

較し判定することができる。いずれかに問題があり、これを改善したい場合には、さらに仕事の負担、作業レベル、部署レベル、企業（または事業場）レベルの仕事の資源に関する職場の平均得点を日本の労働者の平均と比較し、問題がありそうな、あるいはより強化したい領域を選ぶことができる。さらに職場の負担や資源の個別の尺度の得点パターンもプロフィールとして読み取れる。こうした情報は、職場ごとに健康いきいき職場づくり活動の方向性を決めるのに役立つと考えられる。新職業性ストレス簡易調査票は、事業場におけるメンタルヘルスサポートページ (<http://www.mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress>) から無償で公開されている。

表2 新職業性ストレス簡易調査票の推奨尺度

区分	現行版である尺度	新版で追加した尺度
仕事の負担	1 量的負担 2 質的負担 3 身体的負担度 4 対人関係 5 職場環境	6 情緒的負担 7 役割葛藤 8 ワークセルフバランス (ネガティブ)
作業 レベル資源	9 仕事のコントロール 10 仕事の適性 11 技能の活用 12 仕事の意義	13 役割明確さ 14 成長の機会
部署 レベル資源	15 上司のサポート 16 同僚のサポート 17 家族友人のサポート	18 経済地位/尊重/安定報酬 19 上司のリーダーシップ 20 上司の公正な態度 21 ほめてもらえる職場 22 失敗を認める職場
事業場レベル 資源		23 経営層との信頼関係 24 変化への対応 25 個人の尊重 26 公正な人事評価 27 キャリア形成 28 ワークセルフバランス (ポジティブ)
健康いきいき アウトカム	29 心理的ストレス反応 30 身体的ストレス反応 31 仕事の満足度 32 家庭の満足度	33 従業員のいきいき (ワーク・エンゲイジメント) 34 職場の一体感 (ソーシャルキャピタル) 35 職場のハラスメント

3. 健康いきいき職場づくりのプログラム

(1) 3つのレベルの対策

健康いきいき職場づくりを進める際には、経営層（企業または事業場）レベル、管理監督者（部署）レベル、労働者（個人）レベルの3つの方法がある³²⁾。企業・組織または事業場レベルでの対策には、理念の浸透、人材育成・人事評価制度の見直し、経営層との対話の活性化、多様性/ワークライフバランス施策などがあげられる。企業が設計し実施しているこれらのさまざまな施策を、健康いきいき職場づくりを推進するように戦略的に改善することがこのレベル

での対策になる。部署レベルでの対策には、管理監督者へのアセスメント結果のフィードバックによる改善、管理監督者のマネジメント能力向上研修、従業員参加型の健康いきいき職場づくりワークショップなどが具体的方法としてあげられる。労働者レベルでは、労働者がこうした企業・組織レベルあるいは部署レベルでの対策に参加することと同時に、労働者自身の能力開発も効果的な対策としてあげられる。例えば後述するような Job Crafting 研修や認知行動療法を応用した研修により、仕事の意義を見いだしたり、業務内容を自ら意義のあるものに工夫したりする能力を向上させることが考えられる。以下にそれぞれのレベルでの対策について健康いきいき職場づくりに効果的である可能性のある具体例を紹介する。ただし、現時点でポジティブメンタルヘルスの向上に効果が立証されているプログラムは限られている。以下に紹介する例では、これまでの研究や、個別の好事例から、間接的に健康いきいき職場づくりに効果的である可能性を示しているにとどまっているという限界があることに留意いただきたい。

(2) 組織・事業場レベルでの対策

ア. 経営理念における従業員の位置づけ

飛田 (2010) は、日本企業の経営理念を分類し、これを経営理念なし、株主についてのみ言及、従業員のやりがいについて言及、株主と従業員双方について言及の4つに区分している³⁷⁾。1999年から2007年の期間における当該企業単独の総資産経常利益率を企業業績の指標として、経営理念の区分どうしで比較したところ、株主のみについて言及がある企業では、従業員のやりがいに言及のある企業に比べて1.62%、両方に言及のある企業に比べて1.38%業績が低いことを報告している。企業理念は経営活動に影響を与えている。

小林ら³⁸⁾は、東京証券取引所により大型株100社に選定されている代表的な全ての企業のホームページからその経営理念の内容を調査した(2013年10月時点)。その内容を分析した結果、「従業員の活力や幸せを企業存続の目的のひとつと位置づけている」(モデルA:幸福追求モデル、16社)「従業員を企業戦力のひとつとして位置づけ、従業員に求める能力、仕事に対する姿勢、規範等を明記している」(モデルB:積極的企業戦力モデル、51社)「従業員をステークホルダーとしてのみ位置づけている」(モデルC:ステークホルダーモデル、26社)「従業員に関する記載無し」(7社)の4類型が抽出された。従業員の活力・幸せを目標と位置づけたり、従業員を戦力としてみなす企業では、職場風土や健康・安全についても姿勢を明確に示す傾向が見られた。またこれらの企業の分析から、経営理念における社員の位置づけが、企業の利潤最優先型から、株主、顧客、社員、社会をステークホルダーとして位置づけた「ステークホルダー」モデル、さらに社員を単なるステークホルダーではなく積極的に企業の戦力として位置づけ、社員個人の成長・自主性・創造性の涵養と、これを支える良好な職場環境・風土との上に企業の持続的な成長があると位置づけた「積極的企業戦力モデル」へと経営理念が進化すると分析している。このような経営理念のあり方が従業員の健康や幸福の向上にどの程度寄与するかを実証したデータはない。しかし従業員の活力・幸福・成長を経営理念において位置づけることは、

企業・組織レベルでの重要な健康いきいき職場づくり対策になる可能性がある。

イ. 企業の方針・施策における対策

(ア) 理念の共有

企業理念を全構成員で共有することで、同一の目標、価値観を醸成し、労働者が明確な目標を持って動機づけされやすくなるとともに、ソーシャル・キャピタルを高めることができると思われる。建設機械・車両、産業機械の開発、製造、販売を行う連結従業員数46,000人（海外従業員が半数）の企業では、全社的に「いきいき」コンセプトを推進することで理念の共有をはかっている³³⁾。コンセプトとして「居甲斐」の創出、「社員1人1人」が元気になることを重視することを打ち出し、これに基づいて、人事施策として、皆が平等に働ける職場づくり、本人の希望や申し出による異動の推奨、さらに社長表彰、技能競技大会など表彰制度を設けている。また安全衛生でも「社員が安全で安心して働くことのできる職場環境」を第一とし、事業報告でも売り上げよりも前に安全・健康について報告することを徹底している。こうした理念は、海外現地法人にも適用されている。

(イ) チームワークに着目した人材育成と評価制度

わが国の企業では、個人ベースの成果主義を取り入れたことで労働者の個人主義的傾向を強め、また評価の視点が短期化しがちであったために問題が多かったという反省があり、成果・業績評価のあり方を見直す動きがある。チームワークに着目した人材育成と評価制度を導入することで、職場のソーシャル・キャピタルを育て、結果として従業員の動機づけやポジティブメンタルヘルスを向上させることが可能になるとと思われる。

従業員数38,000人の自動車関連部品の製造企業では、社長直轄の「元気プロジェクト」が推進されている³³⁾。そのコンセプトは「人と人が関われることを増やす」「職場で話題になるようなことを増やす」ことにある。定期的な調査を行って本人のやる気、活力、上司が部下を見ているか、職場は話し合いができていないか、助け合いがあるかを指標に職場の状況を管理監督者にフィードバックし、管理監督者に工夫や改善を求める。従業員のつながりを強めるため、また昼礼、運動会、年賀式などの会社行事を復活させている。組合もまた経営層のこうした方針に呼応し、企業側からはアプローチしにくい個人生活の側面から「元気倍増活動」と名付けた支援策を進めている。また従業員数2,700人の精密加工装置の製造・販売企業では、社長直轄の「働きがい開発プロジェクト」、「フローカンパニープロジェクト」が進められている³³⁾。コンセプトは「社員の関係の質向上が職場のパフォーマンス向上につながる」である。このために、社員が気軽に雑談できる場所として「結（ゆい）スペース」を作ったり、職場単位で「おやつタイム」を作ったなどの活動が行われている。前者は人材育成・人事評価の側面から、後者は場所や時間などの設定により従業員の交流や一体感の形成をはかる企業レベルでの対策の好事例と考えられる。

(ウ) 経営層との対話の促進

経営層との信頼関係は、職場ソーシャル・キャピタルの1つであり、重要な組織の資源と位置づけられる。いくつかの好事例からは、幹部社員が各部署を訪問して直接に従業員と対話するタウンミーティングが経営層との信頼関係の構築に良い影響をもたらす可能性がある。世界220以上の国・地域に事業を展開する国際的な流通業では、220以上の国・地域に285,000人以上の従業員が働いている。経営層は、これら各国の事業場を頻回に訪問し、特に若年層の従業員と対話を行うことで、経営層と従業員との信頼関係づくりに注力している。

(エ) 多様性・ワークライフバランス施策

今日、従業員は多様なニーズを持ち、それぞれの仕事と生活とを両立させようとしている。企業によっては、従業員がそのニーズに応じて選択できる多様な人事施策を提供することで、従業員を動機づけ、経営層との信頼関係を構築する活動を行っている。従業員数279名のソフトウェアの開発、販売を行う成長企業では、役員の主導により、これを推進している³³⁾。コンセプトは「自立(自律)と選択」にあり、一体感やチームワークを作り出す仕組みはひとつの形や、一方向ではありえない。社員が参加する様々な輪があって、重なり合っている状態から作り出されるものとされている。こうした自立と選択を実現するために人事部感動課が設置され、チームワークを表彰するチームワークオブザイヤー、超短時間勤務を可能にするウルトラワーク、従業員イベントへの助成「イベン10」やクラブ活動への助成など20を越える人事施策が展開されている。また経営層と社員とのグループでの議論を頻繁に実施しており、社員の反応をタイムリーに吸い上げ、人事施策の改廃につなげている。

(3) 部署レベルでの対策

ア. 健康いきいき職場アセスメント結果に基づく管理監督者による改善

すでに述べたような新職業性ストレス簡易調査票などを利用して職場の健康いきいき資源とアウトカムを評価し、これを管理監督者に結果返却し、各職場においてそれぞれ改善策や強化策を考えて実行してもらうことにより、健康いきいき職場づくりが進展する可能性がある。例えば、ストレス対策のための職場アセスメント結果を管理監督者に返却し、改善を進めてもらうことで、高ストレス職場の数を減らすことができたことが報告されている³⁹⁾。これと同様に健康いきいき職場アセスメント結果に基づく管理監督者による改善を進めることが可能だと思われる。

イ. 管理監督者のマネジメント能力の向上

管理監督者のマネジメント能力あるいは行動は、部下のメンタルヘルスに影響を与える。英国健康安全局(UK Health and Safety Executive, HSE)は2004年に「マネジメントスタンダード」アプローチと呼ばれるガイドラインを公表し、ストレス軽減のための職場改善の具体的な

方法を人事担当責任者、安全衛生管理担当者、組合長、職場の管理者に提供している³²⁾。このマネジメントスタンダードと連携して、職場のストレスを軽減し予防するための管理監督者のマネジメント能力の一覧およびその測定ツールが開発されている⁴⁰⁻⁴²⁾。

2007年に報告された Phase 1 研究⁴⁰⁾ では、効果的な仕事のストレスのマネジメントと関連する管理監督者の具体的行動を同定し、仕事のストレスを予防し減らすための管理能力の枠組みを作成する作業が行われた。まず質的研究の方法論を使い、労働者のストレスを管理することと関係した行動を明確にした。参加者は216人の労働者、166人の管理監督者、54人の人事労務担当者であり、5つの主要産業領域（教育、医療、国家公務員、自治体職員、金融）から選択された。構造化された1対1の面接や、ワークショップ、紙上演習などから得られた情報を内容分析により区分・整理している。この結果、19の管理能力が同定され、これらは労働者、管理監督者、人事労務担当者の別、あるいは産業の別でいくらか相違はあるものの、ほとんど共通していることがわかった。これらの管理能力は、マネジメントスタンダードの各側面や経営学で用いられる管理能力の評価枠組みとも一致していた。2008年に報告された Phase 2 研究⁴¹⁾ では、これらの管理能力を測定するツールを検討するために行われた。313人の参加者、22の組織、152人の管理監督者およびこれ以外に収集された656件の意見をデータとし、Phase 1 研究で作成された管理能力のリストを改善し、4つのコンピテンシーおよび12の下位コンピテンシーに整理した(表3)。この管理能力を測定するために合計66項目のストレスマネジメントコンピテンシー指標ツールが作成された。Phase 3 研究⁴²⁾ では、207人の管理監督者と594人の労働者がこのツールを用いた介入プログラムに参加し、仕事のストレスを予防し減らすための管理監督者の能力の向上に、このツールが有効であるとの根拠が質的・定量的に得られたとしている。

ストレスマネジメントコンピテンシー指標ツールは現在日本語訳され、その信頼性、妥当性が検証されている⁴³⁾。予備的な調査によればストレスマネジメントコンピテンシーの4領域の

表3 職場のストレスを予防するための管理監督者の能力・行動（ストレスマネジメントコンピテンシー）の4領域と下位尺度（英国健康安全庁,2008）

領域A. 部下への配慮と責任 (17項目)	領域B. 現在と将来の仕事に対する適切な管理・伝達 (22項目)	領域C. チームメンバーへの積極的な関わり (15項目)	領域D. 困難な状況における合理的な考えと対処(12項目、ただし部下の人間関係問題を経験した者のみ回答)
A 誠実さ	A 先の見通しをたてて仕事を管理する	A 身近な存在である	A 対人関係への対応
B 感情のコントロール	B 問題解決	B 社会的である	B 組織が持つ資源の利用
C 配慮ができる	C メンバー意識を高める / 権限を与える	C 共感を持って接する	C 責任を持って問題解決にあたる

文献⁴³⁾ から引用

得点と、上司が評定した自分の部署の心理的ストレス、ワーク・エンゲイジメントおよび生産性の間には有意な関連性が認められている。管理監督者に自らの仕事のストレスを予防し減らす管理能力を自己評価してもらうこと、またこれを用いて管理監督者に管理能力向上の教育研修を行うことにより、労働者のポジティブなメンタルヘルスを向上させることができる可能性がある。

ウ. 従業員参加型の「健康いきいき職場づくり」ワークショップ

職場におけるストレス対策では、従業員参加型の職場環境改善が効果的であることが知られている⁴⁴⁾。従業員参加は、WHOの健康職場モデルでも重要視されている⁴⁵⁾。健康いきいき職場づくりにおいても、従業員参加型の職場環境改善の手法を応用することで、効果的なプログラムを開発することができるかもしれない。

ある研究機関で、管理監督者からの提案をもとに、働きがいのある、コミュニケーションのよい、働きやすい「いきいきとした職場づくり」を目的とした参加型職場環境改善が実施された⁴⁶⁾。管理監督者との打ち合わせの後、一部門の従業員26人が全員参加して「いきいき職場づくり」ワークショップ(150分)を開催した。産業医による「いきいき職場」についての講義の後、「職場環境改善のためのヒント集」(アクションチェックリスト)⁴⁷⁾に、いきいきとした職場づくりのチェックポイント6項目を加えた「いきいき職場づくりのためのアクションチェックリスト」を用いてグループ討議を行い、いきいき職場づくりのプランを発表した。これらのプランについて総合討議を行った後、4人の従業員代表を選んでさらにプランを具体化した。最終的に、職場全体で取り組むプランを「情報周知のためのホワイトボードの設置」「他チームの情報を得るための情報交換会」の2つに決め、推進した。産業保健スタッフは、開始後1ヶ月後、3ヶ月後、6ヶ月後に管理監督者および従業員代表と面談を行い、進捗状況の確認を行った。参加者の同意を得て、ワークショップ実施前と取り組み後6ヶ月を経過した時点で新職業性ストレス簡易調査票による調査を実施(回収率90%)し、取り組み前後の変化を確認した。その結果、個人のいきいき度(2.4点→2.6点)、職場のいきいき度(2.3点→2.5点)が上昇していた。健康アウトカムと満足度ではすべての尺度で得点が改善していた。また「上司のサポート」「上司のリーダーシップ」「同僚のサポート」等、部署レベルの仕事の資源において10尺度中7項目において得点が改善していた。実行された計画がいずれもメンバー間の情報共有を促進する内容であったことに加え、参加型のワークショップを通じて職場について話し合うことで、メンバー間のコミュニケーションが活性化したこと、当事者意識が醸成されたことが反映されたものと思われた。この事例からは、健康いきいき職場づくりを推進する方法の一つとして、参加型職場環境改善が活用できると考えられる。

(4) 労働者個人レベルでの対策

ア. ジョブ・クラフティング

通常、職務の設計は、組織またはこれを代理する管理監督者によってなされる。しかし近年、労働者自身が自分の職務を工夫・改変し、動機づけ効果を得るような行動が経営学において注目されている。これをジョブ・クラフティングと呼ぶ⁴⁸⁾。ジョブ・クラフティングは、労働者個人が主体的に、自分の仕事が魅力的になるように職務内容や職場環境に働きかけ、働きやすい職場環境を形成していくプロセスである。ジョブ・クラフティングされている背景には、近年企業における組織構造がフラット化し、事前に割り当てられた業務をこなすだけでなく、労働者が現場で直面した問題を解決するために創造力を発揮した行動を求められるようになってきたことがある⁴⁹⁾。ジョブ・クラフティングには3つの形態⁴⁸⁾があり、第一は労働者が自ら職務の種類や数を変更することで職務の範囲を変更することである。第二は職務に関する人間関係の範囲を変更することであり、労働者が自ら自分の業務に係わる同僚や、その関わり方を変更することにより業務を改善することである。第三は、労働者が職務に対する見方を変えることである。例えば職務をこまぎれの部分的な作業と見なすか、あるいは全体的な1つの意味ある仕事の一部と見なすかによって業務負荷に対する労働者の感じ方や動機づけが変わってくる。こうしたジョブ・クラフティングにより、職務設計が変更され、また職場における人間関係が変化し、その結果、労働者にとって仕事の意味が変わり、また仕事の位置づけが変わってくるという効果が生じる。森永ら⁴⁹⁾は、先行研究のレビューおよび実証データの分析から、労働者にジョブ・クラフティングを行う自律性が与えられることと、労働者自身がジョブ・クラフティングへの志向を持つことの2つの条件がそろった場合に、労働者の動機づけが進むことを報告している。労働者への裁量権の移譲および労働者への教育研修がジョブ・クラフティングを促し、労働者の動機づけ、ひいてはポジティブなメンタルヘルスを向上させる上で効果的である可能性がある。

イ. 認知行動療法を用いたワーク・エンゲイジメントの向上

労働者に対する教育研修を通じて労働者のワーク・エンゲイジメントを高めることが可能かもしれない。ワーク・エンゲイジメントの向上を目的とした介入研究の系統的レビューでは3研究がレビューの対象とされた⁵⁰⁾。しかしながら、3研究のいずれもワーク・エンゲイジメントを有意に改善するには至らなかった⁵¹⁻⁵³⁾。これらの3研究では、物理的な負荷軽減と休憩の取り方の工夫、キャリアマネジメントスキル向上のためのワークショップ、有酸素運動とヨガなどが介入プログラムの中心要素であった。

一方、認知行動療法 (CBT) を用いてワーク・エンゲイジメントを向上させようとする研究がわが国で試みられている。1つは、労働者のストレス改善を目的としたインターネットプログラムによる CBT (iCBT) がワーク・エンゲイジメントの向上にも効果があるかを検討した研究である⁵⁴⁾。もう一つは、労働者の生産性や活力の向上を目的として新たに作成した小集団向け CBT プログラム (いきいき CBT プログラム) のワーク・エンゲイジメントの向上効果を検討したものである⁵⁵⁾。いずれもプログラムも認知変容に焦点を当てた要素が含まれており、ま

た労働者向けにアレンジされたプログラムとなっている点が特徴である。前者の研究⁵⁴⁾では、無作為化比較試験により労働者のワーク・エンゲイジメントの向上効果が検討されている。IT系企業2社の労働者から参加に同意してベースライン調査に回答した850人のうち、導入基準を満たした762人を介入群と対照群に無作為に同数ずつ割付け、介入群に対してiCBTプログラムを提供した。両群ともに3ヵ月後、6ヵ月後に追跡調査を行い、ベースライン調査および追跡調査ではワーク・エンゲイジメント (Utrecht Work Engagement Scale; UWES) について質問した。UWESは介入群で対照群に比べて有意に増加し ($p=0.04$)、効果量は3ヵ月後時点で0.11、6ヵ月後時点で0.16であった。今ひとつの研究⁵⁵⁾では、仕事への活力、パフォーマンスの向上を目的として全5回、毎週1回90分の新しい集団認知行動療法プログラム (いきいき CBGT) が作成され、そのワーク・エンゲイジメント向上効果を前後比較試験にて検討された。IT系企業の社員からボランティア12名が研究に参加した。参加者には、各回のプログラム受講前 (全5回) および介入後1ヵ月時点で、ワーク・エンゲイジメント (UWES) について質問した。UWESは介入後に増加したが、有意ではなかった ($p=0.22$)。しかし効果量は、第5回受講前時点で $d=0.60$ 、1ヵ月後時点で $d=0.70$ と中程度以上であった。これらの研究からは、労働者のワーク・エンゲイジメントの向上に認知行動療法を利用した研修プログラムが有効である可能性が示唆される。

V. 健康いきいき職場づくりとその他の活動との関係

1) 健康いきいき職場づくりと従来の職場のメンタルヘルスとの関連

健康いきいき職場づくりは、ポジティブなメンタルヘルスを目標としたノンヘルスセクターからのアプローチであり、従来産業保健として行われてきた職場のメンタルヘルスの活動に置き換えることができるものではない。むしろ従来の職場のメンタルヘルス対策の手が届かなかったところに対する対策であり、従来の職場のメンタルヘルス対策に加えて行うことで、相乗作用が見込まれるものであると考えられる。しかし健康いきいき職場づくりは、従来の職場のメンタルヘルスや、より広く産業保健活動全体にもさまざまな示唆を与えてくれる。例えば、メンタルヘルス不調者の職場復帰支援 (第三次予防) においても、健康いきいき職場づくりの活動の中で形成される職場の一体感や多様性への配慮は、復職してきた労働者にとって支援的に働くと期待される。健康いきいき職場づくりが労働者の心理的資本を育成するという視点を持っていることから、復職してきた労働者に対して、その障害や回復に配慮しながら、人材育成の観点からの支援を行うことにもつながる可能性を持っている。また健康づくりのための歩行キャンペーンや禁煙キャンペーンは通常、メンタルヘルス対策とは別の活動として位置づけられているが、健康いきいき職場づくりの観点からは、こうした健康づくり活動の中に、他者とつながり、企業や部署ごとの一体感を育成する要素を入れ込むことで、ポジティブなメンタルヘルスを推進することも可能になると考えられる。

2) 健康いきいき職場づくりと経営活動

健康いきいき職場づくりは、経営からみた場合には、新しい経営戦略であり、特に人材開発戦略である。すでに述べたように経営学においても、労働者の心理的資本の向上により、より生産的な組織をつくることに関心の1つになっている。人材・組織マネジメントでは、①競争下での人間尊重（手続き的公正性）、②繋がり作り（人間関係重視、ホーソン研究）、③理念の共有（ヴィジョンナリーカンパニー）、④参加型経営（high performance work systems）、④リーダーシップ論の展開（サーバント・リーダー、コーチング）が新しい経営手法として注目されている⁵⁶⁾。健康いきいき職場づくりの方法論はこれらの経営手法と極めて一致している。またポジティブメンタルヘルスおよびノンヘルスセクター要因（あるいは組織要因）へのアプローチは、経営と関連が深い。ワーク・エンゲイジメントは、労働者のパフォーマンスと関連する^{12, 13)}。先に紹介したイスラエルの公会堂運営組織の研究では、管理監督者の対人的公正は、職場のソーシャル・キャピタルを高め、労働者のワーク・エンゲイジメントを増加させ、さらに客観的に評価された労働者の生産性と関連したことが報告されている²⁶⁾。

（公財）日本生産性本部と、東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野は協同して2012年12月に「健康いきいき職場づくりフォーラム」を設立した³³⁾。これは健康いきいき職場づくりについての研究、好事例の収集、推進方策の開発、普及を行うための企業会員組織である。このフォーラムにおいて健康いきいき職場づくりに賛同する企業が増加している。健康いきいき職場づくりに代表されるような、職場のメンタルヘルスのポジティブ、ノンヘルスセクターアプローチは経営の一環として受け入れられやすいと思われる。

VI. 健康いきいき職場づくりの課題

健康いきいき職場づくりには課題がある。まず、健康いきいき職場づくりは、健全な経営理念の下で行われる必要がある。従業員を使い捨ての単なる労働力と見なし、従業員の健康や幸福に関心を持たない経営理念の下で、健康いきいき職場づくりという名の労働強化が行われることになることは避けなければならない。また健全な経営理念の下に行われる健康いきいき職場づくりであっても、従業員の動機づけやワーク・エンゲイジメントの増加は労働時間の延長につながる可能性がある。労働時間の延長は、ワークライフバランスの低下や循環器疾患のリスクとは強く関係しているため、活動が長時間労働につながらないようにする配慮は重要である。健康いきいき職場づくりの計画段階から労働者が参加する機会を作ること、また労働組合とともに進めることがこうした「副作用」を防止する方策になるかもしれない。

一方、ポジティブなメンタルヘルスを増進すること自体の意義についても疑問や課題がある。例えばワーク・エンゲイジメントは疾病休業や離職とは一般に負の相関を示すことが知られているが¹²⁾、これを増進することで、うつ病やあるいは循環器疾患の発症が予防できるかどうかについては世界的にもデータがない。米国人とくらべ日本人ではポジティブ感情の表出スタイルが異なるため、その臨床的意義は不明確とする指摘もある⁵⁷⁾。

最後に、ここで紹介した健康いきいき職場づくりのプログラムはその有効性が検証されたものではない。吉村ら⁵⁸⁾は、ストレス対策を主目的とした職場環境改善、労働者向け教育研修、管理監督者教育についてその費用対効果が一定以上であると分析しているが、健康いきいき職場づくりが労働者および経営の双方にとってメリットをもたらすかどうかについては、今後の研究を待つ必要がある。

<参考文献>

- 1) 厚生労働省大臣官房統計情報部. 平成19年および24年労働者健康状況調査<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/h24-46-50.html>
- 2) 井上彰臣, 川上憲人. 第1章 C. 仕事のストレスによって精神疾患は発症するか? In: 日本産業精神保健学会(編), ここが知りたい職場のメンタルヘルスケアー精神医学の知識&精神医療との連携法一. 8-12, 東京, 南山堂. 2011.
- 3) 内閣府. 平成19年版国民生活白書, pp127-132, 内閣府, 東京(2007) http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h19/01_honpen/index.html (最終アクセス日2012/8/25)
- 4) 天笠 崇: 成果主義とメンタルヘルス, 新日本出版社, 東京, 2007.
- 5) 守島基博: 人材の複雑方程式ー日経プレミアシリーズ, 日本経済新聞出版社, 2010.
- 6) 労働者健康福祉機構大阪産業保健推進センター: 「休職からの職場復帰体制の現実と課題」調査研究報告書, 2006. <http://www.osakasanpo.jp/research/h18.pdf>
- 7) (公財)日本生産性本部: 第6回「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査結果, 2012. <http://activity.jpc-net.jp/detail/mhr/activity001359/attached.pdf>
- 8) 川上憲人. 平成23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)総合報告書, 2012. <http://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/NBJSQ/労働安全衛生総合研究一次予防班H23総括分担研究報告書.pdf>
- 9) Seligman MEP: Positive psychology: an introduction, *American Psychologist*, 55 (1): 5-14, 2000.
- 10) Reichardt T: Well-being research: a measure of happiness, *Nature*, 444 (7118): 418-9, 2006.
- 11) Schaufeli WB, Salanova M, Gonzalez-Romá V, Bakker AB: The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92, 2002.
- 12) 島津明人, 江口尚: ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後の展望, *産業医学レビュー*, 25: 79-97, 2012.
- 13) 島津明人, 佐藤美奈子(訳): ワーク・エンゲイジメント入門. 星和書店. 2012.
- 14) Schaufeli WB, Bakker AB: Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293-315, 2004.
- 15) Bakker AB, Demerouti E: The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22: 309-328, 2007.
- 16) UK National Institute for Health and Clinical Excellence: Promoting mental wellbeing through productive and healthy working conditions: guidance for employers, *Public Health Guidance No. 22*,

2009.

- 17) Beddington J, Cooper CL, Field J, Goswami U, Huppert FA, Jenkins R, Jones HS, Kirkwood TB, Sahakian BJ, Thomas SM. The mental wealth of nations. *Nature*, 455 (7216): 1057-60, 2008
- 18) Luthans F, Youssef CM. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2): 143-160, 2004.
- 19) 井上彰臣, 土屋政雄, 川上憲人: 国内外の産業医学に関する文献紹介-企業における組織的公正とその健康影響. *産業医学ジャーナル*. 31 (2) : 132-135, 2008.
- 20) Inoue A, Kawakami N, Tsutsumi A, Shimazu A, Tsuchiya M, Ishizaki M, Tabata M, Akiyama M, Kitazume A, Kuroda M, Kivimäki M. Reliability and validity of the Japanese version of the Organizational Justice Questionnaire. *Journal of Occupational Health*, 51: 74-83, 2009.
- 21) Ylipaavalniemi J, Kivimäki M, Elovainio M, Virtanen M, Keltikangas-Järvinen L, Vahtera J: Psychosocial work characteristics and income of newly diagnosed depression: a prospective cohort study of three different models, *Social Science and Medicine*, 61 (1): 111-122, 2005.
- 22) Elovainio M, Kivimäki M, Vahtera J, Keltikangas-Järvinen L, Virtanen M: Sleeping problems and health behaviors as mediators between organizational justice and health, *Health Psychology*, 22 (3): 287-293, 2003.
- 23) 江口 尚. 職域におけるソーシャル・キャピタルと健康影響. *産業医学ジャーナル* 34 (2) : 94-99, 2011.
- 23) Oksanen T, Kouvonen A, Vahtera J, Virtanen M, Kivimäki M: Prospective study of workplace social capital and depression: are vertical and horizontal components equally important?, *J Epidemiol Community Health*, 64 (8): 684-9, 2010.
- 24) Kouvonen A, Oksanen T, Vahtera J, Stafford M, Wilkinson R, Schneider J: Low workplace social capital as a predictor of depression: the Finnish Public Sector Study, *Am J Epidemiol*, 167 (10): 1143-51, 2008.
- 25) Inoue A, Kawakami N, Ishizaki M, Shimazu A, Tsuchiya M, Tabata M, Akiyama M, Kitazume A, Kuroda M: Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83: 29-38, 2010.
- 26) Carmeli A, Ben-Hador B, Waldman DA, Rupp DE: How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: implications for job performance. *J Appl Psychol*, 94 (6): 1553-61, 2009.
- 27) ILO: Stress prevention at work checkpoints - Practical improvements for stress prevention in the workplace, ILO, Geneva, 2012.
- 28) Leka S, Cox T (eds.): The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. WHO, Geneva, 2008. 邦訳: 欧州における労働危機管理体制の手引: 雇用者と労働者のための助言, 2009. <http://www-sdc.med.nagasaki-u.ac.jp/gcoe/publicity/prima2009.pdf>
- 29) World Health Organization Commission on Social Determinants of Health: Closing the gap in a generation: health equity through action on the social determinants of health. Final Report of the Commission on Social Determinants of Health. Geneva, World Health Organization, 2008
- 30) World Health Organization: Adelaide Statement on Health in All Policies: moving towards a shared governance for health and well-being, World Health Organization, Geneva, 2010. <http://www.who.int/>

social_determinants/hiap_statement_who_sa_final.pdf

- 31) 小田切優子, 川上 憲人, 下光 輝一: 職場のメンタルヘルスの新しい日本型枠組み ステークホルダー会議の成果から. 産業精神保健, 20 (3): 187-193, 2012.
- 32) 川上憲人: 職場のメンタルヘルスをめぐる国際動向と日本の優先課題. 産業ストレス研究18 (4): 233-240, 2011.
- 33) 公益財団法人日本生産性本部, 東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野. 健康いきいき職場づくりフォーラム <http://www.ikiiki-wp.jp/>
- 34) 川上憲人, 井上彰臣. 新職業性ストレス簡易調査票の解説: 開発のねらいと経緯. 産業医学ジャーナル, 35 (6): 4-9, 2012
- 35) 井上彰臣, 川上憲人. 職業性ストレス簡易調査票の開発と応用 新職業性ストレス簡易調査票の開発. 産業ストレス研究, 20 (2): 147-153, 2013.
- 36) 小田切優子. 職業性ストレス簡易調査票の開発と応用 新職業性ストレス簡易調査票の現場での応用. 産業ストレス研究, 20 (2): 155-162, 2013.
- 37) 飛田 努. 日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析—2000年代における日本的経営を考察する手掛かりとして. 立命館経営学, 48 (5): 61-77, 2010.
- 38) 小林由佳, 江口尚, 安藤絵美子, 川上憲人. 経営理念における産業保健活動に関する記載の分析. 第87回日本産業衛生学会, 岡山, 2014年5月.
- 39) 島津美由紀, 山川和夫, 城戸尚治. 職場環境改善を目的としたストレス対策事例 事業所における計画策定から実施・効果評価まで. 産業ストレス研究, 11 (2): 105-112, 2004.
- 40) Health and Safety Executive. Research Report 553 - Management competencies for preventing and reducing stress at work - Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards. Prepared by Goldsmiths, University of London for the Health and Safety Executive, 2007 <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr553.pdf>
- 41) Chartered Institute of Personnel and Development. Line management behaviour and stress at work: Updated guidance for line managers. Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2008 http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/898B09D3-6F8A-49AF-BD11-66EC76B086D4/0/stress_at_work_updated_guidance_for_line_managers.pdf
- 42) Chartered Institute of Personnel and Development. Research insight - Preventing stress, promoting positive manager behavior. Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2009 http://www.cipd.co.uk/binaries/preventing_stress_research_insight.pdf
- 43) 川上憲人, 関屋裕希, 小林由佳, 島津明人, 難波克行, 津野香奈美, 江口尚, 原雄二郎. 仕事のストレスを予防し軽減する管理監督者の能力の測定: 英国HSEストレスマネジメントコンピテンシー調査票日本語版の開発. 第87回日本産業衛生学会, 岡山, 2014年5月.
- 44) 吉川 徹, 吉川悦子, 土屋政雄, 小林由佳, 島津明人, 堤明純, 小田切優子, 小木和孝, 川上憲人. 科学的根拠に基づいた職場のメンタルヘルスの第一次予防のガイドライン職場のメンタルヘルスのための職場環境改善の評価と改善に関するガイドライン. 産業ストレス研究, 20 (2): 135-145, 2013
- 45) WHO. Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policymakers and practitioners. WHO: Geneva, 2010. http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789241599313_eng.pdf

- 46) 折本加寿子, 川上憲人, 関屋裕希. 「いきいきとした職場づくり」を目指した参加型職場環境改善の取り組み. 産業衛生学雑誌, 55 (特別増刊): 485, 2013.
- 47) 吉川 徹, 川上憲人, 小木和孝, 堤明純, 島津美由紀, 長見まき子, 島津明人. 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, 49 (4): 127-142, 2007.
- 48) Wrzesniewski A, Dutton JE: Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26: 179-201, 2001.
- 49) 森永雄太, 鈴木竜太, 三矢 裕:職務設計を通じた動機づけ戦略—自律的な職務設計とジョブ・クラフティングに注目して—. 神戸大学経営学研究科 Discussion paper 2010-60, 2010.
- 50) 今村幸太郎, 関屋裕希, 川上憲人, 島津明人. 労働者のワーク・エンゲイジメント向上を目的とした介入研究レビュー. 産業医学ジャーナル 37 (2), 2014 (印刷中) .
- 51) Hengel KMO, Blatter BM, Joling CI, van der Beek AJ, Bongers PM: Effectiveness of an intervention at construction worksites on work engagement, social support, physical workload, and need for recovery: Results from a cluster randomized controlled trial. *BMC Public Health*, 12: 1008, 2012.
- 52) Vuori J, Toppinen-Tanner S, Mutanen P: Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: Randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2): 273-286, 2012.
- 53) Strijk JE, Proper KI, van Mechelen W, van der Beek AJ: Effectiveness of a worksite lifestyle intervention on vitality, work engagement, productivity, and sick leave: Results of a randomized controlled trial. *Scand J Work Environ Health*, 39 (1): 66-75, 2013.
- 54) 今村幸太郎, 川上憲人, 古川舜亮. 職場における遠隔認知行動療法プログラムの展開 労働者を対象としたインターネット認知行動療法 (iCBT) の効果 無作為化比較試験. 認知療法研究, 6 (2): 146-150, 2013.
- 55) 今村幸太郎, 関屋裕希, 川上憲人, 島津明人. 労働者を対象とした新しい集団認知行動療法のポジティブアウトカム改善効果. 産業精神保健 21: 65, 2013.
- 56) 守島基博, 私信, 2013.
- 57) Iwata N, Roberts CR, Kawakami N. Japan-U.S. comparison of responses to depression scale items among adult workers. *Psychiatry Res*, 58 (3): 237-45, 1995.
- 58) 吉村健佑, 川上憲人, 堤明純, 井上彰臣, 小林由佳, 竹内文乃, 福田敬. 日本における職場でのメンタルヘルスの第一次予防対策に関する費用便益分析. 産業衛生学雑誌, 55 (1): 11-24, 2013.

稿 寄
いきいき職場で実現する
メンタルヘルス一次予防策の最前線

公益財団法人労働科学研究所副所長

吉川 徹



1 進展している職場のメンタルヘルス対策

労働に関する価値観が多様化し、様々な働き方が広がっている昨今、労働者が安全で健康的に働くことができ、いきいきとした労働生活を営む方法があらためて問われています。わが国の自殺率は国際的にも高く、働くことに関連して心身の不調を訴える労働者も増加しています。職場で取り組む心の健康（メンタルヘルス）対策の重要性は、衆目の一致するところですが、

職場のメンタルヘルスの課題には、現代の若者に特徴的な抑うつ症状や過重労働による消耗性うつへの対処、最近では暴言・パワハラが心身の健康を悪化させる安全健康リスクの一つとして注目を集めています。

また、非正規雇用などの就労が不安定な労働者や中小企業におけるメンタルヘルス支援なども課題です。個人のストレス対処能力と、メンタルヘルスを悪化させる労働条件や労働環境などの改善の必要性が指摘されています。

一方、この一〇年を振り返ってみると、現場における職場のストレス対策は、実に鮮やかに進展をみせています。職場で心身に不調を来した労働者が発生した際に、あわててその対策に追われるよりも、不調者が出ないような職場づくりが必要であるとの共通認識が広がっています。また、たとえば体調を悪くしたとしても、安心して休養・療養でき、職場に戻ることでできる職場づくりも進んでいます。それは、労働者の

メンタルヘルス不調は生産性にも影響し、企業の社会的責任（CSR）の視点からその予防が重要であり、なによりも働きよい職場づくりが労働生活における労働者の基本的権利として保障される必要があるとの認識が広がってきたからといえます。

2 効果のあがる対策例

一見、抑うつ状態で就労が困難になった労働者の事例でも、個人でなく職場をよくみてみると、働くにあたっての「まともな」職場づくりが進んでいない場合があります。最近、「ブラック企業」という言葉で、不適切な労働を強いている企業が話題に上ります。メンタルヘルス対策は、労使で解決できることが多くあります。若者うつには、私傷病休職規定を整えて、会社としてのルールを明確にし、本人には社会人としての基本ルールを上司が根気よく教えまします。できる上司は、部下を育てられる上司、管理職としての職場のストレスマネジメント教育を受ける機会を活用しています。また、パワーハラスメントによって部下が心の健康を損なっている職場、慢性的な人員不足により疲弊している職場などは、管理監督者教育の定例化、職場の働きかたを変えるトップの方針明示により、成果をあげ

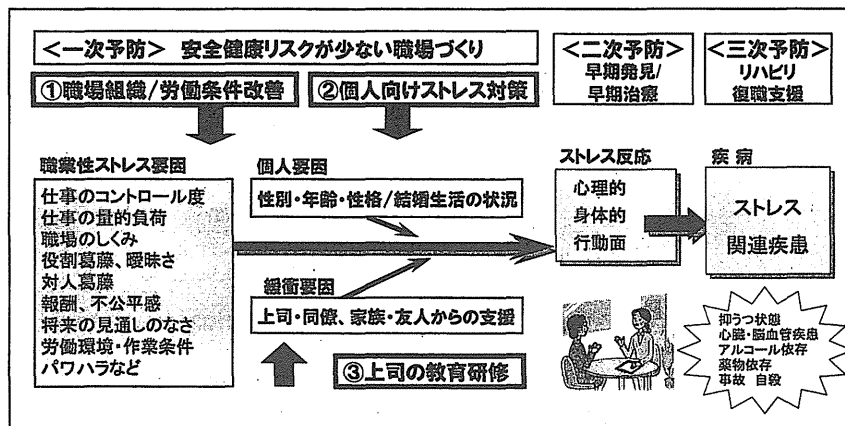
ている多くの職場があります。抑うつ状態が原因で職場をいったん離れてしまっても、復職プログラムを整備して、失敗してもリベンジできる社内制度を整えている企業も増えました。守りと攻めのメンタルヘルス対策がともに進んでいます。

3 働きよい職場づくりとメンタルヘルス

日々の産業安全保健活動において、良好実践を具体的な目標にして、良好実践と連携できる方法を積み上げてゆることが、多様な職場の条件で有効な視点であることが確かめられてきています！

図1にはメンタルヘルス対策の3つの視点（一次予防、二次予防、三次予防）を示しました。心の健康を損なわないようにする予防対策（一次予防）には、①職場組織・労働条件改善、②個人向けストレス対策、③上司（管理監督者）への教育研修の三つのアプローチがあります。専門家による問診やスクリーニングで心の不調者を早期に発見し治療につなげるのは二次予防、休職後にスムーズに職場に復帰できる仕組みは三次予防の取り組みです。メンタルヘルス不調の一次予防策として、個人向けストレス対策と管理監督者教

図1 職場のメンタルヘルス一次予防:三つのアプローチ



育は科学的に有効である根拠が多数蓄積されています。組織要因改善・職場環境改善による心の健康不調予防策は、特に、働きよさを支える「参加型職場環境改善」によって生産性も心の健康も改善した事例が報告されるようになりました。

厚生労働省による職場のメンタルヘルス対策でも、労働者の心身へのストレスの原因となる職場環境を改善して、快適に働くことのできる職場づくりの重要性が指摘されています⁴。この職場環境改善には、照明の明るさや暑さ寒さ、トイレの有無といった狭い意味での職場環境だけでなく、作業組織や勤務体制といった組織の要因、心理社会要因を含む個人の労働要因、社会生活要因への支援体制なども含まれます。職場のメンタルヘルス対策における職場環境の改善とは、心身への負担・ストレスの背景となる働き方の全般に目配りし、労働者一人一人がいきいきと、楽しく、仕事にやりがいももって、健康的な労働生活そのものに注目する職場づくりを進めることだといえます。そこでは、職場で働く人たちが自身が参加して職場の良いところを確認しあい、自分や同僚、同業種の良好事例 (Good Practice: GP) に学びながら、改善する点はないか洗い出し、すぐの改善を実施する「対話型」の活動が中心となります。

平成一六年には「職場環境改善ヒント集 (メンタルヘルスアクションチェックリスト)」が開発され、職場環境改善のための良好事例集 (ヒント集) として公開されて

います⁵。このヒント集は、職場で実施しやすい言葉でまとめられています。

4 職場環境改善ヒント集と参加型職場改善

このヒント集は、現場ですぐ実施できるものを選んで提案していくことができるのが大きな特徴です。開発にあたっては、日本全国から職場のメンタルヘルス向上やストレス対策のために実施されている職場環境改善の良好実践を収集し、効果的な改善策が6つの改善領域にまとめられています。使い方などの関連ツールはホームページで無料入手できます⁶。平成二四年には国家公務員版が作成され、人事院職員福祉局長通知「心の健康づくりのための職場環境改善」について⁷（職職一三一二、平成二四年一〇月三二日）で公表されました。表にはその要旨を紹介しました。また、これらの職場環境改善を進めるためのステップを人事院が新たにマニュアルとしてまとめています（図2）。手順にしたがってツールを活用することで、職場における職場環境改善を通じた心の健康づくりを支援することができます。

ヒント集の各項目は、それら個々の対策を提案するかどうかを聞いていく書式を採用

メンタルヘルス対策として現場で行いやすい5つの改善領域(国家公務員版)

5つの改善領域	具体的な改善視点の例
(A) 業務計画作成への参加と情報共有	業務分担の話し合い、裁量範囲の調整、達成感のある業務、業務指示、情報の周知
(B) 勤務時間と業務編成	恒常的残業の制限と休日確保、国会・予算対応などピーク作業の調整、個人の生活条件に合わせた勤務調整
(C) 執務環境等	温熱・音・照明対策、個人の執務スペース、物品・書類の取扱いや保管方法、反復作業の点検、作業ミス防止
(D) 職場内の相互支援	職場内の相談しやすさ、チームワーク、仕事の適正な評価、職場間の相互支援
(E) 安心できる職場の仕組み	相談窓口、ストレス対処情報、緊急の心のケア

用して、利用者が考えやすい記入方法となっています。このヒント集は、職場環境などの良否判定や、点数化などによる職場のランク付けは目的としていません。また、このヒント集は職場単位で働きよい職場づくりのためのグループ討議（職場の話し合い）による活用を推奨しています。このヒント集を活用した職場では、各自の記入結果をもとに、グループ討議が活発に行われ、

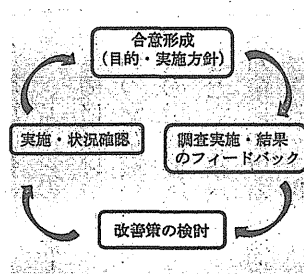
図2 心の健康づくりのための職場環境改善マニュアル(概要)

1 職場環境改善の目的・期待される効果

職員の心の健康に直接・間接に影響する職場環境の実態を把握して、働きやすい職場づくりのために役立っている点、改善すべき点を洗い出し、役立っている点については一時的促進を、改善すべき点については改善を行うことで、ストレスのない働きやすい職場を実現し、職員のメンタルヘルスの向上を図ることを目的とする。また、職員の能力が充分発揮されることによる行政サービスの向上なども期待される。

2 職場環境改善の進め方等

(1) 実施手順 (PDCAサイクル)



(2) 役割分担

- ① 企画・調整
実施全体の企画・立案を行う。
- ② 実行・推進
組織の各層において取組の促進・支援を行う。
- ③ 各層の推進担当者
各職場において、改善策の実施・進捗状況管理を行う。

3 実施内容

(1) 合意形成

職場環境改善の目的・実施方針等を明確にし、これらについて組織全体で情報共有を図る。

(2) 調査の実施及び調査結果のフィードバック等

職員の心の健康に直接・間接に影響する職場環境の実態のための調査を実施し、その結果をフィードバックする。

(3) 改善策の検討

調査結果等を踏まえ、働きやすい職場づくりのために役立っている点、改善すべき点を洗い出し、改善策を検討し、改善計画を立案する。
「職場環境改善のためのヒント集」等を活用する。
効果的
① 職員参加による改善検討会（課単位、10～30分程度）
② 改善策の検討方法が効果的
③ 改善策の実施・進捗状況の把握
④ 改善策の実施・進捗状況の把握
⑤ 改善策の実施・進捗状況の把握
⑥ 改善策の実施・進捗状況の把握
⑦ 改善策の実施・進捗状況の把握
⑧ 改善策の実施・進捗状況の把握
⑨ 改善策の実施・進捗状況の把握
⑩ 改善策の実施・進捗状況の把握

(4) 改善策の実施と状況確認(フォローアップ)

改善策を適切に実施し、一定の期間をおいて実施状況を確認する。
職場全体の進捗状況を取りまとめ、評価する。

具体的なメンタルヘルス改善に至った例が多く報告されています。自治体、製造業、金融、病院など様々な業態で行われ

ています。

グループ討議を基本とした良好実践に学ぶ問題解決型の産業安全保健活動は、参加型ですぐの改善を目指す研修方式 (PAOI: Participatory Action-Oriented Training)

の一つであり、国際的にもその効果が注目されています。これは、現場にあわせて心理社会面を含む労働要因・組織要因に関する職場の安全健康リスクを見つけ出し、事業場内の計画 (P)―実施 (D)―評価 (C)―見直し (A) サイクルに合わせて改善をすすめる取り組みに位置づけることができます。ヒント集を利用した参加型職場環境改善の結果、目に見える成果の共有や自分たちの職場は自分たちで変えることができるという体験を通じて、自己効力感の向上、職場内外のコミュニケーションの改善、職場の連帯感の醸成などが進みます。ここでは職場の主體的な改善プロセスを支援する産業保健スタッフの取り組みと、管理監督者の役割、改善活動を推進する担当リーダー (ファシリテーター) に期待がかかります。

5 いきいきとした働きよい職場づくりに向けて

過去一〇年の職場のメンタルヘルス対策

は、過労死・過労自殺に関して企業に安全配慮義務違反を問う訴訟などを契機に、企業のリスク対策 (訴訟対策) として取り組まれる視点もありました。しかし、適度なストレスがあつてこそ、人間は成長し、仕事にやりがい生まれ、同僚や仲間との職場ストレスへの共感が、共に困難を乗り越えていく職場をつくっていきます。二次、

三次予防といった疾病管理としてのメンタルヘルス対策だけでなく、働きよい職場づくりのためのメンタルヘルス対策への関心をもっと高めてよい時代です。人事院職員福祉局長通知「心の健康づくりのための職場環境改善」について¹⁾ (職職一三二二、平成二四年一〇月三一日) は、職場単位で働きよい職場づくりのために取り組む新しいメンタルヘルス対策のすすめ方を具体的に示しています。また、これらの取り組みは高知県、北海道、京都府などで「職場ドック」の名称でその事業が展開されて、注目が集まっています。

職場のメンタルヘルス対策は、仕事への熱意や活力を支えるいきいきとした働き方の支援と、日常の様々な取り組み・工夫とストレス予防活動によって、風通しがよく互いに支えあえる職場づくりがすすみます。忙しいからこそ、短時間で効果のあが

りやすいグループ討議に注目します。職場環境改善ヒント集などのツールを活用して良好実践事例に学びながら、働きやすく笑顔があふれるいきいき職場が広がることを願ってやみません。

(よしかわ・とおる)

- 1 小木和孝、産業安全保健領域の動向と良好実践、労働科学 2010;86(1):1-8.
- 2 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):175-196.
- 3 吉川徹、吉川悦子、土屋政雄ほか、職場のメンタルヘルスのための職場環境改善の評価と改善のためのガイドライン、産業ストレス研究 2013;20:135-145.
- 4 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、平成一八年)
- 5 吉川徹、川上憲人、小木和孝ほか、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、産衛誌 2007;49(4):127-142.
- 6 事業場におけるメンタルヘルスサポートページ <http://www.jstress.net> (東京大学大学院医学系研究科精神保健学・看護学分野)

