

小規模事業場における産業保健体制の今後のあり方

医療法人健友会本間病院 院長 菅原 保

すがわら たもつ ● 山形大学医学部卒業、同大公衆衛生学講座研究生、宮城厚生協会産業医学センターを経て、医療法人健友会本間病院勤務、2014年より現職。山形産業保健総合支援センター相談員、酒田地域産業保健センター運営主幹。労働衛生コンサルタント、社会医学系専門医・指導医、プライマリ・ケア連合学会認定医・認定指導医。

1 小規模事業場の労働者の現状

労働者数50人未満の小規模事業場では、労働者全体の約6割が働いているが、人員や予算が限られていることから労働者の安全と健康を確保する取組みが十分ではない。法令上も、産業医・衛生管理者の選任義務がない、安全衛生推進者または衛生推進者の選任義務はあるが報告義務がない、定期健康診断結果の報告義務がないなど、産業保健体制を維持する上での事業者義務が免除されている¹⁾。

また、労働災害発生率が高い、定期健康診断の実施率が低い、健診後の事後措置が不十分、メンタルヘルス対策が進まないなど、多くの課題がある。さらに少子高齢化により高年齢労働者が増え、女性・外国人労働者の雇用、治療と就業の両立支援など、人材確保と定着に向けた支援の重要性も高まっている。

以上の現状から、小規模事業場に産業保健サービス

を確実に届ける仕組みづくりは、産業保健全体の重要課題である。

2 小規模事業場の産業保健活動に関わる機関(サービス提供機関)

小規模事業場に関わる主な産業保健サービス提供機関を図1に示す²⁾。

職場のリスクに基づく健康管理には、労働基準監督署などの労働行政、労働安全・労働衛生コンサルタント、作業環境測定機関、労働衛生機関、産業保健総合支援センターなどが関わっている。

一般健康管理、健康づくり、メンタルヘルスなどの健康確保対策には、地域産業保健センター、医師会、嘱託産業医、労働衛生機関、健診機関、開業産業医、開業産業保健看護職、外部専門機関、医療機関など多様な機関が関与している。医療保険者・健康保険組合は特定保健指導等を通じて事業場との接点が多く、保健所

小規模事業場における産業保健の今後

特集

労働者50人未満の小規模事業場は、大規模事業場に比べ、産業保健の取組みが十分に行われていない現状にある。そのなかで、すべての労働者へ産業保健の取組みが適切に行われるよう、労働安全衛生法における労働者数に基づく事業場の区別を廃止することが日本産業衛生学会より提言された。

その事業場区分廃止の流れは、ストレスチェック制度においても、改正労働安全衛生法で労働者数50人未満の事業場にもストレスチェックの実施が義務化され、それを受け「小規模事業場ストレスチェック制度実施マニュアル」が作成された。

このような環境のなか、本特集では小規模事業場における産業保健の取組みの現状と今後、小規模事業場での産業医活用のヒント、小規模事業場でのストレスチェック実施についてのポイント、小規模事業場における産業保健の取組みの好事例を紹介していく。

である。労働安全・労働衛生コンサルタントもこれらの活動を担っているが、広く普及はしていない。

一方、労働安全衛生法令の改正により、化学物質の自律的管理が導入され、小規模事業場でも化学物質管理者の選任などが求められている。選任義務により体制整備、人材養成につながる事が期待される。

(5) 医療機関（診療所・病院）

医療機関は身近でアクセスのしやすさが健康確保に直結するため、利用を促す情報提供や「つなぐ仕組み」が必要である。診療所医師や病院勤務医は嘱託産業医として活動しているが、小規模事業場との契約は多くない。

医療機関は「働く世代のかかりつけ医」として、就業上の措置や両立支援などを含む産業保健への関与が期待される。

これ以外に、産業医・保健師等がチームで事業場向けサービスを提供している医療機関もある。

(6) 医療保険者・健康保険組合

医療保険者・健康保険組合、とくに中小企業が多い協会けんぽは、小規模事業場にとって重要な支援主体である。医療費や傷病手当、特定保健指導などを通じて事業場との接点があり、健康企業宣言や健康経営優良法人認定の支援を通じて健康づくりも後押ししている。

(7) 保健所・地域職域連携推進協議会

保健所は、地域保健と職域保健の「つなぎ役」として地域・職域連携推進協議会を設置・運営している。多機関・多職種連携による支援ネットワーク構築につながる一方、協議会の開催にとどまり実働が進まない地域も多く、実践的な活動への移行が課題である。

4 今後の産業保健体制の展開に向けて

日本産業衛生学会の提言では、すべての労働者に産業保健サービスが届くよう、労働安全衛生法における従

業員規模による区分の見直しが必要であるとしている。³⁾ ストレスチェックが50人以上の区分を外して義務化されたように、今後も規模要件の整理が進む可能性がある。

一方で、「産業医選任義務」を広げるだけでは実効性に限界がある。利用可能な専門資源や相談先を明示し、産業保健サービス提供機関の活用を促すなど、より具体的な制度設計が求められる。そのためには、産業医に偏らず、多職種がチームで支援する体制が重要である。とくに産業保健看護職は、サービス提供から関係機関への橋渡しまで幅広く担っており重要な役割を果たしている。その役割を明確にするために、位置づけや業務内容、配置基準を示す法的整備も必要である。産業衛生技術職については、外部専門家として役割が果たせるよう数と質の強化が課題である。

小規模事業場では、これらのサービスの活用に向けて、費用と契約形態に加え、事業場のニーズに応じたサービス提供と、自律的な安全衛生活動に向けた支援が重要である。各サービスを小規模事業場向けに「見える化」し、活用の手順を示す「基本パッケージ」のように整理することも有効である。

また、産保センター、地産保、労働衛生機関、健診機関、医療機関などが地域の窓口として役割を果たす、これらの産業保健サービスのコーディネート機能の強化が求められる。

AI・ICTの活用は、担い手不足や「何をすればよいかわからない」といった課題に対し、必要な情報を届ける手段となり得る。導入を後押しする支援機関や相談体制を整え、使いやすくわかりやすい支援につなげていくことが必要である。

小規模事業場の産業保健体制の今後の進め方では、地域にある資源をわかりやすく示すとともに、利用を支える窓口とコーディネート機能の強化が要となる。多職種連携とデジタル活用を組み合わせ、必要な支援が確実に届く体制づくりを進めることが望まれる。

参考文献

- 1) 日本産業衛生学会 政策法制度委員会. 提言：中小企業・小規模事業場で働く人々の健康と安全を守るために—行政、関係各機関、各専門職に向けての提言、2017.
- 2) 菅原 保. 小規模事業場における労働衛生管理：①小規模事業場の実状、問題点、③地域産業保健センター、産業医の職務Q&A第11版、産業医の職務Q&A編集委員会編、産業医学振興財団、2025.
- 3) 日本産業衛生学会 政策法制度委員会. 提言：産業保健サービスを小規模事業場(従業員数50人未満)へ提供するために、2024.

特集
2

小規模事業場での産業医の活用について

一般財団法人 君津健康センター 産業保健部長 山瀧 一

やまたき はじめ ● 1998年産業医科大学医学部卒、佐久総合病院研修医・内科医師を経て2001年(財)君津健康センター医局勤務。2006年千葉大学大学院医学薬学研究院修了。医学博士。現在、君津健康センター産業保健部長、千葉産業保健総合支援センター産業保健相談員。製造業を中心とした中小規模事業場での嘱託産業医と、労働衛生機関勤務医としての立場から産業保健活動に携わっている。

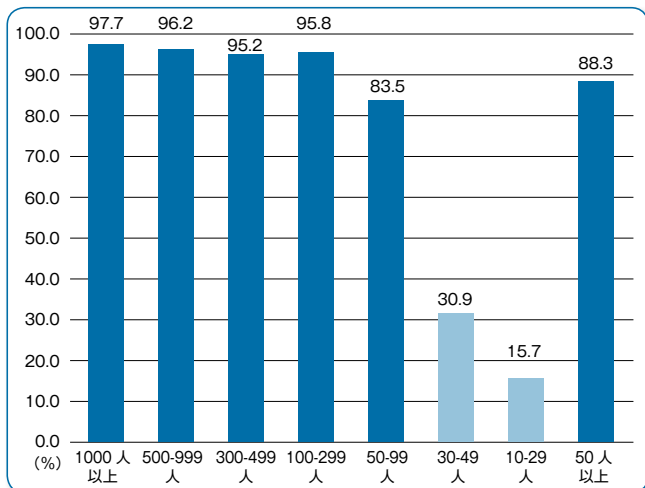
従業員数50人未満の事業場で働く労働者は、全労働者の過半数を占めている。フリーランス、個人経営などの形態も含めると、多くの働く人にとって産業医ほか産業保健サービスはまだ縁遠い。産業医の選任率は改善しつつあるが、選任義務のない50人未満の事業場では少数にとどまっている(図1)。

国際労働衛生機関(ILO: International Labour Organization)は、「すべての人に安全と健康を(Safety + Health for ALL)」のスローガンを掲げている。わが国においてその実現のために解決すべき課題は多いが、事業場、業種や地理的条件に応じ、さまざまな形で産業医活動・産業保健サービスを展開する取組みが行われている。

1 小規模事業場の産業医選任に対する意識

2018(平成30)年の労働安全衛生調査(実態調査)では、従業員数50人未満規模の事業場で、産業医を選任していない理由についても調査された。法令上選任義務のある規模ではないとの回答を除くと、「産業医の必要性を感じない」、「産業医の委託費用を負担する余裕がない」とする回答が比較的多く、「産業医を引き受けてくれる医師がいない」とする回答もみられた(表1)。

図1. 産業医選任率



出典: 2021(R3)年 労働安全衛生調査(実態調査)

表1. 産業医を選任していない理由 (%)

	産業医の委託費用を負担する余裕がない	産業医の委託費用を負担する余裕がない	産業医の委託費用を負担する余裕がない	産業医の委託費用を負担する余裕がない	産業医の委託費用を負担する余裕がない	産業医の委託費用を負担する余裕がない	産業医の委託費用を負担する余裕がない	産業医の委託費用を負担する余裕がない	産業医の委託費用を負担する余裕がない
1000人以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-
500-999人	-	-	-	-	-	-	70.6	29.4	-
300-499人	-	-	26.5	-	-	-	53.2	20.3	-
100-299人	15.2	11.7	7.0	0.4	-	-	13.7	61.4	-
50-99人	15.5	6.4	17.7	17.7	-	-	29.5	23.8	-
30-49人	7.9	1.3	8.2	7.2	90.3	4.8	-	-	-
10-29人	10.8	1.6	14.7	10.2	89.5	6.3	-	-	-
50人以上	15.4	6.7	17.0	16.4	-	28.6	26.3	-	-

出典: 2018(H30)年 労働安全衛生調査(実態調査)

小規模事業場では労働災害の件数や重大度が企業に比べ大きい、高年齢労働者が多いなど、安全衛生上の課題を抱えている。しかし、人的・物的資源の制約が大きく、産業保健活動に資源を配分する余力がない、またそうする意義を感じにくいという経営者が少なくないと思われる。

2 経営者の思い

しかしこれらの結果から、小規模事業場の経営者が職場の安全衛生や従業員の健康に取り組む意思がない、とみることはできない。安全衛生活動に積極的に取り組んでいる小規模事業場の経営者を対象とした聞き取り調査¹⁾では、経営者は「よい会社になりたい」、「経営状態をよくしたい」という強い思いを持ち、その実現に「職場の安全」、「従業員の健康」が必須であるということを強く意識して安全衛生活動に取り組んでいた。一方で、資金や時間の確保、専門家の支援へのつながりやすさといった課題も感じていることが示された。

経営層と従業員の距離が近い小規模事業場では、このような経営者の思いと方針の表明が、取組みの出発点となるであろう。

3 健康経営®への取組み

人をコストではなく成長の原動力、企業の資本としてとらえ、その価値を高めるといった人的資本経営の考え方、さらにその根幹は人の健康であるとして、従業員の健康確保に積極的に取り組むという健康経営®の考え方が広がりにつつある。

健康経営優良法人の認定を受けた中小規模の事業場は2026年で2万社以上にのぼり、年々増加している。生産年齢人口が減少するなか、従業員の健康確保と、さまざまな健康状態の従業員が活躍できる職場をつくることは、人の確保が事業に直結する小規模事業場では一層重要な課題である。小規模事業場こそ、外形的な認定ではなく実をともなった健康経営®が必要であり、そのためには、産業保健を理解した産業医ほか専門職が関わることを望まれる。

4 小規模事業場で産業医を活用するために

(ア) 事業場内での体制づくり

小規模事業場で産業医を効果的に活用するためには、まず事業場内に、産業医・産業保健スタッフや、(イ)以降でふれる事業場間の枠組みと連携するための担当者が必要である。

安全衛生推進者・衛生推進者がその役割を担うのがよいだろう。なお事業主がこれらを兼ねた場合、従業員個人の健康情報などを取り扱う場面では、経営との利益相反が起こり得る。従業員の安心のもと活動を進めるためにも、事業主とは別の従業員が選任されることが望ましい。一方、従業員数が10人未満であるなど、事業主やそれに近い者が個人の情報を取り扱う場面もありうる。企業が従業員の安全と健康に責任を持って取り組むことを前提として、「健康管理のために収集した情報はその目的のためだけに、担当する者だけが取り扱う」という原則を、担当者の守秘義務などのルールや体制、共通の認識として確かにしておきたい。

(イ) 事業場間の枠組み・体制づくり

複数の事業場間での枠組み・体制があることで、産業医・産業保健スタッフほか事業場外の資源との連携を効

表2. 事業場種類別枠組み

地域集積型	<ul style="list-style-type: none"> ・商工会議所・商工会や地区の事業場で構成された団体が窓口となる ・相互に連絡を取りやすく、資源を共通で利用しやすい
同業者団体型	<ul style="list-style-type: none"> ・同業者で構成された団体が窓口となる ・安全衛生面での課題が共通し、活動の効果が期待できる
元請・請負型	<ul style="list-style-type: none"> ・元請-請負者間で安全衛生面での情報共有や要請・指導を行う ・同一場所での事業では安全衛生面での連絡調整の組織化が重要（特定元方事業者では義務） ・元請、請負者が産業医ほか資源を共同で活用する注）元請側スタッフが請負者の個人情報を取扱う場合のルールが必要
分散事業場	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点にある産業医・産業保健スタッフによる支援が中心となる ・地理的広がりがある場合は地域的枠組み・資源との連携も考える

率的に進めることができる。小規模事業場のあり方は多様であるため、利用しやすい枠組み、資源を手掛かりに取り組んでいく方が進めやすい(表2)。

複数の事業場が関わる枠組みでは、参加する事業場の状況を熟知した事務局的な機能が重要である。職場巡視や従業員との面談時間・場所の確保のための調整、記録取扱いの窓口など、事務局の役割は大きい。事務局は個人情報・プライバシーや事業場の機密保持にも細心の注意を払う必要がある。

(ウ) 産業医、産業保健スタッフほか

さまざまな資源との連携

小規模事業場では、事業場のなかに安全衛生・産業保健分野の知識と経験を持つスタッフが少ないため、連携する産業医・産業保健スタッフの資質が特に重要である。医師については、日本医師会認定産業医、労働衛生コンサルタント、日本産業衛生学会産業衛生専門医・指導医などの資格と経験が求められる。

産業医とのつながりの糸口としては表3に掲げたものが考えられる。

組織として所属・連携する産業医を紹介する機関を利用する場合、実をともなった産業保健サービスの提供を受けるためには、表4に掲げた体制・取組みがあることを確認するとよい。

(エ) 多職種連携

小規模事業場のあり方、業種、抱える課題は多様である。産業医が責任を持ち活動を行うことを前提として、

表3. 産業医とのつながりの糸口

地域産業保健センター	<ul style="list-style-type: none"> ・(独)労働者健康安全機構が概ね監督管轄区域ごとに設置 ・地域の医師会が運営に関わっていることが多い ・労働安全衛生法で定められた医師の意見などの産業保健サービスを従業員数50人未満の事業場に無償で提供 ・コーディネーターが重要な役割を担っている ・活動の量に制約があるため、センター機能の拡大・強化が期待されている^{2) 3)}
地域の医師会	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の資源を効果的に活用できる ・地域により産業医活動を行える医師が不足している
健診機関 労働衛生機関	<ul style="list-style-type: none"> ・在籍・連携する医師が産業医として活動する ・機関によっては小規模事業場向けの産業保健サービスを提供 ・渉外(営業)担当者が窓口となり調整を行う ・全国労働衛生団体連合会(全衛連)の労働機能サービス評価認定(図2)が選定の目安となる
EAP機関 (Employee Assistance Program; 従業員支援プログラム)	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員のメンタルヘルス上の課題への相談や支援、ストレスチェックや関連するサービスを提供する機関 ・在籍・連携する医師が産業医として活動する ・メンタルヘルス領域に強みがある
開業・独立産業医	<ul style="list-style-type: none"> ・資格と実務経験を持ち活動、近年増加している ・小規模事業場での活動に注力する医師も現れている
産業医紹介業者	<ul style="list-style-type: none"> ・近年さまざまな事業者が産業医紹介事業に参入している ・料金の安価さのみでなく、必要な産業保健サービスを提供できるかどうかの観点から選定する必要がある

歯科医師、保健師・看護師、管理栄養士、理学療法士、トレーナーなどさまざまな専門職が関わることで、活動時間や専門性の幅が広がり、従業員の健康確保をより効果的に進めることができる。

労務管理面で社会保険労務士が経営者の相談に対応することは多いが、このなかには従業員の健康課題が関連するものもある。産業医が社会保険労務士と契約し、相互に連携する取組みもある⁴⁾。

(オ) 活動手段の多様化

新しい手法を取り入れることで、人や時間の制約を補完できる可能性がある。具体的にはICT機器を活用した遠隔での面談・面接指導や職場巡視などが考えられ、こ



図2. 労働衛生サービス機能評価ロゴ (全衛連サイトより)

表4. 産業医を紹介する機関の体制・取組み

<ul style="list-style-type: none"> ・組織として提供する産業保健サービスに対して適切な方針を示している ・衛生管理者有資格者など知識と経験を持つ担当者が責任を持って調整を行う ・一定の資格・経験を持つ医師が産業医を担当する ・医師の教育・研修体制を整えている ・産業保健領域に十分な専門性を持つ医師が在籍し、産業医の支援を行う体制がある
--

表5. 助成制度

<ul style="list-style-type: none"> ・団体経由産業保健活動推進助成金(労働者健康安全機構) 事業主団体等が傘下の中小企業等に対して、産業医活動など産業保健サービスを提供する費用を助成 ・エイジフレンドリー補助金(日本労働安全衛生コンサルタント会) コラボヘルスの一環として産業医を含む専門職による健康教育・研修等も助成対象
--

のような手法は特に分散型事業場などで効果が期待できる。ICT機器を用いた面接指導については一定の要件⁵⁾が示されているほか、遠隔での職場巡視には、得られる情報に限りがある。また、機器や通信環境、関係者の理解などの課題⁶⁾もあるが、質と情報保全の担保を前提として新しい手法を取り入れることは、小規模事業場での産業医の活用の幅を広げるのに役立つであろう。

(力) 良好事例

取組みを進めるうえで、関心のあるテーマに関連した良好事例を参照することは、手掛かりとして役立つ。日本産業衛生学会の中小企業安全衛生研究会⁷⁾や生涯教育委員会では、良好事例を整理し公開している⁸⁾。

(キ) 助成制度の活用

小規模事業場の産業保健活動を後押しするため、さまざまな助成制度が設けられている(表5)。制度は年度ごとに内容が変更されるが、都度利用可能な制度を確認し活用したい。

参考文献

- 1) 黒木直実ほか、小規模事業場において良好実践を行っている事業者の産業保健ニーズに関する質的調査、産業衛生学雑誌、2009、51巻、5号、p. 49-59
- 2) 日本医師会産業保健委員会、産業保健委員会答申 認定産業医制度のあり方と新しい化学物質管理における産業医の役割、2024、https://www.med.or.jp/dl-med/teireikaiken/20240515_3.pdf
- 3) 日本産業衛生学会 政策法制度委員会、提言：産業保健サービスを小規模事業場(従業員数 50 人未満)へ提供するために、2024、https://www.sanei.or.jp/files/topics/recommendation/teigen_OHPRC202408.pdf
- 4) 今井 鉄平、中小企業における産業医活動の実例、月刊地域医学、2023、37 巻、3 号、p. 38-43
- 5) 令2.11.19 基発1119第2号 <https://www.jaish.gr.jp/zenen/hor/hombun/hor1-56/hor1-56-74-1-0.htm>
- 6) 黒崎 靖嘉、リモートでの職場巡視の試行で見えてきた限界と課題、健康開発 Vol.25 no.3 2021
- 7) 中小企業安全衛生研究会サイト <https://www.oshsme.com/活動-研究成果>
- 8) 日本産業衛生学会 生涯教育委員会 GPSサイト <https://www.sanei.or.jp/gps/>

小規模事業場でのストレスチェック 実施のポイント

合同会社森口産業医事務所 代表 森口 次郎

もりぐち じろう ● 1992年産業医科大学医学部医学科卒業。1995年より京都工場保健会で中小企業を中心とした産業保健活動に従事。2024年より現職。2006年にアムステルダム大学コロネル研究所派遣。京都府医師会・産業保健担当理事、産業医科大学・産業衛生教授（非常勤）。

2024年から「ストレスチェック制度等のメンタルヘルス対策に関する検討会」が始まり、2025年の労働安全衛生法の改正により、これまで努力義務とされていた労働者数 50人未満の事業場（小規模事業場）におけるストレスチェックの実施が義務化された。そして2026年2月に、小規模事業場ストレスチェック制度実施マニュアル（以下、「実施マニュアル」）が完成した。実施マニュアルでは、限られた人員・体制でも、労働者のプライバシーを守りつつストレスチェックを運用するための手順を示している。

本稿では、実施マニュアルを参考に、筆者の知見を交えながら小規模事業場におけるストレスチェック実施のポイントを紹介する。

1 準備段階： 方針の表明とルール整備

最初に事業者は、「ストレスチェックは未然防止の取組であり、結果などによって不利益は生じないこと」、「個人結果は本人の同意なく会社は入手しないこと」などを明確にし、労働者に周知する。次に、実施方法や個人情報の取扱い、面接指導の申出方法、結果の保存方法などについて、労働者の意見を聴取したうえで、社内ルールとして文書化し周知する。小規模事業場では顔の見える関係性ゆえに不信感も生じることがあるため、事前説明（目的・流れ・守秘範囲・相談先など）を丁寧に行うことが受検率と実効性を高めるうえで重要である。

2 体制や方法の整備： 外部資源の活用を前提に

小規模事業場では産業医を選任していないことが多く、社内だけで完結させようとするとうまくいかない。

確保が難しくなる。このため実施マニュアルでは、健診機関などの外部機関にストレスチェックを委託することが推奨されている。委託する場合、実施者、実施事務従事者、面接指導を行う医師を外部に置くとともに、事業場内には衛生推進者などの実務担当者を配置し、外部機関と密に連携できる体制を整えることが望ましい。委託先を選ぶ際は、「サービス内容事前説明書」を用い、実施体制、実施方法、料金体系、オプション（集団分析、面接指導、相談窓口など）、情報管理の方法を確認する。外部機関に委託しない場合は、実施マニュアルの「8 外部委託ではなく自社で実施する場合の留意点」を参照されたい。

3 実施： 受検しやすさと機密性への配慮

外部機関と協議し、調査票は国が示す職業性ストレス簡易調査票等を基本に、紙・WEBなど事業場の実情に合わせて選択する。配付・回収では、「回答を見られるのではないかと労働者に疑われない工夫が重要である。例えば、回収箱の設置、委託先への直接提出、WEB受検の個別ID配付などにより、回答の機密性を担保し、安心して受検できる環境を整える。受検は任意であるため、制度目的を踏まえつつも「強要」にならない表現・方法で受検勧奨を行う。結果は外部機関の実施者から労働者に直接通知し、事業場が個人結果を取得する場合は労働者本人の同意が必要である。結果の保存については、保管期間に加え、保管者・保管場所・廃棄方法まで定めることが望ましい。

4 面接指導： 申しやすい仕組みをつくる

高ストレスと評価された労働者から申出があった場

合、事業者は医師による面接指導を実施する。ただし、「申出が自身の評価に影響するのではないか」という不安が、申出の障壁になりえる。そのため、「外部機関の実施者に申出窓口を一本化する」、「申出様式を簡素化する」など、労働者が安心して申し出られる環境整備を行う。面接後は医師の意見を聴取し、必要に応じて就業上の措置を検討する。この際、本人の意向も踏まえ、情報共有は必要最小限にとどめる。また、受検の有無、申出、面接結果等を理由とする不利益取扱いが禁止であることについて、管理職を含めた周知・徹底が不可欠である。環境を整備しても面接指導の申出をためらう労働者がいる可能性があるため、「働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト こころの耳」の相談窓口など、面接指導以外の受け皿についても情報提供することが推奨される。事業者は、面接指導結果の記録を5年間保存しなければならない。

実施マニュアルを離れて、筆者が地域産業保健センターの登録産業医として面接指導を担当するなかで感じている点を述べる。面接医師には事業者から、①対象労働者の氏名・性別・年齢・事業場名・部署・役職等、②個人のストレスチェック結果、③ストレスチェック実施直前1カ月間の労働時間・労働日数、深夜業の回数及び時間数・業務内容（責任の重さなど）、④定期健康診断結果、⑤ストレスチェック実施時期が繁忙期であったかどうか、といった情報が提供される。当該事業場の産業医を担当していない場合、③や⑤の情報だけでは状況把握として十分でないと感じることが多い。労働者が事業場ではなく地域産業保健センターやクリニックでの面接を希望することも多く、事業場の雰囲気や把握しにくいことや、事業者・上長の意見を直接聴取できないことが課題となる。その結果、労働者側の思いや希望に情報が偏りやすいため、就業上の措置や職場環境の改善に関する意見は慎重に述べるよう心掛けている。あわせて、保健指導やストレス対処法の助言を丁寧に行うことで、意義ある面接指導となるよう努めている。小規模事業場の面接指導を担当する医師の参考

となれば幸いである。

5 集団分析・職場環境改善：できる範囲で実施を

ストレスチェックでは、個人のセルフケア支援に加え、結果を集団ごとに分析し、職場環境の改善につなげることが重要である。小規模事業場では人数が少なく個人が推測されやすいため、部署の統合などにより、集計単位が10人を下回らない工夫が求められる。また、分析結果は「成績表」ではないことを共有し、分析にとどめず、できる範囲でも改善を実施することが大切である。筆者らが以前に行った小規模事業場10社へのインタビュー調査では、「あいさつ」、「声かけ」、「感謝を伝える」といったコミュニケーション活性化や、懇親会などを通じた関係構築など、簡易な取組が多く実施されていた。ストレス判定図の利用にとらわれ過ぎず、先述のような実行例に加え、すぐに着手できる小さな対策（会議運営の見直し、相談導線の明確化、業務の棚卸しなど）から実行することを提案したい。

6 まとめにかえて 困ったときの支援

産業保健総合支援センターのメンタルヘルス対策促進事業は、職場での心の健康づくりを無料で支援しており、サービスの一つとしてメンタルヘルス対策促進員による「ストレスチェック制度の導入や実施後の職場環境改善等に関する支援」がある。内部資源が乏しいことの多い小規模事業場では、こうした外部支援を活用することで、実施設計や面接指導体制づくりの負担を軽減できる。義務化への対応として形式的にストレスチェックを実施するのではなく、「信頼される運用（プライバシー保護）」、「早期支援につなぐ導線」、「職場環境の小さな改善」をセットで運用し、継続できる仕組みにすることが成功要因になると期待している。

人を軸に組織を変えて大きな成果 産業保健は経営の中核的機能となり得る

株式会社石井工機

群馬県に本社のある株式会社石井工機は、産業用機械の設計・製作から供給搬送装置の構築、各種金属精密部品の加工、既存設備の改造・保全までを一貫して担うトータルエンジニアリング企業である。同社は創業以来、金属部品加工を基盤としながら事業領域を拡張し、「お客様とともにより豊かな社会を創造する」ことを企業命題として発展してきた。また、近年は社員一人ひとりを「個性を発揮できる技術者」と位置づけ、「人」を中心に据えた経営へと転換。健康経営®を経営戦略として捉え直し、社員の健康づくりに多面的な支援体制を整えることで、小規模事業場でありながら離職ゼロや生産性向上といった成果を実現している。そこで本稿では、同社の取組みの背景や具体的な施策について、先頭に立って推進してきた代表取締役の石井安美^{やすみ}さんにお話を伺った。

1 人的基盤の危機感から始まった「人を大切にする会社」への転換

同社が健康経営®に取り組み始めた背景には、長年にわたる組織的課題があったという。かつては同族経営の色合いが強く、経営陣と社員の間に心理的な隔たりが存在し、離職が常態化していたのだ。「当時は毎年のように人が辞めていく状態で、会社としてこのままではいけないという危機感がありました」と石井さん。実際、2000年から2020年までの間、多い年には5名が次々と離職するなどがあり、人材の定着が大きな課題となっていた。

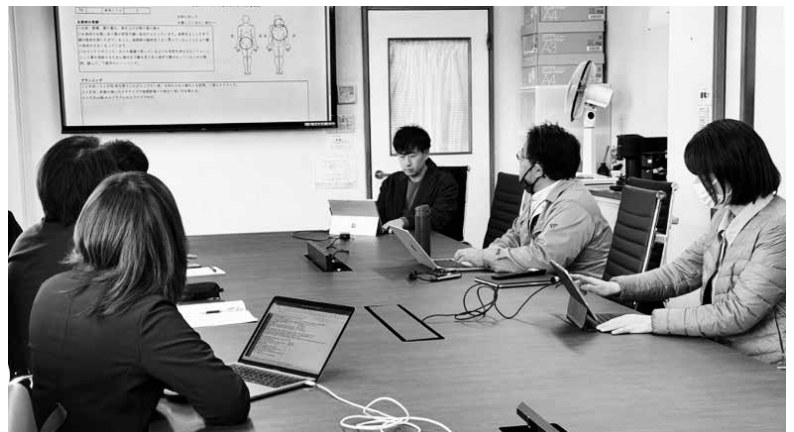
こうした状況を変える契機となったのが、2015年に策定した経営指針である。同社は自社の強みを「人の力」と再定義し、責任感や顧客視点といった人間力こそが競争力の源泉であると位置づけた。「当社は設備や規模のみで勝負する会社ではありません。最後は人の力で選ばれる会社でありたいと考えたのです」と石井さん。その一方で、「人の力」を強みに掲げる以上、社員を大切にする企業でなければならないという問題意識も生まれた。

その具体的な施策の中心として導入されたのが健康経営®である。2017年には社内にトレーニングジムを設置し、2020年の代表就任以降は健康経営優良法人の取得を契機に取組みを本格化させた。「健康経営®は福利厚生ではなく、会社を強くするための投資だと考えています」と石井さんは強調する。こうした方針転換により数々の施策が生み出された結果、現在では離職はほぼゼロに近い状態となり、組織の安定性は大きく向上している。

2 柔道整復師による施術などで包括的な健康支援

同社の特徴的な取組みの一つが、外部専門家を組み合わせ合わせたメディカルチームの構築である。精神科を専門とする産業医、作業療法士、柔道整復師、キャリアコンサルタントといった専門人材が関与し、それぞれの視点から社員の健康を支援する体制が整えられている。石井さんは「一つの専門だけでは対応しきれない課題が多く、チームで見ることの意味があると感じています」と語る。

例えば作業療法士は月1回、富山から来社し、午前は



メディカルチームのミーティング

少人数でのガイダンス、午後は個別面談を実施する。フィジカルとメンタルの双方にアプローチしながら、社員の状態に応じた支援を行う点が特徴である。また柔道整復師による施術や、産業医によるストレスチェック・面談なども組み合わせ、包括的な健康支援が実現されている。

さらに、これらの専門家は月1回のミーティングを通じ

てお互いに情報を共有し、高リスク社員への対応方針などを合議で決定する。「誰か一人の判断ではなく、多角的に見ていくことで精度が上がると感じています」と石井さん。各専門領域の見解を尊重しつつ、役割分担を明確にすることで、統合的な支援を可能としている。

一方で、こうした体制の運用は総務部に一定の負荷をもたらしてもいるが、導入施策の選択と作業の平準化を図ることで持続可能な形へと調整が進められているという。

3 健康意識の浸透による行動変容が採用と業績に大きな成果を生み出す

こうした健康経営[®]の効果は、定量・定性の両面で確認されている。定量面では、突発的な体調不良による欠勤の減少が顕著になった。従来は当日欠勤が一定数発生していたが、取組みの進展にともないその件数が明確に減少したのだ。「体調管理を自分ごととして捉える社員が増えてきた結果なのではないでしょうか」と石井さんは分析している。

また、慢性的な腰痛により休みがちであった社員が欠勤ゼロとなるなど、個別事例においても改善が見られている。こうした変化は、フィジカルとメンタルの双方に働きかける支援の効果を示すものといえよう。

もちろん、離職の抑制は組織全体にも大きなインパクトを与えている。石井さんが代表に就任して以降の6年間で、実質的な転職離職はゼロとなり、新卒採用も継続的に成功しているのだ。「人が辞めない会社になったことが、一番大きな変化かもしれません」と石井さん。健康経営[®]の取組みは、求職者やその保護者、学校関係者にも評価され、採用力の向上にも大きく寄与している。

加えて、残業時間を削減しているにも関わらず売上・利益ともに過去最高を更新するなど、生産性向上の側面でも効果が確認されている。人的資源への投資が業績に結びつく好循環が形成されつつある。

4 「不健康である自由」も尊重し「働きやすさ日本一」を目指す

同社は今後のビジョンとして「群馬で一番働きやすい会社」を掲げている。「最終的には社員がここで働いてよかったと思える、働きやすさ日本一の会社になりたい」と石井さん。その実現に向けて、現在はホワイトマーク（安



社内トレーニングジムでの柔道整復師の施術

全衛生優良企業公表制度)の取得を目標に据え、要件整備を進めている。約80項目に及ぶ基準への対応は容易ではないが、「認定取得そのものではなく、要件を満たす過程で企業の質を高めることに意義があると思います」と石井さんは語る。

また、理学療法士との連携を検討するなど、今後一層フィジカル領域の支援強化を行うことも視野に入れている。一方で、メンタルヘルスの課題は依然として難易度が高く、長期化するケースへの対応や個別性への配慮は今後ますます重要になってくる、と課題もある。

さらに同社では、「不健康である自由」を尊重し、健康行動を強制しないという姿勢も重視されている。「健康を押し付けるのではなく、選べる環境を整えることが大切だと考えています」と石井さん。例えば禁煙を強制するのではなく喫煙者への配慮として完全分煙の喫煙所を整備するなど、個人の嗜好性の尊重と健康経営[®]の両立を図っている点は特徴的である。

こうした取組みを通じて、同社は健康と生産性を両立する持続可能な組織づくりに成功してきた。これは小規模事業場であっても、理念と仕組みを両輪で回すことで、産業保健は経営の中核的機能となり得ることを示す心強い事例といえよう。

会社概要

株式会社石井工機

事業内容：産業用機械の設計・製作、供給搬送装置製作、各種金属精密部品加工、既存生産設備の改造、メンテナンスサービス

設立：1979年3月

従業員：40名(2026年4月現在)

本社：群馬県藤岡市

会社URL：<https://ishii-kouki.co.jp/>