

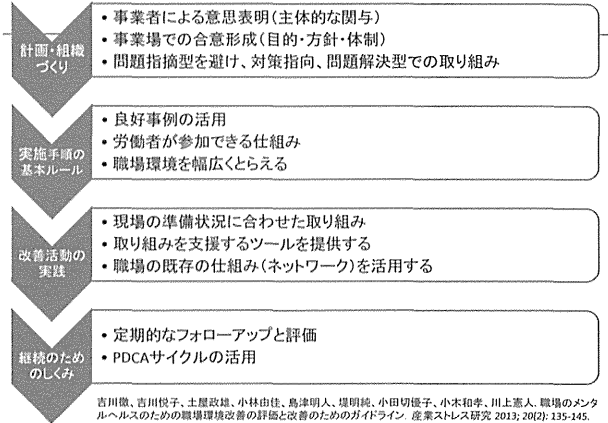
参加型アプローチの6原則

原則	内容
① 現場の良好実践に積み重ねる	すでに職場で実践されている実行可能な解決策を選択する
② 成果に焦点をあてる	シンプルな解決策に注目し、どのように改善すればよいかを提示する
③ 生産性と結び付ける	質のよい生産は、よい労働条件の中で生まれるという考え方をもち
④ 実践して学ぶ (learning by doing)	机上での学習のみでなく、現場でのアクションを重視する
⑤ 経験の交流を奨励する	成功事例を水平展開し、成果を励みにする
⑥ 人々が直接参加する	グループワークを活用する

参加型アプローチを用いた取り組みにみられる共通特徴

- ◆ 対策指向型アプローチ(行動や解決策を重視する)
- ◆ ボトムアップアプローチ(現場のニーズや状況にマッチした内容)
- ◆ ポジティブアプローチ(良い点に焦点をあてる)
- ◆ 段階的アプローチ(少しずつのすぐできる改善から取り組む)
- ◆ 多領域アプローチ(労働と生活を幅広い視点で見る視点をもつ)

参加型アプローチによる職場環境改善活動のステップ



吉川徹、吉川悦子、土屋政雄、小林由佳、島津明人、堤明純、小田切優子、小木和孝、川上惠人、職場のメンタルヘルスのための職場環境改善の詳細と改善のためのガイドライン、産業ストレス研究 2013; 20(2): 135-145.

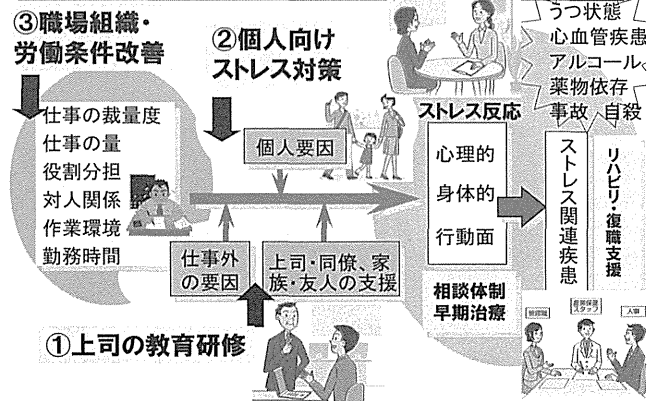
いきいき職場づくり推進専門家がもつべき技術

1. 心理社会的リスクアセスメントの視点理解
2. ツールの理解
 - ヒント集、良好事例集の活用法を学び、実践できる
 - ストレス調査票をどのように活用する?
3. 職場改善のすすめ方の6つのヒント

64

(1) 心理社会的リスクアセスメント視点の理解

職場のメンタルヘルス第一次予防

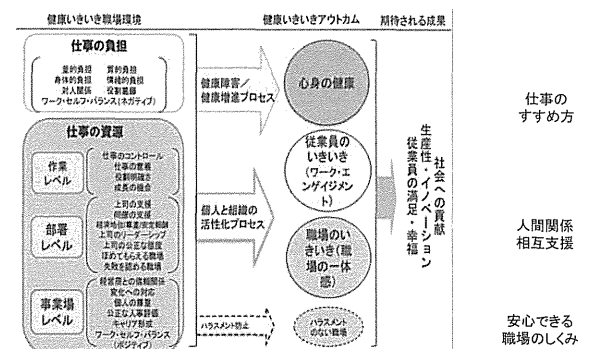


心理社会的リスクアセスメントツール

項目	リスクの発現レベル		リスク	改善点	項目	リスクの発現レベル	
	低	高				低	高
仕事上の要因	仕事の内容に従業員が関与できず(仕事のコントロール)	○	○	○	○	○	○
	会社は従業員からの意見を真摯に受け止めてくれる(会社の信頼性)	○	○	○	○	○	○
	仕事は、精神的に負担である(仕事の量的負担)	○	○	○	○	○	○
	働きがいのある仕事か(仕事の量)	○	○	○	○	○	○
職場環境	本人の仕事にできるかについて疑問を抱く(業務内容)	○	○	○	○	○	○
	仕事の上で、責任や権限が感じられない(業務内容)	○	○	○	○	○	○
	近よ心算や方法で仕事ができる(業務内容)	○	○	○	○	○	○
	職場の作業環境がよい(職場環境)	○	○	○	○	○	○
職場環境	職場の安全が確保されている(職場環境)	○	○	○	○	○	○
	職場の安全が確保されている(職場環境)	○	○	○	○	○	○
	職場の安全が確保されている(職場環境)	○	○	○	○	○	○
	職場の安全が確保されている(職場環境)	○	○	○	○	○	○

新簡易ストレス調査と「いきいき職場」

オフィス
職場環境



(平成23年度厚労研報告書(班長川上惠人))

67

アクションチェックリスト(ACL)の一例

1.職員が参加するミーティングを定期的
に開催し、業務のスケジュールにつ
いて確認、決定します。

この対策を提案しますか？

いいえ はい →優先

備考 良好事例を記入

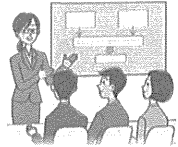


24.業務に必要な研修やスキルアップ
の機会を確保するようにします。

この対策を提案しますか？

いいえ はい →優先

備考 対策を記入



174

アクションチェックリスト: 対策選択

あなたの職場で、

例: 作業の日程作成に参加する手順を定める(A1)

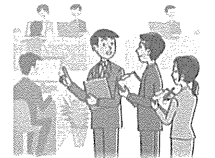
例: 繁忙時やピーク作業時の勤務体制を見直す(B7)

例: 物品と資材の取り扱い方法を改善する(C11)

回答→「提案しない」「提案する」で答える

必要、不必要(要・不要)を選択

→ 次の行動がたてやすい



点検型チェックリストとアクションチェックリスト

	点検型チェックリスト	アクションチェックリスト
チェックの 目標	安全・健康で快適な職場	安全・健康で快適な職場
チェックの 到達点	現状把握 (改善課題の探索、把握)	解決策の解明 (好事例の気づき、よい策思いつき)
チェック方式	合否(合格不合格)の判定	実施可能な改善策の選択
チェックリストの 柔軟性	有害要因ごとの対応 基準をもとに判定	多要因を包括的に取り上げる 良い例(GP)を水平展開しやすい
チェックする人	専門家による チェックが優れる	誰もが参加できる グループワークで活用
期待される チェック結果	改善課題のリストアップし 注意を促す 基準順守指導	当事者のオーナーシップの促進 提案は改善計画に直結 労使の自主改善を支援

177

(3) 成功するすすめ方

職場改善を成功させる6つのポイント

1. トップダウンによる一方向な対策ではなく、参加型の対策を行う
2. スモールステップ方式により、実施可能な活動から積み上げてゆく対策を行う
3. 職場のもつ「強み」に注目し、強化する対策を行う
4. 問題追求型でなく、目標志向型の対策を行う
5. 短期的な視点だけでなく、長期的な視点を持つ
6. 個人的アプローチを併用する。

(島津、産業精神保健、2014)

78

参加型職場改善の2つのコツ

- すでに職場にある良好事例から幅広く学ぶ
 - 職場で実践している幅広い改善に注目する
 - 同じような職場での良好事例から学ぶ
 - 職員個人の努力や成果への共感
- アイデアをアクションに結びつける、ステップバイステップの改善計画・実施を支援する
 - ツールを活用する
 - 職場の話し合いの場面を活用する
 - ちいさなところからステップバイステップで

参加型職場環境改善の取り組みを支える
推進リーダー(引き立て役)の存在が重要です

79

効果的なグループワークの開催準備

1. 研修の企画
2. 開催準備
 - A) トレーニング資料と研修器材の準備
 - B) グループワークしやすい会場の準備
 - C) 重要人物の参加促進と参加者名簿の作成
3. 限られた時間内でのグループワークのすすめ方の検討
4. 研修の評価とフォローアップ

グループワークに用いるツールを多面に工夫する

討議しやすい資料の準備:

- 当日のタイムスケジュール
- 実際の改善事例の写真や調査資料
- 改善ヒント集の大項目の一覧表
- グループ討議結果の記入用紙
- 改善計画・フォローアップシートの作成

視聴覚器材の有効利用:

- 液晶プロジェクター、OHPシート、写真、ホワイトボードなどを効果的につかう。ビデオなどの利用。

楽しい雰囲気づくり:

- 簡単なお茶やお菓子を用意する

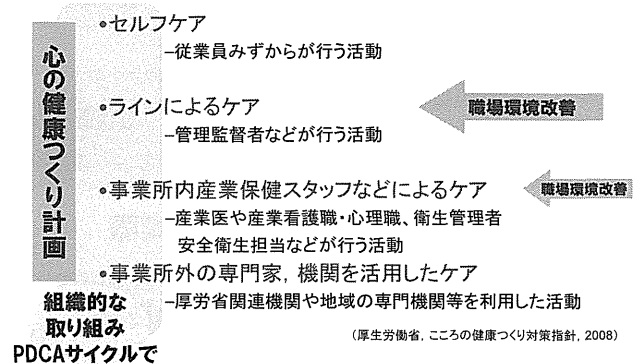
81

成功するグループワークのための7つのヒント

- まずは良い点から討議し、それから改善点の討議
- 技術的な内容より、取り組むことができるかどうか考える(場の持ち方はその職場に合った方法で一定例会や課ごとのミーティング)
- 一般的な事項よりも具体的なアイデアを強調する
- 多面的な技術視点から低コスト改善に焦点
- 一方的な講義より、参加者の経験を交流する
- 参加者の抱える課題や弱みから始めるよりも、参加者自身の成果や強みから始める
- 参加者への助言者や討議の進行役になる(管理職はオブザーバー的な存在で温かく見守って)

82

こころの健康づくり4つのケア+方針・体制づくり



質疑応答・ディスカッション

- いきいき職場づくりのすすめるコツ?
- すすめる上で予想される困難?
- こんなとき、あんなとき、、、

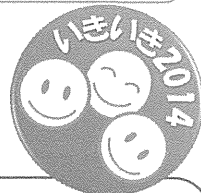
84

研修のゴール

- いきいき職場づくりのワークショップ(いきいきワーク)の支援手法を学びます
 - いきいき職場づくりのワークショップ(いきいきワーク)を体験します
 - 参加型職場環境改善とメンタルヘルス一次予防との関係性について学びます
 - ワorkshop支援のためのノウハウについて学びます
- いきいき職場づくり支援の計画と、予想される困難について意見をかわします。

85

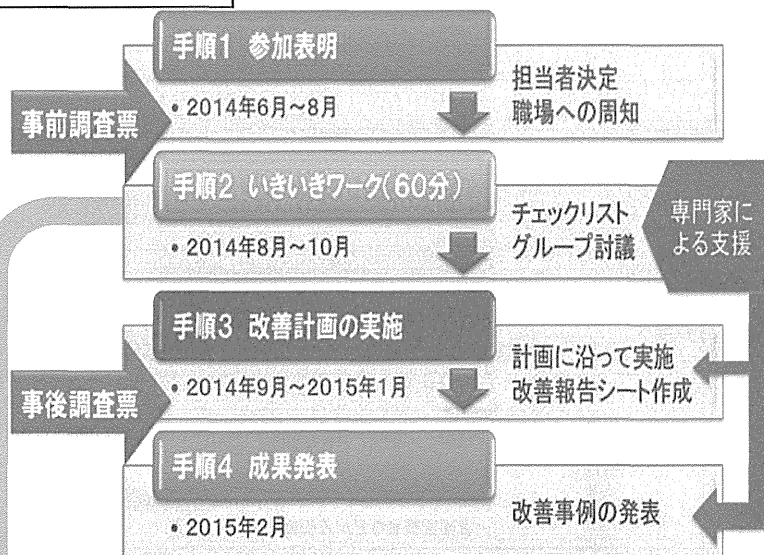
皆ですすめるいきいき職場づくり



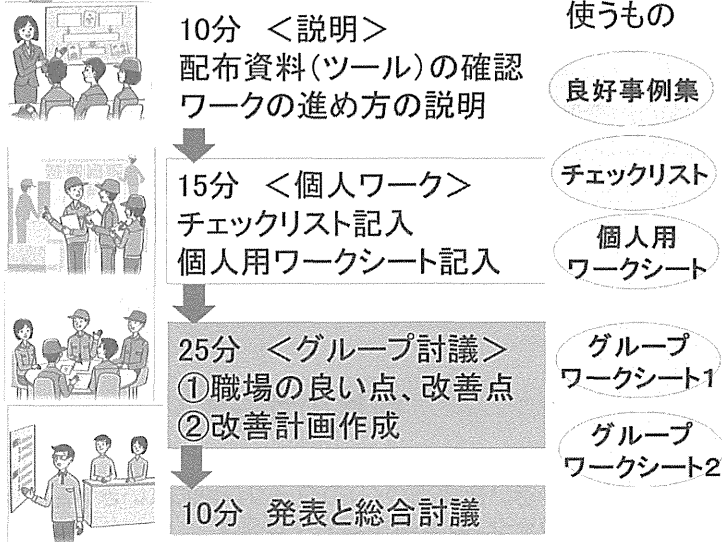
いきいき職場づくりのねらいと利点

1. いきいき職場づくりを進めると、こころの健康づくり（メンタルヘルス）に効果があります
2. 皆で取組みを始めると、自然に会話が増え、チームワークがよりよくなります
3. 仕事への取り組み意欲、生産性が向上します
4. 経験豊富な専門家が無料でお手伝いします

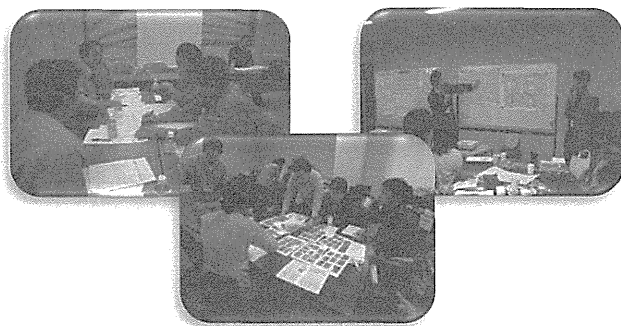
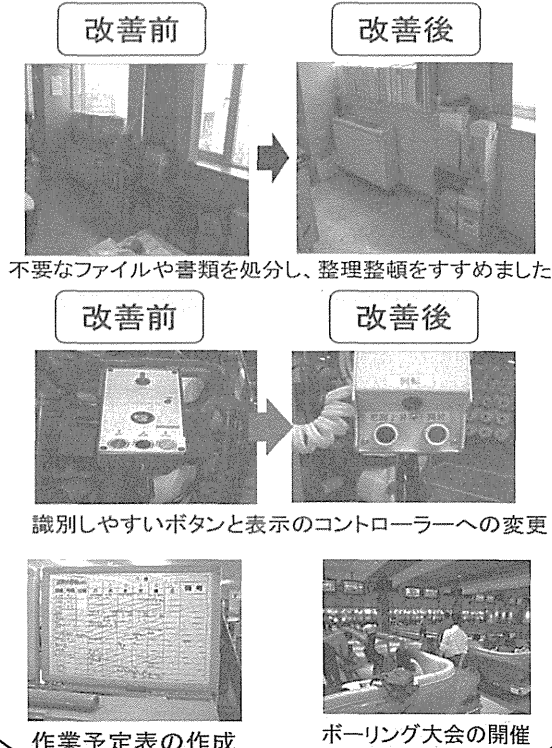
実際のすすめ方



いきいきワーク(60分)の実際



職場環境改善の一例



いきいきワークの様子

**職場の良い点（強み）
に目を向けます**

**職場環境を幅広く
見渡します**

**社員参加型の
プログラムです**

本件に関する連絡先

TEL (担当:)

本事業（研究）は平成 25-27 年度厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合）「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（H25-27-労働-一般-009）」（研究代表者：川上憲人）による助成によって実施されています

働きやすい職場づくりに役立つ職場環境改善事例



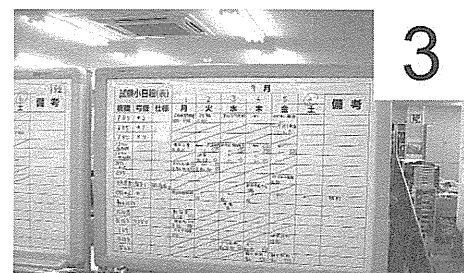
1

職場で簡単な打ち合わせに使用できるスペースを確保しました



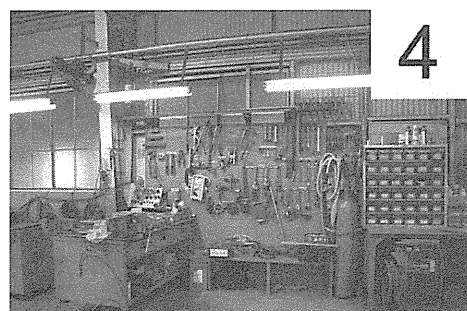
2

忙しい時期に備え、作業グループごとに仕事の進め方を調整しました



3

作業スケジュール表を活用して1週間の作業を「見える化」しました



4

道具置き場を使いやすく整理しました



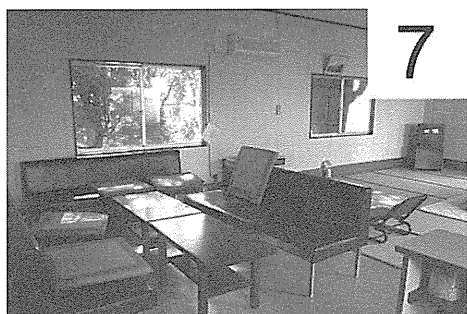
5

局所照明を使い明るさを確保しました



6

パートの方が作業途中に休憩する場所をつくり、暖房設備を設けました



7

リラックスできる休憩室を設置しました



8

上司が職場にいる時間を増やしたところ、上司に相談しやすい雰囲気になりました



9

育児・介護など、個人の生活様式に応じた勤務条件を調整し、配慮しました



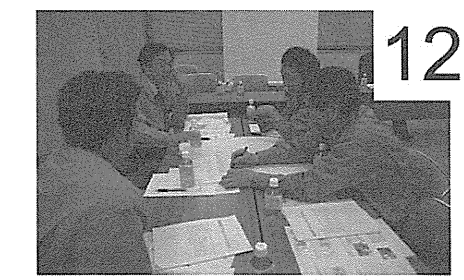
10

ボーリング大会・懇親会を開催し、職場内外のコミュニケーションが促進されました



11

仕事上の悩みや心の健康について、相談できる機会をつくりました



12

チェックリストを活用し、皆で職場の良い点、改善点を検討しました

いきいき職場づくりのための アクションチェックリスト(職場改善ヒント集)





このアクションチェックリストには、働きがいのある、働きやすい、よりよい仕事にとりくめる「いきいき職場づくり」のための改善策が盛り込まれています。あなたの職場の職場環境を改善する際の参考にしてください。

－アクションチェックリストの使い方－

各チェック項目について「提案しますか？」の欄に記入します。


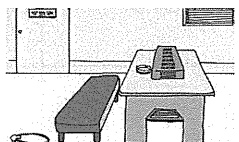
1. その対策が不必要で、今のままでよい(対策がすでに行われているか、行う必要がない)場合は「いいえ」に✓をつけます。
2. その対策が必要な(これから改善したい)場合は、「はい」に✓をつけます。すでに対策が行われている場合でも、さらに改善したい場合には、この「はい」に✓をつけてください。
3. 「はい」に✓のついた項目のうち、その対策を優先して取り上げたほうがよい項目は、「優先する」に✓をつけてください。3－5つ選ぶとよいでしょう。
4. チェックリストを記入したら、あなたの職場で従業員が健康・安全に、快適で働きやすい職場づくりに「役立っている良い点3つ」と「改善したい点3つ」を最後の頁に記入します。
5. このチェックリストにはない項目で、自分たちの職場のチェックリストに追加したほうが良いと思う改善策がある場合は、「E.追加項目」の欄に直接記入してください。

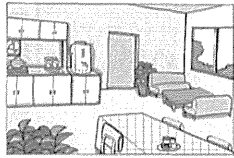
A 仕事のすすめ方

1	従業員が参加するミーティングを定期的 的に開催します		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
3	残業時間の上限を決めて、残業の恒常 化をなくします		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する

6	物品と資材の整理・整頓、取り扱い方法を改善します		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
7	表示やラベルを使い、作業ミス防止策を強化します		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
9	ローテーションの工夫、休憩時間の確保などにより、負担の大きい反復、過密、単調作業を減らします		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
11	仕事のすすめ方について、個人の意見を自由に言える機会を設けます		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
13	クレーム対応・緊急時対応のマニュアルを作成します		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する

B 作業場環境

14	有害化学物資や粉じんの発生源を隔離します		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
15	換気設備、照明、低騒音設備で、快適な作業環境にします		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
16	職場の受動喫煙対策、分煙対策を進めます		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する


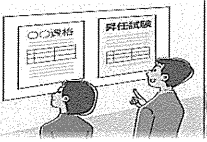

17	快適で衛生的なトイレ、更衣室とゆっくりくつろげる休憩室を確保します		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
----	-----------------------------------	--	---

C 職場の人間関係・相互支援

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備します		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
20	上司はえこひいきせず、思いやりをもって接します		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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、メーリングリストを活用します		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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、お礼を言ったりします		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する

D 安心できる職場のしくみ

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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する

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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
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		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する

E 追加項目

31	（追加項目）上記以外で提案があれば加えてください		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
32	（追加項目）上記以外で提案があれば加えてください		<input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する
33	（追加項目）上記以外で提案があれば加えてください		<input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい--- <input type="checkbox"/> 優先する

チェックリストを終えたら、職場の良い点、改善点を3つあげてください	
あなたの職場で、従業員が健康で安全に、快適で働きやすい職場づくりに	
役立っているよい点3つ	改善したい点3つ
例：18 コミュニケーションがとりやすい	例：16 食堂を禁煙にして分煙をすすめる
例：2 掲示板にお知らせが貼ってある	例：13 緊急時のマニュアルを作る
1.	1.
2.	2.
3.	3.

作成：平成26年度厚労科研「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」(川上班)

グループ討議用、ワークシート（よい点、改善点）

職場の良い点

あなたの職場で、従業員が健康的に安全に、快適で働きやすい職場づくりに役立っているよい点3つ
(職場環境、ストレス対策、仕事のやりやすさなど含む)

	ヒント集 の番号	あなたの職場のよい点 (先進的な取組・工夫)	その理由
例	C18	上司に相談したり、支援を求めやすい	上司の職場の雰囲気づくりが良い 風通しのよい縦横関係ができています
例	B16	受動喫煙防止の取り組み	完全分煙となっている
1			
2			
3			

職場の改善したい点

あなたの職場で、従業員が健康的に安全に、快適で働きやすい職場にするために改善したい点3つ
(職場環境、ストレス対策、仕事のやりにくさをもたらしているものなど)

	ヒント集 の番号	改善したい点・課題	具体的なアイデア
例	A6	保管棚の整理整頓	ラベルを貼って、取り出しやすく、保管しやすいようにする
例	A1	ミーティングの開催	月曜日に行っていた朝会を復活する
1			
2			
3			

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

職場環境へのポジティブアプローチの提案と事業場での試行

分担研究者 島津明人（東京大学大学院医学系研究科・准教授）

研究協力者 時田征人（東京大学大学院医学系研究科・院生）

研究要旨：本研究では、職場環境の強み（組織資源）を見出し強化しながら職場の活性化を図るための手法を開発し、事業場で試行することを目的とした。小売業（デパート業）における本部および首都圏店舗を対象として、次の 5 つのプロセスから構成されるポジティブアプローチにより職場の活性化対策を行った（1）安全衛生委員会などでの周知、2）職場環境の評価、3）調査結果の報告会、4）対策の実行、5）水平展開）。このうち、本対策の初年度にあたる平成 26 年度では、上記 1）～4）を行った。ワーク・エンゲイジメントの向上を通じた職場の活性化に向けて、産業保健部門と経営および人事部門とが共同した対策を通じて、（1）活性化対策を企業全体の取り組みとして位置づけ、（2）経営層や管理職層が活性化への重要性について理解を深め、（3）各職場単位での自主活動につなげる、という一連の流れを構築することができた。

A. はじめに

平成 25 年度の本分担研究では、ポジティブ心理学の視点からみた職業性ストレスのリスクアセスメントのあり方を、国内事例および海外情報の収集を通じて検討した。その結果、中小規模事業所で実効性のあるアセスメント・改善対策を行うには、従業員の健康を重要な経営資源と位置づけること、職場の強みを見出し強化すること、の重要性が明らかにされた。

平成 26 年度では、これらの結果を受け、職場環境の強み（組織資源）を見出し強化しながら職場の活性化を図るポジティブアプローチの手法を開発し、事業場で試行することを目的とした。

B. 対象と方法

小売業（デパート業）における本部および首都圏店舗を対象として、ポジティブアプローチによる職場の活性化対策を行った。対策は、1）安全衛生委員会などでの周知、2）職場環境の評価、3）調査結果の報告会、4）対策の実行、5）水平展開の 5 つのプロセスから構成される。このうち、本対策の初年度にあたる平成 26 年度では、上記 1）～4）を行った。

C. 結果

1. 安全衛生委員会などでの周知

安全衛生委員会などで職場活性化対策の重要性を周知しながら各職場の理解と協力を求め、活動推進の準備を整えた。

2. 職場環境の評価

1) ストレス調査の実施

職業性ストレス簡易調査票と組織活力調査票を含む調査票を 2014 年 8 月に Web にて全従業員に実施した。各従業員は Web に PC ないしスマートフォンにてアクセスし、調査項目に回答した。調査には約 12,000 名が回答し回答率は 99.4%であった。

2) 調査結果の解析

産業保健スタッフが Web システムを利用し、仕事のストレス、組織資源、ストレス反応、満足感（職業生活、家庭生活）、仕事のパフォーマンス、ワーク・エンゲイジメントの平均値を職場単位で算出し、結果を表および図（組織の総合健康度、仕事のストレス判定図、レーダーチャート）で表示した。

3. 調査結果報告会

2014年10月20日および29日の2回にわたり、各職場の所属長（約20名をマネジメント）が参加して行われた。所要時間は1回あたり2時間で、各回30-40名の所属長が参加した。この2回に参加できなかった所属長に対しては、産業医が別途報告会を実施した。

報告会は以下の流れで行われた（表1）。導入のあいさつと趣旨説明、および最後の総括は人事部長が行ったが、その他の内容はすべて分担研究者が行った。

表1. 調査結果報告会の概要

	内容	時間(分)	資料
1.	あいさつと趣旨説明 (人事部長)	5	
2.	講義(ワーク・エンゲイジメント、組織の活性化)	30	資料1
3.	調査結果の読み方の解説(全職場の結果をもとに)	25	
4.	ワーク1: 強みと課題の把握	25	資料2
5.	ワーク2: 行動計画の作成	25	資料2,3
6.	まとめと質疑応答	8	
7.	総括(人事部長)	2	

講義(30分)では、職場のメンタルヘルスに関するポジティブな考え方としてワーク・エンゲイジメントを紹介し、ワーク・エンゲイジメントを高めることが心身の健康の向上と組織の活性化の両方につながることを説明した。そのための方策として、組織資源(職場の強み)を充実・強化することを説明した(資料1)。

結果の読み方については、全職場の結果を例としながら結果の解釈と活性化対策のポイントを解説した。

続いて、各職場の個別の調査結果をもとに、ワーク1(職場の強みと課題の把握:資料3)とワーク2(活性化を図るための行動計画の作成:資料2)を行った。それぞれのワークは所属長が自職場の結果を参照しながら、個別にシートに記入した。行動計画の作成では、ポジティブ版アクションチェックリスト(資料3)の活用を促し、チェックリストを参照することで、各職場の組織資

源を高めるためのヒントが得られるようにした。

最後に、まとめ/質疑応答と総括を行った。総括では、結果報告会の終了2週間以内に各職場での活性化行動計画を人事部と産業保健部門に提出することが要請された。

5. 対策の実行

結果報告会終了2週間以内に、各職場は活性化対策に向けた行動計画(資料4)を人事部と産業保健部門に提出し、計画にもとづきながら活性化対策を行った。各職場での計画作成方法については、職場に一任した。2015年2月末から3月にかけて、各職場での活性化対策の進捗状況を人事部および産業保健部門に提出した(資料4)。

6. 水平展開

中間報告を通じて良好活動事例を把握し、次年度の対策立案の際に、良好事例することで活性化対策の水平展開を予定している。

D. 考察

平成25年度の本分担研究では、中小規模事業所で実効性のあるアセスメント・改善対策を行うには、(1)健康が重要な経営資源であることを認識し、(2)予防に注目した対策、(3)組織のもつ強みを伸ばす対策、に注目することの重要性が、国内事例および海外情報の収集を通じて明らかにされた。これらの知見を踏まえ、本年度の分担研究では、職場環境の強み(組織資源)を見出し強化しながら職場の活性化を図るための手法を開発し、事業場で試行することを目的とした。

本研究では、職場介入の視点として、ワーク・エンゲイジメント(健康でいきいき働く)を鍵概念とし、ワーク・エンゲイジメントを高めることが心身の健康度の向上と組織の活性化の両方につながることを、経営層と管理職層に強調した。これは、職場環境の向上には、経営層や組織のキーパーソンである管理職の理解と協力なくしては進展しないことを考慮したためである。従来のストレス対策は、職場の働きにくさ(ストレス要因)の低減を主な目的とし、産業保健部門が主導して行われてきた。しかし、マネジメントのあり方や組織の運営方針などへの介入には、産業保健部門だけでは対応でき

ず、ストレス対策として職場介入を行う方法には限界があった。また働きにくさ(ストレス要因)の低減を主な目的とした場合には、経営層や職場の管理職の協力が得られにくく、持続的な活動に困難をきたしていた。

これらの限界を踏まえると、職場環境の向上には、経営層や管理職のニーズにあった目的を設定し、活動を展開することが必要と考えられた。ワーク・エンゲイジメントの向上を通じた組織の活性化は、健康とパフォーマンスの双方の向上につながることから、産業保健と経営との協調が促されることが期待されるほか、職場の管理職も日頃の組織マネジメントの一環として関与できるという利点も有している。本分担研究の対象となった企業でも、職場の活性化対策が、産業保健部門と人事部との共同で行われた。

以上のように、本分担研究では、(1) 活性化対策を企業全体の取り組みとして位置づけ、(2) 経営層や管理職層が活性化への重要性について理解を深め、(3) 各職場単位での自主活動につなげる、という一連の流れを構築できたことが成果である。しかし、各職場での自主的な活性化対策の質は十分に管理できておらず、順調に進んでいる職場と、そうでない職場とが混在している点に限界があった。今後は、一定水準の対策が行われるよう、フォロー体制の充実が必要である。また、本研究は百貨店を対象に実施されたものであり、中小規模事業所を対象としたものではなかった。しかし、各店舗や売り場は決して大きくなく、かつ相互に分散していることから、本研究で得られた知見が中小規模事業所での対策にも十分活用できることが期待される。

E. 結論

本研究では、職場環境の強み(組織資源)を見出し強化しながら職場の活性化を図るポジティブアプローチの手法を開発し、小売業(デパート業)の事業場で試行した。ワーク・エンゲイジメントの向上を通じた職場の活性化に向けて、産業保健部門と経営および人事部門とが共同した対策を通じて、

(1) 活性化対策を企業全体の取り組みとして位置づけ、(2) 経営層や管理職層が活性化への重要性について理解を深め、(3) 各

職場単位での自主活動につなげる、という一連の流れを構築することができた。

F. 健康危険情報
該当せず。

G. 研究発表

1. 論文発表

Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 63-80.

Panthee, B., Shimazu, A., & Kawakami, N. (2014). Validation of Nepalese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Occupational Health*, 56, 421-429.

島津明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント: ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を. 労働調査会.

島津明人 (2014). 組織を活性化するワーク・エンゲイジメント. In: 川上憲人(編) 組織改革の処方箋, Pp. 125-152, 生産性出版.

島津明人 (2014). 健康心理学とは. In: 下山晴彦(編) 誠信 心理学辞典. Pp. 634-636, 誠信書房.

島津明人 (2014). 健康でいきいきと働くために: ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 学校運営, 632 (2014年3月号), 22-25.

島津明人 (2014). これからの職場のメンタルヘルス: 経営戦略として「こころの健康」を考える. 日本の人事部 LEADERS, 2, 97.

島津明人 (2014). 総論: 特集「職場が元気になるワーク・エンゲイジメント」にあたって. 産業看護, 6(3), 8-11.

島津明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント: 「健全な仕事人間」とは. DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2014年9月号, 32-42.

島津明人 (2014). 職場のメンタルヘルス入門編「ワーク・エンゲイジメント」. 産業ストレス研究, 21, 295-297.

島津明人 (2014). 個人の仕事の再構築を通じたワーク・エンゲイジメント. 産業ストレス研究, 22, 113-117.

島津明人 (印刷中). 産業保健と経営との協働に向けて: ワーク・エンゲイジメントの視点から. 産業・組織心理学研究.

島津明人 (印刷中). 総論 ワーク・エンゲイジメントのすすめ. 安全と健康.

島津明人・川上憲人 (2014). これからの職場のメンタルヘルス: 産業保健心理学からの2つの提言. 学術の動向, 19, 60-65.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22, 18-23.

2. 学会発表

島津明人 (2014). シンポジウム「健康でいきいきと働くために: 職場のメンタルヘルスのこれまでとこれから」, ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 第87回日本産業衛生学会, 2014年5月22日, 岡山コンベンションセンター, 岡山市.

島津明人 (2014). 奨励賞受賞講演「職場のメンタルヘルスの第一次予防とこれからの課題: 産業保健心理学の視点から」. 第87回日本産業衛生学会, 2014年5月22日, 岡山コンベンションセンター, 岡山市.

島津明人 (2014). シンポジウム「産業看護の深化と進化 —実践と研究の融合—」, ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 第3回日本産業看護学会, 2014年9月6日, 産業医科大学, 北九州市.

島津明人 (2014). シンポジウム「職場のストレスとメンタルヘルス: 日本企業のグローバル経営における諸問題」(企画, 司会). 日本心理学会第78回大会. 2014年9月11日, 同志社大学, 京都市.

島津明人 (2014). シンポジウム「事業所におけるメンタルヘルスの課題と対策」, ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 第62回日本職業・災害医学会学術大会, 2014年11月16日, 神戸国際会議場, 神戸市.

島津明人・窪田和巳・安藤絵美子・今村幸太郎・江口尚・黒田玲子・小林由佳・島

田恭子・津野香奈美・難波克行・原雄二郎・川上憲人 (2014). 職場活性化のためのヒント集 (ポジティブ版メンタルヘルスアクションチェックリスト) の作成. *産業衛生学雑誌*, 56, p549, 5月24日, 岡山.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2014). Symposium: Employee motivation and well-being in changing and dynamic contexts. Do engaged employees really enjoy good performance and health?: Curvilinear relationship among Japanese employees. *International Commission on Occupational Health: Work Organization and Psychosocial Factors 2014 Congress*. Adelaide, Australia. 2014年9月19日

H. 知的財産権の出願・登録状況
該当せず。

I. 引用文献
なし

2014年10月20日(月)
株式会社〇〇〇〇
職場活性化のためのワークショップ

活力のある職場づくりに向けて： ストレス調査結果の活用方法

東京大学大学院医学系研究科
精神保健学分野
島津明人
<http://researchmap.jp/read0058233>

職場のメンタルヘルスの目的と対象： 2・3次予防から1次予防へ

目的



1次 (未然防止) 2次(早期発見と対応)
3次(治療, 職場復帰, 再発防止)

個人 対象	
職場環境・組織	

Kompier & Cooper (1999) *Preventing stress, improving productivity*: P.18を改変





働く人のこころの健康 新しい考え方 ワーク・エンゲイジメント

1. 仕事に誇り(やりがい)を感じ
2. 熱心に取り組む
3. 仕事から活力を得て
生き生きしている状態

Schaufeli et al. (2001). *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92
Schaufeli & Bakker (2004) *J. Organiz. Behav.*, 25, 293-315

ワーク・エンゲイジメントと関連概念

<p>不安の回避 楽しくない, やらされ感 外発的動機づけ 非現実的な目標設定 自己評価(-) I have to work</p>  <p>ワーク ホリズム</p> <p>不快(辛働)</p>	<p>楽しみ, 有意義 重要性の認識 内発的動機づけ 現実的な目標設定 自己評価(+) I want to work</p>  <p>ワーク・ エンゲイジメント</p> <p>快(朗働)</p>
<p>バーン アウト/ ボアアウト</p>  <p>活動水準(-)</p>	<p>職務満足感</p>  <p>活動水準(+)</p>

島津 (2009) 産業ストレス研究, 16, 131-138を改訂

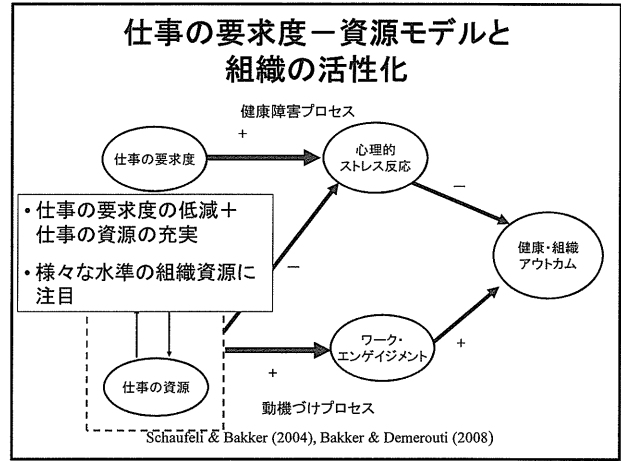
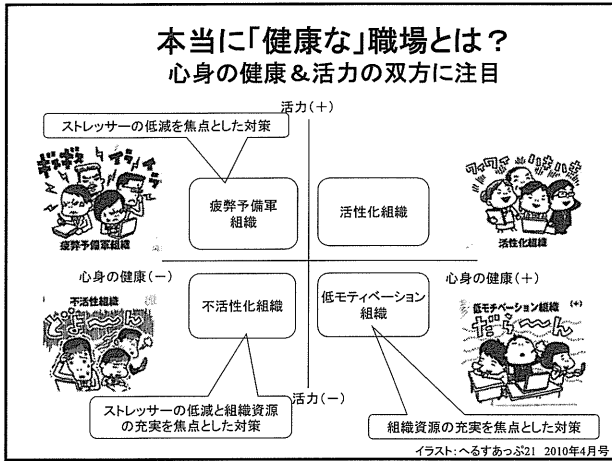
ワーク・エンゲイジメントが 良好なパフォーマンスにつながる 4つの理由

1. ポジティブな感情の経験(仕事が楽しい)
→思考や行動の拡張
2. 良好な健康状態を享受
→良好な睡眠, ポジティブ感情のストレス「打ち消し効果」
→エネルギーや資源の多くを仕事に費やせる
3. やりがいのある仕事を自分で作り出す
(ジョブ・クラフティング)
4. 周囲への良い波及効果
→役割外行動の増加, エンゲイジメントの伝播
→チームのパフォーマンス向上

Bakker (2010) *Engagement and job crafting*

仕事の要求度-資源モデルと 個人・組織の活性化

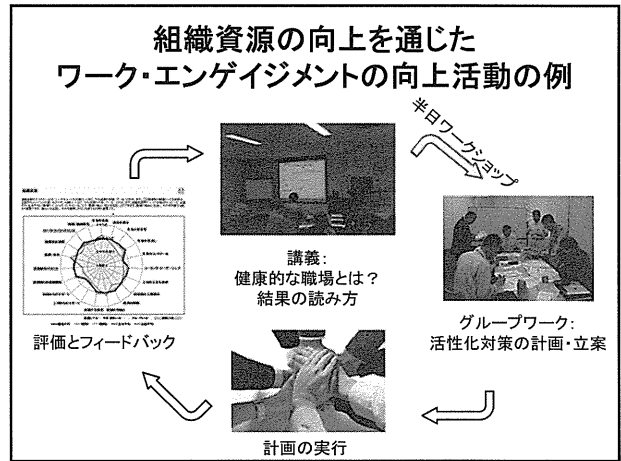
Schaufeli & Bakker (2004), Bakker & Demerouti (2008)



仕事の要求度と仕事の資源

仕事の要求度	仕事の資源						
量的負担 質的負担 身体的負担 情緒的負担 対人関係 役割葛藤 ワーク・セルフ・バランス (ネガティブ)	<table border="1"> <tr> <td>事業場レベル</td> <td>経営層との信頼関係 変化への対応 個人の尊重 公正な人事評価 キャリア形成 ワーク・セルフ・バランス (ポジティブ)</td> </tr> <tr> <td>部署レベル</td> <td>上司の支援 同僚の支援 経済地位/尊重/安定報酬 上司のリーダーシップ 上司の公正な態度 ほめてもらえる職場 失敗を認める職場</td> </tr> <tr> <td>作業・課題レベル</td> <td>仕事のコントロール 仕事の意義 役割明確さ 成長の機会</td> </tr> </table>	事業場レベル	経営層との信頼関係 変化への対応 個人の尊重 公正な人事評価 キャリア形成 ワーク・セルフ・バランス (ポジティブ)	部署レベル	上司の支援 同僚の支援 経済地位/尊重/安定報酬 上司のリーダーシップ 上司の公正な態度 ほめてもらえる職場 失敗を認める職場	作業・課題レベル	仕事のコントロール 仕事の意義 役割明確さ 成長の機会
事業場レベル	経営層との信頼関係 変化への対応 個人の尊重 公正な人事評価 キャリア形成 ワーク・セルフ・バランス (ポジティブ)						
部署レベル	上司の支援 同僚の支援 経済地位/尊重/安定報酬 上司のリーダーシップ 上司の公正な態度 ほめてもらえる職場 失敗を認める職場						
作業・課題レベル	仕事のコントロール 仕事の意義 役割明確さ 成長の機会						

新職業性ストレス簡易調査票



ストレス調査結果の読み方

- 全社結果をもとに、結果の読み方のポイントを解説します。
- 配布資料を参照ください。

ストレス調査結果をどう活かすか？ 今後の活動例

- 部署単位で結果の解釈
強みと課題の把握
- 行動計画の作成
アクションチェックリスト, 活用マニュアルの参照
- 行動計画の実施
- 実施状況のモニタリング
- ストレス調査を利用した再評価(1年後)

行動計画の作成に向けて

- 課題の解決(弱みの補強)か, 強みの強化か?
→できるところからやる。
→モチベーションの上がるものに注目する。
- 働きやすさか, 働きがいか?
→働きやすさ:安心・安全のための対策, 仕事の負担やリスクの低減, 心身の健康の向上
→働きがい:仕事の資源の強化, エンゲイジメントの向上

各部署で活性化対策をスムーズに展開するための5つのポイント

1. 一時的な対応ではなく, 継続的な対策を行うための体制が整っている。
2. トップダウンによる一方向的な対策ではなく, 参加型の対策が行われている。
3. 組織や個人が持つ「強み」に注目し強化する対策が行われている。
4. スモールステップ方式により, 実施可能な活動から積み上げていく対策を行っている。
5. 問題追及型ではなく目標志向型の対策が行われている。

ストレス調査結果の解釈と行動計画の作成

東京大学 島津明人

<ワーク 1> 強みと課題の抽出 (シート①)

「仕事のストレス判定レポート」「組織の健康度判定」を読み、自部署の強みと課題（弱み）を抽出して下さい。

全国平均との比較、他の要因との比較の2つの視点から、検討して下さい。

【強み】 強みの具体的な内容と、どんな点が強みにつながっているか書き出して下さい。

【課題】 課題の具体的な内容と、どんな点が課題につながっているか書き出して下さい。