

## <総説>

# ストレスチェック制度を実効性のあるものにするために ～ラインケアで進める職場環境改善～

長 見 まき子  
Makiko Nagami

関西福祉科学大学大学院／EAP研究所

### 要約

改正労働安全衛生法におけるストレスチェック制度が平成27年12月1日より始動し、平成28年は各事業場ともストレスチェックの企画・実施・運営に追われた。適法に実施するので精一杯の事業場も多いが、ストレスチェック制度を実効性のあるものにするには、実施後に得られたデータを活用していかにメンタルヘルス不調の一次予防を進めるかが何より重要である。特にストレスの原因そのものを対策する職場環境改善活動の推進がポイントとなる。職場環境改善活動のうち比較的取り組みやすい管理監督者主導の活動を中心にして、職場環境改善の意義、管理監督者がラインケアとして推進する職場環境改善活動の進め方、ラインケアとして推進する職場環境改善のための教育研修のあり方について解説した。

キーワード：ストレスチェック制度、職場環境改善、ラインケア

## I. はじめに

平成27年12月から実施されたストレスチェック制度は、実施をめぐる運営上の混乱もあったが、大多数の事業場では平成28年11月末時点ではストレスチェックが実施済となっているはずである。ストレスチェック制度によりわが国ではメンタルヘルス不調の一次予防への機運が高まり、メンタルヘルス対策の強化に向けた取り組みが確実に促進されている。

川上ら（2016）は、ストレスチェック制度において義務化されている活動である“ストレスチェック結果の個人通知”および“高ストレス者への医師面接”については、メンタ

ルヘルス不調の未然防止に有効かどうかの科学的根拠がなく、一方、努力義務である職場環境改善は高い水準の科学的根拠を有することを指摘しており、職場環境改善が多く事業場で実施されればメンタルヘルス不調の一次予防推進が大いに期待できる。

さらに厚生労働省が公表しているストレスチェック制度指針においては基本的な考え方として、「メンタルヘルス不調の未然防止だけでなく、従業員のストレス状況の改善及び働きやすい職場の実現を通じて生産性の向上にもつながる事に留意して、企業経営の一環として活用を進めること」と示されており、職場環境改善の取り組みが推奨されている。すなわち、仕事のストレス要因の改善やメンタ

ルヘルス不調予防を個人の問題として片づけるのではなく、経営の問題としてとらえ、従業員がやりがいを感じていきいきと気持ちよく働くことができる会社づくりを目指すことが求められているのである。

今後、ストレスチェック制度で努力義務となっている集団分析と職場環境改善は様々な業種・事業場規模で実施可能な方法論が整備されれば義務化されることになると思われ、この方面の実践的な研究が進むことが期待される。

## II. 職場環境改善の重要性

ストレス・メンタルヘルス対策を経営の問題としてとらえ、生産性の高い働きやすい職場づくりを目的とした場合、職場環境改善の取り組みは必須となる。職場環境改善がなぜ重要なのかについては主に2つの点を指摘できる。一つ目はメンタルヘルスに影響する仕事のストレス要因は職場環境に潜んでおり、物理化学的環境はもちろんのこと、職場のレイアウト、会議の持ち方、情報の流れ、人事評価の公正感などもメンタルヘルスに影響するストレスとなりうるからである。さらに、2つ目は国際労働機関の報告（1992）では、個人に焦点をあてたアプローチの効果は一時的・限定的であったのに対し、職場環境からのアプローチの効果は永続的であったとされていることである。

物理化学的な狭い範囲の職場環境だけでなく、心理社会的な環境も含めて組織的に環境改善を行うことで、メンタルヘルス不調の一次予防が効果的に推進できる。

## III. 職場環境改善の方法

職場環境改善を推進する方法はだれが主導するかで①衛生委員会、②管理監督者、③従業員の3種類の方法がある。それぞれ具体的に①は衛生委員会で集団分析結果から職場環

境を評価して、組織体制や制度を見直したり、関連部署に具体的な対策を指示したりするという方法、②は管理監督者に対して当該部署の集団分析の結果を示し、各部署で管理監督者が中心となって自主的に対策を立案し実施するよう求める方法、③は従業員参加型で、部署ごとの集団分析結果をもとに、管理監督者が従業員と話し合いながら職場環境の評価と改善を行うもので、従業員による1~2時間程度の職場環境改善ワークショップを開催する方法である。

## IV. ストレスチェック制度・職場環境改善における管理監督者の役割・重要性

管理監督者は部下である労働者の状況や職場における具体的なストレス要因を把握してその改善を図ることができる立場にあり、集団分析や職場環境改善推進のキーパーソンとなることは言を俟たない。さらに、職場ストレスは管理監督者により左右されることも事実であることから、管理監督者の適切な関与により職場ストレスの軽減が可能である。

しかし、例えば集団分析結果の良くない職場の管理監督者が自身の評価に影響するのではないかと恐れて防衛的になったり、次のストレスチェック実施の際に部下に圧力をかけ誰も本音で回答できなくなるというような弊害がおこらないように、管理監督者に不利益が生じないよう配慮するとともにストレスチェック制度への理解と協力を求めていくことが重要である。このことがなければ制度が形骸化してしまう。悪いところ（ストレス）を見つけて改善しなさいという問題指摘型（責任追及型）対策では、管理監督者の理解や協力は得られにくい。ため、「こんな職場で働きたい」「こんな職場なら頑張れる」という職場の望ましい状態をイメージして目標にし、目標指向型で職場環境改善を推進することが必要である。

## V. 職場環境改善のためのラインケア教育の進め方

職場環境改善には業務内容や進め方を決め、さらには職場資源として適切なサポートを与える管理職の役割が重要であり、ラインケアとして環境改善を推進するには管理職への教育が必要である。まずはストレスチェック結果をもとに日ごろの職場管理をストレスの観点から見直し、対策を立てることが出来るようになるための教育を行う。

職場環境改善のためのラインケア教育の進め方としては、①ストレスチェック制度と管理監督者の役割、②職場環境改善の意義・重要性・進め方、③集団分析結果の見方、数値の意味の理解と自部署の特徴の読み取り、④これまでの取り組みについての振り返り、今後の取り組みの検討、具体的な計画策定、⑤フォローアップについて、という流れが一般的である。職場環境改善のためのラインケア教育の進め方を図1に示す。

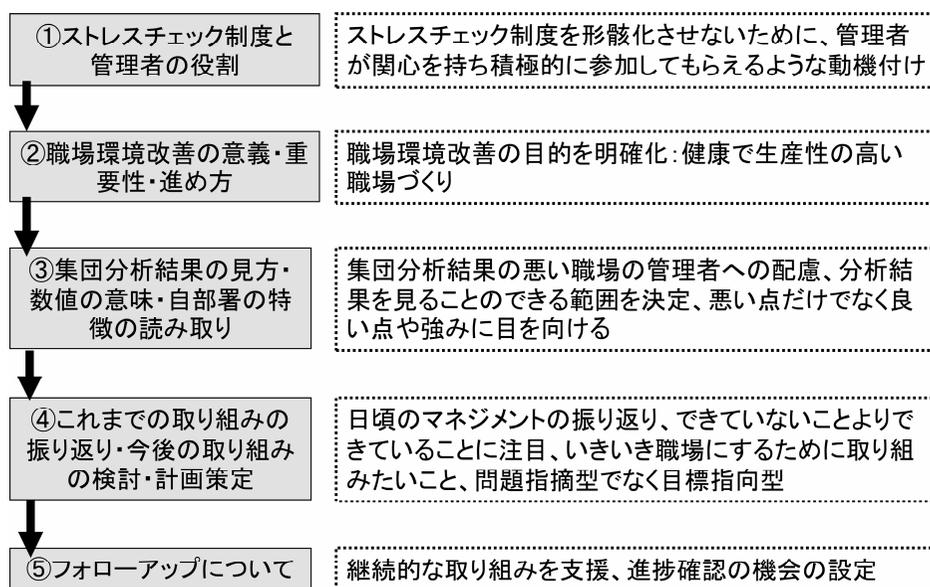


図1. 職場環境改善をラインケアで進めるための教育の流れ

次に各段階でのポイントについて解説する。まず、最初の①ストレスチェック制度と管理監督者の役割では、ストレスチェック制度を形骸化させないために、管理監督者が関心を持ち積極的に参加・協力してもらえるような動機づけを行う。この段階では、ストレスチェック制度の主旨を十分に理解させることが何より重要で、国としての方針を解説するとともに経営側の方針表明を提示することで理解を促進する。また、集団分析結果のよくない職場の管理監督者への配慮についても説明

しておく。②の職場環境改善の意義・重要性・進め方では、職場環境改善の目的が単にストレス低減ではなく健康で生産性の高い職場づくりにあることを示すのがポイントである。職場環境改善によりメンタルヘルス改善だけでなく生産性も向上するという科学的根拠を示すことで知的な理解が得られる。さらに、職場環境改善の効果は管理監督者の職場マネジメントにとっても大いにメリットがあることを紹介することも動機づけにとって重要である。③の集団分析結果の見方・数値の見方・

自部署の特徴の読み取りでは、集団分析結果の悪い職場の管理者への配慮が必要となる。特に“上司支援”の得点には敏感に反応する管理監督者が多いことに注意が必要であり、集団分析結果を見ることのできる範囲を決めておくことが肝心である。さらに職場の悪い点に目がいきやすいが、良い点や強みにも目を向ける。④のこれまでの取り組みの振り返り・今後の取り組みの検討・計画策定では、日ごろのマネジメントを振りかえってもらうが、できていないことよりできていることに注目してもらう。今後の取り組み策定では、対策は多くとも3つにすること、さらに目標指向型で取り組みを具体的に決めることがポイントとなる。⑤のフォローアップでは④で決めた対策（取り組み）が立ち消えにならないように進捗確認の機会を設定し、継続的な取り組みを支援できるようにする。職場環境改善の取り組みの報告会なども計画にいれるとよい。

## VI. まとめ

ストレスチェック制度を実効性のあるものにするには、職場環境改善を推進し仕事のストレス要因への対策、働きやすい職場環境の創出が重要である。そのためには管理監督者が職場環境改善をラインケアで推進できるようにするための教育が必要となるが、まずは管理監督者の理解と協力を得ることが何より大事である。管理監督者が防衛的にならないよう集団分析結果によって不利益な扱いは受けけないことを明示すること、さらに集団分析結果を見ることのできる範囲を決めること、問題指摘型対策だと責任追及されると誤解されるため目標指向型の対策としてポジティブに取り組めるようにすること、等がポイントとなる。

## 引用・参考文献

- 1) Karasek,R.:Stress prevention through work reorganization: A summary of 19 international case studies. Conditions of Work Digest: Preventing Stress at Work. International Labor Organization, 11. 23-41(1992)
- 2) Kawakami,N. ,Tsutsumi,A. : The Stress Check Program: a new national policy for monitoring and screening psychosocial stress in the workplace in Japan. J of Occup Health, 58 (1), 1-6 (2016).
- 3) 厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課産業保健支援室：労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度実施マニュアル。(2015)
- 4) 長見まき子：職場環境改善をラインケアとして進めるための教育研修，産業ストレス研究，24（1）. 61（2016）.