

<特集>

組織の活性化に向けたストレスチェックの戦略的活用

A strategic use of stress check program towards healthy workplaces

島 津 明 人
Akihito SHIMAZU

東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野

Department of Mental Health, The University of Tokyo Graduate School of Medicine

Abstract

The Japanese government has launched a new occupational health policy called the Stress Check Program. In the program, employers are obligated to analyze the Stress Check data in relevant groups and to utilize the data to improve the psychosocial work environment. This article discuss about how to utilize Stress Check Program to achieve healthy workplaces. I first introduced the concept and procedures of work environment improvement in the program and, then, moved to critical review of them. The paper closes with an account of strategic use of Stress Check Program to achieve really healthy workplaces.

Key words: 仕事の要求度－資源モデル (Job demands-resource model), ストレスチェック制度 (Stress Check Program), ポジティブメンタルヘルス (Positive mental health), ワーク・エンゲイジメント (Work engagement)

I. はじめに

労働安全衛生法の改正により、精神的不調の第一次予防を主な目的としたチェックが法制化されることになった。本稿では、ストレスチェックを戦略的に活用した組織の活性化について、その考え方と進め方、今後の方向性について言及したい。

II. 職場環境改善の考え方と進め方

職場環境改善の一般的な流れは、(1) ストレスチェックを使用した職場環境の評価、(2) 改善計画の作成と実施、(3) ストレスチェックの再実施による改善効果の評価、の

サイクルで行われる。平成24年労働者健康状況調査（厚生労働省、2013）によると、職場環境等の評価および改善に取り組んでいる事業所は、メンタルヘルスケアに取り組んでいる事業所の約26%に留まっている。現在行われている職場環境改善の主な視点は、精神的健康を阻害する職場のストレス要因を同定し低減することで、精神的不調の予防を図ろうとするものである。

III. 従来の職場環境改善の課題

これまで展開されてきた職場環境改善対策を概観すると、以下のような課題が認められる。

1. 健康リスク値の高い職場のみを選んで職場環境改善を行うと、管理監督者が改善への意欲を低下させたり、問題を隠すようになる。
2. ストレスの低減を前面に出すと、職場メンバーの動機づけの維持が難しくなり、「ストレス対策がストレスになる」と言われるようになる。また、ストレス（リスク値）の低い職場では、従業員の主体的な関与が少なくなる（他人ごととなる）。
3. 部署やチームのあり方、組織の仕組みがストレスや活性化に影響を及ぼしていることもあり、作業環境の改善を目的とした活動では限界がある。
4. 産業保健主体の活動では、実行できる対策に限界がある。事業所全体を巻き込んだ対策を打ちにくい。

IV. ストレス対策＋活性化対策へ

上述した課題を克服し、ストレスチェック制度を活性化対策につなげるためには、以下のような視点の転換が必要と考えられる。

1. 産業保健と経営とがこれまで以上に協調すること。そのためには、両者に共通する目標（たとえば組織や個人の活性化）を設定することが望ましい。
2. ネガティブなアウトカム（疾病休業、有所見率、ストレス反応）だけでなく、ポジティブなアウトカム（たとえば、ワーク・エンゲイジメント）にも注目すること。
3. 組織の弱み（ストレス要因）の低減だけでなく、組織の強み（仕事の資源）を伸ばす対策を併せて行うこと。
4. ストレス対策だけを切り離して行うのではなく、日常のマネジメントの中に職場対策を盛り込むこと。

近年の職場のメンタルヘルス活動では、精

神的不調の予防からさらに視野を広げ、精神的健康のよりポジティブな側面（ワーク・エンゲイジメントなど）の向上を図ることが国際的な潮流となっている（島津、2014；島津・川上、2014）。これらの潮流の中でストレスチェックを活用し、ストレス対策とともに活性化対策をすすめることが有用と考えられる。

V. 活性化対策の考え方

活性化対策は、産業保健部門と経営部門とが協調し、共通の目標と枠組みを有することでスムーズに展開することができる。共通の枠組みの一例として、ワーク・エンゲイジメントを鍵概念とする「仕事の要求度－資源モデル」（図1: Schaufeli & Bakker, 2004）が挙げられる。

仕事の要求度－資源モデルは、「動機づけプロセス」と「健康障害プロセス」の2つのプロセスから構成される。動機づけプロセスは、仕事の資源/個人資源→ワーク・エンゲイジメント→健康・組織アウトカムの流れを、健康障害プロセスは、仕事の要求度（仕事のストレス要因）→ストレス反応（バーンアウト）→健康・組織アウトカムの流れを指す。従来のメンタルヘルス対策では、健康障害プロセスに注目し、仕事の要求度によって生じたストレス反応（バーンアウト）を低減させ、健康障害を防ぐことに専念していた。しかし、健康的な職場づくりでは、2つのプロセスの出発点である「仕事の要求度」の低減と「仕事の資源」の向上に注目する。このうち、仕事の資源は、ワーク・エンゲイジメントの向上だけでなく、ストレス反応（バーンアウト）の低減にもつながることから、仕事の資源の充実と強化が、健康的な職場づくりでは特に重要になる。

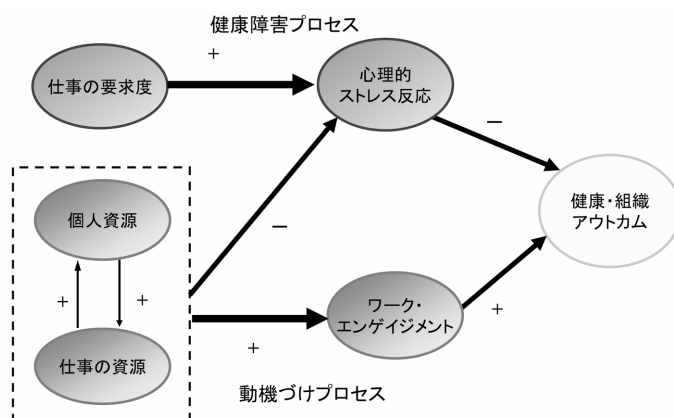


図1 仕事の要求度－資源モデル 島津（2014）図17（p59）をもとに作成

VI. ストレスチェックを活用した活性化対策

仕事の資源の充実と強化を図る際、それぞれの職場や従業員には、どんな種類の資源がどの程度あるのかを把握することが最初の出発点となる。その際、資源を作業・課題レベル（ふだんの業務や作業に関するもの）、部署レベル（チームや部署の人間関係に関するもの）、事業場レベル（組織のあり方に関するもの）の3つの水準に分けると、対策を立てやすくなる。それぞれの資源を定量的に評価するためのツールとして、新職業性ストレス簡易調査票を活用することも可能である。この調査票は、厚生労働省の研究班によって開発されたもので、以下のWEBページから質問項目をダウンロードすることができる (<http://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/>)。

VII. おわりに

組織の活性化対策は、産業保健部門と経営部門とが協調し、共通の目標と枠組みを有することでスムーズに展開することができる。その際、労働者の健康を重要な経営資源ととらえ、組織経営の中に健康支援を取り込み、個人と組織の活性化を図るという視点は、わが国のストレスチェック制度をより有効に機

能させ、全国の（特に中小規模）事業所にメンタルヘルス対策を普及させるうえで重要となるだろう。今後、具体的な対策手法やツール類の開発、好事例の蓄積が望まれる。

引用文献

- 厚生労働省（2015）．ストレスチェック等の職場におけるメンタルヘルス対策・過重労働対策等．<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/>（2015年12月16日アクセス）
- 厚生労働省（2013）．平成24年労働者健康状況調査。http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/h_24-46-50.html（2015年12月16日アクセス）
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004) . Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- 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．東京：労働調査会．
- 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.