

健康経営の高度化に 向けた手引き

——人的資本経営との連動に向けて

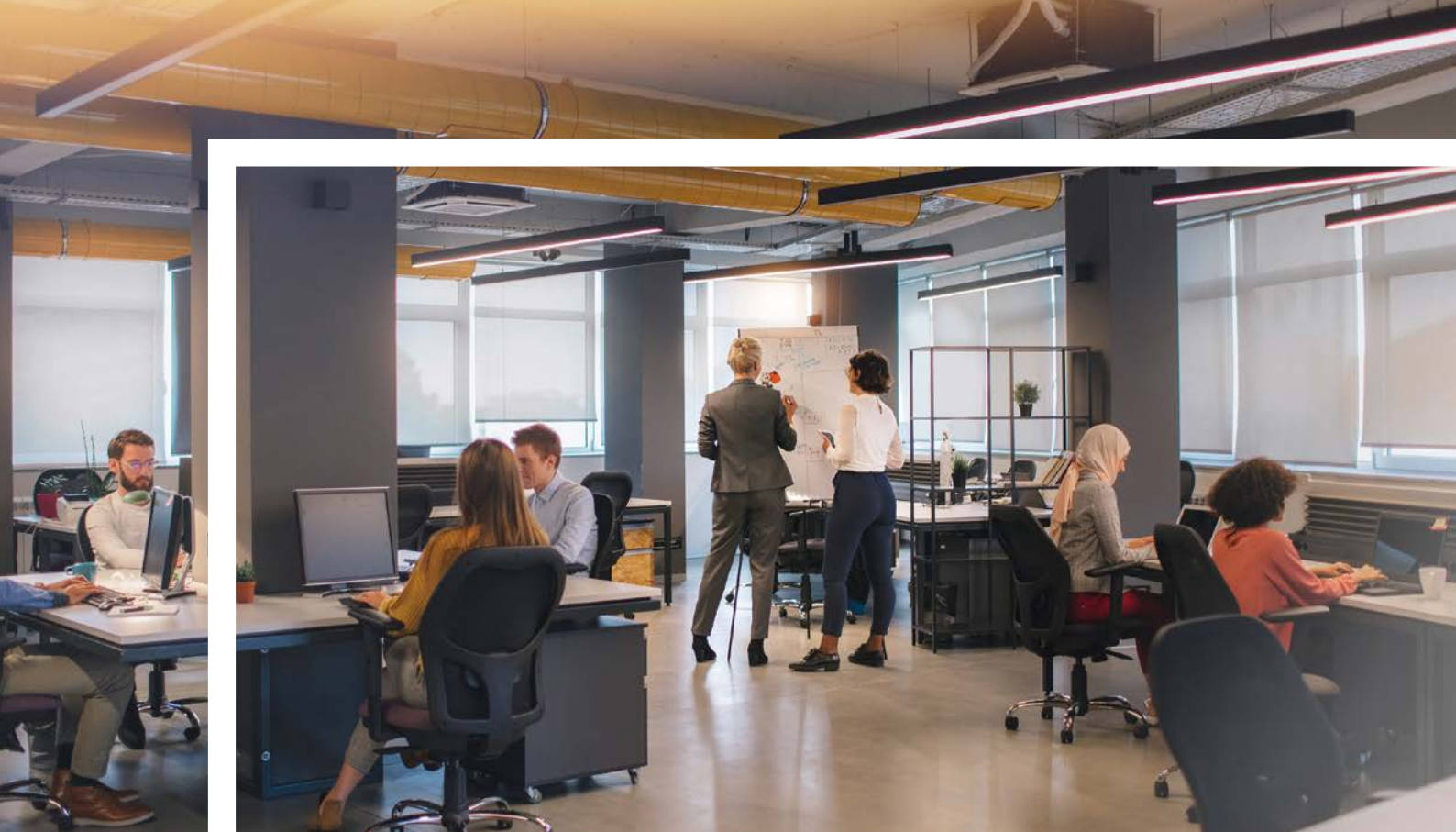






目次

1	はじめに	4
	1.1 はじめに	4
	1.2 本レポートの目的・趣旨	6
2	健康経営と人的資本経営の関連性	7
	2.1 健康経営における人的資本	7
	2.2 人的資本経営における健康経営	9
3	健康経営の実践企業における人的資本経営の現状	10
	3.1 健康経営の実践企業における人的資本経営への関心度	10
	3.2 健康経営の実践企業における人的資本経営への実施状況	11
4	国内外における健康経営と人的資本経営の動向	13
	4.1 海外の動向	13
	4.2 日本の動向	16
5	健康経営と人的資本経営の連動に向けて	22
	5.1 健康経営と人的資本経営の関連付けの考え方	22
	5.2 健康経営と人的資本経営の関連付け方法	24
	5.3 健康経営と人的資本経営の連動を始めるタイミング	26
	5.4 KPIの設定およびデータの活用	26
	5.5 健康経営と人的資本経営を連動した取り組み状況	29
付録	健康経営および人的資本経営に関するアンケート調査結果	30



1

はじめに

1.1 はじめに

2022年10月から11月にかけてPwCが世界105カ国・地域のCEO4,410名（うち日本のCEOは176名）を対象に実施した「第26回世界CEO意識調査」によると、調査対象のCEOの52%が、今後10年間において自社が属する業界の収益性に影響を与える可能性が高い要因として、「労働力／スキルの不足」を挙げています。

また同調査結果によると、世界全体のCEOの73%は「今後12カ月間において、世界の経済成長（GDP）は減速する」と予想しており、CEOの52%が「すでにコスト削減に着手している」と回答しています。一方で、従業員の規模を縮小しているのは16%に過ぎず、「短期的な人員削減を予定している」と答えたCEOが今回の約2倍を上回った2008年10～11月の調査とは極めて対照的な結果となっています。

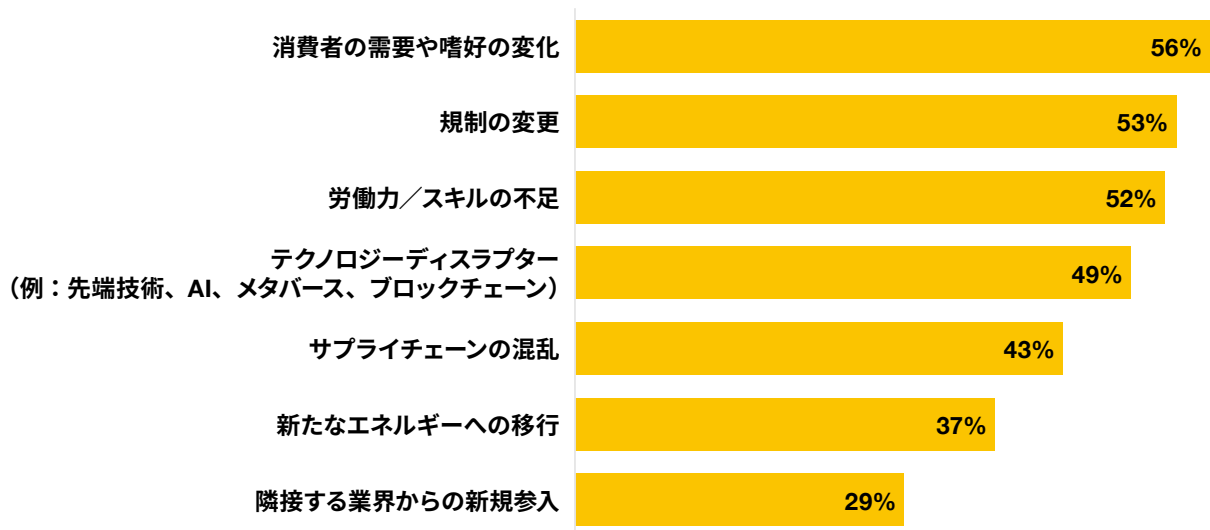
多くの企業は、今後予想される経済的課題や景気変動の影響に対し、従業員の雇用の確保を重視して乗り切り、次の成長に備えたいという意識が高いことを示していると言え

ます。事業環境改善後により高い成長を遂げていくためには、経営者は単に雇用を確保する施策のみならず、来るべき次の成長の機会に備え、従業員をはじめとした関係者に対し「従業員が長く生き活きと働ける環境」を調べていると自信をもって自らの言葉で語れるようになることが重要です。

健康経営と人的資本経営の推進が進んでいるある企業では、「Well-beingの実現」という共通の考え方の下、健康経営と人的資本経営を連動させて推進されています。具体的には、健康経営では、社員一人ひとりが日々の生活を見直し、Well-beingの実現に向けて自走できることを目指して推進し、人的資本経営では、多様な個を活かした組織づくりを通じて、社員個人と会社が共に成長することで、Well-beingな社会の創造することを目指して推進されています。今後このように、企業ビジョンの実現に向けて健康経営で取り組む成果と人的資本経営の取り組みを関連付けながら推進する必要性がより高まると考えられます。

図表1：今後10年間に於いて自社が属する業界の収益性に影響を与える可能性が高い要因

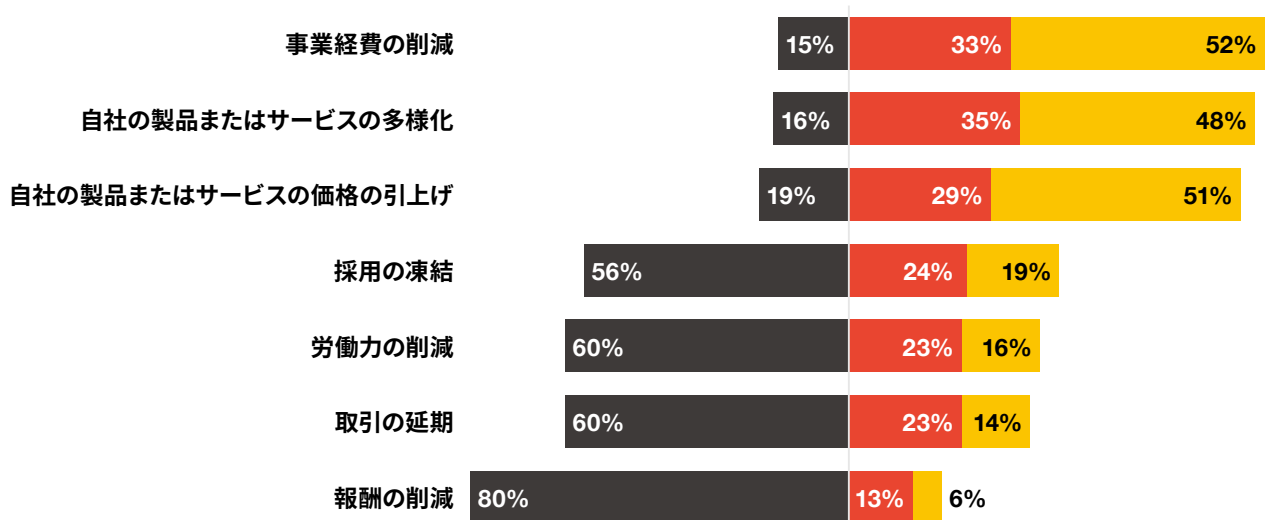
質問：今後10年間に於いて、以下の出来事は貴社の業界の収益性にどの程度の影響（増加または減少のいずれの面においても）を及ぼすとお考えですか。（「大きな影響を及ぼす」と「極めて大きな影響を及ぼす」の回答のみを表示）



出所：PwC、「第26回世界CEO調査」

図表2：今後12カ月以内に、経済的課題や景気変動の影響を軽減するために行っている施策

質問：今後10年間に於いて、経済的課題や景気変動の影響を軽減するため、貴社は以下の施策の実行を検討していますか。（前年度比の自信の変化率を表示）



■ 検討していない ■ 今後12カ月以内に検討する ■ 既に実行している/完了している

注：数字の合計はパーセンテージの端数処理のために100%にならない場合があります

出所：PwC、「第26回世界CEO調査」

1.2 本レポートの目的・趣旨

人的資本経営は、世間で関心の高まりを見せているものの、現在は「どのように開示をするべきか」という観点が行われており、各企業ですでに取り組まれている健康経営の取り組み内容をどのように成果に結び付けていくのか、という議論が少ない状況です。日本では、健康経営が2014年から本格的に始まり、多くの企業がその趣旨を理解し、さまざまな取り組みが進められており、これらの取り組みは、人的資本経営の一端を担うものと言えますが、まだこれらの取り組みと人的資本経営の関連付けは十分になされていないと言えます。

本レポートは、このような課題感に対する解決の一助となるよう、「従業員が長く生き活きと働ける環境」を調べていくことを目指す経営者や事業責任者に向けて、自社で取り組む「健康経営の取り組み」を高度化し、「人的資本経営の取り組み」に活かすための手引書としてまとめたものです。近年の健康経営ならびに人的資本経営の動向を紹介するとともに、「各企業ですでに取り組まれている健康経営の施策をどのように人的資本経営に関連付けて活用していくか」という観点でまとめました。

本レポートの発刊に際して、PwCコンサルティング合同会社（以下、PwCコンサルティング）は、すでに健康経営に取り組んでいる企業・組織が、人的資本経営の取り組みに進んでいく過程にフォーカスし、関連性の認知度、取り組み、課題などを明確にすることを目的として、企業・組織で健康経営に関わっている役員、従業員、職員などにアンケートを行いました。本レポート内でポイントを紹介するとともに、巻末にアンケート結果を付録として添付しますので、ご参照ください。

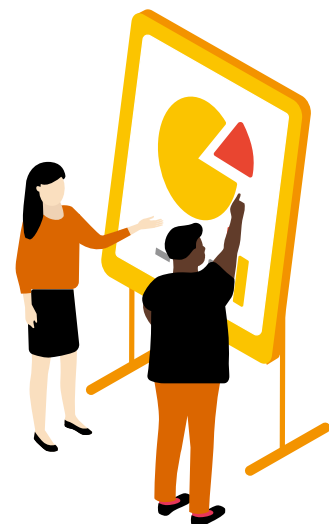
本レポートは、経済産業省が示すガイドラインにおける「ステップ3健康経営のPDCAを回している企業」以上の企業を主な対象としています。ただし、ステップ1、ステップ2の企業であっても、本稿に記載している具体的な手法を理解した上で、健康経営を始め、推進することもできます。

本レポートが、健康経営および人的資本経営に取り組む企業において活用され、より効果的に取り組みを進めていくための一助となり、また困難を共に乗り越えた従業員が自社でより生き活きと長く働き、来るべき成長の機会により大きく貢献できる経営ができることを期待しています。

図表3：健康経営の取り組みステップ



出所：経済産業省、「健康投資管理会計ガイドライン概要説明資料」をもとにPwC作成





2

健康経営と人的資本経営の関連性

2.1 健康経営における人的資本

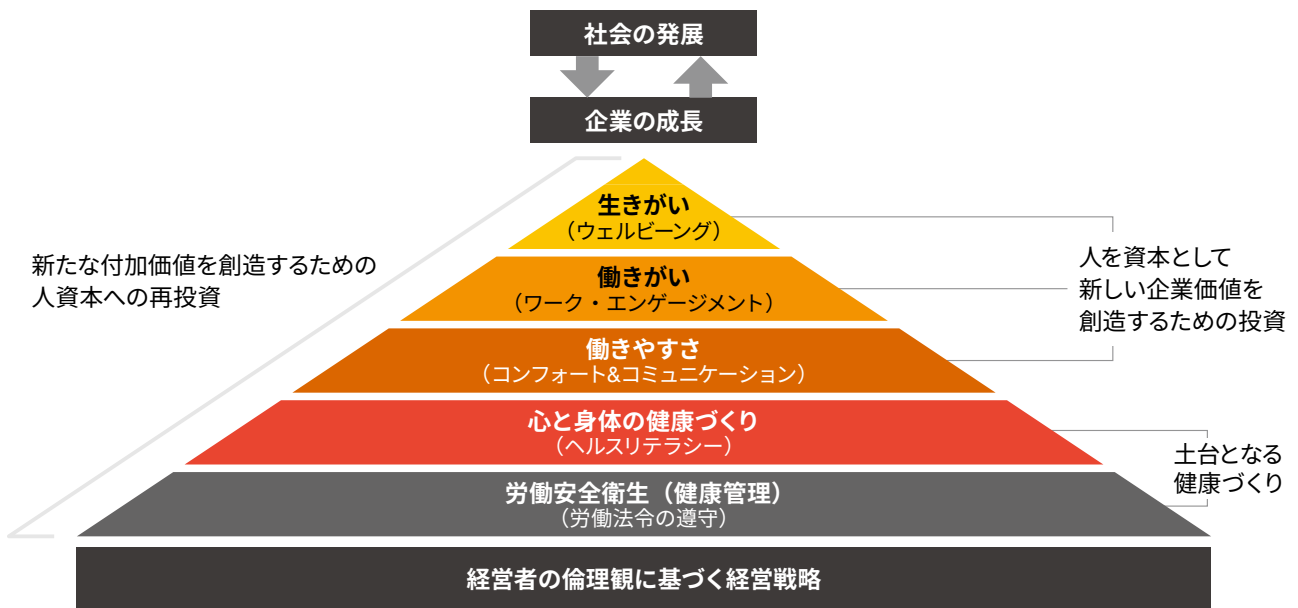
健康経営とは、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することであり、企業理念に基づき、従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力および生産性の向上など組織の活性化をもたらす、結果的に業績向上や株価向上につながると期待されています。

2006年に「健康経営」を提唱したNPO法人健康経営研究会は、これまで健康経営を『「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え戦略的に実践すること』と定義していました。しかし、高齢化や労働力人口不足の急速な進展などの社会情勢の変化を踏まえ、「これからの健康経営を企業戦略として捉えた場合、『人資本』という視点が何よりも大事なテーマになる」として、2021年に健康経営の定義を見直しました。深化版では、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」という定義を追加しています¹。

これまでの健康経営は、労働法令の遵守も含め、自社の従業員の健康を守るための労働安全衛生（健康管理）を第一に考えてきました。しかし現在では、従業員の心身の健康増進を図り、病気による欠勤（アブセンティズム）や心身の不調によるパフォーマンスの低下（プレゼンティーイズム）を改善してワークエンゲージメントを高め、生産性や企業価値を向上させることへとシフトしています。「人という資源を資本化する」という視点で健康経営を考えると、今後企業はさらにその範囲を広げ、従業員の「安全と衛生」「健康増進」だけでなく、「働きやすさ」「働きがい（ワークエンゲージメント）」「生きがい（ウェルビーイング）」といった、従業員一人ひとりが健康を土台として最大限のパフォーマンスを発揮できる環境づくりも戦略として考えていく必要があります（図表4）。

¹ NPO法人健康経営研究会、健康長寿産業連合会、健康経営会議実行委員会、「未来を築く、健康経営—深化版：これからの健康経営の考え方について—」
<https://kenkokeiei.jp/documents/HealthManagementToBuildTheFuture.pdf>

図表4：人的資本投資としての健康経営



出所：NPO法人健康経営研究会、健康長寿産業連合会、健康経営会議実行委員会「未来を築く、健康経営ー深化版：これからの健康経営の考え方についてー」をもとにPwC作成

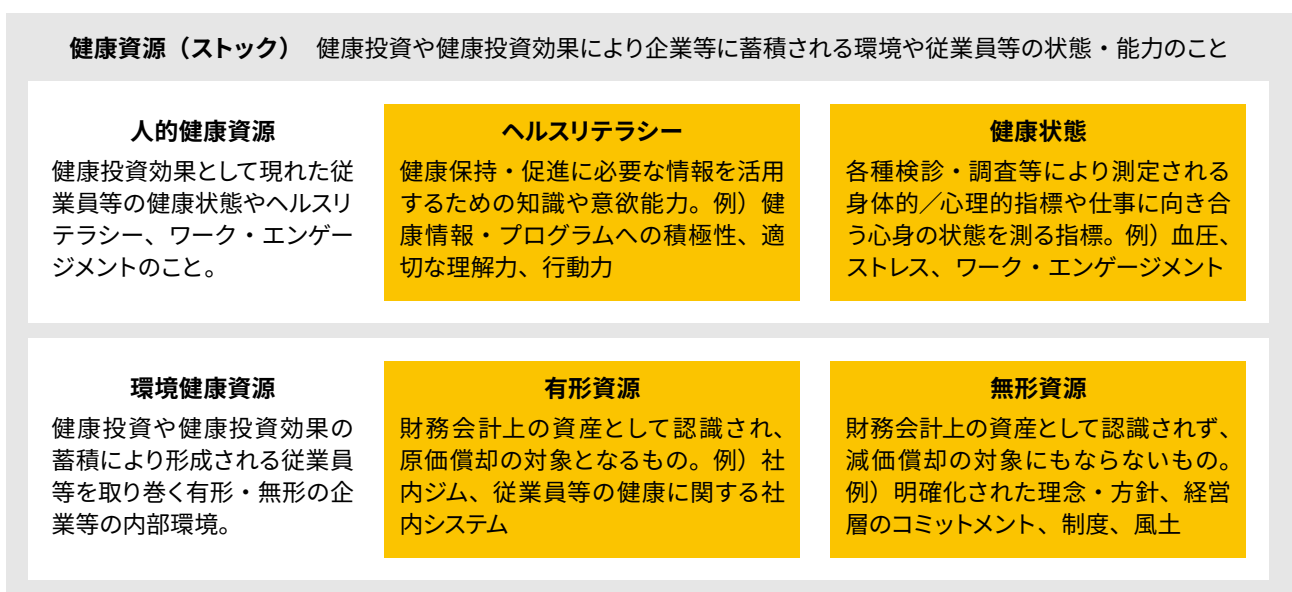
2020年に策定された「健康投資管理会計ガイドライン」では、健康投資やその効果の見える化を目指し、企業が健康経営を効果的に実施し、資本市場をはじめとしたさまざまな市場と対話するための枠組みを示すものとして策定されました。

健康投資管理会計ガイドラインは、健康投資による影響は「健康投資効果」へ波及して短期的に良い影響が生じるとともに、その結果は「健康資源」として蓄積され、中長期的

には健康投資効果の持続や拡大に影響を与えるもの、という考え方に立脚しています。この「健康資源」は、「人的健康資源」「環境健康資源」の両方の要素が蓄積されるとされています。

このように、健康経営は単に従業員の目に見える健康のみを意識すればいいものではなく、私たちを取り巻く環境や制度も意識して取り組んでこそ、より効果の高い健康経営を目指すことができるということになります。

図表5：健康投資管理会計ガイドラインにおける健康資源に関する概念図



出所：経済産業省、「健康投資管理会計ガイドライン」を一部改変

2.2 人的資本経営における健康経営

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。

近年、人的資本への注目が急速に高まっている背景として、ESG経営への関心の高まりが挙げられます。2006年に、当時のアナン国連事務総長が、持続可能な社会の実現を後押しするために、ESG（Environment：環境、Social：社会、Governance：企業統治）を投資の意思決定プロセスに組み込む責任投資原則（Principles for Responsible Investment：PRI）を推進したのをきっかけに、ESG経営は少しずつ世界に普及し、今や世界的にESG経営が浸透しています。ESG経営の要素は多岐にわたりますが、コロナ禍により、雇用や働き方に大きな変化が生じ、人材戦略やメンタルヘルスを含む労働者の健康管理の在り方が改めて問われていることから、ESGの中でも「S（社会）」、とりわけ人的資本への注目が高まっています。

また、企業の成長の源泉が従来の設備投資による有形資産の蓄積から人的資本、研究開発、知的財産、技術力などの無形資産の蓄積へと移行していることも大きく影響しています。米国では、GAFAsの台頭に代表されるように、ビックデータやAI（人工知能）などの無形資産を競争力につなげている企業が産業の主力となっています。今後企業がイノベーションにより新しい価値を創造しうるのか、持続的な成長が見込めるのかといったことを評価する際、このような無形資産について、従来の財務諸表のみでは正しい評価が難しくなっています。

そこで「企業の潜在的な価値」を測るものとして、近年、欧米を中心に企業に対して人的資本などの非財務情報の開示を求める声が強まり、これに伴って、非財務情報の開示基準やフレームワークづくり、さらには開示を義務付ける法制化の動きが進んでいます。特に、欧州は環境や労働者の権利保護などの意識が強く、世界に先駆けてESG経営が注目され、その流れで人的資本の情報開示も進められてきました。米国でも、2020年11月に米国証券取引委員会（Security Exchange Committee：SEC）が「S-K Disclosure」と呼ばれる開示要件を改定し、上場企業に対して人的資本の情報開示を義務づけるなど、同様の動きが進んでいます。

日本においても人的資本経営が注目される背景には、世界的なESG経営への関心の高まりに加え、日本の社会や産業構造の大きな変化があります。例えば、人生100年時代の到来、少子高齢化の急速な進展と人材不足、コロナ禍をきっかけに加速した多様な働き方や仕事に対する価値観の変化などにより、雇用や働き方には大きな変化が生じていま

す。また、IoTやAI（人工知能）の登場により技術革新のスピードが加速し、ビジネスモデルの寿命が短期化する中、従来の大企業中心・製造業中心の日本型産業構造にも変化が見られます。今後企業が持続可能な成長を図るためには、大企業であれ中小企業であれ、さまざまなデータや知・ノウハウなどを活用してイノベーションを起こし、継続的に価値を創造していかなければなりません。多様な人材を個々のライフスタイルに合わせて活用し、それぞれの価値を最大限発揮してもらう環境・仕組みが重要となってきます。これを実現する上で、人材を「資本」と捉える人的資本経営が注目されています。

日本では、2020年9月に経済産業省が「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」を公表したのをきっかけに、関心が高まり始めました。「人材版伊藤レポート」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」という人的資本経営の在り方を纏めたもので、人的資本に関する資本市場への情報開示の在り方に焦点を当てて、国内外の既存の基準やガイドラインの活用方法を含めた対応の方向性について包括的に整理した手引きとなっています²。

また、2022年5月に経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するかについて、具体的な事例を明示した「人材版伊藤レポート2.0」の公表や、岸田首相が「新しい資本主義」を実現するカギとして「人への投資」を中核に据えた成長戦略を描いた「骨太方針2022」、具体的な指針を明示した「人的資本可視化指針（2022年8月：内閣官房・非財務情報可視化研究会）」、金融庁から公表された「企業内容等の開示に関する内閣府令等の改正（2023年1月31日）」により、有価証券報告書及び有価証券届出書（以下「有価証券報告書等」）の記載事項に対し、「人的資本、多様性に関する開示」が求められるようになるなど、人的資本経営への関心はますます高まりを見せています。

「人材版伊藤レポート2.0」の中では、社員エンゲージメントを高める取り組みの視点として、「健康経営への投資とWell-beingの視点の取り込み」が取り上げられています。同じように、「人的資本可視化指針」の中では従業員エンゲージメントや健康・安全といった観点、「有価証券報告書等」では従業員の状況（男性の育児休業取得率）など、人的資本経営の視点からも健康経営に関する取り組みと関連が深い内容が取り上げられているため、それぞれの取り組みの関連付けを意識しながら取り組みを推進する必要があると考えられます。

2 経済産業省、持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf



3

健康経営の実践企業における 人的資本経営の現状

PwCコンサルティングでは、すでに健康経営に取り組んでいる企業・組織が、人的資本経営の取り組みに進んでいく過程にフォーカスし、関連性の認知度、取り組み、課題などを明確にすることを目的として、企業・組織で健康経営に関わっている役員、従業員、職員などにアンケートを行いました。

- 調査対象：企業・組織で健康経営に関わっている役員、従業員、職員 800名
- 調査手法：インターネット
- 調査時期：2023年3月20日 - 3月22日

※詳細は付録（健康経営および人的資本経営に関するアンケート調査結果）参照

3.1 健康経営の実践企業における人的資本経営への関心度

勤務先が人的資本経営に取り組んでいると答えた回答者に対し、経済産業省から公表されている「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（人材版伊藤レポート2.0）」の中に、健康経営の内容が取り上げられていることを知っているか尋ねたところ、「知っている」が62.7%を占めました。特に、健康経営優良法人認定企業では、74.5%が「知っている」と回答し、非認定企業（44.0%）に比べ30ポイント高い結果となりました。従業員規模別に見ると、300名以上の企業で65%を超えており、1,000～3,000名未満が73.8%と最も高くなっています。

健康経営に積極的に取り組んでいる企業および従業員は、人的資本経営への関心も高く、健康経営と人的資本経営は合わせて取り組んで行くべき内容であることを認識していることがうかがえます。

図表6：「人材版伊藤レポート2.0」と健康経営の関連性の認知度に関する調査結果

		全体	n=542	62.7%	37.3%
関与度	健康経営関与あり	n=482		64.7%	35.3%
	人的資本経営関与あり	n=542		62.7%	37.3%
健康経営優良法人認定	健康経営優良法人認定企業	n=333		74.5%	25.5%
	非認定企業	n=209		44.0%	56.0%
従業員数	100名未満	n=112		47.3%	52.7%
	100～300名未満	n=59		55.9%	44.1%
	300～1,000名未満	n=110		65.5%	34.5%
	1,000～3,000名未満	n=80		73.8%	26.3%
	3,000～10,000名未満	n=90		70.0%	30.0%
	10,000名以上	n=88		65.9%	34.1%

■ 知っている ■ 知らない

出所：PwC作成

3.2 健康経営の実践企業における人的資本経営への実施状況

「人材版伊藤レポート2.0」の中に、健康経営の内容が取り上げられていることを知っている回答者のうち、健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みを「行っている（取り組んでいる）」と回答した人の割合は、52.9%と約半数に留まりました。また、健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みを行っていない理由を見ると、「取り組みたいと思うが、具体的にどのような施策・テーマに取り組めばよいのか分からない」が41.1%と最も多く、「取り組むべき施策・テーマは分かるものの、具体的な方法が分からない」（28.5%）が続きました。

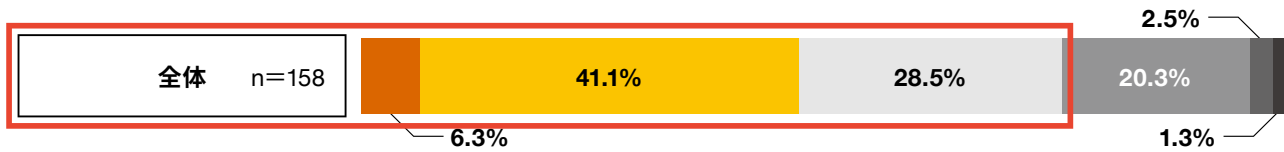
従業員の健康は、企業価値を高めるための重要なファクターであり、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む健康経営と、人材を「資本」として捉え、投資を行ってその価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上につなげる人的資本経営の考え方、目指す目標は同じで関連性が深いテーマです。しかしながら、この2つを連動した取り組みは手探りで始まったところであり、まだ取り組み方が分からないという企業も多い状況であると言えます。



図表7：健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みの実施状況に関する調査結果

全体		n=340	52.9%	46.5%	0.6%
関与度	健康経営関与あり	n=312	53.5%	46.2%	0.3%
	人的資本経営関与あり	n=340	52.9%	46.5%	0.6%
健康経営優良法人認定	健康経営優良法人認定企業	n=248	59.7%	39.9%	0.4%
	非認定企業	n=92	34.8%	64.1%	1.1%

■ 取り組んでいる ■ 取り組んでいない ■ わからない



- 健康経営と人的資本経営を連動させて活かす取り組みの目的、効果がわからない
- 取り組みたいと思うが、具体的にどのような施策・テーマに取り組めばよいかわからない
- 取り組むべき施策・テーマは分かるものの、具体的な方法が分からない
- 取り組み内容・方法は分かるが、人員・時間に余裕がない
- 取り組み内容・方法は分かるが、予算に余裕がない
- その他の理由

出所：PwC作成





4

国内外における健康経営と 人的資本経営の動向

4.1 海外の動向

4.1.1 海外の人的資本の情報開示フレームワーク（ガイドライン・基準）

海外では、さまざまな基準設定団体などが人的資本の開示を含む非財務情報開示の任意のフレームワーク（ガイドライン・基準）を策定しています。主なものは以下の通りです（図表8）。

図表8：海外の主な人的資本の情報開示フレームワーク（ガイドライン・基準）

組織名称	フレームワーク	公表	開示領域・項目	概要
国際統合報告評議会 (IIRC) ⁽¹⁾	IIRCフレームワーク	2013年12月 (2021年1月改定)	具体的な開示項目の指定なし	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本を6つの資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）のうちの一つと位置づけ、企業の価値創造の源泉及びそのアウトカムの一つであることをフレームワークとして図示
グローバル・レポーティング・イニシアティブ (GRI)	GRIスタンダード	2016年10月 (2021年10月改定)	雇用、労使関係、労働安全衛生、教育と研修、ダイバーシティと機会均等など	<ul style="list-style-type: none"> 組織が経済、環境、社会に与えるさまざまなインパクトについて、一般の人々に情報提供する際の国際的なベストプラクティスを反映している規準 全ての項目・指標の開示を求めるものではなく、各報告組織が重要と判断したものについて開示を求めている

組織名称	フレームワーク	公表	開示領域・項目	概要
サステナビリティ 会計基準審議会 (SASB) ⁽²⁾	SASBスタンダード	2018年11月	労働慣行、従業員の労働 安全衛生、従業員エン ゲージメントとダイバーシ ティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> 77の業種ごとに具体的な開示項目・指 標を設定 業種ごとに企業の財務パフォーマンス に最も関連するESGの課題を特定して いる
国際標準化機構 (ISO)	ISO30414	2018年12月	倫理とコンプライアンス、 コスト、ダイバーシティ、 リーダーシップ、組織文 化、健康・安全・幸福、 生産性、採用・異動・離 職、スキルと能力、後継 者計画、労働力	<ul style="list-style-type: none"> 内部及び外部のステークホルダーに対 する人的資本に関する報告のためのガイ ドライン。労働力の持続可能性をサ ポートするため、組織に対する人的資 本の貢献を考察し、透明性を高めるこ とを目的としている 開示情報に盛り込むべき11領域49項 目58指標を提示
世界経済フォーラム (WEF)	ステークホルダー 資本主義測定指標	2020年9月	ダイバーシティ&インク ルージョン、給与の平等、 賃金水準、児童労働・強 制労働リスク、労働安全 衛生、教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダー資本主義のレベルを 測定するためのESG指数と情報開示の フレームワーク 企業が開示すべき非財務情報を、「人」 「地球」「繁栄」「ガバナンスの原則」 の4つの柱の下に、21の中核指標と34 の拡大指標として設定・分類している

出所：各種公表資料からPwC作成

● 国際統合評議会 (IIRC) フレームワーク

国際統合報告評議会 (IIRC)⁽¹⁾ は、規制者、投資家、企業、基準設定主体、会専門家およびNGOにより構成される国際的な連合組織で、2013年に「IIRCフレームワーク」を公表しました (2021年に改定)。このフレームワークは、人的資本を含む6つの資本 (財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本) とビジネスモデル

との関係性を整理した上で企業価値創造とのつながりを説明することを求めています。人的資本がどのようにインプットとして利用され、事業活動を通じてアウトプットに変換されるのか、さらにどのようなアウトカムをもたらすのか、統合的に説明していく上で効果的なフレームワークです。

● GRIスタンダード

グローバル・レポーティング・イニシアティブ (GRI) は、責任ある環境行動原則への企業の遵守を確保できる説明責任メカニズムを作成することを目的に、1997年に米国で設立されました。その後、社会、経済、ガバナンスの課題にも範囲を拡大し、2016年に世界初のサステナビリティ報告書の新たな規準「GRIスタンダード」を公表しました (2021年に改定)。GRIスタンダードは、組織が経済、環境、社会に与えるさまざまなインパクトについて、一般の人々に情報提供する際の国際的なベストプラクティスを反映している規準です。このスタンダードを利用して作成されたサステナビ

リティ報告書では、組織が持続可能な発展に与えるプラスおよびマイナスの寄与に関する情報が提供されます。「共通スタンダード」「セクター別スタンダード」、経済、環境、社会の個別の項目に関連する内容の「項目別スタンダード (200、300、400シリーズ)」から構成されており、400シリーズは、雇用、労使関係、労働安全衛生などの「社会」に関する報告要求事項を定めています。全ての項目・指標の開示を求めるのではなく、各報告組織が重要と判断したものについて開示を求めています。現在、世界100カ国以上、10,000以上の組織で利用されています。



● SASBスタンダード

サステナビリティ会計基準審議会（SASB）⁽²⁾ は、企業の情報開示の質向上に寄与し、中長期視点の投資家の意思決定に貢献することを目的に、2011年に米国で設立されました。SASBが2018年に公表した「SASBスタンダード」は、11セクター 77業種ごとに、企業の財務パフォーマンスに最も関連するESGの課題を特定し、具体的な開示項目と指標を設定しています。環境、社会資本、人的資本、ビジネスモデルとイノベーション、リーダーシップとガバナンスの5つの局面（Dimension）と、それに関係する26の課題カテゴリー（General Issue Category）を設定しており、SASBスタン

ダードが規定する開示項目はこの課題カテゴリーに紐づいています。人的資本については、労働慣行、従業員の労働安全衛生、従業員エンゲージメントとダイバーシティ&インクルージョンの課題カテゴリーがあります。企業は、自社の業種で設定されている指標に従って情報を開示すればよいという混乱を低減することができ、また、同業種内の企業間の情報比較が容易というメリットがあります。当初は、米国での利用を想定していましたが、現在は欧州やアジアでも利用されています。

● ISO30414

国際標準化機構（ISO）は、スイスに本部を置く非政府機関で、国際的に通用する規格を制定しています。2018年には、マネジメントシステム規格の1つとして、内部および外部のステークホルダーに対する人的資本に関する報告のためのガイドライン「ISO30414」を策定しました。ISO 30414は、労働力の持続可能性をサポートするため、組織

に対する人的資本の貢献を考察し、透明性を高めることを目的としており、開示情報に盛り込むべき11領域49項目58指標を網羅的・体系的に提示しています。ISO30414公表をきっかけに、欧米企業を中心に人的資本に関する情報開示の動きが進み、日本でも人的資本に対する関心が高まるようになりました。

● ステークホルダー資本主義測定指標

世界経済フォーラム（WEF）は、2020年に「ステークホルダー資本主義」のレベルを測定するためのESG指標と、開示・報告のフレームワークである「ステークホルダー資本主義指標」を公表しました。ステークホルダー資本主義指標は、業種や地域を問わず利用できる普遍的なフレームワークであり、企業が開示すべき非財務情報を、「人」「地球」「繁栄」「ガバナンスの原則」の4つの柱の下に、21の中核指標

と34の拡大指標として設定・分類しています。民間の主要な基準設定団体間での指標のコンバージェンス（収斂）を加速させ、ESG開示の報告に比較可能性と一貫性をもたらしことを目標として策定されたため、既存の基準に沿ったものとなっています。企業は、自社やステークホルダーにとって重要かつ適切と判断した、できるだけ多くの指標を報告することが推奨されています。

4.1.2 海外の人的資本の情報開示に関する規制の動き

さまざまな任意のフレームワーク（ガイドライン・基準）が策定される中、投資家からの人的資本の情報開示ニーズの高まりを受け、海外では欧米を中心にさらに踏み込んだ開示を求める動きも活発化しています。

欧州では、2014年に欧州議会と欧州理事会が「非財務情報開示指令（NFRD）」を採択（2017年適用開始）し、従業員数が500名を超える大企業に対して、従業員の労働環境や人権、取締役会の多様性などを含む情報開示を義務付けました。しかし、対象企業や開示情報が限定的という課題が指摘されてきました。

そこで、NFRDの対象企業や開示情報を拡大した「企業サステナビリティ報告指令（CSRD）」が策定され、欧州議会と欧州理事会における採択を経て、2023年1月に発効しました。主な開示項目には、ジェンダー平等、同一労働同一賃金、職場環境、ワークライフバランスなどが含まれます。

また、CSRD（大枠）に基づいて企業がサステナビリティに関連する影響、機会およびリスクを報告するための規則と要件（細則）を定める欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）最終案第1陣が、2022年11月に欧州財務報告諮問グループ（EFRAG）によって採択されており、欧州委員会は、2023

(1)、(2)：IIRCとSASBIは、2021年6月に合併し、価値報告財団（VRF）を設立。さらに、2022年8月にESG情報の国際的な開示基準を作成するIFRS財団に統合されました。IFRS財団は、ESG情報の国際的な開示基準の公開草案を公表しており、2023年6月末までに基準を最終化して、2024年1月から適用する予定を発表しています。

年6月までに委任法として採択する予定です。CSRDは法的拘束力を持ち、EU加盟国は発効から18カ月以内に当該指令を国内法制化する必要があります。現在NFRDの対象となっている従業員500人超の大企業を対象に、2024年1月以降に開始される会計年度から順次適用される予定です。これにより、対象企業数は現在の約11,700社から50,000社以上に大幅に拡大する見通しです。

また、米国においてはSECが2020年8月に、非財務情報に関する開示項目を規定する「レギュレーション S-K」を30年ぶりに大幅改訂し、上場企業に対して人的資本に関する情報開示を義務化しました。これにより、上場企業がSECに提出するフォーム10-K（日本の有価証券報告書に相当）には、人的資本に関する取り組みの開示を含めることが求められるようになりました。

4.1.3 今後の見通し

人的資本の情報開示のフレームワークづくりが進む一方、さまざまな開示基準が乱立し、企業は、どの基準を選択すればよいか分からない、複数の基準に対応しなければならないため、負担が大きいといった問題に直面しています。また、投資家も投資判断に当たって評価方法や指標が異なるため比較が難しくなっています。

こうした問題を解消しようと、複数の基準の統合や協調に向けた動きが活発化しています。例えば、国際統合報告評議会（IIRC）とサステナビリティ会計基準審議会（SASB）は、2021年6月に合併し、価値報告財団（VRF）を設立しました。さらに、2022年8月にESG情報の国際的な開示基準を作成するIFRS財団に統合されました。IFRS財団は、ESG情報の国際的な開示基準の公開草案を公表しており、2023年6

ただし、具体的かつ詳細な開示項目をあらかじめ設定する方針の欧州と異なり（細則主義）、この規定は大まかな原則のみを提示し、開示すべき情報の具体的な内容は企業の裁量に委ねています（原則主義）。

米国では、人的資本の情報開示を法制化する動きも進んでいます。2021年6月には、上場企業に対して人的資本の情報開示を求める法案「人材投資の開示に関する法律（Workforce Investment Disclosure Act of 2021）」が連邦議会の下院を通過し、現在、上院で審議中です。法案は、長期的な成長の観点から、「人的資本」に特化した8つの開示項目を義務づける内容となっていますが、ISO30414の内容と大きく重複していることから、ISO30414の注目を高める可能性があります。

月末までに基準を最終化して、2024年1月から適用する予定を発表しています。

また、IIRCとSASBは2020年9月に、グローバル・レポートング・イニシアティブ（GRI）を含むサステナビリティ報告基準設定団体と気候関連情報について包括的な企業報告の実現へ向け協働していくことを発表しましたが、人的資本や、他の環境、社会に関する課題との関連性も考慮することを示唆しています。

こうした世界的に整合性のとれたフレームワークへの収斂を目指す動きは、各国の非財務情報開示の義務化の動きともあいまって、今後さらに加速していくと考えられます。

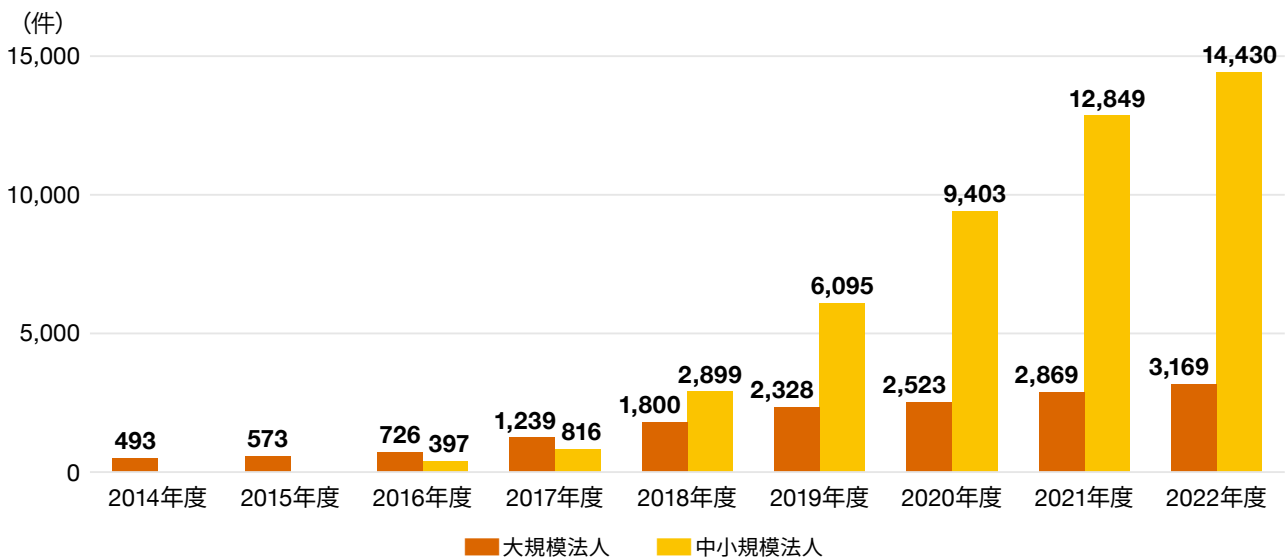
4.2 日本の動向

4.2.1 日本の健康経営

健康経営に取り組む企業は近年大きく増加しています。例えば、経済産業省が実施している「健康経営優良法人2023（2022年度）」の申請数を見ると、大規模法人部門では3,168件と初回の2014年度から約6.4倍に増加しています。中小規模法人部門ではさらに伸びが顕著で、14,430件と初回の2016年度の約36.3倍に急増しています（図表9）。このことから、健康経営が経営戦略の1つとして着実に企業間に浸透していることが分かります。ESG経営や人的資本経営を重視する傾向が世界的に強まっていること、コロナ禍を契機に、従業員の心身の健康増進やワークエンゲージメント向上が経営戦略として重要性を増していることなどを考慮すると、この流れは今後より一層強まっていくと予想されます。

健康経営は、人的資本経営の重要な土台です。企業理念に基づき、従業員への健康投資を行うことは、従業員のワークエンゲージメントや生産性の向上などの組織活性化をもたらす、ひいては業績・企業価値の向上、企業イメージの向上などにつながります。従業員一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮し、企業の成長、さらには社会の発展に貢献できるよう、今、企業には、自社の経営戦略に沿った健康経営に取り組むこと、そして、その進捗状況を開示し、従業員との対話や投資家からのフィードバックを促進することで、健康経営の深化につなげていくことが期待されています。

図表9：健康経営優良法人 申請数の推移



出所：経済産業省「健康・医療新産業協議会第8回健康投資WG事務局説明資料①」をもとにPwC作成

4.2.2 日本の人的資本の情報開示フレームワーク（ガイドライン・基準）

海外同様、日本でも人的資本に関する情報開示や評価のフレームワークづくり、さらには開示を義務付ける法制化の動きが急ピッチで進展しています。主な動きは以下の通りです。

● 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書 ～人材版伊藤レポート／人材版伊藤レポート2.0～

経済産業省は、2020年9月に、伊藤邦雄一橋大学CFO教育研究センター長を座長とする「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」が取りまとめた報告書、通称、「人材版伊藤レポート」を公表しました。報告書は、持続的な企業価値向上の実現のためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略が連動していることが不可欠であるとして、人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素を「3P・5Fモデル」として整理しています。

3つの視点とは、①経営戦略と人材戦略の連動、②目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップ（As is - To be ギャップ）の定量把握、③人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着であり、5つの共通要素は、①動的な人材ポートフォリオ、②知・

経験のダイバーシティ&インクルージョン、③リスキル・学び直し、④従業員エンゲージメント、⑤時間や場所にとらわれない働き方です。報告書は、企業に対し、これら3つの視点から人材戦略を俯瞰しつつ、こうした共通の要素に加え、自社の経営戦略上重要な人材アジェンダについて、経営戦略とのつながりを意識しながら、具体的な戦略・アクション・KPIを考えることが有効であると提唱しています。

また、2022年5月には、初版の内容をさらに深掘り・高度化した「人材版伊藤レポート2.0」を公表しました。報告書は、「3P・5Fモデル」の枠組みに基づいて、人的資本経営という変革をどう具体化し、実践に移していくかについて、そのポイントや有効となる工夫、具体的な事例を明示しています。



● 改定コーポレートガバナンス・コード

金融庁と東京証券取引所は、2021年6月にコーポレートガバナンス（CG）・コードを改訂し、2021年6月11日から上場企業に適用することを公表しました。改訂により、法的拘束力がないソフト・ローのレベルではあるものの、上場企業は人的資本に関する以下の情報開示を迫られることになりました。

1. 取締役会の機能発揮：経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）と、各取締役のスキルとの対応を一覧したスキル・マトリクス

2. 企業の中核人材における多様性の確保：管理職における多様性の確保（女性・外国人・中途採用者の登用）についての考え方と測定可能な自主目標の設定、多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針とその実施状況

3. サステナビリティを巡る課題への取り組み：サステナビリティに関する取り組みへの基本方針と、人的資本・知的財産への投資への具体的な取り組み

● 人的資本可視化指針

多くの投資家が、人材戦略に関する経営者からの説明を期待し、経営者、投資家、従業員などのステークホルダー間の相互理解を深めるために「人的資本の可視化」が不可欠となる中、内閣官房・非財務情報可視化研究会は2022年8月に「人的資本可視化指針」を策定しました。指針は、人的資本に関する資本市場への情報開示の在り方に焦点を当て、既存の基準やガイドラインの活用方法を含めた対応の方向性について包括的に整理した「手引き」であり、①「人的資本の可視化を通じた人的投資の推進に向けて（背景と指針の役割）」、②「人的資本の可視化の方法」、③「可視化に向けたステップ」の3部から構成されます。

指針は、人的投資と企業価値向上のつながり（イメージ）（図表10）を示し、開示はステップ・バイ・ステップで臨むことが望ましいとしています。また、人的資本の可視化につ

いては、人的資本への投資と競争力のつながりを明確化するよう促し、原則主義（重要な原則は示すが具体的な開示内容は各社の裁量）のフレームワークを参照して自社の経営戦略と人的資本への投資などのストーリーを描くこと、その上で描いたストーリーに沿って具体的な事項を開示することを推奨しています。具体的な開示項目については、企業の独自性と比較可能性、価値向上とリスクマネジメントの観点からの検討を提案し、価値向上とリスクの観点から7分野の19の開示項目を例示し（図表11）、「付録①」で代表的な開示基準などにおける開示事項を例示的に紹介しています。「人材戦略」の在り方について提言した「人材版伊藤レポート」および「人材版伊藤レポート2.0」と併せて活用することで相乗効果が期待できます。

● 伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）／価値協創ガイダンス2.0

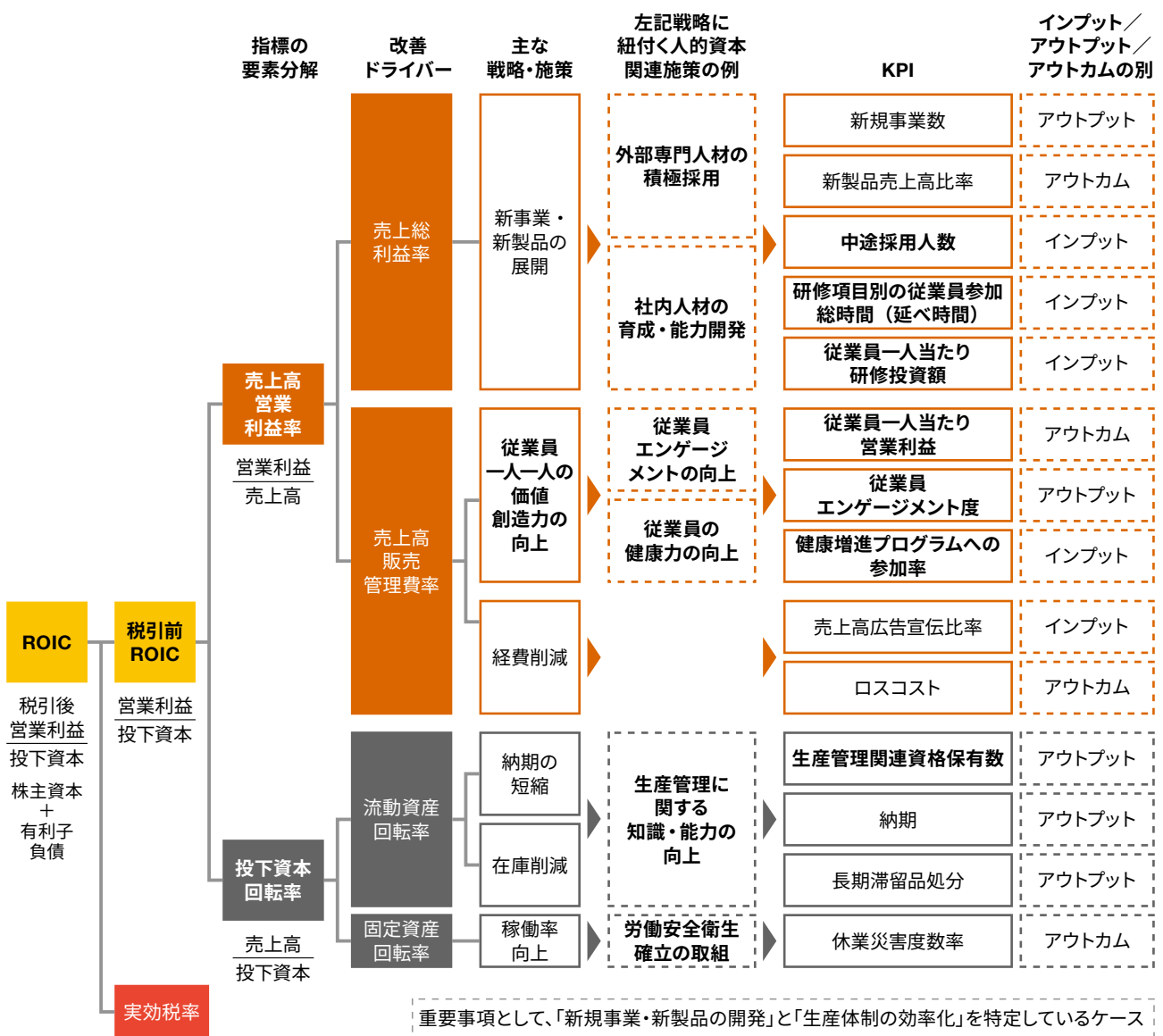
企業が「人的資源・管理」から「人的資本」へと考え方を換え、人的資本の価値を高めてサステナビリティ経営と組み合わせながら長期的かつ持続的な価値創造につなげるよう、経済産業省は「人材版伊藤レポート」「人材版伊藤レポート2.0」に続き、2022年8月に「伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）」および「価値協創ガイダンス2.0」を公表しました。

「SX版伊藤レポート」は、積極的なサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）の実践を盛り込み、①社会のサステナビリティを踏まえた目指す姿の明確化、②目指す姿に基づく長期価値創造を実現するための戦略の構築、③長期価値創造を実効的に推進するためのKPI・ガバナンスと実質的な対話を通じたさらなる磨き上げの3つを重要なアクションとして挙げています。

また、「価値協創ガイダンス2.0」では、企業が長期的かつ持続的に価値を提供することの重要性を強調し、「長期戦略」の項目を新設。さらに、「実行戦略」の項目で人的資本への投資や人材戦略の重要性をより強調し、「実質的な対話・エンゲージメント」の項目を新設するなどしています。

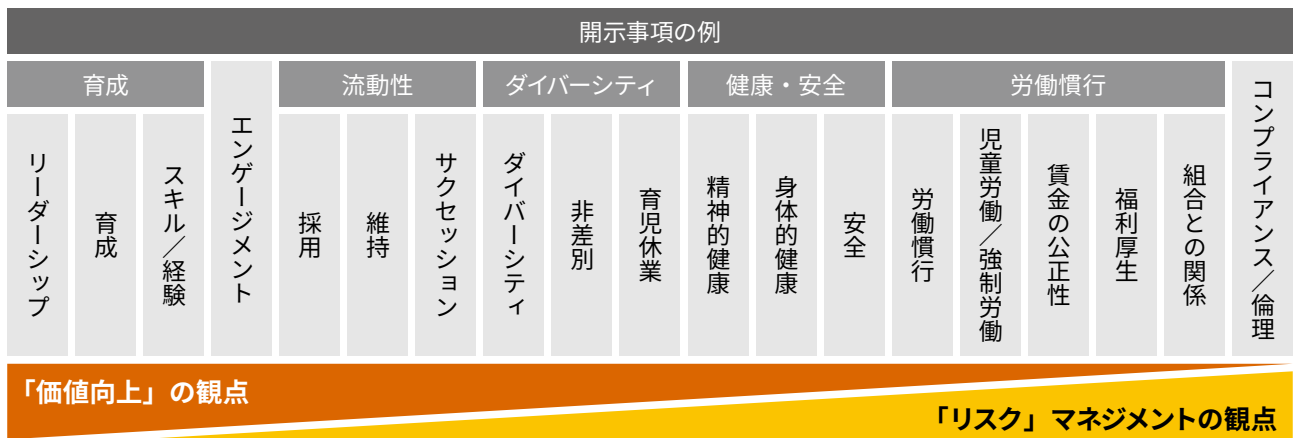


図表10：人的投資と企業価値向上のつながり（イメージ） ROICの分解例（ROIC逆ツリー）



出所：非財務情報可視化研究会、「人的資本可視化指針」をもとにPwC作成

図表11：開示事項の階層（イメージ）



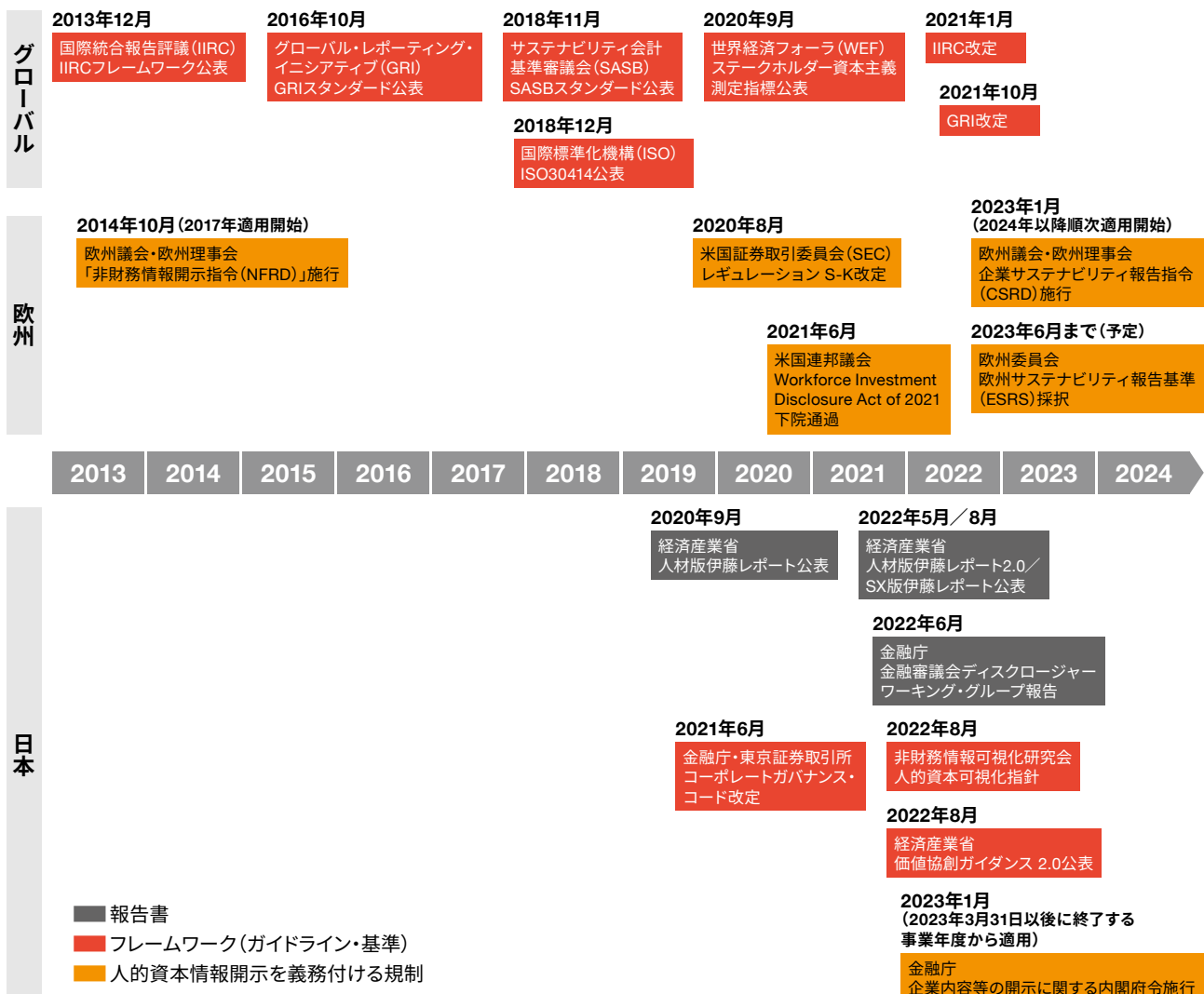
出所：非財務情報可視化研究会、「人的資本可視化指針」をもとにPwC作成

4.2.3 日本の人的資本の情報開示に関する規制の動き

金融庁は、2022年6月に「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告—中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて—」を公表し、「サステナビリティに関する企業の取組みの開示」「コーポレートガバナンスに関する開示」などに関して、制度整備を行うべきとの提言を行いました。さらに、同年11月にはこれを踏まえ、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案を取りまとめ、有価証券報告書および有価証券届出書（以下、有価証券報告書等）の記載事項について改正を行うことを公表しました。改正案は、パブリックコメント手続きを経て2023年1月31日に公布・施行され、有価証券報告書を発行する大手企業4,000社を対象に、2023年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から適用が予定されています。主な改正点は以下の通りです。

1. サステナビリティに関する企業の取組みの開示：「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄を新設。「ガバナンス」「リスク管理」については必須記載事項とし、「戦略」「指標及び目標」については重要性に応じて記載を求める。
2. 人的資本、多様性に関する開示：人材の多様性の確保を含む人材育成の方針や社内環境整備の方針、これら方針に関する指標の内容などについて、必須記載事項としてサステナビリティ情報の「記載欄」の「戦略」と「指標及び目標」において記載を求める。また、女性活躍推進法等に基づき、「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」および「男女間賃金格差」を公表している会社とその連結子会社に対して、これらの指標を有価証券報告書等においても記載することを求める。
3. コーポレートガバナンスに関する開示：取締役会、指名委員会・報酬委員会の活動状況などについて記載を求める。

図表12：人的資本の情報開示を巡る国内外の動向



出所：各種公表資料からPwC作成

4.2.4 今後の見通し

前述のように、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正により、人的資本、多様性に関する開示が義務化されました。企業は、2023年3月期決算以降、「人的資本可視化指針」を参考に人的資本に係る「人材育成方針や社内環境整備の方針（例えば、人材の採用・維持、従業員の安全・健康に関する方針など）」と、これと統合的で測定可能な指標やその目標、進捗状況などの開示が求められます。

大手企業などでは、先行する海外の人的資本の情報開示義務化の動きや、投資家からの開示要求の高まりを背景に、すでに人的資本経営に関する取り組みや指標などを統合報告書やサステナビリティレポートに記載していることも少なくありません。

現在、多くの企業は、どの情報をどのような方法で開示すればよいか、他社事例などを収集して情報開示の在り方を模索している段階と考えます。人的資本の情報開示については、一部の開示が義務付けられた項目以外、具体的に開示すべき内容が定められていません。「人的資本可視化指針」は、開示事項（定性的事項・指標・目標）の検討に際して以下の方向性を示し、開示事項の選択は企業の判断に委ねています。

1. 「独自性」と「比較可能性」のバランス：他社の事例や特定の開示基準に沿った横並び・定型的な開示に陥ることなく、自社の人的資本への投資、人材戦略の実践・モニタリングにおいて重要な独自性のある開示事項と、投資家が企業間比較をするために用いる開示事項の適切な組み合わせ、バランスの確保をすること。

2. 「価値向上」と「リスクマネジメント」の観点：開示事項には、「企業価値向上に向けた戦略的な取り組み」に関する開示と、投資家のリスクアセスメントニーズに応える「企業価値を毀損するリスク」に関する開示の大きく2つの観点があることを意識し、説明方法を整理すること。

企業は、開示にあたって単なる指標（KPI）の羅列にならないよう、まずは経営の各要素と業績や競争力のつながりを明確化するフレームワーク（価値協創ガイダンスやIIRCフレームワークなど）を活用し、自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略の関係性（総合的なストーリー）を構築した上で、このストーリーの中で説明できる指標を取捨選択することが期待されています。「ストーリー」を考える上では前述の「ROICの分解例（ROIC逆ツリー）」が、指標の選定に当たってはGRIスタンダードやISO30414などの人的資本の情報開示フレームワークの提示する指標が、ヒントになり得るでしょう。





5

健康経営と人的資本経営の 連動に向けて

5.1 健康経営と人的資本経営の関連付けの考え方

現在取り組んでいる健康経営を人的資本経営につなげて整理していくにあたり、それぞれの取り組み内容について、共通認識の取りやすい枠組みおよび項目にて関連付けを整理します。

本レポートにおける健康経営の取り組みの整理については、今回は経済産業省が推進する「健康経営優良法人制度」における認定要件をベースとして整理を行いました。健康経営度調査は、令和4年3月時点で日経平均株価を構成する225社の84%が回答しており、中小企業では同年3月時点で前年比1.3倍の12,849件が申請されており、取り組み企業が年々増えています。健康経営に取り組む企業の多くの企業は、健康経営優良法人制度を意識して取り組みされていることから、人的資本経営との連動を考えていく上でのベースに採用しやすいと考えられます。

健康経営優良法人の認定に際しては、5つ（1.経営理念（経営者の自覚）、2.組織体制、3.制度施策実行、4.評価・改善、5.法令順守・リスクマネジメント）の項目が設定されており、これらを健康経営の取り組み項目として、人的資本経営の項目への関連づけを整理します。

図表13：健康経営優良法人の認定要件

1 経営理念（経営者の自覚）

2 組織体制

3 制度・施策実行

4 評価・改善

5 法令順守・リスクマネジメント

従業員の健康課題の把握と
必要な対策の検討

健康経営の実践に向けた
土台づくり

従業員の心と身体の健康づくり
に関する具体的対策

出所：PwC作成

関連付け先としての人的資本経営の取り組み項目は、本レポートでは「2.2人的資本経営における健康経営」でも紹介している国内において公表されている具体的な指針等である、「人的資本可視化指針」「有価証券報告書等」「人材版伊藤レポート2.0」を活用します。

各指針等から示されている人的資本経営の各項目・要素は以下の通りです。

- 人的資本可視化指針：育成、従業員エンゲージメント、流動性、ダイバーシティ、健康・安全、労働慣行・コンプライアンス
- 有価証券報告書等：サステナビリティに関する考え方および取り組み（ガバナンス、リスク管理、戦略、指標及び目標）及び従業員の状況（女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差）
- 人材版伊藤レポート2.0：「1.経営戦略と人材戦略を連動させるための取組」「2.「As is - To be ギャップ」「3.企業文化への定着のための取組」「4.動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用」「5.知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組」「6.リスク・学び直しのための取組」「7.社員エンゲージメントを高めるための取組」「8.時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組」

これらの人的資本経営の各項目・要素のうち、健康経営の項目との関連付けを整理すると、図表14のようになります。

健康経営と人的資本経営の項目・要素について、直接的に関係すると想定される項目は赤四角(実線)、間接的に関係すると想定される項目を赤四角(点線)で示しました。このように、健康経営と人的資本経営に関わる項目・要素の間では、多くの項目が直接的ないし間接的に関わっていることが確認できます。

健康経営に取り組まれている企業が、人的資本経営に取り組んでいくにあたっては、まずはこの関連性を意識して取り組んでいくことで、現在健康経営に取り組まれている内容を人的資本経営の成果としても活かしていくことができます。



図表14：健康経営優良法人の認定要件と人的資本経営に係る項目・要素との関連性

【凡例】健康経営との関連性

■ 直接的に関連

■ 間接的に関連

人的資本可視化指針 (開示事項の例示)	有価証券報告書及び有価証券届出書 (人的資本、多様性に関する開示【義務】)	人材版伊藤レポート2.0 (人材戦略の在り方のアイディア)
育成	サステナビリティに関する考え方及び取組 (23年3月期以降新設)	1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組
従業員エンゲージメント		
流動性	従業員の状況	3. 企業文化への定着のための取組
ダイバーシティ		
健康・安全	女性管理職比率	5. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組
労働慣行・コンプライアンス	男性の育児休業取得率	6. リスキル・学び直しのための取組
	男女間賃金格差	7. 社員エンゲージメントを高めるための取組
		8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

出所：PwC作成

5.2 健康経営と人的資本経営の関連付け方法

続いて、人的資本経営として「人的資本可視化指針」「有価証券報告書等」および「人材版伊藤レポート2.0」にて求められている各項目・要素に対し、健康経営の各項目との具体的な関連付けの整理を行います。

人的資本経営の対応内容に直接的に関連している場合は「●」、間接的に関連している場合は「▲」、関連しなければ「-」として図に整理した結果が図表15になります。

● 人的資本可視化指針

「健康・安全(ヘルスケアサービスの利用促進)」が直接的に関連すると整理できます。本項目を踏まえながら、認定要件の「3.制度・施策実行－従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討」への対応を行うことで、健康経営を推進しながら人的資本経営に係る取り組み（または準備）を推進することができます。

認定要件の「3.制度・施策実行」が、特に人的資本経営との関連性が深く、次いで「4.評価・改善」「5.法令順守・リスクマネジメント」が人的資本経営と関連性が深いことが分かります（図表内の赤枠箇所）。

「3.制度・施策実行－従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討」を例に挙げると、

例えば、健康経営における「3.制度・施策実行－従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討」のうち、「健康経営の具体的な推進計画」や「受診勧奨の取り組み」の活動内容が、人的資本可視化指針における「健康・安全」に係る「医療・ヘルスケアサービスの利用促進」や「健康・安全関連取組等の説明」と連動させることができます。

● 有価証券報告書等

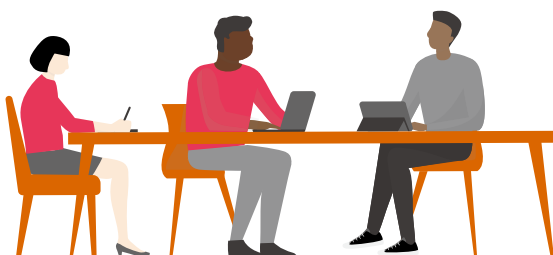
「指標および目標(社内環境整備の方針)」が間接的に関連すると考えられます。本項目を踏まえながら認定要件の「3.制度・施策実行－従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討」への対応を行うことで、健康経営と人的資本経営を連動させて取り組むことができます。

例えば、健康経営における「3.制度・施策実行－従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討」のうち、「適切な働き方実現に向けた取り組み」や「コミュニケーションの促進に向けた取り組み」の活動内容が、有価証券報告書等における「人材の多様性の確保を含む人材育成の方針や社内環境整備の方針」と連動させることができます。

● 人材版伊藤レポート2.0

「7-5(5) 健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み」が直接的に関連すると整理できます。本項目を踏まえながら認定要件の「3.制度・施策実行－従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討」への対応を行うことで、人材版伊藤レポート2.0が示す社員の Well-being を高めるという視点も含めた健康経営への投資、という考え方に連動させて取り組むことができます。

例えば、健康経営における「3.制度・施策実行－従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討」のうち、「適切な働き方実現に向けた取り組み」や「私病等に関する復職・両立支援の取り組み」の活動内容が、人材版伊藤レポート2.0における「7-5(5) 健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み」と連動させることができます。



図表15：健康経営と人的資本経営の具体的な関連性

【凡例】 健康経営との関連性 ●：直接的に関連 ▲：間接的に関連 -：関連しない

健康経営 (優良法人認定要件)	人的資本可視化指針 (開示事項の例示)	有価証券報告書及び 有価証券届出書 (人的資本、多様性に関する 開示【義務】)	人材版伊藤レポート2.0 (人材戦略の在り方の アイデア)
1 経営理念 (経営者の自覚)	-	▲：戦略(人材育成の方針、 社内環境整備の方針)	▲：1-(2) 全社的経営課題の 抽出 ▲：3-(1) 企業理念、企業の 存在意義、企業文化の 定義
2 組織体制	-	-	▲：1-(1) CHROの設置 ▲：1-(4) 人事と事業の両部 門の役割分担の検証、人 事部門のケイパビリティ 向上
従業員健康課題の把握と必要な 対策の検討	●：健康・安全(ヘルスケア サービスの利用促進)	▲：指標及び目標(社内環境 整備の方針)	▲：1-(3) KPIの設定 ▲：3-(2) 社員の具体的な行 動や姿勢への紐付け
3 制度・ 施策実行	健康経営の 実践に向けた土台づくり	●：健康・安全(研修を受講 した従業員の割合、等) ▲：従業員エンゲージメント ▲：ダイバーシティ(育児休 業等関連、等)	▲：従業員の状況(男性の育 児休業取得率)
従業員心と身体健康づくりに 関する具体的対策	●：健康・安全	-	-
4 評価・改善	●：健康・安全	-	-
5 法令順守・ リスクマネジメント	●：コンプライアンス・労働 慣行	▲：ガバナンス、リスク管理	-
-：(健康経営度調査・優良法 人認定要件の項目なし)	-	-：従業員の状況(女性管理 職比率)	-：5-(1) キャリア採用や外 国人の比率・定着・能力 発揮のモニタリング
	-：ダイバーシティ(男女間の 給与の差)	-：従業員の状況(男女間賃 金格差)	-
	-：育成	-：指標及び目標(人材育成 の方針)	-：6-(1) 組織として不足し ているスキル・専門性の 特定
	-：流動性	-	-：7-(3) 社内公募 7-(4) 副業・兼業

出所：PwC作成

5.3 健康経営と人的資本経営の連動を始めるタイミング

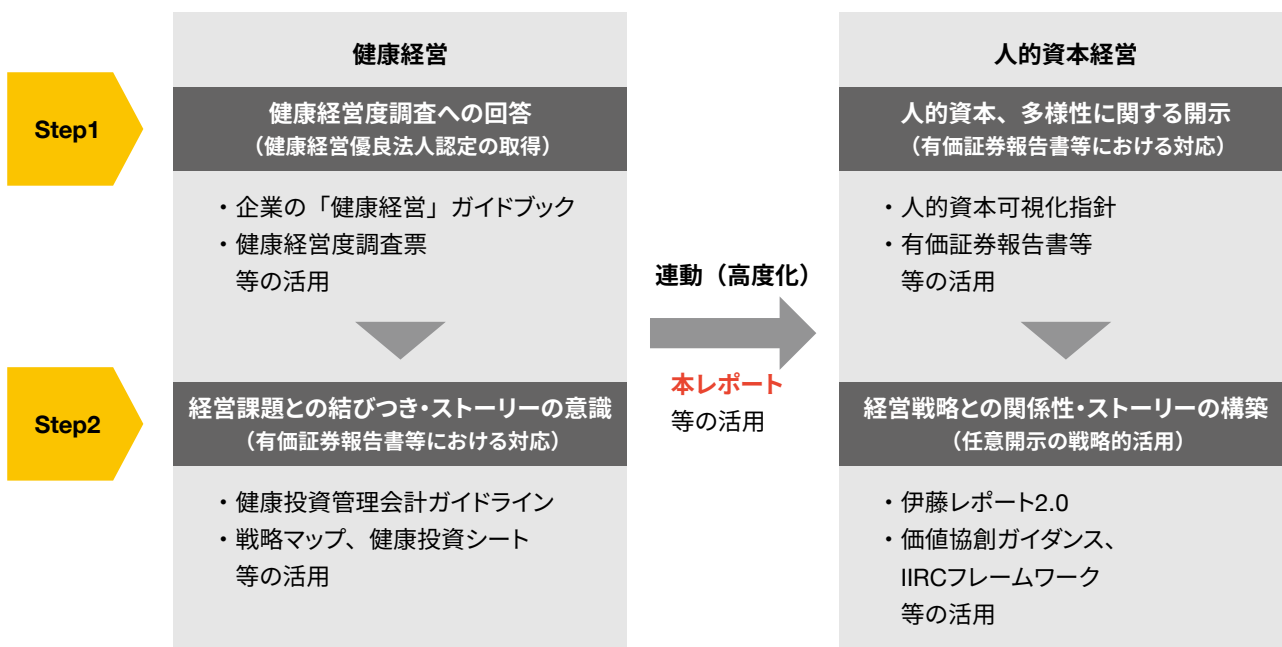
健康経営を推進している企業は、どの段階まで健康経営を進めることで、人的資本経営の推進との連動を進めていくことができるかという観点を整理します。

健康経営は、「健康経営」ガイドブックを活用しつつ、健康経営優良法人認定の取得に向けて健康経営度調査への回答等を行いながら、取り組みを整備していくところから始めることとなります。その次のステップとして、「健康投資管理会計ガイドライン」を活用し、経営課題と健康経営の結びつき（経営課題の解決につながる健康の保持・増進等に関する取り組みとの結びつき）の意識を持ち、ストーリー（シナリオ）として社内／外に説明することができる状態にしていくことが望まれています。

また、人的資本経営においては、まずは有価証券報告書等で規定される開示内容の整理から始まり、次のステップとして開示の積極的活用として、開示内容に関するストーリーの構築ならびにエビデンスの分析等を行う段取りで進められていきます。

本レポートの読者企業の健康経営の取り組み状況は、ステップ1からステップ2に移行されつつある状況であると想定していますが、健康経営と人的資本経営の連動にあたっては、健康経営がどの段階（ステップ）であっても、連動させて推進していくことができます。

図表16：健康経営と人的資本経営の連動を始めるタイミング



出所：PwC作成

5.4 KPIの設定およびデータの活用

健康経営および人的資本経営において、それぞれ取り組みを通じて最終的なアウトカムの向上を実現するためには、収集されたデータが深堀分析された上で施策が立案・実施されるとともに、施策のインパクトが可視化された上で、アウトカム最大化への対策が取られることがあるべき姿となります。

このあるべき姿を実現するためには、施策を関連付けながら整理する「シナリオ分析」とその結果として出てくる「データ分析」の考え方の両面から整理していくことが重要となります。

なお、一般的に、健康や人材への投資に対する効果の伝播には時間を要すると言われており、いきなり全ての整理を進めるのではなく、現在実行中の施策と並行し、継続してモニタリング・検証することが可能となる状態を整備しながら、段階的に進めることが重要です。

図表17：健康経営のあるべき姿（例）



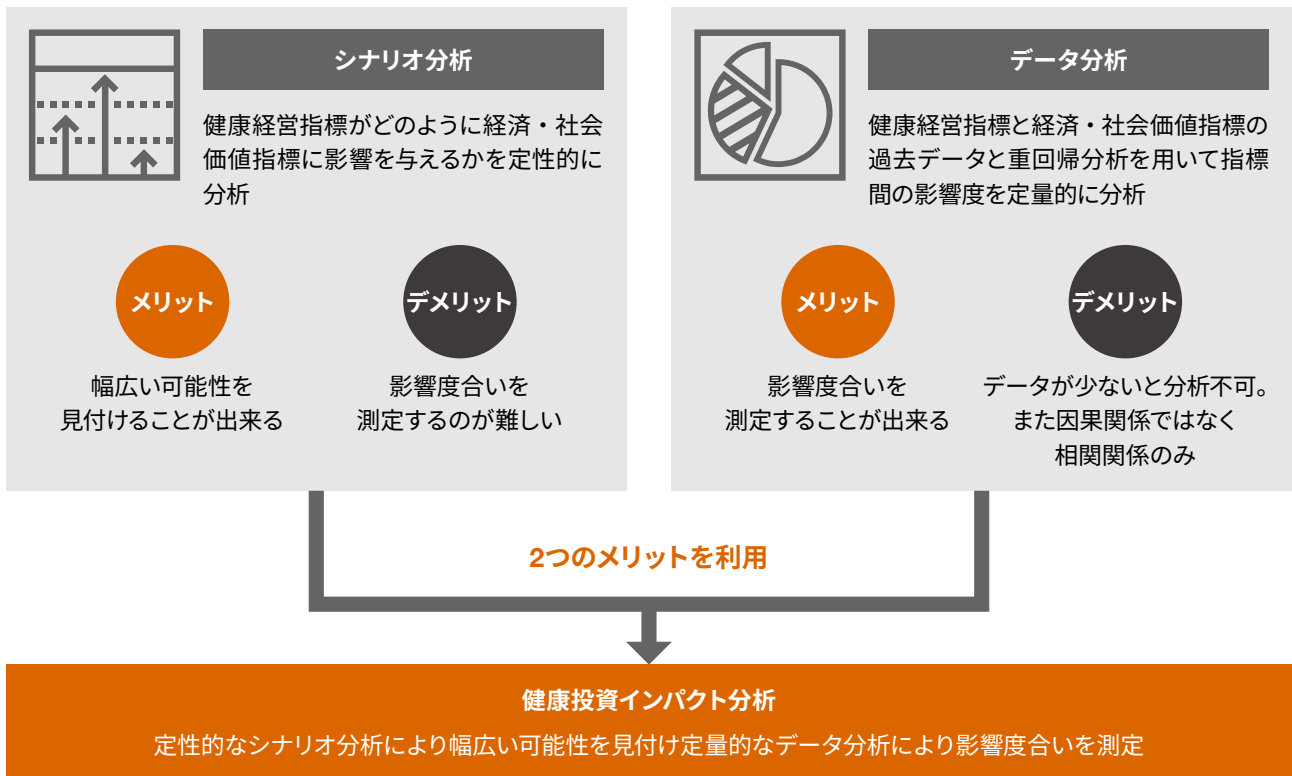
あるべき姿の要素

- | | | | |
|---|---|---|--|
| <p>1</p> <p>経営に関する指標の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業価値／Well-beingの向上に資するアウトカム指標の策定、および指標に活用するデータの定義・収集方法の明確化 | <p>2</p> <p>複合要因の分析結果に基づく対応実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 複合的なデータの相関性・相互関係を踏まえた分析に基づく対応施策の立案・実施 各施策・健康投資がアウトカム指標、ひいては企業の価値創造にもたらす影響を可視化したうえで適切な対応施策実施 | <p>3</p> <p>データ分析体制の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> 取扱い量の増加が見込まれる健康衛生に関するデータ分析に対応するための専門的な体制の確立 | <p>4</p> <p>データ収集基盤の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> 健康・Well-beingに係るデータを効率的・網羅的に収集するためのデジタル基盤の構築、および基盤・運用の適時改善 |
|---|---|---|--|

出所：PwC作成

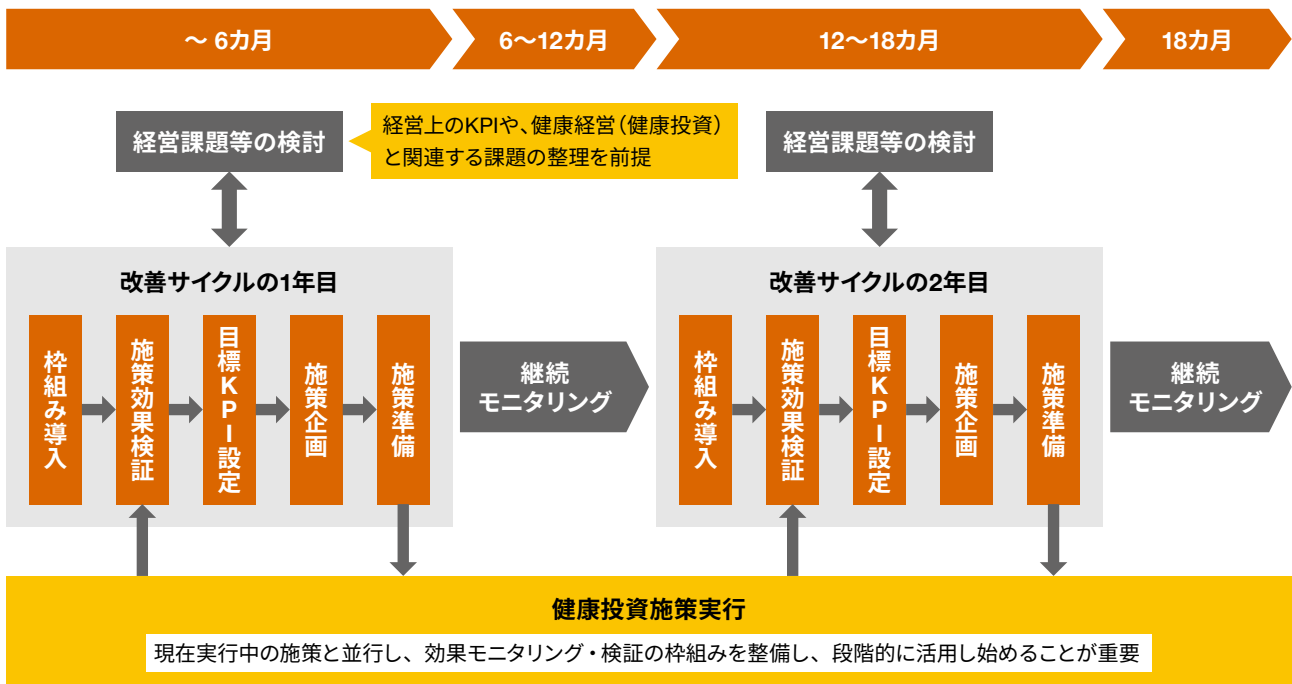


図表18：健康投資インパクト分析のアプローチ



出所：PwC作成

図表19：データを活用した施策のインパクトの可視化（例）



出所：PwC作成

5.5 健康経営と人的資本経営を連動した取り組み状況

巻末に掲載しているアンケート調査において、「健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みを行っている」と回答した企業に対し、「連動させている目的・狙い (Q1)」および「取り組み内容 (Q2)」について、アンケートを行いました。

回答は記述式 (任意) としたため、以下には参考になりそうな回答を抜粋して掲載しています。

【設問および回答】

(1) 目的・狙い

取り上げた回答結果を見ると、健康経営と人的資本経営の取り組みに関する社内外への発信への考慮や、人材を資本として捉え、投資を行ってその価値を最大限に引き出そうとしていることがうかがえます。

Q1

勤務先において、健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みを行っている、とご回答の方にお伺いします。

どのような目的・狙いで連動させて活かす取り組みを行っていますか？

A1

- ① 社内外に情報発信するにあたり、別々の活動と見えないうようにするため
- ② 社外向けに体裁を整える
- ③ 経営計画の中心に据えて、人的資本の活用を図っている
- ④ 企業規模で効率よく社員の健康促進を進め、さらなるモチベーションアップや高い生産性を維持し、業績向上を目指すため
- ⑤ 人材こそ弊社の資本であり、有能な人材が長期間定着することを狙うため

(2) 取り組み内容

「KPI／数値化の連動」という回答からは、上記「4.1手順の明確化」で取り上げた「項目 (KPI) の連動」を意識した上で取り組まれていることがうかがえます。

また、その他の回答からは、上記 (1) 同様に人材を資本として捉え、健康に対する投資を行っている様子がうかがえます。

Q2

勤務先において、健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みを行っている、とご回答の方にお伺いします。

どのような取り組み内容を連動させて活かしていますか？

A2

- ① 健康経営のKPIの1つとしてエンゲージメントを設定しており、人的資本経営と連動させている
- ② 数値化し連動性を持たせている
- ③ 労働環境、処遇の改善を前面に置いて、従業員のパフォーマンス向上のモチベーションとしている
- ④ 従業員の休憩スペースを拡張し、くつろげる環境の整備や定期的な健康診断、ワーケーションを活用等
- ⑤ 生活習慣病予防や歯科検診のデータを、毎年蓄積し、弊社独自の受診支援につなげていくこと

回答の①～③については、健康経営と人的資本経営それぞれを経営戦略の1つとして捉えており、特に①～②についてはKPIの連動性を意識していることがうかがえます。

また、④～⑤については、ストーリー (シナリオ) による連動性を意識しているのかまでは判断できませんが、健康

経営の取り組み結果・効果が人材に与える影響 (Well-beingの視点) を意識されていることがうかがえます。これは、人材版伊藤レポート2.0の「7-(5) 健康経営への投資と Well-beingの視点の取り込み」と連動される1つの例と考えています。

1. 調査結果の概要

- **健康投資の効果を測定・分析して、より効率的な健康投資につなげている企業はまだ少数**
 - 勤務先が健康経営に取り組んでいると答えた回答者は、全体の92.5%に上り、健康経営が着実に企業間に浸透しつつあることが分かる。しかし、健康投資の効果を測定・分析して、より効率的な健康投資につなげている企業はまだ少数に留まっている。
 - 健康経営に取り組む目的・狙いを見ると、「従業員の健康増進・活力向上」が44.2%と最多となり、エンゲージメントの向上、従業員の惹きつけ・引き留め、生産性の向上も上位を占めた。
 - 健康経営に取り組む上での課題では、「人員・時間に余裕がない」が37.0%と最も多く、次いで「具体的な方法が分からない」「従業員への訴求（取り組みを理解し、行動してもらうこと）が難しい」が挙げられた。
- **人的資本経営への取り組みは初期段階**
 - 勤務先が人的資本経営に取り組んでいると答えた回答者は、全体の69.4%を占め、人的資本経営の考え方が一定程度普及してきていることが分かる。しかし、取り組み状況を見ると、「KPI・目標等を設定して進めているが、データ収集は着手したところ」「KPI・目標等の開示はなく人的資本投資を開始したところ」が60%近くを占め、取り組みは初期段階にあることがうかがえる。
 - 人的資本経営に取り組む上での課題では、「人員・時間に余裕がない」が36.3%と最も多く、次いで、「従業員への訴求（取り組みを理解し、行動してもらうこと）が難しい」「予算に余裕がない」（26.2%）が挙げられた。
- **健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みは手探りで始まったところ**
 - 勤務先が人的資本経営に取り組んでいると答えた回答者のうち、経済産業省の「人材版伊藤レポート2.0」の中に、健康経営の内容が取り上げられていることを「知っている」は60%強を占めた。特に、積極的に健康経営に積極的に取り組んでいる企業（健康経営優良法人認定企業）はその割合が高い。
 - 「人材版伊藤レポート2.0」の中に、健康経営の内容が取り上げられていることを知っている回答者のうち、健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みを「行っている」は、52.9%と半数強を占めた。特に、健康経営優良法人認定企業と、従業員規模3,000名以上の大企業でその割合が高い傾向にある。また、「行っていない」（46.5%）と答えた回答者の大半も「検討している、あるいは検討したことがある」と回答している。
 - 人的資本経営に連動させて活かす取り組みを行っている回答者のうち、取り組みの目的・狙いを「達成できている」は42.8%。一方、「達成できていない」は24.4%にとどまった。

人的資本経営には、従業員の健康・安全、エンゲージメントや生産性の向上など健康経営に関連する項目が多く含まれ、健康経営に取り組んでいる企業にとって、人的資本経営は親和性が高いといえる。このため、健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させる取り組みは、比較的達成しやすい傾向があると考えられる。

2. アンケート調査の概要

調査対象：企業・組織で健康経営に関わっている役員、従業員、職員 800名

調査手法：インターネットによるアンケート調査

調査時期：2023年3月20日 - 3月22日

- 主な調査項目：
- 健康経営の取り組み状況
 - 健康経営に取り組む目的・狙いとその達成度合い
 - 健康経営に取り組む上での課題
 - 人的資本経営の取り組み状況
 - 人的経営に取り組む上での課題
 - 健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みの実施状況
 - 経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みの目的・狙いとその達成度合い

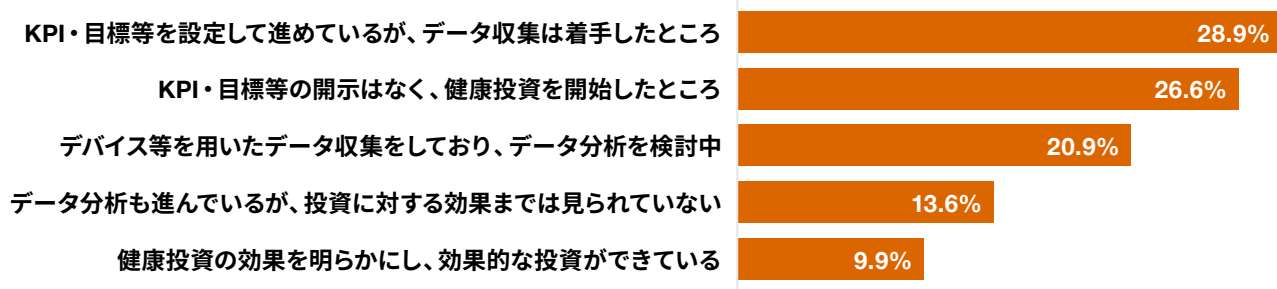
3. 調査結果

(1) 健康経営の取り組み状況 (N=740)

勤務先が健康経営に取り組んでいると答えた回答者（全体の92.5%）に、その取り組み状況を尋ねたところ、「KPI・目標等を設定して進めているが、データ収集は着手したところ」が28.9%と最も多く、「KPI・目標等の開示はなく健康投資を開始したところ」が26.6%でこれに続きました。一方、「健康投資の効果を明らかにし効果的な投資ができていない」は9.9%に留まりました。

健康経営に取り組む企業は近年大きく増加していますが、自社の健康課題に合わせて適切な指標・目標を設定し、健康投資の効果を測定・分析して、より効率的な健康投資につなげている企業はまだ少数であり、大半はそこに向けて徐々に取り組み範囲を広げている途上にあることがうかがえます。

図表20：健康経営の取り組み状況に関する調査結果



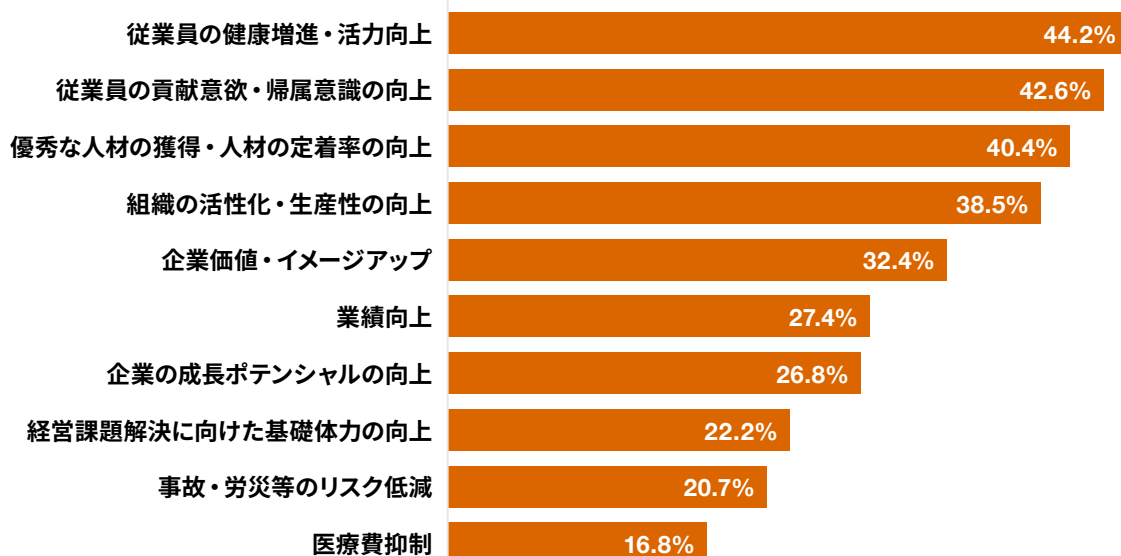
出所：PwC作成

(2) 健康経営に取り組む目的・狙い (複数回答、N=740)

健康経営に取り組む目的・狙いを見ると、「従業員の健康増進・活力向上」が44.2%で最多となりました。また、「従業員の貢献意欲・帰属意識の向上」(42.6%)、「優秀な人材の獲得・人材の定着率の向上」(40.4%)、「組織の活性化・

生産性の向上」(38.5%) など、エンゲージメントの向上と、その効果である従業員の惹きつけ・引き留める「組織の活性化・生産性の向上」も約40%の回答者が挙げ、上位を占めました。

図表21：健康経営に取り組む目的・狙いに関する調査結果



出所：PwC作成

(3) 健康経営の達成度合い（複数回答、N=740）

「(2) 健康経営に取り組む目的・狙い」の上位5つに対する達成度合いを見ると、「従業員の健康増進・活力向上」「従業員の貢献意欲・帰属意識の向上」「企業価値・イメージアップ」がそれぞれ達成できている／当初の計画に比べて達成できているの合計が35%を超えている状況です。これらは、施策を行った結果・効果が直接的に評価しやすい内容と推察します。

一方、「優秀な人材の獲得・人材の定着率の向上」、「組織の活性化・生産性の向上」は、達成できていない、または取り組んでいない／当初の計画に比べて達成できていないの合計が30%を超えている状況です。これらの内容は施策を行った結果・効果が直接的に評価しにくく、達成度合いの判断が難しいため、達成度合いが比較的低い結果になっていると推察します。

図表22：健康経営の達成度合いに関する調査結果

	該当数	達成できていない又は取り組んでいない	当初の計画に比べて達成できていない	どちらともいえない	当初の計画に比べて達成できている	達成できている
業務向上	203	13.0	39.0	71.0	62.0	18.0
	100	6.4	19.2	35.0	30.5	8.9
企業価値・イメージアップ	240	16.0	51.0	89.0	68.0	16.0
	100	6.7	21.3	37.1	28.3	6.7
企業の成長ポテンシャルの向上	198	13.0	42.0	64.0	67.0	12.0
	100	6.6	21.2	32.3	33.8	6.1
組織の活性化・生産性の向上	285	25.0	65.0	106.0	73.0	16.0
	100	8.8	22.8	37.2	25.6	5.6
従業員の貢献意欲・帰属意識の向上	315	22.0	57.0	123.0	94.0	19.0
	100	7.0	18.1	39.0	29.8	6.0
経営課題解決に向けた基礎体力の向上	164	13.0	27.0	59.0	53.0	12.0
	100	7.9	16.5	36.0	32.3	7.3
優秀な人材の獲得・人材の定着率の向上	299	24.0	71.0	124.0	69.0	11.0
	100	8.0	23.7	41.5	23.1	3.7
従業員の健康増進・活力向上	327	22.0	53.0	127.0	107.0	18.0
	100	6.7	16.2	38.8	32.7	5.5
医療費抑制	124	3.0	28.0	46.0	43.0	4.0
	100	2.4	22.6	37.1	34.7	3.2
事故・労災等のリスク低減	153	4.0	26.0	52.0	56.0	15.0
	100	2.6	17.0	34.0	36.6	9.8

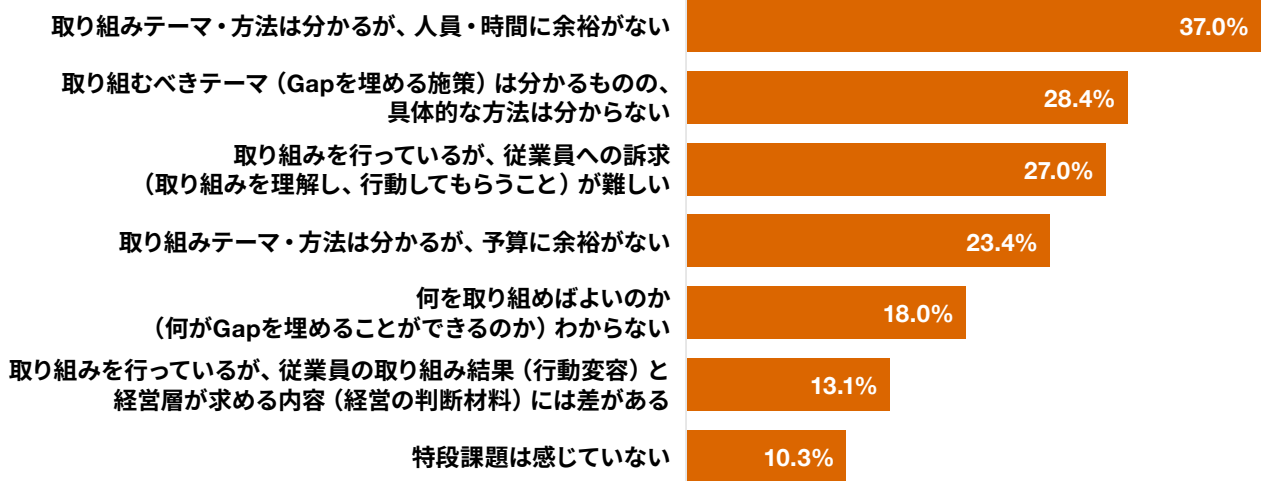
出所：PwC作成

(4) 健康経営に取り組む上での課題（複数回答、N=740）

健康経営に取り組む上での課題では、「取り組みテーマ・方法は分かるが、人員・時間に余裕がない」が37.0%と最も多く、人事などのマンパワー不足が障害となっていることが読み解けます。次いで、「取り組むべきテーマ（Gapを埋める施策）は分かるものの、具体的な方法が分からない」（28.4%）、「取り組みを行っているが、従業員への訴求（取り組みを理解し、行動してもらうこと）が難しい」（27.0%）が挙げられました。

マンパワー不足の企業では、HRテクノロジーや外部の健康経営支援サービスの活用なども、同時に検討する必要があるでしょう。また、健康経営の組織体制構築や具体的な取り組みには、経済産業省作成の「企業の『健康経営』ガイドブック」や「健康経営度調査」が、健康投資効果の可視化や伝達には、「健康投資管理会計ガイドライン」や「健康経営戦略マップ」が役立ちます。健康経営戦略マップを作成することで、健康経営の取り組みと経営戦略との結び付きを可視化し、健康経営の取り組みの優先度を経営判断としてあげていく、というアプローチも有用と考えます。

図表23：健康経営に取り組む上での課題に関する調査結果



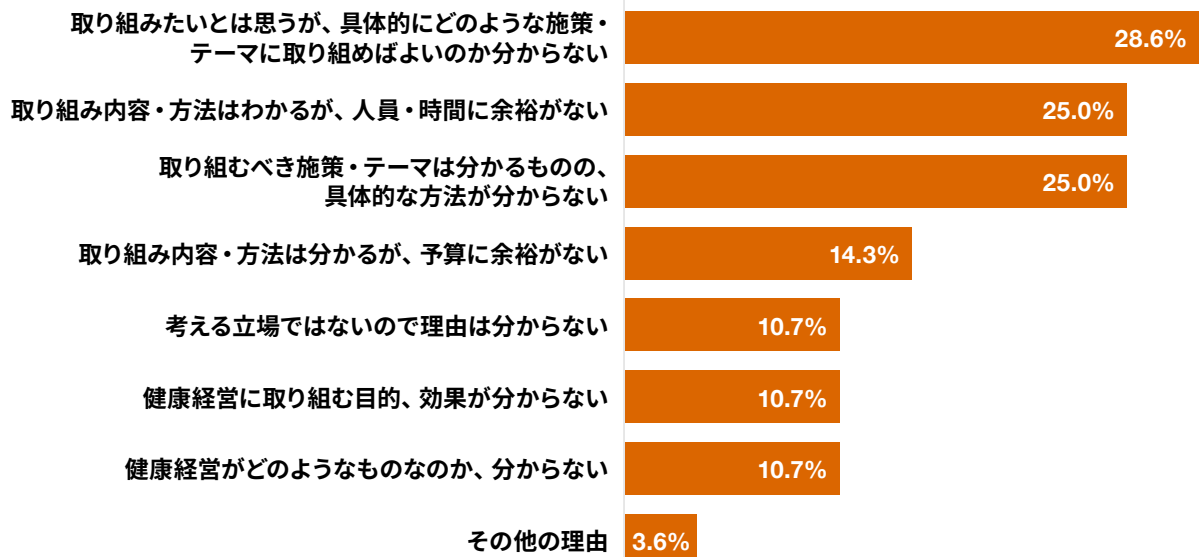
出所：PwC作成

(5) 健康経営に取り組んでいない理由（複数回答、N=28）

健康経営に取り組んでいない理由を見ると、「取り組みたいとは思いますが、具体的にどのような施策・テーマに取り組めばよいのか分からない」（28.6%）、「取り組み内容・方法は分かるが、人員・時間に余裕がない」（25.0%）、「取り

組むべき施策・テーマは分かるものの、具体的な方法が分からない」（25.0%）が上位を占めました。ただし、「取り組んでいない」は回答者全体の3.5%に留まり、健康経営が着実に企業間に浸透しつつあることがわかります。

図表24：健康経営に取り組んでいない理由に関する調査結果



出所：PwC作成

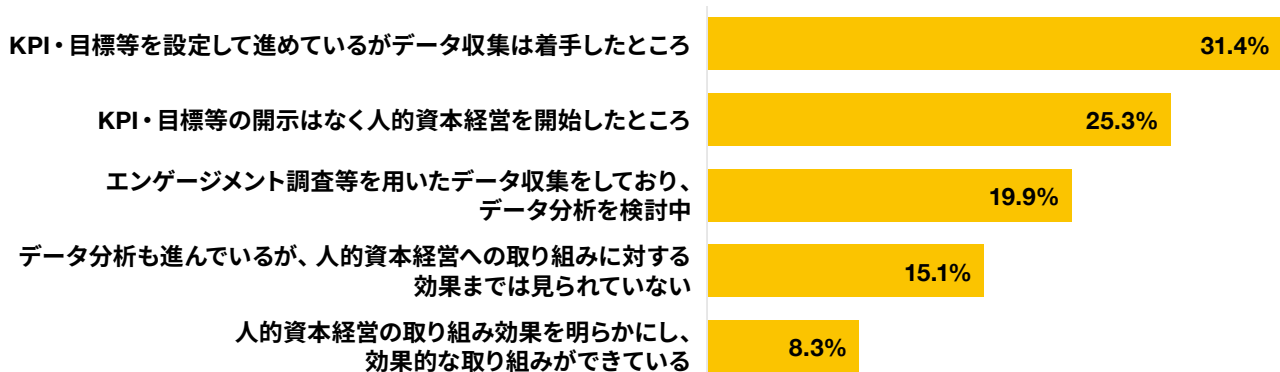
(6) 人的資本経営の取り組み状況 (N=542)

勤務先が人的資本経営に取り組んでいると答えた回答者(全体の69.4%)に、その取り組み状況を尋ねたところ、「KPI・目標等を設定して進めているが、データ収集は着手したところ」が31.4%と最も多く、「KPI・目標等の開示はなく人的資本投資を開始したところ」が25.3%でこれに続きました。人的資本経営の考え方は一定程度普及してきているものの、その取り組みの60%近くは初期段階にあることが分かります。

一方、「エンゲージメント調査等を用いたデータ収集をしており、データ分析を検討中」(19.9%)、「データ分析も進

んでいるが、人的資本経営への取り組みに対する効果までは見られていない」(15.1%)、「人的資本経営の取り組み効果を明らかにし、効果的な取り組みができている」(8.3%)など、勤務先がすでにデータを収集している回答者も40%強を占めました。投資家などの人的資本経営への関心の高まりや、2023年3月期決算以降の有価証券報告書における人的資本の開示義務化を受け、人的資本経営の目標・指標の定量把握を進め、効果の可視化に動き出している企業が少しずつ増加してきていることがうかがえます。

図表25：人的資本経営の取り組み状況に関する調査結果



出所：PwC作成

(7) 人的資本経営に取り組む上での課題 (複数回答、N=542)

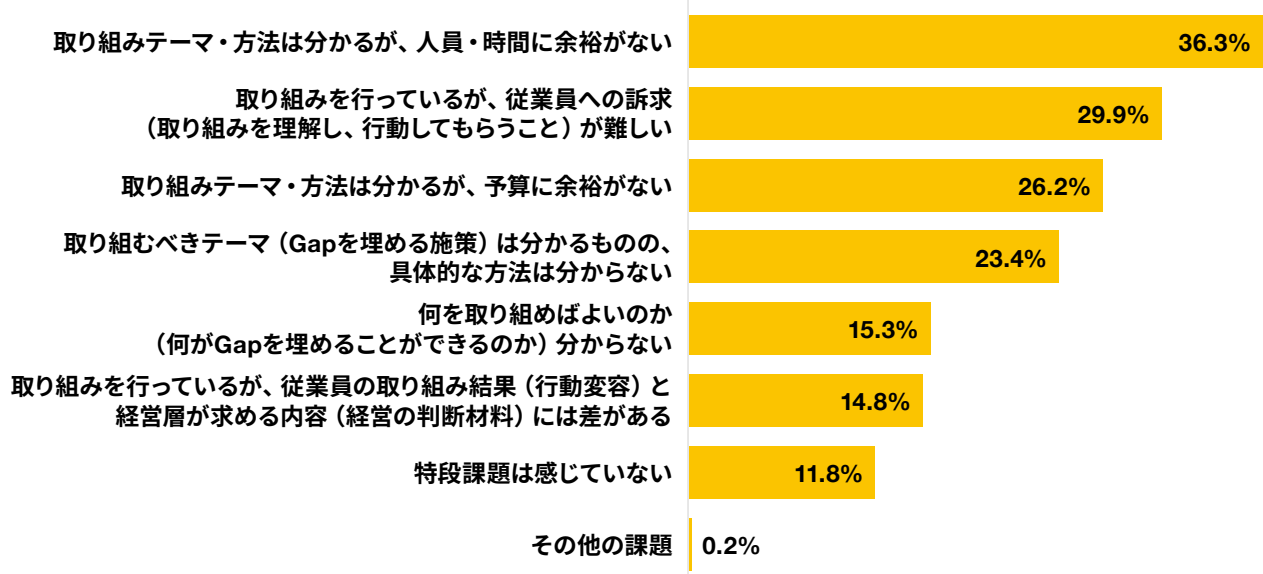
人的資本経営に取り組む上での課題では、「取り組みテーマ・方法は分かるが、人員・時間に余裕がない」が36.3%と最も多く、人事などのマンパワー不足が障害となることが読み解けます。次いで、「取り組みを行っているが、従業員への訴求(取り組みを理解し、行動してもらうこと)が難しい」(29.9%)、「取り組みテーマ・方法は分かるが、予算に余裕がない」(26.2%)が挙げられました。

マンパワー不足、予算不足が1位と3位を占めました。ESG経営、その中でも「S(社会)」、とりわけ人的資本へ

の注目は高まっており、従業員や投資家などのステークホルダーに対し、自社の中長期的な成長に資する人材戦略やその具体的施策について発信し、対話を行う重要性は増えています。まずは「できることから」始め、将来成長に必要な「投資」と位置付けて、システム化なども進めつつ徐々にその取り組みを広げて行くといよいでしょう。また、経営陣は、自社の人材戦略や人的資本投資にコミットするとともに、自ら積極的に従業員などに対して方針や取り組みを説明していくことが重要です。



図表26：人的資本経営に取り組む上での課題に関する調査結果



出所：PwC作成

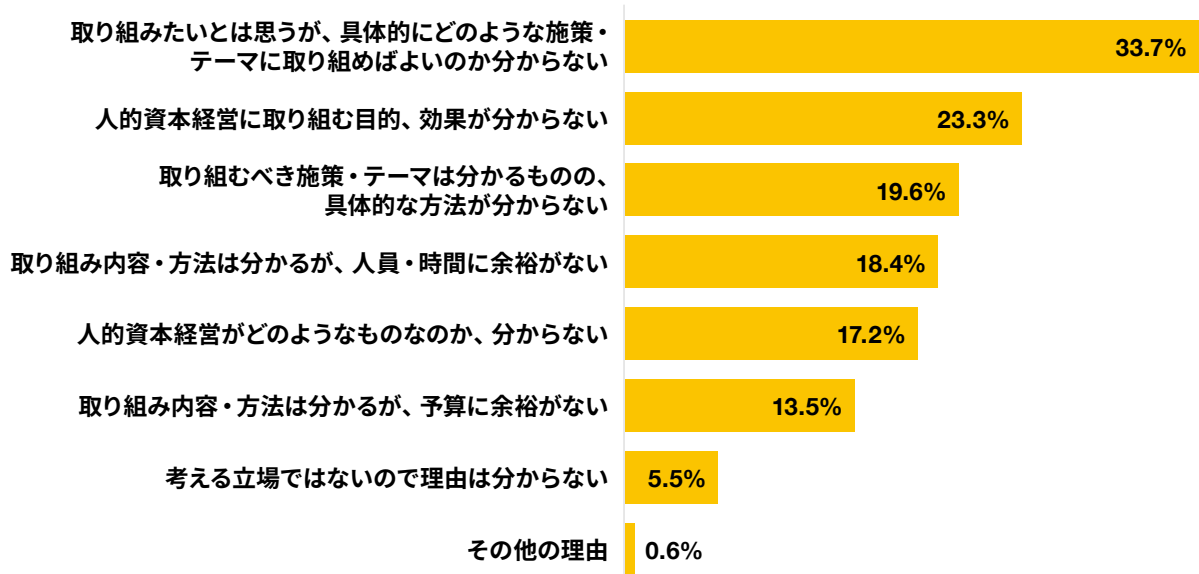
(8) 人的資本経営に取り組んでいない理由（複数回答、N=163）

人的資本経営に取り組んでいない理由を見ると、「取り組みたいと思うが、具体的にどのような施策・テーマに取り組めばよいのか分からない」が33.7%と最多で、「人的資本経営に取り組む目的、効果が分からない」（23.3%）、「取り組むべき施策・テーマは分かるものの、具体的な方法が分からない」（19.6%）がこれに続きました。

人的資本経営の具体的な取り組みには、人的資本経営をどう具体化し、実践に移していくかについて、そのポイントや有効となる工夫、具体的な事例を明示している「人材版伊藤レポート／人材版伊藤レポート2.0」や、「人材版伊藤レポート2.0実践事例集」、「記述情報の開示の好事例集2022」（金融庁）に加え、本レポートで取り上げた「4.健康経営と人的資本の連動に向けて」が役立ちます。人的資本投資はすぐに効果が表れないものもありますが、経営戦略と人材戦略を紐づけ、現在の姿（As is）とあるべき姿（To be）のギャップを定量的に把握して、PDCAサイクルを回しながら継続的に見直していくことで、効果を引き出すことができます。

藤レポート／人材版伊藤レポート2.0」や、「人材版伊藤レポート2.0実践事例集」、「記述情報の開示の好事例集2022」（金融庁）に加え、本レポートで取り上げた「4.健康経営と人的資本の連動に向けて」が役立ちます。人的資本投資はすぐに効果が表れないものもありますが、経営戦略と人材戦略を紐づけ、現在の姿（As is）とあるべき姿（To be）のギャップを定量的に把握して、PDCAサイクルを回しながら継続的に見直していくことで、効果を引き出すことができます。

図表27：人的資本経営に取り組んでいない理由に関する調査結果



出所：PwC作成

(9) 「人材版伊藤レポート2.0」と健康経営の関連性の認知度 (N=542)

「人材版伊藤レポート2.0」は、人的資本経営の取り組みを推進するための工夫として、健康経営への投資とウェルビーイングの視点を取り込むことを提言しています。

勤務先が人的資本経営に取り組んでいると答えた回答者に、経済産業省から公表されている「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（人材版伊藤レポート2.0）」の中に、健康経営の内容が取り上げられていることを知っているか尋ねたところ、「知っている」が62.7%を占めました。特に、健康経営優良法人認定企業では、74.5%が「知っている」と回答し、非認定企業（44.0%）に比べ30ポイント高い結

果となりました。従業員規模別に見ると、300名以上の企業で65%を超えており、1,000～3,000名未満が73.8%と最も高くなっています。

(2) のアンケート結果が示すように、健康経営に取り組んでいる企業は、従業員の健康の維持・増進のほかに、「従業員の貢献意欲・帰属意識の向上」「優秀な人材の獲得・人材の定着率の向上」「組織の活性化・生産性の向上」なども目的としており、同じ視点で、人的資本経営への関心も高いと推察されます。

図表28：「人材版伊藤レポート2.0」と健康経営の関連性の認知度に関する調査結果

		全体	n=542	62.7%	37.3%
関与度	健康経営関与あり		n=482	64.7%	35.3%
	人的資本経営関与あり		n=542	62.7%	37.3%
健康経営 優良法人認定	健康経営優良法人認定企業		n=333	74.5%	25.5%
	非認定企業		n=209	44.0%	56.0%
従業員数	100名未満		n=112	47.3%	52.7%
	100～300名未満		n=59	55.9%	44.1%
	300～1,000名未満		n=110	65.5%	34.5%
	1,000～3,000名未満		n=80	73.8%	26.3%
	3,000～10,000名未満		n=90	70.0%	30.0%
	10,000名以上		n=88	65.9%	34.1%

■ 知っている ■ 知らない

出所：PwC作成

(10) 健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みの実施状況 (N=340)

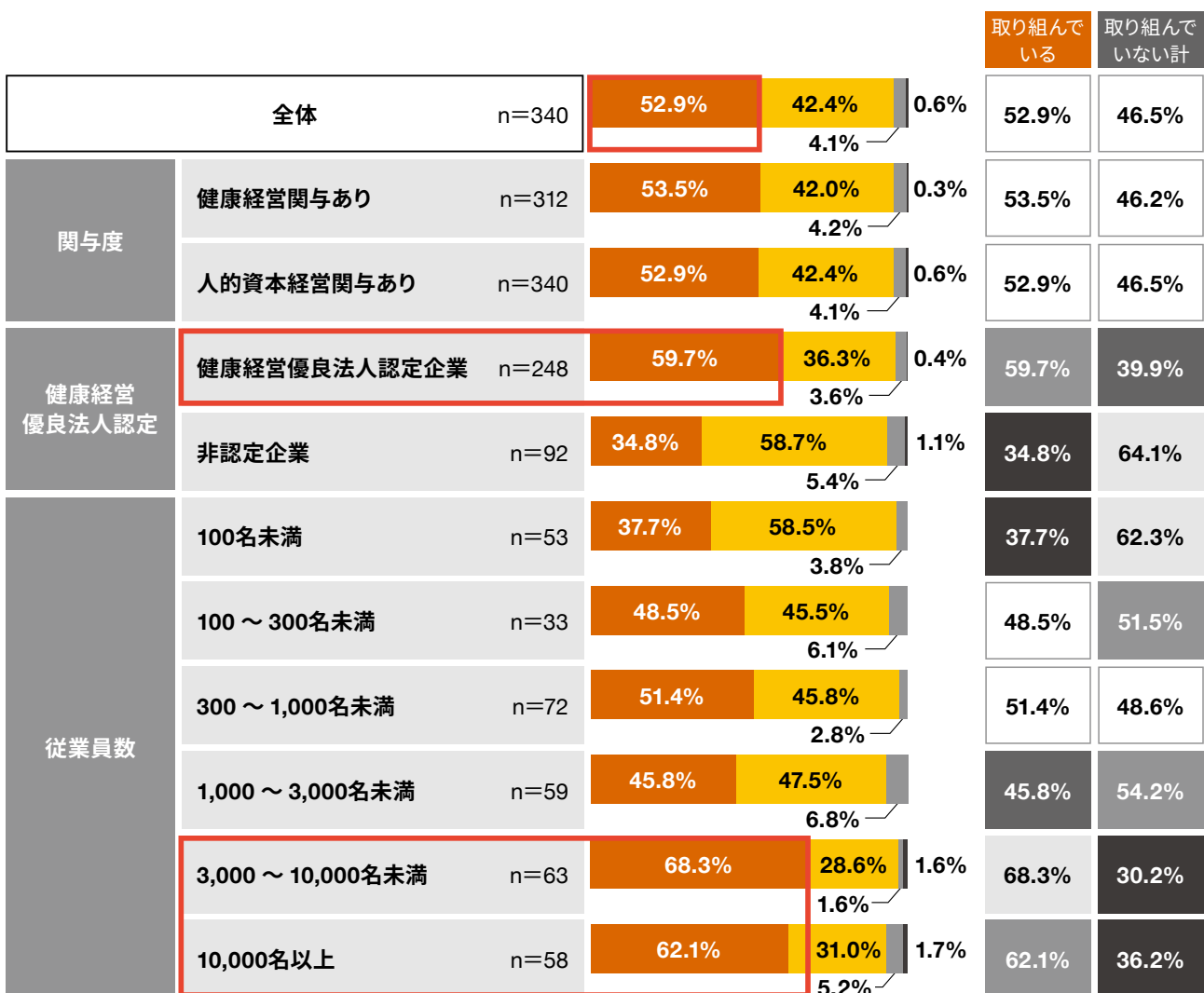
「人材版伊藤レポート2.0」の中に、健康経営の内容が取り上げられていることを知っている回答者のうち、健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みを「行っている（取り組んでいる）」は、52.9%と半数強を占めました。

内訳を見ると、健康経営優良法人認定企業（59.7%）と、従業員規模3,000名以上の大企業で、連動させた取り組みを行っている割合が高い傾向にあります。また、「行っていない（取り組んでいない）」（46.5%）と答えた回答者も、

大半は「検討している、あるいは検討したことがある」と答えています。

従業員の健康は、企業価値を高めるための重要なファクターであり、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む健康経営と、人材を「資本」として捉え、投資を行って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人的資本経営の考え方、目指す目標は同じです。両者を連動させて活かす取り組みは、相乗効果も期待でき、今後より注目が高まっていくと考えます。

図表29：健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みの実施状況に関する調査結果



■ 取り組んでいる
■ 取り組んでいない（検討している、あるいは検討したことがある）
■ 取り組んでいない（検討したこともない）
■ 分からない

※n=30以上で
 全体+10pt以上
 全体+5pt以上
 全体-10pt以下
 全体-5pt以下

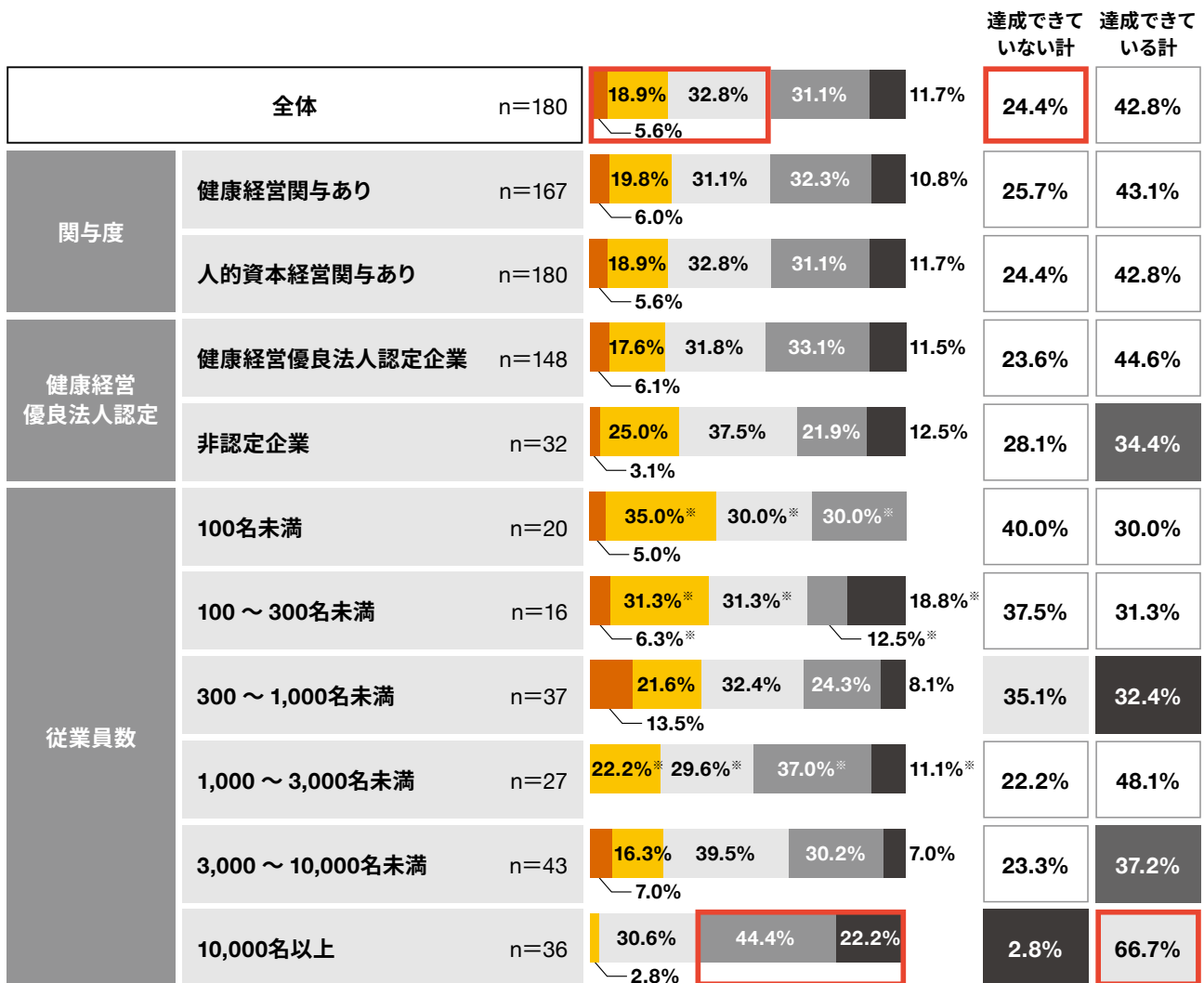
出所：PwC作成

(11) 健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みの達成度合い (N=180)

健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みを行っていると感じた回答者のうち、取り組みの目的・狙いを「達成できている」(11.7%)、「当初の計画に比べて達成できている」(31.1%)は、合わせて42.8%を占めました。一方、「達成できていない」(5.6%)、「当初の計画に比べて達成できていない」(18.9%)は、24.4%にとどまりました。特に、10,000名以上の大企業では、「達成できていない/当初の計画に比べて達成できていない」は、わずか2.8%にとどまり、他に比べて取り組みが進捗していることが目を引きます。

人的資本経営には、従業員の健康・安全、エンゲージメントや生産性の向上など健康経営に関連する項目が多く含まれ、健康経営に取り組んでいる企業にとって、人的資本経営は親和性が高いと言えます。このため、健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させる取り組みは、比較的達成しやすい傾向があると考えられます。

図表30：健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みの達成度合いに関する調査結果



- 達成できていない
- 当初の計画に比べて達成できていない
- どちらともいえない
- 当初の計画に比べて達成できている
- 達成できている

※n=30未満は参考値
 n=30以上で
 ■ 全体+10pt以上
 ■ 全体+5pt以上
 ■ 全体-10pt以下
 ■ 全体-5pt以下

出所：PwC作成

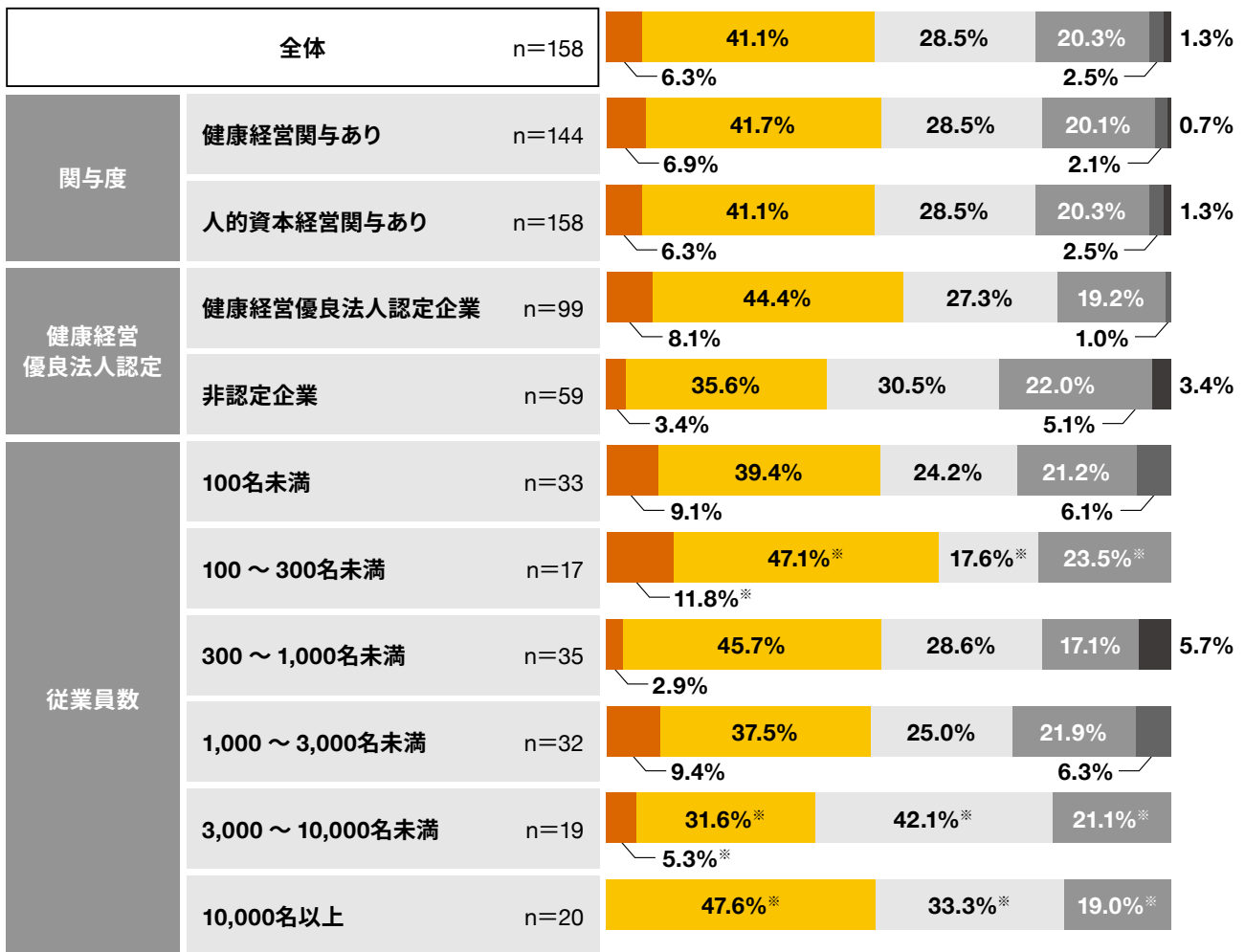
(12) 健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みを行っていない理由 (N=158)

健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みを行っていない理由を見ると、「取り組みたいとは思うが、具体的にどのような施策・テーマに取り組めばよいのか分からない」が41.1%と最も多く、「取り組むべき施策・テーマは分かるものの、具体的な方法が分からない」(28.5%)、「取り組み内容・方法は分かるが、人員・時間に余裕がない」(20.3%)がこれに続きました。

健康経営は、人的資本経営の土台部分にあたり、従業員の健康増進・活力向上への投資は、そのまま健康を通じた「人資本」づくりにつながります。すでに健康経営に取り組

んでいる、あるいはこれから取り組む企業は、この土台部分から「働きやすさ」「働きがい」「生きがい」などに視点を広げ、そのための施策を行うことで、健康経営が目指す「健康経営を通じた企業価値向上」という目標をより高めることができると思います。「どのような施策・テーマに取り組めばよいのか分からない」「具体的な方法が分からない」という企業は、(4)、(8)で挙げたガイドラインやガイドブックや本レポートなどを参考にしながら、自社の経営戦略に沿って少しずつ健康経営から人的資本経営に取り組みを広げていくことをお勧めします。

図表31：健康経営の取り組みを人的資本経営に連動させて活かす取り組みを行っていない理由に関する調査結果



■ 健康経営と人的資本経営を連動させて活かす取り組みの目的、効果が分からない
■ 取り組みたいとは思うが、具体的にどのような施策・テーマに取り組めばよいのか分からない
■ 取り組むべき施策・テーマは分かるものの、具体的な方法が分からない
■ 取り組み内容・方法は分かるが、人員・時間に余裕がない
■ 取り組み内容・方法は分かるが、予算に余裕がない
■ その他の理由

※n=30未満は参考値

出所：PwC作成

4. 回答者の属性

1. 職業

職業	回答数	割合
会社勤務	652	81.5%
会社経営（経営者・役員）	46	5.8%
公務員・教職員・非営利団体職員	100	12.5%
その他の職業	22	0.3%



2. 業種

業種	回答数	割合
農業、林業、漁業、鉱業	7	0.9%
建設業	75	9.4%
製造業	178	22.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	22	2.8%
情報通信業	56	7.0%
運輸業、郵便業	31	3.9%
卸売業、小売業	57	7.1%
金融業、保険業	58	7.3%
不動産業、物品賃貸業	22	2.8%
学術研究、専門・技術サービス業	11	1.4%
宿泊業、飲食サービス業	16	2.0%
生活関連サービス業、娯楽業	12	1.5%
教育、学習支援業	34	4.3%
医療、福祉	58	7.3%
その他のサービス業	80	10.0%
上記以外の業種	83	10.4%
合計	800	100.0%

3. 従業員数

従業員数	回答数	割合
100名未満	194	24.3%
100～300名未満	114	14.3%
300～1,000名未満	166	20.8%
1,000～3,000人未満	105	13.1%
3,000～10,000人未満	110	13.8%
10,000人以上	107	13.4%
わからない	4	0.5%
合計	800	100.0%

4. 役職

役職	回答数	割合
経営者・役員	43	5.4%
顧問・監査役	13	1.6%
支店長・工場長クラス	7	0.9%
事業部長・部長クラス	301	37.6%
課長クラス	198	24.8%
係長・主任クラス	110	13.8%
一般社員（正社員）	125	15.6%
その他	3	0.4%
合計	800	100.0%

5. 所属部署・担当部門

所属部署・担当部門	回答数	割合
経営者・役員	15	1.9%
社業全般に関わる部署*	112	14.0%
総務部門	276	34.5%
経理・財務部門	26	3.3%
人事・労務部門	242	30.3%
広報・宣伝・IR部門	10	1.3%
製造・生産部門	17	2.1%
営業・販売部門	23	2.9%
情報システム部門	17	2.1%
その他部門	62	7.8%
合計	800	100.0%

※社長室・経営企画室など

7. 健康経営への関与の仕方

健康経営への関与の仕方*	回答数	割合
責任者として関与している	196	26.2%
メンバーとして関与している	335	44.8%
その他の立場で関与している	209	27.9%
健康経営には関与していない	8	1.1%
合計	748	1.0%

※健康経営優良法人に認定されている／健康経営に取り組んでいる企業・組織のみ回答

9. 人的資本経営への関与の仕方

人的資本経営への関与の仕方*	回答数	割合
責任者として関与する	176	31.7%
メンバーとして関与する	241	43.4%
その他の立場で関与する	125	22.5%
人的資本経営には関与しない	13	2.3%
合計	555	100.0%

※人的資本経営に取り組んでいる企業・組織のみ回答

6. 健康経営優良法人の認定

健康経営優良法人の認定	回答数	割合
大規模法人部門の健康経営優良法人ホワイト500に認定されている	152	19.0%
大規模法人部門の健康経営優良法人に認定されている	119	14.9%
中小規模法人部門の健康経営優良法人プライト500に認定されている	73	9.1%
中小規模法人部門の健康経営優良法人に認定されている	93	11.6%
認定されていないが、健康経営には取り組んでいる	311	38.9%
健康経営に取り組んでいない	28	3.5%
わからない	24	3.0%
合計	800	100.0%

8. 人的資本への取り組み

役職	回答数	割合
取り組んでいる	555	69.4%
取り組んでいない	163	20.4%
わからない	82	10.3%
合計	800	100.0%





執筆者情報



南出 修

パートナー

PwCコンサルティング合同会社



石村 怜

シニアマネージャー

PwCコンサルティング合同会社



恩田 佳和

マネージャー

PwCコンサルティング合同会社



森本 絵美

マネージャー

PwCコンサルティング合同会社



松村 美乃

マネージャー

PwCコンサルティング合同会社

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに328,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発行年月：2023年8月 管理番号：I202302-03

©2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.