

労働安全衛生マネジメントシステムを考慮に入れた 健康経営評価システムの展開

金 藤 正 直

1. 研究の背景と目的

日本での健康経営の取り組みは2014年から始まり、その普及にあたっては、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：以下、CSR）や持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：以下、SDGs）への対応とともに、経済産業省が毎年度実施している健康経営優良法人や健康経営銘柄の選定、また、それを支える健康経営ガイドブック（以下、ガイドブック）¹や健康投資管理会計ガイドライン（以下、ガイドライン）²の公表も後押ししている。

健康経営は、図1に示されているように、「従業員等の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等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」³と定義されている。そのために、日本では現在、大企業だけではなく、中小企業においても、健康経営を自社の持続可能性を高める重要な経営課題として位置付け、人事担当や産業医など関係者間で連携して実施し、また㈱丸井や味の素㈱などのように⁴、可能な範囲でその取り組みの評価も行っている。

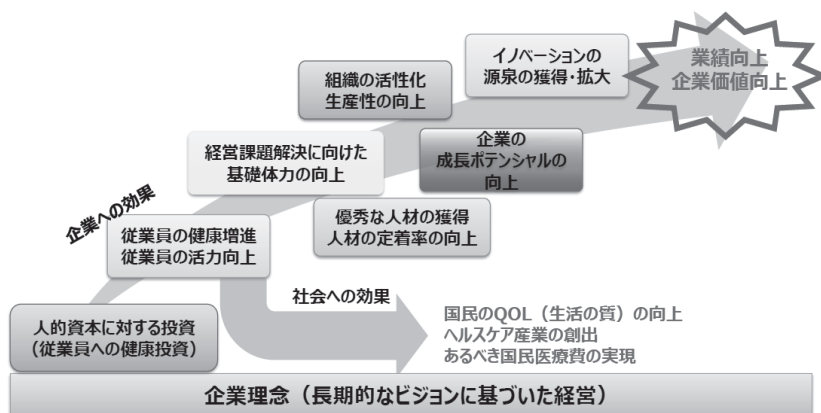
日本での健康経営のこうした動きの中で、国際標準化機構（International Organization for Standardization：ISO）は、2018年に人的資源管理や健康経営の取り組みに関係する2つの規格を公表している。それが、労働安全衛生マネジメントシステム（Occupational Health and Safety Management System：以下、OHSMS）の規格「ISO45001」と人的資本経営の規格「ISO30414」である。

¹ 経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課（2018）『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）』、1-67頁。

² 経済産業省商務・サービスグループヘルスケア産業課（2020）『健康投資管理会計ガイドライン』、1-61頁。

³ 経済産業省ヘルスケア産業課（2022）『健康経営の推進について』、11頁。

⁴ 浅井誠一郎（2021）「Interview① 味の素㈱—「食と健康の課題解決企業」への実現にむけて—」『企業会計』Vol. 73 No. 2、73-79頁。小島玲子（2021）「Interview② ㈱丸井グループ—ウェルネス経営を組織風土改革のカギにする—」『企業会計』Vol. 73 No. 2、80-86頁。



(出典：経済産業省ヘルスケア産業課 (2022) 『健康経営の推進について』, 11頁.)

図1 健康経営の概念図

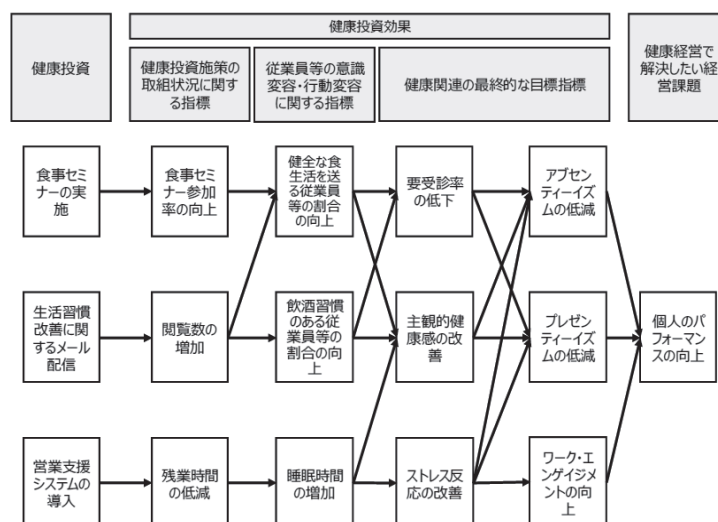
前者の規格は、「組織が、労働安全衛生パフォーマンス (OH&S) を積極的に向上し、労働に関連する負傷および疾病を防止することによって、安全で健康的な職場を提供できるようにする」⁵のために、各組織でマネジメントシステムを構築し、実施するために求められる要求事項を規定したものである⁶。また、後者の規格はISO45001も参考にし、「労働における人権の原則による指針を提供しており、また、人的ガバナンス規格 (ISO30408) とともに、人的資本に関するデータの収集、測定、分析、そして報告に関する指針を定めた」⁷規格となっている。健康経営に取り組んでいる大企業や中小企業は、これらの規格との関係も考慮に入れながら、人的資源をサステナブルな視点からより徹底して管理するとともに、この取り組みに関わる業績評価やその結果の情報開示も当然必要となる。そのために、今後は、各企業で必要とされるこれら2つの規格の関係も考慮に入れた健康経営の評価方法を検討することが必要とされる。

この評価方法に関連する先行研究については、現在までに、前述したガイドブックやガイドラインも参考にしながら、BSC (Balanced Scorecard) をもとに健康経営の取組効果とその関係を論理的に明らかにしていく評価モデルの研究が存在する。しかし、健康経営と安全衛生管理および人的資本経営といったそれぞれの経営領域の関係性を考慮に入れた評価方法までは、いまだ十分に検討されているとは言い難い。そこで、本稿では、まず、OHSMSの国際規格であるISO45001を導入している企業にBSCを活用した健康経営評価モデルを新たに導入していくための視点と展開方法について検討する。

⁵ ISO (2018a) *Occupational health and safety management systems-requirements with guideline for use*, p.1.

⁶ 中央労働災害防止協会・平林良人 (2018) 『ISO45001:2018 (JIS Q 45001) 労働安全衛生マネジメントシステム 要求事項の解説』日本規格協会, 47頁.

⁷ ISO (2018b) *Human resource management-Guidelines for internal and external human capital reporting First edition*, v.



（出典：経済産業省商務・サービスグループヘルスケア産業課（2020）『健康投資管理会計ガイドライン』，13頁．）

図2 健康経営戦略マップの事例

2. BSCを活用した健康経営評価システム

企業の経営者、健康保険組合、産業保健スタッフ、従業員といった健康経営関係者が、健康経営の取組効果を図1のように評価し、その結果を新たな戦略策定や投資行動などの内部管理だけでなく、株主や債権者などの意思決定のための外部報告にも活かしていくためには、個々の取組効果を可能な限り定量化し、また、それぞれの効果がどのような論理的関係を有しているかを明確にすることが必要とされる。

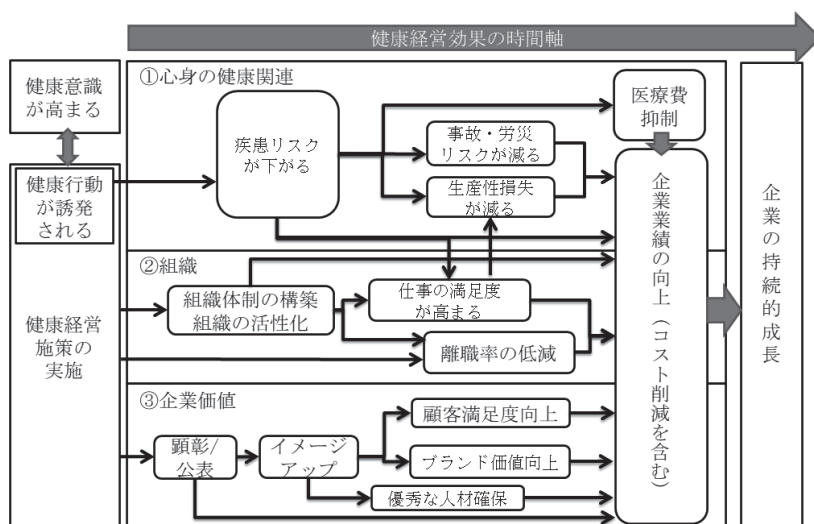
この効果の「定量化」に関しては、ガイドブックでは、ロジックモデルに基づくストラクチャー指標、プロセス指標、アウトカム指標の例が提示されている⁸。また、ガイドラインでも、健康投資を行った結果、健康投資効果（フロー）が得られるとともに、健康資源（ストック）が蓄積されることが示されており、このフローやストックの指標については、ガイドブックの3つの指標に基づく例が提示されている⁹。

このガイドラインでは、その他にも、健康経営によって経営課題や健康課題が解決されることによる波及効果として、企業価値を向上させるとともに、社会的価値を創出させることも示されている。企業価値については、財務指標・経営指標（実測）、労働生産性に関連する指標（推計）、投資家や金融機関からの評価などの非財務的指標の活用が推奨されている¹⁰。また、社会的価値については、「健康投資が目的外の影響として直接効果を与えるもの」と「健康資源の活用によって効果を与えるもの」の2種類に関する非財務的指標あるいは定性的指標の活用が推

⁸ 経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課（2018），前掲書，13-32頁。

⁹ 経済産業省商務・サービスグループヘルスケア産業課（2020），前掲書，21-34頁，37-41頁。

¹⁰ 同上，42-47頁。



(出典：金藤正直 (2019)「学者が斬る視点争点「健康経営」の評価システム必要」『週刊エコノミスト』第97巻第42号、45頁。)

図3 健康経営の取り組みと企業業績との関係

奨されている¹¹⁾。

また、効果間の「論理的関係」については、先述したように、ガイドブックにロジックモデルが示されているが、その関係を表すモデル例は具体的に提示されていない。しかし、ガイドラインでは、図2に示された戦略マップにおいて、健康投資すべき取り組みと、それにより実現する各種効果の関係性を明らかにしつつ、健康経営の取り組みを通じて明らかにされる経営課題と従業員の健康課題を結び付けることが求められている。なお、健康経営関係者にとっては、図2のように従業員個人のレベルを対象とした取り組みだけではなく、この取り組みの効果が関係する部署や企業などの組織レベルとの関係性、つまり、従業員の心身の健康の高まりと企業経営上の効果との繋がりについて評価していくことも必要である。この組織階層別評価については、ガイドブックやガイドラインでも触れられているが、その具体的な方法までは提示されていない¹²⁾。また、ガイドラインでは、「具体的な健康経営効果の金銭化を含めた具体的な効果の計測手法や外部開示の具体的なフォーマットの提示に至っていない」¹³⁾、という点も述べられている。

そこで、これらの課題を解決し、組織内に効果的な健康経営の取り組みを浸透させ、従業員1人1人に認識させていくために、金藤(2021)では、図3を参考にしながら、BSCを活用した健康経営評価モデルが検討されている¹⁴⁾。すなわち、従業員の心身の健康が、組織や企業価値

¹¹⁾ 同上、48-49頁。

¹²⁾ 金藤正直(2021)「日本における健康経営評価の制度的特徴と課題」『中央大学経済研究所年報』第53号(Ⅱ)、58頁。

¹³⁾ 経済産業省商務・サービスグループヘルスケア産業課(2020)、前掲書、61頁。

¹⁴⁾ 金藤正直(2021)、前掲論文、45-66頁。

表1 COVID-19を考慮に入れた健康経営評価のためのBSCモデル

戦略マップ	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	ターゲット	アクション・プラン
財務の視点 企業の持続的成長 低コスト化 収益向上	低コスト化	医療費増大の抑制	医療費額（率）	〇万円（〇%）	医療費の適正化と、業績・企業価値の向上による企業の成長ポテンシャルの向上
	収益向上	顧客の拡大	顧客1人当たりの売上高	〇万円	
顧客の視点 優秀な人材確保 ブランド価値の向上	優秀な人材確保	目標採用人数の達成度	採用人数（うち辞退者数）	〇人（うち〇人）	企業イメージ向上による人事・ブランド戦略の実現
	ブランド価値の向上	顧客サービスの向上 健康経営銘柄の選出	顧客満足度 選定回数	〇点（%） 〇回	
業務プロセスの視点 離職率低減（人材の定着率向上） 業務の効率化 ワークライフバランスの向上	離職率低減	業務の満足度・品質向上	仕事（生活）満足度	〇点（%）	ワークライフバランスを加味した従業員の定着率と生産性の向上による組織の活性化対策
	業務の効率化	業務の効率化	1人当たりの業務時間（コスト）	〇時間（〇万円）	
人材と変革の視点 心身の健康改善 個人成果の向上 コロナ感染リスクの軽減	心身の健康改善	ソーシャルスキル	従業員のスキル・資格数	目標達成率〇% メンタルヘルス教育参加率〇%	新型コロナウイルス感染症対策を加味しながら、ソーシャルスキル向上による従業員の心身の健康増進と能力向上のための労働環境の整備と投資
	個人成果の向上	心身の健康改善	健康診断受診者数	ストレスチェック（点数）〇点 受診率 〇%	
	コロナ感染リスクの軽減	労働環境の整備	保健指導実施率 健康投資 コロナ対策投資 在宅勤務者数 ワクチン接種者数	〇% 投資額（〇万円） 投資額（〇万円） 在宅勤務割合 〇% 接種率 〇%	

（出典：金藤正直（2022）「日本企業の新型コロナウイルス感染症対策を加味した健康経営評価モデルの構想」『公共政策志林』第10号，4頁の図表4と14頁の図表13をもとに筆者作成。）

値にどのような影響を与え、また、その結果として医療費抑制や業績向上に繋がり、自社の持続的成長を高める、といったフローに基づくBSCのモデル構築である。また、金藤（2022）では、このモデルに現在各社対応に迫られている新型コロナウイルス感染症（COVID-19）対策を加味した新たなBSCモデルも提案されている¹⁵。

BSCとは、4つの視点（財務、顧客、業務プロセス（内部プロセス）、人材と変革（学習と成長））と、各視点に設定される5つの項目（戦略目標、重要成功要因、業績評価指標、ターゲット（数値目標）、アクション・プラン（実行施策））を用いて、業績を測定・評価し、企業で策定されたビジョンと戦略の達成を促すマネジメントシステムである。このBSCでは、ビジョンを実現するための目標である「戦略目標」とそれを達成するための活動を可視化したロードマップである戦略マップ（strategy map）とともに、上記視点や項目で業績をシミュレートしたり、モニタリングしていくスコアカードの作成が重要とされる。そこで、金藤（2022）が提示した、COVID-19も考慮に入れた健康経営評価のためのBSCモデルが表1である。

これまでの戦略マップやスコアカードは、金藤・岩田(2019)に基づいて、従業員個人のスキルや能力とストレスとの関係に着目し、それを「人材と変革の視点」とこの視点の「戦略目標」

¹⁵ 金藤正直（2022）「日本企業の新型コロナウイルス感染症対策を加味した健康経営評価モデルの構想」『公共政策志林』第10号，1-17頁。

表2 表1の戦略マップの概要¹⁷

- ・「人材と変革の視点」における「コロナ感染リスクの軽減」, 例えば, ワークライフ・バランスを加味した出社や在宅という労働環境の維持または改善や, それによる従業員の生産性や心身の健康の維持・向上に関係する「心身の健康改善」により, 同じ視点の「個人成果の向上」とともに, 「業務プロセスの視点」の「ワークライフ・バランスの向上」や労働生産性の向上に関係する「離職率低減」と「業務の効率化」が可能となる.
- ・「個人成果の向上」は「業務の効率化」を可能とする.
- ・「ワークライフ・バランスの向上」は, 「離職率低減」と「業務の効率化」にも寄与する.
- ・「離職率低減」は, 顧客の視点で企業の評判を向上させる「優秀な人材確保」や「ブランド価値の向上」をもたらす.
- ・「業務の効率化」は, 「ブランド価値の向上」とともに, 財務の視点の「低コスト化」を可能にする.
- ・顧客の視点における2つの戦略目標は, 財務の視点の「低コスト化」や「収益向上」と繋がるために, 企業の業績向上や企業価値向上を可能とし, その結果としてビジョンである「企業の持続的成長」が実現される.

および「重要成功要因」に検討を加えてきた¹⁶. しかし, 表1のモデルは, COVID-19も考慮して作成されていることもあり, これまでのモデルの「人材と変革の視点」と「業務プロセスの視点」に若干の追加・修正を加えている. すなわち, 「戦略目標」には, 「心身の健康改善」や「コロナ感染リスクの軽減」を, また, 「重要成功要因」以降の項目には, コロナ感染対策としての「労働環境の整備」とその業績評価指標の追加を始め, 一部追加・修正が加えられている. さらに, 「業務プロセスの視点」には, 「戦略目標」に「ワークライフ・バランスの向上」が追加され, それに伴い「重要成功要因」以降の項目も一部追加や修正が加えられている. これらを含め, 各視点の戦略目標との関係については, 表2のように考えられる.

また, 金藤 (2021) では, このBSCを組織階層別評価に対応していくために, Niven (2002, 2005)¹⁸, Rampersad (2003)¹⁹, Kaplan = Norton (2005)²⁰, Jones (2011)²¹が提案しているカスケード利用の方法も概念的に提示されている. これらの方法の中で, 高橋 (2012) は, Jones (2011) の戦略カスケードマップ (Strategy Cascade Map) の有効性を述べ, また, 産業クラ

¹⁶ 金藤正直・岩田一哲 (2019) 「企業の健康保持・増進を加味した業績評価システムの構想: バランス・スコアカードを中心として」『弘前大学経済学会』第42号, 44頁.

¹⁷ 表2については, 次の論文を参考に作成した. 金藤正直・岩田一哲 (2019), 前掲論文, 49頁. 金藤正直 (2022), 前掲論文, 14頁.

¹⁸ Niven, P. R. (2002) *Balances Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc (ポール・R・ニブン, 松原恭司郎訳 (2004) 『ステップ・バイ・ステップ バランス・スコアカード経営』中央経済社). Niven, P. R. (2005) *Balances Scorecard Dianostics: Maintaining Maximizing Performance*, John Wiley & Sons, Inc (ポール・R・ニブン, 清水孝, 長谷川恵一訳 (2007) 『実践ガイド バランス・スコアカード経営』中央経済社).

¹⁹ Rampersad, H. K. (2003) *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*, Routledge

²⁰ Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (2005) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press.

²¹ Jones, P. (2011) *Strategy Mapping for Learning Organizations: Building Agility into Balance Scorecard*, Gower Publishing Company.

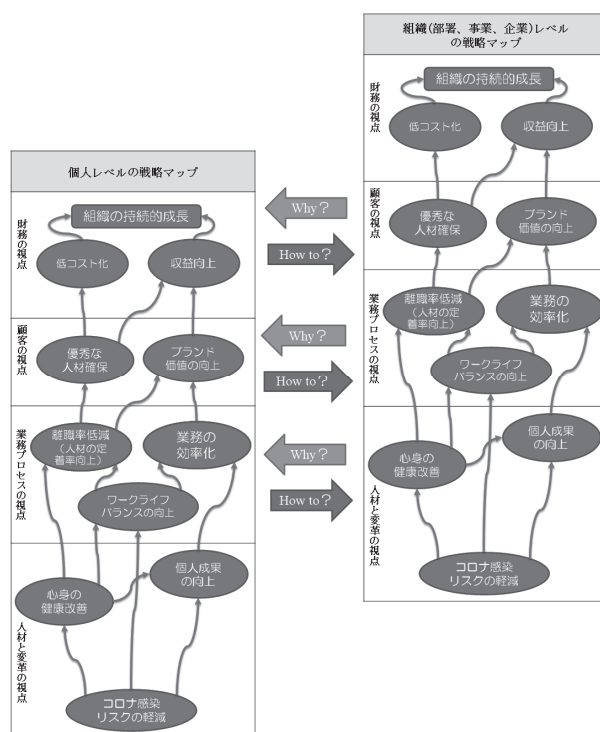


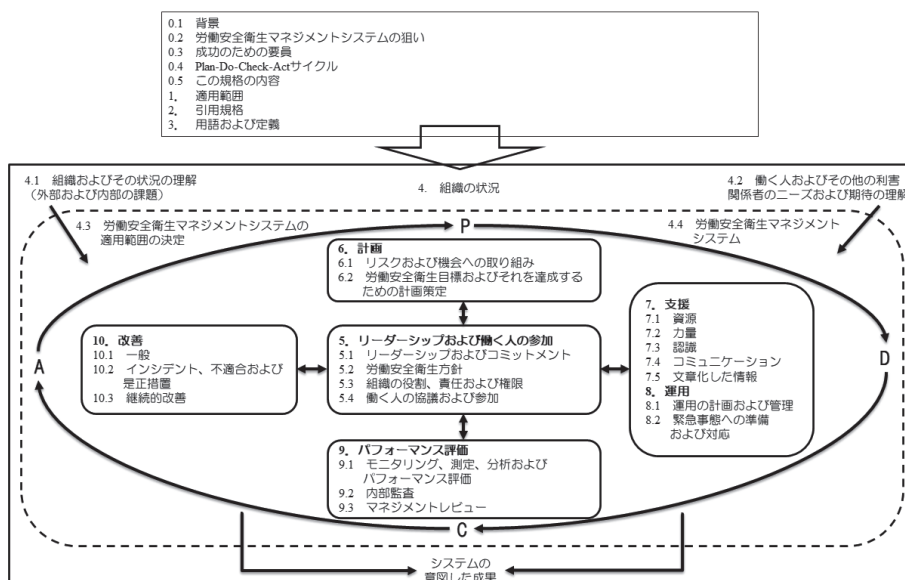
図4 健康経営の戦略カスケードマップ例

スターに参加している組織間の戦略マップの関係性を検討し、そのモデル化を試みている²²。そこで、この方法を参考にして表1に適応したマップを検討すれば、図4のように表される。

この図4では、従業員個人のマップと部署や企業など組織のマップが、それぞれ戦略マップの作成で重要とされる「Why?」と「How to?」の関係になっている。例えば、従業員の「業務プロセスの視点」の戦略目標を達成させるためには、個人の努力だけではなく、所属部署レベルの「人材と変革の視点」の戦略目標に基づく教育・労働環境の整備も必要となる。また、所属部署が従業員の教育・労働環境の整備を行う理由としては、その部署だけでなく、従業員個人のワークライフ・バランスの向上や業務の効率化、また離職率低減を実現させていくためでもある。各企業は、このような方法を用いて各レベルで戦略マップやスコアカードを作成することにより、健康経営の組織階層別評価も比較的容易になると考えられる。

以上が先行研究をもとに整理した、BSCを活用した健康経営の組織階層別評価モデルであるが、次章では、OHSMSの導入企業が、組織内でこの評価モデルを実践的に展開するために考慮すべき点について明らかにする。

²² 高橋賢（2012）「産業クラスターと戦略カスケードマップ」『横浜国際社会科学研究所』第17巻第2号，1-11頁。

図5 ISO45001の概要とOHSMSの概念図²⁵

3. 労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格を加味した健康経営評価の視点と展開

OHSMSの国際規格であるISO45001は、英国規格であるBS8800を基礎としたOHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001 (1999年4月制定, 2021年3月廃止) を参考に2018年3月に発行された。また、同年9月には、厚生労働省の「労働安全衛生マネジメントシステムに関する指針 (OSHMS指針)」, KY (危険予知) や4S (整理, 整頓, 清潔, 清掃) 活動などの既存の労働安全衛生活動, 健康診断や健康増進などの健康確保への取り組みを加味したJISQ45001の日本産業規格が発行された²³。

この規格の狙いや意図した成果 (aim and intended outcomes) については、組織は、働く人および組織の活動によって影響を受ける他の人々の労働安全衛生に責任 (心身の健康を推進し, 保護する責任) を負っているために、図5のOHSMSを導入して、組織が安全で健康的な職場を提供できるようにし、労働に関する負傷および疾病を防止し、労働安全衛生のパフォーマンスを継続的に改善していくことが求められている²⁴。

²³ 森見爾 (2019)『産業保健スタッフのためのISO45001—マネジメントシステムで進める産業保健活動—』中央労働災害防止協会, 37頁。

²⁴ ISO (2018a), *op.cit.*, vi. 日本規格協会 (2018)『対訳ISO45001:2018 (JISQ45001:2018) 労働安全衛生マネジメントの国際規格』, 18-19頁。

²⁵ 図5は次の文献を参考に作成した。日本規格協会 (2018), 前掲書, 30-31頁。中央労働災害防止協会・平林良人 (2018), 前掲書, 28頁。岡原伸太郎 (2019)「第9章 健康経営とマネジメントシステム」森見爾『産業保健スタッフのためのISO45001—マネジメントシステムで進める産業保健活動—』中央労働災害防止協会, 117頁の図9-5。

ISO45001は全部で10の箇条から構成されている。箇条0.1～0.5は序文であり、この規格の概要が示されている。また、箇条1～3には、適用範囲、引用規格、用語および定義が示され、箇条4～10には、この規格への適合を評価するための要求事項が規定されている²⁶。図5のOHSMSの構成要素は、この箇条4～10に説明され、この概要について平林（2018）²⁷と平林・斉藤（2019）²⁸をもとに整理すれば、表3のように示される。

表3 OHSMSの構成要素の概要

箇 条	内 容
4	組織が置かれている状況を理解し、労働安全衛生マネジメントシステムを構築すべきであること、また、このシステムの適用範囲は、利害関係者のニーズと期待を考慮に入れて決定することが要求されている。
5	労働安全衛生マネジメントシステムの成功は、トップマネジメントのリーダーシップおよびコミットメント、また働く人の参加にある。トップマネジメントには、直接関与し、主導する活動（13項目） ²⁹ とともに、労働安全衛生方針の決定、組織の役割・責任および権限の割り当てが求められる。また、働く人の協議および参加のプロセスの確立も要求されている。
6	ISOのマネジメントシステム規格の枠組み（箇条構成、用語と定義、共通文章）である「共通システム」に規定されているリスクと機会、またISO45001固有の労働安全衛生リスクと労働安全衛生機会を評価することが求められている。また、評価したリスクと機会への取り組みに関する計画の策定、法的要求事項の決定、労働安全衛生目標の設定も要求されている。
7	労働安全衛生マネジメントシステムを通じて実現されるパフォーマンスを維持・向上させるために必要な資源の決定、要員の力量管理、認識を持たせること、また内部および外部のコミュニケーションに必要とされるプロセスの確立が求められている。さらに、文章化した情報の管理についても要求されている。
8	労働安全衛生マネジメントシステムの要求（箇条6に示されたリスクの除去および労働安全衛生リスクの低減）を満たすためのプロセスを計画し、また運営および管理を行うことが求められている。さらに、変更の管理のためのプロセス、調達を管理するプロセス、緊急事態への準備および対応のプロセスの確立も要求されている。
9	モニタリング、測定、分析およびパフォーマンス評価のためのプロセス、法的要求事項およびその他の要求事項への適合を評価するためのプロセスの確立が求められている。また、システムの内部監査プログラムの作成とその実施や、トップマネジメントによるマネジメントレビューの実施も要求されている。
10	改善の機会を決定し、労働安全衛生マネジメントシステムの意図した成果を達成するために必要とされる取り組みを実施することが求められている。また、労働安全衛生の報告、調査および処置を含めたインシデント、不適合および是正措置のプロセスの確立も要求されている。

²⁶ ISO（2018a）, *op.cit.*, pp.viii-ix. 日本規格協会（2018）, 前掲書, 32-35頁。

²⁷ 平林良人（2018）『やさしいISO45001（JISQ45001）労働安全衛生マネジメントシステム入門』日本規格協会, 79-102頁。

²⁸ 平林良人・斉藤忠（2019）『労働安全衛生マネジメントシステムISO45001の経営マネジメントシステムへの統合ガイド』日本規格協会, 34-39頁。

²⁹ この活動については、箇条5.1にa) からm) の内容が示されている。

ISO45001は、マネジメントシステムの規格であることから、品質マネジメントシステム (ISO9001) や環境マネジメントシステム (ISO14001) などの規格と同じように、Plan-Do-Check-Act (Action) のサイクル、つまり、PDCAサイクルが基礎となっている。すなわち、「Plan」では、簡条6をもとに現場の実態を把握し、安全衛生管理に関する目標や計画が策定され、「Do」では、簡条8をもとにこの目標や計画をもとにした安全衛生活動が実施される。そして、「Check」では、簡条9をもとに目標や計画の達成度や安全衛生活動の成果が評価され、最後に「Act (Action)」では、簡条10をもとに評価結果に基づく目標や計画の見直しとともに、次年度以降の安全衛生管理の取り組みへの改善も行われる。

森 (2019) は、日本で導入されている多くのOHSMSについては、これまで現場の安全リスク管理への対応はできているが、従業員の健康リスク管理への自主的な対応が不十分であるとされてきたために、ISO45001の導入で両者のバランスを取り戻すことが目的である³⁰、と述べている。そこで、企業経営の中でこのバランスを取り戻していくためには、ISO45001やJISQ45001をもとに、これまで行ってきた安全衛生管理と、前章で述べた健康経営との連携または統合を目指した新たなOHSMSを組織内に構築することが必要とされる。この方法について、岡原 (2019) は、図5や表3で示したISO45001の構成要素 (簡条4～10) の中に、健康経営の取り組みを加えていくポイントと注意点を説明している。そこで、このポイントと注意点は、表4のように整理できる。

表4 OHSMSの構成要素に健康経営の取り組みを加えていくポイントと注意点

簡 条	内 容
4	①現状の安全衛生や健康の管理 (投資) における方針や計画、目標、運用、評価、改善などは適切で有効な内容で策定され、実行されているか、健康増進プログラムの提供において部署間や事業所間で格差がないか、健康の保持・増進が蔑ろにされるような文化や繁忙などの状況がないかなどマネジメントシステムに関連する幅広い状況を把握する。 ②正社員と契約社員、派遣社員、業務委託先社員、そして、従業員の家族において健康は相互に影響を与えるために、その状況の把握やニーズおよび期待を把握する。また、健康保険組合 (保険者) との連携・協力を前提とした課題の把握 (共有) やニーズ、期待の理解も重要である。さらに、株主、投資家、債権者などの企業外の利害関係者のニーズおよび期待も重要であることを認識する。
5	①経営者は、経営理念や目的の達成に必要な根幹資源としての従業員とその健康を労働者の健康として捉え、それに投資し、企業内外に良い成果をもたらすといった考え (理念) を認識し、また企業内外に示し、強いリーダーシップを発揮して安全衛生・健康の文化をつくっていく。 ②役員会議レベルで安全衛生管理や健康増進について経営課題の1つとして取り扱うことが重要である。また、法令で定められた安全衛生委員会には、従業員の健康の保持・増進を図る対策に関する調査審議や、事業者に対して意見を述べる役割が求められているために、働く人からの意見聴取および意思決定への参加の場としての役割、責任および権限を与える必要がある。そのために、経営者層と安全衛生委員会などの働く人の協議や参加の場をつなぐ方法も組織内において明確にする。その他には、こうした取り組みの質を担保するために健康管理や健康増進に関する資格を有する従業員の配置や担当従業員の研修、健康保険組合との連携・協力の窓口担当とその役割の明確化も重要である。

³⁰ 森晃爾 (2019), 前掲書, 3頁.

箇条	内 容
6	①箇条4で得られるアウトプット、定期健康診断、ストレスチェック、傷病作業などのデータに基づく課題分析や、想定される取り組みに関する学術的評価や健康保険組合（保険者）の取り組みとの重複がないなどを考慮して計画が策定可能となる。また、目標設定においては、先述したガイドブックに示されているストラクチャー指標、プロセス指標、アウトカム指標をバランスよく設定することが望ましい。
7	①安全衛生管理や健康増進の取り組みでは、専門的な資源（産業医や保健師などの専門の人材、健康的な食事が提供される食事や運動ができる場所、健康状態を情報提供するITツールなど）が必要な場合が多い。そのために、例えば、専門家人材の質（力量）を維持・向上するために専門的な教育・訓練を受講させる。また、専門家以外の働く人の健康を扱う力量、つまりヘルスリテラシー向上については、企業で受講機会を提供して、計画的に教育し、訓練させることも必要である。なお、こうした取り組みを支援していくためには、予算の確保・充実が重要である。 ②健康経営方針や目標、その重要性、認識や個人の健康状態などをすべての働く人が認識できることが重要であり、それには経営者のリーダーシップが欠かせない。 ③健康経営を実効性や効果を高めるうえで働く人の認識や力量を向上させるためには、ITツールを使ったコミュニケーションを戦略的に実施することが重要である。 ④マネジメントシステムにおいて作成されるさまざまな文書・記録といった情報のうち、健康に関する情報は、法令に基づいた適切な取り扱いが必要である。PDCAを回すためにも、こうした情報をデータベースに格納し、調査・分析などに活用できる仕組みを構築することが望ましい。
8	①健康増進に関するすべての取り組みを社内資源だけで実行することは難しく、外部委託が必要となる場合が多いために、マネジメントシステムを機能させ、目標・計画を達成できるように外部委託先の選定や契約をすることが必要である。
9	①健康経営では、先述した図1や図3でも述べたように、従業員の健康に投資し、生産性の向上など従業員個人への効果だけではなく、モチベーション向上や離職率低下など組織への効果、企業価値の向上なども目指すために、ガイドブックに示されたストラクチャー指標、プロセス指標、アウトカム指標をもとに評価指標を定め、モニタリングを実施する。また、従業員の満足度や帰属意識、業務パフォーマンスなどの評価には、人事部門が所有する情報が必要となる場合もあることを留意する。 ②内部監査やマネジメントレビューにおいては、評価や判断の妥当性、適切性、有効性を補助するために必要に応じて健康の専門家を参加させる。なお、その場合は、健康の専門家に自社のマネジメントシステムについての理解が必要である。
10	①健康経営においてもPDCAを回し、継続的な改善を図ることは非常に重要であるが、健康経営の取組効果の中には、短期的に実現するアウトカムと長期的に実現するアウトカム、また定量評価が難しいものがあることを理解して評価し、経営改善に繋げる。

（出典：岡原伸太郎（2019）「第9章 健康経営とマネジメントシステム」森見爾『産業保健スタッフのためのISO45001—マネジメントシステムで進める産業保健活動—』中央労働災害防止協会、117-121頁をもとに筆者作成。）

表4に示された新たなOHSMSを導入し、安全衛生管理と健康経営の取り組みを効果的に進めていくためには、両取り組みの進捗状況を目標値や実績値を用いて測定・評価し、また、その結果を自社内外のステイクホルダーに情報開示していくことが必要とされる。そこで、前章で述べたBSCを活用した健康経営評価システムは、表5のような視点から、両取り組みを支援する有効的なツールとして機能させることができると考えられる。

表5 表4の取り組みへの健康経営評価システムの有効性

箇条	内容
4	戦略カスケードマップやスコアカードを活用することにより、自社内で安全衛生や健康の管理活動に関する現状評価、部署間や事業所間の関係性ととも現況把握と評価の範囲の差異またはブレの明確化、(このマップとスコアカードの一部を活用して)社内外のステイクホルダーへの意思決定情報の共有または開示を実施していく ³¹ 。そのために、企業経営においてより一層戦略的なOHSMSの構築が可能となる。
5	経営者だけではなく、働く人(従業員)1人1人に対して戦略カスケードマップやスコアカードをITなどを用いて共有し、重要な経営課題として取り組むべき安全衛生管理や健康保持・増進のためのビジョンと戦略とともに、それに基づいた個々人の役割や取組内容を理解しやすくする。
6	箇条5のビジョンと戦略を実現させるために、戦略カスケードマップも参考にしながら、従業員個人、部署、事業所などで使用されるスコアカードの各視点における5つの項目を用いて、安全衛生や健康の管理活動に関する目標や計画を組織階層別に策定していく。
7	ITなどを用いて「人材と変革の視点」における各項目のデータをリアルタイムに活用することにより、専門的な資源の有効活用や人材の教育・訓練の現状を組織階層別に把握し、また、この結果を用いて、それぞれの階層で今後新たに検討すべき管理活動とそのための予算の詳細も明らかにする。なお、Person (2013)は、MicrosoftのExcelを活用したBSCのダッシュボード化を提案しているために ³² 、BSCをデータベースとして活用でき、またここで述べた利用以外にも適用させることが可能となる。
8	箇条6に示された目標や計画を達成していくために、ITなどを活用して自社内外にスコアカードを共有化させることにより、組織階層別にマネジメントの進捗状況をモニタリングしやすくしていく。
9	スコアカードの各視点の項目ごとに示される目標値と実績値をもとに実施された差異分析の結果とナラティブな評価結果を活用することにより、マネジメントシステムの「意図した成果」が得られているか、また、その成果が業績と企業価値の向上に関係しているかを明らかにする。なお、このような結果は、自社内全体にも開示しつつ、内部監査やマネジメントレビューにも活かしていく。
10	次年度以降のOHSMSに基づく安全衛生や健康の管理活動の継続的な改善に繋げていくために、箇条9での分析・評価結果を活用することにより、ビジョンと戦略やこれをもとに策定された目標や計画を見直す。これに伴い、戦略カスケードマップとともに、スコアカード内の各視点の項目の見直しも行っていく。

4. 研究の成果と今後の課題

日本企業は、現在も、社内の根幹資源である従業員の心身の健康や労働環境を維持・向上していくために、健康経営とともに安全衛生管理の取り組みを進めている。また、この取り組みは、経営効率化だけではなく、業績や企業価値の向上にも繋げられ、企業の持続的成長に結び

³¹ 伊藤和憲 (2014)『BSC による戦略に策定と実行—事例で見るインタンジブルのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献—』同文館出版、242頁。

³² Person,R. (2013) *Balanced Scorecard & Operational Dashboards with Microsoft Excel Second Edition*, John Willey & Sons,Inc.

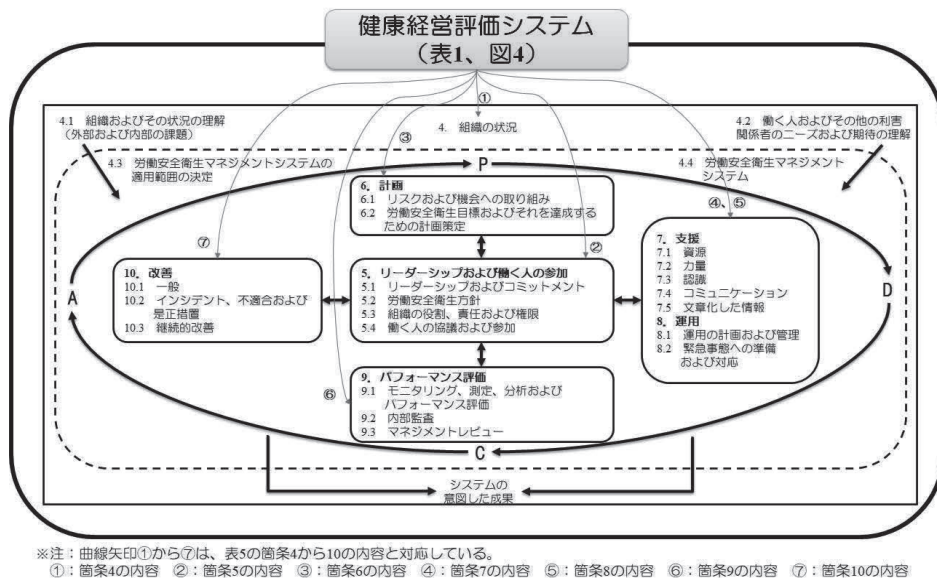


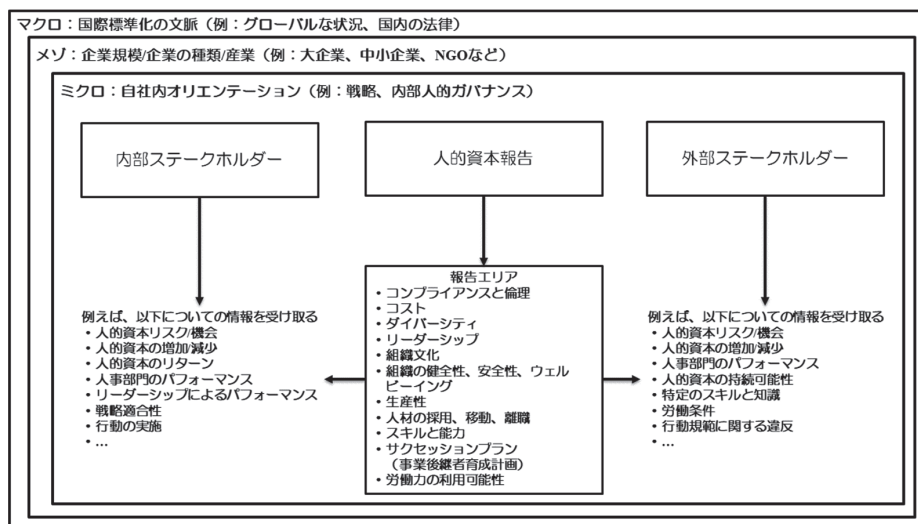
図6 OHSMSと健康経営評価システムの関係図

付けられている。しかし、このような取組効果の評価やその結果の情報開示が必要となる中で、この方法については、先行研究においてもいまだ十分な検討がなされていないことから、本稿では、安全衛生管理の組織的な取り組みを支援する、OHSMSの国際規格であるISO45001を考慮に入れた健康経営の評価方法について検討した。その結果、表5や図6に示されたOHSMSと健康経営評価システムとの関係を明らかにし、また、この方法を組織階層別に展開していくことの必要性も提示した。

ただ現在は、先述した人的資本経営の国際規格であるISO30414も導入している、または導入を検討している企業も増えてきている。そのために、今後は、本稿で検討した評価方法に、図7の「人的資本報告（Human Capital Reporting）」内に示された自社内外の報告エリア（Reporting Areas）も対象とした方法を検討していくことが必要となる。

各企業が、図7の報告エリアも対象としたBSCに基づく評価方法を展開することになれば、Becker等（2001）が提案したHRS（Human Resource Scorecard）の概念³³も加味して検討していくことが必要とされる。また、外部報告についても、先述した戦略マップとスコアカードの一部を情報開示に活かしていくことにより、金藤（2022）でも触れた国内外でのサステナビリティ情報開示を推進するGSSB（Global Sustainability Standards Board）、VRF（Value Reporting Foundation）、ISSB（International Sustainability Standard Board）、SSBJ（Sustainability Standards Board of Japan）といった国内外の委員会、審議会、財団への対応も可能となり、また、コーポレートガバナンス・コード改訂版で求められている情報開示にも

³³ Becker, B.E., M.A. Huselid, D. Ulrich (2001) *HR Scorecard Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business Review Press.



(出典: ISO (2018b), *Human resource management-Guidelines for internal and external human capital reporting First edition*, p.4. をもとに筆者作成.)

図7 ISO30414に示された報告エリア

対応できると考えられる³⁴。したがって、今後は、図6に図7を加味した内部管理や外部報告に対応可能な健康経営評価システムの理論的検討も必要になると言える。

<付記> 本研究は、厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合研究事業）研究課題番号(20JA1005)「労働災害防止対策の推進とESG投資の活用に資する調査研究」の研究成果の一部である。

参 考 文 献

- Becker, B.E., M.A. Huselid, D. Ulrich (2001) *HR Scorecard Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business Review Press.
- ISO (2018a) *Occupational health and safety management systems-requirements with guideline for use*, pp.1-41.
- ISO (2018b) *Human resource management-Guidelines for internal and external human capital reporting First edition*, pp.1-35.
- Jones, P. (2011) *Strategy Mapping for Learning Organizations: Building Agility into Balance Scorecard*, Gower Publishing Company.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School (吉川武男訳 (1997)『バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業改革—』生産性出版).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Review Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一訳 (2005)『戦略マップ—バランス・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社).

³⁴ 金藤正直 (2022), 前掲論文, 15頁.

- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2005) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press.
- Niven, P. R. (2002) *Balances Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc (ポール・R・ニーブン, 松原恭司郎訳 (2004)『ステップ・バイ・ステップ バランス・スコアカード経営』中央経済社).
- Niven, P. R. (2005) *Balances Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximizing Performance*, John Wiley & Sons, Inc (ポール・R・ニヴン, 清水孝, 長谷川恵一訳 (2007)『実践ガイド バランス・スコアカード経営』中央経済社).
- Person, R. (2013) *Balanced Scorecard & Operational Dashboards with Microsoft Excel Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- Rampersad, H. K. (2003) *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*, Routledge.
- 浅井誠一郎 (2021)「Interview① 味の素㈱—「食と健康の課題解決企業」への実現にむけて—」『企業会計』Vol.73 No.2, 73-79頁.
- 伊藤和憲 (2014)『BSCによる戦略に策定と実行—事例で見るインタンジブルのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献—』同文館出版.
- 岡田邦夫 (2021)「健康経営創始の背景」『企業会計』Vol.73 No.2, 65-68頁.
- 岡原伸太郎 (2021)「PDCAサイクルで回すOHSMS」『産業保健21』第103号, 8-9頁.
- 金藤正直・岩田一哲 (2019)「企業の健康保持・増進を加味した業績評価システムの構想：バランス・スコアカードを中心として」『弘前大学経済学会』第42号, 31-51頁.
- 金藤正直 (2019)「学者が斬る視点争点「健康経営」の評価システム必要」『週刊エコノミスト』第97巻第42号, 44-45頁.
- 金藤正直 (2021)「日本における健康経営評価の制度的特徴と課題」『中央大学経済研究所年報』第53号(Ⅱ), 45-66頁.
- 金藤正直 (2022)「日本企業の新型コロナウイルス感染症対策を加味した健康経営評価モデルの構想」『公共政策志林』第10号, 1-17頁.
- 株式会社明電舎 (2021)「トップダウンでシステムを統合健康のリーディングカンパニーへ」『産業保健21』第103号, 10-11頁.
- 経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課 (2018)『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)』, 1-67頁.
- 経済産業省商務・サービスグループヘルスケア産業課 (2020)『健康投資管理会計ガイドライン』, 1-61頁.
- 経済産業省ヘルスケア産業課 (2022)『健康経営の推進について』.
- 小島玲子 (2021)「Interview② ㈱丸井グループウェルネス経営を組織風土改革のカギにする—」『企業会計』Vol.73 No.2, 80-86頁.
- 斉藤信吾 (2021)「ISO45001とJIS Q 45001発行の意義」『産業保健21』第103号, 5-7頁.
- 高橋賢 (2012)「産業クラスターと戦略カスケードマップ」『横浜国際社会科学研究所』第17巻第2号, 1-11頁.
- 竹原正篤・金藤正直・八木裕之 (2016)「サステナビリティ戦略を推進するマネジメントツール」『横浜経営研究』第37巻第2号, 29-45頁.
- 中央労働災害防止協会・平林良人 (2018)『ISO45001:2018 (JIS Q 45001) 労働安全衛生マネジメントシステム 要求事項の解説』日本規格協会.
- 日本規格協会 (2018)『対訳ISO45001:2018 (JISQ45001:2018) 労働安全衛生マネジメントの国際規格』.
- 平林良人 (2018)『やさしいISO45001 (JISQ45001) 労働安全衛生マネジメントシステム入門』日本規格協会.
- 平林良人・斉藤忠 (2019)『労働安全衛生マネジメントシステム ISO45001の経営マネジメントシステムへの統合ガイド』日本規格協会.
- 森見爾 (2019)『産業保健スタッフのためのISO45001—マネジメントシステムで進める産業保健活動—』中央労働災害防止協会.
- 森見爾 (2021)「労働安全衛生マネジメントシステムの構築と産業保健活動」『産業保健21』第103号, 2-4頁.
- 吉川武男 (2013)『[決定版] バランス・スコアカード』生産性出版.

〔かねとう まさなお 法政大学人間環境学部教授〕

〔2022年8月1日受理〕