

ストレスへの取り組み： ストレスマネジメント 基準に沿ったアプローチ

原資料名：Short guide to the Management Standards—Tackling stress:The Management Standards approach Indg406

<http://www.hse.gov.uk/pubns/indg406.pdf>

はじめに

との前向きな対話を推進する。

ストレスマネジメント基準に沿ったアプローチは、イギリスの労働者について報告がされている職場ストレスを低減するために、イギリス安全衛生庁（HSE）が策定したものである。

全体的な狙いは、ストレスが原因で休職したり、職場で十分に仕事ができなかったりする従業員の数を減らすことにある。HSEでは、事業者が従業員およびその代表と協力してストレスマネジメント基準（Stress Management Standards）を採り入れ、継続的改善のプロセスを導入することを望んでいる。これは従業員にとっても事業場にとっても有益なものになるはずである。

ストレスマネジメント基準に沿ったアプローチは、これらの目標を達成するのに必要な援助を経営者に与えるものである。ストレスマネジメント基準に沿ったアプローチは、リスクアセスメントを通じて優良事例（good practice）かどうかを立証し、「ストレスの程度を調査するツール」やその他のテクニックを用いて現状把握を可能にし、実現可能な現実的改善事項を見極めるのに役立つ従業員

ストレスとは？

ストレスとは、人々に課せられた過度のプレッシャーまたはその他の種類の要求に対する有害な反応のことである。

プレッシャーとストレスとの間には明らかな違いがある。プレッシャーは一種の「刺激」となってやる気を引き出すことがあるが、ストレスはこうしたプレッシャーが過度なものとなったときに生じる状態である。

なぜストレスに取り組む必要があるのか？

- 労働者の約5人に1人が、仕事によるストレスが極めて、または極端に大きいとしている。
- 50万人を超える人々が、実際に病気になるレベルの職場ストレスを抱えているとしている。
- ストレスによる疾病1件あたりの労働損失日数は平均29日である。2001年においては、ストレス、うつ、不安を原因とする労働損失日数は合計で1340万日に達した。
- 職場ストレスの社会的コストは、年間37～38億ポンド（1995/96年の物価基準）に達している。

職場のストレスマネジメント基準とは？

職場のストレスマネジメント基準とこれを支援するための各種プロセスは、次のことを目的としている。

- ストレスを対象としたリスクアセスメントの実施を容易にする。
- 事業者、従業員、および従業員の代表が互いに協力して全社レベルで職場ストレスに対処することを促す。
- ストレスの主要原因に対処する際、各組織でその実効性を測定する尺度を提供する。
- ストレスマネジメント基準においては、ストレスが有効に管理されている組織の特徴(すなわちカルチャー)が定義されている。これらの特徴は本リーフレットに記載しているが、www.hse.gov.uk/stress/standards においても包括的なツールキットとあわせて掲載しているので利用していただきたい。

ストレスマネジメント基準では、適切に管理しないと健康と福祉への悪化や生産性の低下、病欠の増加に影響する要素を6つの分野に分類している。換言すれば、職場ストレスの主要な原因は、この6つの分野に含まれる。

この分野とは、具体的には次の6つである。

- **仕事の内容 (Demands)** – 作業負荷、作業パターン、作業環境など。
- **自分の主体性 (Control)** – 与えられた仕事の進め方についてどの程度の発言ができるか、など。
- **周辺からの支援 (Support)** – 組織、ライン管理者、同僚からの励まし・刺激、支援・便宜の提供など。
- **対人関係 (Relationships)** – もめ事を避けるための前向きな取り組みや、許しがたい行為への毅然とした対処の推進など。
- **自分の役割 (Role)** – 従業員が組織内での自分の役割を理解しているかどうか、互いに矛盾する役割が従業員に与えられることがないよう、組織が確実に措置を講じているかどうか、など。
- **組織の変更 (Change)** – 仕事のための組織の変更(その大小を問わない)が組織内でどう管理され、どのように伝達されているか、など。
- 事業者には、職務から生じるリスクの適切な管理を確実に行う義務がある。ストレスマネジメント基準に沿ったアプローチは、事業者が従業員およびその代表と協力してストレスのリスクアセスメントを実施ために役立つものである。

ストレスマネジメント基準における達成の程度はどのように評価するのか？

- 存在する情報を利用して、組織がどのような状態になっているか検討する。病欠や離職に関するデータ、「ストレスの程度を調査するツール」などが役に立つ。
- さらに詳しい情報が必要な場合や、HSEの「ストレスの程度を調査するツール」(35項目の質問票)を利用する場合には、ウェブサイトHSE MANAGEMENT STANDARDS INDICATOR TOOL <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/indicatortool.pdf>を利用する。

忘れてはならないのは、既存のデータやHSEの調査方法を利用するとき、調査結果を確認し、現場で発生していることを対象としてリスクアセスメントを行うには、従業員とその代表の意見を聞くことが重要であるという点である。

HSEの「ストレスの程度を調査するツール」を使用したくない場合、どうすればよいか？

- 従業員と直接意見を交わす。
- ストレスに取り組むことの重要性について説明し、従業員を代表する一人とストレスマネジメント基準の内容について意見を交わす。
- 従業員が自分の意見を率直に述べるができるようにする。たとえば、第三者を同席させて、従業員が自分の考えを遠慮なく主張できるようにする。
- 従業員の意見を記録しておく。これは、事業者が優先順位付けを行う際に役立ち、あとからチェックする場合の資料にもなる。
- 既存の各種手段、たとえば定期的なスタッフミーティング、ツールボックストーク(toolbox talk)、勤務評価などを用いて、仕事から従業員が影響を受ける問題について従業員と意見を交換する。
- HSEのガイダンス「職場ストレスの原因への取り組み (Managing the causes of work-related stress: A step-by-step approach using the Management Standards.)」(HSG218)を参照する。このガイダンスは、HSE Books から購入することができる。

問題が見つかったとき、どうすればよいか？

従業員が気にしている職場要因を見つけたとき、事業者は従業員およびその代表と協力して、現実的な解決策を見つけることが必要である。ほかの組織で実際にどのようなことが行われてきたかの事例は、「現実の解決策、現実の人々 (*Real solutions, real people*)」(ISBN 0 7176 2767 5。HSE Books から入手可能。Tel: 01787 881165, www.hsebooks.co.uk) に収録されているほか、HSE ウェブサイトのストレス関連のページ www.hse.gov.uk/stress にも掲載されている。

職場のストレスに 影響する6つの要素

仕事の内容（Demands）

作業負荷、作業パターン、作業環境などの問題が対象となる。

基準は以下である。。

- 従業員が自分に与えられた仕事の内容を処理できることを表明する。
- 個人個人の気になる事項に対処するシステムが用意されている。

あるべき姿／達成すべき状態は以下である。。

- 組織は従業員に対し、両者が合意した労働時間に見合った適切かつ実現可能な内容を要求している。
- 従業員のスキルと能力は、仕事上の要求と合致している。
- 作業の内容は従業員の能力の範囲内に収まるよう計画されている。
- 作業環境に関し、従業員の気になる事項はきちんと対処されている。

自分の主体性（Control）

与えられた仕事の進め方についてどの程度の発言ができるか。

基準は以下である。

- 与えられた仕事の進め方について発言のできることを従業員が表明する。
- 個人個人の気になる事項に対処するシステムが用意されている。

あるべき姿／達成すべき状態は以下である。。

- 可能であれば、従業員が作業速度を自分でコントロールできる。
- 従業員に対し、作業において自分のスキルを活用し、主体性を発揮をすることが奨励されている。
- 従業員に対し、可能であれば、新しいスキルを身に付け、新しく、程度の高い作業ができるようにすることが奨励されている。
- 組織が従業員に対し、スキルを磨くことを奨励している。
- 従業員はいつ休憩を取るかについて発言できる。
- 従業員の作業パターンについて、意見が聴取される。

周辺からの支援（Support）

組織、ライン管理者、同僚からの励まし・刺激、支援・便宜の提供などが対象となる。

基準は以下である。。

- 同僚や上司から適切な情報と支援を受けていることを従業員が表明する。
- 個人個人の気になる事項に対処するシステムが用意されている。

あるべき姿／達成すべき状態は以下である。。

- 従業員を適切に支援するための方針と手順が組織に存在する。
- 経営者が従業員を支援することを可能にし、またそうすることを奨励するシステムが整備されている。
- 従業員が同僚を支援することを可能にし、またそうすることを奨励するシステムが整備されている。
- 従業員は、どのような支援手段が用意されていて、いつ、どのようにその支援手段を利用できるか知っている。
- 従業員は、作業を行うに必要不可欠な手段を利用するにはどうすればよいか知っている。
- 従業員は定期的に建設的なフィードバックを受ける。

対人関係（Relationships）

もめ事避けるための前向きな取り組みや、許しがたい行為への毅然とした対処の推進などが対象となる。

基準は以下である。。

- 職場でのいじめといった許しがたい行為の被害者になっていないことを従業員が表明する。
- 個人個人の気になる事項に対処するシステムが用意されている。

あるべき姿／達成すべき状態は以下である。。

- 組織は、もめ事避けて公平性を実現するための職場での前向きな行為を推奨している。
- 従業員は自分たちの作業に必要な情報を共有している。
- 組織には、許しがたい行為を防止または解決するための合意済みの方針と手順が存在する。
- 経営者が許しがたい行為に対処することを可能にし、またそうすることを奨励するシステムが整備されている。
- 従業員が許しがたい行為を報告することを可能にし、またそうすることを奨励するシステムが整備されている。

自分の役割（Role）

従業員が組織内での自分の役割を理解しているかどうか、互いに矛盾する役割が従業員に与えられることがないよう、組織が確実に措置を講じているかどうか。

基準は以下である。。

- 自分に与えられた役割と責任を理解していることを従業員が表明する。
- 個人個人の気になる事項に対処するシステムが用意されている。

あるべき姿／達成すべき状態は以下である。。

- 組織が従業員に課すさまざまな要件が、可能な限り互いに矛盾しないことを、組織として確実にしている。
- 従業員が自分に与えられた役割と責任を理解するための情報を組織が提供している。
- 組織が従業員に課す要件が可能な限り明快であることを、組織として確実にしている。
- 自分に与えられた役割と責任に関して従業員が不安を抱いたり矛盾を感じたりしたときに、それを従業員が指摘できるシステムが整備されている。

組織の変更（Change）

仕事のための組織の変更（その大小を問わない）が組織内でどう管理され、どのような形で伝達されているか。基準は以下である。。

- 組織変更があるときは、組織から頻繁に連絡があることを従業員が表明する。
- 個人個人の気になる事項に対処するシステムが用意されている。

あるべき姿／達成すべき状態は以下である。。

- 予定された変更の理由を従業員が理解できるよう、組織は適切なタイミングで従業員に情報を提供している。
- 組織として、組織変更に関する従業員との適切な協議を確実にし、組織の提案内容に従業員の意見を反映させる機会を提供している。
- 従業員は自分の作業内容に生じる変化の影響について認識している。必要なら、作業内容の変化に見合った教育訓練が従業員に対して実施される。
- 従業員は組織変更のスケジュールを認識している。
- 組織変更が実施されるとき、従業員は適切な支援を受けられることができる。

さらに詳しくは

HSE の有料、無料の出版物を郵送で注文する場合の宛先は以下である。である。HSE Books, PO Box 1999, Sudbury, Suffolk CO10 2WA

Tel: 01787 881165 Fax: 01787 313995

ウェブサイト : www.hsebooks.co.uk

(HSE の有料出版物は書店でも入手でき、無料のリーフレットは HSE のウェブサイト www.hse.gov.uk からダウンロードできる。)

安全衛生に関する情報については、HSE のインフォライン (Infoline) Tel: 0845 345 0055 Fax: 02920 859260 e-mail: hseinformationservices@natbrit.com を利用するか、書面の場合には HSE Information Services, Caerphilly Business Park, Caerphilly CF83 3GG 宛に問い合わせたい。

このリーフレットに含まれている優良事例に関する注記は、強制的なものではないが、事業者として何をする必要があるか考える際に参考になるはずである。

© Crown copyright この出版物は、広告、宣伝、または商業目的で使用する場合を除いて、自由に複製できる。

初版 2005 年 3 月。

出版元が HSE であることを明記のこと。

刊行 : 英国安全衛生庁 (Health and Safety Executive)

2005 年 3 月 C20