

健康経営セミナー

職場における人材の定着や
魅力ある職場づくりとは？

～働き方改革の視点から健康経営を考える～

島根大学法文学部

飯野 公央

はじめに:いまさらですが健康経営とは？ その方法と目的

健康経営とは、「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、**健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること**を意味しています。従業員の健康管理・健康づくりの推進は、単に医療費という経費の節減のみならず、**生産性の向上、従業員の創造性の向上、企業イメージの向上等の効果**が得られ、かつ、**企業におけるリスクマネジメントとしても重要**です。従業員の**健康管理者は経営者**であり、その指導力の下、**健康管理を組織戦略に則って展開**することが、これからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられます。

今後は、「**人という資源を資本化し、企業が成長することで、社会の発展に寄与すること**」が、これからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられます。

1. 問題提起：人材の定着・育成、魅力ある職場を考える上での課題

- ①若者の意識の変化（年代別転職理由ランキング）
何が理由で転職に踏み切るのか？
- ②日本の従業員エンゲージメントの低さ
なぜ日本ではエンゲージメントが上がらないのか？

年代別転職理由ランキング

ランキング	新卒 1 年以内に転職した理由	人数	ランキング	20代の転職理由 総合ランキング	人数
1 位	人間関係が悪い	119	1 位	待遇・労働環境への不満	175
2 位	長時間労働・休日への不満	86	2 位	人間関係	97
3 位	仕事内容が合わない	66	3 位	仕事が合わない／望んだ仕事ではない	96
4 位	求人内容と現実が違う	31	4 位	スキルアップ／新しい仕事への挑戦	84
5 位	給与が低い	26	5 位	解雇／倒産／業績悪化	43
6 位	他の仕事がしたい	24	6 位	結婚／出産／引っ越し	42
7 位	残業代・給与の未払い	23	7 位	体やメンタルの不調	36
8 位	勤務地に不満	16	8 位	やりがいがない	29
9 位	体調不良・怪我	14	9 位	正社員になりたい	14
10 位	成長できない	12	10 位	他の仕事に誘われた	6

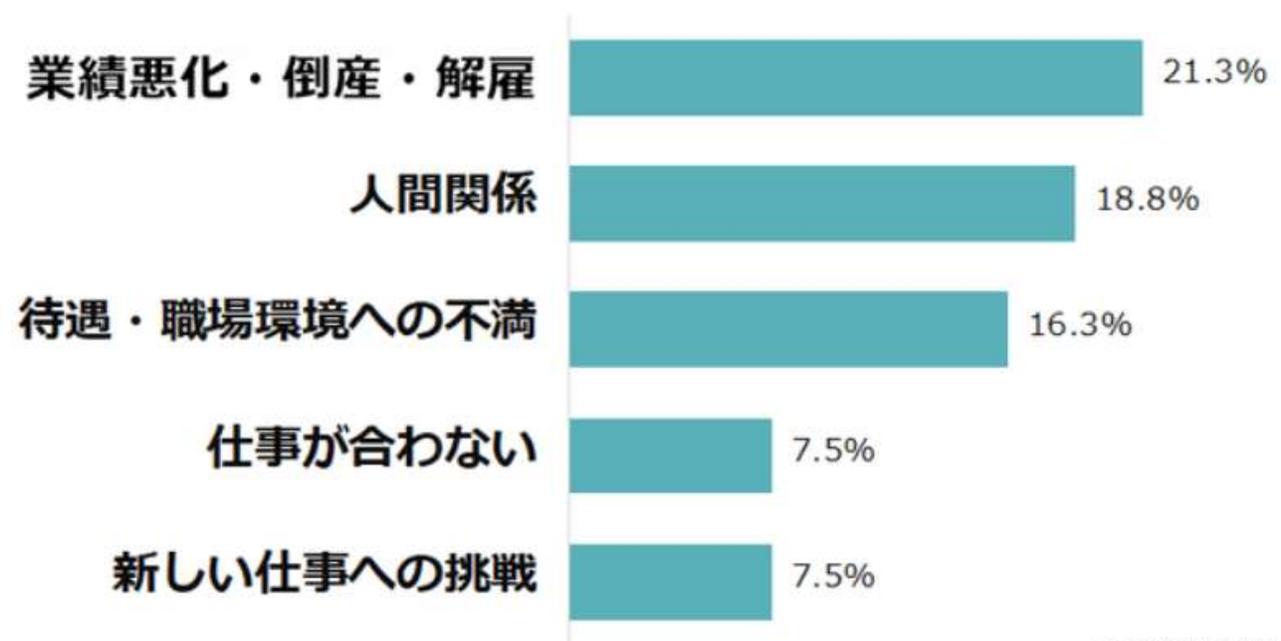
n=381(複数回答)

n=554(複数回答)

ランキング	30代の転職理由ランキング	人数
1位	待遇や職場環境への不満	52
2位	スキルアップ／新しい仕事への挑戦	40
3位	ライフスタイルの変化	32
4位	人間関係	28
5位	解雇・倒産・業績悪化	21
6位	仕事が合わない	13
7位	体やメンタルの不調	9
8位	正社員になりたい	8
9位	他の仕事に誘われた	6
10位	会社の将来性に不安感	5

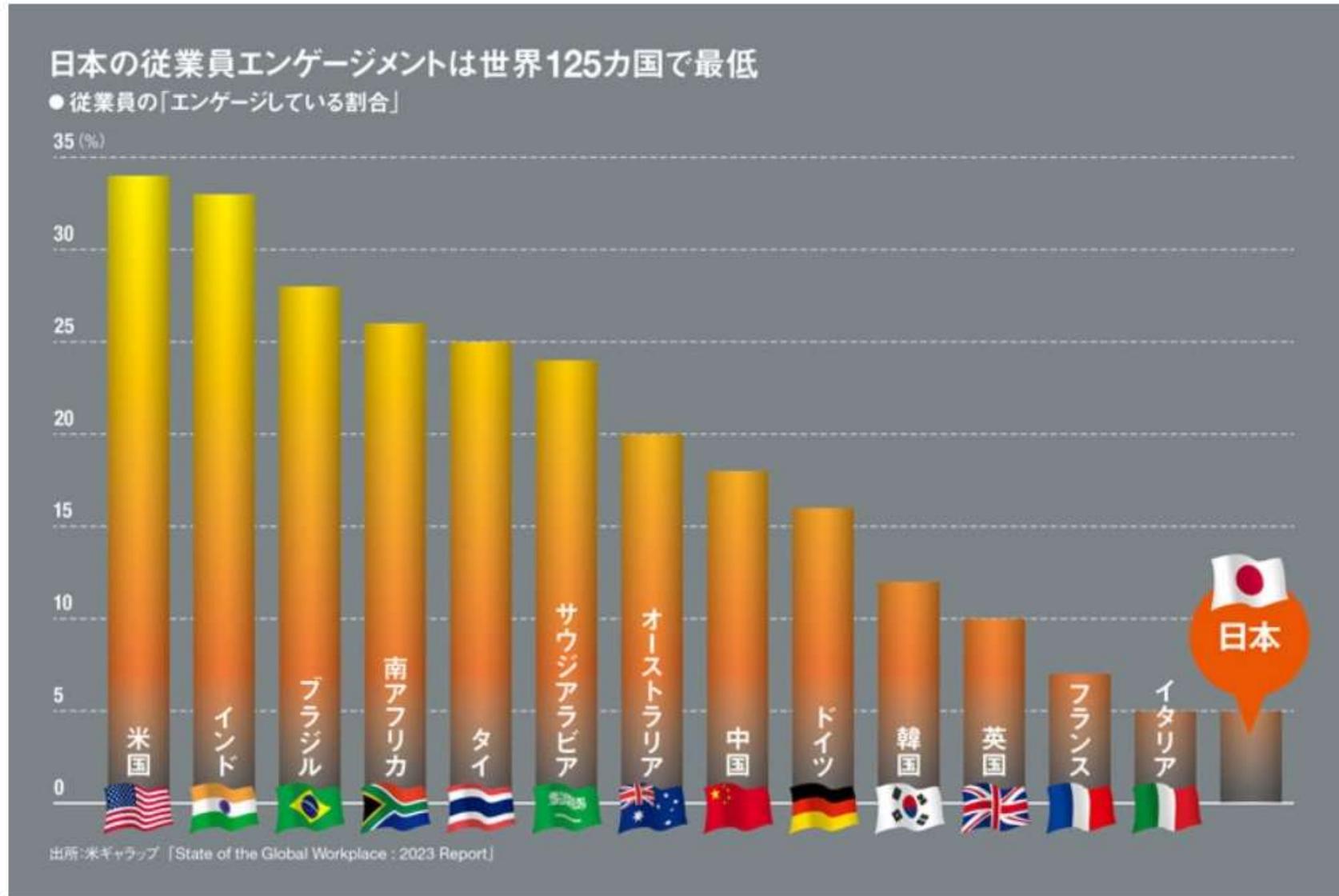
n=203(複数回答)

40代の転職理由



n=80(複数回答)

125カ国で日本最低、どん底のエンゲージメント 上意下達に失望する若手



※エンゲージメント、モチベーション、従業員満足度の関係

従業員エンゲージメントは会社とのつながりの強さを示す

●モチベーションや従業員満足度との違い



従業員エンゲージメント

会社・職場に対する信頼や貢献意識、愛着度合いなどを示す。高いほど熱意を持って業務に従事する



モチベーション

仕事以外も含めた、個人的な目標を達成するためのやる気。プライベートな要因に左右されることもある



従業員満足度

従業員が会社にどれだけ満足しているかを示す。満足度が高くてもエンゲージメントが低いことがある

2. 日本ではやる気のない社員が増えたのか？

・米ギャラップ調査：仕事への熱意度調査

日本は調査した125カ国で最低。

熱意あふれる社員5%

やる気のない社員(72%)

周囲に不満をまき散らしている無気力な社員23%

『日本ビジネス』2024年1月29日号

① 日本的経営の行き詰まり

終身雇用・年功序列・企業内組合といった日本的経営が、バブル崩壊後のリストラや成果主義の導入で変質
⇒働く人々の意識と組織に対する感情の変化(疑問、反発、裏切られた)

② 成果主義の弊害

経営指標が重視され、何のために仕事をしているのか(ビジョン、経営理念)が置き去りに

③ 環境変化と人材育成・組織形態のズレ

製造業的文化(上から下へ)の限界⇒上司が正しい(正解を知っている)というわけではない時代
⇒チームとして結果を出すための関係性の再構築(上が下をサポートするためのコミュニケーション)が必要

原因

「達成感なき疲労感」⇒働き方改革の必要性

2. 「働き方改革関連法」の全体像

- ① 時間外労働の上限規制を導入(2019年4月1日施行、中小企業は2020年4月1日施行)
時間外労働の上限を原則 月45時間、年360時間、臨時的・特別の事情がある場合も上限設定
- ② 年次有給休暇の確実な取得(2019年4月1日施行)
年10日以上の有給休暇を付与された労働者に対し、年5日は確実に取得させること
- ③ 中小企業の月60時間超の残業の割増賃金率引き上げ(中小企業2023年4月1日施行)
月60時間を超える残業に対する割増賃金率を50%に引き上げる
- ④ 「フレックスタイム制」の拡充(2019年4月1日施行)
制度の充実と労働時間の調節可能期間(清算期間)を3ヶ月まで延長
- ⑤ 「高度プロフェッショナル制度」を創設(2019年4月1日施行)
年収1,075万円以上で高度の専門的知識を有する労働者の労働時間、休日、深夜の割増賃金等の適用を除外する
- ⑥ 産業医・産業保健機能の強化(2019年4月1日施行)
産業医の活動環境を整備、労働者の健康情報を産業医に提供
- ⑦ 勤務間インターバル制度の導入促進(2019年4月1日施行)
勤務終了後、翌日の出社までに一定時間以上の休息時間の確保に努めなければならない
- ⑧ 正規雇用労働者と非正規雇用労働者間の不合理な待遇差の禁止(2020年4月1日施行、
中小企業2021年4月1日)
企業内における同一労働同一賃金(ボーナスの支給をどうする?)



「働きやすさ」に配慮した改革ではあるが、それだけで十分なのだろうか？

3. 企業の成長につながる働き方改革とは

働きやすさ と 働きがいのバランス



働き方改革関連法が
目指している方向



例：産休・育休明けは簡単な仕事から



働きやすいかもしれないが、働きがい(さらに生きがい)は生まれない
旧来型健康経営⇒これからの健康経営に求められること



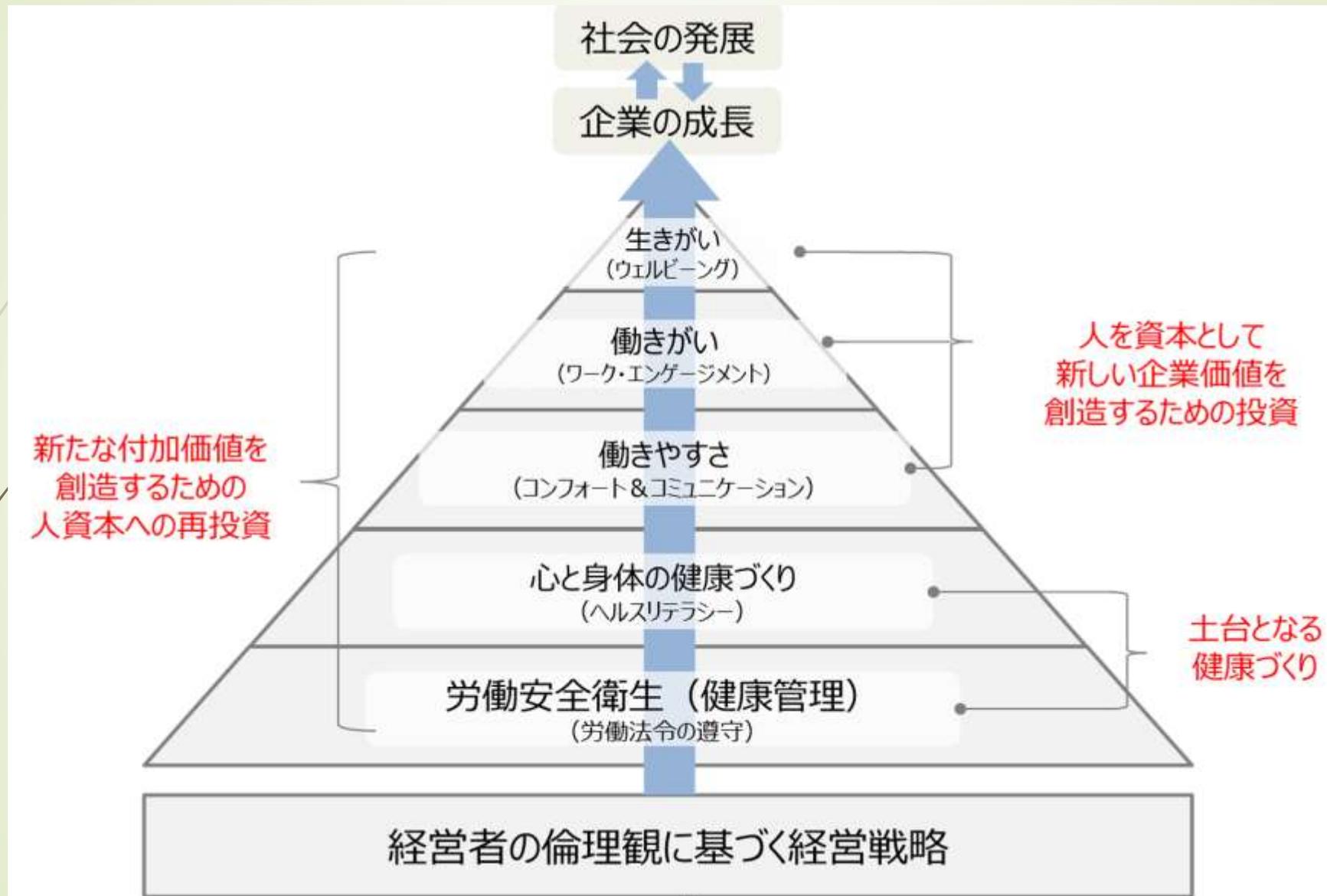
わくわく感
達成感
成長の実感



エンゲージメント※
の重要性

※組織や職務との関係性に基づく
自主的貢献意識
⇒組織の成長と自己の成長を結び
付けて自発的に頑張る意識

4. これからの健康経営が目指す姿



「未来を築く、健康経営—深化版:これからの健康経営の考え方について—」NPO法人健康経営研究会、健康長寿産業連合会、健康経営会議実行委員会(2021年)

5. 健康経営のための効果的な働き方改革の手順

(a) 正しい働きかた改革

(b) 間違った働き方改革

幸福度向上

創造性向上・生産性向上
欠勤率低下・離職率低下

生産性 創造性 やる気
満足 信頼 健康

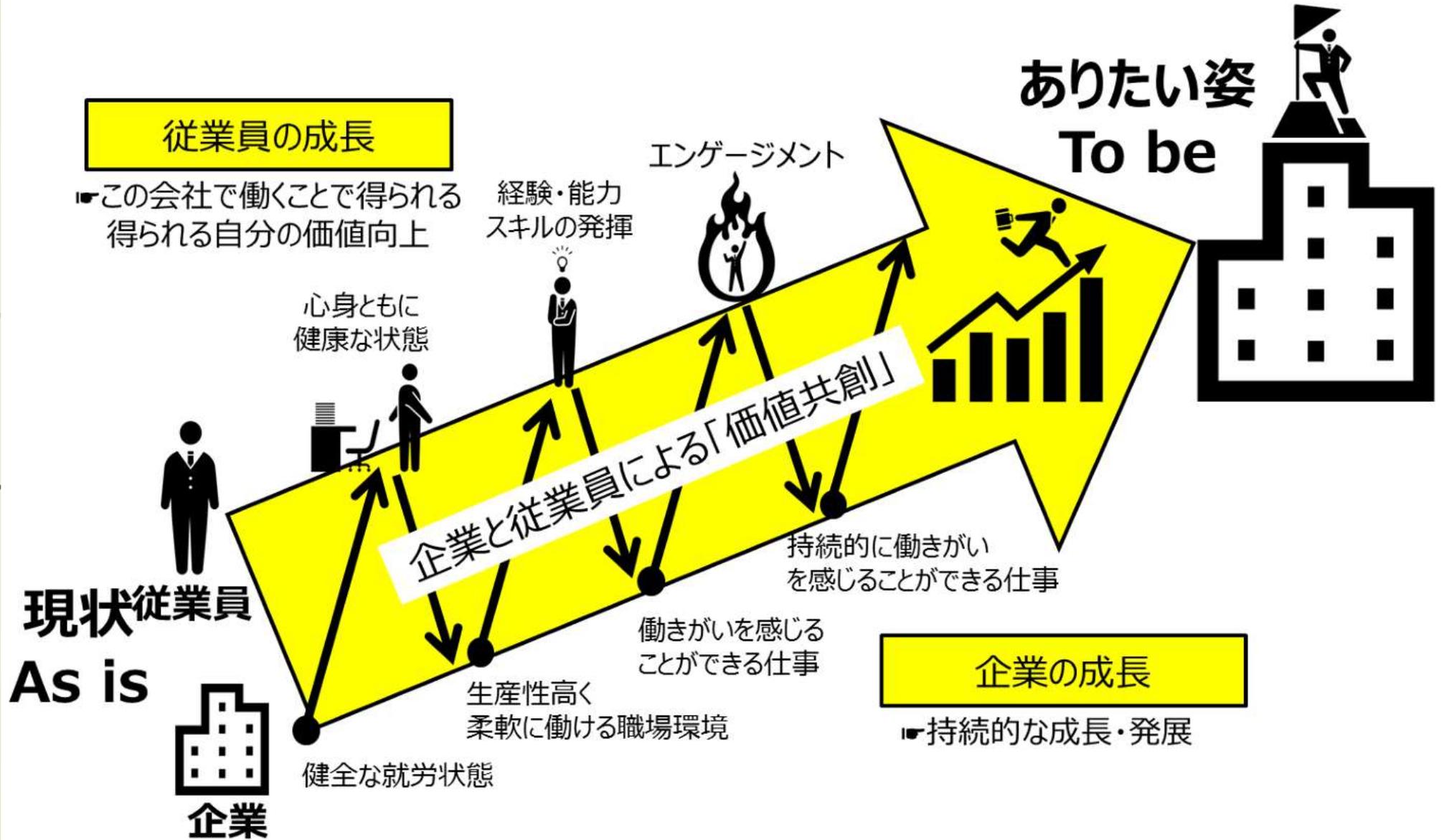
無理やり時短

やらされ感

幸福度低下

創造性低下・生産性低下
欠勤率上昇・離職率上昇

6. 働き方改革の手順



「未来を築く、健康経営—深化版:これからの健康経営の考え方について—」NPO法人健康経営研究会、健康長寿産業連合会、健康経営会議実行委員会(2021年)

7. エンゲージメントの意味（ニュアンスの違い）

①従業員満足度

職場環境や給与、福利厚生などへの満足度＝組織が与えるもの

②モチベーション

行動を起こすための動機＝個人が感じるもの

③ロイヤルティ

組織に対する帰属意識や忠誠心＝上下関係が生み出すもの

④エンゲージメント

主体的・意欲的に取り組んでいる状態＝相互の対等な関係に基づくもの

8. エンゲージメントに影響する要因

①職務

職務に対して満足を感じているか

その人にやりがいのある仕事や裁量権を付与していますか

②自己成長

仕事を通じて、自分が成長できていると感じているか

仕事を通じて達成感はあるか、能力やスキルはアップしているか

③健康

従業員が仕事の中で過度なストレスや疲労を感じていないか

仕事量は適切か、ストレス反応は出ていないか

④支援

上司や仕事仲間から職務上または自己成長の支援を受けているか

「1on1ミーティング」や「フィードバック」の導入(信頼関係の醸成)

⑤人間関係

上司や仕事仲間と良好な関係を築けているか

⑥承認

周囲の従業員から認められていると感じているか
自分の発言を周囲が聞いてくれるか、成果や貢献に見合った評価がされているか

⑦理念戦略

企業の理念・戦略・事業内容に納得・共感しているか
自社の事業やサービスに誇りを感じているか

⑧組織風土

企業の組織風土が従業員にとって良い状態か
チャンスがあるか、挑戦が評価されるか、他部署が協力的か

⑨環境

給与、福利厚生、職場環境といった従業員を取り巻く会社環境に満足しているか
ライフスタイルに合った働き方ができるか、働きに見合った給与等が支払われているか

9. エンゲージメントを高める社内文化の醸成

幸福度を高める社内文化

フィード
バックし
合う文化

教え・応
援し合う
文化

感謝し
合う文化

許し・受け
入れる文化

心理的安全性

①フィードバックし合う文化

・悪口、批判はよくないが、改善の機会でもある

⇒悪口を言うのではなく、建設的にフィードバックする

⇒フィードバックとは、改善・成長の機会

⇒批判と受け取られないようフィードバック研修の重要性

・フィードバックの心得

早めに正しいタイミングで、最適な場所で(人前は避ける)、強みとセットで

②教え・応援し合う文化

・個々人が持っている得意(スキル)を共有する

⇒従業員のレベルが上がり、結果仕事が楽になる

③感謝し合う文化

・仕事はチームワーク。たがいに感謝しあうことでモチベーションがアップ

⇒ツールとしてはメールではなく、紙媒体が効果的(匿名でもよい)

④許し・受け入れる文化

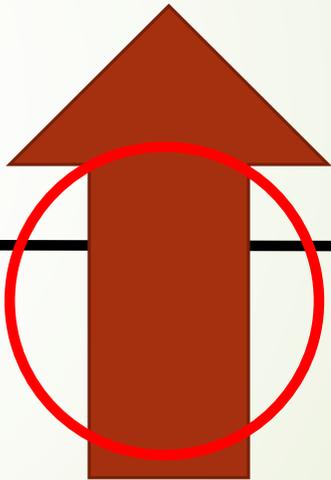
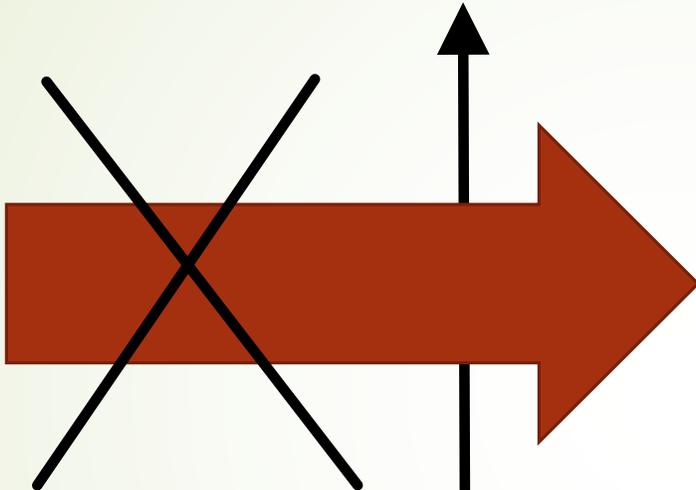
・許すことで自分も変わり、相手も変わる⇒気分・意識の切り替え

⇒やる気のスイッチが入る

10. 採用での留意点

能力が高い

文化適合度のない人を採用すると
本人だけでなく、周囲のパフォーマンスも落ちる



文化適合度
が高い

能力が多少低くても文化適合度
の高い人を採用すべき

まとめ：働き方改革で生産性を上げるとは

$$\text{生産性} = \frac{\text{成果（付加価値）}}{\text{労働時間}}$$

- ・分母を小さくして生産性を上げるのが政府が進める働き方改革
- ・企業の成長にとって重要なのは、従業員のエンゲージメント（≒幸福度）を高めて分子を大きくすること
- ・そのための働き方と組織の在り方を探ること（これからの健康経営）

資料 ギャラップ調査の質問項目(Q12)

1. 職場で自分が何を期待されているのかを知っている
2. 仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられている
3. 職場でもっとも得意なことをする機会を毎日与えられている
4. この7日間のうちに良い仕事をしたと認められたり褒められたりした
5. 上司または職場の誰かが自分をひとりの人間として気にかけてくれている
6. 職場の誰かが自分の成長を促してくれる
7. 職場で自分の意見が尊重される
8. 会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる
9. 職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている
10. 職場に親友がいる
11. この6カ月のうちに職場の誰かが自分の進歩について話してくれた
12. この1年のうちに仕事について学び成長する機会があった

カート・コフマン、ゲイブリエル・ゴンザレス＝モリーナ『これが答えだ！部下の潜在力を引き出す12の質問』、加賀山卓朗訳、日本経済新聞社、2003年

ご清聴ありがとうございました。