

人財不足の会社こそ行うべき**健康経営**とは？

～採用・定着に効く職場づくりのヒント～



本日の流れ

1

健康経営とは

2

健康経営に取り組むメリット

3

健康経営優良法人認定制度

4

適切な課題設定の重要性

5

効果的な推進をするためのポイント

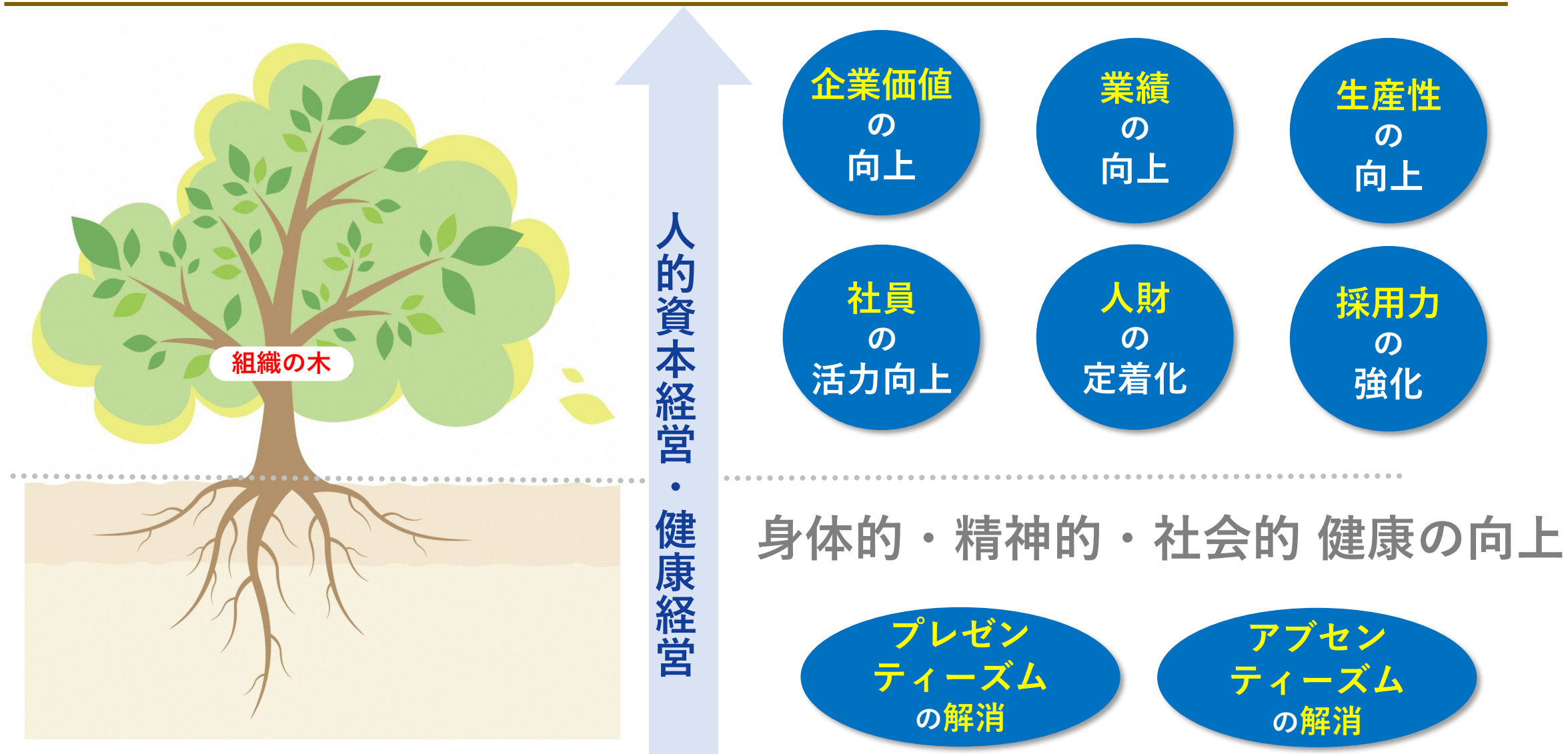


健康経営とは



健康経営のイメージ . . .

□ 健康経営とは



□ 健康経営とは

WHOの健康の定義

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にあることをいいます。（日本WHO協会訳）





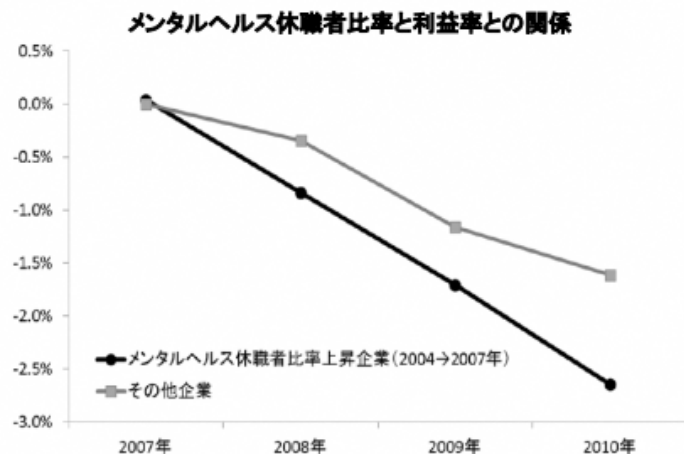
健康経営に取り組むメリット

□ 健康経営に取り組むメリット（健康投資の企業価値への寄与）

- 心身の不調は生産性を低下させることが明らかになっている。また、健康投資1ドルに対するリターンが3ドルになるとの調査結果もある。
- 健康投資は従業員の生産性向上やコスト削減、企業のイメージアップなどにつながっていることが示唆される。

— 従業員のメンタルヘルスと利益率との関係 —

- 経済産業研究所の研究プロジェクト（黒田・山本）により、従業員規模100人以上の451企業に対し、メンタルヘルスの不調が企業業績に与える影響を検証。
- メンタルヘルス休職者比率の上昇した企業は、それ以外の企業に比べ、売上高利益率の落ち込みが大きい。

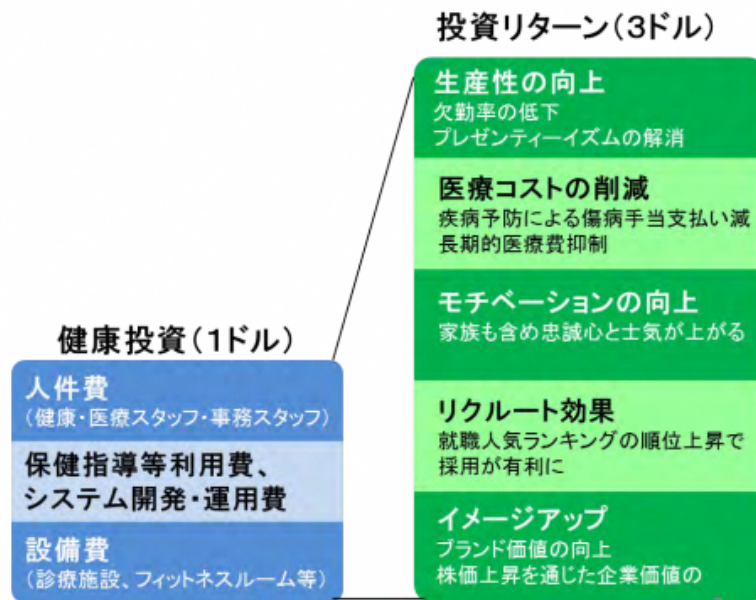


（出所）RIETI Discussion Paper Series 14-J-021

「企業における従業員のメンタルヘルスの状況と企業業績」—企業パネルデータを用いた検証—
黒田祥子（早稲田大学）、山本勲（慶應義塾大学）

健康投資に対するリターン

- J&Jがグループ世界250社、約11万4000人に健康教育プログラムを提供し、投資に対するリターンを試算。
- 健康投資1ドルに対して、3ドル分の投資リターンがあったとされている。



（出所）「儲かる『健康経営』最前線」ニューズウィーク誌2011年3月号を基に作成

□ 健康経営に取り組むメリット（健康投資の重要性とその効果）

企業への効果

組織の活性化 生産性の向上

業績向上
企業価値向上

優秀な人材の獲得/人材の定着率の向上

従業員の健康増進/従業員の活力向上

人的資本に対する投資（従業員への健康投資）

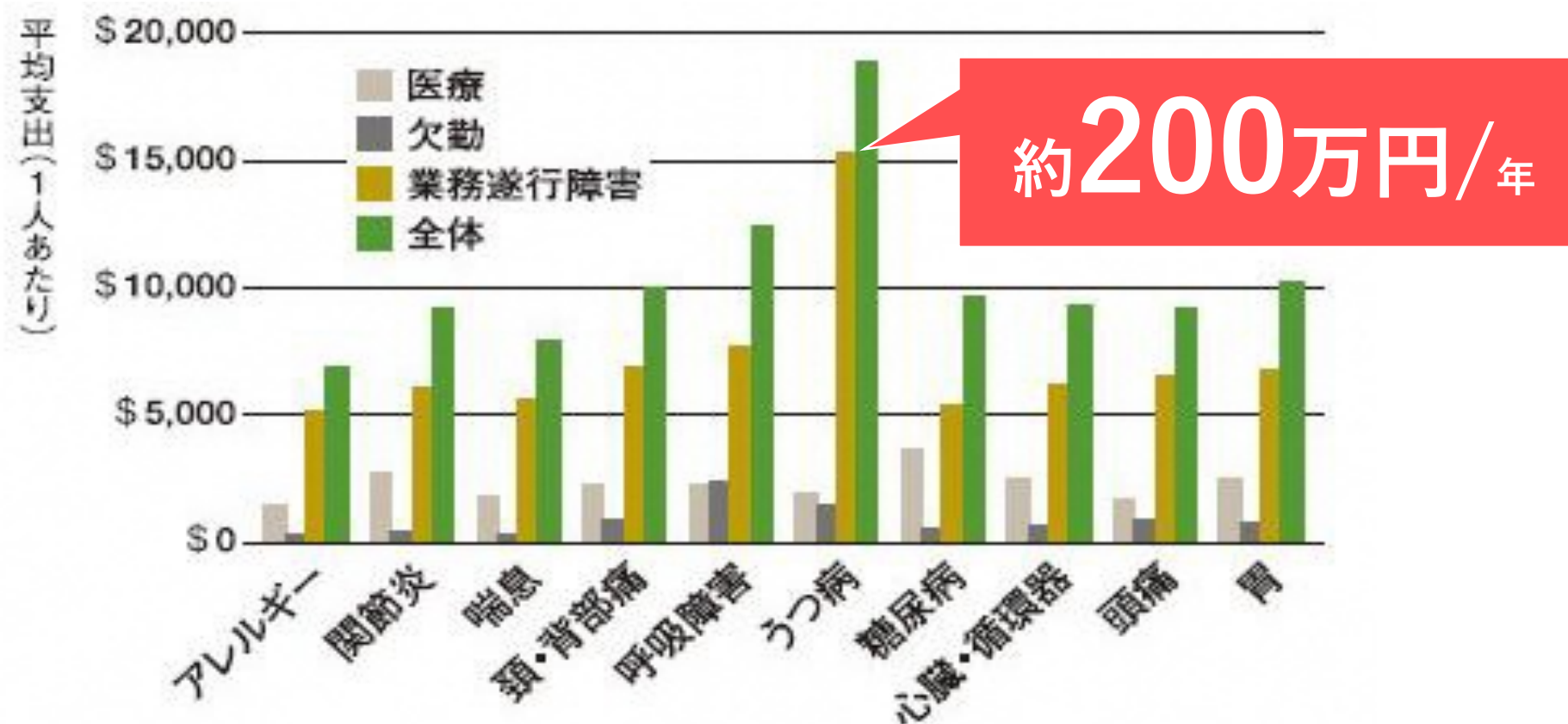
社会への効果

国民の（生活の質）向上

経営管理として長期的なビジョンに基づいた実践（理念など）

□ 健康経営に取り組むメリット（ダウ・ケミカルにおける慢性疾患によるコスト）

※ダウ・ケミカル社で一万人の社員を対象に病気が業務遂行にどのくらい影響があるかを調査した結果を金額に落とし込んだものです。



出所：PRESIDENT 2010年5月17号

□ 健康経営に取り組むメリット（プレゼンティーズムの改善の重要性）

プレゼンティーズムとは？

従業員が出社していても、何らかの不調のせいで頭や体が思うように動かず、本来発揮されるべきパフォーマンス（職務遂行能力）が低下している。

プレゼンティーズムの原因

ストレス等の**心理的リスク**が大きく作用
→ 精神的健康を軸に、**身体的・社会的**健康を！

組織の損失コスト

プレゼンティーズム損失 **77.9%**



早退/欠勤/その他 **22.1%**
(アブセンティーズム損失)

※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 2017.3

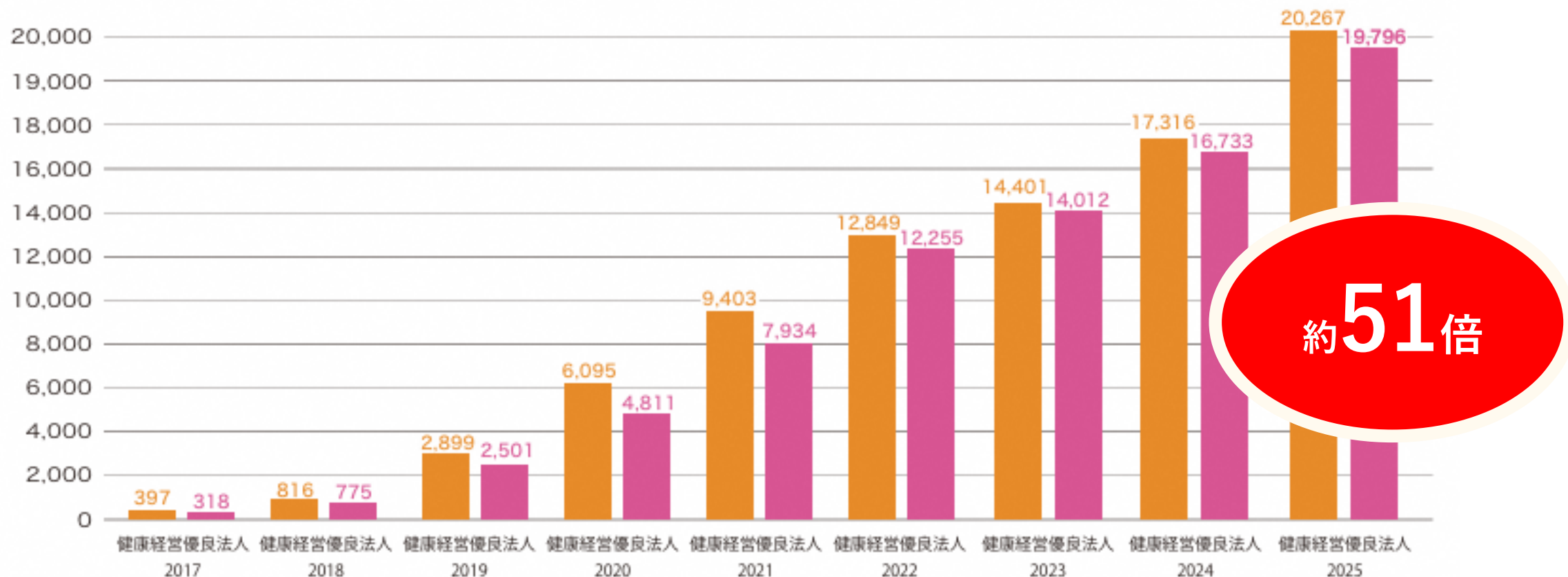


健康経営優良法人認定制度

□ 健康経営優良法人認定制度（中小規模法人部門） 認定数の推移（全国版）

令和 6 年 8 月 19 日から 10 月 18 日の期間で申請受付を実施。2 万件を超える 20,267 法人から申請があり、19,796 法人が認定されました。
「ブライト 500」への申請件数は、令和 6 年度新設した「ネクストブライト 1000」の影響もあり、4,224 件となりました。

【健康経営優良法人（中小規模法人部門）の申請・認定状況の推移】（令和 7 年 3 月 10 日時点） ■ 申請数 ■ 認定法人数



※経済産業省：健康経営優良法人2022（中小規模法人部門）認定法人取り組み事例集より

健康経営優良法人認定制度 2025（中小規模法人部門）都道府県別認定数

都道府県	認定法人数		都道府県	認定法人数		都道府県	認定法人数		都道府県	認定法人数	
	健康経営優良法人 2024	健康経営優良法人 2025		健康経営優良法人 2024	健康経営優良法人 2025		健康経営優良法人 2024	健康経営優良法人 2025		健康経営優良法人 2024	健康経営優良法人 2025
北海道	614	726	福井県	160	203	島根県	176	214	佐賀県	98	111
青森県	166	235	山梨県	111	126	岡山県	518	571	長崎県	119	160
岩手県	126	158	長野県	552	667	広島県	480	564	熊本県	262	324
宮城県	419	529	岐阜県	353	460	山口県	162	199	大分県	103	117
秋田県	144	161	静岡県	576	703	徳島県	126	133	宮崎県	99	115
山形県	313	384	愛知県	1,871	2,141	香川県	167	190	鹿児島県	281	307
福島県	282	296	三重県	345	396	愛媛県	159	198	沖縄	109	132
茨城県	290	375	滋賀県	220	263	高知県	123	122			
栃木県	192	224	京都府	346	410	福岡県	420	484			
群馬県	288	354	大阪府	2,046	2,319						
埼玉県	334	395	兵庫県	728	826						
千葉県	376	342	奈良県	171	213						
東京都	1,413	1,525	和歌山県	105	132						
神奈川県	359	359	鳥取県	101	107						
新潟県	187	226									

全国17位



※経済産業省：健康経営優良法人2025（中小規模法人部門）認定法人取り組み事例集より

健康経営優良法人認定制度 2022（中小規模法人部門）都道府県別認定数

日本型雇用
の終焉

1 億総
活躍

働き方
改革

生涯
現役

ワーク・ライフ
バランス

人的資本経営

ウェルビーイング

人財
の
取り合い

ワーケーション

認定法人数		認定法人数		認定法人数	
都道府県	健康経営優良法人 2024	健康経営優良法人 2025	都道府県	健康経営優良法人 2024	健康経営優良法人 2025
福井県	160		佐賀県	98	111
山梨県	111		新潟県	119	160
長野県	552		熊本県	262	324
岐阜県	353	4	大分県		
静岡県	576	703			
愛知県	1,871	2,141	香川県	167	190
三重県				159	198
山形県	313	384			
	282	296			
		375			
	2	2			
	42				
	413				
	525				
	6	359			
	137	187			
和歌山県					
鳥取県	101	107			

健康経営優良法人認定制度 2026（中小規模法人部門）認定要件

大項目	中項目	小項目	評価項目	認定要件		
				小規模法人特例	中小規模法人部門	
1. 経営理念・方針			健康宣言の社内外への発信及び経営者自身の健診受診	必須		
2. 組織体制			健康づくり担当者の設置	必須		
			(求めに応じて)40歳以上の従業員の健診データの提供	必須		
3. 制度・施策実行	(1) 従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討	健康課題に基づいた具体的な目標の設定	健康経営の具体的な推進計画	健康経営の具体的な推進計画～左記③のうち2項目以上	必須	
		健康課題の把握	①定期健診受診率(実質100%)		左記①～③のうち2項目以上	ブライイト500・ネクストブライイト1000は左記①～⑰のうち16項目以上
			②受診勧奨の取り組み			
			③50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施			
	(2) 健康経営の実践に向けた土台づくり	ヘルスリテラシーの向上	④管理職または従業員に対する教育機会の設定	左記④～⑩のうち2項目以上	左記④～⑩のうち2項目以上	
		ワークライフバランスの推進	⑤適切な働き方実現に向けた取り組み			
			⑥仕事と育児または介護の両立支援の取り組み			
		職場の活性化	⑦コミュニケーションの促進に向けた取り組み			
		仕事と治療の両立支援	⑧がん等の私病に関する復職・両立支援の取り組み(⑯以外)			
		性差・年齢に配慮した職場づくり	⑨女性の健康保持・増進に向けた取り組み			
			⑩高年齢従業員の健康や体力の状況に応じた取り組み			
	(3) 従業員の心と身体の健康づくりに関する具体的な対策	具体的な健康保持・増進施策	⑪保健指導の実施または特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み	左記⑪～⑰のうち2項目以上	左記⑪～⑰のうち4項目以上	
			⑫食生活の改善に向けた取り組み			
			⑬運動機会の増進に向けた取り組み			
			⑭長時間労働者への対応に関する取り組み			
			⑮心の健康保持・増進に関する取り組み			
		感染症予防対策	⑯感染症予防に関する取り組み	必須		
		喫煙対策	⑰喫煙率低下に向けた取り組み			
			受動喫煙対策に関する取り組み			
4. 評価・改善			健康経営の取り組みに対する評価・改善	必須		
5. 法令遵守・リスクマネジメント（自主申告）※誓約書参照			定期健診を実施していること、50人以上の事業場においてストレスチェックを実施していること、労働基準法または労働安全衛生法に係る違反により送検されていないこと、等	必須		

健康経営優良法人認定制度 取り組み事例集

#運動イベント

#睡眠の質改善

#従業員100人未満

歩数チャレンジで睡眠の質を改善

アイデアル株式会社

<https://www.idea-lco.jp/>

大阪府大阪市

情報通信業

従業員数:72人(2022年2月末現在)

健康経営に取り組むきっかけ

2020年に安全衛生委員会の議題の中で、健康経営優良法人の認定制度を知った。従業員の健康管理と同時に、従業員を大切にする会社としての姿勢を示すことで新卒採用や対外的なPRになると考え、健康経営に取り組み始めた。

健康課題の内容

従業員を対象とした健康調査を実施した結果、「睡眠の質が悪い」と感じている者の割合が50%を超えていた。

数値目標の内容と期限

数値目標の内容

「睡眠の質が悪い」と感じている従業員の割合を、現状値の半分以下に減らす。

数値目標の値(現状値→目標値/達成年度)

現状

62%

目標

30%

2022年度

推進計画

健康調査の結果を分析したところ、運動不足と睡眠の質との相関性が見られたため、運動施策を実施することで睡眠の質を向上させる。
全従業員が5チームに分かれ、チーム対抗戦で「一日平均8,000歩」を目指す歩数チャレンジやストレッチ施策を実施。

取り組み結果

歩数チャレンジは全チームが目標をクリアし、目標に対する全社達成率は109%(8,682歩)となった。実施前(6月)と実施後(10月)の健康調査の結果により、81%が「運動習慣に改善が見られた」と回答。睡眠の質の改善とともに運動習慣についても改善が確認できた。

効果検証結果

2021年10月時点で、「睡眠の質が悪い」と感じている人の割合は28.4%に減少し、目標値をクリア。

従業員の生産性低下防止・事故発生予防(肩こり、腰痛等筋骨格系の症状や、睡眠不足の改善)

株式会社アヤハ自動車教習所

<https://ayahadrive.co.jp/rt/index.php>

滋賀県栗東市

サービス業

従業員数:63人

健康経営に取り組むきっかけ

社員一人ひとりが心身ともに健康であることが企業の基礎であるとの考えから、2019年に健康経営の推進組織として健康経営委員会を先立し積極的な取り組みをスタートした。

健康課題の内容

季節的な閑散・繁忙期に応じて労働時間の適正化を図り、年間を通じて労働時間数の削減を図る。

数値目標の内容と期限

数値目標の内容

年間営業時間数の削減。

数値目標の値(現状値→目標値/達成年度)

現状

1,392時間

目標

1,272時間

2021年度

推進計画

教習所を減らすことで短期的には売上も減少するが、従業員には時間的な余裕や心のゆとりが生まれ、健康の維持・増進に役立てる。

取り組み結果

閑散期にあたる4～7月と10月、11月(のべ6ヵ月)の教習所を1時間減(営業時間を平日11時から10時に変更)。また、閑散期の土日祝日は残業をしないことを基本として、それまでの10時間営業から9時間営業に短縮した。それにより営業時間は5%減となり、年間営業時間数は目標の120時間削減を上回る149時間の削減に成功。また、営業終了時間の繰り上げにより心身のゆとりができ、健康の維持・増進につながった。

効果検証結果

営業終了時間の繰り上げに関する満足度と健康維持への取り組みに関するアンケートを実施した結果、「満足している」が40%、「どちらとも言えない」が58%、「満足していない」が2%であった。「満足している」の理由としては、「家族との対話ができた」「ウォーキングやジョギングなど、健康の維持・増進につながる活動ができるようになった」などが多かった。「どちらとも言えない」の理由としては、「収入は減ったが、体力面では楽になった」「収入は減少したが、早く帰れることで家族との時間が増えた」「満足していない」の理由としては、「残業時間が減って所得が下がった」などが多かった。今後の取り組み課題やワークライフバランス向上を図っていく上で、率直な意見が多数寄せられた。

労働時間の適正化、ワークライフバランス・生活時間の確保

豊国工業株式会社

<http://www.hokoku-kogyo.co.jp/>

広島県広島市

製造業

従業員数:199人

健康経営に取り組むきっかけ

2021年から副社長の提案により、健康経営に取り組むこととなった。

健康課題の内容

若手社員を心身面でサポートする仕組みがなく、大半就職者の3年以内離職率が高止まりしていた。若手人材がなかなか定着せず、中途採用のために人材紹介サービスを活用せざるを得ず、採用コストの増加を招いていた。

数値目標の内容と期限

数値目標の内容

大半就職者の3年以内離職率を低下させる。

数値目標の値(現状値→目標値/達成年度)

現状

40%

目標

20%

2021年度

推進計画

メンター制度による若手社員のサポート、若手社員を対象とした階層別研修やレクリエーションイベントを実施する。これらを通じて、業務内外での若手社員同士や上司、先輩社員との交流を活性化することで、離職率の低下を目指す。

取り組み結果

2021年の新入社員を対象にメンター制度を採用し、若手社員の悩みに対するサポート体制を整備。また、20代の社員を対象とした階層別研修を実施し、「報告や指示に対する応対姿勢」「強い組織」とはどのような組織かといったテーマでのグループディスカッションを通じて、若手社員同士が共同で課題に取り組んだ。さらにプロ野球観戦のイベントを実施し、若手社員を招待した。

効果検証結果

2021年1月以降、入社3年以内の若手社員の離職は発生しておらず、2021年10月(事業年度開始月)時点での大半就職者の3年以内離職率(2021年度)は18%となっている。

従業員間のコミュニケーションの促進



適切な課題設定の重要性

□ 適切な課題設定の重要性

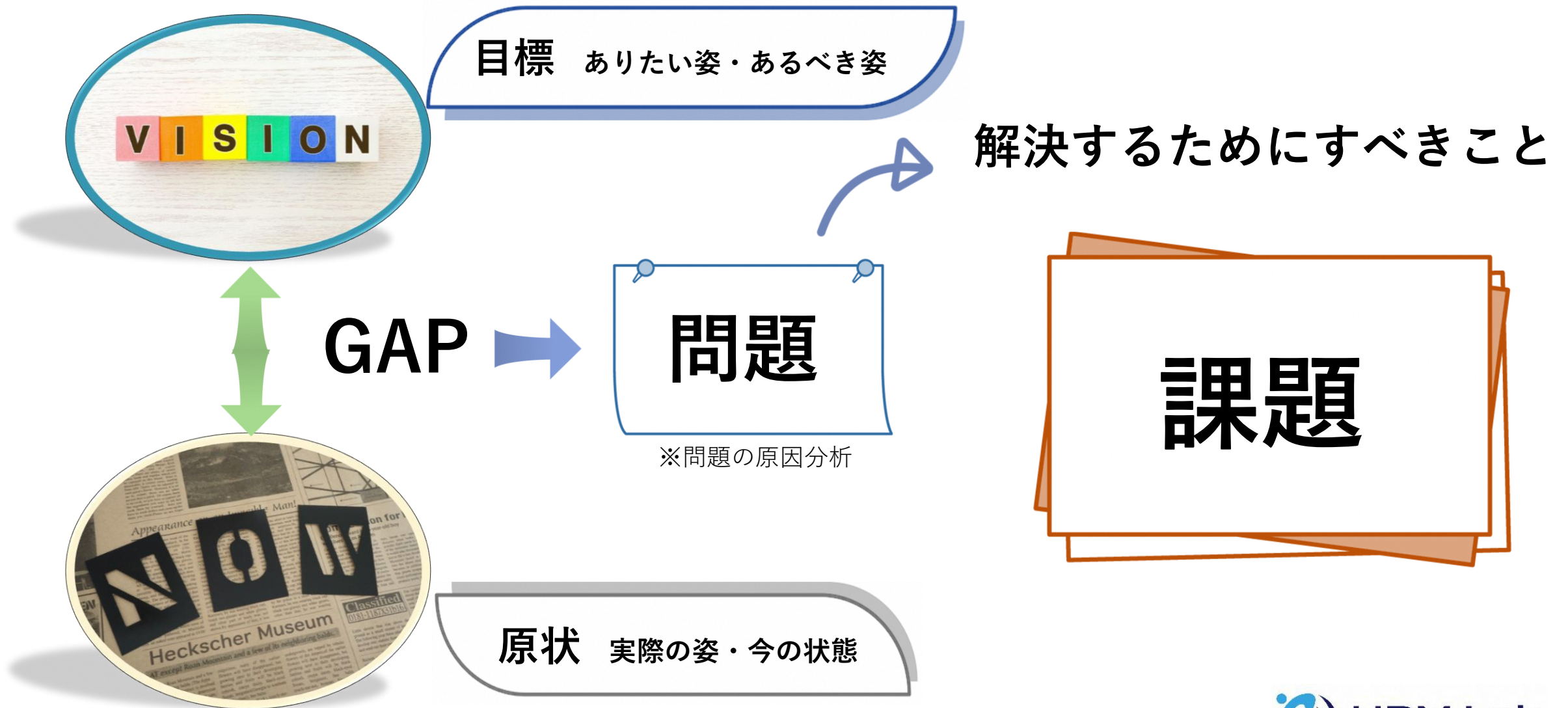


問題

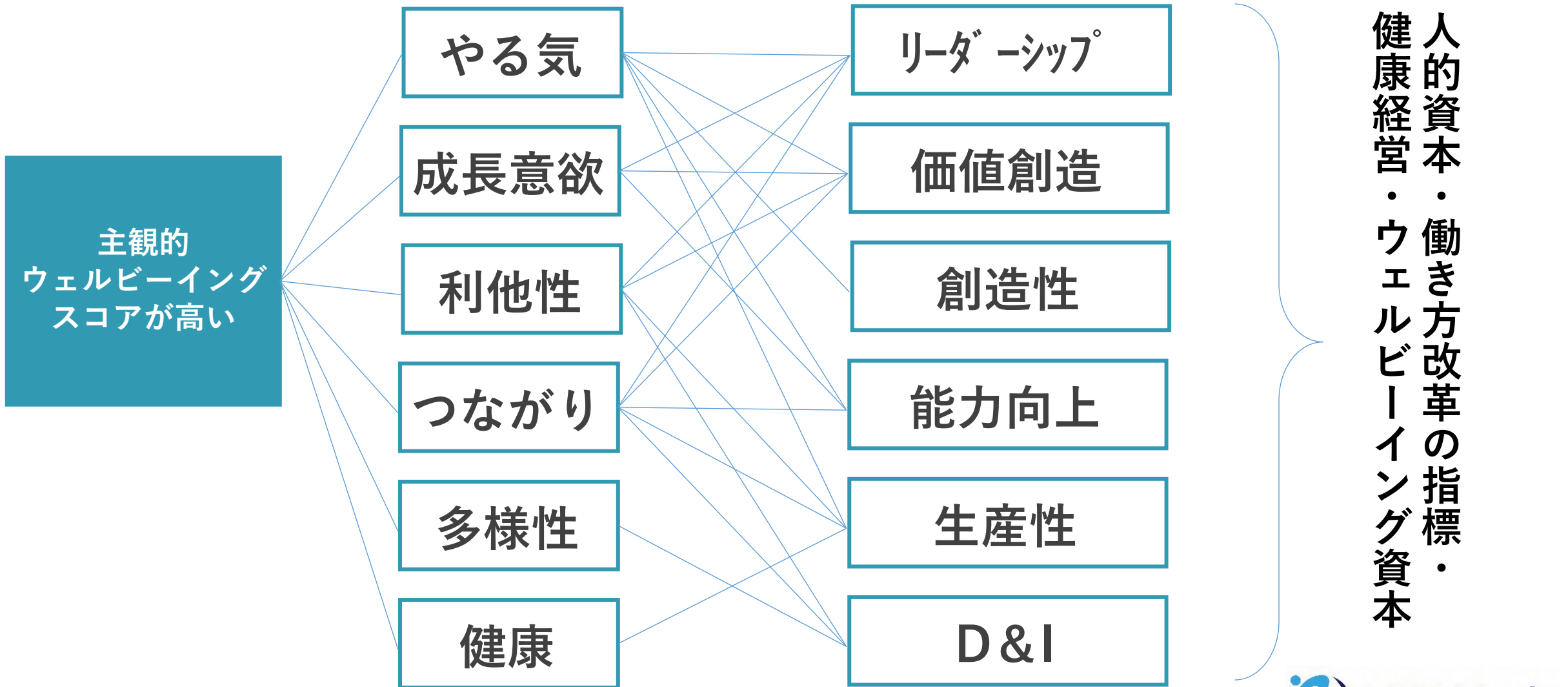


課題

□ 適切な課題設定の重要性



□ 適切な課題設定の重要性





健康経営を効果的に推進するためのポイント

□ 健康経営を効果的に推進するためのポイント

01
Point

仕組化

02
Point

数値化

03
Point

見せ方

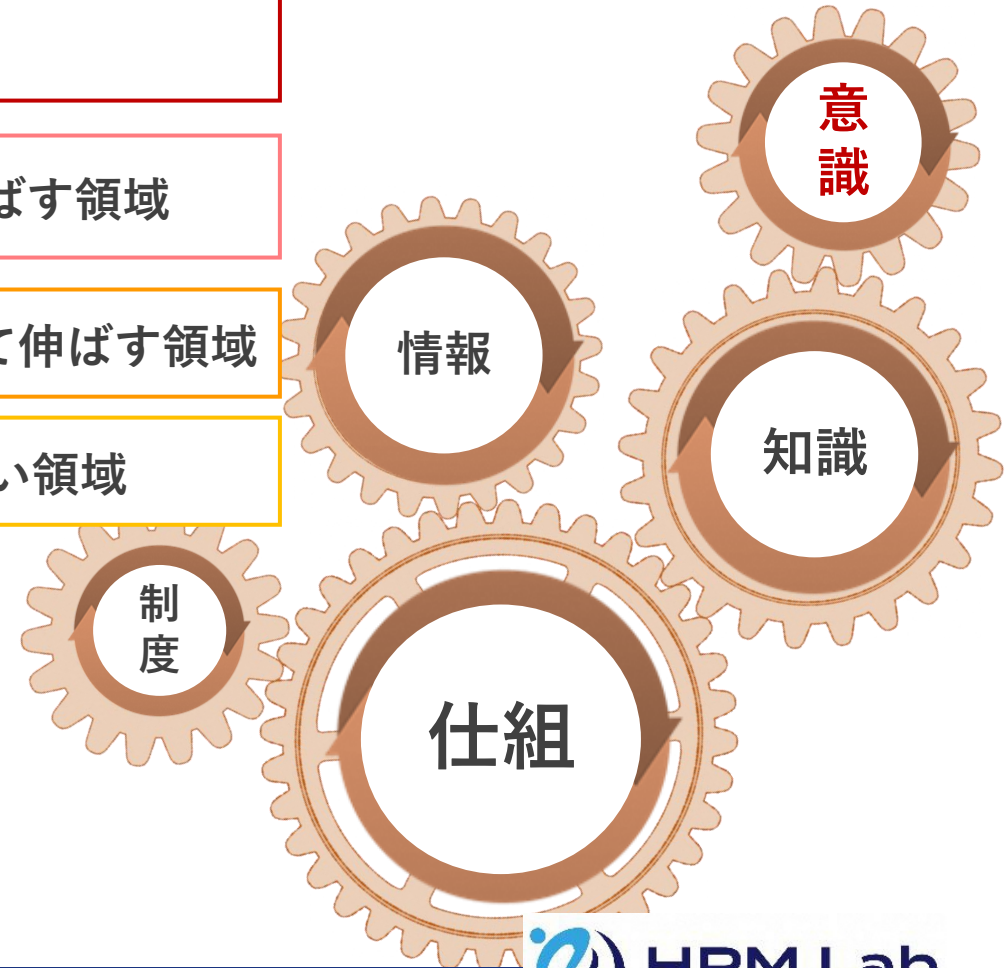
【仕組化】健康経営を効果的に推進するためのポイント

01 行動：指示されてすぐに修正できる領域

02 考え方・価値観：時間をかけて伸ばす領域

03 経験・スキル：時間をかけて伸ばす領域

04 性格・性質：変えにくい領域



【数値化】健康経営を効果的に推進するためのポイント

STEP1.組織体制の確認

- ①経営理念等、理想的な組織のカタチを確認
- ②健康に関する社員意識調査（基準値設定）



STEP2.現状及び問題の把握

- ①意識調査の結果を集計し、問題となる部分を洗い出しを実施
- ②労務管理の確認
 - ・組織図
 - ・社員名簿（年齢、役職、入社日、部門別など）
 - ・賃金台帳、出勤簿、就業規則、有給休暇管理表、健康診断結果など
 - ・人事制度、キャリアパス、評価表、ラーニングパスなど
 - ・休職者、退職者情報（退職理由、年齢など）
 - ・休暇制度取得状況（育児、介護、特別休暇など）など
 - ・労災の発生状況など



③ヒアリング

STEP3.課題の設定

STEP4.プログラム策定・健康づくりの推進

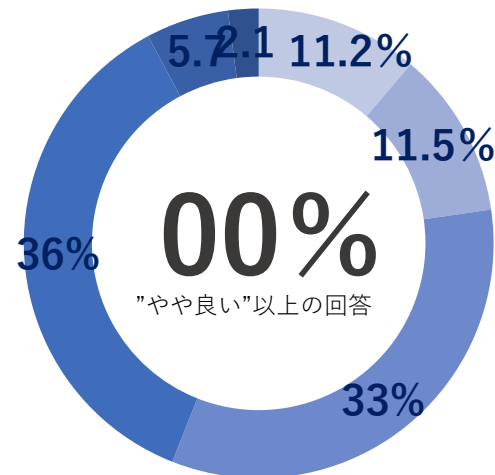
STEP5. 効果検証・改善

【見せ方】健康経営を効果的に推進するためのポイント

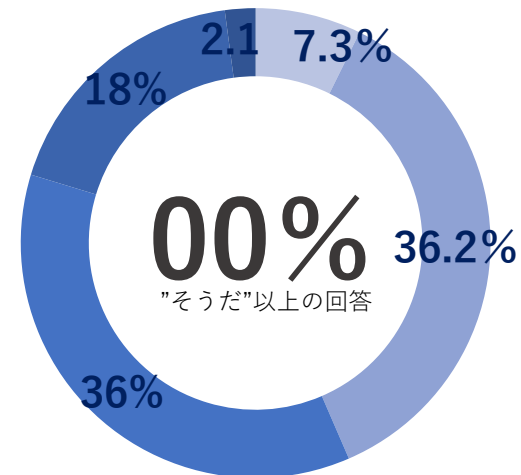
ストレスチェックの回答結果

ストレスの原因と考えられる因子	分布 (%/人数)					合計
	4	3	2	1	不明	
1.非常にたくさんの仕事をしなければならない	7.03%	21.35%	47.40%	22.66%	1.56%	100.0%
	27	82	182	87	6	384
1.時間内に仕事が処理しきれない	20.31%	35.42%	28.91%	13.54%	1.82%	100.0%
	78	136	111	52	7	384
1.一生懸命働かなければならない	2.34%	8.33%	38.80%	48.70%	1.82%	100.0%
	9	32	149	187	7	384
2.かなり注意を集中する必要がある	1.56%	13.54%	41.93%	41.15%	1.82%	100.0%
	6	52	161	158	7	384
2.高度の知識や技術が必要でむずかしい仕事だ	5.73%	32.81%	45.31%	14.58%	1.56%	100.0%
	22	126	174	56	6	384
2.勤務時間中はいつも仕事の事を考えていなければならない	4.17%	23.18%	46.61%	24.22%	1.82%	100.0%
	16	89	179	93	7	384
3.からだを大変よく使う仕事だ	19.53%	31.77%	26.82%	19.53%	2.34%	100.0%
	75	122	103	75	9	384
4.自分のペースで仕事ができる	8.85%	38.54%	33.33%	17.71%	1.56%	100.0%
	34	148	128	68	6	384
4.自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	19.53%	39.32%	27.60%	11.98%	1.56%	100.0%
	75	151	106	46	6	384
4.職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	7.03%	35.16%	37.76%	18.49%	1.56%	100.0%
	27	135	145	71	6	384
5.自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない	20.05%	50.00%	21.88%	6.25%	1.82%	100.0%
	77	192	84	24	7	384
6.私の部署内で意見の食い違いがある	17.19%	40.63%	25.26%	14.84%	2.08%	100.0%
	66	156	97	57	8	384
6.私の部署と他の部署とはうまく合わない	22.40%	45.57%	23.44%	7.03%	1.56%	100.0%
	86	175	90	27	6	384
6.私の職場の雰囲気は友好的である	23.70%	50.26%	15.10%	8.33%	2.60%	100.0%
	91	193	58	32	10	384
7.私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない	25.52%	42.45%	20.05%	9.38%	2.60%	100.0%
	98	163	77	36	10	384
8.仕事の内容は自分にあっていない	18.75%	53.91%	21.35%	4.43%	1.56%	100.0%
	72	207	82	17	6	384

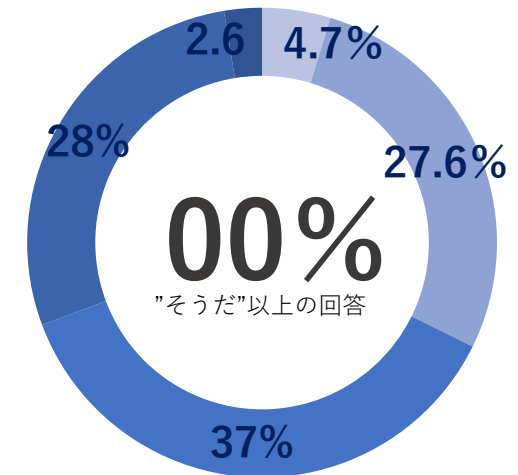
同僚からのサポート



経営層からの情報は信頼できる

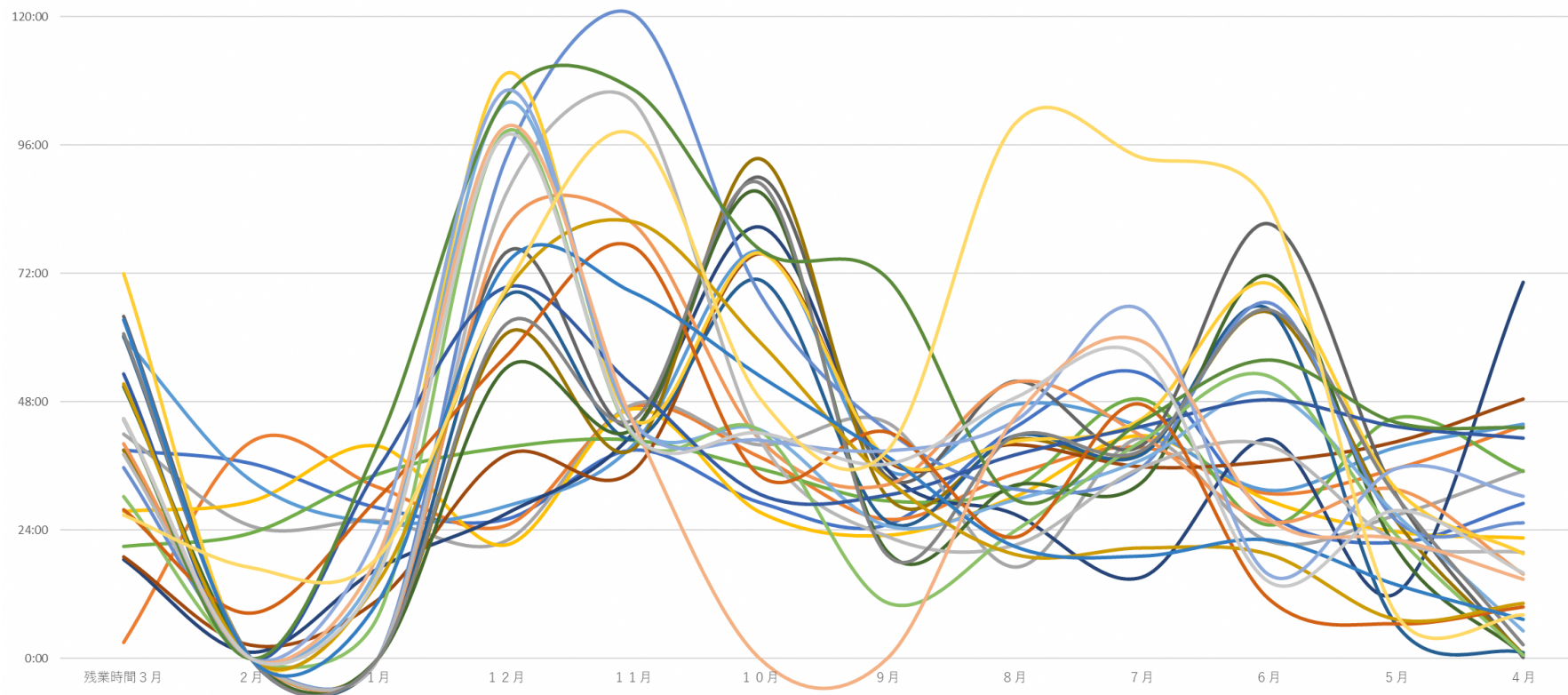


職場や仕事で変化があるときには、従業員の意見が聞かれている



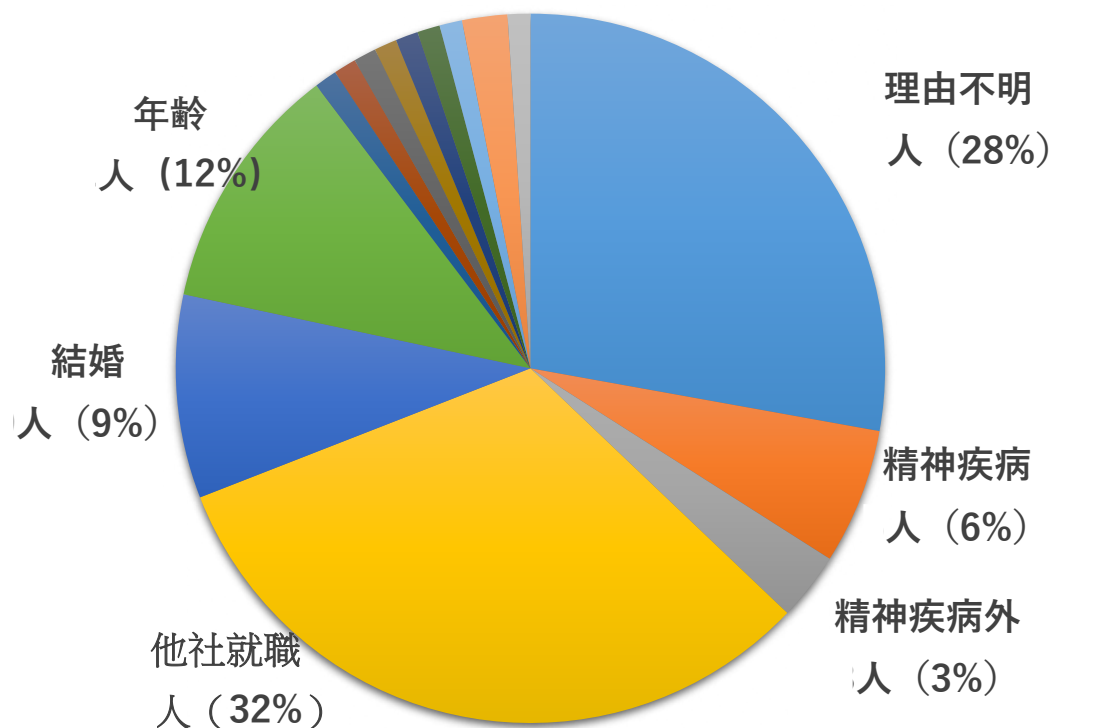
【見せ方】健康経営を効果的に推進するためのポイント

時間外労働の推移



【見せ方】健康経営を効果的に推進するためのポイント

退職理由と退職者数

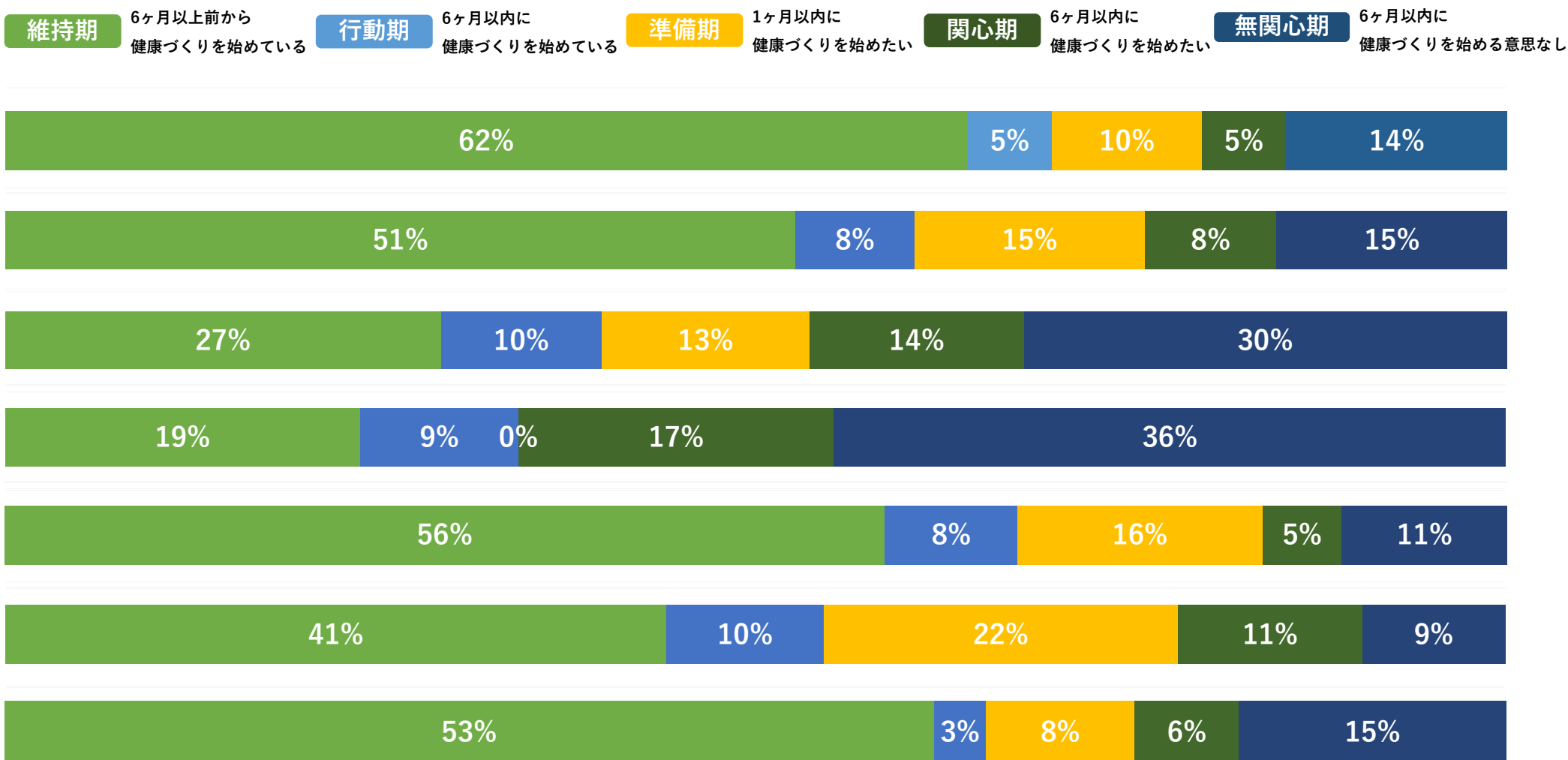


平均年齢

精神疾病	28歳
精神疾病以外	53歳
他社就職	32歳

■理由不明 ■精神疾病 ■精神疾病外 ■他社就職 ■結婚 ■年齢 ■家庭の事情 ■夫の転勤
 ■業務変更 ■不適正 ■介護 ■業務過多 ■退職勧奨 ■諭旨退職 ■死亡

【見せ方】健康経営を効果的に推進するためのポイント





事例紹介





まとめ





【仕組化】健康経営を効果的に推進するためのポイント

👉 仕組・制度を構築→情報・知識を入れ→真の行動変容



【数値化】健康経営を効果的に推進するためのポイント

👉 労務管理情報を数値化し、適切な課題・目標設定に繋げる



【見せ方】健康経営を効果的に推進するためのポイント

👉 無関心層を巻き込むために、伝えた“つもり”で終わらない

