

特別インタビュー

—有識者に聞く、健康経営の将来像—



佐藤 将人(さとう まさと)氏

合同会社 SUGAR 代表。医師・博士(医学)、労働衛生コンサルタント(保健衛生)、中小企業診断士、臨床心理士などの資格を活かし、「人と組織の健康」を軸に中小企業の経営を支援する。

本調査の分析結果および提言内容について、健康経営に詳しい佐藤将人氏にご意見を伺った(インタビュー実施日:2025年7月31日)。

—合同会社 SUGAR の事業概要について

2021年6月2日に創業した合同会社で、健康経営推進のコンサルティングや産業保健業務が主力事業である。産業医、保健師、看護師、介護士、臨床心理士、公認心理師、キャリアカウンセラーなど多様な専門家が業務委託形式で担当し、顧客の課題解決ソリューションを提供している。社員やアルバイトを雇用せず業務委託形式とすることで、個人事業主の税制優遇や柔軟な働き方(フルフレックス、フルリモート、副業など)を可能にしている。

—若者は「納得感」と「主体性」を重視するという本調査の分析結果について

これらの価値観は、「ハーズバーグの二要因理論」という経営理論に照らして解釈できるかもしれない。

ハーズバーグの二要因理論では、仕事の満足度に影響する要因を、「衛生要因(不満足を防ぐ)」と「動機付け要因(満足を高める)」の2つに分類している。この理論に照らすと、若者が求める「納得感」は、給与や労働時間、職場環境といった衛生要因が最低限整っていることを前提とする姿勢として理解できるのではないだろうか。一方で、「主体性」は、動機付け要因、すなわち自己実現や社会貢献といった内発的な価値を重視する姿勢と捉えられるだろう。

こうした若者の志向は、彼らが身体的・精神的・社会的に満たされた状態である「ウェルビーイング」を真に求めていることの表れともいえる。このような傾向がみられる背景には、近年の教育や社会環境の中でSDGsやESG³といった、社会貢献に関するテーマに触れる機会が増えたことが影響しているのではないか。一方、30代以降の層においては、結婚・子育て・マイホーム購入などのライフイベントの影響を受け、生活の安定性を重視する傾向が強まる可能性がある。これにより、衛生要因への関心がより高くなり、動機付け要因、ひいては主体性の重要度が相対的に低くなるのではないかと考える。

結論として、現代の20代の若者は納得感と主体性を重視するという調査分析結果には、理論的にも実感としても共感できる。ただし、価値観は人それぞれであり、すべての若者にあて

3 Environment (環境)、Social (社会)、Governance (ガバナンス(企業統治))を考慮した投資活動や経営・事業活動を指す。

はまるわけではないことに留意が必要だろう。

—「選択制」「意義と本気度の見える化」という健康経営施策のポイントの実行性について

実行性は高いと感じる。どちらも比較的取り組みやすいのではないかな。

「選択制」の制度設計に関しては、重要な観点だ。健康経営施策としてスポーツジムの利用料を補助している企業が多くあるが、実際の利用率は低い場合もある。そうした画一的な施策とするのではなく、例えば月額予算を設定し、社員が健康に関連するもの（トレーニンググッズなど）に自由に利用できる仕組みにして選択肢を持たせることが有効かもしれない。

「意義と本気度の見える化」については、まず経営者自身が健康推進に対する明確なメッセージを発信し、自ら行動で示すことが重要であろう。産業保健関係の仕事に携わる中で、産業医や保健師による取り組みだけでは社員の関心を喚起するには不十分であり、経営層の本気度を伝えることが社員の参加を促す鍵となると実感している。

—健康経営に関して地域内企業が連携を図り、地域全体で若者の定着に取り組むために必要なことは

都市部と地方を比較したときに、地方の問題は「未来不足」、つまり選択肢の少なさにあると考えている。都市部に比べて地方では、就職においても娯楽においても選択肢が限られていると感じる。そのため、各企業の強みや特徴を活かしながら、地域全体として若者に魅力的な選択肢を提供することが必要ではないかな。例えば、地域特有のリソースを活用したアクティビティ（田植え体験、森林伐採体験など）を展開するこ

とで、地域の魅力を高められるかもしれない。

単に健康経営のノウハウを共有し、他の施策を模倣して横展開するだけでなく、地域ならではの強みを活かして差別化を図ることが重要だと考える。そうした施策を地域全体で展開することで、若者にとって地域の魅力が高まり、採用や定着にもつながるのではないかな。

—これからの健康経営について

これまでの健康経営は義務感に基づいた取り組みが多いことが課題であり、今後は個人の主体性を尊重し、多様な選択肢を提供する方向へと進化すべきだと考えている。今日は、健康が「誰かに強制されるもの」ではなく「自ら追い求めるもの」へ変容していく転換期にあるのではないだろうか。