

これからの健康いきいき職場づくり
～“Society 5.0 時代・ポストコロナ時代の
健康いきいき職場づくり”に向けて～

2022 年 2 月 25 日

健康いきいき職場づくりフォーラム
健康いきいき職場づくり“これから”検討会

目次

序 なぜ今「これからの健康いきいき職場づくり」が必要とされるのか.....	2
1. 従業員の健康と経営活動：これまでの流れと成果.....	4
1) 職場のメンタルヘルスに関連した取り組みの沿革.....	4
2) 健康づくりを巡る新たな潮流.....	6
2. 変化する雇用・労働環境と新しい課題.....	10
1) 近年の内外の環境変化がもたらすインパクト.....	10
2) コロナ禍がもたらしたもの.....	13
3) 従業員の健康と企業経営を巡る新たな課題.....	15
3. 「Society 5.0 時代・ポストコロナ時代の健康いきいき職場づくり」に向けて ～従業員の健康づくりの経営への新しい形の統合に向けて～.....	17
1) 取り組みの「アウトカム」の拡大：ウェルビーイング実現を目標とした、 個人・職場・企業・社会それぞれのレベルでの働きかけを.....	20
2) 取り組みの「場」の拡大：企業・組織を超えた活動の拡がりへ.....	22
3) 取り組みの「主体」の拡大：関係者全てが主体的に参画できる活動を.....	24
4) 「Society 5.0 時代・ポストコロナ時代の健康いきいき職場づくり」実現のために求め られること.....	26
(1) 企業レベルで要請されること ～「ありたい姿」実現のため、「人」や「組織」に経営としてコミットを～..	26
(2) 職場レベルで要請されること ～職場を再定義し、「自律と協働のリバランス」の推進を～.....	28
(3) 個人レベルで要請されること ～「ありたい姿」を描き、自ら選択し、行動を～.....	30
結び 健康いきいき職場づくりフォーラムの新しいミッションと活動への期待.....	33
1) 健康いきいき職場づくりフォーラムの新たなミッション・ビジョン.....	33
2) 重点的に進めるべきフォーラムの活動.....	33

序 なぜ今「これからの健康いきいき職場づくり」が必要とされるのか

従業員が健康でいきいきと活動する中で成長するとともに、活力ある職場を作ることを通じ、企業・組織の成長に資することを目指す取り組みである「健康いきいき職場づくり」¹を推進する「健康いきいき職場づくりフォーラム」²は、「健康いきいき職場づくり」に関する具体的方策についてのノウハウ蓄積と提供、科学的根拠や推進ツールの研究開発及び普及・啓発を目指し、学識者と産業界の労使による準備会合を経て、東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野と公益財団法人日本生産性本部の共同事業として 2012 年に設立されました。シンポジウムや定例セミナー、各種研究会、会員交流会や、学識者によるリレーコラムといった活動を通じ、多くの学識、企業、労働組合、健康保険組合等の参画を得つつ、「健康いきいき職場づくり」や健康経営³推進のための理論や取り組み事例の蓄積と発信、具体的な支援を行ってきました。

このたび「健康いきいき職場づくりフォーラム」の活動 10 年の節目を迎え、これまでの活動を踏まえながら、これからの時代の「健康いきいき職場づくり」のあり方を幅広く検討することとしました。本報告書は、後述する検討会での討議に基づき、「これからの健康いきいき職場づくり」のあり方についてとりまとめたものです。序論では、検討会の設置の背景について概観します。

職場のメンタルヘルスを巡る問題については、1980 年代から社会問題としてクローズアップされ、2000 年代には企業の経営とも関連する大きな課題として認識されるようになり、その時代時代の課題に合わせてさまざまな取り組みが行われてきました。中でも、2012 年に提唱された「健康いきいき職場づくり」は、従来の不調者対応が中心のメンタルヘルス対策に加え、①ポジティブなメンタルヘルスの実現を目標とし、②職場や企業の持つ社会的・心理的な資源に注目し、③健康管理だけでなく企業の経営方針や職場のマネジメント等を含めて、経営として従業員の心の健康を増進しようとする、新たな方法論を提示しました。この考え方は、各企業での実践や「健康いきいき職場づくりフォーラム」での発信・支援活動等を通じて、従業員の健康づくりの経営への統合の流れに大きく貢献してきました。

一方で、近年では、第 2 章でも言及するような、Society 5.0 時代の到来や新型コロナウイルス感染症の拡大等に伴い、企業・組織や働く人を巡る状況に大きな変化が発生しつつあります。こうした変化に対応する上で、企業経営の基盤となる従業員の心身の健康の保

¹ 「健康いきいき職場づくり」については、例えば <https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11201000-Roudoukijunkyo-Soumuka/0000050925.pdf> (平成 21～23 年度 厚生労働科学研究費労働安全総合研究事業「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」平成 23 年度総括・分担研究報告書)を参照。なお、本報告書内で述べる「健康いきいき職場づくり」は、特に注釈がある場合を除いて、「健康いきいき職場づくりフォーラム」の活動にとどまらず、企業・組織と労働者がともに健康で、いきいきと活動し、お互いに成長する、理想的なあり方を実現するための取り組みを幅広く意味している。

² 「健康いきいき職場づくりフォーラム」については <https://www.ikiiki-wp.jp/>を参照。

³ 「健康経営」は、NPO 法人健康経営研究会の登録商標。

持・増進や、ワーク・エンゲイジメントに代表される働きがいやポジティブなメンタルヘルス、そして職場の一体感を向上させるための活動である「健康いきいき職場づくり」の重要性はますます増していると言えます。ただ、これらの変化の中で新しい課題や新しい状況が生まれてきており、これまでと同じやり方では限界があることも明らかになってきました。新しい社会の変化に対応するために、「健康いきいき職場づくり」の考え方や取り組みにも新たな視点が必要とされることとなります。

また、現在起きている変化は一過性のものではなく、今後もある程度継続するトレンドであることが想定されます。そのため、応急措置的な対応にとどまらず、これまでのさまざまな取り組みによる成果を活かしつつ、今日的な課題に対応し、さらに近い将来予想される企業・組織や働き方の変化を踏まえて、これからの方向性を議論することが求められます。

このような問題意識の下、2021年10月に、労使・学識・官庁の有識者からなる会議体「健康いきいき職場づくり“これから”検討会」⁴を設け、議論を重ねてきました。本報告書は、そこでの議論をまとめた、いわば「健康いきいき職場づくり」についての過去・現在・未来を見据えた討議を集約したものです。本報告書が、「健康いきいき職場づくり」にご関心をお持ちの皆さまと共に「これからの健康いきいき職場づくり」の取り組みを実践していく起点となることを祈念しております。

(なお、本報告書の記載及びそのもととなった検討会での発言の内容は、すべて委員個人の見解であり、委員所属組織の公式的な見解を示すものではありません。)

⁴ 同検討会のメンバー構成、会合等の実施概要は文末参考資料①・②を参照。

1. 従業員の健康と経営活動：これまでの流れと成果

1) 職場のメンタルヘルスに関連した取り組みの沿革

職場のメンタルヘルスを巡る問題は、1984年に民間企業でのうつ病の労働災害がはじめて認定されたこと、さらに1998年に自殺者が年3万人を突破したこと、2000年には過労自殺の民事訴訟の最高裁判決が出されたこと等を受け、過重労働によるメンタルヘルス不調の予防と対応が社会問題として認識されるようになりました。2000年代中盤には、メンタルヘルス不調による離職、休職等が急増し、企業経営の面からもメンタルヘルス対策が重要になってきました。

このような情勢下で、2000年に厚生労働省より「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」⁵（現在の「労働者の心の健康の保持増進のための指針」⁶の前身となるもの）が公表されたのを皮切りに、以降本邦では事業場における職場のメンタルヘルス対策が普及してきました。例えば、上記指針では、いわゆる「4つのケア」として、セルフケア・ラインによるケア・事業場内産業保健スタッフ等によるケア・事業場外資源によるケアが提起されました。また、精神面の不調からの復職に向けてのフォローを行うべく、「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」⁷の整備も進められました。さらには、それまで事業場の任意とされてきたストレスチェック制度についても、2015年より50名以上の事業場については実施が義務化されました⁸。精神障害の発症に大きな影響を及ぼすとされるパワーハラスメントについては、2020年6月より大企業において対応が義務化されました⁹。また、増え続ける精神障害に起因した労災認定の判定に関連し、2011年には心理的負荷による精神障害の認定基準が策定され¹⁰、以降認定基準はその時の状況に応じつつ改訂を重ねています。これらの動きに合わせ、長時間労働に対する企業現場での対策も進められました。

このような対策の結果、メンタルヘルス対策を行う事業場の割合は増加し、令和2年には6割を超えました。特に50名以上の事業場では90%を超えるまでになっています。ストレスチェック制度についても50名以上の事業場での実施率は8割を超えています。ストレスチェック制度に伴う集団分析の実施やその結果の活用についても、制度を実施した50名以上の事業所のうち3分の2以上で実施されています¹¹。職場のメンタルヘルス対策は、少なくとも50人以上の規模の事業場では普及が進んでいると考えられます。

⁵ https://www.mhlw.go.jp/www2/kisya/kijun/20000809_02_k/20000809_02_k.html を参照。

⁶ https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000055195_00002.html を参照。

⁷ https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000055195_00005.html を参照。

⁸ ストレスチェック制度関連法令は以下を参照。

<https://www.mhlw.go.jp/content/11300000/000544659.pdf>

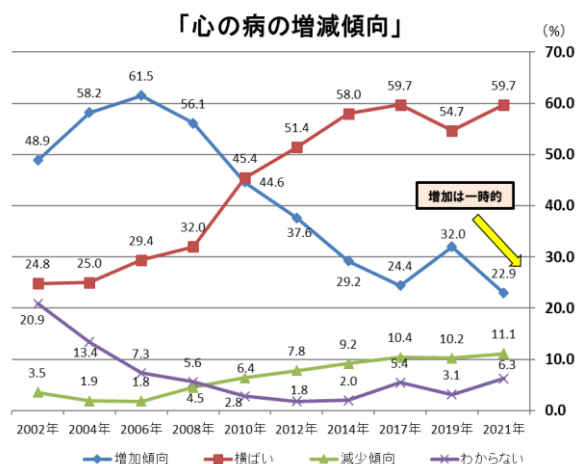
⁹ https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html を参照。

¹⁰ <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001z3zi.html>

¹¹ 「令和2年労働安全衛生調査特別集計」より。

<https://www.mhlw.go.jp/content/11303000/000805299.pdf>

とはいえ、職場における心の健康問題は解決に至ったとはなお言い難い状況です。例えば、日本生産性本部が隔年で実施している企業向けのメンタルヘルスの実態に関するアンケートでも、いわゆる「心の病」の増減については、「横ばい」が最多を占めるトレンドが続いており、なかなか減少には至っておりません¹²。また、精神障害等に起因する労働災害の請求件数もなお増加する傾向にあります。現在のメンタルヘルス対策をさらに普及・充実するとともに、より多面的なメンタルヘルスの取り組みが求められています。



図表1:「心の病」の増減傾向について
 出典・公益財団法人日本生産性本部 メンタル・ヘルス研究所
 第10回「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート

これまでの対策は、企業側から見ると、精神障害等の労働災害や過労自殺を未然に防止し、これによる企業の社会的評価の低下、金銭的損失を避けるという法的・行政的なリスクのマネジメントを主眼として行われてきたとも捉えられます。しかしながら、こうしたアプローチだけでは、2000年代初頭以降続いてきた、企業現場におけるより大きな変化に対応しきれぬきらいがありました。この時期には、それまでの高度経済成長下の企業・組織運営が行き詰まりを見せていました。そのような中、いわゆる「リストラ」に代表される、雇用の不安定化と雇用者と従業員の関係の変化、人事評価制度の変化等を背景とした、職場コミュニケーションや助け合いの低下、つまり「職場寒冷化」¹³が発生したとされています。そして、こうした変化が従業員のメンタルヘルス不調の増加に影響を与え、ひいては日本の企業活力にも悪影響を与えてきた可能性が指摘されています。

このような職場環境やコミュニケーションの質と量の変化は、健康管理というよりはむしろ経営やマネジメントの要因の影響が大きいと考えられます。しかし、職場のメンタルヘルス対策は、どちらかという産業保健スタッフを中心とした健康管理部門中心でなされることが多く、こうした組織要因に着目した対策を取りづらいつながりました。健康管理を中心とした枠組みにとどまらず、経営層・人事労務部門がより積極的に職場のメンタルヘルスに関わり、経営視点で従業員の心の健康を捉え、対策を行っていく必要性が生じてきました。こうした考え方は、現在、多くの企業・組織で共有されています。

¹² 日本生産性本部 メンタル・ヘルス研究所 第10回「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査結果より。<https://www.ipc-net.jp/research/detail/005595.html>

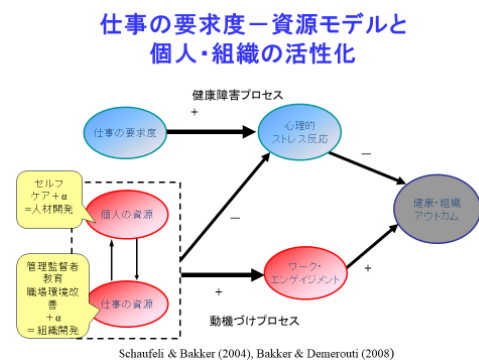
¹³ 職場が本来有する「協働」「人材育成」「所属」「同質化(社会化)」といった機能が企業の合理化等によって棄損されたというもの。川上憲人・守島基博・島津明人・北居明著 健康いきいき職場づくりフォーラム編『健康いきいき職場づくり～現場発組織変革のすすめ～』(2014 生産性出版) 第3章参照。

2) 健康づくりを巡る新たな潮流

2000年代には、職場のメンタルヘルス対策に、これまでとは異なるアプローチが生み出されました。当時、海外、特に欧州で職場のメンタルヘルスに関する知見が急速に蓄積されつつあり、その大きな流れの一つとしてポジティブなメンタルヘルスに関する動向がありました。例えば、英国国立医療技術評価機構（NICE）が2009年に公表した職場のメンタルヘルスのガイドラインでは、労働者のポジティブなメンタルヘルスを目標とすべきであるとしています¹⁴。また、従業員のポジティブな仕事への関わりについて注目した研究の蓄積もなされてきました。その代表がワーク・エンゲイジメントです。

ワーク・エンゲイジメントは、「仕事に誇りとやりがいを持ち」（熱意）、「仕事に熱心に取り組みエネルギーを注ぎ」（没頭）、「仕事から活力を得ていきいきしている」（活力）状態として定義されています。ワーク・エンゲイジメントの対概念としては、バーン・アウトが挙げられます。バーン・アウトが、疲弊し仕事への熱意が低下している状態であるのに対し、ワーク・エンゲイジメントは活力にあふれ、仕事にも熱心に関わるとされています。

これに関連するモデルとして、「仕事の要求度・資源モデル」があります。従来は、仕事の要求度（仕事のストレス要因）を低減させることでストレス反応（バーン・アウト）への対策を取るというアプローチがなされてきました。それに対して、仕事の要求度を低減させると同時に、作業・課題、部署、事業場の各レベルの仕事の資源を向上させることが、ストレス反応の低減にもワーク・エンゲイジメントの向上にも効果を持ち、最終的に従業員のウェルビーイングにも寄与することが明らかになりました¹⁵。



図表2：仕事の要求度・資源モデルとワーク・エンゲイジメント
出典・慶應義塾大学島津明人教授スライドより

これにより、ワーク・エンゲイジメント向上のような、よりポジティブなアプローチが職場のメンタルヘルス対策の中でも有効なものとして位置付けられるようになり、職場のメンタルヘルスの目標を、疾病対策にとどまらず従業員のやる気や活気の促進にまで拡大することにつながりました。

また、産業界においても、この時期に従業員の健康づくりに対する関心が高まってきました。その背景には、少子高齢化の進展による生産年齢人口の減少に伴い、現役世代の健康を増進し、その活力を向上させるとともに、高齢者も含めて健康寿命を延伸させることで生産性向

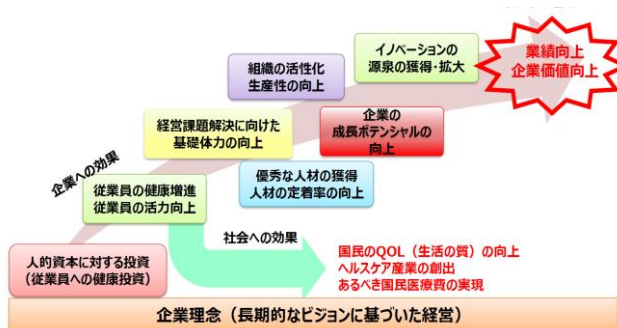
¹⁴ 『「健康いきいき職場づくり」フォーラムの設立趣意書』より。

<https://www.ikiiki-wp.jp/tabid/68/Default.aspx>

¹⁵ 島津明人著『ワーク・エンゲイジメント ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を』（2014 労働調査会）参照。なお、「ウェルビーイング」については後述（p20）。

上を図ることが、これまで以上に本邦全体にとっても重要な意味を持つようになったというマクロ面での変化があります。これは、企業において、従業員の健康保持・増進に経営として取り組むことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や企業・組織としての価値向上へ繋がり、収益面やブランディング、人材確保等にもプラスの影響をもたらすことが期待されるとして、「健康経営」¹⁶と位置付けられました。

このような中、経済産業省は健康経営に係る各種顕彰制度として、2014年度からは「健康経営銘柄」の選定、2016年度からは「健康経営優良法人認定制度」を創設しました。これらは、健康経営に取り組む優良な法人を「見える化」することで、従業員や求職者、関係企業や金融機関等から、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業として社会的に評価を受けることができる環境を整備することを目指しており、申請法人の数も増加しています¹⁷。また、これに関連して、日本政策投資銀行では、従業員の健康や働き方への配慮に関する取り組みに優れた企業を評価・選定する「健康経営格付」の手法を活用した健康経営格付融資を導入する等、投資分野での認知も進みつつあります¹⁸。



図表3：健康経営概念図
出典：経済産業省ヘルスケア産業課「健康経営の推進について」（令和3年10月）

その過程で注目を集めるようになった概念として、「アブセンティーズム」「プレゼンティーズム」があります。前者は、心身の体調不良が原因による遅刻や早退、就労が困難な欠勤、休職等、業務自体が行えない状態を指し、後者は、出勤はしているものの、心身の健康上の問題が作用して、パフォーマンスが上がらない状態のことを指します。いずれも健康問題がもたらす損失として、健康経営における重要な概念であると位置付けられるようになりました。

特に、プレゼンティーズムにおいては、一見目につきにくいもののパフォーマンスが上がらない要因の一つとして、メンタルヘルスの観点、その背景にある職場環境からの考察もなされるようになりました。そして、健康経営の文脈においても、メンタルヘルスを規定する要件として、欠勤や休職といった従来型の項目にとどまらず、職場やマネジメントのあり方、その延長線によりポジティブな要素が重視されるようになってきました。そのことは、例え

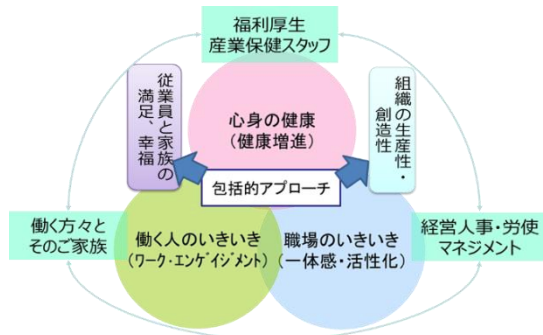
¹⁶ 経済産業省では、健康経営を「従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することで、企業理念に基づき、従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に業績向上や株価向上につながると期待されます。」として定義。概要は同省健康経営サイトを参照。
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei.html

¹⁷ 申請実績に関しては脚注16のサイトを参照。

¹⁸ 同行の健康経営格付融資については以下を参照。<https://www.dbj-sustainability-rating.jp/health/>

ば健康経営への企業の取り組みを評価する際の「健康経営度調査」において、アブセンティーズム、プレゼンティーズムとともに、ワーク・エンゲイジメントが成果指標の一つとして規定され、その定期的な測定が回答項目に取り上げられるようになったことにも表れています¹⁹。

このように、従業員の心身の健康状態や職場環境を良好にすることへの新しいアプローチへの機運が、理論・実践の両面において近年高まってきました。これらの動きと並行して、メンタルヘルス面を起点に推進する方法論として、2012年に日本型ポジティブメンタルヘルスの標準理論として「働く人の健康」「働く人のいきいき」「職場の一体感」の三つを重視する形で、「健康いきいき職場づくり」が提唱され、その推進のためのプラットフォームとして「健康いきいき職場づくりフォーラム」が設立され、上記の動きに影響を与えてきました。



図表4：健康いきいき職場づくり概念図

「健康いきいき職場づくり」は、特定の取り組みを指すのではなく、「企業・組織と従業員がともに健康で、いきいきと活動し、お互いに成長する、理想的なあり方を実現するための取り組み」として定義しています。この取り組みの最大の意義は、「健康」というものを幅広く捉え、職場環境やマネジメント、働き方の充実が企業やそこで働く人の成長に資すること、そしてそこに健康管理部門だけではなく、人事、労働組合等多様なステークホルダーを交えつつ、経営として関与することが有意義であることを、社会や産業現場に浸透させるきっかけをもたらした点にあると考えられます。

「健康いきいき職場づくり」の方法論は多岐にわたりますが、大きな特徴としては、「できていないこと」に焦点を合わせるギャップ・アプローチではなく、「できていること」に着目するポジティブ・アプローチを重視している点と、従業員の参画を重視している点が挙げられます。メンバーが当事者として関与することや、その際に強みを伸ばすことを重視する従業員参加型ワークショップは、その典型例と言えます²⁰。従業員参加型ワークショップでは、職場の当事者であるメンバー自身が自職場のポジティブな側面に着目しつつ、「ありたい姿」を自ら考え、具体的な行動計画を練り、それを実践することで、職場への参画意識を高め、職場の一体感やワーク・エンゲイジメントの向上を目指します。

実践事例としては、例えば A 社では従来健康経営として取り組んできた、個人を対象としたフィジカル面のセルフケアを中心とした予防活動や高リスク者への介入に、健康いきいき職場づくりの要素を勘案した職場でのラインケアや従業員参加型ワークショップを組み

¹⁹ 健康経営度調査の位置づけ及び調査票については以下を参照。
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeieido-chousa.html

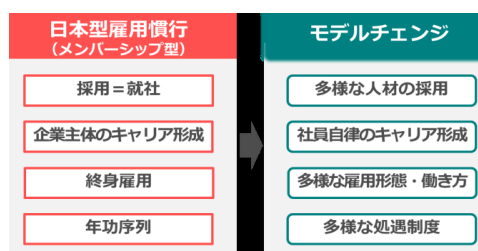
²⁰ 従業員参加型ワークショップについては前掲『健康いきいき職場づくり』第6章参照。

合わせて、健康経営の活動をバージョンアップさせていきました。また、B社ではそのような活動を労使で取り組み、職場改善活動を「楽しく」「みんなが参加できる」形に変えていきました。そのほかに、C社ではストレスチェックの集団分析結果について、従業員満足度調査と連動させ、弱みだけでなく強みに着目することで、職場ごとの活性化施策の策定に活用していきました。このように、ポジティブな視点を中心にアプローチすることで広範な参画につなげるという「健康いきいき職場づくり」のエッセンスを活かした、さまざまな活動が行われるようになりました。

これまで概観したように、職場のメンタルヘルスに関連した取り組みは、2000年代以降、さまざまな形での蓄積がなされてきました。特に近年、「健康いきいき職場づくり」や健康経営に象徴されるように、職場やマネジメント、働き方にも留意した形で視野を拡大することで、従来の職場のメンタルヘルス対策を補完し、さらに従業員の心身の健康の保持・増進が企業価値、企業の持続可能性の向上という形で経営につながるものとして捉える、新しい潮流が生み出されてきたと言えます。そして、現在、内外の環境変化がさらに新たな動きをもたらしつつあります。

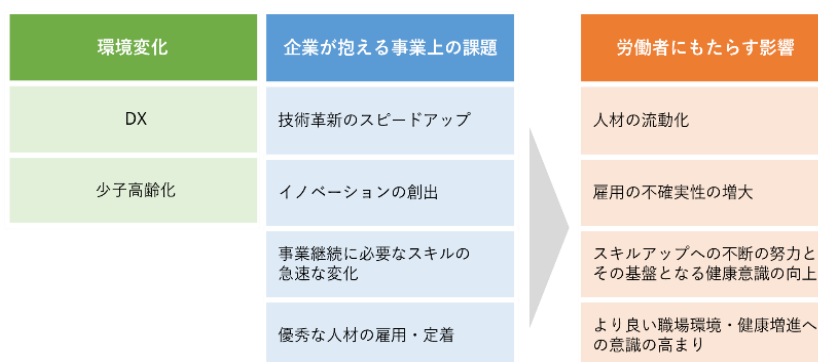
この経団連による提言の前提となるのが、デジタル革新（DX）を中心とする第4次産業革命による社会の変革です。DXとは、デジタル技術とデータの活用が進むことで、個人の生活や行政、産業構造、雇用等を含めて社会のあり方が大きく変わることとされ、そのための手段として、IoTやAI、ロボット、ブロックチェーン等の技術の活用がなされます。これらの技術は、産業界においては、既存の国境、産業、文化的障壁、商慣行等を超えてビジネスプロセスを変革することにつながり、変動性や複雑性の増した、いわゆる「VUCA」²⁵の時代を迎えることにつながります。

必然的に、それに適応し、社会から選ばれる企業であり続けるために、各企業は変化スピードを加速させます。その結果として、職場で必要とされるスキルの変容を招き、働き方にも雇用の流動化をもたらします。具体的には、これまでは終身雇用で代表される、定型業務も含めた内部人材中心の流動性の低いメンバーシップ型雇用に基づく働き方であったのに対し、今後はデジタル技術の活用による定型業務からの人の開放、外部との連携も含め、自律的にキャリアをマネジメントする多様な人材の活躍が期待されます。その結果として、ジョブ型雇用で代表される、これまでとは異なる働き方が要請されることにつながります。



図表6： Society 5.0 がもたらす働き方の変化
出典・経済団体連合会「Society 5.0-ともに創造する未来」より

従って、DXを背景とした Society 5.0 時代は、働く従業員にとっては、成長し続けるための努力がこれまで以上に求められるようになるという意味で、不確実性が増大した時代と位置付けられます。その一方で、企業側は、従業員のパフォーマンスの発揮、また生産性向上に寄与する人材の確保のために、従業員の健康の保持・増進やモチベーション向上等の、より前向きな働き方の促進に関心を持つようになりました。



図表7：近年の社会変動がもたらす企業と従業員へのインパクト例

²⁵ VUCA の定義については以下サイトを参照した。<https://ja.wikipedia.org/wiki/VUCA>

Society 5.0 時代においては、もう一つ見逃せぬ動きが出てきました。それは、SDGs（持続可能な開発目標）²⁶を筆頭とする、社会の持続可能性への貢献という視点の強化です。先述の経団連の報告書においても「Society 5.0 for SDGs」として、DX を起点とした変革が企業の社会的価値を増大させ、社会課題解決や自然との共生にもつながる旨が謳われました²⁷。SDGs は、2015 年に国連総会において採択された「世界を変える 17 の目標」として、さまざまな項目が盛り込まれていますが、その中でも特に「3. すべての人に健康と福祉を」「8. 働きがいも経済成長も」といった目標は、健康や職場、働き方に大いに関連するものとして位置付けられます。

このような動きは、国連や政府レベルにとどまらず、経済界にも共有されつつあります。それを後押しするのが ESG 投資の流れです。ESG 投資は、財務指標にとどまらず、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）要素も考慮した投資のことを指し、特に長期運用～従って企業経営やそれを支える各種資源の持続可能性を重視する～を行う機関投資家を中心に拡大し続けています²⁸。「健康いきいき職場づくり」との関連では、例えば機関投資家においては、健康経営優良法人の認定の有無を ESG の評価基準に組み入れる動きが近年見られます。また、コーポレートガバナンス・コード改訂案においては、「従業員の健康・労働環境への配慮」に関する記載が追加され²⁹、2020 年には米国証券取引委員会（SEC）が人的資本に関する情報開示を義務化³⁰する等、投資の上での「人」に関する関心が向上しており、企業側にとってもこれを重視する必然性が以前にも増して高まりつつあります。

これらの動きに共通することは、自社や株主の利益のみを重視した企業経営から、取引先、顧客、地域社会、そして従業員といったあらゆるステークホルダーの利益に配慮すべきという「ステークホルダー資本主義」³¹へのシフトチェンジとしても理解できます。これらの動きの中で、人材をコストではなく重要な資本とみなす「人的資本経営」³²も提唱されるようになりました。

このように、企業やそこで働く人を取り巻く環境に変化が訪れつつあります。それに対応する形で、働く側の意識にも価値観の多様化という形での変容がもたらされます。例えば、かつての終身雇用志向からの脱却はもとより、自分自身のキャリア自律への意識の高まり、兼

²⁶ SDGs については国際連合広報センターサイト参照。

https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

²⁷ 経団連「Society 5.0 for SDGs」サイト参照。https://www.keidanrens-dgs.com/Society_5.0forsdgs-jp

²⁸ ESG 投資については経済産業省サイトを参照した。

https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/esg_investment.html

²⁹ コーポレートガバナンス・コードの 2021 年 6 月 11 日付の変更点については以下参照。

<https://www.jpix.co.jp/news/1020/nlsgeu000005ln9r-att/nlsgeu000005ln9r.pdf>

³⁰ プレスリリースは以下参照。<https://www.sec.gov/news/press-release/2020-192>

³¹ ステークホルダー資本主義については世界経済フォーラムサイトを参照

<https://www.weforum.org/agenda/2020/01/stakeholder-capitalism-principle-practice-better-business/>

³² 人的資本経営については経済産業省サイトを参照。

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html

業・副業への関心の向上、「働きたいときに働く」ギグワーカーの登場、「FIRE」³³ともいわれる早期リタイア志向等、枚挙にいとまがありません。また、特に若い世代においては、上述したような企業側のマインドの変化の裏表として、健康面や成長機会等も含め、「働きやすさ」「働きがい」が担保された職場が提供されるかどうか、企業を選び、働く上での重要な判断基準になってきています。こういった状況下においては、必然的に、企業と従業員の関係性も変わっていき、企業側としては、従業員の成長支援や健康への配慮等を行うことで、優秀な従業員をつなぎとめることへの関心が高まることにつながります。

これまで見たように、Society 5.0 時代を迎えるにあたり、さまざまな変化が表出することになりました。そしてその動きをさらに加速させることになったのが、2020 年以降続いている新型コロナウイルス感染症の世界的流行（以下「コロナ禍」と、コロナ後（ポストコロナ）を見据えて生じているさらなる社会の変化です。

2) コロナ禍がもたらしたもの

2020 年初頭から始まり、同年春の第 1 回目の緊急事態宣言をはじめとする幾度かの波を経つつ未だ収束しきらぬコロナ禍は、テレワークに代表される働き方の変容をもたらし、ワーク・ライフ・バランス、ひいては生活への満足度等にも大きな影響を及ぼしました³⁴。その中で最も注目されるのは、テレワークの拡大等に伴い、職場でのコミュニケーションが対面前提ではなくなった点です。感染予防の観点から、いわゆる「密」を避ける必要に迫られ、空間を共にしてのコミュニケーションは避けられることになりました。その結果、これまでに以上に重視されるようになったのが、オンラインを活用してのコミュニケーションです。

在宅勤務をはじめとするテレワークでは、オンラインでのコミュニケーションを駆使すること等を通じて、通勤時間の削減、自由時間の増大、それに伴うワーク・ライフ・バランスの質と量の向上、雑用や突発的な対応の減少による効率の向上、そして煩雑なコミュニケーションからの解放によ

テレワークの主なデメリット		テレワークの主なメリット	
自宅中心・座位中心の生活 運動不足・腰痛や肩こり	身体健康	通勤等での負荷軽減 生活習慣を見直す契機に	
孤立・孤独によりストレス悪化	精神健康	職場での過剰なコミュニケーションがなくなりストレス低減	
業務内容の不明確化 周囲との調整がしにくい	業務の効率	雑務や横やりが入りにくい 作業に集中しやすい	
質・量の低下 雑談の機会が得られにくい	コミュニケーション	オンライン活用により、場所に縛られず柔軟なやり取りが可能に	
労務管理の難しさ 私生活と仕事の境界の揺らぎ	労働時間・WLB	通勤時間削減により自由時間増 家事や育児等との両立がしやすい	

図表 8：テレワークの主なメリット・デメリット
出典・厚生労働省「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」
第 1 回資料より抜粋の上改変

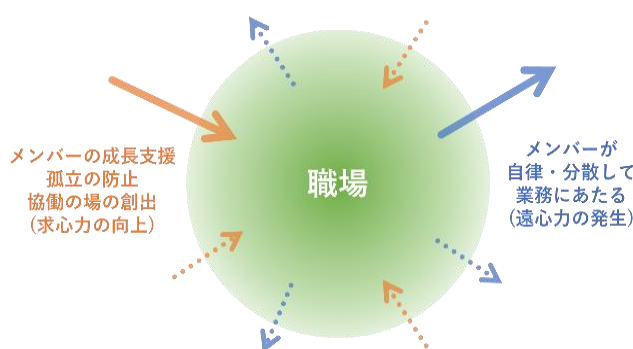
³³ Financial Independence, Retire Early movement の略。経済的独立と早期退職を目指す一連のムーブメント。

³⁴ 代表的なものとしては、内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（2020 年 6 月以降 4 回にわたって実施）

（<https://www5.cao.go.jp/keizai2/wellbeing/covid/index.html>）や、日本生産性本部「働く人の意識調査」（2020 年 5 月以降 8 回にわたって実施）（https://www.ipc-net.jp/research/search.html#select_sort）がある。

るストレスの軽減等のメリットがあります。その一方で、対面機会の減少に伴うコミュニケーション不足、それらもあいまった孤立感・孤独感、運動不足、各人の業務内容が見えないことによるストレス、オンラインで「いつでもつながる」ことによる過重労働等のデメリットが発生しています。コロナ禍は本報告書執筆（2022年2月）の時点で現在進行形で進んでいるため、まだ不確定要素が多い中ではあります。しかしながら、確実なこととしては、働く一人ひとりが一つ所に集うのではなく分散して、これまで以上に自分自身で自立して、自らの業務やそれ以外の生活全般をコントロールし、自律して働くことが要請されるようになったと言えます³⁵。特にコロナ禍を機に、テレワークを含む働き方改革を積極的に推進しようとしている企業では、ポストコロナにおいてもこのような変化は不可逆的なものとして位置付けられます³⁶。

こういった状況に対応するために、かねてより起こりつつあった企業における従業員への関わり方の変化が後押しされることとなります。企業としては、Society 5.0時代を見据えつつ、分散して働く従業員をつなぎとめ、かつ心身の健康を増進させるとともに高いパフォーマンスを発揮してもらうことがより重要となります。そのために、従業員の自立と自律を支援しつつ、他者や社会とのつながりや絆を希求する関係性への欲求に配慮することで孤立を防止し、職場として成果を上げるため適宜協働を促すことで、自律・分散して働いていながらもなお職場に求心力が働くようにすることが、これまで以上に必要となってきます。また、現場のかじ取りを託されたミドル・マネージャーにおいては、従来からプレイング・マネージャーとして、プレーヤーとマネージャーの両方を担うことが求められていた上に、さらに目の前にいないメンバーの孤立を防ぎ、その成長を支援し、仕事の上でも成果を上げるという、これまで経験したことのない課題に向き合うことが求められるようになったと捉えられます。



図表9：職場の求心力のイメージ

それでは、このような環境下で、「これからの健康いきいき職場づくり」はどのように位置付けられることになるのでしょうか。

³⁵ 池田浩「産業組織心理学から紐解くテレワーク時代のマネジメント」（生産性新聞連載）第3回より。一般社団法人チーム力研究所サイト内に同連載の掲載あり。

³⁶ ただし、そのような社会にすべての人が一気に移行するわけではない点については留保が必要と言える。例えば、(公財)日本生産性本部の「働く人の意識調査」でも明らかのように、テレワークの導入率は2割程度を推移している。そのため、すべての職場で導入されるということではなく、業種、企業規模、地域等によってその実態は大きく異なる。また、同じ企業の中でも、例えばオフィス系部門と工場部門、正社員と非正規社員では置かれた環境が変わってくる。

上記調査の最新版については <https://www.ipc-net.jp/research/detail/005680.html> を参照。

3) 従業員の健康と企業経営を巡る新たな課題

第1章でも見たように、「健康いきいき職場づくり」に代表される、職場のメンタルヘルスに関するポジティブなアプローチを起点とした動き、中でも従業員の健康やそれに大きな関わりを持つ職場環境、マネジメント、働き方等に関心を寄せ、従業員をさらに引き付け、会社と従業員双方の成長を見据える動きは、近年加速してきました。そのことは、例えば健康経営優良法人への申請数の急増等の形に表れています。背景には、生産年齢人口の減少や、急速な環境変化に伴う変化に適応しつつイノベーションを起こせる環境や人材確保の必要性が高まったこと、近年のESG投資に代表される人的資本投資重視の流れ等があるのは既述の通りです。しかも、コロナ禍により、感染症対策や、それに伴う在宅勤務等により、働き方や職場のあり方が否応なく見直しを迫られる中で、経営における健康への関心は高まりました。

しかし、このように従業員の健康づくりへの関心が高まる一方で、既存の健康管理部門中心の「健康管理」と、健康づくりをより幅広く捉え、いわば健康づくりを経営へ統合し、企業のミッションを実現し、一方で従業員のウェルビーイングの実現を図るための起点として位置付ける健康経営の相違が理解されていないくらいもあります³⁷。

例えば、大企業においては、部門のセクショナリズムが存在しがちで、健康経営を標榜した健康管理部門の活動が、他部門、例えば人事や経営企画との連携を十分にとることができず、結果として経営活動に対してインパクトを持たぬことが多く見受けられます。また、健康経営を進めるにしても、最終的な目的やその実現度合いを示す経営視点での成果基準が明確でなく、健康経営を推進するメリットを示せないこともあるようです。逆に、中小企業においては、人的リソースの限界もあいまって通常健康管理すら十分でないケースもあり、形式的な取り組み以上のことを進められないことが依然あります。

これに限らず、職場のメンタルヘルスや健康増進に関わる活動は、社会的な重要性が喧伝されつつも、実運用ベースでの課題が残っている部分が多いようです。例えば、2015年に50名以上の事業場で義務化がなされたストレスチェック制度が挙げられます。職場のメンタルヘルスに関して定量的な状況把握を図るツールである一方で、往々にして実施目的は「法的義務だから」ということになりがちで、職場や働き方に対して大きな示唆が得られるはずの集団分析結果等の活用についても、改善は進んだものの課題を抱えたままの状況です³⁸。

また、ストレスチェックの結果を利用した対策立案についても、往々にして現場部門への負担として認識されるケースが多いのが実情です。特に、前項で触れたように、コロナ禍によりさらに負荷が増し疲弊しがちなミドルマネジメント層が、部門メンバー一人ひとりに改

³⁷ 既に触れたように、経済産業省では、健康経営を「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」と定義しており、健康管理を包含しつつより大きな目的のもとに位置付けている。

³⁸ 前掲日本生産性本部第10回「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査結果より。

善施策の有効性を伝達するのは容易ではありません。同様に、当のメンバーが改善施策について、当事者意識を持たず、どこか押し付けられたものという認識を持ったままでは、せっかく良い制度を導入しても空文化してしまうことが危惧されます。

さらに、ここまで述べてきた動きは、まだ大企業中心の部分があり、中小企業も含めて社会の隅々まで浸透しているかと言えば、そうではない状況と言えます。しかし、近年、欧州を中心にビジネス現場における投資判断や取引先企業の選定の際の対象企業の調査「デューデリジェンス」の中に、事業内容、財務、法務等に加えて、人権を尊重することが求める「人権デューデリジェンス」³⁹の機運が高まっており、その中には労働安全衛生も含まれます。この動きは世界的な流れになりつつあります。今後企業は、サプライチェーンに関与する企業等についても、従業員の健康管理を含めた人権への配慮をどのように行っているかを把握し、場合によってはこれを支援することも求められるようになる可能性があります⁴⁰。

ここまで見てきたように、従業員の健康づくりを企業・組織の活性化につなげる広義の「健康いきいき職場づくり」の重要性はこれまで以上に増したと言えます。しかしながら、それを経営活動との統合や、企業とそこで働く従業員の持続的な成長にまでつなげる活動に昇華させ、かつそれを組織内に浸透させ、さらに企業や地域の別なく導入してもらう道筋は決して容易なものではありません。

従って、「健康いきいき職場づくり」を Society 5.0 を迎える時代において実践する上では、“これまで”の成果を活かしつつ、一方で“現在”の課題を整理し、さらに上述したような直近の変化を踏まえた上で、“これから”の「健康いきいき職場づくり」を考えていくことが求められます。

³⁹ 「企業活動における人権への影響の特定、予防・軽減、対処、情報共有を行うこと」とされる。「ビジネスと人権」に関する国際的潮流の中で、「OECD 多国籍企業行動指針」や「ILO 多国籍企業宣言」の策定、国連グローバル・コンパクトの提唱等がなされていることを受け、本邦でも関係府省庁連絡会議により、「ビジネスと人権」に関する行動計画（2020—2025）が策定されている。概要は以下を参照。
https://www.mofa.go.jp/mofai/press/release/press4_008862.html

⁴⁰ 同分野の動向に関しては以下を参照。
https://www.ilo.org/tokyo/information/terminology/WCMS_834804/lang-ja/index.htm

3. 「Society 5.0 時代・ポストコロナ時代の健康いきいき職場づくり」に向けて ～従業員健康づくりの経営への新しい形の統合に向けて～

では、“これから”の「健康いきいき職場づくり」はどのような形で展開されるのでしょうか。それについて触れるにあたり、近年の社会における健康や働き方、職場のあり方等の変遷について、改めて振り返ります。

第1章で見たように、職場のメンタルヘルス対策への関心の高まりは、リスク対応としての側面から、次第にマネジメントや働き方といった経営に近い要素も取り込み、しかもワーク・エンゲイジメントに代表されるポジティブな側面も重視されるに至りました。それとともに、折からのDXやSociety 5.0といった社会的変化は、より自律的な働き方への志向を強めるとともに、健康経営をはじめとする職場や働き方に関しての企業・従業員双方の関心の高まりにつながりました。また、ESG投資等の潮流は、ステークホルダーとしての従業員の能力向上や成長を尊重する動きを加速させました。さらに、コロナ禍により、テレワークをはじめ、自律、分散して働くことへの流れがさらに速まりました。

こうした変化に対応するために、企業は従業員にとってより魅力あるアウトカムを提供する必要性が高まりました。先述したように、従業員自身も、自身の健康増進はもとより、ワーク・エンゲイジメントに代表されるポジティブなメンタルヘルス、そしてそれに関連する働き方や職場環境、また働くことを通じた成長への関心を高めつつある現在、アウトカムはそれらを包含したより広範なものであることが、魅力の向上につながります。そのため、取り組みのアウトカムの拡大が要請されることとなります。

また、取り組みの場についても、現時点ではまだ大企業中心の側面が強いため、企業内の取り組みに限らず、人権デューデリジェンスのような社会的要請に対応するためにも、サプライチェーンや地域社会、従業員の家族をも含めた、企業や組織を超えた形で活動を進める必要性も出てきました。これは企業活動の目標に社会貢献が重視されるようになってきたことにも関係します。

こうした取り組みは先進的な企業で始まっているものの、その内容が従来型の健康管理の範疇を出ない限定的なものにとどまるケースや、健康管理部門と人事や経営、あるいはこれ以外の関係部門の間での連携が不十分なケース、さらに最終目的や成果基準が不明確なまま健康経営を推進するメリットを社内で十分に示せないケースも見られます。また従業員との関係では、取り組みが現場に負担感をもたらす一方で、多くの従業員にとっては当事者としてのメリットや参加意識を持ちづらい場合もあることが懸念されます。

さらに、上記したような当事者としての参画意識を高める上でも、またコロナ禍に伴い、自律・分散して働く従業員をつなぎとめ、かつ心身の健康を増進させるとともに高いパフォーマンスを発揮してもらうために、適宜協働を促すことで職場に求心力が働くようにするこ

との重要性が高まったこともあり、広範な関係者を巻き込み、主体的な取り組みを喚起するような方法論がこれまで以上に求められるようになりました。

併せて、これまであったさまざまな境界（バウンダリー）が第2章で見たような内外の環境変動によって揺らいでいるということも勘案する必要があります。例えば、少子高齢化時代を迎え、生涯現役が叫ばれるようになったことによる「現役時代と現役後・老後」との境界の揺らぎや、テレワーク導入によって緩む「仕事と私生活」との境界や「労働と休暇」との境界、DXの進展やコロナ禍による地方移住志向に伴う「大都市と大都市以外」との境界、「本業と副業」の境界等、さまざまな境界が緩くなり、多様化、複雑化が進んだという状況があります。

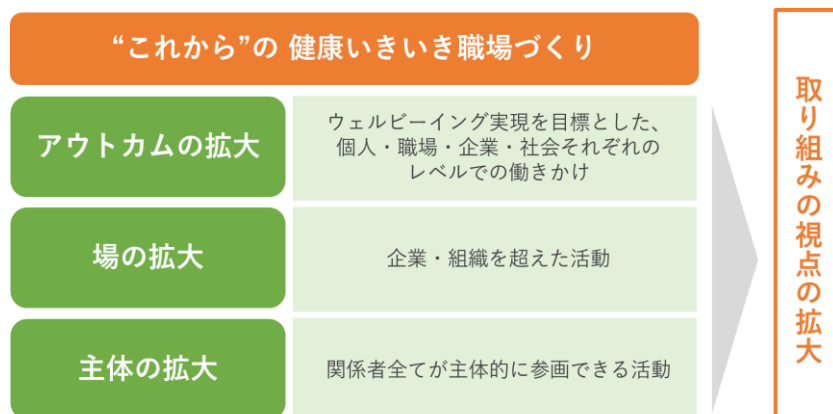
これまでの境界	新たな動き
現役世代 … 引退後	生涯現役
仕事 … 私生活	テレワーク
労働 … 休暇	ワーケーション
都市 … 地方	オンラインの活用
正規雇用 … 非正規雇用	雇用形態の多様化・ギグワーク
本業 … それ以外	副業・兼業
男性 … 女性	女性活躍推進・LGBTQ
職種	DX・サービス産業化

境界の揺らぎ

図表 10：考えられる主な「境界」の揺らぎ

これらの状況に対応するにあたっては、「健康いきいき職場づくり」も新たな考え方に立脚する必要が出てきました。では、Society 5.0 時代・ポストコロナ時代という、これまでとは異なり、より複雑さを増していった社会環境下において「企業・組織と従業員がともに健康で、いきいきと活動し、お互いに成長する」状態を実現するには、何が求められるのでしょうか。この“これから”の「健康いきいき職場づくり」には、取り組みのあり方の転換～これまでの取り組みを基盤にしつつ、質的にはさらに高次のものを目指すこと～が要請されます。具体的には、以下の3点の「**取り組みの視点の拡大**」がポイントになると考えます。

- ・ウェルビーイングの実現を目標とした、個人・職場・企業・社会それぞれのレベルでの働きかけ（取り組みの「アウトカム」の拡大）
- ・企業・組織を超えた活動（取り組みの「場」の拡大）
- ・関係者全てが主体的に参画できる活動（取り組みの「主体」の拡大）



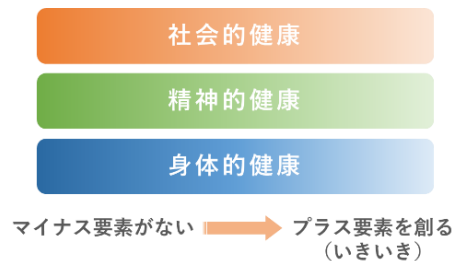
図表 11:「健康いきいき職場づくり」の取り組みの視点の拡大

ここからは、それぞれの項目に関して概観し、最後にこれを実現するために各企業内のアクターがどのように活動することが必要となるのかにも触れていきます。

1) 取り組みの「アウトカム」の拡大：ウェルビーイング実現を目標とした、

個人・職場・企業・社会それぞれのレベルでの働きかけを

従業員の成長や自己実現等、健康づくりにおけるアウトカムをより広いものに位置付け直すことは、主体的な参画やそれによるワーク・エンゲイジメントの向上等につながります。このアウトカムの拡大について考える際のキーワードになるのが、ウェルビーイングです。ウェルビーイングという言葉は、1947年に採択されたWHO（世界保健機関）憲章において「健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態（well-being）にあることをいいます」⁴¹という形で、健康の定義の根幹に関わる形で登場します。つまり、①健康を「病気ではない」というより幅広いものとして捉える、②健康をフィジカル（肉体（身体的）、メンタル（精神的）に加え、ソーシャル（社会的）なものとして捉えるという健康観が実現された状態がウェルビーイングと言えます。従って、「マイナスな面をなくすだけではなく、“いきいき”のようなプラス面も高める」「身体面だけでなく、精神面や、職場での関係性のような社会な面も」という点で、「健康いきいき職場づくり」の考え方にも通底するものと言えます⁴²。



図表 12：ウェルビーイングの概念図

このウェルビーイングが、産業保健はもとより、経営学、情報技術、公共哲学等の幅広い分野で近年注目を集めています。その背景はさまざまですが、社会的には、SDGsの浸透による健康や働くことに関する持続可能性への意識の向上⁴³、企業側から見れば、前章で触れたように少子高齢化ならびに激しい環境変化の中で、イノベーションを達成するためにエンゲイジメントの高い従業員を確保する必要性や、投資視点での人的資本への注目が高まったことが挙げられます。一方で、従業員側においても、「働きやすさ」「働きがい」等の健康いきいき職場づくりに連なる経済利得以外の価値が、特に近年高まってきたことが挙げられます。そして、ウェルビーイングを経営の基軸に置く「ウェルビーイング経営」⁴⁴という

⁴¹ 公益社団法人日本WHO協会サイトを参照。<https://japan-who.or.jp/about/who-what/charter/>

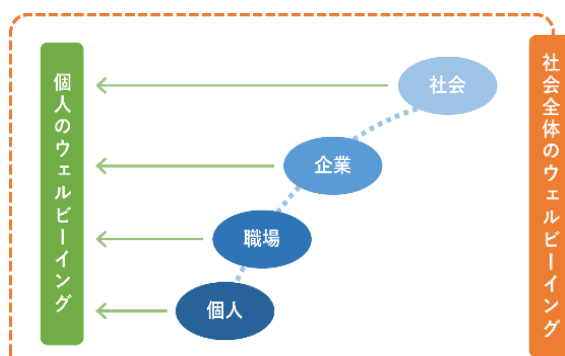
⁴² ウェルビーイングの定義や位置づけについては多岐にわたっており、特に主観的ウェルビーイングにおいては個人で「良い状態」が異なるため、多面的なものとして理解されるが、本報告書では、ひとまずWHOによるウェルビーイング定義を前提とする。

⁴³ SDGsの17の目標のうち、3「すべての人に健康と福祉を」の原文は“GOOD HEALTH AND WELL-BEING”である。

⁴⁴ ウェルビーイング経営に関しては論者によって考え方がさまざまであり、特定の定義はまだなされていない。例えば、本検討会委員でもある森永は「従業員のウェルビーイングに注目するマネジメント」としてウェルビーイング経営を定義し、そのポイントとして、①「病気ではない状態を実現するだけではなく、組織や職場に愛着を持ち、仕事に前向きに取り組んでいる状態を作り出すことも同様に重要だとする」②「組織全体が直面するウェルビーイング課題を解決していくことも重視している」③「従業員自身が職場におけるウェルビーイングに関心を持ち、知識を持ち、実際に行動に移させるような主体性の喚起とセルフマネジメント能力を高めることを重視している」を挙げている（森永雄太著『ウェルビーイング経営の考え方と進め方』2019 労働新聞社）。そのほかの定義としては、健康経営と同義で用いられるケースもあるほか、「生活習慣病やメンタルヘルス不全の予防だけでなく、社員の仕事へのやる気や組織へのエンゲイジメントを高めようとする経営手法」（日本マンパワーグループ）、「心身の健康保持・増進にとどまらず、従業員が、成長実感や幸福感を得つつ、自律的に高いモチベーションで仕事に取り組める人づくり・組織づくりを目指す経営」（旭化成グループ）等がある。

概念も提起され、実際にそれを経営計画に盛り込む企業も出始めています。では、ウェルビーイングを企業経営に関連付け、実践していくには、どのような考え方がありうるのでしょうか。

ウェルビーイングは、定義からしてさまざまであり、その位置付けや方法論については今後の研究や事例の蓄積が待たれるところですが、「これからの健康いきいき職場づくり」に関連して、ウェルビーイングを前述したような WHO の定義、つまり身体的・精神的・社会的健康として捉えた上で、従業員個々人のウェルビーイングの実現を目標とし、そこに向けて個々人、職場、企業、社会の各レベルにおいて働きかけを行う、という考え方が浮上しています。



図表 13：ウェルビーイング実現のための各レベルでの働きかけのイメージ

ウェルビーイングの実現に向けて、まず個人レベルでの働きかけとしては、心身の健康確保という大前提がありつつ、個々人の自己選択を重視することが大切です。それにより、主体的な取り組みが喚起されることで、それがワーク・エンゲイジメントの向上とともに自身の成長・能力開花等にもつながると考えられます。

次に、個々人のウェルビーイングの実現には、職場レベルや企業レベルでの支援が不可欠です。そして、そのような支援を行うことは、それぞれのレベルでもメリットがあります。

例えば、職場レベルにおいては、多様性を尊重しつつ、従業員個々人の自己選択と組織目標をすり合わせるマネジメントが機能するよう働きかけることで、関係性がより密なものになることで得られる職場の一体感や、個々人が知恵を持ち寄ることによる創発が生まれ、イノベーションをはじめとする生産性向上にもつながります。

企業レベルでは、個々人の健康増進や自己選択を支援し、上述したような職場マネジメントを後押しすることを通じて従業員のウェルビーイングが実現することで、アブセンティズム、プレゼンティーズムの減少、離職率低下、さらには業績、生産性向上等が見込まれます。また、多様な労働者を包摂するように努めることが新たな気づきをもたらし、職場や企業そのものの成長に寄与する側面もあると考えられます。そして、これらを通じ、自社の活動の目的～近年では企業の社会的な存在意義を表すものとして「パーパス」と呼称されます～の達成がなされます。近年、経営においてパーパスを重視し、その中の重要な要素として、ステークホルダーの一員である従業員のウェルビーイングの実現や、そのための職場、企業レベルでの施策充実を謳う企業が増えつつあります。「これからの健康いきいき職場づくり」の要素として、ウェルビーイングの実現とそのための取り組みを目標とすることは、そのような動きを後押しすることにもつながります。

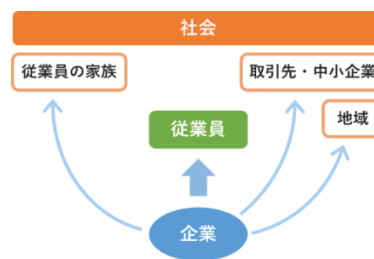
最後に、社会レベルでは、社会的な要素を勘案した製品・サービスが企業から提供されることにより、社会にプラスの効果が生み出ることが挙げられます。企業活動により社会貢献を目指す企業の方向性は、これに共感する株主、投資家、取引先、地域、エンドユーザー等の社外のステークホルダーに支持されています。こうした経営手法を「パーパス経営」⁴⁵と呼んで推進する動きもあります。そのため、こういった社会貢献の取り組みをする企業が増え、その理念や方針が社会で共有されることにより、社会全体で身体的、精神的、社会的ウェルビーイングを実現することに寄与すると期待されます。またこうした企業活動が、教育や医療、政治や行政、さらには文化の形成等、社会基盤の整備にも貢献することが期待されます。これからの企業の「健康いきいき職場づくり」では、社会全体のデザインも考え、よりよい社会の実現に向けて支援することについても考える必要があります⁴⁶。

ウェルビーイング実現に向けた各レベルでの働きかけは、それぞれの単位が独立して存在するのではなく、互いに影響を与え合う相互作用を持っていると考えられます。そのため、Society 5.0 時代・ポストコロナ時代の「健康いきいき職場づくり」においては、従業員個人のウェルビーイング実現という目標に向け、個人、職場、企業、そして社会という各レベルで、“これから”の活動がなされることとなります。また、個々の企業の取り組みの集積のみでは限界があるため、政治、行政等の社会システムがある種トップダウン的に社会全体のウェルビーイング実現のために各レベルに働きかける施策と、一方で個人レベルから積み上げる形でボトムアップ式にウェルビーイング実現を目指す～ただしボトムアップ頼みだけではなく、個々の企業や職場内ではトップダウンとボトムアップを組み合わせる～という複線的な取り組みとして理解することが可能です。

無論、上記したような考え方はウェルビーイングに関する一つのアプローチに過ぎず、他にもさまざまな方法論があると思われれます。ただし、先にも述べたような社会、企業、個人の変容に伴い、ウェルビーイングの実現はより大きな意味を持つようになっており、そのために各レベルの取り組みが重要となることは確かだと考えられます。

2) 取り組みの「場」の拡大：企業・組織を超えた活動の拡がりへ

次に重要となるのが、取り組みの「場」の拡大です。前項でも触れたように、ウェルビーイングの実現は特定の企業・組織内で完結する話ではありません。特に、ビジネスにおいて接点を持つステークホルダーをも視野に入れた形でスコープを拡大した活動が展開されることが、社会全体でのウェルビーイング実現の上でも有益です。例えば、サプライチェーンの上流・下流工程や、



図表 14: 取り組みの「場」拡大のイメージ

⁴⁵ パーパス経営については、名和高司著『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』（2021 東洋経済新報社）等を参照。

⁴⁶ このあたりの議論は主に政治学や公共哲学の範疇に属する。例えば小林正弥著『ポジティブ心理学 科学的メンタルウェルネス入門』（2021年 講談社）を参照。

地域企業との関係性を見直すことで、「健康いきいき職場づくり」の取り組みが社会において共有されることにつながります。それは、第 2 章で触れたサプライチェーンの人権デューデリジェンス重視の視点にも関係します。

このような取り組みは、ESG 投資の観点では、すでに E（環境面）への配慮という文脈で、サプライチェーンをも巻き込んだ形での対応が要請されるようになってきています。これに符合する形で、健康経営においても、優良法人認定のための健康経営度調査において、パートナーシップ構築宣言等を通じたサプライチェーンの健康経営の取り組み支援の有無や、自社製品・サービスを通じた社会全体の健康増進を問う設問が設定されるに至っています⁴⁷。また、パートナーシップ構築宣言については、経済産業省においてもポータルサイトで宣言企業を公表し、各種補助金での支援にも着手しています⁴⁸。また、取引先の職場環境や働き方への配慮を通じ、サプライチェーンの品質向上をウェルビーイング向上にもつなげていこうという取り組みも徐々にではありますが始まっています⁴⁹。

同様に、地域の活性化や、近隣地域に所在する中小企業の取り組み支援への企業としての貢献も進んでいます。健康経営においても 2021 年度から、健康経営優良法人（中小規模法人部門）の中から、「健康経営優良法人の中でも優れた企業」かつ「地域において健康経営の発信を行っている企業」を「ブライツ 500」として認定するようになりました⁵⁰。また、自治体や地方銀行、商工会議所、地方の中核企業、協会けんぽ等が担う形での地域・職域の連携による支援も展開されつつあります。この中では、実践ノウハウの共有や推進人財の養成支援、取り組みに対してのインセンティブの設定等、多様な取り組みが始まっています⁵¹⁵²。また、「健康いきいき職場づくりフォーラム」においても、例えば自社の交流イベントを社内で手挙げ式の取り組みとして「いきいき」を高める機会にしつつ、社外にもイベントを通じて自社の健康施策をも広く公開することで交流の機会につなげる事例や、自社内の活性化プロジェクトを地域に展開する事例、自社の健康経営に関する取り組み紹介を通じた地域・中小企業の啓発活動等、地域社会というステークホルダーを意識した企業の取り組みもなされつつあります。また、コロナ禍による在宅勤務の拡大に伴い、健康施策において従業員本人に加え、ご家族の健康増進により留意する動きも出始めています。

⁴⁷ 健康経営度調査（令和 3 年版）Q23・24 参照。調査票サンプルは https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/R3_kenkoikeidochosa_sample.pdf

⁴⁸ <https://www.meti.go.jp/press/2021/09/20210927001/20210927001.html> ポータルサイトは <https://www.biz-partnership.jp/>。登録社数は 2022 年 2 月時点で 5968 社にのぼる。

⁴⁹ 例えば <https://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/topics-you-care-about/procurement/procurement-cooperation/> を参照。

⁵⁰ 概要については https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/kenkoikeiyuryohojin_ch_ushokibo_bright500.pdf を参照。

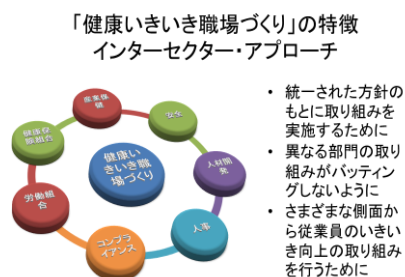
⁵¹ 取り組み事例については https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/211006_kenkoikei_gaiyo.pdf を参照。

⁵² 厚生労働省の職場のメンタルヘルス対策のポータルサイトである「こころの耳」では、従業員規模、業種等に応じた好事例が閲覧できる。以下を参照。
<https://kokoro.mhlw.go.jp/case/company/>

ただし、これらの動きはまだ端緒にすぎたばかりです。従って、今後リソースがない中で取り組みを浸透させることや、限りあるリソースを有効活用すること、ウェルビーイングの実現のように、より広範囲の健康定義の下で経営活動に組み込まれた形で取り組みが展開されること、とかく後回しにされがちな障害者やマイノリティ等にも配慮された形で取り組みが展開されること等によって、取り組みの質と量が担保されることが要請されます。それにより、「健康いきいき職場づくり」がこれまで以上に拡大することが見込まれます。そしてその先には、「健康いきいき職場づくり」や健康経営の取り組みが、国内にとどまらず国際的な発信がなされ、取り組み企業のブランディングに寄与することで海外からの投資につながることや、概念やノウハウの輸出等といったことも視野に入ることが期待されます⁵³。

3) 取り組みの「主体」の拡大：関係者全てが主体的に参画できる活動を

最後に、取り組みの「主体」の拡大についてです。ウェルビーイング実現を目標とした個人、職場、企業、社会といった各レベルでの働きかけは、「誰か」～政府や金融機関、取引先、地域の大企業、企業トップ、健康管理部門、職場の上司等～から降ってきたから対応する、という受け身の姿勢では、真の意味でのウェルビーイングは実現されえません。そのため、特に企業・組織内において、全員が当事者として関わるのが重要となります。先に、既存の健康管理の取り組みが往々にして主管部門（主には健康管理部門）のみの取り組みになってしまい、現場のマネジメントや従業員個人が当事者として関わるのが困難になることに触れました。これまで「健康いきいき職場づくり」では、人事、経営企画、産業保健、労働組合、健康保険組合等が連携しながら取り組みを推進する、「インターセクター・アプローチ」（組織や部門をまたいだアプローチ）が推奨されてきました。今後は、この考え方をさらに拡大し、従業員を含めた関係者全員が当事者として関与し、それぞれのレベルでウェルビーイングの実現に向けて活動することが求められます。関係者全員が当事者感を持って参加することで、やらされ感の軽減や、取り組みを通じた職場の求心力の回復等の効果が期待されます。



組織内の関係者が協力し、経営として推進することが大事

図表 15：インターセクター・アプローチ概念図
出典・東京大学大学院川上憲人教授スライドより

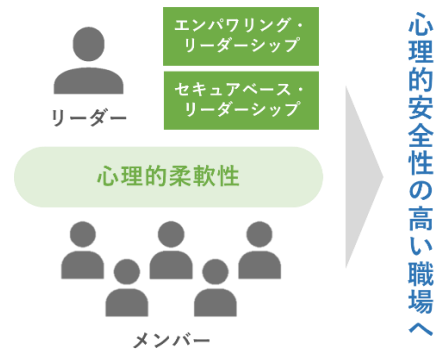
また先にも述べたように、企業や職場を取り巻く環境は、かつての固定的な「境界」の緩みにより、多様化、複雑化がこれまで以上に進行しています。こういった中で、従業員個人の人置かれた環境を考慮しつつ、主体性を喚起するとともに、個人個人の志向を職場、組織単位に束ね、創発を通じたイノベーションにまで昇華させるためには、組織開発的なアプローチに基づく職場での対話がますます重要となります⁵⁴。これに合わせて、主体的な自己選択をすることをいかに企業として後押しし、自分で選択できるという状態を確保するかも求め

⁵³ 脚注 51 サイトを参照。

⁵⁴ 例えば前掲『健康いきいき職場づくり』第 3 章・第 5 章参照。

られます。

ただし、いきなり自己選択やそれに基づく行動を求められても、それは決して容易なことではありません。人間はどうしても失敗することへの恐れや、周囲の目への意識等から自由になることは容易ではないためです。そのため、職場においてメンバーが自分の考えや気持ちを気兼ねなく発言でき、拒絶されることなく受容される、心理的安全性⁵⁵の担保が重要となります。



図表 16：職場における心理的安全性・心理的柔軟性イメージ

このような心理的安全性の高い職場環境を構築する上で、特にキーパーソンとなるのが現場のミドル・マネージャーです。この際、従来型のヒエラルキーに基づくマネージャー像～上司は正しい、上司は部下より多くのことを知っている等～では、メンバーの心理的安全性や主体性は高まりません。そのため、メンバーに安心感とチャレンジ意欲をもたらすようなセキュアベース・リーダーシップ⁵⁶や、メンバーに仕事の意義を伝えつつ、自律性を重視するエンパワリング・リーダーシップ⁵⁷等の新たなマネジメントスタイルが今後より求められることとなります。無論、リーダーやメンバー個人も、自分の中のこだわりや固定観念に向き合いつつ、変化に柔軟に対応し、行動するための心理的柔軟性を高めることが要請されます。

同様に、現場により近い立ち位置で、個々人の人生における成長や自己実現を支援しつつ、強い組織や職場を作るための対話を行い、ボトムアップとトップダウンの仲介をなす労働組合の活動は、心理的安全性を高める上でも重要と言えます。従業員のウェルビーイングを高める活動において、労使が意見交換し、目標を共有し、協働して取り組むことが望まれます。

ただし、職場における多様性～性別、年齢、雇用形態といった表層的なものから、パーソナリティ、考え方、仕事観等、深層的なものまで～が今後ますます高まることが予想される中、主体的参画が強制的に行われるように介入するのは望ましいことではありません。そのため、個々人の目指したい方向性を尊重し、多様な「弱い紐帯」(weak tie)⁵⁸を束ねる形での参画に向けた職場での対話がこれまで以上に重要になると言えます。

⁵⁵ 同概念についてはエイミー・C・エドモンドソン著『チームが機能するとはどういうことか—「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』(2015 英治出版)等参照。

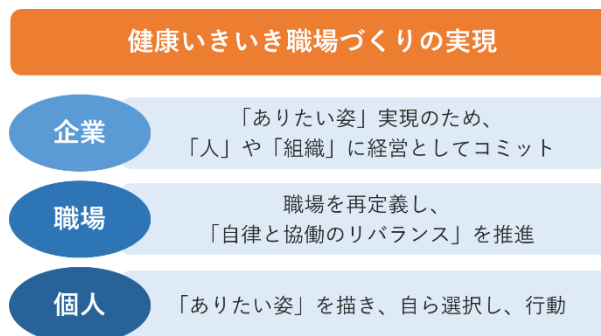
⁵⁶ 同概念についてはジョージ・コーリーザーら著『セキュアベース・リーダーシップ —〈思いやり〉と〈挑戦〉で限界を超えさせる』(2018 プレジデント社)参照。

⁵⁷ 青木幹喜著「エンパワリング・リーダーシップ—その効果の検討—」(2014 社会イノベーション研究 2014年7月29日掲載承認第9巻第2号)参照。

⁵⁸ 米国の社会学者であるマーク・S.グラノヴェッターが提唱した概念。家族や親友のような、強いつながりがあるが同質的な人々よりも、友達の友達やちょっとした知り合いなど社会的なつながりが弱い人々の方が、新しく価値の高い情報をもたらしてくれる可能性が高いという説で、弱い紐帯を利用して多様性を高め、イノベーションを起こす試みにも援用される。

4) 「Society 5.0 時代・ポストコロナ時代の健康いきいき職場づくり」実現のために 求められること

それでは、実際に自組織においてここまで述べてきたような健康いきいき職場づくりを実現するためには、各レベルにおいて何がなされるべきなのでしょう。ここでは、企業レベル、職場レベル、個人レベルで要請される事項についてそれぞれ述べていきます。なお、いずれは、その集合体としての社会レベルでの取り組みについても検討がなされる必要があります。



図表 17：健康いきいき職場づくりの実現に向けて

(1) 企業レベルで要請されること

～「ありたい姿」実現のため、「人」や「組織」に経営としてコミットを～

企業経営という観点では、「人」や「職場」をコストと捉えるのか、成長のための重要な資本として捉えるのかがまず問われます。第2章で述べたように、持続性への配慮や人的資本投資への注目の高まりを受け、ステークホルダー資本主義や人的資本経営が、従来の株主資本主義に対するアンチテーゼとして脚光を浴びています。しかし、それらの取り組みに表面上のポーズだけではない形で取り組んでいる企業はどこまであるのでしょうか。従業員を重要なステークホルダーとして捉え、それらの意向に十分に配慮しつつ成長を支援することでウェルビーイングの実現を目指すことに、綺麗ごとではなくしっかりと関わる経営形態をとる会社が一社でも増えることが、社会全体のウェルビーイング実現にも寄与します。

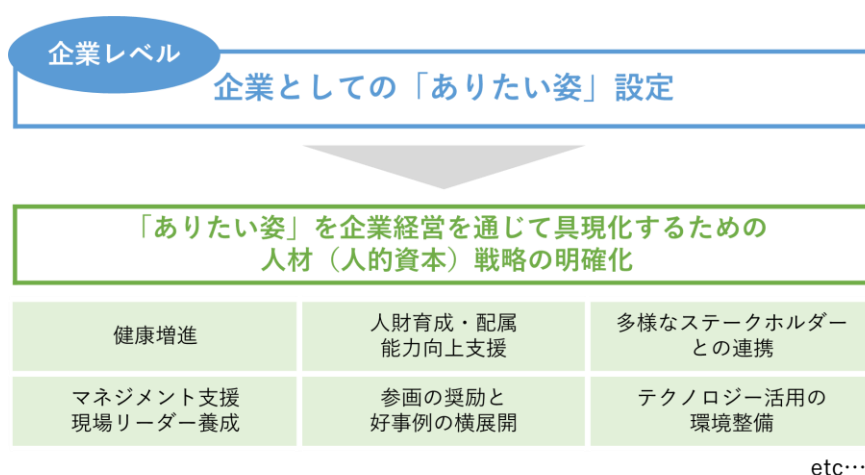
そのためにも、まずもって企業としてどうありたいのか、何を目指すことを通じて社会に価値を提供するのかという、企業としての存在意義や「目指したい（ありたい）姿」～先に触れたパーパスとも表現されます～を明確にすることが重要となります。その上で、それを収益面も含め企業経営を通じて実現するために、「人」と「組織」について、主管部門（人事や健康管理等）を中心としつつも経営として戦略的に関与する姿勢が求められます。

具体的には、パーパスのような企業の「ありたい姿」実現のための人と組織の関わり方、例えば健康増進はもとより、従業員の配置や育成、能力発揮、職場環境整備やマネジメントのあり方等について、経営として位置付けを明示することが求められます。その上で、それを各職場で実現するためのマネジメントへの支援～能力向上はもちろん負担軽減・分散等も含めて～、メンバーの主体性の喚起、さらには職場単位での好事例を推奨し、かつ横展開する柔軟性、さらにテクノロジーを活用したコミュニケーションや健康増進への試み等が求められます。

その際に重要となるのが、従業員の声を聴くこと、従業員の参加の機会を設けるという観点です。これまで、「健康いきいき職場づくり」では、従業員の参画を得ることで、ワーク・エンゲイジメントや職場の一体感を高めるアプローチを重視してきました。Society 5.0 時代・ポストコロナ時代においては、これまで述べてきたように、より不確実性が高い中での企業運営を強いられます。そのような中、参画の機会を積極的に設け、多様な従業員の声を包摂するように努めることは、企業や職場の求心力を高めるとともに、個々人の志向を職場、組織単位に束ね、創発を通じたイノベーションにまで昇華させることにもつながると考えられます。

経営と、労働組合をはじめとする従業員代表との関わりもより密になることが要請されます。特に、境界が緩み未だ確定せず、多様化や複雑化が進行する現在においては、どうしても不安や不満が発生しがちです。それをトップダウンで一方向的に封じるのではなく、今起きている現実を尊重しつつ経営として進めるべき方向性とのすり合わせを行うための労使の対話は、これまで以上に重要となります。また、労働組合自体も従業員のウェルビーイング実現やさらなる成長に向けて支援を行うことも大切です。さらにはサプライチェーン等のステークホルダーとのコミュニケーションを密にしつつ、それらの職場での「健康いきいき職場づくり」を直接・間接に支援することも、今後ますます重視されると思われます。

これらを総合すると、「健康いきいき職場づくり」を進めること及びそのための環境整備をトップダウンとして進めつつ、一方で現場をはじめとする関連ステークホルダーの声を吸い上げるという意味でボトムアップにも配慮する組織運営が要請されることにつながります。その際には、活動に関する KPI（Key Performance Indicator・重要業績評価指標）を設定し、そこに向けて活動を実践、評価、改善していく PDCA サイクルを展開することで、継続的な取り組みにすることも重要です⁵⁹。こういった組織運営が、企業・組織の持続的な発展を考えるうえでも有効に作用するはずです。



図表 18：企業レベルで要請されること

⁵⁹ 近年の変化スピードの加速に対応すべく、PDCA よりさらに短い単位で活動を展開するものとして OODA（ウーダ）ループも注目を集めている。

(2) 職場レベルで要請されること

～職場を再定義し、「自律と協働のリバランス」の推進を～

職場レベルで要請されるのは、なんといってもトップダウン（経営レベル）とボトムアップ（個人レベル）の接続です。接続する際には、言うまでもなく、それぞれの声をそのまま投げ渡すのではなく、適宜「翻訳」する能力が問われます。先にミドル・マネージャーの能力として、セキュアベース・リーダーシップやエンパワリング・リーダーシップのような新たなスタイルが今後想定されることに触れましたが、心理的安全性を担保することで現場の声を聴きつつ、それを企業・組織や個人個人の発展に資するように責任をもって職場単位で事業として形成することが、持続的なウェルビーイングの実現のためには不可欠です。

また、不確実性が増した現下の状況においては、上意下達で言われたことのみを実行するのではなく、職場（及びマネージャー）がトライアンドエラーを積み重ねる姿勢も大切です。そこで得られた好事例～「ポジティブな逸脱」⁶⁰～を、企業内、職場間で共有し、実情に合わせて横展開することで、未経験課題への対応が進むのみならず、仕事や職場への当事者意識が向上し、それがワーク・エンゲイジメントの向上等を通じ、従業員のウェルビーイング実現にも寄与します。

現場の声を尊重し、奨励するという観点では、職場での対話という協働の要素が必要となります。その活動を通じ、従業員個人個人の自律を促す一方で、企業経営としての方向性と個人個人のありたい姿をすり合わせることで、メンバーが相互に関わり合い多様性を確かめ合いながら相互扶助を行うことで職業人としての成長を目指すこと、そして得られた声を職場単位で集約し、企業の「ありたい姿」のための経営活動に連動させ、実践することが図られます。特にコロナ禍以降、在宅勤務に代表されるように、職場が否応なしに分散し、個人個人の自立・自律が求められてきましたが、一方で関係性の欲求にも対話を通じて協働へも目を配る、ということを通じて、いわば「自律と協働のリバランス」を図ることで職場の求心力を回復させることが重要となります。組織開発的なアプローチの重要性はこれまでも説かれてきましたが、お互いの「ありたい姿」の共有やそれを加味した職場運営、企業の「ありたい姿」との連動といった、当事者として参画しやすい話題に活用されることで、より大きな力を発揮することが期待されます。

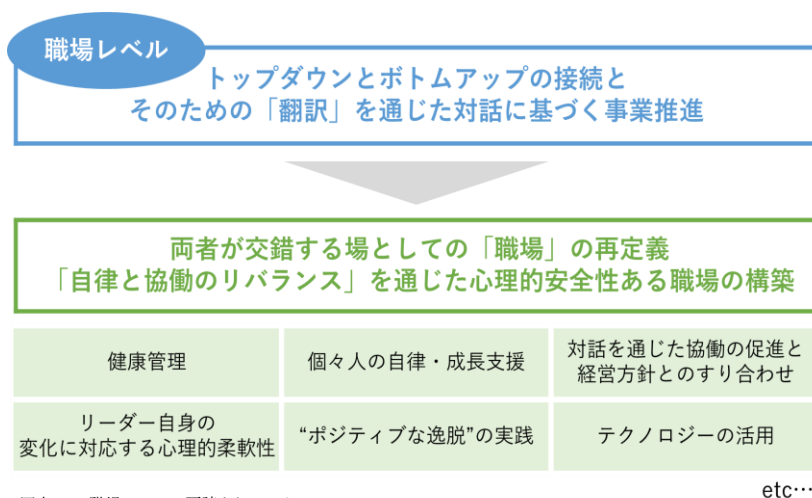
その際に大切なのは、今後は「職場」がもはや対面を前提とする場を指すのではなく、さまざまな関係性が存在するつながりを意味すると認識することです。対面、非対面含めて形成されるさまざまな関係性を「職場」として再定義し、この「場」が適切に機能することを通じて従業員のウェルビーイングの実現を図る、というアプローチを考える必要があります。

これらの要素は、これまでの取り組みにおいても部分的になされてきていました。そのことは、「健康いきいき職場づくりフォーラム」におけるさまざまな事例からも明らかです。一

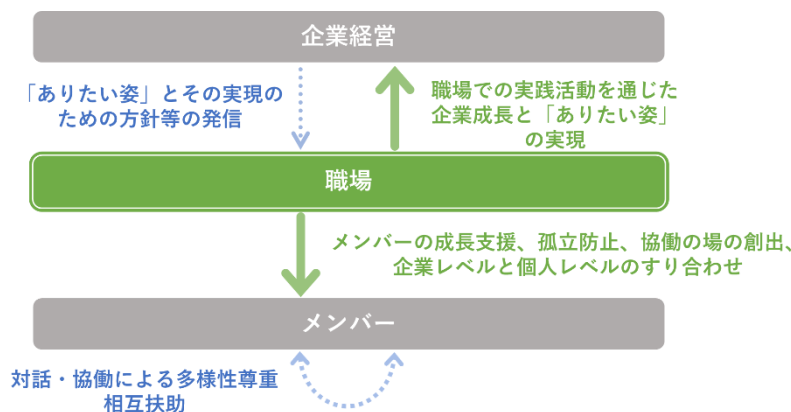
⁶⁰ リチャード・パスカルら著『POSITIVE DEVIANCE』（2021 東洋経済新報社）参照。

方で、新しい社会像や新しい価値観の下で取り組みを進める際には、“これから”の取り組みは、“これまで”と“現在”を踏まえつつも新たに生まれ変わったものとして位置付けることも可能です。つまり、職場が機能することによって企業とそこで働く人の成長が促進されるという、「健康いきいき『職場』づくり」の取り組み自体は普遍的なものである一方で、企業経営を取り巻く環境の変化とそれに伴う価値観の変容により、その取り組みのアプローチが変化してきた、と考えられます。実際、コロナ禍においてもオンラインで従業員参加型ワークショップや職場見学会、各種交流イベントを行う等、すでに自律と協働のリバランスを視野に入れた新たな試みが行われつつあります。これらを勘案すると、これまで述べてきた経営視点のトップダウンと、個人ベースのボトムアップの両方に働きかけられる主体として、ミドル・マネージャーを中核とした職場発のウェルビーイング実現へのアプローチが位置付けられます。

とはいえ、これらの取り組みをすべてミドル・マネージャーが担うのは、この層のウェルビーイングを勘案しても望ましくありません。先にも触れたように、マネージャーの負荷軽減や能力向上を経営戦略として図ることや、その前提としてマネージャー自身のセルフマネジメント能力の向上や業務の権限移譲を行うこと、「健康いきいき職場づくり」に関する現場リーダーをマネージャーとは別に養成することも大切です。



図表 19：職場レベルで要請されること



図表 20：職場を中核とした企業・個人への働きかけイメージ

(3) 個人レベルで要請されること

～「ありたい姿」を描き、自ら選択し、行動を～

個人レベルでは、働き方や心身の健康増進等、自分自身に関する事項を主体的に選択し、それに基づいて行動する姿勢が要請されます。それにより、ワーク・エンゲイジメントが向上し、ウェルビーイングの実現に寄与することは既に述べた通りです。その際キーワードになるのが、先にも少し触れた「自立」と「自律」です。「自立」は「他者の助けに頼ることなく、自らの意思で仕事に取り組むこと」、「自律」は「自分を律して仕事に取り組むこと」を意味します⁶¹。つまり、他者任せではなく、主体的に仕事に向き合う姿勢がますます重要になります。

その上で、「何を自分は好きなのか」「どういうことを大切にしたいのか」「その上でどういう選択をしたいのか」といった、自分自身の「ありたい姿」を自分で考え、選択し、行動することが要請されます。そのためにも、日々自身の価値観やキャリアについて主体的にデザインし、学び続けることが求められます。つまり、先の自立・自律も含めて、働き方や健康、ひいてはキャリア全般についての自己管理能力の向上がポイントとなるのです。

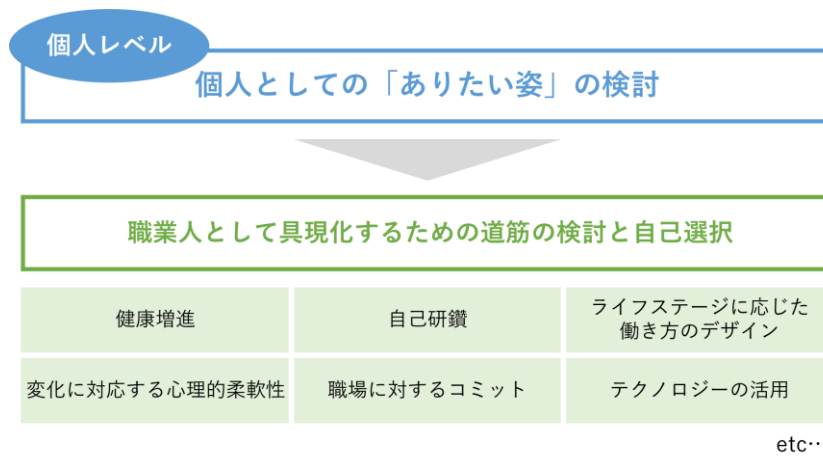
こういった能力を伸ばす方法としては、OJT や研修等が想定されますが、コロナ禍においていずれもこれまで同様に実施するのは困難な状況が未だ続いています。そこで、分散した中でも上記を行うことを通じて自己管理能力を向上できるようにすることも重要となります。例えば、健康状況や職場環境、働き方、ワーク・エンゲイジメント等についての測定や改善施策の提供、マネージャー、メンバー間とのコミュニケーションの増進とそれによる能力向上等について、アプリケーションをはじめとしたテクノロジー活用を通じて実施するということが今後のトピックになることが想定されます。

なお、言うまでもないことですが、自己管理を個々人に「丸投げ」するのではなく、自己管理能力向上のための機会提供や、そこで自立・自律についての自信を深める成功体験の提供、職場での討議を通じた声の吸い上げと、一方で組織行動との方向性一致のためのミドル・マネージャーからの働きかけ、そしてこれらのためのテクノロジー類の提供等が企業や職場には要請されます。

このうち、テクノロジーの活用については、「健康いきいき職場づくりフォーラム」では、1 on 1 ミーティングによるメンバーの気づきと学習機会の提供や従業員のコミュニケーション増進にアプリケーションを活用した事例、ラジオ体操のオンライン配信をグループ交流の契機にした事例、日々の健康管理とフォローアップにアプリケーションを活用した事例、テレワークにより社員食堂の利用が減少したことで難しくなった従業員の食生活のマネジメントへのアプリケーションの活用事例等、徐々に実践事例が蓄積されつつあります。コロナ対策のため物理的な接触機会を減少させつつも、学びや気づき、交流機会を増加させ

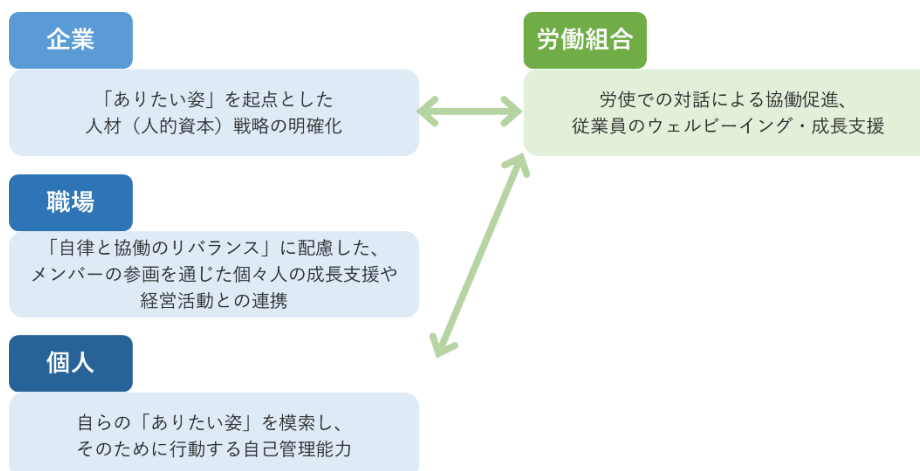
⁶¹ 前掲池田「産業・組織心理学から紐解くテレワークマネジメント」参照。

ようとする試みが、技術の進化によって実現されつつあると言えます。



図表 21：個人レベルで要請されること

前章までに概観してきた内外のさまざまな環境変化とそれに影響された職場や働き方、健康づくりの変容に対応して、Society 5.0 時代・ポストコロナ時代の「健康いきいき職場づくり」をここまで構想してきました。その実現のためのキー概念として、「取り組みの視点の拡大」があり、①「アウトカム」の拡大＝ウェルビーイングの実現を目標とした各レベルでの活動、②「場」の拡大＝企業・組織を超えた活動の拡がり、③「主体」の拡大＝関係者全てが主体的に参画する活動、の3点を挙げました。その上で、それを企業現場で実践する際に企業・職場・個人の各レベルに要請される事項について言及してきました。企業経営のレベルでは、「ありたい姿」を起点とした人材（人的資本）戦略の明確化、職場レベルでは「自律と協働のリバランス」に配慮しつつ、メンバーの参画を通じた個々人の成長支援や経営活動との連携を図るためのマネジメントを行うこと、個人レベルでは自らの「ありたい姿」を模索し、そのために行動する自己管理能力が要請されます。また、労働組合による労使の対話や従業員のウェルビーイング実現への支援についてもより重要性が高まっています。



図表 22：各アクターの行動の方向性イメージ

一方で、留意しなければならぬ事があります。第一は、健康づくりと経営の統合が進む中で、従業員の選択や健康情報の適切な取り扱い等への配慮についてです。その際の適切な技術の利用はどのように位置付けられ、制限されるのかに関しても、今後の議論が望まれます。第二に、「健康いきいき職場づくり」に関わるステークホルダーの整理についてです。特に、「健康いきいき職場づくり」に対して、いわゆる健康管理室（産業保健）はどのような立ち位置で関与するのか、健康が「経営」先行でなされる場合の労使の関わり方や合意のあり方はどうなるのかについては、議論がなされる必要があります。第三に、大企業と中小企業、地域企業では、取り組みに関する各種資源や内外環境の相違もあり、アプローチの仕方が異なる点についても、さらなる検討が求められます。第四に、個々人の価値観も多様化しているため、強制的なやり方や画一的なモデルが存在するわけではない点についても留意することが求められます。

本章で述べたことの実践と、それによるウェルビーイングの実現は、Society 5.0 時代・ポストコロナ時代においても、強い企業・組織や職場、個々人を生み出すことにつながり、競争が激化する社会下において、結果として企業と働く従業員の持続的な成長に寄与すると考えられ、それが社会全体にとっても好影響を及ぼすことが期待されます。そのため、このような取り組みに関与する企業・組織が増えることが望まれます。

結び 健康いきいき職場づくりフォーラムの新しいミッションと活動への期待

1) 健康いきいき職場づくりフォーラムの新たなミッション・ビジョン

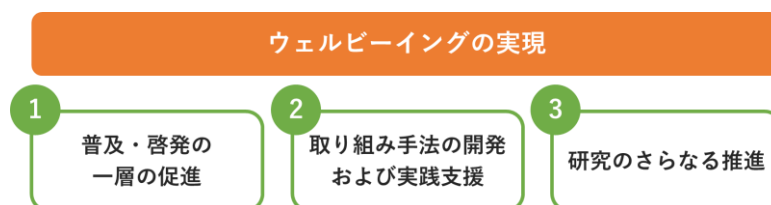
新しい「健康いきいき職場づくり」の将来像を実現するために「健康いきいき職場づくりフォーラム」はどのように活動すべきでしょうか。検討会の議論を通じて、フォーラムのミッション（使命）・ビジョン（実現したい将来像）として、

「私たちは、従業員のウェルビーイングの実現に向けた個人・職場・企業での活動を幅広く支援し、従業員のウェルビーイングの実現に向けた企業活動を支援することを通じ、これらの活動により多くの企業が参画することを目指します。そしてそれらを通じ社会全体のウェルビーイング実現に貢献します」

を設定してはどうかと考えます。そして、その実現へ向け、フォーラムでは、「場」の拡大や、「主体」の拡大等の活動を進めるとともに、そのための実践支援を行っていきます。

2) 重点的に進めるべきフォーラムの活動

フォーラムの活動としては、以下の3点について重点的に進めることを通じて、さまざまな形での社会実装を目指すことが今後の重要な役割になります。そして、ミッション実現のために、国や関連民間団体、有識者等との連携をさらに強化することも視野に入れます。



図表 23: 「健康いきいき職場づくりフォーラム」これからの取り組みイメージ

① 普及・啓発の一層の促進

企業・職場・個人の各レベルへの学び・気づきの提供や、③で蓄積される良質な理論・事例の公開を通じた、活動の社会的な普及・啓発がこれまで以上に重要となります。その際には、メンタルヘルスを起点とした働き方や職場・組織へのアプローチというフォーラムの特質を考慮し、WHOの定義にある身体面、精神面、社会面の健康のうち、フォーラムにおいて蓄積が図られてきた精神面、社会面の健康、特にポジティブメンタルヘルスを基盤に置き、活動を展開します。また、第2章で述べたような、近年の環境変化の中での持続性や人材育成への関心を加味すると、SDGsやESG投資等の関連分野との連携も重要です。スコープの拡大に関連して、中小企業、地域等への浸透を図るための試みも必要とならましよう。さらに、身体面の健康や健康経営関連の取り組みにつ

いても、国や、同分野に知見を有する団体や有識者等との連携の強化も不可欠です。また、これらの活動を通じた啓発を図る上では、現行の「健康いきいき職場づくりフォーラム」というネーミングがそのままよいのか、より共感を得やすい名づけがありうるのではないかという検討が行われることも考えられます。これらを通じた、より広範な普及・啓発活動が望まれます。

② 取り組み手法の開発と実践支援

ウェルビーイングの実現を図る上では、それぞれのレベルに即した取り組み手法の検討・開発や提供を通じた実践支援が欠かせません。具体的には、セルフケア・ラインケアの手法、企業・組織内での取り組みを推進する人材の養成、ミドル・マネージャーへの新しいリーダーシッププログラムの提供、技術と連携したアプリケーション等による各レベルへの働きかけ、ストレスチェックやアセスメントを含めたデータの利活用、当事者意識の醸成や「ポジティブな逸脱」を促進するための組織開発手法の活用、そして経営戦略への組み込みの方策等、さまざまな実践事例～成功も失敗も含む～の整理等、方向性は多岐にわたります。

③ 研究のさらなる推進

「健康いきいき職場づくり」は、産業界、経済学、経営学、心理学、精神医学等の学際的な取り組みであるため、研究領域も多岐にわたります。その中でも、ウェルビーイングの定義や各レベルの活動における関係性や役割の整理、ウェルビーイング概念の精緻化、ワーク・エンゲイジメントとウェルビーイングの関係性、収益とウェルビーイングの関係のあり方、生産性と健康、生産性以外の評価指標の検討、簡便な測定指標の開発、実践を担保する持続的人的資源管理の検討、社会全体への浸透に向けた公共哲学等との連携、ひいては国際基準の検討等が想定されます。まずは、重点的な研究が必要となります。

もちろん上記は例示であり、より具体的な事項については、今後の活動に委ねられることになります。その過程で、特に継続的な研究を要するテーマについては、有識者による分科会等での検討も視野に入れ、その成果をフォーラムで公開することで各レベルへの働きかけや実践支援を行います。

これらの活動を通じ、「これからの健康いきいき職場づくり」のさらに具体的な検討と、各レベルでの実装を目指した活動を「健康いきいき職場づくりフォーラム」が主体となって担うことが期待されます。もちろん、この活動はフォーラム単体のみではなしえません。そのため、フォーラム参加組織や関連団体のコミット等を経つつ、広く社会的機運を醸成することが不可欠です。本報告書がそのきっかけとなることを願って結びといたします。