

これから企業が 取り組むべき、 新たな健康管理

企業経営者の理念
—企業が経営基盤として持ち続けなければならない理念

COVID-19から学ぶこと
—我が国の社会基盤の脆弱性を暗示

社会に対する企業のサーバント機能
—人の雇用について求められる経営者の倫理観

健康経営推進における経営者の覚悟
—経営者の経営に対する力量

企業の倫理
—従業員の健康状況は、経営者の健康と倫理に対する考え方の実証

健康経営の深化
—企業の成長が促す社会の発展



特定非営利活動法人
健康経営研究会
理事長

岡田邦夫

世界の動きを日本に
日本の声を世界へ

信条 正論・正報道・正解説

これから企業が 取り組むべき、 新たな健康管理

目次

世界の動きを日本に 日本の声を世界へ

信条 正論・正報道・正解説

企業経営者の理念 —企業が経営基盤として持ち続けなければならない理念	1
COVID-19 から学ぶこと —我が国の社会基盤の脆弱性を暗示	1
社会に対する企業のサーバント機能 —人の雇用について求められる経営者の倫理観	5
健康経営推進における経営者の覚悟 —経営者の経営に対する力量	6
企業の倫理 —従業員の健康状況は、経営者の健康と倫理に対する考え方の実証	9
健康経営の深化 —企業の成長が促す社会の発展	10
おわりに	11
※ 筆者のプロフィール	12



Okada Kunio

特定非営利活動法人 健康経営研究会
理事長

岡田 邦夫 氏

企業経営者の理念—企業が経営基盤として持ち続けなければならぬ理念

企業は社会の公器、の意味するところは、企業の成長が社会の発展をもたらすべき存在であることである。とすると、従業員が長時間労働やパワーハラスメントによって健康を害するような企業、いわゆる「ブラック企業」は社会機能を損ねる器であり、社会の発展を損なう存在である。確かに企業は利益を生み出すことができなければ、従業員の生活の基盤を築くことはできない。しかし、コンプライアンス上の問題などが発生すると、社会の信頼を失い、ときとして不買運動などが起こり、企業は持続可能な経営ができなくなり、倒産の憂き目を見ることになる。経営者は、雇用する従業員の生活を保障し、さらに働きがいを通じて労働生活を豊かにすることで幸せを享受するという極めて重要なミッションを背負っている。

企業は製品を生み出すためには、マーケティング、商品開発や研究、営業、販売などの多くのステップを踏んで、企業利益を創出することになるが、一方、そのためには「人」が必要不可欠である。私たちは、現代社会において、少子高齢化が急速に進むわが国において「健康経営資

本」としての「人」への投資が必要不可欠であると考えている。企業が掲げる「地球にやさしい企業」とは、自然環境を維持するための一つのキヤッチコピーであるが、その中身は、地球の営みを支えている「人」への「やさしさ」であろう。健康経営の推進には、定量的なもの（例えば、健康診断受診率100%など）が求められるが、それだけでは不十分であり計測できないものが積みあげられてはじめて、企業価値が創造されるのである。私たちは、ブランド品にそこが、その企業の制服にも価値を見出すことがある。社会的に積みあげられた企業価値、ブランド力は、確固たる基盤を築き、社会に大きな影響を及ぼすことになるのである。したがって、企業ランキングで常に上位に位置する企業は、長年にわたる並々ならぬ努力が集積されたものといえる。そこには、経営者の経営戦略の *Quality* の高さを感ぜざるを得ないのである。いわゆる100年企業には、「人」つまり従業員、顧客を大切にしている理念をもっており、さらにその考えは社会へもつながっているのである。

企業に求められるESG経営は、企業価値を高めるために必要不可欠となっており、例えば、企業と地球環境、企業と従業員、企業と法令遵

守などについて取り組まなければならない課題である。これらに対する取り組みが不十分であれば、投資家からは投資価値のない企業と評価されることになる。すなわち、企業が持続的経営を可能とし、社会から信頼できる存在として認知されるために、なさなければならぬことが山積しているのである。

企業は企業のみで生存できない社会的存在であり、その存在が否定されたときに、寿命を終えることになる。現代社会において、わが社において何を優先させるべきか、その決断をするのが経営者であり、経営陣である。地域社会との共存、そして

自然環境との共存などの両立なくして企業の明るい未来は築けないのである。

COVID-19から学ぶこと—我が国の社会基盤の脆弱性を暗示

全世界を凌駕した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、人の健康のみならず、社会の健康、つまり経済にも大きな影響を及ぼし、感染症による死亡者数増加のみならず感染後の後遺症によって多くの人に苦しみを与え、企業活動においても多大な影響をおよぼしたのである。海外の論文(1)からは、パンデミック

Covid-19 shelter-at-home and work, lifestyle and well-being in desk workers

B. Barone Gibbs¹, C. E. Kline¹, K. A. Huber¹, J. L. Paley¹ and S. Perera²

¹Department of Health and Human Development, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA 15213, USA, ²Departments of Medicine and Biostatistics, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA 15213, USA.

Correspondence to: B. Barone Gibbs, Department of Health and Human Development, University of Pittsburgh, 32 Oak Hill Court, Room 220, Pittsburgh, PA 15213, USA. Tel: 412-383-4002; fax: 412-383-4050; e-mail: bbarone@pitt.edu

Background	Emerging cross-sectional reports find that the COVID-19 pandemic and related social restrictions negatively affect lifestyle behaviours and mental health in general populations.
Aims	To study the longitudinal impact of COVID-19 on work practices, lifestyle and well-being among desk workers during shelter-at-home restrictions.
Methods	We added follow-up after completion of a clinical trial among desk workers to longitudinally measure sedentary behaviour, physical activity, sleep, diet, mood, quality of life and work-related health using validated questionnaires and surveys. We compared outcomes assessed before and during COVID-19 shelter-at-home restrictions. We assessed whether changes in outcomes differed by remote working status (always, changed to or never remote) using analysis of covariance (ANCOVA).
Results	Participants (N = 112; 69% female; mean (SD) age = 45.4 (12.3) years; follow-up = 13.5 (6.8) months) had substantial changes to work practices, including 72% changing to remote work. Deleterious changes from before to during shelter-at-home included: 1.3 (3.5)-h increase in non-workday sedentary behaviour; 0.7 (2.8)-point worsening of sleep quality; 8.5 (21.2)-point increase in mood disturbance; reductions in five of eight quality of life subscales; 0.5 (1.1)-point decrease in work-related health (P < 0.05). Other outcomes, including diet, physical activity and workday sedentary behaviour, remained stable (P ≥ 0.05). Workers who were remote before and during the pandemic had greater increases in non-workday sedentary behaviour and stress, with greater declines in physical functioning. Wake time was delayed overall by 41 (61) min, and more so in workers who changed to remote.
Conclusions	Employers should consider supporting healthy lifestyle and well-being among desk workers during pandemic-related social restrictions, regardless of remote working status.
Key words	Diet; mood; pandemic; physical activity; sedentary behaviour; sleep; work-related health.

Introduction

The COVID-19 pandemic has resulted in drastic social distancing measures. In Pittsburgh, PA, USA, a shelter-at-home mandate was in place from March through May of 2020, restricting non-essential activities to attenuate the spread of the novel coronavirus. Yet, among health behaviour researchers, there has been wide-spread speculation of potential *adverse* health impacts of such restrictions, including unfavourable changes to the 24-h activity cycle (less physical activity, more sitting, reduced sleep quality), more screen time and unhealthy eating and worsened mental health [1–3]. Indeed, initial evidence from cross-sectional and survey studies [4–10] has corroborated the occurrence of these adverse effects

health behaviours and well-being. However, longitudinal investigation of these unintended consequences of social restriction would strengthen conclusions.

In addition to population-level effects, social restrictions may have specific effects among desk workers. One consequence of shelter-at-home mandates was a shift to remote work for non-essential workers. Even as restrictions are loosened, remote work continues to be encouraged or required by many US companies and may remain so indefinitely [11]. This underscores that the significance of understanding the health effects of remote work practices is not limited to the effects of the COVID-19 pandemic response. Technology has changed the capabilities of conducting remote work by addressing most limitations; in fact, prior to the global pandemic, up

©The Author(s) 2021. Published by Oxford University Press on behalf of the Society of Occupational Medicine. All rights reserved. For Permissions, please email: journals.permissions@oup.com

(1) B. Barone Gibbs, et al. Covid-19 shelter-at-home and work, lifestyle and well-being in desk workers. *Occupational Medicine* 2021;71:86–94 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7928687/pdf/kqab011.pdf>

においてどのような健康問題が発生したのかがまとめられているので紹介すると、座業の増加、身体的活動量減少、過食・健康的でない食事、メンタルヘルス不調問題増加、睡眠問題増加、飲酒量の増加、などである。いわゆる生活習慣病を引き起こす悪しき生活習慣のオンパレードである。我が国においても同じような問題が発生し、「コロナ太り」、「コロナうつ」等と言われていた。毎年、定期健康診断事後措置で、有所見であれば保健指導を受けているだろうし、また社内では健康教育がなされているはずであるが、その効果は生かされていないのである。私たちは、果たして自分の健康問題を自分自身で解決出来ないのだろうか。

自分の健康を自分ゴトと考え、在宅勤務において、身体活動を増やす取り組みを始めた人も多い。しかし、一方では、座卓の上にパソコンを置いて仕事をした人も多く、そのため身体的な症状が出現したとの報告もある。また、一人住まいで、外出もせず、居室で悶々とパソコンに向かって仕事を続けていたところ、ある日突然なぜか涙が流れ出し、ご両親と相談して退職を申し出たシステムエンジニアについて、経営者からその対応についてのコンサルテーションがあった。メンタルヘルス不

調によるものであれば、労災も検討しなければならぬが、ご本人はすでに退職を決意されており、ご両親も実家へ帰ってくるようにとのことであった。在宅勤務になれば、上司は部下の「いつもと違う」に気づくことができず、いきなり退職もしくは不幸にもメンタルヘルス不調等の診断書が提出されて、休職にいたることもありうる状況であった。ここでも、パンデミック時における新たな働き方を模索して、心身の健康を保持しつつ、業務が遂行できるような経営者が指示を出すべきであったのかもしれない。経験がない、予測できない現代社会において、想定外は想定内として、危険を予知して、結果を回避する義務(いわゆる安全配慮義務)を履行しなければならず、また、上司は部下に対する指揮命令権を持つ以上、安全配慮義務履行補助者としてその責務を果たすことが求められているのである。

さらには、令和2年の自殺者数増加、特に若い世代の自殺が増加したことは、少子高齢化が急速に進む我が国に追い打ちをかけるように大きなかつ不幸な社会的ダメージをもたらすことになった。感染症の重症化要因として、厚生労働省は、高齢化とともに、喫煙などの生活習慣、並

びに生活習慣病等の基礎疾患を挙げている。全世界から見ると、我が国の死亡者数は少ないとの報道がなされているが、本来であれば、厚生労働省の指摘している重症化要因に対して企業は健康診断などを通じとそ対策はかなりの年月をかけて実施していることになっている。労働安全衛生法に基づく定期健康診断は、その不実施について事業者が罰金を科しているのである。また保険者が、高齢者の医療の確保に関する法律に基づいて実施する特定健康診査・特定保健指導については、令和6年から第4期に入り、さらにブラッシュアップされ継続されることになっている。これだけの健康投資を企業・保険者が実施しているにもかかわらず、我が国の「ヘルスリテラシー」は国際的には下位に位置している。

つまり投資に見合ったリターンが得られていない現状がある。経営者は、我が国の健康投資について、自ら投資しているにもかかわらずリターンが得られていないことについてどのように評価しているのだろうか。無駄な投資に甘んじているのであれば、それは企業リスクを増大させるのみで無用の長物となり得ていると言えは言いすぎだろうか。健康診断は事業者に課せられた義務であるが、労働者は受けなくても罰則は規定され

ていない。ある企業は、健診を受けない従業員並びにその上司の賞与をカットすると表明した、と報道がなされた。その思いは、賞与をカットすることではなく、健康投資の利益を従業員に得てもらうためであろう。従業員の健康保持(病気ではなく)は、まさしく経営課題であり、経営者の経営センスが問われているのである。ここは、事業者と保険者が一体となって(いわゆるコラボヘルス)、従業員(被保険者)、家族(被扶養者)の健康づくりを進めていくことが必要である。もはや、健康管理は経営者、従業員の間に明確なボーダーがなくなくなり、お互いに守るべきところは守り、攻めるべきところは攻めなければ、共倒れとなってしまうのである。

社会課題である2025年問題は、その歩みを止めることはできず、団塊の世代がすべて後期高齢者となり、健康問題、医療費問題などが大きな社会負担となる、と危惧されている。しかし、そのデッドラインは目前であり、残された時間はほとんどない。「高齢社会対策基本法」(平成7年法律第129号)の前文に、「我が国人口構造の高齢化は極めて急速に進んでおり、遠からず世界に例を見ない水準の高齢社会が到来するものと見込まれているが、高齢化の進展の

速度に比べて国民の意識や社会のシステムの対応は遅れている。早急に対応すべき問題は多岐にわたるが、残されている時間は極めて少ない。」と記載されている。「超」がいくつものような「高齢社会」は、減速することなく進んでいる。この時から、すでにわが国の少子高齢化問題が危機感をもって議論されていたのである。危機管理の視点からは、企業は事業継続において、真つ先にその対応に取り組むべきであり、そのことによって従業員の意識は向上し、対処能力についても高まることが期待できたのであるが、「失敗の原則」に学ぶべきところが大きい。

さて、一方、時として、先述した従業員に対するディスプレイセンテックが従業員の意識に変化を与えることがある。産業保健スタッフが何度も何度も健康診断受診の勧奨をしても「また、同じことを言っている」と聞き流されるのが常であるが、経営者の表明が、一気にすべての従業員にいきわたるのは、経営者のパワーのすごさであり、エンパワーメントの効果である。残念なことに、その力は医師には持ち合わせていない。パンデミックにおいて、その感染を予防するために、在宅勤務を決定した企業において、経営者は、労働生産性が大きく減少し、利益が創出さ

れないのではと危惧したのではないだろうか。ここに、わが国の「長時間労働」に対する経営者の大きなバリエーションが存在している。労働時間が減少すれば、また、上司が全てコントロールできない在宅勤務では、従業員はその持ち得る能力を発揮できない、という思い込みがあったのではないだろうか。この点、OECDなどの調査を総合すると、米国は、日本より長時間働いているが、一人当たりの労働生産性ははるかに高いのである。ところが、睡眠時間は、日本は米国よりは短いのである。まさしく、働き方について、わが国は再考すべきでは、という課題が突き付けられているように感じている。また、エンゲージメントについては、明らかにわが国は低い、との調査結果(Gallup 2022) (2)も発表されている。このようなバックグラウンド



(2)Gallup State of the Global Workplace 2022 Report
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx?thank-you-report-form=1>

が、パンデミックが発生した時に、企業活動にも大きな影響を及ぼすのではないだろうか。

まず、「感染」するかどうか、次に「重症化」するかどうか、最後に「致命的」になるかどうかのそれぞれの段階において、人の持つ感染防御力が大きな役割を果たすことになる。しかし、我が国の健康に関する情報はすでに周知されているはずである。

基礎疾患は、定期健康診断で早期発見早期治療が可能である。感染防御は、職場環境(空気環境等の環境整備)、手洗いなどの消毒、発熱者の早期発見(サーモグラフィ等の活用)で可能である。免疫力の強化は、日々の生活習慣(食事、運動、禁煙、睡眠など)によって可能であり、また働き方を変えれば(すでに働き方改革は提唱されていた)、さらに免疫力は高まるはずである。

しかし、リテラシーの問題が残っている。ある企業が、全国で調査(9400名を対象に2021年9月30日〜10月3日に実施)した結果が発表された(3)。それは、「肥満の人が新型コロナウイルスに感染すると、重症化しやすいという説」があります。このことを「存じですか。」の問に対して、「全く知らない」と回答したのは2268人で24.1%であった。さらに、このあとに、「改善しようと思いましたが」に対しては7132名中「あまり改善しようと思わなかった」「全く改善しようと思わなかった」と回答したのは2284名(32.0%)であった。COVID-19の重症化要因として「身体活動量」の低下も指摘されていたが、果たして、工夫して運動量を増やした人は全国でどれほどであったのだろうか。すべては、個々

てその問題と解決方法は周知されたのではないだろうか。

この結果は、エミール・デュルケーム著「自殺論」⑤における記述内容を思い起こさせる。

つまり、「その(自殺)病弊をふせぐには、社会集団を十分強固にして、個人をもっとしっかりと掌握できるようにするとともに、個人自身も集団に結び付くようにさせること以外に方法はない。」との記述である。

また、著者は、「未婚者は既婚者よりも自殺にさらされやすく、子供のない父親は子どものない父親より自殺しやすく、離婚や別居の多いところほど自殺が発生しやすい。」との記述もしている⑤。COVID-19パンデミックによる自殺者の増加は、まさしく、我が国の少子高齢が急速に進展しつつある現代社会に当てはまるものであり、社会的基盤構築が

ぜい弱となり、お互いのコミュニケーションが十分図ることができなくなってきたことの表現形である。その後の社会安全性の欠如は、例えば「闇バイト」のような短絡的、かつ違法な金銭獲得に走ってしまう若者を作りだしてしまったのかもしれない。

非正規労働者の不安定な生活基盤は、ややもすれば社会的基盤を脆弱にして、その安定性に大きなひび割れをもたらしつつあったのである。そもそも社会的基盤がぜい弱になった時にパンデミックが発生し、私たちの心がさらにすすんでいったのか、いやすでに心がすすんでいるときにパンデミックが発生したのか、は明らかではないが、心を病んでいく社会にパンデミックが発生すると、不安、不満、恐怖、不信などが相まって、殺伐とした社会が生まれ出るこ

とになる。社会基盤がしっかりと構築されており、人々の間に、又は企業の中で働く人達の間で働く人達のコミュニケーションや信頼感があれば、もちろんこれらは経営者の従業員に対する経営戦略としての健康投



(5)デュルケーム著「自殺論」 宮島 喬訳 中公文庫 2018年

とになる。社会基盤がしっかりと構築されており、人々の間に、又は企業の中で働く人達の間で働く人達のコミュニケーションや信頼感があれば、もちろんこれらは経営者の従業員に対する経営戦略としての健康投

資が行われていればであるが、パンデミックによって発生した心理的不安は、和らいだのではないだろうか。

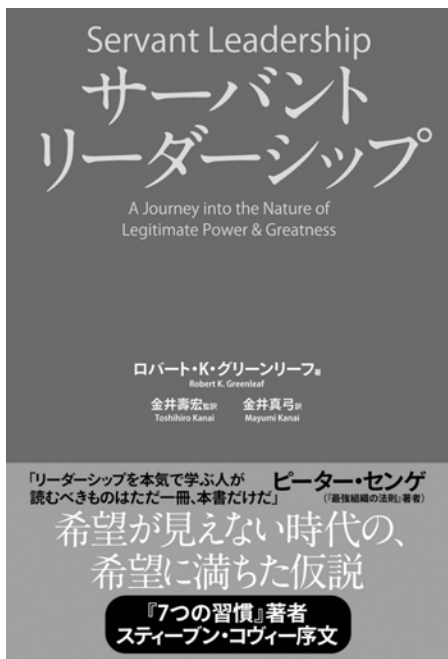
政府の「人」「企業」に対する支援は、我が国にとっては心理的な休息をもたらしたことは事実である。しかし、企業においては、その対応においてかなりの格差があったことは報道等から明らかであり、例えば、在宅勤務ができるIT機器がない、ITリテラシーも不十分、ということになれば、ITを駆使する在宅勤務者と出勤している社員とのWEB会議は強度のストレスに変貌することになる。また、同時に孤独感から孤立へと悪化し、心身の不調に行きつくのである。政府は、すでにパンデミック発生の前から「働き方改革」

「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」(平成30年7月6日公布)を提唱し、またDX化についても言及しているが、現実には、我が国の企業対応は後手に回ってしまったのである。このような状況を鑑みると、社会の変化を先読みして、迅速に対処する企業とそうでない企業の較差が、雇用する従

業員の心身の不調に大きな影響を及ぼすことが明らかである。

入社して間もない社員が、出勤することなく、在宅でパソコンに向き合って毎日仕事をし、定期的にWEB会議でその進捗を報告する日々は、心の不調を日々悪化させることは想像に難くない。さて、このような状況にならないように、今後は、いわゆる危険を予知をして、結果を回避する(安全配慮義務の基本的な考え方)企業の総合力が試され続けるのであろう。

社会に対する企業のサーバント機能—人の雇用について求められる経営者の倫理観
Robert・K・Greenleafは「Servant Leadership」⑥の中で「優れたリーダーは、まずサーバントと見な



(6)Robert・K・Greenleaf 著「サーバント・リーダーシップ」 金井壽宏監訳、金井真弓訳 英治出版 2008年

される」と記載している。サーバント (servant) は、使用人と訳されるが、その他に神や民衆への奉仕者という意味がある。2021年6月19日に、経済産業省健康・医療新産業協議会健康投資ワーキンググループ委員会において「健康経営の深化」(特定非営利活動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)において、経営者の倫理観に基づく経営戦略を基盤として、企業の成長を促し、もつて社会の発展に寄与する、という考え方を提言した。経営者の卓越した倫理観は、その雇用する「人」を育成し、企業活動を通して社会の発展につながるものであるとした。つまり、経営者は、「社会」に対する奉仕者、サーバントとしての使命が託されているのである。

さらに、管理監督者は、部下に対するサーバント機能を発揮しなければならぬ。我が国の「精神障害の労災補償状況」(令和4年度「過労死等の労災補償状況」労働基準局補償課職業病認定対策室令和5年6月30日)において、その原因として「上司によるハラスメント」、「上司とのトラブル」が多数挙げられている。企業を取り巻く環境が厳しく、さらに少子高齢化が急速に進展する我が国において、雇用した「人財」をいかに育てていくかは、企業成長の根幹ともいえることであるが、現実には、「企業における上司と部下の内戦」であり、「潰し合い」ともいえる状況である。管理職は、部下に対するサーバント・リーダーシップを発揮しておらず、また、管理職が「リーダーシップ」を発揮できるように、経営者は、管理職に対するサーバント機能を怠っているように思える。振り返れば、我が国の管理職のリーダーシップについての調査結果は、国際的には下位(グローバル平均以下、アジア平均以下)に評価されている(タワーズ・ペリン調査報告…2005年8月実施、2006年3月公表⁷⁾)。

つまり、中間管理職の空洞化がすでに発生していたのであるが、その後、この空洞を埋めた企業はどれくらいあったのだろうか。プレーインゲームジャーナルは、部下の育成に時間をとられると、「自己評価」が下がるため、もつぱらノルマ達成のために邁進するのみである。とすると、上司とのトラブルによる部下の精神障害は、納得できさうである。

健康経営推進における経営者の覚悟—経営者の経営に対する力量

従業員の高齢化に対して、経営者

ほどのようなリスクアセスメントをするべきであろうか。事業継続のために、ロボットの導入、DX化など

多種多様な変革を成し遂げていく必要がある。しかし、企業経営の基盤となる「人」への対応をおろそかに

仕事への意欲に関する国際比較

①グローバル・エンゲージメント・レベル

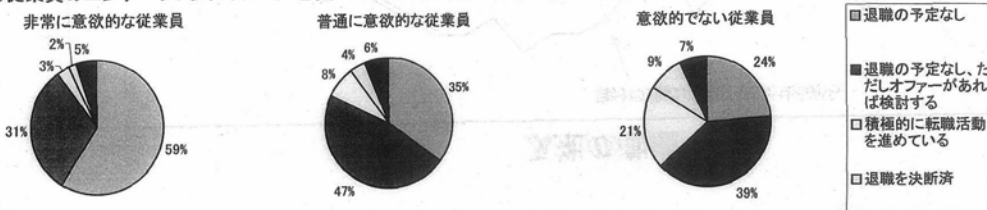
国	非常に意欲的である	普通に意欲的である	意欲的でない
ブラジル	31%	62%	7%
メキシコ	40%	51%	9%
ベルギー	18%	67%	15%
ドイツ	15%	70%	15%
アイルランド	15%	70%	15%
アメリカ	21%	63%	16%
カナダ	17%	66%	17%
オランダ	8%	73%	19%
韓国	9%	71%	20%
フランス	9%	68%	23%
イギリス	12%	65%	23%
中国	8%	67%	25%
スペイン	11%	64%	25%
イタリア	7%	64%	29%
日本	2%	57%	41%
インド	7%	37%	56%
グローバル平均	14%	62%	24%
アジア平均	6%	57%	37%

※エンゲージメント(engagement)は仕事への主体的な取り組み

③従業員による管理職のリーダーシップに対する見解

	管理監督の質 非常に悪い/悪い	組織の各階層にお けるリーダーを適切 に育成している 非常に悪い/悪い
日本	40%	48%
イタリア	38%	44%
インド	36%	40%
スペイン	33%	39%
フランス	30%	37%
イギリス	29%	36%
カナダ	25%	34%
中国	25%	34%
ベルギー	24%	31%
メキシコ	24%	31%
韓国	21%	30%
アメリカ	21%	28%
オランダ	19%	27%
アイルランド	17%	27%
ブラジル	15%	25%
ドイツ	14%	23%
グローバル平均	26%	33%
アジア平均	32%	35%

②従業員のエンゲージメントのレベルとリテンションとの関係性(16カ国平均)



出所・米タワーズペリン調査報告(2005年8月実施・2006年3月公表)
 (7)「タワーズペリン調査報告」2005年8月実施、2006年3月公表
https://www.mhlw.go.jp/shingi/2007/08/dl/s0809-4b_0010.pdf

Original research

Successful 10-second one-legged stance performance predicts survival in middle-aged and older individuals

Claudio Gil Araujo¹, Christina Grune de Souza e Silva¹,
Jari Antero Laukkanen^{2,3}, Maria Fiatarone Singh⁴,
Setor Kwadzo Kunutsor^{5,6}, Jonathan Myers⁷, João Felipe Franca¹,
Claudia Lucia Castro¹

► Additional supplemental material is published online only. To view, please visit the journal online (<http://dx.doi.org/10.1136/bjsports-2021-105360>).

¹Exercise Medicine Clinic, CLINIMEX, Rio de Janeiro, Brazil
²Institute of Clinical Medicine, Department of Medicine, University of Eastern Finland, Kuopio, Finland
³Central Finland Health Care District, Department of Medicine, Jyväskylä, Finland
⁴School of Health Sciences and Sydney Medical School, Faculty of Medicine and Health, The University of Sydney, Sydney, New South Wales, Australia
⁵National Institute for Health Research Bristol Biomedical Research Centre, University Hospitals Bristol and Weston NHS Foundation Trust and the University of Bristol, Bristol, UK
⁶Translational Health Sciences, Bristol Medical School, University of Bristol, Southmead Hospital, Bristol, UK
⁷Cardiology Division, VA Palo Alto Health Care System and Stanford University, Palo Alto, California, USA

Correspondence to
Dr Claudio Gil Araujo, Clinimex Medicina do Exercício, Rio de Janeiro 22031-071, Brazil; cgaraujo@iics.com.br

Accepted 19 April 2022
Published Online First 21 June 2022

Check for updates

ABSTRACT Balance quickly diminishes after the mid-50s increasing the risk for falls and other adverse health outcomes. Our aim was to assess whether the ability to complete a 10-s one-legged stance (10-second OLS) is associated with all-cause mortality and whether it adds relevant prognostic information beyond ordinary demographic, anthropometric and clinical data.

Methods Anthropometric, clinical and vital status and 10-s OLS data were assessed in 1702 individuals (68% men) aged 51–75 years between 2008 and 2020. Log-rank and Cox modelling were used to compare survival curves and risk of death according to ability (YES) or inability (NO) to complete the 10-s OLS test.

Results Overall, 20.4% of the individuals were classified as NO. During a median follow-up of 7 years, 7.2% died, with 4.6% (YES) and 17.5% (NO) on the 10-s OLS. Survival curves were worse for NO 10-s OLS (log-rank test=85.6; p<0.001). In an adjusted model incorporating age, sex, body mass index and comorbidities, the HR of all-cause mortality was higher (1.84 (95% CI: 1.23 to 2.78) (p<0.001)) for NO individuals. Adding 10-s OLS to a model containing established risk factors was associated with significantly improved mortality risk prediction as measured by differences in –2 log likelihood and integrated discrimination improvement.

Conclusions Within the limitations of uncontrolled variables such as recent history of falls and physical activity, the ability to successfully complete the 10-s OLS is independently associated with all-cause mortality and adds relevant prognostic information beyond age, sex and several other anthropometric and clinical variables. There is potential benefit to including the 10-s OLS as part of routine physical examination in middle-aged and older adults.

INTRODUCTION

Ageing is associated with a progressive decline in physical fitness^{1–3} and reductions or impairments in components of aerobic⁴ and non-aerobic fitness, including muscle strength/power, flexibility, balance

balance tends to be reasonably preserved until the sixth decade of life, when comparatively, it starts to diminish quickly.^{15 16}

Nevertheless, balance assessment is not routinely incorporated in the clinical examination of middle-aged and older individuals.¹⁷ This may be partly attributable to the poor standardisation of balance testing as well as to the relative paucity of data relating balance results to clinical outcomes other than falls, such as mortality, when compared with, for example, aerobic fitness.^{16 18 19}

In this context, the availability of simple, inexpensive, reliable and safe balance assessment tools¹¹ that could help predict survival would potentially be beneficial to health professionals evaluating and treating older adults. Therefore, the aims of our study were: (1) to assess whether the ability to complete a 10-s one-legged stance (10-s OLS) test was independently associated with all-cause mortality in middle-aged and older men and women and (2) whether the 10-s OLS added relevant prognostic information beyond ordinary demographic, anthropometric and clinical data. If the ability to perform this simple physical task were shown to be a good prognostic indicator for risk of all-cause mortality, it might be a useful complement to routine evaluations among middle-aged and older subjects.

METHODS

This was a prospective cohort study using data from the CLINIMEX Exercise open cohort/evaluation protocol (see online supplemental materials).^{11 20 21} Briefly, the CLINIMEX Exercise cohort study was set up in 1994 to assess the relationships of various measures of physical fitness and other exercise-related variables, as well as conventional cardiovascular risk factors with all-cause and cause-specific mortality outcomes. The sample size of 1593 participants was calculated based on the following parameter specifications: (1) level of significance, two-sided test at $\alpha=0.05$; (2) power $(1-\beta)$ of 80%; (3) 7% of study participants dying during

することが企業生命に対する大きな脅威となる。VUCAの時代に突入し、予測不可能なことが起こりうることを経験し続けると、基本的な対応を怠ることなく、企業基盤を盤石なものにする必要がある。その一つが「人」であり、業務を遂行するための「健康」である。健康維持のためには、業務を遂行するための「体力」と、外部環境に基づく健康リスクを低減させるための「ストレス耐性」並びに「免疫力」が必要不可欠

となつていいる。高齢者の労働災害は増加しているが、「安全」への対策を尽くしても、結果として、従業員の体力低下に起因する事故は予防しえないのである。片足立ちが10秒でこななければ、その背景として、肥満、心臓病、糖尿病などの疾病が潜んでいることを明らかにした研究報告⁽⁸⁾もあり、再度、企業の健康管理について経営者が専門家の意見をも参考にして対応すべきであろう。雇用する従業員が、業務遂行に際

して、事故を起こすことがないよう安全対策を講じることはもちろんのこと、健康・体力面からのアプローチを怠ることなく実施しなければならぬ。また、現状のように精神障害の労災申請件数が増加し続けることは、企業の労働生産性の向上に大きなハードルとなり、民事訴訟となれば企業価値の喪失にもつながり、リクルートにおいて大きなダメージとなりうる。企業内消耗戦をいかに終結させるかは、経営者の覚悟が必要である。その対応の実施に、残された時間はないのである。

フルプルーフ、フェイルセーフは安全管理における対策であるが、従業員の高齢化に対しては、安全面に対する対策では不十分であり、健康管理における同様の対策が必要不可欠となっている。例えば、業務用車両の運転を命じる場合には、アルコールチェックは法律で定められているので必須であるが、さらに血圧測定を加えると、安全健康の両面においてその精度が向上することになる。運転中の事故を防ぐには、車両点検が必要であるように、運転する人についても点検が必要である。運転中の事故を完全に防ぐことは不可能であるが、低減することは可

(8) Claudio Gil Araujo, et al. Successful 10-second one-legged stance performance predicts survival in middle-aged and older individuals

能である。健康管理ができていなければ安全管理はできないのである。そのために、アルコールチェック、血圧チェックで一定基準を超えた場合は、運転禁止とすることで、安全意识のみならず、健康意識も向上することになる。本来であれば、事業者に課せられた健康診断実施義務に加えて、事後措置である就業上の措置に関する意見聴取も極めて重要である。健康診断結果から、予見可能な健康問題を把握して、起こりうる事故を最小限にすることは可能である。経営者が投資している健康診断の結果を有効に活用することで、企業ダメージを回避するとともに、従業員の健康確保することができ、まさしくリターンが得られることになる。安全対策を講じた工場内であっても、従業員の健康問題で、例えば、階段から転落して重大な外傷が発生すれば企業にとっては無過失となるかもしれないが、該当する従業員にとっては、今後の人生に係る重大事である。高齢化が進む中で、健康診断結果から就業制限をするなど、さらに人員不足となり、過重労働を招くことになる、と経営者が考えた場合、人員不足と従業員の重大な事故を天秤にかけたときの判断が経営者のリテラシーであろう。対応可能なのはどちらであるかは、誰も

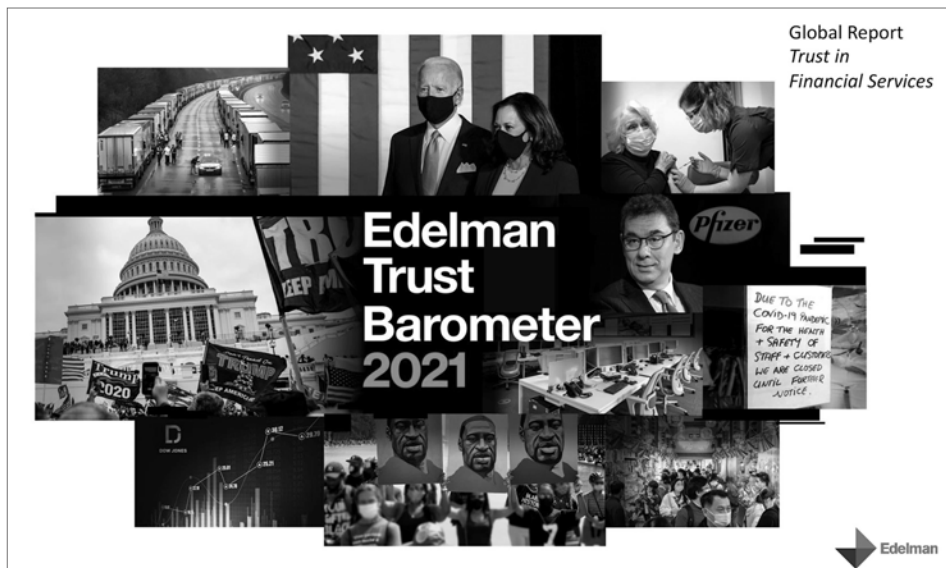


(9) Nakayama et al. BMC Public Health(2015)15:505 DOI 10.1186/s12889-015-1835-x
<https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-015-1835-x>
<https://bjsm.bmj.com/content/56/17/975>

るが、(9)から明らかである。健康は自立することではできないのであろうか。我が国のヘルスリテラシーが、国際的には極めて低いことはすでに研究報告から明らかである。健康は自立することも、仕事は自立できても、健康は自立することではできないのであろうか。我が国のヘルスリテラシーが、国際的には極めて低いことはすでに研究報告から明らかである。

今後、新たなパンデミックが我が国に発生する可能性は少なくなく、わが国の高齢者がさらに増加していることを考慮すると極めて深刻な問題が発生することが予知される。が、このような事態を予測した対応策B CP(Business Continuity Plan)がすでに策定されていることから、同じ過ちは生じないと期待している。

さてここで、企業への信頼について私の意見を述べてみたい。個々の企業において従業員の企業への又は経営者への信頼感には大きな差があることは否めないが、Edelman Trust Barometer(2022)(10)の報告を見る限り、我が国の企業への信頼感は低いことがわかる。「DISTRICT」つまり従業員が企業を信頼していないと評価された国は、我が国を含めて3カ国である。セミナーなどでこの報告について言及すると、経営者から信じられない、とのコメントが寄せられた。おそらくは、セミナーなどに積極的に参加している経営者の企業においては従業員の信頼感を得ていると考えるが、問題は、その



(10) 21st Annual Edelman Trust Barometer Global Report 2021
https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/202103/2021_Edelman_Trust_Barometer_Trust_in_Financial_Services_Global_Report_website_version.pdf

が理解できるはずであるが。危険予知は、あくまで予知であって、危険性が現実化した時は、仕方がない、と考える経営者はESG経営、SDGsを理解しているのかどうか疑問。あらかじめミスが起こらないように工夫すること(フルプルーフ)、ミスしても重大事故が発生しないように工夫すること(フェイルセーフ)は、機器、機械等に対してはパーフェクトに近い対応が可能

であるが、こと「人」に関しては難しいが故に、できることから着実に実施することが必要である。厚生労働省は、COVID-19における重症化要因として、加齢と喫煙、肥満、糖尿病、高血圧などの基礎疾患などを挙げている(新型コロナウイルス感染症の「いま」に関する11の知識2023年4月版 <https://www.mhlw.go.jp/cont/000927280>。加齢を除いて、これらへの対策はすでに企業において長年実施されているところである。我が国において、個々人の健康問題をセルフケアで解決することはできないのであろうか。仕事は自立できても、健康は自立することではできないのであろうか。我が国のヘルスリテラシーが、国際的には極めて低いことはすでに研究報告から明らかである。

今後、新たなパンデミックが我が国に発生する可能性は少なくなく、わが国の高齢者がさらに増加していることを考慮すると極めて深刻な問題が発生することが予知される。が、このような事態を予測した対応策B CP(Business Continuity Plan)がすでに策定されていることから、同じ過ちは生じないと期待している。

さてここで、企業への信頼について私の意見を述べてみたい。個々の企業において従業員の企業への又は経営者への信頼感には大きな差があることは否めないが、Edelman Trust Barometer(2022)(10)の報告を見る限り、我が国の企業への信頼感は低いことがわかる。「DISTRICT」つまり従業員が企業を信頼していないと評価された国は、我が国を含めて3カ国である。セミナーなどでこの報告について言及すると、経営者から信じられない、とのコメントが寄せられた。おそらくは、セミナーなどに積極的に参加している経営者の企業においては従業員の信頼感を得ていると考えるが、問題は、その

ようなことについての感受性のない経営者であれば、考えもしないことかもしれない。健康経営について当初調査された結果では、「健康経営とは黒字企業のこと」と理解されていたようである。それでは、いわゆる企業のみが繁栄して、従業員切り捨て型企業のそりを免れない。我が国の現状を考えると、雇用する従

業員が減り続け、新入社員獲得に多くの困難を抱えるようになっており、企業価値の創造が企業にとって重要かつ不可欠になっていると言える。

昨今の多くの研究報告を垣間見ると、我が国は、睡眠時間が短く、労働時間が長く、そして労働生産性が極めて低い、との評価であるが、一方、米国は、睡眠時間が長く、労働時間が長く、そして労働生産性はわが国に比べて極めて高くなっている。

この点についての研究論文で、長時間労働が直接心身の不調に結びつくものではなく、食生活の乱れ、睡眠時間の減少が、結果として心身の不調を招く、という結論である。まさしく、「働き方」「働かせ方」の問題であろう。職務適性、適正配置がでなければ、雇用する従業員は能力を發揮することもできず、エンゲージメントも喪失してしまふ。働きがい喪失し、失意のうちに離職することになる。そして、新しい職場に、しかし、また同じような状況であるとして、専門性を養うことができず、労働生産性の向上を図ることもできず、働き甲斐のある仕事に就くこともできない。転職ごとに新しい企業を探し求めるために莫大なエネルギーを使い、新しい職場に馴染むために大きなエネルギーを使い、新しい職務を覚えることにエネルギーを使い、

果てしない消耗戦を続け、疲れ果ててしまえば、心身の異常として終着駅にたどり着くことにもなりかねない。このような状況であれば、多くの人は、免疫力の低下を招くことになる。人財の大いなる損失であり、企業のタレントマネジメントができない状況に陥っているようでもある。

その結果は、労働判例に反映されているように思う。昨今、安全配慮義務不履行については、民法415条よりは、会社法429条第1項が適用法律となっている。つまり、法人の責任というよりは、経営責任として捉えられている。安全配慮義務が履行できない企業は、経営者の責任、つまり善管注意義務違反の適用である。不真正連帯債務が付記されていることから、経営者が全て損害賠償を支払うことは猶予されているが、時として、株主代表訴訟として提訴されれば、経営者の責任について問われることになる。経営者は、企業の未来の危険について予知してその対応をしなければならぬが、さらに従業員の健康についても、また危険予知をして、その起こるべき好ましくない結果を回避するべく適切な対応を迅速にしなければならぬのである。ハイインパクトの法則は、1の大きな事故の発生は、29のニアミスがあり、さらに300のヒヤリ

ハットがあることを示しているが、現代社会は、1の重大事故を起こすことなく、最下層にある300の小さな事故を一つたりともおろそかにせず、真摯に対応することが必要である。

企業の倫理―従業員の健康状況は、経営者の健康と倫理に対する考え方の実証

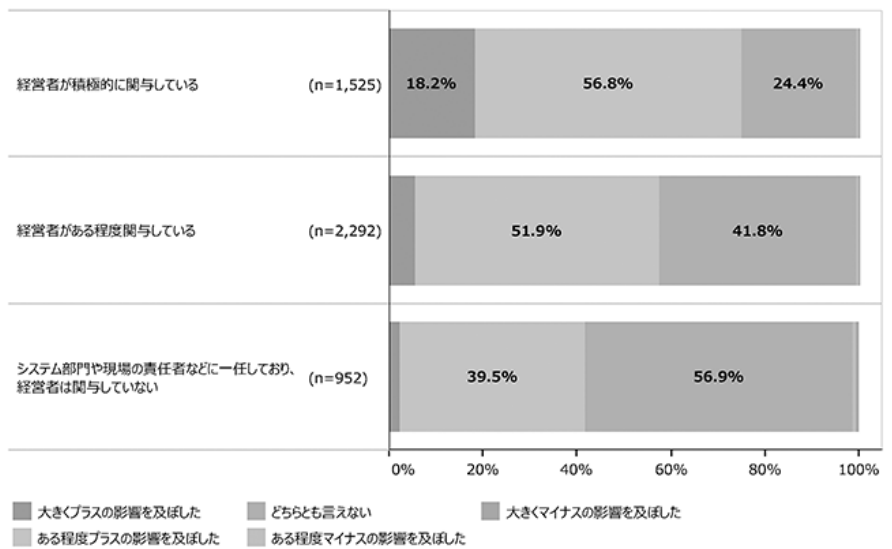
何時の時代であっても経営者のパ

ワーは必要であり、トップダウンで企業経営を進めていかなければならない。しかし、人を雇用するに際しては倫理が必要不可欠である。従業員は、企業を信頼して、また、経営者を信用して入社することになる。人と人の間には信義があり、その絆で企業は成立している。企業がいかにも雇用する従業員から信頼される存在となるためには、「労働」そのものの安全性が確保されなければならぬし、自分が成長することができると感じる環境と支援が必要不可欠である。私は、「健康だから働くことができる」のみでは不十分で、「働きたいのある仕事ができることで健康が創造できる」ということが重要であると考えている。つまり、雇用する従業員がより健康になるためには、仕事に打ち込めることができる（エンゲージメント）、たとえば仕事が

うまくいかなくても上司同僚の支援によってすぐに立ち直ることができ（レジリエンス）、そして、常に企業、上司・同僚から守られており孤立することがない（セイフティネットワーク）などによって、常に挑戦的かつ創造的に仕事に立ち向かうことができることを可能とすることである。また、同時に高いヘルスリテラシーを併せ持つことで企業として大きな財産を有することになる。

パンデミックによって我が国はDX化をさらに進めなければならなくなったが、その際、経営者自らが陣頭指揮を執り、社内の改革を積極的に進めた企業と、そうでない企業においてその後の利益に差が認められたと報告されている⁽¹⁾。正しく、健康経営もまた経営者のトップダウンで進めることで大きな利益がリターンされることになるが、その行きつく先は、経営者のエンパワーメントによって得られたボトムアップによる従業員のパワーアップであり、企業パワーの蓄積である。このパワーは、社会へと流れ、社会の発展に寄与することになる。社会のパワーが蓄積されれば、先行き不透明な社会に対して、少なくとも暗闇に光を当てることができ、先行きが少しづつであつても見えるようになり、その変化に対応することも可能となる。

第2-2-46図 デジタル化推進による業績への影響（デジタル化の推進に対する経営者の関与度別）



(11) デジタル化推進による業績への影響【第2-2-46図】「中小企業白書 小規模企業白書 2021年版」中小企業庁編 2021年7月

新たな健康管理とは、すなわち、従業員がより健康になるための働き方の創造である。

経営そのものが、健康に直結しているものであって、健康づくりに対する気づきが遅れば遅れるほど、企業の負担は大きくなる。企業のサステナビリティを確保するには、その雇用する「人」への大いなる投資が必要であり、その投資が、「働きがい」

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、健康を経営的視点から考え、戦略的に実践することを意味しています」と定義したが、2021年においては、「今後は、「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」が、これからの企業経営にとってますます重要になっ

健康経営の深化—企業の成長が促す社会の発展

私たちは、今後の健康経営を考え「健康経営の深化」(12)と出して、2021年6月19日に提言を行った。

2006年の健康経営研究会設立時に「健康経営とは「企業が従業員

を經由して「健康」に行きつき、さらに「創造力」を高め、「知力」を高め、仕事へのエンゲージメントに繋がるとしてさらに「働きがい」が健康・気力に繋がるとして「免疫力」をはじめとして体力につながるのであろう。

ていくものと考えられます。」として、人財育成のために企業が取り組むことで、企業の成長を通じて、社会の発展を促す、という流れを考えた。そして、その土台には、「経営者の倫理観に基づく経営戦略」を据え付けた。経営者のリーダーシップに基づく経営戦略が、経営者の持つ力を企業や従業員に付与して(エンパワメント)、企業力、従業員の創意工夫する能力、労働生産性、ヘルスリテラシー(健康を保持する能力)が高まることで、社会へのエンパワメントが実現する社会を目指すこと

が、我が国が直面している少子高齢化という社会的危機を少しでも和らげることになれば、この社会問題の解決に一矢を報いることになるのではないかと考える。社会はまた、社会貢献する企業を支援することで、社会のバランスを保つのである。そして、その活力ある社会が、今後の先行き不透明な社会の変化に対して、不透明さを招く原因を見える化して、行く末が少しでも見ることが期待したい。

健康経営とは

健康経営研究会の目的とする健康経営についての解説です。

Home / whats / 健康経営

健康経営とは「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、健康を経営的視点から考え、戦略的に実践することを意味しています。今後は、「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」が、これからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられます。

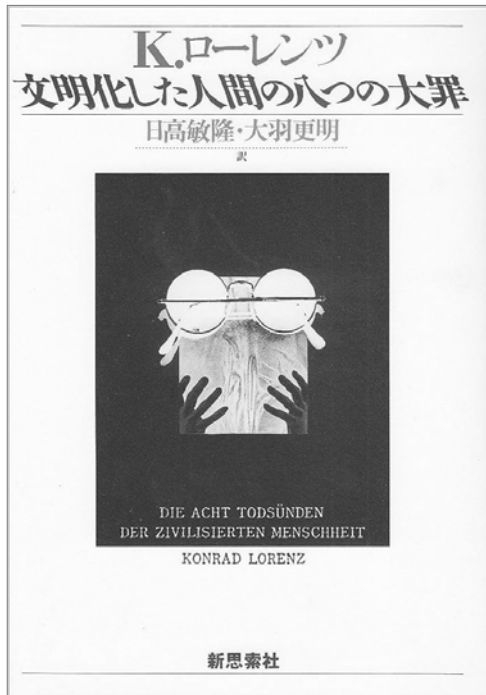
2021年 NPO法人健康経営研究会

健康経営イラスト解説

健康経営の概要について、イラストで解説します。



(12) 「健康経営の深化」特定非営利活動法人健康経営研究会ホームページ <https://kenkokeiei.jp/whats>



(13) K. ローレンツ、「文明化した人間の八つの大罪」日高敏隆・大羽更明 訳 新思案社 1995



(14) J.M. ケインズ、「ケインズ説得論集」山岡洋一 訳 日本経済新聞出版社 2010



(15) アダム・スミス、「国富論1」水田 洋 監訳 杉山忠平訳 岩波文庫 2015

おわりに

現代社会は、何となく心理的戦国時代のように感じるのは私だけだろうか。すでに、K. ローレンツは、その著書において、「動物をすしづくめにすれば種内の攻撃性が高まることは、多くに動物実験によって知られている」と記述している⁽¹³⁾。社会の荒廃現象は、人口過剰によるものであるとの結論である。しかし、人口が減少し続けている我が国においては、社会、企業、地域、あらゆるところでお互いを傷つけあう消耗戦が繰り返されている。人間社会における競争の増加が、心理的負荷を増悪し、本来持つべき免疫力を低下させているのかもしれない。長時間労働や過重労働は、一つのすしづくめ状態にたとえられる。先を争って勝

ち誇っても次に戦うべき疾病が待ち構えている。J. M. ケインズは、「1日3時間働けば、人間の弱さを満足させるのに十分ではないだろうか」⁽¹⁴⁾と述べているが、身体的ゆとりができて、心理的な安心感が得られない現代社会は、もっと働かなければならない、つまり生活のための仕事（JOB）にとりつかれ不安感が募り、眠れない日々を送ることになる。決して、CAREER（よ

り働きがいを感じる仕事）、やCALLING（天職と思えるようなエンゲージメントの高い職務）に至っていないのかもしれない。働き方も大切であるが、働かせ方も、未来の社会のためには必要である。COVID-19パンデミックは、急速な社会の歩みに一石を投じ、社会の歩みの速度を落とした。そのこ

とで少しの休息が取れるかもしれないと感じたが、重症化による死亡者が増加、また、自殺者が増加し、社会経済も停滞し、経営が成り立たなくなつた企業も増加した。これらは、すべて病原体にとつて好都合な条件を社会がそろえてくれたようでもある。アダム・スミス⁽¹⁵⁾は、「自分たちの職人たちの多くの熱意をかきたてるよりは、むしろそれを緩和すること



Profile

岡田 邦夫《おかだ くにお》

特定非営利活動法人健康経営研究会 理事長

1977年大阪市立大学(現大阪公立大学)卒業、1982年同大学院修了。同年、大阪ガス株式会社産業医。2006年同社統括産業医。同年、特定非営利活動法人健康経営研究会設立。厚生労働省の委員会委員などを歴任。現在、女子栄養大学大学院客員教授。著書に「健康経営推進ガイドブック」(経団連出版)、「安全配慮義務 判例とその意義」(産業医学振興財団)など。

hannel
内外ニュースチャンネル 購読申込み

2021年4月号より 月刊「世界と日本」が、**e-Book**になりました!!
スマホやタブレットでも読みやすい仕様です。

※ e-Bookを閲覧するには会員専用パスワードが必要です。
会員の方は表紙画像をクリックしパスワードを入力してください。
これからも続々発刊いたしますので、この機会に新規購読のお申込みをお願いいたします。

新規購読お申込み

最新〈令和5年〉5月の合併号〈No.1346・1347・1348号〉を発刊しました。

〈目次〉
1.憲法問題と3人の首相 / 2.歴代首相と憲法問題 /
3.与野党の憲法政策と憲法政略 / 4.憲法政戦で政治は変わるか
戦後施行から76年を迎える現憲法、筆者が時の首相や各党首の改憲政略を踏まえて、日本の国家像を現代の世界的な潮流から読み解く。

いつでもどこでも
スマホで読める!
e-Book



バックナンバーもお読みいただけます。

 令和5年4月 No.1344-1345 前号 >>	 令和5年2月 No.1342-1343 前号 >>	 10月・11月号 No.1340-1341 前号 >>	 8月・9月 No.1338-1339
-------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------



内外ニュース東京懇談会 (9月例会)が開催されます。

日時：令和5年9月29日(金)12:00～14:00

会場：ザ・キャピトルホテル東急 1階『鳳凰』

講師：衆議院議員

石破 茂氏

演題：「**当面の内外の諸課題**」



東京懇談会の講演の動画は「内外ニュースチャンネル」でご覧になれます。

<https://www.naigainews.jp/>
パスワード(半角)naigaimem



これから企業が取り組むべき、新たな健康管理

◇月刊『世界と日本』7月・8月・9月合併号

◇令和5年9月1日発行

NO.1349・1350・1351合併号 定価4,125円 本体3,750円

◇発行人・編集人：紺田 康夫

◇撮影：スタジオ・ライト・ハウス郡山貴三

◇発行所：株式会社 内外ニュース

◇〒100-0014 東京都千代田区永田町2-17-17 アイオス永田町7階

◇TEL：03-3580-1264 ◇FAX：03-3508-1070

◇E-mail：tokyo@naigainews.jp

◇<https://www.naigainews.jp/>

◇印刷・製本：株式会社創基

乱丁・落丁本は、ご面倒ですが小社「読者係」宛お送りください。送料小社負担にてお取替えいたします。

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。また、無断複写・複製(コピー等)は著作権法上の例外を除き、禁じられています。購入者以外の第三者による電子データ化は一切認められていません。

詳しくは当社著作権窓口(電話03-3580-1264)へご照会ください。

©NAIGAINews 2023 Printed in Japan

VIEWS PAPER

会員制 会費年額 220,000円(税込)

週刊・月刊「世界と日本」


懇談会 東京 関西
仙台 茨城 新潟
富山 金沢
名古屋
尾道 広島 周南
松山 伊予三島・川之江
北九州 福岡

購読制 週刊・月刊「世界と日本」
年額 各16,500円(税込)

その先の未来をどう描くか、しっかりと考えていきたい。
「これからの危機」に対応したビジョンを明らかにし、先行きの不透明感や変化への抵抗感を和らげ、困難を乗り越えるために『内外ニュース』は事業を進めてまいります。

【2023年のテーマ】創業51年 初心貫く「正論、正報道、正解説」

特別企画 **教育**



進化するグローバル教育の最先端を探る
—ダブル・ディグリー・プログラムの魅力—

昭和女子大学 総長 坂東 眞理子氏

特別企画



南海トラフ巨大地震
—犠牲者数はどれだけになるか、今もわからない—

関西大学特別任命教授・社会安全研究センター長 京都大学名誉教授
河田 恵昭氏



Sportify for Podcastersで配信中。ここでしか聞けない新鮮な情報を発信!!
細川珠生の気になる珠手箱 Tamao Hosokawa Show
"Leader's Perspective of Japan"

内外ニュース全面企画協力・共同制作。
無料・全世界同時配信です。
公開: 毎月金曜日の午後5時から
視聴方法: Apple Podcast, Sportify, Google Podcastなどで主な6つのSportify for Podcasters プラットホームで聴取可能。

各分野のリーダーと話題のテーマをもとに、問題の核心に迫り、日本のあるべき姿を語る時事番組。
ここでしか聞けない話が「珠手箱」に満載です。

第68回のゲストは、自由民主党衆議院議員の柿沢 未途さんです。

 <p>第66回のゲストは 参議院議員 日本維新の会 政調会長の 音喜多 駿さん 5月26日(金)</p>	 <p>第67回のゲストは 昭和女子大学ポストン校 学長のブルース・ ストロナク先生 6月30日(金)</p>	 <p>【第68回ゲスト・自民党衆議院議員の 柿沢未途さん】</p> <p>▶ 第68回のゲストは、自民党衆議院議員の 柿沢未途さんです。</p> <p>共有</p>
--	--	--

〈バックナンバーは こちらからもご視聴いただけます〉

東京懇談会次回ご案内・動画配信

 <p>「当面の内外の諸課題」 衆議院議員 石破 茂氏 内外ニュース東京懇談会 日時:2023年9月29日(金)</p>	 <p>「わが国の防衛と安全保障」 内外ニュース東京懇談会 日時:2023年4月5日(水)</p> <p>自民党安全保障調査会会長 元 防衛大臣 小野寺 五典氏</p>
---	---

月刊「世界と日本」
特集ライブラリー(会員限定) 

特設電子ブック(PDF)



株式会社 内外ニュース
<https://www.naigainews.jp/>



会員限定コンテンツのパスワードは「naigaimem」です。