

平成 28 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）
「ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と
職場環境改善効果に関する研究（H27-労働-一般-004）」

「職場環境改善の工夫の検討」（3 年間の 2 年目）

分担研究者	吉川 徹	労働安全衛生総合研究所過労死等調査研究センター・上席研究員
研究協力者	吉川悦子	東京有明医療大学看護学部・講師
	土屋政雄	労働安全衛生総合研究所作業条件適応研究グループ・主任研究員
	森口次郎	京都工場保健会産業保健推進部・医療部長
	山根康弘	京都工場保健会産業保健推進部・臨床心理士
	佐野友美	大原記念労働科学研究所・研究員
	竹内由利子	大原記念労働科学研究所・特別研究員
	湯浅晶子	大原記念労働科学研究所・協力研究員
	小木和孝	大原記念労働科学研究所・主管研究員

【研究要旨】 ストレスチェック制度における集団分析結果を活用と職場環境改善の工夫のための調査研究として、①職場環境改善を支援する産業保健スタッフ向けの「いきいきワーク」の研修の実施、②モデル事業場での職場環境改善の支援と前後比較、③職場環境改善の工夫に関する好事例収集を行った。その結果、①職場環境改善に関する手引きがすでに開発されているが、職場環境改善の実施に当たっては、各事業場へのカスタマイズが必要なことから、職場環境改善を支援する産業保健スタッフへの継続的な研修、集団分析結果と職場環境改善の包括的アプローチを学ぶアドバンスド研修の必要性、社内展開にあたっての戦略やノウハウの共有、ファシリテータの役割を自職場で展開するための必要な知識やスキルに関する技術開発、企業外労働衛生機関や EAP、社労士や労働衛生コンサルタント等の外部支援者の役割支援等の工夫に関する意見が挙げられた。②職場環境改善のモデル事業が 3 事業場で開始された。③3 事業場においてストレス対策一次予防としての職場環境改善の工夫に関して良好事例が収集された。平成 29 年度は、平成 27～28 年の成果を踏まえ、ストレスチェック制度における集団分析とその結果を活用した職場環境改善の工夫に関して、取り組みの主体別を視野に入れた手引き作成を行う。

A. はじめに

平成 26 年 6 月 25 日に公布された「労働安全衛生法の一部を改正する法律」（平成 26 年法律第 82 号）により、心理的な負担の程度を把握するための検査（ストレスチェック）及びその結果に基づく面接指導の実施等を内容とした「ストレスチェック制度」（労働安全衛生法第 66 条の 10 に係る事業場における一連の取組全体を指します）が新たに創設された（平成 27 年 12 月 1 日施行）。本制度は、労働者のストレスの程度を把握し、労働者自身のストレスへの気づきを促すとともに、職場改善につなげ、働きやすい職場づくりを進めることによって、労働者のメンタルヘルス不調を未然に防止すること（一次予防）を主な目的としている。ストレスチェック制度の導入により、労働者のメンタルヘルス不調の予防及び職場環境改善が進むと期待されるが、

これを実現するためには、現行制度では努力義務とされているメンタルヘルス一次予防のための職場環境改善がストレスチェック制度を実施するすべての事業場において運用されるための技術開発が必要である。そのためには、ストレスチェック制度に使用される調査票と関連判定、それらを活用した効果的で多様な職場環境改善の手法について、課題、好事例等を整理・分類し、実効的な職場環境改善の手順を明らかにしたうえで、効果検証を行っていくことが不可欠である。

そこで本研究では、ストレスチェック制度における職場環境改善の工夫について検討するため、モデル事業場での介入調査等を通して、ストレスチェック制度に基づく職場環境改善の効果を比較検討することを目的とした。3 年計画の 2 年目である本年度は、職場環境改善の工夫のための調

査研究として、モデル事業場での介入調査と好事例収集を行った。具体的には、①モデル事業において各職場で中心的な役割を担うファシリテータ研修を実施、②モデル事業場の一つである A 職場における介入調査の概要、③職場環境改善の工夫としての好事例収集を行った。得られた結果を基に、メンタルヘルス一次予防のための参加型職場環境改善の推進者（ファシリテータ）の役割、モデル事業の途中経過からみた成果と課題、良好事例活用とストレスチェック制度に基づく職場環境改善の工夫に関して考察を行った。

B. 研究方法

本研究では、①モデル事業において各職場で中心的な役割を担うファシリテータのための研修を実施、②モデル事業場の一つである A 職場における介入調査の概要、③職場環境改善の工夫としての好事例収集を実施した。

1. ファシリテータ研修

平成 27 年度の本研究結果から、ストレスチェック制度における職場環境改善の実施においては、改善のイニシアティブをとる主体として「経営者主導型」「管理職主導型」「専門家主導型」「従業員参加型」の 4 類型があることが整理されたが(吉、吉川徹、土屋政雄、森口次郎、竹内由利子、佐野友美, 2016)、職場環境改善の工夫の検討において従業員参加型職場環境改善に注目し、ファシリテータ研修を企画、実施した。

ファシリテータ研修は 2016 年 9 月 29 日に東京都内で実施した。研修の参加費・資料代は無料とした。会場までの交通費は自己負担とした。図 1 に募集用に作成した

案内を示した。ファシリテータ研修の内容及び時間は、平成 25-27 年度厚生労働科学研究「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」で開発された「いきいき職場づくり推進専門家研修」の研修プログラム(吉、吉川徹、小木和孝、森口次郎、竹内由利子、佐野友美、錦戸典子、杉原由紀、川上憲人, 2016)を参考とし、4 時間で構成した。表 1 にスケジュールを示した。研修では①講義およびグループワーク用のパワーポイント資料、②ストレス対策に役立った良好事例集(図 2)、③職場環境改善のためのヒント集(図 3)、④グループワークシート(図 4)、5 改善計画・実施報告シート(図 5)を準備した。



図 1 ファシリテータ研修参加者募集案内

表 1 ファシリテータ研修のスケジュールとねらい

時間	内容	ねらい	使う資料
13:00-13:15	開会とオリエンテーション		
13:15-14:15	その1 いきいきワーク体験	参加型職場環境改善の模擬ワークを体験	冊子: 良好事例集 -チェックリスト -ワークシート
14:15-14:30	休憩		

14:30-15:30	その2 講義と討議: メンタルヘルス一次予防のための職場環境改善の理論	参加型職場環境改善の意義 や効果の理解 取り組み方の理解	PPT パンフレット
15:30-16:00	その3 講義: 参加型職場環境改善におけるファシリテータの役割	ファシリテータとしてのコツ を学ぶ	PPT
16:30-17:00	まとめ/質疑応答		

演習1:良好事例写真投票シート

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 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

3 忙しい時期に備え、作業グループごとで仕事の進め方を調整しました

4 育児、介護など、個人のライフスタイルに応じた勤務条件の調整ができるよう配慮しました

5 道具置き場を使いやすく整理しました

6 手の届く範囲に必要な物品を配置して肘の高さで作業できるようにします

7 局所照明を使い明るさを確保しました

8 パートの方が作業途中で休憩する場所をつくり、暖房設備を設けました

9 同僚に相談でき、コミュニケーションがとりやすい雰囲気づくりや産業配置

10 懇親会を開催し、職場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

働きやすい職場づくりに特に役立つと思う事例を3つ選んでください。	秋色	黄色1	黄色2
----------------------------------	----	-----	-----

図2 職場環境改善良好事例集

2. アクションチェックリスト (職場環境改善ヒント集)

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(職場環境改善ヒント集)

このアクションチェックリストには、優先度のある、働きやすい、よりよい仕事にとりこめる「いきいき職場づくり」のための改善案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。

- その対策が不要で、今のままでよい(対策がすでに打ちられているか、行う必要がない)場合は「□いいえ」に✓をつけます。
- 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。
- 「□はい」に✓をついた項目のうち、その対策を優先して取り上げたい項目は、「□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。
- チェックリストを記入したら、あなたの職場で安全・健康に、快適で働きやすい職場づくりのために「役立つ良い点3つ」と「改善したい点3つ」を最後の頁に記入します。
- 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案がある場合は、「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に開催し仕事のすすめ方について話し合います	提案しますか? □いいえ □はい □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? □いいえ □はい □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? □いいえ □はい □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? □いいえ □はい □優先する
5	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? □いいえ □はい □優先する

図3 職場環境改善のためのヒント集

グループ討議用 ワークシート (よい点、改善点)

職場のよい点

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)

ポイントの 番号	あなたの職場のよい点 (先進的な取り組み・工夫)	その理由
例 10	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よい風通しのよい組織関係ができています
例 16	労働時間短縮の取り組み	安全配慮となっている
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、仕事のやりやすさなど含む)

ポイントの 番号	改善したい点・課題	具体的なアイデア
例 6	夜間勤務の整理整頓	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 1	ミーティングの開催	月曜日に行っていた懇談を復活する
1		
2		
3		

図4 グループワークシート

3. 改善計画・実施報告シート

所属名/人数		/ 人 (内 管理職 人)		
改善計画	改善計画日	年 月 日	記入者	
	改善する事項 (課題など) ・原因 ・発生 ・どのよう にいつまでに	1.	2.	3.
改善報告	改善実施期間	年 月 日～ 月 日	年 月 日～ 月 日	年 月 日～ 月 日
	改善も 実現した 目的・理由 (背景など)	A 仕事のすすめ方 C 職場の人間関係・相互支援		D 作業環境 D 安心できる職場のしくみ
	改善実施内容 (実施事項)	領域 A B C D	領域 A B C D	領域 A B C D
	改善の 評価・見解	1.	2.	3.
	コスト かかった 費用			
改善前後の定量的改善コスト	改善前			
	改善後			

図5 改善計画・実施報告シート

ル事業に応募したが、実際にはモデル事業場として職場環境改善に取り組みが実施の可否について評価を行った。参加の可否に関しては、各事業場におけるストレスチェック制度の運用と職場環境改善に関する認識の相違や取り組み方のイニシアティブが多様であると考えられることから、モデル事業場の選定と実施可否の状況について考察した。

3. 好事例収集

平成27年度に作成した好事例収集フォーマット原案(吉・吉川徹, 土屋政雄, 森口次郎, 竹内由利子, 佐野友美, 2016)に基づき記入例を見直した。記入にあたり記載しづらい点などを若干修正した。修正好事例収集フォーマットに沿って、協力研究者らのネットワークを通じて、主に京都工場保健会からの事例を収集した。モデル事業場での事例は平成29年度に収集する方針とした。

4. 倫理審査及び利益相反に関する事項

本研究は独立行政法人労働安全衛生総合研究所利益相反審査・管理委員会で利益相反に関する事項に関して審査を受け、実施の承認を得た(申請番号 H27-12)。またインタビュー調査については、東京有明医療大学研究倫理委員会において審査を受け、実施の承認を得た(有明医療大研代 179号)。

C. 結果

1. ファシリテータ研修の実施

2016年9月29日13時~17時に21名の参加者でファシリテータ研修を実施した。

研修後アンケート調査の有効回答は20名であった(有効回答95.2%)。評価結果は、全員が「参加型職場環境改善の意義」や「ファシリテータの役割」が理解できたと回答した。研修によって「期待したものが得られた」と答えた者は17名(89.5%)であり、「参加型職場環境改善のすすめ方について理解できた」と答えた者は19名(95%)と概ね研修内容に対する評価は高かった。一方で支援の自信については、「とても自信がある」「まあ自信がある」と答えた者は8名(42.1%)であり、「あまり自信がない」「全く自信がない」と答えた者は11名(57.9%)であった。研修の理解度(意義、職場環境改善の進め方、ファシリテータの役割)と自信の有無について

それぞれカイ二乗検定を実施したがいずれも有意差は認められなかった。

自由意見の中では、参加型職場環境改善の概要についてつかむことができた、役立つツールが入手できて良かった、グループ討議での意見交換が有効であったとの意見もある一方で、継続的な研修やアドバンスコースの必要性、社内展開にあたっての戦略やノウハウの共有など、ファシリテータの役割を自職場で展開するための必要な知識やスキルに関する意見が挙げられた。これらの結果の要旨を「労働の科学」第71巻10号(2016年10月)で報告した(湯浅晶子, 吉川悦子, 佐野友美, 竹内由利子, & 吉川徹, 2016)。

2. 新規モデル事業場調査の実施

① モデル事業場調査のスケジュールと概要

表2に参加希望が寄せられたモデル事業場、スケジュール、モデル事業場に対する分担研究者・協力研究者からのアプローチについて示した。図中①は職場環境改善のモデル事業への参加に関する分担研究者・協力研究者とのコンタクト・研究者らによる説明機会等、②は対象職場での介入前調査、③事前初回の従業員参加型職場環境改善の60分ワークショップ(いきいきワーク)の実施、④は計画立案(計画シート提出、③の1ヶ月後)、⑤は成果発表会、⑥は介入後3ヶ月後調査である。

実際にモデル職場として介入研究がスタートしたのは7事業場中で3事業場であった。

モデル事業場として、ストレスチェック制度を活用した職場環境改善に参加希望をしたが、実施には至らなかった事業場は4事業場であった。産業保健スタッフがモデル事業を実施したいと希望したが、C社は「工場が業務繁忙を理由に介入実施を断った」「職場の理解が得られない」理由から実施に至らなかった。D社は「11月に組織再編成があり多忙、職場が落ち着かない」「トップのストレス対策に対する理解が得られない」という理由から、実施に至らなかった。E社は「高ストレス職場への介入を依頼したかったが、該当職場からの理解が得られなかった」「職場やトップの理解が得られない」の理由から、実施に至らなかった。H社は「(産業保健スタッフが)職場環境改善が高ストレス職場のみに介入する対策だと考えていた」「上層部と相談して連絡する」とのことであったが、2017年3月の段階で連絡がなかった。

表2 モデル事業場調査のスケジュールと概要

No	モデル事業場			2016年					2017年							
	名称	場所	社員数	参加者数	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
1	C社	都内	90名	辞退	①											
1	D社	都内		次年度以降	①	①										
2	E社	都内				①	①									
3	F社	関東地方	1,000	15		①	②	③	④	⑤	⑥					
5	G社	都内	70	従業員参加型ではなく業務						①	②	③		⑤	⑥	⑦
4	H社	関西地方	300	連絡なし			①									
6	HI	東海地方	1000以上	20			①	②	③	④			⑤	⑥		⑦

② モデル事業場 (A 課) における職場環境改善の取り組み経過の概要

平成 28 年度は 3 事業場でモデル事業がスタートした。それぞれ現在進行中であるが、うち I 社における途中経過の概要をまとめた。

F 社は平成 28 年 9 月のファシリテータ研修に参加した産業保健スタッフ（産業看護職）が、当該企業にて 2016 年より始まったストレスチェック制度を機会に産業保健スタッフが職場に働きかける職場環境改善の取り組みを促進したいと考え、まずは自分たちの所属する職場（F 社 A 課）を対象に、自分たちが従業員参加型職場環境改善を経験する形でのモデル事業が設定された。

対象職場は 19 名で、健康管理に関する専門職、事務職より構成される職場であった。平成 27 年 11 月に介入前調査が行われ、いきいきワークには管理職を除く 14 名が参加した。本分担研究の協力研究者 1 名がファシリテータとなり、60 分間のいきいきワークを実施した。いきいきワーク実施後、直ちに改善計画が作成され 2 つのシンプルな計画が立案された。担当者を中心に計画が実行された。いきいきワークから 4 ヶ月後の平成 29 年 3 月に成果発表会が行われた。分担研究者と協力研究者の 2 名で成果発表会に参加した。成果発表会には管理職 2 名も参加し、成果内容を聞きコメントを述べた。平成 29 年 3 月には改善後の調査が行われた。図 8 には「いきいきワーク」の様子（2016 年 11 月）、図 9 には成果発表会（2017 年 3 月）の様子を示

した。



図 8 いきいきワークの様子（平成 28 年 11 月）





図 9 成果発表会の様子（平成 29 年 3 月）

③ モデル事業場（A 課）の労働者の人口学的背景とストレス調査結

表 3 モデル事業場（A 課）の労働者の人口学的背景

	人数	事前調査 平均値 (%)	S.D.	人数	事後調査 平均値 (%)	S.D.
年齢	17	42.71	7.93	14	43.64	8.44
性別						
男性	6 (35.3%)			6 (42.9%)		
女性	11 (64.7%)			8 (57.1%)		
婚姻の有無						
あり	5 (29.4%)			4 (28.6%)		
なし	12 (70.6%)			10 (71.4%)		
最終学歴						
高卒	8 (47.1%)			7 (50%)		
短大・専門学校卒	5 (29.4%)			4 (28.6%)		
大学・大学院卒	4 (23.5%)			2 (21.4%)		
職種						
専門職	3 (17.6%)			2 (14.3%)		
事務職	14 (82.4%)			12 (85.7%)		
経験年数	16	7.75	8.90	14	9.04	9.04
残業時間	17	18.41	10.21	14	12.71	7.32
雇用形態						
正社員	11 (64.7%)			12 (85.7%)		
正社員以外	6 (35.3%)			2 (14.3%)		

果

表 3 にはモデル事業場（A 課）の労働者の人口学的背景を示した。介入前調査では対象職場の管理職を除く全員が回答し、事後調査では対象者の 82.5%（17 名中 14 名）が回答した。表 4 にはストレス調査結果の前後比較のデータを示した。詳細な解析については、平成 29 年度に実施する予定である。

表 4 モデル事業場（A 課）の介入前後の職業性簡易ストレス調査票の結果

	事前調査			事後調査		
	人数	平均値	S.D.	人数	平均値	S.D.
仕事の量的負担	17	2.82	0.39	14	2.79	0.53
仕事の心理的負担	17	2.51	0.37	14	2.55	0.46
身体的負担	17	1.65	0.49	14	1.64	0.50
コントロール	17	2.22	0.55	14	2.00	0.61
技術の活用	17	1.94	0.56	14	2.00	0.55
対人関係	17	1.75	0.51	14	1.76	0.33
職場環境	16	1.56	0.81	14	1.36	0.50
仕事の適性度	16	2.00	0.63	14	1.79	0.58
働きがい	16	2.13	0.72	14	1.86	0.77
活気	17	2.73	0.80	14	2.36	0.80
イライラ感	17	1.57	0.48	14	1.57	0.46
疲労感	17	1.78	0.71	14	1.62	0.60
不安感	17	1.67	0.60	14	1.52	0.43
抑うつ感	17	1.34	0.31	14	1.15	0.26
身体愁訴	17	1.46	0.37	14	1.44	0.53
上司のサポート	17	3.08	0.52	14	3.40	0.63
同僚のサポート	17	2.92	0.52	14	3.17	0.54
家族友人のサポート	17	3.47	0.65	14	3.14	0.55
仕事満足度	17	3.00	0.79	14	3.21	0.58
家庭満足度	17	3.24	0.66	14	3.36	0.63

3. 好事例収集

平成 27 年度に作成した好事例収集フォーマット原案にそって記入例を作成し、今年度は記入にあたり記載しづらい点などを若干修正した。本年度は 3 事例が収集された。表 5 に良好事例の概要を示す。500 名未満が 1 社、500 から 999 名が 1 社、1000 名以上が一自治体であった。収集された良好事例を添付資料 3 として添付した。

いずれの職場も職場環境改善の取り組みにあたってストレスチェックの集団分析結果を

参考とし、一次予防の取り組みを積極的に行う全体方針が明確になっており、メンタルヘルス対策の一次予防としての職場環境改善の取り組みの全体計画を立案していた。職場環境改善に関しては「職場ドック」プログラム（吉川徹，2016；吉・吉川徹，小木和孝，森口次郎，竹内由利子，佐野友美，錦戸典子，杉原由紀，川上憲人，2016）を実施している事例であった。平成 29 年度も引き続き収集し、結果をまとめる予定である。

表5 ストレス一次予防のための職場環境改善に関する良好実践事例（添付資料3参照）

	事例1	事例2	事例3
事業場名	K社	L社	M自治体
業種・職種	加飾フィルムやタッチセンサー等の製造・販売	産業資材事業における加飾フィルムの生産・販売	地方自治体
従業員数	809人 (連結5,087人)	416人 (契約社員15人、派遣97人、パート1人)	約5,700人 (うち非正規約1,200人)
目的	メンタルヘルス推進を担う人事部で職場環境改善の手法として職場ドックを実際に経験し、人事部門の環境改善を実際に行うため	作業者の環境改善ができればと考え、職場ドックによる環境改善に取り組む事とした	組織の健康リスクは全国平均より低いが、職場の支援度や仕事のコントロール度がわずかに低い。更に職場のコミュニケーションの向上等を促進していくため、職場環境の点検・改善を進め、不要なストレスのない支え合う職場づくりを進める、職員参加型の取組「職場ドック」を実施。
ストレスチェック結果活用	○組織の評価モニタリングとして	○組織の評価モニタリングとして	○組織の評価モニタリングとして

D. 考察

本年度は、職場環境改善の工夫のための調査研究としてモデル事業場での介入調査と好事例収集を行った。具体的には、①モデル事業場において各職場で中心的な役割を担うファシリテータ研修を実施、②モデル事業場の一つであるA職場における介入調査の概要、③職場環境改善の工夫としての好事例収集を行った。得られた結果を基に、メンタルヘルス一次予防のための参加型職場環境改善の推進者（ファシリテータ）の役割、モデル事業の途中経過からみた成果と課題、好事例活用とストレスチェック制度に基づく職場環境改善の工夫に関して考察を行った。

1. ファシリテータ研修から得られたこと

今回実施したファシリテータ研修は、参加型職場環境改善の意義や手順に関して理解を深めることに有効であった。一方、研修での学びを実際の職場で展開するためには、事業場トップの理解を得ること、職場での体制づくりや仕組みづくりを含めた組織的アプローチのノウハウといった、参加型職場環境改善の方法論だけではない包括的な視点が必要であることも、当日の議論やアンケート結果などと通じて指摘があった。職場環境改善を担当し、職場で促進していくためには、ファシリテータ研修等に参加するモチベーションのある産業保健スタッフへの働きかけや、参加者同士の有機的ネットワーク構築や参加者からの要請に応じた現地支援など、研修後のきめ細やかなフォローアップが重要であることが示唆された。今後、継続的にファシリテータ研修を開催することで、参加型職場環境改善の手法の伝達だけでなく、研修参加後の自職場での展開事例の共有など、より具体的な支援のイメージを助けるプログラムが発展で

き、職場環境改善に関する工夫に関する知見が蓄積されると考える。また、職場環境改善に関して、利用しやすい手引きがすでに開発されているが、ストレスチェック制度における集団分析とその結果を活用したマニュアル作成に向けての準備が必要である。

最終年度である平成29年は、ストレスチェック結果の集団分析結果と、実際の職場環境改善への活用について、より具体的なマニュアルができるように研究を進める。そのさい、本年度と同様なファシリテータ研修を実施し、マニュアルドラフト提示して意見なども求めることも必要だろう。また、ストレスチェックの集団分析結果の利用と職場環境改善に関するギャップ、事前アンケートやヒアリングにより、ストレスチェック制度における職場環境改善の位置づけや取り組み支援方法を検討する必要がある。その際、中小事業場における職場環境改善に特に注目し、好事例の収集と事例の活用、社労士やEAP、健診機関などとの連携についても検討が必要である。特に、ファシリテータの役割を自職場で展開するための必要な知識やスキルに関する技術開発、企業外労働衛生機関やEAP、社労士や労働衛生コンサルタント等の外部支援者の役割支援等の工夫に関する検討の必要性が挙げられた。

2. モデル事業場の募集の経緯にみる職場環境改善に関する取り組み課題

今回、研究者のネットワークにて研究に参加するモデル事業場のリクルートをしたが、産業保健スタッフから対象職場における職場環境改善の希望があったとしても実施に至らなかったケースが多かった。実施に至らなかった理由として、希望者との連絡調整のなかで、(1) 制度実施1年目であり面接指導の枠

組みが優先等の業務繁忙、(2) 職場からの理解が得られない、(3) ストレスチェック制度と職場環境改善の事業場側のニーズやイメージとのギャップ等の存在が確認された。特に、高ストレス職場への介入のイメージと、トップダウン形式、個別職場への助言、管理監督者研修での活用、参加型職場環境改善等、複数のアプローチの存在と、担当者間のギャップがあると考えられた。

モデル事業辞退の理由もストレスチェック実施から職場環境改善実施に至らない理由と共通点があると考えられた。そのため、モデル事業実施に至った事業場のケースだけでなく、モデル事業実施に至らなかった事業場も含め分析していくことで、ストレスチェックから職場分析、職場環境改善の実施につなげていくヒントを整理することが可能と考えられた。平成29年度以降、対象職場等でのヒアリング調査で課題整理を継続する。

9月実施のファシリテータ研修は、職場環境改善の具体的なイメージ化に役立ち、モデル事業へとつながる事業場もあったことから、次年度も引き続き開催していくこととしたい。昨年度までの研究で、職場環境改善には改善イニシアティブ主体別の4つのバリエーションがあり、それぞれメリット、デメリットがあることが指摘された。職場環境改善全体のプロセスの中では、場面に応じてトップダウンアプローチやボトムアップアプローチ、労使の協働など包括的なアプローチをとることが職場環境改善の効果的な運用に役立っていることも示唆された。今回継続しているモデル事業において、その改善主体のあり方、用いられた手法などについて定性的に評価を行う。

3. 良好事例収集

今回収集された良好事例は、職場環境改善を組織全体の取り組みとして位置づけ、計画的に実施している良好事例であった。外部の支援企業が対象職場や企業の産業保健スタッフを支援し、継続的な改善が進んでいる事例であった。昨年度のまでの事前のインタビュー調査結果では、ストレスチェック後に集団分析結果を集計し、部門責任者や管理職、職場の安全衛生担当者に産業保健スタッフが結果説明を実施している事業場もあった。一方で、労働者参加型の職場環境改善を実施している職場では、集団分析の結果説明は管理監督者や安全衛生担当者のみであり、なおかつ

職場環境改善に直接的に活用するのではなく、あくまで職場の状況を説明するツールの一つとして用いており、職場環境改善とは切り離して活用している職場もあった(吉・吉川徹、土屋政雄、森口次郎、竹内由利子、佐野友美、2016)。引き続き来年度も良好事例を収集し、職場環境改善の工夫に関する知見の整理を試みたい。

4.3 年目の計画

最終年度は、ストレスチェック制度の実施上の工夫の提案とマニュアル内容の整理(分担者)を行う。具体的には、モデル事業場での取り組み成果、ファシリテータ研修の成果、好事例収集結果を活用して、マニュアルを作成する。昨年度までの研究から、メンタルヘルス一次予防のための職場環境改善がストレス指標ならびにプライマリアウトカムの有意な変化を生じさせるには一定の時間が必要なこと、また、包括的な職場環境改善の介入が有効であることが指摘されている(吉・吉川徹、土屋政雄、森口次郎、竹内由利子、佐野友美、2016)。インタビュー調査でも、職場環境改善が職場のストレス状態に即効性のある介入でないとの意見もあげられていた。そのため、最終年度は、職場環境改善別の効果評価の整理やストレスチェック制度と職場環境改善の手法に取り組んでいるいくつかの事業場を選定し、好事例収集フォーマットを活用して、取り組みのモニタリングを実施し、中長期的な視点での評価の視点について検討する。最終的にマニュアルを作成する。

E. 結論

ストレスチェック制度における集団分析結果を活用と職場環境改善の工夫のための調査研究として、①職場環境改善を支援する産業保健スタッフ向けの「いきいきワーク」の研修の実施、②モデル事業場での職場環境改善の支援と前後比較、③職場環境改善の工夫に関する好事例収集を行った。その結果、①職場環境改善に関して利用しやすい手引きがすでに開発されているが、各事業場へのカスタマイズが必要なこと、環境改善を支援する産業保健スタッフへの継続的な研修やアドバンスドコースの必要性、ファシリテータの役割を自職場で展開するための必要な知識やスキルに関する技術開発、企業外労働衛生機関やEAP、社労士や労働衛生コンサルタント等の

外部支援者の役割支援等の工夫に関する意見が挙げられた。②職場環境改善のモデル事業が3事業場で開始された。③3事業場においてストレス対策一次予防としての職場環境改善の工夫に関して良好事例が収集された。平成29年度は、ストレスチェック制度における集団分析とその結果を活用した職場環境改善の工夫に関して、取り組みイニシア別を視野に入れたマニュアル作成を行う。

F. 健康危険情報

該当せず。

G. 研究発表

1. 論文発表
 - 1) 吉川徹. 職場ドックをストレスチェック制度にどのようにつなげるか? (特集 これのできる「職場ドック」: 広がる実践と活動のポイント). 労働の科学. 2016;71(7):416-20.
 - 2) 湯浅晶子, 吉川悦子, 佐野友美, 竹内由利子, 吉川徹. いきいき職場づくりファシリテータ研修 参加型アプローチを用いた職場環境改善を学ぶ. 労働の科学. 2016; 71(10): 626-629.
2. 学会発表
 - 1) 吉川徹, 吉川悦子, 土屋政雄, 森口次郎, 竹内由利子, 佐野友美. ストレスチェック制度における職場環境改善の工夫に関する検討. 第26回日本産業衛生学会産業衛生全国協議会講演集. 2016:51.
 - 2) 吉川徹. メンタルヘルス一次予防のための職場環境改善の評価と改善のためのE BMガイドラインとその運用課題. 第23回日本産業精神保健学会, 抄録集. 2016:52.
 - 3) 小木和孝, 吉川徹, 吉川悦子. 参加型アプローチによる職務ストレス一次予防研修に有効な手順. 日本産業衛生学会講演集(CD-ROM). 2016: 254.

H. 知的財産権の出願・登録状況 (予定を含む)

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

- 吉川徹. (2016). 職場ドックをストレスチェック制度にどのようにつなげるか?(特集 これのできる「職場ドック」: 広がる実践と活動のポイント). 労働の科学= *Digest of science of labour*; 71(7), 416-420.
- 吉川徹, 吉., 小木和孝, 森口次郎, 竹内由利子, 佐野友美, 錦戸典子, 杉原由紀, 川上憲人. (2016). 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発. 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25-27年度総合研究報告書 (主任研究者川上憲人), 132-200.
- 吉川徹, 吉., 土屋政雄, 森口次郎, 竹内由利子, 佐野友美. (2016). 職場環境改善の工夫の検討. 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)「ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究 (H27-労働一般-004)」平成27年度総括・分担研究報告書 (主任研究者川上憲人), 105-126.
- 湯浅晶子, 吉川悦子, 佐野友美, 竹内由利子, & 吉川徹. (2016). いきいき職場づくりファシリテータ研修 参加型アプローチを用いた職場環境改善を学ぶ. 労働の科学= *Digest of science of labour*; 71(10), 626-629.

添付資料 1

研修会受講後アンケート

いきいき職場づくり（参加型職場環境改善）をよりよいものにしていく為に下記にご記入下さい。

1	年齢	1. 20歳代 2. 30歳代 3. 40歳代 4. 50歳代 5. 60歳代以上
2	職種	医師・保健師・看護師・衛生管理者・その他（ ）
3	現在の職種での経験年数	（ ）年（ ）カ月
4	現在の職場での経験年数	（ ）年（ ）カ月

I. 参加型職場環境改善プログラムを事業場で実践した経験はありますか？

1. あり 2. なし 3. その他

II. 今回の研修では、期待していたものは得られましたか？（該当する番号を○で囲んでください）

- ①得られた ②まあまあ得られた ③やや不満足 ④不満足

III. 内容についておうかがいします。（該当する番号を○で囲んでください）

1. 参加型職場環境改善の意義について理解できましたか？

- ①とても理解できた ②まあまあ理解できた ③あまり理解できなかった ④全く理解できなかった

2. いきいきワークのすすめ方について理解できましたか？

- ①とても理解できた ②まあまあ理解できた ③あまり理解できなかった ④全く理解できなかった

3. いきいき職場づくりファシリテータの役割について理解できましたか？

- ①とても理解できた ②まあまあ理解できた ③あまり理解できなかった ④全く理解できなかった

4. いきいき職場づくりファシリテータとしてメンタルヘルス一時予防のための支援の展開の自信はいかがですか。

- ①とても自信がある ②まあまあ自信がある ③あまり自信がない ④全く自信がない

IV. 研修会の構成等についておうかがいします。（該当する番号を○で囲んでください）

1. 時間は適切でしたか？

- ①適切だった ②長い ③短い

2. 教材は適切でしたか？

- ①分かりやすかった ②普通 ③分かりにくかった

3. 講師の話し方（声の大きさ、スピード）は適切でしたか？

- ①大変適切だった ②まあまあ適切だった ③あまり適切でなかった ④全く適切でなかった

V. 研修会全体を通して、良かった点3つと改善点3つをご記入ください。

良かった点	改善点

VI. 今回の研修会について感想や今後必要なサポート等のご希望等がありましたらお書きください。

()

アンケートへのご協力ありがとうございました。

ストレスチェック制度に基づく 職場環境改善の効果評価に関する研究 アンケート調査用紙

この調査は、ストレスチェック制度に基づく職場環境改善の効果
を評価する目的で行います。いきいき職場づくり活動の前後に同じ調査票
を用いて調査を実施し、いきいき職場づくりの効果と比較します。
調査票の各質問項目を読み、ご自身の状況や思いについて当てはまる
項目を選ぶか、空欄に数字をご記入ください。
記入には10～15分程度の時間が必要です。

※この調査の内容は、研究者以外の者が目にすることはありません。(事業場関係者が個々の
結果を見せることはありません。)

※アンケートから得られたデータは、事業場ごとあるいは調査に参加した職場ごとで、個人の結果が
わからないよう、集団として解析をし、その結果を報告します。(個人を評価した結果ではありません。)

A あなた自身のことについて教えてください。

1	年齢	歳	2	性別	<input type="checkbox"/> 男性	<input type="checkbox"/> 女性	3	婚姻状況	<input type="checkbox"/> 未婚	<input type="checkbox"/> 既婚	<input type="checkbox"/> 死別または離婚
4	最終学歴	<input type="checkbox"/> 高校卒まで <input type="checkbox"/> 短大・専門学校卒 <input type="checkbox"/> 大学卒 <input type="checkbox"/> 大学院卒以上									

あなたの職種を教えてください。

5	<input type="checkbox"/>	管理職 (課長職以上の人はここをチェックしてください)	<input type="checkbox"/>	生産工程従事者 (製造・加工処理業、機械組立、整備職など)
	<input type="checkbox"/>	専門職・技術者 (研究職、SE、電気技術者、医師、保健師、看護師など)	<input type="checkbox"/>	輸送・機械運転職 (自動車運転、建設機械運転従事者など)
	<input type="checkbox"/>	事務職 (総務、人事、企画、広報、経理、秘書など)	<input type="checkbox"/>	身体を使う作業の多い技能職 (包装、出荷、清掃など)
	<input type="checkbox"/>	販売・営業職 (商品販売、通信・システム営業職、保険・金融営業職など)	<input type="checkbox"/>	その他の職種 ()

あなたの現在の職場での勤続年数を教えてください。

6	年 (1年未満の人は0と入力してください)
---	-----------------------

あなたの通常の勤務形態を教えてください。

7	<input type="checkbox"/>	日勤のみ
	<input type="checkbox"/>	夜勤を含む交代勤務
	<input type="checkbox"/>	夜勤を含まない交代勤務
	<input type="checkbox"/>	夜勤のみ

あなたの雇用形態について教えてください。

8	<input type="checkbox"/>	正社員
	<input type="checkbox"/>	契約社員
	<input type="checkbox"/>	派遣社員
	<input type="checkbox"/>	パート・アルバイト
	<input type="checkbox"/>	その他 ()

過去1か月間の残業時間を記入して下さい。

9	時間	※代休をとらなかった実質的な休日出勤も含めてください。 ※管理職、裁量労働の方など労働時間管理をされていない方も、実質的な総労働時間を計算してお答えください。
---	----	--

B あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	そ う だ	そ ま う だ あ	ち や が う や	ち が う
1 非常にたくさんの仕事をしなければならない	1	2	3	4
2 時間内に仕事が処理しきれない	1	2	3	4
3 一生懸命働かなければならない	1	2	3	4
4 かなり注意を集中する必要がある	1	2	3	4
5 高度の知識や技術が必要なものが多い仕事だ	1	2	3	4
6 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない	1	2	3	4
7 からだを大変よく使う仕事だ	1	2	3	4
8 自分のペースで仕事ができる	1	2	3	4
9 自分で仕事の順番・やり方を決められる	1	2	3	4
10 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	1	2	3	4
11 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない	1	2	3	4
12 私の部署内で意見の食い違いがある	1	2	3	4
13 私の部署と他の部署とはうまく合わない	1	2	3	4
14 私の職場の雰囲気は友好的である	1	2	3	4
15 私の職場の作業環境(騒音、照明、温度、換気など)はよくない	1	2	3	4
16 仕事の内容は自分にあっている	1	2	3	4
17 働きがいのある仕事だ	1	2	3	4

C 最近1か月間のあなたの状態についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	な ほ か っ た	ほ と ん ど	あ と き だ	あ し ば あ っ た	い ち ぶ ん だ	ほ と ん ど
1 活気がわいてくる	1	2	3	4		
2 元気がいっぱいだ	1	2	3	4		
3 生き生きする	1	2	3	4		
4 怒りを感じる	1	2	3	4		
5 内心腹立たしい	1	2	3	4		
6 イライラしている	1	2	3	4		
7 ひどく疲れた	1	2	3	4		
8 へとへとだ	1	2	3	4		
9 だるい	1	2	3	4		
10 気がはりつめている	1	2	3	4		
11 不安だ	1	2	3	4		
12 落ち着かない	1	2	3	4		
13 ゆううつだ	1	2	3	4		
14 何をしても面倒だ	1	2	3	4		
15 物事に集中できない	1	2	3	4		
16 気分が晴れない	1	2	3	4		
17 仕事に手がつかない	1	2	3	4		
18 悲しいと感じる	1	2	3	4		
19 めまいがする	1	2	3	4		
20 体のふしぶしが痛む	1	2	3	4		
21 頭が重かったり頭痛がする	1	2	3	4		
22 首筋や肩がこる	1	2	3	4		
23 腰が痛い	1	2	3	4		
24 目が疲れる	1	2	3	4		
25 動悸や息切れがする	1	2	3	4		
26 胃腸の具合が悪い	1	2	3	4		
27 食欲がない	1	2	3	4		
28 便秘や下痢をする	1	2	3	4		
29 よく眠れない	1	2	3	4		

D あなたの周りの方々にについてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか？	非 常 に	か な り	多 少	な 全 い く
1 上司	1	2	3	4
2 職場の同僚	1	2	3	4
3 配偶者、家族、友人等	1	2	3	4

あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？

	1	2	3	4
4 上司	1	2	3	4
5 職場の同僚	1	2	3	4
6 配偶者、家族、友人等	1	2	3	4

あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらいきいてくれますか？	非 常 に	か な り	多 少	な 全 い く
7 上司	1	2	3	4
8 職場の同僚	1	2	3	4
9 配偶者、家族、友人等	1	2	3	4

E 満足度について、最もあてはまるものに○を付けてください。

	満 足	まあ満足	やや不満足	不満足
1 仕事に満足だ	1	2	3	4
2 家庭生活に満足だ	1	2	3	4

F あなたが最も困っている体調や健康の問題は、次のなかのどれに近いですか？
仕事に最も影響しているものを一つ選んで番号を記入してください。

1 痛みに関すること	6 肌、頭髪、美容に関すること
2 体の動きや移動に関すること	7 眼に関すること
3 きつさ・体力低下・食欲・発熱・めまい・気分不良に関すること	8 鼻に関すること
4 トイレや排せつに関すること	9 耳に関すること
5 心の健康に関すること	10 その他
	11 特に困っていることはない

番号を記入してください。

G 普段の体調の良い時と比べて、あなたは現在、仕事に関して次のどのようなことが、どのくらいありますか？ 当てはまるものに○をしてください。

	ほぼ毎日ある	週に2回以上ある	週に1回以上ある	月に1回以上ある	全くない
1 社会的に振る舞えなかった	1	2	3	4	5
2 ていねいに仕事をすることができなかった	1	2	3	4	5
3 考えがまとまらなかった	1	2	3	4	5
4 仕事を中断する回数が増えた	1	2	3	4	5
5 仕事がうまくいかないと感じた	1	2	3	4	5
6 冷静に判断することができなかった	1	2	3	4	5

H 過去12か月の間に、本当だったら休みを取ったほうが良いと思う健康状態のまま、仕事に来たことは何日間ありましたか？ 当てはまるものを選んでください。

1 <input type="checkbox"/> 全くない	2 <input type="checkbox"/> 1～7日	3 <input type="checkbox"/> 8～14日	4 <input type="checkbox"/> 15～30日	5 <input type="checkbox"/> 30日以上
---------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

I 過去12か月の間に、病気や健康上の理由で合計何日間休みましたか？
(年休で休んだ日数も加えてください) 当てはまるものを選んでください。

1 <input type="checkbox"/> 全くない	2 <input type="checkbox"/> 1～7日	3 <input type="checkbox"/> 8～14日	4 <input type="checkbox"/> 15～30日	5 <input type="checkbox"/> 30日以上
---------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

J 過去7日間の間、おおよそ何時間あなたは働きましたか？
(もし97時間以上であれば97と記入してください)

時間 (00～97)

K 典型的な1週間に、あなたの雇用者はあなたに何時間働くことを期待していますか？
(もし変動するようであれば平均値を推定してください)

時間 (00～97)

L 過去4週間(28日間)のあなたの仕事上の経験について考えてみてください。
次に提示されるそれぞれの仕事状況に対し、あなたが費やした日数を記入してください。

	日数 (00~28)
1 肉体的または精神的健康問題が理由で、勤務日(終日)を何日休みましたか？ (あなた自身の健康のために休んだ日数のみを含め、誰かほかの人の健康のためのものは含めないでください)	<input type="text"/> 日
2 その他の理由(休暇を含む)で勤務日(終日)を何日休みましたか？	<input type="text"/> 日
3 肉体的または精神的健康問題が理由で、勤務日(一部)を何日休みましたか？ (あなた自身の健康のために休んだ日数のみを含め、誰かほかの人の健康のためのものは含めないでください)	<input type="text"/> 日
4 その他の理由(休暇を含む)で勤務日(一部)を何日休みましたか？	<input type="text"/> 日
5 早く出社したり、遅く帰宅したり、休日出勤したりしたことが何日ありましたか？	<input type="text"/> 日

M 過去4週間(28日間)の間、おおよそ何時間あなたは働きましたか？
下記計算例をもとにご記入ください。

	過去4週間に働いた時間数の計算例 <ul style="list-style-type: none"> ・ 1週間あたり40時間を4週間 = 160時間 ・ 1週間あたり35時間を4週間 = 140時間 ・ 1週間あたり40時間を4週間と8時間の勤務日を2日休み = 144時間 ・ 1週間あたり40時間を4週間と4時間の勤務日を3日休み = 148時間 ・ 1週間あたり35時間を4週間と8時間の勤務日を2日休みと4時間の勤務日を3日休み = 112時間
<input type="text"/> 時間	

N あなたの仕事と似た仕事において、多くの勤務者の普段のパフォーマンスをあなたはどのように評価しますか？当てはまる数字に○をつけてください。

0があなたの仕事において誰でも達成できるような仕事のパフォーマンス、
10がもっとも優れた勤務者のパフォーマンスとした場合の0~10の尺度上で。

最悪のパフォーマンス 最高のパフォーマンス

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

O 同じ0から10までの尺度上で、過去1~2年のあなたの普段のパフォーマンスをあなたはどのように評価しますか？当てはまる数字に○をつけてください。

最悪のパフォーマンス 最高のパフォーマンス

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P 同じ0から10までの尺度上で、過去4週間(28日間)の間のあなたの勤務日におけるあなたの総合的なパフォーマンスをあなたはどのように評価しますか？
当てはまる数字に○をつけてください。

最悪のパフォーマンス 最高のパフォーマンス

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

以上で終了です。ご協力ありがとうございました。

添付資料 3

いきいき職場づくり～良好事例集（事例 2016-1）

事業場名 K社		業種や職種 加飾フィルムやタッチセンサー等の製造・販売	従業員数 809人 (連結 5,087人)
取り組みの目的 メンタルヘルス推進を担う人事部で職場環境改善の手法として職場ドックを実際に経験し、人事部門の環境改善を実際に行うため			
方針・計画・実施・評価に関する構造	取り組みの背景やきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・メンタルヘルス推進を担うにあたり職場ドックを実際に経験する必要があった ・人事部でも所有する書類やデータの整理や、実際の職場の動線などについて改善したいという潜在的なニーズがあった ・一般社員からの改善ニーズをもっと吸い上げたいという、部門管理者のニーズがあった 	
	担当者	(所属、職種・職位) 推進役（とりまとめ）：3-4名 人事部および人材育成部の一般社員	
	取り組み体制	<ul style="list-style-type: none"> ・人事部および人材育成部の一般社員を推進役として任命（うち1名をリーダーに） ・管理職は、最終的なテーマ設定や取り組みにおける経費に関して最終確認が必要な際に判断を実施 ・保健センターの保健スタッフが取り組みをサポート ・推進役を任命しているが、部門のメンバー全員が参加することを最初に確認 	
実施プロセス	実施期間	2015年度：2015年5月～2016年3月 2016年度：2016年7月～2017年3月（予定）	
	使用したツール	<ul style="list-style-type: none"> ・職場環境改善研修（京都工場保健会実施） ・改善計画シート、報告シート 	
	産業保健スタッフや外部支援者の職種や人数、役割	<ul style="list-style-type: none"> ・同じ人事部の組織であるが、保健センターの保健スタッフ2名が推進のサポート役として入った ・弊社グループのメンタルヘルス教育をサポートいただいている京都工場保健会の臨床心理士（2-3名）にもサポートをもらった > 具体的なサポートとしては、活動前に人事部を対象とした職場環境改善活動の進め方に関する教育をもらい、人事部としての改善の方向付けをサポートしてもらった > 教育の際に改善計画シートなど各種ツールの提供も受けた 	

	実施内容	<p>【2015 年度】・倉庫スペース等に保管されている書類の整理と鍵管理など適切な保管ができるスペースの確保</p>  <p>不要書類廃棄、新たなキャビネットの設置、情報セキュリティのためのパーテーション設置</p> <p>【2016 年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2015 年度に未実施となった倉庫スペースの整理、デジタルデータの整理に着手  <p>フォルダごとにデータのオーナーを整理、倉庫スペースの整理実施</p>																		
アウトプット	改善計画立案数と実施数	<table border="1"> <thead> <tr> <th>改善領域</th> <th>計画立案数</th> <th>実施数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A 仕事のすすめ方</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B 作業場環境</td> <td>4 (2015) 、1 (2016)</td> <td>4 (2015) 、1 (2016)</td> </tr> <tr> <td>C 職場内の相互支援</td> <td>2 (2016)</td> <td>2 (2016)</td> </tr> <tr> <td>D 安心できる職場の仕組み</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>4 (2015) 、3 (2016)</td> <td>4 (2015) 、3 (2016)</td> </tr> </tbody> </table>	改善領域	計画立案数	実施数	A 仕事のすすめ方			B 作業場環境	4 (2015) 、1 (2016)	4 (2015) 、1 (2016)	C 職場内の相互支援	2 (2016)	2 (2016)	D 安心できる職場の仕組み			合計	4 (2015) 、3 (2016)	4 (2015) 、3 (2016)
改善領域	計画立案数	実施数																		
A 仕事のすすめ方																				
B 作業場環境	4 (2015) 、1 (2016)	4 (2015) 、1 (2016)																		
C 職場内の相互支援	2 (2016)	2 (2016)																		
D 安心できる職場の仕組み																				
合計	4 (2015) 、3 (2016)	4 (2015) 、3 (2016)																		
評価指標とその結果	プロセス評価	<p>【2015 年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事部のメンバーで改善項目を抽出し、全参加の部会で取り組み項目を決定し、それぞれの自分事とした ・推進役が活動をリードし、部会で定期的に報告することで全員参加の意識を保持した ・人事部で改善活動をすると同時に、社内報に職場環境改善をテーマにした記事を連載して社内での認知度を高めた <p>【2016 年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・推進役を交替することで、職場環境改善の考え方を身につけるメンバーが徐々に増加 ・前年度の推進役 1 名をアドバイザーにおいたことで、メンバーを入れ替えてもスムーズに進行できた 																		
	アウトカム評価	<ul style="list-style-type: none"> ・不要書類の廃棄では、最終的には約 3t の書類を廃棄し、目に見える効果を全員が実感できた ・スペースの整理が進み、プリンターを 1 台増設することで出力待ちを解消できたなど副次的効果もあった ・古いキャビネットを廃棄し、新しいキャビネットを設置することで鍵管理などのセキュリティが向上した 																		
作成者	A 氏	<table border="1"> <tr> <td>連絡先</td> <td>0xx-xxx-xxx (代) xxx@xxx.xxx</td> </tr> </table>	連絡先	0xx-xxx-xxx (代) xxx@xxx.xxx	作成日	2017.2.20														
連絡先	0xx-xxx-xxx (代) xxx@xxx.xxx																			

いきいき職場づくり～良好事例集（事例 2016-2）

事業場名 L社	業種や職種 産業資材事業における 加飾フィルムの生産・販売	従業員数 416人 (契約社員15人、 派遣97人、パート1人)
取り組みの目的 職場のみんなが働きやすく、居心地が良いと思える仕事場を目指して仲間同士ですぐできる改善に取り組む		
方針・計画・実施・評価に関する構造	取り組みの背景やきっかけ	Y工場 企画部 企画Gは業務内容として、会社運営における様々な取り組みを模索、提案していくというミッションを担っている。常に新しい発想を求められること、また提案したことが会社の業績を左右する可能性があることから、作業員の精神的な負担は非常に大きいと考えている。このような状況のなか、少しでも作業員の環境改善ができればと考え、職場ドックによる環境改善に取り組む事とした。
	担当者	(所属、職種・職位) 担当者：B氏(企画部 企画G 一般職) サポート：C氏(企画部 企画G 一般職)
	取り組み体制	・人事部(人事G、保健センター)とL社(管理部)が運営全体を統括する。 ・グループ内で実施のための環境づくり(実施単位の割り振り、時間の確保)に協力する。 ・成功事例を挙げて、グループ間の水平展開に繋げる。
実施プロセス	実施期間	10月：職場ごとの研修（Y工場の管理職を含む企画部全員） 11月：グループ内で担当者を中心に協議を行い改善計画と担当者を作成 12月～2月：担当者別で対策実施と進捗報告(1回/月)を行う。 3月：グループ内で振り返りの機会(報告会)を設け、企画G内で情報共有を行う。
	使用したツール	・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 ・職場環境改善 Good Practice12集 ・良好事例集
	産業保健スタッフや外部支援者の職種や人数、役割	・社内：産業保健スタッフ 2名 ・外部：一般財団法人 京都工場保健会御池保健センター 専任カウンセラー 2名 研修の講師派遣：各部署に進め方の研修を行う。 各種相談：実施に関わる相談全般に応え、必要に応じて具体的加入や指導。 報告会での講評：実施結果についての評価、アドバイスなどとともに、他での実施事例も踏まえた情報は提供も得た。

	実施内容	<p>1. 自然光を取り入れて視環境の向上 2. 植物(野菜)を置いてメンタルヘルスの向上</p>  <p>3. マンネリ化防止の為、定期的なレイアウト変更を行う。(3ヶ月/毎) 座席はユーモアを取り入れ、管理職を含めたくじ引きにて席順を決める。</p>																											
アウトプット	改善計画立案数と実施数	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>改善領域</th> <th>計画立案数</th> <th>実施数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>視環境改善</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>マンネリ化解消</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>事務所内の環境改善</td> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>知識、スキルアップ</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td colspan="2">合計</td> <td>6</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>					改善領域	計画立案数	実施数	A	視環境改善	2	2	B	マンネリ化解消	1	1	C	事務所内の環境改善	2	0	D	知識、スキルアップ	1	0	合計		6	3
	改善領域	計画立案数	実施数																										
A	視環境改善	2	2																										
B	マンネリ化解消	1	1																										
C	事務所内の環境改善	2	0																										
D	知識、スキルアップ	1	0																										
合計		6	3																										
評価指標とその結果	プロセス評価	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職を含まない担当者がリーダーとなり、職場検討会を1回/月の頻度で開催した。 ・取り組みの趣旨とスケジュール、ゴールをしっかりと説明し納得してから始めたので、良い点、改善点もスムーズに意見交換でき、改善案を具体化するために現実的な優先順位付けや実施計画を立てることが出来た。 ・全員参加となった為、チーム一丸となりチームワークの向上に繋がった。 ・議題に上がった残件があるので継続的に改善活動を行っていく。 																											
	アウトカム評価	<ul style="list-style-type: none"> ・視環境の改善として、窓に貼られていたマットフィルムの一部を剥ぐことで自然光を取り入れ、植物(野菜)を置いた事により、メンタルヘルスが向上され職場の雰囲気明るくなったと実感している。あえて植物でなく野菜を置いたことで、皆の注目度が高くなり、日常会話が増え、更にコミュニケーションがUPした(1日1回は話題に上がる)。 ・マンネリ化防止として、定期的なレイアウト変更を行う事により、気分を変えて業務に取り組む事が実感できた。また、少人数である為、業務の動線に影響がない事から、管理職を含めたくじ引きにて座席を決め、管理職座席の気分を味わうことが出来る、管理職とのコミュニケーションがより取りやすくなるなどを楽しみも含め実感できた。 ・現在の職場環境に対して満足しているという意見がほとんどであり今後も維持していく。 ・定期的に雑談レベルで話せる場を作っていく事が必要であると感じた(改善要望がなくても)、それも一つのコミュニケーション/チームワークUPであると考えている。 																											
作成者	B氏	連絡先	0xx-xxx-xxx (代) xxx@xxx.xxx	作成日	2016 2.17																								

いきいき職場づくり～良好事例集（事例 2016-3）

事業場名 M 自治体	業種や職種 地方自治体	従業員数 約 5,700 人 (うち非正規 約 1,200 人)
<p>取り組みの目的</p> <p>毎年職員自身が人間ドックを受けて自己の健康を確認するように、職場もその時いるメンバーで働きやすい環境かどうかを点検し改善につなげる。</p>		
方針・計画・実施・評価に関する構造	取り組みの背景やきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> 職員のメンタルヘルス対策については、メンタル不調の予防、早期発見・早期対応を図るため、2011 年度から全職員を対象としてストレス調査を実施しており、その結果によれば、府組織の健康リスクは全国平均より低く、全体的にハイリスクな状況にはないが、職場の支援度や仕事のコントロール度がわずかに低い結果。 このため、更に職場のコミュニケーションの向上等を促進していくことが重要とされており、職場環境の点検・改善を進め、<u>不要なストレスのない支え合う職場づくり</u>を進める、職員参加型の取組「職場ドック」を実施し、公務能率の向上を図るとともに、職員のメンタルヘルスの向上につなげる。
	担当者	<p>(所属、職種・職位)</p> <p>「職場ドック」推進リーダーを養成し、リーダーを中心に職場ごとに取り組む。</p>
	取り組み体制	<ul style="list-style-type: none"> 給与厚生課が推進リーダー養成研修会を実施し、職場ごとの進め方を伝達 給与厚生課から定期的に進捗状況を確認 必要に応じて、職場の取組をサポートする専門家をアドバイザーとして派遣
実施プロセス	実施期間	<p>7月 職場ドック推進リーダー養成研修会</p> <p>8～9月 職場環境改善重点取組期間</p> <p>各職場でグループワーク実施等により改善計画を策定</p> <p>計画の策定～12月 計画に基づく改善を実施</p>
	使用したツール	<ul style="list-style-type: none"> 「職場ドック」マニュアル 2014 年度改善事例集
	産業保健スタッフや外部支援者の職種や人数、役割	<ul style="list-style-type: none"> 産業保健スタッフ 医師 2 名（内科、精神科）、看護師 1 名 実施プロセス全体について、公益財団法人大原記念労働科学研究所及び一般財団法人京都工場保健会の支援を受けた。 具体的に受けた支援 研修会資料の作成及び研修会での講演 マニュアル作成に係るアドバイス アドバイザー派遣希望の職場に専門家として助言指導

	実施内容	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>毎日の作業前に危険箇所や用具の安全性・使用方法等の確認をするKYミーティングを実施</p> </div> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>一角にまとめて置いてあった事務用品を、項目に細分化したキャビネットに収容</p> </div> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>物置状態になっていた災害待機室を休憩室としても活用できるように整理・整頓</p> </div> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>職場内の書類や資料等の廃棄ルールを定め、不要物をなくし、新たな書類の保管スペースを確保</p> </div> </div>																
アウトプット	改善計画立案数と実施数	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">改善領域</th> <th style="text-align: center;">実施数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A 仕事のすすめ方</td> <td style="text-align: center;">27</td> </tr> <tr> <td>B 作業場環境</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>C 職場内の相互支援</td> <td style="text-align: center;">41</td> </tr> <tr> <td>D 安心できる職場の仕組み</td> <td style="text-align: center;">44</td> </tr> <tr> <td>E 職場内の相互支援</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>F 安心できる職場の仕組み</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">合計</td> <td style="text-align: center; border-top: 1px solid black;">126</td> </tr> </tbody> </table>	改善領域	実施数	A 仕事のすすめ方	27	B 作業場環境	5	C 職場内の相互支援	41	D 安心できる職場の仕組み	44	E 職場内の相互支援	6	F 安心できる職場の仕組み	3	合計	126
改善領域	実施数																	
A 仕事のすすめ方	27																	
B 作業場環境	5																	
C 職場内の相互支援	41																	
D 安心できる職場の仕組み	44																	
E 職場内の相互支援	6																	
F 安心できる職場の仕組み	3																	
合計	126																	
評価指標とその結果	プロセス評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2013 年度から事業を実施。3 箇年計画で推進リーダー養成。1 年目は 13 職場が、2 年目は 14 職場がモデル職場として職場ドックに取り組んだ。 ・ 3 年目の 2015 年度に全職場に推進リーダーの養成が図れたこととして、全職場で「職場ドック」取り組むことを推奨した。 ・ 研修会で取組の趣旨、スケジュール、具体的な取組事例の紹介、アドバイザー派遣などの支援があること等を説明したが、本来業務が多忙などの理由により、全体の約 5 割の職場での実施にとどまった。 ・ 実施した職場からは、概ね高評価が得られていることから、具体的な事例の紹介、使用ツールの改善、推進リーダーの理解醸成、未実施職場の所属長への協力要請など、更なる検討が必要と考える。 																

研修の目的、ゴール

参加型アプローチを用いた職場環境改善をマスター！ いきいき職場づくりファシリテータ研修

※本研修資料は「平成28年度厚生労働科学研究費補助金(労働安全衛生総合)「ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究(H27-労働一般-004)」(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。

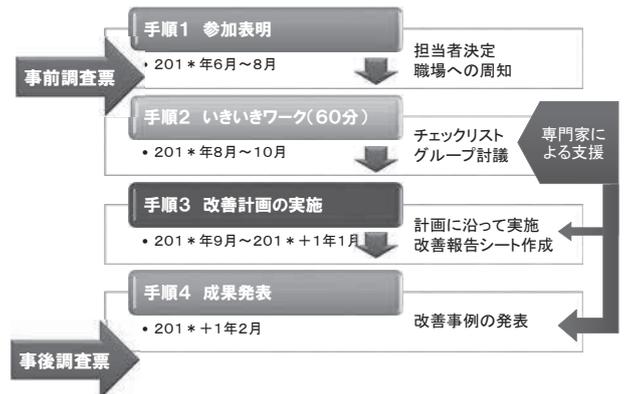


- 労働者(社員/職員等)による職場環境改善「いきいき職場づくりのワークショップ(いきいきワーク(仮称))」の支援手法を学びます
 - 「いきいきワーク」を体験します
 - 参加型職場環境改善とメンタルヘルス一次予防を学びます
 - ワークショップ支援のためのノウハウについて学びます
- いきいき職場づくり支援の計画と、予想される困難について意見をかわします
- ストレスチェック制度を念頭においた、職場環境改善の意義と具体的なすすめ方のヒントについて学びます

いきいき職場づくりファシリテータ研修 スケジュール

時間	内容	ねらい	使う資料
13:00-13:15	開会とオリエンテーション		
13:15-14:15	その1 いきいきワーク体験	参加型職場環境改善の模擬ワークを体験	冊子:良好事例集 -チェックリスト -ワークシート
14:15-14:30	休憩		
14:30-15:30	その2 講義と討議:メンタルヘルス一次予防のための職場環境改善の理論	参加型職場環境改善の意義や効果の理解 取り組み方の理解	PPT パンフレット
15:30-16:00	その3 講義:参加型職場環境改善におけるファシリテータの役割	ファシリテータとしてのコツを学ぶ	PPT
16:30-17:00	まとめ/質疑応答		

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

その1: 演習、いきいきワークの体験



いきいきワーク(60分)の実際



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、仲間同士ですぐできる改善に取り組むのが「参加型職場環境改善(いきいき職場づくり)」です。



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)でとりあげる4つの職場環境改善領域

<p>《改善領域1》 仕事のすすめ方</p> <p>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</p>	<p>《改善領域2》 作業場環境</p> <p>例:換気設備、照明、低騒音設備で、快適な作業環境にします</p>
<p>《改善領域3》 職場の人間関係・相互支援</p> <p>例:育児・介護休暇</p> <p>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</p>	<p>《改善領域4》 安心できる職場のしくみ</p> <p>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</p>

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)

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(1人2分で発表)
 - 名前、所属、最近ハマっていること。
 - 選んだ3つの事例とその理由

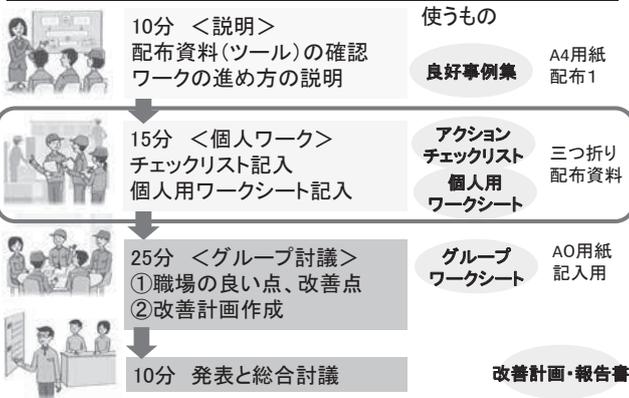
職場環境改善の大切な点

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

いきいきワーク(60分)の実際



個人ワーク(15分)

- 自分が働いている職場を振り返りながら各項目をチェックします。

アクションチェックリスト 記入

チェックリストの結果を振り返りながら、職場の良い点・改善点を3つあげる

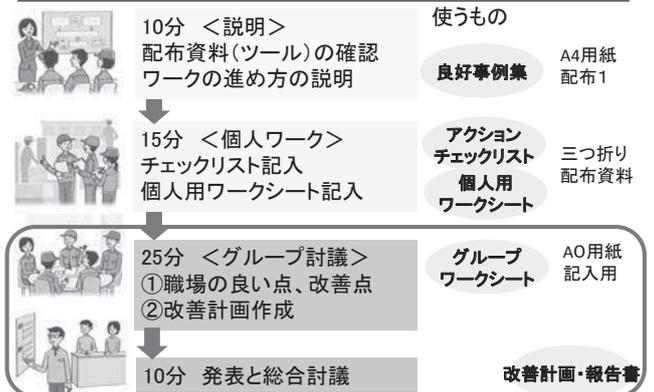


チェックリストの使い方

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で開催します	提案しますか? <input checked="" 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 checked="" 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

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

いきいきワーク(60分)の実際



グループ討議(25分)

- 個人ワークの結果をもとに、グループで職場の
 - ①良い点3つ、
 - ②改善点3つ
 を話し合います。
- 司会、書記、発表者を決めてください。
- 良い点から話しあってください。

グループ対談用 ワークシート (よい点、改善点)

職場の良い点	
1	
2	
3	

職場の改善したい点	
1	
2	
3	

いきいき職場づくり成功のための2つのコツ

すでに職場にある良い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
- 人の集め方、場の持ち方はその職場に合ったやり方でアイデアをアクションに結びつける

一段ずつの職場環境改善に取り組む

- 簡単に、手軽にできるところから始める
- 対策選択式のツールの活用
- ちいさなことからコツコツと

参加型で楽しみながらやると、アイデアが出やすい。
 管理職はオブザーバー的存在で、暖かく見守って

その2:

メンタルヘルス一次予防のための 職場環境改善の理論と実践



(1)メンタルヘルス不調一次予防と 職場環境改善の動向、その位置づけ

いきいき職場づくりを目指して
ストレスが少なく、働きやすい職場づくりを目的と
した参加型の職場環境改善が広がっています

働く人たちによる対話機会を
設けて、すぐできる改善点を
提案し、職場ごとに合意した
改善を実施します。

短時間の職場検討会をもつ
手順をあらかじめ決めて、
複数の職場で平行して実施
します。

- 幅広い改善策の実施と改善結果の共有
- 産業現場や公務職場を含む異業種への広がり
- ストレス対策として有効な効果を認めた研究論文

事例 職場ストレスの軽減、成功事例

作業レイアウト改善が効果的だったVDT作業場

- あるオフィスのVDT健診で、眼精疲労、眼痛、視力低下、首・肩の痛みがきわめて高頻度であることが判明。
- 作業場を巡視したところ、2面が廊下に面した大きな窓
- 窓をふさぎ外部から作業場が見えないようにしたところ、従業員の症状が軽減。



話題提供

(1)メンタルヘルス不調一次予防と

職場環境改善の動向、その位置づけ

- ・ PSRとCSR: 心理社会的リスクアセスメント(PSRの評価と改善)を職場が担う国際潮流
- ・ いきいき職場づくりが企業の社会的責任(CSR)に!

(2)企業・自治体事例から学ぶ

- ・ 職場環境・労働条件改善の具体例
- ・ 「改善ヒント集」「簡易ストレス調査票」等ツールの活用ヒント

(3)ストレスチェック結果の

一次予防的活用:今後の課題

ストレス一次予防のための職場環境改善視点



職場のストレス対策と職場環境改善の意義

- 職場のストレス対策には、
 - 一次予防: ストレスが少なく、働きやすい職場づくり
 - 二次予防: ストレスのある職員の早期発見・治療
 - 三次予防: 退職後の安心できる復帰支援の3つのアプローチ視点があり、どれも重要です。
- 「いきいき職場づくり」によるストレスの一次予防では
 - 広い視野から、多領域の良好事例に学び、
 - 心理的、身体的な負担を軽減して、
 - 働き方をよりよくしていく、職場や組織の取り組みで
すすめることができます

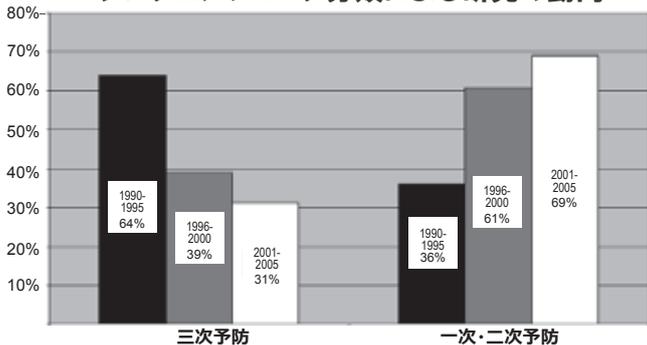
労働者参加型の職場環境改善がメンタルヘルスに役立つ理由

- 職場環境に幅広く目配りします
- 職場の良い点、改善点を全体で共有できます
- 職場内のコミュニケーションや、仕事の手順が改善します
- 職場を皆で改善していこうという、よい雰囲気を後押しします



最近の国内外の研究動向、国際動向から、その有用性について考えてみます。

結果：職業性ストレス予防に関するシステムアプローチ分類による研究の動向



(職業性ストレス予防に関する介入研究報告90例の分類)

(Lamontagne et al., Int J Occup Environ Health, 2007;13(3):268-280)

職業性ストレス予防へのシステムアプローチの分類

介入レベル	効果	対象	介入例
一次予防(高い) ストレス関連症状・疾病を経験する前に、潜在的なリスク要因の低減とストレスラーのがわの変容	+++	ストレスラー ・労働組織 ・労働条件	・仕事の再設計 ・労働負担の軽減 ・コミュニケーション改善 ・技能・技術におけるコンフリクトマネジメント
二次予防(中程度) ストレスフルな条件に対処する資源、知識、技術を労働者が獲得することを支援	++	・ストレス・負荷のある従業員	・認知行動療法 ・コーピング教室 ・怒りマネジメント
三次予防(低い) ストレス関連症状・疾病の状況にある労働者を治療、救済、リハビリテーション	+	・仕事に関する健康への副影響	・労働者ケアシステム ・職場復帰プログラム ・職業訓練・治療 ・ストレスへの医療的ケア

(Lamontagne et al., Int J Occup Environ Health, 2007;13(3):268-280)

組織レベルのストレス対策(職場環境等の改善)科学的根拠

- 全世界から19の成功事例を収集 (ILO, 1992)
- 作業レイアウト、コミュニケーションなどの改善
 - ・ Wall & Clegg, 1981; Wallin & Wright, 1986
- 作業手順、コミュニケーション、上司からのフィードバックの改善
 - ・ Mikkelsen & Saksvik, 1999
- 教育および小グループ活動で作業者の自律性を増加
 - ・ Orth-Gomer et al., 1994
- 上司参加の職場環境改善
 - ・ Kawakami et al., 1997
- バス運転手の運転スケジュールおよびルートの改善
 - ・ Rydstedt et al., 1998
- 会合の頻度を増加
 - ・ Jackson, 1983

川上憲人, 島津明人, 土屋政雄, 堤明純: 産業ストレスの第一次予防対策-科学的根拠の現状とその応用, 産業医学レビュー, 20(4), 175-96 (2008) ほか

組織レベルで行われた39件の介入研究の系統的レビュー研究では、介入領域は3領域に整理されています

出典: Diego Montano, Hanno Hoven, Johannes Siegrist. Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: a systematic review BMC Public Health 2014, 14:135

- 物質的な条件 (materials, 作業環境・人間工学):
 - 業務遂行時に必要なあらゆる物理的物質の影響・化学薬品の使用を含む
 - ・ 例: 振動、騒音、化学物質、人間工学など
- 労働時間に関連する条件 (work-time):
 - 労働時間数、労働強度への介入
 - 労働強度 = 単位時間あたりの作業量 (例: 作業速度、シフト数、締め切り、作業ペース、休憩回数など)
- 労働組織における条件 (organizational):
 - 心理的・社会的要因
 - 仕事の要求度、仕事のコントロール、努力と報酬、責任など
 - 業務の遂行に必要なプロセス・手順
 - 作業方法、各タスクの実施手順チーム編成、組織内の階層構造、セキュリティガイドラインに関するトレーニングなど

39件(1993~2012)の介入研究
 ・半数で健康改善に有意な効果
 ・作業環境と組織条件10件
 ・組織条件16件
 ・労働時間条件8件
 ・3件の研究は、全3種類の労働条件が対象とされ、ストレスや過労による疲労、および怪我の防止に関する統計的に有意な効果
 ・包括的な介入が成功率は高い

介入プロセスの改善が、有効な成果を得るために重要

吉川徹, 土屋政雄, 吉川悦子, 森口次郎, 佐野友美. 平成27年度分相研究「職場環境改善の工夫の検討」. 平成27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)「ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究(H27-労働一般-004)」

組織レベルへの介入の困難性: 複合的な実施プロセス上の5つの障害

出典: Diego Montano, Hanno Hoven, Johannes Siegrist. Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: a systematic review BMC Public Health 2014, 14:135

1. 従業員の参加が不十分
 - 介入をサポートし、組織の変化を徹底させるための意思疎通や動機が不足していた
2. 一部の要素が期待通りにいかない
 - 介入の実施が困難なケースが見られた
3. 雇用主やマネージャーからのサポートが不足
 - 介入を展開し、維持するのが難しかった
4. 介入の担当チームにとって制御できない外部の出来事や状況
 - 従業員の離職、組織の再編・合併の影響を受けた。
5. 短いフォローアップ期間、弱い治療効果、介入効果の潜在的な交絡因子の管理失敗などが原因で、最終的に有意な効果が得られなかった

これらの理由は、労働者参加型アプローチに基づく介入を展開する必要性を明確に示している。「組織による介入は、各種のイニシアティブや再編活動の集合体と見なされ、同時に起こる数多くの出来事とせめぎ合い、絡み合うもの」とされている(Nielsen & Abildgaard, 2013)。

吉川徹, 土屋政雄, 吉川悦子, 森口次郎, 佐野友美. 平成27年度分相研究「職場環境改善の工夫の検討」. 平成27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)「ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究(H27-労働一般-004)」

多様な就労条件で心理社会的リスク低減を 目標とした一次予防の枠組み

心理社会的リスクマネジメント欧州枠組み
(PRIMA-EF)が進展中...

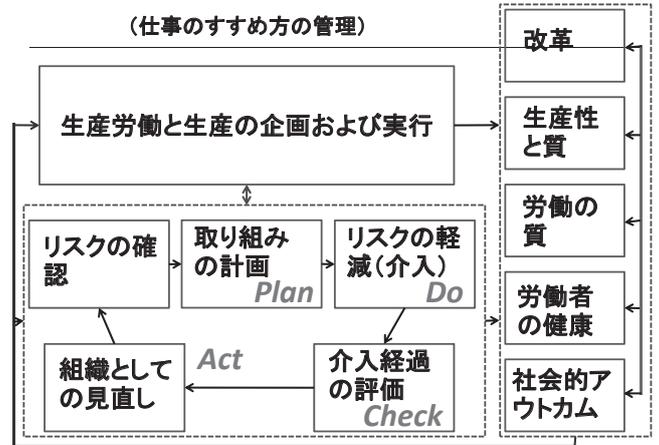
(Psychosocial Risk Management - European Framework)

目的	1. 仕事のストレスに関する国際標準と指標を開発
	2. 良好実践手引きでEU統合アプローチを推進

成果	1. 事業者責任の範囲を示す指標の作成
	2. 良好実践事例にもとづくマネジメント推進法
	3. ガイドラインと手引きシート、ウェブサイト情報

PRIMA-EFによる企業レベルの取り組み

(仕事のすすめ方の管理)



WHOガイドライン: 心理社会的リスクマネジメント欧州枠組みガイドライン

企業が責任をもつ組織的な予防策とその有効性に力点

リスク負荷		効果	
組織要因		健康関連	労働災害、症状、身体的健康、メンタルヘルス
ポリシー	労務、安全健康、CSR	職務満足	職務満足、転職
組織文化	信頼関係、フィードバック、連携、組織正義	欠勤/病欠出勤	病欠欠勤、欠勤理由、病欠中の出勤
労使関係	労使協議会、組合、協約	経済コスト	労働災害と病欠のコスト
作業関連要因		予防のための介入	
雇用条件	契約、賃金、職歴	アセスメント	リスクアセス、災害疾病記録
組織設計	ローションと交差訓練、多能職	対策	リスク提言、自律、対処トレーニング、復職、対策のバリエーション
労働の質	職務要求、自律、雇用安定、社会的支援、暴力、差別、労働時間、テレワーク	評価	ポリシー、対策有効性
		経済コスト	災害と欠勤コスト
		労働者参加	リスクアセス、アクションプラン・実施

わが国でも労働者参加型によるメンタルヘルス 一次予防の取り組みが広がっています



製造業
厚労省研究班
中災防の支援事業



労働組合での
安全衛生研修
(北海道)



(メンタルヘルス環境改善チェックリストを使ったグループ学習、建機メーカー開発部、広島)

ほか、中災防の研修
業種団体や
各研究機関による
研修や取り組み

医療・介護、
科研費による研究、
産業保健センターとのネットワーク

職場環境改善の評価と改善に関する EBMガイドライン項目

項目	推奨	内容
I 計画・組織づくり	推奨1	事業場での合意形成
	推奨2	問題解決型の取り組み
	ヒント1	部門責任者の主体的な関与
II 実施手順の基本ルール	推奨3	良好事例の活用
	推奨4	労働者参加型で実施
	推奨5	職場環境に幅広く目配り
III 実効性のある改善策の提案	推奨6	事現場に合わせた提案の促進
	推奨7	ツール提供
	ヒント2	職場の仕組みの活用
IV 実施継続	ヒント3	職場の準備状況にあわせたアプローチ
	推奨8	フォローアップと評価
	ヒント4	PDCAサイクル

資料提供: 宮崎悦子、土屋政敏、小林由佳、島村明人、櫻沼純、小田切優子、小本和幸、村上直人、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 2014: 135-141.



JOEM - Volume 51, Number 5, May 2009

CME Available for this Article at ACOEM.org

Participatory Intervention for Workplace Improvements on Mental Health and Job Performance Among Blue-Collar Workers: A Cluster Randomized Controlled Trial

Akizumi Tsutsumi, MD
Makiko Nagami, MA
Toru Yoshikawa, MD
Kazutaka Kogi, MD
Noriko Kawakami, MD

Learning Objectives

- Review the theoretical background and characteristics of participatory approaches to workplace interventions, including evidence to date on their use.
- Outline the process of the participatory intervention evaluated in this study and the types of changes that were designed and implemented as a result.
- Discuss the intervention's effects on mental health and job performance outcomes, along with factors that promote and hinder successful implementation.

Abstract

Objective: To explore the effect of participatory intervention for workplace improvements on mental health and job performance. **Methods:** Employees from two work units allocated to an intervention and five control lines (17 and 50 workers, respectively). The primary outcome was defined as the improvement in the following measures during the intervention period: General Health Questionnaire and MHO (Health and Work Performance Questionnaire Results General Health Questionnaire were significantly deteriorated in the control lines whereas the score remained at the same level in the intervention lines. Health and Work Performance Questionnaire

Intervention studies improving the psychosocial environment may improve health, and that means workplace is closely related to health. Based on its content, studies on the effect of improving the work environment are called for.^{1,2} Recent trends in workplace interventions include comprehensive and integrative approaches.^{3,4} An important element in these interventions is the participatory approach, which implies control and empowerment for those involved.^{5,6} Employees in the workplace will understand both problems and their solutions.^{7,8,9} A participatory approach is likely to ensure an appropriate risk assessment, which is an important prerequisite for a focused intervention.^{10,11} Participation is also likely to im-

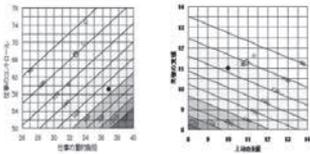
米国職業環境医学雑誌
に掲載(教育論文)

<本論文の教育目標>

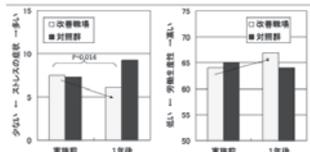
- 参加型アプローチによる職場改善の理論と特徴を学ぶ
- 参加型介入プロセスをあらましを述べる
- 介入効果がメンタルヘルスや仕事のパフォーマンスに与える影響について検討する

(Tsutsumi et al. 2009)

異品種・多部品の注文生産に対応が困難であった製造業の例



ストレスおよび生産性に対する職場環境改善の効果



職場環境改善を実施した職場では、1年後にストレスが減少し、生産性が増加した。ストレス(0-28点)および生産性(0-100点)は従業員の自己評価に調査結果。

Tsutsumi研究における職場単位のGWで取り上げられた職場のストレス要因と改善策

区分	問題点	改善案	ACL
量の問題	物品の整理ができておらず業務を妨げる	器具・備品の整理整頓/保管場所明確化 部品見出し表作成/備品のラベル表示 製品入れの多段化改良/作業台設置/ツール工夫	C-11
	ライン編成の不備	業務に合わせたライン再編 レイアウト変更による動線の改善	C-12
技能の問題	作業員の技能不足	作業手順書の適宜更新	C-13
	上司の支援	サブリーダーの設置	A-2
同僚の支援	中途採用者などもあり、作業者相互の交流が少ない	全員参加の清掃時間等設定 職場の懇話会を頻繁に開催(一部で実施)	E-23
環境	ホコリ対策	ホコリよけカバー作成	

労働者参加型職場環境改善の効果

合理性	労働者は現場(強み、課題と解決策)をよく認識している	→	環境改善の重要な前提である適切なアセスメントが可能となる
メカニズム*2	自身の参画により、有意な変化を経験する 組織としての学習と水平展開 実際の関与とそれにひきつづく成功体験	→	コントロール感覚 スキル セルフ・エフィカシー エンパワーメント
メカニズム*3	参加と対話	→	職場における民主的な風土や公平感 コミュニケーション活性化 同僚間サポート

*1 Kompier et al. Stress Medicine. 1998
*2 Kompier et al. Stress Medicine. 1998; Rivlis et al. Am J Ind Med. 2006; Mikkelsen et al. Int J Health Services. 1999; Aust et al. J Occup Health Psychol. 2004; Mikkelsen et al. Work Stress. 2000
*3 Karasek. Bulletin of Science and Technology. 2004; Mikkelsen et al. Work and Stress. 2000; Kobayashi et al. J Occup Health. 2008; Bourbonnais et al. Occup Environ Med. 2011; Bourbonnais et al. Occup Environ Med. 2006

メンタルヘルス一次予防の費用対便益分析

	1人当たりの費用	1人当たりの便益	
職場環境改善	7,660円	15,200-22,800円	○
管理監督者教育A	5,290円	4,400-6,600円	△
管理監督者教育B	2,948円	0円	△
個人向けストレスマネジメント教育	9,708円	15,200-22,920円	○

1人当たりの費用：介入にあたって必要な費用の総額を介入群の従業員で割ったもの(従業員等の資金や講師謝金)
1人当たりの便益：HPQ(労働生産性の指標)の介入前後の差×介入人数×年間費与額

吉村健佑, 川上惠人, 堤明純ら. 日本における職場でのメンタルヘルスの第一次予防対策に関する費用便益分析, 産衛学雑誌, 55(1), 11-24 (2013)

(2) 企業・自治体事例と課題:

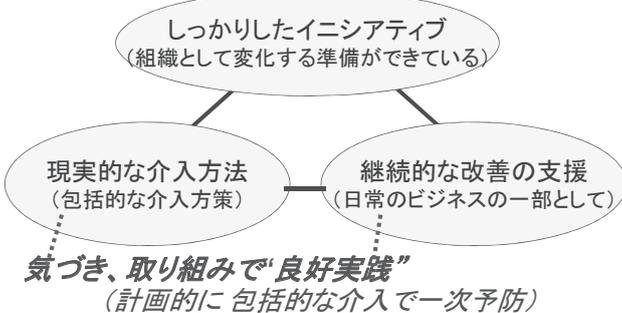
日本版PRIMA-EFの経験から

職場環境・労働条件改善の具体例から学ぶ。「改善ヒント集」「簡易ストレス調査票」などツールの活用ヒント

※資料の一部は高知県総務部職員厚生課による平成23年度「職場ドック」事業の資料を引用させていただいています。
謝辞: 産業医杉原先生、矢部様他

日本版PRIMA-EFを成功させる3つのカギ

心理社会的リスクマネジメント欧州枠組み (PRIMA-EF)
(Psychosocial Risk Management - European Framework)



A県職員のストレス一次予防支援としての参加型職場環境改善プログラム「職場ドック」事業



A県の職場ドック事業のねらい

- ・ 働きやすい職場をつくることは、そこで働く職員のストレスを軽減することにつながります。
- ・ “職場の環境改善”というと、そんなおおがかりなことではできない、忙しいのにやる時間がない、めんどろ、やってもムダ、など、持たれる思いは、様々だと思います。
- ・ でも、仕事をしていて、物理的なことや、人間関係などで「あれ？」「これは！」と思うこと、不便だな、困ったな、大変だなと感じていることがあると思います。
- ・ その“気づき”を心にしまわずに出す。ここから職場環境改善のスタートです。
- ・ 職員が働きやすく、居心地がよいと思えるような職場を目指して、やってみましょう。



A県庁：ストレス一次予防支援のための 職場環境改善プログラム開発ステップ



A県版 職場ドックマニュアルの完成

- ・ 6つの改善視点を高知県版に
- ・ わかりやすい言葉で
- ・ 良好事例もふんだんに紹介
- ・ 簡単にできるステップを解説

平成23年 職場ドックの取り組み全県展開

職場ドックモデル職場報告 (4/25)

職場ドック推進リーダー勉強会 (6/8)

職場ドッグ通信とフォローアップ

職場ドッグ通信で取り組みの応援 (Supporting initiatives through Workplace Dog Communication)

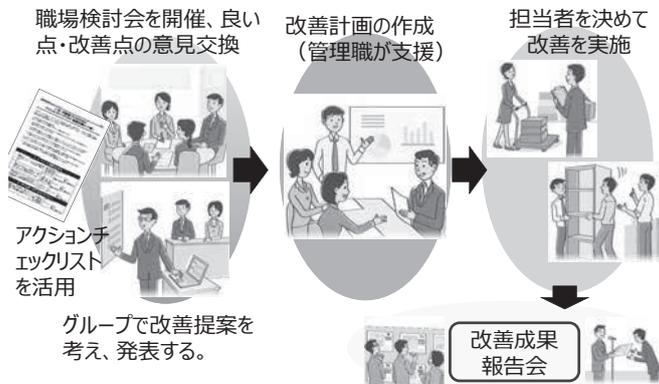
各職場から次々と改善事例があつまると (Improvement cases are being collected one after another from various workplaces)

トップから表彰 職場ドック大賞

各賞	入賞	候補事例	提出事例
職場ドック大賞	1	各賞]から	
職場ドック特別賞	1	4	
A. 「ミーティング・情報の共有化」賞	2	8	44
B. 「ON/OFFのバランス」賞	2	3	8
C. 「仕事のしやすさ」賞	2	9	91
D. 「執務内環境の整備」賞	2	5	58
E. 「職場内の相互支援」賞	2	4	11
F. 「安心できる職場のしぐみ」賞	2	3	16
合計	32	32	228



参加型職場環境改善を通じたメンタルヘルス対策



職員参加型の職場環境改善がメンタルヘルスに役立つ理由

- **メンバーの課題意識の共有**
 - 自分の職場の職場環境に幅広く目配りします
 - 職場の良い点、改善点を全体で共有できます
- **当事者意識醸成と課題対策の実行性の向上**
 - 考えを共有する場は目的意識と責任感が生まれます
 - 職場改善の「やらされ感」「やったふり」が生まれません
- **職場サポートの向上**
 - 職場内のコミュニケーションや、仕事の手順が改善します
 - 職場を皆で改善していこうという、よい雰囲気を後押しします

労働者参加型の職場改善は、労働者自身の気づきを支援し、心を鍛える場面にもなり得、また、仕事を行うチームの強化につながります。

50人以上の事業場では、ストレスチェックの実施が義務に
労働安全衛生法の改正で第66条（健康診断）に新しい検査項目、面接指導等の実施義務が追加(平成26年6月25日 基発0625第4号)

○ストレスチェック制度とは

労働者のストレスの程度を把握し、労働者自身のストレスへの気づきを促すとともに、職場環境改善につなげ、働きやすい職場づくりを進めることによって、労働者がメンタルヘルス不調となることを未然に防止すること（一次予防）

○ストレスチェック制度（※）で

・医師、保健師などによるストレスチェックの実施が義務
(従業員50人未満の事業場については当面の努力義務)

・事業者は、ストレスチェックの結果を通知された労働者の希望に応じて医師による面接指導を実施し、医師の意見を聴いた上で、適切な就業上の措置を講じる

※心理的な負担の程度を把握するための検査（略して、「ストレスチェック」）

（健康診断）

第六十六条 事業者は、労働者に対し、厚生労働省令で定めるところにより、医師による健康診断を行わなければならない。

（面接指導等）

第六十六条の八 ←過重労働面談
(心理的な負担の程度を把握するための検査等)
第六十六条の十 ←新設



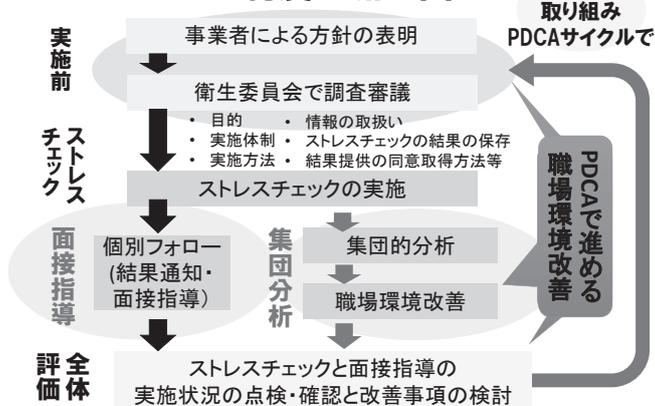
まとめ:「参加型職場環境改善」が達成したこと

- 職場におけるストレス予防は、職場全体が職場環境改善に取り組むことで進展すること
→職場全体で取り組むためのトップの方針がありました
- 小さな改善をつぎにつなげてゆく継続的な取り組みが具体的成果を生んでいること
→職場の良いところに目をつけ、ステップバイステップで
→安全衛生委員会や職場の話し合いの場面を活用しました
- 事業場におけるメンタルヘルス一次予防支援の一つとして位置づけ、保健スタッフが労使のよき支援者となっていること
→全体方針と仕組みづくりがありました
→職場ドッグ推進リーダーが職場の改善を支えました

(3) ストレスチェック結果の一次予防的活用と課題

- ストレスチェック制度と環境改善
- ストレスチェック制度を活用した職場環境改善のヒント
- 一次予防へのヒント: 簡便なツール活用
- まとめ

ストレスチェック制度の流れ図

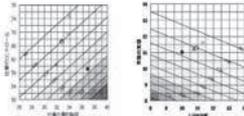


厚生労働省: ストレスチェック等の職場におけるメンタルヘルス対策・過重労働対策等 資料より一部改変引用

集団的な分析の実施と職場環境改善

- 「職業性ストレス簡易調査票」を使用する場合は、「仕事のストレス判定図」を活用することを推奨
- 事業者は、産業医等と連携しつつ、集団的な分析結果を、職場における業務の改善、管理監督者向け研修の実施、衛生委員会における具体的な活用方法の検討などに活用する。
- 個人のストレスチェック結果の集団的な分析結果は、労働者の同意なく事業者が把握可能とし、実施者から事業者に提供することができる。

※ ただし、集団的な分析の単位が少人数である場合には個人が特定されるおそれがあることから、その単位が10人を下回る場合には、分析の対象となる労働者全員の同意がない限り、集団的な分析結果を事業者に提供することは不適当。



ストレスチェック制度における職場環境改善の位置づけ

- 事業者は集計・分析結果に基づき適切な措置を講ずるよう努めなければならない(省令第52条14)
- 医師、保健師、看護師もしくは心理職から措置に関する意見を聞き、または助言を受けることが望ましい(指針9の(2))
 - 助言例→環境改善の方針づくり、改善のためのきっかけづくりに
 - 助言例→モニタリングとして 毎年実施
- 集団分析結果だけでなく、管理監督者(日頃の管理)、労働者(意見聴取)、産業保健スタッフ(職場巡視)から得られた情報を勘案して職場環境を評価すると共に、勤務形態又は職場組織の見直し等の様々な観点から職場環境を改善するための必要な措置を講ずる(指針9の(2))
 - 産業保健スタッフから管理監督者に対し職場環境改善の助言
 - 管理監督者が労働者の職務内容に合わせた配慮を行う

一次予防のヒント:職場環境改善は簡便なツールを活用

- 職場環境改善に関するノウハウの活用
 - 個別アプローチ(個人面談で)から集団アプローチ(負担の高い職場や組織はどこか)の視点強化
 - 良好事例、改善ツールのフル活用
 - 同業種間、地域間で交流

中小企業でもできる簡便で、低コストで、効果のあがる参加型職場環境手法を活用



16頁からなる簡便な手引きを作成しました(2015)!
ご入用の方は吉川までご連絡を! Pdfで送ります。
yoshikawat@jnioshwork.com

ストレスチェック制度を活用した改善イニシアティブ別の職場環境改善の類型化結果(吉川ら2016)

分類	経営者主導型	管理職主導型	専門家主導型	従業員参加型
改善イニシアティブの主体者	経営者(経営層)	管理監督者	専門家(コンサルタントや産業保健専門職)	労働者
取り組み概要	・経営者が自らの経験や知識、経営判断等により職場環境の改善を実施	・自職場の職場環境改善を管理職が実施 ・実施内容や改善手法等は多岐にわたる研修等を通じて伝達	・専門家が各職場を訪問し改善点を指摘、その指摘に基づき職場環境改善を実施	・グループでの集団討議の結果に基づき、職場環境改善を職場の半数程度(以上)の労働者が参加し実施
集団分析結果の活用方法	産業保健スタッフが分析結果を各職場に解説、効果評価	専門家分析結果を活用、効果評価	小集団討議では活用不要、効果評価	
改善実施職場の選定例	経営者判断選定 高ストレス職場優先	高ストレス職場優先	一斉実施方式 高ストレス職場優先	手あげ方式 一斉実施方式
ツール活用	ACL活用は利用可能だが必須ではない	ACL活用が推奨される	ACL活用は可能だが必須ではない	ACLを小集団討議にて用いることが必須
メリット	・人事的な介入(ストレスめられ、職場ニーズとのギャップが生じる可能性)が容易 ・費用のかかる改善の実施可能性が高まる	・管理職の役割の一つとして置かれているため強制力をもって実施 ・現場労働者の負担が少ない	・専門家の知識や技術に依拠するため職場全体への負担が少ない ・現場の自主性が欠損	・現場を良く知る労働者の参加により適切なアセスメントが可能になる ・対話による民主的な雰囲気醸成される(職場全体への波及効果がある)
デメリット	・経営者の理念により差 ・専門的なサポートが不足する	・管理職の負担が大きい ・現場(現場)ニーズとのギャップが生じる可能性 ・外部費用の発生	・現場の自主性が欠損 ・現場(現場)ニーズとのギャップが生じる可能性 ・外部費用の発生	・手法になじみがない職場は時間的・心理的負担が大きい ・他の改善活動(QC活動等)と混同する

吉川徹、土屋政雄、吉川悦子、森口次郎、佐野友美、平成27年度分担当「職場環境改善の工夫の検討」、平成27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)「ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究(H27-労働一般-004)」

ストレスチェック制度を活用した職場環境改善のヒント

- 高ストレス職場への介入方法
「改善しろと言われることがストレス」
 - 問題職場のみに焦点を当てずに職場の良い点に注目
 - 要因分析に固執しない(分析してもわからないことが多い)
- 集団分析結果の活用法
 - きっかけや方針づくりに活用、モニタリングとしての経年変化に着目
 - 要因分析に固執しない(分析してもわからないことが多い)
- 職場環境改善に関するノウハウの活用
 - 良好事例・改善ツールのフル活用(ヒント集・MIRROR等)
 - 個別アプローチから集団アプローチへの視点強化
 - 仕組みづくり、PDCAサイクル(戦略的アプローチ)
 - チームアプローチ、ネットワーク、良好実践の交流へ

追加情報、関連書籍

資料のダウンロードは、東京大学大学院医学研究科精神保健学分野のページからダウンロードできます

EBMガイドライン、マニュアルを公開しています



メンタルヘルスのための職場環境改善
-「職場環境改善のためのヒント集」ですめるチェックポイント30-

- 中央労働災害防止協会編
- B5判 / 128頁 / 1色刷
- 定価1,260円(本体1,200円+税5%)
- 発行年月日 20100416第1版NO.26253
- ISBN No.978-4-8059-1274-4 C3060



メンタルヘル스에役立つ職場ドック

吉川 徹 / 小本 和幸編
発行日: 2015年5月20日
定価: 1,080円
A4判 / 70頁
ISBN: 978-4-89760-330-8 C3047
労働科学研究所出版部

ミニまとめ(1): ストレスチェック結果の一次予防的活用

- 1. メンタルヘルス不調一次予防と職場環境改善
 - ストレスチェック制度では、①個人向け対策(チェックと専門家への相談)、結果を活用した②働きやすい職場づくり(職場環境改善)が制度化された。
 - 職場環境改善によるメンタルヘルス一次予防には科学的根拠がある
- 2. 職場環境等の評価と改善に関する効果的なすめ方
 - 健康で元気に働きやすい職場に向けて、全員が参加する職場環境改善は、メンタルヘルスを含む一次予防中心の良い実践を目標にすることが重要
 - その際、職場環境改善EBMガイドラインの活用を推奨

ミニまとめ(2): ストレスチェック結果の一次予防的活用

- 3. ストレスチェック結果の一次予防的活用:課題
 - チェック結果の一人歩きへの対処
→現場ではどのように使われていて、何が困り、どのように解決しているか?
 - 職場の働き方の文化を見極めたアプローチ
キーとなるのは現場をよく知る産業保健スタッフ
→プログラム作りのノウハウの蓄積
 - 一次予防を労使に助言できる技術開発
集団討議のファシリテータ技術も含め

→厚労科研で本年も研究を継続中

グループ討議(15分)

- ・ 実際に体験してみて感じた、いきいきワークの「良い点3つ」「改善点3つ」
- ・ ポストイットに書き出してください。(5分)
- ・ グループで共有して、まとめてください。(10分)
- ・ 要点を発表してください。(5分)

その3: 参加型職場環境改善における ファシリテータの役割

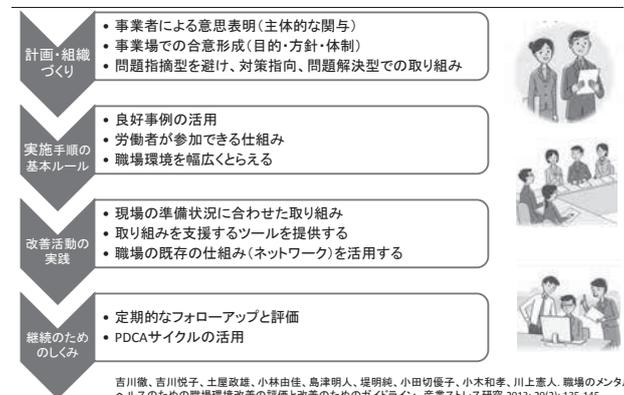


参加型アプローチの6原則

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(少しずつのすぐに行え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



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を理解する

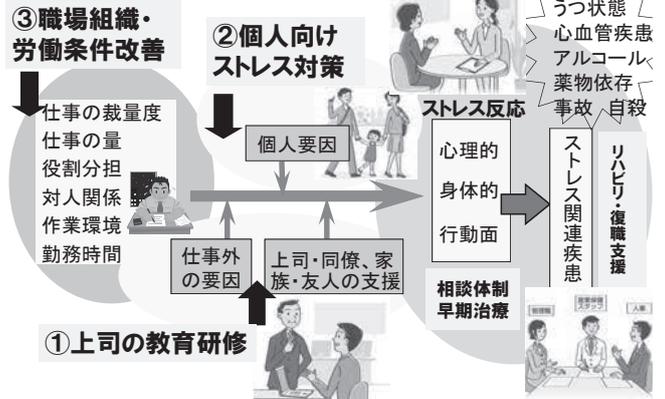
(2) ツールの理解

- ヒント集、良好事例集の活用法を学び、実践できるか？
- 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



(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



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)でとりあげる4つの職場環境改善領域

<p>《改善領域1》 仕事のすすめ方</p> <p>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</p>	<p>《改善領域2》 作業場環境</p> <p>例: 換気設備、照明、低騒音設備で、快適な作業環境にします</p>
<p>《改善領域3》 職場の人間関係・相互支援</p> <p>例: 育児・介護休暇</p> <p>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</p>	<p>《改善領域4》 安心できる職場のしくみ</p> <p>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</p>

(2) ツールの理解

- ・アクションチェックリスト(ACL)とは何か
- ・ワークシートの活用について
- ・グループワークの設定

典型的なチェックリスト

点検用チェックリスト: 合否判定

あなたの職場は

例: 勤務スケジュールは管理者が決めている

例: 80時間/月をこえて残業をしている社員がいる

例: 20kg以上の重量物の運搬作業がある

回答→ はい、いいえ で答える

合格、失格を判定する

(基準に合うか合わないか、状態がよいか悪いか)



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



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

(3) 職場改善のすすめ方の6つのヒント

1. トップダウンによる一方向的対策ではなく、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。

アクションチェックリスト: 対策選択

あなたの職場で、

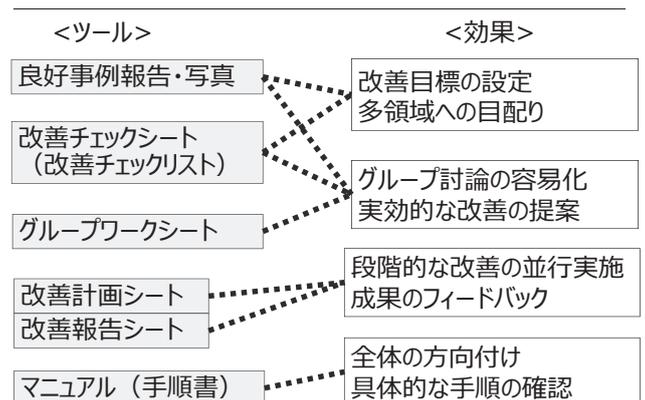
- 例: 作業の日程作成に参加する手順を定める(A1)
例: 繁忙時やピーク作業時の勤務体制を見直す(B7)
例: 物品と資材の取り扱い方法を改善する(C11)

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



参加型職場環境改善に用いるツールの効果



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(グループ割)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(ツール活用、事前課題)
4. 研修の評価とフォローアップ
 - A) 計画書や報告書の提出時期を明確に
 - B) フォローアップ体制(相談窓口)

トップの方針表明
キーパーソンの存在

グループワークに用いる資料や機材を 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、書画カメラ、良好写真、ホワイトボードなどを効果的に使う、ビデオなどの活用

楽しい雰囲気づくり:

- 簡単なお茶やお菓子を用意する

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、、、
1. ストレスチェック制度とのからみ
 2. 職場環境改善の位置づけ
 3. グループワークの持ち方

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)

研修の目的、ゴール

- 労働者(社員/職員等)による職場環境改善「いきいき職場づくりのワークショップ(いきいきワーク(仮称))」の支援手法を学びます
 - 「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を学びます
 - 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
- ストレスチェック制度を念頭においた、職場環境改善の意義と具体的なすすめ方のヒントについて学びます

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

2. アクションチェックリスト（職場環境改善ヒント集）

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(職場環境改善ヒント集)

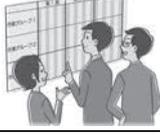
このアクションチェックリストには、働きがいのある、働きやすい、よりよい仕事にとりくめる「いきいき職場づくり」のための改善策が盛り込まれています。あなたの職場の職場環境を改善する際の参考にしてください。

－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。

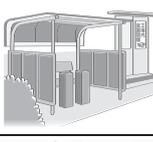
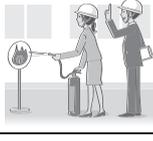
1. その対策が不必要で、今のままでよい（対策がすでに行われているか、行う必要がない）場合は「□いいえ」に✓をつけます。
2. その対策が必要な（これから改善したい）場合は、「□はい」に✓をつけます。すでに対策が行われている場合でも、さらに改善したい場合には、この「□はい」に✓をつけてください。
3. 「□はい」に✓のついた項目のうち、その対策を優先して取り上げたほうがよい項目は、「□優先する」に✓をつけてください。3－5つ選ぶとよいでしょう。
4. チェックリストを記入したら、あなたの職場で安全・健康に、快適で働きやすい職場づくりのために「役立つ良い点3つ」と「改善したい点3つ」を最後の頁に記入します。
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を開催し仕事のすすめ方について話し合います		提案しますか？ □いいえ □はい └─▶□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？ □いいえ □はい └─▶□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？ □いいえ □はい └─▶□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？ □いいえ □はい └─▶□優先する
5	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？ □いいえ □はい └─▶□優先する

6	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 checked="" type="checkbox"/> 優先する
7	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 checked="" type="checkbox"/> 優先する
8	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 checked="" type="checkbox"/> 優先する
9	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 checked="" 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 checked="" type="checkbox"/> 優先する
11	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 checked="" type="checkbox"/> 優先する
12	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 checked="" type="checkbox"/> 優先する

B 作業場環境

13	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 checked="" type="checkbox"/> 優先する
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 checked="" type="checkbox"/> 優先する
15	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 checked="" type="checkbox"/> 優先する
16	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 checked="" type="checkbox"/> 優先する
17	災害発生時や火災などの緊急時に対応できるよう、通路を確保するなど日頃から準備を整えます		提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい <input checked="" 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 checked="" 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 checked="" 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 checked="" 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 checked="" 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 checked="" 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 checked="" 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 checked="" type="checkbox"/> 優先する

D 安心できる職場のしくみ

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 checked="" type="checkbox"/> 優先する
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 checked="" 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 checked="" 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 checked="" 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のできる雰囲気職場にします		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		提案しますか？ <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		提案しますか？ <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

あなたの職場で安全・健康に、快適で働きやすい職場づくりに

役立つ 良い点3つ	例：18 コミュニケーションがとりやすい
	例：2 掲示板にお知らせが貼ってある
	1
	2
3	

改善 したい点3つ	例：15 食堂を禁煙にして分煙をすすめる
	例：17 緊急時のマニュアルを作る
	1
	2
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」

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 （先進的な取り組み・工夫）	その理由
例 18	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 16	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 6	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 1	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		

3. 改善計画・実施報告シート

		所属名/人数	/ 人 (内 管理職 人)											
改善計画	改善計画日		年 月 日				記入者							
	改善する事項		1.				2.				3.			
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 誰が ・ 何を ・ どのように ・ いつまでに 													
改善実施期間		年 月 日～ 月 日				年 月 日～ 月 日				年 月 日～ 月 日				
改善報告	改善を実施した目的・理由(背景など)		A 仕事のすすめ方 B 作業場環境 C 職場の人間関係・相互支援 D 安心できる職場のしくみ											
	内容に該当する領域：該当するものに一つだけ○をつける		領域 A B C D				領域 A B C D				領域 A B C D			
	改善実施内容(箇条書き)		1.				2.				3.			
	※記入例 ○○の確保、 △△の実施、 □□の改善													
	改善の評価・意見													
	コスト	参加したメンバー												
かかった費用														
改善前後の写真イラスト	改善前													
	改善後													

あなたの会社・職場もいきいき職場づくりに参加してみませんか



いきいき職場づくり(職場環境改善)のねらいと利点

- ① 職場環境改善は心の健康づくり(メンタルヘルス)に有効なことが科学的に立証されています。
- ② ストレスチェック制度では努力義務とされている職場環境改善の展開を経験豊富な専門家が支援します。
- ③ 皆で職場環境改善を進めると、チームワークが良くなり、生産性が向上します。
- ④ しかし、どのような取り組み内容や手法がより心の健康づくりに効果があるのか知見が不足しています。本プロジェクトは職場環境改善の取り組みのプロセスにも注目し、心の健康づくりの効果を検証します。

実際のすすめ方

手順 1 参加表明

2016年6月～9月

- 担当者決定
- 職場への周知

事前調査票

手順 2 いきいきワーク(60～90分)

2016年8月～12月

- チェックリスト
- グループ討議

手順 3 改善計画の実施

2016年8月～2017年2月

- 計画に沿って実施
- 改善報告シート作成

手順 4 成果発表

2016年12月～2017年3月

- 改善事例の発表

事後調査票 1

事後調査票 2

専門家による支援

いきいきワークの実際(90分の場合)

<p>1 15分 説明</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 配布資料(ツール)の確認。 ● ワークの進め方の説明。 <p>使うもの: 良好事例集</p>	<p>2 15分 個人ワーク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● チェックリスト記入。 <p>使うもの: チェックリスト</p>
<p>3 30分 グループ討議</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 職場の良い点、改善点。 ● 改善計画作成。 <p>使うもの: グループワークシート</p>	<p>4 30分 発表と総合討議</p> <p>使うもの: 改善計画用紙</p>

こころの健康づくりに役立つ職場環境改善の一例

<p>改善</p> <p>不要なファイルや書類を処分し、整理整頓をすすめました</p>	<p>改善</p> <p>識別しやすいボタンと表示のコントローラーへの変更</p>
<p>作業予定のみ見える化</p>	<p>ボウリング大会の開催</p>

プロジェクトへの参加条件(要件)

- 専門家支援のもと実際のすすめ方の手順 1～4 を対象職場で展開できること。
- 職場環境改善の前後(前1回・後2回)の調査に協力できること。
- ファシリテーター研修に参加できること(2016年9月実施予定)。

従業員参加型のプログラムです

職場の良い点(強み)に目を向けます

ストレス対策一次予防をねらいとしています

■本件に関する連絡先(担当者)

吉川悦子・東京有明医療大学 E-mail: hatarakiyasukusuru@gmail.com

本研究は、平成28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)「ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究(H27-労働一般-004)」(研究代表者:川上憲人、分担研究者:吉川徹)による助成によって実施されています。

いきいき職場づくりのための 職場内ワークショップ (いきいきワーク)

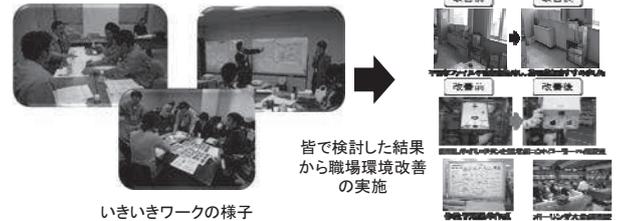
※本研修資料は「平成28年度厚生労働科学研究費補助金(労働安全衛生総合)「ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究(H27-労働一般-004)」(研究代表者:川上憲人)の研究費を利用して作成されています。

平成28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)「ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究」
分担研究「職場環境改善の工夫」ワーキンググループ作成

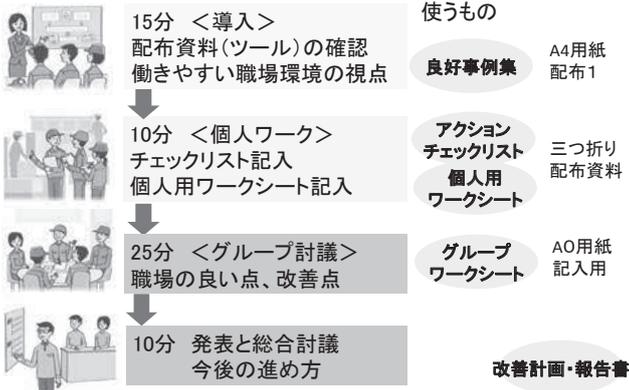


「いきいき職場づくり」のねらいと利点

- 職場環境改善は心の健康づくり(メンタルヘルス)に有効なことが科学的に立証されています
- 皆で職場環境改善をすすめると、チームワークがよくなり、生産性が向上します
- 百聞は一見に如かず! まずは取り組みをはじめましょう



いきいきワーク(60分)の実際



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、仲間同士ですぐできる改善に取り組むのが「参加型職場環境改善(いきいき職場づくり)」です。



演習1:良好事例投票(写真投票)

- 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つ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**
- グループで意見交換(1人1分で発表)
 - 選んだ3つの事例とその理由

職場環境改善の大切な点

働きやすさに着目して、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



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)でとりあげる4つの職場環境改善領域

<p>《改善領域1》 仕事のすすめ方</p>  <p>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</p>	<p>《改善領域2》 作業場環境</p>  <p>例:換気設備、照明、低騒音設備で、快適な作業環境にします</p>
<p>《改善領域3》 職場の人間関係・相互支援</p>  <p>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</p>	<p>《改善領域4》 安心できる職場のしくみ</p>  <p>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</p>

個人ワーク(10分)

- 自分が働いている職場を振り返りながら各項目をチェックします。

アクションチェックリスト
記入

チェックリストの結果を振り返りながら、職場の良い点・改善点を3つあげる



いきいきワーク(60分)の実際

	<p>15分 <導入> 配布資料(ツール)の確認 働きやすい職場環境の視点</p>	<p>使うもの 良好事例集 A4用紙 配布1</p>
	<p>10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</p>	<p>アクション チェックリスト 個人用 ワークシート 三つ折り 配布資料</p>
	<p>25分 <グループ討議> 職場の良い点、改善点</p>	<p>グループ ワークシート AO用紙 記入用</p>
	<p>10分 発表と総合討議 今後の進め方</p>	<p>改善計画・報告書</p>

いきいきワーク(60分)の実際

	<p>15分 <導入> 配布資料(ツール)の確認 働きやすい職場環境の視点</p>	<p>使うもの 良好事例集 A4用紙 配布1</p>
	<p>10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</p>	<p>アクション チェックリスト 個人用 ワークシート 三つ折り 配布資料</p>
	<p>25分 <グループ討議> 職場の良い点、改善点</p>	<p>グループ ワークシート AO用紙 記入用</p>
	<p>10分 発表と総合討議 今後の進め方</p>	<p>改善計画・報告書</p>

チェックリストの使い方

A 仕事のすすめ方		
<p>1 従業員が参加するミーティングを定期的開催します</p>		<p>提案しますか? <input checked="" type="checkbox"/>いいえ <input type="checkbox"/>はい 優先</p>
<p>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</p>		<p>提案しますか? <input type="checkbox"/>いいえ <input checked="" type="checkbox"/>はい 優先</p>
<p>3 残業時間の上限を決めて、残業の恒常化をなくします</p>		<p>提案しますか? <input type="checkbox"/>いいえ <input type="checkbox"/>はい 優先</p>

アクションチェックリストは様々な職場の働きやすい職場づくりに役立つ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

グループ討議(25分)

- 個人ワークの結果をもとに、グループで職場の
 - ①良い点3つ、
 - ②改善点3つ
 を話し合います。
- 司会、書記、発表者を決めてください。
- 良い点から話しあってください。



いきいき職場づくり成功のための2つのコツ

すでに職場にある良い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
- アイデアをアクション(改善)に結びつける

一段ずつの職場環境改善に取り組む

- 簡単に、手軽にできるところ、低コストの取り組みから
- 対策選択式のツールの活用ですぐにできる改善を提案
- ちいさなことからコツコツと

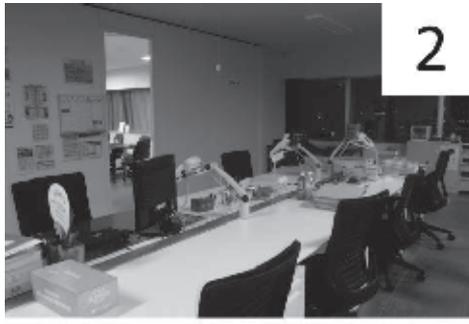
**参加型で楽しみながらやると、アイデアが出やすい。
管理職はオブザーバー的存在で、暖かく見守って**

働きやすい職場づくりに役立った職場環境改善事例



1

皆の予定が一目でわかる行先明示板を活用します



2

定時退場日を設定し、実施します



3

使用用途に応じた消耗品の整理保管・ラベルで表示



4

サイドテーブルを適時活用し、デスク周りのレイアウトを改善します



5

煙の漏れない完全分煙設備を整えます



6

リフレッシュコーナーに自動販売機や冷蔵庫を備えます



7

上司にコミュニケーションがとりやすく、相談しやすい職場内の雰囲気を保ちます



8

職場内の問題を同僚間で報告し、相談しやすいように小会合を活用します



9

懇親の機会を工夫します
(職場レクリエーション: 芋ほり大会)



10

健康相談できる場や機会を設けます(健康管理室)



11

スキルアップの機会を明確にし、キャリアに役立つ教育やチャンスを公平に確保します(社内で勉強会の開催)



12

職場の良い点と改善点を皆で話し合う機会を設けました

働きやすい職場づくりのために特に役立つと思う事例を3つ選んでください。

桃色 黄色1 黄色2

ストレスチェック制度に基づく 職場環境改善の効果評価に関する研究

アンケート調査用紙

この調査は、ストレスチェック制度に基づく職場環境改善の効果を評価する目的で行います。いきいき職場づくり活動の前後に同じ調査票を用いて調査を実施し、いきいき職場づくりの効果と比較します。調査票の各質問項目を読み、ご自身の状況や思いについて当てはまる項目を選ぶか、空欄に数字をご記入ください。
記入には10～15分程度の時間が必要です。

※この調査の内容は、研究者以外の者が目にすることはありません。(事業場関係者が個々の結果を見せることはありません。)

※アンケートから得られたデータは、事業場ごとあるいは調査に参加した職場ごとで、個人の結果がわからないよう、集団として解析をし、その結果を報告します。(個人を評価した結果ではありません。)

A あなた自身のことについて教えてください。

1 年齢	歳	2 性別	<input type="checkbox"/> 男性	<input type="checkbox"/> 女性	3 婚姻状況	<input type="checkbox"/> 未婚	<input type="checkbox"/> 既婚	<input type="checkbox"/> 死別または離婚
4 最終学歴	<input type="checkbox"/> 高校卒まで <input type="checkbox"/> 短大・専門学校卒 <input type="checkbox"/> 大学卒 <input type="checkbox"/> 大学院卒以上							

あなたの職種を教えてください。

5	<input type="checkbox"/> 管理職 (課長職以上の人はここをチェックしてください)	<input type="checkbox"/> 生産工程従事者 (製造・加工処理業、機械組立、整備職など)
	<input type="checkbox"/> 専門職・技術者 (研究職、SE、電気技術者、医師、保健師、看護師など)	<input type="checkbox"/> 輸送・機械運転職 (自動車運転、建設機械運転従事者など)
	<input type="checkbox"/> 事務職 (総務、人事、企画、広報、経理、秘書など)	<input type="checkbox"/> 身体を使う作業の多い技能職 (包装、出荷、清掃など)
	<input type="checkbox"/> 販売・営業職 (商品販売、通信・システム営業職、保険・金融営業職など)	<input type="checkbox"/> その他の職種 ()

あなたの現在の職場での勤続年数を教えてください。

6	年 (1年未満の人は0と入力してください)
---	-----------------------

あなたの通常の勤務形態を教えてください。

7	<input type="checkbox"/> 日勤のみ
	<input type="checkbox"/> 夜勤を含む交代勤務
	<input type="checkbox"/> 夜勤を含まない交代勤務
	<input type="checkbox"/> 夜勤のみ

あなたの雇用形態について教えてください。

8	<input type="checkbox"/> 正社員
	<input type="checkbox"/> 契約社員
	<input type="checkbox"/> 派遣社員
	<input type="checkbox"/> パート・アルバイト
	<input type="checkbox"/> その他 ()

過去1か月間の残業時間を記入して下さい。

9	時間	※代休をとらなかった実質的な休日出勤も含めてください。 ※管理職、裁量労働の方など労働時間管理をされていない方も、実質的な総労働時間を計算してお答えください。
---	----	--

B あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	そ う だ	そ ま う だ あ	ち や が う や	ち が う
1 非常にたくさん仕事をしなければならない	1	2	3	4
2 時間内に仕事が処理しきれない	1	2	3	4
3 一生懸命働かなければならない	1	2	3	4
4 かなり注意を集中する必要がある	1	2	3	4
5 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ	1	2	3	4
6 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない	1	2	3	4
7 からだを大変よく使う仕事だ	1	2	3	4
8 自分のペースで仕事ができる	1	2	3	4
9 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	1	2	3	4

	そ う だ	そ ま う だ あ	ち や が う や	ち が う
10 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	1	2	3	4
11 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない	1	2	3	4
12 私の部署内で意見のくい違いがある	1	2	3	4
13 私の部署と他の部署とはうまが合わない	1	2	3	4
14 私の職場の雰囲気は友好的である	1	2	3	4
15 私の職場の作業環境(騒音、照明、温度、換気など)はよくない	1	2	3	4
16 仕事の内容は自分にあっている	1	2	3	4
17 働きがいのある仕事だ	1	2	3	4

C 最近1か月間のあなたの状態についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	な ほ か っ た ど	あ と き ど き	あ し ば あ っ た ば	ほ と ん ど い つも あ っ た
1 活気がわいてくる	1	2	3	4
2 元気がいっぱいだ	1	2	3	4
3 生き生きする	1	2	3	4
4 怒りを感じる	1	2	3	4
5 内心腹立たしい	1	2	3	4
6 イライラしている	1	2	3	4
7 ひどく疲れた	1	2	3	4
8 へとへとだ	1	2	3	4
9 だるい	1	2	3	4
10 気がはりつめている	1	2	3	4
11 不安だ	1	2	3	4
12 落ち着かない	1	2	3	4
13 ゆううつだ	1	2	3	4
14 何をするのも面倒だ	1	2	3	4
15 物事に集中できない	1	2	3	4

	な ほ か っ た ど	あ と き ど き	あ し ば あ っ た ば	ほ と ん ど い つも あ っ た
16 気分が晴れない	1	2	3	4
17 仕事に手につかない	1	2	3	4
18 悲しいと感じる	1	2	3	4
19 めまいがする	1	2	3	4
20 体のふしぶしが痛む	1	2	3	4
21 頭が重かったり頭痛がする	1	2	3	4
22 首筋や肩がこる	1	2	3	4
23 腰が痛い	1	2	3	4
24 目が疲れる	1	2	3	4
25 動悸や息切れがする	1	2	3	4
26 胃腸の具合が悪い	1	2	3	4
27 食欲がない	1	2	3	4
28 便秘や下痢をする	1	2	3	4
29 よく眠れない	1	2	3	4

D あなたの周りの方々についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか?	非 常 に	か な り	多 少	な 全 い く
1 上司	1	2	3	4
2 職場の同僚	1	2	3	4
3 配偶者、家族、友人等	1	2	3	4

あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらいきいてくれますか?	非 常 に	か な り	多 少	な 全 い く
7 上司	1	2	3	4
8 職場の同僚	1	2	3	4
9 配偶者、家族、友人等	1	2	3	4

あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか?	1	2	3	4
4 上司	1	2	3	4
5 職場の同僚	1	2	3	4
6 配偶者、家族、友人等	1	2	3	4

E 満足度について、最もあてはまるものに○を付けてください。

	満 足	まあ満足	やや不満足	不満足
1 仕事に満足だ	1	2	3	4
2 家庭生活に満足だ	1	2	3	4

F あなたが最も困っている体調や健康の問題は、次のなかのどれに近いですか？
仕事に最も影響しているものを一つ選んで番号を記入してください。

1 痛みに関すること	6 肌、頭髪、美容に関すること	番号を記入してください。 <input style="width: 100px; height: 50px;" type="text"/>
2 体の動きや移動に関すること	7 眼に関すること	
3 きつさ・体力低下・食欲・発熱・めまい・気分不良に関すること	8 鼻に関すること	
4 トイレや排せつに関すること	9 耳に関すること	
5 心の健康に関すること	10 その他	
	11 特に困っていることはない	

G 普段の体調の良い時と比べて、あなたは現在、仕事に関して次のどのようなことが、どのくらいありますか？ 当てはまるものに○をしてください。

	ほぼ毎日ある	週に2回以上ある	週に1回以上ある	月に1回以上ある	全くない
1 社会的に振る舞えなかった	1	2	3	4	5
2 ていねいに仕事をするのができなかった	1	2	3	4	5
3 考えがまとまらなかった	1	2	3	4	5
4 仕事を中断する回数が増えた	1	2	3	4	5
5 仕事がうまくいかないと感じた	1	2	3	4	5
6 冷静に判断することができなかった	1	2	3	4	5

H 過去12か月の間に、本当だったら休みを取ったほうが良いと思う健康状態のまま、仕事に来たことは何日間ありましたか？ 当てはまるものを選んでください。

1 <input type="checkbox"/> 全くない	2 <input type="checkbox"/> 1～7日	3 <input type="checkbox"/> 8～14日	4 <input type="checkbox"/> 15～30日	5 <input type="checkbox"/> 30日以上
---------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

I 過去12か月の間に、病気や健康上の理由で合計何日間休みましたか？
(年休で休んだ日数も加えてください) 当てはまるものを選んでください。

1 <input type="checkbox"/> 全くない	2 <input type="checkbox"/> 1～7日	3 <input type="checkbox"/> 8～14日	4 <input type="checkbox"/> 15～30日	5 <input type="checkbox"/> 30日以上
---------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

J 過去7日間の間、おおよそ何時間あなたは働きましたか？
(もし97時間以上であれば97と記入してください)

		時間 (00～97)
--	--	------------

K 典型的な1週間に、あなたの雇用者はあなたに何時間働くことを期待していますか？
(もし変動するようであれば平均値を推定してください)

		時間 (00～97)
--	--	------------

L 過去4週間(28日間)のあなたの仕事上の経験について考えてみてください。
次に提示されるそれぞれの仕事状況に対し、あなたが費やした日数を記入してください。

		日数 (00~28)
1	肉体的または精神的健康問題が理由で、勤務日(終日)を何日休みましたか？ (あなた自身の健康のために休んだ日数のみを含め、誰かほかの人の健康のためのものは含めないでください)	<input type="text"/> <input type="text"/> 日
2	その他の理由(休暇を含む)で勤務日(終日)を何日休みましたか？	<input type="text"/> <input type="text"/> 日
3	肉体的または精神的健康問題が理由で、勤務日(一部)を何日休みましたか？ (あなた自身の健康のために休んだ日数のみを含め、誰かほかの人の健康のためのものは含めないでください)	<input type="text"/> <input type="text"/> 日
4	その他の理由(休暇を含む)で勤務日(一部)を何日休みましたか？	<input type="text"/> <input type="text"/> 日
5	早く出社したり、遅く帰宅したり、休日出勤したりしたことが何日ありましたか？	<input type="text"/> <input type="text"/> 日

M 過去4週間(28日間)の間、おおよそ何時間あなたは働きましたか？
下記計算例をもとにご記入ください。

過去4週間に働いた時間数の計算例

- ・1週間あたり40時間を4週間 = 160時間
- ・1週間あたり35時間を4週間 = 140時間
- ・1週間あたり40時間を4週間と8時間の勤務日を2日休み = 144時間
- ・1週間あたり40時間を4週間と4時間の勤務日を3日休み = 148時間
- ・1週間あたり35時間を4週間と8時間の勤務日を2日休みと4時間の勤務日を3日休み = 112時間

時間

N あなたの仕事と似た仕事において、多くの勤務者の普段のパフォーマンスをあなたはどのように評価しますか？当てはまる数字に○をつけてください。

0があなたの仕事において誰でも達成できるような仕事のパフォーマンス、
10がもっとも優れた勤務者のパフォーマンスとした場合の0~10の尺度上で。

最悪のパフォーマンス 最高のパフォーマンス

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

O 同じ0から10までの尺度上で、過去1~2年のあなたの普段のパフォーマンスをあなたはどのように評価しますか？当てはまる数字に○をつけてください。

最悪のパフォーマンス 最高のパフォーマンス

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P 同じ0から10までの尺度上で、過去4週間(28日間)の間のあなたの勤務日におけるあなたの総合的なパフォーマンスをあなたはどのように評価しますか？
当てはまる数字に○をつけてください。

最悪のパフォーマンス 最高のパフォーマンス

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

改善計画・報告シート

	所属名/人数	所属名(部署) A課	18人(うち管理職 2人)	
改善計画	改善計画日	平成 28年 12月 7日 記入者 B		
	改善する事項 ・誰が ・何を ・どのように ・いつまでに	1 マニュアル(仮)の作成 ・12月9日まで 各自対応できなかったことについてシート(シート2)へ記入する ・12月中に 担当者がシートを参考に対応マニュアルを考える ・1月課内会議にて周知し運用開始取りまとめ; B・C	2使用物品の整理 ・総務課窓際にあるキャビネット内の備品の場所など消耗品の場所の整理(担当; D・E・Fほか)	
	改善実施予定期間	28年 12月 7日～ 3月 1日	28年 12月 19日～ 1月31日	
改善報告	改善を実施した目的・理由 (背景など) 内容に該当する領域: 該当するもの一つだけ○をつける	A 仕事のすすめ方 B 作業場環境 C 職場の人間関係・相互支援 D 安心できる職場のしくみ		
		領域 <input checked="" type="radio"/> A B C D	領域 A <input checked="" type="radio"/> B C D	
	改善実施内容(箇条書き) * 記入例 ・○○の確保 ・△△の実施 ・□□の改善	①近隣住民からの問合せがあった時の対応(電波障害) ②社内の問合せがあった時の対応(不具合対応(トイレ)(自動販売機)・落し物・会議室の予約方法・急な来客対応など) →担当者が「やって貰って助かった～」といったファーストエイドを対応策として記載する 人事総務メンバーに周知し、実行する	①備品の保管場所が明確でない →保管場所を明示する ②在庫管理が出来ていない →不要なものは処分する →他部署へ譲渡する →使用する時に、在庫がゼロになってしまう前に担当者へ発注を依頼する ③キャビネットの中、引き出しetc保管場所が異なる →一つのキャビネットに集約して整理する	
	コスト 参加者数 かかった費用	9人、コスト: 0円	5人、コスト: 0円	
	改善前後の写真イラスト	① 		
	①各電話に掲示し、対応が分かるようにした。 			

いきいき職場づくりのための職場内ワークショップ (いきいきワーク) 成果発表会

※本研修資料は「平成28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)「ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究(H27-労働一般-004)」(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。

平成28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)「ストレスチェック制度による労働者のメンタルヘルス不調の予防と職場環境改善効果に関する研究」
分担研究「職場環境改善の工夫」ワーキンググループ作成



職場環境改善の大切な点

働きやすさに着目して、職場の良い点、改善点を幅広く取り上げます



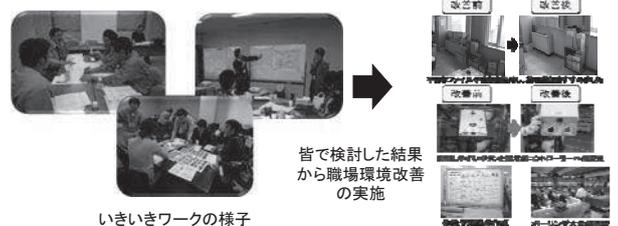
すぐできる改善を提案して、職場全体で実施します。小さな改善、業務に役立つ改善、働きやすくする改善を重視します

グループ討議(20分)

- いきいきワークに取り組んでよかったこと 3つ
- 今後取り組みを継続するために大切にしたいこと 3つ
- 司会、書記、発表者を決め、グループで話し合ってそれぞれ3つに絞ってください。

「いきいき職場づくり」のねらいと利点

- 職場環境改善は心の健康づくり(メンタルヘルス)に有効なことが科学的に立証されています
- 皆で職場環境改善をすすめると、チームワークがよりよくなり、生産性が向上します
- 百聞は一見に如かず！まずは取り組みをはじめましょう



いきいきワーク(60分)の実際

	15分 <導入> 配布資料(ツール)の確認 働きやすい職場環境の視点	使うもの 良好事例集 A4用紙 配布1
	10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	アクション チェックリスト 個人用 ワークシート 三つ折り 配布資料
	25分 <グループ討議> 職場の良い点、改善点	グループ ワークシート AO用紙 記入用
	10分 発表と総合討議 今後の進め方	改善計画・報告書

ストレスチェック制度を活用したいいきいき職場づくり (職場環境改善)展開プロジェクト

いきいき職場づくり成果発表会

A課

わいわいワークでの主な意見

職場の良い点

- ①同僚、上司とコミュニケーションがとれる
- ②行先掲示板
- ③上司へのコミュニケーション、相談を求めやすい
- ④ミーティングが定期的開催されている
- ⑤分短、快適な休憩室を確保している
- ⑥コミュニケーションがとれている
- ⑦最適なレイアウト
- ⑧定期的なミーティングを通じた情報共有

職場の改善したい点

- ①作業分担、多能工化
- ②緊急時担当者不在による対応困難
- ③整理整頓
- ④ドライブ内の共有フォルダ活用の仕方
- ⑤作業の分担範囲を広げる
- ⑥日ごろから意識的にねぎらいの声をかける
- ⑦マニュアルの整備
- ⑧職場レイアウトの明示

7

計画①

- 使用物品の整理整頓

計画②

- マニュアル(仮)の作成

8

《改善計画①》 使用物品の整理整頓

《改善を実施する背景や目的》

背景: ①備品の保管場所が明確でない

(知っている人に聞かないと保管場所が分からない)

②在庫管理が出来ていない

(在庫ゼロ・・・必要時に使用できない)

在庫過剰・・・不要なものが大量に保管)

③キャビネットの中、引き出しetc保管場所が異なる

目的: 人事総務メンバーが備品・消耗品の保管場所が分かる

使用しやすいような整理整頓・管理を行う

9

改善内容

①備品の保管場所が明確でない

→保管場所を明示する

②在庫管理が出来ていない

→不要なものは処分する

→他部署へ譲渡する

→使用する時に、在庫がゼロになってしまう前に担当者へ

発注を依頼する

③キャビネットの中、引き出しetc保管場所が異なる

→一つのキャビネットに集約して整理する

10



11

成果・感想

- 整理整頓する事によって、場所も確認することが出来た。
- 不要・必要なものが分かった。
- 保管場所が明示されているので「〇〇は何処にあるか？」と聞かれることが減った。
- 在庫管理が明確になった。
- 保管場所が、引き出し式になった為、取り出しやすくなった。

備品類は、皆で使用するものですので、各人が管理者という意識を持ち、今後もこの状態を維持できるよう皆で管理をお願いします。

12

《改善計画②》

《改善を実施する背景や目的》

背景:①問合せ内容に応じたマニュアル作成が必要ではないか
②担当者が不在の時に対応出来ない事による
従業員サービス低下につながるのではないか

目的:担当者在不在などで対応できないことを少なくする為に
ファーストエイドが出来るようなマニュアルを作成する

13

改善内容

- ①近隣住民からの問合せがあった時の対応
(電波障害)
- ②社内での問合せがあった時の対応
(不具合対応(トイレ)(自動販売機)・落し物・
会議室の予約方法・急な来客対応など)
→担当者が「やって貰って助かった～」といった
ファーストエイドを対応策として記載する
人事総務メンバーに周知し、実行する

14

成果・感想

・マニュアルを作成する事により、問い合わせや担当者不在時の対応が可能となった。

・部内への周知が不足している
→今後、職場の掲示板等にマニュアルを設置する

担当者が不在や問合せがあった時には、
マニュアルを見て対応をお願いします。

15

グループ討議(10~15分)

- ・いきいきワークに取り組んでよかったこと 3つ
- ・今後取り組みを継続するために大切にしたいこと 3つ

- ・司会、書記、発表者を決め、グループで話し合ってそれぞれ3つに絞ってください。

16

いきいき職場づくり成功のための2つのコツ

すでに職場にある良い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
- ・アイデアをアクション(改善)に結びつける

一段ずつの職場環境改善に取り組む

- ・簡単に、手軽にできること、低コストの取り組みから
- ・対策選択式のツールの活用ですぐにできる改善を提案
- ・ちいさなことからコツコツと

参加型で楽しみながらやると、アイデアが出やすい。
管理職はオブザーバー的存在で、暖かく見守って