

## 経済学の大角先生と産業保健専門職との対談

「平均寿命と産業保健活動の以外な関係！？」

男性 1 位、女性 2 位の滋賀県を踏まえて」

～経営学と産業保健との視点から～

### 【形式】

司会者：松田（京都産業保健専門職）

大角先生 vs 4 府県（沖縄・滋賀・奈良・和歌山）産業保健専門職

### 【目的】

「平均寿命」と「産業保健活動」の関係性について、産業保健活動から見た視点（保健師等）と経営学から見た視点（大角先生）の「違い」に気づき、「新たな視点」を今後の産業保健活動に活かしていくというもの。

### 【大角先生のご経験と基本的なスタンス】



まずは、私自身の「健康」に関する基本的なスタンスですが、いわゆる「平均寿命」ではなく、「健康寿命」延伸の方に興味があり、長寿を望むのではなく、生きているうちに健康で、寝たきりや長期入院の状態にならない、いわゆる長野県の「ピンピンコロリ」に共感を持っています。医学研究科との共同研究に巻き込まれ、沖縄の健康長寿復活の話題が出た時も、長寿は健康の結果であり、政策的に長寿を目標にしない方が良くと発言したところ、少々嫌な顔をされた記憶があります。

また、現在の資本主義が生み出した格差や不安が大きくなっている背景からか、「長生きしたい」というモチベーションも下がってきているような気がします。学生に聞いても、特に長生きは望まないという回答も多く、長生きしたいと実感できる、希望に満ちた社会を実現することも我々に課せられた大きな課題ではないかと思っています。先進国は、十分、寿命が延びていることもあり、五年ごとに発表される数字に一喜一憂するのではなく、失われつつある「健康」を取り戻し、主観的にも客観的にも幸福な人生をいかにして実現していくかを考えています。政策的に推進されている健康経営も、単に企業経営に焦点をあてるのではなく、その先に、従業員の家族の幸せや地域社会の幸せの実現をビジョンとして掲げたほうが良いと思われまます。（最近の Well-being は、個人、家族、社会、そして地球の Well-being まで対象が広がっています。）

とはいっても、沖縄県の場合は、かつての長寿日本一の座からあっという間に転がり落ちていく一方なので、行政と研究者が大きな危機感をもっているのは実感しています。過去、不本意ながら（巻き込まれてしまった）15 年以上、沖縄の生活習慣病に代表される健康問題にかかわることになり、特に、食と健康に関しては、

実際に介入プロジェクトを運営したり、最もエビデンスが高いと言われている無作為化比較試験(RCT)にも付き合う羽目になりました。しかしながら、実験に参加した人たちは、もともと健康意識の高い人たちが多く、すそ野の広い健康意識の低い、あるいはまったく関心がないか、関心を持つ余裕のない層を取り込むことができませんでした。その後、感染症対策チームと共同研究をした際には、この分野のマネジメントに対する考え方が旧態依然としており、また、あまりの視野の狭さや最新技術に対する関心の低さなどに驚かされました。ただ、公衆衛生も感染症対策も、経営と共通しているのは「行動変容」というキーワードであることに気づくことができたのは大きな収穫だったと思います。意識を変え、行動を変え、それを習慣化する方法を模索しているのは、分野を超えて共通の課題のようです。産業保健活動も同様かと感じています。

このような私自身の経験と考え方を踏まえて、講演会の内容をデザインし、「経営学的」あるいは、「幸福経営の」視点から、特に、近年の経営学の重要テーマであるイノベーションという視点から、雑駁ではありますが、問いの1から4に回答していきたいと思います。なかなかすぐに活かせるアイデアというわけにはいきませんが、みなさんと知恵を絞っていけば、このうちのいくつかは実現する可能性があると思います。

## 質問① 都道府県レベルの課題



沖縄産保:千葉

### 【保健師の視点】

都道府県別の平均寿命について、滋賀県が男性1位、女性が2位となっています。背景には、滋賀県は大企業(第二次産業)の工場進出の割合が高く、長年にわたり従業員の健康管理(産業保健活動)が充実してきたことがあると考察しています。

沖縄や他県の平均寿命延伸のために、「経営学の視点」から見て、日頃の産業保健活動に取り入れられるよう活動があれば、助言やアイデアをいただけますか。

### 【大角先生の回答】

都道府県レベルであれば、政策として健康経営や啓蒙活動などをどのように推進・浸透させていくかが中心になるかと思います。



#### 1. 追い風に乗る

現在、コロナ禍での経験、SDGs や ESG 投資など、健康や生き方・働き方改革、Well-being の実現に向けた追い風が吹いているので、そ

れらをうまく活用した広報活動を行い、財政的な危機感をあおるのではなく、健康行動が未来への投資であり、Well-being の実現につながることを PR していく。その際、可能であれば、広報に強い企業や大学などと連携する。一般社団法人日本ウェルビーイング推進協議会に代表される機関との意見交換や連携も有効ではないか？

## 2. マーケティングを採用する

千葉県流山市は、少子高齢化対策の一つとして子供を産みやすい・育てやすいまちとして上位にランキングされているが、これは市長自ら、マーケティングに強いスタッフを採用し、ターゲットを明確化、ブランディングを行い、「母になるなら流山市」というキャッチコピーを謳い文句に PR 活動を行ってきた成果であり、産業保健分野でも大いに参考になる事例である。公衆衛生分野には、ソーシャル・マーケティングという手法で社会課題を解決してきた歴史もある。

## 3. ポジティブ・デビアンス・アプローチを採用する(他分野も含める)

自治体レベルであれば、広く先行事例や成功事例のデータベースを作成し、共有することも可能であるが、特に、公衆衛生の分野でも注目されているポジティブ・デビアンス(同じように困難な状況にあるにもかかわらず、また、リソースに恵まれているわけでもないのに、他とは異なるユニークな行動をとり、問題・課題を解決している)の発見・共有は、行動変容が困難な健康課題を克服するための手段として有効に使えらると思われている。健康分野だけではなく、流山市の事例のように、他の政策課題のポジティブ・デビアンスの事例も蓄積・共有していくと、実現可能な方法の発見につながるのではないか？

## 4. 新たな PPP/産学官民連携スキームの構築(インパクト・スタートアップ)

産学連携や産学官連携、あるいは PPP については、これまでも多くの分野で実施されてきましたが、うまくいったケースは少ない。ちょうど昨年度、政府が「スタートアップ創出元年」を宣言し、社会問題の解決と経済性を両立させるインパクト・スタートアップの創出も応援する流れができていますので、まさに社会問題としてクローズアップされている健康問題の解決をビジネスの力で実現しようとしている企業との連携や、実際に、健康問題の解決に特化したスタートアップ企業を設立するのも効果的では？少しハードルは高めだが、たとうまくいかなかったとしても、チャレンジしたという事実は、社会に対しての大きなアピールが可能である。

## 5. 技術の活用(産業保健の DX)

長らくメディカル系、ヘルスケア系の研究者や実務家、政策担当者の方とつきあってきたが、デジタル系の技術を活用したり、先進的なマネジメント手法を採用することに対して非常に保守的であり、諸外国に比べて大きく遅れているの

が現状である。コロナ禍を契機に、ようやくオンライン診療が普及し始めている程度なので、この機会に、自治体単位で、産業保健の DX につながる実証事業を進めてはどうか。

## 6. ワトソン等論文全文 AI の活用

自治体レベルであれば、コロナ禍でも NHK でとりあげられた全ての論文等を読み込んで分析する AI の活用で、過去の事例や最新の事例を分析し、共有することにより、優れた手法やユニークな方法を考案することが可能になるので、全国の関係者とのネットワークを利用して、近い将来、利用できる体制を構築してほしい。

## 7. 問題・課題の再定義

これまでの行政文書では、「現状と課題・・・」のような資料が数多くみられるものの、内容が現状の詳細な記述だけになっていることが多いので、将来に向けて、産業保健分野の課題を再定義してはどうか？ビジネスでも、すでに解決策は豊富にあるので、解決すべき問題(課題)を明確にすることが成功の鍵であることが指摘されており、政策的課題についても、アイデアソンやハッカソン、スタートアップ向けのワークショップが多数開催されており、アイデアをカタチに落とし込み、ビジネスプランに結実させている。過去に、異分野の専門家や実務家を交えて感染症対策のハッカソンを運営したことがあるが、感染症の専門家だけでは考えつかないようなアイデアが生まれただけでなく、ネットワーク構築にも役だった。

### **【沖縄産保センター 産業保健専門職 千葉千尋のコメント】**

都道府県レベルでの取り組みでは、

- ① 問題・課題を明確にすること
- ② 効果的なネットワークづくりのための産官学連携、多機関連携
- ③ 具体的な施策を啓蒙・推進していくための手法やマーケティングの活用、  
が大きなポイントになることが理解できました。

### ■今までのネットワークを基盤として

もともと沖縄県では、かつての長寿日本一を取り戻そうと働き盛り世代の健康増進と健康経営の推進を目的に沖縄県・医師会・労働局・協会けんぽ・沖縄産保の関係機関で、5者協定を結び効果的な方法を検討するなどの連携を図っています。また産業保健に携わる産業看護職(保健師・看護師)の職能団体としては、「沖



沖縄産保:千葉

「沖縄産業看護研究会」が、今から30年以上前に設立されて資質向上やネットワークづくりなどの活動を続けています。

(※産業医においては、令和3年度から沖縄県医師会に産業医部会が発足。)  
このように、沖縄県はネットワークづくりにおいては連携が図りやすい土壌が整っている地域だと感じています。

産業保健活動においては、沖縄県の産業構造としては第3次産業の割合が多く小規模事業場の割合が全体の9割以上を占めていることから、産業保健活動の充実に繋がりにくいという産業構造的な特徴はあったと考えられます。産業保健スタッフのいない事業場では、職場の健康づくりへの優先順位が低くなりやすい傾向が容易に推測されます。

沖縄県だけに限らず、連携しやすい風土や一致団結していこうという気持ちがあり、良い取り組みをしても、それを中長期的に継続していくマネジメント力や、具体的な施策に落とし込み成果を出すところまでの実現が困難なことが、各都道府県においても大なり小なり課題としてあるのではないのでしょうか。

## ■ これからのネットワークの構築

働き盛り世代の健康課題へのアプローチではありますが、ヒトの一生を分断することはできないので、ライフステージを通じた継続的・体系的な健康への啓蒙に取り組んでいくことが本質的な予防や健康課題への改善に繋がると、私は考えています。そのためには、大角先生の回答にもあるように産業保健分野だけの専門家だけではなく、行政との連携はもちろん、新たな産官学連携や異分野の専門家等とのネットワーク構築が、課題解決の大きな鍵になるという視点を、産業保健活動にも生かしていくことが必要だと思います。

私たちの日々の産業保健活動で考えてみると、健康経営や産業保健活動を社内に浸透・啓蒙していくための戦略を、産業保健スタッフだけではなく例えば経営企画部門などのマーケティングに強い担当者と連携を図ることは取組の促進に繋がると考えます。

また健康寿命の延伸には、ライフステージを通じた健康づくりが不可欠です。産業保健と地域保健とスムーズな連携を図っていくためには、地域・職域に関わる産業保健看護職が、お互いの組織・役割を理解して意見交換・情報交換が出来るような顔が見えるネットワークの構築が、今後ますます重要になってくると考えています。

## 【大角先生の回答から、連携や取組をさらに効果的に推進していくためには】

- ・今のネットワークを基盤とした多機関・他分野とのネットワークの構築
- ・地域・職域連携の促進
- ・具体的な施策を啓蒙・推進していくための手法やマーケティングの活用
- ・産業保健の問題・課題の再定義：関係機関や異分野の専門家と意見交換

(沖縄産業保健総合支援センター 産業保健専門職 千葉 千尋)

## 質問② 大企業レベルの課題

### 【保健師の視点】

大企業では、企業の労働者・人事労務部門・経営者とも、「社員の健康増進が経営に寄与する」という考え方に乏しく、「健康」と名がつくものは、保健師・看護師などの産業保健スタッフに丸投げの傾向も、まだ見受けられるところです。あるいは、健康経営優良法人認証のための取り組みは、「健康」と名が付きながらも産業保健スタッフ部門以外の部署が取り組んでおり、保健師・看護師が「蚊帳の外」という状態になっている企業もあると聞きます。

本当に社員が健康であり続けるための、会社全体の意識改革に向けて、保健師・看護師として、何から取り組んでいくべきかということを、「経営学の視点」から助言・アドバイスを頂けますでしょうか。



滋賀産保：長澤



### 【大角先生の回答】

たしかに大企業の場合は、制度上、産業保健スタッフをおいているだけで、実際には他部門、最近では幸福経営やパーパス経営を担当する役職や部門が設置されるケースが多く、産業保健という視点よりは、生産性や業績向上が実質的な目標になっている傾向があると思います。また、組織の中での権限が明確ではないことが多く、経営者が話を聞いてくれないことも多いのではないのでしょうか？健康経営に対する表彰制度も、ある程度の成果はあるかと思いますが、社員個々人の健康というよりは、組織全体の健康(財務の健全性)のほうに重きがおかれ、産業保健に関わるスタッフにとっては、いわゆる「学習性無力感」に陥っていることも多いと推察されます。このような状況を少しでも改善するための、「経営学」「幸福経営」視点から考えてみたアイデアは次のとおりです。



## 1. 経済・経営に関心を持つ

大組織の中では、産業保健スタッフの権限が明確ではないこともあり、なかなか経営者や管理者と対話する場がなかったり、話をしても通じないことが予想される。産業医として働いている私の知人も、企業経営に関する知識は皆無に近く、おそらく経営者とのコミュニケーションはうまくいっていないのではないかと思われる。保健師・看護師の方の話が、たいていの場合、産業保健に関わる話(例えば、労働衛生の3管理)にフォーカスしており、企業経営との関連性や大企業に義務付けられている財務諸表・統合報告書等におけるメリットが伝わっていないのではないか?これを解決するためには、保健師・看護師の方も、基本的な企業経営のしくみ、最新の動向などに関心をもち、経営者の関心や興味が得られるようなストーリーの組み立てを常日頃から考えておくのが有効ではないか?例えば、健康や幸福、Well-being に対する関心が低い経営者であっても、今後、財務諸表に単なる数字だけではなく、人的資本経営、つまり、従業員をどれだけ大切にしているか、という定性的な情報を掲載することが求められるようになっており、無視できない状況になっている。この動向を知っているだけで、経営者のニーズが把握できるので、経営者の心に響く情報提供が可能になるのでは?幸福経営という概念だけではなく、従業員を幸せにすることの重要性をといたインナー・マーケティングという概念も登場しており、産業保健スタッフが経営者の視点をもつことによって、大企業における地位も向上するのではないか?

## 2. 経営者の多く集まるイベントに参加してみる(経営者の気持ちを知る)

大企業の経営者が多く集まるイベントは、多少敷居が高いかもしれないが、直接、いろいろな業界の経営者と会話できる良いチャンスでもあるので、イベントカレンダーなどで日程と参加条件等を確認し、参加してみるのもよいのでは?これによって、経営者の「気持ち」「本音」に触れることができれば、相手の立場や考え方を尊重したコミュニケーションが可能になる。

## 3. 「知の探索」を実践する

経営学的には、既存の知と既存の知の組み合わせにより価値を生み出したり、問題を解決することをイノベーションと定義しており、最近では、両利きのイノベーションという概念が注目を集めている。簡単に言うと、両利きの経営とは、既存の知を掘り下げ、深めていく「知の深化」と、異なる分野の知を獲得する「知の探索」を同時に行うことで、日本の企業から大きなイノベーションが生まれない最大の理由は、過去の成功体験という知の深化のみに専念し、新しい知をとりいれてこなかったからであると説明されている。産業保健に関わるスタッフの方も、われわれ研究者と同様、自分の仕事に関連する知識の深化には日々努力するものの、なかなか視野を広げ、異なる分野の知識を学び、その先に、新たなイノベーションを生み出そうとはしないのが通例であり、サイロ化、タ

コッぽ化と擲揄されているものの、なかなかそこから抜け出せないのが現状である。意外と、他の分野の簡単な取り組みが、産業保健分野の大きなイノベーションにつながる可能性もあり、それが企業のイノベーションにつながる事例やストーリーを経営者に紹介できれば、社員や従業員の真の健康についても関心をもってもらえるかもしれない。健康経営は、トップがリーダーシップを発揮しないと実効性は高まらないので、経営者に理解を深めてもらうきっかけづくりという意味合いでも、知の探索は実践してほしい。

#### 4. プレゼンテーション能力を磨く

研究者や行政関係者はプレゼンテーション資料の作成や手法が不得手であることが多く、内容が素晴らしいにもかかわらず、相手に伝わらないことが多い。今後、経営者向けにプレゼンテーションを行う機会も増えると思うので、この機会に、プレゼンテーション能力をブラッシュアップしてはどうか？

#### 【滋賀産保センター 産業保健専門職 長澤孝子のコメント】

「大企業の保健師として、「大企業(親会社)」が「中小企業(子会社)」に示していくべき「法令順守(3管理)」と「健康経営」について考える」

「産業保健」は、「労使が対等な立場」で、「労使双方の審議の過程(安全衛生委員会という労使委員会)」を経て、「幸福で自立した組織を作る」ことを重んじています(労働基準法→労働安全衛生法)。そこには、すべての社員に対する「評価」や「勝ち負け」を求めず、労使が同じ土俵で、安全、安心の組織(会社)づくりを行うことが基本にあります。



滋賀産保:長澤

「健康経営」や「メタボ(特定)保健指導」は、ややもすれば、会社評価のために、また、健保財政のために社員が協力を強いられる事を防ぐこと、また、置き去り・区別・差別の温床とならないよう、社員すべての「幸福」につなげていく活動にするための、実施側の配慮、対話姿勢が求められ、そのためには、上記「産業保健」の原理原則に沿った考え方を忘れないことが大切と考えます。

労働者の健康管理(作業管理、作業環境管理と共に)について定めている労働安全衛生法、労働契約法では、前者で「事業者」が講ずべき措置を規定、後者で「雇用者」の安全配慮義務を明文化しています。これら事業者(雇用者)に課せられた義務は、危険作業を伴い、重大な労働災害に繋がる製造業などでは、①「安全」は最優先に取り組むこと、また、②社員の健康も、すぐさま毎日のものづくり(生産性)に直結することから、従業員全員に「健康診断」を受けさせることや、欠勤につながる疾患を発生しやすい高いリスクを持った人への優先的個別指導(ハイリスクアプローチ)、メンタルヘルス不調者への定期的な面談・カウンセリング指導(働く能力の



保持)を行うことは、特に製造業を中心とする滋賀県では、大手企業製造工場で自前の診療所(事業場が開設、もしくは自社健保が開設)を持つなど、積極的に取り組まれてきました。社員の健康維持は、製造業では利益追求のために必要不可欠として、また、社員の方も、会社の発展に寄与する心身の健康・労働力の提供は、所得の向上と安定を得て、幸福につながるものでもありました。

私自身も大企業で、保健師採用の主目的は、主に半導体工場で大量に採用された、遠地高卒若年女性労働者への①②を行わせるためのもので、保健師は「安全衛生課」へ配属されて産業保健業務をスタートさせました。

#### ※ポピュレーションアプローチ

リスクの大小に関わらず、集団全体に対して同一の環境整備を実施し、全体としてリスクを低下させる予防的取り組みのこと

- ・健康データの可視化による健康意識の底上げ
- ・食生活の改善、運動促進、健康増進イベントの開催など

#### ※ハイリスクアプローチ

健康リスクを抱えている人の中から、特に重度なリスクを持つ人に対してリスクを低下させる取り組みを行うこと

- ・ハイリスク者個人への保健指導、受診継続管理
- ・ハイリスクグループへの教育、集団指導の実施など

私自身は大企業で働く保健師として、利潤追求組織の一員としての役割を期待されてきましたし、それに応える形で業務を行ってきました。しかし、1990年代に製造業への派遣労働者解禁により、「産業保健」を「事業者」と対等に行うための「労使委員会(安全衛生委員会)」は、「労働者」側の、対等な審議力を大きく奪う事に繋がっていきました。

保健師の業務も、その頃から、「すべての社員」から「親会社の正社員」を中心対象とした業務へと移行(敷地内の「すべての社員」を把握することも不可能)。労働安全衛生法だけでは、すべての社員の幸福につながる保健師活動に限界の時代を迎えました(「快適職場づくり」は、事業者の努力義務にすぎないし、組織のありようが大きく変化)。

快適職場づくりへの事業場内での支援、情報提供、そして特に、組織を動かす力や財源を動かせる「人事労務、総務部門の長」が中心となり、「安全部門」や「健康部門」と一体となって進めることが、「社員が、労働により不快と感ずる要因を取り除く、労働の幸福」へと繋がることになります。

自分が事業場の組織を動かす力や財源を動かせる「人事労務、総務部門の長」直轄の配属になり、保健師を活用したポピュレーションアプローチと利潤追求を念頭に置いていただけるよう、そして、組織内傘下の他部門長とのやり取りや考え方を

できる限り間近で見ることができる所属にすることが、私には必要であったし、現在の「健康経営」と通じる点であります。

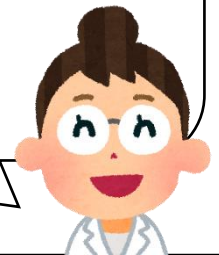
「健康経営」は、企業にとって株価向上、社会的評価につながり、かつ、発信元は「事業主」であり、その担当者はさまざまであります。しかし、最初に述べた「産業保健」の、「労使が共に健全な組織や風土を形成するためのもの」として位置づけられなければならないし、産業の場で働く保健師として、健康経営担当者や企業経営者に、その事を発信し続けていきたいと考えています。

(滋賀産業保健総合支援センター 産業保健専門職 長澤 孝子)

### 質問③ 中小企業レベルの課題

#### 【保健師の視点】

健康診断後の事後措置としての受診勧奨は、大角先生のお話で言うと「ネガティブ・アプローチ」、悪いところを平均レベルに戻すアプローチかと思います。50人未満の事業場では、その取り組みだけでも時間や労力の面で大変なこと、というのが実感です。人にもお金にも余裕が無い中小規模事業場でもできそうなポジティブアプローチの事例について、ご提示いただけますか？



奈良産保:上坂

#### 【大角先生の回答】

⇒残念ながら、中小零細企業の事例を研究しているわけではないので、あくまでもヒントになりそうな事例や話題を紹介しておきたいと思います。



従業員を大切に、業績も良い日本企業が、「日本で一番大切にしたい会社」シリーズに紹介されているので、一読されてはいかがでしょうか。沖縄教育出版社(現在は社名が変わっているかも)も紹介されています。このシリーズの中には、中小企業も含まれており、少なくとも、中小規模事業者にもヒントになる経営のありかたは随所に紹介されていると思います。

J-net21のオンライン記事「中小企業でもウェルビーイングを向上させる方法などはあるのでしょうか?」、「中小企業の新・幸福経営」近藤宣之著、なども参考になるのではないのでしょうか?

日本の幸福学の権威である前野先生の著書「ウェルビーイング」には、中小企業の例として、伊那食品工業、ネッツトヨタ南国、西精工の三社が紹介されています。

各企業のホームページには、社員の幸福が強調されているのでかなり参考になるのではないのでしょうか？研究者や幸福経営にかかわる実務家の中でも、「大企業よりも、中小企業こそ実現可能性が高く、むしろ中小企業だからこそ取り入れるべき考え方ではないか」との見解もみられます。

【大角先生より参考資料紹介】

1. 「日本でいちばん大切にしたい会社」(全 8 巻)坂本光司著 あさ出版
2. J-net21 のオンライン記事 ビジネス Q&A  
「中小企業でもウェルビーイングを向上させる方法などはあるのでしょうか？」  
<https://j-net21.smrj.go.jp/qa/org/Q1461.html>
3. 「社員を生涯大切にしたい会社」(全 8 巻)坂本光司著 あさ出版
4. 「ウェルビーイング」 前野隆司・前野マドカ著 日本経済新聞出版



奈良産保:上坂

【奈良産保センター 産業保健専門職 上坂聖美のコメント】

<産業保健師としての活動>

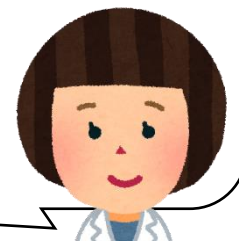
事業者へ、「身体的・精神的・社会的健全(Well-being)な状態であれば、労働者が生き生きと働き、生産性も上がる」ことを伝えます。健康行動が未来への投資であり Well-being の実現につながる事等、参考資料にあるような好事例をまじえて PR していきます。

(奈良産業保健総合支援センター 産業保健専門職 上坂 聖美)

## 質問④ 労働者レベルの課題

【保健師の視点】

私達保健師の活動の対象は「個人・家族・集団・地域全体・社会」ですが、労働者との健康相談、個人面談の中で、労働者から疲弊感やストレスを吐露されることも多々あります。労働者一人一人をエンパワメントすることについて、「経営学の視点」からご助言・アイデアをいただけますか？



和歌山産保:平林

## 【大角先生の回答】



⇒私の所属する大学でも、あるいは知人の勤務している行政機関でも、現場は疲弊し、うつ病をはじめ、心の病のために休職中、あるいは業務軽減措置を受けている教職員・従業員が多く、派遣や非常勤に頼っているという悲しい実情です。世の中では、SDGs で経済成長も働き甲斐もとか、健康経営、幸福経営、Well-being 経営など、働いている人たちの健康や幸福が大切であるということが広く喧伝されている一方で、現場の従業員、労働者、教員などは心身ともに疲れ果てているのが実態です

ね。私のストレスチェックの結果も毎年、真ん中のエリアに集中しており、産業医のカウンセリングを受けてくださいとの注意書きが掲載されています。幸福学や幸福経営に強く関心を持っているのも、あまりにも日本の働く現場が悲惨であることを実感しているからでもあります。最近の教育や福祉の現場も惨憺たる状況ですね。

このような状況の中で、労働環境をすぐに改善する権限のない保健師の立場として、働いている人たちをエンパワメントするのは至難の業かもしれません。ただ、経営学分野では以前より、コーチングという手法が注目されており、それを実践するコンサルティング会社も増えています。内容については、本屋にたくさん陳列されているので読みやすい本を立ち読みしていただければ十分理解できますが、実践できるようになるまではそれなりに時間と経験が必要になってきます。

あるいは、モチベーションや、最近の、レジリエンスに関する知見も参考になるかと思えます。レジリエンスは、マインドフルネスなども含め、多くのビジネスの現場でも活用されるようになってきているので、ヒントが得られると思えます。

疲労感やストレスのある方には、私個人としては休んで欲しいと思うのですが、やはり生活がかかっているのも、あるいは、休むと他の人に迷惑がかかるからという理由で休めずに、最悪の状況に至るケースも多く伺っています。私の身近にも、働き続けた結果、突然うつ病を発症した例もあります。

疲労感やストレスを訴えている社員・従業員の方のカウンセリングは非常に難しいという相談も受けている中で、最近注目されるように会った ChatGPT をカスタマイズした AI 相談システムの試作品を開発しようと試みています。実際に現場で使うためには、エビデンスを蓄積するための臨床などのハードルがありますが、低コストで開発できるので、一度、サンプルをご紹介したうえで、ご意見を頂戴できればと思います。

## 【和歌山産保センター 産業保健専門職 平林愛子のコメント】

今年 8 月に厚生労働省から公表された令和4年労働安全衛生調査(実態調査) 結果で、仕事や職業生活に関する強いストレスとなっていると感じる事柄がある労働者の割合は 82.2%(令和 3 年調査 53.3%)と高い数値となりました。

大角先生も感じられているように日本の働く現場では悲惨な状況といえるのかもしれませんが。経済学分野で用いられている知見としてコーチングやモチベーション、レジリエンスといったキーワードがありましたが、最近注目されているポジティブメンタルヘルスの考え方と類似していると思います。コーチングのようにマイナスからゼロへの段階ではなく、ゼロからプラスの段階に導くという点では同じ考え方です。マイナスではなくゼロからですので、対象者はメンタルヘルス不調、リスクを抱えた方だけでなく、すべての働く人を対象とし、産業保健看護職の強みである 0 次 1 次予防にも繋がると考えます。

ポジティブメンタルヘルスの目的は働く人の心身の健康度を高め生産性の向上につなげる、つまり、健康経営の目的とも合致し、働く人、家族、地域の Well-being、QOL にも寄与するのではないのでしょうか。また、ポジティブメンタルヘルスを実践することで個人資源となりうるレジリエンスやワークエンゲイジメントも高めていくことにもつながります。

ポジティブメンタルヘルスを実践するための取組みとして、コミュニケーションの活性化、職場環境改善などがあります。大角先生が言われていたターゲットを明確化するという観点から、ストレスチェックの職場分析も活用ができます。決してリスクスコアが高い職場のみをターゲットにするのではなく、ポジティブメンタルヘルスの観点から、リスクスコアが低い職場もターゲットとし、好事例を扱うことも有意義かもしれません。ストレスチェックの実施義務は 50 人以上の事業場であり、職場分析においては努力義務であり、職場環境改善まで実践している事業場は少ないかもしれませんが、ポジティブアプローチを行うことで Well-being、QOL にも寄与し、健康経営にも繋がるという観点から経営層をターゲットにすることも重要ではないかと考えます。

産業保健看護職として、できることには限界がありますが、すでに行っているストレスチェックや相談業務などから手がかりにポジティブアプローチを実践していくのも方法のひとつかもしれません。そのために我々看護保健職は、専門職として常日頃から知識を積み重ね、引き出し、ツールの使い方など整理しておくこと、使うタイミング、誰に何をを使うのかなどコーディネート力をつけておくことも必要と考えます。

### 《参考となる情報》

・慶応義塾大学 総合政策学部 島津明人研究室  
労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発に関する研究



和歌山産保:平林



<https://hp3.jp/project/php>

・ストレスチェック職場分析、職場環境改善ツールの紹介  
職場環境へのポジティブアプローチ

<https://hp3.jp/wp-content/uploads/2019/06/02.1.pdf>

《言葉の定義》

エンパワメントとは

- ・ 「権限を持たせること」「自信を与えること」を意味する言葉
- ・ 組織を構成する1人ひとりの潜在能力の開花を促し、組織への影響力を持てるようになること

コーチングとは

- ・ 傾聴と対話によって本人の中にある課題と答えを引き出す、目標達成のための手法
- ・ マイナスからゼロの段階へと問題解決を図るカウンセリングとは異なり、ゼロからプラスの段階へ目標達成に向け質問を活用しながら、本人に自問自答を促し、自ら考えてもらうアプローチ

レジリエンスとは

- ・ 困難をしなやかに乗り越え回復する力(精神的回復力)
- ・ SOC(Sense of Coherence):首尾一貫感覚が高いとストレス対処能力は高くなる
  - 把握可能感:わかる感
  - 処理可能感:できる感
  - 有意味感:やるぞ感

ワークエンゲイジメントとは

- ・ バーンアウト(燃え尽き症候群)との対比語
- ・ 3つの側面が高い状態がワークエンゲイジメントが高い状態
  - 熱意:仕事に誇り、やりがいをもっている
  - 没頭:仕事に熱心に取り組んでいる状態
  - 活力:仕事から活力を得ていきいきとしている状態
- ・ ワークエンゲイジメントが高まると
  - 働く人の健康や幸福にも影響がある
  - 仕事の生産性が向上する

(和歌山産業保健総合支援センター 産業保健専門職 平林 愛子)