

若者の人材確保策としての健康経営を考える

調査研究部 研究員 渡邊 大智

はじめに

東北圏では、少子高齢化や若者の都市部流出を背景に、深刻な人手不足が進行している。地域産業の持続的発展には、若者に選ばれる職場作りが不可欠である。そのような状況の中、近年では企業の戦略的取り組みとしての「健康経営^①」が、若者をはじめとした人材確保（採用・定着）の有効な手法として注目されつつある。

健康経営は従業員の健康増進のみならず、組織の活性化や生産性の向上、さらには企業イメージの向上や離職率の低下といった効果があるといわれている。一方、東北圏における健康経営優良法人の認定企業数は全国と比べて伸び悩んでおり、普及促進には課題も残る。

本調査では、健康経営に対する若者の価値観に焦点を当て、若者（20代社会人）を対象にヒアリングを実施した。その結果を踏まえ、東北圏企業が若者に選ばれるための健康経営活用のポイントについて考察し、さらに有識者インタビューを実施することで、提言の妥当性や実行性について専門的知見を得た。

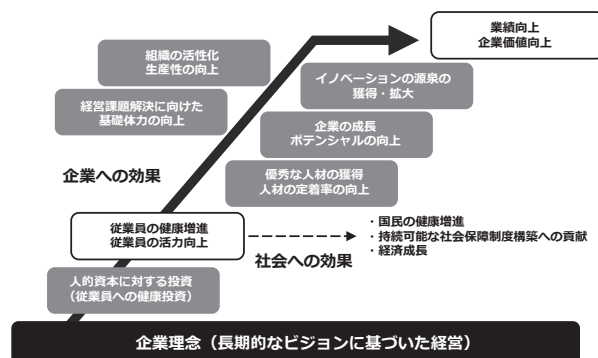
1 健康経営の概要と東北圏での動向

1-1 健康経営とは

健康経営とは、「従業員の健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することにより、

従業員の活力向上や組織の活性化、さらには業績の向上を目指す経営手法」（NPO 法人健康経営研究会）と定義される。従来の労災防止や法令遵守型の健康管理とは異なり、企業が主体的に従業員の健康を支援し、それを企業の生産性向上や業績向上につなげる積極的な経営戦略として位置づけられる点が特徴である。さらに、健康経営の推進は企業への効果のみならず、国民全体の健康増進、持続可能な社会保障制度構築への貢献など、社会全体への効果をもたらすことが期待されている（図表1）。

図表1 健康経営で期待される効果



出典：経済産業省「これからの健康経営について」（2025）

日本での健康経営は経済産業省が中心となって推進されている。2016年度には健康経営優良法人認定制度が創設され、健康経営に積極的に取り組む企業を見える化する制度が始まった。この認定を受けることで、企業は社会的信用の向上や、採用活動において自社の魅力を発信しやすくなるなどの利点が得られる。近年は、

① 「健康経営[®]」は、NPO 法人健康経営研究会の登録商標である。

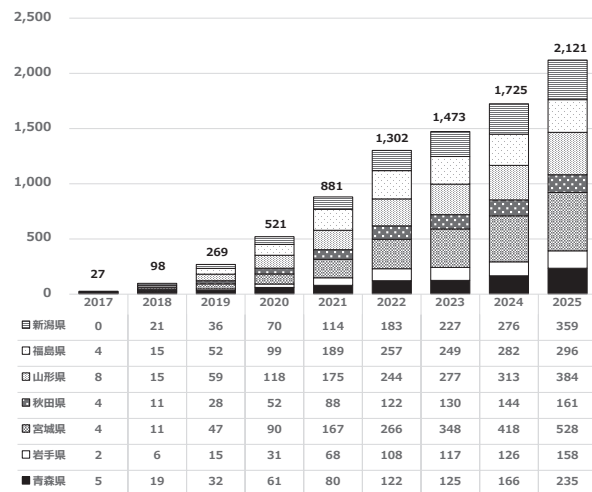
地方自治体や金融機関なども独自の認定制度や融資優遇などのインセンティブを設けるなど、官民双方で健康経営を推進する取り組みが進んでいる。

各企業における健康経営の具体的な取り組みとしては、生活習慣病予防やメンタルヘルス対策、長時間労働の是正、禁煙推進、適切な休暇取得など多岐にわたる。これらは単なる福利厚生ではなく、従業員の健康と組織の成果を結びつける経営戦略と位置づけられている。

1-2 東北圏における健康経営の普及状況

東北圏の健康経営優良法人（中小規模法人部門）の認定数の推移をみると（図表2）、年々増加しており、東北圏における健康経営への関心の高まりが窺われる。

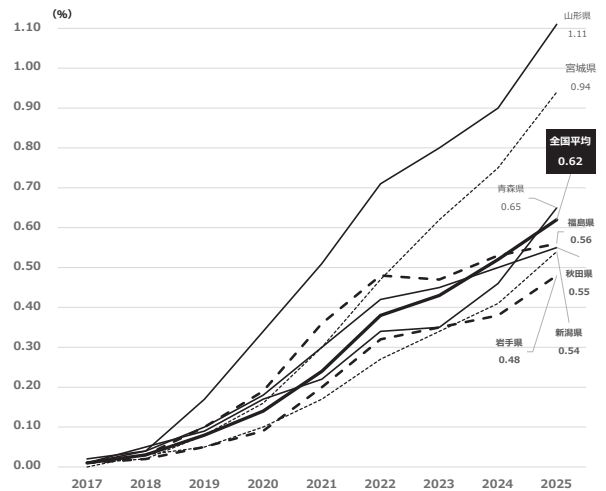
図表2 東北圏の健康経営優良法人の認定数



出典：経済産業省「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」

しかし、2025年時点での中小企業数に占める認定割合をみると（図表3）、東北圏の4県（福島県、秋田県、新潟県、岩手県）で全国平均を下回っており、東北圏において健康経営の普及が十分に進んでいるとは言い難い。

図表3 東北圏の中小企業数に占める健康経営優良法人の認定割合



出典：中小企業庁「中小企業の企業数・事業所数」（2021）、経済産業省「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」

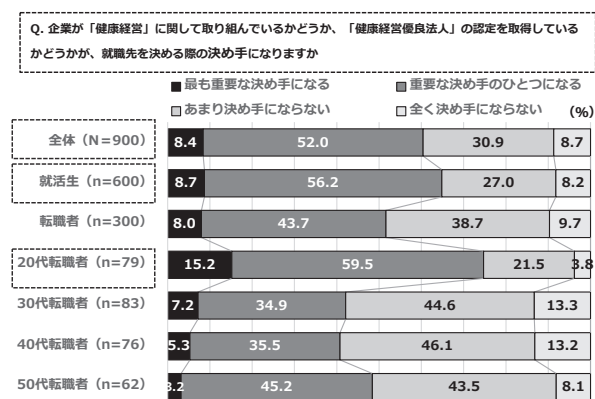
本調査では、このような東北圏の現状を踏まえ、健康経営が若者にとってどのような意味を持つのか、企業がどのように活用すれば採用・定着に効果を発揮できるのかを、当事者である若者の視点から探った。

2 若者の健康経営への関心

2-1 人材確保策としての健康経営の効果

近年の調査では、若者の多くが企業選択において健康経営を重視していることが明らかとなっている。例えば、2023年に健康経営優良法人認定事務局が実施した「就活生・転職者に関する調査」によれば、求職者（20～50代）の約60%が「健康経営が就職先の最も重要な決め手になる／重要な決め手のひとつになる」と回答している（図表4）。特に、就活生（約65%）、20代転職者（約75%）でその割合が高く、若年層ほど企業選択の際に健康経営を重要視していることが窺われる。

図表4 健康経営が就職先の決め手となるか



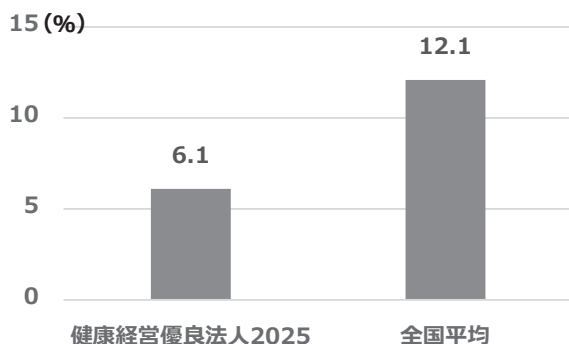
注) 端数処理の関係で、合計が100%にならない

出典：健康経営優良法人認定事務局

「就活生・転職者に関する調査」(2023)

さらに、健康経営は採用だけでなく、人材の定着にも寄与する可能性がある。2025年に経済産業省が公表した「これからの健康経営について」では、健康経営優良法人はそうでない企業に比べ、離職率が12.1%から6.1%へと半分近く減少することが示されている(図表5)。

図表5 健康経営と離職率



注) 全国平均は「厚生労働省2023年雇用動向調査」一般労働者の離職率に基づく

出典：経済産業省「これからの健康経営について」(2025)

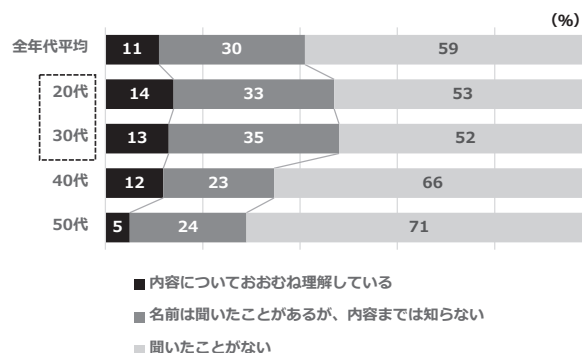
2-2 若者の健康経営志向の高さ

近年の調査では、若者ほど健康経営の認知度が高く、関心も強い傾向が示されている。

パーソルビジネスプロセスデザイン株式会社が2022年に実施した「転職と健康経営に関する調査」によれば、転職者の健康経営に対す

る認知度(内容についておおむね理解している/名前は聞いたことがあるが、内容までは知らない)は、20代・30代の若年層ほど高いことが明らかとなっている(図表6)。

図表6 健康経営の認知度



出典：パーソルビジネスプロセスデザイン株式会社ほか「転職と健康経営に関する調査」(2022)

3 若者ヒアリング調査

3-1 調査の目的と対象

本調査では、若者の視点に立った健康経営の受け止め方を把握するため、20代の社会人5名（筆者の知人）を対象に半構造化インタビュー²を実施した。対象者の選定にあたっては、回答の偏りを避けるため、性別、業種、勤務先の健康経営認定状況、健康経営の認知度が異なる回答者を選定した。

図表7 若者ヒアリング調査での回答要旨

	回答者 A	回答者 B	回答者 C	回答者 D	回答者 E
年齢 / 性別	26歳 / 女性	24歳 / 男性	23歳 / 男性	24歳 / 男性	23歳 / 女性
勤務先(業種)	教育機関	機械メンテナンス業	農業団体	旅行サービス業	情報サービス業
勤務先の健康経営認定状況※	×	×	×	○	○
健康経営の認知	×	×	×	○	×
Q1 就職・転職活動の際、 企業選択でどのような要素を重視したか	「新生活で急に県外で一人暮らしするのは不安だから、親元の近くにしながら働きたくて、地元で働けることが最優先だった。地元が好きなもあった」 —新生活での不安や地元愛着を背景に勤務地を最優先 「今までのバイトとかでも人間関係が良ければ頑張れたから、面接官の人間性をみて、一緒に働けそうかどうかを判断した」 —職場の人間関係が仕事のモチベーションに影響するため、業務内容よりも人間関係を重視	「前の職場では残業と休日出勤が多くて、趣味の時間が確保できなかったから、そこは意識した。趣味が仕事のモチベーションにもなる」 —前職での経験から、プライベートを充実させる時間が必要だと認識。趣味が仕事のモチベーションになっている 「前の職場では上司の指導がバハラっぽくて、信頼できる仲が良い先輩に救われたから、バハラする人がいないか、信頼できる人がいるかどうかをみていた」 —理不尽な指導を受けた前職での経験から、一緒に働く人との関係性を重視。相談しやすい関係性を求める	「最初の方は給料が低いから、お金を貯めるために実家から通える範囲で探してた。確信が持てるやりたいたことがなかったし、安定した生活だけ求めてた」 —生活の安定のため、実家から通える勤務地を選択。安定志向が強い 「人間関係は意識した。最近仕事は仕事と割り切ってドライな人間関係を築く若者が多いけど、それだと疎外感が強くなると思う。仕事でもプライベートでも密な関係を築きたい」 —仕事とプライベートを切り分けない関係性を理想とし、職場内でも密な関係性の構築を求める	「人とか世の中の役に立って、楽しくて自分がやりたいことをやるのが最優先で、お金とか休日は二の次だった。どれだけ仕事がつらくてもいいから、とにかく自分がやりたいことを仕事にしたかった」 —貢献度が高く、自分がやりたいことを実現できる仕事を最重視。お金や安定よりも自己実現が軸 「具体的にやりたいことはないけど、やりたくないことはしたくないから、仕事内容は重視した。プライベートを重視するけど、どうせなら仕事も充実させたい」 —仕事もプライベートも充実させたいという両立志向から、仕事内容に慎重。やりたいことが明確ではないが、やりたくないことは回避したい	「関東に出たい憧れもありつつ、地元に戻る人も多いし不安だから、転職とかで仙台に戻る可能性がある企業を選んでた」 —新しい土地での挑戦と、将来地元に戻る可能性の両方を考慮し、勤務地の柔軟性を重視 「SEとか、休日出勤が多くて休みづらい職種の人のために、有給を部署単位で強制で取るとか、会社側が働かせない施策が必要だと思う。多忙で精神的に病んで休む人もいるから、心の健康は守ってほしい」 —頑張りすぎる人のために、会社側が強制的に休ませて心の健康を守る仕組みが必要だと認識
Q2 健康経営に関して、 どのような取り組みに 魅力を感じるか	「部署単位で業務量を見える化して残業の予測共有するのが良い。不公平感が解消されて職場内もギスギスしなくなるし、良い環境で働けることで自己肯定感が高くなる」 —業務負担の偏り解消によって人間関係も良好になり、会社への誇り・プライドが醸成されて帰属意識が高まる	「年に1回くらいは長期休暇が取れる制度が欲しい。カレンダー通りの休暇ではなくて、好きなタイミングで休み取って空いてときに海外旅行とかイベントに行きたい。それがあれば仕事のストレスも乗り越えられる」 —プライベートの充実を重視しており、混雑を避けて好きなタイミングで旅行などに行ける制度を求めている。プライベートの充実が、心身のリフレッシュになる	「業務的な評価ではなく、個人的な本音の評価をして欲しい。自己肯定感が低いから、本音で話し合える場面で評価があれば不安が解消されるし、承認欲求も満たされるし、本気で気にかけてくれる感じがして精神的に楽になる」 —制度的な評価ではなく、感情を伴った本音の評価を求める。不安解消・承認欲求が満たされることが心の健康につながる	「社外専門家から年に1回、メンタル面談の連絡が来る。人がつらいときは相談するのもしんどいと思うから、相手から言ってくれるのは良い制度。社外の人だから本音で話せそうだし」 —社外専門家だと本音を話しやすい、つらいときに向こうから声をかけてくれる体制が安心感につながる	「SEとか、休日出勤が多くて休みづらい職種の人のために、有給を部署単位で強制で取るとか、会社側が働かせない施策が必要だと思う。多忙で精神的に病んで休む人もいるから、心の健康は守ってほしい」 —頑張りすぎる人のために、会社側が強制的に休ませて心の健康を守る仕組みが必要だと認識
Q3 逆に、どのような取り組みに抵抗を感じるか	「休日のサイクリング大会などのイベントや健康指標を会社に管理されるのは嫌だ。あまり私生活に介入して欲しくないし、こっちは求めていることに対して支援してほしい。体重とか血圧を管理するより残業時間を減らしてほしい」 —プライベートの時間を削られる施策には拒否感が強い。必要と感じていない施策はやらされ感を強く抱く。効果や必要性を本人が感じるものだけを支援と認識	「形式的なストレスチェックは本音を書けないし、忙しくてちゃんと書いてないから意味がないし時間の無駄。会社も本当にメンタルケアしようとしてるように感じられないし、それよりは信頼関係を築いている人に相談するのがよっぽど効果的」 —形式的な制度は本気度が感じられず無意味に感じる。信頼できる人との関係性の中での支援でなければ意味がない	「業務的な定期面談は本音が言えなくて意味がない。相手も仕事でやっているんだと思ってしまいうる意味を感じられない。よっぽど飲み会での一言とかの方が、本音っぽくて嬉しい」 —一制度があることで「双方が仕事としてやっている」と感じ、本音を話す気になれず、逆に不信感を抱く	「歩数の目標を決めて強制するようなのは嫌だ。仕事が忙しくてそんな場合ではないし、時間もない。やる意味を感じられないからタスクのひとつになるだけ」 —多忙な中でタスクが増える感覚があり、「やらされ感」が不快。自主性を重んじない取り組みには嫌悪感を抱く	「休日の強制参加の健康イベントは嫌だ。仕事とプライベートは分けたいし、休日に会社の人に会うと仕事モードになってリフレッシュできない。せめて任意参加にしてほしい」 —仕事とプライベートは分けたいという意識が強く、休日に会社の人と会うこと自体がストレス。プライベートに介入する施策に対して拒否感が強い

※「健康経営優良法人2025」認定の有無を尋ねた

出典：東北活性化研究センター作成

2 半構造化インタビューとは、あらかじめ用意した質問に沿いつつ自由な対話を通じて相手の本音を深掘りするインタビュー方式である。対象者を少人数とすることで意見を丁寧に掘り下げて価値観や本音を把握できるため、質の高い示唆を得ることができる。

Q1 | 就職／転職の際、企業選択でどのような要素を重視したか

回答者はいずれも、企業を選ぶ際に賃金や安定性といった外形的な条件よりも、職場での良好な人間関係や、自分らしい働き方ができるかどうかを重視していた。特に、他者との信頼関係が築けるか、生活とのバランスが取れるかという点が意思決定の軸となっており、形式的な制度や待遇以上に、職場の空気や関係性が重視されていた。

回答者 A は「(給与や安定よりも)面接官の人間性をみて、一緒に働けそうかどうかを判断した」と語っており、働く人との相性を重視していた。回答者 B は、前職で理不尽な指導を受けた経験を踏まえ「信頼できる人がいるかどうかをみていた」と述べており、過去の人間関係のトラウマから、心理的に安心できる職場環境を求めていた。回答者 C は「仕事でもプライベートでも密な関係を築きたい」としており、信頼関係の中で働きたいという欲求が強い。回答者 D は「人とか世の中の役に立って、楽しくて自分がやりたいことをやるのが最優先で、お金とか休日は二の次だった」と語り、内面的な充実感を重視していた。回答者 E は「プライベートを重視するけど、どうせなら仕事も充実させたい」と述べ、生活とのバランスを取れる職場を重視していた。

このように、若者にとって企業選択とは待遇の比較ではなく、自分の価値観とフィットするかを見極め、ストレスなく安心して働けるかを判断するものであることが示唆される。

Q2 | 健康経営に関して、どのような取り組みに魅力を感じるか

多くの回答者は、精神的な健康への配慮や人間関係の改善につながる取り組みなど、必要だと感じるものには前向きな評価をしていた。回答者 A は「部署単位で業務量を見える化して残業の予測共有するのが良い。不公平感が解消されて職場内もギスギスしなくなる」と述べており、透明性や納得感が働きやすさにつながるという視点を示した。回答者 B は「年に1回くらいは長期休暇が取れる制度が欲しい」と述べ、フレキシブルな休暇取得制度に魅力を感じていた。回答者 C は「業務的な評価ではなく、個人的な本音の評価をして欲しい」と強調しており、感情を伴った本音のフィードバックに安心感を得ていた。回答者 D は「人がつらいときは相談するのもしんどいと思うから、相手から言ってくれるのは良い」とし、受け身でも支援が届く仕組みを好意的に捉えていた。回答者 E は「休みづらい職種の人のために、有給を部署単位で強制で取るとか、会社側が働かせない施策が必要」と述べており、必要な人に適切なタイミングで支援が届く制度設計が重要だと捉えていた。

これらの声からは、制度があるかどうか以上に、信頼できる誰かから、タイミング良く、意味のある支援があるかどうか若者にとっての健康経営の価値を左右していることが分かる。

Q3 | 逆に、どのような取り組みに抵抗を感じるか

望ましくない取り組みとして共通して挙げられたのは、強制的で形式的な制度であった。特に、プライベートへの過度な介入や、日常業務に不要な負荷を加える施策に対しては、否定的な意見が多かった。回答者 A は「休日のサイクリング大会などのイベントや健康指標を会社で管理されるのは嫌だ。あまり私生活に介入して欲しくない」と語り、プライベート時間の侵害に対して強いストレスを感じていた。回答者 B は「形式的なストレスチェックは本音を書けないし、忙しくてちゃんと書いてないから意味がないし時間の無駄」と述べ、形式的な制度に対する不信感が示された。回答者 C は「業務的な定期面談は本音が言えなくて意味がない。相手も仕事でやっているんだろと思ってしまう」とし、義務的な施策では実効性を感じないと述べた。回答者 D も「歩数の目標を決めて強制するようなのは嫌だ。仕事が忙しくてそんな場合ではない」と述べ、施策の強制に対して冷やかな態度を示していた。回答者 E は「休日の強制参加の健康イベントは嫌だ。仕事とプライベートは分けたい」と語り、プライベートへの介入に対して拒否感を抱いていた。

これらの反応からは、健康経営という名目であっても、本人のニーズを無視した制度や、信頼関係のない相手との接点は、かえって若者の不信感を招く恐れがあることが窺える。

3-3 考察：若者に響く健康経営の鍵は

「納得感」と「主体性」

前節で整理した Q1 ～ Q3 の結果を総合すると、若者が健康経営の施策をどう受け止めるかは、以下の2つの軸によって大きく左右されることが分かる。

軸① | 納得感

制度そのものよりも、その背景・目的・意義が明確かどうか、若者にとっては重要である。たとえ制度内容が優れていても、形だけの取り組みと見なされれば信頼を得られない。実際に、形式的なストレスチェックや業務的な定期面談が義務だからやっているだけと受け止められることで、制度全体への不信感が高まるケースもあった。一方、本音の評価や業務量の見える化など、制度の必要性や企業の本気度が伝わっている場合には、同じ施策でも受け止め方が大きく異なっていた。

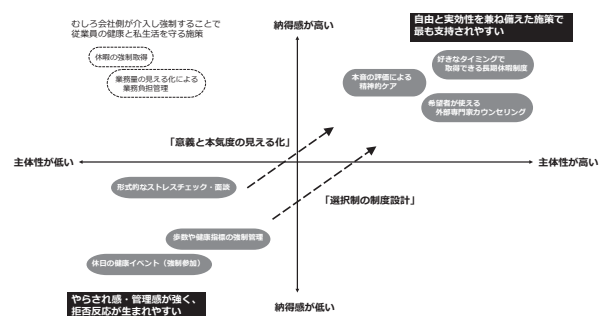
軸② | 主体性

健康施策の選択権があるかどうかは、施策の評価に直結していた。好きなタイミングで取得できる長期休暇制度など、選択肢があり、強制されない仕組みに対しては好意的な反応が多かった。一方、休日の健康イベントや歩数の目標管理など、参加が義務化されているもの、業務の一部のように扱われるものには明確な拒否感が示されていた。健康に配慮してくれる会社を評価する若者は多いが、自分の価値観に合った形で支援してくれることが前提条件となっている。

このような若者の価値観の傾向と健康経営施策について、「納得感×主体性」の2軸マトリクスに整理した（図表8）。

若者に支持される健康経営を実現するためには、図表8における右上（第一象限）の領域に配置できる施策を増やすことが重要だといえる。

図表8 若者ヒアリングを踏まえた健康経営施策のポジショニング



出典：東北活性化研究センター作成

4 提言：若者の人材確保につながる健康経営施策のポイント

前章までの考察から明らかになったように、若者は「納得感」や「主体性」を重視する価値観を持っていると示唆される。この前提に立てば、企業が若年層に訴求力のある健康経営を展開するためには、制度の整備だけでなく、施策の意味や選択の自由を伝える工夫が求められる。さらに、東北圏のように人口減少や人材流出が深刻な地域においては、企業単体での努力だけでは人材の定着は難しく、地域全体での人材定着を目指す姿勢が必要である。

以上を踏まえ、本章では若年層の人材確保に資する健康経営のポイントとして、以下の3点を提言する。

提言① 選択制の施策設計「必要なものを・必要なときに・必要なだけ」

若者は、自分自身で必要性を判断し、納得した上で行動する「主体性」を重視する。この価値観は、健康経営に対する姿勢にも表れており、形式的・一律的な施策に対しては否定的な反応があった。

こうした背景から、若者に支持されるためには「選択制」の施策が有効であるといえる。「必要なものを・必要なときに・必要なだけ」選んで使える柔軟な制度設計が求められる。

提言② 意義と本気度の見える化

もうひとつの重要な価値観が「納得感」である。若者は制度の有無よりも、その制度が何のために存在するのか、本当に必要なのかといった背景に関心を向ける。つまり、制度があること以上に、制度の意義と企業の本気度が伝わるかが、施策の受け入れやすさを左右する。

以上を踏まえると、健康経営においては制度設計に加え、制度の目的や効果、本気度が適切に伝わるような運用面での工夫が不可欠である。形式的・義務的な印象を払拭し、従業員が納得感を持って参画できる制度とする必要がある。

提言③ 横断的連携による地域全体での取り組み

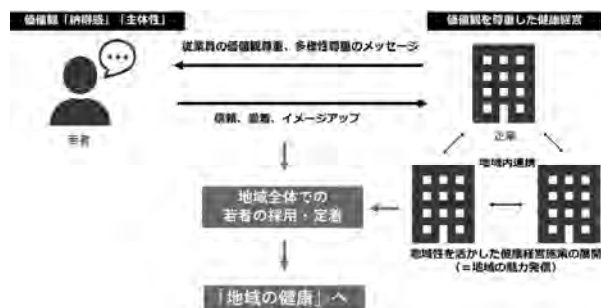
提言①および②では、企業が主体となって取り組むべき健康経営施策の方向性について述べた。しかし、それらの取り組みが個別企業にとどまっていたら、結果として取り組みに着手できていない他企業から人材を奪う構図となりかねず、地域全体としての人材流出の根本的な解決には至らない。特に人口減少・人材流出が進行する東北圏においては、地域全体で若者の人材定着を目指す観点が重要であり、企業間や関係機関との横断的連携を通じた地域全体での支

援体制の構築が求められる。

こうした連携において重要なのは、単なるノウハウの共有や施策の模倣による横展開にとどまらず、地域特有の強みやリソースを活かした差別化を図ることである。例えば、地場産業や自然資源を活用した体験型アクティビティ（農業体験など）の企画は、若者に地域の魅力を発信する有効な手段となる。こうした取り組みは、健康経営の一環でありながら、地域そのものの魅力を高めることにもつながる。

このような地域性を活かした健康経営施策を横断的な連携を通じて展開していくことは、地域内での健康経営推進の機運を高めるとともに、若者にとっての魅力的な選択肢を提供できる。結果として、地域全体での採用力や定着力の向上に寄与することが期待される。

図表9 若者の採用・定着に向けた健康経営活用のイメージ



出典：東北活性化研究センター作成

おわりに

若者は主体性や納得感を重視しており、そうした価値観に響く健康経営施策、すなわち「選択できる」「意義と本気度が見える」取り組みこそが若者に響く。そうした施策を企業単独で完結させるのではなく、地域内で共有・連携しながら地域性のある取り組みとして展開していくことこそが、地域における人材定着につながる。これが本調査の結論である。

健康経営は、単なる健康増進施策や経営手法にとどまらず、企業が多様化する価値観に応え、従業員に向き合う姿勢を示す有効な手段だといえる。そして健康経営の取り組みが地域で広がり、若者に選ばれる企業が増えることは、地域全体の活力向上にも貢献する。企業の健康経営は、ひいては「地域の健康」にも寄与し得るわけだ。

自らの意思を重視する若者の姿勢をわがままと捉える向きもあるかもしれない。しかし、若者のあり方も変わっており、非常識な部分もあるだろうが、実際には常識が異なる「異常識」なだけともいえる。若者の姿勢を価値観の多様化と捉え、柔軟に対応できる企業こそが今後の人材確保競争において優位に立つだろう。

最後に、筆者の意見を述べて締めたい。筆者も20代社会人のひとりだが、社会や組織において、一様性の傾向がいまだに強いと感じる場面が少なくない。個々の価値観や特性への配慮がもう少しあれば、より生きやすく、働きやすい社会になるのではないかとこの想いを抱くこともある。そうした背景もあり、今回明らかになったような若者の価値観を尊重した健康経営施策が地域全体で広がることは、若者の人材定着に一定の有効性があると考えられる。本調査が、東北圏における健康経営の推進を後押しし、若者にとって魅力的な企業が増えていく契機となれば幸いである。