

第Ⅰ部 分科会C

多様な人材の健康を守る職場マネジメント

2021年11月2日（火）
中央大学大学院戦略経営研究科
WLB & 多様性推進プロジェクト成果報告会

【分科会C】 多様な人材の健康を守る 職場マネジメント

矢島洋子（三菱UFJリサーチ & コンサルティング）
池田心豪、高見具広（労働政策研究・研修機構）

分科会Cのスケジュール（予定）

13:15～13:30	分科会の趣旨説明、導入
13:30～13:50	データで見る健康リスク
13:50～13:55	前半の意見交換に関する説明
13:55～14:15	意見交換①（健康状態の把握）
14:15～14:35	共有
* * * 休憩10分 * * *	
14:45～14:50	後半の意見交換に関する説明
14:50～15:10	意見交換②（健康増進・サポート）
15:10～15:30	共有
15:30～15:45	クロージング

※この時間はおおよその目安であり、当日の進行によって変わることがあります。

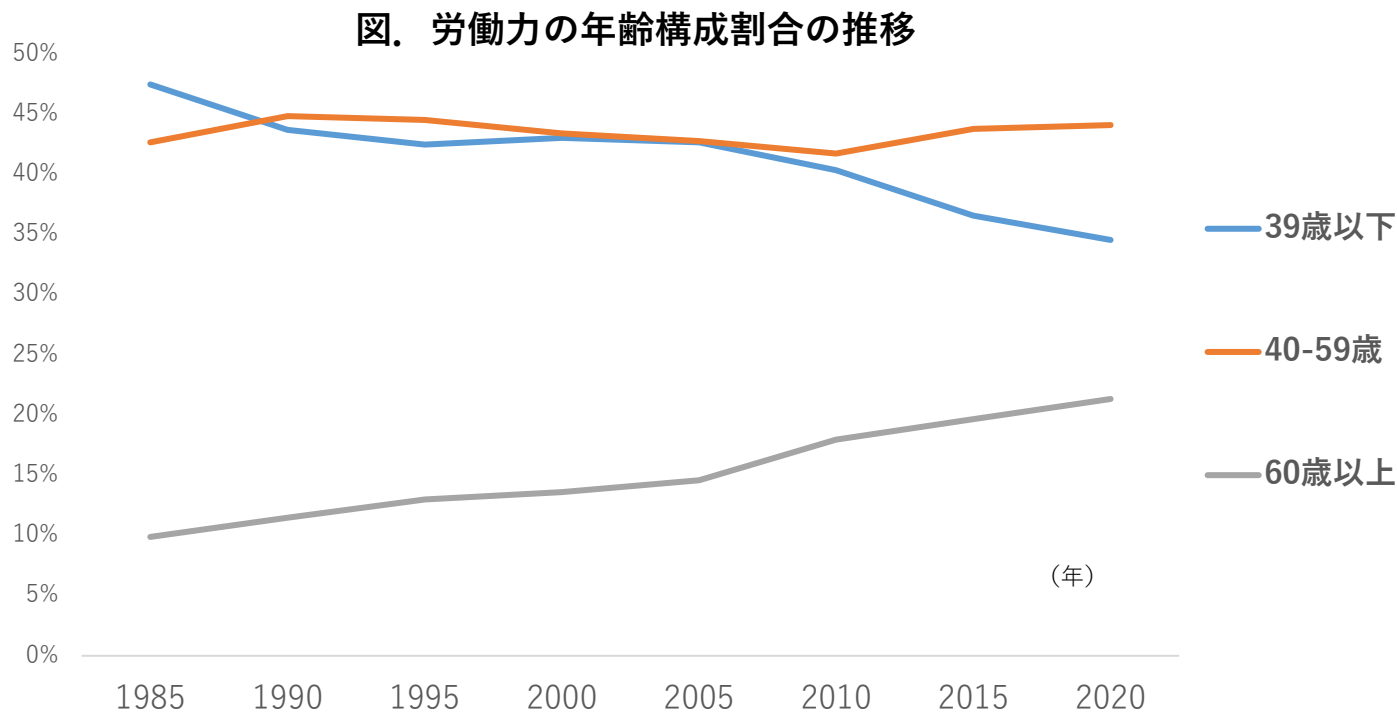
分科会の趣旨説明、導入

分科会の趣旨

- 企業経営において、社員が健康的に働くことのできる環境整備は重要な課題です。
- 近年、社員の属性の多様化が進む中、配慮すべき健康課題も多様なものとなり、人事や管理職に期待される、社員の健康維持・増進や健康を損ねた社員の把握・支援のための役割も大きなものになりつつあります。
- 本分科会では、多様な社員の健康維持・増進を図るための職場環境や管理職によるマネジメントのあり方、社員の不調を早期に発見する仕組みやツール、不調をきたした社員の就業継続やキャリア形成支援のあり方等を考えます。

導入①：多様な人材の活躍と健康の重要性

- 社員属性の多様化：少子高齢化・生産年齢人口の減少トレンドで人手不足が進む中、**社員の年齢構成上昇**。加齢に伴う健康問題がテーマに。
- **ダイバーシティ経営推進、治療と仕事との両立支援**などにより、健康が十分でない場合でも働き続けられるよう、対応が進んできた。
- 企業において、社員の健康維持・増進や健康を損ねた社員の把握・支援はますます重要に。人事や管理職に期待される役割も大きい。



導入②：健康毀損による仕事・会社への影響

- 社員の健康毀損が生産性や会社経営に影響することが近年議論に。
- 健康関連コスト・・・医療費に加え、労働生産性損失費用や短期・長期障害費用を含めた総額で捉えた場合、医療費や薬剤費の直接費用よりも、生産性損失の占める割合が大きく、プレゼンティーイズム（出社しているが、心身の状態が悪く、生産性が低い状態）が最大のコストに。しかし、**マネジメントサイドが問題を把握しづらい側面も。**

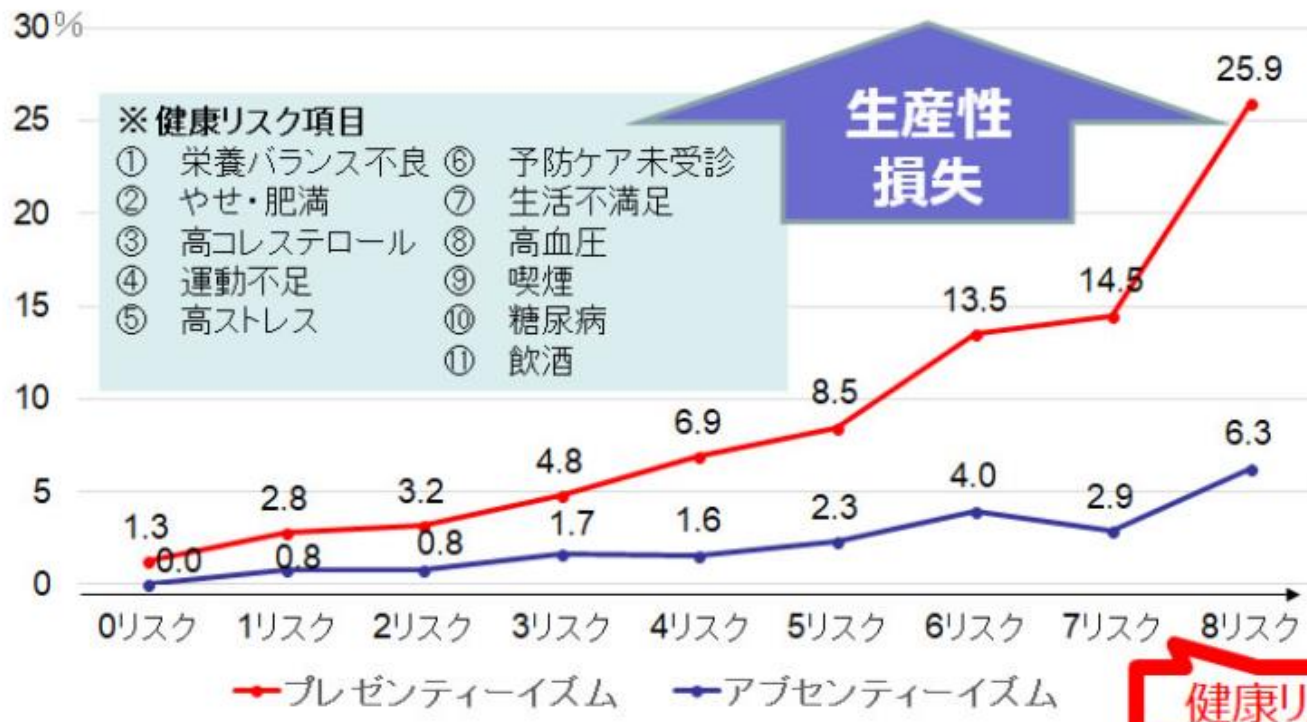


図. 健康リスク数別労働生産性損失の平均割合

※健康リスク数が増えるほど労働生産性の損失割合は上昇。特に、プレゼンティーイズムが顕著に労働生産性の損失へつながるとされる。

※アブセンティーイズムとは、病気や体調不良などにより会社を欠勤すること。

導入③：健康マネジメントの意義

- 健康リスク（※様々な指標）の高い従業員ほど、労働生産性損失が高まる傾向。…**社員の健康増進は企業にとってもメリット**
- ワークエンゲイジメントや職場の一体感の向上も、触媒として取組みの実効性を上げる、または、労働生産性に直接作用する要素に。
- 社員の体調変化（ちょっとした不調）を早期に把握することや、社員の健康意識や生活習慣改善に働きかける**マネジメント**が重要に。

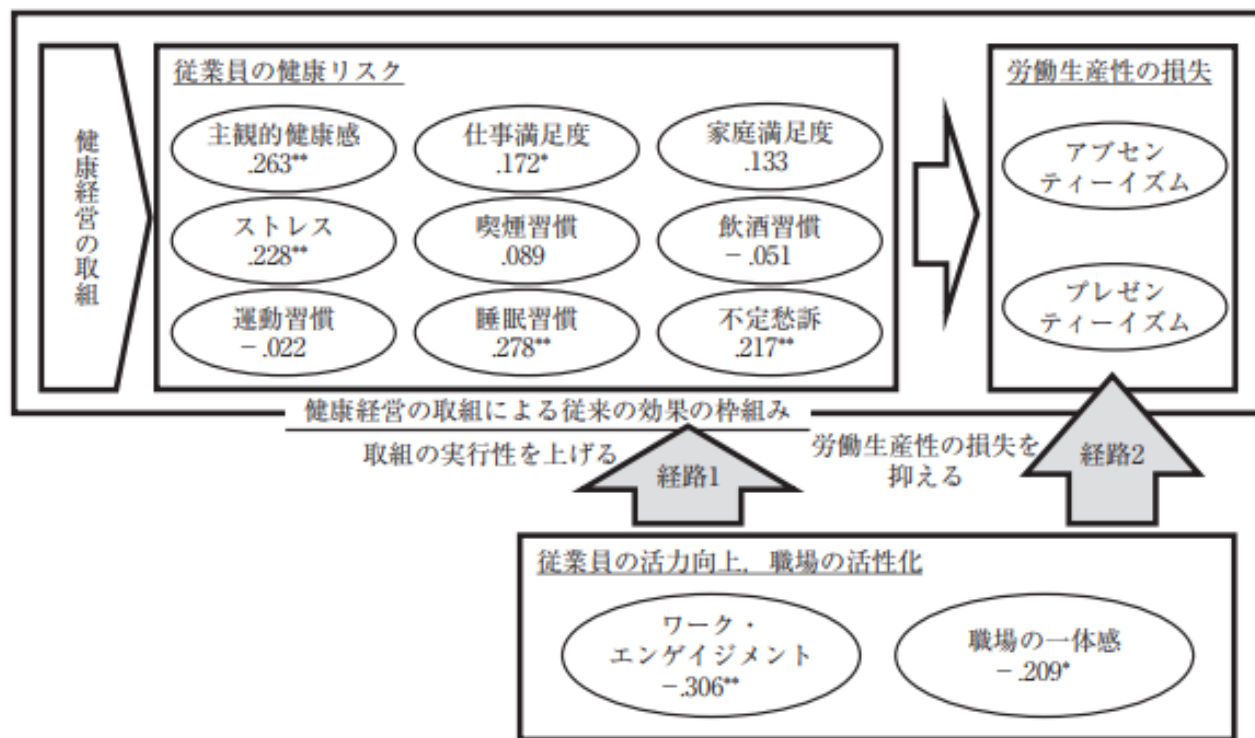


図. 健康投資による効果の枠組み

出典：古井祐司ほか（2018）「中小企業における労働生産性の損失とその影響要因」『日本労働研究雑誌』No.695.

注：国内の数値はプレゼンティーズムと各変数の偏相関係数（制御変数：性別、年代）

* $p < .05$, ** $p < .01$

データで見る健康リスク

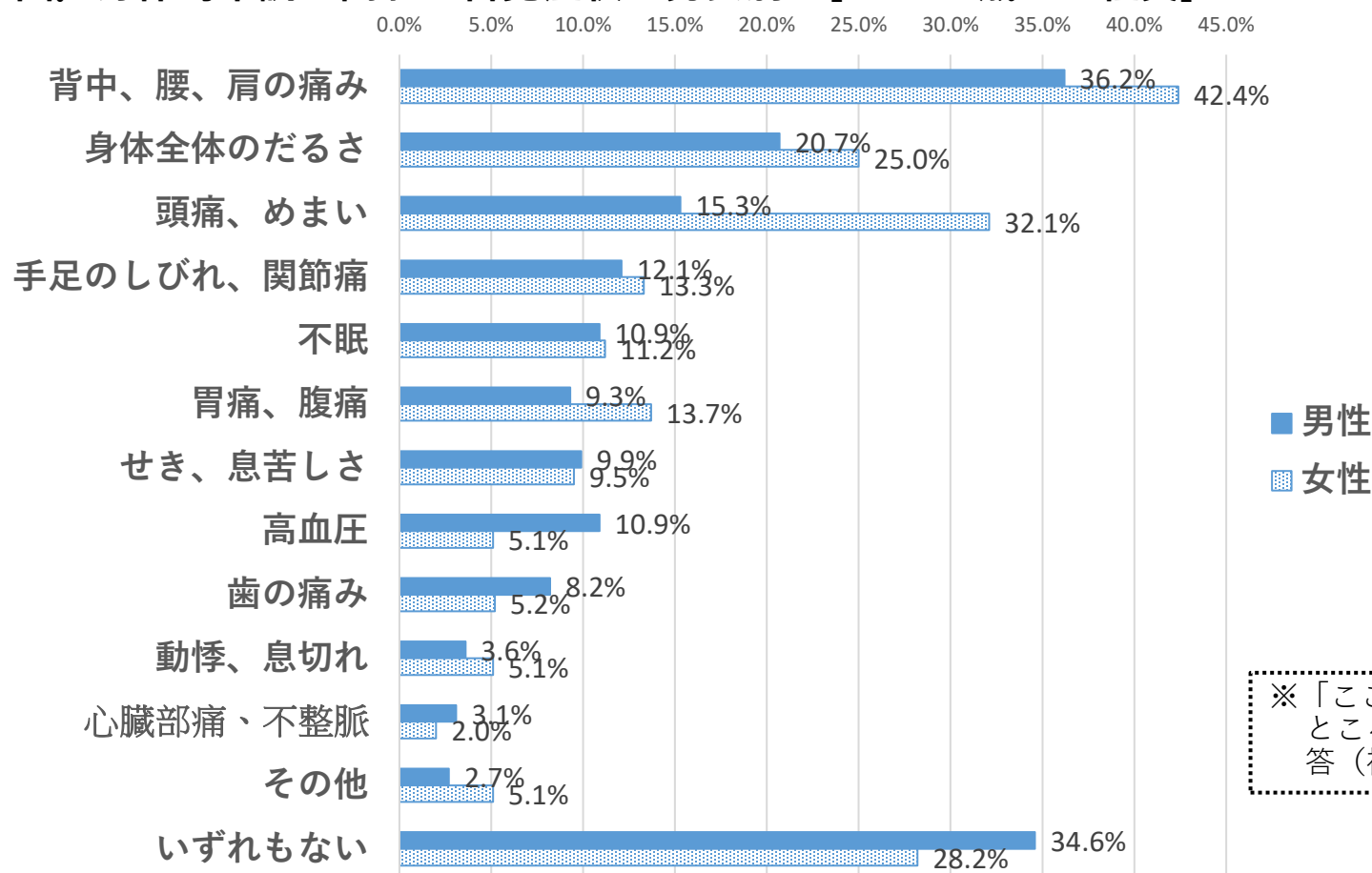
※ここでは、労働政策研究・研修機構（JILPT）が2019年に個人を対象に実施した大規模アンケート調査のデータをもとに示します。調査の詳細は、『長期雇用社会のゆくえー脱工業化と未婚化の帰結』労働政策研究報告書 No.210を参照してください（<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2021/0210.html>）。

※以下の図表は、正社員を対象とした数値（20～64歳対象）です。

働く者の健康状態：身体的な自覚症状

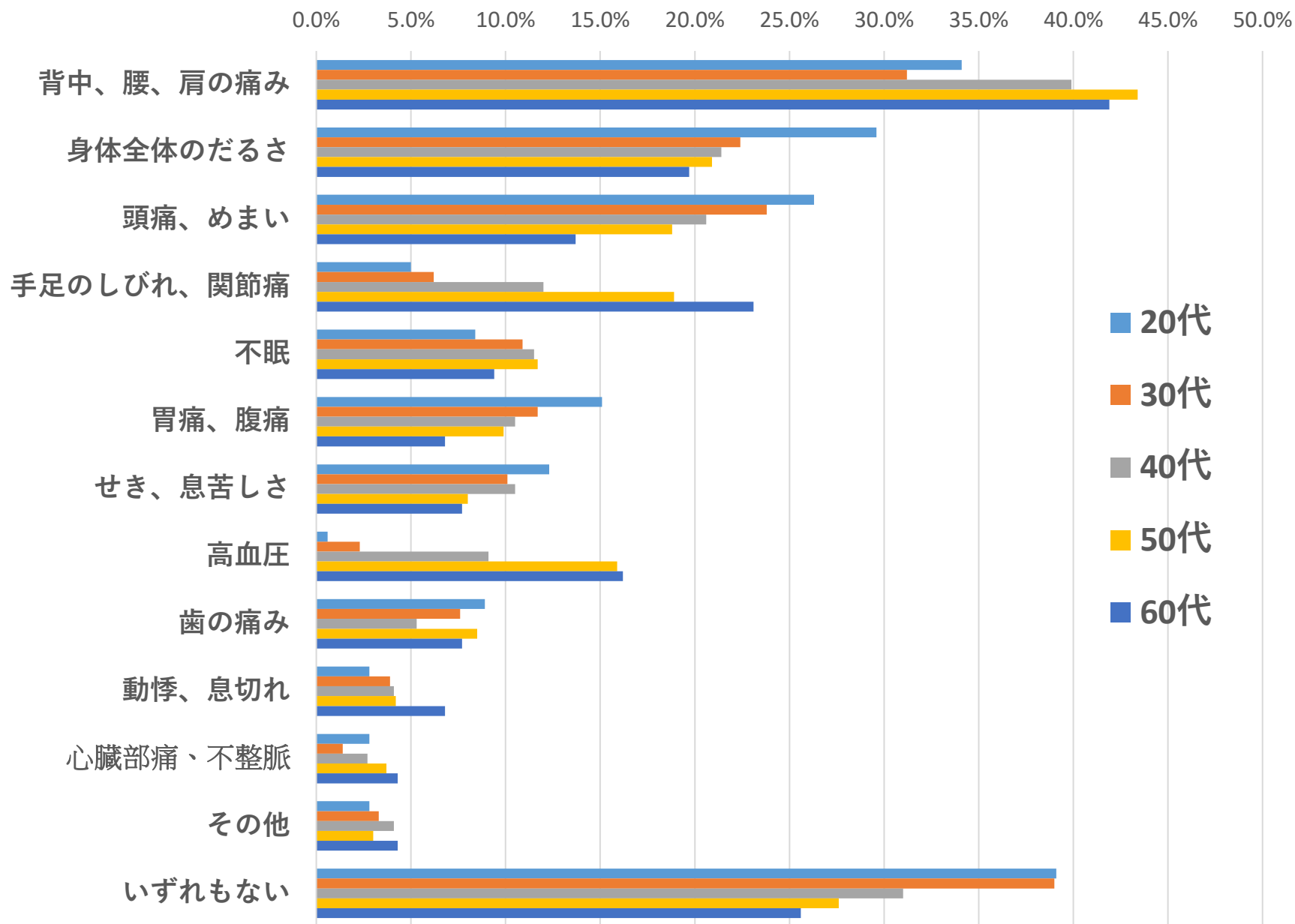
- 身体的不調に関わる自覚症状には、頭痛、不眠、胃痛、歯の痛み、高血圧など、ストレス関連疾患にも関わる諸症状が含まれている。
- 具体的な症状については、男女や年齢階層（次頁）による差も大きい。

図. 身体的不調に関わる自覚症状－男女別－[20～64歳・正社員]



※「ここ数日、体の具合の悪いところがありますか」への回答（複数回答）を集計。

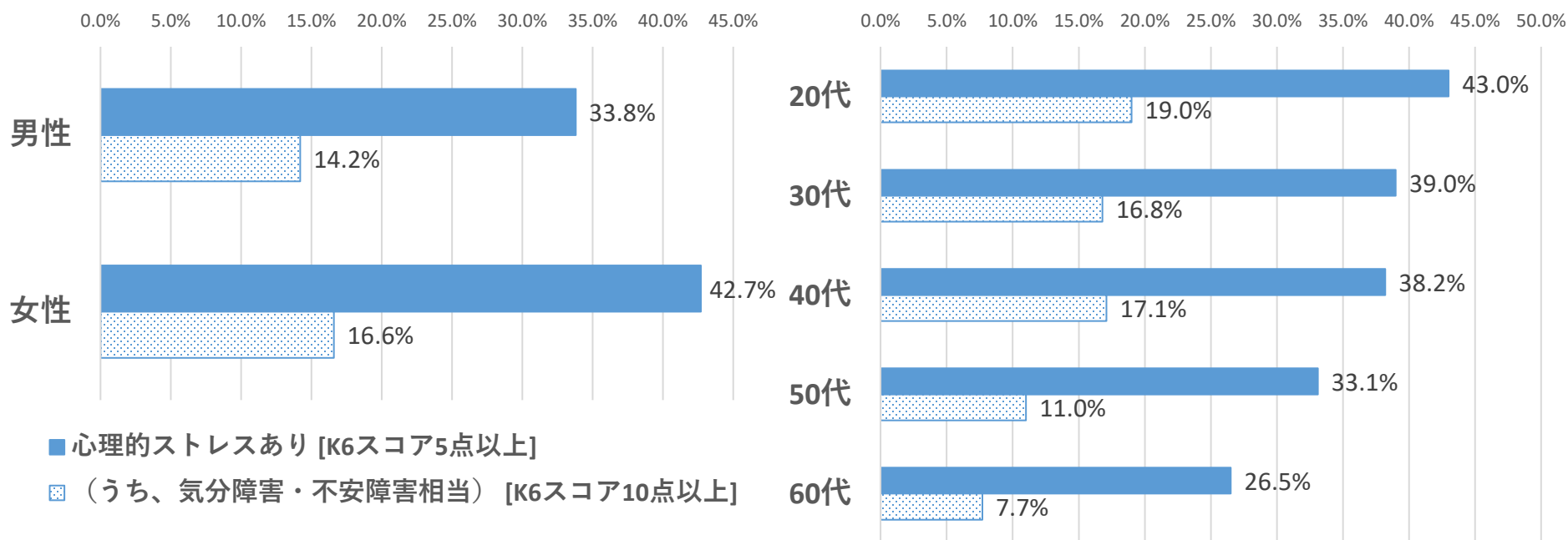
図. 身体的不調に関わる自覚症状－年齢階層別－（20～64歳・正社員）



働く者の健康状態：メンタルヘルス

- メンタルヘルス：若年層でも心理的ストレスをかかえている割合が低くない。なお、身体的健康とメンタルヘルスは強く関係。

図. メンタルヘルスの状態－男女別（左）、年齢階層別（右）－[20～64歳・正社員]



※最近1か月間の心身の状態について、「神経過敏に感じた」などの6項目の回答からスコア化（＝メンタルヘルスの状態を測るための、「**K6**」と呼ばれる疫学尺度。0～24点。）

※K6スコアが5点以上の場合、「心理的ストレスあり」と判断できる。スコア10点以上の場合、「気分障害・不安障害相当」とされる（厚生労働省「国民生活基礎調査」）。

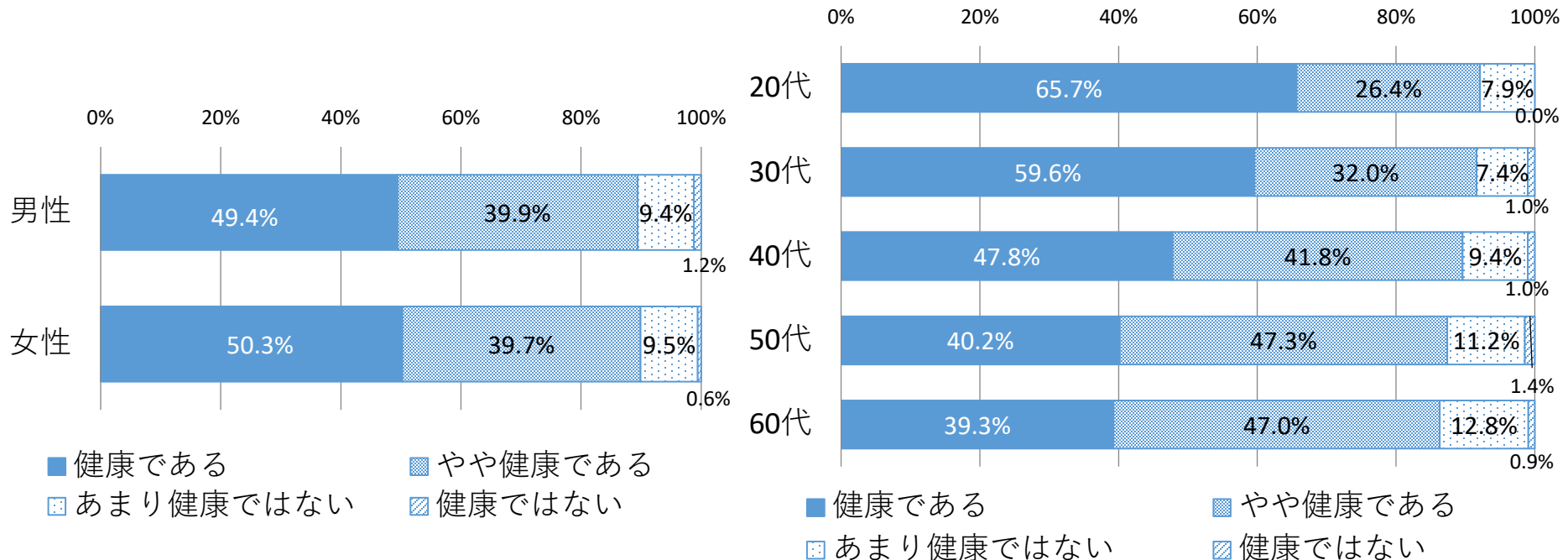
■ 心理的ストレスあり [K6スコア5点以上]
■ (うち、気分障害・不安障害相当) [K6スコア10点以上]

働く者の健康状態：

主観的健康感（「健康ですか？」への回答）も有用な指標

- **主観的健康感**：「あなたの現在の心身の健康状態はいかがですか」への回答。回答時点の気分も反映されていると考えられる。
 - ・・・心身の健康との関連強く、総合的な健康状態を予測する有用な指標。
- 年齢別に見ると、年齢が高いほど、「健康」と回答する割合は低下。身体的不調がない人で主観的健康が悪いケースも。

図. 主観的健康感－男女別（左）、年齢階層別（右）－



仕事・職場の状況は健康リスクに関係

- 健康リスクを高める／抑制する職場環境・・・「人手不足」「上下関係が厳しい」「いじめやハラスメントがある」職場では、身体的不調やストレスを抱える割合が高い。逆に、「互いに助け合う雰囲気」「仕事情報の共有がある」職場では心理的ストレス低い。労働時間の長さも関係。

表. 職場環境と健康状態との関係

		身体的不調の有無（自覚症状数）（行%）				心理的ストレスの有無（行%）	
		なし	1つ	2つ	3つ以上	なし	あり
全体		32.4%	26.8%	18.5%	22.3%	63.2%	36.8%
いつも人手不足である	なし	36.9%	28.9%	16.7%	17.6%	67.8%	32.2%
	あり	27.6%	24.5%	20.5%	27.4%	58.2%	41.8%
互いに助け合う雰囲気がある	なし	32.6%	27.1%	19.8%	20.5%	58.3%	41.7%
	あり	32.3%	26.4%	17.4%	23.9%	67.8%	32.2%
職場で仕事の情報が共有できている	なし	31.9%	26.9%	18.8%	22.4%	58.5%	41.5%
	あり	33.0%	26.6%	18.2%	22.1%	68.9%	31.1%
上下関係が厳しい	なし	32.6%	27.6%	18.5%	21.2%	64.4%	35.6%
	あり	29.8%	14.9%	18.4%	36.9%	47.5%	52.5%
いじめやハラスメント（嫌がらせ）がある	なし	33.7%	27.2%	18.2%	20.9%	65.8%	34.2%
	あり	18.6%	22.0%	22.6%	36.7%	35.0%	65.0%

働く者の生活状況も健康を左右する

- 職場環境や労働時間だけでなく、働く者の生活状況も健康を左右。
- 睡眠時間が短い場合、身体的不調やメンタルヘルス不調に。ただ、睡眠時間は、社員が生活時間（仕事以外の時間）をどう使うかとも密接に関係し、通常の労務管理では対処難しい。家事・育児・介護等の負担で睡眠時間を削られたり、健康を害する場合もある。
- 睡眠以外にも、食事、運動、飲酒、喫煙等の習慣も健康リスクに関係。

表. 身体的健康、心理的ストレスの有無－平日の睡眠時間別－

	身体的不調の有無（自覚症状数）（行%）				心理的ストレスの有無（行%）	
	なし	1つ	2つ	3つ以上	なし	あり
睡眠6時間未満	30.1%	23.8%	17.7%	28.3%	56.2%	43.8%
睡眠6～7時間未満	33.2%	25.6%	20.3%	20.9%	63.4%	36.6%
睡眠7時間以上	33.4%	30.9%	16.9%	18.8%	69.1%	30.9%

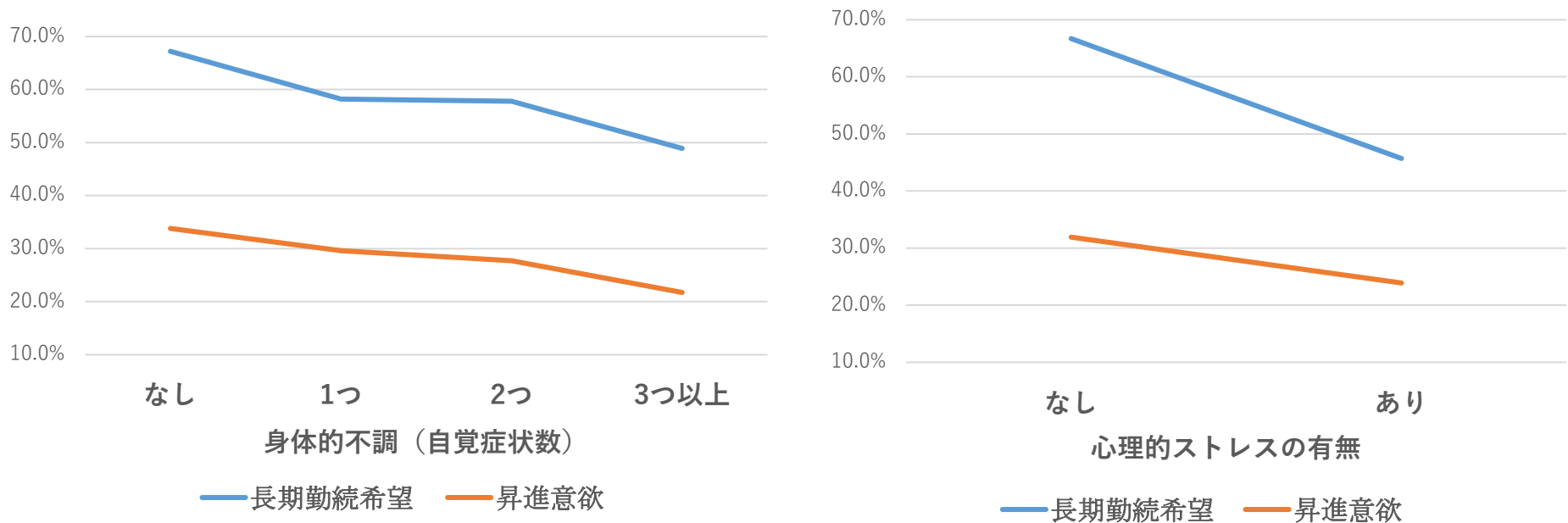
コロナ禍の生活状況もストレス要因に (感染不安、生活不安など)

- コロナ禍にともない、様々なストレス要因から、働く者の健康（メンタルヘルス等）が懸念されている。
 - ✓ 日常生活や、業務・通勤時における感染不安
 - ✓ 重症化リスクのある持病等をもつ者の不安・ストレス
 - ✓ 身近（家族や近隣）に感染者がいる場合の負荷・不安
 - ✓ 行動自粛による影響・・・外食・外出の自粛など、日常生活における行動変容もストレス要因に。
 - ✓ 子どもの学校関係等で、家事・育児負担などが増した場合も、生活上のストレスに。
 - ✓ 世帯の家計状況の変化（配偶者の仕事の変化等による）
- こうしたコロナ禍のストレス要因は、個人差（受け止めも含む）も大きく、把握・対処が難しい問題。

健康状態は、勤続希望や昇進意欲に影響

- 身体的な不調を抱える者ほど、また、心理的ストレスを抱える者ほど、長期勤続の希望が低く、昇進意欲も低い傾向。
 - …健康状態が悪いと、勤続やキャリアアップの意欲を阻害。

図. 健康状態と長期勤続希望（左）、昇進意欲（右）との関係



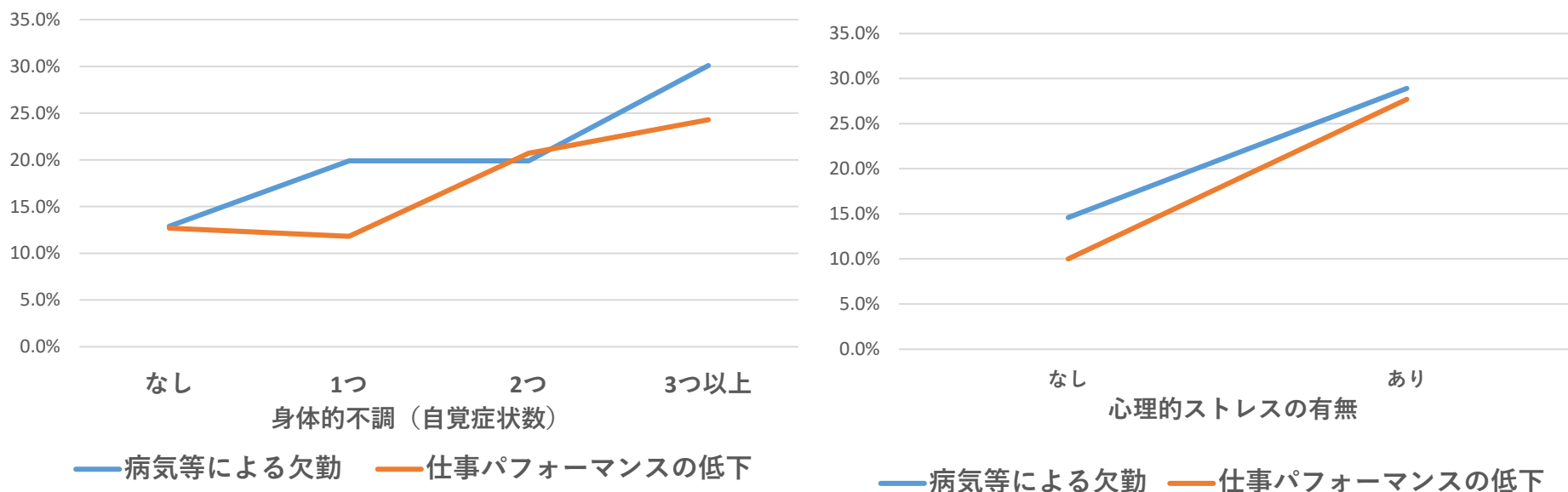
※「**長期勤続希望**」…「あなたは、現在の勤務先で定年まで（もしくは可能な限り）働きたいと思いますか」の回答。

※「**昇進意欲**」…「あなたは現在の勤務先で、どのくらいの役職まで昇進したいですか」の回答から、現在の役職より上位の役職を回答した場合に「意欲あり」として扱い、それ以外の場合を「意欲なし」とした。昇進上限が現在の役職より上にない場合は集計の対象外。

健康状態は、欠勤やパフォーマンス低下につながる

- 健康状態に問題があるほど、欠勤や工作中的のパフォーマンス低下に。
- 不注意によるミスや業務効率の低下といったパフォーマンス低下状態は、欠勤などに比べ、マネジメント側から見えにくい部分でもある。

図. 健康状態と欠勤有無（左）、仕事パフォーマンス低下有無（右）との関係



※「病気等による欠勤」・・・直近1か月間における、病気やけが、体調不良を理由に、仕事を休んだことの有無。

※「仕事パフォーマンスの低下」・・・「不注意による仕事のミスをする事」「仕事で重大な過失や事故を起こしそうになる経験」「課された目標（ノルマ等）が達成できないこと」「自分の仕事の効率が落ちていること」の頻度の設問から点数化し、有無を識別。

「見えにくい」健康リスクにどう対処するか

- 社員の健康状態は、生産性の低下など、さまざまな問題を引き起こし、企業経営にとっても重要な課題。社員から会社への信頼、コミットメントにも関わる。
- 健康リスク → 体調不良から急に欠勤・休職等になったり、出勤時のパフォーマンスが下がるなどの状態に。
- 健康リスクは、労働環境とともに、個々の生活状況にも左右される。通常の労務管理だけでは対処が難しい。
- 健康リスクは、問題が起きてからの対処だけでなく、問題の未然防止が求められる。
- しかし、問題は、社員の健康状態がマネジメント側に見えにくいこと。プライバシーの問題もある。
→ そのような中、どのように健康増進を図ったらよいか。

ご参考：健康に関する調査項目

【主観的健康感】

問. あなたの現在の心身の健康状態はいかがですか。（1つに○）

1. 健康である 2. やや健康である 3. あまり健康ではない
4. 健康ではない

【メンタルヘルス（K6）】

問. 最近1か月間のあなたの心身の状態について、各設問に対し最もあてはまる項目に○をつけてください。（それぞれ1つに○）

		いつも ある	たいてい ある	ときどき ある	少しだけ ある	まったく ない
a) 神経過敏に感じましたか	→	1	2	3	4	5
b) 絶望的だと感じましたか	→	1	2	3	4	5
c) そわそわ、落ち着かなく感じましたか	→	1	2	3	4	5
d) 気分が沈み込んで、何が起ころうとも 気が晴れないように感じましたか	→	1	2	3	4	5
e) 何をするにも骨折りだと感じましたか	→	1	2	3	4	5
f) 自分は価値のない人間だと感じましたか	→	1	2	3	4	5

※貴社の従業員アンケートにご活用ください。

ディスカッションタイム

ディスカッションタイム 前半

- **アイスブレイク(自己紹介)**
1人1分程度
お名前・ご所属・職場でのご担当
- **司会進行・発表者・記録係を決めてください**
- **ディスカッション テーマ①**
社員の健康状態のモニタリングのために
行っていること、あるいは、行いたいと思っていることは？

(参考)①健康状態のモニタリング 企業事例

モニタリング方法	把握内容・目的等
職員面談（頻繁に・全従業員に・経営トップにより／等）	職場の課題、健康課題把握 産業医・保健師等による全社員面談、健康相談、保健指導、健診受信後のフォロー
健診結果等のDB化・可視化・一元管理	健診結果、面談結果把握
相関分析ができるプラットフォーム活用	健康情報、事管理・評価データを可視化し、ストレスチェック・勤怠・ワークリフォームサーベイ（組織診断）等による相関分析
必要に応じた利用可能なセルフチェック提供	ストレス状態把握
活動量計利用のプログラム提供	運動量、食事管理、睡眠状態把握
パルスサーベイ・モニタリング	社内開発のモニタリングツール利用
長期の定期的なモニタリング	生活習慣予防
ウェアラブル端末等の配布	歩数・睡眠等のデータ収集による健康課題把握、睡眠習慣や活動量可視化による行動変容促進
ICTツール利用	健康行動目標管理、健康知識提供、活動状況把握、健康活動参加推進
2in1 端末等利用	オンライン診療の実施、ストレス状態把握
アプリ利用	ライフログデータを記録し、個別にセルフケア指導
健康会議の定期開催	健保組合、労働組合とのミーティングを週1回実施、中長期的な取組み展開

ディスカッション メモ

テーマ1:健康状態のモニタリング

A) モニタリング方法

①行っている

②今後行いたい

B) 把握内容・目的等

①行っている

②今後行いたい

共有タイム

* * * 休憩 * * *

➤ 休憩時間中はビデオオフ・ミュートにしてください。

ディスカッションタイム 後半

□ディスカッション テーマ②

- ・社員の健康増進・予防行動を促すため
あるいは
不調に陥った社員の支援のために
行っていること、あるいは、行いたいと思っ
ていることは？

(参考)②健康維持・増進の行動を促す仕組み(ナッジ等) 企業事例

仕組み	具体的な内容
インセンティブ・ポイント付与	【付与対象者】目標・歩数等達成者、体重計測をした者、バイタルを記録した者、ポータルサイト閲覧者、健康診断結果優良者、日本健康マスター検定合格者、PA/AA比が1.0以上を達成した社員・上位部署、健診・人間ドック受診者 【付与内容】健康維持等の行動習慣と定期健診結果へのポイント、健康増進への取組みに応じたポイント 【ポイント等の内容】福利厚生制度で利用できる賞金ポイント、商品交換ポイント、健康メニュー喫食数に応じた食堂サービス券、ポイントが55才以降の給与に反映、健康ポイントに応じて配分される社内通貨の多寡が賞与に影響、残業削減で浮いた金額を特別ボーナスとして全額返金
ICTツール、システム導入	歩数・体重記録、運動・睡眠・血圧等のバイタル記録、健診結果・薬の服用履歴等の閲覧、健康診断受診進捗管理・未受診者への繰返しの督促、摂取と消費カロリー表示、健康知識提供・活動状況把握、健康情報サイト、各人に合った健康情報提供、社内SNSでのレシピコンテスト開催・商品化
健康促進・支援等アプリ導入（歩数計、クラウド型健康支援／等）	アプリ利用の同僚・職場対抗イベント、歩数・禁煙・減酒等の健康アクション、卒煙プログラム、日常の生活習慣見直し、ランチ支援、健康アドバイス（社食メニューとの連動等）、社内通貨との連動

仕組み	具体的な内容
イベント提供	【イベント内容】ウォーキング、体重コントロール、腹八分目プログラム、姿勢改善、禁煙ダービー・バトン、生活習慣改善チャレンジ、健康改善チーム戦 【促進方法】同僚との競争・共有・応援、職場対抗、参加率の発表、段級位制の導入、イベント参加が寄付につながる
体組成計、活動量計貸与	体組成計を貸与し体重計測でインセンティブ付与、歩行生活年齢表示、健康促進プログラムに活用
経営トップによる奨励	健診再受診対象者への社長名での案内状送付、配偶者への受診勧奨、卒煙チャレンジへのメッセージ
ポスター等の掲示	トイレやエレベータへの健康豆知識の掲示、階段の消費カロリーステッカー表示、啓発ポスター作成・掲示
補助金	禁煙外来＆禁煙補助薬の補助金支給、人間ドックは年齢問わず40,000円補助
その他	・WalkBizスタイルでの通勤・勤務推奨、階段昇降（2UP3DOWN運動）、昇降式デスク導入、早朝出勤者に朝食無料提供、社食での健康メニュー提供、自動販売機等の商品の健康志向対応、トクホ食品の無料提供、セミナー参加者への機能性食品配付、禁煙達成者表彰、社員の歩数に応じた飲料を世の中に提供、感謝を伝える制度導入によるメンタル不調者の減少・予防、健診再受診者フォロー、勉強会でのゲーム方式の啓発、エンターテイメント性のある定期健診、全従業員が個別の健康宣言、定期的な健康教育、健康リテラシー講座 ・喫煙者はカフェテリアポイントを減額、喫煙後45分間のエレベーター利用を禁止（本来は受動喫煙対策）

(参考)③不調に陥った従業員に対するサポート 企業事例

取組み	具体的な内容
傷病休職者への支援	復職支援プログラム導入、こころとからだの健康相談窓口設置、情報共有システム確立、職場上司からの相談対応、就労支援センターの情報提供
治療と仕事の両立支援	がん復帰・両立支援マニュアル策定、がん・その他の就労支援（休職期間延長制度、積立休暇の半日単位での使用、がん治療時短時間勤務制度、周囲のサポート体制構築、体制周知のためのハンドブック作成／等）、メンタル不調者・がん治療者の両立支援の制度化
メンタルヘルス対策	長期休業者の休職中・復職後フォロー、メンタルヘルス教育の実施、リハビリ入社制度（リハビリプラン作成）、本人に「メンタル休業ガイドブック」・上司に「管理職のためのガイドブック」を配布、メンタルヘルス回復プログラム
経済的サポート	高度医療見舞金制度（先進医療費用を年間500万円まで支給）、ウィッグや人工乳房等の費用補助、無収入期間を無くすための所得保障制度
セミナー開催	がん治療と仕事の両立のための各種制度を理解して活用するためのセミナー
その他	全従業員への継続的な啓発

ディスカッション メモ

テーマ2:健康増進・不調サポート

A) 健康増進・予防行動を促す

①行っている

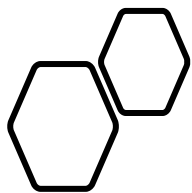
②今後行いたい

B) 不調に陥った社員のサポート

①行っている

②今後行いたい

共有タイム



クロージング