

201425013A

厚生労働省厚生労働科学研究費補助金

労働安全衛生総合研究事業

事業場におけるメンタルヘルス対策を 促進させるリスクアセスメント手法の研究

平成26年度総括・分担研究報告書

主任研究者 川上憲人

平成27（2015）年3月

厚生労働省厚生労働科学研究費補助金

労働安全衛生総合研究事業

事業場におけるメンタルヘルス対策を
促進させるリスクアセスメント手法の研究

平成26年度総括・分担研究報告書

主任研究者 川上憲人

平成27（2015）年3月

目 次

I. 総括研究報告書	5
事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究 …… 川上 憲人	
II. 分担・協力者研究報告書	17
1. 事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法モデルの開発	
経営分野の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策普及手法の検討 …… 錦戸 典子	18
2. リスクアセスメントおよびツールの開発と見直し	
1) 職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発 …… 堤 明純, 小田切優子他	28
2) 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発 …… 吉川 徹 他	44
3) 職場環境へのポジティブアプローチの提案と事業場での試行 …… 島津 明人他	74
3. モデル事業	
職場環境改善活動前後の職業性ストレスの変化 …… 原谷 隆史他	86
京都の中小規模事業場における職場環境改善モデル事業の報告 …… 森口 次郎他	98
4. 国際動向	
WHOの職場の心理社会的ハザード対策の動向 …… 川上 憲人他	122
III. 研究成果の刊行に関する一覧表	151
IV. 研究成果の刊行物・別刷	157

I. 総括研究報告書

平成 26 年度厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合研究事業）

「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させる

リスクアセスメント手法の研究」

(H25・労働一般・009) 主任：川上憲人

総括研究報告書

主任研究者 川上憲人 東京大学大学院医学系研究科・教務

研究要旨

本研究の目的は、事業場における職業性ストレスのリスクアセスメントと改善の手法について、①事業場規模や業種等に対応した実効性のある複数のモデル枠組みを開発し、②中小規模事業場でも適応可能な職業性ストレスのリスクアセスメントおよび対策のためのツールおよびマニュアルを開発し、③モデル事業を実施し、職業性ストレスのリスクアセスメントの実施可能性、有効性、残された課題を明らかにし、④事業場における職業性ストレスのリスクアセスメント手法の普及・支援方策をまとめ提案することである。

2年目にあたる本年度は、①事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法モデルの開発を行うために、経営分野の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策普及手法を検討した。②リスクアセスメントおよびツールの開発と見直しを行うために、職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発、職業性ストレスの改善ツールの改善と開発、職場環境へのポジティブアプローチの提案と事業場での試行を行った。③京都市および大田区の中小規模事業場における職場環境改善モデル事業を行い、その効果を活動前後の職業性ストレスの変化により評価した。④海外動向に関する情報を収集するために、WHOのコルトム博士を招へいしたシンポジウムを行い意見交換を行った。

1. 事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法モデルの開発：新たな学会動向として、「人を大切に作る経営学会」が、経営者や経営学研究者のみならず、広く学際的な会員を集めて 2014 年 9 月に設立された。また、経営者等向けの啓発書籍に記載された良好実践事例を分析した結果、良好な職場風土を実現して社員が元気でメンタルヘルス不調に陥りにくく、経営面でも安定した利益を上げている企業に 3 つの共通要素が抽出された。
2. リスクアセスメントおよびツールの開発と見直し：現場と専門家の意見をもとに、リスクアセスメント試行版およびマニュアルに当たるツールの使用方法を改訂した。また、職場環境改善実施手順書としてのリーフレットの作成、それぞれのツールの改定、ツールを活用した職場改善支援者・ファシリテーターの育成研修プログラムが開発された。さらに、ワーク・エンゲイジメントの向上を通じた職場の活性化に関して、産業保健部門と経営および人事部門とが共同した対策の一連の流れを構築した。

3. モデル事業の実施：京都市および大田区でのモデル事業を通じて、中小規模事業場においても職場環境改善活動が可能であることが示された。

4. 海外動向に関する情報収集：

コルトム博士を招いての講演とシンポジウムを通じて、職場の心理社会的要因のリスクアセスメントは国際標準となりつつあり、日本もこれに調和して行く必要があることが再確認された。しかしその標準的手順の開発、現場関係者の教育訓練、小規模事業場での手法の確立など課題は多い。本研究班では、さらに現在の手法を改善し、また職場の心理社会的要因のリスクアセスメントの基本要素を明確にして、現場で実行性のある方法を提案してゆく必要がある。

本研究では、国内外の文献レビュー、関連学会の動向調査、海外動向の情報収集を通じて、中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策のあり方について、有用な情報が得られた。また、専門家および現場担当者の意見をふまえながら中小規模事業場でも適応可能な職業性ストレスのリスクアセスメントおよび対策のためのツールが開発、改善された。これらのツールを使用したモデル事業が実施され、これらのツールを用いた職場改善活動が中小規模事業場でも適応可能であることが示されるとともに、普及促進に必要な要因が明らかになった。

分担研究者

堤 明純 北里大学医学部・教授
原谷隆史 (独) 労働安全衛生総合研究所・部長
吉川 徹 (財) 労働科学研究所国際協力センター・副所長
島津明人 東京大学大学院医学系研究科・准教授
小田切優子 東京医科大学公衆衛生学・公衆衛生学・予防医学・講師
錦戸典子 東海大学健康科学部・教授
五十嵐千代 東京工科大学医療保健学部・准教授
森口次郎 一般財団法人京都工場保健会産業保健推進部・部長

A. はじめに

本研究の目的は、事業場における職業性ストレスのリスクアセスメントと改善の手

法について、①事業場規模や業種等に対応した実効性のある複数のモデル枠組みを開発し、②中小規模事業場でも適応可能な職業性ストレスのリスクアセスメントおよび対策のためのツールおよびマニュアルを開発し、③モデル事業を実施し、職業性ストレスのリスクアセスメントの実施可能性、有効性、残された課題を明らかにし、④事業場における職業性ストレスのリスクアセスメント手法の普及・支援方策をまとめ提案することである。

事業場におけるメンタルヘルス対策の国際動向においては、WHO(Leka et al, 2003)および欧州枠組み(PRIMA-EF, 2009)が示すように、職場における職業性ストレス(心理社会的要因)のアセスメント、対策の計画立案、対策の実施、対策の評価と改善というリスクアセスメント(PDCAサイクル)による対策が主流となっている。

わが国でも第12次労働災害防止計画骨子（修正案）（第66回労働政策審議会安全衛生分科会、平成24年10月31日）では、メンタルヘルス不調予防のための職場改善の取組として、「職場環境の改善・快適化を進めることにより、メンタルヘルス不調を予防するという観点から、パワーハラスメントも含め、職場における過度のストレスの要因となるリスクを特定、評価し、必要な措置を講じてリスクを低減するリスクアセスメントのような新たな手法を検討する。」ことを盛り込むことが検討されている。また取組方策の分からない事業場への支援、特に小規模事業場に対する支援の強化を図ることが検討されている。中小規模事業場にも普及可能な職業性ストレスのリスクアセスメント手法（改善対策も含む）を開発し、好事例などを通じてその実効性、有用性を示し、行政施策としての展開の基盤整備をはかることが求められている。

2年目にあたる本年度は、①事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法モデルの開発を行うために、経営分野の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策普及手法を検討した。②リスクアセスメントおよびツールの開発と見直しを行うために、職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発、職業性ストレスの改善ツールの改善と開発、職場環境へのポジティブアプローチの提案と事業場での試行を行った。③京都市および大田区の中小規模事業場における職場環境改善モデル事業を行い、その効果を活動前後の職業性ストレスの変化により評価した。④海外動向に関する情報を収集するために、WHOのコルトム博士を招へいたシンポ

ジウムを行い意見交換を行った。

B. 対象と方法

1. 事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法のモデル開発

1) 経営分野の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策普及手法の検討（錦戸典子他）

経営分野の新たな学会（人を大切にする経営学会）設立の動向と良好実践事例に関する情報収集・分析を行った。

2. リスクアセスメントおよび対策ツールの見直しと開発

1) 職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発（堤 明純・小田切優子他）

化学物質等のリスクアセスメントで応用されているコントロール・バンディング法に倣って、新職業性ストレス簡易調査票の項目分析や改善アクションとのリンケージを行い、産業保健スタッフによるプレテスト等の意見を基に研究班員で修正を加えた試行版を東京大田区および京都府のモデル事業場計8か所におけるリスクアセスメントに使用し、ツールの改善点に関する情報を得た。その上で、国際シンポジウムやリスクアセスメントの専門家の助言を得て改善を重ね、記入しやすいツールの開発を追求するとともに、効果的な活用方法についても検討した。

2) 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発（吉川 徹他）

職業性ストレス一次予防のための改善ツールを見直し、中小規模事業場における改善ツールの要件を検討し、新たに開発された①現場での意見交換を容易にする良好事例集、②提案方式のアクションリストと良

い点・改善点シート（同時活用）、③改善計画シート（提案のまとめとその実施フロー）の3点セットを現場応用した。

3) 職場環境へのポジティブアプローチの提案と事業場での試行（島津明人他）

小売業（デパート業）における本部および首都圏店舗を対象として、次の5つのプロセスから構成されるポジティブアプローチにより職場の活性化対策を行った（1）安全衛生委員会などでの周知、2）職場環境の評価、3）調査結果の報告会、4）対策の実行、5）水平展開）。このうち、本対策の初年度にあたる平成26年度では、上記1）～4）を行った。

3. モデル事業

1) 京都市の中小規模事業場における職場環境改善モデル事業（森口次郎他）

モデル事業に先立ち、職場環境改善プログラムの担当者（ファシリテーター）を育成するための研修を実施した。その後、参加型職場環境改善のモデル事業を、従業員300人未満の5事業場と従業員329名の1事業場にて実施した。

2) 職場環境改善活動前後の職業性ストレスの変化（原谷隆史・森口次郎・五十嵐千代他）

京都市および大田区で参加型職場環境改善プログラムを実施し、実施前と実施3カ月後の両方に新職業性ストレス簡易調査票短縮版に回答した7事業場の労働者153名（男性123名、女性30名）を解析対象とした。

4. 国際動向（川上憲人他）

世界保健機構（WHO）の職場の心理社会的ハザード対策の動向について情報を収集

するために、2014年12月19日13時30分～17時に、シンポジウム「中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策：現状とこれからの課題」を東京大学医学部（本郷キャンパス）3号館N101で開催した。

“A comprehensive approach to worker health with a focus on psychosocial hazards”と題した特別講演をエヴェリン・コルトム博士に行っていただいた。また中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策に関して、4つの演題が班内研究者から行われた。

C. 結果

1. 事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法のモデル開発

1) 経営分野の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策普及手法の検討（錦戸典子他）

新たな学会動向として、「人を大切にす

る経営学会」が、経営者や経営学研究者のみならず、広く学際的な会員を集めて2014年9月に設立された。生産性や利益を追求することを至上命題としてきた経営学の分野で、「利益」より「人の幸せ」を重視する新たな経営学を追求する点で本学会は新機軸を打ち出している。さらに「人を大切にす

る」ことにより経営自体も好転して「利益」を生み、経常利益が黒字化している多くの企業

の良好実践事例が報告されており、これらの知見の学術的な検証や、社会的普及が期待される。

経営者等向けの啓発書籍に記載された良好実践事例を分析した結果、良好な職場風土を実現して社員が元気でメンタルヘルス不調に陥りにくく、経営面でも安定した利益を上げている企業に共通の要素として、

第1に、職場のコミュニケーションが活発で、社員が働き方について意見を言いやすい風土があること、第2に社員の成長を支える風土やしきみが根付いていること、第3に、社員の様々な事情に柔軟に対応して多様な働き方を認めており、社員間で支え合う風土があること、が示された。

2. リスクアセスメントおよび対策ツールの見直しと開発

1) 職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発（堤 明純・小田切優子他）

現場と専門家の意見を受けて、主にワーディングについて、試行版に以下のような改定を加えた。新職業性ストレス簡易調査票の主旨を踏まえて使用していたポジティブなワーディングについては、‘リスク’を評価するという目的に沿って、好ましくない状況を想起させるネガティブワーディングにすることとした。

使用主体及び評価の範囲については、事業者が改善の優先順位を抽出するというリスクアセスメントの主旨を考慮し、リスクの評価自体は一般従業員が実施するものであっても、事業者用に説明を加える必要が明らかになった。以上を踏まえ、マニュアルに当たるツールの使用方法を改訂した。

2) 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発（吉川 徹他）

改善実施手順書としてのリーフレットの作成、それぞれのツールの改定、ツールを活用した職場改善支援者・ファシリテーターの育成研修プログラムが開発された。改定作業と現場応用を通じて、リスクアセスメント手法との連携方法の再検討、ツールのカスタマイズ化の標準化手法、ファシリテーター育成の標準プログラムの確立等が

リスクアセスメント手法と職場環境改善の普及にあたって重要であることがわかった。

3) 職場環境へのポジティブアプローチの提案と事業場での試行（島津明人他）

ワーク・エンゲイジメントの向上を通じた職場の活性化に向けて、産業保健部門と経営および人事部門とが共同した対策を通じて、(1) 活性化対策を企業全体の取り組みとして位置づけ、(2) 経営層や管理職層が活性化への重要性について理解を深め、(3) 各職場単位での自主活動につなげる、という一連の流れを構築することができた。

3. モデル事業

1) 京都市の中小規模事業場における職場環境改善モデル事業（森口次郎他）

ファシリテーター研修は参加型職場環境改善プログラムの理解に有効であったが、各種専門職が自ら改善プログラムを担当するための準備としては、経験の有無を配慮した上で研修時間と内容のバランス調整やファシリテーターに必要なスキルの実践的な研修の実施等の改善が必要であった。中小規模事業場における職場環境改善活動は一定の成果をあげた。現実的で簡単な目標設定、ファシリテーターや事業場内担当者の各職場への適度な支援、事前から複数のキーパーソンの関与を得ることなどが改善達成の要因と考えられた。

2) 職場環境改善活動前後の職業性ストレスの変化（原谷隆史・森口次郎・五十嵐千代他）

職業性ストレスの変化は、事業場によって結果が大きく異なっていた。改善だけの3事業場と悪化だけの3事業場に分かれ、

改善と悪化が混在したのは1事業場であった。複数の事業場で改善が認められた尺度は、変化への対応だけであり、悪化が認められた尺度は、仕事の資源（部署レベル）合計、経営層との信頼関係、家庭満足度であった。

4. 国際動向（川上憲人他）

コルトム博士からは、労働者の健康の重要性、心理社会的ハザードを管理することの重要性が増していること、職場を全人的な視点からみることとその利点、心理社会的ハザードの評価・管理について講演がなされた。コルトム博士からは、理解を深めるために職場での心理社会的ハザードについての知名度を上げるべきであること、政策決定者や雇用主にアプローチする必要があること、規制・立法を大規模な産業保健や労働安全の枠に組み込むべきであることが述べられた。

D. 考察

1. 事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法のモデル開発

職場のコミュニケーション自体が不足している企業においては、通常の職場のリスクアセスメント～職場環境改善のプロセスの適切な進捗が期待しにくいことから、まずは経営者・上司が社員第一の姿勢を示し、社員の意見を聞くことから始めて、風通しのよい良好な職場風土の普及推進に向けて、職場のコミュニケーションを活性化する必要があると考えられる。そのためにも、経営者の感覚により合致したシンプルで使い易いリスクアセスメント～職場環境改善を支えるツール開発が求められており、当事者の意見を取り入れながら改善を

続ける必要があることが示唆された。

2. リスクアセスメントおよび対策ツールの見直しと開発

アセスメントツールに関しては、今後の方向性として、1) 要因別の優先順位を決定するための支援システムの構築、2) 活用法の一つとしてストレスチェックとの関係を整理する、の2点が挙げられた。

職業性ストレスの改善ツールの改善と開発に関しては、最終年度に向けた課題として、1) リスクアセスメント班で開発したリスクアセスメントツールと改善ツールの使い方のバリエーション、またそのつなげ方の検討、2) 改善の報告書式の見直しと、フォローアップの方法（企業毎、事業場団体毎、地域毎など）、3) 本年度の事業場でのトライアルからみえた、現場でのツールの活用に関する課題を踏まえて、現場応用に関する支援（マニュアル作成）手法の検討を行うこと、の3点が挙げられた。

職場環境へのポジティブアプローチの提案と事業場での試行に関しては、今後、フォロー体制を充実させ一定水準の対策が行われるように担保する必要性が課題として挙げられたが、本研究で得られた知見が中小規模事業所での対策にも十分活用できることが示唆された。

3. モデル事業

京都市および大田区でのモデル事業を通じて、中小規模事業場においても職場環境改善活動が可能であることが示された。今後、リスクアセスメントツールの改訂を行い、ファシリテーター教育を広く実施することで、中小規模事業場における職場環境改善活動の普及に寄与するものと考えられ

る。

職場環境改善活動前後の職業性ストレスの変化の検討に関しては、今後、改善や悪化の要因を検討し、中小規模事業場向けに職業性ストレスのリスクアセスメントおよび対策のツールやマニュアル等を改善することの必要性が示唆された。

4. 国際動向

コルトム博士を招いての講演とシンポジウムを通じて、職場の心理社会的要因のリスクアセスメントは国際標準となりつつあり、日本もこれに調和して行く必要があることが再確認された。しかしその標準的手順の開発、現場関係者の教育訓練、小規模事業場での手法の確立など課題は多い。本研究班では、さらに現在の手法を改善し、また職場の心理社会的要因のリスクアセスメントの基本要素を明確にして、現場で実行性のある方法を提案してゆく必要がある。

E. 結論

本研究の目的は、事業場における職業性ストレスのリスクアセスメントと改善の手法について、①事業場規模や業種等に対応した実効性のある複数のモデル枠組みを開発し、②中小規模事業場でも適応可能な職業性ストレスのリスクアセスメントおよび対策のためのツールおよびマニュアルを開発し、③モデル事業を実施し、職業性ストレスのリスクアセスメントの実施可能性、有効性、残された課題を明らかにし、④事業場における職業性ストレスのリスクアセスメント手法の普及・支援方策をまとめ提案することである。

2年目にあたる本年度は、①事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメ

ント手法モデルの開発を行うために、経営分野の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策普及手法を検討した。②リスクアセスメントおよびツールの開発と見直しを行うために、職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発、職業性ストレスの改善ツールの改善と開発、職場環境へのポジティブアプローチの提案と事業場での試行を行った。③京都市および大田区の中小規模事業場における職場環境改善モデル事業を行い、その効果を活動前後の職業性ストレスの変化により評価した。④海外動向に関する情報を収集するために、WHOのコルトム博士を招へいしたシンポジウムを行い意見交換を行った。

1. 事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法モデルの開発：新たな学会動向として、「人を大切に作る経営学会」が、経営者や経営学研究者のみならず、広く学際的な会員を集めて2014年9月に設立された。また、経営者等向けの啓発書籍に記載された良好実践事例を分析した結果、良好な職場風土を実現して社員が元気でメンタルヘルス不調に陥りにくく、経営面でも安定した利益を上げている企業に3つの共通要素が抽出された。
2. リスクアセスメントおよびツールの開発と見直し：現場と専門家の意見をもとに、リスクアセスメント試行版およびマニュアルに当たるツールの使用方法を改訂した。また、職場環境改善実施手順書としてのリーフレットの作成、それぞれのツールの改定、ツールを活用した職場改善支援者・ファシリテーターの育成研修プログラムが開発された。さらに、ワーク・エンゲイジ

メントの向上を通じた職場の活性化に関して、産業保健部門と経営および人事部門とが共同した対策の一連の流れを構築した。

3. モデル事業の実施：京都市および大田区でのモデル事業を通じて、中小規模事業場においても職場環境改善活動が可能であることが示された。

4. 海外動向に関する情報収集：

コルトム博士を招いての講演とシンポジウムを通じて、職場の心理社会的要因のリスクアセスメントは国際標準となりつつあり、日本もこれに調和して行く必要があることが再確認された。しかしその標準の手順の開発、現場関係者の教育訓練、小規模事業場での手法の確立など課題は多い。本研究班では、さらに現在の手法を改善し、また職場の心理社会的要因のリスクアセスメントの基本要素を明確にして、現場で実行性のある方法を提案してゆく必要がある。

本研究では、国内外の文献レビュー、関連学会の動向調査、海外動向の情報収集を通じて、中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策のあり方について、有用な情報が得られた。また、専門家および現場担当者の意見をふまえながら中小規模事業場でも適応可能な職業性ストレスのリスクアセスメントおよび対策のためのツールが開発、改善された。これらのツールを使用したモデル事業が実施され、これらのツールを用いた職場改善活動が中小規模事業場でも適応可能であることが示されるとともに、普及促進に必要な要因が明らかになった。

F. 健康危機情報

該当せず。

G. 研究発表

1. 論文発表

高橋はるな, 錦戸典子 (2014). 新入社員の職場適応支援に関する研究動向, 産業精神保健, 22 (4) : 337-341.

錦戸典子 (2014). 産業看護職としてのアセスメント力を高めるための視点とスキル, 産業看護, メディカ出版, 6 (6) : 10-14.

堤 明純, 小田切優子, 吉川徹, 吉川悦子, 原谷隆史 : 職場のストレスリスクアセスメントツールの開発 (2015) . 日本職業・災害医学会雑誌, 63:7-13

堤 明純 (2015). 職場ストレス対策の一次予防戦略. 丸山総一郎編. ストレス学ハンドブック. 創元社, 大阪, 478-491.

Kim YH, Yoshikawa E, Yoshikawa T, Kogi K, Jung MH (2015). Utility of Action Checklists as a Consensus Building Tool. *Industrial health*, 53(1): 85-94.

Yoshikawa T, Ogami A, Muto T (2013). Evaluation of participatory training in managing mental health for supervisory employees in the financial industry. *J Hum Ergol (Tokyo)*. 42(1-2): 45-54.

吉川徹 (2015). 職場環境改善を通じたメンタルヘルス不調の未然防止への取り組み. 精神医学, 57(1):000-000 (in press)

吉川徹 (2014). 職場ストレス対策における「職場ドック」の意義と特徴. 労働の

- 科学, 69(10):580-585.
- 吉川徹 (2014). Q23 なぜ職場改善がメンタルヘルス不調の予防となるのか? 産業精神保健, 22(特別号):57-59.
- 吉川徹 (2014). Q24 改善計画の実行と継続のコツは? 産業精神保健, 22(特別号):57-59.
- Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 63-80.
- Panthee, B., Shimazu, A., & Kawakami, N. (2014). Validation of Nepalese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Occupational Health*, 56, 421-429.
- 島津明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント: ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を. 労働調査会.
- 島津明人 (2014). 組織を活性化するワーク・エンゲイジメント. In: 川上憲人 (編) 組織改革の処方箋, Pp. 125-152, 生産性出版.
- 島津明人 (2014). 健康心理学とは. In: 下山晴彦 (編) 誠信 心理学辞典. Pp. 634-636, 誠信書房.
- 島津明人 (2014). 健康でいきいきと働くために: ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 学校運営, 632 (2014年3月号), 22-25.
- 島津明人 (2014). これからの職場のメンタルヘルス: 経営戦略として「こころの健康」を考える. 日本の人事部 LEADERS, 2, 97.
- 島津明人 (2014). 総論: 特集「職場が元気になるワーク・エンゲイジメント」にあたって. 産業看護, 6(3), 8-11.
- 島津明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント: 「健全な仕事人間」とは. DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2014年9月号, 32-42.
- 島津明人 (2014). 職場のメンタルヘルス入門編「ワーク・エンゲイジメント」. 産業ストレス研究, 21, 295-297.
- 島津明人 (2014). 個人の仕事の再構築を通じたワーク・エンゲイジメント. 産業ストレス研究, 22, 113-117.
- 島津明人 (印刷中). 産業保健と経営との協働に向けて: ワーク・エンゲイジメントの視点から. 産業・組織心理学研究.
- 島津明人 (印刷中). 総論 ワーク・エンゲイジメントのすすめ. 安全と健康.
- 島津明人・川上憲人 (2014). これからの職場のメンタルヘルス: 産業保健心理学からの2つの提言. 学術の動向, 19, 60-65.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22, 18-23.
- 森口次郎 (2015). ストレスチェックを中小企業でメンタルヘルス対策にどう活かすか? —取組み方と課題—. 産業精神保健, 23 (1): 33-37.
- 森口次郎 (2015). 中小企業におけるメンタルヘルス対策の現状と課題. 精神医学, 57 (1): 31-38.

2. 学会発表

- 川上憲人(2014). 教育講演：職場のストレス調査と心理社会的要因のリスクアセスメント制度の現状と展望. 第22回日本産業ストレス学会, 2014年11月28-29日, 大阪市.
- 錦戸典子,高橋孝子,山崎恭子,三橋祐子,朱膳寺さつき,榎悦子,清水めぐみ (2014). 根拠に基づく職場アセスメントと事業提言に焦点化した,産業看護職向け実践研修の開発と評価,第87回日本産業衛生学会(岡山),産業衛生学雑誌,56,臨時増刊号,582.
- 茅嶋康太郎,錦戸典子,大山祐史,本山恭子,森本英樹,若林忠旨,洞澤 研,丸田和賀子 (2014). 中小企業におけるメンタルヘルス対策に関する研究. 第87回日本産業衛生学会(岡山),産業衛生学雑誌,56,臨時増刊号,401.
- 錦戸典子 (2014). 中小規模事業場におけるメンタルヘルス第一次予防の推進(シンポジスト),第87回日本産業衛生学会(岡山),「政策法制度委員会」主催シンポジウム. 産業衛生学雑誌,56,臨時増刊号,46.
- 堤 明純,小田切優子. 職場のストレスに関するリスクアセスメントツールの開発(2014). 第87回日本産業衛生学会. 2014年5月,岡山.
- Odagiri Y (2014). Development of Risk Assessment Tool. Symposium: A comprehensive approach to worker health with a focus on psychosocial hazards, Tokyo, December 2014
- 小木和孝,吉川徹,吉川悦子(2014). 参加型職場環境改善のファシリテータが効果的に活用できるツールの比較 日本産業衛生学会講演集(CD-ROM) 2014;87th:343.
- 吉川徹,小木和孝,吉川悦子(2014). 職場改善に効果的なアクションチェックリストの設計手順 日本産業衛生学会講演集(CD-ROM) 2014;87th:203 .
- 島津明人(2014). シンポジウム「健康でいきいきと働くために：職場のメンタルヘルスのこれまでとこれから」,ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 第87回日本産業衛生学会,2014年5月22日,岡山コンベンションセンター,岡山市.
- 島津明人(2014). 奨励賞受賞講演「職場のメンタルヘルスの第一次予防とこれからの課題：産業保健心理学の視点から」. 第87回日本産業衛生学会,2014年5月22日,岡山コンベンションセンター,岡山市.
- 島津明人(2014). シンポジウム「産業看護の深化と進化 ー実践と研究の融合ー」,ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 第3回日本産業看護学会,2014年9月6日,産業医科大学,北九州市.
- 島津明人(2014). シンポジウム「職場のストレスとメンタルヘルス：日本企業のグローバル経営における諸問題」(企画,司会).日本心理学会第78回大会. 2014年9月11日,同志社大学,京都市.
- 島津明人(2014). シンポジウム「事業所におけるメンタルヘルスの課題と対策」,ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 第62回日本職業・災害医学会学術大会,2014年11月16日,神戸国際会議場,神戸市.
- 島津明人・窪田和巳・安藤絵美子・今村幸

太郎・江口尚・黒田玲子・小林由佳・島田恭子・津野香奈美・難波克行・原雄二郎・川上憲人 (2014). 職場活性化のためのヒント集 (ポジティブ版メンタルヘルスアクションチェックリスト) の作成. 産業衛生学雑誌, 56, p549, 5月24日, 岡山.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2014). Symposium: Employee motivation and well-being in changing and dynamic contexts. Do engaged employees really enjoy good performance and health?: Curvilinear relationship among Japanese employees. International Commission on Occupational Health: Work Organization and Psychosocial Factors 2014 Congress. Adelaide, Australia. September 9th 2014.

大塚創平 (2014). 参加型職場環境改善のファシリテーター研修の効果の検討, 第22回産業ストレス学会 (大阪), 産業ストレス研究, 22, 74.

H. 知的財産権の出願・登録状況

1. 特許取得
該当せず。
2. 実用新案登録
該当せず。
3. その他
該当せず。

Ⅱ. 分担・協力者研究報告書

厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生研究事業）
分担研究報告書

経営分野の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策普及手法の検討
研究分担者 錦戸 典子 東海大学大学院健康科学研究科看護学専攻 教授

研究要旨

中小企業におけるメンタルヘルス対策を普及推進していくことが、わが国の労働安全衛生施策の喫緊の課題となっているが、その実現に向けて当事者である中小企業経営者の視点に沿った効果的な手法を明らかにすることを目的に、経営分野の新たな学会設立の動向や良好実践事例に関する情報収集・分析を行った。

新たな学会動向として、「人を大切に作る経営学会」が、経営者や経営学研究者のみならず、広く学際的な会員を集めて2014年9月に設立された。生産性や利益を追求することを至上命題としてきた経営学分野で、「利益」より「人の幸せ」を重視する新たな経営学を追求する点で本学会は新機軸を打ち出している。さらに「人を大切に作る」ことにより経営自体も好転して「利益」を生み、経常利益が黒字化している多くの企業の良い実践事例が報告されており、これらの知見の学術的な検証や、社会的普及が期待される。また、これまで4回行われてきた「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」の表彰事業が、「人を大切に作る経営学会」に移管され、2015年3月20日に「第5回日本でいちばん大切にしたい会社大賞」授与式・記念講演が行われた。今回は、新たに厚生労働大臣賞も加わり、他に経済産業大臣賞、中小企業庁長官賞などが計13団体に授与された。

経営者等向けの啓発書籍に記載された良好実践事例を分析した結果、良好な職場風土を実現して社員が元気でメンタルヘルス不調に陥りにくく、経営面でも安定した利益を上げている企業に共通の要素として、第1に、職場のコミュニケーションが活発で、社員が働き方について意見を言いやすい風土があること、第2に社員の成長を支える風土やしきみが根付いていること、第3に、社員の様々な事情に柔軟に対応して多様な働き方を認めており、社員間で支え合う風土があること、などが示唆された。

職場のコミュニケーション自体が不足している企業においては、通常の職場のリスクアセスメント～職場環境改善のプロセスの適切な進捗が期待しにくいことから、まずは経営者・上司が社員第一の姿勢を示し、社員の意見を聞くことから始めて、風通しのよい良好な職場風土の普及推進に向けて、職場のコミュニケーションを活性化する必要があると考えられる。そのためにも、経営者の感覚により合致したシンプルで使い易いリスクアセスメント～職場環境改善を支えるツール開発が求められており、当事者の意見を取り入れながら改善を続ける必要があることが示唆された。

A. 研究目的

中小規模事業場における効果的なメンタルヘルス対策の推進方策に関して、良好実践事例を中心に、会社・経営者の視点に沿って、効果的な視点や留意点を明らかにする。

B. 研究方法

1. 「人を大切にする経営学会」の動向

2014年9月に発足した「人を大切にする経営学会」の設立趣旨や活動内容について、関係者へのヒアリングやホームページ等から情報収集し、中小企業におけるメンタルヘルス対策として活かせる視点を抽出した。

2. 書籍記載の良好事例からの抽出

会社経営者や人事労務担当者への啓発書として知られる書籍のうち、上記「人を大切にする経営学会」の初代学会長に就任した坂本光司氏の著書を中心に、中小企業の経営ならびに職場風土づくりに関する良好事例が掲載されている書籍を検索した。選出した7冊の書籍に掲載されていた企業事例のうち、良好な職場風土とともに良好な経営状況の両方を実現しており、特に職場のメンタルヘルス対策に活かせるヒントを内包していると思われる良好事例を抽出し、特にメンタルヘルス対策の普及推進に関する工夫点として、経営理念、生産工程・仕事のしかた、雇用・昇進・教育・休暇制度、社内のコミュニケーション・雰囲気、および社員の健康・安全確保等に関して詳しく整理・分析し、今後の中小企業におけるメンタルヘルス対策の推進に向けて役立つと思われる視点・留意点を抽出した。

C. 研究結果

1. 「人を大切にする経営学会」の動向

「人を大切にする経営学会」は、企業の最大の財産である「人」を大切にする理念を掲げて努力している企業が好不況の波に関わらず持続的に高い業績を上げていることに着目し、「人を大切にする経営学」の理論化・体系化、ならびに、活力に満ちた企業や社会の創出を目的に、2014年9月に設立された。ここでいう「人」とは、第1に従業員とその家族、第2に外注先・仕入れ先、第3に顧客、第4に地域の人々、および第5に株主を指している。

本学会の会員には、会社経営者・経営幹部、人事労務担当者、経営学研究者などの他、「人」を大切にする理念に賛同して、弁護士・公認会計士・社会保険労務士・中小企業診断士・経営コンサルタント・商工会議所や商工会関係者・各種組合・国・都道府県・市町村・・・産業保健関係者など、非常に多くの関連分野からも会員が集まっている。

学会活動としては、企業の良好実践事例を共有することを目的に、企業見学会を実施している。また、これまで4回にわたり行われてきた「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」の募集～表彰事業を「人を大切にする経営学会」が引き継ぐこととなった。第5回「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」の募集に対し47社が応募し、書類および訪問調査により基準項目に沿った審査が行われ、2015年3月20日に各賞の授与式ならびに記念講演会が実施された。受賞企業は、今回初めて導入された厚生労働大臣賞をはじめ

め、経済産業大臣賞、中小企業庁長官賞、実効委員長賞、審査委員会特別賞など計13社に上り、過去最多となった。

2. 文献記載の良好事例からの抽出

坂本らは、これまでに全国の約7,000社を実際に訪問調査して、社員のモチベーションが高く経営も好調である企業を見出し、良好事例として紹介している（「日本でいちばん大切にしたい会社」シリーズ1～4、2008～2013、等）。その中でも特に、職場のメンタルヘルス対策の観点から着目された6社の実践例について分析した結果を表1に示す。いずれも、特にメンタルヘルス対策として実施されている施策というより、経営施策として実施されている施策が、結果としてメンタルヘルス対策としても有効となっている点が注目される。

これらの事例の共通の良好な職場風土づくりの工夫（すなわち1次予防対策）としては、第1に、職場のコミュニケーションが活発で、社員が働き方について意見を言いやすい風土づくりが行われていた。規模が小さい会社では全体会議などのしくみも取り入れられている場合も多く、経営者や上司が日頃から社員に声かけをし、話を聞く姿勢を示すことにより、風通しの良い職場風土が実現していた。第2に社員の成長を支える風土やしくみが根付いていることが注目される。社員それぞれの成長を期して、様々な社内研修はもとより、資格取得の奨励や助成などが行われていた。第3に、障がいや育児・介護を抱える社員、60歳以上の高齢社員など、様々な事情に柔軟に対応して多様な働き方を認めており、社員間

で支え合う風土が根づいていた。

社員に不調者が出た際や、職場で何か問題が起こった際の対応（2次予防ならびに3次予防対策）としては、第1に、日頃からの関係性を活かして早期に不調・問題を把握するとともに、社員の安全・健康優先の適切な対応を行っていた。第2に、治療に専念できる手厚い休業・給付制度が用意されており、給与や賞与まで支払われている事例が見られた。

（参考文献）

- 1) 坂本光司、日本でいちばん大切にしたい会社、あさ出版、2008.
- 2) 坂本光司、日本でいちばん大切にしたい会社2、あさ出版、2010.
- 3) 坂本光司、日本でいちばん大切にしたい会社3、あさ出版、2011.
- 4) 坂本光司、日本でいちばん大切にしたい会社4、あさ出版、2013.
- 5) 坂本光司、小さくてもいちばんの会社－日本人のモノサシを変える64社－、講談社、2012.
- 6) 坂本光司、人に喜ばれる仕事をしよう－感動、感激、感謝される会社のつくり方－、WAVE出版、2014.

D. 考察

本研究班の研究目標である、事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法を検討するにあたり、わが国の事業場の殆どを占める中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策の推進方策を検討する必要がある。そのためには、経営者にとっても受け入れやすく、持続的に実践しやすい手法を探索することが不可欠であることから、本

年度は中小企業経営者の視点に沿った情報収集・分析を行った結果、今後に向けていくつかの示唆が得られた。

「人を大切にする経営学会」の設立状況ならびに本年度で第5回目となる「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」の発展経緯等から、企業経営に関する新たな視点が、社会的な支持を得つつあることが伺える。すなわち、既存の経営学では生産性や利益を追求することが常であったのに対し、「利益」より「人の幸せ」を追求する点で既存の各種経営関連の学会には無い新機軸を打ち出した学会が誕生したと言える。結果的に、「人を大切にする」ことにより、企業としての「利益」面でも好業績に転じた事例が多く蓄積されており、今後は、それらの知見の更なる学術的な検証と、社会全体への普及が課題となると考えられる。それらが達成されることにより、中小規模を含めたすべての企業経営者にとって、「経営安定は、社員を大切にすることから」という端的でわかりやすいメッセージを提供することが可能となり経営者の積極的な参画を期待できることから、すべての職場でのメンタルヘルス対策の普及に向けて大きな推進要因となると思われる。

書籍記載の良好事例や、「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」を受賞した企業の良い実践からの示唆としては、「メンタルヘルス対策」として意識化されているか否かに関わらず、職場のコミュニケーションの活性化や、上司・部下および同僚間の相互支援の強化などの職場環境改善に日々努力を重ねている企業は、個々の社員のメンタルヘルス不調も起こりにくいだけでなく、社員の職務満足

感・労働意欲が高くポジティブな心理状態を保てており、職場の目標共有やチーム連携・相互支援が良好な結果、安定した好業績を持続できており、いわゆる「いい職場」、「いい企業」となっていることが示唆された。

リスクアセスメントと職場環境改善の視点から振り返ると、これらの良好実践事例のうちネッツトヨタ南国では、メンタルヘルスに関する質問紙調査を行って、その結果を活用していたが、他の企業では特にそのような形はとらず、日々の経営者・上司と社員間のコミュニケーションを密にして、社員の声を聞き、その中からリスクを把握・共有して、職場として必要な対処を共に検討し、実施していたと考えられた。小規模な企業では、全員会議の形で、課題の共有や改善に向けた率直な意見交換を行い、改善計画の立案、実施後の評価に至るPDCAサイクルの主要プロセスを、社員間で共有できている例があることも示唆された。

通常のリスクアセスメント～職場環境改善のプロセスでは、チェックシート等を用いてリスクアセスメントを行い、その結果、重篤なリスクとして浮かび上がった問題について職場メンバーで話し合っ、必要な改善を検討することが想定されているが、小規模な企業・職場で、経営者や上司等が日頃から社員が抱えている現状および今後の課題を知る努力をしていれば、それ自体がリスクアセスメントとなっているとも考えられる。つまり、円滑な運営ができていない企業では、特にリスクアセスメントシート等を用いなくても、社内のコミュニケーションを強化する中で、職場の課題を上司一部下、