



## 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

(2004 春バージョン)

職場名 \_\_\_\_\_

グループ番号 \_\_\_\_\_

#### ヒント集のねらい

このヒント集は、職場の従業員の参加のもと、仕事の負担やストレスを減らして、快適に安心して働くための職場環境に関する改善アイデアが盛り込まれています。これらのヒントは、職場のメンタルヘルスやストレス対策のためにすてに行なわれ、役立っている改善事例を日本全国から集めて、全部で6つの領域、30項目に分類してチェックリストとしてまとめられたものです。

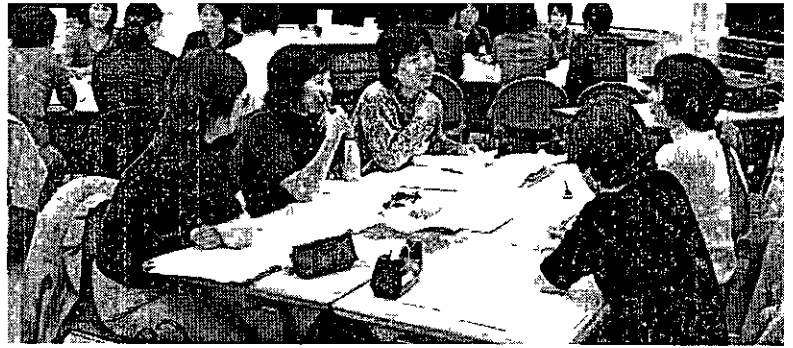
#### ヒント集の特徴

このヒント集は職場環境などの良否をチェックするものではありません。職場で取り上げる改善策を選択形式で選ぶチェック方法となっていますので（アクションチェックリストと呼ばれています）、職場で一緒に働く従業員同士によるグループ討議などで利用することか効果的です。それぞれのチェックポイントは、ストレス対策に有効だった事例を多面的に取り上げていますので、あなたの職場に合わせた職場環境等の改善への目のつけところや改善の考え方を理解することかできます。

#### 【チェックの手順】—ヒント集の具体的な使い方について—

- 1 ここにある30項目のチェックポイントは、職場環境 作業環境をよくする、コミュニケーションをよくするといった、職場でメンタルヘルス対策を行なう上でのヒントが盛り込まれています。
- 2 各チェック項目についてそこで述べられている対策について次のように記入します。
  - (ア) その対策か不必要で、今のままでよい（その対策が講じられているか、考える必要かない）場合は「 提案しない」のにレ印をつけてください。そして、すてに職場で対策が行なわれている場合には、その内容をメモ欄に記入してください。
  - (イ) その対策か必要（改善かこれから行なわれることか必要）な場合は、「 提案する」のにレ印をつけてください（すてに対策かとられていても、さらに改善か必要と考えられるならば、この「 提案する」にレ印をつけてください）。
  - (ウ) つきに、「 提案する」に印のついた一つ一つの項目について、その対策を優先して取り上げたほうがよいものに、「 優先」のにレ印をつけてください。
- 3 このチェック結果は、グループ討議を通して、メンタルヘルス対策に関する優先課題の洗い出しに使うことを目標にしています。グループ討議に役立ちそうな感想も、適宜、書きとめておいてください。

# A. 作業計画への 参加と情報の共有



(作業の日程作成に参加する手順を定める)

1 作業分担や日程についての計画作成に、作業者と管理監督者が参加する機会を設ける

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_

(少人数単位の裁量範囲を増やす)

2 具体的なすすめ方や作業順序について、少人数単位または作業担当者ことに決定できる範囲を増やしたり、再調整する

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_

(個人あたりの過大な作業量があれば見直す)

3 特定のチーム、または特定の個人あたりの作業量が過大になる場合があるかどうかを点検して、必要な改善を行なう

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_

(各自の分担作業を達成感あるものにする)

4 分担範囲の拡大や多能化などにより、単調な作業ではなく、個人の技量を生かした達成感が得られる作業にする

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_

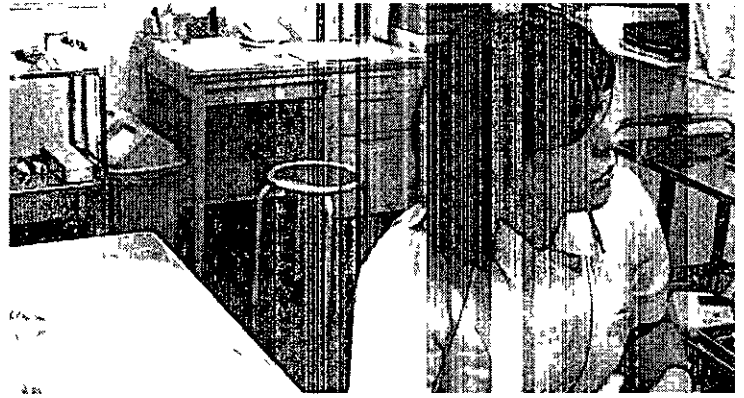
(必要な情報が全員に正しく伝わるようにする)

5 朝の短時間ミーティングなどの情報交換の場を設け、作業目標や手順が各人に伝わり、チーム作業が円滑に行なえるように、必要な情報が職場の全員に正しく伝わり、共有できるようにする

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_

## B. 勤務時間と 作業編成



(労働時間の目標値を定め、残業の恒常化をなくす)

6 1日、1週、1ヶ月単位ごとの労働時間に目標値を設け、ノー残業デーなどを運用することで、長時間労働が当たり前である状態を避ける

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_

(繁忙期やピーク時の作業方法を改善する)

7 繁忙期やピーク時などの特定時期に個人やチームに作業が集中せず、作業の負荷や配分を公平に扱えるように、人員の見直しや業務量の調整を行なう

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_

(休日・休暇が十分取れるようにする)

8 定めた休日日数かきちんと取れ、年次有給休暇やリフレッシュ休暇などか計画的に、また必要に応じて取れるようにする

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_

(勤務時間制、交代制を改善する)

9 勤務時間制を見直し、十分な休養時間が確保でき、深夜・早朝勤務や不規則勤務による過重負担を避けるようにする

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_

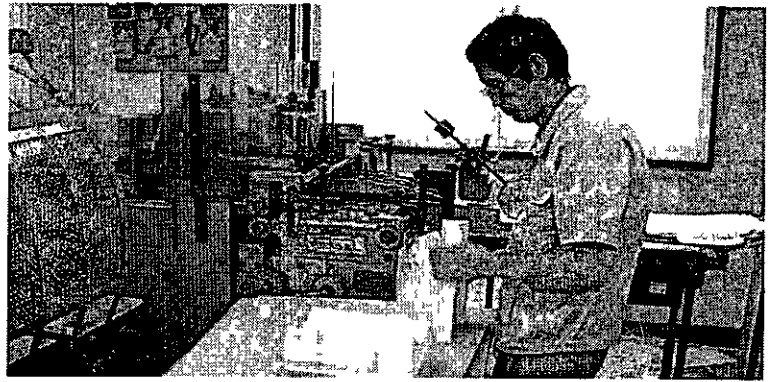
(個人の生活条件にあわせて勤務調整ができるようにする)

10 個人の生活条件やニーズに応じて、チーム編成や勤務条件などか柔軟に調整できるようにする(例 教育研修、学校、介護、育児)

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_

## C. 円滑な作業手順



### (物品と資材の取り扱い方法を改善する)

1 1 物品と資材，書類などの保管・運搬方法を工夫して負担を軽減する

(例 とりたししやすい保管場所，台車の利用，不要物の除去や整理整頓など)

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### (個人ごとの作業場所を仕事しやすくする)

1 2 各自の作業場のレイアウト，姿勢，操作方法を改善して，仕事しやすくする

(例 作業台の配置，肘の高さでの作業，パソコン操作方法の改善など)

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### (作業の指示や表示内容をわかりやすくする)

1 3 作業のための指示内容や情報が作業中にいつでも容易に入手し確認できるようにする (例 見やすい指示書，表示・ラベルの色分け，標識の活用など)

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### (反復 過密 単調作業を改善する)

1 4 心身に大きな負担となる反復作業や過密作業，単調作業がないかを点検して，適正な負担となるよう改善する

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### (作業ミス防止策を多面に講じる)

1 5 作業者が安心して作業かてきるように，作業ミスや事故を防ぎ，もし起こしても重大な結果に至らないように対策を講じる

(例 作業手順の標準化，マニュアルの作成，チェック方法の見直し，安全装置，警報など)

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## D. 作業場環境



(温熱環境や視環境、音環境を快適化する)

16 冷暖房設備などの空調環境、照明などの視環境を整え、うるさい音環境などを、個々の作業者にとって快適なものにする

このような対策を  提案しない  
 提案する —  優先

メモ \_\_\_\_\_

(有害環境源を隔離する)

17 健康を障害するおそれのある、粉じん、化学物質など、人体への有害環境源を隔離するか、適切な防護対策を講じる

このような対策を  提案しない  
 提案する —  優先

メモ \_\_\_\_\_

(職場の受動喫煙を防止する)

18 職場における受動喫煙による健康障害やストレスを防止するため、話し合いに基づいて職場の受動喫煙防止対策をすすめる

このような対策を  提案しない  
 提案する —  優先

メモ \_\_\_\_\_

(衛生設備と休養設備を改善する)

19 快適で衛生的なトイレ、更衣室を確保し、ゆっくりとくつろげる休憩場所、飲料設備、食事場所や福利厚生施設を備える

このような対策を  提案しない  
 提案する —  優先

メモ \_\_\_\_\_

(緊急時対応の手順を改善する)

20 災害発生時や火災などの緊急時に適切に対応できるように、設備の改善、通路の確保、全員による対応策と分担手順をあらかじめ定め、必要な訓練を行なうなど、日頃から準備を整えておく

このような対策を  提案しない  
 提案する —  優先

メモ \_\_\_\_\_

## E. 職場内の相互支援



(上司に相談しやすい環境を整備する)

2.1 従業員が必要なときに上司や責任者に問題点を報告し、また相談しやすいように普段から職場環境を整えておくようにする  
(例 上司に相談する機会を確保する、サブリーターの設置、相談しやすいよう職場レイアウトを工夫するなど)

このような対策を  提案しない  
 提案する —  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(同僚で相談でき、コミュニケーションがとりやすい環境を整備する)

2.2 同僚間でさまざまな問題点を報告しあい、また相談しあえるようにする (例 作業グループ単位で定期的な会合を持つ、日報やメールリストを活用するなど)

このような対策を  提案しない  
 提案する —  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(チームワークづくりを進める)

2.3 クループとしてお互いを理解し支え合い、相互に助け合う雰囲気か生まれるように、メンバーで懇親の場を設けたり、研修の機会をもつなどの工夫をする

このような対策を  提案しない  
 提案する —  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(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)

2.4 作業員が自分の仕事の出来や能力についての評価を、実績に基づいて、納得できる形で、タイミングよく受け取ることかできるようにする

このような対策を  提案しない  
 提案する —  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(職場間の相互支援を推進する)

2.5 職場や作業グループの間で、それぞれが作業しやすくなるように情報を共有したり、連絡調整をおこなったりするなど、相互支援を推進する

このような対策を  提案しない  
 提案する —  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# F. 安心できる 職場のしくみ



(個人の健康や職場内の問題について相談できる窓口を設置する)

26 心の健康や悩み、ストレス、あるいは職場内の人間関係などについて、気かねなく相談できる窓口または体制を確保する(例 社内のメンタルヘルス相談窓口の設置)

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(セルフケアについて学ぶ機会を設ける)

27 セルフケア(自己健康管理)に役立つ情報を提供し、研修を実施する(例 ストレスへの気づき、保健指導、ストレスへの上手な対処法など)

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(職場の将来計画や見通しについて、いつも周知されているようにする)

28 組織や作業編成の変更など職場の将来計画や見通しについて、普段から周知されているようにする

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(昇進 昇格、資格取得の機会を明確にし、チャンス을公平に確保する)

29 昇進・昇格のモデル例や、キャリア開発のための資格取得機会の有無や時期が明確にされ、また従業員に公平にチャンスが与えられることか従業員に伝えられているようにする

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(緊急の心のケア体制をつくる)

30 突発的な事故が生じた時に、救急処置や緊急の心のケアが受けられるように、あらかじめ職場内の責任者や産業保健スタッフ、あるいは社外の専門家との連絡体制や手順を整えておく

このような対策を  提案しない  
 提案する ——  優先

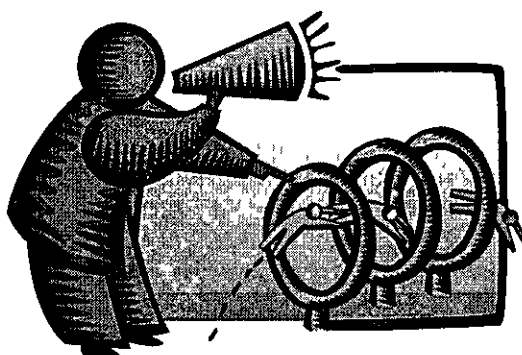
メモ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# 職場環境等の改善のための メンタルヘルスアクションチェックリスト

## 使用マニュアル（案）

平成 16 年 3 月

平成 15 年度厚生労働科学研究費補助金  
「職場環境などの改善方法とその支援方策に関する研究」  
アクションチェックリスト作成ワーキンググループ 編





## 職場環境等の改善のためのメンタルヘルスアクションチェックリストについて

労働省（現厚生労働省）の「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」では、管理監督者および産業保健スタッフがそれぞれの立場から職場環境等の改善を通じたメンタルヘルス対策を推進することか求められています。これまで「仕事のストレス判定図」などを利用して職場環境等のストレス要因を評価することかできるようになっていましたか、職場でどのように改善方法を立案し、実行するかについては具体的な方法ありませんでした。職場環境等の改善のためのメンタルヘルスアクションチェックリスト（あるいは職場環境改善のためのヒント集）は、職場において、従業員の参加のもとにストレスを減らし、心の健康を増進するための職場環境等の改善方法を提案するために新しく作成されたツールです。

### メンタルヘルスアクションチェックリスト（ヒント集）の特徴

このアクションチェックリストは、職場の従業員の参加のもと、仕事の負担やストレスを減らして、快適に安心して働くための職場環境に関する改善アイデアか盛り込まれています。これらのヒントは、職場のメンタルヘルスやストレス対策のためにすてに行なわれ、役立っている改善事例を日本全国から集めて、全部で6つの領域、30項目に分類してチェックリストとしてまとめられたものです。職場で取り上げる改善策を選択形式で選ぶチェック方法となっていますので（アクションチェックリストと呼ばれています）、職場で一緒に働く従業員同士によるグループ討議などで利用することか効果的です。それぞれのチェックポイントは、ストレス対策に有効だった事例を多面的に取り上げていますので、あなたの職場に合わせた職場環境等の改善への目のつけところや改善の考え方を理解することかできます。

- チェックリストによる点検により期待できる効果
  - 1 職場環境等の改善か必要な点に気づくとともに、改善のためのヒントを得ることかできます。また、優先して改善すべきポイントを明確にすることかできます。
  - 2 職場で既に実施されている良い活動事例を見つけ出し、収集することにも役立ちます。
  - 3 職場環境等の改善における目のつけところや改善の考え方を理解したり、ストレスとなる職場環境等に関心を持つことかできます。
- 使用上の注意
  - 1 このヒント集は職場環境などの良否をチェックするものではありません。改善のためのよいアイデアや方法を見つけることを目的とする改善・解決志向型のチェックリストです。
  - 2 職場環境等を抜け落ちなく点検することか目的ではありません。重要なポイントを中心に、できることから改善をはしめることを支援することを目的としています。
  - 3 チェックリストは、関連の大きい項目だけを抜き出したり、順番を変えたりして、その職場ごとに使いやすいものにしてかまいません。「メンタルヘルス」などの言葉にまたこたわりや偏見の多い職場では、チェックリストのタイトルを「職場環境改善のためのヒント集」などとすると受け入れられやすいてしょう。

## アクションチェックリストの領域と項目

このアクションチェックリストは、下のように6つの大きな領域について、合計 30 項目のチェックポイントが配置されています。このアクションチェックリストと「仕事のストレス判定図」とは必ずしも一対一対応になっていませんが、参考までに「仕事のストレス判定図」で問題と判定されたストレス軸こととのチェックポイントが関係するかを示しておきます。

これ以外にアクション項目を追加する必要がある場合には、グループで討議し、追加してかまいません。

領域		アクション項目	「仕事のストレス判定図」との対応(注)			
			仕事の量的過重	仕事のコントロール	上司の支援	同僚の支援
A	作業計画への参加と情報の共有	1 (作業の日程作成に参加する手順を定める)		◎		
		2 (少人数単位の裁量範囲を増やす)		◎		
		3 (個人あたりの過大な作業量があれば見直す)	◎	○	○	○
		4 (各自の分担作業を達成感あるものにする)		◎	○	
		5 (必要な情報が全員に正しく伝わるようにする)		◎	○	○
B	勤務時間と作業編成	6 (労働時間の目標値を定め残業の恒常化をなくす)	◎	○		
		7 (繁忙期やピーク時の作業方法を改善する)	◎	○		
		8 (休日・休暇が十分取れるようにする)	◎	○		
		9 (勤務時間制 交代制を改善する)	◎	○	○	
		10 (個人の生活条件に合わせて勤務調整がてきようにする)	◎	○	○	○
C	円滑な作業手順	11 (物品と資材の取り扱い方法を改善する)	◎	○		
		12 (個人ごとの作業場所を仕事しやすくする)	◎	○		
		13 (作業の指示や表示内容をわかりやすくする)	○	◎	○	
		14 (反復・過密 単調作業を改善する)	◎	○		
		15 (作業ミス防止策を多面に講じる)	◎	○		
D	作業場環境	16 (温熱環境や音環境、視環境を快適化する)	○	○	○	○
		17 (有害環境原を隔離する)	○			
		18 (職場の受動喫煙を防止する)			◎	◎
		19 (衛生設備と休養設備を改善する)	◎		○	○
		20 (緊急時対応の手順を改善する)	○	○	○	
E	職場内の相互支援	21 (上司に相談しやすい環境を整備する)			◎	○
		22 (同僚で相談でき、コミュニケーションがとりやすい環境を整備する)			○	◎
		23 (チームワークづくりを進める)			◎	◎
		24 (仕事に対する適切な評価を受け取ることができる)			◎	○
		25 (職場間の相互支援を推進する)	○	○	○	○
F	安心して職場のしくみ	26 (個人の健康や職場内の健康問題について相談できる窓口を設置する)	○	○	○	○
		27 (セルフケアについて学ぶ機会を設ける)	○	○	○	○
		28 (組織や仕事の急激な変化にあらかじめ対処する)	○	○	○	○
		29 (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)		○	◎	○
		30 (緊急の心のケア)	○		○	

注 ◎=特に関係あり、○=関係あり

## アクションチェックリストの選択枝

このチェックリストでは、項目ごとにそのアクションをこの職場で提案するかどうかを選びます。この選択枝の使い方について説明します。

### 1 最初に「提案しない」あるいは「提案する」のどちらかにチェックしてください。

すでにこの対策を実施していて十分であるとか、あるいはこの対策が職場にあてはまらない場合には「提案しない」を選択します。この対策を職場でこれから実施した方がいいと考えた場合には「提案する」を選びます。

(記入例)

<input type="checkbox"/> 提案しない		
<input checked="" type="checkbox"/> 提案する	→	<input type="checkbox"/> 優先する
メモ		

### 2 メモ欄を活用してください

すでにこの対策を実施しているために「提案しない」を選んだ場合には、メモ欄に具体的な実施内容を記入しておきます。あるいは、「提案する」を選んだ場合には、具体的には職場で何をどう実施するのかいいか、あなたの提案をメモ欄に記入します。こうした具体的なメモは、最終的な改善提案をまとめる時にとても役立ちます。

(記入例)

<input type="checkbox"/> 提案しない		
<input checked="" type="checkbox"/> 提案する	→	<input type="checkbox"/> 優先する
メモ 1週間に1回は短時間でも顔を合わせてのミーティングを持つ		

### 3 選んだ対策を優先するかどうか決めてください

「提案する」を選んだ場合には他のアクションと比較して優先順位が高いかどうか考え、優先順位が高ければ「優先する」欄にチェックしておきます。重要度が高いもの、あるいは実行可能性の高いものを優先するとよいでしょう。これはグループ討議の最後に改善提案を3つにしぼりこむ時に役立ちます。

(記入例)

<input type="checkbox"/> 提案しない		
<input checked="" type="checkbox"/> 提案する	→	<input checked="" type="checkbox"/> 優先する
メモ 1週間に1回は短時間でも顔を合わせてのミーティングを持つ		

## グループ討議を通じた改善提案の検討

このチェックリストは職場環境等の改善提案を検討するためのグループ討議においてヒント集として使うことを念頭において作成されています。たとえば以下のようなグループでの使用が考えられます。

- 1) 管理監督者、従業員を含めた職場全員のグループ討議
- 2) 職場の管理監督者（複数）のグループ討議
- 3) 産業保健スタッフ（産業医、産業看護職、衛生管理者）や安全衛生委員会のグループ討議

効果的な職場環境等の改善のためには、職場の管理監督者、従業員全員が参加する方法をお勧めします。

チェックリストを使用した職場環境等の改善の検討を産業保健スタッフや安全衛生委員会のみで行う場合や職場の管理監督者のみで行う場合には、検討結果について必ず職場の管理監督者や従業員から意見をもらって最終案を作成してください。

### グループ討議の進め方

- 1) 職場の管理監督者あるいは従業員全員が参加する場合には、産業保健スタッフがファシリテーターになり、グループ討議の運営を行います。しかしてきるだけそれぞれのグループが自分たち自身で討議を進められるよう、助言やコメントは最小限にとどめます。
- 2) 1グループが5～8名になるように小グループに分かれます。管理監督者がメンバーに入ることで従業員が発言しにくくなるようなら、従業員だけで小グループを作り、発表会において管理監督者が参加するのもよいでしょう。
- 3) グループごとに、メンバーから進行役、記録係、発表係を選びます。討議のおおまかな流れ、持ち時間について説明し、後はグループの自主的運営にまかせます。
- 4) 職場の最近の状況や特に注目したいポイントがあれば資料配付などによって簡単に情報提供します。「仕事のストレス判定図」などの職場のストレス調査結果がある場合には、この結果を簡単に説明し、これについてメンバーで意見交換をします。しかしファシリテーターは、このステップにあまり時間をとられないように気をつけましょう（10～15分間程度）。
- 5) チェックリストを参考にしながら、職場環境等の改善の方法を各メンバーが提案しグループで討議します。これには最低30分をあてます。
  - (1) グループ討議では、まずすでに実施されている「良い工夫」や改善事例を3つまであげましょう。よい実施済みの事例をまず取り上げることで、議論が活発になり、自由に意見がでるようになります。

- (2) つきに「これからとりあけたい」改善を提案し、グループで討議します。いくつも提案が出た場合には優先順位が高いもの（緊急なもの、あるいはすぐに実施できるもの等）を3つまで決めます。
- (3) 以上の作業においてチェックリストの項目を全員で1つ1つ見て検討すると時間がかかってしまいます。チェックリストは6つの大きな領域にわかれているので、領域ごとにさっと項目を見てゆくこともよいでしょう。あるいは「仕事のストレス判定図」で見つかった問題点との対応表を参考にして、重点的に項目を確認してゆく方法もあります。

6) 全体発表会を行います。OHPなどを使って、グループごとに検討経過の概要と、よい改善事例（3つまで）、改善提案（3つまで）を発表します。発表後には短い討議の時間をもうけて、他のグループからの質問を受けます。

7) 全グループの発表が終わったら、優先的に実施する改善提案について職場の管理監督者が中心となってくるだけその場でまとめます。ファシリテーター（産業保健スタッフ）がコメントを付け加えるのもよいでしょう。このまとめを計画として文書化し、必要なら人事・労務などと相談して職場環境等の改善を進めます。

### グループ討議の結果から改善の計画と実施へ

グループ討議の結果から出てきた職場環境等の改善提案を、誰か責任者として、その実施に必要な調整 交渉を行うかをあらかじめ決めておくことが大事です。人事 労務や他部署との調整や予算措置が必要な対策が提案される場合もあるからです。この責任者には多くの場合その職場の管理監督者になることが多いですが、場合によっては人事 労務担当者であったり、小さな事業場では提案を検討した職場グループそのものが改善の実行責任者となる場合もあります。

## チェックリストを使用したグループ討議の進め方の例

職場の概要について把握する	事前準備	<p>作業方法、作業と休憩時間、労働時間、人員構成、作業条件、作業者の健康状態、作業能率、生産性など問題になっている点についてヒアリングなどにより情報を集めておきます。仕事のストレス調査などの結果を参考にするのもよいでしょう。</p> <p>必要なら対象職場を巡視します。巡視前にチェックリストにさっと目を通し、点検項目を頭に入れて巡視する。ただし、この時点では記入は行わないのが普通です。</p>
①グループ討議について説明する	10分	産業保健スタッフ等、ファンリテーターか、これから行う職場環境等の改善提案を作成するためのグループ討議の目的、進め方、時間配分について説明します。討議の結果かどう使われるかについても話しておくともよいでしょう。
②グループを編成する	10分	5～8名のグループに分かれて、テーブルにつきます。グループ内で討議の進行役、記録係、発表係を決めます。
③職場の概要についての意見交換	15分	職場環境等の現状について、働きやすい点、働きにくい点に注目して意見交換します。「仕事のストレス判定図」などの調査結果があればこれについてファンリテーターか説明し、質疑に答えます。
④チェックリストを使った点検	30分	<p>グループとしてチェックリストを使いながら点検を行います。</p> <p style="text-align: center;"><b>■チェックリストの記入法■</b></p> <p>1) 項目ごとに「提案する」か「提案しない」を選び印をつけます。</p> <p>2) 「メモ」欄には、職場で実施されている良い事例や、あなたの提案を簡単に書き留めておきます。</p> <p>3) 重要さと実行しやすさを考慮して優先度の高いと思われる項目には、「優先」のところにレ印をつけます。</p> <p>最初はすでに行われている良い工夫や改善事例をとりあげます。これが終わったら、次に新しい改善を検討します。</p>
⑤小グループ討議のまとめ	10分	グループで討議して、すでに行われている工夫や改善事例を王なもの3つまで選びます。またとりあげるべき改善項目を優先順に3つまで選びます。全体発表会での発表準備をします。
⑥全体討議	グループ数×10～15分	グループごとに討議内容を発表し、その後全体討議を行って、管理監督者や産業保健スタッフのコメントや助言を得ながら具体的な改善提案に向けてしぼりこみます。全体討議では、ファンリテーターか中心となって全体としての結論をまとめておくともよいでしょう。
改善計画の作成	後日	全体討議のまとめに従って、具体的な改善計画を立てます。何を、との時期に実施するかを決め、予定表を作成します。改善計画とその予定表は、職場の全員が見ることかできるようにしておきます。

(×時間は目安です)

厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合研究事業）

分担研究報告書

努力—報酬不均衡モデルによる職場環境等の改善技術の開発と介入研究の実施

分担研究者 堤 明純 岡山大学大学院医歯学総合研究科 助教授

**研究要旨** 新しい理論（努力—報酬不均衡理論）に基づく職場環境等の評価および改善技術を開発し介入研究の実施可能性を明らかにするため、本年度2つの研究を実施した。①努力—報酬不均衡モデル調査票を多様な職場に適用し、本邦の労働者約2万人から回答を得た。これを基に本邦労働者の平均的、および属性別の「努力—報酬不均衡」有ストレス率を算出した。②努力—報酬不均衡理論に基づく職場改善項目を、アクションチェックリスト試案を利用して他の職場改善項目案とともに複数の職場に提示した。職場の状況に応じて、仕事の効率化とヘクトルを一にする職場環境改善対策は受け入れ可能であることを認めた。さらに、選択される改善項目は対象自体のニーズによること、内容によっては早期に実行されうることを認めた。努力—報酬不均衡理論に関連するコミュニケーションスキルや具体的な成功事例の提供は本理論を用いた職場環境改善の介入に資するものと思われた。

**研究協力者**

島津明人 広島大学大学院 助教授  
吉川 徹 労働科学研究所 研究員

**A 研究目的**

努力—報酬不均衡理論は、健康障害に対する高い予測性から注目を集めている新しい職業性ストレスモデルである(Siegrist、1996、2001)。その特徴は、ストレスフルな職業環境を測定するために、報酬というディメンションを導入したことにある。金銭的報酬のみならず、キャリア面および心理面の報酬要素が測定される。仕事上費やさなければならぬ努力（要求度）に報酬が見合わない状況は労働者に健康障害を起こしうるとする。

平成14年度職場環境等の改善等によるメンタルヘルス対策に関する研究(主任 下光輝一)において、努力—報酬不均衡理論を用いた実証

研究がレビューされ、当理論は、①現代の就労状況を反映したストレスフルな職場環境を評価し、身体的精神的健康に関する種々のアウトカムに対する予測妥当性は高いこと、②職業性ストレス研究をリードし、すでに職場環境改善に応用されつつある仕事の要求度—コントロールモデルとは異なるストレス側面を測定し、お互い独立に、かつ、相補的に機能することなどにより、本理論を職場環境等の評価に活用する意義は大きいことが示された。また、本理論に基づいて職場環境等の改善を試行する際に有効な指標となりうる健康指標、介入の有効性が高いと予測される職種について検討されるとともに、理論に基づく職場改善項目について考察された。

本理論を用いてストレスフルな職場環境を改善するための基本戦略は、仕事の要求度に合うように報酬面をバランスさせ、職場におけ

る公平性と互惠性を確保することである。具体的な方策として、特定者に作業が集中しないような調整や長時間残業への対策、キャリア開発の機会均等と昇進・昇格のステーションの明確化、金銭面以外の付加的な報酬制度の導入、管理監督者のコミュニケーションスキル・リーダーシップ養成、正確な情報の開示を含む組織制度の確立などカリスタアノブされるが（表 1）、これらの改善項目は労働者個人が職務レベルで改善できるレベルを超えており、その導入には困難が予想された（堤、2004）。

本研究では、努力—報酬不均衡理論に基づく職場環境等の改善介入に資するべく、職場環境等の評価および改善技術を開発すること、および介入研究の実施可能性を明らかにすることを目的とした。具体的には、①日本語版努力—報酬不均衡モデル調査票（Tsutsumi et al、2001）によるストレス指標を多様な職場において測定し、日本人労働者の平均的、および属性別標準値を算出した。また、②努力—報酬不均衡理論に基づく職場改善項目（表 1）を複数の職場に提示し、実際の職場環境改善活動における受け入れやすさを評価し、改善項目の選定や組み合わせ方、介入に必要な期間や資源など、本理論を利用した職場環境改善のための介入に必要な基礎資料を得るための調査を行った。

## B 研究方法

### 1) 「努力—報酬不均衡」有ストレス率の算出

多様な職場において日本語版努力—報酬不均衡モデル調査票を適用した。テータヘースを集約し、全体、属性別、および就業環境別に努力報酬得点比および努力報酬得点比 $>1$ なる有ストレス症率を算出した。

指標の測定には、日本人労働者向けに標準化した日本語版努力—報酬不均衡モデル調査票（Tsutsumi et al、2001）を用いた。

外在的な努力を測定する 6 項目および報酬

を測定する 11 項目により努力—報酬得点比および有ストレス症率を算出した。

質問は 2 段階で回答された。回答者はまず、就業に関するストレスフルな状況を記述した内容が自身にあてはまるか、あてはまらないかを示した。ストレスフルな状況にあると認めた回答者は、続いてその状況によりどの程度悩んでいるかを評価するよう求められた。

各項目について以下の採点方法を採用した。ストレスフルな状況は存在しない(1 点)、ストレスフルな状況は存在する、しかしそれで悩んではいない(2 点)、ストレスフルな状況が存在し、いくらか悩んでいると感じている(3 点)、ストレスフルな状況が存在し、かなり悩んでいる(4 点)、ストレスフルな状況が存在し、非常に悩んでいる(5 点)。

努力に関する項目群（6 項目）、報酬に関する項目群（11 項目）毎に項目得点を合計し、それぞれ努力尺度得点、報酬尺度得点とした。各尺度得点の平均および標準偏差をテータヘース全体、属性別、就業環境別に算出した。

Siegrist ら (in press) に従って努力報酬得点比を算出するために、まず、報酬尺度得点を、高得点=高報酬となるように変換した(66-報酬尺度得点)。このうえで、努力尺度得点を分子に、反転させた報酬尺度得点を分母において努力報酬得点比を計算した。異なる項目数を補正するために、分母に補正因子(0.5454 (6/11))を乗した。努力報酬得点比 1.0 を域値としてハイリスクグループ(比 $>1.0$ )とリスクのないグループ(比 $\leq 1.0$ )をカテゴリ化した。ハイリスクグループの割合をテータヘース全体、属性別、就業環境別に算出した。

### 2) 努力—報酬不均衡理論に基づく職場環境等改善項目の受け入れやすさ

事業場単位でメンタルヘルスへの取り組みを始めていた某建設機器製造会社において、ア



クンヨンチェノクリスト試行版（下光、2003）を用いた職場環境改善のためのグループワークを行い、リストに含まれる努力—報酬不均衡理論に関連する職場環境改善項目が実際に採択されるか観察した。

当該事業場では、平成15年6月には事業場としてのメンタルヘルス活動に取り組むことについて本部長方針が出され、9月にはメンタルヘルス管理規定の周知・徹底を図った管理職研修が行われていた。

平成15年9月ストレス調査を施行後、平成15年12月に職場環境改善のためのグループワークを職場単位で行った。ストレス調査結果が総括された後、同一部門で7~8人のグループを作り、まず各職場におけるメンタルヘルスに好ましいポイントをリストアップした。その後、アクションチェノクリスト試行版を基に職場の実情に応じた職場環境改善目標が話し合われた。短期及び中長期環境改善目標の設定とともに、改善対策ノートを作成し実行に移すこととなった。

平成16年2月に、グループワーク後、採択された努力—報酬不均衡理論に基づく改善策が実行に移されているか、その環境改善の進捗状況を尋ねるとともに、改善項目を推進していく上での促進要因や阻害要因は何か、をポイントにおいたヒアリングを行い、努力—報酬不均衡理論に基づく職場改善介入の受け入れやすさを評価した。

## C 研究結果

1) 「努力—報酬不均衡」有ストレス率の算出

21からなる多様な職場から計20、185人の日本人労働者のデータを得た。対象者の平均年齢（範囲）は40（17-75）歳で、そのほかの属性は表2に示すとおりである。

努力報酬得点比の平均は全体で0.56（男性

0.54、女性0.58）であった。ストレス指標のカットオフ値として提案されている努力—報酬得点比 $>1$ なる割合は、全体で8.3%（男性7.9%、女性8.9%）であった。以上のストレス指標を、職場環境改善の指標として応用できるようにするため、年齢、職階（管理職—一般職）、雇用形態（公務員—私企業被雇用者、正規雇用—パートタイム）、職種（交替勤務—非交替勤務）、労働時間別に算出した（表3）。週50時間以上の労働時間を報告しているグループの有ストレス症率は14.4%と、それ以外のグループ（6.3%）に対して著しく高く、特記すべき所見と思われた。

2) 努力—報酬不均衡理論に基づく職場環境等改善項目の受け入れやすさ

対象とした職場は某建設機器製造会社の開発部門（N=218、男性188、女性30）で、職階の内訳は管理職32名、一般職186名、平均年齢（標準偏差 範囲）は37（10 20-63）歳、平均勤続年数（標準偏差 範囲）は11（10 0-42）年であった。

ストレス調査結果では、努力—報酬得点比 $>1$ なる割合は4%と低い値を示した。質的には、設計業務を中心に、品質・コストを考慮しなから納期以内に図面を提出しなければならないという量的負担感が強く、また、設計、開発試験、技術管理という業務の流れのなから、どこかでトラブルが生じると、それに伴い業務のしわ寄せや量的負荷が発生するという特徴があった。一方、世界の最先端を誇る技術で他社と競合しながら発展しており、忙しい割にはやりがいのある職場と特徴付けられる事業場であった。

アクションチェノクリスト試行版を用いた職場環境改善のためのグループワークを行ったところ各職場から複数の改善提案がなされた（表4）。

このうち努力—報酬不均衡理論に関連する環境改善目標項目は以下のようなものにまとめられた。

- ① 特定の個人への作業量集中の回避・作業配分の平準化を含む過大な作業量の見直し
  - ② 残業の恒常化の見直し
  - ③ 上司から部下への声かけ
- このうち①は、もっとも多くのグループで提案された。

グループワークの約3ヶ月後にヒアリングをおこない、提案された改善項目の実施状況および環境改善を進めるにあたっての改善項目の選定 組み合わせ方、必要な期間・資源などを探った。

上記改善提案のうち、①と③はすでに部門のリーダーにより実施に移されていた。また、改善項目として具体的には挙げられていなかったが、コミュニケーションを重視したレイアウトの変更がある部門において試行されていた。残業の恒常化の見直しを目的としたノー残業デイの設定などは、ヒアリング時点では実施されておらず、中長期目標として位置づけられていた。

ヒアリングから、改善項目は対象者のニーズにより、業務の効率化の観点から選択されたことか聴取された。また、職場レイアウトの変更など、部門レベルで変えられるものは早期に実行に移されることも判明した。

一方、ノー残業デイの設定など、事業場全体で動かさざるを得ないものへの取り組みは中長期目標として挙げられたにととまっていた。この改善項目は、部門別にも導入は可能と提案されたようであったが、実際には他部門との間に業務の関連もあり、組織的な改善を要するものであった。

並行する、もしくは現存するシステムの活用か改善活動と有機的に連動することが報告さ

れた。当該事業場では、平成15年7月の裁量労働制導入に伴い3ヶ月毎に成果確認面接が行われるようになった。これにリンクして業務量の見直しや調整などか行われた。ある部門長は、面接結果を基に業務のローテーションなどを頻回にすることにより、改善活動導入以前に増して負担の平準化を図るようになった、と報告した。

当該事業場の改善活動の観察とヒアリングにて認められた、当該事業場で環境改善を進めるにあたっての促進要因として機能したと思われる項目を尋ね、表5に列挙した。

産業保健スタッフの熱意は特筆すべきものがあつた。

また、メンタルヘルス活動推進の前提条件としてトップ方針か宣言され(労働省労働基準局2000)、職場環境改善等か業務の一環として認識されていたこと、すでに複数のメンタルヘルス対策・改善活動か動いていたため、ストレス調査、およびそれに引き続く環境改善活動への取り掛かりかスムーズであつたことなどか促進要因となつた。このようなことから、活動に対して管理職の理解も良好であり、部門のリーダーか率先して改善活動にか関わっていた。

すでに業務の一環として短時間なから頻回のミーティングか行われており、事業場に話しやすい雰囲気かあつたことも促進要因のひとつとして挙げられた。当該事業場でとくに挙げられた「良い」点はコミュニケーションのよさであり、これを素地とした改善活動か進んだことか伺われた。

逆に改善活動の阻害要因、もしくは、さらに改善活動を促進するヒントとしていくつかの情報か得られた。

担当の産業保健スタッフには相当の負担かかかっていた。とくに、改善成果の見えない時点での不安は大きかつたようて、産業保健ス

タノフを適宜支援していくことは重要と考えられた。さらに、労働者にメンタルヘルスに対する一定の構えがあることか見受けられた。メンタルヘルスということ意識しすぎて何に取り掛かってよいのか分からず、改善の第一歩か踏み出せないことには留意しておく必要かあると思われた。

職場改善活動のソールとして改善対策シートか作成された。しかし、記入するのに負担のかかるものであった。実際、職場環境改善活動の多くかこの段階でストップしていることか見受けられた。

#### D 考察

1) 「努力—報酬不均衡」有ストレス率の算出

努力—報酬得点比  $> 1$  なる割合は、全体で 83% (男性 79%、女性 89%) であった。また、同指標は、私企業職員、長時間労働者 (週 50 時間以上)、交替勤務従事者、正規従業員において、それぞれ対応するグループのよりも高値を示した。以上の所見は、妥当な側定が行われていることを示している。

全体、属性別および職階、雇用形態、職種別の代表値は、努力—報酬不均衡モデル調査票を用いて日本人労働者からなる職場に介入する際に一定のヘンチマークを提供するものと思われる。本邦の平均的な職場に対する環境改善の対象とする職場の相対的な位置 (ストレスレベル) か分かる。さらに、職場環境改善を提案するにあたっての職場や経営者へのストレス調査結果説明や、介入の目標指標としても利用可能である。

本研究の最終目的は、職場単位の介入によりそのストレスフルな職場環境等を改善することである。そのためには、職場単位のストレス指標かどの程度その職場の健康リスクを予測するのかといった知見の集積も今後必要とさ

れる。

2) 努力—報酬不均衡理論に基づく職場環境等改善項目の受け入れやすさ

努力—報酬不均衡理論は、職務レベルから離れた、労働者個人の力の及びにくい環境要因を取り扱う職業性ストレスモデルである。したかつて、本理論を用いて環境改善を行おうとするには、職場全体の協力はさることながら、経営陣も含めたトップの理解か必要と思われ (堤、2004)、労働者かその改善の重要性を認識しつつも、実際に職場でアプローチすべき改善項目として選択される受け入れ安さか重要なポイントであった。

グループワークでは関連する 3 項目か提案された。このうち、特定の個人への作業量集中の回避・作業配分の平準化を含む過大な作業量の見直しについては、部門間のスムーズな業務の流れか効率性を高めるという認識からもっとも重要視されていた改善点であり、元来部門間での積極的なコミュニケーションか図られていたところに加えて、改善項目としてももっとも多く提案された。このように、努力—報酬不均衡理論に関連する職場改善項目は、業務の効率化 (仕事のしやすさ) といった事業場としての目標と一致する重要な項目と認識されれば、十分受け入れられるものと思われた。

また、職場レベルで動かせる改善項目については、速やかに実施されることも判明した。今後は、組織レベルで対応しなければならない改善項目を実行に移していくにあたってのサポートについて考慮されなければならない。

表 5 に示した環境改善を進めるにあたっての促進要因は、努力—報酬不均衡理論に特化するものではなく、メンタルヘルス対策一般にあてはまる。換言すれば、職場環境改善を始めるにあたってまず着手すべき必要条件とも言えるかもしれない。

一方、産業保健スタッフおよび一般の労働者がメンタルヘルス対策として職場環境改善に取り組もうとするときの障害となる要因は多岐にわたり、専門家による関与しなからの支援と継続的な教育などの必要性が伺われた。労働者にメンタルヘルスということでの構えや、メンタルヘルスのための環境改善とは意識されていない項目も多いことが見受けられた。改善活動を促進するためには、労働者に対し細かなことでも環境改善につながることへの気づきの促し、改善活動へのポンティブフィードバックにより成功体験を意識させること、定期的な進行状況のチェックなどにより環境改善活動を支えること、の必要性を認めた。具体的には、スキルや改善事例の提供、取り掛かりやすい小さなことから始めて成功体験を積み重ねてもらふこと（small step rule）、定期的接触による励まし、改善前後に写真記録を撮るなどして改善の形かわかるようにし成功体験を認識させるなどのサポートが必要と考えられた。さらに、改善活動を行うためのツールとしての改善対策シートなどはなるべく簡略にして活動する際の手続きの負担を減らす工夫が必要と考えられた。

## E 結論

努力—報酬不均衡モデル調査票を本邦の労働者約2万人に適用し本邦労働者の平均的、および属性別の「努力—報酬不均衡」有ストレス率を算出し、努力—報酬不均衡モデル調査票を用いた介入を日本人労働者からなる職場に適用する際に参考となるベンチマークを提供した。

努力—報酬不均衡理論に基づく職場改善項目は労働者個人ではとりかかりにくいものであるか、各職場の状況に応じて、仕事の効率化とヘクトルを一にする職場環境改善対策の受け入れは可能であることを認めた。実際の環境

改善事例において選択される改善項目は対象自体のニーズによること、内容によっては早期に実行されうることを認めた。また、努力—報酬不均衡理論に関連するコミュニケーションスキルや具体的な成功事例の提供は本理論を用いた職場環境改善の介入に資するものと思われた。

## F 健康危機情報

該当なし。

## G 研究発表

### 1 論文発表

- 1) 堤 明純 (2004) 調査に基づく職場改善アプローチ 努力—報酬不均衡モデルに基づく職場環境等の改善—現状と可能性 産業ストレス研究 (印刷中)
- 2) 堤 明純 (2004) 努力—報酬不均衡モデル調査票—個人的向け応用の可能性 産業精神保健 (印刷中)
- 3) Tsutsumi, A, & Kawakami, N A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work reducing occupational stress by implementing a new theory Accepted for publication

### 2 学会発表

- 1) 堤 明純 項目反応理論によるパーソナリティ・態度テストの開発と検討 職業性ストレス尺度調査票のフォーマット改定に関する検討 日本心理学会第67回大会ワークショップ (東京)、2003 9
- 2) 小林由佳、広瀬俊雄、多田由美子、堤明純、川上憲人 パート女性における仕事のストレスと虚血性心疾患のり