

## NICE 公衆衛生ガイダンス 22: 仕事における心の健康の推進

公衆衛生介入専門委員会の議事録によれば、より詳細に委員会がどのように科学的根拠を解釈し提言を作成したかが判ります。

全ての関連書類は付録 E に一覧が記載され [www.nice.org.uk/PH22](http://www.nice.org.uk/PH22) から入手できます。

生産的で健康的な働き方による心の健康を推進するために採用された方法は、最近改訂された「英国国立医療技術評価機構による公衆衛生ガイダンスの作成方法」(2009)にまとめられています。

科学的根拠の再検討は 3 つの段階に分けられ、それらは；

1. 介入の評価研究の実証の組織的な評価 (2008 年 3 月)
2. 研究モデルを試し、介入する選択肢 (専門家対照グループによって確定されたもの) の概念モデルの使用と科学的根拠の整合性の評価 (2008 年 7 月)。
3. ガイダンス作成の基盤として本アプローチによって得られた知見の検討 (2009 年 1 月 2 月)

## ガイドンスの作成

この公衆衛生ガイドンスを作成する手順の概要は次のようになっています。

1. 方針の草案をコンサルタントグループに公開
2. 方針の草案について関係者会議を行なう
3. 関係者の意見を草案の改訂に反映
4. 最終方針と公の意見への返答をウェブページに公開
5. 科学的根拠の評価と経済性分析を実施
  - ◎ 段階 1: 介入の評価と経済性分析の系統的なレビュー
  - ◎ 段階 2: 様々な異なる科学的根拠に対して概念的なフレームワークと主題の整合性を評価
  - ◎ 段階 3: ガイドンスと提言の草案の作成
6. 科学的根拠の評価と経済性分析を協議
7. ガイドンスの草案を協議し実地調査する
8. 公衆衛生介入専門委員会が提言を改訂
9. 最終ガイドンスをウェブページに公開
10. ウェブページにて、公の意見に返答する

## 主たる課題

方針に付随して主要な課題が生じます。それらは実例の評価の出発点となり、公衆衛生介入専門委員会 が提言を作成するために活用されます。包括的な課題は、次のとおりです。

- ◎ 仕事と職場環境が、心の健康を推進するのにどのように作用するのか？

関連する課題は；

1. どの介入が最も効果的で費用対効果が優れているか。
2. 有効で費用対効果が高い心の健康推進策には、どのような仕事と職場環境の特性があるのか？
3. 外的要因（例えば死別、家庭崩壊、借金など）によるストレス、不安神経症、うつ病等に対処する労働者に対して、どのように組織的なサポートができるのか？
4. 多様な職業グループや組織の状況に対して、どのように健康的な職場環境をつくることができるのか？
5. 雇用者が労働者の心の健康を推進するために、労働慣行や環境を適用し検討するために、どのようなサポートをすればよいのか？
6. 雇用者と労働者双方のために、職場における心の健康を推進する目的で介入を実施する場合には、何が障害となり何が促進要素になるのか？
7. 健康の平等性を促進する介入は、心の健康と生産性にも影響を与えるのか？
8. 職場における心の健康の推進は、職場環境と生産性をどのように改善することができるのか？
9. 雇用者にとって何が経費で何が経済的利益になるのか？：労働者の心の健康を推進する事業例はどのようなものか？

これらの質問は更に詳しく検討されました（詳細はレビューを参照ください）

## 科学的根拠の評価

### 段階 1: 介入の有効性と経済分析の系統的な評価

職場における心の健康を推進する目的で行なった、特定の介入研究の有効性が評価された（レビュー 1）。本評価は、仕事と職場環境による心の健康を推進するための組織全体の方針と取り組みに対して、実施した介入についての評価に焦点が当てられています。

英国国立医療技術評価機構の方法に準拠して、科学的根拠の系統的な評価を行いました。19 個のデータベースと 24 個のウェブサイトを検索し、介入研究と評価を行いました。研究内容には、特定の職場への介入の実施とそして有効な結果の方法の活用も含まれます。本研究では、薬理的あるいは或いは社会心理学的な治療を必要とする診断された心の健康状態に介入する研究は除外されました。

66 個の予備研究が検討対象基準として採用されました。これらは様々な組織全体やストレス対処への介入をカバーします。添付されている文献・書類は英国国立医療技術評価機構の方法論チェックリストに依拠して方法論の厳格性と品質が審査済みであり、英国国立医療技術評価機構のマニュアル「英国国立医療技術評価機構公衆衛生ガイダンスの実施方法集」（付録 E 参照）に記載されています。実証データは事例一覧に掲載されています。評価から得られた知見はまとめられ、主要な課題に対する事例を用いた回答例として使用されています（詳細レビューを参照）。

評価報告全体としては、仕事と職場環境における心の健康を推進するための組織全体の方針と取り組みに対しては比較的限定された範囲の実証となっています。最も強力な（事例数は少ないが）介入事例はストレス対処を目的とした個々人のケースです。

更には、この段階では経済的効果と費用対効果分析も含まれています。経済モデルは有効性評価データを組み込んで構成されています。

経済データベース EconLit と健康経済性評価データベースと国立健康増進局経済性評価データベースを検索し有効な科学的根拠（評価1）も調査しました。成人労働者の心の健康を推進する職場を基盤とした介入の全体的な経済性評価を検索しました。50本の報告書のうち、除外/対象基準を適用した後に採用された完全な評価報告書はわずか2本でした。

公衆衛生介入専門委員会は、これらの1次検討結果をもとに、組織的アプローチ（仕事と職場環境の質）を実施には科学的根拠（実証）が不十分であると判断しました。しかし、公衆衛生介入専門委員会は労働者の心の健康を推進する事は英国国立医療技術評価機構ガイダンスの重要な役割であると考えています。それゆえ科学的根拠の評価には、異なる種類の研究や文献を導入して広く評価の対象にすべきだとしています。

## 段階 2: 概念のフレームワークとテーマにあてはめた評価

公衆衛生介入専門委員会は本ガイダンスの作成のために新しい取り組みを検討し合意しました。

全ての公衆衛生ガイダンスは公衆衛生研究センターのメソッド（方法）マニュアル改訂版(2009)による「概念の枠組み」に準拠して公告される事になります。この枠組みは職場の心の健康に適用され、さらに多様な科学的根拠を通して試され作成されます。全国の事業場や組織、環境要因や社会文化の作用（構造、仕組み）、「組織環境」をとおして、労働者の心の健康に影響するかについて、この枠組みでは幅広い要因を特定しています。

健康な職場の主要な要素を概念化することにより、より詳細なモデル化がなされています。それは、基本的に心の健康を増進する特性や、ストレス要因のように心の健康にリスクになるという特徴がありました。（それによると、これらの仕事の特性は基本的に心の健康を促進し「ストレス要因」として作用するリスクを低減させることです。）

公衆衛生介入専門委員会は2008年7月の会議において、科学的根拠の評価を基礎とする目的でこのモデルを採用する事について検討し合意しています。

アドバイスを行なうために専門家対照グループ（同分野の研究者や専門家により構成される）が組織されました。このグループは研究課題（特定の研究、対照やデータソース）に関連する適切な科学的根拠を確定するサポートを行い、英国国立医療技術評価機構の技術チームがそのデータを使用したデータベースを作成します。

Sheffield 大学の健康総合研究所（The School of Health and Related Research : ScHARR）はこの実証データの検討評価を行なう業務を任命されています。実証範例が広く様々な様相を呈しているため「伝統的」な組織的評価検討方法の採用は適切とは言えません。事例を主題ごとに評価検討していく事によって（評価検討対象の）仕事の特性について理解を深め、心の健康を推進するか損なうのか、そしてそれら要因がどのように関係するかが明確になります。これは概念化モデルのテストと洗練化を目的としています。文献類は方針趣意書や様々な研究デザインに基づいた報告書や実証研究などを含む幅広い範囲のものです。

健康維持に関わる経済性と事業範例は検討評価の対象となり、特に予測報告（メンタル・キャピタルとウェルビーイング・プロジェクトの展望 2008）を組み込んだものとなっています。

データの定性的分析には、標準化された技法を用いてデータを分析して、主題を確定し、論理的に説明可能な仕組みにしました。検討評価は生産性の高い健康な組織に関連する要素の特定に焦点を当てています。特に仕事と心の健康との「理論的な」関連（因果関係）を定義しました。

### 実地調査

実地調査によって、英国国立医療技術評価機構の提言が雇用者にとってどのように有効であるかと、実行に移すのに適しているかを評価しました。この調査は、雇用者と労働者、そして労働者の健康に責任を持つ労働者の代表、さらには保健専門家や健康推進サービス提供機関によって運営されました。それらの人々は、公共事業、営利事業、ボランティア関係などで働いている人を含んでいます。

実地調査は次のことを含みます。

- ◎ 雇用者、雇用者と労働者の代表、健康に関する専門家や健康推進サービス提供機関からなる 8 件のワークショップをバーミンガム、ロンドン、マンチェスターで実施。
- ◎ あらかじめ、これらの業種の人事部や産業保健部門 40 箇所に電話でインタビューを実施。

ワークショップと電話インタビューは、十分に広い地域をカバーするように委託されています。この調査から出された課題は付録 C の実地調査による知見に記載されています。実地調査の全報告は「職場における心の健康を推進するための英国国立医療技術評価機構提言草案作成コンサルテーション」 [www.nice.org.uk/PH22](http://www.nice.org.uk/PH22) をご参照ください。

公衆衛生介入専門委員会は提言をどのように策定したのか

2009 年 1 月と 2 月の会議において公衆衛生介入専門委員会は提言の作成の基盤となる実証範例の評価について検討しました。専門家対照グループと co-optees（事務局）がこの工程表の作成を行いました。

公衆衛生介入専門委員会は非公式の合意のもと、提言の草案を作成しました。

公衆衛生介入専門委員会は、仕事及び労働者の心の健康の特性と業績との関係について、概念の妥当性の根拠を同定し評価する範囲を検討しました。これらはストレス要因の可能性があるので、介入する領域となります。

これらの関連性の強さについては「三角形分割法」を用いて評価されました。この補完的な研究は健康総合研究所によってなされ、関連性についての多くの異なる形式の実証例が示されました。更には、他の最近の研究の遂行で明らかになった下記の知見も検討されています。

- ◎ 「事業事例におけるストレスに対するマネジメント標準法：メタ分析を基盤とした結論」（ロンドン大学ゴールドスミスカレッジ）健康安全局（2006）

◎ 「最終プロジェクト報告」精神衛生資質と福祉の展望プロジェクト (2008)

◎ 「Dame Carol Black 氏の調査報告。英国の労働年齢にある国民の健康。より健全な将来への職場」健康、労働、福祉プログラム (2008)。

この研究結果は、他の最近の体系的なレビューと合わせて判断されました。

可能な限り、この提言は仕事の枠組みや仕事の内包するストレス要因に関連する科学的根拠と関連付けられています（詳しくは付録 C 参照）。もし提言が科学的根拠から推論される場合は「IDE(inference derived from the evidence : 科学的根拠からの推論)参照」と表記されます。

提言を含む草案ガイドランスは 2009 年 4 月にコンサルテーショングループに公開されました。2009 年 6 月の会議において、公衆衛生介入専門委員会 が関係者や専門家及び実地調査の意見を元にガイドランスの改訂を行いました。ガイドランスは 2009 年 9 月に英国国立医療技術評価機構 ガイドランス局から告示されました。

## 付録 C : 科学的根拠

この付録は提言の作成に活用された外部契約機関 2 者による有効性評価と専門家報告とに関連づけています（下記の実証範例評価と専門家報告とを参照）。それには経済性分析のサマリーも記載されています。もし提言が根拠の論評や専門家の報告から直接採用されたものではないが、実例から推論されたもの場合は「IDE」という表記が下に表示されます。

提言 1: R1 (実範例番号 5 と 6), R2, ER 1, 2, 3

提言 2: R2, ER1, 2

提言 3: R2, ER2

提言 4: R2, ER1, 2

提言 5: IDE

### 科学的根拠の評価検討

#### 評価検討 2 (R2)

主題評価検討（「生産的で健康な職場環境による心の健康」）により仕事内容や仕事の枠組みの特性で、ストレス要因として作用するものを確定しました（下記一覧表参照）。これらの特性は労働者の性格と相互に関係しています。労働者がどの程度ストレスを感じるかは、個々人の資質と適応性だけでなく、どの程度、適切なサポートや管理がなされているかにもよります。

仕事と心の健康との関係：職場を起因とするストレス

仕事の環境や状態	仕事の内容
マネジメント形態	仕事の要求度とコントロールの度合い
組織上の公正さ	努力と報酬
職場のサポート	役割
参画	仕事のスケジュール
コミュニケーション	充足感
	安定雇用

3つの理論モデルが、職場と心理学的な効果との関連性の多くを実証しています。努力－報酬のバランスと要求－コントロールモデルがよく利用されており、社会心理学的に問題のある職場環境とは、仕事に対する高い要求と低いコントロールがみられ、また多大な努力に対する少ない報酬があることが立証されました。これらのモデルを発展させた組織公正モデルは、公平さ、また業務遂行上や人間関係上で不公平な扱いを受けた経験に関連した問題を包括している重要なモデルです。公正と公平な待遇は精神的な安心感、管理と安定感を醸成し、不公平な処遇をうけた経験はストレスと精神衛生上のリスクをもたらします。

**評価検討 1 (R1)**

評価検討 1 (「職場における心の健康を推進する為の職場介入」) 主たる課題への実証データを要約した実証範例報告書を含みます。(R2は主題の報告であり実証報告は使わない)

**R1 実証報告書 5**

ストレス管理トレーニングがうまくいった異なる種類の事例をグレード分けした 8 事例で、その内の 6 事例は調査票によって心の健康への正の効果が計測されました。1 事例はオーストラリアで実施した無作為化試験で、わずかに正の効果がありましたが、統計的に有意ではありませんでした(++)。もう 1 事例は、ドイツで実施された 54 人のドイツ人バス運転手のボランティアによる研究ですが、統計的に有意な結果ではありませんでした。介入の仕方、対象人数、研究の質などの違いによって、最終的な結果は得られませんでした。しかし多面的なトレーニングによってストレスの自覚と自己対処が

## NICE 公衆衛生ガイドンス 22: 仕事における心の健康の推進

推進され、ストレス低減の有効な方策であるという合理的な証拠が得られました。

8 事例の内 6 事例ではトレーナーや世話人が参加したトレーニングプログラムが行なわれ、4 事例で心の健康に対する正の効果が見られたことが調査票によって評価されました。2つの小規模の無作為化試験（+と+）では小グループによる研修が心の健康に正の効果があることがわかりました。

米国で行なわれた 1つの無作為化試験（++）では、ウェブ上で行う管理ツールよりも紙の管理ツールのほうが心の健康を改善するのに効果が高いことがわかりました。

### R1 実証報告書 6

マスコミ関係企業に勤務する 90 人のボランティアを対象とする英国で行なわれた無作為化試験（+）では、3回の半日セラピーと就業時間内のカウンセラー派遣が、短期間で心の健康に正の影響を与える事が調査票によって評価できました。英国では、ストレス、不安神経症やうつ病で過去 6ヶ月(+)に 10 日かそれ以上欠勤した国立健康増進局と地方自治体職員について 24 症例、24 対照の無作為化試験を実施し、コンピューター認知行動療法プログラムを用いた毎週 8 回のセラピーにより、短期間で心の健康に正の影響を与える事が調査票によって評価しました。

### 専門家報告

- ◎ **ER1:** 「営利事業体におけるストレスに対するマネジメント基準：メタ分析に基づいた結論」(ロンドン大学、ゴールドマン・スミス編)、健康安全局(2006)。
- ◎ **ER2:** 「最終プロジェクト報告」メンタル・キャピタルとウェルビーイング・プロジェクトの展望(2008)
- ◎ **ER3:** 「Dame Carol Black 氏の調査報告。英国の労働年齢人口の健康。健康的な明日のための働き方（仕事）」健康、労働、福祉プログラム(2008)

## 費用対効果の評価

全体としてみれば、営利事業体が労働者の心の健康を推進するために投資する事は定着してきましたが（第一章参照）、特定の介入が費用対効果の点で有効であるという根拠は限られています。特に労働者の心の健康を組織全体で推進することの費用対効果については科学的根拠が不足しています。

そのために公衆衛生介入専門委員会の提言では、費用対効果の評価を実施する際に様々な観点から経済性の検討を行なってきました。それはメンタル・キャピタルとウェルビーイング・プロジェクトの展望(2008)によって実施されています。組織全体へのアプローチについての費用便益の分析結果は、予測プロジェクトの一部として英国政府政策予測に活用されます。この分析は既存の科学的根拠（あるとすれば）と専門家パネルによるガイダンスに基づいて行なわれています。この分析は、精神衛生及び常習欠勤、プレゼンティーズム（出勤している労働者の健康問題による業務遂行能力の低下）、生産性向上と就労不能状態の改善を目的とした介入研究の影響をカバーしています。この分析には次に示すような要因に関係する一連の仮定が含まれています。

◎全般的に、予測プロジェクトで行なわれた費用便益分析によると、心の健康を推進する組織全体へのアプローチのうちある特定の取り組みは、経済的利益を生み出す事が示唆されています。

◎この分析によると、労働者の健康について、毎年観察を行うことで年間1億ポンド（140億円：1ポンド=140円で換算）規模の利益が生まれると言われています。これらの利益は、監査の認定に応じて資源の投資をより予防のために使用すれば更に増加すると考えられます（2億7500万ポンド：385億円に増加）。

◎経済的総利益を推定すると、労働者に柔軟性のある働き方の機会を与えると年間で約1億6500万ポンド（2億3000万円）の利益となり、費用便益分析上およそ2.5倍と計算できます。

◎全体としてこのような推定は、このガイダンス作成の段階1で行なった予測と一致しています。経済性モデルは、営利事業体が職場に介入して労働者の心の健康を推進するのに役立っています（組織全体が関わるという事とストレス管理介入との組み合わせ）。

### 実地調査による知見

実地調査の目的は提言を実践するに当たっての、妥当性、有用性、実現可能性をテストする事です。公衆衛生介入専門委員会 は最終的な提言を展開するときにこの知見を活用します。詳細は、付録 B の実地調査のセクションと「職場における心の健康を推進する英国国立医療技術評価機構の提言草案協議会」を参照ください。提言は全体として積極的でかつ有益な一歩といえます。しかしながら、もっと検討すべき課題はたくさんあります。主たる課題は次のようなものです。

◎雇用法だけでなく国の他の方針との関連でこのガイダンスを明確に位置づける必要性。

◎職場における心の健康の推進を強調する一方で、「リスクの低減」にはあまり焦点をあてないこと。

◎「仕事に関連するストレス」の明確な定義

◎営利事業体における、労働者の心の健康を推進するための投資を重視する。

◎仕事における心の健康問題に対する偏見に対処する重要性。

◎特定の提言に関連する科学的根拠をより明確にする。

◎適切な用語を使うなどして、中小零細事業に対してガイダンスと提言の説明方法を考慮する必要性。

ガイダンスの普及 と実施するためのサポートに関する多くの提案もなされています。

## 付録 D : 科学的根拠のギャップ

公衆衛生介入専門委員会は、科学的根拠に基づいた介入を行い、多くのギャップ（相違）があることを認めました。それらのギャップは以下のとおりです。

1. 労働者の心の健康を改善する事を目的として、異なる職種、職域、異なる規模の労働者に対して、組織全体へのアプローチ実施について本ガイドランスに記載されていますが、英国における根拠に限られています。
2. 仕事における心の健康の良い面と悪い面の双方を有効な手段で評価するための共通の定義が十分ではありません。
3. 中小零細事業の労働者の心の健康を推進するために組織全体へのアプローチを行う際に、策定と実施の助けになる、あるいは妨げになる要因についての科学的根拠が十分ではありません。
4. 異なる部門や組織の状況の労働者の心の健康（常習欠勤だけでなくプレゼンティーズムに関するコストとの関連も含み）を推進する為の組織全体へのアプローチを行なう際に、費用と便益の科学的根拠が十分ではありません。

委員会は検討を要する 4 つの提言を行ない、これらは第 5 章を参照ください。

## 付録 E : 関連文書 (解説文書)

関連文書類は [www.nice.org.uk/PH22](http://www.nice.org.uk/PH22) に下記のようなリストがあります。

### ◎評価検討 :

- 評価検討 1: 「職場における心の健康を推進する為の職場への介入研究についての 評価検討」
- 評価検討 2: 「生産的で健康な職場環境による心の健康 (職場における福祉の向上) 」
- 「最終評価検討について補足情報」

### ◎経済性分析 :

- 「職場における心の健康を推進する公衆衛生介入の費用対効果論文の 評価検討」
- 「職場における心の健康を推進する公衆衛生介入の経済性評価検討」

◎実地調査報告 : 「職場における心の健康を推進するための英国国立医療技術評価機構の提言草案についての協議」

◎公衆衛生を含む職務権限を有する専門家と国民の利益に関与するメンバー向けのガイドランス早見表。英国国立医療技術評価機構出版局からも取り寄せ可能です。(0845 003 7783 或いは email [publications@nice.org.uk](mailto:publications@nice.org.uk) - 請求番号は N2009).

英国国立医療技術評価機構公衆衛生ガイドランスの作成方法は、

@ 「英国国立医療技術評価機構公衆衛生ガイドランス作成方法 (第 2 改訂,2009) [www.nice.org.uk/phmethods](http://www.nice.org.uk/phmethods) にて入手可能です。

◎ 「英国国立医療技術評価機構公衆衛生ガイドランス作成プロセス : 公衆衛生医、政策立案者、国民を含む関係者向け概説。(第 2 改訂,2009) [www.nice.org.uk/phmethods](http://www.nice.org.uk/phmethods) にて入手可能です。

## 海外の動向（４） 米国心理学会の心理的健康職場

研究協力者 津野香奈美 東京大学大学院医学系研究科・大学院生  
主任研究者 川上憲人 東京大学大学院医学系研究科・教授

本研究では、職場のメンタルヘルス不調の一次予防対策を進めるための科学的根拠に基づく EBM ガイドラインを開発するための参考として、米国心理学会（APA）が実施している「心理的健康職場（Psychologically Healthy Workplaces）」作りに関する情報を収集した。主に米国心理学会がホームページ上で紹介している情報を元に、心理的健康職場を作る上での 5 カ条、表彰制度についてまとめたところ、心理的健康職場を作る上での 5 ケ条とは「1. 従業員参画」「2. ワーク・ライフ・バランス」「3. 従業員の成長と発展」「4. 健康と安全」「5. 正当な評価」であることがわかった。

### A. 研究目的

本研究事業では、職場におけるメンタルヘルス疾患の一次予防対策に関して、これまでの科学的根拠を吟味するとともに、これらの研究成果を統合することで、科学的根拠に基づく EBM ガイドラインを開発する。このうち、海外動向紹介では、これまで国外で発表・実施されている事業場の心の健康づくり活動の内容を収集し、現在行われている一次予防対策をまとめることによって、一次予防対策を行う効果を発表していない事業場にとって参考となるよう資料とする。

本稿では、米国心理学会が行なっている心理的健康職場（Psychologically Healthy Workplaces: PHWP）の活動内容について紹介する。

### B. 研究の方法

米国心理学会が心理的健康職場について紹介するホームページを参照し、活動内容、提唱されている 5 つのポイント（5 カ条）、取り組み例等をまとめた。

### C. 結果

#### (1) 活動内容

心理的健康職場は、従業員の健康と幸福が、組織の生産性と関連があることを雇用者団体に啓発するために、米国心理学会と対象事業場が協同して行うものである。この活動には、賞の授与や、ニュースレター、ポッドキャストやブログ等による情報提供、全米 56 州それぞれの地域でのイベント開催、心理に関する地域の団体によるサポートが含まれ、地方産業界に草の根で変化をもたらす機能が働いている。こういった地域の団体は、これまでに北米で 450 以上にのぼっている。

心理的に健康的な職場を作ることに関心を持った事業場、または心理的健康職場の賞に応募し

たいと思った事業場は、Web サイト（<http://www.phwa.org/>）にアクセスすることで情報を得ることができるようになっている。

#### (2) 心理的健康職場の 5 カ条

米国心理学会は、心理的健康職場に必要な要素として下記の 5 つのポイントをあげている。

##### 1. 従業員参画（Employee involvement）

まず 1 つ目が、従業員参画と呼ばれるものである。積極的に参画する従業員を増やすための取り組みとしては、従業員を意思決定の場に参加させたり、仕事を進める上での自律性を高めたりすることが含まれる。こういった従業員参画を行なった場合、業績の向上や離職者・疾病休業の減少、商品やサービスの質の向上などの効果をもたらすのと同時に、仕事の満足度を上げさせたり、従業員もモラルや組織へのコミットメントを向上させたりすることも期待できる。

<取り組み方法例>

- ・自己管理された仕事のチームにする
- ・従業員による対策委員会を運営する
- ・持続的な改善チームを設置する
- ・目安箱・意見箱を設置したり、毎月のミーティングで意見を出し合ったり、討論会を開催するなど、積極的に改善点や意見を出し合える機会を作る

<取り組み企業例>

会社名：Steelscape

プログラム名：（Picking Their Own Peers）

取り組み結果：

- ＋（上昇）：従業員幸福度、従業員満足度、業績、モチベーション、コミットメント、安全記録の更新
- －（減少）：離職

##### 2. ワーク・ライフ・バランス（Work-life balance）

ワーク・ライフ・バランスを促進する取り組み

や方針というものは、従業員には職場外においても生活や責任があるということを認識すること、そしてそれらの多様なデマンドに対して従業員らがうまく対処できるように手助けすることにある。仕事とプライベートでの役割分担の葛藤は、仕事とプライベート両方の質の低下をもたらし、結果的に生産性、疾病休業、離職のような産業アウトカムにも影響をもたらす。つまりワーク・ライフ・バランスの向上への取り組みは、従業員のモラル、仕事の満足度上昇や組織へのコミットメントを高めることにつながるだけでなく、業績の向上、疾病休業の減少、離職の減少にも寄与することが期待されるのである。

#### <取り組み方法例>

- ・フレックスタイム、在宅勤務などの柔軟な仕事方法を取り入れる
- ・育児・介護が必要な家族を持つ従業員に対する援助を高める
- ・従業員の経済的問題を手助けするためのリソースを提供する
- ・従業員の家族や家庭内パートナーが利用可能な福利厚生を構築する
- ・育児介護休業法の適用を超えた柔軟性のある休業方法を認める

#### <取り組み企業例>

会社名：Silverado Senior Living – Aspen Park

プログラム名：Senior Living for All Ages

取り組み結果：

- 上昇 (+)：従業員の幸福度、組織へのコミットメント、従業員満足度、顧客満足度、業績
- 減少 (-)：疾病休業、離職

### 3. 従業員の成長と発展 (Employee growth & development)

成長と発展の機会があるということは、従業員の知識、技術、能力をひろげる手助けとなり、新しい場面に対応する社会的能力を獲得できることを意味する。新しいことができるようになったり、新しい何かを経験する機会を得たりすることは、従業員のモチベーションと仕事の満足度をあげ、仕事のストレスにうまく対処できるようにもなる。こういった取り組みをすることによって、事業場は従業員の仕事の上での経験の質を高めることができ、従業員の潜在能力をフルに開発していくことができる。

#### <取り組み方法例>

- ・継続的に研修を実施する
- ・職場外での学びのための奨学金制度を設立する
- ・キャリア・カウンセリングを実施する
- ・社内もしくは社外研修センターによる研修を実施する
- ・昇進機会を増やす

- ・コーチング、メンター制度、リーダーシップ研修を活用する

#### <取り組み企業例>

会社名：Donald Deems, DDS, General Dentistry

プログラム名：“Lunchtime Learning”

取り組み結果：

- 上昇 (+)：従業員幸福度、従業員満足度、自己効力感、従業員の生産性、業績、患者満足度
- 減少 (-)：従業員のストレス、離職

### 4. Health & safety (健康と安全)

健康と安全に関する取り組みは、考えられる健康リスクや問題に対する一次予防、二次予防、三次予防対策を通じて、従業員の身体的・精神的健康を守ることを最大限にするものである。こういった取り組みをした場合、事業場は生産性の上昇、医療費、疾病休業、事故率の減少といった恩恵を受けることができる。

#### <取り組み方法例>

- ・職場の安全と防犯に取り組むための訓練と保護を実施する
- ・ストレスマネジメント、減量、禁煙など健康的な生活を送るための手助けを行う
- ・精神医療を含んだ、適切な健康保険システムを構築する
- ・ヘルスチェックやスクリーニングを実施する
- ・フィットネス、レクリエーション施設へのアクセスしやすくする
- ・グリーンカウンセリング、アルコール依存者のためのプログラム、EAP、精神機関への紹介などのリソース提供を行う

#### <取り組み方法例>

会社名：ARUP Laboratories

プログラム名：Free On-Site Health Clinic

取り組み結果：

- 上昇 (+)：従業員の幸福度、従業員の健康状態、従業員のつなぎ留め、モラル、従業員満足度、業績、採用の厳選化
- 減少 (-)：医療費

### 5. 正当な評価 (Employee recognition)

正当な評価を与えることは、従業員の組織への貢献度を、個人としても集団としても高めることができる。評価は、公式でも非公式でも、金銭を伴うものでも伴わないものでも、様々な方法で行なうことができる。従業員の努力を認識し、従業員それぞれが、尊重されている、または感謝されていると感じることができるといった取り組みを行うことによって、事業場では従業員の満足度、モラル、自己効力感を向上させることができるのである。それに加えて、組織そのものも、従業員

の仕事への熱意が高められることによって、生産性が上がり、離職が減少したり、従業員の質を高め、それを保持することができる可能性がある。

<取り組み方法例>

- ・公正な賃金制度を導入する
- ・競争が利益となるような仕組みを作る
- ・従業員の貢献と成果を適切に評価する
- ・成果に準じた賞与と給料を増やす
- ・賞を授与する
- ・評価式典を実施する

<取り組み企業例>

会社名：Otsuka's Furniture & Appliances

プログラム名：Rewards and Reinforcement

取り組み結果：

- 上昇（+）：従業員満足度、従業員の生産性、  
従業員のモチベーション、従業員のモラル、顧客満足度、売上、業績  
減少（-）：なし

以上が、米国心理学会が「心理的健康職場」をつくる上でのポイントとして挙げているものである。米国心理学会は、健康職場をつくるための万能の法則はないとして、基本的には成功事例がベースとなるとしている。

#### (4) 効果

以上、これまでの取り組み事例からまとめると、心理的健康職場は従業員の健康と幸福度をあげる一方で、組織の生産性をもあげていることが分かる。つまり、従業員と会社、両方にメリットがあるのである。それぞれをまとめると、下記のようなになる。

<従業員へのメリット>

- ・仕事の満足度の上昇
- ・モラルの向上
- ・身体的、精神的健康の向上
- ・モチベーションの向上
- ・ストレスマネジメント力の向上

<会社へのメリット>

- ・質、生産性、業績の向上
- ・疾病休業、プレゼンティーイズム、離職の減少
- ・事故や、業務災害の減少
- ・最優秀従業員を惹きつけることができること
- ・顧客サービスと満足度の向上
- ・医療コストの減少

#### (5) 表彰制度

この心理的健康職場が特徴的であることの1つは、表彰制度が存在することである。合計3つの表彰制度があり、毎年表彰式が行われ、これまでに表彰された企業についての情報はホームページ上で参照することができる。

① 地域心理的健康組織表彰 (The Local Psychologically Healthy Workplace Award) : 1999年以來行なわれている、地域レベルのもの。米国心理学会および州や地域の心理学会による支援を受ける組織で実施されている。表彰者は5つの分野（従業員参画、ワーク・ライフ・バランス、従業員の成長と発展、健康と安全、正当な評価）の取り組みにより評価される。

② 米国心理学会全国心理的健康職場表彰 (APA's National Psychologically Healthy Workplace Award) : 2006年から実施。①の受賞者のうち、州レベルの勝者の中から選出する。

③ 米国心理学会ベストプラクティス優秀賞 (APA's Best Practice Honors) : 2003年から実施。心理的健康職場作りにも貢献した特に革新的なプログラムや方針を持つ、州レベルの受賞者らの取り組みをより強調するためのもの。

#### D. 考察

メンタルヘルス対策の一次予防として心理的健康職場作りに取り組む場合、事業場にとってはまずどのようなことを行なったら良いのか迷うことが多いと思うが、米国心理学会のように取り組みのデータベースを作成し、インターネット上で公開していることは、多くの会社や組織にとって役に立つだろう。また、表彰制度があることで、受賞した場合には企業の知名度をあげたりイメージ向上にもつながるため、企業にとっても大きなメリットがあり、取り組みやすいとも言える。メンタルヘルス対策をスムーズに進めるには、どのような目的をもって誰が対策を行うのか、具体的にどのような内容の対策を行うのか等の情報を使用者、サービス提供者、労働者が共有し、定期的に評価・改善することが重要である。既に海外において効果が出ていると報告されている心理的健康職場の5カ条にそって対策を進めることは、ある程度の効果を期待できると言えよう。

#### E. 結論

本研究では、職場のメンタルヘルス不調の一次予防対策を進めるための科学的根拠に基づくEBMガイドラインを開発するための参考として、米国心理学会 (APA) が実施している「心理的健康職場 (Psychologically Healthy Workplaces)」作りに関する情報を収集した。主に米国心理学会がホームページ上で紹介している情報を元に、心理的健康職場を作る上での5カ条、表彰制度についてまとめたところ、心理的健康職場を作る上での5ヶ条とは「1. 従業員参画」「2. ワーク・ライフ・バランス」「3. 従業員の成長と発展」「4. 健康と安全」「5. 正当な評価」であることがわかった。

F. 健康危険情報  
該当せず。

G. 研究発表  
1. 論文発表  
該当なし。  
2. 学会発表  
該当なし。

H. 知的財産権の出願・登録状況（予定を含む）  
該当せず。

I. 参考文献：米国心理学会 Psychologically  
Healthy Workplaces <http://www.phwa.org/>

### Ⅲ. 研究成果の刊行に関する一覧表

#### 書籍

著者氏名	論文タイトル名	書籍全体の編集者名	書籍名	出版社名	出版地	出版年	ページ
堤 明純.	メンタルヘルス対策の現状と将来－内外の取り組みを踏まえて.	公益財団法人日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所編	産業人メンタルヘルス白書 2010年版	公益財団法人日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所	東京	2010	105-115
島津明人.	ストレスマネジメント	海保博之(編)	感情と思考の科学事典	朝倉書店	東京	2010	302-303
吉川徹、川上憲人、小木和孝		中央労働災害防止協会(編)	メンタルヘルスのための職場環境改善～「職場環境改善のためのヒント集」ですめるチェックポイント30～	中央労働災害防止協会	東京	2010	

#### 雑誌

発表者氏名	論文タイトル名	発表誌名	巻号	ページ	出版年
Tsutsumi A	Development of an evidence-based guideline for supervisor training in promoting mental health: literature review.	J Occup Health	53	1-9.	2011
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
馬ノ段梨乃, 土屋政雄, 島津明人	職場における個人向けストレス対策－介入方略の変遷と新たな視点－.	産業医学レビュー	33	103-107	2010