

# 「健康経営の進化」

2040年の日本の未来に向けて

2025年3月17日

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

## はじめに

2021年に「健康経営の深化」を提言してから、既に4年の歳月が流れました。この間、「社会」「企業」「人」はそれぞれ独自の進化を遂げてきました。しかしながら、その歩調には乖離が生じ、とりわけ「人」が社会の変化に適応しきれなくなりつつあります。今、まさに、私たちは、変革の時代に突入したと言えます。

「変革」という言葉が各所で頻繁に用いられるようになりましたが、その多くは産業界における文脈で語られてきました。しかし、これからの健康経営においては、「人と社会」、そして「人と働く場」との関係に着目し、人を中心とする新たな「人的資本の変革」を構築する必要があります。特に、人口減少が進む時代において、「分散化」という概念は、健康経営の進化を考える上で極めて重要な視点となります。これまでの、集中型の組織運営や都市部への労働力の一極集中といった従来の枠組みが、限界を迎えつつある今、働き方の多様化、地域社会との連携、更にはデジタル技術の活用を通じた健康づくり等の、新たな仕組みづくりが求められています。

2040年における健康経営の在り方を展望するにあたり、「人と企業」「人と社会」「企業と社会」の関係を多面的に考察しました。その結果、「人財」という社会資本の在り方こそが、健康経営の進化を支える根幹であると位置づけるに至りました。人は、加齢とともに知識や経験を蓄積し、成長・進化し続ける存在です。しかしながら、健康問題に適切に対処できなければ、その潜在的な能力を十分に発揮することが困難になります。さらに、企業が担う健康管理の範囲にも限界が見え始めており、従来の企業中心の人材管理では対応しきれない現実が明らかになりつつあります。

すなわち、今後の健康経営においては、経営者の戦略的判断だけでは持続的な発展を遂げることは難しく、「人」「企業」「社会」が一体となり、相互に支え合いながら、健康を維持・向上させる仕組みが必要不可欠となります。「**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**」という循環構造を築くことこそが、健康経営の本質的な進化であると考えます。

本提言は、2040年の未来を見据え、「生涯現役社会」の構築に向けた理念と実践の方向性を示すものです。人が年齢を重ねても活躍できる環境を整備し、企業がその成長を支援し、社会全体が健康を共有財産として捉える新たな枠組みを構築することこそが、これからの時代に求められる健康経営の進化の姿であると確信しています。

# 「健康経営の進化」

## 2040年の日本の未来に向けて

### 目次

はじめに

#### 第1章 健康経営の進化とこれまでの歩み

1. 健康経営 1.0：「健康経営」の誕生と経緯
2. 健康経営 2.0：健康経営の深化の時代
3. 健康経営 3.0：変革と共創の時代へ

#### 第2章 提言の背景

1. 急速に進む高齢化と人口減少
2. 増加する医療費と健康寿命の延伸
3. 労働市場の変化と健康管理の課題
4. 健康経営の重要性と今後の課題

#### 第3章 提言1：「人的資本の変革（HCX）」

1. 人的資本の変革（HCX）の必要性
2. 人的資本の変革（HCX）の実現に向けた取り組み
  - 1) 健康経営を基点とするパーパス経営の推進
  - 2) 人的資本の再配置による未来の働き方の展望
  - 3) 人財マネジメントの転換：リカレントとリスキリングの支援
3. 人的資本の変革（HCX）まとめ

#### 第4章 提言2：「高齢化の進化」-生涯現役社会の構築-

1. 高齢化を進化させる必要性
2. 高齢化の進化のために必要なエイジズムの撤廃
3. 高齢化の進化に向けた、これからの企業組織の在り方
4. 健康自立の推進 -個々の健康管理の自立をサポートする-

#### 第5章 提言3：「共創社会の実現」

1. 2040年に向けた課題とパートナーシップの必要性
2. 共創社会の実現に向けた新たな産業構想の提案
3. 学校教育への健康経営プラットフォームの転換

おわりに

# 「健康経営の進化」

## 2040年の日本の未来に向けて

健康経営<sup>®</sup>は、「企業が従業員の健康を経営的視点で捉え、戦略的に実践することで、経営面でも大きな成果を期待できる考え方です。」NPO 法人健康経営研究会が 2006 年に提唱したこの概念は、「人的資本への投資を通じた企業の成長戦略」を基盤としており、少子高齢化が進む日本社会において重要性を増しています。人口減少による労働生産人口の減少は、企業の規模縮小を引き起こすとともに、高齢化に伴う健康や体力の問題を顕在化させています。さらに、少子化の進行によって人財不足が深刻化し、企業経営における持続可能性が脅かされつつあります。このような状況の中で、IT 化や DX 化が進展したとしても、それを指揮・運用する「人」の存在が極めて重要であることは明らかです。企業における「人」の存在意義や価値は、今後さらに増大していくと考えられます。

こうした背景の中で、「人」という資産をいかに維持し、最大限に活用できるかが、企業経営の成否を分ける鍵となっています。日本が抱える課題、すなわち高齢化による健康問題や人口減少による人財不足は、企業の競争力を削ぎ、経営基盤を揺るがす現実的な脅威となっています。このような厳しい状況下において、「人」の存在価値はこれまで以上に企業活動の中心的要素として位置づけられるべきです。単なる人的資源としてではなく、「人」が持つ創造性、協働力、そして価値を人的資本とする環境を整えることが求められています。

2025 年を迎え、団塊世代が 75 歳を超えることにより、我が国は本格的な超高齢社会へと突入します。さらに 2040 年には、団塊ジュニア世代が 65 歳を超え、高齢化の進行と少子化の影響が一層顕著になることが予測されます。こうした社会構造の変化において、健康経営の重要性はますます高まりますが、単に危機感を煽るのではなく、明るい未来を描き、その未来からバックキャストする視点が求められます。未来の社会を健康で活力あるものにするためには、多くの人々が共感できる「価値共創のテーマ」を選び、健康経営の進化を構想することが重要です。

本構想では、2006 年に提唱された健康経営の考え方を「1.0」、2021 年の「未来を築く、健康経営」を「2.0」と位置づけ、これからの 2040 年に向けた「健康経営の進化」を「3.0」として提言します。この進化版では、高齢化、人口減少、そしてデジタル化の進展を背景に、健康を基盤とした「人的資本の変革 (HCX)」が重要なテーマとなります。特に「高齢化の進化」を変革の中心に据え、「共創社会の実現」に取り組んでいくことを最も重要なテーマとして提言します。健康経営を単なるリスク対策の手段ではなく、人々の幸福と企業の持続的成長を実現するための戦略として位置づけ、共に創る未来への一步を踏み出します。この提案を通じて、多くの企業が健康経営を進化させる道標を得て、未来志向の経営戦略を実現することを願っています。

## 提言 1 「人的資本の変革（HCX）」

2040 年を見据え、社会と企業、企業と人との新たな関係構築の必要性を提言します。消費型社会から循環型社会への移行が進む中で、我が国は大きな転換期を迎えています。この変革において、「人的資本の変革：HCX（ヒューマンキャピタル・トランスフォーメーション）」が重要な役割を果たします。日本の産業構造は、労働人口の減少やグローバルな社会課題への対応を迫られています。特に SDGs の採択以降、持続可能な経済成長の実現には、抜本的な変革が求められています。これらに適応するためには、人財の固定的な確保から流動的な活用へとシフトし、一人ひとりが複数の企業や組織で能力を発揮できる環境を整えることが必要です。また、企業経営においても、利益の最大化だけでなく、パーパス（社会的目的）を重視する姿勢が求められています。カーボンニュートラルや再生可能エネルギーといった世界的課題に対応するには、企業同士が競争ではなく共創の視点を持ち、リスクリングやリカレント教育を通じて、従業員のスキルを時代に適応させる仕組みが必要です。さらに、デジタル化と Web3.0 の進展により、経済や労働環境は「集中化から分散化」へと変化しつつあります。従来の終身雇用制度を見直し、多様な働き方を支援する仕組みを整えることが急務です。本提言では、「人的資本の変革（HCX：ヒックス）」という新たな概念を提案します。

## 提言 2 「高齢化の進化」-生涯現役社会の構築-

我が国における「人的資本の変革」は、国際競争力を高め、より豊かな高齢社会を実現することを目的に、「高齢化を進化させる」ことから始めていく必要があります。現代の社会において、生涯現役で社会に貢献するためには、「人」を中心とした健康経営の推進が不可欠です。すべてのライフステージにおいて心身の健康を維持することが求められる中で、健康経営における経営者の役割は、「人的資本の変革」を基盤とし、ワークライフバランスを考慮しながら健康支援を行い、自立した生涯現役の従業員を育成することです。そのためには「ワークエンゲージメント」と「ヘルスエンゲージメント」を両立させる必要があります。特に、高齢化を老化・退化ではなく「進化」と捉えるためには、定年制を含めたエイジズムの解消が重要です。生涯現役社会を実現するためには、多様な働き方を認め、就業や非営利活動などを通じて社会とのつながりを維持し続けることが求められます。そのためには、高齢期においても元気に活動できる健康と体力の維持が必要であり、健康の自立が不可欠です。

## 提言 3 「共創社会の実現」

社会の持続的発展には次世代の人財育成が必要であり、そのためには、単一企業だけではなく、企業間連携、政府や自治体との連携を通じた新しい健康経営事業の創出、そして小学校・中学校・高等学校・大学などの学校教育の場において、ライフキャリアを通じた健康への投資が必要となります。さらに、企業価値の創造は、もはや利益の追求だけではなく、積極的に人財育成に関与することが不可欠です。以上のように、「健康経営の進化」を通じて、高齢化社会に対応し、持続可能な社会の発展を目指すための事業戦略として「共創社会の実現」に向けた構築について提案します。

# 第1章 健康経営の進化とこれまでの歩み

## 1. 健康経営 1.0：「健康経営」の誕生と経緯

1995年に制定された高齢社会対策基本法の前文に、わが国の高齢化が急速に進展することの危惧が記載されました。労働安全衛生法によって、事業者には労働者の健康診断が罰則付きで義務付けられていたものの健康診断の有所見率は増加の一途でした。従業員に対する健康への取り組みは、定期健康診断受診率100%の実施や、就業制限が必要な従業員への対処など、法令遵守の範囲内でのみ行われていました。また、多くの健康に関わる取り組みは健康保険組合の保健事業が中心であり、従業員にとって健康づくりは福利厚生の一環として捉えられていました。その結果、高額な健康診断の費用を拠出しているにもかかわらず、費用対効果が十分に得られているとは言い難い状況でした。さらに少子高齢化の進展により、労働人口に占める高齢労働者数が増加し、健康や体力に関する経営課題が顕在化することも予測されていました。

2000年4月から第三次国民健康づくり運動「健康日本21」がはじまり、2002年には「健康増進法」が制定され、すべての国民が健やかで心豊かに生活できる活力のある社会の実現を目指す方針が示されました。こうした社会状況の中で、今後到来する社会を見据えた際に、企業の果たす役割は大きく、また労働者の健康が、企業経営に及ぼす影響はますます深刻になるであろうとの危惧から、企業と健康保険組合が一体となって、働く人の健康を考え、企業と従業員双方の利益をもたらすためには、どのような方法があるのか、産業医、弁護士、マーケティングの専門家、健康保険組合や健康づくりの専門家などの有志が集まり、約4年間にわたり定期的に情報交換を重ねました。当初は、米国で生まれた「ヘルシーカンパニー」という概念についての勉強会を立ち上げましたが、「労働安全衛生法」や「国民皆保険制度」、「解雇権濫用法理」等、企業を取り巻く日本の法制度は、米国とは異なることから、戦略的に人と健康をマネジメントする経営手法として、わが国独自の「健康経営」という考え方に至り、2006年に特定非営利活動法人健康経営研究会を設立、同年登録商標を取得し、以下の通り定義し、社会に対し普及・啓発活動を開始しました。

**「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ます。」**

この提言の重要なポイントは、企業による投資が従業員の健康を向上させ、それが働きがいや生産性の向上につながり、最終的に企業全体の競争力強化や持続的成長につながるという考え方を基盤としていたことです。また、健康管理を単なる福利厚生の一環とせず、経営戦略として位置づけることを重視していました。また健康経営を推進するうえでは、経営の重要なパートナーである健康保険組合という組織の役割を理解し、企業と健康保険組合の役割分担を明確にし、保健事業をデザインし、効率的な運営を通じて、成果の上がる「健康保険組合マネジメント」が重要であると位置づけていました。

独自の評価指標を検討する中で、企業や保険者が可視化できる健康投資・健康経営の評価指標とその活用スキームを構築し、コラボヘルスの取り組みが推進される基盤を整備することを目的に、2015年度には経済産業省の補助事業の採択を受け、健康経営に取り組む関係団体とともに

に議論を重ねました。経済産業省が主導して開始された「健康経営優良法人認定制度」の普及により、健康経営は社会に広く認知されるようになりました。特に、従業員の健康を育むことが企業の利益にも直結するという「共益」の視点が共感を呼び、健康経営の基盤を形作る概念として広く影響を与えました。この結果、健康施策を体系的・計画的に進め、企業活動全体と統合することで、健康経営の効果を最大化するアプローチが広く認識されるようになりました。また、企業や健康保険組合に限らず、自治体や学校へこの健康経営を広める必要性があるとの認識に立ち、当会では2016年6月に全国で初めて、岩見沢市を自治体が取り組む「健康経営宣言都市」として認定しました。

こうした取り組みの成果として、「健康経営」は、企業が従業員の健康に戦略的に投資する、新しい経営戦略として全国に展開することができました。その結果として、定期健康診断の受診率100%や、要精密検査や要再検査の受診率向上、健康づくり施策の参加率向上など、アウトプット指標の改善に大きく貢献しましたが、健康経営は法令遵守を基盤とする取り組みにとどまっていました。健康経営®の発表から15年が経過し、管理型社会から人的資本をテーマとする社会へ移行し、多様な価値観を持つ個々の従業員が活躍できる社会を目指す動きが活発になり始めたことで、私たちは「人的資本による企業の成長戦略」という原点に立ち返り、2021年に「深化版」としての健康経営の提言を発表しました。

## 2. 健康経営 2.0：健康経営の深化の時代

2008年に日本の総人口が約1億2,808万人でピークに達し、それ以降、人口が減少に転じた結果として、企業は、労働生産人口の減少による労働力確保に目を向けるようになりました。このような状況において、2010年代後半から2020年代初頭にかけて、人的資本経営が話題になり始めました。

世界的な動きは、2018年に、アメリカの証券取引委員会（SEC）が企業に対して「人的資本情報の開示」を検討する動きがあり、2020年には、国際的な機関であるISO（国際標準化機構）が人的資本に関する指標「ISO 30414」を発表したことが大きく影響しています。これらにより、グローバル企業では従業員の生産性や多様性、育成への投資について定量的なデータを開示することが求められるようになりました。また、日本国内の取り組みについては、2020年9月に、経済産業省が「人財版伊藤レポート」を発表し、日本企業に対して人的資本経営の重要性を提言しました。これにより、人的資本への投資が企業の中長期的な成長に不可欠であることが示されました。さらに、2022年には、金融庁が「コーポレートガバナンス・コード」を改訂し、上場企業における人的資本の情報開示が求められるようになりました。

わたしたちは、こうした社会情勢の変化に対して、2021年に、深化版「未来を築く、健康経営」を発表しました。

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。

さらに、2021年にはこの定義を深化させ、以下のように述べています：

**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。**

深化版のポイントは、「従業員の健康管理」を「従業員の健康」と改定することで、法制化された枠組みの外にある「健康」について企業が経営に活かす視点を設けたこと、また、企業が従業員を「コスト」ではなく「資本」として捉え、長期的な企業価値向上と社会的価値の創出を目指す必要性を改めて強調したことにあります。同時に、従来の内部統制型の健康経営からパートナーシップ型の健康経営への転換、特に、管理型マネジメントから、人財マネジメントへの転換の必要性についても述べています。

少子化が進み、労働生産人口が減少していく中では、多様な人財の活躍が一層求められることから、従来の「内部統制型」の健康経営には限界が見えてきています。内部統制型の健康経営では、法令遵守や労働安全衛生管理を中心に、組織が一律に健康施策を提供し、従業員の健康状態を管理・監視するアプローチとなっています。しかし、こうした画一的・統制的な手法は、人的資本の最大化という現代社会の要請に十分対応できない側面があります。

まず、内部統制型では「義務化された健康管理」や「形式的な健康施策」が中心となり、従業員自身の主体的な健康意識や行動変容を促す効果は限定的となっています。また従業員個々の多様な価値観やライフスタイル、健康課題に応じた柔軟な対応が不足し、画一的な施策が形骸化しやすくなります。特に、知識労働者やクリエイティブ層の増加によって、働き方や働く時間の柔軟性が求められる中、一律のルールや強制的な管理ではモチベーション低下や反発を招く可能性があります。

このように、人的資本が重視される社会では、健康経営の役割は、「管理」から「人財開発」へとシフトしてきています。個人の健康状態やメンタルヘルスの課題は業務の質や創造性に直結するため、企業には、健康を支える環境づくりや従業員のエンゲージメント向上が求められます。しかし、内部統制型の枠組みでは、短期的なリスク管理に偏りがちであり、長期的・包括的な健康投資が軽視される傾向にあります。人的資本の価値を最大限に引き出すためには、従業員一人ひとりの自律的な健康意識の醸成と、パフォーマンス向上を支える健康支援が不可欠となってきています。

また、こうした状況下においては、経営者が、従業員の健康を守り育むことを「企業倫理」の一環として位置づけ、マルチステークホルダーに対しての責任を果たす姿勢を示すことが求められるようになってきています。よって深化版の健康経営においては、「経営者の倫理観に基づく健康経営」の必要性を強調することにしました。これは、単に短期での経済的な利益追求や効率向上だけを目的とするのではなく、経営者の倫理的価値観に立脚し、従業員の健康や働きやすい環境づくりを「企業の本質的な使命」として捉える考え方でもあります。

こうした変化によって、企業が目指す健康経営の目標も、従来の法令遵守を基点とする画一的なテーマ設定から、多様性を前提とする指標へと変化してきています。特に、健康経営 2.0 においては、人を「コスト」ではなく、「資本」として位置づけたように、従来の健康問題の解消を目的とするプレゼンティーイズムやアブセンティーイズムなど、労働生産性について遺

失労務費をテーマとする指標から、ワークエンゲージメントや、従業員エンゲージメントなど、働きがいや働きやすさを目標とする企業が増えてきていることも特徴です。

---

(出所) 特定非営利活動法人 健康経営研究会「健康経営 2.0 『未来を築く、健康経営』」

<https://www.kenkokeiei.jp/whats/>

### 3. 健康経営 3.0 : 変革と共創の時代へ

健康経営 3.0 は、これまでの 20 年間における健康経営の進化を振り返りながら、2040 年の日本を見据えた新たな成長戦略を描くものです。この 20 年を振り返ると、それは単なる企業戦略の変遷だけではなく、人と社会との関係性を問い続けた歴史でもありました。健康経営が生まれた 2004 年から 2024 年に至るまで、日本社会は激動の変化を続けました。2008 年に人口のピークアウトを契機に、人という「資本」の活性化が経済や企業経営にとって重要な課題となり、健康経営はその解決策として設計されました。しかし、この 20 年の間に起きた出来事は想定を超えるものでした。東日本大震災のような自然災害や地域経済の衰退、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機とした社会構造の変化、さらには IT や AI 技術の進化など、私たちの暮らしや働き方に大きな影響を与えました。こうした変化を経て、2025 年現在、健康経営 2.0 は企業経営の最重要テーマとなっています。さらなる社会変化を見据え、健康経営を進化させることが不可欠であると考えます。

健康経営 3.0 では、「人的資本の変革 (HCX)」という新たな枠組みを提案します。健康経営の未来をデザインする際には、地政学的リスクや自然災害などの不確実な要素も重要ですが、これらは、想定できる範囲を超えるものです。よって、ここでは人口動態、自然環境、IT 技術の進化といったある程度予測可能な要因を踏まえた内容とします。ここで注目すべきは、少子化や高齢化といった確実に進む人口動態の変化を見据え、ポジティブな発展とネガティブな衰退の双方を想定しながら、未来志向で社会の形をデザインすることを目指す点です。特に重要なテーマは、少子化の進化と高齢化の進化です。少子化については、人口減少を単なる課題と捉えるのではなく、持続可能な社会を構築するための契機と捉えます。一方で、高齢化は社会の負担ではなく、新たな価値を生み出す源と捉えます。高齢者の経験や知識を活用できる就労機会を提供し、世代間の交流を促進することで、社会全体が活性化します。また、健康寿命を延ばすための取り組みを強化し、予防医療や健康増進プログラムを推進することで、高齢化社会の課題を成長の機会へと転換できます。

健康経営 3.0 の核となるのは、「人的資本の変革 (HCX)」を通じた「高齢化の進化」への新しいアプローチです。その背景には、日本の少子化による人口減少と、高齢化の加速があります。人口動態の変化は、社会の集中型構造から分散型構造への転換をもたらし、企業マネジメントの考え方も大きく変わりつつあります。従来は資本の集中による量的拡大を目指していましたが、現在は過渡期にあり、分散化を基盤とした新たなマネジメントが模索されています。この中で注目されるのが組立方式 (アッセンブリー: assembly) に基づく「共創社会の実現」という考え方です。アッセンブリーとは、共通の目的のもと、人財、技術、場といった資源を共有・統合することを意味し、分散化の時代における戦略的な枠組みとして重要視されています。HCX は、このアッセンブリーの考え方に基づき、企業、地域社会、行政、教育機関、医療機

関などがそれぞれの強みを活かして連携し、共通のビジョンを目指します。この柔軟で水平的なつながりによって、従来のトップダウン型では得られなかった新たな価値が創出され、持続可能な社会基盤が築かれます。分散化が進む社会において、このアプローチは社会全体の健康と繁栄を支える鍵となります。また、健康経営の価値を次世代に伝える教育や意識改革も重要な取り組みとなります。これまでの20年間の経験と学びを活かしながら、2040年を見据えて健康経営をさらに進化させることが、私たちの使命です。急速に変化する社会の中で、健康経営3.0が新たな可能性を切り開き、持続可能で活力ある未来を実現することを目指します。

## 第2章 提言の背景

### 1. 急速に進む高齢化と人口減少

我が国は、世界でも類を見ないスピードで高齢化が進行しており、2023 年の高齢化率は 29.1%に達しています。日本の高齢化の特徴の一つに、人口の倍加年数の速さが挙げられます。例えば、高齢化率が 7%から 14%に達するまでに、フランスでは 115 年、スウェーデンでは 85 年を要したのに対し、日本ではわずか 24 年で達成されました。この急速な高齢化の背景には、寿命の延びと出生率の低下という二つの要因が同時に進行していることがあります。

戦後、日本の平均寿命は 50 歳台でしたが、衛生環境の改善や医療技術の発展により、2023 年には男性 81.09 歳、女性 87.14 歳と世界トップレベルに達しました。一方で、1970 年代半ば以降、日本の出生率は人口置換水準（2.1 前後）を下回り続け、2023 年には 1.26 と過去最低を更新しています。人口減少の傾向は顕著で、2008 年をピークに減少が続いており、2056 年には 1 億人を割り込み、2070 年には現在の約 7 割にあたる 8,700 万人にまで減少すると予測されています。こうした人口減少と高齢化の同時進行は、我が国の社会保障制度、労働市場、経済成長に多大な影響を及ぼすと懸念されています。特に、2070 年には高齢化率が 38.7%に達するとされ、約 2.6 人に 1 人が高齢者となる見込みです。これにより、医療、介護、年金などの社会保障制度の維持が一層困難になると考えられます。

---

（出所）内閣府「高齢社会白書（令和 5 年版）」

[https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2023/html/zenbun/s1\\_1\\_2.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2023/html/zenbun/s1_1_2.html?utm_source=chatgpt.com)

国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）」

[https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023\\_gaiyou.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023_gaiyou.pdf?utm_source=chatgpt.com)

### 2. 増加する医療費と健康寿命の延伸

我が国の国民医療費は、高齢化や医療技術の進展とともに増加し続けています。1960 年の国民医療費は約 4,095 億円（1 人当たり医療費約 4.4 万円）でしたが、その後の経済発展とともに急増し、2020 年には約 43 兆円（1 人当たり医療費約 34 万円）に達しました。2022 年度の国民医療費は 46 兆円に達しました。特に 75 歳以上の後期高齢者の 1 人当たり医療費は 95.6 万円であり、75 歳未満の 24.5 万円の約 3.9 倍にのびます。高齢化による医療費の増加は避けられない課題ではあるものの、健康寿命を延ばすことで、医療費の適正化が可能です。2020 年の医療費総額 30.8 兆円のうち、生活習慣病（糖尿病、高血圧、心疾患、脳血管疾患）に関連する医療費は約 10 兆円と、全体の約 30%を占めています。また、2019 年の死因統計によると、悪性新生物（がん）、心疾患、脳血管疾患などの生活習慣病が死因全体の 50%を占めており、生活習慣の改善を通じて健康寿命を延ばすことは、医療費の適正化だけでなく、社会全体の持続可能性の確保にもつながります。

---

（出所）厚生労働省「国民医療費の概況（令和 4 年度）」

[https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-iryohi/22/dl/data.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-iryohi/22/dl/data.pdf?utm_source=chatgpt.com)

厚生労働省「厚生労働白書（平成 19 年版）第 2 章 我が国の保健医療の現状と課題」

[https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/07/dl/0102-a.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/07/dl/0102-a.pdf?utm_source=chatgpt.com)

### 3. 労働市場の変化と健康管理の課題

高齢化の進行に伴い、労働力人口の減少も大きな課題となっています。2040年には生産年齢人口（15歳～64歳）の割合が55%を下回る可能性が高く、これにより経済成長の鈍化や、企業の生産性低下、税収減少などが懸念されています。また、労働環境の変化も健康経営の在り方に大きな影響を与えています。かつて主流だった「終身雇用、定時出勤・定時退社」といった働き方は変化し、多様な働き方が普及する中で、健康管理の在り方も変化しています。特にリモートワークの普及により、運動不足やストレスの増加、メンタルヘルスの問題が顕在化しています。加えて、職場環境や労働時間の柔軟化が進む一方で、健康情報の管理や適切な健康支援の提供が難しくなっているという課題もあります。

このような状況に対応するためには、企業による健康支援の強化や従業員自身が健康意識を高めることが重要です。特に、ヘルスリテラシーの向上を図ることで、一人ひとりが主体的に健康を管理し、医療費の増加を抑制につなげることが求められます。

---

（出所）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」  
[https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023\\_ReportALLc.pdf](https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023_ReportALLc.pdf)

### 4. 健康経営の重要性と今後の課題

健康経営とは、企業が従業員の健康を重要な経営資源と捉え、健康増進に向けた施策を推進することを意味します。我が国においても、健康経営の重要性が高まっており、企業の生産性向上や社会保障費の削減、ひいては国全体の経済成長へ寄与することが期待されています。

しかしながら、現状では健康経営の実施が十分に進んでいるとは言えず、多くの企業が健康施策の効果的な運用方法を模索している段階です。これからの健康経営 3.0 は、「高齢化の進化」を目前の課題として、「人的資本の変革（HCX）」に取り組むことが重要です。そのためには、政府、企業、個人が一体となり、「共創社会の実現」を構築し、健康維持・増進のための環境整備を進める必要があります。当然のことながら、バリューチェーンの基盤となる人的資本については、人権を考慮しつつ、すべての労働者が健康で長く働ける社会を実現することが、日本の持続可能な成長に不可欠であります。

## 第3章 提言1：「人的資本の変革（HCX）」

### 1. 人的資本の変革（HCX）の必要性

21世紀に入り、世界各地で人口動態の変化がビジネス環境に大きな影響を及ぼしています。特に我が国では、人口減少と高齢化が顕著であり、これまでの大量生産・大量消費型ビジネスモデルの持続性が疑問視されています。このような背景の中で、循環型経済や持続可能な社会を目指す新たなビジネスモデルへの転換が求められています。本稿では、急速に進む社会構造変革のなかで、人財戦略を考える上での新たな概念としての「人的資本の変革（HCX）」について、「社会の健康」、「人の健康」、「企業の健康」の三つの視点から、その必要性と具体的な方向性について論じます。消費型社会から循環型社会への移行が進む中、我が国はまさに大きな転換期を迎えています。特に、ここでは人的資本の変革（HCX）が求められる三つの背景要因について述べていきます。

#### 人口動態の変化「特に社会動態への注目」

まず一つ目は、少子化に伴う労働人口の減少による産業構造の変革の必要性です。我が国では中小企業が全体の99.7%を占め、地方経済の基盤を支えています。しかし、労働人口の減少により、従来のような固定的な雇用モデルでは企業の持続可能性が保てなくなりつつあります。今後は、企業が人財を固定的に確保するのではなく、流動的に活用する体制を整えることが求められます。また、一人ひとりの働き方を多様化させる仕組みの構築が必要です。

この仕組みの構築においては、人口動態を「自然動態」と「社会動態」の二つの観点から整理することが重要です。特に、人的資本の変革（HCX）においては「社会動態」に注目する必要があります。自然動態とは、出生や死亡といった生物学的な要因による人口の増減を指します。これまで、多くの社会や経済の発展は、人口の増加、つまり量的な拡大を前提として成り立ってきました。しかし、少子高齢化が進む現代においては、自然動態による人口減少は避けられない重要な課題となっています。一方で、社会動態とは、人々の移動や定住の変化、労働力の流動性、社会の構造変化などによって生じる人口の変化を指します。現在求められているのは、この社会動態を新たな戦略的視点として捉え、人口減少の影響を補いながら、持続可能な成長を実現する仕組みを構築することです。たとえば、地方都市の魅力を再構築し、都市部で働きながら地方都市で暮らすという複数拠点での「関係生産人口の構築」に自治体と企業が連携して整えていくことなどが考えられます。

#### グローバルアジェンダへの対応

二つ目の要因は、SDGs（持続可能な開発目標）をはじめとするグローバルアジェンダの進展です。これは、環境や社会に配慮した持続可能な経営が世界的に求められていることを意味します。特に注目すべきは、「サーキュラーエコノミー（循環型経済）」への転換です。従来の経済モデルは、「大量生産・大量消費・大量廃棄」を前提としていましたが、このモデルでは資源の枯渇や環境破壊のリスクが高まります。そのため、現在は廃棄物を減らし、資源を再利

用・再生可能な形で活用することが「循環・再生・持続」をテーマとするサーキュラーエコノミーが求められています。

企業は、この流れを受けて、製品やサービスの設計段階から廃棄物を減らし、持続可能な形で価値を生み出す仕組みを構築する必要があります。さらに、近年では企業経営において「パーパス（社会的目的）」が重視されています。パーパスとは、単に「自社の利益を最大化する」という視点にとどまらず、「企業が社会の中で果たすべき役割」を明確にし、その目的に基づいた経営を行うことを意味します。従来の企業戦略は、主に「利益の最大化」を重視してきました。しかし、これからの企業経営では、「社会全体の持続可能性」を考慮し、競争ではなく共創の視点で戦略を立て、自社の価値を高めることが重要になります。このような変化に適応するためには、従業員のスキルを時代に即した形で再構築する「リスキリングとリカレント」が不可欠であり、これはHCXの重要な取り組みの一つです。

## デジタル化による分散化の時代

三つ目の要因は、社会のデジタル化とウェブ3（Web3：分散型インターネット技術の総称）の進展により、経済や労働環境が「集中化から分散化」へとシフトすることです。インターネットの発展に伴い、個人は自分の働き方を自由に選択し、企業が従業員を管理するのではなく、個人が自らのキャリアをマネジメントする時代へと移行しています。この変化は、企業の雇用戦略にも大きな影響を与え、固定的な組織モデルから柔軟なネットワーク型の組織運営への移行を促しています。特に、日本企業がこれまで重視してきた終身雇用制度は見直しが求められ、多様な働き方を支援する仕組みが急務となっています。今後、企業が成長し続けるためには、人的資本を効果的に活用する新たな経営マネジメントが必要です。従来の「管理型」の経営から脱却し、「価値創造のために人を活かす」経営へとシフトすることが求められます。そのためには、仕事の選択（ジョブ・チョイス）や働き方の選択（ワーク・チョイス）を柔軟に取り入れ、一人ひとりの能力を最大限に引き出す仕組みを構築することが重要です。人的資本の変革（HCX）は、単なる人事戦略の変革にとどまらず、我が国の産業構造そのものを変革し、持続可能な社会を築くための鍵となる概念です。今後の社会において、企業が社会とどのように向き合い、共創の視点で成長していくかが問われています。人的資本の変革を推進し、新たな価値を創出することで、企業も社会も持続的に発展していくことが可能となります。

## HCXに必要な三つの取り組み

HCXの実現に向けて企業が取り組むべきことは、大きく分けて三つあります。一つ目は、健康経営を基点とする「**パーパス経営の推進**」です。企業が社会的な課題に取り組み、その中で自社の役割を明確にすることで、従業員のエンゲージメントを高め、持続可能な成長を実現することが可能になります。二つ目は、人財の流動化に適応した「**人的資本の再配置**」です。これには、副業・兼業の推進やフリーランス・ギグワーカーの活用、企業間での人財シェアリングなどが含まれます。三つ目は、管理型マネジメントから、「**人財マネジメントへの転換**」です。この**転換**により、リカレントとリスキリングを支援し、従業員が自発的に新しいスキルを習得できる環境を整えることで、社会全体の人的資本の価値を高めることができます。

## 2. 人的資本の変革（HCX）の実現に向けた取り組み

### 1) 健康経営を基点とするパーパス経営の推進

これまでは、企業それぞれで独自の戦略テーマを設定し、企業は自社のミッションに基づいて活動してきました。グローバルアジェンダの登場により、企業経営において注目されるようになったのが、「なぜこの仕事に取り組むのか」といったパーパスに基づく戦略です。この「なぜ」の主語になるものが社会であり、企業は自社の事業を社会の利益に結び付ける必要性が増しています。前項でも解説したように、パーパスとは、「社会が共有する目的」のことを指し、例えば、脱炭素(カーボンニュートラル)、再生可能エネルギー、持続可能性といった社会的課題の解決に企業がどのように貢献できるかが問われています。これまでの事業の考え方は、自社の利益を最大化することが第一優先でした。この自社利益の追求という戦略テーマは、当たり前と言えれば当たり前で、どこの会社も自社の利益を考えて事業活動をしてきたはずですが、ところが、SDGs がグローバルアジェンダとして登場して以来、企業経営には社会利益と自社利益のバランスをとることが求められるようになりました。この両立を目指す経営は一見難しい課題に見えますが、社会の利益創出をマーケティング視点で考えた場合、自社にとって新規市場の開拓のチャンスとも捉えることができます。そのため、SDGs と併せて ESG 投資を検討する企業も増えてきています。SDGs と ESG 投資に共通する点は、持続可能な社会づくりというテーマです。循環や再生といった未来志向の戦略キーワードを軸に、「人を最大限に活かす」戦略づくりが求められます。現在、株式市場からは企業の社会的取り組みも評価されつつあります。人資本化の戦略をどのように打ち出していくかが企業価値となり、人的資本を重視する経営への転換がより求められるようになってきています。人資本の役割は時代の変化とともに進化しており、この変化を理解するには、社会変化に伴う事業の在り方の変化を考える必要があります。

また、集中化時代から分散化時代への移行も重要な社会的変化です。21 世紀を境に、都市の在り方やまちづくりの手法が大きく変化しました。従来は、都市機能を一か所に集約し、大規模な商業施設を開発することで経済活動を促進するモデルが主流でした。しかし、時代の変化とともに、大規模なショッピングセンターの開発は減少し、地域に根ざした中規模の商業施設が中心となる「コミュニティ型」の開発へと転換しています。この動きと並行して、コンビニエンスストアなど、狭い範囲に高密度で配置される「ドミナント戦略」に基づく店舗展開も活発に行われるようになりました。このような都市の分散化の流れを加速させた要因の一つが、インターネットの普及による電子商取引（EC）の急成長です。特に 2010 年以降、EC 市場は急速に拡大し、物理的な店舗に依存せずに商品やサービスを提供することが可能になりました。これにより、従来の商業施設の集中化モデルから、分散化の時代へと移行が進んだのです。こうした変化の中で、都市再開発の方向性も変わりつつあります。地域の衰退が指摘される背景には、大型商業施設を中心とした都市機能の集中化が一巡し、新たな都市の役割が模索されています。これまでの都市開発は「モノを集積すること」が豊かさの源泉とされてきましたが、分散化の時代においては、「新たなコミュニティの創出」を基盤とした生活様式が重要視されるようになってきています。そのため、「働き方」や「資源の活用方法」、「住まいのあり方」について再考することが求められています。また、この変化は人の流動性にも影響を与えています。

労働市場においても、人が流動的に移動することで、「関係生産人口」という新たな概念が戦略的な視点として注目されるようになってきています。これは、単に人口の増減を考慮するのではなく、地域や企業間での人財の流動を活用し、社会全体の生産力を高めることを目的としています。

さらに、持続可能な社会の実現に向け、「循環・再生・持続」といったテーマが重要視されるようになり、この動きは 2030 年に向けて加速すると考えられます。国際的な課題として掲げられるグリーントランスフォーメーション (GX: Green Transformation) の推進により、カーボンニュートラル (温室効果ガス排出量の実質ゼロ) の取り組みも本格化していくでしょう。GX による豊かな社会の実現には、単に産業の資源開発を進めるだけでなく、新たな時代の人財活用のあり方も重要な社会課題となります。このような変革の中で、日本の中小企業も業態改革が求められています。多くの中小企業は依然として国内市場中心の事業展開を続けていますが、社会との接点を強化し、新たな市場機会を見出すことが求められています。例えば、日本酒は海外での人気が高まっているものの、海外市場と取引を行っているのは限られた一部の日本酒メーカーにとどまっています。同様に、日本の果物は品質が高く海外市場で高く評価されていますが、鮮度管理や輸出コストの問題により、市場シェアを十分に拡大できていないのが現状です。工業製品の分野においても、人工知能 (AI) や自動運転技術の進展に伴い、半導体の需要が増加していますが、その供給を担うのは主に大手企業であり、中小企業の参入機会は限られています。こうした状況において、中小企業が新たな市場ポジションを確立するためには、日本の強みである「モノづくり」の技術を活かし、組立方式 (アッセンブリー: Assembly) を活用した業態開発を進めることが有効な手段の一つです。このアプローチにより、個々の中小企業が持つ技術力を活かしながら、競争力のある製品やサービスを創出することが可能になります。

また、企業の成長には、人的資本の適切な活用が不可欠です。中小企業同士が戦略的に連携し、互いの強みを活かしながら新たな事業テーマを創出することで、日本独自の競争力を高めることができます。こうした取り組みは、新しい業態で働く人財の能力を最大限に引き出すことにもつながり、持続的な成長を実現するための鍵となります。特に「活き活きと働ける職場の創出」は、健康経営の中心的なテーマであり、適切な労働環境の整備が企業の発展に直結します。中小企業が業態を変革し、新たな市場に対応することで、より良い働き方を実現することができれば、従業員の健康と企業の成長の両立が可能となります。今後、日本社会が持続可能な発展を遂げるためには、都市機能の分散化を前提とした新しい街づくり、企業の業態改革、そして人的資本の適切な活用が重要な要素となります。特に、中小企業が社会との接点を強化し、国内外の市場において競争力を高めることができれば、日本経済全体の成長にも大きく貢献することができるでしょう。そのためには、企業と社会が連携し、新たな価値を共創することが不可欠であり、それこそが持続可能な未来に向けた最も重要な戦略であると考えられます。

さらに、企業評価においては、従来の IR (Investor Relations) に加え、「信頼関係」 (Trust Relations, TR) という新しい概念を据える必要があります。TR は、企業が持続可能な価値を創出し、社会からの信頼を得るための重要な要素です。具体的には、地域の新たな社会創生業への参入におけるパートナーシップの構築といった小規模な取り組みから始まり、サプライチェーン全体の再構築や ESG 戦略の全面的な採用といった大規模な変革へとつながります。企業と社会の信頼関係を強化し、持続可能な経営の基盤を築くことにもつながります。今後は、

社会創造事業を通じて企業がどのように環境保護や地域貢献、経済格差の是正に貢献するかが評価される重要なポイントとなります。同時に個人の健康を支える仕組みとして、健康支援制度の充実、ワークライフバランスの向上、心理的安全性の確保といった個人の生活の質を高める施策が重要視されます。これらの取り組みを統合した新しい企業評価の仕組みは、社会の安定、従業員の幸福、そして企業の持続的な発展を同時に実現するための道筋を明確に示します。このアプローチにより、企業は公共セクターと協調しながら、長期的な社会的価値を創出することが求められます。

## 2) 人的資本の再配置による未来の働き方の展望

2025年問題という言葉を目にする機会が増えていますが、最も大きな変化として挙げられるのは、「集中化から分散化」への社会の移行です。この変化の背景には、インターネット社会の進化、すなわち、ウェブ3（Web3：分散型インターネット技術の総称）の発展があります。インターネットが社会に普及し始めたのは1980年代のことですが、当初は主に通信手段として活用され、利便性の向上が主な目的でした。その後、2000年代に入ると商用利用が本格化し、仕事や日常生活の効率化に貢献するようになりました。そして、2025年から2030年にかけては、ブロックチェーン（分散型台帳技術）や量子コンピューティング（超高速計算技術）の導入が進み、社会の分散化がさらに加速すると予測されています。このような環境の変化に伴い、人的資本のあり方を改めて見直すことが求められています。これまでの経済活動は、「生産・消費・廃棄」という直線的な流れを前提としていましたが、2020年を境に、「循環・再生・持続」へと社会システムそのものが変化しました。この変化の背景には、偶発的な要因もありますが、環境問題や社会情勢の不安定化といった要素が絡み合い、持続可能な経済の必要性を強く意識させる状況が生まれています。分散化の時代において、企業は社会全体との関係性を深く考慮しながら経営を行う必要があります。これまでの企業活動は、消費市場を主な対象としていましたが、今後は社会全体が主要なステークホルダーとなり、企業は社会とどのように関わるかを戦略的に考えることが不可欠になります。例えば、ある企業が提供するサービスは、特定のクライアントの要望に応じたものではなく、社会の変革や潜在的なニーズを先取りする形で設計されています。分散化の時代においては、社会の課題を解決する仕組みそのものがビジネスの中心となると考えられます。

### 共創型経営戦略と人的資本の変革（HCX）

時代の変化に伴い、「共創型経営戦略」が重要視されています。これまでの競争型経営戦略では、企業は市場内での優位性を確保することに重点を置き、競合企業との差別化を図ることが戦略の中心でした。しかし、社会が大きく変化する中で、企業が単独で市場の主導権を握る従来の手法では、持続可能な成長が難しくなっています。共創型経営戦略では、企業は業界内の競争相手を意識するのではなく、社会の動向を基点に自社の戦略を構築することが求められます。しかし、多くの企業がこの転換を進められない理由の一つとして、過去の成功体験にとらわれていることが挙げられます。企業戦略を立案する際、これまでの成功事例を参考にすることが一般的ですが、これらの成功モデルは、あくまで競争戦略のもとで成立したものです。

これからの時代には、社会との関係を基盤とした新たな戦略構築が必要とされます。このような経営戦略の変革において、人的資本の考え方も変化しつつあり、その新たな概念がHCXです。特に、我が国においては中小企業が経済の中心的な役割を果たしており、約380万社の企業のうち99.7%が中小企業です。大企業のイノベーションも重要ですが、日本社会全体の発展を考えた場合、中小企業の業態改革は極めて重要な課題となります。

## 人的資本の流動化と新たな働き方のモデル

これまでの経営課題は、「現在ある問題の解決」が中心でした。しかし、これからの時代には、単なる課題解決にとどまらず、「変革をもたらす」マネジメントが求められます。企業がこの新しい時代に適応するためには、人的資本を流動的に活用できる体制を整えることが不可欠です。ここでいう人的資本の流動化とは、単に雇用の柔軟性を高めることではなく、人財が多面的に活躍できる環境を整えることを指します。現在の雇用モデルでは、多くの人々が一つの企業にフルタイムで勤めることが一般的ですが、今後は複数の企業での活動を可能にする仕組みが求められます。このような変革によって、労働者のスキルや経験の幅が広がり、企業間の競争力の向上にも寄与します。例えば、特定の専門分野を持つ人財が、異なる業界や企業での経験を積むことで、新たなビジネスモデルやイノベーションが生まれる可能性があります。この変化を実現するためには、法的な規制の見直しや、企業間で人財を共有できるパートナーシップの構築が必要となります。さらに、デジタルワーク（リモートワークを含むオンラインでの業務形態）の推進も不可欠です。現在、地方の衰退が深刻な課題となっています。しかし、デジタルワークを導入することで、場所にとらわれない働き方が可能となり、都市と地方の格差を縮小することができます。クラウド技術の発展により、地方に住みながらも、都市部や海外の企業と協働することが容易になりつつあります。また、地方都市の再活性化も重要な課題です。地方には、自然環境や文化資源、そしてコミュニティの強さといった独自の魅力があります。これらを活かし、移住者向けの住環境整備や、地域産業との連携を進めることで、新たなライフスタイルの可能性を広げることができます。

## 未来に向けた人的資本の最適配置

このように、人的資本の再配置を進めることは、社会全体の持続可能な発展に寄与します。2040年を見据えた新しい働き方では、従来の雇用契約に依存しない柔軟な労働モデルが必要となります。企業と働き手が互いに持続可能な形で価値を創出するには、兼業・副業の推進、フリーランサーとの協働、さらにはデジタルワークの強化が不可欠です。これからの社会では、「コミュニティ」や「協業」を重視し、多様な働き方を可能にする環境が必要不可欠です。この取り組みにより、個人の幸福度と生産性を向上させ、最終的には Well-being（ウェルビーイング：心身の健康と社会的幸福の概念）の実現へとつながる社会を構築することが求められています。

### 3) 人財マネジメントの転換：リカレントとリスキリングの支援

#### リカレントとリスキリングの活用の必要性

近年、労働市場の変化に伴い、「リスキリング（reskilling：新たなスキルを習得し、異なる職種や業務に適応する学び）」と「リカレント（recurrent：既存の仕事をより良くするための学び直し）」という概念が注目されています。リスキリングは、業務内容の変革に対応するための新たなスキルを学ぶことであり、リカレントは、現在の仕事の進め方をより高度化し、効率のかつ持続可能にするための学び直しを指します。この二つの学びを知識創造の観点で考えると、潜在的な知としての「暗黙知」を多く持つ若者層と、経験から養われる「形式知」を持つ中堅・シニア層とで活用の仕方を分ける必要があります。若年層は新しい技術やトレンドに適応しやすく、直感的に学ぶ力を持っているため、IT（情報技術）やDX（デジタルトランスフォーメーション）を活用したリスキリングが有効です。一方、中堅・シニア層は、長年の経験を基に培った知識やノウハウを現代のニーズに適応させることが求められます。特に我が国の伝統技術や職人技術は世界的に高く評価されており、単なる効率化ではなく、付加価値の高い製品やサービスを創出することが競争力を生む戦略となります。ただし、これらの学びを単に年齢だけで分類するのではなく、個々の特性や志向を考慮し、適切な学習機会を提供することが求められます。例えば、シニア層でも新しい技術を積極的に学び、リスキリングによって新たなキャリアを築く人もいれば、若年層であっても、現在の仕事をより深く掘り下げ、リカレントによって専門性を高めることで、長期的なキャリア形成を目指す人もいます。

#### イノベーション推進に向けた課題と戦略的思考の重要性

企業におけるイノベーション（innovation：革新）の推進は、経済成長や競争力強化の観点から不可欠ですが、実際には多くの企業が慎重な姿勢を崩していません。企業に「イノベーションを推進していますか？」と尋ねると、「成功事例はあるのか？」や「競合と連携するのは難しい」といった消極的な意見が根強くあります。これは、日本の企業文化に根付いた前例主義が、新たな戦略の構築を阻害していることを示唆しています。しかし、イノベーションの第一歩は、既存の枠組みにとらわれず、新しい発想を生み出すことです。分析データに基づいた戦術的な判断も重要ですが、戦略立案の起点となるのは、人の知恵や創造力です。人が持つ暗黙知をいかに引き出し、活用できるかが、今後の人的資本形成の鍵となります。また、イノベーションを推進するには、人財の流動的な活用も不可欠です。従来の雇用契約の枠組みを超え、兼業・副業、フリーランス（特定の企業に属さず独立して働く人）、プロジェクトベースの契約など、多様な働き方を支援する体制を整える必要があります。そのためには、健康経営の視点から、健康データを活用したプログラム導入や、ライフステージに応じた柔軟なサポートが求められます。さらに、企業文化の変革も不可欠です。企業のマネジメント層には、従業員の主体性を引き出すコーチング型リーダーシップが求められます。2040年に向けて、健康経営を基盤としたパートナーシップ型の働き方は、企業と働き手双方にとって持続可能なモデルとなる可能性を秘めています。これを実現するためには、柔軟な制度設計、公平な契約、効果的なコミュニケーションを通じて、新しい価値を共創する働き方を構築することが求められます。

## 未来の働き方と人財マネジメントの変革

今後の人財マネジメントにおいて、人工知能（AI）の進化は大きな影響を及ぼします。AIの発展は、新たな産業革命とも言えるほど、労働市場に大きな変化をもたらすと予測されています。例えば、AIを活用した自動運転技術は、ドライバーの仕事に大きな影響を及ぼします。自動運転タクシーやトラック、鉄道の自動運行などが普及すれば、従来の運転手の役割が大きく変わることになります。また、AIとロボティクス（robotics：機械を自動化する技術）が発展することで、定型業務の多くが自動化され、従来は人が担っていた仕事の多くをAIが代替するようになるでしょう。この変化に対応するためには、単なる労働力の再配置ではなく、AIとの共存を前提としたスキル開発や人財育成が求められます。企業は、従業員に新たな価値を生み出すためのリスクリングを提供し、AIでは代替できない創造的な業務へのシフトを促すことが重要です。また地域経済の自立が進むことで、働き方やライフスタイルも大きく変化すると予想されます。人口減少に伴う労働力不足の問題に対応するには、単に人財を増やすだけでなく、流動性の高い人財を育成し、産業構造の変革に適応できる仕組みを構築することが重要です。例えば、一次産業（農業・漁業・林業など）に従事する人々が、デジタル技術を活用して新たなビジネスを創出するなど、地方資源を活かした新たな産業モデルの確立が求められます。このような変革を進めることで、健康経営の視点からも持続可能な労働環境が生まれ、企業の成長と個人の幸福度向上を両立させることが可能となります。

### 3. 人的資本の変革（HCX）まとめ

次の時代の、新たな価値創造や競争力の源泉になるのは、人の「意識」「信念」「知識」より生じると考えています。だとすれば、人という「資源」を「資本」へ転換するために、一人ひとりが「無形資産」として持つ、未活用の知恵や異なる知識を引き出すことが重要です。新たな経営マネジメントは、従来の「管理」から脱し、「価値創造のために人を活かす」といった転換が必要であり、個人が主体的に仕事を選ぶ「ジョブ・チョイス」や「ワーク・チョイス」といった視点が主流です。これが人的資本を最大化する仕組みとして機能していくことが重要になると考えています。

こうした人的資本の変革（HCX）が求められる背景には、人口構造の変化があることは先に述べたとおりですが、単に労働人口が減少するのではなく、「人不足」と「人余り」が同時に発生する可能性が高まっています。例えば、管理型の仕事はAIやDXの進展により最小限の人員で運営できるようになった一方で、高度な先端技術やデザイン、アイデア、感性が求められる仕事は人手不足が顕在化しています。このような状況において、企業の組織形態も変化が求められます。循環・再生・持続可能なサイクルを基盤とし、人的資本の流動化を推進する戦略こそが「人的資本の変革（HCX）」です。それぞれの企業が持つ個性を生かした戦略を構築することが、分散化時代における企業イノベーションの鍵となります。そして、企業に求められるのは「社会との共創」であり、業界内での競争から、異業種や地域と連携し、新たな価値を生み出す時代へと移行していくことが求められます。

## 第4章 提言2：「高齢化の進化」-生涯現役社会の構築-

### 1. 高齢化を進化させる必要性

我が国において、少子化とともに高齢化は避けられない課題となっています。医療の進歩や生活水準の向上により、平均寿命が延び、高齢者の割合が増加しています。しかし健康寿命の延伸を図るための高齢化への対応は、行政、企業、そして個人が一丸となって取り組まなければならない喫緊の課題です。この問題については、すでに平成7年に公布・施行された「高齢社会対策基本法」の前文にも危機感を持って記載されており、決して新しい問題ではありません。団塊の世代が後期高齢者となる2025年問題は、すでに現実のものとなっています。そして、次の団塊ジュニア世代が前期高齢者となる2040年までに、高齢化がもたらすさまざまな課題を解決することが急務となっています。なぜなら、企業が成長し、社会が発展していく一方で、人の活力が低下してしまうと、企業や社会の基盤が弱体化し、ひいては我が国の成長の停滞につながるからです。その結果、これまで多くの人の力によって支えられてきた企業や社会を、今後も維持し続けることがますます困難になることが予想されます。だからこそ、この15年間でどのような成果を生み出すべきかを真剣に検討し、具体的な対策を実施していく必要があります。特に企業においては、労働者の高齢化が進むことで人手不足や人材不足が深刻化し、企業の持続的な成長を阻害する要因となります。また、人材の不足は企業のダウンサイジングを招き、それに伴い創造性や労働生産性の低下を引き起こす可能性があります。こうした課題を見据え、「高齢社会対策基本法」が施行されましたが、それから約30年が経過した現在においても、企業の対応が時代の急速な変化に十分適応しているとは言い難いのが現状です。その結果として、少子高齢化の問題はさらに深刻化し、個人や企業をはじめ、さまざまな社会現象としてその影響が顕在化しています。

「健康経営3.0」においては、「人的資本の変革」の考え方のもと、この高齢化を単なる社会の負担と捉えるのではなく、今後の社会全体の発展につなげることが求められます。高齢者が持つ豊富な経験や知識を活かすことで、社会のさまざまな分野に貢献できる可能性があります。例えば、労働市場においては、高齢者がこれまでに培ったスキルを活用し、若い世代に知識を伝えることで、世代間の継承が円滑に進むことが期待されます。また、地域社会においても、高齢者が積極的に活動することで、地域の結びつきが強まり、孤独や社会的孤立の問題の解消にもつながります。さらに、高齢者が健康を維持しながら社会参加を続けられるように、DX化をはじめとした環境を整えることが重要です。健康寿命を延ばすための予防医療や、柔軟な働き方を可能にする制度の導入が求められます。また、テクノロジーを活用し、高齢者がより快適に生活できるような支援策を進めることも、これからの社会において必要不可欠な取り組みとなるでしょう。このように、高齢化を単なる問題として捉えるのではなく、社会全体の発展に生かす視点を持つことが重要です。高齢者が活躍できる環境を整えることで、労働生産人口を確保することで持続可能な社会の実現につながります。

このように高齢化を進化させて、生涯現役社会を実現するためには、改めて、「人」を中心とした健康経営を推進することが不可欠です。すべてのライフステージにおいて心身の健康を維持し、健康寿命を延ばすことが求められます。健康経営において経営者が果たすべき役割は、「人」の健康を支援し、働き方の変革を進めることでワークライフバランスを確立しながら、

自己管理能力の高い生涯現役の従業員を育成することです。そのためには、「ワークエンゲージメント」と「ヘルスエンゲージメント」を両立させる必要があります。また健全な労働環境を維持するためには、心身の健康が不可欠であり、その確保はもはや経営者主導の健康経営だけでは成し得ない状況となっています。我が国の労働生産人口は減少傾向にあります。国際的に見ても日本の人口が極端に少ないわけではありません。問題の本質は、高齢化の進行にあります。

しかしながら定年制を設けている日本の企業にとって、高齢者の活用は大きな課題となっています。一方で、米国では年齢や人種による就業制限が少なく、能力に応じた雇用が行われています。このことから、日本においても生涯現役社会を創造することが重要な対応策であると考えられます。しかし、高齢化を単なる老化と捉え、心身の機能が大幅に低下することを前提とするならば、その評価を改める必要があります。例えば、体力の低下は転倒などの労働災害の増加につながり、また、健康面では、事業者が毎年健康診断を実施しているにもかかわらず、ヘルスリテラシーの不足により有所見率が増加し続けています。これらの課題は、経営者による従来の人的資本投資だけでは解決が難しく、個人が自らの健康を維持・確保する意識を持つことが必要不可欠です。さらに、精神障害の労災補償請求件数は年々増加しており、企業の労働生産性の低下を招く要因となっています。これらの問題を解決するためには、経営者、管理職、従業員の三者がそれぞれの視点を持ち、相互に連携することが求められます。現状を正確に評価・分析し、抜本的な対応を取ることが重要です。

企業における健康教育や健康経営の推進が、企業利益と関係することが研究報告で明らかになりました。喫煙者が少なく、運動習慣を有する者が多い、睡眠時間を確保している者が多い、と企業利益をもたらす結果が報告されました。これは、従来非生産部門であった産業保健が、高齢社会においては、生産部門に変化したことを意味しています。過去の「ほったらかし健診」や「やりっぱなし健診」ではコストに見合う利益が創出されていなかった事業であったかもしれません。健康経営は、従業員の高齢化が進行すればするほどその経営的效果を発揮することが期待できます。時代の変化が、企業における「健康」価値を大きく変えたといえます。

---

(出所) 矢野裕一郎ら「我が国における健康経営の取組みと企業利益の関連性の検証 (Epidemiology and Health 2022年)」  
[https://www.well-being100.jp/wp/wp-content/uploads/2023/03/20230316\\_Japanese\\_translation\\_paper.pdf](https://www.well-being100.jp/wp/wp-content/uploads/2023/03/20230316_Japanese_translation_paper.pdf)

アダム・スミスは、著書、「国富論」の中で、「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」と述べています。これは、労働者が過度な労働によって健康を損なうのではなく、適度に働くことで健康を長く維持し、結果として年間を通じて最大限の生産を達成できるという考えに基づいています。つまり、長期的な視点から見た労働の持続可能性を説いていると言えます。この考え方は、現代における「生涯現役」という概念と一定の共通点を持っています。スミスが直接、生涯現役時代の到来を予測していたと断定することは難しいものの、彼の主張は、労働者が無理をせず長く働くことが経済全体にとっても有益であるという点で、現代の労働環境や高齢者の就労に関する議論と通じる部分があると言えます。

---

(出所) アダム・スミス著「国富論1 水田洋監訳、杉田忠平訳 岩波文庫 (2000年)」

進化論においては、変化し続ける社会環境に適応できるもののみが生き延びることが可能であり、適応できなければ淘汰されてしまいます。社会の進化においては、「人」「企業」「社会」の三者が足並みを揃えて進むことが不可欠です。しかし、現代社会では「不信」「不安」「不満」が増大しており、その結果、人と企業間の「信頼 (trust)」が失われつつあります。この信頼の喪失は、精神障害の労災補償請求件数の増加にもつながっていると考えられます。厚生労働白書によると、健康にとって最もリスクとなる要因について、「生活習慣病を引き起こす生活習慣」と回答する人は減少し、「精神的ストレスが病気を引き起こす」と回答する人が約 3 倍に増加しています。このことから、身体的な健康だけでなく、心理的・精神的な健康の維持が重要であることが読み取れます。このような課題を解決するためには、前述の「人的資本の変革 (HCX)」の考え方のもとに「高齢化の進化」に取り組むことが、人・企業・社会の成長を促すための重要な課題であると言えます。改めて、HCX に取り組み、企業の成長を実現するためには、従来の経営者によるトップダウンの意思決定と、従業員の健康を両立させる経営戦略が求められます。安全衛生への取り組みは、その効果がすぐに現れるものではなく、戦略的かつ組織的に展開したとしても、成果が出るまでに数年を要するものです。そのため、結果を急ぎすぎることなく、長期的な視点で取り組むことが重要です。

このように、高齢化を単なる老化や退化と捉えるのではなく、進化として考え、生涯現役社会を創造することが必要です。そのためには、働き方の多様性を受け入れ、就業機会の確保、企業や非営利活動などを通じて社会とのつながりを維持することが重要です。そして、高齢期においても元気に活動できるよう、健康と体力を確保することが求められます。最終的に、健康の自立が確保されることによって、高齢化社会が持続可能な形で発展していくものと思います。2040 年の未来に向けて、私たちは高齢化社会の課題を進化の機会として捉え、高齢者が支えられる存在から支える存在へと変化する社会を目指す必要があります。このためには、企業には以下のような取り組みが求められます。

## 2. 高齢化の進化のために必要なエイジズムの撤廃

2040 年の未来に向けて、私たちは高齢化社会の課題を、進化の機会として捉える必要があります。そのためには、高齢者が「支えられる側」から「支える側」へと変わる社会を目指し、エイジズム（年齢による偏見や差別）の撤廃を実現することが重要です。日本では 2040 年までに総人口の約 4 割が 65 歳以上になると予測されており、エイジズムの克服は社会全体の存続と発展にとって不可欠な課題となっています。国際社会では、北欧諸国やアメリカ、イギリスがエイジズム撤廃に向けた取り組みで成果を上げています。例えば、スウェーデンでは、多世代共生の文化を基盤に教育や雇用、地域社会が一体となり高齢者の価値を活かす仕組みが構築されています。また、アメリカでは雇用における年齢差別禁止法により、年齢に関係なく働ける環境が整備され、イギリスでは世代間交流を促進するプログラムが社会全体の結束を強化しています。これらの成功事例は、日本が取り組むべき方向性を示しており、具体的な解決策を見出すための参考となります。

日本では、依然として年齢を基準とした固定観念が根強く残り、高齢者が職場や社会活動で十分に活躍できていない現状があります。この状況を改善するためには、企業が中心的な役割

を果たすべきです。企業は、まず従来からの年齢に対する考え方を克服するため、社内研修や啓発活動を継続的に実施し、多様性を尊重する職場文化を育む必要があります。また、成果や能力を基準とした評価制度を徹底することで、年齢に関係なく正当に評価される環境を整えることが求められます。さらに、企業は地域社会への貢献にも積極的に関与すべきです。地域の世代間交流を促進するプロジェクトを主導し、高齢者と若者が協力する取り組みを推進することで、新しい価値を生み出す機会を創出できます。

加えて、教育の分野でも変革が必要です。若い世代が高齢者を価値ある存在として捉えられるよう、小中学校で高齢者の経験や知識を肯定的に学ぶ機会を提供することが求められます。企業が学校教育に投資することも企業の持続的経営を促すためにも必要です。これにより、すべての世代が互いに尊重し合える価値観を育むことができます。労働契約は労使対等が原則です。健康についてもそれぞれが自己保健に努めることで経営者の健康管理事業と対等の立場で高齢社会を豊かにしていく必要があります。2040年を展望すると、エイジズムの撤廃は単に高齢者のための取り組みではなく、すべての世代が対等に尊重され、協力し合う社会を築くための基盤となります。多様性を尊重し、年齢に関係なくすべての人が活躍できる社会は、より幸福で持続可能な未来を生み出します。企業、教育機関、地域社会、政府が連携し、行動を起こすことで、日本はエイジズムのない社会の模範となることができるでしょう。この未来を実現するためには、今から取り組みを始めることが不可欠です。

### 3. 高齢化の進化に向けた、これからの企業組織の在り方

健康経営を成功させるためには、経営者の経営戦略に基づき、管理職がリーダーシップを発揮して実践的な活動を展開することが不可欠です。管理職は、部下の健康維持と働きがいの創出に積極的に関与し、健康経営の理念を現場レベルで定着させる役割を担う必要があります。企業の持続的成長を実現するためにも、管理職の意識改革と教育の強化が急務であると言えます。しかしながら、現状は、経営者の健康経営の推進には限界があり、経営者の推進力は管理職の階層で減衰し、最終的に従業員に十分に行き渡らないという課題があります。そのため、管理職が健康経営の「増幅機能者 (amplifier)」の役割を担い、経営者もその育成に積極的に関与することが必要です。

パンデミックの経験を通じて、管理職の役割は従来以上に重要になっています。過去の調査では、日本の管理職のリーダーシップの評価は低く、十分な教育が行われていないと指摘されてきました。トップダウンによる健康経営の成果が十分に得られていない場合、その要因の一つとして管理職階層での対応の不足が挙げられます。実際、精神障害の労災補償請求件数の分析からも、上司と部下間のコミュニケーション不足が大きな課題であることが分かっています。また、多くの管理職は「プレイングマネージャー」として自身の業績評価を優先せざるを得ず、部下への指導や教育に十分な時間を割くことができない状況です。加えて、経営者が管理職に期待することと、管理職自身が経営者に求めることとの間に認識の乖離があり、これが管理職の成長を妨げる要因となっています。新入社員の早期離職の増加も、管理職のリーダーシップやコミュニケーションの問題と無関係ではありません。

また現代社会において、労働者が職場で健康に、かつ長く働き続けられる環境を整えるには、従来の健康管理手法には限界があります。このままでは、労働環境の質が低下し、企業全体が衰退の道を歩むことになりかねません。定年を延長、あるいは撤廃する動きが進む中で、「健康定年」といった概念を導入する必要性が高まることも想定されます。加齢は決して衰退ではなく、知識や技術、そしてコミュニケーション能力が成熟する成長の過程です。これらの経験は、未来の社会に対する大きな推進力となり得ます。そのため、企業は管理職を中心に、従業員がより健康的に働ける環境を整備することが重要です。特に、メンタルヘルスの問題については、労災請求件数の分析からも、上司と部下の関係性が大きな影響を及ぼしていることが明らかです。職務に適應できないことで適應障害を発症するケースも増加しており、これがワークエンゲージメントの低下を招き、さらには健康問題を引き起こす要因となっています。メンタルヘルス不調を抱える従業員が復職した際、適切なサポートがなければ再発のリスクが高まります。そのため、「職務適性に応じた適正配置」が、企業の健康経営における重要な戦略の一つとなります。

#### 4. 健康自立の推進 -個々の健康管理の自立をサポートする-

これまでの健康経営は、経営者の推進力のもとで従業員の心身の健康保持・増進を図り、企業価値の創造につなげることを目的として推進されてきました。しかし、高齢化の進展に伴い、企業が経営戦略として提供できる健康支援には限界が見え始めています。そのため、「人」が自らの健康状態を正確に把握し、適切な解決策を選択し、実践することが、より重要になっています。健康経営を進化させるにあたり、企業が抱える課題に的確に対応することによって明確な成果（アウトカム）を生み出し、社会の発展を促すことが求められます。特に、膨大な情報の中から最も重要な課題を抽出し、その解決を優先させることが、経営課題としての対応に不可欠です。

高齢化が進む現代において、労働者のワークエンゲージメント（I want to work.）の向上だけでは、中高年期における労働生産性を維持・向上させることは困難です。そのため、ヘルスエンゲージメント（I can work.）が伴わなければ、労働者と企業双方の成長を見込むことが難しくなっています。これまでは、企業主導によるトップダウン型の健康経営が進められてきましたが、その手法には限界が見えています。労働者自身が主体的に健康経営を推進しなければ、高齢期において健康問題が深刻化し、結果として労務の提供が難しくなる可能性が高まります。「健康でなければ働けない」という考え方は、高齢社会における労働の基盤でもあります。そして、その健康は自ら築き上げる必要があります。企業が従業員の健康を一方向的に管理することにはもはや限界があり、最終的には、各個人が自らの健康を築く姿勢を持たなければ、さまざまな社会問題を引き起こしかねません。

このように 2040 年に向けた高齢者の健康自立は、超高齢社会を迎える日本において避けては通れない課題です。特に高齢期における認知症や軽度認知障害（MCI）、フレイルといった問題は、個人の生活の質を著しく低下させるだけでなく、家族や社会全体に多大な負担をもたらします。これらの問題に対処するためには、高齢者が自らの健康を主体的に管理し、予防的な取り組みを積極的に進める必要があります。特に、現役世代から定期健康診断の結果に基づき、

適切な生活習慣改善を行うことは、認知症や認知機能低下の予防において重要です。健康診断を受けるだけでなく、診断結果に基づいて生活習慣を見直し、必要な改善を行うことが求められます。特に、高血圧、糖尿病、肥満などのリスク因子を早期に管理することで、認知症の発症リスクを低下させることが可能です。日常生活においては、規則正しい食事や十分な睡眠、ストレス管理を心がけることが大切です。また、現役世代から生活習慣改善を当たり前のものとして実践する職場文化を醸成することが、長期的に高齢期の健康維持につながります。具体的には、家庭や職場での健康的な食生活、定期的な運動習慣、睡眠時間の確保、そして家族や友人との良好な関係を維持することが、認知機能の低下を防ぐための効果的な方法です。

次に、フレイル予防の観点からは、筋力や体力を維持する取り組みが欠かせません。フレイルは身体的、心理的、社会的な側面が相互に関連し合って進行するため、多面的なアプローチが求められます。まず、日常生活に運動習慣を取り入れることが重要です。ウォーキングや軽い筋力トレーニングを日課とすることで、筋力の低下を防ぎ、転倒リスクの軽減にもつながります。また、適切な栄養摂取による体力維持も不可欠です。特に、栄養のバランスについては、適正な塩分摂取量やタンパク質やビタミンなどの摂取がフレイル予防に効果的とされています。さらに、社会的つながりを保つことも孤立やフレイル予防に重要です。地域のサークル活動やボランティアに参加することで精神的な健康を維持することができます。

これらの取り組みを高齢者自身が積極的に進めるためには、健康自立を促進するための支援が必要です。まず、健康教育の拡充に伴う健康意識向上が挙げられます。高齢者が正しい知識を持ち、日々の生活に役立てるためには、分かりやすく実践的な情報を提供することが重要です。企業が自治体や医療機関、地域団体と連携して、健康に関する講座やワークショップを定期的に関催することで、高齢者の意識を高めることができます。また、ウェアラブルデバイスや健康管理アプリなどの自己管理支援ツールの活用も有効です。これらのツールを使えば、歩数や睡眠時間、心拍数などの健康データを日々記録し、可視化することができます。自分の健康状態を具体的に把握することで、健康管理に対するモチベーションが高まります。さらに、コミュニティの支援も重要な役割を果たします。社会とのつながりを強めることによって、人とのつながりを強くすることが重要です。高齢者が互いに励まし合い、支え合う仕組みを作ることによって、孤立を防ぐことができます。地域の交流イベントやオンラインコミュニティを通じて、健康に関する情報を共有したり、アドバイスを交換したりする場を設けることで、高齢者が安心して健康管理に取り組むことができます。企業においても、高齢者の健康自立への支援に取り組む重要な役割が期待されています。例えば、従業員やその家族に向けて、ウェアラブルデバイスの導入を補助するプログラムを展開することが考えられます。また、健康意識を高めるための教育プログラムを提供し、従業員全体が健康を重視する文化を醸成することも有効です。特に定年退職後も、企業が健康管理を支援する仕組みを継続することで、高齢者が積極的に社会に参加し続ける環境が整います。以上の取り組みを個人、地域、企業が一体となって進めることで、2040年の社会は、高齢者が率先して新しい価値を創造し、若い世代と共に支え合う持続可能な社会となることが期待されます。そのためには、今から一人ひとりが自らの健康を自分ごととして捉え、主体的に行動することが不可欠です。健康自立の実現は、単なる個人の利益にとどまらず、社会全体の未来を明るくするための基盤として、最も重要な取り組みの一つとなります。

## 高齢者が生涯現役であり続けるための具体的な方策

2040年には、現在の働き盛り世代が後期高齢者となり、支える側として社会に貢献することが期待されます。この未来を見据え、企業は次世代の高齢者が持つ力を最大限に活用し、健康的かつ安心して働ける環境を構築する責任があります。特に、AIやロボティクスといったデジタル技術を活用し、認知症や軽度認知障害（MCI）、フレイルの予防と支援に取り組むことが重要です。本稿では、2040年に向けた構想として、企業が取り組むべき具体策を整理します。

まず、高齢者が社会で活躍するためには、「提言 2 人的資本の変革（HCX）」で説明したように、リカレントやリスキングの支援が必要です。2040年には、デジタル社会がさらに進化し、ITスキルやデータリテラシーが求められる場面が増えると予想されます。企業は、デジタルスキルの習得を支援するプログラムを整備し、AIやデータ分析ツールの活用方法、クリエイティブな問題解決スキルを学べる場を提供することが求められます。また、コミュニケーション能力やリーダーシップといったソフトスキルを向上させるプログラムも重要です。これらの教育は、今後、オンライン学習等を活用することで、効率的かつ多様な形式で提供されるものと思われれます。次に、柔軟な働き方を可能にする環境の整備が重要です。短時間労働やプロジェクト単位での雇用形態に加え、完全リモートワークやハイブリッド勤務など、多様な選択肢を提供する必要があります。また、シェアリングエコノミー（共有経済）を活用し、高齢者が自身の経験を活かせる機会を増やすことも有効です。高齢期におけるシェアリングエコノミーとは、高齢者が持つ知識やスキル、アイデアなどの知的財産を他者や社会と共有し、経済的・社会的価値を生み出す仕組みです。具体例として、引退した専門家が若手を指導したり、特許や著作権を企業に提供したりすることが挙げられます。また、インターネットやアプリを活用したマッチングプラットフォームが、こうした知財の活用を支援します。このモデルには、高齢者の社会参加や収入源の確保、知識活用によるイノベーション促進といったメリットがあります。一方で、デジタルギャップの解消や知財評価の適正化、法的保護の整備などの課題も存在します。高齢者の経験を社会に還元するこの仕組みは、持続可能な社会の実現に貢献します。オンラインでの専門知識の提供や、地域のプロジェクトへの参画などが考えられます。企業はこれらのプラットフォームをサポートし、次世代の高齢者が容易に参加できる仕組みを構築する責任を果たすべきです。

健康管理の分野では、認知症や認知機能障害（MCI）、フレイルの予防が特に重要なテーマとなります。2040年には、医療技術の進化とデジタル化により、予防的な健康管理が主流になると予想されます。企業は、定期的な健康診断や認知機能チェックを従業員に提供し、これらの健康課題を早期に発見・予防する仕組みを整える必要があります。また、運動プログラムや栄養指導といった具体的な予防策を導入することで、従業員が健康的な生活を維持できるよう支援することが求められます。さらに、ロボティクス技術を活用した作業支援デバイス等を導入することで、従業員が身体的な負担を軽減しながら仕事を続けられる環境を整えられます。たとえば、AIが従業員の作業進捗の状況をモニタリングし、必要なタスクを優先順位づけする仕組みや、ロボットが簡単な作業を補助することで、認知機能の低下を補完することが可能です。さらに、AIを活用して従業員の健康データをリアルタイムでモニタリングし、個々の健康状態に応じたカスタマイズされた支援プランを作成する取り組みも期待されます。これにより、認知症やMCI、フレイルを抱える従業員が働きやすい環境を整えるだけでなく、全体的な健康改善

にもつながります。職場全体での意識改革も重要です。企業は、認知症やフレイルに対する理解を深めるための教育を従業員全体に実施し、職場での相互支援を促進する文化を育む必要があります。例えば、認知症予防に関する研修を行い、職場で適切なサポートができる体制を整えることが求められます。また、業務内容や職場環境を柔軟に調整し、該当する従業員が能力を発揮しやすいようにする取り組みも必要です。地域社会との連携も欠かせません。企業は、地域の教育や文化活動を支援するプロジェクトを展開し、高齢者が地域社会で役割を持てる仕組みを提供する責任があります。こうした取り組みは、地域全体の活性化に貢献すると同時に、高齢者自身が生きがいを感じられる機会を増やします。

以上のように、企業がリカレントやリスクリングの支援、柔軟な働き方の提供、健康管理の強化、AI やロボティクスを活用したタスク支援、職場文化の変革、そして地域社会との連携に取り組むことで、2040 年には次世代の高齢者が支える側として社会で活躍する基盤が整います。特に、AI やロボティクスの技術と、シェアリングエコノミー（共有経済）を活用することで、高齢者がその経験や知識を最大限に活かし、社会の発展に貢献できる未来を実現することが可能です。このような包括的な取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に向けた新たなモデルを構築することが期待されます。

## 今後の健康管理の方向性

日本では、労働安全衛生法に基づき、事業者が労働者に対する健康診断実施義務を負っています。この制度は、事業者が従業員への安全配慮義務を果たすうえでの重要な基盤となっています。しかし、短期間の間に離職者や転職者が増加する中で、個人の健康情報の断絶といった課題が顕在化しており、従来の枠組みでは対応が困難になりつつあります。これに対応するには、柔軟で包括的なアプローチが必要です。健康経営の取り組みは、一般的に経営者主導のトップダウン型が主流ですが、労働者の責務にも目を向けることが重要です。労働契約や就業規則には、労働者が遵守すべき事項が明記されており、健康診断の受診義務や健康診断後の自己保健義務などが含まれます。労使対等の原則は労働基準法で定められていますが、健康管理にもこの原則を適用し、労働者自身が主体的に健康維持に努めるべきです。健康経営は、労使双方が協力することで実現されるもので、経営者だけでなく、労働者自身の積極的な関与が欠かせません。特に、健康管理を進めるうえでは、労働者が自らの健康を意識し、積極的に改善する「ボトムアップ」の視点が重要です。このため、労働者の健康リテラシーを向上させることが必須です。また、健康診断の受診を促し、その結果をもとにした適切なフィードバックを行うことは、企業と労働者の双方にとって利益をもたらす大切な施策となります。一部の企業では、健康診断を受診し、再検査や精密検査を受けた従業員に対してインセンティブを付与する取り組みが行われています。しかし、一方で、未受診者に対するディスインセンティブはあまり普及していません。この点は、労働者の健康意識をさらに高め、企業との協働を強化するうえで改善の余地があります。お互いの利益である「健康」を十分に共有できていない現状は、少子高齢化が進む社会において大きなリスクとなり得ます。さらに、今後は兼業や副業、フリーランサーの増加に伴い、企業と働き手が業務委託契約を結ぶケースが増えることが予想されます。このような社会では、労務の提供に対する賃金の支払い、健康診断の実施義務に対する

受診義務、危険防止のための経営者の安全配慮義務履行、そしてそれに対応する労働者の自己保健義務が、協働の形で履行されるべきです。こうした枠組みの整備は、持続可能な働き方の実現に向けた鍵となります。

これらを支える手段として、PHR（パーソナル・ヘルス・レコード）事業者の役割が注目されています。PHR事業者は、企業と契約し従業員の健康情報を一元管理することで、転職や離職後も健康診断結果の継続性を確保します。また、PHR事業者が健康診断結果と担当医師の意見を事業者に提供することで、健康診断から就業上の措置までを一気通貫で対応できる仕組みを構築することが可能です。この取り組みにより、企業の個人情報保護がより強化され、健康管理の精度と信頼性が向上します。さらに、現行法の範囲内でPHR事業者の担当医とのダブルチェック制度を導入すれば、産業医の意見も併せて活用することで、安全配慮義務を履行する体制を一層強化できます。加えて、PHR事業者が健診機関や福利厚生を担う企業と連携することで、従業員は自らの健康診断結果の傾向を把握でき、離職・転職したとしても生涯にわたる健康管理が実現します。この仕組みは、健康経営を推進する企業にとっても戦略的に大きな価値を持つものです。

働き方の多様化が進む中、健康管理にはさらなる柔軟性が求められています。在宅勤務や兼業・副業などの新しい働き方の普及により、従業員の健康維持と生産性向上は、企業の持続可能性を左右する重要課題となっています。特に、新型コロナウイルスによってもたらされた社会変化の教訓から、包括的な健康管理体制の構築が急務であることが明確になりました。中間管理職の役割もまた、健康経営を成功に導く鍵です。管理職が果たすリーダーシップや従業員との信頼関係の構築は、チームの成果や従業員のエンゲージメントに直接影響を与えます。対話の頻度や多様性への配慮といった新たな指標を取り入れることで、より効果的な管理職育成が可能となり、健康経営をより力強く進めることができます。これからの健康管理には、経営者、労働者、PHR事業者等の民間企業が一体となり、それぞれが責任を果たしながら協働する姿勢が求められます。この協働により、柔軟で先進的な健康管理体制が実現し、従業員の健康と企業の持続的成長が共存する未来が切り拓かれます。

## 第5章 提言 3：「共創社会の実現」

### 1. 2040 年に向けた課題とパートナーシップの必要性

日本社会が 2040 年に向けて直面する少子化や産業構造の変化に対応するためには、マルチステークホルダーが協力し、健康経営を軸とした新しい共創社会を構築することが重要です。この取り組みは、企業一社で健康経営を推進するだけでなく、企業間ならびに地域連携を通じて新規事業の創出や地域の活性化を図り、社会全体の持続可能な発展に貢献することを目的としています。少子化に伴う労働力人口の減少や高齢化の進行は、産業構造に大きな影響を及ぼしています。こうした変化の中で、健康経営は従業員の健康維持や生産性向上に寄与するだけでなく、企業の競争力を高め、長期的な成長を支える重要な要素となっています。しかし、企業単独の取り組みでは限界があり、産業を超えた連携や協働が不可欠です。具体的には、異業種間でノウハウやリソースを共有し、新たな事業やサービスを創出することが求められます。例えば、医療分野とテクノロジー分野が連携することで、地域の健康課題を解決する、革新的なソリューションが生まれる可能性があります。

#### 連携強化のために必要な取り組み

こうした取り組みを成功させるためには、企業間や産官学の垣根を超えたつながりを強化することが重要です。これは、直接的な利害関係を持たないステークホルダー同士が、ゆるやかな連携を通じて共通の目標を目指すことを意味します。例えば、地元の中小企業、自治体、大学、NPO などが一堂に会し、情報やアイデアを共有する場を設けることで、新たな協力関係が生まれる可能性があります。このような「つながり」が時に革新的なアイデアやプロジェクトの原動力となります。加えて、企業間の橋渡しを行う「構造的空隙」を埋める仕組みを構築することも不可欠です。産業や組織間の連携を円滑に進めるためには、調整役やプラットフォームの存在が求められます。例えば、地域ごとに健康経営をテーマとした協議会を設置し、ステークホルダー間の橋渡しを行うことが考えられます。また、デジタル技術を活用した情報共有システムを導入し、異なる組織がより効果的に連携できるようにすることも有効な手段となります。このような仕組みを整えることで、取り組みが一過性のものとならず、継続的な成果を生み出す基盤が形成されます。2040 年に向けた健康経営を基軸とするマルチステークホルダーとの「共創社会の実現」は、日本社会が直面する課題を解決するための重要な戦略となります。企業間の連携による新規事業の創出や地域活性化を推進し、持続可能で活力ある社会の実現に寄与することが期待されます。このような取り組みは、ステークホルダーそれぞれの価値を最大化し、社会全体の利益へとつながります。

## 2. 共創社会の実現に向けた新たな産業構想の提案

### 次世代健康経営プラットフォーム構想

健康の維持と向上がこれまで以上に重要なテーマとなる未来において、健康経営は企業の持続可能な成長や生産性向上に不可欠な要素となります。本構想では、共創社会の実現の視点から健康経営の概念を拡張し、企業、教育機関、地域社会を包括的に支援する「次世代健康経営プラットフォーム」の構築を提案します。特に、2040年を見据え、健診、医療、運動、食事、睡眠、デジタル技術、通信、保険といった多様な分野を統合することで、新たな価値を生み出すことが可能になります。それぞれの分野を有機的に結びつけ、従業員一人ひとりに最適な健康支援を提供することで、企業と従業員、そして社会にもメリットをもたらす仕組みを構築することができます。特に、通信技術やデジタル技術は、今後のプラットフォームの中核を担うこととなります。オンライン健康相談やリモートモニタリングを活用することで、健康づくりの地域格差を解消する仕組みを整えることができます。また、ウェアラブルデバイスや健康管理アプリをオンライン診療サービスなどと統合することで、従業員が必要な健康情報やサポートをいつでもどこでも利用できる環境を提供できるようになります。さらにAIを活用して従業員の健康状態を予測し、早期の予防策を講じることで、健康リスクを未然に防止することが期待できます。ここからは、2040年に向けた、いくつかの構想を例示します。

### 健康データの統合による最適な健康管理の推進

現在の健康管理は、健診データや医療履歴が個別に管理されており、長期的な健康維持や予防医療の実現には限界がありました。しかし、デジタル技術や通信技術の進化により、健康データを一元管理し、AI等を活用して精緻な分析を行うことで、個別最適な健康プログラムを提供することが可能になります。例えば、ウェアラブルデバイスを活用し、心拍数や血圧、睡眠の質をリアルタイムで記録し、異常値が検出された場合には、オンライン診療を通じて専門医のアドバイスを受けられる仕組みを構築することも期待できます。これらの結果により、健康リスクを早期に発見し、適切な対応を取ることで、重大な疾病の発症を防ぐことができます。また、これらのデータは個人ごとに蓄積され、AIがライフスタイルや健康状態を分析することで、個々の特性に応じた健康管理プランが提案されます。例えば、運動不足が指摘された従業員には、日常の活動量を考慮した適切な運動メニューが提供されるとともに、食事や睡眠の改善策も併せて提案されることで、総合的な健康支援が可能となります。

### デジタル技術と通信技術の活用による効率的な健康支援

デジタル技術や通信インフラの進化を活用することで、健康支援の効率化と利便性の向上が可能になります。例えば、AIを搭載したバーチャルヘルスコーチを導入することで、従業員がいつでも健康相談ができる環境を整えることができます。また従業員がスマートフォンや社内の専用端末を通じて、自身の健康状態や生活習慣に関するアドバイスを受けられるようにすることで、手軽に健康管理を行えるようになります。また、遠隔医療の活用により、必要なとき

にすぐに医師と相談できる仕組みを導入することで、病気の早期発見や適切な治療の促進が可能になります。また、社内に遠隔医療ブースを設置し、専門医とオンラインでつなぐことで、ちょっとした体調不良でも気軽に相談できる環境を提供することなども可能になります。

## 運動・食事・睡眠を統合した最適なライフスタイルの提案

健康を維持する上で、運動、食事、睡眠のバランスを取ることが重要ですが、多忙なビジネスパーソンにとって、これらを適切に管理することは容易ではありません。しかし、健康データを活用し、個々のライフスタイルに合わせた最適な提案を行うことで、自然と健康的な生活習慣を維持できるようになります。例えば、スマートウォッチ等のウェアラブルデバイスで、日々の心拍数や活動量、睡眠の質を記録し蓄積していくことで、そのデータに基づいた最適な運動や食事の提案するシステムを構築することができます。その結果、朝の睡眠の質が低かった場合、その日の食事で睡眠の質を促す栄養素を含んだメニューが提供されたり、適切な運動時間が推奨されたりします。また、疲労の状態に応じて、企業の福利厚生として、オフィス内にリラクゼーションスペースや短時間の仮眠室を設置し、従業員が効率的に疲労を回復できる環境を整えて提案することで、業務の生産性向上にもつながります。さらに、食事についても、従業員の健康データをもとに、最適な栄養バランスを考慮した社食メニューや提携デリバリーサービスの活用を推進することで、健康管理の負担を軽減します。例えば、糖尿病予備群と判定された従業員には、適切なカロリーと栄養バランスでのメニューが推奨されるとともに、専門の栄養士によるオンライン相談が可能となる仕組みを導入することを実現することができます。

## 健康経営と保険との連携によるインセンティブの提供

企業にとって、従業員の健康を維持することは、生産性の向上につながる重要な要素です。そのため、健康経営と保険を連携させることで、従業員の健康状態が向上するほど企業や個人がメリットを享受できる仕組みを導入することができます。例えば、健康スコアを算出し、それに応じて保険料が変動する制度を設けることで、従業員の健康増進を促します。定期的な運動習慣や適切な食生活を継続し、続けた従業員には、保険料の割引やポイント還元などのインセンティブを付与することで、健康意識を高めることができます。さらに、企業としても、従業員の健康改善が進めば、労働生産性の向上や休職率の低下といった効果を得られるため、企業と従業員の双方にとってメリットのある仕組みとなります。また、企業全体での健康文化を醸成するために、社内の健康プログラムを充実させることも重要です。例えば、歩数や運動量を競う社内イベントを定期的開催し、上位者に特典を与える仕組みを作ることで、楽しみながら健康促進に取り組むことができます。これにより、健康管理が「義務」ではなく「楽しみ」として定着し、企業全体のウェルビーイング向上につながります。

## 雇用の流動化を見据えた、個人の健康データ統合の必要性

個人の健康データの統合は、単なる健康管理の枠を超え、労働市場全体の健全化と、企業と個人双方にとってのメリットを生み出す新たな健康経営モデルの確立につながると考えられます。今後の働き方の多様化を見据えた上で、こうした仕組みの導入を加速させることが求められます。特に、2040年に向けては、働き方の多様化に伴い、転職やフリーランス、副業といった形態が一般化し、雇用の流動化が進んでいきます。こうした変化の中で、個人がどの企業や組織に属していても、一貫した健康管理を行うことができる仕組みの構築が求められるようになります。今後、雇用が流動的になると、従業員が所属する企業ごとに異なる健康管理システムに依存することが難しくなります。しかし、個人の健康データが統合・標準化され、クラウド上で一元管理されることで、転職やフリーランスとして独立後も、継続的な健康支援を受けることが可能になります。また、このような仕組みがあれば、新たな職場に移った際にも、健康管理のデータがスムーズに引き継がれ、従業員自身が必要な健康指導や医療サービスを継続して受けることができます。例えば、転職によって職場環境が変わり、生活リズムやストレスレベルが大きく変化することがありますが、過去の健康データと比較しながら最適な健康管理プランを調整することで、体調不良のリスクを軽減することが可能になります。さらに個人の健康データを統合し、企業や保険会社、医療機関と連携することで、雇用の流動化が進む中でも適切な健康管理と予防医療を継続できるメリットが生まれます。遠隔医療やオンライン健康相談と連携することで、企業に所属していなくても、個人が安心して適切な健康サポートを受けられるようになります。また、健康データの統合が進めば、企業間での健康経営のベンチマークが可能になり、より効果的な健康管理プログラムの開発が進むというメリットもあります。例えば、同じ業界内で健康経営に成功している企業のデータを分析し、その知見を活かして自社の健康支援策を最適化できます。これにより、雇用の流動化が進んだとしても、従業員の健康を守りながら、生産性向上を実現できる仕組みが構築されます。

## 3. 学校教育への健康経営プラットフォームの転換

健康経営の概念は、企業だけでなく、教育機関にも応用することで、児童・生徒・学生の健康を維持し、学習意欲やパフォーマンスを向上させることが可能です。現在、子どもたちの生活習慣の乱れや運動不足、メンタルヘルスの問題が深刻化しており、これらの課題を解決するために、企業・医療機関・教育機関・行政が連携した共創事業として「健康経営プラットフォーム」の学校展開を推進することが求められます。本構想では、学校における健康管理をデジタル技術やデータ分析を活用して最適化し、個別最適な健康支援を提供する仕組みを構築するとともに、産学連携による新たな価値創造を目指します。

### 健康データの統合とAI分析による個別最適な健康管理

学校では定期的に健康診断が行われますが、そのデータは十分に活用されていません。そこで、学校の健康診断データ、体育の運動記録、給食の食事データ、睡眠状況を統合管理し、AI

を活用した健康リスク分析を行う仕組みを導入します。例えば、児童・生徒がスマートウォッチやタブレットを通じて日々の健康状態を記録し、それを基に健康アドバイスを提供することで、生活習慣の改善を促進できます。また、個々のデータを活用して、「運動不足が原因で集中力が低下している」、「食事バランスが崩れているため疲れやすい」といった傾向を可視化し、学校側が適切な指導やサポートを行える体制を整えることができる可能性があります。

## 企業・教育機関・行政が連携する共創事業の意義

さらに、このプラットフォームは、教育機関だけでなく、地域社会や企業とも連携することで、新たな共創事業の基盤となります。例えば、健康データを活用した研究機関との協力により、児童・生徒の成長や健康に関する新たな知見を得ることができます。また、スポーツメーカーや食品メーカーと協力し、学校向けの運動プログラムや健康的な食材の提供を行うことで、より実践的な健康支援が可能になります。メンタルヘルスの分野においても、心理カウンセリングやAIを活用したストレスチェックツールを導入し、生徒一人ひとりの心の健康状態を把握し、適切なタイミングで必要なサポートを提供できる体制を整えます。こうした取り組みにより、生徒の学習意欲の向上や集中力の維持が期待でき、教育の質の向上にもつながります。

このように健康経営プラットフォームの学校展開は、次世代の成長を支える鍵となります。個別最適な健康管理を実現し、児童・生徒・学生の健康維持と学習パフォーマンスの向上を促し、生徒がより健やかに成長し、学びの環境が最適化されることを目的としています。同時に、学校、企業、地域社会が連携することで、新たな価値を創造し、健康と教育を融合させた持続可能な共創事業を生み出すことが可能となります。これにより、2040年に向けて、未来の社会を担う子どもたちが、心身ともに健やかに育つ環境を整え、社会全体の健康意識を高めることができると考えられます。本プラットフォームの構築には、多様な分野の企業や団体が協力し、共通の目標に向かって取り組むことが必要です。健康経営の進化においては、企業、学校、地域社会の課題を包括的に捉え、個人・組織・社会全体の健康を支える新しい社会基盤の構築を目指します。

## おわりに

日本では「失われた 30 年」という言葉をよく耳にします。この 30 年間に、日本は何を失ったのでしょうか。逆に、日本の良さや持ち味とは何か、日本だからこそできることは何かを改めて考える必要があります。「失われた 30 年」は、グローバル社会との摩擦に翻弄された 30 年であったとも言えます。かつて、日本企業は家族主義的な価値観のもとで運営され、強いチームワークを発揮することが特徴でした。しかし、この 30 年間で、そうした日本独自のビジネススタイルが失われつつあるように感じられます。

現在、日本は少子化と高齢化という未曾有の社会的変化の中にあります。この変化を「退化」と捉えるのか、それとも「進化」とみなすのかは、私たち一人ひとりの選択と行動にかかっています。少子高齢化は単なる人口の問題ではなく、日本社会のあり方そのものを問い直す契機でもあります。この変化に適応し、新たな価値を創造できる社会を築くことができるかどうか、未来の日本の行く末を左右するのです。高齢化が社会の活力を奪うのであれば、それは「退化」となるでしょう。しかし、視点を変えれば、長寿化は、個人が長く活躍できる機会を広げる「進化」の可能性を秘めています。そのためには、一人ひとりの能力を最大限に活かし、社会全体の活力につなげる仕組みが必要です。企業においても、多様な人財が活躍しやすい環境を整えることで、持続可能な成長が可能になります。

また、少子化に伴う人口減少が懸念されていますが、日本は国際的に見ても依然として「少数国家」とは言えない規模を持っています。悲観するのではなく、質の高い教育の推進、健康経営の強化、テクノロジーの活用といった取り組みにより、生産性と創造性を高めることが重要です。これにより、限られた人口であっても国際社会で存在感を示し続けることができるでしょう。結局のところ、少子高齢化に対してどのような姿勢で臨むかが、日本の未来を形作るのです。私たちが進むべき道は、「退化」ではなく「進化」です。個々の可能性を尊重し、多様な価値観と共生できる社会を築くことが、これからの日本に求められています。その実現に向けて、「健康経営」が重要な役割を果たします。

健康経営の取り組みは、従業員の健康管理の推進から始まりましたが、健康経営研究会が提唱した健康経営戦略では、当初から「人・社会・企業の関係」を意識した取り組みを求めています。そして今、健康経営が始まってから 20 年が経過し、「人と社会」の関係をより強く意識した戦略が必要とされるようになりました。特に、「企業と人の関係」「企業と企業との関係」「企業と人と地域との関係」の三つの視点を重視した健康経営の実践が、今後ますます求められるでしょう。これらの関係性を意識しながら、企業が持続可能な成長を実現し、社会全体がより活力のある未来へと進むことが、日本のさらなる「進化」につながるのです。

## 健康経営の進化 -2040年の日本の未来に向けて-

- 特定非営利活動法人健康経営研究会  
<https://www.kenkokeiei.jp/>  
理事長：岡田 邦夫
- 健康長寿産業連合会  
<https://www.well-being100.jp/>  
会長：橋本 雅博 住友生命保険相互会社 取締役会長
- 健康経営会議実行委員会  
<https://www.kk-kaigi.com/>  
委員長：斎藤 敏一 株式会社ルネサンス 代表取締役会長

### <草稿者>

岡田 邦夫 特定非営利活動法人健康経営研究会 理事長  
平野 治 特定非営利活動法人健康経営研究会 副理事長  
株式会社エイチ・ツー・オー総合研究所 代表取締役  
樋口 毅 株式会社ルネサンス 執行役員 健康価値共創部部長  
健康長寿産業連合会 事務局長  
健康経営会議実行委員会 事務局長  
特定非営利活動法人健康経営研究会 理事

### <監修者>

特定非営利活動法人健康経営研究会

副理事長 山田 長伸 山田総合法律事務所 弁護士  
理事 井口 郁子 特定非営利活動法人健康経営研究会 事務局長  
理事 井上 幸紀 大阪公立大学大学院 医学研究科 神経精神医学 教授  
理事 久保 とし子 久保労働衛生コンサルタント事務所 所長  
理事 田中 宏和 一般社団法人日本健康開発機構 理事/株式会社ビゼル 執行役員  
理事 萩原 聡 萩原労働衛生コンサルタント事務所 代表  
理事 濱田 千雅 大阪ガス株式会社 Daigas グループ健康開発センター統括産業医  
理事 山本 智美 株式会社マイナビ 取締役 常務執行役員  
理事 山脇 恒 一般財団法人日本予防医学協会 東日本事業部 産業保健推進課長

<協 力>

荒尾 裕子 株式会社クレメンティア 代表取締役

上田 元久 株式会社ビゼル 代表取締役

関野 千鶴 健康長寿産業連合会 事務局／健康経営会議実行委員会 事務局

深川 典子 健康長寿産業連合会 事務局／健康経営会議実行委員会 事務局

健康長寿産業連合会 健康経営の推進ワーキンググループ

〒104-8430 東京都中央区八重洲 2-2-1 東京ミッドタウン八重洲セントラルタワー

健康経営会議実行委員会

〒130-0026 東京都墨田区両国 2-10-14 両国シティコア 3 階（株式会社ルネサンス内）

<問い合わせ先>

特定非営利活動法人健康経営研究会 事務局

〒103-0004 東京都中央区東日本橋 3-4-10 アクロポリス 21 8 階

info\_npokk@kenkokeiei.jp

健康経営®は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。