

# 欧州における労働危機管理体制の手引き

雇用者と労働者の代表者に対する助言

## 日本語版について

本日本語訳は、WHO 協力センター長崎大学大学院医歯薬学総合研究科高村昇教授の監修の下で行われた。なお、翻訳内容に関する問題は監修者の責任であり、WHO の原本には何ら関係が無いことを付記する。また、この事業はグローバル COE プロジェクトの一環として行われた。

2009 年 5 月

## 労働者の健康を守るシリーズ No.9

### 編集者

Dr Stavroula Leka

CPsychol FRSH

Professor Tom Cox

CPsychol AcSS FBPsS FRSHFRSA Hon FFOM Hon FErgS

### カバーページレイアウト

Tuula Solasaari-Pekki

Finnish Institute of Occupational Health

### レイアウト

Philippos Yiannikouris

### イラスト

Nikolas Sideris

### 労働者の健康を守るシリーズにおける他の小冊子

No.1 : 農業における農薬の使用による健康へのリスクを予防する

No.2 : 企業レベルでの経済的評価の理解と実践

No.3 : 労働環境とストレス

No.4 : 職場における心理的ハラスメント—その認識を高めるために

No.5 : 労働の現場での筋骨格系の障害を予防する

No.6 : 発展途上国における労働ストレスの認識を向上させる : 伝統的労働環境における現代の危険要因

No.7 : 職業における健康実践の質の向上に関する研究情報の利用に関する実践ガイドライン

No.8 : 産業衛生 : 序論 (フランス語のみ)

## WHO 著者のカタログと出版の情報

欧州における労働危機管理体制の手引き：雇用者と労働者の代表者に対する助言

(働く人々の健康を守るシリーズ No.9)

1. 社会的支援 2. 精神衛生サービス 3. 危機管理 4. 社会的責任

I .World Health Organization

ISBN 978 92 4 159710 4 (NLM classification: WM 140)

ISSN 1729-3499

**© World Health Organization 2008**

All rights reserved. Publications of the World Health Organization can be obtained from WHO Press, World Health Organization, 20 Avenue Appia, 1211 Geneva 27, Switzerland (tel: +41 22 791 3264; fax: +41 22 791 4857; e-mail [bookorders@who.int](mailto:bookorders@who.int)). Requests for permission to reproduce or translate WHO publications – whether for sale or for noncommercial distribution – should be addressed to WHO Press, at the above address (fax: +41 22 791 4806; e-mail: [permissions@who.int](mailto:permissions@who.int)).

The designations employed and the presentation of the material in this publication do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the World Health Organization concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries. Dotted lines on maps represent approximate border lines for which there may not yet be full agreement.

The mention of specific companies or of certain manufacturers' products does not imply that they are endorsed or recommended by the World Health Organization in preference to others of a similar nature that are not mentioned. Errors and omissions excepted, the names of

proprietary products are distinguished by initial capital letters.

All reasonable precautions have been taken by the World Health Organization to verify the information contained in this publication. However, the published material is being distributed without warranty of any kind, either expressed or implied. The responsibility for the interpretation and use of the material lies with the reader. In no event shall the World Health Organization be liable for damages arising from its use.

Information given in this guide reflects the authors' view only. The World Health Organization and the European Community are not liable for any use that may be made of the information contained therein.

Printed in the UK

## 目次

### 第一章

心理社会的リスク管理：定義、主要な事実、目標・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

### 第二章

PRIMA-EF モデル・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

### 第三章

心理社会的リスク管理(PRIMA)の主要な側面・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

### 第四章

PRIMA ステージ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

### 第五章

PRIMA 指標モデル・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15

### 第六章

社会的対話：主要なステークホルダーとの協議および被雇用者の参加・・・・ 20

### 第七章

職業性ストレスの予防と管理のためのアプローチ・・・・ 23

### 第八章

職場における暴力といじめの防止・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 27

### 第九章

企業の社会的責任と PRIMA・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 33

### 第十章

心理社会的リスク管理：組織対策を策定して効果的に実施するために・・・・ 38

参考文献&詳細情報・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 40

付録 1：基準・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 43

付録 2：心理社会的リスクを管理し、職業性ストレスを予防するための対策の策定・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 48

付録 3：職場管理のための方針と行動規範の策定・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 50

## **PRIMA-EF コンソーシアム**

### **Institute of Work, Health & Organisations**

(I-WHO ; 労働・衛生および組織研究所) 英国

PRIMA-EF は、ノッティンガム大学の I-WHO の指導のもとに作成された。I-WHO は応用心理学研究を行う大学院である。同大学院では、労働者および一般市民の安全衛生の確保と各種保健サービスの提供において、応用心理学が果たすことができる役割について研究している。研究活動の一環として、健全な行動、健全なコミュニティ、健全な職場組織を目指した活動を展開している。I-WHO は WHO Collaborating Centre in Occupational Health (WHO 労働衛生協力センター) に指定され、European Agency's Topic Centre programme (欧州機構のトピックセンター・プログラム) のメンバーとして長年活動を行っている。I-WHO は、応用心理学専門家だけで構成された世界で唯一の WHO Collaborating Centre in Occupational Health である。

担当者 : Stavroula Leka, Tom Cox, Aditya Jain, Juliet Hassard

連絡先 : Dr. Stavroula Leka

住所 : I-WHO, University of Nottingham, Level B International House, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham NG8 1BB, UK

電話 : +44 (0) 115 8466662

E-Mail: [stavroula.leka@nottingham.ac.uk](mailto:stavroula.leka@nottingham.ac.uk)

### **Federal Institute for Occupational Safety & Health (ドイツ連邦労働安全衛生研究所)**

#### **Bundesanstalt fuer Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)**

BAuA は、1996 年に公共法律機構として創設された。BAuA に課せられている責務が示しているように、同機構の目標と主な活動は、労働安全衛生の維持と向上という基本的な問題に取り組むことである。これを達成するため、安全な技術設計および人に優しく設計された労働環境等のアプローチが導入されている。この場合、健康および健全な行動についての包括的知識に基づき、健康と職業能力を維持促進することが必須要素である。BAuA は WHO Collaborating Centre in Occupational Health である。

担当者 : Michael Ertel, Ulrike Stilijanow, Jadranka Cvitkovic, Uwe Lenhardt

連絡先 : Michael Ertel

住所 : Federal Institute for Occupational Safety and Health (BAuA), Noeldnerstr.

40/42, 10317 Berlin, Germany

電話 : +49 30515 48 4415

E-Mail: [Ertel.Michael@baua.bund.de](mailto:Ertel.Michael@baua.bund.de)

## **National Institute for Occupational Safety & Prevention**

(イタリア国立労働安全衛生研究所)

**Instituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL)**

ISPESL はイタリア国家保健制度の技術科学機構であり、国家機関として、労働安全衛生領域における実験、情報収集、ドキュメンテーション、研究、研修等の活動を行っている。ISPESL はその活動内容を Italian Ministry of Health (イタリア保健省) に報告する。ISPESL はビルバオ (スペイン) の European Agency for Safety and Health at Work (欧州安全衛生機構) のイタリア支部であり、WHO Collaborating Centre in Occupational Health でもある。ISPESL は METRONet、PEROSH、Sheffield Group 等の国際ネットワークにも参加している。

連絡先 : Professor Segio Iavicoli

住所 : Via Fontana Candida, 1, 00040 Monteporzio Catone, Rome, Italy

電話 : +39 069 4181 407

E-Mail: [sergio.iavicoli@ispesl.it](mailto:sergio.iavicoli@ispesl.it)

## **TNO Quality of Life-Work & Employment**

(オランダ TNO 生活・労働・雇用の質に関する調査機構)

**Nederlandse Organisatie Voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek TNO**

[Netherlands Organization for Applied Scientific Research TNO (TNO オランダ応用科学研究機構) ]

TNO は欧州第 2 の研究機構として技術戦略領域の研究およびコンサルティングを行っている。TNO は、科学知識を適切に実用化し、産業と政府の革新的能力を最適化することを目指している。TNO は、大学や企業を含む約 30 ヶ所の研究機関と協力し、厳選された領域における研究開発に取り組んでいる。TNO は、その名称に 'Quality of Life' (「生活の質」) を掲げて研究に取り組む組織である。TNO は、医療および雇用関連

の領域において、産業および政府機関の重要なパートナーを務めているが、これらが遭遇した問題に対して具体的な解決策を提供することを目指して各種の研究を実施している。TNO も WHO Collaborating Centre in Occupational Health である。

担当者 : Irene Houtman, Gerard I.J.M. Zwetsloot, Maartje Bakhuys Roozeboom, Seth N.J. van den Bossche

連絡先 : Dr. Irene Houtman

住所 : TNO Work & Employment, P.O. Box 718, NL 2130-AS, Hoofddorp, Netherlands

電話 : +31 (0)23 5549924

E-Mail: [Irene.Houtman@tno.nl](mailto:Irene.Houtman@tno.nl)

### **Central Institute for Labour Protection-National Research Institute**

(ポーランド国立研究機構 : 労働保護中央研究所)

#### **Centralny Instytut Ochrony Pracy-Panstwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB)**

CIOP-PIB は、法律上、組織として独立した国家研究機構である。CIOP-PIB は新しい技術および組織と関連する問題に対するソリューションを提供する目的で研究活動を行っている。これらのソリューションは、労働安全および人間工学の基準を満たした労働環境を設計するのに役立つものである。また、これらのソリューションは、労働安全衛生プログラムにおいて、社会経済的方針を考案するための科学的基盤を決定する場合にも有用である。CIOP-PIB は以下の活動を中心として様々な取り組みを展開している : 労働安全衛生領域 (心理社会的リスクを含む) における研究開発、暴露限界値の決定 ; 標準化、検査、認定 (機械、製造装置、個人用 / 集団用保護装置) 、教育と研修、出版 / ウェブサイトを利用した広報・普及活動。

担当者 : Maria Widerszal-Bazyl, Dorota Zolnierczyk-Zreda

連絡先 : Dr. Maria Widerszal-Bazyl

住所 : CIOP-PIB, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warsaw, Poland

電話 : +48 22 623 3286

E-Mail: [mawid@ciop.pl](mailto:mawid@ciop.pl)



## **Finnish Institute of Occupational Health** (FIOH ; フィンランド労働衛生研究所)

### Tyoterveyslaitos

FIOH は、労働安全衛生領域を専門とする学際的研究機構として 1945 年に設立された。FIOH は、労働生活および労働環境に関する研究を行う国家機構であり、とくに以下の分野を専門としている：労働環境のサーベイランス、職場における福利、物理学／化学／生物学／生理学的暴露、産業医学、心理学とストレス、疫学、労働の安全、労働組織。FIOH の主な活動は、研究、専門家による指導サービス、研修、広報である。FIOH は、労働衛生領域において、WHO および ILO の専門機関として活動を展開している。FIOH に所属する専門家は、各種の EU 諮問委員会や標準化グループの活動にも参加している。FIOH はビルバオの Agency Topic Centre のメンバーとして積極的に活動を行っている。

担当者：Maarit Vartia, Krista Pahkin, Kari Lindstrom, Sanna Sutela

連絡先：Dr. Maarit Vartia

住所：Finnish Institute of Occupational Health, Topeliuksenkatu 41 aA, FIN-00250

Helsinki, Finland

電話：+358 30 4742790

E-Mail: [maarit.vartia@ttl.fi](mailto:maarit.vartia@ttl.fi)

上記パートナーは、WHO Occupational & Environmental Health (WHO 労働&環境衛生；本部&EURO 事務局)が推進する PRIMA-EF プロジェクトに積極的に取り組んでいる。さらに、PRIMA-EF は Social dialogue, labour law and labour administration (DIALOGUE；社会対話、労働法、労働行政) 部門ならびに ILO の Safe Work programme (安全労働プログラム) からの支援も受けている。

以下の方々のご協力にも謝意を表す：

Evelyn Kortum (所属：プロジェクトを創案した WHO 本部)

Rokho Kim (所属：スポンサーとして冊子の作成に協力した WHO 欧州事務局)

## 序文

本書は、World Health Organization (WHO ; 世界保健機関) が Programme of Occupational Health (労働衛生プログラム) の活動の中で発行した *Protecting Workers' Health* (労働者の健康管理) と題する一連の労働衛生文書の第 9 巻である。WHO Collaborating Centres in Occupational Health (WHO 労働衛生協力センター) 第 4 回ネットワーク会議 (1999 年 6 月 7~9 日、フィンランドのエスポーで開催) で合意された Global Strategy on Occupational Health for All (全ての人々のための国際労働衛生戦略) を実現するための取り組みの成果をまとめた文書である。最近では、2007 年に開催された World Health Assembly (世界保健総会) で Global Plan of Action in Workers' Health, 2008-2017 (労働者の健康に関する国際行動計画 : 2008~2017 年) が承認されたことにより、この取り組みは一層強力に展開されている。

ノッティンガム大学の Institute of Work, Health & Organisations (I-WHO ; 労働・衛生および組織研究所) が PRIMA-EF コンソーシアムを結成したことにより、同コンソーシアムが欧州委員会の第 6 フレームワークプログラムの支援を受けて本文書を作成した。本文書は、雇用者および被雇用者の代表機関を対象として作成されたものであるが、労働衛生管理者、労働衛生専門家、政策立案者にも有用である。本文書は心理社会的リスク管理の欧州フレームワーク (PRIMA-EF) に基づく指針を提供するものである。また、職業性ストレス、職場における暴力といじめを防止することを目指して、職場における心理社会的リスクの管理についても言及する。本領域における重要問題を統合し、これらについての指針を提供できるフレームワークは過去に構築されていない。したがって、雇用者と労働者の代表機関がこの種の問題に対処する場合に効果的な対策を講ずるためには、このようなフレームワークが必要である。

本文書の包括的な目標は、対策と知識を実践に移すことである。したがって、リスクアセスメント、社会的対話と被雇用者の参加、主要な指標、ベストプラクティス・インターベンション、企業の社会的責任等の主要な問題についての指針も提供する。本ガイドについては、WHO Protecting Workers' Health Series として刊行されている他の 3 編のガイドと併用することが望ましい :

No. 3 : Work Organization and Stress (労働組織とストレス)

No. 4 : Raising Awareness of Psychological Harassment at Work (職場における心理的ハラスメントに対する意識の向上)

No. 6: Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A Modern Hazard in a Traditional Working Environment (発展途上国における職場のストレスに対する意識の向上 : 伝統的労働環境における近代的ハザード)

PRIMA-EF に関するその他の資料は以下のサイトで入手することが可能である :

[www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

WHO は、本書の著者および本書の完成に際して協力して頂いた Lennart Levi 教授に対して謝意を表す。

## 第一章

### 心理社会的リスク管理：定義、主要な事実、目標

本ガイドでは、職場における心理社会的リスク管理について解説し、European framework for psychosocial risk management (PRIMA-EF；心理社会的リスク管理のための欧州フレームワーク)の重要事項についても言及する。PRIMA-FEは、European Union (EU；欧州連合)域内において、国家レベルおよび企業レベルで対策と活動を推進するためのフレームワークを提供することを目指している。最近のEUデータでは、労働者の健康に対する心理社会的リスクや職業性ストレスの増大、職場における暴力、ハラスメント、いじめ等の問題の深刻化が指摘されているため、このようなフレームワークに対するニーズが非常に高まっている。

仕事関連の心理社会的リスクは、仕事の企画および管理の側面と関係している。さらに、仕事の社会的および組織的コンテキストには心理的危険または身体的危険を及ぼす可能性のあるものも含まれており、これらのコンテキストと心理社会的リスクの関係も存在する(次ページの表参照)(Leka, Griffiths & Cox, 2003)。仕事関連の心理社会的リスクは、労働安全衛生に対する現代の重大な問題の1つとして特定されており、職業性ストレス、職場の暴力、ハラスメント、いじめ等の労働現場における問題と関係している。European Foundation for Improvement of Living & Working Conditions (生活環境と職場環境を改善するための欧州財団)(2007)が報告しているように、職業性ストレスは、労働者が最も高い頻度で訴えている病因の1つであり、EU全体で4000万人以上の人々がこの種のストレスを経験している。同報告では、過去12ヵ月間に職場において、EU労働者の6%が身体的暴力の危険にさらされ、4%が他者から暴力を受け、5%が職場におけるいじめおよび/またはハラスメントを受けていたことが重大問題として発表されていた。

PRIMA-EFは、重大な側面および段階を特定し、職場における心理社会的リスク管理のベストプラクティス・ガイドラインを提供する。フレームワークは広範囲に及び、EU加盟国間におけるアプローチと文化の相違を考慮したものにすることを目指している。企業は、職業性ストレス、職場における暴力、ハラスメント、いじめを防止するための対策、指標、行動計画を策定する際の基盤としてPRIMA-EFを使用することが可能である。

仕事関連の心理社会的ハザード	
仕事内容	多様性の欠如または短期的な作業サイクル、連続性のない仕事または意味のない仕事、スキルが十分に生かすことができない仕事、不安定性の高い仕事、作業中に他者との接触が続く仕事
作業量&作業速度	作業量が過剰であるか過少である、機械の速度に合わせた作業速度、厳しい時間制限が課せられる、納期に対する切迫感が継続する
勤務スケジュール	交代制、夜間勤務、柔軟性のない勤務スケジュール、勤務時間を予測することが難しい、長時間勤務または非常に特殊な勤務時間
コントロール	デシジョンメイキングへの参加がほとんど認められていない、作業量・作業速度・交代制をコントロールすることができない
環境&装置	装置を適切に利用することができない、適切な装置が配備されていない、メンテナンスが適切に実施されていない；劣悪な労働環境（スペースの不足、照明の不足、過剰な騒音）
組織文化&機能	コミュニケーションの不足、問題解決および人材教育に対する支援の不足、組織目標が定義されていないか組織目標についての合意が得られていない
職場における対人関係	社会的または物理的孤立、上司または同僚との交流の不足、対人関係における対立、社会的支援の欠如
組織における役割	役割が不明確である、役割と関連する対立、人々に対する責任
キャリアの展開	キャリアの停滞と不明確性、昇進の機会の不足または過度な昇進、不十分な給与、雇用の不安定性、労働に対する社会的価値の低下
家庭と職場のインターフェース	仕事と家庭のバランスの欠如、家庭における支援の欠如、仕事と家庭の両立に関する問題

PRIMA-EF では、心理社会的ハザードに職場における暴力、いじめ、ハラスメントも含まれている。通常、これらは複数の形態を呈する現象である：例えば、いじめられるようになることは、心理的危害を引き起こす心理社会的リスク状況である；他方、職場におけるいじめは心理社会的労働環境に問題が存在することの結果としてみなされて検討されなければならない。

## 法的フレームワーク

雇用者には、European Council Framework Directive on Introduction of Measures to Encourage Improvements in the Safety and Health of Workers at Work（職場で働く人々の安全と健康を向上させるための推進策の導入に関する欧州理事会枠組み規則；89/391/EEC）で定められている通り、労働者の健康に対する全リスクを評価して管理する義務がある。心理社会的リスクを管理することは、これらの雇用者の義務に含まれる。European Social Partners（欧州社会パートナー）が承認した次の2つの協定も関係している：職業性ストレスについての枠組み合意（2004年）および職場におけるハラスメントと暴力についての枠組み合意（2007年）。ただし、心理社会的リスクを円滑に管理することにより、法的規制を上回る効果が発揮され、ビジネスチャンスも増大する。

## 第二章

### PRIMA-EF モデル

心理社会的リスク管理は5つの重要な要素で構成されている：

- (i) 労働者、職場、あるいは一連の作業を定義し、対象を明確にすること
- (ii) 問題とその根本的な原因の性質を解明するためのリスクアセスメント
- (iii) リスクの除去あるいは軽減のための対策を考案して実行すること
- (iv) これらの対策の評価
- (v) プロセスを積極的かつ慎重に管理すること

下図は、PRIMA-EF モデルを企業レベルに適用した場合を示している。

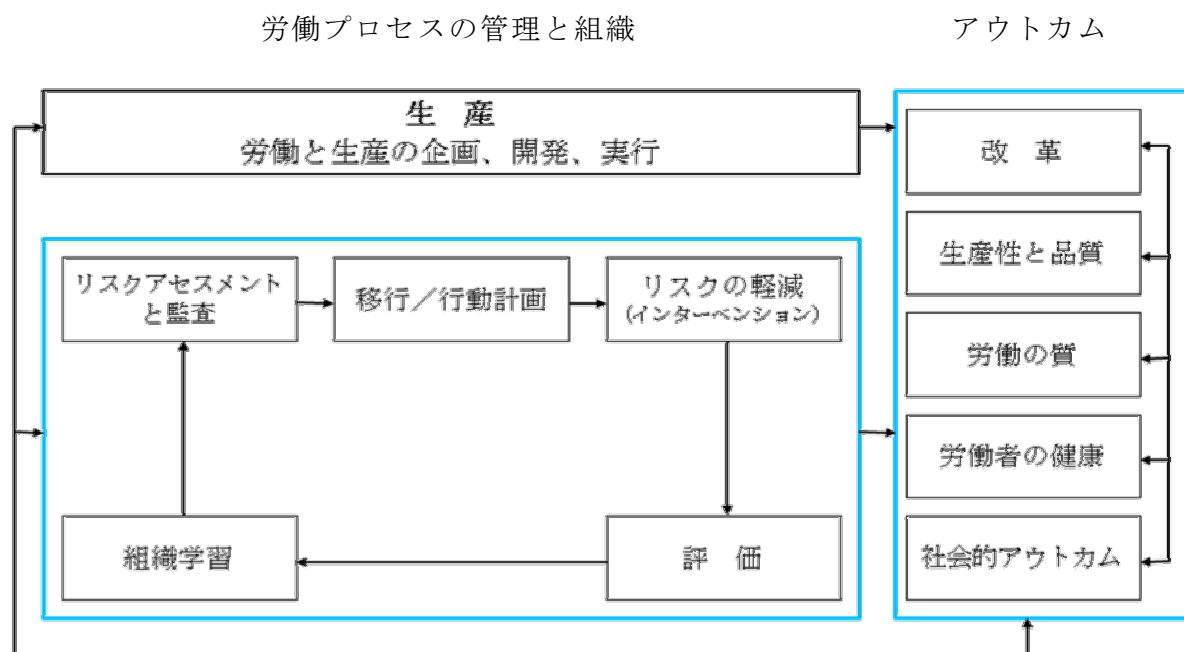


図 1：PRIMA-EF モデル：企業レベル

職場で心理社会的リスクを管理することは、社会的レベルでプラスの作用を発揮し、全ての人々の精神保健と福利の促進に貢献することを認識することが重要である。

## 第三章

### 心理社会的リスク管理(PRIMA)の主要な側面

#### \*良い PRIMA による良いビジネス

PRIMA のベストプラクティスは、組織管理、学習と発展、社会的責任、労働生活の質的向上におけるベストプラクティスを基本的に反映している。PRIMA のベストプラクティスは、生産性の向上、製品とサービスの質的向上、労働市場の吸引力の増大、改革の可能性の増大につながる。

#### \*PRIMA は正常な事業活動の継続的なプロセス、すなわち正常な事業活動の一部でなければならない

心理社会的リスクは、日常的な業務に多数の原因を有している。その結果、早急かつ定型的なソリューションは存在しない；継続的な管理プロセスが必要である。効果を高めるためには、最も重大な根本原因を把握した上でソリューションを選択することが重要である。

#### \*全ステークホルダーがオーナーであること

PRIMA の主要な関係者（経営者、労働者、これらの代表機関）が実施予定の活動に対して責任を負い、そのプロセスのオーナーであることが重要である。これらの関係者は、社内外の専門家あるいは外部のサービス提供者から支援を受けることが可能であるが、サービス提供者にプロセスのオーナーを委託すると失敗する可能性がある。

#### \*コンテキストの明確化とオーダーメイド

個々の状況に応じたアプローチをオーダーメイドすることが不可欠である；オーダーメイドのアプローチを導入することにより、実質的な影響力を高め、効果的な行動計画の策定が可能となる。企業の規模、企業の職業セクター、労働力の特徴（例：性別、年齢、パートタイム）、広義の国家についても考慮しなければならない。



### \*エビデンスに基づく説明と実行

PRIMA は、エビデンスに基づく説明と実行を推進する体系的な問題解決戦略である。PRIMA は、ある労働集団における健康問題の最も重大な心理社会的要因について道理にかなった説明とエビデンスに基づく説明を与えることを目指さなければならない。最も重要なことは、選択した解決策が目的にかなっていることである。

### \*参加型アプローチと社会的対話

防止活動に全員を組み入れることにより、参加を促進し、変革の障害を克服し、防止につながる第一歩を踏み出すことが可能となる。PRIMA は、心理社会的リスクの防止に携わる関係者を取り込まなければならない。この場合、これらの関係者に対して、単に認識と行動の改善を求めるだけでは十分とはいえない。労働者の代表の参加、社会的対話、外部ステークホルダーとの対話も重要である。

### \*多様なレベルにおけるインターベンションと根本的な対策

健康と安全に関する欧州規則で強調されているのは、リスク発生源としての組織を対象とした一次リスク予防である。しかしながら、組織内における問題の範囲と重大性ならびに労働者の健康への影響によっては、個人レベルを対象とする特異的な対策が重要な役割を果たす場合もある。

### \*倫理と企業の社会的責任

PRIMA は人々、人々の精神的健康状態と身体的健康状態、企業の利益、社会の利益と関係している。人々の心理社会的健康を保護することは法的義務であるばかりでなく倫理的な問題でもあり、企業の社会的責任の一部である。

### \*企業レベルおよびマクロレベルにおける能力

PRIMA についての対策を考案して実践するためには、マクロ（国家、セクター）レベルと企業レベルの能力が必要である：

- ・主要関係者（経営者と労働者）に関する適切な知識
- ・デシジョンメイキングに役立つ信頼性の高い関連情報
- ・有効かつユーザーに優しい方法とツールが利用できること

- ・有能な支援構造（専門家、コンサルタント、サービスと機関、研究と開発）が利用できること。

EU 内部では、既存の能力の間に大きな格差が存在している。利用できる能力が非常に乏しい国の場合、このことが原因で **PRIMA** の実践を成功に導くことが困難となる。というのは、能力が欠けると、心理社会的リスクが労働者の健康と労働者組織の健全性に及ぼす影響を認識し、これを適切に評価することが難しくなるからである。

## 第四章

### PRIMA ステージ

#### リスクアセスメント

リスクアセスメントは、リスク管理プロセスの中心となる要素である。EC は、リスクアセスメントを次のように定義している：「何が損傷または危害を引き起こす可能性があるのか、ハザードを排除することが可能であるのか、ハザードを排除できない場合には、リスクをコントロールするためにどのような予防手段または保護手段をとるべきかについて検討することを目的として実施される労働の体系的検査である (EC, 1996)。」

リスクアセスメントにより、問題の本質と深刻さ、心理社会的ハザード、これらのハザードが暴露された人々の健康に対してどのような影響を及ぼすのか、組織の健全性（欠勤、組織に対するコミットメント、労働者の満足度、退職の意向、生産性の観点からみた組織の健全性）に関する情報が提供される。リスクアセスメントが適切に実施された場合、労働環境における問題を特定するだけでなく、労働環境において推進および強化すべきプラスの側面も明確にすることが可能である。

リスクアセスメントの目的はリスクが軽減されるように情報を伝達し、誘導し、支援することである：このことはリスクアセスメントの単なる目標ではない。

リスクアセスメントは：

- ・ 調査、個人の考察またはグループによる考察および／または観察法等のツールを用いて収集されたデータを基盤とするものでなければならない
- ・ 多様な問題について考慮し、職業セクターの特徴あるいは加盟国間の社会経済的相違および文化的相違等の広いコンテキストへの配慮を欠いてはならない
- ・ 労働者の仕事についての知識や経験を正しく評価し、これを利用しなければならない
- ・ 情報をグループレベルで処理し（仕事に関する個人的見解をリストにまとめるのではない）、労働条件に関する専門家の合意事項を評価しなければならない。

リスクアセスメントでは、2つの要素を統合して予想されるリスク要因を特定することが可能である。第1に、リスクアセスメントでは心理社会的ハザードの特定が必要である。第2に、リスクアセスメントおよびその他の利用可能な組織記録（欠勤データ、産業医への紹介等）から心理社会的ハザードと関連することが予想される危害についての情報を収集する。この情報は、どの心理社会的ハザードが、ハザードに暴露されている人々の健康に実質的な影響を及ぼしているのかを判定したり、既に概念化された組織の健全性を評価するために使用される。このエクササイズは、心理社会的ハザードをそれが健康に及ぼすと予想される影響と結び付けるものであり、論理の練習として使用することが可能である。また、暴力やハラスメント等の出来事の申告や分析によって補完される簡易統計的手法を用いてこのエクササイズを詳細に検討することも可能である。大多数の組織、とくに小規模な企業は前者のアプローチを使用するものと思われる。

心理社会的ハザードと予想される健康への影響についての情報を総合することにより、リスク要因を推定することが可能である。これらのリスク要因は、ハザードの性質、ハザードによって発生する危害の性質、ハザードと危害の関係の強度、影響を受ける集団の規模等によって優先順位を決定しなければならない。

前述したように、PRIMA-EFでは、心理社会的ハザードに職場における暴力、いじめ、ハラスメントを含めている。顧客の暴力に関するリスクアセスメントの場合、暴力的攻撃の推定要因として物理的労働環境（例：職場設計、安全装置）を考慮する必要がある。また、上述したように、いじめ等の問題の複合的な性質も考慮しなければならない。

### 既存の活動の監査と支援

適切な行動計画を立てる前に、心理社会的ハザードに対処する目的で既に導入されている対策および個人または組織にハザードが及ぼしている影響について分析する必要がある。この分析を行う場合、既存の管理活動および労働者支援体制に対する監査（審査、分析、客観的評価）が必要である。監査では、心理社会的ハザード、職業性ストレス、その他の仕事関連の健康アウトカムに対処するためのイニシアチブが審査される。労働者が被害を受けている場合に受けることが可能な支援または救済措置についての審査も実施される。

監査に基づく情報とリスクアセスメントによる情報をもとに、残留リスク（組織によって依然として管理されていない心理社会的ハザードによるリスク）を明確に示すことが可能である。このようにして収集された全情報が策定から実践への移行プロセスに投入される：リスクアセスメントによるデータを検討して審議することにより、リスクを軽減するための行動計画を策定することが可能となる。

## 行動計画の策定

問題の本質と問題の原因が十分に解明された場合、リスクを軽減するための合理的かつ実際的な行動計画（ソリューション）を策定することが可能である。この場合には以下について決定しなければならない：

- ・何を標的とするのか
- ・どのようにして
- ・誰によって（誰が責任を負うのか）
- ・他に誰が係わる必要があるのか
- ・どのようなスケジュールとするのか
- ・どのような（健康およびビジネス面での）利点が期待されるのか
- ・利点はどのようにして評価することが可能であるのか
- ・行動計画とその影響については、どのようにして評価されるのか。

実際には、行動計画の立案に関与する人々は、リスクアセスメントの結果（予想されるリスク因子と大多数のスタッフによって特定された問題）について検討して審議し、特定された問題とその根本的な原因の解明に努める；このようにして、実行に移すためのエクササイズの効果を高めることが可能である。

インターベンションは、仕事の企画と関連する健康上の問題を防止してハザードを減少させるのに役立つ可能性がある；インターベンションは、リスクが軽減されるようにハザードを管理するためのツールを提供することが可能である；あるいはインターベンションにより、ハザードへの暴露によって健康被害を受けた人々に対して治療やリハビリテーションが提供される場合もある。

組織や労働環境を変えることは、心理社会的リスクを管理するための主要な戦略の 1 つである。というのは、問題が実際に発生する前にこれらの変革を実行することがで

きるからである。良心的な雇用者は、一般的な心理社会的ハザードを回避し、予想される問題を可能な限り予防することができるように仕事を計画して管理する。

緻密に計画された仕事には、明確な組織構造、明確な組織的実行、適切な選択、トレーニングとスタッフ養成、明確な職務明細、支援的な社会環境が存在していなければならない。

リスクを軽減するためのインターベンションでは、組織または組織内グループを対象に、根本的な心理社会的リスク要因の改善を優先させなければならない。労働者志向の対策は、これらの行動を補完し、リスク要因への暴露によって既にマイナスの影響を受けている労働者に対する重要な支援となる。

### リスクの軽減（行動計画の実施）

対策とインターベンションの実施がリスクを軽減するための重要なステップである。リスクを軽減するための行動計画を実施する場合には、慎重かつ思慮深い管理が必要である。

行動計画の進行状況を体系的に監視、記録、検討し、どのような場合には是正措置の導入が必要であるのか、またどのような場合には是正措置の評価が必要であるのかを特定しなければならない。行動計画の実施期間中には、その進行状況を監視および審査し、どのような場合には是正措置の導入が必要であるのかを特定しなければならない。

経営者と労働者がオーナーであり、両者が参加することが実施プロセスにおいて不可欠であり、成功を収める（リスクを軽減する）確率を高くする。

### 行動計画の評価

行動計画は、どれくらい効果的に機能し、どのような点で効果を発揮したのかについて評価される必要がある。行動計画の実施プロセスと行動計画のアウトカムは評価されなければならない。評価に際しては、多様な情報を考慮し、多数の関連ソース（例：スタッフ、経営者、ステークホルダー）から情報を引き出さなければならない。

評価の結果には、評価対象となる行動計画とその実施プロセスの両方について、長所と短所が明確に示されていなければならない。この情報は公平に取り扱うべきであり、

成功／失敗あるいは善／悪の観点から取り扱うことは避けなければならない。この情報は、アウトカムについてのフィードバックを提供すると同時に、根本的な問題および全般的なリスク管理プロセスのアセスメントの再実施を示唆するものでなければならない。

評価は、何らかの措置が心理社会的ハザードおよびハザードに伴う悪影響を軽減するのにどれくらい効果的に機能したのかを組織に対して伝えるだけでなく、状況全体のアセスメントの再実施を可能にし、組織学習の基盤を提供する。基本的には、評価により、組織的コンテキストにおいて定められた時間枠の範囲内で反復されるべき改善の継続的プロセスが確立される。習得した重要事項の確認は確実に行わなければならない。

## 組織学習

組織は、継続的な改善のために評価を利用しなければならない。また、将来のリスク管理に役立つ可能性のある学習ポイント（ディスカッションおよびコミュニケーションのポイント）を共有するための基盤として評価を利用しなければならない。さらに、労働組織や職場の（再）設計においては、標準的な組織展開プロセスの一部として評価を利用しなければならない。長期的なオリエンテーションは必須であり、組織はこれを導入しなければならない。

学習した重要事項について協議し、必要な場合には既存の作業ミーティングで定義し直さなければならない。また、社内の社会的対話プロセスの一部として再定義する必要がある。学習した重要事項は、多くの社員に伝達されなければならない。最終的に、心理社会的リスク管理プロセスの「次のサイクル」のためのインプットとして利用されなければならない。

## PRIMA プロセスのアウトカム

リスク管理プロセスのアウトカムに関する知識は、継続的なリスクアセスメントプロセスのための重要なインプットである。

健全な組織の生産性とパフォーマンスは改善され、このような組織には社員の健康と福利の向上につながる価値観と実行力が存在する。

心理社会的リスクと労働衛生を管理することは、企業の組織イメージを管理すること

と関係している。

- ・ 欠勤、ミス、事故等に伴うコストの削減およびその結果としての生産増大
- ・ 医療費の削減およびその結果としての保険料、賠償責任の削減
- ・ 労働プロセスとコミュニケーションの改善および労働効果と労働効率の向上
- ・ 優良雇用者および社員と顧客から高い評価を受けている企業としての組織の吸引力の増大
- ・ 革新的で責任感の強い未来指向型企業文化の形成
- ・ 企業環境および広いコミュニティ環境における健康と福利の推進

原則として、心理社会的リスク管理のベストプラクティスは、組織管理、学習と発展、社会的責任、労働生活の質的向上についてのベストプラクティスを反映する。



## 第五章

### PRIMA-EF 指標モデル

心理社会的リスクを監視するための統一指標モデルを作成する場合、複数の基準について考慮しなければならない。指標モデルは以下の基準を満たしていなければならない：

- ・ 暴露に関する指標（例：心理社会的リスク要因）、アウトカム、予防的行動／介入についての指標を特定しなければならない
- ・ 心理社会的リスク管理の周期的プロセスを説明できるものでなければならない
- ・ 3 レベル（個人レベル、組織レベル、社会／セクターまたは国家レベル）における影響に対応するものでなければならない。

図 2 に提示した PRIMA-EF 指標モデルは 3 つの基準の全てを満たしている。

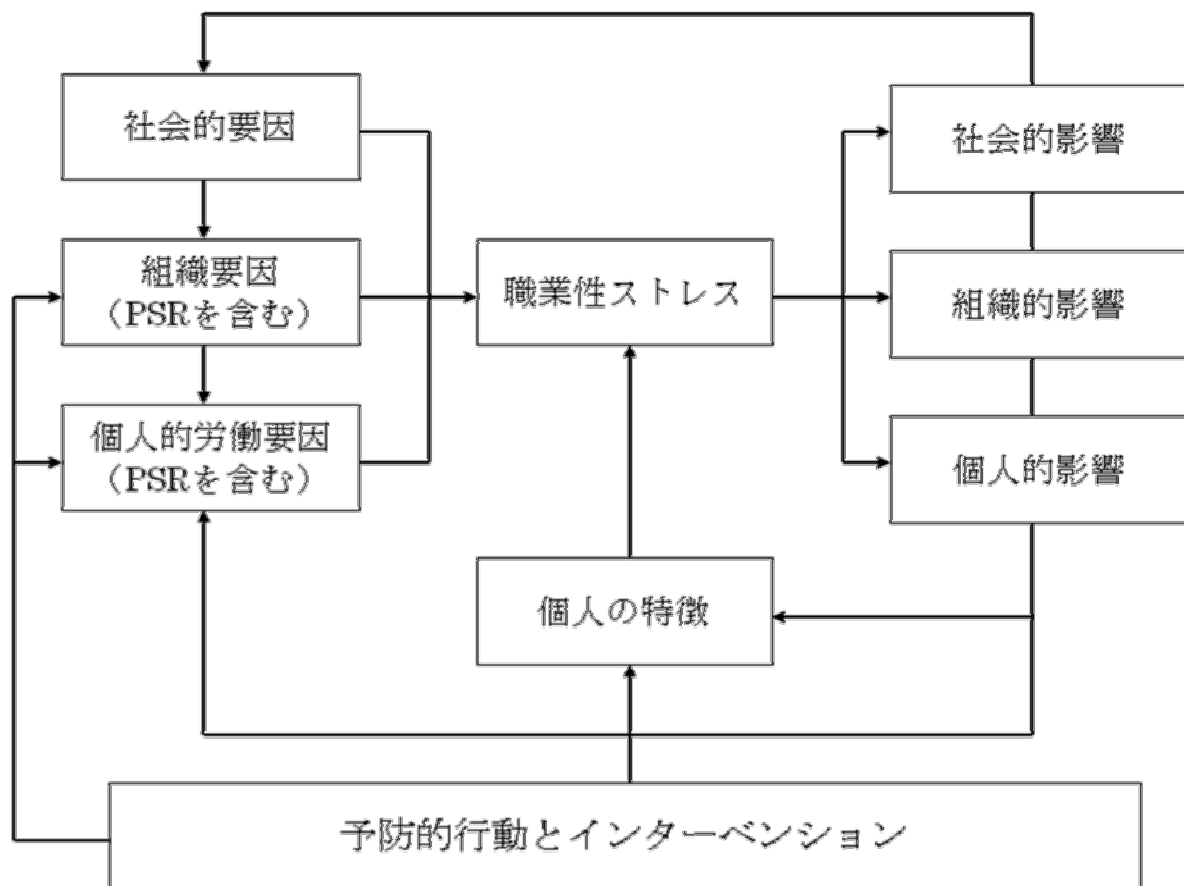


図 2：職場における心理社会的リスクに関する指標モデルと予防的行動&インターベンションの関係（PSR=心理社会的リスク）

心理社会的リスクは、職場における支援的関係の欠如、不安定な雇用、企業文化等の組織的要因によって構成される。しかしながら、激しい競争環境あるいは不景気等の社会的要因／セクター要因でさえ、職場における心理社会的リスクに対して有害な影響を及ぼす可能性がある。職場で心理社会的リスク要因にさらされた労働者は、職業性ストレス状態に陥り、緊張、不安、注意力の低下、作業効率の低下等の状態を経験する。

職場や組織でどのようなリソース（例：同僚や上司からの支援）が利用できるかによって、心理社会的リスクおよび職業性ストレスがマイナスの結果（健康アウトカムの悪化、事故のリスクの上昇、作業効率の悪化による職場からのドロップアウト）に至る可能性がある。このような結果は、個人レベルと組織レベルにおける影響を示しているが、セクターレベルおよび国家レベルにおける影響も予想される。

逆に、個人がコントロールできる範囲が広く、多様なスキルが必要とされる仕事を支援的社会関係等のリソースに恵まれた組織環境で行う場合、労働者の福利、健康、生産性ならびに組織の生産性と成長に対してプラスの効果が発揮される。

職場における心理社会的リスクおよびその悪影響を予防して管理するためには、予防的行動またはインターベンションを導入しなければならない。これらの対策は、主に職場におけるリスクの原因に対して組織レベルで実施されるものであるが、個々の労働者、労働者のスキル、能力、許容力を対象とする活動で補強されなければならない。予防的行動には、対策の実施等の構造的な手段あるいは心理社会的リスク管理の問題を事業活動の体制や構造に統合することも含まれる。

## 指標の評価

心理社会的リスク管理の指標を評価する場合、複数の方法を利用することが可能である。指標は質問項目またはチェックリスト項目に置き換えて口頭または文書で調査対象者に伝達する。この場合、これらの質問項目を含めた定期的なアンケート調査、ウェブ／インターネット上での調査、あるいはチェックリストによる確認が行われる。ウェブ／インターネット上での調査が広く普及している。この種の調査では多様な人々からの回答が収集されるため、代表的な回答を得ることが重要な場合には問題となる。また、ウェブ／インターネット上での調査しか実施されない場合にも問題が発生する。モニタリングに適した方法は、調査の目標、コンテキスト、特異的なトピック

クに大きく依存している。大規模な組織の場合、アンケート調査やウェブ上での調査が役立つ可能性があるが、SMEにはチェックリストで確認する方法の方が適しているものと思われる。主観的評価項目と客観的評価項目を組み合わせることが重要である。

暴露、アウトカム、予防的行動と関連して使用することが可能な指標について検討し、その概要を以下の表にまとめた。暴力といじめが仕事関連の要因として示されているが、これらは複合的な問題であり、効果的に管理するためには、暴力といじめを労働環境の悪化あるいは労働環境に対する満足度の低下の結果としてとらえなければならぬ。

心理社会的リスク管理の指標	
暴露（心理社会的リスクを含む）	
組織要因	
対策／施設	仕事と家庭のバランスを最適化するための施設
	人材管理
	労働安全衛生対策
	心理社会的リスク管理と関連する企業の社会的責任
組織文化	事業戦略
	経営者と労働者間の開放的関係／信頼を基盤とする関係
	経営者からの情報／フィードバック
	コミュニケーション（ボトムアップ／トップダウン）
労使関係	組織正義
	労使協議会／労働者代表機関の存在
	労働組合への加入
仕事関連の要因	
雇用状況	団体協約
	契約
	給与
組織設計	就労履歴
	作業ローテーション／クロス・トレーニング
	チームワーク
労働の質	マルチ・スキル
	仕事の重度
	自立性／決定権の範囲
	雇用の安定性
	社会的支援と対立
	暴力、ハラスメント、いじめ
	差別
労働時間	
在宅勤務、テレワーク	

アウトカム	
健康関連のアウトカム	勤務中の事故
	健康上の問題
	身体的健康
	精神的健康
仕事に対する満足度と関連するアウトカム	仕事に対する満足度
	離職
欠勤、病気でも出勤すること	病欠
	欠勤の原因
	病気でも勤務すること／病気でも出勤すること
経済的コスト	事故および欠勤に伴う経済的コスト

予防対策／インターベンション	
アセスメント	リスクアセスメント
	出勤、事故、病気についての記録／申告
	事故等の原因の調査
対策	<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 心理社会的リスクの軽減</li> <li>・ 自立性、コントロール、組織リソースの改善</li> <li>・ 対応能力の向上、情報の提供、トレーニング</li> <li>・ 職場復帰</li> <li>・ 対策導入の促進要因／対策導入の阻止要因</li> </ul>
評価	対策／施設の利用
	対処法の有効性
	対処法の実施プロセスの評価
経済的コスト	事故および欠勤に伴う経済的コスト
被雇用者の参加	リスクアセスメント
	行動計画の策定&実施

## 第六章

### 社会的対話：主要なステークホルダーとの協議および被雇用者の参加

職場における心理社会的リスク管理の進行状況は、一連の複雑なコンテキスト要因によって決まり、各対策の背景の幅広いフレームワークと労使関係の状態の中で考察されなければならない。このことは、グローバルレベルにおいて、国際労働機関（ILO; [www.ilo.org](http://www.ilo.org)) による 'decent work' (適切な労働) の概念化に反映されている。*Decent work* の 4 つの戦略的目標の 1 つは、社会的対話と政労使の 3 者構成原則に関係しているため、労働の質を確保するためには被雇用者代表制とステークホルダーの対話の重要性が強調されている。

団体の間に発生した対立を解消し、利益の格差を調整するための平和的手段としての社会的対話は（EU のコンテキストにおいて）**European Social Model**（欧州社会モデル）の中心的コンポーネントであり、社会パートナー（雇用者組織と労働組合）によるディスカッション、コンサルテーション、ネゴシエーション、共同行動で構成されている。企業レベルでは、社会的対話は、雇用者、被雇用者、これらの代表組織の間におけるコンサルテーションによって示される。

社会的対話の結果として、心理社会的リスクに対処するための欧州レベルにおける 2 つの枠組み協定が締結された：職業性ストレスに関する枠組み協定(2004)と職場におけるハラスメントと暴力に関する枠組み協定(2007)である。これらの枠組み協定は、雇用者、労働者、これらの代表組織の職場における問題に対する意識の向上を目指し、問題を特定してリスク管理の全般的プロセスの中で個別の対策によって対処するための枠組みを提供する。国家レベルでは、社会パートナーがメンバー組織による協定の実施を推進する。実施の結果については、国家レベル、支部レベル、企業レベルの労使関係の質、とくに社会パートナーの能力と意志（対等関係で交渉し、懸案問題について合意し、革新的なソリューションを見つけ出すのに必要な能力およびこれらを実現しようとする意志）に強く依存している。この包括的枠組みにおいて、社会的対話は職場の心理社会的リスクを改善するために不可欠である。

労働安全衛生委員会、労使協議会、その他の代表組織には果たすべき重要な役割がある。正式な労働者の代表機関が存在しない小規模な企業では、このコンサルテーショ

ンプロセスは従業員と直接的に進行するものと思われる。いずれのケースでも、前述した通り、心理社会的リスク管理プロセスの全ての段階でこのコンサルテーションが実施されなければならない。雇用者と被雇用者のいずれにも果たすべき固有の責任と役割がある。例えば、雇用者はその責任においてリスクアセスメントの実施を提案するか、職場におけるいじめとハラスメントの絶対禁止を保証しなければならない。被雇用者は、問題を提起し、指示された場合にはトレーニングまたはカウンセリングを受けなければならない。労働者の代表機関は雇用者と協議することが可能であり、リスクアセスメントプロセスで重要な役割を果たさなければならない。これらの責任と役割は、この種の問題に対する組織対策によっても明確に示されている（付録 II、III 参照）。

心理社会的リスク管理についての社会的対話を成功に導くための要因の一部を次のページに提示した。これらの要因は国家レベルと企業レベルの両方に該当する。効果的な社会的対話を行うためには、心理社会的リスクおよびリスク管理についての社会パートナーの認識に対して働きかけることがとくに重要である。この場合、目標とする理解、アプローチ、ターゲットについて、合意が達成されるように対処しなければならない。この点に関しては、適切なトレーニングによって心理社会的リスクに対する認識を高めることが重要な役割を果たすものと思われる。

## 社会的対話に関する指針：心理社会的リスク管理の成功要因

領域	成功要因
一般的な社会的対話プロセス	<p>結社の自由および労働者の団結権と団体交渉権の認識；国家レベル、セクターレベル、企業レベルにおける社会的対話のための適切な構造（例：社会パートナーの組織、被雇用者の代表機関、被雇用者の参加）</p> <p>相互問題解決の文化と社会パートナーにおける相互協力の習慣</p> <p>キャパシティビルディング活動（構造が脆弱な場合）；社会的対話構造は、継続的な学習プロセスにおいて展開および改善を必要とする場合がある</p> <p>社会パートナーの間に相互信頼と相互尊重の精神を構築すること（例：利害対立の少ないテーマで対話プロセスを開始する）</p> <p>社会パートナーの間における問題解決に対する支援（例：調停メカニズム）</p> <p>実施方法に関する合意；社会パートナーは、社会的対話の結果として対策が導入されたことを確認する必要がある</p>
心理社会的リスク管理についての社会的対話	<p>企業レベルの団体間において、リスクの認識と関連議題についての問題意識に相違が存在することを考慮する</p> <p>社会パートナーの間で、問題について共通の言語基盤（例：主要な問題の定義について合意すること）を築く</p> <p>「職業性ストレス」および「暴力／ハラスメント／いじめ」等の領域に対して個別のアプローチを導入する</p> <p>対策によって発生する一見矛盾した作用について考慮する；（とくに支部あるいは企業レベルにおいて）；例：暴力およびいじめに対する意識が向上すると、苦情が増大する結果となる可能性がある</p> <p>とくに職場における暴力やハラスメントに関しては、性差別の問題を含める</p>

## 第七章

### 職業性ストレスの予防と管理のためのアプローチ

職業性ストレスに関する枠組み協定によれば、職業性ストレスは、労働環境の要求が、労働者の対処（またはコントロール）能力を超えた時に発生する。職業性ストレスは、労働者が最も頻繁に訴えている病気の原因の1つであり(European Foundation, 2007)、EU全体で4000万人以上の人々がこの種のストレスを経験している。欧州のGNPの3～4%が職業性ストレスで失われているものと推定されている。

既に強調したように、PRIMAの主な目標はリスクの軽減であり、適切なインターベンションによって職業性ストレスを予防することである。職業性ストレスを管理するためのインターベンションについては、3つの主要なタイプが学術文献で報告されており、一次予防、二次予防、三次予防に大きく分類することが可能である。

**\*一次予防アプローチは**、仕事の組織化および管理の方法と関連する要素を変更することによって仕事と関連するストレスの改善を目指すものである。具体的には、仕事の再計画、適切なコミュニケーションシステムの作成、評価制度の再検討が挙げられる。

**\*二次予防アプローチは**、個人がトレーニングでストレス管理スキルを習得することによって仕事と関連するストレスの改善を目指すものである。この種のトレーニングの具体例としては、リラクゼーション・トレーニング、時間管理トレーニングが挙げられる。

**\*三次予防アプローチは**、適切なリハビリテーションシステムや「職場復帰」システムを導入することによって職業性ストレスが労働者の健康に及ぼす影響を軽減し、職場医療サービスを強化することを目指すものである。具体的には、労働者に対する機密保持のカウンセリングの提供や認知行動トレーニングが挙げられる。

#### 職業性ストレスの予防と管理：ベストプラクティス・ガイドライン

RPIMA-EFでは、職業性ストレスを予防および管理するための戦略について、主要な側面とベストプラクティス原理が欧州固有の観点から明確に示されている。これらのベストプラクティス原理は、職業性ストレスを管理するためのインターベンションの内



容、実施、評価と関係するものである。

#### インターベンションの内容：主要コンポーネント

- ・インターベンションの内容（要点、ツール、実施等の主要な要素）は、エビデンスに基づく実践に由来し、正確な科学的理論によって証明されたものでなければならない。
- ・職場環境における労働者の健康と福利に対する心理社会的リスクは、適切なリスクアセスメントを実施することによって特定されなければならない。
- ・インターベンションのコンポーネントとツールについては、個々の職場セクターに適合するようにオーダーメイドされ、各組織の固有のニーズを満たすものでなければならない。
- ・インターベンションには定義と概要が明確に示された目標、目的、実施戦略が存在し、これらに従って、インターベンションが体系的かつ段階的に実施されるようにデザインされていなければならない。

#### インターベンションのコンテキスト：円滑な実施

- ・職業性ストレスの原因と結果については、経営者と労働者の意識を向上させると同時にこれらの人々を教育することが必須である。
- ・職場における心理社会的リスクを継続的に予防して管理するための知識、能力、スキルについては、経営者と労働者を対象に適切なトレーニングを実施して推進しなければならない。
- ・インターベンションの目標およびその全般的な重要性については、経営者と労働者の双方が完全に理解して合意に到達していなければならない。
- ・組織の全般的な支援と責務（例：リソースの分配）および経営者側がインターベンションの全プロセス（設計、実施、評価）に積極的に参加することを決定しておかななければならない。
- ・インターベンション戦略の策定に際しては、労働者が積極的に参加して意見を述べるようにしなければならない。
- ・インターベンションプロセスにおいて、全ての主要なステークホルダー（例：労働者、経営者、産業医および／またはその他の産業医療専門家、労働組合）がコミュニ

ケーションに継続的かつ積極的に参加できる仕組みを構築しなければならない。

#### インターベンションの評価：インターベンションによる影響の有効性と持続可能性

- ・評価戦略を策定しなければならない。同戦略は概要が示されたインターベンションの目標、目的、特定された問題と明確に関係付けられていなければならない。
- ・インターベンションを評価する場合、多様な方法（例：調査、面接、グループディスカッション）を使用しなければならない；利用される方法は企業の規模や利用可能なリソースによって決定される。
- ・インターベンションが労働者の福利および組織アウトカム（例：費用効果、生産性、常習的欠勤）に及ぼす影響と全般的な効果については、複数の時点（インターベンション実施直後、長時間経過した時点）において体系的に評価しなければならない。
- ・インターベンションの実施プロセスの質と有効性についても体系的に評価しなければならない。
- ・組織内の各集団（例：職場や部署を単位とする集団、男女）にインターベンションが及ぼす影響について評価し、インターベンションの導入に伴う多様な作用を特定し、これに対処しなければならない。

心理社会的リスクの管理と職業性ストレスを予防するための方針については、策定方法等を含むガイドラインを付録 II に提示した。

職業性ストレスを予防するためのインターベンションおよびこの種のストレスを管理するためのインターベンションの成功事例については、PRIMA-EF ウェブサイト ([www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)) に掲示されている。

## 第八章

### 職場における暴力といじめの防止

反復的かつ長期的に否定的な態度、対立的な態度、攻撃的な態度にさらされる状況がいじめとよばれている。いじめは激化のプロセスをたどり、被害者は最終的に無力を感じる結果となる。いじめという表現は、主に組織内における状況を示すために使用されているが、クライアントや顧客が継続的に否定的行動をとることもいじめとみなされる。いじめの代わりに襲撃、ハラスメント、精神的暴力等の表現が使用される場合もある。第三者による暴力（顧客暴力または他者からの暴力ともよばれている）は、クライアント、顧客、患者、生徒等からの暴力を意味している。第三者による暴力は脅威および身体的暴行と考えられるが、心理的性質の暴力の場合もある。

Fourth European Working Conditions survey（第4回欧州労働環境調査、2007年）によれば、過去12ヵ月間に職場において、労働力の6%が身体的暴力の脅威、4%が他者からの暴力、5%がいじめおよび／またはハラスメントにさらされていた。暴力の脅威、暴力、いじめを経験するリスクは、医療セクター、行政機関、防衛機関で最も高い。また、輸送、通信、ホテル、レストラン、教育等のセクターではリスクが平均を上回っている。仕事関連の暴力は労働安全衛生における重大な問題であるが、顧客／患者へのサービスと関連する倫理的な問題でもある。職場の暴力といじめに対する一次予防策、二次予防策、三次予防策として3つの主要なインターベンションアプローチがここでも適用されている。

**\*一次インターベンション**は積極的な対策であり、職場におけるいじめと暴力のリスクあるいはこれらの行動を抑制することを目指している。具体的には、いじめをなくすための対策および行動計画、暴力事件の申告、リスクのない計画、心理社会的労働環境の再構築が挙げられる。

**\*二次インターベンション（適時対応）**は個人のリソースの増大を目指している。暴力といじめに対する具体的なインターベンションとして、トレーニング、スタッフの調査、対立／訴訟の和解が挙げられる。

**\*三次インターベンション**はいじめや暴力によるダメージを軽減および治癒することを目指している。具体的なインターベンションとして、企業協定、アフターケア・プログラム、カウンセリング・プログラム、治療プログラムが挙げられる。

## 職場における暴力といじめの予防と管理：インターベンションの主要な側面

いじめと第三者による暴力はいずれも多次元の現象である。仕事関連の暴力といじめの予防および管理においては、個人レベル、仕事レベル、組織レベル、社会レベルの対策を含む包括的なアプローチが必要である。予防的アプローチを優先させることが重要である。

仕事関連の暴力を管理するための基本は、職場内外からのあらゆる身体的および心理的暴力を全面的に禁止することである。

- ・ インターベンションを計画する場合、その基盤として、いじめと暴力的状況の原因および激化傾向についての学術的知識と科学的理論が必要である。
- ・ 正確な状況分析またはリスクアセスメントを実施し、その結果に基づいてインターベンションを策定しなければならない。
- ・ インターベンションは個別に策定し、個々の組織および個人の問題やニーズ（例：トレーニングのニーズ）に対応できるようにしなければならない。
- ・ インターベンションの目標に従い、インターベンションの管理および活動に支援を提供することが不可欠である。
- ・ インターベンションに関与する者は、プロセスのオーナーであることを認識しなければならない。労働安全衛生担当スタッフと労働組合は、協力的関係を維持して良きパートナーでなければならない。
- ・ 評価戦略を策定しなければならない。同戦略は概要が示されたインターベンションの目標、目的、特定された問題と明確に関係付けられていなければならない。
- ・ インターベンションを評価する場合、多様な方法（例：調査、面接、グループディスカッション）を使用しなければならない；利用される方法は企業の規模や利用可能なリソースによって決定される。
- ・ インターベンションの実施プロセスの質と有効性についても体系的に評価しなければならない。

## 職場におけるいじめに対するベストプラクティスについての指針

- ・ いじめに対する意識と認識を高めることが必要である。いじめに対する意識と認識

に加えて、いじめが EU 加盟国間および各国組織間で大幅に異なっている事実とその相違の程度を把握することも必要である。問題に対する意識と認識が間違っている場合、インターベンションが支持されない可能性がある。インターベンションが成功を収めるためには従業員からの支持が不可欠である。

- ・ 職場におけるいじめは労働環境問題としてみなされなければならない。いじめに対する予防策およびいじめをなくすための取り組みは、心理社会的リスク、職場の雰囲気、組織文化、リーダーシップ等を考慮し、心理社会的な労働環境におけるいじめのリスクを軽減することに注力しなければならない。パーソナリティを中心とするイニシアチブによって成功を収めることは困難である。

- ・ いじめを禁止する規則および行動規範（いじめを防止するための明確かつ実施可能な方法および対策を含む）を組織内で定め、いじめの管理体制を支援する。

- ・ 職場において人を尊重する文化を育むことが重要である。

- ・ いじめを予防するためには、経営者のインターベンションが不可欠である。いじめの事例に対して合法的で責任ある対応をとることができるように、経営者もトレーニングを受ける必要がある。

- ・ 組織レベルで職場のいじめをなくすため、経営者と従業員が適切な知識とスキルを習得することが重要である。

- ・ いじめの問題が発生した場合、関係者が早急に対処して解決しなければならない。

- ・ いじめに対するインターベンションに関与する外部コンサルタントは、中立的で公平な立場をとらなければならない。

### **職場における第三者の暴力に対応するためのベストプラクティスについての指針**

- ・ 第三者による暴力のリスクが高い全ての職場では、暴力の防止と管理のため、行動規範、ガイドライン、危機管理計画を策定しておかなければならない。

- ・ 全従業員はトレーニングを受け、暴力事件に適切に対処できるようにしておかなければならない。また、暴力に対する恐怖への対応も必要である。

- ・ 暴力事件の申告および体系的な分析等の体制は、この種の事件を防止するための基盤として有用である。申告制度には、心理的暴力の届出も含まなければならない。

- ・ リスクアセスメントでは、職場環境デザイン、安全装置、増員計画、業務の実施、ガイドライン、トレーニング等について評価される。

- ・セクター／職業によって異なるインターベンションの方法（例：警察、認知症の人々のケア）を導入する必要がある。
- ・顧客およびクライアントについても、人に脅威を与えるような行為および暴力的な行為をはたらかないように訓練する必要がある。

職場におけるいじめと暴力は屈辱と罪悪感を引き起こす；いじめと第三者による暴力に対処する場合、人を非難する雰囲気が職場に存在していないことが重要である

職場におけるいじめと暴力を防止・管理するためのいじめ／暴力対策および行動規範を策定するためのガイドラインを付録 III に提示した。

職場における暴力およびいじめを防止・管理するためのインターベンションについては、成功した事例を PRIMA-EF ウェブサイト ([www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)) に掲示した。

### 学習した重要事項：心理社会的リスク管理のためのインターベンションを成功させるための要件

有効なインターベンション戦略を導入して成功を収めるための要点を以下に列挙した。心理社会的リスク管理のためのインターベンションの導入を希望する組織および専門家は以下の指示に従うことが重要である。

#### \* 変革に対する組織の支持

変革に対して組織が支持するか反対するかが、インターベンションの成功と有効性に影響を及ぼす可能性がある。したがって、インターベンションのイニシアチブに対する組織の関与と支援を最初から確保し、これを維持することが重要である。

#### \* 現実に沿ったインターベンション戦略

心理社会的リスクアセスメントにおいて特定された全ての問題および課題に対応しようとする場合、膨大なリソースが必要となり、インターベンションのイニシアチブが複雑化して成功が難しくなる可能性がある。インターベンション戦略では、達成することが可能であり、日常的な事業活動に組み込むことができるソリューションの概要を提示しなければならない。このような戦略は、長期的に実施しやすく、その効果を

持続させることが可能である。

#### **\* 包括的インターベンション戦略**

心理社会的リスクの予防・管理を成功に導くためには、インターベンション戦略が 3 つの全レベル（一次予防、二次予防、三次予防）から各種要素を包括的に取り入れなければならない。とくに、これらの戦略は、職業性ストレス、職場の暴力といじめの根本的な原因に対処するものでなければならない（一次予防）；心理社会的リスク管理について、経営者および労働者を教育するものでなければならない（二次予防）；職業性ストレスおよび職場における暴力やいじめによって健康を害した人々に対して、個々の被害を緩和・軽減するためのリソースを提供するものでなければならない（三次予防）。

#### **\* 継続的な改善に対する支援**

心理社会的リスクに効果的に対処するための取り組みは、「時間外活動」とみなされてはならず、日常的な業務活動に組み込まなければならない。このような取り組みにおいて、より良い心理社会的労働環境を促進するための継続的な改善サイクルを支援することが重要である。



## 第九章

### 企業の社会的責任と PRIMA

今日、グローバリゼーションが進み、環境や社会に対する意識が高まる中で、組織の責任についての概念、すなわち純粹に法律的な側面あるいは利益と関連する側面を超えた新しい概念が注目されている。ビジネスが成功を収めるためには、人々、地球、利益に対する責任を果たしていることが認められなければならない (European Commission, 2001)。

企業の社会的責任(CSR)とは、「企業が、個々の事業活動および個々のステークホルダーとの相互関係における社会的課題と環境的課題を自主的に統合する概念である」 (European Commission, 2001)。CSR は、ビジネス倫理、基本的価値観、責任ある行動を推進する企業文化についての概念でもある。

CSR の社会的側面は、コミュニティ、社会、地球等の外部に対して企業が負う社会的責任ばかりでなく、企業が内部の従業員に負う責任とも関係している。企業が従業員に対して社会的に責任ある行動をとらなければならないこと（従業員の安全と衛生、機会均等と就職、労働条件、人的資本に対する投資、産業変化の管理、財政管理について企業が責任を負うこと）は、CSR の社会的側面によってカバーされている。

労働力を尊重し、その能力を（精神的、社会的に）養成することは、組織と社会の両方にとって戦略的に重要である。職場というコンテキストにおいて、心理社会的リスクに対処して福利を向上させることも CSR の中に含まれる。

#### 心理社会的リスク管理のための主要な CSR ガイドライン

**\*心理社会的問題を管理することの戦略的重要性が認識されていることを確認すること**

トップマネジメントから支持を得るためには、心理社会的問題を管理することの戦略的重要性を明確にする必要がある。まず最初に、予想されるコスト削減と付加価値に基づき、従業員の健康管理上の利点と事業活動上の利点を明確に示したビジネスケースを作成する。心理社会的リスクを管理することが、企業の戦略的目標（例：高く評価される企業になること、革新的な企業文化を創出すること）の実現に貢献する場合、戦略的価値を加えることが可能である。



### **\*組織が発展するための戦略、計画、プロセスにおける心理社会的問題を統合すること**

組織の発展目標が明確な場合、これらの目標を実現させるために必要となる要件[労働組織、労働プロセス、配属、（習得しなければならない）新しい能力、労働環境等に関する要件]を評価することが可能である。組織の発展目標は数年間の時間枠を必要とし、労働組織や労働プロセス等の変化と関係しているため、目標が変わることが予想される。心理社会的対策は労働プロセスの設計およびデシジョンメイキングの初期段階から組み込まれていなければならない。このようにして、心理社会的リスクに対処して習得した経験が組織の発展に反映されるのである。この方法は、コストを削減して企業に戦略的な付加価値を提供することから、非常に有効な予防策につながるものと思われる。

### **\*システムの実施、価値観の国際化、組織の学習プロセスのバランスをとること**

心理社会的問題および心理社会的リスクを管理する場合、体系的に計画された活動が必要である。これらの活動は管理システムに組み込まれることが可能であり、組み込まれなければならない。企業は、心理社会的リスクの管理を労働安全衛生管理システム、計画と監視サイクルもしくは既存の手順に組み入れることによってリスク全般を管理しなければならない。心理社会的問題および心理社会的リスクの管理は、倫理と価値観、正義の実行、意識の形成、責任ある行動の促進、有言実行等とも関係している。企業の価値観や倫理的ジレンマに対処する方法に関しては、企業は、CSRの一環として従業員の意識を高め、教育を行うことが可能である。心理社会的問題と関連する価値観や倫理的ジレンマはこのようなCSRアプローチに容易に統合することが可能である。ただし、これを達成するためには、個人的な学習プロセスおよび総合的な学習プロセスが不可欠である。

### **\*心理社会的リスクがビジネスに及ぼす影響を認識すること**

健康自体が主要な事業利益とみなされることは稀である。しかしながら、従業員の健康は、ビジネスに大きな影響を及ぼす場合が多い。従業員に関係するのは事業活動が心理社会的リスクと健康に及ぼす影響を管理することであるが、経営者に関係するのは、心理社会的リスクと従業員の不健康が事業活動に及ぼす影響である場合が多い。

両側面を総合的に検討することが重要である。

**\*新しいステークホルダーと従来のステークホルダーの両方と協力すること**

主要なステークホルダーの関与が拡大すると、企業戦略において、心理社会的リスクの管理が重要性を増すようになる。この問題については、CSR の概念を労使関係および社会的対話と結びつけることが可能である。従来のステークホルダーには、労働組合、雇用者組織、政府機関、産業医療サービス、研究者、学識経験者が含まれる。新しいステークホルダーには、社会保障機関、保険会社、家族／パートナー、NGO、医療機関、顧客／クライアント、株主、コミュニティ、職業紹介所、メディア、司法機関、ビジネスコンサルタントが含まれる。一部の新しいステークホルダーが心理社会的問題の防止と明確な（金銭的）利害関係を有しているため、このことが、現時点で探ることが難しい、いくつかの機会を提供している。

企業レベルにおける心理社会的リスク管理のための CSR 指標	
領域	指標
事業活動の体制と構造への統合	<p>企業は（通常のビジネスコントロールシステムの一部または既存の管理システムとして）心理社会的リスク管理についての管理情報を保有している。</p> <p>企業は、心理社会的リスクを管理（防止、軽減、抑制）するための対策を保有している（同時に法的義務に従っている）。</p> <p>心理社会的リスクを管理するためのシステムも重要であり、組織の再編成や再構築に利用されている。</p> <p>企業は、暴力、ハラスメント、いじめに対する行動規範を保有している。</p> <p>企業は、ハラスメント、いじめ、その他の心理社会的問題を機密事項として取り扱うためのシステムを保有している。</p> <p>企業は、ダイバーシティ（多様性の）問題や仕事と生活のバランスに関する問題に対応するためのシステムを導入している。</p> <p>心理社会的リスクの防止と精神保健の推進に関する指針が策定されて、従業員に説明されている。</p>

<p>企業文化への統合</p>	<p>経営者はトレーニングや教育を受け、心理社会的問題を優先し、予防的手段としてこれらの問題を開放的な方法で対処している。</p> <p>心理社会的リスクに関するトレーニングは、予防手段として、全従業員に提供されている。</p> <p>従業員の代表者は、心理社会的リスクの予防プログラムに積極的に参加している。</p> <p>従業員の代表者はトレーニングを受け、予防的手段として、心理社会的リスクへの対処法を習得している。</p> <p>事故（例：暴力、ハラスメント）の申告が推奨されている（報告が正しく評価され、責任が問われることはない）。</p> <p>ダイバーシティ（多様性の）問題や仕事と生活のバランスに関する問題も含め、心理社会的問題についてのオープンディスカッションが推奨されている。</p> <p>従業員は、予期せぬストレス状況あるいは暴力的状況に注意すると同時に、これらの状況には慎重に対処している。</p> <p>心理社会的問題や予防対策に関しては、積極的に開放的な（透明性が確保された）コミュニケーションが内外で行われている。</p>
<p>組織の学習および発展プロセスへの統合</p>	<p>暴力およびハラスメントについては、全ての事例を記録・分析し、学習した重要事項が伝達されている。</p> <p>個々の従業員は、通告した問題についてのフィードバックを受け、解決策が提案または実施されている。</p> <p>心理社会的リスクを管理するためのインターベンションが評価されている。</p> <p>心理社会的リスク管理および心理社会的リスクを管理するためのインターベンションの評価によって入手された情報は、個人および組織レベルにおける学習と発展を促進するための手段として利用されている。</p>
<p>ステークホルダーとの対話への統合</p>	<p>企業は、心理社会的問題についての申告制度を導入し、社内の計画・コントロールサイクルおよび広報活動（例：CSR 報告書）と連結させている。</p> <p>心理社会的リスクは、経営者と従業員の代表者間で定期的に協議されている。</p> <p>企業は、心理社会的問題（社内および社外の問題）についての主要なステークホルダーを特定し、ステークホルダーとの対話を定期的に実施している。</p>
<p>倫理的側面とジレンマへの明確な対応</p>	<p>従業員は職場における対立を上手に利用することができるように（問題を克服して生産的な経験に置き換えることができるように）研修を受けている。</p>

## 第十章

### 心理社会的リスク管理：組織対策を策定して効果的に実施するために

職場における心理社会的リスクを管理し、職業性ストレス、暴力、いじめを防止するためには、組織が包括的な長期戦略を導入することが必要である。この戦略を導入する場合、組織の対策、構造、リソース、既存の体制と業務、活動について考慮しなければならない。

組織が、心理社会的リスクを管理するための適切な対策を策定する場合、多様な組織対策の間に相乗的な適合性が存在するかどうか、既存の法律や基準を遵守しているかどうかについて考慮する必要がある。例えば、組織は、共通の目標を達成し、組織レベルにおける学習と発展を促進するためには、労働安全衛生、人材、CSR 対策をどのように組み合わせるかを考慮する必要がある。

心理社会的リスク管理と関係する重要な既存の基準については、本ガイドの付録 I に提示した。これらの基準は、心理社会的リスク管理のための有効な組織体策・活動を策定する場合、本ガイドで言及した指針を補足する情報源として利用することが可能である。さらに、付録 II および III には、職業性ストレスや職場における暴力やいじめを予防するための対策を検討する場合に考慮しなければならない、主要な要件や組織を提示した。付録 II および III の要件と組織は、これらの対策に含める必要がある。

心理社会的リスクを管理するための対策が整備されていない現状についての認識が必要である：この取り組みが成功を収めるためには、組織が対策を策定し、これに基づいて活動を展開して監視することが重要である：組織は、対策が効果的な活動に移行するのを促進しなければならない。

本ガイドでは、関連する問題に対する認識、ステークホルダー間における対話、従業員の参加、利用可能なリソースおよび専門的知識、地域レベル、セクターレベル、国家レベルで利用可能な支援およびインフラストラクチャーについて言及したが、目標を達成するためには、これらの課題について考慮する必要がある。また、目標を達成するプロセスにおいて、これらが重要な役割を果たすものと思われる。組織が、これらの事項に何らかの問題を発見した場合、必要に応じて労働安全衛生機関、社会パートナー組織、専門家から助言を受ける必要がある。

PRIMA-EF は、職場における心理社会的リスクを管理するための欧州レベルの包括的アプローチおよびフレームワークの普及を目指している；知識と対策が効果的な活動として実践されることを目指している。PRIMA-EF を国家レベルおよび企業レベルで導入することにより、欧州企業で社員の健康状態が悪化するのを防止し、福利を向上させることが可能である。欧州社会においてこのような取り組みを推進することにより、生産性と生活の質の向上および繁栄が実現されるのである。

## 参考文献&詳細情報

**BROUGHTON, A.** Working conditions and social dialogue. Report of the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2008.

Available at: [www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/110/en/1/ef07110en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/110/en/1/ef07110en.pdf)

**CASSITTO, M.G., FATTORINI, E., GILIOLI, R., RENGO, C., GONIK, V.** Raising Awareness of Psychological Harassment at Work. WHO, Geneva, 2003.

Available at: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4e.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf)

**CHAPPELL, D., DIMARTINO, V.** Violence at work. International Labour Office, 2006

**COX, T., COX, S.** Psychosocial and Organization Hazards: Monitoring and Control. Occasional Series in Occupational Health, No.5. World Health Organization (Europe), Copenhagen, Denmark, 1993.

**COX, T., GRIFFITHS, A., RIAL-GONZALEZ, E.** Research on work related stress. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2000.

Available at: [http://osha.europa.eu/publications/reports/203/stress\\_en.pdf/at\\_download/file](http://osha.europa.eu/publications/reports/203/stress_en.pdf/at_download/file)

**CSR EUROPE:** [www.csreurope.org/pages/en/wellbeing.html](http://www.csreurope.org/pages/en/wellbeing.html)

**EINARSEN, S., HOEL, H.** Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In A. Kinder, R. Hughes and C.L. Cooper (Eds.) Employee Well-Being Support: A Workplace Resource. Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd., 161-173, 2008.

**ENTERPRISE FOR HEALTH:** [www.enterprise-for-health.org/index.php](http://www.enterprise-for-health.org/index.php)

**EUROPEAN AGENCY FOR THE SAFETY & HEALTH AT WORK:**

<http://osha.europa.eu/en/topics/stress>

**EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK – FACTSHEET ON BULLYING AT WORK:** <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/23/view>

**EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK – FACTSHEET ON VIOLENCE AT WORK:** <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/24/view>

**EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK.** Experts forecast on emerging psychosocial risks related to Occupational Safety and Health. European Risk Observatory report, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007.

Available at:

[http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/risks/forecasts/psychosocial\\_risks/index\\_html](http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/risks/forecasts/psychosocial_risks/index_html)

**EUROPEAN COMMISSION. Guidance on Risk Assessment at Work.** EC, Brussels, 1996.

**EUROPEAN COMMISSION.** ‘Promoting a European framework for CSR’, Green Paper, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, 2001.

Available at: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm)

**EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS.** Fourth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007

**EUROPEAN SOCIAL DIALOGUE WEBSITE:**

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_dialogue/](http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/)

**FRAMEWORK AGREEMENT ON HARASSMENT AND VIOLENCE AT WORK:**

[http://en.europa.eu/employment\\_social/news/2007/apr/harassment\\_violence\\_at\\_work\\_en.pdf](http://en.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassment_violence_at_work_en.pdf)

**FRAMEWORK AGREEMENT ON WORK-RELATED STRESS:**

[http://en.europa.eu/employment\\_social/news/2004/oct/stress\\_agreement\\_en.pdf](http://en.europa.eu/employment_social/news/2004/oct/stress_agreement_en.pdf)

**HUTMAN, I., JETTINHOFF, K., CEDILLO, L.** Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A modern hazard in a traditional work environment. WHO, Geneva, 2003

Available at:

[http://www.who.int/occupational\\_health/publications/raisingawarenessofstress.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/raisingawarenessofstress.pdf)

**HSE (Health and Safety Executive, UK).** Management Standards for Work-related Stress.

Available at: <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm>

**HSE (Health and Safety Executive, UK).** Promoting health and safety as a key goal of the Corporate Social Responsibility agenda. Research Report 339, 2005.

Available at: [www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr339.htm](http://www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr339.htm)

**Iavicoli, S., Deitnger, P., Grandi, C., Lupoli, M., Pera, A., Petyx, M. (Eds.).** Stress at work in Enlarging Europe. Rome, ISPESL, 2004.

**INTERNATIONAL LABOUR OFFICE:**

[www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm)

**INTERNATIONAL LABOUR OFFICE.** Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control. Occupational Safety and Health Series no: 56, ILO, Geneva, 1986.

**INTERNATIONAL LABOUR OFFICE.** Preventing Stress at Work. Conditions of Work Digest, 11, ILO, Geneva, 1992.

**LEKA, S., COX, T. (Eds.).** The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIM-EF, I-WHO Publications, Nottingham, 2008. ISBN 978-0-9554365-2-9.



**LEKA, S., GRIFFITHS, A., COX, T.** Work Organaization & Stress. WHO, Geneva, 2003.

Available at: [www.who.int/occupational\\_health/publications/stress/en/index.html](http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/index.html)

**LEVI, L.** Guidance on Work-related Stress: Spice of life or kiss of death? European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002. ISBN 92-894-4157-7.

Available at: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publiations/2002/ke4502361\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publiations/2002/ke4502361_en.pdf)

**RICHARDS, J., DALEY, H.** Bullying policy: Development, implementation and monitoring. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.) Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. London, Taylor and Francis, 247-258, 2003.

**SALIN, D.** The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. Scandinavian Journal of Management, 24, 221-231, 2008.

**VARTIA, M., KORPPOO, L., FALLENIOUS, S., MATTILA M.L.** Workplace bullying: The role of occupational health services. In S. Einarsen, H.Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.) Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. London: Taylor and Francis, 285-298, 2003.

[www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

**ZWETSLOOT, G., STARREN, A.** Corporate social Responsibility and Safety and Health at Work. European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004.

Available at: <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/210/view>

## 付録 1：基準

### 心理社会的リスク、ストレス、ハラスメント、暴力等の概念と直接関係する基準

#### \*職業性ストレスに関する European Commission（EC；欧州委員会）指針

EC 指針の定義によれば、ストレスとは「仕事内容、職場組織、職場環境の有害かつ不健全な側面に対する感情的、認知的、行動的、生理学的反応のパターン」である。

ストレスの主要な原因は以下の通りである：過重負荷と過少負荷；認められていないこと、不満を訴える機会がないこと；多大な責務にもかかわらず権限がないこと；明確な職務規定が存在しないこと、上司、同僚、部下の協力や支援が受けられないこと；一定の管轄権が認められていないこと；不安定な雇用；年齢や性についての偏見が存在すること；暴力、脅威、いじめを受けること；労働環境が身体に有害な悪影響を及ぼすこと；個人の能力を発揮できる機会が存在しないこと。

ストレス予防対策においては、組織的な改善策について考慮しなければならない。とくに重要な項目は以下の通りである：勤務スケジュール（仕事と生活のバランスが崩れるのを防止すること）、参加／コントロール、仕事量（労働者の能力およびリソースとの適合性を確保する）、仕事の内容（仕事の意義、モチベーション、スキルを使用する機会を与える）、役割（明確性）、社会的環境（社会的支援を提供する）、将来性（雇用の不安定性を改善する）。

EC 指針では、以下の予防対策を段階的に導入することが推奨されている：

- ・職業性ストレス要因、ストレスの原因、健康に及ぼす影響を特定する
- ・発生したアウトカムとの関連性において、暴露の特徴を分析する
- ・ステークホルダーが一連のインターベンションを策定して実施する
- ・インターベンションの短期的アウトカムと長期的アウトカムを評価する。

#### \*職業性ストレスに関する枠組み協定

同協定の定義によれば、ストレスとは「身体的、精神的、社会的不服または不満を伴う状態であり、人が課せられた義務または期待とのギャップを埋めることができないと感じることから生じる状態である。」

同協定では、予想されるストレス指標の包括的リストが提供されているわけではない。ただし、「欠勤率あるいは離職率の上昇、人間関係における対立や不満が従業員から

頻繁に訴えられることは、職業性ストレスの問題を示唆する一部の徴候である」と指摘されている。

同協定には以下の注意事項が含まれている：「全ての雇用者には、従業員の労働安全衛生を保護する法的義務がある。職業性ストレスの問題が労働安全衛生に対するリスクを伴う場合、雇用者はこの義務を果たさなければならない。」

同協定には、ストレスを防止するための具体策が提示されている：「管理およびコミュニケーション対策として以下の方法を導入する：企業の目標および個々の従業員の役割を明確にすること、個々の従業員およびチームに対して適切な管理および支援を提供すること、仕事に対する責任とそれに見合ったコントロールを認めること、仕事の組織とプロセス、労働条件、労働環境を改善すること；経営者と従業員が研修を受け、ストレスに対する認識と理解を向上させること；情報を従業員に提供すること、従業員と協議する機会を設けること。」

#### **\* 職場におけるハラスメントと暴力についての枠組み協定**

同協定によれば、「職場環境で1人または数人の従業員／管理職者が非難された場合、（職場における）暴力が発生し、」「職場環境で1人または数人の従業員／管理職者が虐待、攻撃および／または屈辱的な扱いを頻繁かつ意図的に受けた場合、（職場における）ハラスメントが発生する。」

管理職者と従業員の意識を高め、適切な研修を行うことにより、職場におけるハラスメントや暴力が発生する危険性を抑制することが可能である。予防対策については、以下に示した事項をはじめとして、各種の方法によって強化しなければならない：

- ・ 全員の尊厳とプライバシーを保護することへの配慮
- ・ 当事者以外の人々に情報を開示しないこと
- ・ 苦情が訴えられた場合には、直ちに調査して行動を起こすこと
- ・ 詳細な情報を収集して苦情を裏付けること
- ・ 全ての関係者の協力を得て、偏りのない聞き取り調査を行い、公平に取り扱うこと
- ・ 従業員と協議すること
- ・ 虚偽の訴えによって懲戒免職に至るケースを根絶すること
- ・ 必要に応じて外部からの支援を得ること。

### **\*精神的作業負荷についての人間工学的原則（欧州基準：EN ISO 10075）**

精神的ストレスとは、「外部から人間に加えられ、人間の精神に影響を及ぼす全ての評価可能な影響」として定義される。

精神的ストレスに及ぼす状況影響は以下の通りである：仕事に求められる条件（例：集中力の持続、他者に対する責任）、物理的条件（例：照明、騒音）、社会のおよび組織的要因（例：コントロール構造、コミュニケーション構造、組織環境）、組織外部の社会的要因（例：経済状況）。

精神的緊張は、精神的ストレスの直接的な影響である。精神的緊張が及ぼす有害な（短期的）影響として精神的疲労および「疲労様状態」（単調感、注意力の低下、飽和感）が挙げられる。本原則には、精神的作業負荷の強度に影響を及ぼし、疲労の原因となっている 29 項目の作業特性が提示されている（例：作業の目標が不明確であること、仕事に求められる条件が複雑であること、情報の妥当性、情報の不明確性、信号識別）。

### **\*ディスプレイスクリーン装置を使用する作業の条件となる最小限度の安全衛生規定に関する理事会指令 90/270/EEC**

同指令では、労働安全衛生状況（とくに視力に対して予想されるリスク、身体的障害、精神的ストレスの問題）を評価するため、雇用者に対してワークステーションの調査の実施を義務付けている。

### **リスクの全般的概念に関する主要な労働安全衛生基準**

#### **\*職場における労働者の安全と健康を向上させるための対策の導入に関する理事会指令 89/391/EEC**

同指令に基づき、雇用者は「その責任において被雇用者の労働に伴う安全と健康を確保しなければならない。」雇用者は、「明確な包括的予防対策」を策定しなければならない。重要な原則の一例として、「リスクの回避」、「根本的なリスクの解消」、「仕事を個々の従業員に適合させること」が挙げられている。

#### **\*職場におけるリスクアセスメントに関する欧州委員会指針**

同指針によれば、「リスクアセスメントは、職場におけるハザードによって発生する労働者の安全と健康に対するリスクを評価するためのプロセスである。」5段階アプロ

一斉によるリスクアセスメントが推奨されている：

(1) ハザードおよびリスクの原因となっているハザードを特定する、(2) リスクを評価して優先順位を決定する、(3) 予防対策を策定する、(4) 予防対策を実行する、(5) 予防対策を監視して評価する。

#### **\*労働安全衛生マネジメントシステムに関する ILO-OSH 2001 ガイドライン**

本ガイドラインは、国家レベルおよび組織レベルにおいて労働安全衛生(OSH)マネジメントシステムを構築するための指針を提供するものである。OSH マネジメントシステムには以下の要素を含めなければならない：方針、組織化、計画作成と実施、評価、改善措置。雇用者は、被雇用者と協議し、OSH についての方針を文書で策定しなければならない。被雇用者の安全と健康に対するハザードおよびリスクについては、継続的に特定して評価しなければならない。予防対策は以下の優先順位で実施しなければならない：ハザード／リスクの除去、根本的なハザード／リスクの抑制、ハザード／リスクの最小化。

#### **\*ILO 協定 187：労働安全衛生を推進するための枠組み協定**

「加盟国が国家政策を策定する場合、代表的な雇用者組織および労働者組織と協議した上で、以下の基本原則を促進しなければならない：仕事上のリスク／ハザードを評価すること；根本的にリスク／ハザードを抑制すること；情報、協議及び訓練を含む各国の安全及び健康に関する危害防止の文化を発展させること。」 「予防の原則が最優先されなければならない。」

#### **心理社会的リスクと間接的関係を有する基準**

以下に示した追加基準は心理社会的リスク管理と関係しているため、ステークホルダーはこれらの基準を考慮しなければならない。ステークホルダーがこれらの基準を守らない場合、職場で心理社会的問題が発生する可能性がある。

心理社会的問題	文書の種類
労働時間	労働時間の編成に関する指令 93/104/EC C175 パートタイム労働協定(ILO) (1994 年) パートタイム労働の枠組み協定に関する指令 97/81/EC 有期労働の枠組み協約に関する指令 99/70/EC 道路輸送活動に従事している労働者の労働時間の編成に関する指令 2001/15/EC 労働時間の編成に関する指令 2003/88/EC
差別	人種／民族、宗教／信仰、障害、年齢、性的傾向に基づく直接あるいは間接的な差別の禁止に関する指令 2000/43/EC および 2000/78/EC
男女機会均等	雇用、職業訓練と昇進へのアクセス、労働条件における男女の機会均等に関する指令 76/207/EEC および指令 2002/73/EC 雇用および職業における男女の機会均等および同一待遇の原則の実施に関する指令 2006/54/EC
若年労働	職場における若年者の保護に関する指令 94/33/EC
出産および関連問題	C183 母性保護条約(ILO) (2000 年) 妊娠中の労働者、産婦、授乳中の女性に関する指令 92/85/EC 育児休暇に関する指令 96/34/EC
労働者への情報提供と労働者との協議	欧州共同体において労働者に情報を提供し、労働者と協議するための一般的枠組みの構築に関する指令 2002/14/EC

## 付録 2：心理社会的リスクを管理し、職業性ストレスを予防するための対策の策定

過去数年間において、企業、労働組合、雇用者組織、国家機関は、職業性ストレスを予防するための組織レベルの対策を策定するためのガイドラインを提供してきた。一般に、職業性ストレスとストレスに起因する有害な結果を改善するためには、対策の策定が第一歩であると考えられている。しかしながら、重要なことは、組織対策を企業レベルで実行に移し、体系的に評価することである。

心理社会的リスクを管理し、職業性ストレスを予防するための組織対策は、労働者とステークホルダーに対して、明確なメッセージ、すなわち企業がこれらの問題の重要性を認識し、問題に真剣に対処しているというメッセージを伝えなければならない。心理社会的リスク管理の全段階に共通することであるが、対策は、必要に応じて専門家の適切な支援を受け、主要なステークホルダーと協議するプロセスを経て策定された場合に最も効果的に機能する。

多数の重要問題が対策によって改善される必要がある：

- ・ 対策は、誤解を招かないように、心理社会的リスクと職業性ストレスを明確に定義しなければならない。
- ・ 対策と労働安全衛生法との関係と同様に、対策の目標および目的も明確に示されなければならない。
- ・ 対策の適用および使用を明確に示さなければならない。
- ・ 対策と他の組織対策および組織活動との関係を示さなければならない。
- ・ 対策には、心理社会的リスク管理の主要なプロセスと原則に基づく対策の運用についての説明が含まれていなければならない。
- ・ 対策を実行する主要な人々の責任および対策の評価等を含む実施活動について協議しなければならない。
- ・ 対策は、関係する倫理的問題を開示し、これに対処するものでなければならない。

より具体的には、対策の冒頭で、企業が職業性ストレスの予防、心理社会的リスクの管理、従業員の精神保健の向上に積極的に取り組んでいることを言明しなければならない。対策では、主な用語（例：心理社会的リスク、職業性ストレス）を定義した後、



その目標と目的、欧州レベルおよび国家レベルの労働安全衛生規定との関係、労働者の健康に対するあらゆるリスクを管理することを明確に述べる。組織が関与する他の対策、活動、制度（人材、企業の社会的責任等も含まれる）との関係についても言及する。

対策が関係するのは誰か、対策の導入手順、対策の適用方法についても明記しておかなければならない。最も重要なことは、対策の運用と実施について明確性が確保されていることである。組織がリスクアセスメントを実施する方法、組織レベルおよび個人レベルにおいてリスクを軽減するための適切なインターベンションを策定する場合にどのようにデータを使用するか等については、詳細を明記しておかなければならない。対策には、誰が関与するのかを明記し、管理職者、安全衛生管理者、労働組合の代表者、労働安全衛生委員会または委員会の代表者、従業員等の主要な関係者が負う責任の概要についても記載しておかなければならない。

対策においては、社会的対話および心理社会的リスク管理のプロセスへの従業員の参加がとくに重要であることを強調しておかなければならない。対策の手順および詳細に関する連絡先についても言及しておかなければならない。組織が、心理社会的リスク管理プロセスにおいて使用する主要な指標を特定する必要がある。主要な関係者のために作成された研修プログラムやガイドラインについても言及し、対策の適切な実施を推進しなければならない。対策の評価方法および評価頻度についても言及しておかなければならない。最後に、対策と関連するあらゆる倫理的問題に取り組み、ディスカッションを行い、改善策についての情報を提供しなければならない。



### 付録3：職場における暴力といじめを管理するための対策と行動規範の策定

雇用者は、その責任において、組織内で発生した暴力またはいじめの全ての事例に公平かつ倫理的で合法的な方法で対処し、標的となった被害者の権利および加害者の権利を守らなければならない。いじめをなくすための対策および行動指針は、事例への対応および問題の防止・解決の観点から、管理職者および関係者にとって必要かつ適切なツールである。職場における第三者による暴力やいじめを防止・解消するための対策と行動規範は、組織／企業、労働組合、国家機関等によって広く策定されている。第三者によるいじめと暴力を防止・解消するための対策が異なっているため、大多数の組織において、職場におけるこの種の問題を解決するための対策は個別文書として作成されている。

雇用者は、対策を策定することにより、職場における暴力やいじめの解消に積極的に取り組んでいることを証明することが可能である。対策には、組織の見解、組織とスタッフの関係、組織文化の中で従業員がどのように働くことが期待されているのかが明記されていなければならない。正しい行動と正しくない行動についても明記されていなければならない。対策は、暴力といじめが健康と安全に影響を及ぼす組織レベルの問題であるという認識に基づいたものでなければならない。

暴力といじめを管理・防止するための対策や行動規範については、その内容と同様に、これらを策定して実施するプロセスも重要である。この種の対策を成功に導くためには、組織内で協力して策定され、実施に移されることが不可欠である。主要なワーキンググループが対策の調整および策定に直接携わることにより、当事者は対策およびその実施に自信をもつようになる。ワーキンググループは、雇用者、従業員、安全衛生委員会の代表者、人事担当者、労働組合の代表者によって構成される。ワーキンググループは、対策を策定するプロセスで幅広い視野に立った見解が必要な場合、外部の専門家の協力を得ることも可能である。

暴力といじめに対する管理・防止対策およびガイドラインが目指している目標・目的は多くの点で共通しているが、種々の関係者の役割と責務、手順等については、国家間ならびに組織間で若干異なっている。個々の組織の文化と活動パターンを反映した

対策を策定することが重要である。対策に含まれるべき事項を以下に列挙したが、実際には、組織独自の内容を取り入れなければならない。対策には、次の事項が明確に示されていなければならない：問題に積極的に対処する意思、問題についての定義と事実、関係する法律と規定、各種関係者の責任と義務、申告制度、特殊な事例に対処するために適した手順（略式制度、公式な訴状）、暴力といじめを防止するための明確な指針と手段、被害者に対する支援とリハビリテーションの方法。

暴力といじめをなくすための対策および指針には、以下の事項を含めなければならない：

- ・暴力、いじめ、ハラスメントの全面禁止についての経営者の明確な表明
- ・暴力といじめの説明（暴力といじめを示す具体的な行動および望ましい行動も含む）
- ・暴力といじめに関する法律および／またはその他の規定、懲戒手順、制裁措置
- ・経営者およびその他の関係者（ライン責任者／監督者、被害者、同僚、労働衛生管理サービス、労働安全管理委員会の代表者、労働安全衛生管理当局、労働組合）の責任、義務、役割
- ・組織における暴力といじめをなくすための手順：
  - 苦情／申告手順
  - 職場におけるいじめの事例への対処および問題の解決
- ・いじめの被害者、いじめの目撃者、加害者、監督者に対する明確な指示。暴力行為を振う可能性のある顧客への対応方法、誰かが暴力的あるいは攻撃的な行動を起こした場合の対応方法、誰かが従業員を攻撃した場合の対応方法。
- ・関係者（被害者、加害者）が利用可能な支援制度（組織のリハビリテーションプログラムを含む）についての情報
- ・組織における暴力やいじめを防止するための手段
- ・対策を監視して評価するための手段
- ・（組織における）担当者の詳細情報

通常、対策等の文書には、職場のいじめの原因や前例について言及したセクションが含まれている。

職場における暴力といじめを防止・軽減するための取り組みを成功に導くためには、

職場環境における暴力といじめのリスクを軽減するための予備対策と活動（物理的労働環境と精神的労働環境の改善、安全装置の整備、職場の雰囲気向上、組織文化、リーダーシップの実践）が必要である。リハビリテーションプログラムには、個人に対する支援、カウンセリングおよび／または治療が含まれるが、組織が被害者の復帰を可能にする支援的環境を整備することも重要である。

## 対策の実施

組織で働く全従業員は、職場における暴力といじめを管理するための対策を組織が策定して積極的に推進していることを知っていなければならない。ワーキンググループは、対策に関する情報が首尾よく全員に伝達される方法について検討しなければならない。対策の実施に際しては、全スタッフが対策の実施についての基本的な訓練を受けていなければならない。訓練には以下の内容を含めなければならない：定義；原因と結果に関する情報およびいじめのプロセスがエスカレートする性質のものであること；暴力といじめに関する法律とその他の規定；対策と指針の説明。さらに、経営者と監督者はいじめを認識し、責任ある態度と合法的な方法で全事例を取り扱うことができるように研修を受けておかななければならない。対策の実施状況と有効性については、体系的な方法で監視および評価されなければならない。いじめの全事例について追跡調査を行い、対策を定期的（例：毎年）に評価することがベストプラクティスである。評価の結果に基づき、必要に応じてさらなる対策を策定しなければならない。

European framework for psychosocial risk management (PRIMA-FE：心理社会的リスク管理のための欧州フレームワーク) は、European Commission's 6<sup>th</sup> Framework Programme (欧州委員会の第 6 フレームワークプログラム) から財政支援を受けて策定された。PRIMA-FE コンソーシアムは、ノッティンガム大学の Institute of Work, Health & Organisations (I-WHO; 労働・衛生および組織研究所) の指導のもとに結成された。I-WHO に参加しているのは以下の研究機構である：ドイツの Federal Institute of Occupational Safety & Health (BAuA；連邦労働安全衛生研究所)、イタリアの National Institute for Occupational Safety & Prevention (ISPESL；国立労働安全衛生研究所)、オランダの TNO Quality of Life-Work & Employment (TNO 生活・労働・雇用の質に関する調査機構)、ポーランドの Central Institute for Labour Protection (CIOP`-PIB：労働保護中央研究所)、

フィンランドの Finnish Institute of Occupational Health (FIOH; フィンランド労働衛生研究所)。コンソーシアムは、以下の主要組織の諮問委員会からの支援も受けている：WHO、ILO、DG Employment & Social Affairs（雇用・社会問題総局）、DG SANCO（欧州委員会保健・消費者保護総局）、International Commission on Occupational Health（労働衛生に関する国際委員会）、European Agency for Safety & Health at Work（欧州安全衛生機構）、European Foundation for the Improvement of Living & Working Conditions（生活環境と職場環境を改善するための欧州財団）、BUSINES EUROPE、ETUC、ETUI、ETUI-REHS、UEAPME、CEEP、UNIZO。

PRIMA-FE は、EU 域内において、国家レベルおよび企業レベルで対策と活動を推進するためのフレームワークを提供することを目指している。最近の EU データでは、労働者の健康に対する心理社会的リスクや職業性ストレスの増大、職場における暴力、ハラスメント、いじめ等の問題の深刻化が指摘されているため、このようなフレームワークに対するニーズが非常に高まっている。

PRIMA-EF に関する詳細情報については、以下のサイトにアクセスして頂きたい：

[www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)