

2024 年 12 月 24 日 全 7 頁

2025 年度の健康経営の注目点

ISO 25554 の発行を受け、PDCA の実施が一段と重視される

政策調査部 主任研究員 石橋 未来

[要約]

- 2024 年 12 月 19 日、経済産業省の健康経営推進検討会において、令和 7 年度健康経営度調査に向けた検討が始まった¹。引き続き、①健康経営の可視化と質の向上、②新たなマーケットの創出、③健康経営の社会への浸透・定着、が政策の 3 本柱になる。具体的な取組では、経営層の関与、PHR（Personal Health Record）や健診データの活用、仕事と介護の両立支援、常時使用しない従業員への取組、女性特有の健康課題への対応、メンタルヘルス対策、プレコンセプションケアの啓発などの状況が継続して問われそうだ。
- また、健康経営の目指すべき姿（「健康経営の波及効果と目指すべき姿（2.0）」）として、健康経営を人的資本経営の土台と明確に位置づけた。健康経営を通じて「人」のパフォーマンスを引き上げ、広く日本経済社会を支える基盤とすることが求められている。そのため健康経営の質を持続的に向上させることが重要だ。
- この点、健康経営を、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回して見直すことがこれまで以上に重視されるだろう。2024 年 11 月 12 日、日本からの提案により、国際規格「ISO 25554:2024 高齢社会—地域社会と組織のウェルビーイングを促進するためのガイドライン」が発行された。ISO 25554 には、目標指標を設定し、その達成状況を測定して評価・改善する、健康経営の認定スキームが反映されている。
- ISO 25554 の利活用を通じた日本のヘルスケア産業の振興が期待されていることもあり、健康経営を推進する企業には、本規格の活用事例に資する PDCA の実施が求められそうだ。2025 年に改訂される健康経営ガイドブック・ハンドブックを基に効果的・効率的に PDCA を回し、健康経営の質を向上させることが、人的資本経営の土台としても、健康経営の国際展開においても重要になる。

¹ 「健康経営®」は、NPO 法人健康経営研究会の登録商標です。

高い評価を得る健康経営とは

健康経営を推進する企業が増加している。健康経営優良法人の申請件数は、大規模法人部門で2014年度の493件から2024年度の3,869件に、中小規模法人部門で2016年度の397件から2024年度の20,280件にそれぞれ増加し、過去最多を更新した（2024年12月時点）²。健康経営とは、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る。企業理念に基づき、従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や株価向上につながると期待されている³。実際、企業の利益率や株価の上昇などとの関係性を示唆する研究も増えており⁴、健康経営の取組の遅れは経営上のリスクになり得るとの認識も広がっている。

優良な健康経営に取り組んでいることを、従業員・株主・取引先・地域社会など様々なステークホルダーに対してアピールするには、健康経営銘柄及び健康経営優良法人に選定・認定されることが有効である。そこで本稿では、選定・認定の基礎資料となる令和7年度健康経営度調査に向けた検討状況を踏まえ、対応が求められそうな取組を整理する。さらに、2024年11月12日に発行された「ISO 25554:2024 高齢社会—地域社会と組織のウェルビーイングを促進するためのガイドライン」の利活用促進のため、健康経営を推進する企業には、PDCA（計画・実行・評価・改善）の着実な実施による健康経営の質の向上が求められる点について述べる。

2025年度の健康経営の推進方針

2024年12月19日、経済産業省の健康経営推進検討会において令和7年度健康経営度調査に向けた検討が始まった。健康経営銘柄及び健康経営優良法人の選定・認定を目指す企業には、推進方針を踏まえた対応が求められる。

全体としては、引き続き、①健康経営の可視化と質の向上、②新たなマーケットの創出、③健康経営の社会への浸透・定着、が政策の3本柱になる。具体的な取組については、経営層の関与、PHR（Personal Health Record）⁵や健診データの活用、仕事と介護の両立支援、常時使用しない従業員への取組、女性特有の健康課題への対応、メンタルヘルス対策、プレコンセプションケアの啓発などが継続して問われそうだ（図表1）。

² 経済産業省「事務局説明資料（2）（今年度調査等の状況報告と今後の方向性について）」第1回 健康経営推進検討会 資料3（2024年12月19日）

³ 経済産業省ウェブサイト「健康経営」（2024年12月20日最終閲覧）

⁴ 例えば、従業員の健康を明示的に経営理念に掲げて社内に浸透させるような施策の実施が利益率にプラスの影響をもたらすほか、非上場企業では労働時間管理に関連する施策が利益率にプラスの影響を与えることを確認した研究（山本勲・福田皓・永田智久・黒田祥子「健康経営銘柄と健康経営施策の効果分析」独立行政法人経済産業研究所 RIETI ディスカッション・ペーパー（2021年8月））や、健康経営を行っている企業（健康経営銘柄や日本経済新聞社等「日経スマートワーク経営調査」において「社内で明示的に健康経営に関する取り組みを行っている」と回答した企業）の株価パフォーマンスがTOPIXを上回っていることを示した研究（滝澤美帆・鶴光太郎・山本勲「日経スマートワーク経営研究会報告 2021—With コロナ時代の働き方の変貌と健康経営の役割—」（2021年7月））などがある。

⁵ 生涯にわたる個人の健康・医療情報のことで、個人が電子記録として保管し、自身の健康増進等に活用することが期待されるもの。

図表 1 令和 7 年度調査に加わる可能性がある設問

施策	令和6年度調査の結果	令和7年度以降の調査で問われる可能性
【大規模】 経営層の関与	取締役会で取組効果について議論しているのは約3割。上位法人ほど、取組効果等を経営レベルで議題化している。	経営レベルの会議でフィードバックシート等を活用した議論の状況。
【大規模】 PHRの活用	7割弱の法人がPHRを閲覧できる環境を整備している一方、そのうち約半数は集計データの分析・活用まで行っていない。	PHRを活用した具体的な健康施策の内容。集計データの分析・活用の状況。
【大規模】 40歳未満の従業員に関する健診データの活用	約8割の法人が健診データを保険者に提供をしている一方、その健診データを活用した若年層対策を行っている健保組合は少ない。	健診データを活用した若年層対策の状況。
【大規模・中小規模】 仕事と介護の両立支援	大規模法人でも、トップのコミットメントの下で実態を把握したり、介護両立支援の施策を必要とする従業員へ丁寧にフォローできたりしている法人はまだ少ない。中小規模法人では、実態把握・施策実行が課題。	トップのコミットメントや実態把握の状況。「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」の活用状況。中小規模法人部門は、評価項目に追加する。
【大規模・中小規模】 常時使用しない従業員への取組 他社からの派遣社員への取組	大規模・中小規模ともに、8割以上の法人が常時使用しない従業員への取組を実施、ただし個人向けの施策は取組が低調。他社からの派遣社員への取組についても、個人向けの施策や派遣元法人との連携が必要な施策の取組割合は低い。	個人向け施策の提供状況や派遣元法人との連携が必要な施策の実施状況。

(出所) 経済産業省「事務局説明資料(2)(今年度調査等の状況報告と今後の方向性について)」第1回 健康経営推進検討会 資料3(2024年12月19日)より大和総研作成

まず、経営層の関与については、令和6年度調査によると、取締役会で健康経営の推進に関して議題にしている大規模法人が7割以上あった一方、取組効果について議論しているのは約3割にとどまることがわかった。健康経営度が上位の法人ほどフィードバックシートやスコアリングレポートを活用して取締役会で取組効果を議論していることから、令和7年度調査では経営レベルの会議におけるフィードバックシートなどの活用状況が問われる可能性がある。健康経営の質の向上には経営層の関与が不可欠なため、経営レベルの会議で健康経営の意義や効果検証等について本質的な議論が行われることが重要である。

次に、PHRの活用については、令和6年度調査によると、7割弱の大規模法人が何らかのPHRサービスを導入している一方、そのうちの約半数が集計データの分析・活用を行っていないことがわかった。PHRを活用することで、企業全体や部署ごとの健康状態の把握、健康課題の抽出、施策の取組評価等の検討が期待されているが、令和7年度調査では、まずは健康状態の可視化によるヘルスリテラシーの向上に向けた取組⁶に関するPHRの具体的な活用事例が問われるのではないかと。

40歳未満の従業員に関する健診データの活用については、令和6年度調査によると、大規模法人では約8割が健診データを保険者に提供をしていることがわかった。他方、40歳未満の健診データを活用して若年層対策を行っている健保組合は3割というデータもあることから、令和7年度調査でも引き続き状況把握を行うとされた。早晚、健診データの保険者への提供ではなく、それを活用した若年層対策の実施(早い時期からのメタボ対策など)が、評価対象になるだろう。

仕事と介護の両立支援については、令和7年度調査でも、トップのコミットメントや実態把握の状況が問われそうだ。令和6年度調査では、大規模法人の約4割が、アンケート調査など

⁶ 例えば、食事の記録に基づく管理栄養士からのアドバイスや保健師による食生活改善指導など。

で従業員の介護の状況を把握していることがわかった（令和 5 年度調査の 3 割未満から上昇）。一方、中小規模法人では、トップのコミットメント、体制整備、実態把握、施策実行など、いずれも実施率が 2 割程度と低かった。介護は個別性が高いため、経営層から両立支援推進に関するメッセージを発信するとともに、従業員の介護の状況を把握し、個別相談に応じるなど、個々人の状況に沿った支援体制の整備が重要である。令和 7 年度からは、中小規模法人部門でも仕事と介護の両立支援の状況が健康経営優良法人の認定要件に加えられる見込みであり、「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」（経済産業省、2024 年 3 月）を参考に取組を加速することが重要である。

他社からの派遣社員など常時使用しない従業員への取組については、令和 6 年度調査によると、大規模・中小規模ともに、8～9 割の法人が何らかの健康経営の取組を実施していることがわかった。しかしながら、ストレスチェックや研修・教育など、職場全体で実施する施策に比べて、喫煙者に対する禁煙支援や、健康に関するアプリの提供、ウェアラブルデバイスの貸与など、個人向けの施策に関しては実施率が低かった。働き方の多様化が進む中、どのような働き方を選択しても健康経営の対象とすることが重要だ。

そのほか、女性特有の健康課題への対応については、近年、高年齢従業員の転倒による骨折等の労働災害件数が増えていることから⁷、特に早い時期からの対策が必要とみられる女性の骨粗鬆症について、検診等の状況把握が行われることも考えられる⁸。また、重要性が増すメンタルヘルス対策については、外部委託事業者を活用する法人が多い（令和 5 年度調査では 7 割以上の法人がストレスチェックを外部委託していた⁹）。2025 年度後半より本格運用する「ウェルココ～職域における心の健康関連サービス選択支援ツール～」（経済産業省）などを活用し、自社の課題に基づいて適切なサービスを選択・活用することがポイントだ。プレコンセプションケアの啓発については、令和 6 年度調査によると、内容を知っている大規模法人は全体の 3 割程度、そのうち健康経営の一環として取組を実施している法人は 3 割程度とわずかだった。さらに女性だけを対象にした取組を実施している法人が多数だったことから、引き続き関連する設問を用意し、男女双方、若い世代から健康意識を高めることを促すとみられる。

人的資本経営の土台として明確に位置づけた

加えて、健康経営推進検討会では、健康経営の目指すべき姿（「健康経営の波及効果と目指すべき姿（2.0）」）として、健康経営を人的資本経営の土台と明確に位置づけた。健康経営の推進により「人」のパフォーマンスを引き上げることで、個人や組織だけでなく、地域・社会や国際社会、経済など、広く日本経済社会を支える基盤となることを目指すとした。つまり、健康経営には、アブセンティーズムとプレゼンティーズムによる損失といった経営リスクの軽

⁷ 転倒による骨折等の発生率が、女性の場合、60 歳以上は 20 代の約 15.1 倍になる（厚生労働省「令和 5 年高年齢労働者の労働災害発生状況」）。

⁸ 健保組合等が取り組む後期高齢者支援金の加算・減算制度では、2025 年度以降、加齢による筋力低下予防のための保健指導や骨粗鬆症検診などの取組が減算に影響する総合評価指標に追加される。

⁹ 経済産業省「健康経営度調査結果集計データ（平成 26 年度～令和 5 年度）」

減だけではなく、中長期的な企業価値向上、経済の持続的な成長、社会全体のウェルビーイング¹⁰向上が期待されているということだ。人的資本を高めるため、健康経営の質を持続的に向上させることが求められる。

ISO 25554 と PDCA サイクルを意識した健康経営の実践

この点、健康経営を推進する企業にはPDCAサイクルを回すことがこれまで以上に求められそうだ。2024年11月12日、日本からの提案により、ウェルビーイングを推進するためのフレームワークを定めた国際規格「ISO 25554:2024 高齢社会—地域社会と組織のウェルビーイングを促進するためのガイドライン」（以下、ISO 25554）が発行された。背景には、世界的に高齢化が進みウェルビーイングの維持・向上が重視される中、日本の健康経営を国際標準化することで、日本のヘルスケア産業のプレゼンス向上を期待していることがある。ウェルビーイングの基盤である健康経営の概念や制度を、予防・健康づくりに課題を抱える他国にも展開できれば、高齢化社会の課題の解決に向けて日本がリードすることはもちろんだが、それに加えて新たなマーケットの創出にもつながる。

「令和2年度革新的事業活動に関する実行計画」（2020年7月17日閣議決定）では、アジア・アフリカなどで医療・ヘルスケア製品・サービスの需要が高まることを見据え、日本の医療技術・サービスが獲得する海外市場規模を2030年までに5兆円とするKPIが示された。また、経済産業政策新機軸部会（経済産業省）でも、世界の医療機器市場のうち日本企業のシェアを2020年の3兆円から2050年には13兆円規模に拡大する目標が示されるなど¹¹、ヘルスケア産業の海外市場でのビジネス拡大が目指されている。これらをマーケットの創出と並行して、戦略的に進めることが期待されている。

今回、ISO 25554 で定められたのは、ウェルビーイングを推進するためのフレームワークであり、ウェルビーイングの定義については規定されていない。ウェルビーイングは多義的で、その目的は運用する主体ごとに異なるからである。しかしながら、本規格で定められたフレームワークには、目標を設定してその達成状況を測定して評価・改善するというPDCAに沿った健康経営の認定スキームが反映されているほか、事例として健康経営が紹介されるなど、健康経営の概念が隅々に盛り込まれている。

さらに足もとでは、ISO 25554 の理解を助け、各国での利活用を促すため、関連する取組をとりまとめた技術報告書の開発も進められている。技術報告書で提供される事例は、本規格を活用したベストプラクティスとして共有されることになる。ここで日本企業の健康経営の実践例が提示されれば、ウェルビーイング向上を実現する手段として健康経営が広く知られることになる。

¹⁰ 一般に、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念で、人々の満足度などを指すことが多い。

¹¹ 経済産業省「新しい健康社会の実現」第13回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会 資料3（2023年3月14日）

令和 6 年度健康経営度調査では、受診勧奨やストレスチェックなどの一部の設問について、取組の有無ではなく実施率などのアウトプット指標のみで評価する形に変更された。現状を把握し、効果や進捗状況を測定して効果的に PDCA サイクルを回すには、定量的な指標が不可欠だからだ。健康経営を推進する企業には、ISO 25554 の具体的な活用事例に資する PDCA の実施が期待されるだろう。

改訂版健康経営ガイドブック・ハンドブックで実践手順を提示

PDCA の重要性については、改訂版の「健康経営ガイドブック」「健康経営ハンドブック」（以下、改訂版ガイドブック・ハンドブック）でも示される見込みだ。

2025 年 3 月、経済産業省から、健康経営を推進するための指針や実践方法をまとめた改訂版ガイドブックが公表される。さらに、2025 年の夏頃には、改訂版ガイドブックのエッセンスを抽出してコンパクトにまとめたハンドブックも作成される予定である。改訂の主な理由は、健康経営度調査の開始から約 10 年が経過し、人的資本の重要性が高まるなど健康経営を取り巻く環境が大きく変化したからである。改訂版ガイドブックでは、資本形成という観点から捉えた健康経営についても説明する。

中でも、改訂版ガイドブック・ハンドブックで重点的に取り扱われるのが、健康経営の具体的な実践手順である。PDCA サイクルを循環させる重要性については従来のガイドブックでも指摘されていたが、そのプロセスがより詳しく説明される。さらに、経営課題と健康課題の結びつきや、それらと具体的な取組や設定した KPI がつながっているか全体を俯瞰する上で重要な役割を担う、健康経営戦略マップの作成方法についてもわかりやすく示される。

改訂版ガイドブック・ハンドブックで提示される PDCA サイクルに沿って健康経営を実践することで、健康経営の質を向上させる企業が増えたり、取り組む企業の裾野が拡大したりすれば、人的資本経営の土台としての健康経営の位置づけが浸透し、健康経営を国際標準化する後押しにもなる。

まとめ

「健康経営銘柄 2026」及び「健康経営優良法人 2026」の選定・認定に向けた検討が始まった。優良な健康経営に取り組んでいることを内外に示すためには、選定・認定の基礎資料となる令和 7 年度健康経営度調査で高い評価を得る必要がある。示された推進方針からは、健康経営を人的資本経営の土台に位置づけることで、さらなる社会への浸透・定着を目指していることがわかる。健康経営を通じて人的資本を持続的に高めるためには、健康経営の質を持続的に向上させることが重要である。

この点、健康経営を推進する企業には、健康経営の PDCA サイクルを効果的・効率的に回すことが一段と求められそうだ。2024 年 11 月 12 日、健康経営の認定スキームを反映した国際規格

ISO 25554 が日本主導で開発され発行された。高齢化という世界的な課題解決で日本がリードするだけでなく、ヘルスケア分野の需要拡大が見込まれる海外市場において日本企業のプレゼンスを向上させるには、健康経営の概念・制度を国際的に広げることが有効である。

すでに日本の健康経営は、ISO 25554 の事例として盛り込まれているが、同規格の利活用を促すため、関連する取組をとりまとめた技術報告書の開発も進められている。ここに日本企業の健康経営の実践例が挙げられれば、ウェルビーイングを推進する手段として健康経営が広く知られることになる。健康経営に取り組む企業には、改訂される健康経営ガイドブック・ハンドブックで示される実践手順に基づき PDCA サイクルを回すことが、これまで以上に求められるだろう。