

201521007A

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27年度総括・分担研究報告書

主任研究者 川上憲人

平成28（2016）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27年度総括・分担研究報告書

主任研究者 川上憲人

平成28（2016）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. 分担研究報告書	19
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	
経営者の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策促進手法の検討 …… 錦戸 典子	20
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	27
2) 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発 …… 吉川 徹 他	76
3) 職場環境へのポジティブアプローチの開発 …… 島津 明人, 錦戸 典子 他	160
3. モデル事業実施	
京都の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	185
大田区中小規模事業場におけるリスクアセスメントツールモデル事業の研究報告 …… 五十嵐千代	205
III. 研究成果の刊行に関する一覧表	217
IV. 研究成果の刊行物・別刷	229

# I. 総括研究報告書

平成 27 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・教授

## 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。

本研究では 3 年間に以下の研究を行った。(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を開発するために、国内外の情報収集を行った。(2) 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開発を行った。(3) 京都市および大田区の中小規模事業場において職場環境改善モデル事業を行い、開発されたツール類や手法の実施可能性、有効性、残された課題を明らかにした。

### 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のモデル開発：(1)

WHO 仕事と健康部門・技術専門官のエヴェリン・コルトム (Evelyn Kortum) 博士を招へいたシンポジウムでは、同博士から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。英国でのヒヤリング、オランダおよびカナダの研究者・実務家との電話会議を通じて、法制化によりリスクアセスメントを義務化し、事業場の資源に合わせて方法を選択できることが対策の普及に効果的であること、評価結果に基づく対策について事業場の資源により選択の幅を持たせることの重要性が明らかにされた。(2) イタリアでは、PRIMA-EF (European Framework For Psychosocial Risk Management) を活用し、労使がチェックリストを使って自らの職場のリスクアセスメントに取り組んでいることがヒヤリングにより明らかにされた。(3) 国内情報に関しては、経営分野の動向分析および良好実践事例分析を通じて、経営と健康管理との協調を積極的に推進することの重要性が明らかにされた。以上の情報を整理し、6つの手順からなる職業性ストレスのリスクアセスメントの基本要素を作成した。

2. リスクアセスメントおよびツールの開発と見直し：(1) 職業性ストレスのリスクアセスメントに関しては、新職業性ストレス簡易調査票の項目をチェック項目とし、専門家の助言やモデル事業での試行を通じて、ツールとマニュアルを作成した。(2) 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発に関しては、中小規模事業場における職場環境改善ツールの要件を検討し、①良好事例集、②新職場改善ヒント集（新メンタルヘルスアクションチェックリスト）、③改善計画・報告シートの3点から構成される「新改善ツール」が開発された。(3) 職場環境へのポジティブアプローチに関しては、職場の資源（強み）に注目し、資源の充実を図ることを目的とした①職場の資源（強み）チェックリスト、②Excel集計マクロ、③職場活性化グループワークのタイムテーブル、④同記録シート、⑤マニュアル、の5点が開発された。
3. モデル事業の実施：(1) 京都市でのモデル事業では、リスクアセスメントツールを利用した事業場Aとポジティブアプローチを適用した事業場Bの2ヶ所で各手法の効果と課題が検討された。いずれの事業場においても、事前にツールを記入して分析結果を用いたワークショップを行うことには課題があるものの、多くの社員の意見反映や効率的な活動に貢献する可能性が明らかにされた。(2) 大田区では、リスクアセスメントツールを利用した2つの事業場でモデル事業が行われ、リスクアセスメントツールが職場で活用できる有用であることが明らかにされた。一方で、経営層の理解に向けての工夫、労働者が間違いなく実施するための改善、活動を支援する産業保健職などの専門的な人材とその育成が必要であることも明らかにされた。

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。これらをもとに、わが国の職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策の基本手順（6ステップ）を提案した。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および職場環境における強み（資源）のアセスメントおよび対策のためのツールとマニュアルが開発された。また、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。

本研究では3年間に以下の研究を行った。

(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を開発するために、国内外の情報収集を行った。(2) 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開発を行った。(3) 京都市および大田区の中小規模事業場において職場環境改善モデル事業を行い、開発されたツール類や手法の実施可能性、有効性、残された課題を明らかにした。

## 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) 国際動向 (1) WHO, 英国, カナダオランダ(川上憲人他)

WHOについては、世界保健機構(WHO)仕事と健康部門・技術専門官のエヴェリン・コルトム(Evelyn Kortum)博士を招へいし、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した。英国については、2013年9月に研究者が英国ノッチングラム市を訪問し関連する研究者から情報を収集した。オランダおよびカナダについては、2013年11月に関連する研究者・実務家とSkypeによる電話会議を行い、情報を収集した。またすでに公表されている資料を参考に整理した。

2) 国際動向 (2) イタリアの動向(五十嵐千代・小田切優子)

2013年12月17日に五十嵐がイタリアロ

ーマ市を訪問し、Sergio Iavicoli, MD, PhD (Director Department of Occupational Medicine Italian Worker's Compensation Authority (INAIL)から情報収集を行った。PRIMA-EF 作成に関わった心理職の Dr.Cristina と産業医の Dr. Diana も同席した。

さらに、PRIMA-EF を展開する際に使用するリスクマネジメントのツールガイド **Managing and Assessing the Risk for Work-related Stress** の必要箇所を英語から日本語に翻訳し、PRIMA-EF の手法を知る参考とした。この資料は、2004年に公表された「職業性ストレスに関する欧州枠組み合意」に沿う形でのイタリアでの法令 81/2008 を順守するよう作成されており、仕事のストレスのリスクアセスメントの実施に使用できるものと紹介されている。これらの職場の心理社会的ハザード対策の枠組みを労働安全衛生マネジメントシステムにおけるリスクアセスメント手順と比較しながら、心理社会的要因に関するリスクアセスメントの要素について整理した。

### 3) 経営者の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策促進の検討 (錦戸典子)

中小企業におけるメンタルヘルス対策の普及推進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、既知見の統合、および経営分野を含めた動向や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)

新職業性ストレス簡易調査票の項目をチェック項目とし、専門家の助言やモデル事業での試行を通じて、ツールとマニュアルを作成した。

### 2) 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発 (吉川 徹他)

これまでに国内で利用されている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ォロー) 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開発 (島津明人・錦戸典子他)

ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方の検討 (平成 25 年度) に関しては、国内の中小規模事業場の見学とヒヤリング、東京都主催のメンタルヘルス対策シンポジウムへの参加を通じて、中小規模事業場におけるニーズを抽出した。職場環境へのポジティブアプローチの開発 (平成 26-27 年度) に関しては、(1)パイロット事業の実施 (平成 26 年度)、(2)アセスメントツール、対策ツールの作成 (平成 27 年度)、(3) マニュアルの作成 (平成 27 年度) を行った。

## 3. モデル事業

### 1) 京都の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)

リスクアセスメントツールを利用した事業場 A (従業員 8 名) とポジティブアプロ



一チを適用した事業場 B（15 名）の 2 ヶ所で各手法の効果と課題が検討された。

リスクアセスメントツールを使用した職場環境改善のモデル事業は、2 年連続のモデル事業参加となる A 事業場で実施した。ポジティブアプローチによる職場環境改善のモデル事業は、B 事業場にて実施した。

## 2) 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（五十嵐千代）

リスクアセスメントツール平成 26 年度試行版と平成 27 年度改良試版を使用し、その効果を検証するために大田区内の中小規模事業場においてモデル事業を実施した。

平成 26 年度は事務職の 2 事業場において、あらかじめリスクアセスメントツールと職業性ストレス簡易調査票を記入してもらい、グループワークを実施し、職場毎の改善案を決め 3 ヶ月後に再度職業性ストレス簡易調査票を用い、職場に変化があったかどうか評価をおこなった。また、モデル事業そのものについてのアンケートを行い、モデル事業の評価も行った。

平成 27 年度は製造業の 1 事業場において、最初にリスクアセスメントツールとストレスチェック項目（職業性ストレス簡易調査票）を実施し、リスクアセスメントツールの結果から経営者にフィードバックし、職場環境改善に取り組んでもらった。その上で、1 か月後に再度ストレスチェックを実施し、前後の比較を行った。

## 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) 国際動向（1）WHO、英国、カナダオランダ（川上憲人他）

WHO のコルトム博士から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。英国でのヒヤリング、オランダおよびカナダの研究者・実務家との電話会議を通じて、法制化によりリスクアセスメントを義務化し、事業場の資源に合わせて方法を選択できることが対策の普及に効果的であること、評価結果に基づく対策について事業場の資源により選択の幅を持たせることの重要性が明らかにされた。

英国は 2004 年から HSE が主導するマネジメントスタンダードにより事業場における心理社会的要因の改善が推奨されてきた。ケーススタディや国レベルの調査により一部の心理社会的要因の改善が認められるなど成果が見られる。しかし政策の転換によりその活動は停滞しつつある。またマネジメントスタンダードアプローチの手法についても、改善の提案がなされている。オランダでは 1980 年代から労働者の心の健康づくり対策が義務化され、実施されてきていた。その中で専門家等による客観的な職場の社会心理的要因の評価方法が開発され、質問票による評価方法とともに使用されていた。

カナダの取り組みは、労働衛生行政主導ではなく、行政機関と民間機関が協力して開発した認証基準として実施されている点がユニークである。その効果や行政的インパクトについては今後検討がなされる段階である。社会心理的要因リスクアセスメントの手順には類似な点も多かった。抑うつ、不安など心理的ストレス反応を測定項目に含めている国はなかった。

オランダおよびカナダでは、英国よりも事業場がフレキシブルにリスクアセスメントと手法を行うことを可能としていた。カナダではワーク・エンゲイジメントなど新しい概念が取り込まれていた。また従業員の参加を強く推奨していた点が特徴的であった。

## 2) 国際動向 (2) イタリアの動向 (五十嵐千代・小田切優子)

イタリアでは、PRIMA-EF (European Framework For Psychosocial Risk Management) を活用し、労使がチェックリストを使って自らの職場のリスクアセスメントに取り組んでいることがヒヤリングにより明らかにされた。

PRIMA - EF の導入前は労働者の仕事の満足度は EU の平均を下回っていたが、2008年に導入して5年後にはEUの平均を上回っており労働者の60%が現在の職場に満足していると答えており、イタリアの研究者達はメンタルヘルス対策に成果があったと述べている。その理由として、PRIMA - EF のチェックリストの有用性、PDCA を回す手法の有用性ととも、労使で自らの職場改善に取り組むこと自体が、ストレス対策に前向きになることでありその意義は大きいと述べていた。また、この取り組みが経済効果にも大きなインセンティブになっているとも述べていた。以上の情報を整理し、6つの手順からなる職業性ストレスのリスクアセスメントの基本要素を作成した。

## 3) 経営者の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策促進手法の検討 (錦戸典子)

既知見の統合の結果、経営対策にも直結

する人材育成の強化や職場コミュニケーションの活性化、労使での目標・課題の共有、互いに支え合える働きやすい職場の構築、肯定的なフィードバック、低コストで出来るところから改善するなどの従業員の主体性を活かすしくみづくりが、職務満足度や労働意欲の向上につながり、中小企業で実施しやすいメンタルヘルス対策の一次予防策として効果的である可能性が示唆された。経営分野の動向として、経済産業省が2014年度から従業員の健康管理を経営的な視点から戦略的に推進している企業を「健康経営銘柄」として選定する取組みを始めた。また、「人を大切に作る経営学会」が2014年9月に設立され、経営者に従業員の健康が最大の資源であるという認識が広まることが期待される。一方、2015年12月からは従業員数50名以上の企業にストレスチェックが新たに義務化され、これまで以上に職場のメンタルヘルス対策への社会的関心の高まりが期待されるなか、個別支援のみならず職場のリスクアセスメント～職場環境改善へと結びつけることが期待される。

良好実践事例を分析した結果からは、従業員が元気で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、1) 職場のコミュニケーションが活発で従業員が働き方等について経営者等に意見を言える風通しの良い風土があること、2) 従業員の成長を支えるしくみが職場に根付いていること、3) 従業員の事情に柔軟に対応した多様な働き方が認められており相互に支え合う風土があること、などが示唆された。

職場のリスクアセスメントにもとづく職場環境改善のプロセスを従業員参加型で行うには、経営者と従業員間の信頼関係や、従業員間の活発なコミュニケーションが不

可欠であり、従業員同士が率直かつ前向きに話し合える場づくりや、経営者・従業員のモチベーションを上げるツールの提供が効果的と考えられる。

## 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）

平成 25 年度は、化学物質管理や腰痛対策等の、既存で使用されているリスクアセスメントツールを参考にして、新職業性ストレス簡易調査票の項目をチェック項目にした職場のストレス対策用のリスクアセスメントツールの雛形を作成し、ステークホルダー会議でツールの改良点に関する助言を得た。さらに、新職業性ストレス簡易調査票とともにアウトカム指標（抑うつ症状など）を測定している調査を用いて、実際の新職業性ストレス簡易調査票の回答データに基づいた項目分析を行い、項目の加除、ワーディング修正を行って、リスクアセスメントツールの雛形を作成した。

平成 26 年度は、中小規模事業場でも活用可能な仕様に整え、その改善を試みた。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た評価スタイルで、リスク要因に関連する改善アクションを添え、研究班員による修正を経て作成し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。

平成 27 年度は、事業場規模、業種に合わせ選択できるように、複数の異なった対象に対応するツールになるように検討を加え、現場におけるモデル事業、実務家からの意見に加えて、専門家の助言を基にして、リスクアセスメントツールを完成させ、ストレスチェック制度内での活用法を含むリスクアセスメントのモデルを盛り込んだマニュアルを作成した。

### 2) 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発（吉川徹他）

既存の職場環境改善ツールや参加型職場環境改善活動における介入事例の比較から、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・改善点を同時活用できる「新職場改善ヒント集（新メンタルヘルスアクションチェックリスト）」、③職場環境改善の提案のまとめとその実施フォローを行う「改善計画・報告シート」の三点セットを開発した。現場応用のための検討の結果、改善実施手順書としてのリーフレットの作成、新職業性ストレス調査票項目との相互関連に基づくツールの改定等を行い、新改善ツールを利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を開発した。

### 3) 職場環境へのポジティブアプローチの開発（島津明人・錦戸典子他）

職場の資源（強み）に注目し、資源の充実を図ることを目的としたグループワークを行うためのツールとして、以下の 5 点を開発した。

- ① 職場の資源（強み）チェックリスト：職場環境の強み（組織資源）を見出すためのチェックリスト。

- ② Excel 集計マクロ：従業員が回答した職場の資源（強み）チェックリストの結果を職場単位で集計するための Excel マクロ。
- ③ 職場活性化グループワークのタイムテーブル：職場活性化のためのグループワークを円滑に運営するための手順を記載したもの。
- ④ 職場活性化グループワークの記録シート：グループワークにおける 2 つの参加型討議の内容を記録する欄と、グループワーク終了後に活動の進捗状況を記録する欄から構成。
- ⑤ マニュアル：60 分の職場活性化グループワーク（参加型討議）を運営するための手順を中心に、その開催準備とフォローアップの方法を記載したもの。

### 3. モデル事業

#### 1) 京都の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）

リスクアセスメントツールを使用した A 事業場では、リスクアセスメントツール事前記入には混乱がなく改訂の効果が確認できた。またワークショップ開始から活発な討論が行われ、継続的な実施の効果が観察された。事前記入したリスクアセスメントツールの集計で得られた事業場の強みと課題の討論への利用により効率的に短時間でワークショップを行うことができたが、議論が広がりにくいという課題が残った。

A 事業場では、改善テーマ「スキルアップ、資格取得の支援」が完了し、職場環境改善活動前と 3 ヶ月後の職業性ストレス簡易調査票指標の変化を分析したところ、職業性ストレス簡易調査票の指標は昨年度よりも悪化するものが少なく、職場環境改善

活動のテーマと関連する項目には改善が認められ、継続的な活動により徐々に成果が得られることが示唆された。

ポジティブアプローチを適用した B 事業場では、モデル事業に先立ち、ポジティブアプローチによる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。ファシリテーター研修は、ポジティブアプローチによる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、自ら改善プログラムを担当するには、良好事例の共有による意義の理解、経験の有無を配慮した研修内容、ワークショップにおける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を考慮すべきと考えられた。事前記入した職業性ストレス簡易調査票から得られた充実度ランキング TOP5 を用いてワークショップを行った。今年度、初参加であり、またポジティブな討論への戸惑いのため、ワークショップの討議では当初、社員からの発言が途切れがちで、ファシリテーターの発言や社員への問いかけが必要であった。B 事業場では、年度内に職場環境改善活動を完了することができなかったが、活動は順調に経過している。

#### 2) 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（五十嵐千代）

リスクアセスメントツールについては、平成 26 年度の結果をうけて、平成 27 年度は設問をネガティブな表現に変えた。その結果、対象者は職場の問題を認識しやすくなり、記入しにくさは見られなかった。平成 27 年度のリスクアセスメントツールの結果は、経営者側も納得しており、日ごろ感じている部分が明確になっており、リス

クアセスメントツールとしては実際現場で活用できるものとなっているといえる。このことから、このリスクアセスメントツールは、職場のメンタルヘルスに関するリスクを抽出するには有効であると考ええる。

しかし、モデル事業の導入に非常に困難を要したことが示すように、事業者がリスクアセスメントツール項目を見たときに、職場のあらさがしをするように感じてしまう印象を受け、実施することに抵抗を示すおそれがある。よって、リスクアセスメントツールの実施が、職場の改善につながり、生産性が上がって会社としても良い方向にいくというポジティブなメッセージを伝えられるような改善が求められる。

平成 26 年度のモデル事業では、もともと関係性が比較的よい職場が、グループワークに参加している傾向があった。職場環境について、時間をとって話すことは有効であるが、その問題点を経営層も交えて、どう改善していくのかまでつながらないと、アセスメントだけに終わり、職場環境改善につながらないと思われる。平成 26 年度のモデル事業は、改善に経営層が関与しなかったことで、社員のストレス度に変化がなかったと思われる。

平成 27 年度のモデル事業は経営層が抽出された問題点を認識し改善に取り組み始めているが、C社の生産量が2月から3月にかけて特に変化がなかったにもかかわらず、製造部門の「仕事の量的負担」が有意に下がっているのは、ストレスチェックの比較が1か月と短期であっても、経営者がリスクアセスメントツールをもとにマネジメントを意識したことが影響しているのではないかと考える。

## 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

#### 1) 国際動向 (1) WHO, 英国, カナダ, オランダ (川上憲人他)

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。

英国、オランダ、カナダにおける職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策にはそれぞれの特徴があった。法制化により義務化し、事業場の資源に合わせて方法を選択できることが対策の普及に効果的と思われた。また評価結果に基づく対策について事業場の資源により選択の幅を持たせることが効果的と思われた。これらの事例は、わが国の職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策の手法を考える上で参考になると考えられた。

#### 2) 国際動向 (2) イタリアの動向 (五十嵐千代・小田切優子)

イタリアにおいて、PRIMA - EF の活用率はまだ低率であるものの、PRAMA - EF を用い、労使ともに職場環境の心理社会的要因を労使でチェックすること自体、事業者が労働者の働き方に意識をもつこととなり、ストレスを軽減するような職場づくりにつながるものと思われる。わが国におい

て、産業保健専門職がない中小企業において、職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策の手法を考える上で非常に参考になると考えられた。

以上の国際動向から、わが国の職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策の基本手順（6ステップ）を提案した。今後、職業性ストレスのリスクアセスメント（あるいは職場環境等の改善）をわが国で進める場合に、職業性ストレスのリスクアセスメントが持つべき最低限の要素を規定することで、職業性ストレスのリスクアセスメントを標準化し効果的に進める上で役立つものとする。

### 3) 経営者の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策促進手法の検討（錦戸典子）

本研究により、中小企業におけるメンタルヘルス対策の促進・普及に向けて、次の示唆が得られた。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く、社員の成長を支えるしくみがあり、多様な働き方を理解し相互に支え合える風土を築いている小規模企業では、日頃から経営者や従業員が協働して良い職場環境づくりを継続できている。一方、このような職場風土を未だ築けていない中小企業における職場のメンタルヘルス対策の促進に向けては、経営感覚に合致し、持続的にモチベーションを維持できるリスクアセスメント～職場環境改善の支援ツールの普及が効果的で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

### 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）

試作案を基に、中小規模モデル事業場で試行し、経営者、労働組合、専門職（産業保健スタッフ、社会保険労務士、労働法律家など）らによる関係者会議でフィードバックを受けるといったプロセスを繰り返して、メンタルヘルス対策を促進させるためのリスクアセスメント手法の開発を試みた。化学物質等のリスクアセスメントで取り入れられているコントロール・バンディングの枠組みで作成した、職場の心理社会的要因についてのリスクアセスメントツールの改善重ね、記入しやすいツールの開発を追求した。モデル事業で混乱のあったワーディングを修正するとともに、事業者の改善に関する優先順位付けを支援するというツールの基本機能を重視した活用方法を検討した。リスクアセスメントツールを活用することで、ストレスチェックの集団分析を職場の環境改善に活かす手続きが明確になる可能性がある。

### 2) 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発（吉川徹他）

新改善ツールを使った中小規模事業場におけるメンタルヘルス一次予防のための職場環境改善の取り組みは、①多領域良好実践の見える化、②良い点・改善点のグループ討議、③職場内改善プランの合意形成の三つの改善ステップが有用であり、①良い事例からはじめる、②グループワークを活用する、③段階的に進める、④成果を交流する、⑤アクションツールを使う、⑥ファシリテーターを育成する6原則に基づいて取り組むことが重要であることが指摘された。

また、中小規模事業場において実効性の

あるメンタルヘルス一次予防ための職場環境改善にあたっては、中小規模事業場の特性①魅力ある仕事を創出するよい経営、②安定した雇用とセーフティネット、③労働関連健康障害リスク低減の視点、の三点を考慮した上で、中小規模事業場においても利用しやすいツールの必要性が指摘された。

モデル事業場での現場応用での成果と課題を整理し、最終的に新改善ツールと利用の解説をまとめた「いきいき職場づくりのための参加型職場環境改善の手引き～仕事のストレスを改善する職場環境改善のすすめ」を作成した。

これらの開発された新改善ツールを用いた実効的な中小規模事業場での取り組みを支援するために、中小規模事業場の強みを活かした、官民一体となった支援が必要であることが示唆された。

### 3) 職場環境へのポジティブアプローチの開発 (島津明人・錦戸典子他)

平成 25-27 年度の 3 年間に、1. ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方を検討し、2. 職場環境へのポジティブアプローチを開発した。1. ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方の検討 (平成 25 年度) に関しては、国内の中小規模事業場の見学とヒヤリング、東京都主催のメンタルヘルス対策シンポジウムへの参加を通じて、中小規模事業場におけるニーズを抽出することができた。2. 職場環境へのポジティブアプローチの開発

(平成 26-27 年度) に関しては、(1) パイロット事業の実施 (平成 26 年度)、(2) アセスメントツール、対策ツールの作成 (平成 27 年度)、(3) マニュアルの作成 (平成 27 年度) を行った。一連の研究とその成果

物により、ポジティブな視点に基づく職場環境のアセスメントと職場へのアプローチ手法が多く事業所に普及・浸透し、産業保健部門と経営および人事部門との協調が促進されることが期待される。

### 3. モデル事業

#### 1) 京都の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)

リスクアセスメントツールを利用した事業場 A とポジティブアプローチを適用した事業場 B の 2 ヶ所で各手法の効果と課題が検討された。

リスクアセスメントツールを利用した事業場 A では、職業性ストレス簡易調査票の指標は初年度よりも低下するものが少なく、職場環境改善活動のテーマと関連する項目には増加が認められたことから、継続的な活動により徐々に成果が得られることが示唆された。今後、職場環境改善活動に不慣れな中小規模事業場の社員が取り組みやすいプログラムを開発・提供するとともに、参加事業場を増やしてさらなる検討を行う必要がある。

ポジティブアプローチに関しては、ファシリテーター研修が、ポジティブアプローチによる参加型職場環境改善プログラムの理解に有効であった。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、良好事例の共有による意義の理解、経験の有無を配慮した研修内容、実際のワークショップにおける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る。

いずれの事業場においても、事前にツールを記入して分析結果を用いたワークショップを行うことには課題があるものの、多

くの社員の意見反映や効率的な活動に貢献する可能性が明らかにされた。

## 2) 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（五十嵐千代）

今回のモデル事業から、職場環境改善後は長期的にモニタリングする必要があるといえる。経営者がリスクアセスメントツールを基にマネジメントを変えることに対し、それを支援するファシリテーターがいることが望ましい。A社やB社にみられるように、職場の担当者ではなかなか改善を継続できていないことから、産業保健専門職のようなファシリテーターが外部からかわることが有効であると考ええる。

平成27年度はストレスチェックと併用してリスクアセスメントツールを実施したが、これらのモデル事業から、労働安全衛生法上ストレスチェック制度がスタートした今、ストレスチェック制度が最終的には職場環境改善の1次予防を目的としていることから、ストレスチェックと併用して使用することは効果的であると考ええる。

## E. 結論

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および職場環境における強み（資源）のアセスメントおよび対策のためのツールとマニュアルが開発された。また、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

Kawakamai N, Kobayashi Y. Chapter 20. Increasing Worker Participation: The Mental Health Action Checklist. In: Karanika-Murray M, Biron C (Eds.). Derailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being Confessions of Failure and Solutions for Success. Springer 2015, pp 175-182.

川上憲人. 職場ストレスとメンタルヘルス. 臨床心理学. 2015;15:302-7.

川上憲人. エビデンスに基づいたストレス対策. In: 丸山総一郎 (編). ストレス学ハンドブック: 創元社; 2015. p. 467-77.

### 2. 学会発表

該当せず

## 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. 分担研究報告書

平成 25-27 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  
分担研究報告書

**経営者の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策促進手法の検討**

分担研究者 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

本分担研究では、平成 25-27 年度の 3 年間に、中小企業におけるメンタルヘルス対策の普及推進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、既知見の統合、および経営分野を含めた動向や良好実践事例に関する情報収集・分析を行った。

既知見の統合の結果、経営対策にも直結する人材育成の強化や職場コミュニケーションの活性化、労使での目標・課題の共有、互いに支え合える働きやすい職場の構築、肯定的なフィードバック、低コストで出来るところから改善するなどの従業員の主体性を活かすしくみづくりが、職務満足度や労働意欲の向上につながり、中小企業で実施しやすいメンタルヘルス対策の一次予防策として効果的である可能性が示唆された。

経営分野の動向として、経済産業省が 2014 年度から従業員の健康管理を経営的な視点から戦略的に推進している企業を「健康経営銘柄」として選定する取組みを始めた。また、「人を大切に作る経営学会」が 2014 年 9 月に設立され、経営者に従業員の健康が最大の資源であるという認識が広まることが期待される。一方、2015 年 12 月からは従業員数 50 名以上の企業にストレスチェックが新たに義務化され、これまで以上に職場のメンタルヘルス対策への社会的関心の高まりが期待されるなか、個別支援のみならず職場のリスクアセスメント～職場環境改善へと結びつけることが期待される。

良好実践事例を分析した結果からは、従業員が元気で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、1.) 職場のコミュニケーションが活発で従業員が働き方等について経営者等に意見を言える風通しの良い風土があること、2.) 従業員の成長を支えるしくみが職場に根付いていること、3.) 従業員の事情に柔軟に対応した多様な働き方が認められており相互に支え合う風土があること、などが示唆された。職場のリスクアセスメントにもとづく職場環境改善のプロセスを従業員参加型で行うには、経営者と従業員間の信頼関係や、従業員間の活発なコミュニケーションが不可欠であり、従業員同士が率直かつ前向きに話し合える場づくりや、経営者・従業員のモチベーションを上げるツールの提供が効果的と考えられる。

本研究班で作成した各種ツールやグループワーク手法を用いて、中小企業の心理社会的職場環境に関するリスクアセスメント～職場環境改善が進むことが期待される。

## A. 研究目的

中小企業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、経営者の視点に沿った、効果的なリスクアセスメント～職場環境改善・職場活性化の促進方法や留意点を明らかにする。

## B. 研究方法

### 1. 既知見の統合および関連分野の動向や学会等からの情報収集

国内外の産業保健および関連分野の先行研究等から、関連する知見を抽出し、質的研究手法に準じて統合した。また、産業保健分野はもとより、経済産業省や経営分野の学会の動向についても、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. 書籍やヒアリング等による良好事例の収集と分析

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記載事項や、それらに掲載されている元気な職場づくりに関して良好実践をしている企業の経営者・人事労務担当者等からのヒアリングなどを通して、中小企業におけるメンタルヘルス促進方策のヒントを抽出し整理した。

## C. 研究結果

### 1. 既知見の統合と情報収集結果より

既知見の統合の結果、経営対策にも直結する人材育成の強化や職場コミュニケ

ーションの活性化、労使での目標・課題の共有、互いに支え合える働きやすい職場の構築、肯定的なフィードバック、低コストで出来るところから改善するなど、労働者の主体性を活かすしくみづくりが、労働者の職務満足度および労働意欲の向上につながり、中小企業で実施しやすいメンタルヘルス対策の一次予防策として効果的である可能性が示唆された。

経営分野の動向として、経済産業省と東京証券取引所が2014年度から共同で、従業員の健康管理を経営的な視点から考え戦略的に推進している企業を「健康経営銘柄」として選定する取組みを始めた。選定に当たっては、経済産業省が、全ての東証上場会社に対して、経営と現場が一体となった健康への取り組みができていないかを評価するための、「従業員の健康に関する取り組みについての調査」を実施している。回答のあった企業について、①「経営理念・方針」②「組織・体制」③制度・施策実行④「評価・改善」⑤法令遵守・リスクマネジメントという5つの側面から評価し、財務面でのパフォーマンスも加味して、業種区分毎（1区分で1社）に22社を選定した。但し、東証上場企業という条件もあり、選定された22企業はすべて大企業に限られていた。

一方、中小企業における健康経営に着眼したものとして、日本政策金融公庫総合研究所から、2015年9月に「中小企業の健康経営」と題するレポートが発表された。本レポートには、健康経営の考えかたや中小企業における必要性を解説しているほか、「健康経営」の登録商標を持

つ NPO 法人日本健康経営研究会の岡田邦夫理事長ならびに全国健康保険協会（協会けんぽ）鳥取支部の石本健一支部長へのインタビューを踏まえた記事を提示している。岡田氏は、健康経営の実現は資金の潤沢さとは関係なく、経営資源に限りのある中小企業にも導入は十分可能と述べている。健康経営が成功するか否かは経営者の強いメッセージが社内に浸透するかどうかにかかっており、従業員が少なく人のつながりが深い中小企業はむしろ経営者のメッセージが伝わりやすい、としている。また、協会けんぽ鳥取支部の石本氏へのインタビュー記事では、同支部が中小企業における健康経営の推進に向けて、鳥取県とも連携して積極的な活動を展開していることが紹介されている。主な活動内容として、健康経営の重要性を理解して「社員の健康づくり宣言」を行った中小企業に、鳥取県と協会けんぽ鳥取支部の連名で「社員の健康づくり宣言」事業所認定証を交付したり、協会けんぽの持つ医療費や健診結果などのデータを活用した「企業健康度カルテ」を定期的に提供し、他社の取り組み事例や健康経営に関する最新情報を掲載したリーフレット「健康経営通信」の定期発行などを通して、成果の見える化や最新情報の収集を支援している。また、「社員の健康づくり宣言」を行った企業には「健康経営マイレージ事業」への参加資格を付与し、参加した中小企業は提示されたメニューの中から各々健康づくりに取り組み、ポイントを獲得する。獲得ポイント上位の事業所を協会けんぽから表彰、特に優れた取り組みについては鳥取県知事から表彰するなど、中小企業

の健康づくりの取り組みを社会に公開している。

また、経営分野の中でも特徴ある学会として、「人を大切にする経営学会」が2014年9月に設立された。同学会は、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としている。また、2015年度で第6回を数える「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」の選定・表彰事業も、同学会に帰属することとなった。2015年度は、2016年3月に表彰式が行われ、経済産業大臣賞や厚生労働大臣賞を初め、18の企業が表彰された。同学会に、産業保健関係者も多数参画することにより、経営においても従業員の健康が最大の資源であるという認識がさらに広まることが期待される。

## 2. 良好事例の分析結果より

良好事例を分析した結果からは、良好実践企業に共通の職場風土づくり（1次予防対策）の工夫として、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