

ワーク・エンゲイジメント向上を実現するためのアプローチ ～人事部門の高度化に向けて～

Study of Improving Employee Engagement: Encourage Human Resource Transformation

(2018年3月31日受理)

小 出 琢 磨

Takuma Koide

Key words : 働き方改革, ワークエンゲイジメント, 人事部門の高度化, アセスメント, 多様性

1. 本稿の背景と目的

1.1. 研究の背景

近年、内閣と厚生労働省が推し進める働き方改革実現会議では、働き方改革を「働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土も含めて変えようとするもの。働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにする」と定義する¹。

働き方改革の目的は、生産性の向上であるといわれる²が、「働き方改革」に対応する企業の取組みは多様であり、企業が何をすればいいのかについては、わかりにくい(小出, 2017b)。

実際、国が2015年に開設した「働き方・休み方改善ポータルサイト」の事例を見ても、その多くは、単なる「人事規定の整備と実行」や「ITの導入」といったものが多くなっており、企業の成長に向けた取組みとなっているものは多くはない。

本稿は、働き方改革における企業の取り組む方向性として、ワーク・エンゲイジメントを提示し、その推進主体である人事部門の重要性を指摘した小出(2017b)の「働き方改革に向けた人事部門の取組み」の続編である。

小出(2017b)は、前編で、働き方改革の目的を「(1)従業員の仕事への意欲向上と(2)生産性の向上に分解でき、その結果、企業業績に寄与する」とする(p. 2)。そ

して、働き方改革の究極の目的をワーク・エンゲイジメント向上による業績向上であることを提示し、「ワーク・エンゲイジメント」の重要性を結論付けている。

ワーク・エンゲイジメントとは、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、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」(Schaufeliら, 2002)である。ワーク・エンゲイジメントを企業内で実現することにより、従業員は、仕事への意欲向上と生産性向上の両方を達成することができる。

そして、このワーク・エンゲイジメントを企業内で育むには、人事部門が活躍する必要があることは、いうまでもない。

しかしながら、従業員の仕事への意欲向上と生産性向上の両方を達成することは容易ではないため、小出(2009;2017a)も言うように、「現状の人事部門のレベルで対応することは難しい。人事部門を高度化しつつ、働き方改革を進めていく必要がある」のである(小出, 2017a, p. 6)。

このような人事部門の高度化の必要性は、従来から問われているものの、企業の実態調査によると、経営や人事部門は、人事部門の高度化を目指したいが現状は程遠

¹働き方改革実現会議, 2017b, p. 3. 更に、働く人の視点に立った課題を明らかにし、課題を解決するための9つのテーマと18の対応策を設定する。詳しくは、小出(2017)を参照のこと。

²働き方改革実現会議, 2017b, p. 3

い状態となっている（小出, 2009; 2017a）。

このような状況に対して、小出（2017a）は、人事単独での変革はなかなか難しいことを指摘し、グローバル人材育成が最後のチャンスと論じる。

いいかえると、現状の人事部門は、業務オペレーション中心³であるため、ビジネス上の目的なしに、いくら経営や人事部門が人事部門の高度化を目指したいとしても、経営全体としては、必要性は高くないといえるということである（小出, 2009; 2017a）。

ということは、経営で重要なビジネスの推進の際に人事部門が不可欠で、それがいままでの人事部門のレベルでなく、高度化された人事部門でないと実現が不可欠である状況下では、企業にとって、人事部門の高度化をせざるを得ないのではないだろうか。

すなわち、人事部門大きく変革するためには、企業がグローバル化を目指すといった高いビジネス上の目標が求められるということである。企業の経営にとっては、ビジネスの国際化を推進させることが第一であり、ここでは、人事部門がビジネスに貢献する必要がある。そのため、業務オペレーション中心の人事部門から大きく変革する必要があるのである。

具体的に、小出（2017a）は、「日本企業のグローバル化が進むほど、そのため、人事部の機能を役割分担する必要が増すということである。このことは、グローバル人材育成に取り組むということは、グループ経営において人事部門がどのように経営に貢献するかを再考するタイミングであることを意味しており、これまでの人事部門の役割分担のままの高度化には、限界があることを示している。本研究からは、企業が真に人事部門の高度化を図る場合、理論的にも実践的にもグローバル人材育成の実現を目指すこの機会を逃すべきでないという示唆を導くことができる。」とのべる（p. 13）。

人事部門を高度化させる企業のきっかけとしての具体例として、グローバル化を目指すことを提示したが、グローバル化を目指すということは、どういうことだろうか。キーワードとしては、「多様性」を導くことができる。つまり、グローバル化やダイバーシティといっ

た企業における課題に対しては、従来のマネジメントスタイルでは機能していかないということである。そこでは、企業に多様性に対する対応が求められる。

多様性に対する企業の一例として、小出・城戸ら（2017c）は、ダイバーシティを用いて、以下のように主張する。ダイバーシティとは、組織内において年齢や性別といった可視的にわかる人材の特性や、知識・経験、価値観といった目に見えにくい特性に多様性がある編成をすることを指している。女性の活躍を推進するなどは、その一例である。しかし、単に組織内の多様性を高めるだけでなく、それをうまく融合して高い成果をあげることが重要になる。とくに、多様性や異質性は、創造性や革新を生み出す源泉とみなされる。その意味で、個人の差異性に着目してそれを融合し成果につなげるダイバーシティ・マネジメントは、今の時代のミドルの重要な要件といえよう。

このグローバル化やダイバーシティといった企業の多様性に対する課題への対応こそが、人事部門に求められているものであり、そのためには、人事部門は、高度化を図る必要があるというのが本稿のスタンスである。

本稿の目的は、以下の通りである。まず、「ワーク・エンゲイジメント向上を実現するためのアプローチ」を具体的には、どのように実施すべきであるかを具体的に提示することである。概念だけでなく、実際のケースを用いて示していく。次に、人事部門の高度化が必要であるかを検証し、さらに、人事部門の高度化に向けた方向性を提示することである。

研究方法としては、目的を踏まえて、まず、先行研究で、ワーク・エンゲイジメントの重要性を提示するために、働き方改革の研究をレビューする。次に、人事部門の高度化に関する先行研究レビューを行い、そのうえで、ワーク・エンゲイジメントを向上させる具体的なアプローチを詳細に提示し、人事部門の高度化に対応するものであるかを検証していく

なお、ワーク・エンゲイジメントのレビュー論文は、「ワーク・エンゲイジメントに注目した自助と互助」（島津, 2010）と小出（2017b）とし、人事部門の高度化に関

³企業の実態調査では、人事部門のレベルを1から5までの段階にしている。簡単にいうと、レベル1は、業務オペレーション中心

であり、レベル5は、経営に貢献するレベルである。詳しくは、小出（2009; 2017b）を参照のこと。

しては、小出（2009, 2017a）とする。

2. 先行研究

先行研究は、①働き方改革、②人事部門の高度化についてである。

2.1. 働き方改革

●働き方改革の問題点

背景でも提示したように、「働き方改革の目的は、生産性の向上であるといわれるが、「働き方改革」に対応する企業の取組みは多様であり、企業が何をすればいいのかについては、わかりにくい。

具体的には、国が2015年に開設した「働き方・休み方改善ポータルサイト」の事例を見ても、その多くは、単なる「人事規定の整備と実行」や「ITの導入」といったものが多く、企業の成長に対しての取組みとなっているようなものは多くない。」のである（小出, 2017b, p. 1）。

●働き方改革で従来提示されている3分類

「佐藤(2010)は、企業や職場の管理職によるWLB支援の内容を、3つの取り組みに分けて示している。建物に捉えた場合に1階部分は「従業員の「時間制約」を前提とした仕事管理、働き方の実現、職場成員の人材育成や円滑なコミュニケーション」、2階部分は「WLB支援のための両立支援制度の導入と制度を利用できる職場づくり」であり、土台部分は「多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場風土への改革」である(佐藤, 2010, p. 27)。しかし、企業が行うWLB施策は2階層、即ち人事制度の導入のみに取り組むケースが多く、それでは効果が不十分であると指摘する(佐藤, 2010, p. 28)。

このことは、施策の組合せが数多く存在し、多様なアプローチが存在することを示している。さらにいうと、企業が行うアプローチは、企業の状況一例えば、マインド面の低さや新しい事項に対する拒否反応等によってさらに複雑性を増すことを示唆する。」(小出, 2017b, p. 3)

●働き方改革の3パターン

従来の働き方改革の分類に対して、小出（2017b）は新たな分類を提示する。1つめは人事の割り方を変えることであり、労務管理（残業時間削減奨励等）や人事制度（フレックス勤務体系等）の変更・導入である。2つめは仕事の削減であり、無駄な業務（社内決裁手続き等）の廃止である。3つめは仕事のやり方の変更であり、業務遂行の基礎力（PDCA等）向上や業務の刷新やIT化である。小出（2017b）の分類では、従来の働き方改革には含まれていない、業務遂行の基礎力向上や業務の刷新・IT化が含まれている。このような大幅な変更がないと、働き方の大胆な改善は望めない。

更に、働き方改革の目的は3階層で考えることできる（小出, 2017b, p. 6）。「第1階層は、残業時間削減などの施策の結果である。これは、先行研究でいう仕事への意欲向上である。しかし、個によりすぎると、競争力の低下が懸念される。第2階層目は、施策を通じた生産性の向上である。この施策は、行き過ぎると従業員の意欲の低下が懸念される。最上位の3階層目の目的が、ワーク・エンゲイジメント向上で、組織が個の満足を高めるべく、多様性を追求しながら、業績を追求するというのである。」

●なぜ、ワーク・エンゲイジメントが重要か

なぜ、ワーク・エンゲイジメントが重要であるかについて、先行研究では、「従業員の意欲向上に貢献するワーク・エンゲイジメントについても、企業業績の関係が述べられ、Schaufeliら(2012)は、従業員のワーク・エンゲイジメントが高い場合は、企業業績にプラス効果がある(p. 3, 47)」ことを示しており（小出, 2017b, p. 3）。

さらに、島津(2010)は、「ワーク・エンゲイジメント⁴は「活力」(vigo: 就業中の高い水準のエネルギーや心理的な回復力)、「熱意」(dedication: 仕事への強い関与、仕事の有意味感や誇り)、「没頭」(absorption: 仕事への集中と没頭)の3要素から構成された複合概念」であるとする(p. 21)。つまり、この概念は、「活動水準」と「仕事への態度・認知」という2軸で表現できるといこと

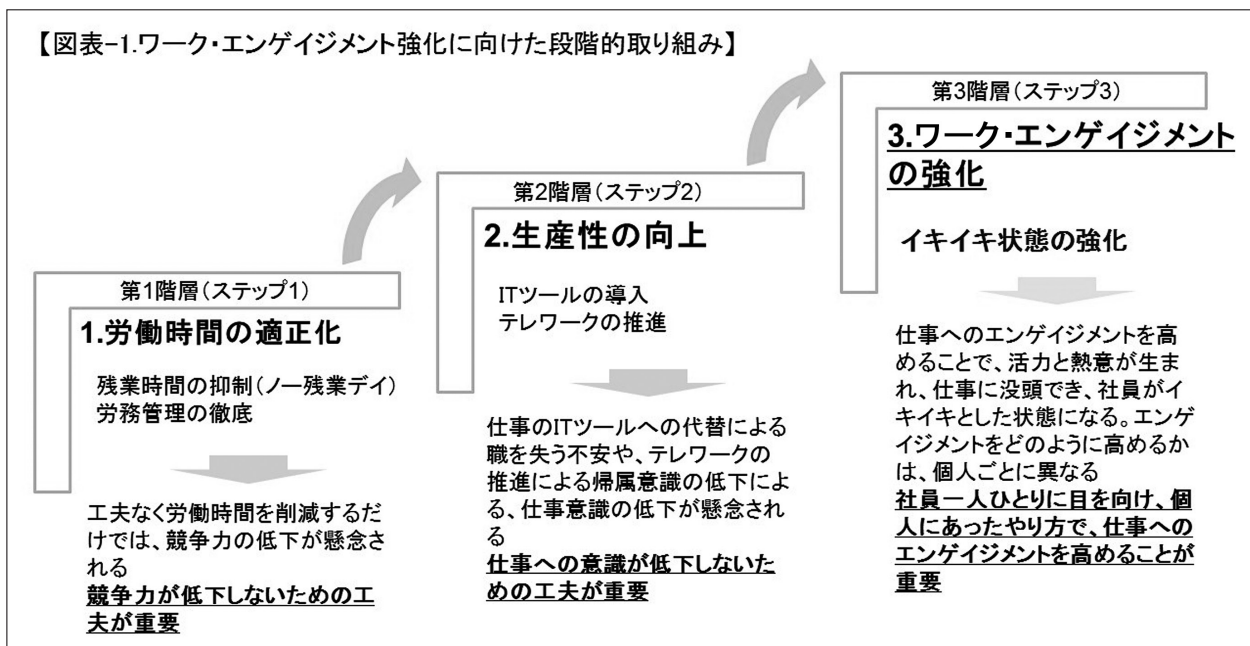
⁴島津(2010)は、ワーク・エンゲイジメントの高い人は、「仕事に誇り(やりがい)を感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て活

き活きとしている状態にある」とする。

で、仕事量という組織面と仕事への関与という個人面を両立させる考え方といえる。

ワーク・エンゲイジメントは経営分野の研究ではなく、心理学で論じられている研究である⁵が、「①仕事や個人の資源を規定要因とした研究実績の豊富さや、②個

人資源や組織資源が豊富なほど上昇することが、これまでの理論的研究から明らかにされている」ことから（島津, 2010, p24）, 経営領域での活用が可能」であるといえる⁶（小出, 2017b, p. 2）。



●ワーク・エンゲイジメント向上にむけて

働き方改革の究極の目的は、ワーク・エンゲイジメント向上による業績向上である(小出, 2017b, p. 6)。しかし、小出は、いきなりワーク・エンゲイジメントが高い状態に持っていくことは難しく、段階的なステップを踏む必要があるとする。ステップの1段目は、労働時間の適正化である。残業時間の抑制や労務管理の徹底を通じて、労働時間を適正化する。しかしただ労働時間を削減しただけでは、競争力の低下が懸念されるため、競争力が低下しないための工夫が必要である。ステップの2段目は、生産性の向上である。ITツールの導入やテレワークなど柔軟な働き方を導入することである。しかしこれらの施策を導入する際には、テレワークの推進による帰属意識

の低下が引き起こす仕事意識の低下が懸念される。仕事への意識が低下しないための工夫が重要となる。ステップの3段目は、ワーク・エンゲイジメントの強化である。従業員の「イキイキ状態」を強化する。従業員の仕事へのエンゲイジメントを高めることで、活力と熱意が生まれ、仕事に没頭でき、社員がイキイキとした状態になる。ワーク・エンゲイジメントをどのように高めるかは、個人ごとに異なるため、従業員一人ひとりに着目し、アセスメントを行った上で、個人にあったやり方で仕事へのエンゲイジメントを高めることが重要である。

2.2. 人事部門の高度化

人事部門の高度化については、経営人事や戦略人事を

⁵島津(2010)は、ワーク・エンゲイジメントに関する主要の実証研究は、ワーク・エンゲイジメントの規定要因やアウトカムを検討したもの、及びその他に分類されるとする。ワーク・エンゲイジメントの規定要因とは、仕事の資源と個人資源であり、アウトカム(結果要因)とは、心身の健康、仕事や組織に対するポジティブ

な態度、仕事のパフォーマンスであるとする。

⁶島津(2015)も『職場のポジティブメンタルヘルス』で、産業保険研究と経営研究がこれまで以上に緊密な連携を持つ必要性を唱え、同書では組織行動論との連携を試みている。

目指す必要性やその内容、更には、人事部門が果たすべき役割や、人事担当者が人材管理のプロとなるための要件といったものは、すでに提示されている（小出ら、2009）。

●戦略的人的資源管理(SHRM)とウルリッチ

提示されているものの一つは、戦略的人的資源管理(SHRM)論である。SHRMでは、「人材を開発し企業の競争優位性の構築につなげること（Barney, 1991 ; Lado & Wilson, 1994）や、戦略と適恰な人材管理のシステムや施策をつくること」を対象としている。また、ウルリッチ（1997）は、「戦略パートナー」、「変革推進者」等、HRMのプロフェッショナルの役割を提起している。ウルリッチら（2008）はさらにこれを発展させ、人材管理のプロの役割は、リーダーや社員を支援して組織能力を構築することと主張するとともに、人事のリーダーとしてラインマネジャー、経営者、企画等の管理部門、社員といった人たちとの関係を調整する役割も付加している。

しかし、SHRMにおいては、人事部門がSHRMの推進母体という前提に立っており、どういった人事部門の体制で、またそれを実施する人事担当者の能力や育成についてはSHRM論では扱われていない。この点、ウルリッチは、人事部門や人材管理のプロとしての役割を提示している。しかし、それは総花的な役割の提示という感が強く、具体的にそれをどう実施するのか、といったところはわからない。これまでのものには、人事部門としてどういった体制で何をするのか、そのためにどういった手順を踏むべきか、といった人事部門を対象とした議論がなかったといえよう。ここに踏み込まないと、SHRMやウルリッチの言う新たな人材管理も実現しないであろう。（小出・城戸ら、2009, p. 36）

●高度化に向けて何をすべきか

人工知能（AI）とビッグデータ分析の進化を背景に、米国をはじめ海外では、人事評価制度やその運用について大きく変わろうとしている（福原・徳岡、2016）。

こういったことを背景に、小出（2009;2017a）は、経営

における人事部門の重要性と現状のパフォーマンスレベルについて、人事部門は経営側から求められているレベルにないとする。そのうえで、人事部門を高度化する必要があることを論じ、少なくともデータ活用ができる必要性があるとする。

データ活用とは、例えば、労働時間の見える化である。「労働時間や生産性の見える化が行われると、経営上の問題点が浮き彫りになり、対応が可能となる」。そこでは、経営に貢献する人事部門の姿を見ることができ（小出、2017a, p. 4）。

更に、小出・城戸ら（2009）は、従来の人事から脱皮した人事部の進化系として、人事部門のあるべき姿を提示する。一方で、人事機能の効率化を図りつつ、他方で価値の送り手としてまた戦略に貢献する人事としての高機能化を追求すべきという考えの具現化である。これは、設計原理として効率化と高機能化という異なるロジックを共存させる考え方ともいえる。

異なるロジックを共存させることは、現実には難しいことであるが、小出・城戸ら（2009）は、これを実現する人事部の体制として提案する。具体的には、人事部門のうち、COE（センター・オブ・エキスパート）という役割が、高度な人事の専門サービスを提供するとともに、事業の戦略推進に積極的に貢献するBP（ビジネス・パートナー）を設け現場の人材に関するゼネラルなニーズを満たす。そして、これらの活動を人事の最高責任者であるCHO（チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー）が経営者との連携のもと統合するという体制である⁷（p. 51）。

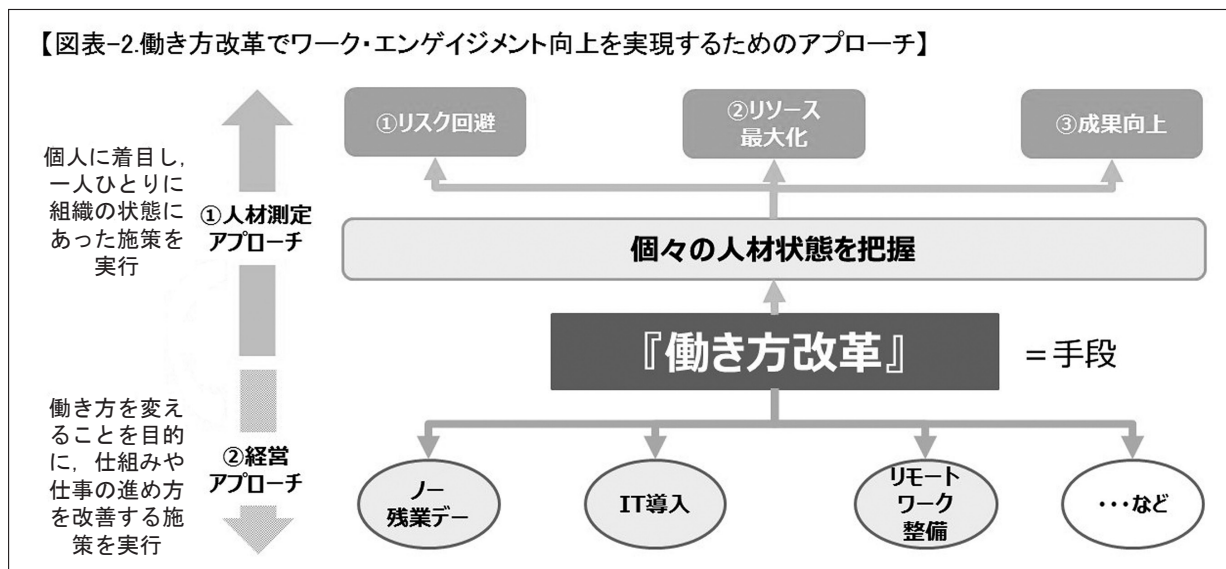
この体制には、SSC（Shared Service Center）が含まれる。SSCは、グループもしくはグローバルで集約化可能なオペレーション業務を、低コストで遂行する役割を担う。「SSCメンバーの多くは、低コストのオペレーターが占めるが、マネジャーはオペレーション業務から得られるデータを分析し、更なる効率化を提案し推進することが求められる」のである。（小出ら、2009, p. 48）すなわち、SSCという業務オペレーションを担う役割にいてさえ、データの活用は、必須であるということである。

⁷但し、「今回提示したのは一つのモデルであり、業種や会社の発展段階等により違いは出てくる」としている（p. 51）。

3. ワーク・エンゲイジメントを向上させるアプローチ

前編で、小出（2017）は、ビジネスの現場の状態を把握することが重要であると指摘する。

具体的には、「働き方改革を目的として施策を検討するのではなく、手段と位置付ける。何を目的・目標とするかは、組織の状態によって決定する。その際、ワーク・エンゲイジメント研究で培ったアセスメント成果を用いる」ということである（小出, 2017b, p. 6）。



この働き方改革におけるワーク・エンゲイジメント向上を実現するためのアプローチイメージ（図表-2）で示す。ここで、重要なのは、②経営アプローチでなく、①人材測定アプローチでない、働き方改革としては、効果がないということである。効果がないというのは、働き方改革の目的である。向上に寄与せず、企業の業績の向上に寄与しないということである。

従来、人事部門が行っているアプローチは、②の経営アプローチである。これは、『働き方改革』すること自体を目的としたアプローチである。具体的には、「ノー残業デー」を実施したり、「IT導入」を実施し勤怠管理をしたりする。また、「リモートワーク整備」を行い、働く環境を整備する。

これは、企業の課題が中期経営計画等で明らかになった際、その課題を人事部門の目標とする際に起きうることである。

働き方改革は、強力的に推進されるものの、一方的なアプローチとなるため、そもそも「何のために働き方改革を行っているのか」や「現場のビジネス状況を加味した改革となっていない」といった批判が出やすい。

一方、働き方改革におけるワーク・エンゲイジメントの向上のためのあるべきアプローチとしては、①人材測定アプローチが望ましい。

働き方改革は組織の状態によって取り組む内容が異なるため、まず、個々の人材状態を詳細に把握することが重要となる。この現状把握は、業務プロセス、組織体制、従業員のスキルや能力などのアセスメントによって行われる。

次に、アセスメントの結果に基づいて施策を定義する。施策には、目標が必要となる。そして、働き方改革で目指す目標は、組織の状況によって、異なってくる。目標となる施策は、「リスク回避」のための施策、「リソースを最大化」させる施策、「成果向上」に向けた施策といったものが考えられる。このアプローチの場合、働き方改革の位置づけは、あくまで、組織の状況により目指す目標に対する「手段」としての位置づけとなる。

働き方改革の目的が明確になるだけでなく、その目的・目標が現場のビジネス状況を加味しているため、実行しやすい。さらに、付け加えると、組織の状態を把握して改革を実施するため、組織の一人ひとりにあった施策を

実行できる。

組織の一人ひとりにあった施策というのは、マネジメントを補足するものであり、例えば、チームや個人の成果を定義したうえでの教育・研修の実施やメンタルに関するリスクの高い人材の抽出と個別対応の実施、リソースを最大化させるための適正配置に伴う目標設定や教育などである。

ここで、①の人材測定アプローチのケースを出したい。具体的なケースで言うと、筆者が行った経営コンサルタントとして支援した某日用雑貨品メーカーの営業部門改革で、働き方を変えたケースである。ここでは、営業の業務のやり方そのものを変えた。まず、組織の状態を正しく把握するため、業務プロセス、組織体制や個人のスキルや能力等を綿密にアセスメントした。特に、ポイントとなったのが、人材のアセスメントであった。アセスメントの実施により、組織の状態を把握し、具体的な働き方改革の目的と施策を検討し、営業のやり方（業務）を変えた。さらには、しっかりとその業務がチームで確実に遂行できるやり方を定義すると共に、現場にあった教育を実施し変革を進めていった。

本事例でのポイントは、改革の施策を立てるために、まず詳細なアセスメントを行ったということである。そのアセスメントは、一人ひとりの構成員の状態を把握するものであり、これにより、詳細な改革の方向性を設定することができるとともに、スムーズに改革を導入することが可能となった。

4. まとめと検討

ワーク・エンゲイジメント向上させるアプローチとは、「働き方改革を目的として施策を検討するのではなく、手段と位置付ける。何を目的・目標とするかは、組織の状態によって決定する。その際、ワーク・エンゲイジメント研究で培ったアセスメント成果を用いる」（小出, 2017b, p. 6）であった。

このアプローチでは、個々の人材の状態を把握するために、①組織の状態や②従業員一人ひとりの状態につい

て、アセスメントを行う。つまり、データによる見える化が課題ということである。

①組織の状態というのは、組織別の売上と人件費・労働時間で比較した生産性の状況や要員の構造に関する状況である。また、人事制度の評価結果なのによっても、組織の状況を把握する。

また、②従業員のアセスメントは、一人ひとりのコンピテンシーやスキルを把握する。注意が必要なのは、把握したデータで、個人の評価に用いることがないようにすることである。あくまで、組織の状況の把握と従業員の育成、さらには、組織の強化に用いるものである。

このような働き方改革に向けた人材測定アプローチの実現には、データの活用が必須であり、そのためには、人事部門の高度化が必要となる。

人事部門の高度化に向けては、「データの活用」とともに、既出の通り、「多様性」の対応をあげたい。働き方改革をはじめ、グローバル化やダイバーシティといった企業の多様性に対する課題への対応こそが、人事部門に求められている。

企業が「多様性」に対応するには、マネジメントにおける抜本的な考え方の変革が必要となる。つまり、人事部門の高度化だけでなく、マネジメントにも抜本的な考え方の変革が求められているということである（小出, 2009 ; 2017a）。

「多様性や異質性は、創造性や革新を生み出す源泉とみなされる。その意味で、個人の差異性に着目してそれを融合し成果につなげる」といったマネジメント⁸、すなわち、個人に対する個別の対応とそれを組織が統合化していくといったことを両立していく、組織の力が必要であるということである。

<参考文献>

- 福原正大・/徳岡晃一郎 (2016)『人工知能×ビッグデータが「人事」を変える』朝日新聞出版。
小出琢磨・城戸康彰・石山恒貴・須東朋広(2009)「人事部門の進化:価値の送り手としての人事部門への転

⁸小出・城戸ら (2017c) は、ミドルマネジメントに必要な役割として、従来のマネジメントを進化させ、「人材育成の個性」の実

現ささせるべきであるとする。詳しくは、小出・城戸ら (2017c) を参照のこと。

換』『産業能率大学紀要』 Vol. 29, No. 2, 35-52.

小出琢磨(2017a)「グローバル人材育成に向けた人事部門の役割～組織能力向上を見据えて～」『中国学園紀要』 vol. 15, 293-305.

小出琢磨(2017b)「働き方改革に向けた人事部門の取り組み」『経営行動科学学会』第20回年次大会, 総6頁.

小出琢磨・城戸康彰・内田智之。山口雄節(2017c)「人材育成の個別性～企業の人材育成実態調査より～」『人材育成学会』第15回年次大会, 総6頁.

守島基博(2010)『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社.

佐藤博樹・武石恵美子編(2008)『人を活かす企業が伸びる:人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房.

佐藤博樹(2010)「なぜワーク・ライフ・バランスが必要なのか」佐藤博樹・武石恵美子『職場のワーク・ライフ・バランス』日経新書.

佐藤博樹(2011)「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」佐藤博樹・武石恵美子『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房, pp. 1-27.

シャウフェリ, W., B. ・ダイクストラ, P. ・島津明人訳・佐藤美奈子訳(2012)『ワーク・エンゲイジメント入門—メンタルヘルスの新しいコンセプト』星和書店.

島津明人(2010)「ワーク・エンゲイジメントに注目した自助と互助」『総合病院精神医学』 vol. 22, no. 1, 20-26.