

第1部

「健康経営ははじめの一步」

なぜ今「健康経営」が求められるのか？
健康経営のメリットや効果など、基本的事項について学ぼう！



■樋口 毅 (Tsuyoshi Higuchi) 株式会社ルネサンス 執行役員 健康価値共創部 部長

<関係団体活動>

- ・健康長寿産業連合会 事務局長／健康経営WG座長
- ・健康経営会議実行委員会 事務局長
- ・NPO法人健康経営研究会 理事
- ・Kenko企業会 理事長企業 事務局長
- ・公益財団法人 健康・体力づくり事業財団 理事
- ・公益社団法人 スポーツ健康産業団体連合会 経営戦略部会長
- ・一般社団法人 健康な食事・食環境コンソーシアム 普及啓発委員
- ・一般社団法人 ワークフルネス 理事

<政府委員会・その他>

- ・経済産業省 健康経営推進検討会 委員※2
- ・厚生労働省スマート・ライフ・プロジェクト委員
- ・スポーツ庁 スポーツ・エールカンパニー 選考委員
- ・厚生労働省 転倒・腰痛等の減少を図る対策の在り方に関する有識者委員
- ・全国THP推進協議会表彰選考委員会 委員
- ・健康日本21推進全国連絡協議会 企画部会委員※1
- ・女子栄養大学大学院 非常勤講師

※1 公益社団法人スポーツ健康産業団体連合会 事業部会委員として参画

※2 健康長寿産業団体連合会 事務局長として参画



<専門領域・資格>

- ・順天堂大学 大学院 スポーツ健康科学研究科 修士課程修了
(専攻領域:スポーツ医学／運動処方／行動変容)
- ・健康経営エキスパートアドバイザー
- ・日本産業カウンセラー協会認定 産業カウンセラー
- ・中央労働災害防止協会認定 心理相談員
- ・第一種衛生管理者
- ・健康体力づくり事業財団認定 健康運動指導士
- ・中央労働災害防止協会認定 ヘルスケア・トレーナー 等

順天堂大学院 修了後、凸版印刷株式会社(現TOPPAN(株))などを経て現職。
健康経営会議実行委員会事務局長、健康長寿産業連合会事務局長などを兼任。
健康経営の理念実装および、普及・啓発、コンサルティングなど、
「健康経営資本の構築」をテーマに多岐にわたる活動を行っている。

<健康経営における主な役割>

健康経営の社会実装に向けたビジネスモデルの構築から、政策提言、ならびに、普及・啓発活動に積極的に取り組む

健康長寿産業連合会
事務局長/健康経営WG座長



健康経営WGでは以下4つの分科会を形成し、健康経営の市場化を目指し取り組んでいる

- 分科会1：健康経営の普及活動の推進
一仕組みと仕掛けの開発 一
- 分科会2：健康経営の実践
一実践企業の価値向上 一
- 分科会3：健康経営ビジネスの発展
一実践企業の課題解決 一
- 分科会4：健康経営の評価研究
一健康経営価値の見える化 一

2019年から就任

健康経営会議実行委員会
事務局長

健康経営会議

健康経営メディアとして、官僚や有識者とも連携し、健康経営の最新情報を掲出し続けている

- 2014年の健康経営優良法人認定制度に先立ち、2013年に経産省への提案のもと会議を立ち上げ
- 10年が経過し、今では、経産省を起点に、厚労省、スポーツ庁からも連携を求められるメディアに
- 健康経営会議の取り組みを、横浜市、神戸市等から、要望を受け、自治体版健康経営会議を展開
- 現在では、4,300社 8,500名にご登録いただき、健康経営に関するメディアサイトへと発展

2013年から就任

NPO法人健康経営研究会
理事



健康経営®の生みの親として、変動する社会に対して、新しい経営戦略としての健康経営を社会実装している

- 2006年に発足後、「健康経営®」の商標登録を持ち健康経営の社会実装に取り組む
- 「未来を築く、健康経営」他、経済産業省を中心に複数の政策提言を打ち出す
- 健康経営に関わる、他団体の中枢の役割を果たし、健康経営の普及推進を目指している

2016年から就任

社会実装を目的に健康経営に関わる各団体の理事・事務局長 業務を担う

人が資本になっている会社とは？

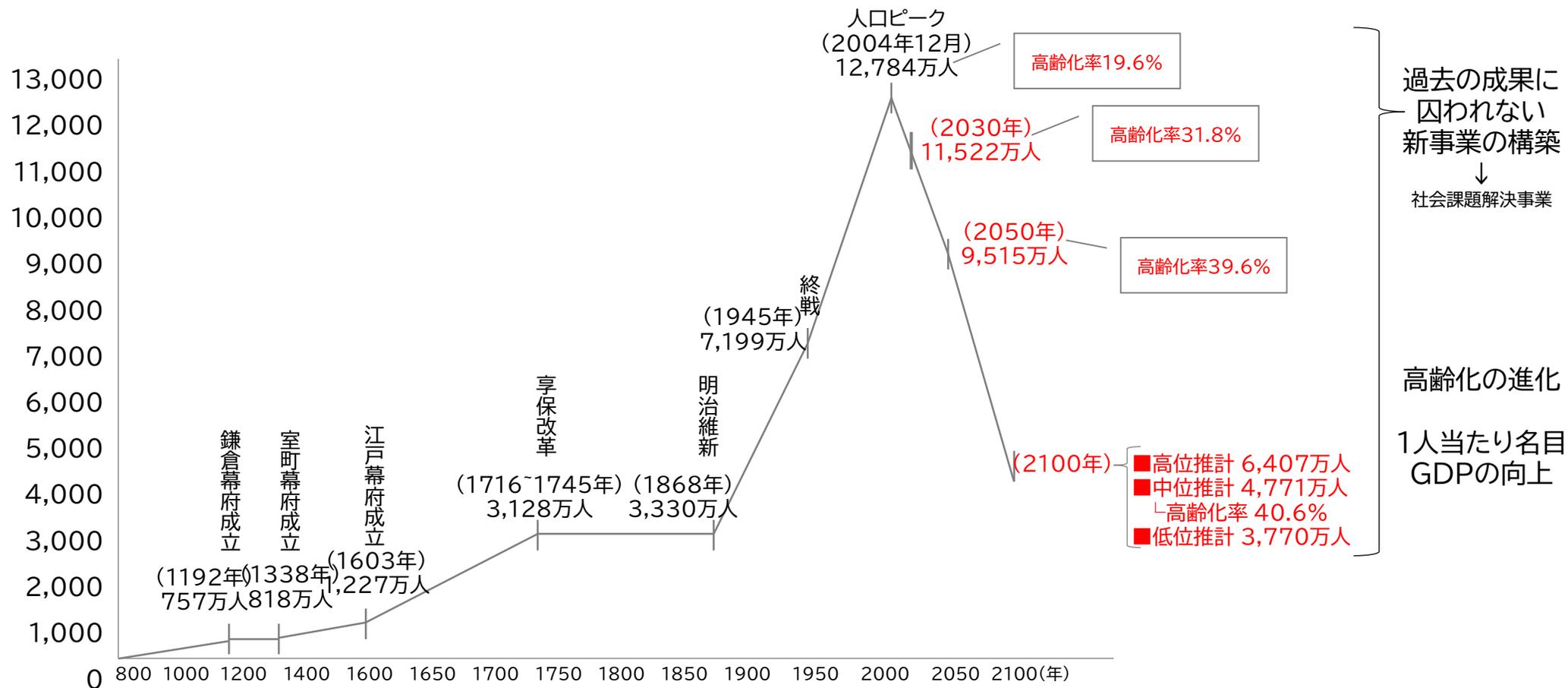
Q1. あなたの会社は、あなたにとって大切な家族や友人を誘って、一緒に働きたいと思えるような会社か？

Q2. あなたの会社は、退職する社員が、「働くことができていることに良かった」と思えるような会社か？

「そう思う」のであるなら、わたしたちの会社の価値（魅力）は何か？
「そうではないと思う」のであるなら、何を改善すべきか？

人口ボーナスにより支えられた経済成長の終焉

急速な人口減少のなかで、持続可能な事業の変革が求められる



出典:「国土の長期展望」中間とりまとめ概要(平成23年2月21日国土審議会政策部会長期展望委員会)より改変
<https://www.mlit.go.jp/common/000135837.pdf>

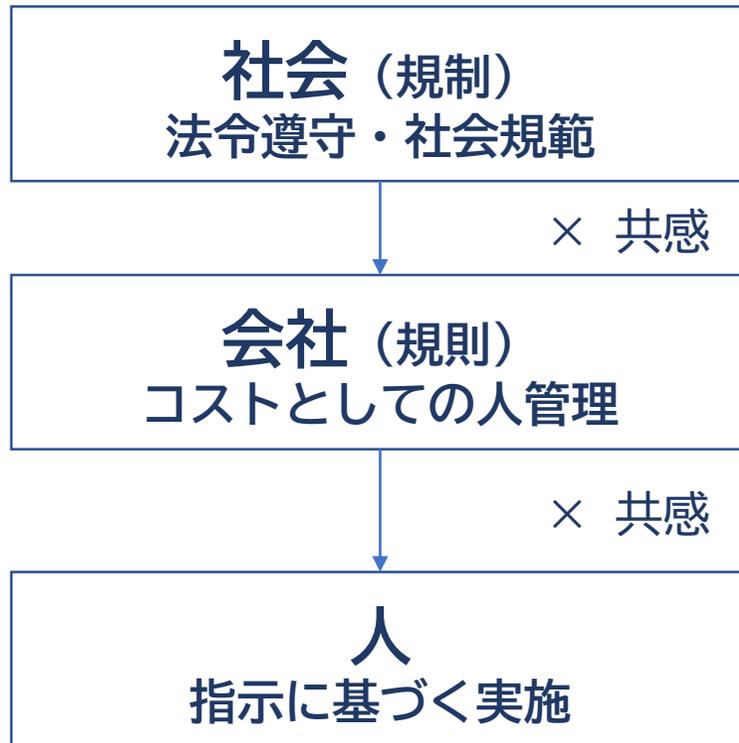
人口減少により換わる事業のつくり方

前提条件は、社会構造の変化(人口減少と高齢化)に適応する事業変革の必要性

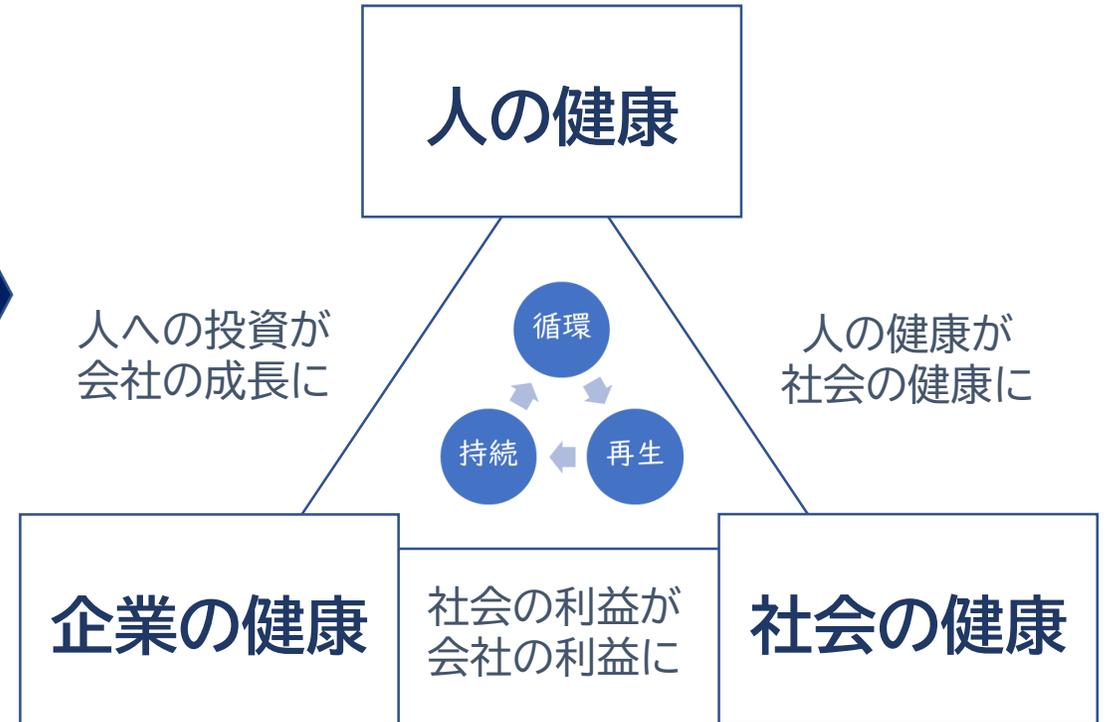


企業経営を進化させよう！

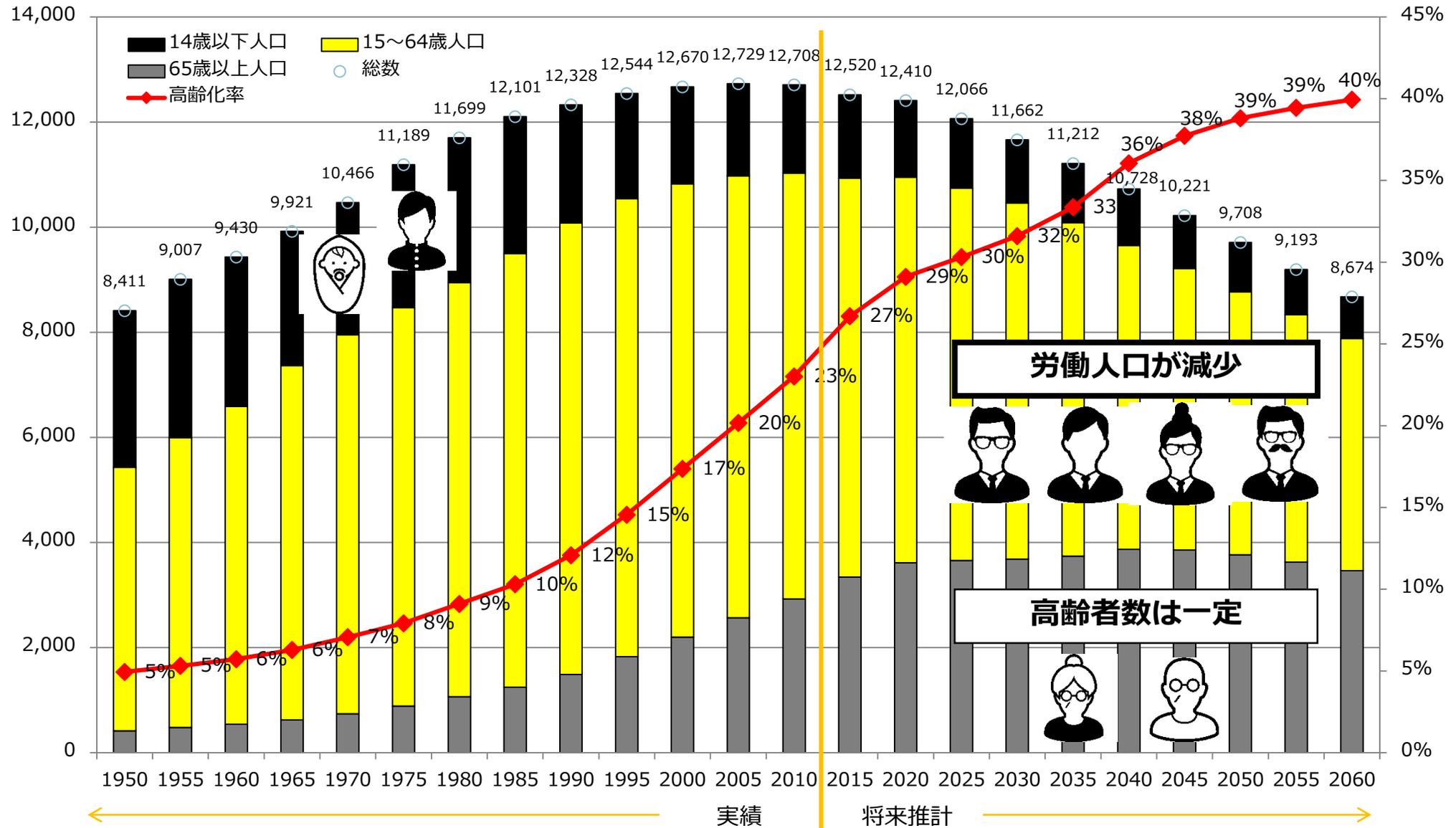
現在ある多くの企業での健康経営
「レギュレーション（規制）型」



これからの健康経営
「共感型（Trust Relation）」
共感型パートナーシップの構築



最大の課題は労働力の確保



総務省 平成28年版 情報通信白書より

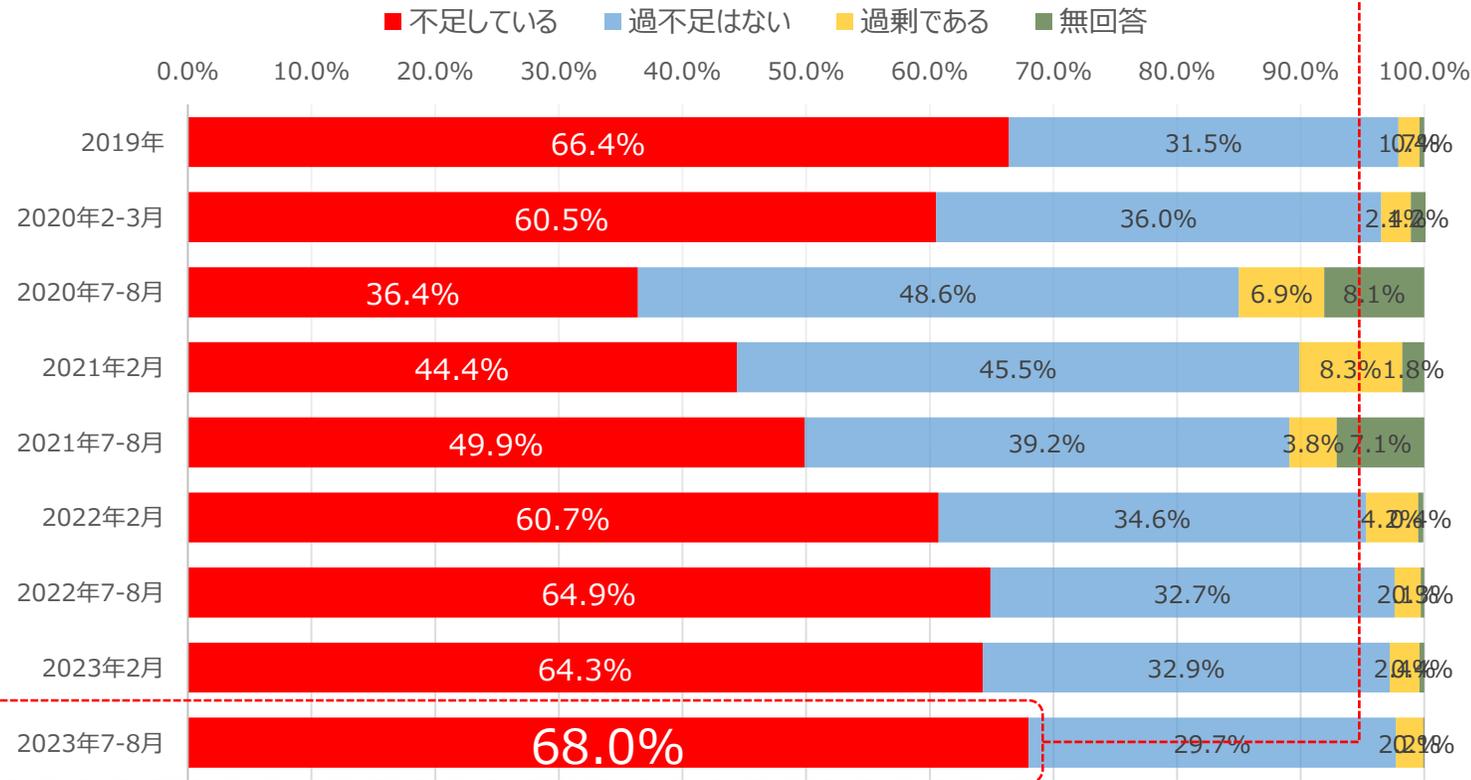
©Renaissance 許可なき無断転載を禁ず

健康経営に影響を与える、社会的な変化について教えてください？

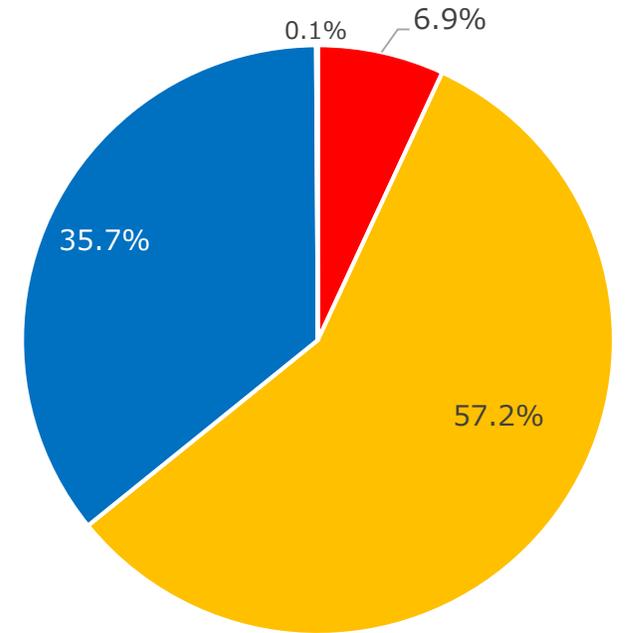
深刻化する中小企業の人手不足

「人手が不足している」との回答が68.0%にのぼり、2015年の調査実施以来最大となった。「人手が不足している」と回答した企業のうち、廃業など今後の事業継続に不安を持っている「非常に深刻」と答えた企業が6.9%、事業運営に支障が生じている「深刻」と答えた企業が57.2%だった。

人手不足の状況



人手不足の深刻度



■ 非常に深刻 ■ 深刻 ■ 深刻ではない ■ 無回答

非常に深刻：人手不足を理由とした廃業等、今後の事業継続に不安がある
 深刻：事業運営に支障が生じる

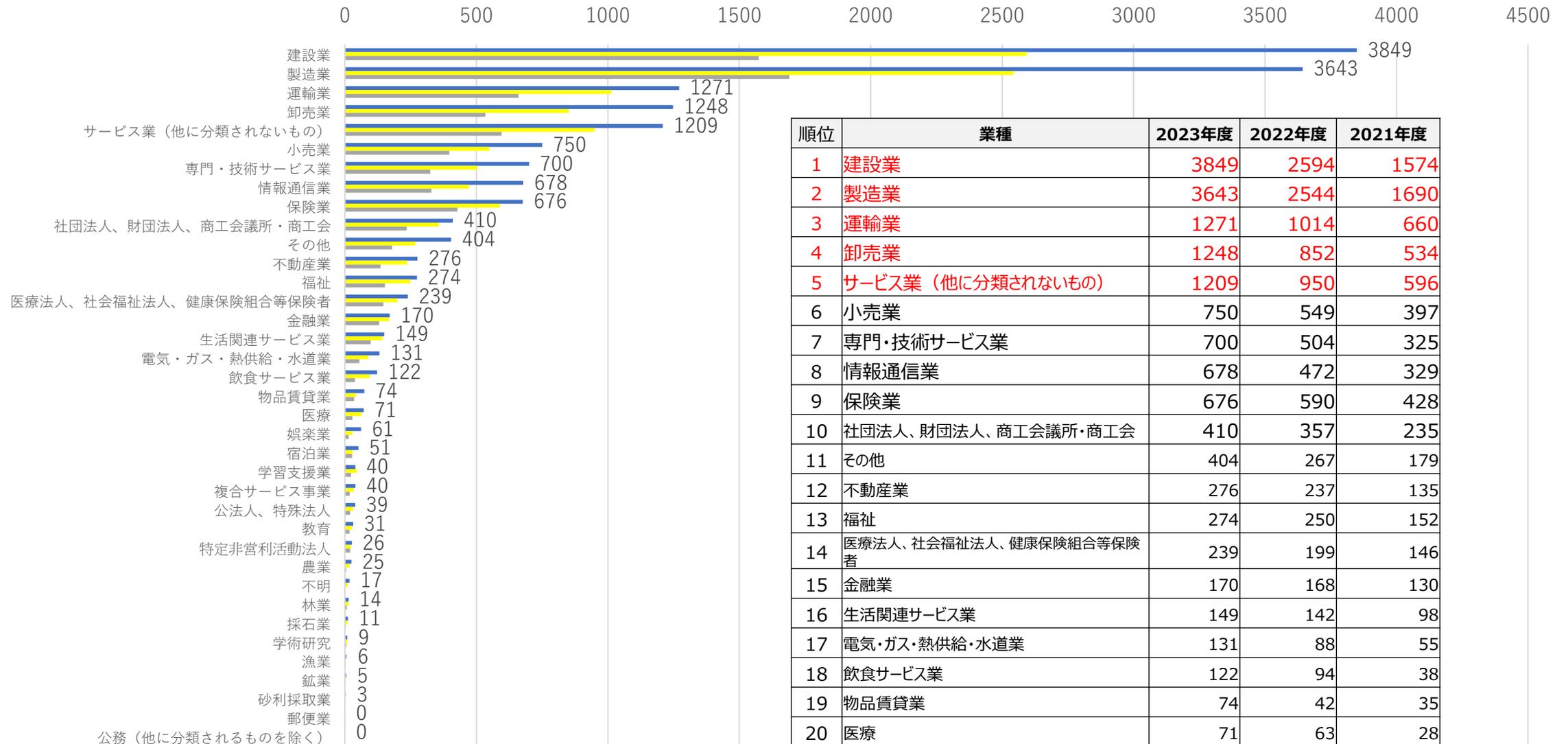
調査地域：全国47都道府県 / 調査対象：中小企業 6,013社 / 回答企業数：3,120社（回答率：51.9%）

「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査結果」2023年9月28日日本商工会議所・東京商工会議所

健康経営度調査 中小規模法人 業種別申請状況

健康経営度調査 中小規模法人の申請件数

■ 2023年度 ■ 2022年度 ■ 2021年度



労働生産人口の減少が進む中で、多様な人財を選び・選ばれる会社づくりが大事



「選ばれる」共創型マネジメントの必要性

人的資本の変革（HCX）のテーマは、「囲い込み型」から、「選ばれる関係」へ

人的資源・管理
人的資源の管理。オペレーション志向。「投資」ではなく「コスト」

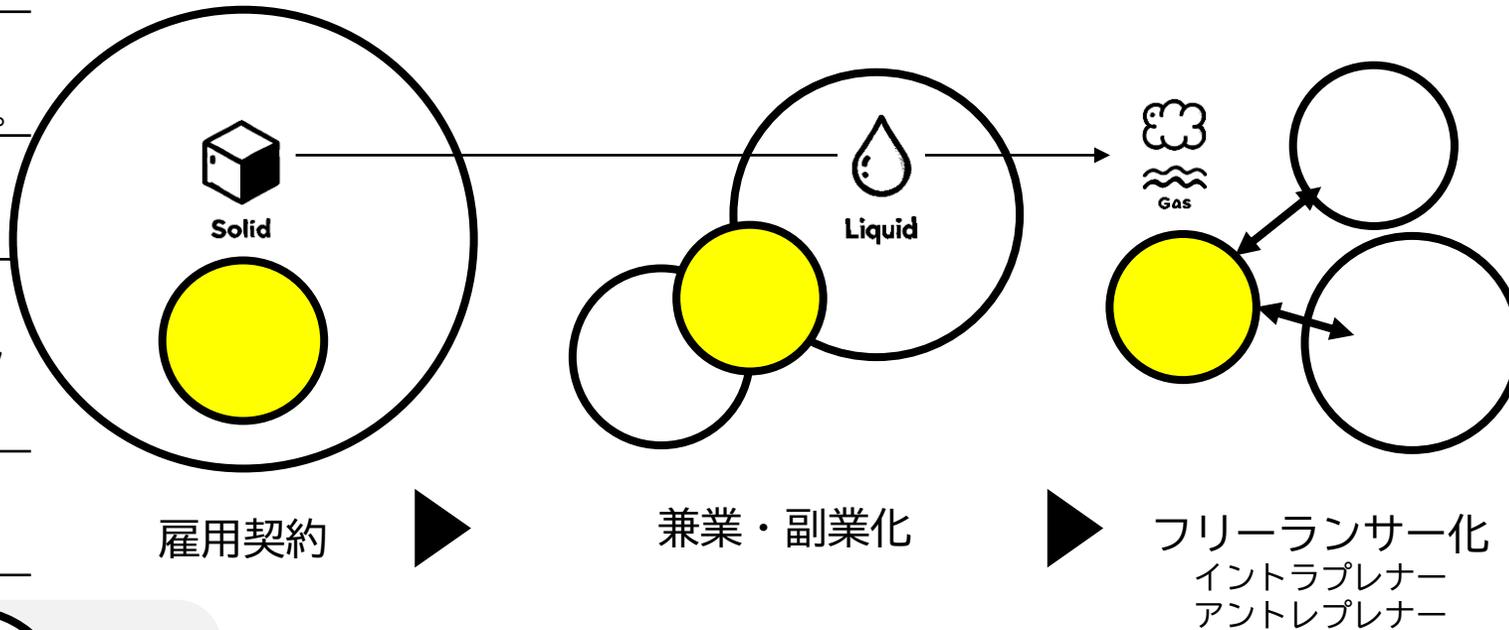
人事
人事諸制度の運用・改善が目的。経営戦略と連動していない。

人事部
人材関係は人事部門任せ。経営戦略との紐づけは意識されず。

内向き
雇用コミュニティの同質性が高く人事は囲い込み型。

相互依存
企業は囲い込み、個人も依存。硬直的な文化になりイノベーションが生まれにくい。

囲い込み型
終身雇用や年功序列により、囲い込み型のコミュニティに。



人的資本・価値創造
人的資本の活用・成長。クリエーション志向。「投資」であり、効果の見える化。

人材戦略
持続的な企業価値の向上が目的。経営戦略から落とし込んで策定。

経営陣／取締役会
経営陣のイニシアティブで経営戦略と紐づけ。取締役会がモニタリング

積極的対話
人材戦略は価値創造のストーリー。投資家・従業員に積極的に発信・対話

個の自律・活性化
互いに選り合い、共に成長。多様な経験を取り込み、イノベーションにつなげる。

選ばれる関係
専門性を土台にした多様でオープンなコミュニティ

これからのリタイアメント世代の働き方を再考する必要性

人材版伊藤レポート2.0を参考に改変



人口減少の中で、これからの、
企業と従業員の関係性を考える

エイジズム (Ageism) の解消

エイジズム (Ageism) は、高齢者等の年齢を理由にした偏見や差別を指す。

1. ステレオタイプ：年齢に基づく固定観念（例：高齢者は新しい技術を理解できない）。
2. 偏見：年齢による感情的な態度（例：高齢社員への過小評価）。
3. 年齢を理由にした行動（例：雇用や昇進の機会が年齢で制限される）。



生涯現役社会の実現

■定年退職がある国

- ・日本：一般的に60～65歳で定年。再雇用制度がある企業も多い。
- ・韓国：定年制度が法定化されており、60歳が一般的。
- ・中国：男性60歳、女性55歳が定年（公務員の場合）。
- ・ドイツ：67歳で法定退職年齢。ただし、早期退職の選択肢もある。
- ・フランス：公的年金の受給開始年齢に関連し62歳が一般的な基準。
- ・イタリア：公務員や企業により異なるが、概ね67歳。

影響：

- ①高齢者が能力を持ちながらも、職場を離れなければならない状況を生む。
- ②高齢者の経験や知識が十分に活用されないリスク。
- ③高齢者自身に「年齢による限界」を感じさせる心理的影響を与える。

■定年退職がない国

- ・アメリカ：1986年「高齢者雇用差別禁止法 (ADEA)」定年制度が禁止。
- ・イギリス：2011年「法定退職年齢」廃止、雇用者の年齢理由での解雇を禁止。
- ・オーストラリア：年齢に基づく強制的な退職が違法。
- ・カナダ：連邦レベルで定年制度廃止、一部の職種（軍人等）に年齢制限。
- ・ニュージーランド：1999年年齢差別禁止法 (Human Rights Act) 定年制廃止。

影響：

- ①年齢にかかわらず能力や成果で評価されるため、エイジズムを減少。
- ②雇用流動性が高まり、多様な世代が共存できる職場環境が構築される。
- ③世代間の競争が増えることで、若年層の雇用機会が減る懸念も指摘される。

年齢に基づく制約をなくし、働く意欲や能力がある限り、誰もが平等に雇用される社会づくりが必要

経営戦略としての健康経営のテーマ

「健康」と「経営」の関係

健康経営とは、「企業としてなぜ、従業員が健康である必要があるのか」を明らかにし、経営戦略として意思決定を行い推進すること



「従業員が『健康』であること」を否定する経営者はいないであろう。
だが「経営」の観点から「健康」を捉えると何が必要となるのだろうか？

「健康」と「経営」の関係

全ての品質は、健康から始まる。



品質の基盤となるのは従業員の「健康の質」であり、健康状態が良好に保たれてこそ、始めて「労働の質」が安定し、品質、安全、信頼が保証される構造に変化しています。

「健康」が「経営」に与える影響

健康の質が維持できないことで起こる品質事故

転倒災害



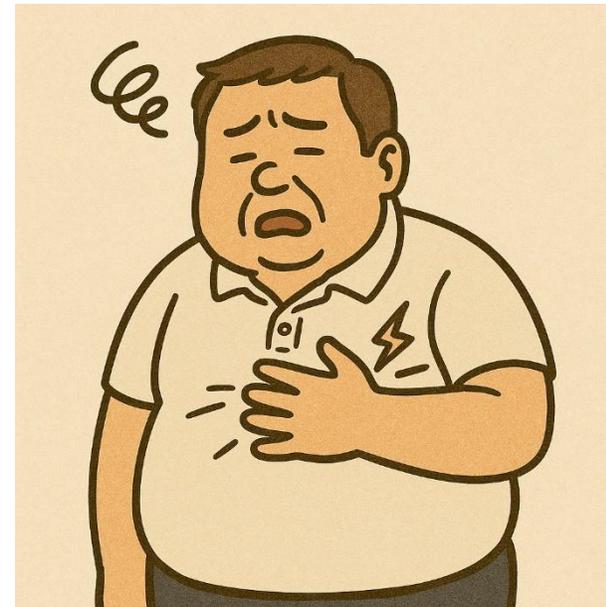
筋力・体力低下

不安全行動



睡眠不足等の
不安全状態

事故発生



生活習慣課題
喫煙など

全国で年間37,000件を超える行動災害（転倒骨折など）。睡眠不足等の健康状態によるヒューマンエラーの発生。心疾患や脳疾患などの循環器系疾患を起因とする運転事故の増加。

「健康」が「経営」に与える影響

ワーク&ライフ・パフォーマンスの向上



健康であることが全ての仕事の土台

健診結果の改善

適正体重の維持

バランスの良い食事

運動習慣の獲得

ぐっすり睡眠

しっかり禁煙

「健康」が「経営」に与える影響

ワーク&ライフ・パフォーマンスの向上

○ 健康で元気な状態



元気があれば
新しいことに悩み・成長できる

× 不調・不健康な状態



不調で不健康であれば
その一つのことだけに囚われて動けなくなる

「健康は“悩む力”を支える基盤」

不調に囚われないことで、創意工夫の幅が広がり、イノベーションが生まれる。

「経営」が「健康」に与える影響

労働環境が従業員の健康を損なう

仕事の量



長時間労働の発生
休暇がとれない負担感

うつ病

仕事の質



不慣れな
仕事への負担感

適応障害

職場の人間関係



上司・同僚との
人間関係の悩み
ハラスメントなど

抑うつ状態

精神障害に関する労災補償は増加傾向、令和5年度の請求件数は3,575件（前年度比892件増）
「仕事の量」、「仕事の質」、「職場の人間関係」が業務に起因するストレス要因

「経営」が「健康」に与える影響

労働環境が従業員の健康とエンゲージメントを向上させる

仕事の量の適正化



個人の能力や生活状況に合った仕事量は、達成感を得やすく、生活を充実させる

仕事の質の向上



仕事の意義に共感し、出来ないことが、出来るようになることでモチベーションが向上する

職場の人間関係の向上



上司のエンパワーメント



上司と同僚の支援を実感できることは、挑戦や失敗に不安を感じることなく、自分らしく働くことができる

従業員エンゲージメントとは、仕事にやりがいを感じ、会社やチームに誇りを持ち、自ら積極的に貢献しようとする「従業員が自分の仕事や会社に対して持つ、自発的な貢献意欲や愛着心」

「経営」が「健康」に与える影響

ワークエンゲージメント



意義ある仕事



- 従業員が自分の仕事そのものに対して熱意を持ち、「仕事に没頭し、活力と充実感を感じている」状態。
- 仕事にやりがいや楽しさを見出しポジティブに取り組んでいる。
- 活力（元気）、熱意（やる気）、没頭（集中）の3要素が特徴。

例「この仕事は自分を成長させてくれる」
「時間を忘れるくらい仕事に没頭できる」

従業員エンゲージメント



信頼できる組織

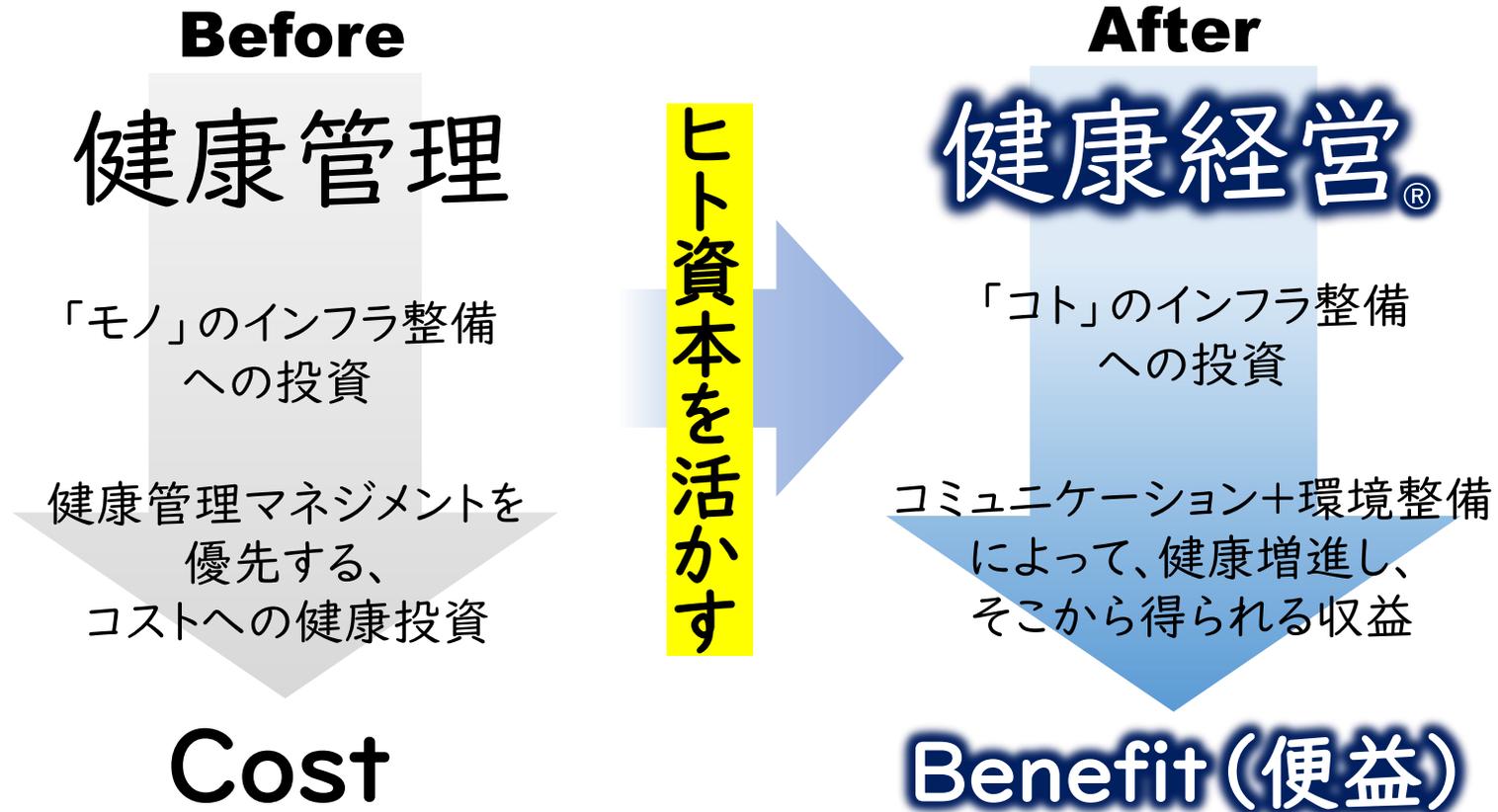


- 従業員が会社や組織の結びつきに愛着や誇りを持ち、「この会社の一員として貢献したい」と思う状態。
- 組織へのロイヤルティ（忠誠心）や、理念への共感が基盤。
- 会社の成長と自分の成長を重ねて考えられる状態。

例「私はこの会社の一員であることを誇りに思う」
「会社の成功に貢献したい」

エンゲージメントを経営戦略の柱に据えるためには、「共感できる意義ある仕事」を提供し、「安心して信頼できる組織基盤」を構築することが不可欠となる

管理マネジメントから人財マネジメントへ



労働生産性 = 付加価値を高める必要がある

$$\text{労働生産性} = \frac{\begin{array}{l} \text{! 付加価値} \\ \uparrow \text{Capital} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{時間当たりの} \\ \text{労働投入量} \downarrow \text{Cost} \end{array}}$$


最も大切な投資は、人という資源を資本化すること
= 労働生産性の分子を高めるための投資

これからの「健康」は管理から人財マネジメントの観点で

従業員がパフォーマンスとポテンシャルを
高く発揮できるための環境づくり

健康の捉え方

健康

管理マネジメント

従来は健康を「コスト管理」の対象見ていた

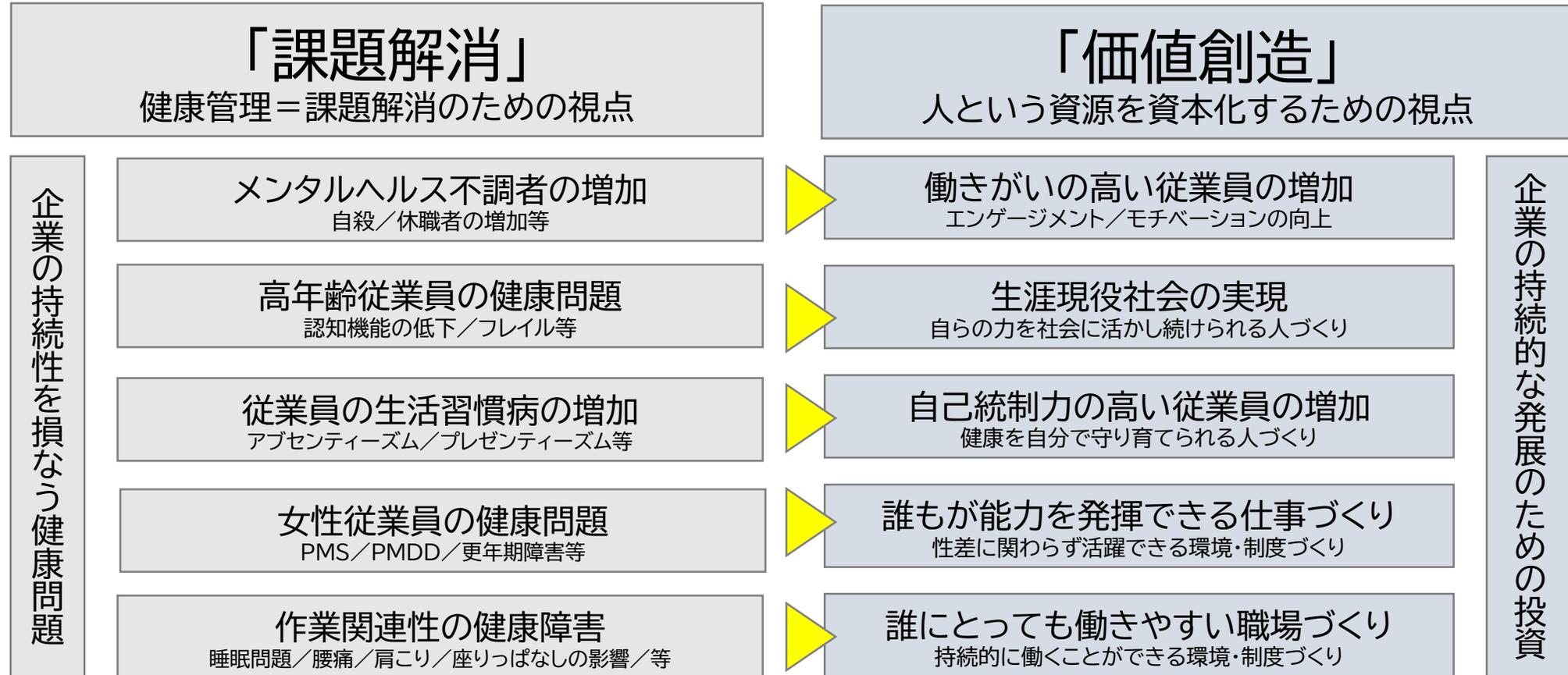
視点:カラダとココロの課題を見つける(顕在課題) =コスト課題
目標:会社のコストを減らす/個々人の健康リスクを減らす

人財マネジメント

これからは健康を「投資対象」と見ていく

視点:カラダとココロの課題に影響を与える要因を見つける(潜在課題)
⇒投資課題の発掘
効果:従業員を資本ととらえ、投資効果により、パフォーマンスとポテンシャル
を高め、個々の人材価値を高める

「課題解消」から「価値創造」への転換



健康経営における健康とは、ウェルビーイングへの投資

『健康とは、病気ではないとか、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。(WHO憲章)』
“Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.”

身体的健康



-Physical Health-

健康とは、単に病気や虚弱がないだけでなく、身体的、精神的、社会的に完全に良好な状態

健康管理、安全対策、疾病管理、疾病予防、
健康増進(運動・食事・睡眠)



精神的健康



-Mental Health-

能力を発揮し、日常生活のストレスを管理し、生産的で有意義に働き、コミュニティに貢献できる状態

ストレスマネジメント、リラクゼーション



社会的健康

-Social Health-



個人が社会的な役割を十分に果たし、他者と良好な関係を築き、社会やコミュニティに積極的に関与できる状態

職場内の良好な人間関係の構築、心理的安全性の確保、ハラスメントや差別の防止、
DEI(多様性、公平性、包摂性)の推進、ワークライフバランス、ソーシャルサポート、地域社会とのつながり

職場の健康

肉体的健康・精神的健康・社会的健康=生きる基礎(Fundamental)

健康経営の効果

