

パネルディスカッション

「健康な社会」実現のために企業にできること

》》 パネリスト 《《

近藤克則氏 千葉大学 予防医学センター 社会予防医学研究部門 教授
松本小牧氏 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐

》》 コーディネーター 《《

三原 岳 ニッセイ基礎研究所 保険研究部 主任研究員

1—健康の社会的決定要因について

■三原 ここからパネルディスカッションに入りたいと思います。

私の方からまず少し近藤先生にお伺いしたいのですが、結局「健康の社会的決定要因」というのは原因の原因の原因の原因をさかのぼっていくということだと思うのですが、そこがまず非常に大事だということでした。その中で、社会構造を変えていく上ではやはり企業も社会の関係者の一人だから、その役割が非常に大事になってくるというお話だったと思うのです。今日の事例紹介の中ではあまりなかったのですが、民間企業と組んでいる事例で社会的決定要因を取り込んだような商品設計やサービスの設計のような事例が何かありましたら、近藤先生、教えてほしいのですけれども。

■近藤 社会参加が大事だという話をしたのですが、スポーツクラブや趣味の会よりも効果が大きかったのが実は仕事だったりしたのです。高齢者就労も、企業にしかできない社会的決定要因に着目した健康を守る取り組みということもいえます。

先日聞いた面白い話なのですが、趣味で小さなお人形を作るのが上手なおばあちゃんがいました。それを作って孫にあげたら最初は大喜びで、3個ぐらいまでは「おばあちゃん、ありがとう」と言ったのだけれども、10個目ぐらいになったら「また？」と言われてしまった。せっかく作るのが楽しみで、喜んでくれるのは孫ぐらいだったのだけれども、それも喜んでもらえなくなってしまったので、どうしようというときに知ったのが、実はメルカリなのだそうです。それが売れるというのに気付いたらまた張り合いができて、大量生産して出品して、小遣い稼ぎにもなって張り合いができた。というような、社会参加の糸口として働くことだったり、あるいはお金を稼ぐことというのでしょうかね。市場とつながるといえるのですかね。そんなところで企業が果たしている面白い事例だと思います。

■三原 あとは、働いているだけで健康になれるオフィスづくりのようなことに取り組んでいるという話を伺ったと思うのですが、そのあたりをもしご紹介いただければと思うのです。

■近藤 今日は主に企業の方が聴かれていますので身に迫るものがあるかもしれませんが、転勤や異動がありますよね。その中で上司だったり、同僚との関係がすごくいい職場と、何となくちょっと気を使うなという経験はないですか。私はあります。そうすると、すごくいい雰囲気のところだと、自分の力を引き出してもらええるような感覚、逆に自分はいくらでもできるつもりなのだけれども、それを発揮できない感覚は多分、多くの方が多かれ少なかれお持ちだと思うのです。

そういうプロダクティビティやパフォーマンスだけではなくて、実は血圧なども、どういう職場環境か、特に周りがサポートティブかどうかによって違うということが分かっています。いい雰囲気の職場で仕事をしている人たちは血圧が少し下がって、高血圧が緩和するなどというデータも得られています。それは今はやりの健康経営の一つの例だと思うのですが、そういう職場における人間関係のようなものが健康にもパフォーマンスにも影響しているというデータが出始めています。

2——企業とのウィンウィン関係を築く

■三原 ありがとうございます。松本さんにちょっとお伺いしたいのですが、企業との連携でいろいろ協定を結んでいて、そこに生活モデルという考え方がベースになっていると思うのですが、企業との交渉で、要するに豊明市のモデルは企業にも適度に儲けてもらいつつ、社会課題も解決しつつというモデルです。つまり、社会課題の解決とビジネスの融合をやっていると思うのですが、例えば企業との接し方に工夫していることや、企業との交渉でよく聞く声のようなものが、もしあればお伺いしたいのですが。

■松本 ありがとうございます。市の方にもさまざまな企業の方々がお見えになります。私どもはどんな企業の方でもお話をさせていただくのですが、そこで私どもが一番気にしているというのか、気を付けているのは、相手のビジネスモデルを知りに行くということなのですけれども、企業がどういったことをやりたいと思っているのか、そこに私どもが応援できることがあるかということに気をしています。

両者ウィンウィン関係を築くことがとても重要だと思っていて、やはり行政が思っていることを企業にやっていただくというのはうまくいかないのです。まず一つには、企業の方々は何を求めているのか、そこに私どもが協力できるところがあるのかどうかということを見ています。もう一つは、なかなかうまくいかないと思うところは、既に企業が商品やサービスを固めて持ってこられると、どうしても私ども行政の側も買うか、買わないかという判断になってしまうわけです。ですから、共に作るつもりがあるかといったところがポイントになってくるのだらうと思っています。

■三原 計画のところから入って行って企業と一緒に作っていくようなことができなければ、ウィンウィン関係になっていくということですね。

Q&Aで質問を頂いているので近藤先生に少しお伺いしたいのですが、健康の社会的決定要因という言葉を知ったということで、多分政府の資料にもそんなに頻繁に出る言葉ではないと思うのですが、一方で健康経営で例えばこういうものを取り込んだという事例などはあるのでしょうかという質問なのですけれども。

3——健康の社会的決定要因を取り込んだ事例

■近藤 やるとなったら他社には負けるなというDNAは多分、企業の方が強いと思うのですが、いろいろ工夫されていて、面白い事例が出てきています。ぱっと思い出した例でいうと、社員食堂で実験までやってしまった例があるそうです。血糖値の上昇を抑えるにはサラダや野菜を食べた方がいいというのは分かっているのですけれども、カフェテリア方式でどこにサラダを置くとサラダを取る率が高いかということの研究したら、最初に置いてあると取りあえずトレイに載せてしまうらしいのです。その結果、社員がランチのときに野菜を摂取する量が増えたそうです。

運動系で行きますと、社員にあと500歩歩いてほしいということで万歩計を配って、個人対抗だと一

部の人だけが燃えてしまうらしいのですが、それをチームで登録して、チームで競い合う仕組みを入れ
たら、まるで仕事のように歩き出したという話もあります。万歩計などを使う方法だと、やる気のある
人は反応するけど、やる気のない人は反応しないのですが、やる気のない社員も歩く量を増やすのに成
功した企業の例があります。お客さま用の駐車場を店舗や本社ビルの近くにして、社員は遠い駐車場で
我慢しろというのを徹底して、職員駐車場を会社から500m離れたらしいのです。そうすると、出社する
気のある人はそこから歩かざるを得ないので、来るときと帰るときで500mずつ余分に歩くようになった
そうです。そんな取り組みは企業だからこそできる取り組みなのだということ、大変印象に残って
おります。

■三原 私も会社に行くまでに歩数を数えると、往復で5000~6000歩くのですよね。これがコロナで在
宅勤務中心になると5000~6000歩がごっそり抜けるので、1日1万歩ぐらいを目標に掲げているので
すが、実現しにくくなるんです。つまり、5000~6000歩稼ぐというのは、結構歩くのは大変だなというの
はこのコロナの自粛期間ですごく実感しました。やはり自然に歩くという、つまり「歩け、歩け」と健
康指導と言われるよりも、楽しみながら歩くとか、目的を持って歩いた方が人間は心が動くとも動き
ますよね。近藤先生の先ほどの説明で、楽しい空間をつくっていくということがあったと思うのですが、
そういう仕掛けをつくっていかないと、なかなか健康づくりは長続きしないだろうなとも思ってい
るところです。

それから、松本さんにもう一つ質問です。豊明市のプロジェクトは国の資料で少し知っていたのだけ
ど、企業との連携で例えば苦勞した点は先ほど聞いてしまったのですが、先ほどのスーパー銭湯のバス
の話が一番分かりやすいと思うのですが、私たちにこんな潜在性があったのかという反応は他の企業で
もあるものですか。

■松本 スーパー銭湯の取り組みでとても印象的だったのは、店長さんが後々に取材を受けられたとき
に、「私たちは温浴事業をやっていると思っていた。まさかその温浴事業が高齢者の方々の健康づくり
になり、つながりづくりになるとは少しも考えていなかった。行政と連携するようになって初めて自分
たちの価値に気付いた」とお答えされていたのです。それに気付くようになりますと、例えば施設の中
で高齢者の休憩スペースを作ったり、お風呂の中に滑り止めマットを敷いたり、手すりを付けたり、い
わゆる顧客にとって優しい施設に改修していくのです。その経験を通じて、意外なほど企業の方々はそ
うした自社の価値や可能性に気が付いていらっしやらないのだなと感じたことがありました。

4—OPERAの動向

■三原 先ほどの説明でOPERAのプロジェクトについて、ちょっと説明が少なかったように思うの
で、近藤先生にお伺いしたいのですが、JSTを中心に近藤先生のところでやっているプロジェクトを
中心に産官学連携のプログラムをやっていると思います。そこでの具体的なプロジェクトの事例、社会
実装に向けて何か商品やプロジェクトは動いていますでしょうか。

■近藤 先ほどは実際にまちを作ってしまうパシフィックコンサルタンツさんの動きをご紹介します

た。そういうことをやると、本当にそこに来る人が増えて、そこに来るまでの歩行量が増えるのだろうかということを知りたい、裏付けを取りたいということもあります。今後ソーシャル・インパクト・ボンドなどが徐々に社会に入っていくときに、例えば要介護認定を受けるのを抑えるのにどれぐらい貢献したのかというのを定量化する必要があります。そのツールとしては、活動量計や、これからはスマホではないかといわれています。それで例えばキャンペーンを張った日はそこに来る人がこれぐらい多いとか、それに伴って普段は4000歩なのだけど、そこに来ることによって6000歩に増えているとか、そんな行動データのより詳細なものが蓄積できるようなシステムを作りませんかという話をさせていただいていました。

実際に動いている例でいきますと、NTTドコモさんなどと一緒にそういう行動記録の情報を集められないかということをお話していたら、そういうことをやりたい会社が他にも数社ありました。データのフォーマットがばらばらだとビッグデータにならないので、フォーマットをそろえてデータベースにしませんかという話を先日して、基本的に前向きに検討しましょうと合意していただいたのです。ビッグデータができれば、NECさんのAI「the WISE」というのを使って分析をする。実際、私たちが持っているデータから認知症の発症を、より少ない項目で予測できるようにするための試作品レベルのアルゴリズムがすでにできています。

研究者が仮説検証型でやったときには、16問くらい使って、予測力がAUCという指標で0.8ぐらいだったのですが、それがAIは私たちの仮説や今までの知見にお構いなしにとにかく計算して、予測力が高い組み合わせはこれですというふうに吐き出しました。そこで、使った質問数はわずか8問で、予測力はほとんど遜色ないというのが出てきました。8問くらいなら、例えば3カ月に1回、ご本人に質問をメールで送って、ポチポチと入れてもらうだけで、「ちょっと点数が下がってきました。危ないですよ」というのを早く発見して、何かリコメンデーションしたりできる可能性があるのではないかと思います。

いろいろな企業の得意技を使っていただき、そういうのを組み合わせることで、今までにない価値を生み出せないかということに今はチャレンジしています。

■三原 先生としては企業にどう働き掛けや交渉をしていくのですか。

■近藤 先ほどご覧いただいたように、1社では駄目だけれどもそういうサービスがこうやって一連のものとして組み合わせることで、新しいビジネスモデルというのですかね、新しいサービスというのですかね、何かそういうものができるのではないのでしょうかと私があちこちで、今日をはじめこうしてしゃべらせていただいています。そうすると、それは面白いと思った企業がコンタクトされてきます。「うちはこの辺が得意です」「この辺だったら関われるのではないのでしょうか」という話を聞かせていただく中で、だったら例えば「こんなのはありますか」というキャッチボールをしながら、可能性を感じていただいたところが、JST（国立研究開発法人 科学技術振興機構）のOPERA（産学共創プラットフォーム共同研究推進プログラム）というプログラムに乗っかっていただいています。それで、研究費も出していただいたり、人を出していただいたりしながら、実際にそれを、最初は開発で「作る

フェーズ」、データがたまってきたらそのデータを使って「検証するフェーズ」を走らせているところ
です。

5——コ・クリエーションの時代

■三原 近藤先生と民間企業の方々がディスカッションする中で、民間企業が自分の価値に気付く。自分
はここが強いとか、こういうことだったらリソースを出せるとか、近藤先生がそこを「こういう研究
があります」というふうにマッチングをしているということですよ。

■近藤 そういう意味では先ほど松本さんもほとんど同じことをおっしゃっていると思ったのですが、
出来上がった商品を持ってきてもうまくはまる場所がないのだけれども、「こういうことはできます」
と言うのであれば、「こちらでこういう穴を埋めるものが欲しいのです」というのを擦り合わせること
で、「では、その形にしましょう」と言うことができる企業が時々いるということで、そういう意味で
はこれからは共創の時代、コンペティションではなくてコ・クリエーションの共創ですね。共に創り出
す時代という言葉がありますけれども、まさに課題を知っている人とそういう資源、技術、シーズを持
っているところの両方が一緒にテーブルについて、こんなものができたら課題の解決につながるのでは
ないかというゴールを共有して話し合う。打率はどのぐらいですかね。百発百中ではないですよ。失
敗の方が多いと思うのですが、時々ヒット、あるいは先ほどの温浴施設などはホームランという感じで
すけどね。そんなものが生まれるということではないでしょうか。

■三原 豊明をご覧になってどう思ったか、あるいは松本さんが近藤先生のOPERAを見て、共通点
があるなということをおっしゃっていましたが、どう思われますか。まず近藤先生、豊明の話が聞かれ
て。

■近藤 私が思うのは、松本さんをはじめ豊明市の職員の目の付けどころの鋭さというか、先ほどど
かに相談に行ったら、そんなのはあり得ないと言われたというような話がありましたが、産官学など立
場異なるセクターと一緒にならないと解決できない問題だけが社会課題として残っているのだとい
う意見もあります。そう考えると、そういうところが手を結ぶことは、そもそもおまけだという考え
方をするのか、これから残っている課題を解決しようと思ったらそこに穴を掘らないとないでしょ
うというふうに前向きに考えるかで、見えてくるもの、着想するものが違うと思うのです。そう
いう意味では豊明市の取り組みについて聞くたびに、よくそんなことを思いついたなというか、
すごく積極的に攻めているなという感じがします。

6——行政としての難しさ

■三原 行政としては平等にしなければいけないというプレッシャーが若干あると思うのですが、
あたりのプレッシャー、あるいは前例を打破する難しさのようなことも含めてお伺いしたいのですが。

■松本 ありがとうございます。よく聞かれるのですが、私たちはどことも手を組むというか、たくさ

んあればたくさんあっただけたくさん価値が提供できますから、例えばスーパーでも1社だけではなくて数社あれば、さまざまな価値が提供できるという意味では、私どもの市長も申し上げているのですが、そこに壁はない、私たちはオープンだということに平等性があるのだと言っています。

■三原 どこかの会社をえこひいきするのではなくて、持ち込まれたらきっちりそれに対応する。そこは全く平等に対応する。でも、そのときに企業の強み・弱みみたいなものを見ながら、強みを引き出していく。そこに豊明市が持っている問題意識とのマッチングを図って、新しいビジネスをできれば作っていく。企業も適度に儲けてもらうということだと思います。ただ、一方ではさりながら、企業からすると「目の前の仕事で精いっぱい、高齢者の健康づくりなんて知らないよ」みたいな反応は返ってこないですか。

■松本 ありますが、ちょっと考えれば分かる話で、社会全体が高齢化していれば、皆さんの顧客も高齢化しているわけです。先ほどのスポーツクラブの例などは特にそうなのですが、地方のスポーツクラブはほとんど高齢者なのです。その高齢者がやめないでいてくれることが、その企業にとっては大切なお客さまを失わないことにもなり、社会保障を支えることにもなるのです。

ですので、今向き合っておられるお客さまがだんだん年を取っていく中で、できないこと、やりにくいことも増えてくる中で、新たなサービス、価値を提供できるかとか、そのお客さまを失わないようにできるかといったことが、ひいては社会全体のメリットになってくるのではないかと思います。

■三原 松本さんのスライドの中で、民間サービス活用における難しさの一つとして、民間企業は高齢者の生活実態や生きづらさ、使いにくさを知らないということで、例えば設備の環境、急過ぎる階段とか、手すりがないとか、滑りやすい床という話があって、これを改善することによって高齢者が来やすくなれば、1週間1回だったのが3回になる。そうすると、高齢者は生活の質が上がっていくし、健康にもなっていく、民間企業も収益が増えるという話だと思うのですが、これは別に高齢者だけに限った話ではないのですよね。障害者のニーズもあるし、子育て中の人などもベビーカーを運搬するわけですから、そういうことを考えると、実は潜在的なお客さまを失っているということに企業が気付けば、多分いろいろなことができるのだろうと今日のスライドを見て思ったところです。この辺はやはり高齢者だけに限った話ではないですよね。

7—連携でストーリーを描く重要性

■三原 それから、さりながら議論をひっくり返すのですが、企業からすると、そうはいつでも保険料の上昇があって、医療費適正化のプレッシャーがある中で、目の前の重症化予防をどうしようというところはやはり関心があると思うのです。それはそれでしょうがないと思うのですが、そういう健保組合の人、あるいは民間企業の人たちに健康の社会的要因が大事だというメッセージを送るとしたら、どういうことが必要ですか。やはりストーリーのような形で、これをやればこういう医療費の効果があります、こういう会社の生産性も上がりますというストーリー、ロジックモデルなどといいます。そういうストーリーを作っていくことが大事なのですかね。

■近藤 ロジックモデルから始まり、私たちがいうと、それを最後にデータできちんと裏付けるということが今やりたいと思っていることです。数字で示されればそれだけ効果があるのだと共有できます。直感的に正しそうなんだけど、実はちっとも効いていないということが山ほどあって、逆に見えにくいものだけでも、実はそんなにインパクトがあったのかというものもあります。ですので、仮説段階ではロジックモデルで、あるいはグッドプラクティスで、そういう物語でご理解いただき、実際に付き合っていたところ、しっかりとデータを取って、本当に効果はこれぐらいあるのですというのが出てくると、一種の確信になる。そうやって、普及のフェーズに近づくのかなと考えています。

■三原 会社はあくまでも営利法人で、株式会社の場合、私も先ほど説明しましたが、株主に対しての説明責任があるわけですし、配当も出さないといけません。そうすると、もしそうではないものにお金を出すとになったときに、会社は説明責任を本来果たさなければいけなくて、そのときにロジックモデルやストーリーが本当は必要になると思うのです。その辺が健康経営は若干弱いかなと思います。経済産業省も、健康経営の見える化などと言っているいろいろな形で数値化していこうという取り組みはしているのですが、民間企業の皆さんはそこにすごく苦勞されているだろうなと思っていて、多分そういうところに先生のような研究者（学）が入って行って、こういうところにエビデンスがあるとか、こういうところにエビデンスのデータが集められるということが貢献できれば、企業も本来の企業の役割に立ち返った説明が多分できるのだろうと思うのですが、その辺はどうですかね。いかがですかね。

■近藤 先ほど、残っている難しい社会課題というのは単独のセクターでは解決できないものが残っているのだという意見があると紹介しました。そう考える人たちが出口として期待しているのが「コレクティブインパクト」というものです。昔から言われている言い方でいうと産官学連携の取り組みだと思います。そういう異なるセクターは異なる価値や原理で動いているので、その連携が簡単ではないというのです。

世界の中でコレクティブインパクトがうまくいっている事例の共通点は何かという、評価がきちんと行われることで、立場は違うのだけれどもこれだけの課題や取り組みや効果があるということが数字で示されれば、続けようとか広げようということが合意できる。その前提は評価だということです。それを考えると、産官学で評価が一番得意なのは学なので、学がそういうことをもうちょっとやるべきなのだけれども、現実社会に役立つということが今まであまり学の世界では評価されなかったのです。でも、これからはそういう現実社会に役立つようなところで、学の蓄積してきた方法を発揮するところに関心を向ける研究者が増える仕組みづくりのようなものも大事だと感じています。

8——産と官の合意形成、高齢者のニーズ把握を

■三原 学の研究成果を社会実装するということですよ。そこに民間企業が関わっていけば、社会実装の機会も増えるし、あとは新しい研究のシーズも出てくるし、新しい研究のデータもそこに集められます。その可能性が出てくるということですよ。

あともう一つ、産と官の関係でいうと、先ほど先生は評価がコレクティブインパクト、共創がうまくいく、共に創ることがうまくいくとおっしゃっていましたが、もう一つはビジョンの共有が多分大事で、産も官も学も、近藤先生がおっしゃるとおり、別のプリンシプル、原則で動いているわけですから、ここを目指すべきところはここだということが大事だと思っていて、それを作れるのは恐らく行政なのです。松本さんのスライドにもビジョンの共創ということで、先ほど「普通に暮らせるまちづくり」というビジョンがありましたが、ビジョンの共有という点で官と一緒に合意形成していくところのプロセスはすごく大事だと思うのですが、民間企業が来たときにはそのあたりは丁寧に説明しているのですかね。

■松本 そうですね。どことなら手を組めるかという判断基準はあるのかと聞かれることが多くて、特に行政関係者から聞かれるのですが、この企業とは手を組む、この企業とはなかなかうまくいかない、そこはどのような価値判断なのかと言われたときに、求めている、目指している方向性が一緒になれるかということなのですよ。そこはルールではなくて、こういう未来にしたいのだということをおっしゃれば行政が語れること、それに対して企業の方がそこに関わって、例えば自社の価値を創造していきたいと思う、そこが一致したときに一緒になれるのだと思っています。

だから、行政的に要綱を作って、ルールを作って、この企業はいい、この企業は難しいというようなものを作った方がいいのではないかと言う人もいらっしゃるのですが、私どもはそういうふうには思っていないで、やはり目指す方向を示して、そして現状はどうなっていて、先生がおっしゃるとおり、解決できない未解決の課題がこんなにたくさんある、ここに企業が持つポテンシャルを生かせないだろうかというふうに話し掛けていったときに合意が導けるのだろうと思っています。

■三原 間もなく時間もなくなりそうなので、最後の方の議論を整理すると、民間が自分のリソースにあまり気付いていない。例えば高齢者だったら、高齢者のニーズに対して、マーケティングが十分できていない。どうしても自社の製品だけを考えてしまう傾向がある。でも、コレクティブインパクト、産学官連携をするときは、やはりまず関係者がビジョンの共有をして、それぞれが得意分野を出していく。例えば研究者（学）であれば、そういう評価の部分や、エビデンスとしてこんなことがありますとか、こんな形で分析できますということをやっていくことも大事だし、産業界も自分のビジネスだけで社会貢献を考えるだけではなくて、やはり地域の課題、高齢者の課題というところに川上へ川上へさかのぼって行って、自分の商品を見つめ直す、自分のビジネスを見つめ直すことも大事なのかなと私は今日議論を聞いていて思ったところです。

そろそろお時間ですので、これで終わりたいと思います。

(宮垣) 本日は最後までご視聴いただき、誠にありがとうございました。