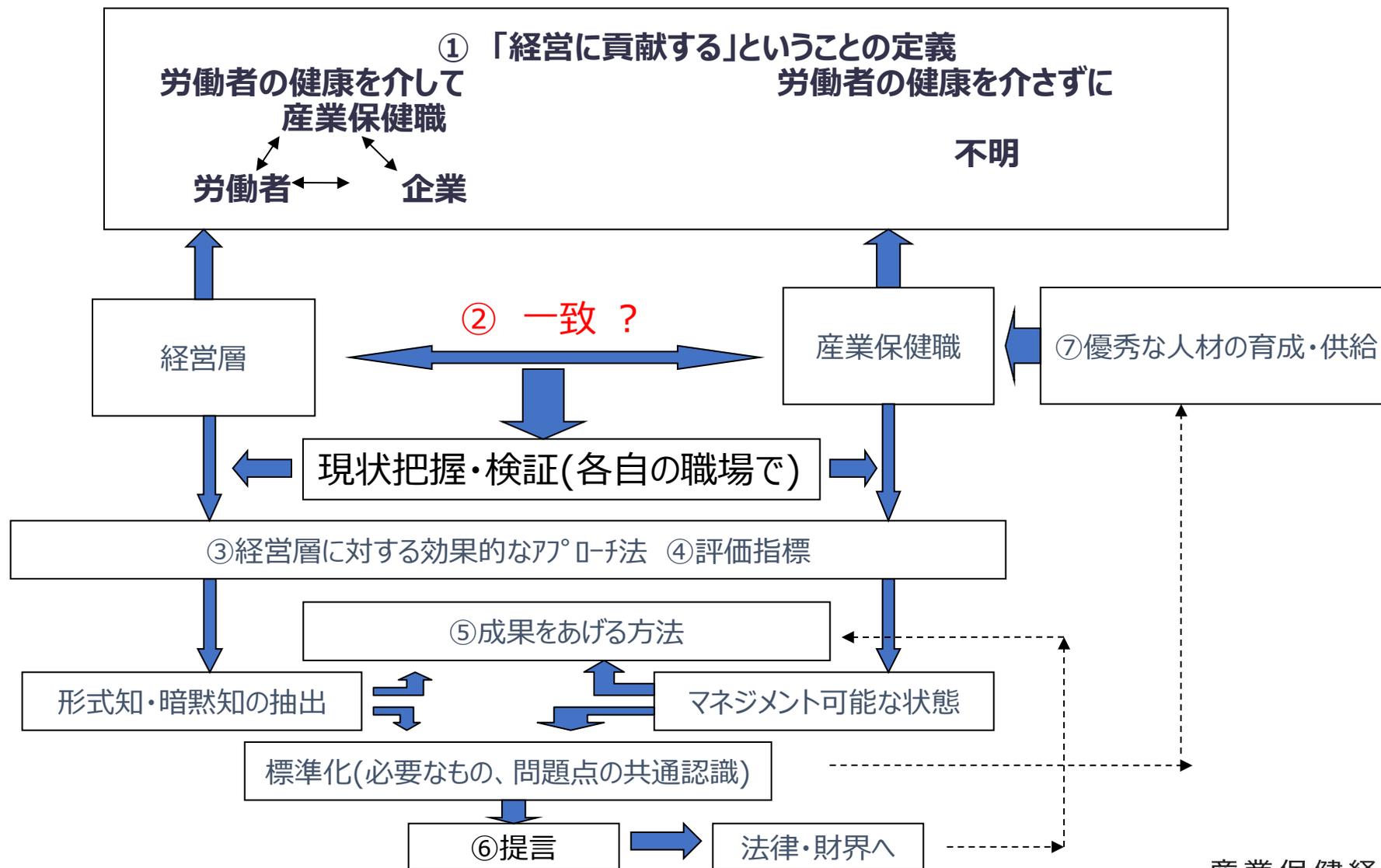
# 産業保健がもっと経営に貢献するために何が必要か？



# ①「経営に貢献する」ということの定義

- 経営に貢献するとは何か？
- 労働者の健康を介した貢献、介さない貢献
  - 「健康」の定義は？
  - 労働者の健康を介さない貢献とは？
  - 産業保健としていわゆる健康管理以外での関与できる点は何か？
- CSR（企業の社会的責任）に関する考え方

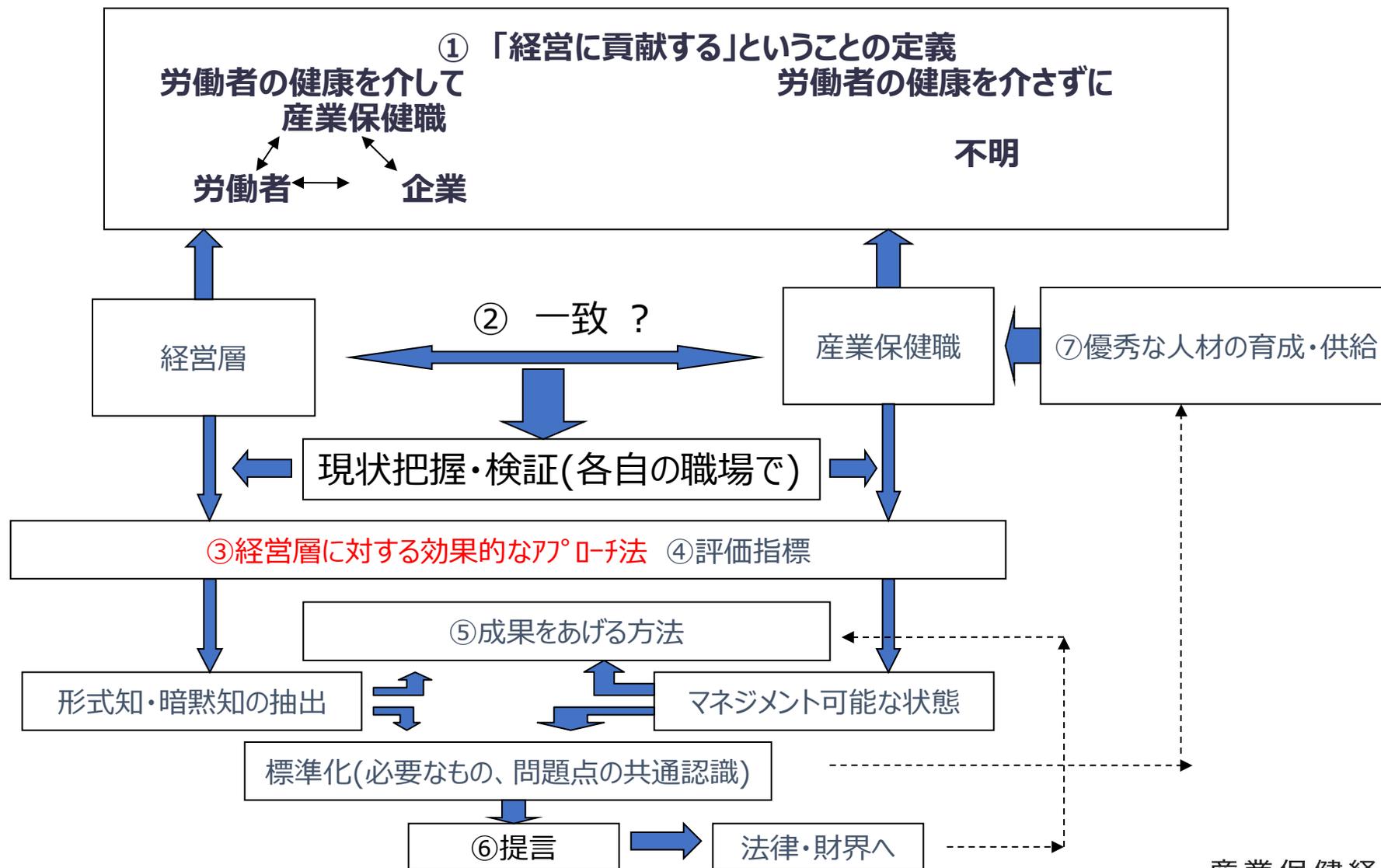
# 産業保健がもっと経営に貢献するために何が必要か？



## ② 一致？

- 労働者個人の利害と組織の利害、どちらを優先するか？
- 健康に対する自己責任
- 経営層が労働者に求めている健康関連の資質は？
- 本来企業が行うべき労働者に対する健康管理
- 企業行動（合併、子会社化）の事例研究が必要ではないか？

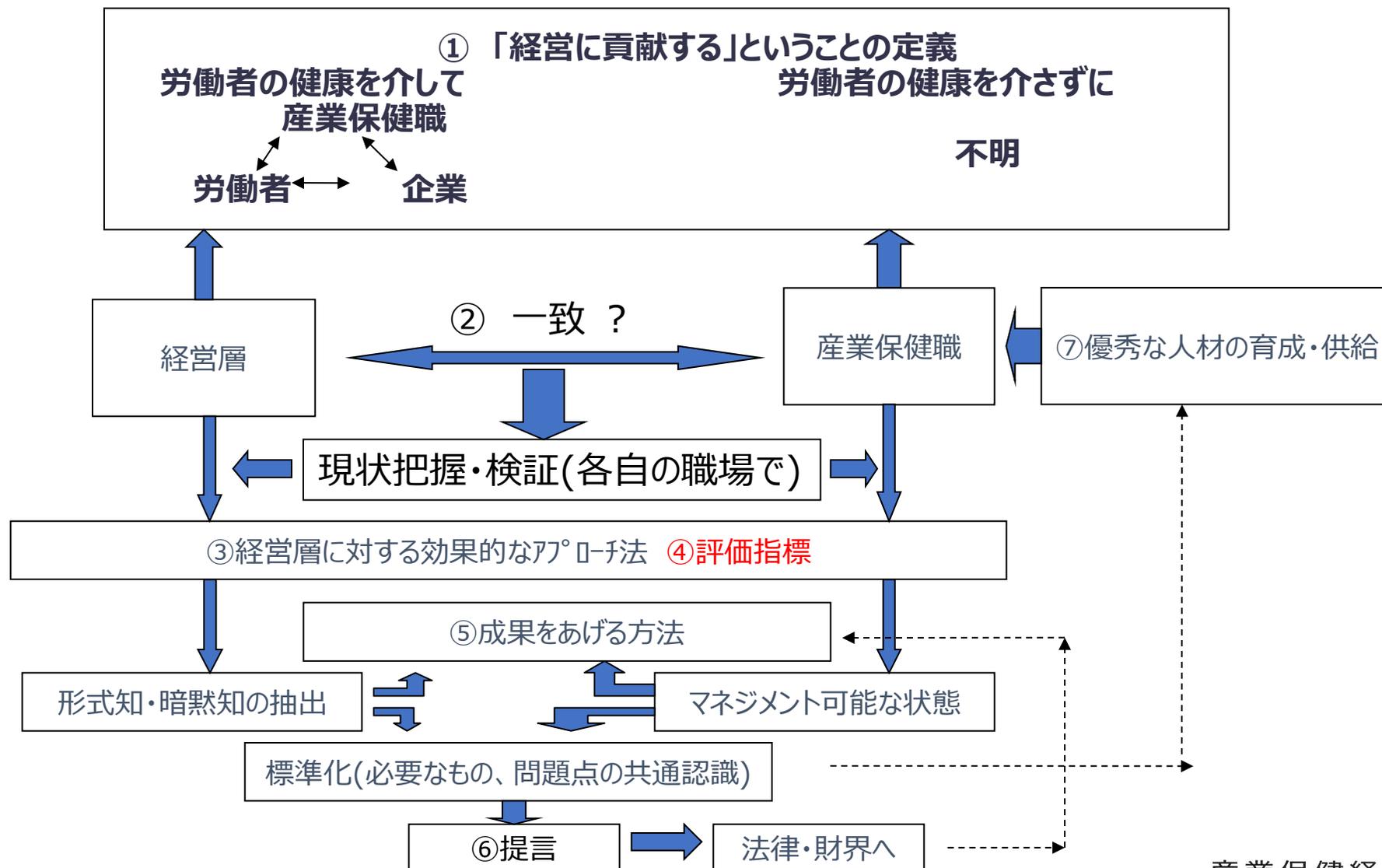
# 産業保健がもっと経営に貢献するために何が必要か？



### ③ 経営層に対する効果的なアプローチ

- 経営に関連すると思われる産業医等、産業保健スタッフの技能の抽出
- 経営者の健康意識の向上
- 費用対効果
  - 産業保健活動の費用対効果の算出方法の標準化

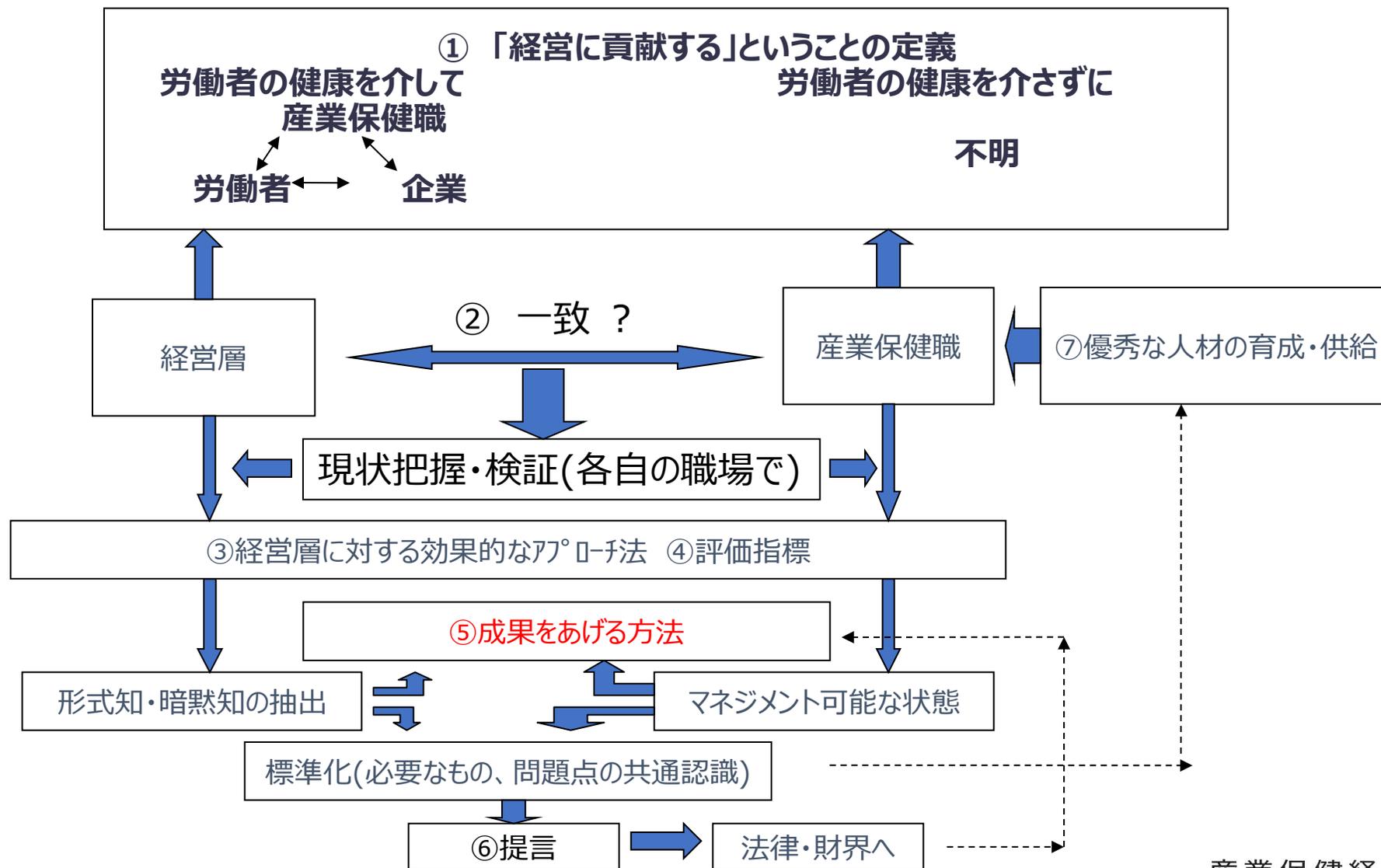
# 産業保健がもっと経営に貢献するために何が必要か？



## ④ 評価指標

- 健康を評価する尺度
  - 健康指標とは？何があるのか？
- 健康指標の企業間比較の方法
  - ベンチマーク
  - 経営者団体とのコミュニケーションによる各社共通指標の確立
- 経営指標として、どの健康指標が適切か
  - 健康度をあげることがなぜ企業にとって必要か明確に示す指標の確立
  - 生産性、活力などのあいまいな言葉の明確化
  
- 産業保健部門の評価方法
- 経営者に対する評価

# 産業保健がもっと経営に貢献するために何が必要か？



## ⑤ 成果をあげる方法

### 人材育成

- 産業保健スタッフが社内での立場を確立するための人材育成方法
- 後継者の育成
- 人事部門の産業保健への理解者の養成

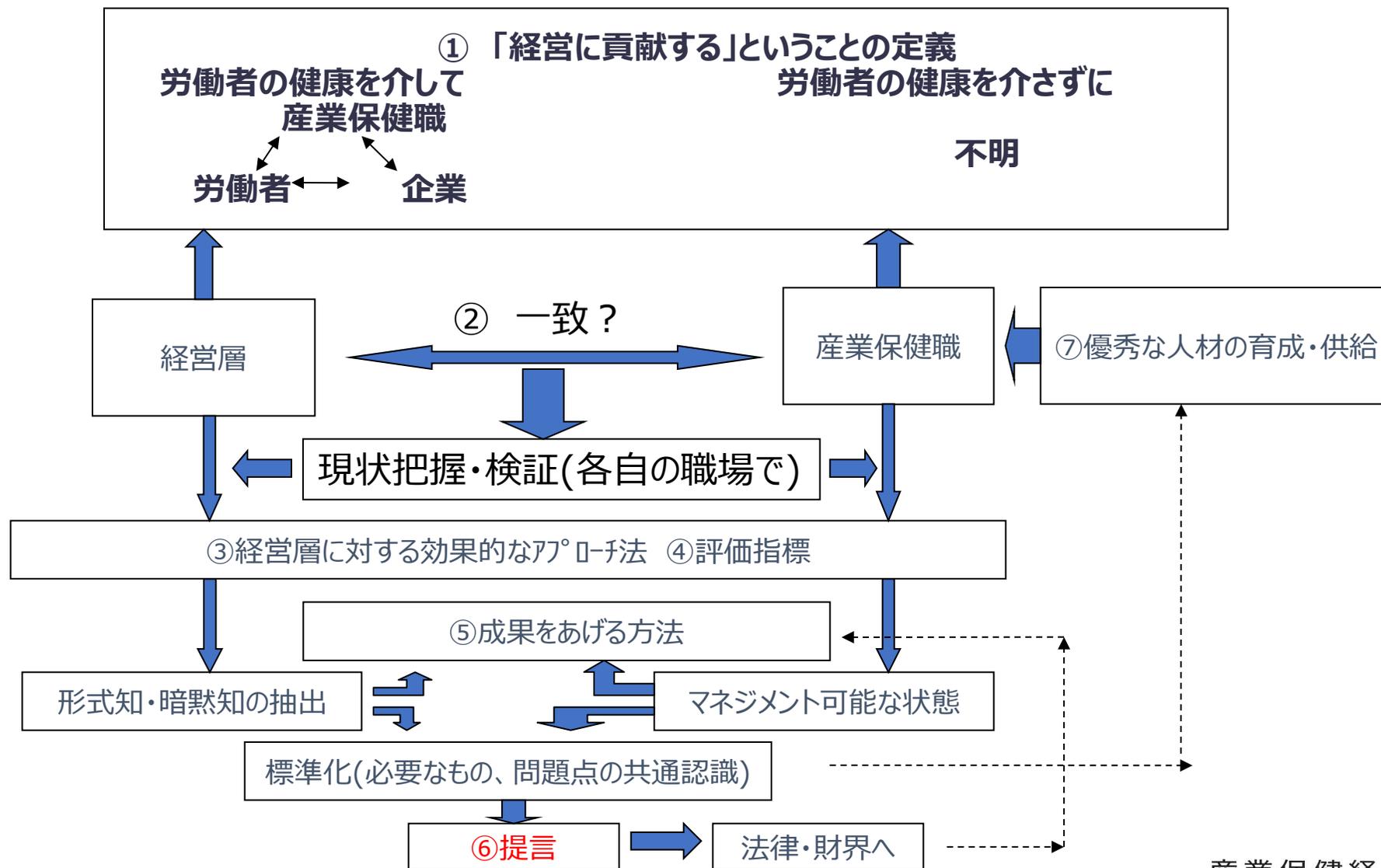
### 組織

- 産業保健の企業内の組織的位置づけ
- 産業医の組織内の位置づけ
- 企業と健康保険組合の協働のあり方

### ツール

- リスク管理へのかかわり方
- 産業保健業務の効率化のために必要なものは？

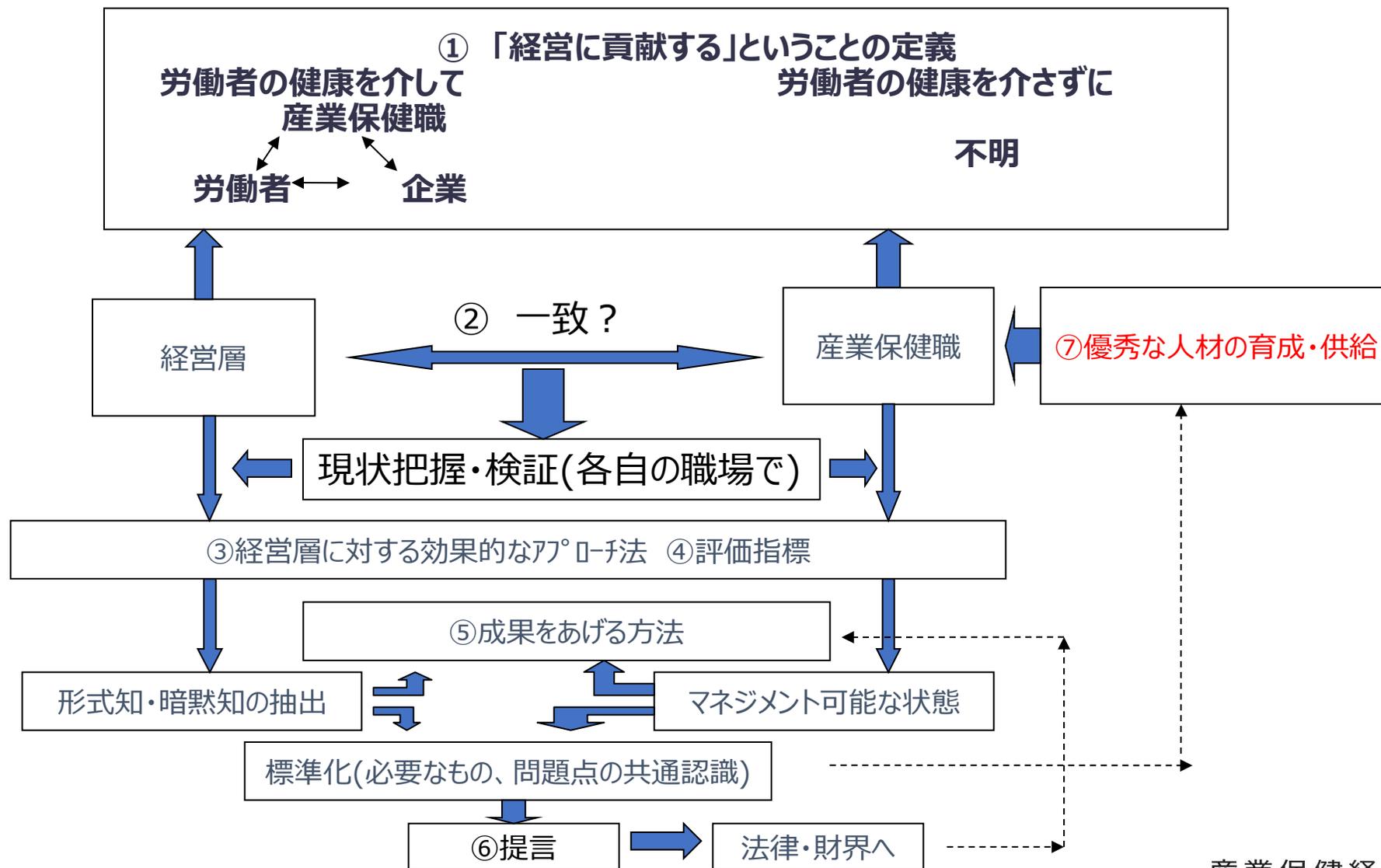
# 産業保健がもっと経営に貢献するために何が必要か？



## ⑥ 提言

- 現在の日本の労働衛生は世界に通用するのか
- 安衛法の具体的解釈の企業間比較
- 安衛法の見直し
- 安衛法改正(事業所対応→会社毎対応へ)

# 産業保健がもっと経営に貢献するために何が必要か？



# ⑦ 優秀な人材の育成・供給

## 育成

- 産業医の育成方法
- 総括産業医の育成
- 社会性(社会的常識)を持った産業医を育てるには

## 供給

- 一定レベルの医師の確保
- 安定的な産業医供給のシステム化
- 幸福な産業医になるために
- 若い先生方へ産業保健に対するインセンティブをどのように持たせるか？
- 産業保健を面白いと感じられるようにするにはどうしたら良いか

## 産業医以外の職種

- 現場のわかる保健師、看護師の育成・教育
- 産業保健分野への精神科医の理解を高める
- 経営トップに対して、産業医大等の教育を充実させる

# 成果のアウトプット

- 研究による言語化、可視化
- 企業の事例研究による暗黙知の形式知化
- 総括・統括産業医の教育・研修

原 著

企業全体で産業保健を展開するための統括産業医の機能と位置づけ  
—統括産業医に対するインタビュー調査—

森 晃爾<sup>1,2</sup>, 永田 智久<sup>1</sup>, 梶木 繁之<sup>1</sup>, 日野 義之<sup>3</sup>, 永田 昌子<sup>2</sup>

<sup>1</sup>産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学研究室

<sup>2</sup>産業医科大学産業医実務研修センター

<sup>3</sup>ひの労働衛生コンサルタント事務所

## ■機能

1. 統括産業医は産業保健に関する全社的な方針、基準、計画の策定に主体的に貢献していること
2. 産業保健に関する全社方針や基準等は、その実行性を確保するために、事業拠点を統括する本社の事業部門等から出されるとともに、統括産業医が事業拠点の産業医や産業保健スタッフに対して指導や情報提供をしていること
3. 労働安全衛生マネジメントの内部監査や業務監査の一環で実行状況の評価が行われている企業があり、統括産業医が専門的に貢献していること
4. 産業医や産業保健スタッフの会議を主宰するなどの方法で意思疎通を行ったり、基準の技術的事項などについて全社的な研修を行う努力をしていること

## ■位置づけ

- 意思決定者である人事担当役員等の職位の経営層に直接または間接的に提案できるような位置づけや関与が重要

## 調査報告

### 企業における健康施策決定プロセスと企業・労働者のニーズを踏まえた産業医の介入に関する探索的検討

新里 なつみ, 永田 昌子, 永田 智久, 森 晃爾

産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学研究室

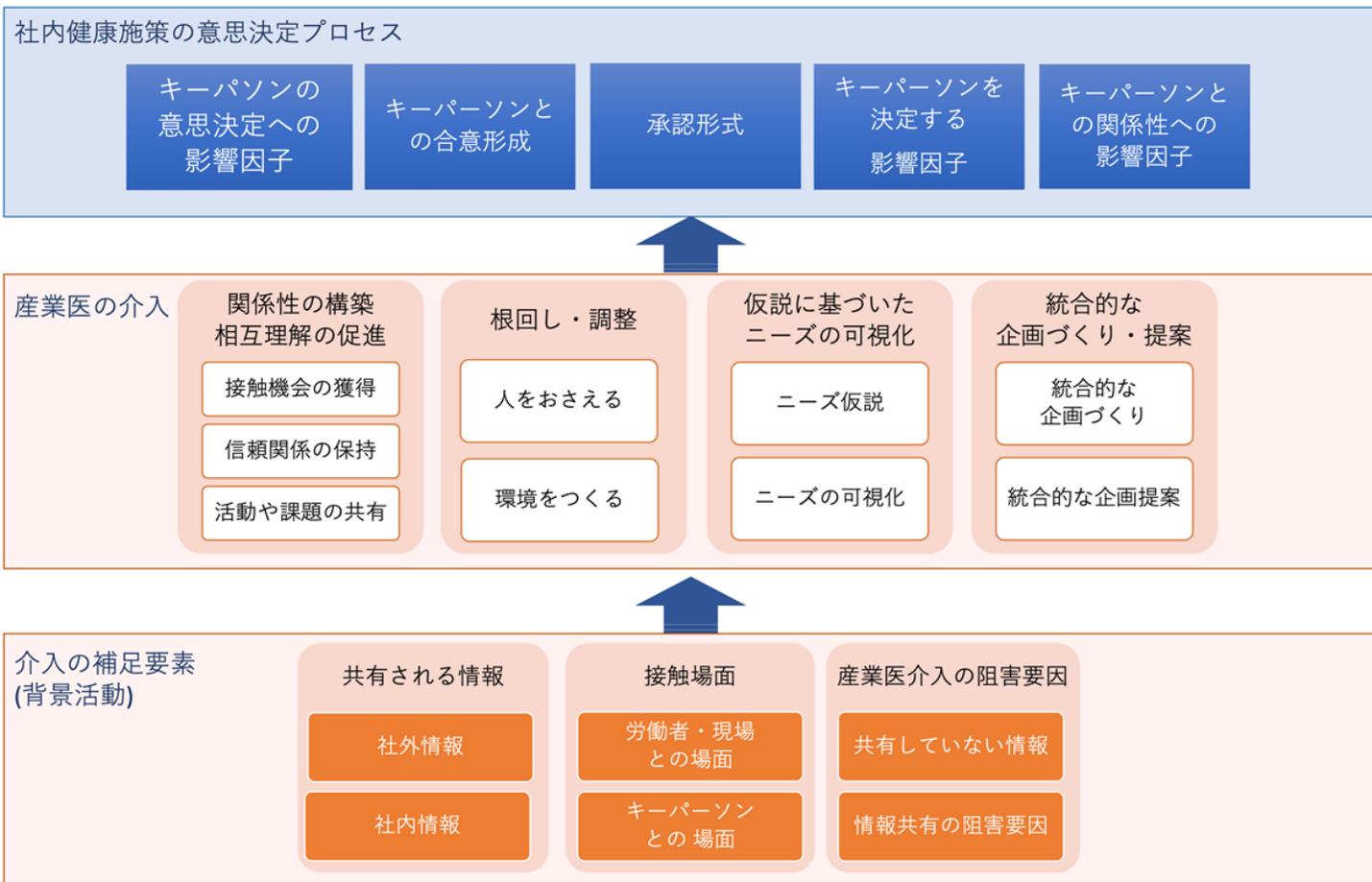


Fig.1 図解化された各カテゴリ

# 企業の事例研究による暗黙知の形式知化

■産業医に求められる統括機能について、産業医学ジャーナル. 2020: 43(1)以降、12回にわたる連載をおこなった。

## 講座 2

産業医に求められる統括機能12 (最終回)

統括産業医の機能, 必要性, そして資質—連載のまとめ

森 晃 爾

表 2 本講座の報告者とその所属・役職名

(1)	土肥誠太郎	三井化学(株) 本社健康管理室 室長
(2)	小島 玲子	(株)丸井グループ 健康推進部 部長
(3)	大久保浩司	トヨタ自動車(株) 統括産業医
(4)	筒井 保博	日立金属(株) 元・人事総務センター理事, 統括産業医
(5)	真鍋 憲幸	(株)三菱ケミカルホールディングス 総務人事室 三菱ケミカル(株) 人事部 全社統括産業医
(6)	小山 一郎	旭化成(株) 環境安全部 統括産業医
(7)	小林 祐一	HOYA (株) グローバル本社 環境・安全衛生・健康・ISO 執行責任者
	小田上公法	HOYA (株) HOYA グループ OSH 推進室 ゼネラルマネージャー
(8)	森田 哲也	(株)リコー 人事本部総務統括部 統括産業医
(9)	遠田 和彦	東海旅客鉄道(株) 健康管理センター 所長
(10)	上原 正道	プラザー工業(株) 健康管理センター 統括産業医

## ■「統括産業医」が果たしている機能

- (1) 対象とする活動領域
  - ① 衛生管理
  - ② 安全管理
  - ③ 環境管理
  - ④ リスク管理
- (2) 対象とする組織の範囲
  - ① 全社（工場，営業所などの出先を含む企業全体）
  - ② 全社+子会社（①に製造子会社など，関係の深い子会社を加える）
  - ③ グループ会社（②に他業種を含む関連子会社を加える）
  - ④ ホールディング（ホールディング本体と傘下の全企業）
- (3) 果たしている機能
  - ① 産業保健活動の基盤整備
    - 仕組みづくり
    - ルールづくり
  - ② 産業保健活動の管理・運営
    - 活動計画の作成
    - 活動の進捗管理（PDCAを回す）
    - 産業保健スタッフの管理（評価，人事）
    - 予算管理
    - 内部監査
    - 他部門との良好な関係の維持
  - ③ 産業保健スタッフへの支援とその育成
    - 継続した会議体の設営など産業保健スタッフの協働の円滑化
    - 産業保健スタッフからの相談への対応（苦情も含む）
    - 社内での育成（OJT，研修制度）
    - 調査研究への参加やブラッシュアップのための活動支援
  - ④ 経営層とのコミュニケーション
  - ⑤ 健康保険組合との協働

# 総括・統括産業医の教育・研修

■産業医科大学が実施する産業医学実践研修のなかで、統括的な役割を果たす産業医向けの研修会「産業保健の統括マネジメント」を2011年以降、年1回開

➤ケースメソッドの手法を用いた教育

産業保健の統括マネジメント（定員約30名）	
<p>企業または企業グループ全体で産業保健活動を展開しようとした際、活動方針の明確化、活動基準の策定、産業保健スタッフの配置や意思疎通、活動状況の確認や評価を全体で行っていく必要があります。本プログラムは、産業医がそのようなマネジメントを行うことができる資質を向上することを目的としています。</p>	
想定対象	産業衛生専攻医 経験のある産業医（専業3年以上または労働衛生コンサルタント資格）
受講者決定	抽選
取得単位	日本医師会認定産業医制度の単位の対象ではありません
研修テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>① グループ討議：ケース（1）（2）</li> <li>② 産業保健の統括マネジメントのためのケースメソッド研修（1） 「統括産業医のリーダーシップ（製造業編）」</li> <li>③ 産業保健の統括マネジメントのためのケースメソッド研修（2） 「産業医のキャリアと統括マネジメント」</li> <li>④ 「グローブLOHSMSを活用した海外現法の安全衛生活動の評価と将来の可能性」</li> </ul>
講師	産業医科大学 産業生態科学研究所 准教授 永田 智久 産業医科大学 産業生態科学研究所 有期助教 森 貴大 産業医科大学 産業生態科学研究所 教授 森 晃爾 産業医科大学 産業生態科学研究所 産業衛生教授 梶木 繁之 三菱重工株式会社 北原 佳代
日時	令和8年3月1日（日） 10：00～16：30
会場	<a href="#">TKPガーデンシティ渋谷（東京都渋谷区）</a>

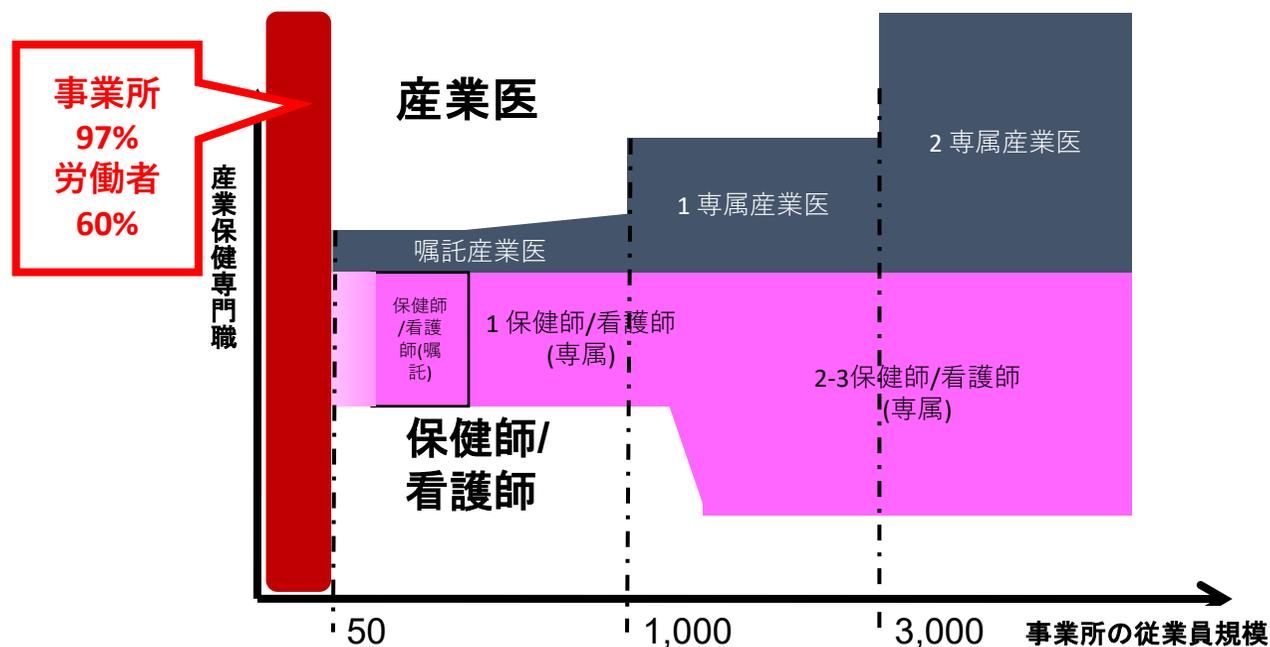
令和7年度開催分について、11月30日までに登録された方を対象にご案内を差し上げます。  
↓  
[登録受付中](#)

# 学会所属の研究会を設立するに至ったモチベーション

- 統括産業医・総括産業医の増加、しかし、議論の欠如
  - 定義、機能の明確化とそれにあつた教育体系をつくる必要性
  - ネットワーキングの価値
  - （一方で、クローズドな会も継続し、深い事例研究も必要）
- 多職種で取り組む必要性
  - 産業保健看護職、産業衛生技術職、衛生管理者、人事担当者、経営者、、、
- 健康経営施策にかかわってきて
  - 健康経営に、産業保健文脈をインプットすることを目指してきた
    - 産業保健専門職の倫理綱領
    - 産業保健専門職は、事業者・働く人が行う健康保持増進活動と快適職場づくりの推進を積極的に支援し、適切なプログラムを提供する。（中略）産業保健活動の主軸は、労働条件と労働環境に関連する働く人の健康障害の予防活動、職場の産業保健リスクそのものの軽減にあることを十分考慮して、職務が健康保持増進活動に偏らないように注意すべきである。
  - 研究・実践を踏まえた学会での議論を政策に反映させる

# 「すべての働く人」に産業保健を届ける

## ・小規模事業場への産業保健サービス



# 本日の話の予告

- 健康経営・統括マネジメント研究会は、2025年5月の総会での承認を得て、日本産業衛生学会所属の研究会として設立された。
- 主に取り扱う主題は、労働者の健康の価値の適正な評価方法、労働者等の健康リスクによる企業経営への影響の管理方法、企業/企業グループ単位での労働衛生管理のあり方についての検討、産業保健活動と健康経営の関わり方についての検討等
- 産業保健活動は企業経営の一環として行われるため、産業保健と企業経営との関わりの議論は不可避である。中小・零細企業で産業保健活動を進めるためには、経営者の関心事を理解することは特に重要
- 本研究会では、すべての働く人に産業保健サービスを届けることをパーパスとし、働く人の健康と企業経営との関わりや産業保健の統括マネジメントの視座で議論する
- 本自由集会では、健康経営・統括マネジメント研究会の設立趣旨と研究会の今後の活動内容について説明する。

- 健康経営銘柄が2014年にスタート
- 健康経営優良法人が2017年にスタート

## 全国規模の取組

【 大企業 等 】

健康経営銘柄  
原則1業種1社

健康経営優良法人  
(大規模法人部門)  
通称ホワイト500

最大500法人

健康経営優良法人

健康経営に取り組む法人・事業所  
(日本健康会議 宣言4)  
※50%ルールなし

健康経営度調査への回答

大企業・大規模医療法人 等

【 中小企業 等 】

ブライツ500

健康経営優良法人

健康宣言に取り組む法人・事業所  
(日本健康会議 宣言5)

30,000法人

中小企業・中小規模医療法人 等

## 自治体における取組

(例)

- 青森県 健康経営認定制度
  - ・ 県入札参加資格申請時の加点
  - ・ 求人票への表示
  - ・ 県特別補償融資制度
- 静岡県 ふじのくに健康づくり推進事業所宣言
  - ・ 県によるPR
  - ・ 取組に関する相談・支援
  - ・ 知事褒章への推薦案内 等

※ヘルスケア産業課調べ

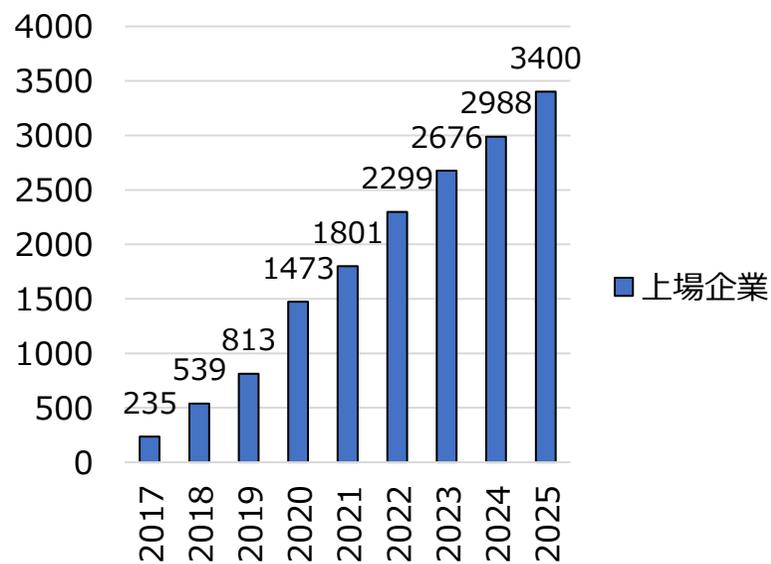
首長による表彰

地方自治体による表彰

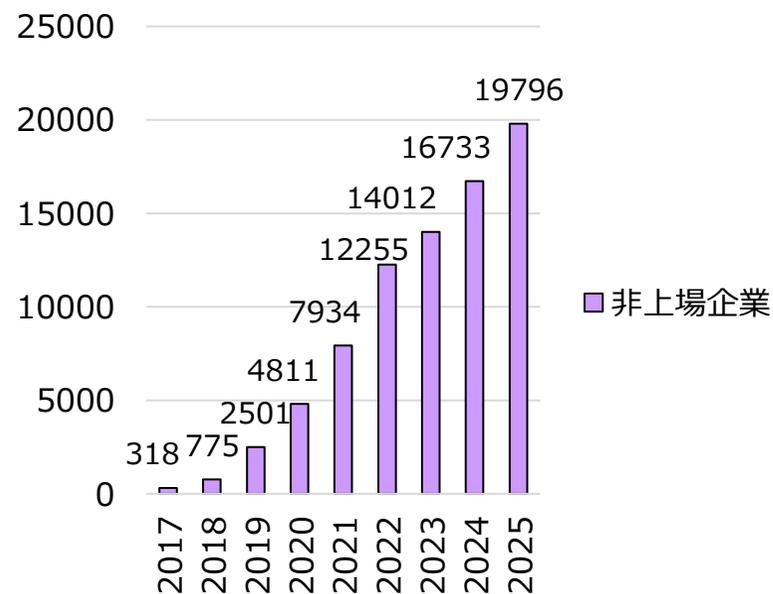
・認定(登録)

地域の企業 等

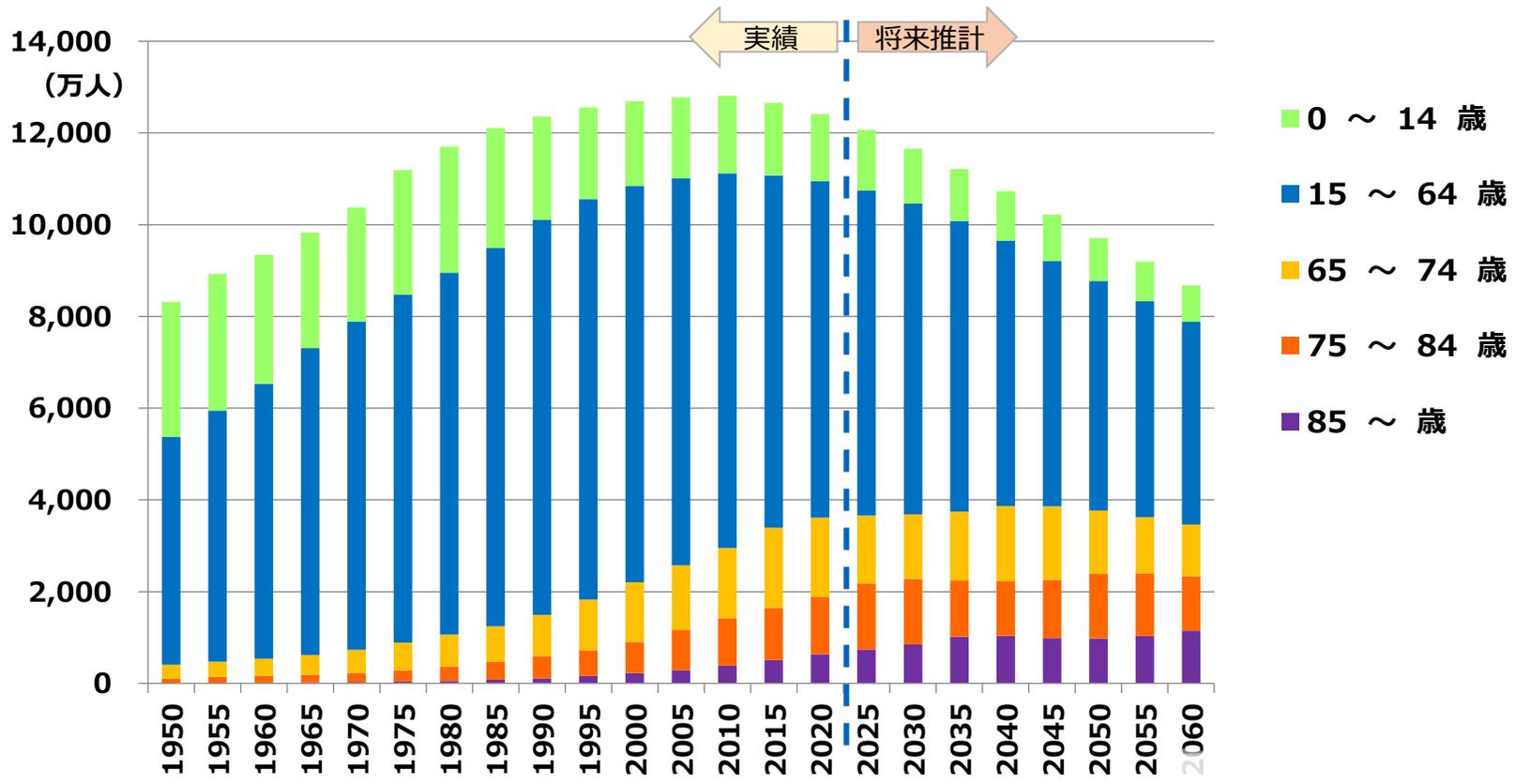
## 認定数（大規模法人）



## 認定数（中小規模法人）



# 人口推計：生産年齢人口は減少し続ける



国立社会保障・人口問題研究所（日本の将来推計人口）

# 企業の「人」に関する経営課題

優秀な人材の**数**が不足



- ・ **今いる人材を大切にする**
- ・ 優秀な人材を新規に確保する



人的資本経営

人的資本の情報開示

人材版伊藤レポート2.0

Well-being経営

人的資本可視化指針

統合報告書/有価証券報告書

# 健康経営の効果を経営者がどう感じているか？



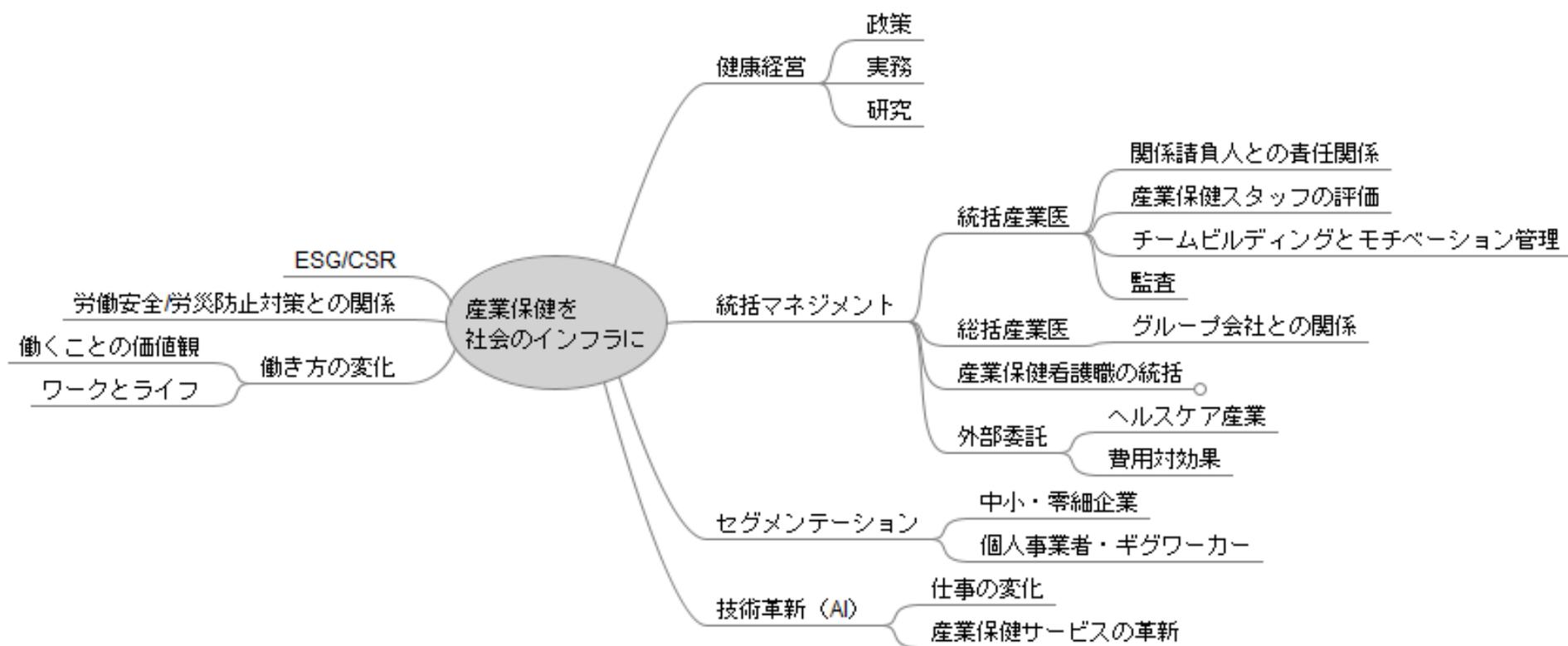
**56%** 従業員の生活習慣やヘルスリテラシーが改善した

**40%** 従業員の安全意識が向上した

**33%** 人材獲得の競争力が向上した

Nagata T, et al. J Occup Environ Med. 2025

# 産業保健を社会のインフラに



# 健康経営と統括マネジメントの可能性

- 法令に基づかない、会社における健康管理
  - 特に中小企業への広がり
  - 事業所単位でなく、企業単位
- 検討すべきこと
  - 健康経営の評価が、本当に働く人を健康にするか？
    - EBPM: evidence based policy making
  - 働く人の健康と組織の利益との関係性
  - 健康経営と労働安全衛生の統合
  - グループ会社、サプライチェーンへの広がり

# 情報開示

## フィードバックシートの開示

健康経営度調査の回答法人に対しては、各施策の偏差値等を記載した評価結果（フィードバックシート）を個別に送付し、自社の取組の改善に活用いただいているところ、他社との比較を通じた更なる取組の促進や、ステークホルダーに対する情報開示を促す観点から、同調査の設問において「評価結果の開示」の可否を確認しています。令和6年度、開示に同意いただいた大規模法人部門 2,679 法人分（うち上場企業829社）、中小規模法人部門 3,545 法人分の評価結果を以下に掲載します。

○ 大規模法人部門2,679社分の評価結果データ（Excel形式データ）



○ 中小規模法人部門3,545社分の評価結果データ（Excel形式データ）



[https://kenko-keiei.jp/houjin\\_list/feedback/](https://kenko-keiei.jp/houjin_list/feedback/)

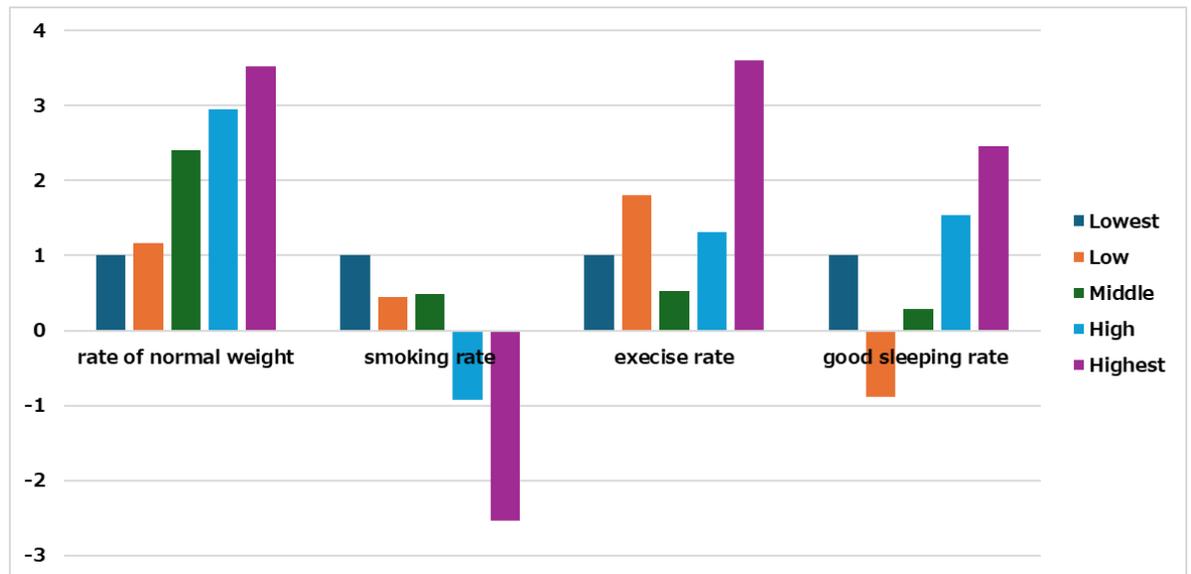
開示に同意いただいた各社ごとのフィードバックシートは、評価結果データ（Excel）のD列をクリックすることで表示されます。

（2025年3月10日現在）

業種番号	コード	法人名	総合順位	総合評価	総合偏差値	側面1経営理念・方針偏差値	側面2組織体制偏差値	側面3制度・施策実行偏差値	側面4評価・改善偏差値
28	A08522	株式会社名古屋銀行	1～50位	691.6	69.2	68.5	67.2	71	69.9
28	A05831	株式会社しずおかファイナンス	1～50位	685.3	68.5	68.5	66.9	71.9	67.4
33	A04544	H.U.グループホールディングス	1～50位	673.9	67.4	68.5	67.8	69.8	64.4
7	A04043	株式会社トクヤマ	1～50位	671.9	67.2	67.2	64.5	66.4	69.5
27	A14484	富士レビオ株式会社	1～50位	671.7	67.2	66.6	68.1	69.6	65.5
25	A04432	ウイングアーク1st株式会社	1～50位	670.9	67.1	68.2	66.1	70.6	64.3
29	A08604	野村ホールディングス株式会社	1～50位	668.3	66.8	67.9	66.9	71.2	62.8
4	A02267	株式会社ヤクルト本社	1～50位	665.7	66.6	66.8	66.4	69.2	64.7
27	A02651	株式会社ローソン	1～50位	664.1	66.4	67.7	65.9	68	64.4
34	A00262	医療法人社団美心会	1～50位	663.6	66.4	65.7	68.3	65.2	66.5
25	A09719	SCSK株式会社	1～50位	663.5	66.4	67.9	64.2	70.3	63.6
28	A08334	株式会社群馬銀行	1～50位	663.5	66.4	66.9	66.9	69.1	63.6
23	A09201	日本航空株式会社	1～50位	662.7	66.3	68.3	64.9	66.2	65.2
33	A14485	H.U.フロンティア株式会社	1～50位	660.3	66	66.5	67.5	69.6	62.2
30	A01024	SOMPOひまわり生命保険	1～50位	659.9	66	66	66.7	71.1	62.1
8	A04519	中外製薬株式会社	1～50位	659.5	66	67.5	64.1	66.6	65.2

- 詳細なデータ分析
  - 企業単位の個票データ
- 研究
  - コホート研究
  - N = 1,800 companies
  - 重回帰分析
  - 共変量：女性割合、40歳以上の労働者割合、企業規模

Unstandardized coefficient



Prepare to submit

# 証券会社もデータ分析をはじめている

2022年12月20日  
労働生産性向上の医学的エビデンスを基にした経営のロングショート:新しい時代の「働き易さ」から「働き甲斐」への科学

労働生産性向上の医学的エビデンスを基にした経営のロングショート

新しい時代の「働き易さ」から「働き甲斐」への科学

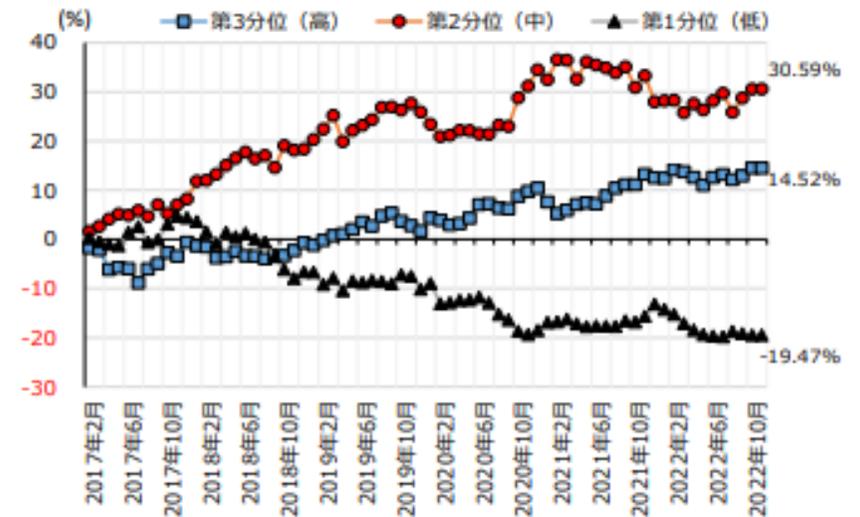
日本社会の課題に直視した新しい経営が求められてくる  
日本特有の社会課題としての労働安全衛生面におけるメンタルヘルスは、労働生産性に関わる改善余地の大きい分野として、働きかけることにより有益な効果が

クオンツ

2022年12月20日  
SBI証券 金融調査部  
チーフクオンツアナリスト  
波多野 紅美  
03-4330-9890  
ahatano@sbisec.co.jp

- 健康経営と業績との関係性
- ファンドマネージャーへのレポート
  - Goldman Sachs, BlackRock...
- 企業とのエンゲイジメント
  - 投資家と企業との対話

図表2: 高い「従業員満足度」(第3分位)の「健康経営総合評価偏差値」高・中・低(3分位)リターン比較



注: 「健康経営総合評価偏差値」は毎年2月末時点でリバランス、月次ウェイト調整、「従業員満足度」は月次頻度で更新、ベンチマークはTOPIX指数、等金額投資  
出所: OWL Analytics社、経産省HP、FactSetよりSBI証券作成

<https://eq.research.sbisec.co.jp/pdfDetail?rul=60e9909114f8c9e753fbaa5803773680>

# 健康経営と統括マネジメントの可能性

- 法令に基づかない、会社における健康管理
  - 特に中小企業への広がり
  - 事業所単位でなく、企業単位
- 検討すべきこと
  - 健康経営の評価が、本当に働く人を健康にするか？
    - EBPM: evidence based policy making
  - 働く人の健康と組織の利益との関係性
  - 健康経営と労働安全衛生の統合
  - グループ会社、サプライチェーンへの広がり

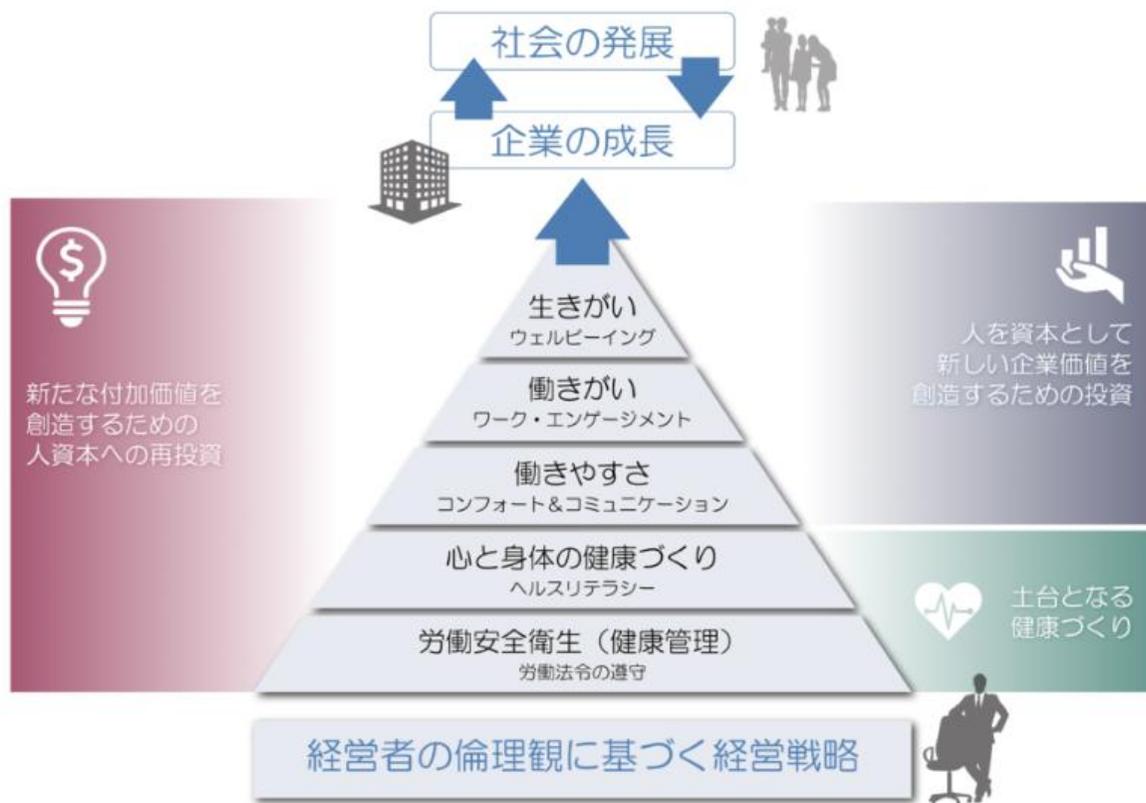
- 「社員の健康増進によって、企業の利益を高める」
- 社員の健康増進そのものが事業の成果であり、「企業の利益と社員の健康の総和を拡大させることによって、企業の長期的な発展性を高める」

# 健康経営の定義

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。

今後は、「人という資源を資本化し、企業が成長することで、社会の発展に寄与すること」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ものと考えられます。

NPO法人健康経営研究会（2021年）  
<https://www.kenkokeiei.jp/whats/>



# 個人と組織の関係

- 産業保健専門職はその職務の遂行にあたって、以下の立場で臨む。
  - 働く人個人を対象とすると同時に、集団の健康および組織体の健全な運営の推進を考慮し、総合的な健康を追求する。

産業保健専門職の倫理綱領

- 個人と組織の幸福の総和の最大化
- 各論への落とし込み（具体的な事例の積み上げ）

# 健康経営と統括マネジメントの可能性

- 法令に基づかない、会社における健康管理
  - 特に中小企業への広がり
  - 事業所単位でなく、企業単位
- 検討すべきこと
  - 健康経営の評価が、本当に働く人を健康にするか？
    - EBPM: evidence based policy making
  - 働く人の健康と組織の利益との関係性
  - 健康経営と労働安全衛生の統合
  - グループ会社、サプライチェーンへの広がり

# 健康経営と労働安全衛生の統合

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

## 社外への情報開示

### <e.労働安全衛生・リスクマネジメント>

- |   |   |
|---|---|
| 1 | 労働安全衛生マネジメントシステム（ISO45001等）の導入状況          |
| 2 | 労働安全衛生についての危険源の特定、リスク評価の状況                |
| 3 | 労働安全衛生に関する労使での協議の場・コミュニケーションの状況（安全衛生委員会等） |
| 4 | その他                                       |

### <労働安全衛生に関する指標>

- |    |                              |
|----|------------------------------|
| 16 | 労働災害、死亡災害に関する指標（件数、度数率、強度率等） |
| 17 | その他                          |
| 18 | 特に指標の実績値は開示していない             |

## GRI 403: 労働安全衛生 2018

### 1. マネジメント手法の開示事項

開示事項 403-1 労働安全衛生マネジメントシステム

開示事項 403-2 危険性(ハザード)の特定、リスク評価、事故調査

開示事項 403-3 労働衛生サービス

開示事項 403-4 労働安全衛生における労働者の参加、協議、コミュニケーション

開示事項 403-5 労働安全衛生に関する労働者研修

開示事項 403-6 労働者の健康増進

開示事項 403-7 ビジネス上の関係で直接結びついた労働安全衛生の影響の防止と緩和

### 2. 項目別の開示事項

開示事項 403-8 労働安全衛生マネジメントシステムの対象となる労働者

開示事項 403-9 労働関連の傷害

開示事項 403-10 労働関連の疾病・体調不良

## 【参考】健康・安全に関連する開示事項（例）

- 「健康・安全」については、例えば下表のような事項が挙げられる（労働災害の発生件数・割合、死亡数などは複数の開示基準等に共通）。

開示事項（例）	任意の開示基準				制度開示・準制度開示			
	ISO (*1)	WEF	SASB	GRI	日本		米国 (SEC)	欧州(ESRS (CSRD)(草案))(*3)
					(有報) (*2)	(CGコード)		
労働災害の発生件数・割合、死亡数等	○	○	○(*4)	○	・人材育成方針と社内環境整備方針につき、方針と総合的に測定可能な指標、その目標・進捗状況と併せて開示	・従業員の健康・労働環境への配慮など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべき（補充原則2-3①）	-	○
医療・ヘルスケアサービスの利用促進、その適用範囲の説明	-	○	-	○				-
安全衛生マネジメントシステム等の導入の有無、対象となる従業員に関する説明	-	-	-	○				○
健康・安全関連取組等の説明	-	-	○(*5)	-				-
（労働災害関連の）死亡率	-	-	○(*6)	-				-
ニアミス発生率	-	-	○(*7)	-				-
労働災害による損失時間	○	-	-	-				-
（安全衛生に関する）研修を受講した従業員の割合	○	-	-	-				-
業務上のインシデントが組織に与えた金銭的影響額	-	○	-	-				-
労働関連の危険性（ハザード）に関する説明	-	-	-	○				-

など

(注) (\*1) 大企業向けの「社内で議論すべきこと」・「社外に開示すべきこと」の両方に係る事項と、同「社内で議論すべきこと」のみに係る事項が対象。開示事項の検討に幅広い材料を提示する観点から、後者も上表の対象に含めている。

(\*2) 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）を基にした記載であり、未確定であることに要留意。

(\*3) 2022年4月29日にEFRGがパブリック・コンサルテーションに付した欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）のドラフトを基にした記載であり、同基準及びCSRDの確定までに変更が生じる可能性につき要留意。

(\*4) 基準内に該当事項が含まれている業種例：建設資材、石油・ガス・探査・生産、レジャー施設など。

(\*5) 基準内に該当事項が含まれている業種例：燃料電池・産業用電池、化学品、半導体、陸運など。

(\*6) 基準内に該当事項が含まれている業種例：食肉・鶏肉・乳製品、電気事業・発電事業、エンジニアリング・建設サービスなど。

(\*7) 基準内に該当事項が含まれている業種例：石油・ガス・サービス、農産物、鉄道輸送など。

(出所) ISO30414:2018 Table 2、WEF「ステークホルダー資本主義の進捗の測定～持続可能な価値創造のための共通の指標と一環した報告を目指して～」(2020年9月)、SASB業種別スタンダード(2018年)、GRI Standards (2022年6月時点最新版)、EFRAG "Exposure Draft ESRS S1 Own workforce" (2022年4月)、SEC Regulation S-K、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告(2022年6月13日)、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」を基に作成。

24

<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryoku1.pdf>

### ■「労働災害の発生件数・割合、死亡数等」、「健康・安全関連取組等」などの情報開示について

- 法令で企業に対して開示を義務化すべきか？（労働安全衛生法）
- 有価証券報告書（金融商品取引法第24条）での開示を企業に義務化すべきか？

- 証券取引法および同施行令、有価証券の募集又は売出しの届出等に関する省令の改正
- 2023年3月決算以降の有報から開示義務化
- (1) サステナビリティ全般に関する開示
- (2) 人的資本、多様性に関する開示
  - 人材の多様性の確保を含む人材育成の方針や社内環境整備の方針及び当該方針に関する指標の内容等について、必須記載事項として、サステナビリティ情報の「記載欄」の「戦略」と「指標及び目標」において記載を求めることとします。
  - **女性活躍推進法等に基づき**、「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」及び「男女間賃金格差」を公表している会社及びその連結子会社に対して、これらの指標を有価証券報告書等においても記載を求めることとします。

# 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律

## 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の概要

豊かで活力ある社会の実現を図るためには、自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性の個性と能力が十分に発揮されることが一層重要である。そのため、以下を基本原則として、女性の職業生活における活躍を推進する。

- ▶ 女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供及びその活用が行われること
- ▶ 職業生活と家庭生活との両立を図るために必要な環境の整備により、職業生活と家庭生活との円滑かつ継続的な両立を可能にすること
- ▶ 女性の職業生活と家庭生活との両立に関し、本人の意思が尊重されるべきこと

### 基本方針等の策定

- 国は、女性の職業生活における活躍の推進に関する基本方針を策定(閣議決定)。
- 地方公共団体(都道府県、市町村)は、上記基本方針等を勧告して、当該区域内における女性の職業生活における活躍についての推進計画を策定(努力義務)。

### 事業主行動計画の策定等

- 国は、事業主行動計画の策定に関する指針を策定。
- 国や地方公共団体、民間事業主は以下の事項を実施(労働者が300人以下の民間事業主については努力義務)。
  - ▶ 女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析  
【参考】状況把握する事項： ①女性採用比率 ②勤続年数男女差  
③労働時間の状況 ④女性管理職比率 等
  - ▶ 上記の状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取組内容などを内容とする「事業主行動計画」の策定・公表等
  - ▶ 女性の活躍に関する情報の公表(省令で定める事項のうち、事業主が選択して公表)
- 国は、優れた取組を行う一般事業主の認定を行うこととする。

### 女性の職業生活における活躍を推進するための支援措置

- 国は、職業訓練・職業紹介、啓発活動、情報の収集・提供等を行うこととする。地方公共団体は、相談・助言等に努めることとする。
- 地域において、女性活躍推進に係る取組に関する協議を行う「協議会」を組織することができることとする(任意)。

### その他

- 原則、公布日施行(事業主行動計画の策定については、平成28年4月1日施行)。
- 10年間の時限立法。

# 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律

- （一般事業主による女性の職業選択に資する情報の公表）
- 第20条 （略）職業生活を営み、又は営もうとする女性の職業選択に資するよう、その事業における女性の職業生活における活躍に関する次に掲げる情報を**定期的に公表しなければならない。**
  - 一 その雇用し、又は雇用しようとする女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に関する実績
  - 二 その雇用する労働者の職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績
- 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく一般事業主行動計画等に関する省令
  - 第19条 法第20条第1項の規定による情報の公表は、次の各号に掲げる情報の区分ごとに当該各号に定める事項のうち一般事業主が適切と認めるものをそれぞれ1以上公表しなければならない。
    - ・ 一 その雇用し、又は雇用しようとする女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に関する実績
    - ・ イ 採用した労働者に占める女性労働者の割合
    - ・ ロ 男女別の採用における競争倍率
    - ・ ハ その雇用する労働者及びその指揮命令の下に労働させる派遣労働者に占める女性労働者の割合
    - ・ ニ 係長級にある者に占める女性労働者の割合
    - ・ ホ 管理職に占める女性労働者の割合
    - ・ ヘ 役員に占める女性の割合

# 健康経営と統括マネジメントの可能性

- 法令に基づかない、会社における健康管理
  - 特に中小企業への広がり
  - 事業所単位でなく、企業単位
- 検討すべきこと
  - 健康経営の評価が、本当に働く人を健康にするか？
    - EBPM: evidence based policy making
  - 働く人の健康と組織の利益との関係性
  - 健康経営と労働安全衛生の統合
  - グループ会社、サプライチェーンへの広がり

### Ⅲ. 自社従業員を超えた健康増進に関する取り組み

#### ■◎ Q20. グローバル含めグループとしての健康経営の推進方針をお答えください。(1つだけ)

- ◆「グループ会社」は、国内子会社、海外子会社および海外支店・駐在員事務所を範囲としてお答えください。
- ◆グループ合算で回答される場合には、Q2の回答範囲に含まれる法人は「グループ会社」に含めずお答えください。
- ◆選択肢「2」～「3」と回答の場合であっても、評価上不利にはなりません。
- ◆選択肢「1」は、自社の親会社が策定した健康経営推進方針を自社の子会社に対して行う場合も含みます。

- 1 グループの健康経営推進方針に基づき、グループ会社で健康経営を推進し、実施内容・結果等を共有している
- 2 グループの健康経営推進方針はないが、グループ会社各社独自に健康経営を推進しており、実施内容・結果等を共有している
- 3 グローバル含めグループ会社は無い／グループ合算の範囲に含まれている企業だけである
- 4 グループの推進方針の有無に関わらず、グループ会社で実施内容・結果等を共有していない ⇒評価項目不適合



#### SQ1. (Qで「1」とお答えの場合) 健康経営の推進方針を適用しているグループ会社の範囲を

a. 国内、b. 海外それぞれお答えください。(それぞれ1つだけ)

##### <a. 国内>

- 1 全ての子会社に適用している
- 2 全ての子会社には適用していない
- 3 国内グループ会社は無い



##### <b. 海外>

- 1 全ての海外グループ会社(海外支店・駐在員事務所、海外子会社)に適用している
- 2 全ての海外グループ会社(海外支店・駐在員事務所、海外子会社)には適用していない
- 3 海外グループ会社は無い



■◎ Q21. 取引先や他社の健康経営の支援を行っていますか。(いくつでも)  
実施している場合は、公表可能な支援先、支援内容を200文字以内でご記入ください。

- ◆「取引先や他社」とは、発注先、外注会社、販売代理店、同業他社等を指し、**顧客企業への支援は有償無償を問わず一切除きます。**
- ◆事例共有、意見交換は支援に該当しません。具体的な実施手順の指導や独自のテンプレートの提供、個別の改善指導など、具体的なノウハウを提供している場合は支援として選択肢「1」～「3」に該当します。
- ◆働き方改革に伴うしわ寄せ防止や業務に係る技術的指導等、健康経営の支援に直接関連しない取り組みは除きます。
- ◆グループ会社や回答範囲(Q2SQ1に記載)に含まれる法人に対する実施は除きます。
- ◆非営利団体の場合は、団体の会員法人への支援、地方公共団体は、地域企業への支援を含みます。
- ◆自社に勤務している派遣社員への取り組みは、取引先や他社への支援に該当しません。

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1 戦略マップの作成方法について、ノウハウを提供している   |
| <input type="checkbox"/> | 2 健康課題に応じた効果的な施策内容・方法について、ノウハウを提供している  |
| <input type="checkbox"/> | 3 施策効果検証方法や指標の検証方法について、ノウハウを提供している   |
| <input type="checkbox"/> | 4 具体的な健康経営施策自体を直接提供している<br>(講師派遣、予防接種等の費用負担や場所の提供、健診場所の提供・日程調整等)                       |
| <input type="checkbox"/> | 5 イベント等の自社の健康経営の取り組みにおいて、取引先や他社の従業員からも参加を募ってる  |
| <input type="checkbox"/> | 6 イベント等の健康経営の取り組みを取引先や他社と共同で開催している   |
| <input type="checkbox"/> | 7 取引先や他社の健康経営推進状況や認定取得状況を確認し、独自に顕彰している<br>(取引先や他社の健康経営推進を奨励するため、取引先から優れた取り組みを募集・表彰する等) |
| <input type="checkbox"/> | 8 特に行っていない ⇒評価項目不適合  |

# ビジネスと人権の指導原則

国際連合「保護、尊重及び救済」枠組実施のために（A/HRC/17/31）

2011年3月11日

人権と多国籍企業及びその他の企業の問題に関する事務総長特別代表、ジョン・ラギーの報告書

この指導原則は、以下を認めることの上に成り立っている。

- a. 人権及び基本的自由を尊重、保護及び実現するという国家の既存の義務
- b. 特定の機能を果たす特定の社会組織として、適用されるべきすべての法令を遵守し人権を尊重するよう求められる、企業の役割
- c. 権利及び義務が侵されるときに、それ相応の適切で実効的な救済をする必要性

## 企業に求める3つの柱

- ・人権方針の策定
- ・人権デュー・ディリジェンスの構築
- ・救済メカニズムの構築

[https://www.unic.or.jp/texts\\_audiovisual/resolutions\\_reports/hr\\_council/ga\\_regulation\\_session/3404/](https://www.unic.or.jp/texts_audiovisual/resolutions_reports/hr_council/ga_regulation_session/3404/)

# ビジネスと人権の指導原則

日本の対応：2020年10月、「ビジネスと人権に関する行動計画に係る関係府省庁連絡会議」において、企業活動における人権尊重の促進を図るため、「ビジネスと人権」に関する行動計画が策定された。

## 「ビジネスと人権」に関する行動計画（概要）

令和2年10月

「ビジネスと人権に関する行動計画に係る関係府省庁連絡会議」

<p><b>第1章</b> 行動計画ができるまで</p> <p><b>1 「ビジネスと人権」に関する国際的な要請の高まりと行動計画の必要性</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>「OECD多国籍企業行動指針」や「ILO多国籍企業宣言」の策定、国連グローバル・コンパクトの提唱といった中、<b>国連は「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持。G7・G20の首脳宣言でも行動計画に言及。</b></li><li>投資家等の求めもあり、企業も人権尊重への対応が必要。<b>企業自らが、人権に関するリスクを特定し、対策を講じる必要。</b></li><li>日本ではこれまで人権の保護に資する様々な立法措置・施策を実施し、企業はこれに対応。</li><li>「ビジネスと人権」に関する社会的要請の高まりを踏まえ、一層の取組が必要との観点から、政府として行動計画を策定。</li><li>新型コロナウイルス感染症の文脈においても、行動計画を着実に実施していく必要。</li></ul> <p><b>2 行動計画の位置付け</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>「指導原則」、「OECD多国籍企業行動指針」、「ILO多国籍企業宣言」等を踏まえ作成。</li><li>SDGsの実現に向けた取組の一つと位置付け。</li></ul> <p><b>3 行動計画の策定及び実施を通じ目指すもの</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>国際社会を含む社会全体の人権の保護・促進</li><li>●「ビジネスと人権」関連政策に係る一貫性の確保</li><li>●日本企業の国際的な競争力及び持続可能性の確保・向上</li><li>●SDGsの達成への貢献</li></ul> <p><b>4 行動計画の策定プロセス</b></p> <p>現状把握調査を含め、経済界、労働界、市民社会等との意見交換会を実施。令和2年2月に原案を作成し、パブリックコメントを実施。</p>	<p><b>第2章</b> 行動計画</p> <p><b>1 基本的な考え方</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 政府、政府関連機関及び地方公共団体等の「ビジネスと人権」に関する<b>理解促進と意識向上</b></li><li>(2) 企業の「ビジネスと人権」に関する<b>理解促進と意識向上</b></li><li>(3) 社会全体の人権に関する<b>理解促進と意識向上</b></li><li>(4) サプライチェーンにおける人権尊重を促進する仕組みの整備</li><li>(5) 救済メカニズムの整備及び改善</li></ol> <p><b>2 分野別行動計画</b></p> <p>→詳細は次頁。</p> <p><b>第3章</b> 政府から企業への期待</p> <p>政府は、その規模、業種等にかかわらず、日本企業が、国際的に認められた人権等を尊重し、「指導原則」やその他関連する国際的なスタンダードを踏まえ、<b>人権デュー・ディリジェンスのプロセス</b>（※）を導入することを期待。 （※ 企業活動における人権への影響の特定、予防・軽減、対処、情報共有を行うこと。）</p> <p><b>第4章</b> 行動計画の実施・見直しに関する枠組み</p> <p>行動計画期間は5年。毎年、関係府省庁連絡会議において実施状況を確認。ステークホルダーとの対話の機会を設け、その概要を公表。公表3年後に中間レビュー、5年後に改定。</p>
---	---

# ビジネスと人権の指導原則

## 企業の取り組み

### 【人権方針の策定】

1. 企業の経営トップが承認していること
2. 社内外から専門的な助言を得ていること
3. 従業員、取引先及び、製品やサービス等に直接関与する関係者に対する人権配慮への期待を明記すること
4. 一般公開され、全ての従業員や、取引先、出資者、その他関係者に向けて周知されていること
5. 企業全体の事業方針や手続きに反映されていること

### 【人権デュー・ディリジェンスの構築】

1. 人権への悪影響の特定
2. 人権に関する悪影響の予防・軽減
3. 対応の実効性の追加調整
4. 対処方法に関する情報発信

### 【救済メカニズムの構築】

「ビジネスと人権」に関する取組事例集（2021年9月、外務省）

[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/bhr/page23\\_003537.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/bhr/page23_003537.html)

## 企業に求める3つの柱

- ・人権方針の策定
- ・人権デュー・ディリジェンスの構築
- ・救済メカニズムの構築

# FTSE Russellの評価例

約7000社のESG評価  
日本企業は約1200社  
FTSE Blossom Japan Indexに約100社

## Environmental

- Biodiversity
- Climate Change
- Pollution & Resources
- Water Security
- Supply Chain

## Social

- Labor Standards
- Human Rights & Community
- Health & Safety
- Customer Responsibility
- Supply Chain

## Governance

- Tax Transparency
- Risk Management
- Corporate Governance
- Anti-Corruption

- 業種により選定項目が異なる(Exposure: High, Medium, Low)
- 特定の国で追加項目あり

# 研究会の運営方針

- 2025.1の理事会で承認、2025.5の総会で正式発足
- 世話人会を核とした運営
  - 1-2ヵ月に1回、オンラインで打合せ
  - 世話人会が楽しく、学び多い場にしたい
  - 心理的安全性＋多様性＋自律性・自立性
- 研究会の運営
  - 自由闊達な討議の場
  - 実務・学術・哲学のバランス
  - 多様性（多職種の実務家、研究者、ヘルスケア産業etc）
    - 学会研究会との連携
    - 健康経営関連団体との連携
    - 日本産業保健法学会との連携
  - 研究の推進（健康経営度調査票を用いた研究etc）

# 世話人、および、顧問

代表世話人	永田 智久	さん	産業医科大学
世話人	倉重 公太郎	さん	KKM法律事務所
世話人	遠藤 知美	さん	キヤノン（株）
世話人	山下 奈々	さん	株式会社リコー
世話人	津野 陽子	さん	埼玉県立大学 健康開発学科 健康情報学専攻
世話人	伊東 明雅	さん	（株）朝日新聞社
世話人・事務局	小田上 公法	さん	産業医科大学
世話人・事務局	森 貴大	さん	産業医科大学
顧問	森 晃爾	さん	産業医科大学

・産業衛生技術職、産業歯科保健部会の方、是非！

# 今後の予定

■2026年2月21日（土）@東京で研究会

■一般演題も募集