

激な環境変化によってメンタルヘルス不調が生じることがある。よって、職場の上司や人事労務管理部門が、社員の個別的な状況をその顔色をみるなど普段の観察などから察知してきめ細やかな対応する必要がある。

- ③ 就業制限など産業医が必要と判断して勧奨した安全配慮が、処遇を損ねることなく問題なく（周囲に）受け入れられることも、人を大事にするという意味で大切である。
 - ④ 企業によってはチューター制度、メンター制度などを取り入れている企業もあり、これらの制度は、個々の労働者が仕事を覚えるのみならず、組織になじむうえでも効果があり、また、企業と個々の労働者を繋げるパイプとしても有効に機能する可能性がある。
 - ⑤ 「ほめる」文化の醸成。たとえ当たり前のようなことであっても、管理職が部下の良かった点をほめると、個々の労働者の自己効力感を高め、ストレス耐性を強化すると共に、パフォーマンスを上げることに繋がることが少なくない。
 - ⑥ 組織内の通気性の確保（言いたいことが言える風土の醸成）
 - ⑦ 多様性、柔軟性、通気性が鍵である
 - ⑧ Safety-net（個々の人格・いろいろな役割の尊重）の確保、維持。
- が挙げられた。

その後の質疑応答、追加発言では、

- ✓ 職場レベルの方策⑨：本人の希望や期待と会社の要望（与える仕事）のミスマッチについては、人事労務上のマネジメント的なことを意図しているのか？という質問に対して、やりたい仕事とさせたい仕事がマッチすれば、個々の従業員も

生き活きと働けるのではないか、という意味であり、細かい仕事の内容のいかんというより、主に、仕事を与える側と与えられる側とで基本的なポリシーが合わないようなミスマッチを意図している。特に指示や情報が本人に断片的にしか伝わっていない場合には、本人がいくら主観的に努力をしても、実質的に有益でない仕事となり、結果的に適正な評価も受けられないような状況が生じる危険があり、これはマネージメントの問題そのものといえる。

- ✓ 職場レベルの方策⑩：職場単位での労働時間管理をしたほうが良い、との示唆の具体的な意味は、という質問に対して、企業全体としてコンプライアンスを果たす努力は重要だが、実際の職務の割当や人事労務管理は現場で行われているので、部署単位で労働時間のおおよその目安があると、その実効性があがるのではないか、という趣旨。例えば大変な仕事を行っている部署では過渡的に労働時間が長くなることもあるが、ひと段落したら部署全体で休みをとるといった柔軟な仕組みをとることなども一案となる。政府は主に地域ごとの休暇を考えているようだが、会社の部署ごとという考え方も有益ではないか。
- ✓ 職場レベルの方策⑬：仕事への興味、関心はワークエンゲージメントと関連がありそうである。なお、過去の産業ストレス性災害に関する裁判例では、新しい仕事が課された場合にはそれになじむまでに一定の時間がかかることは、使用者側において当然に把握すべきであったとか、新しい仕事を覚えるための周囲の支援ないし支援態勢を整備すべきであったとい

ったことが示されることがあった。また、仕事と本人の相性に言及するものもあった。

- ✓ 企業レベルの方策⑧：セーフティーネットに関する裁判例の好例として、SEG Aエンタープライズ事件が挙げられる。この判例は、仮に、毎年下位10%にある成績の悪い人たちを人員削減していくといったことをすると、たしかに新規採用によって新陳代謝は行われるが、最終的に人が入れ替わってしまい当初の人は誰もいなくなる、そのような対応を会社として行うのは好ましくない、という趣旨を述べている。できの悪い人、健康状態の悪い人をどのように扱うのか、というのは対象者本人のみならず、職場全体のメンタルヘルスに影響をする。どのものさしをもって出来が悪いという場合にいつまでも雇用を継続することが良いというわけではないが、ひょっとすると現在就いている仕事が本人にとって相性の悪い仕事なのかもしれない、適材適所ができればよくなるかもしれない、といった視点は必要。また、たとえ個人が最初は未熟な状態にあっても、徐々に成長することによって仕事がうまくできるようになる可能性もあるので、短兵急に切り捨てるような発想には問題がある。

2) 第2グループ(資料④)

始めに“健康”とは何かを考え、主観的健康感、将来の希望、(単に疾病がないということではなく)プラスの要素を含むものという認識で討議をおこなった。健康いきいき職場の要件を考える場合、ライン管理職が鍵である。コミュニケーション、仲間意識や一体感などの重要性がこれまでの会議で挙げられているが、ライン管理者自身がいきいきと働

ていることがいきいき健康職場に大切であると考えている。それがいきいきとしたワークカルチャーを作ることにつながる。

ア) セルフ(労働者のレベル)での方策

従業員(非正規職員も含めて)の仕事のスキルアップ、自己実現の意識を高めていく必要がある。(幼少期からの教育についても国に求めていく必要がある。企業で育てている余裕がない部分がある。

イ) 産業保健スタッフレベルでの方策

実は産業保健スタッフができることは少ないのではないか。(健康状態を把握して警告を出すことは求められているが。)本来、いきいき健康職場をつくるのは、ライン管理者が行うことである。

ウ) 企業としての方策

①マネジメントのできるライン管理職の育成、②良いワークカルチャーをつくること、③人の評価の軸として、業績にとらわれすぎず組、織運営の視点を入れること、④人的配置、⑤企業ポリシーなどが挙げられた。

このような議論を行う中で、企業と国の策や規制とは切り離して考えることはできない、という意見が出された。国レベルで対策を行う(策のための案を作成する)時は国外の情勢、状況を観察、把握しながら行うことがのぞまれる。(企業の抜け道があるので。)また企業としては、いきいき健康職場を作りたいのであるが、(経済の厳しい中で)外国への展開などもあってなかなか一体感を作っていくのは難しい。(雇用を増やすために非正規労働を制限するような規制を行うことによって、企業側は海外の安い労働を求めるようになる。結果として非正規として働くことが出来ていた人たちも働けなくなるような事態も生じうる。自然にまかせることによって均衡状態が保たれるといったことも良いかもし

れない。企業は国の枠を超えて仕事しているので、国内で何らかの規制をしても外国に逃げることができる。企業の経済活動の中で利益を上げる必要があり、いろいろな規制の中で動いていくので、規制がある企業では実効性がないということもある。つまり、現状で正社員をもっと増やしてほしいと求められてもそれは企業の負担で増やすということになり、企業は別のところに解決策を求めてしまう。(何も策をしないことより策をとるほうが、逆効果になることが考えられる。ただし政府として策を施さないことは、対応を全くしていないと受け取られるので、何らかの策をとることになるのであろう)) そのような中であっては管理監督者が重要である、という意見がだされた。

質疑応答や追加発言においては、

- ✓ 現在、ライン管理者がプレイングマネージャーであり、マネジメント能力の無い人もいる。ライン管理職をサポートする人をつけなくてはならない場合もある。このような状況を解決していく必要がある。
- ✓ 非正規雇用の側とすると自分を売り込めるようになればよいが、今は会社側に選ばれている。会社がほしいと思える人材を育成していく必要がある。
- ✓ 国レベルとの策について、健康生き生き職場との関連ではどのようなことが言えるだろうか、という質問に対しては、自由度が下がると会社の負担が増え、雇用側と被雇用者側が敵対する立場ではいきいき職場が生まれませんが、厳しい規制があるとお互いをよくしたいというふうにならずに、立場を主張することが生まれ、いきいきの方向にならない。企業の側に生き生きに対する雰囲気生まれ、

法規制などがされるとそれは生まれない、という意見が述べられた。

- ✓ いきいき職場の前提として、労働は商品ではない、ということがあるべきである。
- ✓ いきいき職場を作るためにはどんな教育をすればよいか?という質問に対して、様々な価値観を持つ、自分の意見を表現できる、いろいろな軸で自分の可能性を考えられる。また、わがままな意見を述べたり勝手なことをするというのではなく、団体活動ができることが要件であろうと述べられた。これに関連して、第一グループでは個人のダイバーシティ、これは個人の人格形成、スキルアップには役立つものなのだが、企業活動との協調も重要であるという意見が出ていた。この両立、バランスは教育の場面でも重要な事柄である。
- ✓ いきいき職場、それを個人が求める力が大切ではないか。
- ✓ イ) 産業保健スタッフのできることは少ないとのことであるが、産業保健スタッフは就業制限や疾病管理の部分で関わり、産業保健師は健康をキーワードとして集団のエンパワメントの側面的支援の経験を持っている。このようなことを、企業の中で一連の議論ができると良いと思われる。衛生委員会といった枠組みだけでなく、ライン管理者、衛生管理者によるリーダーシップにもとづく議論などが望まれる。

3) 第3グループ (資料⑤)

第3グループでは、“(経済変動期における)”ということ考慮に入れずに議論した。職場では社会的支援の重要性の認識は(すでに)高まっている。一方、支援と関連する要因として対人葛藤が考えられるが、これは支

援の裏返しではないかもしれない。従って、一体感、葛藤といった内容についても支援と一緒にせずには扱っていく必要がある。（支援が多くあってもいきいきしない場合もあるかもしれないということである。）

現在開発中の新調査票項目では、笑顔がある職場だ、という項目が提案されているが、笑顔は良好な人間関係の象徴と考えられる場合と、本当に楽しいと思って仕事をしていて見られる笑顔とは異なる可能性もある。

（製造業、営業職、販売サービス職など、職種業種で内容が異なる可能性もあるとおもわれる。）

具体的に、どのようなことをすれば“いきいき”とした職場になるか、その要件、条件について議論した結果以下の事柄が挙げられた。

- ① まず、上司からの支援を高めることが重要。サポート（情緒的、道具的、情動的）が提供されている、またそのような仕組みが存在することが重要。またそのサポートを行っていく場合には、仕事の管理を行いながらサポートができること、マネジメントがいかにしっかりできているか、がいきいき職場には大切である。最近の職場では、仕事が（上司から部下に）投げられ、はじめと最後だけ上司が関わる、という形式が多い。途中過程をあまり厳しく管理していくことは部下の裁量を低めてしまうかもしれないが、途中過程にかかわっていくことも大切である。
- ② 経営層と従業員との信頼関係が重要。信頼関係の構築には、経営層が正しい情報を従業員に説明していることが必要。
- ③ 公平な雰囲気があること。平等は無理でも公平性があることは大切である。手続

きのルートが一本化している。情報を公開している。透明性がある。労働者が意見を出すことができるか、異議申し立てができるか、パワハラなどの窓口が機能できているなどが重要。

- ④ 精神的リワードがある。評価をきちんと労働者に返していくことが達成感、やりがいにつながる。評価をきちんと返そうとする努力を上司がしているか、仕事などのような要素があって、なぜ大事なのか、伝えられているか、ということである。仕事ができているなら、きちんとできているね、と社員に返していくことが大切である。
- ⑤ 仕事をコントロールしているという感覚はどうやって生まれてくるであろうか？について考えた。コントロールできていることが“いきいき”と関連するならば、仕事に割ける時間、休暇の利用、フレックスなどが制度上のみならずきちんと使用できているか、なども重要。
- ⑥ 時間をいかに集団としてうまく使っているか、職場としてコントロールしているか、が健康度と関連が強いように思われる。これには、仕事を評価することも関連する
- ⑦ 成長の機会とキャリア形成をどのようにすり合わせていくか、検討が必要。会社と個人の望むものとの乖離がまだ存在する。個人の望むキャリアの多様性を会社として提供できていない場合もある。異動登録制もひとつの案である。
- ⑧ 上司の支援だけでなく経営側の支援も重要。つまり、会社が職場を評価するという仕組みの中で、職場の組織の重要性を経営層が理解した上で評価を行っている

ことが重要である。

- ⑨ 社員旅行やレクリエーションが復活しているが、昔はそれで価値観が共有できていたが今はどうなのだろうか？
- ⑩ 労働者が、各自の得意な分野で貢献できること（それを評価すること）が大切。仕事の上で組織に貢献しているという認識を皆が共有していれば、その労働者がコミュニケーションをとることが苦手な人の場合でも“いきいき”につながることを考えられる。
- ⑪ 企業が儲け以外の視点で組織を評価することが必要である。企業方針では、社会貢献、環境への配慮を掲げてはいるが、労働者個人を評価する際には儲けを重視してしまっている。
- ⑫ 評価軸として、精神的報酬も入れ込むことが重要である。金銭以外の対価として提供できるものを企業が社員に提示していく。
- ⑬ 職場の健康や“いきいき”について、労働者たちに職場で考えさせること、その仕組みを作ることが大事である。いきいき健康職場を無理やりに押し付けるのでは意味がない。いきいき健康職場は労働生産性などにおきかえることができるかもしれないが、自分たちで考えさせることが大切である。

といった事柄が挙げられた。

以上の3班の討議は以下のように総括された。すなわち3班に共通する事柄として、健康いきいき職場を作るための方策として管理職が鍵であること、がある。管理職のマネジメントスキルを向上すること、また従業員自身に気づきを促すことも大切である。さらに、企業全体のメッセージ（例えば、企業が職場の機能の評価する）、ミッションなど、企

業側からのアプローチも重要と考えられる。以上の討議を踏まえ、健康いきいき職場を作るための方策として、①個人、②職場単位でのマネジメント、③企業レベルでの条件、アクション素案の提案が可能となった。また、国、経団連、労働組合がどうすべきか、といったことも検討に加えて行くことが必要であるとの認識で一致した。

2. 第4回ステークホルダー会議討議内容

第3回までの討議をふまえ事務局が作成したメンタルヘルス対策の一次予防のためのアクション素案が提示され、各グループに分かれて討議が行われた。討議の具体的内容は以下の通りである。

1) 第1グループ（資料⑦）

まずアクション素案の構成が問題として提起された。健康いきいき職場実現のためのアクションは、企業、部署、個人がバラバラであることは考えにくい。企業として行おうとしていることが、部署レベル、個人レベルに対応しているはずである。また、企業があるアクションを起こそうとするときに、部署レベル、個人レベルで具体的にどのようなことを行えばよいのか、求めたら良いのか、が分かる形のアクションリストが提示されていることが望ましい、との意見が出され、以後、各アクションに対する重要性、実施可能性の評価や細部にわたる検討は行わず、アクション案の整理の仕方、提示の仕方を中心に討議が行われた。（ただし、3つのレベルで取り組まないとならない、という意味では必ずしもなく、レベルによってプライオリティが異なるものはある。）

以下、具体的に挙げられた議論の内容として、

- ✓ アクション案は（企業、部署、個人というレベル分けのほかに、）内容の性格が異

なるものが網羅的に列挙されている。例えば、人事考課の仕組み・制度・運用といった観点や、人材育成的側面などの何らかの指標に基づいた整理が可能と考えられる。

- ✓ 企業全体としては一つの大きな仕事を行っていくので、企業レベルの問題・アクションに部署、個人レベルの問題・アクションを対応させるべきと考えられるが、一部にはレベル分断的な対応が必要なものもある。実際に現場で問題に対応していく場合でも、情報を経営層が知っておかないと企業として活動が行いにくい場合もある。
- ✓ アクションを企業で実行していくにあたっては、企業風土、もともとそのようなことが（ある程度）実施されている企業か、全く着手されていない状況かによって、アクションのとり方が異なると思われる。従って使い手が明らかな表現に修正する必要がある。また、すでに制度的なものが出来上がっているような企業でも、その制度設計や制度の運用をどのようにしていくか、それが“健康いきいき職場”をめざしたものになっていることが重要と思われる。またアクションの中には、何らかの指標と関係づけることができるものもある。客観的指標（年休取得率、労働時間の長さなど）が良いか、主観的指標が良いかという議論もある。企業がすでに持っている枠組みの中で、それを活かしつつアクションを追加して実施していくという方法が企業では受け入れられやすいであろう（英国 NICE ガイドラインでも推奨）。アクションをとっている、とうまく実施している（効果が現れている）は異なることにも注意が必

要である。

- ✓ 企業規模によってアクションの整理の仕方を分ける必要があるのではないか。例えば中小企業では、部署のレベルは必要なく、企業レベルと個人レベル、場合によっては企業レベルだけで整理することも可能と考えられる。
- ✓ まずは企業レベルでの項目を再検討、整理して、それを部署レベル、個人レベルのアクションとリンクさせていく方法が良いのではないか。
- ✓ 表現がわかりにくい、あるいは内容が抽象的で言葉の定義が必要と思われるアクションについては、企業側がわかりやすい文言・表現を使用することが重要
- ✓ アクションリストの作成にあたっては、多くの人が問題であると認識している課題に対するイメージから項目立てし議論していく方法と、カテゴリーを決めたり言葉の定義を行ってからそれに関連する項目を列挙していく方法と二通り考えられる

以上の討議、発表から、以下のような今後の課題が提示された。すなわち、① [健康いきいき職場実現のためのアクションチェックリスト]のような形で企業に提示することを考えた場合、ある程度包括的なものにする必要があるであろうこと、②人材育成や人事考課制度に明るい専門家、経験を有する社会保険労務士などに現アクション素案に関してヒアリングを行って、カテゴリー全体の整合性をとる、アクションの追加や修正を行う、企業が使いやすいアクションの表現を工夫する、といった対策をとることが良いであろうこと、である。

2) 第2グループ（資料⑧）

グループ構成員4名が各アクションについ

て重要と実施可能性について点数をつけ、平均点によってグラフを作成した。

個人レベル、部署レベル、企業レベルの各アクションについては、重要性より実施可能性に低い点数が付与された。部署レベルのアクションでは、マネージャーがキーパーソンである。企業には、マネジメントのできる人材を育成し、成長風通しの良い職場づくりよい職場を作ることが求められる。国レベルのアクションとしては、教育が大切である。協調性を持ちつつ個性を発揮できるような人を教育していくことが望まれる。また、現素案の構成については、必ずしも該当するレベルに分類されていないアクションがあるので再考が必要である。

現素案については

- ✓ 国レベルの1)「職場は自己実現の場である、という認識を持ち、常にスキルアップを目指そうとする資質をもった人間となるような企業人を輩出するような教育を行う」については、必ずしもすべての労働者がスキルアップを目指して働いているわけではないのでそのような人が排除されることが無い様に、働くことによって社会参加ができる仕組みをつくりこと、雇用の創出が重要である。
- ✓ 国レベルでは、教育に関する内容が多くなっているが、政策的視点でのアクションも必要ではないか。
- ✓ 個人レベルとしては、自分の居場所や働き甲斐を見つけられる、満足感を得る、仕事の中で面白さを見つけられるよう、会社との良好な関係性を構築していくことなど、自ら働きかけることが大切なのではないか。
- ✓ 個人レベルにおいては、様々な価値観があるので押し付けにならないような注意

も必要。

- ✓ 企業レベルでは、【その他】に該当するアクションの重要性が高いという意見が多く、「経営層と従業員の間に信頼関係を構築する」「労働者を公平に扱う」などや、企業レベルで一体感をつくっていく、高めていくためにはどのようなことが大切なのだろうか、という意見があった
- ✓ 企業レベルの4)「業界の変化のスピードと同レベルの(仕事上の)変化を、社員一人ひとりに求めない。」について、求める企業は必ずあると想像されるなど、重要性、実施可能性の点数の付与が難しいアクションが存在している。(グラフは班メンバー4名の平均で示しているの
で注意が必要。)
- ✓ アクションチェックリスト形式とする場合には、どのような場面で誰がチェックをして誰が中心となって改善に結び付けていくのか、によって言葉の使い方が異なるので検討が必要であろう。例えば、いきいき職場—条件〇か条といった、呼称を用いるなどして整理していく方法も良いと思われる。

といった意見が出された。

その他に全体に関する意見、質疑応答として、

- ✓ 国レベルのアクションについては、国は何らかの規制をすれば既存の問題が解決した、とすることが多いが、で対応していくことが望まれる。目の前のことのみに対処してそれで終わりではなく、もっと大きな、多様な価値観をもって対応していくことが必要。雇用の創出というのは国(のみ)で可能なのではなく(世界)経済が好調でなければ(簡単には)実施できるわけではないので、広い視野にた

って考えることが求められているのかもしれない。労働者と事業者側が背中同士を向けてしまうのではなく、(協働で)対応していかななくてはならないであろうとの意見が述べられた。

- ✓ 特に部署レベルではマネージャーの存在、機能が果たす役割が大きいので、企業としてはマネージャーを育成していくことが大切であるし、長い目で見ていくことが重要であろう。
- ✓ 個人レベルのアクションについては、やりがいを探しながらスキルアップを目指す、といった内容に対して、個人の多様性も容認するべきであるという意見があったが、労働契約との関係ではどのように考えればよいのであろうか?という質問に対して、労働契約を結んでいるので企業の中で基本となる労働を提供するのは最低減必要であるが、そのことに対して向上感を得たり(どの程度のものをもって向上と考えるかは個人差があるが)、会社が要求するスキルアップと個人が満足するスキルアップが異なる場合でも労働者個人の満足感が得られることが大切であるという考えである。例えば会社の求めるスキルアップと個人が(努力して)達成したスキルアップが同じでなければ評価という形で労働者に戻ってくるわけだが、労働者個人として“自分としては頑張った”という気持ちが持てれば良いであろう。また企業側は、個人の価値観を認め、チームの一員であることを認めることが大切で、そのため、その役割を担うはマネージャーが大切である。個人としては、成長していく会社に対して、自分の(労働の)位置づけを理解しようとするのが大切である。

との意見交換がなされた。

3) 第3グループ

現素案の企業レベル、国レベルのアクションについて、重要性と実行可能性を検討しながら文言の修正を行った。詳細は資料⑨

- ✓ 企業レベルのアクションのカテゴリーに、“組織風土づくり”があるが、風土づくりではなく、風土をつくるためにどのような制度をつくる、そなえるべきか、というアクションに変更した方が良い。
- ✓ 現アクション素案の表現では、例えば、ハラスメント対策窓口を設置することはできても、うまく機能できているか、は別問題であったりするので、アクションの初期値をどこに設定するか、が難しいという指摘があった。

この後、全体討論では、現素案に対して重要性と実施可能性の2点から検討したが、重要性と実施可能性をどのようにアクション案に反映させていくのが良いか、議論となった。

“重要性”の意味するところは、健康いきいき職場に寄与する可能性が高いというより、取り組むことが重要と考えられる、という“重要性”で議論された。現在のレベルよりもさらにプラスの方向に寄与するという意味も含まれている。重要性と実施可能性という評価軸を、企業レベルではプライオリティという用語でまとめて独立項目として評価し、優先順位付けするという方法もある。重要性、緊急性、実施可能性でバランスをとっていくことが良いのではないか、という提案があった。

今回のステークホルダーに加え、さらにヘルスケアプロバイダー、人事コンサルタント、MH対策支援センターなどもMH対策に関係していることから、そのような支援する立場の専門家も健康いきいき職場(づくり)に貢献できるのではないか、そのような立場の人

や施設に対して提言をしていくことも将来的に可能であろうという指摘もあった。

またアクションに対する議論の中で、重要性和実施可能性が大きなギャップがあった場合は企業での事情を汲む、検討することも重要ではないか、という意見があった。本研究班の成果としてアクション案が発表されれば、行政の立場からは今後の制度づくりに活用されそれが規制となっていく可能性があるので、重要性和実施可能性のギャップをうめる、解決するための方策を示すことが望まれる。

また、アクション作成にあたっては①企業規模、②企業の現状の2点について考慮する必要がある。例えば現状を評価ツール、対策をすでに実施しているか、といったチェックリストも同時に提案していくことが望まれる。

また、現在あるメンタルヘルス対策のためのアクションチェックリストの使用法と同様、自分の職場にメリットがあると考えれば取り上げればよいし、効果が小さくても取り組みやすいようなら取り上げることもよい、という罰則のような考え方ではない自主改善型の取り組みを促すものであり、そのような考え方を今回の健康いきいき職場のためのアクション案でも継承していくことで意見の一致をみた。

✓ 健康“いきいき”の定義について、会議出席者全員での討議がまだ十分でないという意見があった。本会議では、職場環境をどう整えるか、がメンタルヘルス対策の国際的動向となっていることもふまえ、労働者一人ひとりが仕事にやりがいを感じ“いきいき”としている状況に加え、一般従業員、また中間管理職もいきいきしている“職場環境”を整えるという視点が大切であることが認識された。そのためには、(たとえば)上司の公正性

など、いくつかの大事な資源を企業で整えてもらうことを提言に盛り込んでいく。個人の“いきいき”(ワークエンゲージメント)と企業の“いきいき”(一体感)は、両輪である。一般従業員も管理職も両方が元気になるような職場づくりを提案し、企業全体での経営方針に反映させていってもらい、企業全体でのシステムづくりに参考となるようなものが望まれる。従って、健康いきいき健康職場としては、①従業員個人がいきいきしていること、②それを支える組織理念がある、③健康が(最低限)守られていること、がキーワードである、とまとめられた。

D. 考察

計3回の会議での議論の内容をうけ、健康いきいき職場実現のための国、企業、職場、個人レベルでのアクション素案が作成され、第4回会議においてその修正を行った。部署等のレベルごとのアクションを設定しても、実際に何をアクションとして起こせばよいかわからない、といったことになる可能性もある、という指摘もあり、来年度以降、“健康いきいき職場〇箇条”といったリストを作成するために、より包括的項目を追加して項目整理を行う作業を、研究班全体で検討する。その作業にあたっては、現場の人たちから意見をいただきまとめていくという方法等をとる予定である。また、包括的リストが出来上がった後、1) 人事労務担当者や企業の管理職を対象としたWEB等を用いた調査を実施し、案に対する意見、採点をしてもらい、その結果を集計して重要度順のアクションリストとして、再度その案に対する意見を求めて最終アクショントップ10などの形にする、2) 専門家からコンセンサスを得るための会議を2

日間ほど行う、といったことも適切な方法と考えられる。その手始めとして、今年度2回のステークホルダー会議終了後に、社会保険労務士2名よりアクション案や今後のメンタルヘルス対策の一次予防に関するヒアリングを行った。メンタルヘルス対策は、①企業規模によって取り組みが異なること、②評価制度、成果主義の運用は必ずしもネガティブな側面ではなく、設定に係る部分は30%、運用部分が70%を占め、運用の鍵となるのは管理職であり、評価の枠組みの設定に応じて労働者のモチベーションを上げることにつながる、といった意見を頂戴した。次年度以降行うアクション案の修正、包括的な項目の設定、構成(軸)の整理にあたって参考にすると同時に、人事評価、人材マネジメント等専門家の観点からの意見もいただき、検討することとした。

E. 結論

今年度2回のステークホルダー会議を開催し、メンタルヘルスの一次予防対策のために実施することが望まれる国、企業、部署、個人レベルのアクション案を作成し具体的検討を行った。

また計4回のステークホルダー会議の結果、メンタルヘルス対策の一次予防対策では1) 関連する法整備をすすめるとともに、企業ごとの自主改善活動を推進する形で進めるのが好ましいこと、2) 労働者の健康が最低減守られていること、既存の法律に違反していないこと、は基本的事項として重要であるが、さらにプラスの側面を求めて対策を行うことが望まれること(それを”いきいき”と表現)、3) “いきいき”とは、労働者個人がいきいきと働いていること、(労働者が働いている)職場に一体感があること、労使関係では両者間

に応分の信頼関係が醸成されており、企業組織が労働者を大切に、一体感を持って業務を推進するような理念があること、を意味すること、4) 部署においては管理監督者(マネージャー)が重要な役割を果たすことから、企業は業務それのみでなく人(部下)を管理できるマネジメントスキルをもった人材を育成していく必要があること、5) 労働者、管理監督者、経営層の間での相互理解、信頼、公正が保たれていることが重要であること、の以上の5点が関係者の一致した見解(コンセンサス)としてまとめられた。

F. 健康危機情報

該当なし

G. 研究発表

1. 論文発表

1) Hayashi T, Odagiri Y, Ohya Y, Tanaka K, Shimomitsu T. Organizational justice, willingness to work and psychological distress: results from a private Japanese company. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 53(2):174-181, 2011

2) 小田切優子, 下光輝一 産業ストレスと疲労. *JIM* 20(11):840-843, 2010

H. 知的財産権の出願・登録状況

1. 特許取得

なし

2. 実用新案登録

なし

3. その他

なし

資料① 「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」

ステークホルダー会議参加者（敬称略、順不同）

使用者 経団連：中村 聡子（経団連安全衛生部会、日本アイ・ビー・エム株式会社産業医）

中小企業団体：新保 邦彦（東京商工会議所）（第4回）

労働側団体 市川佳子（日本労働組合総連合会総合労働局雇用法制対策局局长）（第4回）

産業保健研究教育機関

産業医科大学：堤 明純*（産業医実務研修センター教授）

独立行政法人労働安全衛生総合研究所：原谷 隆史*（作業条件適応研究グループ部長）

財団法人労働科学研究所：吉川 徹*（副所長）

産業保健専門職等

産業医：宮本 俊明（新日本製鐵株式会社君津製鐵所安全環境防災部主任医長）

土肥誠太郎（三井化学株式会社本社健康管理室長 統括産業医）（第3回）

産業看護職：池田 智子（産業医科大学産業保健学部産業・地域看護学講座教授）

衛生管理者：武田 繁夫（三菱化学株式会社人事部健康支援センターGM）

西山 和幸（東京電力株式会社西火力事業所総務部長）（第3回）

心理職：島津 明人*（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野准教授）

法律家：三柴 丈典（近畿大学法学部准教授）

研究代表者：川上憲人（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野教授）

研究分担者：下光輝一（東京医科大学公衆衛生学講座主任教授）*（ステークホルダー会議担当）

事務局および研究協力者

小田切優子（東京医科大学公衆衛生学講座）

井上彰臣（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野）

馬ノ段梨乃（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野）

土屋政雄（労働安全衛生総合研究所）

大谷由美子（東京医科大学公衆衛生学講座）

井上 茂（東京医科大学公衆衛生学講座）（第4回）

内山綾子（東京医科大学公衆衛生学講座）

*：研究分担者

付記の無い者は第3回、第4回とも出席

平成22年度厚生労働科学研究費補助金(労働安全衛生総合研究事業)
「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」(H21-労働-一般-001) 第3回ステークホルダー会議(2010/8/20)

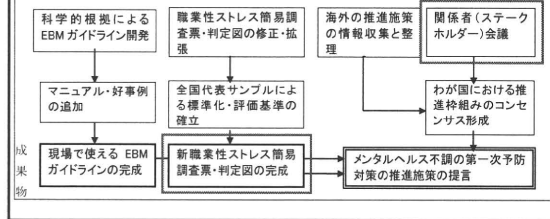
第三回ステークホルダー会議の討議にあたって

主任研究者
東京大学大学院医学系研究科
公共健康医学専攻(精神保健学)
川上憲人

平成21-23年度厚生労働科学研究費補助金(労働安全衛生総合研究事業)
「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」(H21-労働-一般-001)(主任研究者 川上憲人)

目的:事業場における労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防を中(小)規模事業場も含めて浸透させるツールを提供し、また行政施策を提言。

(流れ図)

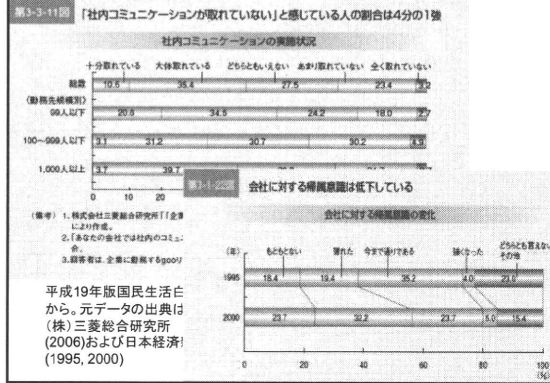


1. 労使、産業保健スタッフによるステークホルダー会議における日本型枠組みの議論

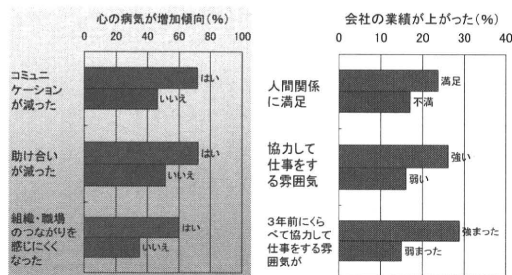
- 法の強化よりも、自主改善活動推進で。
- 中小規模事業場では、なお法的・行政的リスクマネジメントが推進に有効。しかし一定規模以上の事業場では、ストレスが少なく、生産性も高い職場づくりを職場のメンタルヘルスの中心におき推進してゆくことが効果的。
- ポジティブなメンタルヘルスを、日常業務の中で実現する「健康いきいき職場」(仮称)の推進が新しい職場のメンタルヘルスの枠組みになる可能性。

* 平成21年度厚生労働科学研究費補助金(労働安全衛生総合研究事業)「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」分担研究報告書(下光也、2010)から。

低下する社内コミュニケーション・薄まる会社へ



職場のコミュニケーション・相互協力は心の健康と会社の業績の基礎



英国NICEのガイドラインは職場のメンタルヘルスを日常ビジネスの中で推進することを推奨

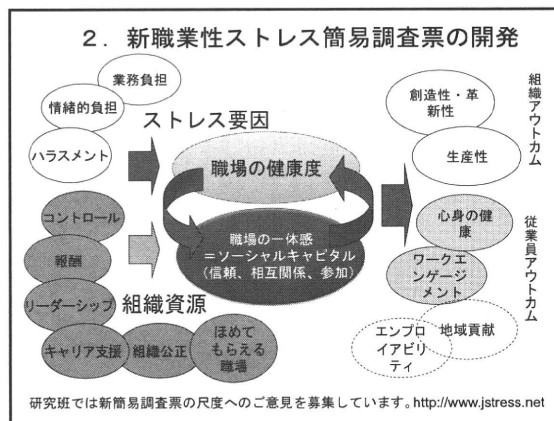
推奨項目4:ラインの管理職の役割

- 従業員参加、権限委譲、建設的なフィードバック、前向きな助言・指導をとまなうマネジメントスタイルを推進すること。
- マネジメントスタイルが、どのように心の健康を促し、ストレスを最小限に減らすかの理解を進めること。
- 管理職に、従業員の悩みや精神的問題の症状に気づき、対処することをできるようにすること。
- マネジメントを改善するためのツールとして、(ビジネス)コンピテンシーの枠組みを利用することを検討すること。

職場のストレスを予防するための19のマネジメントコンピテンシー (英国HSE, 2007)

1. 業務量と人員を管理する	11. 人間関係の問題に対応する
2. 仕事上の問題を処理する	12. 感情表現をコントロールする
3. 業務の計画立案と組織化	13. 一貫した行動をとる
4. エンパワメント(権限委譲)	14. 親しみのある態度でいる
5. 参加型アプローチ	15. コミュニケーションをとる
6. 成長を促す	16. 仕事について知識を持つ
7. 話しかけやすい、どこにいるかわかる	17. 職場のことに責任を持つ
8. 健康と安全に配慮する	18. 共感的な態度をとる
9. フィードバックを行う	19. 産業保健スタッフ等の助言を得る
10. 従業員一人一人を大切にす	

出展: Management competencies for preventing and reducing stress at work HSE, 2007(川上訳)



職場の一体感 (social capital at work)	職場の健康度 (健康リスクの低さ)
<ul style="list-style-type: none"> 私たちの職場では、ともに働こうという姿勢がある。 私たちの職場では、お互いに理解し認め合っている。 私たちの職場では、仕事に関連した情報の共有ができています。 私たちの職場では、助け合おうという雰囲気がある。 私たちの職場では、お互いに信頼し合っている。 笑いや笑顔がある職場だ。 	<ul style="list-style-type: none"> 自分の健康状態はよい 自分の職場には、心の健康問題のため調子が悪かったり、休んでいる人がいる(逆転) 今の職場で働いていると、そのうち健康を損ねてしまいそうだ(逆転) ストレスを抱え込まないで済む職場だ

新職業性ストレス簡易調査票の尺度候補であり、5問とするか6問とするか検討中です。

今回の解析で暫定的に使用した尺度であり、新職業性ストレス簡易調査票の尺度の候補には含まれていません。

ストレス要因と職場の一体感および健康度との相関係数

	職場の一体感	職場の健康度	職場の一体感	職場の健康度
量的負担	0.02	-0.30	ほめてもらえる職場	0.52 0.37
情緒的負担	-0.30	-0.51	グループの有能感	0.58 0.34
仕事のコントロール	0.40	0.42	経営層との信頼関係	0.54 0.45
役割葛藤	-0.39	-0.45	手続きの公正性	0.53 0.39
役割明確さ	0.40	0.24	公正な人事評価	0.51 0.40
上司の支援	0.51	0.41	成長の機会	0.41 0.30
同僚の支援	0.50	0.30	キャリア形成	0.51 0.33
経済地位報酬	0.47	0.35	職の不安定性	-0.33 -0.34
尊重報酬	0.61	0.43	変化への対応	0.52 0.40
ハラスメント	-0.28	-0.30	WLBネガティブ	-0.18 -0.44
上司のリーダーシップ	0.59	0.39	WLBポジティブ	0.53 0.51
上司の公正な態度	0.58	0.46	WLB=ワークライフバランス	

性別、年齢を調整した偏相関係数 (n=861, インターネットによる予備調査)。

職場の一体感および健康度と職業性アウトカムとの相関係数

	職場の一体感	職場の健康度
健康度	0.46	-
生産性 (HPQ)	0.29	0.30
職務遂行力	0.28	0.24
創造性	0.29	0.19
積極的学習	0.42	0.30
ワークエンゲイジメント	0.51	0.36

性別、年齢を調整した偏相関係数 (n=861, インターネットによる予備調査)。

本日のグループ討議の課題

「(経済変動期における)健康(いきいき)職場の実現に向けた方策について」ご討議ください。

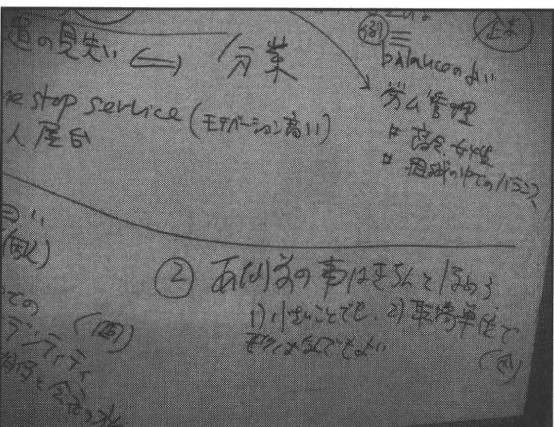
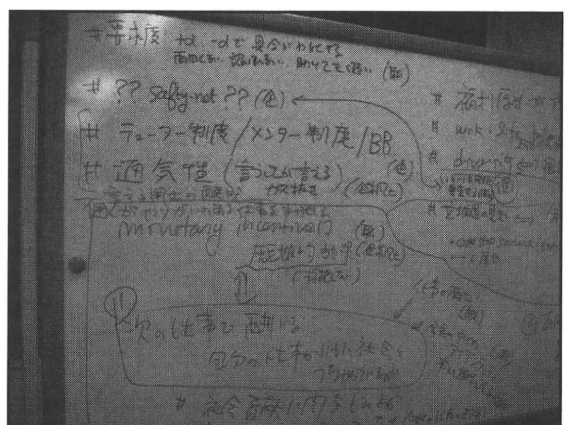
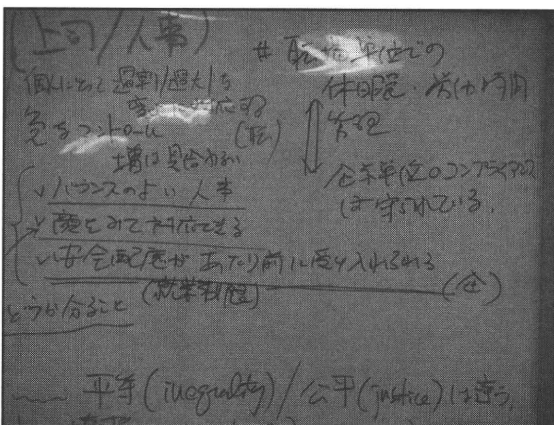
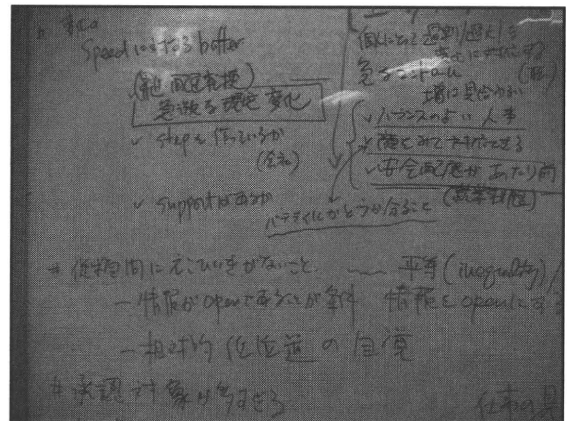
1. 職場での方策は
2. 企業の方策は
3. 経営団体、労働者代表などの方策は
4. 国の施策は
5. その他の方策は

※今回は、特に1, 2について検討していただけます。3~5は次回以降検討しますが、ご意見が出れば報告してください。

資料③

第一グループ

堤 明純, 宮本 俊明
西山 和幸, 三柴 文典



<「いきいき職場」を捉える際の側面>

- (1) 職場の一体感
- (2) 職場の健康度
- (3) その他 (別の側面があれば)
 - ・「仕事が面白いと感じるかどうか」という側面を入れておいた方が良いのではないかと?
 - ・環境の変化のスピードに対する緩衝要因 (急な昇進・昇格自体がストレスになる)
 - ・従業員に対する平等な取り扱い (情報の透明化・コミュニケーションの充実が必要)
 - ・「平等」(equality) よりも「公正」(justice) ?
 - ・ソーシャルキャピタル: 信頼・理解・協働

資料③

<職場での方策>

- ・福利厚生が復活 ⇒ 一体感の向上につながっている？
- ・社会貢献に関与しているか
- ・ワーク・ライフ・バランス ⇒ 労働時間100時間を超えない
- ・ダイバーシティ ⇒ 組織の方向性と必ずしも一致しない
(↑人間的な成長には必要だが)
- ・高齢者・女性の活用
- ・会社の中でのアイデンティティ
- ・本人の期待と会社の希望がマッチしている
- ・仕事の「大括り」化, 一人屋台 (細分化しすぎると逆効果)
- ・職場単位での適正な労働・休暇時間の管理

<職場での方策>

- ・承認対象が多すぎる
- ・面白い仕事内容, 認め合う・助け合う職場環境 (要求度+ α ,
- α で具合が悪くなる)
- ・個人がやりがいのある仕事をまかせる
- ・管理職が仕事の見通しを示し, 計画的に仕事をまわす
(仕事の見通しが見えない場合にストレスが高まる)

<企業での方策>

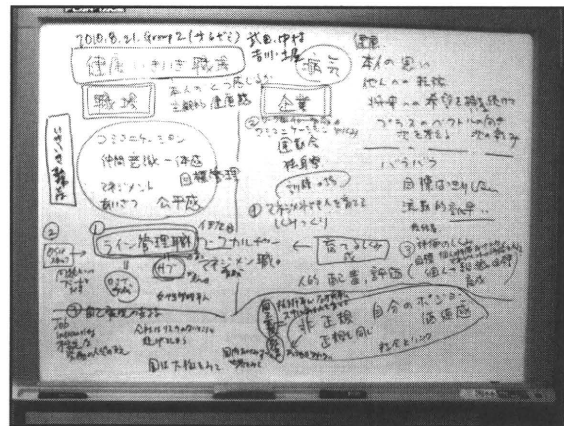
- ・昇進の際に「慣らし期間」を設け, サポートを充実させ, 段階的に昇進させていく
- ↑昇進に限らず, 配置転換などの急激な職場環境の変化
(個人の過剰・課題な変化) に対する不応をサポートする
- ・バランスのある人事管理
- ・顔を見て対応できる, 安全配慮 (就業制限) が当たり前を受けられる
- ・「ほめる」文化 ⇒ 管理職が, 部下の良かった点をほめる
(当たりのことをほめる)

<企業での方策>

- ・チューター制度 / メンター制度 / BB
- ・組織内の通気性 (言いたいことが言える風土の醸成)
- ・Safety-net (個々の人格・いろいろな役割の尊重)

第2グループ

吉川 徹
中村 聡子
武田 繁夫
土屋政雄



健康とは？

- 感覚的健康感
- 本人の思いによる
- 将来への希望
- プラスのベクトルの向き

企業ができること

- 重要なのは、ライン管理職
 - いきいきとしたワークカルチャーを作る中心

企業ができることの内訳

- セルフ
 - スキルアップ、自己実現の意識を
- 産業保健スタッフ
 - できることは健康上のアラートを出すことぐらい
- 企業
 - マネジメントのできるライン管理職の育成
 - よいワークカルチャーを作る
 - 評価の軸として、組織運営の視点を
 - 人的配置
 - ポリシー

第3グループ

原谷隆史
土肥誠太郎
池田智子
島津明人

- グループ討議の前提：
「経済変動期」は特に考慮せず自由に討議

現状

- 支援(上司、同僚)の重要性の認識は高まっているかも
↓しかし、メンタルヘルスへの意識の高い職場に限定？
- BJSQ、判定図の効用？

- 支援と対人葛藤は裏返しではないかも
– それぞれ別の次元では？
- 笑顔にも色々ある
– 良好な人間関係の象徴としての「笑顔」
– 仕事にやりがいがあって楽しい「笑顔」

- 上司からの支援を高めるには？
 - サポート(情緒的、道具的、情動的)を提供
 - 仕事の進捗管理をしっかりやる
(進捗管理が遅れた場合、適切なサポートを提供)
 - 「はじめと最後だけ」という場合が多い
 - 裁量権が多くてもサポートが少ないと丸投げになる

- 経営層と従業員との信頼関係
 - 経営層が会社の正しい情報を従業員に説明している(情報提供、情報開示、ビジョン)
- 公平性な雰囲気
 - 手続き: 手続き的なルートが一本化している
 - 情報: 公開しているか、透明性があるか
 - 意見を出せるかどうか、異議申し立てができるか

資料⑤

- 尊重報酬、精神的報酬、達成感、仕事の適性、やりがいがあり、価値のある仕事、仕事の重要性
 - 1番を目指す仕事(2番じゃだめなんですか……)
 - 上司が説明する
- 仕事のコントロール
 - 仕事に割ける時間をコントロールできるか、休暇、制度の運用
 - 職種によって異なる(例:ライン作業)
 - 全てをマニュアル化⇒コントロール度↓
 - 自分で工夫できる余地がある⇒コントロール度↑

- 成長の機会、キャリアの形成
 - 会社と個人が望むキャリアの差
 - キャリア形成の多様性を会社がみせる
- 上司の支援だけでなく経営層の支援、理解が必要
 - 職場の重要性
 - 会社が各部門の機能をきちんと評価する

- 社員旅行、レクリエーション
 - 元気な人だけ参加という場合もある
- 各自の得意な分野で貢献できる
 - みんなと仲良く楽しく笑顔になじまない人は？(コミュニケーションが苦手な人、発達障害など)

- 企業が儲け以外の視点で組織を評価することが必要
 - 評価軸の例
 - 精神的報酬
 - ↓ 上司部下レベルだけでなく企業としては？
 - 精神的報酬を企業として提供していることを明示することが必要

- 職場の健康やいきいきを自分たちで考える機会があるか？
 - 職場の健康、いきいきを考える仕組みを作る⇒企業がやるべき
- 業種によって重要となる資源が異なる
 - サービス業:笑顔
 - 製造業:コントロール

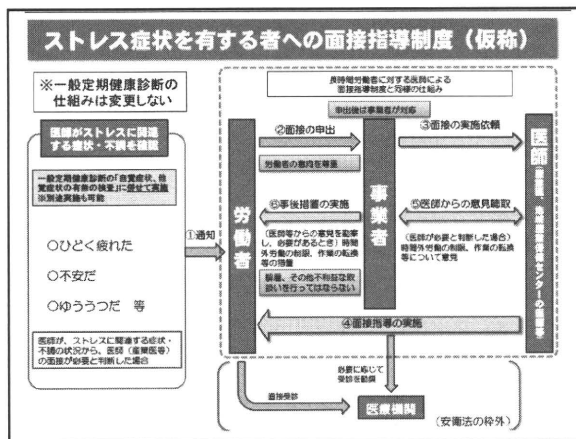
平成22年度厚生労働科学研究費補助金(労働安全衛生総合研究事業)
「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」(H21-労働一般-001)第4回ステークホルダー会議(2010/12/27)

第4回ステークホルダー会議の 討議にあたって

主任研究者
東京大学大学院医学系研究科
公共健康医学専攻(精神保健学)
川上憲人

ストレス症状を有する者に対する面接指導制度の検討

- ・ 厚生労働省「自殺・うつ病等対策プロジェクトチーム」とりまとめ(2010/5/28)
- ・ 職場におけるメンタルヘルス対策検討会(全6回、2010/5/31～7/14)
- ・ 最終報告書公表(2010/9/7)。
- ・ 関連する2つの委員会(「ストレスに関連する症状・不調として確認するのが適当な項目等に関する検討会」および「事業場における産業保健活動の拡充に関する委員会」)開催(2010/9～10月)。
- ・ 労働政策審議会安全衛生分科会(2010年10～12月)で審議、11/22に修正案で承認。
- ・ 労働政策審議会から建議(2010/12/22)
- ・ 労働安全衛生法改正へ(予定)



資料 ストレスに関連する症状・不調として確認することが適当な項目について

〇労働者のストレスに関連する症状・不調を確認するための項目

最近1か月間のあなたの状態についてうかがいます。最も当てはまるものに〇を付けてください。

	ほとんど ありません	やや ありません	やや あります	ほとんど あります	
1 ひどく疲れた	1	2	3	4	疲労
2 へとへとだ	1	2	3	4	
3 だるい	1	2	3	4	
4 気がはりつめている	1	2	3	4	不安
5 不安だ	1	2	3	4	
6 落ち着かない	1	2	3	4	うつ
7 ゆうつだ	1	2	3	4	
8 何をしても面倒だ	1	2	3	4	
9 気分が晴れない	1	2	3	4	

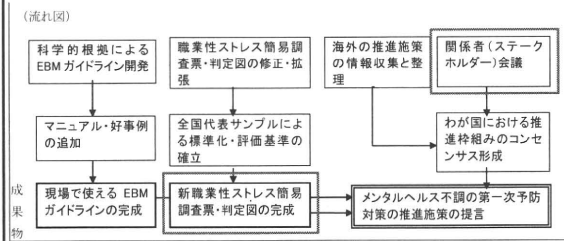
出典 ストレスに関連する症状・不調として確認することが適当な項目等に関する調査研究報告書(第46回労働政策審議会安全衛生分科会資料から)
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000000qoh.html>

今後の国の対策

- ・ 労働政策審議会建議(2010/12/22)
 - 「新たな枠組み」(ストレスチェック)
 - 管理職に対する教育
 - 職場のメンタルヘルス対策に関する情報提供の充実
- ・ 厚生労働省平成23年度予算(2010/12/24)
 - メンタルヘルス対策の推進(継続)36億円:メンタルヘルス不調の発生防止のため、職場におけるストレス等の要因に対して、働く方や職場において適切な対応が実施されるようにするとともに、事業場への支援体制の整備を行う。また、業務上のストレスにより精神障害に罹患した労働者への労災認定の迅速化を図るため、労災認定の基準を見直す。
 - 働きやすい職場環境の推進(新規)(53百万円):職場におけるいじめ・嫌がらせに対する労使を含めた国民的な問題意識を共有するための気運の醸成を図る。

平成21-23年度厚生労働科学研究費補助金(労働安全衛生総合研究事業)
「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」(H21-労働一般-001)(主任研究者 川上憲人)

目的:事業場における労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防を中(小)規模事業場も含めて浸透させるツールを提供し、また行政施策を提言。



研究の進捗状況

		平成21年度	平成22年度	平成23年度
新しい推進枠組み	海外情報	英国(HSE)、デンマーク、欧州(PRIMA-EF)	英国(NICE)、イタリア、米国	海外情報(継続)
	ステークホルダー一会議	自主的取り組みによる「健康いきいき職場」の実現	「健康いきいき職場」の条件の明確化	「健康いきいき職場」への介入のあり方
新簡易版調査票の開発	素案開発、意見調査	全国調査と標準データ	判定方法の検討	
EBMガイドライン	素案作成	完成	マニュアル追加	

1. 欧州における第一次予防:要約

- 欧州では労使の代表による「社会的対話」により職場のメンタルヘルスの指針を設定。
- 欧州各国でこの指針に基づき対策が実施。
 - 英国HSE—行政によるガイドライン、ツールによる自主的改善の推進
 - デンマーク—強力な法制度により行政が企業に職場環境の改善を指導。
- PRIMA-EF欧州枠組みは、欧州のみならず、世界標準の規格として提案される可能性がある。
- 英国NICEのガイドラインは、ポジティブなメンタルヘルスを日常のビジネスの中で実現することを重視。

2. 職場のメンタルヘルスの日本型枠組み

- 法の強化よりも、自主改善活動推進で。
- 中小規模事業場では、なお法的・行政的リスクマネジメントが推進に有効。しかし一定規模以上の事業場では、ストレスが少なく、生産性も高い職場づくりを職場のメンタルヘルスの中心におき推進してゆくことが効果的。
- ポジティブなメンタルヘルスを、日常業務の中で実現する「健康いきいき職場」(仮称)の推進が新しい職場のメンタルヘルスの枠組みになる可能性。

*平成21年度厚生労働科学研究費労働安全総合研究事業「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」分担研究報告書(下光他、2010)から。

新尺度重要度ランキングトップ10

	重要	不要
A. 仕事の意義	65	1
H. 職場の一体感(ソーシャル・キャピタル)	58	4
D. 役割明確さ・曖昧さ	53	5
L. 上司のリーダーシップ	52	7
V. 公正な人事評価	52	4
K. ハラスメント	49	12
M. 上司の公正な態度	49	2
N. ほめてもらえる職場	44	5
U. 個人の尊重	44	5
B. 情緒的負担	43	9

ウェブ調査における2010年12月末現在の投票結果(産業保健スタッフ等89名)

新尺度(案)の一例

仕事の意義

- 自分の仕事は意味のあるものだ。
- 自分の仕事は重要だと思う。

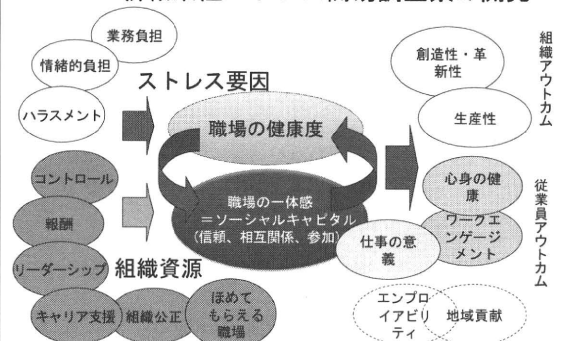
職場の一体感 (social capital at work)

- 私たちの職場では、ともに働こうという姿勢がある。
- 私たちの職場では、お互いに理解し認め合っている。
- 私たちの職場では、仕事に関連した情報の共有ができています。
- 私たちの職場では、助け合おうという雰囲気がある。
- 私たちの職場では、お互いに信頼し合っている。

上司のリーダーシップ

- 仕事の出来ばえについて、上司からフィードバックをもらっている。
- 上司は、部下が能力を伸ばす機会を持てるように、取り計らってくれる。

3. 新職業性ストレス簡易調査票の開発



研究班では新簡易調査票の尺度へのご意見を募集しています。 <http://www.jstress.net>