

2025 年 2 月 26 日 全 10 頁

なぜ健康経営の成功は睡眠から始まるのか

健康経営の鍵は適正な睡眠とプロフェッショナル意識の醸成にあり

マネジメントコンサルティング部 主任コンサルタント 芦田栄一郎

1. なぜ健康経営の成功は睡眠から始まるのか

(1) 人的資本経営で注目を集める健康経営の本質と睡眠の重要性

企業にとって「人的資本経営」のあり方が問われている。契機となったのは、2017 年に本格的に動き出した「働き方改革」であろう。人的資本経営とは、「人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方です¹。」と経済産業省は定義している。人材は経営に欠くことのできない存在で、人材活性化による業績向上を目指すことの重要性を改めて認識することが求められている。

人的資本経営を考える上で欠かせないのが「健康経営」という考え方である。経済産業省によれば「「健康経営」とは、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することを指します。企業理念に基づき、従業員への健康投資を行うことで、従業員の活力や生産性の向上、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と期待されています。²」と定義されている。企業が従業員のために「仕事がしやすい労働環境の整備」や「よい業績を引き出す人事制度構築」等をすることは当然であると考え人もいる。しかし、昨今はステークホルダーに対してその根拠や目標管理体制、将来に向けたビジョンを示すことが求められる時代になっている。法的にも人的資本の情報開示が 2023 年度から上場企業に義務付けられた。

企業が健康経営に取り組むことは、従業員の健康問題を起因とするコストの改善のみならず、エンゲージメント向上、生産性向上、優秀な人材の獲得、従業員定着率向上、メンタル問題の回避、離職の抑制等々につながるため企業にとって取り組むメリットが大きいと言える。

(2) 睡眠マネジメントがパフォーマンスを上げる

健康経営の本質とは「従業員が心身ともに健康な状態で能力を発揮することで、企業が持続的に業績を向上させるための無駄のない仕組みづくりが備わっている経営」であると筆者は考える。企業が効率よくパフォーマンスを上げるには、従業員各人の働き方が重要である。単に労働時間を短くしたり、在宅勤務を認めたり、人事上の優遇制度を作ることだけが働き方改革ではない。確実に成果を上げ、実績が伴う生産性のある働き方が経営に必要である。従業員の健全な成長は、企業の業績向上にもつながる。健康経営を行えば「業績が上がる可能性がある」というの

¹ https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html

² https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei.html

ではなく「業績が上がるための経営手段こそが健康経営」と呼ばれるべきであろう。働き方改革は別の視点からみれば「休み方改革」でもある。休養をきちんと取り、従業員が効率よく能力を発揮できる環境が望ましい。その健康経営を実行する上で基盤となるのが「睡眠」であると筆者は考える。睡眠不足が続く状態で勤務を継続すれば疲労感が生じ、労働意欲も低下、パフォーマンスが落ちることは誰もが経験のあることであろう。従業員が能力を最大限に発揮するためには健康状態が心身ともに良好であることが必要であり、そのためには睡眠に関するマネジメントが健康経営成功の出発点であると提言したい。

上場企業に勤務する正社員を対象としたインターネット調査「ビジネスパーソン1万人調査」や「日経スマートワーク経営調査」を用いて従業員の睡眠の長さや質が企業業績とどのように関係するか、慶応義塾大学の山本勲教授が分析した³。その結果、社員の睡眠時間が長い上位20%の企業は下位20%の企業よりも売上高利益率（ROS）が1.8～2.0ポイント程度高かった。従業員にとっても企業にとっても適正な睡眠は従業員各人のエンゲージメント向上、生産性向上、チームワークの向上につながり結果的に企業価値に寄与すると考える。

また「睡眠による十分な休養」の項目を含む健康経営と企業利益の関係についての調査も行われている。

企業の健康経営の取り組み状況等を把握するために、経済産業省が2014年から「健康経営度調査」を行っている。その個票データを用いて企業の健康経営施策と企業利益の関連性を検証した研究がある⁴。滋賀医科大学NCD疫学研究センター最先端疫学部門の矢野裕一郎教授らは、健康経営度調査の各説明変数（質問項目）が企業利益にどの程度寄与するかをSHAP値を用いて評価した（分析対象は1,593社、従業員数約436万人）。分析の結果、企業利益との関連性が高かった項目は、図表1に示すように「喫煙者の割合⁵（SHAP値0.121）」が最も高く、「従業員1人当たりの保健事業費」「営業職の正社員割合」に次いで「睡眠により十分な休養が取れている割合」が高かった。これらの結果から、「睡眠による十分な休養」を含む従業員と組織における健康づくりの取り組みは、企業利益への寄与が少なからずあることがうかがえる。健康投資を行うことは、健康的で生産性の高い労働力を生み出す可能性があると言える。

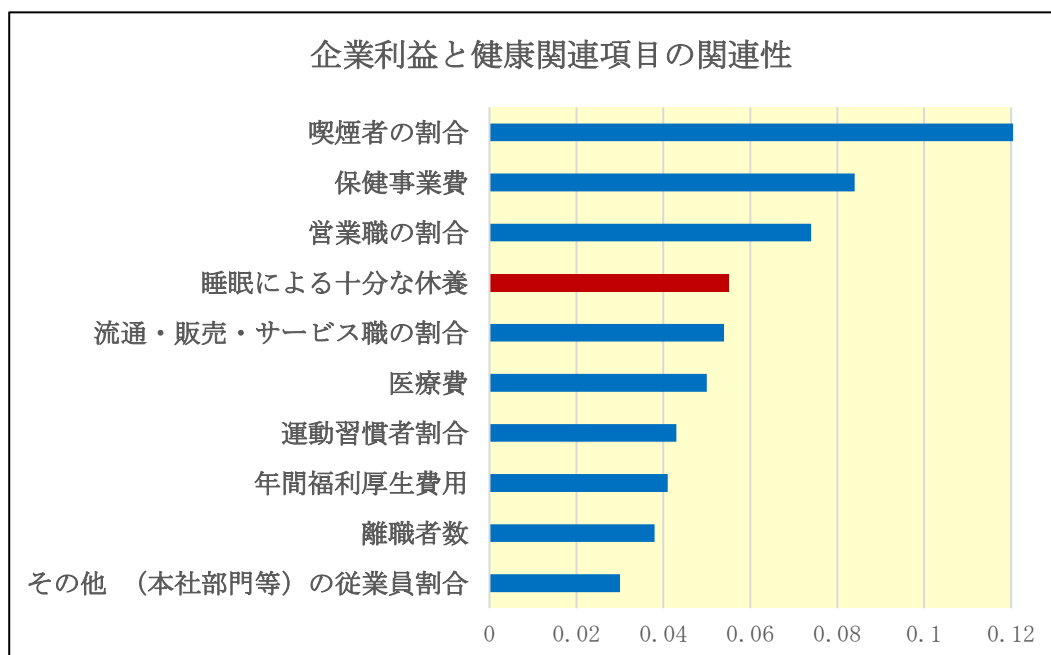
本稿では、「健康経営のスタートはまず睡眠から」という前提の下、睡眠に関する正しい知識や睡眠のメカニズムを理解した上で最終的に従業員の良質なパフォーマンスを引き出す健康経営のあり方について考察する。

³ 山本勲（慶應義塾大学商学部教授）日経スマートワーク経営研究会報告 2022「第4章 睡眠-睡眠からみた健康経営とウェルビーイング」 <https://smartwork.nikkei.co.jp/study/study202207.pdf>

⁴ https://www.well-being100.jp/wp/wp-content/uploads/2023/03/20230316_Japanese_translation_paper.pdf

⁵ 企業利益と最も関連性の強い上位10の変数は、喫煙者の割合（SHAP値0.121）、従業員1人当たりの保健事業費（0.084）、従業員1人当たりの医療費（0.050）、営業職の正社員比率（0.074）、流通・販売・サービス職の正社員比率（0.054）、睡眠により十分な休養が取れている割合（0.055）、運動習慣者比率（0.043）、従業員1人当たりの年間福利厚生費用（0.041）、年度集の離職者数（0.038）、および「その他（本社部門等）」の従業員の割合（0.03）

(図表 1) 企業利益と健康関連項目の関連性



出所：矢野裕一郎教授ら「我が国における健康経営の取組みと企業利益の関連性の検証」より、大和総研作成

(3) 日本人の睡眠不足の実態と経済損失

日本人の睡眠時間の実態を確認しよう。日本は寝不足大国である。睡眠不足の人が一部の従業員に限定されているのであれば、健康経営上の大きな問題とならないかもしれない。しかしながら図表 2 に示すように、世界的にみて日本人の平均睡眠時間は短い傾向にある。2021 年に発表された経済協力開発機構 (OECD) の平均睡眠時間の各国比較によると、先進国を中心にした世界 33 カ国のうち日本の平均睡眠時間は最も短く、1 日当たり 7 時間 22 分であった。これは、OECD 加盟国 33 カ国の平均 8 時間 27 分に比べて 1 時間以上短いことが判明した。

(図表 2) 各国の1日の平均睡眠時間



出所：経済協力開発機構（OECD）、Gender data portal 2021 より、大和総研作成

従業員の睡眠不足を放置しては、どのような人事政策や社内活性化策、働き方改革を掲げたとしても持続的に業績が伸びることは期待できない。それどころか、従業員の疲弊が常態化すれば、心身の健康を損ない、健全な経営が困難になるリスクも抱えることになる。

睡眠不足はパフォーマンスを低下させ、一国の経済損失にもつながっている。一例として、米国のシンクタンクであるランド研究所⁶によれば、睡眠不足が日本の経済に与える損失は年間最大で約1,380億ドルに達する可能性がある」と指摘する。これは日本のGDPの約2.9%に相当する。睡眠不足がもたらす経済的損失は非常に大きく、企業レベルにとどまらず、国家レベルでも検討すべき課題ではないだろうか。

2. 睡眠が健康経営に与える影響

(1) 睡眠のメカニズムと役割

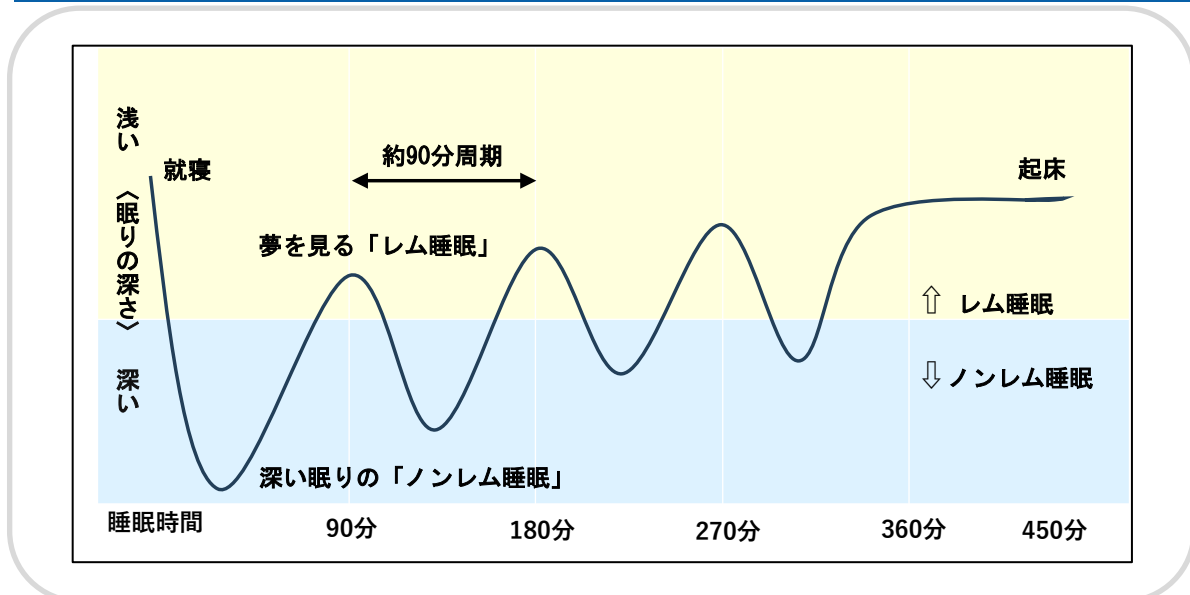
睡眠不足に起因するリスクを述べる前に、睡眠のメカニズムと役割を整理する。人間は睡眠中、深い眠りの「ノンレム睡眠」と浅い眠りの「レム睡眠」の周期を一晚に4～5回繰り返す。1周期の時間は約90分である。ノンレム睡眠は図表3に示すように深さのレベルがあり、最も深い眠りを得られる周期が最初の1～2回である。すなわち、寝入ってから最初の約3時間の間

⁶ https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1791.html

に深い眠りのノンレム睡眠に達すると、成長ホルモンが盛んに分泌される。脳も体も休めることができ、満足感を得やすい仕組みになっている。

睡眠という行為は脳や体の疲れを取ることに加えて、記憶の整理、体の成長を促しかつ傷ついた細胞を修復するという大切な役割がある。

(図表 3) 睡眠のメカニズム



出所：国立精神・神経医療研究センター「睡眠の可視化～よい睡眠とは」⁷/厚生労働省 e-ヘルスネット「眠りのメカニズム」⁸より、大和総研作成

(2) 一過性睡眠不足とパフォーマンス低下のリスク

睡眠は生命・健康増進維持に不可欠な休養活動であり、睡眠が悪化することでさまざまな悪影響が生じる可能性がある。睡眠不足が業務上のパフォーマンスに与える影響について整理をしておこう。睡眠不足には「一過性」と「慢性」があり、一過性の睡眠不足であっても軽視できない。職場の安全面では、睡眠不足に起因する一瞬の居眠りや注意力の低下によって機械の操作を誤り重大な事故につながることも懸念される。また、明確な病気や重大事故が発生しない場合でも睡眠不足によって免疫力が低下し、風邪などをひきやすくなることで、勤務状態にも影響を及ぼす可能性がある。感情面では、感情のコントロールが不安定になり、人間関係のトラブルが発生しやすくなる。これにより、チームワークが乱れるといった可能性もある、などの悪影響も報告されている。これらは一過性の睡眠不足による悪影響の一例であるが、さらに深刻なのは慢性的な睡眠不足である。睡眠負債とも言われ、その人にとって必要な睡眠時間が確保されず、日々の睡眠不足が借金のように積み重なり、心身に悪影響を及ぼすリスクが高まる。

(3) 慢性睡眠不足と死亡リスク・疾病リスク

睡眠時間が極端に短い場合、「死亡リスク」「うつ病発症リスク」「生活習慣病発症リスク」が

⁷ <https://www.ncnp.go.jp/activities/ar2021-07.html>

⁸ <https://www.e-healthnet.mhlw.go.jp/information/heart/k-01-002.html225>

高まること、近年の研究で明らかになってきている。1日の平均睡眠時間が6時間未満であるとこれらのリスクが顕在化する比率が高まる⁹。

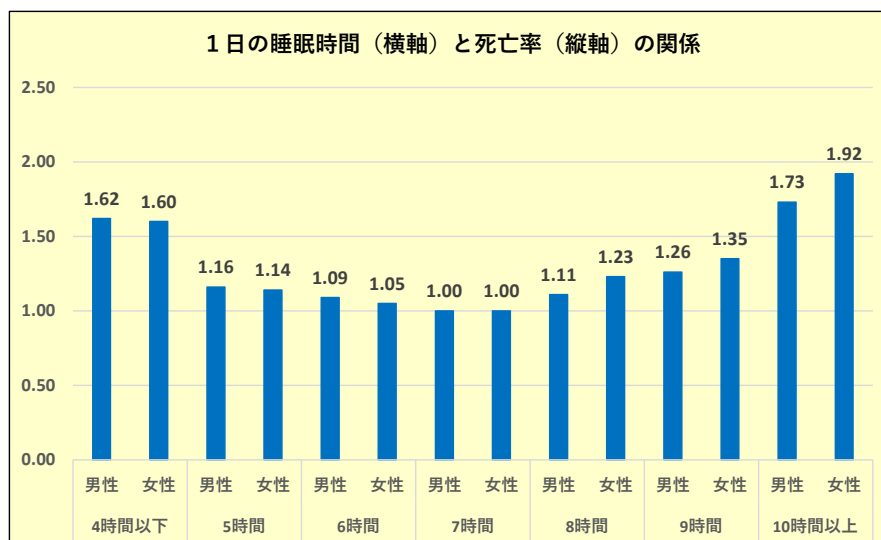
厚生労働省の「令和5年国民健康・栄養調査結果」によると、1日の平均睡眠時間6時間未満の人の割合は男性が38.5%、女性が43.6%である。性別・年齢階級別にみると「男性の30歳から50歳代」「女性の40歳から60歳代」では4割を超えている。また、一般社団法人ウェルネス総合研究所¹⁰が全国の10～60代の男女(N=1,200)に睡眠に関する悩みについて質問したところ、全体の約7割が「何かしら悩みがある」と回答した。悩みの内訳として1位は「日中眠たくなる」(26.8%)、2位「眠りが浅く、熟睡感が得られない」(24.1%)、3位「寝ても疲れが取れない」(23.0%)であった。この結果から、睡眠に対して不満を抱えている現状が明らかとなった。

(a) 睡眠時間と死亡リスク・うつ病発症リスクの関連

睡眠時間は短すぎても長すぎても、死亡リスクやうつ病発症リスクが高まることが医学的な調査で明らかになっている。

図表4は1日の平均睡眠時間と死亡率の関係で示した結果であるが、男女とも睡眠時間7時間の死亡リスクを1.00とした場合、4時間以下の睡眠では男女とも約1.6倍リスクが高くなる。

(図表4) 1日の平均睡眠時間と死亡率の関係



注：日本人約11万人を10年間追跡調査した「睡眠時間と死亡率」の調査結果。名古屋大大学院玉腰暁子助教授（2004年当時の）らの研究グループが文部科学省の研究費にて実施した。

出所：Newton 別冊「睡眠の科学知識」（2023年4月）より、大和総研作成

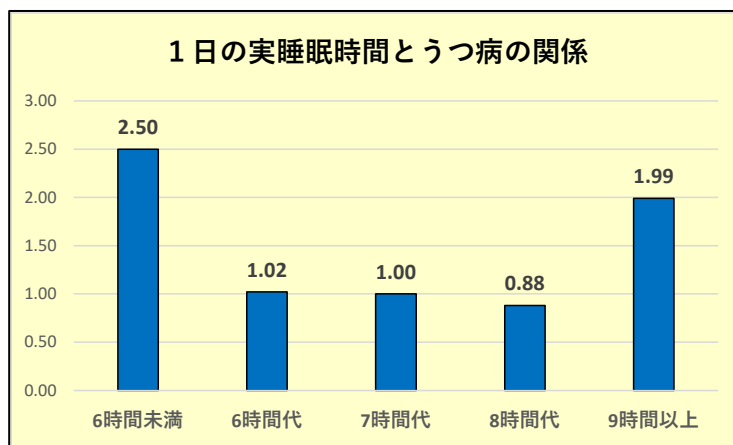
また図表5は「1日の平均実睡眠時間とうつ病の関係」の調査結果である。1日の実睡眠時間「7時間台」のうつ病有病率を1.00とした場合、「6時間未満」のうつ病有病率は2.50とオッズ

⁹ 健康づくりのための睡眠指針の改訂に関する検討会「健康づくりのための睡眠ガイド 2023」（2024年）

¹⁰ 一般社団法人ウェルネス総合研究所 「睡眠に関する意識と実態調査」（2023年）

比が高くなり、睡眠時間が短すぎるとうつ病発症リスクが高くなる。

(図表 5) 1 日の平均実睡眠時間とうつ病の関係



注：各数値は 1 日の実睡眠時間「7 時間代」のうつ病有病率を 1.00 とした場合のオッズ比。「性、年齢、都市規模、学歴、婚姻状況、不眠あり」で多変量調整した数値。

出所：厚生労働科学研究費補助金分担研究報告書「一般成人における睡眠時間の不足とうつ病の関連について」（2014 年）より、大和総研作成

(b) 睡眠時間と生活習慣病の関連

高血圧、糖尿病、心疾患、脳血管疾患などの生活習慣病発症リスクが高まる背景として、「睡眠不足は肥満を誘発する」ということが関係している。その一因として、食欲をつかさどるホルモンの乱れが関わると考えられている。睡眠時間が短いほど食欲を抑制し満腹感をもたらすレプチンというホルモンの分泌が減少する。一方で、食欲を高めるグレリンというホルモンが増える。その両方の作用によって、必要以上に食物を摂取し肥満になりやすくなり、結果として生活習慣病のリスクも高まるのである。

日本の男性労働者 2,282 人を対象に 14 年間に追跡した調査研究によると 14 年間の睡眠時間が 1 日当たり「6 時間未満」の人は「7 時間以上 8 時間未満」の睡眠をする人と比べて心筋梗塞、狭心症などの新血管疾患の発症率が 4.95 倍になることが報告されている¹¹。

また睡眠時間が短いと脳の老化が早まることも知られている。睡眠中、脳内でアミロイドβ（ベータ）という老廃物が除去されることによって脳のメンテナンスが行われている。アミロイドβはタンパク質の一種であり、これが脳内に蓄積するとアルツハイマー病を発症するきっかけになる。睡眠不足は、まさに万病の元と言えそうだ。

(7) 理想的な睡眠時間

心身ともに疲労が解消する理想的な睡眠時間を意識的に確保し、睡眠の質を高めることで、さまざまな健康リスクを抑え、従業員の良質なパフォーマンスを引き出す土台ができる。それでは

¹¹ 健康づくりのための睡眠指針の改訂に関する検討会「健康づくりのための睡眠ガイド 2023」（2024 年）

従業員にとって適切な睡眠時間はどのぐらいの長さであろうか。

「令和5年度過労死等に関する実態把握のための労働・社会面の調査研究¹²⁾」によると、役職別に理想の睡眠時間と実際の睡眠時間の分布を調査した結果、どの役職でも回答者の4割以上が理想の睡眠時間として「7～8 時間未満」を挙げていた。しかし、実際に「7～8 時間未満」の睡眠が取れている割合は、経営者(17.4%)、管理職(18.7%)、管理職以外(従業員)で20.2%であった。実際の睡眠時間において最も高い割合は、経営者は「6～7 時間未満」及び「5～6 時間未満」(各々36.5%)、管理職は「6～7 時間未満」(39.0%)、管理職以外(従業員)は「6～7 時間未満」(38.7%)であった。

理想の睡眠時間と実際の睡眠時間の乖離時間別のうつ傾向・不安(K6)¹³⁾は、乖離が大きくなるにつれて「うつ傾向・不安あり」、「うつ病・不安障害の疑い」及び「重度のうつ病・不安障害の疑い」がある者の合計割合が増加する傾向がみられた。

適正な睡眠時間には個人差があるが、総合すると死亡リスク低減、うつ病予防や健康維持のためにも最低6時間以上の睡眠を確保し、7時間から8時間程度の睡眠時間を確保することが望ましいと言えるであろう。

3. 睡眠マネジメントの限界点と解決策

(1) 睡眠を改善するための限界点

健康経営において適正な睡眠時間と質が重要であることを述べてきた。しかし、ここで企業としての限界点、課題点も述べなくてはならない。

従業員の適正な睡眠時間を確保する上でまず重要なのは労働時間である。勤務時間が長くなるほど睡眠時間は短くなる傾向があり、疲労が蓄積しやすい。そのためには、企業側の努力として長時間労働回避や休暇取得奨励等の労務管理が重要である。しかし、従業員各人の睡眠時間の確保は、最終的に従業員個人に委ねることになる。従業員は一旦退社すればその後の私生活行動を企業や上司からなんら拘束されるものでもない。いくら時間外労働時間を調整して早く帰宅するような環境を整えたとしても、従業員本人が夜更かしをしたり、ゲームやスマートフォンなどで睡眠時間を削るような行動をとったとしてもそれを禁止するような強制力を企業は持ち合わせていない。実際に、睡眠確保の妨げとなる理由として20代では「就寝前に携帯電話、メール、ゲームなどに熱中すること」、30代から40代男性では「仕事」、30代女性では「育児」と回答した人の割合が高い¹⁴⁾。睡眠は各年代におけるライフスタイルの影響を強く受けており、睡眠問題の改善が一筋縄ではいかない背景が垣間見える。

従業員のアフターファイブや休日の過ごし方は、基本的に労働者個人の問題であり企業が関与すべき問題ではないと考えられるかもしれない。しかし、睡眠負債のある従業員を放置すれ

¹²⁾ 独立行政法人労働者健康安全機構「令和5年度過労死等に関する実態把握のための労働・社会面の調査研究」(2024) https://www.jniosh.johas.go.jp/publication/houkoku/houkoku_overwork_2024_workplace.pdf

¹³⁾ K6は、米国のKesslerらによって、うつ病・不安障害などの精神疾患をスクリーニングすることを目的として開発され、一般住民を対象とした調査で心理的ストレスを含む何らかの精神的な問題の程度を表す指標として広く利用されている。

¹⁴⁾ 厚生労働省「令和元年国民健康・栄養調査」<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000687163.pdf>

ば、健康経営を推進できず、パフォーマンス向上を期待できない。そのため、従業員の協力が不可欠なのである。

(2) 健康経営の決め手は本人のプロフェッショナル意識

それでは、企業は従業員に対して適正な睡眠時間を確保するためにどう促せばよいのだろうか。睡眠負債のリスクを従業員に正しく伝えることに加えて、提案したい解決策は「従業員に対しプロフェッショナル意識（以下、プロ意識）を醸成すること」だと筆者は考える。プロフェッショナルな職業人としての自覚も持ってもらい、最大限能力を発揮できる状態で業務に取り組むことを目指してほしい。プロ意識が醸成されれば、経営者や上司が睡眠に関して言及しなくても従業員自らが働き方や休み方、健康維持増進の習慣、業務の効率性、業務のプライオリティ（優先順位）、さらにはクライアントや社内関係者とのコミュニケーションの方法まで、すべてが業績向上に連動した行動を意識するようになる。その一環として睡眠時間の確保は重要なファクターであり、企業への業績貢献のみならず自分自身の健康や家族への配慮を意識するようになる。そして必要な睡眠時間が取れていて心身ともに充実していれば、仕事と趣味のワークライフバランスも充実するであろう。

経営者や管理職は日々の声掛けや面談等で睡眠時間が確保できているか、疲労が蓄積していないか、健康を気遣い、プロ意識を醸成してほしい。プロフェッショナルな職業人として睡眠に加え、食事、運動などの工夫点を情報交換することによって意識も高まるであろう。健康であることは本人や家族、ステークホルダー、さらには社会全体にとっても有益であり、三方よしの関係であると考えられる。

4. 今後の展望

健康経営を考える上で筆者が懸念していることがある。従業員の健康管理、労務管理を機械任せにする体制になっていないだろうか。昨今、AI の進化により、さまざまなデータがデジタルで集計できるようになった。一例として、ウェアラブルデバイスやスマートウォッチのアプリなどを活用すれば、心拍数や呼吸数などのバイタルデータや食事、運動、睡眠などのライフログをリアルタイムで情報管理することも難しくない。精密機械を活用して従業員の勤務時間や健康状態を把握することは重要な作業ではある一方で、従業員は人間である。上司や同僚が従業員の顔色を気に掛け、直接声掛けをすることが望ましい。また、労働負荷が偏っている状況では、従業員がトラブルを発生する前に回避できる組織運営を心がけるべきであろう。

睡眠の時間確保や質の向上は、健康経営にとって必要不可欠であり、従業員が心身ともに健康で業績を上げるための第一歩である。ただし、それだけでは健康経営は成功しない。睡眠マネジメントが運営できるようになった後は、1on1 ミーティング等の面談で、上司と部下のコミュニケーションを円滑にし、どのようにしたら効率よく業績を向上できるのか、お互いプロフェッショナルの意識を持って話し合うことが重要であろう。

「健康経営とは持続的に効率よく業績を上げる仕組みづくり」だと提言した。睡眠マネジメントを発端として自社では具体的にどのような仕組みづくりがあれば真の意味で健康経営を実現

できるのか、話し合う契機になれば幸いである。