

研究ノート

中小企業における健康経営に関する一考察 — 健康経営実践のためのポジティブデビアンスの可能性 —

多 湖 雅 博

I. はじめに（研究の背景および目的）

健康経営とは、職場環境や労働条件等の改善に務めること等により、従業員の心身における健康状態を良好なものとし、組織および従業員個人のパフォーマンス向上と業績の向上につなげるための取り組みである。このような取り組みはどのような規模の企業であっても重要な取り組みであるが、特に従業員数が限られた中小企業においては、従業員一人のパフォーマンスが低下することで、企業の経営に大きなダメージを与える可能性がある。そのため、従業員を取り巻く心身の健康の課題解決に向けて健康経営に取り組むことは、中小企業の経営を維持・向上させる上で重要である。

しかしながら、経済産業省による中小企業を対象とした健康経営に関する認知度調査によると、健康経営の具体的な中身まで把握していない企業は、全体の8割以上にも及び、まだまだ中小企業への健康経営の認知の浸透には課題があることが分かる。また、健康経営の実施に関して、現在「取り組んでいる」と回答した中小企業は約2割のみで、「現状取り組んでいない」と回答した中小企業は約7割を占めている（経済産業省, 2018）。このように、健康経営に取り組んでいない企中小企業が圧倒的に多いのだが、その理由についてまとめられている研究は見当たらない。したがって、本研究では何故中小企業では健康経営に取り組んでいない（取り

組むことができない）のか、その理由をまとめ、取り組むためにどうすれば良いのかについての示唆を得ることを目的とする。この目的を達成することにより、健康経営の取り組みを行いたい、行えていない多くの中小企業が健康経営に取り組めるようになる可能性がある。詳細は後述するが、健康経営に取り組んでいる企業のメリットとして、生産性の向上や企業のイメージアップ、職場の活性化などがあると報告されている。そのため、健康経営に取り組めるようになった企業はこれらの恩恵を受けられる可能性がある。

本研究の構成は以下の通りである。まず第1章にて本研究の背景および目的を述べる。次に第2章では本研究の中核を担う概念である健康経営についての概要を述べ、第3章では中小企業における健康経営について概説し今後の示唆を得る。その際、ポジティブデビアンسという概念の健康経営への適用可能性にも触れる。最後に第4章で結論として本研究のまとめを行う。

II. 健康経営

本章では健康経営とは何か、健康経営の認証も含めた外部評価、健康経営を実践することによる企業や従業員のメリット、健康経営を実践する際のポイントについて概説する。

1. 健康経営とは

健康経営とは、「従業員の健康保持・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」（経済産業省、2016）と定義がなされている。つまり、健康経営とは、経営的な視点で従業員の心身の健康管理を考え、実践していくことであると言える。また、従業員の健康管理は企業側にさまざまな負担を強いることとなり、ともすれば経営資源の支出が重なり、ネガティブな印象を受けるが、実際は従業員の健康を管理することは将来への投資であり、企業にとってポジティブに捉えられるべきものであると考えられる。つまり、企業は従業員の心身の健康について先行投資をすることで、従業員の心身の健康が増進し、従業員のパフォーマンスを向上させ、最終的に企業の業績が向上することになるのである。

そして、健康経営を実践していくためには、組織マネジメントの一環として、健康経営を体系的に理解し、その実践手法を検討する必要がある。また、健康経営の取り組みが経営基盤から現場の施策までのさまざまなレベルで連動・連携していることが重要であり、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の5つの取り組みが必要と述べられている（経済産業省、2016）。これらの内容については、以下の

表にまとめて記す（図表1）。

確かに、これらのことは重要であり、実践すべきである。しかしながら、これらは経営資源が潤沢にある大企業について述べており、本研究の対象である中小企業について述べているとは考えられない。例えば、②組織体制では、当該企業にさまざまな職種の従業員が存在するという前提で成り立っている。企業規模が小さくなればなるほどこれらの職種の従業員が常駐する可能性は低くなる。また、④評価・改善についても、これらを行えるだけの人的資源の余裕があることが前提となっているが、企業規模が小さくなればなるほど、人的資源にも余裕がなくなる。これらのことから、中小企業では経済産業省で示すような実践方法を採用することは難しいと考えられる。

2. 健康経営の評価

健康経営の認証も含めた主な外部評価としては、健康経営銘柄や健康経営優良法人認定制度などがある。これらは経済産業省等が設計した顕彰制度である。

(1) 健康経営銘柄

健康経営銘柄とは、企業が従業員の健康と幸福を積極的にサポートし、それが企業の経営にプラスの影響を与えていると認識されるものであり、以下のように定義されている。

図表1 健康経営に向けた取り組みに必要とされるもの

1 経営理念・方針	企業の経営理念に基づいて、健康に関する基本方針などを決定し、従業員に浸透させる
2 組織体制	産業医や保健師などの産業保健スタッフ、健康保険組合、労働組合などと従業員がチームとなって健康経営を実践するような体制を構築する
3 制度・施策実行	健康診断やストレスチェックなどにより、従業員の健康状態を把握し、そこから健康課題を導き出し、対応策を実施する
4 評価・改善	定期的に効果検証を繰り返し、改善すべきところは率先して改善する
5 法令遵守・リスクマネジメント	企業として当然守るべきもの

出所 経済産業省（2016）「企業の健康経営ガイドブック」を基に筆者作成

図表2 健康経営銘柄における主な評価内容

- ・健康経営優良法人（大規模法人部門）申請法人の上位500位以内であるか
- ・健康経営が経営理念・方針に位置づけられているか
- ・健康経営に取り組むための組織体制が構築されているか
- ・健康経営に取り組むための制度があり、施策が実行されているか
- ・健康経営の取り組みを評価し、改善に取り組んでいるか
- ・法令を遵守しているか など

出所 経済産業省 HP「健康経営銘柄」を基に筆者作成

健康経営銘柄とは、東京証券取引所の上場会社の中から、健康経営に関する優れた取り組みを実践している企業を選定し、企業による健康経営の取り組みを促進することを目的としているものである。

（経済産業省 HP：健康経営銘柄より引用）

健康経営銘柄は、2015年から開始され、2023年には31業種から49社が選定されている。経営から現場まで各視点から健康の取り組みが行われているかを評価するためには、さまざまな評価を行っているものである（経済産業省）。評価の内容については、以下に図示する（図表2）。なお、ROE（自己資本利益率）の直近3年間平均が0%以上または直近3年連続で下降していない企業を対象とし、ROEが高い企業や、前年度の回答有無、社外への情報開示の状況についても評価し、一定の加点を行うものである。

（2）健康経営優良法人認定制度

健康経営優良企業認定制度とは、従業員の健康と幸福を重視し、企業が従業員の健康をサポートすることによって経済効果をもたらし、社会に貢献することを促進するために設けられたものである。企業が従業員の健康を重視し、それを経営戦略の一部として位置づけることを奨励し、日本の労働環境や社会的な健康の向上に寄与するための取り組みの一環として評価されており、以下のように定義されている。

健康経営優良企業認定制度とは、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、特に優れた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です。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標としています。本制度では、大規模の企業等を対象とした「大規模法人部門」と、中小規模の企業等を対象とした「中小規模法人部門」の2つの部門により、それぞれ「健康経営優良法人」を認定しています。「健康経営優良法人」に認定されると、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」として社会的な評価を受けられます。また、「健康経営優良法人」ロゴマークの使用が可能となります。

（経済産業省 HP：健康経営優良法人認定制度より引用）

健康経営優良法人に認定されるには申請が必要であり、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の観点から評価される。これらは、大規模法人部門（図表3）と中小規模

図表3 健康経営優良法人認定制度認定要件：大規模法人部門

大項目	中項目	小項目	評価項目	認定要件		
				大規模	銘柄・ホワイト500	
1. 経営理念・方針		健康経営の戦略、社内外への情報開示	健康経営の方針等の社内外への発信	必須		
		自社従業員を超えた健康増進に関する取り組み	①トップランナーとしての健康経営の普及	左記①～⑥のうち13項目以上	必須	
2. 組織体制		経営層の体制	健康づくり責任者の役割	必須		
		実施体制	産業医・保健師の関与			
		健保組合等保険者との連携	健保組合等保険者との協議・連携			
3. 制度・施策実行	従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討	健康課題に基づいた具体的な目標の設定	健康経営の具体的な推進計画	必須		
		健診・検診等の活用・推進	②従業員の健康診断の実施（受診率100%）			
			③受診勧奨に関する取り組み			
	健康経営の実践に向けた土台づくり		④50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施	左記①～⑥のうち13項目以上	左記②～⑥のうち13項目以上	
			ヘルスリテラシーの向上			⑤管理職・従業員への教育 ※「従業員の健康保持・増進やメンタルヘルスに関する教育」については参加率（実施率）を測っていること
			ワークライフバランスの推進			⑥適切な働き方の実現に向けた取り組み
			職場の活性化			⑦コミュニケーションの促進に向けた取り組み
		病気の治療と仕事の両立支援	⑧私病等に関する復職・両立支援の取り組み			
			保健指導			⑨保健指導の実施および特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み ※「生活習慣病予防指導者への特定保健指導以外の保健指導」については参加率（実施率）を測っていること
						⑩食生活の改善に向けた取り組み
			従業員の心と身体の健康づくりに関する具体的対策			具体的な健康保持・増進施策
	⑫女性の健康保持・増進に向けた取り組み					
	⑬長時間労働者への対応に関する取り組み					
	⑭メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み					
	感染症予防対策	⑮感染症予防に向けた取り組み				
	喫煙対策	⑯喫煙率低下に向けた取り組み				
	受動喫煙対策に関する取り組み	必須				
4. 評価・改善		健康経営の推進に関する効果検証	健康経営の実施についての効果検証	必須		
5. 法令遵守・リスクマネジメント			定期健診を実施していること、50人以上の事業場においてストレスチェックを実施していること、労働基準法または労働安全衛生法に係る違反により送検されていないこと、等。 ※誓約事項参照	必須		

経済産業省 HP：健康経営優良法人認定制度より引用

図表4 健康経営優良法人認定制度認定要件：中小規模法人部門

大項目	中項目	小項目	評価項目	認定要件
1. 経営理念・方針			健康宣言の社内外への発信・経営者自身の健診受診	必須
	2. 組織体制		健康づくり担当者の設置	必須
			(求めに応じて)40歳以上の従業員の健診データの提供	必須
3. 制度・施策実行		従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討	健康課題に基づいた具体的な目標の設定	健康経営の具体的な推進計画
	健診・検診等の活用・推進		①従業員の健康診断の受診(受診率実質100%)	左記 ①～③のうち 2項目以上
			②受診勧奨に関する取り組み	
		③50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施		
	健康経営の実践に向けた土台づくり	ヘルスリテラシーの向上	④管理職・従業員への教育	左記 ④～⑦のうち 1項目以上
		ワークライフバランスの推進	⑤適切な働き方の実現に向けた取り組み	
		職場の活性化	⑥コミュニケーションの促進に向けた取り組み	
		病気の治療と仕事の両立支援	⑦私病等に関する両立支援の取り組み	
	従業員の心と身体の健康づくりに関する具体的対策	保健指導	⑧保健指導の実施または特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み	左記 ⑧～⑯のうち 4項目以上
		具体的な健康保持・増進施策	⑨食生活の改善に向けた取り組み	
			⑩運動機会の増進に向けた取り組み	
			⑪女性の健康保持・増進に向けた取り組み	
			⑫長時間労働者への対応に関する取り組み	
			⑬メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み	
			感染症予防対策	
喫煙対策		⑮喫煙率低下に向けた取り組み	受動喫煙対策に関する取り組み	
4. 評価・改善		健康経営の取り組みに対する評価・改善	必須	
5. 法令遵守・リスクマネジメント		定期健診を実施していること、50人以上の事業場においてストレスチェックを実施していること、労働基準法または労働安全衛生法に係る違反により送検されていないこと、等 ※誓約事項参照	必須	

経済産業省 HP：健康経営優良法人認定制度より引用

法人部門（図表4）に分けられており、企業規模によって評価内容は若干異なっている。例えば、①経営理念・方針の場合、大規模法人部門では、「健康経営の方針等の社内外への発信」と「トップランナーとしての健康経営の普及が求められている」の2項目が評価対象となるが、中小規模法人部門では、「健康宣言の社内外への発信・経営者自身の健診受診」の1項目のみが評価対象となる。

3. 健康経営のメリット

企業が健康経営に取り組むことにより、企業と従業員の双方にさまざまなメリットがある。以下に、企業と従業員の双方にとっての主なメリットを示す。多くの先行研究からも、企業における健康経営の重要性については、従業員の生産性向上が見込める点が挙げられている。

(1) 企業にとってのメリット

企業にとっての主なメリットとしては、①生産性が向上すること、②従業員が定着すること、③社会的評価と企業イメージが向上すること等が挙げられる（東京商工会議所, 2021）。

1 生産性の向上

健康経営には従業員に健康的な生活習慣を奨励するためのプログラムや施策を提供することが含まれる。これは従業員の健康と生産性は相互に関連があるためである。例えば、経済産業省が2018年に発表した「健康経営の効果と意義」によると、健康経営に取り組んでいる企業は、従業員の血糖、脂質異常症、血圧等の健康リスクが低減することが報告されている。また、健康経営は、従業員を身体的・精神的・社会的に支え、従業員の生産性を向上させる。健康な従業員はエネルギーで、仕事に対する集中力が高まり、健康問題に対処するための欠勤や

過度の休暇が減少するからである（Baicker, Cutler & Song, 2010）。つまり、健康経営に取り組むことにより、従業員の健康が促進される。従業員の健康が促進されることで、病気やストレスによる休職や遅刻・欠勤等が低下することになり、生産性が向上すると考えられる。これらは目に見える結果であり、非常にわかりやすいのだが、この他にも重要な成果がある。それはプレゼンティーイズムとアブセンティーイズムである。プレゼンティーイズムとは、WHOによって提唱された健康問題に起因したパフォーマンスの損失を表す指標であり、欠勤には至っていないものの、「健康問題が理由で生産性が低下している状態」を指し、心身の不調によって、パフォーマンスが思うように出せない状況のことである。他方のアブセンティーイズムとは、「健康問題による仕事の欠勤」、つまり病欠を意味している。アブセンティーイズムは、従業員へのアンケート調査や、欠勤・休職状況、疫病休業者数などからすぐに可視化することができるため、プレゼンティーイズムよりも問題として目につきやすくなるという特徴がある。プレゼンティーイズムとアブセンティーイズムは、心身の健康状態や生活習慣が悪い従業員ほど、それぞれ高まる。これらの原因としては、メンタルヘルス不調が起因になるものや、ストレスが起因となる内科疾患、運動不足や長時間のデスクワークによる腰痛・肩こり等といった心身両面から健康管理上の影響で引き起こされていると考えられている。

また、健康経営を実践することで、従業員が健康に関心を持ち、自己管理を行うことを支援することになる。健康的な職場環境が提供されることにより、従業員のモチベーションや仕事に対するコミットメントが向上等の非財務的パフォーマンスが向上すると考えられ、その結果、財務的パフォーマンスである生産性の向上につ

ながると考えられる。なお、非財務的パフォーマンスとは、モチベーション、職務満足度、勤続年数、離職率、コミットメント等のように、財務の状況を示すもの（パフォーマンス）ではないが、これらの向上・充実により、従業員の生産性の向上につながり、結果として財務的パフォーマンスにつながるものであり、財務的パフォーマンスとは、売上高、業績、利益、株価、ROE 等の非財務パフォーマンスの向上・充実により表されるものである。これらについては先行研究でもいくつか報告がなされている。例えば、健康経営に関して効果的なプログラムを設計することで、結果的に企業が財務的な利益をもたらすこと（Chapman, 2005）が報告されている。

2 従業員の定着

健康経営は企業の魅力を高め、優秀な従業員の獲得と保持に役立ち、従業員が健康的な環境で働くことを重視する企業は、競争の激しい労働市場で優れた人材を引き寄せやすくなると考えられる。このことは、企業が優れた雇用主であることを示す要因となり、優秀な従業員を引き寄せることにもつながる可能性がある。つまり、健康経営により、従業員の定着率が向上するのである。企業にとって、従業員の離職は非常に大きな影響がある。例えば、将来を見越して、人材育成のための教育にコストをかけても、対象の従業員が離職することで、それが無駄になる。また、そもそも採用にかけたコストが無駄になることが挙げられる。また、企業独自の知識・技能が蓄積されず、継承されなくなり、企業としての力も減退することが考えられる。

3 社会的評価と企業イメージの向上

企業にとって社会的な評価は、非常に重要なものである。企業は社会的評価が高まるほど、

さまざまなメリットがある。例えば、何らかの取り組みなどにより、企業の社会的評価が高まると、企業イメージが向上しやすい。企業イメージが向上することで、自社の製品やサービスの顧客が増え、売り上げが増加したり、求職者が増加し優秀な人材を確保できたりすることが考えられる。また、取引先企業からの評価も高まり、社会的な信用や信頼を高めることにもつながると考えられる。反対に、何らかの不祥事等が起これば、企業の社会的評価が低下し、消費者離れや優秀な従業員の離職を招きやすく、企業のイメージも低下しやすい。つまり、企業の社会的評価と企業イメージは、良いものにしておかなければならないものである。実際に経済産業省（2018）が実施したアンケート調査では、大学生の就職先企業に望む要素として、「従業員の健康や働き方に配慮している」という項目が高い回答率となっている。このことから、健康経営に取り組むことで、社会的評価と企業イメージを向上させる必要があると言える。

これらは健康経営を実施することによる企業のメリットであるが、他に多くのメリットがある。例えば、企業に健康経営プログラムを導入した結果、医療費の削減につながり、企業に財務的な利益をもたらす可能性があること（Baicker, Cutler & Song, 2010）なども報告されている。これらのことから、健康経営は企業にとって非常に重要なものであることがわかる。

(2) 従業員にとってのメリット

前述の「(1) 企業にとってのメリット」と重複する部分は多いが、それ以外で、従業員にとっての主なメリットとして考えられることは、従業員自身の心身の健康が促進され、仕事や生活にメリハリができること（ワークライフバランスの適正化）等が挙げられる（東京商工会議所、

2021)。従業員が自身の心身の健康が促進されることで、元気に働くことができる。また、心身ともに健康に、そして元気になることで、自身の健康に対する意識が向上する。そうすると、仕事の仕方を工夫したり、残業を減らして、仕事以外の生活にも時間を費やしたりするようになる。つまり、ワークライフバランスの適正化につながるのである。ワークライフバランスの適正化が促進されると、良い仕事につながるという良いサイクルを有無ことになる。

4. 健康経営を実践する際のポイント

実際に健康経営に取り組む際に重要なことがいくつかある。健康経営を実践する際のポイントとして、最初に取り組むべきことを整え、その後に健康課題に基づいた目標を設定すること等が挙げられている（東京商工会議所，2021）。

健康経営を実践する際に最初に取り組むこととしては、まず健康宣言をすることから始める必要がある。企業の経営者は、健康経営を実践していく意味である健康宣言を発信する。その際、従業員に周知徹底することが重要であるため、健康宣言の内容等はわかりやすく、なるべく平易な言い回しを心掛ける必要がある。次に健康経営を主に担当する者を決め、責任の所在や企業として取り組む姿勢を従業員に提示する。そして、自社の従業員の健康課題を把握するため、定期健康診断の受診率の向上を目指すことが必要となる。

最初に取り組むことが終わると、まずは自社の健康課題を抽出していく。その際、優先度の高いものから順に抽出していくことが重要である。健康経営は企業経営と関連があるため、経営課題と関連が高いものから優先して抽出していく。また、健康課題を抽出する際には、さまざまなデータを根拠とすることになるが、それは感覚的なものではなく、定量データ、定性デー

タ、経営理念等、科学的な根拠が必要となる。

自社の健康課題が抽出されたら、具体的な目標を設定していく。抽出された健康課題に対して、具体的な目標や計画を設定する。その際に明確な目標であることや、適度な困難度の目標であることが重要である。明確で具体性を持った目標は、曖昧な目標よりもモチベーションとなりやすい。何の為のものなのか、それが何の意味を持っているか等を明確にした場合と、何も知らされずに遂行させた場合とでは、明らかに意味を明確にした場合の方が、高いモチベーションを持つことが出来る。さらに、「精一杯がんばって」や「出来るだけ早く」というような抽象的で曖昧な目標よりも、具体的に期限やスケジュール等を提示し、「健康診断を受診する」等の目標を設定することがポイントとなる。また、達成が簡単すぎる目標や、達成困難な目標ではなく、少し努力すれば達成可能な目標とすることがポイントとなる。これらは目標設定理論（日本キャリア・カウンセリング学会，2022）の考え方であり、明確で適度な困難度の目標であればあるほど、その行動をとりやすくなる。そのため、繰り返しになるが、それぞれの健康課題に対して、明確で適度な困難度の目標を設定することが重要となる。

5. 小括

ここまで述べてきたように、健康経営とは従業員の心身における健康状態を配慮し、職場環境や労働条件等の改善に務めれば、組織全体のパフォーマンス向上ひいては業績向上につなげるための取り組みである。換言すれば、健康経営は、組織が従業員の身体的、精神的、社会的健康を促進し、その結果、組織全体のパフォーマンスを向上させるための戦略的アプローチであると言える。従業員の健康は、生産性、満足度、疾病リスクの低減など、多くの側面で企業

に大きな影響を及ぼす。つまり、健康経営は現代のさまざまな企業において、非常に重要なものである。

III. 中小企業における健康経営

1. 大企業と比較した中小企業の特徴

本章では中小企業における健康経営の実践について述べるが、その前にまずは中小企業とはどのようなものか概説する。その後には中小企業における健康経営について述べる。

中小企業とは、大企業と区別される中小規模の企業のことであり、日本国内のすべての企業のうち、中小企業はその 99.7% を占めている。大企業と比較した中小企業の特徴としては、従業員数、売上および利益、組織構造、地域との関係などに違いがある。簡易ではあるが、その内容について以下に表として記す（図表 5）。これらのことから、中小企業は経営資源が潤沢であるとは言えない。つまり、大企業と比較して、中小企業はさまざまな面において制約を抱えていると言える。

2. 中小企業における健康経営の課題

前述の通り、中小企業は従業員数や売上および収益において大企業に比べて制約を抱えているが、健康経営は中小企業においても重要である。しかしながら、中小企業における健康経営は、大企業とは異なる要因や制約が存在し、実践する際には、いくつかの課題が考えられる。

例えば、中小企業は、予算が限られている場合が多く、健康経営プログラムの実施に制約が生じやすい。そのため、健康経営のプログラムの費用対効果を最大限に活用する方法を模索することが重要であると考えられる。また、多くの中小企業は限られた予算と人的資源を持っており、健康経営への投資に制約を抱えている。大企業と比較して、資源を適切に配分することが難しい。健康経営の実践において負荷が高まることが予想されるため、従業員の健康プログラムに効果的にアクセスできるようにする必要があると考えられる。そして、健康経営の実践は、組織文化の変更を必要とすることがある。従業員への健康への意識を高め、健康的な選択を促進するためには、文化の変更が不可欠であると考えられる。さらに、中小企業は、健康経営の実践において専門的なガイダンスが不足している場合が多いため、中小企業向けの健康経営に関するリソースと支援を提供することが重要であると考えられる。このように、中小企業における健康経営には、さまざまな課題がある。これらの課題を乗り越え、効果的に健康経営を実践している企業は、そうでない企業と何が異なるのか、その内容を明らかにするための概念として、ポジティブデビアンというものがある。

3. ポジティブデビアン

ポジティブデビアンとは、特定のコミュニティや集団の中で、他の人々よりも優れた健康結果を達成している個人やグループの行動を分

図表 5 大企業と比較した中小企業の特徴

従業員数	従業員数が少ないことが多い。
売上および利益	大企業に比べて売上および利益は低いことが多い。
組織構造	組織構造が単純であり、意思決定が迅速に行われることが多い。
地域との関わり	しばしば地域経済において重要な役割を果たす。 地域の雇用機会を提供し、地域に貢献することが多い。

出所 筆者作成

図表6 ポジティブデビアンスの特徴

1 成功事例から学ぶ	問題に取り組む際に、成功を収めた特定の個人やグループの行動を分析し、成功要因を特定することを重視する。 通常、一般的なアプローチでは問題を修正する方法に焦点を当てるが、ポジティブデビアンスは成功に焦点を当て、それを他の場面に応用しようとする。
2 現地の知識の活用	状況やコミュニティにおける現地知識を活用する。 現地の文化や環境に合った解決策を見つけ出すため、現地の人々と協力し、共同で問題を解決するアプローチである。
3 既存資源の活用	既存の資源や能力を最適に活用する方法を見つけ出すことに焦点を当てる。 問題の解決に追加の資源を必要としない場合、持続可能で効果的な解決策が生まれることがある。
4 参加型アプローチ	コミュニティや組織内の参加型プロセスを強調する。 成功事例から学び、解決策を共同で開発し、実行するために、関係者を巻き込むことが一般的である。

出所 Pascale, Sternin, J. & Sternin, M. (2010)『POSITIVE DEVIANCE』を基に筆者作成

析し、その成功要因を特定しようとするものである。このアプローチの仕方は、従来の問題解決方法とは異なり、成功事例から学び、変化を促進するために共同学習と情報共有を強調している (Marsh et al, 2004)。つまり、ポジティブデビアンスは、特定の集団やコミュニティ内で成功している一部の個人やグループの行動や実践を分析し、その成功要因を特定し、他の人々と共有するアプローチである。

ポジティブデビアンスの特徴としては、成功事例から学ぶこと、現地の知識を活用すること、既存の資源を利用すること、参加型のアプローチであることなどが挙げられる。これらの概要について、以下の表にまとめて記す (図表6)。

ポジティブデビアンスには、適した課題というものが存在する。ポジティブデビアンスを用いたアプローチの有名な成功事例として挙げられるものとして、ベトナムの子供の栄養不良問題の解決や、エジプトの女子割礼習慣の低減などの社会課題への解決例が多くある。その他、学術的なものとしては、医療や教育への適用事例がある。医療への適用事例としては、医療の品質を改善するためのアプローチとして、ポジティブデビアンスを活用することで、一般的な

医療の慣行から逸脱し、それにもかかわらず成功を収めている医療提供者や組織の実践を調査し、その成功要因を特定していると報告されている (Bradley, Curry & Ramanadhan, 2009)。また、教育への適用事例としては、学校の再建において、ポジティブデビアンスが効果的であることを示唆している事例がある。対象の学校にてポジティブデビアンスを活用して、成功した学校のケーススタディを詳細に分析し、成功要因を特定している (Greer & Rutherford, 2018)。ただし、前述のようなポジティブデビアンスの特徴を踏まえた場合、医療や教育だけでなく、ビジネスへの応用も可能と考えられる。

ポジティブデビアンスは、どのような場面で特に効果を発揮するのかについての研究報告もある。あらゆる組織には多くの問題・課題が存在するが、そのような問題・課題は、技術的問題と適応課題に分類される。技術的問題とは、既に解決策がわかっていて、これまでの知識や技術で解決可能な問題である。また、適応課題とは、自身の価値観や周囲との関係性が変わらなないと解決できない課題である。ポジティブデビアンスは、特に適応課題に対して有効であるとされている (Pascale, Sternin, J. & Sternin,

図表7 ポジティブデビアンスをを用いたアプローチを成功させるためには7つのステップ

- | | |
|---|--|
| 1 | 適応課題に対処するための実証済みのアプローチとしてPD（ポジティブデビアンス）を紹介する。 |
| 2 | 何が間違っているのか、何が欠けているのかではなく、あらゆる困難を克服してうまくいっていること（ポジティブな逸脱者）に焦点を合わせる。 |
| 3 | コミュニティのメンバーがオプトイン、オプトアウトできるような信頼できる招待でプロセスを開始する。 |
| 4 | 重要性、具体性、測定可能性を確保するために、コミュニティに問題をリフレーミングするように促す。 |
| 5 | 共通のプラクティスが確立され、その後PDが特定されるようなグループ会話を実施するために、（通常の容疑者以外の）より大きなコミュニティを巻き込む。 |
| 6 | アクションラーニングを通じて新しい発見を普及させるためのデザインに関し、コミュニティがオーナーシップを確実に持つようにする。実践は、伝達される情報の詳細について知っていることよりも優先される。 |
| 7 | スポンサー、外部の専門家、ファシリテーターがプロセスを乗っ取ることがないように常に警戒し続ける。彼らの唯一の役割は、（コミュニティのリーダーとの）共同開催者、または触媒としての役割です。グループ会話での彼らの貢献は、オーケストラの指揮者としてではなく、ジャズコンボのミュージシャンとしてあるべきです。 |

出所 Pascale, Sternin, J. & Sternin, M. (2010) 『POSITIVE DEVIANCE』(p341) を引用

M., 2010)。

なお、ポジティブデビアンスをを用いたアプローチを成功させるためには7つのステップがある（Pascale, Sternin, J. & Sternin, M., 2010）（図表7）。このステップを遵守することが重要である。

4. 中小企業における健康経営に関するポジティブデビアンス

中小企業における健康経営に関するポジティブデビアンスは、大企業と比較して資源の乏しい中小企業が、健康的な労働環境を構築するために、通常のやり方や業界標準から逸脱して成功している事例やアプローチから学び、それを企業に適用するアプローチである。

ポジティブデビアンスが中小企業の健康経営に効果的な理由としては、以下の2点が考えられる。第1に、制約のある資源の最適な活用が挙げられる。中小企業は通常、大企業に比べて活用できる資源が制約されている。中小企業における健康経営に関するポジティブデビアンスは、同様の制約の中で成功しているケースを見つけ、限られた資源を最適に活用する方法を模索する手法である。これにより、中小企業は負

担を最小限に抑えながら健康経営に取り組むことができると考えられる。第2に、地域への貢献と社会的責任が挙げられる。中小企業は地域と密接な関係がある。ポジティブデビアンスは、地域に対する積極的な貢献を重視し、社会的責任の一環として健康経営に取り組むことができる。これは地域社会との協力関係を構築し、企業のイメージ向上にも寄与すると考えられる。

ポジティブデビアンスをを用いたアプローチを中小企業の健康経営に適用するために、以下のステップが必要と考えられる。まず、ポジティブデビアンスの特定を行う必要がある。中小企業内で健康経営に成功している事例や個人を特定することから始める必要がある。これには、特に優れた従業員の健康促進プログラムを持つ企業や、特定の従業員グループが健康的なライフスタイルを実践しているケースが妥当であると考えられる。次に、成功事例の要因を分析する必要がある。特定された成功事例について、その成功要因を詳細に分析する。その際、成功事例がどのようにして健康経営を実現しているのかを理解するために、組織文化、リーダーシップの特徴などを調査することが求められる。そして、得られた結果の共有が必要である。分析

結果を他の中小企業と共有し、成功事例の要因を取り入れるための計画を策定すべきである。このプロセスには、組織文化の変更や新たな健康プログラムの導入が含まれる。

ただし、これらのステップを実行する際には留意すべきことが3点考えられる。第1に、コミュニケーションの重要性が挙げられる。中小企業における健康経営に関するポジティブデビアンスを導入するには、組織内でのコミュニケーションが不可欠である。成功事例やポジティブデビアントな行動を共有し、従業員に対して新しいアプローチやプログラムについて説明することが重要であると考えられる。第2に、従業員の参加と意見の尊重も重要であると考えられる。ポジティブデビアンスは、組織全体での従業員の積極的な参加が成功の鍵となる。従業員からの意見やアイデアを尊重し、取り入れることで、ポジティブデビアンスがより効果的に展開されると考えられる。第3に、リーダーのコミットメントも重要であると考えられる。リーダーがポジティブデビアンスの原則に賛同し、それを実践することで、組織全体に影響を与えやすくなる。これらの点を考慮することで、中小企業における健康経営に関するポジティブデビアンスを組織に効果的に導入し、健康経営にポジティブな影響をもたらすことができると考えられる。

また、この他にも健康経営についてのポジティブデビアンスを中小企業に導入することには、以下のようなメリットがあると考えられる。例えば、資源効率の向上である。ポジティブデビアンスをを用いたアプローチは、既存の成功事例から学んで、新たな戦略を開発するための効率的な方法である。中小企業は限られた資源を持っている場合が多いため、既存の成功事例からの学びが資源の最適利用に役立つと考えられる。この他にも、ポジティブデビアンスをを用い

たアプローチは、従業員を積極的に参加させることができる。成功事例から学ぶプロセスに従業員を巻き込むことで、従業員は自身の健康への貢献を感じ、その結果、従業員のモチベーションが向上する可能性がある。

なお、企業規模が小さくなるほど、企業自体の小回りが利きやすい。また、従業員間のコミュニケーションが密接であることが多い。これらのことから、新しいことを試しやすい環境にあると考えられる。そのため、企業そのものや従業員が自身にとってプラスに働くと考えられる物事に関しては実践しやすいのである。つまり、企業や従業員にとってプラスをなすことを丁寧に説明し、従業員から納得を得ることができれば、小回りの利く中小企業だからこそ健康経営に関するポジティブデビアンスを実践しやすいと考えられる。

5. 小括

ここまで述べてきたように、中小企業は大企業と比較して、中小企業はさまざまな面において制約を抱えており、実践する際には、いくつかの課題が考えられる。これらの課題を乗り越え、効果的に健康経営を実践している企業は、そうでない企業と何が異なるのか、その内容を明らかにするための概念として、ポジティブデビアンスというものがある。健康経営についてのポジティブデビアンスを中小企業に導入することには、さまざまなメリットがあると考えられる。つまり、中小企業における健康経営にはポジティブデビアンスが有効となる可能性があると考えられる。

IV. おわりに

本研究では何故中小企業では健康経営に取り組んでいない（取り組むことができない）のか、

その理由をまとめ、取り組むためにどうすれば良いのかについての示唆を得ることを目的として、議論を進めてきた。その結果、一定の示唆を得ることはできたと考えられる。つまり、中小企業における健康経営にはポジティブデビアン스가有効となる可能性があるということである。

また、本研究では2つのインプリケーションがある。1点目は理論的なインプリケーションである。本研究の冒頭で述べた通り、健康経営に取り組んでいない企中小企業が圧倒的に多いのだが、その理由についてまとめられている研究は見当たらなかった。このことも含め、中小企業における健康経営について体系的にまとめたことは理論的な貢献があると考えられる。2点目は実践的なインプリケーションである。こちらは本研究の目的と同じものとなるが、中小企業における健康経営の実践についての一定の示唆を得たことである。本研究は中小企業における健康経営についての一考察でしかないが、今後現場で実践する際のヒントは提示できたと考えられる。

しかしながら、本研究にはさまざまな課題も残る。例えば、大きな課題として実証できていないという点である。中小企業における健康経営についてのポジティブデビアンスの可能性は、理論的には説明してきたが、実証できておらず仮説の域を出ない。今後は中小企業における健康経営に関してポジティブデビアンズを用いたアプローチを実証していく必要がある。

本研究は、京都文教大学地域協働研究教育センター 地域志向協働研究 2022 年度「地域志向教育研究 ともいき研究助成事業」の採択を受けた事業である。

参考文献

Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace

wellness programs can generate savings. *Health affairs*, 29 (2), 304-311.

Bradley, E. H., Curry, L. A., Ramanadhan, S., Rowe, L., Nembhard, I. M., & Krumholz, H. M. (2009). Research in action: using positive deviance to improve quality of health care. *Implementation science*, 4 (1), 1-11.

Chapman, L. S. (2005). Meta-Evaluation of Worksite Health Promotion Economic Return Studies: 2005 Update. *American Journal of Health Promotion*, 19 (6), 1-11.

Greer, W., Greer, J., Gardner, J., Rutherford, J. D., Ladner, N., Tuminello, R., & Marlowe, C. (2018, February). Mississippi Oyster Gardening Program at SSC. In *2018 Ocean Sciences Meeting*. AGU.

Mattoli, A. V., Sciomer, S., Moscucci, F., Maiello, M., Cugusi, L., Gallina, S., & De Donno, F. (2019). The Impact of Workplace Wellness Programs on Employee Health and Organizational Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis.

Pascale, R., & Monique, S. J. S. (2010). *The power of positive deviance*. Harvard Business Press. (原田勉訳. (2021). POSITIVE DEVIANCE (ポジティブデビアンズ): 学習する組織に進化する問題解決アプローチ.)

経済産業省. (2016). 企業の「健康経営」ガイドブック.

経済産業省 HP: 健康経営銘柄. 健康経営銘柄 (METI/経済産業省) (2023/08/30 閲覧)

経済産業省 HP: 健康経営優良法人認定制度. 健康経営優良法人認定制度 (METI/経済産業省) (2023/08/30 閲覧)

日本キャリア・カウンセリング学会. (2022). キャリア・カウンセリングエッセンシャルズ 400, 金剛出版.

東京商工会議所. (2021). 健康経営アドバイザー・エキスパートアドバイザー共通テキスト.