

特集

奈良県内の中小企業における「健康経営」の重要性

I はじめに

近年、従業員の健康を重要な経営資源と捉え、健康増進に積極的に取り組む「健康経営」が注目されている。実践する企業は年々増加しており、加えて、新型コロナウイルス（以下、「コロナ」という。）の感染拡大により、健康経営の持つ意義が増している。ただし歴史はまだ浅く、日本全体でみると実践企業の割合はまだまだ低いと言わざるを得ない。

そこで、本稿では、健康経営を実践するメリットや効果及び課題を整理したうえで、すでに健康経営に取り組み実績を上げている中小企業の実情を参考に、奈良県における健康経営の重要性を明らかにする。なお、本稿は、原則として中小企業に焦点を当てた内容となっている。

II 健康経営の状況と認定企業の現状

1. 健康経営とは

「健康経営」^(※)とは、「従業員の健康の保持・増進の取組みが、将来的に企業の収益性を高める投資であるという考え方の下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」である。企業理念等に基づき健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績や株価の向上につながることが期待できる。経済産業省は「健康経営は、日本再興戦略、未来投資戦略に位置づけられた『国民の健康寿命の延伸』に関する取り組みの一つ」と捉えている。

これまで、企業における従業員の健康の保持・増進の取り組みは、労働安全衛生法や健康保険法など法律で義務付けられているものや福利厚生的

な位置づけで捉えられてきたものが大半だった。しかしながら、健康経営は福利厚生的な要素ではなく、経営の中心に据え戦略的に取り組もうとするものであり、取り組みに必要な経費は単なるコストではなく、将来に向けた投資と捉えることに特徴がある。

なお、健康経営が注目されている背景には、①生産年齢人口の減少と従業員の高齢化、②企業の深刻な人手不足、③国民医療費の増加といったわが国が抱える構造的な課題があり、こういった中、国民の健康増進を図る国策の一つとして「健康経営」の普及・推進が掲げられ、現在も様々な施策が実施されている。

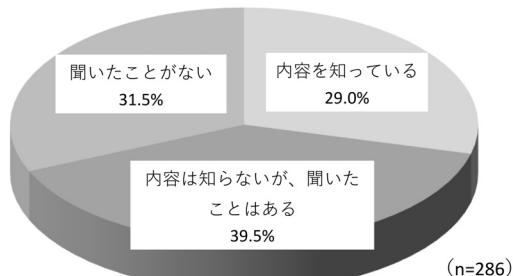
(※) 「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会が2006年に提唱した登録商標である。

2. 健康経営の状況（コロナ拡大前の状況）

（1）認知度について

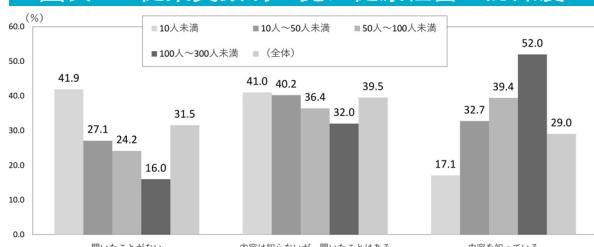
東京商工会議所が実施した「健康経営に関する実態調査」（対象：東京商工会議所会員の従業員300人以下の企業、実施日：2018年7～8月）によると、コロナの感染拡大前の時点での健康経営の認知度については、「聞いたことがない」が31.5%、「内容は知らないが、聞いたことはある」が39.5%、「内容を知っている」が29.0%となっている。前回調査（2017年度）と比べると、「聞いたことがない」の割合は40.0%から31.5%へ8.5ポイント低下しているものの、それでも3割程度存在しており、まだまだ認知度は高くない。また、従業員数別にみると、規模が小さいほど「聞いたことがない」の割合が高く、「10人未満」では半数近くの41.9%となっている（図表1、2）。

図表1：健康経営の認知度



資料：「健康経営に関する実態調査」（東京商工会議所）

図表2：従業員数別に見た健康経営の認知度

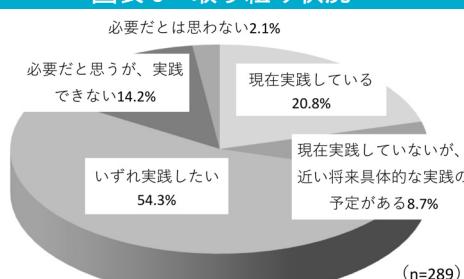


資料：「健康経営に関する実態調査」（東京商工会議所）

（2）取り組み状況について

同調査によると、健康経営実践の取り組み状況については、「現在実践している」は20.8%と2割にとどまるものの、「現在実践していないが、近い将来具体的な実践の予定がある」(8.7%)、「いずれ実践したい」(54.3%)といったように、健康経営の実践を前向きに捉える企業は6割を超えており、一方で、「必要だと思うが実践できない」は14.2%と実践に向けての課題を抱える企業が1割強存在している（図表3）。また、従業

図表3：取り組み状況



資料：「健康経営に関する実態調査」（東京商工会議所）

員規模別にみると、規模が小さいほど「現在実施している」の割合が低くなっている（図表不掲載）。

また、独立行政法人労働政策研究・研修機構の「病気の治療と仕事の両立に関する実態調査」（対象：全国の従業員規模10人以上企業、実施日：2017年10～11月）によると、健康経営に「すでに取り組んでいる」が15.2%、「現在、検討中」が28.1%となった。一方で、「取り組んでいない」が53.9%と過半数を占めている。

また、「すでに取り組んでいる」割合は規模が大きいほど多く、「10～29人」では12.4%であるのに対し、「1000人以上」では41.8%と29.4ポイントの乖離があった（図表4）。

図表4：健康経営の取り組み状況（単位：%）

	組すでに取り組んでいる	中現在、検討	い取り組んでいない	無回答
全體	15.2	28.1	53.9	2.7
正社員規模	10～29人	12.4	26.4	58.1
	30～49人	15.7	29.6	52.4
	50～99人	21.7	30.7	45.8
	100～299人	23.0	34.1	41.2
	300～999人	30.0	34.3	34.6
	1000人以上	41.8	37.3	19.8

資料：「病気の治療と仕事の両立に関する実態調査」（（独）労働政策研究・研修機構）

2つの調査結果は、対象となる企業の規模やその構成比及び選択肢（表現）が同一ではないが、健康経営にすでに取り組んでいる企業の割合はコロナ前の段階では低水準であるといえる。一方、実践に前向きな企業は多くみられたが、企業規模の大小で温度差はあった。

3. 認定企業の現状

（1）健康経営に係る各種顕彰制度

経済産業省は、健康経営に取り組む優良な法人を「見える化」することで、従業員や求職者、関係企業、金融機関などから「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法

人」として社会的に評価を受けることができる環境整備に努めている。具体的には、以下のような各種顕彰制度等を制定している。認定期間はいずれも1年間である。

なお、制度に基づき健康経営優良法人の認定を受けることが健康経営のすべてではないが、認定は第三者からの評価を得た証であり、そこから得られるメリットが大きいことから、健康経営を実践するにあたり健康経営優良法人の認定を得ることは重要な要素であると考えられる。

(2) 健康経営銘柄

本制度は、同省が東京証券取引所の上場会社の中から「健康経営」に優れた企業を選定することにより、長期的な視点から企業価値の向上を重視する投資家にとって魅力ある企業を紹介し、企業による「健康経営」の取り組みを促進することを目指している。

同省は2015年3月に、東京証券取引所と共同で、健康経営に積極的に取り組む企業を株式市場で評価する仕組みを構築するため、「健康経営銘柄」として22業種22社を認定、以降毎年実施している。第8回目となる直近(2022年)は、32業種50社を選んだ。なお、これまで奈良県で健康経営銘柄に認定された企業はない。

(3) 健康経営優良法人認定制度

同省は2017年2月に、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議^(※)が進める健康増進の取り組みをもとに、優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する「健康経営優良法人認定制度」を創設した。

健康経営優良法人には、規模の大きい法人を対象とした「大規模法人部門」と中小規模の法人を対象とした「中小規模法人部門」の2部門がある。また、大規模法人部門、中小規模法人部門それぞ

れの中で、特にレベルの高い上位の500法人が、「ホワイト500」、「ブライト500」(ブライト500は2021年度より開始)に認定される。

2017年以降の認定数の推移をみると、第1回目の2017年は、大規模法人部門で235法人、中小規模法人部門で318法人が認定された。第6回目となる2022年は、大規模法人部門が2,299法人、中小規模法人部門が12,255法人となり、認定数は、6年間で大規模法人部門が9.8倍、中小規模法人部門が38.5倍と、大幅に増加している(図表5)。なお、大規模法人部門と中小規模法人部門のいずれに該当するかは業種・従業員数等により区分されている(図表7)。

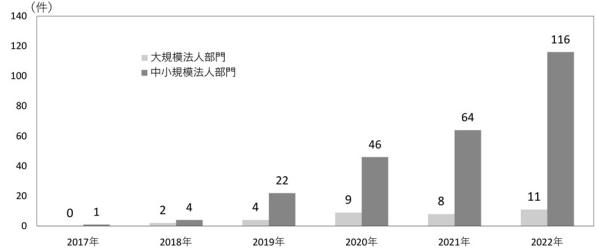
図表5：健康経営優良法人の認定数の推移(全国)



資料：経済産業省HP

奈良県企業について2017年以降の認定数の推移をみると、2017年は、大規模法人部門ではなく、中小規模法人部門1法人が認定され、第6回目の2022年は、大規模法人部門11法人・中小規模法人部門116法人が認定されている。認定数は全国と同様、6年間で大幅に増加している(図表6)。

図表6：健康経営優良法人の認定数の推移(奈良県)



資料：経済産業省HP

図表 7：大規模・中小規模法人の区分

業種	大規模法人部門			中小規模法人部門 (いずれかに該当すること)		
	従業員数	従業員数	資本金または出資金額	従業員数	従業員数	資本金または出資金額
卸売業	101人以上	1人以上 100人以下	1億円以下			
小売業	51人以上	1人以上 50人以下	5,000万円以下			
医療法人・サービス業	101人以上	1人以上 100人以下	5,000万円以下			
製造業その他	301人以上	1人以上 300人以下	3億円以下			

資料：「経済産業省 HP」

(※) 日本健康会議は、少子高齢化が急速に進展する日本において、国民一人ひとりの健康寿命延伸と適正な医療について、民間組織が連携し行政の全面的な支援のもと実効的な活動を行うために組織された活動体。経済団体、医療団体、保険者などの民間組織や自治体が連携し、職場、地域で具体的な対応策を実現していくことを目的としている。

(4) 2022 年の認定企業割合

2022 年の認定数合計は、全国が 14,604 法人、奈良県は 127 法人である。全事業所数に占める認定企業の割合は、奈良県が 0.229%、全国が 0.228 %となり、奈良県は全国レベルであるとともに、

図表 8：2022 年の認定数と認定割合

	奈良県	全国
中小規模法人部門 (a)	116	12,255
大規模法人部門 (b)	11	2,299
健康経営銘柄 (c)	0	50
合計 (a+b+c=d)	127	14,604
全事業所数 (e)	55,545	6,398,912
認定割合 (d/e)	0.229%	0.228%

資料：経済産業省 HP（全事業所数のみ令和元年経済センサス）

奈良県、全国とも認定割合がまだ低いことがわかる（図表 8）。

III 健康経営の効果・メリット及びデメリットと課題

1. 効果・メリット

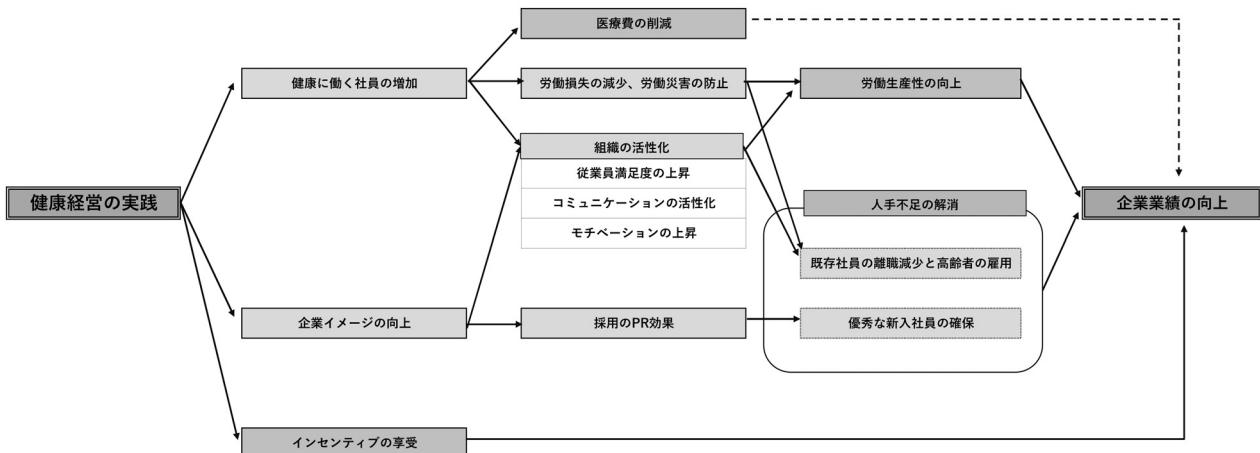
(1) 効果・メリットのフロー図

図表 9 は、健康経営の実践が、最終的に企業業績の向上をもたらすまでの流れを示している。健康経営は、最終的に「労働生産性の向上」「医療費の削減」「人手不足の解消」「インセンティブの享受」の 4 つの項目を通じて、企業業績の向上に繋がることが期待される。

(2) 労働生産性の向上

健康経営の実践は、働きやすい職場環境を形成する。そういう環境下では、従業員が心身ともに健康に働くことができるため、組織が活性化する。さらに、健康であることがアブセンティイズムやプレゼンティイズム（※）といった労働損失を減少させる。労働損失は企業にとって大きな問題であり、ある調査では、「健康時の業務遂行能力を 100 としたとき、メンタル不調時には 56.5 まで低下する」という結果がでている。また、リ

図表 9：効果・メリットのフロー図



スクマネジメントの観点からは、健康であることは労働災害の防止にも効果がある上に、従業員満足度の上昇にも繋がり、最終的には労働生産性の向上が期待できる。

(※)「プレゼンティーアイズム」とは、出勤しているにも関わらず、心身の健康上の問題が作用して、パフォーマンス(職務遂行能力)が上がらない状態のこと。多少の無理をすれば出社できる状態だが、ケアレスミスの増加をはじめ、作業効率や集中力の低下を引き起こす。

(※)「アブセンティーアイズム」とは、心身の体調不良が原因による遅刻や早退、就労が困難な欠勤、休職など、業務自体が行えない状態を指す。

(3) 医療費等の削減

厚生労働省によると、2018年度の国民医療費は約44.4兆円であり、1990年からは倍増している。また、2025年度には54.9兆円、2040年度には76.3兆円にまで増加すると推計されており、現状のまま推移すると、医療保険制度を支える国や医療保険者の財政が逼迫してしまい、国民皆保険制度の存続すら危惧される事態に陥ってしまう。保険料の増加は、法定福利費として負担する企業にとっても、大きな問題となる。

健康経営の実践により健康に働く従業員が増加すれば、医療機関の受診回数の減少に繋がり、医療費の削減をもたらす。もちろん、健康経営を実践することが直ちに企業負担の軽減に繋がることはないが、多くの企業が健康経営に取り組み、その結果、従業員の医療費が減少することで、最終的に企業が負担する保険料の増加を抑制することが期待できる。

(4) 人手不足の解消

中小企業にとって「人手不足の解消」は喫緊の課題であり人材を確保するためには、既存従業員の離職率を下げ他社へ向かわせないことや優秀な人材を新規雇用することが重要である。

①既存従業員の離職減少と高年齢者の雇用

健康経営の取り組みを発信することで、従業員

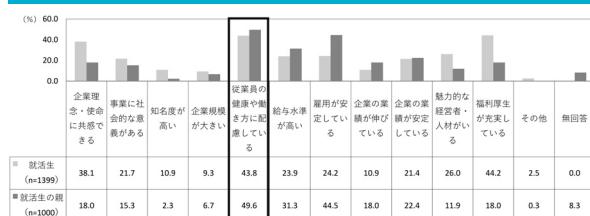
を大切にしている働きやすい企業と世間的に認知される。さらに、「健康経営優良法人」に認定されれば企業価値やイメージが向上し、その結果、従業員満足度が高まる。満足度が高い従業員は、一般的にその企業で勤めたいという思いを強くすることから、若年層を中心とした離職を減少させるという良い結果を生む。また、健康な従業員ほど、より長く勤務できるため、高齢者になっても貴重な戦力として働くことができる。

②優秀な新入従業員の確保

企業イメージの向上が採用のPR効果を高めて優秀な人材を集めやすくし、優秀な人材によって業績が向上するという良い流れをもたらす。

経済産業省が就活生及び就職を控えた学生を持つ親を対象に行った「健康経営の認知度及び就職先に望む勤務条件等について」のアンケート調査(複数回答)によると、就活生では「福利厚生の充実度」(44.2%)及び「従業員の健康や働き方への配慮」(43.8%)が4割を超え、「企業理念・使命に共感できる」(38.1%)が4割弱となった。一方で「知名度が高い」(10.9%)、「企業規模が大きい」(9.3%)は低かった。就活生の親では「従業員の健康や働き方への配慮」(49.6%)及び「雇用の安定」(44.5%)が4割以上を占め、就活生同様、「知名度が高い」(2.3%)、「企業規模が大きい」(6.7%)は低い。本アンケートから、就活生、親ともに、就職先企業での働きやすい環境

図表10：将来、どのような企業に就職したいか(就活生)、どのような企業に就職させたいか(親)(3つまでの複数回答)



資料：「健康経営の推進について」(経済産業省)

を希望する傾向が強いことがわかり、健康経営の取組みが企業の従業員の採用に関して効果があることが窺える（図表 10）。

（5）インセンティブ措置の享受

健康経営を実践している企業に対して、インセンティブ措置を施す自治体や金融機関が増えている。2021年3月現在での具体的なインセンティブは、自治体が行う公共工事や入札審査で加点される「公共調達加点評価」が18先、融資優遇、保証料の減額や奨励金、補助金を出す自治体が18先、融資優遇、保証料の減額や免除を行う金融機関が83先となっている。

さらに、独自に顕彰制度を実施している自治体は94先あり（図表 11）、奈良県では、健康づくり活動を積極的に実施している事業所又はボランティア団体に対し、「健康づくりの取組に対する知事表彰」を行っている。

今後、健康経営を実践する企業を増やすためにも、インセンティブ措置を実施する機関がひとつでも増えることが望まれる。

図表11：インセンティブ措置の内訳（2020年度）

措置の内容	件数
公共調達加点評価	18
自治体が提供	18
金融機関が提供	83
自治体が顕彰	94

資料：経済産業省

2. デメリット

（1）企業側のデメリット

企業側のデメリットは、健康経営の進捗状況を数値化して把握するのが難しい点と短期的にはコストが先行し投資効果が把握しづらい点にある。労働生産性の向上（作業効率の向上）や人手不足の解消は、すぐに数値で捉えることができない。また、離職率や欠勤率が低下した場合、それが健康経営の実践によるものかどうかの判断が難しい

場合もある。

一方、健康管理に欠かせない健康診断やストレスチェックには医師を始めとする専門家への委託や、従業員の労務管理で個人情報である健康に関するデータを収集・管理する必要がある等、効果に先行してコストはかかるてくる。

就業環境の改善やワークライフバランスの適切化、社会的信用度の向上やイメージアップ等の健康経営のメリットは短期的に効果が表れるものではなく、長期的に継続することにより効果が得られるため、健康経営には長期的観点から取り組むことが必要となる。

（2）従業員側のデメリット

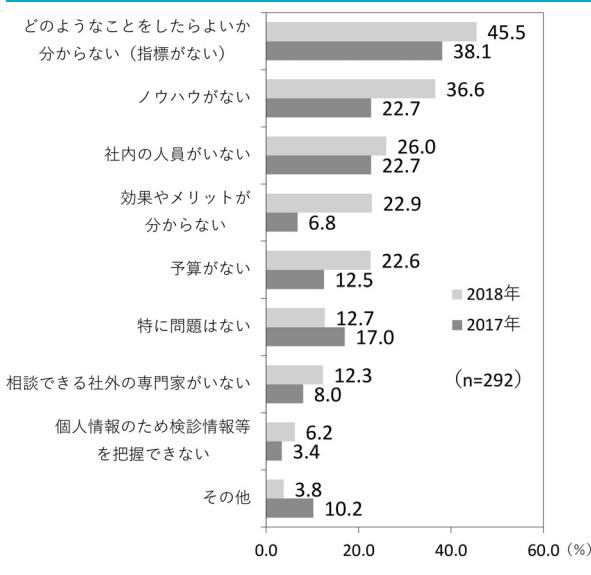
企業が把握すべき従業員側のデメリットは、健康管理を行うには手間がかかることがあげられる。定期健康診断やストレスチェックによるアンケートの回答には時間を必要とする。また、企業は従業員の健康状態を把握するため、必要な場合は産業医との個別面談や企業独自のイベント・セミナーへの参加等を従業員に求める場合もある。さらに、健康面に係る個人的な情報を企業に開示することを不安に感じる従業員もいる。

3. 課題とその解決

（1）アンケートからみた課題

前述の東京商工会議所調査から、健康経営を実践するにあたっての課題（複数回答）をみると、2017年、2018年とも「どのようなことをしたらよいか分からない」（2017年：38.1%、2018年：45.5%）、「ノウハウがない」（2017年：22.7%、2018年：36.6%）、「社内の人員がいない」（2017年：22.7%、2018年：26.0%）が上位3項目だった。また、上記以外では「効果やメリットが分からない」（22.9%）は、前回の6.8%から大幅に増加している（図表 12）。

図表12：健康経営を実践するにあたっての課題（複数回答）



資料：『健康経営に関する実態調査』（東京商工会議所）

取り組み状況別に課題の上位項目（2018年）をみてみると、「現在実践していないが、近い将来具体的な実践の予定がある企業」では、「指標がない」（45.8%）、「ノウハウがない」（25.0%）、「メリットがわからない」（20.8%）の順、「いずれ実践したい企業」では、「指標がない」（55.7%）、「ノウハウがない」（46.2%）、「人員がいない」（29.1%）の順だった。「必要だと思うが、実践できない企業」では、「指標がない」（59.5%）、「人員がいない」「予算がない」（ともに40.5%）の順だった（図表13）。

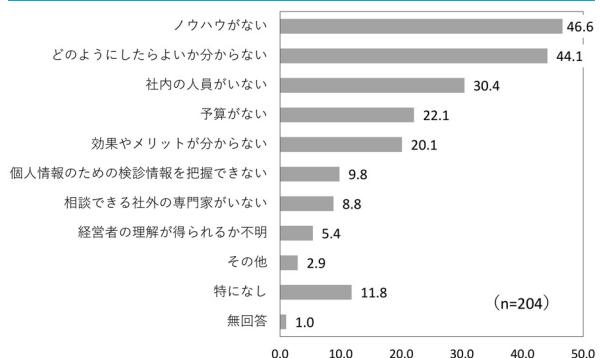
図表13：実践の意向別に見た課題

	なノ イウ ハ ウ が な い	指 標 が な い	い人 員 が い な	な専 門 家 が い な	予 算 が な い	わメ カリ う な い が い	個 人 情 報	し特 に 課 題 な い	その 他
現在実践している	16.4%	8.2%	9.8%	4.9%	18.0%	9.8%	4.9%	42.6%	4.9%
現在実践していないが、近い将来具体的な実践の予定がある。	25.0%	45.8%	12.5%	16.7%	16.7%	20.8%	8.3%	16.7%	4.2%
いずれ実践したい	46.2%	55.7%	29.1%	15.8%	20.3%	26.6%	7.0%	10.1%	2.5%
必要だと思うが、実践できない	38.1%	59.5%	40.5%	7.1%	40.5%	28.6%	2.4%	2.4%	7.1%
必要だと思わない	0.0%	28.6%	28.6%	14.3%	14.3%	28.6%	14.3%	57.1%	0.0%
(全体)	36.6%	45.5%	26.0%	12.3%	22.6%	22.9%	6.2%	12.7%	3.8%

資料：『健康経営に関する実態調査』（東京商工会議所）

また、福井県を含む近畿2府5県の中小企業2,000社（回答350社）に対して2016年10月に近畿経済産業局が行った調査では、健康経営を実践していない企業が実践するにあたっての課題は、「ノウハウがない」（46.6%）、「どのようにしたらよいか分からぬ」（44.1%）、「社内に人材がない」（30.4%）が上位3項目だった（図表14）。

図表14：今後健康経営に取り組むための課題（複数回答）



資料：『健康経営のススメ』（近畿経済産業局）

2つの調査から、実践するための課題は、社内に人材がないという「人の問題」、予算がないという「カネの問題」、指標やノウハウがないという「やり方の問題」及び「メリットが不明」であるといえる。

（2）必要とする支援策及び課題の解決策

前述の東京商工会議所調査から、取り組み状況別に、企業が必要とする支援策をみると、「現在実践していないが、近い将来具体的な実践の予定がある」と回答した企業では、「ノウハウの提供」と「他社事例の紹介」が過半数（54.2%）を占めトップだった。また、「いずれ実践したい」とする企業では「ノウハウの提供」（62.0%）が、「必要だと思うが、実践できない」企業では「補助金・助成金」（52.4%）がいずれも最多だった（図表15）。

	成補 金助 金・ 助	専 門 家 派 遣	提 供 ウ ハウ の	紹 介 社 事 例 の	ブ イ ン セ ン ティ	制 表 彰 ・ 認 定	支 人 援 材 の 教 育	し 特 に 必 要 な	そ の 他
現在実践している	42.6%	14.8%	31.1%	27.9%	21.3%	3.3%	16.4%	16.4%	1.6%
現在実践していないが、近い将来具体的な実践の予定がある。	37.5%	12.5%	54.2%	54.2%	25.0%	0.0%	33.3%	4.2%	4.2%
いずれ実践したい	41.1%	22.8%	62.0%	35.4%	24.7%	1.9%	22.2%	5.1%	1.9%
必要だと思うが、実践できない	52.4%	9.5%	45.2%	35.7%	26.2%	2.4%	14.3%	14.3%	0.0%
必要だと思わない	0.0%	0.0%	14.3%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	57.1%	14.3%
(全体)	42.1%	17.8%	52.4%	35.3%	24.0%	2.1%	20.2%	10.3%	2.1%

資料：「健康経営に関する実態調査」（東京商工会議所）

課題の解決策や必要とする支援策として、「どのようなことをしたらよいか分からない（指標がない）」、「ノウハウがない」に関しては、経済産業省が公表している、「健康経営ハンドブック」「企業の『健康経営』ガイドブック～連携・協働による健康づくりのすすめ～」などが参考になる。また、東京商工会議所では「健康経営エキスパートアドバイザー」^(※)の認定制度を実施しており、認定を受けたエキスパートアドバイザーがHPに登録されている（奈良県においては7名が登録）。また、協会けんぽなどの保険者や地元の商工会議所や商工会は、企業における健康課題の解決をサポートしている。既に実践している企業では、これらのサポートを受け、成功した事例もある。

(※) 健康経営に取り組むまでの課題を抽出・整理した上で、その課題解決に必要な取り組みを企業等に提案するとともに、その実践を具体的にサポートする人。

「他社事例の紹介」に関しては、例えば、経済産業省が、「健康経営優良法人 2021（中小規模法人部門）認定法人取り組み事例集」を公表している。「予算がない」に関しては、健康経営に関する各種助成金があり、具体的には、ストレスチェック助成金、時間外労働等改善助成金など数多くの助成金がラインナップされている。また、後述するように、既に実践している企業では予算をあまりかけないで取り組める方策も多くみられた。

IV ウィズコロナ、アフターコロナにおける健康経営の重要性

コロナの流行は、個人の行動様式や企業の働き方を急激に変化させた。そのため、従来からの健康経営の取り組みだけでは不十分となり、ウィズコロナ、さらにはアフターコロナの対策、具体的には感染症の予防対策やテレワークなど働き方の変化に伴うメンタルヘルス不調者の増加への対応などがあげられる。

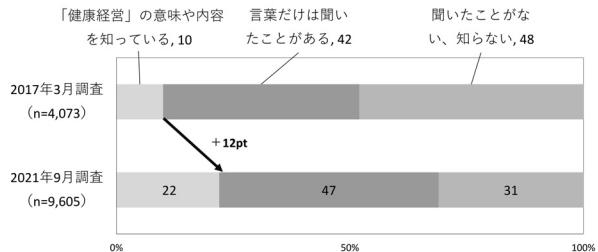
本章では、ウィズコロナ、アフターコロナにおける健康経営の重要性について言及する。

1. コロナで変わったことは何か

(1) 健康経営の認知度

「中小企業経営者アンケート」（大同生命保険株式会社）によると、2021年9月度調査における健康経営の認知度については、「『健康経営』の意味や内容を知っている」は22%、「言葉だけは聞いたことがある」は47%、「聞いたことがない、知らない」は31%だった。コロナの感染拡大前の2017年3月調査に比べ認知度は上がったが、意味や内容まで把握している企業はまだ少ない（図表16）。

図表 16：健康経営の認知度について



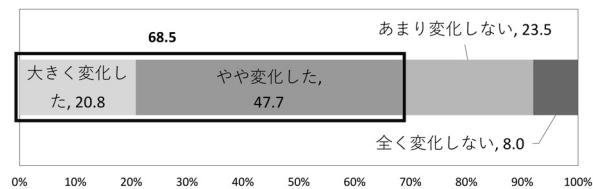
資料：『中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」2021年9月度調査レポート』（大同生命株式会社）

(2) 健康意識

「With/After コロナの健康と保険に関する意識調査」（SOMPO ひまわり生命が、2020年5月21～23日、全国の20～60代の男女1,000名を対象にインターネットで実施）によれば、コロナの

流行を機に「健康意識が変化した」人は 68.5%（大きく変化した：20.8%、やや変化した：47.7%）と 7 割弱を占めた（図表 17）。

図表17：健康意識の変化

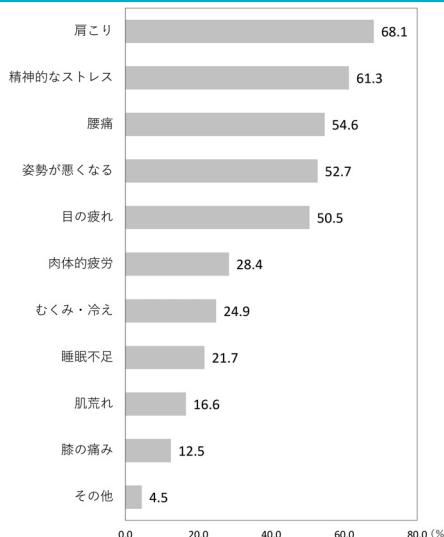


資料：「With/After コロナの健康と保険に関する意識調査」(SOMPO ひまわり生命)

（3）身体的な不調

コロナへの感染そのものではなく、コロナに伴うテレワークなど働き方の変化によっても、健康状態に影響が見られた。オムロンヘルスケア株式会社が、20代から50代のテレワークをしている男女1,000人を対象に実施した調査では、テレワーク開始後31%が身体の不調を感じており、不調の上位3位の項目は「肩こり」(68.1%)、「精神的なストレス」(61.3%)、「腰痛」(54.6%)だった（図表18）。

図表18：テレワークによって感じる不調（複数回答）



資料：「テレワークとなった働き世代へ緊急アンケート」(オムロンヘルスケア株式会社)

また、「第2回新型コロナウイルスによる健康経営の影響に関する調査（株式会社asken等）」

によると、「社員の健康について認識している課題」として「メンタルヘルス」を選んだ割合は2020年4月の75%から6月の80%へ5ポイント上昇している（図表不掲載）。

以上のことから、コロナ禍でテレワークが進んだ結果、通常勤務に比べて体を動かす機会が減り、「肩こり」や「腰痛」を発症。また、上司や同僚とのコミュニケーションが減ることで孤立感が増大し、ストレスの増加に繋がっている。

（4）生活習慣の変化

厚生労働省、「新型コロナウイルス流行下の『新しい生活様式』における生活習慣の変化や予防・健康づくりへの影響に関する調査研究」から感染拡大前の2020年1月と感染拡大後の2021年3月を比較すると、「1日あたりの平均歩数」は「6,934歩から6,770歩へ」、体重は「59.82kgから60.16kgへ」変化している。健康診断の受診者も感染拡大前（2019年度）の59.5%から拡大後（2020年度）の55.0%へと低下している（図表不掲載）。

2. ウィズコロナ、アフターコロナ時代の健康経営

アンケートが示すように、コロナの流行は、多くの従業員の健康意識を高めた反面、テレワーク等の新しい働き方の実施によって、メンタル、フィジカル両面での不調要因や健康データの悪化を生み出した。

一方で、健康経営の認知度が高まり、健康経営優良法人の認定数は大きく増加した。増加が、どの程度コロナが引き金となっているかは定かでないが、少なくともコロナが企業の健康経営への取り組みを加速化させたことは間違いない。

今後働き方改革で、コロナ禍でも従業員が安心して働くことのできる職場環境の形成やテレワー

クへの対応強化が企業側に求められるが、これまでみてきたように健康経営の実践はこういった対処法として適していると考えられる。既に健康経営に取り組んでいる企業からは、「健康増進への企業風土が、従業員の健康リテラシーや健康行動に良い影響をもたらし、それがコロナ対策にも生かされた」といったように取り組みがコロナへの対応に関して良い影響があったとする調査結果も報告されており、さらに、「ヒト」は中小企業の重要な経営資源の一つであることを鑑みれば、健康経営を実践する重要度は高いと思われる。

V 先行企業事例にみる特徴

本章では経済産業省が公表している「健康経営優良法人取り組み事例集（中小規模法人部門）」（2021年、2020年、2019年）に掲載された全国の45法人について、「きっかけ」、「効果・メリット」、「具体的な取り組み内容」について纏めている。

1. 取り組みのきっかけ

取り組みのきっかけについては、「役職員の健康に関するもの」が17件で最も多かった。以下は、「実践に伴うメリットに関連するもの」が11件、「企業や社長の考え方に関するもの」が同じく11件、「他者の影響によるもの」が7件であった。なお、複数の項目をあげている企業があるため、項目の総数は対象企業数の45を上回る（図表19）。

図表19：取り組みのきっかけ

役職員の健康に関するもの（役職員の病気による休職・退職の増加）や「健康診断の有所見者の多さ」など）	17件
実践に伴うメリットに関連するもの（「離職率の抑制」や「社員満足度の向上」、「労働損失の抑制」など）	11件
企業や社長の考え方（企業理念、方針など）	11件
他者の影響によるもの（「協会けんぽの勧め」や「親会社に合わせた認定」など）	7件

表19)。

2. 効果・メリット

効果・メリットとして最も多かったのが、「離職率の低下」や「新卒応募者の増加」といった人手不足の解消に繋がるもの（13件）だった。同数で、「従業員満足度の向上」、「社内コミュニケーション活性化」、「モチベーション上昇」など組織の活性化に関する内容だった。その他では、「労働生産性の向上」が5件、「労働環境の改善」が4件、「企業イメージの向上」が2件、「インセンティブの享受」が1件あった。また、「講演依頼が大幅に増えた」、「地元新聞やテレビなどメディアで紹介された」、「自治体が発行するパンフレットにも紹介された」など、副次的な効果（7件）も多くみられた（図表20）。

図表20：効果・メリットがあった項目

人手不足の解消（離職率低下、応募者増加など）	13件
組織の活性化（コミュニケーション活性化、従業員満足度向上など）	13件
労働生産性の向上	5件
労働環境の改善（残業の削減、有給休暇の取得など）	4件
企業イメージの向上	2件
インセンティブの享受（入札の際の加点）	1件
副次的効果（メディアでの露出、講演依頼など）	7件

3. 具体的な取り組み内容

具体的な取り組み内容は企業によって様々であり、企業の実情を踏まえ、自社に合うように工夫された内容のものが多くみられた。主な項目としては、「運動機会の増進やコミュニケーションの促進に向けた取り組み」、「柔軟な働き方や適切な働き方の実現に向けた取り組み」、「定期健診や再検査の受診勧奨の取り組み」、「教育機会の設定」、「食生活の改善に向けた取り組み」、「受動喫煙対策に関する取り組み」があげられる（図表21）。

図表21：具体的な取り組み内容

項目	具体的な取り組み
運動機会の増進やコミュニケーションの促進に向けた取り組み	毎朝ラジオ体操を実施、事業所内にフィットネスジム完備
	グループ会社間で連携したウォーキングキャンペーン実施
	You Tubeを使ったエクササイズを勤務時間中に実施
	食事会やもちつき大会などの全社イベント実施
	バドミントン大会、ソフトボール大会などを開催
	コミュニケーションの活性化を目的に、社内交流手当を支給
	地域のマラソン大会に参加。参加費やユニフォーム代を全額負担
	スポーツジムとの法人契約締結
食生活の改善に向けた取り組み	運動不足解消のため、バランスボールを購入し、全員に支給
	保険者主催の健康イベントに参加
	ダイエット企画の実施
柔軟な働き方や適切な働き方の実現に向けた取り組み	食育セミナーを食育マイスター保有社員が実施
	自社で野菜を栽培し、社員の野菜接種に役立てている。
	コロナ前から在宅勤務制度導入
	時間外労働の削減推進
	バースデー休暇やアニバーサリー休暇の導入
定期健診や再検査の受診勧奨の取り組み	フレックスタイム導入
	残業時間等の業績目標を設定し、成果を管理者の賞与に反映
	定刻にパソコンを強制終了させるシステムを導入
	働きやすい職場環境のため、100通り以上のシフトを作成
	定期健診再検査や予防接種費用の補助
教育機会の設定	人間ドック、一般検診時のオプション検査を推奨
	協会けんぽと連携したセミナーの開催
受動喫煙対策に関する取り組み	職場の安全衛生やメンタルヘルスについての研修実施
	敷地内全面禁煙
	喫煙者削減運動を実施

4. 事例からいえること

取り組み内容をみると、いずれも、大掛かりな設備や費用を伴わず、企業側にとっても従業員側にとっても、比較的取り組みやすい内容のものが多々みられた。各企業では、自社の実情に合わせて施策を行うことが肝要であり、工夫次第で、コストをかけなくても取り組める事例も少なくないと思われる。

VI 健康経営取り組みの流れ

1. 中小規模法人部門の認定へ向けての流れ

健康経営・中小規模法人部門の認定を受けるまでの流れは以下の通りである（図表22）。

申請手続き（原則）

ステップ1

加入している保険者（協会けんぽ、健康保険組

合連合会、国保組合等）が実施している「健康宣言事業」に参加する。

ステップ2

健康経営優良法人認定制度（中小規模法人部門）の評価項目に掲げる事項に取り組む。自社の取り組み状況が認定基準に達しているか、「認定基準解説書」をもとに確認を行い、申請書に記載する。

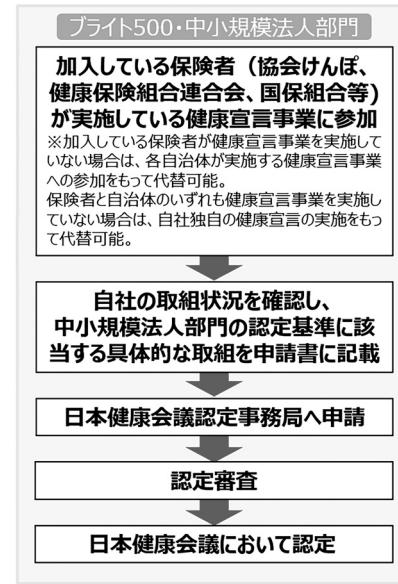
ステップ3

日本健康会議認定総務局へ申請する。

ステップ4

認定審査が行われ、日本健康会議において認定される。

図表22：健康経営優良法人の認定フロー



資料：経済産業省 HP

2. 認定要件（中小規模法人部門）

中小規模法人部門における、認定要件は以下の表の通り、5つの大項目からなる（詳細は図表23参照）。

●経営理念・方針（必須項目）

従業員の健康を計課題として捉え、実行力を伴って健康経営に取り組むためには、経営トップがその意義や重要性をしっかりと認識するとともに、そ

図表23：健康経営優良法人の認定要件

大項目	中項目	小項目	評価項目	認定要件
1. 経営理念・方針		健康宣言の社内外への発信・経営者自らの健診受診		必須
2. 組織体制		健康づくり担当者の配置 (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	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 健診・検診等の活用・推進	健康経営の具体的な推進計画 ①従業員の健康診断の受診(受診率東実質100%) ②受診状況に関する取り組み ③50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施	必須 左記①～③のうち2項目以上
	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 ワークショップ等の推進 職場の活性化 病気の治療と仕事の両立支援	④管理職・従業員の教育 ⑤適切な働き方の実現に向けた取り組み ⑥コミュニケーションの促進に向けた取り組み ⑦私病等に対する取扱い支援の取り組み	左記④～⑦のうち1項目以上
	従業員の心と身体の健康づくりに関する具体的対策	保健指導 具体的な健康保持・増進施策 感染症予防対策 喫煙対策	⑧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 ⑨食生活の改善に向けた取り組み ⑩運動機会の増進に向けた取り組み ⑪女性の健康保持・増進に向けた取り組み ⑫長時間労働者への対応に関する取り組み ⑬メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み ⑭感染症予防に関する取り組み ⑮喫煙率低下に向けた取り組み ⑯受動喫煙対策に関する取り組み	左記⑧～⑯のうち4項目以上
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		定期健診の実施していること、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、労働基準法または衛生安全法に係る違反により送致されていないこと、等※協約事項参照		必須

上記のほか、「健康経営の取り組みに関する地域への発信状況」と「健康経営の評価項目における適合項目数」を評価し、上位500法人を「健康経営優良法人2022（中小規模法人部門）（プライベート500）」として認定する。

※図表は2022年の認定要件であり、認定基準や評価項目は改定されることがある。 資料：経済産業省HP

の考え方（理念）を社内外にしっかりと示すことが肝要である。

●組織体制（必須項目）

理念に基づき方針を定めた次のステップとしては、従業員の健康保持・増進に向けた実行力ある組織体制を構築することである。

●制度・施策実行（必須項目と選択項目がある）

従業員の健康保持・増進の取り組みは、経営トップや担当部署、産業医や保健師等の産業保健スタッフ、健康保険組合、労働組合、従業員等様々な主体が関わって関与して実施されるものである。健康経営を実践する上では、互いに連携し、相互補完的又は相乗的な効果のある効率的な制度・施策がなされることが望ましい。

●取組・改善（必須項目）

取組の効果を検証する際、現状の取組の評価を、次の取組に生かせるよう、PDCAがしっかりと回るような体制を構築・維持することが重要である。

●法令遵守・リスクマネジメント（必須項目）

労働者の健康管理上の問題をめぐる法令（定期健診、特定健診、特定保健指導、ストレスチェックの実施（従業員50人以上））などに重大な違反

がないこと。

VII 企業の経営課題と健康経営との関連

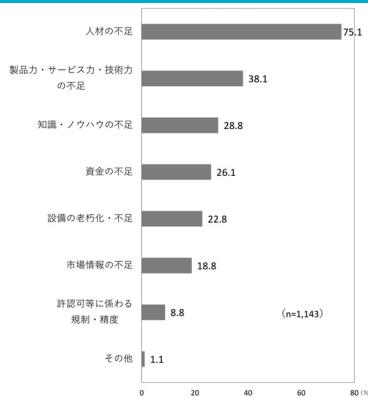
1. 中小企業が直面する経営課題は「人」

「小規模企業白書 2020年版」によれば、企業が直面する経営課題のうち、重要と考える経営課題は、小規模事業者、中規模企業とも「人材」（人材の確保・育成、後継者の育成・決定）がトップであり、小規模事業者では製造業が66.8

%、非製造業が69.7%、中規模企業では製造業が72.7%、非製造業が84.9%を占めている（図表不掲載）。

また、東京商工会議所が、中小企業・小規模事業者に対して行った「中小企業の経営課題に関するアンケート」（2017年度）によると、「売上拡大に取り組むまでの課題」（複数回答可）としては、「人材の不足」が75.1%で最も多く、第2位の「製品力・サービス力・技術力の不足」（38.1%）と比べて、約2倍となっている（図表24）。

図表24：売上拡大に取り組むまでの課題（複数回答）



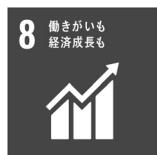
資料：「中小企業の経営課題に関するアンケート」（東京商工会議所）

このように2つのアンケート調査は、いずれも中小企業が抱える最大の課題は「人材の不足」だっ

たが、健康経営では、人材の確保という効果が期待できることから、経営課題解決に大きく寄与できるものと思われる。

2. SDGsとの高い親和性

健康経営はSDGsとの親和性が高く、ゴール8の「働きがいも経済成長も」では、「雇用と働きがいのある仕事、同一労働同一賃金を達成する」、「労働者の権利を保護し、安全・安心に働くようにする」がそのターゲットとなっている。したがって、SDGs推進の観点からみても健康経営の実践は大きな意味を持っていると考えられる。



8. 働きがいも経済成長も
すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)を推進する

奈良県は、「人口シェアに対する県内総生産シェアの比率が全国最下位である」という弱みがある。(当研究所・ナント経済月報2022年3月号特集「2018年度県民経済計算からみた奈良県経済」参照)。

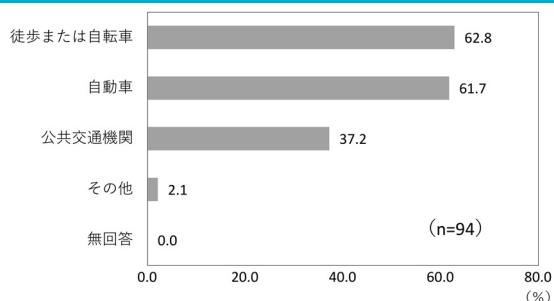
その要因の一つと考えられるのが、県外就業率の高さである。県外就業率とは、他県で従業する人の割合のこと、奈良県の同割合は28.8%で全国第2位(2015年)となっている。これは、多くの県内の労働力が県外へ流出していることを意味しており、健康経営の実践が人材の確保に効果があることを鑑みれば、奈良県民を中心に県内で働く労働者の増加が見込め、県内での消費の増加などにより県内総生産を押し上げることが期待できるだろう。

二つ目は、女性の就業率が低いということ。2015年の奈良県での女性の就業率は42.4%で、2010年と比べ1.5ポイント上昇したものの全国では最

下位である。奈良県・女性活躍推進課が公表した「女性活躍推進に関する意識調査【令和元年度】」によると、県内居住の20~64歳の「現在働いていないが、今後就労を希望する女性」に尋ねた設問のうち、勤務地までの通勤手段(複数回答)については、「徒歩または自転車」(62.8%)と「自動車」(61.7%)が6割強を占めた(図表25)。通勤時間は「30分以内」(80.9%)が最も多く、就業を希望する女性は、比較的近場で行きやすい職場を好むことがわかった(図表26)。また、「働くにあたって重視すること」の上位回答は、「勤務時間が柔軟である(シフトの自由度など)こと」(105点)、「休暇が取りやすいこと」(94点)、「土日祝日出勤がないこと」(87点)だった(図表27)。なお本問は3つまでの複数回答とし、1番目を3点、2番目を2点、3番目を1点とする点数換算で評価している。

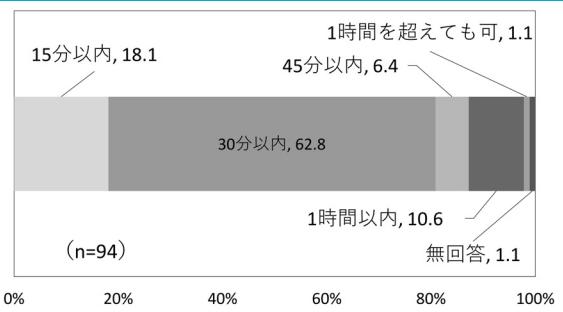
このアンケート結果からみると、県内で健康経

図表25：希望する通勤手段(複数回答)



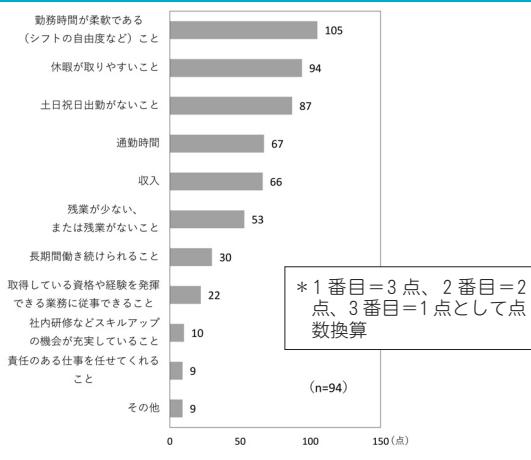
資料：「女性活躍推進に関する意識調査」(奈良県女性活躍推進課)

図表26：希望する通勤時間



資料：「女性活躍推進に関する意識調査」(奈良県女性活躍推進課)

図表27：働くにあたって重視すること（3つまでの複数回答）



資料：「女性活躍推進に関する意識調査」（奈良県女性活躍推進課）

営を実践する企業は、今後、働く意向のある県内女性が就業を決める際に大きな影響を与えると考えられる。

また、働く意向のない女性に関しては、「経済的に働く必要がない」といった理由で就業しないケースもあるが、条件面での折り合いがつかないために就業を躊躇していることも考えられる。健康経営の実践でワークライフバランスの推進など「柔軟な働き方に理解ある企業」と認められることで、子育て等の理由から、これまで就業を躊躇していた女性の就業を促し、採用に至ることも期待できるだろう。

なお、実践にあたり注意すべき点としては、以下のようなものが考えられる。

●「健康経営ハンドブック 2018」（経済産業省）

でも推奨しているように、具体的な取り組み施策について検討する際には、「取り組みやすく、コストをかけずにできる」ところから始めることが肝要である。前述した事例集に記載のある45法人でも、取り組み方策の多くは、比較的費用がかからないものだった。

●他社での成功事例が必ずしも自社に有効であるとは限らない。そのため、先行事例を参考にし

て自社の実情に合わせてカスタマイズする必要もでてこよう。

●認定はあくまでも健康経営を実践するための手段であって、最終的な目的ではないと強く認識すること。認定を取ることに注力するあまり、認定を受けたことで満足してしまうこともある。本来の目的は従業員の健康を守ることと企業業績を向上させることにあると肝に銘じておく必要がある。

●デメリットでみたように、効果がみえづらい、すぐに表れないことが多い。このことを頭に入れておき、その上で施策を講じることが大切である。

●健康経営は、経営トップがイニシアティブを取って進める必要がある。また、経営者と従業員が一体となって取り組まなければ、その効果は薄い。

これまでみてきたように、健康経営の実践は、中小企業にとってはデメリットよりもメリットが多いと思われる。企業業績の拡大に向けて、より多くの県内中小企業が健康経営に積極的に取り組み、県内の経済をけん引する大きな原動力になることを期待したい。

（丸尾尚史、中原嘉寛）

【参考文献】

- ・「健康経営の推進について」（経済産業省）
- ・「健康経営優良法人取り組み事例集（2021年、2020年、2019年）」（経済産業省）
- ・経済産業省 HP
- ・「小規模企業白書 2020年版」（中小企業庁）
- ・「中小企業における健康経営のススメ（近畿経済産業局）
- ・「女性活躍推進に関する意識調査」（奈良県）
- ・「病気の治療と仕事の両立に関する実態調査」（独立行政法人 労働政策研究・研修機構）
- ・「健康経営に関する実態調査」（東京商工会議所）
- ・「中小企業の経営課題に関するアンケート」（東京商工会議所）
- ・「大同生命サーベイ」（大同生命保険株式会社）
- ・「With/After コロナの健康と保険に関する意識調査」（SOMPOひまわり生命）
- ・「テレワークとなった働き方世代へ緊急アンケート」（オムロンヘルスケア株式会社）