2030年に向けて、企業の健康はどう変わるか

武藤 真祐

株式会社インテグリティ・ヘルスケア 代表取締役会長
経済同友会 副代表幹事 / 日本医療政策機構 副代表理事 / 現役医師（医療法人社団 鉄祐会 理事長）

Integrity Healthcare

今日お話しする、3つの問い

1

**働く人は、
どう変わる？**

2

**人事は、
何に向き合う？**

3

**健康への投資は、
どう変わる？**

最後に、来期の計画づくりで使える「経営を動かす言葉」をお渡しします。

働く人は減る。AIで数は補えても、中身にミスマッチが発生

就業者数

2022年　6706万人

↓

2040年　6303万人

AI・ロボットの活用や労働の質の向上で
約200万人分を補う

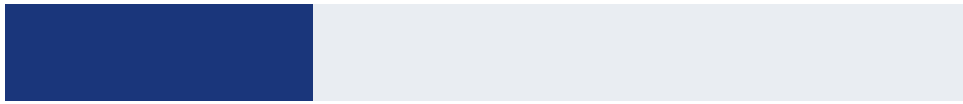
事務職	約440万人	余剰
AI・ロボット等を活用する人材	約340万人	不足
現場人材	約260万人	不足

出典：経済産業省「2040年の就業構造推計（改訂版）」2026年3月　※十分な国内投資・産業構造転換が実現する前提（新機軸ケース）での推計

AIで代わる仕事、残る仕事

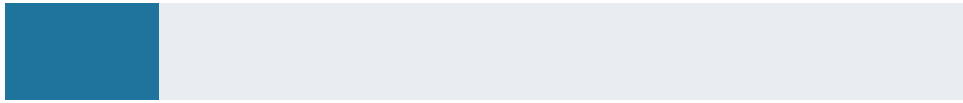
AI・ロボット等による代替率（基本推計）

事務型
調整業務・要件分析など



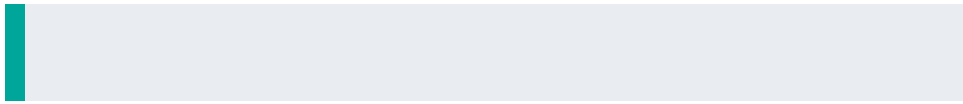
32%

現場型
機械の操作・制御、保守・点検など



16%

対人業務型
傾聴、相手の反応の理解、健康・安全への責任など



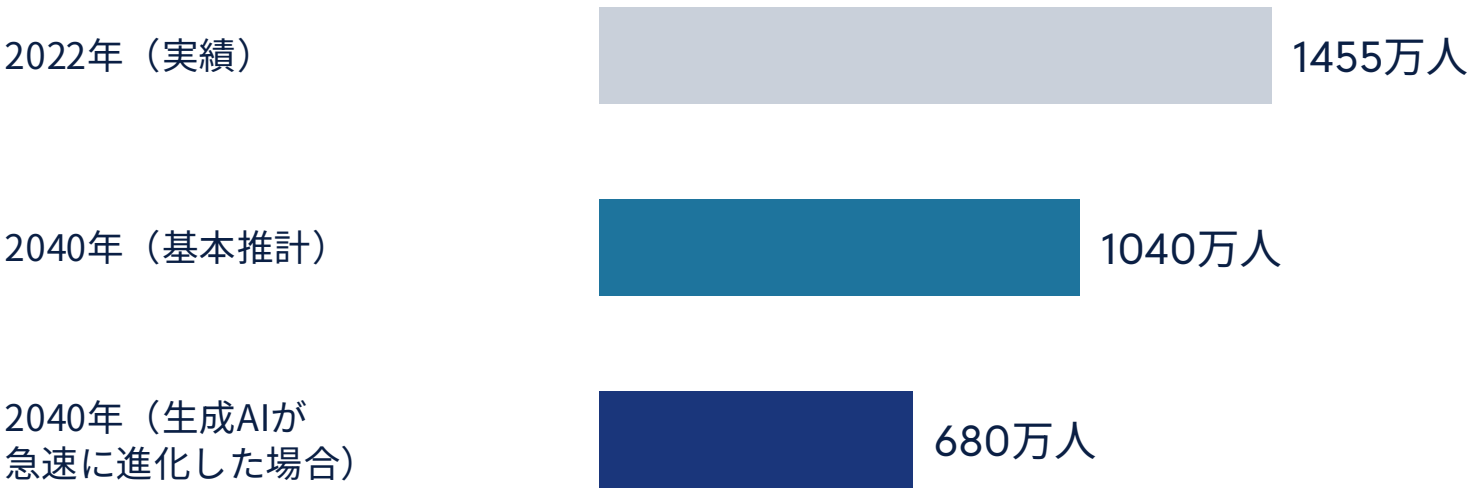
1〜2%

定型の仕事ほどAIに代わり、人と向き合う仕事が残る

出典：経済産業省「2040年の就業構造推計（改訂版）」2026年3月（Fukao et al. 2025, RIETI Technical Paper を参考に経済産業省作成）　※代替率＝労働時間のうち、AI・ロボット等で代替可能な時間の割合

生成AIの進化が速いほど、事務の仕事はさらに減る

事務の仕事に就く人/必要とされる人の数



**逆に、
AI・ロボットを使いこなす人
の必要性は、さらに高まる**

生成AIが急速に進化した場合、2040年に事務の仕事で必要な人は「2022年の半分以下」になりうる

出典：経済産業省「2040年の就業構造推計（改訂版）」2026年3月　※2022年は就業者数、2040年は必要とされる人数（需要）。生成AIの急速な進化は現時点では不確実性がある仮定に基づく試算

これは、皆さんの会社の話

193万人

一都三県の余剰（2040年）
その多くが事務職

88.2万人

東京都だけの
事務職の余剰（2040年）

本社機能が集まる東京圏で、事務の仕事の変化はもっとも大きくなる

出典：経済産業省「2040年の就業構造推計（改訂版）」2026年3月（地域別・都道府県別の需給ミスマッチ推計）

[役割が変わる人]の、心の健康

これまでの仕事がAIに代わり、異動や学び直しが必要になる人が大勢出てくる。

変化の中で、自信や居場所をどう保てるか。





PART 2 ｜ そのとき人事が向き合う「健康」の課題

[新しく迎える専門人材]の、定着と健康

約340万人

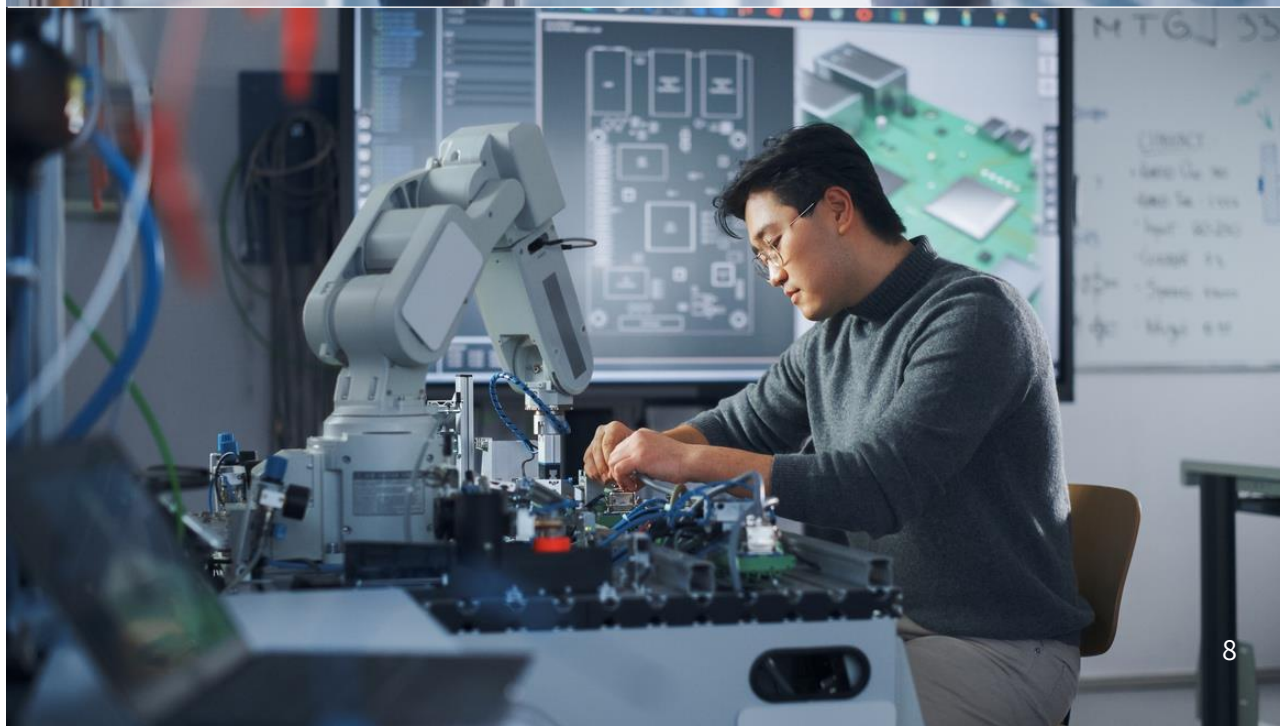
AI・ロボット等を活用する
人材の不足（2040年）

採用は奪い合いになる。本当の勝負は、迎えた人が力を出し続けられるか。

働き方や価値観の違う専門人材を迎え入れ、心身の健康を支える仕組みが問われる。

出典：経済産業省「2040年の就業構造推計（改訂版）」2026年3月





PART 2 ｜ そのとき人事が向き合う「健康」の課題

[今いる人]が、健康の問題で「あきらめない」ように

約半数
（51.5%）

女性特有の健康課題で、職場で困った経験がある

4割超
（42.5%）

女性特有の健康課題が原因で、職場で何かをあきらめた経験がある

採用が難しくなる時代、今いる人が健康の問題で仕事や挑戦をあきらめると、そのまま組織の損失に。

出典：経済産業省「健康経営における女性の健康の取り組みについて」（2019年3月）





だから

人が減る → 一人ひとりの役割が重くなる → 一人の健康が、企業の力を左右する

健康は「コスト」ではなく、「アセット（資産）」へ

コスト＝払って終わるもの　アセット＝返ってくる設計があるもの

経済同友会 提言「予防・健康づくりは“コストからアセットへ”」（2025年5月）　※武藤は予防・健康づくり検討チーム 副座長

投資が返ってくるかは「行動が変わるか」で決まる

健康に投資する → **一人ひとりの行動が変わる** → 健康で、長く力を発揮できる → 人の力が企業に返ってくる

ここが分かれ目

健診もストレスチェックも、「見つける」ための施策。
返ってくるかどうかは、その後に一人ひとりの行動が変わるかで決まる。

出典：経済同友会 提言「予防・健康づくりは“コストからアセットへ”」（2025年5月） II -2・3（予防・健康づくりが健康寿命の延伸と働き手の確保につながる／個人の意識改革・行動変容が投資の好循環を生む）をもとに整理

「見つける」まではできている。でも「行動」まで届いていない

健康保険組合（全体）・2023年度

82.9%

健診（特定健診）を受けた人

→

35.4%

リスクが見つかった人のうち、
生活改善のサポート(特定保健指導)を受けた人

見つけるところにはお金をかけている。その一方、6割以上は「見つかったまま」行動につながっていない。
このままでは、健康施策は「コストのまま」。

出典：厚生労働省「2023年度 特定健康診査・特定保健指導の実施状況」

行動が変われば、その成果は「測れる」

事例｜愛知県豊田市「ずっと元気！プロジェクト」　高齢者が健康体操・趣味・就労支援など60以上のプログラムに参加

8.8万円

参加者1人あたりの
介護給付費の抑制効果（中間評価）

5億円 → 10億円

事業費5億円に対し、
介護給付費10億円の削減を目指す

大事なのは、返ってくると信じることではなく「測定可能な形」で始めること

※65歳以上の市民を対象とした自治体の介護予防事業。企業の健康施策で同じ効果が出ることを示すものではありません。

出典：経済同友会 提言「予防・健康づくりは“コストからアセットへ”」（2025年5月） 参考事例10／日本老年学的評価研究機構「令和5年度 SIBを活用した介護予防事業に関する評価検証及びアンケート調査業務報告書」

では、どうすれば「行動」は変わるのか

行動が変わらない人には、2つのタイプがある

**大切だとわかっているのに、
行動を変えられない人**

**そもそも、
健康に関心がない人**

→ どちらも「知らせる」だけでは動かない

国の方針も同じ方向

**一人ひとりが健康を「自分ごと」として捉えることが重要。
そのうえで、行政や健保が積極的に働きかけていく（＝「攻め」の予防）。**

出典：経済同友会 提言「予防・健康づくりは“コストからアセットへ”」（2025年5月） II-1、III-2(1)／厚生労働省 大臣会見（2026年7月23日、U.E.N.O.Plan公表時）

「自分ごと」になる届け方で、行動は変わる

一人ひとりに合った「目安」を示す

Preferred Networks × 花王

**AIで推定した「腰痛のない人の平均歩数」を、
腰痛を抱える3万人に個別に提示**

約70%

歩くことへの意欲の向上を実感
（歩数も増加）

変化を見える化し、人が助言する

福島県桑折町 × 花王

**歩き方の質を毎月見える化し、
花王のスタッフが一人ひとりに助言**

53.8%

特定健診・保健指導の実施率（2022年）
全国平均37.5%を大きく上回る

人が動き出すには「平均的な正しさ」ではなく、「自分の場合はどうなのか」を見せることが重要

出典：経済同友会 提言「予防・健康づくりは“コストからアセットへ”」（2025年5月） 参考事例3・4

「示す」のはデータとAI、「寄り添う」のは人

経産省の分析でも、健康を支えるスキルはAIに代わりにくい

AIに代わりやすいスキル

- 調整業務・要件分析
- 機械の操作・制御、保守・点検
- 管理業務・道具の選択

AIに代わりにくいスキル

- 傾聴する力
- 相手の反応を理解する力
- 他者の健康・安全への責任

＝ 社員の健康を支える人の仕事

AIが一人ひとりに「目安」を示せるようになるほど、
それを受け止め、続けられるよう支える人の役割は大きくなります

出典：経済産業省「2040年の就業構造推計（改訂版）」2026年3月（スキル・タスクの代替可能性の傾向例／対人業務型職種の代替率：基本推計で1〜2%）

管理から、自律へ

企業がつくるのは「管理」ではなく、
社員が自分の健康を考え、必要なときに医療につながり、続けられる“環境”。

待って対処するのではなく、先回りして「自分ごと」になる形で届け、寄り添って支える。
＝ これが「攻めの健康戦略」

国の「攻め」は、積極的に働きかけること。企業の「攻め」は、先回りして支える環境をつくること。

まとめ

今日の「3つの問い」への答え

1	働く人は、どう変わる？	人の「数」より、仕事の「中身」が変わる。 一人ひとりの役割が重くなる。
2	人事は、何に向き合う？	役割が変わる人、新しく迎える人、今いる人。 それぞれの健康を支えること。
3	健康への投資は、どう変わる？	「払って終わるコスト」から、 「行動まで届き、測って返ってくるアセット」へ。

経営に説明するときの、3つの言い換え

これまでの言い方		経営に届く言い方
「健康診断の費用」	→	「人が長く力を発揮し続けるための投資」
「受診率を上げる」	→	「見つけた後の行動まで届ける」
「前年並みの予算」	→	「効果を測りながら伸ばす投資」

健康は「コスト」か、それとも「人という資本への投資」か。
来期の計画は、この問い直しから始めてみませんか。

第2部へ

では、それを現場でどう回すか

見つけた後の「行動」まで、
どう届けるか

AIに任せられることは任せ、
人が寄り添う時間を
どうつくるか

社員が「自分ごと」として、
続けられる環境を
どうつくるか

第2部　実践編：健康を「投資」に変える仕組みと導入事例
中 克宣（インテグリティ・ヘルスケア ウェルビーイング事業部 事業部長）