

作業チーム再編成、生産ラインの変更など)は労働者の「要求度」を増大させ「コントロール感」を減少させ、労働者の健康指標を悪化させる可能性があること、職場の環境改善の意思決定に労働者参加のプロセスがある介入の場合は、健康と心理社会的指標の改善のエビデンスは高いことが明らかになった。

一方、国内外で展開されている参加型・自主対応型職場改善プログラム等の事例分析から、職場の多重・多面的な心身両面にわたるストレス要因に対し、労働者参加のもと、職場の主體的な取り組みを支援する目標設定を行い、心理社会的要因や心身負担要因に関する多領域の改善を取り上げ、改善報告会による良好実践事例の共有と継続改善へとつなげる仕組みを重視することが広く実施されていることが確認された。職場環境等の評価と改善のためのガイドライン・マニュアル作成にあたっては、労働安全衛生マネジメントシステムに呼応した心の健康づくり計画を行なうことや、自主対応産業安全保健活動に留意することも重要と考えられる。

2) マニュアルの活用の課題

EBMガイドラインに基づき、職場環境改善活動のコーディネータやファシリテータに向けて、専門知識がなくても効果的な活動を継続していけるためのノウハウをまとめたマニュアルを作成した。現段階でのマニュアルでは、ワークシートはまだ盛り込まれていない。今後、次の5点が重要と考える。1) これらのマニュアルを活用して、対象職場で自分たちの職場に合わせたマニュアルづくりが必要であること、2) また、EBMガイドライン、マニュアルの活用のためのコーディネーター、ファシリテータートレーニング研修の実施、企画が必要であること、3) 職場環境等の評価と改善に関して、特に改善活動の評価のあり方と、職業性簡易ストレス調査との併用について知見を集約し、多面的な見地からその情報を分析すること、4) 現在の労働安全衛生の法体系や政府からのガイドラインの情報と、事業場で行う自主対応型の産業安全保健活動との相互の関連や、推進のための知見の集約な必要であること、5) 経験交流のための場を定期的に設け、EBMガイドラインとマニュアルの見直しの機会を設けることなどが重要と考えられる。

E. 結論

本分担研究では、労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防における職場環境等の評価と改善を容易に実施するためのEBMガイドラインの見直し、およびマニュアルの作成・好事例の収集を行った。H21/22年度に作成した国内外の文献レビューに基づいて作成した「職場環境等の評価と改善に関する科学的根拠に基づく(EBM)ガイドライン案」を多職種からなるワーキンググループで項目を精査し、ワーディング、全体の構成などを検討して完成版を作成した。最終的に4つの領域に8項目の推奨項目と4項目のヒント項目が含まれる形で整理した。これらの内容は、1) 計画・組織づくりに関する推奨項目：推奨1「事業場での合意形成」、推奨2「問題解決型の取り組み」、ヒント1「部門責任者の主體的な関与」、2) 実施手順の基本ルールに関する推奨項目：推奨1「良好事例の活用」、推奨4「労働者参加型で実施」、推奨5「職場環境に幅広く目配り」、3) 実効性のある改善策の提案に関する推奨項目：推奨6「現場に合わせた提案の促進」、推奨7「ツール提供」、ヒント2「職場の仕組みの活用」、ヒント3「職場の準備状況にあわせたアプローチ」、4) 実施継続のための推奨項目：推奨8「フォローアップと評価」、ヒント4「PDCAサイクル」である。また、職場環境改善を通じたメンタルヘルス対策に関するマニュアルの作成・好事例の収集では、1) 職場環境改善に関連した良好事例の収集と分析、2) メンタルヘルスのための職場環境改善の効果的・効率的な進め方の検討ワーキンググループによる検討会を通じて、好事例として活用できる情報、マニュアル作成に生かす視点を整理した。最終的に職場環境等の評価と改善の普及・浸透に資するための「職場環境改善の継続展開のためのファシリテータ・コーディネータ用ポイントマニュアル」を作成した。

F. 健康危険情報

なし

G. 研究発表

1. 論文・記事

- 1) 吉川徹. 特集: ストレスをためない職場環境づくり. ~職場の良好実践に学ぶ、従業員参加型のメンタルヘルス活動~ 安全衛生のひろば. 2011;52(5):9-19.

- 2) 吉川徹. 「職場巡視と衛生委員会の活性化における産業医の役割」働きやすく、働きがいのある職場づくりの共通軸—職場環境改善を通じたストレス対策、厚労省研究班の取り組みから—平成 23 年度地方公務員安全衛生推進協会産業医講習会講演集. p33-66.
 - 3) 吉川徹. 職場のいじめ・暴力・ハラスメント防止対策の推進への 3 つの提言視点. 労働の科学 2012;67(1):42-46.
 - 4) 杉原由紀. 産業医の声: 「元気な県庁」へ—職場ドックの取り組み—. 産業医学ジャーナル. 2011;34(5): (平成 23 年 9 月発行)
2. 学会発表
- 1) 井上 彰臣、川上 憲人、下光 輝一、堤 明純、原谷 隆史、吉川徹、島津 明人、小田切 優子. 労働者のメンタルヘルス不調の一次予防を目的とした新職業性ストレス調査票の開発. ストレス科学 2011;26(2):234.
 - 2) 坂田知子、吉川徹、堤明純、小木和孝、織田進. 医療機関においても、「職場環境改善活動」は「仕事のストレス」を減らすか? 第 21 回日本産業衛生学会産業医・産業看護全国協議会 講演集 2011;講演集:p99.
 - 3) 吉川徹、小木和孝. 職場環境等の評価と改善、心理社会的要因・健康要因への影響に関する文献レビューによる科学的根拠による EBM ガイドライン開発. 産衛誌 2011;53(臨時増刊号):370.
 - 4) 吉川徹. 職場環境改善による労働者のメンタルヘルス不調第一次予防策・グッドプラクティス. 第 7 回日本疲労学会 (2011 年 5 月、名古屋)
 - 5) 小木和孝、吉川徹. メンタルヘルス一次予防における実行性ある職場環境改善計画具体化の支援策. 産衛誌 2011;53(臨時増刊号):505. (ポスター、5 月 19 日)
 - 6) Yoshikawa T, Ippei Mori, Etsuko Yoshikawa, Yukiko Iida, Kazutaka Kogi. Participatory Strategies to Improve Occupational Safety and Health. Symposium 28: Successful Participatory Practices to Improve Health and Safety IEA/ICOH; at the 19th World Congress in Turkey; Abstract book: p173. (12 Sep 2011, Turkey)
 - 7) 小木和孝. メンタルヘルスに関する海外の研究と対策の動向. 第 19 回産業ストレス学会 (2012 年 1 月 27 日、東京)
- 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
- I. 引用文献リスト
- 1) 吉川徹、土屋政雄. 科学的根拠による EBM ガイドライン開発: 職場環境等の評価と改善の普及・浸透. 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」(H21-労働一般-001) 主任: 川上憲人) 分担研究報告書 2010 年、p41-60
 - 2) 堤明純. WHO による世界の職場のメンタルヘルスガイドライン. 産業ストレス研究. 2009;16(4):211-6.
 - 3) World Health Organization. PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representatives. Geneva: World Health Organization; 2008 [cited 2011 March]; Available from: <http://prima-ef.org/guide.aspx>.
 - 4) 小田切優子, Mette Bøgehus Rasmussen. デンマークにおける産業ストレス対策. 産業ストレス研究. 2009;16(4):217-22.
 - 5) 4. 柳田亜希子. イギリスにおける職業性ストレス予防のためのリスクマネジメントへの取り組み. 産業ストレス研究. 2009;16(4):223-7.
 - 6) 川上憲人, 島津明人, 土屋政雄, 堤明純. 産業ストレスの第一次予防対策: 科学的根拠の現状とその応用. 産業医学レビュー. 2008;20(4):175-96.
 - 7) 吉川徹, 川上憲人, 小木和孝, 堤明純, 島津美由紀, 長見まき子, et al. 職場環境改善のためのメンタルヘルスアクションチェックリストの開発. 産業衛生学雑誌. 2007;49(4):127-42

科学的根拠に基づくメンタルヘルス対策ガイドライン

管理監督者メンタルヘルス研修のガイドライン

このガイドラインは、職場のメンタルヘルス対策として重要な管理監督者研修を企画・実施する際に推奨される事項を最新の科学的根拠に基づいて提示したものです。

このガイドラインは、主にライン管理職を対象とした管理監督者向けメンタルヘルス研修の企画・実施に、直接・間接に関わる可能性のある産業医、保健師、衛生管理者、心の健康づくり専門スタッフおよび事業場内教育研修担当者・メンタルヘルス推進担当者等にご活用いただけます。そのほか職場のメンタルヘルス対策に関わる各専門施設（地域産業保健センター・産業保健推進センター）の担当者や THP の心理相談担当者等も活用可能です。

平成 22 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」研究班

管理監督者研修の重要性と本ガイドラインの意義

わが国における労働者のメンタルヘルス不調は増加の傾向にあり、その未然防止（第一次予防）は事業場における健康管理の優先順位の高い課題となっています。ラインの管理監督者によるサポートは部下のストレス反応に良好に作用しますし、彼らはメンタルヘルス不調者の早期発見や職場復帰に関与する重要な人的資源でもあります。メンタルヘルス対策のための職場におけるシステムを円滑に運用するためにも、管理監督者の理解と協力が必要です。

したがって、管理監督者に適切な情報やスキルを提供することは職場のメンタルヘルス向上に効果的な方略と考えられます。現在の就業環境では、管理監督者自身に相当の負荷がかかっており、その上で部下のメンタルヘルスへの対応まで求めるのはたいへんですが、メンタルヘルスは管理監督者自身の課題でもあり、研修を通して、管理監督者の役割が整理され、事業場内のシステムが整備されることによるメリットは大きいと思われまます。

しかし、我が国の事業場におけるメンタルヘルス対策への組織的な取り組みはさほど広がりを見せておらず、管理監督者研修の実施率は35%程度に留まっています。事業場でメンタルヘルス対策を推進できない理由として、人員の不足とともに挙げられている要因は、「取り組みの仕方が分からない」ということでした¹。科学的根拠によるガイドラインや事業場で容易に実施できるマニュアルの整備により、管理監督者に対する教育研修の推進が期待されます。

労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防として、ラインの管理監督者を対象とした研修の効果が徐々に蓄積されてきています。本ガイドラインは、労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防対策のひとつである管理監督者研修の実効性を高めるために、内外の効果評価研究のレビュー²に基づいて作成しました。

本ガイドラインの構成

本ガイドラインは、管理監督者研修を企画・実施するにあたって、対象の選定、研修内容・形式、研修頻度・期間の3つの要素について、研修の有効性が認められている7つの推奨項目と、有効性に関するコンセンサスが得られている6つのヒントを提示しました。続いて、それぞれの根拠とコンセンサス、および研修を実施するにあたって何をなすべきか、を示しています。各推奨項目とヒントには、無作為化比較試験の成果に基づく項目（A）、観察研究の成果に基づく項目（B）、研究成果はないものの多くの専門家が有効と考えている項目（C）、のように根拠（エビデンス）の強さのレベルに応じたランクを示しています。管理監督者研修を企画する際の参考とさせていただきます。

¹ 廣 尚典ほか、ストレス対策における管理者教育。加藤正明(班長)：労働省平成11年度「作業関連疾患の予防に関する研究」報告書2000；255-71。

² 厚生労働省：平成19年労働者健康状況調査結果の概況。

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/saigai/anzen/kenkou07/index.html>. Accessed March 9, 2010.

³ 川上憲人、島津明人、土屋政雄、堤 明純。産業ストレスの第一次予防対策：科学的根拠の現状とその応用。産業医学レビュー 2008.20 (4): 175-96。

⁴ Tsutsumi A. Development of an evidence-based guideline for supervisor training in promoting mental health: literature review. J Occup Health (under review)

対象の選定に関する推奨

推奨 1：全ての管理職にメンタルヘルス研修を実施する (B)

ヒント 1：研修内容はその必要性によって対象管理職の階層分けを行う (C)

推奨 2：教育の必要性の高い集団 (*) を同定し、優先して研修を行う (A)

推奨 3：対象事業場のニーズや状況に焦点を合わせた研修を企画する (A)

根拠

- 研修を受ける管理職の割合（受講率）が高い部署ほど研修効果が高いことが示されています⁵。
- 管理監督者のある程度の参加がないと組織全体の効果は限定されます。
- (*) メンタルヘルス対策を必要とする背景がある集団には、管理監督者研修の効果が高いことが示唆されています^{5,6,7,8}。
 - 就業の見通しに不安がある集団
 - 減給が行われた職場

コンセンサス

- それぞれの階層の管理職に、職責に応じた役割があります。

何をなすべきか？

- 優先順位の高い集団から研修を開始し、最終的には、全ての管理監督者に研修を実施するようにします。
- 対象者の研修への参加率の向上への工夫が求められます。

- 適切な対象に適切な内容を伝えることを心がけます。
 - 部下を持つライン管理監督者に対しては、部下への対応や産業保健職との連携を教育することの意味はありますが、経営層等には、むしろ社内のシステムの構築に関わる理解を得る意義などが大きいと思われます⁹。

⁵ Tsutsumi A, Takao S, Mineyama S, Nishiuchi K, Komatsu H, Kawakami N. Effects of a supervisory education for positive mental health in the workplace: a quasi-experimental study. J Occup Health 2005;47:226-35.

⁶ Takao S, Tsutsumi A, Nishiuchi K, Mineyama S, Kawakami N. Effects of the supervisor education for job stress on psychological distress and job performance among their immediate subordinates: a supervisor-based randomized controlled trial. J Occup Health 2006;48:494-503.

⁷ Greenberg J. Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. J Appl Psychol 2006;91:58-69.

⁸ Theorell T, Emdad R, Arnetz B, Weingarten A. Employee effects of an educational program for managers at an insurance company. Psychosom Med 2001;63:724-33.

⁹ 堀 明純. ストレスメンタルヘルス教育. 産業精神保健マニュアル, 日本産業精神保健学会編, 中山書店:185-192:2007.

研修内容・形式に関する推奨

推奨 4：研修内容には、事業場における労働者の心の健康保持増進のための指針で推奨されている事項および代表的な職業性ストレス要因に関する事項を含める (A)

推奨 5：管理監督者の行動変容を目的として研修を行う (B)

根拠

- 厚労省の事業場における労働者の心の健康保持増進のための指針に示されている管理監督者が学ぶべき事項が教授されることの有効性が示されています^{5,6,10,11}。
- 代表的な職業性ストレス要因が職場環境改善の方法とともに教授されることの有効性が示されています^{7,8}。
- 管理監督者の知識向上と、引き続き好ましい行動変容は、研修効果を向上させるメカニズムのひとつと考えられます⁵。
- 研修を受けた管理監督者には彼らに求められる役割に好ましい変化が観察されています。
 - 職場環境等の問題点の把握と改善
 - 問題を持つ部下の適切な施設への紹介

何をなすべきか？

- 事業場における労働者の心の健康保持増進のための指針で推奨されている事項および代表的な職業性ストレス要因に関する事項について理解を得るようにします。
- 代表的なストレス要因には、仕事の要求度、コントロール、報酬、組織的不公正性などがあります。
- 最終的には管理監督者教育の行動変容を目的としていることを認識します。
- 何を実現したいかを明確にし、その点に重点をおいた教育内容とします。
- 最低限の到達目標は
 - 管理監督者が事業場のメンタルヘルスの方針と体制を理解すること
 - 心の健康について正しい知識を持つこと
 - 事業場ごとに必要な項目
- 十分な動機付けとスモールステップの目標設定（到達可能で具体的な目標設定）を行います。
- 管理監督者が「これなら自分でもできるのでは」と思えるように教育を工夫します。

¹⁰ Kawakami N, Kobayashi Y, Takao S, Tsutsumi A. Effects of web-based supervisor training on supervisor support and psychological distress among workers: a randomized controlled trial. *Prev Med* 2005;41: 471-8.

¹¹ Kawakami N, Takao S, Kobayashi Y, Tsutsumi A. Effects of web-based supervisor training on job stressors and psychological distress among workers: a workplace-based randomized controlled trial. *J Occup Health* 2006;48:28-34.

研修頻度・期間に関する推奨

推奨 6：管理職教育は一度だけでなく、複数回繰り返し実施する (B) ヒント 6：教育内容を数回に分けてステップアップしていく (C)

推奨 7：1年に1回研修を行う (A)

根拠

- 研修の長期効果については根拠がありません (最長1年間)。
- 管理監督者の知識・行動レベルの研修効果は半年程度で消失する可能性が示されています¹⁶。
- 管理監督者参加型の改善活動や、管理監督者向けの教育を1年間通して行うことにより良好な結果が期待されます^{8,17}。

コンセンサス

- 過大な情報量は教育効果を減少させる可能性があります¹⁸。

何をなすべきか？

- 1回の管理監督者教育ですべてを達成しようと思わない。
- 数年ごとにステップアップする教育を計画してもよいでしょう。

¹⁶ Nishiuchi K, Tsutsumi A, Takao S, Mineyama S, Kawakami N. Effects of an education program for stress reduction on supervisor knowledge, attitudes, and behavior in the workplace: a randomized controlled trial. *J Occup Health* 2007;49:190-8.

¹⁷ 河島美枝子, 川上慧人, 梶元武, 林剛司, 荒記俊一. 上司教育によるストレス対策の効果評価: 抑うつ症状および血圧に及ぼす影響. *産業精神保健* 1996;4:124.

¹⁸ Harvard Business School. Participant-centered learning and the case method: a 3-CD case teaching tool. Boston (MA): Harvard Business School Publishing; 2004.

研修内容・形式に関する推奨

- ヒント 2: 効率的に管理監督者の理解を深める工夫をする (B)
- ヒント 3: 相談対応の技術として参加型実習を取り入れる (B)
- ヒント 4: その事業場の課題やデータを提示する (G)
- ヒント 5: 事例を提示して、研修への動機づけを図る (G)

コンセンサス

- ウェブの活用により、個別の面接や集合教育で問題となる時間や場所の制約を受けることなく、受講者各自のペースで、必要に応じて繰り返し学習が可能となります。
- ロールプレイやグループ学習等の参加型様式を取り入れると参加者の理解が深まり、満足感も高いとされています。
- 事業場の体制など習得しておきたい情報は、ケーススタディなどによって理解が進みます。
- 積極的傾聴に関連する研修の直接の効果評価はなされていませんが、多くの研修で講義・実習が取り入れられています^{3,6}。
- 当該事業場のデータを提示することで、自らの課題としての認識の高まりや、学習に取り組むモチベーションの向上が期待されます。

根拠

- ウェブを用いた管理監督者向け自己学習ツールで、少なくとも部下に認められる上司の支援、仕事の自由度および友好的な職場の雰囲気が維持されることが示唆されています^{10,11}。
- 部下の抱える悩みや精神的問題について聴き、支援する態度を養成しようとする積極的傾聴の訓練により管理監督者の部下への態度が好ましく変化した^{12,13}、部下が認知する上司の支援が向上する可能性が示されています¹⁴。
- 傾聴の態度と技術が高い管理監督者下にある労働者は、そうでない労働者と比較して心理的ストレス反応が良好でした¹⁵。

何をなすべきか？

- 管理監督者が行うべき目標は、明確に、箇条書きにできる程度まで具体的にします。
- 研修内容は、管理監督者の平均的な知識・技術水準で可能な程度にとどめておきます。
- 抽象的な要求や高度な要求は行わない。
 - 部下の心のケアに日頃から気を配りなさい
 - うつ病を見分けて、カウンセリングを実施しなさい
- できるだけ受講者参加型の研修とします。
- 質疑の時間をとり、理解を深めます。

¹² Kubota S, Mishima N, Ikemi A, Nagata S. A research in the effects of active listening on corporate mental health training. J Occup Health 1997;39:274-9.

¹³ Kubota S, Mishima N, Nagata S. A study of the effects of active listening on listening attitudes of middle managers. J Occup Health 2004;46:60-7.

¹⁴ 池上和範, 田川宜昌, 真船浩介, 廣 尚典, 永田頌史. 積極的傾聴法を取り入れた管理監督者研修による効果. 産衛誌 2008;50:120-7.

¹⁵ Mineyama S, Tsutsumi A, Takao S, Nishiuchi K, Kawakami N. Supervisors' attitudes and skills for active listening with regard to job stress and psychological stress reactions among subordinate workers. J Occup Health 2007;49:81-7.

管理監督者 メンタルヘルス研修の マニュアル



平成22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」研究班
H24年2月バージョン

目次

1. はじめに	1
2. 対象者の選定	2
(1) 研修の効果をあげるために	2
(2) 対象者の研修参加率向上のための工夫	3
3. 研修内容・形式	4
(1) 研修の目的	4
(2) 盛り込むべき内容（研修のコア）	5
4. 研修の効果を上げるための工夫	17
(1) ウェブの活用	17
(2) 参加型研修	18
(3) 当該事業場のデータや事例の提示	18
(4) その他	19
5. 研修時間、研修頻度・期間に関する推奨	21
6. 事例紹介	22

1. はじめに

我が国における労働者のメンタルヘルス不調は増加の傾向にあり、その未然防止(一次予防)は事業場における健康管理の優先順位の高い課題となっています。ラインの管理監督者によるサポートは部下のストレス反応に良好に作用しますし、彼らはメンタルヘルス不調者の早期発見や職場復帰に関与する重要な人的資源でもあります。メンタルヘルス対策のための職場におけるシステムを円滑に運用するためにも、管理監督者の理解と協力が必要です。

管理監督者に適切な情報やスキルを提供することは職場のメンタルヘルス向上に効果的な方略と考えられます。現在の就業環境では、管理監督者自身に相当の負担がかかっており、その上で部下のメンタルヘルスへの対応まで求めるのは大変ですが、メンタルヘルスは管理監督者自身の課題でもあり、研修を通して、管理監督者の役割が整理され、事業場内でのシステムが整備されることによるメリットは大きいと考えられます。

しかし、我が国の事業場におけるメンタルヘルス対策への組織的な取り組みはさほど広がりを見せておらず、管理監督者研修の実施率は35%程度に留まっています。事業場でメンタルヘルス対策を推進出来ない理由として、人員の不足とともに挙げられている要因は「取り組みの仕方が分からない」ということであり、科学的根拠によるガイドラインやマニュアルの整備により、管理監督者に対する教育研修の推進が期待されます。

まだ充分とはいえませんが、労働者のメンタルヘルス不調の一次予防となる、ラインの管理監督者を対象とした研修の効果が徐々に蓄積されてきています。

上記の様な流れを受けて、我々は管理監督者向けメンタルヘルス研修の実効性を高めるために、内外の効果評価研究のレビューを検討し、最新の科学的根拠に基づいてガイドラインを作成いたしました。

このマニュアルは、そのガイドラインをもとに、管理監督者研修を企画・実施する際に推奨される事項をより具体的に提案したものです。主にライン管理職を対象とした管理監督者向けメンタルヘルス研修の企画・実施に、直接・間接に関わる可能性のある産業医、保健師、衛生管理者、心の健康づくり専門スタッフおよび事業場内教育研修担当者・メンタルヘルス推進担当者等にご活用いただけます。その他、職場のメンタルヘルス対策に関わる各専門施設(地域産業保健センター・産業保健推進センター)の担当者やTHPの心理相談担当者等にも活用していただきたいと思います。

～ ガイドラインでの推奨 ～

本マニュアルでは、大項目の冒頭に、各項での記載内容に対応するガイドラインの推奨項目をこのような欄で表記しています。ガイドラインでの推奨度とは、

- 無作為化比較試験の成果に基づく項目・・・(推奨度 A)
- 観察研究の成果に基づく項目・・・(推奨度 B)
- 研究成果にはないものの多くの専門家が有効と考えている項目・・・(推奨度 C)

となっています。ご参照ください。

2. 対象者の選定

(1) 研修の効果をあげるために

～ ガイドラインでの推奨 ～

- 教育の必要性が高い集団を同定し、優先して研修を行う . . . (推奨度 A)
- 対象事業場のニーズや状況に焦点を合わせた研修を企画する . . . (推奨度 A)
- 全ての管理職にメンタルヘルス研修を実施する . . . (推奨度 B)
- 研修内容はその必要性によって対象管理職の層分けを行う . . . (推奨度 C)

教育の必要性が高い管理監督者を同定して優先して研修を行うことが推奨されます。就業の見通しに不安がある集団、減給が行われた職場など、メンタルヘルス対策を必要とする背景がある集団に対して管理監督者研修を実施する方が、より効果を上げやすいことが示されています。対象事業場によって、ニーズや状況に焦点を合わせた研修を企画すると良いでしょう。

しかしながら、ある程度の管理監督者の参加がなければ、組織全体の効果としては限定されるため、最終的には全ての管理監督者に研修を実施することが勧められます。

それぞれの階層の管理職には職責に応じた役割があり、適切な対象に、適切な内容を伝えることを心がけます。研修内容は対象者別に層分けをして選択します。例えば、部下を持つライン管理監督者に対しては、部下への対応の仕方や産業保健職との連携に関する教育が有用な情報となる一方、より職位の高い管理職である経営層等には、一般的な内容に加えて、事業場としてのシステムの重要性を伝え、システム構築への支援を促すことの方が、より有意義であると考えられます。

組織全体の規模によっては管理監督者の人数も少なく、対象者を層分けして行う必要はないかも知れません。その場合、階級等の異なる管理監督者が混在しているようであれば、研修中のメッセージが主にどの職位の者向けなのかも併せて説明することによいでしょう。

(2) 対象者の研修参加率向上のための工夫

組織内で研修の効果をあげるためには、研修への参加率を向上させる必要があります。そのための工夫として、まずは、研修の対象者を決める段階で、何らかの問題を抱えていてメンタルヘルス対策を必要とする背景がある集団を対象とすることが挙げられます。また、定めた対象のニーズや状況に焦点を合わせた研修を企画することも、重要なポイントとなります。

研修は就業時間内に行うようにします。就業時間中に実施することにより『業務の一環である』という受講者の意識が高まることも期待されます。

しかしながら、就業時間中に業務を離れにくいような職場では、配慮が必要です。管理監督者が業務を気にせず研修に参加できるように、現場での対応を決めておいてもらう必要がありますので、研修の日程は早めに決定し、知らせるようにします。

研修実施者は、貴重な就業時間中に時間を設けて頂いているという意識を持って、期待に応えられるような研修を目指しましょう。



小まとめ ～ 対象者の選定

- ☆ 研修は必要性が高い集団を同定して優先的に実施する
ニーズや状況に焦点を合わせた研修を企画する
 - ☆ 優先順位に応じて実施し、最終的には全ての管理監督者への研修実施を目指す
 - ☆ 必要があれば管理監督者の層分けを行って実施し、内容を対象に合わせる
 - ☆ 研修は就業時間中に実施するのが好ましい
- ※ 安心して作業現場を離れられるよう配慮をする



3. 研修内容・形式

(1) 研修の目的

～ ガイドラインでの推奨 ～

- 管理監督者の行動変容を目的として研修を行う …… (推奨度 B)

部下のメンタルヘルスの改善などに効果があった研修では、管理監督者の、職場環境等の問題点を把握し改善しようとする態度や、問題を持つ部下を適切な施設に紹介するといった管理監督者に求められる行動に、好ましい変化が観察されています。

《 研修の目的とポイント 》

最終的な目的は管理監督者の行動変容となります。管理監督者の知識向上と、引き続き好ましい行動変容は、研修効果を向上させるメカニズムのひとつと考えられます。

まずは何を実現したいのか教育の目的を明確にし、そのポイントに重点をおいた研修内容としましょう。受講者に習得させたい事項のうち、最低限の到達目標として、

①事業場のメンタルヘルスの方針と体制の理解

②心の健康についての正しい知識

③事業場ごとに必要な項目

の3点が挙げられます。

これらの目標を幹として、当該事業場での必要な知識・技術を提供できるような、ニーズに合った研修内容を企画します。

～ ポイント：行動変容のテクニック

● 十分な動機づけと、スモールステップの目標設定

十分な動機づけとスモールステップの(到達可能で具体的な)目標設定を行います。管理監督者が『これなら自分もできるのでは』と思えるように教育を工夫すると良いでしょう。

● 明確に、具体的に伝える

教育目標は管理監督者の平均的な知識・技術水準で可能な程度にとどめるべきであり、明確に、箇条書きに出来る程度まで具体的にされることが望ましいと言えます。曖昧で抽象的な表現や、専門用語を使う事は避け、通常の業務に関わることとして認識されやすい表現を工夫します。

● 当該事業場での問題を取り扱う

最近事業場で発生した問題から重点項目とすべき内容等も加えておくと、受講者の必要とする情報が提供されることになり、理解されやすく、有意義な研修になることが考えられます。

小まとめ ～ 研修の際、受講者に伝えるべきポイント

- ☆ 研修の目的：何を實現したいのかを明確にする
- ☆ 事業場ごとのニーズを考慮した内容
- ☆ 十分な動機づけと、スモールステップの目標設定の提案

行動変容を目的に



(2) 盛り込むべき内容（研修のコア）

～ ガイドラインでの推奨 ～

- 研修内容には、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」で推奨されている事項および代表的な職業性ストレス要因に関する事項を含める

・・・(推奨度 A)

● 管理監督者研修において、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」に示されている管理監督者が学ぶべき事項が教授されることの有効性が示されており、研修内容に含めることが推奨されます。以下に、抜粋して表記します。

- ① メンタルヘルスケアに関する事業場の方針
- ② 職場でメンタルヘルスケアを行う意義
- ③ ストレス及びメンタルヘルスケアに関する基礎知識
- ④ 管理監督者の役割及び心の健康問題に対する正しい態度
- ⑤ 職場環境等の評価及び改善の方法
- ⑥ 労働者からの相談対応（話の聴き方、情報提供及び助言の方法等）
- ⑦ 心の健康問題により休業した者の職場復帰への支援の方法
- ⑧ 事業場内産業保健スタッフ等との連携及びこれを通じた事業場外資源との連携の方法
- ⑨ セルフケアの方法
- ⑩ 事業場内の相談先及び事業場外資源に関する情報
- ⑪ 健康情報を含む労働者の個人情報保護等

● 代表的な職業性ストレス要因に関する事項を研修で取り入れることも重要です。代表的なストレス要因や、その評価、改善の仕方などについて、管理監督者へ伝えます。これらの詳細は、本マニュアル 10 頁「事業場における労働者の心の健康保持増進のための指針(厚生労働省) ⑤職場環境等の評価及び改善の方法」の項で解説をします。



次頁から、①から⑪の各項目についてそれぞれ詳しくみていきます。

《 ① メンタルヘルスケアに関する事業場の方針 》

《 ② 職場でメンタルヘルスケアを行う意義 》

研修に際して、まずはメンタルヘルスケアを行う上での事業場の方針と意義を明確にしておくことが重要です。事業場の特徴や、実際にメンタルヘルスケアで問題になっていること・問題になりかねないリスクなどがあれば提示し、身近な問題として実感させる工夫をします。そのうえで、そのメンタルヘルスケアにおいて管理監督者の役割が重要になってくると、自身が関わるべき課題であるという意識をもってもらいます。

職場におけるメンタルヘルスケアの意義として、①労働者の健康と生活を守る、②活気ある職場や組織をつくる、③事業場のリスクマネジメント、といった3点を強調します。過労自殺の民事訴訟などの事例を説明し、管理監督者は事業者の安全配慮義務の代行者であること意識してもらいましょう。

管理監督者がその役割を果たすうえで必須となる、心の健康づくり対策に関する事業場の方針について明確にしておくことは大切です。事業場の方針に関しては、事業場のメンタルヘルス体制に関わる主要な関係者(産業医、人事労務担当者など)から伝えると良いでしょう。

《 ③ ストレス及びメンタルヘルスケアに関する基礎知識 》

管理監督者が、メンタルヘルス対策においての役割として求められるセルフケアと部下への対応を行うには、疾病に関して詳細な知識までを持つ必要はありません。メンタルヘルス不調が決して特別なものではなくストレスによって誰にでもおこりうるという認識とともに、職場や家庭でのストレスとなりうる要因、ストレスへの対処方法、病気のサインなどについて、基礎的な知識があれば十分です。

ストレス要因に関しては、本マニュアルの10頁：⑤職場環境等の評価及び改善の方法—3)職場環境等の改善の仕方や、厚生労働省が発表している「精神障害等の労災認定について：※下記URL参照」などを参照していただくと良いでしょう。


ストレスへの対処に関しては、運動・スポーツ、睡眠・休養、栄養などのストレスを溜めないライフスタイルや、リラクゼーション法などを、一般従業員教育に準じて実施します。

うつ病・うつ状態のサインに関しては、セルフチェックとともに、部下の様子に配慮する上で重要な知識です。次頁に参考の表を載せました。このように、自分自身で気付く変化(≒セルフチェック)と、周囲の者が気付く変化(≒管理監督者としての目線)に分けて説明すると、理解されやすいと思われます。

※ 「精神障害等の労災認定について」

<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/rousai/dl/040325-15.pdf>

うつ病・うつ状態のサイン

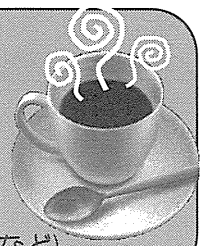
自分自身が気づく変化	周囲が気づく変化
<p>A. 一般的症状</p> <p>①抑うつ気分：気分が落ち込み、楽しくない</p> <p>②興味や関心の喪失：何もしたくない、 今まで興味があったことに関心が持てない</p> <p>③活力の減退と易疲労感：元気がなく倦怠感が強い (特に朝方に強い)</p> <p>④その他 集中力・注意力の低下 睡眠障害(入眠困難・浅眠・早朝覚醒) 自己評価と自信の低下 食欲・性欲の低下 自責の念と無価値観 将来に対して悲観的 自傷や自殺の観念 身体症状(頭痛、関節痛など)</p>	<p>※ 以下の様な変化に気が付けるよう、日頃からコミュニケーションをよく取り、部下の普段の様子を知っておくと良い</p> <p>①表情が暗く、元気がない</p> <p>②仕事の能率低下</p> <p>③積極性や決断力の低下</p> <p>④凡ミスや事故が増加</p> <p>⑤遅刻、欠勤、早退の増加</p> <p>⑥周囲の人との会話や交流の減少</p> <p>⑦飲酒による問題を起こすようになる</p> <p>⑧多彩な身体症状の訴え 頭痛感 めまい 倦怠感 筋肉痛 関節痛など</p>
<p>B. 不安・悩み・ストレスに直面している場合</p> <p>①悩みや心配事が頭から離れない</p> <p>②考えがまとまらず、堂々巡りする</p> <p>③仕事がさばけず、 「適正や能力がないので仕事を辞めたい」と思う</p> <p>④上記のA.の一般症状</p>	

永田頌史. 管理監督者における自殺予防対策. 日本産業衛生学会・産業精神衛生研究会編. 職場のメンタルヘルス-実践的アプローチ. 東京：中央労働災害防止協会;2005. P.69-74
一部改変

小まとめ ～ 研修の際、受講者に伝えるべきポイント

- ☆ 心の健康づくりに関する、事業場の方針
- ☆ 職場におけるメンタルヘルス対策の意義
- ☆ 事業者の安全配慮義務の代行者、という役割
- ☆ メンタルヘルスに関する基本知識・・・

(“誰でもなりうる”、ストレス要因、ストレスへの対処法、病気のサインなど)



◀ ④ 管理監督者の役割及び心の健康問題に対する正しい態度 ▶

労働者の心の健康の保持増進のための指針では、管理監督者の役割として、職場環境等の改善と部下に対する相談対応が挙げられています。

作業環境や、仕事の手順・規則などは、本来は作業者にとって最も快適であるべきですが、古い慣習がそのまま引き継がれているものや、安全性や作業効率を優先して制限を受ける部分があることもあります。それが作業上の規則となっている場合、やりづらさを感じていても現場の作業者の裁量のみでは変更できず、ストレスを感じたまま規則に従って作業をしているケースもありえます。日頃から現場の状況を把握し、作業者の率直な意見を収集し、作業環境等の改善につなげることは、管理監督者がすべき重要な役割です。

また、部下と日頃から交流を持つということは、上記の情報収集のための手段でもありますが、それ自体にも重要な意義があります。日頃から挨拶を交わし、ちょっとした声かけをし、話しやすい関係を築くことで、信頼関係も構築され、それだけで部下の精神的な支えになります。また、日頃の部下の様子を知っていれば、部下に精神面での変化があった際、気づきやすくなるというメリットもあります。

管理監督者にしかできない、管理監督者がすべきである内容を“管理監督者の役割”として明示することで、受講者にもより現実的な意識が生まれます。

～ ポイント：管理監督者の役割

● 職場環境等の改善

- 1) 作業環境、仕事のやり方、職場組織等を改善してストレスを減らすこと
- 2) 個別の部下の労務管理を通じてストレスを予防すること

● 部下に対する相談対応

- 1) 部下へのサポート(話を聴くこと、情報を提供すること、必要があれば助言)
- 2) 必要に応じて産業保健スタッフや事業場外の専門家に相談することが重要

小まとめ ～ 研修の際、受講者に伝えるべきポイント

☆ 管理監督者の役割：職場環境等の改善
：部下に対する相談対応

☆ そのためには、日頃から部下には声かけを

⇒ 部下との信頼関係構築、現場の声・情報収集



《 ⑤ 職場環境等の評価及び改善の方法 》

メンタルヘルス対策の取り組みのひとつとして、職場環境の改善は重要あり、管理監督者に求められる役割でもあります。その理解を得て、行動変容につなげるためには、まずはその重要性和、管理監督者の役割として求められるという事実を明確に伝えましょう。その上で、具体的にどのように職場環境とストレスを評価し、改善していくのか、その方法例を提供することで、受講者がより容易に教育内容を理解できることが期待されます。

1) 職場環境とストレスの考え方

「職場環境」には、労働者の心の健康に関係するあらゆる仕事上の要因が含まれることや、人事労務管理体制や職場組織などとも密接な関係があることを伝えます。

職場環境を評価し、改善につなげるためには、どのようなものがストレス要因となりうるのかを認識できることが重要となります。代表的なストレス要因としては、以下のようなものが挙げられます。

- 仕事の要求度： 過大な仕事量やペース・心理的な葛藤
- 仕事のコントロール： 乏しい裁量権・自身の技術を十分に活用できない
- 報酬： がんばっても認められないこと・給与の低さ・職の不安定性
- 上司の公正性： 意思決定のプロセスや手続きについて、
もしくは、上司の部下に対する接し方について公正性が感じられない

2) 職場環境等の評価と問題点の把握の仕方

以下のような、職場環境等の具体的問題点の把握法を提供しましょう。

- 日常の業務管理の中で、ストレスの原因や部下のストレスサインに気付く方法。
- QC(Quality Control)活動や職場安全衛生委員会などで、労働者からの意見や提案を取り上げるなどの活動。
- 健康診断の問診や、ストレス調査票を用いての職場の状況調査。
- 職場巡視等で作業を観察しストレス要因を評定する。

3) 職場環境等の改善の仕方

指針には、職場環境等の改善の仕方として表1のような項目が挙げられています。具体的には、職場の作業環境や作業方法をよく観察し、ストレスの原因となるような項目をリストアップし、これをひとつずつ改善するための計画を立て、実行することです。

無駄な仕事の荷重を軽減する(仕事要求度の改善)、作業者の裁量権を増やす(仕事のコントロールの改善)、努力や成果には適切な評価をする(報酬の改善)、必要な情報は共有し、えこひいきをしない(上司の公正性)、などをポイントとして伝えると良いでしょう。

このほか、上司や同僚からのサポートを増やすこと(社会的支援の改善)や、やりがい感の醸成や作業の見通しがつくような対策も重要とされています。これら働きやすい職場の条件とともに、改善事例(表2参照)を提示すると参考になります。

表1

指針に挙げられている職場環境等改善の仕方(要約)

- 管理監督者は、日常の職場管理などによって把握した職場環境等の具体的問題点の改善を図る。
- 職場環境等の改善は、勤務形態や職場組織の見直し等の様々な観点から行う必要がある。
- 管理監督者は、労働者の労働の状況を日常的に把握し、個々の労働者に過度な長時間労働、過重な疲労、心理的負荷、責任等が生じないようにする等、労働者の能力、適性及び職務内容に合わせた配慮を行うことが重要である。
- 職場環境改善に際しては、その改善の効果を定期的に評価し、効果が不十分な場合には取組方法を見直す等、対策がより効果的なものになるように継続的な取組に努めるものとする。
- 事業場内産業保健スタッフ等の助言および協力を得ること、また、必要に応じて事業場外資源の助言及び支援を求めることが望ましい。
- 職場環境等の改善に当たっては、労働者の意見を踏まえる必要があり、労働者が参加して行う職場環境等の改善手法等を活用することも有効である。

表2

働きやすい職場の条件と改善事例

《働きやすい職場の条件》

- 仕事のきつさに見合った自由度や、やりがいがあること。
- 上司や先輩に相談しやすいような環境づくり(職場のレイアウトも重要)
- 十分な情報や説明が提供されること。先の見通しが与えられること。
- 人事評価等に公平感があること

《改善事例》

- 製造組み立てラインの事例 : マシントラブルに細かく対応できるように小グループごとに権限をもったサブリーダーを設置したところ、労働者の疲労やストレスの自覚症状および疾病休業日数が減少した。
- 電機メーカーの事例 : 生産ラインの人間工学的デザインを女性のサイズに合わせて見直したところ、女性労働者の疲労の自覚症状が減少し、生産性が向上した。
- 半導体製造ラインの事例 : 夜勤から日勤への引き継ぎが十分できるように交代勤務のスケジュールを改善したところ、労働者の仕事の負担感が低下し疾病休業日数が減少した。
- VDT 職場の事例 : 職場の2面が大きな窓になっていて監視された状態のためストレスが増加し、目に関する訴えが多かった。2面を風景画の壁にしたところ、自覚症状は改善した。
- その他、離れていた分室を一か所にまとめる、相談しやすいように上司あるいはその代りが席にいるようにする・上司の席まで通路を広くあける、朝の短時間のミーティングで情報交換をする、仕事の予定を職員とのミーティングで決めるようにする、など。



4) 個々の労働者への配慮

管理監督者は部下の労働の状況を日常的に把握し、個々の労働者に過度な長時間労働、過労、心理的負荷、責任が生じないようにするなど、部下の能力、適性および職務内容に合わせた配慮を行うことが求められます。また、心の健康やストレスへの耐性には個人差が大きいことを知っておく必要があります。

小まとめ ~ 研修の際、受講者に伝えるべきポイント

- ☆ 職場環境とストレスの考え方：あらゆるものがストレスの要因となりうる
：その中でも代表的なストレス要因は解説
- ☆ 職場環境等の評価と問題点の把握の仕方
- ☆ 職場環境等改善の仕方：働きやすい職場条件や、改善事例など
- ☆ 個々の労働者への配慮：個々の労働状況の把握や、能力・適正等の個人差の理解

