

# データサイエンスで紐解く健康経営①

## 健康経営度調査で高評価な法人が持つ特徴とは

金融調査部

経済調査部

調査本部

主席研究員

主任研究員

フェロー兼

エグゼクティブ・サステナビリティ・アドバイザー

太田 珠美

新田 売之

塩村 賢史

### [要約]

- 「データサイエンスで紐解く健康経営」シリーズの第一弾となる本稿では、経済産業省が実施している健康経営度調査のフィードバックシートの大量のテキストデータ等を使って、高評価を得ている法人の回答の特徴などを分析した。なお、健康経営度調査は、調査対象となった企業が自社の健康経営に関する戦略や課題認識等を回答するものであり、「健康経営銘柄」の選定や「健康経営優良法人」の認定のための基礎データとしても活用されている。
- 健康経営度調査で高評価を得ている法人は「課題解決または効果に繋がる KPI」と「施策の実施・効果検証」において、「アブセンティーズム・プレゼンティーズム」「エンゲージメント」のように、具体的で計測可能な KPI を設定し、PDCA サイクルを回す傾向があることが確認された。
- 最終目標に向けて、どのような施策により目標達成を目指すのか、その実効性を測る指標は何なのかを的確に捉えて、それを可視化し、経営者と従業員の双方が深く理解することは、この健康経営に限らず、サステナビリティに関する取組みを企業価値向上につなげる上でも共通して重要なことであり、企業の経営戦略そのものを表現するものと言っても過言ではない。

## 1. はじめに<sup>1</sup>

「健康経営ガイドブック（2025年3月版）」によれば、健康経営<sup>2</sup>は「従業員等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」であり、「企業理念や方針に基づき、従業員等への健康投資を行うことで、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化を図り、結果的に業績向上や株価向上につながると期待される経営手法である」とされている。このような健康経営による効果については、多くの人に違和感なく素直に受け入れられていると思われるが、近年ではデータが蓄積されてきていることもあり、それを裏付ける実証研究の結果も徐々に出てきている。例えば、山本ほか（2021）<sup>3</sup>では、健康経営の実施は健康アウトカムの改善を通じて、企業の利益率を高めるプラスの影響をもたらす可能性があることが示されている。

これまで、大和総研においては、非財務情報のうち、特に人的資本や健康経営に関する調査・分析に積極的に取り組んできたが、このテーマをより深掘りすべく、本稿を含めて複数のレポートからなる「データサイエンスで紐解く健康経営」と題したレポートの執筆を計画している。そのシリーズ・レポートでは、まず、健康経営企業（健康経営度調査で高評価を得た企業）の特徴について、テキスト分析などにより明らかにしたい。健康経営は業績や株価の向上に資するのか、健康経営企業の従業員は健康なのか（健康になったのか）という、より本質的な課題についても、今後、分析に必要なデータを揃えることができた際には取組む予定である。

シリーズ第一弾となる本稿では、健康経営度調査のフィードバックシートのデータを使って、回答企業は、健康経営によりどのような課題の解決を目指しているのかなどを整理した上で、健康経営度調査で高評価を得ている企業が「課題解決または効果に繋がる KPI」として、どのような KPI を設定しているのかについてテキスト分析を行っている。続いて、昨年度までの施策の効果検証に関する回答を用いて、健康経営についての具体的な施策に関する「課題の内容」及び、その後の「施策の実施・効果検証」についても、高評価企業の回答の特徴を洗い出している。

本稿では、あくまで健康経営度調査の評価体系の中で、高評価を得た企業の特徴を明らかにすることに留まっている。しかし、健康経営度調査で高評価を得るような企業の健康経営に関する取組みが従業員の健康や企業価値の向上に資するという前提に立てば、今回の分析についても、健康経営のスコアアップのための「虎の巻」以上の意味を持つと考えている。

## 2. 健康経営および健康経営度調査とは

経済産業省は 2014 年度から健康経営銘柄の選定を実施しており、2016 年度に健康経営優良法人認定制度を創設した。健康経営銘柄の選定や健康経営優良法人の認定のベースとなるのが、

<sup>1</sup> 塩村が全体の監修、新田・太田がデータ分析を担当した。

<sup>2</sup> 「健康経営®」は、NPO 法人健康経営研究会の登録商標です。

<sup>3</sup> 独立行政法人経済産業研究所「健康経営銘柄と健康経営施策の効果分析」山本・福田・永田・黒田（2021 年 8 月）

健康経営度調査である。健康経営度調査の内容は毎年見直しが行われており<sup>4</sup>、「令和7年度 健康経営度調査」（大規模法人部門）では、業種や従業員数など会社に関する基本情報、健康経営の戦略や情報開示など経営理念・方針、健康経営に関する組織体制、健康に関する制度・施策実行、健康に関する評価・改善などの観点から、全82問の設問が設けられている<sup>5</sup>。

各社が回答した健康経営度調査に基づき、健康経営銘柄や健康経営優良法人の認定が行われるが、個社の健康経営度評価（総合順位、総合評価）についてはフィードバックシートという形で、健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「ACTION！健康経営」に公開されている。フィードバックシートでは各社の健康経営度評価（総合順位、総合評価など）が確認できるほか、一部ではあるが健康経営度調査の回答も確認できる。具体的には、健康経営で解決したい経営上の課題や、健康経営の実施により期待する効果、KPI、健康経営に関する情報開示の媒体などである。

### 3. フィードバックシートから紐解く健康経営の現状と課題

#### （1）経営課題としての位置付け、取締役会での取り扱い状況

ここからは「令和6年度 健康経営度調査」（以下、令和6年度調査）のフィードバックシートを基に、各社の健康経営の位置付け等を確認する。フィードバックシートは健康経営度調査に回答した企業のうち、開示に同意した法人の分のみが公開されている。「令和6年度 健康経営度調査」では、回答した大規模法人3,869法人のうち、2,679法人のフィードバックシートが公開されている。健康経営度評価は経営理念・方針、組織体制、制度・施策実行、評価改善の4つの側面で評価している（図表1）。それぞれ項目が設けられており、健康経営度調査から各項目に該当する回答を抽出し、評価する仕組みである。

**図表1 健康経営評価の評価項目**

側面	項目
経営理念・方針	明文化・健康経営の戦略
	情報開示・他社への普及
組織体制	経営層の関与
	実施体制
制度・施策実行	従業員への浸透
	目標設定、健診・検診等の活用
	健康経営の実践に向けた土台づくり
	保健指導

<sup>4</sup> 健康経営度調査の評価軸のポイントや近年の変化については石橋未来「[健康経営の評価軸は『成果』へシフト](#)」（大和総研レポート、2025年9月12日）を参照。

<sup>5</sup> 健康経営優良法人の認定を受けるにあたっては、従業員数もしくは資本金（または出資金額）によって「大規模法人部門」と「中小規模法人部門」のどちらかに申請する。本稿では「大規模法人部門」を分析対象とする。

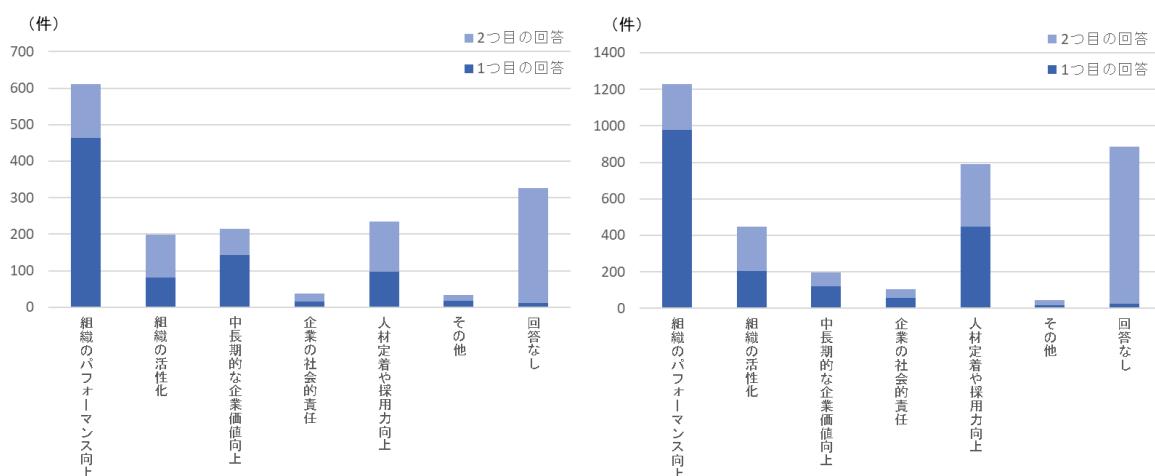
評価改善	生活習慣の改善
	その他の施策
	健康診断・ストレスチェック、活性度の指標
	労働時間・休職

課題単位・施策全体の効果検証・改善

(出所) 健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「令和 6 年度 健康経営度調査フィードバックシート」より大和総研作成

まず、健康経営で解決したい経営上の課題をみていきたい。令和 6 年度調査では、**図表 2** で示す 6 つの選択肢から最大 2 つを選び、各課題について具体的な記述を行う形式となっている。大規模法人のうち、上場法人の回答（左図）と非上場法人（右図）の回答を整理すると、どちらも回答として最も多いのは「組織のパフォーマンス向上」であり、次いで「人材定着や採用力向上」となっている。「人材定着や採用力向上」との回答は特に非上場法人で多い。一方、上場法人に関しては「中長期的な企業価値向上」という回答も多い。

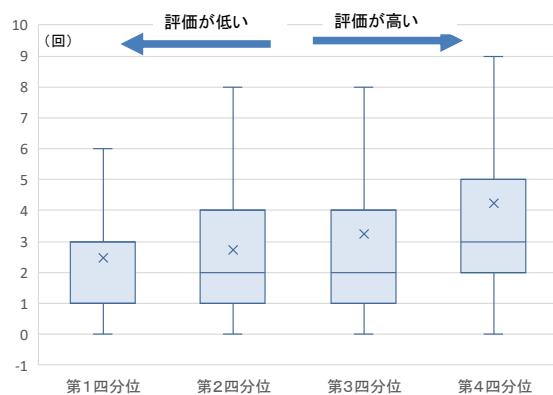
**図表 2 健康経営で解決したい経営上の課題（左図：上場法人、右図：非上場法人）**



(出所) 健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「大規模法人部門 2,679 社分の評価結果データ」より大和総研作成

近年の健康経営度調査では、経営層の関与や情報開示も重要な評価のポイントとなっている。まず、経営層の関与に関して、健康経営度調査に回答した法人が 2023 年度において取締役会、経営レベルの会議（取締役会以外）で健康経営の推進を議題とした回数を確認する。全体の平均は取締役会が 2.2 回（中央値は 1 回）、経営レベルの会議（取締役会以外）が 7.9 回（中央値は 5 回）であった。これを健康経営度評価（総合評価）の偏差値の四分位別に確認すると、評価が高い企業ほど取締役会で健康経営の推進を議題にする回数が多い傾向にあることが確認できた（**図表 3**）。

**図表 3 取締役会で健康経営の推進を議題にした回数（四分位数別）**

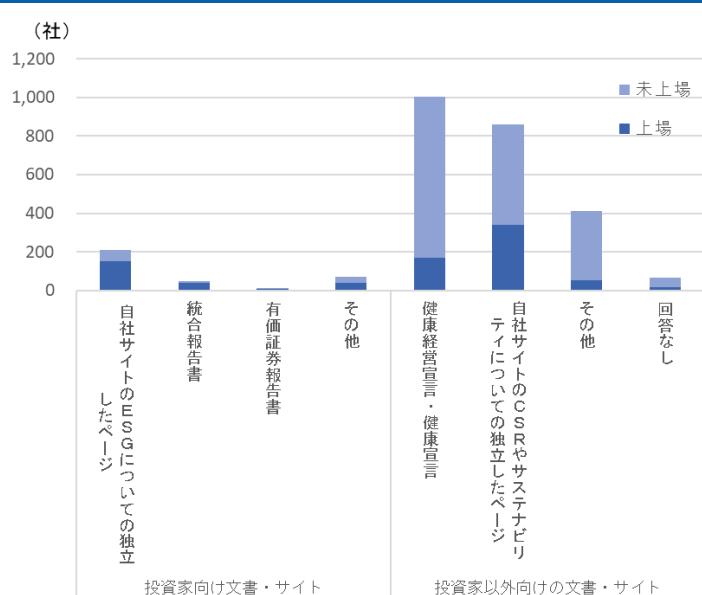


(注) 箱ひげ図の最上部と最下部はそれぞれ最大値と最小値。箱の上側は第3四分位数、下側は第1四分位数。箱の内部の線は中央値を示す(×印は平均値)。四分位範囲の1.5倍を超えた値は外れ値として除いている。なお、第1四分位の中央値は1である(箱の下側と重なっている)。

(出所) 健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「大規模法人部門 2,679 社分の評価結果データ」より大和総研作成

次に情報開示だが、健康経営度調査においては開示媒体を投資家向け文書・サイトと、投資家以外向けの文書・サイトに分けて調査している。健康経営の推進について最も一元的に記載している媒体を確認すると、投資家以外向けの文書・サイトでの開示が多く見られた。その中でも健康経営宣言・健康宣言、自社サイトのCSRやサステナビリティについての独立したページで情報開示を行う法人が多い(図表4)。上場企業においては、投資家向け文書・サイトのうち自社サイトのESGについての独立したページでの回答が相対的に多くなっている。2023年3月期の有価証券報告書から人的資本開示が義務化されたこともあり、有価証券報告書を挙げる法人も出始めている。

**図表 4 健康経営の推進について最も一元的に記載している媒体**



(出所) 健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「大規模法人部門 2,679 社分の評価結果データ」より大和総研作成

(2) KPIに従業員パフォーマンスを設定する法人は健康経営レベルが高い傾向

令和6年度調査では、「健康経営の推進に関する全社方針を社内向けに明文化している」と回答した法人に対し、「課題解決または効果に繋がる KPI」を尋ねた。そこで、各法人が回答したKPIの概要に関するテキスト<sup>6</sup>を分析<sup>7</sup>したところ、法人の健康経営レベル（総合偏差値）ごとに、その焦点が異なることを観察できた。

**図表 5** のワードクラウドは、KPI の概要に含まれている単語（名詞）の TF-IDF スコア（単語の出現頻度だけでなく意味上の重みを考慮したスコア）を、総合偏差値の上位グループと下位グループで比較したものである。

上位グループでは、「エンゲージメント」「ワークエンゲージメント」「プレゼンティーズム（健康問題による生産性低下）」「アブセンティーズム（傷病による欠勤）」といった、従業員のパフォーマンスに関連する概念が KPI としてより重視されている。これらの法人グループは、健康投資をリスク回避のコストではなく、生産性を向上させるための戦略的投資と位置付けていることを示唆している。

対照的に、下位グループでは、「新卒」「社員」「中途」「離職率」といった単語がより特徴的である。ここから読み取れるのは、下位法人グループにおいては、まず喫緊の課題である人員体制の維持・構築に注力せざるを得ない状況にあり、健康経営の取り組みが「組織のパフォーマンス向上」を目指す段階にまで至っていないことが示唆される。

図表 5 総合偏差値が上位、下位のグループごとに見た KPI に関する特徴的な単語  
 (左図：上位グループ、右図：下位グループ)



(注) 総合偏差値上位 25%・下位 25% の法人グループごとに TF-IDF スコア（単語の出現頻度だけでなく意味上の重みを考慮した重要語）を算出し、グループ間で差が大きい単語（名詞）をワードクラウドで表示。文字の大きさは各グループ内の TF-IDF スコアに比例。

(出所) 健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「大規模法人部門 2,679 社分の評価結果データ」より大和総研作成

<sup>6</sup> 企業ごとに2つまで回答できるため、1つに統合して分析を実施した。

<sup>7</sup> 数字や日付、「年度」などの一般的な単語はストップワードとして事前に削除した（以下同様）。

次に、KPI 概要の記述内容に着目し、カテゴリごとの特定キーワードの出現状況と総合偏差値との関係を検証した。カテゴリは、単語の出現回数や LDA(潜在ディリクレ配分法)<sup>8</sup>によるトピック分類とそれに紐づく単語などに基づいて決定した（図表 6）。

図表 6 カテゴリごとに含まれる単語リスト

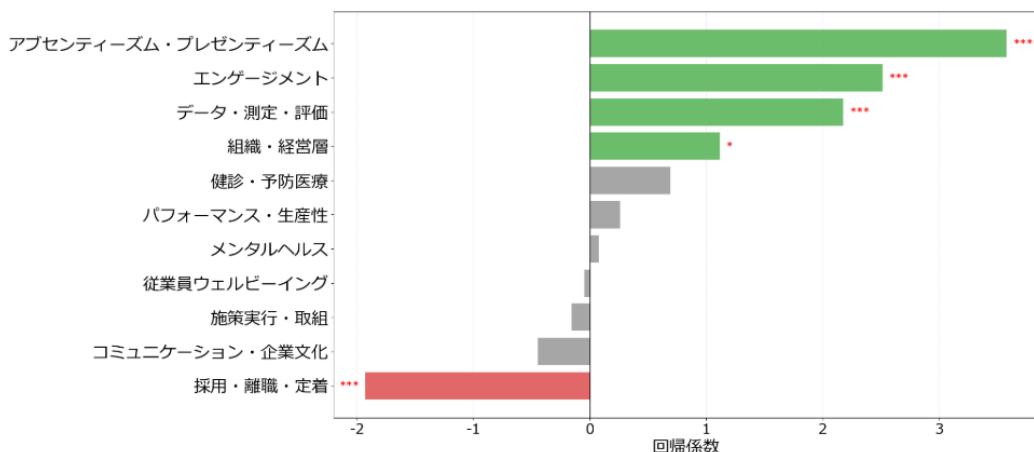
カテゴリ	単語リスト
従業員ウェルビーイング	従業員、健康、ウェルビーイング、福利厚生、人材、社員、休暇
施策実行・取組	実施、取組、改善、推進、活動、支援、取り組み、アプリ、ICT、ツール、システム、サイト、ポータル
エンゲージメント	ワーク・エンゲージメント、ワークエンゲージメント、エンゲージメント、仕事、満足度、モチベーション、やりがい
パフォーマンス・生産性	パフォーマンス、生産性、業績、効率
アブセンティーズム・プレゼンティーズム	アブセンティーズム、プレゼンティーズム、休業、欠勤、休職
データ・測定・評価	調査、測定、算出、評価、設定、割合、項目、指標、スコア、数値、平均値、データ、分析、集計、値
メンタルヘルス	ストレスチェック、ストレス、不調、メンタルヘルス、メンタル、心理的安全性、心理、精神
採用・離職・定着	離職、離職率、新卒採用、中途採用、新卒、定着、社員、継続、中途、入社、採用、人材、雇用
健診・予防医療	検査、受診、予防、健診、検診、診断、医療、禁煙
組織・経営層	企業、会社、経営、管理、組織、経営層、経営者、マネジメント、会議、取締役会
コミュニケーション・企業文化	コミュニケーション、対話、情報共有、風土、文化、交流

(注) カテゴリは、単語の出現回数や LDA(潜在ディリクレ配分法)によるトピック分類などに基づき決定。品詞は名詞に限定。

(出所) 健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「大規模法人部門 2,679 社分の評価結果データ」より大和総研作成

業種やテキストの文字数をコントロールした上で、法人ごとにカテゴリの出現と総合偏差値の関係を分析したところ、ワードクラウドを用いた分析と同様の傾向が確認できた（図表 6）。

図表 7 KPI に関するカテゴリごとの特定キーワードの出現の有無と総合偏差値の関係



(注 1) 説明変数を各カテゴリに該当する単語が出現した場合に 1 を取るダミー変数、業種ダミー、およびテキスト文字数、被説明変数を総合偏差値として線形回帰により推定された係数。観測数は 2,566 社（欠損のある企業は除外）。

(注 2) 各カテゴリに含まれる単語リストは図表 6 を参照。

(注 3) \*\*\*は 1% 有意水準、\*\*は 5% 有意水準、\*は 10% 有意水準を満たす。

(出所) 健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「大規模法人部門 2,679 社分の評価結果データ」より大和総研作成

<sup>8</sup> 各文書は複数トピックの混合（文書ごとのトピック分布）で、各トピックは単語の確率分布を持つと仮定し、観測された単語列からそれらの分布（トピック混合比と単語分布）を推定する代表的なトピックモデル。

具体的には、「アブセンティーム・プレゼンティーム」や「エンゲージメント」に関する単語が KPI に含まれる場合、総合偏差値と統計的にプラスの関係が確認できた。一方で、「採用・離職・定着」に関する KPI は係数が有意にマイナスとなっている。これは、前述のワードクラウドにおいて総合偏差値が下位グループの特徴語として「離職率」や「中途」が出現していた点と整合的である。すなわち、離職防止や採用難への対応を主目的として健康経営に取り組んでいる（あるいはそうした課題に直面している）と回答したケースでは、健康経営の評価スコアは伸び悩む傾向にあることがうかがえる。離職率などの改善は重要であるが、それをそのまま KPI とする法人よりも、具体的な対応策につながりやすい従業員の活力やウェルビーイングに関連する KPI を設定し、その達成を目指すことを通じて離職を防ぎ、組織の生産性を高めるアプローチを取る法人の方が、高い評価につながっていると考えられる。

### (3) データに基づく課題の定義と施策の実効性が健康経営度の高い評価に関係か

次に、健康経営の推進に関する効果検証と健康経営度の評価の関係を分析する。令和 6 年度調査では、昨年度までの施策の効果検証に関する設問がある。この設問では、個々の施策についての取り組み結果<sup>9</sup>に加え、生活習慣や意識<sup>10</sup>の改善状況を検証していると回答した企業に対し、(a)課題のテーマ、(b)課題の内容、(c)施策の実施結果、(d)施策の効果検証結果、の 4 項目を具体的に尋ねている（調査票の例は図表 7）。

そこで本節では、各法人が回答した「課題の内容（上記の項目(b)）」および、その後の「施策実施・効果検証（上記の項目(c)と(d)を合わせたもの）」のテキストを分析し、総合偏差値との関係を確認する<sup>11</sup>。

**図表 8 健康経営度調査の調査票における昨年度までの健康経営の実施に関する設問**

記入例	(a) 課題のテーマ	<b>4</b>	選択内容一 従業員の生産性低下防止・事故発生予防(肩こり・腰痛等の筋骨格系の症状や、睡眠不足の改善、転倒の予防)
	(b) 課題の内容		社内で就業に関するアンケートをとったところ、「就業中に眠気を感じることがある」と回答した従業員の割合が高い結果となった。生産性の低下に影響を与えると考えられるため改善が必要である。
	(c) 施策実施結果		全従業員が利用可能な仮眠室を設置し、全従業員にメールで周知を行った。現時点までに、全従業員のうち30%が制度を利用している。
	(d) 効果検証結果		現時点では健康診断結果等への定量的な効果はまだ出でていないが、定性的な効果を把握するために利用者を対象に行ったアンケートでは、回答者のうち90%が「制度の利用により生産性が向上した」と回答した。

（出所）健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「令和 6 年度 健康経営度調査」

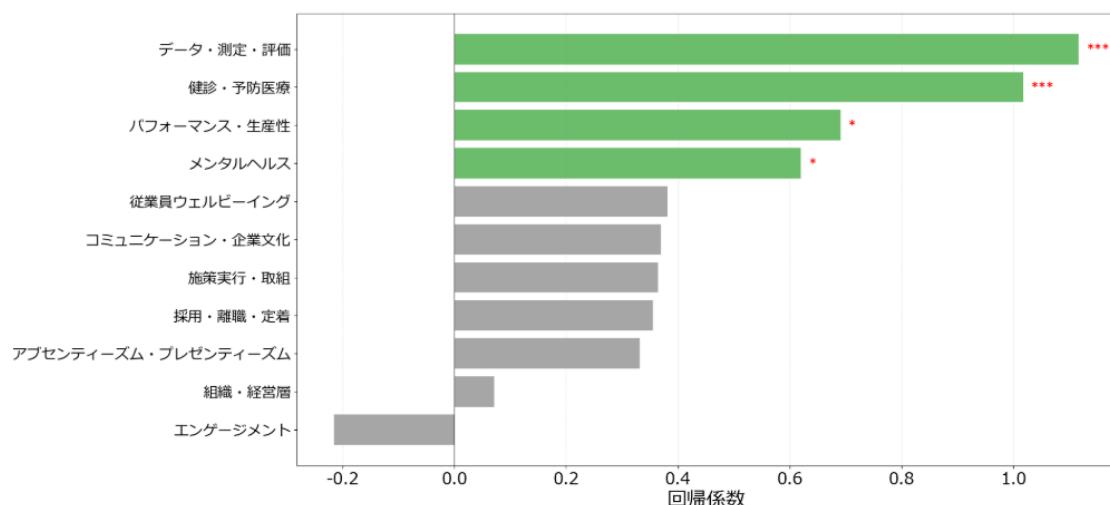
まず「課題の内容」のテキストを用いた回帰分析からは、スタートラインである「課題の定義」時点で、高評価と低評価の法人では違いが確認された。（図表 8）。

<sup>9</sup> 調査票では、受診率、従業員参加率、参加満足度、施策認知度、残業時間等が挙げられている。

<sup>10</sup> 調査票では、睡眠時間、食生活、運動習慣比率、喫煙率、ストレスチェック結果、従業員調査結果等が挙げられている。

<sup>11</sup> (b) 課題の内容、(c) 施策の実施結果、(d) 施策の効果検証結果、は企業ごとにそれぞれ 2 つのトピックまで回答できるため、1 つのテキストに統合して分析を実施した。

**図表 9 課題内容に関するカテゴリごとの特定キーワードの出現の有無と総合偏差値の関係**



(注1) 説明変数を各カテゴリに該当する単語が出現した場合に1を取るダミー変数、業種ダミー、およびテキスト文字数、被説明変数を総合偏差値として線形回帰により推定された係数。観測数は2,650社（欠損のある企業は除外）。

(注2) 各カテゴリに含まれる単語リストは図表6を参照。

(注3) \*\*\*は1%有意水準、\*\*は5%有意水準、\*は10%有意水準を満たす。

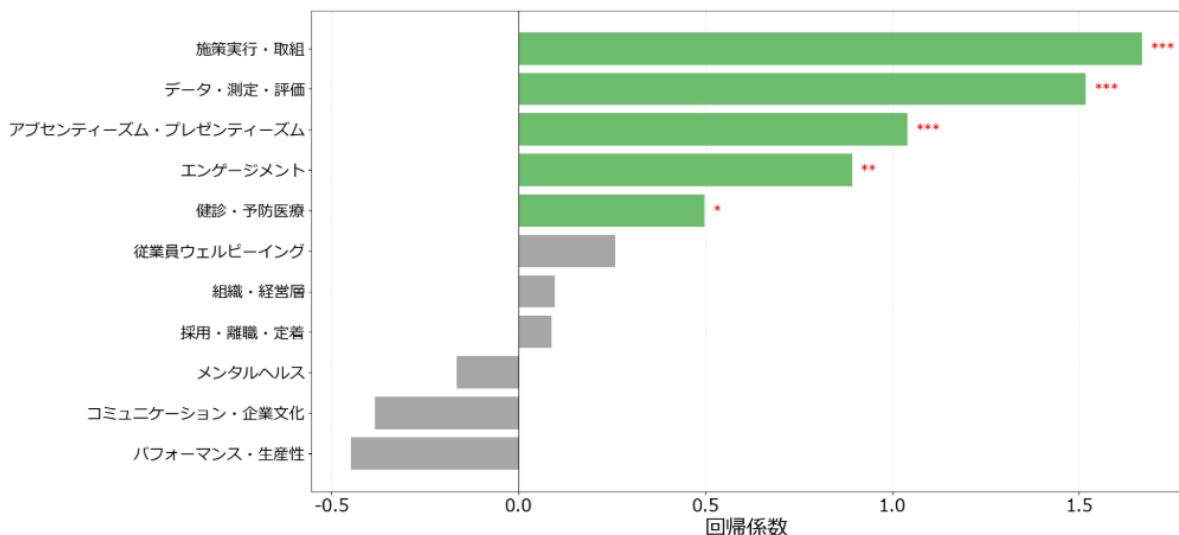
(出所) 健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「大規模法人部門2,679社分の評価結果データ」より大和総研作成

最も偏差値を押し上げた要因となったのは、「データ・測定・評価」に関する記述である。これは、高偏差値法人が主観的な課題認識ではなく、「健診データの分析結果」などに基づき、現状を定量的に把握するデータドリブンなアプローチを志向している可能性を示している。対照的に、このフェーズにおいて「採用・離職・定着」に関する記述は、健康経営レベルと統計的に有意な関係は確認できなかった。これは、「離職を防ぎたい」という願望を単に課題として掲げるだけでは不十分であり、その背景にある要因をデータに基づいて特定できているもしくはそれを目指しているか否かが、評価の分かれ目となっていることを示唆している。

続いて、「施策実施・効果検証」のフェーズ（図表9）を見ると、「課題の内容」とは評価されるポイントが異なることが分かる。

ここでは「施策実行・取組」の係数が最も高く、次いで「データ・測定・評価」が続いている。特筆すべきは、課題設定フェーズではプラス有意が確認できなかった「アブセンティズム・プレゼンティズム」や「エンゲージメント」が、このフェーズでは統計的に有意なプラスの要因として浮上している点である。これは、高評価法人が、施策実施の際には、具体的なアクションとして「エンゲージメント向上施策」等を開拓し、効果検証のKPIとして設定していることを示唆しているのではないだろうか。つまり、漠然としたスローガンではなく、具体的な「施策」が実行され、その結果を再びデータに基づいて検証するサイクル（PDCA）が回っている記述が、高い評価につながっているのである。

図表 10 施策実施・効果検証に関するカテゴリごとの特定キーワードの出現の有無と  
総合偏差値の関係



(注1) 説明変数を各カテゴリに該当する単語が出現した場合に1を取るダミー変数、業種ダミー、およびテキスト文字数、被説明変数を総合偏差値として線形回帰により得られた係数。観測数は2,649社（欠損のある企業は除外）。

(注2) 各カテゴリに含まれる単語リストは図表6を参照。

(注3) \*\*\*は1%有意水準、\*\*は5%有意水準、\*は10%有意水準を満たす。

(出所) 健康経営優良法人認定事務局ポータルサイト「大規模法人部門2,679社分の評価結果データ」より大和総研作成

以上を踏まえると、制度整備をするだけでなく、現場への周知徹底と行動変容、そしてデータに基づく検証までを見据えた「実効性のある運用」が記述されていることが、健康経営度合いの高い評価に結びついていると考えられる。

#### 4. まとめ

本稿では、まず、健康経営度調査のフィードバックシートを用いて、回答企業は、健康経営によりどのような課題の解決を目指しているのかなどを整理した。その上で、膨大なテキストデータから健康経営度調査で高評価を得ている企業が「課題解決または効果に繋がるKPI」として、どのようなKPIを設定しているのかについて分析を行った。また、健康経営についての具体的な施策に関する「課題の内容」は何か、「施策の実施・効果検証」についても、高評価企業と低評価企業とで回答に差があるのか、等に関して検証を行った。

その結果、「課題解決または効果に繋がるKPI」と「施策の実施・効果検証」において、高評価企業は「アブセンティーズム・プレゼンティーズム」「エンゲージメント」のように、具体的で計測可能なKPIを設定し、PDCAサイクルを回す傾向があることが確認された。

このことについては、「健康経営ガイドブック（2025年3月版）」でも「健康経営の具体的な

推進計画の策定においては、健康経営の目標・KGI<sup>12</sup>の達成に向けて、何が課題であるかを定め、実施する施策を検討し、決定していくことが重要である。常に健康経営の目標・KGI の達成を意識しつつ、従業員の健康課題の把握を行う。そのうえで個別施策を決定し、施策の進捗や効果を可視化するためのKPI設定を行う。KPIについては、推進計画全体及び個々の施策の評価・改善を定期的に行うためのモニタリング計画の設計も必要である。施策実施後には、KPI により施策の進捗状況を評価する。」（斜体は大和総研）と記されており、それらを明確にするための「健康経営戦略マップ」の作成にガイドブックの多くの誌面が割かれている。

最終目標に向けて、どのような施策により目標達成を目指すのか、その実効性を測る指標は何なのかを的確に捉えて、それを可視化し、経営者と従業員の双方が深く理解することは、この健康経営に限らず、サステナビリティに関する取組みを企業価値向上につなげる上でも共通して重要なことであり、企業の経営戦略そのものを表現するものと言っても過言ではないだろう。

---

<sup>12</sup> 筆者注：KGI (Key Goal Indicator) は、最終目標の達成状況を確認する指標・達成目標年。一方、KPI (Key Performance Indicator) は、KGI を達成するためのプロセスが適切に実施されているかを定量的に評価する指標である。