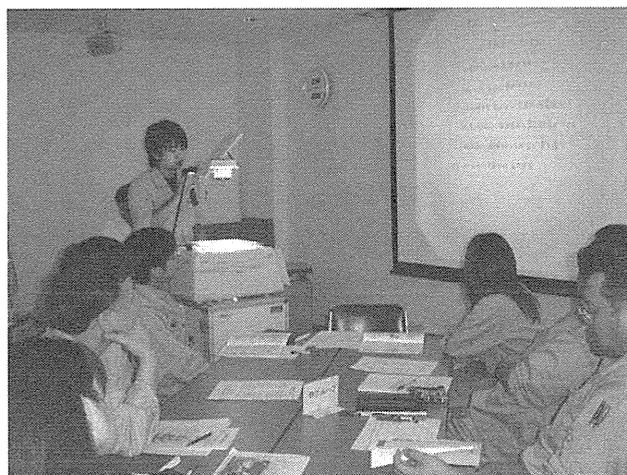


その理由を尋ねる質問をしたり、建設的なフィードバック（「こうすればもっとよくなると思う」など）を行ったりするなど、否定的なフィードバック（「そんな方法は役に立たない」など）は行わないように心がける。これによって、質疑応答を活性化させるとともに、学んだスキルを日常場面で実行してみようという動機づけを高めることにつながる。



<写真 4：プレゼンテーションの様子>

7) 全体討論（15分）

各グループからの発表終了後、全体討論に移行する。導入部分では、各グループから提案された対処方法の内容を振り返り、良かった点やユニークな点を中心に簡単なまとめを行う。ただし、導入部分で司会者が内容をまとめ過ぎると参加者からの意見が出にくくなるので、注意が必要である。

次に、参加者全体から、グループワークの内容を中心に研修全体に関する意見を求める。自発的な意見が出にくい場合には、「他のグループの発表を聞いて良さそうだった方法」や「これならできそうだと思う方法」、「日常生活で取り入れてみたいと思う方法」を参加者に尋ね、意見が出やすくするための工夫を行う。

8) まとめ（5分）

研修全体のまとめを行う。導入部分では、研修の目的（問題解決の知識と技術を習得）を振り返りながら、問題解決法を習得することの必要性とそのメリットを再提示し、問題解決の流れを確認する。

次に、実践上の留意点について提示する。学んだスキルが日常生活場面で使用され（般化）、それが長期間維持され、参加者の対処レパトリーの中に定着されることで、ストレス反応が低下し、精神的健康状態の維持・向上につながる。そこで、配布した参考テキストを研修後に読み直してみることで、テキスト内のワークを行いながら自分自身の問題について対処方法を検討し実行してみることを推奨する。

なお、学んだスキルを日常生活での適用するためのポイントとして、あらかじめ以下の2点を提示しておく。

- (1) 実行を計画している対処方法の長所を思い出してみる
- (2) すぐにできそうな対処方法から実行してみる

また、問題解決がはかどらない時の対応方法として、以下の3点を提示しておく。

- (1) できたことに目を向ける
- (2) 周囲からの情報やサポートを活用する
- (3) 対処方法を見直してみる

時間に余裕がある場合には、参加者から研修への感想を求めても良い。その際、「研修を通じて何を学んだか」というように研修内容を肯定的に振り返るような教示を行うと良い。これにより、学んだスキルを日常生活で実行しようとする動機づけを高めることにつながる。

7. 実施上の工夫

研修を効率的に進め、研修効果をより高めるために行う工夫を、以下に列挙する。

- 参加しやすい時間や場所の設定
可能な限り就業時間内に行うようにする。就業後に行う場合、業務上の疲れから研修に集中できないことが考えられるためである。また、就業時間内に行うことにより、業務の一部として研修が行われているというメッセージを、従業員に伝えることができる。
- 対象者の特徴に応じた研修形式を採用
日常業務において従業員相互のコミュニケーションが希薄な場合には、グループワークを取り入れることにより、参加者相互のコミュニケーションが促進され、相互理解につながることを期待される。
- グループワークでの構成メンバー
グループワークで活発な意見交換が行われるためには、グループの構成メンバーにも注意する必要がある。そのため、主催者はあらかじめ参加者を把握しておき、人間関係が悪化している参加者、威圧的な発言をしやすい上司などの配置に気をつける必要がある。なお、1つのグループに異なる背景（職場、性別、職位など）を持つメンバーが入るようにすることで、多様な視点にもとづく意見が交換されやすくなる。
- リラックスした雰囲気づくり
研修全体を活性化するためには、講師の講義もリラックスした雰囲気で行うことが重要である。初対面の参加者が多い場合、グループワークの導入部分で自己紹介の時間を設定すると良い。その他、グループワークの中で扱う問題は、自分がいま実際に困っているものでなくてもよいことを伝えることも重要である。

- 研修への動機づけ

参加者の動機づけを高めるために、研修の導入部分で (1) 研修で学ぶスキルがなぜ重要なのか、(2) そのスキルを使うとどんなメリットがあるのか、(3) そのスキルを使わないとどんなデメリットがあるのか、(4) そのスキルは現在困っている問題だけでなく、将来体験するかもしれない問題への備えとなること、(5) そのスキルはストレス問題だけでなく日常業務にも応用可能なこと、を強調すると良い。
- 専門用語の回避

専門用語を多用すると、研修への心理的抵抗感が高まってしまう。そのため、難解な専門用語は避け、参加者に分かりやすい言葉づかいに努める。ただし、少数のキーワードについては (本研修の場合は、ストレスサー、コーピング、ストレス反応)、そのまま用いる。これにより「研修で新しいことを学んだ」という達成感につながることで期待されるからである。
- 時間配分

参加者の受動的な態度を回避するため、講義時間は短めにする。また、グループワークでの各課題の時間配分は、やや短めに設定する。これは、参加者が緊張感を持って討論に集中するのを促すためである。
- グループディスカッションの活性化

グループワークの進行は基本的に司会者に委ねられるが、メンバーからの積極的な発言が少ない場合、発言が否定的な内容に偏っている場合 (「こんな方法は意味がない」など)、発言者が限定され他のメンバーが発言しづらそうな場合、ファシリテーターが適宜、関与する。また、茶菓を用意することで、リラックスした雰囲気醸成に役立つ。
- 討論 (プレゼンテーション、全体討論) の活発化

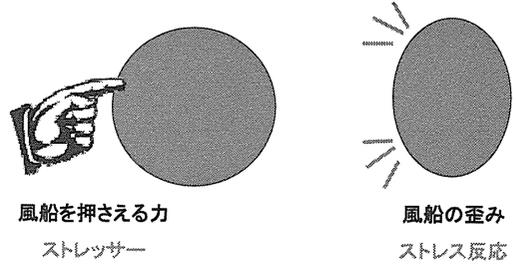
発表内容について司会者がコメントする際には、良かった点を中心に提起し、それを強化するように努める。問題解決にとって効果的でないと思われたり、望ましくないとされる対処方法が提示された場合でも、なぜそのような対処方法を提示したのか、その理由を尋ねる質問をしたり、建設的なフィードバックを行うなど、否定的なフィードバックを行わないように心がける。
- 日常生活での適用の促進

学んだスキルを日常生活での適用するためのポイント (実行を計画している対処方法の長所を思い出してみる、すぐにできそうな対処方法から実行してみる) や、問題解決がはかどらない時の対応方法 (できたことに目を向ける、周囲からの情報やサポートを活用する、対処方法を見直してみる) を、研修終了時にあらかじめ提示すると良い。

資料1

ストレスとの上手な付き合い方： 問題解決の工夫による ストレスの軽減

ストレスとは？ —ストレスラーとストレス反応—



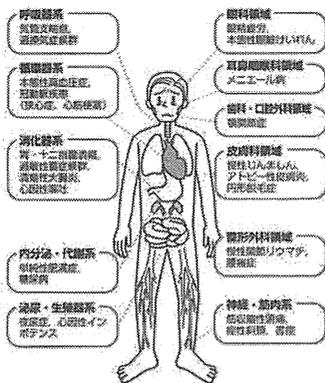
ストレスラーの例

内容	具体例
物理的	暑さ、寒さ、騒音、混雑など
化学的	公害物質、薬物、酸素欠乏・過剰、一酸化炭素など
心理・社会的	人間関係(言うことを聞かない部下、無理を押し付ける上司) 仕事上の問題(終わらない仕事、あいまいな指示) 家庭の問題(家族とのトラブル、思うようにいかない子育て)

ストレス反応の例

内容	具体例
心理面	活気の低下、イライラ感、疲労感、不安感、抑うつ感
身体面	動悸、胃腸障害、睡眠障害、血圧上昇、免疫力低下、食欲低下、頭痛、発汗
行動面	仕事の能率低下、満足感(職務・生活)の低下、喫煙、飲酒、欠勤

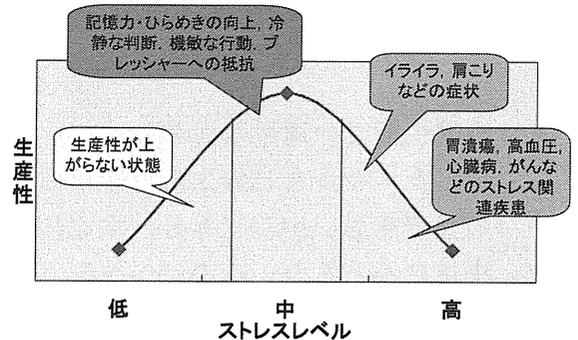
ストレス関連疾患(心身症)



ストレスによる発生しやすくなる、あるいは悪化する病気

(日本心身医学会教育研修委員会, 1991)をもとに作成

ストレスは本当に悪なのか？ —ストレスの最適レベル—

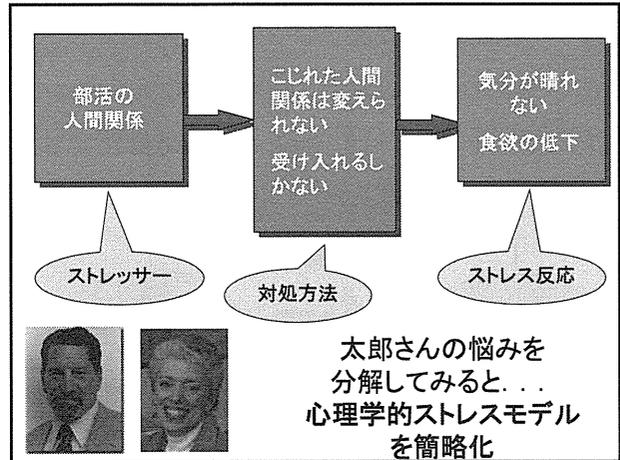


太郎さんの悩み (35歳, 係長)

最近, 部署の中で意見の対立が多く, 陰湿な雰囲気になってるなあ.

でも, いったんこじれた人間関係なんて変えられっこないんだから, 今の状況をだまって受け入れるしかないんだろうなあ.

最近はなんだか気分も晴れないし, 食欲も出ないんだよなあ. なんとかならないかなあ.

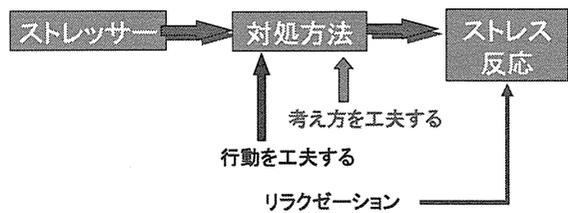


さまざまな対処方法

内容	項目例
積極的問題解決	原因を調べ解決しようとする
問題解決のための相談	信頼できる人に解決策を相談する
気分転換	何か気持ちが落ち着くことをする
他者を巻き込んだ情動対処	問題に関係する人を責める
回避と抑制	問題を先送りする
視点の転換	これも自分にはよい経験だと思おうようにする

(影山他, 2004)

ストレスと上手に付き合うには?



様々なストレスマネジメント技法 (Smith (2002) Stress management)

問題解決技法
時間管理
アサーション
積極的傾聴法

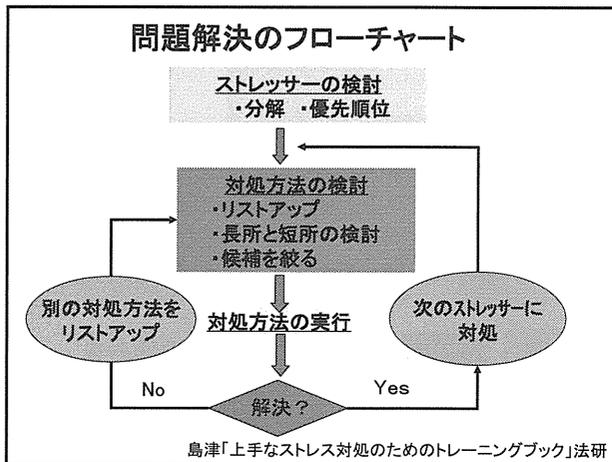
原因再帰属
認知再体制化

自律訓練法
漸進的筋弛緩法
呼吸法
睡眠

行動を工夫する —こんな人におすすめ!—

- ・優先順位がつけられない
- ・問題をいつも先送りしがち
- ・いつも時間に追われている

問題解決方法を工夫するには...
できることからやってみよう!



**問題解決のワークに
チャレンジしてみよう**

対処方法の実行
—スムーズに実行するには—

- 自信のある方法, 取りかかりやすい方法から実行に移す
- 観察する, まねる
- リハーサル
言語, 行動(ロールプレイ), イメージトレーニング

まとめ

1. 上手なストレス対処への第一歩は, ストレスに気づき, その性質を知ることです。
2. ストレスの対処方法には, リラクゼーション, 考え方を工夫する, 行動を工夫する, の3つがあります。
3. 今日のグループワークでは, 「行動を工夫する」方法のうち, 問題解決技法を学びます。

問題解決技法のグループワーク

【研修の目的とねらい】

- ・ ストレスへの上手な付き合い方を学ぶ
- ・ 研修でセルフケア研修を進める際のノウハウを持ち帰る

【何が身につく？】

- ・ 日常生活での問題に上手に対処するための「問題解決スキル」
- ・ 効率よく仕事を進めるための「段取りスキル」
- ・ 良いアイデアを生むための「発想スキル」
- ・

【研修の内容】

1. 講義：ストレスの仕組み（35分）
 - ・ ストレッサーとストレス反応
 - ・ 決め手はコーピング（対処方法）！
2. 対処方法のグループワーク（40分）

<はじめに>

- ・ 役割（司会、発表者、書記、タイムキーパー）とグループ名の決定

<課題1> ストレッサーのリストアップ（10分）

- ・ ここ1~2週間でイライラしたこと、不安に思ったこと、憂うつな気分をひきおこしていること、気がかりなこと、困っていること、うまくいかないこと、改善したいこと、をリストアップ。
- ・ その中で、対処方法について話したい内容を1つ決め、番号に○をつける。
- ・ 発表では、なぜその問題を選んだかの理由も話して下さい。

<課題2> 対処方法のリストアップ（10分）

- ・ 課題1で選んだストレッサーを解決するには、どう行動したらよいか、どう考えたらよいか、どんなことが必要か、をできるだけ沢山リストアップする（「ここがポイント！」参照）。

<課題3> 具体的な対処プランを立てる（15分）

- ・ 課題2でリストアップした対処方法のうち、よさそうなもの3つを取り上げる。
- ・ それぞれの対処方法について、具体的なプランを立てる：その対処方法を実行するのにどんなことが必要か？（誰が、どんな状況で、何を、どのようにするか？）
- ・ すぐに実行できそうなものを最低1つは含めておくとうまい。

3. グループワークの結果発表（40分）

- ・ 1グループあたり5分発表、5分質疑応答。次の3つの内容を発表。
 - 1) どんな問題がリストアップされたか？ 取り上げた問題は何か（1つ）？ なぜその問題を取り上げたのか？（OHPシート①）
 - 2) どんな対処方法がリストアップされたか？（OHPシート②）
 - 3) 良さそうな対処方法は何か（3つ）？ その対処方法を選んだ理由（長所）は？ 3つの対処方法に関する具体的なプランは？（誰が、どんな状況で、何を、どのようにするか？ 実行にはどんなことが必要か？）（OHPシート③）

4. まとめ（5分）

- ・ 学んだスキルを日常生活で活かすには？

ここがポイント！ よい良いアイデアを生むための3つの原則

- (1) 量の原則：アイデアの数が多いほど、より良いものが得られる。
- (2) 多様性の原則：アイデアの幅や多様性が大きいほど、より良いものが得られる。突飛な発想でもかまわない。
- (3) 判断保留の原則：アイデアを生み出しているときは、その良し悪しを判断しよとしない。評価を保留することで、より沢山の質の高いアイデアが得られる。

グループ名：
(メンバー)

資料3

<課題1> ストレッサーのリストアップ (シート①)

1. ここ1~2週間でイライラしたこと、不安に思ったこと、憂うつな気分をひきおこしていること、気がかりなこと、困っていること、うまくいかないこと、改善したいこと、などをリストアップして下さい。
2. 対処方法について話し合いたい問題を1つ選び、その番号を○で囲んで下さい。

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

グループ名：
(メンバー)

資料 4

<課題 2> 対処方法のリストアップ (シート②)

課題 1 で選んだストレスを下の枠内に書いて下さい。

上記のストレスを解決するには、どうすればよいか (行動したり、考えたらよいか) をできるだけ沢山リストアップして下さい。

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

グループ名：

(メンバー)

<課題3> 対処プランの具体的な計画 (シート③)

	選んだ対処方法	選んだ理由・長所	具体的な計画 (5W1H, 実行するにはどんなことが必要か?)
1			
2			
3			

科学的根拠に基づくメンタルヘルス対策ガイドライン

(職場環境等の評価と改善の浸透・普及編)

(2012年4月版)

<はじめに>

本ガイドラインは、職場のメンタルヘルス対策における第一次予防として実施する「職場環境等の評価と改善」を企画・実施する際に推奨される事項を、最新の科学的根拠に基づいてまとめたものです。

現場の産業保健スタッフ、管理監督者、産業保健サービス提供者等が活用できる情報としてまとめました。本ガイドラインの活用により、国際水準に見合った実効性のある職場のストレス対策が進むことを願っています。

平成 23 年度厚生労働科学研究費労働安全総合研究事業

「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」研究班

職場環境等の評価と改善に関するガイドライン作成ワーキンググループ（◎は分担研究者、○は研究班）：井上彰臣、今村幸太郎、○小田切優子、○川上憲人、小木和孝、小林由佳、○島津明人、○下光輝一、杉原由紀、土屋政雄、○堤明純、津野香奈美、○原谷隆史、吉川悦子、◎吉川徹

職場環境等の評価と改善の重要性と本ガイドラインの意義

職場のメンタルヘルス対策における職場環境改善が注目されています。メンタルヘルス不調の未然防止の1つとして、労働者の心身へのストレスの原因となる職場環境を改善し、快適に働くことのできる職場づくりの豊富な経験が積み重ねられています[厚生労働省, 2006]。この職場環境改善には、部屋の明るさや暑さ寒さ、トイレや休憩室の有無といった狭い意味での職場環境だけでなく、個人の能力を最大限に発揮できるような、やりがいのある働きやすい労働環境や労働条件改善などを行うことも含まれます。例えば、作業方法や労働時間、人員や勤務体制、仕事の質と量などの仕事の再デザイン、同僚や職場間の支援、ハラスメントのない職場、仮に体調を悪くしても安心して休むことができ、スムーズに職場復帰できるプログラムの整備なども含まれます。

職場のメンタルヘルス対策における職場環境改善とは、心身への負担・ストレスの背景となる働き方全般に目配りし、労働者一人一人がいきいきと、楽しく、仕事にやりがいをもって、健康的な労働生活そのものに注目する職場づくりといえます。最近では、労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防策として行われた職場環境改善によって、健康状態やメンタルヘルス不調が改善した科学的根拠が積み上げられています[川上, 島津, 土屋, 堤, 2008]。

実効性のある産業安全保健活動の取り組み方として、近年、良好事例に学び、職場の自主的な取り組みを支援する枠組みづくり(=職場環境改善のプロセス支援)が重視されてきています[吉川 小木, 2009]。これは、職場の労働者が主体的・自主的に参加して職場の良好点を確認し、自分や同僚、同業種の良い事例(Good Practice:GP)に学びながら、改善が必要な点は無いかわき出し、すぐの改善を実施する取り組みです。そこでは、健康障害に関連した職場のリスクを見つけ出し、現場の慣行の上に積み上げながら、事業場内の計画(P)―評価(D)―実施(C)―見直し(A)というPDCAサイクルに沿った改善が期待されています。

本ガイドラインは、労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防における「職場環境等の評価と改善」を企画・実施する際に推奨される事項を、最新の科学的根拠に基づいてまとめたものです。本ガイドラインは、現場の産業安全保健スタッフ、管理監督者、産業保健サービス提供者等による取り組みにおいて活用できる資料としてまとめました。本ガイドラインの活用により、実効性のある職場のストレス対策が進むことを願っています。

本ガイドラインの構成

本ガイドラインは、労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防における職場環境等の評価と改善にあたって推奨される8項目の推奨項目と4項目のヒントを、4つの領域に整理しています。推奨項目は、これまでの職場環境改善等のプログラムで有効性が確認されている研究成果から整理しています。また、ヒントとして、研究成果は多くないものの専門家間でその有効性のコンセンサスが得られている項目をまとめました。これらの推奨項目とヒントをもとに、実際に何をなすべきか必要な点につき具体的な取り組みを示しました。

職場環境改善の評価と改善に関するガイドライン

8項目の推奨項目と4つのヒント（2012年4月3日修正版）

<計画・組織づくりに関する推奨項目>

推奨1（事業場での合意形成）

職場環境改善の目的、方針、推進組織について事業場で合意形成します。

推奨2（問題解決型の取り組み）

問題指摘型は避け、問題解決型で取り組みます。

ヒント1（部門責任者の主体的な関与）

職場環境改善を実施する組織ないし部門の責任者の主体的な関与を引き出します。

<実施手順の基本ルールに関する推奨項目>

推奨3（良好事例の活用）

実施可能な改善策を立てるために、職場内外の良好事例を参考にします。

推奨4（労働者参加型で実施）

改善策の検討や実施に労働者が参加できるように工夫します。

推奨5（職場環境に幅広く目配り）

心身の負担に関連する職場環境や労働条件に幅広く目配りして優先順位をつけ、改善策を検討します。

<実効性のある改善策の提案に関する推奨項目>

推奨6（現場に合わせた提案の促進）

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検討します。

推奨7（ツール提供）

現場の気づきやアイデアを引き出し、行動に移しやすい提案を促すことができるツールを活用します。

ヒント2（職場の仕組みの活用）

継続的に改善の場が設定できるようにすでにある職場のしくみを活用します。（安全衛生委員会、QCサークルなど）

ヒント3（職場の準備状況にあわせたアプローチ）

組織としての受け入れ体制や準備状況に応じた介入方法を選びます。

<実施継続のための推奨項目>

推奨8（フォローアップと評価）

職場環境改善の実施を継続させるために中間報告の提出を求めたり、期間を設定して実施状況や成果を確認します。

ヒント4（PDCAサイクル）

職場環境改善の取り組みを計画・実施・評価・見直しのサイクルに組み込み、継続的に実施できるようにします。

第一章<計画・組織づくりに関する推奨項目>

推奨1 (事業場での合意形成)

職場環境改善の目的、方針、推進組織について事業場で合意形成します。

推奨2 (問題解決型の取り組み)

問題指摘型は避け、問題解決型で取り組みます。

ヒント1 (部門責任者の主体的な関与)

職場環境改善を実施する組織ないし部門の責任者の主体的な関与を引き出します。

EVIDENCE(根拠)

推奨1の根拠

- ・ 職場環境改善に取り組む組織は、方針設定、計画づくり、実施チームづくりと実施・評価など共通のプロセスで進むことが確認されました³⁶⁾。
- ・ 労働者を対象に職場環境改善等を通じて介入、評価を行った研究から、仕事の再設計、労働負担の軽減、コミュニケーションの改善等の取り組みなど、組織に対するシステムアプローチにより、労働者の健康が改善することが明らかになりました。⁹⁾
- ・ 職場環境改善を円滑に継続的に行っていくために、職場環境改善のための社内の仕組みづくり、すなわち社内の方針の明確化と体制づくりと役割分担を行いました³⁶⁾。
- ・ 職場環境改善の意思決定プロセスにおいて、労働者参加型で職場環境改善を伴う介入では、心理社会的指標と健康指標が改善することが明らかになりました^{9), 15), 17), 16), 35)}。
- ・ 管理監督者、人事・産業保健スタッフからなる職場ストレス低減のための「仕事委員会」を開催し、大小様々なチーム等を作り、段階を追った作業手順と指揮系統の改善により、抑うつ症状や欠勤が改善しました¹⁵⁾。
- ・ 改善活動に参加する従業員の割合が多いほど、メンタルヘルス向上に効果がありました¹⁶⁾。

推奨2の根拠

- ・ 国内14事例の職場環境改善レビューから、職場環境改善に取り組む組織は、問題解決型のアプローチをとることに力点が置かれていることが明らかになりました³⁸⁾。
- ・ 日本の製造業ラインに従事する労働者集団での、段階を追った問題解決型の参加型職場改善活動では、自覚的な仕事のパフォーマンスも向上しました³⁵⁾。

ヒント1の根拠

- ・ 職場における職場環境改善を通じたストレス一次予防策の重要な手順のひとつとして、社長や工場長などトップマネジメント層の支持や意思表示、があげられました^{35), 38)}。
- ・ 職場環境改善を開始するにあたり、経営部門や人事部門と職場環境改善に関するニーズを話し合うことが推奨されました³⁵⁾。
- ・ 組織や職場の理解を得るために、職場環境改善活動の意義やメリットを示し、段階的に進めることが重要なことが指摘されました⁴¹⁾。

具体的な進め方

- ・ 経営トップ等による意思表示の場を設け、職場環境改善の目的や方針について文書を作成します。
- ・ 職場環境改善を進める担当部門を決めます。または、関連部門のスタッフから成るチームをつくります。
- ・ 職場環境改善の評価と改善の実施にあたっては評価のための指標を明確にします。目的はメンタルヘルス改善と位置づけ、関連する指標としては人事部門(生産性向上、仕事の意義、欠勤率等)、健康管理部門(ストレス調査結果、自覚症調査等での心身の訴え)などを検討します。

- ・ 職場環境改善活動を始める前に、管理監督者を対象とした集合研修などで職場環境改善がメンタルヘルスに与える意義について情報提供します。
- ・ プログラム立案では、ストレス調査等で労働者の健康状態の評価のみを実施する問題指摘型の取り組みは避け、現状改善が問題解決型のアプローチをとることに力を置きます。
- ・ 職場環境改善活動への労働者の参加率が半数以上となるように工夫し、労働者参加型で対策への合意形成が行われる方式（グループワーク、小集団・職場単位での参加など）で企画します。

BOX 記事

Case1：製造業における事例（日本）³⁵⁾

製造業の中規模事業場においてラインに従事する従業員を対象にストレス調査票と職場環境改善のためのヒント集を活用した参加型職場環境改善活動によるメンタルヘルス改善効果を検討した。調査研究中に業務量増大に伴う就業環境の悪化対象企業における生産活動が増加した結果、対照群では精神健康調査得点（GHQ 得点）が悪化していた一方で、職場環境改善群では精神健康調査得点が悪化することなく、また、自覚的な仕事のパフォーマンスも向上していることが確認された。

（科学的根拠：推奨1、2、ヒント1）

Case2：鉄鋼業における事例（日本）¹⁶⁾

日本の大手製造業の技術・事務・研究開発の45部門を対象として労働者参加型の職場環境改善プログラムを実施した。介入前後のストレス要因およびストレス反応を評価したところ、職場環境改善プログラムへの参加を希望した9部署が他の36部署と比べると、ホワイトカラーの女性において、技術の活用度、上司と同僚のサポート、心身の訴え、職務満足感が良好に変化したことが認められた。指標の改善の程度は、職場環境改善活動への参加率が50%以上の部署においてより顕著であり、改善活動に参加する従業員の割合が高いほど、メンタルヘルス向上の効果も高い可能性が指摘された。

（科学的根拠：推奨1、ヒント1、推奨4、ヒント3）

第二章<実施手順の基本ルールに関する推奨項目>

推奨3 (良好事例の活用)

実施可能な改善策を立てるために、職場内外の良好事例を参考にします。

推奨4 (労働者参加型で実施)

改善策の検討や実施に労働者が参加できるように工夫します。

推奨5 (職場環境に幅広く目配り)

心身の負担に関連する職場環境や労働条件に幅広く目配りして優先順位をつけ改善策を検討します。

EVIDENCE(根拠)

推奨3の根拠

- 職場環境改善を通じたストレス予防策に共通のステップとして、職場や同業種・職種の良い事例に学ぶことが重要なポイントであることが明らかになりました³⁸⁾。
- 職場環境改善の具体例を示すために、すでに実施されている良好実践事例を収集し、改善活動に生かしました²⁸⁾。
- 管理監督者研修において、職場環境改善の良い事例を情報提供しました³⁵⁾。

推奨4の根拠

- 労働者参加型の職場環境改善は、組織と個人の健康にともによい影響を与える科学的根拠が明らかになりました^{6), 7), 9), 10), 14), 15), 16), 19), 20), 21), 23), 24), 25), 26), 27), 28), 29), 30), 32), 33), 35), 36), 38), 39), 40), 41)}。
- 外部コンサルタント(職場のメンタルヘルスの専門家)が企画した労働者による委員会での職場環境改善活動により、心理社会的指標(コントロール感、主観的パフォーマンスなど)や健康指標(心身の健康状況改善、仕事ストレスの改善、欠勤率減少など)に効果がありました^{3), 4), 18), 21), 25), 34)}。
- ドイツの“Health Circles”モデルに基づいた参加型介入では、小集団をいくつか作り、2週間に1回会議をして心理社会的ストレスを特定し、従業員と管理職に解決策を提言した結果、裁量権を除く多くのストレス要因が良好な値を示しました³⁴⁾。
- 日本の製造業で対策群の職場上司と健康管理スタッフが会合を持ち、職場のストレス問題のリストアップと可能な対策案を検討し、対策を実行したところ介入群では抑うつ平均得点が非介入群より有意に低下しました¹⁵⁾。

推奨5の根拠

- 心身の負担に関連する職場環境や労働条件に幅広く目を向けた改善により、健康指標の改善し、比較群より低下率が低く抑えられました^{6, 21, 24, 34)}。
 - ✓ 英国の病院で個人レベルのストレスマネジメントトレーニングと職場のストレスを減らすための改革案を提案するためのセッションを行った結果、個人の改革への意思(イノベーション)が有意に改善し、仕事関連のストレインと精神的健康度が改善しました⁶⁾。
 - ✓ オランダの製造業で健康増進プログラム(喫煙と運動)と心理社会的スキルトレーニングを組み合わせた研究では、心理的要求度、コントロール、人間工学的環境が改善しました²¹⁾。
 - ✓ ノルウェーの病院で作業手順、コミュニケーション、上司からのフィードバックの改善を参加型ミーティングで提案することで仕事のストレスが改善しました²⁴⁾。
 - ✓ 英国の警察官を対象とした、固定した12時間シフトのスケジュールに対する労働時間の柔軟化は、ローテーションへの満足、精神的健康の改善に寄与しました³⁴⁾。
- レビュー論文から、労働者参加型を用いない作業課題の再構築(見直し)による介入研究、たとえば、多能工化(ひとりで複数の異なる作業や工程を遂行する技能の獲得)、権限の付与、作業チーム再編成、生産ラインの変更のみの介入では、健康指標の改善につながらない場合や、むしろ悪化する可能性があることも示唆されました²⁾。

具体的な進め方

- ・ 対象とする組織/同業種にある良好実践から学びます。
- ・ 産業医や産業保健スタッフによる職場巡視の際に、労働者のメンタルヘルス改善に役立っている、職場ですすでに行われている良好事例を収集し、整理します。
- ・ 対策を実施する際には、次の改善のヒントとなるような改善事例良好実践集を作成、活用します。
- ・ 小集団での活動や大小様々なチームでの従業員参加型活動の取り組みを推奨し、対象となった職場では、その半数以上の労働者が改善活動に参加する仕組みを作ります。
- ・ 現場の心身の負担に対するさまざまな改善策を広くとりあげます。例えば際、作業計画への参加と情報の共有、勤務時間と作業編成、円滑な作業手順、作業場環境、職場内の相互支援、安心できる職場のしくみなどに注目します。
- ・ 従業員参加型の職場改善を進める際には、外部コンサルタント（職場のメンタルヘルスの専門家等）の協力を得ることを検討することもよいでしょう。

BOX 記事

Case3：金融・保険業における事例（日本）²⁸⁾

日本の保険・金融業で管理監督者教育の一部として、職場環境改善ヒント集を利用した職場環境改善支援ワークショップを開催し、ワークショップにて管理職が提案した職場環境改善の実施状況とその効果について、6ヵ月後にフォローアップ評価を行うプログラムを実施した。その結果、管理職自らが提案した改善策の中で、ストレスの少ない働きやすい職場づくりに効果の高かったものとして、1) 気軽にトイレに行くことができる、または休憩できる状況を確保する、2) 掲示板、業務計画表、日ごとの分担表などを活用して、必要な情報が全員に伝わるようにする、3) パソコン機器を置く机の上や、足まわりにある書類や物を整理整頓し、作業スペースを確保する、などが確認された。

(科学的根拠：ヒント1、推奨3、推奨4、推奨5、推奨7、推奨8)

Case4：医療サービス業における事例（日本）³²⁾

日本の600床の地域中核総合病院でメンタルヘルス対策に重点をおいた参加型職場環境改善プログラムを開発・実施し、評価した。職場改善ヒント集と良好実践例を用いて医療従事者のグループ討議方式による改善活動を病棟ごと実施したところ、1)安全確保対策・人間工学的改善、2)労働時間・勤務時間の再検討、3)職場内外コミュニケーションの促進など85件以上の改善が行われた。ファシリテーターによる改善プロセス評価の結果、段階を追った支援、多面的な低コスト改善とツール提供、現場の自主性重視が重要なステップであることが明らかとなり、検討課題として自主的改善へのイニシアティブ支援のための時間の確保、事例報告会の定期開催、担当者の負担感を軽減するための手順の標準化が課題とされた。

(科学的根拠：推奨1、推奨3、推奨4、推奨5、推奨7、ヒント2、ヒント3、推奨8、ヒント4)

第三章<実効性のある改善策の提案に関する推奨項目>

推奨6 (現場に合わせた提案の促進)

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検討します。

推奨7 (ツール提供)

現場の気づきやアイデアを引き出し、行動に移しやすい提案を促すことができるツールを活用します。

ヒント2 (職場の仕組みの活用)

継続的に改善の場が設定できるようにすでにある職場のしくみを活用します。(安全衛生委員会、QCサークルなど)

ヒント3 (職場の準備状況にあわせたアプローチ)

組織としての受け入れ体制や準備状況に応じた介入方法を選びます。

EVIDENCE(根拠)

推奨6の根拠

- ・ 職場環境改善を担当する部門は、職場の状況などを考慮しながら、研修や会議のスケジュールを設定しました³⁵⁾。
- ・ 職場が経営改善のためリストラを行うなど、経営状況が悪化する際に行われる参加型改善では健康指標の改善効果が得られないことも指摘されました^{12), 13), 25)}。経営状況など外的要因が悪化している場合の従業員参加型の取り組みの科学的根拠は弱い³⁵⁾と言えます。
- ・ 組織編成が予定されている職場での介入は見合わせました³⁵⁾。
- ・ 外部コンサルタント(職場のメンタルヘルスの専門家)が企画、設定した自発的参加の労働者主導の委員会を活用して職場環境改善活動を進めました^{3), 4), 15), 16), 18), 25), 32), 35), 38), 41)}。
- ・ 人事、仕事のスケジューリング、トレーニング、部分的な予算管理の権限を与えられた、看護師による委員会を開催し改善策を検討しました⁸⁾。

推奨7の根拠

- ・ 労働者参加型を促進するツールである良好事例、アクションチェックリストの活用、参加型のグループ討議により、職場からの積極的な提言が得られました。また、自主提案であることから実施されやすく、報告も関心と呼び、継続的改善に結び付けやすいことが確認されました³⁸⁾。
- ・ 職場の話し合いやグループでの検討において、現場の気づきやアイデアを引き出すことに、アクションチェックリスト(職場ごとの主なリスクを洗い出して導き、低コストで効果的な改善策を具体的に提案する参加型の取り組みを支援するツール)を活用しました^{15), 16), 28), 32), 35), 37), 38), 41)}。
- ・ 良好実践事例を示すことも職場環境改善を進めるツールであることが確認されました^{28), 35), 37), 38)}。

ヒント2の根拠

- ・ 安全衛生委員会を活用して、参加型職場環境改善の取り組みについて情報提供をしました^{36), 41)}。
- ・ 健康管理部門のスタッフが中心となって参加型職場環境改善プログラムの企画を立案しました^{28), 41)}。
- ・ 上司、人事スタッフ、医療スタッフからなる、ストレス低減「仕事委員会」を開催しました¹⁵⁾。
- ・ 職場の安全衛生研修や管理監督者研修に合わせて参加型職場環境改善のプログラムを開始しました^{28), 38)}。

ヒント3の根拠

- ・ 職場の受け入れや準備状況に合わせて段階的に職場環境改善を進めることでプログラム運営に役立ちました^{35), 38), 41)}。

- ・ 米国の小売店では、それぞれの介入職場において、従業員代表者らが管理職と従業員との連絡係となり、チームコミュニケーション、仕事のスケジュールリング、従業員間の衝突等が改善することで、関連する健康指標が改善しました³⁰⁾。
- ・ ノルウェーの病院で外部コンサルタント(職場のメンタルヘルス専門家)が司会となった従業員主導の委員会を開催して、個人レベルのストレスマネジメントと身体負担軽減策を合わせた改善活動でメンタルヘルスが向上しました²⁴⁾。
- ・ オランダの製造工場では諮問委員会(従業員、管理職、研究者)で組織改革について討議し改善を進めたところ、心理社会的尺度の改善、欠勤率の低下がみられました²¹⁾。
- ・ スウェーデンの公務員において、労働者の自律性やサポートを増加させ、ストレス源の減少を目指すアクションプランを小集団による参加型活動で作成したところ、裁量度が改善し、身体的な健康度も改善しました²⁹⁾。

具体的な進め方

- ・ 個人や職場の状況に見合った改善が行えるように、活動を始める際の宣言(キックオフ宣言)、グループ討議の場の設定、発表会、評価などのスケジュールについてプログラムをきめ細かく設定し、運用します。
- ・ 衛生委員会、職場委員会、健康サークル、朝のミーティングなど、すでにある職場の話し合いの場面を活用します。
- ・ 問題のある職場に注目しすぎたり、職場のストレス対策のみに注目せず、一般的な労働条件改善の意識を持ちながら、活動が進むように企画します。
- ・ 改善を実施しやすく、職場の気づきや行動を促すことができるツールとして、職場条件に合わせた改善ヒント集(チェックリスト)や、良好事例などを活用します。
- ・ グループ討議結果や改善活動を記録しやすいようなワークシートを作成して活用します。
- ・ 産業保健スタッフは、ツールを現地や現場で使われている言葉に書き換えるなどし、言葉を平易化します。

BOX 記事

Case5: 職場ストレス対策の実情に対応しながら対策を進めた事例(現地化、地元化) (日本)⁴¹⁾

自治体職場における職員のメンタルヘルス対策として一次予防を目的とした取り組みを企画した。

職場環境改善によるストレス対策に取り組んだ初年度は、「忙しくて時間がない」「人員不足が問題だ」などの声が噴出し、また「メンタルヘルス対策は専門家に任せるもの」との認識が強かった。そのため、職員の健康管理室が中心となって、部局ごとに設置している安全衛生委員会(10委員会)や関係者に対して本取り組みの意義を積極的に説明し、実践の主体は職場であること、産業保健スタッフがサポートしながら進めることを確認した。2年次は職場でストレス対策を進める「グループリーダー」の養成研修を実施し、徐々に対策が進んだ。3年次は、本取り組みを労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)の一環と位置づけ、安全衛生委員などを対象に、職場のストレス要因に焦点をあてたストレスリスクアセスメント研修を実施するとともに、所属長等を対象に、グループリーダー養成研修を重点的に実施した。

仕事のストレス判定図や作業環境等とストレス反応の関係図や、職場環境改善のためのヒント集を活用し、「働きやすい職場環境」をイメージしてもらいながら「何をどう改善すれば働きやすくなるか・そのために自分たちがどのようなことができるか」という視点でグループワークを行った。職場での実際の作業は「できるものからできる範囲で進めること」を基本に、強い目標管理を行わず職場の自発的な取り組みを尊重して、職場環境改善の成果をあげることを狙いとした。

3年間で91職場のうち43職場から「233の良好事例」の報告と「226の改善提案」が行われた。健康指標も改善した。

(科学的根拠: 推奨1、ヒント1、推奨3、推奨4、推奨6、ヒント2、ヒント3、推奨8、ヒント4)

第四章<実施継続のための推奨項目>

推奨8 (フォローアップと評価)

職場環境改善の実施を継続させるために中間報告の提出を求めたり、期間を設定して実施状況や成果を確認します。

ヒント4 (PDCA サイクル)

職場環境改善の取り組みを計画・実施・評価・見直しのサイクルに組み込み、継続的に実施できるようにします。

EVIDENCE(根拠)

推奨 8

- ・ 日本の製造業ラインに従事する労働者における段階を迫った問題解決型の参加型職場改善活動により、仕事のパフォーマンスが向上しました³⁵⁾。
- ・ 管理監督者教育の一部として職場環境改善支援ワークショップを開催し、6か月後にフォローアップ評価を行うワークショップを開催しました²⁸⁾。
- ・ 職種が異なった従業員代表者による小集団を職場のメンタルヘルス専門家等の外部スタッフが運営し、2週間に1回会議をして心理社会的ストレスを特定、従業員と管理職に解決策を提言しました⁴⁾。
- ・ 行われた改善について表彰をしました³²⁾。

ヒント 4

- ・ 実施されている労働者参加型プログラムは、心身両面にわたるさまざまな職場のストレス要因に対し、1) 職場の合意形成、2) 多領域の改善、3) 改善報告会による継続改善が行われており、労働安全衛生マネジメントシステム OSH-MS における計画、リスク評価・低減、記録と見直しに活用することができることが確認されました³⁸⁾。
- ・ 職場環境改善の取り組みを労働安全衛生マネジメントシステム (OSHMS) の一環と位置づけ、企画、実施、評価しました^{36,41)}。
- ・ 職場環境改善の取り組みを労働安全衛生マネジメントシステム (OSH-MS) に基づき、「計画(P)－実施(D)－評価(C)－改善(A)」という一連の過程をベースに、連続的かつ継続的に活動を推進しました³⁶⁾。

具体的な進め方

- ・ 職場環境改善の実施と評価は、初めから完璧な改善成果を求めずに段階的 (ステップ・バイ・ステップ) に進め、必ずフォローアップ期間を設けます。フォローアップ期間は職場の状況に合わせて設定しますが、3～6か月の期間が推奨されます。
- ・ 成果を報告しあい、関係者全員に広くフィードバックします。
- ・ 良好な取り組みは表彰するなどして、次への改善とつなげます。
- ・ 職場環境改善を、事業場における心の健康づくり計画に位置付けます。労働安全衛生マネジメントシステムが運用されているところは、その仕組みに乗せられるようにします。