

きかもしれない。

6. 結論

ファシリテーター研修は参加型職場環境改善プログラムの理解に有効であった。

各種専門職が自ら改善プログラムを担当するための準備としては、経験の有無を配慮した上で研修時間と内容のバランス調整やファシリテーターに必要なスキルの実践的な研修の実施等の改善が必要である。

7. 引用文献

- 吉川徹ら 厚生労働省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 平成 25 年度研究報告書, 2014; 114-132.
- 吉川徹ら 職場のメンタルヘルスのための職場環境改善の評価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.
- 杉原由紀 高知県庁発「職場ドック」事業の取り組みと持続する活動の成果, 労働の科学 2014; 69(10), 586-590.

C. 各企業でのワークショップ

1. 目的

職場環境改善のためのワークショップの概要についてまとめる。また、参加したファシリテーターと事業場の担当者などの意見を収集し、中小規模事業場におけるワークショップ実施の課題を確認し、今後の改善策を検討した。

2. 対象と方法

京都市近隣の中小規模の事業場 6 社を選定し、2014 年 10 月～12 月にかけて「参加型職場環境改善ワークショップ(以下、ワークショップ)」を実施した。ファシリテーターは事前に開催された「ファシリテーター研修」に参加した担当者の中から、産業医、保健師、臨床心理士が最低 1 名ずつ参加できるように配置し、3～4 名で担当した。

各事業場におけるワークショップの概要を表 1 に示す。

表1 各事業所でのワークショップの概要

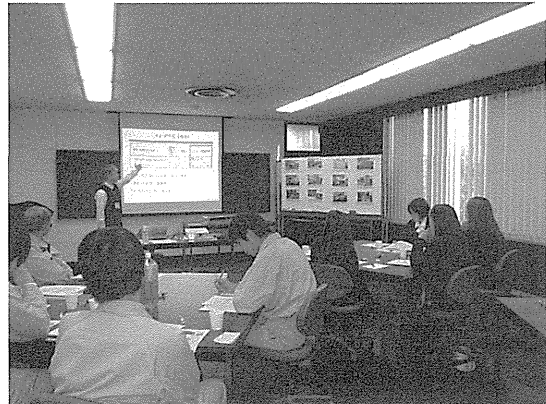
事業所	労働者数	ワークショップ参加者数	ファシリテーターの職種		
			OP	OHN	CP
A	8	5	1	1	2
B	25	8	2	0	1
C	30	5	2	1	1
D	100	17	1	1	1
E	120	18	2	1	1
F	329	13	2	1	1

OP: 産業医, OHN: 産業看護職
CP: 臨床心理士

実施時間は約 1 時間で行い、①参加者に対し「ワークショップ」の意義などの解説、②「いきいき職場作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)」を利用した個人ワーク、③個人ワークでまとめられた内容を用いたグループ討議という流れで実施した。ワーク終了後に、①「ワークショップ」の雰囲気や進行、②ファシリテーターの課題や対応の 2 つの視点で、ファシリテーターから聴取した感想と事業場側の担当者などの意見を可能な限り収集、集約し、今後の展開や支援方法、特に中小規模事業場で行う際に必要な工夫などについて検討を行った。

またワークショップで得られた職場の良い点と改善点について集計を行った。
※職場の良い点、改善点については〈改善領域 1: 仕事のすすめ方〉、〈改善領域 2: 職場環境〉、〈改善領域 3: 職場の人間関係・相互支援〉、〈改善領域 4: 安心できる職場のしくみ〉という 4 つの着目点で検討を行った。

ワークショップの写真





3. 結果

以下、事業場の概要や「ワークショップ」実施時の様子や得られた情報を示す。

A 社

【事業場概要】

事業内容：電気工事

従業員数：8名

【ワークショップ概要】

各種ツール説明及び記入：

ワークショップ当日にファシリテーターから説明を行い、その場で記入・回収した。

ワークショップ参加者：5名

グループワークの様子：

緊張やグループワークに不慣れな部分があったようで、最初はグループ討議というよりも、ファシリテーターに向かってメンバーが話すことが多かった。しかし、ファシリテーターが相槌をしたり、議論の方向を示したりすることで、徐々に場が盛り上がっていった印象であった。

事業場担当者の意見：ワークショップは、社員の意見を聞くよい機会になった。

B 社

【事業場概要】

事業内容：小売業（繊維）

従業員数：25名

【ワークショップ概要】

各種ツール説明及び記入：

ワークショップ当日にファシリテーターから説明を行い、その場で記入・回収した。

ワークショップ参加者：8名

グループワークの様子：

ワークショップ参加社員はリーダー級であり、自身の主観として記入すべきか、店長として記入すべきかを迷う場面が見られた。

グループワークは色々な意見が交換され、盛り上がり、普段から良好なコミュニケーションがとられている印象であった。

事業場担当者の意見：ワークショップは、社員の意見を聞くよい機会になった。

C 社

【事業場概要】

事業内容：製造業（機械）

従業員数：30名

【ワークショップ概要】

各種ツール説明及び記入：

事前にファシリテーターから説明を行い、各自持ち帰って記入し、後日回収した。

ワークショップ参加者：5名

グループワークの様子：

グループ討議の際、参加者がファシリテーターに対して話す場面が何度かあり、それを受けてファシリテーターも数回見解を述べた。それによって討議内容の拡散が抑えられ、参加者が共通して課題と捉えているテーマ（事業場内での喫煙に関して）にしばって検討する流れとなった。

事業場担当者の意見：ワークショップの趣旨を理解せずに参加した社員があり、戸惑っている様子であった。ファシリテーターの支援で助けられた。

D 社

【事業場概要】

事業内容：製造・加工業（樹脂）

従業員数：100名

【ワークショップ概要】

各種ツール説明及び記入：

事前に事業場の担当者から従業員に説明を行い、各自記入の上ワークショップ当日に回収した。

ワークショップ参加者：17名

グループワークの様子：

ほぼ全員に各ツールの再記入を依頼したこともあり、開始直後は不機嫌そうに見える参加者が数名あった。最初のうちはザワザワとした雰囲気だったが、進行するにつれて集中していった。グループ討議では良い点について各グループで多様な意見が出され、事業場内担当者にとっても意外な意見があったようである。

事業場担当者の意見：12の改善項目への投票は自社に関係のある項目だけで行うとよ

り議論の方向性が明確になると思う。ファシリテーターのサポートが有効であった。ファシリテーターが3名未満だと目が行き届かなかったと思う。

E社

【事業場概要】

事業内容：製造業（機械）

従業員数：120名

【ワークショップ概要】

各種ツール説明及び記入：

事前に事業場の担当者から従業員に説明を行い、各自持ち帰って記入し、後日回収した。

ワークショップ参加者：18名

グループワークの様子：

リスクアセスメントツールの説明に戸惑い、参加者の負担感が強まった様子であった。しかし、グループワークが始まると、職場の現状が話しあわれ、盛り上がった。

※E社ではワークショップ後、今回の取り組みの展開を行った。各職場でワーク・検討を行い、職場ごとにワークシート、改善シートを作成した。表1の良い点、改善点は職場ごとの結果を表記している。

事業場担当者の意見：聴取できず

F社

【事業場概要】

事業内容：製紙業

従業員数：330名

【ワークショップ概要】

各種ツールの説明及び記入：

ワークショップ当日にファシリテーターから説明を行い、その場で記入・回収した。

ワークショップ参加者：13名

グループワークの様子：

グループでの話し合いは、職場の現状が話しあわれて盛り上がった。管理職も入ったグループワークだったためか、日ごろの負担に思っているテーマが多く議論された。

事業場担当者の意見：社員より「改善は自分ではなく会社にやってほしい」との意見があった。

グループワークで討議された職場の良い点、改善点の集計を表2に示す。

表2 グループワークで討議された職場の良い点、改善点

事業所名	グループ数	《改善領域1》 仕事のすすめ方		《改善領域2》 作業場環境		《改善領域3》 職場の人間関係・ 相互支援		《改善領域4》 安心できる 職場のしくみ	
		良い点	改善点	良い点	改善点	良い点	改善点	良い点	改善点
		A社	1	2	2		1	2	
B社	2	2	3			1		3	3
C社	1	5	3		3	1			1
D社	4	2	1	3	2	1	1		1
E社	(14)	(15)	(29)	(7)	(1)	(4)	(4)	(2)	(4)
F社	3	3	2	1	3	1	2	1	
計	11	14	11	4	9	6	3	5	7

※同事業所、別グループで同じ意見が出た場合は両方でとりあげている。

※E社では職場ごとで行ったワークで検討された点を表記し、合計には含んでいない。

4. 考察

本研究のモデル事業で実施したワークショップは、健康度や労働生産性における効果が報告されている労働者参加型職場環境改善プログラムの重要な部分を占めるものである。

いずれの事業場においても、グループ討議の始まりは多少の緊張があり、討論が盛り上がるのに少し時間が必要ではあった。ただし、討議が進みだすと様々な意見が出てきた。大規模事業場では定期的な研修などでグループワークの手法を取り入れる機会も多いと推察されるが、小規模事業場の場合、そのような機会が少ないため今回のように討議の始まりは場が膠着する可能性が高い。そのため、小規模事業場でのグループワークでは社員による討議がスムーズに動き出すまで、ファシリテーターの介入的な関わりが必要な場面が増えるものと考えられる。今後の中小企業向けファシリテーター養成研修において、討議内容のポイントをつかんだり、実際のグループワークの場面で得られた情報への助言をしたりする研修が重要になるものと考えられた。

森口らは、小規模事業場では、メンタルヘルス活動に利用できるマンパワーや時間が不足していることを報告している。業務時間内でのツールの説明会、ワークショップの実施などが困難な場合もあるため、細やかな事前調整が必要になることが、事業場との打合せなどから推察された。また、今回使用した各種ツールの量が多く、負担を感じた参加者も少なくなかった。限られた時間の中で、負担感を軽減し、コンパクトに行っていくという点が、中小規模事業場への導入の鍵となることが示唆された。

表2にまとめた各事業場の良い点、改善

点において、ワークショップ参加者から、最も注目が集まったのは良い点・改善点ともに《仕事のすすめ方》についてであった。内容を見ると、良い点では、情報の共有化やスケジュール管理などがあげられ、森口の研究でも報告されている中小規模事業場ならではの従業員同士の密な意思疎通が行われていることが伺われた。改善点では、業務の効率化に関する内容が多くあげられており、これは QC 活動や 5S といった従来の職場環境改善を推進している事業場があり、これらの活動で取り上げられやすいテーマがあがったと推察された。QC 活動は「品質改善、作業効率の改善」を目的としているが、参加型職場環境改善は「働く人にとって安全・健康で働きやすい職場づくり」を目的としている点異なるため、ワークショップの講義部分で既存の改善活動と参加型職場環境改善のポイントや違いを分かりやすく解説して、広い視野で改善案を検討できるように導くことが有用かもしれない。

最後に注目すべき点は、《職場の人間関係・相互支援》の領域において良い点が多く報告されたことである。すでに述べたように、中小規模事業場では密な意思疎通があり、他部署であっても直接顔を合わせたやりとりが容易であることが予想される。そのような状況が相互支援を自然に行える素地になっているのかもしれない。これは中小規模事業場の強みでもあり、そのことを土台とした職場環境改善が有効であると考えられた。

中小規模事業場においては、人員不足から職場環境改善活動での個人への負担が大きくなることが想定される。一方で、社員同士が顔の見える関係を構築しやすいことも考えられる。

ツールの工夫やファシリテーター技術の向上により、社員の相互支援を促進するようなワークショップを行うことが、中小規模事業場での職場環境改善活動普及の可能性を高めると考えられる。

5. 結論

中小規模事業場にはグループワークに不慣れな社員が多いため、職場環境改善ワークショップにおいてファシリテーターを活用することが有効と考えられた。

またワークショップで使用するツール類

の簡略化もスムーズな実施に役立つ可能性が示唆された。

6. 引用文献

Tsutsumi A, Nagami M, Yoshikawa T, et al. Participatory Intervention for Workplace Improvements on Mental Health and Job Performance Among Blue-Collar Workers: A Cluster Randomized Controlled Trial. *J Occup Environ Med.* 2009; 51, 554-563.

森口次郎ら 産業医学振興財団委託研究、小規模零細事業場におけるメンタルヘルスの現状把握とメンタルヘルス対策の普及・啓発方法の開発 平成 24 年度研究報告書, 2013.

D. リクアセスメントツールの評価

1. 目的

本研究 1 年目に、職業性ストレスに関するリスクアセスメントツールを開発した。ワークショップに参加した各企業の社員がこのツールを記入した際にファシリテーターが観察した課題を分析し、今後の改善策を検討した。

2. 対象と方法

2014 年 10 月～12 月の参加型職場環境改善モデル事業に参加した中小規模事業場の 6 社において、社員が職業性ストレスに関するリスクアセスメントツール（以下、RA ツール）を記入した。

各企業のワークショップに参加したファシリテーター（産業医、保健師、臨床心理士）のうち臨床心理士が RA ツール記入方法に関する 15 分程度の説明を行った。その場での RA ツール記入を選んだ 4 社では、全ファシリテーターが各社員の記入漏れや誤りへの記入補助を行った（所要時間 15-20 分）。

各社の RA ツール記入においてファシリテーターが観察した事項を共有して集約した。

3. 結果

A 社

【RA ツール記入への支援】

ワークショップ当日に RA ツールを配布し、ファシリテーターが記入方法を説明し

た後にその場で記入した。ファシリテーターが各社員の記入漏れや誤りへの記入補助を行った。

【記入率】100%

【RA ツール記入時の課題など】

難解な質問への回答の省略があった。質問の意図を逆に理解して記入する者があった。

社員より「ワークショップの前に記入で疲れてしまった」、「重要度、頻度、リスク、改善優先度などチェック項目が多すぎる」、「あいまいな言葉が多く、記入に戸惑った」などの RA ツールへの意見が聴取された。

B 社

【RA ツール記入への支援】

ワークショップ当日に RA ツールを配布し、ファシリテーターが記入方法を説明した後にその場で記入した。ファシリテーターが各社員の記入漏れや誤りへの記入補助を行った。

【記入率】100%

【RA ツール記入時の課題など】

ファシリテーターが事前説明の際に、「頻度からつける」と助言した効果か、概ねスムーズに記入できた。回答を管理職の立場で行うか、一社員の立場で行うか、によって回答が異なるとの指摘があった。

C 社

【RA ツール記入への支援】

ワークショップ当日に RA ツールを配布し、ファシリテーターが記入方法を説明した後に、各自職場に持ち帰って記入して後日回収した。その後、ファシリテーターが各社員の記入漏れや誤りの確認と可能な修正を行った。

【記入率】77%

【RA ツール記入時の課題など】

ワークショップ不参加の社員に記入ミスが多かった。社内の伝達不足で RA ツールや研究全体の趣旨を理解せずに記入を依頼され戸惑った社員が多かった。

D 社

【RA ツール記入への支援】

RA ツールをワークショップの数日前に配布し、可能な範囲で記入してワークショップ当日に持参した。ワークショップ当日

にファシリテーターが記入方法を説明し、ファシリテーターが各社員の記入漏れや誤りへの記入補助を行った。

【記入率】100%

【RA ツール記入時の課題など】

一度の説明でほぼ正確に記入できたのは3名であり、残りの14名は追加説明が必要であった。「頻度と重要度の関わりが分かりづらい」、「説明がないと書けない」との意見が多く提出された。

E 社

【RA ツール記入への支援】

ワークショップの前にファシリテーターが記入方法の説明を実施し、各自持ち帰って記入して後日回収した（当日記入の予定であったが、時間が超過したため）。その後、ファシリテーターが各社員の記入漏れや誤りの確認と可能な修正を行った。

【記入率】100%

【RA ツール記入時の課題など】

「重要度と頻度の組み合わせが理解しづらい」、「総じて記入しづらい」などの意見が示された。

F 社

【RA ツール記入への支援】

ワークショップ当日に RA ツールを配布し、ファシリテーターが記入方法を説明した後にその場で記入した。ファシリテーターが各社員の記入漏れや誤りへの記入補助を行った。

【記入率】100%

【RA ツール記入時の課題など】

「重要度と頻度の組み合わせが理解しづらい」との意見が複数あった。ファシリテーターによる、「頻度からつける」との助言と説明用のスライド映写は記入の助けとなったようであった。

4. 考察

今回、いずれの企業においても高い RA ツールの記入率を示したが、ファシリテーターによる確認や支援がなければ、スムーズな記入は困難であることが推察された。D 社において一度の説明で記入できた者が、3名/17名であったことが多くのファシリテーターの実感に近い結果である。

1,2名のファシリテーターあるいはファ

シリテーター不在で正確な RA ツール記入を得るためには、複数の企業からの指摘事項である重要度と頻度の難解さや全体的な分かりづらさを改善する必要がある。あわせてファシリテーターのスキルアップとともに説明用の資料の改善も検討すべきである。

また、ワークショップで使用するアクションチェックリストと事前記入する RA ツールが参加者にとって似たツールと感じられるため、RA ツールは現状評価をメインとするもので、アクションチェックリストはそれを具体的な行動目標に落とし込むものであることを分かりやすく説明する必要がある。

小規模企業の経営者との意思疎通においては、簡潔で、理解しやすい内容であることが望ましいと報告されている。労働者参加型の職場環境改善プログラムにおいても、中小規模事業場で使用するツールは出来る限り簡潔で分かりやすいものが望ましいと考えられる。

5. 結論

職業性ストレスに関するリスクアセスメントツールは中小規模事業場の社員にとって難解であった。今後、ツールの改善や説明資料の充実など確実な記入の達成に向けた検討が必要である。

6. 引用文献

- 堤明純ら 厚生労働省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 平成 25 年度研究報告書, 2014; 87-105.
- Brosseau LM, Fredrickson AL, Casey MA. Small business owners' opinions about written health and safety information. *Ind Health* 2007; 45: 209-216.
- Walker D, Tait R. Health and safety management in small enterprises; an effective low cost approach. *Safety Sci.* 2004; 42: 69-83.

E. ツールの分析結果とグループ討議で得た改善目標の関連性

1. 目的

職業性ストレスに関するリスクアセスメントツール（以下、RA ツール）は、参加型職場環境改善プログラムにおいて、事前に記入・集計し、ワークショップでの改善目標設定に利用するものであるが、今回のモデル事業に参加した企業の全てで、ワークショップ当日あるいは後日の記入となり、目標設定に利用できなかった。

この点に着眼し、ワークショップでアクションチェックリスト（ACL）のみを使用して設定した優先的な改善目標と RA ツールで別途得られた優先項目との関連性について検討した。

2. 対象と方法

2014年10月～12月にかけて実施した参加型職場環境改善プログラムモデル事業に参加した中小規模事業場の6社の社員から以下の二つの指標を得て比較検討した。

- 1) ワークショップとは独立して記入・集計された RA ツールで改善優先度が高いと示された上位 3-5 項目のリスク要因
- 2) ワークショップにおいて、ACL を使用して、選定した職場の改善すべき点（原則的に 3 つ以内）

なお RA ツールの設問において、肯定的な設問はそのことが少ないことを改善すべきとの意味になり、否定的な設問はそのことが多きことを改善すべきとの意味になっている。

関連性の分析には、本研究の分担研究者である堤、吉川、小田切らによって作成された「リスクアセスメントツールとアクションチェックリストの対応表」を用いた。表でリスクアセスメント項目に対応するアクションチェックリスト項目に合致している場合は、「関連性あり」と判断した。

3. 結果

A 社

【RA ツールの優先項目】

- 一位 仕事の上で、気持ちや感情がかき乱される（情緒的負担）
- 二位 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）
- 三位 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）

【ACL の優先項目】（便宜上の番号であり順位なし）

- ① 資格の習得が不十分
- ② 道具置き場の整理
- ③ 毎年のベースアップ

RA ツールと ACL で示された優先項目に関連性を認めなかった。

B 社

【RA ツールの優先項目】

- 一位 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）
- 二位 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）
- 三位 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）
- 四位 仕事は、時間内に処理できる（仕事の量的負担）

【ACL の優先項目】（便宜上の番号であり順位なし）

- ① 将来計画（会社の根幹、方向性の明示）
- ② 作業スケジュールの見える化（掲示板等を活用）
- ③ マニュアル化
- ④ 研修・キャリアアップ（勉強会等の開催）

RA ツールの二位は ACL の①と、RA ツールの三位は ACL の④との関連性が認められた。

C 社

【RA ツールの優先項目】

- 一位 仕事は、時間内に処理できる（仕事の量的負担）
- 二位 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）
- 三位 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）

【ACL の優先項目】（便宜上の番号であり順位なし）

- ① 通路の改善・換気（熱風等）
- ② タバコの吸い方（吸う人と吸わない人の気の遣い方が違う、機械につきながらくわえタバコの人がいる）
- ③ 皆が様々な機械を使えるように（多能工

化、仕事のマンネリ化をなくす)

- ④ 経営計画を社員と共有
- ⑤ 仕事の平均化（繁忙期とそうでない時期の差が激しい）

RA ツールの一位は ACL の⑤と、二位は④との関連性が認められた。

D 社

【RA ツールの優先項目】

- 一位 仕事のために、生活が妨げられる（仕事と生活のバランス）
- 二位 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）
- 三位 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）

【ACL の優先項目】（便宜上の番号であり順位なし）

- ① 技能資格取得を推進する（必要な技能・資格を明確にする、気軽に挑戦できる仕組みづくり）
- ② 作業ミス防止対策（作業マニュアル作成）
- ③ 必要な情報が全員に正しく伝わるようにする（掲示板を作る）
- ④ 作業の分担範囲を広げる（作業マニュアルを活用して教育する）
- ⑤ 特定の作業が個人に偏っている（計画的に教育を行い、スキルをつけていく）

※これら以外に高コストな項目や具体性が欠く項目があったが研究者の判断で削除した。

RA ツールと ACL で示された優先項目に関連性を認めなかった。

E 社

【RA ツールの優先項目】

- 一位 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）
- 二位 職場の作業環境が良い（作業環境）
- 三位 仕事は、時間内に処理できる（仕事の量的負担）

【ACL の優先項目】（便宜上の番号であり順位なし）

E 社では、ACL に関するデータが回収できず、分析を行うことが出来なかった。

F 社

【RA ツールの優先項目】

一位 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）

二位 仕事のために、生活が妨げられる（仕事と生活のバランス）

三位 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）

【ACL の優先項目】（便宜上の番号であり順位なし）

- ① 仕事に対する評価をして欲しい
- ② 朝礼での情報共有
- ③ 仕事以外での交流
- ④ 残業を減らしたい
- ⑤ 温度管理

※これら以外に具体性を欠く項目があったが研究者の判断で削除した。

F 社では、RA ツールと ACL で示された優先項目に関連性を認めなかった。

4. 考察

モデル事業に参加した 5 社において、ワークショップでアクションチェックリスト（ACL）を使用して設定した優先的な改善目標と RA ツールで別途得られた優先項目との関連性について、「リスクアセスメントツールとアクションチェックリストの対応表」を用いて検討した。

B 社と C 社では、RA ツールの優先項目と ACL の改善目標に複数の関連性を認められたが、他の会社では関連性を認めなかった。

しかし、他の項目同士でも関連を考慮すべき項目がありそうである。例えば、B 社で RA ツールの四位「仕事は、時間内に処理できる（仕事の量的負担）」は、ACL の②「作業スケジュールの見える化」の実践により、改善が期待できる。同様に、D 社の RA ツール三位と ACL③、F 社の RA ツール一位と ACL②、RA ツール二位と ACL④、RA ツール三位と ACL①なども関連が伺われる項目と言える。

5. 結論

RA ツールによる優先項目と、その項目の予備知識無しに ACL を利用して行ったワークショップで参加者が合意した改善目標には一定の関連性があることが示された。

RA ツール集計をワークショップに先行して実施して、ワークショップでのグループ討議に利用すると、討論時間の短縮やワークショップ参加者以外の意見の反映などの効果が得られる可能性が考えられた。

F. 職場環境改善活動の概要

1. 目的

モデル事業のワークショップを実施した各企業で立案した改善計画の 3 ヶ月後の実践状況を確認した。その内容や実行のための障壁などについても確認し、今後の中小規模事業場における職場環境改善活動の課題と解決策を検討した。

2. 方法

2014 年 10 月～12 月にかけて参加型職場環境改善プログラムモデル事業のワークショップを実施した中小規模事業場の事業場 6 社において、2014 年 12 月～2015 年 3 月に「改善計画シート・報告シート」を用いて 3 ヶ月後の改善実施状況を確認した。さらに、担当ファシリテーターや事業場の改善担当者から意見を聴取し、改善の促進要因や阻害要因について検討した。

各社の改善計画シート・報告シートは本分担報告書の末尾に添付する。

3. 結果

A 社

ワークショップから 2 ヶ月後の改善実施状況確認の際に、すでに改善計画・報告シートが完成しており、短期間で集中的に改善を達成していた。全員参加で作成したため達成感や満足感が高いことが報告された。

改善テーマ：道具置き場の整理

改善内容：工具・材料の整理整頓、不要物を整理して空きスペースを確保、作業場の確保、工具掛けの作成

改善の促進要因

- ・事業場の改善担当者がリーダーシップを発揮したこと
- ・現実的な改善目標を立てたこと
- ・短期集中の取り組みであったこと
- ・社員にとって改善内容の印象がよかった

こと

改善の阻害要因

- ・事業場の改善担当者の負担が大きいこと
- ・社員にやらされ感があったこと

B 社

ワークショップから 3 ヶ月後に改善計画・報告シートが提出された。事業場の改善担当者が自身の業務改善をほぼ一人で実施した。

改善目標：郵便振替貯金による売掛金回収資料の整理

改善内容：積み上げてあった書類のファイリング

、振替貯金の通知番号、入金日、処理日を一覧で管理、処理漏れの発生、通知の未着などを検知する仕組み

改善の促進要因

- ・事業場の改善担当者が推進しやすい内容であったこと
- ・現実的な改善目標を立てたこと

改善の阻害要因

- ・小売業では店舗にスタッフが数名ずつ分散しているため、連携した全体的な職場環境改善が困難であること

C 社

ワークショップから 2 ヶ月後の改善実施状況確認の際に、職場環境改善モデル事業への参加を辞退された。工場長より辞退理由の聞き取りを行ったところ以下の理由が示された。

社長から工場長をはじめとする社員へのモデル事業実施決定の伝達が十分行われないうまま、ワークショップを実施した。そのため、社員が戸惑い、前向きに参加できなかった。

全社員 30 名のワークショップ参加が不可能であったため、各部署から代表者が参加する予定であったが、間接部門に偏ったメンバーとなった。そのため、生産部門での職場環境改善が困難となり、ワークショップで選定された優先すべき改善目標を具体的な改善計画に変換することが出来なかつ

た。

主にこれらの理由から工場長が継続困難と判断し、研究参加を辞退することとなった。

D 社

ワークショップ 2 ヶ月後の実施状況調査の際に、提出された改善目標が、ワークショップ時の改善目標であった意思疎通などではなく 5S 活動の延長のような形に変更されていることが観察された。

議論の結果、この改善目標でいかなる成果がもたらされるかを観察することとなったが、評価時期にあたるワークショップ 3 ヶ月後に取り組みの進捗が十分ではないことが確認され、1 ヶ月の期間延長を経て改善計画・報告シートが提出された。

4 部門で改善が実施され、うち 3 部門より改善計画・報告シートが提出された。そのうち 1 部門は改善実施に至っていなかったため、本稿では 2 部門について述べる。

改善テーマ：

部門 1 研究開発室（作業場）の簡易間仕切りの設置

部門 2 表示やラベルを使い、作業ミス防止策を強化

改善内容：

部門 1 塩化ビニルシート（帯電防止品）とカーテンレールの選定、吊り穴の加工とハトメでの補強

部門 2 ラミネートで、一次加工機械の安全な操作方法とトラブル発生時の対処法を明示

改善の促進要因

- ・5S や業務改善と連動したこと

改善の阻害要因

- ・5S や業務改善との連動が品質関連など想定外の取り組みにつながったこと
- ・担当ファシリテーターや事業場内担当者の関与が少なかったこと

E 社

ワークショップから 4 ヶ月後に職場環境改善に取り組んだ 5 部署のうち 1 部署から改善計画・報告シートが提出された。

改善目標：書類を整理してファイルの活用向上

(上司の席を設けることも目標にあげられているが、改善内容に含まれていなかった)

改善内容：①ホワイトボードの整理、②棚の整理整頓、③現状の棚、ファイルの書き出し、④ファイルを分類、不要ファイルを書庫へ移動、廃棄、⑤各業務別に振り分け、⑥ファイルの統一、⑦ルール決定、運用

改善の促進要因

・ワークショップをきっかけに社員同士が話しやすくなったこと

改善の阻害要因

・会社の風土がトップダウンであり、参加型自主的活動が浸透しにくかったこと

F 社

ワークショップから 4 ヶ月後に職場環境改善に取り組んだ 4 部署のうち 2 部署から改善計画・報告シートが提出された。

改善目標：

部門 1 残業時間の削減

部門 2 仕事に対する評価（日頃から意識的に褒めたり労ったりお礼等を忘れないこと）

改善内容：

部門 1 管理職から率先して帰る、管理職からの帰宅の促し、声かけ

部門 2 改善目標の実践

改善の促進要因

・現実的な改善目標を立てたこと

改善の阻害要因

・職場環境改善は会社主導で進むべきと考える社員があり、参加型自主的活動が馴染みにくい面があったこと

4. 考察

各企業における職場環境改善活動の該当領域は、仕事のすすめ方が 4 件、作業場環境が 2 件、職場内の相互支援が 1 件、安心できる職場のしくみが 0 件であり、中小規模事業場において、道具やファイルの整理、コミュニケーションの向上などが取り組み

やすい改善目標であることが推察された。またワークショップでは安心できる職場のしくみに関する改善点も複数あがっていたが、会社の制度にかかわる可能性もあり、研究での短期の取り組みの改善点には最終的に取り上げられなかったものと考えられる。

最も規模が小さく職場環境改善活動が困難であることを危惧された A 社で、スピーディに活動が完了した。島津らは職場改善を成功させる 6 つのポイントの一つとして「ス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」を指摘しているが、A 社をはじめ比較的スムーズに進んだ企業では現実的で簡単な目標を設定していると考えられた。また A 社のように短期集中で完結することは、参加型職場環境改善に不慣れな事業場担当者や社員にとって、負担のかかる期間を短縮して息切れを回避する有効な方策かもしれない。また、京都府庁の職場ドックのように希望部署のみの実施として年度ごとに徐々に実施部署を広げていく進め方も、中小企業の負担感を軽減する有効な方法と考えられる。

E 社では、社員より「ワークショップをきっかけに同僚などと話しやすくなった」との声が上がった。吉川悦子らは参加型職場環境改善活動により職場組織にもたらされる変化の一つに相互理解とコミュニケーションの促進をあげており、今回のモデル事業でも同様の効果が観察されたといえる。

一方で、いくつかの事業場では職場環境改善の実施が困難であった。

C 社では職場環境改善モデル事業の継続が出来ず中止となった。結果の中でも述べたが、担当ファシリテーターは C 社社長のリーダーシップがきわめて強いと考え、社長への事前説明に注力したが、結果的に社員への事前の理解浸透が進まず、当事者意識を育むことができなかった。また事前に社長に依頼したワークショップ参加者の調整も十分には実行されなかった。これらの対策として、社長だけでなく C 社における工場長のような実務を担うキーパーソンへの説明も同時に行うことが考えられる。ちなみに順調に職場環境改善が展開された A 社では事前説明を社長と主担当者と同時に行うことが出来ていた。また、C 社では社長は RA ツールの説明会やワークショップ

には短時間のみの出席であったが、全ての活動への参加を要請し、他の参加者の主体性が損なわれないように注意しつつ、社長に深く関与してもらうことも対応策の一つと考えられる。

D社で当初期待されていた情報共有化、意思疎通の向上などではなく、5S活動の延長のような内容となった。この理由として、①ワークショップ直前のRAツール記入対応に手間取り、ワークショップの時間が短縮され、趣旨が伝わらなかった可能性、②同時期に会社自体で取り組んでいた5S、業務改善と趣旨が混同された可能性、③OHSMS、PDCAなど類似の取り組み実績があるため、職場環境改善を部署単位のリーダーによる自主的に取り組みとし、ファシリテーターや事業場内担当者の関与が少なかったことの影響、などが考えられた。

5. 結論

中小規模事業場における職場環境改善活動は一定の成果をあげた。現実的で簡単な目標設定、ファシリテーターや事業場内担当者の各職場への適度な支援、事前から複数のキーパーソンの関与を得ることなどが改善達成の要因と考えられた。

6. 引用文献

島津明人 職場改善活動の進め方の留意点は？, 産業精神保健 2014; 22, 55-57.
吉川悦子 参加型アプローチを用いた職場環境改善が職場・労働者にもたらすアウトカムに関する記述的研究. 労働科学 2013; 89, 40-55.

G. 職業性ストレス簡易調査票結果の変化

1. 目的

参加型職場環境改善プログラムを実施した企業におけるプログラム前後での職業性ストレス簡易調査票結果の変化を分析して、職場環境改善活動のストレス指標への効果の有無を確認した。

2. 方法

2014年度に参加型職場環境改善プログラムモデル事業を実施した中小規模事業場5社（途中でプログラム参加を辞退したC社は除外）の社員を対象とした。社員

の多くはワークショップの参加者であるが、一部の企業ではその他の社員も含まれている。各企業の対象人数は以下のとおりである。

A社：5名、B社：8名、D社：17名、E社：108名、F社：13名

職業性ストレス簡易調査票は80項目の質問で構成されている。4段階の回答を良い方を高得点（最高4点）、悪い方を低得点（最低1点）に変換して評価した。ワークショップ実施前と3-4ヵ月後に職業性ストレス簡易調査票を記入した結果を集計し、各項目と尺度の合計[仕事の負担、仕事の資源（作業レベル）、仕事の資源（部署レベル）、仕事の資源（事業所レベル）、心理的ストレス反応]をWilcoxon符号順位と検定にて統計解析を行った。有意確率0.05未満を統計的に有意と判定した。

3. 結果

職場環境改善活動前後で一定の変化が認められた職業性ストレス簡易調査票項目を表1に示す。

各社で統計的に有意な変化を認めた項目などについて述べる。

A社

仕事の資源（部署レベル）は有意に低下していた（ $P<0.05$ ）。

B社

仕事のコントロール、上司のサポート、職の安定性が有意に低下していた（ $P<0.05$ ）。

D社

仕事の資源（事業場レベル）とワーク・エンゲイジメントおよび仕事の満足度が有意に増加していた（ $P<0.05$ ）。

E社

仕事の適性、技能の活用、上司のリーダーシップ、職場のハラスメント、家庭の満足度が有意に低下していた（ $P<0.05$ ）。

F社

同僚のサポートが有意に増加していた（ $P<0.05$ ）。

表1 職場環境改善活動前後での職業性ストレス簡易調査票項目の変化

事業場	ストレス調査項目	人数	事前調査		3ヶ月後調査		変化率	P値
			平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
A	仕事の資源（部署レベル）合計	5	3.0	0.3	2.7	0.5	-10.0%	0.043
	経営層との信頼関係	5	3.2	0.8	2.6	0.5	-18.8%	0.083
	仕事の資源（事業場レベル）合計	5	3.0	0.5	2.6	0.3	-15.1%	0.078
	職場の一体感	5	3.6	0.5	2.6	0.5	-27.8%	0.059
	家庭満足度	5	3.4	0.5	2.8	0.4	-17.6%	0.083
B	仕事のコントロール	8	3.3	0.4	3.0	0.3	-10.1%	0.038
	上司のサポート	8	3.0	0.7	2.4	0.4	-18.3%	0.027
	安定報酬	8	3.0	0.9	2.0	0.9	-33.3%	0.020
	仕事の資源（部署レベル）合計	8	3.0	0.5	2.7	0.4	-9.1%	0.080
D	仕事の資源（作業レベル）合計	16	2.5	0.4	2.6	0.4	3.3%	0.099
	変化への対応	16	1.7	0.6	2.1	0.8	22.2%	0.084
	公正な人事評価	16	1.9	0.8	2.3	0.8	20.0%	0.083
	仕事の資源（事業場レベル）合計	16	1.9	0.6	2.1	0.5	8.3%	0.026
	ワーク・エンゲイジメント	16	2.0	0.5	2.2	0.5	6.2%	0.046
	仕事満足度	16	2.3	0.6	2.6	0.5	10.8%	0.046
E	仕事の適性	82	2.9	0.6	2.8	0.6	-5.0%	0.019
	技能の活用	80	3.1	0.7	3.0	0.7	-6.0%	0.034
	上司のリーダーシップ	79	2.5	0.7	2.4	0.7	-5.0%	0.025
	職場のハラスメント	80	3.8	0.6	3.6	0.7	-5.6%	0.002
	家庭満足度	82	3.1	0.7	2.9	0.7	-6.3%	0.009
F	同僚のサポート	12	2.6	1.0	3.1	0.6	19.6%	0.036

4. 考察

いずれの事業場でも参加型職場環境改善プログラムの前後で、職業性ストレス簡易調査票で得られるほとんどの指標に変化を認めず、一部の事業場では指標の改善が認められたが、悪化している指標も散見された。

指標が悪化する要因として、職場環境改善活動の取り組み状況についてのワークショップ1-2ヵ月後の調査において、「担当者の負担感」、「社員のやらされ感」などが聴取されており、不慣れな活動でむしろストレスを感じ、職場環境改善活動の効果を一部相殺した可能性がある。対策として、簡単に身近な目標を設定することや成果の表彰式などでイベント性を高めることなどを考慮すべきである。また、今回の対象事業場の多くは少人数での解析であったため、今後、参加事業場を増やして効果の検討を行うことも必要である。

環境改善であっても、作業課題レベルでの多能工化、権限の付与、作業チーム再編成、生産ラインの変更などの作業課題の再構築は、労働者の要求度を高め、コントロール感を低下させ、健康指標を悪化させる可能性も報告されている。ファシリテーターは労働者の過度の負担を回避できるような改善目標の設定を促し、スモールステップの取り組みを意識して改善計画を支援すべきと考えられる。

5. 結論

参加型職場環境改善プログラムを実施した企業において職業性ストレス簡易調査票の指標は必ずしも改善しなかった。今後、職場環境改善活動に不慣れな中小規模事業場の社員に合うプログラムを提供するとともに、参加事業場を増やしてさらなる検討を行う必要がある。

6. 引用文献

- 杉原由紀 高知県庁発「職場ドック」事業の取り組みと持続する活動の成果, 労働の科学 2014; 69(10), 586-590.
- Lemontagne AD, Keegel T Louie AM, et al. A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. Occup Environ Health 2007; 13, 268-280.

H. 健康危険情報

該当せず。

I. 研究発表

- 大塚創平 (2014) : 参加型職場環境改善のファシリテーター研修の効果の検討, 第22回産業ストレス学会(大阪), 産業ストレス研究, 22, 74

J. 知的財産権の出願・登録状況

該当せず。

K. 謝辞

今年度のモデル事業の実施のために、各企業との打ち合わせやワークショップのファシリテーター担当などで、多くの京都工場保健会職員の協力を得た。その献身的な協力姿勢に対して、この場を借りて深く感謝の意を表する。

井門 尚也、内田 陽之、大塚 創平、大橋 史子、梶岡 恵子、倉谷 昂志、黒木 仁美、小濱 忠嗣、櫻木 園子、七堂 志津

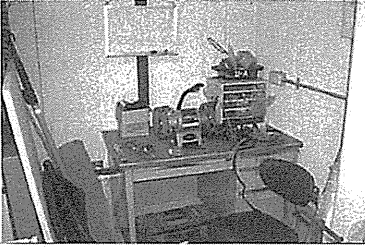

香、橋 宏、西田 典充、橋本 良子、長谷川 暢子、原田 達、松若 由子、水本 正志、宮川 昌也、宮里 雅志、村田 理絵、山根 英之、湯本 幸一、吉岡 千晶（五十音順）

なお、本報告書のうち、「B. ファシリテーター研修」は大塚創平が、「C. 各企業でのワークショップ」は内田陽之が、主に執筆した。

A社の改善計画シート・報告シート

改善計画シート・報告シート


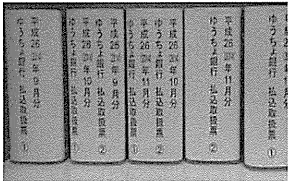

4-1【改善計画・報告シート】

所属名/人数	/ 8 人(内 管理職員 人)	
改善計画日	平成 26 年 10 月 24 日 記入者	
改善計画	改善テーマ 道具置場の整理	誰が、何をどのように、いつまでに 倉庫内の工具・材料等の整頓 倉庫内に工具掛け板作製し作業場を作る。
改善実施期間	平成 26 年 10 月 24 日～ 26 年 11 月 1 日	
実施内容のポイント (簡潔に)	※記入例 ○○の確保、△△の実施、□□の徹底など 工具掛けの作製	
	改善内容に該当する領域 (該当するものに一つだけ○をつける) A ミーティング情報の共有化 B ON(仕事)・OFF(休み)のバランス C 仕事のしやすさ D 有害環境改善、福利厚生 E 職場内の相互支援 F 安心できる職場のしづみ	
改善を実施した目的・理由 (背景など)	働きやすい環境づくり	
コスト	参加したメンバー:	かかった費用:
改善内容 (箇条書き)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 工具・材料の整理整頓 ・ 不用物を整理して空きスペースを確保 ・ 作業場の確保 ・ 工具掛けの作製 	
改善前後の写真 イラスト	改善前 	改善後 
改善の評価・意見	工具掛けが想像していた物より良い物になりました。実際に作るかどうか迷っていたが、全員が参加して作製したことに達成感が得られた。とても満足している。	

添付4：ツール4 改善計画・報告シート

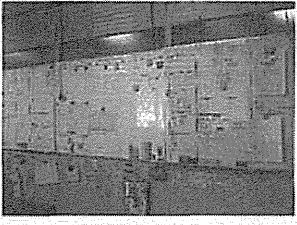
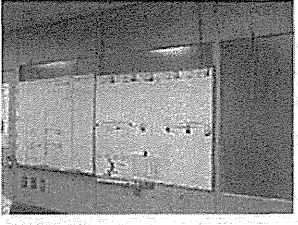
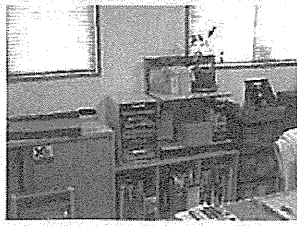
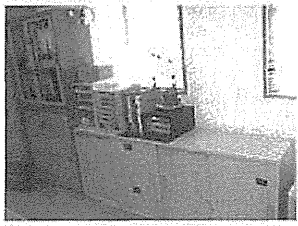
改善計画シート・報告シート

4-1【改善計画・報告シート】

所属名/人数	本社 / 2人(内 管理職員 2人)	
改善計画日	平成 26年 12月 1日 記入者	
改善計画	改善テーマ 過去の郵便振替貯金による売掛金回収資料の整理が不十分	誰が、何をどのように、いつまでに 判藤が払込取扱票をB6ファイルに月ごとにファイリングする。 2015年2月末日までに行う。
改善実施期間	平成 27年2月2日～27年2月5日	
実施内容のポイント (簡潔に)	※記入例 ○○の確保、△△の実施、□□の徹底など 処理完了後、速やかにファイリング、処理の実施日なども一覧で管理することを実施。	
	改善内容に該当する領域（該当するもの一つだけ○をつける） A ミーティング情報の共有化 B ON(仕事)・OFF(休み)のバランス ◎ 仕事のしやすさ D 有害環境改善、福利厚生 E 職場内の相互支援 F 安心できる職場のしぐみ	
改善を実施した目的・理由 (背景など)	頻繁に参照する資料ではなかったため、きちんとしたファイリングがなされていなかったが、いざ、参照するとなると、該当の資料を探すだけで膨大な時間を要したため、今回の整理の対象とした。	
コスト	参加したメンバー： 1名	かかった費用：7,000円
改善内容 (箇条書き)	<ul style="list-style-type: none"> ・積み上げてあった書類をファイリング ・振替貯金の通知番号、入金日、処理日を一覧で管理。 ・処理漏れの発生、通知の未着などが顕在化するようにした。 	
改善前後の 写真 イラスト	改善前 	改善後 
		
改善の 評価・意見	自分が探したい資料がすぐに取り出せるだけでもかなりの時間短縮となった。また、処理日の管理シートを作成したことで、進捗状況も一目で確認できるようになった。	

改善計画シート・報告シート

4-1【改善計画・報告シート】

所属名/人数	部門名: 計画作成メンバー:	全部で4名(うち管理職1人)
改善計画日	平成27年3月	記入者
改善計画	改善テーマ A:仕事の進め方 C:相互支援	誰が、何をどのように、いつまでに 総務課全員で ・書類を整理し、共有で活用するファイルを探しやすくする ・上司の席を事務所内に設置する
改善実施期間	平成26年12月～平成27年3月末日	
実施内容のポイント (簡潔に)	* 記入例 ○○の確保、△△の実施、□□の徹底 ファイルの分類と整理整頓の徹底	
	改善内容に該当する領域(該当するものに一つだけ○をつける) ① 仕事の進め方 B 作業場環境 ② 職場の人間関係・相互支援 D 安心できる職場のしくみ	
改善を実施した目的・理由 (背景など)	【A:仕事の進め方】 ・壁やボードに貼物が多く、部屋全体が煩雑な感じがする ・書類が多く、保存方法やファイル名に統一感がなく必要書類を捜しにくい 【C:相互支援】として上司の席を設ける ・上司が職場にいる時間を増やし、相談しやすい環境づくりをする	
参加者・コスト	参加したメンバー:	かかった費用:0円
改善内容 (簡条書き)	1・ホワイトボードの整理 2・棚の整理整頓 3・現状の棚、ファイルの書き出し 4・ファイルを分類、不要ファイルを書庫へ移動、廃棄 5・各業務別に振分け 6・ファイルの統一 7・ルール決定、運用	
改善前後の写真 イラスト	 ⇒   ⇒ 	
改善後の評価・意見	不用品を処分し、使いやすいように分類を設定し、ルールに沿ってファイルを整理したことで探す時間、無駄がなくなり仕事がスムーズに運ぶようになった。	

