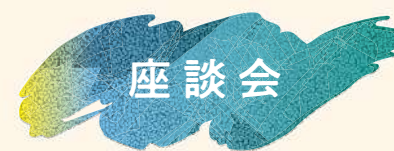




生産年齢人口が減少し、超高齢社会が進展する中、わが国では健康を維持し、年齢を問わずにより多くの方が活躍できる環境の整備が喫緊の課題となっている。企業は健康経営®を通じて、従業員の健康づくりを支援し、組織の活性化や生産性向上、ひいては企業価値向上につなげることが重要である。健康経営が注目されて10年を経て、大企業を中心にその取り組みは定着しつつある。今後は、中小企業や地方におけるより一層の取り組みの深化と裾野の拡大が期待される。そこで本座談会では、健康経営のさらなる推進に向けて、その意義や今後の展望について、取り組み事例を交えながら議論する。



座談会

国民の健康づくりと 企業の役割

——健康経営の深化と裾野拡大

健康経営の意義

健康経営は、企業の持続的な成長をもたらす

井上 まず、小堀副会長に企業が健康経営を推進する意義や、そのメリットについて、伺います。

小堀 超高齢社会の日本で、持続的な経済成長を図っていくためには、国民全体の健康寿命を延ばし、年齢にかかわらず多くの方々が働きがいを持って活躍することが非常に重要であり、まさに国を挙げて健康増進に取り組むことが不可欠です。企業が健康経営を推進することは、従業員やその家族のためにもなり、退職後も健康でいられることは、社会にとっても意義があります。国民全体が健康であれば、社会保障制度の持続可能性の向上にも大きく寄与するはずです。また、国際社会へ向けて、治安の良さや食文化等の日本の魅力に加えて、健康経営の推進によって従業員へのサポートが非常に充実していると発信できれば、優秀な外国人材や外国資本を呼び込むことにも貢献できるでしょう。健康経営は、それほど社会的な意義が大きいと考えています。

健康経営を通じて従業員が健康になることは、企業の持続的な成長をもたらします。企業の持続的な価値向上を図るうえで、人的資本への投資は重要な経営基盤の強化策ですが、中でも健康経営の推進は、その根幹をなすものです。従業員への健康サポートは、モチベーションを高め、欠勤を減らし、結果として組織のパフォーマンスや生産性の向上につながります。また、健康経営の一環として働き方を見直すことで、多様な働き方や長時間労働の是正といった、働きやすい労働環境が実現されます。これは従業員の満足度を向上させ、離職率の低下や優秀な人材の確保にもつながっていきます。つまり、健康経営に積極的に取り組むことで、企業イメージが向上し、社会的な評価が高まるのみならず、従業員やその家族の医療費が減ること、企業の社会保険料負担が軽減され、健康保険組合の財政健全化、ひいては地域医療の充実にも貢献できると考えます。

健康経営の成果をいかに実感するかが課題

井上 森先生は、健康経営の黎明期からこの分野に携わってこられました。これまでの取り組みの経緯をお話いただけますでしょうか。

そして、やはり最も大事なものは、経営トップのリーダーシップです。健康経営の成果について、役員会議等の高いレベルで議論することが重要です。健康経営度調査の点数や偏差値は、各法人にフィードバックされていますので、そうしたデータを活用して経営層に成果を実感していただき、さらに管理職もそれに続く。これが今後の課題だと考えています。

各企業の具体的な取り組み

女性特有の健康問題への対応に注力

井上 それでは次に、各社の具体的な取り組みについてお伺いします。まずは川島常務から、大和証券グループでどのように健康経営の取り組みを展開されているか、お聞かせ下さい。

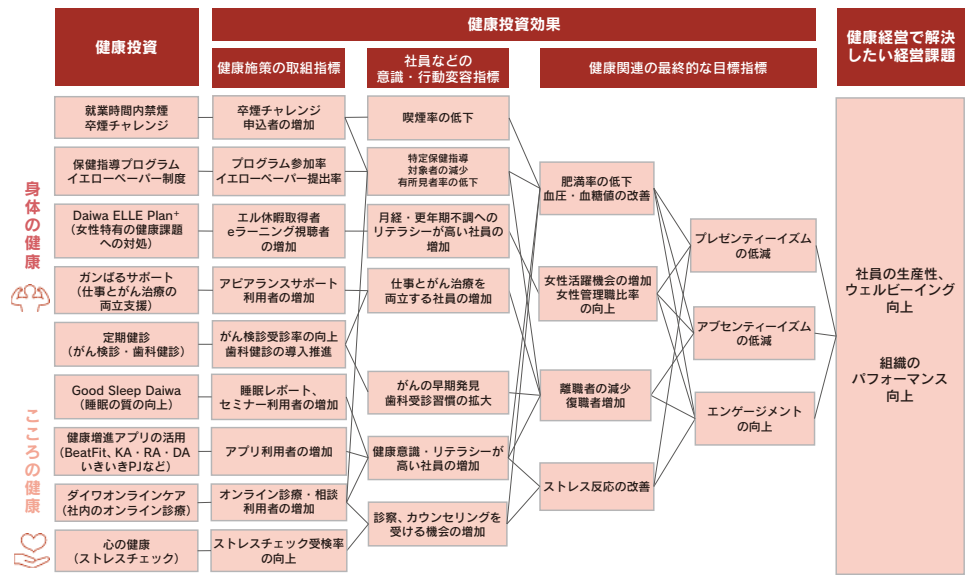
川島 当社では、企業理念の一つに「人材の重視」を掲げています。競争力の源泉は人材であるという考えのもと、社員の働きがいやモチベーションを高めるための人事施策に、これまで継続的に取り組んできました。社員が働き

森 私が健康経営に携わり始めたとき、自分の役割として二つのことを意識しました。一つは、日本には労働安全衛生法に基づく労働者の健康管理、いわゆる産業保健がありますので、これを基盤としながら健康経営を推進し、全体像を維持することです。健康増進や働きやすい職場環境の整備というこれまでの施策との連続性が重要で、全体の一体感を維持すること、それが私の役割の一つだと考えました。

もう一つは、病気になるための健康管理から、健康の概念そのものを広げることです。ウェルビーイングに近い考え方ですが、従業員がいきいきと働いている状態を含めた、より広い意味での健康。この概念をどう浸透させていくか。この二つに取り組むことが私の役割と自任して今日まで携わってきました。2015年に「健康経営銘柄」がスタートした当初は、社会に受け入れられるか不安でしたが、初年度の表彰式に、名だたる企業のトップの方々が参加され、皆さんの意識の高さに驚かされるとともに、そこから広がっていきました。2017年から「健康経営優良法人」を大規模法人部門と中小規模法人部門として創設し、認定数が増え、裾野が広がっています。ただ、「健康経営銘柄」や「ホワイト500」「ブライツ500」と

やすい環境づくりの延長線上に、自然と健康経営の考え方が根付き、実践されてきたというのが実態に近いかもしれません(図表1)。

図表1 大和証券グループの健康経営戦略マップ



提供：大和証券グループ本社

2015年度に、最高健康責任者（CHO）を設置し、健康経営推進会議を発足させ、「健康日書」をはじめ、健康経営に本格的に取り組み始めました。この頃から、社員の診療情報やレセプトデータを分析し、健康状態の見える化を進め、疾病予防などに活用しています。2020年には、社内医務室でオンライン診療を開始し、勤務地・勤務形態にかかわらず、全国の社員が医務室の診療をオンラインで受けられる仕組みを導入しました。薬の処方・郵送も可能で、社員からの評判も良く、満足度の高い取り組みとなっています。

女性特有の健康問題への対応としては、2018年に「Daiwa ELLE Plan」を導入し、生理休暇の名称変更、更年期や不妊治療への適用拡大、婦人科がん検診の定期健康診断とのセット受診、医務室への婦人科医の配置などを順次進めてきました。2024年にはさらに施策を拡充し、

①フェムテックを活用したプログラムの導入
②専門医による婦人科関連の動画作成と男性も含めたオンライン講座の開催
③定期健康診断への婦人科関連の検査項目の追加（骨密度検査など）
④医務室での婦人科診療の拡大（婦人科系に効果のある漢方薬やサプリメントの強化）などを実施しています。これらの取り組みは、

ダイバーシティの推進などとも連動し、キャリアアップを目指す女性社員の増加につなっており、女性管理職の数も年々増加しています。

こうした健康経営の継続的な取り組みの成果として、過去5年間でプレゼンティズム（健康問題による生産性の損失）の割合が4ポイント改善しました。これは生産性の向上を裏付ける数字であり実感としても効果を感じています。また、健康経営銘柄には10回選定されており、当社が健康経営に真摯かつ継続的に取り組んでいる姿勢が社員にも伝わっています。このような取り組みは、社員の安心感や満足度の向上につながるとともに、会社への信頼感の醸成にも大きく寄与していると考えています。

情報開示についても、当社グループの健康経営に関する目的、体制、取り組み、成果などを、ホームページや統合報告書を通じて積極的に発信しています。幅広いステークホルダーの理解を得ることが、外部からの評価向上につながると思います。実際、ESG投資の評価項目として健康経営を採用する機関投資家や、機関投資家が健康経営を対話テーマとして位置付けるケースも増えており、投資家対応の観点からも積極的な情報開示は非常に有効だと認識しています。

禁煙については、禁煙外来の費用サポートのほか、喫煙者の自宅近くにある禁煙外来を紹介したり、喫煙による健康への影響をアニメを通じて伝えたりするなどにより、少しずつ喫煙者が減り、2024年には本社と個人部門に関しては喫煙者がゼロになりました。2025年からは「非喫煙者採用」を宣言しました。引き続き、喫煙者を減らす取り組みを進めています。

2018年から管理栄養士を雇用し、従業員の健康指導をするほか、毎月のヨガ等、外部の講師を招いて運動の機会を提供、運動不足になりがちなドライバーにも大型連休中にウォーキングイベント等を行い、運動習慣のきっかけづくりをしています。また、社内の自動販売機を糖分量がひと目でわかる表示としたところ、炭酸飲料等の消費が減り、ミネラルウォーターやお茶を選ぶ従業員が増えました。

歯の欠損を放置すると数年後に内臓を痛めることにつながるため、定期的に歯周病ケアのセットを配っています。また、6月の「歯の衛生週間」には、日曜日に無料で歯科健診・治療を受けられる機会を設けており、普段なかなか歯医者に行けないドライバーも、これをきっかけに通院するようになっていました。また、睡眠も職業ドライバーにとっては重

官民連携で地域の健康活動に
取り組む

要です。毎月、睡眠に関するアンケートを取り、機能性の高い枕や毛布を従業員に提供して、睡眠の質を高めています。加えて、日本人は世界で最も座っている時間が長いといわれていますが、タイムキーパーを使って座り過ぎを防ぎ、業務効率の向上にも役立てています。

井上 大橋運輸では、地域との連携にも取り組まれているそうですね。

鍋嶋 長年にわたり様々な健康経営に取り組むことで、社内に健康に関するノウハウが蓄積されてきました。また、本社のある愛知県瀬戸市は人口約12万人で、高齢化率が3割を超えています。そこで、社内の取り組みを地域にも広げ、地域の方の健康寿命の延伸に貢献するため、地域貢献活動を始めました。パランスボール、ヨガ、太極拳教室を定期開催しており、これまでに延べ190回以上、約6700人もの方々に参加いただきました。

健康意識を高める活動としては、社内の管理栄養士が市民ホールや学校の授業で食育講座や健康セミナーなどを開いており、地元医師とも連携した講座は、いまでは200人以上が参加するイベントに成長しました。

非喫煙者採用を宣言し、食育や
運動習慣などの知見を高める

井上 続いて、中小企業の視点から鍋嶋社長、お願いします。非常にユニークな取り組みをされていると伺っています。

鍋嶋 当社は自動車部品輸送を中心とした従業員約100人の企業です。職業ドライバーにとって、病気の早期発見・早期治療もさることながら、まずは予防が何よりも大事であり、健康習慣を身に付けるには、知識を高めることも大切です。そこで、15年前から健康経営に取り組むようになりました。具体的には、禁煙、食育、運動習慣、歯の健康を守る「8020運動」など、継続的に取り組みを増やしてきました（図表2）。

図表2 大橋運輸の健康経営の
主な取り組み

取り組み	内容
食育	●旬産旬消 ●食生活習慣の支援
運動習慣	●勤務時間内での運動教室 ●トレーニングルーム設置 ●スポーツジム法人契約
8020運動	●よい歯の日・いい歯の日 ●日曜無料歯科健診
睡眠	●毎月睡眠アンケート実施 ●快眠グッズプレゼント
禁煙	●禁煙サポート制度 ●考える、気付き取り組み ●「禁煙者採用」宣言
メンタルヘルスケア	●趣味応援企画 ●各種相談窓口
健康情報発信	●健康課題把握 ●健康情報発信
地域健康活動	●おはなし広場 ●地域運動教室

資料に基づき事務局作成

2023年8月には、瀬戸市役所と瀬戸市社会福祉協議会と当社の三者で、地域住民の健康寿命延伸に寄与することを目的に協定を結びました。これは全国でも珍しい取り組みだと思いますが、三者で連携することで、自社だけで取り組むよりも市民にも関心が伝わりやすく、活動の幅が広がっています。

さらに、地元の方々の公立病院とも連携が実現し、地域の方々にエンディングノートを無償で配布したり、病院の方と一緒に健康セミナーを開催したりしています。これらの活動を担当する従業員にとっても、継続することでスキルが上がり、地域の方々の声を直接聞くことで、やりがいを感じ、自己啓発に励む従業員が増えています。

人的資本経営の重要性が叫ばれますが、運輸業はデザインや機能性といった付加価値を伝えることが難しく、価格競争に巻き込まれやすい業種です。その対策として、地域から最も信頼される会社を目指しています。地域の健康づくり等、様々な取り組みを通じて、地域の方々からの信頼が高まり、結果として、個人向けの生前整理や引っ越しの問い合わせが増えていきます。従業員の变化、モチベーションの高まりも感じます。地域の課題に挑戦するには従業員の成長が不可欠で、地域活動に取り組んだことで、従業員の成長を実感し



小堀秀毅 旭化成会長

1978年旭化成工業（現旭化成）入社。2010年旭化成エレクトロニクス代表取締役社長、2012年旭化成常務執行役員、2014年代表取締役兼専務執行役員、2016年代表取締役社長、2022年代表取締役会長に就任。2023年から現職

ているところです。

産業保健スタッフの配置、ワーク・エンゲージメントの向上

井上 小堀副会長にお伺いします。旭化成では、非常に体系的な取り組みをされているそうですね。

小堀 私が社長に就任した2016年頃は、労働安全と健康管理を一体で推進していましたが、健康経営への意識が特に高まったのは、コロナ禍でした。感染予防と健康管理の重要性に加え、在宅勤務やオンライン会議といった新しい働き方を取り入れざるを得ない状況の中で、健康経営の重要性がより高まりました。そこで、2020年10月にグループの健康経営ビジョンを掲げ、「健康経営宣言」を行いました。

企業価値を持続的に向上させるには人材が全てであり、従業員が心身ともに健康で活躍できる環境を会社として整備するため、このビジョンに基づき健康経営をさらに推進していく、と宣言しました（図表3）。その後の中期経営計画でも健康経営を打ち出し、活動の浸透と定着を図っているのが現状です。おかげさまで健康経営優良法人のホワイト500に3年連続で選ばれています。

具体的な取り組みをいくつか紹介しますと、

まず、産業保健スタッフによるケア体制ですが、日本国内の従業員約2万7000人に対して、産業医1人当たりが担当する従業員数を1000人から1500人、保健師・看護師については1人当たり500人から600人といった基準を設け、国内の主要拠点の健康経営支援センターや健康管理室にそれぞれ配置しています。また、規模の小さい独立した工場や関係会社、全国各地にある営業所等については、主要拠点の産業医が対応することで、国内の全ての従業員が同じ健康管理サービスが受けられる体制をとっています。この支援センターは、健康経営担当役員（CHO）のもとに創設した健康経営推進室が管理しており、従業員とその家族も含めた健康保持・増進を推進・サポートし、データ管理等も行っています。

また、同室に、統括産業医や統括保健師といった統括者を配置しているのも特徴です。これらの統括者は、各センターの産業保健スタッフへ会社全体の健康推進に関する方針を浸透させるとともに、現場の様々な意見を集約し、グループの施策へ反映させていく役割を担っています。さらに同室を中心に環境安全部、人事部、労働組合、健保組合等と常に連携しながら、旭化成グループ全体の健康推進を図っています。

不調予防や、がん検診の受診率向上に力を入れているところです。メンタルヘルス対策においては、産業保健スタッフが休業者の不調に至った要因や背景を分析し、人事部門や職場のマネジャーと共有・連携しながら、対策を実施しています。

もう一つ、当社の特徴的な取り組みに「ワーク・エンゲージメントの向上」があります。従来のストレスチェックに加えて、2020年度から「KSA（活力と成長アセスメント）」というエンゲージメントサーベイを導入しました。これは、社外の行動科学の専門

家と共同で開発したものです。ストレスチェックがネガティブな要因をチェックするのに対し、KSAは主に従業員のモチベーションや活力にフォーカスしています。この二つを組み合わせ、分析結果を総合的に活用し、活力ある職場をつくるために、各職場で従業員同士が対話を行うなど、さらなるワーク・エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

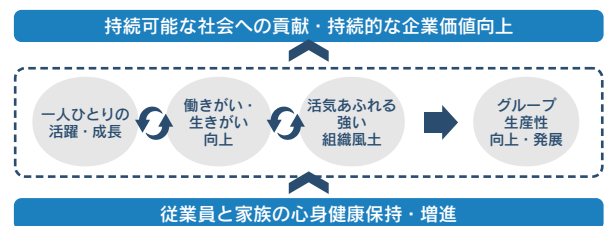
海外勤務者の健康管理を強化

井上 海外勤務者へはどのような対応をされているのでしょうか。

小堀 海外勤務者については、帯同家族も含めて、不安なく健康に仕事ができるよう、赴任前、赴任中、そして帰任後まで一貫した健康管理を行っています。赴任前には、帯同家族も含めた健康診断や予防接種を行い、海外特有の健康リスクや生活上の注意点について、対面での説明会も行っています。

赴任中には、不安感や挫折感が高まるといわれる赴任後6カ月のタイミングで、全駐在員を対象に、オンラインで産業医との個別面談を実施しています。また、年1回の健康診断のほか、健康調査票を用いて自覚症状や現地の生活習慣、心身の状態、ワクチン接種状

図表3 旭化成の健康経営の全体像



提供：旭化成

こうした施策の目的や期待される成果、具体的な取り組みとのつながりを可視化し、戦略的かつ継続的な健康経営を実現させるために、6項目を重点KPIとして掲げ、数値改善に取り組んでいます。その結果、メタボリックシンドロームの該当率や生活習慣病の重症化率、喫煙率等は、活動の成果として年々数値が改善し、効果が顕著に現れています。

一方、苦戦しているのが、メンタルヘルス対策とがん対策です。これらは、まだまだ十分な効果が見られていません。最近ではこの二つを重点項目とし、若手従業員のメンタル

況等を確認し、その結果をもとに産業医や保健師とのオンライン面談を行っています。

特に医療レベルが高くはない地域や生活環境の厳しい地域においては、日本もしくは周辺都市への健康管理休暇を付与し、年に1回は必ず健康診断を受けられる機会の確保に努めています。その他、外部の医療アシスタンス会社と複数契約し、24時間の電話医療相談や病院紹介、セカンドオピニオンの提供、実際に受診する際のアテンドサービス、キャッシュレスでの受診、通訳サービス等を提供しています。

さらに、海外勤務者に対して、産業保健スタッフから「健康便りFROM東京」を定期的に配信し、健康診断結果のエリア別の傾向や様々な健康情報を提供しています。

帰任後も勤務者に加え、希望する帯同家族には帰任後健康診断を実施しています。慣れない海外での生活の中、心身の健康を維持していくことはとても重要です。今後もグローバル展開に伴い増加する海外勤務者の健康管理を、さらに強化していきたいと考えています。



川島博政

大和証券グループ本社執行役員企画副担当・人事担当・最高健康責任者(CHO)・法務担当・サステナビリティ副担当/大和証券常務執行役員

1992年大和証券入社。2012年秘書室長、2016年内部監査部長、2020年大和証券グループ本社取締役、2024年大和証券グループ本社執行役員企画副担当・人事副担当・法務担当・サステナビリティ副担当/大和証券常務執行役員に就任。2025年から現職

健康経営のさらなる推進の方策を考える

食材を通じて食の意識が変わった

井上 鍋嶋社長、これまでのご経験を踏まえ、健康経営をさらに効果的に進めるためのポイントはどこにあるとお考えでしょうか。

鍋嶋 健康経営を推進するうえで最も苦労したのは食育です。2018年から管理栄養士を配置し、継続的に健康指導をしてきましたが、食への意識はなかなか高まりませんでした。従業員の給与水準を上げても、それが健康管理に向かうとは限りません。そこでたどり着いたのが、季節の野菜や果物を定期的に従業員に配ることでした。生産農家と直接契約し、例えば疲労回復に効果があるトウモロコシや、食物繊維が豊富なりんご等、様々な食材を配り、管理栄養士がその食材の栄養素や効果、調理方法を書いたカードを添えて渡すようにしました。そうすることで、食材への理解や興味が深まります。従業員も季節に応じて「あの食材の季節だな」と楽しみにしてくれているようです。

ほかには、職業ドライバーにとって集中力

人事部と医務室と健保組合が三位一体となって進める

井上 川島常務はいかがでしょうか。

川島 健康経営を進めるうえで最も難しい点は、社員の健康に対する意識改革だと感じています。健康診断の結果によっては、医療機関での受診が必要になるケースもありますが、以前はなかなか受診に踏み切れない社員が多かったです。

は大切ですが、朝食を取らず、集中力を欠く従業員が一定数いましたので、その対策として、乳酸菌飲料を週2回提供、バナナとトマトジュースを会社に常備し、自由に取れるようにしました。最初は反応が薄かったのですが、栄養効果に関する情報と一緒に提供することで、だんだんと定着していきました。食材を通じて、従業員の意識が変わってきたのは、非常に大きな収穫でした。

健康経営を含む人的資本経営の継続が重要

鍋嶋 今後の少子化を考えると、人材確保、採用が経営課題の上位にきます。そこで、最初に取り組んだのが、当社のビジネスモデル自体の強化でした。これには、健康経営とダイバーシティ経営を並行して推進する必要がありますと考えました。特に女性にとって働きやすい環境を意識し、育児や介護など様々な事情に対応できる柔軟な勤務体系を整えました。以前は5%だった女性従業員比率が、現在では25%になり、管理職の比率も男女半々という状態です。

このように、当社の場合は戦略的に健康経営やダイバーシティを実践したというより、必要に迫られて、やらざるを得なかったのが正直なところです。会社としては、どうすれ

そこで、人事部・医務室・健保組合が三者連名で、「イエローペーパー(受診確認用紙)」を発行する取り組みを始めました。導入当初は、一部の社員から反発もありましたが、粘り強く継続することで徐々に浸透し、現在では8割以上の社員が必要な受診を行うようになっていきます。今後の課題は受診率100%の達成です。

取り組みの鍵は、人事部・医務室・健保組合が三位一体となって連携を強化することです。この連携がなければ、施策の効果は十分に発揮されません。特に、医務室や健保組合からの発信だけでは、業務に関係しないと捉えられ、後回しとされがちです。人事部が関与することで、健康施策の重要性を社員に認識してもらうことが可能になります。

また、三者それぞれが異なる立場や専門性を持っているため、連携することで多様なアイデアが生まれます。そのアイデアを活かしながら、三位一体で新たな施策に取り組んでいくことが、今後の健康経営のさらなる進化につながると思っています。

また、グループ企業の大和総研では、社員の健康づくりを支援するウェルビーイングプラットフォーム「ハービット」を開発し、当社グループだけでなく一般企業にも提供を始めています。

ば良い人材を確保し、長く働いてもらえるかという視点で、職場環境を整え、新しい挑戦に向けて努力していきたいと思っています。

健康経営とダイバーシティ経営は、取り組みは違いますが、根底にある健康的で働きやすい職場をつくるという課題意識は同じです。職場の意識はすぐに変わりません。短期的な取り組みではなく、継続することで少しずつ職場も変わっていきます。また、担当者だけががんばるのではなく、経営層も含めて会社全体で取り組むことが、成果につながるのだと思います。

中小企業では人手不足が大きな課題ですが、ビジネスモデルや職場環境を改善し、健康経営を含む人的資本経営を継続することで、結果的に採用につながります。当社の「地域課題に挑戦する」というパスに賛同してくれる若い人も多く、以前は地元からの採用だけでしたが、今では他府県からも応募がきています。

先ほど、地域の健康活動で官民三者協定の話をしましたが、地域貢献活動を10年ほど続けてきており、健康だけでなく、環境、交通安全といったテーマで取り組んできました。今後は、行政と地元企業が連携しながら取り組むことが、ますます大切になると思います。

現在は、食事管理やフィットネス、メンタルケア、フェムテックなど、人気の健康アプリやサービスが利用できるようになっています。今後は、育児支援やオンライン診療などのサービスも順次拡充していく予定です。

「ハービット」では、健康アプリやサービスの利用データに加えて、健康診断やストレスチェックなどの個人データも連携することで、利用者ご自身の健康状態や生活習慣の改善状況を「ウェルビーイングスコア」として可視化し、主体的な健康管理をサポートしています。

さらに2026年には、企業や健保組合向けのウェルビーイングダッシュボード「ハービットビュー」の提供も開始する予定です。「ハービット」と組み合わせて活用いただくことで、健康経営優良法人の認定取得や人的資本経営における効果的なPDCAサイクルの実現を支援できると考えています。

経営者は従業員の健康増進にしっかりコミットする

井上 ありがとうございます。小堀副会長、お願いします。

小堀 まず、従業員の心身の健康維持・増進は、労働安全、保安防災、環境保全と並んで、事業活動を行ううえでの重要な基盤であるこ



森 晃爾

産業医科大学産業生態科学研究所
産業保健経営学研究室教授

産業医科大学医学部卒業、同大学院医学研究科修了（医学博士）。労働衛生機関、エッソ石油・エクソンモービルでの13年間にわたる専業での産業医活動の後、2003年産業医科大学産業医実務研修センター所長。2012年から現職。2025年まで日本産業衛生学会理事長。現在、経済産業省健康経営推進検討会主査、健康経営基準検討委員会座長のほか、日本労働安全衛生コンサルタント会副会長、ISO/TC283国内委員会委員長などの役職を務める

を直接感じられますが、大企業のように組織が多層的になると、管理職への浸透が鍵を握ります。健康経営のプログラムの参加率はその組織に健康に向けたダイナミズムがあるかないかで、大きな違いが出ます。その鍵を握るのが、管理職層です。

もう一つは、産業医や保健師といった専門家の存在です。健康診断で要治療と判定され

とをしつかり認識する必要があります。そのうえで、企業の事業戦略とベクトルを合わせ、全体最適の視点から戦略的に健康維持・増進を図らなければなりません。

ポイントはいくつかありますが、まず健康経営にかかる経費を先行投資の一環だと認識すること。そして、経営者は従業員とその家族に対し、心身の健康増進にしっかりとコミットすることです。各職場のマネジメント層が、組織目標を実現するうえで、健康経営の推進に強いリーダーシップを発揮することも欠かせません。もちろん、産業医や保健師等の専門家の積極的な参画も重要です。そして何より、トップ自らが健康経営の体制や活動、環境づくりについて率先して発信し、推進していくことが特に重要だと、あらためて感じています。

また、成果を出すには時間を要しますので、粘り強く継続的な取り組みが必須です。先ほどから話が出ている従業員への浸透は、健康教育によるリテラシーの向上と、マネジメント層からの個人へのアプローチ、そして組織による集団的なアプローチの両面が必要だと思います。私はよく「コネクト」という言葉を使いますが、組織の中での人としてのつながりが重要で、良い意味での「おせっかい」ができる、そうした組織風土や文化づくりが必要

だと考えています。特に、健康経営の重点項目であるメンタルヘルスケアは、若い人を中心に働き方への価値観が多様化しており、対応が非常に難しくなっています。一人ひとりの価値観に寄り添い、人と人のつながりと、自由闊達なコミュニケーションが図れる組織風土をつくり上げていくことが、極めて重要です。この状況を、経営者や各マネジメント層がしっかりと意識しなければなりません。

近年、SDGsやウェルビーイングといった考え方が社会に浸透してきました。今後は、健康経営がこれまで以上に重要な課題としてクローズアップされていくでしょう。中長期的な視点で健康経営のあるべき姿を追求し続ける必要があります。そして、日本が世界の中で存在感を高め、産業競争力を強化していくうえでも、各企業の取り組みにとどまらず、産業界のサプライチェーン全体で健康経営を推進していくことがポイントになります。さらには、社会全体で重要性を認識するレベルまで深化させなければなりません。そのためには、国による中長期的な税と財政と社会保障の一体改革が今後のテーマの一つですが、産業界の健康経営としっかり連動していくことも必要だと思います。

繰り返しになりますが、国際的に日本の魅力と存在感を高めていくうえでも、健康経営

た人が病院に行くかどうか、また継続的に良い状態に管理されるかは、専門家がいますかどうかに大きく左右されることがわかっていきます。経営者・管理職と専門スタッフとの連携は、健康経営を進めるうえでの基盤といえるでしょう。

さらに、例えば製造業であれば安全衛生、営業会社であればメンタルヘルスケアといったように、その企業の本業における基盤が適切にリスク管理されていないと、いくら健康増進を進めようとしても従業員はついてきません。近年、プレゼンティーズムが注目されていますが、ストレスがプレゼンティーズムに与える影響は大きく、ストレスチェック後の職場環境改善がプレゼンティーズムの改善に大きく貢献すると考えられます。これは労働安全衛生法上、努力義務と位置付けられています。やはり安全衛生といった、これまでの基盤となる取り組みの積み重ねがあってこそ健康経営だと思っています。

それから、「会社の本業と健康経営プログラムの文脈が合っていること」が非常に大事だという確信を持ちました。以前、大橋運輸に伺ったとき、事務所に数人が入って話せる大きな酸素カプセルが設置されていました。1日の業務を終えたドライバーが家に帰る前にリフレッシュできるように設置したとのこ

は役立ちます。例えば、単に企業の利益を発信するだけでなく、従業員の健康度合いを一つのKPIとし、財務指標と健康指標を融合させた形で、日本独自の基準を世界に先駆けて発信することも考えられます。健康な人が多く、いくつになっても働きがいのある国だとアピールすることで、日本の存在感を高めていけるのではないのでしょうか。

本業と健康経営プログラムの文脈が合っているか

井上 ありがとうございます。では、森先生、ここまでの議論をどうご覧になりますか。

森 健康経営優良法人の数は順調に増えており、大規模法人部門で約3000社、中小規模法人部門で約2万社に上ります。しかし、全ての法人が健康経営で成果を上げられているわけではありません。

本日皆さんのお話にもありましたが、成果はすぐに出るものではありません。では、どのような要素が必要か。まず大事なものは、やはりトップのコミットメント、リーダーシップです。これがなければまったく進みません。健康管理部門がいくらがんばっても、トップが関心を示さなければ、健康経営はうまくいかないのです。二つ目は、管理職への浸透です。中小企業であれば従業員は経営者の熱意

とでした。これは運送業の特性から、まさしく文脈が合っている例です。そのほか、女性の多い職場であれば、女性の健康管理を進めるのも文脈に合っています。こうしたメッセージ性が、非常に大事なのだと思います。

また、継続的な改善を積み重ねるためには、プログラムごとに一定の投資が発生します。意思決定できる経営者や管理職に取り組みの成果や改善の必要性がきちんと伝わっているかどうかで、健康経営度調査の偏差値が違ってきます。ここは、その企業の本気度の表れともいえるでしょう。『健康経営ガイドブック』にも明記しましたが、成果が上がるポイントとして、足りない部分は改善していただきたいと思っています。

健康経営の最大の効果は風土の醸成

森 健康経営の最大の効果は、風土の醸成だと思います。一人ひとりが当たり前のよう健康診断で異常があれば病院に行く、健康行動を取る、そして職場ストレス環境を改善する。この風土をどうつくるかです。風土ができれば、安全成績も向上し、事故も減るでしょう。先ほどコネクトという言葉がありましたが、職場の上司と部下の関係が良好なのも、良い風土がなせる技だと思います。



鍋嶋洋行
大橋運輸社長

大学卒業後、地元信用金庫に7年勤務。その後、妻の祖父が創業した大橋運輸に1998年4月入社、同年11月代表取締役就任、現在に至る。運輸業として付加価値を高めるために、社員のES向上やダイバーシティ経営・健康経営・地域活動に取り組んでいる。個人では市民後見人や社会福祉法人の評議員として活動。瀬戸交通安全協会会長・瀬戸警察署協議会会長を兼任

今後、大企業も中小企業も、社内での取り組みを地域へと広げていけば、健康寿命の延伸に大きな効果が生まれるはず。当社も、地域課題の解決と経済成長の両立を目指す「ローカル・ゼブラ企業」として、官民連携・地域連携を強化し、少しでも健康寿命の延伸に寄与していきたいと考えています。森 やはり大切なのは、風土の醸成、最終的には一人ひとりの従業員が自律して健康管理

中小企業にどう広がっていくか、という課題については、大橋運輸の取り組みを伺い、中小企業の経営者が本気になると、いかに早く効果が出るかを実感しました。採用にも大きな効果があり、中小企業こそ健康経営をやるべきなのですが、実際はなかなか広がっていません。自治体が主導するモデル、商工会議所や業界団体が引く張るモデル、サプライチェーンや保険会社に関わるモデル等、様々な形で浸透させていく必要があると考えています。情報開示に関しては、社会から評価を受けるとい意味でも重要です。人的資本の情報開示と同じように、ストーリー仕立てで開示することが大事だと思っています。

今後の取り組みに対する期待や意気込み

健康寿命の延伸と終身成長でウェルビーイング先進国に

井上 それでは最後に、今後の取り組みに対する期待や意気込みについて、伺えますでしょうか。

川島 先ほど述べた「ハービット」をはじめとして、様々なデバイスやアプリが開発され、今後はパーソナルヘルスレコード(PHR)がますます蓄積されていく時代となります。

現在、会社や健保組合が保有しているのは定期健康診断やストレスチェックの結果、診療情報などに限られています。しかし今後は、日々の歩数・体重・睡眠・脈拍・血圧・血糖

断一つを取っても制度が違うため、日本とまったく同じことはできません。大切なのは、従業員の健康が会社の基盤であるという方針をしっかりと打ち出し、それを浸透させることです。

健康経営は、様々な課題はありますが、次の一歩に向けてポイントも見えてきました。成功事例も多く出てきていますので、次なるステップに進んでいければと考えています。

を行うことです。退職した途端にどうしたら良いかわからなくなる、というのでは困ります。健康管理への意識には個人差が大きいという話もありましたが、そこを解決するのが、「健康風土」だと思います。健康管理が当たり前の文化の中で職業生活を送ることが、一人ひとりの自律に大きな影響をもたらします。健康経営のゴールは、自律した健康管理と自分の仕事、その先にある人生の幸福と一緒に考えられるような人材を育てていくことだと思います。結果として、それが企業の発展や社会課題の解決につながるのではないのでしょうか。

小堀 日本は課題先進国といわれますが、発想を転換して、「日本はウェルビーイングの先進国になる」というスローガンを掲げることも重要だと思います。ウェルビーイングの根幹は、健康寿命の延伸です。もう一つ重要なのが、「終身成長」だと私は考えています。社内でも従業員全員に「これからは終身成長の時代だ。定年も年功序列もない」と話しています。

成長する人が多くの仕事をこなし、それに見合った処遇を受けていく。一人ひとりが成長し続けなければ、企業も発展しませんし、社会も良くなっていきません。健康寿命を延ばし、自らも成長していく。この二つをセッ

値・睡眠時間など、より細かく個人の健康状態を示すデータが収集可能になるでしょう。

これらのデータを会社の医務室で一元的に管理・分析できるようにすれば、社員一人ひとりに対して、よりきめ細かい健康指導やメタボ対策、メンタルヘルス支援を行うことが可能になります。従来よりもはるかに効率的に、社員の健康増進を図ることができると考えています。さらに、社内のオンライン診療を深化させることで、当社の医務室に所属する産業医が、社員の「かかりつけ医」としての役割を担うことも可能になると考えています。

今後も、森先生がおっしゃった「文脈に合った取り組み」を継続し、社員の健康と働きやすさをさらに高める体制づくりを進めていきたいと思っています。

鍋嶋 これから人生100年時代を考えたとき、健康寿命の延伸は大切な取り組みだと思います。健康経営もかなり世の中に浸透してきました。これからは、社内の健康経営を地域の健康経営に広げていくことで、地域の社会課題も解決できると考えています。地域の課題は地域で支える。地域の企業が地域包括ケアシステムの一員になることで、地域ごとの特色ある健康モデルができるのではないのでしょうか。

トにして、連動した形で施策を推進していくことが重要です。そして、各企業の取り組みが広がり、自社だけでなく、サプライチェーン、ひいては産業界全体で、この健康寿命の延伸と終身成長をしっかりと担っていくことが大切です。

さらに、鍋嶋社長のお話にあったように、地域の中でも連携を深めることで、地域創生につなげていく。地域で活躍する人たちの健康寿命が延び、終身成長していくことで、その人が地域創生を引っ張っていく。やはり基本は人だと思っています。

国には、この健康寿命の延伸と終身成長を推進できるような税と財政と社会保障の一体改革や、教育プログラムの支援等を中長期の目標として掲げ、取り組んでほしいと思います。目先の施策だけでは一過性で終わってしまいます。中長期の大きな目標に向けた施策と、足元の具体的な施策が連動し、組み合わせることが重要ではないでしょうか。

これが、日本がウェルビーイングの先進国になるための重要なポイントだと思います。産業界全体でも、その意識を持って取り組んでいくことが重要だと、あらためて感じました。井上 本日は、ありがとうございました。

(2025年10月7日経団連会館にて)