

同僚間で共有し対処する、リスクアセスメント～職場環境改善を実践し、好循環を保ってきた可能性が高い。一方で、そのような視点を忘れがちで、高リスクを抱えている企業・職場では、職場のコミュニケーション自体が不足、あるいは業務に関する指示・報告等が中心のコミュニケーションのみとなっており、社員の気づきや意見、日頃の思いを聴き取るコミュニケーションが欠如している可能性が高いと考えられる。このような企業・職場こそ、リスクアセスメント～職場環境改善が必要と考えられるが、コミュニケーション不足の職場で、このリスクアセスメント～改善の通常のプロセスが円滑に行えるかどうか、吟味が必要と考えられる。すなわち、日頃から職場のコミュニケーション不足の職場では、社員参加型の話合いや、経営者や上司の姿勢・態度の主体的変容を求めることは大変難しい可能性が高いことを予測した対策が必要となる。

3. 経営者の視点を活かした、リスクアセスメントとは？

日頃から職場のコミュニケーションが不足している職場において、適切なリスクアセスメント～職場環境改善のPDCAサイクルを適切に循環させる方策を考えるためには、より一層経営者の視点に沿い、経営感覚に合致させることが求められると考える。

経営分野と産業保健分野のアプローチ方法の違いについて、新入社員の適応支援を例に、高橋ら¹⁾が文献レビューした結果からは、産業保健学分野では、専門職が新社員や職員のストレス対処に着

目した研究を行っていたのに対し、経営学分野では人材育成や組織コミットメントの視点からの研究が多かったと報告している。一方、両分野に共通した視点として、上司や同僚との良好な関係構築などが挙げられていた。すなわち、経営分野と産業保健分野に関して共通の視点はあるものの、経営分野で通常使われている視点・キーワード・手法などが別途存在することが示唆されており、それらを用いて経営者にとっても納得感のあるリスクアセスメント～環境改善の方策を提供することが望ましいと考えられる。

さらに、リスクアセスメントの項目にも重視すべき項目と、必要に応じ取り入れるとよい項目が存在する可能性が考えられる。ツールをシンプルにしていく上でも、この重視すべきリスクアセスメント項目についての検討を行うことが急務と考えられる。良好実践事例から浮かびあがった重視すべき項目としては、①職場のコミュニケーション、②成長を支える風土やしくみ、③多様な働き方を認め支え合える職場が挙げられたが、これらの中でも最も重要なのは職場のコミュニケーション・風通しの良さの確保であると考えられる。上司・同僚に対して社員が意見や相談をしやすい風土であれば、職場のメンタルヘルス上のリスクである社員の様々な困難感や負担感などが職場メンバー間で共有されることにより、適切な対処に向けて自律的に改善を図ることが期待できる。反対に、言いたいことも言えず抱え込んでしまう風通しの悪い職場では、リスクも共有されにくく、改善に向けたアクションにつながらないことは自明であるため、まずは、職場のコ

コミュニケーションが不足している状況に気づき、是正することが必要と考えられる。その第一歩として、経営者・上司の態度の変容が肝要であり、「社員が一番大切」という趣旨の方針発表とともに、社員の声を聞く機会を適宜設ける必要がある。これは、坂本氏の言葉を借りれば、「顧客第一」になりがちであるところを、まずは「社員第一」という経営理念らびに職場風土に変革していくプロセスであるとも言える。

例えば、職場において、上司が部下と定期的に面接することは昇給・昇格・賞与査定や人事管理のために殆どの企業で行われており、その機会を活用して社員の声を聞くことは取り組みやすい改善案であると考えられる。多くの企業では業務中心の面接となり、社員が抱えている仕事への不安・不満や、職場の人間関係、今後のキャリアに関する希望を十分に聞いていない可能性がある。また、種々の事情により社員がワークライフバランスの危機に瀕している可能性もあり、その点への配慮も必要であるが、忘れられがちである。そこで、そのような評価面接時に用いることが可能で、経営者・上司が参考にすることができる質問項目リストに、職場のメンタルヘルスのリスクアセスメントにつながる項目も入れることにより、経営上必要な面接と、職場のメンタルヘルス対策推進のためのリスクアセスメントが無理なく融和でき、多くの職場に広がる可能性があると考えられる。さらに、面接で共有できた情報を活用して、職場環境改善につなげるためのヒントも盛り込むことができれば、なお有用なツールとなると考えられる。

さらに、職場内のコミュニケーションを活性化して、風通しが良く相互支援の可能な職場風土を実現していく一次予防対策推進に向けて、経営者等にとって役立つ視点を提供することが望まれるが、難解な表現であるために経営者や社員に上手く伝わらないことは極力避けたい。そのためには、職場のメンタルヘルス研究で蓄積された知見を経営者にとっても分かり易いキーワードや手法に置き換えて提供することが有用である可能性が高い。経営者・人事労務担当者など職場改善のためのキーパーソンの意見も取り入れつつ、リスクアセスメント～職場環境改善に用いるツールを見直し、よりシンプルで使い易いツールづくりを行っていく必要があると考えられる。

4. 法制化された職場のストレスチェック制度との関連

2015年12月から職場のストレスチェック制度が施行される予定であり、職業性ストレス・職場環境等に関する個人ごとの調査の実施が従業員数50人以上の企業で義務化される。必要に応じて医師等による個人面接が行われる他、調査集計値を活用することにより職場ごとの問題点が浮かびあがり、職場環境改善につなげることが期待されている。これは視点を変えると、職場のメンタルヘルス上のリスクアセスメントと見ることもでき、この制度を活用して職場環境改善につなげる社会的しくみづくりが行える可能性があると考えられる。但し、そのデータを十分に活用するためには、一定の専門的知識やスキルの習熟が必要であり、これらの点で実働可能な産業保健スタッフ

等がない企業の場合は、実質的な職場環境改善につながらないことが危惧される。大企業は別として、中小規模の殆どの企業では、リスクアセスメント～職場環境改善の動きを支援することが可能な産業保健スタッフの雇用や活用が進んでいない。代替策として、人事労務担当者が主体となり、それを事業場外の多様な支援機関・支援専門職が後方支援するしくみを強化することが不可欠であり、その効果的な運用に向けて、誰が見ても一見して分かり易いツール・マニュアル等の整備が不可欠であろう。本研究班で取り組んでいる各種のツール類も、分かり易いリスクアセスメント～職場環境改善の流れをガイドすることを目指すものであり、今後導入されるストレスチェック制度で用いられる質問項目等とのつながりを明確にすることができれば、より広く各企業で用いられる可能性が高いと考えられる。

E. 結論

本研究により、中小規模を含めて、経営面でも職場のメンタルヘルス面でも良好な職場風土を築くことができている企業では、①職場のコミュニケーションが活発で社員が働き方について意見を言いやすく、②社員の成長を支えるしくみがあり、③多様な働き方を理解し相互に支え合える風土を築いている、などの日頃からの努力（一次予防対策）を継続していることが示唆された（PCCA サイクルの持続）。このような職場風土を未だ築けていない職場への普及推進に向けては、経営者の感覚により合致したリスクアセスメント～職場環境改善支援ツールの開

発が不可欠であり、経営者や人事労務担当者などこれらの取り組みを進める際のキーパーソンの意見を取り入れながら、より使い易いツールとなるよう改訂を続ける必要があることが示唆された。

F. 研究発表

1. 論文発表

- 1) 高橋はるな、錦戸典子（2014）：新入社員の職場適応支援に関する研究動向、産業精神保健 22（4）：337-341.
- 2) 錦戸典子（2014）：産業看護職としてのアセスメント力を高めるための視点とスキル、産業看護、メディカ出版 6（6）：10-14.

2. 学会発表

- 1) 錦戸典子、高橋孝子、山崎恭子、三橋祐子、朱膳寺さつき、榎悦子、清水めぐみ（2014）：根拠に基づく職場アセスメントと事業提言に焦点化した、産業看護職向け実践研修の開発と評価、第87回日本産業衛生学会（岡山）、産業衛生学雑誌、56、臨時増刊号、582.
- 2) 茅嶋康太郎、錦戸典子、大山祐史、本山恭子、森本英樹、若林忠旨、洞澤 研、丸田和賀子（2014）：中小企業におけるメンタルヘルス対策に関する研究。第87回日本産業衛生学会（岡山）、産業衛生学雑誌、56、臨時増刊号、401.
- 3) 錦戸典子（2014）：中小規模事業場におけるメンタルヘルス第一次予防の推進（シンポジスト）、第87回日本産業衛生学会（岡山）、「政策法制度委員会」主催シンポジウム。産業衛生学雑誌、56、臨時増刊号、46.

G. 知的財産権の出願・登録状況

(予定を含む。)

1. 特許取得

なし

2. 実用新案登録

なし

3. その他

なし

表1. 文献から抽出した良好実践企業における工夫点の整理

No.	まっかけ・経営理念	工夫・ヒント				
		生産工程・仕事の仕方	雇用・昇進・教育・休職制度	社内のコミュニケーション・雰囲気	社員の健康・安全確保	
1	株式会社 ラグーナ出版 精神障がい者の方々と働く場との「つながり」をつくる 10名 出版、就労継続支援A型事業 6名 自立訓練(生活訓練)事業 3名 就労移行支援事業 1名	精神障がい者27名と職員8名がともに働く出版社で、メンタルヘルスをテーマにした文芸誌で、精神障がい者の働く場を創造するため精神科、病院に勤務する医師、看護師、精神保健福祉士や、入院患者、外来患者らが協働して、手作り制作している。 統合失調症の「さんが当初自分が病気とは思っておらず、同じ様な経験をしている患者さんの文章を読んで感銘した。そこで「自分も文章を書いて入院している人に読んでもらえれば」と思い、書き始めた。「この病気に苦しむ方々の共感を呼び、勇気づけるのではないかと」思った独立者の一人が病院内のデキで仲間を募り、勉強会を開いた。精神障がい者の一日も早い社会復帰のためには、社会で活動する事、とりわけ働くことが最も効果的な治療方法だと、強く思っている。	配属については、その人の強み、今までやってきたことで一番楽しかったこと、いばんでできることなどを最初に聞いて、いばんで適性があるかを考え、最終的には本人の希望による。 始発時間は1日2時間の人もいれば、7時間の人もいる。 障がい者の自立訓練を行うことになり、社会のなかで、地域のなかで、何か役割を見つけてあげようという考えだった。	本人に入らずじっくり話を聞いて、どうすればいいかを考えていくには、現在の規模で手いっぱいである。これからはいろいろなどことと連携して「つながって」いったほうがいいと考える。	同かあったとき、医師や精神保健福祉士が身近にいることで、的確なフォローができる。 経営者の二人の態度現場での経験が役に立っている。	
2	株式会社 日本レジャー NE80で親会社から完全独立、会社の理念は「すべては社員のため」 58名 (2015年1月現在)	親会社の労働組合の執行委員長時代に、大規模なリストラを経験。その後、海外赴任先でもリストラを行うなどの経験を経て帰国し、経営成たん状態の子会社再建を要請された。それまでの人材力が原点となり、ぜひ「社員のための会社づくり」をしたいと経営理念に据えた。当初は業績は良かったが、買った社員たちに「リストや、こちらから辞めさせることは、絶対しない」という経営者としての自分の思いを伝えた。コストカットを徹底して、就任1年目に赤字転換を果たした。また親会社に属するの？という社員の不安を払拭するため、親会社の役員という立場を捨てて、子会社に身を投じた。	子会社ゆえの理不尽な扱いもあり、親会社から独立して、持ち株会社を新たに設立。それにより、社員の裁量もなくなり、自己責任意識と危機感が芽生え、思いの中に活気のある会社に生まれ変わった。 毎月、社員を集めた社員集会所での意見をだし、グループ討議を行う。 本社支援(人事、経理など)を担うスタッフは2~3名程度と最小限にしている。	採って採用した人を大切に、本人が嫌というまでクビにしない。社員の成長が企業の成長。常に入社を募集しており、採用に際し、学歴・性別・年齢・学歴・学歴に質問する人を採用している。女性管理職も3割強と多い。 取引先が海外のため、社員の英語力向上を支援(TOEIC受験料を会社負担)。点数が上がると、手当が出る。その他の評価基準なども明確にHP等で公表されており、透明感が高い。 定年は60歳だが、希望があれば再雇用し、70歳まで止める事ができる、いずれば80歳までにしようと考えている。	「今の気づき」を毎週末に上司・担当役員・社長にメールを出す。内容は問わないが「単なる業務報告をしない」という気持ちがあるだけで、1週間仕事をし、生きてきた結果を書く。それに対して、社長・上司が土日を休んですべてに返事を言っている。仕事やプライベートに関して、社員が感動したことや困っていることなどを把握することができ、日頃から社員それぞれの状況に合った声かけをすることや、必要時の早期対応につながっている。時には経営方針に関する意見などもくいたので、その返事は社員全員にCCで送り、社員が言ったことに社長がこう答えていることを知らせる。 挨拶の励みや、社員同士の相互支援の推奨をしている	社員を第一に考え、社員が満足できる企業を目指すして経営。努力すれば認められる(TOEI手当てなど)
3	樹研工業 株式会社 三年間入院した社員にずっと給料・ボーナスを払い続けた。社員は先着順で採用。 給料は「年齢序列」の不思議な会社 70名 (パート含む)	〇止しい企業文化きもち、経営者が感動経営を実践すれば、どんなお母でもその可能性は育てられる。「社員が育つために必要なことは、経営者がチャンスを与える事、口だけでなく、実際に投資をしてやること」 1) 劇的若手社員3人が1台の車を購入するよう車に乗り込んだ。1人いるのに1台とは何だ、1台づつ買いなさい。3人の心に火が付き、互いに勉強を始めた。「その時が、チャンスである、やる気になったときにボンと降りかかる」 劇的若い根拠と安い環境がある場合、高い方の高品質の機材を購入する。今の若者はイメージよく心に火をつけてやれば、がむしゃらに勉強し、働く。彼らがそういうことを言いつつ努力を用意するが、会社の、経営者の役割である。 〇仕事が終わったからといって、誰かを犠牲にすることはいいじゃない。濃厚な内部関係がある。 11歳の子、仕事が終わらなくても、会社に給与を払うだけの内部関係者である。	いつか設立したらうと、100万円の1グラムの雷の開発を行った。画期的な技術を開発して市場を創っていく会社。 社員を管理するルール、規則がほとんどない。出勤簿もタイムレコーダーも出張報告書もない。社内会議のための面倒な資料作りや手続きも存在しない。つまらない向きな仕事はできるだけ削減。次の仕事に取り掛かるのが生産性を上げ基本。 出張経費の支払いなども共通で使える会社のカードで全部済ませる。 電車もみんなグリーン車にのる。「移動する空間は社長も社員も同じ。グリーン車という快適な空間で売れを際し、その後のいい仕事が出来ればいい」という考えである。 重要事項は、役員会ではなく、若手社員を含む会社員が参加する全体会議で決定。休日の土曜日の10~15時に行われ、約90人の全員が集まる。強制ではないから、不参加も自由だが、ほとんどの社員が出席して、斬新なアイデアや発言を活発に出す。この会議が情報やビジョンを共有する場になっている。	社員全員が入社時に1,000万の生命保険に加入。月々の保険料を払うのは会社、受取人は家族。採用方法は先着順。今までよりこれが一掃にやろうということが大切。履歴書持参しても、目を通さず、もろもろでもらう。 辞める人がほとんどない。社員の世帯制が始まっている。子育てに専念してほしいから、自分が信じる会社に入ってほしいと親が薦める。始発や出産、子育てが終わった女性社員を正規、不正規を問わず積極的に雇用。 退職する社員は温かく送り出し、武者修行を終えて戻ってくる社員も受け入れる。出戻りOKの会社。 [年齢] 序列、いい仕事ができるのは40歳過ぎてから、技術が完成されるのは60歳以降が一発生産性が高い。 ・特めたいときが定年、70歳でも昇給する。今の60歳は昔と違い、精神年齢も肉体年齢も若く、仕事のノウハウが身に詰まっている。職人たちは歳が最もさえる年齢。	入社式での社長のアドバイス「もし会社に遅れようになっても、あわてて来な。無理して急いで疲れない目にあうことはない、わが社にとって、ききからの命の方が大切」 「社員をその家業のよりどころのような会社」 社員重視の姿勢は結果で、両親の病氣や子供の病氣などのやむをえない事情で長期欠勤した場合でも、減給されることはない。 社員同士でもお互いを思いやる。結婚で非力な青年が入社してきた。女性でも持てるプラスティックも持てず、社長から「自分で」とい言葉を言われた際、若手社員数名が「自分たちが一人前にするから」と宣誓した。 毎日、社長が会社の現場を歩いて、みんなとの会話をしながら、行動の予測定している。 100年に1度の不況と書かれる時今でも、みんなニコニコして、仲間を大事にする企業風土を保つ	60歳から70歳の年収は1,000万くらい。80まで働けば2倍手に入る。「健康に気をつけなさい」と社長が社員に常に言っている。 三年間、療養生活をつづけた社員の枕元まで現金を持って行った。おまさんは、ご主人の元元からあまりが家に持って帰る。社員だけではなく、家族もわが社の大切な仲間です。 59歳の社員が胃腸病で入院し、弱気になっていたその社員に社長は、「早く治して出社せよ。きみがいないから会社は大変だ」という手紙を出した。

表1. 文献から抽出した良好実践企業における工夫点の整理 (つづき)

No.	きっかけ・経営理念	工夫・ヒント				
		生産工程・仕事の仕方	雇用・昇進・教育・休暇制度	社内のコミュニケーション・雰囲気	社員の健康・安全確保	
4	<p>『ネットヨタ南国 株式会社』</p> <p>顧客に喜んでもらうことで、社員が満足を感じる会社にする。自主性がなければ、社員のモチベーションが高まらない、参加(ただるだけ)ではなく、参画(自主性)しなければならないという理念が浸透している。</p> <p>133名 (男性101名、女性32名) 平成26年10月現在</p>	<p>誰でも自由に参加できる「経営会議」を毎月1回行い、ここで決定された事項は社内に告知され、社員たちの手によって実行に移される。社長への報告は必要ない。</p> <p>ホールのラウンジのようなシエールームで、出されたコーヒー一流の喫茶店に出されるもの、来店客の強い要望で有料となり、モーニングサービスまで始まった。</p> <p>入店してくる車のナンバーを店外スタッフが確認し、登録情報が即座に調べて、顧客名や育卒を踏まえて迎え入れるシステムが確立されている。</p>	<p>会社設立から数年は社員の定着率があまりよくなかった。</p> <p>「入社してから現在まで、悲しかったこと、いやだったことを全部書き出してください」というアンケートを行い、どんなときに不満をもち、会社を辞めたくなるのかを知った。</p> <p>離職率の高い業界でありながら、現在は離職する社員はほとんどいない。</p>	<p>新入社員オリエンテーションで「バリアフリーお遍路の旅」を行う。全国の観光地がいきなりお遍路の旅を企画、四国8箇所を案内して回る旅。最初は定着率が、同行する隊がいずれお世話されるのを望んでいないことや、バリアフリーの本来の意味を誤解することに、本研修の意義がある。</p>	<p>メンタルヘルスのアンケートで下記項目を質問。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 成長の実感が無い 2. 自分で考えて仕事をすることができない 3. あまり自由に意見を言えない 4. 自分の努力が評価されない 5. 職場の人間関係、上司関係がよくない 6. コミュニケーション不足、チームワークがない 7. 部門間のセクショナリズムが強い 8. 所属している組織を愛せない <p>回答は、セロが半分、1つ当てはまる人が半分、意識して、社員の主体性、すなわち人間力を失わせないようにしている。トップが自分を変える事ができれば、会社は変わる事ができる。</p>	
5	<p>『伊那食品工業 株式会社』</p> <p>「社員の幸せのための経営」「職わない経営」を貫き、四八年間増収増益</p> <p>社員数 459名 (男277、女182) (2014年3月現在)</p>	<p>時代に合った新しい付加価値をどんどんつけていく。数字を伸ばしている。「伝統産業は時代が変わってしまつたらダメだ」というのではなく、それを守りながら、さらに新しい価値をつけて商品価値を高めている。</p> <p>経営方針 1) 「無理な成長は嫌わない」 自分で考えたものは自分で割り、自分で売る。そうしないと、創った人の喜びと苦勞が正しくお客様に伝わらない。 2) 「敵をつくらない」 オンリーワンをめざす。 速次に毎年新しい付加価値をつけ、今までにない新しい感動商品をたくさん創っている。 下請企業ともW1N・W1Nの関係を構築する。 3) 「成長の種まきを怠らない」</p>	<p>48年間一度もリストラがなく、社員を雇い、社員の給与とボーナスを上げて来た。社長は、人件費はコストではなく、目的である社員の幸福を実現するための経費と認識している。</p> <p>会社の中と外を掃除するため、8時には多くは社員が出社する。また、土日や連休に植物の剪定をする社員がいる。</p> <p>出勤時のマイカー通勤では「右折禁止」</p> <p>後継車や対向車を止めし、渋滞を招いたり排気ガスを増やしたり、地域社会に対して迷惑をかけるため。スーパーなどに車や買い物に行く際にも、入り口の近くには駐車しない。「入り口近くの駐車スペースは、体の不自由な人や高齢者が使うべきだからなど、礼儀作法に關してうるさい会社である。</p>	<p>寒ブームの際も、新たな発注があっても「すべて断ってください。これは一過性の流行です。必ず断れ、そのあとには必ずいやなことが起きる。その時に社員を犠牲にしたい」と会長が宣言したが、社員の方から「商品がほしくて困っている人たちがいるのですから、応えてあげましょう。社長が私たちの車を気にしてくださることは十分かわがっています。私たちはかまいませんから」という声が上がった。</p> <p>会社の敷地内に扉も門もなく、警備員もいない。誰でもいつでも入ることが出来る。敷地の中に2つのレストランがあり、社員たちは家族や友人を連れてくる事が出来、地域の一般の人でも利用できる。非常にアットホームな雰囲気になっている。</p>	<p>道玄に社員がクレーンの操作を誤って、大きな石を足に落とし、足をつぶすという事故があった。その際、それで会社がつぶれるのではないかとと思われるような多大な金額を投資して、従業員のための設備投資をした。「人の犠牲のうえに会社の売上高を高めることは、この会社の目的ではありませぬ」という社長の話が従業員の胸を打ち、社長のもとで社員が一丸となって働いた。</p> <p>工場は、道路を挟んで2箇所建っているが、近年、行き来する車の台数も多くなり、道路を使う子ども、お年寄りには少なからず危険な場所があった。当局に申し出て、歩道橋を寄付し、会社の敷地のなかに通学路があつて、子供たちはそこを歩いて会社に行く。敷地の中に、地下130メートルからパイプを掘って地下水を引いている。その水が非常においしくて、会社を訪れる人やうらわさを聞いた人がこぞ飲んだり、お土産として無料で持って帰ったりする。</p>	
6	<p>『末末工業 株式会社』</p> <p>「日本でいちばん休みの多い会社」だから、不況知らずの会社になれる</p> <p>780名 本社機能を担う社員18人(本社要員の割合2.3%)</p>	<p>創業のときにつくったスローガンは「常に考える 何故・なぜ・なぜ」、次から次へ新商品を創ろう「脱下請け宣言」の杜是。</p> <p>浜川社長は「企業文化を作ること、社員のやる気を引き出すことが私の最大の、最高の使命」</p> <p>売上高経常利益率は約13%。この20年間を見ても常に5%以上を維持している、不況知らずの会社。</p> <p>阪神淡路大震災の際は、取引のある会社も被災し、債権を放棄した。</p>	<p>知的財産権、工業所有権は4,000件を超えている。</p> <p>大手商社を通さず、工業業者と最も近い関係と取引している。</p> <p>工場の現場にも行き、社員が現場の方の意見を聞き上げる。お客様の前で立った商品開発につながる。</p> <p>吊り看板や壁紙に至るところに「常に考える」と大書きされ張り出されている。</p> <p>「現業部隊」780人の社員で、年間1万~1万5000件、稼働した稼働で1件あたり500円が支払われる。採用されると最高で3万円。</p> <p>社員の自由な発言に会社が臨機応変に対応できる。「ホウレンソウ(報告、連絡、相談)禁止」相談するな。自分で解決しろ。</p> <p>入社直後でもモノ作りにチャレンジできる。「1,000円までは失敗していい」の障あり。</p> <p>すべての蛍光灯から箱が下がつており、個別に消せる。タイムレコーダーとユニフォーム、女性社員によるお茶くみと社用車がない。</p>	<p>「日本でいちばん休みの多い会社」年間の休日数はおよそ140日から143日。ロムカークの休日の平均は105日、有給休暇を入れた数字では113日。</p> <p>年次有給休暇の取得率も8割を超えている。それを足すと約160日。5年に1度行うという社員での海外旅行の年にあたると170日近い休み。</p> <p>労働時間も短い。始業時間は8時半、終業時間は15時40分。パートはいない。年に1,500時間以下の就労時間。残業も殆どない。「残業禁止」の会社。最近では「残業は罰金」</p> <p>飯にパート勤務希望の人が来てても「どうしても未末工業で働きたいのであれば、申し訳ないが正社員になってほしい。正社員なら採用します」としている。</p> <p>定年を70歳までとしている。</p> <p>末末工業の場合は、60歳から70歳まで給料は増ばない。給金は、能力主義や実力主義ではなく、完全な年功序列。</p>	<p>女性社員から、「始業時間が遅いと家の家事が楽になる」と要望があり、従来の始業を出社しても、全然然り上げが殆どなかったため、始業は8時半となった。</p> <p>「飲みが聞いてもらえる」会社員が張りきり、生産性は落ちず、むしろ上がった。</p> <p>社員同士、上司も部下も「さんづけ呼び合うこと。さんづけ運動」個人としては平等だということ。</p> <p>コピー機が1台しかない。コピーするために並ぶことで、待つ間に前後の人とおしゃべりができる。あえて1台にして、全社員のコミュニケーションの場づくりをして、風通しをよくしようとしている。</p> <p>社員同士のコミュニケーションを高め、風通しをよくすれば生産性は落ちていても高まる、生産性を高めるのは管理ではなく、社員のモチベーションを高める環境。</p> <p>年に1回、数千万円以上かけて「末末コミュニケーションシアター」という大規模な温泉、演劇祭を開催している。地域住民や取引先の方々に無料招待する。</p>	<p>残業すると罰金をとられるので、殆ど残業がない。社員の置置で勤務時間が短縮された。</p> <p>育児休暇制度は3年ある。社会保険や雇用保険などは会社がきちんと払ってくれる。何歳でも。何回でも、育児休暇がとれる。子どもが病気になったときのために、介護休暇が5日間ある。</p>

平成 26 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
「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究」
(H25-労働一般-009) 主任：川上憲人
分担研究報告書

職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発

分担研究者 堤 明純 北里大学医学部公衆衛生学教授
小田切優子 東京医科大学公衆衛生学分野講師

研究要旨：職場ストレス対策の一次予防戦略としては、職場ストレスのリスクアセスメントを柱にして、PDCAサイクルをまわす組織的なリスクマネジメントが国際水準になりつつある。中小規模事業場でも活用可能な、心理社会的要因のリスクアセスメントツールを開発し、その改善を試みた。化学物質等のリスクアセスメントで応用されているコントロール・バンディング法に倣って、新職業性ストレス簡易調査票の項目分析や改善アクションとのリンケージを行い、産業保健スタッフによるプレテスト等の意見を基に研究班員で修正を加えた試行版を東京大田区および京都府のモデル事業場計 8 か所におけるリスクアセスメントに使用し、ツールの改善点に関する情報を得た。その上で、国際シンポジウムやリスクアセスメントの専門家の助言を得て改善を重ね、記入しやすいツールの開発を追求するとともに、効果的な活用方法についても検討した。

研究協力者

原谷隆史（(独)労働安全衛生総合研究所・部長）
錦戸典子（東海大学健康科学部看護学科・教授）
吉川 徹（(公財)労働科学研究所国際協力センター・副所長）
吉川悦子（東京有明医療大学看護学部・講師）
五十嵐千代（東京工科大学医療保健学部・准教授）
森口次郎（一般財団法人京都工場保健会産業保健推進部・部長）
島津明人（東京大学大学院医学系研究科精神保健学・准教授）
川上憲人（東京大学大学院医学系研究科精神保健学・教授）
梶木繁之（産業医科大学産業生態科学研究所・産業保健経営学研究室・産業医学・講師）
時田征人（東京大学大学院医学系研究科・院生）

A. 研究目的

昨今の職場の心理社会的要因への対策については、リスクの程度を評価（リスクアセスメント）して、予防的な対策を講じることが国際水準になろうとしており、これまで専門職にまかされていた対策から、労働者が自律的に関与する職場のストレス対策が実施されようとしている（堤，2009a）。

種々のリソースの不足のために、わが国の中小企業のメンタルヘルス対策は遅れている。中小規模事業場でも、ストレス評価や対策が推進可能となるようなパッケージを提供していくこ

とはわが国全体のメンタルヘルス対策を底上げしていくためにも急務である（堤 2009b）。

本分担研究の目的は、中小企業事業場において利用可能な、職場ストレスのストレス対策のためのツールを開発することにある。初年度には、化学物質管理や腰痛対策等で使用されているリスクアセスメントツールを参考にして、新職業性ストレス簡易調査票の項目をチェック項目にした職場のストレス対策用のリスクアセスメントツールの雛形を作成し、ステークホルダー会議でツールの改良点に関する助言を得た。さらに、実際の新職業性ストレス簡易調査票の回答データに基づいた項目分析を行い、項目の加除、ワーディング修正を行って、リスクアセスメントチャートの雛形を作成した。

しかし、雛形の課題として、ポジティブなワーディングを使用しており、「リスク」を評価するという目的と内容上背反して分かりにくいこと、項目数をできるだけ減らす必要性、リスクアセスメントに引き続く解決策を含めた使用法を示す必要が残っていた。さらに、リスクアセスメントを行う単位の設定（作業グループか事業場全体か）も検討課題であり、分かりやすいマニュアルを作成する必要があった。

以上の課題を踏まえ、本年度は、現場に適用できるように雛形を改良して作成した試行版を実際のモデル職場に適用して、職場、産業医、保健職等専門家からのフィードバックを受け、現場で活用可能なツールの改善版の作成を目指した。

B. 研究方法

初年度に作成したリスクアセスメントツールの雛形を改良してモデル事業場に適用した。雛形は、産業保健従事者と協力して、雇用者、労働者、安全衛生担当者が使用できるもの、そのために、簡易であること、中小企業も含めて汎用性のあるものをコンセプトとして、産業保健スタッフや職場の担当者が巡視などの際に、労働者へのインタビューを含めて、使用することを想定して作成した。アセスメント手法は、標準的なリスクアセスメント手法に倣って、化学物質のリスクアセスメント等に使用されているコントロール・バンディング法を参考にした(厚生労働省, 2014; 森, 2013)。項目は、新職業性ストレス簡易調査票におけるストレス要因の項目における項目分析の結果を基に、抑うつ得点との相関が高いものを選択した。さらに、経営者、労働組合、専門職(産業保健スタッフ、社会保険労務士、労働法律家など)らによる関係者会議で、個人的な要素の強い項目で職場でのリスク把握と改善になじみにくいもの、項目の内容が抽象的すぎるものを削除した。

今回、実際のモデル職場に適用するにあたり、研究班内で討議して、いくつかの改良を行った。

まず、リスクアセスメントを実施しても、改善に結び付けなければ意味がないことから、実施できるアクションと結びつく視点からの項目の絞り込みを行った。具体的には、同じく研究班で開発中のアクションチェックリストと照合し、問題解決志向型の項目に再編成した(堤ら 2015)。

さらに、‘できるだけ簡便に’とするモデル事業担当者らの意見を盛り込みつつ、研究班で作成した使用方法を付した試行版(案)を作成し、モデル事業場の候補 1 社の人事労務担当者、および別事業場の産業医 2 名と保健師 1 名から、産業保健スタッフのプレテスト等を経て得た意見を加えて微調整し、最終的な試行版とした。

具体的に得た意見は、①回答の順番について、頻度よりも重要度を先にチェックするほうが自然、②重要度とリスクは異なることがあるのか?重要度が低くてもリスクが高くなることあるのかどうか、③改善の主体は誰と考えているのか?自分か、上司か、職場全体か?④頻度の回答がしにくい。頻度の例として1か月に1回以上=頻回とは考えにくい、⑤改善優先度の選択肢は、直ちに、できるところまで、あとで、の

3択であるが、まったく問題とならない事柄については改善不要あるいは現状のままというものがある、⑥リスクについて考えるとき、どのくらいの頻度で起きそうか、を考えるのではなく、実際には今ある、起きている状況で判断するので、そのような説明文にしてほしい、⑦部署をどのような単位で想定して回答させるのか明らかでない、等であった。

これらの意見をうけ、チェックの順番や選択肢を変更し、評価の単位は職場(モデル事業場)によって想定させ、その単位全体の改善を目的とした、現在のリスクの影響を評価させることとした。さらにリスクの評価の例を示してマニュアル(ツールの使用方法の説明)の教示文を追加修正した。

試行版を複数のモデル事業場でトライアルしていただき、ツールに対する改良点を聴取した。モデル事業の対象となった事業場は東京都大田区の流通サービス業(社員数約 60 名)、サービス業(社員数約 20 名)、京都市の 6 事業場(内 3 社は社員数 30 人未満;残る 3 事業場は、それぞれ 100、120、330 人規模)であった。

京都では、産業保健の専門職が、職場環境改善のやり方とともに、試行版の使用方法を従業員に対面で説明してリスクアセスメントを実施してもらい、この現場で、リスクアセスメントツールに関する使い勝手を口頭で評価していただいた。東京では、試行版を前もって事業場に配布しリスクアセスメントを実施してもらったうえで、リスクアセスメントの集計結果と、試行版に関連するアクションをリンクさせたツール(表 3)を用いて改善アクションを抽出するワークショップを開催し、2ヶ月間の職場環境改善を実施した後で、リスクアセスメントツールに関する改善点をアンケートで回答してもらった。

モデル事業で出された改良点を基に、研究班で議論を重ね、国際シンポジウム(Odagiri 2014)やリスクアセスメントの専門家による助言を得て、改良版を作成した。

C. 研究結果

1. 試行版

「仕事の進め方」「職場環境」「人間関係・相互支援」「安心できる職場のしくみ」の 4 領域から構成されるリスクアセスメントツールとした。

ワーディングは、ポジティブな表現を用いて自分たちの会社をどのようにしたいと思うか具

体的に示してもらい、それに対してアセスメントするようになってきているカナダ等の事例や英国の Management Standard に倣って (Cousins R et al, 2004)、職場の資源として望ましい標準的状态 (達成すべき状態) を示し、その状態に到達していないことについてのリスクを評価する形態とした。

リスクの評価方法は、コントロール・バンディング法に沿って、有害事象の重要性 (影響の大きさ) とその頻度をチェックしたのち、その組み合わせによって、リスクの高・中・低を判定できるようにした。さらに、改善の必要性と実施可能性を勘案し、改善の優先度を検討できる構造とした。

マニュアルに当たるものとして、ツールの使用方法の説明を付すことにした。なるべく短いようにとの現場の要請を踏まえ、A4 一枚に収まるように作成した。ツールの使用方法の説明では、チェックをしやすいように例を挙げるようにし、さらに、評価者の自由度を高めるため、リスクの評価の仕方には絶対的な基準があるわけではないことを教示するようにした。

(表 1 : 職場のリスクアセスメントツール平成 26 年試行版)

2. モデル事業場からのフィードバック

職場のリスクアセスメントツール平成 26 年試行版をモデル事業場で実施し、得られた感想を口頭およびアンケートにより収集した。職場環境改善後に東京のモデル事業場で実施したアンケートでは、リスクアセスメントツールの記入について「記入しやすかった」3 名、「ふつう」24 名、「記入しづらかった」26 名で、記入しづらかったという意見が多かった。

京都、東京の意見を総合すると、①頻度の回答がしづらい、②ポジティブなワーディングとネガティブなワーディングが混在しており、回答時に混乱すること (ポジティブ項目では“良いことが少ないと高リスク”、ネガティブ項目では“悪いことが多いと高リスク”であるが、回答時に考えさせられてしまう)、③質問項目の意味が難しい、④回答者の立場によってどのような立場、レベルのリスクについて回答すべきなのかわからない、といった課題にまとめられた (表 2)。

3. 改良版の作成

モデル事業場からのフィードバックを受けて、WHO の専門家を交えたシンポジウムや研究会議で議論を重ね、以下の課題が明らかになった。

- 1) 職場の心理社会的な要因 (例えば仕事の量的負担) については頻度ではなく、程度で研究が進んできたので、一般のリスクアセスメントツールのように発生頻度での評価を求めると従業員に違和感がある。
- 2) 職場の心理社会的な要因のうちポジティブなもの (例えば仕事の裁量権) については、その頻度が高いほどよいとしているので、ネガティブな要因 (例えば仕事の量的負担) との間で付け方が異なり従業員が混乱する。
- 3) 職場の心理社会的な要因のうち重要なものという評価をさせると、仕事の意義など、価値に関係して重要なものがあがってきて、各要因の頻度やハザードと関係のない優先順位リストになってしまう。

以上の問題意識を持って、リスクアセスメントの専門家とディスカッションを行った。職場の心理社会的な要因のリスクアセスメントについては、化学物質などと同様のリスクアセスメントは困難で、化学物質や人間工学、安全とは異なる評価指標や考え方が必要なことで意見が一致した。

そうした前提で、元来、リスクアセスメントは「事業者の視点で対策の優先準備を決定するためのツール」ととらえることができ、この視点で見ただけに、重篤度と可能性を何らかの異なる指標 (たとえば、化学物質であれば、発がん性などの有害性とばく露量で評価している) に置き換えるアイデアを検討してもよいのでは、との助言を得た。

事業者の決断・アクションを支援するというリスクアセスメントの基本機能に関連して、現状は、数ある取組の中から「改善が直ちにできるもの」という視点で対策をピックアップし計画を立案するようにしているが、もう一つの軸として、「〇〇のリスク提言のために有効性の高いもの」というような視点が含められると、経営層としても優先順位をつけやすくなる可能性があるため、最終的な優先順位を決めるために、これまでの研究などのレビューから要因に重みをつけて、要因別の優先順位を決定するための支援システムができるとよいという示唆を得た。

さらに、リスクアセスメントツールの使用方法については、平成 27 年 12 月より施行される

ストレスチェック制度の中でリスクアセスメントを位置づけられないかという助言を得た。

以上、現場と専門家の意見を受けて、主にワーディングについて、試行版に以下のような改定を加えた。

新職業性ストレス簡易調査票の主旨を踏まえで使用していたポジティブなワーディングについては、「リスク」を評価するという目的に沿って、好ましくない状況を想起させるネガティブワーディングにすることとした。

リスクを見積もる参考のために、当初「重要度」と「頻度」としていた評定項目は概念上混乱をきたすため、それぞれ「重篤度」と「可能性」に変更し、教示文を改訂して誤解を招きにくくする工夫をした。要因・評定いずれのワーディングもこれまで職業性ストレス簡易調査票で使いこなされ、なじみのある表現である。

使用主体及び評価の範囲については、事業者が改善の優先順位を抽出するというリスクアセスメントの主旨を考慮し、リスクの評価自体は一般従業員が実施するものであっても、事業者用に説明を加える必要が明らかになった。以上を踏まえ、マニュアルに当たるツールの使用方法を改訂し、作成した改良版を表4に挙げた。

D. 考察

職場のメンタルヘルス対策は、職場ストレスのリスクアセスメントを柱としてPDCAサイクルをまわす組織的なリスクマネジメントで予防的な対策を講じることが国際水準になりつつある。わが国でも、中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策の普及は急務で、そのために職場ストレスのリスクアセスメントと対策のために簡便に利用できるツールが求められていることから、職場巡視や視察において利用可能な職場のストレスアセスメントツールの開発に着手した。

今年度の研究で、昨年度開発したリスクアセスメントツールの課題であった以下の点については、モデル事業からのフィードバックも含めて、改善を重ね、記入しやすいツールの開発を追求した。

リスクアセスメントツールの項目を抽出した新簡易調査票は、ポジティブな側面を取り入れた点が特徴であるが、リスクの評価を行うのに、ポジティブな項目（ワーディング）を、どのように整合性をつけて利用するかは検討課題であっ

た。本件については、ツールの本来の用途であるリスクの評価という用途に関して、使用者の混乱を避けるために改良版ではポジティブワーディングにこだわらないこととした。さらに、評価の仕方については、コントロール・バンディングの枠組みを活かしつつ、重篤度と可能性の概念を、従来心理社会的要因の評価として一般的であった用語法で置き換えた。

項目数については、実施できるアクションと結びつく視点からの項目の絞り込みを行い、問題解決志向型の項目に再編成した。さらに、リスクアセスメントに引き続く解決策を示す、アクションチェックリストともリンクさせたバージョンも試作した。各調査項目とリンクして参照できるようにすることにより、アクションを想定しながら作業することで、職場環境改善のためのアクションを抽出することが容易になることがモデル事業で実感された。

リスクアセスメントを行う単位の設定（作業グループか事業場全体か）については、リスクアセスメントの意義（事業者が改善項目の優先順位をつけること）に照らして、使用者側の目的で使用単位を選び、現場に周知の上で使用してもらう必要が明らかになった。その意味で、事業者向けの説明書も必要になると思われた。

さらに、リスクアセスメントを行う単位については、ストレスチェック制度の集団分析を進めるうえで、リスクアセスメントツールの活用性についてのヒントを得た。もちろん、リスクアセスメントはすべての部署で実施してよいものであるが、ストレスチェック制度が導入され、集団分析でハイリスクな職場が判明した折など、問題はあるが対策が具体的にわかりにくい職場に適用することによって、具体的な改善の優先準備がつけやすくなる可能性があり、ストレスチェック制度の集団分析を推進していける可能性がある。

今後の方向性

- 1) 要因別の優先順位を決定するための支援システムの構築

職業性ストレス研究（エビデンス）の蓄積から、労働者の健康に重大な影響を及ぼす要因は整理されうる。化学物質のコントロール・バンディングを参考に、量的負担、コントロール、支援、仕事の意義・尊重、公正など、心理社会的要因の中で、少数のコアな項目で構成するリスクアセス

メントツールを開発する。

2) 活用法の一つとしてストレスチェックとの関係を整理する

ストレスチェック制度導入後、ストレス調査からリスクアセスメントツールの使用、計画、対策、評価までのモデル例を検討する。例として、ストレスチェックを集団分析し、事業場内リスクマップ等を作成して優先準備の高い職場を同定し、そこでリスクアセスメントツールを利用してリスクアセスメントを進める、といった使用法が考えられる。

E. 結論

化学物質等のリスクアセスメントで取り入れられているコントロール・バンディングの枠組みで作成した、職場の心理社会的要因についてのリスクアセスメントツールの改善重ね、記入しやすいツールの開発を追求した。モデル事業で混乱のあったワーディングを修正するとともに、事業者の改善に関する優先順位付けを支援するというツールの基本機能を重視した活用方法を検討した。リスクアセスメントツールを活用することで、ストレスチェックの集団分析を職場の環境改善に活かす手続きが明確になる可能性がある。

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、小田切優子、吉川徹、吉川悦子、原谷隆史：職場のストレスリスクアセスメントツールの開発。日本職業・災害医学会雑誌 2015;63:7-13
- 2) 堤 明純：職場ストレス対策の一次予防戦略。丸山総一郎編。ストレス学ハンドブック。創元社、大阪 2015;478-491

2. 学会発表

- 1) 堤 明純、小田切優子：職場のストレスに関するリスクアセスメントツールの開発。第 87 回日本産業衛生学会。2014 年 5 月、岡山。
- 2) Odagiri Y. Development of Risk

Assessment Tool. Symposium: A comprehensive approach to worker health with a focus on psychosocial hazards, Tokyo, December 2014

H. 知的財産権の出願・登録状況

1. 特許取得
なし
2. 実用新案登録
なし
3. その他
なし

I. 引用文献リスト

- Cousins R, McCKay CJ, Clarke SD, Kelly C, Kelly PJ, McCaig RH. Management Standards' and work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress*, 2004; 18(2): 113-136
- 厚生労働省. リスクアセスメント実施支援システム「化学物質リスク簡易評価法」(コントロール・バンディング). 2014. http://anzeninfo.mhlw.go.jp/ras/user/anzen/kag/ras_start.html. 最終アクセス (2015.03.10)
- 森 晃爾. リスクアセスメント、変更の管理、健康影響調査. 総括管理的産業保健活動. 産業保健マニュアル. 改訂6版, 2013, 101-104.
- Odagiri Y. Development of Risk Assessment Tool. Symposium: A comprehensive approach to worker health with a focus on psychosocial hazards, Tokyo, December 2014
- 堤 明純. WHOによる世界の職場のメンタルヘルスガイドライン. 産業ストレス研究. 2009a; 16: 211-216.
- 堤 明純. 事業場のメンタルヘルス対策の現状と将来. 産業医学レビュー 2009b; 21(4): 271-291.
- 堤 明純、小田切優子、吉川徹、吉川悦子、原谷隆史：職場のストレスリスクアセスメントツールの開発。日本職業・災害医学会雑誌 2015;63:7-13

表1. 職場ストレスのリスク評価ツール (H26年試行版)

職場ストレスのリスク評価ツール (H26 試行版)

所属部署 _____ 社員番号 _____ 氏名 _____

労働者がいきいきとして働きやすい職場（健康いきいき職場）は、皆の健康が守られ、活気があって生産性の高い職場です。そのような職場をめざして、職場ストレスのリスクを評価して職場の改善に活かしましょう。

リスクの評価とは、あなたの職場で皆にとって悪い影響を与える可能性のある事柄（リスク）に気づき、悪影響が起きることを防ごうとするためのものです。

職場巡視などの機会に、産業保健スタッフや職場の人が、改善していくことが望ましい事柄を見つけやすくするために作成しました。

「こうだったら願ましいな」というレベルに達しているかどうか、という視点でチェックしてください。



使い方

1. 各項目について、その重要度（影響の大きさ）がどの程度か、また、どのくらいの頻度で起きている（ある）か、チェックしてください。

要因（仕事のすずめ方）	重要度 （職場への影響の大きさ）	頻度	リスク	改善優先度
1. 仕事の方針に従業員の意見を反映できる （仕事のコントロール）	<input checked="" type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input checked="" type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input checked="" type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input checked="" type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要

たとえば上の例では、“仕事の方針に従業員の意見を反映できる”ことは、皆に大きく影響を与えることで、時々、そのようなことがある、と考える場合を示しています。

重要度（職場への影響の大きさ）は「大」=休職者がたり、職場の雰囲気著しく悪化する、「中」=職場の雰囲気がやや悪化したり職場への愛着がやや低下する、「小」=不快に感じるときもあるが悪い雰囲気は持続しないを参考に、

頻度は「あまりない・ない」=半年に1回以下程度、「時々」=3ヶ月に1回程度、「よくある」=1ヶ月に1回以上を目安にチェックをいれてください。もし、わかりにくい（答えきれない）場合は空欄でも（無理に答えなくても）結構です。

次に、**重要度と頻度の組み合わせから、リスクの大きさを推定**します。

重要度「大」で頻度が「あまりない・ない」	→	高リスク
重要度「小」で頻度が「よくある」	→	低リスク
そのほか	→	中リスク

を参考にしてください。

ただしこのリスク評価は絶対的な基準ではありません。たとえば重要度が「中」で頻度が「時々」でも、職場の状況によっては、高リスクと考える場合もあるでしょう。

2. 各項目のリスクの大きさを見ながら、**職場での改善の必要性と実施可能性**を考えて、**改善優先度**にチェックしてください。

直ちに改善が必要、もしくは改善が可能なもの	→	直ちに
完全でなくても改善に着手する必要があるもの または、部分的にでも着手可能なもの	→	できるところまで
上記以外の場合	→	後で・改善不要

高リスクの項目については「直ちに」対策をとることが望まれますが、すぐに対策をとることが困難と思われる項目は「できるところまで」でも着手するようにしてみましょう。

- 「直ちに」がついた項目について、特に優先すると良いと思われる項目を**3つまで**選び、項目の番号に○を付けましょう。
- 評価ツールを持ち寄って、多くの人が「直ちに」改善したほうが良いと思っている項目から、改善策を考えていくと良いでしょう。

ここから始まります

以下の事柄について、あなたの職場で皆にとって悪影響がおよぶ可能性について考え、リスクを見積もってみてください。

要因（仕事のすすめ方）	重要度 (職場への 影響の 大きさ)	頻度	リスク	改善優先度
1. 仕事の方針に従業員の意見を反映できる (仕事のコントロール)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
2. 会社は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれる (会社との信頼関係)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
3. 仕事は、時間内に処理できる (仕事の量的負担)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
4. 働きがいのある仕事だ (仕事の意義)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
5. 各人が仕事で何をすべきかについて説明されている (役割明確さ)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
6. 仕事の上で、気持ちや感情がかき乱される (情緒的負担)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
7. 正しいと思うやり方で仕事ができる (役割葛藤)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
要因（職場環境）	重要度 (影響の 大きさ)	頻度	リスク	改善優先度
8. 職場の作業環境はよい (職場環境)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要

要因（人間関係・相互支援）	重要度 (職場への 影響の 大きさ)	頻度	リスク	改善優先度
9. 上司は気軽に話ができる (上司からのサポート)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
10. 上司は、皆が自分で問題解決できるように 励ましてくれる (上司のリーダーシップ)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
11. 上司は親切心と思いやりをもって接して くれる (上司の公正な態度)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
12. 同僚は気軽に話ができる (同僚からのサポート)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
13. 同僚から、仕事の上で、ふさわしい扱いを うけている (尊重報酬)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
14. 努力して仕事をすれば、ほめてもらえる (誉めてもらえる職場)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
15. 職場の雰囲気は友好的である (職場での対人関係)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
16. 仕事のために、生活が妨げられる (仕事と生活のバランス)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
17. 職場でのいじめがある (職場のハラスメント)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要

うらに進んでください⇒

要因（安心できる職場の仕組み）	重要度 (職場への 影響の 大きさ)	頻度	リスク	改善優先度
18. 職場や仕事に変化がある場合，事前に説明がある (変化への対応)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
19. 仕事の方針と役割について，納得できるような説明がある (公正な人事評価)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
20. いろいろな立場の人が，職場の一員として尊重されている (多様な労働者への対応)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
21. 意欲向上や，キャリアに役立つ教育が行われている (キャリア形成)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
22. 仕事で自分の長所をのばす機会がある (成長の機会)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
23. 失敗しても挽回するチャンスがある職場だ (失敗を認める職場)	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
ほかに，「こうであれば好ましい」ということはありますか？ 好ましい状況→ _____ _____	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要

ここまでです。

表2. モデル事業場から得られたリスク評価ツールに対する意見

質問項目に対する意見	
	実際にあったと仮定した回答なのか、あるかないかを問う質問なのか分からなかった。結果として集計も的外れになってしまったと感じる。
	質問の意味が良く理解できなかった
	内容が分かりにくかった
	質問内容をシンプルにしてほしい
	内容が漠然として意味が分からなかったり質問自体が当てはまらない部分が散見された
	表現が分かりにくく回答の判断がしづらかった
	何を聞かれているのかわからない設問がある
選択肢に対する意見	
	問いと回答がマッチしない
	各項目の関連度が理解しづらかった(重要度、リスクなど)
	重要度の書き方が分かりにくかった
	選択肢があいまい
	回答の文章が分かりづらかったため
構成の問題	
	構造が複雑でわかりづらい
	内容が分からない訳ではないが、シートの仕組みと目的を理解するのに少し時間がかかる。企業で使うものはもう少し簡素化したほうが良いのではないか
使用方法の問題	
	何を求められているのかが良く分からない
	部と課は違うのでどちらを優先すればよいのかわからない
	非公開といえども当社の社員数からして回答者が判明してしまう
	役職や階層に応じて質問を変えないと混乱する
	自分個人なのか組織の役職なのか回答のスタンスがわかりづらい
	自分の立場をどこにおいて回答するのが分かりにくかった

表3-1 リスク評価ツールとアクションの対応表（スタンダード版）

	番号	リスクアセスメント項目	重要度 (職場への影響の大きさ)	頻度	リスク	改善優先度	改善優先度 位置集計	番号	アクションチェックリスト項目
仕事のすずめ方（タスクレベル）	1	仕事の方針に従業員の意見を反映できる (仕事のコントロール)	<input type="checkbox"/> 高 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あまりない・ない <input type="checkbox"/> 時々 <input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 高 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> 直ちに <input type="checkbox"/> できるところまで <input type="checkbox"/> あつて・改善不要		11	仕事のすずめ方について、個人の意見を自由に言える機会を設けます
	2	会社は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれる (会社との信頼関係)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		9	ローテーションの工夫、休憩時間確保などにより、負担の大きい反復、過密、単調作業を減らします
			<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで		8	職場レイアウトを工夫し、また、個人ごとの作業場所を仕事しやすくします
			<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要			
	3	仕事は、時間内に処理できる (仕事の量的負担)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		10	特定の個人やチームに仕事が偏らないように業務を配分するなど、チーム等で確認・決定します
			<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで		4	忙しい時期に備え、また休日・休暇が十分取れるように前もって業務を準備・調整します
			<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要		5	疲れがたまらないように勤務時間制、交代制を改善します
							3	残業時間の上限を決めて、残業の恒常化をなくします	
							6	物品と資材の整理・整頓、取り扱い方法を改善します	
					7	表示やラベルを使い、作業ミス防止策を強化します			
4	働きがいのある仕事だ (仕事の意義)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		12	作業の分担範囲を広げて、一人の作業者が様々な仕事ができるようにします	
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
		<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要				
5	各人が仕事で何をすべきかについて説明されている (役割明確さ)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		1	従業員が参加するミーティングを定期的で開催します	
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで		2	掲示板、共有ファイルなどを活用して、必要な情報が全員に正しく伝わるようにします	
		<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要				
6	仕事の上で、気持ちや感情がめく乱される (情緒的負担)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		13	クレーム対応・緊急時対応のマニュアルを作成します	
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
		<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要				
7	正しいと思うやり方で仕事ができる (役割葛藤)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに				
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
		<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要				
環境	8	職場の作業環境が良い (作業環境)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		14	有害化学物質や粉じんの発生源を隔離します
			<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで		15	換気設備、照明、低騒音設備で、快適な作業環境にします
			<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要		16	職場の受動喫煙対策、分煙対策を進めます
							17	快適で衛生的なトイレ、更衣室とゆつくりくつろげる休憩室を確保します	
人間関係・相互支援	9	上司は気軽に話ができる (上司からのサポート)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		18	必要な時に上司に相談したり支援を求めたりしやすいコミュニケーション環境を整えます
			<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで			
			<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要			
	10	上司は、皆が自分で問題解決できるように励ましてくれる (上司のリーダーシップ)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		19	上司は皆が自分で問題解決できるよう励まし、適切な助言をします
			<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで			
			<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要			
	11	上司は親切心と思いやりをもって接してくれる (上司の公正な態度)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		20	上司はえこひいきせず、思いやりをもって接します
			<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで			
			<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要			
	12	同僚は気軽に話ができる (同僚からのサポート)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		21	職場内の問題を同僚間で報告し合い、相談しやすいように、小会合や日報、ミーティングリストを活用します
			<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで			
<input type="checkbox"/> 低			<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて				
13	同僚から、仕事の上で、ふさわしい扱いをうけている (尊重報酬)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		22	仕事に対する評価として、日頃から意識的にほめたり、ねぎらったり、おれを言ったりします	
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
		<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要				
14	努力して仕事をすれば、ほめてもらえる (誉めてもらえる職場)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに				
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
		<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要				
15	職場の雰囲気は友好的である (職場での対人関係)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		23	従業員同士がお互いを理解し助け合う雰囲気生まれるよう、懇親の場や勉強会の機会を持つなど工夫します	
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
		<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要				
16	仕事のために、生活が妨げられる (仕事と生活のバランス)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		24	学校、育児、介護など、個人のライフスタイルに応じて、勤務調整ができるようにします	
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
		<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要				
17	職場でいじめがある (職場のハラスメント)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		25	個人の健康や職場内の問題、職場のパワハラ、セクハラ等について相談できる窓口を設置します	
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
		<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要				
安心できる職場のしくみ	18	職場や仕事に変化がある場合、事前に説明がある (変化への対応)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		26	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します
			<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで			
			<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて			
	19	仕事の方針と役割について、納得できるような説明がある (公正な人事評価)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		27	仕事に対する適切な評価を、納得できるようなタイミングで受け取ることができるようにします
			<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで			
			<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要			
	20	いろいろな立場の人(若年、高齢、女性、パート)が職場の一員として尊重されている (多様な労働者への対応)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		28	いろいろな立場の人(若年、高齢、女性、パート)が職場の一員として尊重される働きやすい職場にします
<input type="checkbox"/> 中			<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
21	意欲向上やキャリアに役立つ教育が行われている (キャリア形成)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		29	技能・資格取得の機会を明確にし、キャリアに役立つ教育やチャンスを公平に確保します	
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
22	仕事で自分の長所をのぼす機会がある (成長の機会)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに				
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
23	失敗しても挽回するチャンスがある職場だ (失敗を認める職場)	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに		30	失敗しても再チャレンジできる雰囲気の職場にします	
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
24	ほかに、「こうであれば好ましい」ということはありますか？ ⇒	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> あまりない・ない	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに				
		<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> 時々	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで				
		<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> よくある	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あつて・改善不要				

表3-2 リスク評価ツールとアクションの対応表 (ポジティブ版)

	番号	リスクアセスメント項目	重要度 (職場への影響 の大きさ)	頻度	リスク	改善優先度	改善優 先度順 位集計	番号	アクションチェックリスト項目
仕事のすすめ方 (タスクレベル)	1	仕事の方針に従業員の意見を反映できる (仕事のコントロール)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		14	業務の多能工化を図り、それぞれの従業員が自律的に働けるようにする
			□中	□時々	□中	□できるところまで		27	仕事内容を見直し、各自が計画的、自律的に仕事に取り組めるようにする
			□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		45	管理職の代行職(サブリーダーなど)を設置し、自律的な業務推進や職場へのサポート向上を図る
	2	会社は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれる (会社との信頼関係)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		7	必要な情報が従業員に伝わるように、会議やコミュニケーション方法の工夫を行う
			□中	□時々	□中	□できるところまで		39	(経営陣や上司から)仕事の方向性や見通しが伝わるようにする
			□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		40	従業員を分け隔てすることなく、公正に評価する仕組みを作る
	3	仕事は、時間内に処理できる	□高	□あまりない/ない	□中	□直ちに		9	定時退社を促すための仕組みを作る
			□中	□時々	□中	□できるところまで		15	必要に応じてスタッフを補充し、業務量の軽減を図る
			□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		38	仕事の重要性や優先度について、きちんと説明する
	4	働きがいのある仕事だ (仕事の意義)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		38	仕事の重要性や優先度について、きちんと説明する
			□中	□時々	□中	□できるところまで			
			□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要			
5	各人が仕事で何をすべきかについて説明されている (役割明確さ)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		26	作業の標準化を行い、各自の役割を明確にする	
		□中	□時々	□中	□できるところまで		31	各自の作業内容や情報の可視化をはかり、役割の明確さを高め、組織全体の活性化につなげる	
		□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		37	業務や役割における責任の範囲を明確化する	
6	仕事の上で、気持ちや感情がかき乱される (情緒的負担)	□高	□よくある	□高	□直ちに		5	従業員どうしがお互いを褒め、認め合う雰囲気を作る	
		□中	□時々	□中	□できるところまで		20	あいさつや周回への心遣い、思いやりのある態度を奨励し、職場の雰囲気を明るくする	
		□低	□あまりない/ない	□低	□あつて/改善不要		29	各自が持つ情報や問題点を相互に共有できる仕組みを作る	
7	正しいと思うやり方で仕事ができる (役割葛藤)	□高	□あまりない/ない	□中	□直ちに		34	組織としての業務目標を明確し、メンバーで共有する	
		□中	□時々	□中	□できるところまで		29	組織としての業務目標を明確し、メンバーで共有する	
		□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		43	設備やレイアウトなどの改善を行う	
人間関係・相互支援	8	職場の作業環境は良い (作業環境)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		43	設備やレイアウトなどの改善を行う
			□中	□時々	□中	□できるところまで			
			□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要			
	9	上司は気軽に話ができる (上司からのサポート)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		8	上司と部下との間のコミュニケーションが円滑になるような環境を整える
			□中	□時々	□中	□できるところまで		45	管理職の代行職(サブリーダーなど)を設置し、自律的な業務推進や職場へのサポート向上を図る
			□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		36	責任者やリーダーを明確化し、指揮命令系統の確立に努める
	10	上司は、皆が自分で問題解決できるように励ましてくれる (上司のリーダーシップ)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		38	仕事の重要性や優先度について、きちんと説明する
			□中	□時々	□中	□できるところまで		39	(経営陣や上司から)仕事の方向性や見通しが伝わるようにする
			□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		35	メンバーの特性を考慮しながら、適正な業務分担に努め、不公平感を低減するように努める
	11	上司は親切心と思いやりをもって接してくれる (上司の公正な態度)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		40	従業員を分け隔てすることなく、公正に評価する仕組みを作る
			□中	□時々	□中	□できるところまで			
			□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		5	従業員どうしがお互いを褒め、認め合う雰囲気を作る
12	同僚は気軽に話ができる (同僚からのサポート)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		21	同僚が相互に支援できるような仕組みを整える	
		□中	□時々	□中	□できるところまで		23	従業員間の信頼感や一体感を高めるような機会を作る	
		□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		5	従業員どうしがお互いを褒め、認め合う雰囲気を作る	
13	同僚から、仕事の上で、ふさわしい扱いをうけている (尊重報酬)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		20	あいさつや周回への心遣い、思いやりのある態度を奨励し、職場の雰囲気を明るくする	
		□中	□時々	□中	□できるところまで		40	従業員を分け隔てすることなく、公正に評価する仕組みを作る	
		□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		4	表彰や褒章などを活用し、モチベーションの向上を図る	
14	努力して仕事をすれば、ほめてもらえる (誉めもらえる職場)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		6	従業員どうしがお互いを褒め、認め合う雰囲気を作る	
		□中	□時々	□中	□できるところまで		5	頑張っている同僚の姿を広報したり、好ましい話題を共有するなどして、組織の一体感を高める	
		□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		5	従業員どうしがお互いを褒め、認め合う雰囲気を作る	
15	職場の雰囲気は友好的である (職場での対人関係)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		19	職場でのスローガンを決め、チームワークや職場の一体感を高める	
		□中	□時々	□中	□できるところまで		23	従業員間の信頼感や一体感を高めるような機会を作る	
		□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		9	定時退社を促すための仕組みを作る	
16	仕事のために、生活が妨げられる (仕事と生活のバランス)	□高	□よくある	□高	□直ちに		10	従業員のニーズや事情に合わせて、計画的に休暇が取れるように配慮する	
		□中	□時々	□中	□できるところまで		32	メンバー各自の予定やスケジュールを明確化し、共有する	
		□低	□あまりない/ない	□低	□あつて/改善不要		20	あいさつや周回への心遣い、思いやりのある態度を奨励し、職場の雰囲気を明るくする	
17	職場でいじめがある (職場のハラスメント)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		22	同僚が相互に支援できるような仕組みを整える	
		□中	□時々	□中	□できるところまで		23	従業員間の信頼感や一体感を高めるような機会を作る	
		□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		29	各自が持つ情報や問題点を相互に共有できる仕組みを作る	
安心できる職場のしくみ	18	職場や仕事に変化がある場合、事前に説明がある (変化への対応)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		39	(経営陣や上司から)仕事の方向性や見通しが伝わるようにする
			□中	□時々	□中	□できるところまで		41	トラブルに対応するための組織的な支援体制を整える
			□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		33	それぞれの業務の評価基準を明確にする
	19	仕事の方針と役割について、納得できるような説明がある (公正な人事評価)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		40	従業員を分け隔てすることなく、公正に評価する仕組みを作る
			□中	□時々	□中	□できるところまで			
			□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		35	メンバーの特性を考慮しながら、適正な業務分担に努め、不公平感を低減するように努める
	20	いろいろな立場の人が、職場の一員として尊重されている (多様な労働者への対応)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		40	従業員を分け隔てすることなく、公正に評価する仕組みを作る
			□中	□時々	□中	□できるところまで			
			□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		43	設備やレイアウトなどの改善を行う
	21	意欲向上やキャリアに役立つ教育が行われている (キャリア形成)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		2	資格取得を推奨し、従業員の自発的な学習や自己啓発を促す
			□中	□時々	□中	□できるところまで		13	仕事や職場のローテーションを定期的に行うことで、新たな知識や技術を学び、成長につなげる機会を設ける
			□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		2	資格取得を推奨し、従業員の自発的な学習や自己啓発を促す
22	仕事で自分の長所をのぼす機会がある (成長の機会)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		13	仕事や職場のローテーションを定期的に行うことで、新たな知識や技術を学び、成長につなげる機会を設ける	
		□中	□時々	□中	□できるところまで		18	新しい仕事への挑戦を推奨し、成長を促す	
		□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要		3	業務のフィードバックが、従業員個人や組織に対して適切に行われるようにする	
23	失敗しても挽回するチャンスがある職場だ (失敗を認める職場)	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに		20	あいさつや周回への心遣い、思いやりのある態度を奨励し、職場の雰囲気を明るくする	
		□中	□時々	□中	□できるところまで		41	トラブルに対応するための組織的な支援体制を整える	
		□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要				
24	ほかに、「こうであれば好ましい」ということはありますか? ⇒	□高	□あまりない/ない	□高	□直ちに				
		□中	□時々	□中	□できるところまで				
		□低	□よくある	□低	□あつて/改善不要				

表4. 職場ストレスのリスク評価ツール改良版

職場ストレスのリスク評価ツール (H26 改訂版)

所属部署 _____	社員番号 _____	氏名 _____
------------	------------	----------

労働者がいきいきとして働きやすい職場（健康いきいき職場）は、皆の健康が守られ、活気があって生産性の高い職場です。そのような職場をめざして、職場ストレスのリスクを評価して職場の改善に活かしましょう。

リスクの評価とは、あなたの職場で皆にとって悪い影響を与える可能性のある事柄（リスク）に気付き、悪影響が起きることを防ごうとするためのものです。

職場巡視などの機会に、産業保健スタッフや職場の人が、改善していくことが望ましい事柄を見つけやすくするために作成しました。



使い方

1. 各項目について、**その重篤度（影響の大きさ）**がどの程度か、また、**どのくらいその可能性があるか**、チェックしてください。

要因（仕事のすすめ方）	重篤度	可能性	リスク	改善優先度
1. 仕事の方針に従業員の意見を反映できない（仕事のコントロール）	<input checked="" type="checkbox"/> 大	<input checked="" type="checkbox"/> そうだ・まあそうだ	<input checked="" type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> どちらでもない	<input type="checkbox"/> 中	<input checked="" type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> ちがう・ややちがう	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要

たとえば上の例では、“仕事の方針に従業員の意見を反映できない”ことは、皆に大きな影響を与えることで、そのようなことがある、あるいは可能性が大いにある、と考える場合を示しています。

重篤度（職場への影響の大きさ）は「大」=休職者がでたり、職場の雰囲気著しく悪化する、「中」=職場の雰囲気がやや悪化したり職場への愛着がやや低下する、「小」=不快に感じるときもあるが悪い雰囲気は持続しないを参考に、

可能性はそういうようなことがよくある、なら「そうだ・まあそうだ」に、あまりそのようなことは無いなら「ややちがう・ちがう」に、その中間の程度なら「どちらでもない」を目安にチェックをいれてください。もし、わかりにくい（答えきれない）場合は空欄でも（無理に答えなくても）結構です。

次に、**重篤度と可能性**の組み合わせから、**リスクの大きさ**を推定します。

職場への影響が大きくて（重篤度）、よく起こりうる（可能性）	→	高リスク
職場への影響は小さく（重篤度）、あまり起こりえない（可能性）	→	低リスク
そのほか	→	中リスク

を参考にしてください。

ただしこのリスク評価は絶対的な基準ではありません。たとえば、職場への影響が大きくても（重篤度）、あまり起こりそうにない（可能性）ことなら、低リスクと考える場合もあるでしょう。

2. 各項目のリスクの大きさを見ながら、**職場での改善の必要性と実施可能性**を考えて、**改善優先度**にチェックしてください。

直ちに改善が必要、もしくは改善が可能なもの	→	直ちに
完全でなくても改善に着手する必要があるもの または、部分的にでも着手可能なもの	→	できるところまで
上記以外の場合	→	後で・改善不要

高リスクの項目については「直ちに」対策をとることが望まれますが、すぐに対策をとることが困難と思われる項目は「できるところまで」でも着手するようにしてみましょう。

3. 「直ちに」がついた項目について、特に優先すると良いと思われる項目を**3つまで**選び、項目の番号に○を付けましょう。

以下の事柄が、あなたの職場で起こった場合の影響の大きさと、起こりうる可能性を考えて、現在のあなたの職場のリスクを見積もってみてください。

要因（仕事のすすめ方）	重篤度	可能性	リスク	改善優先度
1. 仕事の方針に従業員の意見を反映できない （仕事のコントロール）	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> そうだ・まあそうだ	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> どちらでもない	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> ややちがう・ちがう	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
2. 会社は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれない （会社との信頼関係）	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> そうだ・まあそうだ	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> どちらでもない	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> ややちがう・ちがう	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
3. 仕事は、時間内に処理できない （仕事の量的負担）	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> そうだ・まあそうだ	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> どちらでもない	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> ややちがう・ちがう	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
4. 働きがいのない仕事だ （仕事の意義）	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> そうだ・まあそうだ	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> どちらでもない	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> ややちがう・ちがう	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
5. 各人が仕事で何をすべきかについて説明されていない （役割明確さ）	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> そうだ・まあそうだ	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> どちらでもない	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> ややちがう・ちがう	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
6. 仕事の上で、気持ちや感情がかき乱される （情緒的負担）	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> そうだ・まあそうだ	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> どちらでもない	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> ややちがう・ちがう	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
7. 正しいと思うやり方で仕事ができない （役割葛藤）	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> そうだ・まあそうだ	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> どちらでもない	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> ややちがう・ちがう	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要
要因（職場環境）	重篤度	可能性	リスク	改善優先度
8. 職場の作業環境は良くない （職場環境）	<input type="checkbox"/> 大	<input type="checkbox"/> そうだ・まあそうだ	<input type="checkbox"/> 高	<input type="checkbox"/> 直ちに
	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> どちらでもない	<input type="checkbox"/> 中	<input type="checkbox"/> できるところまで
	<input type="checkbox"/> 小	<input type="checkbox"/> ややちがう・ちがう	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> あとで・改善不要