

健康経営優良法人認定への挑戦を、 会社の魅力につなげる

健康保険組合とともに進める、従業員が実感できる健康経営

講師:樋口 毅

株式会社ルネサンス 執行役員 健康価値共創部長

NPO法人健康経営研究会 理事

健康経営会議実行委員会事務局長



■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 副理事長企業
- ・公益財団法人 健康・体力づくり事業財団 理事
- ・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

<政府委員会・その他>

- ・経済産業省 健康経営推進検討会 委員
- ・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 認定委員会 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
- ・日本栄養大学大学院 非常勤講師

<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
- ・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。

本日、持ち帰っていただきたい5つの視点

健康経営度調査から、自社の取り組みを点検する

SDIレポートから、自社の健康課題を把握する

数値の背景にある働き方・職場環境を考える

健康保険組合との連携方法と役割を整理する

健康投資を従業員の実感と会社の魅力につなげる



「認定のため」から、「会社をよりよくするため」へ。

本日の内容

- 01 健康経営は、誰のために取り組むのか
- 02 健康経営度調査から、健康経営の本質を学ぶ
- 03 SDIレポートから、自社の現在地を知る
- 04 健康保険組合とともに進める、コラボヘルス
- 05 従業員が実感できる健康経営へ



01

健康経営は、誰のために取り組むのか

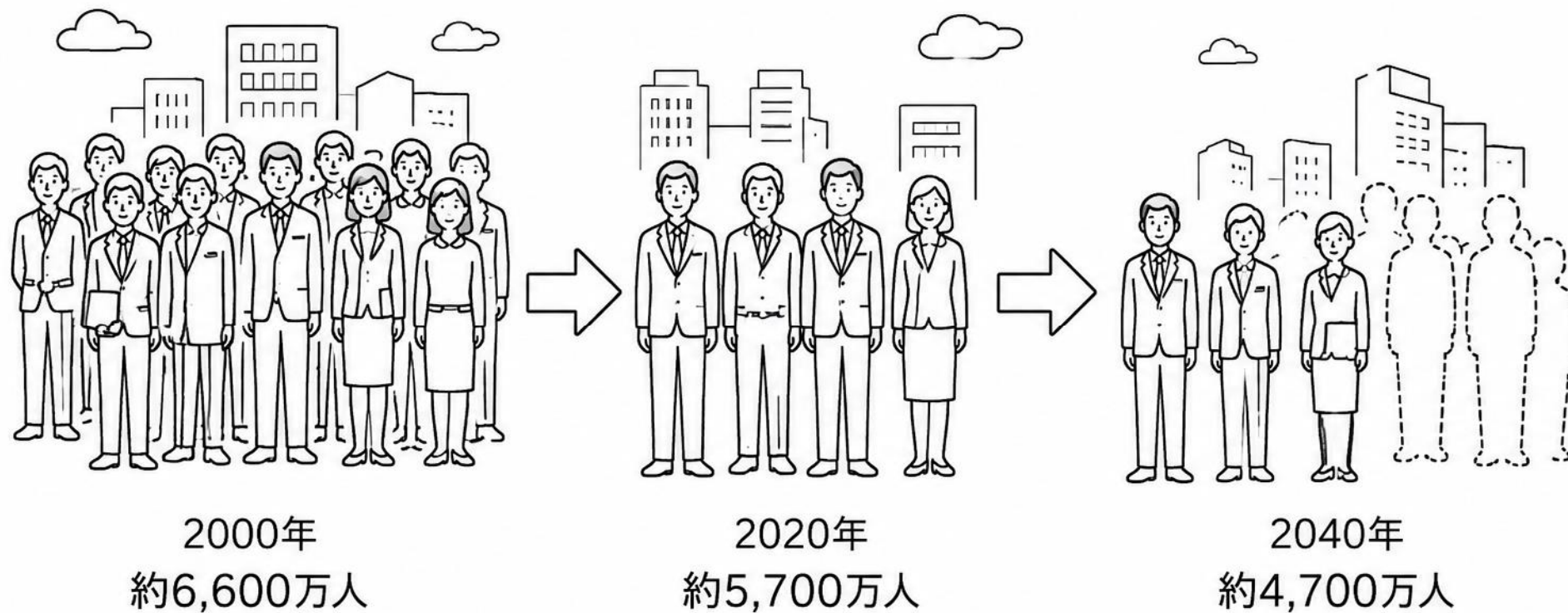
健康づくりと会社づくりを、従業員を中心につなぎ直します。



経営者が、
あるべき経営の姿として描く、
経営戦略としての健康経営とは？

労働生産人口の減少

働く人の絶対数が減り、人手不足が深刻化する未来



約1,900万人減少（約29%減）

日本の人口動態の変化が、健康経営の進化を加速させている

日本の人口動態の変化



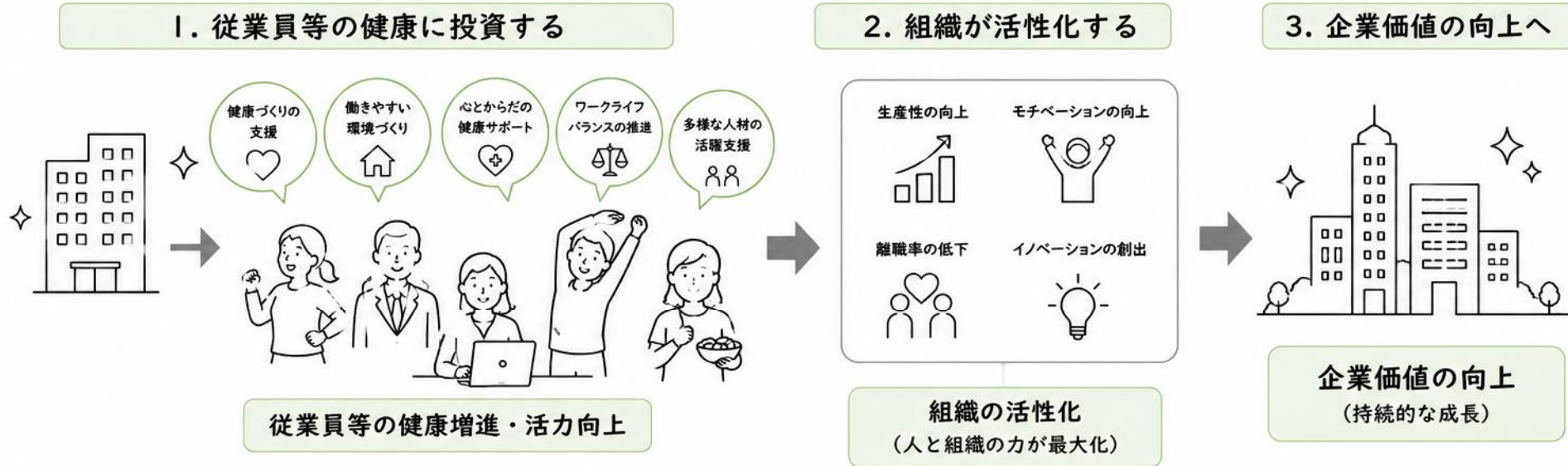
これまで以上に、一人ひとりが健康で、いきいきと働き続けられることが、企業の持続的成長の前提に



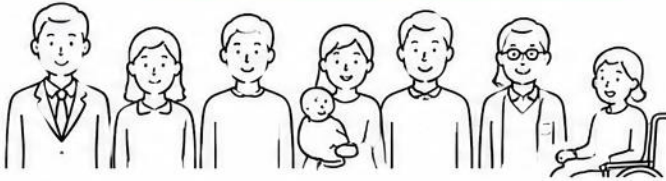
人口動態の変化は、健康経営を「守り」から「攻め」へ、そして「共創」へと進化させている

健康経営とは？

従業員等の健康を経営的な視点で考え、戦略的に実践することにより、
企業価値の向上を図る経営手法



すべての基盤は「一人ひとりの幸せ」



従業員等が心身ともに健康で、いきいきと働き、幸せを実感できることが、企業と社会の持続的な成長につながります。

健康経営のポイント

- ✓ 経営者のリーダーシップのもと、全社的に取り組む
- ✓ 中長期的・戦略的に取り組む
- ✓ 従業員等の健康を「コスト」ではなく「投資」と捉える
- ✓ 成果を可視化し、改善につなげる



健康経営は、従業員等の健康を起点に、**人・組織・社会を元気にし、未来をつくる経営**です。

社員が実感する、会社の4つの魅力

— 安心・成長・信頼・誇りが、働きがい育てる —

1. 安心

安心して働ける

- ☐ 心と身体の健康と生活が大切にされているか？
- ☐ 困った時に相談でき、必要な支援を受けられるか？
- ☐ 育児・介護・治療などと仕事を両立できるか？



2. 成長

自分らしく成長できる

- ☐ 自分の意見や個性、強みが尊重されるか？
- ☐ 能力を発揮し、仕事を通じて成長できるか？
- ☐ 新しいことに挑戦し、自分らしいキャリアを描けるか？



3. 信頼

信頼できる仲間と働ける

- ☐ 上司や仲間と率直に話し合えるか？
- ☐ お互いを認め、困った時に支え合えるか？
- ☐ それぞれの強みを活かし、協力して成果を生み出せるか？



4. 誇り

仕事と会社に関心を持てる

- ☐ 会社の理念や目指す未来に、共感できるか？
- ☐ 自分の仕事が社会の役に立っていると実感できるか？
- ☐ 仲間とともに、社会に新しい価値を生み出す仕事に挑戦できるか？



安心を基盤に、一人ひとりが成長し、仲間との信頼を育み、仕事と会社への誇りにつなげる。

健康経営を、何のために行うのか

健康づくりと会社づくりを、一本の道としてつなぎます。



人が資本になっている職場とは？

あなたの職場は、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職場ですか？



そう思う

個の職場の、どのようなところに
価値や魅力を感じますか？

そう思わない

安心して、働きがいを感じられる
職場にするために何を改善すべきですか？

社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が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

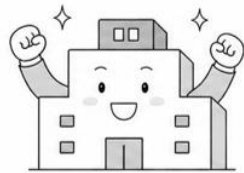
社員の成長

- ☞ この会社で働くことで得られる
自分自身の価値向上



社員

パースの共感
(存在意義)



企業

心身ともに
健康な状態



能力の発揮



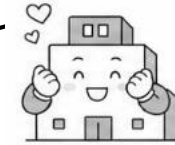
エンゲージメントの
向上



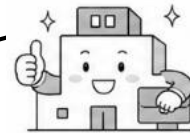
会社と社員による価値共創



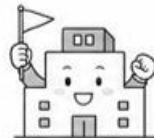
納得感のある評価



働きがいを感じる
組織風土の醸成



生産性高く柔軟に
働ける勤務体制



共に目指す姿の実現



企業の成長

- ☞ 持続可能な成長と発展

健康経営が育む、働く人の4つの実感

— 安全・安心・働きやすさ・働きがいから、会社の魅力を捉え直す —



一人ひとりが、安全と安心を実感し、自分らしく能力を発揮しながら、仲間とともに働きがいを感じられる会社をつくる

健康経営の価値を受け取るのは、従業員です

- 01 — 従業員の課題やニーズと合わない施策は、参加や行動変容につながらない
- 02 — 「会社は何を実施したか」だけでなく、「従業員に何が届いたか」を確認する
- 03 — 施策の対象者ではなく、健康経営をともにつくる主体として捉える



自社の健康施策は、従業員の課題から設計されていますか。

健康経営では、健康課題を個人の責任にしない

個人

生活習慣
健康意識
セルフケア

仕事

業務量
働き方・裁量
役割

職場

人間関係
マネジメント
組織風土

制度

休暇・勤務制度
相談・支援体制

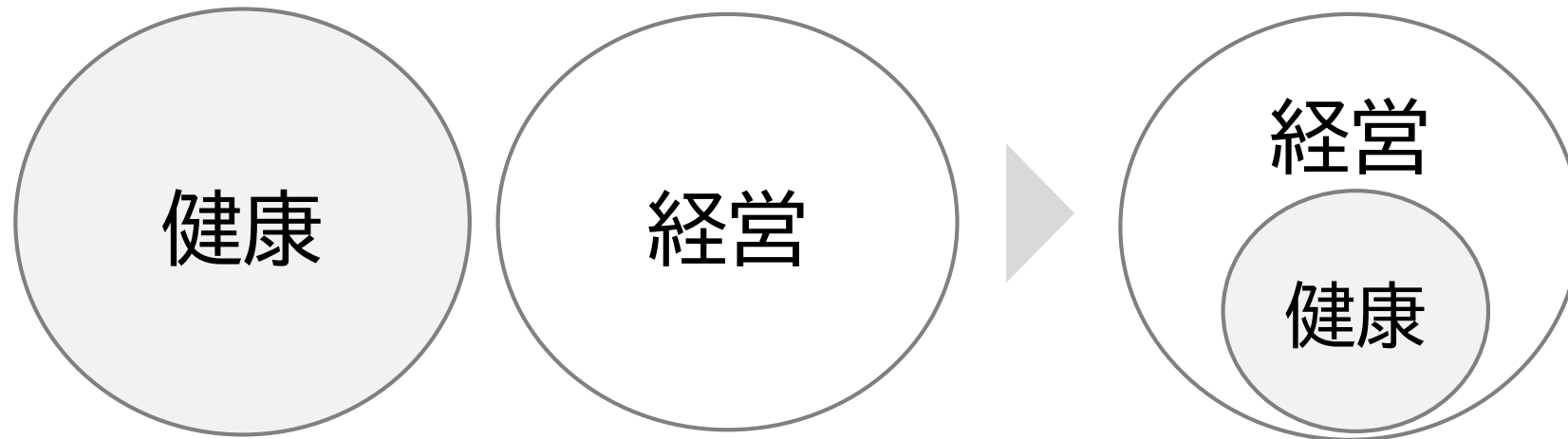


個人への支援と、組織・職場への働きかけを組み合わせます。

健康経営を戦略として考える際の大切な視点

「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



健康を経営の外ではなく

経営の中に置いて考える

「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？

朝、元気に出勤できているか？

生活習慣病から労働環境病へ



ストレス反応

1. 睡眠が十分とれていない

長時間労働をしている

2. 会社へ行くのが億劫だ

職務不適應を感じている

3. 通勤時に疲労感がある

疲労が蓄積している

4. 家族が心配で出勤を見守っている

休日はぐったりしている

5. 会社で元気に挨拶できない

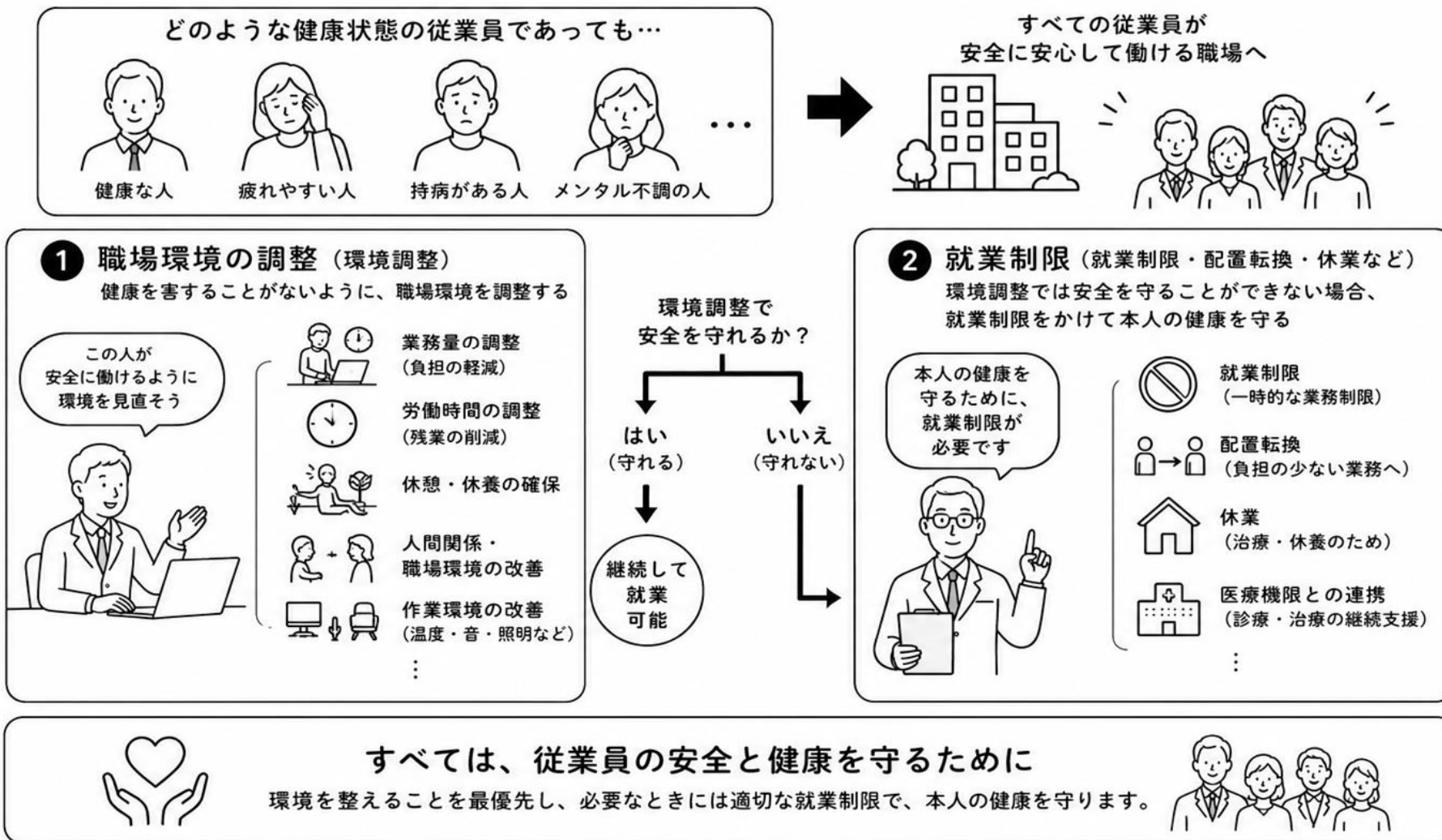
職場コミュニケーションが不良

<解決すべき問題>

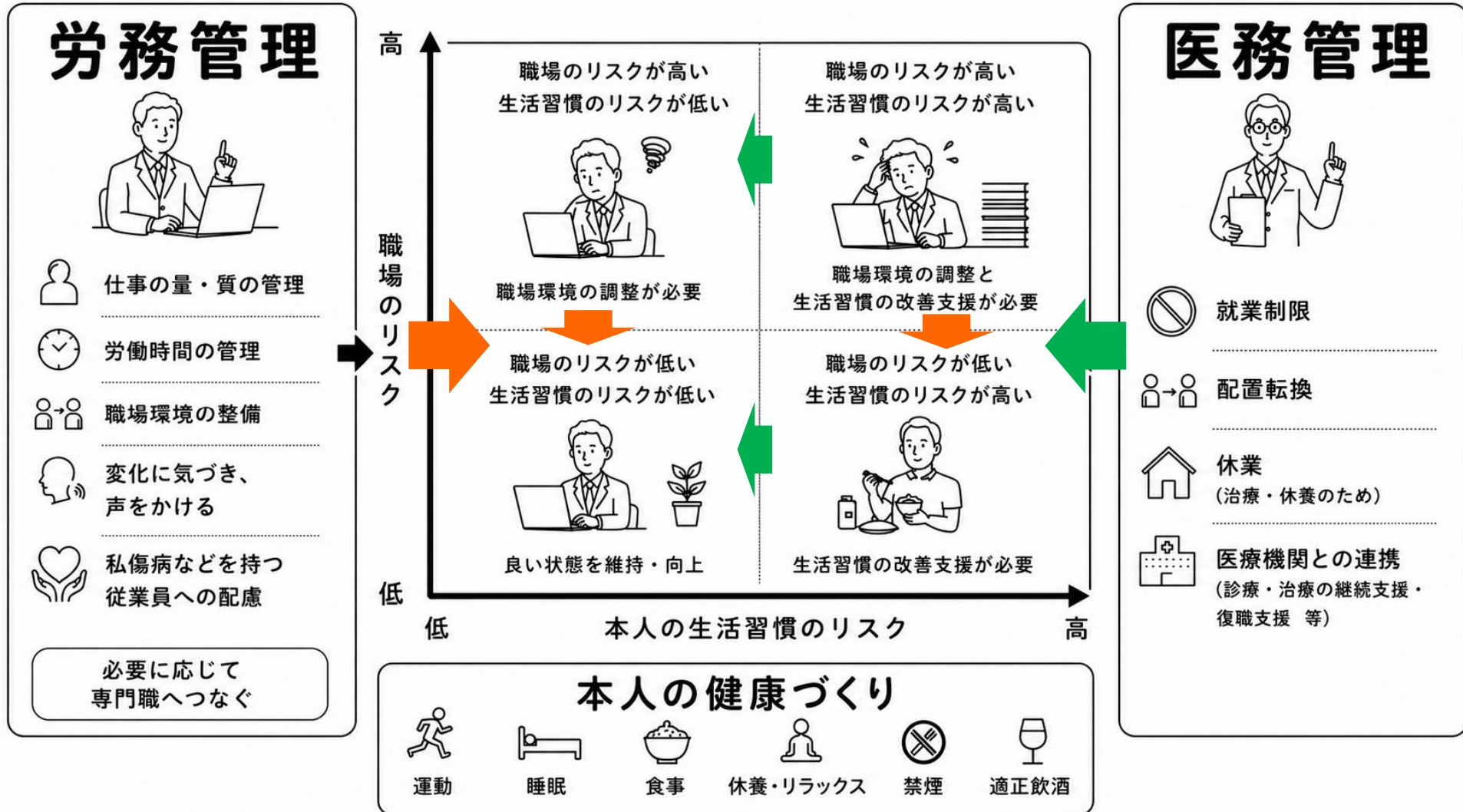
働きがいある職場、やりがいある仕事、上司・同僚とのコミュニケーション、家族の支援

労働安全衛生法における本来の健康管理の意味

どのような健康状態の従業員であっても、健康を害することがないように職場環境を調整する。
仮に、環境調整では従業員の安全を守ることができない場合には、就業制限をかけて本人の健康を守ること。

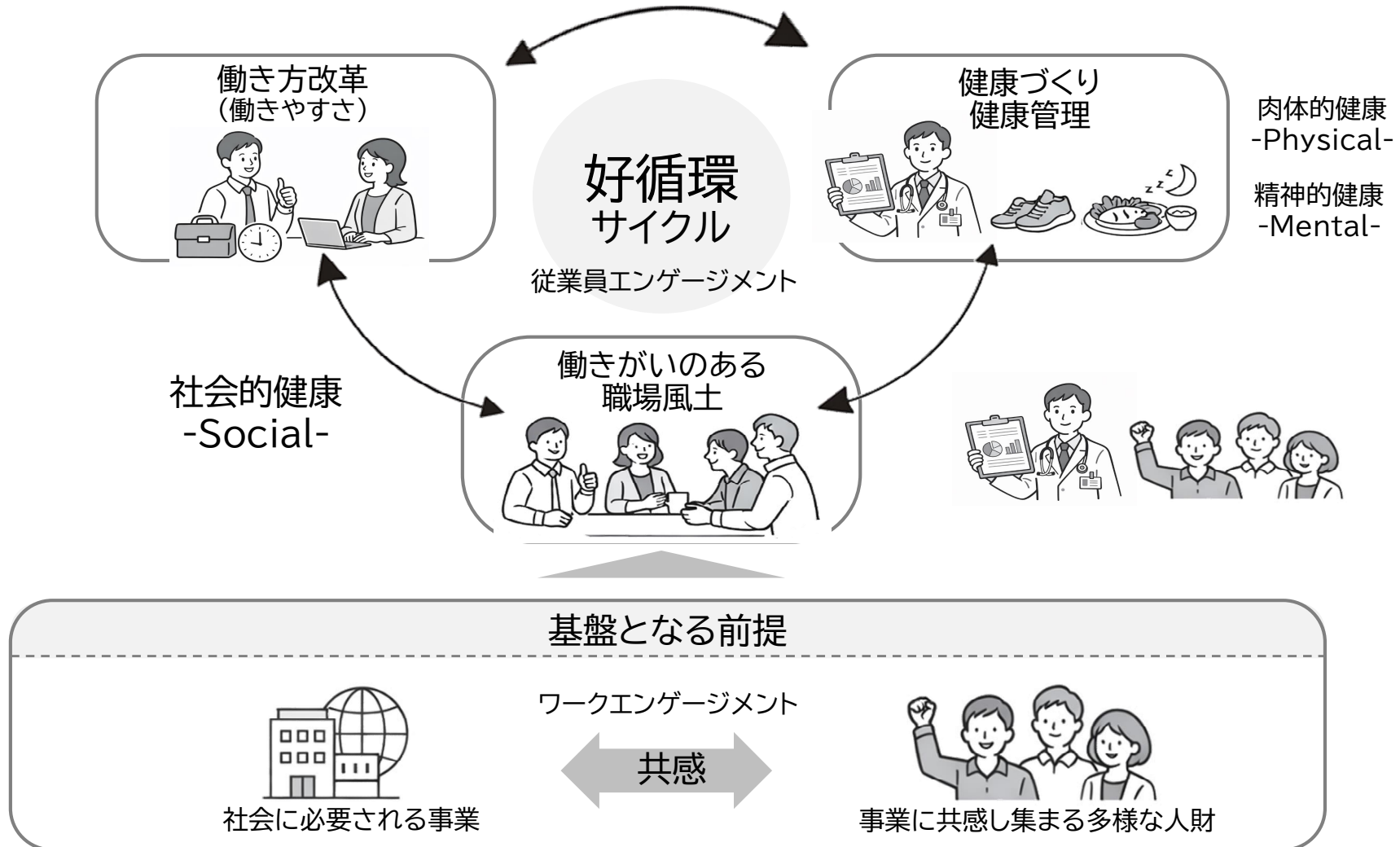


管理職の役割は「労務管理」の実践と「医務管理」との連携



健康経営における中心的な投資テーマ

エンゲージメントを高める好循環



健康投資は、会社から従業員へのメッセージ

- 01 — 「健康になってほしい」という要請だけではない
- 02 — 「安心して働いてほしい」
「長く活躍してほしい」という意思を示す
- 03 — 施策の目的と背景を伝えることで、
会社の姿勢が従業員に届く



健康投資は、従業員を大切にする会社の意思を、具体的な行動で示すものです。

健康は、人が能力を発揮するための基盤



健康投資を、人材育成・働き方
・組織開発と結び付ける



会社に取り組む「仕事への投資」の4つのテーマ

会社と社員による価値共創



会社が取り組む「仕事への投資」の4つのテーマ

制度・環境・仕事の設計・マネジメントを通じて、従業員の実感を育む



安全

Sense of Safety

法令遵守・安全配慮・リスク管理

労働安全衛生・労働時間管理
労働災害・過重労働の防止
健康障害リスクの把握と改善



心身を損なうリスクから守られている



守る



安心

Peace of Mind

人権尊重・DE&I・心理的安全性

差別・ハラスメントの防止
公平な評価・処遇・機会
対話・相談・意見表明ができる環境



自分らしさを尊重され、信頼して働ける



信頼を育む

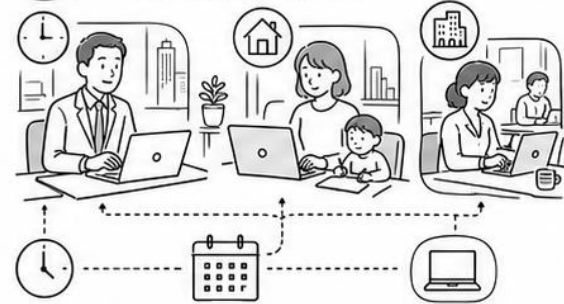


働きやすさ

Work Enablement

柔軟な時間・場所を支える制度設計

フレックスタイム・短時間勤務
テレワーク・サテライト勤務
育児・介護・治療等との両立支援



自分の状況に応じて、働く時間と場所を選べる



多様な働き方を支える



働きがい

Work Engagement

社会変化への適応・事業創造・価値共創

社会の変化・ニーズ
高齢化 環境課題 デジタル化 多様性



社会・顧客ニーズの把握
新しい事業・サービスへの挑戦
社会に必要とされる価値の創出

社会に必要とされる仕事を
生み出し、貢献を実感できる



社会に必要とされる価値を生み出す

「社外善し、社内悪し」になっていないでしょうか。

認定や発信と、従業員の実感との隔たりは、会社への不信につながります。



社外: 認定・充実した施策 /
社内: 知らない・使えない・職場が変わらない



健康経営ウォッシュとは

社外への発信と、従業員が実感する職場の実態が乖離している状態



認定は、ゴールでも免罪符でもない。

認定後も、従業員の実感と職場の実態が問われ続けます。

健康経営ウォッシュを考える

— 健康経営は、誰のために取り組むのか —

社員は、その変化を実感できているか？

健康経営ウォッシュ

掲げているが、実感できない

- ☐ 認定・発信が目的
- ☐ 施策の数を増やす
- ☐ 個人の努力に依存する
- ☐ 社員の実感が置き去り



本質的な健康経営

社員の実感から、価値を生み出す

- ☐ 仕事・制度・環境に投資する
- ☐ 社員との対話で実態を確かめる
- ☐ 仕事と職場を改善し続ける
- ☐ 企業・社会価値へつなげる



社員の実感

安全



安心



働きやすさ



働きがい



経営者が目的を示し、資源を配分し、実行に責任を持つ

健康経営は、『取り組んでいる会社』を見せることではない。
社員が、健康に、安心して、働き続けられる会社をつくること。

健康経営ウォッシュになったとき、会社は衰退する

社員の実感を失うことは、企業価値を失うこと



健康経営ウォッシュは、施策不足の問題ではない。
経営と職場の実態が切り離されることで起きる、経営の問題である。

健康経営ウォッシュを防ぐ、3つの確認

- 01 ー 方針と実態が一致しているか
- 02 ー 施策が従業員に届き、利用できる状態か
- 03 ー 従業員の声を評価・改善に反映しているか



認定や発信の前に、従業員の受け止め方を確かめる。

02

健康経営度調査から、 健康経営の本質を学ぶ

調査票を、申請書ではなく
「学ぶ・点検する・改善する」道具として使います。



健康経営度調査は、自社を磨く教材になる

学ぶ

健康経営に必要な
要素を理解する

設問の意図を読み、
国が企業に求める
考え方を知る

点検する

自社の強みと
不足を確認する

方針・体制・施策・
評価のつながりを
棚卸しする

改善する

不足を次年度の
計画へ反映する

優先課題と改善
行動を具体化する



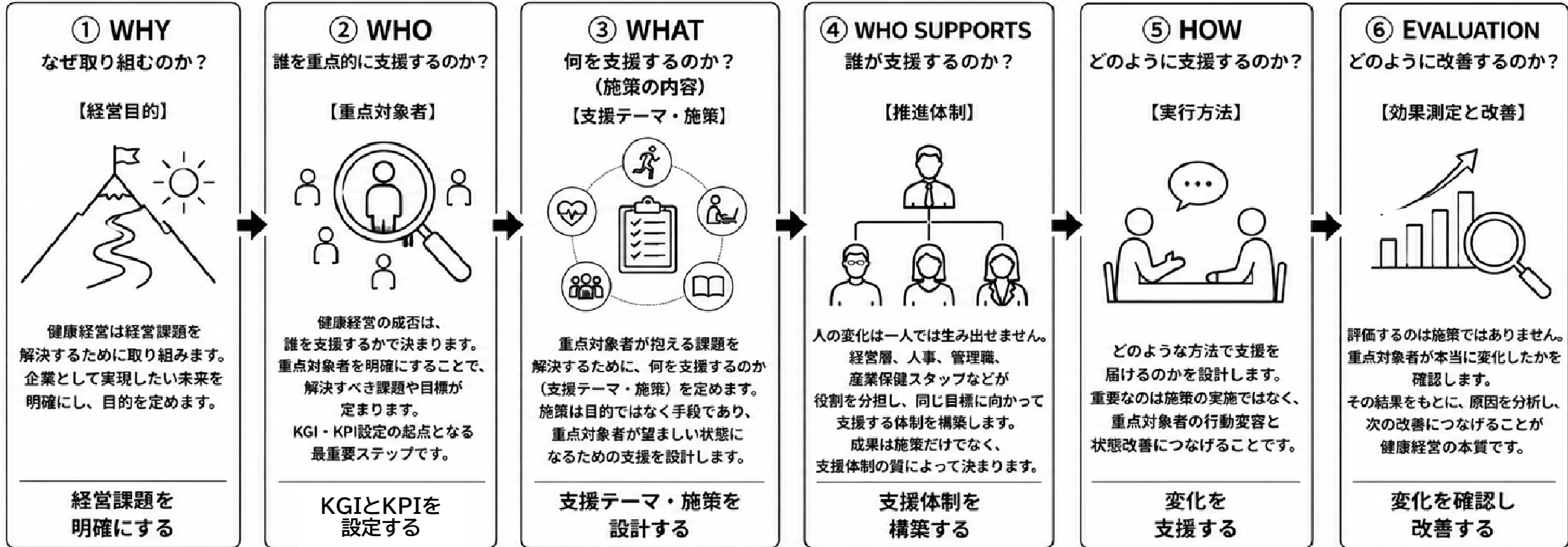
健康経営は、一連の流れとして設計する



評価結果を次の課題設定へ戻し、
改善の循環をつくる



健康経営マネジメントフレーム



健康経営の最大のポイントは、誰を支援するかを明確にすること。 → 重点対象者が決まれば、解決すべき課題が決まる。解決すべき課題が決まれば、施策と評価方法が決まる。

健康経営とは、重点対象者を明確にし、その人たちが望ましい状態になれるよう継続的に支援するマネジメント活動である。

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

健康経営優良法人2027（中小規模法人部門）認定要件 ※赤字箇所修正

大項目		中項目	小項目	評価項目	該当設問	認定要件		
						小規模法人特例	中小規模法人部門	
1. 経営理念・方針				健康宣言の社内外への発信及び経営者自身の健診受診	Q6&Q7	必須		
2. 組織体制				健康づくり担当者の設置	Q8	必須		
				(求めに応じて)40歳以上の従業員の健診データの提供	Q9	必須		
3. 制度・施策実行	(1) 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	Q10	健康経営の具体的な推進計画～ 左記③のうち2項目以上	必須		
		健康課題の把握	①定期健診受診率(実質100%)	Q11		左記①～③のうち 2項目以上	ブライト500・ネクストブライト1000は 左記①～⑰のうち16項目以上	
			②受診勧奨の取り組み	Q12①orQ12②				
			③50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施	Q13				
	(2) 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	④管理職または従業員に対する教育機会の設定	Q14orQ15	左記④～⑩のうち 2項目以上	左記④～⑩のうち 2項目以上		
		ワークライフバランスの推進	⑤ワークライフバランスの実現に向けた取り組み	Q16				
		職場の活性化	⑥仕事と育児または介護の両立支援の取り組み	Q17or18				
		仕事と治療の両立支援	⑦コミュニケーションの促進に向けた取り組み	Q19				
		性差・年齢に配慮した職場づくり	⑧がん等の私病に関する復職・両立支援の取り組み(⑮以外)	Q20				
			⑨女性の健康保持・増進に向けた取り組み	Q21				
			⑩高齢従業員の健康や体力の状況に応じた取り組み	Q22				
			(3) 従業員の心と身体 の健康づくりに関する 具体的対策	具体的な健康保持・増進施策				⑪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
	⑫食生活の改善に向けた取り組み	Q25						
	⑬運動機会の増進に向けた取り組み	Q26						
	⑭長時間労働の予防と事後対応	Q27①orQ27②						
	⑮心の健康保持・増進に関する取り組み	Q28						
	感染症予防対策	⑯感染症予防に関する取り組み		Q29				
	喫煙対策	⑰喫煙率低下に向けた取り組み		Q30				
				受動喫煙対策に関する取り組み	Q31	必須		
4. 評価・改善				健康経営の取り組みに対する評価・改善	Q32	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				定期健診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こと、等	制約事項	必須		

健康経営優良法人2027（大規模法人部門）認定要件・該当設問案 | 1. 経営理念・方針/2. 組織体制

健康宣言の社内外への発信の該当設問を変更。自社従業員を超えた健康増進への取り組みは、新Q20 & 新Q21から評価。
2.組織体制の小項目として、健康経営の理解・促進を新設。

大項目	中項目	小項目	評価項目	該当設問 (R8案)	認定要件	
					ホワイト500	大規模
1. 経営 理念・方針	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)		Q17 & Q18(a) & Q18SQ5	必須	
		健康経営の推進方針の浸透 ※2. 組織体制 健康経営の理解・促進へ統合		Q17SQ4	必須	
		従業員パフォーマンス指標及び測定方法の開示		Q18SQ3		—
	自社従業員を超えた 健康増進への取り組み	他社からの派遣社員等や家族への健康支援		Q20(a)or(b)	必須	—
		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		Q21(a)&(b)	必須	左記①～⑯のうち14項目以上
2. 組織体制	経営層の体制	健康づくり責任者が役員以上		Q22	必須	
		健康経営推進に関する経営レベルの会議での議題・決定		Q23	必須	—
	実施体制	産業医・保健師の関与		Q26	必須	
	健保組合等保険者との連携	健保組合等保険者との協議・連携		Q28 & Q29		
	健康経営の理解・促進	従業員への健康経営の理解・促進		Q30(a)&(b)& Q31(a)&(b)	必須	—

健康経営優良法人2027（大規模法人部門）認定要件・該当設問案 | 3. 制度・施策実行/4. 評価・改善

設問内容の再構成に併せ、赤字箇所の評価項目名を変更。

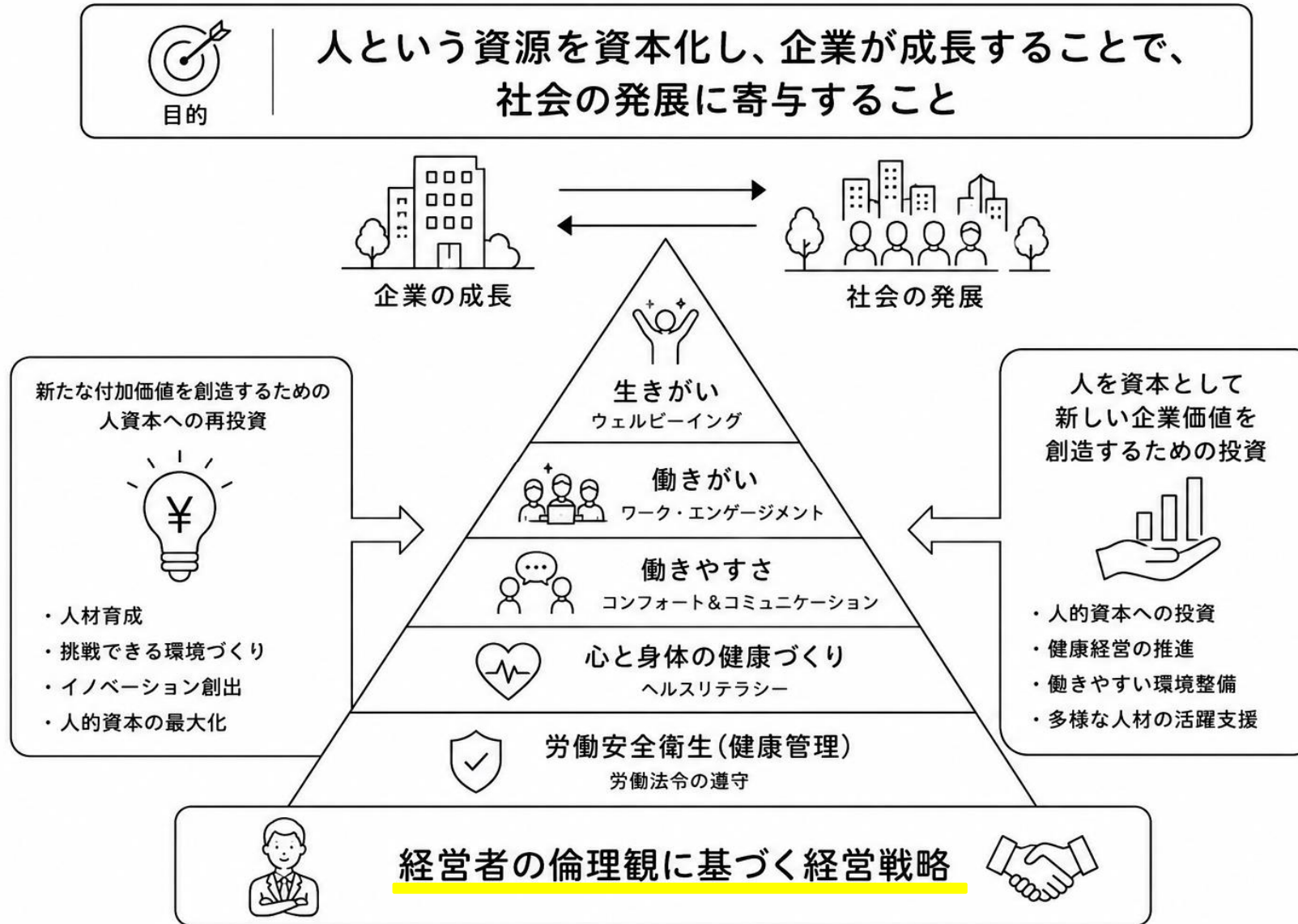
大項目		中項目	小項目	評価項目	該当設問（R8案）	認定要件	
						ホワイト500	大規模
3. 制度・施策実行	従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討	健康課題に基づいた具体的な目標の設定	健康経営の具体的な推進計画	Q32	必須		
			②定期健診受診率（受診率100%）	Q33(a)	左記②～⑰のうち14項目以上	左記①～⑰のうち14項目以上	
		健診・検診等の活用・推進	③受診勧奨の取り組み	Q34 or Q35			
			④50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施	Q36(a)			
	健康経営の実践に向けた土台づくり	ヘルスリテラシーの向上	⑤管理職または従業員に対する教育機会の設定 ※「従業員の健康保持・増進に関する教育」については参加率（実施率）を測っていること	Q37(a) or Q37(b) or (Q38 & Q38SQ2(b))			
		ワークライフバランスの推進	⑥ワークライフバランスの実現及び育児・介護の両立支援の取り組み	Q40 & Q41 & Q43			
		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	Q45			
		仕事と治療の両立支援	⑧がん等の私病等に関する復職・両立支援の取り組み(⑮以外)	Q46			
		性差・年齢に配慮した職場づくり	⑨女性の健康保持・増進に向けた取り組み	Q47 & Q48			
			⑩高齢従業員の健康や体力の状況に応じた取り組み	Q49			
	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	⑪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 ※「生活習慣病予備群者への特定保健指導以外の保健指導」については参加率（実施率）を測っていること	Q50 & Q51 & Q52 & Q52SQ1			
		具体的な健康保持・増進施策	⑫食生活の改善に向けた取り組み	Q53			
			⑬運動機会の増進に向けた取り組み	Q54			
			⑭長時間労働の予防と事後対応	Q57 (a)&(b)			
			⑮心の健康保持・増進に関する取り組み	Q58			
		感染症予防対策	⑯感染症予防に関する取組	Q59			
		喫煙対策	⑰喫煙率低下に向けた取り組み	Q60			
				受動喫煙対策に関する取り組み	Q61	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	Q69	必須		
5. 法令遵守・リスクマネジメント（自主申告）※誓約事項参照			定期健診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 送検されていないこと、等	-	必須		

「なぜ取り組むのか」を、経営の言葉で示す

- 01 — 自社の経営戦略・人材戦略と
どのようにつながるか
- 02 — 経営者が自ら方針を示し、
意思決定に反映しているか
- 03 — 社内外に分かりやすく発信し、
従業員が理解しているか

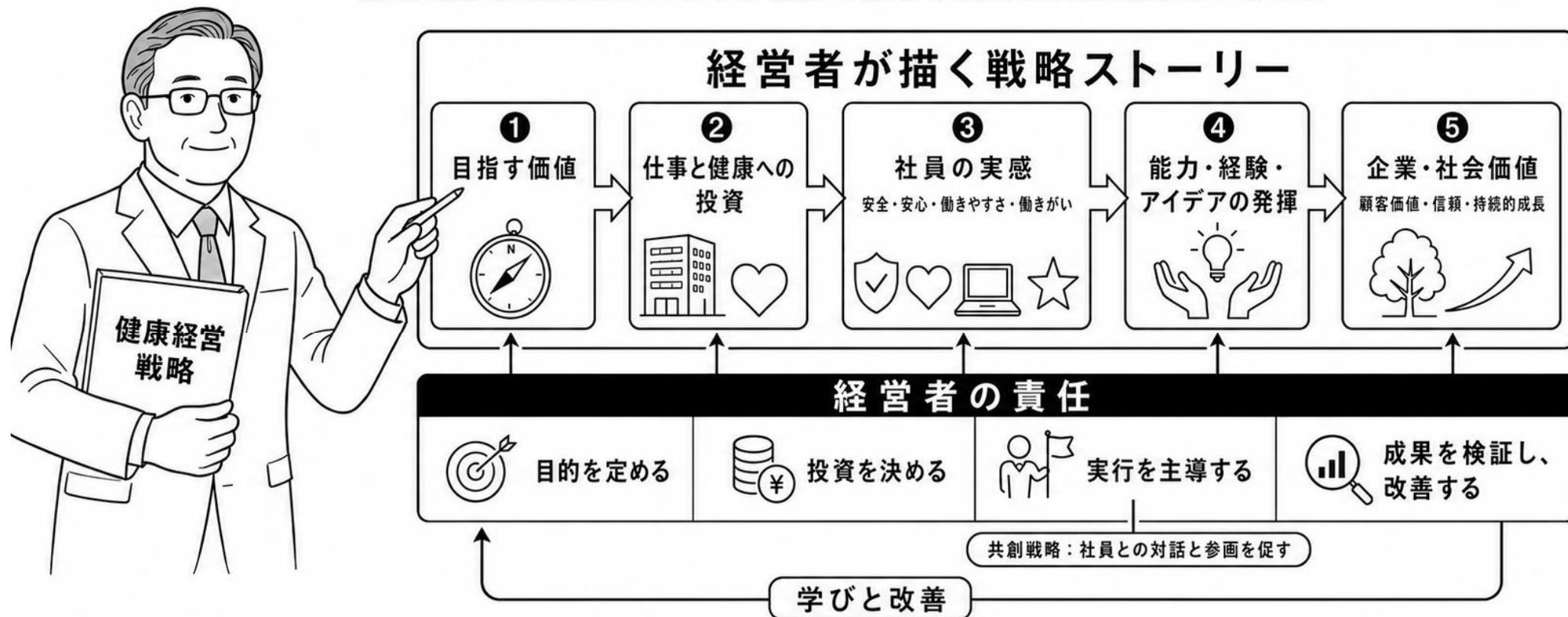


経営理念 → 健康経営宣言 → 経営課題 → 従業員に届ける価値



経営者がつくり、実行する ストーリーとしての健康経営戦略

健康経営を社員任せにせず、経営の意思で投資と価値創造をつなげる



健康経営は、社員任せにする活動ではない。
経営者が決断し、資源を配分し、実行に責任を持つ。

4つのテーマにおける経営者の役割

健康経営を「仕事への投資」として経営戦略に統合する



経営者の役割

方針を示す
資源を配分する
実行に責任を持つ

仕事への投資



安全

Sense of Safety

従業員の生命・身体・心を守る

法令遵守・安全配慮・リスク管理

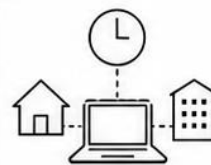


安心

Peace of Mind

信頼できる組織をつくる

人権尊重・DE&I・心理的安全性



働きやすさ

Work Enablement

多様な社員の能力発揮を支える

柔軟な時間・場所・両立支援



働きがい

Work Engagement

社員の力を社会価値の創造につなげる

社会変化への適応・事業創造・価値共創

経営者が変えるのは、社員の健康だけではない。
健康に働き、価値を生み出せる「仕事」をつくる。

守る | 信頼を育む | 能力発揮を支える | 価値を共創する

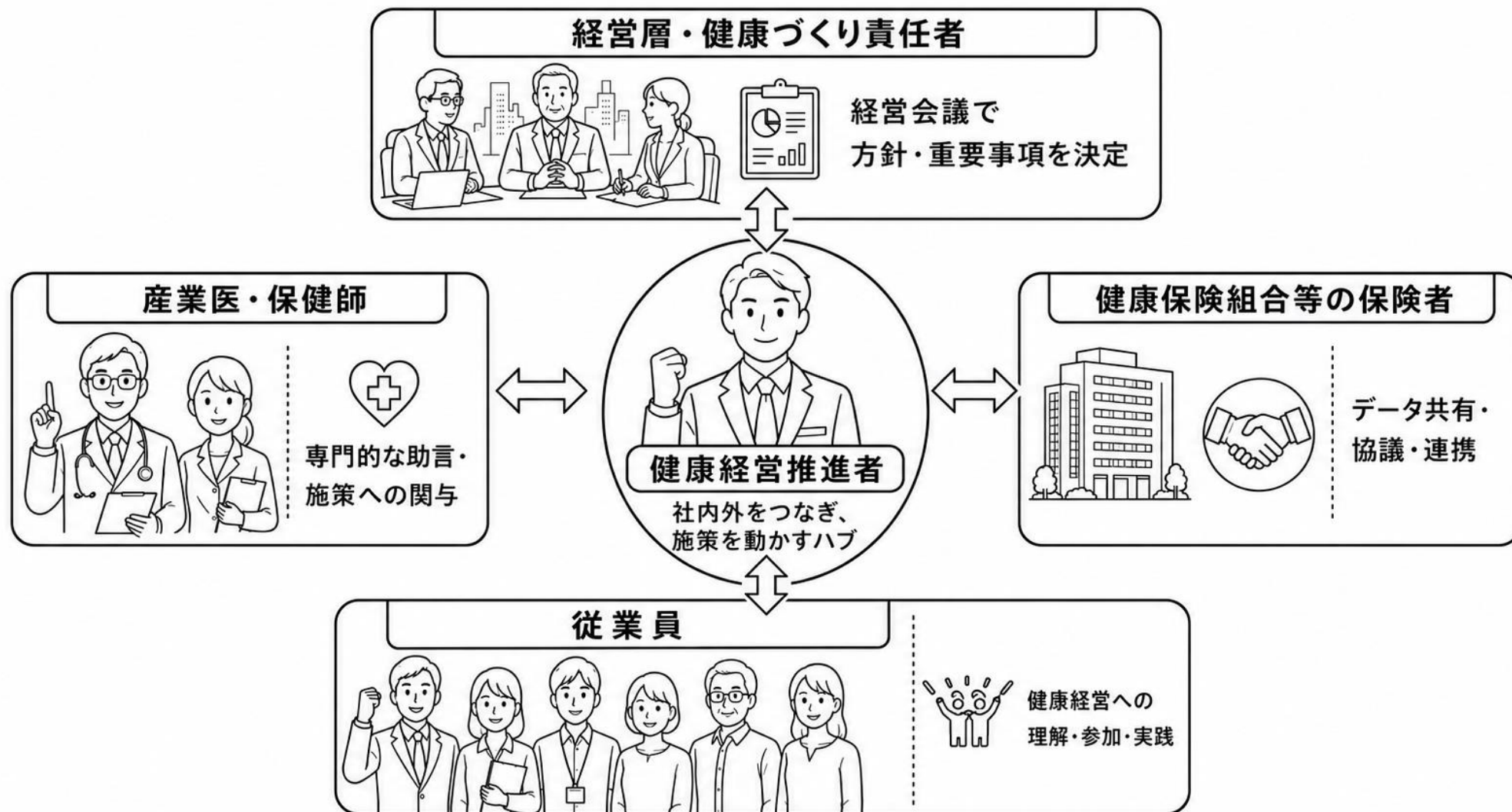
健康経営を、担当者だけの仕事にしない

- 01ー 経営層の責任者と実務担当者を明確にする
- 02ー 人事・総務・産業保健・安全衛生が共通目標で連携する
- 03ー 健康保険組合との協議・連携の場を設ける
- 04ー 部門・管理職を巻き込み、定期的に進捗を確認する



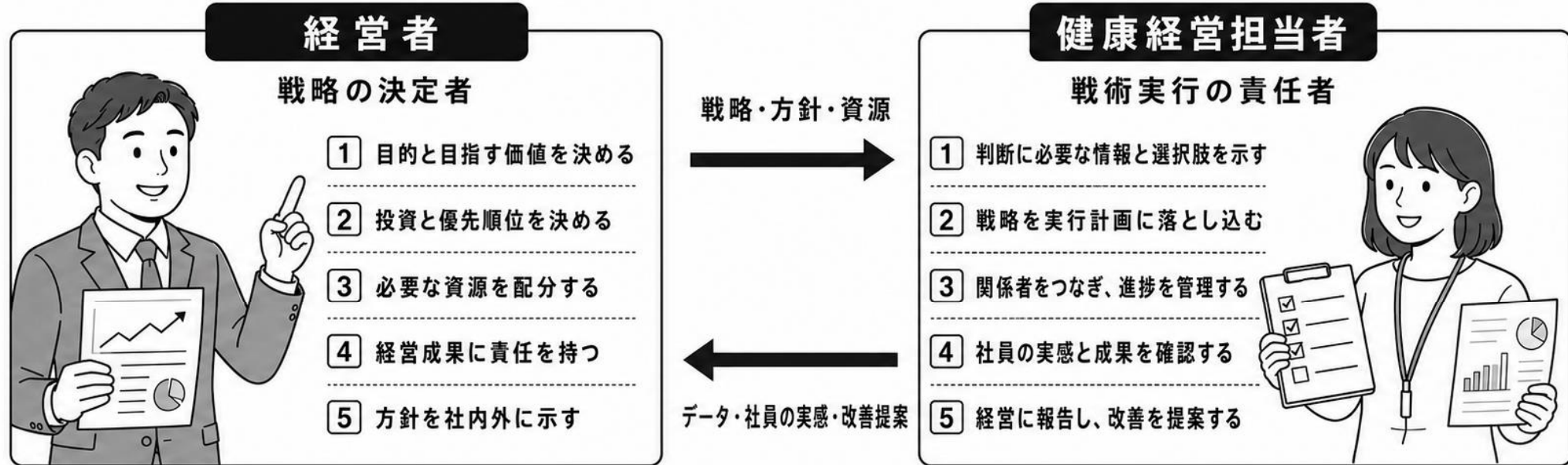
体制とは、名前のある会議ではなく、意思決定と実行が動く仕組みです。

健康経営推進者を中心とした推進体制



経営者と健康経営担当者の責任分担

— 経営者が決め、担当者が実行につなげる —



役割の違い

経営者は、目的を決断し、資源を配分し、経営成果に責任を持つ。
担当者は、戦略を具体化し、組織をつなぎ、戦術の実行と改善に責任を持つ。

経営者の意思を、職場の変化に変える。

KGIとKPIを、成果までの筋道としてつなぐ

KGI

解決したい
健康・経営上の最終目標

例：
有所見者の改善率、休職率、
プレゼンティーズム

KPI

成果に至るための
従業員の行動

例：
登録・参加・実施・継続・受診

実施指標

施策運営の実績

例：
案内数、開催数、配信数、
面談実施数



実施指標だけでは、成果への道筋を検証できません。

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

参考）健康経営の推進方針、目標、KGIの定義及び例示

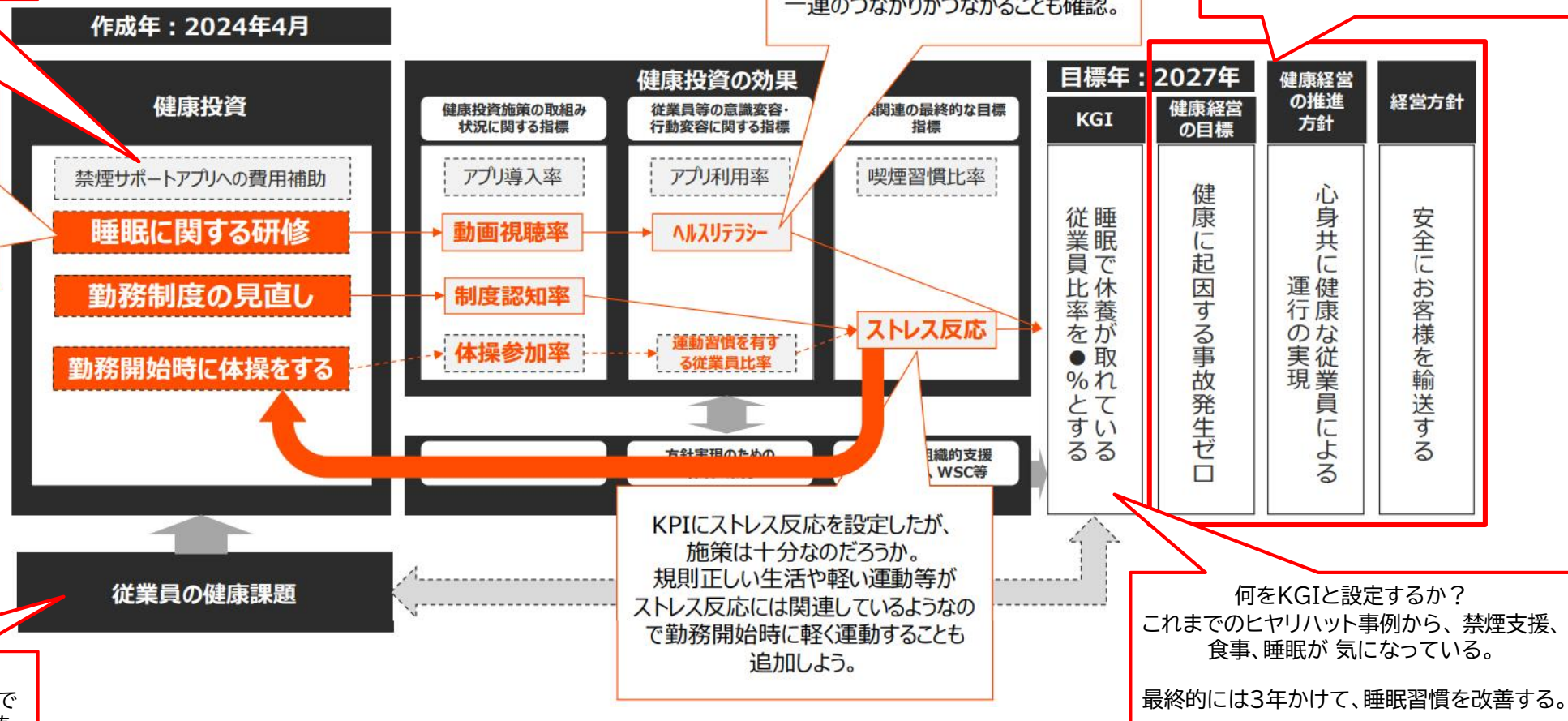
健康経営ガイドブックでは、下記のように健康経営の推進方針、目標、KGIを定義した。

	定義	例：製造業	例：運輸業
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	安全にお客様を輸送する
 連動			
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	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	心身ともに健康な従業員による運行の実現
目標	方針実現のために達成する目標	- 心理的安全性が担保された職場環境づくり - 個々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	健康に起因する事故発生ゼロ
KGI	目標の達成状況を確認する指標、 達成目標年限	2027年度に下記を達成する - 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)	202X年度の睡眠で休養が取れている従業員比率を●%とする

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。

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。



STEP1

KGI と経営成果を設定する



ワークの目的

重点対象者（WHO）が、どのような状態になれば成功なのかを明確にし、その先にある経営成果まで整理する。

本ワークの流れ

WHO

誰を変えるか

As-Is

今どうなっているか

To-Be

どうなしてほしいか

KGI

何で測定するか

経営成果

会社にどんな変化が起こるか

① WHO

誰を変えるか



重点対象者を記入してください。

② As-Is

As-Is

今どうなっているか



現状・事実・データを記入してください。

③ To-Be

To-Be

どうなしてほしいか



理想の状態を記入してください。

④ KGI

KGI

何で測定するか



重点対象者の変化を測定する指標（KGI）を記入してください。

⑤ 経営成果

経営成果

会社にどんな変化が起こるか



最終的に会社に生まれる成果・効果（アウトカム）を記入してください。

記入例

KGIは「重点対象者の変化」を測定する指標です。最終的な「経営成果」まで意識して設定しましょう。

経営課題(例)	WHO (誰を変えるか)	As-Is (今どうなっているか)	To-Be (どうなしてほしいか)	KGI (何で測定するか) = 重点対象者の変化	経営成果(会社にどんな変化が起こるか) = 最終アウトカム
① 若手離職	管理職	1on1実施率 40%	部下を支援できる	部下エンゲージメント +10pt	若手3年定着率 90%
② 介護離職	ワーキングケアラー (介護を担う従業員)	介護支援制度利用率 5%	介護と仕事を両立できる	介護支援制度利用率 50%	介護離職ゼロ
③ 高齢化への対応	55歳以上従業員	運動習慣率 20%	健康で働き続けられる	運動習慣率 50%	65歳以上就業率 80%
④ 高ストレス者の増加 (メンタルヘルス)	管理職	高ストレス者率 32%	高ストレス支援できる (ラインケアができる)	管理職ラインケア 実施率 90%	高ストレス者率 20%以下
⑤ 生産性の向上	営業職	プレゼンティーズム損失大 (生産性低下)	高いパフォーマンスを 発揮できる	ワークエンゲージメント +15%	営業利益率 +10%



ポイント

- ☑ 健康経営のKGIは「施策の実施数」ではありません。重点対象者がどう変わったかを示す指標（KGI）です。
- ☑ その変化が、定着率向上・生産性向上・エンゲージメント向上・離職防止・生涯現役などの経営成果（アウトカム）につながります。

例) 若手離職のケース

WHO（管理職）を変える → KGI（部下エンゲージメント向上）



最終成果（若手定着率 90%）につながる

STEP2

私たちは、変化を生み出し、成果につなげる

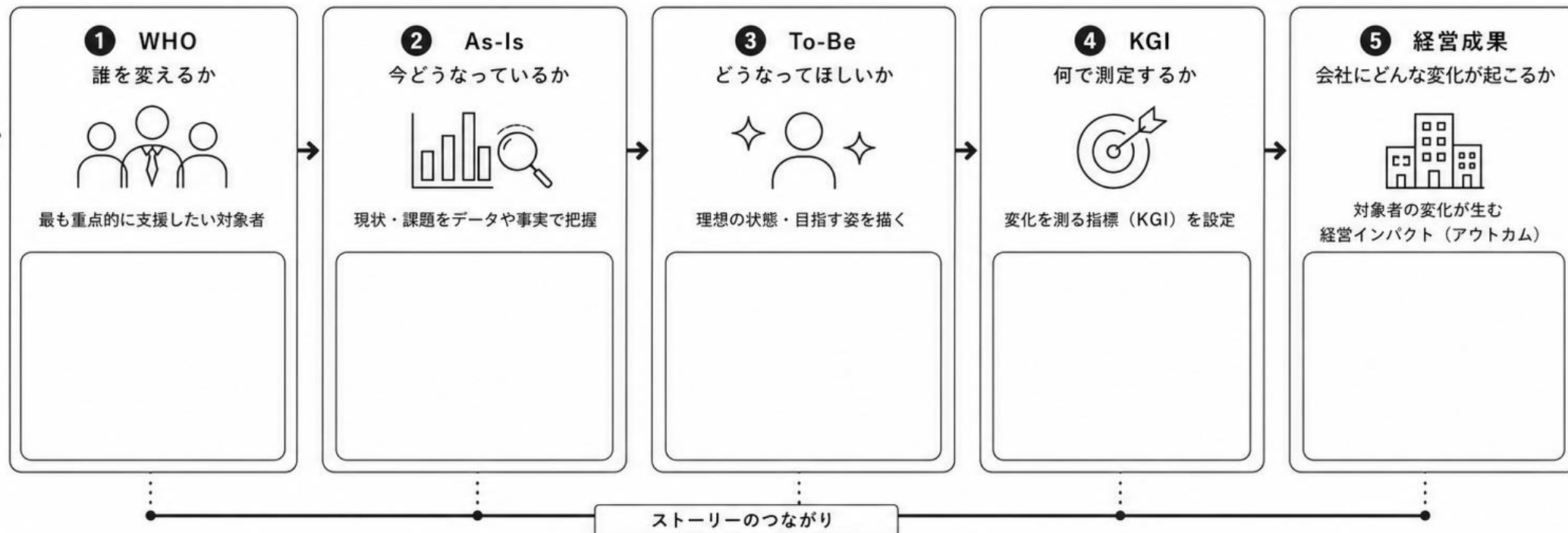
日付： 年 月 日

テーマ

私たちは
何を变えたいのか？

記入欄

具体的に
記入しましょう



対象者の変化が、測定可能な指標で確認され、最終的に経営成果につながります。

最終メッセージ

私たちの変革ストーリー



私たちは、

【WHO】
誰を变えるか

を、

【As-Is】
今の状態から

から、

【To-Be】
理想の状態へ変える。

その成果を

【KGI】
何で測定するか

で測定し、

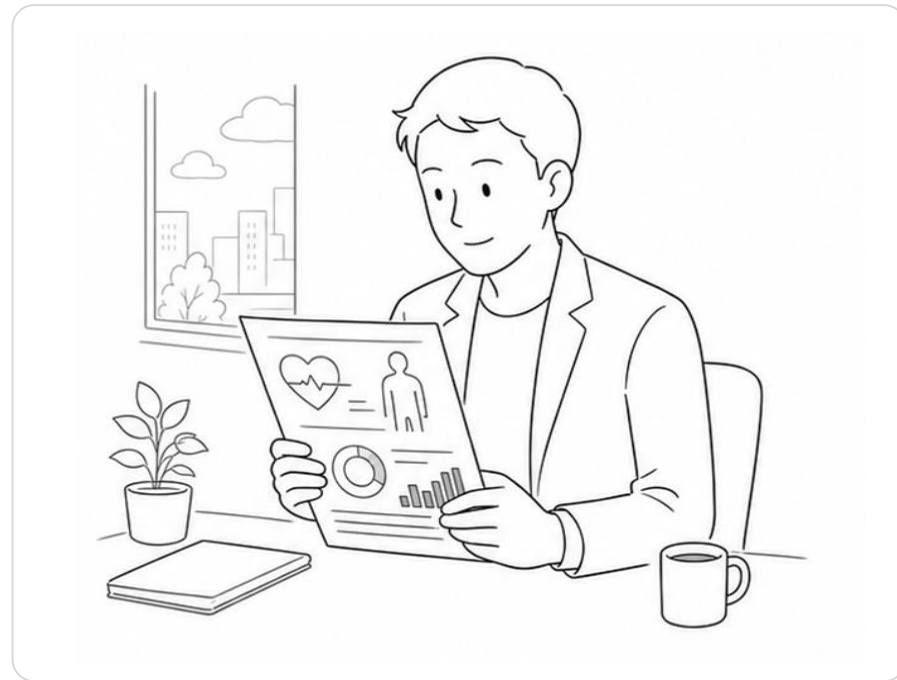
最終的に、

【経営成果】
会社どんな変化が
起こるかを實現する。

メモ

「例年どおり」ではなく、課題から施策を選ぶ

- 01 一課題と施策が対応し、対象者が明確になっているか
- 02 一対象者が参加しやすい時間・場所・方法になっているか
- 03 一管理職・職場の協力と周知方法が設計されているか
- 04 一実施後に検証するデータを、開始前に決めているか



他社が行っている施策ではなく、自社の課題を変える施策を選びます。

「できた・できない」だけでは、改善点は見えない

実施済み

目的・
対象者は
明確か

曖昧

目標・評価
指標は
あるか

届かない

認知率・
参加率
はどうか

成果不明

検証方法
はあるか

未実施

自社に
本当に
必要か

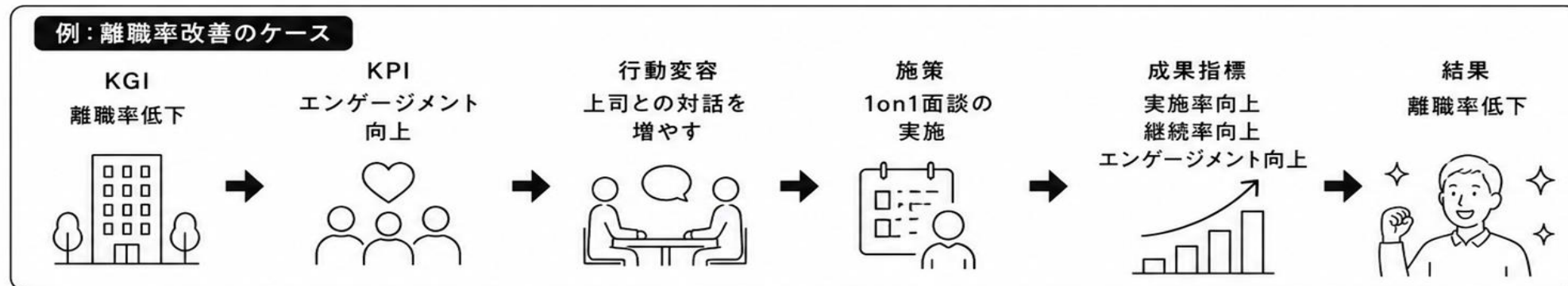


健康経営を構造で考える

健康経営は、経営課題の解決につながる「人の変化の連鎖」を設計することです。

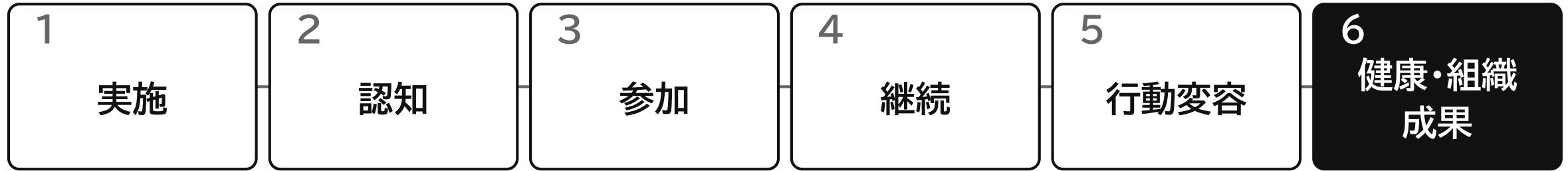


例：離職率改善のケース

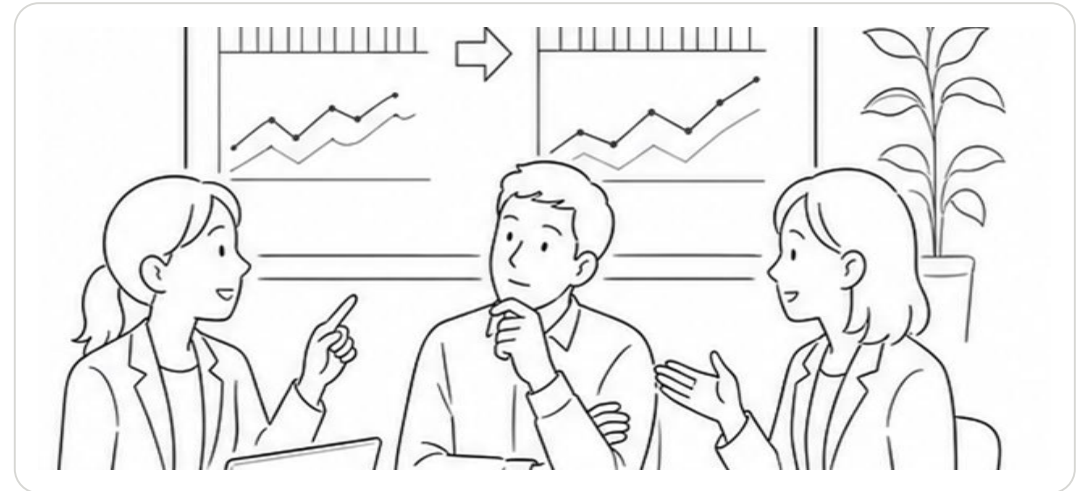


施策を考える前に、人の変化を設計する。それが、成果につながる健康経営の第一歩です。

評価は、実施の先にある行動と成果まで追う



従業員が変化を実感したかまで確かめる

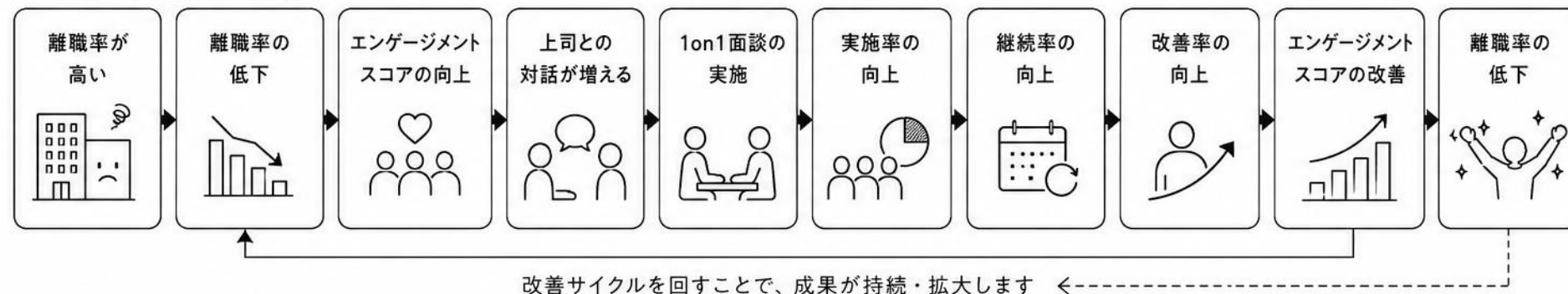


健康経営を構造で考える

健康経営は「経営課題を解決する仕組み」です。施策は、その仕組みの一部にすぎません。



例：離職率改善のケース

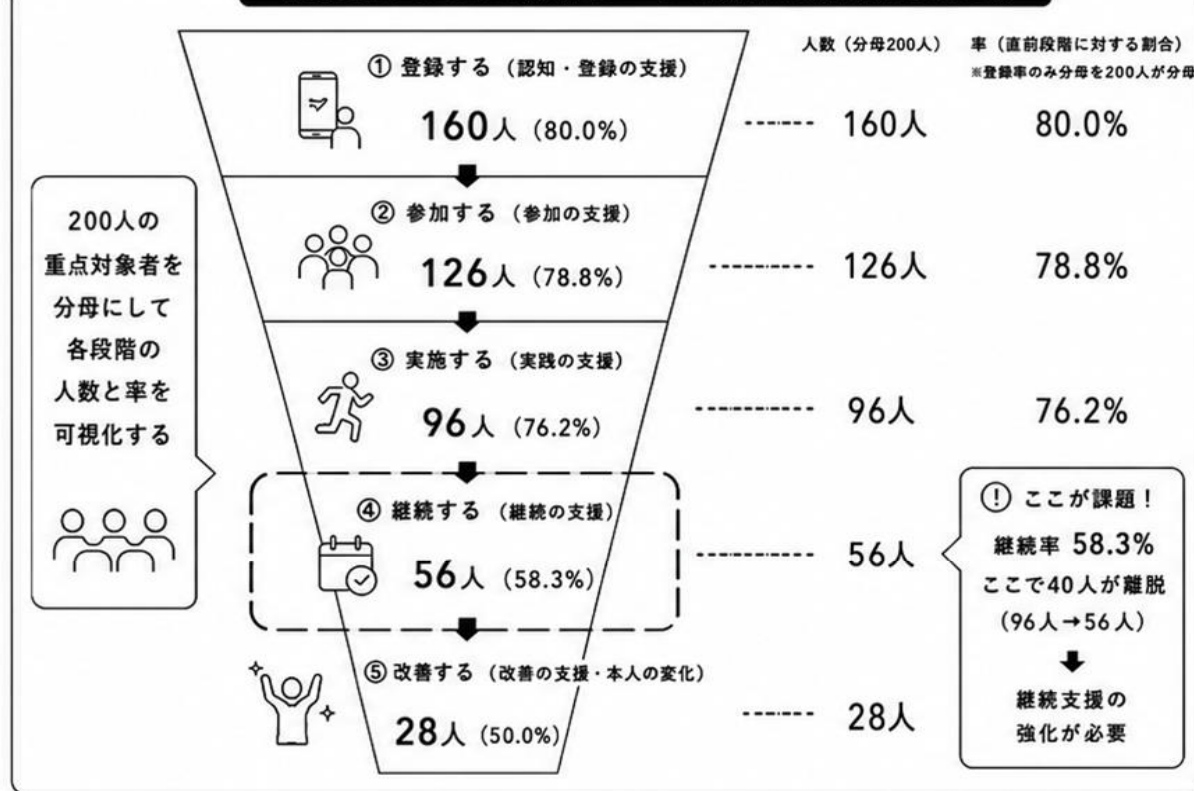


施策は点ではなく、つながりの中にあります。

一つひとつのつながりを設計することが、成果につながる健康経営の第一歩です。

健康経営は行動を支援する仕組みである

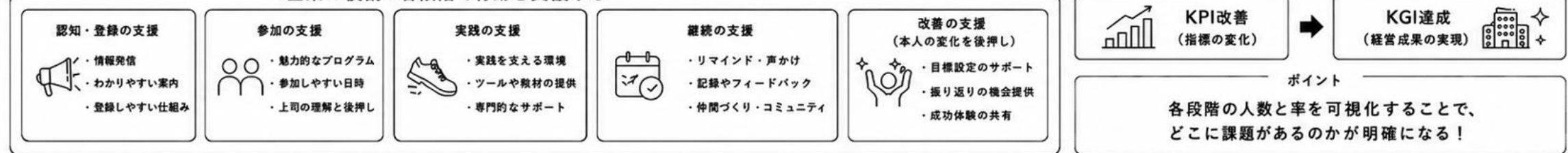
行動変容プロセスの指標イメージ（分母は重点対象者200人）



どこに課題があるかを分析し、支援を強化する

離脱ポイント (前段階 → 次段階)	想定される原因	改善の方向性・支援策
① 登録率 200人 → 160人 (80.0%)	・ 認知不足 ・ 案内不足 ・ 登録が面倒	・ 周知強化 ・ 魅力的な案内 ・ 登録の簡素化
② 参加率 160人 → 126人 (78.8%)	・ 魅力不足 ・ 日程が合わない ・ 時間がない	・ 内容の魅力向上 ・ 時間帯の工夫 ・ 複数日程の設定
③ 実施率 126人 → 96人 (76.2%)	・ やり方がわからない ・ 環境が整っていない ・ サポート不足	・ マニュアル提供 ・ 環境整備の支援 ・ サポート体制強化
④ 継続率 96人 → 56人 (58.3%)	・ モチベーション低下 ・ 習慣化できない ・ 一人では続かない	・ リマインド・声かけ ・ 記録・フィードバック ・ 仲間づくり・コミュニティ
⑤ 改善率 56人 → 28人 (50.0%)	・ 施策内容が不適切 ・ 個別最適化不足 ・ 効果の実感が少ない	・ プログラムの見直し ・ 個別サポートの強化 ・ 成果の見える化

企業の役割：各段階で行動を支援する



健康経営とは、従業員を管理する仕組みではなく、従業員の行動変容を支援する仕組みである。

調査結果を、次年度の改善に変える

- 01 — 設問別の得点ではなく、
方針から成果までのつながりを見る
- 02 — 強み・不足・従業員体験のギャップを
一つずつ抽出する
- 03 — 改善テーマごとに
責任者・期限・評価指標を決める



回答担当者だけで完結させず、経営・人事・産業保健・健保で対話する。

一枚で整理する、調査票レビューの基本項目

現状

設問・自社回答
根拠資料
従業員の実感

解釈

できていること
不足していること
背景の仮説

改善

次年度の行動
担当・期限
KGI・KPI



調査票を、改善行動まで落とし込んで初めて活用したと言えます。

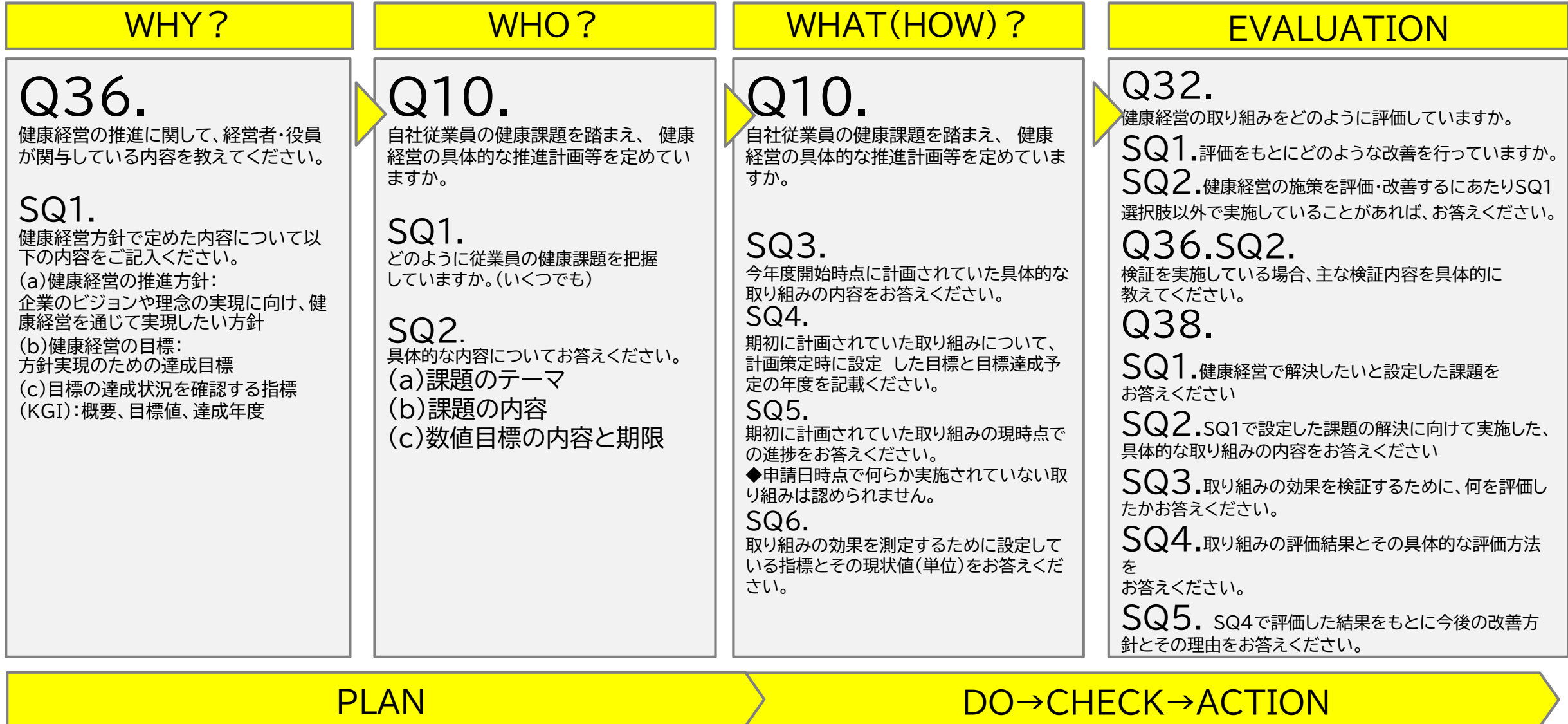
大規模法人版での健康経営シナリオ

最大のポイントは「Q17→Q33→Q71(Q73)」に一連の流れがあること

WHY?	WHO?	WHAT(HOW)?	EVALUATION
Q17. 健康経営推進に関する全社方針を社内向けに明文化していますか SQ1. Qで「1」とお答えの場合)健康経営方針で定めた内容について、以下の内容をご記入ください。 (a)健康経営の推進方針： 企業のビジョンや理念の達成に向け、健康経営を通じて実現したい方針 (b)健康経営の目標： 方針実現のための達成目標 (c)目標の達成状況を確認する指標(KGI)：概要、目標値、達成目標年度	Q33. 自社従業員の健康課題を踏まえ、健康経営全体の推進計画を定めていますか。(1つだけ) SQ1. Qで「1」とお答えの場合 貴法人において最優先に取り組みを進めている健康課題の内容、健康課題に対する施策の具体的な推進計画、施策の進捗を確認する指標(KPI)、今年度のKPI目標値、最終のKPI目標値を記入ください。 (a)健康課題のテーマを選択肢から1つだけ選んでください。 (b)健康課題の具体的な内容とその根拠を200字以内でご記入ください。 (c)健康課題に対応する今年度の取り組みの推進計画を200字以内でご記入ください。 (d)数値目標を定めている場合、その具体的な内容、現在値、今年度の目標値、最終目標値、達成期限をご記入ください。	Q71. 今年度の健康経営の推進方針を検討するにあたり、昨年度までに実施した健康経営の施策について、どのように効果検証を行っていますか。 SQ1. 評価の内容について、施策内容および結果、施策の効果検証結果等を具体的にお答えください。 ◆2025年度から健康経営を実施する場合であっても、2024年度までの労働安全衛生施策の結果等を踏まえてご回答ください。 ◆最終的な健康経営の目標指標や経営上の課題の改善状況の検証はQ73で伺いますので、ここでは施策の効果検証についてお答えください。 (a)課題のテーマを選択肢からお答えください。(それぞれ1つだけ) (b)課題の内容について、具体的な内容を200字以内でご記入ください。 (c)施策の実施結果(実施の範囲や参加率等)について具体的な内容を100字以内でご記入ください。 (d)施策の効果検証結果 (施策の実施による生活習慣や健康意識の改善等)を200字以内でご記入ください。 昨年度までの健康経営の実施を踏まえて、今年度以降の取り組みをどのように改善していますか。	
Q73 Q17SQ1で回答された目標の達成状況を確認する指標(KGI)についてどのように検証していますか 検証している場合は、主な検証内容を具体的に記入ください。 (a) 検証指標(50字以内) (b) 検証手法・方法(150字以内) (c) 検証結果(100字以内)	EVALUATION		
PLAN		DO→CHECK→ACTION	

中法規模法人版での健康経営シナリオ

最大のポイントはQ6→Q10(a→b→c→d)→Q29・Q33(d→e→f)に一連の流れがあること



03

SDIレポートから、 自社の現在地を知る

数値を評価のためではなく、課題発見と対話のきっかけとして使います。



首都圏デジタル産業健康保険組合 SDILレポート

令和6年度 SDILレポート

anchor-corporate

事業所名

事業所記号

令和8年4月15日 作成

首都圏デジタル産業健康保険組合

加入状況

- 1 組合員数の推移
- 2 規模別加入事業所数
- 3 資格取得数と喪失率の推移
- 4 年齢構成別在籍者数
- 5 平均勤続年数の推移
- 6 平均標準報酬月額推移

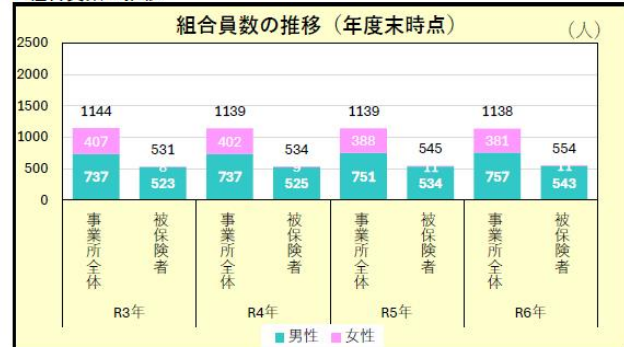
医療費

- 1 医療費の推移
- 2 疾病分類別医科医療費

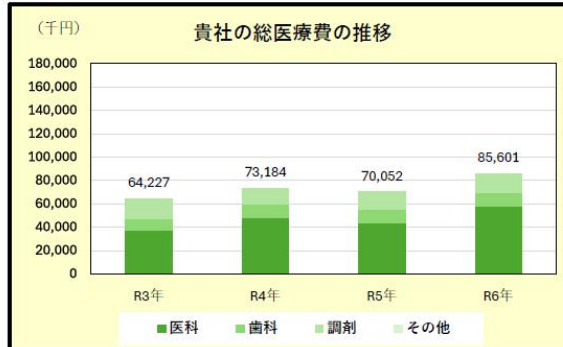
健康診断

- 1 健診・特定保健指導受診状況
- 2 健診結果から見る生活習慣病リスク保有者の状況（血糖、血圧、脂質、肝機能、肥満）
- 3 生活習慣状況
- 4 生活習慣リスク（運動、食事、飲酒、睡眠、喫煙）

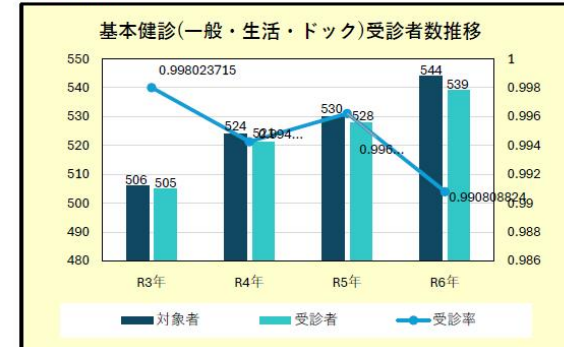
1 組合員数の推移



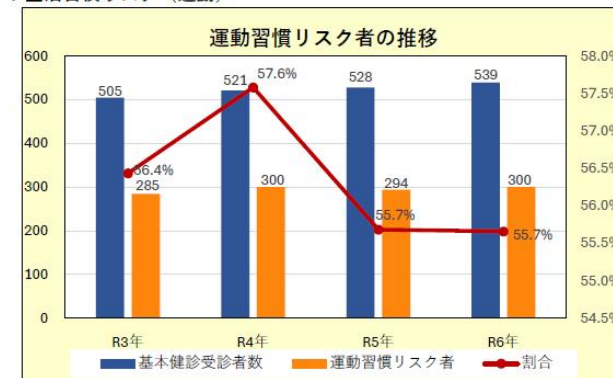
【貴社】



【1】被保険者

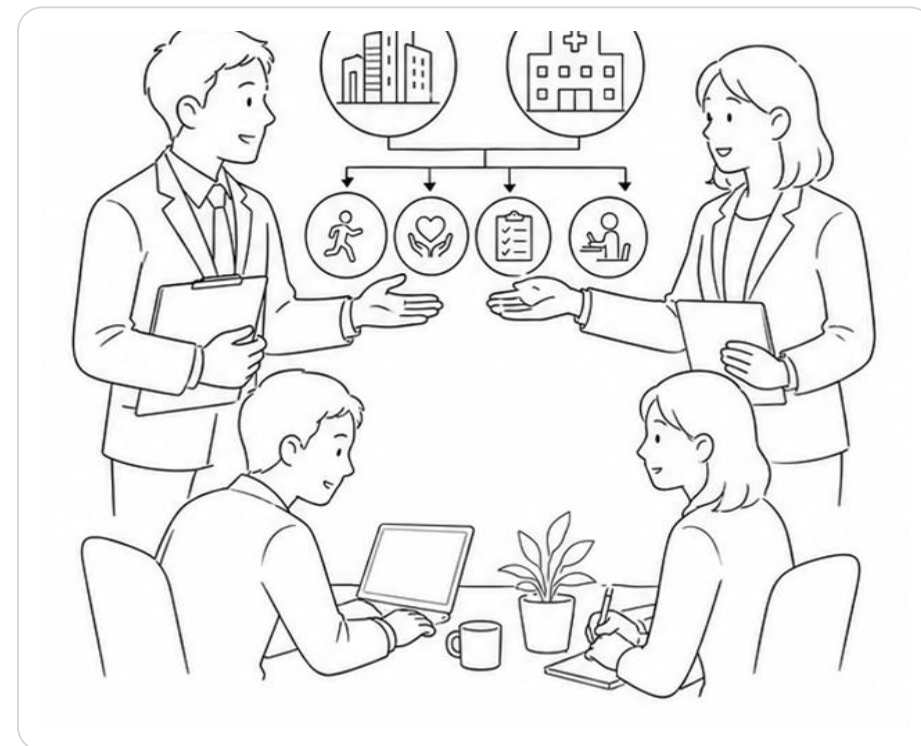


4 生活習慣リスク（運動）



まず、現在地を次の視点で捉える

- 01 — 健診の受診状況と健診結果の特徴
- 02 — 生活習慣に関する傾向と医療機関の受診状況
- 03 — 自社の強みと注意すべき健康課題
- 04 — 経年変化と比較可能な基準から見た位置



実際のSDIレポートの掲載項目に沿い、自社で重要な指標を選びます。

分析結果のまとめ方

データを羅列せず、職場の課題と次の行動がわかる形に整理する

データを集める



事実を捉える



原因を考える



優先順位を決める



役割と次の確認を定める

健康経営担当者

複数のデータを、
一つの課題ストーリーにまとめる



項目	記載内容
起きていること	どのデータに、どのような変化があるか
起きている場所	どの職場・職種・社員層か
考えられる原因	個人・仕事・職場・制度のどこにあるか
根拠	数値・推移・社員の実感
優先度	影響の大きさ、緊急性、改善可能性
会社の役割	仕事・制度・環境の改善
健康保険組合の役割	分析・保健事業・受診支援
次に確認すること	追加データ・対話・試行



事実と仮説を分ける



個人の問題にせず、仕事・職場との関係を確認する

分析は、データを並べて終わらない。課題を定め、役割と次の行動につなげる。

現状と原因を捉える

仕事・職場・健康に何が起き、その背景に何があるのかを確かめる

健康経営担当者

データと実感を重ね、
原因を構造的に捉える



仕事・職場データ

- 労働時間・休日勤務
- 欠勤・休職・離職
- 業務量・人員配置・制度利用

データヘルス計画

- 健診・問診・生活習慣
- 受診・疾病・医療費の傾向
- 年代・事業所などの偏り

社員・職場の実感

- ストレスチェックの集団分析
- 社員・管理職との対話
- 安全・安心・働きやすさ・働きがい

成果物

現状・原因分析シート

- ① 仕事・職場データの傾向
- ② データヘルス計画上の健康課題
- ③ 社員・管理職・専門職の実感
- ④ 職場・職種・年代などの偏り
- ⑤ 健康課題と仕事との関係
- ⑥ 原因仮説・優先課題

データと対話を重ねて確認する

原因を4階層で整理する



データを確認するときの原則

- ☒ 職場単位の集計情報として確認する
- ☒ データは過去のある時点の状態である
- ☒ 現在の状況と社員の实感を照合する
- ☒ 個人の医療情報を労務管理に使わない

データで兆候を捉え、対話で原因を確かめる。

健康・データヘルス計画のデータ

加入者集団の健康課題と、仕事・職場との関係を確認する

健康経営担当者

健康保険組合と連携し、
集団の健康課題を捉える



健診・問診



- ・健診受診率・要受診者
- ・血圧・血糖・脂質・BMI
- ・喫煙・運動・食事・睡眠
- ・受診勧奨後の受診状況

特定健診・特定保健指導



- ・特定健診実施率
- ・特定保健指導対象者
- ・初回面談・継続・終了率
- ・生活習慣・リスクの改善

レセプト・受療



- ・疾病別受療者数・医療費
- ・入院・外来・調剤の傾向
- ・未受診・治療中断
- ・メンタル・生活習慣病の傾向

健康スコアリング・集団傾向



- ・健康状況・生活習慣
- ・同業態・全組合との比較
- ・年代・事業所などの偏り
- ・被保険者・被扶養者の課題

分析する問い

- ① どの健康リスクが増えているか
- ② どの年代・事業所に偏りがあるか
- ③ 生活習慣の背景に働き方の問題がないか
- ④ 会社の職場課題とデータヘルス計画がつながっているか

分析の基本



① 単年度だけでなく経年変化を見る



② 人数だけでなく率・構成を見る



③ 社内・同業態との比較を見る



④ 労働時・欠勤・実感データと重ねる

会社と健康保険組合の役割

会社：仕事・制度・職場環境を改善する | 健康保険組合：分析・保健事業・受診支援を行う

データ利用の注意

個人のレセプトや診断情報を労務管理に使わず、適切な集計単位で確認する

見えた数値を元に、職場の実態を確認する

見えること

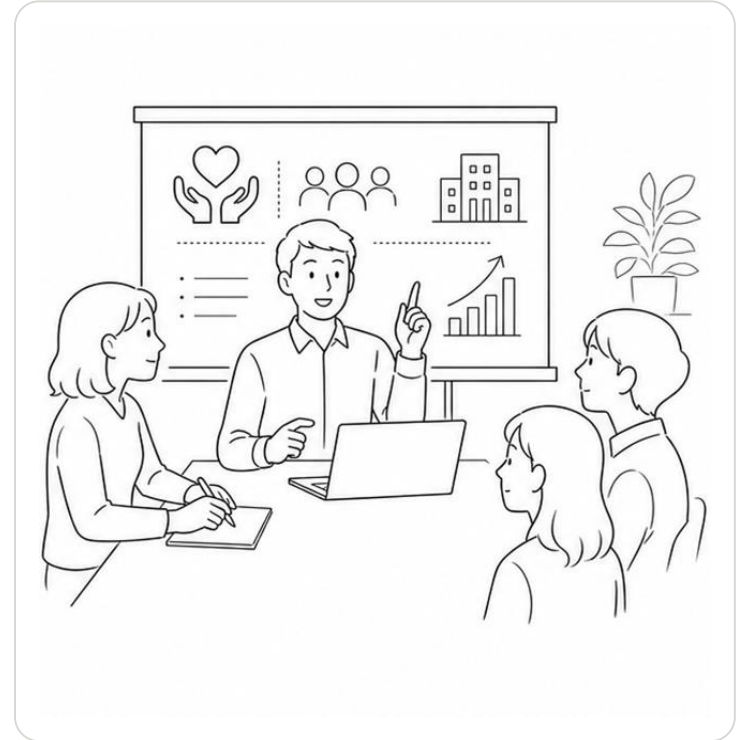
運動習慣が少ない
睡眠状況が悪い
受診率が低い
生活習慣病リスク

考えられる仮説

座位時間が長い
長時間・交代勤務
時間・理解不足
業務上の制約

追加確認

職種・通勤・勤務形態
残業・ストレス
勧奨・休暇制度
年代・職場・働き方



一つの数値に、複数の仮説を持つことが重要です。

健康データに、職場データを重ねる

- 01 — 労働時間・休暇・勤務形態・座位時間
- 02 — 業務量・裁量・マネジメント・心理的安全性
- 03 — ストレスチェック・エンゲージメント・離職・休職
- 04 — 従業員アンケート、管理職・現場との対話

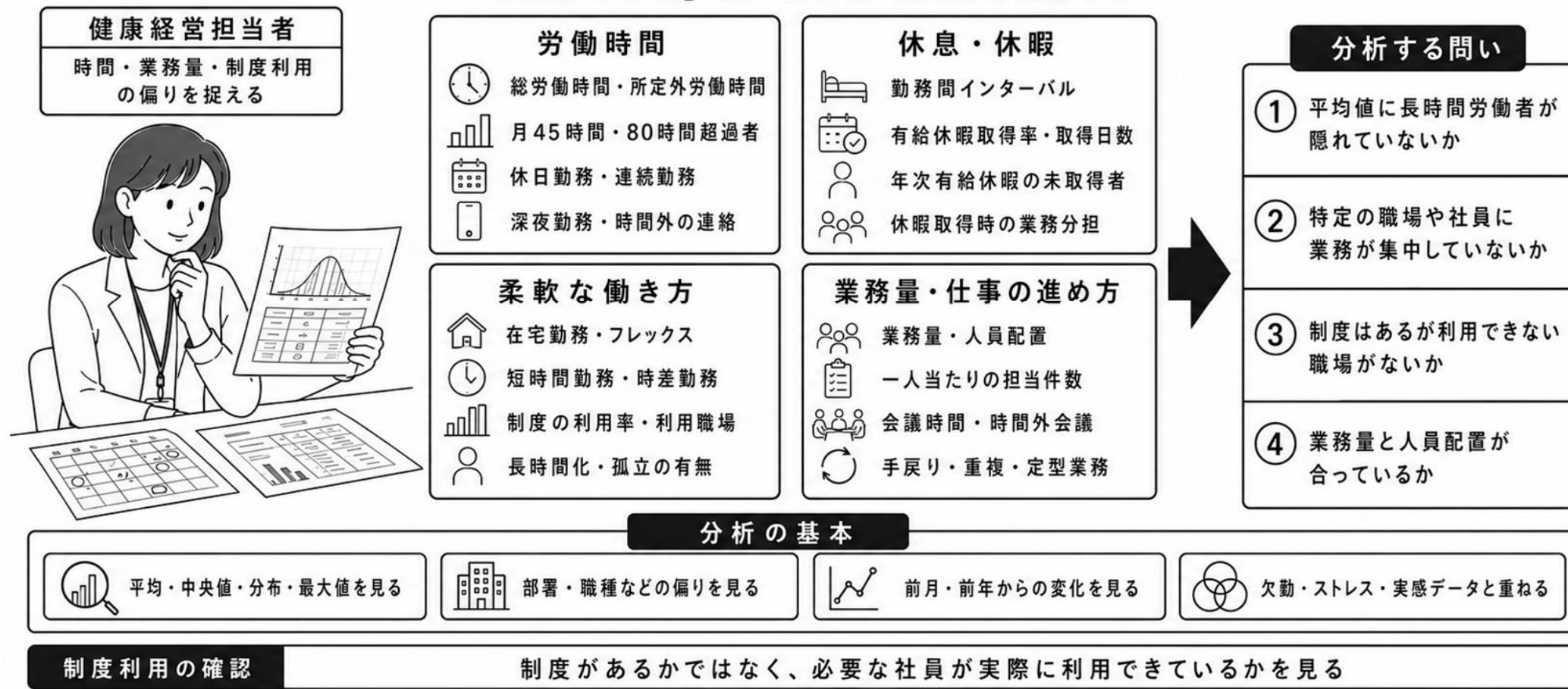


数字の背景は、健康データだけでは分かりません。

見えた数値を元に、職場の実態を確認する

労働時間・働き方データ

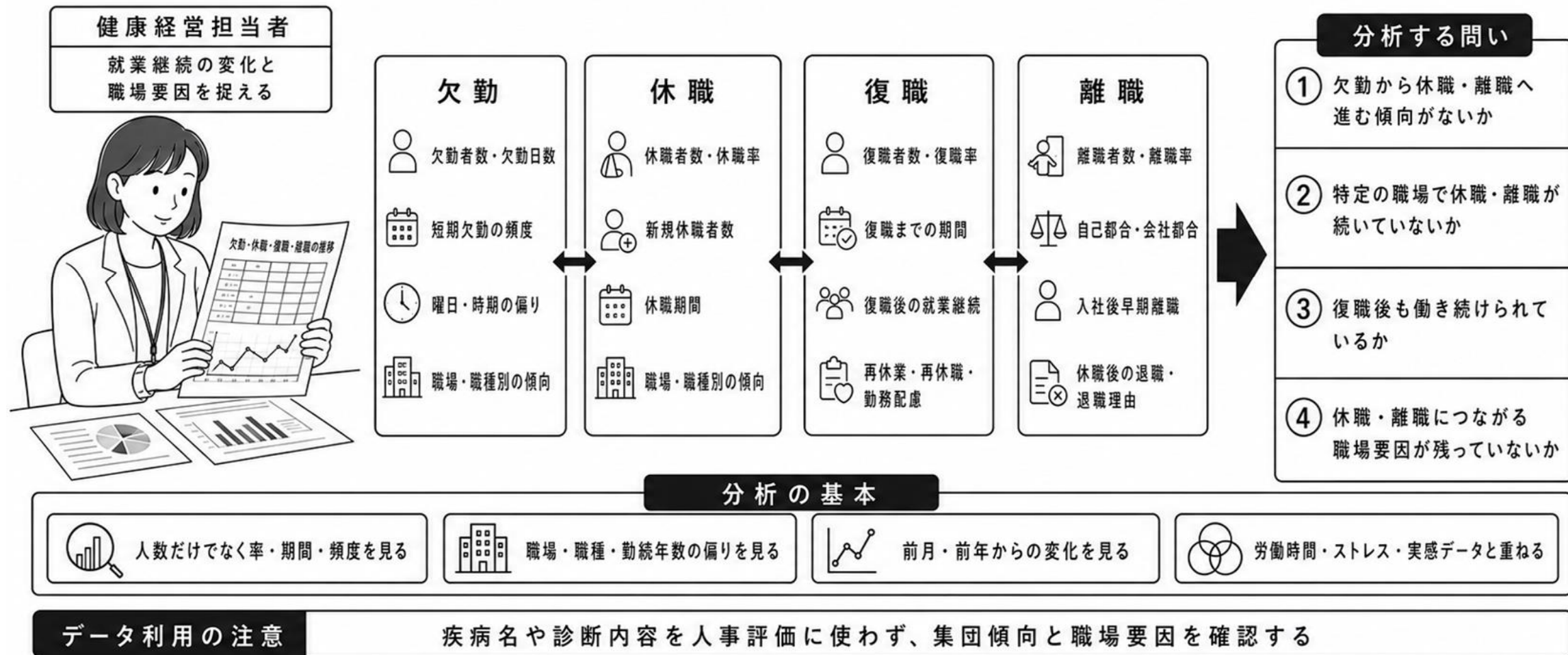
『働きやすさ』と過重労働の実態を確認する



見えた数値を元に、職場の実態を確認する

欠勤・休職・復職・離職データ

社員が健康に働き続けられているかを確認する



データを見た後に、現場で確認する

- 01 — この数値を、従業員はどのように感じているか
- 02 — 参加・受診・行動を妨げているものは何か
- 03 — 職場や制度で変えられることは何か
- 04 — 追加で確認すべきデータや声は何か



数字を説明する会議ではなく、背景を発見する対話にします。

すべてではなく、優先課題を決める

- 01 — 対象者の多さと健康への影響
- 02 — 就業・経営への影響と緊急性
- 03 — 改善可能性と従業員のニーズ
- 04 — 会社として対応すべき度合いとSDIとの連携可能性



重要度 × 緊急性 × 改善可能性で、優先順位を対話します。

STEP1

重点課題の解決に向けて、重点対象者 (WHO) を決定する



選んだ重点課題を解決するために、会社にとってインパクトが期待できる対象者は誰でしょうか。
データや事実に基づき、最も影響を受けている人（＝重点対象者）を決定します。

① 選んだ重点課題



この課題の解決により、会社に
大きなインパクトが期待できる対象者は
誰でしょうか？



② 重点対象者 (WHO)

データや事実に基づき、会社にとって最も大きなインパクトが期待できる対象者を記入しましょう。

①

②

③

④

⑤



ポイント

「誰に取り組むか」を明確にすることで、施策の効果が大きく変わります。
データと事実に基づき、会社にとって最もインパクトの大きい対象者を選びましょう。

記入後のチェック

- ☐ データや事実に基づいて検討できましたか？
- ☐ この対象者に取り組むことで、課題解決のインパクトが大きいですか？

STEP2

最も適切な対象者を決定する（ワークシート）

日付： 年 月 日

STEP1 で洗い出した候補者を比較・検討し、最も適切な対象者を1つ決定しましょう。



検討の観点

- ・課題との関連性が強いのか？
- ・改善の可能性はあるか？
- ・インパクト（影響範囲）が大きいのか？
- ・施策を実行しやすいか？

候補者 (STEP2で挙げた候補者を記入)	① 課題との関連性 (1～5)	② インパクト (影響範囲) (1～5)	③ 改善の可能性 (1～5)	④ 施策の実行しやすさ (1～5)	合計 (/20)
	課題解決に直結するか	対象者の人数や影響範囲 は大きいのか	改善が見込めるか (行動変容の余地があるか)	施策の実施に必要な 条件が整っているか	
① _____					/20
② _____					/20
③ _____					/20
④ _____					/20
⑤ _____					/20



最も適切な対象者（WHO）

1つ選んで記入しましょう。

選んだ理由

・
・
・

※1（低い）～5（高い）で評価してください。

データの背景にある職場環境を確認し、 一人ひとりに合った支援へつなぎます

健診結果だけで判断せず、
働く環境や生活背景を多角的に確認。
職場の管理職やご本人と丁寧に対話し、
必要な支援や改善策を一緒に考えます。



データは答えではなく、正しい問いをつくるための材料です。

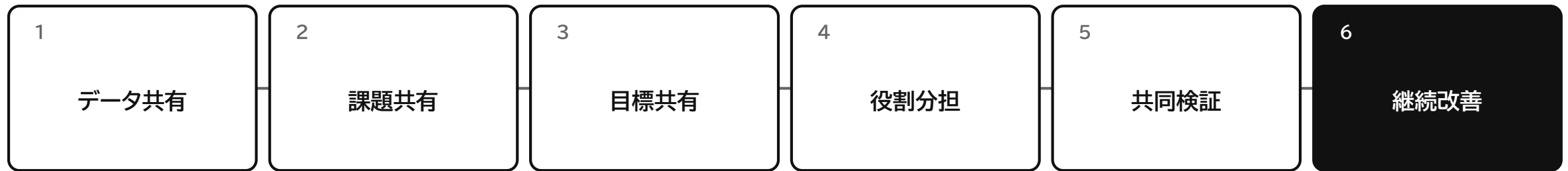
04

健康保険組合とともに進める、 コラボヘルス

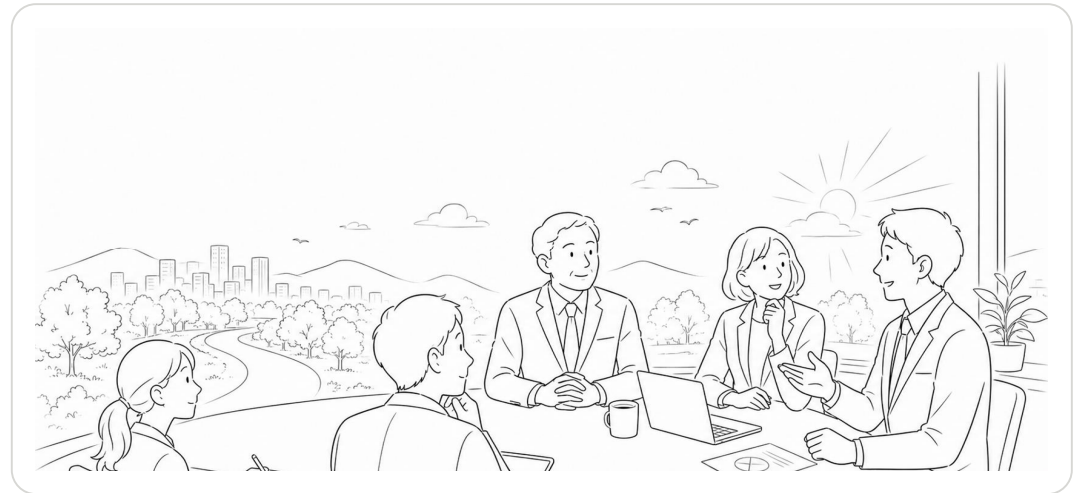
共通の課題と目標を持ち、
それぞれの強みで改善を続けます。



一緒に施策をするだけが、コラボヘルスではない



事業所と健康保険組合が、
共通の課題と目標を持つ



事業所と健康保険組合は、異なる情報と強みを持つ

事業所

- 働き方・職場・人事情報
- 職場や制度を変えられる
- 職場要因を改善する

健康保険組合

- 健診・問診・受診情報
- 分析・専門性・保健事業
- 健康課題を可視化し支援



課題・目標・施策・評価は、双方で共有します。

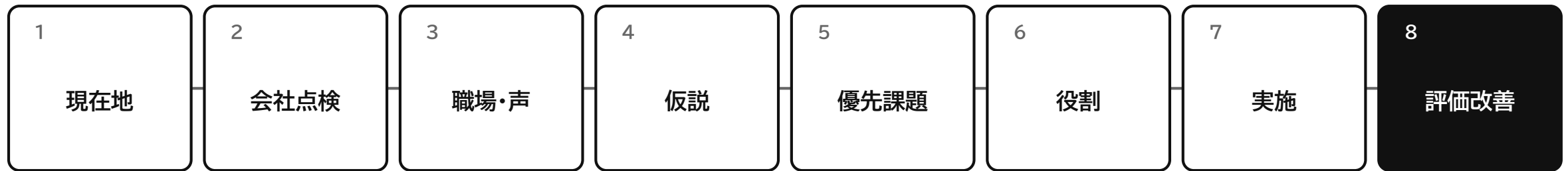
健康保険組合への相談は、具体的に行う

- 01 — レポートで気になった数値と課題の仮説
- 02 — 職場で起きていること・追加で知りたいこと
- 03 — 重点的に支援したい対象者と自社で実施できること
- 04 — 健康保険組合に求める支援と継続して確認する指標



「何か施策はありますか」ではなく、自社の課題と仮説を持って相談します。

コラボヘルスを、8つの実践ステップで進める



レポート → 対話 → 目標 → 実行 → 検証



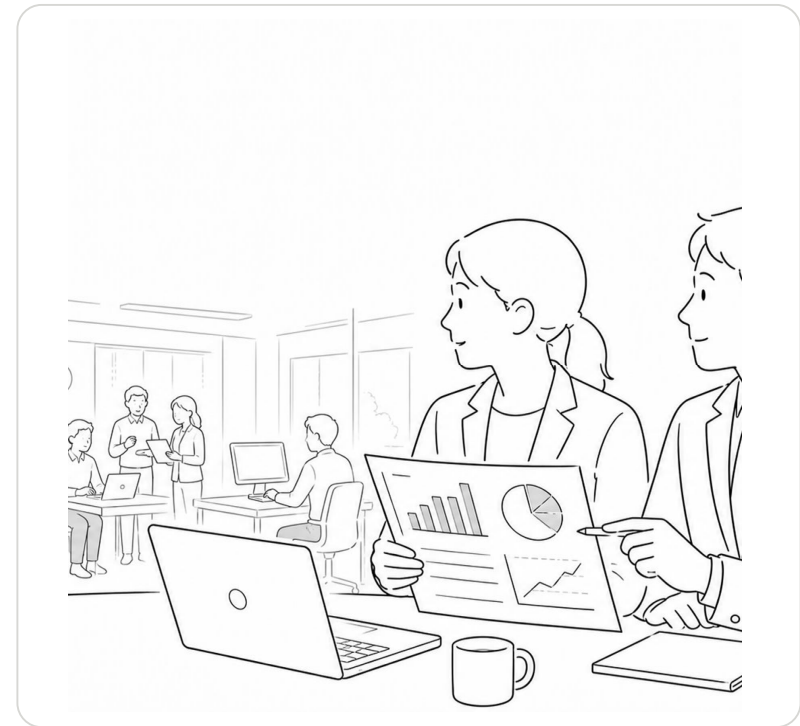
課題・目標を、一枚で共有する

課題

起きていること
対象となる従業員
原因の仮説
根拠データ

目標

解決したい状態
KGI・KPI
評価時期
評価方法



共通シートが、事業所とSDIの対話を継続させます。

健康経営施策仕様書 ワークシート

課題から成果指標まで、施策の「骨格」を整理します。

記入例

STEP1

解決したい課題（WHY）

① 現在起きている課題

- ☐ 離職率が高い
- ☒ プレゼンティーズムが高い
- ☐ 行動災害が多い
- ☐ エンゲージメントが低い
- ☒ その他（健診有所見者が増加）

② なぜこの課題を優先するのですか？（経営への影響）

血圧・血糖・脂質等の有所見者が増加しており、生活習慣病の発症・重症化に伴う将来的な医療費・欠勤・休職等の労働損失の増加が懸念されるため。

記載の型 | 現状の事実 → 放置した場合の経営への影響

STEP2

重点対象者（WHO）

対象者 前年度健診で生活習慣の改善が必要と判定された40歳以上の従業員のうち、本施策の対象として選定された人

人数 200 人

対象者の特徴 体重・腹囲・血圧・HbA1c・血糖・脂質のいずれかに有所見があり、健診までの12週間継続参加できる。

なぜ、その人たちを重点対象者に選びましたか？

改善余地が明確で、健診結果を基準に施策前後の変化を確認できるため。

記載の型 | 対象条件・人数・特徴・選定理由を具体化

STEP3

KGI（最終成果）

この施策によって実現したい経営成果

- ☐ 離職率低下
- ☐ エンゲージメント向上
- ☐ プレゼンティーズム改善
- ☐ 行動災害削減
- ☒ その他（健診結果の改善による生活習慣病リスク低減）

目標値 対象者200人中、健診結果が1項目以上改善した人を60人以上（対象者改善率30%以上）

算定式：改善者数 ÷ 対象者200人 × 100

KGIは最終的に実現する成果。成果・期限・数値・分母を明記します。

STEP4

KPI（改善指標）

KGIを達成するために改善したいこと

- ☒ 運動習慣
- ☐ 睡眠充足率
- ☐ ストレス状態
- ☐ 上司との対話
- ☒ 食生活
- ☒ その他（生活習慣の記録・継続）

目標値 行動目標達成率60%以上／記録実施率75%以上
12週間継続率70%以上（140人／200人）

確認頻度：記録は週次、継続率は月次・最終

KPIはKGIにつながる状態・行動。指標・数値・確認頻度を明記します。

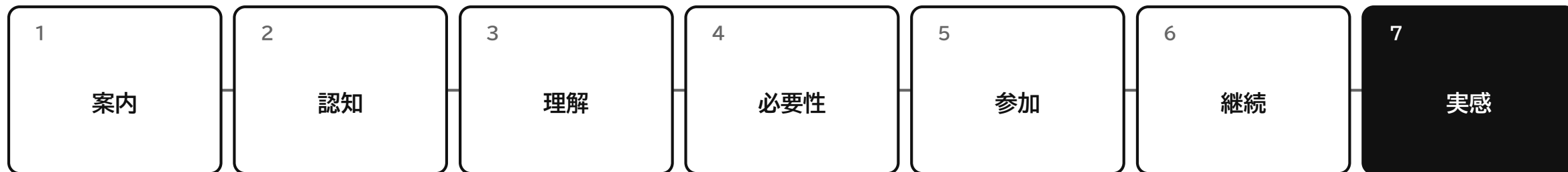
05

従業員が実感できる 健康経営へ

施策の実施から、
認知・利用・変化・信頼へとつなげます。



健康投資は、届き、使われ、変化して初めて価値になる

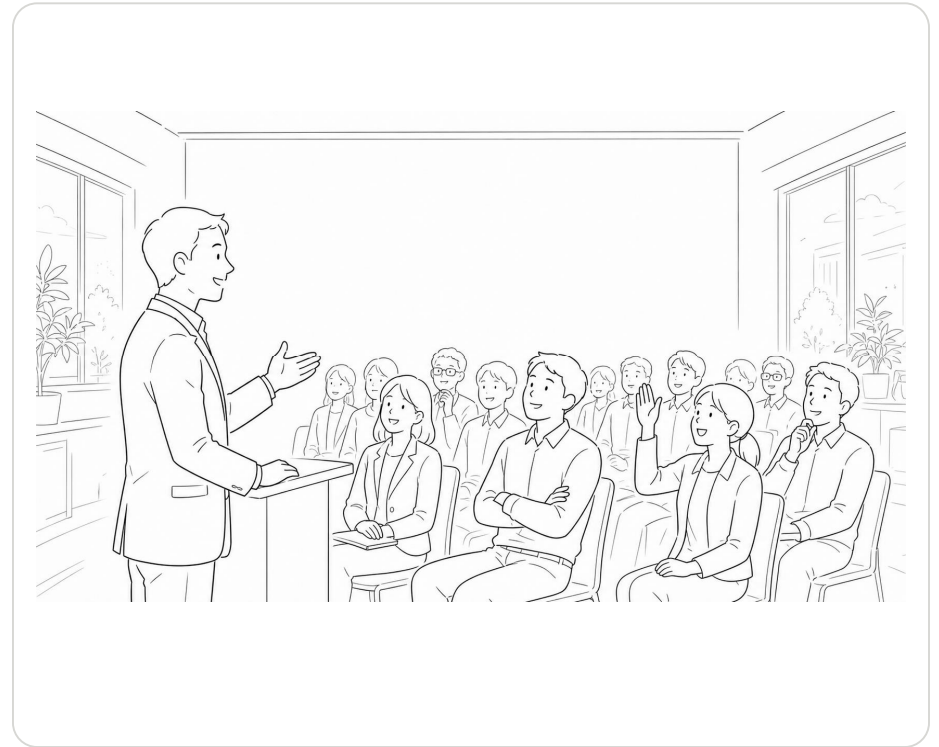


メールを送ったことと、
情報が届いたことは同じではない



「何を行うか」だけでなく、「なぜ行うか」を伝える

- 01 — 会社が健康経営に取り組む理由と、自社で起きている課題
- 02 — なぜこの施策を行い、従業員にどんな価値があるのか
- 03 — 会社はどのように支援し、従業員の声をどう反映するのか



目的が伝わると、施策は「会社からの要請」から「自分への支援」に変わります。

経営者の言葉で、 会社の意思を伝える

制度の説明ではなく、
なぜ従業員の健康と人生を大切にするのかを語ります。

経営者メッセージ → 管理職の説明 → 職場での対話 → 従業員の声の反映



一つの発信ではなく、複数の接点を設計する

全社

経営者メッセージ
社内報・イントラ
全社説明会

職場

管理職からの説明
職場ミーティング
声かけ・利用支援

従業員

アンケート
参加者の体験紹介
対話・自由記述



重要なのは、繰り返し伝え、質問や反応を受け止めることです。

健康データだけでは測れない成果を確認する

- 01 — 健康経営方針や施策の目的を知り、理解しているか
- 02 — 必要な支援を利用でき、働きやすさや心身の変化を感じるか
- 03 — 会社から大切にされていると感じるか
- 04 — 自社を勧めたい、今後も働きたいと思うか



従業員アンケート・事後調査・自由記述・ヒアリングで定点観測します。

従業員の实感を測る、5つの質問

認知

会社が健康
経営に取り
組む理由を
知っている

利用

必要な健康
支援を、利
用しやすい
と感じる

変化

健康や働き
やすさに、
良い変化を
感じる

信頼

会社から大
切にされて
いると感じ
る

推奨

この会社を、
他者にも勧
めたいと思
う

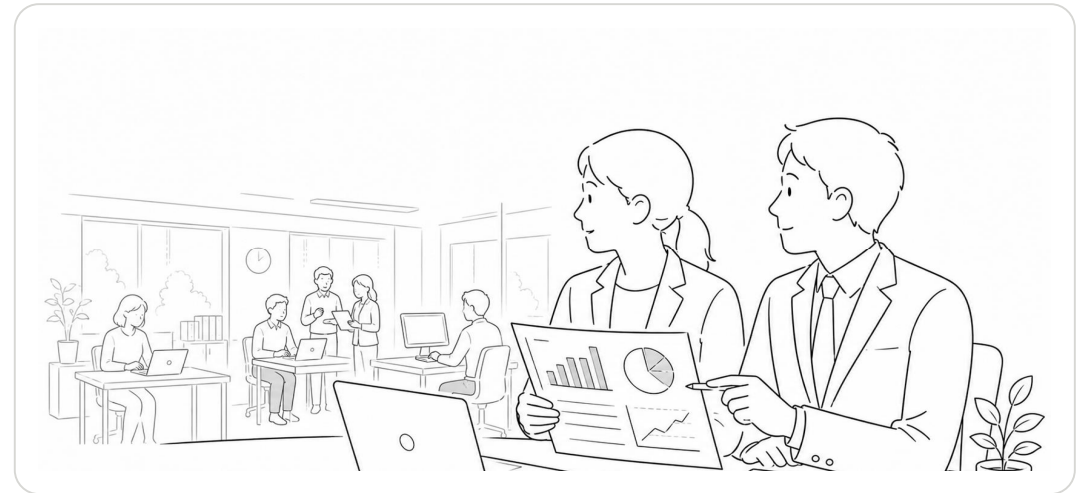


同じ設問を継続し、部署・年代・職種別の差も確認します。

従業員の体験が、会社の魅力を証明する



採用・定着・エンゲージメント・企業ブランドへ
つながる



社外発信は、社内の実感を確かめてから

- 01 — 認定や施策の数ではなく、課題・工夫・変化を具体的に伝える
- 02 — 従業員の体験や声を、本人の同意とプライバシーに配慮して紹介する
- 03 — 成果だけでなく、改善が続けている姿勢も示す



社内の実感が伴う発信だからこそ、会社の魅力として説得力を持ちます。

二つのツールと、二つの対話

健康経営度調査

会社の方針・体制
・施策・評価を点
検する

SDILレポート

従業員と組織の
健康上の現在地
を把握する

健保組合との対話

課題・目標・役割
を共有する

従業員との対話

データの背景と施
策への実感を確
認する



よりよい会社をともに作るための共通言語にします。

明日から始める、三つのこと

- 01 — 健康経営度調査から、自社の強みと不足を一つずつ抽出する
- 02 — SDIレポートから、優先して確認したい健康課題を一つ選ぶ
- 03 — 健保組合および従業員との対話を通じて、データの背景を確認する



小さく始め、評価し、次の改善へつなげます。

「この会社は、私たちの健康と人生を大切にしている」と、従業員が語れること。

それが、健康経営の価値を示す何よりの証明です。

健康経営度調査とSDIレポートを、
よりよい会社をともに作るための共通言語に。



健康経営会議2026

健康経営の、その先へ。

2026年9月16日(水) 10:30-16:20

日経ホール | オンライン同時開催

第1部 | 国が描く未来戦略
中央省庁が語る最新の政策動向

第2部 | 地域から未来を変える
自治体による地域共創

第3部 | 健康経営の壁を突破する
専門家と考える実践・相談

