

第1部:「人を資本にする健康経営の必要性」

これからの健康経営



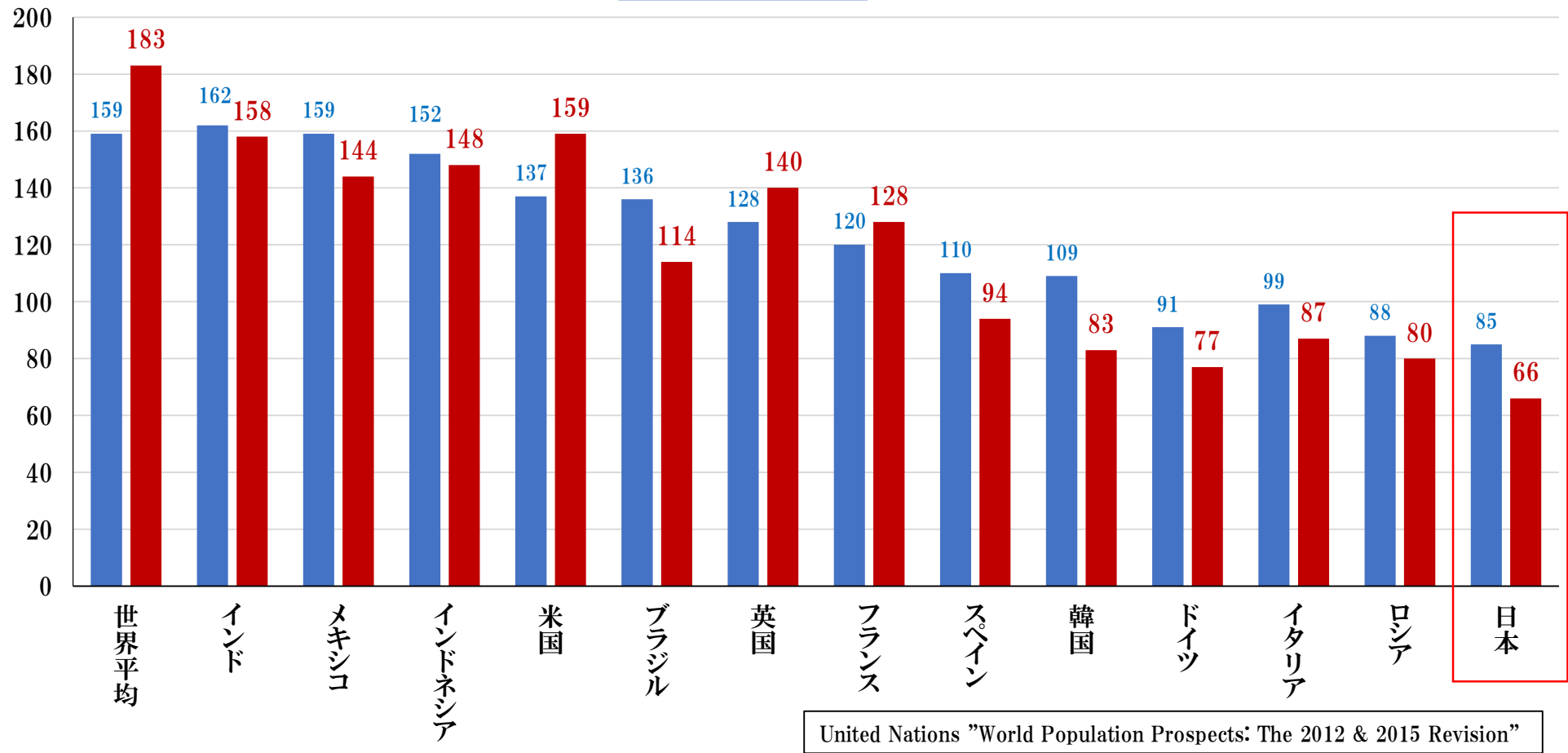
これからの健康経営

1. 社会構造の変遷
2. 少子高齢社会と企業
3. これからの健康経営

将来の人口推計

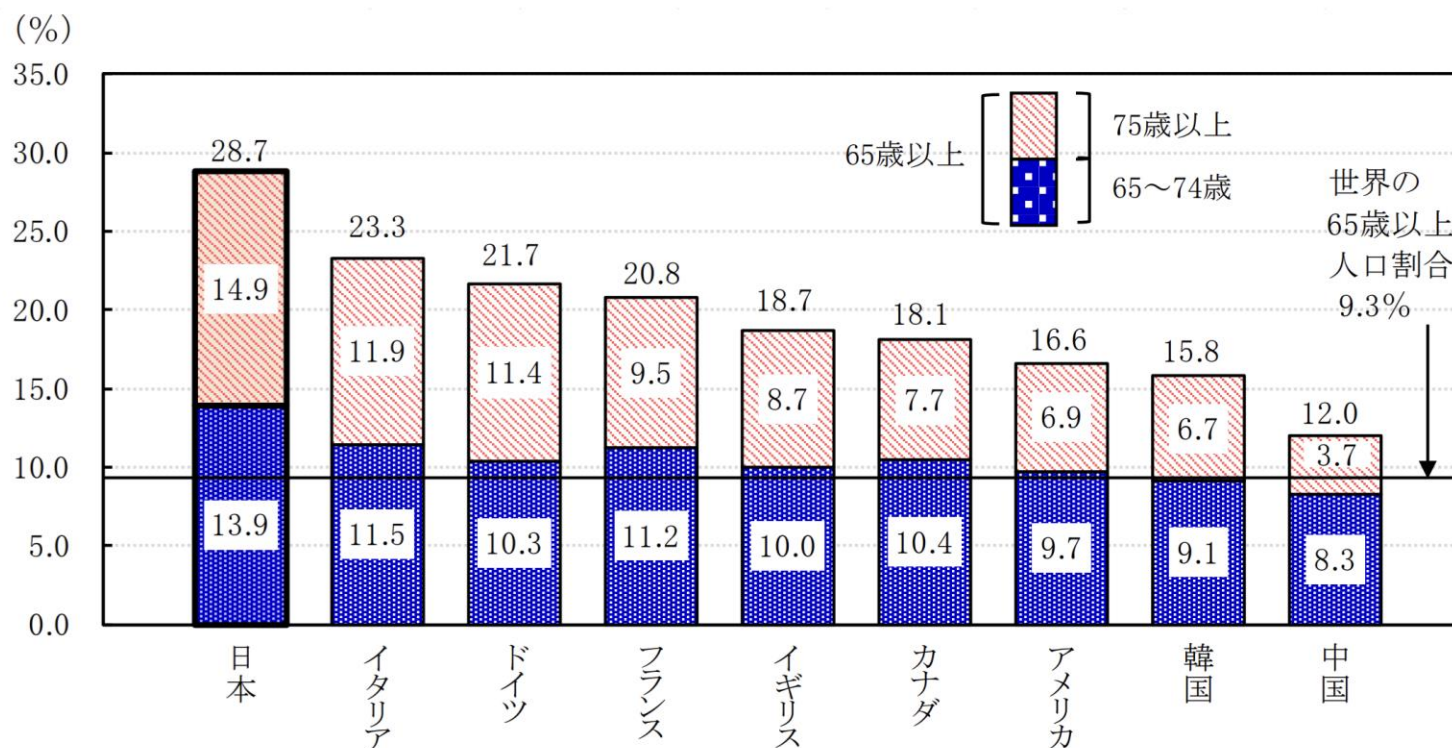
2000年を100とした将来の人口推計

■ 2050 ■ 2100



United Nations "World Population Prospects: The 2012 & 2015 Revision"

主要国における高齢者人口の割合の比較(2020年)



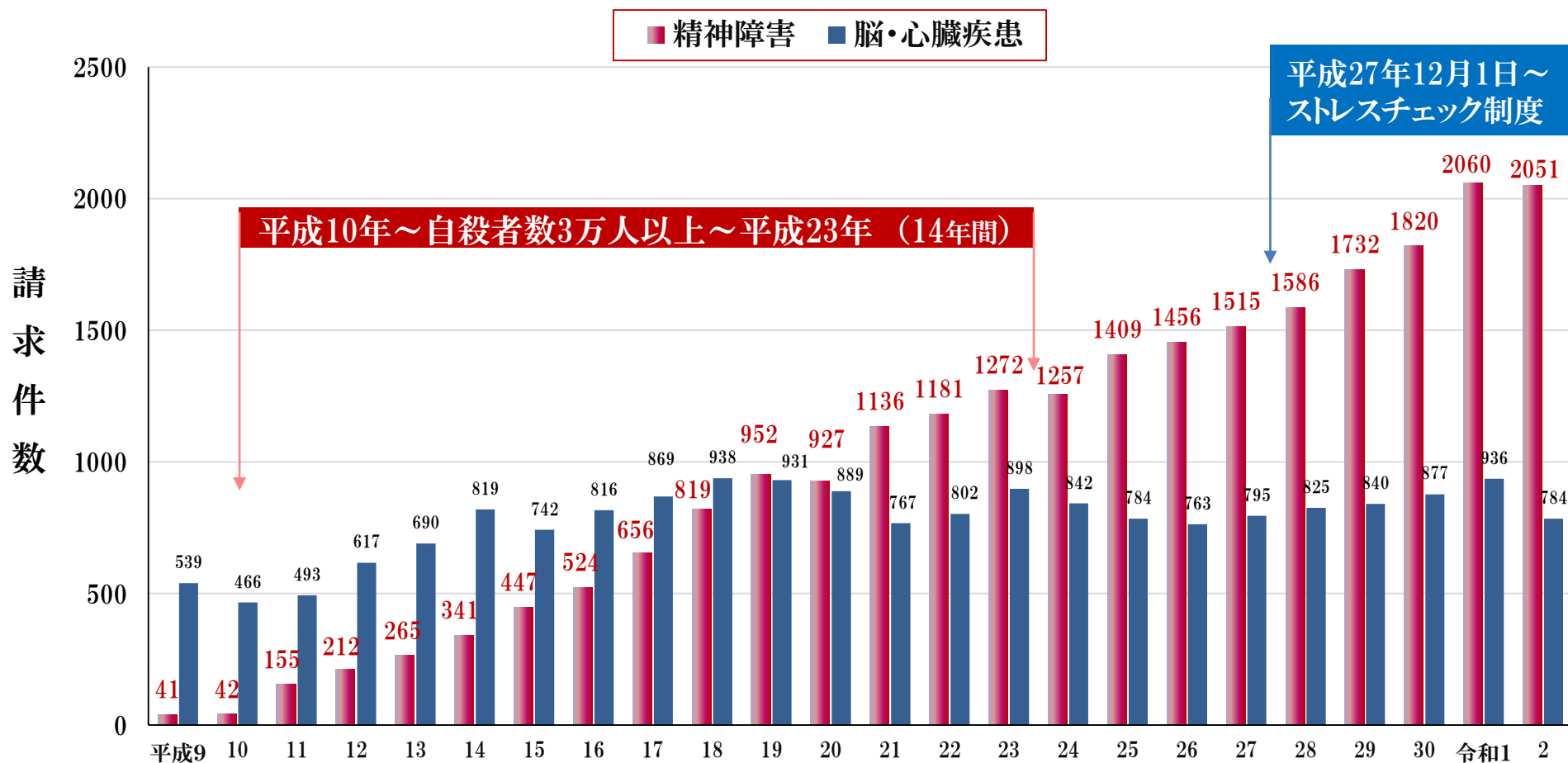
資料：日本の値は、「人口推計」の2020年9月15日現在、
 他国は、*World Population Prospects: The 2019 Revision* (United Nations) (201の国及び地域を掲載)における
 将来推計から、2020年7月1日現在の推計値を使用

初職が正規以外だと、その後の人生はどこまで違ってくるか

	初職が正規(A)	初職が正規以外(B)	差(B-A)	
男性(N=3,117)				
現職が不安定(%)	19.4	41.9	22.5	***
家計所得(年間、万円)	431	318	-11.3	***
家計所得<貧困線(%)	6.2	12.5	6.3	***
(%)配偶者なし	26.0	55.3	26.9	***
K6スコア(0-24)	4.7	6.66	1.96	***
K6スコア=5以上(%)	40.2	53.7	13.5	***
人数	2,654	456		
女性(N=2,818)				
現職が不安定(%)	33.1	42.3	9.2	***
家計所得(年間、万円)	385	357	-28	
家計所得<貧困線(%)	5.3	7.5	2.2	*
(%)配偶者なし	14.1	24.9	10.8	***
K6スコア(0-24)	4.7	6.66	1.96	***
K6スコア=5以上(%)	39.2	47.7	8.5	***
人数	2,246	522		

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

精神障害の労災補償請求の推移



フィンランド自殺予防国家戦略:1990年の自殺死亡率が30.4/人口10万人であったが、2002年には21.1/人口10万人となり約30%減少を達成した。
 “国家プロジェクト”として自殺対策に取り組んだことにより、結果として自殺に対する偏見を減少させ、自殺とその防止の意識が強化された。
 [2010年自殺対策白書より]

精神障害の労災補償状況

区 分		年 度				
		平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
精神障害	請求件数	1586 (627)	1732 (689)	1820 (788)	2060 (952)	2051 (999)
	決定件数 注2	1355 (497)	1545 (605)	1461 (582)	1586 (688)	1906 (887)
	うち支給決定 件数注3	498 (168)	506 (160)	465 (163)	509 (179)	608 (256)
	[認定率]注4	[36.8%] (33.8%)	[32.8%] (26.4%)	[31.8%] (28.0%)	[32.1%] (26.0%)	[31.9%] (28.9%)
う ち 自 殺 注5	請求件数	198 (18)	221 (14)	200 (22)	202 (16)	155 (20)
	決定件数	176 (14)	208 (14)	199 (21)	185 (17)	179 (17)
	うち支給決定 件数	84 (2)	98 (4)	76 (4)	88 (4)	81 (4)
	[認定率]	[47.7%] (14.3%)	[47.1%] (28.6%)	[38.2%] (19.0%)	[47.6%] (23.5%)	[45.3%] (23.5%)

審査請求事案の取消決定等による支給決定状況 注6

区 分		年 度				
		平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
精神障害	支給決定件数 注7	13 (2)	7 (0)	21 (6)	8 (1)	25 (7)
	うち自殺	7 (1)	4 (0)	5 (1)	2 (0)	12 (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 認定率は、支給決定件数を決定件数で除した数である。
 5 自殺は、未遂を含む件数である。
 6 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に伴い新たに支給決定した事案である。
 7 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。
 8 ()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

出来事の種類	具体的な出来事	令和元年度		令和2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
1 事故や災害	(重度の)病気やケガをした	72 (25)	2 (0)	28 (8)	2 (0)
	の体験	94 (58)	1 (0)	55 (30)	0 (0)
2 仕事の失敗	業務に関連し、重大な人身事故、重大事故を起こした	10 (1)	2 (0)	5 (1)	2 (0)
	の体験	127 (38)	2 (0)	120 (65)	2 (1)
	の体験	50 (8)	1 (0)	83 (43)	1 (0)

出来事の種類		決定件数
1	上司とのトラブル	388
2	仕事内容・仕事量の(大きな)変化を生じさせる出来事があった	190
3	上司から、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	180
4	同僚等から暴行または(ひどい)いじめ・嫌がらせを受けた	128
5	(重度)の病気やケガをした	127
6	悲惨な事故や災害の体験、目撃をした	120
7	セクシュアルハラスメントを受けた	90
8	同僚とのトラブルがあった	89
9	2週間以上わたって連続勤務を行った	64
10	配置転換があった	63
Work related & Human relations Problems		

合計	1586 (688)	185 (17)	509 (179)	88 (4)	1906 (887)	179 (17)	608 (256)	81 (4)
----	--------------	------------	-------------	----------	--------------	------------	-------------	----------

注 1 「具体的な出来事」は、平成23年12月26日付け基発1229第1号「心理的負荷による精神障害の認定基準について」別表1による(令和2年8月21日付け基発0521第4号による改正後のもの)。
 2 「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」は、令和2年5月29日付け基発0529第1号により新規に追加された項目である。
 3 「同僚等から、暴行又は(ひどい)いじめ・嫌がらせを受けた」は、令和2年5月29日付け基発0529第1号により補正された項目で、令和2年度においては改正前の認定基準における具体的な出来事「(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」で評価した件数も含むものである。
 4 「特別な出来事」は、心理的負荷が極度のもの等の件数である。
 5 「その他」は、評価の対象となる出来事が認められなかったもの等の件数である。
 6 自殺は、未遂を含む件数である。
 7 () 内は女性の件数で、内数である。



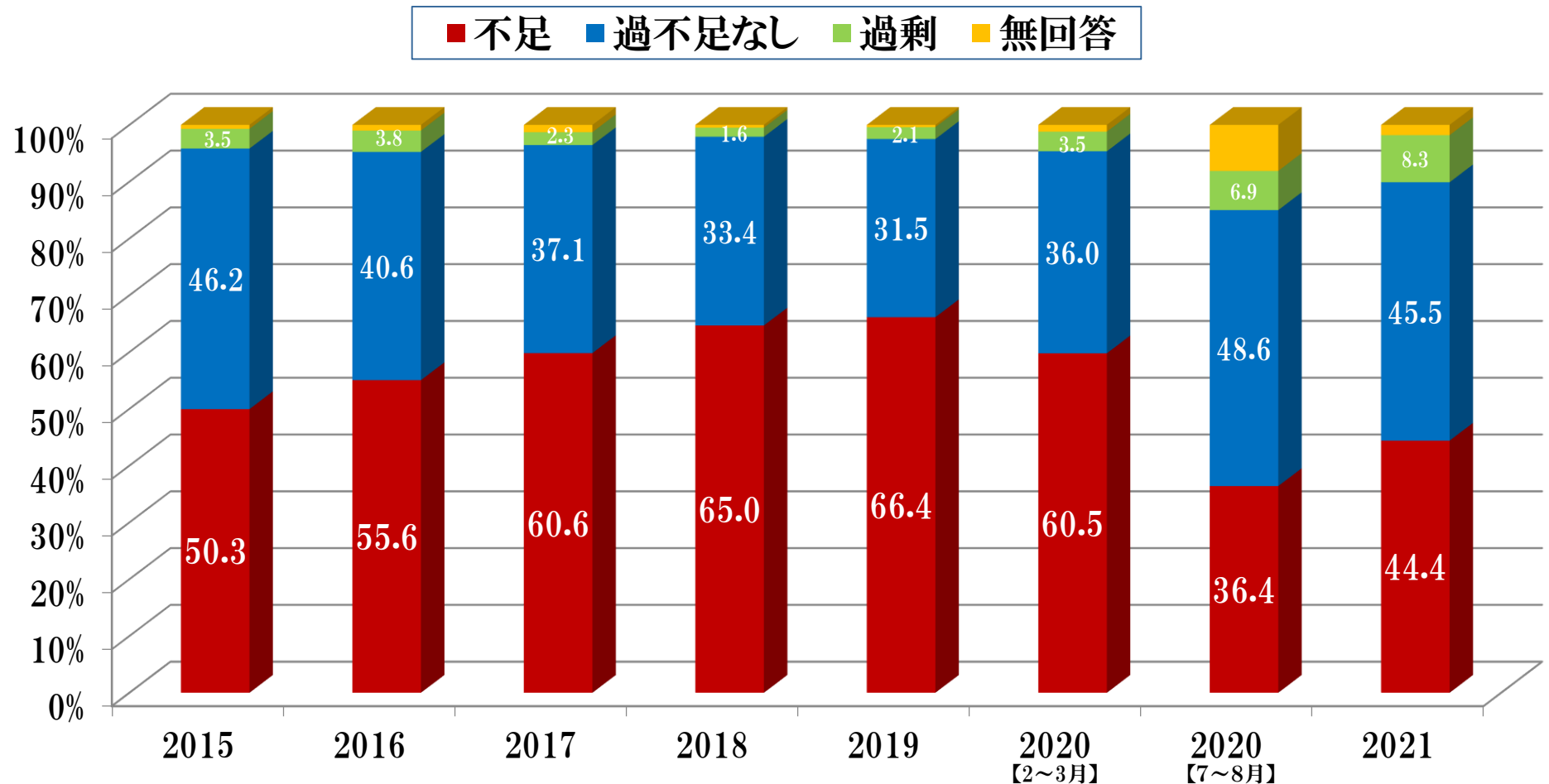
これからの健康経営

1. 社会構造の変遷

2. 少子高齢社会と企業

3. これからの健康経営

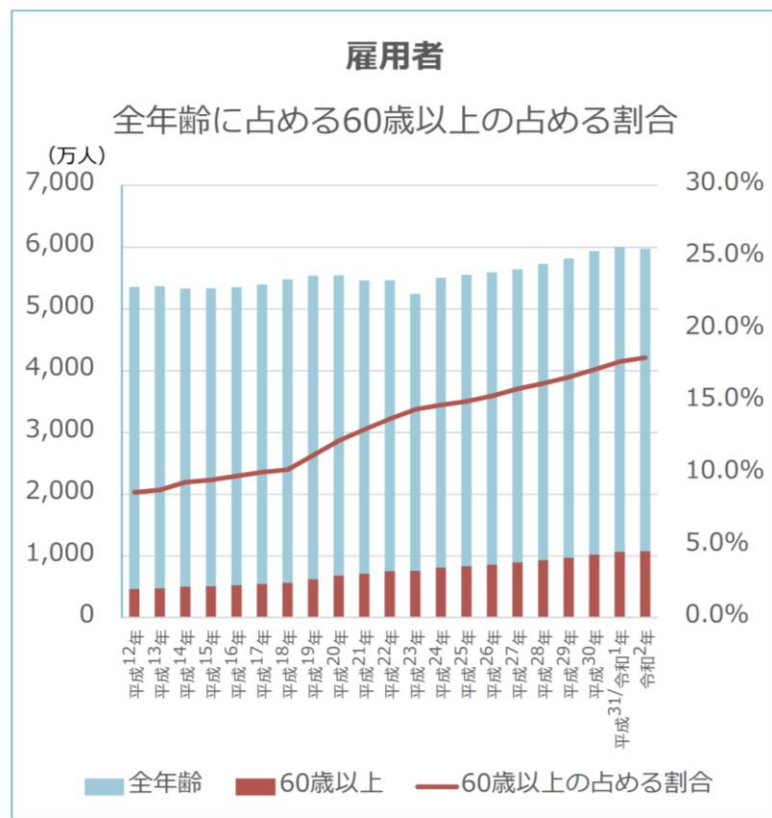
人員の過不足状況について



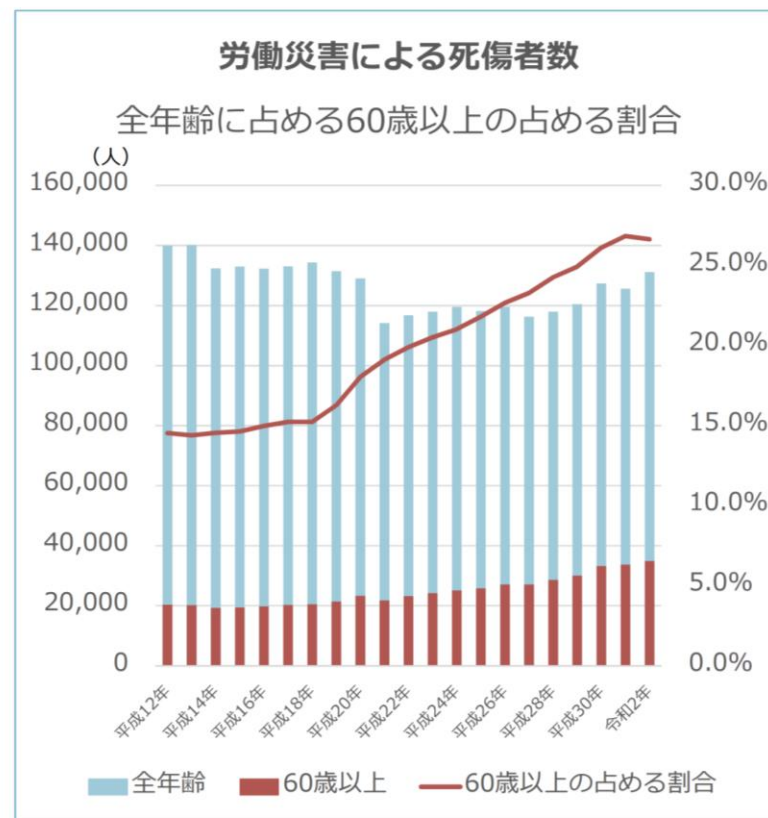
調査期間：2020年2月3日～3月6日
【新型コロナウイルスの感染拡大による影響を考慮】

日本商工会議所 「人手不足等への対応に関する調査」集計結果 2021年4月30日

高齢者の就労と被災状況



資料出所：労働力調査（総務省）における年齢別雇用者数（役員を含む）
 ※平成23年は東日本大震災の影響により被災3県を除く全国の結果となっている。



資料出所：労働者死傷病報告

- ◆ 雇用者全体に占める60歳以上の高齢者の占める割合は18.0%(令和2年)
- ◆ 労働災害による休業4日以上の死傷者数に占める60歳以上の高齢者の占める割合は26.6%に達する(同)

2



これからの健康経営

1. 社会構造の変遷

2. 少子高齢社会と企業

3. **これからの健康経営**

-健康経営を深化させるに至った社会的な要請-

その1

- 1 企業利益の創出が、シェアホルダーキャピタリズム(株主資本主義)から、ステークホルダーキャピタリズム(公益資本主義)への移行に代表されるように、株主だけではなく**社会と従業員に対する責務**を果たす必要があること。

※Public Interest Capitalism = 社会・従業員と企業の両立-社会資本の充実

責任感のある誠実な経営者であれば

事件名: 過労死損害賠償事件(控訴審)

大阪高裁(平成23年5月25日判決)

入社して4か月後に従業員(24歳)が長時間労働により、急性左心機能不全により死亡。

控訴人取締役らは、悪意又は重大な過失により、会社が行うべき労働者の生命・健康を損なうことがないような体制の構築と長時間労働の是正方策の実行に関して任務懈怠があったことは明らかであり、その結果一郎の死亡という結果を招いたのであるから、会社法429条1項に基づく責任を負うというべきである。(中略)

また、人件費が営業費用の大きな部分を占める外食産業においては、会社で稼働する労働者をいかに有効に活用し、そのもてる力を最大限に引き出していくかという点が経営における最大の関心事の一つになっていると考えられるところ、自社の労働者の勤務実態について控訴人取締役らが極めて深い関心を寄せるであろうことは当然のことであって、責任感のある誠実な経営者であれば自社の労働者の至高の法益である生命・健康を損なうことがないような体制を構築し、長時間勤務による過重労働を抑制する措置を採る義務があることは自明であり、この点の義務懈怠によって不幸にも労働者が死に至った場合にはおいては悪意又は重過失が認められるのはやむを得ないところである。なお、不法行為責任についても同断である。

【1 本件各控訴を棄却する。 2 控訴費用は控訴人らの負担とする。】

【参考】健康経営度調査の分析（株価との相関）

- 過年度の健康経営度調査の回答情報に基づく分析を実施したところ、**健康経営度調査のスコアが高い企業ほど、相対的に高いリターンを低いリスクで獲得できる傾向**が見られた。

健康経営度スコアが高いと、高い株価リターンが見込める傾向

※1：健康経営度調査スコアの上位から20%ずつ、5つの組に企業を分けたもの。なお、業種での偏りが生じないよう、業種別に組み分けを行ったうえで統合している。

※2：リスク1単位当たりの超過リターンを測るもの。この値が高いほど、同じリスクで高いリターンがとれることを意味する。

	健康経営度調査スコア5分位				
	上位 20%	上位 20-40%	上位 40-60%	上位 60-80%	下位 20%
総合スコア	4.35	4.02	3.62	3.87	2.31
1.経営理念・方針	4.17	4.09	4.06	3.79	1.81
2.組織体制	4.31	3.88	3.95	3.65	3.29
3.制度・施策実行	4.44	3.81	3.72	3.82	3.63
4.評価・改善	4.35	4.06	3.41	3.65	3.88



健康経営度調査スコア上位の企業ほど、高い株価リターンが見込める傾向

（令和3年度経済産業省委託調査結果）

調査期間：2020年10月19日～11月18日

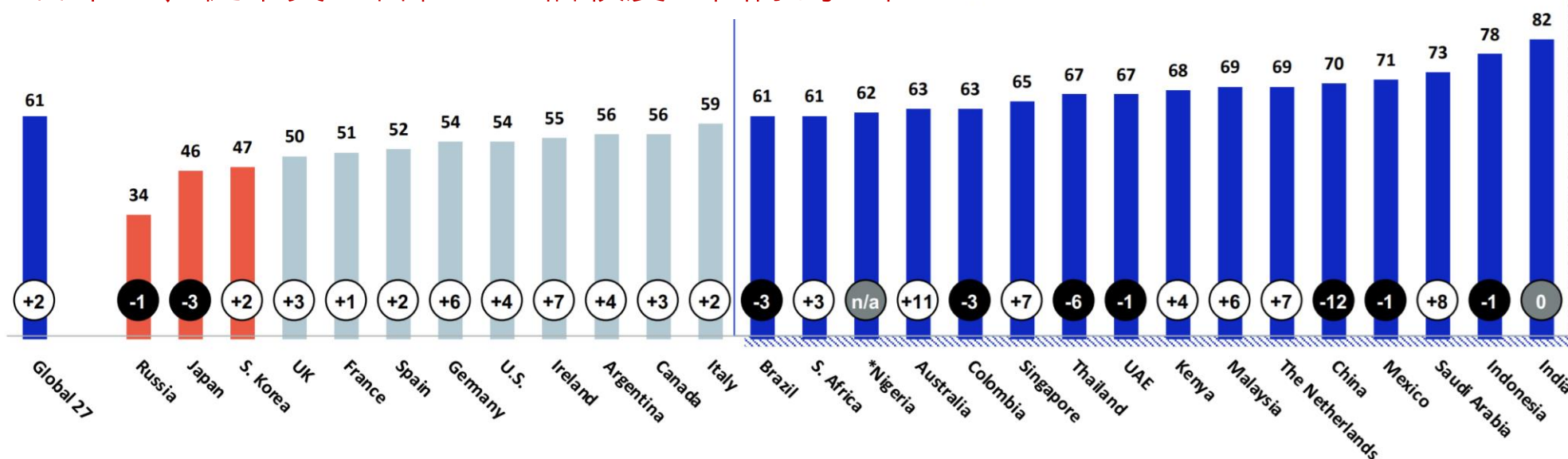
Online survey in 28 countries*
 33,000+ respondents
 2021 Edelman Trust Barometer fieldwork
 conducted from October 19 to November 18, 2020
 *The 2021 Trust Barometer 27-market global averages
 (for the general population, mass population and
 informed public) do not include Nigeria

TRUST IN BUSINESS INCREASES IN 17 OF 27 COUNTRIES

Percent trust



日本は、従業員の自社への信頼度が国際的に低い^{es}



2021 Edelman Trust Barometer. TRU_INS. [Business in general] Below is a list of institutions. For each one, please indicate how much you trust that institution to do what is right. 9-point scale; top 4 box, trust. General population, 27-mkt avg.
 *Nigeria not included in the global average



調査期間：2020年10月19日～11月18日

Online survey in 28 countries*
 33,000+ respondents
 2021 Edelman Trust Barometer fieldwork
 conducted from October 19 to November 18, 2020
 *The 2021 Trust Barometer 27-market global averages
 (for the general population, mass population and
 informed public) do not include Nigeria

TRUST IS LOCAL: MY EMPLOYER A MAINSTAY OF TRUST

Percent trust in my employer



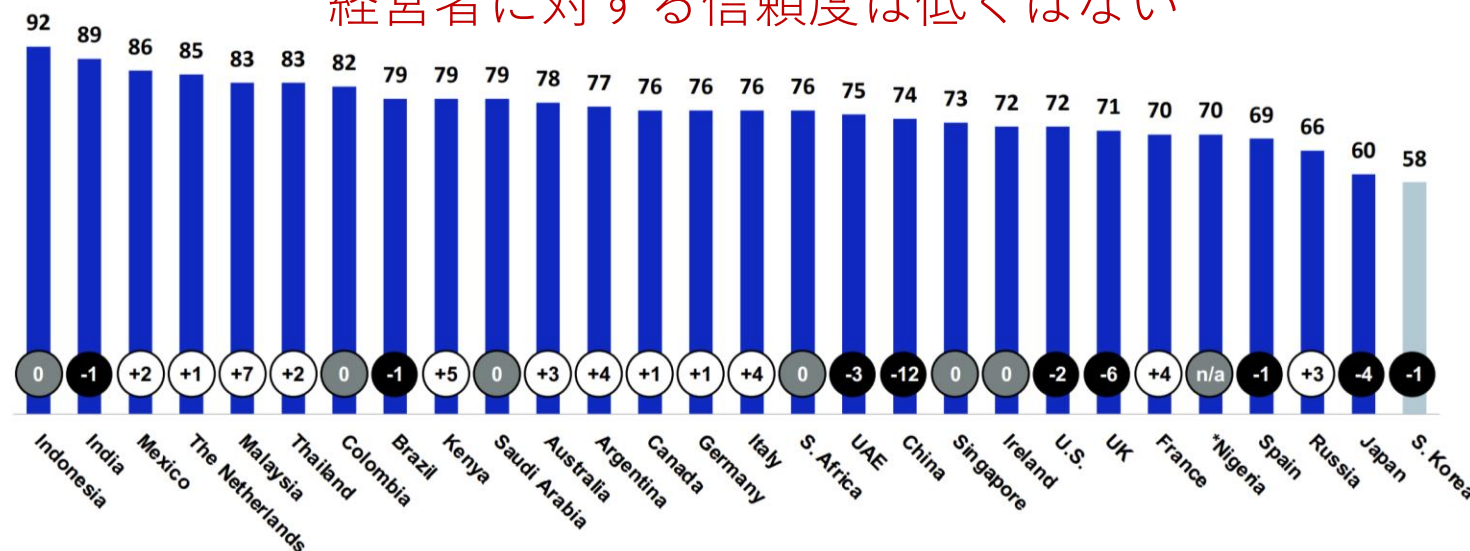
Global 27



Business	61
NGOs	57
Government	53
Media	51

Trust in my employer stable or rising in 18 of 27 countries

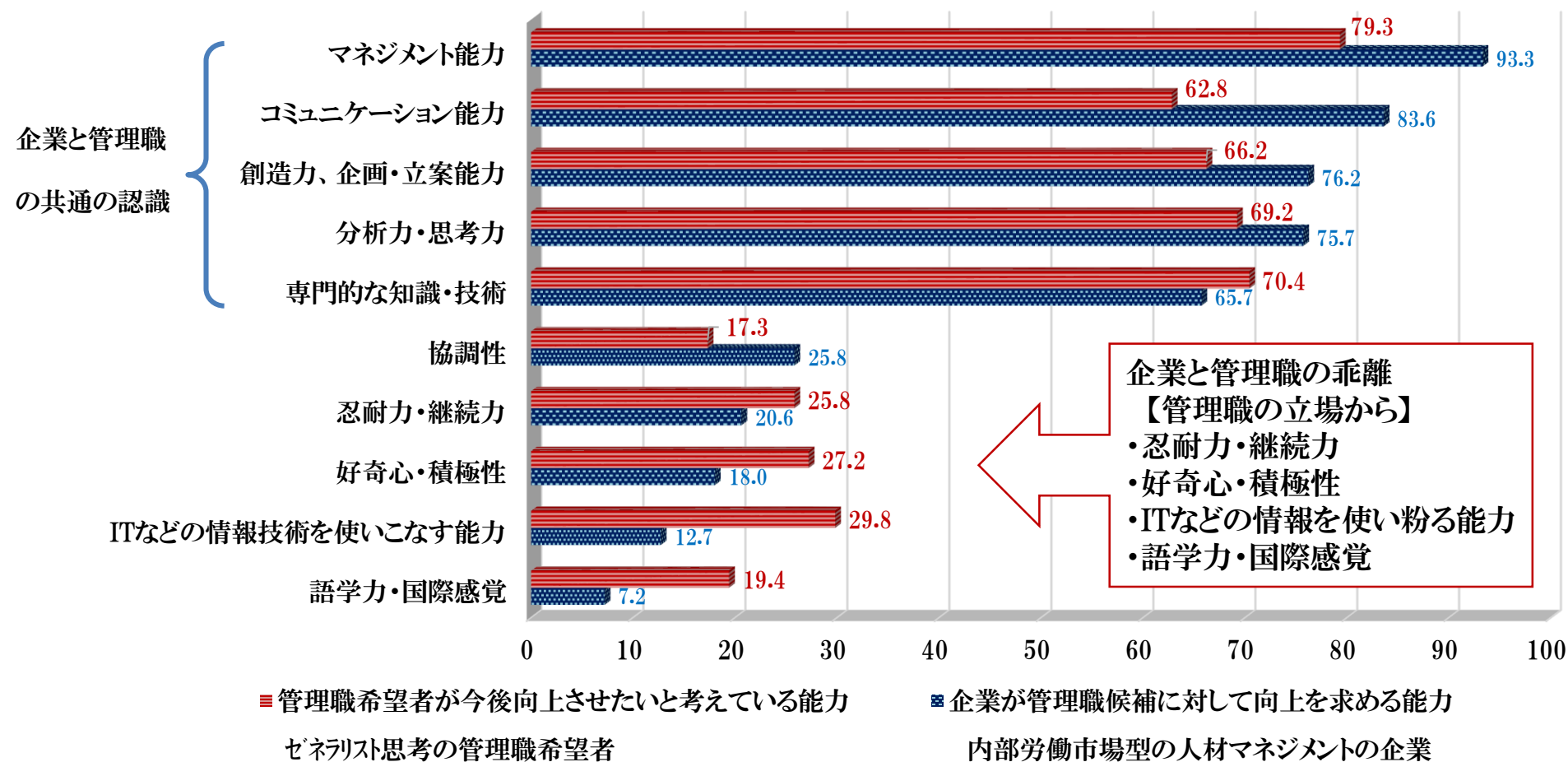
経営者に対する信頼度は低くはない



2021 Edelman Trust Barometer. TRU_INS. [Your employer] Below is a list of institutions. For each one, please indicate how much you trust that institution to do what is right. 9-point scale; top 4 box, trust. General population, 27-mkt avg. Question asked among those who are employed (Q43/1).
 *Nigeria not included in the global average



企業と管理職希望者が重要だと考えるスキルに生じているギャップ等



資料出所(独)労働政策研究・研修機構「多様な生き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票・正社員調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

Sports in Life

社会環境病



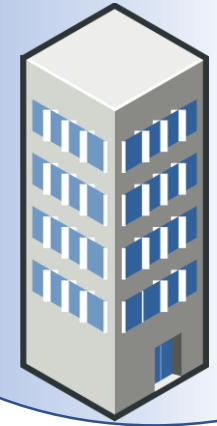
生活環境病



生活習慣病



労働環境病



健康経営オフィス

-健康経営を深化させるに至った社会的な要請-

その2

2 SDGsに代表されるように、各ステークホルダーのサステナビリティ(持続可能性)を高める企業戦略の一つとして、**従業員の健康と幸福への投資**を通じて社会をより活性化させる必要があること。

※Investment & Divestment for Health =健康投資-少子高齢社会への対応

(3)健康経営の深化ー 特にESGのE（Environment）との比較

- ESGのEの評価においては、事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（スコープ1）だけでなく、間接排出（スコープ2）や、サプライチェーン・事業活動全体（スコープ3）の脱炭素化も考慮する動きが見られる。



(出所) 環境省「グリーン・バリューチェーンプラットフォーム」ホームページ

サプライチェーンの末端に至るまで「働く人のヘルスケア」誰一人取り残さない

→健康経営においても、「サプライチェーン」や「社会全体」をスコープとしてはどうか。

-健康経営を深化させるに至った社会的な要請-

その3

3 見えない健康問題等に対する従業員のダイバーシティ(多様性)に対し、多様な働き方などの**インクルーシブ(包摂性)な経営**を創造していく必要性があること。

※Diversity & Inclusion =多様な働き方と柔軟な雇用

性同一性障害の乗務員の化粧を理由とした就労拒否の合理性等

Y交通(仮処分)事件

大阪地裁(令和2年7月20日決定)

男性乗務員が化粧をしていたことによって就労拒否があったことに対する賃金の仮払い請求

一般論として、サービス業において、客に不快感を与えないとの観点から、男性のみに対し、業務中に化粧を禁止すること自体、直ちに必要性や合理性が否定される者とはいえない。

しかしながら、債権者は、医師から性同一性障害であるとの診断を受け、生物学的な性別は男性であるが、性自認が女性であるという人格であるところ、そうした人格にとっては、性同一性障害を抱える者の臨床的特徴に表れているように、外見を可能な限り成人の性別である女性に近づけ、女性として社会生活を送ることは自然かつ当然の欲求であるといべきである。(中略)そうすると、性同一性障害者である債権者に対しても、女性乗務員と同等に化粧を施すことを認める必要性があるといえる。(中略)

従って、債務者は、債権者の化粧を理由として、正当に債権者の就労を拒否することができるとの主張を採用することはできない。

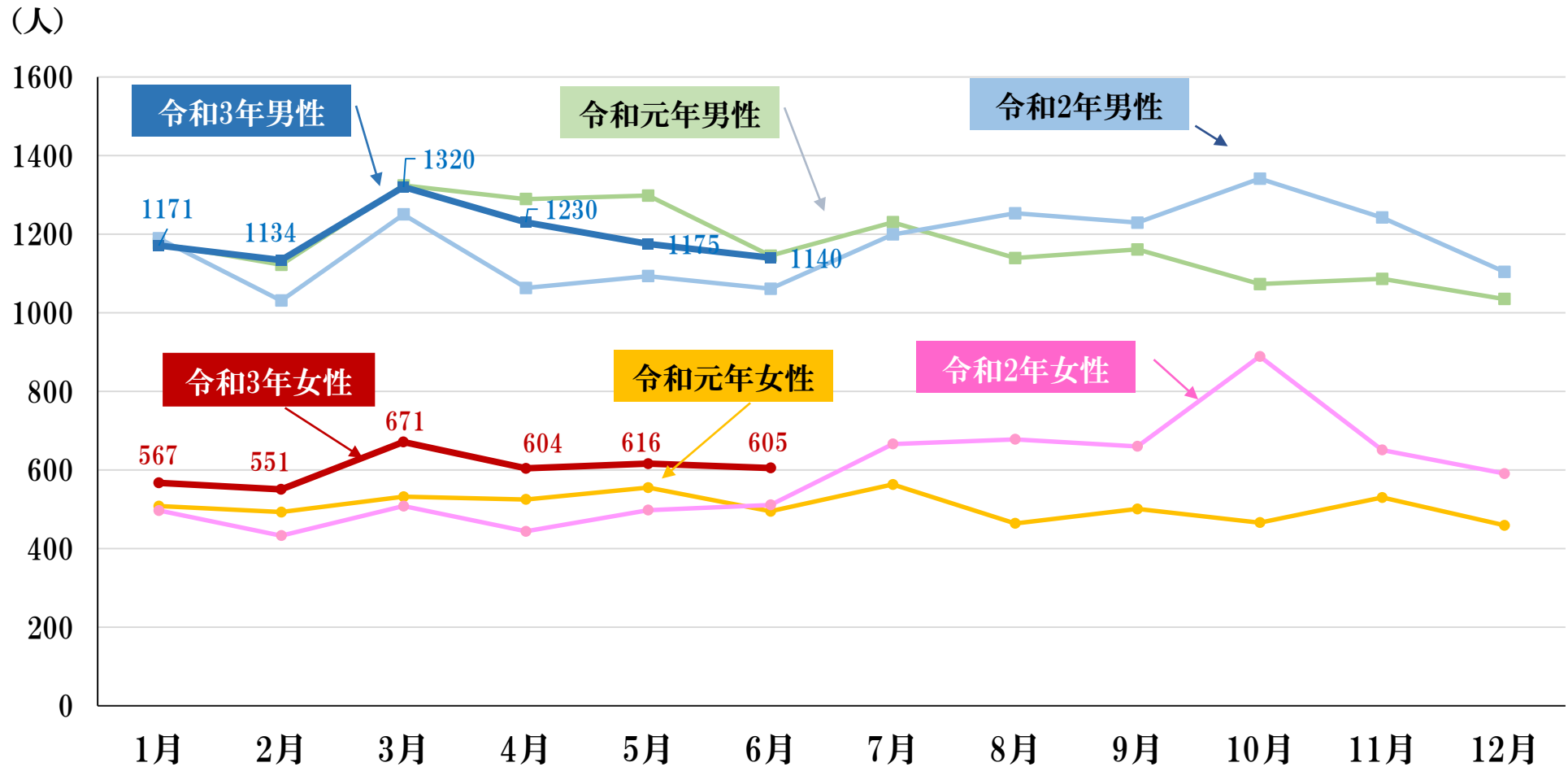
(債権者は、債務者に対し、民法536条2項に基づいて、賃金支払い請求権を有する。)

【債務者は、債権者に対し、令和2年7月から本案第一審判決言渡しに至るまで、毎月28日限り、18万円を仮に支払え。】

第536条 当事者双方の責めに帰することができない事由によって債務を履行することができなくなったときは、債権者は、反対給付の履行を拒むことができる。

2 債権者の責めに帰すべき事由によって債務を履行することができなくなったときは、債権者は、反対給付の履行を拒むことができない。この場合において、債務者は、自己の債務を免れたことによって利益を得たときは、これを債権者に償還しなければならない。

月別自殺者数





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。したがって、この自殺が法外にふえているのは、この自殺の起因している右の状態そのものが、極端に広まっているためであり、すなわち、社会が混乱し、衰えて、その影響下からあまりにも多くの人間を完全に逸脱するままに書かせているためである。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
集団本意的自殺
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

この社会がそうした役割を果たすのにふさわしいことは、その定義からしても結論される。それは、同じ労働に従事している個人によって構成されているし、かれらの利害は連帯し、一体化していさえいるので、社会的な観念や感情をはぐくむうえでこれほどうってつけの地盤はない。出自、教養、職業などが同一のため、職業活動は共同生活にとってこのうえなく豊富な素材をなしている。

-健康経営を深化させるに至った社会的な要請-

その4

4 少子化により労働力人口を確保していくためには、働き手を共有する副業
や兼業等の雇用形態や、企業間での仕事のシェアや共創など、**新しい共創
関係**を経営に取り入れていく必要性があること。

※Co-create Society by Corporate Shared Values = 停滞する経済対応、柔軟な働き方

働き方の未来 2035

～一人ひとりが輝くために～

報告書

3.5 働く人と企業の関係

働く人は仕事内容に応じて、一日のうちに働く時間を自由に選択するため、フルタイムで働いた人だけが正規の働き方という考え方が成立しなくなる。同様に、それよりも短い時間働く人は、フルタイマーではないパートタイマーという分類も意味がないものになる。

さらに**兼業や副業、あるいは複業は当たり前のこと**となる。多くの人々が、複数の仕事をこなし、それによって収入を形成することになるだろう。複数の仕事は、必ずしも金銭的報酬のためとは限らない、社会的貢献等を主目的にする場合もあるだろう。このように、複数の仕事をすることによって、人々はより多様な働く目的を実現することができる。また、一つの会社に頼り切る必要もなくなるため、働く側の交渉力を高め、不当な働き方や報酬を押し付けられる可能性を減らすことができる。

-健康経営を深化させるに至った社会的な要請-

その5

5

安全配慮義務履行の責務が、法人だけでなく経営者にも求められるようになり、従業員の心身の健康増進が経営戦略としての重要性が増してきたこと。

※Director's duty of care and Duty of loyalty = 従業員の心身の健康

安全配慮義務と善管注意義務

従業員が長時間労働により脳梗塞を発症し、後遺症が残ったとして損害賠償を求めた事件

会社法429条1項は、株式会社における取締役の地位の重要性に鑑み、取締役の職務懈怠によって株式会社が第三者に損害を与えた場合に、当該第三者を保護するため、法律上特別に取締役の責任を定めたものであると解される。労働関係は企業経営について不可欠なものであり、株式会社の**従業員に対する安全配慮義務**は、労働基準法、労働安全衛生法及び労働契約法の各法令からも導かれるものであることからすると、株式会社の取締役は、**会社に対する善管注意義務**として、会社が安全配慮義務を遵守する体制を整備する義務を負うものと解するのが相当である。

以上によれば、被告乙山(代表取締役)は、本件疾病の発症について、原告に対し、**会社法429条1項に基づく損害賠償責任**を負う。なお、被告乙山のこの責任と前記4(2)エの被告会社の責任は、不真正連帯債務の関係に立つと解される。

【被告らは、原告に対し、連帯して9075万9566円…による金員を支払え。】

福岡地裁(平成30年11月30日判決)

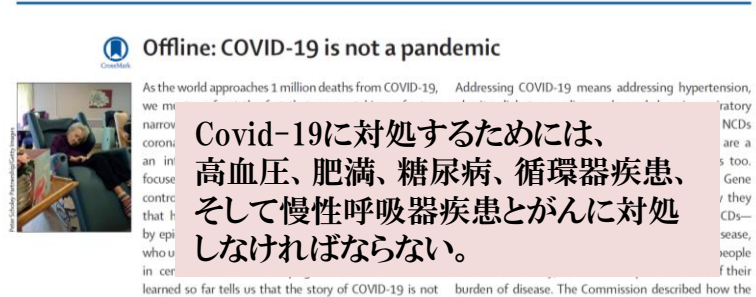
Syndemic という考え方

肥満、栄養失調、気候変動の流行は
各々独立して起こるのではなく、相乗的
に絡み合っており、その解決には一緒に
取り組まなければならない(一石三鳥)

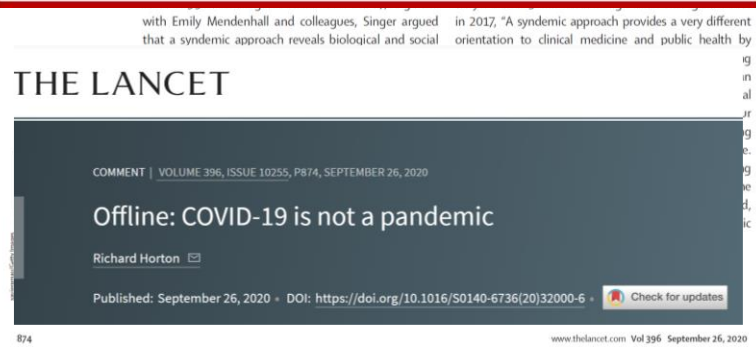
あなたの目の前まで近づいてくるのを待てば、
薬は間に合わない。なぜならば、病が癒しが
たいものになってしまっているから。

マキアヴェッリ著 「君主論」第三章 複合の君主政体について
川島英明訳 岩波文庫 1998

Syndemic (相乗的) SDGs



The aggregation of these diseases on a background of social and economic disparity exacerbates the adverse effects of each separate disease. COVID-19 is not a pandemic. It is a syndemic. The syndemic nature of the threat we face means that a more nuanced approach is needed if we are to protect the health of our communities.



Pandemic (世界的)

Infodemic (偽情報流布)

Epidemic (全国的)

Endemic (地域的)

Outbreak (集団的)

-健康経営を深化させるに至った社会的な要請-

その6

6

企業経営においては、上記の社会的変化の中で、**経営者の倫理感**が一層に求められるようになること。

※Ethical capitalism(倫理資本主義) =利益と従業員の幸福、そして社会の発展

消費者それぞれが各自にとっての社会的課題の解決を考慮したり、そうした課題に取り組む事業者を応援しながら消費活動を行うこと。

～あなたの消費が世界の未来を変える～

平成29年4月 「倫理的消費」調査研究会 取りまとめ
(座長: 東京大学名誉教授 山本良一)

倫理的消費(エシカル消費)とは

「地域の活性化や雇用なども含む、人や社会、環境に配慮した消費行動」
(消費者基本計画)

消費者それぞれが各自にとっての社会的課題の解決を考慮したり、そうした課題に取り組む事業者を応援しながら消費活動を行うこと

配慮の対象とその具体例

人	障がい者支援につながる商品
社会	フェアトレード商品 寄付付きの商品
環境	エコ商品 リサイクル製品 資源保護等に関する認証がある商品
地域	地産地消 被災地産品
動物福祉	エシカルファッション

倫理的消費(エシカル消費)に取り組む必要性和意義

- ・持続可能性の観点から喫緊の社会的課題を多く含有
- ・課題の解決には、消費者一人一人の行動が不可欠かつ有効
- ・「安さ」や「便利さ」に隠れた社会的費用の意識が必要

消費者の視点

「倫理的消費(エシカル消費)」という言葉の認知度は低い、基本的な概念は理解

- ①消費という日常活動を通じ社会的課題の解決に貢献
- ②商品・サービス選択に第四の尺度の提供(安全・安心、品質、価格+倫理的消費)
- ③消費者市民社会の形成に寄与(消費者教育の実践)

事業者の視点

「企業市民」、「企業の社会的責任」の重要性を認識

- ①供給工程(サプライチェーン)の透明性向上
- ②差別化による新たな競争力の創出
- ③利害関係者からの信頼感、イメージの向上(資本市場での事業者の評価向上)

行政の視点

人権や環境に配慮したまちづくり、地産地消、消費者教育などの取組

- ①消費者と事業者の協働によるWin-Winの関係の構築が国民的財産
- ②持続可能な社会の実現、地域の活性化などの社会的課題の解決

持続可能な社会の形成

事業者・行政に加え
消費者の認識と行動も不可欠

倫理的消費は
あなたの消費が世界の未来を変える
可能性を秘めている

広く国民間での理解とその先の行動を期待

推進方策の方向性

国民全体による幅広い議論の喚起

- ・第四の尺度としての意義等の共有
- ・議論の場の提供(エシカル・ラボ、SNS)

学校教育などを通じた消費者の意識の向上

- ・教材作成、教員向け研修
- ・ESD(持続可能な開発のための教育)との連携
- ・消費者教育基本方針等への反映
- ・全国展開を見据えたモデルプロジェクトの実施・展開

事業者による消費者とのコミュニケーションの促進、推進体制の整備

- ・消費者への情報提供
- ・消費者の声の商品・サービスへの反映
- ・事業者間の連携強化

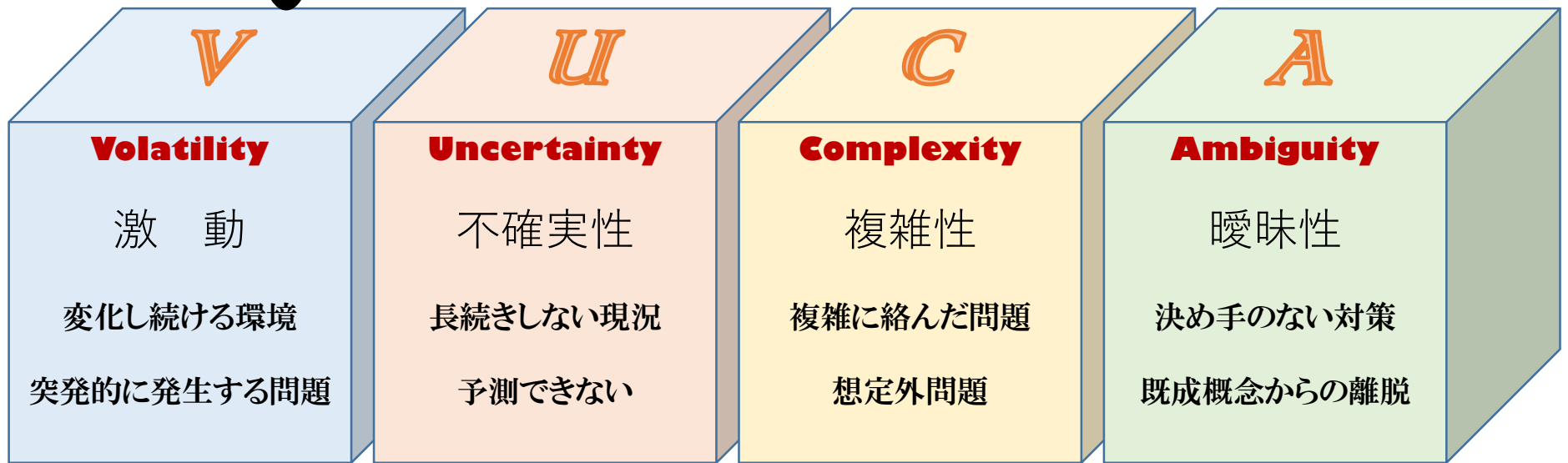
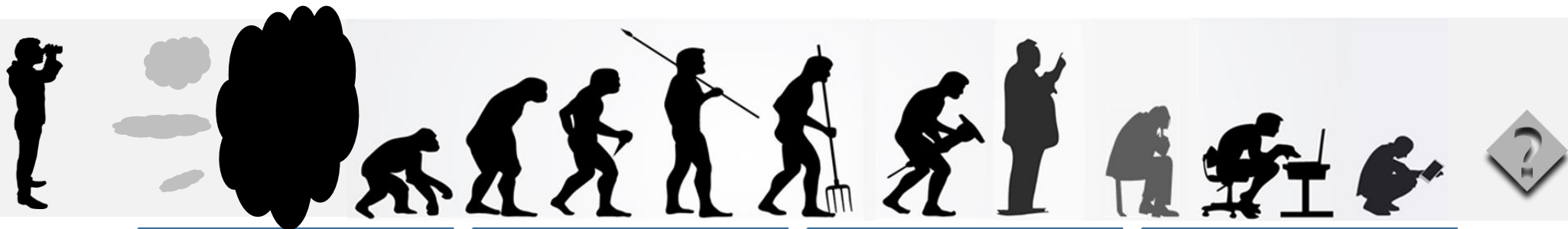
様々な主体、分野の協働によるムーブメントづくり

- ・民間団体との連携によるキャンペーン・表彰の実施
- ・地域におけるプラットフォーム(推進組織)の試行(徳島県)
- ・ポータルサイト等を通じた情報提供(認証ラベル等の情報の集約・提供)

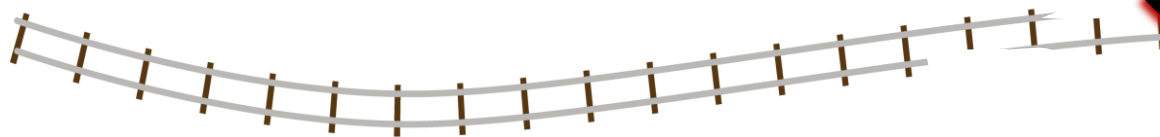
持続可能な開発目標(SDGs)

目標12:
つくる責任
つかう責任

(持続可能な生産消費形態を確保する)



国際経済、社会情勢、企業環境など国際、国内、企業ならびに個人を取り巻く環境の流動性、複雑性、不確実性（一方を確実にすると他方が確定できなくなる）によって、将来の予測が極めて困難な時代の到来を示す4つの要因



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。

