



[原著]

健康経営を推進するプロセスと産業保健師の関わり

南千晴¹⁾、若杉里実²⁾

1) 日本福祉大学看護学部

2) 愛知医科大学看護学部

要旨

【目的】大企業における健康経営を推進するプロセスと産業保健師の関わりを明らかにすることにより、今後の企業における健康経営の取り組みを推進させていくための産業保健師活動や役割について示唆を得ることを目的とする。

【方法】健康経営に参画した産業保健師 7 名に対する、半構成化面接法を用いた質的記述的研究である。

【結果】健康経営を推進するプロセスと産業保健師の関わりとして【健康経営にとりかかる背景の理解】、【健康経営企画の準備】、【健康経営運営の対応と工夫】の 3 つのカテゴリーで構成された。

【考察】健康経営に関わる産業保健師は、【健康経営にとりかかる背景の理解】、【健康経営企画の準備】として、健康経営開始に至った経緯や、企業の風土や財政状況を把握し、企業の方針に沿った形で健康経営に関わっていた。【健康経営運営の対応と工夫】においては、様々な方法で健康経営を発信し社員に健康経営の価値を浸透し得るような工夫、企業・担当者が主体的・持続的に取り組むことができるような工夫をしていた。

キーワード: 健康経営, 産業保健師, 産業看護職, 産業保健

1. 諸言

世界一の超高齢国家である我が国は、生活習慣病の増加、医療費の高騰、さらに少子高齢化による労働人口の減少による、生産性の低下や経済成長の減速を引き起こす懸念が高まっている(1)。このような課題を解決するためには、健康保持と生産性向上を同時に促進するアプローチが近年ますます重要になっている。2015年に国連総会で採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」の一つとして「すべての人に健康と福祉を」が掲げられ、国際的にも健康づくりが注目されている(2)。日本でも、1978年から「国民健康づくり対策」として始まり、2013年

には第4次対策である健康日本21(第二次)にて、生活習慣病予防、健康寿命延伸のための取り組みが進められてきた(3)。また、企業や保険者の取り組みによる従業員の健康づくりも注目され、企業経営者の理解と健康風土の醸成が進む(5)中、個人へのアプローチから組織全体を対象とした健康増進が求められるようになっている。2024年から始まった健康日本21(第三次)では、健康づくりを促進する環境整備がさらに進められ、幅広い対象に対してライフステージ毎の対策が必要であることが示されている(6)。特に、若い世代が多く所属する職域での健康づくりが、企業主体で環境面

南千晴

〒477-0031
東海市大田町下浜田 1071 日本福祉大学看護学部

E-mail: minami-c@n-fukushi.ac.jp

2024年 3月15日受付
2025年 4月 7日受理

から改善されることが重要視されている。健康経営は、「従業員の健康保持・増進の取り組みが将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、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(1)。この取り組みにより、従業員の健康増進と活力向上が進み、組織の活性化や生産性の向上、さらには企業イメージの向上にも繋がるとされている(7)。加えて、健康経営はSDGs達成や国民のQOL向上、国民医療費の適正化にも寄与する可能性がある(1)と考えられている。また、労働生産性の損失、特にプレゼンティーイズム（欠勤しないものの生産性が低下している状態）による損失が大きいことが指摘されており(8)、人口減少に伴う生産性低下を防ぐ観点からも、健康経営は重要な役割を果たすと期待されている。2017年には経済産業省による「健康経営優良法人」認定制度が開始され、制度開始わずか6年で多くの法人が認定を受けている(9)。しかし、先行研究では、健康経営を推進する上で共通認識が得られないという課題(10)や、効果的な健康づくりのための環境整備に試行錯誤する企業が多いこと(11)が報告されている。急激に拡大し、多くの企業で健康経営の取り組みが開始されているが、健康経営がどのようなプロセスを経て推進され、どのような準備や対応を経て定着していったのかに関する研究は見当たらない。

日本では産業医や衛生管理者に比べて産業保健師の役割は法制化されておらず、企業における保健師選任義務はまだ確立されていない。その中でも、産業保健師は、長年にわたり産業保健活動において中心的な役割を果たし(12)-(16)、多くの職場で雇用され続けている(17)-(20)。産業保健師は、労働者の自主的な健康活動を促すエンパワーメントを行う役割を担っており(15)、職場や従業員に対して、数値データや経営の視点を踏まえた情報提供を行うことが求められている(22)。このような活動を基盤として、健康経営優良法人の認定要件において、産業保健師の関与(21)が求められ、健康経営の推進においてもその役割がますます重要となっている。また、2018年に成立した働き方

改革関連法によって、労働安全衛生法が改正され、これまで以上に事業主と産業医との連携強化が求められることとなった(14)。しかし、産業医単独では全従業員に対するきめ細やかな健康支援は難しく、保健師など産業保健スタッフとの連携体制が重要であり、特に保健師による一次予防への取り組みが期待されている(14)。

このような背景から、働く人々の健康保持増進のために健康経営の継続的発展が不可欠であり、長年産業保健の中核として活躍してきた産業保健師の役割や活動が欠かせないことは明らかである。しかし、急速に拡大する健康経営に関わる産業保健師についての先行研究は僅かである。健康経営と産業保健師活動に関する文献検討(23)、中小企業における健康経営に関する産業保健活動または開業保健師の活動(24)(25)(26)が主であり、大企業の健康経営に関わる具体的な産業保健師活動についての先行研究は見当たらない。

以上より、本研究では、大企業における健康経営を推進するプロセスと産業保健師の関わりを明らかにすることにより、今後の企業における健康経営の取り組みを推進させていくための産業保健師活動や役割について示唆を得ることを目的とした。

II. 研究方法

1. 用語の定義

健康経営：健康経営とは、企業が従業員の健康を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、健康を経営的視点から考え、戦略的に実践すること(27)。

産業保健師：事業所等の労働衛生活動への支援活動に従事する保健師(28)

2. 研究参加者

経済産業省「健康経営優良法人 2020（大規模法人部門）」に認定された1476企業のうちA県内42企業で、現在または過去に健康経営に参画し、且つ産業保健師実務経験を5年以上有する保健師7名とした。研究参加者の選定には、研究代表者の知人に紹介を得た産業保健師から始まるスノーボールサンプリングを用いた。

3. データ収集期間と場所

データ収集期間は、令和2年8月9日より令和2年11月6日である。面接は研究参加者の利便性を考慮し、プライバシーが厳守できる個室で行った。

4. データ収集方法

データの信頼性、妥当性を確保するために、予備的なインタビューを実施し、その結果を踏まえてインタビューガイドの内容を検討し、本調査を行った。インタビュー前に、研究参加者の基本属性、所属企業の概要について把握した。その後、「健康経営優良法人」に至るきっかけやプロセスについて、印象に残っているエピソードを交えて自由に語っていただいた。面接は研究者と研究参加者が1対1で行い、研究参加者一人に対し1回（60分程度）とした。インタビュー内容は、研究参加者の承諾を得てICレコーダーに録音した。

5. 分析方法

研究デザインは半構成化面接法を用いた質的記述的研究である。本研究は、健康経営を推進するプロセスと、健康経営に関わる産業保健師の活動内容を探求するものであるため、健康経営に関わる産業保健師の語りから明らかにする必要がある、質的記述的方法が妥当であると考えた。

インタビューの録音記録から逐語録を作成し、研究参加者ごとの語りの内容の全体像を把握した。研究参加者にインタビュー記録（逐語録）を送付し、データの信頼性、真実性を保つため内容に相違がないか確認いただいた。確認いただいた逐語録をもとに、研究参加者ごとの語りの内容を、可能な限り研究対象者の言葉を使い、最小分節でコード化した。コードは類似性、相違性に留意しながら、意味内容ごとのまとまりにし、下位サブカテゴリーを作成後、抽象度を上げサブカテゴリー、カテゴリーを作成した。大企業で展開されている「健康経営を推進するプロセス」と「産業保健師の関わり」に関するコードを抽出した。地域看護学の研究者らにより、分析過程を通して、語りの内容の真実性や、解釈の妥当性について、6回程度のスーパーバイズを受け、確認を繰り返した。また、本研究とは無

関係の修了生や、大学院同期生にピアレビューリングを実施し、研究結果や解釈をレビューしてもらい、研究者の見落としやバイアスに気づく機会を得た。

6. 倫理的配慮

対象者には、本研究の意義、目的、方法、協力の拒否権、プライバシーおよび個人情報の保護、データ処理方法などについて対象者に文書と口頭で説明し、本人の自由意思による同意を書面で得たうえで実施した。個人情報の保護については、研究対象候補者となり、メール連絡をする際から実施した。就業時間内または時間外の実施については、研究参加者の希望により決定した。研究参加者の勤務に支障とならないように、研究参加者の調整がつく日程で研究に協力できることを保障した。データ収集場所は、研究参加者の企業内の面談室やプライバシーが保てる場所を利用させていただいた。企業内の面談室などがお借りできない場合は、研究参加者の企業の近隣の会議室等の個室を確保した。ICレコーダー内のデータおよびパスワード付きの外付け記録媒体（フラッシュメモリ）内のデータは、研究終了後（または辞退の場合）速やかに削除し、インタビューで得た情報は研究目的以外には使用しないことを説明した。研究への参加に同意後であっても参加を辞退することは可能であり、途中辞退により不利益を被ることは一切ないことを説明した。

III. 研究結果

1. 研究参加者の概要

研究参加者の概要を表1に示す。

2. 語りの概要

インタビューの平均時間は77.4分（最短54分—最大96分）であった。研究参加者の語りから、意味のまとまりごとにコード化を行い、類似性に留意しながら下位サブカテゴリー、サブカテゴリー、カテゴリーの生成を行い、142のコードを抜き出した。大企業で展開されている「健康経営を推進するプロセス」と「産業保健師の関わり」に関してコードを抽出し、33の下位サブカテゴリー、10のサブカテゴリー、3つのカテゴリーで構成された。以下、【

表 1 研究参加者 概要

協力者	年代	産業保健師 経験年数	看護職 経験年数	所属	従業員数 (社全体)	保健師 配属体制
A	40 代	11 年	26 年	企業（製造業）	8 万人	複数名
B	50 代	30 年	30 年	健康保険組合	9000 人	複数名
C	30 代	9 年	13 年	企業（製造業）	3000 人	単独
D	40 代	20 年	23 年	企業（製造業）	1 万人	複数名
E	50 代	19 年	31 年	企業（製造業）	1 万人	複数名
F	40 代	12 年	17 年	企業（製造業）	8 万人	複数名
G	50 代	14 年	29 年	健康保険組合	7500 人	複数名

】はカテゴリー，《 》はサブカテゴリー，〈 〉は下位サブカテゴリーを示す。また、カテゴリーとサブカテゴリー、研究参加者の語り（例）を表 2 に示す。

1) 【健康経営にとりかかる背景の理解】

健康経営が始まる際、〈経済産業省からの通知がきっかけで始まった〉、〈健康経営の取り組みがサステナビリティの一環として始まった〉、〈母体企業に留まらず、グループ企業一丸での必要性に発展した〉など、様々な状況による《健康経営開始の動機付け》があったことが示された。また、〈他社への競争心により企業トップの意識改革が促された〉、〈社長のトップダウンで健康経営が始まった〉、〈健康宣言を提示したことにより、トップ自身の意識変化が見られた〉、〈トップが健康経営の必要性を理解することで迅速な指示に繋がった〉と、健康経営における《企業トップのリーダーシップ》を語っていた。さらには、〈トップが保健師の存在・意義を認め、親しみやすい関係性があった〉、〈複数名体制で保健師が活動できていた〉、〈自立型の社員を目指す風土があった〉、〈健康のための時間を割くことが当たり前になっている風土があった〉、〈健康経営以前からの手厚い産業保健活動の存在があった〉、〈コラボヘルスの実施が既に進んでいた〉と、《健康経営を進め

やすい土台の存在》を語っていた。

2) 【健康経営企画の準備】

健康経営を企画していく準備として、研究参加者はまず、〈企業組織の一人として組織のルールを覚える〉、〈企業の持つ風土を理解する〉、〈企業の財力を知る〉といった《企業の風土や財政状況の理解》を行っていた。また、〈経営学的な視点を学ぶ〉、〈企業に利益をもたらすための方法を学ぶ〉、〈進化する健康経営を学び続ける〉など、《健康経営に必要な知識の習得》に努めていた。その後、〈企業主体で実施できるよう、健康経営に必要な健康に関するデータをそろえる〉、〈企業トップ・上司が納得できるよう、健康に関するデータを基に企業の健康課題を明確化する〉といった、《効果的な健康経営につながる健康課題の明確化》をしていた。さらに、〈効率よく課題解決できる方法を模索する〉、〈会社のニーズ・状況をとらえ、可能な方法で成果を出す対策を模索する〉など、《効果的な健康経営につながる対策の模索》を行っていた。

3) 【健康経営運営の対応と工夫】

研究参加者は、〈健康宣言を健康教育や保健指導の場面で社員に示す〉、〈健康経営についての企業の取り組みを健康教育の場面を活用し、社員に説明する〉、〈社員の日々の生活に健康経営を落とし込めるよ

医学と生物学 (Medicine and Biology)

表 2 健康経営を推進するプロセスと産業保健師の関わり

カテゴリー	サブカテゴリー	下位サブカテゴリー	研究参加者の語り（例）
健康経営にとりかか る背 景の 理 解	健康経営 開始の 動機づけ	経済産業省からの通知 がきっかけで始まった	・もともと経産省が始めたことで、広報部から健康管理部門の責任者に話が来た。国の施策には積極的に取り組む立ち位置の企業である、社会的責任があるという自覚をもっている。 ・健康経営もサステナビリティの一環であり、いかに持続的にさせていくかということが、大事なところ。 ・グループ丸になって健康経営進めていこうよ、という話になり。母体企業がその気になるんだったら、他の会社もやらなきゃねとなった。 ・就職採用にいい影響があったとか、SDGsでいい評価をもらったとか、そういう外部の評価で、（健康経営の）スタートがどこからかですよね。会社がスイッチ入っているのか、入れさせたいのか、どちらかによって、考え方・向き方は変わりますもんね。
		健康経営の取り組みが サステナビリティの 一環として始まった	
		母体企業に留まらず、 グループ企業一丸での 必要性に発展した	
	企業トッ プの リーダー シップ	他社への競争心により 企業トップの意識改革 が促された	・社長の一言ですもんねもともと健康を大切に考えてくれていたようで。究極のトップダウンです。 ・健康宣言をだしてもらったことによって、トップを巻き込んでいけた。健康のことをやらないと、置いていかれることがわかってようになってきたんじゃないか。（トップ自身が）方向性が分かってきたことで、取り組む内容も見えてきたのだと。 ・他社でこんなことをやっているぞと聞いてきて、うちもやるぞ、とトップダウンで降りてきた。 ・トップが理解したら会社が有所見率を下げようと、目標を立てるようにもなったし、（健診結果を）示されることで自分たちが何を頑張ればいいのかということが理解できたので、対策に繋がってきた。
		社長のトップダウンで 健康経営が始まった	
		健康宣言を提示したこと により、トップ自身 の意識変化が見られた	
	健康経営 を進めや すい土台 の存在	トップが健康経営の必 要性を理解することで 迅速な指示に繋がった	・産業医が言うのと、保健師が言うのとでは、重みが違う。産業医さんがこうやっていってるからこうなんだね、と役員も理解してくれるから、場合によって、産業医に説明をお願いする。 ・社長がやれといっているからやらなくてはいけない必至感。トップが明確に健康につなげてくださるから、みんな自然にそうなんだ、と巻かれ始めている。ほんとにありがたい社長です。
		トップが保健師の存在・意義を認め、親し みやすい関係性があつた	
		複数名体制で保健師が 活動できていた	
		自立型の社員を目指す 風土があった	
健康 経営 企 画 の 準 備	企業 の風 土や財 政状 況の理 解	健康のための時間を割 くことが当たり前にな っている風土があった	・社長が認めてくれているから有難い。進めやすいですね。 ・全国に11箇所、保健師が常勤でいる。一人当たり従業員200人もしくは300人に一人保健師配置がされ、病気ではなく、予防するという視点に切り替えたのが約20年前。 ・健康のために時間を割いてくれているだけでもすごいですよね。例えば工場の中で、健康に関してこういうのをやりたい、と相談に行くと、“この時期にはやめて”はあるが“やらないで”はないのはありがたい。
		健康経営以前からの手 厚い産業保健活動の存 在があった	
		コラボヘルスの実施が 既に進んでいた	
	健康経営に必要 な知識の習得	企業組織の一人として 組織のルールを覚える	・隙間産業でマルチにやっています。頼りにされているとは思えますね。 ・基盤づくりがある程度できたことが、健康経営という言葉が出てきたときに、“あっではよろうか”、というきっかけになった。 ・とりたててホワイト500を取るために何かを頑張ったというよりは、今までやってきたことをご報告して、といったところだと思う。
		企業 の持つ風土を理解する	
		企業 の財力を知る	
	効果的な 健康経営 につな がる健康課 題の明確 化	経営学的な視点を学ぶ	・もともとの取っ掛かりは、先輩保健師さんたちがしっかりやっただけで、こういう風にしているうちに、健康経営の募集があつて、ちょっと申し込もうかって。 ・まだ、その時期ではないと、いろいろとトラブルが発生するから、上手くいかないから。変化には時間がかかるんです。これではいけないって誰か力のある人が声を出したタイミングで、さっと動こうかなと、それまで地道にやり続ける。 ・保健師としてはやってきていても、新入社員なんだな、と。新人教育受けさせてください。から。研修会も行きます、から全部。専門職も、会社組織の一人として常識を覚えていかなくてはならない。 ・会社によって中小企業ばかりだから、そこそこの体力がそれぞれあるのでそれに合わせてやるしかないかと思っていて、継続性が大切な、と。今年はこれ一個だけ、とか。それを絶やすことなくPDCA回していければいいかな
		企業に利益をもたらす ための方法を学ぶ	
		進化する健康経営を学 び続ける	
		企業主体で実施できる よう、健康経営に必要 な健康に関するデータ をそろえる	
健康経営 の明 確 化	効果的な 健康経営 につな がる健康課 題の明確 化	企業トップ・上司が納 得できるよう、健康に 関するデータを基に企	・20年間経つと、企業自体が変わる。どう頑張っても人口減少は避けられない。どうしても伸びない企業なんですよ。会社の理念だとかの教育を常に受けてきているので、やはり柔軟に変わらないといけないんだなと。 ・自分が保健師としての専門分野を極めていくのはもちろんですが、でもそれが必ずしも会社に求められることかという、そうではなかったり。上次第で、自分がやりたいことがやれる職場でもない。だから、その動きを常に敏感に取っていかなくてはいけないと思う。 ・押さえるところは今回誰かな？というのは考えます。キーマンが誰か？を見抜く。この人を動かすところなるな、というところを。 ・どういう絵にしたいかによって、落としどころが決まってきますね。キーマンが誰か？を見抜く。この人を動かすところなるな、というところを。
		業に利益をもたらす ための方法を学ぶ	

医学と生物学 (Medicine and Biology)

	業の健康課題を明確化する	・企業に考えてもらうように材料だけこちらがそろえておけば企業が動いてくれる。 ・健康のところってはっきり言って会社の中で行くとおまけみたいなところがあって、直接業績に係わる場所でもないの、そこが大事っていうふうには認識してもらうことがたぶん大事で、それをするによって企業イメージといったところにもつながるし、トップ企業としてのある程度責任みたいなもの。 ・何がメリットなの？とよく上の方に聞かれる。その評価ってなかなか難しくって、いくら数字データを出したとて、その人が理解しなければできなくて、そういう意味で、どうしたら腹に落ちるか？だと思います。いかに皆さんを理解させるためにはどうしたらいいか、とか、どうやってやると動くかとかそういうことを考えながら。 ・やはり企業なので、利益もきちんと成果も出していかないといけないといったときに、説得力のあるデータを出せて、それをプレゼンしてっていう企画力とか、それも合わせてセットだと思ってます。
効果的な健康経営につながる対策の模索	効率よく課題解決できる方法を模索する 会社のニーズ・状況を捉え、可能な方法で成果を出す対策を模索する	・まずは、私の管轄の地域のトップである支社長をまずは口説きに行き、支社長からまずは動画を撮って、経営幹部会で流して見てもらい、“トップはすでにやっています。次は皆さんの番ですよ”、と。 ・やりなさいだけではみんなよくわからないってなるから、自分たちの健康の指標がないと動けない。健保には医療費データ・健診データ・健診の問診データがある。それを総合的に100点満点の健康スコア項目を決めて点数化して健保加入の20社の順位付けをした。 ・絶対に会社が望むところをやっていないと、仕事をやっていないのと同じなので、如何に効率よく保健活動を提案して、成果として出すか、それをいつもみんなで考えています。 ・企業ですので、目に見える形での成果は必ず求められるんです。
健康経営に関する社員に向けた情報発信の工夫	健康宣言を健康教育や保健指導の場面で社員に示す 健康経営についての企業の取り組みを健康教育の場面で活用し、社員に説明する 社員の日々の生活に健康経営を落とし込めるように、健康教育や保健指導の場面で説明を工夫する 健康経営の話題を職場内で意図的に増やすよう所属長へ依頼する	・従業員を一番間近でみているのは産業医よりも私たちだと思っています。 ・手っ取り早くはじめは集団で、とりあえずトップダウンで降ろそう、と初めはそうだったんですけど、3年目の申請を終えたくらいから、上は、サラリーマンたるもの放っておいてももうやっていくな、と。あとは下のばかんとしている人をやっていくのが大事だな、と。 ・健康教育や保健指導、安全衛生委員会の場面で健康宣言を紹介する。トップも健康に興味があると社員に知らせることが大事。 ・全部の方に健康教育があるので、新入研修、班長昇格研修、課長研修等その時の健康教育には必ず健康経営の取り組みについての説明を入れ込んでいる。世間はどうか社内はどうか、結果今ホワイト500を取得できている、と。 ・割合的には製造現場の人の方が多いのでその方たちが、健康経営という名前だけ聞いてしまうと、敷居が高くなってしまいます。なるべく自分たちのやっていることが現場のかたでもキャッチしやすいように工夫している。 ・コミュニケーションの中に健康経営的なキーワードが増えるように、マネジメントにはお願いしている。 ・各工場に健康宣言のような社長直筆のサイン入りの“認定もされたしこれから頑張っていくよ”といった看板のようなものを作って各事業所にかけさせてもらったり、あと一つモニュメントを作って社が持つ健康施設に設置し、除幕式もあって、雰囲気は醸し出そうとしている。 ・基本はリテラシーを向上させていくことをしたいので、全員に同じ情報を同じだけ受けてもらって部署でさらに話をしてもらいたいと考えているので、基本は全員参加。
担当者への働きかけの工夫	担当者の重視するポイントを尊重して働きかける 担当者の困りごとに対してタイムリーに丁寧な関わりをして、担当者の意欲向上につなげる 担当者との密なコミュニケーションから信頼関係構築に努める	・健康経営って下が頑張っても、上が下の努力を認められないと、空しくなったりするので、お互いすげいですね、と。社長さんがあってのここだし、担当者がやってくれているからこすばらしいですよ、とお互いについてあげると、みんなもお互いに認め合って、存在感を認めてもらった。そういうところもお伝えしてやっていただくと。 ・自分を含めた、信頼して一緒にタッグを組んだ半径が広がるような関係は作っていかないとと常日頃から思っている。 ・向こうの困りごとには対応していきたいと思っていますね。信頼関係にもつながりますし、お互いに、こういうことしたいんだけどどうしたらいい？っていうときにこうしたらいいよ、って教えてくれる。 ・話すときにこの人は何にポイントを置いているか。ていうのが読めると違いますよね。 ・ネットワーク作っておくとその後何かあったときに自分の仕事に役立って、狙った以上の副産物はあったな、と。
健康経営を持続的に取り組むための工夫	長期的な広い視野でポジティブに課題を捉え、忍耐強く地道に活動を続ける 各部署の比較を提示し、所属長の意識改革を促す 優秀な取り組みをした企業を表彰する	・ポジティブさでしょうか。まあこうなっちゃった、まあいっか大丈夫これでも、といった。樂觀性ではないんですけども、私たちの役割では、私たちがめげない、やり続ける強さというか。 ・私たち、元気を届ける仕事だから。あんまりこっちが暗くても仕方ないし、イライラしてても相手にも申し訳ないから。こっちが楽しくなきゃ相手も楽しくないね、と。 ・きつと、この時だけじゃなくて日頃の付き合い方だったり、日頃の関係性の中から出てくる話なので。日頃あまりいい関係性ができてなくて、急に健康経営のことを頼まれたって、知～らないとなるのは当たり前なので。何かにつけてやっぱり日頃から良好にやっていかなくてはいけないのは一番骨が折れることなので、私たちの最大のミッションなんだな、と。それが結局従業員の為につながっていくから。 ・やるのはほんとに会社なんですけれど、私たちもやっていきますよってメッセージは送り続けてサポートします。 ・年に1回は全社の社長さんたちを集めて、グループ内の健康経営推進協議会をやって、そこでもヘルシーカンパニー賞を作って表彰する、という制度を2年前ぐらいからやっている。今年はこの会社が優勝です、と。 ・健康経営でさて実際何をやるかということがわかりづらいところと、PDCAを回すために何をするのがわからない。 ・やりなさいだけではみんなよくわからないってなるから、自分たちの健康の指標がないと動けない。健保には医療費データ・健診データ・健診の問診データがある。自分たちで健康改善計画書を作って、PDCA どうやって回していきましょうかね、と話をします。

うに、健康教育や保健指導の場面での説明を工夫する>、<健康経営の話題を職場内で意図的に増やすよう所属長へ依頼する>など、様々な方法で《健康経営に関する社員に向けた情報発信の工夫》を行っていた。また、健康経営の担当者へは、<担当者の重視するポイントを尊重して働きかける>、<担当者の困りごとに対してタイムリーに丁寧な関わりをして、担当者の意欲向上につなげる>、<担当者との密なコミュニケーションから信頼関係構築に努める>など、《担当者への働きかけの工夫》をしていた。さらに、<長期的な広い視野でポジティブに課題を捉え、忍耐強く地道に活動が続ける>、<各部署の比較を提示し、所属長の意識改革を促す>、<優秀な取り組みをした企業を表彰する>といった、《健康経営を持続的に取り組むための工夫》を行っていた。

IV. 考察

本研究では、大企業で展開されている健康経営を推進するプロセスと産業保健師の関わりについて明らかにしてきた。インタビュー結果に基づき、大企業で展開されている健康経営を推進するプロセスと産業保健師の関わりを1.【健康経営にとりかかる背景の理解】、2.【健康経営企画の準備】、3.【健康経営運営の対応と工夫】の3つに沿って考察する。

【健康経営にとりかかる背景の理解】

1)健康経営開始の動機付け

研究参加者は、健康経営が始まる際、所属する企業それぞれの状況により異なる《健康経営開始の動機付け》があったことを語った。企業が持続的な成長を遂げるためには、社会的責任(CSR)活動や、ESG(環境、社会、ガバナンス)投資などが近年非常に重要視され(1)、本研究でも、その一環として健康経営が取り組まれていたことが語られた。社会における企業の立ち位置をふまえた大企業であるからこそ特に国や社会に求められる責任や、人口減少に伴う働き手の不足に関連した人材確保と企業のイメージアップを含めたサステナビリティ経営の一環として、健康経営が開始されていた。また、研究参加者は、産業保健師として、

その後の健康経営の実現性ある具体的な支援方法を模索する根拠として、《健康経営開始の動機付け》を把握し活用することに努めていた。健康経営開始の動機付けを理解することは、企業が直面している状況や健康経営を取り組む背景にある狙いの理解につながり、健康経営に関わる上で重要なプロセスであることが示唆された。

2)企業トップのリーダーシップ

健康経営は、企業が従業員の健康を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(27)とされ、健康経営を行うことは企業にとってメリットであるが、企業トップのリーダーシップが欠かれないことが、先行研究(7)で示されている。森(29)は、健康経営の本質は、経営者が健康経営の目的を定め、目的達成のために必要な従業員の健康や働き方の課題を明確にして、課題の解決のためにPDCAを回しながら健康経営施策を展開することにあると述べている。本研究において、健康経営がもたらす企業にとってのメリットや従業員の健康を配慮する必要性を感じ、トップダウンで健康経営が開始された企業がある一方で、健康経営が開始された後、ようやく健康経営の必要性を理解しトップの意識が変化していった企業が存在した。「～広報部から健康管理部門の責任者に話が来た。国の施策には積極的に取り組む立ち位置の企業である、社会的責任があるという自覚をもっている。」との語りが代表するように、大企業であるからこそ、国の施策に取り組む役割があるとの自覚によって、トップダウンでは無く健康経営が開始されたことがうかがえる。研究参加者は、健康経営は《企業トップのリーダーシップ》が発揮された場合に、円滑に進んでいくことを実感していた。一方で、トップが健康経営の必要性を理解できていない場合には、時に産業医等との連携を行いながらトップが理解できるよう工夫を行っていた。「トップが理解したら会社が有所見率を下げようと、目標を立てるようにもなったし、(健診結果を)示されることで自分たちが何を頑張ればいいのかということが理解できたので、対策に繋がってきた。」との語りにあ

るように、企業トップが、健康経営の必要性を理解したことで、リーダーシップを発揮していったことがうかがえ、企業トップの意識とリーダーシップが、健康経営推進の原動力として重要なプロセスであったことが考えられる。また、企業トップが健康経営の主導となり必要性を宣言することは、企業が社員の健康を大切に想う表れであり、健康経営の価値を社員に浸透していく手助けとなるであろう。徐々に社員に健康経営が浸透し、社員の健康をサポートする雰囲気形成されることは、快適職場の醸成、さらにはプレゼンティーイズムの改善にも繋がるのが考えられる。健康経営に関わる上で、健康経営には、企業トップの健康経営の必要性の理解とリーダーシップが欠かせないことを認識し、企業トップの方針や健康経営に至ったプロセスをふまえた形で健康経営に関わる必要性があることが推察された。

3)健康経営を進めやすい土台の存在

研究参加者は、他職種や上司と連携することにより実施可能な健康経営であり、健康経営を開始する際には前提として、《健康経営を進めやすい土台の存在》が重要であることを語っていた。先行研究において、管理監督者との関係づくり促進における産業看護職の接近の必要性が示されている(30)。研究参加者の語りより、長年にわたる産業保健師を中心とした忍耐強く地道な産業保健活動が続けていくことが、管理監督者等との良好な関係性となり、さらには職場全体への産業保健師としての活動に対する理解の浸透につながっていた様子がうかがえる。磯野(31)は、組織体制や企業規模によって産業看護職が求められる役割が異なり、看護職であっても状況によっては専門外の業務に関与するべきであり、自分の考えより組織の考えを優先すべきとの事業所の認識がうかがわれたと報告している。研究参加者も企業の状況を見計らいながら、その時々企業のニーズが何であるのかを常に意識し、従業員、企業のための活動を地道に実践し続けていた。「隙間産業でマルチにやっています。」「まだ、その時期ではないと、いろいろとトラブルが発生するか

ら、上手くいかないから。変化には時間がかかるんです。～それまで地道にやり続ける。」「社長が認めてくれているから有難い。進めやすいですね。」等、研究参加者の語りでもあるように、時に専門外の内容と思われる業務であっても、タイミングを見計らいながら地道に実施し続け、実践を積み重ねることで、上司との関係性構築に繋がったことがうかがえる。また、このような活動の周囲への理解浸透が、産業保健師の増員、健康のための時間を確保する風土に変化していったことが考えられる。産業保健師を中心とした忍耐強く地道な活動に基づく《健康経営を進めやすい土台の存在》が、健康経営の円滑な推進の基盤となることが推察された。

2.【健康経営企画の準備】

1)健康経営開始に必要な状況把握と知識習得

研究参加者は、〈企業組織の一人として組織のルールを覚える〉ことを前提とし、〈企業の財力を知る〉、〈企業の持つ風土を理解する〉など、広い視野で《企業の風土や財政状況の理解》が必要であることを語っていた。先行研究では、社会情勢やそれに伴い変化する企業の要求、組織特性や価値観、既存の仕組みを考慮した方法等を考慮した産業看護職の活動の必要性が示されている(32-34)。健康経営優良法人認定取得要件には、産業医又は保健師が健康保持・増進の立案・検討に関与することが掲げられ(21)、先行研究でも健康経営における組織的な方針策定と、その議論への産業保健職の参画の重要性が述べられている(35)。しかし、「産業看護職の経営的視点を持った活動の不十分さ」を指摘した先行研究(36)があるように、企業ごとに異なる経営面の把握は、産業保健師にとって不慣れな部分であることが予測できる。研究参加者は、健康経営に関わる専門職としての責任を果たすべく、企業の一員として各企業のルール・常識を覚え、各企業に根付く風土や求められるニーズを知ろうと努力していた。「～上次第で、自分がやりたいことがやれる職場でもない。だから、その動きを常に敏感に取っていかなくてははいけないと

思う。」との語りがあったように、専門職であることばかりに固執するのではなく、企業の一員として企業が何を求めているのか、それに応える意識を強く持っていた。加えて、「～どう頑張っても人口減少は避けられない。どうしても伸びない企業なんですよ。ね。会社の理念だとかの教育を常に受けてきているので、やはり柔軟に変わらないといけないんだなあ。」との語りに代表されるように、複雑に変化し得る企業の財力に関する情報を得て、それに合わせた対策を柔軟に実施しようと努めていた。「学ぶ機会、健康経営が入って広がったんだなとおもう。経営学的な視点を活かして保健師でどうできるのかということを考える。」との語りのように、企業の利益向上にも寄与する健康経営推進のため、看護師・保健師教育では触れることが乏しい経営的視点についても自ら学び、健康経営に関わる専門職としてどう企業に貢献していくことができるのか、企業の状況を鑑み模索する必要性が示唆された。さらには、「どういう絵にしたいかによって、落としどころが決まってくるね。キーマンが誰か？を見抜く。この人を動かすところなるな、というところを。」という語りに代表されるように、施策毎におけるキーマンを見極めながら働きかけていくといった、スムーズな調整をするための準備を行う必要性が考えられた。

2) 効果的な健康経営につながる健康課題の明確化、対策の模索

研究参加者は、様々なデータを活用し見える化して《効果的な健康経営につながる健康課題の明確化》および《効果的な健康経営につながる対策の模索》をしていた。産業看護職に必要な知識・技術についての先行研究(37)では、統計等の知識を持ち集計を行い、数値や分布から分析し、職場の特徴をつかむ技術が必要であると述べている。研究参加者は、「データはこうなんだけど、いいも悪いもよくわかられてないの。他の会社さんはこうで、自社はこうですよって示すようになったら、なんかわかってくれるようになって。」とあるように、健康課題を明確化すべく、健康に関する十

分なデータを集め、他社とのデータ比較分析に基づく具体的な当該企業の健康課題を明らかにし、企業側に提示していた。データに基づく具体的な課題の提示は、具体的な企画の提案・計画的な評価の立案に留まらず、企業トップ・上司が納得して自社の課題に向き合うこととなる。また、「何がメリットなの？とよく上の方に聞かれる。～いくら数字データを出したとて、その人が理解しなければできなくて。そういう意味で、どうしたら腹に落ちるか？だと思います。いかに皆さんを理解させるためにはどうしたらいいか、とか。どうやってやると動くかとかそういうことを考えながら。」との語りに代表されるように、企業トップ・上司が自社の課題を明確に捉えられるようにデータを揃え理解できるような説明を実施することで、企業トップ・上司の健康経営に対する興味や主体性に繋がることが期待される。加えて、「(健康経営の)スタートがどこからかですよ。会社がスイッチ入っているのか、入れさせたいのか。どちらかによって、考え方・向き方は変わりますもんね。」とあるように、企業・トップの健康経営に対する理解の有無によって、アプローチの方法を柔軟に変えていく必要性がうかがえた。さらに、企業のニーズ・状況を踏まえ、どのような方法が実施可能な現実的な方法であるのか、あるいは効率よく課題解決することができるのか模索することも重要であることが示唆された。

3. 【健康経営運営の対応と工夫】

1) 社員に向けた健康経営に関する情報発信の工夫

研究参加者は、様々な方法で健康経営を社員にとって身近に感じることができるよう《社員に向けた健康経営に関する情報発信の工夫》を継続的に行っていた。先行研究(38)では、健康経営における健康増進の取り組みやその価値が、組織全体へ浸透していく過程で「健康的な職場文化」が形成されていくと示している。研究参加者は、様々な方法で健康経営発信を行い、健康経営を社員にとって身近に感じることができるよう工夫を継続的に実施していた。また、タイムリーに状況を把握し、発信の対象

を、社員一人一人に限らず、トップや所属長へ依頼する、または、各種委員会で発信する等様々な形で、日々の生活の中で社員が健康経営に触れることができるよう工夫をしていた。これは、社員の一番身近な存在である産業保健師が、健康経営の価値を社員に浸透していく手助けとなり、社員の意識変化や健康的な職場文化醸成に繋がるのが期待され、必要な活動であることが推察できる。

2) 主体的・持続的な取り組みへの支援

研究参加者は、企業の担当者または上司が自立して活動を行えるよう《担当者への働きかけの工夫》を行っていた。さらに、〈優秀な取り組みをした企業を表彰する〉といった効果的な仕掛けをするとともに、産業保健師自身が、〈長期的な広い視野でポジティブに課題を捉え、忍耐強く地道に活動を続ける〉前向きな積極的な姿勢を、関係者に見せ続けていた。

企業や担当者・上司の自立した活動を産業保健師が支援する必要性について、先行研究(38)(39)で示されている。「やりなさいだけではみんなよくわからないってなるから。自分たちの健康の指標がないと動けない。～自分たちで健康改善計画書を作って、PDCA どうやって回していきましょうかね、と話をする。」との語りに代表されるように、データに基づく具体的な課題と対策に限らず、具体的な評価計画を立案できるよう支援することは、タイムリーな評価結果の提示に繋がり、企業・担当者の興味や主体性の向上、モチベーション向上や、PDCA を回しながら継続的な健康経営の展開に繋がるであろう。その実現のためにも、産業保健師が産業保健スタッフの一員として積極的に健康経営の議論に参画していくことが不可欠であると考ええる。また、相手に合わせた尊重した態度で教育的な関わりをすることや、優秀な取り組みに対して報酬を示す、担当者の困りごとを素早くキャッチし丁寧に対応する、担当者やトップの良好な関係構築を目指した架け橋の役割を担うなど、あらゆる方法を用いて企業・担当者のモチベーション向上を実施し、企業・担当者が主体的に自立して継続的な活動が

できるまでの支援をすることが有効であると推察される。一方で、産業保健師自身が、長期的なポジティブな視点を持ち、忍耐強く継続的なサポートを行うことも重要であると推察される。企業が主体的・継続的に取り組むべき健康経営であり、産業保健師が意図的に担当者や上司を支援する必要があると示唆された。このような活動を繰り返すことが産業保健師の存在意義を高めることにも繋がると考える。

V. 本研究の限界と今後の課題

今回の研究参加者は、A 県内の「健康経営優良法人 2020」大規模法人部門に所属する 7 名の保健師の方々に回顧的に語って頂いたものであり、サンプリングバイアスや想起バイアスが生じた可能性がある。また、今回の研究参加者は、健康経営における大規模法人にあたる企業に所属された方々であり、国内従業者の 7 割を占める中小企業における健康経営を推進するプロセスと産業保健師の関わりとの一致は難しい。

VI. 結語

本研究では、大企業の健康経営に参画した産業保健師 7 名に対するインタビュー調査結果から、大企業の健康経営を推進するプロセスと産業保健師の関わりについて、1. 【健康経営にとりかかる背景の理解】、2. 【健康経営企画の準備】、3. 【健康経営運営の対応と工夫】の重要性について示され、今後の企業における健康経営の取り組みを推進させていくための産業保健師活動や役割について示唆を得た。

引用文献

- 1) 経済産業省. 企業の「健康経営」ガイドブック 連携・協働による健康づくりのススメ.
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei_guidebook.html(2025 年 2 月 1 日).
- 2) 外務省. JAPAN SDGs Action Platform.
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/index.html>(2025 年 2 月 1 日).

- 3) 厚生労働省.健康日本 21(第 2 次).
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/kenkou/kenkounippon21.html(2025 年 2 月 1 日).
- 4) 厚生労働省.特定健診・保健指導の医療費適正化効果等の検証のためのワーキンググループ 最終取りまとめ.
https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-hoken_129200.html(2025 年 2 月 1 日).
- 5) 福田洋.社会的成果をもたらす健康づくりの戦略と実践 職域ヘルスプロモーション(WHP)の変遷と成果 有効で感謝される働き盛り世代の健康支援とヘルスリテラシーの向上を目指して.日本健康教育学会誌.2018,26,p.59-68.
- 6) 厚生労働省.健康日本 21(第 3 次).
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/kenkou/kenkounippon21_00006.html (2025 年 2 月 1 日).
- 7) 森晃爾.健康経営の展開と課題.総合健診, 2018,45,p.331-335.
- 8) 東京大学政策ビジョン研究センター健康経営研究ユニット.経済産業省平成 27 年度健康寿命延伸産業創出推進事業「健康経営評価指標の策定・活用事業」東大 WG 成果報告書.
<http://square.umin.ac.jp/hpm/index.html> (2025 年 2 月 1 日).
- 9) 経済産業省:健康経営優良法人大規模法人認定制度.
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html(2025 年 2 月 1 日).
- 10) 森永雄太.「健康経営」とはなにかー職場における健康増進と経営管理の両立.日本労働研究雑誌.2017,682,p.4-12.
- 11) 栗林勝,月間紗也.企業における健康経営の現状.心身医学.2018,58,p.255-260.
- 12) 河野啓子,工藤安史,後藤由紀他.産業看護職のコンピテンシー尺度の開発と信頼性・妥当性の検証.日本産業看護学会誌.2019,6,p.1-8.
- 13) 河野啓子.産業看護学.2017,p.10-19,日本看護協会出版会,東京.
- 14) 厚生労働省.産業医制度の在り方に関する検討会 報告書.
<https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000146365.html>(2025 年 2 月 1 日).
- 15) 吉川悦子.研究者の立場から現場に役立つ研究を目指して.産業保健と看護. 2017,p.13-16.
- 16) 池田智子.産業看護職が果たしてきた役割と今後の展望.産業医科大学雑誌. 2013,35,p.59-66.
- 17) 日本看護協会.厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業 平成 22 年度保健師の活動基盤に関する基礎調査報告書.
<https://www.nurse.or.jp/nursing/home/publication/pdf/senkuteki/2011/22-houkoku-2.pdf>(2025 年 2 月 1 日).
- 18) 日本看護協会.厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業 平成 30 年度保健師の活動基盤に関する基礎調査報告書. https://www.nurse.or.jp/nursing/home/publication/pdf/senkuteki/2019/hokenshi_katsudokiban.pdf(2025 年 2 月 1 日).
- 19) 労働者健康安全機構.令和 2 年度 事業場における保健師・看護師の活動実態に関する調査報告書. https://www.johas.go.jp/Portals/0/data0/sanpo/pdf/hokenshitou_katsudojittai_chosahokokusho.pdf(2025 年 2 月 1 日).
- 20) 五十嵐千代.平成 20 年度 地域保健総合推進事業産業保健師就業実態調査研究事業報告書. http://www.jpha.or.jp/sub/pdf/menu04_2_08_all.pdf(2025 年 2 月 1 日).

- 21) 経済産業省.健康経営優良法人大規模法人認定要件 2022.
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html(2025 年 2 月 1 日).
- 22) 春日美穂,錦戸典子.産業保健師が保健事業評価を行う際に必要な専門能力.日本地域看護学会誌,2017.21,p.4-13.
- 23)南千晴. 健康経営と産業保健師活動に関する文献検討. 日本福祉大学健康科学論集.2023,26,p.7-14.
- 24) 佐々木美奈子,伊藤美千代,錦戸典子他.中小企業 A 社における開業保健師実践報告 社員全員面接による健康経営推進に向けた風土づくり.健康開発.2023,28,p.35-42.
- 25)水越真代,新井卓二.中小企業における健康経営優良法人取得と産業保健との関連.日本産業看護学会誌.2024,,11,p.1-11.
- 26)水越真代,木村ゆかり,新井卓二.中小企業における健康経営・産業保健の導入によるヘルスリテラシー等への影響 開業保健師による外部支援初年度の取り組み.開業保健師研究.2024,5,p.10-17.
- 27) 特定非営利活動法人 健康経営研究会.健康経営とは.
<https://www.kenkokeiei.jp/whats/>(2025 年 2 月 1 日).
- 28)一般社団法人 日本産業保健師会.日本産業保健師会について.
<https://sangyohokenshi.smoosy.atlas.jp/>(2025 年 2 月 1 日).
- 29) 森晃爾.健康経営の現状とその展望 産業保健スタッフはどのように関わるか.予防医学.2020,61,p.1-5.
- 30) 畑中純子,高崎正子,畑中三千代.メンタルヘルス不調の労働者支援における管理監督者との連携のための産業看護職による関係形成の構造. 産業衛生学雑誌, 60:69-77,2018.
- 31) 磯野富美子.産業看護職に対する事業所の期待.産業衛誌.2003,45,50-56.
- 32) 山田淳子,佐藤由美.個別支援から事業化提案決定に至るまでの産業看護職の思考過程.千葉看会誌.2008,14,p.8-16.
- 33)磯野富美子.産業看護職に対する事業所の期待.産業衛誌.2003,45,p.50-56.
- 34)久保善子,鳩野洋子,久保智英他.産業看護職のキャリアアンカーに影響する要因の検討.日本職業・災害医学学会誌.2018,66,p.476-485.
- 35)永田智久,山本勲,松平浩他.厚生労働科学研究費補助金(労働安全衛生総合研究事業)総合研究報告書 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. <https://www.ohpm.jp/wp-content/uploads/2021/09/2ae076c519d8d1b387f60c6862bf5be8.pdf>(2025 年 2 月 1 日).
- 36)河野啓子,近藤信子,山崎正人他.産業看護活動を展開する上での困難や課題.平成 22 年度 産業看護活動実態調査報告書 産業看護研究センター.2013,p.13-14.
- 37)齋藤とも子,錦戸典子,松木秀明.産業看護職による心理社会的職場環境改善支援と関連要因-必要な知識・技術・およびその育成方法に着目して-.産衛誌.2015,57,p.117-129.
- 38) 高橋由香,津野陽子,大森純子.健康経営における「健康的な職場文化」の指標化に向けた文献レビューによる概念整理.日健教誌.2021,29,p.3-15.
- 39)岡久ジュン,錦戸典子.がんに罹患した労働者への支援において産業保健師が行うコーディネーション支援時期別の具体的内容とその特徴.日本地域看護学会誌.2014,17p.13-22.

The Process of Promoting Health Management and the Involvement of Occupational Health Nurses

Chiharu Minami ¹⁾, Satomi Wakasugi ²⁾

1) Nihon Fukushi University College of Nursing

2) Aichi Medical University College of Nursing

Summary

[Objective] This study aims to clarify the process of promoting health management and the role of occupational health nurses to provide insights for future corporate initiatives.

[Methods] A qualitative descriptive study was conducted using semi-structured interviews with seven occupational health nurses involved in health management.

[Results] The process and involvement of occupational health nurses were categorized into three themes: [Understanding the Background], [Preparation for Planning], and [Implementation and Adaptation].

[Discussion] Occupational health nurses first assessed the reasons for initiating health management, corporate culture, and financial status to align their efforts with company policies ([Understanding the Background], [Preparation for Planning]). In [Implementation and Adaptation], they promoted health management through various strategies, ensuring employees understood its value. They also developed approaches for companies and personnel to engage in health management proactively and sustainably.

Keywords: health and productivity management, occupational health nurses, occupational health