

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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、一般に病欠休業(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。その際の実績は、単に効率がよいとか、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が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。従来の日本型経営は、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。そのため、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ことが期待され、ひいては企業にとっても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、生き生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み、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、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れば、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。

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。

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。

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。

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。

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。

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