

真の健康経営を目指して——

社員の“働き甲斐”を支える「ウェルビーイング経営」へ

一般社団法人日本予防医療協会 代表理事
医学博士 金城 実



1 健康経営で会社ができる4つの取り組み

今回は、健康経営が制度的には広がりつつある一方で、社員の健康状態や行動変容につながっていない現状があり、予防医療やセルフケアの重要性をお伝えしました。

ここで健康経営の基本を復習してから、今回の話を始めたいと思います。

図1にあるように、製造業、運送・輸送業、サービス業では、会社を安定して運営するためには、それぞれ製造機器、トラックやバスや電車、OA 機器やシステムなどのメンテナンスをするのは当然です。使用環境も整備も120%しているはずですが。これらにトラブルが発生すると事業停止が発生し、売上減少やクレームにつながることを承知しているからです。「リスクマネジメントができていない」わけです。

一方、日本では残業を含めた長時間労働やハラスメントなど、ヒト（人財）に関するトラブルに対しては「仕方ない」「今までもやってきた」「どうにかなる」という考え方が主流で「十分なリスクマネジメントができていない」というのが現状です。

会社に取り組む健康経営の中で、社員に元気にイキイキと仕事をしてもらうためには、図2にあるように、会社としてできる労働環境「4つの取り組み」（表）を意識して、どの程度できているかをチェックしてみてください。この労働環境改善とセ

図1 機器やシステムのメンテナンスは当然

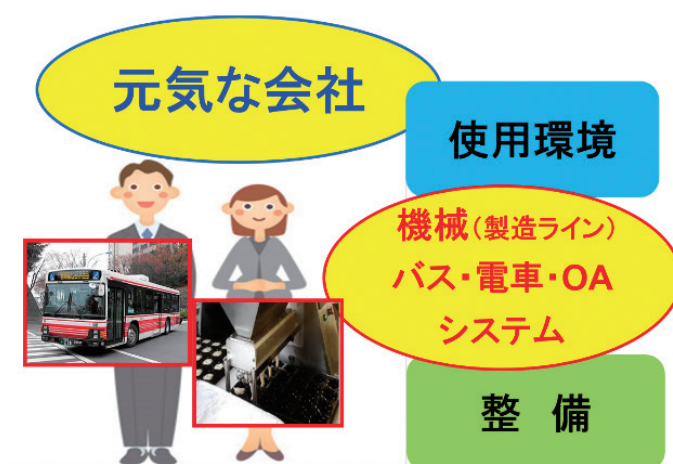


図2 ヒトに関するリスクマネジメントの不備



セルフケア（予防医療）ができていないと、社員の元気もやる気もでてきません。当然、病欠、メンタル不調、業務ミス、事故、そして離職は増えこそすれ減ることはありません。

特に、ヒト（人財）に対する労働環境「4つの取り組み」（表）を見直してみましょう。

（1）（2）に関しては、何回も聞いていると思います。もちろん、とても重要なポイントなので、自分の会社でちゃんとできているのかを再チェックする必要があります。今回は、最近話題になっている（3）心理的安全性と（4）パーパス（会社の存在意義）の策定についても詳しく見ていきます。

（表）健康経営 会社の4つの取り組み

- （1）長時間労働の改善
- （2）ハラスメントの撲滅
- （3）心理的安全性の向上
- （4）パーパス（会社の存在意義）の策定

2 「なぜ働くのか」が社員の健康を左右する

社員の健康状態や行動変容につながる、予防医療やセルフケアに関しては、前回もその重要性をお伝えしてきました。しかし、いくら正しい健康知識や取り組みを社員に提供しても、なかなかそれが定着しない、効果を発揮しないという企業も少なくありません。

その大きな理由が「働く意味」や「自己の価値」といった、社員に対する心理的・社会的な価値感の欠如に起因するというものです。

人は、「なぜこの会社で働くのか」「自分の仕事は誰の役に立っているのか」という“存在意義（パーパス）”を感じられたときに、モチベーションが高まり、仕事はもちろん、健康行動や人間関係にも前向きに向き合えるようになります。

つまり、「ココロの健康」は「カラダの健康」と同じくらい重要なのです。

3 パーパス経営が社員の行動を変える

近年、注目されているのが「パーパス経営」です。パーパスとは、企業や個人が「何のために存在するか」「WHY（なぜ）？」を明確にした指針のことです。

パーパスを明確に掲げ、その価値に共感した社員は、単なる義務感や処遇のためではなく、自発的に仕事に向き合うようになります。この内発的動機づけが、健康経営にも好影響を及ぼします。

実際、ある国内大手メーカーでは、社員の健康施策と企業パーパスを一体化し、「私たちはこの健康になる取り組みで、社会の未来を支えていく」という主旨のスローガンのもと、健康施策の参加率や満足度が大きく向上しました。

目的意識があるからこそ、自己管理にも力が入り、行動が継続する。これは、健康経営において非常に重要な視点です。

4 健康文化は「マネジメント層の健康観」から始まる

このような文化を根づかせる上で、もう一つ重要なのが経営陣と中間管理職の健康観と行動です。

ウェルビーイング経営の実現には、社員一人ひとりの主体的な健康行動が不可欠ですが、同時に“上司の姿勢”が社員の行動に与える影響は非常に大きいことも忘れてはなりません。

特に、中間管理職（課長・部長クラス）は、経営と現場の橋渡しをするキーパーソンであり、現場における健康文化の“担い手”でもあります。

制度や施策をいくら整えても、管理職が無関心であれば、現場の施策はなかなか社員の行動に結びつきません。逆に、課長・部長クラスが自ら健康に配慮し、施策に積極的に関わる姿勢を見せると、部下の意識も自然と変わります。

たとえば、上司が自ら健康に配慮している（定期的に運動している、無理な残業をしない、早めに休むことを奨励する）だけで、部下も「自分も健康を大切にしたいんだ」と感じることができ、行動に移しやすくなります。

逆に、管理職が健康施策に無関心だったり、「忙しいのは当たり前」「体調管理は自己責任」といった意識を持っていると、施策自体が形骸化してしまうのです。

課長・部長クラス向けに「マネジメント層の健康観育成研修」を実施している企業も増え、自分自身の健康リテラシーを見直すと同時に、部下の変化に気づき、対話を重視するマネジメントスタイルを導入したところ、休職者の減少と職場の雰囲気改善につながったとの報告もあります。

健康経営は“誰が推進するか”が成果を左右する。マネジメント層の健康観は、職場全体の“健康空気感”をつくる出発点なのです。

5 心理的安全性が、健康文化の土壌をつくる

もうひとつ欠かせない要素が「心理的安全性」です。これは、職場において「自分の意見を自由に言える」「失敗しても責められない」「誰にでも相談できる」と感じられる状態のことを指します。

心理的安全性のある職場では、

- ・ 疲れているときに「今日は無理せず帰ります」と言える
- ・ 不調を感じたときに上司に相談できる
- ・ チームで助け合いながら業務を進められる

といった、人間らしい働き方が可能になります。こうした環境が整っていることで、セルフケアも、健康支援制度も初めて生きてくるのです。

反対に、「体調不良に関する悩みを言いにくい」「制度があっても使いにくい」「迷惑がかかるので体調が悪くても休めない」という職場では、どれだけ立派な施策があっても、社員の行動には結びつきません。

ただし、「言うは易し、行ふは難し」で、このハードルはなかなか高いものがあります。普段から、社内で雑談できる雰囲気、雑談できる場所、くつろげる時間（休憩室やカフェスペース）をつくること

で、社員同士も「発言しやすい」「お願いしやすい」「相談しやすい」、つまりコミュニケーションのとれる環境づくりができるのです。実際に社員同士のコミュニケーションの場づくりに積極的に取り組む会社も増えています。このような、すぐには目に見える成果をだせないような、地道な取り組みが必要になってくるということです。

心理的安全性は、「発言しやすい」「相談しやすい」「風通しのいい」職場づくりが基本となります。健康経営における“土壌”ともいえる存在なのです。

6 健康経営と「人とのつながり」感情の関係

人間の健康には、身体的・精神的・社会的側面があり、特に「社会的健康」＝誰かとつながっている感覚が重要です。

仕事仲間との信頼関係や、職場内での安心感、帰属意識があるだけで、人は健康状態を維持しやすくなります。「見張られている」のではなく「見守られている」という感覚が大切になります。

ある IT 企業では、朝礼に「一言感謝タイム」「一言スピーチタイム」を設けたところ、当初は反対意見もありましたが、司会進行するトップが「一言、ありがとう」を繰り返すことで、チームの結束感が高まり、メンタル不調による相談件数が減少。社員満足度も大きく上昇しました。

小さなことですが、「自分はここに必要とされている」「見守ってもらっている」という感覚は、想像以上に健康にとって大きな意味を持ちます。

7 健康と働きがいは、両立できる

「健康第一」と「働きがい」は、時に相反するもののように語られがちです。仕事を頑張るほど疲れ、健康が損なわれる——という図式が、未だに多くの職場で見られます。

しかし、正しい健康経営のあり方は、健康と働きがいを両立させる仕組みづくりにあります。たとえば、

- ・社員が主体的に健康行動を提案できる制度（健康アイデアコンテストなど）
- ・週1回のリモートワークやフレックス制度を活用した生活リズム改善
- ・「働きすぎないこと」をチームでサポートする風土づくり

こうした取り組みは、社員のエンゲージメントを高め、仕事への集中力を向上させるだけでなく、組織全体のパフォーマンスも押し上げる力になります。

8 3人のレンガ職人の寓話が教えてくれること

最後に、有名な「3人のレンガ職人」の話を紹介します。

ある旅人が、建設現場で働く3人のレンガ職人に「何をしているのですか？」と尋ねました。

1人目は「見ればわかるだろ、レンガを積んでいるんだ。ただの労働さ。毎日同じことの繰り返し

でうんざりだ。」と答えました。この職人は、仕事を単なる作業として捉え、不満や疲労感を抱えながら働いています。

2人目は「家族を養うために働いている。レンガ積みは大変だが、これが俺の仕事だから。」と言いました。この職人は、仕事を「生活の手段」として捉えています。やや義務感が強いですが、家族のために頑張っているという自負はあります。

そして3人目は、にこやかにこう言ったのです。「私は、未来の人々が祈りに訪れる、美しい大聖堂をつくっているのです」。この職人は、自分の仕事を「意味のある使命」「やりがい」として捉え、誇りと情熱を持って取り組んでいます。

あなたの自宅のレンガを積んでもらうとしたら、どのレンガ職人がいいですか。聞くまでもありませんよね。同じ作業をしていても、働く目的や誇りの有無によって、仕事内容も、その人の表情も、姿勢も、周囲からの評価も変わる、きっと人生も変わる、——この寓話は、健康経営の本質を見事に表していると感じます。

企業が目指すべきは、「レンガを積ませる」ことではなく、「大聖堂と一緒に作る仲間」を育てることです。同じ仕事でも「心の持ちよう」や「視点」によって、仕事の意味・価値がまったく変わるということを教えてくれます。

私自身も仕事をしていて「自分は今、どのレンガ職人か？」を自問自答することがあります。「目的意識」や「ビジョンの共有」の重要性は、誰もが知っているはずなのに、いつのまにか、目先の作業だけを考えている自分に出くわすことがあります。

「なぜ？」が共有できることで、仕事にも、健康にも、やりがいにもいい影響が出てくることは間違いないことです。

この機会に「自社のパーパス（存在意義）」の明文化、経営陣と中間管理職と社員の間で「パーパス」を共有する場を設けてみてはいかがでしょうか。

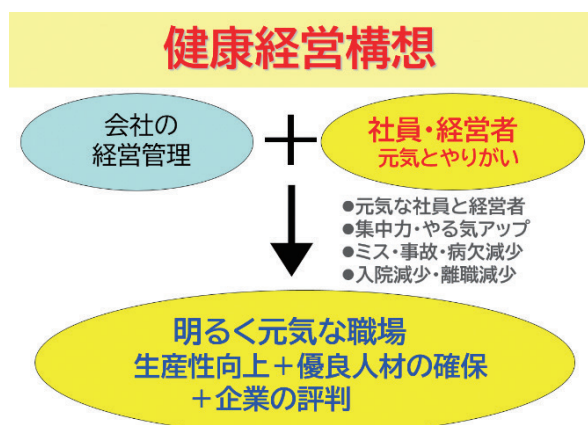
9 未来を創るウェルビーイング経営とは

予防医療的な健康経営は、図3のように、組織の健全性を底上げします。しかしそれだけでは不十分です。社員が「安心して」「いきいきと」「意味を感じながら」働ける職場であってこそ、初めて健康行動も成果も持続するのです。

ウェルビーイング経営とは、社員の「カラダの健康」「ココロの健康」「社会的なつながり」「働きがい」のすべてを包括する、新しい時代の健康経営モデルです。

そしてその実現には、経営者の本気度、管

図3 健康経営には「社員と経営者の元気とやりがい」が必須



理職の対話力、そして社員一人ひとりの共感と参加が欠かせません。

おわりに——「人を大切にする経営」は必ず強くなる

社員の健康を“コスト”ではなく“投資”にとらえる企業は、いま確実に支持を集めています。社員を守るだけでなく、活かし、育て、共に成長していく。そんな企業が、これからの時代をリードしていくと確信しています。

そしてその出発点は、特別なことではありません。経営者自身が、考え方と行動を変えていくことです。社員を大切にして、社員の声に耳を傾けること。「ありがとう」と感謝の言葉をかけること。まずは小さな一歩から始めることです。

健康経営は、ウェルビーイング経営へ。

そしてその先にあるのは、「人を大切にする経営」です。

私も30年にわたる予防医療の実践とともに、健康経営のコンサルタントとして15年の経験をしてきました。これからも会社の経営陣のみなさんの取り組みを応援したいと考えています。社員の健康管理や会社の健康経営の取り組みで、分からないことがあれば、一度立ち止まって遠慮なくご相談ください。

みなさんのご健闘をお祈りしています。

コラム——Drセルフチェックのご紹介

社員のカラダとココロの健康管理に関しては、私が開発した「Dr. セルフチェック」というプログラムがかなりの効果を上げています。

コマツ製作所でも2017年に導入いただき結果を出しています。内容は3つのステップからなります。カラダの中身を「見える化」するプログラムです。2カ月に1回のチェックによって、①まず「自分のカラダの中身の状態に気づき」、②次に私からのアドバイスを「実行して効果を感じる」ことで、③「行動変化を継続する」。認知行動療法という、ヒトに行動変容を起こす理論に基づいた仕組みです。

ご興味のある方はHP (<https://www.doctorcheck.jp>)、または右の二次元コードをご覧ください。

