

# Inclusive Workplace Design Toolkit

## —わかりづらい健康課題 「みえない多様性」 に優しい職場をつくる



# 目次

## はじめに

1. 「みえない多様性」に優しい職場づくりとは
2. 「みえない多様性」に優しい職場づくりプロジェクトの発端
3. 「みえる多様性」と「みえない多様性」
4. なぜ「みえない多様性」に優しい職場づくりが重要なのか
  - 4.1. 健康経営と「みえない多様性」
  - 4.2. ニューノーマルで増える「みえない多様性」
5. 本書の使い方
  - 5.1. 本ツールキットはだれのためのものか
  - 5.2. 使い方のイメージ

## SECTION 1. 職場で健康課題に取り組むための3つのポイント

1. 健康課題≠症状という意識で組織の健康課題を探る
  - 1.1. 職場における健康課題とは
  - 1.2. 「みえない多様性」を認める
  - 1.3. 健康課題を抱える当事者とともにつくる職場環境
  - 1.4. 事例：片頭痛を学び、アクションする『ヘンズツウ部』-日本イーライリリー株式会社
  - 1.5. 事例：ダイバーシティ&インクルージョンと併せて考える健康課題-ネスレ日本株式会社
  - 1.6. 事例：自身の心と体をよく知ることが最初の一步-バンドー化学株式会社
2. 運営チームを編成する
  - 2.1. 個人の健康課題は組織の課題
  - 2.2. 事例：ASICS Well-being体制 - 株式会社アシックス
  - 2.3. 成果指標を経営戦略に組み込む
  - 2.4. 「みえない多様性」に優しい職場をつくる
  - 2.5. 事例：健活サポーター認定プログラム - 明治安田生命保険相互会社
  - 2.6. 関心が低い層を巻き込む
3. 実践を支援する環境をつくる
  - 3.1. 実践を支援するためのデータ収集と評価
  - 3.2. 事例：保険者との連携コラボヘルス - 株式会社パソナ
  - 3.3. 事例：アプリを活用した健康増進の取組み - 明治安田生命保険相互会社
  - 3.4. 外部組織との連携を図る
  - 3.5. 事例：パワーナップ制度により従業員の健康増進や作業効率アップ - 株式会社ウェブシャーク
  - 3.6. 「当事者のウェルビーイング」と「組織の生産性向上」をつなぐために
  - 3.7. 事例：ASICS Well-being Report 2020 - 株式会社アシックス

## SECTION 2. 先進事例コラム

### - 専門家や経験者からの声 -

- コラム①：健康経営の視点から捉えるべき意識について  
コラム②：「予防」と「すでにある支障への対応」の両方に注目することが健康への意識を押し上げる  
コラム③：都市と一緒に取り組めること  
コラム④：「みえない多様性」をあたりまえのことと捉え、理解しあえる職場へ  
コラム⑤：これからの働き方で考えるべき事

## SECTION 3. 理解することから活動を始めるときのワークショップ事例

1. ワークショップを開催する目的
2. ワークショップの実践  
事例：2020/10/16のオンライン実施における「みえない多様性」に対する取り組み方針  
(別添) ワークショップに役立つツール「ストーリーカード」

## おわりに

健康課題と職場の『ありたい姿』の模索と実践  
医療現場と職場が共に治療に取り組めるような未来を目指して

# はじめに

## 1. 「みえない多様性」に優しい職場づくりとは

職場には、疾患による体調不良を抱えながらも、「仕事を休みたい」と言い出せず、我慢を重ねることが当たり前になっている人たちがいます。その人たちが抱える悩みは、痛みや疲労感などの症状そのものによるものだけではありません。同僚や上司に、自分の状態を正しく理解してもらえないために生じる、さまざまな不安や支障、働きづらさにもあるのです。これらを総称して、「職場における健康課題」と言います。

### Inclusive Workplace Design Toolkit としてまとめるにあたって

本ツールキットは、あらゆる健康課題に対処しながら、従業員の能力を最大限に引き出す環境づくりのために制作されています。疾患による痛みなどの症状や、それらを周囲の人に理解してもらえないことによって起こる当事者のつらさに配慮しながら、「健康」という観点からの多様な背景をもった人々がそれぞれ豊かな生活を送れる職場をつくる際に参考となるものです。健康経営<sup>®\*</sup>やダイバーシティ&インクルージョンに取り組む、企業の経営者や担当者だけでなく、健康課題を抱える当事者や周囲の従業員まで、幅広くご活用いただける内容となっています。

また、本ツールキットは、従業員一人ひとりが自らの能力を発揮できるよう、自発的に職場環境の改善に向けた取り組みを推進するためのものでもあります。職場におけるすべての人の、身体的・精神的・社会的に満たされた状態である「ウェルビーイング」の向上が、結果的に組織の生産性向上にもつながるという観点からつくられています。

まずは、自社の職場ではどのような健康課題が存在しているのかを知るところから、始めてみませんか。

※「健康経営<sup>®</sup>」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

## 2. 「みえない多様性」に優しい職場づくりプロジェクトの発端

本プロジェクトの発起人となった日本イーライリリー<sup>\*1</sup>では、2019年に有志メンバーからなる所属部門組織を問わない「部活」として『ヘンズツウ部』<sup>\*2</sup>を発足しました。メンバーは片頭痛をもつ従業員と、片頭痛をもたない従業員の双方で構成されています。片頭痛症状をもつ人の困難を理解するための取り組みを通じて、当事者が片頭痛の症状のみならず、周囲の人にそのつらさを理解してもらうことが難しく、一人で我慢して仕事をしていることを理解することができました。そこで、当事者の意志を最大限に尊重しながら、「適切な」配慮ができる職場づくりに向けて、当事者との対話を通じて得られた知見を、社内外に広く共有する活動を行ってきました。

さらに、片頭痛以外の疾患を抱える当事者も、さまざまな健康課題に付随した職場で理解してもらえない症状に伴う「みえないつらさ」を抱えながら働いているのではないかと、という想いから、健康経営に取り組んでいる企業や自治体などにも参画を呼びかけ、日本イーライリリーと共同で、本ツールキットを制作しました。

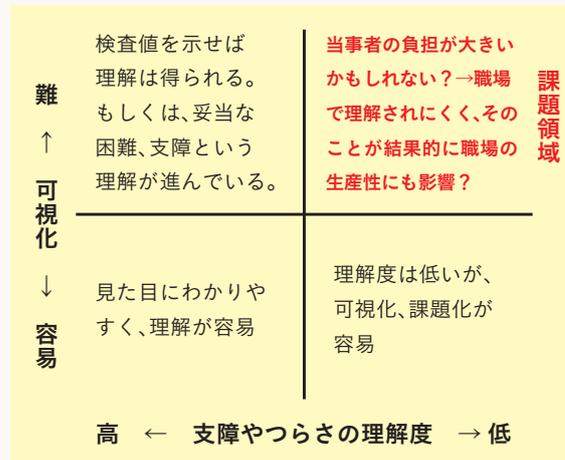
### 参画企業・団体・自治体／協力企業など(50音順・敬称略)

株式会社アシックス	株式会社パナソニック	神戸市
株式会社ウェブシャーク	明治安田生命保険相互会社神戸支社	ネスレ日本株式会社(協力企業)
日本イーライリリー株式会社	田畑かおり(社会医療法人寿会富永病院 看護部 師長、 頭痛医療を促進する患者と医療従事者の会(JPAC)共同代表)	バンドー化学株式会社(協力企業)



## 3. 「みえる多様性」と「みえない多様性」

健康課題による生活の不便やストレスにはさまざまなものがあります。入院を含む治療の必要性、精神を含む身体の不調など、働き方を制限されるその「症状」に対して、職場では特別休暇の制度や同僚からのいたわりなどさまざまな対応や反応が起こります。ただ千差万別の「症状」の中には、例えばがんのように「命に関わる」という認知が浸透しているもの、インフルエンザのように隔離が奨励されているもの、骨折や喘息のように見た目には症状がわかりやすいもののような「みえる多様性」と、症状の認知が低く、休暇やいたわりの対象となりにくい「みえない多様性」が存在しています。私たちの取り組みや議論の中からこのように「みえない多様性」の存在を定義しました。



例えば、疾患を抱える人の多さと疾患によって影響を受ける時間、疾患の負担の重さから算出された「障害調整生存年数」は、日本で#1腰痛 #2難聴 #3糖尿病 #4片頭痛 #5うつ病<sup>\*1</sup>となっており、片頭痛による社会的影響が大きいにもかかわらず、患者さん本人のつらさは社会的に十分認知されているとは言えません。

「みえない多様性」は「○○くらいで大袈裟だ」といった形で、つらさ・問題を認めてもらえないこと、また本人が「これくらいは我慢するべき」と自身を制限してしまうなど、実際には存在しているにもかかわらず、対応がうまく行っていない現状が存在しているのです。

\*1 Lancet 2017 : Global, regional, and national incidence, prevalence, and years lived with disability for 328 diseases and injuries for 195 countries, 1990-2016

## 4. なぜ「みえない多様性」に優しい職場づくりが重要なのか

### 4.1 健康経営と「みえない多様性」

健康経営は、高齢化が進展する日本において、「一人ひとりが心身の健康状態に応じて経済活動や社会活動に参画し、役割をもち続けることのできる「生涯現役社会」の構築」<sup>※3</sup>を目的に、医療・介護関係者と民間事業者、関係省庁が一丸となった取り組みとして始められました。

健康経営を推進する経済産業省では、「『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す。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。」<sup>※4</sup>と説明しています。

2014年には、経済産業省によって「企業の『健康経営』ガイドブック」が策定されるとともに、「健康経営銘柄」の選定が行われました。今では多くの組織において取り組みが進められています。

健康経営を推進する上で欠かせないのが、社員の「健康増進」に加え、職場における「健康課題の存在を顕在化させ、どう適切に配慮できるか」という観点です。組織の中には、健康課題を抱える当事者がもつ潜在的な能力を生かしきれていない現場が現実問題として存在します。

では、健康経営の観点でみると、職場における健康課題を、どう取り扱うのが適切なのでしょうか。この疑問を解消するために、健康経営で先進的な取り組みを進めており、健康創造都市としても知られる神戸市の企業を中心にご協力いただき、多数の事例を集めました。

一人ひとりが心身の健康状態に応じて活躍できるように求められているのが、「だれかのためではなく、みんなのためのワークプレイス」。これこそが、これからの時代に求められる職場環境のあり方です。その鍵のひとつとなるのが、目にはみえないつらさを抱えている、健康課題をもつ当事者たちです。こうした当事者一人ひとりの状況を「みえない多様性」として捉え、当事者の視点を取り入れることで、働くすべての人にとって、働きやすい職場環境を実現できるのです。

### 4.2 ニューノーマルで増える「みえない多様性」

わたしたちの働き方や暮らし方を大きく変化した新型コロナウイルス感染症。現在、多くの企業が、物理的な空間やデジタル上でのコミュニケーションのあり方など、“新しい働き方”を模索しています。また、企業の存在意義が問われる中で、企業を単なる経済主体としてではなく、社員一人ひとりのウェルビーイングを支える主体として見る「健康経営」の視点に注目が集まっています。

このように、コロナ禍で広がるリモートワークなどの新しい職場環境において、より見えにくくなった心身両面の健康課題とどう向き合っていけばよいのでしょうか。本ツールキット制作の過程では、健康経営を実践する経営者・従業員・関連する専門家とともに、健康課題を抱える当事者の働きにくさを議題としました。このツールキットが、だれもが働き方も暮らし方も妥協しない人生を送れる社会の実現に向けて動き出すための、原動力となるよう願っています。

## 5. 本書の使い方

### 5.1 本ツールキットはだれのためのものか

健康経営に  
関心のある方

すでに社員の健康増進プログラムの実施などに関わっている健康経営担当者や経営者にとって、さまざまな疾患を抱えている当事者に対してどのような配慮や取り組みが必要かを理解するのに役立ちます。

管理職の方

身近にいる部下や同僚が抱える、さまざまな健康課題に目を向けて、チームのウェルビーイング向上と生産性向上の両立を図るきっかけとしていただくとともに、だれにとっても働きやすく、能力を発揮しやすい職場環境づくりのヒントとしてご活用ください。

健康課題を抱える  
当事者の方

健康課題は、当事者だけで解決すべきものではありません。職場環境の改善に向けて、社内で話し合いをもつ際に、自分の状態を正しく理解してもらい、相互理解を深めるためのツールとして、お役立ていただけます。

### 5.2 使い方のイメージ

#### SECTION 1：健康課題支援3つのポイント

健康課題の中におけるみえない多様性を理解するポイントと、様々な企業における対応事例を記載。取り組みを始める際に必要な知識のヒントを得ることができます。

#### SECTION 2：これから必要となること

有識者や実際に取り組みを行っている組織の声をコラム形式で紹介。取り組みを行う心構え、なぜ行うか、何を行うかの指針の参考としていただけます。

#### SECTION 3：実践のためのワークショップ

「みえない多様性」に対する取り組みにおいて、まず自らが所属する組織の中で実践する際に参考となるワークショップの開催方法をまとめています。開催に向けた準備に必要な事柄や、実際に実施した様子、またワークショップ内で活用できるカードゲーム(別添)までを収録しています。実際に取り組みを行う際の参考にご活用ください。

P02~03 備考・引用資料



※1 日本イーライリリー株式会社は、米国イーライリリー・アンド・カンパニーの日本法人です。人々がより長く、より健康で、充実した生活を実現できるよう、革新的な医薬品の開発・製造・輸入・販売を通じ、がん、糖尿病、筋骨格系疾患、中枢神経系疾患、自己免疫疾患、成長障害、疼痛などの領域で日本の医療に貢献しています。詳細はウェブサイトをご覧ください。<https://www.lilly.co.jp>



※2 日本イーライリリー株式会社は、片頭痛への理解を深め、職場環境を変える『ハブズツウ部』を発足、社内で片頭痛の理解促進と働きやすい環境づくりを実施しています。この取り組みは、健康経営への関心が高まる中、疾患を抱える社員も周囲の社員もそれぞれが能力を発揮し働きやすい職場をつくることを目指しています。

※3 経済産業省“健康経営の推進について”課題と目指すべき姿 2020-09-25.

[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/downloadfiles/180710kenkoukeiei-gaiyou.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/180710kenkoukeiei-gaiyou.pdf) [2020-10-11]

※4 経済産業省“健康経営とは”健康経営の推進 [https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/kenko\\_keiei.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei.html) [2020-10-11]

## SECTION 1.

# 職場で健康課題に取り組むための 3つのポイント

# 1. 健康課題≠症状という意識で組織の健康課題を探る

## 1.1 職場における健康課題とは

### 職場において、従業員の生産性に影響を与えている健康課題

職場で起こる生産性損失への影響が大きい症状や疾患は、片頭痛を含む慢性頭痛、腰痛、肩こり、眼精疲労、胃腸障害、不眠症、月経痛、うつ病など、さまざまです。当事者にとっては痛みなどの症状そのものだけでなく、次にいつ発症するかという不安、また当事者に対する周囲の理解不足、疾病以外にも配慮が必要な問題など、職場における健康課題には人間関係から生じるつらさが存在しています。仕事への支障があるにもかかわらず、周囲に伝えられずに、一人で抱え込んで我慢している人もいます。従業員一人ひとりが本来のパフォーマンスを発揮できていない状況は、「みえない多様性」が見過ごされてしまっていることが原因であり、組織全体にとっての労働損失をもたらすことにつながりかねません。

### 「健康課題」の2つの文脈

#### 疾患の予防

(運動の奨励・生活習慣の見直しのサポート)

#### 発生した疾患のサポート

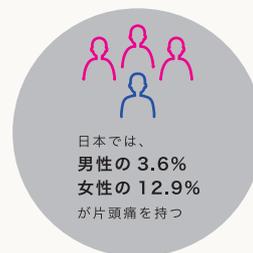
(疾患をもった人が働きやすい状態をつくる)

健康課題へのアプローチとして、疾患を予防するための取り組みは各社が公開している事例からも多く見られますが、発生した疾患のサポートとして、疾患をもった従業員が働きやすい状態をつくる取り組みについての情報が十分に揃っているとは言えません。疾患の予防だけでなく、疾患をもった人が働きやすい職場環境を整備する視点にも目を向けることが大切です。

### 片頭痛は「みえない多様性」のひとつ

片頭痛という疾患は、「みえない多様性」のひとつだと、わたしたちは考えています。症状をもつ当事者が日常生活の中で抱える負担において、全疾患の中で二番目に多いのが片頭痛です。<sup>※1</sup>

日本では、男性の3.6%、女性の12.9%が片頭痛をもつと言われています。<sup>※2</sup>片頭痛は神経学的に確立された脳の疾患で、特に30-40歳代に多いことから、仕事への影響も大きいと言われています。しかし、片頭痛は「ただの一過性の頭痛」と認識している人も多いのが現状で、周囲の人とそのつらさをわかりあうことは難しいと感じ、頭痛発作により仕事の生産性が低下しているにもかかわらず、個人の問題として我慢してしまう当事者もいます。

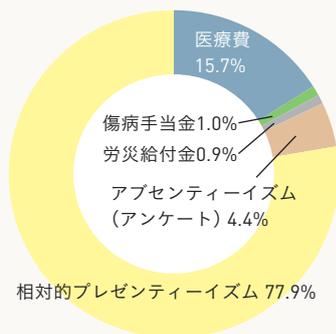


### 在宅勤務で広がる職場の概念

健康問題に起因する生産性の低下を表す指標として、「アブゼンティーイズム」と「プレゼンティーイズム」というものがあります。

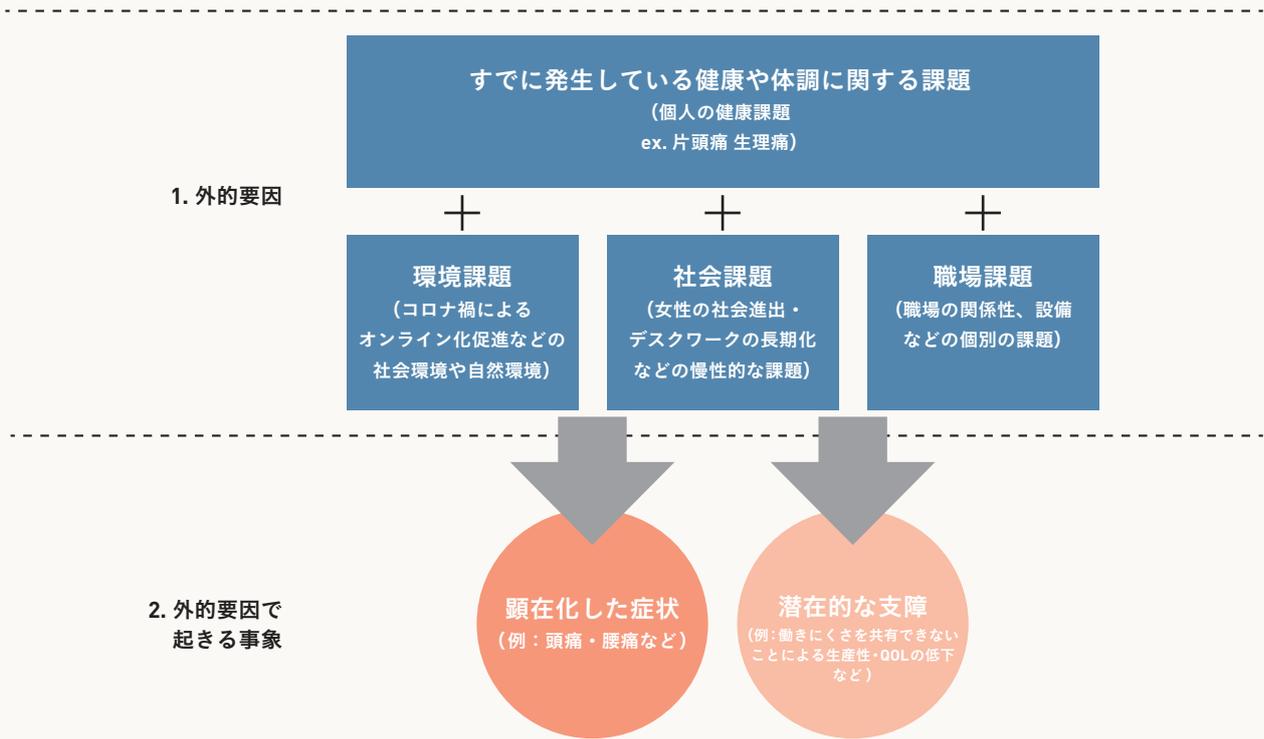
アブゼンティーイズムは、「病欠、病気休業の状態」を示すのに対して、プレゼンティーイズムは、「何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務遂行能力や生産性が低下している状態」を示しています。このプレゼンティーイズムは、健康関連総コストのうち約78%を占めており、生産性に大きな影響を与えています。<sup>※3</sup>

## 健康関連総コスト(3組織 3,429件)：WHO-HPQアブゼンティーイズム(アンケート)



(N=3429)	平均(円)	標準偏差	割合(%)
2014年度医療費	113,928	372,590	15.7%
労災補償費	6,870		0.9%
傷病手当金支給額	7,328	96,481	1.0%
アブゼンティーイズム(アンケート)	31,778	140,954	4.4%
相対的プレゼンティーイズム	564,963	1,053,886	77.9%
計	7214,868		100%

注)プレゼンティーイズムは、WHO-HPQによる相対的プレゼンティーイズム(同様の仕事をしている人のパフォーマンスに対する過去4週間の自分のパフォーマンスの比)、アブゼンティーイズムはアンケート回答による病欠日数を採用。



新型コロナウイルス感染症をきっかけに、約半数の企業において、オンラインでの働き方が検討される<sup>※4</sup>など、働き方の多様性が広がってきています。働き方の多様性に注目が集まる中、周りの人とは分かりあえない働きづらさを、「みえない多様性」として抱えたまま、その変化に向き合っている従業員もいるかもしれません。

リモートワークによって、非対面でのやりとりが増える中、多くの企業が従業員の健康状態や適切な労働時間の管理をする仕組みづくりに課題を感じています。また、在宅での職務を実施するために必要なインフラを提供できず、不適切な照明や作業姿勢によって眼や身体の疲労が発生していることも考えられます。育児や介護を行っている従業員の場合は、職務に集中しにくい状態での勤務によるストレスが発生していることでしょう。単身者においては、オフィスに来てコミュニケーションすることがなくなって孤独を感じている人もいるかもしれません。

働くことにおける心身両面の健康課題として考えるべきことは、職場や人間関係だけではなくてきているということです。

※1 What is Migraine? <https://ihs-gpac.org/patient-resources/>

※2 Sakai, F. et al. "Prevalence of migraine in Japan: a nationwide survey." Cephalalgia. vol.17, 1997, p15-22.

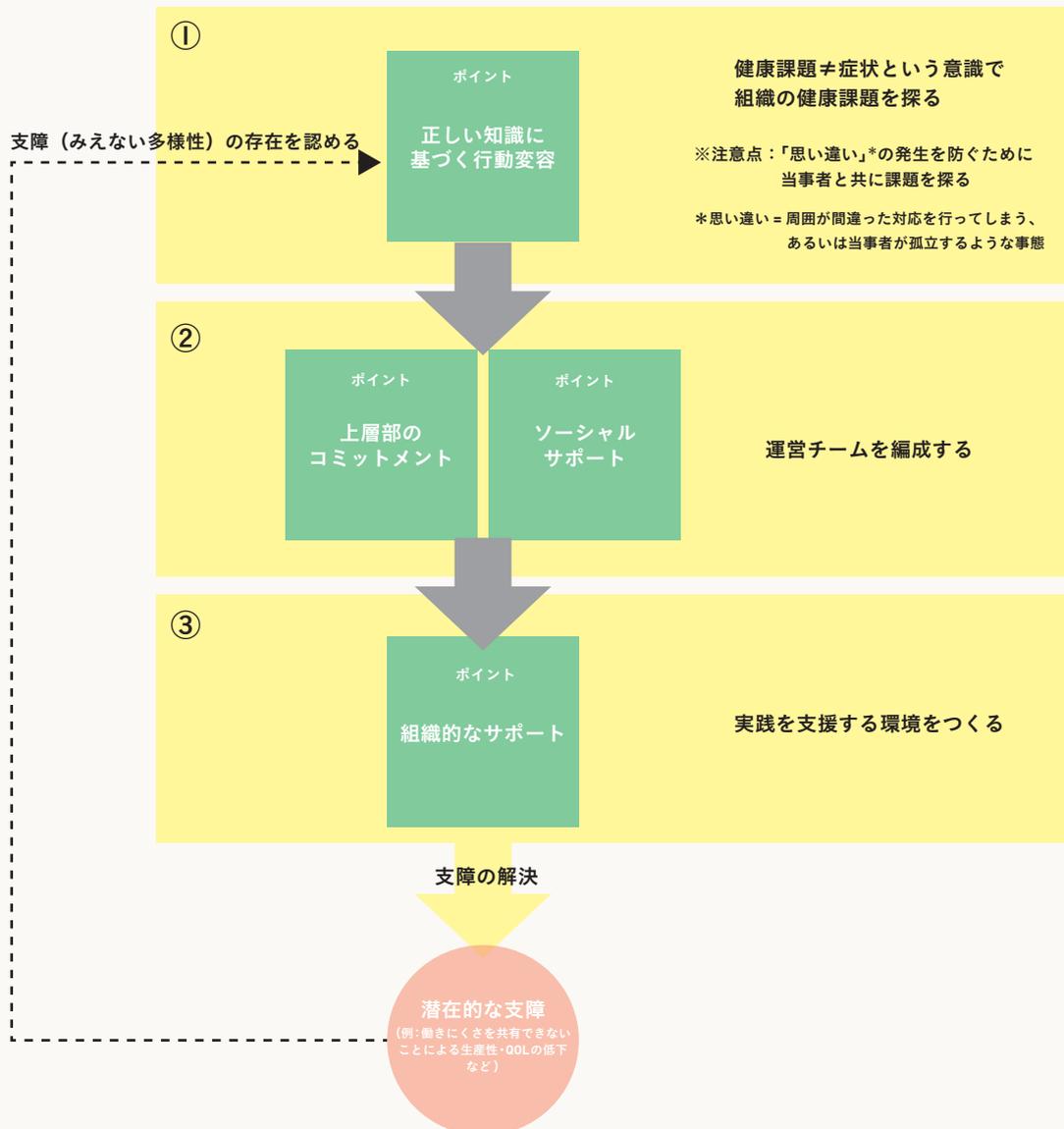
※3 経済産業省. "企業の「健康経営」ガイドブック「健康経営」の評価について. 2020-08-04.

[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/kenkoikei-guidebook2804.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoikei-guidebook2804.pdf) (2020-10-11)

※4 【神戸商工会議所】新型コロナウイルス感染拡大の影響に関する緊急調査結果 <https://www.kobe-cci.or.jp/pdf/200501.pdf>

## 1.2 「みえない多様性」を認める

「みえない多様性」を認めるということは、健康課題を個人の課題としてではなく、組織として取り組むべき課題として捉え直すことから始まります。疾患を抱えている当事者の理解はもとより、周囲の人の理解を醸成し、疾患があっても、だれもが働きやすい職場環境を整備することを目指して取り組むのです。



このツールキットの中では、上記のように「みえない多様性」の存在を認め、組織の課題として捉えることから、「みえない多様性」に対応する職場へ変化していくための実践までを、課題を探るフェーズから運営チーム編成、実践を支援する環境づくりのフェーズに分解しています。

以降では各フェーズにおける実践のポイントを、事例を交えて解説していきます。

## 1.3 健康課題を抱える当事者とともに作る職場環境

健康課題を抱える当事者が働きやすい職場環境を整備する際に、大切にしたい心がけがあります。それは、当事者にとって見えている景色は、自分が見ているそれとは違うことを自覚し、相手の立場から見える景色をみようとする姿勢をもつことです。一人ひとりの症状も違えば、疾患と向き合ってきた歴史もさまざまです。自分の過去の経験から勝手に決めつけるのではなく、相手の言葉に耳を傾けることが大切です。

会社全体の健康増進プログラムでは、全従業員共通の数値目標が設定されることも多いですが、健康課題を抱える当事者の支援においては、一人ひとりの事情を配慮する必要があります。こうした複雑な構造を理解せずに、画一的な健康の定義を当てはめることは、多様性そのものを考慮するという観点から、好ましいものとは言えないかもしれません。

「みえない多様性」を抱える当事者に寄り添って、適切な対応をするためには、対話を繰り返していくプロセスが大切です。痛みがあることを我慢せず、周囲の人に対して遠慮しすぎずに話し合える環境を個人情報や機微な情報などに考慮しながらつくるのが、コミュニケーション上のポイントになります。

## 1.4 事例：片頭痛を学び、アクションする『ヘンズツウ部』－日本イーライリリー株式会社

### 有志で『ヘンズツウ部』を発足 片頭痛への理解を促進し、働きやすい環境を整備。

『ヘンズツウ部』のメンバーは、片頭痛の症状がある従業員、片頭痛の症状がある人が身近にいる従業員、片頭痛に興味がある従業員に呼びかけ、自ら「入部表明」をした有志で構成されています。最初にワークショップ形式で、それぞれの経験を共有するとともに、職場の課題と目指したい職場環境を話し合いました。続いてランチタイムを利用したオンラインセミナーなどを行い、片頭痛の疾患特性について学ぶ時間をもちました。セミナーでは、オンライン投票機能を活用し、片頭痛の痛みや生活への影響について、片頭痛がある人・ない人の認識のギャップを学ぶ機会も設けました。

### 片頭痛の理解促進に向けた社内イベント開催

2019年10月には、『ヘンズツウ部』の外部サポーターを務める富士通クリニック 頭痛外来担当/富士通株式会社 本社産業医の五十嵐久佳先生を講師に迎えたイベントを開催し、五十嵐先生によるレクチャーのほか、当事者の従業員、片頭痛の症状がある部下をもつ従業員と五十嵐先生の3名によるパネルディスカッションを行い、片頭痛がある従業員の職場での悩みと求められる職場環境への理解を深めました。



### 片頭痛への理解促進と患者さんへのサポートに向けた施策の展開

社内での施策としては、片頭痛への理解不足というソフト面の課題と職場環境というハード面の2つの点に焦点を当てて、実施しました。

#### [ソフト面]

片頭痛の疾患に関する情報をインフォグラフィックの動画やポスターを使って社内に掲示したほか、片頭痛について個人それぞれの表現を言語化し、より記憶に残りやすくなるように、「ヘンズツウ大喜利」をオンライン上で実施し従業員投票も行い、当事者から最も多くの票を集めたのは「見えない爆弾」でした。また、片頭痛に限らず体調不良時に使える制度の認知を向上するため、オフィス内の休憩スペースなどに掲示板を設置し、シール投票形式で「社内の制度認知度投票」を行いました。



社内での啓発活動

社内制度認知度投票

[ハード面]

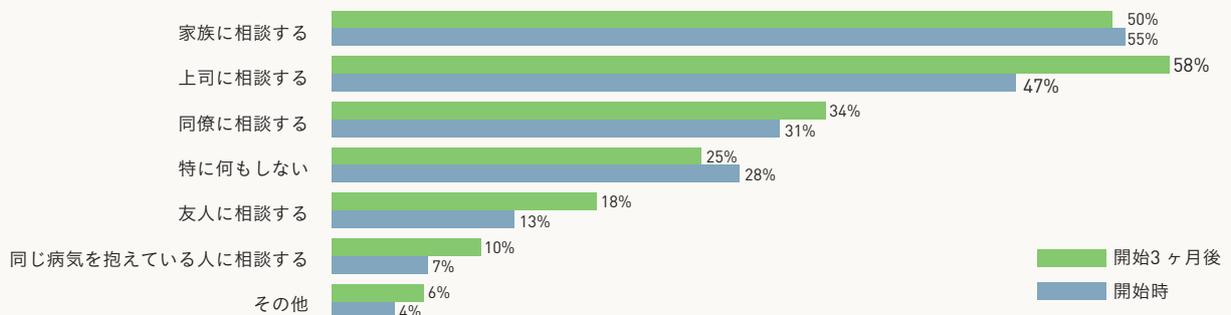
片頭痛の発作時は、暗い場所で休憩することが望ましいため、片頭痛をもつ従業員が「おすすめスポット&おすすめポイント」をまとめた「オフィス快適マップ」を作成しました。また、五十嵐先生にも助言をいただきながら、片頭痛を有する人におすすめのレシピをまとめました。



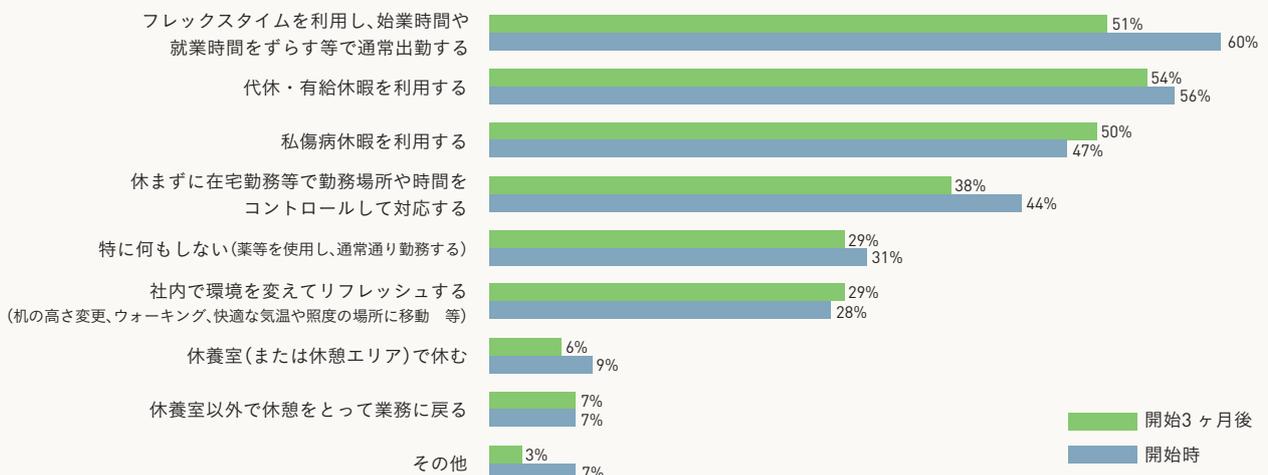
そのほかにも、ヘンズツウ部の活動が社員の意識にどのような変化をもたらしているかを測るため、内勤職社員を対象にした「片頭痛や職場環境に関するアンケート調査」を、活動開始時及び3ヶ月後に実施しました。調査では、体調不良の際の対応として「上司に相談する」が47%から58%に大きく上昇したほか、体調不良・病気の際に、社内の制度を利用する意向が増加しており、体調に合わせた働き方が広がっていることがわかりました。さらに、片頭痛のイメージに関しても、自由記述欄の記載が16件から36件と増加し、「病気としての認知度が低い」「爆弾を抱えているように感じているところは、自分が困っている腰痛と似ていると思う」「社会生産性の面では大きな損失となっている」など、理解や共感を示す回答が多くなりました。

【アンケート回答者数】活動開始時(2019年10月)：135名、開始3ヶ月後(2020年1月)：126名

Q. あなたが体調不良の時、周囲の人へ自分の状況を伝えているかどうかについて教えてください。(複数回答)



Q. あなたが体調不良・病気の際に利用する会社の制度について、その使用経験をご回答ください。(複数回答)



## 1.5 事例：ダイバーシティ&インクルージョンと併せて考える健康課題 - ネスレ日本株式会社

ネスレ日本株式会社では、ダイバーシティ&インクルージョン(多様性を認め受け入れ活かす)研修や障がい者雇用なども推進している中で、自らの健康課題を「オープンにしたい人・したくない人」それぞれ考え方の違いを尊重しながら対応しています。

例えば、障がいを持ちながら働く従業員の中には、「特別扱いをしてもらいたくない」という理由から、その情報を公開してもらいたくない人がいます。一方で、障がいを周囲には知っておいてほしい、と積極的に伝えることを希望する人がいます。障がいをどの範囲までどう伝えるかは、個人の考えを第一に尊重します。

労働生産性の向上のため、柔軟な働き方ができる制度を順次拡大してきた結果、現在では、社員が働く場所と時間を自分で決めて働ける環境が整ってきています。これが、「みえない多様性」のひとつである“障がいや疾病”と“仕事”との両立を大きく支えていると考えています。

そうした制度を整えてきた中で、社内の風土に関する2016年の調査結果では、「臆することなく自分の意見を表明することができる」「私のチームは協力体制ができています」という質問項目に対して、「そう思う」と回答した人が、国内の他社平均よりも10%も高く、“風通しの良い、多様性を許容する風土”が醸成されています。

さらに、個別の対応に苦慮する上司をサポートするために、「エブリデイコーチング(Everyday coaching)」というコーチングを身につける機会を設ける取り組みなども行っています。

このように、課題に対する解決策を複数検討できるような制度や、個人の考え方を聞き、それを尊重するような上司部下の関係性を支援する取り組みを行うことにより、多様な社員に対しての「働きやすさ」を提供しています。

## 1.6 事例：自身の心と体をよく知ることが最初の一步 - バンドー化学株式会社

自分自身の心と体に気づきを得るために

製造業を営むバンドー化学株式会社は、工場勤務の従業員が7割を占めています。そのため「身体が資本」となることが多く、デスクワーク中心の企業以上に、健康の課題を重要視しています。各人が自身の健康課題を認識すること、健康に対するモチベーションをもつことを目的に、さまざまな取り組みを行っています。

課題に気づくことがモチベーションにつながる

「柔軟性・筋力・血液サラサラ度・ロコモチェック、体組成チェックなどを測る『元気度チェック』」を年一回実施し、「自身を知る」きっかけをつくっています。

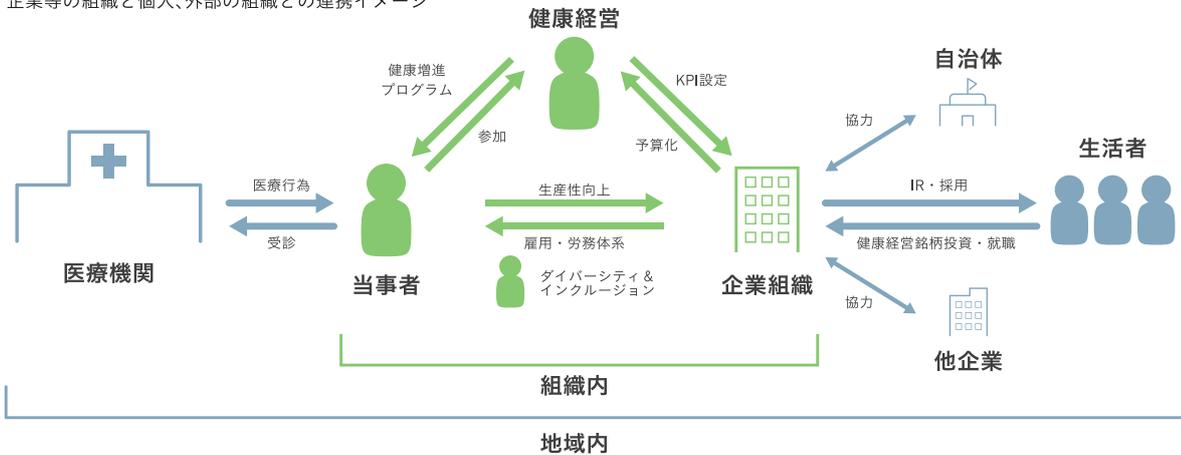
また、心理面へのアプローチも行っており、首尾一貫感覚(Sense of Coherence : SOC)というスケールを用いて、自身のストレス対処力や困難を乗り越える力を測り、自身のストレス耐性に対する気づきを与えるための活動を年一回行っています。また、部署ごとに職場環境のあり方を考える機会をつくるほか、生活習慣アンケートを実施し、メンタルヘルスは免疫にも影響を与えるものとして、「免疫度」を個人に対してフィードバックしています。

自身を知ることが、健康への関心を生み、健康経営の考え方を浸透させていくことにつながると考えています。

## 2. 運営チームを編成する

### 2.1 個人の健康課題は組織の課題

企業等の組織と個人、外部の組織との連携イメージ



健康課題を組織の課題として捉えるためには、まずは経営者自身が健康課題を経営課題として認識することから始める必要があります。「企業の「健康経営」ガイドブック」では、「健康経営を経営理念の中に明文化することで、企業として健康経営に取り組む姿勢を従業員や投資家等、さまざまなステークホルダーにメッセージとして発信することが望ましい」※1とされています。

理念に基づいて方針を定めたら、次のステップとしては、従業員の健康保持・増進に向けた実行力ある組織体制を構築していくこととなります。組織の構築にあたっては、方針に応じて、専門部署の設置や、人事部など既存の部署に専任職員もしくは、兼任職員を置くなどの対応が考えられます。また、取り組みの効果を高めるため、従業員の健康保持・増進について専門資格を持つ職員を配置する、担当する職員に対しての研修を実施するなど重要です。

※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～[改訂第1版]」. 第二章 健康経営をはじめよう  
[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/kenkokeiei-guidebook2804.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkokeiei-guidebook2804.pdf) (2020-10-11)

### 2.2. 事例：ASICS Well-being 体制 - 株式会社アシックス

株式会社アシックスでは健康経営を経営戦略として位置づけ、2017年よりASICS Well-being体制を発足し、全社的に推進を行っています。代表取締役をオーナー、人事総務統括部長を実行責任者(CWO)とし、定期的に方向性を確認しながら進めています。



※CWO : Chief Well-being Officer

ASICS Well-being Committeeは週1回のミーティングで、各施策の進捗確認、提案、グループ会社との連携、予算管理を行っています。

## 2.3. 成果指標を経営戦略に組み込む

健康経営による健康増進プログラムを提供する際には、健康経営の有効性を評価するための効果指標を設定し、効果測定の結果による健康経営のメリットを経営層と共有しながら、施策の改善などを進めていきます。

### ガイドラインを用いた健康経営プロセス(イメージ)



ガイドラインを用いた健康経営実施プロセス(イメージ)「健康投資管理会計ガイドライン」※1より

健康経営で達成したい目標を数値化してKPIとして設定し、投資対効果を検証するプロセスは、健康増進への取り組みを組織的に継続する上で重要な取り組みです。

※1 経済産業省「健康投資管理会計ガイドラインのポイント」健康投資管理会計ガイドラインの概要 2020-06-12  
<https://www.meti.go.jp/press/2020/06/20200612001/20200612001-3.pdf> (2020-10-11)

## 2.4. 「みえない多様性」に優しい職場をつくる

「健康投資管理会計ガイドライン」の中でも指摘されているように、健康を量的・金銭的指標で表すことには、メリットもデメリットもあります。数値目標の設定や、PDCAサイクルを回すことが組織的な取り組みとして効率的な面がある一方で、画一的なものさしで健康を測るということ自体が「みえない多様性」にどのような影響を与えているか、慎重に検討する必要があります。

「みえない多様性」に取り組むためには、健康経営に加えて「ダイバーシティ&インクルージョン」や「働き方の選択肢を増やすフレキシブルな雇用体系」などの働き方改革の観点からも見ていく必要があります。だれもがより健康であるだけでなく、ちょっとした体調不調であっても、気軽に話し合える心理的安全性の高い組織を目指していきましょう。

多くの企業がフレックス制度やリモートワークなど、自分の裁量で働き方をデザインできる制度を採り入れるようになってきています。こうした働き方の柔軟性が「みえない多様性」を抱える人にとってプラスになっているかもしれませんが、だからと言って「柔軟な働き方を認めることで、企業は健康課題に十分対処したことになる」とは言い切れません。働き方の裁量権を個人に渡したとしても、「健康課題が自己責任ではなく、組織の課題である事実

に変わりはない」という意識を保つことが重要です。

例えばコロナ禍で在宅勤務をしている従業員の働き方について、オフィスで働いていなくとも、自らのスケジュールの中に仕事から離れて休憩する時間とスペースをもつ、定期的に身体を動かすことの重要性を伝えるといったコミュニケーションを大切にしていきたいと思います。

体調不良を周囲の人と話し合える風土を育むために、「必要な時には休んでいいんだ」というマインドセットを職場におけるすべての人の間で醸成しましょう。そのためには、まずは経営者自身が健康経営の意義を理解し、そのメッセージを積極的に発信していく必要があります。次に、職場の上司となるマネジメント層に対するコーチングトレーニングを提供し、部下や同僚に対して、適切な配慮やコミュニケーションができるようにする必要があります。健康課題を抱える当事者自身が必ずしも、自身の疾患に対する正しい知識をもっているとは限らないため、健康や疾患に関する情報提供を通じて、正しい理解を醸成する必要もあります。職場における健康課題をもった人の中には、専門医などの正しい知識をもった人とめぐり合えていないために、正しい治療を受けられていない患者も存在しています。

## 2.5. 事例：健活サポーター認定プログラム - 明治安田生命保険相互会社

明治安田生命保険相互会社では、お客さまの健康増進をサポートする「みんなの健活プロジェクト」を推進するために「健活サポーター認定プログラム」を定め、健康に関する基本的な知識習得を進めています。従業員一人ひとりが、健活の取り組みを「自分ごと化」して、健康を取り巻く社会的な課題解決への貢献と、「お客さまの健康をいっしょに育てる」企業ブランドの構築を目指しており、業務として真剣に取り組めば取り組むほど、健康に関する知識も得ることができています。これを自社の健康経営へ取り込み、「私の健康宣言」と併せ、従業員が自身の健康増進(改善)の計画・立案を行っております。また、各所属ごとに「チーフ健活サポーター」を任命し、職場ごとに創意工夫のある取り組みを通じて、健康経営・健康増進に役立てています。

## 2.6. 関心が低い層を巻き込む

職場には、健康課題についての関心が低い人も存在しています。すでに健康経営を実践している企業が社内向けの健康セミナーを開催していても、健康課題に関心の高い層だけが参加する状況も生まれています。職場における健康課題がすべての人に関係していることを意識してもらうために、ともに働くチームのメンバーで体調について気軽に話し合える環境を準備しましょう。

## 3. 実践を支援する環境をつくる

### 3.1. 実践を支援するためのデータ収集と評価

さまざまな健康課題への取り組みをより効果的なものにしていくためには、評価と改善が必要です。データを収集しながら評価軸を整えていくことで、健康課題への取り組みは、さらに効果を発揮します。厚生労働省が推進し健康保険組合等が実施する「データヘルス」と「健康経営」との連携「コラボヘルス」はそのひとつです。

健康経営に対する取り組みの効果を測定しようとする、定量的な目標設定が必要になります。従業員の一人ひとりが目指す健康やウェルビーイングのあり方が異なることを意識して、健康経営として取り組む目標設定を定期的に見直しなが進めていくことがポイントとなります。そのためには、企業が従業員から一方的にデータを集めるのではなく、得られたデータをもとにしたコミュニケーションを生むようにしましょう。当事者と企業がそれぞれの健康データを連携することで、両者のメリットになりながらも、有効な健康支援を実現することができます。

### 3.2. 事例：保険者との連携コラボヘルス - 株式会社パソナ

人材派遣を始め、さまざまな事業を展開するパソナグループでは、従業員の健康診断結果やストレスチェック結果、残業時間のデータのみならず、独自のライフスタイル調査などのデータを分析し、部門・部署ごとで健康課題の可視化を行い、効果的な健康増進施策の立案につなげています。今後、上記データに加え面談や保健指導の記録を一元管理し、効率的な産業保健の体制を整えていきます。

### 3.3. 事例：アプリを活用した健康増進の取り組み - 明治安田生命保険相互会社

明治安田生命保険相互会社では、スマートフォンアプリを活用し、従業員の行動変容を促すために、それぞれの関心度合いに合わせたアプローチをしています。

独自に開発したウォーキングアプリを全従業員に、また、健診結果改善の意識付け優先度が高い組織には、健康増進アプリを活用しています。さらに、アプリ活用の意識付けのため「健活チャレンジ月間」を定め、特定月に所属・チーム対抗戦などを実施し、歩く習慣の意識付けなども実施。ウォーキングアプリは、個人順位、チーム順位がタイムリーに表示され、歩数に応じて社内キャラクターを取得できるゲーム機能が付加されており、従業員が楽しくイベントに参加できる工夫がなされています。また、各自の健診結果から「みんなの健活指数(健診ランク)」を判定できる仕組みがあり、各自の取り組みの成果を確認しながら、自らの健康増進のためのPDCAサイクルを着実に回す仕組みができ上がっています。

また、各所属長・チーフ健活サポーター(各組織でボトムアップの活動を行う従業員)を置き、所属ごとに創意工夫ある取組みを併せて実施しています。特に総合的に優れた取り組みを行った組織は、社内顕彰を実施するなど、モチベーションを高める仕組みもあります。

### 3.4. 外部組織との連携を図る

健康経営を推進する上で、1社のリソースだけで行おうとせず、地域内の事業者など外部のリソースを活用することで、大きな効果につなげることもできます。取り組みを健康経営に発展しようとする時は、自社の周囲や地域内にどのようなリソースがあるかをリサーチしてみましょう。従業員一人ひとりの健康を、同じ地域内に住む市

民の健康として捉え、企業と企業、地域と企業、新たな協力関係を構築して、健康課題に取り組む姿勢が必要です。

### 3.5. 事例：パワーナップ制度により従業員の健康増進や作業効率アップ - 株式会社ウェブシャーク

さまざまな形に変身する魔法のソファ「Yogibo」の日本総代理店である株式会社ウェブシャークは、従業員のパワーナップ(15分程度の仮眠。昼寝やうたたねを意味する「nap」と、「power up」を掛け合せて作られた造語。)を推奨しています。

パワーナップは「ストレス軽減」や「集中力・記憶力の向上」、「作業効率の向上」に効果的であることということで、世界的企業の多くがオフィス内に仮眠スペースを設ける等、積極的に推進しており、国内企業にも広まっています。株式会社ウェブシャークでは昼間の休憩時間直後にオフィス内の照明を落とし、リラックス音楽を流し、「業務として」15分間のパワーナップの時間を設けています。

パワーナップを導入して約1年が経過しましたが、アンケートでは従業員の約9割がその効果を実感し、特にパソコン作業が多い従業員からは眼精疲労からくる頭痛が改善された等、具体的な声があがっています。また家事や子育てをしている女性従業員は睡眠不足に悩まされることが多々ありますが、パワーナップにより、仮に短時間であっても昼間に一度仮眠を取れるということが業務に対しての励みにもなるようです。ひいては女性従業員の雇用促進や定着率向上にも繋がるものと考えます。

現在、「リラックスする」というワードに秘められた謎を解明すべく、早稲田大学と産学連携による協同研究プロジェクトを始動しています。

### 3.6. 「当事者のウェルビーイング」と「組織の生産性向上」をつなぐために

最後に、持続的な健康経営を行うために、健康課題への取り組みから、組織の生産性向上、そして当事者のウェルビーイングまでをつなぐサイクルを、可視化するためのポイントを見ていきます。

健康経営や「みえない多様性」に対する取り組みは、その成果を感じられる機会が少なく、組織内外から「なぜ取り組んでいるのか」と疑問の声が出ることもあるかもしれません。そのため、従業員に対するアンケートなどで職場における健康課題の状況と、取り組みの効果を把握し、得られた成果や学びを公表することでステークホルダーからの理解を得るようにしましょう。これによって健康課題への取り組みを促進していく上で必要な協力体制が広がっていくかもしれません。

### 3.7. 事例：ASICS Well-being Report 2020 - 株式会社アシックス

スポーツ用品メーカーの株式会社アシックスでは、お客さまにスポーツ文化や健康的な生活につながる商品・サービスを提供する企業として、従業員の健康を最も大切な要素と位置付け、健康経営に関するレポートを毎年発行しています。このレポートを発行する過程で、定量的な調査をもとに課題を発見し、それを次年度の施策として具体化するサイクルを回しています。これらの一連の取り組みは、健康経営の取り組みの効果を評価・分析するだけでなく、職場における健康課題の発見から、従業員のさらなる Well-being 向上につながる学びを還元するサイクルを生み出すものとなっています。そこから得られた学びを、社内の健康経営に活かすだけでなく、広く一般の方にもご活用いただくために、レポートという形で公表しています。

アシックスは、心身の健康状態の測定、将来の健康寿命の予測及び健康増進プランを提供する企業向け健康増進プログラム「ASICS HEALTH CARE CHECK」を2019年に開発し、2020年に事業化しました。これまで培って

きた、人に対する測定や分析技術、運動プログラムに対する豊富な知見など、アシックスならではの資産を活用したサービスとなっています。

この「ASICS HEALTH CARE CHECK」を社員に対して年に一度実施することで、社員が自身の健康状態を定量的に確認できる機会を設けています。本サービスを社員のみならず、社外にも広く展開していくことで、社会課題解決につながるビジネスを推進し、創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし」の体現、そして健康経営銘柄企業としての責務を果たしていきたいと考えています。

## SECTION2.

### 先進事例コラム

### — 専門家や経験者からの声 —

## コラム①：健康経営の視点から捉えるべき意識について

協力：山本美緒(株式会社パソナ メディカル健康経営本部 健康運動指導士)

### 「予防」と「既にある支障への対応」に関する指標

健康経営の浸透具合を見るために立てている指標は複数ありますが、健康診断の数値などの指標と併せて、医師の監修のもと自社で作成した「ライフスタイル調査」の結果を重視しています。ライフスタイル調査は、運動・食事・睡眠・嗜好(飲酒・間食・喫煙)といった生活習慣についての質問で構成され、対象者の生活習慣の様子や、現状の生活習慣についての意識を調べるものです。本調査の結果と健康診断やストレスチェックの結果のクロス分析を通じて、それぞれの相関性を明らかにすることで、より効果的なポピュレーションアプローチ<sup>※1</sup>ができると考えています。

※1 「ポピュレーションアプローチとは、多くの人々が少しずつリスクを軽減することで、集団全体としては多大な恩恵をもたらす事に注目し、集団全体をよい方向にシフトさせること」をいいます。

国立保健医療科学院. “生活習慣病予防のためのポピュレーションアプローチ”. 平成18年度ポピュレーションアプローチに関する先駆的活動検討委員会発表スライド. [https://www.niph.go.jp/soshiki/jinzai/koroshoshiryo/tokutei/program/pdf/1\\_7.pdf](https://www.niph.go.jp/soshiki/jinzai/koroshoshiryo/tokutei/program/pdf/1_7.pdf), (2020-10-25)

### 健康課題に取り組む上で、必ず課題となってくること

健康作りは個人の意識や行動だけでは中々広がりず継続も難しいことが多いので、いかに多くの社員を巻き込んでいくかが課題です。その為には、健康作りに取り組みややすい組織風土を醸成していく必要があり、経営層や責任者としっかりと連携して進めていくことが重要です。中には自身の健康に不安を感じておらず、興味のない社員もいるので、呼びかけの方法は「リスク訴求(これをしないと将来病気になる可能性が高くなるなど)」だけでなく、「ポジティブ訴求(参加したら楽しそう、面白そうといったイメージを喚起)」をした方が多くの社員が関心を持ってくれる印象があります。

また「健康は個人で管理すべきもの。会社で取り組むことではない」という意見を持っている方もいらっしゃいます。しかし健康的な生活習慣を送れている人の方が、仕事で能力を発揮しやすいという調査結果も出てきています。会社が社員の健康作りに取り組むことは、組織の競争力を高めると共に、広い視点では日本が直面する課題である健康寿命の延伸にもつながります。その為、会社として社員の健康課題に取り組むことが重要だと考えています。

### これから取り組むべきことと、必要な人材

健康経営の促進に取り組んできた個人の意見としては、“健康のインフルエンサー”の存在が重要だと感じています。例えば、クロスフィットトレーナーのAYAさんがメディアに取り上げられるようになってから、筋トレを行う女性が増えました。それまで筋トレはマッチョな男性が行うものというイメージでしたが、それが一変しスタイリッシュな女性のイメージが定着しました。日本において一部では「不健康自慢」のような風潮もありますが、健康作りに取り組むことがカッコいいといったイメージが普及すれば、私たちが行う施策に参加してくれる人や関心をもってくれる人が増えると思っています。

また、「健康な状態」について、既成概念にとらわれず、深く多面的に考えられる人材が必要だと感じています。以前、健康経営について意見交換していた際に、「健康診断がオールAの人は健康なのか?」という話になりました。たとえ健康診断の結果がよかったとしても、なんとなく体調が悪いといった不定愁訴を抱えていて、うまく実力を発揮できていないこともあり得ます。WHOは健康について「肉体的、精神的、社会的に完全に良好な状態」と定義していますが、これは個々人の感じ方によって捉え方が異なるものです。想像力豊かに「健康」について考え、それを広く発信できる人材が求められているのではないのでしょうか。

## コラム②: 「予防」と「すでにある支障への対応」の両方に注目することが健康への意識を押し上げる

協力：岡田邦夫(医師、特定非営利活動法人 健康経営研究会 理事長)

一般に、健康づくりには、「一次予防(疾病発症予防、健康づくり)」、「二次予防(早期発見、早期治療)」、「三次予防(社会復帰)」の3つの視点があります。また、健康経営では、これらに対して健康投資をすることになっており、「時間投資(労働時間上の配慮)」、「空間投資(職場環境の整備—健康経営オフィス—休憩室の設置など)」、「利益投資(職場のレイアウトの改善、空気清浄機の設置など)」によって、従業員の健康を経営戦略として取り組むことが重要であるとしています。これらの投資を行う過程で、現在の問題点を調査して、対応する必要があると考えています。

問題点を洗い出す際には、念頭に置いておくべきことが2つあります。まず、すでに疾病などを有している人については、基本的に、就業によって疾病を悪化させないようにする義務が事業者課せられていますので、産業医が主治医の意見を考慮して、就業上の措置に関する意見書を出すことになります。加えて、労働安全衛生法で「事業者は、労働者の健康に配慮して、労働者の従事する作業を適切に管理するように努めなければならない」と定められていることも、健康経営を進める上で忘れてはならない大切なポイントです。

一般論として、自分の体に特に悪いところがない人は、健康維持に対してあまり関心をもたない傾向にあります。また、頭痛や肩こりなど、よくある不調であれば、すぐに病院を受診しようとする人は、さほど多くはないでしょう。

この「予防」と「すでにある支障」は実は近い関係性にあり、頭痛や肩こりがなぜ起きているかに注目し、ヘルスリテラシーを高めていくことは、実は健康全般への意識を高めることにつながります。

健康経営を促進していく場合に、予防だけでなく各個人の中で見えづらくなっているすでにある支障に注目させることも、実は健康経営の底上げにつながります。

### 企業だけではできないことを可能にする仕組みづくり

神戸市は、民間企業や医療関係者などとともに、健康寿命の延伸、健康格差の縮小、個人の健康づくり活動と、企業の健康経営を通じた市内経済の活性化を目指し、だれもが健康になれるまち「健康創造都市KOBE」を推進しています。

企業経営の観点から見た「従業員の健康増進」では、生産性向上や健康診断など、数値化して目に見えやすい点に意識が向かいがちかと思えます。しかしながら、市民の幸福度の観点から見る、行政目線の「市民の健康増進」では、医学や経済学の文脈で語られる健康も含む包括的な概念であるウェルビーイングの向上について、考えやすい立場にあるのかもしれませんが。

画一的な「健康」という概念を当てはめようとするのではなく、「みえない多様性」の存在に配慮する今回のアプローチは、以前から重要性が認識されている「組織の多様性」や「インクルーシブネス(包摂性=個人間のさまざまな違いを超えて、同じ目的を共有する存在であること)」を考える上で、非常に大切だと思います。

これからも、市民のウェルビーイング向上のために、神戸市からの行政サービスに加えて、企業の従業員としての市民のみなさまに、健康経営という文脈でもサポートしていきます。

### みえない多様性に優しい文化をつくる

今回のプロジェクトに参加して、「みえない多様性」に優しい職場づくりに重要なのは、職場の空気、つまり職場に根付く文化や風土である、ということに気づけたのは新たな発見でした。文化や風土は一朝一夕には変わらないものではありますが、腰を据えて取り組むべきです。神戸市としても、「健康創造都市KOBE」のモデルとなるような組織文化を、まず自分たちでも育てていく必要があると、改めて感じました。

また、今回の成果物として制作されるツールキットには、多くの企業の方が手に取って活用できるものとして、市としても大いに期待しています。まずはツールキットを使って「みえない多様性」があることを知るところから始め、互いに理解し合いながら、一人ひとりが幸せに感じる働き方を追求していくきっかけになることを願っています。その過程で得られた学びを互いに共有し、地域として「みえない多様性」に優しい文化づくりを目指したいですね。

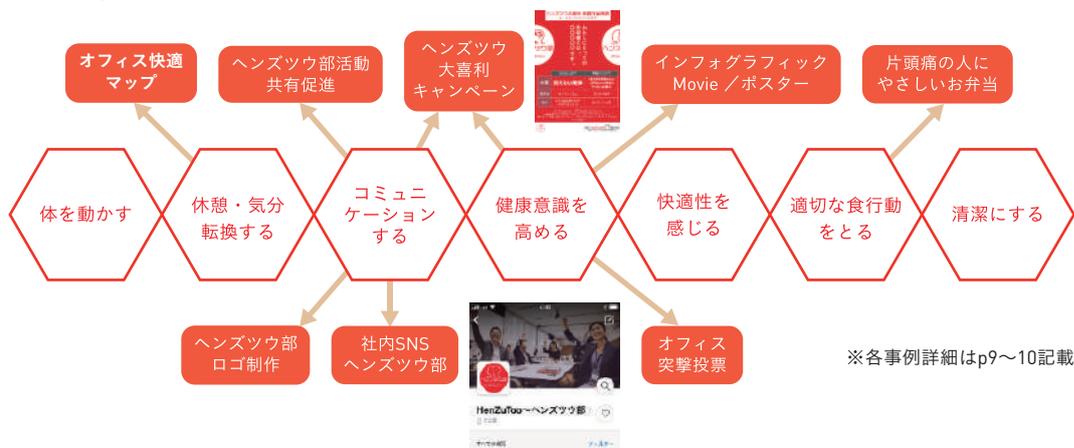
## コラム④：「みえない多様性」をあたりまえのことと捉え、理解しあえる職場へ

協力：日本イーライリリー株式会社 ヘンズツウ部

日本イーライリリーでは、健康宣言として、多様な背景をもった人々がそれぞれに豊かな生活を送れるよう、社員の健康への取り組みを展開しています。そのひとつとして、すでに多くの企業で取り組みがなされている生活習慣病予防や女性の健康の促進も展開する中、さらに一步踏み出して、まだ顕在化していないわかりづらい健康課題である「みえない課題」を見つけることの重要性にも着目し始めました。これは、『ヘンズツウ部』の活動を通じて、片頭痛は、職場で周囲からはみえづらく、当事者が声をあげることもなく一人でつらさを抱え込みがちであることへの理解を深めたことがきっかけです。

経済産業省HPに掲載されている「健康経営オフィスレポート」の中に、「健康を保持・増進する7つの行動」が提唱されています。しかしヘンズツウ部では当初はこの枠組みからではなく、まずは「みえない多様性」のひとつと考えられる片頭痛をもつ従業員と、片頭痛をもたない従業員が共に議論し、『自社の課題がどこにあるのか?』という点から深掘りし、優先順位の高い課題を特定しました。

また、その課題を解決するために、トップダウンではなく、「みんなで自発的に、楽しく解決できる方法」を考え、解決策を実行してきました。社内では社長をはじめ、執行役員3名がこの部活動の趣旨に賛同し、「顧問」としてわたしたちの背中を後押ししてくれましたが、活動はすべて、部員の自発的なアイデアから生まれました。結果的に振り返れば、部員たちで実行してきた解決策は、この「7つの行動」の枠組みにもいくつか当てはまるものとなりました。



この活動の結果、これまで周囲に伝えてこなかった健康課題について、少しずつではありますが、気軽に話せる場や空気が醸成されつつあります。そして、この活動を経て、「会社でこのような取り組みがあるなら、私のことも話していいんだと思えた」という声も聞かれ始めています。そして参加者の声から、この解決策は決して片頭痛に限ったものではなく、そのほかの「みえない多様性」といえる健康課題に対する解決策としても活用できる可能性があるということにも気づかされました。

健康や疾患についてのリテラシー(知識)をもつことは大前提として非常に重要ですが、さらにそのリテラシーを活かして継続して取り組みを実践し、自然なカルチャーとして社内に浸透していくことこそ、最終的な価値につながるのかもしれないと考えています。

「みえない多様性」を持つ人が自分たちの身近にも実はたくさんいるのだということを従業員一人ひとりが認識し、職場でそれは「当たり前」のことと捉え、日常的に互いを思いやり、配慮し合える職場を目指したいと考えています。

## コラム⑤：これからの働き方で考えるべき事

協力：山本美緒(株式会社パソナ メディカル健康経営本部 健康運動指導士)

### 働き方の変化

弊社では以前からリモートワーク制度がありましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、より多くの社員がリモートワーク制度を利用するようになりました。社員を対象に行ったアンケートでは、多くの社員がリモートワークのさらなる普及・促進を希望する結果が出ました。「通勤時間がなくなることで睡眠時間を増やすことができる」「自炊をする時間的な余裕が生まれ、バランスのいい食事をとれる」など、「健康面でよい影響がある」という声が多く上がりました。しかし、メリットだけでなくデメリットも出てきています。私の友人は「在宅勤務が長期化するにつれ、精神的に落ち込みやすくなっている」と言っていました。今まで週5日会社に出勤していたところから、いきなり完全在宅勤務になり、生活スタイルが大きく変わり、コミュニケーションや運動量も減少します。生活にメリハリがなくなり、気分転換もしにくくなると思うので、在宅勤務ならではのフォローが必要になると思います。

### 「みえない多様性」をもつ当事者が果たす役割

当事者自身が「みえない多様性」を意識しており、肯定的に受け止めていることが前提だと思いますが、当事者は他者の抱える「みえない多様性」や、その人が置かれている状況に気づく能力が高いのではと思います。その為、そうした能力が必要とされるカウンセリングやキャリアコーチングなどの場面で活躍が期待できるのではないのでしょうか。「なんとなくもやもやしている」「うまく言えないけれどしんどい」など、悩みが具現化していない人の話に耳を傾け、その人が悩んでいる理由に寄り添い、前に進むお手伝いができると思います。

### 組織が「みえない多様性」に寄り添うために

コロナ禍という外部要因によって、組織や制度なども含めて「従来の当たり前」が見直されるきっかけとなりました。現代のような変化が大きい時代においては、組織も柔軟に変化していく力が必要だと考えています。固定された社内の人間だけで変革を起こしていくのは難しいので、様々な「みえない多様性」を抱えた人を、外部から積極的に組織に迎え入れることが大切ではないのでしょうか。それが既存のルールを疑うきっかけとなり、新しい可能性が見えてくるはずです。

日本は超高齢化社会に直面しており、これは世界史上でも初めてのことです。まさに既存のルールでは対応できない状況が迫っています。性別・年代・国籍・障害の有無などにとらわれず、あらゆる人が社会で活躍し、豊かな人生を長く楽しめる社会の実現に向けて、多様性を包括した組織の在り方を考えなければなりません。

では、どうすれば多様性を包括した社会になれるのでしょうか。個人的な話になりますが、私の妹は知的障害者です。ひとことで知的障害者といっても段階があり、妹は小学校低学年程度の知能はあるため、会話は可能です。妹の通う施設を探すため、行政に相談した際、紹介された施設は、妹より障害が重い人が多く通う施設でした。妹には適切でないと感じ、別の施設を紹介してほしいと願い出ましたが、希望通りの施設は見つかりませんでした。「知的障害」という言葉で、さまざまな多様性が同一視されていると感じ、なんとも歯がゆい気持ちになりました。どうすれば、そのような多様性をすくい上げ、寄り添うことができるのか。具体的な方法はまだわかりませんが、まずは問題提起し、発信を続けていくことが大切ではないか、と思っています。

## SECTION 3.

# 理解することから活動を始めるためのワークショップ事例

「みえない多様性」を考えるきっかけづくり、取り組みを行うチーム作りのために、有効となる取り組みのひとつにワークショップがあります。

このセクションでは、ワークショップの取り組み方法、実際に行った事例紹介を記載しています。

2020.10.16

### みえない多様性を考えるワークショップ

「みえない多様性」を考えるワークショップ

このワークショップは、まずは理解することから「みえない多様性」を考える活動を始めるためのワークショップです。

16 Oct 2020, 09:00am  
16 Oct 2020, 01:30pm (JST)





## 1. ワークショップを開催する目的

「みえない多様性」を考えると、当事者だけでなく、職場の周囲の人も巻き込むことが重要です。課題を洗い出す際にも、対策を考える際にも、当事者の目線に向き合うことに加えて、周囲の目線も踏まえた、参加型のワークショップを行うことが有効な手段として考えられるでしょう。

### 1.1 ワークショップのステップとゴール

このワークショップでは、以下の3つのステップに分けて実施を行います。各ステップ別に目的を見ていきましょう

step 1  
発散

step 2  
理解

step 3  
課題化

### 1.2 当事者が参加するモチベーションを得るために

step 1  
発散

「みえない多様性」が存在するとき、そこには課題を見えなくしている原因があります。大きな原因のひとつとして考えられるのは「課題を共有してよいという雰囲気がない」というもの。まずは、「何を言っても、何を共有してもよい場である」という設定そのものが、「ワークショップ」開催の意義となります。

### 1.3 当事者の思考・課題を理解する

step 2  
理解

個人が周囲に共有できずにいる課題（みえない多様性）を共有する場を設けることができれば、理解のための第一歩が踏み出せます。次は共有された課題を当事者になりきって理解する段階に移ります。ただし、本当の意味での理解は非常に難しいもの。まずは課題が存在していることを認め、周囲も当事者としての意識をもつことが重要です。

### 1.4 課題化する

step 3  
課題化

共有・理解のステップを踏むことができれば、組織の課題として考えることが可能となります。完全に解決することはできなくとも、課題を見つけ出し、少しずつ改善する第一歩を始めることが、このワークショップの大きな目的となります。

## 2.ワークショップの実践

まずは開催そのものが非常に大事なものとなります。以下のことを実践する前に、

- ・ワークショップはそれぞれが抱えている健康課題を考えるために実施するものである
- ・共有するための場なので何を発言してもよい(議題とズレるかどうかといったことは考えなくても良い)
- ・自身が抱える健康課題を公にしたいくない人に対して、共有を無理強いしてはならない

上記のことを明確に参加者に伝え、雰囲気づくりに努めましょう。

### step 1 発散

#### 2.1 [15分]アイスブレイク カードゲームによって、他者を想像する

ワークショップの雰囲気をつくる、参加者の緊張をほぐすためにアイスブレイクを行います。

ここでは、同時に頭の体操として「カードゲーム」によるアイスブレイクを収録しております。※別添「ストーリーカード」を参照

オンライン実施の事例



#### 2.2 [20分] 相談のワーク(1:1)

step1である「発散」のために「相談」を行います。

まずは話をしやすいことを重視し、1:1に分かれて個人の悩みを「相談」します

##### [point]

目的は共有ですが、「解決したいこと」を話し合うようにしましょう。

10分を目処に相談する人と相談される人を変更、お互いに平等に相談を行なってください

相談が終了したら、内容を全体に共有します。

##### [point]

一度文面にすることで悩みを整理してみましょう



### step 2 理解

#### 2.3 [20分] 相談のワーク(1:全員)

1:1の相談が終了したら、共有された課題を集約。

ファシリテーターによる「話してほしい人」のピックアップと立候補による「話したい人」により、全員に向けて「相談」を行います。

##### [point]

ここでの目的は「理解」ですが、「解決するには」を話し合うようにしましょう。

ファシリテーターの役割は個人課題を整理し、「こういうことではないか」という理解に向けた誘導を行うこと。参加者全員が個人の課題を自身に照らして理解できるように議論をまとめていきます。

オンライン実施の事例



### step 3 課題化

## 2.4 課題としてまとめる

最後にディスカッションの中から洗い出された改善策や課題を組織の課題としてまとめます。完成度や正解の追求ではなく、参加者全員が意見を出し合い、認識を合わせることで、モチベーションアップと取り組みの意義を見つけることを最終ゴールとします。

オンライン実施の事例



2020-10-16 3:55:01 AM *shota* : 片頭痛のことは、社会へアピールしていきたいです。

2020-10-16 3:55:38 AM *tomagala* : Privateの痛みから、Publicの痛みへ、、、ですね。

2020-10-16 3:55:47 AM *maruya* : Publicな痛みにしていく、それを互いに共感していくという点がとても刺さりました!ありがとうございました!

2020-10-16 3:57:18 AM *tomagala* : 解決よりも、共有!確かに。それで不安や悩みも解決できることがあるかもしれません。

2020-10-16 3:57:32 AM *maruya* : 職場の空気を変えるキッカケを提供できるツールになると良いですね

2020-10-16 3:57:46 AM *shota* : 現状いいにくいことも、近い将来「妥当な苦悩」として当たり前理解されるようにしたいと思いました。

そのためにまずは「共有」ですね。おっしゃるとおりだと思います。

2020-10-16 3:58:00 AM *maruya* : 解決するツールではなく、共有・相互理解するツールというのもステキですね!

ワークショップ終了時のコメント抜粋

## 2.5 事例:2020/10/16のオンライン実施における「みえない多様性」に対する取り組み方針

- ・「みえない多様性」を考えるためには、まずは自分自身のことも含めて「理解」が必要である。
- ・初めから解決を目指す息苦しくなったり、過度なプレッシャーがかかったりすることになりかねない。  
まずは「共有」することで、組織の「空気」を変えることから始めると良い
- ・ワークショップ、認知を広げるためのツールは、共有のためや相互理解を深めるためのものとして機能することができる

「みえない多様性」を考えるためのステップ



# おわりに

## 健康課題と職場の『ありたい姿』の模索と実践

日本イーライリリー株式会社

日本イーライリリーの有志従業員が自発的に立ち上げ、「まずは自分たちでやってみよう」と社内活動を続けている『ヘンズツウ部』は、未だ完成形ではありません。しかし、手探りで模索しながら前進していくプロセスの中にも、私たちにとっては大きな学びがあると手ごたえを感じています。

『ヘンズツウ部』の活動を通じて、片頭痛をもつ当事者と周囲の従業員が共に課題を見つけ、共に議論を交わす中で、組織全体が「みえない多様性」に着目することの重要性に気づくことができました。私たちにとってのきっかけは、片頭痛に目を向けたことでしたが、決して片頭痛に限定されるものではなく、あらゆる健康課題を含め、多様な背景をもつ従業員が、健康・ウェルビーイングに対する認知を高め、理解を深めることで、それぞれに本来の能力を発揮できる職場環境こそ、我々の『ありたい姿』であると認識することができました。

この度、その『ヘンズツウ部』を発展させ、さまざまな職場において、他の健康課題にも共通する課題として取り組むべく、この企画を提案し、ご賛同いただいた健康創造都市を目指す神戸市、健康経営に取り組む企業のみなさま、医療従事者のみなさまと共に、「みえない多様性」から発生する問題の解決に向けた“みえない多様性”に優しい職場づくりプロジェクト」を共同で立ち上げ、情報共有・議論を重ねました。

そして、「みえない多様性」の認識は、片頭痛に限らず、もっと広がっていくべきであり、互いの経験や思いを語り、議論した結果をまとめれば、多くの人たちの課題を解決するヒントになるツールができるのでは？」との思いから、「Inclusive Workplace Design Toolkit」を開発してまいりました。

私たちは、神戸市に本社を置くヘルスケアカンパニーとして、ご参画及びご協力いただいたみなさまと共に、このプロジェクトの成果のひとつとして、このツールを健康課題に取り組むすべての人にお届けすることで、微力ながら社会に貢献してまいりたいと考えています。

そして、「健康経営の新たな視座」として、「みえない多様性」に目を向けてくださる方々によって、この取り組みがみなさんの職場にも広まり、「誰にとっても働きやすい職場環境」が実現されていく社会を、心より願っております。

最後に、この活動の趣旨にご賛同いただき、貴重な学びや事例をご共有をくださった皆様、ご監修いただいた岡田邦夫先生、竹島多賀夫先生に対し、心より厚く御礼申し上げます。

## 医療現場と職場が共に治療に取り組めるような未来を目指して

協力：竹島多賀夫 先生

社会医療法人寿会 富永病院 副院長、脳神経内科部長、頭痛センター長、  
京都大学 医学部 臨床教授、日本頭痛学会 副代表理事

医療現場で感じることは、どうしても医療的サポートだけでは悩む人々を助けることはできないということです。頭痛が原因で病院まで来られる方は、相当大きな悩みを抱えています。

例えば片頭痛などの頭痛に急性期治療薬を連用することによって引き起こされる薬物乱用頭痛というものがありますが、治療では乱用薬物の中止が不可欠です。ところが単に指導や、指示だけを行っても薬をやめることはできず、約4割は治療から離脱してしまいます。

当人の理解を深め、指導の回数を重ねることで離脱する割合が減っていきませんが、医療現場だけでは解決しきれず、どうしても歯がゆく思う瞬間があります。

それは職場と頭痛の関係は身近でありながら、「我慢しながら働く」ということが普通のことだと考えられているところにあります。「サボっていると思われるのではないか?」「わたしだけ我慢が足りないのではないか?」と誤解されるのが不安で、結果的に無理をして仕事を継続しています。「仲間に迷惑をかけられない」「上司には言い出せない」だけ急な頭痛は起こっている状況は、当事者のQOLを大きく阻害するとともに、職場全体でみたときの労働生産性にも影響があります。

片頭痛が神経学的な疾患であるということが、当事者のみならず、職場の周囲の人たちにも理解されることが大切です。例えば頭痛発作が起こったとき、少し休める時間や場所が確保できる職場環境ができていれば、医療現場と合わせてより治療がスムーズになるでしょう。

今回のツールキットが、働きながら健康課題で悩む人、その取り組みを考える人にとって、少しでもヒントや気づきをもたらすものになっていることを願います。

## Inclusive Workplace Design Toolkit

— わかりづらい健康課題

「みえない多様性」に優しい職場をつくる

### ●「みえない多様性」に優しい職場づくりプロジェクト」参画企業・団体・自治体など (50音順、敬称略)

株式会社アシックス

株式会社ウェブシャーク

日本イーライリリー株式会社

株式会社パソナ

明治安田生命保険相互会社神戸支社

田畑 かおり (社会医療法人寿会富永病院 看護部 師長、  
頭痛医療を促進する患者と医療従事者の会(JPAC)共同代表)  
神戸市

### ●協力企業(50音順、敬称略) ネスレ日本株式会社 バンドー化学株式会社

### ●監修専門家(50音順、敬称略)

岡田邦夫 (医師、特定非営利活動法人 健康経営研究会 理事長)

竹島多賀夫 (社会医療法人寿会 富永病院 副院長、脳神経内科部長、頭痛センター長、  
京都大学 医学部 臨床教授、日本頭痛学会 副代表理事)

本ツールの利用にあたっては、以下の利用規約をご理解ください。

著作権等の帰属 本ツールに関する知的財産権は、日本イーライリリー株式会社に帰属しています。

本件ツールの利用

- ① 利用者は、本件ツールを無料でダウンロードし、利用することが出来ます。ただし、利用者にあらかじめ通知されることなく、本件ツールの内容が変更、終了されることがあります
- ② 利用者は、本件ツールを非営利目的のみで使用することができ、営利目的で利用することが出来ません
- ③ 利用者は、本件ツールに一切改変を加えることが出来ません
- ④ 利用者は、本件ツールを第三者に利用許諾することが出来ません。

禁止行為 利用者は、以下の行為を行ってははいけません。

- ①公序良俗に反する行為
- ②法令、本利用規約に違反する行為又は犯罪に関連する行為
- ③その他、不適切と判断される行為

無保証及び免責事項等

- ①本件ツールの内容について、利用者の利用目的に適合すること、利用者の期待する機能、価値、正確性又は有用性を有すること、利用者に適用される法令等に適合すること、及び不良やバグ等の不具合を有しないこと等は、一切保証されません。
- ②本件ツールの利用に関して利用者が生じた損害等については責任を負いかねます。
- ③本件ツールの利用に関して、利用者間又は利用者と第三者との間において生じた争いについては、利用者自身の責任と費用により解決していただきます。

2020年11月

●制作 日本イーライリリー株式会社