

第1部 成果の上がる健康経営の進め方： 「改訂版健康経営ガイドブック」をもとに

2016年にガイドライン化された「健康経営ガイドブック」の改訂版が、2025年3月に発表された。冒頭で森氏は、改訂版ガイドブックのポイントを語った。

＜改訂版ガイドブックのポイント＞

- ・経営方針とプログラムやKPIとの“接点”を意識
- ・無形資源と呼んでいたものを明確に“健康風土”と呼んでモニタリング など

ビジネスの発展につながる「健康風土」

健康経営は効果が測りづらいという声もあるが、すでに効果がデータとして見られているという。

「シンクタンクや証券会社などの機関が、健康経営の効果について検証したところ、一貫してビジネスの発展に効果があることがわかりました。例えば、健康経営に取り組む企業は総資産利益率や売上高利益率が2年目以降に向上したり、株価のリターンも高くなったりする傾向があります。さらに、こうした企業は成長率が高いことが確認されています。」



なぜ健康経営がビジネスに良い影響を及ぼすのか。「病気が減る」「プレゼンティーズムが減る」などの理由以上に、企業で「健康風土」が醸成されることがビジネスに効果的だと森氏は語る。

「例えばウォークラリーひとつにしても施策が効果につながる最初の指標は『参加率』ですが、それぞれの組織によって差があります。経営層や上司のリーダーシップ、健康増進のための制度、同僚同士のコミュニケーションなどの複合的な要素が『健康風土』として参加率に影響するからです。

こういったことも考えると、ただ単にプログラムを提供するだけでなく健康風土が高まり、それが土台となって成果が上がっていく。その健康風土自体が、実は人と人の関係、会社と従業員の信頼関係を介して会社のビジネスの発展につながるのです。」

経営方針とプログラムやKPIとの“接点”

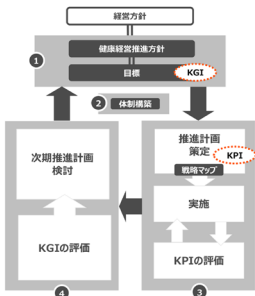
次に森氏は、改訂版ガイドブック第2章の具体的な健康経営の実践手順についてポイントを解説した。

「健康経営の実践手順は、①経営理念・方針、②組織体制、③制度・施策実行、④評価・改善、の4つの枠組みで進めるというのは、これまでと変わっていません。今回の改訂版ガイドブックの中で特に重要だとしているのは、経

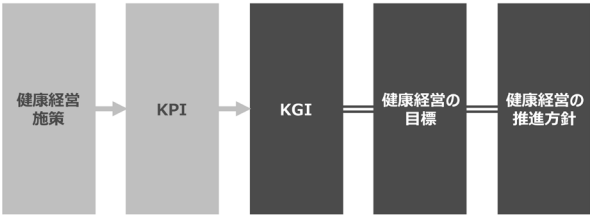
営との接点の部分です。経営方針とあった健康経営の推進方針をつくり、その実現が何を意味するのかということと言語化して健康経営の目標とします。その目標をKGIと位置づけ、KGIの達成に向けた施策を企画し、KPIでその実践状況を評価していくことが重要です。KPIとKGIの間あたりが担当部門と経営の接点となります。そのため、健康経営の推進方針や目標、KGIといったところは経営と向き合って話し合って作っていく必要があります。」

健康経営の実践手順とポイント

- ①【経営理念・方針】経営方針に基づく健康経営の推進方針・目標とKGIの設定
- ②【組織体制】経営層のコミットメントと専門性を担保した組織体制の構築
- ③【制度・施策実行】目標を達成するための具体的な推進計画策定・実行
- ④【評価・改善】目標達成状況を踏まえた次のアクション・計画の検討



健康経営における方針-目標-施策の流れ



健康経営の推進方針・目標と KGI

- 健康経営の推進方針：企業のビジョンや理念の実現に向け、健康経営を通じて何を実現するかの方針を示したもの
- 健康経営の目標：方針実現のために達成すべき目標
- KGI：目標の達成状況を確認する指標、達成目標年限

健康経営の推進方針・目標と KGI については、改訂版ガイドブックで図のように例示されているため、自社のビジネスに置き換えると非常に参考になる。

経営方針-健康経営の推進方針、目標とKGI

経営方針	優れた製品・サービスを通じて、快適な生活環境を実現する	経営方針	お客様一人ひとり、さらに地域社会と共に生き、高品質なサービス提供を通じて社会貢献を実現しよう
健康経営の推進方針	高品質・高付加価値の製品・サービス提供のために、担い手となる従業員自身が健康であり、健康な従業員一人ひとりが安心して個々の能力を最大限発揮しやすい職場環境を構築する	健康経営の推進方針	私たちは、企業理念実現のため、従業員の健康が不可欠であり、健康をベースとして自らの能力を十分に発揮することが必要であると考えています。従業員自らが健康の保持・増進に積極的に取組み、育児や介護等様々な背景を持った従業員がいきいきと働き続ける職場環境の実現を目指します
目標	- 心理的安全性が担保された職場環境づくり - 個々の従業員の心身の健康保持 - 従業員のパフォーマンスの最大化	目標	- 従業員及び家族の心身の健康 - 育児・介護と仕事の両立
KGI	2027年度に以下を達成する - 職場の心理的安全性尺度 + 10% (2024年度比) - 特定保健指導対象者比率 - 10% (2024年度比) - ワーク・エンゲイジメントスコア + 10% (2024年度比)	KGI	2027年度に以下を達成する [身体]実年齢 - 健康年齢 = -5歳以上 [こころ]高ストレス者割合を10%以下とする [ヘルスリテラシー]HLS-14スコア + 10% [仕事と家庭の両立] 介護との両立支援策に満足している従業員比率80%以上 - 育休復帰率100%

KGI：いつまでに達成するかをの年限設定指標自体は、KPIの健康関連の最終的な目標指標と共通または近い場合がある

森氏は、健康経営を企業全体の取り組みに引き上げるには、経営層のコミットメントが欠かせないこと、施策の実行には、産業保健専門職など専門的な知識・知見を持つ人員を配置する必要があることにも言及した。

健康経営プログラムの効果を分析したドイツの調査を紹介した。調査対象となった61社すべてに同じプログラムが提供されたが、参加率には0.7%から100%まで開きがあったという。参加率に大きな差がついた理由は、外部からのサービス提供を、組織内部でリーダーシップを発揮してしっかりとプロモーションしたかどうかの有無である。また、健康経営度調査を用いた分析でも、参加率の高い企業ほど経営会議で健康について議論されていたり、管理職が健康経営に関する育成を受けていた。一方、方針の明文化や、産業医など医療スタッフの配置は、従業員の参加率には影響しなかった。

また、健康経営について成果を上げている企業は、「経営会議の議題になっている」点で共通していると森氏は語る。経営レベルの会議で健康経営が議題に挙がるかどうかで、健康経営調査の総合スコアの偏差値に11.7もの差が出るという結果であった。さらにその会議に産業保健専門職が参加していると、偏差値はさらに5.39上がる。

次に森氏は、改訂版ガイドブック第3章の健康経営を推進するにあたって重要となる「健康経営戦略マップ」の改善について森氏が解説した。

[illegible]

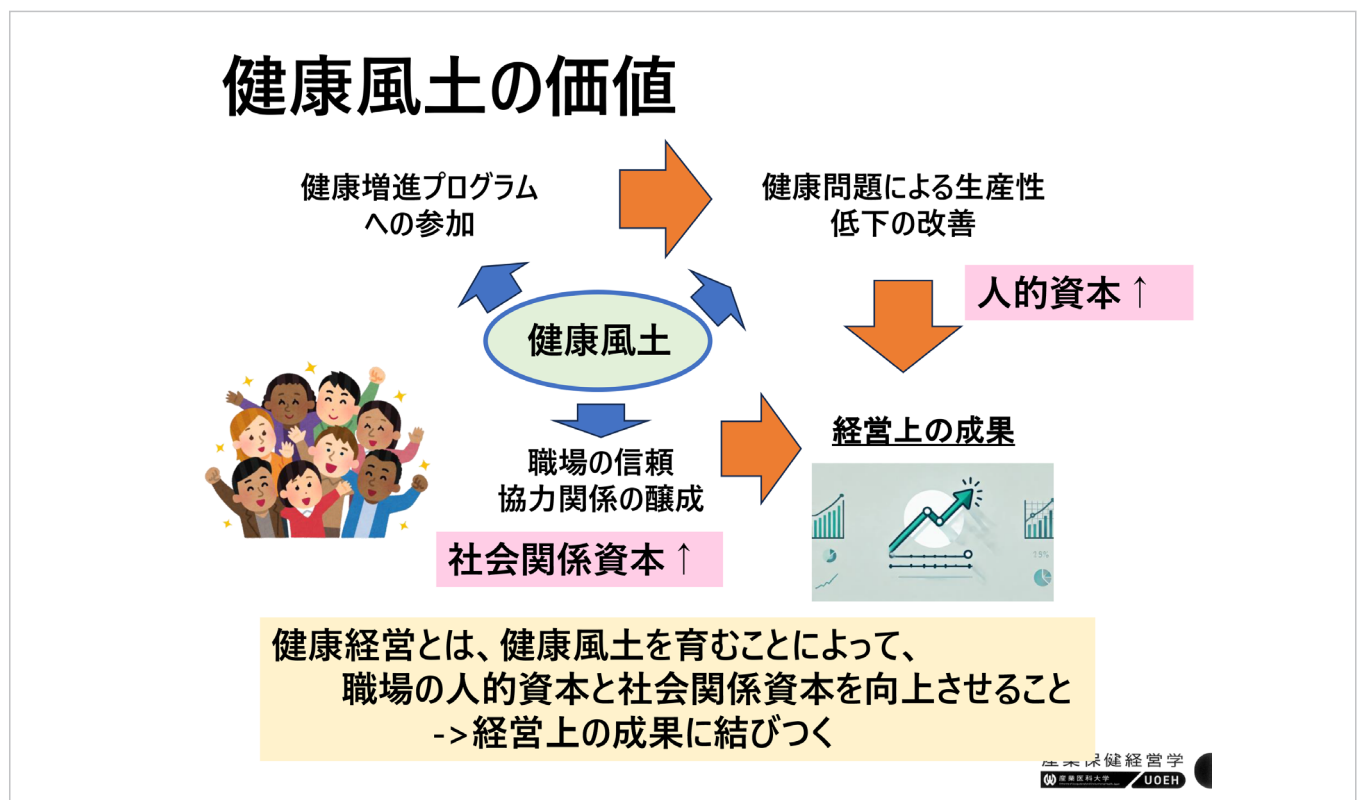
- 施策の取り組み状況に関する指標
- 従業員の意識変容・行動変容に関する指標
 - 施策実施後の意識や行動変容に関する指標
 - 標準的な質問票を用いた従業員等の意識・行動変容に関する指標
 - ヘルスリテラシーに関する指標
- 健康関連の最終的な目標指標
 - 生産性への影響度を評価する指標（プレゼンティーズム、アブセンティーズム）
 - 従業員の健康状態に関する指標（a.身体的指標、b.心理的指標）
 - 就業に関連する指標
- 企業の健康風土の醸成状況を確認する指標
 - 健康経営の推進方針や経営トップのコミットメントの浸透状況指標
 - 理念・方針を実現するための体制・環境評価指標
 - 企業の健康風土の醸成状況評価指標

組織の健康風土が、施策の効果に大きな影響を与えることが分かったため、改訂版ガイドブックでは健康風土の醸成状況を確認する指標を新たに設けた。「健康経営の推進方針や経営トップのコミットメントの浸透状況指標」「理念・方針を実現するための体制・環境評価指標」「企業の健康風土の醸成状況評価指標」がそれに当たる。

具体的には、ストレスチェックの7項目である「上司・同僚からのサポート」に加えて「支援の実感や組織に対するコミットメント (POS: Perceived Organizational Support)」「上司や同僚との関係、信頼・互酬性・ネットワーク (WSC: Workplace Social Capital)」が評価指標として改訂版ガイドブックの中で例示されている。

POSとは、「従業員の貢献を組織がどの程度評価しているのか」および「従業員のwell-being（福祉）に対してどの程度配慮しているのか」に関して、従業員が抱く全般的な信念を指します。POSが高まることで、企業と従業員の一体感が増し、仕事の満足度やコミットメントが向上します。職場が公正である、上司のサポートがある、報酬や労働条件が良い、といった状態であれば、POSを高めることができます。

健康風土が高まると、プログラムへの従業員の参加率が上がり健康状態がよくなります。健康風土はプレゼンティーズムの減少にもつながり、人的資本を介して経営上の成果が出ます。さらに職場の信頼関係の構築、社会関係資本の強化を実現するなど、経営の成果につながる好循環が出来上がるのです」



(資料提供: 森晃爾氏)

「個人のサステナビリティの向上が組織のサステナビリティを上げる。それが社会全体のサステナビリティを強固にする。健康経営を実践する企業の皆様はこの全体像の中で貢献いただいています。ぜひ、これからも一緒に健康経営を発展させていきましょう。」という森氏からの言葉で、第一部は終了した。