

2026年1月20日

資料 2

健康長寿とちぎづくり事業所セミナー

「人が、辞めない・集まる会社のつくり方」 ～人と会社をつなぐ健康経営のすすめ～

樋口 毅

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
(株)ルネサンス 執行役員 健康価値共創部長

■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

企業、健康保険組合、健康事業の現場において、30年以上にわたり、健康経営の実装と制度設計に携わってきた実務家。現在は、健康経営会議実行委員会および、健康長寿産業連合会の事務局長として、人的資本の変革(HCX)と地域との共生を軸に、企業と社会の持続的価値創造に、取り組む。経済産業省、厚生労働省、スポーツ庁の各種委員を歴任し、官民連携の推進役としても活動。

大規模法人の健康経営優良法人認定支援では、健康経営銘柄・ホワイト500の取得を多数実現。現場の課題解決から経営戦略の構築、制度の形成まで幅広い支援に定評がある。

「人が生きる経営」を信条に、健康経営を通じて“人”という最大の資源を資本化し、企業の持続的成長と、社会の発展を同時に実現することを使命とし、経営者の善き伴走者として組織の未来を共に描いている。

健康経営の社会実装を牽引するリーダーの一人でもある。



<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 理事長企業 事務局長
- ・公益財団法人 健康・体力づくり事業財団 理事
- ・公益社団法人 日本スポーツ・健康産業推進協会 経営戦略部会長
- ・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
- ・一般社団法人 ワークフルネス 理事

<政府委員会・その他>

- ・経済産業省 健康経営推進検討会 委員※2
- ・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 選考委員
- ・厚生労働省 転倒・腰痛等の減少を図る対策の在り方に関する有識者委員
- ・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※1
- ・女子栄養大学大学院 非常勤講師

※1 公益社団法人 日本スポーツ・健康産業推進協会 経営戦略部会長として参画

※2 健康長寿産業連合会 事務局長として参画

略歴：順天堂大学大学院 → TOPPAN → リクルート(保健同人社)
→ ルネサンス

<健康経営におけるルネサンスの社会的な役割>

健康経営の社会実装に向けたビジネスモデルの構築から、政策提言、ならびに、普及・啓発活動に積極的に取り組む

健康長寿産業連合会
事務局長/健康経営WG座長



健康経営WGでは以下4つの分科会を形成し、
健康経営の市場化を目指し取り組んでいる

- 分科会1：健康経営の普及活動の推進
—仕組みと仕掛けの開発—
- 分科会2：健康経営の実践
—実践企業の価値向上—
- 分科会3：健康経営ビジネスの発展
—実践企業の課題解決—
- 分科会4：健康経営の評価研究
—健康経営価値の見える化—

2019年から就任

健康経営会議実行委員会 事務局長



健康経営メディアとして、官僚や有識者とも連携し、
健康経営の最新情報を掲出し続けている

- 2014年の健康経営優良法人認定制度に先立ち、
2013年に経産省への提案のもと会議を立ち上げ
- 10年が経過し、今では、経産省を起点に、厚労省、
スポーツ庁からも連携を求められるメディアに
- 健康経営会議の取り組みを、横浜市、神戸市等から、
要望を受け、自治体版 健康経営会議を開催
- 現在では、4,300社 8,200名にご登録いただき、
健康経営に関するメディアサイトへと発展

2013年から就任

NPO法人健康経営研究会 理事



健康経営の生みの親として、変動する社会に対して、
新しい経営戦略としての健康経営を社会実装している

- 2006年に発足後、「健康経営」の商標登録を持ち
健康経営の社会実装に取り組む
- 「未来を築く、健康経営」他、経済産業省を中心に
複数の政策提言を打ち出す
- 健康経営に関わる、他団体の中核の役割を果たし、
健康経営の普及推進を目指している

2016年から就任

社会実装を目的に健康経営に関わる各団体の理事・事務局 業務を担う

あなたの会社の魅力とは？

人が資本になっている会社とは？

あなたの会社は、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会社か？



「そう思う」のであるなら、わたしたちの会社の価値（魅力）は何か？
「そうではないと思う」のであるなら、何を改善すべきか？

人が働く理由

内閣府「国民生活に関する世論調査」における「働く目的」と「理想の仕事」

1. 「働く目的(理由)は何

(単一回答)

働く目的	割合
お金を得るために働く	64.5%
社会の一員として務めを果たすため	10.8%
生きがいを見つけるため	12.8%
自分の才能や能力を発揮するため	7.2%
無回答	4.7%

2. 「どのような仕事が理想的だと思うか?」

(複数回答)

理想の仕事の条件	割合
収入が安定している仕事	62.2%
私生活とバランスがとれる仕事	55.2%
自分にとって楽しい仕事	54.2%
専門知識や能力が活かせる仕事	36.4%
健康を損なう心配がない仕事	35.2%

働く目的



安定した収入

理想の仕事



仕事と私生活の両立

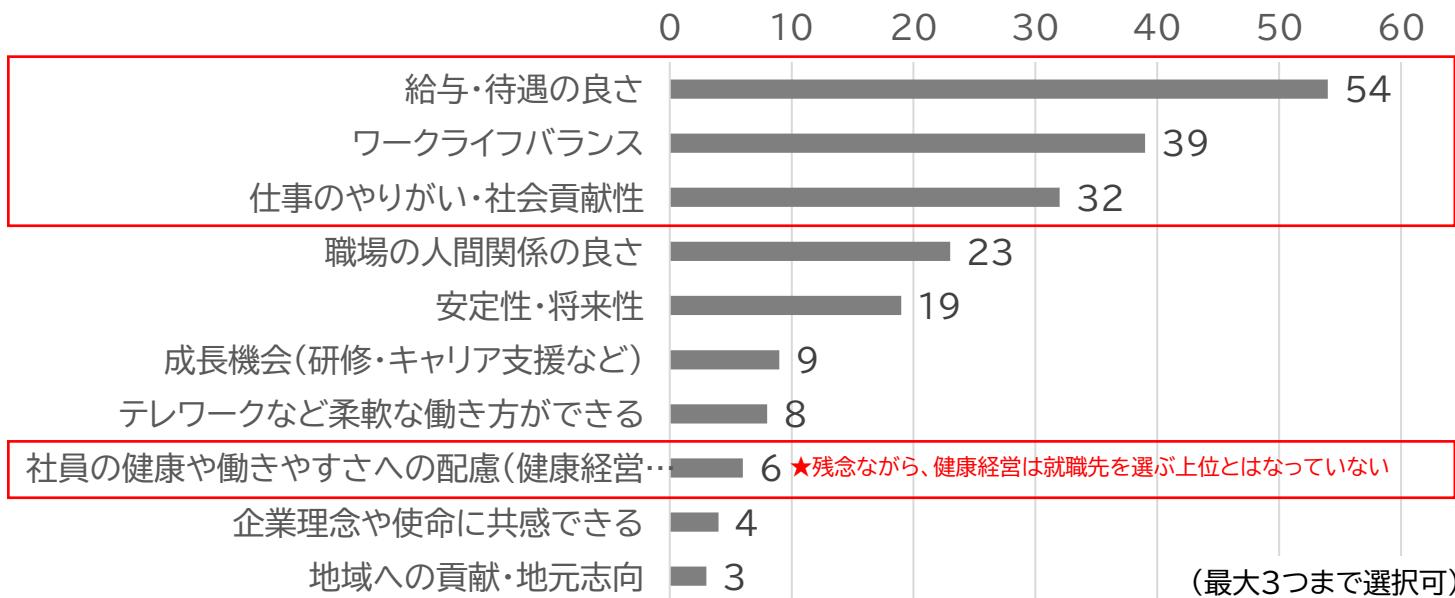


楽しい仕事

働く目的の中核は「生活を支える安定した収入」にあり、内閣府調査でも約6割がこれを主目的としています。一方、理想の仕事像としては「収入の安定」に加え、「私生活の両立」「仕事を楽しめること」が過半数を占め、働きやすさと心理的充足の両立が重視されています。

人が働く理由

大学生が就職先企業を選ぶ際のポイント



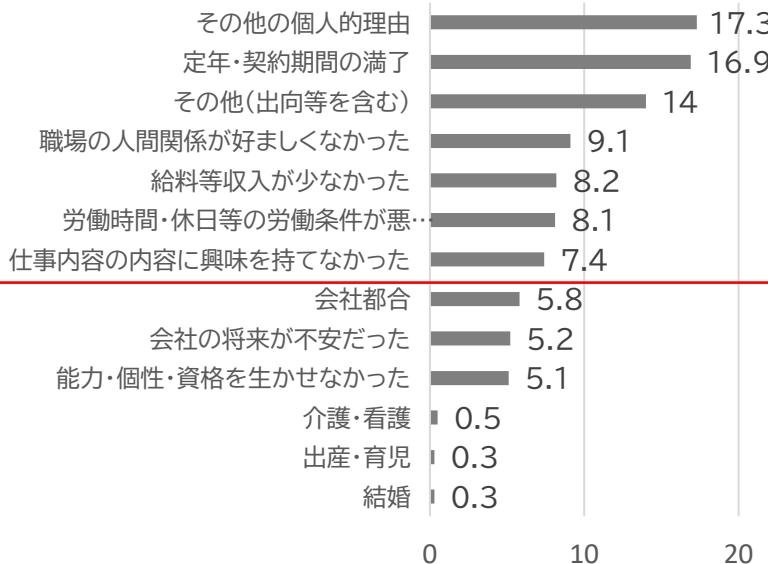
神奈川県と横浜国立大学で開催した「SHIGOTO SWITCH」での学生アンケート結果

厚生労働省の新規学卒就職者の離職状況(令和3年3月卒業者)においては、就職後3年内の離職率は新規高卒就職者38.4%、新規大卒就職者34.9%という統計データもあり、学生自身が「働くこと」と、「健康の必要性」を学び、就職先を選ぶ目を養うことも大事。

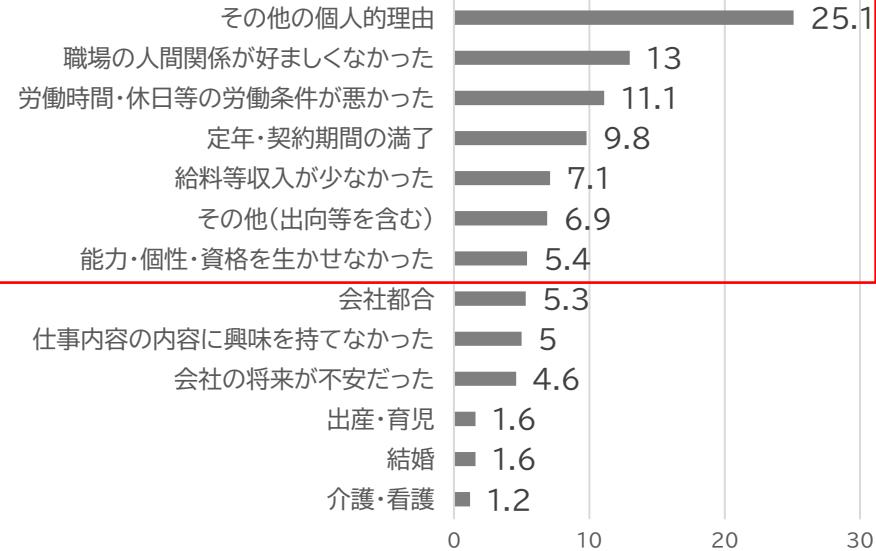
人が辞める理由

厚生労働省調査:転職入職者が前職を辞めた主な退職理由(男性・女性別)

男性の退職理由



女性の退職理由



男女の退職理由を比較すると、本質的な違いは「退職判断の重心」にある。男性は、仕事内容や待遇、将来性といった仕事の構造に対する評価を軸に退職を判断し、年代が進むにつれて組織再編や定年など制度的要因が主因となる。一方、女性は、働き方や人間関係、仕事と生活の両立可能性といった、働き続けられる環境への評価が一貫して重視されている。特に女性では、30代前後に出産・育児、50代以降に介護といったライフイベントが退職に直結しやすい傾向が見られる。これは意欲や能力の差ではなく、仕事と生活の接続のされ方の違いによるものであり、男女で同一の人事・健康施策では十分に対応できない構造的な差異を示している。

データからみる「人が会社を辞める」理由

1. 表に出ている退職理由

- ・労働条件(労働時間・休日)
- ・職場の人間関係
- ・興味が持てない仕事内容
- ・定年退職
- ・会社都合

→しかし、最大ボリュームは常に、「その他の個人的理由」

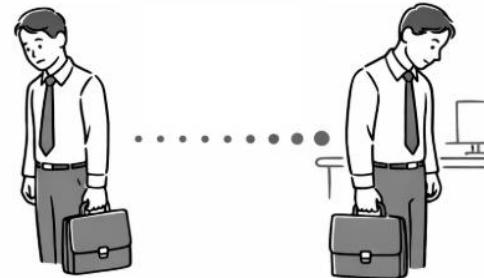


仕事の構造に対する評価を軸にする退職から、組織再編や定年など制度的要因に

2. 「その他の個人的理由」の正体

データと実務知見から、以下5つに集約できる

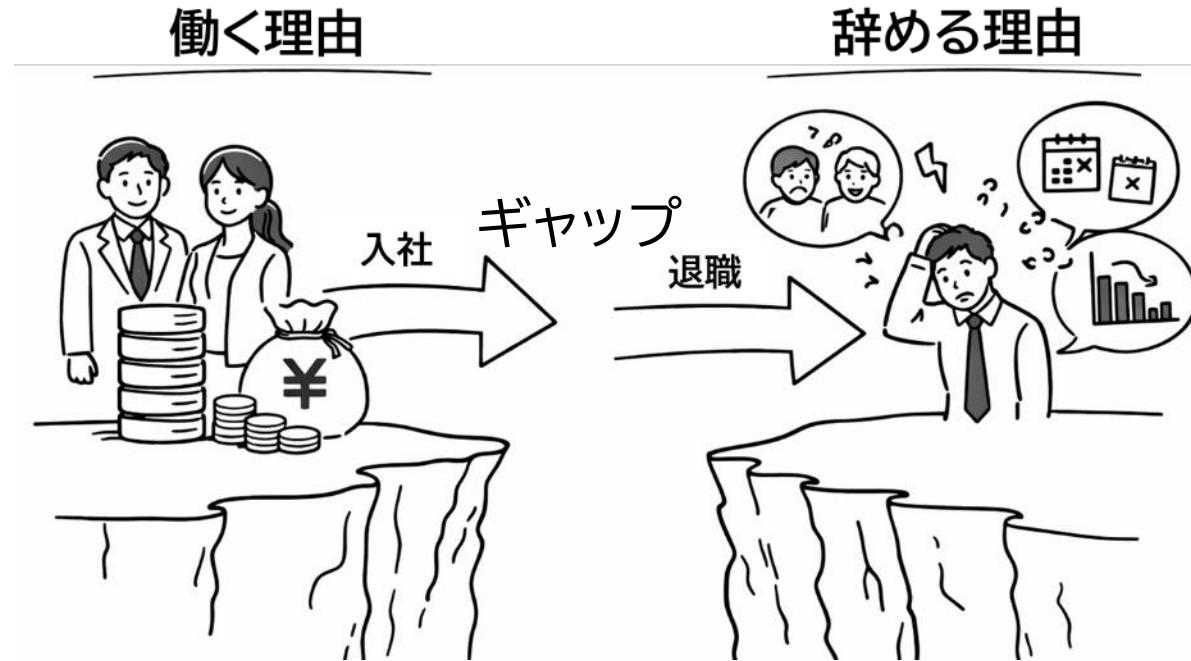
1. 仕事への納得感・意味づけの低下
2. 心身の不調・慢性的疲労
3. キャリアの停滞感・成長不安
4. 働き方と生活フェーズの不一致
5. 言語化しにくい人間関係・文化への違和感



退職は“突然”ではなく、“静かに積み重なった違和感”的結果

「働く理由」と「辞める理由」の間ににあるギャップを考える

“入社時の魅力”と“定着時の魅力”はズレやすい



人が働く理由の中核は「生活を支える安定した収入」にあり、就職時には給与や雇用の安定性が強い動機となっています。一方で、退職理由を見ると、賃金そのものよりも「職場の人間関係」「長時間労働や休日の取りづらさ」「働き方への不満」といった、日々の働く環境に起因する要因が多くを占めます。このことは、人は“収入を得るために入社し、働く過程でのストレスや不安によって辞める”という構造的ギャップが存在することを示しています。健康経営においては、このギャップを埋めるため、安定した待遇を土台に、信頼できる人間関係、無理のない労働時間、安心して働ける職場環境を整えることが、定着と人材確保の鍵となります。

人と会社をつなぐ健康経営のすすめ

企業経営の基本的な考え方

「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

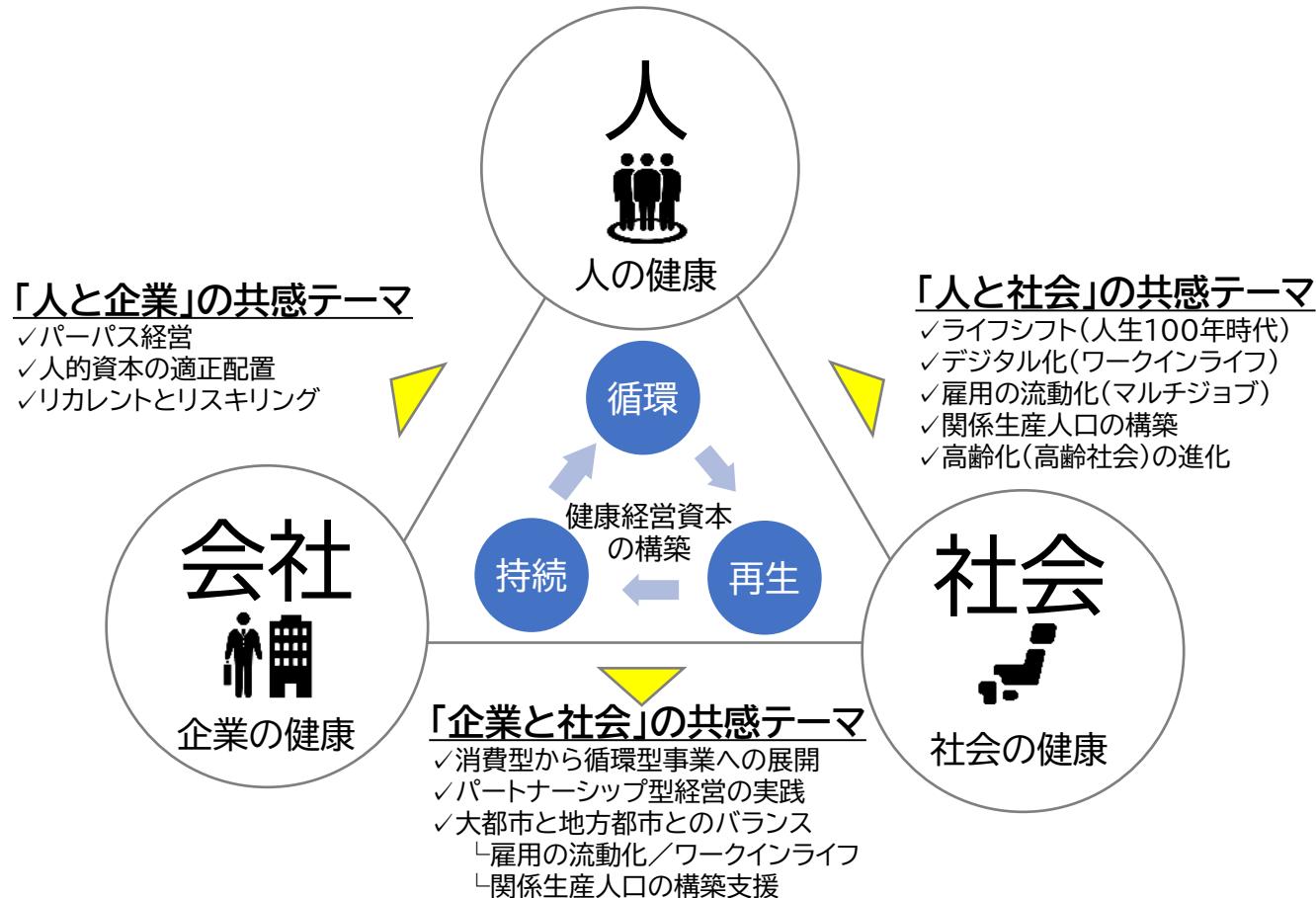
会社と社員との共感、会社と社会との共感

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

健康経営を戦略として考える際の大切な視点

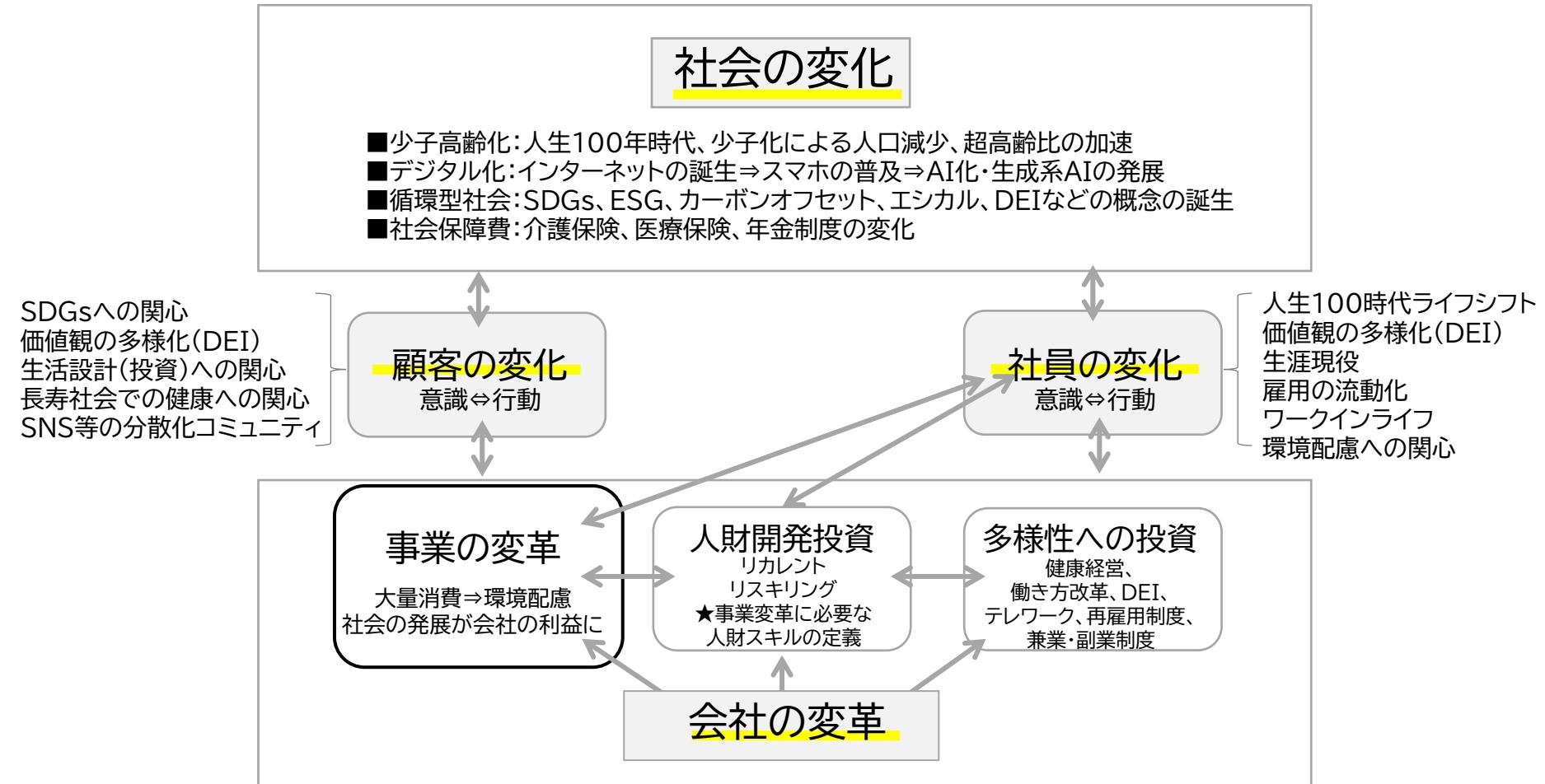
「健康経営®」とは

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。



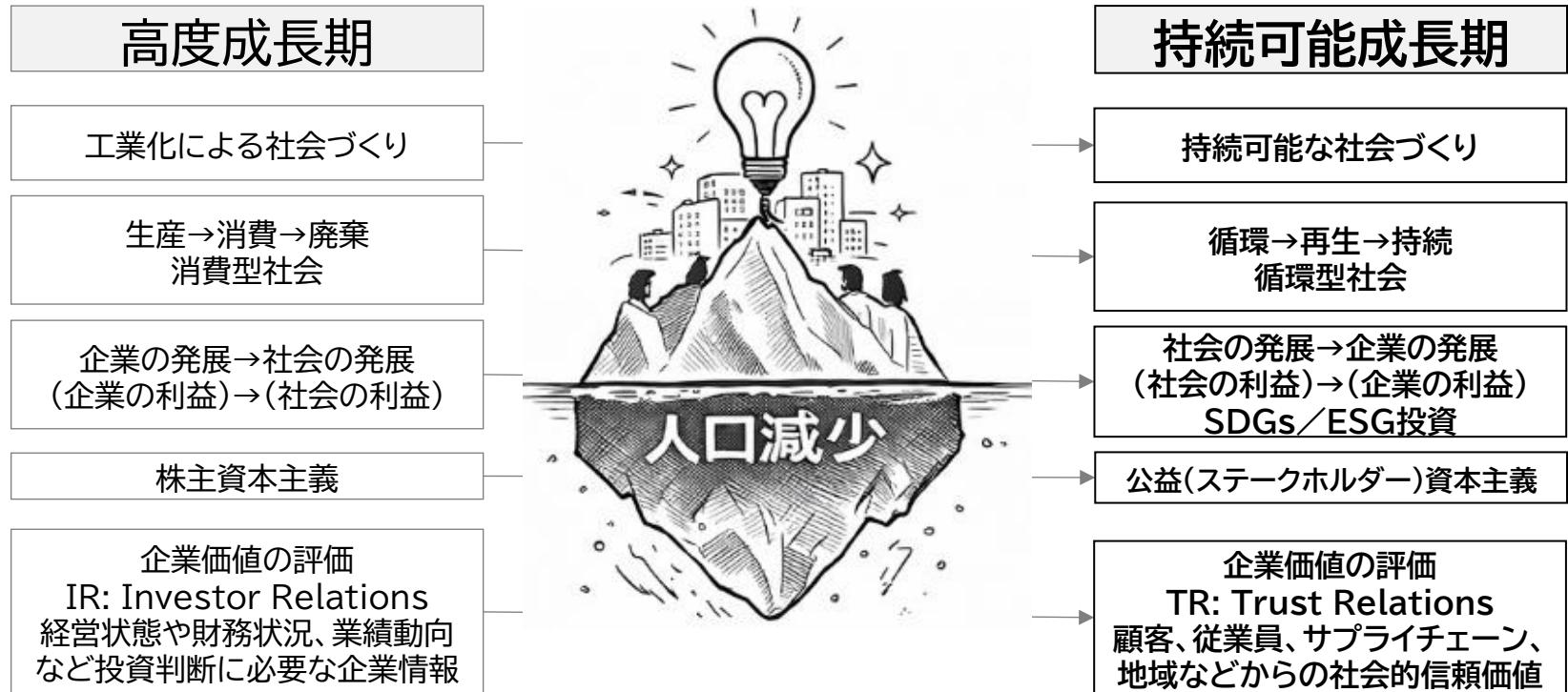
健康経営を戦略として考える際の大切な視点

健康経営とは、新しい社会インフラとの関係で経営戦略を考えること



新しい社会インフラ

人口ボーナスの終焉による、新しい産業構築の必要性

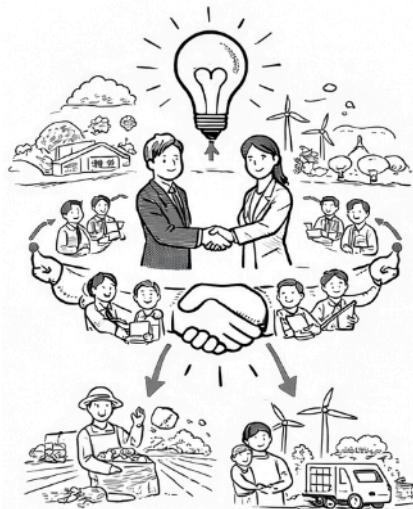


人口減少により、従来の「量を増やす成長」は限界を迎えます。これからは、循環・再生を前提に、社会課題の解決を価値へ転換し、ステークホルダーと共に付加価値を高めることが重要です。企業価値も、短期利益だけでなくSDGs/ESG等を含む中長期の持続性で評価される時代へ移行します。

「価格で競う時代から、価値を生み出す時代へ。」

人口ボーナスが終焉を迎えた今、「つくれば売れる」「安ければ選ばれる」という前提は、すでに成り立たなくなっています。自社ならではの付加価値を生み出せなくなった瞬間、商品やサービスは価格でしか評価されず、企業は終わりのない価格競争の波にのまれていきます。

この構造から抜け出すために求められているのは、社会に存在する課題を“コスト”ではなく“価値”として捉え直し、事業として解決していく視点です。社会課題の解決に取り組む企業は、利益だけでなく、信頼を積み重ね、共感を生み、持続的な付加価値を創出する存在へと進化していきます。これから企業成長の源泉は、価格ではなく、価値。価値の源泉は、社会との信頼の連鎖にあります。



「付加価値」がなくなると
「価格」が「価値」になる

「価格」が「価値」になると
価格競争の波にのまれる



付加価値を生み出すには、
「社会課題」を価値に転換
する事業創出が必要。

Cost to Capital 人的資源から、人的資本への人へ転換

今まで

Cost

経営資源



人・モノ・金・情報

to

これから

Capital



人・モノ・金・情報を使いこなせる「人」

健康経営
Investment

人材
Commodity

人的資源
Human Resource

Commodity(代替可能)

人的資本
Human Capital

Creativity(代替不可能)

人的資源はこれまで、人件費として管理される「コスト」として扱われてきました。しかし今後は、人も、モノ・金・情報と同様、使いこなされなければ価値を生まないコモディティになっていきます。
そこで求められるのが、人を「資本」として捉える経営への転換です。

人的資本とは、経営資源を主体的に活用し、新たな価値やイノベーションを生み出せる人財を指します。
健康経営は、こうした人が集い、力を発揮し、定着するための基盤となる投資です。



Costの視点

● プrezenteeism(Preseneeism)

欠勤にはいたっておらず勤怠管理上は表に出てこないが、健康問題が理由で生産性が低下している状態。
花粉症や腰痛等で調子が出ないような状態のこと。

設問：病気やけががないときに発揮できる仕事の出来を 100%として
過去 4 週間の自身の仕事を評価してください。

回答： _____ % (1~100%)

★算出方法：プレゼンティーイズム = 100% - 回答値

● Absenteeism(Absenteeism)

健康問題による仕事の欠勤(病欠)を指す。

Capitalの視点

● Work engagement(Work engagement)

仕事に関するポジティブで充実した心理状態として、
 ①「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、
 ②「仕事に誇りとやりがいを感じている」(熱意)、
 ③「仕事に熱心に取組んでいる」(没頭)
 の3つが揃った状態として定義される。

● Employee engagement(Employee engagement)

従業員が会社や仕事に対して前向きな関係性を持ち、
 自発的に力を発揮しようとする心理的状態を指します。
 ①会社や仕事の目的に共感し貢献したいと感じている(共感)
 ②自分の役割や成長に価値を見出している(納得)
 ③期待に応えようと主体的に行動している(自律)という
 要素が重なり合った状態と捉えられる。

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



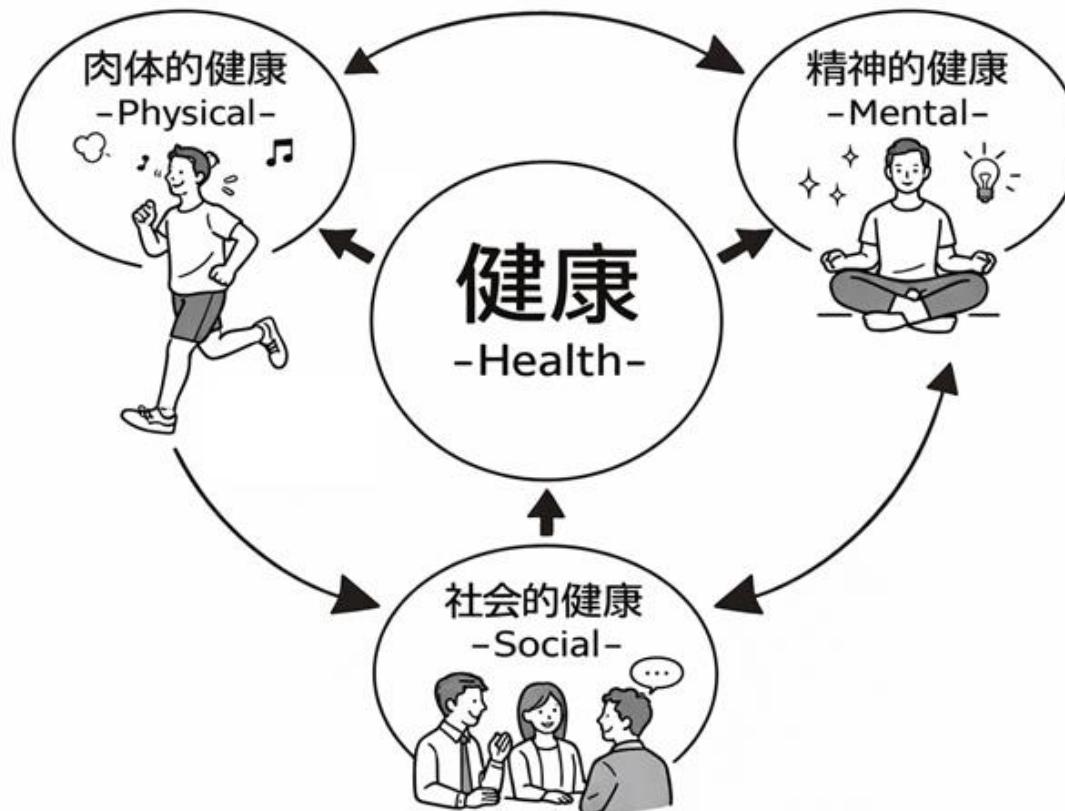
健康を経営の外ではなく

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？

健康経営における健康のテーマ

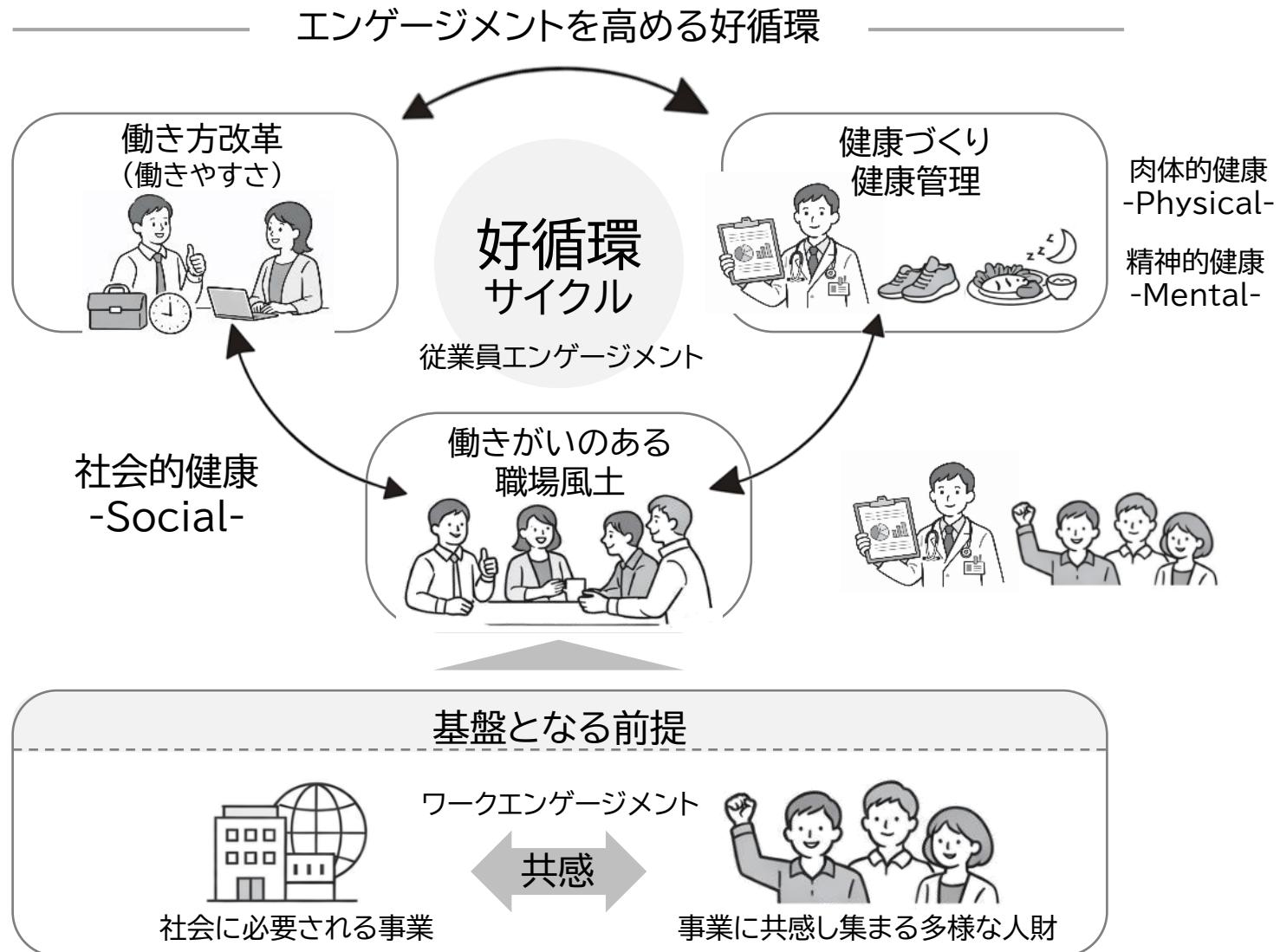
WHOの健康の定義は、健康経営における「健康」のテーマ



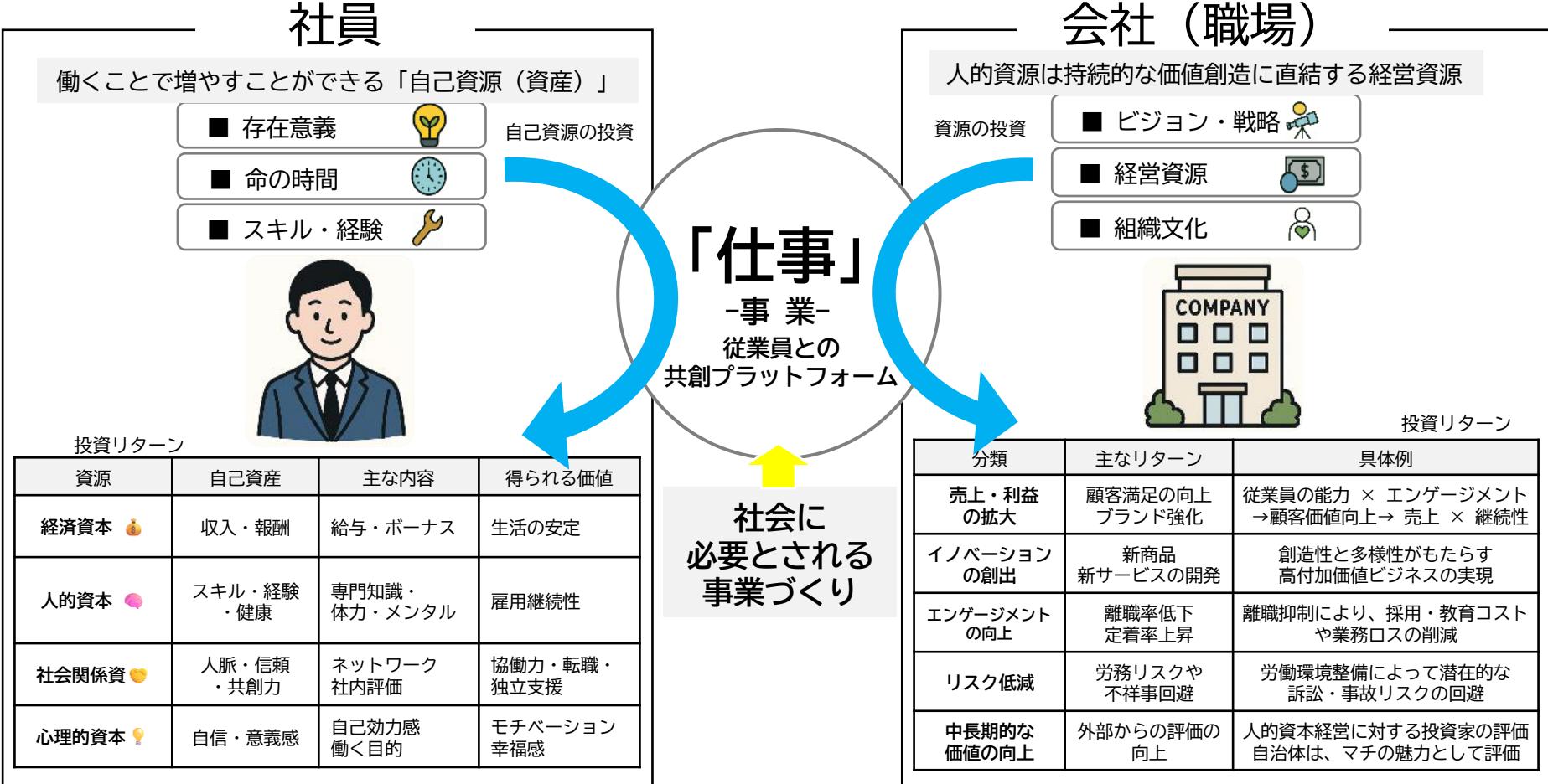
健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること。(WHO憲章)

“Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.”

健康経営における中心的な投資テーマ



事業（仕事）への投資が会社と社員の共通言語



健康経営の本質は、「企業と人が”事業(仕事)”を通じて支え合う関係性」をつくること。

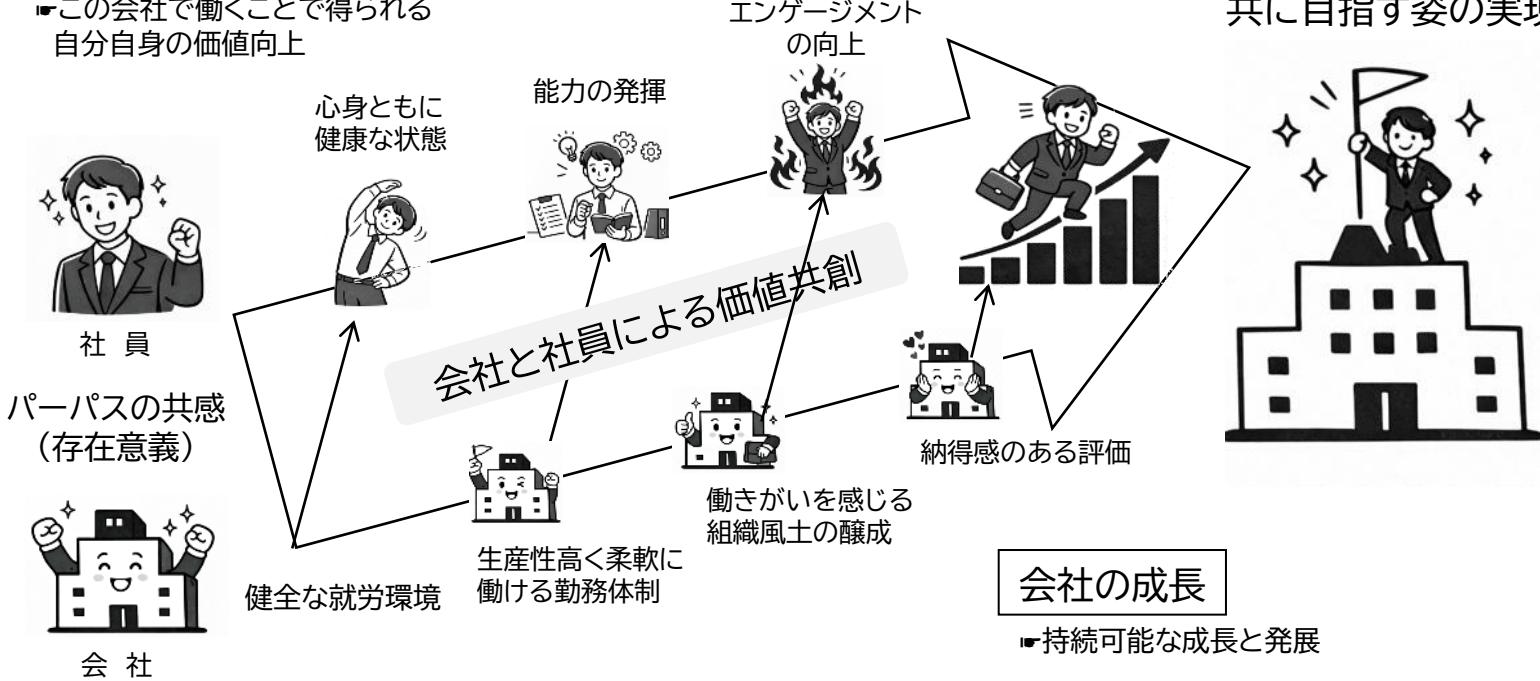
社員と会社の相互投資モデル

「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いが、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



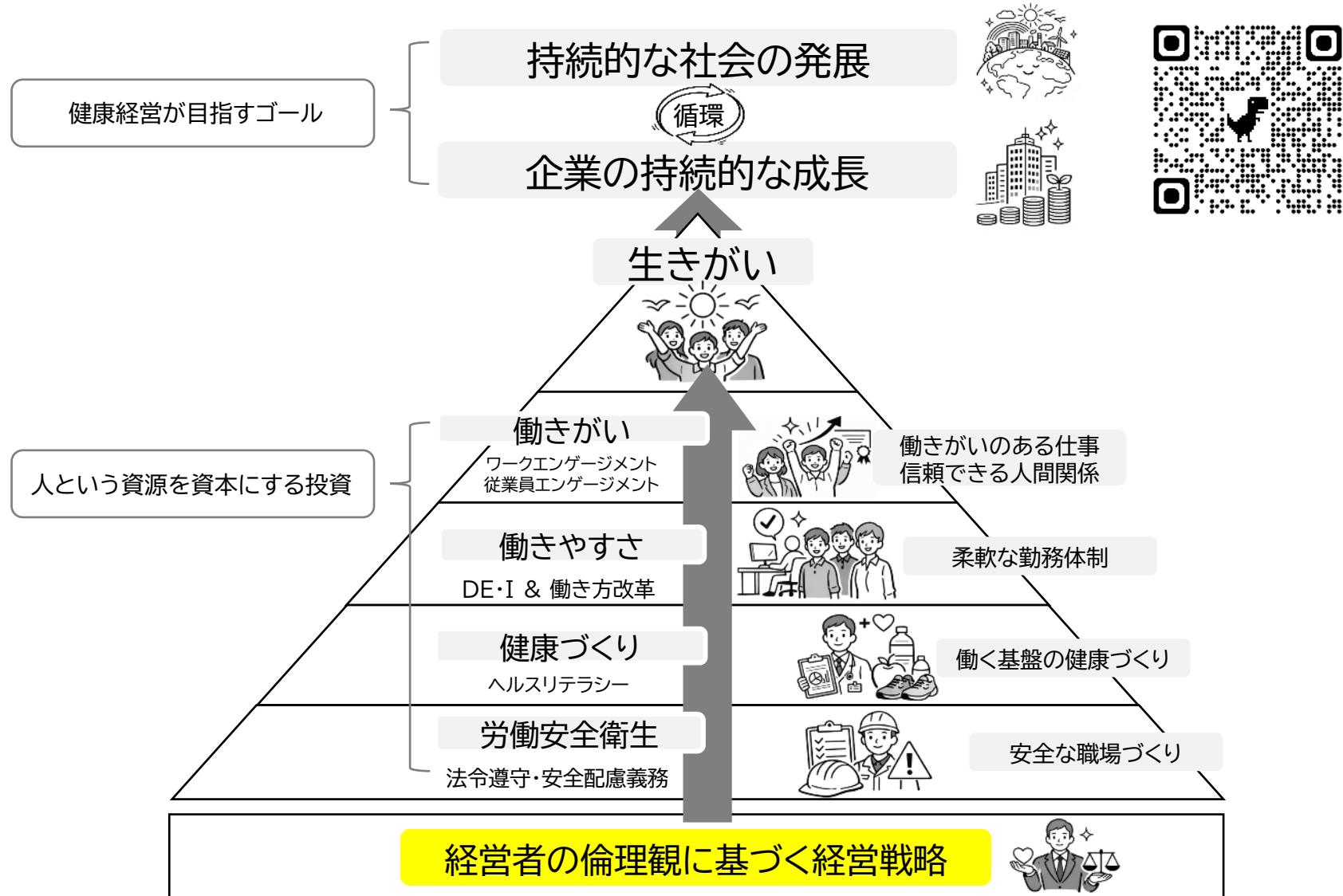
会社の成長

- 持続可能な成長と発展

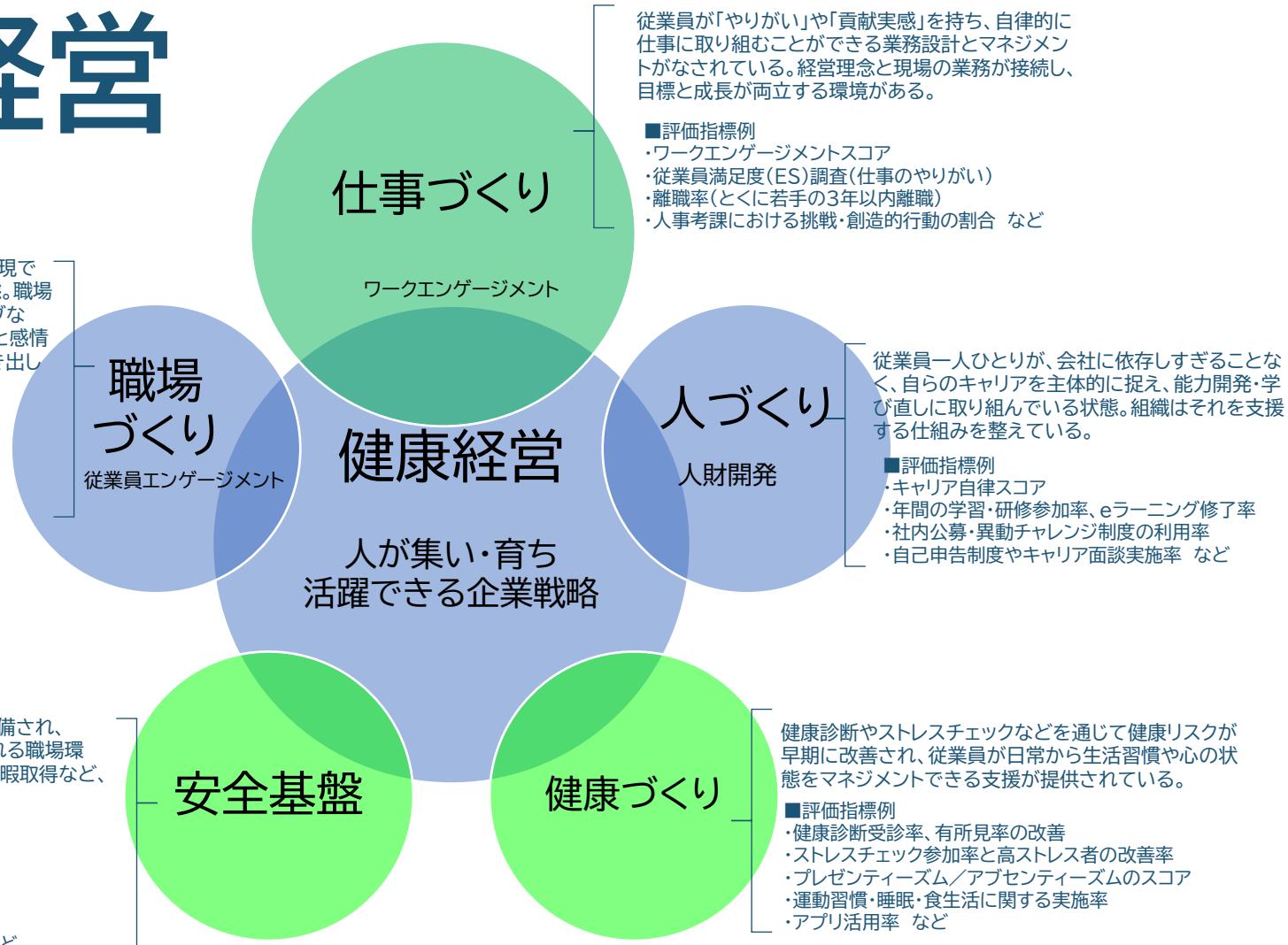
健康経営の定義

「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

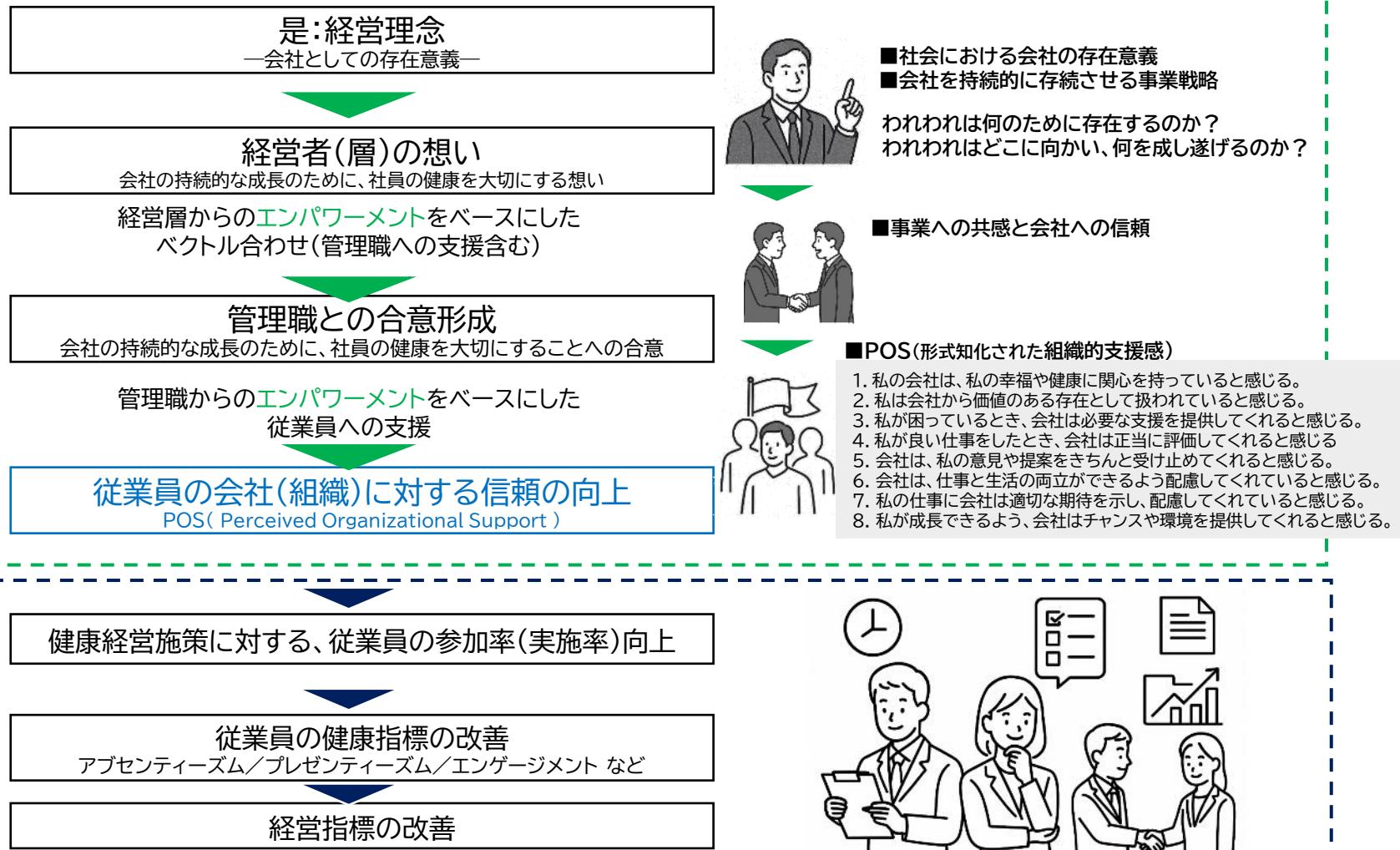
人という資源を資本化し、企業が成長することで、社会の発展に寄与すること。



経営戦略としての 健康経営



健康経営の進め方(モデル)



経営戦略としての健康経営のつくりかた

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？

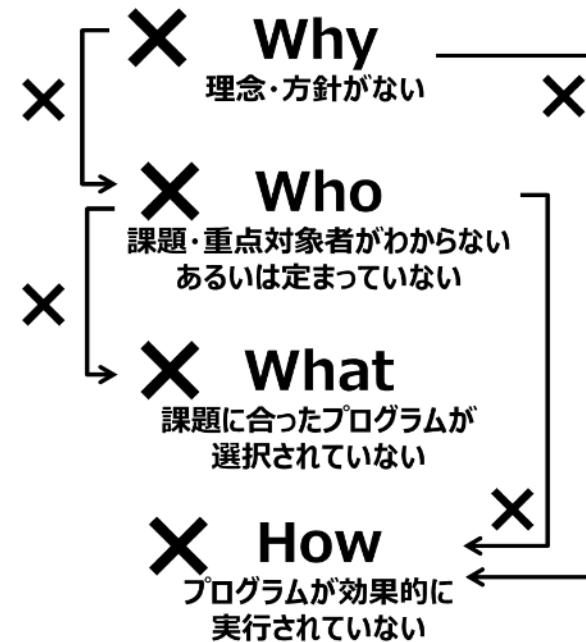
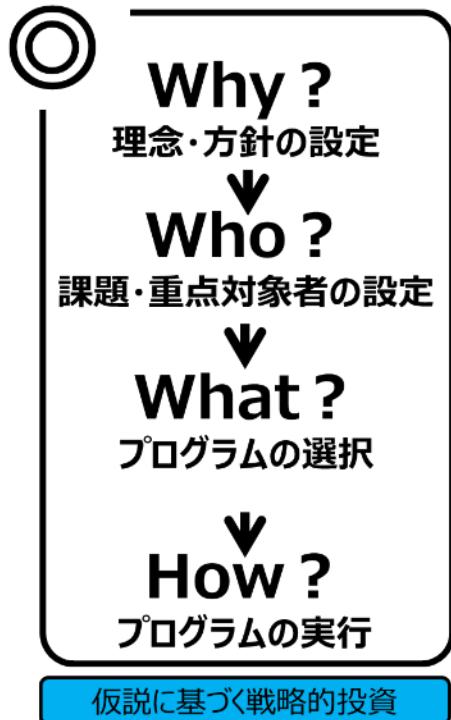
何を、どのようにするのか？
仕組みと仕掛けをつくりあげる
現場の知見を全面的に取り込んだ
戦術シナリオ作成し、具体的なイメージ
としてチーム(組織)で共有・実行する

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

なぜ、健康経営に取り組むのかを説明できるか？

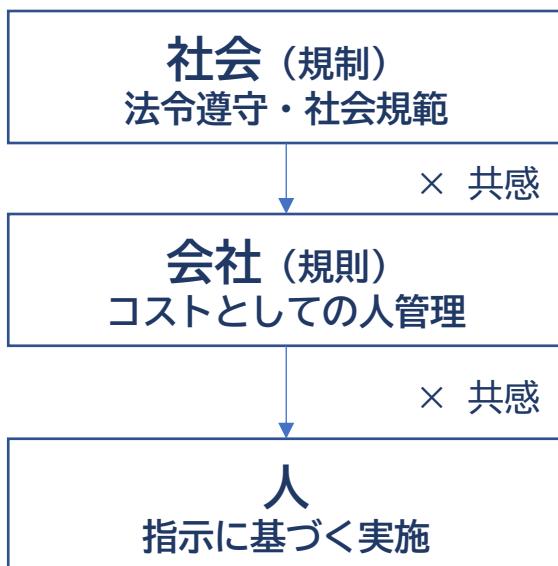
あなたの健康経営はどちら？

良い健康経営 vs 悪い健康経営

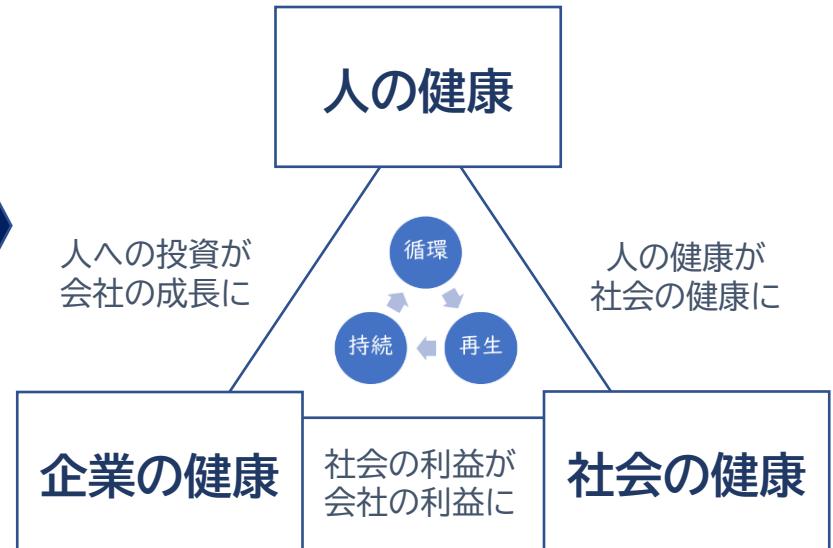


企業経営を進化させよう！

現在ある多くの企業での健康経営
「レギュレーション（規制）型」



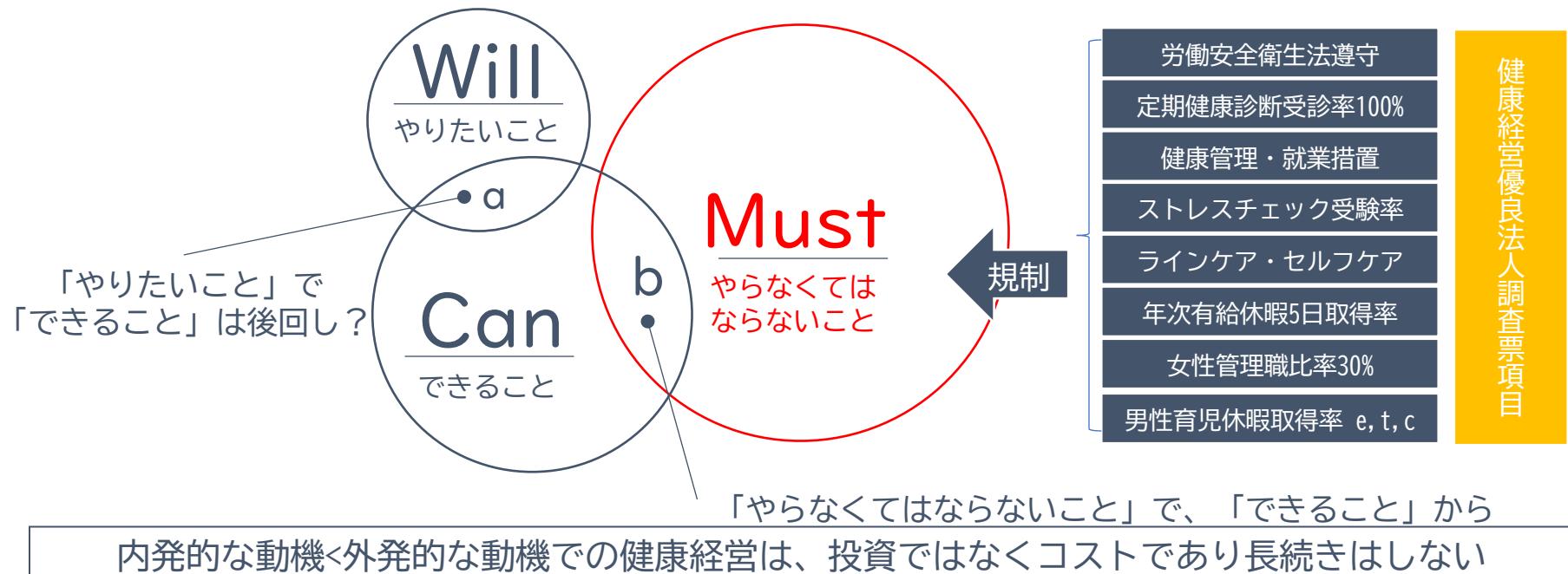
これからの健康経営
「共感型（Trust Relation）」
共感型パートナーシップの構築



健康経営ウォッシュになつてはいなうか・・・

「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



健康経営ウォッシュになつてはいなうか・・・

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

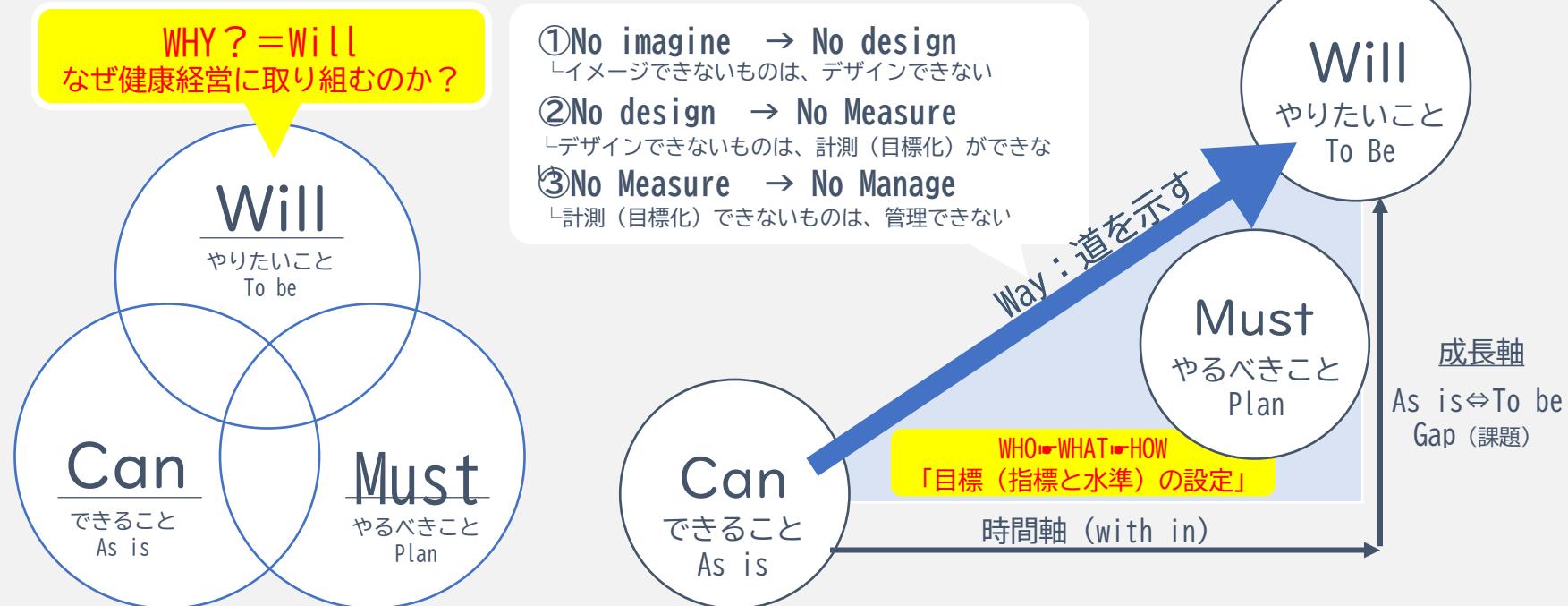
経営層から管理職へのエンパワーメント、管理職から従業員へのエンパワーメントを通じて、会社と組織に対する従業員の信頼を獲得すること。

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

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

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

- ①課題に応じた事業を計画する What?
- 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?

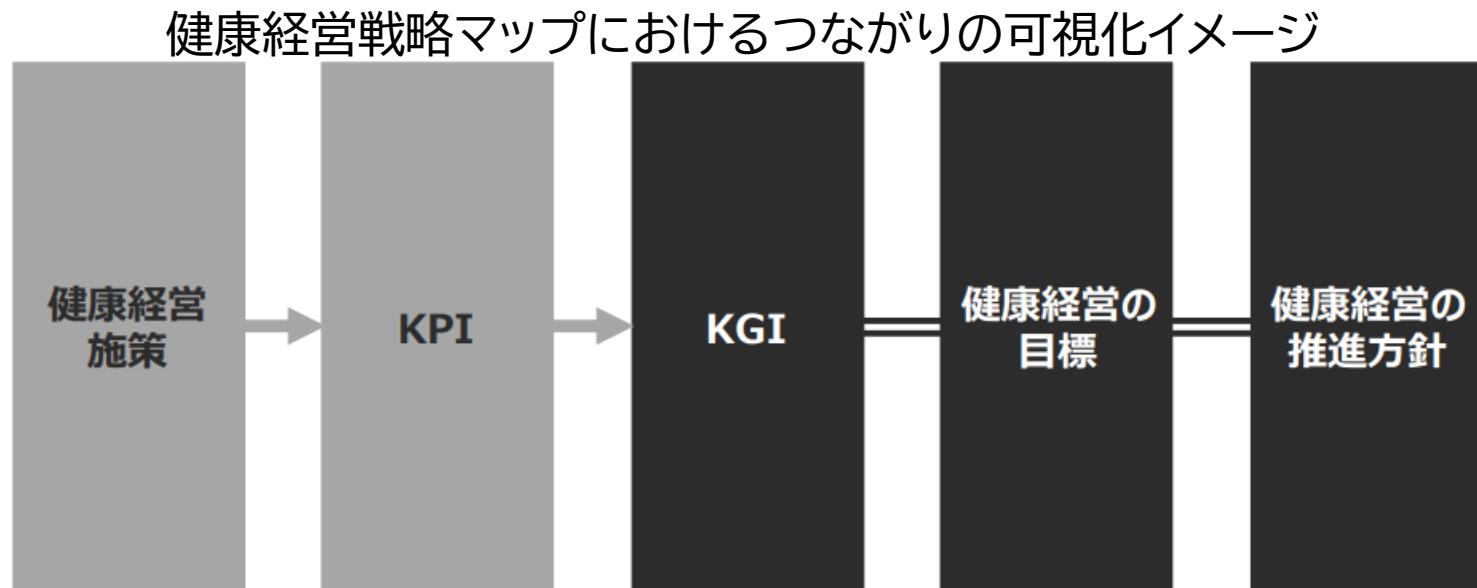
- ①職場の環境改善を図る
- ②生活習慣改善のモバーバーを向上させる取組や行動変容を促進させる取組を実施する
- ③企業内スタッフでは対応が難しい部分については外部事業者を活用する

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

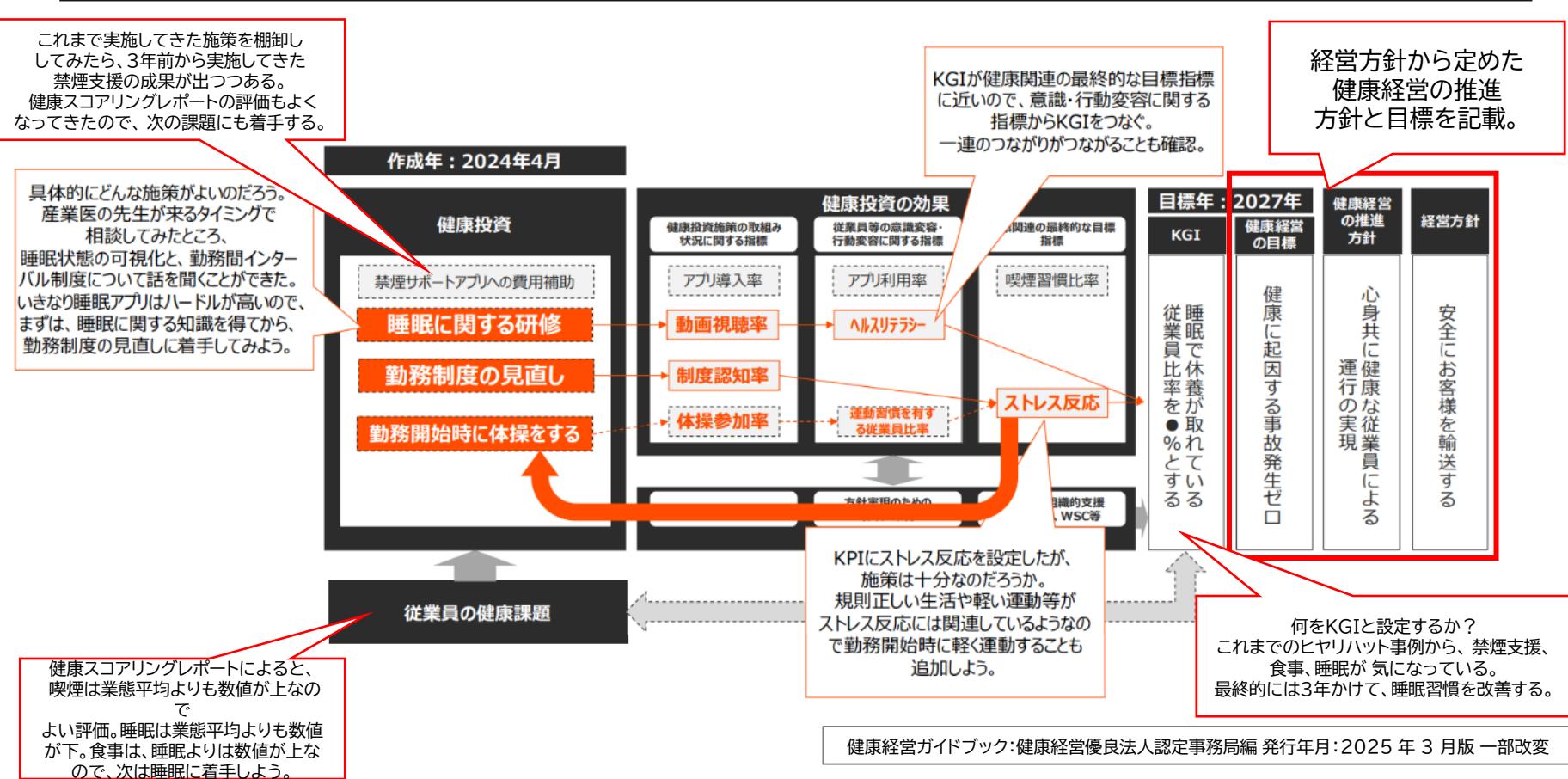
3 制度・施
策の実行

健康経営事業のつくり方



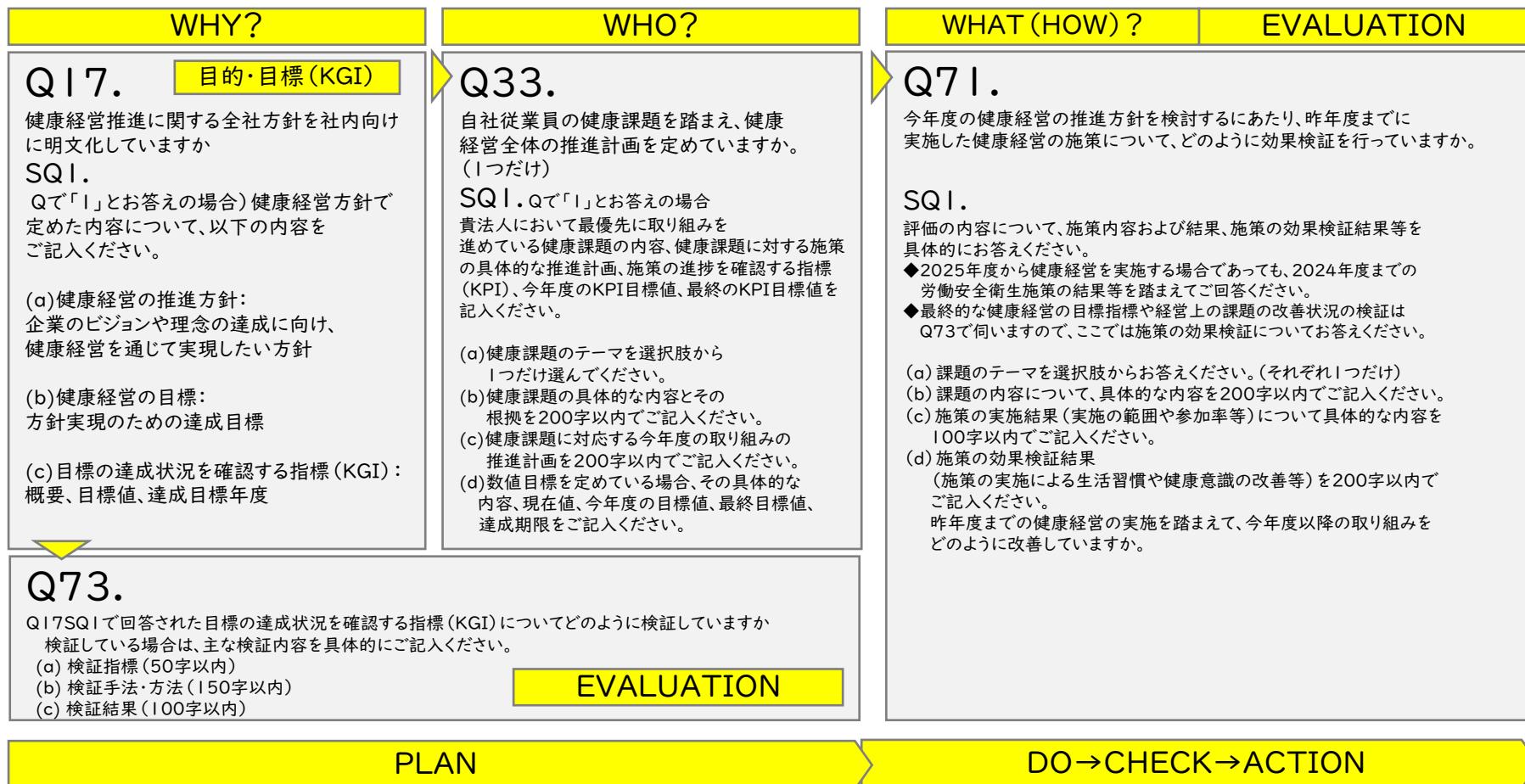
健康経営ガイドブック
健康経営優良法人認定事務局編
発行年月：2025年3月版

健康経営事業のつくり方



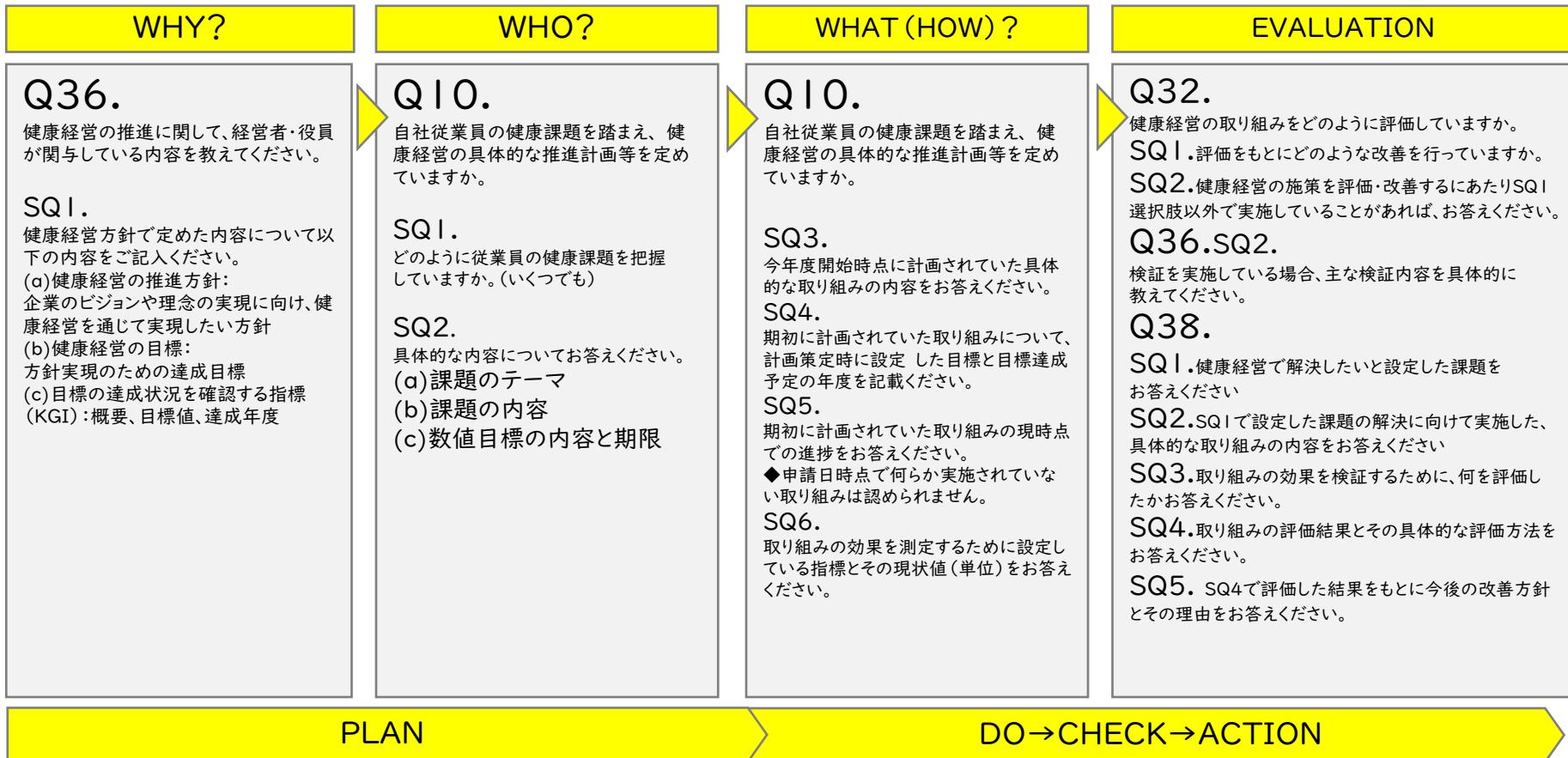
大規模法人版での健康経営シナリオ

最大のポイントは「Q17→Q33→Q71(Q73)」に一連の流れがあること



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



魅力ある会社づくりのための問いかけ

あなたの会社の魅力とは？

魅力ある会社

『働く人が「ここで働き続けたい」「自分らしく力を発揮できる」と感じ、その姿が社外にも自然に伝播している会社』

健康経営を通じて生み出したい、あなたの会社の魅力はどんなことですか？



基盤: 法令遵守:労働安全衛生法・労働基準法・働き方改革関連法制(関連法改正)等

魅力を構成する主要要素

① 一貫性があること

価値観・姿勢・行動にブレがない
→ 信頼が蓄積され、長期的な魅力になる

② 独自性があること

他と明確に違う強み、物語、視点がある
→ 代替可能ではない存在である

③ 共感性があること

相手の立場・感情・背景を理解しようとする姿勢
→ 心理的距離を縮める魅力

④ 期待価値があること

希望や前向きな見通しを示している
→ 行動を促す魅力

⑤ 成長性・余白があること

変化や進化の余地が感じられる
→ 「一緒に育つ」関係性を生む魅力



魅力の本質は、「人を惹きつけること」ですが、重要なのは強制ではなく自発性です。
相手が「気になる」「関わりたい」「もっと知りたい」と感じる状態を生み出せている状態が魅力です。

あなたの会社は、社員から “選ばれ続ける会社” か？

■ワークエンゲージメント(仕事そのものへの没頭・熱意・やりがい)

1. 社員は、自分の仕事が何のために存在し、誰に価値を届けているかを語れますか？ YES or NO
2. 社員が「やらされている仕事」ではなく、主体的に取り組みたい仕事を持てていますか？ YES or NO
3. 日々の業務の中で、達成感や成長実感を得られる設計になっていますか？ YES or NO
4. 社員は、自分の強みや得意なことを仕事の中で発揮できていると感じていますか？ YES or NO
5. 「この仕事が好きだ」「この仕事に夢中になれる」と言える社員は、どれくらいいますか？ YES or NO

メモ:この問い合わせから考える、あなたの会社の強みは？改善のポイントは？



あなたの会社は、社員から “選ばれ続ける会社” か？

■従業員エンゲージメント(会社・組織への信頼・愛着・帰属意識)

1. 社員は、この会社を他人に勧めたいと思えていますか？…………… YES or NO
2. 経営の考え方や方向性は、社員に理解・共感されていますか？…………… YES or NO
3. 社員は、会社から大切にされ、信頼されていると感じていますか？…………… YES or NO
4. 上司や同僚との関係は、安心して意見や本音を言える関係性になっていますか？ YES or NO
5. 「ここで働き続けたい」と社員が思える理由を、経営として把握できていますか？ YES or NO

メモ:この問い合わせから考える、あなたの会社の強みは？改善のポイントは？



あなたの会社は、社員から “選ばれ続ける会社” か？

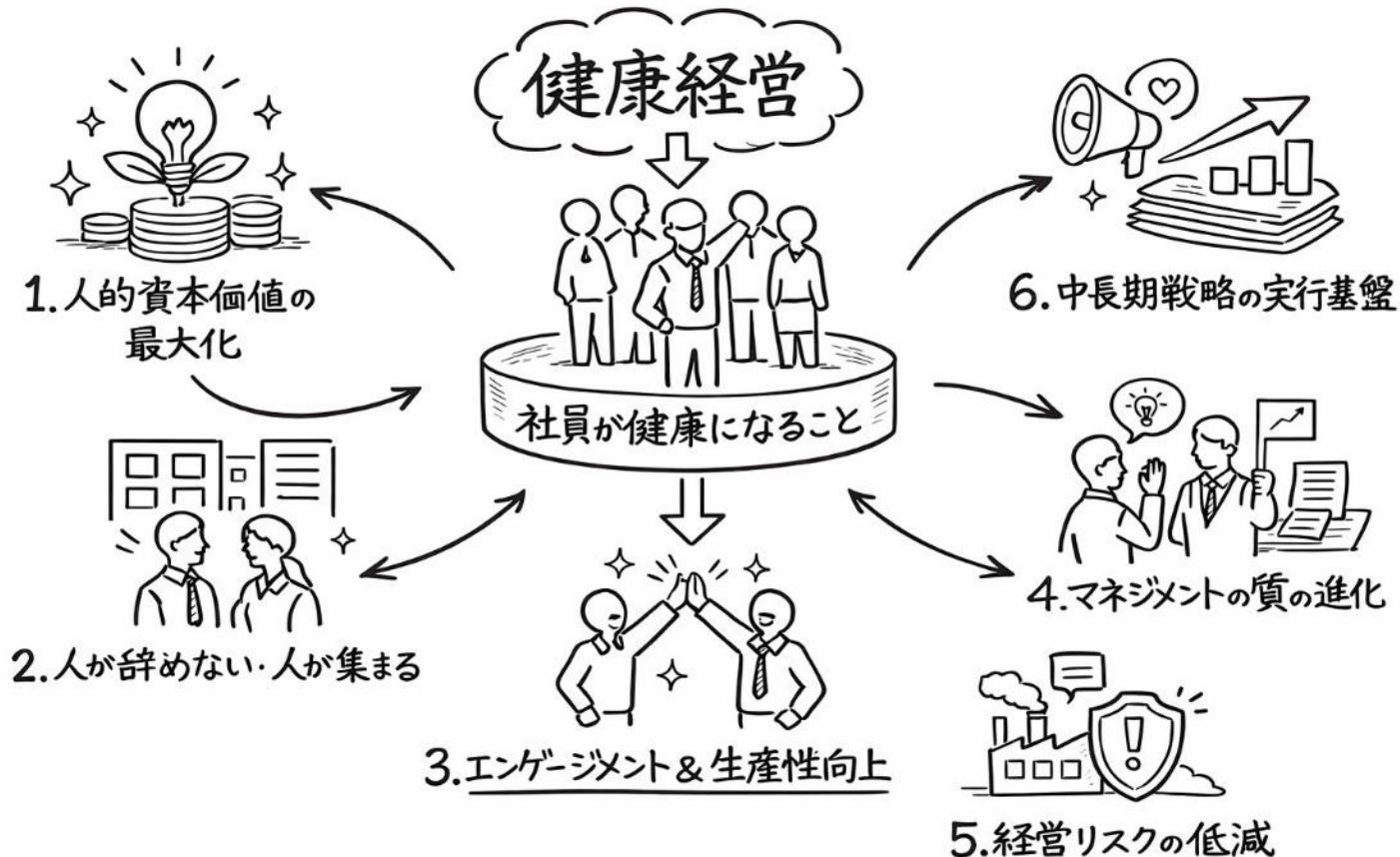
■Well-Being(心身・社会的に良好な状態で働く基盤)

1. 社員は、無理をし続けなければ成果が出ない働き方になってしまいませんか？…………… YES or NO
2. 心身の不調や生活上の不安を、早期に気づき、相談できる環境は整っています？………… YES or NO
3. 仕事と私生活(家庭・健康・地域)を、両立できる実感を社員は持てていますか？………… YES or NO
4. 社員一人ひとりの多様な事情(育児・介護・治療等)を、組織として受け止められていますか？ YES or NO
5. 社員は、「この会社で働くことで、人生全体が良くなっている」と感じられていますか？…… YES or NO

メモ:この問い合わせから考える、あなたの会社の強みは？改善のポイントは？



健康経営に取り組む目的の再確認



社員の健康への投資を通じた、会社の持続的な成長がゴール