

# 産業医の視点から見た 健康経営モデル

産業医科大学産業生態学研究所  
産業保健経営学研究室教授

森 晃爾

# テーマ

---

## 健康経営における

1. 目的と評価指標
2. ソリューションのキーワード
3. 体制基盤

# 健康経営

## 社員の健康を 経営の基盤として位置付ける経営

大前提：社員は？

▶「財」：代替がきかない



▶「材」：代替がきく



# 目的・評価指標

▶ **何を目指す？**

▶ **どう評価する？**



健康経営の成果指標のキーワード

---

*Productivity*

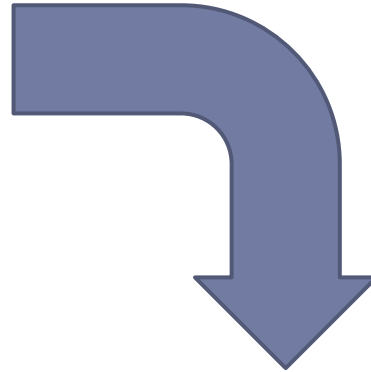
*Sustainability*

# まずは、Productivity = 生産性

---

## ▶ 生産性

- ▶ 労働生産性
- ▶ 資本生産性
- ▶ 全要素生産性



?

- Absenteeism
- Presenteeism

# 生産性による評価の問題点

---

## Presenteeismを引き起こす主要症状

- ✓ 首の不調や肩のこり
- ✓ 腰痛
- ✓ 睡眠不足
- ✓ 不眠(寝ようとしても眠れない)
- ✓ 不安感
- ✓ うつ症状(気分の落ち込みなど)

- ▶ 企業側面に偏っている
- ▶ Negative面に偏っている
- ▶ 短期的評価に偏っている

# 健康の定義

Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.

健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいいます。（日本WHO協会訳）

病 気 ←————→ 病気でない

元気がない ←————→ 元 気

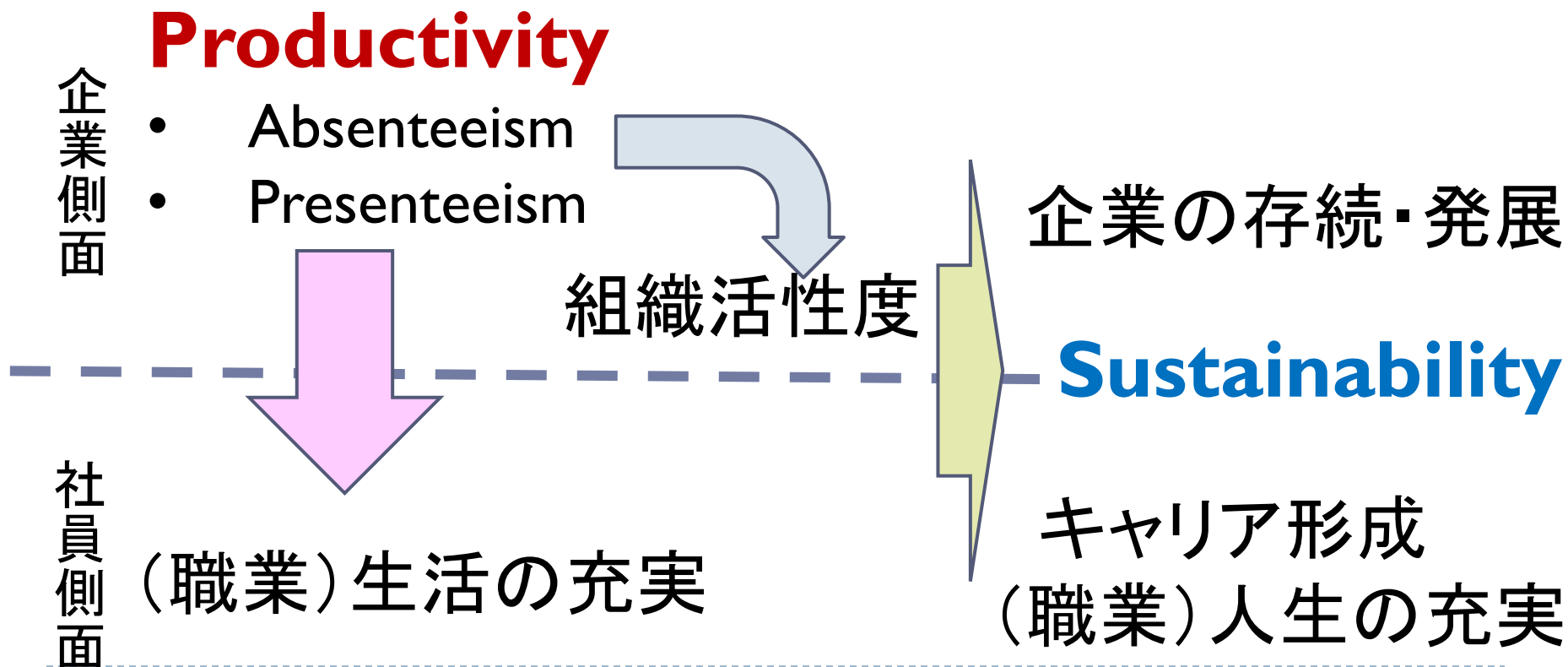


## どのレベルを求めるか？

- ① こころの病気で通院していない
- ② 抑うつ的ではない
- ③ 仕事時間中は、それなりに集中できている
- ④ 今取り組んでいることに前向きである
- ⑤ 人生の意義を感じ、目標に向かって燃えている

# 健康経営のアウトカムの広がり

- ▶ 企業側面に偏っている
- ▶ Negative面に偏っている
- ▶ 短期的評価に偏っている

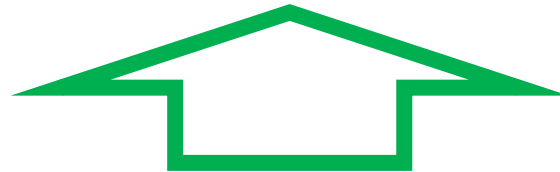


# 健康経営：関連した3つのSustainability

社会のSustainability

社会の安定・発展

**健康な国民・活力ある社会**



企業のSustainability

組織の存続・発展

**健全な労働力・活力ある組織**

社員のSustainability

充実した職業人生

**健康維持・キャリア形成**

# アウトカム指標（例）

## Productivity 関連指標

- ▶ Productivity
  - ▶ Absenteeism
  - ▶ Presenteeism
- ▶ 組織状況
  - ▶ ストレス要因
  - ▶ 組織活力度
- ▶ 社員意欲
  - ▶ ワークエンゲイジメント
  - ▶ 職務満足度

## Sustainability 関連指標

- ▶ 安全配慮義務履行状況
  - ▶ 残存健康障害リスク
  - ▶ 管理不良者率
- ▶ 就業能力
  - ▶ 就業制限率
  - ▶ ワークアビリティ
- ▶ 疾病関連
  - ▶ 長期欠勤
  - ▶ 在職死亡
  - ▶ 医療費
- ▶ 組織状況
  - ▶ ソーシャルキャピタル
- ▶ 生活状況
  - ▶ 健康生活コントロール能力
  - ▶ ワークライフバランス
- ▶ 社員意欲
  - ▶ キャリア満足度
  - ▶ 成長意識

# 指標の選択と優先順位

---

オプション指標

オプション指標



オプション指標

オプション指標

まずは

▶ 安全配慮義務の履行

▶ 法令遵守

▶ \_\_\_\_\_

▶ \_\_\_\_\_

は当たり前のこととして、

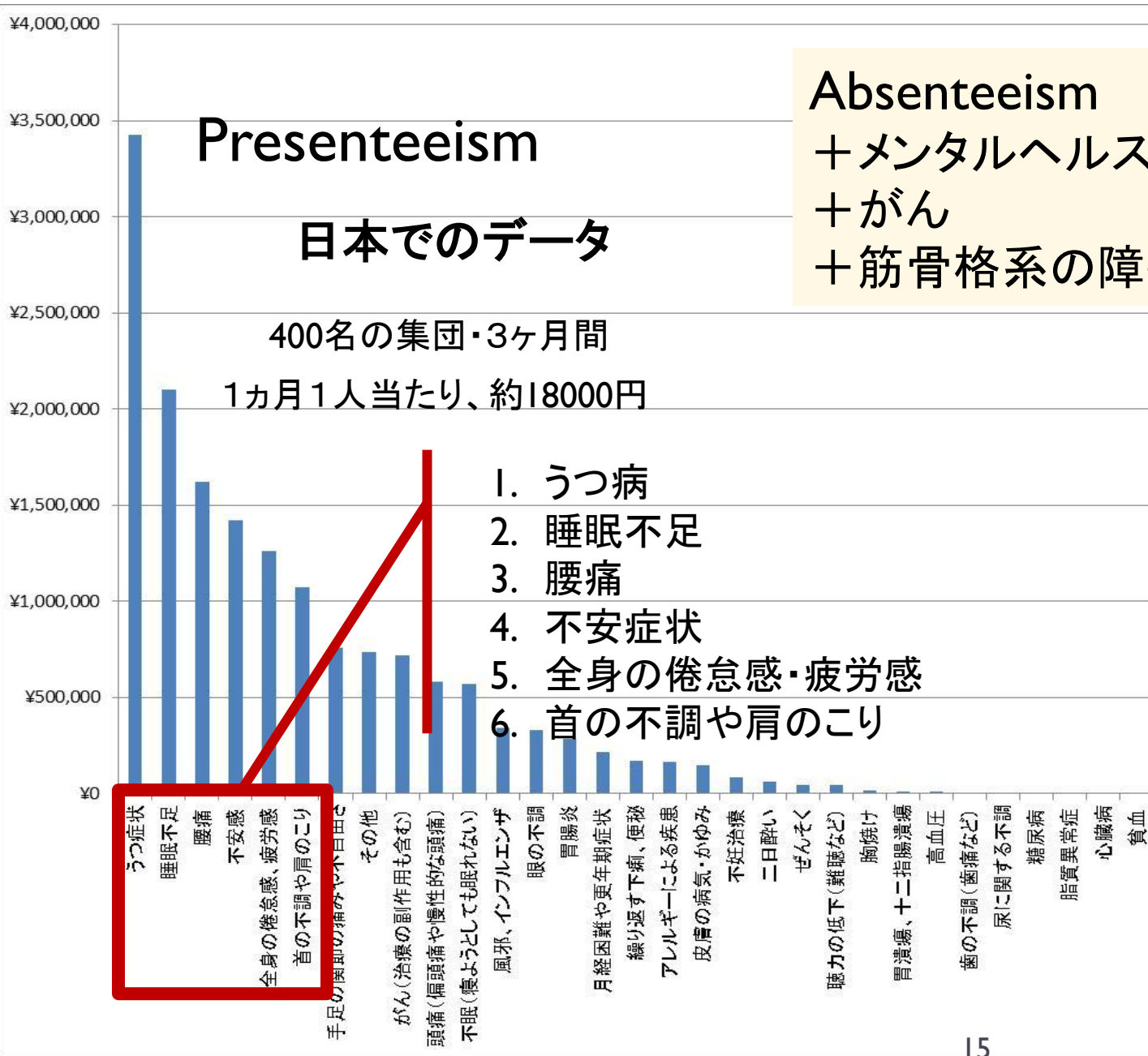
# Presenteeism

## 日本でのデータ

400名の集団・3ヶ月間

1ヵ月1人当たり、約18000円

Absenteeism  
+メンタルヘルス不調  
+がん  
+筋骨格系の障害



# 高齢化対策

集団が高齢化すると、  
+健康度の平均値は低下する  
+健康度の個人差は大きくなる

肉体的健康  
精神的健康

健康度低下には、  
個別の課題が存在する  
就労能力に合った  
健康増進の方策が必要である

年 齢



# 個別課題への対応

- ▶ 健康診断
- ▶ ストレスチェック
- ▶ プレゼンティーズム評価
- ▶ 睡眠評価
- ▶ その他の評価

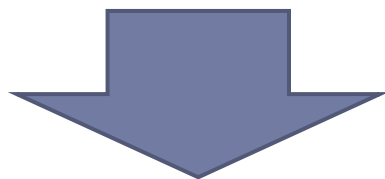
健康課題の抽出・評価

- ▶ ソリューションの提供
  - ▶ 治療導入
  - ▶ 健康行動支援
  - ▶ 適正配置
  - ▶ 自己コントロール能力向上の支援

# ソリューションのキーワード

---

- ▶ 個別課題への対応
- ▶ 健康的な就労環境の実現
- ▶ 健康生活コントロール能力の向上



健康文化の醸成

# 体制基盤

---

## 内部での専門職資源の有効活用が不可欠

健康経営の  
意思決定

Chief Health Officer

健康(経営)管掌

健康プログラム/  
専門職の統括

統括産業医

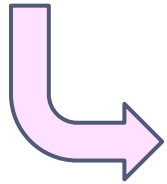
健康経営の実践レベル

健康経営担当部門、担当者

専門資源の確保(人員、予算)

# 統括産業医

## ▶ 事業場単位(労働安全衛生法)

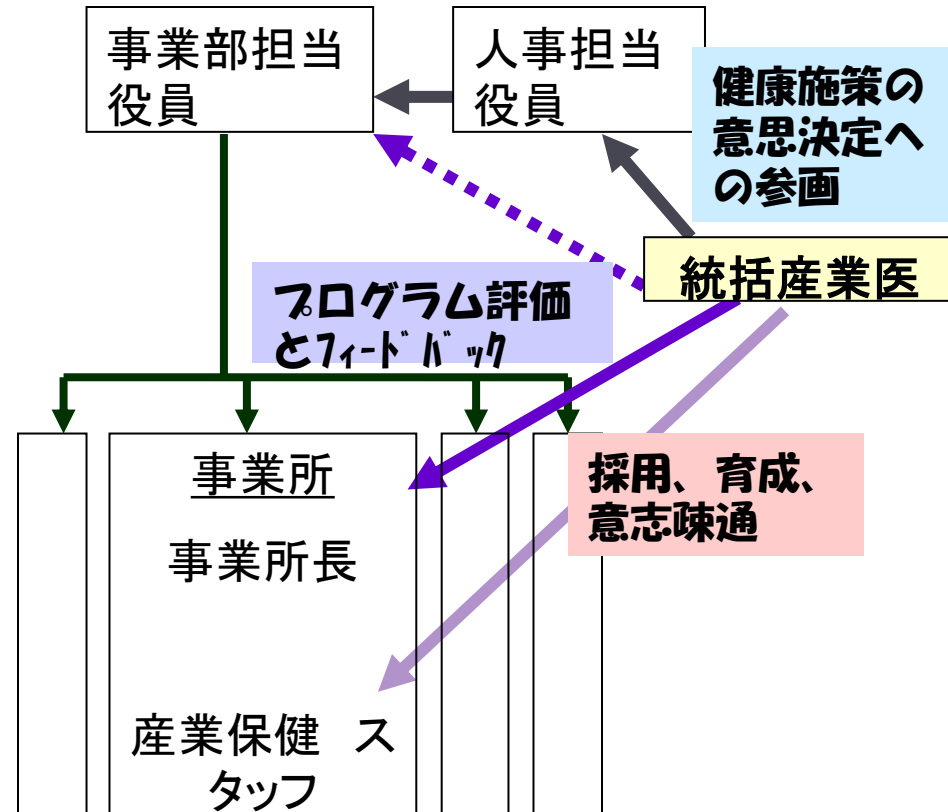


企業単位

企業グループ単位

国内/国際

- ▶ 意志決定者との緊密なコミュニケーションが取れる立場
- ▶ 企業の健康管理方針、ルール策定への参画
- ▶ 全社産業保健スタッフの採用、育成、意思疎通の中心的役割
- ▶ 事業部および事業所トップの責任で実施される産業保健プログラムの評価・監査と本社へのフィードバック



# 統括産業医の要件

- ▶ 体系的な研修を修了している。
- ▶ 実務経験が豊富である。
- ▶ マネジメント能力がある。
- ▶ 外部専門家・機関とのネットワークを持つ。

産業衛生専門医  
日本産業衛生学会

- ▶ 産業衛生専攻医試験
- ▶ 指導医契約
- ▶ 実地研修等(3年以上)



- ▶ 産業衛生専門医試験



- ▶ 産業衛生指導医

## まとめ

---

- ▶ 健康経営の推進においては目的にあった成果指標の設定が重要であり、**Productivity側面**と**Sustainability側面**からバランスよく選定することが推奨される。
- ▶ 今後の健康管理においては、健康的な就労環境の実現とともに、社員の**個別課題への対応**と**ヘルスリテラシーの向上**の両立が重要となる。
- ▶ 健康経営においては、意思決定者と緊密な連携を取りながら、健康管理方針への参画、専門職の統括、プログラムの評価を行う**統括産業医の活用**が推奨される。