

これからの健康経営

ーセルフコンディショニングによる人的資本の基盤づくりー



特定非営利活動法人健康経営研究会 岡田邦夫

これからの健康経営

セルフコンディショニングによる 人的資本の基盤づくり

1. **健康経営3.0と自己保健**
2. 加齢・老化は制御可能？
3. 働き方・健康もセルフケアに



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効果が期待できる、

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を意味している。

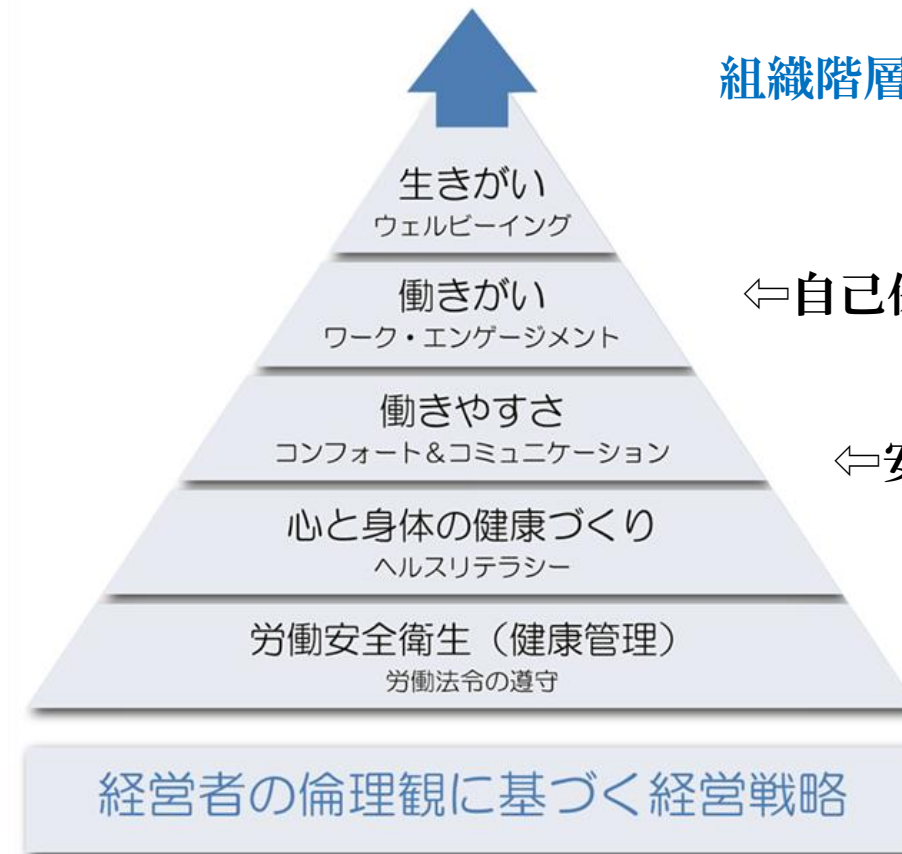
経営戦略としてのトップダウンによる健康づくり事業の展開



健康経営の深化

不安が蔓延する社会は、
倫理観の欠如が原因？
企業経営における倫理観
が企業の成長をもたらす。

組織階層とミッション



⇐ 自己保健義務(従業員-個人)

⇐ 安全配慮義務(管理職-組織)

⇐ 法令遵守義務(経営者-会社)

人生という贈り物を与えられたと考え、いつもこれに対して何を報いたらいいか考える！ ニーチェ著「ツァラトゥストラはこう言った」 岩波文庫 1970



健康経営3.0 2025年

健康経営の進化

2040年の日本の未来に向けて

新しい時代に向けた健康経営

提言1 「人的資本の変革」－労働力の考え方の変化

提言2 「高齢化の進化」－生涯現役社会の構築

高齢化社会では、自分の健康は責任をもって自分で築き上げる－セルフケア

提言3 「共創社会の実現」－我が社だけは社会は発展しない

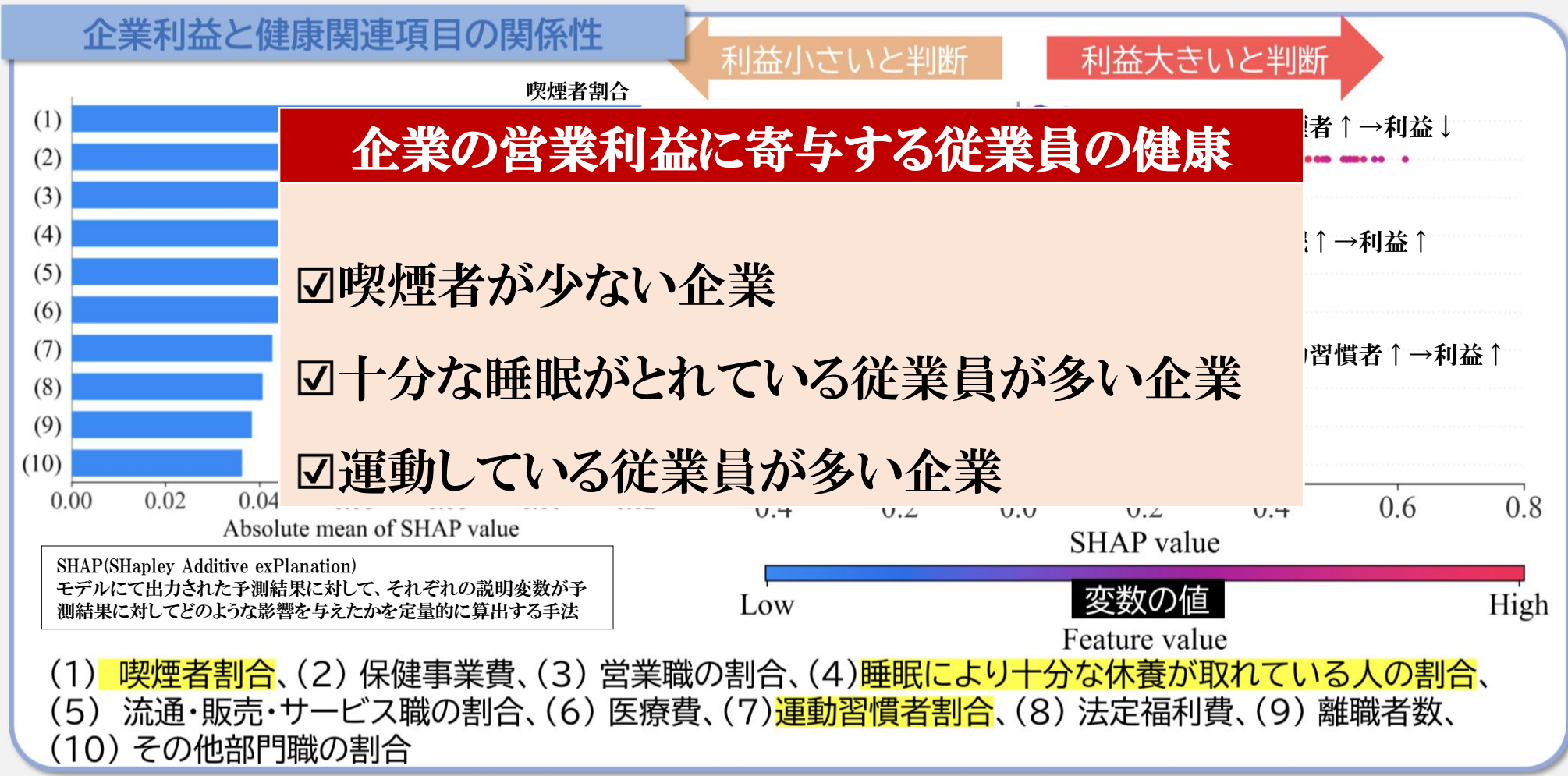
働き方の変化、高齢化に伴う自己保健の重要性、社会全体を考えた企業未来の構築

これからの健康経営

セルフコンディショニングによる 人的資本の基盤づくり

1. 健康経営3.0と自己保健
2. **加齢・老化は制御可能？**
3. 働き方・健康もセルフケアに

企業の営業利益に関連した項目Top 10



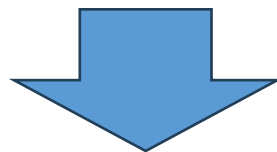
経済産業省「健康経営度調査」(2017, 2018)に基づく研究

Yano Y, et al. *Epidemiol Health*. 2022



職場での働き方が 従業員の健康を左右する

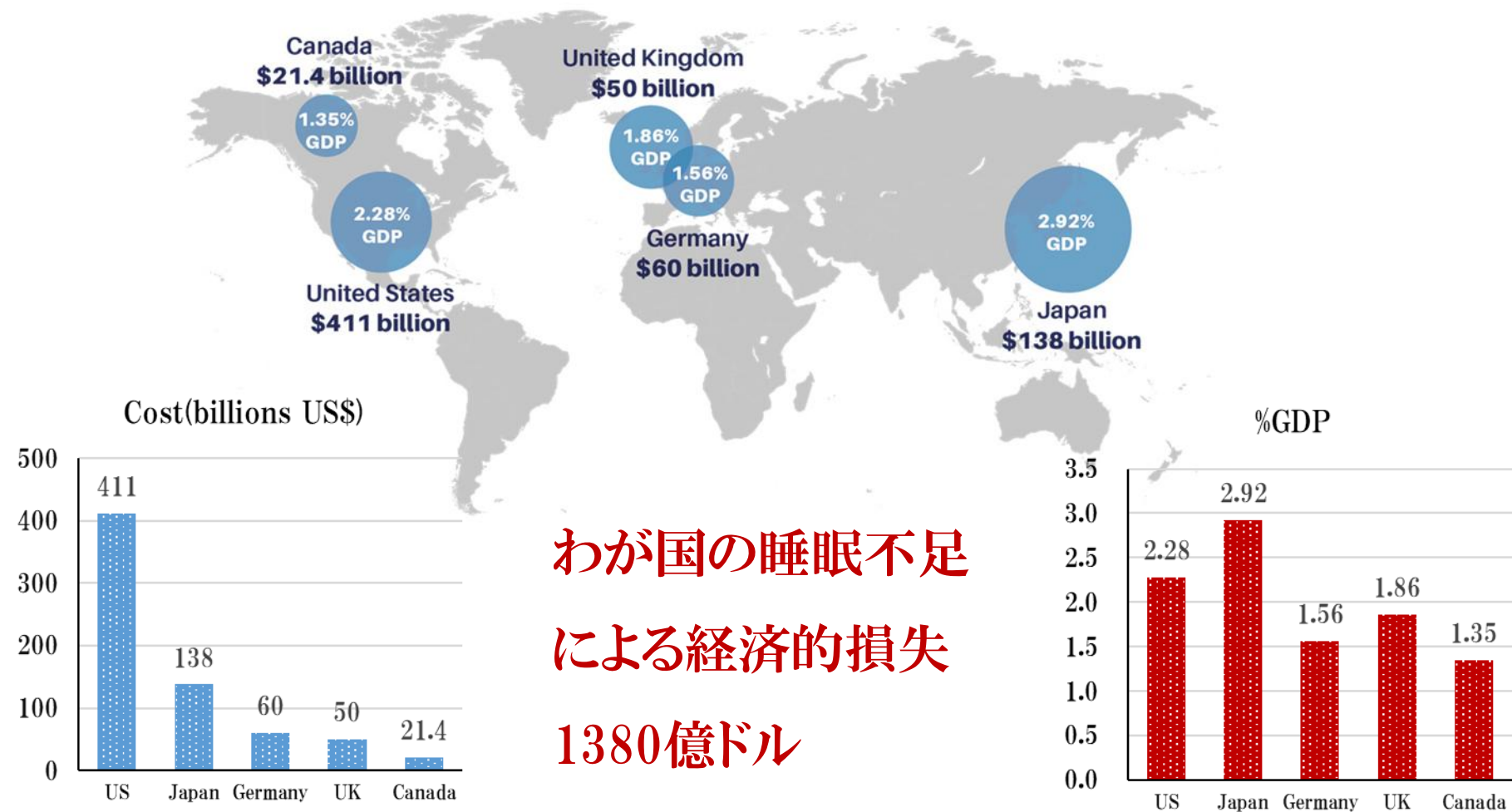
喫煙習慣- 職場は禁煙-受動喫煙対策、喫煙者への働きかけ
運動習慣- 運動不足は生活習慣病の危険因子-長時間労働、休日労働
睡眠習慣- 睡眠不足、睡眠休養感の喪失は、心身の健康問題に-労働時間



従業員の健康課題の解消は、企業利益と相関



Economic costs of insufficient sleep across five OECD countries



健康は与えられるものではない

自分自身に命令することのできない者は、ひとに服従することになる。自分自身に命令できる者は少なくないが、彼らも自分自身を服従するまでにはなかなかできない！

無償で生きようとしなない者は、人生という贈り物を与えられたと
考え、いつもこれに対して、何を報いたら一番いいかと考える！

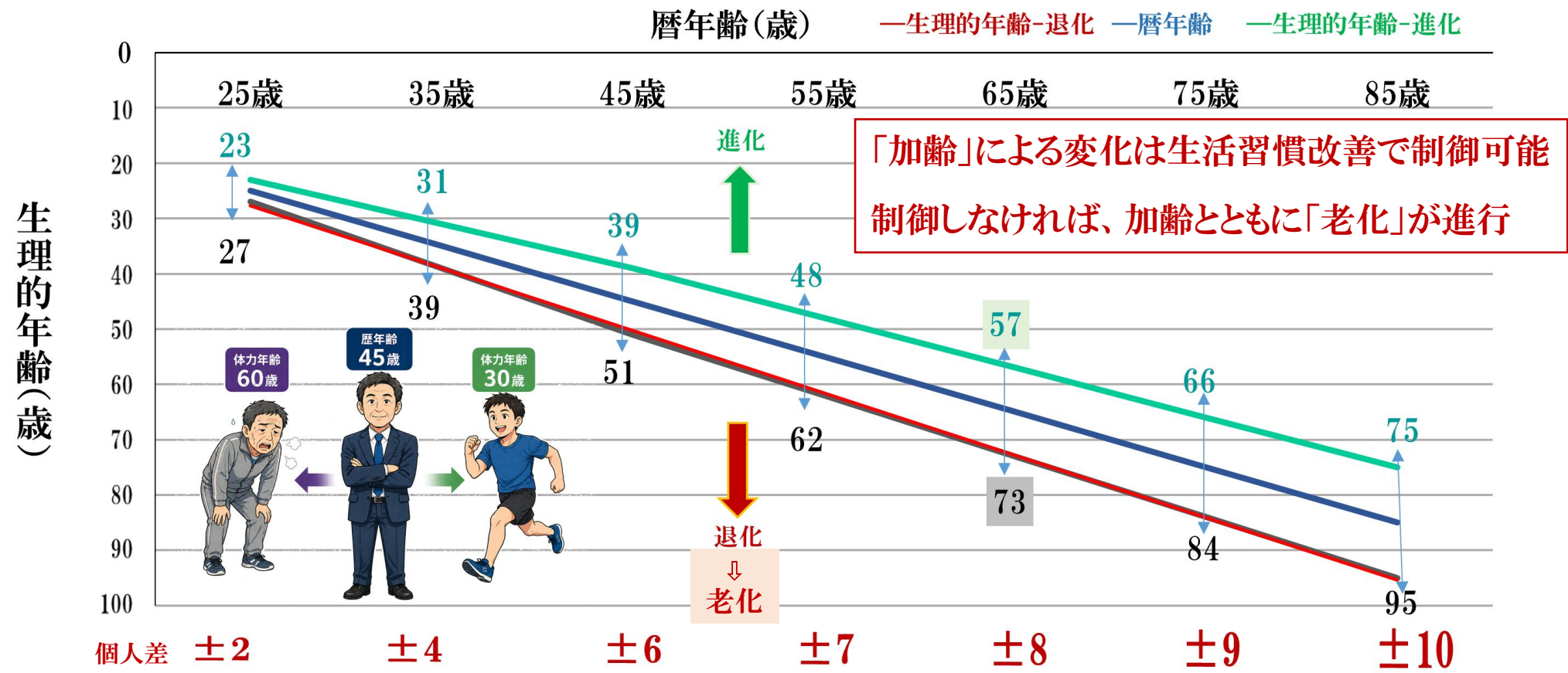


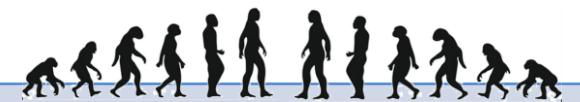
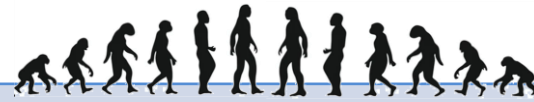
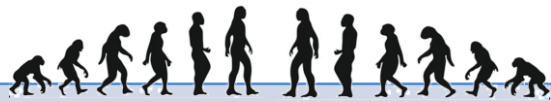
Friedrich Nietzsche
(1844-1900)

ニーチェ著 氷上英廣訳 「ツァラトゥストラはこう言った(下)」岩波文庫 1970
ALSO SPRACH ZARATHUSTRA 1883-85 Friedrich Nietzsche

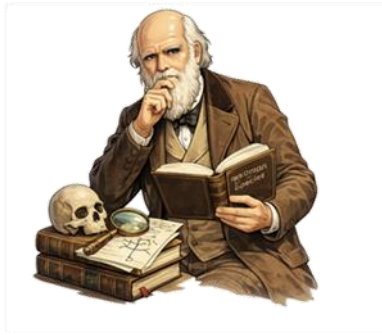
加齢による暦年齢と生理的年齢の個人差の拡大

体力は確実に低下 何もしなければ





「高齢化」は「進化」である



Charles Robert Darwin
(1809-1882)



対応を怠れば

- 健康診断と事後措置：少なくとも30年以上経験
わが身をもってTry and Error 百戦錬磨
⇒豊富なヘルスリテラシー(ヘルスケアができる)
- 業務についての十分な知識と経験
•多くの資格の保有
⇒後輩への指導
- 人生経験が豊富
⇒高いコミュニケーション能力

将 軍



大老



老 中



若 年 寄 り



高齢化は「退化」、すなわち「老化」となる

これからの健康経営

セルフコンディショニングによる 人的資本の基盤づくり

1. 健康経営3.0と自己保健
2. 加齢・老化は制御可能？

3. 働き方・健康もセルフケアに

高齢社会においては、すべての人が自分の健康は自分でケアするもの

Your two best doctors are your two feet.

あなたの健康問題は



現在の要介護度別にみた介護は必要となった主な原因 (上位3位)

(単位:%)

2025(令和7)年

現在の要介護度	第1位		第2位		第3位	
総数	認知症	16.7	高齢による衰弱	15.6	骨折・転倒	14.6
要支援者	高齢による衰弱	17.7	関節疾患	14.8	骨折・転倒	14.7
要支援1	高齢による衰弱	18.6	骨折・転倒	13.8	関節疾患	13.3
要支援2	高齢による衰弱	16.9	関節疾患	16.3	骨折・転倒	15.6
要介護者	認知症	23.6	骨折・転倒	14.8	高齢による衰弱	14.5
要介護1	認知症	24.2	高齢による衰弱	18.8	骨折・転倒	14.5
要介護2	認知症	24.0	高齢による衰弱	16.8	骨折・転倒	16.1
要介護3	認知症	23.3	脳血管疾患(脳卒中)	18.8	骨折・転倒	15.2
要介護4	認知症	21.6	脳血管疾患(脳卒中)	15.2	骨折・転倒	14.8
要介護5	脳血管疾患(脳卒中)	27.6	認知症	23.8	高齢による衰弱	11.5

注：「現在の要介護度」とは、2025(令和7)年6月の要介護度をいう。

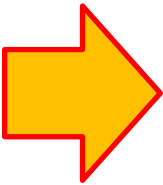
表16

従業員が認知症になれば

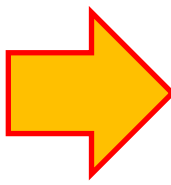
急速に進む高齢社会の健康問題-もし従業員が定年前に認知症になれば
日本における認知症の危険因子(壮年期)

38.9%は予防可能

運動不足
喫煙
過剰飲酒



- | | |
|------------------|------|
| 1. 難聴 | 6.7% |
| 2. 運動不足 | 6.0% |
| 3. 高LDLコレステロール血症 | 4.5% |
| 4. 糖尿病 | 3.0% |
| 5. 高血圧 | 2.9% |
| 6. うつ病 | 2.6% |
| 7. 喫煙 | 2.2% |
| 8. 過剰飲酒 | 1.3% |
| 9. 頭部外傷 | 0.8% |
| 10. 肥満 | 0.7% |



脂質異常
糖尿病
高血圧
うつ病
肥満

発症しないための予防法知っていますか、実践していますか？

自分自身が危険予知と結果回避を

高齢化社会では、企業における健康管理型ヘルスケアシステムは「就業制限」をもたらし、労働生産性の減少を誘発するのみである。つまり、従業員自らが行動変容しない結果、

- ◆ **まず、自分自身のQOLの低下**

- ◆ 次に、家族に介護並びに経済的な負担

- ◆ 企業に労働生産性の低下

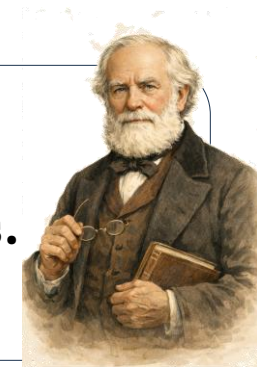
- ◆ 社会に社会保障費の負担

をもたらすことになる。

天は自ら助くる者を助く

God helps those who help themselves.

「自助論 Self-Help」 John Murray 1859



Samuel Smiles
1812 - 1904

健康を負担にしないためにも

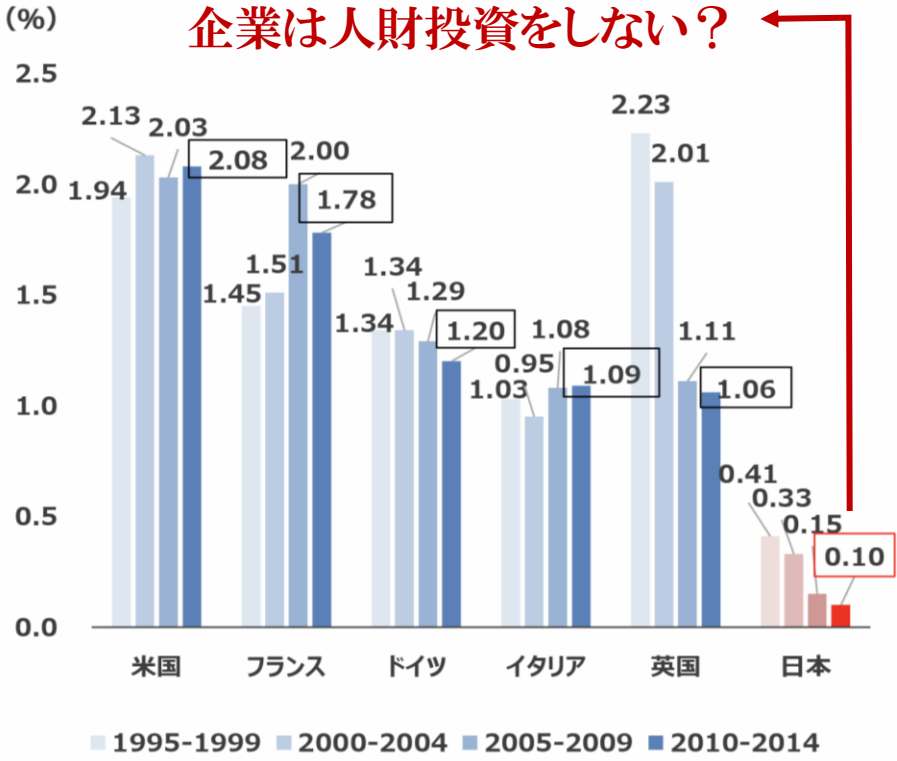
1. 禁 煙
2. 睡眠の確保
3. 運動習慣の定着

自分自身の健康づくりが企業の成長に
そして社会の発展に寄与することに。

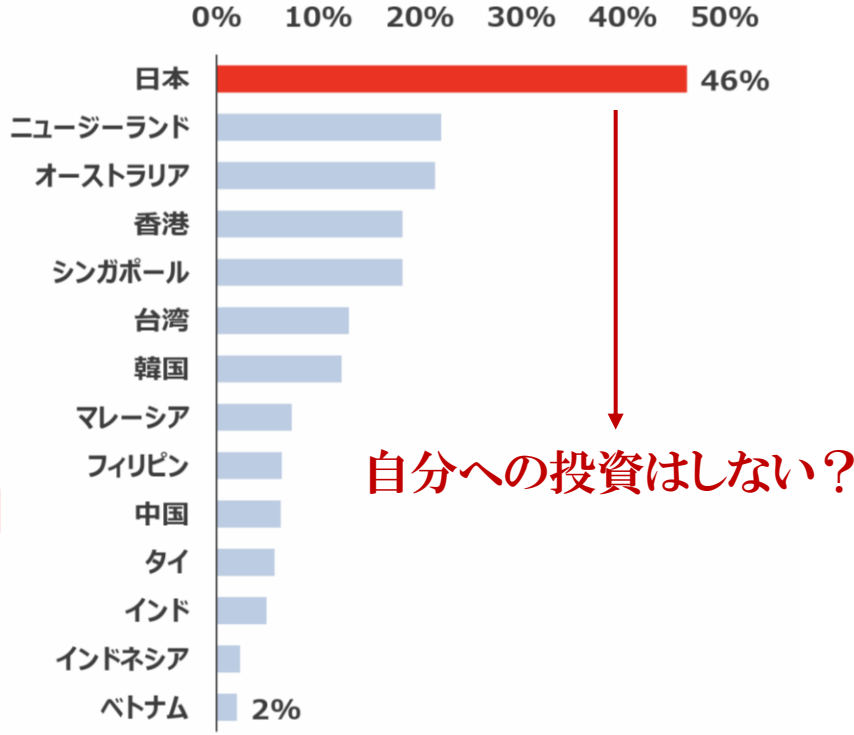
ヘルスリテラシー(知識と実践)を高め
自分の健康は自分でケア

企業は人に投資せず、個人も学ばない。

人材投資（OJT以外）の国際比較（GDP比）



社外学習・自己啓発を行っていない人の割合



（出所）学習院大学宮川努教授による推計（厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」に掲載）を基に経済産業省が作成。

（出所）パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」を基に経済産業省が作成。

健康の維持は面倒だ

歯磨き⇒口腔内の清潔 ⇒歯周病 ⇒全身に波及

活動的⇒身体活動量の維持 ⇒運動不足病

入 浴⇒皮膚の清潔の維持 ⇒かゆみ、湿疹

睡眠⇒睡眠不足⇒日中の眠気

⇒プレゼンティズム、事故

食 事⇒不規則、アンバランスな食事

⇒生活習慣病

健康を維持するために
自分の時間を投資



セルフケア

実に面倒だ、時間がない！

高齢化社会では、従業員の健康はもはや企業が管理できない
なぜならば……………

動物は動けなくなると生命が維持できません。

歩く動物である人間は歩かなくなるとどうなるの？



座ってばかりだと、
寝たきりになるよ

運動した時間分、健
康寿命がのびるかも



Edward Henry Stanley, 15th Earl of Derby
(21 July 1826 – 21 April 1893)

運動をする時間がないと思っている人は、
やがて病気のための時間をみつけることになる。

Those who think they have not time for bodily exercise will sooner or later have to find time for illness.

エドワード・スタンリー(第15代ダービー伯爵)；リバプール大学の講演「健康法」1873年12月20日より

Listen to all the scientists who say that physical activity will improve your health. Or listen to what Edward Stanley, the earl of Derby, wrote in 1873: “Those who think they have not time for bodily exercise will sooner or later have to find time for illness.”
【Leisure time exercise Updated: March 25, 2017Published: June, 2009】



Harvard Health Publishing
HARVARD MEDICAL SCHOOL
Trusted advice for a healthier life

寿命の55%は遺伝で決まる

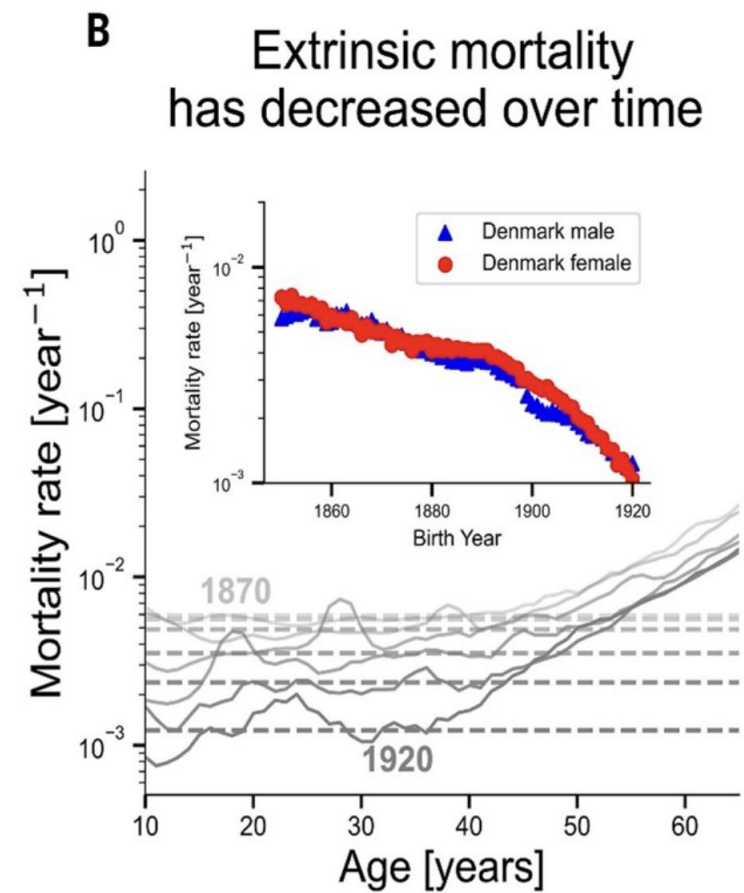
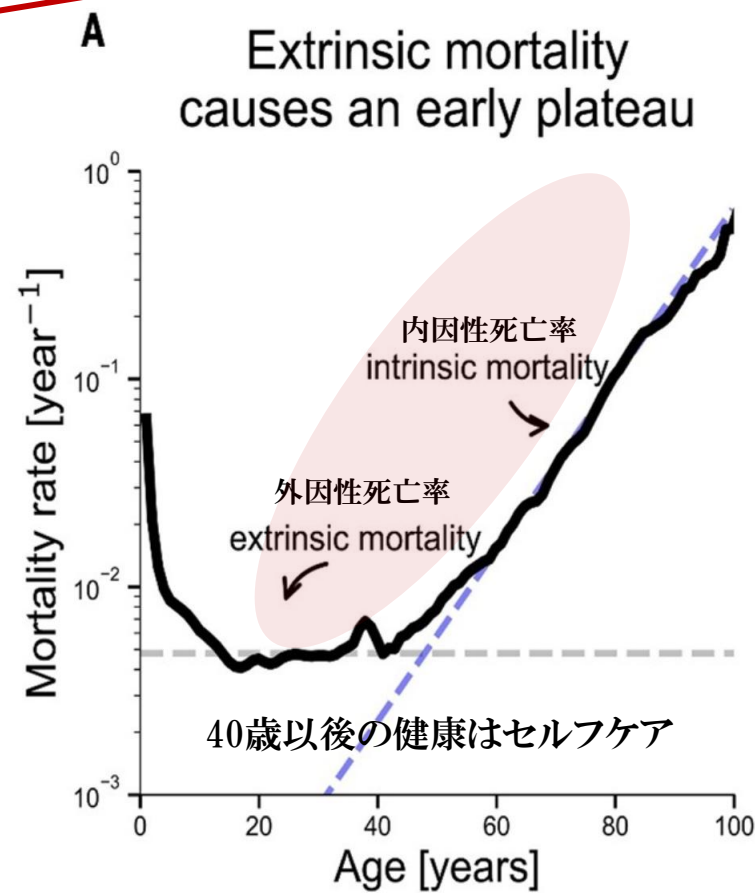
残り45%は？

- ◆ 食生活
- ◆ 身体活動
- ◆ 睡眠
- ◆ 社会とのつながり
- ◆ ストレスケア
- ◆ 医療へのアクセス

他の研究では、

- ◆ 喫煙
- ◆ 肥満
- ◆ 運動不足

遺伝は、
生命のリスク要因である
しかし、
決定要因ではない
40歳以降は生活習慣！



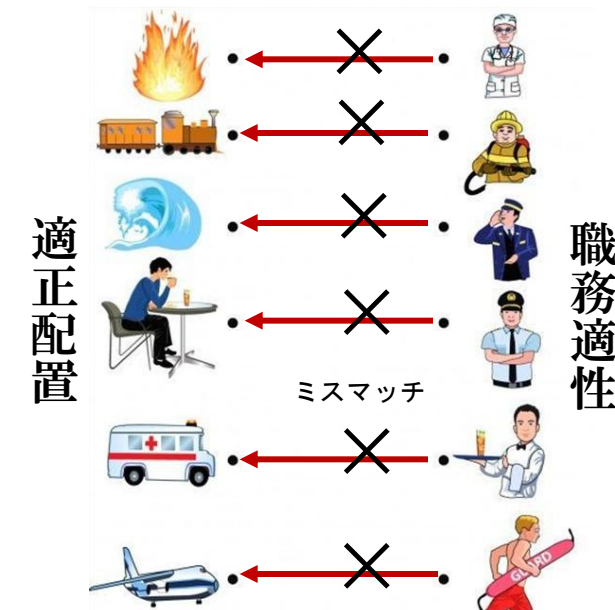
日本の「人資本」価値は低下しつつある

- 無形資産(「人」)には投資をしない
- 職務適性と適正配置に乖離がある
- 従業員満足度(働き方)が低い
- 未来に対する希望がない
- ヘルスリテラシーが不十分(プレゼンティーズム)
- 上司のリーダーシップが欠如している

自己選択 ↓ 自己保健

自分の職務適性を考えて就職(就社ではない)

自分の健康を常に向上させエンゲージメント向上



従業員の健康を

経営戦略として健康経営を宣言



企業でできることから開始

☑健康診断100%受診

☑異常があれば、必ず受診



病気の発症リスクを減少



成長する企業の未来への投資



セルフケアができる従業員の育成 > 企業の健康管理

社長が運動を始めた！



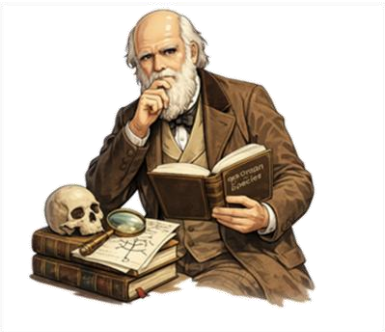
⇒ 人的資本への投資

社会変化に最も敏感なものが生き残る

社会の変化を読み取り、迅速に対応

ビジネスにおいてはランチェスターの法則

Theory of Evolution
強いものが生き残るのではない



Charles Robert Darwin
(1809-1882)

社会の変化



周囲の物理的条件によりよく適応しているなら、それは天秤をかたむかせてその生物を優勢にするであろう。

出典:ダーウィン著 種の起源(下) 八杉 龍一 訳 岩波文庫 1990

社会の発展
↑
企業の成長
↑
働く人の健康

全体⇒Well Being

全体は部分の総和に勝る
The whole is greater than
the sum of its parts.

$1 + \textcircled{1} + \text{I} + \textcircled{1} + \text{—} = ?$
見えざる手?



Aristotélēs
(BC384-BC322)

↓
企業