

特集 健康経営優良法人認定企業に迫る

第5章

ワークエンゲージメントの向上で 健康経営先進地域の旗振り役に ——公益財団法人枚方市スポーツ協会に聞く



杉本 剛

東京都中小企業診断士協会

大阪府は、2025年の健康経営優良法人認定数において全国1位を誇り、健康経営の先進地域として注目を集めている。この地において地域の健康経営の推進と普及に中心的な役割を果たしているのが、公益財団法人枚方（ひらかた）市スポーツ協会（以下、同協会）である。



左から同協会の森貴平氏と栃岡璃香氏
（画像提供：枚方市スポーツ協会、以下同じ）

1. 枚方市スポーツ協会の概要

同協会は職員わずか11名ながらも、スポーツ大会やスポーツ教室、健康をテーマとした多彩なイベントを企画・運営し、市民がスポーツを通じて健康を育む場を提供している。自らも健康経営を実践しつつ、企業に対しては、課題に応じたオーダーメイド型の健康経営プ

ログラムを提供している。令和6年度は、延べ200件以上のプログラムを実施している。

こうした取り組みは広く評価されており、2017年から9年連続で健康経営優良法人に、2023年から3年連続で「ブライト500」に認定されている。また、大阪府やスポーツ庁からも複数の表彰を受けている。

スポーツを軸に地域の健康を支える同協会の存在は、まさに枚方市民の健康づくりに不可欠な存在であるといえる。

2. 健康経営の船出

(1) 自らの課題が導入を後押し

同協会では、健康経営の導入から現在に至るまで、スポーツ事業課課長の森貴平氏と同課職員の栃岡璃香氏が二人三脚で取り組みを進めてきた。

その出発点は2017年、まだ健康経営が今ほど世間一般に広く認知されていない頃である。企業向けの健康経営サービスの提供を考え始めた一方で、協会内に目を向けると、スポーツ振興を担う立場でありながら、職員のスポーツ実施率は約半分にとどまり、喫煙率も高かった。そして病に倒れる職員まで現れた。

このままではいけない。職員数の少ない同協会では、一人が占める経営への影響は大きく、健康で幸せな職場をつくっていく必要性を感じ、健康経営に取り組むことになった。

(2) 社内浸透は文化を変えるところから

こうして、同協会の健康経営の取組みが始まった。しかし、その取組みは決して順風満帆なものではなく、浸透するのにかなりの時間を要した。その要因は、同協会がこれまでに培ってきた「体育会系」の企業文化であった。

当時の協会内には、スポーツ経験者が多く、「上司の言うことは絶対」とする風潮があり、健康に関しては自己責任の意識が強かった。また、職員には喫煙者も多く、健康経営に対しては、どこか他人事で我関せずといった雰囲気は漂っていたという。それでも森氏らは職員一人ひとりと真摯に向き合い、粘り強く健康経営の普及に取り組んだ結果、徐々に空気が変わってきたという。

(3) ワークエンゲージメントの導入

公益財団法人である同協会は、枚方市の外郭団体として行政から受注する仕事も多い。そのため、昔から「決められた仕事さえこなせばよい」とする風潮も見られ、内発的な課題設定や新たな仕事の提案は少なかった。

「これからは、お客様に合わせたプログラムを自分たちの頭で考え、提案していかなくてはなりません。そのためにはこれまでの働き方や職員自身の考え方を変えていかなければならないのです」と森氏は力強く語る。

このような背景から、2017年に働きがいが見える化し、高めていくための手段として「ワークエンゲージメント」を経営指標として健康経営に取り入れることとした。

なお、ワークエンゲージメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として活力・熱意・没頭の3つがそろった状態と定義され、ヘルスリテラシーやウェルビーイングの指標の一つとして活用されている。

3. 具体的な取組み

(1) 動こうかい

同協会独自の取組みとして、「動こうかい」

というイベントを四半期に一度、就業時間後に実施している。このイベントは軽い運動とコミュニケーションの要素を組み合わせたもので、全職員が対象となっている。年齢や性別を問わず誰でも楽しめる内容となっており、参加率はほぼ100%に達しているという。

たとえば、「ロゲイニング」という専用アプリを使って地図上に設置された複数のチェックポイントを、制限時間内にどれだけ多く回れるかを競い合うイベントを実施している。設定時間は比較的長めで、体力だけではなく、戦略性が必要なため頭も使って楽しめるイベントだ。今では協会内イベントを超えて、市民参加型の事業としても展開している。

また、「らくがきウォーク」と呼ばれるイベントも実施している。こちらはスマートフォンのGPS機能と地図アプリを連動させ、自分の歩いたルートが線として表示される仕組みだ。参加者はその軌跡を使って絵を描き、完成した図柄を互いに見せ合って楽しむ。遊び心と健康づくりを融合させた、ユニークな取組みである。

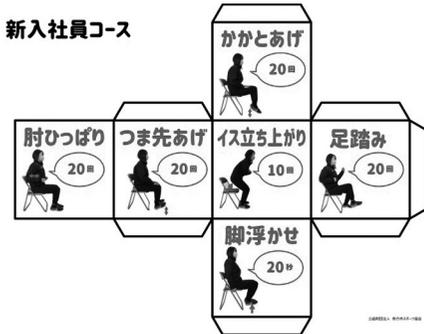


「動こうかい」でのウォーキングイベントの様子

(2) 健康増進サイコロチャレンジ

長時間の座り過ぎは、代謝の低下や血流の悪化を招き、健康リスクを高めることが知られている。実際、日本人の平均座位時間は世界でも最長クラスである。そこで、健康づくりと会議時間短縮による生産性向上、コミュニケーションの促進を目的に、健康増進サイコロチャレンジ（以下、健コロ）を実施している。

これはすべての会議や打ち合わせにおいて、1時間が経過した時点で健ココを振り、出た目に応じて、参加者全員が同じ運動をするというものだ。かかとあげや足踏みなど簡単にできるものばかりで、協会外からの参加者にもユニークで面白い取組みと好評を得ている。



健ココに記載されたさまざまな運動

(3) 1 on 1 ミーティング

職員の働きがいが高める取組みの一環として、すべての職員は、直属の上司との2ヵ月に1回の1 on 1 ミーティングが行われている。「これまで職員は『受け身』の姿勢が強く、自分の意見やアイデアを発信することはあまりありませんでした。まずは、一人ひとりが何をやりたいのかを知るところから始めたいと思いました」

森氏の口調が思いの強さを表している。

同時に、管理職の意識変革にも着手した。部下が自分の考えや希望を自由に話せる雰囲気をつくるため、管理職には専門のセミナーを受講してもらった。上司のかかわり方次第で、1 on 1 の質は大きく変わるということを学んでもらい、話が續かないときやテーマに迷ったときに備え、話題のヒントをまとめたメニュー表を用意した。気軽に本音を話せる空間づくりを心がけているという。

(4) 睡眠改善プログラム

また、2023年度に実施した職員アンケートでは、睡眠の質の低さが課題として明らかになった。その対策として、専門家による睡眠

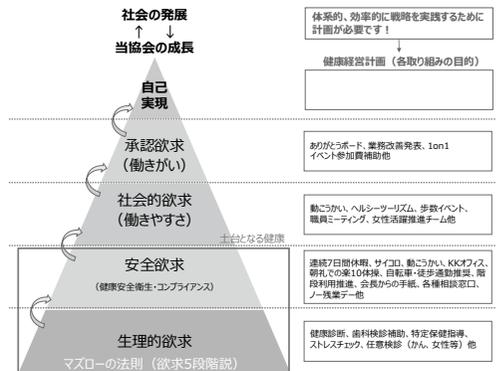
セミナーを実施したが、現時点では十分な効果が得られていない。また、朝食をとらずに出勤する「欠食率」も悪化している。

森氏らは、長時間の残業が睡眠不足を招き、起床が遅れることで朝食を抜くようになり、その結果として午前中の生産性が低下するという、負のスパイラルに陥っていることを懸念している。こうした状況を受け、現在は週1回のノー残業デーを設けるなど、早期退勤を促進し、睡眠改善に向けた取組みを強化している。

4. 健康経営の取組み成果

(1) 経営指標の向上

ワークエンゲージメントの測定は、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度(UWES-9)を用いて年2回実施している。同協会では、職員の働きがいがマズローの「欲求5段階説」と関係すると考え、スコアを階層に当てはめ、ワークエンゲージメントスコアと比較しながら各階層を一段ずつ引き上げる施策を実施している点が興味深い。



枚方市スポーツ協会が考える働く意義5段階説

その結果、ワークエンゲージメントの平均値は2022年度の3.4から2024年度には3.84へと向上(図表)。かつて低位の職員の階層も上がり、会議での発言や自発的な提案が増えるなど目に見える変化が現れているという。

図表 年次別健康経営取組み成果

項目	2022年度結果	2023年度結果	2024年度結果	
健康診断受診率	100%	100%	100%	
健診後の再検査	67%	67%	100%	
特定保健指導受診率	100%	50%	100%	
有所見率	69.2%	25.0%	18.2%	
ストレスチェック受検率	100%	100%	100%	
喫煙率	13.3%	9.1%	9.1%	
勤ごうかい参加率	73.3%	91.0%	78.8%	
年次休暇取得日数	平均8.4日	平均8.7日	平均10.7日	
	(取得率43.0%)	(取得率43.4%)	(取得率53.6%)	
スポーツ実施率	週に1回以上	73.0%	91%	100%
	週に3回以上	40.0%	40%	90%
スポーツ実施意欲	6.4	6.6	7.9	
時間外労働時間(一人当たり)	平均254時間/年	平均357時間/年	平均319.5時間/年	
ワークエンゲージメント	3.40	3.36	3.84	
絶対的プレゼンティーズム	70.0%	65.0%	67.0%	
相対的プレゼンティーズム	1.13	1.07	1.03	
アブセンティーズム	2.7	2.7	3.1	
心理的安全性	3.04	3.24	3.49	
睡眠による回復度	2.4	2.6	2.6	
会社がどの程度働き方に配慮しているか		5.7	7.9	
社内コミュニケーション満足度		5.0	6.2	
会社の信頼度		5.9	6.7	

さらに、週に1回以上のスポーツ実施率は100%を達成。協会内のコミュニケーション満足度や心理的安全性といった指標にも好影響が見られる。「健康経営の力を実感しています。本当にやってきてよかった」と森氏は語る。

(2) 外部からの評価

協会内での取組みと並行して、森氏らは地道に健康経営の内容や成果を対外的に発信してきた。その努力が実を結び始めたのは、ワークエンゲージメントを軸に、「なぜ健康経営に取り組むのか」という目的を企業理念と結び付けてストーリーとして伝えるようになってからである。

それ以来、健康経営に関する取材の依頼や、「具体的な取組みを教えてほしい」といった問い合わせが増え、各種の賞の受賞にもつながるなど、外部からの評価の高まりを実感している。

「外部からの評価は、職員にとって大きな励みになるのです」と森氏は言う。協会外からの注目を肌で感じることで、職員一人ひとりの意識や行動を変えるきっかけになってい

るといふ。

(3) 成功の秘訣

森氏に健康経営が成功した理由を尋ねると、「健康づくりで終わらせなかったこと」だと語った。さまざまな取組みを経営指標と結び付け、定期的にその成果を評価し、職員と共有してきたことが鍵であるという。

たとえば、ワークエンゲージメントなどの指標が改善すれば、その取組みは単なるコストではなく、有効な「投資」であることが裏づけられる。そうした結果が見えることで、職員も納得感を持って前向きに実践できるようになるのだ。

5. 今後の目標

森氏らは、健康経営を「スポーツの新たな価値を創造し、豊かで活力あるまちづくりに貢献する」という協会の経営理念を実現するための手段として位置づけ、着実に取り組んできた。その方針は今後も変わることはない。

現在は、スポーツ習慣が経営に好影響を示すという新たなエビデンスの創出にも取り組んでいる。

「これまで、スポーツと経営は別のものにとらえられがちでした。しかし、私たちの研究では、スポーツ習慣がワークエンゲージメントや働きやすさと関連していることが見えてきました。こうしたデータこそ、スポーツの新たな価値だと考えています。これを通じて、健康経営のさらなる普及につなげていきたいのです」

森氏の言葉の一つひとつから、健康経営に対する揺るぎない信念と情熱が伝わってきた。

枚方市スポーツ協会の事例は、健康経営を根づかせ、浸透させるには、経営理念と結び付けて目的を明確にすること、そして取組みを社外へ積極的に発信することが重要であることを示している。本事例が中小企業における健康経営の推進や支援の一助となれば幸いである。