

2022年2月17日 全6頁

人的資本の情報開示と健康白書

人材戦略を考える前に従業員の身体と心の健康の担保を

コンサルティング本部 主席コンサルタント 大村 岳雄

[要約]

- 人的資本の情報開示が米国の上場企業と同様に、日本の上場企業にも求められるようになってきた。
- 人的資本への投資を考える上では、人材戦略が必要である。人材戦略に求められる要素として、人材版伊藤レポート¹では、①動的な人材ポートフォリオ、②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン、③リスキル・学び直し、④従業員エンゲージメント、⑤時間や場所にとらわれない働き方、の5つを挙げている。いずれも重要な要素ではあるが、その前に、大前提として企業で働く従業員の健康が担保されていなくては、人材戦略そのものが成り立たないのではないだろうか。
- 従業員の健康増進に積極的に取り組む健康経営²という概念が広がり始め、企業経営の中に、健康戦略を盛り込む企業も増えてきた。そして、この健康経営に積極的に取り組む企業の中には、従業員の健康増進に向けたさまざまな取り組みを健康白書という形でまとめて公表している。本稿ではその健康白書の事例を参考に、人的資本を検討する上での健康白書の有用性を論じる。

1. 人的資本の情報開示が求められるようになった経緯

まず、人的資本に関する情報開示が求められるようになった背景を見てみたい。2008年のリーマンショックで、資本市場では企業価値を財務諸表のみで評価することはリスクとなるとの反省から、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）といった観点で評価する動きが生じた。いわゆるESG投資のはじまりである。さらに、企業経営の持続可能性についても評価するような流れも起こり、国連が提唱した持続可能な開発目標（SDGs）と相まって注目されるようになった。

こうした一連の動きを受け、米国証券取引委員会（SEC）は2020年8月に上場企業に対して人的資本の情報開示の義務付けを発表し、同年11月から義務化している。

¹ [経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」（2020年9月30日）](#)

² 健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標

日本においても、2020年9月に経済産業省から人材版伊藤レポートが公表され、その中で経営戦略と人材戦略の連動、人材戦略の実行プロセスを通じて企業文化に定着させることなどが謳われている。さらに、2021年6月、東京証券取引所が公表した改訂「コーポレートガバナンス・コード」(以下、改訂CGコード)の中で、新たに情報開示項目として「人的資本」が盛り込まれた。

改訂CGコードにおける人的資本に関連する記載をみると図表1の通りである。

(図表1) 改訂CGコードにみる人的資本に関連する記述

該当原則	記載内容
補充原則 2-4①	<p>上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方や自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。</p> <p>また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。</p>
補充原則 3-1③	<p>上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。</p> <p>特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。</p>
補充原則 4-2②	<p>取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。</p> <p>また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。</p>
原則 5-2 経営戦略や 経営計画の 策定・公表	<p>経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を執行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。</p>

(出所)株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」(2021年6月11日)を基に大和総研作成
(太字は大和総研)

改訂CGコードでは、人的資本への投資が重要であるとされている。

2. 人材戦略を考える前に重要な要素はなにか

人的資本への投資を考える上では、人材戦略が必要である。人材戦略に求められる要素として、前述の人材版伊藤レポートでは、5つ挙げている。①動的な人材ポートフォリオ、②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン、③リスキル・学び直し、④従業員エンゲージメント、⑤時間や場所にとらわれない働き方、である。

これらの要素の具体例として、①「人財要件を再設定し、適材適所を推進するポジションマネジメントの導入」、②「新卒採用中心ではなく、豊富な知見や高い専門性を有する人材のキャリア採用を進める」、③「事業ポートフォリオの再編に伴うスキルギャップを埋めるため、毎年約600億円規模で人材の教育訓練に投資を行う」、④「「自社が社員に提供する価値」と「自社が社員に求めること」をグループ共通で定義」、⑤「当面の新型コロナウイルス感染症への対応として、在宅勤務感染対策補助手当や在宅勤務のための備品購入費用の補助、社会機能維持などの観点で感染リスクが高いと考えられる環境下で業務を遂行する従業員に対する手当を実施」、などが紹介されている。いずれも重要な要素ではあるが、その前に、大前提として企業で働く従業員の健康が担保されていないと、人材戦略そのものが成り立たないのではないだろうか。

従来、従業員の健康は、所属する企業の健康保険組合と産業医が中心となって、産業保健の範囲で担われてきた。しかし、少子高齢化が進む中、多様な働き方が推進されているものの、従業員自身の身体の健康だけでなく、従業員の両親の介護や職場環境の変化などで心の健康を蝕まれてしまうケースも出てきており、産業保健の範囲での対応では難しくなっている。

ただ、この点に関しては、従業員の健康増進に積極的に取り組む健康経営という概念が広がり始め、企業経営の中に、健康戦略を盛り込む企業も増えてきた。

さらにこれを推進する政策として、経産省と東京証券取引所の共同による「健康経営銘柄」³の認定制度が2015年3月からスタートし、翌2016年度からは、健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する健康経営優良法人制度⁴も創設されている。

そして、この健康経営に積極的に取り組む企業の中には、従業員の健康増進に向けたさまざまな取り組みを健康白書という形でまとめて公表している。

³ [健康経営銘柄 \(METI/経済産業省\)](#)

⁴ 健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が進める健康増進の取組をもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度。健康経営に取り組む優良な法人を「見える化」することで、従業員や求職者、関係企業や金融機関などから「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として社会的に評価を受けることができる環境を整備することを目的としている。

3. 健康白書の概要と事例

健康白書を作成し公表している企業は、まだ多くはないが、消費者に近い商品やサービスを提供している企業が中心となっている。

公表された健康白書を見てみると、白書のボリュームはさまざまだが概ね 10 数頁前後、そのコンテンツは、似通っており、代表者の挨拶にはじまり、健康経営についての方針やビジョン、推進体制、健康経営の全体的な取り組み、健康に関する KPI の経年変化、社内での個別取り組み施策の紹介、健康経営への自社の取り組み年表、となっている(図表 2 参照)。

(図表 2) 健康白書の主な構成例

頁順	主なコンテンツ
①	代表者挨拶 (社長、もしくは健保組合理事長)
②	健康経営方針、理念、ビジョン・ミッション等
③	健康経営推進体制
④	KPI の振り返り (健康診断結果および問診結果の経年変化)
⑤	取り組みの全体像
⑥	個別施策の紹介 (例: 事業所毎の事例、生活習慣病予防、卒煙プロジェクト等)
⑦	その他 (例: コロナ対応、ワークライフバランスの取り組み紹介)
⑧	健康経営についての取り組み年表
総頁数	平均 12-13 頁

(出所)各社の健康白書より、大和総研作成

健康白書は、法定開示で要請されている文書ではないので、その構成や内容は任意だが、各企業は、それぞれの事業特性に鑑み、工夫した白書を作成している。いくつか見てみたい。

(1) 小売業 A 社 (健康白書 2021)

- ・冒頭、経営者の「ごあいさつ」では、同社は 2021 年に経営戦略本部に SDGs 推進室を新設し、CHO (チーフヘルスオフィサー) を CSO (チーフサステナビリティオフィサー) に統合し、社長が最高責任者として就任した旨を記載している。
- ・また、「当社のビジョン・ミッション」という頁では、「お客様の健康生活全般を支える企業として、まず従業員が健康であり、そして加盟店のオーナー・クルーが健康であることが大切であると考えます。」と謳い、従業員の健康の重要性を明示している。
- ・続いて、従業員の健康増進をフォローする KPI として、「肥満」「血圧」「肝機能」「脂質」「血糖」「喫煙」の 6 項目を掲げ、その推移を振り返るとともに、課題を明確にし、次年度以降のフォローを明言している。

- ・従業員の健康増進のための「取り組みの全体像」の頁は、ポピュレーションアプローチとハイリスクアプローチ⁵に関する取り組みを1年間12か月の活動を一つの図表で紹介し、それぞれの取組み内容は後段の頁でそれぞれ記述する形をとっており、わかりやすい構成となっている。
- ・後半には、「働きやすい環境づくり」という頁で、各世代に応じた社員の健康リテラシーを向上する施策を打ち出している。

(2) 大手電機メーカー系システムB社（健康白書2021）

- ・冒頭に記載のある「健康経営方針」では、PDCAの図を用いて、健康経営方針・目標設定（P）、全社施策の取り組みと地域・課題・年代に応じた取り組み（D）、役員会議で報告・検討および年2回の全社員を対象とした健康アンケートの実施（C）などを説明し、健康経営の取り組みを分かりやすく記述している。
- ・白書の中ほどの頁には、役員と産業医の対談記事があり、コロナ禍における在宅勤務の課題として、「在宅勤務によるコミュニケーション不足が目立ってきました」「入社1年目～4年未満の社員で約1割が高ストレス判定を受けている」などタイムリーな話題を扱い、コミュニケーションのあり方につき検討するとしており、参考になる。
- ・Webツールを活用して、健康に関する個人目標を立てさせたり、健康増進用のスマホアプリ（食生活、運動習慣管理）を提供するなどして個人の取り組みを支援しているのもシステム会社ならではの施策である。

(3) 総合飲料メーカーC社（健康白書2021）

- ・「健康推進体制」の頁では、組織体制図だけを記載する企業が殆どの中で、同社は実施されている健康会議の名称、主な出席者、開催頻度、会議の内容を表組により記載しており、実際にどのような検討が行われているのかが分かりやすい。
- ・また、「健康相談対応の体制」の頁も設けて、そこでは社内と社外の相談窓口を明示し、メンタルな対応もカバーしており従業員へのきめ細やかな対応が伺える。
- ・「取組み施策」の頁では、施策全体のまとめとして「ヘルスリテラシー教育・職場環境づくり」、「からだの健康づくり」、「こころの健康づくり」と3つのカテゴリーに分けてそれぞれ施策項目を列挙し、具体的な施策内容は後述しており分かりやすい構成となっている。
- ・また、「事例紹介」のうちの「生活習慣病予防の取組み」では、自社開発した健康経営サポートアプリと自社製品である健康飲料を用いて健康行動の習慣化をサポートしている施策

⁵ 「ハイリスクアプローチ」と「ポピュレーションアプローチ」は、健康管理の領域で用いられる手法。ハイリスクアプローチは、健康リスクを抱えた人をスクリーニングし、該当者に行動変容をうながすこと。ポピュレーションアプローチは、リスクの有無にかかわらず、集団に対して同一の環境整備などを指導すること。

は総合飲料メーカーならではの取り組みである。

- ・さらに、他の「事例紹介」では、コロナ禍における従業員の心理的負担を軽減すべく、社内のカウンセラー（臨床心理士）によるメンタルヘルスマニ講座（数分のミニ動画のシリーズ化）を設置するのも他社には見られない取り組みである。

（4） 医薬品 D 社（健康白書 2021 VOL. 1）

- ・同社は白書の冒頭部分で、SDGs の取り組みと一体として健康宣言を行うとともに、同社の歴史的系譜（「健康宣言の源__大正から続く家族主義」）に沿っていることを記載している。
- ・健康課題の総論は簡潔にまとめ、「健康課題の KPI」の数値は「肥満率」、「喫煙率」、「身体活動」の 3 つに絞って設定している。
- ・健康施策への「取り組みの全体像」では、2020 年度および 2021 年度（予定）についてそれぞれ月次カレンダーでシンプルに表現している。
- ・全体的にシンプルで分かりやすい構成となっている。また、健康施策もオーソドックスなもので、他の企業でも取り組みやすい内容である。

4. おわりに

以上見てきたように、健康白書は共通する記載項目はあるものの、企業特有の記載がなされている。ただ、健康白書を作成している企業に共通しているのは、従業員およびそれを支えている家族の健康の維持が企業の持続的成長に欠かせないとしている点である。

健康経営の推進を図るべく、健診結果の分析、医療費の分析、を通じて施策の検討、企画と実施、効果の検証、さらには疾病や生活習慣病予防のためにヘルスリテラシーの向上などに取り組んでいるのである。そして、その取り組みをレビューし、記録し、従業員や顧客をはじめとしたさまざまなステークホルダーに伝えるべく、まとめたものが健康白書である。

健康白書の作成にはデータ分析を始め、各種施策の計画、実施、健診結果や医療費の分析、各種施策の効果の検証と地道な努力が必要とされる。また、白書を継続して作成し発行していくことにもエネルギーがかかる。

しかし、健康白書の作成は、従業員を大切にする企業としての姿勢やレピュテーション、人材獲得面での効果も期待できる。人的資本を考え、人材戦略を検討する際の取り組みとして健康白書の作成は一考の余地があるのではないだろうか。

—以上—

参考資料 （大和総研コラム）

2021 年 3 月 16 日 人的資本の情報開示による従業員との対話の必要性（小林一樹）