

ワーク・エンゲイジメントを 活かした産業保健活動

「職場のメンタルヘルス」が重視される中で、近年は、不健康な状態を防ぐネガティブメンタルヘルス対策から、「健康でいきいき働くため」のポジティブメンタルヘルス対策へと重心が移りつつある。ポジティブメンタルヘルスの中心的な概念として、今、もっとも注目を集めているのが、厚生労働省でも積極的にその有用性の周知を図ってきた「ワーク・エンゲイジメント」である。本特集では、ワーク・エンゲイジメントの基本的な解説から、ストレスチェックの集団分析結果を活用した職場改善のポイントや企業事例などの実践面まで、健康でいきいきとした職場の構築に役に立つ知識を紹介する。

1・特集

ワーク・エンゲイジメントが拓く 新しい職場のメンタルヘルス対策

東京大学大学院医学系研究科 精神保健学分野 教授 川上 憲人

かわかみ のりと ● 1981年岐阜大学医学部卒業、1985年医学博士号取得（東京大学）、1985年東京大学医学部助手、米国テキサス大学公衆衛生大学院客員研究員、岐阜大学医学部助教授、岡山大学医学部教授を経て、2006年より現職。専門は、職場のメンタルヘルス、地域の精神保健疫学、行動医学。厚生労働省の「労働者のメンタルヘルス対策に関する検討委員会」委員などを務めた。

1. はじめに

ワーク・エンゲイジメントにはいろいろな考え方や定義があるが、ウイルマー・シャウフェリ教授（ユトレヒト大学）によれば、ワーク・エンゲイジメントは、仕事に誇り（やりがい）を感じていること（熱意）、仕事に熱心に取り組んでいる状態（没頭）、仕事から活力を得ていきいきしている状態（活力）の3つが高い状態とされている¹⁾。今日主流になっているこの考え方がシャウフェリ教授によって提唱されてから約20年、ワーク・エンゲイジメントの考え方が島津明人教授らによって本邦に紹介されてから約15年が経過した。この間、ワーク・エンゲイジメントに関する研

究は大きく進展し、またワーク・エンゲイジメントの考え方が産業保健の現場で広く知られるようになった。

21世紀の職場のメンタルヘルス対策は、過重労働による健康障害の防止から始まった。特に労働者のメンタルヘルス不調の早期発見と対応（治療や就労上の配慮）や職場復帰の支援が重要な対策となってきた。しかし2000年代の半ば、国際競争に対応するために終身雇用制度の見直し、成果主義の導入など企業の雇用・経営方針の大きな転換があった時期に、「心の病」が増加しているとする企業の割合が増加した²⁾。この変化はメンタルヘルス不調の第一次予防（未然防止）に対する関心を高めることになった。2015年から施行されたストレスチェック

制度は、わが国に職場のメンタルヘルスに第一次予防を本格的に導入する大きな契機となった。

一方で、労働者のポジティブな心の健康であるワーク・エンゲイジメントを目標とする活動では、職場のメンタルヘルスの目標となる心の健康状態をネガティブの予防からポジティブの増進へと転換し、またその対象をハイリスク労働者から健康な労働者にまで大きく広げることになる。ワーク・エンゲイジメントは職場のメンタルヘルス対策に新しい方向を拓きつつあるといえる。ここでは、今日の職場のメンタルヘルス対策の中で、ワーク・エンゲイジメントがなぜ求められているのかを整理してみる。

2. ワーク・エンゲイジメントが求められる理由

1) 健康経営による生産的な人材の確保

少子化にともない労働人口の減少が始まったわが国では、2065年には労働人口は約4,000万人と6割程度まで減少すると予想されている。企業にとって今後、生産的な人材の確保が重要となる。経営として従業員の健康に投資し経営的なリターンを期待する「健康経営」はこうした活動の1つに位置づけられる。ワーク・エンゲイジメントは労働者の仕事の効率、離職率の低さ、企業の生産性や収益とも関連することが報告されており¹⁾、経済産業省の健康経営銘柄・優良法人の認定基準にもワーク・エンゲイジメント向上施策が記載された²⁾。今後、健康経営の枠組みで、ワーク・エンゲイジメント向上の取組が進む可能性がある。

2) 経営者と労働者がともに求めるいきいきした職場

著者らは、平成21～23年度厚生労働科学研究費労働安全衛生総合研究事業「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」で、職場のメンタルヘルスに関わる経営団体代表者、労働組合代表者、産業保健スタッフを始めとした関係者（ステークホルダー）を招いて定期的に会議を開催し、職場のメンタルヘルスのあり方について議論を進めた³⁾。ここで分かったのは、経営者は、労働者がいきいきと働き、生産性や創造性を発揮することを理想像としていたことである。また労働組合側からも、労働者を「いきいき働ける」ようにする環境づくりが経営者のなすべき責任であると考え

ていた。この会議からは、関係者の合意の上で、労働者が健康にいきいきと働き、信頼や助け合いがある職場を、「健康いきいき職場」と名付け、職場のメンタルヘルス対策の新しい目標とすることが提案された。筆者らが実施した2011年の調査によると90%以上の企業が、労働者がいきいきと働く「健康いきいき職場」の取組に賛同していた⁴⁾。特に中小企業においても賛同の割合が高いことが印象的であり、こうした取組が企業の規模にかかわらず歓迎されていることが分かる。

労働者が「いきいき」働く様子は、ワーク・エンゲイジメントそのものである。経営者と労働者がともに求める職場のありようを実現するためには、ワーク・エンゲイジメントに基づいた取組が重要になってくる。

3) 効果的なメンタルヘルス不調の対策

職場でのメンタルヘルス不調の第一次予防では、抑うつ・不安を改善する認知行動療法などのセルフケア教育の効果が科学的に立証されている。またストレスチェック制度では、ストレスチェックの集団分析と職場環境改善により、労働者のストレス反応が改善することが報告されている。しかし「抑うつ・不安を改善する」セルフケア教育を開催しても、参加者は少ない。一方「いきいき働くための」セルフケア教育には多くの参加者がある。ストレスを改善する職場環境改善には管理監督者が反発したり、消極的になったりすることもある。しかしいきいきした職場をつくるための職場環境改善には多くの管理監督者が進んで参加する。メンタルヘルス不調の第一次予防対策を行う場合でも、ワーク・エンゲイジメントのようなポジティブな考え方を取り入れることで、より容易に事業場内に普及することができる。

一方で、コミュニケーションが減った、助け合いが減ったというように人事・マネジメントの方針や組織の風土が労働者のメンタルヘルスに影響することがわかってきた⁵⁾。しかし、これらの要因は通常健康管理の外にあり、経営活動の領域で対策を実施しないと問題は改善しない。こうしたアプローチを「インターセクターアプローチ」という⁶⁾。人事・マネジメントの方針や組織の風土を変えることによるメンタルヘルス不調の予防対策を進めようとするなら、産業保健スタッフは人事労務、人材育成あるいは経営戦略などの部門と連携し、活動を

行う必要がある。経営からも強い関心を集めているワーク・エンゲイジメント向上を目的の1つにおくことで、こうした連携や協力が円滑になる。

4) 産業保健活動の新しい目標の達成

産業保健において労働と関連する健康障害の予防は重要な目標であるが、産業保健活動の目的はそれにとどまるものではない⁷⁾。一方、2015年には、「持続可能な開発目標」(SDGs)が国連総会で採択された。

https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

SDGsは、世界共通の達成目標であり、その実現のためにわが国も含め各国が努力することが期待されている。日本企業でもSDGsに対して積極的に取り組む企業が増えている。SDGsには、職場のメンタルヘルスと関連した目標が2つあり、「3. すべての人に健康と福祉を」および「7. 働きがいも経済成長も」が掲げられている。産業保健もSDGsに貢献することが期待されている。「働きがいのある人間らしい仕事」の達成というSDGsの実現のために、ワーク・エンゲイジメントという視点が重要になってくる。

3. ワーク・エンゲイジメントを目標とする活動の課題

ワーク・エンゲイジメントの向上を目指す職場のメンタルヘルス活動にはいくつかの課題あるいは懸念がある。1つは、ワーク・エンゲイジメント向上への取組は、従業員の健康と幸福を尊重する経営理念のもとで行われるべきである。第2に、ワーク・エンゲイジメント向上の取組は経営者と労働者の対話の上に行われるべきである。経営者が労働者の意見を聞くことなしに、一方的に行う対策は、偏ったものになり、労働者のワーク・エンゲイジメントをかえって低下させるだろう。第3に、慢性疾患や障がいを持つ者などのワーク・エンゲイジメントの向上についても考えるべきである。女性・高齢労働者、非正規雇用労働者、外国人労働者なども同様である。積極的にこれらの労働者に取組に参加してもらうことが望まれる。近年は好事例も報告されるようになってきている⁵⁾。第4に、ワーク・エンゲイジメント以外にも、労働者のポジティブ

な心の健康の指標は存在する⁵⁾。いろいろな選択肢の中から自らの企業の理念や風土にあった目標を選ぶことが望まれる。第5に、ワーク・エンゲイジメント向上の取組は、職場のメンタルヘルス対策の代替えにはならない。ワーク・エンゲイジメント向上の取組は、職場のメンタルヘルスの第一次、第二次、第三次予防の対策と並行して行うべきである。

4. おわりに

公益財団法人日本生産性本部と東京大学が2012年に設立した「健康いきいき職場づくりフォーラム」は、日本型の職場のポジティブメンタルヘルスである「健康いきいき職場づくり」の考え方の普及を目指して活動している。

<http://www.ikiiki-wp.jp/>

2013年から東京都産業労働局が実施している「職場のメンタルヘルス対策推進事業」では、働くすべての人が心もからだも健康で、いきいきと充実して働き、組織を活性化させる取組であるポジティブメンタルヘルスを中小企業を対象に普及推進している。

<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/kaizen/mental/suishin/>

地域・職域連携推進事業の中で取組を進める自治体もある。ワーク・エンゲイジメントという新しい、ポジティブな心の健康の考え方が職場のメンタルヘルスに導入されることで、職場のメンタルヘルス対策の視点が広がり、より多様な関係者との取組が進み、労働者の健康および幸福が実現されることが期待される。

参考文献

- 1) ウィルマー・B・シャウフェリ、ピーターナル・ダイクストラ(著)、島津明人、佐藤美奈子(訳)『ワーク・エンゲイジメント入門』星和書店、2012。
- 2) 公益財団法人日本生産性本部「メンタル・ヘルス研究所」第8回『メンタルヘルスの取組』に関する企業アンケート調査結果(2017) <https://activity.jpc-net.jp/detail/mhr/activity001523.html>
- 3) 経済産業省、健康経営優良法人認定制度 https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html
- 4) 川上憲人、平成23年度厚生労働科学研究費労働安全総合研究事業「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」(H21-労働一般-001)総括・分担報告書、2012。
- 5) 川上憲人、「健康いきいき職場づくり」：職場のメンタルヘルスのポジティブ・ノンヘルスセクターアプローチ、産業医学レビュー 2014; 26(4): 211-238。
- 6) 川上憲人、ここからはじめる働く人のポジティブメンタルヘルス、大修館、2019。
- 7) 日本産業衛生学会産業保健専門職のための倫理検討委員会、産業保健専門職の倫理指針、産衛誌 2000; 42, A58-A61。

ワーク・エンゲイジメントの 基礎知識と 海外の最新動向

慶應義塾大学 総合政策学部 教授 島津 明人

しまづ あきひと ● 東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野・准教授、北里大学一般教育部人間科学教育センター・教授を経て2019年4月より現職。博士（文学）。臨床心理士、公認心理師。専門分野は、産業保健、心理学、健康科学。国際労働衛生学会・仕事と心理社会的要因に関する科学委員会委員長、日本行動医学会理事長、日本産業ストレス学会常任理事、編集幹事ほか。

1. はじめに

心理学や産業保健心理学では2000年前後から、人間の有する強みやパフォーマンスなどポジティブな要因にも注目する動きが出始めた。このような動きの中で新しく提唱された考え方の1つが、ワーク・エンゲイジメント¹⁾である。ワーク・エンゲイジメントは、健康増進と生産性向上の両立に向けたキーワードとして、近年、特に注目されるようになってきている。

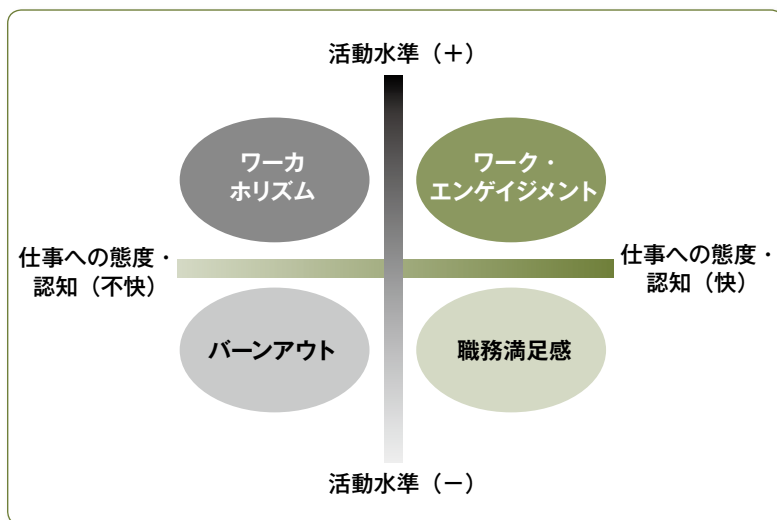
2. ワーク・エンゲイジメントとは

ワーク・エンゲイジメントとは「仕事に誇りややりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）、「仕事から活力を得ていきいきとしてい

る」（活力）の3つがそろった状態であり、バーンアウト（燃え尽き）の対概念として位置づけられている。バーンアウトした従業員は、疲弊し仕事への熱意が低下しているのに対して、ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、心身の健康が良好で、生産性も高いことが分かっている^{2,3)}。

ワーク・エンゲイジメントに注目したメンタルヘルス対策を検討する際、関係する他の考え方と区別する必要がある（図1）。その1つがワーカホリズムである。ワーカホリズムは、活動水準が高く、仕事に多くのエネルギーを注いでいる点で、ワーク・エンゲイジメントと共通している。ところが、ワーカホリックな人は「強迫的に」働くのに対して、エンゲイジメントの高い人は「楽しんで」働く。つまり、ワーカホリズムは仕事への態度が否定的であるところがワーク・エンゲイジメントと異なっている。

図1. ワーク・エンゲイジメントと関連する概念



両者の違いは、仕事に対する動機づけの違いによっても説明できる。ワーク・エンゲイジメントの高い人は、仕事が楽しく、仕事にやりがいを感じ、その仕事が重要だと思い、もっと仕事をしたい（I want to work）と考えていることから、仕事に多くのエネルギーを費やしている。ところが、ワーカホリックな人は完璧主義で、周りからの期待以上の成果を常に出そうと思っているため、仕事のことが頭から離れない。また、職場から離れると罪悪感を覚え、不安で落ち着かない。つまり、罪悪感

や不安を避けるために、仕事をせざるをえない(I have to work)と考え、リラックスするために仕事に多くのエネルギーを費やしている。言い換えると、ワーク・エンゲイジメントの高い人は「夢中型の努力」によって特徴づけられ、ワーカホリックな人は「我慢型の努力」で特徴づけられている。

3. ワーク・エンゲイジメントが高いと?

これまでの研究では、ワーク・エンゲイジメントと健康、仕事・組織に対する態度、パフォーマンスなどとの関連が検討されている。①健康に関しては、ワーク・エンゲイジメントが高い人は、心身の健康が良好で睡眠の質が高いこと、②仕事・組織に対する態度では、職務満足感や組織への愛着が高く、離転職の意思や疾病休業の頻度が低いこと、③パフォーマンスでは、自己啓発学習への動機づけや創造性が高く、役割行動や役割以外の行動を積極的に行い、部下への適切なリーダーシップ行動が多いこと、などが分かっている。このように、ワーク・エンゲイジメントが高い人は、心身ともに健康で、仕事や組織に積極的に関わり、良好なパフォーマンスを有していると言える(島津, 2014, 2018)。

4. ワーク・エンゲイジメントを高める要因

ワーク・エンゲイジメントを高める活動をスムーズに展開するには、関係者が共通の目標と考え方の枠組みを持つことが重要である。共通する枠組みの一つに、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2)⁴⁾がある。

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/個人の資源→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)→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、いきいきとした職場づくりでは、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、いきいきとした職場づくりでは特に重要になる。

5. ワーク・エンゲイジメントの高め方: メタ分析とレビュー論文より

ワーク・エンゲイジメントを高めるための方法は、従業員個人ができる工夫と、組織ができる工夫とに整理することができる。従業員個人ができる工夫では、一人ひとりが「内的資源」、つまり個人の資源(心理的資源ともいう)を強化することで、ワーク・エンゲイジメントを高めることをねらいとしている。これに対して、組織ができる工夫では、従業員の「外的資源」、つまり職場内の仕事の資源を増やすことで、従業員一人ひとりの、さらには組織全体のワーク・エンゲイジメントを高めることをねらいとしている。

ワーク・エンゲイジメントの向上を目的とした実践活動は国内外で増えていると思われるが、その効果を科学的に検証した研究数は、いまだ限定的である。2017年に出版されたメタ分析論文⁵⁾では、取り込み基準に合致した研究は20編であり、ワーク・エンゲイ

図2. 仕事の要求度－資源モデル 島津(2014). 図17 (p59) をもとに作成

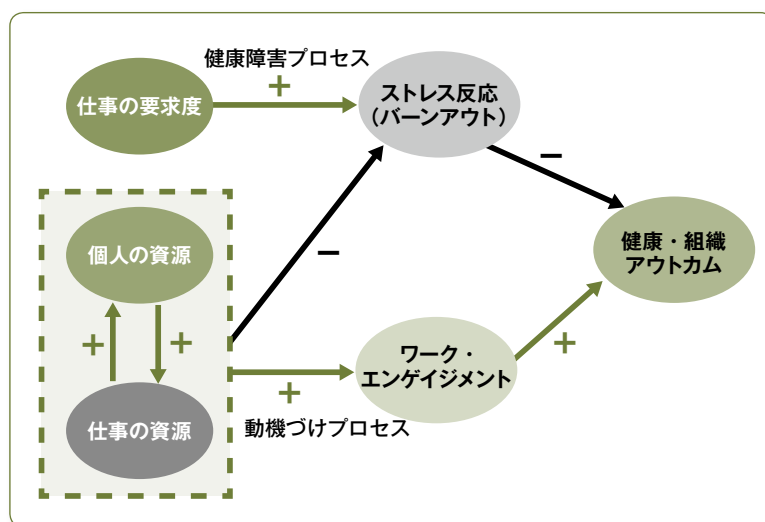


表1. ワーク・エンゲイジメントの向上を目的とした介入研究の科学的根拠

No.	科学的根拠の内容（抜粋）	根拠の水準
1	介入はEN全般の向上に効果的	3
2	仕事/個人資源、仕事の負担、仕事に関連した欲求を通じてENが向上。JC介入が有力	3
3	Well-beingの向上を通じてENが向上。マインドフルネスが有力	3
4	介入の焦点により効果が異なる。JC、健康増進が有力	3
5	実施方式により効果が異なる。集団&個人の混在が有力	2
6	上司の支援を伴う参加型形式により効果が大きくなる	3
7	トップダウンよりもボトムアップ形式で効果が大きい	2
8	ENが低い従業員により効果的	4
9	手続きの遵守、コンプライアンス、介入への満足度などが効果に影響	2
10	国（経済など）や組織（再編など）の状況が効果に影響	3

注：EN＝ワーク・エンゲイジメント、JC＝ジョブ・クラフティング。

根拠の水準凡例：1=Strong（無作為化比較試験）、2=Promising（比較化対照試験）、3=Initial（観察研究or対照群なしの介入研究）、4=Inconclusive（限界の多い観察研究）
Knight et al. (2019) p25, Table A2 より筆者が作成

ジメントに対して弱い効果を有していた ($k = 14$, Hedges $g = 0.29$, 95%CI = 0.12-0.46)。介入スタイル別に検討した分析では、集団を対象とした介入が中程度の効果を有していたものの ($k = 8$, Hedges $g = 0.51$, 95%CI = 0.12-0.90)、研究間で効果のばらつきが大きいことも併せて報告されている。

2019年に出版された系統的レビュー論文⁶⁾では、取り込み基準に合致した40論文のうち、20論文（50%）においてワーク・エンゲイジメントの向上にポジティブな効果を有していたものの、2つの研究（5%）ではネガティブな効果が認められていた。なお、18の研究（45%）では有意な効果が認められなかった。この論文では、レビューした研究をもとに、科学的根拠の内容について10個の声明を出しており、それぞれについて根拠の水準が、1 (Strong) ～ 4 (Inconclusive) まで付与されている（表1）。表1によると、科学的根拠の最も強い1に該当する声明はなく、2 (Promising) に該当する声明が「実施方式により効果が異なる。集団&個人の混在が有力」「トップダウンよりもボトムアップ形式で効果が大きい」「手続きの遵守、コンプライアンス、介入への満足度などが効果に影響」の3つで認められている。

6. おわりに

本稿では、ワーク・エンゲイジメントの基礎知識を述べたうえで、ワーク・エンゲイジメントに関する介入

研究のメタ分析および系統的レビューの結果を紹介した。これまでのところ、ワーク・エンゲイジメントに関する観察研究は1年間に500件以上出版されており、職場のポジティブメンタルヘルスの鍵概念として、定着している様子が見えてくる。他方、ワーク・エンゲイジメントの向上を目的とした実践活動やその効果を科学的に検証した研究はいまだ限定的である。

現在、わが国では、働き方改革や健康経営に注目が集まり、健康増進と生産性向上の両立につながる鍵概念としてワーク・エンゲイジメントは、ますます注目が高まるだろう。これに伴い、科学的根拠に基づいた実践活動が行われ、それらの実践活動が科学的に検証されることで、研究と実践との橋渡しが促進されることを期待したい。本稿がこうした橋渡しに貢献できれば幸いである。

引用文献

- 1) Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- 2) 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.
- 3) 島津明人（編著）. (2018). Q&Aで学ぶワーク・エンゲイジメント：できる職場のつくり方. 東京：金剛出版.
- 4) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2014). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- 5) Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 792-812.
- 6) Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI: 10.1080/1359432X.2019.1588887

ストレスチェック集団分析結果を活用したワーク・エンゲイジメントと産業保健スタッフに求められる活動

北里大学医学部 公衆衛生学 講師 江口 尚

えぐち ひさし ● 2001年産業医科大学卒業後、一般財団法人京都工場保健会、エクソンモービル有限会社、京セラ株式会社滋賀蒲生工場で産業医として勤務後、2013年8月より北里大学医学部公衆衛生学に所属。専門は産業保健。

1. はじめに

2015年12月のストレスチェック制度の開始から3年以上が経過した。最近では、EAP機関がチェック項目を、従来の職業性ストレス簡易調査票から、ワーク・エンゲイジメントに関する項目が含まれる「新」職業性ストレス簡易調査票に変更するように勧めはじめているようである。本稿では、ワーク・エンゲイジメントをストレスチェック集団分析に活用するために、産業保健スタッフに求められる活動について説明したい。

2. ワーク・エンゲイジメントを測定する

厚生労働省が推奨している職業性ストレス簡易調査票は、Demand-Control-Supportモデルをベースとして開発された。ワーク・エンゲイジメントは、Job Demand-Resourceモデルの考え方がベースにある。Resourceとは、ビジネスパーソンが仕事をするために必要な資源のことである。具体的には、仕事の意義、役割の明確さ、成長の機会といった「作業レベル」、上司のリーダーシップ、ほめてもらえる職場、失敗を認める職場といった「部署レベル」、経営者との信頼関係、個人の尊重、公正な人事評価といった「事業場レベル」に分けられる¹⁾。

ワーク・エンゲイジメントを測定し、ワーク・エンゲイジメントを高めるために必要な情報である仕事の資源を効果的に測定するためには、井上らによって開発された「新」職業性ストレス簡易調査票を使用すると良いだろう²⁾。「新」職業性ストレス簡易調査票は、23項目の短縮版が作成されている。短縮版では、ワーク・エンゲイジメントは、「仕事をし

ていると、力がみなぎるように感じる」と「自分の仕事に誇りを感じる」の2項目が含まれている。「そうだ」を4点、「まあそうだ」を3点、「ややちがう」を2点、「ちがう」を1点として、2つの項目の平均値を評価結果としている。

従来の57項目の職業性ストレス簡易調査票と合わせて実施すると80項目となるが、職場の「いきいきプロフィール」の結果も得られるので、この23項目を追加するメリットは大きい。「いきいきプロフィール」は、縦軸をワーク・エンゲイジメントの結果をもとにした「個人のいきいき」の程度、横軸を職場一体感をもとに示された「職場のいきいき」の程度として、職場全体のいきいき度を評価できる。「新」職業性ストレス簡易調査票や「いきいきプロフィール」の具体的な内容は、下記の東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野のホームページを参照してほしい。

<https://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/>

3. 事業場にポジティブメンタルヘルスを理解してもらう

ワーク・エンゲイジメントを活用して、職場のメンタルヘルス対策を進めるためには、ポジティブメンタルヘルスの考え方が、職場全体で共有されている必要がある。ポジティブメンタルヘルスとは、メンタルヘルス対策の目標を、これまでのストレスやうつ病対策から、従業員のポジティブな心理状態の向上へと拡大する考え方である³⁾。多くのビジネスパーソンにとって、この言葉の認知はまだまだ進んでおらず、多くの職場では、職場のメンタルヘルス対策というと、「うつ」などのメンタルヘルス不調を未然に防止するための対策というイメージが一般的ではないだろうか。

ポジティブメンタルヘルスを事業場内で進めていくため

には、いわゆるメンタルヘルス対策に対する事業場内のイメージを変えていく必要がある。そのために、産業保健スタッフとしてまず行えることは、事業場へのポジティブメンタルヘルスに関する情報提供であろう。そのためのチャンネルは、産業保健スタッフが経営者や従業員とのコミュニケーションツールとして、日ごろからどのようなチャネルを持っているかによって異なる。例えば、安全衛生委員会で毎回健康(衛生)講話の機会を持っている、毎月健康壁新聞を作って食堂に掲示している、定期的にメールや社内のイントラネットを通じて情報提供している、などの方法が、事業場に情報提供する機会として考えられるだろう。まずは、このような情報提供に対する経営者や従業員の反応を見る必要がある。メンタルヘルス対策へのイメージはすぐには変わらないが、まずは、どのような切り口なら、事業者や従業員に響くかを考え、地道な情報提供と地ならしが大切である。

4. ワーク・エンゲイジメントを高める職場づくりを目指す

ワーク・エンゲイジメントに着目したポジティブメンタルヘルスに基づくメンタルヘルス対策は、従来型の対策とは異なり、仕事の資源に着目している。職場のワーク・エンゲイジメントを高めるには、仕事の資源を高める必要がある。どのような活動を選択するかは、「新職業性ストレス簡易調査票アクションチェックリスト2012」が参考になる。このチェックリストを参考に、各種メンタルヘルス教育で取り上げたり、経験があれば、職場環境改善活動に取り入れたりすると良いだろう。

仕事の資源の内容は、より経営課題に近い項目が多く含まれている。ワーク・エンゲイジメントに着目してメンタルヘルスを推進する立場にある産業保健スタッフには、経営、人事管理、組織心理といった分野についての知識も必要となる。例えば、所属している企業の経営理念、事業者や従業員が働くうえで大切にしている価値観、職場の組織文化・組織風土・職場環境、評価制度などについても関心を持つ必要があるだろう。

産業保健スタッフは、一般的に従業員と利害関係がないことから、従業員と気楽に話ができる立場にあり、面談などを通じて従業員からいろいろインフォーマルな情報を得やすい。そのようなコミュニケーションを取る際に、

その従業員のワーク・エンゲイジメントを阻害している要因、逆に、促進している要因を意識してコミュニケーションを取ることを心掛けると、具体的な事例を収集でき、ワーク・エンゲイジメントを集団分析に活用する際にも、そのような事例を用いて説明をすることで事業者や従業員に納得感のあるフィードバックをすることができるだろう。

5. 仲間を作る

ワーク・エンゲイジメントを活用してメンタルヘルス対策を効果的に進めるには、産業保健スタッフだけでは、活動に限られる。活動を広げるには、他の部門との協力が不可欠である。近年、人手不足の影響から、わが国全体として、生産性の向上が求められ、労働者の働き方に対する経営上の優先度は高い。ワーク・エンゲイジメントの高い従業員が、生産性が高くなることは議論の余地はないだろう。従来型のメンタルヘルス対策でも、産業保健部門と人事部門との協働は進んできたが、主に労務面に限られてきた。ワーク・エンゲイジメントに着目したメンタルヘルス対策は、人材開発や人事評価など、より広範な人事部門との協働が必要になるだろう。また、そのような取組を通じて、製造や販売といったプロフィット部門との関わりも重要になってくるだろう。

6. 最後に

ポジティブメンタルヘルスの推進は、少子高齢化に直面する日本の企業風土を大きく変え、企業の持続性にも影響を及ぼす可能性がある。どうしたら部下のワーク・エンゲイジメントを高めることができるかを、マネージャーが考え始めるだけでも、その組織のマネジメントスタイルは変わってくるだろう。そうすると必然的に、産業保健スタッフの活動やそのアウトプットへの社会全体の期待も高くなるだろう。一人でも多くの産業保健スタッフが関心を持ち、より多くの事業所でワーク・エンゲイジメントに基づくポジティブメンタルヘルスの取組が進むことを期待したい。

参考文献

- 1) 井上彰臣, 川上憲人. 職業性ストレス簡易調査票の開発と応用. 新職業性ストレス簡易調査票の開発. 産業ストレス研究, 20, 147-153 (2013).
- 2) Inoue A, Kawakami N, Shimomitsu T, Tsutsumi A, Haratani T, Yoshikawa T, Shimazu A, Odagiri Y. Development of a short questionnaire to measure an extended set of job demands, job resources, and positive health outcomes: the new brief job stress questionnaire. Ind Health, 52(3), 175-89 (2014).
- 3) 川上憲人. ここからはじめる 働く人のポジティブメンタルヘルス. 大修館書店. (2019)

フィジカル面から取り組める 「職場の活力向上プロジェクト」

東海旅客鉄道株式会社(JR東海)

JR東海は、1987年に国鉄が分割民営化して誕生。東海地方の在来線、東海道新幹線に加え、今後は、2027年開通予定のリニア新幹線を含む3世代の鉄道を安全かつ安定的に運営することが求められるとともに、リニア新幹線のような大型プロジェクトを推進していくためにも、社員が心身ともにいきいきと働き、活力と一体感のある職場を築くことが重要と捉えている。

1. 充実した組織体制を整備

同社の健康管理センターは、2004年に病院部門から分離して設立され、現在は東京、静岡、名古屋、新大阪の4拠点に健康管理室を構えて計約60人ものスタッフが在籍している。これほどの体制を整えているのも、社員の健康と安全を重視していることの表れといえるだろう。4つの拠点には、それぞれ産業医、看護職(保健師・看護師)、臨床心理士、事務スタッフが所属している。臨床心理士をすべての拠点に配置しているのが特徴であり、メンタルヘルス対策を中心に、産業医や保健師らと連携しながら活動している。

メンタルヘルスについては、2003年から産業医が主導して体系を整備。2007年に産業医、保健師、臨床心理士、事務部門スタッフで構成するメンタルヘルスプロジェクトチームが発足し、2009年には総合健康対策である「JR東海 心の健康づくり計画」が策定された。

2. 健診時に産業医が全社員をフォロー

同社は、ストレスチェックの法定化に先駆け、2009年から全社員にストレスチェックを行っている。もともとは

健康診断の一環と位置付けていたことから、現在も定期健康診断と同時に実施している。調査には職業性ストレス簡易調査票を用いており、昨年度からワーク・エンゲイジメントなどに関する項目を追加した。

特徴的なのが、健康診断の間診時に産業医がストレスチェックの結果も確認し、フォローや受診の必要性を判断していることだ。同社は自社内の施設で健康診断を実施しており、その際に、全従業員約18,000人の一人ひとりに、専属の産業医が間診を行い、その際にストレスチェックの結果に目を通し、本人の話を聞く。

健康管理センター東京健康管理室主任医長の杉藤^{すぎとう}もとこさんは、「多くの企業では、『あなたは高ストレス者に該当します。医師による面接を受けていただくことをお勧めします』といった判定を付けて結果を本人に返し、本人の申し出を受けて面談を行います。当社の場合、健康診断のときに産業医が全員に間診しますので、それが実質的に2次予防にもなります。そこで面談の希望を聞いたり、間診医が職場担当の産業医になぐほか、そこまでの必要はない場合でも、本人の状況に応じて、臨床心理士や保健師と面談をしてもらうこともあります」と説明する。

3. 職場の活力向上プロジェクト

2013年には、従業員50人以上の職場を対象に、ストレスチェック集団分析の結果をフィードバックして職場環境改善に役立ててもらう「職場の活力向上プロジェクト」を開始した。産業医による職場巡視の際にフィードバックするが、極力、臨床心理士、保健師も同行し、それぞれの立場から職場の管理者と意見を交換してア

ドバイスする。

管理者には事前に研修を行い、1次予防の大切さや集団分析のデータの見方を教えたり、簡単なデータを用いて職場改善の方法を考えるグループワークを実施したりしているが、結果を返した後も、フォローが必要な職場に対しては、産業医が一緒になって対応策を考えていく。

職場にフィードバックするのは、ストレスチェック集団分析の結果だけではない。健康診断によるフィジカル面のデータも集団分析をして、ストレスチェックの結果と合わせてフィードバックする。健康管理センター東京健康管理室保健師の澤田千草^{さわだちぐさ}さんは、「メンタル面に対しては社員が身構えてしまいがちですが、入口が身体だと取り組みやすいものです。これができるのは、自社内で健康診断をしている強みです」と指摘する。例えば、「うちの職場は肥満の人が多いので、メタボ対策をしようか」などとフィジカル面の対策を講じ、そこから職場の一体感やコミュニケーションが生まれ、結果的にメンタル面の改善に結び付くことも多いそうだ。

なお、50人未満の職場に対しても、部門や系統など大きなくくりの集団分析結果は提供しており、職場からの要望に応じて必要なサポートを行っている。

4. 社員参加のグループワークを開始

この活動に加え、最近新たに、社員参加型のグループワークを始めた。職場環境やワーク・エンゲイジメントの改善策を自分たちで考え、実践してもらう活動である。始めは健康管理センターのスタッフがファシリテーターを務めるが、主体となるのはその職場のメンバーである。その際には、「悪いところはどこか」ではなく、「どんなときに仕事のやりがいを感じるか」、「職場の仲間と働いていて、いいなと思うのはどんなときか」、「関係づくりのなかで大事にしていることは」、「今の職場のありたい姿は」など、ポジティブな視点で話し合う。

実施する職場は、健康管理センターが決めるのではなく、職場の管理者に手を挙げてもらう。まだ始まったばかりだが、普段はなかなか話さない、仕事で大切にしていることや価値観などを掘り下げることで、職場内の相互理解が進むとともに、一人ひとりが仕事に対する



メンタルヘルスプロジェクトチーム(東京)のメンバー。左から三枝氏、杉藤氏、澤田氏、森脇氏

思い入れややりがいを再認識する機会にもなっている。

「職場の活力向上プロジェクト」やこのグループワークを実施した職場の好事例は、イントラネットや社内報などで紹介し、横展開を図っている。昨年からは、人事部長による優良職場認定も始めた。こうした取組の結果、多くの社員の意識や行動が変化し、社員アンケートでも、「職場の健康づくりに取り組んでいるか」という質問に「はい」と答えた社員の割合が、2013年の34%から、2017年は77%にまで上昇した。健康管理センター東京健康管理室臨床心理士の森脇正弘^{もりわきまさひろ}さんは、「関心の薄い部署もありますが、感度の高い管理者のいる職場から草の根的に広げていく方針です。産業医や保健師が日ごろの職場巡視や健康診断で顔見知りになっているので、職場に働きかけをすると、『先生や保健師さんが言うならやってみよう』となることが多く、日ごろの関係づくりが重要と感じます。また、社内データをうまく紹介していくことも大切で、ワーク・エンゲイジメントが仕事の満足度やストレス、生産性と関連性が高いといった分析結果も示し、管理者の皆さんに、意味のある取組であることをわかってもらえるようにしています」と話している。

同社は、2018年2月、経済産業省より「健康経営優良法人(ホワイト500)」の認定を受けた。今後は、2018年4月に制定した「健康づくり指針」の下、引き続き、社員がいきいきと働くための仕組みづくりと社員・職場の自発的な健康増進を支援していく考えだ。

会社概要

東海旅客鉄道株式会社 (JR 東海)
事業内容：鉄道事業、関連事業
設立：1987年
従業員：18,148人(2019年3月31日現在)
所在地：愛知県名古屋

“手挙げの文化”を活かした 「ウェルネス経営推進プロジェクト」

株式会社丸井グループ

株式会社丸井グループは、1931年の創業以来、時代の変化、消費者の変化に合わせて、マルイ・モディ店舗やエボスカードを中心に、小売と金融が一体となった独自のビジネスモデルを進化させてきた。

同社が近年、青井 浩^{あおい ひろし}代表取締役社長のリーダーシップの下で積極的に推進しているのが、「ウェルネス経営」である。

1. 「ウェルネス経営」を推進

「ウェルネス経営」とは、豊かな人生の基盤となる健康（＝ヘルスケア）だけでなく、今よりもっと活力高く、「しあわせ」になること（＝ウェルネス）を目指した取組。マイナスをゼロにする、すなわち、単に心身の健康に問題がないというレベルで満足するのではなく、社員一人ひとりが今よりもっとイキイキと活力を上げていくことで、生産性や企業価値の向上、社会への貢献につなげていく。

健康推進部健康推進担当課長の小野川節子^{おの がわ せつこ}さんは、こうした自社の方針について、「いわゆる『健康』は『ウェルネス』の一部であるという考え方です。経営トップのコミットメントが強く、全社的な活動として取り組んでいるのが、当社の大きな特徴です」と語る。同社の取組は、2018年から2年連続で経済産業省による「健康経営銘柄」に選定されるなど、社外からも高く評価されている。

同社が「ウェルネス経営」の取組を本格化させたのは、2011年のこと。同社の執行役員であり、健康推進部長を務める小島玲子^{こじ まれいこ}さんが専属産業医として着任したのがきっかけである。同社はこの年、人事部内に健康管理室を設置。2014年には組織体制を強化して、健康推進部に改組した。現在は、専務執行役員CHO（Chief Health Officer、健康経営最高責任者）の下、健康推進

部長（産業医）と産業保健スタッフ2人（産業医1人と保健師1人）、スタッフ3人の合計6人が活躍している。

丸井健康保険組合と連携しながら活動しており、健康保険組合はベースとなる健康づくりや予防などを担当し、健康推進部は、病気を治すといったことではなく、「もっと活力高く、いきいき働いてもらう」という観点で取り組んでいる。

2. ウェルネス経営推進プロジェクト

ウェルネス経営に向けた取組の中で最も同社らしさが表れているのが、2016年にスタートしたグループ横断プロジェクト、「ウェルネス経営推進プロジェクト」である。一番の特徴は公募制であること。熱意を持った社員たちが自ら手を挙げて参加している。

健康推進部産業医の^{おぐち}小口まほさんによれば、「丸井グループには“手挙げ”の文化があり、自ら考え、自ら行動することが浸透しています。健康に関することだけでなく、サステナビリティプロジェクトやダイバーシティ&インクルージョンプロジェクトなども公募制で運営されています。中期経営推進会議も、参加したい人が自分の思いを小論文にまとめて提出し、それが認められれば、新入社員でも参加することができるんです」という。

「ウェルネス経営推進プロジェクト」も、参加希望者に「このプロジェクトで何をしたいか」をテーマに小論文を提出してもらい、メンバーが選考される。そのため、メンバーの意欲は高く、皆、主体的・積極的に活動している。このプロジェクトチームを支えるのが、管理職で構成する「ウェルネス経営推進委員会」であり、プロジェクトメンバーが道に迷ったり、困ったりしたときに背中を押してくれる役割をする。



左から美濃和氏、小口氏、小野川氏

また、1年ごとにメンバーを入れ替えながら活動しており、1年目は理解浸透からスタート。自社の「健康」の定義を話し合うなど、社員の健康意識の向上に取り組んだ。2年目はアクションを所属組織へと広げていく活動を展開。プロジェクトの内容を自分の職場に持ち帰り、職場内に広める活動を始めたメンバーもある。3年目の現在のテーマは、「全社・社外との共創」。班に分かれ、ボランティア活動や他社と協力するイベント、産官学連携の取組などの構想を練っているところである。

3. レジリエンスプログラム

このボトムアップの活動を支えているのが、同じく2016年から実施している「レジリエンスプログラム」。役員や部長などを対象として、個人や組織の活力の大切さを理解してもらうとともに、それを組織全体に波及させ、高めていくための習慣形成を目指すプログラムだ。

プログラムでは、産業医らがレジリエンス（折れない心、逆境から立ち直る力）の考え方を身体、情動、精神性、頭脳の4つの観点で講義し、自分や周囲のパフォーマンスを引き出す方法を学ぶほか、本人、部下、家族の360度評価も実施して気づきを促す。

並行して実施されているレジリエンスプログラムとの相乗効果により、ウェルネス経営推進プロジェクトの職場での理解や浸透が進み、職場ごとの取組も活性化している。

健康推進部健康推進担当チーフリーダーの美濃和祥子さんは、「レジリエンスプログラムに参加した組織長がいる組織は、ストレスチェックのワーク・エンゲイジメント関連の項目の数値やストレス度が改善しています。学んだことを自分の組織でフィードバックし、各々が工夫して取り組んでいる効果だと思います」と話している。

4. ストレスチェックを職場改善に活用

ストレスチェックでは、新職業性ストレス簡易調査票にワーク・エンゲイジメントに関する項目など独自項目12問を追加している。

各職場の主体的な環境改善につなげてもらうため、従業員10人以上の職場には、ストレスチェック集団分析の結果をフィードバックしている。そして、それぞれの職場で改善したい項目を考えてもらい、「こんなアクションをします」と宣言してもらう。「私たちが取り組みたいのは、“攻めのストレスチェック”です。負の解消を目指すことにプラスして、組織のワーク・エンゲイジメントをどう上げていくかを意識しています」と小野川さんは言う。

職場ごとの主体的な活動を促進するため、2018年から、任意に選んだ事業所（去年は16か所）で、年に2回、ストレスチェックを行うことにした。次のストレスチェックが1年後だと意識が薄れてしまいがちだが、数か月後にまた実施すると決まっていれば、自らが宣言したアクションプランに対する意識も高まる。

なお、ストレスチェック集団分析のフィードバックは10人以上の職場に限定しているが、10人未満の組織でも職場改善に取り組めるように、オリジナルの組織健康度調査を併せて希望部署に実施している。

最近実施した社員アンケートによると、「自分自身の健康のために何か取組をしているか」との問いに、7割超が「している」と回答。「会社の取組に参加しているか」との問いにも、6割超が「している」と答えた。健康推進部が推奨している「日本健康マスター検定」（日本健康生活推進協会主催）でも、5,500人の社員のうち1,000人以上が合格した。

ここまで社員の意識が高いのは驚きだが、小野川さんは、「これも丸井グループが醸成してきた風土があってこそです」と言う。自社の組織風土に合った取組だからこそ、会社のアクションが実を結んでいる。

会社概要

株式会社丸井グループ

事業内容：グループで小売事業、フィンテック事業を展開

設立：1937年（創業：1931年）

従業員：5,326人（2019年3月末現在、グループ合計。臨時社員は含まない）

所在地：東京都中野区