

仕事量 - 仕事のパターン

番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
20	従業員は自律的に職務を遂行する	0	1		
21	作業量に予測不能なばらつきがある	1	0		
22	シフト作業中に活動しない時間が長時間ある	1	0		
23	同じことの繰り返しが多い職務である	1	0		
24	職務の遂行について決まった作業量がある	1	0		
25	従業員が機械の運転速度を変えることができない	1	0		不要な場合は、「いいえ」を選択してください
26	労働者が迅速な決定を行わなければならない	1	0		
27	職務に危険な機械や装置の使用が含まれる	1	0		
28	他の従業員や生産設備に対する大きな責任を従業員が負っている	1	0		
合計スコア					

労働時間

番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
29	労働時間が日常的に8時間を 超える	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
30	残業がある	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
31	作業スケジュールが厳しい	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
32	作業スケジュールが頻繁に変 更される	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
33	休憩時間が明確に規定されて いる	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
34	シフト作業である	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
35	夜勤作業である	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
36	固定のまたはシフト制の夜勤 がある	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
合計スコア					

Ⅲ - 作業背景の領域

部門および組織の文化/行動様式					
番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
37	組織図が社内全体に浸透している	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
38	業務手順が使用されている	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
39	会社の手順が従業員に説明されている	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
40	会社の目標と目的が労働者と共有されている	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
41	企業のセキュリティ管理システムが浸透している	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
42	業務の連絡体系がある（掲示板、インターネット、給与明細書、小冊子など）	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
43	管理職と従業員との会議がある	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
44	従業員の専門知識/技能を伸ばすための研修計画がある	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
45	会社は社員全員に対して連絡を行う	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
46	倫理/行動規範がある*（懲戒に関する規約は含まれない）	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
47	仕事関連の苦難（ストレス、いじめなど）に対するカウンセリングが行われている	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
合計スコア					

(*)行動規範：すべての従業員に尊厳を提供する好意的な環境を促進するために、雇用主が（公表して、または社内規定として）採用する自発的な規約。この規範は包括的な契約および立法化された枠組みにより提供される各種規則を統合し、サポートするものです。禁止された行動を阻止し、潜在的な状況の顕在化を促すことを目的としています。

組織内の役割

番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
48	従業員は会社の階層構造を理解している	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
49	役割が明確に定義されている	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
50	従業員に重複する複数の役割がある（シフト管理、各部門の管理職、品質管理）	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
51	作業に関してトップマネージャと部門の管理職が矛盾する情報を提供する	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
合計スコア					

キャリアパス

番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
52	定義された昇進体系がある	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
53	マネージャ/リーダーによる従業員の適切な管理に対して報償制度がある	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
54	安全上の目標を達成することに対して報償制度がある	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
合計スコア					

意思決定 - 仕事の管理

番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
55	仕事は、他の人が以前に行った活動によって左右される	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
56	従業員は自律的に作業のやり方を決定できる	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
57	作業グループに関連した業務決定に関する情報に、従業員がアクセスできる	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
58	従業員が意思決定プロセスに参加することを許されている	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
59	厳格な作業監視手順がある	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
合計スコア					

仕事での人間関係					
番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
60	従業員は最高経営者と連絡をとることができる	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
61	最高経営者および同僚の不正行為は適切に管理される	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
62	頻繁に争いや口論が報告される	1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>		
合計スコア					

仕事と家庭の両立 - 仕事と生活の調和					
番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
63	適切な場所での食事休憩がある（社員食堂）	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
64	フレックスタイム制度がある	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
65	公的輸送機関/会社のシャトルバスサービスで出社できる	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
66	月決め/期間限定のパート制度および週決めのパート制度がある	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>		
合計スコア					

最終スコアが0の場合は、「仕事背景」領域の「仕事と家庭の両立」項目に「-1」を入れます。
 最終スコアが1以上の場合は、「仕事背景」領域の「仕事と家庭の両立」項目に「0」を入れなければなりません

リスクの特定

I - 指標イベント							
指標	各指標の合計スコア	低 0-25%		中 25-50%		高 50-100%	
		下限	上限	下限	上限	下限	上限
組織の指標		0	10	11	20	21	40
合計スコア		0		2		5	

II - 仕事内容の領域							
指標	各指標の合計スコア	低 0-25%		中 25-50%		高 50-100%	
		下限	上限	下限	上限	下限	上限
職場環境と作業用装置		0	5	6	9	10	13
職務の計画		0	2	3	4	5	6
仕事量 - 仕事のパターン		0	4	5	7	8	9
労働時間		0	2	3	5	6	8
合計スコア		0	13	14	25	26	36

III - 仕事背景の領域

指標	各指標の合計スコア	低		中		高	
		0-25%		25-50%		50-100%	
		下限	上限	下限	上限	下限	上限
部門および組織の文化/行動様式		0	4	5	7	8	11
組織内の役割		0	1	2	3	4	
キャリアパス		0	1	2		3	
意思決定 - 仕事の管理		0	1	2	3	4	5
仕事での人間関係		0	1	2		3	
仕事と家庭の両立 - 仕事と生活の調和*							
合計スコア		0	8	9	17	18	26

(*) 「仕事と家庭の両立」の合計スコアが0の場合、値「-1」を入れます。1以上の場合は「0」を入れます。これら3つの領域のスコアの総計により、会社は「リスク水準表」でランク付けされます。

領域	各領域の合計スコア
仕事内容	
仕事背景	
組織の指標*	
リスクスコアの合計	

(*) スコアが0から10の場合は、表に「0」を入れます。
 スコアが11から20の場合は、表に「2」を入れます。
 スコアが21から40の場合は、表に「5」を入れます。

説明：リスクスコアの合計リスクスコアの合計

	下限	上限	リスク水準	備考
	0	17	低 25%	各指標の分析により、仕事関連のストレスの存在を決定づけるような状態は特に明らかになりませんでした。予備評価により「低リスク」と判定された場合は、これをリスク評価レポートで報告します。また、指標イベントの期限を守って「監視計画」をたてる必要があります。
	18	34	中 50%	各指標の分析は、仕事関連のストレスの存在を決定づけるような状態を示しています。確認されたそれぞれのリスク状態について是正措置をとる必要があります。また、措置の有効性を評価しなければなりません。措置が有効ではないと判明した場合は掘り下げた分析を実施する必要があります。 中度のリスク状態の場合、仕事内容/仕事背景指標で高いリスクを示した指標に関して、適切な予防措置を採用しなければなりません（組織的、技術的、手続き的、コミュニケーション、あるいは訓練による介入など）。 次に、介入が適切であったかを評価する「チェックリスト」の使用を検討する必要があります。これらが有効ではないと判明した場合、第2水準の評価に進む必要があります。
	35	67	高 50%を超える	各指標の分析は、緊急な是正措置を必要とする高いリスクのストレス関連状態の存在を示しています。重大な問題を顕在化させる措置を講じる必要があります。次に介入が適切であったかを評価します。効果がないと判明した場合は掘り下げた分析を実施しなければなりません。 高いリスク状態の場合、各領域について、仕事内容/仕事背景指標で高いリスクを示した指標に関して、適切な予防措置を採用しなければなりません（組織的、技術的、手続き的、コミュニケーション、あるいは訓練による介入など）。

付録 2

指標ツール

同質グループ（職務または組織の部門）：

社会人口学的データ					
A. 性別:	男性 <input type="checkbox"/>	女性 <input type="checkbox"/>			
B. 年齢	30 歳以下 <input type="checkbox"/>	31 歳以上 50 歳以下 <input type="checkbox"/>	51 歳以上 <input type="checkbox"/>		
C. 国籍	イタリア <input type="checkbox"/>	イタリア以外 <input type="checkbox"/>			
D. 雇用契約の 種類:	正社員 <input type="checkbox"/>	パートタ イム <input type="checkbox"/>	顧問 <input type="checkbox"/>	派遣労働者 <input type="checkbox"/>	その他 <input type="checkbox"/>

仕事に関する次の項目を読み、過去 6 か月について当てはまるものを選択してください

		ない/ちがう	たまにある	時々ある	頻繁にある	いつもある
1.	仕事で自分に対して求められていることが明確にわかっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	休憩をいつとるか、自分で決めることができる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	職場の自分とは違うグループが、一緒にすることができないものを要求する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	仕事を完了するにはどうするのがわかっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	思いやりのない、または意地悪な言葉や態度によるパワハラやセクハラを受ける	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	達成不可能な期限が設定されている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	仕事が難しいときには同僚がサポートしてくれる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	取り組む仕事に関する有益なフィードバックを受ける	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	とても集中的に働かなければならない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	自分の仕事のスピードについて発言権がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	自分の義務と責任がはっきりわかっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		ない/ちがう	たまにある	時々ある	頻繁にある	いつもある
12.	すべきことが多すぎるのでいくつかの職務を放置せざるを得ない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	自分の部署の目標と目的についてはっきりわかっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	同僚たちの間に不和や怒りがある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	自分の仕事のやり方について選択肢がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	十分な休憩をとることができない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	自分の仕事を組織の全体的な目標にどのように当てはめればいいのかわかっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	長時間労働を強いられる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	職場で自分が何をするかを決定するうえで選択肢がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	仕事が遅い、もっと速くやれといつもせかされる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	職場でいじめにあっている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	非現実的な時間的制約が課せられる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	仕事上の問題について助けてくれる、頼れる直属の上司がいる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		全くそう思わない	そう思わない	どちらでもない	そう思う	とてもそう思う
24.	必要な助けとサポートを同僚から受けることができる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	自分の働き方について言う権利がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	職場での変化について上司に質問をする機会が十分にある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	同僚から相応な敬意を払ってもらえる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	職場で変化がある場合はいつでも社員に相談がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	仕事に関する困ったことや悩み事を直属の上司に話すことができる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	労働時間の融通が利く	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	自分の仕事に関連する問題について、同僚が進んで耳を傾けてくれる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	職場での変化がある場合に、実際にはどういうことになるのかがはっきりわかる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	自分は感情的にきつい仕事により支えられている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	職場での関係がぎくしゃくしている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	直属の上司が職場で励ましてくれる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

。

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

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、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。また、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、病気療養中も給与や賞与が支払われている事例も見られた。

D. 考察

中小企業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～職場環境改善支援方策を検討するにあたり、経営者にとって受け入れやすく、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、本分担研究で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、いくつかの示唆が得られた。

1. 経営対策として実施されているメンタルヘルス対策

1つ目の示唆として、「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、良い会社づくり（＝職場活性化・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。

2. リスクアセスメントの考え方との整合性

2つ目の示唆として、リスクアセスメントの視点から見ると中小企業のメンタルヘルス促進に向けて、検討すべき点があることが示唆された。

有害物や危険作業等のリスクアセスメント～職場環境改善の通常のプロセスでは、リスクアセスメントの手順として、①危険性又は有害性の特定、②危険性又は有害性のリスクの見積もり、③リスク低減のための優先度の設定、リスク低減措置内容の検討、④リスク低減措置の実施、⑤実施内容の記録等を行うこととされている。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、頻度が高く重篤な影響を与える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、特に小規模な職場のメンタルヘルスに着目した場合には、これらのプロセスに馴染まないと考えられる。

その理由としては、従業員のメンタルヘルスや心理社会的職場環境は、人間を中心に捉えているため、危険性・有害性という負の側面から考えることが難しく、よりポジティブな側面から考える方が馴染みやすいことが挙げられる。職場の相

互支援や公正性など、あるべき資源が不足していることをリスクと捉えることは可能と思われるが、ネガティブな表現を使うことは経営者や従業員のモチベーションを下げる可能性があるのであまり望ましくないと考える。

さらなる理由としては、小規模な職場の場合は既に共有されている情報も多いため、大規模な職場と同じ多くのステップを踏むことがプロセスとして効率的でない可能性がある。特に小規模な企業では、メンタルヘルスに関する質問紙調査等を行わなくても、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。経営者や管理監督者が適切なマネジメントをしている場合は、改めてシート等を用いてチェックをしなくても、自職場の強みや今後の課題が分かっている可能性が高く、従業員自身も何を改善すべきかに気づいていることが多いと思われる。つまり、円滑な運営ができていない小規模企業では、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、同僚間で共有し対処する、リスクアセスメント～職場環境改善プロセスを無意識に実践し、好循環を保ってきた可能性が高い。

3. 経営感覚に沿ったツールと活動手法開発の必要性

3つ目として、一方で、日頃から職場のコミュニケーション不足の職場では、社員参加型の話し合いや、経営者や管理監督者の姿勢・態度の主体的変容を求めることは大変難しいことを前提とした対策が必要となる。このような企業・職場こそ、リスクアセスメント～職場環境改善が必要と考えられるが、コミュニケーション不足の職場で、このリスクアセスメント～改善の通常のプロセスが円滑に行うことは簡単でない。すなわち、日頃から職場のコミュニケーションが不足している職場において、適切なリスクアセスメント～職場環境改善のPDCAサイクルを適切に循環させる方策を考えるためには、より一層経営者の視点に沿い、経営感覚に合致させることが求められると考える。そのためには、職場のメンタルヘルス対策がいかに重要かを経営者にとっても分かり易いキーワードや手法に置き換えて提供することが有用である可能性が高い。経営者・人事労務担当者など職場改善のためのキーパーソンの意見も取り入れつつ、リスクアセスメント～職場環境改善に用いるツールを見直し、よりシンプルで使い易いツールづくりを行っていく必要があると考えられる。先に述べた「健康経営銘柄」なども、健康と経営と結びつけて考えるきっかけになると思われるが、これは現在のところ大企業向けであり、さらなる工夫が期待される。島根県の協会けんぽが実施しているような「健康経営マイレージ事業」のようなポイント制などの導入は中小企業向けの健康経営推進のしくみとして機能する可

能性があり、他県への拡がりが見られる。

4. ストレスチェック制度と連動した施策検討の有用性

4 つ目として、法制化された職場のストレスチェック制度との関連を検討する必要があると考えられる。2015 年 12 月から職場のストレスチェック制度が施行され、職業性ストレス・職場環境等に関する個人ごとの調査の実施が従業員数 50 人以上の企業で義務化された。必要に応じて医師等による高ストレス者面談が行われる他、集計値を活用することにより職場ごとの問題点が浮かび上がり、職場環境改善につながることを期待されている。すなわち、ストレスチェックの機会を、職場のメンタルヘルスのリスクアセスメントとして活用することが可能と考えられる。但し、中小企業の多くでは、リスクアセスメント～職場環境改善の動きを支援可能な産業保健スタッフの雇用や活用は進んでいない。そこで、経営者や人事労務担当者が主体となった活動を支えるツールの開発と、それを事業場外の多様な支援機関・支援専門職が後方支援するしくみを強化することが不可欠である。その効果的な運用に向けて、誰が見ても一見して分かり易いツール・マニュアル等の整備が不可欠であろう。本研究班で取り組んでいる各種のツール類も、分かり易いリスクアセスメント～職場環境改善の流れをガイドすることを目指しており、ストレスチェックで用いられる質問項目とのつながりを明確にすることができれば、より広く各企業で用いられる可能性が高いと考えられる。

E. 結論

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。

F. 研究発表

1. 論文発表

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 齋藤とも子、錦戸典子、松木秀明 (2015)、産業看護職による心理社会的職場環境改善支援と関連要因～必要な知識、技術、およびその育成方策に着目して～、産業衛生学雑誌 57(4), 117-129.
- 4) 錦戸典子編著 (2015)、職場のメンタルヘルス対策—Q&A と相談事例—、新日本法規出版.
- 5) 錦戸典子 (2016)、中小企業における健康経営と職場環境改善の普及推進に向

けて～健康に生き活きと働ける職場を創る～、産業精保健、24(1), 1-5.

6) 坂本光司、錦戸典子、他 (2016)、日本でいちばん社員のやる気が上がる会社、ちくま書房.

2. 学会発表

1) 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.

2) 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.

3) 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.

4) 錦戸典子 (2015)、中小企業の特徴を活かした職場参加型職場環境改善の普及推進に向けて、第 22 回日本産業精神保健学会、2015 年 6 月 27 日、学術総合センター 一橋講堂、千代田区.

5) 錦戸典子 (2015). ミニシンポジウム (企画、座長、発表)「元気な会社 (職場) を目指して - 産業保健と経営との協働 -」, 産業保健と経営との協働に向けて. 人を大切にする経営学会第 2 回全国大会, 2015 年 9 月 13 日, 電気通信大学, 調布

市.

6) 錦戸典子・高橋はるな・田古ますみ・藤井正隆・岩崎龍太郎・近藤博子・黒崎由行・坂本光司 (2015)、中小企業における職場環境改善の工夫～良好実践事例の分析より～、第 23 回日本産業ストレス学会, 2015 年 12 月 11 日, 京都テルサ, 京都市.

G. 知的財産権の出願・登録状況

(予定を含む。)

1. 特許取得

なし

2. 実用新案登録

なし

3. その他

なし