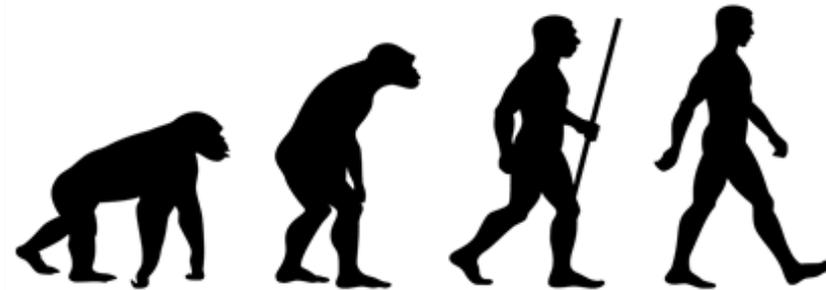


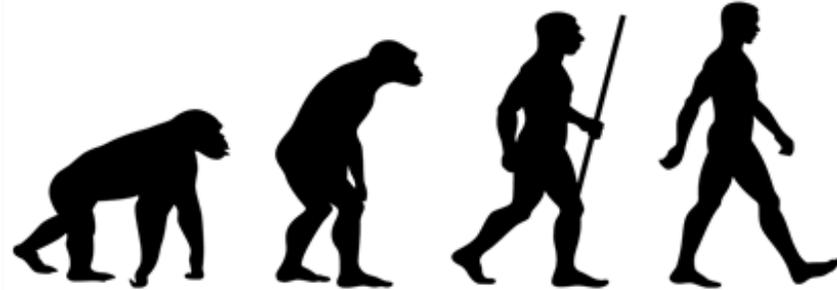
健康経営進化版の検討

「深化」では太刀打ちできなくなった現代社会



進化すると予測していたが

豊かな現代社会を享受、と期待していたが

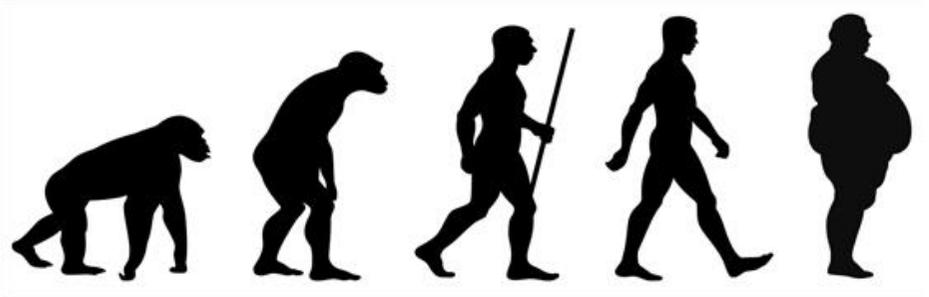


メタボ対策を講じなければならなくなった

高齢化は進化のはずであるが、老化は退化であった

ソドムとゴモラ？

退廃的な都市の代名詞



企業ガバナンスの喪失



パンとサーカス？

パンとサーカスは社会的墮落の象徴

労働生産性と健康の喪失

企業が抱えている課題

「健康診断有所見率」↑…原因は「高齢化」?

「労災申請件数(精神障害)」↑…組織機能の低下?

「働き盛りの自殺」↑…自分以外には無関心?

「労働生産性」↓…働く意欲の低下? 

「エンゲージメント」↓…仕事への集中力低下?

「ヘルスリテラシー」↓…自分の健康に無関心?

「会社に対する信頼感」↓…会社を信用していない?

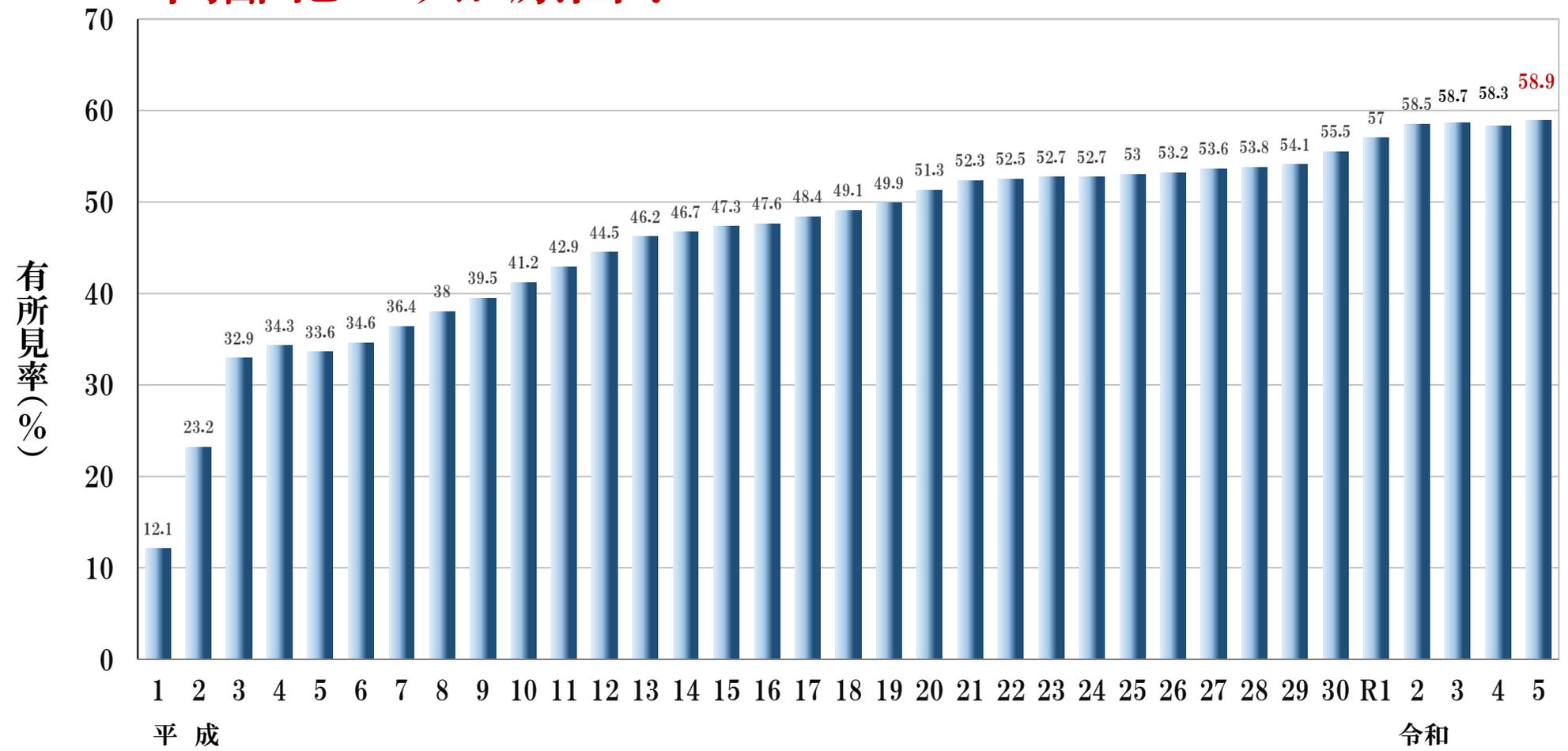
+人財不足



- 
- 社会的不安
- 会社信頼感
- 労働災害
- 自殺者数
- メンタルヘルス
- 長時間労働
- 労働生産性
- 健康問題
- 高齢化
- 人口減少

定期健康診断結果からみた有所見率の推移

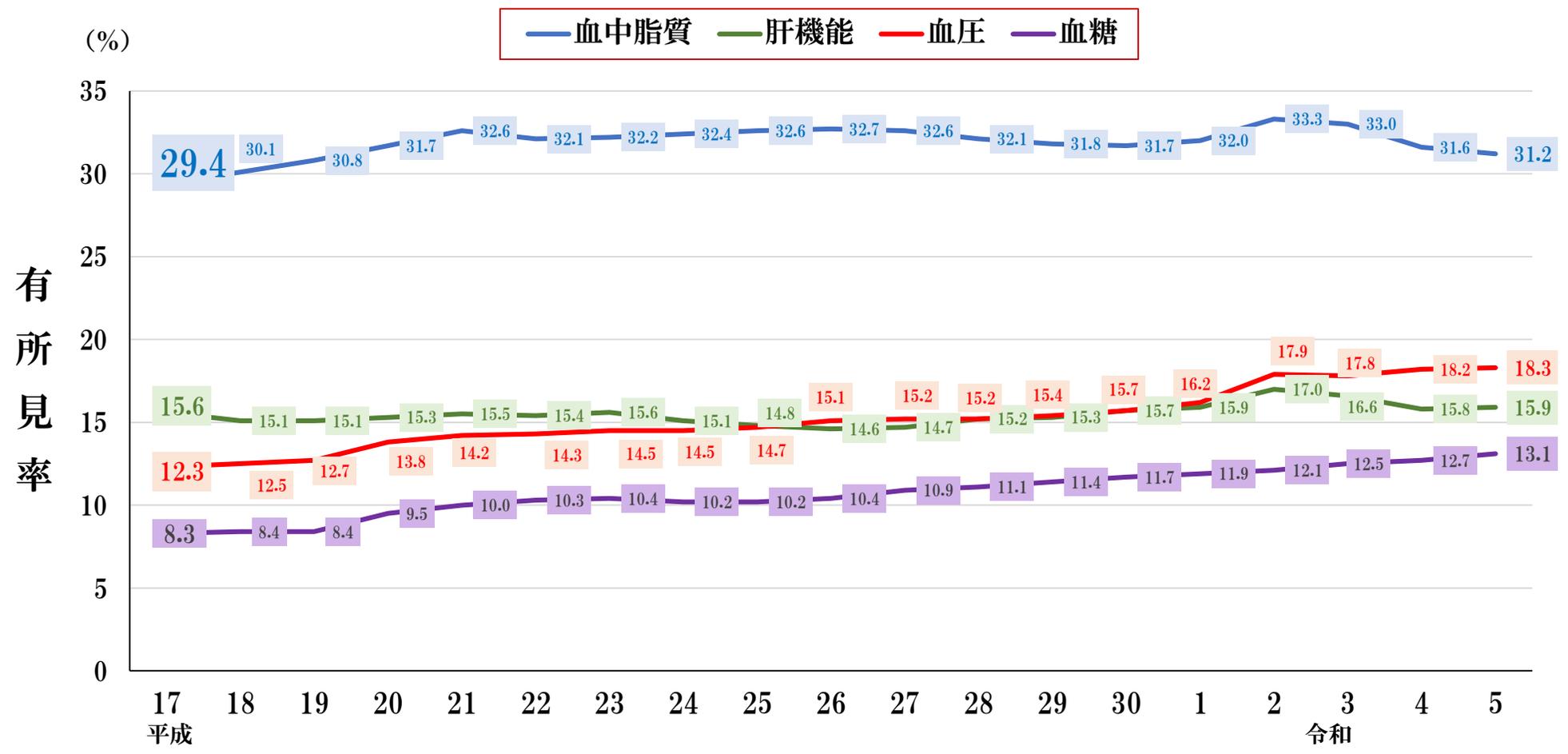
高齢化のみが原因？



労働衛生のしおり 令和5年度(中央労働災害防止協会), <https://jsite.mhlw.go.jp/gunma-roudoukyoku/content/contents/001860528.pdf>の資料から岡田作図

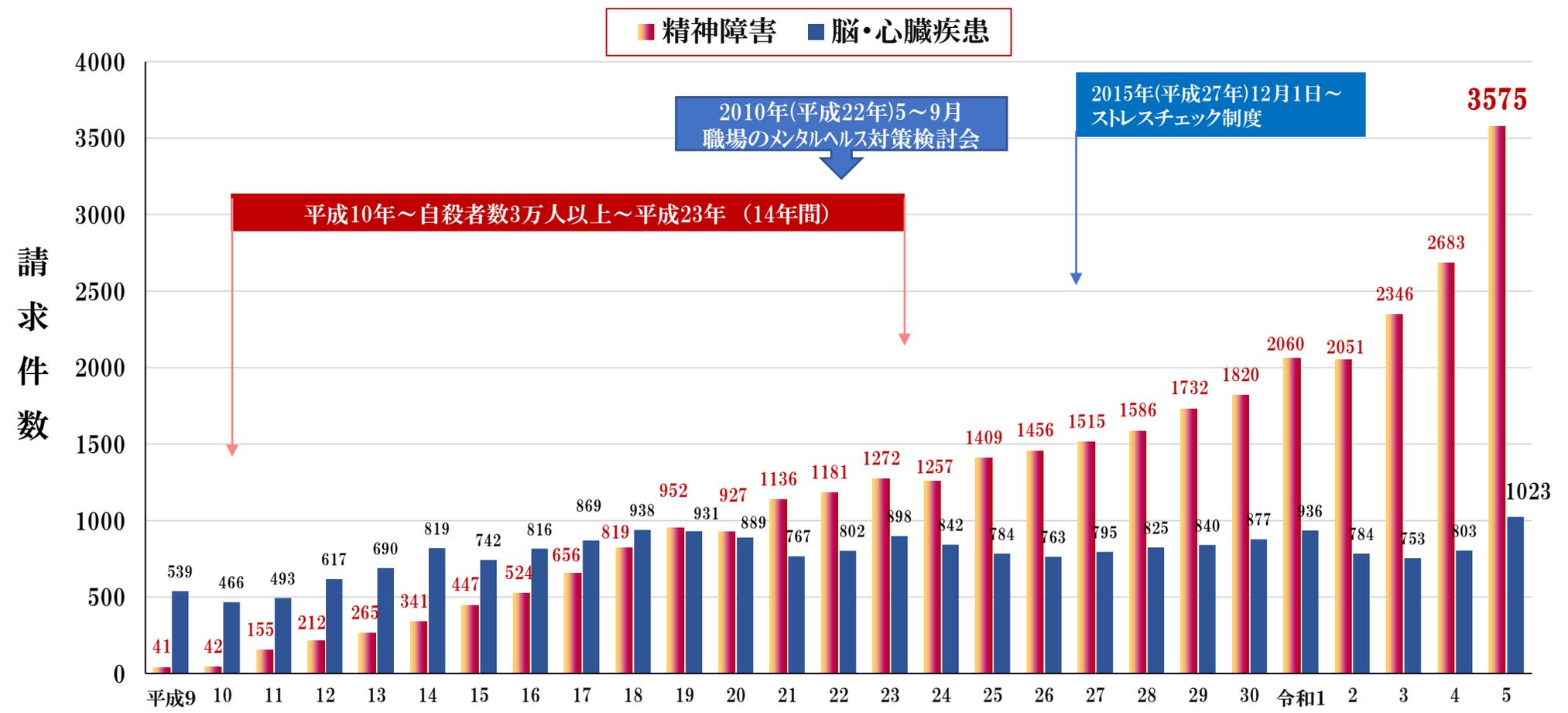
定期健康診断結果推移

項目別の有所見率等(年次別)



労働衛生のしおり 令和5年度(中央労働災害防止協会), <https://jsite.mhlw.go.jp/gunma-roudoukyoku/content/contents/001860528.pdf>の資料から岡田作図

精神障害の労災補償請求件数の推移



令和5年度「過労死等の労災補償状況」令和6年6月28日 労働基準局 補償課 職業病認定対策室
<https://www.mhlw.go.jp/content/11402000/001276198.pdf> <https://www.mhlw.go.jp/content/11402000/001276199.pdf> 岡田作成

令和5年度 精神障害の労災補償状況



区 分		年 度				
		令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
精神障害	請求件数	2060 (952)	2051 (999)	2346 (1185)	2683 (1301)	3575 (1850)
	決定件数 <small>注2</small>	1586 (688)	1906 (887)	1953 (985)	1986 (966)	2583 (1283)
	うち支給決定 件数 <small>注3</small>	509 (179)	608 (256)	629 (277)	710 (317)	883 (412)
	[認定率] <small>注5</small>	[32.1%] (26.0%)	[31.9%] (28.9%)	[32.2%] (28.1%)	[35.8%] (32.8%)	[34.2%] (32.1%)
うち自殺 <small>注6</small>	請求件数	202 (16)	155 (20)	171 (15)	183 (29)	212 (24)
	決定件数	185 (17)	179 (17)	167 (20)	155 (20)	170 (23)
	うち支給決定 件数	88 (4)	81 (4)	79 (4)	67 (6)	79 (7)
	[認定率]	[47.6%] (23.5%)	[45.3%] (23.5%)	[47.3%] (20.0%)	[43.2%] (30.0%)	[46.5%] (30.4%)

審査請求事案の取消決定等による支給決定状況 注7

区 分		年 度				
		令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
精神障害	支給決定件数 <small>注8</small>	8 (1)	25 (7)	22 (6)	25 (6)	18 (8)
	うち自殺	2 (0)	12 (0)	5 (0)	1 (0)	5 (0)

注 1 本表は、労働基準法施行規則別表第1の2第9号に係る精神障害について集計したものである。
 2 決定件数は、当該年度内に業務上又は業務外の決定を行った件数で、当該年度以前に請求があったものを含む。
 3 支給決定件数は、決定件数のうち「業務上」と認定した件数である。
 4 複数業務要因災害として決定した事案は、上表における決定件数の外数である。
 5 認定率は、支給決定件数を決定件数で除した数である。
 6 自殺は、未遂を含む件数である。
 7 審査請求事案の取消決定等とは、審査請求、再審査請求、訴訟により処分取消となったこと等に伴い新たに支給決定した事案である。
 8 審査請求事案の取消決定等による支給決定件数は、上表における支給決定件数の外数である。
 9 ()内は女性の件数で、内数である。なお、認定率の()内は、女性の支給決定件数を決定件数で除した数である。

精神障害の出来事別決定及び支給決定件数一覧

出来事の種類	具体的な出来事	令和4年度				令和5年度			
		決定件数		うち支給決定件数		決定件数		うち支給決定件数	
		うち自殺	うち自殺	うち自殺	うち自殺				
1 事故や災害 の体験	業務により重度の病気やケガをした	94 (31)	4 (0)	42 (14)	2 (0)	126 (43)	4 (0)	47 (8)	2 (0)
	業務に関連し、悲惨な事故や災害の体験、目撃をした	124 (64)	2 (0)	89 (43)	1 (0)	154 (88)	2 (0)	111 (63)	0 (0)

出来事別



5 パワーハラスメント	上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた	257 (112)	17 (4)	147 (57)	12 (2)	289 (116)	11 (2)	157 (55)	10 (2)
6 対人関係	同僚等から、暴行又はひどいいじめ・嫌がらせを受けた	148 (90)	1 (0)	73 (44)	0 (0)	118 (64)	1 (0)	59 (32)	1 (0)
	上司とのトラブルがあった	475 (254)	27 (5)	23 (10)	5 (2)	599 (316)	27 (4)	21 (9)	3 (0)
	同僚とのトラブルがあった	107 (74)	2 (1)	1 (1)	0 (0)	143 (88)	3 (1)	7 (4)	1 (0)
	部下とのトラブルがあった	12 (5)	2 (1)	4 (2)	2 (1)	25 (10)	1 (0)	5 (3)	0 (0)
	顧客や取引先、施設利用者等から著しい迷惑行為を受けた					83 (66)	1 (1)	52 (45)	1 (1)
	上司が替わる等、職場の人間関係に変化があった		7 (4)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (0)	1 (0)	0 (0)
7 セクシュアルハラスメント	セクシュアルハラスメントを受けた	102 (101)	0 (0)	66 (66)	0 (0)	156 (153)	0 (0)	103 (100)	0 (0)
8 特別な出来事 注3		61 (25)	4 (0)	61 (25)	4 (0)	71 (30)	5 (0)	71 (30)	5 (0)
9 その他 注4		81 (34)	11 (3)	0 (0)	0 (0)	86 (48)	10 (2)	0 (0)	0 (0)
合計		1986 (966)	155 (20)	710 (317)	67 (6)	2583 (1283)	170 (23)	883 (412)	79 (7)



高齢化は進化

高齢化(老)は、進化である。

- 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

ほか



賃金の上昇と人財不足 高齢化は「進化」



この2つの社会変化から導かれる結論は、



少数精鋭による企業経営

High Performance Businessperson
つまり、人的資本



これに失敗すると「退化」



進化には「突然変異」が伴う

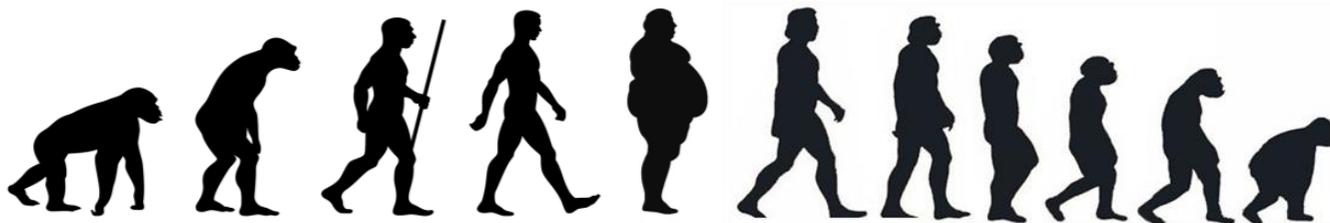
社会の変化に対して、適応できるように変異を続ける⇒進化

高齢化が進行しているが、
ヘルスリテラシーは向上していない
EX.睡眠時間は国際的には短い

技術は
進化

労働生産性は国際的に低いにもかかわらず
職場内でハラスメントが横行⇒戦国時代の様相
最近では、逆ハラスメント⇒あたかも下克上

社会の変化に適応できない変異を続けている⇒退化



地球は
退化？



「人」も
退化

健康経営と企業格差

「人」の格差が「企業」の格差を生み出す



「企業」の格差が「人」の格差を生み出す

経営戦略



投資

コンプライアンス
リテラシー
健康状況(心身の健康)
エンゲージメント
コミュニケーション



生産性



価値創造



進化

持続的経営



退化

人財不足



有形資産 可視化 無形資産



「見えていないもの」を見えるようにする⇒(例)異常所見があるのに改善しない

「分からないこと」を分かるようにする⇒(例)どうしていいのかわからない

何が分からないのかわからない

・体重を減らす、LDLを減らす、など

「困っていること」を困らないようにする⇒健診結果で毎回指導を受け困っている

・自覚症状もないのになぜ保健指導

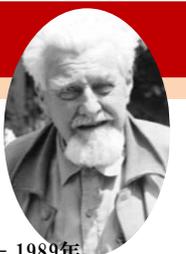
「理解できていないこと」を理解できるようにする⇒健診結果を読み取れない

・説明しても理解不能

「リスクが予見できない」を予見できるようにする⇒健診結果からリスク予見

・リスク予見しても対処しない





1903年 - 1989年
オーストリア動物行動学者
1973年ノーベル生理学・医学賞

K.ローレンツの推測

K.ローレンツは、その著書において、人間の心の健康問題に触れて、
「今日の人間の心に最も大きな障害を与えているのは何なのか、
問うてみなくてはなるまい。それは、盲目的な金銭欲なのだろうか、
それとも人をくたくたにする忙しさなのだろうか。」と記述している。

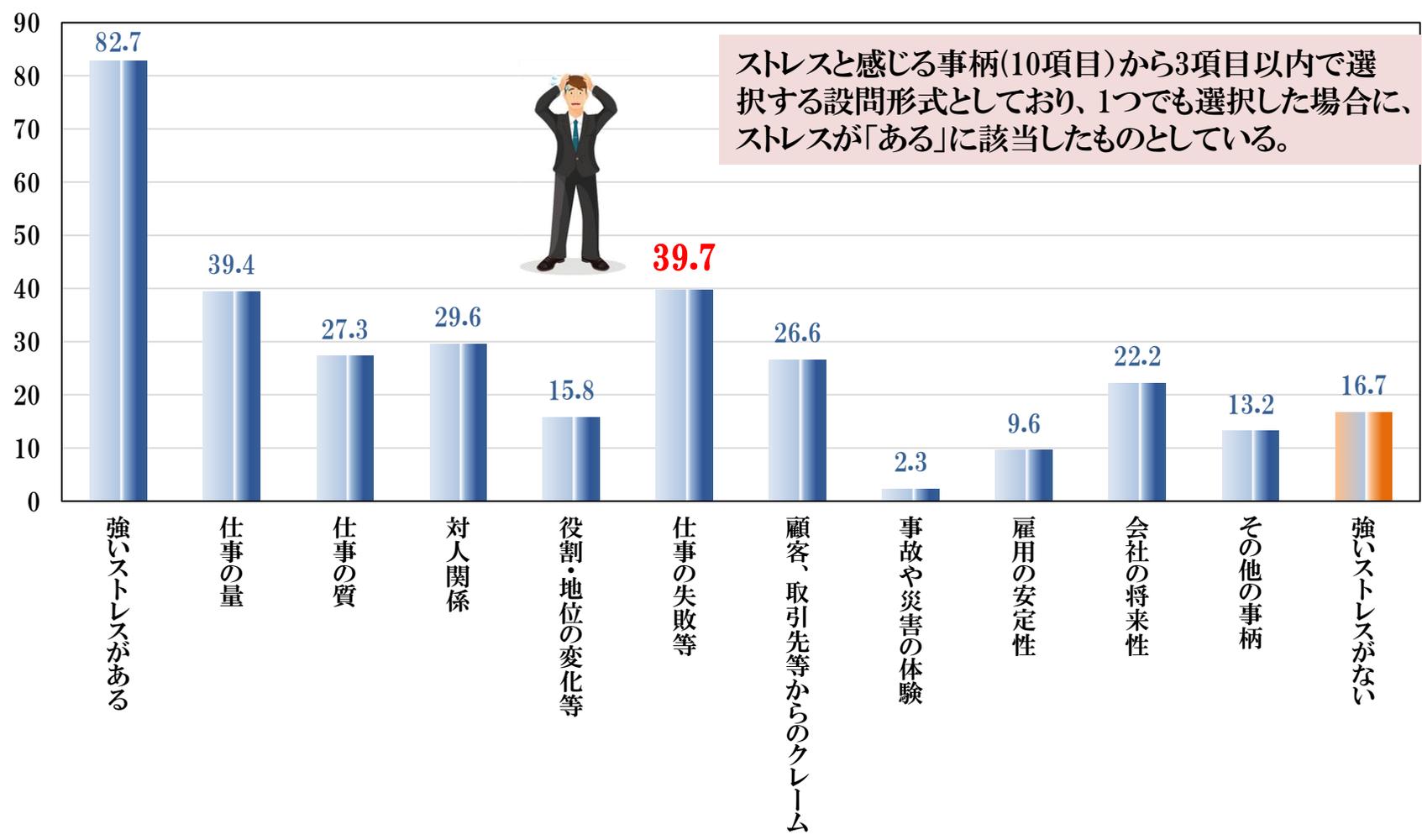
また、さらに

「忙しい人間はたしかに単に欲望に惑わされているだけではない。
どんなに強い誘惑といえども彼をそれほどエネルギーな
自滅まではそそのかせない。彼はかりたてられているのであり、
彼をかりたてているものは不安以外にありえない。」として、**社会的
な目に見えない力**の影響を受けていることの問題を指摘している。

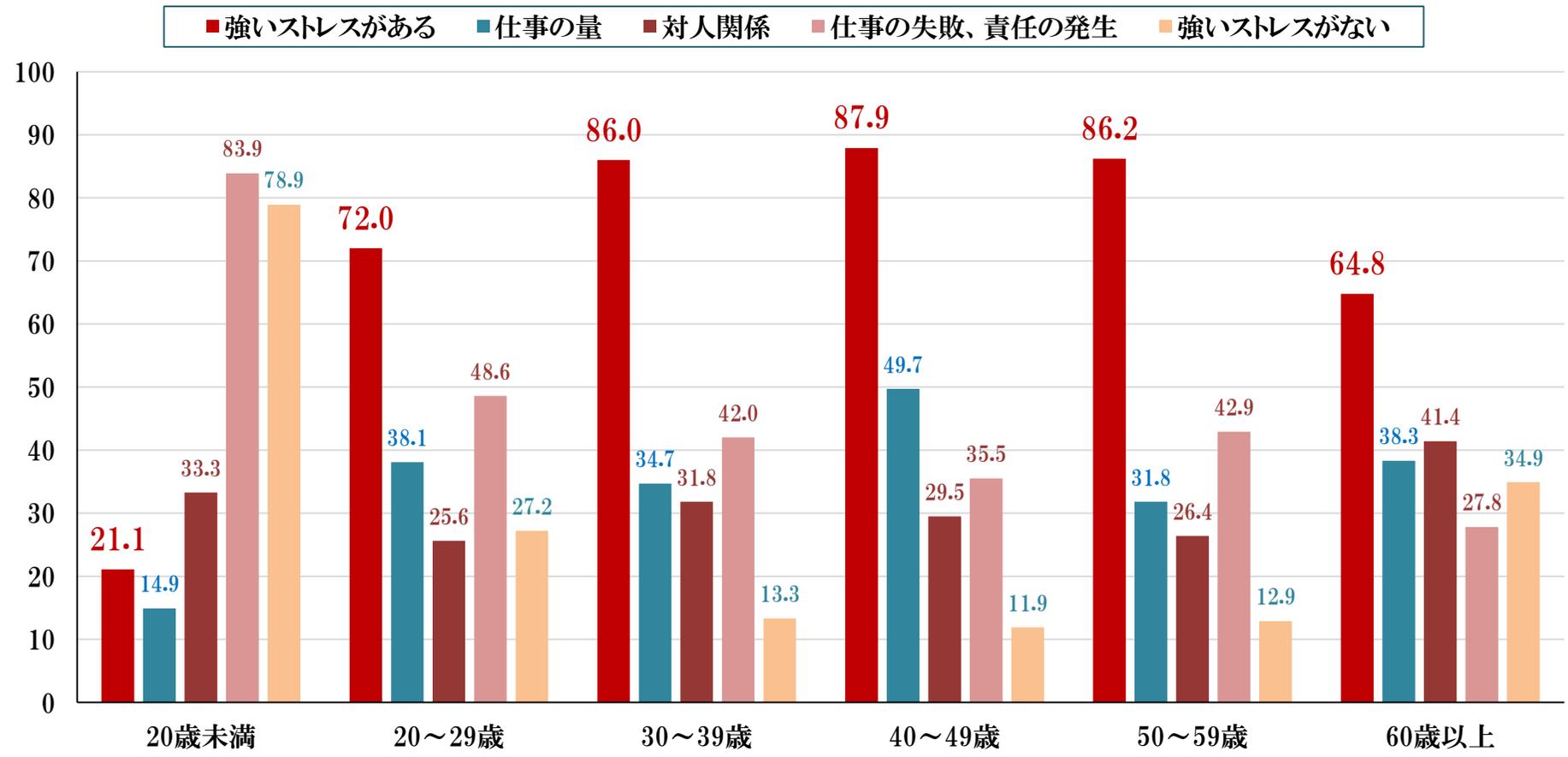


現代社会における Impostor Syndrome⇒自分の能力を信じることができない状況に陥ること(自己不信感)
(詐欺師)

仕事や職業生活に関する強いストレスの有無及び内容別労働者割合

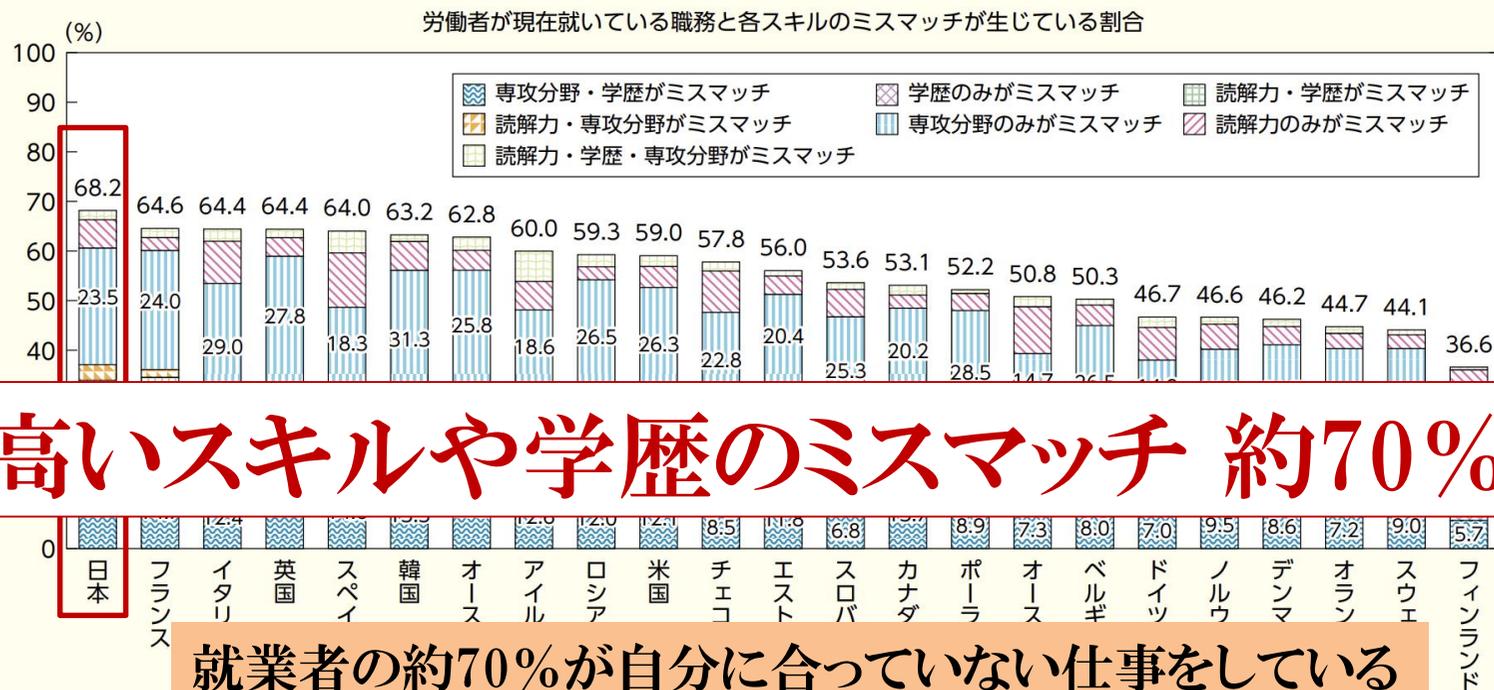


仕事や職業生活に関する強いストレスの有無及び内容別労働者割合



第2-(1)-12図 スキルや学歴のミスマッチの国際比較について

- 我が国はスキルや学歴のミスマッチが OECD 諸国の中で最も高い水準となっており、職務内容が学問の専攻分野と関連していない者、就業者の学歴と現在の仕事に必要とされる学歴にミスマッチが生じている者又はその両方が生じている者が多くを占めている。

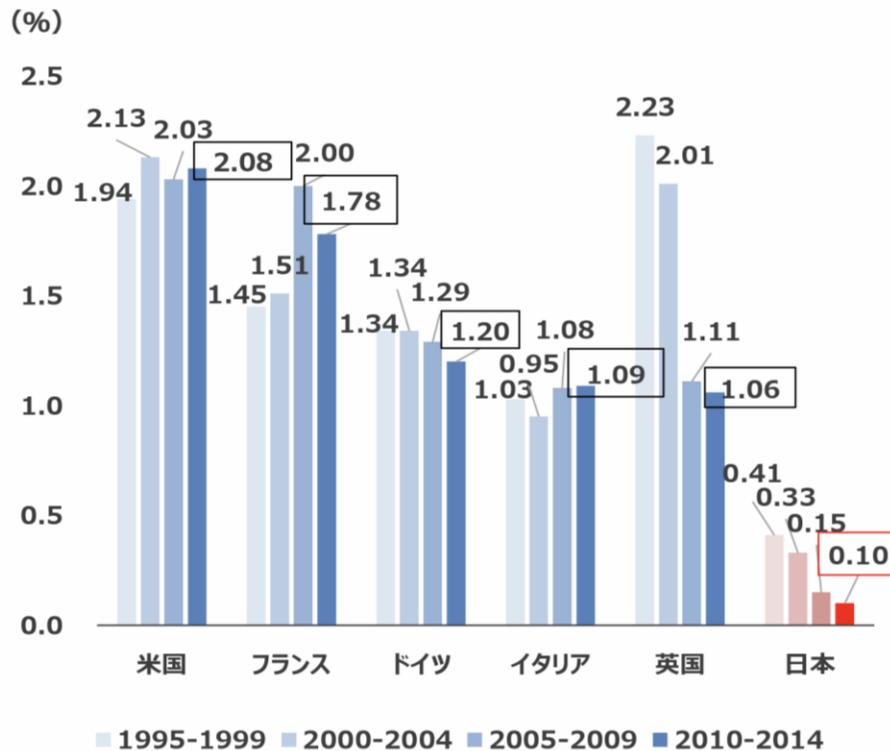


資料出所 OECD “Assessing and Anticipating Changing Skill Needs (2016)” をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

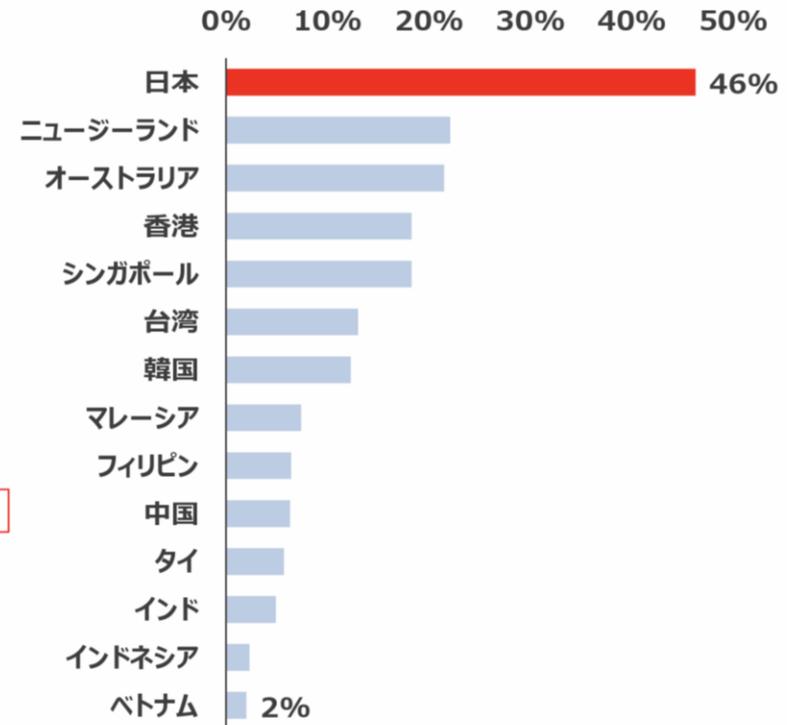
- (注) 1) 「読解力(学歴)がミスマッチ」は自身の読解力(学歴)が現在就いている職務で求められる水準より高い又は低い水準となっていると回答した労働者の割合を指す。「専攻分野がミスマッチ」は、現在就いている職務が自身の学問における専攻分野と関連していない者の割合を指す。
- 2) OECD「国際成人力調査(PIAAC)」を用いて労働者に尋ねて算出した2012年の数値を示している。

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



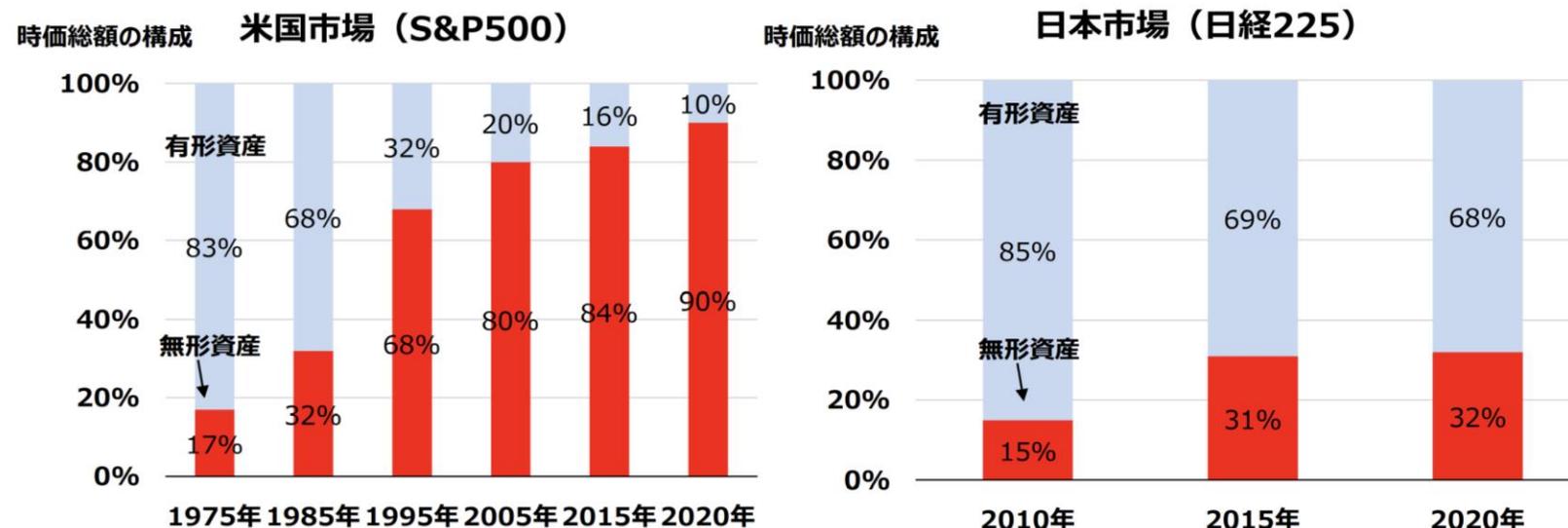
(出所) 学習院大学宮川努教授による推計（厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」に掲載）を基に経済産業省が作成。

(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。

時価総額に占める無形資産の割合

- 米国市場の企業価値評価においては、無形資産（人的資本や知的財産資本の量や質、ビジネスモデル、将来の競争力に対する期待等）に対する評価が大宗を占める。
- 日本市場では、依然として有形資産に対する評価の比率が高く、企業から株式市場に対して、人的資本など非財務情報を見える化する意義が大きい。

時価総額に占める無形資産の割合



(注) 時価総額(market cap)から純有形資産(net tangible asset value)を引いたものを純無形資産 (net intangible asset value) としている。その純無形資産を時価総額で割ることによってそのインデックスに占める無形資産を割り出している。

(出所) OCEAN TOMO 「INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY」(2020年)を基に作成。

組織は集団を守れても個人は守れない

ストレスチェック制度において(指揮命令ができない関係)

組織のストレスチェック結果＝「組織の健康度」は提示される
但し、10人以上の組織に限定
10人未満の場合には全員の同意が必要

高ストレス者の面接指導＝本人の申し出により実施
ストレスチェック受検、面接指導は本人に決定権

業務については(指揮命令ができる関係)
上司の個人対応＝ラインによるケア＝安全配慮義務(健康配慮義務)



Émile Durkheim,
1858 Apr. 15- 1917 Nov. 15

自殺という病弊をふせぐには

自己本位的自殺は、社会があらゆる部分において十分に統合されておらず、
そのためにすべての成員の抛りどころとなることができないところから発生する。

(中略)

したがって、その病弊をふせぐには、**社会集団を十分に強固**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。

自己本位的自殺
集団本位的自殺
アノミー的自殺
宿命的自殺

アノミー：社会的不安定、無秩序

職業集団ないし同業組合という社会

アノミーは、社会のある部分において、集合的な力、すなわち社会生活を規制す
べく構成された**集団の欠如**が起こることによって生まれる。

集団(組織)そして社会の連携が重要

しかし、企業の成長、利益創出には

利益創出のみの経営戦略では立ち行かなくなってきた
人財不足、高齢化



ただ働けばよい、だけでは利益が創出されない
(アダム・スミス 「国富論」)

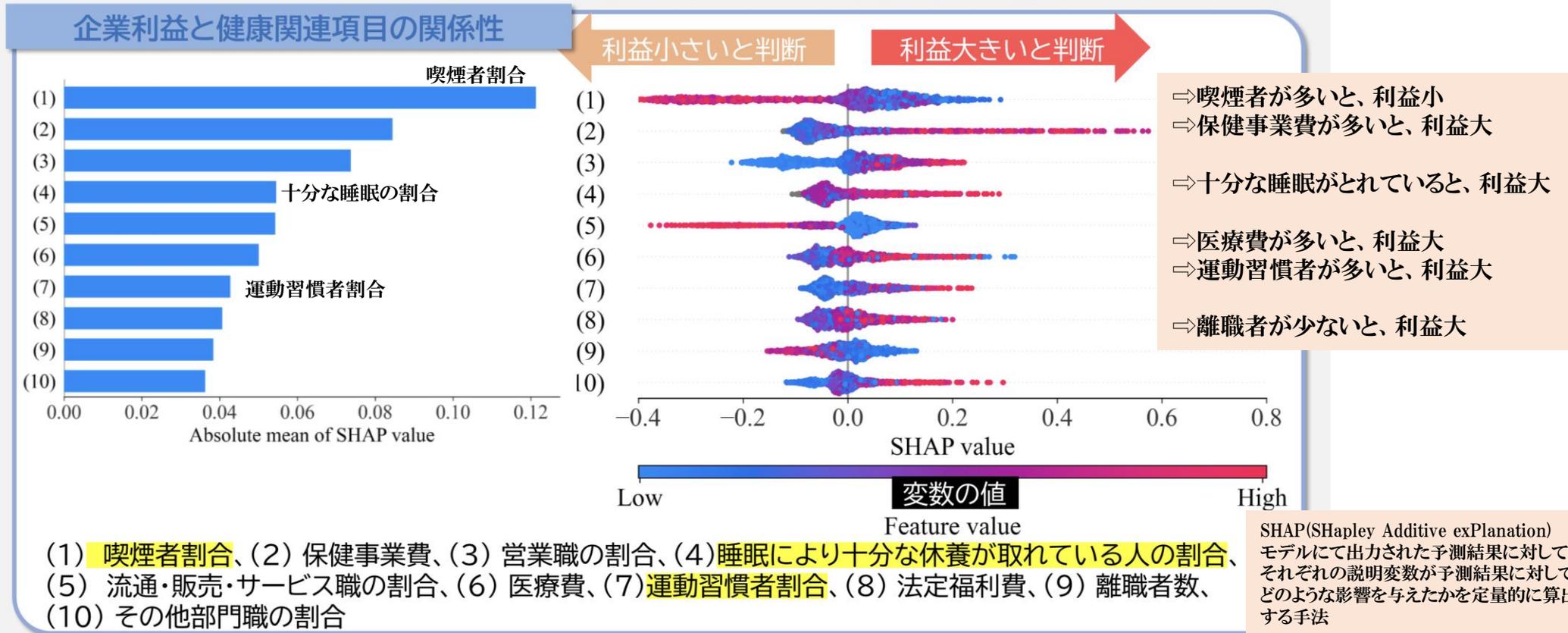
経営戦略に「健康」の視点が求められるようになった

禁煙
睡眠
運動

企業を支える「人」の育成が必要不可欠

The associations of the national health and productivity management program with corporate profit in Japan

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

労働と休息 - 親方の対応

もし親方たちがつねに理性と人間性の命じるところに耳を傾けるならば、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がしばしば必要になるだろう。継続して働くことができるように過度に働く人が自分の健康をもっと長く保持するばかりでなく、年間をつうじて最大量の仕事を遂行するということが、すべての種類の職業でみられるだろうと私は信じる。



親方の理性と人間性

Adam Smith: イギリス(スコットランド)の経済学者(1723~1790)

国富論 アダム・スミス著 水田洋監訳 杉山忠平訳 岩波文庫

Adam Smith An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations 1776 The Fifth Edition 1789

Outcomeが求められる

安全・健康についても結果を出すこと



企業価値創造

健康保持増進・疾病予防

第14次労働災害防止計画	アウトプット並びにアウトカム
---------------------	-----------------------

厚生労働省 労働基準局

企業

第4期特定健診・特定保健指導	アウトカム評価 主要達成目標
	2cm・2kg 180ポイント

厚生労働省 健康局

医療保険者(事業主)

健康経営優良法人認定要件	認定要件を満たしていない場合 (結果が出せない企業) = 不適合
---------------------	---

経済産業省 商務・サービスグループ

ヘルスケア産業課

企業

地方自治体 健保組合 各種団体

スポーツエールカンパニー	従業員が行うスポーツ活動に対する支援や促進 に向けた取組を実施している企業 従業員の週1回以上のスポーツ実施率が70%以上 の企業(+)
---------------------	---

スポーツ庁 健康スポーツ課

企業 地方自治体 健保組合 各種団体



健康経営の進化

経済は重要

高齢化
少子化

企業が創造する
企業倫理 DEI
社会規範 公益

激動する社会で
持続可能な経営

職務適性 + 健康適性 ⇔ 適正配置

職務による健康障害防止
職務による労働災害防止

健康は自己管理

個人情報保護、PHR
Ex) ストレスチェック制度

受検は勧奨

結果開示は本人同意

面接指導も本人同意

雇用の多様化

正規、非正規

ジョブ型、メンバーシップ型

働き方の多様化

テレワーク、リモートワーク

時短・時差勤務

フレックスタイム、

兼業、副業、複業

委託業務

セルフケア ⇔ 自己保健義務 ⇔



はじめは法という法はすべて抑止的性格を持つ。

(エミール・デュルケム著「分業論」 田原音和訳 ちくま学芸文庫 2017)