

3. 中小規模事業場における新職場環境改善プログラムの成果と課題に関するインタビュー調査

新改善ツールを用いてモデル事業場における職場環境改善を支援したファシリテータ3名にグループ・インタビュー調査を行った。

インタビューデータは、「職場環境改善の枠組みや手順・新改善ツールについて」、「職場環境改善の成果」、「職場環境改善の課題」、「ファシリテータの役割」、「取り組みを進めるヒント」の5つの視点から質的記述的に分析を進め、カテゴリ化した。

(1) 職場環境改善の枠組みや手順、新改善ツールについて

新改善ツールを用いた職場環境改善は、「手順が簡易」であり、「良い点に注目する基本原則は、メンタルヘルスの取り組みに向いている」こと、現場からは「新しい取り組みという印象で好評」であったこと、職場環境改善の中では、特に「グループ討議が有用」で、大きな改善に取り組むのではなく、できることから「スモールステップで段階的な改善を支援」することが重要であるとの5つのカテゴリが抽出された（図表14）。

図表14 職場環境改善の枠組みや手順、新改善ツールについて

カテゴリ名	グループ・インタビューでの代表的な意見
手順が簡易	・ <u>枠組がしっかりしているのでやりやすい。ワークとしては完成されている</u>
良い点に注目する基本原則は、メンタルヘルスの取り組みに向いている	・ <u>お互いに職場自慢ができる、傷つけないやり方だなと思う。雰囲気の良いところはよくなるし、そうでないところも近づきやすくなる。メンタルヘルスのグループワークの仕方としては使えるフレームワークではないか。</u>
グループ討議が有用	・ <u>ある職場では社員のコミュニケーションが改善したくて導入した。実際の改善は整理整頓から始まったが話し合いの中で社員同士のスケジュールもわかっていないからではないか？という話になった。スケジュールの見える化を行いコミュニケーションが改善したという事例があった。</u>
スモールステップで段階的な改善を支援	・ <u>ワーク自体では有益で好評を頂いている。</u> ・ <u>ワークも職場について振り返るというのは参加者にとっても新しい試みというか普段していないことなので盛り上がったのではないかと</u> 思われる。
新しい取り組みという印象で好評	

(2) 職場環境改善の成果

職場環境改善の成果として、4つのカテゴリが抽出された（図表15）。職場環境改善を進めていくことで労働者同士の「コミュニケーションが良くなる」、グループ討議で職場について意見交換することで「労働者が

互いの考えや価値観を共有することができる」、そして、「職場の雰囲気が良くなる」ことが挙げられた。また、一つの改善が他の職場や違う形で発展していき、「改善の水平展開で職場全体に広がっていく」といった成果が確認された。

図表15 ファシリテータからみた職場環境改善の成果

カテゴリ名	グループ・インタビューでの代表的な意見
コミュニケーションが良くなる	・ <u>ある職場では社員のコミュニケーションが改善したくて導入した。実際の改善は整理整頓から始まったが話し合いの中で社員同士のスケジュールもわかっていないからではないか？という話になった。スケジ</u>

労働者が互いの考えや価値観を共有することができる	<ul style="list-style-type: none"> ・ ユールの見える化を行いコミュニケーションが改善したという事例があった。 ・ もともと人間関係が良くても、職場環境の話を上司とする機会は少ないだろう。上司から見ると部下の考えていることや感じていることがわかる、言葉として聞くことができることは良い。いつもは話題にしない内容について時間をとって話すことはお互いによって良い効果を与えていると感じた。
職場の雰囲気が良くなる	<ul style="list-style-type: none"> ・ 雰囲気がよくなった。実際に実施すると非常勤に対する認識がかわった。意欲やどうしているのかが分かったなどがあった。 ・ 出てきたアイデアが次へ次へとつながる傾向にある。
改善の水平展開で職場全体に広がっていく	

(3) 職場環境改善の課題

ファシリテータから見た職場環境改善の課題として、「導入に踏み切ることの困難性」「改善実行のハードル」「継続することの難しさ」「職場環境改善に対するネガティブなイメージ」の4つのカテゴリが抽出された(図表16)。

図表16 ファシリテータから見た職場環境改善の課題

カテゴリ名	グループ・インタビューでの代表的な意見
導入にふみきることの困難性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務局が苦勞していたのは、うちがやるといふ職場を探すのが難しい。管理職研修で行ってみるとリアクションは良いが、実際の導入となると手を挙げることに、継続して行こうというのなかなか難しい。工夫が必要というところはある。 ・ 継続・推進に関しては課題がいくつかある。現場が実際に仕事を行いながらの改善の実行に移すあたりなどは非常に力のいる仕事らしい。このあたりをどのようにサポートするが我々の課題でもある。1年目は新しさもあり好評であるが、経年になると声が上がりにくくなる。 ・ 職場環境改善という言葉自体への抵抗、大変そう、面白くないというようなイメージもあり、会社や担当者がOKという何かが必要。ストレスチェック制度が始まってそこから職場環境改善にどうつなげるか、楽しんで大がかりじゃないような雰囲気が大切。
改善実行のハードル	
継続することの難しさ	
職場環境改善に対するネガティブなイメージ	

(4) 取り組みを進めるヒント

職場環境改善の取り組みを進める上でのヒントとして、9つのカテゴリが抽出された(図表17)。まずは、取り組みを進める上で現場の「キーパーソンを見極め」、そのキーパーソンを支援すること。職場環境改善の進め方を簡易なマニュアルを作るなど「手順の見える化を進め」、事前打ち合わせなどで丁寧な説明を行い、「様々な場面で現場に起きる不安を軽減する」ことも取り組みを進めるうえで重要な要素であった。職場環境改善の職場でのグループ討議や改善の実施の計画を立てる際は、「企業の事業計画や生産活動を妨げない計画を立てる」、そのためには「管理職を巻き込む」こともアプローチの一つとして行っていた。そして現場の自主性を重んじながら、「適度に幅広い

視点(絞り込みすぎない)を持つ」ことや、すぐにできるスモールステップの改善を進める等、現場にとってなるべく負担のかからない「無理のない範囲で進める」こと、「現場が理解する、受け入れる見せ方の工夫」が挙げられていた。そしてファシリテータは現場の主体的な取り組みを支えつつ、「職場環境改善の技術的側面(産業保健、人間工学的視点)を助言する」立場で側面から支援していた。

図表 17 取り組みを進めるヒント

カテゴリ名	グループ・インタビューでの代表的な意見
キーパーソンを見極める	・ 社内でのキーパーソンがいるかどうかが大変重要。健康管理室や人事部門などがしっかりしているかかどうかが大切。
手順の見える化を進める	・ マニュアルを抜粋して作った簡易マニュアルなどを作り（社内の事務局の手間を少なくする）。
様々な場面で現場に起きる不安を軽減する	・ 打ち合わせは重要で、キーパーソンの不安を和らげる効果がある。例えば、ワークの時は業務を止めて行わなければいけないが大丈夫かとか。そういうところではまずライン長に交渉してワークの日時の調整をお願いして、企業活動や生産活動に支障がでないことを原則におきながら実施する。
企業の事業計画や生産活動を妨げない計画を立てる	・ 社内のキーパーソンの意気込み。メンタルヘルスの取り組みとしてあれもこれもやっているところは非常にぼんやりする。忙しいし、大変。そういうところでは定着が難しい。やらされ感が多く負担が大きい。また、外部支援者として踏み込める程度もある。
無理のない範囲で進める	・ 明確化されすぎると話が盛り上がらない。アクションチェックリストで行うと非常にたくさんの意見が出てくる。反面、拡散しすぎてまとまりにくいこともあったが、この辺りのバランスをどう整えていくのがよいのか。ポイントによりテーマにより変えていくことが重要なのか？
適度に幅広い視点（絞り込みすぎない）を持つ	・ 目的を事業場に合わせて変えていくのは大切。管理職へのアプローチが大切。例えば風土を直接かえることができるか。管理職にうけたのは働き方の改善ができる、風土の改善ができるということではないか。
管理職を巻き込む	・ グループ討議の後にいかに実際の改善につなげるかの支援が必要と感ずる。
現場が理解する、受け入れる見せ方の工夫	・ 数値化するとネガティブな面が生々しく出てしまう。見せ方も重要で、例えばよい所だけを見せるなど、こちら側が一工夫行う必要はある。
職場環境改善の技術的側面（産業保健、人間工学的視点）を助言する	・ 職場環境改善全体としては強制力を持たせながら、各職場単位に関しては自由度を持たせたほうがよい。

(5) 職場環境改善を通じて獲得したファ

シリテータ技術

インタビュー結果から、職場環境改善を通じて身についた（あるいは強化された）ファシリテータとしての技術として、①まず良い点から見る姿勢、②現場の職場環境や労働の態様をとらえる視点、③グループワークの技術、④職場環境改善の方法論に関する実践的な知識や技術、⑤コミュニケーションスキル（支援対象をファシリテートする技術）、の五つの要素が挙げられた。

4. 新改善ツールと利用の解説をセットにしたマニュアルの作成

(1) マニュアルの基本構想

事業場規模・業種等に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法のモデル開発として、平成 25-27 年度にかけて大幅

に見直しした新改善ツールを、中小規模事業場での現場応用を想定してマニュアルを作成した。基本的な枠組みとしては、中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策全体のマネジメント（PDCA）サイクルの中に職業性ストレスのリスクアセスメントを位置づけ、これを推進するツールの使用手引き、取り組みの実施手順を解説するマニュアルとした。

マニュアルの利用対象は、中小規模事業場で働く安全衛生の担当者（衛生推進者、産業保健スタッフ等）とし、職場環境改善について未経験者でもこのマニュアルを読みながら進めれば、計画から実施までの一連の手順を実施できるような内容とした。

職場環境改善の手法については、参加型アプローチを採用し、この手順にそった手引きとしているが、新改善ツールの一部（職場環境改善の取り組み視点、職場環境改善ヒント集、改善計画・報告シート）

は、管理職や安全衛生担当者による職場環境改善にも利用できるように補足での解説を加えた。

(2) マニュアルに収納した新改善ツール

マニュアルには新改善ツールの解説とともに、コピーして配布すれば現場でのいきいきワーク（職場環境改善について検討する職場単位でのグループ討議の場）等で使用できるツールを収納した。また、マニュアルにポケットを付し、グループ討議の際にしようできる A0 サイズのグループワークシートを付録としてセットした。

本マニュアルに収納されている新改善ツールは以下のとおりである。

- ① 良好事例集（A4 サイズ 1 枚）
- ② 職場環境改善ヒント集：ACL（A4 サイズ 4 枚）
- ③ 改善計画・実施報告シート（A4 サイズ 1 枚）
- ④ グループワークシート（付録，A0 サイズ 1 枚）

良好事例集は、職場環境改善の改善技術領域の視点についてみるヒントとして、また、現場での意見交換を容易にするツールとして活用できるよう解説を加えた。職場環境改善のグループ討議を行う際には、現場の良好事例をまとめた提案方式の ACL と良い点・改善点を整理するワークシートを同時活用し、次いで職場環境改善の計画や実施に際して活用するツールとして改善計画・実施報告シート（提案のまとめとその実施フォロー）を収納した。

(3) 作成したマニュアルの骨子

内容は、中小規模事業場に応用可能な職業性ストレス一次予防のための職場環境改善マニュアルとした。現場の労働者が短時間で職場環境改善の手順を理解できるよう、本文 12 ページ（良好事例、ACL、ワーク使途や計画・報告シート等のツール含む）とした。具体的な内容と分量（ページ数を図表 18 に示した）

図表 18 マニュアルの内容と頁数

マニュアルの項目	(頁)
1. 本手引きの目的と使い方	(1)
2. 職場環境改善の進め方	(3)
3. こころの健康づくりに役立つ職場環境のとらえ方	(1)
4. さらに詳しく知りたい方のために	(0.5)
5. 職場環境改善に用いるツール	(1)
① 良好事例集	(4)
② 職場改善ヒント集（ACL）	(1)
③ 改善計画・報告シート	
④ グループワークシート（付録，A0 サイズ）	(1)

(4) 作成したマニュアルの特徴と課題

① 業種や使用目的に合わせたカスタマイズ化

本マニュアルは汎用版として、中小規模事業場全般に合わせて作成しているが、業種（例、製造業、サービス業）や職種（現業、事務職、専門職）等により、職場環境改善や労働条件は違った特徴を持っていることが考えられる。本来、職場環境改善を進める場合は業種や職種、職場の特徴や特性に合わせた進め方、ツール類をカスタマイズすることが重要であるが、汎用性を持たせた構成にしているため、以下の通り、事業場に合わせたカスタマイズ化に向けた工夫を行った。

ツール類はウェブサイト等を活用して改変できる基本仕様（ワード版やエクセル版）での提供を想定しており、マニュアルに収納した ACL も追加項目の欄を付加することで業種や使用目的等で随時カスタマイズして使用できるようにした。（例：二人称を従業員から職員（公務、医療・介護、団体職員など）、社員（製造業、建設業、一般企業等）、スタッフ（小売・販売業、飲食業等）、等）

マニュアルに内ポケットを作成しており、必要に応じて追加資料を挿入できるようにした。現時点で想定している追加資料として、リスクアセスメントシート、ポジティブアプローチ版の職場環境改善マニュアル、ストレス調査票や集団分析の結果、自分の職場で収集した良好事例集、業種別事例（医療介護、公務職場、建設、製造、

小売りなど)が挙げられる。

② 産業保健スタッフの有無によるアプローチ方法の違いについて

本マニュアルは産業保健スタッフあるいは現場の安全衛生担当者を使用対象者としているが、産業保健スタッフを雇用していない中小規模事業場での外部支援者(産業保健専門職等)とのかかわり方については、産業保健スタッフの活用を推奨しているものの、企業内での取り組み方については、産業保健スタッフの有無によっての違いについては言及しなかった。産業保健スタッフがいない職場であっても、本マニュアルの活用で労使の自主的な取り組みで職場環境改善を進めていくことができることを狙いとした構成にした。

D. 考察

1. 新改善ツールの特徴と有用性

新改善ツールとして、以下のセットを開発した。

- ・ セット 1: 良好事例集
- ・ セット 2: 職場環境改善ヒント集(ACL)
- ・ セット 3: グループワークシート(良い点・改善点記入シート)
- ・ セット 4: 改善計画・報告シート

これらのセットに、職場環境改善の手順を解説したリーフレットと職場環境についてグループ討議する際に活用するテキストも付属資料として作成した。

中小規模事業場の職場環境改善を促進するためには、現場で使いやすいツールとして開発されることが重要である(K Kogi, Yoshikawa, Kato, Nagasu, & Jaganathan, 2012)。モデル事業場での現場応用における評価では、わかりやすさや使いやすさなどの観点から概ね好評であった。特に良好事例集に提示した写真やアクションチェックリストに記載されている内容が実際にモデル職場で取り組まれた職場環境改善の事例と一致するなど、現場のアクションを支援するツールとして有用であると考えます。新改善ツールの利点として、①総合的な安全衛生の視点が得られやすいこと、②作業関連複合要因を取り上げやすくすること、③段階的改善に自然に取り組めることの三点を挙げるができる(図表 19)

図表 19 新改善ツールの利点

総合的な安全や保健活動の視点がえられやすい	現場のニーズに立脚した、実行性のある改善 「現場で実施可能な良好実践(GP)」を直接目標
作業関連複合要因を取り上げやすくする	「新しい気づき」と「改善への具体的アイデア出し」を支援する 安全・健康・環境の複合視点: 労働時間、作業条件、有害環境、ワークライフバランス、疲労・ストレス対策
段階的改善に自然に取り組める	労使の自主改善を支えるツール ACL利用のプロセスで「職場の一体感」を支援

一方で、限られた時間でのグループ討議における改善点の絞り込みやグループ討議であげられた内容を実際のアクションにつなげるための方法論の明確化など、現場の主體的な取り組みを支援するためのツールとして、さらなる改善の必要性も示唆された。具体的には、ストレスチェックの職場分析結果やリスクアセスメントツールの結果をグループ討議の際に提示し、改善の優先順位を決める際の参考資料にする、グループ討議から実際のアクションの決定までの手順を簡易なマニュアルとして提示するなどの工夫が必要であると考えます。

一方で、中小規模事業場での実効的な対策として心理社会的要因のリスクアセスメントを進めていくのであれば、CBに基づく手順(Zalk & Heussen, 2011)への転換が必要であるといえる。CBでは、リスクアセスメントは、ハザードやリスク(R)→評価(E)→コントロール(C)、の手順から、ハザードやリスク(R)と簡易評価→コントロール(C)→評価(E)の構造となっている。大企業で展開されている心理社会的要因のリスクアセスメントは、ストレス調査を行ってストレス状況を定量的に評価し、この評価に基づき対策(C)が実施されている。つまり、CB以前のリスクアセスメントである、ハザードやリスク(R)→評価(E)→コントロール(C)の手順で課題解決が行われているといえる。これは、職場における職業性ストレス(心理社会的要因)

のアセスメント、対策の計画立案、対策の実施、対策の評価と改善という PDCA サイクル沿ったものである。しかし、中小規模事業場では、人員や予算に一定の制約があることもあり、CB で提唱されているようなハザードやリスク (R) と簡易評価→コントロール(C) →評価(E)の手順も検討できる可能性がある。リスクアセスメントツールを用いた職場の評価を簡易評価と位置づけ、ACL をはじめとする新改善ツールにて、リスクアセスメント (R) と対策立案 (C) を同時に行う、本研究の知見を中朝規模事業場での職場環境改善の実効的な手法として確立していくことが重要であると考える。

新改善ツールは、参加型アプローチを用いた職場環境改善での活用を前提に設計されており、職場でのグループ討議を必須としている。そのため、新改善ツールを手順に沿って使用することで、職場環境改善の幅広い視点でのレビューから職場環境改善の評価、そして改善計画立案までの集団討議ツールとして、ACL とワークシートを用いることで、改善策を多領域から提案できる (K. Kogi, 2012)、効果的なツールであると考え

られた。また、ACL の活用により労働者自身が自職場を振り返る体験を通じて、ツールの利点や応用方法のイメージをつかむことに役立っていると考えられた。

中小規模事業場での参加型職場環境改善に必要な 3 つのステップとこのステップを支援する改善ツールを図表 19 に示した。のステップとツールを用いる利点は、自主的な改善に取り上げられる多領域 (作業負担・操作しやすさ・危害源隔離・快適環境・チーム作業) に目配りしやすく、可能な良好実践を「見える化」して明示でき、職場メンバーの経験を交流し、共感を強化するグループ討議を促進できる点にある。また、ツールを用いて良い点 3 つ、改善点 3 つにしぼってグループ討議を進め、その結果をもとに職場内で優先順位をつけ、改善計画に合意しやすくできると考えられた。しかしながら、グループ討議から具体的な職場環境改善の計画・実行に移る段階では、ファシリテータを中心とした現場への集中的なサポートが重要である職場も多くあることが指摘できる。これらの点をファシリテータ養成の研修プログラムや職場環境改善のマニュアルに反映していく必要がある。

図表 19 中小規模事業場での参加型職場環境改善に必要な 3 つのステップとツール

改善ステップ	役立つツール	ツール利用の力点	汎用ツール
1. 多領域良好実践事例の見える化	良好実践事例を見える化した良好事例写真やリスト化した ACL	多領域の健康リスクに目配りし、可能な改善策を概観する	1. 良好事例集 2. 職場環境改善ヒント集 (ACL)
2. 良い点・改善点の小集団討議	提案方式のアクションリストと良い点・改善点シート (同時活用)	自職場について小集団討議して、良い点と改善点を提起し共有する	3. グループワークシート (良い点・改善点記入シート)
3. 職場内職場環境改善計画の合意形成と実施	改善計画シート (提案のまとめと実施フォロー) 改善報告シート (フォローアップや共有化)	すぐできるアクションとフォローアップの合意形成 水平展開に向けた良好事例の見える化	4. 改善計画・報告シート

2. 職場環境改善ファシリテータの育成

開発された新改善ツールを用いた職場環境改善を支援する外部支援者 (ファシリテータ) を育成する研修プログラムを開発し、実際にモデル職場での支援を予定している産業保健スタッフを対象にパイロット研修を実施した。研修プログラムの評価はおおむね良い評価であったが、研修を通して実際にファシリテータとして中小規模事業場の支援ができるかといった自信に関する評価は他の評価と比べ低い傾向にあった。し

かしながら、ファシリテータへのインタビュー調査の結果では、職場環境改善の支援を通じて、職場環境改善自体のノウハウの獲得だけでなく、コミュニケーションスキルや良い点に着目する姿勢など、産業保健スタッフとして幅広い知識や技術、支援姿勢が身についたことが明らかになった。

参加型職場環境改善は取り組みの経験を通じてその有用性や重要性を認識することが指摘されており (吉川悦, 2013)、ファシリテータについてもファシリテータとしての支援経験を通じて、支援者としての知識

や技術を強化し、自信を高めていったことが示唆された。ファシリテータとしては、中小規模事業場や労働衛生機関に勤務する産業保健専門職（産業医、産業看護職、心理士等）や労働衛生コンサルタントなどが想定される。

モデル事業場でのファシリテータ経験を有する産業保健スタッフとのインタビュー結果から、メンタルヘルス一次予防における参加型職場環境改善を支援するファシリテータの要件として重要な五つの点を整理した。

① 産業保健に関する基本的な知識や技術を有すること

ストレスやメンタルヘルスについて基本的な知識を有し、健康の側面から職場環境改善について支援できることが重要である。

② 現場との信頼関係を構築できること

現場のキーパーソンを見極め、管理職を巻き込みながら良い関係性を構築し、取り組みを進めることが重要である。

③ 現場の自主性を高めることができること

ファシリテータはあくまで現場の主體的な取り組みを側面から支援する専門家として位置づけられることが重要である。

④ 現場のモチベーションを高める（維持する）ことができる

時として停滞、交代する職場環境改善の取り組みを忍耐強く、また刺激しながら職場が実施可能な範囲での取り組みを継続できるよう支援することが重要である。

⑤ 職場環境改善に関する技術的助言（人間工学、産業安全保健）ができること

現場の主體的な取り組みを支援しつつ、人間工学や産業安全保健の専門的な知識や技術を駆使し、専門家の立場で助言し働きやすい職場環境づくりを支援することが重要である。

このようにファシリテータは、職場環境改善の基本的な知識・技術のみならず、現場の主體的な取り組みを側面から支援することが求められており、コミュニケーション能力や集団・組織に対するアプローチ方法を戦略的に進めていく必要がある。そのため、ファシリテータを養成する研修プログラムは、職場環境改善の理論的背景と実践的な方法論を体験的に学習できる内容を組み込みつつ、OJT との有機的な連携の中で展開されていくことが重要であると考えられる。

3. 中小規模事業場での展開時の留意点

① 中小規模事業場の強みを活かしたアプローチ

中小規模事業場における実践的な職場環境改善を促進するためには、(a)現場の良好実践に根ざすこと、(b)幅広い視点の基本的衛生原則に注目すること、(c)成果のフィードバックを通じて段階的に進めること、が有用である(Kogi, 2008)。

今回、モデル事業場において新改善ツールを用いた職場環境改善に取り組んだが、一定の時間的、人的制約のある中でファシリテータの支援を受けながら、ほとんどのモデル職場が職場環境改善を実施できたことは、新改善ツールの使いやすさ、わかりやすさ、実行のしやすさなどが実証されたと判断できる。

一方で、2つのモデル職場が途中で研究参加を辞退した点にも注目すべきである。研究参加を辞退した理由はそれぞれの事業場により異なり、研究協力自体への負担感や時間的な余裕、経営状態など複合的な背景因子によって決断がなされたものと考えられる。しかしながら、ファシリテータとのグループ・インタビューの際に、職場環境改善の導入の「一歩」が踏み出せない多くの中小規模事業場の存在も指摘されている。中小規模事業場は、メンタルヘルスの一次予防を推進するにあたり、人的・物的な資源に一定の制約があり、かつ事業活動自体が経済動向の影響を受けやすく、また小規模であるがゆえに意思伝達のスピードも速く、決断も早い。社内での取り組み推進に大きな影響力を持つ経営者側をうまく巻き込みつつ、現場に負担のかからないよう、導入から一定期間は外部支援者の手厚いサポートが必要であることが示唆された。

しかしながら、中小規模事業場はグローバル化のなかで新しい技術や新しい価値の創造と共に、地域や時代に合わせて「attractive work (魅力ある仕事)」を創出している(吉川徹 & 榎原毅, 2010)。家族的経営、オーナー経営者の理念には、仕事や人生を楽しくする大きな魅力がある。中小規模ならではの柔軟性や創意工夫による企業努力がモノづくり日本の土台を支えており、これらの中小規模事業場の強みを活かして、職場環境改善の取り組みの中で、現場

の労使の自主性を高める支援を継続していくことが重要である。

② 取り組みの継続性に向けたアプローチ

モデル事業場での取り組みの中では、メンタルヘルス一次予防における職場環境改善の成果が出るには一定の期間を要することが指摘されている (Tsutusmi et. al, 2009)。本研究におけるモデル事業場の中で継続的に取り組みを進めている事業場では、初年度は職場環境改善の介入後調査で、職場環境改善自体の取り組みの評価は高いにもかかわらず、労働者個人個人のストレス状況はむしろ悪化傾向を示していた。これは、通常の労働に加えて職場環境改善の取り組みを負荷したことによる負担感などが考えられるが、2年目は職場環境改善自体の取り組みへの負担感が減ったためか、ストレス状況は介入後も改善傾向を示した (黒木、2015)。これらの結果から、メンタルヘルス一次予防としての職場環境改善の結果評価のためには、少なくとも経年的な視点での評価を行うことと、継続的に取り組みを進めて、段階的な改善を支援することの重要性が示唆された。そのためには、中小規模事業場がこの取り組みを事業場にとって意味あるものとして主体的に取り組んでいくサポートが必要となってくる。

以下、中小規模事業場へのサポートとして、①取り組んだことのインセンティブ、②社会的なインセンティブの2つの側面から考察する。

① 取り組みによるインセンティブ

このサポートは主に、取り組みを中心に行った担当者や事業者に対するインセンティブを中心としている。具体的には、良い取り組みを表彰する、他の職場や事業場に積極的に紹介することで水平展開を図る、などが挙げられる。このような職場環境改善自体の取り組みを称賛し、褒める、そして他へ広げていくという行為は、労使双方の職場環境改善に対する意欲を高め、自信につながっていく。また、職場自体の愛着を高め、職場全体の一体感を高める上での有用なサポートである (吉川悦子、2013)

② 社会的なインセンティブ

経営基盤が脆弱な中小規模事業場では、職場環境改善に取り組む上での外部支援者

の費用や職場環境改善に伴い発生する諸経費を負担できない可能性もある。そのため、行政による支援 (支援者の無料派遣や助成等) や職場環境改善に取り組む企業に税制の優遇措置を負荷するなど、社会全体でのインセンティブも求められるところである。

中小規模事業場におけるストレス対策、心理社会的要因による健康障害への対応は多くの困難があると考えられるが、前述したように、中小規模ゆえに様々な魅力や利点があり、その魅力や利点を強化するストレス対策に注目することが必要である。中小規模事業場における産業安全保健は、これまで何十年にわたって指摘されてきたように、国の法や規制で一律制御しようとしてもうまく当てはまらないことも多い。近年、「sector-based approach (セクター別アプローチ)」をもとに、事業場組合、行政、地域保健サービス、労働組合、コンサルタント等の「intermediaries (中間支援者)」が、改善のきっかけを与え、オーナーの方針づくり、現場改善を効果的に支援する様々なモデルが広がってきている (成田博厚、2014)。したがって、本研究で開発された改善ツールをもとに、リスクアセスメントツールとの連携を手順の中で明確に示しながら、中小事業場と主体的な関わりを持つ業界団体や協同組合との協働を強化していくことも一つの方策であるといえる。

E. 結論

職業性ストレス一次予防のための改善ツールを見直し、中小規模事業場における改善ツールの要件を検討した。新改善ツールを使った中小規模事業場におけるメンタルヘルス一次予防のための職場環境改善の取り組みは、①多領域良好実践の見える化、②良い点・改善点のグループ討議、③職場内改善プランの合意形成の三つの改善ステップが有用であり、①良い事例からはじめる、②グループワークを活用する、③段階的に進める、④成果を交流する、⑤アクションツールを使う、⑥ファシリテータを育成する6原則に基づいて取り組むことが重要であることが指摘された。

新改善ツールとして、①現場での意見交換を容易にする良好事例集、②提案方式のACLと良い点・改善点を討議するグループワークシート (同時活用)、③改善計画・報告シートの三点セットを開発し、現場応用し

た。

また、中小規模事業場において実効性のあるメンタルヘルス一次予防のための職場環境改善にあたっては、中小規模事業場の特性①魅力ある仕事を創出するよい経営、②安定した雇用とセーフティネット、③労働関連健康障害リスク低減の視点、の三点を考慮した上で、中小規模事業場においても利用しやすいツールの必要性が指摘された。これらの要素を踏まえ、中小規模事業場での取り組みを支援するツールとして、改善実施手順書としてのリーフレットの作成、ツールを活用した職場改善を支援するファシリテータ養成の研修プログラムが開発された。

モデル事業場での現場応用での成果と課題を整理し、最終的に新改善ツールと利用の解説をまとめた「いきいき職場づくりのための参加型職場環境改善の手引き～仕事のストレスを改善する職場環境改善のすすめ」を作成した。

これらの開発された新改善ツールを用いた実効的な中小規模事業場での取り組みを支援するために、中小規模事業場の強みを活かした、官民一体となった支援が必要であることが示唆された。

F. 健康危機情報 該当せず。

G. 研究発表

1. 論文発表

(論文)

- ・ Kim YH, Yoshikawa E, Yoshikawa T, Kogi K, Jung MH. Utility of Action Checklists as a Consensus Building Tool. *Industrial health* 2015; 53(1):85-94.
- ・ Evaluation of participatory training in managing mental health for supervisory employees in the financial industry. *J Hum Ergol (Tokyo)*. 2013 Dec; 42(1-2):45-54.

(書籍)

- ・ 吉川徹、小木和孝編. メンタルヘルスに役立つ職場ドック. 東京:大原記念労働科学研究所. 2015年5月. 70頁. ISBN:978-4-89760-330-8 C3047

(記事)

- ・ 吉川徹、吉川悦子. 勤労者参加型職場環境改善. *日本医師会雑誌* 2016;144(12):2460.
- ・ 吉川悦子、吉川徹、仲尾豊樹、毛利一平. 参加型職場環境改善が職場・労働者にもたらしたもの～いきいき職場づくりのための実践的なヒント～. *産業精神保健* 2016; 24(1):25-30.
- ・ 吉川徹. 職場環境改善を通じたメンタルヘルス不調の未然防止への取り組み. *精神医学* 2015; 57(1):15-20.
- ・ 吉川徹. 職場ストレス対策における「職場ドック」の意義と特徴. *労働の科学* 2014; 69(10):580-585.
- ・ 吉川徹. Q23 なぜ職場改善がメンタルヘルス不調の予防となるのか? *産業精神保健* 2014;22(特別号):57-59.
- ・ 吉川徹. Q24 改善計画の実行と継続のコツは? *産業精神保健* 2014;22(特別号):57-59.
- ・ 吉川徹. いきいき職場で実現するメンタルヘルス一次予防策の最前線. *人事院月報* 2013;770:20-23

2. 学会発表

- ・ Etsuko Yoshikawa, Toru Yoshikawa and Kazutaka Kogi. Development of a participatory workplace environment improvement program to promote primary prevention for work-related stress in Japan. *USE2015*; Oct 23, 2015, Groningen, Netherlands
- ・ Kazutaka Kogi, Toru Yoshikawa and Etsuko Yoshikawa. The roles of voluntary facilitators in participatory work improvement and stress prevention programmes based on group work of their co-workers. *USE2015*; Oct 23, 2015, Groningen, Netherlands
- ・ 吉川悦子、吉川徹、小木和孝、森口次郎、錦戸典子、川上憲人. 中小規模事業場で活用可能なメンタルヘルス一次予防のための職場環境改善ツールの開発と適用課題. *日本産*

- 業衛生学会講演集 (CD-ROM) 2015;88th.
- ・ 小木和孝, 吉川徹, 吉川悦子. 参加型職場環境改善のファシリテータが効果的に活用できるツールの比較 日本産業衛生学会講演集 (CD-ROM) 2014;87th:343.
 - ・ 吉川徹, 小木和孝, 吉川悦子. 職場改善に効果的なアクションチェックリストの設計手順 日本産業衛生学会講演集 (CD-ROM) 2014;87th:203.
- H. 知的財産権の出願・登録状況
1. 特許取得
該当せず。
 2. 実用新案登録
該当せず。
 3. その他
該当せず。
- I. 引用文献リスト
- Kogi, K. (2012). Interactive Research into Proactive Risk Control and its Facilitation. *Industrial health*, 50(1), 1-4. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000299766200001
https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/50/1/50_MS5001ED/_pdf
- Kogi, K., Yoshikawa, T., Kato, T., Nagasu, M., & Jaganathan, V. (2012). *Evaluation of training effectiveness in participatory work improvement applying a good-practice approach in small-scale workplaces*. Paper presented at the Network of Ergonomics Societies Conference (SEANES), 2012 Southeast Asian.
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003). Work Organization and Stress. Protecting Workers' Health Series, No. 3. *WHO Library Cataloguing*.
- Leka, S., Jain, A., Cox, T., & Kortum, E. (2011). The development of the European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF. *J Occup Health*, 53(2), 137-143. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21325735>
https://www.jstage.jst.go.jp/article/joh/53/2/53_O10010/_pdf
- Zalk, D. M., & Heussen, G. H. (2011). Banding the world together; the global growth of control banding and qualitative occupational risk management. *Saf Health Work*, 2(4), 375-379.
doi:10.5491/SHAW.2011.2.4.375
- 伊藤昭好, 酒井一博, & 小木和孝. (2000). アクションチェックリストを活用した小規模事業場の職場環境改善方策について. *産業衛生学雑誌*, 42(臨増), 661. Retrieved from <http://search.jamas.or.jp/link/ui/2000186464>
- 茅嶋康太郎, 黒木直美, 染村宏法, 山瀬一, 櫻木園子, 藤野善久, ... 森晃爾. (2007). 小規模事業場での産業保健ニーズとサービス提供のあり方に関する調査安全衛生活動を支援するためのツール(アクションチェックリスト)の開発. *産業衛生学雑誌*(80回 CD-ROM抄録集), F103. Retrieved from <http://search.jamas.or.jp/link/ui/2008223314>
- 吉川悦子. (2013). 産業安全保健における参加型アプローチの概念分析. *産業衛生学雑誌*, 55(2), 45-52.
- 吉川徹, & 榎原毅. (2010). 欧州小規模事業場の産業安全保健 6つのキーワード-

- USE2009(Understanding Small Enterprises 2009; 小規模事業場を理解する国際学会 2009)参加報告-
労働の科学, 65(8), 29-32.
- 吉川徹, 吉川悦子, 土屋政雄, 小林由佳, 島津明人, 堤明純, . . . 川上憲人. (2013). 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, 20(2), 135-145.
- 吉川徹, 川上憲人, 小木和孝, 堤明純, 島津美由紀, 長見まき子, & 島津明人. (2007). 職場環境改善のためのメンタルヘルスアクションチェックリストの開発. 産業衛生学雑誌, 49(4), 127-142.
- 厚生労働省. (2013). 第12次労働災害防止計画について. Retrieved from <http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudo/ukijun/anzeneisei21/>
- 坂田知子, 石橋静香, & 吉川徹. (2006). 医療機関におけるメンタルヘルス対策に重点をおいた参加型職場環境改善 ([Special issue concerning the safety and health of health care workers in the Asian region]). 労働科学, 82(4), 192-200. Retrieved from <http://ci.nii.ac.jp/naid/40015475224/>
- 杉原由紀. (2011). 産業医の声「元気な県庁」へ～職場ドックの取り組み～. 産業医学ジャーナル, 34(5), 86.
- 成田博厚. (2014). 多文化職場における参加型安全衛生活動. 月間社会教育, 2014.1, 35-40.
- 折本加寿子, 川上憲人, & 関屋裕希. (2013). 「いきいきとした職場づくり」を目指した参加型職場環境改善の取り組み. 第86回日本産業衛生学会講演集, 86, 485.
- 中尾智, 川瀬洋平, 新見亮輔, 山下真紀子, 三觜明, 福田華名子, . . . 堀江正知. (2008). 過重労働者の健康リスクマネジメントのためのアクションチェックリストの活用と評価. 産業医科大学雑誌, 30(4), 443-454. Retrieved from <http://search.jamas.or.jp/link/ui/2009055999>
- 湯浅晶子, 錦戸典子, 福田英子, 川上裕子, 本木千春, 薦木美穂, . . . 三好ゆかり. (2006). 元気職場づくりモデル事業の成果報告(その1) 支援ツールとしてのアクションチェックリストの評価と改訂. 産業衛生学雑誌, 48(臨増), np636. Retrieved from <http://search.jamas.or.jp/link/ui/2008223207>
- 矢部美根子, & 吉川徹. (2012). 高知県庁が取り組む「職場ドック」の目指すもの: 生き生き職場は心とからだの健康から「元気な県庁」へ 産業看護, 4(6), 570-576.
- 和田耕治. (2010). 医療現場における暴力とストレス アクションチェックリストを活用した医療機関での暴言・暴力対策. ストレス科学, 24(4), 239-245. Retrieved from <http://search.jamas.or.jp/link/ui/2011202841>

添付資料

- 添付1 専門家研修テキスト
添付2 いきいきワークチラシ
添付3 新改善ツールACL
添付4 マニュアル「いきいき職場づくりのための参加型職場環境改善の手引き」

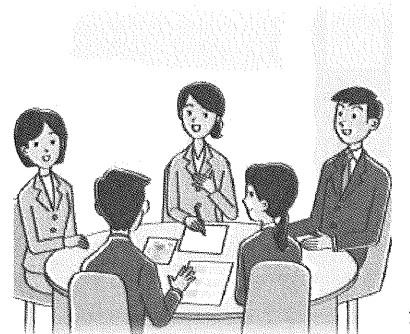
働きやすい職場づくりのための

いきいき職場づくり推進専門家研修

※本研修資料は「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)「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(H26-労働一般-009)」(研究代表者:川上憲人)の研究費を利用して作成されています。

※資料の多くを堤明純先生(北里大学公衆衛生学教室)からご提供いただきました。心から感謝申し上げます。

京都工場保健会 産業保健部
公益財団法人 労働科学研究所



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。**

いきいき職場づくり推進専門家研修 スケジュール

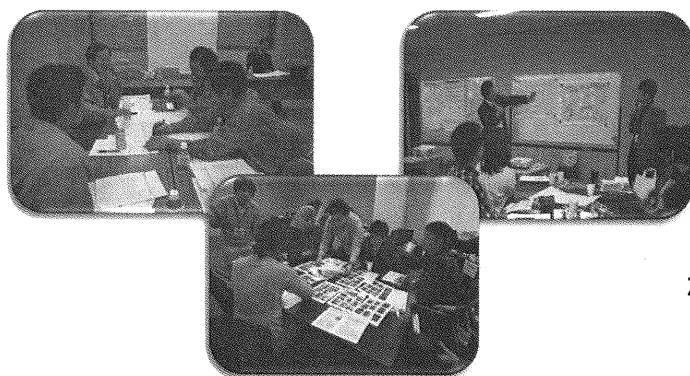
	内容	ねらい	使う資料
14:00-14:10	開会とオリエンテーション		スケジュール
14:10-14:30	職場訪問	いきいきワークの準備	チェックリスト
14:30-15:30	いきいきワークを体験する	いきいきワークの実際を学ぶ	良好事例集 ワークシート
15:30-15:40	休憩		
15:40-16:20	講義:職場環境改善の意義	意義の理解 取り組み方の理解	PPT ガイドライン
16:20-16:45	講義:専門家の役割、グループワークの進め方	ファシリテータとしてのコツを学ぶ	PPT
16:45-17:00	質疑・まとめ:職場で取り組むヒント	今後の手順理解 質疑	

いきいき職場づくり、実際のすすめ方



いきいき職場づくりのねらいと利点

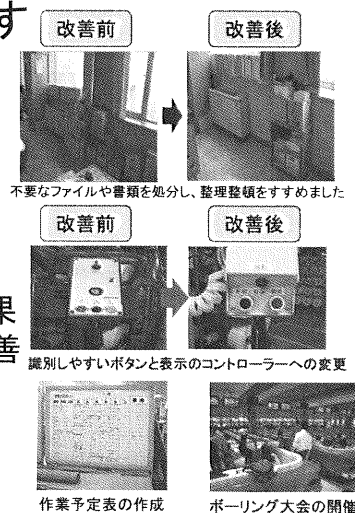
- いきいき職場づくりを進めると、こころの健康づくり(メンタルヘルス)に効果があります
- 皆で取組みを始めると、自然に会話が増え、チームワークがよりよくなります
- 仕事への取り組み意欲、生産性が向上します



いきいきワークの様子



皆で検討した結果
から職場環境改善
の実施

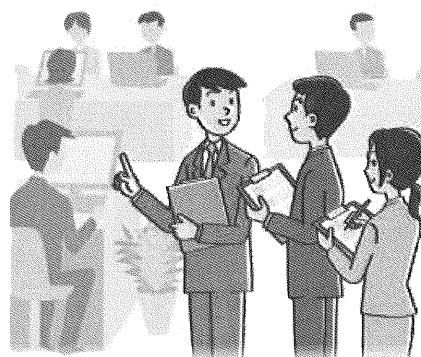


職場訪問(チェックリスト演習)

参加型職場環境改善は皆でアクションチェックリストをもって職場に行き、実際に職場を見ながらチェックリストにチェックをつけることから始まります。

実際のいきいき職場づくりでは、事前に職場を訪問し、チェックリストやその他のツールを使って職場を把握します。

専門家と管理監督者(もしくは担当者)とで行うリスクアセスメントツールを活用しても良いでしょう。

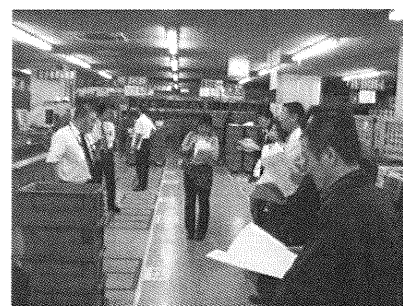


参加型職場環境改善における チェックリスト演習の目的

- 職場で「何を見るのか」の視点を知る
- 職場ですでに実践されている低コストの作業改善アイデアを学ぶ

- チェックリストの使用方法を学ぶ
- グループ討論のすすめ方を身に付ける
- 良い点と改善点の発表方法を身に付ける

いきいきワークの参加者は、職場環境や自分たちの職場の改善アイデアについてすでに良く知っているという前提で点線以下のみをワークで体験します



チェックリストを使った演習 (職場巡視)

- 職場の簡潔な説明を受ける
- 職場への訪問・視察(作業を注意深く観察する)
- チェックリスト項目をひとつずつチェックする

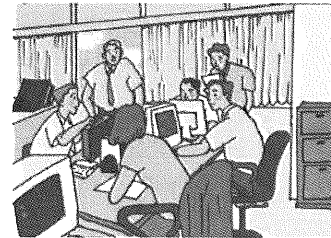
それぞれの項目ごと、演習で行う3つのこと:

1. 訪問した職場の環境について改善が不必要と思う項目には「いいえ」に☑する。
2. 訪問した職場の職場環境を改善するために、その項目を提案するときは、「はい」にチェック☑する
3. 「はい」とチェック☑した項目の中で、3~5つの優先項目を選ぶ

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（改善ヒント集）

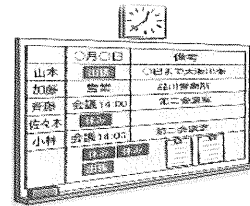
1. 業務のスケジュールについて職員が参加するミーティングを定期的で開催します。

いいえ はい 優先



2. 掲示板、共有ファイルなどを利用して、必要な情報が全員に正しく伝わるようにします。

いいえ はい 優先



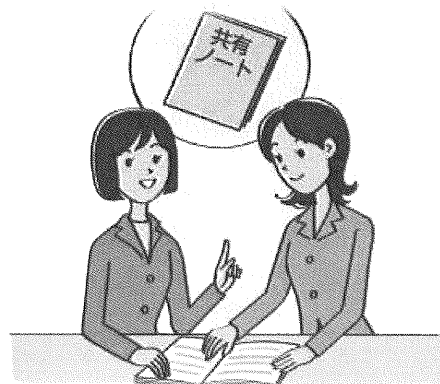
アクションチェックリストは様々な職場の良好実践に基づき開発されました

－ ストレス対策・人間工学・環境衛生原則を採用

9

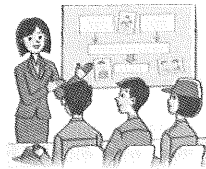
その1:

演習、いきいきワークの体験



10

いきいきワーク(60分)の実際



10分 <説明>
配布資料(ツール)の確認
ワークの進め方の説明

使うもの

良好事例集

配布1



15分 <個人ワーク>
チェックリスト記入
個人用ワークシート記入

チェックリスト

別紙1

個人用
ワークシート

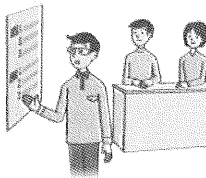


25分 <グループ討議>
①職場の良い点、改善点
②改善計画作成

グループ
ワークシート1

別紙2

グループ
ワークシート2



10分 発表と総合討議

使うツール

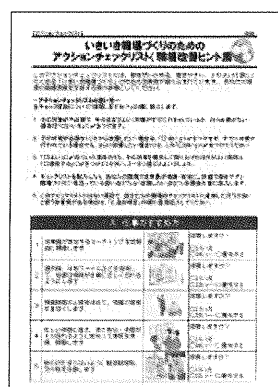
- ・ 事前配布1 いきいき職場づくりちらし
- ・ 別紙1 良好事例集
- ・ 別紙2 ヒント集・個人ワークシート
- ・ 別紙3 グループワークシート



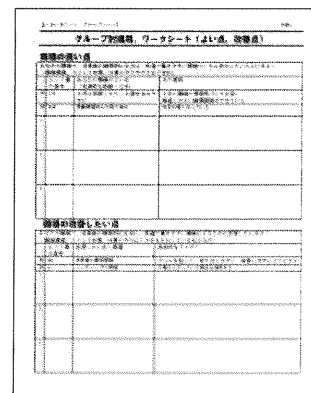
事前配布1 いきいき職場づくりちらし



配布1 良好事例集



別紙1 ヒント集・個人ワークシート



別紙2 グループワークシート

皆さんの職場は働きやすい？

働きやすい職場とは、
例えば、安全で健康に怪我なく安心して働くことができ、仕事のやりがいがあり、お互い助け合い、
楽しい職場。

働きやすい職場かどうかは、メンタルヘルス(こころの健康)と大いに関連します。

従業員が働きやすく、居心地がよいと思える職場を目指して、仲間どうしですぐできる改善に取り組むのが「いきいき職場づくり」です。



13

いきいき職場づくりとは、心の健康づくりを進める参加型職場環境改善の取り組みです

誰が

- 京都工場保健会で働く皆さんが

どうやって

- アクションチェックリスト(改善ヒント集)を使って

どのように

- グループで討議して改善策を考えます

ところであなたは？

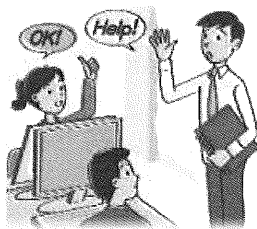
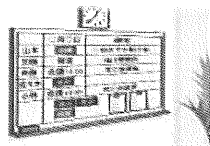
- いきいき職場づくり推進の専門家です

14

ヒント集でとりあげる職場環境改善領域の例

《改善領域1》

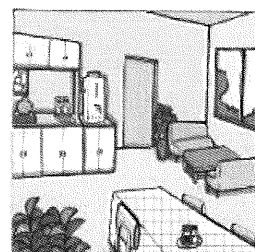
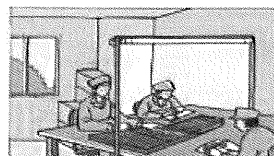
仕事のすすめ方



例：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

《改善領域2》

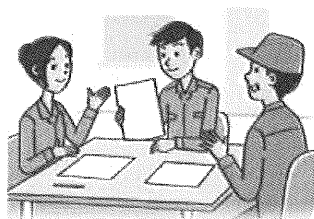
作業場環境



例：換気設備、照明、低騒音設備で、快適な作業環境にします

《改善領域3》

職場の人間関係・相互支援

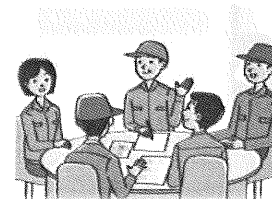
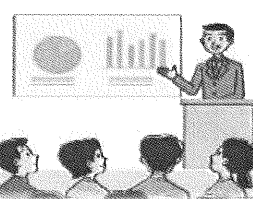


例：育児・介護休暇

例：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

《領域4》

安心できる職場のしくみ



例：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

15

良好事例投票(写真投票)

- 良好事例投票(写真投票)(5分)
 - 手元の写真を見てください。
 - 全国の事業場から集められた、「ストレスが少なく、安全で健康に働くための職場づくりに役立った12事例」です。
 - この12事例の中から、働きやすい職場づくりのために、あなたが特に「よい」と思う事例、3つに投票してください。
 - 1番よいと思う事例は桃色(ももいろ)
 - 次によい2事例に黄色(きいろ)

| 16

演習1：良好事例投票(写真投票)と自己紹介

- ・ 良好事例投票(写真投票)(5分)
 - － ストレスが少なく、安全で健康に働く職場づくりに役立った12事例のうちから、働きやすい職場づくりのために、あなたが特に「よい」と思う事例を3つに投票してください。
 - － 1番よいと思う事例は桃色
 - － 次によい2事例に黄色
- ・ 自己紹介
 - － 名前、最近ハマっていること。
 - － 選んだ3つの事例とその理由

職場環境改善の大切な点

働きよさに着目して、職場の良い点、改善点を幅広く取り上げます



すぐできる改善を提案して、職場全体で実施します。小さな改善、業務に役立つ改善、働きやすくする改善を重視します