

平成 28-30 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）
「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発に関する研究」
(H28-労働-一般-004)
主任：島津明人

研究協力報告書
メンタルヘルス向上手法の開発（3）
CREW に関する文献レビューおよび日本版 CREW の実践と
CREW プログラムマニュアルの完成

研究協力者

澤田宇多子（東京大学大学院医学系研究科精神看護学分野・大学院生）
稲垣晃子（東京大学大学院医学系研究科精神看護学分野・特任助教）
松田美智代（東京大学医学部附属病院 精神神経科・看護師長）
宮城美奈子（東京大学医学部附属病院 精神神経科・主任副看護師長）

研究要旨：本分担研究の目的は、メンタルヘルスの向上手法の開発として、CREW プログラムの実施マニュアルを作成することである。

1 年目の平成 28 年度では、CREW プログラムを用いた介入研究の科学的根拠の文献レビューを行い、マニュアル作成にあたり必要な要素を検討し、同時に東京大学医学部附属病院精神神経科で実施されている CREW プログラムの実施内容を報告した。

2 年目の平成 29 年度では、レビュー結果とこれまでの日本における実践例を踏まえ、CREW プログラムマニュアルの原案を作成し、日本の企業においてマニュアル原案に基づいた CREW プログラムを実施し、前後比較試験にて効果測定を行った。

3 年目の平成 30 年度では、マニュアル原案に基づいて平成 29 年に実施した前後比較試験の結果報告を行い、結果を反映させて CREW プログラムマニュアル最終版を完成させた。

A. はじめに

労働者のメンタルヘルスにとって職場環境は重要なリスク要因であり、職場環境改善によって仕事のストレスが軽減され、抑うつなどのメンタルヘルスの向上にもつながることが明らかになっている (Stansfeld & Candy, 2006 ; Lamontagne et al., 2007)。

職場環境とは労働環境といった物理的な側面だけではなく、組織体制や組織風土など心理社会的要因を含む職場全体が対象とされる (吉川, 2015)。職場における人間関係は抑うつなどのメンタルヘルスに影響し、個人およびチームの礼節を欠くこと (incivility) がメンタルヘルスおよび仕事の満足度にネガティブな影響を与えることも指摘されている (Lim et al., 2008 ; Schilpzand et al., 2016)。

こうしたメンタルヘルス不調を予防するための介入として、職場の人間関係の向上を通じて職場の活性化を図り、ワーク・エンゲイジメントを向上させることを目的とした CREW (Civility, Respect & Engagement at Work)

が挙げられる (島津, 2015)。CREW は 2005 年にアメリカの退役軍人局で開発されたプログラムで、アメリカおよびカナダで医療従事者を主な対象として実践され、複数の介入研究でその効果が示されている (Osatsuke et al., 2009 & 2013)。医療従事者に限らずチームで仕事を進める業種に広く適用可能であり、対話によって職場における丁寧さ (civility) と敬意 (respect) が重要であるという認識を高め、チーム内のメンバーがお互いに丁寧に接し、お互いを尊重し合いながら、良い職場風土を作ることを目指している (Osatsuke et al., 2009 & 2013)。

日本においては、パイロット研究として平成 26-27 年度「日本版 CREW プログラムの開発と職場での適用可能性に関する研究」(研究代表者 島津明人) において日本版 CREW プログラムを開発し、某大学病院の 2 つの病棟を対象に、2014 年 9 月～2015 年 2 月に、1～2 週間に 1 回 30 分のセッションを実施した (島津, 2015 ; 宮城, 2016 ; Sawada et al., submitted)。

2016年にも同病棟において6か月間の実施事例がある。

本研究班では、今後の日本における導入に向けて、日本版 CREW プログラムのマニュアルの作成を目的とした。初年度は、CREW プログラムの文献レビューとこれまでの大学病院での事例をもとに CREW プログラムマニュアルの原案を作成し、平成 29 年度は、作成した CREW プログラムマニュアル原案をもとに、一つの企業（小売業 A 社）において前後比較試験を実施した。最終年度は、平成 29 年度に実施した前後比較試験の結果とこれまでに得た知見を統合し、CREW プログラムマニュアル最終版を完成させた。

B. 対象と方法

1. CREW 先行研究に関する文献レビューと日本版 CREW プログラム実践例の紹介（平成 28 年度）

2016 年 11 月から 2016 年 12 月にかけ、CREW を用いた先行研究についてデータベース（PsycARTICLE, PsycINFO, PubMed, Web of Science）を用いて文献レビューを行った。

前述の「日本版 CREW プログラムの開発と職場での適用可能性に関する研究」（研究代表者 島津明人）で CREW プログラムを実施した大学病院において、2 週間ごとに 1 回 30 分のセッションを 6 ヶ月間実施した。

2. CREW マニュアル原案作成とマニュアル原案に基づいた日本版 CREW プログラムの実施（平成 29 年度）

先行研究の文献レビューとこれまでの実践例をもとに、CREW プログラムマニュアルの構成内容の検討を行った。まず、マニュアルに必要な内容の抽出を行い、文献レビューの内容を参考にして、（1）CREW プログラムの実施期間・回数・時間について（2）CREW ファシリテーターについて、（3）セッションのテーマ・内容について、（5）CREW プログラムの効果について、を挙げ、さらに、日本における事例と質問集を盛り込んだ。

作成した CREW プログラムマニュアル原案をもとに、日本の一つの企業（小売業 A 社）の労働者約 70 名を対象として、CREW プログラムの前後比較試験を実施した。2017 年 11 月に対象企業において CREW プログラムの概要説明が行われ、2017 年 12 月に対象企業の従業員 20 名が CREW ファシリテータートレーニングを受けた。2018 年 1 月～3 月に CREW プログラムが実施され、各回のセッションはフ

ァシリテータートレーニングを受けた従業員が進行した。

CREW 開始前（T1）と CREW 終了時（T2）に、自己記入式調査票を用いた調査をした。

1) アウトカム

アウトカム指標には Utrecht work engagement 尺度日本語版（Shimazu et al., 2008）、Civility CREW Scale 日本語版尺度を用いた。他、自由記載欄を設けて実施された CREW プログラムについて

- ① プログラム実施期間について
- ② 各セッションの時間について
- ③ 各セッションのテーマについて
- ④ 今後も取り入れたいと思うか
- ⑤ 他組織に勧めたいと思うか

を尋ねた。

2) 属性に関する変数

性、年齢、雇用形態（常勤・非常勤）を尋ねた。

3) 統計解析

統計解析には IBM SPSS Statistics for Windows, Version 23 を使用し、一般線型モデルを用いた（解析は平成 30 年度に実施したため、平成 30 年度の報告書内で報告）

4) 倫理的配慮

本研究は東京大学大学院医学系研究科・医学部倫理委員会の承認（10560）を得て実施された。

3. CREW プログラムマニュアル原案に基づいた CREW プログラムの実施結果と CREW プログラムマニュアル最終版の完成（平成 30 年度）

CREW プログラムマニュアル原案に基づいて平成 29 年度に一つの企業（小売業 A 社）で実施された前後比較試験で得た知見を加えて CREW 研究チームで推敲を重ね、CREW プログラムマニュアル最終版を完成させた（付録 1）。

C. 結果

1. CREW 先行研究に関する文献レビューと日本版 CREW プログラムの実施（平成 28 年度）

1) 文献検索

PubMed において検索式（“civility” AND “respect” AND “engagement”）で検索したところ、該当する論文は 2 件であった。

PsycINFO および PsycARTICLE において同

様の検索式で検索し、該当論文は 5 件であった。Web of Science で CREW 研究の元論文となる Osatuke ら (2009) の論文を検索したところ被引用数 48 件であり、その全論文についてレビューを行った。その結果、CREW を用いた介入研究に関する論文 5 編が確認された。

CREW プログラム開発者である Michael P. Leiter 教授に文献リストを送り、すべての論文が網羅されていることを確認した。

これに、「日本版 CREW プログラムの開発と職場での適用可能性に関する研究」(研究代表者 島津明人) の結果を報告した 1 編 (Sawada et al., submitted) を加えた 6 編について、文献レビューを行った。

2) 文献レビュー (表 1)

レビュー項目は、著者、出版年、国、目的・仮説、研究デザイン、対象者(サンプルサイズ、属性)、介入(ファシリテーター、セッション回数、介入期間、テーマ)、フォローアップ期間、アウトカム・結果指標、結果の概要である。

日本における介入研究を除く 5 編が、アメリカ(1 編)とカナダ(4 編)で実施されていた。研究デザインは比較対象研究 5 編、前後比較研究 1 編で、無作為化比較試験の報告はなかった。対象者は医療従事者が主であり、サンプルサイズは最小 47 名、最大 1295 名(平均 800 名)であった。6 編中 5 編の論文において、概ね良好な介入効果が得られ、特に civility やストレスに関しては、フォローアップ時にも効果の持続性が認められたことが長期のフォローアップ調査で報告されていた (Leiter et al., 2012)。

日本における介入研究 (Sawada et al., submitted) では有意な改善はみられなかったが、効果量の評価では、病棟風土(EssenCES)、職員間の礼節の程度(Civility)、組織の Civility レベル、ワーク・エンゲイジメント、仕事に対するいきいき度(UWES)に中等度の効果が認められ、CREW プログラムが日本の精神科病棟において病棟風土および職員のワーク・エンゲイジメントを改善する可能性があることが示唆された。前後比較研究でありサンプルサイズも小さく、今後さらなる研究が必要と考えられた。

3) 日本版 CREW プログラムの実施

某大学病院の 2 つの病棟スタッフ合同で、2016 年 7 月~12 月まで全 10 回の CREW プログラムが実施された。

毎回、お互いが敬意を持って働ける環境作りに影響しそうなテーマを設定し、セッションに

おけるルールとして、「相手の意見を否定しない」「必ずポジティブフィードバック」「全てのスタッフが意見を言う」ことを確認して行われた(宮城, 2016)。

ファシリテーターはトレーニングを受けた病棟看護師が務め、第 3 回を除く計 9 回のセッションは同じ看護師 1 名が毎回ファシリテーターとしてセッションを行った。各回の参加者数は 10~15 名程度で、職種としては看護師を中心に、医師、臨床心理師、精神保健福祉士などが参加した。

2. CREW プログラムマニュアル原案作成とマニュアル原案に基づいた日本版 CREW プログラムの実施 (平成 29 年度)

1) CREW プログラムマニュアル原案作成

先行研究の文献レビューとこれまでの実践例を参考に、マニュアルの構成内容の検討を行った結果、基礎編、実践編、事例編、FAQs の 4 部構成とした。各部の構成内容を以下に示す。

第 1 部 基礎編

- ・ CREW の概要説明
- ・ CREW プログラムの内容説明
- ・ CREW セッションのテーマ・内容説明
- ・ CREW ファシリテーターの説明
- ・ CREW プログラムの効果説明

第 2 部 実践編

- ・ CREW プログラム 1 クール(先行研究より 3~6 か月間)の流れ
- ・ CREW ツール集(40 種類のエクササイズ、トピック、アクティビティー例)紹介
- ・ CREW セッション台本例の紹介

第 3 部 事例編

- ・ 某大学病院における実践例の紹介

第 4 部 FAQs

- ・ CREW よくある質問集

2) CREW プログラムマニュアル原案に基づいた日本版 CREW プログラムの実施

一つの企業(小売業 A 社)において、2018 年 1 月から 3 月まで、CREW プログラムが実施された。CREW セッションは全 10 回実施され、各回およそ 15 分間であった。各回のテーマの内容は下記に分類された。

第 1 回~4 回; 互いを知るために、アイスブレイクに重点を置いたテーマ

第 5 回~9 回; 職場に関するテーマ

第 10 回; CREW を振り返り、今後どのような職場を作り上げてゆくか

CREW 開始前調査(T1)の自由記載には「良い取り組みだと思い、期待している」といった記載があった。

3. CREW プログラムマニュアル原案に基づいた CREW プログラムの実施結果報告と CREW プログラムマニュアル最終版の完成 (平成 30 年度)

1) マニュアル原案に基づいた日本版 CREW プログラムの実施結果 (平成 29 年度の結果) 解析対象者 62 名の基本属性を示す (表 2)。平均年齢は 48 歳 (SD11) で女性が多い (72%) 結果であった。一人当たりのセッション平均参加回数は 4.4 回であった。アウトカムとしたワーク・エンゲイジメント, お互いに対する丁寧さ (Civility), とともに有意な結果は得られなかった (表 3)

CREW プログラム開始前調査 (T1) の自由記載には「良い取り組みだと思ひ, 期待している」といった記載があった。CREW プログラム終了時調査 (T2) の自由記載欄の内容の一例を示す。

- ① プログラム実施期間について
3ヶ月間程度が良い
- ② 各セッションの時間について
1~2週間に1回程度が良い
1回につき15分程度だと良い
- ③ 各セッションのテーマについて
お互いの意外な一面を知ることができるテーマが良い
参加従業員全員に共通する話題が良い
- ④ 今後も取り入れたいと思うか
取り入れたいと回答 (70%)
 - ・仲間への理解は大切なので
 - ・負荷無く参加できて取り組みやすかった
- ⑤ 他組織に勧めたいと思うか
勧めたいと思うと回答 (65%)
 - ・人間関係や風土改革に悩む組織に勧めたい
 - ・様々な職場で活用できそうだと感じた

④, ⑤に関しては概ねポジティブな意見であったが, 「効果を実感しない」「目的がわかりにくい」「その場限りになってしまう」といった CREW プログラムマニュアルの修正において重要な知見が得られた。

2) CREW プログラムマニュアル最終版の完成 (付録 1)

1) の実践結果を反映させ, 最終版マニユ

アルの内容は以下の構成とし, CREW プログラムマニュアルの最終版を完成させた。

第 1 部 基礎編

- ・ CREW プログラム: 概要説明
- ・ CREW プログラムはどのようなプログラムでしょうか?: 内容説明
- ・ CREW ファシリテーターとは?: セッション進行についての説明
- ・ CREW セッションで話し合う内容は?: セッションテーマと内容の説明
- ・ CREW をすることでどんな良いことがあるでしょうか?: 効果説明

第 2 部 実践編

- ・ CREW プログラムの流れのイメージ: CREW プログラムの開始から終了までのパートの流れの説明
- ・ 各パートのねらいと取り上げるテーマの例: 各パートのねらいの説明と具体的なテーマ例の説明
- ・ CREW セッションの台本例: 基本台本と各パートの見本台本の掲載

第 3 部 事例編

- ・ 東京大学医学部付属病院における実践例の紹介
- ・ 日本の企業における実践結果の紹介

第 4 部 FAQs

- ・ CREW よくある質問集

「目的がわかりにくい」「その場限りになってしまう」という意見を踏まえ, 第 2 部実践編に「各パートのねらい」を記載し, 実施の目的の解説を加えた。また, テーマ例を挙げ, より実施と目的のイメージが付きやすいような工夫をした。さらに, 台本例にもポイントとして「ねらいや目的を説明することの重要性」を記載して具体例を示し, 自職場での実践を促す投げかけをする工夫例や言葉掛けの例を盛り込み, セッション中だけのその場限りで終わらないように具体的な方策を記載した。

D. 考察

1. CREW 先行研究に関する文献レビューと日本版 CREW プログラム実践例の紹介 (平成 28 年度)

文献レビューの結果から, 「日本版 CREW プログラムの開発と職場での適用可能性に関する研究」(研究代表者 島津明人) における報告の他は, CREW プログラムは開発されたアメリカ, カナダでの実施にとどまっている現状が確認された。

海外における先行研究では, 概ね良好な介入効果が報告された。一方で, 日本における介入

研究では有意な改善は得られなかったが、いくつかのアウトカムに中等度の効果が認められ、日本版 CREW プログラムが職場風土や職員のワーク・エンゲイジメントを改善する可能性が示された。サンプルサイズが小さいこと、前後比較研究であることが主な限界として挙げられ、サンプルサイズを増やした比較対象研究を行うことが今後の課題と考えられた。日本における CREW プログラムの普及に際しては、CREW プログラムマニュアルおよびツールキットの整備が不可欠であり、プログラムの理論的背景を整理するとともに、実践に役立つ事例をまとめることが必要と考えられた。

2. CREW プログラムマニュアル原案作成とマニュアル原案に基づいた日本版 CREW プログラムの実施 (平成 29 年度)

本研究では文献レビューの結果と大学病院での実践を参考に、CREW プログラムマニュアルの原案を作成し、作成されたマニュアル原案をもとに一つの企業 (小売業 A 社) において CREW プログラムの前後比較試験を実施した。CREW プログラム開始前調査 (T1) において、従業員からは「期待できる取り組み」との評価が得られた。日本におけるパイロット試験では有意な結果は得られなかったが、海外における先行研究では概ね良好な介入効果が報告されているため、先行研究のレビュー結果から CREW プログラムの要素を丁寧に抽出した上で、日本での実践例を加え、日本の職場に則した効果的な CREW プログラムが実施できるようなマニュアルの作成が必須であると考えられた。

3. CREW プログラムマニュアル原案に基づいた日本版 CREW プログラムの実施結果と CREW プログラムマニュアル最終版の完成 (平成 30 年度)

本研究では、CREW プログラムマニュアルの原案に基づき一つの企業 (小売り業 A 社) において CREW プログラムの前後比較試験を実施した結果とこれまでの知見を統合して、CREW プログラムマニュアル最終版を完成させた。平成 29 年度の前後比較試験においては、単群であったこと、また、マニュアル原案に基づく実施であったため、効果が得られにくかった可能性がある。一方で、自由記載欄にはポジティブな意見が多く、意見を参考にしたプログラムの改善が望まれた。日本におけるこれまでの試験では有意な結果は得られていないが、海外における先行研究では概ね良好な介入効果が報告されている。今後は、本研究で作成し

た CREW プログラムマニュアル最終版に基づいた日本の職場に適した CREW プログラムの効果を、無作為化比較試験などで検証する必要があると考えられる。2019 年 3 月現在、CREW プログラムの無作為化試験を施中であり、結果は 2019 年 6 月頃に得られる予定である。

E. 結論

本研究では、CREW プログラムを用いた先行研究のレビューをもとに CREW プログラムマニュアルの原案を作成し、原案に基づいた前後比較試験を実施し、結果とこれまでに得られた知見を統合して CREW プログラムマニュアル最終版を完成させた。海外における先行研究では概ね良好な介入効果がみられた一方で、これまでの日本における介入研究では有意な結果は得られず、さらなる研究を行うことが今後の課題である。某大学病院においては CREW プログラムを現在も定期的実施しており、その有効性が期待される。日本での CREW プログラムの普及には、CREW プログラムのマニュアル作成とマニュアルに基づいた効果検証が不可欠であり、理論的背景および実践における事例のまとめ、日本で有効なプログラムとなるよう CREW プログラムマニュアルの内容の充実と強化が重要となるであろう。今回得られた知見と作成した CREW プログラムマニュアル最終版を用いて無作為化比較試験を実施し、日本版 CREW プログラムの効果検証が求められる。

F. 健康危険情報

該当せず。

G. 研究発表

1. 論文発表

Sawada U, Shimazu A, Miyamoto Y, Kawakami N, Leiter MP, Spiegel L (submitted). The effects of Civility, Respect, and Engagement in the Workplace (CREW) program on social climate and work engagement in psychiatric ward.

2. 学会発表

宮城美奈子 (2016). CREW プログラムによる病棟スタッフの活性化. 第 20 回日本看護管理学会学術集会. 2016 年 8 月 20 日, 横浜市.

H. 知的財産権の出願・登録状況

該当せず。

I. 引用文献

- *Conerly-Glenn Y (2016). Influences of civility on learning. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, Vol 76(8-B)(E). (Ph D thesis)
- Lamontagne AD, Keegel T, Louie AM, Ostry A, Landsbergis PA (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13(3), 268-80.
- *Laschinger HKS, Leiter MP, Day A, Oore DG, & Mackinnon SP (2012). Building empowering work environments that foster civility and organizational trust: testing an intervention. *Nursing Research*, 61(5), 316-25.
- *(a) Leiter MP, Laschinger HKS, Day A & Gilin Oore D (2009). The Role of Civility and Incivility in a Model of Burnout and Engagement: An Intervention Study. APA/NIOSH Conference: Work, Stress, & Health, San Juan, Puerto Rico.
- *Leiter MP, Laschinger HKS, Day A, & Oore DG (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *The Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1258-74.
- *Leiter MP, Day A, Oore DG, & Laschinger HKS (2012). Getting better and staying better: assessing civility, incivility, distress, and job attitudes one year after a civility intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 425-34.
- Lim S, Cortina LM, & Magley VJ (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 95-107.
- Meterko, M., Osatuke, K., Mohr, D., Warren, N., & Dyrenforth, S. (2007). Civility: The development and psychometric assessment of a survey measure. *Academy of Management*, Philadelphia, PA.
- 宮城美奈子 (2016). CREW プログラムによる病棟スタッフの活性化. 第 20 回日本看護管理学会学術集会. 2016 年 8 月 20 日, 横浜市.
- *Oore DG, Leblanc D, Day A, Leiter MP, Laschinger HKS, Price SL, & Latimer M (2010). When respect deteriorates: incivility as a moderator of the stressor-strain relationship among hospital workers. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 878-88.
- *Osatuke K, Moore SC, Ward C, Dyrenforth SR, & Belton L (2009). Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW): Nationwide Organization Development Intervention at Veterans Health Administration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384-410.
- Osatuke K, Leiter M, Belton L, Dyrenforth S, & Ramsel D (2013). Civility, Respect and Engagement at the Workplace (CREW): A National Organization Development Program at the Department of Veterans Affairs. *Journal of Management Policies and Practices*, 1(2), 25-34.
- Sawada U, Shimazu A, Miyamoto Y, Kawakami N, Leiter MP, Spiegel L (submitted). The effects of Civility, Respect, and Engagement in the Workplace (CREW) program on social climate and work engagement in psychiatric ward.
- Schilpzand P, de Pater IE, Erez A (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S57-S88.
- 島津明人, 小杉正太郎, 鈴木綾子, 彌富美奈子, 重田淳吾, 長見まき子, ... & 小林由佳. (2008). ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度日本語版 (UWES-J) の信頼性・妥当性の検討 性別・年代別の検討.
- 島津明人(2015). 日本学術振興会 挑戦的萌芽研究「日本版 CREW プログラムの開発と職場での適用可能性に関する研究」(研究代表者 島津明人) 平成 27 年度 科学研究費助成事業 研究成果報告書. <https://kaken.nii.ac.jp/ja/file/KAKENHI-PROJECT-25560349/525894.pdf>
- Stansfeld S & Candy B (2006). Psychosocial work environment and mental health: a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443-62.
- 吉川徹 (2015). 今後の産業精神保健の課題—近年の行政施策の動向をふまえて: 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), 15-21.
- 注) レビュー対象論文に関しては, 著者名の冒頭に*を付した。(a)については表 1 に対応。

表 2. 解析対象者の基本属性 N = 62

		n /mean	(% / SD)
性別	女性	45	(72)
	男性	17	(26)
年齢		48	(11)
雇用形態	常勤	51	(83)
	非常勤	11	(17)

表 3. 一般線形モデルを用いた解析結果

	Mean		<i>p</i>
	T1	T2	
UWES			
全体 (n=62)	2.9	2.7	.08
女性 (n=45)	3.2	2.8	.002
男性 (n=17)	2.4	2.7	.13
Civility			
全体 (n=62)	3.1	3.1	.67
女性 (n=45)	3.3	3.3	.98
男性 (n=17)	2.7	2.8	.56

UWES; Utrecht work engagement Scale (得点範囲は 0 ~ 6 点) , Civility; CREW Civility 日本語版 (得点範囲は 1 ~ 5 点) , T1 (CREW 開始前) , T2 (CREW 終了時)