

これから始める

# 職場環境改善

～スタートのための手引～



独立行政法人 労働者健康安全機構



厚生労働省





# はじめに

ストレスチェック制度の目的はメンタルヘルス不調の未然防止（一次予防）です。ストレスチェックの結果を集団分析し、これを活用して職場環境改善を行うことは、努力義務となっています。

職場環境改善には、労働者の心理的ストレスを軽減する効果、生産性を向上させる効果があることが分かってきました。厚生労働省の第13次労働災害防止計画（計画期間：2018年度～2022年度）では、「ストレスチェック結果を集団分析し、その結果を活用した事業場の割合を60%以上にする」ことが目標として掲げられています。しかし、「職場環境改善は難しそうでハードルが高い。」という意見もしばしば耳にします。

本テキストは、職場環境改善をこれから始めようと思っているストレスチェックの実施者、実施事務従事者、産業保健スタッフ等の方々を対象に、ストレスチェックの実施から集団分析、職場環境改善をスタートするまでの具体的な手順に従って、その実施方法をご説明するものです。各ステップでの課題やそれに対する工夫をあげて分かりやすく例示する等、成功のための秘訣をご紹介します。

本テキストを活用して、多くの事業場で職場環境改善が実施されることを期待しています。

平成30年11月 労働者健康安全機構

本テキストの一部は、平成27-29年度厚生労働科学研究費労働安全衛生総合研究費「ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究」の成果を活用しています。

本テキストの作成にあたり以下の著者および助言者の協力を得ました。

小田切優子（東京医科大学）

川上憲人、渡辺和広、小林由佳、今村幸太郎（東京大学大学院医学系研究科）

吉川 徹（労働安全衛生総合研究所）

吉川悦子（日本赤十字看護大学）

堤 明純、井上彰臣、島津明人（北里大学）

廣 尚典（産業医科大学）

中辻めぐみ（社会保険労務士法人中村・中辻事務所）

# 目次

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| はじめに .....                                  | 2  |
| I. 職場環境改善の有効性について .....                     | 4  |
| 1. 職場環境改善は根拠のある活動です .....                   | 4  |
| 2. ストレスチェック制度においても職場環境改善がストレスの改善に有効です ...   | 4  |
| 3. 職場環境改善は生産性の向上にも効果があります .....             | 4  |
| II. ストレスチェック制度で職場環境改善をどうはじめるか .....         | 5  |
| 1. ストレスチェック制度における職場環境改善の位置づけ .....          | 5  |
| 2. 改善主導型別にみた職場環境改善の3つの方式 .....              | 7  |
| コラム：ポジティブなメンタルヘルスのための職場環境改善 .....           | 8  |
| 3. 職場環境改善に向けたPDCAサイクルの各ステップでの実施事項 .....     | 9  |
| 【Plan：計画、実施前準備】 .....                       | 9  |
| 【Do：実施】 .....                               | 10 |
| 【Check：評価 Act：改善】 .....                     | 18 |
| 4. 職場環境改善を成功させる秘訣 .....                     | 19 |
| III. 職場環境改善の実施モデル：改善主導別 職場環境改善フローチャート ..... | 21 |
| 1. 経営層主導型の職場環境改善の流れ（例） .....                | 21 |
| 2. 管理監督者主導型の職場環境改善の流れ（例） .....              | 22 |
| 3. 従業員参加型職場環境改善の流れ（例） .....                 | 23 |
| IV. 具体的な取組事例 .....                          | 24 |
| コラム：従業員参加型職場環境改善 .....                      | 27 |
| V. 便利な資料情報 .....                            | 29 |

# I

## 職場環境改善の有効性について

### 1 職場環境改善は根拠のある活動です

職場環境改善を行うことによって、仕事のストレス要因や健康状態が改善したり、あるいは生産性が向上したりすることが国内外の多くの研究によって報告されています。これらの研究から共通して言えることは、効果的なストレス対策を行うためには、個人向けのストレス対策だけではなく、職場環境改善のように組織的なストレス対策を組み合わせる行うことが必要であるということです。

### 2 ストレスチェック制度においても職場環境改善がストレスの改善に有効です

ストレスチェック制度を受けた労働者を追跡した研究でも、職場環境改善の有用性が示されており、職場環境改善を経験した労働者のうち約6割が自分たちのストレスを減らすのに「有用だった」と回答していました。ストレスチェックとその後の職場環境改善を経験した労働者は、ストレスチェック制度が実施されなかった事業場の労働者と比較して心理的ストレス反応が改善していました。ストレスチェックの集団分析を活用して職場環境改善を行ったことで、メンタルヘルス不調の発生が減少した企業もあります。ストレスチェック制度を効果的に活用するためには、単にストレスチェックの個人結果を返却するだけで終わるのではなく、ストレスチェックの集団分析結果に基づく職場環境改善を実施することが大切です。

### 3 職場環境改善は生産性の向上にも効果があります

職場環境改善を実施した生産ラインでは、従業員自身が自己評価した仕事のパフォーマンスが改善していたという研究があります。また職場環境改善の取組は、生産性の向上にも効果があります。職場環境改善のメリット（費用便益）を検討した研究では、職場環境改善の実施にかかる費用が1人当たり7,660円なのに対し、実施の結果生産性が向上して得られる利益が1人当たり15,200円と、費用便益が約2倍と見積もられています。ストレスチェック制度における職場環境改善の実施は、労働者のメンタルヘルスの改善と生産性の向上の両方に効果が期待できる活動です。

# I

# II

# III

# IV

# V

## Ⅱ

## ストレスチェック制度で職場環境改善をどうはじめるか

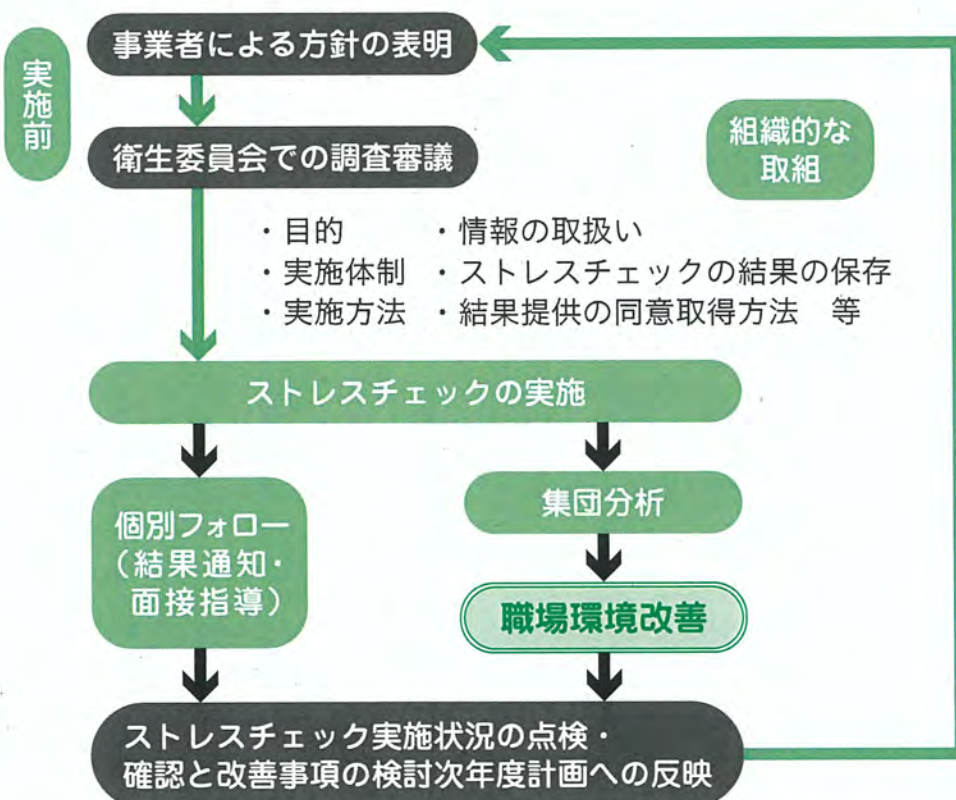
### 1 ストレスチェック制度における職場環境改善の位置づけ

ストレスチェック制度は、定期的に労働者のストレスの状況について検査を行い、① 本人にその結果を通知して自らのストレスの状況について気付きを促し、個人のメンタルヘルス不調のリスクを低減させること② 検査結果を集団的に分析し、職場環境の改善につなげることによって、労働者がメンタルヘルス不調になることを未然に防止することを主な目的としています。

集団分析と職場環境改善は、制度の中では努力義務とされていますが、制度の目的を果たすための重要な手段です。

ストレスチェック制度の一連の流れを図に示しました。ストレスチェック制度は、「実施前の準備（事業者による方針の表明、衛生委員会での調査審議）」、「ストレスチェックの実施」、「個別フォローと集団分析」、「全体の評価」の順で進めましょう（図1）。

#### ストレスチェック制度の流れ



厚生労働省：ストレスチェック等の職場におけるメンタルヘルス対策・過重労働対策等 資料より一部改変引用

図1. ストレスチェック制度の流れ

ストレスチェック制度を利用した職場環境改善を行うには、PDCAサイクルの各ステップで職場環境改善の取組も視野に入れて検討する必要があるため、各ステップで検討する事項を整理しました(表1)。

表1 PDCAサイクルの各ステップと職場環境改善に関する検討事項

| PDCA     | 内容                                                  |
|----------|-----------------------------------------------------|
| Plan 計画  | ストレスチェックの集団分析と、その結果に基づく職場環境改善についての方針作成<br>実施計画のデザイン |
| Do 実行    | (1)ストレスチェックの実施                                      |
|          | (2)集団分析                                             |
|          | (3)職場報告 事業者向け                                       |
|          | (4)職場報告 職場向け                                        |
|          | (5)職場環境改善                                           |
| Check 評価 | 参加者の意見等プロセス評価 各指標の変化の評価                             |
| Act 改善   | 次年度以降の実施手順、方法の見直し                                   |

うまく活動をスタートし、効果的な職場環境改善に取り組み、その活動を継続していく秘訣には以下のようなものがあります。

#### これが成功の秘訣

- ▶ 経営層の理解とリーダーシップ
- ▶ 事業場にすでにある取組を活用
- ▶ 分かりやすい言葉や例で説明
- ▶ 情報量は最小限に
- ▶ 職場の良い点に目を向ける
- ▶ 職場内外の支援者がフォロー
- ▶ 結果だけでなく活動の過程を重視

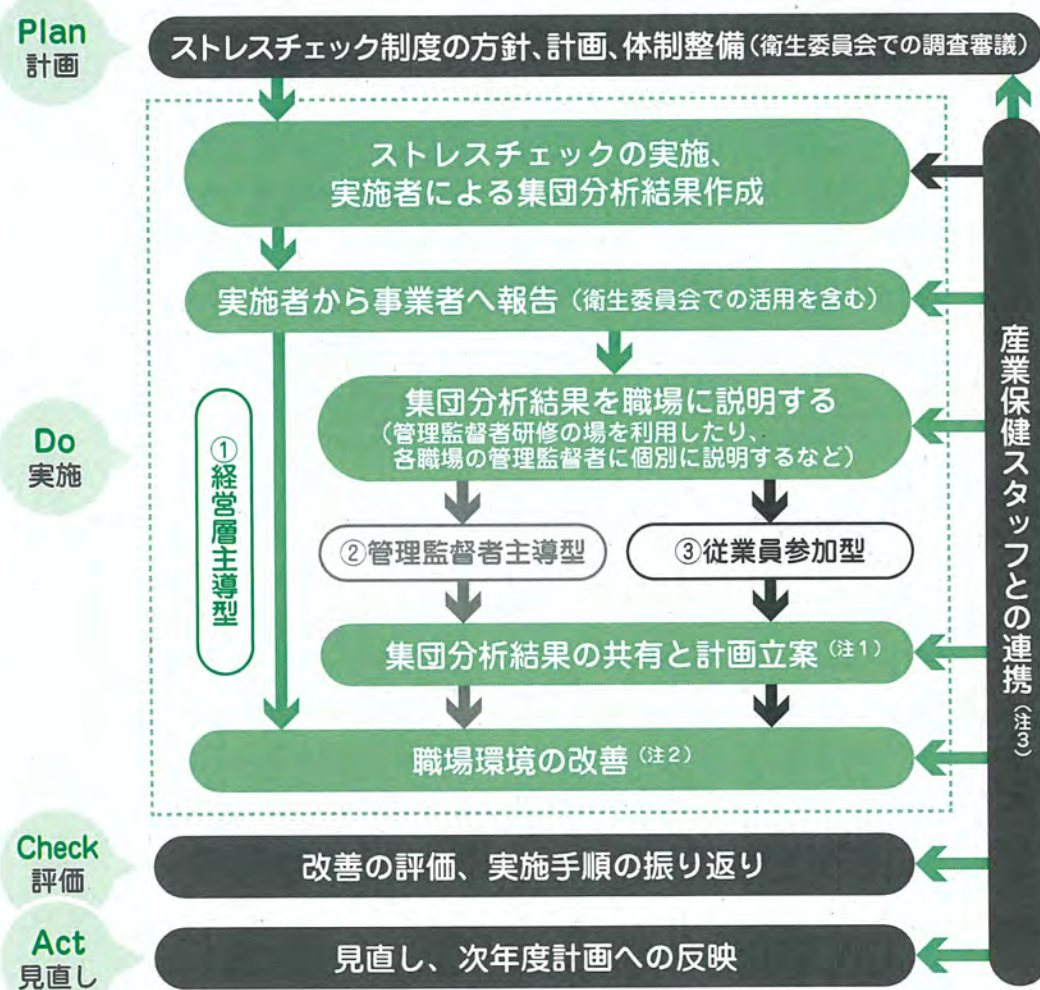


ではここからは実際に、PDCAの各ステップで何をすると良いのか考えていきます。

## 2 改善主導型別にみた職場環境改善の3つの方式

職場環境改善の計画立案を誰が中心となっていくか（改善主導型）によって、ストレスチェック制度における職場環境改善は、① 経営層主導型、② 管理監督者主導型、③ 従業員参加型に大きく分けられます（図2）。この3つが職場環境改善の全てではありませんが、事業場で職場環境改善をはじめようとする時、どの方式をとるのかから考えはじめると導入しやすいでしょう。

### 改善主導型別 職場環境改善へのつなげ方



<改善主導別>

① 経営層主導型 → ② 管理監督者主導型 → ③ 従業員参加型 →  
 ・高ストレス職場  
 ・手上げ式

①～③は重なるものもある

注1：分析結果の共有やこれによる討議が行われない場合もある

注2：ストレスチェックの集団分析結果を直接活用しないが職場環境改善に取り組む方法もある。（従業員参加型も含）

注3：産業保健スタッフや外部の専門家はPDCA全体あるいは各ステップでの連携、支援を行う

図2 改善主導型別職場環境改善へのつなげ方

I

II

III

IV

V

ストレスチェック制度で職場環境改善をどうはじめるか

## I それぞれの方式についてのメリットデメリット

|            | ① 経営層主導型                                 | ② 管理監督者主導型                                                                 | ③ 従業員参加型                                                       |
|------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 特徴         | 集団分析の結果をもとに、経営層が事業場全体としての対策を進める職場環境改善です。 | 部署ごとの集団分析結果をもとに、管理監督者が対策を進める職場環境改善です。                                      | 各部署で働く従業員が、対策の立案や計画の策定に主体的に参加する職場環境改善です。                       |
| 実施に向いている職場 | 課題が明確で、経営層が明確な方針を指示することができる場合。           | 課題が部署ごとで異なる場合。管理監督者が職場環境改善に取り組む意欲を持っている場合                                  | 問題を皆で解決しようという雰囲気がある部署。多忙すぎる部署、人間関係に明らかな問題がある部署では実施が難しい場合があります。 |
| メリット       | 労働時間削減、人員配置など事業場全体としての取組が必要な場合に有効です。     | 管理監督者の自主性を引き出し、部署ごとの特徴を反映した対策が実施できます。                                      | 従業員の意見を反映することにより、きめ細かい対策が実施できます。従業員同士のコミュニケーションも改善します。         |
| デメリット      | 部署ごとの業務内容や課題の特徴を反映した対策にならない場合があります。      | 管理監督者の権限を越えた対策は実施できません。管理監督者の独りよがりな対策にならないように工夫が必要です（産業保健スタッフ、従業員の意見を聞く等）。 | 従業員参加での意見交換会を開催する必要があります。対策は、部署内での改善に限定されます。                   |

## コラム

### ポジティブなメンタルヘルスのための職場環境改善

集団分析でストレスが高いと判断された部署に職場環境改善が必要と指示をすると、管理監督者から「これは悪い点をとってしまったことへのおしおきですか」と嫌がられることがあります。職場環境改善を効果的に進めるには、管理監督者に職場環境改善に前向きに取り組んでもらえるような工夫が必要です。

ある事業場では、職場環境改善の目的を「従業員がいきいきして活気のある職場づくりのため」と位置づけました。またこの方針をはっきりさせるために、ストレスチェックの名称を「いきいき元気度調査」と変えました。ストレスチェック制度を従業員と職場の活性化のための活動に活用することを明確にしたことで、職場環境改善に対する管理監督者の態度が前向きになりました。

「高ストレス職場なので改善が必要と言われても、これ以上改善のしようがない」とこぼす管理監督者もいます。担当者が、職場の強みを伸ばすことにも着目していいと伝えたところ、「それは良いヒントをもらった」と、職場環境改善に積極的に取り組むようになった例があります。この職場では、仕事の意義を感じることができる、職場のメンバーの仲がいいなど、職場が持っている「強み」をさらに伸ばそうとする活動が進められています。

従業員がいきいきして活気ある職場は、生産性にもよい影響があります。ストレスチェック制度をネガティブ面の対策とだけ考えずに、ポジティブに活用する方法を考えてみてはどうでしょうか？

### 3 職場環境改善に向けた PDCA サイクルの各ステップでの実施事項

どの方式でもPDCAに沿って実施することが有効です。ここではそれぞれのステップでの「具体的な実施内容」、「特に注意しておきたい手順」、「そのステップでの課題と解決の工夫」について述べます。

**P**  
lan

## 計画、実施前準備



### Point

#### 関係者間での合意形成

- ・衛生委員会や事業場の年間活動計画策定の場で、ストレスチェック実施に関する計画を策定するとともに、職場環境改善の目的・方針・推進体制について合意形成しましょう。

ストレスチェックの実施と、その結果に基づく職場環境改善の目的を確認します。その際、職場環境改善をすすめる部署について体制を整え、具体的な実施方法を決定していきます。

#### ① 事業者主体にかかわってもらいましょう。

事業者からの「ストレスチェック結果に基づく職場環境改善を実施する。」という方針表明は、労働者の心を動かします。労働安全衛生法で事業者には義務付けられたストレスチェックの実施に留まらず、職場環境改善にも事業者が主体的にかかわってもらい、ストレスチェック制度を労働者のメンタルヘルスに資する取組にしていきましょう。

#### ② 集団分析を実施するか決めましょう。 実施するならばその活用方針を確認しましょう。

ストレスチェックの結果を部署ごとに集計して、その結果を集団という単位で解釈することが集団分析です。例えば、部署単位での集計を行うと、仕事のコントロール度が良好な部署はどこか、仕事の量的負担が高く過重になっている部署はどこか等が分かります。職場の状況を把握し、その職場の情報を得ることにより、良好な職場からはその工夫を学べますし、過重な負担のある職場では対策を考えるきっかけにもなります。

集団分析は努力義務ですが、働きやすい職場をつくる、維持していく、あるいはもっと良くするためには、単にストレスチェックの実施で終わるのではなく、集団分析を実施し、その結果を職場環境改善に活用するようにしましょう。

#### ③ 集計をどの単位で行うのか、決めましょう

衛生委員会でストレスチェックの実施の手順について検討する際に、職場環境改善を視野に入れて、集計する単位についても考えましょう。その際、その構成が業務内容をうまく反映しているかどうか大切なポイントになります。

また、人数の少ない部署を扱う場合には、集計の前に当該部署メンバーの同意を得るようにするか等、結果の開示方法についてあらかじめ衛生委員会で審議しておきましょう。

I

II

III

IV

V

#### ④ 集計結果を開示する対象や方法について、決めましょう。

集計結果を開示する対象や方法について決めておきましょう。計画段階で決めておくことが望ましいですが、ストレスチェック実施後に検討して対応することも可能です。

| このステップでの課題やハードル、そして工夫の例には以下のようなものがあります。                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 課題やハードル                                                                                                                 | 工夫の例                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・対策の必要性や効果が明確でないと、職場環境改善の活動に対して事業者が難色を示します。</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・すでに行われている社内の取組（QC活動など）を利用したり、働き方改革や健康経営の視点を交えて説明したりして、事業者の理解を得ました。</li> <li>・企業理念や事業場の活動目標との接点を探し、なじみのある言葉で説明しました。</li> <li>・ストレスチェックの実施によって健康度の高い職場がわかったので、その職場の強みを社内で共有できることを伝えました。</li> <li>・メンタルヘルス不調の予防の取組の費用対効果の科学的根拠を紹介しました。</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・実施すべきは、義務付けられたストレスチェックだけであり、集団分析と職場環境改善は努力義務なので、やらなくても良いと考える傾向があります。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・産業保健スタッフと人事労務担当者が一緒に取り組み、職場環境改善の取組の有効性を説明しました。</li> <li>・衛生委員会を活用して労働者一人一人にかかわる問題であるという意識を共有しました。</li> </ul>                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・高ストレス者対策で手一杯で集団対策（集団分析や職場環境改善）まで手が回りません。</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・PDCAでできることから少しずつ着手してみました。</li> <li>・まずは、ある部署における良い取組の共有から始めてみました。</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業だと社内にスタッフがいません。</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・はじめからすべてを事業場内で行うことは難しかったので外部の資源に相談してみることになりました。</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |

## D.

### 実施

#### (1) ストレスチェックの実施

##### ① 対象となる皆に受検してもらい、高い受検率を確保しましょう

ストレスチェックの受検は労働者にとっては義務ではありませんが、受検率の低さは問題となります。集団分析では特に、職場構成員の受検率が低くなると、個人が及ぼす影響が大きくなり、結果を解釈する際に注意が必要となるため、目安として回答率は60%程度確保するようにしましょう。

そのためには、受検にあたりストレスチェック制度の意義を労働者に理解してもらうように、しっかりと説明するようにしましょう。

このステップでの課題やハードル、そして工夫の例には以下のようなものがあります。

| 課題やハードル                             | 工夫の例                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ・実施に関する委託事業者の選び方や、委託内容の範囲について迷いました。 | ・値段も大事ですが、見やすく活用しやすい結果をもらえる業者を選びました。結果の経年変化も仕様書に入れています。                                                                                                                                                                                                  |
| ・実施時期で結果が変わるので、いつ行うべきか判断が難しいです。     | ・時期によって結果が変わることも一つの重要な情報なので、繁忙期だったのか閑散期だったのか、実施時期の業務を把握して集計の解釈に加えました。                                                                                                                                                                                    |
| ・受検率を高くできるか心配です。                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報の保護をはじめ、安心して回答できる環境をつくって周知しました。</li> <li>・事業場ですでに実施していた取組（従業員意識調査等）の枠組みや、定期健康診断の機会を活用しました。</li> <li>・自席に居るタイミングを見計らってリマインダーメールを送ったり、受検を促す掲示をしたりしました。</li> <li>・受検メリット（職場改善のきっかけになること）を伝えるようにしました。</li> </ul> |
| ・事業場の産業保健スタッフが足りません。                | ・外部資源の活用を含め、効率化できるステップがあるかどうかを検討しました。                                                                                                                                                                                                                    |

## （２）結果の集計と集団分析の実施

### ① 計画に沿って部署ごとの集計結果を作成し、職場ごとの課題が何か、集団分析を実施します。

集計した結果を集団単位で分析するにはいくつかの方法がありますが、ストレスチェックに「職業性ストレス簡易調査票」を使用した場合は、「仕事のストレス判定図」を用いるとよいでしょう。仕事のストレス判定図は、各集団における心理社会的な仕事のストレス要因の程度と、これらが労働者の健康に与える影響の大きさを「健康リスク」として評価できるツールです。各集団において、仕事の量的負担や仕事のコントロール（仕事の裁量権）、あるいは上司・同僚の支援がどの程度なのかを標準集団（全国平均）と比較することができ、またそこから予想される疾病休業などの健康問題のリスクの大きさを評価できます。なお、厚生労働省が提供している「厚生労働省版ストレスチェック実施プログラム」（P29「便利な資料情報」参照）では、平均値の計算及び「仕事のストレス判定図」の作成を自動で行っています。

## 仕事のストレス判定図（男性）

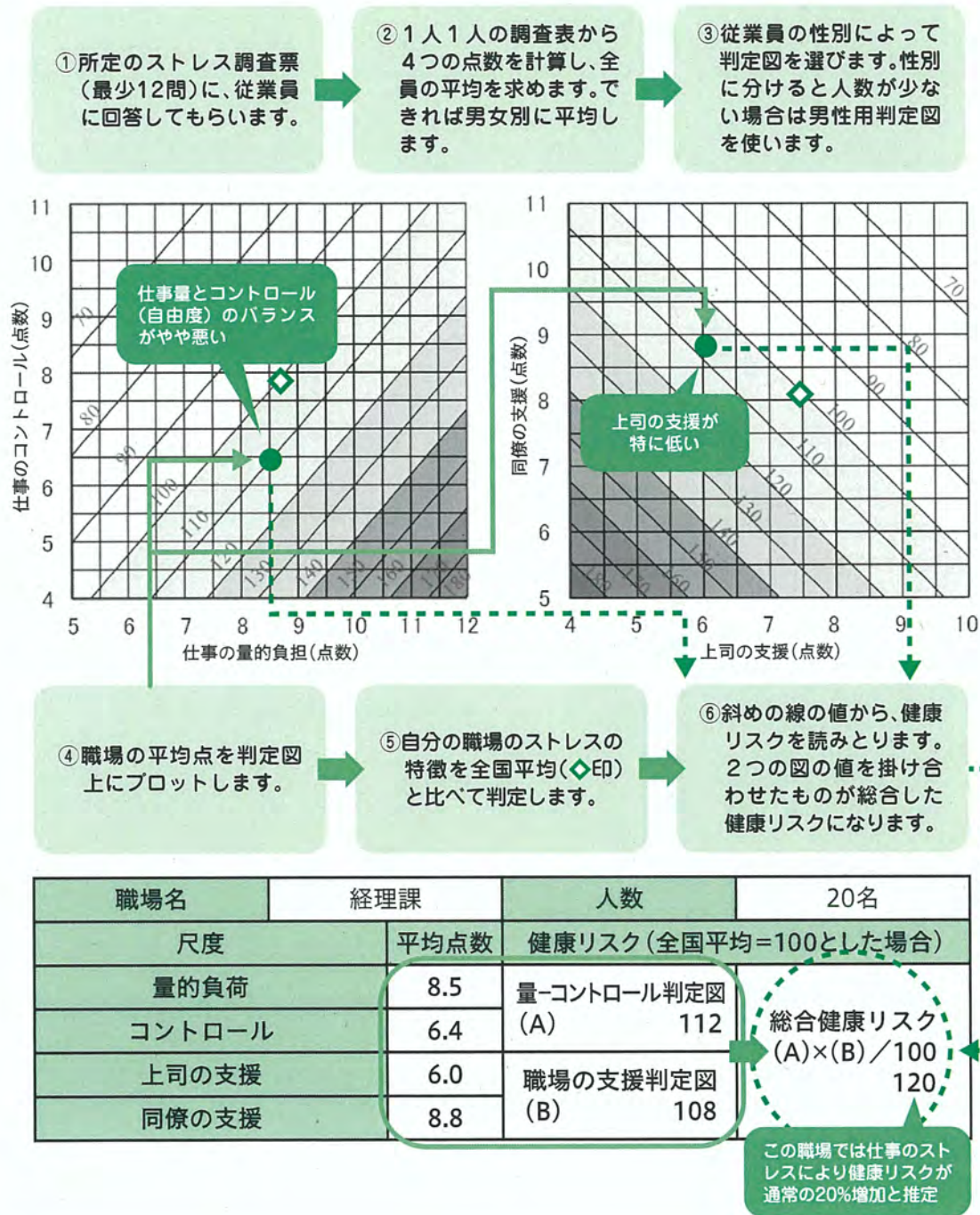


図3 仕事のストレス判定図の例

② 残業時間や休業者人数等、産業保健スタッフの日頃の活動から得られた情報もあわせて検討します。

③ 必要があれば集計の単位を変更します。

I

II

III

IV

V

ストレスチェック制度で職場環境改善をどうはじめるか

このステップでの課題やハードル、そして工夫の例には以下のようなものがあります。

| 課題やハードル                                          | 工夫の例                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ・「集計」しましたが「分析」できません。                             | ・ストレスチェック実施者や人事労務担当者が集計結果について検討する時間を持ち、結果を理解するところからはじめました。                                                           |
| ・外部委託だと集計結果を入手するのに時間がかかります。                      | ・納期までの期間も考慮して委託しました。                                                                                                 |
| ・部署単位の人数が小さく問題点が特定の人の回答の影響を受けるとともにプライバシーが守られません。 | ・集計と集団分析結果は一部の管理監督者へのみ返却するよう対象を検討しました。                                                                               |
| ・部署のまとまりが業務の実態に合っていない場合があります。                    | ・業務の実態にあった集団単位となるよう集計前に確認しました。                                                                                       |
| ・集団分析結果の目標値を問われて上手に答えられませんでした。                   | ・職場ごとに現状が異なるので目標も一律ではなく様々になると考え、現状を把握して良い点を伸ばし改善点を工夫するという視点で当事者と話し合いました。<br>・残業時間等、職場が持っている他の情報とすり合わせ、課題を「見える化」しました。 |
| ・集団分析の層別化の単位が多すぎます。                              | ・結果の活用方法を考慮して層別分析を最小にしてみました（男女、年代、職位、職種、支社・本社まで等）。                                                                   |

### (3) 報告 — 事業者向け

① 事業者や経営層に集団分析の結果を説明しましょう。

② 分かりやすい言葉で、図やグラフなどを用いて簡潔に提示します（P12参照）。

③ 部署ごとの結果を開示する場合は、数値のみで評価せず、部署の実態（業務の繁忙等）とすり合わせ、実情を正しく理解してもらうことが大切です。

このステップでの課題やハードル、そして工夫の例には以下のようなものがあります。

| 課題やハードル           | 工夫の例                                                                                                      |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ・報告の仕方が課題です。      | ・幹部会議・部長会議で報告する場合、担当部以外は名称を隠す工夫をしました。<br>・事業者も参加する報告会を開催したり、研修会で活用しました。<br>・残業時間や休業者人数など、他の情報も合わせて提示しました。 |
| ・数値が一人歩きしそうで怖いです。 | ・結果の正しい理解をすすめ、悪者探しではなく職場の強みを伸ばす機会と説明しました。                                                                 |
| ・結果がよいと関心度が下がります。 | ・良好事例の収集のチャンスととらえ、うまくいっている取組などを聞き取り、他部署へ紹介していくようにしました。                                                    |

## (4) 報告 — 職場向け

### ① 職場に結果を説明します。

### ② 分かりやすい言葉で、図やグラフなどを用いて簡潔に提示します。

| このステップでの課題やハードル、そして工夫の例には以下のようなものがあります。                                                                  |                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 課題やハードル                                                                                                  | 工夫の例                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・高ストレス職場へのアプローチが難しいです。</li> <li>・どうしても管理監督者批判と思われがちです。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・結果の良かったところ、問題ではなかったところから報告するようにしました。</li> <li>・良好事例を紹介する機会として、意識を高めてもらえるよう工夫しました。</li> </ul>                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・階層で理解の仕方が異なります。</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・結果の正しい理解を促しました。例えば、支援の低さの背景にある課題（皆が忙しすぎたり、物理的距離があって相談しにくい等など）について産業医の職場巡視、保健師の職場訪問などで得た情報と合わせてフィードバックしました。</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・上長へフィードバックしても何もアクションがとられず、情報が活用されません。</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・改善の取組を後押しするように職場環境改善のためのヒント集(アクションチェックリスト)を見せながら、産業医が個別に進め方を助言しました。</li> </ul>                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・現場では総合健康リスクの理解が難しいです。</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事のストレス判定図の見方のパンフレットを活用しました。</li> </ul>                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・結果より現実の問題に関心があります。</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・集団分析結果をヒントにしながら、現実にはどんな問題があるのかを話し合いました。</li> </ul>                                                                    |

## (5) 職場環境改善



### Point

#### 問題解決型で検討

- ・問題の指摘にとどまらず、必ず「どうするとより良くなるか」を考えましょう。

#### 様々な角度から検討

- ・特定の立場からだけでなく、様々な角度から検討をしましょう。

#### 良好事例・ツールの活用

- ・事業場内外の情報源から、これまでに上手くいった具体的な良好事例を収集し、ヒントとして使いましょう。

#### 現場の状況に合わせた提案（時期や人など）

- ・職場環境改善に取り組みやすい時期を捉える等、無理なく取り組めるタイミングで、無理なく実施できる提案をしましょう。

#### 労働者の意見の反映

- ・職場環境改善のための対策を考えるにあたっては、その職場で実際に働く労働者自身の意見も取り入れるようにしましょう。

## ① 職場環境改善を進めます。

職場環境改善を進めるにあたっては、これまでの集団分析の結果やその他の情報を総合して職場の状況を分析し、これに基づいて職場環境改善の計画を立案します。次に、その計画を実行します。

ストレスチェックの集団分析結果と、職場の状況の分析、職場環境改善の計画とその効果の例を以下に示します。

| 集団分析結果                     | 職場の状況の分析                                                                   | 職場環境改善の計画                                                                                 | 効果                                                                                             |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 仕事の量的負担が高く、上司・同僚の支援が低かった。  | 職場内の連携が薄く、担当者が同一作業を別々に行うなど無駄が多かった。<br>1人の人間に仕事が集まった時、それに周りが気付かない事が多かった。    | 担当部署でのミーティングの機会が極端に少なかったのを、毎月曜に朝礼ミーティングを行うこととした。<br>定期的にミーティングを行い各自が担当している仕事の数や進行状況を報告した。 | 重複作業の減少、他作業との連携が進み、他の作業への配慮もできるようになった。<br>ミーティングでお互いの仕事量をチェックし、調整がスムーズになった。納品の遅れも未然に防げるようになった。 |
| 上司の支援が低かった。                | 機械のトラブルが多発し、上司がすべてのトラブルに対応できなかった。上司が対応するのを待っていると、その間待ち時間となり無駄な時間が出てしまっていた。 | 各グループ単位でサブリーダーを設置し、上司の権限を一部移譲し、サブリーダーがトラブルを判断し対応するようにした。                                  | トラブルにはサブリーダーがすぐに対応できるようになり、生産性も上がり、従業員のイライラも減った。                                               |
| 仕事のコントロールおよび上司の支援の点数が低かった。 | 突然の出張命令等でプライベートな予定がキャンセルされる事が多々あった。従業員の不満が爆発していた。                          | 個人的に大事な予定がある場合には、マークを職場のスケジュールボードに記入し、できるだけ出張を避けてもらえるようにした。                               | 大事なプライベートの予定とバッティングする突然の出張が減り、ワークライフバランスが確保された。職場の雰囲気もよくなった。                                   |
| 職場環境によるストレスが高く、同僚の支援が低かった。 | 職場の空気があまりにも汚れていた。                                                          | 社長自ら張り紙をし、就業時間内を禁煙とした。                                                                    | 受動喫煙がない職場環境となり、匂いも改善した。                                                                        |
| 職場の対人関係でのストレスが高かった。        | 部署間でのコミュニケーション不足により、他部署の方が業務が楽ではないかという不満があった。                              | 複数部署の代表者を集めての情報交換会に加え、トップ自ら社内のコミュニケーションの重要性を説明した。                                         | 他部署業務内容が理解でき、コミュニケーションが増え、共通の話題が持てるようになった。職場が以前よりも明るくなった。                                      |

I

II

III

IV

V

ストレスチェック制度で職場環境改善をどうはじめるか

集団分析結果から職場環境改善の計画を作成するにあたっては、それぞれの部署における状況を十分理解し、課題に応じて改善のための計画を作成する必要があります。

全ての職場に当てはまるわけではありませんが、参考までに、集団分析結果における課題と効果的な職場環境改善の計画例を以下に示します。

| 集団分析結果における課題 | 効果的な職場環境改善の計画例                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 仕事の量的負担が大きい  | <p>個人あたりの過大な作業量があれば見直す。</p> <p>労働時間の目標値を定め残業の恒常化をなくす。</p> <p>繁盛期やピーク時の作業方法を改善する。</p> <p>休日・休暇が十分取れるようにする。</p> <p>勤務体制、交代制を改善する。</p> <p>個人の生活条件に合わせて勤務調整ができるようにする。</p> <p>物品と資材の取り扱い方法を改善する。</p> <p>個人ごとの作業場所を仕事しやすくする。</p> <p>反復・過密・単調作業を改善する。</p> <p>作業ミス防止策を多面に講じる。</p> <p>衛生設備と休養設備を改善する。</p> |
| 仕事のコントロールが低い | <p>作業の日程作成に参加する手順を定める。</p> <p>少数人数単位の裁量範囲を増やす。</p> <p>各自の分担作業を達成感あるものにする。</p> <p>必要な情報が全員に正しく伝わるようにする。</p> <p>作業の指示や表示内容をわかりやすくする。</p>                                                                                                                                                           |
| 上司の支援が低い     | <p>上司に相談しやすい環境を整備する。</p> <p>チームワークづくりをすすめる。</p> <p>仕事に対する適切な評価を受け取ることができるようにする。</p> <p>昇進・昇格、資格取得の機会を明確にし、チャンスを公平に確保する。</p>                                                                                                                                                                      |
| 同僚の支援が低い     | <p>同僚に相談でき、コミュニケーションがとりやすい環境を整備する。</p> <p>チームワークづくりをすすめる。</p>                                                                                                                                                                                                                                    |

注：「職場環境改善のためのヒント集」（メンタルヘルスアクションチェックリスト）から作成

I

II

III

IV

V

ストレスチェック制度で職場環境改善をどうはじめるか

職場環境改善を進めるにあたっての課題やハードルと工夫の例には以下のようなものがあります。

| このステップでの課題やハードル、そして工夫の例には以下のようなものがあります。           |                                                          |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 課題やハードル                                           | 工夫の例                                                     |
| ・多忙で取り組みません。                                      | → すでに実施していた活動に便乗して取組を始めました。                              |
| ・管理監督者と従業員の間にギャップがあります。                           | → 改善が必要な職場の事柄について意識を共有するようにし、より多くの人が感じている問題点の解決を優先しました。  |
| ・自発的改善に取り組めない職場にはどうしたらよいのか分かりません。                 | → 取組を支援する枠組みとして、職場の担当者を決めてもらい、人事部でもサポーターを決めました。          |
| ・職場環境改善をやります、という手あげ式では、本当に改善が必要と思われる部署での対策が進みません。 | → 高ストレス職場に対しては、まずは管理監督者のみで対策検討会をしてもらい、改善の必要性を認識してもらいました。 |
| ・やらされ感があります。                                      | → 良好事例を紹介して「うちの職場でもできそうだ」感を持ってもらい、自主的な“やる気”を促しました。       |
| ・職場環境改善の仕方がわかりません。                                | → 外部機関に集合研修を実施してもらい、それを参考に2回目から自前でやっています。                |
| ・ファシリテーターの数が足りません。<br>・自部署だけでは改善できない問題があります。      | → 産業保健スタッフと人事部門等が仲立ちとなって関連部署を巻き込んだ改善を検討しています。            |

この段階で、職場環境改善の計画の具体的な目標や評価期間についても考えておきます。これは次に説明する【Check：評価 Act：改善】の準備になります。例えば、どのようなものを指標にして効果を評価するのか決めておきます。これには「職場の仲間との普段の会話が増えること」を期待するということに定性的な指標や、あるいは「計画的な有休取得率が〇%向上する」ことを期待する等のように定量的な指標で評価する方法があります。1年経てば、次のストレスチェックの結果を評価の指標にすることもできるでしょう。大がかりなことではなく、小さな単位、小さな目的で良いので、PDCAを回すために具体的な目標や評価期間を決めておくことを心がけます。



## Point

## フォローアップと評価の実施

- ・職場環境改善を実施して終わりにするのではなく、定期的にフォローアップして、その取組の効果を確認しましょう。

- ① 集団分析、職場環境改善を実施したら上手くいった点を振り返ると同時に、実施するうえで困難だったことなど、見つかった課題点を整理し、次年度以降の活動にフィードバックします。
- ② 集団分析結果の良い部署が実施していること、工夫していること、働きやすさをもたらした職場環境改善での取組など、良好事例を収集し、他部署へ情報共有します。
- ③ 「職場環境改善に着手する。」、「職場環境改善を実施する。」といったその活動自体や取組の過程も評価しましょう。(改善のための話し合いが行われた、改善案の提案がいくつかあった、改善案が職場に周知された、取組目標が掲げられた、実際に改善案に取り組んでみた等)

## 4 職場環境改善を成功させる秘訣

### Plan 計画、実施前準備

#### ●経営層の理解とリーダーシップがカギ

職場環境改善が行われると、従業員がいきいきと働きパフォーマンスが高い職場になります。また、魅力ある職場には人材が集まり定着しやすい等の経営上のメリットもあります。そのため、経営者の理解と協力を得るようにしましょう。経営層の理解とリーダーシップがあれば、事業場全体が改善活動に前向きになります。

### Do 実施

#### ●事業場にすでにある取組を活用しましょう

業務に関連して、あるいは事業場の経営戦略に沿ってすでに事業場で行われている取組があれば、その活動とあわせて職場環境改善への取組をすすめることも考えましょう。労働者にも周知してもらいやすく、スタートもしやすいというメリットがあります。

#### ●分かりやすい言葉や例で説明しましょう

例えば、「ストレスチェック制度は一次予防を目的としています」この台詞を聞いても、「ストレスチェックって何？一次予防って何？」という人もいるかもしれません。

ストレスチェックについては、“自動車の車検”に似ています。自動車はいつもきちんと動くために、定期的に車検をして悪いところが無いか調べています。それと同じように、ストレスチェックは、労働者がいつも健康でいきいきと働くために1年に1回行う検査のようなものです。また、一次予防は未然防止を意味し、転ばぬ先の杖のようなものです。

ストレスチェック制度のチェックという呼称は、悪いところ探しのようなイメージがあるかもしれません。ストレスチェックを「いきいき診断」、職場環境改善活動を「いきいき職場づくり」「仕事をやりやすくする活動」「職場ドック」などと呼んだり、キャラクターを活用したりすると労働者にとって身近なものと感じられるようになります。

#### ●情報量は最小限にしましょう

集団分析結果などを提供する資料では情報量は最小限、簡潔に作成して、提供しましょう。全体のボリュームを絞りA3サイズ1枚程度に収める、なるべくグラフを活用するなど良い工夫です。

#### ●職場の良い点に目を向けましょう

集団分析では、全国平均や職場全体の平均と比較して悪いところを見つける「あら探し」になりがちです。あら探しに終始するのではなく、職場の良いところを認識しましょう。職場環境改善は、出来ていることに目を向け、「自分達にもできていることがあった。さらにできそうだ。」というやる気が引き出されることからスタートしていきます。

**●事業場内外の支援者がフォローしましょう**

職場環境改善の活動を、安全衛生委員会や事業場内産業保健スタッフ、外部機関などがサポーターとなり、一定期間フォローしましょう。進捗の状況をフォローして、うまくいかないときには相談役となり、うまくいっていることは一緒に喜ぶことにより、現場任せばかりではない取組になります。

**●結果だけでなく、改善活動の過程を重視しましょう**

職場環境改善に取り組んでも1年後の集団分析結果が良くならない、休職者が減らないことがあります。業務に関連する要因や企業を取り巻く状況など複合的な要因が集計結果に反映されることもあり、職場環境改善の効果がみられるまでには時間がかかることも多いからです。職場環境改善のための話し合いの場を持てたことや改善案の提案がなされたこと等の職場改善活動の過程も評価しましょう。

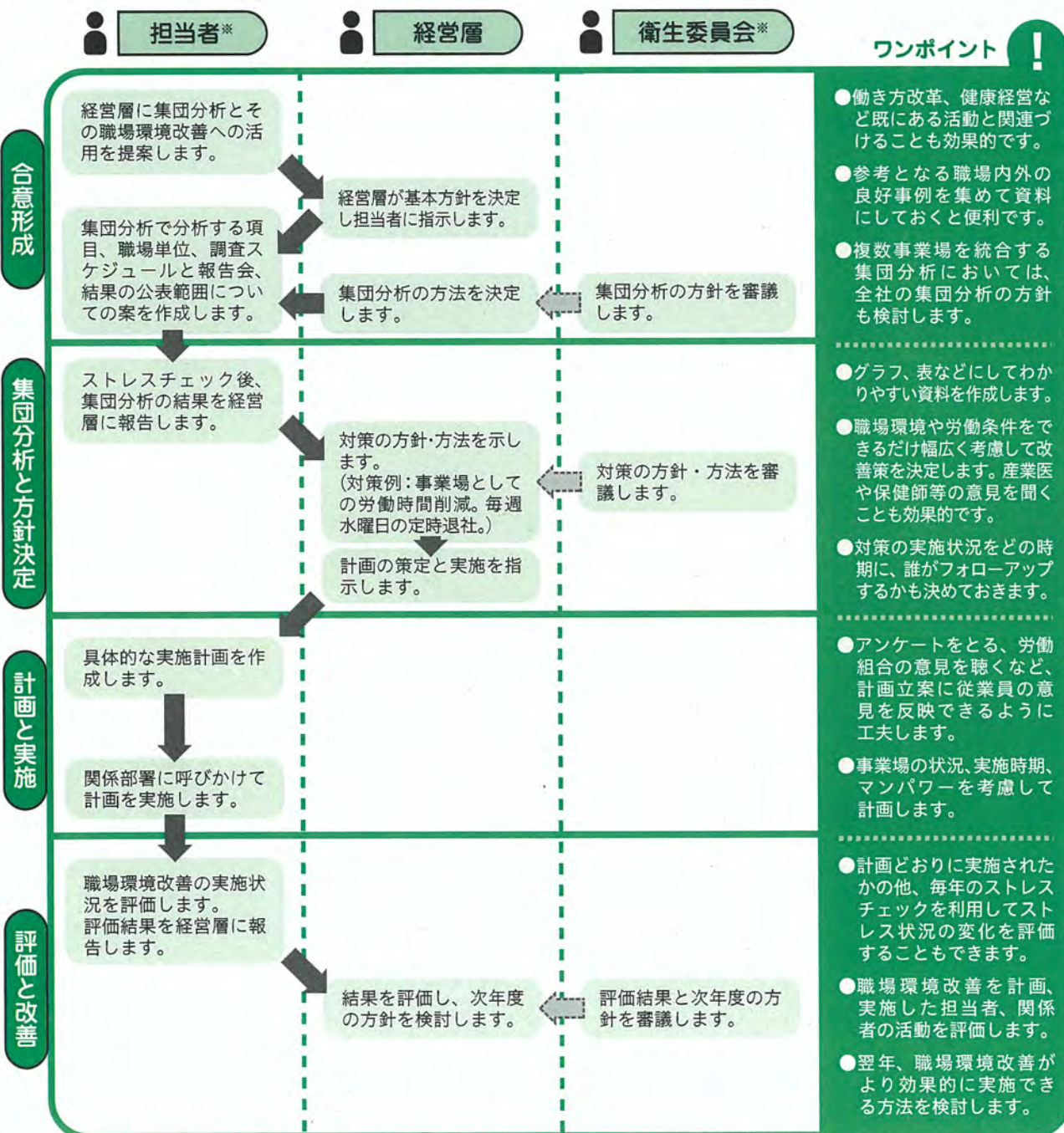
# III

## 職場環境改善の実施モデル：改善主導別 職場環境改善フローチャート

経営層主導型、管理監督者主導型、および従業員参加型の3種類について、職場環境改善を事業場で行う際に、産業保健スタッフ、人事労務担当者等の担当者（以下、担当者）とその他の関係者がどのように係わって職場環境改善を推進すればよいのかについて、例を以下にフローチャートで示します。これらは例であり、この他の方法で実施することも構いません。

### 1 経営層主導型の職場環境改善の流れ（例）

※担当者：産業保健スタッフまたは人事労務担当者



※衛生委員会：従業員数が50人未満の事業場では、安全衛生に関する事項について労働者の意見を聴くための委員会等（労働安全衛生規則第23条の2）となります。対策の内容によっては衛生委員会での審議を必要としない場合もあります。

## 2 管理監督者主導型の職場環境改善の流れ(例)

※担当者：産業保健スタッフまたは人事労務担当者

担当者※ 経営層 衛生委員会 管理監督者

ワンポイント！

●目標管理制度、小集団活動などすでにある活動が活用できる場合にはこれらと関連づけることも効果的です。

●事業場の幹部層や部門長に方針を指示します。

●衛生委員会では、集団分析の方法と職場環境改善の実施手順について審議します。

●集団分析の結果をグラフ、表などにしてわかりやすい資料を作成します。

●「職場環境改善のヒント集」を参考としたり、職場内外の良好事例を集めて管理監督者向けの資料にします。

●管理監督者の方針を伝え、集団分析の読み方と職場環境改善の進め方を説明します。

●管理監督者に個別に、集団分析の結果と職場環境改善の進め方を情報提供します。

●管理監督者は部門のサブリーダーなどとも相談します。管理監督者が自部署の労働者から意見を聞く機会を設けます。

●職場環境や労働条件をできるだけ幅広く考慮して改善策を検討します。

●職場の状況・タイミング・資源を考慮して具体的な改善策を策定します。

●職場環境改善の計画を部署内に周知し、担当を指名し、期日までに実施するように指示します。

●職場環境改善の実施状況を把握し、定められた期日までに担当者に報告します。

●管理監督者による職場環境改善の報告会を開催することもあります。

●翌年、職場環境改善がより効果的に実施できる方法を検討します。

●経営層が、優秀な職場環境改善を行った管理監督者を表彰することもあります。

合意形成

経営層や管理監督者に職場環境改善を提案します。

集団分析の方法および管理監督者主導型職場環境改善の具体的な手順を作成します。

経営層が基本方針を決定し担当者に指示します。

方針・集団分析の方法を審議します

集団分析と方針決定

ストレスチェック後、集団分析の結果を経営層に報告します。

管理監督者の研修を実施します

管理監督者へ個別面談を実施します(オプション)

計画と実施

集団分析結果を参考に、自らの部署の職場環境等を分析します。

計画の策定(例：作業計画への従業員の参加、部署のレイアウト変更、定期的ミーティングの実施など)

計画の実施

計画の実施状況の把握と報告

評価と改善

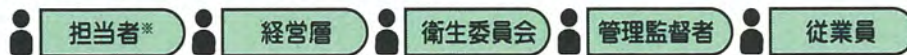
職場環境改善の実施状況を評価します。評価結果を経営層に報告します。

結果を評価し、次年度の方針を検討します。

評価結果と次年度の方針を審議します。

### 3 従業員参加型職場環境改善の流れ(例)

※担当者：産業保健スタッフまたは人事労務担当者



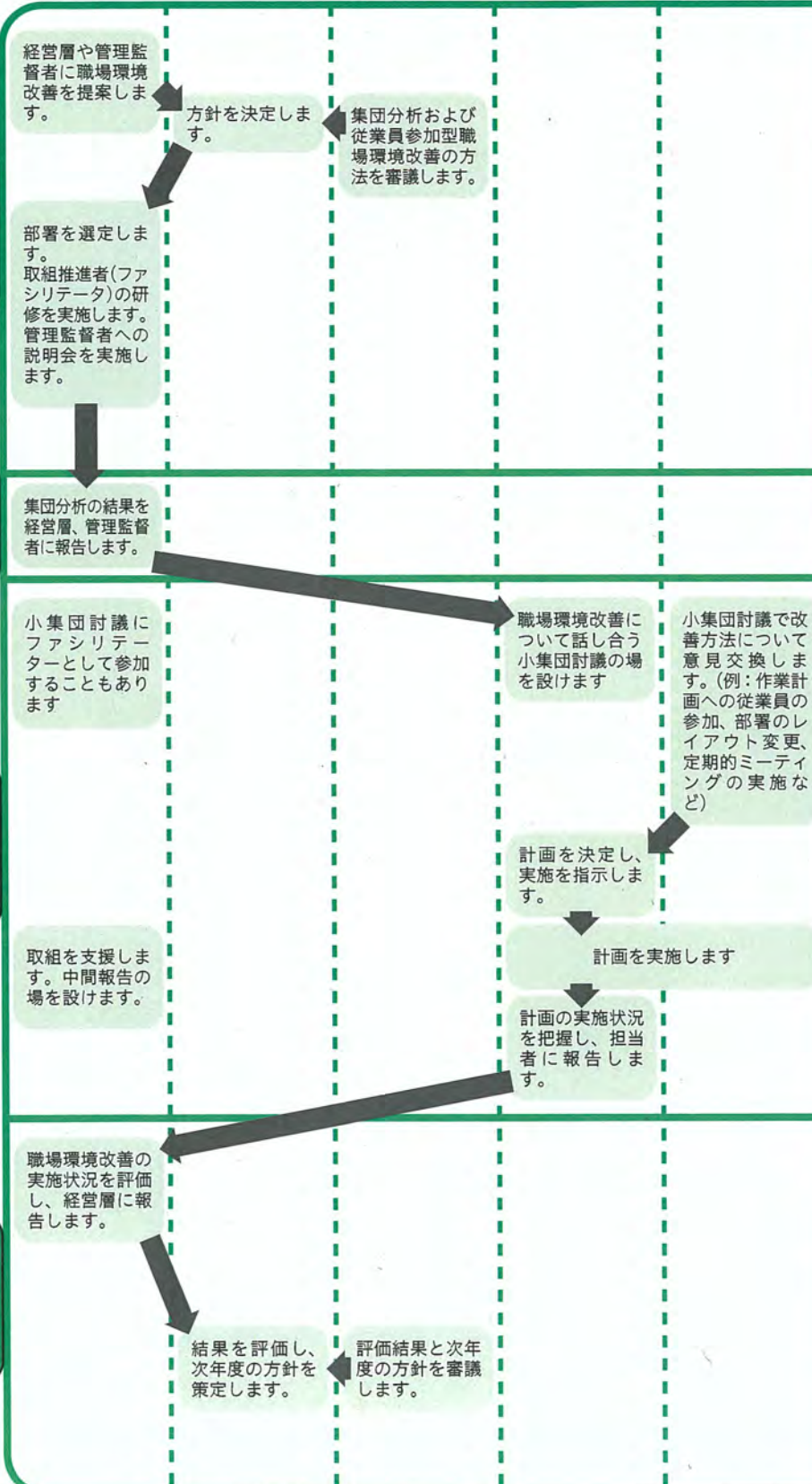
#### ワンポイント !

#### I II III IV V 合意形成

#### IV V 集団分析

#### 計画と実施

#### 評価と改善



- すでに取り組まれている従業員参加型の改善活動(QCサークルや小集団活動など)との関係について検討します。
- 対象となる職場を、①全職場に実施、②関心のある職場(手上げ方式)、③高ストレス職場などから選択します。
- 使用するツール(「職場環境改善のヒント集」など)、職場環境改善の良好事例を資料にしておきます。
- 必要に応じて外部の専門家を活用します。
- 集団分析の結果をグラフ、表などにしてわかりやすい資料を作成します。
- 職場環境や労働条件を幅広く考慮して改善策を検討します。
- 職場の状況・タイミング・資源を考慮します。
- ツールを活用します。
- 計画作成では、特定の人に負荷がかからないようにします。
- 分担しながら計画を実施します。
- 計画実施前後での写真や記録をとります。
- 報告会を開催することもあります。
- 職場環境改善の実施状況を把握し、定められた期日までに担当者に報告します。
- 管理監督者による職場環境改善の報告会を開催することもあります。
- 翌年、職場環境改善がより効果的に実施できる方法を検討します。
- 経営層が、優秀な職場環境改善を行った職場を表彰することもあります。

## IV

### 具体的な取組事例

ストレスチェック制度（あるいはそれに準じた制度やストレス調査）を利用して、職場環境改善に着手したり、取組がうまく進んでいる好事例について紹介します。

#### PLAN：体制づくりに関する好事例

##### ●経営層が合意していることを社内報という形でアピール

A事業場では職場環境改善の取組を始めるにあたり、その内容を社内報に掲載しました。社内報の掲載内容を社長がチェックすることは社内では周知の事実で、職場環境改善の取組が社内報で紹介、掲載されたということは、社長がこの取組に合意していることを示すことになりました。社長通達という書式を使わずとも社内報を活用して社長の意思を表明することになったことで、ストレスチェック制度の導入と集団分析の実施、職場環境改善の導入がスムーズになりました。

##### ●職場責任者の主体的な関与を促す集団分析結果の返却方法の工夫

B事業場では産業保健スタッフが全職場を訪問し、管理監督者と懇談する場を設けています。その際に管理監督者に当該職場の集団分析の結果を対面でフィードバックすることになりました。日ごろの産業保健活動の場面を活用して、職場責任者の主体的な職場環境改善への関与を引き出すことに役立ちました。

##### ●既存の安全への取組を活用する

C社ではトップから全社員に向けてメッセージを社内ポータルサイトで発信するトップダウンの社風があり、全国に200以上ある拠点の全所に居る衛生管理者から事業場内に伝達する仕組みがあります。また保健師5名がエリア担当となり、従業員50人未満の支店にも保健師が1年かけて訪問し顔の見える産業保健活動を行ってきています。そのため遠隔地でもテレビ電話を使った相談対応が可能となっていました。10名以上の部署の所属長宛に集団分析の経年変化を郵送した後、電話による問い合わせ対応、問題意識の共有ができ、各支店で職場環境改善に取り組む準備ができました。

#### DO：実施手順に関する好事例

##### ●取組に職場全員を巻き込む工夫

D事業場では、労働者参加型の職場環境改善を実施することにしましたが、業務の都合で職場の検討会に参加できない社員がいることから、アンケート調査を複数回実施し、改善のプロセスにアンケートの形で意見を反映できるようにしました。このような工夫は、検討会に参加できない社員にとっても、取組に参加しているという意識を高めるのに役立つでしょう。

##### ●職場の特性に合わせツールに変更を加える工夫

E事業場では、職場環境を幅広い視点から把握するため職場環境改善のためのアクションチェックリストを活用していましたが、職場の特定や取組の目的に合わせて現場に適用したチェックリストに変更して用いていました。ツール類を業種や職場の特性にあったものに変更して活用することで、参加者が改善への取組をより身近に感じることができるようになります。

I

II

III

IV

V

具体的な取組事例

## DO：実効性のある改善策の提案に関する好事例

### ●視覚教材によるツール作成

F事業場では、ストレスチェック制度そのものや職場環境改善についてわかりにくいという指摘を受け、職場全体にこれらの情報を広く周知するために、1～2ページの漫画を作成して取組の解説を社内報に掲載しました。

### ●外部支援者との連携による取組

G事業場では、実際に職場環境改善の取組を始めるにあたり、管理監督者研修やモデル事業場での取組紹介など、職場環境改善の支援経験のある外部支援者が関わりながら進めることでスムーズな導入につながりました。

### ●【うまくいかなかった例】従業員の関心事をよく考えなかった改善

H事業場では、職場ごとに職場環境改善を進めることになり、ある職場では従業員に意見を出してもらい、作業の手順、職場の整理整頓などを進めました。しかし従業員はうれしそうな顔をしていません。この職場で従業員が本当に心配していたのは、自分たちの仕事が数年先にはなくなってしまうのではという不安だったのです。これに気づいた管理監督者が、部門長と従業員がこれからの仕事の見通しについて相談する場を設けたことで、従業員の不安が軽減されました。

## CHECK & ACT：実施継続に関する好事例

### ●モデル職場や手あげ方式での取組

I事業場では職場環境改善の取組を導入するにあたり、人事労務部門などで先行的に取組を体験してその結果を全事業場に展開するようにしました。先行的に取組を実施した職場の担当者がその後に取組に参加する職場の担当者へのよき助言者となり、全社的な展開がスムーズに進みました。また、全社展開にあたっては、強制力をもって一律に行うのではなく、参加表明した職場を中心に行っていったところ、改善活動の“やらされ感”がなく継続しています。

### ●スモールステップによる進捗管理

J事業場では年間複数回の管理監督者研修を設定し、各研修日を期限として、良い点・改善点の検討、職場環境改善計画の立案と評価方法の決定、職場環境改善の実施状況報告（中間報告と最終報告）のように小刻みな進捗管理を行いました。このスモールステップによる進捗管理により、他の職場の取組に触発され、あるいは互いの取組に励まされる形で、研修に参加したすべての管理監督者が職場環境改善を計画立案だけでなく実施まで進めることができました。

### ●取組による改善効果を前面に出してアピール

K事業場では管理監督者研修において管理監督者主導型の職場環境改善の取組を推進していますが、主に高ストレス職場をターゲットに職場環境改善の取組を行っている部門があります。この部門では、産業保健スタッフが重層的な支援を行い、翌年度の健康リスクを改善（＝良い結果を出す）するという結果を残しました。この実績の積み重ねが管理監督者の職場環境改善に対する認識を変え、高ストレス職場の改善活動の“やらされ感”を緩和することに寄与しました。

## CHECK & ACT：実施継続に関する好事例

### ●【うまくいかなかった例】計画の実施状況の把握を行わなかった改善

Ｌ事業場のある職場では、職場環境改善について十分検討し、よい計画を立てました。しかし多忙な管理監督者が計画の実施状況を定期的に把握することをしなかったため、いつの間にかどの計画も立ち消えになってしまっていました。せっかく決めた計画が進んでいないので、従業員には失望感が広がっていました。管理監督者は決めた計画をもう一度きちんと実施することを従業員に表明し、今度は担当者を決めて実施状況を定期的に報告させることで、計画どおりに改善が進むようになりました。

このほかにも、厚生労働省のウェブサイト「こころの耳」では、ストレスチェック制度を活用して職場環境改善に取り組んだ事業場の取組事例や、平成29年度職場のメンタルヘルスシンポジウムの動画が公開されていて、ストレスチェック実施後の職場環境改善に関する情報や事例を見ることができます。

<https://kokoro.mhlw.go.jp/mental-sympo2017/>

I

II

III

IV

V

具体的な取組事例

職場環境改善のひとつの方法である従業員参加型職場環境改善の考え方、手順、どのような効果が期待できるのかなどについて解説します。

## 1) 従業員参加型とは何ですか？

従業員参加型職場環境改善は、職場で働く従業員が職場環境改善のプロセスに主体的に参加する職場環境改善の方法です。職場の全員で職場環境を振り返り、職場の良い点や改善したい点を意見交換し、職場環境を改善するための計画を作成、実施し、改善の成果（効果）を共有します。従業員参加型職場環境改善の具体的な手順や活用できるツールについては、別テキストに詳しく書かれています。以下のURLよりダウンロードできますので参考にしてください。

<https://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/参加型職場環境改善の手引き（2018改訂版）.pdf>

## 2) なぜ参加型がお勧めなのか？

従業員参加型職場環境改善では、専門家や管理監督者など一部の人の考えだけではなく、皆が前向きな姿勢で小集団討議を繰り返し、職場全体の意見を反映させていく手順を重視します（図）。その結果、「自分たち自身の手で職場環境を改善できた。」という達成感や自信、職場に対する当事者意識や職場への愛着が醸成されます。

この方法は、「従業員自身が職場環境を自ら改善するアイデアや力を持っている。」という考え方を根底としています。職場の仕事内容や労働条件・職場環境は、その職場で働く人々が最もよくわかっています。したがって、その職場の働き方の実態や、職場のニーズに合った職場環境改善が提案されます。従業員にとって満足度が高い職場環境改善を実施するためには、従業員参加型職場環境改善が最も有効なアプローチであるといえます。

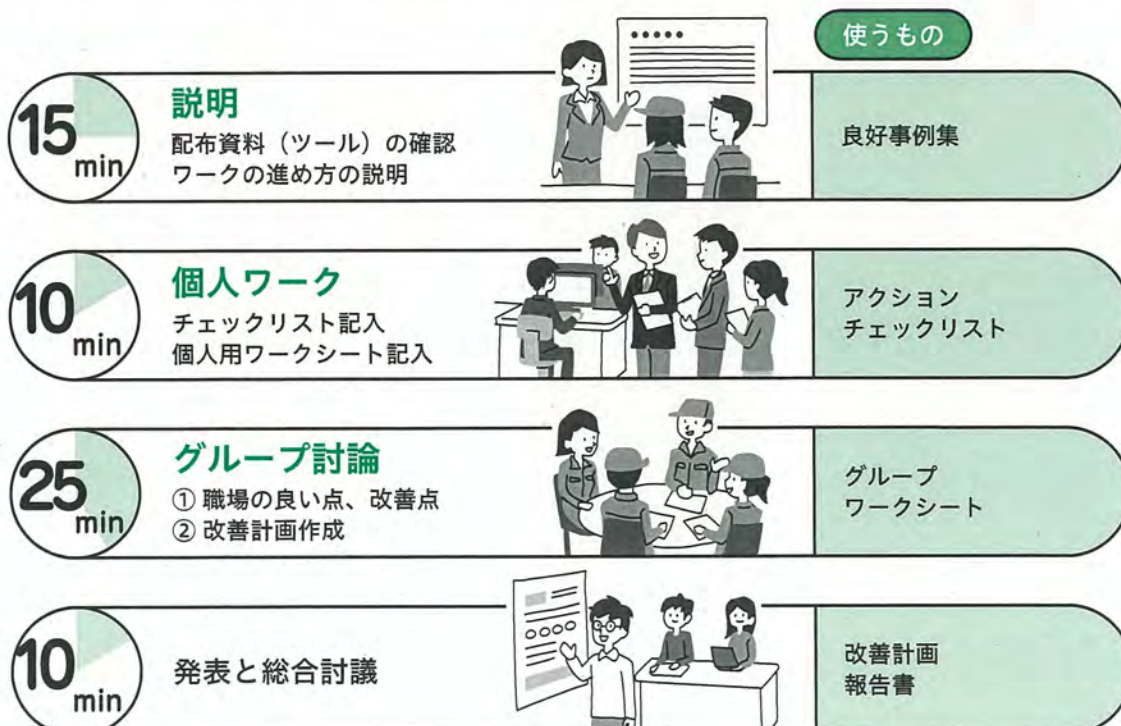


図 従業員参加型職場環境改善での小集団討議の様子

### 3) どのような組織や職場にあっていくのですか？

従業員参加型職場環境改善では、自分たちの職場について話し合う場を持つことが鍵となります。自主的に職場環境改善を進めることができ、解決指向型の雰囲気を持つ職場は、従業員参加型職場環境改善に適しているといえます。一方、職場環境改善に取り組むことに対して事業場としての合意ができていない組織や、多忙のあまり職場環境改善を現場に丸投げしてしまうような場合では、従業員参加型職場環境改善への意欲を継続することが出来ません。以下のような特徴がみられる職場では、実施を見送った方がよいかもしれません。

- ・小集団討議の中で自分の正直な気持ちが表出できない。
- ・ざっくばらんに話し合う雰囲気がない。
- ・そもそも職場内の人間関係に問題がある。
- ・いじめやハラスメントがある。
- ・不祥事やトラブルが発生したなど顕在化した問題がある。

### 4) 参加型ではどのような効果が期待できますか？

従業員参加型職場環境改善は、職場ストレスの改善とともに、自己効力感や達成感の強化、コミュニケーションや相互支援の改善に役立ちます。また、皆で職場環境を振り返りながら、お互いの仕事に関する考え方や職場に対する思いを共有することで、仲間意識や共感につながり相互理解が深まります。問題指摘に終始せず、解決志向で前向きに話し合い、かつ、小さな改善を積み重ねていくことで、実際に働きやすい職場づくりが実現され、やがては大きな改善に取り組むための「職場力」が育まれます。

従業員参加型職場環境改善は、その職場で働く従業員が主役です。自分たちが日ごろ感じている仕事上のちょっとした不便さや働きやすくするためのアイデアを皆で一緒に考えながら、小さな改善を積み重ねていくことが重要です。皆でワイワイと楽しく取組を進めていけることが、従業員参加型職場環境改善の魅力の一つであり、心の健康づくりに役立つ理由でもあると考えます。

職場環境改善の取組で活用できる各種資料やツール類が「こころの耳」からダウンロードできます。実際にダウンロードして実物を手に取ってみると職場環境改善のイメージもより具体的になってくるでしょう。

### 職場環境改善ツール一覧

#### ✓ 厚生労働省版ストレスチェック実施プログラム

ストレスチェック制度を事業者が円滑に導入できるよう、ストレスチェックの受検、ストレスチェックの結果出力、集団分析等ができるプログラムです（無料配布）。

<https://stresscheck.mhlw.go.jp/>

#### ✓ 職場改善のためのヒント集（メンタルヘルスアクションチェックリスト）

職場環境改善を行う際に、具体的にどのような対策を行えばよいのかが30の項目にまとめられています。また、このヒント集を使用してどのように職場環境改善を進めていけばよいのかの解説もあります。職場環境改善の推進担当者が経営層主導、管理監督者主導、および従業員参加型職場環境改善を進めるうえで役立つツールです。

[https://kokoro.mhlw.go.jp/manual/hint\\_shokuba\\_kaizen/](https://kokoro.mhlw.go.jp/manual/hint_shokuba_kaizen/)

<https://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/ACL/index.htm>

#### ✓ いきいき職場づくりのための参加型職場環境改善の手引き （仕事のストレスを改善する職場環境改善のすすめ方）

中小規模事業場の安全衛生担当者向けのツールです。安全衛生担当者が、いきいき職場づくりのために従業員と一緒に従業員参加型の職場環境改善を行う際の進め方やポイントが理解できます。

[https://kokoro.mhlw.go.jp/manual/files/H27\\_ikiki\\_shokuba\\_kaizen.pdf](https://kokoro.mhlw.go.jp/manual/files/H27_ikiki_shokuba_kaizen.pdf)

#### ✓ 職場環境改善の継続展開のためのファシリテータ・コーディネータ用 ポイントマニュアル

従業員参加型の職場環境改善を行う上で重要となる、職場環境改善活動のコーディネータやファシリテータのためのマニュアルです。専門知識がなくても、グループ討議や取組の実効を効果的に進めていけるポイントが理解できます。

[https://kokoro.mhlw.go.jp/wp-content/uploads/2017/12/H23\\_kaizen\\_facilitator\\_point.pdf](https://kokoro.mhlw.go.jp/wp-content/uploads/2017/12/H23_kaizen_facilitator_point.pdf)

### ✓ 職場の快適度チェック（快適職場調査 ソフト面）

快適な職場環境の形成のために、作業環境等の「ハード面」だけでなく、職場の人間関係や処遇等の「ソフト面」がどのような状態にあるのかを把握するためのチェックシートです。人事労務担当者、およびライン管理監督者等に答えてもらうものと、従業員に答えてもらうものの2種類から成ります。職場環境改善の推進担当者が経営層主導、管理監督者主導、および従業員参加型職場環境改善を進めるうえで、ストレスチェックで測定する内容に追加して使用できるツールです。

<https://www.jisha.or.jp/health/kaiteki/soft/index.html>

### ✓ メンタルヘルス改善意識調査票（MIRROR）

職場の快適度チェックと同様に、職場環境改善の推進担当者がストレスチェックで測定する内容に追加して使用する調査票です。従業員に回答してもらい、従業員参加型の職場環境改善で使用されることを前提としています。職場環境改善を進めるうえで具体的な改善活動の目標設定と計画策定をする上で役立つ内容が45項目に整理されています。

<http://omhp-g.info/improvement.html>

### ✓ 「15分でわかる法に基づくストレスチェック制度」

厚生労働省が公開している、ストレスチェック制度についてのeラーニングです。短時間で法に基づくストレスチェック制度を学ぶことができます。

<https://kokoro.mhlw.go.jp/e-learning/e-stresscheck/>



**独立行政法人労働者健康安全機構**

**勤労者医療・産業保健部 産業保健課**

〒211-0021 神奈川県川崎市中原区木月住吉町1番1号

TEL：044-431-8660 FAX：044-411-5543

ホームページ <https://www.johas.go.jp/sangyouhoken/tabid/649/Default.aspx>