

・介入プログラムの効果

2014年12月から2015年12月までの1年間、介入プログラムならびに効果の検証を行った。介入開始後、3,6ヶ月の時点で設定した労働者の生産性に関連する資料に、介入群と対照群の差は認められなかった。

(2) 小売業における「部下のやる気を引き出すコミュニケーション技法」のプログラム

B. 方法

D社は、広域に多数の書店を展開する小売業である。同業界は、インターネット型書店の台頭、廉価・無償のデジタルコンテンツの普及、大型古書店の躍進、活字離れ等で業界全体が構造的な不況に陥っている。また全国一律の製品品質はもとより、再販売価格維持制度により、全国一律の価格・発売日が決められており、競合との差別化の方法も限られているという特性もあわせ持つ。

同社は全国に約70の直営店舗を持つ。従業員は各店7人～25人程度であり、その内訳は正社員2割、契約社員3割、アルバイト5割。男女比は1:4である。同社は上述の経営環境から数年前に取引先企業E社に株式を売却、100%子会社となり、E社から新社長F氏を迎えた。F氏は業界特性も鑑み、「従業員満足が顧客満足・企業成長の根幹」を唱えた。このことと当研究班の問題意識が一致し、協議の上、上司の部下へのかかわりが、心身

の健康と事業成果にいかに関与するかの共同研究の合意を得た。

そこで、数名の店長に対し予備調査を行い、上司（この場合店長）のどのような営みが部下、時に上司自身の健康と事業成果に影響するかの仮説を立て、その検証をすることとした。

C. 結果

・予備調査による仮説の設定

従業員の心身の健康や成長に影響を及ぼす要因の仮説立案のため、D社の同意を得て、3人の店長に半構造インタビューを行った。当初は事業特性から重量物の運搬等を注視していたが、複数の店長から「成功体験」の多寡が、特に成長やメンタルヘルスに影響する旨の発言を得た。ここでいう成功体験とは、担当する売り場の売り上げ等経営指標のみならず、品揃え・棚作り・接客等に対する、他の従業員や来店客からの賞賛や感謝など、業務上のプロセスも含まれることが判明した。

そこで、『褒められる』ことが成功体験につながり、もって心身の健康や事業成果に好ましい影響を及ぼすことを仮説とし、その検証を行うこととした。

・関連する先行研究

このことは、ワークエンゲイジメントに関する先行研究でも関連が認められている⁽¹⁾⁽²⁾。これは、仕事の要求度-資源モデルにおいて、仕事の資源は、ワークエンゲイジメントに正に作

用し、心理的ストレス反応に負に作用する。またそれらの作用はともに心身の健康・仕事や組織に対するポジティブな態度・仕事のパフォーマンスに正に働くという知見であり、その仕事の資源の下位要素に「ほめてもらえる職場」が挙げられている。

・研究デザイン概説とD社の同意

今回は、ランダム化無作為試験 RCT (Randomized Control Trial)とした。その理由に、本介入の効果が日本の労働現場では証明されていないこと、今回の取り組みの成果によってはD社以外にも国内同業界、ひいては他産業にも援用できることを期待すること、業務の特性上その成果は個々の従業員のみならず、店舗全体（クラスター）に影響を与えること等が挙げられる。

上記の仮説の検証のために、店舗を介入群と対照群の2群に分け、介入群の店長には従業員「褒める」ことを推奨し必要な教育等の施策を実施、対照群には何も行わないこととした。

その上で、心身の健康に関する複数の尺度を、介入前のベースラインを含め経時的に測定・分析することとした。また事業成果への影響は、D社が重視する3つの経営指標（売上、売上高人件費、商品回転率）の変化で評価することとした。加えて、全社の公平性を期すため、介入群以外の全店舗にも研究終了後同様の介入を行うこととした。

これらはD社取締役会で承認され、実施にあたっては事業に支障がない

範囲で全面的な支援をする旨、協力が得られた。その一環として、施策の内容は介入群の店長およびその上司以外には知らせないことを求め、その点についても合意が得られた。

また、分担研究者が勤務する大学の倫理審査委員会に「クラスター無作為割り付け比較介入研究」の研究デザインで提出し、初回介入前に了承を得た。利益相反の届出も承認された。

・対象店舗の決定

今回の研究対象は、まず、D社直営店70店舗のうち、2014年秋季に店長の異動がない52店舗に限定した。これは、店長の異動そのものが、測定結果に影響を及ぼすことを回避するためである。その52店舗を乱数表をもとに無作為に26店舗ずつ2群に分け、さらに無作為にその一方を介入群、他方を対照群とした。

・調査票の設計・実施

介入の評価を行うために自記式の調査票を設計し、開始前と3・6・12か月後の時点で調査を実施することとした。設問は基本属性のほか、大問で14問とした。内容は、生活習慣、職業性ストレス、褒める頻度、職務満足度、幸福度、ワークエンゲイジメント、全般的健康状態、有給休暇取得実績、プレゼンティーズムなどである。

調査は、介入群・対照群ともに同じ内容・方法であり、D社社長および研究実施責任者より文書をつけ、D社社内便を利用し配布した。文書には、背

景・目的・機密（誰が何を書いたかD社が知ることはない）・返送方法等を記した。返送は同封の専用封筒にて、分担研究者に直接届くようにした。

・介入方法の全容

介入群への介入方法は大きく下記の3部から構成される。

(a)介入開始時研修（約3時間）

介入群の店長26人を3つのエリアごとに集め、集合研修を行う。

内容は、「褒める内容」「褒め方」「褒めるタイミング」の3要素について、経験学習モデル⁽²⁾に基づき、「褒める」に関わる省察、概念化（行動指針の抽出）を行った（表1）。

特に、褒めるべき内容は、「経営方針に合致している言動」と明確に定義し、それが直接的に売上・利益に貢献するか否かを問わないものとした。これは経営方針は経営者が定める事業成果への道標であり、それに則り、またそれを強化すれば自ずと事業成果に貢献するという前提に立ったことによる。

表1 介入開始時研修の概要

項目	内容 (L:講話、W:作業)
序	オリエンテーション
何を褒めるか	W:褒められた/褒められなかった経験を挙げる L:経営方針と「褒める」
どう褒めるか	W:褒められ方の経験を挙げる L:褒め方のポイント W 褒め-褒められ実習
いつ褒めるか	L:褒めるタイミングのポイント

めるか	
記録	L:「褒めたメモ」の使い方
概念化	L:「教訓メモ」の使い方
総括	W:教訓抽出 L:今後の進め方～閉講

(b)日常活動

導入研修時に「ハンドブック」を渡し、それを用いて日常の「褒める」マネジメントを依頼した（表2）。

表2 ハンドブックの構成

序	・社長メッセージ ・ハンドブックの使い方
何を褒めるか	・経営方針に則った言動 ・見つけるポイントと成功体験
どう褒めるか	・内容とありよう ・言葉以外の表現
いつ褒めるか	・いつ褒めるか ・どこで褒めるか
記録1	・褒めたメモ（加除式）
記録2	・教訓メモ（加除式）

(c)フォローアップミーティング（1時間×2回）

介入開始2か月後と4か月後に「フォローアップミーティング」を持ち、それまでの実践報告と新たな教訓抽出の共有を行った（表3）。

表3 フォローアップミーティングの概要

項目	内容 (L:講話、W:作業)
序	オリエンテーション
振り返り	2か月間を振り返り ・うまくいったこと ・うまくいかなかったことを挙げ、構造化する

教訓抽出	新たなマイルールを挙げ、構造化する
総括	まとめ～閉講

・フォローアップミーティング後の展開

(a)調査面

既に行った調査の分析および、残る2回の調査の実施・分析を行う

(b)相談等への応需

介入群からの相談などを受けた場合は、適宜対応する。

(c)介入群以外への介入

当初の計画通り、開始12か月後の調査終了後、介入群以外の全店長（ただしD社が希望しない者は除く）に、介入群と同様のに行ったことと同様の介入を行う。

・予算の確保

本研究にかかる直接費は、当該研究費で充当した。ただし第2回のフォローアップミーティングの旅費についてはD社が負担した。

・介入プログラムの効果

介入プログラムならびに効果検証の結果、介入開始後、6ヶ月の時点で設定した労働者の生産性に関連する資料に、介入群と対照群の差は認められなかった。

D. 考察

企業側の産業保健ニーズに基づく、介入プログラムの企画立案と評価指標の検討並びに介入の実施に関する

スキームと運営上の工夫、留意事項を整理した。2つの企業は業種や規模、労働者の特徴、雇用形態・就業形態等全くことなる集団であったが、労働生産性の評価を含む研究計画のプロセスにおいては、共通する点が見られた。

・経営層（意思決定者）ニーズの把握

今回の2つの介入研究は、職場に存在する潜在ニーズに光を当て設計された。背景には、個々の事業の特徴を要因とした課題が関連しており、それらに対する意思決定者のニーズに焦点を当てている。このことが経営層の了解や協力を得られやすくなったものと推測される。生産性に貢献する産業保健活動の介入プログラムを企画立案する際は、経営層（意思決定者）のニーズを十分に把握することが重要と思われる。

・先行研究の調査

介入方法を決定するにあたり、過去に職域においてどのような介入プログラムが行われその効果はどうかを確認することは重要である。双方の研究では既存の研究成果から生産性に効果があるのではと期待されるものの、現時点で確固たるエビデンスが存在しない取組を実施している。生産性に影響する新たな取り組み（介入プログラム）の効果を介入研究で検証するには、今回のような先行研究の調査が必要と思われた。

・介入プログラムの効果を高める工夫

今回のプログラムは双方ともに現場の管理者に対する教育が主たる介入となっている。先行研究より複数回の繰り返しの教育効果が示されたことから、いずれも計3回のセッションが持たれた。また、教育効果を高めるための方策として、参加型の教育手法に加え、現場での自主的・自発的な活動を励行した。このように、介入効果を高める取り組みは、企業側の理解と協力が得られる場合、積極的に行うことが重要と思われた。

・ 専門家の関与と協力

今回立案されたプログラムには、介入内容に精通した専門家が関与している。また研究デザインや評価指標の検討段階では、大学の研究者にも協力を依頼した。産業保健スタッフが企業で介入プログラムを行い、生産性に関する効果評価を行う際には、自身の専門的知識やスキルを考慮した上で、必要に応じ専門家の協力を得ることが重要である。また取り組みの結果を科学雑誌などに投稿することを視野に入れている場合には、研究デザインや評価指標の検討段階から専門家の協力を仰ぐ必要があると思われる。

・ 企業側担当者との連携

産業保健分野で介入プログラムを実施する場合には、意思決定者の同意とともに、実際のプログラムを進めるうえで一緒に協働してもらい、企業側担当者との連携が欠かせない。今回の2つの事例においても、担当者との密

な連携が行われており、実際に取り組みを進めていくうえで重要な要素と思われる。研究を進めるうえでは、このような事業場内のキーパーソンとの連携を早期に確立することが望ましい。

・ 対照群への配慮

介入プログラムの効果が証明されていない取組でも、介入前の段階から観察期間終了後の対照群への実施の可能性について言及するべきである。これは、研究に協力してくれた企業、労働者への最低限の礼儀である。ただし、研究結果から期待された成果が得られないこともあることから、対照群への実施の判断については企業側担当者との十分な協議のうえで決定する必要があると思われる。

・ 予算の確保

介入研究を企画する場合、専門家に対する報酬や旅費、アンケート作成費・コピー代、郵送費、会場費・備品使用料、資料代、データ入力費等様々な費用が発生する。一定規模以上の介入を行う際には、これらの予算を事前に確保する必要がある。また、教育等を行う際には、研修時間が就業時間内か就業時間外かによって、参加者への超過勤務手当などの支給が必要となる場合がある。これらについても、企業側担当者と事前に十分な検討を行うことが重要である。

・ 介入プログラムの効果

今回実施した2つの介入研究では、当初設定した生産性に関する指標に変化は認められなかった。しかし、限られた期間の中で、想定した介入の効果が得られなかったとしても、取り組みの過程で組織内に何らかの変化がみられることもある。

さらに介入内容の効果出現に追加の取り組みや時間的な猶予が必要な場合もあり、正確に効果を検証することは容易ではない。

介入プログラムの効果の検証と産業保健活動への応用・展開には、入手できた結果を基に、取り組みの過程で得られた予想外の成果等も含めて包括的に評価し、次の産業保健活動に活かすことが重要である。

E. 結論

今回、産業保健活動の生産性への貢献を意識したプランニングに必要な事項について、実際に行った2つの介入研究の過程を基に整理を行った。

介入研究を行うにあたっては、

- ・ 経営層（意思決定者）ニーズの把握
- ・ 先行研究の調査
- ・ 介入プログラムの効果を高める工夫
- ・ 専門家の関与と協力
- ・ 企業側担当者との連携
- ・ 対照群への配慮
- ・ 予算の確保

が重要と思われた。

また介入プログラムの効果の検証と産業保健活動への応用・展開には、得られた情報を包括的に評価し、次の産業保健活動に活かしていくことが重

要である。

F. 参考文献

- (1) 島津明人・江口尚(2012), ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後の展望, 産業医学レビュー, Vol. 25, No. 2, p79-97
- (2) 島津明人(2014), 「ワーク・エンゲイジメント」 p45-47 (労働調査会)
- (3) 松尾睦(2011), 「経験学習入門：職場が生きる人が育つ」, ダイヤモンド社 (東京)

分担研究報告書

産業保健活動の生産性への貢献を意識した プランニングのためのガイドの開発

研究分担者	永田	昌子
研究分担者	柴田	喜幸
研究分担者	梶木	繁之
研究分担者	永田	智久
研究代表者	森	晃爾

厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究事業
(労働者の健康状態及び産業保健活動が労働生産性に及ぼす影響に関する研究)

分担研究報告書

産業保健活動の生産性への貢献を意識したプランニングのための
ガイドの開発

研究分担者 永田 昌子 産業医科大学産業医実務研修センター 助教
研究分担者 柴田 喜幸 産業医科大学産業医実務研修センター 特任准教授
研究分担者 梶木 繁之 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学 講師
研究分担者 永田 智久 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学 助教
研究代表者 森 晃爾 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学 教授

研究要旨: 本研究の成果物として、「生産性への貢献を意識した産業保健活動のプランニングガイド」を作成した。

ガイドの作成にあたっては、盛り込むべき要素は、2 か年間の研究で得られた知見をもとに、研究分担者で協議し、抽出した。

介入研究を行うために必要な要素として、経営層(意思決定者)ニーズの把握、先行研究の調査、介入プログラムの効果を高める工夫、専門家の関与と協力、企業側担当者との連携、対照群への配慮、予算の確保の項目が挙げられた。

生産性への貢献を意識した産業保健活動のプランニングガイドの作成にあたり、ガイドの使用者を産業保健スタッフ(産業医、産業看護職)とした。また、産業保健スタッフが、生産性への貢献の観点で、産業保健活動を見直したうえで、生産性の貢献の評価を盛り込んだ産業保健プログラムの企画・実践・評価をし、産業保健活動全体の見直しにつなげるプロセスを記述した。

研究協力者

楠本 朗 産業医科大学大学院産業衛生専攻

A. 研究の背景と目的

1. 目的

本研究の目的は、2年間の研究全体の成果物として、生産性への貢献を意識した産業保健活動のプランニングガイドを作成することである。

盛り込むべき内容を検討し抽出し、ガイド案の目次を作成した。プランニングのプロセスには、研究班で介入研究の担当者が、介入研究で得られた知見をもとに記述した。また、ガイド案を叩き台としてガイドの構成や内容について研究班で議論を重ね、完成させた。

B. 方法

1. 作成方法

2か年の研究成果物をもとに、ガイドに

C. 結果及び考察

ガイドの使用対象者は、産業医及び産

業看護職とした。ガイドに盛り込む内容として、本研究が求められる背景や生産性の考え方について触れた。その後実際に生産性を意識した産業保健活動を企画するプロセスとして、現状の産業保健活動の見直し、ニーズの抽出、優先順位付け、介入プログラムの検討、評価方法の検討、必要な資源の確保、介入プログラムの評価改善、産業保健活動全体へのフィードバックなどの要素を盛り込み作成した。

介入研究で得られた事例は、それぞれのプロセスごとに記述した。また、読みやすい資料としてシナリオを作成した。

最終的に、9章の構成となり、下記のような構成となった。

1. はじめに
2. 労働者の健康状態が生産性に与える影響
3. 現状の産業保健活動の構成と費用の可視化
4. ニーズ把握
 - (1) 3つの視点でのニーズ把握
 - ① 経営層の視点
 - ② 従業員の視点
 - ③ 産業保健スタッフの視点
 - (2) 解決すべき課題と介入手段の検討
 - ① 解決すべき課題の選択
 - ② 優先順位づけ
5. 既存のエビデンスの収集
6. 介入プログラム
 - (1) 目的・目標の明確化とプロセスの抽出
 - (2) 介入プログラムの検討

- (3) 研究デザインの検討
- (4) 経営資源の獲得
 - ① 企業、事業内の了承を得る
 - ② 必要な人材、物資、情報を基に予算を獲得する
 - ③ 予算を確保する
- (5) 外部資源との連携
- (6) 評価指標の介入計画への内包
 - ① 追加項目（企画書の中身・意思決定者への報告書）
 - ② 経営層・社員へ報告する
7. パイロット版実践
 - (1) パイロット研究の研究デザインと実施
 - (2) パイロット研究の結果の報告と公表
8. 実践（全社への水平展開）
 - (1) 全体プログラムの実践
 - (2) 全社への水平展開の結果の報告と公表
9. 産業保健活動へのフィードバック

D. 結論

1. 研究の成果物として、「生産性への貢献を意識した産業保健活動のプランニングガイド」を作成した。
2. 現行の産業保健活動を見直し、生産性への貢献を意識し産業保健プランニングをする際に必要なプロセスを抽出した。
3. 今後、産業保健スタッフの普及が望まれる。

F. 参考文献

なし

分担研究報告書

生産性への貢献を目指す効果的な 産業保健のあり方

研究代表者 森 晃爾

厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究事業
(労働者の健康状態及び産業保健活動が労働生産性に及ぼす影響に関する研究)

分担研究報告書
生産性への貢献を目指す効果的な産業保健のあり方

研究代表者 森 晃爾 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学教授

研究要旨:

労働者の健康状態及び産業保健活動が労働生産性に及ぼす影響に関する本研究の成果は、結果的に生産性の向上に貢献する産業保健活動の推進に繋がることになる。生産性の向上を労働者の健康投資のリターンとして位置付けた産業保健活動を行う場合、従来の産業保健と比較して、様々な課題が発生する可能性がある。そこで、生産性への貢献を目指す産業保健活動の課題や効果的な活動の推進について検討を行った。前年度に企業の統括産業医で構成する研究協力グループを構成し、「生産性への貢献を目指す効果的な産業保健のあり方とは？」との問いに基づき実施したフォーカスグループディスカッションの結果を分析したところ、労働者の健康と関連して測定できる生産性は、健康状態によって損失した機会損失に限られることになり、貢献の範囲を狭小化することが指摘された。そこで労働者の長期の生産性の維持を持続可能性(Sustainability)として、労働者および企業全体の生産性と持続可能性に貢献できる産業保健を目指し、「企業経営に貢献できる産業保健に向けた提言」を取りまとめることとした。

前年度同じ研究協力グループによって検討した結果、企業経営に対する産業保健の貢献のアウトカムを企業の視点と労働者の視点で明確にし、それらを向上させるための方策を「企業経営に対する産業保健の貢献のあり方」として位置づけ、以下の、6項目にわたる提言項目を作成した。

- ① 事業場単位の産業保健体制から企業・企業グループ全体の産業保健体制を前提とする活動が必要である。
- ② 企業経営に貢献できる産業保健を実現できる基盤としての健康と関連した生産性の定義およびベンチマークを可能とする標準指標の開発・利用が必要である。
- ③ 企業経営の基盤となる産業保健について、活動の優先順位に関する基本概念の整理が必要である。
- ④ 経営層とのコミュニケーションを活性化するために、経営指標としての産業保健の成果指標の設定が必要である。
- ⑤ 経営的視点に基づく産業保健活動の評価と継続的改善手法の導入が必要である。
- ⑥ 企業経営に貢献できる産業保健を実現するための体制づくりと人材育成が必要である。

今後、産業保健活動が、労働者の職業人生の幸福と企業および社会の持続的発展に貢献できるように、提言項目が具体的に産業保健活動に繋がるための検討を進めていく必要がある。

研究協力者

永田智久 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健経営学 助教

伊藤直人 産業医科大学産業医実務研修センター 助教

A. 目的

産業保健活動の目的は、事業者が安全配慮義務を果たすとともに、労働者の健康の保持増進を通じて企業の発展に繋げることにある。特に、企業が法令や義務を超えて労働者の健康管理に費用を支出するためには、その支出が何らかの形で事業活動のプラスに繋がるようなリターンがあることが前提となる。その意味では、労働者の健康管理は、企業の投資の一つとして位置付けることが可能である。これを健康投資と呼ぶことがある。その際、健康投資のリターンとして、特に期待されるものは、健康度の増進による生産性の向上および健康障害防止による生産性の維持である。健康に関わる生産性について、本来の経済学的な生産性との関係を明確に説明することには様々な限界が存在するが、一般に病気休業(absenteeism)および presenteeism といった指標を用いて評価されることが多い。

労働者の健康状態及び産業保健活動が労働生産性に及ぼす影響に関する本研究の成果は、結果的に生産性の向上に貢献する産業保健活動の推進に繋がることになる。そこで、平成 26 年度に生産性への貢献を目指す産業保健活動の課題や効果的な活動の推進について検討を行った結果を受け、本年度は長期の生産性を持続可能性として位置づけ、労働者および企業全体の生

産性と持続可能性に貢献できる産業保健を目指し、「企業経営に貢献できる産業保健に向けた提言」を取りまとめることとした。

B. 方法

グループの従業員数 5000 名以上の大企業で、統括産業医等の肩書で、企業全体の産業保健活動の企画や組織運営に従事する 10 名の産業医で構成する研究協力グループを構成した。

平成 26 年度において、「生産性への貢献を目指す効果的な産業保健のあり方とは？」という問いに対して、2 回にわたる討論の内容をもとに、「生産性への貢献を目指す効果的な産業保健のあり方」に関する 6 つのテーマを抽出し、各テーマについて論点を記述した。

本年度は、前年度の結果をもとに、さらに議論を行い「企業経営に貢献できる産業保健に向けた提言」(案)を作成し、その内容を参加者が確認することで、最終提言とした。

C. 結果

提言は、昨年度に抽出された 6 つのテーマに関する追加的な考察を含む内容となっており、「企業経営に貢献できる産業保健に向けた提言」に向けた検討内容と提言項目は、以下のとおりである。

(1) 生産性に対する産業保健の貢献のキーワード

企業経営に対する産業保健の貢献のあり方を検討する上で、“生産性”は重要なキーワードである。一般に生産性とは、産出を投入で除したものであるが、経済学、経営学その他の分野で、測定・評価したいものによりさまざまな指標が定義されている。定義によって生産性は、「労働生産性」「資本生産性」「全要素生産性」などに類別され、各々の算出式も異なる。産業保健が労働者の健康を介して企業に貢献することを前提とすれば、「労働生産性」が、産業保健が対象とする生産性に近い概念と考えられる。しかし、労働生産性上昇率＝全要素生産性上昇率＋資本装備率×資本分配率として、労働生産性の向上が測定されるように、労働者生産性は、労働者個々の実際の労働を測定したものではないため、労働者の能力や健康状態の変化以上に、経営環境や経営判断が大きく影響するものである。一方、産業保健分野では、欧米を中心に労働者の健康に関する指標として **Productivity** という概念が用いられている。**Productivity** の概念と生産性の概念の相違は必ずしも明確にされているわけではないが、ほぼ同義で用いられていると考えられる。**Productivity** の変化は、一般には健康問題によって発生した労働能力の損失として評価され、**Absenteeism** や **Presenteeism** といった指標が用いられる。**Absenteeism** は疾病休業とほぼ同義であり、一方の **Presenteeism** は、

出勤している労働者の健康問題による労働遂行能力の低下である。これらの指標は、本来支払われる賃金に相当する業務が行われることによって得られる **Productivity** が健康状態によって損失した(機会損失)ことを前提に、その損失を金額として評価することが可能である。

このような **Productivity** の低下による損失を減らすことを産業保健の企業経営に対する貢献とした場合に、本来の産業保健の役割が狭小化したものとなる可能性がある。そのため、我が国における産業保健分野においては、“生産性”の向上が企業経営に対する産業保健の貢献とする場合、“生産性”の概念を新たに定義するか、“生産性”以外のキーワードを併せて定義することが不可欠である。**Productivity** の概念の問題は、労働者の健康問題による損失を企業側のみから見ていること、および主に短期的な損失のみを評価していることである。そこで、この二つの問題を糸口に、産業保健の企業経営に対する貢献のあり方および指標を検討することとした。

産業保健サービスの顧客は、企業と労働者である。企業にとっての労働生産性は金銭的に評価できるものであるが、労働者にとっての生産性とはどのようなものであろうか。生産性が高い労働は、労働者の人生の幸福に繋がるようなものである必要がある。その際の生産性は、単に効率がいいとか、利益率が高いとかといった金銭的概念ではなく、遣り甲斐や生き生き感といったポジティブ

な高いエネルギーレベルを感じられる状態であろう。併せて、そのような充実した労働は短期的な視点ではなく、長期的な視点でも考えるべきものである。

長期的に充実した職業人生を送ることができるためには、職務能力の向上に応じた挑戦の機会が存在し、常に組織や社会に対して貢献感を持っていることが重要である。そのような充実した職業人生の達成は、労働者側の努力が重要であることは明らかであるが、併せて企業側が労働者の能力開発やキャリア開発を支援することによってはじめて可能となる。従来日本型経営は、年功序列と終身雇用を前提に、労働者を囲い込み、家族意識や帰属意識を競争力の源泉としていた。しかし、その後、多くの企業で行われたリストラや成果主義等の人事施策によって帰属意識は低下している。昨今、改めて日本型経営を見直す機運が存在するが、一度失われた企業と労働者の関係がある以上、以前と同じような帰属意識を労働者に求めることは不可能と思われる。キャリア開発への支援は、労働市場における労働者の価値を高めることに繋がるため、優秀な人材の確保の上で直接的に有利とはならないが、雇用の流動化と人材不足の現代、キャリア開発の支援もなく、挑戦の機会も少ない企業に、優秀な労働者が長期にわたって残留するとは考えにくい。能力開発やキャリア開発は、結局は労働者の帰属意識の向上に繋がるのが期待され、ひいては企業にとって生産性の向上に結び付くはずであ

る。

一方、企業の立場にとって長期の生産性とはどのようなことであろうか。長期に企業が存続し、発展できるような生産性である。Sustainability または持続可能性とも位置付けられる。企業が長期にわたって存続発展するためには、常に付加価値を生み続けるだけでなく、社会的な規範を遵守するとともに、社会貢献を果たすことが必要である。労働者の健康と関連したテーマとしては、労働安全衛生法等の法令遵守、安全配慮義務の履行、長期にわたる健康増進による健全な労働力の維持、適正配置による労働能力の発揮などが挙げられる。すでに労働者の健康への取組みは、CSR 活動の一部として位置付けられているが、単なる社会的責任というだけでなく、企業の Sustainability が、社会の Sustainability に繋がり、その土台は労働者の Sustainability にあることを意識すること人口の減少・高齢化を迎えた日本社会では重要である。すなわち労働者の健康を介した持続可能性や Sustainability の向上は、産業保健の企業経営への貢献の重要な要素となりうると考えられる。

(2) 企業経営に対する産業保健の貢献のアウトカム

以上のような生産性と持続可能性を企業経営に対する産業保健の貢献のキーワードとし、その対象を企業と労働者とした場合に、その成果はどのように定義すればいいのだろうか。産業保健の貢献の可能性を具体化

するために、まず労働者の心身の健康および健全性と関連するアウトカムについて、企業の視点と労働者の視点に分けて、広く検討してみたい。

1) 企業の視点によるアウトカム

労働者の健康問題による生産性低下や経済的損失を第一義として捉え、さらには企業経営上のリスクになる安全配慮義務の履行状況と、生産性の向上に繋がるポジティブな指標を追加した。

- Presenteeism、Absenteeism：労働者の健康問題によって、賃金に見合った労働が提供されていないことによる損失であり、Presenteeism および Absenteeism の概念を用いて、損失額として評価する比較的短期的な指標である。疾病だけでなく、症状による損失が大きく、その原因は労働者ごとの個別性が存在すると考えられる。
- 就業制限率：労働者に対する雇用責任が徐々に延長される中、当然のことながら労働者の高齢化によって健康診断の有所見率は高まってくる。その中でも、何らかの就業制限を必要とする労働者が増加したり、海外進出等の新たな展開に対して健康問題のために配置が制限されるような労働者が増加すれば、企業経営上の大きな負担になる。
- 医療費：健康保険組合の医療費の赤字は、保険料を支払う企業にとっても負担要因となっている。レセプトの分析によって、糖尿病等の将来において大きな

負担となりうる疾患の管理を徹底する上で、企業側で実施する産業保健活動は有効である。

- 残存リスク、長時間労働者数、管理不良率：企業には、労働者との労働契約に付随する義務として安全配慮義務が課せられている。安全配慮義務を果たさず、その結果で労働者の生命や健康に被害があった場合には、損害賠償や懲罰が科せられる可能性がある経営上のリスクである。このような安全配慮義務が履行されていない状態は、作業環境や作業方法に内在するリスク、労働者の健康状態に内在するリスクがある。そのため、リスクアセスメントが実施されたことを前提とした企業内に残存するリスク、一定レベル以上の長時間労働者の数や労働者の不良な健康状態が不良な労働者の存在が指標となりうる。
- ワークエンゲイジメント、ソーシャルキャピタル、ストレスレベル（職場のストレス判定図）：職場の活力、コミュニケーションは、それらを直接的に測定する方法は一般化されていないが、一人一人の従業員が仕事に熱中できている、相互の支援関係が存在する、全体としてストレスレベルが低いなどの要素は、職場の活力には重要な要素である。これらの指標は、労働者の視点でも用いることができる共通指標である。

2) 労働者の視点によるアウトカム

労働者にとって、職業生活が短期的にも

長期的にも充実していることを第一義と考え、それを可能とする健康状態の実現を含めたアウトカムを想定する。また、経済的な負担に繋がる医療費を追加した。

- **ワークエンゲイジメント、ソーシャルキャピタル:**労働者にとって、遣り甲斐のある仕事ができている、生き活きと仕事ができているといった要素は、職業人生の充実そのものである。またそのような状況は、一人で成し遂げられるものではなく、周囲との協同関係によって可能となることが多い。
- **キャリア満足度、成長意識:**職業人生の充実は、短期的なものではなく、長期にわたるキャリアの中で達成されるものである。そのようなキャリアを築くためには、新たな挑戦の場と挑戦を可能とする能力の向上の場が不可欠である。それらを測定する一般的な方法はないが、キャリアへの満足、日々の職業生活なかでの成長意識などは代理指標となりうると考えられる。
- **Work Ability Index、就業制限率:**キャリア形成のために、どのような挑戦の場があっても、健康問題によって仕事が制限されればその達成は困難である。また、その可能性は年齢とともに高まってくる。個々の労働者にとって、業務を安全に遂行できる健康状態であるかは、充実した職業人生に重要な要素である。
- **在職死亡:**在職中に傷病で死亡するこ

とがあれば、当然のことながら職業人生は終止符を打つ。在職死亡の中には、日々の健康管理や健診等による早期発見で防ぎうるものも一定の割合で存在するはずである。

- **医療費:**健康保険組合の財政は、労働者がおおよそ半分を負担する保険料で賄われており、その赤字は、保険料率の上昇に繋がるため、労働者の視点から見ても重要なアウトカムとなる。

(3) 企業経営に対する産業保健の貢献のあり方の検討

上述のアウトカムは、産業保健が貢献しうることを前提に列挙したが、産業保健部門のみでは達成できないものがほとんどである。またキャリア形成など、他の部門の取組を心身の健康面からサポートするといった立場のアウトカムも存在する。いずれにしても、企業としての方針のもとに、他部署との連携のもとに初めて成果が上がるものであることは強調されなければならない。したがって、産業保健を企業内の一つの機能として位置づけ、企業としての方針策定への積極的な関与、方針の実現のためのソリューションの提示、他部署とのコミュニケーションといった基盤的な取組が、実際の労働者の健康や職場環境への働きかけとともに不可欠になる。

企業としての方針と他部署との連携に基づいた取組について、すべてのアウトカムを目指すことは容易ではなく、個々の企業の方針に基づいた優先順位の明確化やバランスへの配慮が必要となる。今回想定された

アウトカム指標は、企業の視点と労働者の視点という分類のほか、集団へのアプローチを前提とした指標、個々の労働者への個別アプローチを前提とした指標といった分類、損失やリスクといったネガティブ面の指標と活性化といったポジティブ面の指標といった分類、そして短期的な成果が前提の指標と長期的な取組の結果達成できる指標といった分類などで整理できる。これらの分類を意識して、それぞれの企業の経営環境や方針に沿ったアウトカムをバランスよく組み合わせることが必要である。しかし、産業保健専門職の立場からすれば、少なくとも産業保健活動の基本的な目的である安全配慮義務を果たしていることや、予防可能な在職死亡を減らすための取組、近い将来に透析等の高額医療に繋がる健康状態への介入などは、優先的に取組むべきものと位置づけられる。また優先順位の設定においては、実現可能性についても十分に考慮に入れる必要がある。

その上で具体的な活動を行い、アウトカム指標を設定し、成果を上げるためには、それぞれのアウトカムを向上させるためのプロセスを明確にする必要がある。また、アウトカムの向上に長い時間が必要な場合には、アウトカムに繋がる途中の成果指標（パフォーマンス指標）の設定が必要である。そして、それらの中間指標を評価しながら、活動全体を継続的に改善していくことが、成果を上げるために必要である。

具体的な活動は、職場環境の改善や集

合教育等の集団に対するアプローチと労働者個々へのアプローチがある。基本的に集団へのアプローチを行う際には、特定のアウトカムの向上を目指すことが基本となるが、個別的アプローチはそれぞれの労働者が様々な健康課題を有する可能性を前提とすれば、必ずしも特定のアウトカムに限定せずに、複合的・総合的にソリューションを提供することが望ましい。特に、企業の視点からの Presenteeism や労働者の立場からの Work Ability を向上させようとするならば、もともと存在する健康問題の個別性は大きく、画一的なプログラムでは解決は困難であると考えられる。今後、労働人口の高齢化により、何らかの健康問題を抱えて働く労働者が増えること、現在以上に就労環境には急速かつ多様な変化が予想されることより、個別的アプローチの重要性が今以上に高まることが予想される。そのことを前提とした、体制づくり、人材の確保、プログラムやシステムの開発が必要となる。

(4) 企業経営に貢献できる産業保健に向けた提言

以上の考察を踏まえ、企業経営に貢献できる今後の産業保健について、以下の通り提言する。

- ①事業場単位の産業保健体制から企業・企業グループ全体の産業保健体制を前提とする活動が必要である。
- ②企業経営に貢献できる産業保健を実現できる基盤としての健康と関連した生産性の定義およびベンチマークを可能とする標準指

標の開発・利用が必要である。

③企業経営の基盤となる産業保健について、活動の優先順位に関する基本概念の整理が必要である。

④経営層とのコミュニケーションを活性化するために、経営指標としての産業保健の成果指標の設定が必要である。

⑤経営的視点に基づく産業保健活動の評価と継続的改善手法の導入が必要である。

⑥企業経営に貢献できる産業保健を実現するための体制づくりと人材育成が必要である。

D. 考察

企業経営に対する産業保健の貢献のキーワードとして、まず生産性を取り上げたが、実際に健康との関連で測定できる労働者の健康を基本とした生産性とは、労働者の健康問題による労働遂行能力の低下であり、これを産業保健の経営への貢献とした産業保健の役割を狭小化することになる。

そこで、産業保健サービスの顧客を企業と労働者とするとともに、長期的な視点を取り入れることとして、持続可能性(Sustainability)をキーワードとして、労働者の Sustainability が、企業の Sustainability に繋がり、ひいては社会の Sustainability に繋がることを前提に、生産性と持続可能性の向上を企業経営に対する産業保健の貢献として位置づけ、具

体的な貢献のアウトカムの検討、貢献のあり方の検討を行った上で、6項目にわたる提言項目をまとめた。

今後、産業保健活動が、労働者の職業人生の幸福と企業および社会の持続的発展に貢献できるように、提言項目が具体的に産業保健活動に繋がるための検討を進めていく必要がある。

E. 結論

「企業経営に貢献できる産業保健に向けた提言」として、6項目を提示した。

F. 引用・参考文献

なし

