

第2部

「先進企業に学ぶ実践事例！」

健康経営に取り組む先進企業の特徴を解説！



健康城主
けんわかくん

健康経営の定義

「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

「健康経営®」とは

人という資源を資本化し、企業が成長することで、
社会の発展に寄与すること。

健康経営のゴール

社会の発展

↑ 成長の循環 ↓

企業の成長

★新たな付加価値を創造
するための人への投資

↳ Cost to Capital
人的資源から人的資本への投資

生きがい
(ウェルビーイング)

★人を資本として企業価値を創造するための投資

働きがい
(ワークエンゲージメント)

↳ 社会を「循環→再生→持続」させる仕事（事業）づくり
↳ 組織活性のためのチームづくり・コミュニケーションへの投資
↳ 管理職による人財マネジメントへの投資

働きやすさ
(コンフォート&コミュニケーション)

★従業員のワークフルネスへの投資

心と身体の健康づくり
(ヘルスリテラシー)

↳ 社会的・肉体的・精神的な健康への投資
↳ 「- → 0」 & 「0 → +++」への投資

労働安全衛生（健康管理）
(労働法令の遵守)

★基盤としてのコンプライ
アンスへの投資

↳ 従業員の安全への投資
↳ 管理職による管理マネジメントへの投資

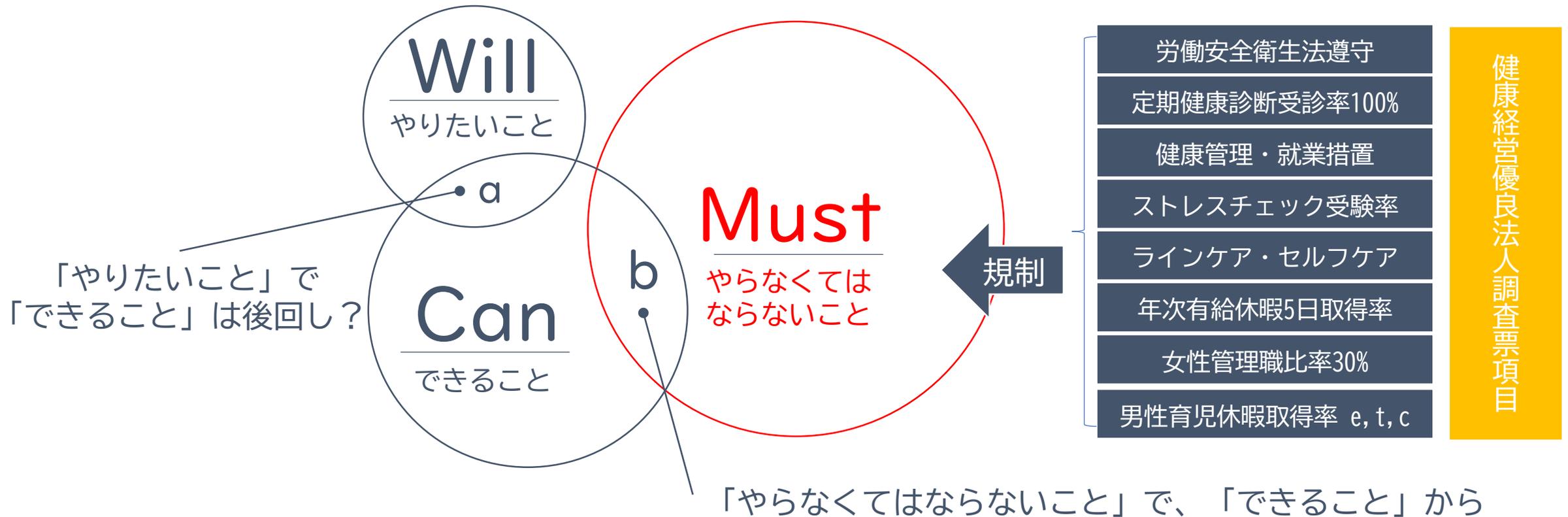
★経営層に求められる役割
「なぜ」「なに」に取り組むのか？を決める

経営者の倫理観に基づく経営戦略

健康経営ウォッシュになってはいないだろうか・・・

「健康経営の誤解」

法令などの規制を守ることが「健康経営」ではない



内発的な動機<外発的な動機での健康経営は、投資ではなくコストであり長続きはしない

健康経営ウォッシュになってはいないだろうか・・・

健康経営ウォッシュとは

企業が「健康経営」を掲げているものの、実際には「理念」が十分には実践されていなかったり、表面的な取り組みや宣伝だけにとどまっている状態を指します。具体的には、従業員の健康を促進するためのプログラム施策が存在していても、実際には効果が薄い、または従業員ニーズにあっていない場合もあります。企業が「健康経営」に真剣に取り組むためには、経営戦略として健康経営を位置付けるとともに、従業員の実態に合った改善策を講じて、その効果を定期的に評価・改善していくことが何よりも重要です。

健康経営ウォッシュを避けるためには、次のようなことに取り組むことが大切です

①健康経営戦略の策定

経営層が中心となり「事業」と「健康経営」の「ベクトル」を経営戦略として一致させること。

②健康な組織風土の醸成

経営層から管理職へのエンパワメント、管理職から従業員へのエンパワメントを通じて、会社と組織に対する従業員の信頼を獲得すること。

③成果への追及

従業員の意見を反映した施策を実行し、その具体的な成果を示す事例を積み重ねること。

健康経営のつくり方（戦略と戦術の違い）

未来の会社の発展をイメージし、デザインする

戦略は目的

戦略は経営層が考える。
そのポイントは？

何を、何故するのかを考える。
そして決断する。

戦術は手段

戦術シナリオは
現場スタッフが組み立てる。
そのポイントは？

何を、どのようにするのか？
仕組みと仕掛けをつくりあげる

現場の知見を全面的に取り込んだ
戦術シナリオ作成し、具体的なイメージ
としてチーム(組織)で共有・実行する

他社のやり方を参考にする前に、**自社を知ることから始める**
健康経営資本の構築とは、新しい社会インフラとの関係で経営戦略を考えること

企業経営を進化させよう！

「健康経営®」とは

「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

人という資源を資本化し、企業が成長することで、社会の発展に寄与すること。

健康経営宣言＝なぜ、なにをするのか？

健康経営の方向性

事業の方向性

企業の成長

社会の発展

2つのベクトルを合わせる

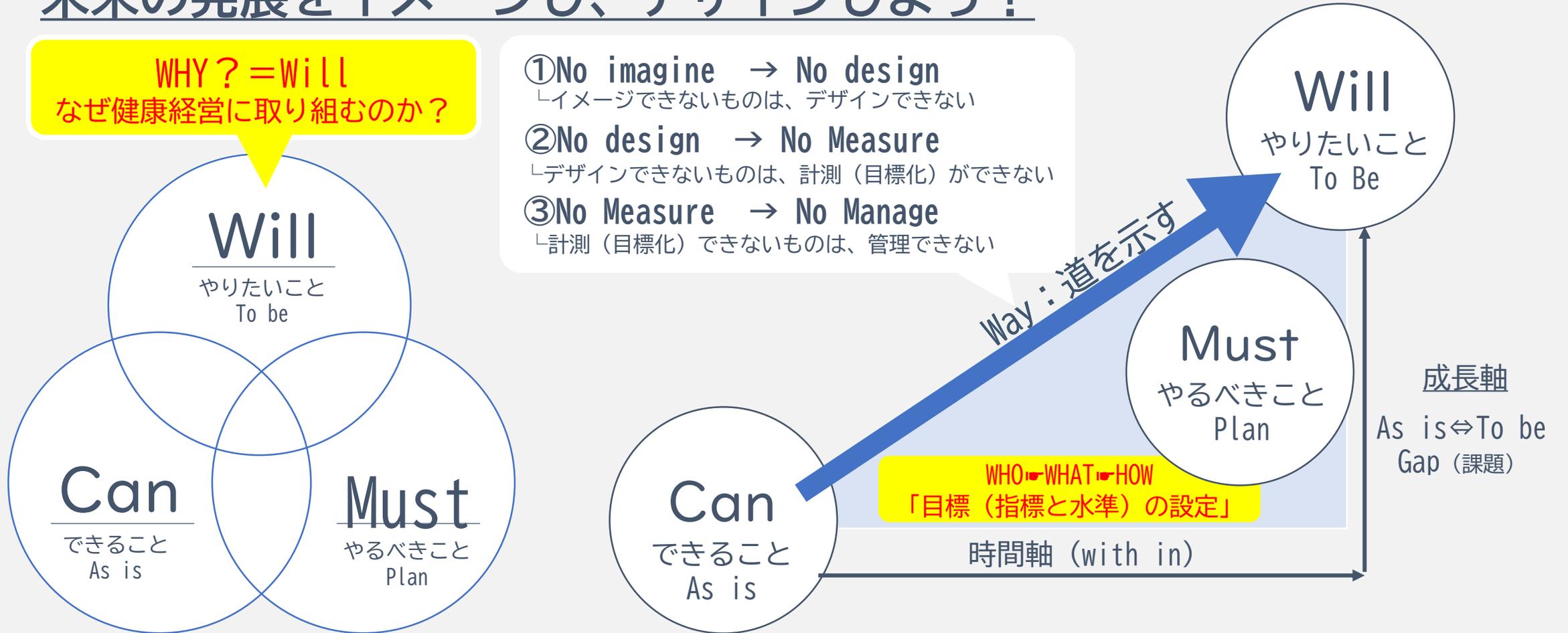
社会の発展に役立つ事業＝成長

会社と社員との共感、会社と社会との共感

健康経営は、経営者と管理監督職、そして社員が同じ方向に向かうためのコミュニケーション戦略でもある

健康経営を経営戦略として考えるポイント

未来の発展をイメージし、デザインしよう！



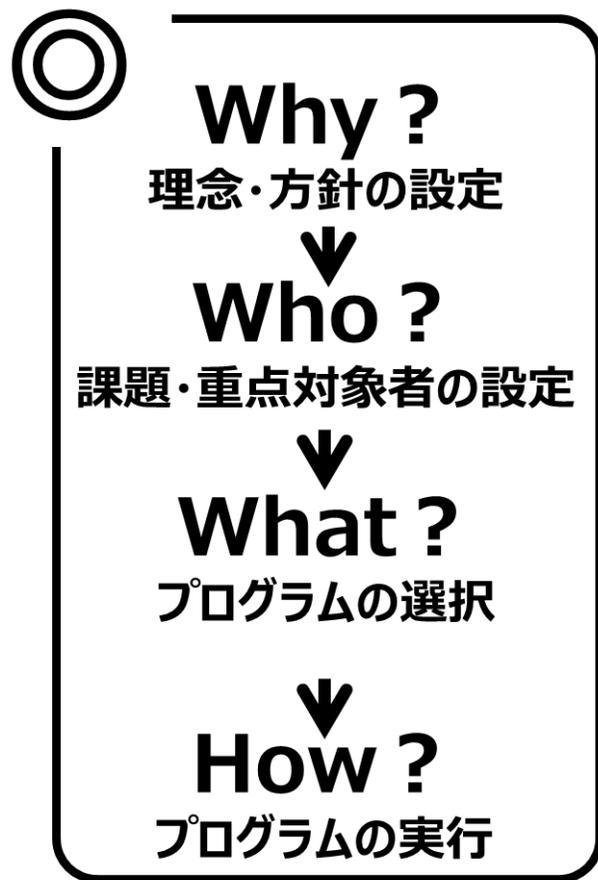
健康経営は、「やりたいこと」と「できること」のギャップを「やるべきこと」として実行する

なぜ、健康経営に取り組むのかを説明できるか？

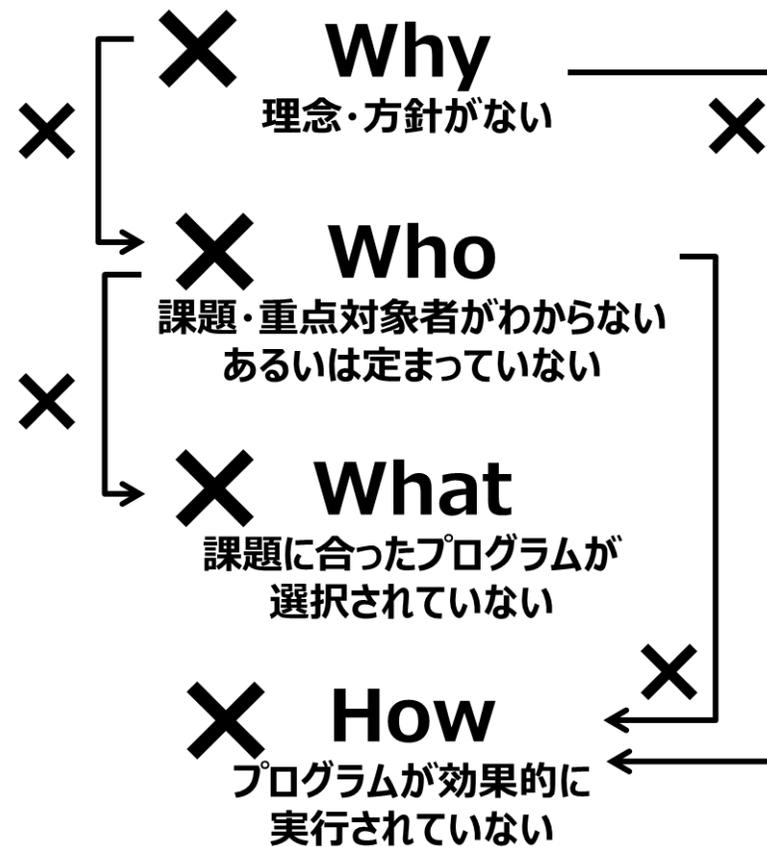
みなさんの健康経営はどちら？

良い健康経営

vs 悪い健康経営



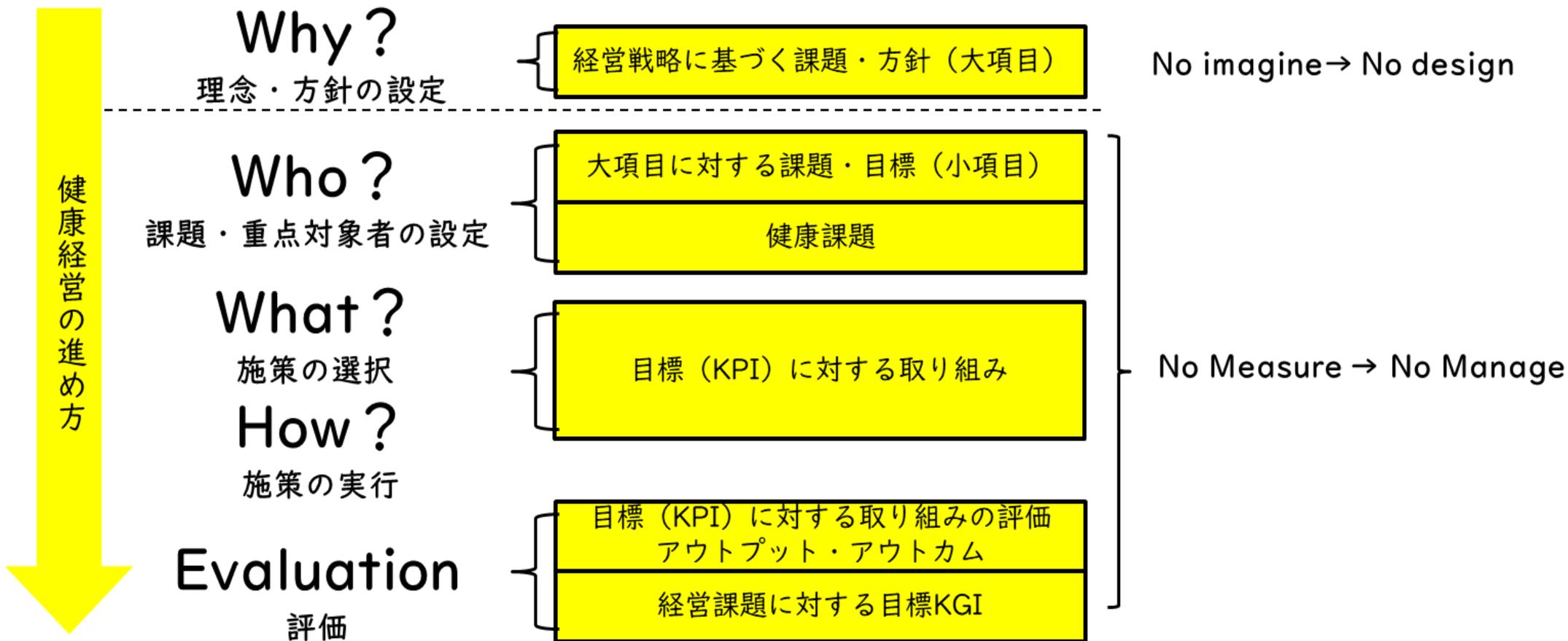
仮説に基づく戦略的投資



行き当たりばったりの健康づくり

健康経営のつくり方（健康経営度調査の活用）

健康経営戦略のつくりかた



健康経営のつくり方（健康経営度調査の活用）

1. 経営理念・方針（経営者の健康経営宣言）

Why?

「会社にとって何故、社員が健康である必要があるのか？」を明らかにし経営理念・方針に健康経営を位置づける

2. 組織体制の構築

How?

- ①従業員の健康保持・増進を担当する部署の設置や職員の配置を行う
- ②専門資格を持つ職員を配置するとともにその能力の向上を図る
- ③従業員の健康保持・増進に関する業務報告を経営者に対する報告事項とする

3 制度・施策の実行

1) 現状の把握

Who?

- ①保有する健康情報を分析する
- ②分析結果から、自部門の健康課題を検討する

2) 健康づくり計画を立てる

What?

- ①課題に応じた事業を計画する
- ②評価指標を設定する
- ③健康保持・増進の取組の全体を俯瞰し、企業（部署）として実施できる内容を整理する
- ④企業内スタッフでは対応が難しい部分については外部事業者を活用する

3) 社員に働きかける

How?

- ①職場の環境改善を図る
- ②生活習慣改善のモチベーションを向上させる取組や行動変容を促進させる取組を実施する
- ③企業内スタッフでは対応が難しい部分については外部事業者を活用する

4. 取組を評価する

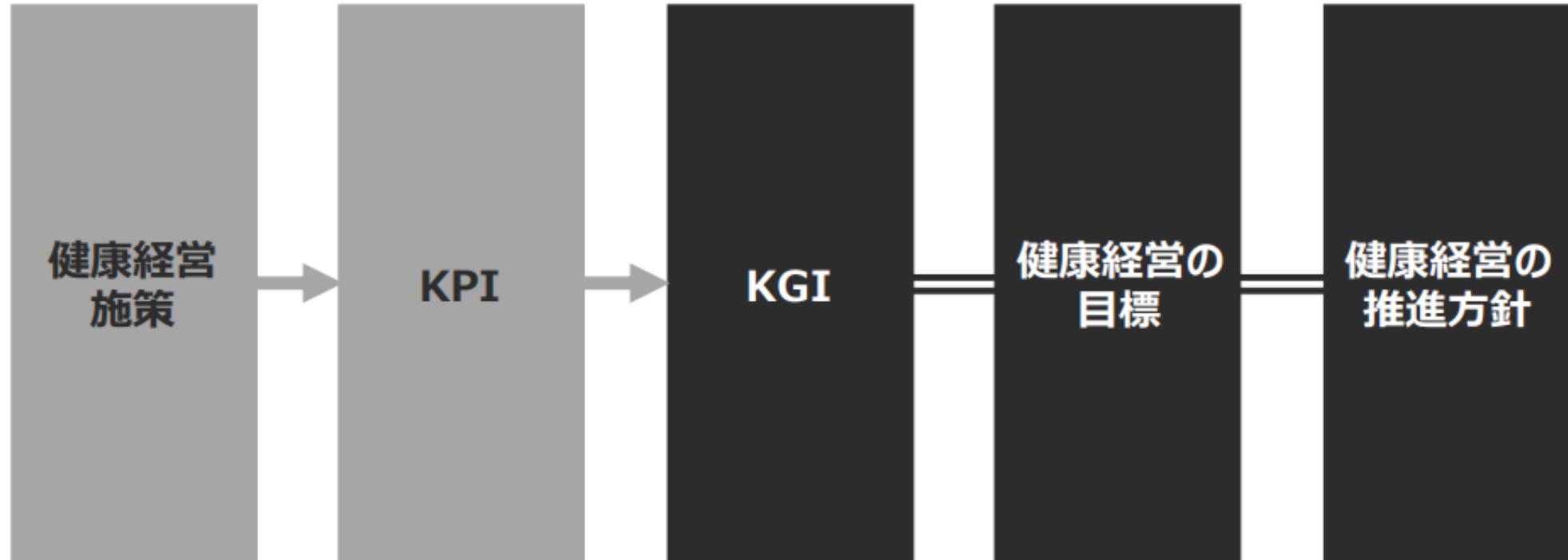
Evaluation

- ①PDCAが機能する体制を構築、維持する
- ②プロセス・マネジメント評価指標、アウトプット評価指標、アウトカム評価指標によって評価する
- ③継続的に従業員の健康保持・増進に取り組む

健康経営銘柄2023選定基準及び健康経営優良法人2024(大規模法人部門)認定要件案

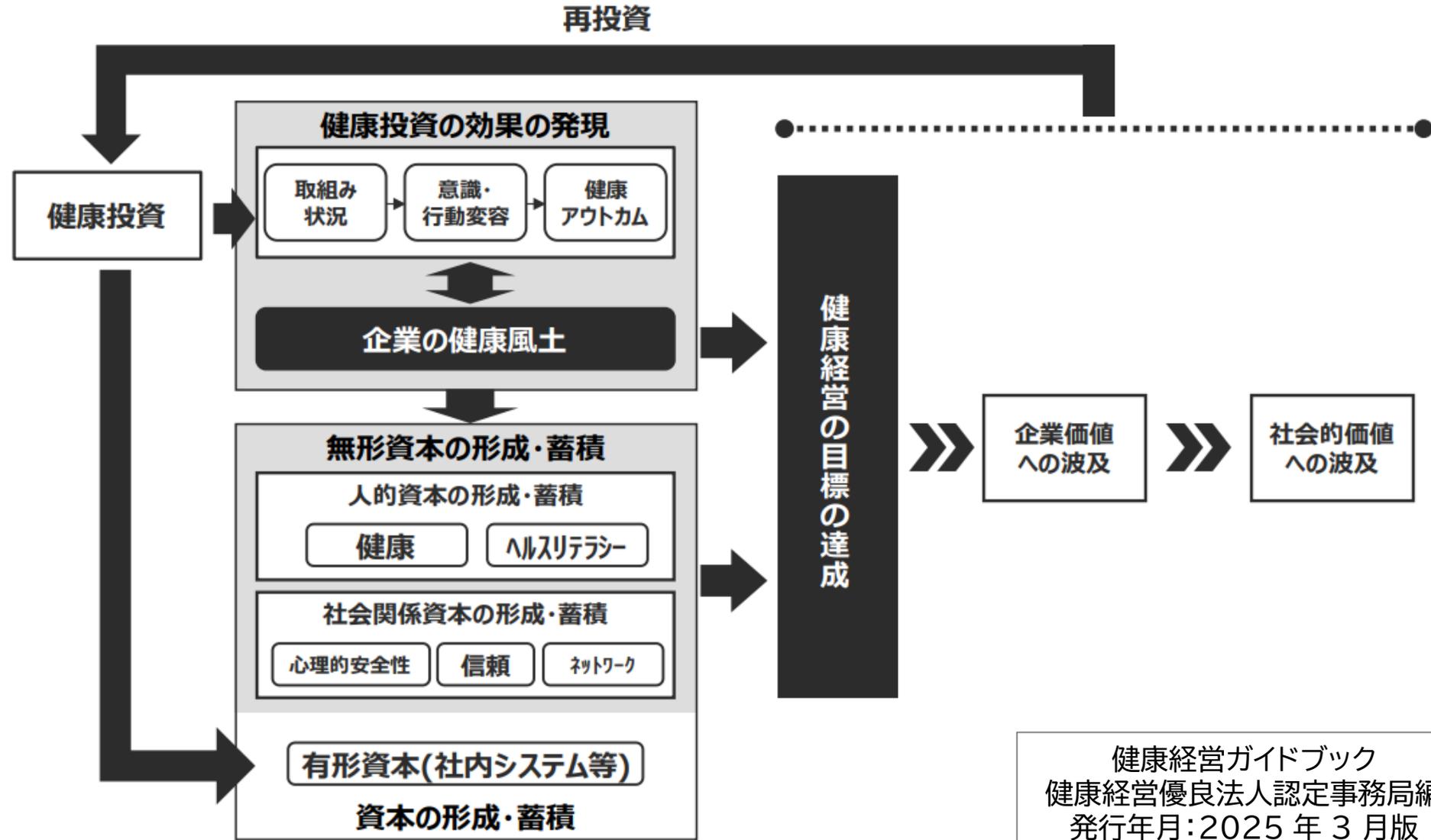
大項目	中項目	小項目	評価項目	認定要件	
				銘柄 対500社	大規模
Why 1. 経営理念-経営者の自覚-		健康経営の戦略、社内外への情報開示	健康宣言の社内外への発信 (アニュアルレポートや統合報告書等での発信) 従業員パフォーマンス指標及び測定方法の開示	必須	
		自社従業員を超えた健康増進に関する取組	①トップランナーとして健康経営の普及に取り組んでいること	必須	-
How 2. 組織体制		経営層の体制	健康づくり責任者が役員以上	必須	
		実施体制	産業医・保健師の関与		
		健保組合等大阪薬業健康保険組合との連携	健保組合等大阪薬業健康保険組合との協議・連携		
Who	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	必須	
		健診・検診等の活用・推進	②定期健診受診率(実質100%) ③受診勧奨の取り組み ④50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施	左記②～⑯のうち13項目以上	左記①～⑯のうち13項目以上
How 3. 制度・施策実行	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	⑤管理職又は従業員に対する教育機会の設定		
		ワークライフバランスの推進	⑥適切な働き方実現及び育児・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私病等に関する復職・両立支援の取り組み(⑭以外)		
How 3. 制度・施策実行	従業員の心と身体への健康づくりに関する具体的対策	保健指導	⑨保健指導の実施及び特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み		
		具体的な健康保持・増進施策	⑩食生活の改善に向けた取り組み		
			⑪運動機会の増進に向けた取り組み		
			⑫女性の健康保持・増進に向けた取り組み		
			⑬長時間労働者への対応に関する取り組み		
		⑭メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み			
感染症予防対策	⑮感染症予防に関する取組				
Evaluation		喫煙対策	⑯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	必須	
		健康経営の推進に関する効果検証	健康経営の実施についての効果検証	必須	
4. 評価・改善		健康経営の推進に関する効果検証	健康経営の実施についての効果検証	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			定期健康診断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等	必須	

健康経営戦略マップにおけるつながりの可視化イメージ



健康経営ガイドブック
健康経営優良法人認定事務局編
発行年月:2025年3月版

健康投資による人的資本・社会関係資本の形成・蓄積



健康経営ガイドブック
健康経営優良法人認定事務局編
発行年月:2025年3月版

ケーススタディ:健康経営戦略マップの作成手順は様々なパターンがある。

1. 目標と KGI との関係性が近い場合は、KGI 設定後、KPI を設定し、KPI に対する施策を決定する
2. 健康経営の推進方針と目標を設定後、従業員等の健康課題から KGI を設定し、施策とKPI を決定する

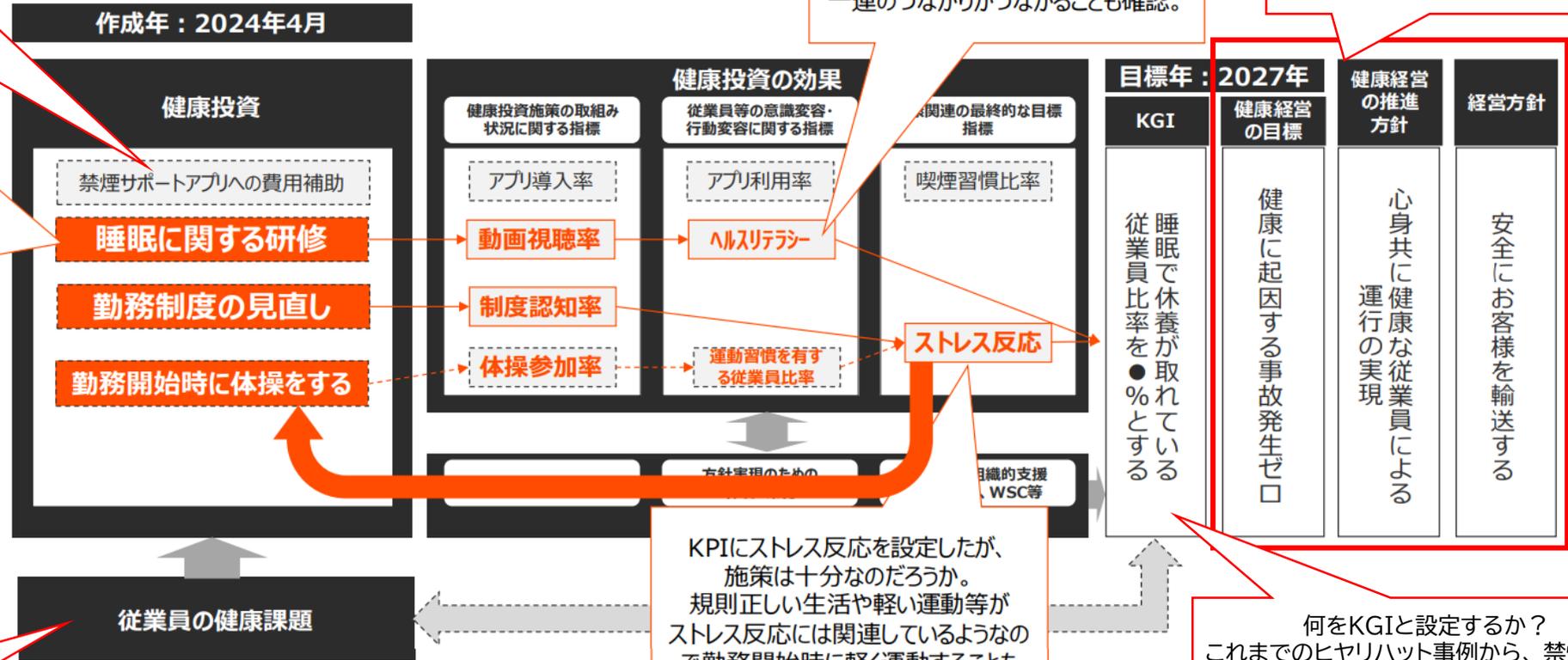
これまで実施してきた施策を棚卸ししてみたら、3年前から実施してきた禁煙支援の成果が出つつある。健康スコアリングレポートの評価もよくなってきたので、次の課題にも着手する。

具体的にどんな施策がよいのだろう。産業医の先生が来るタイミングで相談してみたところ、睡眠状態の可視化と、勤務間インターバル制度について話を聞くことができた。いきなり睡眠アプリはハードルが高いので、まずは、睡眠に関する知識を得てから、勤務制度の見直しに着手してみよう。

健康スコアリングレポートによると、喫煙は業態平均よりも数値が上なのでよい評価。睡眠は業態平均よりも数値が下。食事は、睡眠よりは数値が上なので、次は睡眠に着手しよう。

KGIが健康関連の最終的な目標指標に近いので、意識・行動変容に関する指標からKGIをつなぐ。一連のつながりがつながることも確認。

経営方針から定めた健康経営の推進方針と目標を記載。



KPIにストレス反応を設定したが、施策は十分なのだろうか。規則正しい生活や軽い運動等がストレス反応には関連しているようなので勤務開始時に軽く運動することも追加しよう。

何をKGIと設定するか？これまでのヒヤリハット事例から、禁煙支援、食事、睡眠が気になっている。最終的には3年かけて、睡眠習慣を改善する。

先進的な健康経営企業の特徴

組織風土の醸成

是：経営理念
—会社としての存在意義—

経営者（層）による健康経営戦略の構築
会社の持続的な成長のために、社員の健康を大切にしたい

経営層からのエンパワメントをベースにしたベクトル合わせ（管理職支援含む）

管理職との合意形成
会社の持続的な成長のために、社員の健康を大切にすることへの合意

管理職からのエンパワメントをベースにした従業員への支援

従業員の会社（組織）に対する信頼の向上
POS（Perceived Organizational Support）

施策実施

健康経営施策に対する、従業員の参加率（実施率）向上

従業員指標の改善
アブセンティーズム／プレゼンティーズム／エンゲージメント など

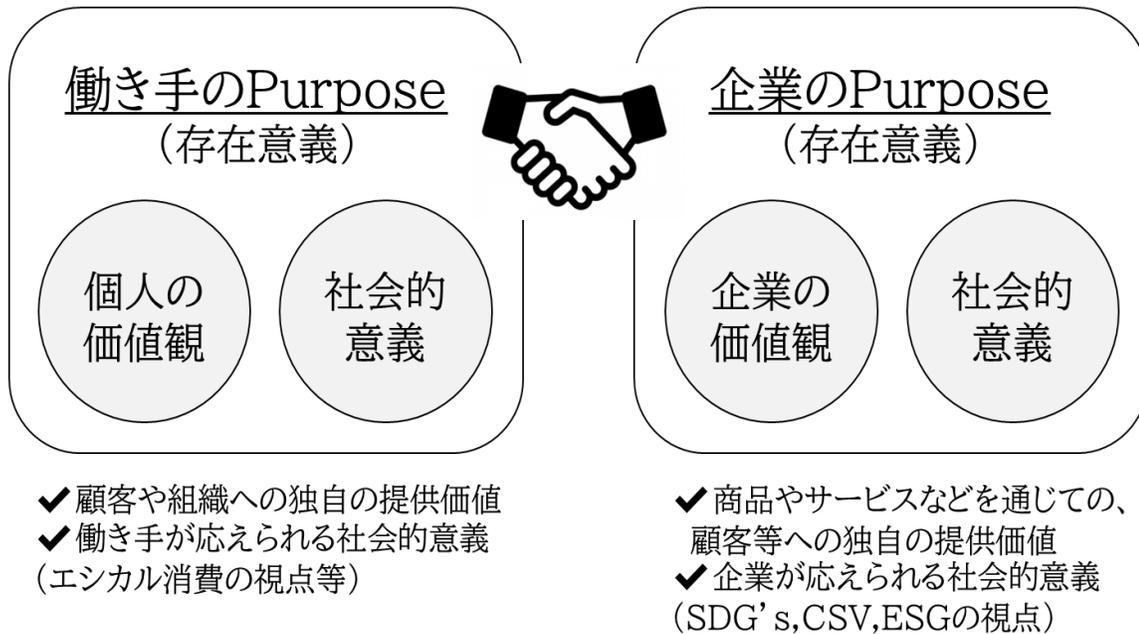
経営指標の改善

従業員と会社の相互投資モデル

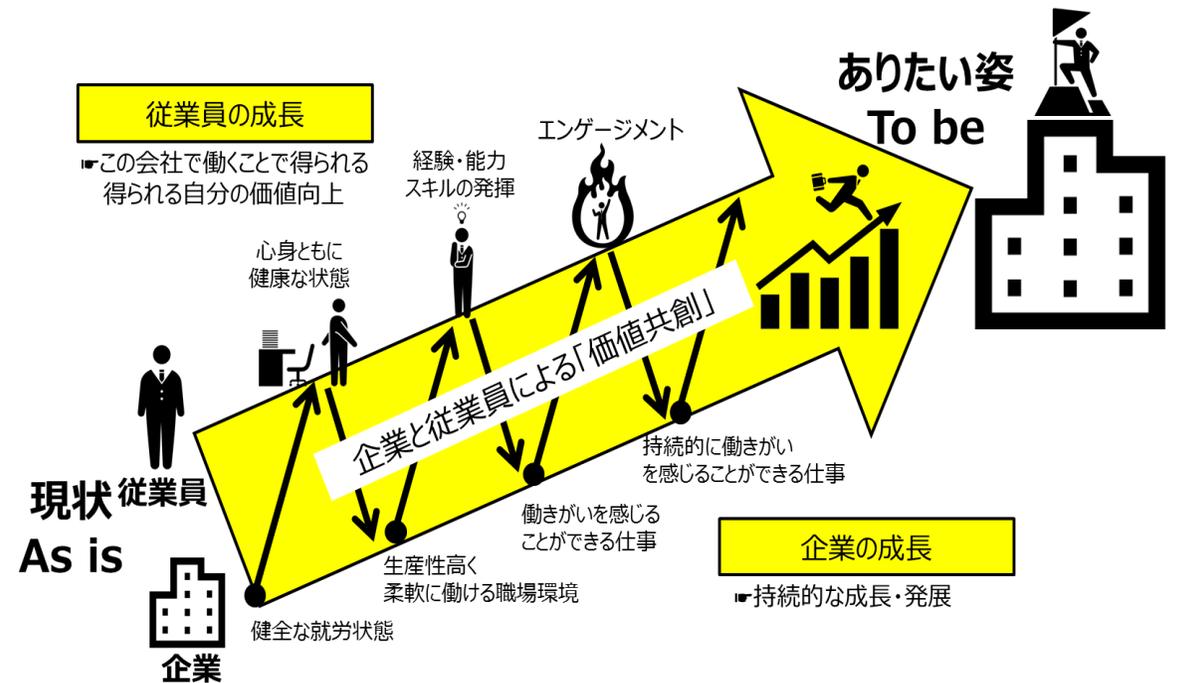
「社会と共感できる事業をつくることで企業の持続的な成長につながる」

- └社会と共感できる事業をつくることで、働き手との共感が生まれる
- └共感した働き手の働きがい、企業の成長と社会の発展につながる

企業と従業員のPurposeが調和していくことで、
個人の働きがいと組織の生産性が一層に高まる



企業と従業員との価値共創



どのような職場であっても仕事への投資が共通言語

従業員（職員）

働くことで増やすことができる「自己資源（資産）」

■ 存在意義



自己資源の投資

■ 命の時間



■ スキル・経験



投資リターン

資源	自己資産	主な内容	得られる価値
経済資本 💰	収入・報酬	給与・ボーナス	生活の安定
人的資本 🧠	スキル・経験・健康	専門知識・体力・メンタル	雇用継続性
社会関係資本 🤝	人脈・信頼・共創力	ネットワーク 社内評価	協働力・転職・独立支援
心理的資本 💡	自信・意義感	自己効力感 働く目的	モチベーション 幸福感

会社（職場）

人的資源は持続的な価値創造に直結する経営資源

資源の投資

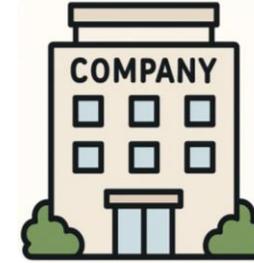
■ ビジョン・戦略



■ 経営資源



■ 組織文化



投資リターン

分類	主なリターン	具体例
売上・利益の拡大	顧客満足の向上 ブランド強化	従業員の能力 × エンゲージメント →顧客価値向上→ 売上 × 継続性
イノベーションの創出	新商品 新サービスの開発	創造性と多様性をもたらす 高付加価値ビジネスの実現
エンゲージメントの向上	離職率低下 定着率上昇	離職抑制により、採用・教育コスト や業務ロスの削減
リスク低減	労務リスクや 不祥事回避	労働環境整備によって潜在的な 訴訟・事故リスクの回避
中長期的な価値の向上	外部からの評価の 向上	人的資本経営に対する投資家の評価 自治体は、マチの魅力として評価

「仕事」
-事業-
従業員との
共創プラットフォーム

経営戦略としての 健康経営

従業員が組織を信頼して、安心して自己を表現でき、信頼・貢献意欲・成長実感を得られる状態。職場には、感謝や称賛、思いやりなどのポジティブな関係性が根づいている。マネジメントは強みと感情の共有を促し、エンゲージメントと活力を引き出している。

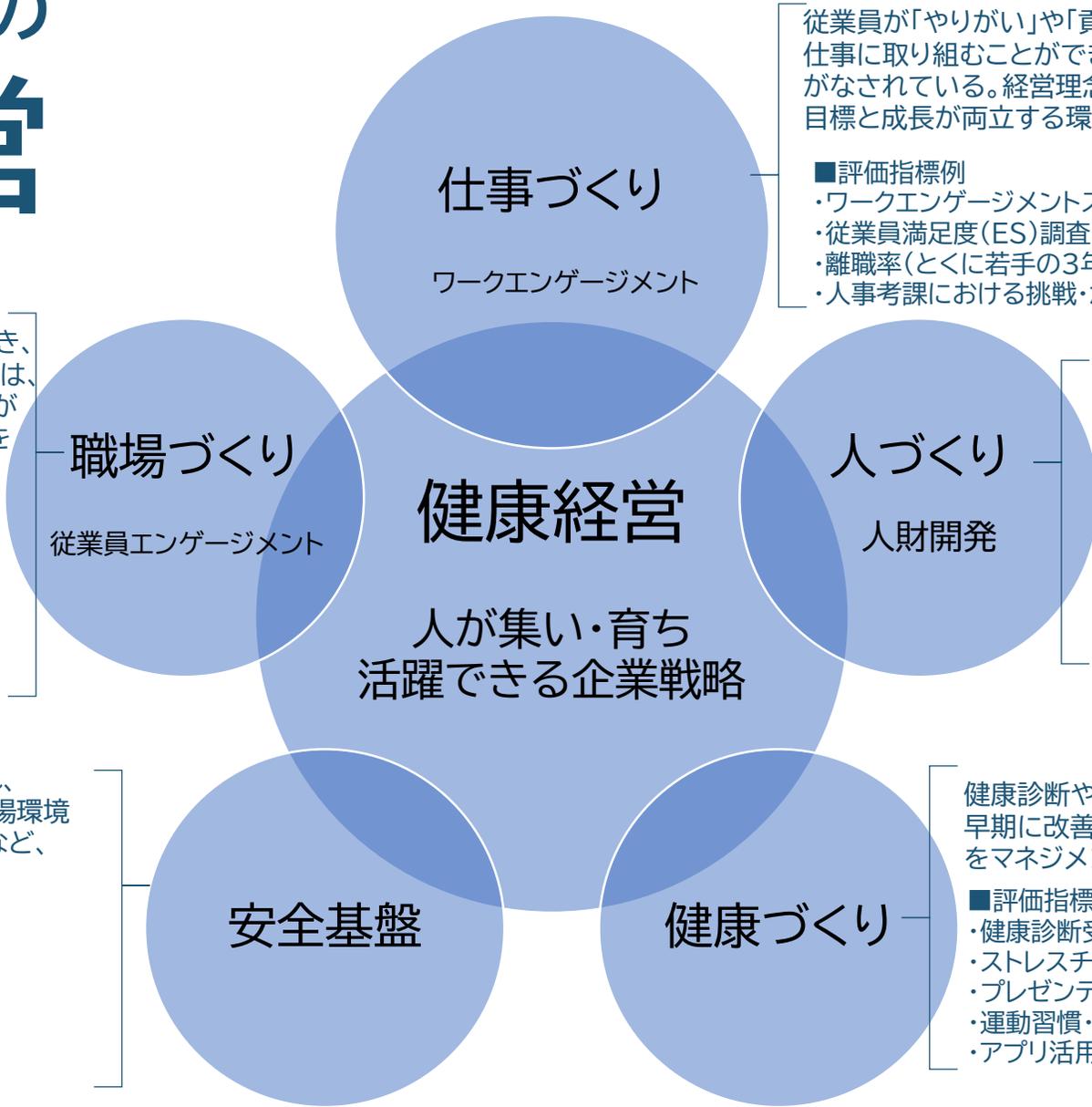
■評価指標例

- ・従業員エンゲージメントスコア
- ・心理的安全性スコア
- ・知覚化された組織支援 (POS指標)
- ・上司と同僚からの支援
- ・対話型ミーティング実施率 など

安全衛生管理が法令以上のレベルで整備され、過重労働やハラスメントが未然に防がれる職場環境が構築されている状態。労働時間・休暇取得など、制度運用に透明性と公平性がある。

■評価指標例

- ・労働災害発生件数・度数率
- ・月次平均残業時間、36協定遵守率
- ・年次有給休暇取得率
- ・ハラスメント相談件数と解決率
- ・安全衛生活動の実施回数／満足度 など



仕事づくり

ワークエンゲージメント

従業員が「やりがい」や「貢献実感」を持ち、自律的に仕事に取り組むことができる業務設計とマネジメントがなされている。経営理念と現場の業務が接続し、目標と成長が両立する環境がある。

■評価指標例

- ・ワークエンゲージメントスコア
- ・従業員満足度 (ES) 調査 (仕事のやりがい)
- ・離職率 (とくに若手の3年以内離職)
- ・人事考課における挑戦・創造的行動の割合 など

職場づくり

従業員エンゲージメント

健康経営

人が集い・育ち
活躍できる企業戦略

人づくり

人財開発

従業員一人ひとりが、会社に依存しすぎることなく、自らのキャリアを主体的に捉え、能力開発・学び直しに取り組んでいる状態。組織はそれを支援する仕組みを整えている。

■評価指標例

- ・キャリア自律スコア
- ・年間の学習・研修参加率、eラーニング修了率
- ・社内公募・異動チャレンジ制度の利用率
- ・自己申告制度やキャリア面談実施率 など

安全基盤

健康づくり

健康診断やストレスチェックなどを通じて健康リスクが早期に改善され、従業員が日常から生活習慣や心の状態をマネジメントできる支援が提供されている。

■評価指標例

- ・健康診断受診率、有所見率の改善
- ・ストレスチェック参加率と高ストレス者の改善率
- ・プレゼンティーズム／アブセンティーズムのスコア
- ・運動習慣・睡眠・食生活に関する実施率
- ・アプリ活用率 など

「生きがい」をつくるテーマ

“ikigai” A Japanese concept meaning “A reason for being”



「あなたが大好きなこと (LOVE)」で、「世界が必要としていること (NEEDS)」であって「お金になること (PAID FOR)」で、「あなたが得意なこと (GOOD AT)」ができている状態

社会の変化に適応した「人を中心とする健康経営の推進」

「社会が変われば、人も変わる。」 社会と人の変化の中で、新しい企業価値を生み出すことが健康経営の最大の目的

健康経営 3.0

人的資本の変革(HCX)
人⇄企業⇄社会

2025年

社会資本としての人 (Social Capital)

- ✓ パーパス経営（企業の社会的役割）
- ✓ 人的資本の再配置（雇用の流動化）
- ✓ 高齢化の進化（エイジズムの解消）
- ✓ 生涯現役社会の実現にむけた健康自立
- ✓ 共創社会の実現

少子化と高齢化が同時に進む2040年においては、「固定的」な雇用から「流動化」が進み、さらにはギグワーカー等、雇用が「気体化」していくことが予測されます。「雇用の気体化」は、労働形態の変化にとどまらず、「場所を選ばない働き方」により、「地方に人を呼び戻し、仕事は気体のように流れる社会の構築」が期待されます。こうした、「人的資本の変革(HCX)」を目指す発想の転換により、持続可能な社会の実現につなげていきます。

健康経営2.0

人的資本の構築
人⇄企業
(人材戦略と事業戦略)

2019年

企業における人的資本経営 (Human Capital)

- ✓ SDGs/ESG投資
- ✓ サステナビリティ
- ✓ DEI (ダイバーシティ エクイティ インクルージョン)
- ✓ ワークエンゲージメント/POS

健康経営とは、企業が従業員の健康に配慮することによって経営面においても大きな成果が期待できる、との基盤に立って、“健康”を経営的視点から考え、戦略的に実行すること
今後は、「人という資源を資本化し、企業が成長することで、社会の発展に寄与すること」が、これからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられます

健康経営1.0

従業員への戦略的な
健康管理への投資

2004年

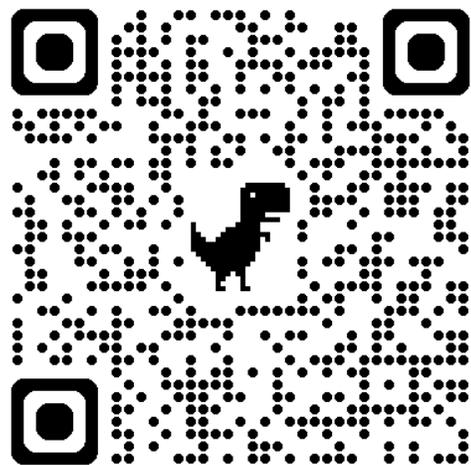
企業における人的資源経営 (Human Resource)

- ✓ 社会保障費（医療費等）の適正化
- ✓ コンプライアンス（法令遵守）
- ✓ 労働災害の防止
- ✓ アブゼンティーズム/プレゼンティーズム

健康経営とは、企業が従業員の健康に配慮することによって経営面においても大きな成果が期待できる、との基盤に立って、“健康管理”を経営的視点から考え、戦略的に実行すること

働きやすい会社づくりは 従業員の健康づくりから

健康経営取り組み事例集



社内に笑顔が増えました!

「65歳まで三交代制勤務を続けられるよう健康でいてほしいから」

事例⑤



社員の健康は重要な経営資源 心身ともに健康に働けるように



2013年施行の改正高年齢者雇用安定法により、社員が希望する場合65歳まで雇用することが企業に義務付けられるようになり、また、「改正高年齢者雇用安定法が見直されたことで、以前から三交代勤務が基本となっている製造部門の社員に、65歳まで三交代制勤務を続けられるよう健康でいてほしいと考えたからです」と、健康経営に取り組むきっかけを語ってくれた総務部長の大谷さん。

健康診断等の「健康管

取り組みのきっかけ

65歳まで三交代制勤務を続けられるよう健康でいてほしいから

取り組みの内容

- 健康診断
年2回実施(受診率100%)
- 協会けんぽ和歌山主催の「わかやま健康づくりチャレンジ運動」に参加
- 運動機会の提供
本社に卓球台やバダーゴルフ施設を、福井工場ではバスケットコートを設置
- 禁煙チャレンジキャンペーン
禁煙治療費を全額補助
- 心の健康
社内活性化活動でコミュニケーション活性化、産業カウンセラーによるサポート有り

健康経営優良法人2021
ブライツ500に認定!

社員の健康状態が心身ともに良くなったことで、欠勤率が下がって長期休業者がほとんど発生していません。

健康理念を明確にし健康経営を推進

「理」から一歩進め、健康に対する健康経営理念を明確にし推進していきます。その一環として社員が健康で、持てる能力や個性を遺憾なく発揮することにより、キラリと光る明るく元気な活力溢れる会社を目指して「健康づくりチャレンジ運動」に挑戦。大谷さんは「全社員で楽しみながら取り組みことで、仕事に対する姿勢も良くなり、労働生産性の向上に繋がっています」と話してくれました。



社員のこころの資本(心理的資本)とポジティブ組織行動を意識し「内なるHERO」と名付け活動中です。社員の意識の中に心理的安全性が備わり、新しいことに挑戦するエネルギーに満ち溢れた状態を目指しています。それが従業員のメンタルヘルスはもちろん健康経営全体に繋がっています。



代表取締役社長 小西 弘矩

小西化学工業株式会社

多岐に使用される機能性化学品の開発・製造・販売及び受託製造

〒641-0007
和歌山市小雑賀3丁目4番77号
創立/1962(昭和37)年9月
代表取締役社長/小西 弘矩
従業員数/128名
<https://konishi-chem.co.jp/>



2021
健康経営優良法人
Health and productivity
ブライツ500