

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、ゴールドマンズミス編)、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、このガイドランス作成の段階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ドラ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ドランスと提言の説明方法を考慮する必要性。

ガイドランスの普及 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ダ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 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ダンス早見表。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 - 請求番号は N2009).

英国国立医療技術評価機構公衆衛生ガイダンスの作成方法は、

@ 「英国国立医療技術評価機構公衆衛生ガイダンス作成方法 (第 2 改訂,2009) 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ダンス作成プロセス : 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 にて入手可能です。

海外の動向（5）

英国健康安全省（HSE）による職業性ストレス対策のガイドライン

研究協力者 柳田 亜希子 オリックス株式会社 保健師

国際動向は第一次予防の進展に重点がシフトされ、就業条件の多様化により、効果的なメンタルヘルス対策の実施が求められる中、EU では心理社会的リスク低減を目指した枠組みの策定が進んでいる。国際産業保健学会（ICOH）の 2009 年から 2012 年にかけての活動プランは、①すぐの対策実施に結びつく一次予防によるリスク管理、②産業保健サービスをすべての労働者に、③現場の問題解決に役立つ予防策実施ツール、④国際ネットワークを活用した国際協力、と 4 つの柱が掲げられた。国際標準にあわせた各国の取り組みはより顕著となり、特に、欧州でも早くからメンタルヘルス対策に取り組んでいる英国では、2004 年、政府機関である健康安全省 The Health and Safety Executive（HSE）が職業性ストレス対策のガイドラインとして、The Management Standards for work-related stress を公表した。事業者による職業性ストレスのリスクアセスメントを支援する標準的な評価指標となる本ガイドラインは、職業性ストレスを理解する上で重要なリスク領域を 6 つの因子：Demands-仕事の要求度（作業負担・時間プレッシャー・仕事環境など）、Control-個人の裁量度、Support-職場の支援（上司や同僚からのサポートなど）、Relationships-職場環境、Role-職場における役割、Change-組織変革、に分けて説明している。各々の領域における調査票とその判定基準を提供し、職場改善を推進する具体的なリスクアセスメントとして、①危険因子の特定、②健康被害にあっている個人とその発生機序の特定、③健康被害への危険度の評価とそれに対する具体的な活動、④結果の記録、⑤実施評価と組織の取り組みの再検討、の 5 ステップを挙げた。英国では多くの企業が本ガイドラインに準じた対策を自主的に実施し、職場環境改善に効果的な結果が得られたことを報告している。The Management Standards for work-related stress と英国における企業の良好実践を理解することは、わが国の職場のメンタルヘルスの第一次予防に関する具体策を検討するうえで参考になる。

A. はじめに

長期にわたる過剰なプレッシャーが健康に有害な影響を与えることは既に幅広く認知されている。多くの先行研究により、ストレスが心疾患、腰痛、頭痛、胃腸障害などの身体的影響、不安障害やうつ症状などの心理的影響に大いに関連していることが証明され、ストレス対処が十分でないことにより欠食、過剰飲酒、カフェインの過剰摂取、喫煙といった不健康な習慣に結びついていることも、メンタルヘルス対策に取り組むべき理由として示されてきた。WHO によると、2020 年までにうつ症状は、全世界で 2 番目に多い重大な健康障害になる可能性があることが示唆されていることから、メンタルヘルスへの関心は社会的に高まっている。国際動向は第一次予防の進展に重点がシフトされ、就業条件の多様化により、効果的なメンタルヘルス対策の実施が求められる中、EU 各国でも心理社会的リスク低減を目指した枠組みの策定が進んでいる。

国際産業保健学会（ICOH）の 2009 年から 2012

年にかけての活動プランは、①すぐの対策実施に結びつく一次予防によるリスク管理、②産業保健サービスをすべての労働者に、③現場の問題解決に役立つ予防策実施ツール、④国際ネットワークを活用した国際協力、と 4 つの柱が掲げられた。国際標準にあわせた各国の取り組みは目覚しく、特に欧州でも早くからメンタルヘルス対策に取り組んでいる英国での実践は顕著である。英国の健康安全省 The Health and Safety Executive（HSE）の報告によれば、2007 年から 2008 年にかけて職業性ストレスによる社会への損害は約 40 億ポンドにのぼり、ストレスにより損失した労働日数は 1350 万日にも及んでいた。また、最近の調査では約 10 人に 3 人の割合で毎年何らかのメンタルヘルスの不調をきたしていることが分かった。これらのメンタルヘルスの問題は英国の経済に大きな損害をもたらすとともに労働者の士気の低下、離職率の悪化と、英国企業の組織としての健康を脅かしてきた。

これに加え、EU 各国による枠組み規則や法定整

備の動きも英国の職場におけるストレス対策が著しく進んだ根拠に挙げられる。

1989年にEC(European Commission)からの指針 Framework Directive on the Introduction of Measures to Encourage Improvements in the Safety and Health of Workers at Work が公表され、EU メンバー各国は、各国で定めた期間内に職場における健康安全面のリスク評価・管理することを規定した法律を制定するよう義務付けられた。英国ではすでに、The Health and Safety at Work etc ACT が 1974年に制定され、職場における労働者の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境の形成と促進を目的とする法律として雇用者の安全配慮義務が明示されていた。しかし1989年のECからの枠組み規則を受け、雇用者には労働者の健康リスクを評価・管理する義務があることが定められたことにより、1992年に The Management of Health and Safety at Work Regulations が HSE より公表された。その後1999年に改定が施され、これによりイギリスでは法的な縛りのもとに、雇用者は労働者の健康と安全を守る上で必要十分なリスクアセスメントをすることが義務付けられた。「雇用者は職場における危険因子を詳細に把握し評価する義務がある。これには心理的リスクも含まれ、特定した危険因子に対し、労働者参画のもとリスク軽減のための対策を実施する必要がある」との内容が明示された。健康・安全配慮責任を果たす包括的リスク予防の中で心理社会的リスク予防も重点が置かれ、現場の問題解決に役立つ予防策が求められた。

The Management Standards for work-related stress は2004年にHSEが公表した一次予防を推進するための枠組みであり、職場の良好実践をもとに複合リスクのマネジメント手順を示したガイドラインである。ガイドライン策定にあたっては‘使い易さ’に重点が置かれ、アセスメントを通して現状と標準レベルのギャップを明確にすることにより、改善策を提案しやすくするなど、現場に即した具体策の提供が特徴とされた。労使協力によって具体的な目標を明示した一次予防計画を立てることが目的とされ、現場参加によるリスク対策と自主点検で職場環境の継続的改善を実現可能とした The Management Standards は、ICOH の提唱する国際標準に沿ったメンタルヘルス対策の取り組み実践となった。

本研究では、これらの社会的背景、法的義務を踏まえ、多様な就労条件で複合的な心理社会的リスク低減を目標とした一次予防推進のマネジメント手順である The Management Standards for work-related stress についてまとめ、英国における良好実践の例を紹介することとした。

B. 研究の方法

The Management Standards に関する下記 URL、資料を参考とし、The Management Standards の枠組み、概要とその成果として紹介されている良好実践例を要約した。

- HSE Website
<http://www.hse.gov.uk/stress/index.htm>
- Cox, T., Griffiths, A. & Randall, R.(2002). A Risk Management Approach to the Prevention of Work Stress. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst and C.L. Cooper (eds) *Handbook of Work and Health Psychology. Second Edition*. Chichester: Wiley & Sons.
- Kerr, R., McHugh, M. & McCrory, M.(2009). HSE Management Standards and stress-related work outcomes. *Occupational Medicine*, 59, 574-579.
- Cousins, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J. & McCaig, R. H.(2004). ‘Management Standards’ and work-related stress in the UK: Practical development. *Work and Stress*, 18(2), 113-136.

また、2012年1月27日に開催された第19回日本産業ストレス学会にて「メンタルヘルスに関する海外の研究と対策の動向」を講演した労働科学研究所主管研究員・国際産業保健学会会長である小木和孝先生より提供された情報も参考にした。

C. 結果

1. 英国における職業性ストレスの意義

組織的によいマネジメントが施されている環境下において、仕事は個人の健康を維持促進する。しかし組織のジョブデザインが十分に配慮されていない場合、企業から生み出される利益は維持されなくなり、その結果生み出されるものに職業性ストレスがある。

ここで意味する職業性ストレスとは、仕事量が個人の能力や処理能力をはるかに超えて生じる様々なタイプの連鎖をいい、「悪い仕事の複合物」として定義される。これらは重大な疾病の原因となり、病欠、離職、ヒューマンエラーをはじめとしたパフォーマンスの低下などに大きな影響を与える。

職場のストレス対策には、個別アプローチとして、ストレスにさらされている個人を特定（診断）し、治療を加え、リハビリを施すという方法、また組織的アプローチとして、仕事のシステムや組織自体の問題点をアセスメントし、修復するという方法が挙げられる。両者共に、今後発生しうる問題や見られる職業関連疾患の発生を減らすための対策である

が、仕事上のデザインやマネジメント上で引き起こされるストレスに配慮した組織的アプローチは、より多くの対象に向けての対策であるため、経済的にも道徳的にも好ましいとされている。最新の統計結果では、職業性ストレスが英国国内の労働力人口で広範囲に広がっていることが確認され、それらは特定の産業や部門、危険を伴う業種に限られないことが分かっている。このことから、幅広い対象に向けて取り組むアプローチが必要であることがわかる。

そこで注目されるのが、公的機関から私的機関まで現代の仕事に基づいたベストプラクティスと最新の解釈を盛り込み、職業性ストレスに対処するためのアプローチとして策定された The Management Standards である。The Management Standards は現状の組織で高いレベルの健康度、パフォーマンスレベルが保たれているかの状態把握に役立つ。そもそもストレスには、生活背景・生育歴、個人のスキルと経験、生活、生活環境、個人特性、健康状態、人種・性別・年齢などの個別要因が深く関わっているものの、一方で適切な職場のストレスマネジメントにより、予防できることも知られている。英国における職業性ストレスは、個別要因との深い関わりを認めながらも、職場のマネジメントが大きな影響を及ぼすものとして捉えられている。

2. The Management Standards for work-related stress とは

The Management Standards for work-related stress は 2004 年 11 月に職業性ストレスに関連した安全配慮義務など法的義務を遂行するための一助として HSE により公表された。職場の環境改善を目指しリスク管理に共通する計画・改善・見直しに良好実践を目的とした労使枠組みの具体的な手順を提示し、目標値の良好実践としては体調不良による欠勤者の減少、離職率の低下、作業効率の改善など具体例が挙げられた。

The Management Standards では職場の問題解決に役立つための、使いやすく現場状況に適したツールを紹介し、ストレスリスク低減を目標に、組織ごとの問題把握をし、職場環境改善の具体策を検討することが可能である。労使参画を協調した本取り組みは、改善方法として 5 ステップのリスクアセスメントをベースとした。

5 ステップは、①危険因子の特定、②健康被害にあって個人とその発生機序の特定、③健康被害への危険度の評価とそれに対する具体的な活動、④結果の記録、⑤実施評価と組織の取り組みの再検討、で構成されている。このサイクルを繰り返し行い、The Management Standards に掲げる評価指標に則ってリスクアセスメントを実施することにより、

組織ごとの特徴、文化などが明確となり、対策を施すべき改善点を的確に把握することを可能としている。

使用にあたっては、具体的な取り組みを進める上で参考となる運用手順書や、管理職向けの資料、ツールなどをウェブサイト上からダウンロードし利用可能としていることで、実践の容易化を図った。

1) The Management Standards の役割

The Management Standards は組織がストレスの主な原因を解決するためのパフォーマンス評価を、組織自体で実行するための標準を定めた。これにより職業性ストレスのリスクアセスメントを容易にすることができるようにした。これには、以下の 4 点を網羅した。

- ・ 段階的なリスクアセスメントを通して良好実践を明示することに役立つ。
- ・ 調査やその他の技法を使って現状をアセスメントすることができる。
- ・ 活発なディスカッションを促進し、労働者とともに活動することにより、実践的な改善点を導き出すことが可能となる。
- ・ 主となる職業性ストレスのリスクを特定し、雇用者が、表面化していない原因やその予防策を導き出すのに役立つツールである。

2) The Management Standards の使用者

使用者には以下の対象者が挙げられる。

- ・ 人事担当責任者
- ・ 安全衛生管理担当者
- ・ 労働組合長
- ・ 職場の管理者 など

3) The Management Standards 実施手順

① 準備

5 ステップのリスクアセスメントに取り組む前段階として、以下の条件を満たしておく。

- ・ 取り組むにあたり、労働者と管理経営層の両者参画を確実にする。
- ・ 主体となって動く運営グループを組織する。
- ・ 計画策定をし、進捗管理する。
- ・ 方針・理念を浸透させるための適切な取り組み時期を図る。

管理経営層には事前に取り組みの概要について伝えるべきである。これによりビジネスにおけるストレスマネジメントの論理的根拠と法的義務について理解を仰ぐことが可能となるためである。対策の実施を成功させるためには管理経営層のコミットメントが必須である。

対策実施にあたり労働者へのサポート準備をすることも必須である。ラインマネージャーに対す

る本プロセスの説明や労働者が調査を全うする上でのサポートなどがこれに含まれる。これらのサポートを担う立場として、運営グループが機能することが大いにある。

運営グループは、対策実施をスケジュール通り、予算通りに確実にするために非常に重要な役割を担っている。対策実施のリーダー的立場にあり、実務レベルでは会議の開催を仕切ったり、監査の結果について書面上で決定事項を通達する立場を担ったり、良好実践を監督する役割を果たす。

模式的な構成メンバーは下記の通りである。

- ・ 管理経営層のマネージャー
- ・ 製造・販売など現場部門所属のラインマネージャー
- ・ 安全衛生の担当マネージャー
- ・ 労働者代表または労働組合の安全衛生の代表
- ・ 人事部門の代表
- ・ 産業保健部門の代表

以上のことから、Step1 に進む前の準備として下記ポイントを確認すべきである。

- ・ 管理経営層のコミットメントが確保されている。
- ・ 労働者と労働者代表のコミットメントが確保されている。
- ・ 運営の中心メンバーが組織されている。
- ・ 事業計画の見直しが可能である。
- ・ 適切な方策がとられている：資源とくにスタッフの時間など確保されている。
- ・ 労働者によって取り決められた計画が対話の中で展開されている。
- ・ 十分な準備がなされた段階で、組織立ったストレスポリシーが策定され、実際に取り組まれた内容が記録されている。

これらの準備は、独自の方法でリスクアセスメントを進める場合も有用なチェックポイントであり、アセスメントを始める前の準備として整っているか確認することが望ましい。

また、着手にあたり下記内容も現状把握のため、確認すべきである。

- ・ 仕事上の労働者の責務
- ・ 労働者のパフォーマンスおよび生産性
- ・ 勤怠状況（出勤レベル）
- ・ 労働者の採用状況と勤続状況
- ・ 顧客満足度
- ・ 会社の評判・企業イメージ
- ・ 訴訟の可能性

上記に加え、企業の健康・安全に関するポリシーに合意していることも望ましい。

② Step1 危険因子の特定：ストレスのリスク

ファクターを明らかにし、The Management Standards を理解する

全ての労働者が The Management Standards アプローチを理解するため、職場においてどのような機能をもたらすか説明する。実施者の役割や責務を定義付ける意味で、The Management Standards に示された標準を準備段階でストレスポリシーに具体的に盛り込んでいる組織もあるが、このような取り組みも労働者に実施の意義を伝えるため有用である。

The Management Standards では、職業性ストレスによるリスクを効果的に管理、コントロールする上で、仕事特性を6つのエリアに分けて捉えている。

6つの重要因子とは、以下の通りである。

- ・ Demands—仕事の要求度（作業負担・時間プレッシャー・仕事環境など）
- ・ Control—個人の裁量度
- ・ Support—職場の支援（上司や同僚からのサポートなど）
- ・ Relationships—職場環境
- ・ Role—職場における役割
- ・ Change—組織変革

それぞれのキーエリアでは良好実践事例に基づく組織が目指すべき方向として‘達成すべき状態’が設定され、これらのエリアのマネジメント水準が‘達成すべき状態’に保たれていれば、高いレベルの健康度、パフォーマンスレベルにあると判断される。‘達成すべき状態’の実例としては、「職場は、労働時間に見合った適切な仕事量を与えている」「個々人のスキルと能力に適合した仕事量を与えている」「仕事の進め方は労働者自身の裁量で決められる」などが挙げられる。これらの目標値と照らし合わせ現状との乖離を調査することにより、組織ごとどの部分の環境や状況が整っていないのか、など問題の特定をする。

しかし6つの広範囲にわたるリスクファクターは、互いに少しずつ重なり合う部分があり、常にそれぞれ単独でリスクとなっているというよりは、相互に影響しあったり結合したりして存在していることが多いため単独因子として捉えるよりは、できる限り仕事の全体像を捉えて考えることが大切である。一度に仕事のひとつの要素だけを切り取って、それに対しアクションをとることは避けるべきである。全体を通し、他のリスクファクターの影響について念頭に置きながら対策を講ずることが、結果として最善の結果を生み出すことにつながる。問題の特定にはこれらの点に留意する。

また、この段階で重要なのは、次のステップでストレスに脅かされている特定の個人を抽出する

にあたり、個人レベルではなく曝露している可能性のあるグループレベルまたは集団といった組織レベルでの対象に焦点を当てるとのことである。

以上のことから、次のチェックポイントの確認をする。

- ・ リスクアセスメントを進めるにあたり、労働者が **The Management Standards** について、または独自のリスクアセスメントのアプローチについて明確な理解をしている。
- ・ 職業性ストレスに関与する6つのリスクファクターを理解している。
- ・ 本アプローチが組織にもたらす有益性を理解している。
- ・ よいマネジメントが実践されたとき組織のパフォーマンスがどのような変化を遂げるか理解している。
- ・ 職業性ストレスが特定の職場や組織で発生しうる可能性について理解している。
- ・ 職業性ストレスの発生を予防し管理することが重要であること、また、組織レベルでの問題解決が重要であることを理解している。

③ Step2 健康被害にあっている個人とその発生機序の特定：誰がどれくらいのストレスに曝されているか明確にするための情報収集をする

組織内で生じているストレスに関係している問題の把握とその重大性を評価するため、多くの利用可能なソースを使ってデータ収集をする。限られた特定のデータを使用することは、組織の正しい姿を把握する上で障害となることから避けるべきであり、より多くのデータからリスク評価することが必要である。多くの企業が多様な量的・質的データを保有していることが想定されるが、これらが正しい照合・評価により管理されていれば職場のメンタルヘルス対策を進めていくにあたり有用な情報源となりうる。

典型的な利用可能なデータには、既存の質問調査票を用いた調査、病気による欠勤状況、離職率、出口調査、産業保健職への紹介件数、労働者による公開討論での意見などが含まれる。また、年1回の労働者を対象とした調査や、HSE が提供する **Indicator tool**：マネジメント標準の指標ツールを利用して新たに収集したデータなどがある。

Indicator tool は 35 項目の質問表で、この 35 項目は **The Management Standards** で規定したストレス要因となる 6 エリアに関する調査内容で構成されている。設問の例を挙げると、過去 6 ヶ月以内の仕事の状況について「職場であなたに期

待されている内容は明らかである」に対し、「全くそう思わない」「ほとんどそう思わない」「ときどきそう思う」「よくそう思う」「いつもそう思う」の 5 択から選択するといった内容である。結果は点数化することが可能で、低い点数の項目が問題点として導き出される。分析結果は組織上の問題把握をするのに役立ち、分析にあたってはウェブサイトに **Analysis tool** が提供されていることから情報収集から分析まで容易に実施することが可能である。しかしながら、使用にあたっては名前の指し示すとおり問題把握のためのツールに過ぎないことから、この質問票単一の結果で問題の特定をするのではなく、他の調査結果から得られた組織の全体像をもってリスク評価および具体的な対処法について検討をするなど注意が必要である。

いずれの手法でデータ収集をするにせよ、質問票の利用にあたっては回答率をあげ、組織の代表サンプルとして十分なデータを取ることが重要である。

④ Step3 健康被害への危険度の評価とそれに対する具体的な活動：リスクを評価し問題を明らかにすることで、解決策を導く

収集した情報をもとに、**The Management Standards** の評価基準に現状を照らし合わせ、構ずべき対策を決定する。早急に対処すべき重大な問題や優先課題を特定する。労働者の代表メンバーと集めた情報をもとに分析結果について話し合い、**The Management Standards** に示される‘達成すべき状態’と現状にどれほどのギャップがあるか評価する。このギャップを小さくする解決策を導き出すことが重要である。

協議を進める上でフォーカスグループを決めることは有用な方法である。組織のサイズや構成に応じていくつかのグループにわけ、利用可能なデータや結果の分析を各々に行うことによって、特定の問題に対し推奨される実践可能なアクションを導き出すことができる。また、多様なフォーカスグループを設けることで、対策実施の運営メンバーの役割が明確となり、解決策の優先順位付けが容易になることも注目すべき点である。フォーカスグループによるキーとなる活動には、組織内の様々な階層への提案による意見聴取や試験的なアクションの実施も含まれ、組織のアクションプランとして取り入れる前に、複数のフォーカスグループからアクションプランに対する様々なレビューを受け、具体的な活動を進めることが可能なのはきわめて有益である。仮にフォーカスグループを絞らずにこのステップを進める場合には、利害関係者を話し合いの過程に参画させることが必

要である。

解決策の考案には以下のポイントを整理して、具体的な活動を検討する。

●予防の段階

第一次予防：組織上の問題点など導き出すことにより、労働者の健康に悪影響を及ぼしている問題が発生するのを予防することが目的である。第一次予防が最も理想的であり費用対効果も期待される対策といえる。

第二次予防：既存の問題や状況への対処を目的とする。根本的な問題解決には至らない。

第三次予防：業務起因性の疾病を発症した労働者に対し、休務中の対応や職場復帰の際の支援、再発防止を目的とする。

●実施対象の階層

企業レベル：組織全体を通し、労働者のパフォーマンスに有害な影響を及ぼしている問題に対して対処する。

マクロレベル（チームまたはグループ）：組織内の大半のチームまたはグループに影響している問題であるが、一部対象から除外して対処する。

ミクロレベル（個別）：問題は個人や組織内の一部の労働者に限局しているため、特定の個人に対して対処する。企業が個の問題にも耳を傾け問題解決に取り組む姿勢を明示するためにも、企業レベルでの対処同様、重要な対応である。

●実施期間

短期：早くに効果を確認することができるため、短期間、プラスの結果をもたらすことには適している。

中期：数日や数週間では結果を出すことができないため、設定期間を通し労働者を前向きに参画させるための努力を要する。

長期：数ヶ月や数年かけてもプラスの結果が出ない可能性がある。中期の対策同様労働者が継続し、前向きに参画するのを促すため、十分に考慮する必要がある。

⑤ Step4 結果の記録：アセスメントで明らかになったこと、所見を記録する。アクションプラン（対処すべきこと）を熟慮の上展開する

解決策を導き出すまでの過程やどのようなステップを踏んだか、どのような事柄を考慮したかなど話し合われた内容を含め記録する。アクション

プランの決定をし、取り組み内容を組織内に浸透させるためにこの作業はきわめて重要である。アクションプランは活動の目指すべき方向を示したものであり、優先順位付けをする上で役立つ。また、労働者の抱えている問題に対し会社が真剣に受け止めていることを表現でき、現状を評価したり、これまでと相対する考えを再び呼び起こしたりするための材料にもなるため、記録は必須である。

また、アクションプランを練り上げるにあたり、SMART（Specific, Measurable, Achievable Realistic and Time-bound）な計画となっているかを目安とするのも役立つ。つまりは、導き出された問題に対し適した内容であり、実施前後で比較可能で、定めた期間の中で目標を達成できる実践的な計画がなされているか検討する必要がある。

Step3で頻繁に起きる現象として、チーム、部署、部門といった組織の階層レベルの違いによりタイムスケールが異なることがある。そのため、Step4ではそれぞれのアクションプランに応じた評価するまでの期間を設定し、いつまでに達成レベルの状況を目指すか考慮する必要がある。どのような介入が必要か、何を持って成果を計るか併せて検討する。アクションプランを設定する際には労働者との対話をするのがきわめて重要である。

また、理論を実践に活かす際に難航する問題を解決するため、パイロットグループを対象にポリシーや決定事項のテストをすることは有用であり、異なる問題を抱えた異なった部門であれば、違う結果になる可能性があることも考慮に入れるべきである。

アクションプランには規定の方法やフォーマットは存在しないが、例えば以下のようなものが挙げられる。

- ・ 労働者の中で特定のグループに、従来に比べ幅広い仕事の裁量権を与える。
- ・ 部署間、マネジメントの上下間のコミュニケーションを向上する。
- ・ マネジメント力を向上する。特に対人関係スキルを上げる。
- ・ The Management Standards を評価基準として、仕事のレビューとタスクアナリシスを実施する。
- ・ ポリシーの一部を最新のものに変えたり問題発生時の対処手順を更新したりする。

⑥ Step5 実施評価と組織の取り組みの再検討：アクションプランの監視と再考を重ね、効果を評価する 職場における過重なプレッシャーの原因となっ

た問題に対し、実施した対処内容をレビューする。対処が必要と判断された対象に合わせて適切なアクションがとられたか、それにより効果は得られたか、更なるアクションが必要か、そのために追加のデータ収集が必要か、など検討する。設定した時間枠でアクションが実施できたか評価すべきであり、例えば、アクションプランに組み込まれたミーティングが開催されていたか、は議事録などの根拠となる書面を通して実施確認をする。事後評価のみでなく期間中にアクションプランの進捗状況を確認できるようにするためにもすべての記録を残しておくことが重要である。

また、効果を評価するまでの期間設定は、実施内容により決定する。どれくらいの期間であれば測定可能な期待する結果を得られるかを十分に考慮し、適切な期間を見極める必要がある。

さらにアクションプランの再考のタイミングは、どの時点で評価するか、ということの点のほか、どのくらいの期間、効果の持続性があるか、という点も含めて検討する必要がある。

それ以外に評価の測定には、アクションプランに応じて、何をを用いることで正しいジャッジができるか見極めることも必要である。客観的なデータでプランの効果測定をするためには、離職状況、傷病による欠勤状況、生産性などの変化や最近の傾向を確認する方法がある。しかし主観的評価も重要で、労働者にとって、解決策を講じたことにより期待された結果が得られたか、その満足度を確かめることも測定スケールとして利用可能である。

全プロセスに共通し、リスクアセスメントをするうえで実施した内容を記録することは、非常に重要である。モニタリングをした結果、再度同じマネジメントアプローチの実施を繰り返すことを求められることは大いにあり、また、見つかった問題を振り返り、将来的に二度と起こらないよう継続的な改善を重ねることで、問題発生後の対処のみに留まらず事前対策としての活用が可能となるからである。

3. Good Practice

事例 1) QVC

QVCは全世界で約2億世帯以上の家庭に向けて、24時間ノンストップで商品情報を配信している世界最大のテレビショッピング専門チャンネルである。アメリカ、ドイツ、日本、イタリア、イギリスで17,000人以上の労働者を抱えている。イギリス国内では、カスタマーオペレーションセンターと放送局、本社で24時間放送をするため常時2,000人以上が雇用されている。

●ストレス対策に取り組んだ理由

QVCの企業理念の一つに「労働者にとって快適な職場創りを」というスローガンがある。これは、社員がいかなるエリアで業務を遂行する場合でも心身の健康、安全、快適な職場環境を保障することを明示したものである。そこで、職場において労働者が経験しているストレスやプレッシャーが適切にマネジメントされているか再確認することを目的として、対策を講ずることとなった。

主たる達成目標は、管理職がツールを使うことによりストレスのサインに気づくことができ、予防のためのマネジメント力を身につけることであった。それに加え管理職に、企業が社員の健康を最重要視していることを認識させることも課題とした。

ストレス問題はあるもののその件数が主動力となって対策を講じたのではなく、職場のリーダーが労働者の健康に関心を持つようプログラムを展開することで、ワークエンゲージメントのレベル向上が見込まれるのでは、といった期待的予測から取り組みが実施された。

●実施内容

<準備>

手始めにThe Management Standardsの要となる管理経営層の参画を確実にするための活動を実施した。法定の安全配慮の義務を遂行するために必要な対策であると同時に、企業に有益である活動であることを説明し、理解を得られるよう働きかけをした。

次に、リスクアセスメントの5つのキーStepに則って以下の活動を実践した。

<Step1 危険因子の特定>

外部機関のコンサルタントとともに職場のリーダー向けのプログラムとして‘気づき’を喚起するための研修を実施した。研修名をManaging Pressure：心身の健康へのアプローチと題し、日々の管理とThe Management Standardsに示されている‘気づき’の関連性について注意喚起するとともに、ストレスとプレッシャーの違いについて説明した。また、栄養や食事が人々の気分や活力に影響を与える点についても併せて説明した。

<Step2 健康被害にあっている個人とその発生機序の特定>

様々な方法を使ってデータ収集をした。傷病による欠勤状況はもとより、労働者がどのような問題を抱えているか把握するための調査を行った。調査は18ヶ月ごとに行い、職業性ストレスに関連する質問項目についてはThe Management Standardsの標準に準じて内容を再考し、それらの項目に絞って調査した。さらに人事部門のメンバーにより顧客部門に従事する労働者の監査を実施し、チームメンバー

の態度や士気についてのフィードバックを加味することとした。これらの方法を組み合わせることにより職場に実在するリスクの理解を深めることが可能となった。

＜Step3 健康被害への危険度の評価とそれに対する具体的な活動＞

QVC には労働組合がないため、職場リーダーが労働者代表と近いところで働いている。そのため、定期的な対話にて明らかになっている問題について討議することが可能である。対話上で浮き彫りとなった問題と労働者に実施した調査の結果は、労働者代表を含んだフォーカスグループで討議され、取り巻いているビジネス環境が適切な形にシフトするよう対策を実施した。

＜Step4 結果の記録＞

傷病による欠勤についての話し合い、労働者対象の調査結果、労働者向けに実施した事前対策プログラムの評価結果などを踏まえ、情報を集約し、継続的にプランの再考を重ねた。その結果、フォーラムグループの代表と管理グループが協働して下記の通り社内のビジネスソリューションを立てた。

- ・ 産業保健サービスを拡大、プロセスを向上させる。そのために人事部門と産業保健部門の関係を強化する。
- ・ **Managing Pressure** の研修を管理職に実施し、労働者向けには、より内容を絞った **Managing Pressure** の研修を構成して実施する。
- ・ 評価管理システムを再考する：管理職の対応・姿勢への評価に関する討議を推し進めるため、評価書の運用を変更する。労働者による上司評価ポイント制度は、労働者の実体験にリンクするよう工夫し、労働者の意見を評価者の総合的なパフォーマンス評価の一部に反映するよう改善する。
- ・ 全労働者の声を調査に反映するため、フォーラムグループと管理チーム、社内の連絡チームと協力してコミュニケーションの活発化を図る。

＜Step5 実施評価と組織の取り組みの再検討＞

- ・ 評価者制度は労働者のワークエンゲージメントのレベルをアセスメントすることに活用する。
- ・ 定期的な監査と調査結果のレビューを実施する。
- ・ QVC の労働者による公開討論で話し合われた問題についてモニタリングする。
- ・ キーとなる職場の人間関係についてモニタリングする。
- ・ 職場文化向上プログラムで得られたフィ

ードバック結果についてモニタリングする。

●当初の課題

当初はストレス対策に乗り出すことに懐疑的な考えを持つものもいた。しかしながら HSE の **The Management Standards** が日々の業務とストレス問題を切り離して考えることができないことを明示し、実践的なガイドラインを職場リーダーに提供したことで対策が進んだ。ストレスとプレッシャーの違いをクリアに理解することができ、研修では自己の健康管理をすることに加え、他の労働者の心身の健康をサポートすることの重要性を理解することができた。

●実施の影響

評価すべき最大のポイントは、プログラム実施後、現場の管理職によるストレスへの気づきが向上したことである。フィードバックの結果、ストレスサインへの気づきが身についたように感じるという意見が多く聞かれ、ストレスが疑われるケースに遭遇した場合にも自信を持って対応がとれそうである、との回答も得られた。

また、人事部門からは、管理職と労働者の間で、発生しうるストレス問題について事前対策に関する討議が増えたことも報告された。休務前に産業保健専門職への紹介がなされるようになったのも、事前対策が進んでいる影響と考えられる。業務中にも、必要なサポートを隠すことなく労働者に提供できるようになった。

2009 年 1 月にリーダー向けのプログラムを開催して以降、一部の事業所では傷病による欠勤率が低下したことも注目すべき点である。2008 年には 5.31%であったが、2009 年の終わりには 4.96%となった。また、2008 年から 2009 年にかけて、長期傷病者の人数が 20%低下した。

最新の調査によれば、労働者の 40%以上が心身の健康プログラムが業務外の生活にもポジティブな影響を与えたことを示している。また 50%以上がワークライフバランスにポジティブな影響を及ぼし、70%が健康に気をつけるようになったとの報告もされた。

●外的機関としてトレーニングを請け負った Denise Chilton による報告

QVC は職場のリーダー向けの終日トレーニングを提供する安全衛生のスペシャリストとして、国際的なストレスマネジメント協会のメンバーである Denise Chilton に業務委託をした。

ワークショップの中核とした **Managing Pressure** についてその重要性を強調し、ストレスとの違いとプレッシャーが個人に与えうる様々な影響について説明をした。職場リーダーは人々がストレ

ス状況に陥った際の早い段階での警告サインについて学び、この研修を通し QVC は The Management Standards に準じ健康安全面の留意すべき事項を再認識し、よりフィットしたアプローチが実践されるようになった印象を受けた。

事例 2) United Biscuits

United Biscuits はビスケットと袋詰めスナック菓子を製造するヨーロッパを代表する製菓メーカーである。イギリス国内に 14 拠点を構え、2007 年の純利益は 11 億に上った。

労働者数はイギリス国内で 7,200 人、拠点はスコットランドとイングランドに位置している。

●The Management Standards を使用してのストレス対策に取り組んだ理由

- ・ 2003 年から 2005 年にかけて、報告されたストレスの件数が増加していたため。
- ・ 予防的なストレス対策を実施することで、訴訟件数が減ることにつながると考えたため。
- ・ 企業として労働者に対する健康配慮の責任があるため。

●実施内容

手始めに United Biscuits の管理経営層を対象に職業性ストレス対策の重要性についてプレゼンテーションを行い企業におけるストレスポリシーの改定を行った。このポリシーには、United Biscuits におけるストレスレベルを監査するため、毎年リスクアセスメントを実施することが盛り込まれた。さらにルーチン業務として健康調査をすることとし、業務関連性のない問題と業務関連性のある問題（精神疾患や喘息）を区別し管理することが求められた。これは、ポリシーが導入されて以降、組織の健康状態を把握するものとして利用された。人事と産業衛生部門は労働者の離職状況、労働者からの声、欠勤状況、ストレス起因性の問題などデータを集約した。個々の労働者が抱えるストレス関連性の問題については、現場の管理職、人事部門、産業保健専門職向けに対処手順が示された（図 1）。

●The Management Standards の実践

HSE の Indicator tool が 2 部署にて使用された。併せて年 1 回の労働者を対象とした社内調査に、リスクファクターの評価エリアである Demands-仕事の要求度（作業負担・時間プレッシャー・仕事環境など）、Control-個人の裁量度、Support-職場の支援（上司や同僚からのサポートなど）、Relationships-職場環境、Role-職場における役割、Change-組織変革に配慮した質問を組み合わせた。

●アクションプラン

具体的な取り組み内容については労働者の連絡グ

ープ内で話し合わせ、結果は United Biscuits に勤務するすべての労働者に共有された。このことによりデータ収集や管理職との定期チームミーティングが平易化された。さらに社内でのストレスマネジメントに関するトレーニングが管理職向けに案内された。

●当初の課題

当初の課題は企業に対しストレスが重要なビジネス上の問題であることを伝え、対策実施に理解を得ることであった。また、すべての現場の管理職にストレスマネジメントのトレーニングを受講させることも難を極めた。後に分かったこととしては、労働組合の代表をポリシー改定のはじめから参画させていけば、より効果的なアプローチができたであろうということである。

●成功の鍵

企業がストレス問題、メンタルヘルス問題をきちんと受け止めることが重要なステップであり、成功への枠組みづくりにもつながる。The Management Standards のアプローチを企業のポリシーに調和させ、合意を図ったことが United Biscuits 内の様々な問題に対応する上で役立った。複雑なケース（仕事と家庭におけるプレッシャーと関連して生じたメンタルヘルス上の問題など）に取り組んだり、特定の優先課題に改善を重ねながら状況を監視していったりといった過程でも、キーとなった。

●もたらされた有益な結果

- ・ トレーニングを受講した現場の管理職の‘ストレスへの気づき’が向上した。
- ・ 2005 年以来、職業が主たる原因となって引き起こされたストレス件数が減少した（図 2）。
- ・ クレームや裁判につながるような問題への対応が改善された。
- ・ ストレス関連の欠勤によるコストが減少した。事前対応が可能となった各々のケースに対し、およそ 4 週間の賃金に相当する関連コストが節約可能となった。ポリシーが施行されて以来 3 年間を合わせると、40 週間分の欠勤によるコストが抑えられたことが分かった。

4. The Management Standards の有効性

The Management Standards のアプローチが職場のメンタルヘルス対策を推進する上で一定レベルの効果があることが証明されている。

英国国内で実施された調査の結果、Indicator tool は職務満足感の向上にポジティブな相関関係を示し、職業関連性の不安・抑うつ低下、仕事上のミスやヒヤリハット体験の低下に関連があることがわかっ

た。これらの結果は、The Management Standards の Indicator tool が職業関連性ストレスのリスクファクターを特定し、組織がリスクマネジメントする上で一定レベルの信頼性を兼ね備えたツールであることを示唆した。また、別の研究結果では、Indicator tool が、国の水準に対し所属する組織の平均がどのレベルであるか比較可能であることが明らかになっている。

これまでの調査で十分な回答率が得られていないこと、ストレスが仕事にもたらす影響について普遍的な結果が認められていない点は課題が残るが、職業性ストレスの測定ツールのひとつとして有用であることは評価できる。今後は更に、Indicator tool が‘達成すべき状態’つまりは良好実践をもたらしたか、また、対策の優先順位付けを可能としたか、という点について調査を進めることが必要である。

5. The Management Standards の今後の課題と展望、活用について

The Management Standards による職場のリスクアセスメントは1サイクルで終了ではなく、アセスメントの結果を踏まえ組織のポリシーの見直しや業務手順の見直しなど改善に役立てることが重要である。当初策定されたままの状態では現状の業務形態や理念にマッチしていないという事態は往々にしてあることから、The Management Standards は現状の問題解決だけに活用するのではなく、組織の変革や業務改善にあわせて継続した発展を企業にもたらすためのリスク管理基準として活用することが可能である。

The Management Standards は企業の組織力を向上し、職場における健康問題を予防することに重点を置いた取り組みである。したがってリスクアセスメントのサイクルを継続しながら、日々のマネジメントとして、実施状況の監視や評価を位置づける必要がある。独自の取り組みでリスクアセスメントをする場合も、できる限り現場の管理職の日々の責務として活動を進めることが望ましい。HSE 委託の調査によれば、ストレス原因を減らし予防をする能力とその他の管理職として要求される能力には重複する部分が大いにあることが証明されている。また、ストレスマネジメントをするためには多岐にわたる重要な能力を兼ね備えている必要があることも強調されている。職場のストレス対策を推進する上で管理職が担う役割は重要であることから、キーパーソンの役割評価を含めた職場のリスクアセスメントを実践する意義は大きい。

HSE による The Management Standards の段階的アプローチは、容易で現場状況に適したツールを幅広く提供することから活用の有用性が認められて

いる。しかしながら多くの企業が既に独自のリスクアセスメントアプローチを実践し、改善を重ねてストレス対策に取り組んでいると思われることから、The Management Standards に準じたアプローチを取り入れるかの判断は組織独自ですべきであろう。ただし、いずれのアプローチをする場合にも‘ストレス’という言葉在前面に出し対策をするのではなく、‘ウェルネス：心身の快適’や‘健康的な職場’という言葉を用いて対策を進めることが望ましい。ポジティブな視点で職場のリスクアセスメント、マネジメントを正しく行うことができれば、必要十分なアプローチ、つまりは職場改善が見込まれるものと考えられている。

D. 考察

The Management Standards は具体的な手順を指し示したガイドラインとして活用され、職場のメンタルヘルスの社会心理的リスク（要因）を実践的に特定できるツールとして開発された。5 ステップの段階的アプローチに加え、フォーカスグループの運用の仕方、各々の使用者に向けた資料などの提供は、容易で現場状況に適したツールとして公表以降幅広く受け入れられている。英国では多くの企業が The Management Standards の考え方を取り入れたアセスメントの実践をすることにより職場改善がなされたことを報告した。

HSE による Indicator tool の信頼性を認めた調査からも、その活用の有効性は明らかである。好事例の提示に留まらず、提供しているツールが現場のストレス問題を把握する手段として適切か、調査を重ねている点も極めて重要な視点といえる。職場のメンタルヘルス対策の継続した発展と良好実践を導く第一次予防を検討するにあたっては、本取り組みに着眼すべき点は多い。

以上のことから、英国 HSE における The Management Standards はわが国においてもメンタルヘルスの第一次予防の観点において効果的なツールとして提案される。使用にあたっての汎用性、有用性という点からも、わが国における実践への寄与に大いに期待される海外での良好実践(取り組み)である。

E. 結論

国際動向は第一次予防の進展に重点がシフトされ、就業条件の多様化により、効果的なメンタルヘルス対策の実施が求められる中、EU では心理社会的リスク低減を目指した枠組みの策定が進んでいる。国際産業保健学会 (ICOH) の 2009 年から 2012 年にかけての活動プランは、①すぐの対策実施に結びつく一次予防によるリスク管理、②産業保健サービス

をすべての労働者に、③現場の問題解決に役立つ予防策実施ツール、④国際ネットワークを活用した国際協力、と4つの柱が掲げられた。国際標準にあわせた各国の取り組みはより顕著となり、特に、欧州でも早くからメンタルヘルス対策に取り組んでいる英国では、2004年、政府機関である健康安全省 The Health and Safety Executive (HSE) が職業性ストレス対策のガイドラインとして、The Management Standards for work-related stress を公表した。事業者による職業性ストレスのリスクアセスメントを支援する標準的な評価指標となる本ガイドラインは、職業性ストレスを理解する上で重要なリスク領域を6つの因子：Demands-仕事の要求度(作業負担・時間プレッシャー・仕事環境など)、Control-個人の裁量度、Support-職場の支援(上司や同僚からのサポートなど)、Relationships-職場環境、Role-職場における役割、Change-組織変革、に分けて説明している。各々の領域における調査票とその判定基準を提供し、職場改善を推進する具体的なリスクアセスメントとして、①危険因子の特定、②健康被害にあっている個人とその発生機序の特定、③健康被害への危険度の評価とそれに対する具体的な活動、④結果の記録、⑤実施評価と組織の取り組みの再検討、の5ステップを挙げた。英国では多くの企業が本ガイドラインに準じた対策を自主的に実施し、職場環境改善に効果的な結果が得られたことを報告している。The Management Standards for work-related stress と英国における企業の良好実践を理解することは、わが国の職場のメンタルヘルスの第一次予防に関する具体策を検討するうえで参考になる。

F. 研究発表

1) 論文発表

柳田 亜希子. 産業ストレスの第一次予防の国際標準—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 16(4):223-227, 2009.

2) 学会発表

柳田 亜希子. 産業ストレスの第一次予防の国際標準—英国の産業ストレス対策の現状. 第16回日本産業ストレス学会(東京), 2008年12月5日.

G. 知的財産権の出願・登録状況

該当せず。

図1 ケースへの対処手順：United Biscuits における実践例

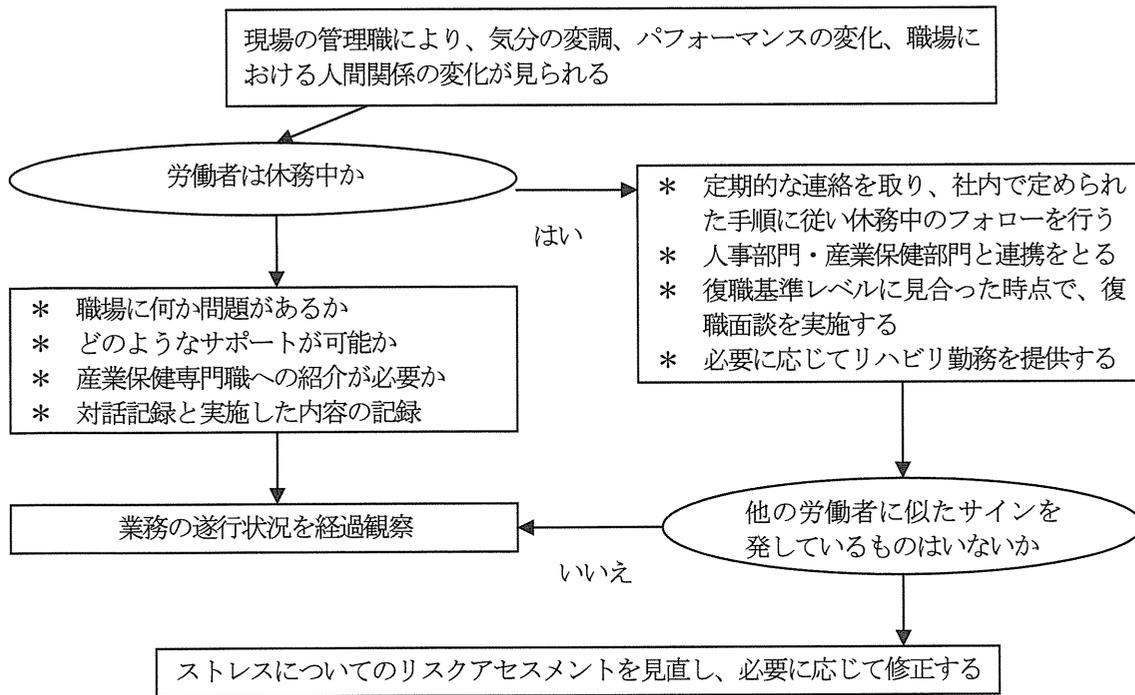
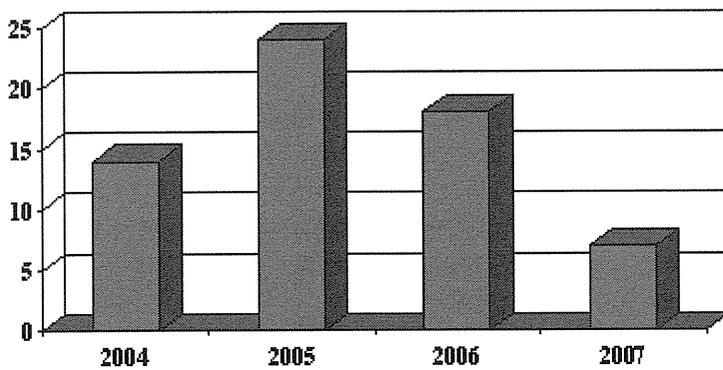


図2 報告されたストレス件数：United Biscuits 2004-2007



海外の動向（6） 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 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。

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

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こうし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