

## ブリーフレポート

## 日本企業における企業施策・健康管理施策と従業員エンゲージメントの関連

大橋瑞紀<sup>1</sup>, 鐘江宏<sup>2</sup>, 北岡かおり<sup>3</sup>, 岡田邦夫<sup>4</sup>, 藤本敦也<sup>5</sup>, 高瀬堅吉<sup>6</sup>, 宮崎智之<sup>5</sup>, 矢野裕一朗<sup>1,7</sup>

1. 順天堂大学医学部総合診療科学講座
2. 医療法人社団こころとからだの元気プラザ調査事業分析室
3. 国立研究開発法人医薬基盤・健康・栄養研究所 国立健康・栄養研究所産官学連携研究センター研究連携推進室
4. 特定非営利活動法人健康経営研究所
5. 横浜市立大学研究・産学連携推進センター拠点事業推進部
6. 中央大学文学部人文社会学科心理学専攻
7. Department of Family Medicine and Community Health, Duke University

## 要旨

日本の健康経営度調査の2,502社分のデータを用いて、従業員のエンゲージメントと企業業績の決定要因を検証した。多変量ロジスティック回帰分析の結果、時間単位の有給休暇（調整オッズ比 [aOR] : 1.29、95% CI : 1.07-1.56）とコミュニケーションツール（aOR : 1.32、1.04-1.69）が、エンゲージメントの正の関連を示した。良好な健康状態—適切なBMI（aOR : 1.02、1.00-1.04）、運動（aOR : 1.02、1.01-1.03）、睡眠（aOR : 1.03、1.02-1.04）—は正の関連を示し、喫煙（aOR : 0.98、0.97-0.99）および有給休暇の総取得日数（調整オッズ比 : 0.92、0.89-0.96）は負の関連を示した。また、高いエンゲージメントは高収益（調整後オッズ比 : 1.65、1.31-2.07）および高営業利益（調整後オッズ比 : 1.40、1.13-1.74）と強く関連していた。これらの組織的・健康的決定要因に対処することは、エンゲージメントを促進し、持続可能な企業の財務的成長を維持するために不可欠である。

## キーワード:

従業員、エンゲージメント、働き方管理、健康行動、日本

## 本研究の目的

柔軟な勤務形態やデジタルコミュニケーション整備など、従業員エンゲージメントの主要な組織的決定要因を明らかにする。

運動、睡眠、喫煙などの修正可能な生活習慣要因と、企業全体のエンゲージメントレベルとの関連性を分析する。

高い従業員エンゲージメントと企業の客観的な財務的成功（特に高収益および高営業利益）との関連性を評価する。

## 背景

従業員エンゲージメントとは、従業員が職務に身体的・認知的・感情的なエネルギーを注ぐ状態を指し[1,2]、従業員のウェルビーイング、パフォーマンス、組織的成功の重要な要素として注目を集めている[3-6]。

先行研究では、リーダーシップスタイル、職場文化、コミュニケーション、評価制度など、個人の特性、職務関連要因、組織的・管理的要因を含む、従業員エンゲージメントに関連する複数の要因が特定されている[1-3]。これらの知見は、従業員エンゲージメントが個人レベルと組織レベルの両方の決定要因によって影響を受ける多次元的な概念であることを示唆している。組織構造、管理手法、企業方針がエンゲージメントにどのように影響するかを理解することは、従業員エンゲージメントを向上させる効果的な戦略を策定するために不可欠である。

日本では経済産業省が「健康と生産性の管理」を推進しており、健康維持・向上を目的とした戦略的取り組みにより、従業員の健康を経営管理に取り入れている[7]。この国家的取り組みは、従業員の健康とエンゲージメントの向上が最終的に企業業績を向上させ、より健康で長寿な社会に貢献するという認識の高まりを反映している。

しかし、日本の従業員エンゲージメントに関する研究は限られており、特に関連する組織的・管理的要因に関する知見は不足している。そこで本研究では、日本の経済産業省が実施する健康経営度調査のデータを用い、企業施策・健康管理施策と従業員エンゲージメントとの関連を評価することを目的とした。

## 対象と方法

経済産業省は毎年、健康経営度調査を実施している[8]。本研究では、2022年度および2023年度（2022年4月から2024年3月）に実施された調査データを分析した。従業員

エンゲージメント、関連要因、売上高・営業利益を含む企業業績に関する回答のあった2,502社の日本企業を対象とした。

従業員エンゲージメントは次の2項目で評価した：(1)「仕事への満足度」の企業平均スコア、(2)「働きがい」の企業平均スコアについて、それぞれ1（最高）から4（最低）の4段階評価とし、スコアが高いほど満足度・働きがいが低いとした。従業員エンゲージメントが高い企業とは、いずれか一方または両方の項目の平均スコアが上位四分位グループに属する企業と定義した。

その他の関連要因について、ワークスタイルや従業員コミュニケーションなど企業レベルの質問は、関連する制度の有無、一方健康診断結果や労働時間など個人レベルの質問は企業単位の割合または平均値を用いて分析した。健康診断結果は、労働安全衛生法により雇用主が全従業員に受診させることを義務付けられている年次健康診断から収集した。高収益または高営業利益とは、従業員一人当たりの収益または営業利益が上位四分位数に属する企業と定義した。

本研究では、企業単位のアンケート回答のみで構成されるオープンソースデータセットを利用している。したがって、このデータセットには個人を特定できる情報は含まれておらず、倫理審査の申請は行わなかった。データは匿名化され、企業単位で収集されたものであるため、日本の「ヒトを対象とする医学・健康研究に関する倫理指針」に基づき、個々の参加者からのインフォームド・コンセントは不要であった。

## 統計解析

記述統計は頻度と割合で示した。企業施策・健康管理施策と従業員エンゲージメントとの関連を評価するため、多変量ロジスティック回帰モデルを用いた。各モデルでは、上場企業かどうか、業種、平均勤続年数、平均年齢で調整し、高い従業員エンゲージメントまたは高い企業業績のいずれかに対する調整オッズ比（aOR）と95%信頼区間（CI）を推定した。統計的有意性は、両側検定を用いてP値が0.05未満の場合とした。全ての解析はSASソフトウェアバージョン9.4（SAS Institute, Cary, NC, USA）を用いて実施した。

## 結果

2,502社の調査結果が解析に用いられた。これらの企業には、正規従業員6,288,123人（女性27.6%）と非正規従業員2,726,871人（女性64.4%）が含まれていた。従業員の平均年齢±標準偏差は41.0±3.6歳、平均勤続年数±標準偏差は13.9±4.8年であった。

従業員のエンゲージメントの高さは、高収益（aOR：1.65、95% CI：1.31–2.07）と高営業利益（aOR：1.40、95% CI：1.13–1.74）の両方と正の関連があった（表1）。

表1. 日本企業 2,502 社における従業員エンゲージメントと企業業績の関連

	高収益		高営業利益	
	調整オッズ比 (95% CI)	p 値	調整オッズ比 (95% CI)	p 値
高い従業員エンゲージメント	1.65 (1.31–2.07)	<0.001	1.40 (1.13–1.74)	0.002

従業員エンゲージメントが高い企業における高収益または高営業利益のオッズ比を、上場企業かどうか、業種、平均勤続年数、平均年齢を調整して算出した。高収益または高営業利益とは、従業員1人当たりの収益または営業利益が上位四分位数に属する企業とした。高従業員エンゲージメントとは、「仕事への満足度」および/または「働きがい」に対する従業員の平均スコアが最も良好な四分位数に属する場合とした。

表2は、ワークスタイルマネジメントと従業員エンゲージメントの関連を示している。ワークスタイルマネジメントには、表2に列挙した適切な労働慣行を促進するための11の企業施策が含まれていた。これらの施策の中で、「時間外労働時間の削減を管理職の評価項目に設定している」（aOR：1.45、95% CI：1.10–1.92）および「時間単位での年次有給休暇（半休は除く）の取得を可能にしている」（aOR：1.29、95% CI：1.07–1.56）は従業員エンゲージメントと正の関連を示したが、その他の施策は有意な関連を示さなかった。

表2. 日本企業 2,502 社におけるワークスタイルマネジメントと従業員エンゲージメントの関連

	高い従業員エンゲージメント	
	調整オッズ比 (95% CI)	p 値
PC のログイン記録等、入退社時刻を正確に記録するシステムを導入し、従業員が申告した勤務時間との間に差がある場合には指摘・是正を行っている（タイムカードの導入のみの場合は除く）	1.03 (0.80–1.33)	0.824
長時間労働をしている部署の上司や部署に対するペナルティを設定している	0.83 (0.67–1.04)	0.110
時間外労働時間の削減を管理職の評価項目に設定している	1.45 (1.10–1.92)	0.008
時間外労働時間の削減を一般従業員の評価項目に設定している	0.88 (0.66–1.18)	0.400
業務繁忙に対応して休業日の設定や所定労働時間の変更を行っている（お盆・年末年始休暇、慶弔休暇は除く）	0.90 (0.74–1.09)	0.284
勤務間インターバル制度を設けている	0.84 (0.68–1.04)	0.118
フレックスタイム制度または時差出勤制度を設けている	0.83 (0.64–1.08)	0.173

時間単位での年次有給休暇（半休は除く）の取得を可能にしている	1.29 (1.07–1.56)	0.008
任意のタイミングで取得できる有給の特別休暇制度（お盆・年末年始休暇、慶弔休暇は除く）を設けている （例：ボランティア休暇、永年勤続休暇、病気休暇、看護休暇、骨髄等移植のドナー休暇等）	1.13 (0.83–1.52)	0.447
年次有給休暇の法定（年5日）を超えた取得を管理職の評価項目に設定している	1.00 (0.64–1.57)	0.988
年次有給休暇の法定（年5日）を超えた取得を一般従業員の評価項目に設定している	1.25 (0.76–2.04)	0.378

各質問は「はい」または「いいえ」で回答され、上場企業かどうか、業種、平均勤続年数、平均年齢を調整した上で、「いいえ」を基準として、従業員エンゲージメントが高い場合のオッズ比を算出した。従業員エンゲージメントが高いとは、「仕事への満足度」および／または「働きがい」に対する従業員の平均スコアが最も良好な四分位数に属する場合とした。

表3は、従業員コミュニケーションと従業員エンゲージメントの関連を示している。従業員コミュニケーションには、表3に列挙した従業員間の交流と協働を促進する6つの企業施策が含まれた。これらの施策の中で、「社内ブログ・SNSやチャットアプリ等の従業員間コミュニケーション促進ツールを提供している」（aOR：1.32、95%CI：1.04–1.69）は従業員エンゲージメントと正の関連を示した。

表3. 日本企業2,502社における従業員コミュニケーションと従業員エンゲージメントの関連

	高い従業員エンゲージメント	
	調整オッズ比 (95% CI)	p 値
フリーアドレスオフィス等の職場環境整備を行っている	1.01 (0.82–1.25)	0.903
社内ブログ・SNSやチャットアプリ等の従業員間コミュニケーション促進ツールを提供している	1.32 (1.04–1.69)	0.025
同好会・サークル等の設置・金銭支援や場所の提供を行っている	0.92 (0.73–1.15)	0.462
社員旅行や家族交流会・昼食会等のイベントの開催・金銭支援や場所の提供を行っている	0.98 (0.79–1.21)	0.848
ボランティア・地域祭り等に組織として関与し、従業員が参加するような働きかけを行っている	0.92 (0.74–1.14)	0.450
従業員同士が感謝を伝え合うことに対してインセンティブの付与を行っている（社内通貨、社内サンクスポイント制度など）	1.19 (0.94–1.51)	0.143

各質問は「はい」または「いいえ」で回答され、上場企業かどうか、業種、平均勤続年数、平均年齢を調整した上で、「いいえ」を基準として、従業員エンゲージメントが高い場合のオッズ比

を算出した。従業員エンゲージメントが高いとは、「仕事への満足度」および／または「働きがい」に対する従業員の平均スコアが最も良好な四分位数に属する場合とした。

表 4 は、健康診断結果と従業員エンゲージメントの関連を示している。様々な健康指標の中で、適正体重維持者率（aOR: 1.02, 95% CI: 1.00–1.04）、運動習慣者比率（aOR: 1.02, 95% CI: 1.01–1.03）、「睡眠により十分な休養が取れている人」の割合（aOR: 1.03, 95% CI: 1.02–1.04）は、従業員エンゲージメントと正の関連を示した。一方、喫煙率（aOR: 0.98, 95% CI: 0.97–0.99）は負の関連を示した。

表 4. 日本企業 2,502 社における健康診断結果と従業員エンゲージメントの関連

	高い従業員エンゲージメント	
	調整オッズ比 (95% CI)	p 値
適正体重維持者率※BMI が 18.5～25 未満の者	1.02 (1.00–1.04)	0.046
喫煙率	0.98 (0.97–0.99)	0.002
運動習慣者比率※1 週間に 2 回、1 回当たり 30 分以上の運動を実施している人の割合	1.02 (1.01–1.03)	0.006
「睡眠により十分な休養が取れている人」の割合	1.03 (1.02–1.04)	<0.001
飲酒習慣者率※頻度が時々または毎日かつ飲酒日の 1 日当たりの飲酒量が清酒換算で 2 合以上の人の割合	1.01 (1.00–1.02)	0.177
血圧リスク者率※収縮期血圧 180 mmHg 以上または拡張期血圧 110 mmHg 以上の人の割合	1.02 (0.99–1.06)	0.190
血糖リスクと考えられる人の割合※空腹時血糖が 200mg/dl 以上の人の割合	0.93 (0.86–1.00)	0.058

従業員エンゲージメントの高さを示すオッズ比は、各変数を連続変数として、上場企業かどうか、業種、平均勤続年数、平均年齢を調整して算出した。従業員エンゲージメントの高さは、「仕事への満足度」および／または「働きがい」に対する従業員の平均スコアが最も高い四分位数に属する場合とした。

表 5 は、平均月間総実労働時間（aOR : 0.99、95% CI : 0.98–1.00）と平均年次有給休暇取得日数（aOR : 0.92、95% CI : 0.89–0.96）の両方が、従業員のエンゲージメントと負の関連を示したことを表している。

表 5. 2,502 社の日本企業における労働時間と従業員エンゲージメントの関連

	高い従業員エンゲージメント	
	調整オッズ比 (95% CI)	p 値
平均月間総実労働時間	0.99 (0.98–1.00)	0.006
平均年次有給休暇取得日数	0.92 (0.89–0.96)	<0.001

従業員エンゲージメントが高い場合のオッズ比は、各変数を連続変数として扱い、上場企業かどうか、業種、平均勤続年数、平均年齢を調整して算出した。従業員エンゲージメントが高いとは、「仕事への満足度」および／または「働きがい」に対する従業員の平均スコアが最も高い四分位数に属する場合とした。

## 考察

全国規模の健康経営度調査のデータを活用し、高い従業員エンゲージメントが、高収益と高営業利益を含む優れた企業業績と強く関連していることを明らかにした。これは、従業員エンゲージメントが個人にとって有益であるだけでなく、組織の財務的成功と持続可能性にも寄与することを示唆している[9,10]。

先行研究では、従業員エンゲージメントが個人の特性、職務関連要因、組織的实践など多様な要因の影響を受けることが報告されている[1-3]。本研究は、高いエンゲージメントに関連する具体的な企業施策を特定することで、これら知見の補完に資する。例えば、時間単位の年次有給休暇制度の整備や、管理職の評価基準に時間外労働削減を組み込むことが、従業員エンゲージメントと正の相関を示した。これらの知見は、柔軟な勤務形態と労働時間に対する管理職の責任が、より支援的で動機付けのある職場環境を育む可能性を示唆している。

従業員間のコミュニケーションに関しては、社内ブログ、ソーシャルネットワーキングサービス、チャットアプリなどのツールの提供が、より高い従業員エンゲージメントと関連していた。これは、透明性のあるコミュニケーションと従業員間のデジタルツールを介したコミュニケーションの機会が、帰属意識と共通の目的意識を育むことでエンゲージメントを高めることを示した先行研究と一致している[1-3,11,12]。興味深いことに、社員旅行やボランティア活動などの取り組みは有意な関連性を示さず、日常的なコミュニケーションツールが、一時的なイベントよりもエンゲージメント醸成においてより重要な役割を果たす可能性を示唆している。

従業員の健康状態も重要な要因であり、健康的な BMI、定期的な運動習慣、十分な睡眠による休息は、従業員エンゲージメントと正の相関を示した。一方、喫煙は負の相関を示した。先行研究では、より健康な従業員はより良いメンタルヘルスと高い生産性を示すことが示されており[13-17]、これらの状態はエンゲージメントと密接に関連している[18,19]。したがって、従業員の健康行動を積極的に促進する企業は、身体的・精神的健康だけでなく、組織成果においても利益を得られる可能性がある。

本研究では、長時間労働と年間有給休暇取得日数の増加の両方が、従業員のエンゲージメントと負の関連を示した。過重な業務負荷の悪影響は広く知られているが、有給休暇との逆相関は注目すべきである。これは、特定の状況下では、頻繁な休暇取得がワークライフバランスの良好な結果ではなく、職場への愛着の欠如や逃避願望を反映している可能性を示唆している。あるいは、高いエンゲージメントは仕事への強い意欲と相関し、自発的な休暇取得日数の減少につながる可能性もある。今後の研究では、業務負

荷、休息行動、エンゲージメント間の複雑な因果関係をさらに詳細に解明する必要がある。

本研究にはいくつかの限界がある。第一に、観察的・横断的デザインのため因果関係の確立が困難である。第二に、分析が企業単位の集計データに基づくため、個々の従業員データにはアクセスできなかった。したがって、我々の知見は集団レベルの傾向を表すものであり、個人レベルでの結果解釈には注意を要する。第三に、従業員エンゲージメントは自己評価に基づく企業単位の平均スコアで評価されたため、測定精度が制限される可能性がある。さらに、一部の健康指標には客観的データが使用されたが、生活習慣（睡眠、運動など）は主観的な自己申告に限定された。最後に、企業ごとの詳細な経済状況や市場ポジションなどの測定不能な交絡因子は分析に含まれなかった。

本研究により、高い従業員エンゲージメントが優れた企業業績と有意に関連していることが示唆された。柔軟な働き方、従業員間のコミュニケーション、健康的なライフスタイルを促進する組織的施策が、エンゲージメントの主要な推進要因として示された。これらの知見は、従業員のウェルビーイングと職場環境への戦略的投資が、持続可能な組織成長につながる可能性を示唆している。

#### 著者の貢献

MO と YY が原稿を起草した。HK が統計分析を実施した。MO、HK、KK、AF、YY が研究の構想と設計に貢献した。MO、HK、KK、KO、AF、KT、TM、YY がデータの解釈に貢献した。HK、KK、KO、AF、KT、TM が重要な知的内容に関する原稿の批判的改訂を行った。全著者（MO、HK、KK、KO、AF、KT、TM、YY）が提出原稿の最終承認を行った。

#### データ入手

本研究では、企業単位の調査回答を使用した。これは、各企業内の複数の回答者から集計され、企業単位のデータセットに統合されたものであり、個々の参加者データは含まれない。調査データは、結果の再現を目的として、経済産業省

([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)) に申請することで入手可能である。

#### 利益相反

著者らは利益相反を申告する事項はない。

#### 資金提供

本研究は、健康長寿産業連合会 (<https://www.well-being100.jp/>) の研究助成金、科学技術振興機構 (助成金番号 JPMJPF2203) 、および医療研究開発機構 (助成金番号 23rea522009h0001) の助成を受けた。

#### 参考文献

1. Kahn WA. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 1990;33:692-724.
2. Kahn WA. To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations* 1992;45:321-349.
3. Motyka B. Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics* 2018;54:227-244.
4. Anitha J. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 2014;63:308–323.
5. Neuber L, Englitz C, Schulte N, Forthmann B, Holling H. How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2021;31:292-315.
6. Sypniewska B, Baran M, Kłos M. Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal* 2023;1-32.
7. Ministry of Economy Trade and Industry (METI). Announcement of Organizations Selected under the 2023 Certified Health & Productivity Management Outstanding Organizations Recognition Program [cited September 28 2024]. Available from: [https://www.meti.go.jp/english/press/2023/0308\\_004.html](https://www.meti.go.jp/english/press/2023/0308_004.html).
8. Yano Y, Kanegae H, Node K, Mizuno A, Nishiyama A, Rakugi H, et al. The associations of the national health and productivity management program with corporate profits in Japan. *Epidemiol Health* 2022;44:e2022080.
9. Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2009;82:183–200.

10. Okazaki E, Nishi D, Susukida R, Inoue A, Shimazu A, Tsutsumi A. Association between working hours, work engagement, and work productivity in employees: A cross-sectional study of the Japanese Study of Health, Occupation, and Psychosocial Factors Relates Equity. *J Occup Health* 2019;61:182-188.
11. Verčič, AT. The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public relations review* 2021;47: 102009.
12. Ewing M, Men LR, O'Neil J. Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication* 2019;13:110–132.
13. Burton WN, Conti DJ, Chen CY, Schultz AB, Edington DW. The role of health risk factors and disease on worker productivity. *J Occup Environ Med* 1999;41:863-877.
14. Fujimoto A, Kanegae H, Kitaoka K, Ohashi M, Okada K, Node K, et al. The association between employee lifestyles and the rates of mental health-related absenteeism and turnover in Japanese companies. *Epidemiol Health* 2024;46:e2024068.
15. Litwiller B, Snyder LA, Taylor WD, Steele LM. The relationship between sleep and work: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 2017;102:682-699.
16. Nagamatsu T. Effect of exercise as the mental health solution in workplace. *Bulletin of the physical fitness research institute* 2017;115:1-7.
17. Taylor GMJ, Treur JL. An application of the stress-diathesis model: A review about the association between smoking tobacco, smoking cessation, and mental health. *Int J Clin Health Psychol* 2023;23:100335.
18. Schlepner R, Kühnel J. Fueling Work Engagement: The Role of Sleep, Health, and Overtime. *Frontiers in Public Health* 2021;9.
19. Burton W, Chen C, Li X, Schultz A. The Association of Employee Engagement at Work With Health Risks and Presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2017;59:988–992.