

(タイトルページ)

本稿は、英国保健安全庁（Health and Safety Executive:略称 HSE）が、2020 年 6 月にその関連するウェブサイトで公開している、

“How to tackle work-related stress

A guide for employers on making the Management Standards work ”

「作業関連ストレスへの取り組み方

使用者のための管理基準の作業ガイド」の全文について、「英語原文—日本語仮訳」の形式で紹介するものです。この場合、英国保健安全庁（Health and Safety Executive）は、その関連するウェブサイトで、著作権について別記 1 のとおり出典を明記する等の条件の下で「～このウェブサイトに掲載されている王立機関の資料を、いかなる形式や媒体でも無料で再利用することができます。」とされていることを踏まえてこの対訳を作成し、公表することとしています。

なお、この原典の所在及び名称については別記のとおりです。

今回この資料を公開することとしたのは、先に（2023 年 5 月 22 日に）“Stress and mental health at work, Managing stress at work”(職場におけるストレス及びメンタルヘルス、職場におけるストレスを管理する。) について、中央労働災害防止協会技術支援部国際課のウェブサイト：https://www.jisha.or.jp/international/topics/pdf/202305_03.pdf で公開しましたが、今回紹介するこの資料でも、英国 HSE が、職場におけるストレス及びメンタルヘルスに関して、幅広く通用する基礎的な概念を提示しており、我が国（日本）における職場におけるストレス及びメンタルヘルス対策に対しても多くの示唆を与えるものと、この資料作成者が判断したことによるものです。

この資料の作成年月：2024 年 6 月

この資料の作成者：中央労働災害防止協会技術支援部国際課

(別記)

| | | |
|---------|---|---|
| 事項 | 原典の英語原文 | 左欄野日本語仮訳 |
| 原典の名称 | How to tackle work-related stress A guide for employers on making the Management Standards work | 作業関連ストレスへの取り組み方 管理基準を作業化するための使用者向けガイド |
| 原典の所在 | https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/391734/indg430Stress.pdf | — |
| 著作権について | 別記 1 のとおりです。 | |

(別記 1)

| | |
|--|--|
| <p>Copyright Copyright relating to online resources The information on this website is owned by the Crown and subject to Crown copyright protection unless otherwise indicated. You may re-use the Crown material featured on this website free of charge in any format or medium, under the terms of the Open Government Licence.</p> <p>The preferred acknowledgement is ‘Contains public sector information published by the Health and Safety Executive and licensed under the Open Government Licence’.</p> | <p>著作権について オンラインリソースに関連する著作権 このウェブサイトに掲載されている情報は、特に断りのない限り、王立機関が所有し、王立機関の著作権保護の対象となります。 あなたは、オープンガバメントライセンスの条件の下で、このウェブサイトに掲載されている王立機関の資料を、いかなる形式や媒体でも無料で再利用することができます。 望ましい表記は、「Contains public sector information published by the Health and Safety Executive and licensed under the Open Government Licence」です。</p> |
|--|--|

| | |
|----------------|---|
| <p>この資料の表紙</p> | <p>次のとおりです。</p>  |
|----------------|---|

| | |
|--|---|
| <p>Introduction</p> <p>Going to work is generally good for us, but only if our health, safety and welfare are protected. Preventing ill health because of work-related stress is part of creating a good working environment for your employees.</p> | <p>はじめに</p> <p>仕事に行くことは一般的に私たちにとって良いことですが、それは私たちの健康、安全及び福祉が守られている場合に限られます。作業関連のストレスによる体調不良を防ぐことは、被雇用者にとって働きやすい環境を作ることの一部です。</p> |
| <p>What is stress and why do we need to tackle it?</p> <p>People get confused about the difference between pressure and stress. We all experience pressure regularly – it can motivate us to perform at our best. It is when we experience too much pressure and feel unable to cope that stress can result.</p> <p>The Health and Safety Executive (HSE) estimates the costs to society of work-related stress to be around £4 billion each year, while 13.5 million</p> | <p>ストレスとは何か、なぜ取り組む必要があるのか？</p> <p>精神的重圧とストレスとの違いについて、人々は混乱しています。精神的重圧は誰もが定期的に経験するものであり、それが私たちに最高のパフォーマンスを発揮する動機を与えてくれます。ストレスが生じるのは、精神的重圧が大きすぎて対処できないと感じたときです。</p> <p>安全衛生庁（HSE）は、作業関連のストレスが社会に与えるコストは毎年約 40 億ポンド、2007/08 年にはストレスにより 1,350 万労働日が失われたと推定して</p> |

| | |
|---|---|
| <p>working days were lost to stress in 2007/08. By taking action to reduce the problem, you can help create a more productive, healthy workforce and save money. Many organisations have reported improvements in productivity, retention of staff and a reduction in sickness absence after tackling work-related stress.</p> <p>As an employer, you are also required by law to assess the risk of stress-related ill health arising from work activities and take action to control that risk.</p> | <p>います。この問題を軽減するための対策を講じることで、より生産的で健康的な労働力を生み出し、経費を節減することができます。多くの組織で、作業関連ストレスに取り組んだ結果、生産性が向上し、スタッフの定着率が高まり、病気欠勤が減少したと報告されています。</p> <p>使用者としては、作業活動に起因するストレス関連疾患のリスクを評価し、そのリスクを管理するための措置を講じることも法律で義務付けられています。</p> |
|---|---|

| | |
|---|--|
| <p>What help is available?</p> <p>HSE has designed the Management Standards approach to help employers manage the causes of work-related stress. It is based on the familiar ‘Five steps to risk assessment’ model, requiring management and staff to work together. The Standards refer to six areas of work that can lead to stress if not properly managed. They are reproduced in full at the end of this leaflet, or you can look at HSE’s stress website: www.hse.gov.uk/stress.</p> <p>This leaflet will help you tackle work-related stress using the Management Standards. It takes you through the process step by step and offers practical ‘What works at work?’ advice based on case studies and discussions with managers. It emphasises the importance of an effective line manager and the behaviours needed to successfully manage the causes of stress at work.</p> <p>This leaflet has been produced by HSE and the International Stress Management Association^{UK} and is backed by Acas, CIPD, LGE and the TUC.</p> | <p>どのような支援がありますか？</p> <p>HSE は、使用者が作業関連ストレスの原因を管理できるよう、管理基準のアプローチを考案しました。これは、おなじみの「リスクアセスメントへの 5 つのステップ」モデルに基づいており、経営陣及び被雇用者が協力して作業することを義務付けています。この基準は、適切に管理されないとストレスにつながる可能性のある 6 つの作業分野に言及しています。このリーフレットの末尾に全文が掲載されています。また、HSE のストレスに関するウェブサイト (www.hse.gov.uk/stress) もご覧ください。</p> <p>このリーフレットは、管理基準を用いて作業関連ストレスに取り組む際に役立ちます。このリーフレットでは、段階を追ってプロセスを説明し、ケーススタディーや管理者とのディスカッションに基づいた実践的な「作業とは何か？」について効果的なライン管理者の重要性及び作業中のストレスの原因をうまく管理するために必要な行動を強調しています。</p> <p>このリーフレットは、HSE 及び英国国際ストレス管理協会が作成したもので、Acas(Advisory, Conciliation, and Arbitration Service : 助言、調停及び仲裁サービス)、CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (勅許個人能力開発研究所)、LGE 及び TUC (Trade Union Congress:労働組合協議会) が後援しています。</p> |
|---|--|

| | |
|---|--|
| <p>What is the Management Standards approach?</p> <p>The Management Standards approach requires managers, employees and their representatives to work together to improve certain areas of work, described in the Standards, which will have a positive effect on employee well-being. Under each area there are ‘states to be achieved’, which organisations should work towards. The approach is aimed at the organisation rather than individuals, so that a larger number of employees can benefit from any actions taken.</p> | <p>管理基準（マネジメント・スタンダード）の取り組みとは？</p> <p>管理基準（マネジメント・スタンダード）の取り組みは、管理者、被雇用者及びこれらの代表者が協力し、被雇用者の福利にプラスの効果をもたらす、基準（スタンダード）に記載された特定の作業領域を改善することを求めている。各分野には「達成すべき状態」があり、組織はそれに向かって作業するものとする。このアプローチは、個人ではなく組織を対象としているため、より多くの被雇用者が実施された措置から恩恵を受けることができる。</p> |
|---|--|

Figure 1 The Management Standards approach



(資料作成者注：上記の図1中の「英語原文－日本語仮訳」は、次のとおりです。)

| Prepare the organisation | 組織の準備 |
|--|----------------------------|
| 1 risk factors: Understand the Management Standards: Gather data | 1 リスク要因：管理基準を理解する：データの収集 |
| 2 Decide who might be harmed and how: Gather data | 2 誰がどのように被害を受けるかを定める：データ収集 |

| | |
|--|---|
| 3 Evaluate the risks: Explore problems and develop solutions | 3 リスクを評価する： 問題を探り、解決策を練る |
| 4 Record your findings: Develop and implement action plan/s | 4 調査結果を記録する： 行動計画の策定及び実施 |
| 5 Monitor and review: Monitor and review effectiveness action plan/s and Assess effectiveness | 5 監視及び評価： 行動計画の有効性を監視し、見直し、及び評価する。 |

| | |
|--|---|
| Before you start: Prepare the organisation | 始める前に 組織の準備 |
| <p>Before you introduce the Management Standards approach, remember to plan ahead and prepare the organisation.</p> <p>Start by thinking about securing the commitment of senior managers, line managers and employees. It is also good practice to set up a project or steering group to oversee the work.</p> <p>This group will typically include senior and line managers; health and safety managers; trade union health and safety representatives or employee representatives; human resources and occupational health representatives.</p> | <p>管理基準（マネジメント・スタンダード）取組みのを導入する前に、前もって計画を立て、組織を準備 することを忘れないでください。</p> <p>シニアマネジャー（上級管理者）、ライン管理者（係管理者）、被雇用者のコミットメント（関与）を確保することから始めましょう。また、作業を監督するプロジェクトグループやステアリング（管理運営）グループを設置するのも良い方法です。</p> <p>このグループには通常、上級管理職及びライン管理職、安全衛生管理職、労働組合の安全衛生代表者又は被雇用者代表者、人事及び労働衛生の代表者が含まれます。</p> |

| | |
|--|---|
| What works at work? <i>Securing senior management commitment</i> | 作業で何が有効か？上級管理職のコミットメントの確保 |
| <p>The senior management team should be briefed so that they understand the rationale and business case for stress management, as well as their legal duties. Successful programmes depend on commitment from senior managers. This might be demonstrated by, for example, a director being the project sponsor, visible support from the boardroom, or senior managers attending stress management training.</p> <p><i>‘The Board acknowledging stress and mental health problems was an important step and created the framework for success.’ Clive Harker, Occupational Physician, United Biscuits</i></p> <p><i>Support for staff</i></p> | <p>上級管理職は、法的義務だけでなく、ストレス管理の根拠及びビジネスケースを理解するように説明を受けるものとします。プログラムが成功するかどうかは、上級管理職のコミットメント（関与）にかかっています。</p> <p>これは、例えば、取締役がプロジェクトのスポンサーになる、役員室から目に見える形で支援を受ける、上級管理職がストレス管理研修に参加する、等の方法で示すことができます。</p> <p>取締役会がストレス及びメンタルヘルスの問題を認めたことは重要な一歩であり、成功のための枠組みを作った。ユナイテッド・ビスケット社、産業医、クライブ・ハーカー氏</p> <p><i>スタッフへのサポート</i></p> |

| | |
|--|--|
| Before the Management Standards approach is introduced, you need to make arrangements to support your staff. This may be support for line managers wanting more information about the Management Standards process, or employees wanting help to complete surveys. The steering/project group may be able to provide such support. | 管理基準のアプローチを導入する前に、スタッフをサポートするための手配をする必要があります。これは、マネジメント・スタンダード（管理基準）のプロセスについてより詳しい情報が欲しいライン管理者や、アンケートに答える手助けが欲しい被雇用者へのサポートかもしれません。運営／プロジェクトグループは、そのようなサポートを提供できるかもしれません。 |
|--|--|

| | |
|---|--|
| <p>Step 1 Identify the risks</p> <p><i>Understand the Management Standards</i></p> <p>There are six areas of work that can have a negative impact on employee health if not properly managed. These are outlined in the Management Standards, along with descriptions of good practice.</p> <p>The Management Standards approach and how it applies in your workplace should be explained so that everyone understands it. Some organisations have incorporated or made reference to the Standards in their stress policy documents. This can help explain the reasons for using the approach and can define the roles and responsibilities of those involved in making the policy work.</p> | <p>ステップ1 リスクの特定</p> <p><i>管理基準を理解する。</i></p> <p>適切に管理されなければ被雇用者の健康に悪影響を及ぼす可能性のある作業には6つの分野があります。これらは、優良事例の説明とともに、管理基準に概説されています。</p> <p>管理基準の取組みと、それが職場でどのように適用されるかは、全員が理解できるように説明するものとする。組織によっては、ストレスに関する方針文書に管理基準を取り入れたり、参照したりしているところもあります。このような場合、アプローチを使用する理由を説明するのに役立ち、方針の作業に携わる人々の役割と責任を明確にすることができます。</p> |
|---|--|

| | |
|---|---|
| <p>The six Management Standards cover:</p> <p><i>Demands</i>—includes workload, work patterns and the work environment.</p> <p><i>Control</i>—how much say a person has in the way they do their work.</p> <p><i>Support</i>—includes the encouragement, sponsorship and resources provided by the organisation, line management and colleagues.</p> <p><i>Role</i>—whether people understand their role within the organisation and whether the organisation ensures that they do not have conflicting roles.</p> | <p>6つの管理基準には以下の項目が含まれる：</p> <p><i>要求</i>—作業量、作業パターン、作業環境を含む。</p> <p><i>管理（コントロール）</i>—仕事の進め方について、その人がどれだけの発言権を持つか。</p> <p><i>支援</i>—組織、ライン管理及び同僚から提供される奨励、後援及び資源を含む。</p> <p><i>役割</i>—人が組織内での自分の役割を理解しているか、また、その人が相反する役割を持たないように組織が配慮しているかどうか。</p> |
|---|---|

| | |
|--|---|
| <p><i>Change</i> – how organisational change (large or small) is managed and communicated in the organisation.</p> <p><i>Relationships</i>—promoting positive working to avoid conflict and dealing with unacceptable behaviour.</p> | <p>変化組織の変化（大小を問わず）が組織内でどのように管理され、伝達されているか。</p> <p>人間関係対立を避け、容認できない行動に対処するために、前向きな作業を促進する。</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| <p>What works at work?</p> <p><i>‘All managers in the directorate received a stress policy briefing, which they communicated to their staff. This informed managers of their role in implementing the stress policy and the intention to conduct a stress audit.’</i> Birmingham City Council</p> | <p>作業では何が有効か？</p> <p>「この部門の全管理者は、ストレス方針に関する説明を受け、それを部下に伝えました。これにより、管理職はストレスポリシーの実施における自分の役割と、ストレス監査を実施する意向を知らされた。」 バーミンガム市議会</p> |
|--|---|

| | |
|---|---|
| <p>Step 2 Decide who might be harmed and how</p> <p><i>Gather data</i></p> <p>You probably already have a lot of data that can be used to identify areas of good and poor practice. Try not to rely on one set of data as this might not provide an accurate picture of your organisation. It is better to use a number of sources and look for relationships within the data to get a more accurate view of the current state of your organisation.</p> <p>Annual staff surveys and/or the HSE Management Standards Indicator Tool (a questionnaire available on the HSE stress website: www.hse.gov.uk/stress) can be used to gather the views of employees. These can be used as a source of data, but should not be the only data used to assess those at risk.</p> <p>The analysis of your data helps you to understand your organisation’s current situation. If you have used the HSE Indicator Tool, then you can start to evaluate your data with the freely available analysis tool on the HSE stress website. This can be used as a starting point, working with employees to improve health, well-being and performance.</p> | <p>ステップ2 誰がどのように被害を受けるかを定める</p> <p>データを集める</p> <p>良い実践と悪い実践との領域を特定するために使用できるデータは、すでにたくさんお持ちでしょう。組織の正確な姿を把握できない可能性があるため、1 つのデータに頼らないようにしよう。組織の現状をより正確に把握するためには、多くの情報源を利用し、データ内の関連性を探す方がよいでしょう。</p> <p>被雇用者の意見を収集するために、年次職員調査及び/又は HSE Management Standards Indicator Tool（HSE ストレスウェブサイト：www.hse.gov.uk/stress から入手可能なアンケート）を利用することができます。これらはデータ源として使用することができますが、リスクにさらされている被雇用者を評価するために使用する唯一のデータであってはなりません。データの分析は、組織の現状を理解するのに役立ちます。HSE Indicator Tool を使用したのであれば、HSE ストレスウェブサイトにある自由に利用できる分析ツールでデータの評価を始めることができます。これを出発点として、健康、福祉及び業績向上のために被雇用者とともに作業することができます。</p> |
|---|---|

| | |
|---|--|
| <p>Typical data available includes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Surveys ■ Sickness absence data ■ Staff turnover rates ■ Exit interviews ■ Number of referrals to occupational health ■ Information from existing staff forums | <p>代表的なデータは以下のものを含まれます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 調査 ■ 病欠データ ■ 離職率 ■ 退職者インタビュー ■ 産業保健への紹介数 ■ 既存のスタッフ・フォーラムからの情報 |
|---|--|

| | |
|--|---|
| <p>What works at work?</p> <p><i>Communication is crucial</i></p> <p>If staff do not understand why a survey is being done or are sceptical about its motives, they may not return questionnaires. A good return is essential to get a representative sample of the organisation. Initial communication is very important. Where there are trade union and employee representatives, they can help communicate with staff. Ways of improving response rates include delivering questionnaires with pay slips to ensure all staff get a copy and setting time aside for completion of surveys.</p> <p><i>Existing data</i></p> <p>Organisations with existing data tend to use this as a way to monitor progress and effectiveness. The data can then be used to strengthen arguments for activity and future initiatives.</p> | <p>作業では何が有効か？</p> <p><i>コミュニケーションが重要</i></p> <p>アンケートを実施する理由を理解していなかったり、その動機に懐疑的だったりすると、スタッフはアンケートを返送しない可能性があります。組織を代表するサンプルを得るためには、良好な回収率が不可欠です。最初のコミュニケーションが非常に重要です。労働組合や被雇用者の代表がいる場合、彼等は被雇用者とのコミュニケーションを助けることができます。回答率を向上させる方法としては、アンケート用紙を給与明細書と一緒に配布し、全スタッフに確実に行き渡るようにする、アンケートに回答する時間を確保する、等があります。</p> <p><i>既存データ</i></p> <p>既存のデータがある組織は、進捗状況や効果をモニターする方法としてこれを利用する傾向があります。そのデータは、活動や将来のイニシアチブの論拠を強化するために使用することができます。</p> |
|--|---|

| | |
|---|---|
| <p>Step 3 Evaluate the risks</p> <p><i>Explore problems and develop solutions</i></p> <p>Use the results from Step 2, along with the Management Standards, to help you decide what to do in this step. Identify hot spots and priority areas. Check the results of the analysis with your employees. Then work with them to determine how to address the gap between current performance and the ‘states to be achieved’ within the Management Standards.</p> | <p>ステップ3 リスクを評価する</p> <p><i>問題点を探り、解決策を練る。</i></p> <p>ステップ2の結果と管理基準を参考に、このステップで何をすべきかを決定します。ホットスポット及び優先分野を特定します。分析結果を被雇用者に確認します。そして、現在のパフォーマンスと管理基準との「達成すべき状態」のギャップにどのように対処するかを被雇用者とともに作業します。</p> |
|---|---|

| | |
|---|--|
| <p>Make sure you involve employees and their representatives in discussions as they are often the ones closest to the issues and best placed to suggest improvements. A good way to consult is through focus groups – the number of groups will depend on things like the size and structure of the organisation, available resources and, most importantly, the results of your data analysis from Step 2.</p> <p>The outcomes of the focus group discussions should be a set of suggested actions aimed at addressing specific issues. If you have used multiple focus groups then it is normally the role of the project team or steering group to collect and prioritise the suggested actions.</p> | <p>被雇用者やその代表者は、多くの場合、問題に最も近い立場にあり、改善策を提案するのに最も適した立場にあるため、話し合いに必ず参加させましょう。グループの数は、組織の規模や構造、利用可能なリソース、そして最も重要なことですが、ステップ 2 のデータ分析の結果等によって異なります。</p> <p>フォーカス・グループ・ディスカッションの成果は、具体的な問題への対処を目的とした一連の行動案となるものとします。複数のフォーカス・グループを使用した場合、提案された行動を収集し、優先順位をつけるのは、通常、プロジェクト・チーム又は運営グループの役割です。</p> |
|---|--|

| | |
|--|--|
| Example Standard: Demands | スタンダードの例： 要求 |
| <p>Demands covers issues like workload, work patterns and the work environment.</p> <p>The Standard here is that employees indicate that they are able to cope with the demands of their jobs, and systems are in place locally to respond to any individual concerns.</p> <p>To reach this Standard, each risk area includes several points under ‘What should be happening/States to be achieved’. For Demands these are:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ the organisation provides employees with adequate and achievable demands in relation to the agreed hours of work; ■ people’s skills and abilities are matched to the job demands; ■ jobs are designed to be within the capabilities of employees; and ■ employees’ concerns about their work environment are addressed. | <p>要求は、仕事量、作業パターン、作業環境等の問題をカバーする。</p> <p>ここでの基準は、被雇用者が仕事の要求に対応できていると回答し、個々の懸念に対応するためのシステムがローカルに整備されていることです。</p> <p>この基準を達成するために、各リスクエリアには「あるべき姿／達成すべき状態」の下にいくつかのポイントが含まれています。要求事項については以下のとおりです：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 組織は被雇用者に対し、合意された作業時間に関する適切かつ達成可能な要求を提供する； ■ 人々のスキル及び能力が職務上の要求に適合している； ■ 仕事は被雇用者の能力の範囲内で設計されている。 ■ 作業環境に関する被雇用者の懸念に対処している。 |

| | |
|---|--|
| <p>What works at work?</p> <p><i>‘Those who attended the focus groups said it was good to have a chance to talk about this aspect of their working lives and some said they found it cathartic .</i></p> | <p>作業では何が有効か？</p> <p>フォーカス・グループに参加した人たちは、自分たちの作業生活のこの側面について話す機会を持てたのはよかったと言い、カタルシスが得られたと言う人もいた。</p> |
|---|--|

| | |
|--|--|
| <p><i>The focus groups also proved useful in giving practical suggestions for making simple organisational improvements.'</i></p> <p>Gwent Health Care NHS Trust</p> | <p>フォーカス・グループは、簡単な組織的改善を行うための実際的な提案をする上でも有用であることがわかった」。</p> <p>グウェント・ヘルスケア NHS（ナショナルヘルスサービス）トラスト（信用金庫）</p> |
|--|--|

| Step 4 Record your findings | ステップ 4 調査結果の記録 |
|---|--|
| <p><i>Develop and implement action plans</i></p> <p>It is often the case that the actions from Step 3 are aimed at different levels of the organisation such as team, department, or division and will deliver in different timescales (short, medium or long). So, when compiling your action plan, consider how you intend to evaluate each action and how you will know whether it has been successful. Ask yourself: How will we know if this is working and what measures can we use?</p> <p>When complete the action plan should be communicated to employees. Some examples of popular actions are:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Giving specific groups of employees more control over aspects of their work. ■ Improving communication up and down the management chain, and between groups. ■ Management development, particularly in interpersonal skills. ■ Job reviews/task analysis using the Management Standards as a framework. ■ Updating a specific policy or procedure shown to have failings. | <p><i>行動計画の策定及び実施</i></p> <p>ステップ 3 のアクションは、チーム、部門、部署等、組織のさまざまなレベルを対象としており、異なるタイムスケール（短期、中期又は長期）で実施されることがよくあります。そのため、行動計画をまとめる際には、各アクションをどのように評価し、それが成功したかどうかをどのように把握するかを検討しましょう。自問してください： この作業がうまくいっているかどうか、どのような尺度でわかるのか？</p> <p>行動計画が完成したら、被雇用者に伝えるものとする。一般的な行動の例としては、以下のようなものがあります：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 特定の被雇用者グループに対し、作業面をよりコントロールできるようにする。 ■ 管理連鎖の上下やグループ間のコミュニケーションを改善する。 ■ 管理職の育成、特に対人関係スキルの向上 ■ 管理基準をフレームワークとして使用した職務調査／タスク分析 ■ 問題があると指摘された特定の方針や手順の更新 |

| What works at work? | 作業で何が有効か？ |
|---|---|
| <p><i>Test decisions and policies on pilot groups</i></p> <p>This will help you avoid the common problem that decisions made in theory can be difficult to put into practice. Also, different departments may have different problems and these need to be taken into account.</p> | <p>意思決定や方針をパイロット・グループでテストする。</p> <p>こうすることで、理論的に決定したことを実行に移すのが難しいというよくある問題を避けることができます。また、部門によって抱えている問題が異なる場合があります、それらを考慮する必要があります。</p> |

| | |
|--|---|
| <p><i>Split action plans into the six Management Standards areas</i></p> <p>This can help you link actions back to the process, addressing ‘states to be achieved’. Ensuring ‘quick-wins’ is also a popular option, so staff can see action is being taken.</p> <p><i>‘Action plans were developed into key themes for action around the six HSE stress risk factor categories. A leaflet outlining the results of the stress audit and focus groups was distributed to all staff and an article written for the in-house magazine.’</i></p> <p>Birmingham City Council</p> | <p>行動計画を6つの管理基準分野に分ける。</p> <p>これにより、アクションをプロセスにリンクさせ、「達成すべき状態」に取り組むことができます。また、「クイックウィン」を確実にすることもよく使われるオプションです。アクションが実行されていることがわかります。</p> <p>「行動計画は、HSE の6つのストレスリスク要因のカテゴリーを中心に、アクションを起こすための主要なテーマに沿って作成されました。ストレス監査とフォーカスグループの結果とをまとめたリーフレットを全職員に配布し、社内報に記事を掲載しました」。</p> <p>バーミンガム市議会</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| <p>Step 5 Monitor and review</p> | <p>ステップ5 監視及び見直し</p> |
| <p>Monitor the actions in your plan to ensure they are having the desired effect in the appropriate timescale.</p> <p>At this stage reflect on what you have found out. In particular, consider what the types of activities you have put in your action plan can tell you about the underlying issues in your organisation.</p> <p>Think about what you can do in the future to prevent the problems identified happening again so you are able to deal with them in a proactive rather than reactive way. Explain to managers that good stress management is not about a survey, but is an ongoing process of continuous improvement.</p> <p>Remember, as with all risk assessments, record what you have done. As part of your monitoring process, you may be required to repeat the Management Standards approach again.</p> | <p>適切なタイムスケールで望ましい効果が得られていることを確認するため、計画の行動を監視します。</p> <p>この段階で、わかったことを振り返りましょう。特に、行動計画に盛り込んだ活動の種類から、組織の根本的な問題について何がわかるかを考えましょう。</p> <p>特定された問題の再発を防ぐために、今後何ができるかを考え、消極的ではなく積極的に対処できるようにしましょう。管理者には、優れたストレス管理とは調査ではなく、継続的な改善プロセスであることを説明してください。</p> <p>すべてのリスクアセスメントと同様に、実施したことを記録することを忘れないでください。モニタリングプロセスの一環として、管理基準アプローチを再度繰り返すことが求められるかもしれません。</p> |
| <p>The essential role of the line manager</p> | <p>ライン管理者（係管理者）の重要な役割</p> |
| <p>Line managers play a vital role in identifying and managing stress within the organisation. They are likely to see the problems which cause stress first hand and will often be the first point of contact when an individual is feeling stressed. It is essential that they have the skills and behaviours to be able to</p> | <p>ライン管理者（係管理者）は、組織内のストレスを特定し、管理する上で重要な役割を果たします。ライン管理者は、ストレスの原因となる問題を直接目にする可能性が高く、個人がストレスを感じているときに最初に接触する窓口になるこ</p> |

| | |
|--|--|
| <p>manage these situations.</p> <p>HSE has worked with the Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) and Investors in People (IiP) to commission research into the behaviours needed for an effective manager. If you have line manager responsibilities, visit HSE's stress website to try out a self-assessment survey and see if you have what it takes to manage stress at work: www.hse.gov.uk/stress/mcit.htm.</p> <p>You can also visit the CIPD website for the full Line Manager Competency report: www.cipd.co.uk/guides.</p> | <p>とがよくあります。このような状況を管理できるスキルと行動を備えていることが不可欠です。</p> <p>HSE は、Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (勅許個人能力開発研究所) 及び Investors in People (IiP : 個人能力投資機関) と協力して、効果的な管理者に必要な行動に関する調査を委託しました。ライン管理者を担当している人は、HSE のストレスに関するウェブサイト (www.hse.gov.uk/stress/mcit.htm) で自己評価アンケートに挑戦し、作業中のストレス管理に必要な資質があるかどうかを確認してみましょう。</p> <p>また、CIPD のウェブサイトでは、ライン管理者適性レポートの全文を見ることができます。 www.cipd.co.uk/guides 。</p> |
|--|--|

| The Management Standards | 管理基準 |
|--|---|
| <p>Demands Includes issues like workload, work patterns, and the work environment.</p> <p>The Standard is that:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ employees indicate that they are able to cope with the demands of their jobs; and ■ systems are in place locally to respond to any individual concerns. What should be happening/States to be achieved: ■ the organisation provides employees with adequate and achievable demands in relation to the agreed hours of work; ■ people's skills and abilities are matched to the job demands; ■ jobs are designed to be within the capabilities of employees; and ■ employees' concerns about their work environment are addressed. <p>Control How much say the person has in the way they do their work.</p> | <p>要求事項 作業量、作業パターン及び作業環境の問題を含む。</p> <p>基準は以下のとおりとなっている：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 被雇用者は仕事の要求に対処できると回答している。 ■ 個人的な懸念に対応するためのシステムが地域ごとに整備されている。何をすべきか／達成すべき状態 ■ 組織は、合意された作業時間に関して、被雇用者に適切かつ達成可能な要求を提供している； ■ 人々のスキルと能力が職務上の要求に適合している； ■ 被雇用者の能力の範囲内で仕事が設計されている。 ■ 作業環境に関する被雇用者の懸念に対処している。 <p>管理運営 作業方法について本人がどれだけ発言できるか。</p> |

| | |
|--|--|
| <p>The Standard is that:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ employees indicate that they are able to have a say about the way they do their work; and ■ systems are in place locally to respond to any individual concerns. What should be happening/States to be achieved: <ul style="list-style-type: none"> ■ where possible, employees have control over their pace of work; ■ employees are encouraged to use their skills and initiative to do their work; ■ where possible, employees are encouraged to develop new skills to help them undertake new and challenging pieces of work; ■ the organisation encourages employees to develop their skills; ■ employees have a say over when breaks can be taken; and ■ employees are consulted over their work patterns. | <p>基準は以下のとおりです：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 被雇用者は、自分の作業方法について発言できると回答している。 ■ 個人的な懸念に対応するためのシステムが地域ごとに整備されている。何をすべきか／達成すべき状態 ■ 可能であれば、被雇用者が自分の作業ペースをコントロールできる； ■ 被雇用者が自分のスキルと自発性を活かして作業を行うよう奨励されている； ■ 可能であれば、被雇用者は新しいスキルを身につけるよう奨励され、新しい困難な作業に取り組むことができる； ■ 組織は被雇用者の能力開発を奨励している； ■ 被雇用者が休憩時間を決定できる。 ■ 被雇用者に作業パターンについて相談する。 |
| <p>Support Includes the encouragement, sponsorship and resources provided by the organisation, line management and colleagues.</p> <p>The Standard is that:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ employees indicate that they receive adequate information and support from their colleagues and superiors; and ■ systems are in place locally to respond to any individual concerns. <p>What should be happening/States to be achieved:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ the organisation has policies and procedures to adequately support employees; ■ systems are in place to enable and encourage managers to support their staff; ■ systems are in place to enable and encourage employees to support their colleagues; ■ employees know what support is available and how and when to access it; ■ employees know how to access the required resources to do their job; and | <p>支援 組織、ライン管理者及び同僚が提供する奨励、後援及び資源を含む。</p> <p>基準は以下のとおりである：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 被雇用者は、同僚や上司から十分な情報と支援を得ていると回答している。 ■ 個人的な懸念に対応するためのシステムが現地で整備されている。 <p>何をすべきか／達成すべき状態</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 組織には、被雇用者を適切に支援するための方針と手順がある； ■ 管理職が部下をサポートできるような仕組みがある； ■ 被雇用者が同僚をサポートできるような仕組みがある； ■ 被雇用者は、どのようなサポートがあり、いつ、どのように利用できるかを知っている； ■ 被雇用者は、業務を遂行するために必要なリソースを利用する方法を知っている；そして ■ 被雇用者は定期的に建設的なフィードバックを受ける。 |

| | |
|--|--|
| <p>■ employees receive regular and constructive feedback.</p> | |
| <p>Relationships Includes promoting positive working to avoid conflict and dealing with unacceptable behaviour.</p> <p>The Standard is that:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ employees indicate that they are not subjected to unacceptable behaviours, eg bullying at work; and ■ systems are in place locally to respond to any individual concerns. <p>What should be happening/States to be achieved:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ the organisation promotes positive behaviours at work to avoid conflict and ensure fairness; ■ employees share information relevant to their work; ■ the organisation has agreed policies and procedures to prevent or resolve unacceptable behaviour; ■ systems are in place to enable and encourage managers to deal with unacceptable behaviour; and ■ systems are in place to enable and encourage employees to report unacceptable behaviour. | <p>人間関係 対立を避けるための積極的な作業の推進と、容認できない行動への対処を含む。</p> <p>基準は以下のとおりです：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 被雇用者は、作業中にいじめなどの容認できない行為を受けていないと回答している。 ■ 個人的な懸念に対応するためのシステムが地域ごとに整備されている。 <p>あるべき姿／達成すべき状態</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 組織は、紛争を回避し、公正さを確保するために、作業における積極的な行動を促進する； ■ 被雇用者が作業に関連する情報を共有する； ■ 組織には、容認できない行動を防止または解決するための方針と手順が合意されている； ■ 管理者が容認できない行動に対処できるよう、またそれを奨励する制度がある。 ■ 被雇用者が容認できない行動を報告することを可能にし、奨励する仕組みがある。 |
| <p>Role Whether people understand their role within the organisation and whether the organisation ensures that the person does not have conflicting roles.</p> <p>The Standard is that:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ employees indicate that they understand their role and responsibilities; and ■ systems are in place locally to respond to any individual concerns. | <p>役割 組織内での自分の役割を理解しているかどうか、また、その人が矛盾した役割を持たないように組織が配慮しているかどうか。</p> <p>基準は以下とおりです：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 被雇用者が自らの役割と責任を理解していること。 ■ 個人的な懸念に対応するためのシステムが地域ごとに整備されている。 |

| | |
|---|---|
| <p>What should be happening/States to be achieved:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ the organisation ensures that, as far as possible, the different requirements it places upon employees are compatible; ■ the organisation provides information to enable employees to understand their role and responsibilities; ■ the organisation ensures that, as far as possible, the requirements it places upon employees are clear; and ■ systems are in place to enable employees to raise concerns about any uncertainties or conflicts they have in their role and responsibilities. | <p>何をすべきか／達成すべき状態</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 組織が被雇用者に課すさまざまな要件が、可能な限り両立するようにしている； ■ 組織は、被雇用者が自らの役割及び責任を理解できるように情報を提供する； ■ 組織は、可能な限り、被雇用者に課す要件を明確にしている。 ■ 被雇用者が、自らの役割と責任について不明な点や矛盾がある場合に、懸念を表明できるような体制を整えている。 |
|---|---|

| | |
|---|---|
| <p>Change How organisational change (large or small) is managed and communicated in the organisation.</p> | <p>変化 組織の変化（規模の大小を問わず）をどのように管理し、組織内に伝達するか。</p> |
| <p>The Standard is that:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ employees indicate that the organisation engages them frequently when undergoing an organisational change; and ■ systems are in place locally to respond to any individual concerns. <p>What should be happening/States to be achieved:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ the organisation provides employees with timely information to enable them to understand the reasons for proposed changes; ■ the organisation ensures adequate employee consultation on changes and provides opportunities for employees to influence proposals; ■ employees are aware of the probable impact of any changes to their jobs. If necessary, employees are given training to support any changes in their jobs; ■ employees are aware of timetables for changes; and ■ employees have access to relevant support during changes. | <p>基準は以下のとおりです：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 組織変革の際、被雇用者は組織が頻繁に関与していると回答している。 ■ 個人的な懸念に対応するための制度が組織内で整備されている。 <p>何をすべきか／達成すべき状態</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 組織は、提案された変更の理由を理解できるよう、被雇用者にタイムリーな情報を提供する； ■ 組織は、変更に関する被雇用者との十分な協議を確保し、被雇用者が提案に影響を与える機会を提供する； ■ 被雇用者は、自分の職務に対する変更が与えるであろう影響を認識している。必要に応じて、被雇用者は職務の変更をサポートするための研修を受ける； ■ 被雇用者は、変更のスケジュールについて認識している。 ■ 被雇用者は、変更中に適切なサポートを受けることができる。 |

| Find out more | 詳細はこちら |
|--|---|
| Five steps to risk assessment Leaflet INDG163(rev2) HSE Books 2006 (single copy free or priced packs of 10 ISBN 978 0 7176 6189 3) www.hse.gov.uk/pubns/indg163.pdf | リスクアセスメントの 5 つのステップ リーフレット INDG163(rev2) HSE Books 2006 (1 部 無 料 又 は 10 部 入 り 価 格 ISBN 978 0 7176 6189 3) www.hse.gov.uk/pubns/indg163.pdf |
| Managing the causes of work-related stress: A step-by-step approach using the Management Standards HSG218 (Second edition) HSE Books 2007 ISBN 978 0 7176 6273 9 | 作業関連ストレスの原因を管理する： 管理基準 HSG218 を用いた段階的アプローチ (第 2 版) HSE Books 2007 ISBN 978 0 7176 6273 9 |
| Working together to reduce stress at work: A guide for employees Leaflet INDG424 HSE Books 2008 (single copy free or priced packs of 15 ISBN 978 0 7176 6320 0) www.hse.gov.uk/pubns/indg424.pdf | 作業中のストレスを軽減するための協力： 被雇用者のためのガイド (A guide for employees) リーフレット INDG424 HSE Books 2008 (single copy free or priced packs of 15 ISBN 978 0 7176 6320 0) www.hse.gov.uk/pubns/indg424.pdf |
| Visit HSE's stress website: www.hse.gov.uk/stress | HSE のストレスに関するウェブサイト： www.hse.gov.uk/stress |

| Further information | その他の情報 |
|---|---|
| HSE priced and free publications can be viewed online or ordered from www.hse.gov.uk or contact HSE Books, PO Box 1999, Sudbury, Suffolk CO10 2WA Tel: 01787 881165 Fax: 01787 313995. HSE priced publications are also available from bookshops. For information about health and safety ring HSE's Infoline Tel: 0845 345 0055 Fax: 0845 408 9566 Textphone: 0845 408 9577 e-mail: hse.infoline@natbrit.com or write to HSE Information Services, Caerphilly Business Park, Caerphilly CF83 3GG. | HSE の有料及び無料の出版物は、オンラインで閲覧するか、 www.hse.gov.uk 、HSE Books, PO Box 1999, Sudbury, Suffolk CO10 2WA Tel: 01787 881165 Fax: 01787 313995 に注文することができる。HSE 価格の出版物は書店でも購入できる。 安全衛生に関する情報は、HSE のインフォライン（電話：0845 345 0055 ファックス：0845 408 9566）に問い合わせる： 0845 408 9577 e-mail: hse.infoline@natbrit.com 又は、HSE Information Services, Caerphilly Business Park, Caerphilly CF83 3GG 宛てに手紙を送る。 |

| | |
|--|---|
| This leaflet contains notes on good practice which are not compulsory but which you may find helpful in considering what you need to do. | この小冊子には、義務ではないが、何をすべきかを考える上で役に立つと思われる、優れた実践方法に関する注意事項が記載されています。 |
| This leaflet is available in priced packs of 10 from HSE Books, ISBN 978 0 7176 6378 1. Single copies are free and a web version can be found at | このリーフレットは、HSE ブックス (ISBN 978 0 7176 6378 1) より 10 部入りでお求めいただけます。単行本は無料で、ウェブ版は |

www.hse.gov.uk/pubns/indg430.pdf.

© *Crown copyright* This publication may be freely reproduced, except for advertising, endorsement or commercial purposes. First published 10/09. Please acknowledge the source as HSE.

www.hse.gov.uk/pubns/indg430.pdf 。

本書は、広告、推薦、営利目的を除き、自由に複製することができます。初版発行 10/09. 出典は HSE と明記してください。