

健康管理会計の構想

文教大学大学院情報学研究科 教授 志村 正[†]
Tadashi Shimura

あらまし

営利であれ非営利であれ、組織にとって人的資源、人材は最も重要な経営資源である。人材が自らの能力や技能を十二分に発揮するには心身ともに健康であることが大前提となる。こうした人材の健康管理を支援する管理会計、つまり健康管理会計の構想を提言する。

キーワード：健康会計，メンタルヘルス，メタボリック・シンドローム，品質コスト，BSC，健康管理会計

1. はじめに

“健康会計”。耳慣れない言葉である。筆者が、はじめてこの言葉に出会ったのはごく最近のことである。それは、「日本経済新聞」2008年2月5日の夕刊であった¹。どうしてこの言葉に興味をそそられたかということ、本大学院の紀要に「管理会計とメンタルヘルス」という論題で執筆を終えたところだったからである²。この言葉に出会って我が意を得たりと思った。筆者の選んだこのテーマは、過去に文献がほとんどなかった（もっとも、丁寧に時間をかけて探せば、もしかしたら1編くらいは見つかったかも知れない）、いわば、筆者の独断と偏見の産物（？）なのだ。ここで、健康管理会計の構想を提案したい。

2. 健康会計とは

日経の記事によると、健康会計（Health Accounting）とは定期健診など健康管理への投資とその効果を定量的に把握する会計であり、諸外国にはまだない発想である。今後の経営情報として、CSR報告書の一環として開示が期待されているテーマである。経済産業省と厚生労働省（以下、両省とする）が、企業による従業員（管理職も含む）の健康管理情報の開示を進める新たな仕組み作りへ乗り出した。背景としては、企業に従業員への予防医療を徹底するよう促し、過去最高を更新し続ける医療費の抑制につなげたいという狙いがあるようだ。

健診の結果は電子情報として蓄積するよう義務化される。健診情報のデータベース化に加え、受診・指導のための環境整備にもかなりのコストがかかることが予想される。

3. メタボとメンタルヘルス

健康会計という健康には、もちろん身体的な健康だけではなく、精神的な健康、つまりメンタルヘルス（mental health）も含まれる。身体的健康というと、メタボリック・

シンドローム（内臓脂肪症候群）、つまりメタボが想起される。2008年4月から生活習慣病の予防を目的に40歳以上社員を対象にメタボに関連した項目の特定健診・特定保健指導が義務化される。これを健康保険組合が実施・運営する。メタボは、ご存知のように、腹囲が男性85cm（女性90cm）以上のほかに、高血圧、高血糖、脂質異常のうち2つが該当する状態を指す。

他方、今日、過労死などによる労災認定が新聞でも取り上げられることが多くなり、メンタルヘルスにも注目が集まっている。メンタル面で問題を抱える従業員が増加する傾向にある。その主たる原因は職場のストレスにある。長時間労働や過重労働、成果主義によるコミュニケーションの不足がうつ病や不安障害といったメンタルヘルス不調を引き起こしている。メタボとメンタル不調とは全く関係のないものではない。メタボの基準となる中性脂肪、高血圧、過食症はストレスによっても引き起こされうるからである。両省の提案する健康会計にはメタボとメンタルヘルスの両者が考慮されていると思われるが、ここではメンタルヘルスに重点を置く。

メンタル問題を抱えて職場復帰できず退職を余儀なくされる有能な人材も多い。これは企業にとっては金銭では測れない大きな損失ともなる。そこで、企業はメンタル問題を起こしかねない職場環境のさまざまな改善に取り組み始めている³。

4. 健康管理会計の構想

会計は大きく財務会計と管理会計とに区分されるように、健康会計も健康財務会計と健康管理会計とに区分されよう。両省が主眼としているのは、CSR報告書の中に健康会計情報を含めて投資家等の意思決定に資するものであり、いわば健康財務会計に属するものである。健康管理会計というのは、従業員の健康をどのように管理するかということではなく、健康管理のためにどのように会計情報を活用するかということに関係する。

2008年3月30日受付

[†] 〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100 shimura@shonan.bunkyo.ac.jp
Graduate School of Information and Communication, Bunkyo University

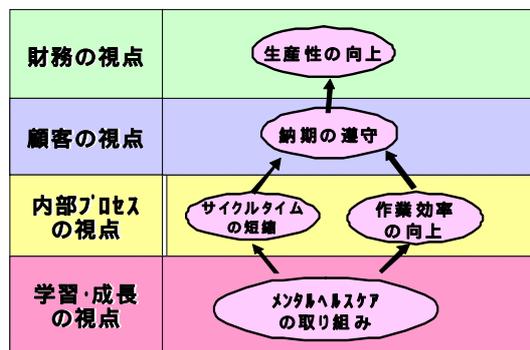
ここでは次の二点について提案したい。

- ・健康管理のコストを把握するときに、品質コストのPAF分類を活用する。
- ・健康投資の効果として、BSCのフレームワークを採用する。

品質コストを把握するPAF分類は、品質コストを予防コスト(Pコスト)、評価コスト(Aコスト)、失敗コスト(Fコスト)に分類する。これを健康会計に当てはめてみよう。従業員に対するメンタルヘルス研修・教育、相談室の設置のためのコストは予防コスト、定期的なメンタルヘルス・チェックや医師との面談のコストは評価コスト、メンタルヘルス不全者が発生し、休養期間中の給料、職場復帰のための支援コスト、過労死による損害賠償額や社会的評判(レピュテーション)の悪化は失敗コストになるだろう。両省は、このうち予防コストと評価コストを健康投資と位置づけている。PAF分類でもそうであるが、予防コストへの投資効果を、全くのムダなコストである失敗コストの削減度合いによって測定することが企図されている。

メンタルヘルス問題を抱える従業員は、遅刻・欠勤・集中力の欠如などにより作業効率が低下し、生産性が減少する。この因果関係を財務および非財務的に測定し検証するためにBSC(Balanced Scorecard)を活用できる。BSCは、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点の4つの視点から戦略を実行するための因果連鎖を仮定する。従業員のメンタルヘルスへの取り組みは学習と成長の視点である。その取り組みは作業効率を良好なものとし(内部プロセスの視点)、納期の遵守と顧客満足度を向上させ(顧客の視点)、生産性や企業価値を向上させる(財務の視点)⁴。定期健康診断、相談室の設置、外部EAP(Employee Assistance Program:従業員支援プログラム)などのさまざまなメタボおよびメンタル対策はイニシアティブ(実施項目)と考えられ、ストレッチ・ターゲット⁵とのギャップを埋める働きをする。もちろん、各種イニシアティブには予算が付けられる。

これらの因果連鎖を戦略マップ⁶で表すと、例えば、次図のように描ける。



5. 健康管理会計の課題

両省による健康会計の意義と取り組みなどの構想は、基本的には環境会計のそれと類似している。環境会計でも、環境保全や環境への積極的な取り組みに投じたコストとそれから生み出される効果とを対比して表示する環境報告書を作成する。健康会計構想もこれと同じような健康報告書として作成され公表されるのだろうか。それは義務、それ

とも任意であろうか。このことは、健康管理会計にも影響するだろう。

環境報告書でコストと効果との対比において、コストとしてどのようなものを含めるか、効果をどのように測定するかということも課題になった。このことは健康会計にもそのまま当てはまる。健康コストとしてどのような項目を含めるのか。健康のための直接的コストのほかに福利厚生費、FRINGE・ベネフィットなどの間接的コストを含めるのか。加入が強制される労災保険の保険料は健康コストの一部ではあるが、予防コストなのか評価コストなのかPAF分類では捉えきれない。失敗コストも健康コストに含めるべきであろう。また、相談室の設置のためのコストは予防コストとも評価コストともなる。

戦略マップでの因果連鎖の仮説に関して、「作業効率の向上」や「納期の遵守」、したがって「生産性の向上」は必ずしも「メンタルヘルスクアの取り組み」の結果だけによってもたらされるわけではない。「従業員のスキルアップ」「業務プロセスのシステム化」という戦略目標によっても、また他のイニシアティブによってもたらされる場合もある。他の戦略目標やイニシアティブとの相互作用を見極める必要がある。

健康会計を企業全体としてだけでなく、さらに部門や職場ごとに細分化して把握できるならば、職場環境の改善に必要な情報を効果的に収集することが可能になる。

健康会計の構想はまだ始まったばかりである。今後クリアしていかなければならない課題は多い。

【注】

(1)日本経済新聞のこの記事は、かなりの反響を呼んだ。というのは、「健康会計」というキーワードでインターネット検索すると、かなり多くのサイトがこの記事に言及しているからである。

(2)志村正「管理会計とメンタルヘルス」『情報学ジャーナル』(文教大学大学院情報学研究科紀要), No.3(1)(<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/gs-info/journal.htm>にWeb公開)

(3)『読売新聞』08.1.29 夕刊には、社員のユニークな健康対策が紹介されている。

(4)この仮説は健康職場モデルに基づく。このモデルは、労働者の健康と企業の生産性とは相互作用があるという考え方である。

(5)ストレッチ・ターゲット(stretch target)は厳しい目標値とか高い目標値などと訳出され、そのレベルは場合によっては業界リーダー企業のレベルのこともある。現状のレベルとストレッチ・ターゲットとのギャップを埋めるため、各種イニシアティブを設ける。例えば、売上目標を達成するための販売キャンペーンなどがこのイニシアティブに相当する。

(6)戦略マップ(strategy map)は、戦略目標間の因果関係を視覚化した図表で、BSCの主要なツールである。

しむら ただし
志村 正



1951年生。1980年3月慶應義塾大学大学院博士課程商学研究科単位取得退学。同年4月創価大学経営学部専任講師に着任。1983年4月に助教授。1989年4月文教大学情報学部助教授に就任。1996年に教授。2005年4月より大学院情報学研究科情報学専攻教授を兼ねる。原価計算と管理会計を専門とする。大学院では、『管理会計情報特論』を担当