

資料論文

健康増進施策とキャリア開発支援の補完的連携 —戦略的人的資源管理の視点から—

Complementary Relationship between Health Promotion Measures and Career Development Support System: From the Viewpoint of Strategic Human Resource Management

平野 光俊 (大阪商業大学 総合経営学部)

Mitsutoshi Hirano (Faculty of Business Administration, Osaka University of Commerce)

勝又 あずさ (関西学院大学 教務機構)

Azusa Katsumata (Organization for Academic Affairs, Kwansai Gakuin University)

【要約】

「健康経営」は広義にとらえれば従業員のウェルビーイングを高める取り組みである。したがって、禁煙、メタボリック・習慣病予防やメンタルヘルスといった健康増進施策のみならず、従業員の成長と開発、承認、エンゲージメントを高めるキャリア開発支援も健康経営の施策と捉えることができる。つまりキャリアコンサルティングやキャリア研修は健康経営のひとつの重要な人事施策である。

本研究の目的は健康増進施策とキャリア開発支援の補完性の論理を戦略的人的資源管理の視点から検討することである。健康銘柄に選出された3社の関連部署の管理職にインタビュー調査を行った。その結果、戦略としてのダイバーシティに対して健康増進施策とキャリア開発支援は整合的な取り組みとなりうることが分かった。また健康増進施策とキャリア開発支援の内的整合を高める論理として「インクルージョン」「セルフの意識」「エンプロイメンタビリティ」を見出した。健康増進施策とキャリア開発支援の補完的連携は、従業員のウェルビーイングと組織パフォーマンスを高める可能性がある。

キーワード：健康経営、健康増進施策、キャリア開発支援、ウェルビーイング、戦略的人的資源管理

Abstract

“Health and Productivity Management” implies enhancing employee well-being. Therefore, health promotion measures (HPM) and career development support system (CDSS) constitute Health and Productivity Management. Therefore, career consulting and career development training programs are important human resource management (HRM) practices in Health and Productivity Management. The purpose of this article is to examine the logic of complementary relationship between HPM and CDSS from the viewpoint of strategic HRM. We interviewed section managers from three companies selected for the Health & Productivity Stock Selection program” in FY2018 conducted by the Ministry of Economy, Trade and Industry in Japan. We found that these three companies were trying to match their diversity strategy, HPM, and CDSS. We also found “inclusion,” “self-awareness of self-reliance,” and “employability” as the logic behind enhancing the configurational fit between HPM and CDSS. Thus, the complementary relationship between HPM and CDSS has a positive effect on employee well-being and organizational performance.

Keywords : Health and Productivity Management, Health Promotion Measures, Career Development Support System, Well-Being, Strategic Human Resource Management

1. 問題

近年多くの企業が「従業員の心身の健康増進に関わる人事管理の施策」（以下、健康増進施策）への取り組みを積極的に行うようになった。この背景には「健康経営」¹という考え方の社会的普及がある。健康経営とは、「利益を創出するための経営管理と、生産性や創造性向上の源である働く人の心身の健康の両立を目指して、経営の視点から投資を行い、企業が事業として起業し、その利益を創出すること」（岡田, 2015）である。国も健康経営を後押ししている。健康経営は企業レベルの効果（人材の獲得や定着率の向上、組織の活性化や生産性向上）に留まらず、国民のQOL（生活の質）向上、ヘルスケア産業の創出、あるべき国民医療費の実現といった、よりマクロの政策課題の解決に資するからである。その一環として、経済産業省は東京証券取引所と組んで、2015年から健康経営の先進的企業を「健康経営銘柄」として選定している²。2019年は26業種35社が選ばれている。

健康経営にあたる英語はHealth and Productivity Managementであるが³、その理論的基盤はアメリカの心理学者ローバート・ローゼンが提唱した概念「ヘルシーカンパニー」（Rosen, 1986）である（森永, 2017）。これは病気やケガ、ワークライフバランスの問題に際して、従業員が利用できる様々な種類の施策をまとめて管理する考え方である。ヘルシーカンパニーでは組織内の従業員の健康を損ねる7つの危険因子が挙げられている。①ストレスの多い労働条件、②統制あるいは参画の欠如、③職場における緊張した人間関係、④キャリア開発の道が閉ざされている、⑤不明確な業務上の役割、⑥変化に対して後手に回る管理、⑦家族と余暇に時間を割けないことに対する葛藤である⁴。このうち④は文字通り、それ以外もキャリアカウンセリングの場に持ち込まれる従業員の相談とオーバーラップする。こうした考え方に立てば、禁煙（受動喫煙防止）、メタボ・生活習慣病予防対策、ストレスチェックによるメンタルヘルスといった健康増進施策のみならず、キャリアカウンセリングやキャリアコンサルティングあるいはキャリア研修など一連のキャリア開発支援も、従業員の健康に関わる施策と捉えることもできる。

企業のキャリア開発支援における近年の重要なキーワードは「キャリア自律」である（藤本, 2018）。キャリア自律とは、個人の観点からは「めまぐるしく変化する環境のなかで、自らのキャリア構築と継続的学習に取り組む、生涯に渡るコミットメント」（花田・宮地・大木, 2003）と定義され、企業の観点からは「従来組織の視点で提供されていた、人事の仕組み、教育

の仕組みを、個人の視点から見たキャリアデザイン・キャリア構築の仕組みに転換するもの」（花田, 2006）と定義される。厚生労働省が推進する「セルフ・キャリアドック」はキャリア自律の考え方をベースに、企業が取り組むべきキャリア開発支援に関わる人事管理の施策を具体的に示している。すなわち、セルフ・キャリアドックとは「企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせ、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取り組み、または、そのための企業内の仕組み」である（厚生労働省, 2017）⁵。

2. 目的

本研究では、健康増進施策とキャリア開発支援を人的資源管理（Human Resource Management : HRM）という統一的視座から捉える。HRMとは「組織で働く人々に対する管理活動の総称」であり、採用、配置、育成、処遇（評価や報酬）といった諸活動に分化している。その一つひとつの活動は、HRM全体が機能するために目的の設定や共有、取り組みの連携を通じて、うまく関わり合っていかなければならない（MacDuffie, 1995）。さらに各活動の方針、規則、担当者による実行も、柔軟な解釈の余地をある程度残しながらも、首尾一貫していることが求められる（平野・江夏, 2018）。こうした視座は「戦略的人的資源管理」（Strategic HRM : SHRM）と呼ばれる。健康経営もキャリア開発支援もHRMの一つの活動（施策）であるから、両者の間であるいは他のHRMの活動との間の「補完性」⁶を高めるよう、うまく連携しなければならない。

われわれの問題意識は、SHRMの観点から健康増進施策とキャリア開発支援の補完的連携を高めるにはどうしたらよいかということである。そのうえで、健康増進施策とキャリア開発支援が相互に補完的となる論理を検討することが本研究の目的である。

3. 分析の視座と先行研究

3.1 戦略的人的資源管理

全社レベルの組織パフォーマンスに着目し、それと人事施策（HRM practice）の「束」（bundles）との関係を実証的に見出そうとするアプローチがSHRMである。そのアプローチは大別すれば、1）戦略に合わせて有効な人事施策は変わるとする「ベストフィット」（Best Fit: BF）と、2）高業績を生み出す人事管理施策は戦略や業種を問わず普遍的であるとする「ベストプラクティス」（Best Practice: BP）である（Purcell,

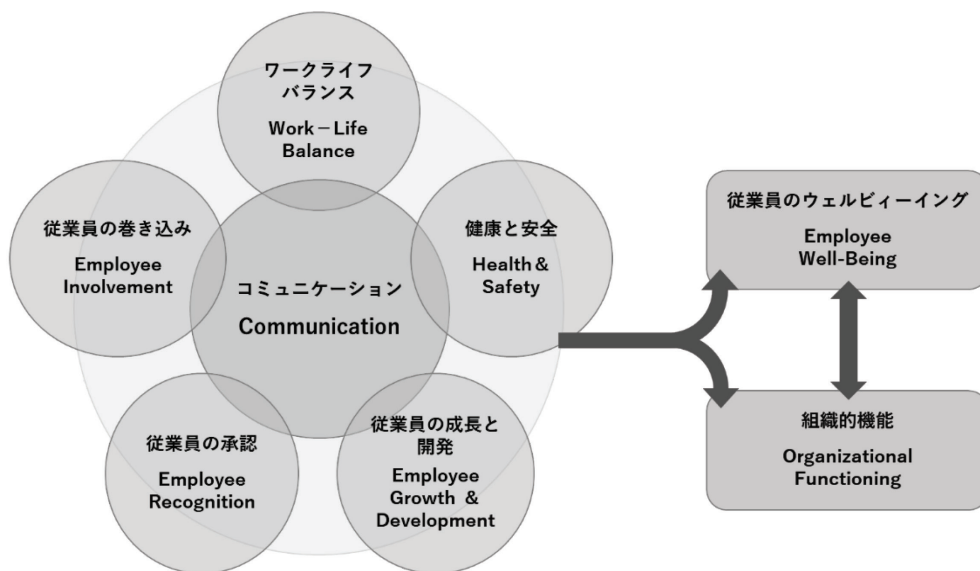
1999)。

本研究が依拠するのはBFアプローチの方である。BFのフレームワークは4つの概念（ボックス）で構成されている。経営戦略・事業戦略（以下、戦略）が起点となって戦略整合的な人事施策が選択され、その人事施策によって適切な人間行動あるいは人材価値が引き出され、組織パフォーマンスが高まる。すなわち戦略→人事施策→人間行動・人材価値→組織パフォーマンスという因果連鎖である。こうした視座は、戦略と人事施策の外的整合（external fit）に焦点化していることからコンティンジェンシー・アプローチとも呼ばれる。一方、複数の人事施策の組み合わせの内的整合（internal fit）を捉えるアプローチはコンフィギュレーション・アプローチと呼ばれる。例えば、日本企業の人事管理の特徴である企業特殊の総合能力に秀でた人材の育成（幅広いキャリア開発）と、職務と処遇を分離したインセンティブ制度（職能資格制度）および終身雇用は相互補完的であり、これはHRMの内的整合の例である（平野, 2006）。そして、幅広いキャリア開発—職能資格制度—終身雇用の補完性の論理は、3つの施策を同時に行うことによって、「擦り合わせ型のモノ（サービス）づくり戦略」（藤本, 2004）の具現化に必要な不可欠な従業員の企業特殊の総合能力を一層高めるということである⁷。

3.2 心理的健康職場

全米心理学会（American Psychological Association）が提唱する「心理的健康職場」（Psychologically Healthy Workplace）（Grawitch & Ballard, 2016）はSHMRのコンフィギュレーション・アプローチと捉えることもできる。Figure 1は心理的健康職場と成果との関係を示したモデルである⁸。このモデルでは、5つの人事施策が、従業員のウェルビーイング⁹と組織的機能高めると仮定されている。従業員のウェルビーイングには、従業員の心身に関わる狭義の健康だけでなく、ストレス、エンゲージメント（愛着）、満足といったポジティブな心理も含まれる。一方の、組織的機能は生産性の向上、離職率、アブゼンティーズム（欠勤）、プレゼンティーズム（出勤していても健康状態が損なわれていることによって生じるパフォーマンスの低下）、医療コストの削減等である。

心理的健康職場を構成する人事施策は5つある。1) 従業員の巻き込み（Employee Involvement）：組織の意思決定に対して従業員を巻き込む意思決定プロセスを構築することや、仕事を遂行するプロセスで従業員に大きな自律性を与えて従業員の自発性を引き出す取り組みである（森永, 2019）。具体的には自律的グループやカイゼン活動チームを編成したり、多面観察評定を導入するといったことである。2) ワークライフバラ



出所：Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees*. American Psychological Association. p.6. 邦訳は筆者。

Figure 1 心理的健康職場

ンス (Work Life Balance)：私生活と仕事を両立するよう調和を図ることである。具体的にはテレワークやフレックスタイム制など働き方の柔軟性を高める環境や施策を整備することである。3) 従業員の成長と開発 (Employee Growth & Development)：キャリア開発支援によって従業員の成長と育成に取り組むことである。4) 従業員の承認 (Employee Recognition)：従業員の貢献を認め、金銭的・非金銭的報酬を与えることである。例えば、公正な評価報酬制度を整備したり、あるいは特定の取り組みに顕著な貢献があった従業員を特別に表彰したりすることである。5) 健康と安全 (Health & Safety)：健康増進プログラムの提供などが該当する。こうした5つの人事施策に共通する基盤がコミュニケーションである。なお心理的健康職場のモデルでは、人事施策間の内的整合が強調されている。例えば、「健康と安全」(Health & Safety)の取り組みである健康増進プログラムに従業員を「巻き込み」(Involvement)、同時にプログラムに参加した従業員を「承認する」(Recognition) ことがいっそうウェルビーイングを高めるといったことである。

3.3 分析フレームワーク

本研究の分析フレームワークはコンテンジェンシー・アプローチ (戦略と人事施策の外的整合) とコンフィギュレーション・アプローチ (人事施策間の内的整合) を組み合わせたものとなる (Figure 2)。起点は戦略であり、戦略適的な人事施策として想定するのが健康増進施策とキャリア開発支援である。さらに健康増進施策とキャリア開発支援は補完的な関係にあり、両施策は成果 (従業員のウェルビーイングと組織パフォーマンス) に対して補完的連携効果を発揮するという想定である。具体的なりサーチクエスション (RQ) は下記である。

RQ：戦略と整合する健康増進施策 (キャリア開発支援) の取り組みの成果 (従業員のウェルビーイングと組織パフォーマンス) に対するポジティブな効果は、キャリア開発支援 (健康増進施策) の活動を高めることでいっそう促進されると考えられるが、そうした効果はどのような論理のもとに生じるのか。

4. 方法

4.1 調査対象・方法

「健康経営銘柄2018」(経済産業省, 2018) に選定された企業3社、株式会社デンソー (以下 デンソー)、味の素株式会社 (以下 味の素)、塩野義製薬株式会社 (以下 シオノギ) へインタビュー調査を行った。調査は2018年5月から6月にかけて実施した。協力依頼を承諾した協力者に対して、事前に依頼文書「健康経営とキャリア開発支援の取り組みに関する調査研究についてのお願い」をメールにて送付した。依頼文書には、研究活動の趣旨、調査担当者名、研究計画の概要、依頼対象者、質問項目を明記した。尚、インタビューは、デンソーの健康推進部と人事部、味の素の人事部の労政グループと人材開発グループ、シオノギのCSR推進部とシオノギキャリア開発センター、それぞれのマネージャーに対して、筆者2名と本学会研究委員の計5名が行った。インタビューの場所は各企業の会議室で、1社あたりのインタビュー時間は健康経営の企画・推進担当者へ1時間、キャリア開発支援担当者へ1時間、計約2時間であった。インタビューの内容は協力者の承諾を得てICレコーダーに録音した。

4.2 調査内容

RQを検討すべく調査協力者には取組み内容、組織体制、効果と課題等について半構造化インタビューを行った。事前に送付した質問項目はTable 1のとおりである。

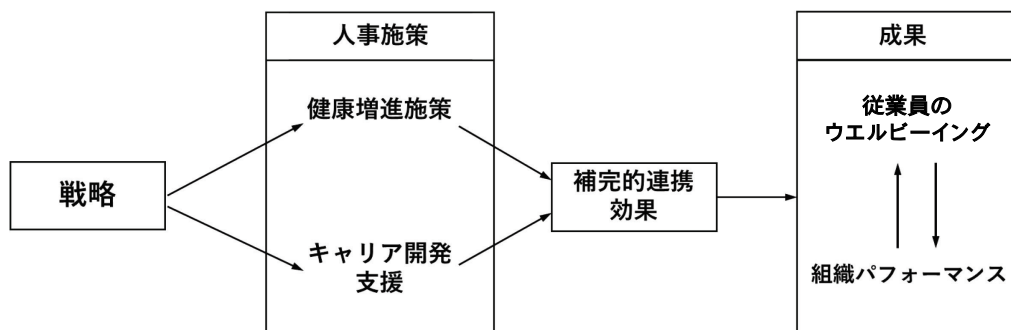


Figure 2 分析フレームワーク

Table 1 調査協力者への質問項目

<ol style="list-style-type: none"> 1. 社員の健康づくり・キャリア開発に対する取り組み内容とその実情 2. 推進に向けた組織体制とそのプロセス 3. 経営の中での位置づけと取り組みの狙い 4. 効果と課題（個人の健康・ウェルビーイングと組織の生産性の観点から） 5. キャリア開発支援部署・健康経営の推進部署や管理職間の協働と課題 6. 担当者のマインドセットと必要なスキルに対する評価

5. 結果と考察

5.1 調査報告：デンソーにおける健康増進施策とキャリア開発支援

各取り組みと戦略との関係

大手自動車部品メーカーのデンソーにおける、行動指針（デンソースピリット）は、「先進」「信頼」「総智・総力」であり、1949年の設立以来培ってきた価値観や信念を明文化し、世界中のデンソー従業員と共有している。総智・総力の要素には、「コミュニケーション」「チームワーク」「人材育成」があり、組織単位の健康推進、上司との面談によるキャリア開発の施策のベースになっている。また、2016年に発信したデンソー健康宣言「より社員が健康でいきいきと働くことのできる会社づくりに努める」、2018年中期方針の「健康増進に向けた社員の意識向上と職場での健康管理の推進」からも、全社一体となった健康推進の様子がうかがえる。

健康経営の特徴：全社一体、職場一体になったの健康づくりと見える化

社員が健康でいきいきと働ける会社を目指し、従来の個人向け「心身の健康障害に対する個別アプローチ（治療）」に加え、現在は全社向け「心身の健康増進にむけた集団アプローチ（予防）」を効果的に組み合わせ、健康レベルの底上げ施策を展開している。2016年に健康協議会を設置し、健康推進部と健康保険組合が事務局となり、健康責任者（担当役員）、経営企画、人事、安全環境、労働組合等のメンバーが協議しながら、方針と中長期計画を立案している。重点施策として、1) 健康づくり活動、2) 喫煙対策、3) メンタルヘルスクエアに取り組み、2017年から職場単位の健康づくり活動を促進している。各職場にて健康増進活動を推進する「健康リーダー」を選抜し「健康アクションプラン」に沿って健康づくりに取り組んでいる。2018年度には1,112件の「健康アクションプラン」が立案されるなど、社員の健康意識とチームワークの醸成といった相乗効果を発揮している。また社内では「健康

アクションプラン好事例」の表彰を行うなど、職場の自主活動の“見える化”により企画・活動・フィードバック（PDCAサイクル）の好循環を実現している。

一方、個人活動の“見える化”では、自社開発の健康アプリにより、自身の健康診断結果の推移や社員食堂での栄養バランス等、生活習慣改善に向けた情報を客観的に確認できる仕組みができています。その他、健診結果を踏まえた生活習慣指導、健康を考える日（39才定期健診時の1日健康教育）、健康ウォーキング、労使協同健康フェスティバル、講演会開催など、組織的にも活動を促進している。また、定期健康診断の結果と問診データを基に個人の生活習慣レベルを独自の健康指標「生活習慣スコア」として点数化し、全社員の平均値をKPI（Key Performance Indicator）のひとつに定め、その成果も“見える化”している。さらに働き方改革と連動させ、時間の有効活用により運動や学び直しにたいして奨励金を支給する「Start-up! 応援金」を2017年と2018年に実施した。

キャリア開発支援の特徴：社員のマインドセット・配置転換・職種転換の必要性

CASE（Connectivity, Autonomous, Shared, Electric）に代表される技術的イノベーションの影響は社員のキャリア開発支援にも及ぶ。デンソーにおけるキャリア開発支援のベースは上司と部下のコミュニケーションにもとづく日々の業務アサインメントや中長期的視点でのローテーション含めたキャリアプランの立案にある。具体的には、毎年、キャリアデザイン面談を上司と行い、独自の「キャリアデザインシート」をもとに、将来の自身のキャリアについて話し合うとともに、業務上の目標管理も兼ねた合意形成を図る。また、自身のキャリアについて第三者のアドバイスを受けた場合は、キャリアコンサルタントの資格を持つ4名のベテラン社員（男性）が担当しているキャリア相談窓口にも相談することもできる。また、キャリアデザイン研修については、係長格と50歳の社員を対象に実施し、キャリアの節目で振り返り、

目指す姿を考える機会を設けている。さらに通常のローテーションに加え自主的なキャリア開発の促進に向けた「社内人材公募・FAローテーション制度」が毎年実施され、新たな業務へのチャレンジの機会を設けている。尚、社内公募への応募は先に述べたキャリアデザイン面談で上司に異動希望を伝えていることが前提となっている。つまりキャリア開発においては上司の支援も重要になる。

5.2 調査報告：味の素における健康増進施策とキャリア開発支援

各取組みと戦略との関係

味の素は、Ajinomoto Group Shared Value（以下ASV）として「事業活動を通じた社会課題の解決によって創出された経済価値を次の事業活動へ再投資することでさらなる社会課題の解決に貢献する」を中核に事業を展開し、グローバル食品企業のトップ10クラス入りを目指している。「人財マネジメント」¹⁰の基本方針は、1. 個々の自律的キャリアの実現、2. 働きがいと生産性を向上する職場環境の実現、3. 多様な人財の共創によるイノベーションの実現であり、その基盤に社員の心身の健康（健康経営）がある。これらを通して個人と企業がwin-winの関係構築を、共に成長しASVの実現を目指している。

健康経営の特徴：上司・産業医・人事による支援体制

「味の素グループ健康宣言」を2018年に全世界全グループに対して発信し、各国各法人の現状に即した健康施策を行っている。味の素の従業員の健康推進においては、上司、産業医、人事の三者がそれぞれの立場で連携して支援している。

特徴的な取組みとしては、産業医（9名）と保健スタッフ（13名）による面談（定期健診後30分間）を、毎年度社員全員を対象に実施している。この取組みは2001年より継続して実施しており、2018年度には約4,000人に行った。これらの面談結果・健診データは一元管理されている。予防としての「セルフ・ケアと会社による支援」に加え、職場復帰支援として「メンタルヘルス回復プログラム」を導入し、元の職場への復帰や再休業率の極小化の対策を行っている。健康状態の可視化・定量化のために社員個々がライフログを記録できる健康アドバイスアプリを導入した。また、「働き方改革」と「健康経営」の両輪により、働きやすい環境整備として休職対象事由の拡大（不妊治療）・女性休憩室設置（搾乳等）を、さらに「アミノインデックス®リスクスクリーニング」「グリナ®」をはじめ自社商品など健康関連資産を統合的に活用して

健康づくりを行っている。

キャリア開発支援の特徴：ライフ・キャリア開発支援と働き方改革

社員のキャリア開発において、まず各階層、年代ごとのキャリア研修について述べる。特に50代基幹職必須キャリア研修「60歳以降のライフプラン」は2013年にスタートし、社員が長期的な視野で自律的にキャリアを開発するための支援を継続的に行っている。また新入社員受講必須のキャリア講座のほか30代・40代対象にもキャリア研修（任意参加）を同様に実施し、研修後にはフォロー面談を行う。面談においては、30代は社内カウンセラーが、40代、50代は社外のキャリアカウンセラーが対応する。そのほか、社内のロールモデルが面談役を担う制度もあり、一方上司とのキャリア面談も年1回設けている。また、これらは社員が自律的にキャリア開発を進める上で効果的な支援となっている。働き方改革施策として、サテライトオフィスの整備等による生産性向上をはじめ、ワークライフバランス・ダイバーシティに関する施策も充実している。このような取組みにより2017年度には働きがいを感じている社員の割合が79%を超えた。また、2017年度の売上高前年比5%増、一人当たりの平均総実労働時間は前年比74時間減少した。

5.3 調査報告：シオノギにおける健康増進施策とキャリア開発支援

各取組みと戦略との関係

シオノギが1957年に制定した基本方針には次のように述べられている。「シオノギは、常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬を提供する」（中略）「シオノギの人々は日々の仕事と生活に益々生甲斐を感じる」「シオノギの人々の生活の仕方が益々改善される」「シオノギの人々の生活が益々豊かになる」。シオノギでは、社員が健康で活躍し続けることにより中長期的な人材育成が可能になり、社会とともに成長し続けることを目指している。

健康経営の特徴：シオノギ健康宣言による全社・全社員による推進活動

社会貢献（CSR）関連組織内に設置されたEHS（Environment, Health and Safety）推進室とシオノギ健康保険組合が共同して、社員の健康推進（Health）に取り組んでいる。シオノギ各事業所およびグループ会社にも各委員会を設置しEHS責任者を任命しながら、健康保険組合とのコラボヘルスを実現している。内科および精神科の産業医による適宜診察や看護師を常駐

させ、健康管理の範囲を社員とその家族、サプライヤーにも拡大するなど、製薬事業を展開する会社として、丁寧に継続して取り組んでいる。シオノギ健康宣言を2014年に社長名で発信し、その後2018年に改定しながら、現在は5つの重点ポイント、1) 健康診断受診、2) 特定保健指導受診、3) プレゼンティーズム損失改善、4) 禁煙推進、5) メンタル不調者が発生しない職場づくりを掲げ、テーマ毎に数値目標を定めている。2018年度の実績として「健康ウォーク」に社員全体の40%以上約2,000名が参加し、喫煙率については2008年度の27.5%から2016年度は16.4%に低下、新たに1事業所の敷地内完全禁煙、健康診断受診率は100%を実現している。2020年度末の目標として生活習慣指導対象者ゼロ、事業内完全禁煙達成を設定し、健康保険組合主催健康ウォーク、禁煙推進（費用補助等）などの取り組みを実施している。また健康診断は海外のグループ会社にまで展開する目標も定めている。他にも働き方改革とつなげ、過重労働対策（ノー残業デー）の取り組みとして毎月第2金曜日に設定しているECO日や、タイムマネジメントデーを月2回実施し、個々のワークライフバランスの実現を目指している。

キャリア開発支援の特徴：グループ会社による社員のキャリア自律支援

シオノギキャリア開発センター株式会社（100%出資グループ会社）が、グループ全体のキャリア開発・支援、グループ全体の教育研修体系の立案、研修プログラムの企画・運営等を担っている。同社は、キャリア開発プログラムを通じて、社員自らがキャリアビジョンを描き、継続的に学習し主体的に取り組む「キャリア自律」を支援している。自社で開発した社員向けキャリアデザインシート「未来予想図」は、過去、現在、未来のキャリア情報を本人が随時更新し、自己理解を促すツールとして機能している。またこの「未来予想図」は、MBO（目標管理）面談時やキャリア面談時等に上司との間で共有し、社内システム上で管理している。研修においては、30代、40代、50代層を対象に実施し、研修終了後にはキャリア面談を実施、特に40代、30代は本人だけでなく上司に対しても研修を実施している。その他に社内キャリアアドバイザーによるキャリア面談も実施している。

6. 考察

6.1 3社に共通する戦略

3社に共通する戦略は、社会のニーズを的確に捉えた革新的製品・サービスを、多様な知を結集して生み出すことである。たとえば、味の素は先端バイオ・フ

ァイン技術を駆使してグローバル・スペシャリティ企業になることを目指し、人種・国籍・性別を問わない多様な人材の育成に取り組み、成長戦略と事業構造改革を強力に推進している。

シオノギの戦略は医療・社会ニーズを捉えた革新的な新薬を他社に先駆けて創製することである。多様な人材の知と価値観が融合し、切磋琢磨することでさまざまなイノベーションが生まれ、患者や社会に対して貢献することが可能となる。さらにそれがシオノギの持続的成長にもつながるという考えである。

デンソーの戦略はモビリティ社会へのパラダイムシフト、すなわちCASE（コネクテッド、自動運転、シェアサービス、電動化）関連の製品開発（例えば、ミリ波レーダー、画像センサ、ドライバステータスマニタ、エアバッグシステム等自動運転・先進安全製品等）である。デンソーでは、CASEに対応して多様な知を戦略的に組織に取り込もうとしている。具体的には内燃機関のハード（機械）系エンジニアのソフトウェア開発への配置転換、および情報システム系エンジニアの中途キャリア採用を積極的に行っている。またグローバル展開にあわせて外国人の社員が増加している。

革新的製品・サービスの開発を支えるのが多様な人材の活躍推進、すなわちダイバーシティである。一方で、多様な人材が協働するには価値観、信念、行動の拠り所の共有化が欠かせない。具体的には、デンソーでは「スピリット」（社是、基本理念を通じて脈々と受け継がれてきた価値観・信念を整理し、形式知化したもの）を進出国の言語に翻訳し、その共有・共感に取り組んでいる。つまりダイバーシティ（多様性）は、一方でインクルージョン（包摂性）とバランスをとることが必要なのである。3社に共通する経営課題は、多様な知を組織に取り込み創造性を喚起する一方で、同時に多様であっても組織メンバーの意識や行動のベクトルを統合することである。すなわちダイバーシティ（多様な知の結集）の戦略的取り組みである。ダイバーシティを推進するうえで取り組むべき重要な課題は、3社のインタビュー調査から、①個の尊重と組織的包摂、換言すれば「インクルージョン」、②キャリア自律の基礎をなす「セルフの意識」、③多様な人材の定着と活躍の促進、換言すれば「エンプロイメンタビリティ」（employmentability）¹¹の3つに集約される。

6.2 内的整合の論理

① インクルージョン

Shore, et al. (2011) はインクルージョンを「仕事を共にする集団において、個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が、集団内の扱いによって満たされ、メン

パーとして尊重されている状態」と定義している。

健康増進施策とキャリア開発支援の補完的連携の第1の効果はインクルージョンである。デンソーでは、部署ごとに「健康リーダー」がアクションプランを策定し、職場のメンバーを巻き込みながら一体感をもって健康増進活動を推進している。こうした取り組みは社員の職場に対する帰属感の醸成につながる。一方で、デンソーは「自分らしさとは何か」を内省するキャリア面談に取り組んでいる。ハードからソフトへの配置転換は、専門分野を変えなくてはならないキャリアの転機である。転機に遭遇すればその人の心理は激しく動揺する。こうした社員の増加を踏まえて、デンソーでは、その人の「弱みを補正する」というという考え方から、「強みを伸ばす」方向にキャリア開発の考え方を転換することが議論され、「あなたが伸ばしたい強みは何か」という観点でキャリア研修やカウンセリングが行われている。そして「自分らしさ」の尊重は職場の他のメンバーの「その人らしさ」の尊重につながる。デンソーでは、「職場一体で取り組む健康増進→帰属感の醸成」(belongingness)と「キャリア開発支援→自分(その人)らしさの尊重」(uniqueness)という構図のもと、健康増進施策とキャリア開発支援がインクルージョンに対して補完的効果を生み出しているのである。

② セルフの意識¹²

第2の健康増進施策とキャリア開発支援の内的整合の論理は、両者が「セルフの意識」の醸成に対して補完的効果を発揮していることである。セルフの意識とは「健康維持とキャリア開発の最終的な責任は個人が持つという意識」を指す(五十嵐, 他, 2019)。キャリア自律は英語でCareer Self-Relianceと表現される(花田・宮地・大木, 2003)。キャリアの選択を組織に委ねるのでなく、従業員がセルフの意識を持ち主体的にキャリアを構築していくことである。

味の素は厚生労働省が選定する「セルフ・キャリアドック」のモデル企業としてキャリア自律に取り組んでいる(厚生労働省, 2018)。同社ではセルフ・キャリアドックを「キャリア研修とセットになったキャリア面談」と定義している。キャリアコンサルタントが行うキャリア面談は、上司や人事部による問題解決型の面談とは異なり、相談者の自己理解を促しキャリア選択の主体性を高めることである。キャリア面談は自己概念・自己意識、換言すればセルフの意識の醸成につながると考えられる。一方、健康管理の基本は自己責任のセルフ・マネジメントである。味の素では、健康経営の考え方の根本に「セルフ・ケア」というコンセ

プトを置き、毎年1回以上、健診後に産業医・産業保健スタッフが全社員と個別面談を実施することをルール化している。健康増進施策とキャリア開発支援はセルフの意識の醸成に対し補完的効果を発揮している。

③ エンプロイメンタビリティ

第3の健康経営とキャリア開発支援の補完性の論理は「エンプロイメンタビリティ」である。エンプロイメンタビリティとは、雇われる側から見て魅力ある企業だと評価される雇用主の能力のことであり、従業員の側の雇用される能力を意味する「エンプロイヤビリティ」(employability)の対語である。

エンプロイヤビリティには内的と外的の2種類がある(山本, 2014)。日本経営者団体連盟の定義によれば、内的エンプロイヤビリティとは「現在働いている企業等において発揮され、継続的に雇用されることを可能にする、当該企業内部で価値を発揮する能力」であり、外的エンプロイヤビリティとは「他の企業への転職を可能にする外部に通用する市場価値のある能力」である(日本経営者団体連盟, 1999)。日本では雇用保障に対する経営者の規範が強く、内部育成を人事ポリシーとする企業が多い(上林・平野, 2019)。したがって日本企業で重視されるのは後者の内的エンプロイヤビリティである。

例えば、シオノギではキャリア開発を「自身の強みを活かしてシオノギや社会に貢献できるかを考え、自分らしい働き方を実現しながら、仕事を通して個人の成長と組織の成長を結び付けていくこと」と定義している。そのうえで、階層別研修として入社時研修と3年目研修、その後30代、40代、50代と年代別にキャリア研修を施している。つまり長期的視点でキャリア開発支援が行われている。一方で、健康が損なわれてしまえば、従業員の長期キャリア開発は難しくなる。健康はキャリア開発の土台なのである。つまりシオノギにおける健康経営の4つの重点テーマ、すなわち健康診断受診、特定保健指導受診、禁煙推進、メンタル不調者が発生しない職場づくりが、従業員の内的エンプロイヤビリティを高める土台となっている。

一方で、シオノギでは創業と新たな市場開拓に向けて、海外人材や、AI技術者、新規市場に精通した外的エンプロイヤビリティの高い人材の獲得も重要である。そのような流動性の高い人材に対しても、シオノギは魅力的な企業でなくてはならない。またキャリア自律を支援することは、一面では従業員の市場における自身の価値に目を向けさせ、外的エンプロイヤビリティの向上を促す。こうしたキャリア開発支援は「エンプロイヤビリティ・パラドックス」を生み出す。す

なわち他社で使える市場横断的な一般的・専門能力を開発すれば、結果的に従業員の転職を促し、人的資本投資が無駄になるという矛盾である (Veiga, 1983)。エンプロイヤビリティ・パラドックスを回避する方法は、逆説的であるが、いっそう従業員のキャリア開発と健康増進に取り組むことである。健康増進施策とキャリア開発支援はエンプロイメンタビリティの向上に対して相互補完性が強く、表裏一体をなす人事管理の取り組みなのである。

7. 要約と結論

本稿では、健康増進施策とキャリア開発支援の補完性の論理を、健康経営銘柄企業3社を対象としたインタビュー調査によって検討した。SHRMの観点からは、健康増進施策とキャリア開発支援は、戦略としてのダイバーシティ (多様な知の結集) と整合した人事施策であるといえそうである。さらに健康増進施策とキャリア開発支援の補完性の論理として、本稿では仮説的にインクルージョン、セルフの意識、エンプロイメンタビリティの3点を見出した。本稿の結論を要約的に述べれば、ダイバーシティ戦略と整合する健康増進施策の取り組みが、成果 (従業員のウェルビーイングと組織パフォーマンス) に与えるポジティブな効果は、キャリア開発支援の活動を高めることでいっそう促進される可能性が高いということである。

ただし本研究は探索的な研究であり、戦略—人事施策 (健康増進施策とキャリア開発支援)—成果 (従業員のウェルビーイングと組織パフォーマンス) の因果モデルを厳密に実証したわけではない。つまり、組織パフォーマンスについては、健康経営銘柄がその選定条件として財務指標スクリーニングを課していることから一定程度担保しているといえるが、従業員のウェルビーイングについては、そのスコアを測定しているわけではない。今後、分析フレームワークに即して厳密な定量分析を施す必要がある。

注

- 1) 「健康経営」®は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標である。
- 2) 健康経営銘柄の選定基準は5つある。1) 経営理念・方針に健康経営が明示されているか、2) 健康経営を推進する組織体制が整っているか、3) 実際のところどのような制度や施策を実行しているか、4) 評価・改善の仕組みが整っているか、5) 法令遵守やリスクマネジメントはどうか、といったことである。最後に財務指標のスクリーニングを経て選定される。
- 3) 尾形 (2017) も参照されたい。

4) 岡田・高橋 (2015) も参照されたい。

5) 厚生労働省はセルフ・キャリアドックの企業への普及を目指し「セルフ・キャリアドック導入支援事業」(平成28～29年度の2か年計画)により、モデル企業での実施上の効果・課題の分析、導入マニュアル等を公表している。

6) 任意の対をなす2つの選択変数について、その一方を (より多く) 実行することによって、他方を (より多く) 実行することから生ずる収穫が増加する場合、これらの変数は補完的である (Roberts, 2005, 邦訳31頁)。そのうえで複数の人事施策の実践的な連携を図るには、補完性が生じる論理が特定されることが重要である。

7) 様式化された日本型人事管理の特徴において、まず日本企業の組織コーディネーションは「部署間の緻密な擦り合わせ」により行われた。それをうまく行うには、さまざまな職場の経験、知識の共有、部門間のコミュニケーションの拡大、つまり企業特殊の総合能力が必要であった。第2に企業特殊の総合能力をもつ人材は複数の仕事経験 (異動) を通じて育つのであって、特定のやり方のトレーニング (キャリア開発) がうまく実施できるかどうかは人事管理の仕組みに依存した。つまり異動を通じて企業特殊の総合能力を高めるには、特定の仕事と処遇が結びつかない職能資格制度が向いていた。第3に企業特殊の総合能力の発展を促すクロスファンクショナルな異動は全体最適の観点から決定される必要がある。人事権は人事部に集中した。要するに、日本型人事管理は、現場情報のよりよい利用を可能にする幅広いキャリア開発、組織内バランスを重視した職能資格制度、会社全体の視野に立つ体系的な人材配置を可能にする人事権の人事部集中といった集中的・組織志向的人事管理の特徴を持っていた (平野, 2006)。

8) オリジナルの心理的健康職場の概念はGrawitch, Gottschalk, & Muntz(2006)によって提唱された。このモデルにおける従業員のウェルビーイングを構成する具体的な変数は、①身体的健康、②精神的健康、③ストレス、④モチベーション、⑤コミットメント、⑥職務満足、⑦モラル、⑧風土の8項目である。

9) ウェルビーイングとは、人生あるいは生活全般の経験を通して獲得される快適、健康、幸福な状態のことであり、いろいろな意味を内包している言葉である。モチベーションや自尊感情あるいは抱負 (aspiration) などポジティブな心理のファンダメンタルという側面もある (Donna & Griffin, 1999)。健康経営とウェルビーイングの関係については森永

(2019)を参照のこと。

- 10) 味の素では、人材ではなく「人財」という用語を社内で用いている。
- 11) エンプロイメンタビリティは高橋(1999)において提示された造語である。
- 12) 健康経営とキャリア開発支援の共通課題として「セルフの意識」を指摘したのは、日本産業カウンセリング学会研究委員会の古田克利委員(当時)である。詳しくは、五十嵐, 他(2019)を参照されたい。

【謝辞】

研究にあたり、調査にご協力をいただきました、株式会社デンソー、味の素株式会社、塩野義製薬株式会社の皆様に深く感謝を申し上げます。「健康経営とキャリア開発支援の取り組みに関する調査研究」の活動においては、当時の本学会研究委員長の五十嵐敦先生、委員の高橋浩先生、古田克利先生にご支援いただきました。2名の査読者からは貴重なご指摘をいただきました。厚くお礼を申し上げます。

【引用文献】

- Donna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature, *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- 藤本 真(2018). 「キャリア自律」はどんな企業で進められるのか—経営活動・人事労務管理と「キャリア自律」の関係— 日本労働研究雑誌 No.691, 115-126.
- 藤本隆宏(2004). 日本のもの造り哲学 日本経済新聞社.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147.
- Grawitch, M. J. & Ballard, D. W. (2016). *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees*, Washington, DC: American Psychological Association.
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子(2003). キャリア自律の新展開—能動性を重視したストレッチング論とは— 一橋ビジネスレビュー 51巻1号, 6-23.
- 花田光世(2006). 個の自律と人材開発戦略の変化—ESとEAPを統合する支援・啓発パラダイム— 日本労働研究雑誌 No.557, 53-65.
- 平野光俊(2006). 日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性— 中央経済社.
- 平野光俊・江夏幾多郎(2018). 人事管理—人と企業、ともに生きるために— 有斐閣.
- 五十嵐敦・勝又あずさ・高橋 浩・古田克利(2019). 健康経営に関する取り組みと今後の研究の在り方についてオンライン論集 日本産業カウンセリング学会TODAY. 1(4), 13-25.
- 上林憲雄・平野光俊(2019). 日本の人事システム—その伝統と革新— 同文館.
- 経済産業省(2018). 健康経営銘柄2018
(<https://www.meti.go.jp/press/2017/02/2018022002/20180220002.html>) (2019年5月30日)
- 厚生労働省(2017). セルフ・キャリアドック導入の方針と展開.
- 厚生労働省(2018). セルフ・キャリアドック導入支援事業(平成28年度・29年度)最終報告書.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- 森永雄太(2017). 「健康経営」とは何か—職場における健康増進と経営管理の両立— 日本労働研究雑誌 No.682, 4-12.
- 森永雄太(2019). ウェルビーイング経営の考え方と進め方—健康経営の新展開— 労働新聞社.
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会 編(1999). エンプロイヤビリティの確立をめざして—「従業員自律・企業支援型」の人材育成を—(日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告), 日本経営者団体連盟 教育研修部.
- 岡田邦夫(2015). 「健康経営」推進ガイドブック 経団連出版.
- 岡田邦夫・高橋千枝子(2015). これからの人と企業を創る健康経営—健康経営評価と企業価値創造—健康経営研究会.
- 尾形裕也(2017). 「健康経営」推進に向けての提言 日本労働研究雑誌 No.682, 1.
- Purcell, J.(1999)Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Roberts, J. (2004). *The modern firm : Organizational design for performance and growth*. New York: Oxford University Press. (谷口和広訳『現代企業の組織デザイン』NTT出版,2005年).

- Rosen, R. H. (1986). *Healthy companies: A human resources approach*, New York: AMA(宗像恒次訳『ヘルシーカンパニー—人的資源の活用とストレス管理—』産能大学出版部, 1994年)
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- 高橋俊介(1999).成果主義—どうすればそれが経営改革につながるのか?— 東洋経済新報社.
- Veiga, J.F. (1983). Mobility influences during managerial career stages. *Academy of Management Journal*, 26(1), 64-85.
- 山本 寛(2014). 働く人のためのエンプロイアビリティ 創成社.
- 味の素株式会社 〈<https://www.ajinomoto.com/>〉 (2019年5月30日)
- 株式会社デンソー 〈<https://www.denso.com/jp/>〉 (2019年5月30日)
- 塩野義製薬株式会社 〈<http://www.shionogi.co.jp/>〉 (2019年5月30日)
- (受付 2019年7月27日/受理 2019年11月23日)

