

で従業員が発言しにくくなるようなら、従業員だけでグループを作り、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。ファシリテータは、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ヒント集を参考にしながら、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。

- 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。
- つぎに「これからとりあげたい」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。

以上の作業においてヒント集の項目を全員で1つ1つ見て検討すると時間がかかってしまいます。ヒント集は6つの大きな領域にわかれているので、領域ごとにざ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つてできるだけその場でまとめます。ファシリテータ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。

⑧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改善提案を、誰が責任者として、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。

4. ヒント集を活用した職場環境改善の検討事例

本マニュアルの巻末に、職場環境改善のためのヒント集を用いた改善事例を4つ紹介しています。それぞれ業種も異なり、またグループ討議の方法にも工夫がなされているので、ヒント集を活用した職場環境等の改善を事業場内で企画する際の参考になるでしょう。

事例1の建機メーカーの開発部での職場環境等の改善では、管理監督者を含む職場の全従業員によりヒント集を使ったグループ討議を行い職場環境等の改善方針を決定し実行しています。

事例2の研究開発職場の事例では、ストレス対策のための職場環境の改善について産業保健スタッフが管理監督者と話し合う場面でヒント集を活用している事例です。

事例3の自治体での取り組み例は、複数の職場の衛生委員会のメンバーにヒント集の使い方について研修を行い、各職場に持ち帰っての改善活動を支援した例です。

事例4の化学工場での取り組み例は、職場の管理監督者と数人の作業担当従業員を選んでグループ討議を行い、職場環境等の改善計画をたてた例です。外部の専門家に助言を得ながら実施しています。

いずれの事例もまだ改善の実施中で、最終的にストレスを減らすことができたかどうかの確認まででは

きていませんが、具体的な職場環境等の改善が着実に進みつつあり、従業員からの良い反応も得られています。

5. まとめ

職場環境改善等により職場ストレス軽減をすすめ、従業員のメンタルヘルスを保持・増進することが、これからますます重要となってきます。1) 多面的な改善をねらい、2) すぐ実施可能な改善に力点を置く、3) グループ討議を進める、との3つを目標とすることで、職場のストレス対策を具体的な取り組みとして進めることができます。「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)を使うとこうしたグループ討議が効果的に進められます。

この職場環境等の改善のためのヒント集を応用するやり方は、職場にすでにある改善事例を確かめ、すぐ可能の改善策を選定する手順を踏むのが特徴です。具体的な応用方法は職場ごとの今までの経験や事例に即して進めていただいで結構です。

この項では、理解に役立つように、具体的なすすめ方の例をあげましたが、職場ごとに複数グループによるグループ討議の機会がもてれば、比較的スムーズに進展することがいままでの応用職場から報告されています。従業員の参加したグループ討議を開催することが難しい場合には、「職場環境改善のためのヒント集」を管理監督者と産業保健スタッフとの面談の場で使用したり、職場の管理監督者と担当者・代表者との検討会に使用し有用であったとする例も報告されています。

「職場環境改善のためのヒント集」を活用した職場環境等の改善が事業場の中で着実に進むことを期待しています。

附表1 職場環境等の改善のためのヒント集の領域と項目

このヒント集は、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。これらの項目と「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ごとにど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)				
		量的 仕事の 過重	仕事の ルール コン	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できるようにする)	◎	○	○	○
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 (有害環境源を隔離する)	◎			
		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	安心できる職場のしくみ	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。

附表2 職場環境等の改善のためのヒント集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	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情報を集めておきます。仕事のストレス調査結果を参考にするのもよいでしょう。必要なら対象職場を巡視します。ただし、この時点ではヒント集への記入は行わないのが普通です。
↓		
①グループ討議について説明する	10分	ファシリテータが、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。討議の結果が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	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シリテータが説明したり、疑問点に答えます。
↓		
④ヒント集を使った点検	30分	<p>1) グループごとにヒント集を使いながら点検を行います。</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、個人々の提案を簡単に書き留めます。</p> <p>(3) 重要さと実行しやすさを考慮して優先度の高い項目には「優先」のところに印をつけます。</p> <p>2) まず、すでに行われている「良い工夫」をとりあげてゆきます。</p> <p>3) これが終わったら、次に新しい改善を検討します。</p>
↓		
⑤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良い改善事例を3つまで選びます。また今後とりあげるべき改善を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、ファシリテータが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たてます。何を、ど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ができるようにしておきます。

(※時間は目安です)

建機メーカーにおけるグループ討議を通じた職場環境等の改善

1. 建機メーカーにおける職場環境等の改善

ある中堅建設機械メーカーの事業場のメンタルヘルス対策の一環として、開発部の社員 60 名に対し職場環境改善を通じたメンタルヘルス対策に関するグループ討議の実施を計画した。グループ討議では、心身ともに明るく健康的な職場づくりのキーマンとなる管理職及び社員が、職場環境の改善の視点からみたメンタルヘルス対策について検討することで、快適に働ける健康的な職場づくりのアイデアを出し合うことを目的とした。

2. グループ討議による職場改善検討会

1) 職場改善検討会の概要

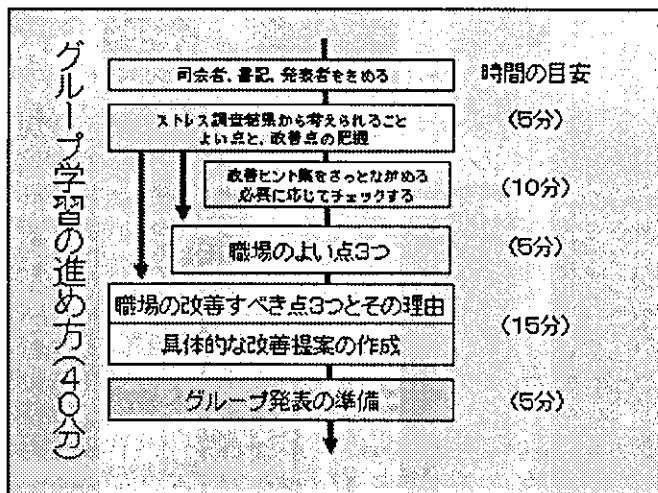
①職業性ストレス簡易調査票の調査結果のフィードバック、②職場環境等の改善のためのヒント集の利用、③グループ討議手法を組み合わせた検討会を企画した。検討会の企画・立案にあたっては、総務部・開発部の担当者を中心に安全衛生委員会で討議が進められ開催に至った。

この検討会のタイムテーブルは図に示すとおりである。2 日間にわたり開発部に所属する社員 60 名全員が参加して各 2 時間半の検討会を実施した。講義は外部講師が担当し、約 40 分のグループ討議のファシリテータは同事業場の保健師、衛生管理者等が担当した。第 1 日目は 30 名（5 グループ）が、第 2 日目は残りの 30 名（5 グループ）が参加した。

16:00-16:05	開講の挨拶	部長
16:05-16:20	「仕事のストレスと健康」 「ストレス調査結果の見方」	トレーナー
16:20-16:50	「職場環境改善ヒント集とその使い方」	トレーナー
16:50-17:30	グループ討議 「あなたの職場のよい点3つ」 「あなたの職場で取りあげたい改善点3つ」	グループを6班に分割
17:30-18:10	グループ発表	良い事例に学ぶ
18:10-18:30	総合討議とまとめ	健康的な職場作りを目指して

2) グループ討議の概要

グループ討議にあたっては、まずその進め方とヒント集の使い方を説明した。各グループとも、①職業性ストレス簡易調査票の調査結果の解釈と現状把握→②ヒント集への記入→③良い点、すでに行なわれている事例の討議→④改善すべき点の討議という流れで討議を進めた。第 1、2 日目ともに、お菓子を食べお茶を飲みながら、終始和やかな雰囲気です討議が進んだ。良い点を討議することは、話し合いを進めやすくするようであった。ストレス調査票の結果の解釈に時間がとられ改善策の討議が十分行えないグループもあった。また、なかなか改善提案が出ないグループもあった。しかし全般的には、改善提案が多面にわたり提案された。副部門長も討議に参加しトップの改善へ向けての意思表示があった点も良い点であった。



3) あげられた改善提案

良い点として多かったのは、①同僚で相談しあえ、上司に相談しやすい雰囲気がある、②働き甲斐がある、③作業の計画目標作成への参加、④作業しやすい環境・設備、⑤定期的なグループミーティングの開催、資料のファイルや整理・共有化がすすんでいるなどであった。今後職場で改善したい点としては、①過大な作業量を見直す、②労働時間の目標値を定め残業の恒常化をなくす、③定期ミーティングでコミュニケーションを良くする、④特定時期に業務が集中しないようにする、⑤個人ごとの作業場所を仕事しやすくする、⑥作業のための情報を入手しやすくするためのツールとルール化などが挙げられた。

具体的な改善提案のなかには、たとえば、過大な作業量を見直すことに関しては、「ノー残業デーの設置」「週1回は17時過ぎに帰る」といった労働時間に関すること、「業務ローテーション」「アウトソーシングできるものの整理」「他社より部品購入」「号機情報に関して、開発設計の下流から上流へ、逆方向の情報の流れを作ることで全体の進行状況を把握する」など、開発作業そのものに関する内容や作業の組み立て方に関することが提案された。①ファイリング方法の充実、資料の引き出し方のしやすさ、机上スペースの確保など開発作業にかかわる人間工学的な改善提案、②昼間の照明の確保など物理的・化学的環境の整備、③非喫煙者の休憩場所の確保、休憩時間にBGMを流すなどの福利厚生に関しても改善提案があげられ、多面的な領域からストレス対策が提案されている印象が伺えた。写真には、このうちその後実行された改善対策の例をいくつか示す。

4) フォローアップ計画

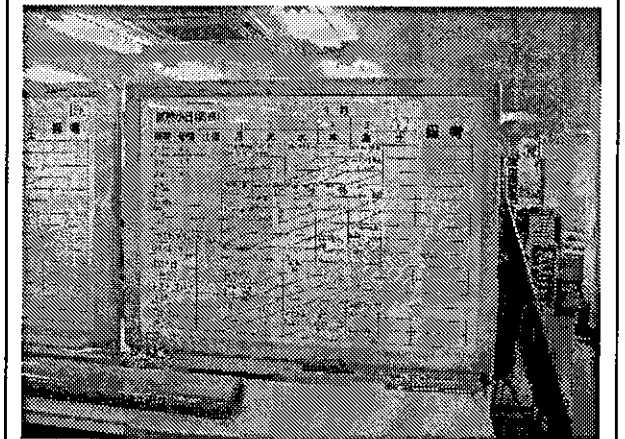
検討会終了後、開発部の各部署ごとに、グループ長が責任を持って改善計画シートを提出してもらうこととした。完成したシートは、グループ長、グループ員全員、総務、産業保健スタッフが共有することとした。約3ヶ月後に、改善計画の進捗状況について、中間報告を行うこととした。

3. まとめ

今回のグループ討議による職場改善検討会が円滑に進んだ条件として、1つには事業所がメンタルヘルスに取り組んでいくことが明確にされていたことがあげられる。また各職場向けの資料、ヒント集、職場の写真、討議後のまとめシートなど事前準備ができていたこともよい点であった。今回のグループ学習では職場全員参加が基本であり、管理監督者も合わせて参加したこともよい点であった。



改善対策の実行例①：朝の定期ミーティング



改善対策の実行例②：作業計画にあわせた勤務表の改善

産業保健スタッフと管理監督者による研究開発職場の検討事例

1. 職場環境等の改善を目的としたストレス対策

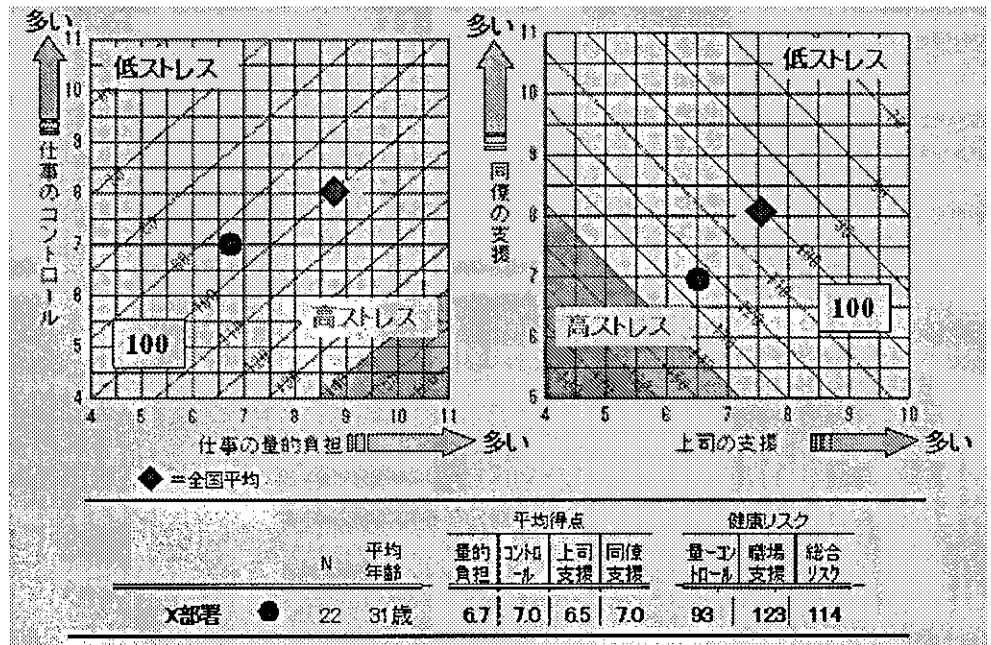
関東近郊に位置する電機製造業 A 事業所の 1 部門 (約 700 名) で職場環境等の改善を目的としたストレス対策を計画・実施した。ストレス対策の実施概要は下に示す通りである。

1. ストレス対策の目的・意義についての周知：
 - ・関係者への説明と承認
2. ストレス調査の実施：
 - ・職業性ストレス調査票 12 項目版 (下光他, 1998) を全社員に対して実施。
 - ・結果を 20 名以上の部課別 (16 部署) に、仕事のストレス判定図 (川上他, 2000) を用いて集計。
3. 職場環境等の改善のためのヒント集を用いた職場との対策検討会の実施。
 - ・仕事のストレス判定図による結果を、当該職場の管理監督者に返却。
 - ・結果とヒント集を用いて、対策検討会を実施。
 - ・検討会のメンバーは、職場の管理監督者と産業保健スタッフ。
 - ・検討会の実施後、アクションプラン (改善策) を作成し、対策を実施。
4. 効果評価
 - ・調査の実施から 1 年後に、再度ストレス調査を実施 (予定)。

2. X 職場における職場環境等の改善

この結果、この部門では 16 の部署別に、職場の管理監督者により、職場環境等の改善のためのアクションプラン (改善策) が作成され対策が実施された。ここでは、そのうち X 職場の事例を紹介する。X 部署は、研究開発を行っている職場で男性 23 名、女性 3 名 (平均年齢 31 歳) により構成される。ソフトウェアからハードウェアまで幅広い研究・開発を行っている。

ストレス調査は職業性ストレス簡易調査票を用いて



行われた。仕事のストレス判定図による結果は図に示す通り、全国平均と比較し仕事のコントロールが 7.0 と低いものの、仕事の量的な負担が 6.7 と低いことから、「量-コントロールリスク」は 93 と、全国平均の 100 を下

回っていた。しかし上司の支援・同僚の支援はそれぞれ、6.5・7.0といずれも低く「職場の支援リスク」は123と全国平均を大きく超えていた。

X職場の管理監督者と産業保健スタッフが参加し対策検討会を1時間程度かけて行った。マニュアルに従い、まずヒント集を参考に職場で現在行われているよい点について話し合いを行った。続いて、仕事のストレス判定図を参考に改善すべき点についてポイントを絞り、再度ヒント集を参考に改善策について検討・立案を行った。

あげられたよい点・改善策は下に示す通りである。

1. 職場でうまくいっている点

領域B. 勤務時間と作業編成

B-6：週1回、ノー残業デーを設け、帰宅時に声を掛け合うことで、業務が過度にならないようにしている。

領域E. 職場内の相互支援

E-22：課内のミーティングを定期的に行い、情報共有を行っている。

2. 提案された改善策

領域A. 作業計画への参加と情報の共有

A-3：繁忙時やピーク時は、急な業務配分の再割り当てが必要になることもあることから、日々の状況をヒヤリングする機会を増やすことで、必要な改善を行いやすい体制にする。

領域E. 職場内の相互支援

E-25：職場内だけでは解決し難い技術課題もあるため、職場を超えて、技術者同士の交流の機会を作る。

注) 英数字はヒント集の項目番号を示す。

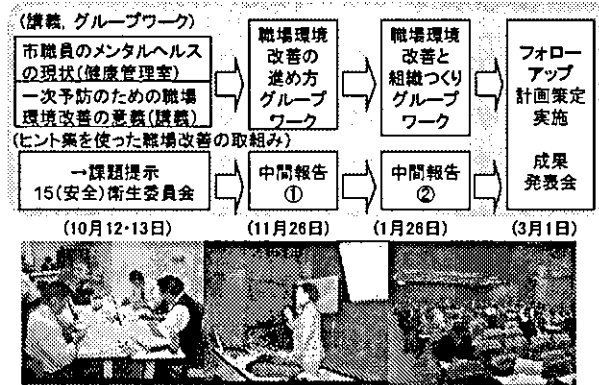
3. まとめ

職場環境等の改善のための対策を検討・立案するに際してヒント集を活用したことで、対策のヒント・手がかかりが得られ、検討のための議論も行いやすかったとの声が、職場の管理監督者から複数きかれた。仕事のストレス判定図を併用したことで対策・議論のポイントが絞られ、短時間での検討できたとの声もきかれた。職場でうまくいっている点を最初に取り上げたことも、議論が活発になった一要因と考えられた。

衛生委員会メンバーの研修を通じた自治体での取り組み例

1. はじめに

ある自治体の安全衛生研修において複数の衛生委員会メンバーに対して「職場環境等の改善ヒント集」を用いた職場環境等の改善のノウハウを提供し、各職場におけるヒント集を活用した職場環境等の改善を推進した経験を紹介する。



2. 安全衛生研修の概要

対象は、ある自治体（政令指定都市）が企画した安全衛生研修に参加した15の衛生委員会の各職場である。各委員会からは労使各1名ずつ、計30名の参加があった。参加した衛生委員会は区役所7委員会、現業6委員会（病院、清掃、消防など）、事務職場2委員会（教育委員会、財政局）であった。ヒント集を使った職場環境改善の取り組み研修はこの安全衛生研修の一部として実施された。研修は5日間の飛び石の研修日程として設定され、第1・2日は市のメンタルヘルスの現状と一次予防対策の視点について学び、第3日は職場環境改善のための組織づくり、第4日は職場環境改善の進め方と評価、第5日目は改善活動の成果発表という5ヶ月にわたる日程で行われた（図1）。

図1 メンタルヘルスアクションチェックリスト(ヒント集)を利用した自治体職場研修を通じた職場環境改善の取り組み(サンドイッチ方式による実践的安全衛生研修5日間)

各研修日における講義は、講師が課題を提示したあと、参加者が各課題をグループワークを通して学ぶ参加型の研修方式で行われた。飛び石として設定された第3・4日目の研修日には、各委員会がそれぞれの職場の取り組みの中間報告を行い、互いに学び合いながらフォローアップを継続する研修方式（サンドイッチ方式）として行った。

3. フォローアップ時の取り組み状況

1) 全体としての取り組み状況

参加者が各（安全）衛生委員会を通じて実施した職場環境改善への取り組み経過を図2に示した。研修開始後から5カ月後には、すべての委員会でなんらかの形でヒント集の利用が行われていた。MHACLを利用して最終的にすべての委員会で改善提案がなされていた。5ヶ月後に提案された職場改善を実施していた委員会は11委員会（73%）にのぼった。

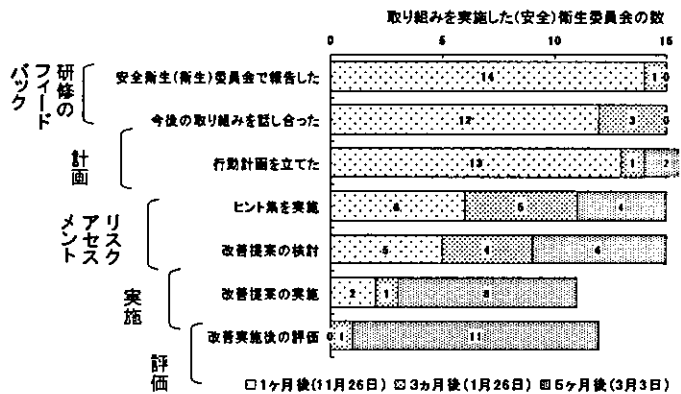


図2 15の(安全)衛生委員会でのMHACLを利用した職場環境改善の取り組み経過(2004年10月～2005年3月)

2005年3月に行われた改善活動成果発表

会では、15の(安全)衛生委員会によって提案された改善計画案は計45件にのぼった。うち、取り組み開始か

ら5ヵ月後の発表時までには改善を実施していたものは33件(73%)であった。それぞれの改善提案と、実施の有無については、表1にまとめた。

表1 自治体安全衛生研修における職場環境改善のためのヒント集を用いた従業員参加型による職場環境等の改善提案と実施された改善活動の分類結果*

メンタルヘルス改善技術領域	改善提案	実施済み
A. 作業計画への参加と情報の共有	7	6
B. 勤務時間と作業編成	9	7
C. 円滑な作業手順	7	5
D. 作業場環境	8	5
E. 職場内の相互支援	4	4
F. 安心できる職場づくり	6	3
分類できなかったもの	4	3
計	45	33

*3月に各委員会の活動成果の発表レジメよりまとめた

2) ある消防署の事例

ある消防署では、170名の職員を5-8名のグループ(計20グループ)に分け、ヒント集を使った討議がなされた。その結果、計60件の意見がグループ討議結果として寄せられ、全体会議での発表で職場のよい点3つ、優先改善課題が3つに絞られた。自分たちの職場の良い点は、①必要な情報が全員に正しく伝わる体制があり、②作業ミスを多面に防止する安全管理体制が整備され、③昇進・昇格の機会が明確でチャンスが公平にあたえられていることなどであり、取り組みたい改善点

として、①休暇が十分取れるようにする、②当直体制変更を含む勤務時間制の改善をする、③有害環境源対策として、車庫内の排気ガス充満による不快やストレスを軽減する改善を行うことが提案された。ヒント集を利用することで、全員で取り組んで自分たちの職場環境を見直すことができ、実は自分たちの職場にはよい事例が沢山あることを再認識できたことは大きな成果であったと報告された。


3) ある区役所の取り組み

また、ある区役所では、本年度から3ヵ年計画のメンタルヘルスを重点課題として取り上げることが決まり、本年は職場環境改善を目指した取り組みが行われた。約200人の職員がいる区役所の各部署に、ヒント集を使っ

今回の取り組み結果

職場改善がメンタルの面で及ぼす影響やヒントを集に使った具体的なチェック方法を学んだことについての総務企画課以外の声

- ・研修でのKJ法により職場の問題点が明かになった
- ・職場改善の具体的な手立てについて知識が学べた
- ・身近な問題として認識した



実践したことについての総務企画課職員からの声

- ・効率的・能率的になった
- ・気分が晴れやかになった
- ・協力しあう体制ができた
- ・他の仕事の方法についても振り返りを入れた

図3 区役所の安全衛生委員会から報告された、今回の職場改善活動の取り組み結果の発表OHP

4. まとめ

自治体での安全衛生研修会の場合を通じてメンタルヘルスのための職場環境改善を課題としてとりあげ、計3回のフォローアップにより15の衛生委員会の活動支援を行った。最終日の成果発表会では、すべての安全衛生委員会でヒント集を利用して対策の立案が実施され、73%の衛生委員会で改善活動が実施されたことが確認できた。しかし各職場で運用する際には準備や改善に時間や労力を要することから、主催者側には上手な支援の工夫が望まれる。

外部専門家と管理監督者・作業担当者による化学工場での取り組み例

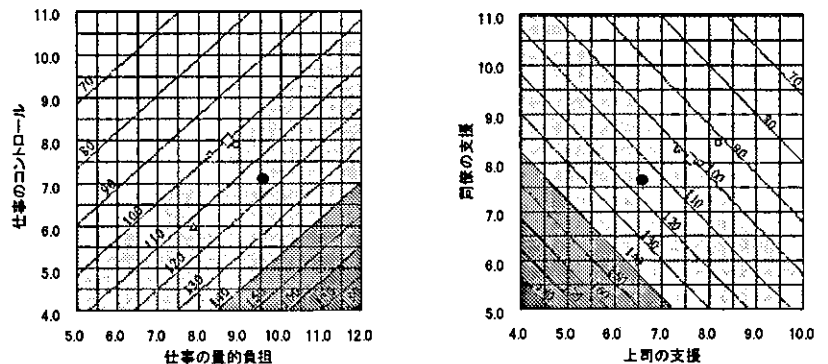
1. はじめに

ある中規模の化学工場において、外部のメンタルヘルス専門家の助言を受けながら、管理監督者と作業担当者による職場環境改善のためのヒント集を使ったグループワークにより職場環境改善に取り組んだ事例を紹介する。従業員数は約450名の化学メーカーの工場。産業保健スタッフとして産業医1名（非常勤）、看護職1名（常勤）が配置されており、看護職は事業所内の診療所に常駐している。安全衛生担当として事務センターに衛生管理者2名が配置されている。メンタルヘルス活動に関しては外部EAP機関と契約を結び、相談、コンサルテーション、教育などのサービスの提供を受けている。ここ数年主力製品の受注が大幅に伸び、工場もフル稼働で業務量の負担が増大したこと等により相談件数が増加した。この状況に対して、メンタルヘルス対策のひとつとして職場環境等の改善が位置づけられ、ストレス調査やグループワーク等のための予算も確保された。

2. ストレス対策の手順

1) ストレス調査

まず事業所の全従業員を対象にして職業性ストレス簡易調査票を用いた調査を実施し、職場ごとの仕事のストレス判定図を作成した。工場部門では特に原料工程グループで仕事の量的負担が高く、上司の支援が低い傾向にあり、健康リスク値も量・コントロールで116、職場の支援で115、総合133で対策の必要性が高いことがわかった(図)。



参考値

◇全国平均 □管理職 ○専門職 △作業員

名称	原液工場PI	人数	22名
尺径	平均点数	健康リスク(量・コントロール)	総合健康リスク
量的負担	9.6	116	(A) (B) / 100
コントロール	7.1	116	(A) (B) / 100
上司の支援	6.6	職場の支援(総合)	115
同僚の支援	7.6	133	

2) 管理監督者研修

ストレス調査につづいて、管理職者を対象として、調査結果の報告および職場環境改善の進め方についての研修が行われた。

前半は専門家による講義（職業性ストレスの知識、仕事のストレス判定図の見方・活用の仕方、職場環境改善の方法、職場環境等の改善のためのヒント集の使用法）であり、後半はグループワークにより提示された模擬課題について改善案を具体的に検討し発表を行った。グループワークではマニュアルに従い、課題事例の仕事のストレス判定図と簡単な職場の説明の後、ヒント集を使いながら課題職場の良い点3つ、改善案3つが検討された。グループワークも終始活発で、発表の際には大いに盛り上がった。

3) 職場環境改善検討会

しかし実際に職場で改善検討会を実施しようとする、ラインから離れることのできない作業者もあり、職場の全員が参加するグループ討議は難しいとの声が上がった。そこで職場の全従業員が参加する方法の他、職場の管理監督者と選ばれた作業担当者がグループ討議を行う形式も取り入れることになった。

職場環境改善検討会では、工場から3職場、研究所から1部門の4グループが対象となり、それぞれの職場から管理職者および担当者計44名の参加があった。ファシリテータとして、安全衛生担当者2名、看護職1名、

EAP 機関の専門家1名がそれぞれグループを担当した。まず専門家が講義を行った後、職場ごとのグループで自分の職場の良い点3つと改善案3つを検討し全体発表が行われた。

4. 原料工程グループの職場環境等改善の事例

1) 良い点の検討

この職場環境改善検討会に原料工程グループから参加したのは、グループのトップを含む9名であった。最初に職場で役立っている良い点についての検討から始まった。ストレス対策ということを意識して取り組みをしていないのでなかなか意見がでなかったが、ヒント集を見ながらチェックしていく事をアドバイスすると、技術連絡会や職長連絡会などの定期的な連絡会を実施して情報の共有化を図っていること、温度に関しては作業環境が比較的良いこと、休暇取得向上のために3ヶ月ごとのスケジュール調整を行っていることなどを挙げる事ができた。自分達の職場ですでに良い取り組みを行っていることが理解できると、「事業所の中で最も悪い」と劣等感を感じていたグループが、自信を取り戻し、より働きやすい職場づくりのためにアイデアをだそうという前向きな雰囲気に変わっていった。

2) 改善点の検討

次に、仕事のストレス判定図の結果を検討しながら、予想される問題点が挙げられた。職場の支援に関しては、生産の最初（合成材料の管理）と最後（浄化处理）に関わる工場である事から、受け持ち工程によって専門性が異なり相互の支援がしにくいこと、事業所で作業場所が4箇所に分散しているため、上司の支援が得にくいとの意見がだされた。また、突発的なトラブルで夜間の緊急呼び出しが多いことが仕事のコントロールを低下させているという意見もだされるなど、職場の現状に沿って具体的に検討することができていた。

3) 具体的な改善対策の決定

最後に改善案の検討が行われた。まず、従来はトラブル発生後には担当が現場にヒヤリングして報告書を作成してただけであったが、発生後に関係者が集まって異常検討会を開催し、トラブルの原因と対策について検討し経験を活かしていくことが取り上げられた。次に、作業量と必要人員の見直しを行なった上で、ローテーションシステムによる多能工化を図ることになった。3つめに、数年前まで行なわれていたレクリエーションのボーリング大会を再開し、チームワークづくりに努めることになった。それぞれの対策の実行責任者を決め、最終的な実施責任はグループのトップが持つ事を確認した。

4) フォローアップ計画

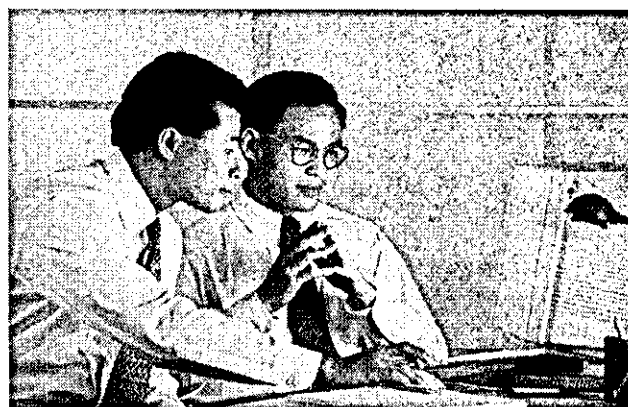
職場環境改善検討会では、以下の2点について確認が行なわれた。①各グループの職場で改善案を実行し、事務センターの安全衛生担当が進捗のチェックを行なうこと。②半年後の3月下旬～4月上旬に職業性ストレス簡易調査票による調査を実施し、効果評価を行なうこと。

5. まとめ

今回の事例において、職場の管理者や担当者が集まり、専門家の助言を受けながらグループワークで改善案を検討した。実効性のある職場環境改善を行なうには、職場の当事者の力や意欲を引き出し、具体的、現実的に改善案を検討することが重要である。そのためにはグループワークという方法、良い点から討議すること、仕事のストレス判定図やヒント集のようなツールを活用することが効果的である。

メンタルヘルス対策に重点をおいた
職場環境改善ファシリテータ
(メンタルヘルスアクショントレーナー)
の手引き

—グループワークの進め方とファシリテータの心構え—



平成 16 年度厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究事業
「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」
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)作成ワーキンググループ 編

2005年3月



職場環境改善ファシリテータ(メンタルヘルスアクショントレーナー)の手引き

目次

1. はじめに	P 2
2. 研修の実際	P 3
2- (1)研修の企画	P 3
2- (2)開催準備	P 4
2- (3)グループワークのプログラムの実際	P 4
2- (4)研修の評価とフォローアップ	P 9
3. 研修効果を向上するために	P 9
3- (1)研修の到達目標	P 9
3- (2)参加者の関心を引き出す方法	P10
3- (3)講義方法のポイント	P11
3- (4)オーバーヘッドプロジェクターの使用方法	P12
4. 研修企画の例の紹介(2003年～2004年)	P13
5. 添付資料	P14-19
資料1:グループ学習会プログラム案		
資料2:グループ討議の進め方ガイド		
資料3:職場環境改善のためのヒント集について		
資料4:グループ討議まとめ資料		
資料5:改善計画シート、改善計画フォローアップシート例		
資料6:職場環境改善のためのヒント集の項目一覧表		

資料作成

平成 16 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」

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)作成ワーキンググループ 編

川上憲人 (岡山大学大学院医歯学総合研究科)

小木和孝 (財団法人労働科学研究所)

島津明人 (広島大学大学院教育学研究科)

島津美由紀 (ソニー厚木健康開発センター)

堤 明純 (岡山大学大学院医歯学総合研究科)

長見まき子 (関西福祉科学大学健康福祉学部)

吉川 徹 (財団法人労働科学研究所)

(あいうえお順)



1. はじめに

この研修の手引きはメンタルヘルス改善を目指した職場環境改善を進める際の手引きとして作成されました。近年、メンタルヘルスの一次予防対策として「職場環境などの改善」が注目されていて、この取り組みをどのように効果的に進めていくかに関心が高まっています。これは労働生活そのものに眼を向けて、ストレスの背景となる働き方を産業保健スタッフの支援を受けながら職場の仲間や上司とともに改善していこうという取り組みです。そこでは従業員が主体となって職場のストレス要因に関するリスクアセスメントを実施し、実効性のある提案にもとづいた健康的な職場づくりを進めることが重要となってきています。

従業員が安心して働ける健康的な職場を作っていくために、その支援方法に注目が集まります。最近では授業のような一方的な知識伝達教育方法よりも、職場の当事者(従業員)が参加する場をつくり、自分たちの良いところを認め合い、ひとつの課題に対して改善点を討議する「対話型」の安全衛生活動の支援手法がひろがってきています。この「対話型」の手法の代表的なものがグループワークです。グループワークを安全衛生活動にも利用して支援を担う人たちを、私たちは「ファシリテータ」と呼んでいます。これは言葉どおり、現場の従業員の安全衛生への取り組みを「促進する」ことを目的としているからです。

メンタルヘルス対策には「4つのケア(注1)」のアプローチがあります。職場環境の改善は、ラインのケアが中心となりますが、ファシリテータは「職場環境の改善」という視点からメンタルヘルス4つのケアを有機的に結ぶ役割を持ちます。ともすると後追いになりがちなメンタルヘルス対策を、職場のよい事例から学んで、適切なツールを使うことで、職場環境改善を効果的に進める役割を担っているといえるでしょう。右図にファシリテータ(メンタルヘルスアクショントレーナー)の5つの役割を紹介します。

メンタルヘルスアクショントレーナーの5つの役割

1. グループワーク活動のねらいと位置付けを組織内で明確にし、関係者とともに入念に計画を立案する
2. グループワーク資料や会場を準備する
3. ストレス調査結果やメンタルヘルスの6つの職場環境改善技術領域を簡潔明瞭に発表する
4. ファシリテータ技術で、参加者の積極的な参加を促進する
5. フォローアップ活動を立案し実行することで、現場の継続的で自律的な改善活動を支援する

この手引きは、それぞれの企業や職場において行われる具体的な改善を促進することを目指して実践的なグループワークの方式の取り上げ方を解説しています。ライン管理者、衛生管理者、産業保健スタッフが従業員による話し合いの場をどのように作りあげていくか「実行して学ぶ」(Learning by doing)方式の利点を取り入れてグループワークが行えるようまとめられています。一度この講座に参加した人は次にはファシリテータとして活躍できるようになり、職場にもどって職場環境改善をすすめ、またその職場の講座に参加した人は自分の小職場にもどって改善を進めていく、こうして次々とファシリテータを養成することでトレーニングの成果を拡大していくことができるようになります。

この手引きで取り上げた小グループワーク方式による研修は、参加者が同じ視点でポジティブに意見を交換し、自分自身の経験の中から新しい知識を生み出しつつ学んでいこうとする研修です。

小グループワーク方式で研修を実施するメリットには次のような点があげられます。

- 1) 研修参加者の間で交流が進み、情報交換を促進することができます。参加者はグループワークを通じてお互いに、日常困っていることや、また他の職場でどのような対策が実施されているかについて情報を交流することができます。
- 2) 現場の現実的な問題解決につなげることができます。グループワークの課題として、身近な事故事例をとりあげ、現場での対策についての検討をとりあげることによって、研修参加者自身の職場の問題へのアプローチについてヒントを示すことができます。
- 3) つまり自分の問題としてグループワークの課題をとらえるので、自らの職場で水平展開しやすくアクション(行動)をおこしやすいこととなります。



2. 研修の実際

2-1(1) 研修の企画

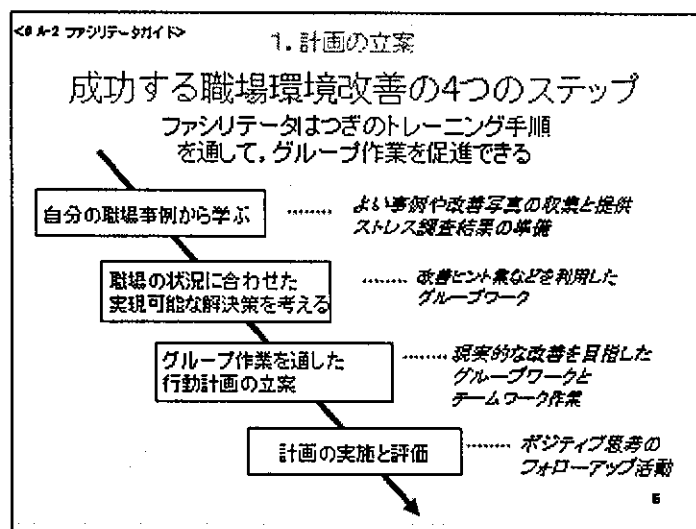
各職場で研修を企画するにあたっては、次の3点に留意します。

- 1) 総合的なアプローチをとります。それぞれの従業員のメンタルヘルスの改善が最終的な目的ですが、メンタルヘルス不全の背景には職場のストレス要因として人間関係だけでなく様々な要因があると考えられています。たとえば、仕事の量とコントロール度、勤務時間や仕事の組み立て方、物理化学的ストレス要因などがあります。また、従業員個人の仕事の満足度や報酬、技能向上の機会の有無、仕事への不適感、困ったときの相談窓口の有無など、多様な要因が職種や個人で特徴のあるストレス要因を持っています。職場環境改善ヒント集（メンタルヘルスアクションチェックリスト）が、これらの多面的な要因を視野に入れての6つの技術領域から構成されているのも、ストレス対策を総合的なアプローチをとりにやすくするためです。
- 2) 小グループワークを積極的に進めます。研修は参加者全員が積極的に参加してこそ、より効果的なものとなります。小グループワークによって研修を実践志向の生き活きとしたものにすることができます。実際の職務チーム別、労使合同や年例別グループなど、職場環境改善のねらいに従って、グループワークのメンバー構成などを工夫することも必要です。
- 3) それぞれの職場ごとの経験に基づいて進めます。現実に実行可能な改善について話し合うことによって、研修終了後に、参加者は得た知識を実際に応用できるようになります。研修に参加したことで、何を考え、過去の経験に何を加えることができたのかをはっきりと認識できることが大切です。したがって、討論の内容は参加者自身の体験や、その職場における事実を中心に進めるとよいでしょう。たとえば、簡易ストレス調査票などの結果を効果的に研修に取り入れるとよいでしょう。

右図はグループワークの計画実施に関する4つのステップです。

研修の企画にあたってなぜこのグループワークを実施するのかその位置づけを明らかにしておくことは、継続的な改善活動につなげるためにとても重要です。職場の状況にあわせて安全衛生マネジメントシステムに乗せて実施したり、産業保健スタッフによる職場支援活動として実施したり、職場簡易ストレス調査の結果報告とあわせて実施するなどが考えられます。また、産業保健推進センターや地域産業保健センターと連携を持ちながら、職場のストレス相談とともに職場環境改善の支援の方法として研修を企画してみるのもよいでしょう。

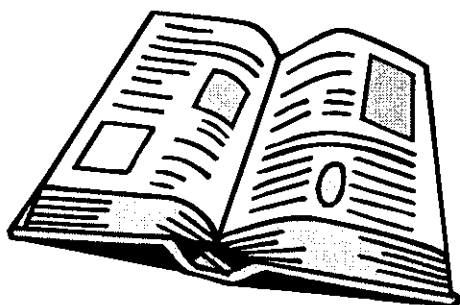
その企画は、参加者や自分の職場の事例から始め、グループワークの場をいかに効果的に持つことができるかが、かぎとなります。



2-(2)開催準備

研修の開催が決まったなら以下のものを準備しましょう。

- 研修（グループワーク）タイムテーブルと案内
- 先行して行われたストレス調査結果など（簡易ストレス調査票の結果）
- 職場環境改善ヒント集（メンタルヘルスアクションチェックリスト）
- ヒント集の改善項目の一覧表
- 職場環境改善の手引き（改善ヒント集使用マニュアル）
- 液晶プロジェクター、またはOHP、その他のマイクなど視聴覚器材
- 討議結果、改善計画シート（記入用）
- OHP用の透明シート（発表用）
- OHP用油性マジックやペン
- 参加者に配るノートや資料
- 研修の評価シート



視聴覚器材は、マニュアルの中の強調したい点を参加者に伝える際に重要です。“話す”ことだけに頼らないほうが賢明です。どんなに明瞭に話しても、話だけではすぐに忘れられてしまうということがさまざまな研究の結果からわかっています。具体的な改善が行われた職場の写真や安全衛生委員会の報告資料、簡易ストレス調査結果、各種報告書や中災坊などのメンタルヘルスのビデオ教材なども必要に応じて用意しておきたいものです。

2-(3)グループワークのプログラムの実際

図 A-6 にグループワークのプログラム例を紹介しました。このプログラム例に沿って、グループワークの進め方を紹介します。

(A)開催目的、ファシリテータによる講義

研修開始にあたって、ファシリテータであるあなたは参加者に対してこれから実施する研修の意義などについて簡単な説明を行うと良いでしょう。会社の幹部や職場の安全衛生担当責任者から意義について説明がなされるとなおよいと思います。説明の内容は短く具体的でなければなりません。とくに、研修参加者の獲得目標を具体的に示すことが大切です。

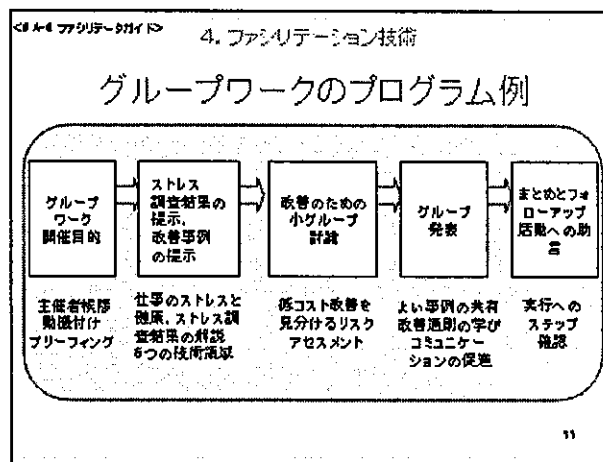
説明にあたっては、あなたにとって最も自然なあなた自身の言葉で表現することが大切です。

(B)グループワークの進め方

1) グループワークを行う上での留意点

研修の中心はグループワークですが、これを行うにあたっては次の3点に留意します。

(ア)研修では参加者全員がいずれかのグループに所属しますが、各自がグループから受け入れられていると感じるようにします。そのためグルーピング（誰が討議グループを構成員となるか）



はとても大切です。改善提案を実行へとつなげるために同じ職場単位でグループを作ることが望ましいのですが、同じ職種の人が一緒になるように配慮します。また、研修の実施主体も様々だと思いますので、労使の組み合わせなども、職場のリクエストに応じて検討するとよいでしょう。

- (イ) 異なったアイデアや意見が尊重されるようにします。そのためにも、グループワークの雰囲気づくりを工夫します。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。
- (ウ) 研修のファシリテータとして、あなた自身がグループの一員となるようにします。あなた一人ではなく参加者の間の同意によって、共通の問題を解決していくようにしなければなりません。グループワークに積極的に参加するように、全員を動機付けることが大切です。

2) 具体的なタイムスケジュール

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になりグループ討議の運営を行います。しかしで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。

3) グループワークをすすめるステップ

グループワークは、基本的に次の4つのステップからなります。

16:00-16:05	開講の挨拶	部長
16:05-16:20	「仕事のストレスと健康」 「ストレス調査結果の見方」	トレーナー
16:20-16:50	「職場環境改善ヒント集とその使い方」	トレーナー
16:50-17:30	グループ討議 「あなたの職場のよい点3つ」 「あなたの職場で取りあげたい改善点3つ」	グループを6班に分割
17:30-18:10	グループ発表	良い事例に学ぶ
18:10-18:30	総合討議とまとめ	健康的な職場作りを目指して

ステップ1:ファシリテータや講師による講義(20~40分)

- 1) メンタルヘルス対策に関する国内および国際的な動向に触れながらこの研修の開催理由を述べます。参加者に関係のあるストレスの特徴(サービス業、研究職、製造業、医療職など)や今後の改善の可能性についても述べます。また、仕事のストレスが与える健康障害の特徴や、経済的・社会的損失についても触れます。そして、職場環境改善によりもたらされる生産性の向上や仕事の能率向上について言及します。メンタルストレス対策は個人のストレス対処能力だけで決まるのではなく、その個人がどのような職場環境にさらされているかによってストレス度合いが大きく変化することを理解し、研修によって職場環境改善のためのよい事例を学び、参加者と情報を共有することが職場改善にいかに関に役につかを指摘します。職場に関係したすべての人たちが協力しあい安全衛生活動に積極的に参加することの重要性を強調します。(5-10分)
- 2) 職場改善ヒント集の各項目について、簡潔明瞭にそのポイントを解説していきます(図A-5参照)。その際、できる限り、具体的な改善事例を写真などと
- 3) この講義の目的は、これから話し合う内容についてわかりやすく理解してもらい参加者に動機付けを行うことにあります。研修が始まった時から自分たちの参加姿勢が研修の進展に影響するのだということを感じとれるようにします。
- 4) 講義の方法は、テーマによって変えてみるとよいでしょう。例えば、スライドやオーバーヘッドブ

A-5 ファシリテータガイド		3. 改善技術領域の解説
現場で行いやすいアクションの6領域		
A. 作業計画への参加と情報の共有	少人数単位の裁量範囲、過大な作業量の調整、情報の共有	
B. 勤務時間と作業編成	ノー残業日などの目標、ピーク作業時の作業変更、交代制、休日	
C. 円滑な作業手順	物品の取り扱い、情報入手、反復作業の改善、作業ミス防止	
D. 作業場環境	温熱・音環境、有害物質対応、受動喫煙の防止、休養設備、緊急時対応	
E. 職場内の相互支援	相談しやすさ、チームワークづくり、仕事の評価、職場間の相互支援	
F. 安心できる職場のしくみ	訴えへの対応、自己管理の研修、仕事の見直し、昇格機会の公平化、緊急の心のケア	

ロジェクター（OHP）を使うのであれば講義の最初にそれを示し講師は大事な点を後から説明します。ファシリテータは説明を始める前に、まず参加者に向けて話の途中でいつでも質問をして自分の意見を手短かに述べることができ、自分の経験を紹介してよいことをはっきりと伝えておきましょう。

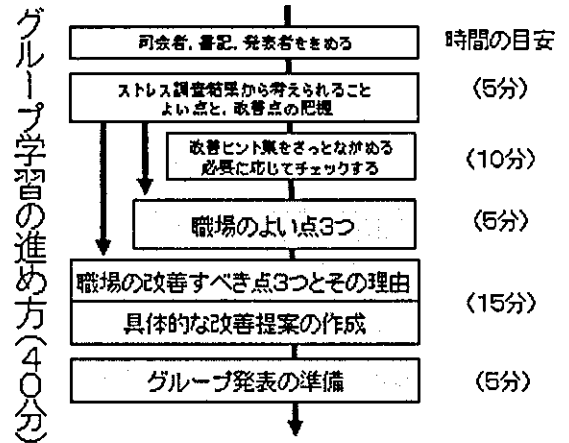
- この講義の最後に、グループ討議課題を示しグループ討論へとつなげていきます。適時必要に応じて休憩などを入れるとよいのですが、通常ステップ1とステップ2は休憩なしでつなげるようにしたほうが話し合いの「ノリ」がよく、効果的です。

ステップ2:グループ討論(30~60分)

- 参加者を5~8人の小グループに分け、それぞれのグループに討論課題を割り当てます。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。
- グループワークには十分な時間が割り当てられるとよいのですが、あまりだらだらと時間をとるよりは話し合いの経過をみながらピシッと時間で区切るのがよいでしょう。グループワークは通常30分~45分は必要ですが、慣れてきたら15分でも効果的なグループワークを行なうことができます。

ファシリテータもグループワークに参加するとよいのですが、基本的に聞き役にまわり参加者から質問を受けたときだけ話すのがよいでしょう。限られた時間の中で討論課題をどのように扱うかはグループのメンバーに任せましょう。各グループに課題を能率的に話し合い、適切な答えをみつけ後でグループの代表がその答えを発表するように、あらかじめはっきりと伝えておきます。この点は非常に重要です。ただ何となく皆の経験を言い合うのではなく、時間内に課題に対する解答を探しだす研修をしているのだということを参加者に理解してもらう必要があります。

- 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）。
- 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。
- 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。
- つぎに「これからとりあげたい」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。
- 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、領域ごとにざっと項目を見てゆく



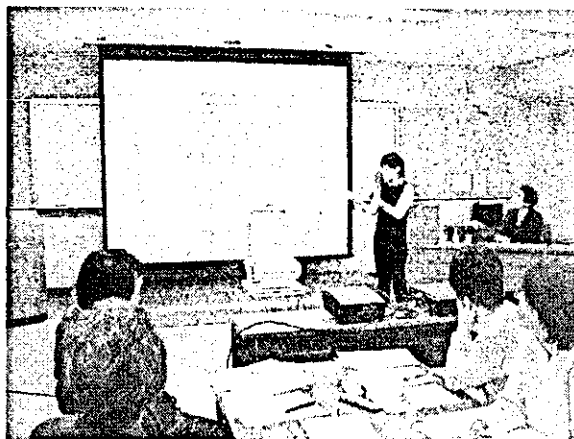
こともよいでしょう。あるいは「仕事のストレス判定図」で見つかった問題点との対応表を参考にして、重点的に項目を確認してゆく方法もあります。

小グループワークには次のような利点があります。

- グループのメンバーが互いに親密に接触する機会が作れます。
- いろいろな人と一緒に作業を行う経験は、共に行動するという仲間意識を生み出します。これによってグループワークはより実践的な性格のものとなり、参加者はさらに実践的で具体的な提案をしやすくなります。
- 参加者は共同作業の重要性を学び、今後同様な研修を行う際の貴重な教訓を得ることができます。

ステップ3:グループ・ワーク結果の発表(約30分)

- 1) 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。
- 2) 研修全体の中で、研修参加者全員が最低1回は討議結果を発表する機会を持つように配慮しましょう。
- 3) 個人的な関心を引き起こす質問、参加者が自分で取り組みたいと考えている課題を提起すれば、参加者の積極的な参加意識をかき立てる上で有効な手段となります。



ステップ4:まとめとフォローアップ計画の確認(約30分)

- 4) 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できるだけその場でまとめます。ファシリテータ(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。

