

健康経営を目指すご担当者さま向け

企業の健康経営を次のステージへ進める方法

～ なぜ今、健康経営が必要なのか ～

【監修】

東京大学大学院 教育学研究科
臨床心理学コース 下山研究室

下山 晴彦 教授



東京大学*
下山研究室



健康経営実現における課題と原因

働く人々の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実行する「健康経営」は年々注目度が増してきています。とはいえ、健康経営を実現することはそう簡単ではありません。

本資料では、企業の健康経営を次のステージへ進めるための方法を解説いたします。

健康経営の実現は難しい？

労働人口の減少が叫ばれる中で人材確保のために健康経営に着手する企業が多くなってきました。人材確保という観点以外でもメリットが大きい健康経営ですが、実現するためには様々な課題があり、健康経営への取り組みに経営陣が難色を示すケースも少なくありません。では一体、なぜ健康経営が進まないのでしょうか？



健康経営が進まない原因

「プレゼンティーイズム*」に陥っている従業員に気づきづらい

「健康経営」が普及する前は、従業員の病によって損失する企業のコストとしては「医療費」「疾病休業」しか考慮されていませんでした。しかし実際には、顕在化されていない部分で、コストが大幅にかかっているのが現実です。

従業員が「プレゼンティーイズム*」に陥ることで損失するコストは年間約50～70万円と言われています。健康関連コストの大部分を占めていても、こういった損失は見えづらいため、健康経営の重要性が伝わらないことが要因の1つです。

* 健康の問題を抱えつつも、仕事（業務）を行っており生産性を損失している状態。
頭痛や疲れ目などの身体的負担や、憂鬱やイライラ・不安による精神的負担が該当する

プラスの収益が見えづらい

健康管理の考え方で常態化しているのが、「マイナス状態にあるものをフラットな状態に戻す」といったものです。

フラットな状態をプラスに持っていくのであれば、投資の効果として測定がしやすいですが、健康管理のほとんどがマイナスをフラットにする投資であるため、効果を実感しにくくなっています。

このため、健康経営は投資対象として後回しにされてしまいがちで、積極的に促進されづらいのです。

経営者や従業員の心の底にある問題

日本社会の従業員の多くの心には、意識しにくい思い込み「コアビリーフ*」が深く根付いています。

*個人が正しいと思っている信念や価値観

会社のためという“建前”を優先し、自分の本音が抑制されてしまうことにより、ストレスに圧迫されて身体的・精神的不調をきたしたり、「自分らしさ」を喪失して健康コストがかさむ原因となります。

この思い込みが当たり前になっている限り、健康経営は進みません。

健康経営における問題点を確認したところで、次のページでは、健康経営の成功にむけての戦略的施策をご紹介します！

健康経営を実現する「ステージアップ戦略」

健康経営を実現するには、「守り」に入って単に健康管理を行うだけではなく、「攻め」の姿勢で戦力的施策が必要です。

本ページでは、これまでの「守り」の健康管理とこれから求められる「攻め」の健康経営についてご紹介します。

健康経営実現は、ただ「健康管理」を目指した施策を打つだけの「守り」の姿勢では不可能

「守り」の健康管理とは？

「労働安全衛生法」の下に「職場における労働者の安全と健康を確保すること」を目的に実施。
従業員にけがや病気がなく、企業活動を継続するための“守り”の取り組み。

「攻め」の健康経営とは？

従業員を「企業が成長する上での貴重な資源」と捉え、従業員の健康増進を人的資本に対する投資として捉える“攻め”の取り組み。



健康経営実現のための戦略的施策＝「攻め」の姿勢

健康経営を実現するためには、戦略的な施策、つまり「攻め」の健康経営施策を打つことが大切です。
「攻め」の健康経営では、各施策をステージ毎に段階分けしながら意識を変え、取り組むことが求められます。

次のページからは、各ステージの詳細と着目ポイントについて紹介します。



第1ステージ「健康管理」への問い

健康経営実現に向けた第一歩は、自社で現在行われている「健康管理」を見直すことです。
本ページで紹介するチェックリストで、現在の健康管理の問題点を明らかにしましょう。

健康経営を実現するためには、まず従業員の「健康管理」に着目することが必要

まずは自社で現在行っている、従業員の健康管理に着目しましょう。

現在の健康管理に対しての意識を“攻め”の健康経営に変えていくことで、医学モデルに基づいた健康経営の基盤が出来上がり、会社全体の生産性向上につながります。

まずは下記の点に注目し考えてみましょう。

着目すべき従業員の「健康管理」

- ☒ 病気にならなければいいのか？
- ☒ 従業員は単に休まないよう管理される「資源」なのか？
- ☒ 従業員は自ら望んで管理され、それによっていきいき働き、生産性を上げる生き物なのか？
- ☒ 従業員は、仕事だけでなく健康も管理されて嬉しいものなのか？
- ☒ 健康管理が、逆に従業員を締め付けていないか？
- ☒ 健康管理によって従業員は、ますます会社心に開かなくなるのではないか？
- ☒ ストレスチェック自体がストレスになっている可能性はないか？

単なる「医療管理」から脱して「人を資源として活かす経営」へシフトしましょう！



第2ステージ「健康経営」への転換

第2ステージは健康経営への転換を目指すフェーズです。

コロナ禍によって「従業員主体の健康管理」の必要性が増しており、今までの政府が決めた「働き方改革」では不十分となっています。

企業独自で「働き方改革」を推進することが必要です。

従業員のモチベーションアップ」につながる動機付け

テレワークの常態化により、ワークライフバランスの管理が困難になっています。ICTの普及・グローバル社会化によって、ますます仕事と生活の境界線があいまいになる現在では、従業員自身の「仕事／生活」の「切り替え」能力が問われています。

つまりは会社が管理するのではなく「従業員が主人公の健康経営」が必要になってきます。

「従業員が主人公の健康経営」を実現するためには、従業員のモチベーションUPが不可欠です。

そして「従業員のモチベーションアップ」を行うためには以下のような外発的動機付けや内発的動機付けが必要となります。

外発的動機付けとは

評価・強制などの人為的な刺激的が要因となる行動

内発的動機付けとは

内面に沸き起こった興味・関心が要因となる行動

自社にとって今必要なことは、従業員の「内発的動機付け」

真の健康経営実現のためには、従業員の内発的動機づけによる健康管理と、会社に対する満足度の向上が必要です。

従業員の主体的かつ内発的なモチベーションによる自己調整の実現が、真の健康経営のカギとなります。

従業員の健康は管理するものではなく、育成し、維持し、発展させるものです。

さらに一歩進んで、成長支援モデルメンタルケア*を実現することで健康経営の成功につながります。

* 従業員は主体性を持って自身で健康を調整し、企業は従業員の健康意識を育成・維持させたいうえで発展させるために教育や研修、ツールを提供するモデル



第3ステージ「セルフデザイン」の出発

リモートワークが進む今、従業員各々がセルフデザインという考えを念頭に置く必要があります。
セルフデザインとは、自分の個性・在り方・生き方・価値観を、自分らしく整えることです。
第3ステージではセルフデザインを行う能力、すなわち「セルフデザイン力」の育成を行いましょう。

セルフデザイン力とは？

「セルフデザイン力」とは、自らの欲求や目標に基づいて、自分の仕事と生活を切り替えて調整していく能力です。
従業員が「自分を持っている状態」が「セルフデザイン力」の基礎となります。

セルフデザイン力の重要性

コロナ禍でリモートワーク化が進み、仕事と生活の境界があいまいになり、両者の切り替えが難しくなっています。
今や会社主体の従業員管理は有効ではなく、従業員自らが心身の状態をモニタリングし自律的に自己調整する必要があります。

従業員が各々で仕事と生活の切り替えを円滑にできるようになると、生産性低下を予防することにもつながります。
真の健康経営成功には、従業員個人のセルフデザイン力が不可欠なのです。

どのような状態であればセルフデザインを実現できるのか？

セルフデザイン実現のためには、会社が従業員のセルフデザイン力の育成を支援しましょう。

従業員が、自身の欲求や目標に気づき、実現するために仕事と生活を調整しながら生活をしている状態を作るサポートが必要となります。会社が従業員の“人間としての成長を支援する”という意識・行動が大切です。

従業員が自分らしく働ける環境を構築することが、真の健康経営へとつながります。



“守り”の健康管理から、 “攻め”の健康経営へ

ここまで、既存の“守り”の健康管理から“攻め”の健康経営に切り替えるためのステージアップ戦略について1ステージごとに説明してきました。

ここからは、具体的な取り組みをフロー形式でご紹介します。

健康経営という考え自体は普及はしてきているものの、実現にあたっては課題も多く、日本ではなかなか進んでいないのが現状です。従業員の健康を投資対象と捉え、各ステージ毎に施策を行って戦略的に健康管理を実施しましょう。

真の健康経営を実現するためには、従業員自身が自律的に健康管理を行う必要があります。

従業員の働く環境を快適なものへと変化させ、セルフデザイン力を育成するなど「攻め」の姿勢をもつことが重要です。

具体的な取り組みフロー

第1ステージ

従業員健康管理に着目

まずは現行の従業員の健康管理に着目し、社内の健康に対する意識付けを見直します。企業が取り組む基本的な健康管理業務（健康診断、ストレスチェック、残業抑止など）を実施し、従業員にとってどう捉えられているか確認しましょう。



第2ステージ

従業員の モチベーションアップに取り組む

従業員のための健康管理を実施・定着・推進を確認したのち、従業員の内発的動機付けを行い、セルフデザイン力を養うことに注力しましょう。「従業員が主人公」という意識が必要です。



第3ステージ

セルフデザイン力の育成

従業員が自身の健康に対し、自律的に調整ができるセルフデザイン力を養える環境を作りましょう。教育や研修、ツールを提供し、セルフデザイン力育成に向けたサポートを企業が行っていきます。



パーソルワークスデザインの メンタルヘルス支援サービス

パーソルワークスデザインでは、従業員のセルフデザイン力向上を支援するアバターメンタルヘルス支援サービス「KATAruru（かたるる）」を提供しております。

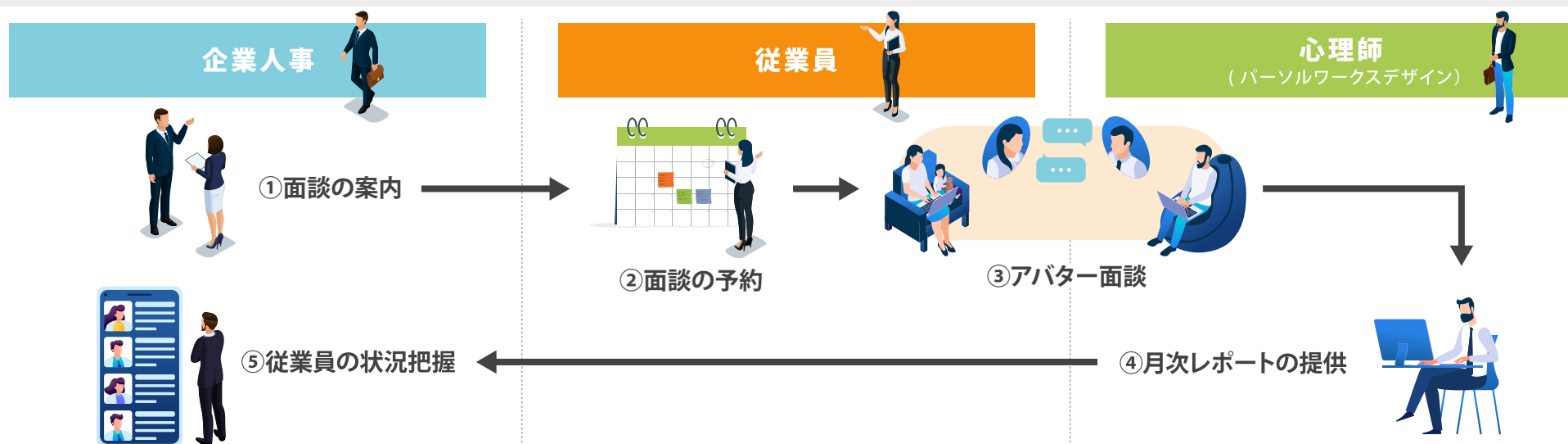
サービス内容

誰もが気軽にメンタルヘルス支援を受けられる環境を提供することを目指した「KATAruru」は、認知行動療法等を研究する東京大学「下山研究室」とパーソルワークスデザインの共同研究によって開発されました。(2021年6月)
アバターは視線や顔の動きなど、自分の分身となり、自然な動作を実現することにより、心理師と対面面談をしているような効果を持たせることが可能です。

セルフデザイン力の向上

「KATAruru」は相談者、心理師双方がアバターを利用して、オンライン上で心理相談を実施するため、場所や格好にとらわれず、リラックスした気持ちで相談することができます。
自分自身では気づけないことも言語化をすることで、仕事と生活の切り替え意識や、周囲との環境差を自覚することができるため、セルフデザイン力を養うための第一歩としてご活用いただけます。

サービスの流れ



特別なご案内

当ホワイトペーパーをダウンロードしていただいた方限定で、「KATAruru (かたるる)」無料体験会を開催します。

当 WP を DL していただいた方限定にて「KATAruru (かたるる)」無料体験会へご招待

参加方法

事前予約（予約システム利用）

面談形式

オンライン

対応曜日・時間

月～土（日・祝以外） 12：00～21：00

使用可能デバイス

パソコン（Windows・Mac）／スマートフォン（iOS・Android）／タブレット（iOS・Android）

注意事項

3 営業日以内に営業担当よりご連絡差し上げます。

- ・体験人数は、1 社最大 5 名までとなります。
- ・体験会では仕事や生活習慣病の悩みをベースにした簡易の相談をご準備ください。
- ・面談の際にシステムやサービスに関する質問はお受けできません。
- ・実施日は予約サイトにてご予約完了後に確定します。
- ・体験の後、アンケートにご協力いただきます。
- ・体験会では相談結果のレポート抽出はございません。
- ・面談の際は、個人の PC またはスマートフォンで実施を推奨。

※所属企業によってセキュリティーの都合上ご利用できない可能性がある為。

詳細の注意事項はお申込みの際にお送りする
「KATAruru 体験会利用同意書」をご確認ください



ご不明点・その他お問い合わせはこちら

パーソルワークスデザイン株式会社

お問い合わせ窓口

820454@persol.co.jp



PERSOL

パーソル ワークスデザイン

2022 年 3 月発行

パーソルワークスデザイン株式会社

東京都豊島区池袋 2-65-18 池袋 WEST ビル

<https://www.persol-wd.co.jp/>

*「KATAruru」は、認知行動療法等を研究する東京大学「下山研究室」とパーソルワークスデザインの共同研究によって開発されました。(2021 年6 月)

©PERSOL WORKS DESIGN CO.,LTD. All Rights Reserved