

健康経営10年目、いま問われる「本質」

—— 予防医療から始まる真の改革とは ——

一般社団法人日本予防医療協会 代表理事
医学博士 金城 実



1 健康経営制度の普及は社員を元気にしているのか？

健康経営がビジネス界に登場して10年が経ちました。2014年の制度創設以来、経済産業省による「健康経営優良法人認定制度」は毎年認定企業数を伸ばし、2024年度には中小規模法人部門だけで1万9,000社を突破。企業の健康経営に対する意識はかつてないほど高まっています。

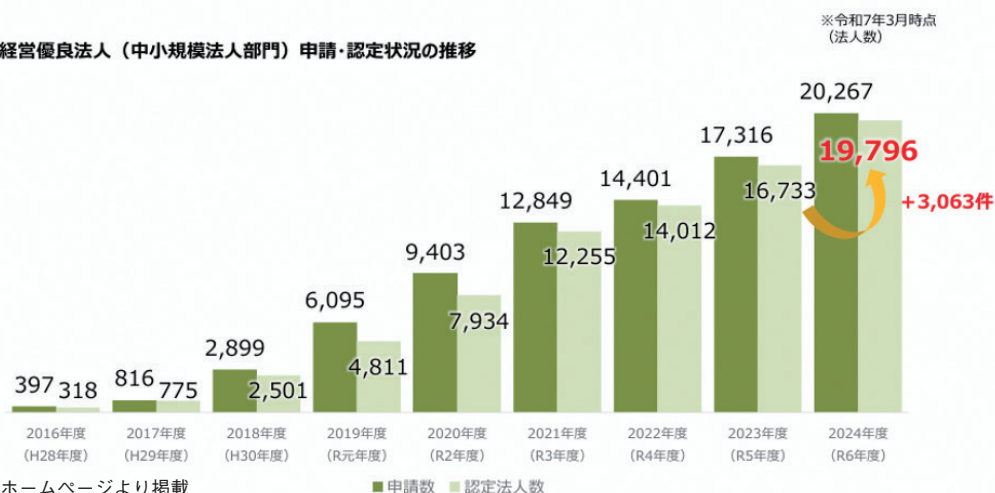
中小規模法人部門

認定状況

前年度より3,063件（約18%）増加。19,796件

うち、今年度新設した小規模事業者特例対象法人は、140件

健康経営優良法人（中小規模法人部門）申請・認定状況の推移



しかしこの認定法人増加の中で、私たちは一つの重要な問いに直面しています。

「健康経営は、果たして本質的に企業と社会を変える力を発揮しているのか？」

現場の声に耳を傾けると、「健康経営を導入したが、社員が以前より健康になった実感はない」「メンタル不調による休職者はむしろ増えている」といった本音が少なくありません。

たとえば、出社していても十分なパフォーマンスが発揮できない「プレゼンティズム (Presenteeism)」の問題は、生産性の低下を招くこととなりますが、その原因として社員の体調不良への対応不足とともに、やりがいの低下への効果的な対応不足なども挙げられています。

これらは決して例外ではなく、多くの企業に共通する悩みです。たとえば、次の図にある、東京大学などの研究では、体調不良によるパフォーマンス低下（プレゼンティズム）が企業の経済損失に直

結しており、その損失額は1人あたり年間数十万円、全社で見れば数千万円に及ぶこともあると報告されています。つまり、「出社していても力を出せていない」状態が組織の生産性低下を生み出しているのです。

これは、健康経営の真のゴールが「認定を取ること」ではなく、社員が健康になり、パフォーマンスを上げることで、活力ある組織を実現することであり、この原点に立ち返る必要があるということです。

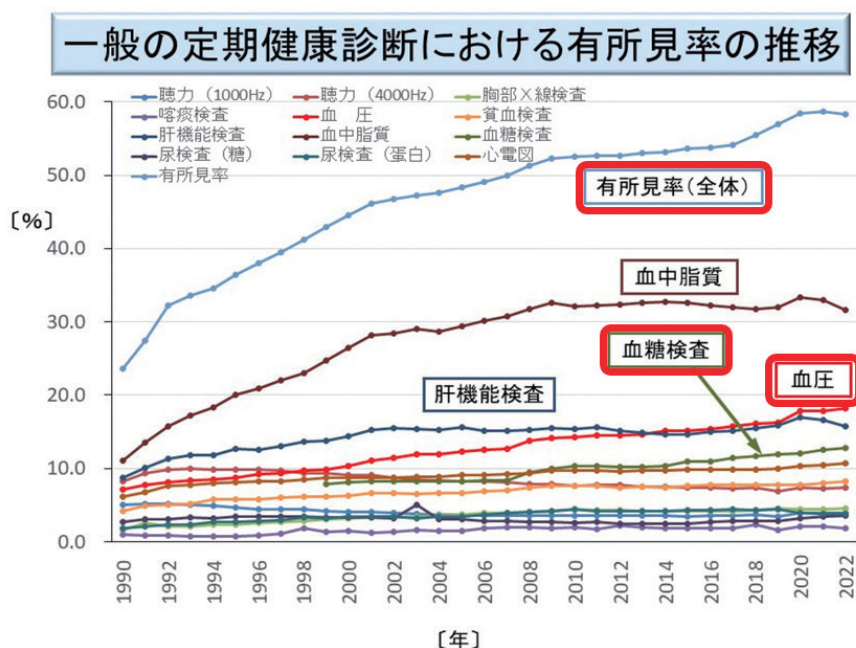


資料出所：沖縄県発行「沖縄版健康経営ハンドブック」より掲載

2 “やっているのに、変わらない” 健康経営の実態

多くの企業が、定期健康診断の100%実施を目指し、ストレスチェックを義務化し、ウォーキング大会や禁煙デー、ヘルシー社食の導入など、形式的な取り組みは着実に進んでいます。

ところが、健診結果を見ると有所見率はむしろ上昇しています。糖尿病や高血圧といった生活習慣病のリスクは依然として高く、メンタル不調による休職や離職も深刻化の一途をたどっています。



資料出所：厚生労働省「定期健康診断結果報告」より作成

「健康診断は受けさせている。でも、その後の行動に結びついていない」

この「健康診断止まり」の構造こそが、現在の健康経営の根本的な課題です。制度やイベントの整備だけでは、社員の健康は改善されません。

真の健康経営とは、健康診断などの制度要件を満たすことではなく、社員一人ひとりが自ら健康を考え、行動し、働き甲斐を高め、企業の持続的な成長と共にウェルビーイングを実現する取り組みです。

社員が主役であるという視点を忘れると、企業の担当者がどれだけ努力をしても、社員には伝わら

ず、結果として、行動にも、健康にも変化は起きません。認定の取得は「過程」であり「手段」であって、「ゴール」ではないのです。社員一人ひとりが自分の健康に関心を持ち、改善行動を選び、継続することが最終的なゴールです。

このとき、企業が果たすべき役割は「環境と支援」の提供です。たとえば、

- 自分の健康リスクを可視化するツールを導入する
- 小規模でも継続可能な健康習慣づくりを社内文化として推進する

など、社員が自発的に健康に向き合える「仕組み」と「気づきのきっかけ」が重要になります。

3 セルフケアの再評価——健康は“自分の力”でつくる

その中で注目すべきが「セルフケア」です。厚生労働省は「健康診断」だけでなく「生活習慣病やメンタルヘルス対策にはセルフケアが不可欠」と明言し、経済産業省も健康経営の評価指標に「セルフケア推進（禁煙・運動・食事・メンタルケア・疾病管理）」を盛り込んでいます。

セルフケアとは単なる自己管理ではなく、自分の体調変化に気づき、正しい情報をもとに、体調を改善する行動をして、継続的に健康習慣を実践する能力を意味します。

セルフケアの三本柱

1. **気づき**：朝の疲労感、睡眠の質、日々の体調変化への意識
2. **情報と選択**：信頼性のある情報を取捨選択し、正しい行動を選ぶ健康リテラシーを上げる
3. **継続的な実践**：無理なく続けられる具体的な行動（例：週2回の軽運動）や食事方法（箸置きを使ってゆっくり食べる）などの行動を習慣化する力

これらは、一朝一夕には身につきません。企業が支援すべきなのは、社員がこの“セルフケアの力”を実践できる仕組みづくりです。日本では、残念ながら、多くの社員がこのセルフケアの基礎教育を受けていません。医療界はこれまで「診断と治療」に偏重し、生活管理や健康行動の支援に十分な注力をしてこなかったという背景もあります。

「社員の多くが、正しいセルフケアの方法を知らない」というのが現実です。情報はあふれていても、質の高い正しい知識に触れる機会が少ない。誰の言うことが正しいのか判断できないような状況です。そのためにこそ、企業が信頼できる健康教育の場を提供することが求められます。たとえば、

- 食生活・運動・睡眠に関する定期的セミナー
- 血圧・血糖値・血管年齢などをはじめ、筋肉量や脂肪量の定期測定会
- 社員が健康について相談しやすい社内保健相談体制（会社の保健室）

こうした支援が、社員の行動変容を促す「最初の一步」になるのです。

4 予防医療的アプローチ——「病気を減らせる健康経営」

現在の医療制度は「診断」して「治す」ことに重点が置かれています。しかし、企業に求められているのは「病気になる前に防ぐ」取り組み、すなわち**予防医療的な健康経営**への転換です。

予防医療には一次予防（生活習慣の改善）、二次予防（早期発見・早期治療）、三次予防（再発防止）という3つの段階があります。企業が積極的に関われるのは一次と二次予防の分野です。特に、一次予防（生活習慣の改善）こそが、日々の生活の中で社員ができるセルフケアの取り組みであり、これからの健康経営の実践の中で、特に重要なものだと考えています。

クルマで考えれば当たり前のことです。まず事故や故障を防ぐ。そのために信号を守って運転する。

定期点検（ブレーキやエンジンオイルやガソリンやタイヤのチェック）をして、未然にトラブルが起きないようにしています（一次予防）。そして、何か事故や故障があれば原因を見つけて整備工場で修理します（二次予防：検診施設や病院での診断と治療）。

当然、事故や故障が起こらない方がいいに決まっています。クルマでは当たり前のことが、ヒトに関しては事故（高血圧、糖尿病、狭心症、脳卒中など）が起こってから病院を受診して、診断と治療をしているというのが現状です。ヒトでも、日ごろから自分のカラダをセルフケアすることで、大きなトラブルを回避することが可能です。

健康診断はそのスタートラインに過ぎません。診断結果に基づき、個別の生活指導を行い、社員一人ひとりが行動を変えるようサポートする——。これが予防医療を土台とした「真の健康経営」の姿です。

5 成功事例に学ぶ：社員の変化が企業を変える

たとえば、新潟県の建設関連企業では、勤務中のストレッチ制度を導入。最初は戸惑いもあったものの、半年後には全員が日常的に体を動かすようになり、腰痛の訴えが大幅に減少。これにより、社員の運動習慣率が向上、社員の活力も明らかに向上しました。職場全体の活気も大きく変わったと報告されています。

また、ある介護事業会社では、健診所見があった社員に対し、社内の看護師・理学療法士が個別面談を実施。再受診率100%を実現し、高ストレス者の減少と業務定着率の改善が見られました。

これらに共通するのは「社員任せにせず、企業が本気で関与する」という姿勢です。難しい取り組みではありません。「気づき」「小さな行動」「継続できる仕組み」から始めれば、社員の意識と行動は変わります。

6 健康経営は未来への投資である

予防医療的アプローチを取り入れた健康経営は、一見すると「手間もコストもかかる」と感じられるかもしれませんが、これまでの「認定取得がゴール」「健康診断で満足」といった形式的な取り組みでは、期待する成果は得られません。社員が健やかであることは、活気のある職場、欠勤の減少、生産性の向上、離職防止そして地域医療費の抑制といった直接的な利益を生み出します。中長期的には、企業ブランドや採用力にも良い影響を及ぼす“未来への投資”なのです。

大切なのは企業トップの本気度です。中間管理職のやる気です。これがないと始まりません。次に大切なのが社員の行動変容です。考えているだけでは何も変わりません。企業のリーダーが「社員の健康は企業の成長の源」と本気で信じた時、組織は確実に変わり始めます。

▶次回予告：「働く意味」から考える健康経営の進化

今回は、「セルフケアの具体的方法」（予防医療実践）に加えて「働く意義」や「企業のパーパス」への共感、「心理的安全性」のある職場づくりといった視点を交え、健康経営を「ウェルビーイング経営」へと進化させる道を探ります。

金城 実 きんじょう みのる

東京都生まれ。1981年岡山大学医学部卒業、同大学付属病院麻酔科に入局。ニューヨークでの研究で博士号取得。麻酔科病棟医長を経て欧米の予防医療に触発され96年に独立。現在、企業の健康経営コンサルタントとして、予防医療的な健康管理を提案している。医学博士。日本初の医学博士AIによる予防医療プログラム（Dr. セルフチェック）を研究開発。著書に『日本一わかりやすい健康経営』『箸置きダイエット』（プレジデント社）ほか。