

厚生労働科学研究費補助金(労働安全衛生総合研究事業)

分担研究報告書

産業保健の観点からの健康経営の有用性の検証のための研究

労働者の健康施策の経営上の目的・効果に関するインタビュー調査

(運輸業、医療福祉業)

研究代表者 永田 智久 産業医科大学産業生態科学研究所 産業保健経営学 准教授

研究分担者 永田 昌子 産業医科大学産業生態科学研究所 産業保健経営学 学内講師

研究分担者 森 晃爾 産業医科大学産業生態科学研究所 産業保健経営学 教授

研究要旨:

本研究では、企業の経営層が、(1)従業員の健康問題を経営課題と結び付けて認識しているか、従業員の健康管理をどのような目的で実施しているか、(2)健康経営の効果をどのように感じているか、(3)健康経営を進めるうえでの困難とそれを乗り越える工夫についてインタビュー調査で明らかにすることを目的とした。

健康経営優良法人(中小企業)に選定されている運輸業6社および医療福祉業10社の経営者に対して半構造化面接を実施した。インタビュー内容を録音し、逐語録を作成したうえでコード化し、KJ法の手法を参考にグルーピングを行った。

健康経営を実践している運輸業の経営者は、経営課題を解決することと健康経営の関係を明確に意識しており、また取り組んだ成果を実感していた。従業員の健康管理に関心が低い経営者に対して、経営者が解決する経営課題を解決するための方策として健康経営を提案できる可能性がある。

健康経営を実践している医療福祉業の経営者は、経営課題を解決することと健康経営の関係を明確に意識しており、また多くが取り組んだ成果を実感していた。健康経営を進めるうえでの困難は、「取り組みに割ける時間がない」「健康経営の効果が判断しにくい」「従業員の意識」「メンタルヘルスの対策の難しさ」などが挙げられた。昨年度と共通要素として考えられる項目として、「健康経営の効果が判断しにくい」は、PDCAを回していく際の難しさが述べられ、「取り組みに割ける時間がない」ことも共通して挙げられた。シフト制で顔を合わす機会がない環境の中で行う場合、様々な工夫が必要であると考えられた。また、健康経営を進めるうえでの中小企業ならではの強みとして、「目的や対策が浸透しやすい」が挙げられた。

しかし他の業種においても一般化できるかは明らかでない。今後、他の業種においても、健康経営が経営課題を解決することにつながっているのか、さらにどのような業種であれば健康経営が経営課題を解決するのかについて、詳細な調査が必要である。本調査の成果は、現時点で従業員の健康管理に関心が低い経営者に対して、従業員の健康への関心を高めるための方策に繋げることができる。

研究協力者

酒井 咲紀	産業医科大学産業生態科学研究所	産業保健経営学
神出 学	産業医科大学産業生態科学研究所	産業保健経営学
伊藤 遼太郎	産業医科大学産業生態科学研究所	産業保健経営学
藤本 亜弓	産業医科大学産業生態科学研究所	産業保健経営学
清水 崇弘	産業医科大学産業生態科学研究所	産業保健経営学
井上 俊介	産業医科大学産業生態科学研究所	産業保健経営学

A. 目的

近年、「健康経営」という用語が広まり、従業員の健康に投資する企業を評価する枠組みが提示されている。健康経営とは、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することである。つまり、従業員の健康を経営戦略の一環としてとらえ、積極的にその対策に投資することが必要である。しかし、経営者が従業員の健康を、経営上の課題としてどのように認識しているか、また、従業員の健康に資する施策が結果として経営にどのように寄与するかについて明らかにした研究は多くない。

本研究では、企業の経営層が、(1)従業員の健康問題を経営課題と結び付けて認識しているか、従業員の健康管理をどのような目的で実施しているか、(2)健康経営の効果をどのように感じているか、(3)健康経営を進めるうえでの困難とそれを乗り越える工夫についてについてインタビュー調査で明らかにすることを目的とする。

本調査の成果は、現時点で従業員の健康管理に関心が低い経営者に対して、従業員の健康への関心を高めるための方策に繋げること、並びに具体的な進め方も合わせて、啓発することができる。

B. 方法

本研究は質的研究である。研究参加者に対して、30分～1時間の半構造化面接を実施し、内容分析法により解析した。インタビューは、1～2名の質的研究経験者に

より実施した。インタビュー内容を録音し、逐語録を作成したうえでコード化し、KJ法の手法を参考にグルーピングを行った。

対象者の選定方法

従業員の健康管理に関心が高い企業の経営層、健康管理責任者を対象とした。従業員の健康管理に関心が高い企業とは、健康経営銘柄・健康経営優良法人の認定を受けている企業、安全衛生優良企業の認定を受けている企業、産業保健の専門家や健康保険組合のスタッフ（協会けんぽ担当者等）が健康管理の優良な取組みを行っていることを認識している企業等とした。

本研究では、運輸業、および、医療福祉業に限定して実施した。

対象者の目標人数

企業の経営層（経営層の定義は、代表取締役、会長、執行役員、またはそれに準ずる地位の者）・健康管理責任者

半構造化面接の内容

半構造化面接では、以下のような内容を聴取した。

- ・従業員の健康管理は具体的にどのようなことを行っているか。（今までの経緯を含む）
- ・従業員の健康管理は何を目的に行っているか。
- ・現在の従業員の健康について、どのような認識を持っているか。
- ・従業員の健康状態は、企業経営にどの

ような影響を及ぼすか。

- ・従業員の健康問題が、経営上の課題とどのように関連しているか。
- ・従業員の健康管理の効果を、どのよう

倫理的配慮

本研究は、産業医科大学倫理委員会の承認を得て実施した。

C. 結果

健康経営優良法人に認定している運輸業の経営者6名、医療福祉業の経営者10名にインタビューを行った。

健康経営を実践している経営者及び担当者から1)健康経営の契機、2)経営上の課題、3)健康経営を進めるにあたっての困難、4)健康経営を進めていく上での困難を乗り越える方法、5)健康経営をやってきた効果の実感について、下記のように語られた。

1. 運輸業

1) 健康経営の契機

語られたことは大きく3つの要素、従来からの活動、社員等の病気、協会けんぽ、社労士、小会議所からの働きかけがあり、複数の要素を有しているところもあった。

- ・従来からの活動

「以前からやっていることが健康経営であった」

- ・社員の病気

「社員が透析を受けなければいけないことになり、この原因にやはり責任を感じたのです」

- ・社労士からの働きかけ
- ・商工会議所からの働きかけ
- ・協会けんぽからの働きかけ

「ドライバーに睡眠時無呼吸症候群の事例などが発生し、気を遣っているときに、協会けんぽから紹介を受けた」

2) 経営上の課題

全ての会社が健康問題を経営課題と結び付けて認識していた。6社中5社が人材確保と人材定着を経営課題としており、また6社中3社が安全／労災と健康経営を結び付けて認識されていた。さらに2社は健康経営が経営理念と明確に結びついており、下記のように語られた。

「従業員にとっていい会社にしたい、大きい会社というよりいい会社にしたいという思いがある」

3) 健康経営を進めるにあたっての困難

不参加の従業員の存在／従業員の抵抗感、社内全体の巻き込み方、プログラム実施上の困難、成果の数値化、残業を減らすことへの抵抗などが挙げられた。

- ・不参加の従業員の存在／従業員の抵抗感

「何で、そこまで言われんといかんのという声がある」

「(健康度)一定数がなかなか動かないままになっています。」

- ・社内全体の巻き込み方

「健康イベントの参加者が少ない」

「一部の人や、アクティブな人が中心になってやっているものを根付かせたいというのがあるのです。もうちょっと範囲を広げたい」

- ・成果の数値化

「(中略) 成果が出ているかどうかの確認をしたがるのですけれども (出来ていない)。」

「やっていることで満足していた。健康度の実数字をきちんと見ていたかという点と出来ていなかった。」

- ・プログラム実施上の困難

「タクシーの場合、全員で取り組むプログラムが実施しにくい」

- ・残業を減らすことへの抵抗

などが挙げられた。

4) 健康経営を進めていく上での困難を乗り越える方法

挙げられた事柄は、専門職の確保、新しいことを面白がってやる文化、勧め上手な(女性)社員による根気強い働きかけ、従業員への周知、丁寧な説明、つづける事、諦めないであった。

- ・専門職の確保

「保健師さんが入ってくれて、人手が回ってそのような促しが出来るようになった」

- ・新しいことを面白がってやる文化

・勧め上手な女性社員による根気強い働きかけ

「(不参加の従業員の存在) 壁はあったの

ですけれども、(中略) (子育てを経験している女性は) やはり気が長い。上手。今日はやめておこう。明日もう一回試してみようというようにして100%青汁を飲んでくれる環境を作った」

- ・従業員への周知、丁寧な説明

「月一回の社内報で取り組みの理由を知らせる」

- ・つづける事、諦めない

5) 健康経営をやってきた効果の実感

実感として語られたことは、コミュニケーションの活性化/社風の変化、従業員の意識の変化、人材確保、事故の減少が挙げられた。

・コミュニケーションの活性化/社風の変化

「最初はなんだと思っている人でも、ずっとやり続けていくと、やはり心配してくれるのだという気持ちが出てくるわけです(中略) 健康の話など今までになかった会話を社員さん同士、ドライバーさん同士でちょこちょこしているわけです。(中略) 社風という名の下の人間関係が上手くいっていると、ちょっとしたことでも怒らない。」

- ・人材確保

「社員数増が増収につながっている、なぜ社員数が増えているかという点と、辞めていかない、採用は(向こうから)来るようになった。びっくりするくらい」

- ・従業員の意識の変化

「精密検査も受けていないところもあ

ったが、今は健診を受けて、精密に検査となると、行かなきゃいけないんだよね。と(なっている)」

「従業員からありがたいと思ってもらえている」

- ・事故の減少

「事故が減って損害賠償保険の保険料率が下がっている」

2. 医療福祉業

1) 健康経営の契機

語られたことは大きく3つの要素、従来からの活動、保険会社からの働きかけ行政の広報があり、複数の要素を有しているところもあった。運送業と比較し、医療福祉業においては、従来からの活動を知っている保険会社からの勧めである企業が多かった。

- ・従来からの活動

「健康経営以外にも様々なことをなんでも取り組んでいる。当たり前だと思っている。」

「従業員を大切にしようと思って、経営している。もともと行っていた活動だったので申請した」

- ・社員の病気

「病気になった職員を支援していくうえで、復帰までの流れやメンタルケアなど取り組んでいた」

- ・保険会社からの働きかけ

「今やっている取り組みは健康経営。申請すれば取得できるといわれた」

2) 人に関する経営上の課題

全ての会社が健康問題を人に関する経営課題と結び付けて認識していた。10社中10社が人材確保と人材定着を経営課題としており、3社はサービスの質に直結すると考えられていた。

経営理念として人を大事にすることが「世の中に貢献する会社になりたいという思い」や、「家族経営っていう意識のもと(経営をしている)」と健康経営との関連が語られた。

スタッフの健康やスタッフを大事にすることが提供サービスの質に直結すると考えられており、下記のように語られた。

「患者さんの支援をやっている薬剤師の健康がサービスの質に直結する」

「福祉サービスは、人が行うサービスであり、地域に根差すものであり、人財が大事だと考えている」

3) 健康経営を進めるにあたっての困難

10社中3社は健康経営を進めるにあたっての困難はないとの回答だった。7社で語られたことは、時間がない、従業員の意識、成果の評価、メンタルヘルスの対策の難しさなどが挙げられた。

- ・取り組みに割ける時間がない

「沢山のアイデアが出たが、出来る時間がない」

「(シフト制)で直接顔を合わせない」

- ・従業員の意識

「一人ひとりの積極性を出していくこ

とが難しい」

「年齢、経験などに差がある」

「意識の矯正はできない、徐々に変えていく必要があると思った、」

- ・成果の評価

「健康経営の効果が判断しにくい」

「(成果があるのか説明できないので理想論にならないか、伝わるのに時間がかかる」

- ・メンタルヘルスの対策の難しさ

「一律の対応が困難」

- ・認定制度について

「(優良法人認定取得しても) いい意味でも悪い意味でも変化がない」

「国や自治体から指標や登録の連絡があってどれに登録したらいいのか、分からなくなる」

4) 健康経営を進めていく上での困難を乗り越える方法

挙げられた事柄は、コミュニケーションを増やす 関わる人を増やす、経営者の姿勢、学び、外部発信であった。

- ・コミュニケーションを増やす

「価値観の違いを尊重できるように、交流会等でコミュニケーションを図る。」

- ・経営者の姿勢、学び

「日々の人間性が重要だと思う。自分自身を磨いていく必要がある。」

「まずは自分が学んで、成長していこうとおもっています」

- ・外部発信

5) 健康経営をやってきた効果の実感

実感がないと回答した会社は4社あった。他6社が実感として語ったことは、人材確保、職場の変化、経営者の意識の変化などが挙げられた。

- ・人材確保

「(従業員の採用に困ることがない) 従業員の紹介で人が入ってくる」

「コロナ禍になり、求人を出していなくても求人がくる状態でお断りしてしまう状態」

「健康経営をとったという記載をHPで見ましたと言われることが増えた」

- ・職場風土の変化

「困っている同僚がいれば助け合うことが当たり前の雰囲気がある」

「健康経営をする以上健康に気を遣わなあかんよねという話合いが出てきた。」

- ・経営者の意識の変化

「運動や、禁煙の意識が特に変化している印象がある」

- ・取りくみの言語化

「言葉にできたので従業員にも具現化して伝わるようになった」

- ・予防に目がいくようになった

「病気になる手前で経営者側で気づけるようになった。夜更かしや喫煙者が増えたなど」

- ・実感がない

「健康経営の認知度が低いと感じている」

6) 中小企業ならではの強み

10社中6社が中小企業で健康経営を推進する強みが語られた。

- ・目的や対策が浸透しやすい
- ・直接声をかけられる

「やらされ感でやっても意味がない、中小の方が(対策と)目的につながっていることが分かる、中小は近いから」

「直接スタッフに声をかけることができ、やりやすいと思う」

「中小企業だからこそ、社員一人ひとりまでしっかり行き届く」

D. 考察

本研究では、企業の経営層が、(1)従業員の健康問題を経営課題と結び付けて認識しているか、従業員の健康管理をどのような目的で実施しているか、(2)健康経営の効果をどのように感じているか、(3)健康経営を進めるうえでの困難とそれを乗り越える工夫についてについてインタビュー調査を行った。

今回インタビューした運輸業の経営者は従業員の健康問題と経営課題を明確に意識していた。また、健康経営に取り組むことは、人材確保や労働災害や事故防止という経営課題を解決するための一つの方策と捉えられていた。経営理念と結びついている会社もあった。健康経営に取り組んできた効果として、経営課題の解決につながり、人材確保や労働災害が減るなどの目に見える効果だけでなく、

コミュニケーションの活性化/社風の変化・従業員の意識の変化として、会社や同僚から大切にされていると感じる従業員の増加などが語られた。また自身の生活習慣や健康に関心がある従業員の増加などが語られ顧客からの評判が良くなったなどの経験も語られた。また、健康経営を進めるにあたっての困難として不参加の従業員の存在/従業員の抵抗感、社内全体の巻き込み方、プログラム実施上の困難、成果の数値化、残業を減らすことへの抵抗などが挙げられた。

それを解決するための方策として、勧め上手な女性社員による根気強い働きかけ、従業員への周知、丁寧な説明、つづける事、諦めないなどが挙げられた。

業務時間以外で病院受診や生活習慣の見直しなど従業員の日々の行動変容を促す方策についての抵抗に理解を示し、強制せずに、丁寧に説明し、気強い働きかけを各社が共通して行っていた。

一方で、医療福祉業の経営者も従業員の健康問題と経営課題との関係を明確に意識しており、運輸業の経営者と同様の結果である。また、経営理念と結びついて健康経営を捉えている経営者もあり、これも運輸業の同様の結果であった。健康経営に取り組んでいた効果の実感として、人に関する経営課題として人材確保という目に見える効果と、職場風土の変化などの目に見えにくい効果も実感していた。

健康経営での取り組みは、運輸業では、健康診断や食生活の改善などであったが、医療・介護・福祉業は“従業員との対話の機会”が多かった。従業員の性年齢構成などの違いから生じる課題の違いとから生じていると推測される。

健康経営を進める上での困難な点は、運輸業へのインタビューでは「不参加の従業員の存在／従業員の抵抗感」「社内全体の巻き込み方」「成果の数値化」「プログラム実施上の困難」「残業を減らすことへの抵抗」の5点挙げられたが、医療福祉業へのインタビューでは、「取り組みに割ける時間がない」「健康経営の効果が判断しにくい」「従業員の意識」「メンタルヘルスの対策の難しさ」などが挙げられた。運送業のインタビューで挙げられた「成果の数値化」と、医療介護福祉業で挙げられた「健康経営の効果が判断しにくい」の項目は、健康経営を続けていく上でPDCAを回していく際の難しさが述べられていると考えられる。成果指標の提案やPDCAを回して取り組んでいる企業の良い事例の収集などが今後必要かもしれない。困難な点として、「取り組みを行う時間を捻出することが難しい」ことも共通して挙げられた。シフト制で顔を合わす機会がない環境の中で行う場合、様々な工夫が必要であると考えられる。

また、健康経営を進めるうえでの中小企業ならではの強みも挙げられた。

E. 結論

健康経営を実践している運輸業および医療福祉業の経営者は共に、経営課題を解決することと健康経営の関係を明確に意識しており、また取り組んだ成果を実感していた。従業員の健康管理に関心が低い経営者に対して、経営者が解決する経営課題を解決するための方策として健康経営を提案できる可能性がある。しかし他の業種においても一般化できるかは明らかでない。今後、他の業種においても、健康経営が経営課題を解決することにつながっているのか、さらにどのような業種であれば健康経営が経営課題を解決するのかについて、詳細な調査が必要である。

F. 健康危険情報

なし

G. 研究発表

1. 論文発表

なし

2. 学会発表

永田智久，シンポジウム2：健康経営と行動医学 健康経営研究班の全体像と中小企業インタビュー，第27回日本行動医学会学術総会，2020.12. 東京（オンライン）

H. 知的財産権の出願・登録状況

なし

I. 引用・参考文献

なし

