

# ユニバーサルデザイン研究部会



**似内 志朗** (部会長)  
日本郵政株式会社  
認定ファシリティマネジャー  
一級建築士

## 健康経営を生み出す場の力

— 経営・人・社会の視点から健康経営の構造を解く —

### ●keywords

オフィス、ワークプレイス 健康経営 健康建築 ウェルビーイング 企業事例  
ユニバーサルデザイン 人と場 社会的共通資本

**サマリー** この2年間、社会の大きな流れとしてクローズアップされてきた健康経営を、セミナーやシンポジウムの開催を通して政策の方向性、企業事例、WBS(Well Building Standard)の動向などについて情報収集をしてきた。また、ファシリティマネジメントやユニバーサルデザインの視点から、これまでの健康経営であまり語られてこなかった人や社会の視点の取り込み、場の力、人間要因や環境要因との構造的な関連性について、JFMA 健康経営タスクチームの活動と一体に、議論・考察を行ってきた。いまだ調査・研究は途上であるが、中間報告としたい。

### 活動内容

発足時からの  
包括的内容

この数年、健康経営とファシリティマネジメントの関係性の考察、理論・理念について健康経営タスクチームの活動と一体的に行った。部会のこれまでの経緯を辿ると、部会発足 2003 年から、「ワークプレイスへのユニバーサルデザイン導入の価値を明らかにし、ユニバーサルデザイン導入の道具立てをつくる」ことをミッションとして、これまで調査、研究、専門誌執筆、国際会議での発表、シンポジウムの開催、オフィスのコンサルティングなどを行ってきた。これまで、オフィスのユニバーサルデザインのためのガイドライン、評価手法などを考案してきた。その後、Universal Design for Diversity Inclusion (UD はダイバーシティを寛容する大きな器) をテーマとして、企業事例のヒヤリング調査等を行ってきた。

### 成 果

発足時からの  
包括的内容

2015 年からは健康経営をテーマとし、FM フォーラム 2016・2017 でシンポジウム及び発表。部会発足 2003 年から、オフィスのユニバーサルデザインを実現する 3 つの手法、① UD ガイドライン、② UD 総合評価手法(CASUDA)、③ UD レビューの考案。調査研究報告書としては、「オフィスのユニバーサルデザインに向けて」(2004)、「ユニバーサルデザイン総合評価手法」(2006)、「オフィスのユニバーサルデザイン導入事例」(2008)、「オフィスのユニバーサルデザインを語る」(2010) を発刊。2013 年度からはダイバーシティをテーマとし、シンポジウム記録集「ダイバーシティの時代」(2014) を発刊。

### メンバー

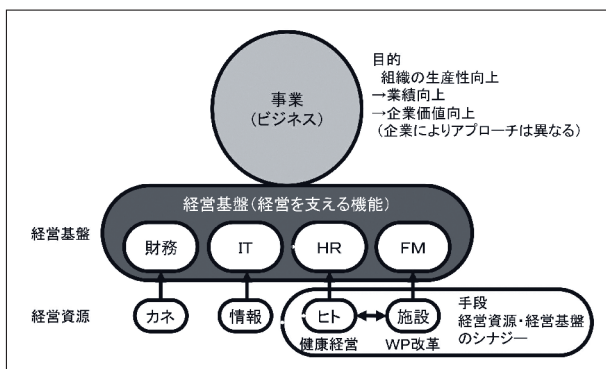
**部会長:** 似内 志朗 (日本郵政)    **副部会長:** 仲田 裕紀子 (コンセプトライン、JFMA ジャーナル編集長)  
**部会員:** 浅田 晴之 (岡村製作所)    加藤 真由美 (メリルリンチ日本証券)    観音 克平 (アトリエアーキボスト)  
熊本 和 (森ノ宮医療学園)    児玉 達朗 (東京電力ホールディングス)    塩川 完也 (大手町ファーストスクエア)    高原 良 (イトーキ)  
中島 秀美 (ワークショップマナ)    丸山 知英 (リクシル)    三ツ木 美恵子 (日本郵政)    森山 政与志 (生活環境・企画設計工房)  
**成田 一郎** (JFMA 専務理事)    **事務局:** 田中 完 (JFMA)

● 今回のテーマでは、健康経営タスクフォースから  
浅野 健一郎 (フジクラ)    齋藤 敦子 (コクヨ)    重綱 鉄哉 (イトーキ) が協働

## 1. FMと健康経営の接点

FM テキスト『第四の経営基盤』に記されたように、すべての企業は「事業（ビジネス）」と「経営基盤」により成り立っている。そして、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を受け持つ経営基盤（人事・FM・財務・IT）の中で、健康経営（ヒト）と施設経営（ファシリティ）は、事業を支える基盤という同じ立ち位置にある。

FMとは、「企業・団体等が保有または使用する全施設資産およびそれらの利用環境を戦略的視点から総合的かつ包括的に企画、管理、活用する経営活動」、一方、健康経営（HM）とは、「企業・団体等が使用する社員または職員の健康や就業環境を戦略的視点から総合的かつ包括的に企画、管理、活用する経営活動」である。FMは第4の経営基盤、人（健康）も経営基盤、FMと健康経営は経営基盤強化という同じ目的を持つ。実際に、建築やワークプレイスによって、健康は大きく左右される。「人」と「場」の関係性が、生産性向上・創造性向上に大きな影響を与えるのである。



図表1 経営基盤としてのFMと健康経営（UD研究部会作成）

## 2. なぜ今、健康経営が注目されているのか

この数年、健康経営に対する世の中の関心が急速に高まっている。この高まりはかつての地球環境保全への意識の高まりを思い起こさせるものだ。

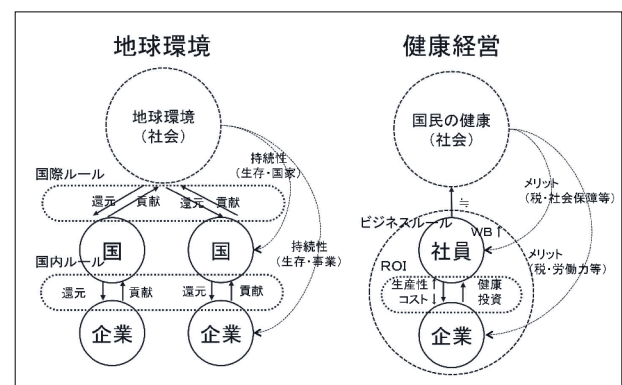
「環境」の場合、たとえば二酸化炭素排出が地球環境を脅かし、それが間接的に社会や企業に悪影響を与えることになる。しかし経済活動にとっては環境に負荷を与える方が、短期的にははるかに楽な道であり、公害や地球温暖化などの問題が顕在化するまで放置されてきた。そ

れゆえに、現在のような地球環境保全の取り組みに至るまでに相当の時間を要した。

つまり、「環境」が、科学的な因果関係を証明し、各企業・各人の行動に結びつける「ルール」が必要であったのに対して、「健康」は、企業が社員の健康に「投資」することで、社員の欠勤や不健康による労働生産性の低下を防止し、社員が健康的に働けるという良いイメージ・評判を企業に与え、人材確保にも寄与し、それが業績向上・企業価値向上に結びつくという、ビジネス上の「直接的なベネフィット」があるとすれば、注目されないわけではない。健康経営は「経営資源としての社員の健康」への投資による経営貢献が目的とされる。一般に、企業経営上のメリットは次のように整理される。

- ・アブセンティズム（疾病などによる欠勤）削減
- ・プレゼンティズム（健康問題による生産性低下）削減
- ・医療費企業負担削減
- ・生産性向上・創造性向上
- ・働きやすく社員を大事にする企業イメージ向上
- ・有能人材の獲得（リクルーティング）
- ・業績向上
- ・企業価値向上

健康経営の推進における国、特に経済産業省の役割は大きく、東証と共同し業種ごとに健康経営銘柄を選定、また健康経営優良法人（ホワイト500）の選定など、健康経営推進を先導してきた。またFM関連では、健康経営オフィス普及啓発委員会へ健康経営オフィスの効果モデル策定を委託し、オフィス環境づくりから従業員の健康保持・増進、仕事のパフォーマンス向上等を研究してきた。



図表2 地球環境と健康経営の違い（UD研究部会作成）

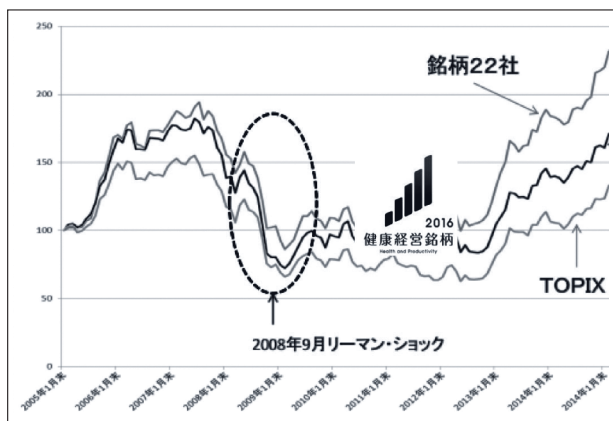
### 3. 健康経営の投資対効果はあるか

健康経営の投資対効果については、いくつかの研究・実証がなされてきた。ジョンソン&ジョンソングループによる社員11.4万人、世界250社を対象とした投資効果試算では、投資（人件費、システム費、設備費（診療施設・フィットネス）、保健指導等利用費等）に対し、生産性向上（アブゼンティズム、プレゼンティズムの最小化）、医療費削減（疾病手当、長期的医療費）、モチベーション（ロイヤリティ）、リクルート効果（就職ランキング）、企業イメージ向上（ブランド価値、株価への影響）などへの投資対効果は約3倍（ニューズウィーク誌2011掲載）とされた。

また、「従業員の健康維持に1ドル使うと、病欠日数減少、高い生産性、医療経費減少で約3ドル節約できる」という2010 Health Affairs Worksite Wellness Study、またCBREによる算出「WELL オフィスROIモデル」では、3年間で初期投資の360%を回収できるとしている。

投資対効果が3倍以上となれば、投資対象に困っている企業にとっては、自社の「社員の健康」への投資という宝の山が、足元に眠っていたということである。

また経済産業省作成データによれば、2005年を起点とした株価の変動を比較すると、健康経営銘柄に選定された企業はTOPIX平均よりも株式総額（企業価値）を大きく伸ばしたとされている。



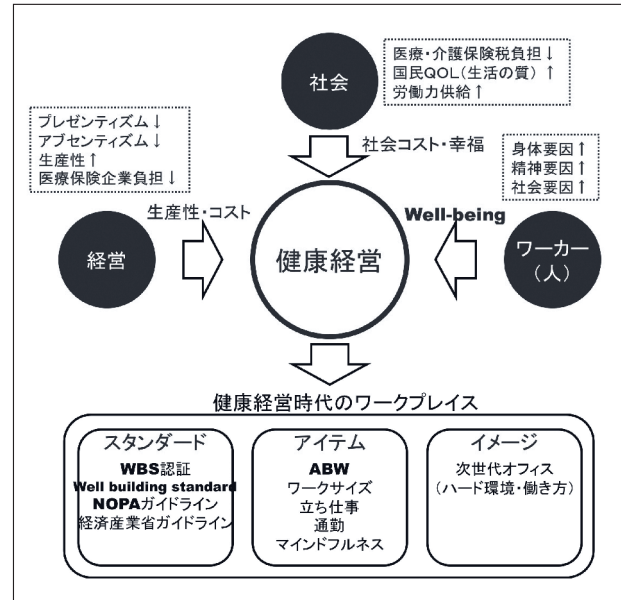
図表3 地球環境と健康経営の違い (UD 研究部会作成)

### 4. ウェルビーイングと社会の視点

健康経営は、「経営資源としてのワーカー（人）」への投資であり、「経営の視点」に重きがある。その明快さが、

義務（コスト）である健康管理を超えた「投資」としての健康経営の魅力でもあるが、経営への貢献をアウトプットと、「ワーカー（人）」へのインプット（投資）との関係を考えると、「人の領域」に踏み込まざるを得ない。「ワーカー（人）」はアウトプットを出す単純なマシンではなく、身体的・心理的、短期的・長期的、さまざまな要素が影響を与える。身体的要因・精神的要因・社会的要因から成る、人の「ウェルビーイング（幸福感）」がポイントとなる。

そしてもう一つ、「社会の視点」を加えたい。健康経営は経営とワーカー（人）の関係だけではなく、「社会」が経営にも人にも影響を与える。医療・介護保険税負担、国民QOL（生活の質）、労働力供給といった、健康経営がもたらす社会のメリット（社会的共通資本）が、長期的に経営や人へのメリットとして還元される。経営・人・社会の3つの視点を、健康経営時代の建築・ワークプレイスのあり方を論ずる基本としたい。



図表4 経営・人・社会視点の健康経営 (JFMA 健康経営タスクフォース作成)

### 5. 健康経営の構造

JFMAでは2016年度下期から、「社会に役立つFM」として発足したタスクチームのひとつ「健康経営タスクフォース」で、実質的にはJFMA調査研究委員会のユニバーサルデザイン研究部会とオフィス・ワークプレイスの

知的生産性研究部会メンバーを主に議論を行ってきた。その中で、先述の「経営・人・社会の3つの視点」に基づく健康経営に関するさまざまな要素の構造化（関係性の明確化）を試みた。

その目的は、健康経営、企業価値、FM、ウェルビーイング、WELL、ワークプレイスにおける生産性など、それぞれに論ぜられる事項の関係性を見いだすことである。途上であるが、今後の展開のベースとして紹介する。

**環境要因（場）**

外的環境がワーカー（人）に影響を与える。そして、ワークプレイスの選択肢・柔軟性が、ワーカーの自律的働き方を可能とする。ここでは、施設・家具・空気・水・光・快適さ・食を挙げた。

**人間要因（人）**

ワーカー（人）の内的環境づくり。自律的・柔軟なワークスタイルが、健康、そして生産性・創造性につながる。ここでは、人事制度・健康管理・働き方・人間関係・自律感・運動・瞑想（マインドフルネス）を挙げた。

**ウェルビーイング（個人の幸福・健康）**

ワーカー（人）の幸福・健康なくして生産性向上、創造性発揮は難しい。これを支えるのが、人間要因、環境要因、社会要因があり、相互に関係を持っている。

経営の要素との関係性は、今のところ紐付けは難しい。

**健康経営**

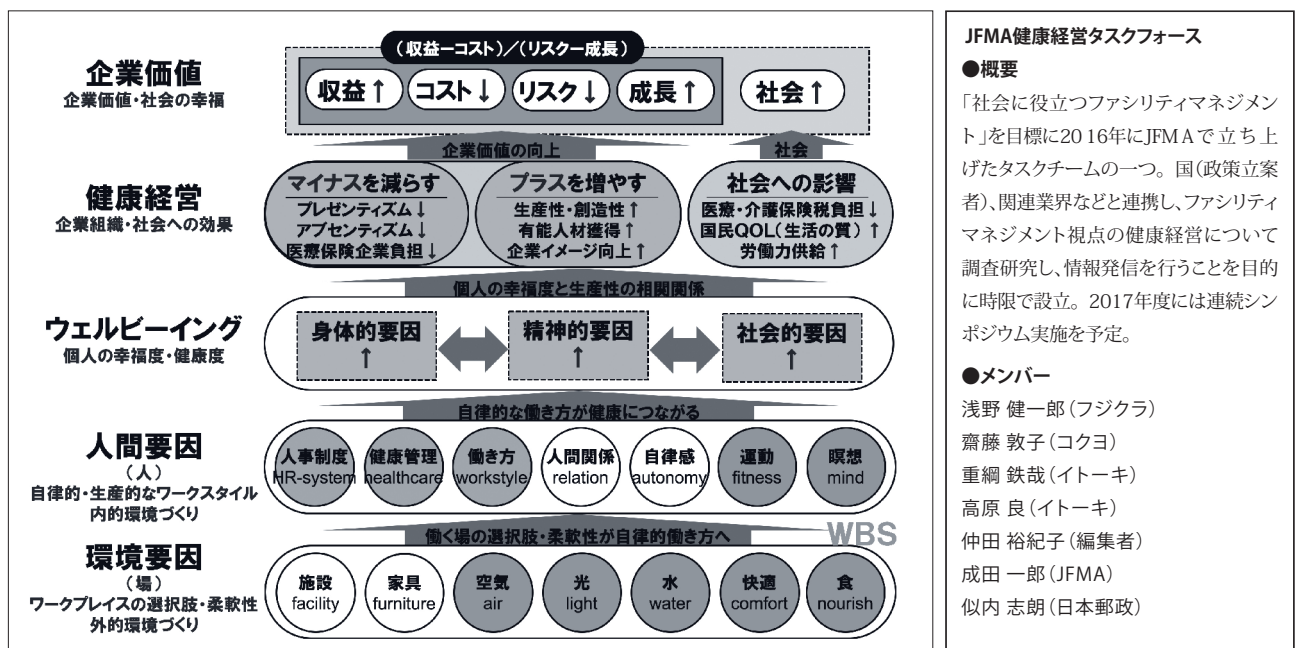
ワーカー（人）が健康経営を支える。しかし「人」という媒体はブラックボックスだ。ウェルビーイングの各要素が、経営・人・社会の3つに対して影響を別個に与えるという考え方があるかも知れないが、今後の課題としたい。

「マイナスを減らす」では、プレゼンティズム↓、アブセンティズム↓、医療保険企業負担↓。「プラスを増やす」では、生産性・創造性↑、有能人材獲得↑、企業イメージ向上↑。このふたつが企業価値を決める要素になる。

これに加えて、企業価値に間接的に影響する「社会への影響」については、医療・介護保険税負担↓、国民QOL（生活の質）↑、労働力供給↑を挙げた。

**企業価値**

企業価値を決定づける4つの要素として、収益・コスト・リスク・成長を挙げた。企業価値は、定性的には、(収益-コスト) / (リスク-成長) で表わされる。健康経営の各要素との関連づけは、比較的容易と思われるが、今後の課題としたい。これに加えて、「社会」を含めた企業と社会の長期的価値創出まで踏み込めれば、と考えている。



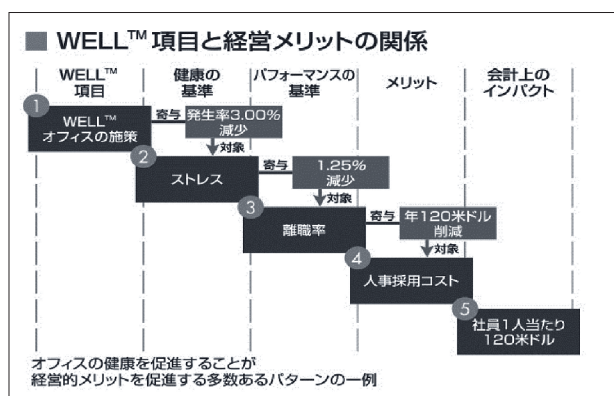
図表5 健康経営の構造試案 (JFMA 健康経営タスクフォース作成)

## 6. ウェル標準 (WBS) の可能性

健康経営とファシリティマネジメントの関係を考えてとき、すでにグローバルな健康建築のスタンダードとして存在感を増しているウェル標準(Well Building Standard)を外して考えるわけにはいかない。働く人の健康や幸せ(well-being)に配慮したワークプレイスを目標とするウェル標準は、7分野(空気(air)、水(water)、食物(nourish)、光(light)、運動(fitness)、快適性(comfort)、瞑想(mind))、102項目(うち必達41項目)から構成され、シルバー・ゴールド・プラチナの3レベルのウェル認証(Well Certifications)で格付けされる。環境・社会・ガバナンスを重視し投資するESG投資の拡大も、「わかりやすいビル投資基準」としてのウェル標準の追い風になると思われる。ウェル標準はIWBI(International WELL Building Institute)が運営、ウェル認証はLEED同様GBCI(The Green Business Certification Inc.)が行っている。

ウェル認証は、「従来の人間工学的なアプローチと異なり、身体的な健康のみならず精神的な健康状態にも留意している点が特徴として挙げられる(CBRE 奥錬太郎)」という。

また前述のように、ウェル標準による投資対効果(ROI)も具体的に提示されていることもあり、「社員の健康への投資」である健康経営とも相性が良い。環境性能認証とは異なり、健康経営がウェル認証による投資対効果の数値化が、企業の関心を惹きつける。健康経営が注目されている日本において、現時点で有力な健康建築の指標が見当たらない中で、特に金融の後押しが期待できる状況からも、ウェル標準・ウェル認証が、次世代のスタンダードになっていく可能性が高いといえよう。



図表6 WELL項目と経営のメリットの関係 (UD 研究部会作成)

## 7. ユニバーサルデザインの観点から

ユニバーサルデザインと健康経営の関係について考えたい。ユニバーサルデザインは「人」の多様性に注目する。障がい者、高齢者、外国人、妊婦など、さまざまなある種の弱みを持っている人に対しても、誰でもアクセスしやすく使いやすい環境をつくっていかうとする考えである。

本研究部会では、ワークプレイスのユニバーサルデザインを時代の変遷とともに、以下の3段階に分類した(BELCA NEWS No143「ワークプレイスのユニバーサルデザイン」2013.1)。

- ・人権・福祉としてのユニバーサルデザイン(UD1.0)
- ・CSR(社会責任)としてのユニバーサルデザイン(UD2.0)
- ・ビジネス(投資)としてのユニバーサルデザイン(UD3.0)

このうち、UD3.0(ビジネス(投資)としてのユニバーサルデザイン)は、ユニバーサルデザインにより、可能な限り多くの社員が働きやすいワーク環境をつくることで生産性を上げる、あるいは多くの顧客を獲得することにつながっていかうとする視点である。

たとえば、バリアフリー&ユニバーサルデザインのコンサルタントである中澤信氏の著作『バリアフリーは儲かる』では、バリアフリー・ユニバーサルデザインを導入することにより、顧客満足度を大幅に向上させ、利益を大幅に上げたホテルの事例が紹介されている。ユニバーサルデザインは、ワーカーの権利や福祉(UD 1.0)だけでなく、企業のCSRやダイバーシティへの対応(UD 2.0)だけでなく、企業のビジネスそのものに寄与(UD 3.0)する。

とりわけ、「知の生産工場」であるオフィスにおいてユニバーサルデザインの価値は大きい。ワークプレイスを、多様なワーカーによる協働作業を通じた知的創造のための場であると考えれば、ユニバーサルデザインは、多様なワーカーと、多様なワークスタイルを支えるビジネスインフラ(共通の基盤)のひとつと定義することができる。

生産性向上、顧客獲得の先には、業績向上、企業価値の向上という目標があるのはいうまでもない。そして、UD3.0は、先述の健康経営の方向性と一致するものである。

## 8. まとめ

この数年、JFMA 健康経営タスクチームやユニバーサルデザイン研究部会が中心となり、健康経営をテーマにしてシンポジウムなどを行ってきた（右に掲載）。今後、研究部会としてファシリティマネジメント視点からの健康経営の可能性をさらに深掘りするとともに、ダイバーシティ、ユニバーサルデザインとの関連性について情報提供を行うつもりである。最後に、今後の健康経営の行く先を考える上で、重要と思われるポイントを挙げたい。

- 社員の健康への投資の投資対効果のエビデンスがいくつかの研究で明らかになりつつある。企業のメリットの大きさが認知されはじめている。
- 「人」と「場」の良い相互関係が、心身の健康、生産性向上、創造性発揮につながる。
- 健康経営の視点は、ABW (activity based working) など、ワークスタイルを変えるきっかけとなりうる。
- 政府の働き方改革が、健康経営推進の後押しをしている。
- 健康経営は社会への好影響（社会的共通資本の増大等）が期待される。
- 「経営」視点に加え、「ヒト」主体のウェルビーイングの視点、社会の視点が、不可避と思われる。
- 近年の企業の非財務情報（ESG 情報）に対する投資家の関心の高まり等を踏まえると、わかりやすい健康経営のアウトカム指標（KPI）の必要性が高まる。
- ウェル認証(Well Building Standard) が、グローバルに認知されはじめており、建物・ワークプレイスの評価基準として定着すると思われる。
- WELLとLEED認証のように、次世代ビルの要件として、「健康」と「環境」がセットとして求められる傾向。

### 参考・引用

- ・CBRE/HP 奥錬太郎が語るワークプレイスの新潮流「ウェル標準」  
[https://www.cbre-propertysearch.jp/article/office\\_value\\_2015-vo17](https://www.cbre-propertysearch.jp/article/office_value_2015-vo17)
- ・経済産業省/HP 健康経営銘柄  
[http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/kenko\\_meigara.html](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html)
- ・GBJ/HP [https://www.gbj.or.jp/qanda/faq\\_well/](https://www.gbj.or.jp/qanda/faq_well/)
- ・JFMA ジャーナル「JFMA フォーラム2016 特集号」, p72～75,
- ・JFMA ジャーナル「FM フォーラム2017 特集号」, p48～49
- ・BELCA NEWS No143 「ワークプレイスのユニバーサルデザイン」
- ・中澤信「バリアフリーは儲かる」

## ■過去のシンポジウム（健康経営TT、UD 研究部会他）

### 健康経営視点から再定義するワークプレイス (2015.11.28)

- ・奥錬 太郎 (CBRE)  
「世界で広がるウェル認証(Well Building Standard)」
- ・平松 宏城 (ヴォンエルフ)  
「グローバルなLEED とWBS の連携の動き」
- ・高原 良 (イトーキ)  
「社員を健康増進にするオフィスとは」
- ・浅野 健一郎 (フジクラ)  
「社員の健康増進支援は企業存続のための投資」

### 健康経営へのシフト (2016.2.25)

- ・浅野 健一郎 (フジクラ)  
「社員の健康増進支援は企業存続のための投資」
- ・高原 良 (イトーキ)  
「健康経営に貢献するオフィス環境とは」
- ・川崎 哲史 (日本政策投資銀行)  
「健康経営格付から見えてきたもの」
- ・ディスカッション  
「健康経営から考える企業・ワークプレイスの未来」  
(高原良・浅野健一郎・川崎哲史／似内)

### 近未来スタンダードー立ち仕事のすすめー (2017.2.24)

- ・経営視点・ワーカー視点から考える健康経営  
齋藤 敦子(ココヨ)「ウェルビーイングの潮流」、ディスカッション「人間視点のワークプレイス未来像」
- ・WBS は健康建築のスタンダードになり得るか  
川島実 (GBJ/ ヴォンエルフ)「WBS の概要」、ディスカッション「次世代スタンダードとしてのWBS の可能性」
- ・立ち仕事のすすめ  
健康経営からイメージされるワークプレイスの未来  
重綱 鉄哉(JOIFA)「日本における健康経営の意識(アンケートから)」、高原 良(JFMA/イトーキ)「ワークスタイルにおける実践」、ディスカッション「健康経営からイメージされるワークプレイスの未来」  
(パネリスト: 川島実(GBJ/ヴォンエルフ)、齋藤 敦子(ココヨ)、重綱 鉄哉 (JOIFA)、高原 良(JFMA/イトーキ)、加藤 真由美・金 英範 (ファシリティマネジャー)、東川 麻子 (産業医)/  
コーディネータ: 似内志朗 (日本郵政))