「安心」をお届けするティーペックの各種サービス

T-PECストレスチェック

メンタルヘルス対策実施のためには、まずは職場の現状把握が必要です。80問のチェックで、従業員のセルフケアはもちろん、職場の健康リスク分析を迅速に抽出いたします。その浮かび上がった課題や問題点にあわせた対策を実施することで、効率的に組織改善につなげることができます。

メンタルヘルス研修サービス

組織の生産性向上やメンタルヘルス対策を推進する上で、「研修」は重要な取り組みのひとつです。企業や団体ごと、職種や職場ごとに抱えている課題や問題点に合わせた研修を実施することで、メンタルヘルスの理解が深まり、組織全体の生産性向上へとつながっていきます。

定期訪問カウンセリング

心理カウンセラーが定期的に事業所を訪問し、「個人カウンセリング」や「人事労務担当・管理職へのコンサルティング」「産業保健スタッフ・人事労務担当との連携、会議への出席」「職場復帰支援」を行い、企業におけるメンタルヘルス対策を、より有効かつ効果的にサポートいたします。

セクハラ、パワハラ、アカハラ相談室

経験豊富な相談員が窓口となり、苦情や相談に対して柔軟、かつ適切な対応を行います。外部相談窓口を設けることで、安心して相談できる環境が整い、結果的に早期対応が可能となります。

ドクターオブドクターズネットワーク

医学界の各専門分野を代表する医大の教授、名誉教授クラスの先生方が総合相談医となり、セカンドオピニオンや必要に応じて優秀専門臨床医の紹介を行います。また、24時間・年中無休の電話健康相談、医療関連情報提供サービスを通じて、健康ライフをサポートします。

人事・労務ホットライン

心理及び労務の専門家が、休職者・復職者への対応に関するアドバイスや就業規則上の問題解決のためのアドバイスをいたします。

こころの専門医ネットワーク

復職判定について、精神科・心療内科の名医が復職に関するセカンドオピニオンを実施、中立の立場で復職に関する意見書を提出します。当社専門スタッフが復職に関して人事・労務部門をサポートします。

軽度認知障害スクリーニングテスト

認知症の「前駆段階」とされる軽度認知障害（MCI）を高精度で判別するスクリーニングテストをより多くの方に受けて頂けるよう、テストシステムのご提供からテスト実施業務まで幅広く支援します。

生活習慣病受診サポートサービス

生活習慣病に関するご相談にお答えしたり、医療機関を紹介・手配するなど、生活習慣病の早期治療、重症化予防をサポートいたします。

コンプライアンス通報・相談窓口サービス

通報窓口代行サービスのほか、法的な悩みにも対応できるよう提携法律事務所による通報法律相談サービスを行っています。これは、通報代行業務と公益通報に関する相談窓口を兼ねたアウトソーシングサービスです。

法律相談サービス

不動産やお金に関する法的問題、交通事故など、法律に関するプライベートな相談に対し、経験豊富な弁護士がアドバイスを行います。Web、FAXによる24時間受付で、必要に応じて面談での相談も可能です。

「医療機関情報」を一般公開しておりますのでご自由にご利用ください

スマートフォン、タブレット向けサイトを開設しました。

［リンクして頂くURL］T-PEC医療機関検索　**http://t-pec.jp/**

- 日本全国（約16万件）の「専門病院」「大学病院」「地域の病院」「クリニック〈開業医〉」等を無償で検索できます。
- 専門医療検索ができます。
  「小児科系」「産婦人科系」「内科系」「耳鼻咽喉科系」「眼科系」「整形外科系」「外科系」「歯科系」「泌尿器科系」「皮膚科系」「脳神経外科系」「麻酔科系」「循環器科系」
- 「人間ドック」と「メンタルヘルス」専門の検索ページがございます。
- 先進医療に関する情報を検索できます。

……お気軽に、ご利用ください。

携帯電話、スマートフォンからのアクセスは、上記のQRコードをご利用ください。

※PC、タブレット、スマートフォンおよび携帯電話は、上記のURLにてアクセス可能です。但し、一部、PC、タブレット、スマートフォンおよび携帯電話では、インターネットブラウザの種類・バージョンまたは、機種等により、ご利用頂けない場合がありますので、予めご容赦願います。また、病院等の詳細情報の表示画面においても、地図表示の機能が対応されていない場合がありますので、併せてご容赦願います。

ティーペック EAPニュース TEN　2015年4月15日　第33号　　発行／ティーペック株式会社
※本紙掲載記事の無断転載・複製を禁じます。

本　社	〒101-0021 東京都千代田区外神田5丁目2番1号 Sビル	TEL. 03-3839-1100（代）	FAX. 03-3839-1156
営業本部	〒110-0005 東京都台東区上野5丁目6番10号 台和上野ビル	TEL. 03-3839-1100（代）	FAX. 03-3839-1101
新宿支店	〒151-0053 東京都渋谷区代々木2丁目2番13号 新宿TRビル	TEL. 03-3839-1130（代）	FAX. 03-5371-0831
品川支店	〒108-0075 東京都港区港南1丁目7番18号 DBC品川東急ビル	TEL. 03-3839-1540（代）	FAX. 03-3450-7037
大阪支店	〒541-0048 大阪府大阪市中央区瓦町2丁目6番6号 ミラータワービル	TEL. 06-6226-5611（代）	FAX. 06-6233-8758

URL　**http://www.t-pec.co.jp/**

T1503-0316-15-2200

T-PEC EAP NEWS

TEN

Vol. 33

2015年4月15日

特集

“ワーク・エンゲイジメント”のすすめ

活き活きと仕事に取り組める職場づくりのために
〈東京大学大学院 医学系研究科 精神保健学分野　准教授・島津明人〉

最先端レポート

厚生労働省が長時間労働削減の取り組みを本格化

健康キーワード

レジリエンス

法律相談Q&A

休職中の社員のメールを開封することは可能か？

出退勤を過少申告する社員　心身に不調が出たら、会社側は安全配慮義務違反に問われるか？

特集

“ワーク・エンゲイジメント”のすすめ

活き活きと仕事に取り組める職場づくりのために

島津明人
東京大学大学院 医学系研究科
精神保健学分野 准教授

企業にとって、職場のメンタルヘルス対策が大きな課題となって久しい。近年は大企業を中心にメンタルヘルス対策の体制も充実してきてはいるが、社会経済環境の悪化も影響し、なかなか効果が上がらないというのが現実ではなかろうか。こうした状況を打破するヒントして、本稿では「ワーク・エンゲイジメント」を提唱する。一部の不調者に対症療法的に対応するだけでなく、従業員全体の健康度を底上げし、組織を活性化する“攻め”のメンタルヘルス対策である。

“守り”から“攻め”のメンタルヘルス対策へ

これまで、職場におけるメンタルヘルス対策は、メンタルヘルス不調の未然防止（1次予防）、早期発見・早期対応（2次予防）、復職支援・再発防止（3次予防）が行われてきた。また厚生労働省の「労働者の心の健康の保持促進のための指針」などに基づき、従業員や管理監督者への教育・研修、相談体制の整備、職場復帰体制の整備などに、多くの企業が取り組んできた。

これらの対策は、メンタル「ヘルス」と言いながら、こころの「不調」をいかに防ぐか、またメンタルヘルス不調に陥った一部の社員を対症療法的にケアすることに重点が置かれてきた。

しかし昨今、こうした“守り”の対策に限界が見えてきた。企業間競争の激化と厳しい雇用情勢との板挟みで、日本の多くの職場は最小の人数で最大の成果を上げなければならず、一人ひとりが過重な負担を強いられている。その割に給料は上がらず、ポストも減り、努力しても報われにくい。労働に対し、経済的にも心理的にもさまざまな見返りがあった高度経済成長期やバブル期とは比べるべくもない。

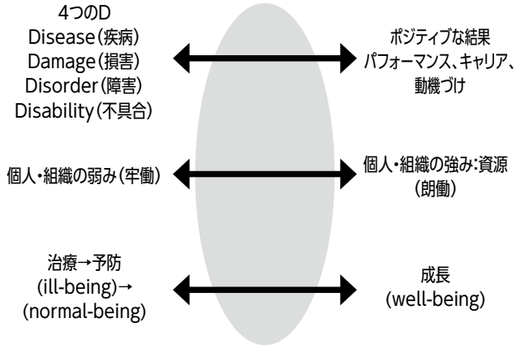
このような状況下で必要なのは、職場のストレスを軽減し不調者を減らすのはもちろん、従業員一人ひとりの強みを伸ばしたり、意欲を活性化したりして、もっと活き活きと自律的・効率的に働いてもらうための、“攻め”のメンタルヘルス対策である。むろん“守り”の対策もセーフティネットとして必要だ。“守り”の対策に“攻め”の対策を加えるということである。言い換えれば、健康で、「かつ」活き活きと仕事に取り組める職場づくりといえる。

従来の“守り”のメンタルヘルス対策では、図1の左側、すなわち「疾病」「損害」「障害」「不具合」を主なターゲットとして、その予防と治療を中心に取り組んできた。「従業員個人や組織の持つ弱みを支える取り組み」と表現できる。

これに対し“攻め”のメンタルヘルスとは、図1の右側、つまり、パフォーマンス、キャリア、動機づけの向上をターゲットに入れ、「個人や組織の強みを伸ばし、個人や組織の成長を促すことにも視野を広げていく取り組み」のことである。

これまで産業保健は、図1の左側、“守り”の領域を主に担ってきた。一方、右側の“攻め”の取り組み、組織マネジメントの領域は、経営者や人事部門が得意とする分野である。経営者・人事部門の担当者も、産業保健の担当者も、単独で両方の領域をカバーすることは不可能である。健康で、「かつ」活き活きと仕事に取り組める職場環境づくりを進めるにあたっては、両者が協調することが欠かせない。

図1　これからのメンタルヘルス対策



本誌の主な読者と想定される経営者・人事部門など組織マネジメントに携わる方々には、従業員の健康（特にこころの健康）を経営資源と考え、これまで以上に産業保健と協調したマネジメントを推進していただきたいところである。

「夢中型」の努力がワーク・エンゲイジメント

経営者・人事部門と産業保健が、健康で、「かつ」活き活きと仕事に取り組める職場づくりを進めていくに当たっては、両者に共通のキーワードがあるとイメージが明確になる。

それはたとえば「健康活き活き職場」でも構わない。ただ本稿では、科学的な成果が蓄積されている「ワーク・エンゲイジメント」を勧めたい。

ワーク・エンゲイジメントとは、オランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリ教授が提唱した概念である（**図2**）。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活き活きとしている「活力」。この3つの要素が揃っている状態を、「ワーク・エンゲイジメントが高い状態」と定義する。

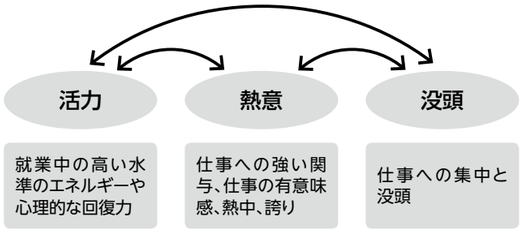
ワーク・エンゲイジメントは、対概念であるバーンアウトと比較すると理解しやすい。**図3**を見ると、両者は「仕事への態度・認知」「活動水準」が対極にあることがわかる。すなわちエンゲイジしている人は、仕事が楽しいと思い、仕事から活力を得て活き活きしているのに対し、バーンアウトしている人は、仕事で疲れ切り自信もなくし、仕事で活き活きすることはない。

ワーカホリズムとの相違にも注意してほしい。仕事が楽しいから努力をする「夢中型」の努力がワーク・エンゲイジメントである。対してワーカホリズムにおける努力は、いやいやながらしている「我慢型」の努力である。仕事を離れると不安や罪悪感に駆られ、それを打ち消すために仕事に没頭している。この心理的なメカニズムは、アルコールやギャンブルなどの依存症のメカニズムとも共通するもので、心身の健康を害し、仕事・家庭への不満を助長し、パフォーマンスの低下も招く。

先行研究によれば、ワーク・エンゲイジメントが高い人は、心身ともに健康なだけでなく、仕事に前向きに取り組む、自発的に行動する、職務や職場への満足感が高いなど、組織の活性化や生産性向上に資する傾向を示すことも立証されている。

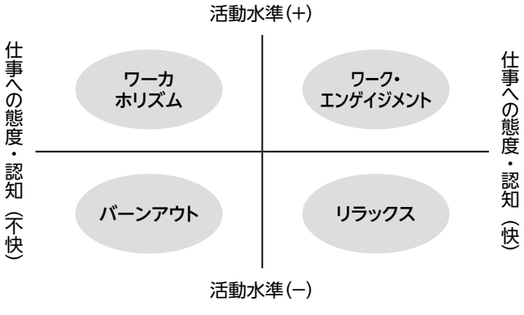
では、ワーク・エンゲイジメントを高めるにはどうすれば良いか？　ワーク・エンゲイジメントを高める要因としては、「仕事の資源」と「個人の資源」がある。まずはこの2つの資源について説明する。

図2　ワーク・エンゲイジメントの3つの要素



特定の対象、出来事、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知

図3　ワーク・エンゲイジメントと関連する概念



仕事の資源と個人の資源

「仕事の資源」とは、仕事の負担を減らす・仕事の負担の悪影響を緩和する・モチベーションを高める、この三つの役割を果たす組織内の有形・無形の要因のことである。具体的には上司・同僚のサポート、仕事の裁量権、パフォーマンスに対する評価、トレーニングの機会などがこれに当たる。

一方「個人の資源」とは、心理的ストレスを軽減したり、モチベーションをアップさせたりするための原動力となる、その人自身の内的要因のこと。楽観性や自尊心、自己効力感などがこれに含まれる。特に重要なのが「自己効力感」である。新しい課題にチャレンジする際、「できそうだ」「きっとできる」と思える見込みや自信の源になるものである。

これまでの研究から、仕事の資源が多いほど、ワーク・エンゲイジメントが高まることがわかっている。個人の資源も同様で、特に自己効力感がワーク・エンゲイジメントとの相関が高いという研究結果がある。また、仕事の資源が充実すると個人の資源もアップし、その逆もあるというように、この両者は密接な関係にある(**図4**)。

ここで**図5**を見ていただきたい。この図は、これまでの実証研究を基に作成したモデルだが、従来の職場のメンタルヘルス対策では、心理的なストレス反応を引き起こす原因(仕事の要求度／ストレッサー)をつぶしていけば、メンタルヘルス不調は減るという考え方で行われてきた。このプロセスを「健康障害プロセス」

図4　仕事の資源、個人の資源とワーク・エンゲイジメント

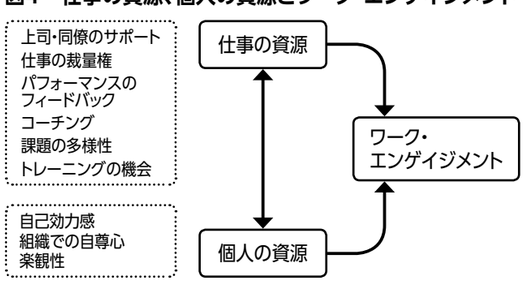
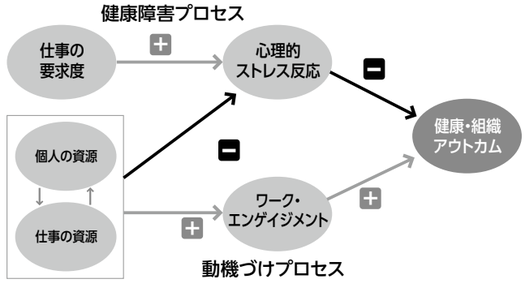


図5　仕事の要求度―資源モデル



と呼ぶ。

一方、仕事の資源や個人の資源を増やすことによってワーク・エンゲイジメントが高まり、望ましいアウトカム(生産性やパフォーマンスの向上)につながるというプロセスは、「動機づけプロセス」という。

図5からわかるように、仕事の資源と個人の資源の充実は、ストレス反応の低減にもつながる。つまり、これからの新しいメンタルヘルス対策、さらに言うなら職場の活性化対策は、仕事の資源や個人の資源を充実させることが、健康の増進と生産性の向上を両立させるカギになるといえる。

従業員個人ができる工夫 ポイントは自己効力感

次に、ワーク・エンゲイジメントを高めるために、従業員個人ができる工夫と、組織ができる工夫について述べてみたい。

まず、従業員個人の工夫だが、現在、多くの事業場で1次予防としてのセルフケア教育が行われている。しかし、ここで重視されているのは、「ストレスに早く気づき上手に対処すること」であり、ワーク・エンゲイジメントの視点、すなわち「いかに活き活きと働くか」は重視されていない。そこで注目したいのが、仕事への自信、自己効力感を高めることである。前述したとおり、自己効力感は、ワーク・エンゲイジメントを高める個人の資源として大きな影響力を持っている。

仕事への自己効力感を高めるには、「仕事を上手に進めるためのスキル」に注目することが必要である。たとえば、時間を上手にコントロールするためのタイムマネジメントスキル、直面した問題を解決するためのスキル、上司・同僚・顧客などとの人間関係を円滑にするためのコミュニケーションスキルなどである。

ストレスに対処するためのスキルも重要だが、職場ではむしろ、「仕事を上手に進めるためのスキル」が不足しているためにストレスが高まるケースが多い。その場合、セルフケアや心理カウンセリングよりも、「仕事を上手に進めるためのスキル」を高めるほうがストレス軽減に有効だ。このスキルを高めていけば、やがて仕事への自信が深まり、ひいてはワーク・エンゲイジメントの向上につながることが期待できる。

個人の資源を増やすうえでは、「ジョブ・クラフティング」も有効である。これは物の見方、仕事のやり方を変えて、退屈な仕事を、やりがいのあるものに変えるという手法である。

野球解説者の野村克也氏は現役時代を振り返って、次のように述べている。

> 「バットだけはよう振ったな。日本一振ったと思ってる。素振りはつまらないし、回数を基準にすると続かない。私がこの単純作業を継続できたのは、振ったときのブッという振幅音に興味を持ったから。ミートポイントで力を爆発させるようなスイングができたときは、この音が短い。そして、この短い音を出すためには、力を抜いていないとダメだということに気がついた。これがおもしろくて、1時間、2時間はすぐに過ぎていきました」
> PRESIDENT 2013年11月4日号
> http://president.jp/articles/-/11291?page=2

打者にとって素振りは基本的なトレーニングの一つだが、素振り自体は面白いものではなく、長続きもしない。そこで野村氏は振幅音の違いに面白さを見出し、トレーニングを長続きさせていったわけだ。ジョブ・クラフティングの好例といえよう。

「上司のマネジメント」と 「健康的な職場づくり」について

次に組織ができる工夫だが、ポイントとして「上司のマネジメント」と「健康的な職場づくり」の2つが挙げられる。

上司のマネジメントとは、ひと言で言えば部下にとって「がんばったら報われる、感謝される」ようなマネジメントをするということ。ここでは、旧日本海軍連合艦隊司令長官・山本五十六の有名な言葉「やって見せて／言って聞かせて／やらせてみて／ほめてやらねば／人は動かず」を例にあげ、ストレスを減らすだけでなく、部下のワーク・エンゲイジメントを高めるマネジメント法を考えてみたい。

■やって見せて

前述したように、個人の資源で特に重要なのは、自己効力感である。部下の自己効力感を高めるには、上司が良いモデルとなることが有効だ。

部下は良いモデルを観察することで、「こういうふうにやるんだ」という見通しが高まり、「自分にもできそうだ」という自信(自己効力感)につながるわけである。

■言って聞かせて

部下に責任をもって仕事をやり遂げてもらうために、仕事の重要性や意義をきちんと伝えることを指す。

ある行動を起こすときに、それが自分の力で結果を左右できることであれば、人間はがんばることができる。逆に、誰がやっても同じ仕事ならば、手を抜く。

たとえば、議事録のとりまとめといった、一見、誰にでもできそうな退屈な仕事であっても、「君の議事録は、ポイントがまとまっていて読みやすいよ」とか「この議事録は、部長も目を通すからがんばってまとめてね」という言葉を添えれば、部下のやる気は上がる。逆に「議事録、まとめておいてね」としか言わなければ、「たまたま自分に任せたな」と思い手抜きをして、期待以下の議事録しか出てこないであろう。

■やらせてみて

自己効力感を高めるためには、良いモデルを見ること以上に、部下自身が成功体験を重ねることが重要だ。自己効力感が高い人は、何事にも前向きに取り組むことができるため、さまざまな知識を学べ、成功体験も得やすい。すると、仕事が楽しくなり活き活きし、自

己効力感もさらに高まっていく。小さくてもいいから、自分自身の努力で成功した体験を積むことが、自己効力感を高める最大の原動力になる。

成功体験をさせるためには、ちょっとした仕掛けも必要となる。複雑な仕事を単純な作業にばらして与える、たくさんのことを指示しない――といったことだ。

■ほめてやる

「ほめる」という行動を行動科学的に言えば、ある行動に対し、ポジティブなフィードバックを提供する、ということになる。部下が仕事でとてもがんばったら、その仕事ぶりをほめることで、ますますその仕事をがんばるようになる。ミスをしても、どこがいけなかったのかを具体的に指摘することで、その後のミスを減らす努力をする。部下にとってもっとも辛いのは、上司の無関心である。がんばってもがんばらなくても、何のフィードバックもない状況は、無気力を招く。

ほめ方のポイントとしては、「望ましい行動が起こったらすぐに、具体的にほめる」ことである。

ここで注意したいのは、ネガティブなフィードバックも時には必要だということ。たとえばケガにつながるような行動をとったときは、その危険性を厳しく諭す必要がある。オフィスワークでは少ないだろうが、工場などの現場ではよくあるシチュエーションである。

職場のありさまを4つに分類「活性化組織」を目指す

「健康的な職場づくり」では、**図6**を参考にしてほしい。心身の健康度を横軸に、活力を縦軸にして職場のありさまを4つに分類したものだが、これまでの職場のメンタルヘルス対策では、心身の不調者が少ない職場を健康的な職場と考え、横軸の左側（ストレスの高い状態）から、右側（ストレスの低い状態）に移行させるために、さまざまな対策を行ってきた。

確かに、ストレスの少ない職場は快適ではある。しかし、健康で活き活きと働くことを目指すうえでは十分ではない。図6右下の「低モティベーション組織」、つまり心身の健康度は高い（ストレスは低い）ものの刺激が少なく、やりがいの低い職場であるからだ。そこに働く従業員は仕事を通して成長することもできない。

かといって、縦軸の活力ばかりに注意を向けることも避けたい。たとえば図6左上の「疲弊予備軍組織」は、活力はあり短期的には高いパフォーマンスを示すが、次第にストレスや不満が蓄積していく。

目指すべきは右上の「活性化組織」、つまり活力が高く、かつ心身の健康度も高い組織である。

そのためには、「仕事の要求度」の低減と、「仕事の資源」の向上に注目する（**表**参照）。仕事の要求度は組織の弱み、仕事の資源は組織の強みといえるが、弱みの克服より強みを伸ばす視点が重要だ。自分たちの強みは何か、それを伸ばすために何ができるかという視点から活動を始めるほうが、取り組みへのモチベーションが上がり長続きする。

各職場に、どんな種類の資源がどの程度あるのか把握することも重要だが、その際、仕事の資源を、「事業場」「部署」「作業・課題」の各レベルで分けると対策が立てやすくなる。

従来のメンタルヘルス対策で行われてきた職場環境改善の多くは、「作業・課題レベル」に当たる。しかし昨今では、経営者との信頼関係や公正な人事評価といった「事業場レベル」の資源も、従業員の健康や動機づけに影響するようになってきた。このレベルの資源向上に影響力をもつ経営者や人事担当と産業保健スタッフが協調しながら健康的な職場づくりを進める必要がある。

図6　健康的な職場の考え方

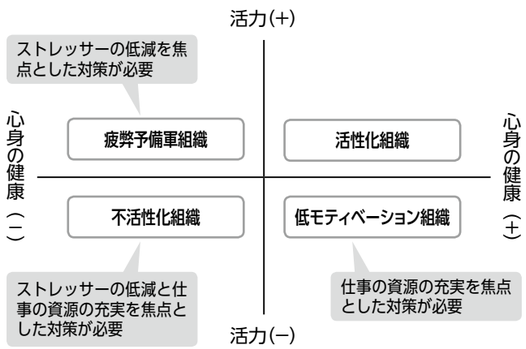


表　仕事の要求度と仕事の資源

仕事の要求度

量的負担 質的負担 身体的負担 情緒的負担 対人関係 役割葛藤 ワーク・セルフ・バランス（ネガティブ）

仕事の資源

事業場レベル	経営層との信頼関係 変化への対応 公正な人事評価 キャリア形成 ワーク・セルフ・バランス（ポジティブ）
部署レベル	上司の支援 同僚の支援 経済地位／尊重／安定報酬 上司のリーダーシップ 上司の公正な態度 ほめてもらえる職場 失敗を認める職場
作業・課題レベル	仕事のコントロール 仕事の意義 役割明確さ 成長の機会

新職業性ストレス簡易調査票

普段行ってきた各種研修や職場活性化などの取り組みが、仕事の資源のどのレベルに位置づけられているかを整理・確認することでも、資源の評価はできる。各職場では、すでにさまざまな対策を講じてきていることだろう。しかしそれらが一つのフレームワークの中にしっかりと体系づけられていないと、その狙いも効果も曖昧になるため、いつしかフェードアウトしてしまう。

そうならないためには、「この対策は、このレベルの資源を増やすことになるから、こういう結果が期待できる」という道筋を描くことが重要となる。ワーク・エンゲイジメントを踏まえた「仕事の要求度―資源モデル」（図5）や、仕事の要求度と仕事の資源のリスト（表）は、その道筋をつくるうえで、大いに役立つだろう。

職場外も含めた環境を多面的にとらえた包括的な支援を

勤労者のメンタルヘルスには、家庭など職場外の要因も複合して影響を与える。また情報技術の進歩によって、職場外のどこでも24時間、仕事ができる（しなければならない）状況が出現している。

したがってワーク・エンゲイジメントやこれからのメンタルヘルス対策を考える場合、職場外も含めた環境を多面的にとらえ、包括的に支援するという視点が、これからの産業保健には求められる。

実際、余暇の過ごし方や、家庭・地域での生活状況（家事、育児、介護などの負担や、家族・友人などからの社会的支援）、ワーク・ライフバランス（仕事と家庭生活の調和）、睡眠などは、従業員の健康と密接に関連することが、近年の研究で明らかになっている。

本稿では、職場のメンタルヘルスが、“守り”から“攻め”の姿勢に転じること、また“攻め”の対策を実践するうえでは、経営者・人事部門と産業保健が協調することの必要性を示した。そして“攻め”の対策の道筋としてワーク・エンゲイジメントを提案した。

最後にワーク・エンゲイジメントについて、以下の3点にまとめる。

①ワーク・エンゲイジメントは、健康を維持・増進しパフォーマンスを高めるための鍵概念である
②ワーク・エンゲイジメントは、個人の資源と組織の資源を充実させることで高めることができる
③健康で活き活きと働くためには、職場環境だけでなく職場外の環境にも注目することが重要である

しまず あきひと

1969年、福井県福井市生まれ。早稲田大学第一文学部心理学専修卒業後、同大学大学院文学研究科心理学専攻修士課程を経て、博士後期課程修了。博士（文学）、臨床心理士。早稲田大学文学部助手、広島大学大学院教育学研究科専任講師・助教授、ユトレヒト大学社会科学部客員研究員を経て、2007年より現職。企業組織における人々の活性化・メンタルヘルスを研究している。共著・単著に『ワーク・エンゲイジメント』（労働調査会）、『自分でできるストレス・マネジメント』（培風館）

厚生労働省が長時間労働削減の取り組みを本格化

昨年6月、政府の「日本再興戦略」(改訂2014)に「働き過ぎ防止のための取組強化」が盛り込まれ、11月には「過労死等防止対策推進法」が施行されるなど、長時間労働の改善が喫緊の課題となっている中、厚生労働省では長時間労働削減の取り組みを本格化させている。

厚生労働省は昨年9月30日、塩崎恭久・厚生労働大臣を本部長とする「長時間労働削減推進本部」を設置し、「過重労働等撲滅チーム」「働き方改革・休暇取得促進チーム」「省内長時間労働削減推進チーム」がそれぞれ以下のような取り組みを実施中だ。

■過重労働等撲滅チーム

①月100時間超の残業が行われている事業場等に対する監督指導の徹底
②インターネットによる情報監視
③メンタルヘルス対策の強化

①では、長時間にわたる過重な労働による過労死等による労災請求が行われた事業場も対象とし、労働基準監督署による監督指導(立入調査)の徹底がうたわれている。②は、インターネット上の求人情報で過重労働等が疑われる事案に着目し、労働基準監督署による監督指導等に役立てる——というもの。「過重労働等が疑われる事案」とは、高収入をうたうもの、求人を繰り返し行うもの等が対象となる。③では、ストレスチェック制度の周知、ストレスチェックおよび面接指導等を行う医師・保健師等に対する研修などを実施する。

■働き方改革・休暇取得促進チーム

同チームでは現在、都道府県労働局に労働局長を本部長とする「働き方改革推進本部」の設置を進めている。同本部は、地域の経済団体・労働団体のトップ等に対し働き方改革に対する協力を要請したり、労働局長や労働基準部長が、地域のリーディングカンパニーのトップに対し、働き方改革に向けた取り組みを働きかけたりする。

また企業における先進的な取組事例の収集・周知も行う。その一環として1月30日には、働き方改革(長時間労働の抑制・年次有給休暇の取得促進)を支援する「働き方・休み方改善ポータルサイト」*を開設した。同サイトには、働き方改革に取り組む企業の「取組事例」の紹介や、「働き方・休み方改善指標」による「企業向け『見える化』診断」を掲載。診断結果に基づいて対策を提案したり、提案内容に関連した取り組みを実施している企業の事例を紹介したりしている。

■省内長時間労働削減推進チーム

厚生労働省自ら、職員の長時間労働を削減する取り組みとして、1月27日、原則として毎日午後8時までに退庁、やむを得ない場合でも同10時までには退庁——などを骨子とする「厚生労働省働き方・休み方改革推進戦略」を打ち出した。

厚生労働省ではそのほか、過重労働などの撲滅に向けた監督指導や無料の電話相談などを受け付ける「過重労働解消キャンペーン」を昨年11月に実施。また、日本経済団体連合会、日本商工会議所、全国中小企業団体中央会に長時間労働削減をはじめとする「働き方改革」に向けた取り組みを要請するなどしている。

＊　＊　＊

労働力人口が減少するなか、アベノミクス効果で大企業の業績が好転している一方で、中小企業の人手不足が深刻化しつつある。東京商工リサーチの調べでは、2014年の人手不足関連の倒産は、前年比14.4%増の301件を数えた。人手不足や人件費等の高騰で休廃業や解散する「隠れ倒産」も建設業などで目立っている。

長時間労働を強いるような企業には人材も集まらない。前号の特集で取り上げた「健康経営」や、今号特集の「ワーク・エンゲイジメント」などにより労働生産性を向上させ、長時間労働削減と社員の健康を両立させることは、人材確保のうえでも欠かせないといえる。厚労省の取り組み強化を機に、真剣に取り組むべきではなかろうか。

＊働き方・休み方改善ポータルサイト http://work-holiday.mhlw.go.jp/

Keyword レジリエンス

幅広い分野で注目される「復元力」「回復力」

困難な状況に置かれてもしなやかに適応する力

レジリエンス (resilience) は、一般的に「復元力」「回復力」などと訳される。

もともとは物理学の用語だったが、近年は特に、精神医学、心理学の分野において「困難な状況に置かれても、しなやかに適応して生き延びる力」という意味で使われるケースが増えている。

精神医学分野においてレジリエンスが注目されたのは、1970年代初頭。戦争や自然災害などの外傷体験を経ても、抑うつ症状やPTSD(心的外傷後ストレス障害)などを発症する人としない人がいる。その差異はどこにあるのかというのが、着目点だった。

その後、研究の焦点は貧困や親の精神疾患など不利な生活環境にある児童に置かれ、80年代に入ると成人を含めた精神疾患対する防御因子、抵抗力を指す概念として用いられ始めた。

最近では、東日本大震災時に被災者や災害救援者の間にPTSDが発症したことに関連して、レジリエンスが注目された。たとえば筑波大学医学医療系災害精神支援学教授の高橋祥友氏は、レジリエンスが精神医学の最新のトピックであることを前提として次のように述べている*1。「大規模災害後にPTSDが起きるという点が過度に強調される傾向がある。日常で経験するよりもはるかに強いストレスに曝さらされて、この種の心の病を来す人がいるというのは事実ではあるが、多くの人々は悲惨な体験をしたにもかかわらず心の平穏を保ち、これからの生活の再建に前向きに取り組むことができている」。

後天的に獲得できるか？望まれる研究の進展

このように注目を浴びているレジリエンスだが、研究者によってそれぞれ独自の定義付けをしているのが現状である(表参照)。

また、レジリエンスは生得的な側面が強く後天的に身に付けることは困難という説がある一方、学習や周囲の支援で獲得できる要素も大きいという説もある。たとえばアメリカ心理学会は後者の立場だ。そのウェブサイト*2において「レジリエンス獲得の10か条」(10 ways to build resilience)として「家族や友人など近しい人と良い関係をつくる」「危機は克服できると思う」「変化を受け入れる」「目標に向かって進む」など、レジリエンス獲得の方法を挙げている。

近年、レジリエンスの概念は、人材育成や組織開発、さらには防災、都市計画など、さまざまな分野で応用されている。それらの成果がより上がるためにも、レジリエンスに関する研究のいっそうの進展が望まれるところだ。

表　レジリエンスの定義

Masten et al.(1990)	困難あるいは脅威的な状況にもかかわらず、うまく適応する過程、能力、あるいは結果
Grotberg(1999)	逆境に直面し、それを克服し、その経験によって強化される、また変容される普遍的な人の許容力
Egeland et al.(1993)	ハイリスクな状態や慢性的なストレス、あるいはそれらに付随するような、長期間に渡るかあるいは厳しいトラウマにも関わらず示される良い適応や肯定的な機能、あるいはコンピテンスへの能力
小塩ら(2002)	(レジリエンスの状態にある者とは)困難で脅威的な状況にさらされることで一時的に心理的不健康の状態に陥っても、それを乗り越え、精神的病理を示さず、よく適応している者
無藤・森・遠藤・玉瀬(2004)	困難な状況にさらされ、ネガティブな心理状態に陥っても重篤な精神病理的な状態にはならない、あるいは回復できるという個人の心理面の弾力性
Rutter(2007)	深刻な結果をもたらすと考えられるような危険な経験に悩まされているにもかかわらず、比較的、良好な結果をもたらすような現象

最近のレジリエンス研究の動向と課題(齊藤和貴／岡安孝弘:明治大学心理社会学研究 4, 72-84, 2009-03-26)より

＊1『地方公務員 安全と健康フォーラム』(発行：一般財団法人 地方公務員安全衛生推進協会) 2014.1月号　＊2 http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx

法律相談
Legal Consultation Q and A

本誌では企業、従業員を取り巻く不安要因を法律的側面より支援し、理解を深めていただくために、企業のとり得る対策等について当社顧問弁護士で、小笠原六川国際総合法律事務所代表弁護士を務める小笠原耕司氏を回答者とし、読者からの相談に答えていただいた。

Respondent

回答者 小笠原耕司 弁護士

1984年、一橋大学法学部卒業。現在、小笠原六川国際総合法律事務所の代表弁護士を務めるほか、青山学院大学講師として教壇に立つ。講演やセミナー等でも活躍し、内容は企業・金融法務の実務に即したものから社員のメンタルヘルスや労務管理、人材面を主眼とした法律問題まで幅広い。著書は「安全配慮義務違反を防ぐためのEAP（従業員支援プログラム）導入のすすめ」（清文社）ほか多数。

Question
休職中の社員のメールを開封することは可能か?

うつ病で休職中の社員がいます。休職中は、その社員のプライバシーに配慮して、本人のパソコンは封印しています。当然、その社員宛のEメールも見ることはできません。

ところが先日、ある顧客からの問い合わせのメールが、その社員だけに届いたことが判明しました。「まったく返答がない。どうなっているか」と、その顧客からクレームが入ったのです。今後も同様な事案が出てこないとは限りません。上司や同僚が、休職中の社員のメールを開封することは、許されるのでしょうか。ご教示ください。

Answer
社内規程がない場合でも、合理的な必要性があり、相当な手段ならば許容される

就業規則等の社内規程に規定がある場合にはその規定に従い、また規定がない場合には、業務上の合理的な必要性があり、相当な手段であれば許容されると考えられます。

本件では、当該社員が「休職中」であることに鑑みて、上司や同僚がメールを開封することは一定の条件の下で許されるものと考えられます。

①社員のプライバシー権

社員が使用しているパソコンやメールアドレスが会社から貸与されたものであっても、私的事項を含んだメールに関しては、プライバシーの問題が生じ、これを無断で他人が開封すると、当該社員のプライバシー権が侵害されるおそれがあります。

②社員の同意がある場合

メールの開封について社員の同意がある場合は、当該社員のプライバシー権は侵害されず、メールを開封しても問題ありません。

しかし、この社員の同意が得られなかった場合は、以下③④のように考えられます。

③就業規則等で規定されている場合

就業規則等の規程において、使用者に休職中の社員のEメールを開封する権限があることが定められている場合には、当該社員はそれを認識して利用していたといえることから、使用者の命令によって上司や同僚が休職中の社員のメールを開封することが許されます。

もっとも、その場合であっても、社員のプライバシー権保護の観点からは、メールの宛先や題名から業務とは関係のないメールであることが明らかであるような場合には、開封することを差し控えた方が望ましいといえるでしょう。

④就業規則等で規定されていない場合

他方、その権限が規定されていない場合であっても、使用者は、業務に支障を生ぜしめないために、業務上の合理的な必要性があり、その手段方法が相当である限り許容されると考えられます。

なお、裁判例（F社Z事業部事件－東京地判平成13年12月3日）においても、社内ネットワークシステムを用いた電子メールの私的利用が疑われていた従業員の電子メールを上司が監視した事案において、当該監視行為が社会通念上相当な範囲を逸脱したものであったとはいえず、重大なプライバシー侵害があったとはいえないと判断されています。

⑤本件の検討

本件では、会社の顧客から問い合わせメールの返事がないことについてクレームが入っており、会社の信用性が低下する事態が生じています。このような事態が続くのであれば会社の業務にも支障が出る可能性があるため、休職中の社員のメールを開封する合理的な必要性があるといえます。

そして、メールを開封する人物も休職中の社員の上司や担当を引き継いだ者に限定し、不特定多数の者に内容が公開されないように配慮すれば、その手段・方法も相当といえます。

したがって、上司や担当を引き継いだ者であれば休職中の社員のメールを開封することは可能と思われます。

Question
出退勤を過少申告する社員 心身に不調が出たら、会社側は安全配慮義務違反に問われるか?

当社では、出退勤時間の入力を社員自身が行っていますが、実際よりも過少申告する社員がいます。上司がサービス残業を強要しているわけではなく、「時間外労働100時間超過による産業医面談などがわずらわしい」というのが、その理由です。人事として口頭、文書で過少申告しないよう、何度も指導しているのですが、一向に改めようとしません。

指導にもかかわらず、長時間労働を続け産業医面談も受けない結果、この社員が心身に不調が出た場合でも、会社は安全配慮義務違反に問われるのでしょうか？

Answer
可能性はあるが、従業員の一定の落ち度も認められ、損害賠償は一部減額されうる

安全配慮義務違反に問われる可能性があります。もっとも、安全配慮義務違反が認められる場合でも、会社からの度重なる指導にもかかわらず過少申告を改めなかった当該従業員にも落ち度があると考えられるため、当該義務違反に基づく損害賠償請求に関して、一部の減額がなされる可能性はあります。

①安全配慮義務とは

使用者は、労働契約上の義務として、労働者に対して安全配慮義務を負うとされています（労働契約法第5条）。

> 第5条（労働者の安全への配慮）
> 使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。

②労働者が心身の不調を申告しなくても安全配慮義務違反は成立し得る

ある従業員が長時間労働によりうつ病に罹患し、休職期間満了によって解雇された（なお、当該従業員は、神経科の医院で受診し、抑鬱に適応のある薬の処方を受けていたことについて会社に申告していなかった。ただし、会社は当該従業員の健康状態の悪化を看取していた。）という事案において、判例は、使用者は、必ずしも労働者からの申告がなくてもその健康にかかわる労働環境等に十分な注意を払うべき安全配慮義務違反を負っていると判示し、会社の責任を認めました（東芝事件－最判平成26年3月24日）。

この判例からすれば、労働者にとって過重な業務が続く中でその体調の悪化が看取される場合には、会社は、必要に応じてその業務を軽減するなど労働者の心身の健康への配慮に努める必要があると考えられます。

また、そもそも会社には、従業員の労働時間を適正に把握する義務があるところ、労働時間の自己申告制については、あいまいな労働時間管理となりがちであるため、できる限り避けることが求められており、やむを得ず自己申告制を採る場合でも、自己申告により把握した労働時間が実際の労働時間と合致しているか否かについて、必要に応じて実態調査を実施することが求められています（参考：「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準」平成13年4月6日基発第339号）。

したがって、会社は、適正に労働時間を把握し、従業員の健康に配慮する義務を負っているところ、実際に従業員に対して過重な労働をさせていた場合には、従業員が出退勤時間を過少申告し、また産業医面談を受けなかったとしても、安全配慮義務違反に問われる可能性があります。

もっとも、本件では、従業員が、会社からの度重なる指導にもかかわらず過少申告を改めなかったという点で一定の落ち度があると考えられるため、安全配慮義務違反に基づく損害賠償請求に関して、一部の減額がなされる可能性はあるといえます。

③本件の対処法

以上のように、出退勤を過少申告する社員に心身に不調が出た場合、会社は安全配慮義務違反に問われる可能性があります。

特に、本件では、会社は、当該社員が労働時間を過少申告していることを把握しており、当該社員が実際の記録よりも過重な労働を行っていることを認識していたはずです。その場合、会社は、当該社員の業務を軽減するなど、必要な対応を採るべきでしょう。

なお、会社が何度も指導しているにもかかわらず、当該社員が勤務時間の過少申告を一向に改めないことに対しては、業務命令違反として、懲戒規定に基づいて、戒告などの懲戒処分を行うことも考えられます。