

分担研究報告書

労働者の健康施策の経営上の目的・効果に関する インタビュー調査 (産業医に対するインタビュー・中小企業編)

研究代表者 永田 智久
研究分担者 永田 昌子
研究分担者 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)

分担研究報告書

産業保健の観点からの健康経営の有用性の検証のための研究

労働者の健康施策の経営上の目的・効果に関するインタビュー調査

(産業医に対するインタビュー・中小企業編)

研究代表者	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	講師
研究分担者	永田 昌子	産業医科大学産業生態科学研究所	産業保健経営学	助教
研究分担者	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:

本研究では、企業の経営層が、(1)従業員の健康問題を経営課題と結び付けて認識しているか、(2)従業員の健康管理をどのような目的で実施しているか、(3)従業員の健康管理の効果をどのように感じているか、について、産業医の視点から明らかにすることを目的とした。日本産業衛生学会産業衛生専門医資格を保有する経験豊富な産業医4名に対して、フォーカス・グループ・ディスカッションを行った。その結果、以下のことが明らかとなった。いずれの企業でも人員確保が困難になってきており、優秀な人財の確保や離職率の低減のための対策は優先順位が高かった。産業保健活動がこの課題に対して直接的に関わる場面は少ないものの、メンタルヘルス対策を含む健康対策の充実が課題解決に結びつくことは共通の認識であった。そのため、産業医としては、通常の産業保健業務(健康診断やストレスチェックおよびその事後措置等)を確実に遂行し、その効果を可視化すること、経営者の関心事を把握するためにコミュニケーションをとることが重要である。これらの結果より、健康経営を推進するうえで、健康の取組みがこれらの経営上の課題に良い影響を与えることを客観的なデータで示すこと、現時点では健康経営に関心が低い経営者に対しても周知をはかることが必要であると考えられる。

研究協力者

茅嶋 康太郎	株式会社ボーディ・ヘルスケアサポート
吉川 徹	独立行政法人 労働者健康安全機構労働安全衛生総合研究所
山瀬 一	一般財団法人 君津健康センター
森本 英樹	森本産業医事務所
近藤 祥	社会福祉法人 聖隷福祉事業団保健事業部 聖隷健康診断センター
木村 公紀	産業医科大学産業生態科学研究所 産業保健経営学
森 貴大	産業医科大学産業生態科学研究所 産業保健経営学
神出 学	産業医科大学産業生態科学研究所 産業保健経営学
酒井 咲紀	産業医科大学産業生態科学研究所 産業保健経営学

A . 目的

本研究では、企業の経営層が、(1)従業員の健康問題を経営課題と結び付けて認識しているか、(2)従業員の健康管理をどのような目的で実施しているか、(3)従業員の健康管理の効果をどのように感じているか、について、産業医の視点から明らかにすることを目的とする。

本調査の成果は、現時点で従業員の健康管理に関心が低い経営者に対して、従業員への健康への関心を高めるための方策の検討を活用することを目指す。

B . 方法

2019年1月に、日本産業衛生学会産業衛生専門医資格を保有する経験豊富な産業医（企業外労働衛生機関や独立した産業医事務所等で主に複数企業の嘱託産業医の業務を行っている）4名に対して、フォーカス・グループ・ディスカッションを行った。議論を行った内容は、以下の通りである。

1 . 産業医として執務している企業の経営者は、人（＝労働者）に対して、どのような課題（経営上の課題）を感じていますか？

+ 業種

+ 従業員規模

+ 経営上の課題

+ 産業医として経営者の経営課題を把握した経緯

2 . 経営者が抱えている課題（経営上の

課題）に対して、産業保健として課題解決に貢献することができたと考えるエピソードがありましたら、教えてください。

3 . 経営者が抱えている課題（経営上の課題）に対して、産業保健はどのような貢献が可能か。

議論した内容はICレコーダーで録音し、全文の逐語録を作成した。逐語録を研究代表者がすべて確認し、内容ごとに分類を行った。

倫理的配慮

本研究は、研究参加者に対して個別に説明を行い、文書による同意を得た。産業医科大学倫理委員会の承認を得て、実施した。

C . 結果

フォーカス・グループ・ディスカッションの結果を、1 . 経営者が人（＝労働者）に関して感じている課題、2 . 経営上の課題に対して、産業保健として課題解決に貢献できたこと/できること、3 . 産業医活動の進め方の工夫や留意点、の3点でまとめた。

1 . 経営者が人（＝労働者）に関して感じている課題

・いずれの事業所も労働者の採用が厳しい状況である。人員不足により従業員一人ひとりの負荷が高まり、離職するという悪循環がみられる。そのような背景か

ら、優秀な人財（労働者）の採用とその後の教育・育成に対する関心が高まっている。

「どの業種でも、ほぼ人を採れないということは聞く。」

「確かに人を採れない、人がいない」

「人がいないので仕事が回らず条件が悪くなり、一層辞めていくという事業場がある。（中略）人がいないというところがあって、そこは壁に張り紙がしてあった。

「この5年で48人採用しないと事業が成立しなくなる」という。これは大変だなあとという所があった。確かに人に長くいてもらうことは、かなり切迫した課題だなと思った。」

「やはり経営者とする、人をどのように育てるか、あるいは人への投資にとっても関心を持っているという印象があり、それと経営が非常に結びついている。」

「金融保険の営業職を、新人で採用するのではなくて、どこかの企業である程度売り上げがあってノウハウを持っている人が転職をして、保険という商品を守る。営業職はやはり人が命なので、非常に人に投資をしていい人を探りたい。しかし、（中略）なかなかいい人を探れなくなってきた」

・法令遵守は企業として欠かせない事項である。

「営業所長が次々と替わって組織が大き

くなったり小さくなったりする、これを人事がするので、簡単に事業場が50人を超えたり超えなかったりして、選任に関しての色々なトラブルがあり、衛生管理者を選任して届けなければいけないという体制が非常に崩れるようなことが起きて、会社としたら組織を良くしていくために人を動かしたり事業場の形態を変えていくと、それがすぐに衛生管理者が不在になってしまったり、コンプラ上で引っ掛かるようなことがあり、組織を簡単には動かせない。」

・その他、死亡に関連する健康問題は関心が高い。また、業種特異的には、食品関連企業では感染症、花粉症、運輸業では睡眠、てんかんの関心が高い。

「食品工場だが従業員の消化管感染症はやはりきつい。花粉症も実は。というのは、従業員がくしゃみをするサンプルの中に細菌、コロニー数が増える。仕事の業務継続に関わることは、単発ではあるが、やはり本当に否応なしに意識することではある。」

「経営者が把握できているところの範囲内で突然死があったり、がんということがあると、やはりその辺りの認識はする」

2．経営上の課題に対して、産業保健として課題解決に貢献できたこと/できること

・人の採用に直接、関わることはない。しかし、メンタルヘルス対策を充実させる等の活動により、間接的に貢献していることは多い。メンタルヘルスやがん等、病気休職から復職を円滑にすることの効果は大きい。

「あまり(人の採用に関することは) タッチできない。」

「研究職のメンタルヘルス不調が非常に多くて、最初400人のうち半年以上休職してる人が10名ぐらいいた。(中略)ハイリスクアプローチをしていく日々が続いていた中で、経営層も問題だと認識していただいていたので、「メンター制度のようなものを例えば導入したらいかがですか」ということや、若い人のメンタルヘルス不調が多かったので「1年目だけ安全衛生委員会に参加する月を作り、安全衛生に関することを会社はこのように形で議論しているんだよ」というようにして、その際に必ず産業保健活動に関する衛生講話でするようにしたり、健診後に保健師による全員面談を行い「困ったら相談してね」というようなことをやっていたりする。(その結果)メンタルヘルス不調がゼロか1人ぐらいになって、(略)「メンタルヘルスに関しての復職、あるいは癌でもそうなのかもしれませんが、実際に自分たちの現場にいたあの人が少し休んで復帰して大分元気になってきた、

その後もやっているという人を周りの人が見ることによる効果は、かなり大きいかなと思っている。それを実際に関わった管理者が「あ、こういうことができるんだ」と、そのような認識を持っている人が増えると、知らず知らずのうちにそれがうまく進むようになって、ある程度、形になる。」

・健康診断やストレスチェックの事後措置を確実にすることが経営課題の解決と直結する。

「社長とすると、一生懸命に採用した人が独りで亡くなっていて、大体糖尿病を持っているとコントロールができなかったり、中年のおじさんたちが多いので、そこから何かできないかという話をちょうど社長と面談をしているときにそのような話が出て、それから「では健診をきちんと100%にしましょう」というような形で施策が、今までは保健職があまりやっていなかったが、何かそのようなイベントがあり人の重要性のようなことを、経営者がやるとそこで予算が大きく動いているいろいできるようになったという経験がある。会社の中で特に留意を要するハイリスクな人達を特定する仕組みを作るとい、前から言っていたが全然実行していなかったものが、それを気に大きく広がって進んだというイメージがある。」

「ストレスチェックかなと思っていて、

集団分析をきちんとやっていきたい会社前提にはなるが、やっていくときに、ある工場だが、300人ぐらいの、工場長のメッセージとしても「家族に誇れる工場にしたい」という話があったので、そこをストレスチェックを混ぜて「それぞれの職場で家族に誇れる工場、職場ってどんなんですかね、ストレスチェックの結果はこうなんですけど」というような形で持っていったことはある。」

・経営者が課題への対処法を誤った方向で認識している場合は、専門家の立場で対策の軌道修正を行うことは産業医の重要な役割である。

「(経営者と)話すということはある。そうすると、やはりメンタルヘルスの課題で「休んでいる人が多い」ということなどで、ただ経営者の捉え方としては「最近の人は、ストレスに弱いね」あるいは「あそこをどうやったらストレスに強くなるんですか」など、そのような個別の課題として捉えている人が比較的多いかなという印象はある。だから、それを「組織の問題もありますよ」という方向にどのように意識づけをしていくのかということが課題かなとは思っている。」

「がん対策で言うと、検査の意義も確立していないような新規のものを会社がやるという方向になると、やはり困ったことになるなと思う。」

3. 産業医活動の進め方の工夫や留意点

・日々の産業医活動を誠実にやり、会社との信頼関係を気づくことが不可欠である。経営者や担当者とよくコミュニケーションをとり、必要な施策のきっかけとつくっておく。そして、いざ対策を実施するときのために常に準備をしておくことが重要である。

「組織のトップと顔を合わせる機会があったらいいというのは本当にそのとおりだと思う。ただ、あくまでもそれは単なる原則でしかなくて、50人未満の会社でもトップとコミュニケーションを取っていても進まないときは進まないということがあって、人事の担当者なども含めて「今は、社長が大事や」と言っている、現場に下ろすと「ちょっとそれは無理や」というような話で動かないことはたくさんあるので、結局、このような言い方しかできないけれども、いろいろな種をまいていって、できるだけ確率の高い種をまいているつもりで、「あ、ここだったんだ」というように後から答えが分かって急に大きく進む、そのようなことの繰り返しの方がしている。ただ、その種がきちんと芽が出る率を上げるために何をしているかということ、結局、日々まじめに仕事をしているというような話につながっていて、普段からは声を大きく上げない。普段は、地道に種を植え続ける。」

「これ、明らかにまずいよね」もしくは法改正で、今だったら「働き方改革やから、これやらなあかんよ」といったときにしっかり言う、普段の声のトーンと少し違うレベルできちんと言ったら「あ、この先生、何かいつもと違うことしてる」ということでとても動きがいいような気がするの、そのような繰り返しなのかなという気がしている。」

「保健職が何かしたいと思っても、「これは、こうすべきなんじゃないか」と思っても、きっかけを経営者が持っていなければ動けない。そのときにきちんとスツと動けるように準備をしておくことが重要なのかと思う。」

・活動の効果をデータで可視化することは効果的である。

「(メンタルヘルス対策の効果は)金銭的な価値としても、6,700万ぐらい掛かってきたものが、今は1,700万ぐらいで治まっています」ということで、その会社としては「5億から8億ぐらいの売り上げに相当するので本当に助かりました」と言っていたことが結果としてはとても良かった。」

「実際に換算してみるといいことはいい。高低をきちんと出して見える化して、その成果がフィードバックされているということが。」

・経営者とよくコミュニケーションをと

り、経営者の関心事を把握し、産業保健のやりべきこととのすり合わせをすることが重要である。

「経営者に「こういう課題がありますよ」と、あるいは「今ある課題かもしれません」「これからこういうことが課題になりますよ」と、これを意識してもらうことが一つ。それから、やはり解決策をきちんと提示をする。これは、違う解決策に走らないように「こういうことが、ある程度、科学的あるいは倫理的にも妥当な解決策がありますよ」ということ。それから、特に嘱託産業医が直接実施者として関われることには限りがあるので、その実行に当たるスタッフへの支援やサポートなど、あるいは実施に当たるスタッフが社内できちんと立場を持てる、そのようなことへの貢献は非常に大きいかなと思う。」

「産業保健は何のためにあるかという根本的なところは、やはり職業上の健康安全のリスクを低減して、そのようなプロモーションするところにあるので、経営上でももちろん「法的なコンプラはこうですよ」「法律はこうですよ」ということは重要ではあるが、そこから入らないように、コンプラから入るのではなくて、その会社がどのような人を育てたくて、どのような人が足りなくて、今このような人がいない、このような経営危機がある、あるいはこのような社会的なバッシングを受けているなどの経営上の危機に関して、そこで働いている人たちの目線での助言をしようという気持ちを持ちながら常に専門性で、中立ではなくて、ある場合は労働者側に、ある場合は経営の方に立つと思うが、独立性を持って労働

者の職業上の健康安全リスクを低減するためにはこのようなことが必要だと。それに当たっては「こういう法律が実はありますね」と後付けでいう。大事なところを先に言うことは重要なのかなと、そのような意味での貢献が大きな役割なのではないかと思う。」

「産業医と経営者の立場は当然違う。経営者は、従業員の健康は大事だとももちろん総論的には言うが「それは手段ですか、目的なんですか」と言ったら絶対に手段でしかない。従業員が健康になるためにわれわれはいるというわけでは絶対にならないので、手段、従業員が健康になってほしいという背景に何かがある。では、経営者や人事担当者がうなりながら「こんなやりたいんやけど」と言ってくる時には必ず何か背景があるので、その背景をきちんとつかまえば「いや、この方法じゃなくて、こっちの方法がいいんじゃないですか」などいろいろな話を言えると思うので、あくまで本当にこちら的手段と向こうの手段をうまく合わせる作業を丁寧にしていけば思いもかなうし、最終的には、結果的に従業員も健康になるというようなものなのかなという感じがとてもしている。」

D . 考察

本研究では、経営者が労働者の健康についてどのような課題認識をもっており、それに対して貢献できることを、産業医

の立場から検討した。

いずれの企業でも人員確保が困難になってきており、優秀な人財の確保や離職率の低減のための対策は優先順位が高かった。産業保健活動がこの課題に対して直接的に関わる場面は少ないものの、メンタルヘルス対策を含む健康対策の充実が課題解決に結びつくことは共通の認識であった。そのため、産業医としては、通常の産業保健業務（健康診断やストレスチェックおよびその事後措置等）を確実に遂行し、その効果を可視化すること、経営者の関心事を把握するためにコミュニケーションをとることが重要である。

E . 結論

健康経営を推進するうえでは、健康の取組みがこれらの経営上の課題に良い影響を与えることを客観的なデータで示すこと、現時点では健康経営に関心が低い経営者に対しても周知をはかることが必要である。

F . 健康危険情報

なし

G . 研究発表

なし

H . 知的財産権の出願・登録状況

なし

I . 引用・参考文献

なし

