

平成 29 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) 主任：川上憲人

分担研究報告書
教育研修，ストレスマネジメントの工夫の検討

分担研究者
島津明人（北里大学一般教育部人間科学教育センター・教授）

研究協力者
種市康太郎（桜美林大学心理・教育学系・教授）
井上千恵（パナソニック健康管理センター保健看護部）
外山浩之（北里大学一般教育部人間科学教育センター・研究員）
渡辺真弓（北里大学一般教育部人間科学教育センター・特別研究員）
櫻谷あすか（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野・院生）

研究要旨：本分担研究の目的は，ストレスチェックに連動した教育研修，ストレスマネジメントの工夫の検討を行うことである。3 年目の平成 29 年度では，平成 28 年度に作成した個別面接支援マニュアル（バージョン 1）のうち主要な内容を抽出したマニュアル（バージョン 2）を作成し，ストレスチェック実施後にマニュアルを活用した面接をモデル事業所で実施してその効果評価を行うとともに，専門家からの意見を収集し，マニュアルをバージョン 3 として完成させることを目的とした。

バージョン 2（クイック版）作成時には，平成 28 年度に産業保健職を対象としたアンケートでニーズが高く，かつ個別面接場面で必要性が高いと思われた第 3 章（ストレスチェック結果の読み取り方と面談・相談対応の進め方）と第 4 章（プロフィールのパターンによるストレスチェック結果の解釈）を抽出し，これらの内容を解説編と事例編に配置する構成とした。

バージョン 2 を用いた保健師・看護師 3 名による個別支援面接の結果，面接を受けた 45 名の面接対象者のストレスとストレス反応が低減し，社会的支援，満足度が向上するという望ましい効果が得られた。さらに，産業保健の専門家からの意見収集では，マニュアルの扱う面談の種類，掲載内容，面接のポイント，著作権に関して質問とコメントが得られ，これらの内容を反映して最終版マニュアル（バージョン 3）を完成させた。

A. はじめに

労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防において，「労働者個人向けストレス対策（セルフケア）」は主要なアプローチの一つとされている。本分担研究では，ストレスチェックに連動した教育研修，ストレスマネジメントの工夫の検討を行うことを目的とする。

1 年目の平成 27 年度では，平成 21-23 年度に作成された科学的根拠（EBM）に基づく個人向けストレス対策のガイドライン（セルフケアガイドライン）に関して，作成後に発表された科学的根拠のレビューを行い，ガイドラインの内容をアップデートした。

2 年目の平成 28 年度では，ストレスチェックの結果を受け取った労働者のセルフケア支援を，個別面接によって行う際の手順と必要なツールをまとめたマニュアル（バージョン 1）を作成した。

マニュアル（バージョン 1）はストレスチェックに連動したセルフケア支援において，個別面接で必要と思われる知識と技術を網羅的に提示したもので，内容については，産業保健スタッフよりポジティブな意見が多く得られた。一方で，事業所のスタッフが実際に活用するには，より重要な事項を抽出し，分かりやすく提示することが必要と思われた。

そこで，3 年目となる平成 29 年度では，平成 28 年度に作成した個別面接支援マニュアル（バージョン 1）のうち主要な内容を抽出したマニュアル（バージョン 2）を作成し，ストレスチェック実施後にマニュアルを活用した面接をモデル事業所で実施してその効果評価を行うとともに，専門家からの意見を収集し，マニュアルをバージョン 3 として完成させることを目的とした。

B. 対象と方法

1. 個別面接支援マニュアル（バージョン 2）の作成

マニュアル（バージョン 2）では、個別面接を行う担当者が、実際の面接でより重要と思われる事項をバージョン 1 より抽出し、クイックマニュアルとして分かりやすく提示することにした。

2. マニュアル（バージョン 2）を用いた個別支援面接の効果評価

研究協力が得られた企業では、全従業員に対してストレスチェックの実施、および、希望者に対する個別面接支援マニュアル（バージョン 2）に基づく面接を通常業務の枠組みで行うことになっている。面接対象者は、健康管理室の担当者より高ストレス状態の従業員に働きかけ同意が得られた従業員 37 名のほか、高ストレス状態には該当しないものの各健康管理室にて面接への協力を同意が得られた従業員 8 名の合計 45 名であった。本研究では、面接を受ける従業員に対して、事業所の産業保健スタッフが研究内容を説明し、同意が得られた場合に、面接終了の約 1 ヶ月後に再度、ストレスチェックを実施した（面接後調査）。面接前、面接後のストレスチェックは、新職業性ストレス簡易調査票（80 項目版）を用いた。面接前調査は WEB により、面接後調査は質問紙により回答された。面接後調査の回答をもって研究参加に同意したとみなした。個別面接の実施、面接実施前後のストレスチェック、データの連結可能匿名化、およびデータ解析は企業担当者が行った。

個別面接の実施者には、面接の概要とマニュアル（バージョン 2）に関するアンケートに回答を求めた。また、面接を受けた従業員には、ストレスチェックの個人結果および個別支援面接に関するアンケートに回答を求めた。

データ解析では、面接前後のストレスチェック項目の得点の変化を対応のある t 検定により検討した。本研究の手続きについては、東京大学大学院医学系研究科・医学部疫学・観察等研究倫理委員会および協力企業内の倫理委員会の承認を得て行われた。

3. 専門家からの意見収集

2017 年 12 月 13 日に東京大学にて行われた本研究班の成果物研究会に参加した産業保健の専門家より、マニュアル（バージョン 2）に関する意見を収集した。参加した専門家は、産業医 1 名、精神科医 1 名、保健師 3 名、臨床心理士 2 名であった。

C. 結果

1. 個別面接支援マニュアル（バージョン 2）の作成

平成 28 年度に作成されたマニュアル（バージョン 1）は、次の 5 章から構成されていた。

- ・ 第 1 章：ストレスチェックの概要
- ・ 第 2 章：職業性ストレス簡易調査票の説明
- ・ 第 3 章：ストレスチェック結果の読み取り方と面談・相談対応の進め方
- ・ 第 4 章：プロフィールのパターンによるストレスチェック結果の解釈
- ・ 第 5 章：対象者のニーズに合わせたセルフケアの支援方法

これらの内容のうち、平成 28 年度に産業保健職を対象としたアンケートでニーズが高く、かつ個別面接場面で必要性が高いと思われる情報として、第 3 章と第 4 章を抽出した。これらの内容をそれぞれ解説編と事例編とする 2 部構成のマニュアル（バージョン 2）を作成した。

2. マニュアル（バージョン 2）を用いた個別支援面接の効果評価

表 1 に、事業所にて個別支援面接を担当した 3 名の属性を示した。面接実施者は、全員が女性の保健師・看護師であり、40 歳代が 1 名、50 歳代が 2 名であった。また、産業保健での経験年数は、3 名のうち 2 名が 20 年以上を有していた。

表 2 に、個別支援面接の概要を示した。研究期間中に面接した人数は 40 名、4 名、1 名とばらつきがあった。面接で担当した事例での主なストレスサーとしては、人間関係が最も多く（48.9%）、量的負担（24.4%）、質的負担（11.1%）、キャリア（6.7%）、プライベート（6.7%）が続いた。1 回あたりの面接時間は、30 分以上～40 分未満が最も多く（46.7%）、20 分以上～30 分未満（40.0%）、40 分以上～50 分未満（13.3%）と続いた。

表 3 に、面接実施者によるマニュアル（バージョン 2）に関する感想を示した。3 名全員がマニュアルを読んで「とても分かりやすかった」「分かりやすかった」と回答した。ボリュームについては、全員が「ちょうどよい」と回答した。また、全員がマニュアルの内容は面接を行ううえで「とても役立った」「役立った」と回答した。

表 4 に、面接を受けた従業員によるストレスチェックの個人結果および面接に関する感想を示した。アンケートへの回答は、面接を受けた 45 名のうち 44 名から得られた。

(1) ストレスチェックの個人結果について、個人結果を受け取ったことがストレス低減に有効だったと回答した者が 75.0%、ストレスマネジメントのヒントを受け取ったことがストレス低減に有

効だったと回答した者が 65.9%であった。

(2) 産業保健スタッフによる面接に関して、個人結果の内容を理解できた者が 86.4%、ストレスの仕組みを理解できた者が 88.7%、ストレスへの対処方法が理解できた者が 90.9%、ストレスに対処できる自信が高まった者が 72.7%であった。さらに、産業保健スタッフによる個別支援面接がストレス低減に役立ったと回答した者が 95.4%であった。

表 5 に、個別支援面接前後のストレスチェック得点を示した。本報告書では、事業所のデータ解析システムの都合により、職業性ストレス簡易調査票（57 項目版）の結果のみ提示した。

ストレッサーに関しては、仕事の量的負担 ($p = 0.011$, Cohen's $d = 0.40$)、仕事の質的負担 ($p = 0.001$, Cohen's $d = 0.54$)、身体的負担度 ($p = 0.02$, Cohen's $d = 0.50$)、仕事のコントロールの低さ ($p = 0.004$, Cohen's $d = 0.46$) の得点が有意に低下した。

ストレス反応に関しては、活気の低さ ($p = 0.004$, Cohen's $d = 0.46$)、イライラ感 ($p = 0.046$, Cohen's $d = 0.31$) および身体愁訴 ($p = 0.002$, Cohen's $d = 0.49$) の得点が有意に低下した。

社会的支援に関しては、上司 ($p < 0.001$, Cohen's $d = 0.58$)、同僚 ($p < 0.001$, Cohen's $d = 0.83$)、家族友人 ($p < 0.001$, Cohen's $d = 0.76$) のすべての支援において、有意に得点が上昇した。

満足度に関しては、仕事満足度 ($p = 0.020$, Cohen's $d = 0.36$)、家庭満足度 ($p = 0.005$, Cohen's $d = 0.45$) のいずれも、有意に得点が上昇した。

3. 専門家からの意見収集

マニュアル（バージョン 2）に関して、以下の 4 点に関するコメントおよび質問が得られた。

(1) 補足的な面談については、本マニュアルの対象外であることを明示すると良いとのコメントがあり、バージョン 3 では図 1 (p6) のフローチャートから除外することにした。

(2) 睡眠、飲酒、喫煙などの生活習慣は含めるかとの質問があり、マニュアルの取り扱い内容が広範囲にわたることから、バージョン 3 でも含めないことにした。

(3) 事例ごとに書かれた「面接のポイント」がプロフィールの見方に留まっているとのコメントがあり、バージョン 3 では面接での具体的な支援ポイントに内容を修正することにした。

(4) マニュアルの著作権の取り扱いについて質問があった。この点について出版社に確認をとったところ、既に出版されているマニュアル（バージョン 1）の 3 分の 1 までは WEB サイトなどに転

載可能であること、著作権は各章の執筆者にあるが、大幅な修正を加える場合には、クイック版のマニュアル（バージョン 2 以降）のまえがき末尾に「研究協力者」として氏名を掲載すればよいことが確認された。

D. 考察

1. 個別面接支援マニュアルの作成

平成 29 年度は、平成 28 年度に作成された個別面接支援マニュアル（バージョン 1）から、主要な内容を抽出したクイックマニュアル（バージョン 2）を作成し、専門家から意見収集した。

クイック版（バージョン 2）作成時には、平成 28 年度に産業保健職を対象としたアンケートでニーズが高く、かつ個別面接場面で必要性が高いと思われた第 3 章（ストレスチェック結果の読み取り方と面談・相談対応の進め方）と第 4 章（プロフィールのパターンによるストレスチェック結果の解釈）を抽出し、これらの内容を解説編と事例編に配置する構成とした。

解説編では、ストレスチェック結果の全体評価と各下位尺度に関する読み取り方の概要を説明した後、ストレスチェック結果に基づく面談・相談対応の進め方を 6 つのステップ（連絡理由の確認、事前準備、挨拶・オリエンテーション、ストレスチェック結果の説明、ストレスチェック結果の各要因の説明、聞き取りに基づく対応）に分けて、要点を絞って解説した。この解説編を読むことで、ストレスチェック結果に基づく個別面接の概要を把握できることが期待される。

事例編では、職業性ストレス簡易調査票について、個人ごとにフィードバックされるプロフィールの典型的なパターンを 7 種類挙げ、結果の読み取り方と面接例を提示した。面接実施者から得られたアンケートでは、マニュアル（バージョン 2）に関する分かりやすさ、ボリューム、有用性ともに良好な回答が得られたことから、産業保健専門職にとって、分かりやすく、使いやすく役立つマニュアルであることが示唆された。また、同アンケートでは、面接において人間関係・量的負担・質的負担のほか、キャリアやプライベートに関するストレッサーも扱われていることが分かった。本マニュアル（バージョン 2）で提示した事例では、これらのストレッサーすべてがカバーされており、事例編で取り上げられたプロフィールパターンの包括性を確認することができた。

2. 個別支援面接マニュアルを用いた面接の効果評価

保健師・看護師 3 名が、マニュアル（バージョン 2）を用いて個別支援面接を行った結果、面接

を受けた 45 名の面接対象者のストレッサーとストレス反応が低減し、社会的支援、満足度が向上するという望ましい効果が得られた。被面接者を対象としたアンケートでは、ストレスチェックの個人結果を受け取ることによるストレス低減への有用性が 75.0%、個人結果とストレスマネジメントのヒントを受け取ることによるストレス低減への有用性が 65.9%であったのに対して、産業保健スタッフの個別面接を受けたことによるストレス低減への有用性が 95.4%と高い結果が得られた。このことは、ストレスチェックの個人結果やストレスマネジメントのヒントをフィードバックすることに加えて、産業保健スタッフが支援マニュアルにもとづき個別面接を行うことで、ストレス反応の低減がさらに促進される可能性を示唆するものと言える。

今回の面接対象者は、高ストレス状態にある者だけでなく、高ストレス状態にない者も含まれていたことを考慮すると、本マニュアルを用いた個別支援面接は、高ストレス者以外にも適用可能であり、彼（女）らのストレス状態の改善にも役立つ可能性が示唆された。

しかしながら、本研究での面接実施者は経験年数の長い保健師・看護師により行われており、経験年数の短いその他の産業保健スタッフにも、本マニュアルを用いた面接が有用であるかは今後の検討が必要である。また、本研究では、面接後調査が面接終了約 1 ヶ月後に行われていることから、面接による効果がどの程度長期的に維持されるのかについても、今後の検討が必要である。さらに、本研究では対照群を置かない介入群のみの前後比較研究であることから、今後、対照群を置いた検討も必要である。

3. 個別支援面接マニュアルの完成（付録）

産業保健の専門家の意見、効果評価の結果を踏まえ、最終的に解説編と事例編の 2 部から構成されるマニュアル（バージョン 3）を完成させた。本マニュアルは、少ないページ数でありながらも、ストレスチェックのフィードバック結果を用いた個別支援面接に必要な内容を網羅しており、クイック版のマニュアルとしては十分な包括性と有用性を有していると言える。

なお、本マニュアル（バージョン 3）は、収載内容を必要最低限に絞ったクイック版である。したがって、面接実施者は、面接前に、被面接者との具体的なやりとりやセリフ、面接で使用する心理教育の資料やワークシートを収載したマニュアル本体（バージョン 1：島津・種市, 2016）を事前に学習しておくことで、個別支援面接の効果を高めることが期待される。

E. 結論

本分担研究の目的は、ストレスチェックに連動した教育研修、ストレスマネジメントの工夫の検討を行うことであった。3年目の平成 29 年度では、平成 28 年度に作成した個別面接支援マニュアル（バージョン 1）のうち主要な内容を抽出したマニュアル（バージョン 2）を作成し、ストレスチェック実施後にマニュアルを活用した面接をモデル事業所で実施してその効果評価を行うとともに、専門家からの意見を収集し、マニュアルをバージョン 3 として完成させることを目的とした。

バージョン 2（クイック版）作成時には、平成 28 年度に産業保健職を対象としたアンケートでニーズが高く、かつ個別面接場面で必要性が高いと思われた第 3 章（ストレスチェック結果の読み取り方と面談・相談対応の進め方）と第 4 章（プロフィールのパターンによるストレスチェック結果の解釈）を抽出し、これらの内容を解説編と事例編に配置する構成とした。

バージョン 2 を用いた保健師・看護師 3 名による個別支援面接の結果、面接を受けた 45 名の面接対象者のストレッサーとストレス反応が低減し、社会的支援、満足度が向上するという望ましい効果が得られた。さらに、産業保健の専門家からの意見収集では、マニュアルの扱う面談の種類、収載内容、面接のポイント、著作権に関して質問とコメントが得られ、これらの内容を反映して最終版マニュアル（バージョン 3）を完成させた。

F. 健康危険情報

該当せず。

G. 研究発表

1. 論文発表

浅井裕美・今村幸太郎・堤明純・島津明人・井上彰臣・廣尚典・小田切優子・吉川徹・吉川悦子・川上憲人（印刷中）。ストレスチェック制度施行開始 1 年度の実施状況、有用性および課題：労働者へのインターネット調査。産業ストレス研究。

Goering, E., Shimazu, A., Zhou, F., Wada, T., & Sakai, R. (2017). Not if, but how they differ: A meta-analytic test of the nomological networks of burnout and engagement. *Burnout Research*, 5, 21-34.

Imamura, K., Kawakami, N., Tsuno, K., Tsuchiya, M., Shimada, K., Namba, K., & Shimazu, A. (2017). Effects of web-based stress and depression literacy intervention on improving work engagement among workers with low work engagement: An

analysis of secondary outcome of a randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health*, 59, 46-54.

Imamura, K., Asai, Y., Watanabe, K., Tsutsumi, A., Shimazu, A., Inoue, A., Hiro, H., Odagiri, Y., Yoshikawa, T., Yoshikawa, E., & Kawakami, N. (in press). Effect of the national stress check program on mental health among workers in Japan: A 1-year retrospective cohort study. *Journal of Occupational Health*.

島津明人 (2017). ストレスチェック制度とセルフケア支援. *医学のあゆみ*, 263, 246-250.

Tsutsumi, A., Shimazu, A., Eguchi, H., Inoue, A., & Kawakami, N. (2018). A Japanese Stress Check Program screening tool predicts employee long-term sickness absence: A prospective study. *Journal of Occupational*

Health, 60, 55-63.

2. 学会発表

島津明人 (2017). シンポジウム「ストレスチェック制度実施上の留意点」集団分析後のフォロー. 2017年3月18日(土), 第23回日本行動医学会学術総会, 沖縄科学技術大学院大学, 沖縄県恩納村.

H. 知的財産権の出願・登録状況
該当せず。

I. 引用文献

島津明人・種市康太郎(編著) (2016). 産業保健スタッフのためのセルフケア支援マニュアル: ストレスチェックと連動した相談の進め方. 東京: 誠信書房.

表1 面接実施者の属性 (N = 3)

	変数	人数	(%)
職種			
	産業医	0	(0.0)
	保健師・看護師	3	(100.0)
	臨床心理士	0	(0.0)
	キャリアコンサルタント・産業カウンセラー	0	(0.0)
	衛生管理者	0	(0.0)
	その他	0	(0.0)
	総計	3	(100.0)
性別			
	男性	0	(0.0)
	女性	3	(100.0)
	総計	3	(100.0)
年代			
	20歳代	0	(0.0)
	30歳代	0	(0.0)
	40歳代	1	(33.3)
	50歳代	2	(66.7)
	60歳以上	0	(0.0)
	総計	3	(100.0)
産業保健での経験年数			
	9年	1	(33.3)
	20年	1	(33.3)
	26年	1	(33.0)
	総計	3	(100.0)

表2 個別支援面接の概要 (N = 3)

変数	人数	(%)
期間中に合計何名の面接を担当しましたか？		
1名	1	(33.3)
4名	1	(33.3)
40名	1	(33.3)
総計	3	(100.0)
面接では次のような事例を、何名担当しましたか？		
量的負担が主なストレス	11	(24.4)
質的負担が主なストレス	5	(11.1)
人間関係が主なストレス	22	(48.9)
キャリアの問題が主なストレス	3	(6.7)
プライベートの問題が主なストレス	3	(6.7)
ライフイベントが主なストレス	1	(2.2)
故意に悪く見せようとしていることが疑われる	0	(0.0)
その他	0	(0.0)
総計	45	(100.0)
担当した面接について、1回あたりの面接時間はそれぞれどの程度の長さでしたか？		
10分未満	0	(0.0)
10分以上～20分未満	0	(0.0)
20分以上～30分未満	18	(40.0)
30分以上～40分未満	21	(46.7)
40分以上～50分未満	6	(13.3)
50分以上～60分未満	0	(0.0)
60分以上～	0	(0.0)
総計	45	(100.0)

表3 個別支援面接実施者によるマニュアル（バージョン2）に関する感想（N = 3）

変数	人数	(%)
マニュアルは読んで分かりやすかったですか？		
とても分かりやすかった	1	(33.3)
分かりやすかった	2	(66.7)
どちらでもない	0	(0.0)
分かりにくかった	0	(0.0)
とても分かりにくかった	0	(0.0)
総計	3	(100.0)
マニュアルのボリュームはどの程度でしたか？		
とても少ない	0	(0.0)
少ない	0	(0.0)
ちょうどよい	3	(100.0)
多い	0	(0.0)
とても多い	0	(0.0)
総計	3	(100.0)
マニュアルの内容は、面接を行ううえでどの程度役立ちましたか？		
とても役立った	1	(33.3)
役立った	2	(66.7)
どちらでもない	0	(0.0)
あまり役立たなかった	0	(0.0)
まったく役立たなかった	0	(0.0)
総計	3	(100.0)

表 4 被面接者によるストレスチェックの個人結果および個別支援面接に関する感想 (N = 44)

変数	人数	(%)
(1) ストレスチェックの個人結果について		
ストレスチェックの個人結果を受け取ったことは、あなたのストレスの低減にどれくらい有効でしたか？		
1. とても有効	8	(18.2)
2. いくらか有効	25	(56.8)
3. あまり有効でない	9	(20.5)
4. まったく有効でない	2	(4.5)
総計	44	(100.0)
ストレスチェックの個人結果とともにストレスマネジメントのヒントを受け取ったことは、あなたのストレスの低減にどれくらい有効でしたか？		
1. とても有効	8	(18.2)
2. いくらか有効	21	(47.7)
3. あまり有効でない	13	(29.5)
4. まったく有効でない	2	(4.5)
総計	44	(100.0)
(2) 産業保健スタッフによる面接について		
産業保健スタッフによる面接を受けて、個人結果の内容をどの程度理解できましたか？		
1. とてもよく理解できた	11	(25.0)
2. いくらか理解できた	27	(61.4)
3. あまり理解できなかった	6	(13.6)
4. まったく理解できなかった	0	(0.0)
総計	44	(100.0)
産業保健スタッフによる面接を受けて、ストレスの仕組みをどの程度理解できましたか？		
1. とてもよく理解できた	12	(27.3)
2. いくらか理解できた	27	(61.4)
3. あまり理解できなかった	5	(11.4)
4. まったく理解できなかった	0	(0.0)
総計	44	(100.0)
産業保健スタッフによる面接を受けて、ストレスへの対処方法をどの程度理解できましたか？		
1. とてもよく理解できた	14	(31.8)
2. いくらか理解できた	26	(59.1)
3. あまり理解できなかった	4	(9.1)
4. まったく理解できなかった	0	(0.0)

総計	44	(100.0)
----	----	---------

産業保健スタッフによる面接を受けて、ストレスに対処できる自信は、どの程度高まりましたか？

1. とても高まった	8	(18.2)
2. いくらか高まった	24	(54.5)
3. あまり高まらなかった	11	(25.0)
4. まったく高まらなかった	1	(2.3)
総計	44	(100.0)

産業保健スタッフによる面接は、あなたのストレスの低減にどれくらい有効でしたか？

1. とても有効	17	(38.6)
2. いくらか有効	25	(56.8)
3. あまり有効でない	2	(4.5)
4. まったく有効でない	0	(0.0)
総計	44	(100.0)

表5 個人面接前後のストレスチェック得点の比較 (N = 45)

変数名	ストレスチェック 1回目		ストレスチェック 2回目		t 値	p 値	効果量 Cohen's <i>d</i>
	平均値	(SD)	平均値	(SD)			
ストレッサー							
仕事の量的負担	2.9	(0.9)	2.5	(0.9)	2.64	0.011	0.40
仕事の質的負担	2.8	(0.6)	2.4	(0.7)	3.57	0.001	0.54
身体的負担度	2.9	(0.9)	2.6	(1.0)	3.29	0.002	0.50
職場での対人関係	2.4	(0.8)	2.3	(0.8)	1.23	0.225	0.19
職場環境	2.7	(1.2)	2.4	(0.9)	1.89	0.065	0.29
仕事のコントロール (の低さ)	2.5	(1.1)	2.1	(0.9)	3.04	0.004	0.46
仕事の適性(の低さ)	2.8	(0.9)	2.7	(0.9)	1.27	0.212	0.19
技能の低活用	2.6	(0.6)	2.4	(0.7)	1.64	0.109	0.25
ストレス反応							
活気(の低さ)	2.9	(1.1)	2.7	(1.0)	3.03	0.004	0.46
イライラ感	2.5	(1.1)	2.3	(1.0)	2.05	0.046	0.31
疲労感	3.0	(0.7)	2.6	(1.0)	1.22	0.229	0.18
不安感	3.1	(0.8)	2.4	(1.0)	1.57	0.125	0.24
抑うつ感	3.2	(0.9)	2.3	(1.1)	1.09	0.281	0.16
身体愁訴	3.3	(0.8)	2.5	(1.0)	3.24	0.002	0.49
社会的支援							
上司のサポート	2.4	(0.8)	2.7	(1.0)	3.83	0.000	0.58
同僚のサポート	2.2	(0.7)	2.5	(1.0)	5.54	0.000	0.83
家族友人のサポート	2.7	(1.2)	3.0	(1.3)	5.05	0.000	0.76
満足度					0.00		
仕事満足度	1.9	(0.7)	2.2	(0.7)	2.41	0.020	0.36
家庭満足度	2.7	(0.8)	3.1	(0.7)	2.97	0.005	0.45

産業保健スタッフのための

セルフケア 支援マニュアル

クイック版

ストレスチェックと連動した面接の進め方

島津明人・種市康太郎 編



はじめに

本書は「産業保健スタッフのためのセルフケア支援マニュアル」（島津明人・種市康太郎編，誠信書房刊行）を再編集したものを，クイック版として刊行したものです。「ストレスチェック結果の読み取り方と面談・相談対応の進め方」に焦点を絞った「クイックマニュアル」として活用いただけます。

このクイック版では，ストレスチェック結果をもとに面談・相談対応をする際に，最小限必要な情報に絞り込んで提示しています。「解説編」では，ストレスチェックの読み取り方と面談・相談対応の進め方の一般的な流れを解説し，「事例編」では，個人ごとにフィードバックされるプロフィールの典型的なパターンを7種類挙げ，結果の読み取り方と面接でのポイントを提示しています。

クイック版は，厚生労働科学研究「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：主任研究者：川上憲人）における，分担研究「教育研修，ストレスマネジメントの工夫の検討」（分担研究者：島津明人）の成果物として位置づけられ，厚生労働省の研究成果データベースにて公開される予定です。事例の作成に際しては，以下の皆様にご協力いただきました。

〈事例作成協力者〉

事例1：五十川早苗（公益財団法人松原病院診療技術部臨床心理室）

事例2：平賀光美（医療法人あけぼの会メンタルヘルスセンター）

事例3：小林由佳（本田技研（株）人事部人事ブロック全社メンタルヘルス推進チーム）

事例4：大庭さよ（医療法人社団弘富会神田東クリニック/MPSセンター）

事例5：三宅美樹（トヨタ車体（株）健康推進センターメンタルヘルス推進グループ）

事例6：植松芳信（アイエムエフ（株）相談室）

事例7：種市康太郎（桜美林大学）

なお、本体のマニュアル（書籍）では、ストレスチェック制度（第1章）と職業性ストレス簡易調査票（第2章）の概要を解説し、ストレスチェック結果の読み取り方と面談・相談対応の進め方を解説しています（第3章）。そのうえで、個人ごとにフィードバックされるプロフィールの典型的なパターンを7種類挙げ、結果の読み取り方と面接例を提示し（第4章）、面接対象者のニーズに合わせたセルフケアの支援方法を、支援ツールとともに提供しています（第5章）。ストレスチェックの結果に基づいたセルフケアの支援を、より効果的に行いたい場合には、ぜひ本体のマニュアルも参照ください。

本書により、より効果的なセルフケアの支援が提供され、労働者の皆さまが健康でいきいきと働くことができる一助となれば幸いです。

「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」

代表研究者：川上憲人（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野教授）

（「教育研修，ストレスマネジメントの工夫の検討」担当）

分担研究者：島津明人（北里大学一般教育部人間科学教育センター教授）

研究協力者：種市康太郎（桜美林大学心理・教育学系教授）

目次

はじめに *i*

解説編

- 1 ストレスチェック結果の読み取り方 1
 - ①全体評価 1
 - ②各下位尺度の読み取り方 2
- 2 ストレスチェック結果に基づく面談・相談対応の進め方 5
 - ①連絡理由の確認 6
 - ②事前準備 7
 - ③挨拶・オリエンテーション 7
 - ④ストレスチェック結果の説明 8
 - ⑤ストレスチェック結果の各要因の説明 8
 - ⑥聞き取りに基づく対応 9

事例編

- 1 量的負担が主なストレスとなっている例 10
- 2 質的負担が主なストレスとなっている例 12
- 3 人間関係が主なストレスとなっている例 14
- 4 キャリアの問題が主なストレスとなっている例 16
- 5 プライベートの問題が主なストレスとなっている例 18
- 6 ライフイベントが主なストレスとなっている例 20
- 7 故意に悪く見せかけようとしていることが疑われる例 22

解 説

1

ストレスチェック結果の読み取り方

1

●● 全体評価

「心身のストレス反応」「仕事のストレス要因（サポート含む）」の二つを中心に、全体評価を行います。高ストレス者の選定基準には、「心身のストレス反応が非常に高い場合」「ストレス反応はやや高い程度だが、仕事のストレス要因（サポート含む）が非常に高い場合」の二通りがあります。「心身のストレス反応が非常に高い場合」には、「仕事のストレス要因」が高い場合と低い場合があるので、大きくは以下の三通りの結果が予想されます。

A. 「心身のストレス反応が非常に高い」かつ「仕事のストレス要因」も高い

仕事のストレス要因の多くが該当し、非常に負担が大きく、心身の不調も発生し、本人にも自覚がある場合が多いです。ただし、多くの方々は負担や不調を感じながらも日々働いていらっしゃるもので、すぐに専門医の受診を勧める必要があるかどうかはわかりません。面談・相談対応のなかで確認する必要があるでしょう。一方、故意に悪く見せかけようとしている場合もあります（事例7を参照）。

B. 「心身のストレス反応が非常に高い」が「仕事のストレス要因」は低い

仕事のストレス要因は少ないのに、心身のストレス反応が生じている場合です。もともと身体疾患があるために、「身体愁訴」を中心に高得

点となっていることがあります。この場合、メンタルヘルスには問題がないこともあるので、面談・相談対応のなかで身体の健康状態について確認する必要があります。その他、仕事以外の問題、たとえば家族の問題などで、心身の不調が生じていることもあります。

C. 「心身のストレス反応はやや高い程度」だが、「仕事のストレス要因」が非常に高い

仕事のストレス要因の多くが該当し、非常に負担が大きいのに心身の不調が顕著ではない場合です。現時点では顕著ではなくても将来悪化する可能性があり、予防的な働きかけが必要なことがあります。この場合、「過酷な状況でも何とか働いているというように読み取れます」など、仕事のストレス要因が高いことを中心に説明すると、肯定されることが多いです。

2 ●● 各下位尺度の読み取り方

A. 仕事のストレス要因

まず、大まかに読み取りましょう。たとえば、次の三つの基準で読み取ることができます。

- ① 全体的に高いか。それともばらつきがあり、部分的に高いか。
- ② 仕事の量的な問題か（表1の①や③）。それとも、仕事の内容面の問題か。
- ③ 負担が大きい（表1の①～⑤）か。それとも、資源が少ない（表1の⑥～⑨）か。

この基準で表2（4頁）を読み取ると、①ばらつきがあり部分的に高い状態で、②量的な問題よりは、仕事の内容面の問題に関連している可能性が高いといえます。③は傾向が見られません。

一方、「仕事のストレス要因」が少ない部分にも注目しましょう。そ

表1 職業性ストレス簡易調査票の尺度の説明（川上，2012を一部修正）

グループ	尺度名	説明	項目例
仕事のストレス要因	①心理的な仕事の負担（量）	仕事の量が多いことや、時間内に仕事を処理しきれないことによる、業務負担のこと。	非常にたくさんの仕事をしなければならない。
	②心理的な仕事の負担（質）	仕事で求められる注意集中の程度、知識、技術の高さなど、質的な業務負担のこと。	かなり注意を集中する必要がある。
	③自覚的な身体的負担度	仕事でからだを動かす必要があるなど、身体的な業務負担のこと。	からだを大変よく使う仕事だ。
	④職場の対人関係でのストレス	部署内での意見の相違、あるいは部署間の対立など、対人関係に関する負担のこと。	私の職場の雰囲気は友好的である。
	⑤職場環境によるストレス	騒音、照明、温度、換気などの物理的な職場環境の問題による負担のこと。	私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）は良くない。
	⑥仕事のコントロール度	仕事の内容、予定、手順などを、自分で決められる程度のこと。仕事の負担の高い状況とコントロール度の低い状況とが重なると、ストレス度が高くなる。	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる。
	⑦技能の活用度	持っている技術、知識、技能、資格などが仕事で活用されていること。	自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない。
	⑧仕事の適性度	仕事の内容が自分に向いている、合っていること。	仕事の内容は自分に合っている。
	⑨働きがい	仕事の意義が認識でき、働きがいを感じていること。	働きがいのある仕事だ。

れらは、良好さを示すサインと考えることもできます。特に、仕事の資源（⑥～⑨）は、本人の対処にとってプラスになる要因です。

なお、各下位尺度は、項目内容を見ながら状況を推測する程度にとどめておくのがよいでしょう。特に、仕事のストレス要因については、単

表2 表形式のプロフィール表示例

A 殿		低い/ 少ない	やや低い /少ない	普通	やや高い /多い	高い/ 多い
社員No. ○						
【ストレスの原因と考えられる因子】						
心理的な仕事の負担（量）			○			
心理的な仕事の負担（質）						○
自覚的な身体的負担度			○			
職場の対人関係でのストレス						○
職場環境によるストレス					○	
仕事のコントロール度★	○					
あなたの技能の活用度★	○					
あなたが感じている仕事の適性度★		○				
働きがい★		○				
【ストレスによっておこる心身の反応】						
活気★		○				
イライラ感						○
疲労感						○
不安感					○	
抑うつ感						○
身体愁訴						○
【ストレス反応に影響を与える他の因子】						
上司からのサポート★	○					
同僚からのサポート★		○				
家族や友人からのサポート★			○			
仕事や生活の満足度★			○			

一項目の下位尺度もあります。たとえば「働きがい」の下位尺度は、「働きがいのある仕事だ」という項目のみで評価しています。「『働きがい』という言葉にはピンとこないけど、仕事は面白いですよ」と言われる場合もあるので、うがった解釈や決めつけは控えるべきでしょう。

B. 心身のストレス反応

心身のストレス反応は下位尺度間に相関関係があるので、まずは、全体に高いかどうかを大まかに読み取るとよいでしょう。

下位尺度では、「活気」とその他の尺度とは、内容が反対です。「活気」が低い場合、「不調はないがやる気もない」など、あまり積極的に仕事に取り組めていない可能性があります。

「身体愁訴」だけが身体的側面の内容です。ここだけ高い場合、前述のとおり身体疾患がある可能性があるため、確認が必要です。「身体愁訴」の下位尺度は項目数が多いため、ここが高いために高ストレス者に選定されていることがあります。

C. ストレス反応に影響を与える他の因子

サポートは「職場での対人関係」や「仕事のコントロール」と関連し、対人関係や仕事の内容面の問題を表している場合があります。仕事の満足度は、キャリアなどの問題と関連している可能性があります。家庭生活の満足度については、職場で家庭の問題を話すのを嫌がる方もいらっしゃるため、本人が話すのを待つ程度にとどめておくのがよいでしょう。

2 ストレスチェック結果に基づく面談・相談対応の進め方

ストレスチェック結果に基づく相談対応のフローを、図1にまとめました。このフローに沿って、各段階の内容を説明します。

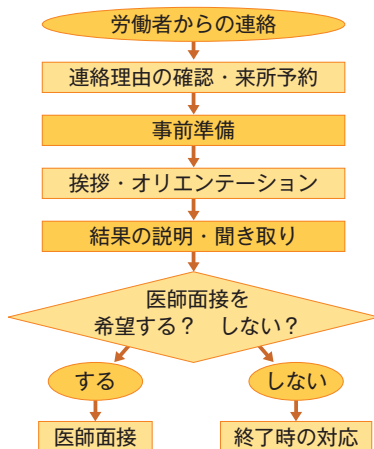


図1 相談対応のフローチャート

1

連絡理由の確認

ストレスチェック制度において、ストレスチェック結果を用いた面接が行われる場面は、第一に、高ストレスと判断された者が希望した場合に行われる面接指導です。これは、医師によるものとされているので、医師以外は担当できません。

一方、医師以外の実施者や、その他の産業保健スタッフが行うことができる面談・相談対応には、以下のものがあります。医師による面接指導と異なることから、以下ではこれらを面談・相談対応と呼びます。労働者から連絡があったときに、以下のどの対応を求めて来所するかを確認しておく必要があります。

面談・相談対応の種類

- a 補足的面談——実施者による高ストレス者の選定において、実施者の指名および指示のもと、労働者に補足的に面談を行う。
- b 高ストレス者の相談対応——高ストレス者のうち、産業医との面

接を希望しない社員に対して、高ストレス状態で放置されないようにするなど適切な対応を行う観点から、産業医等と連携しつつ相談対応を行う。

- 自発相談——高ストレスではないが、ストレスチェック結果を契機として、自発的に相談を希望した社員に対して相談対応を行う。

なお、以下に挙げる事例は、主に○の相談対応の場合を想定して書かれています。

2 ●● 事前準備

面談・相談対応の予約が入ったら、事前に得られる個人情報を、可能な範囲で把握しておくといでしょう。

- ① 所属部署，年齢，性別などの基本的な属性
- ② 雇用形態，職種，職位，勤務年数，学歴などの人事情報
- ③ 労働時間に関する情報

これらの情報は人事・労務担当者から得られることもあれば、立場や経緯上、ほとんど得られない状態で始めなければならないこともあります。

3 ●● 挨拶・オリエンテーション

面談・相談対象者が来所されたら挨拶をし、自分の立場を説明します。次に相手の名前を確認します。まれに、相談時間を間違えて来所する方がいらっしゃるためです。引き続き、個人情報の保護について伝えます。その他、設定した時間についての確認も行います。

この時点で、説明を始める前に何か質問はないか確認します。すると、「このストレスチェックって、結局、社長には裏で伝わっちゃうんでしょう？」というような疑問が出されることがあります。この疑問は、本人が最も気にしていることに関連することが多いです。ここでは

急いで進まずに、ていねいに説明すると、安心してもらいやすいでしょう。

4 ●● ストレスチェック結果の説明

ストレスチェック結果の説明に移ります。個人のストレスチェック結果の説明の前に、ストレスチェックおよび職業性ストレス簡易調査票についての説明を行ったほうがよいでしょう。

5 ●● ストレスチェック結果の各要因の説明

全体の説明を終えたら、各要因の説明に移ります。

各要因の説明

各要因の説明で大切なことは、最初は全体的に大まかに説明して、細かい説明は後回しにすることです。表2を見せながら、「こういう内容なのですが、実際はどうですか?」と本人の話を聞いてみるとよいでしょう。

大切なことは、ストレス調査票の結果は、本人の話を聞きかけとして用いるということです。たとえば、『『仕事の量』というより、『時間に常に追われている』って感じのほうが近い』と、本人なりの言葉で説明されることがあります。この場合、本人の言葉を用いて、さらに具体的に話を聞きます。各下位尺度の結果について、「答え合わせ」をするかのように機械的に質問を繰り返すことは避けるべきでしょう。また、本人の話と調査票の結果とに、若干の矛盾が生じることがあります。これについては、わざわざ確認しないでおいたほうが本人も話しやすく、結局は本人の理解につながる人が多いです。

「心身のストレス反応」「ストレス反応に影響を与える他の因子」についても、説明の仕方は同様です。「仕事のストレス要因」と「心身のストレス反応」のどちらを先に説明するかは、説明しやすいと思うほうでかまいません。

相談対応の場合、すべての説明ができなくても、本人の相談したい内

容について話してもらったほうがよいでしょう。

6 ●● 聞き取りに基づく対応

A. 聞き取り後の対応

聞き取り後の対応は、**a**補足的面談の場合と、**b**相談対応の場合とで異なります。

a補足的面談の場合

補足的面談の場合、今回聞き取った内容をまとめて報告します。医師は高ストレス者の選定を行います。高ストレスと判断された人が面接を希望した場合には医師面接に進みます。希望しなかった場合は、ここで終了となります。

b相談対応の場合

聞き取り後、今回の相談内容と話し合ったことをまとめます。そのうえで、本人にとっての課題を明確にし、それに合ったセルフケアの方法を提案します。継続の相談を希望した場合は、次回の相談予約を入れます。希望しなかった場合はここで終了となります。

B. 終了時の対応

面談・相談対応の結果、継続的な対応を希望しないことがあります。その場合、必要なときにはいつでも相談対応を行うことを告げ、連絡先を伝えます。連絡先をすぐに渡せるように、連絡先が記載された資料やリーフレットなどを用意しておくといよいでしょう。

事例 1

量的負担が主なストレスとなっている例

事例情報

A さん。41 歳，男性。建材メーカーの工場，開発課課長。

A さんのプロフィール表

A 殿		低い／ 少ない	やや低い ／少ない	普通	やや高い ／多い	高い／ 多い
社員No. 1						
【ストレスの原因と考えられる因子】						
	心理的な仕事の負担（量）					○
	心理的な仕事の負担（質）				○	
	自覚的な身体的負担度			○		
	職場の対人関係でのストレス			○		
	職場環境によるストレス			○		
	仕事のコントロール度★	○				
	あなたの技能の活用度★		○			
	あなたが感じている仕事の適性度★	○				
	働きがい★		○			
【ストレスによっておこる心身の反応】						
	活気★	○				
	イライラ感					○
	疲労感					○
	不安感					○
	抑うつ感				○	
	身体愁訴					○
【ストレス反応に影響を与える他の因子】						
	上司からのサポート★		○			
	同僚からのサポート★		○			
	家族や友人からのサポート★			○		
	仕事や生活の満足度★		○			

ストレスチェック結果の読み取り

主なストレス要因は仕事の量的負担にあり、仕事の進め方や仕事の量について、自分の裁量がないと感じています。また、自分の技能も十分には活かされておらず、適性や働きがいも感じにくくなっています。

ストレスによる心身の反応としては、活気に乏しく、イライラ感・疲労感・不安感が高まっており、身体にもその影響が現れています。おそらく、仕事の量が過重で忙しいために疲弊した状態であり、活気が失われ、不安感が高まっていると考えられます。また、仕事の裁量が与えられていないと感じており、イライラ感が高まっているようです。

上司や同僚からのサポートは十分でないと感じており、満足度もやや低くなっていますが、家族や友人からのサポートはまずまずと自覚されているため、今後のストレス対処のリソースになる可能性があります。

面接のポイント

- 抑うつ感以外のストレス反応はすべて高い結果となっており、慢性的な疲弊状態が疑われます。いつ頃から症状を自覚しはじめ、どの程度持続しているのかを確認します。
- 仕事の量的負担が高く、裁量権が低い状況に置かれています。労働時間、仕事の内容、難易度を含めた就業状況を確認します。
- 上司や同僚のサポートが低いようです。職場内の人間関係、特に困ったときにサポートを求めたり、相談できる上司や同僚がいるのか、いる場合でもサポートを求めにくい状況に陥っていないか確認します。
- 本人の行動パターンにも注意します。①完璧主義で必要以上の仕事を自分で作り出していないか、②上司や同僚にサポートを求める「援助希求スキル」が不足していないか、③過剰な仕事を上手に断る「アサーティブスキル」が不足し、一人で仕事を抱え込んでいないか、などに注目します。

事例 2

質的負担が主なストレスとなっている例

事例情報

Bさん。30歳，女性。未婚，ひとり暮らし。大学卒業後，IT企業に入社，勤続8年。システムエンジニア（SE）として，システム開発業務を担当。

Bさんのプロフィール表

B 殿 社員No. 2		低い/ 少ない	やや低い /少ない	普通	やや高い /多い	高い/ 多い
【ストレスの原因と考えられる因子】						
心理的な仕事の負担（量）					○	
心理的な仕事の負担（質）						○
自覚的な身体的負担度		○				
職場の対人関係でのストレス			○			
職場環境によるストレス	○					
仕事のコントロール度★					○	
あなたの技能の活用度★					○	
あなたが感じている仕事の適性度★		○				
働きがい★			○			
【ストレスによっておこる心身の反応】						
活気★	○					
イライラ感			○			
疲労感				○		
不安感						○
抑うつ感			○			
身体愁訴				○		
【ストレス反応に影響を与える他の因子】						
上司からのサポート★		○				
同僚からのサポート★		○				
家族や友人からのサポート★				○		
仕事や生活の満足度★		○				

ストレスチェック結果の読み取り

「仕事の質的負担」は、集中力や高度な技術や知識が必要とされるなど、認知面への負荷の高さを意味しています。この事例では、仕事の質的負担が顕著に高いことに加えて量的負担も高い傾向があり、仕事による負荷が高く、余裕がない状態と考えられます。

ストレス反応については、抑うつ感は高くないものの、緊張・不安の高い様子がうかがわれます。

職場内のサポートは少ない傾向にありますが、家族や友人からのサポートはある程度有しているようです。職場でのサポート不足を職場以外で補っているのかもしれませんが。

面接のポイント

- 仕事の質的負担が高く、主観的な適性度もやや低いことから、自分の資質や能力では対処しきれない事態に直面していないか確認します。自分の能力を過小評価している可能性も念頭に置いておく必要があるでしょう。
- 量的負担がやや高く、上司・同僚の支援もやや低いことから、仕事を一人で抱えこみ、負担を大きくしている可能性もあります。上司や同僚とコミュニケーションをとりながら仕事が進められているか確認します。
- ストレス反応は顕著に高くはないものの、活気が低く不安感が高い状態です。仕事に自信が持てず、ものごとを否定的にとらえたり、一人で責任を背負い込む傾向がないか確認します。
- ただし、疲労や身体愁訴もやや高い状態にあることから、慢性的な疲労状態にないか確認します。睡眠の様子（入眠、中途覚醒、早朝覚醒、日中の眠気）、食欲などの生活リズムについても必ず確認しておきましょう。

事例 3

人間関係が主なストレスーとなっている例

事例情報

Cさん。27歳，女性。メーカー勤務。

Cさんのプロフィール表

C 殿		低い／ 少ない	やや低い ／少ない	普通	やや高い ／多い	高い／ 多い
社員No. 3						
【ストレスの原因と考えられる因子】						
	心理的な仕事の負担（量）			○		
	心理的な仕事の負担（質）			○		
	自覚的な身体的負担度		○			
	職場の対人関係でのストレス					○
	職場環境によるストレス	○				
	仕事のコントロール度★				○	
	あなたの技能の活用度★		○			
	あなたが感じている仕事の適性度★	○				
	働きがい★		○			
【ストレスによっておこる心身の反応】						
	活気★		○			
	イライラ感				○	
	疲労感				○	
	不安感					○
	抑うつ感					○
	身体愁訴				○	
【ストレス反応に影響を与える他の因子】						
	上司からのサポート★	○				
	同僚からのサポート★	○				
	家族や友人からのサポート★	○				
	仕事や生活の満足度★		○			

ストレスチェック結果の読み取り

「心理的な仕事の負担（量）」や「心理的な仕事の負担（質）」は普通程度ですが、「仕事の適性度」や「技能の活用度」「働きがい」が低い点が特徴です。自分の適性に見合った仕事や技能が活かせるような仕事が付与されず、張り合いのない生活を送っていることが推察されます。

ストレス反応は全般的に高めですが、特に不安・抑うつを中心とした心理面でのストレス反応が高い状態です。慢性的なストレス状態にあると推察されます。

上司・同僚からのサポートも低いようです。職場の対人関係でのストレスも強く感じていることを考慮すると、職場での対人関係がストレス要因になっている可能性があります。また、家族や友人からのサポートも低く、孤立無援の状況に陥っている可能性もあります。

面接のポイント

- 職場の人間関係で何らかの問題を抱えている可能性を念頭に置いて、話を聞きましょう。ただし、面接の冒頭から職場の人間関係について話を聞かれることに、抵抗があるかもしれません。ストレス反応の内容から話を聞き始めるのがスムーズとされます。
- ストレス反応は顕著に高くはないものの、活気が低く不安感が高い状態です。どんな場面で不安や緊張を強く覚えるのか、丁寧に聞き取りましょう。これにより、職場の人間関係の問題を聞き出すことにつながります。また、ものごとを否定的にとらえたり、一人で責任を背負い込む傾向がないかについても確認します。
- 疲労や身体愁訴もやや高い状態にあることから、慢性的な疲労状態にないか確認します。睡眠の様子（入眠、中途覚醒、早朝覚醒、日中の眠気）、食欲などの生活リズムについても必ず確認しておきましょう。
- 家族・友人のサポートも低いことから、休日の過ごし方についても聞き取りをするとよいでしょう。

事例 4

キャリアの問題が主なストレスとなっている例

事例情報

Dさん。35歳，女性。大手化学メーカーの人事部人材開発課。

Dさんのプロフィール表

D 殿		低い／ 少ない	やや低い ／少ない	普通	やや高い ／多い	高い／ 多い
社員No. 4						
【ストレスの原因と考えられる因子】						
心理的な仕事の負担（量）		○				
心理的な仕事の負担（質）		○				
自覚的な身体的負担度		○				
職場の対人関係でのストレス					○	
職場環境によるストレス	○					
仕事のコントロール度★			○			
あなたの技能の活用度★	○					
あなたが感じている仕事の適性度★	○					
働きがい★	○					
【ストレスによっておこる心身の反応】						
活気★	○					
イライラ感					○	
疲労感						○
不安感					○	
抑うつ感						○
身体愁訴					○	
【ストレス反応に影響を与える他の因子】						
上司からのサポート★	○					
同僚からのサポート★	○					
家族や友人からのサポート★	○					
仕事や生活の満足度★	○					

ストレスチェック結果の読み取り

「技能の活用度」「仕事の適性度」「働きがい」がいずれも低く、キャリアの問題を抱えている可能性があります。また、「職場の対人関係のストレス」が高く、「上司からのサポート」「同僚からのサポート」が低いことから、職場の対人関係に困難を感じており、職場で相談できずに孤立している可能性も考えられます。

ストレス反応では、活気に乏しく疲労感・抑うつ感が高いことから、キャリアの問題によるストレスが、こころの状態に影響を及ぼしている可能性が推察されます。

「仕事や生活の満足度」「家族や友人からのサポート」が低いことから、仕事の問題の他にプライベートの問題を抱えている可能性も考えられます。

面接のポイント

- 「技能の活用度」「仕事の適性度」「働きがい」がいずれも低いことから、キャリアの問題を抱えていないか確認します。技能が適切に発揮されているか、興味・関心・適性に見合った仕事か、働きがいや成長の機会のある仕事かなどを尋ねます。
- 職場内の人間関係、特に困ったときにサポートを求めたり、相談できる上司や同僚がいるのか、いる場合でもサポートを求めにくい状況に陥っていないか確認します。
- 仕事の問題の他にプライベートの問題を抱えている可能性も念頭に置いておきましょう。プライベートの問題を直接尋ねることが難しい場合には、「仕事のごとでご家族や友人に相談することはありますか?」「お休みの日はどのように過ごしていますか?」など、答えやすい質問から始めるとよいでしょう。

事例 5

プライベートの問題が主なストレスーとなっている例

事例情報

E さん。50 歳，男性。大手製造業の事務部門，課長職。

E さんのプロフィール表

E 殿		低い／ 少ない	やや低い ／少ない	普通	やや高い ／多い	高い／ 多い
社員No. 5						
【ストレスの原因と考えられる因子】						
	心理的な仕事の負担（量）				○	
	心理的な仕事の負担（質）		○			
	自覚的な身体的負担度	○				
	職場の対人関係でのストレス				○	
	職場環境によるストレス		○			
	仕事のコントロール度★				○	
	あなたの技能の活用度★				○	
	あなたが感じている仕事の適性度★		○			
	働きがい★				○	
【ストレスによっておこる心身の反応】						
	活気★	○				
	イライラ感					○
	疲労感					○
	不安感					○
	抑うつ感					○
	身体愁訴					○
【ストレス反応に影響を与える他の因子】						
	上司からのサポート★				○	
	同僚からのサポート★		○			
	家族や友人からのサポート★	○				
	仕事や生活の満足度★	○				

ストレスチェック結果の読み取り

まず、仕事の量的負担がストレス要因となっていることがうかがえます。次に、職場で上司や同僚からのサポートは得られていると答えているにもかかわらず、「職場の対人関係でのストレス」がやや高いことから、部下との関係が良くない可能性が考えられます。

また、家族や友人からのサポートがほとんど得られていない状況から、職業生活のストレスを和らげる場がないことが考えられます。家族の理解や共感の乏しき、気軽に相談できる友人がいないことが、ストレス反応に影響していることも推察されます。

ストレスによる心身反応はすべて要注意段階にあることから、高ストレス状態にあることは明確ですが、その背景のアンバランスさを感じられ、職業生活とプライベートの両側面から取り組んでいく必要があることが推測されます。

面接のポイント

- ストレス反応はすべて要注意段階であることから、何かしらの自覚があることは間違いないと思われます。このような場合、ストレス反応から聞いたほうが話しやすいでしょう。
- 背景に何があるかは、本人の発言を聞かない限りわかりません。「ご自身ではどのようなことが関係していると思いますか？」とオープンに質問し、本人の考えや気持ちを聴くことから始めましょう。率直にお話しされるようなら、傾聴します。
- 「ただただ仕事が忙しいだけで」と、結果から読み取れる内容未満のことしか話さないときは、相談者が信頼できる人かを値踏みしている段階といえます。あまり根掘り葉掘り聞かず、本人が話した内容の範囲の相談対応を丁寧に進めていくうちに、途中で本当に困っていることを話し出すことがあります。
- プライベートの問題については、医療機関、社会資源などの紹介や情報提供が、有効になることがあります。職場の相談室では私的な相談はできないと思っている場合もあるので、相談できる範囲についても説明しておくとういでしょう。

事例 6

ライフイベントが主なストレスとなっている例

事例情報

F さん。39 歳，女性。大手食品メーカー子会社の開発部門に所属，部下を持たない課長職。

F さんのプロフィール表

F 殿 社員No. 6		低い/ 少ない	やや低い /少ない	普通	やや高い /多い	高い/ 多い
【ストレスの原因と考えられる因子】						
心理的な仕事の負担（量）					○	
心理的な仕事の負担（質）						○
自覚的な身体的負担度			○			
職場の対人関係でのストレス		○				
職場環境によるストレス			○			
仕事のコントロール度★		○				
あなたの技能の活用度★					○	
あなたが感じている仕事の適性度★			○			
働きがい★			○			
【ストレスによっておこる心身の反応】						
活気★	○					
イライラ感			○			
疲労感					○	
不安感						○
抑うつ感					○	
身体愁訴						○
【ストレス反応に影響を与える他の因子】						
上司からのサポート★					○	
同僚からのサポート★			○			
家族や友人からのサポート★			○			
仕事や生活の満足度★			○			

ストレスチェック結果の読み取り

仕事そのものの負担感が強く、かつ仕事のやりにくさを感じていることがうかがわれます。特に、Fさんが課長職にあることを考えると、仕事のやりにくさは、実際には非常に強い可能性もあるかもしれません。また、ストレスによる心身の反応は非常に強い状態です。

一方で、職場の対人関係のストレスは低く、技能の活用度や仕事の適性度、働きがいなど、仕事における「資源」として考えられている側面はある程度保たれていることも、重要なポイントでしょう。上司からのサポートもあり、その他のサポートや満足度もあることから、ストレス対処を考えるにあたっては、これらの資源の活用について話し合うことも有効だと考えられます。

面接のポイント

- 仕事そのものの負担感が強いこと、ストレスによる心身の反応は非常に強いことから、これらの内容の確認から始めるとよいでしょう。慢性的な仕事の負担だけでなく、ライフイベント（生活出来事）の影響がかかわっている可能性も考えられます。
- ライフイベント（生活出来事）の場合、それらの発生時期や、それに伴う変化を整理しながら聞き取りをすることで、本人が気持ちを落ち着けることにつながる場合があります。また、ライフイベント（生活出来事）に伴って、考え方に変化が生じていることもあります。そこで、イベントの内容だけでなく、それに伴う気持ちや考えも質問するとよいでしょう。
- ライフイベントが生じている場合でも、ストレスチェックの結果に良好な部分が残っていることにも留意が必要です。これらの点は、貴重な資源として評価できると考えられます。このような資源や、これまでうまく対処できてきたことについて振り返ることで、本人が自信を回復することがあります。現実に沿った対応策を検討するとともに、本人の持つ資源を確認し、最大限活用する方向で考えるとよいでしょう。

事例 7

故意に悪く見せかけようとしていることが疑われる例

事例情報

Gさん。38歳，男性。大手電機メーカーの購買部，主任。

Gさんのプロフィール表

G 殿		低い／ 少ない	やや低い ／少ない	普通	やや高い ／多い	高い／ 多い
社員No. 7						
【ストレスの原因と考えられる因子】						
心理的な仕事の負担（量）						○
心理的な仕事の負担（質）						○
自覚的な身体的負担度					○	
職場の対人関係でのストレス						○
職場環境によるストレス					○	
仕事のコントロール度★	○					
あなたの技能の活用度★	○					
あなたが感じている仕事の適性度★		○				
働きがい★		○				
【ストレスによっておこる心身の反応】						
活気★	○					
イライラ感						○
疲労感						○
不安感						○
抑うつ感					○	
身体愁訴						○
【ストレス反応に影響を与える他の因子】						
上司からのサポート★	○					
同僚からのサポート★		○				
家族や友人からのサポート★		○				
仕事や生活の満足度★		○				

ストレスチェック結果の読み取り

ストレスの原因因子5つ、ストレスによる心身の反応5つ、上司からのサポートと11個の項目が要注意段階にあり、極端に悪い状態である可能性が考えられます。

一方、これらは、故意に悪く見せかけた結果であるかもしれません。この場合、相談のきっかけが欲しいためにこのような回答をした場合と、ストレスチェック制度をうまく利用して、状況の改善を図ろうとしている可能性が考えられます。

面接のポイント

- このような極端な結果が生じる場合、本人が伝えたいこと、話したいことが強くある可能性が高いです。冒頭からその内容を明らかにする場合もありますが、はじめはただ説明を聞いているだけで話さない場合もあります。説明を進めながら、慎重に本人が話をするのを待つとよいでしょう。
- このような場合、職場状況や他者を酷評することがあります。実際の状況がそこまでひどくないとわかる場合であっても否定せず、「〇〇さんにとっては、～に腹が立ってしょうがないのですね」と、共感的に話を聴き、本人の状況認識や感情を理解するように努めることが大切です。感情的になっている場合は、周りの理解も得られず、孤立している可能性も高いので、まずは話を聴くだけでも気持ちが落ち着くことがあります。
- そのうえで、「いつも怒っている状態では、〇〇さん自身の能力が十分に発揮できないでしょう」として、状況の整理と対処の仕方を検討するための相談につなげるとよいでしょう。
- ストレスチェックを利用しようとしている場合には、制度について誤解があるかもしれません（たとえば、医師に希望を言えば、異動させてもらえるなど）。はじめに丁寧に制度の説明を行う必要があるでしょう。

メモ欄

メモ欄

平成 27 年度 労働 一般 004

「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」

主任研究者：川上憲人

分担研究

「教育研修，ストレスマネジメントの工夫の検討」

分担研究者：島津明人（北里大学一般教育部人間科学教育センター教授）

研究協力者：種市康太郎（桜美林大学心理・教育学系教授）

2018 年 3 月 30 日発行

編集：株式会社誠信書房

印刷：創栄図書印刷株式会社

ストレスチェック制度を利用した職場環境改善スタートのための手引きの作成

分担研究者 小田切 優子 東京医科大学公衆衛生学分野 講師
吉川徹 独立行政法人労働者健康安全機構過労死等調査研究センター・統括研究員
研究協力者 吉川悦子 日本赤十字看護大学
湯浅晶子 日本赤十字看護大学
竹内由利子 公益財団法人大原記念労働科学研究所
佐野友美 公益財団法人大原記念労働科学研究所
平松利麻 トラヴェシア社会保険労務士事務所
篠原耕一 合資会社京都労務トラスト
徳永京子 合同会社チームヒューマン

ストレスチェック制度はメンタルヘルス不調の未然防止（一次予防）を目的としたものであり、各事業場がストレスチェックの結果を活かして職場環境改善にとりくむことが期待されている。しかしながら、職場環境改善は重要だと思ふものの難しそうだ、なかなかそこまで手が回らない、という声も多いことから、ストレスチェックの実施から職場環境改善へのハードルを低くする一助となることを目的に、手引きの作成を行った。

手引き作成のために、参加型アプローチを用いた職場環境改善を学ぶための「いきいき職場づくりファシリテータ研修」において、ストレスチェック制度を念頭においた集団分析の活用方法等に関する課題や工夫している点、職場環境改善の進め方（つなぎ方）について意見交換の時間を設け、情報を収集した。ストレスチェック制度から職場環境改善の実施までを労働安全衛生のPDCAで整理し、手引きの骨子とした。PDCAの各段階で何をすると良いのか、To Doとして示しチェックをいれる形式とし、各段階での課題とそれを克服するための工夫を紹介した。また、産業保健スタッフや社会保険労務士、EAP機関の担当者にインタビューを実施し、ストレスチェック制度の事業場内での運用状況や集団分析結果の活用から職場環境改善までの現状や手順について情報収集し、良好事例として手引きに盛り込んだ。産業保健の実務経験者の会で、作成された手引き案に対する意見や提案を頂戴する機会を得て、必要な修正を行い最終版とした。

手引き作成の過程で多くの関係者から聴かれた意見は、メンタルヘルス対策に対する経営層の理解とリーダーシップによってストレスチェック制度が効率よく運用され職場環境改善への取り組みも進みやすいこと、ストレスチェック制度を前向きに捉え事業場内で展開することの重要性であり、その点が強調されるよう工夫した。手引きが広く用いられることを期待するとともに、今後も良好事例を収集し、さらに活用しやすい手引きに改訂していく必要がある。

A. 研究背景および目的

平成 27 年 12 月より始まったストレスチェック制度はメンタルヘルス不調の未然防止（一次予防）を目的としたものであり、ストレスチェック結果

の集団集計、分析を活用した職場環境改善の取り組みが期待されている。平成 29 年 7 月に厚生労働省から発表されたストレスチェック制度の実施状況¹⁾によると、集団分析を実施した事業場は全体

で78.3%であり、法制度上は努力義務であるにもかかわらず、予想以上に高い数字であった。しかしながら、集団集計や分析を活用し、さらに職場環境改善を実施するまでの過程は容易とは言えない。労政時報の読者を対象とした企業のメンタルヘルス対策に関する実態アンケート（2017年3月～4月に実施）においても、ストレスチェックに関する回答で、課題として『結果の活用（集団分析に基づく職場環境改善に向けた取り組みなど）』を挙げている企業が68.6%に上っていた²⁾。実際、職場環境改善は重要だと思うものの難しそうだ、なかなかそこまで手が回らない、という声も多く、事業場でも様々な課題を感じていると考えられる。また一方で、職場環境改善に取り組んでいる事業場もあり、そのような事業場での取組の工夫について情報提供していくことは職場環境改善未経験の事業場にとって有用と考えられる。そこで、産業保健スタッフや社会保険労務士、EAP機関の担当者等からストレスチェック制度の集団集計結果の活用と職場環境改善に関する課題や工夫について情報を収集し、「ストレスチェック制度を利用した職場環境改善スタートのための手引き」を作成することとした。

B. 研究方法

はじめに、手引きにはストレスチェックを実施してから職場環境改善に着手するまでのハードルを低くし職場環境改善をスタートできるようになるための必要情報を入れることを最重要事項とした。そこで、平成28年に行われた本研究班での研究結果（ストレスチェック制度施行1年目の産業保健スタッフ等からの意見聴取³⁾）も参考にしながら、職場環境改善のファシリテータ研修会参加者によるワーク、産業保健スタッフ等を対象としたインタビュー調査、ストレスチェック制度に関する研究会や学会等における討論等から幅広く情報を収集し、手引きに盛り込むこととした。特に、ストレスチェック制度の開始前から質問紙による調査を実施してすでにストレスチェック制度を運用するノウハウを持っているような事業場の情報はもちろんのこと、制度開始後にストレス調査等

を開始した事業場の情報も重要と考え、中小規模事業場への対応が多い職種である社会保険労務士等にも協力を依頼し情報収集した。

1) 職場環境改善のファシリテータ研修会の実施

「参加型アプローチを用いた職場環境改善の手法をマスターするためのファシリテータ研修会」と題して、産業保健スタッフ等のメーリングリスト登録者に参加を呼びかけた。36名から参加申し込みがあり、平成29年7月26日に実施した。この研修会は、吉川分担研究者らが開発している参加型職場環境改善の手法をマスターすることを目的として参加しており、すでに自職場で職場環境改善に着手しているかあるいは積極的に職場環境改善を実施したいという参加者であった。この研修会の後半で、ストレスチェック制度を念頭において集団分析の活用や職場環境改善の支援に関して、具体的なすすめ方のヒントや工夫点について意見交換する時間を約60分間設定した。6グループに分かれ、職場分析の活用方法に関する工夫や課題、および職場環境改善の進め方（つなぎ方）について、ポストイットを用いて各参加者に書き出してもらい、KJ法にて出された課題と工夫を整理してもらった。後日、分担研究者と研究協力者が全6グループの課題と工夫について概観し、内容を整理し、手引きのための骨子を検討した。

2) 学会、研究会からの情報収集や産業保健スタッフ等を対象としたインタビュー調査内容の手引きへの反映

産業保健スタッフ等の集まるさんぽ会、各種学会でのストレスチェック制度に関連するシンポジウムや一般演題での発表や討論で聞かれた職場環境改善のための課題と工夫、職場環境改善に関する良好事例について、手引きに記載した。その際、詳細な内容が必要と考えた場合は発表者に研究への協力を依頼し、インタビューを行ったり資料の提供をうけ、許可を得て手引きに有用な情報として掲載した。またストレスチェックの実務をサポートするEAP機関2社に、依頼企業における職場環境改善の実情等について尋ね、情報を得た。

3) 手引き案に対する意見聴取

産業保健スタッフ、人事労務担当者等のメーリングリストを用いて、本手引き案に対して意見をいただく会が平成 29 年 12 月 17 日に企画され、研究者から手引き案の全体構成と内容について口頭で説明した後、意見や要望を頂戴し、手引き案の修正を行った。

なお産業保健スタッフ等を対象とした個別のインタビューでは、口頭と文書で研究活用についての説明を行い、書面による同意書を取得した。東京医科大学医学部倫理委員会の承認を得ている（承認番号 3219）。

C. 研究結果

1) 職場環境改善のファシリテータ研修会の実施

当日は 35 名が参加した。話し合いでまとめられた課題を表 1 に、工夫について表 2 に示した。これらをもとに行った研究者らの会議において、ストレスチェック制度の実施について、PDCA サイクルの各ステップに合わせて、課題と工夫を整理することで、手引きの骨子とした。

2) 学会、研究会からの情報収集や産業保健スタッフ等を対象としたインタビュー調査内容の手引きへの反映

①さんぽ会における発表と討論、その後のインタビューから得られた情報

「ストレスチェック初年度を終えて～どうやった？どう活用する？」と題した定例会に参加し、事例の紹介と、困りごと、工夫点、課題を共有する目的で行われた討論に参加して、情報を得た⁴⁾。ストレスチェック制度の法制化を機会にストレス調査を実施することになった企業の保健師からは、10 か月前から衛生委員会での審議をはじめとする事前の準備を行いほぼ自社で作上げた経緯が発表された。後日、インタビュー調査への協力を得て詳細を確認したところによると、当該企業では健康に関する施策は組合の意見を聞きながら人事部門が担当して行っており、その際、必ず組合の意見を聞きながら講和会などもコラボレーションして実施してきた経緯があり、ストレスチェック制度をどうやって社員に周知浸透させ納得して受検してもらえるかについても、衛生委員会

を中心としたその仕組みを活用してプロジェクトチームを作って対応し、結果として 96.3%の受検率だったとのことであった。社員への分かりやすさを重要視すると同時にストレスを知ることが仕事をしていくうえでプラスに働くことをアピールしたとのことで、これには、2012 年に会社のヘルスポリシーを作成し、グループ会社も含めすべての関係する社員が見ることができる電子版ブックレットを公表していること、現在では健康に関するポータルサイトが運用されており、ストレスチェックの主旨や意義についてもそちらに掲載しいつでも見ることができるようにしているなど、これまでの社内活動が後押ししているようであった。集団分析については、初年度は実施したのみにとどまったが、2 年目は集団分析結果を各職場にフィードバックし、EAP 機関を活用して管理職研修を実施したとのことであった。集団分析は 160 部署に及んだそうだが、管理職研修についての人事部からの連絡に比較的意識の高い 40 部署から参加申し込みがあったとのことであった。集団分析の結果は管理職同士が互いの結果を見せ合う姿が見られ、職業性ストレス簡易調査票において仕事の質の高さが問題の部署が多かったことから、各部署でどのような対応ができそうか、ワーク形式で検討してもらいいくつかのアイデアが共有されたとのことであった。EAP 機関の講師は集団分析結果の説明等に慣れており当該企業としてはありがたかったが、特にワークの際には社員から出される質問に対する答えが一般的な回答になった場合、社員が満足感や納得感を得られない様子があり、社風にあった議論のファシリテートが難しいと感じたとのことであった。以上の得られた情報から、手引きには、すでにある会社の仕組みや風土を活用すること、集団分析結果等の活用やファシリテートには EAP 機関を利用するという手もあることを厚生労働省から提案されている EAP 機関の選択の基準のサイトを付して、“工夫”の一例として記載した。

またさんぽ会で事例を発表した、15 年以上継続してストレスチェックを実施している企業からの

情報では⁴⁾、開始当初は職場のストレス状況の把握を目的にしていたが、現在では“活気ある職場づくり”に主眼を置いてストレスチェックの結果を利用していること、仕事のストレス判定図に加えて、より職場環境改善に取り組みやすくするため、WIN（メンタルヘルス風土尺度）を取り入れて良い風土が職場に根付いているかというポジティブな視点を入れていること、経年変化の見えるグラフによる分かりやすいフィードバックを工夫していること、全社でグッドプラクティスの水平展開を行う等、前向きな活動が生産性の向上にもつながることを理解してもらうことの重要性が強調されていた。これらは1) 職場環境改善のファシリテータ研修会でのワークでも挙げられていたことから、集団分析の経年変化を示すこと、職場環境改善のグッドプラクティス(良好事例)の社内共有、職場環境改善が生産性の向上に向けての活動にもなる点を手引きに記載した。

②産業保健職を対象としたインタビュー調査等から得られた情報

某社保健師からは、従来よりあるトップダウンの社風も関係しているが、業種に特徴的な安全を重視する姿勢が徹底されており、全国の拠点の全所に居る衛生管理者から事業場内に必要事項を伝達する仕組みがあり、これに加えて保健師複数名がエリア担当となって50人未満の支店にも保健師が1年かけて訪問し顔の見える産業保健活動を行ってきている結果、ストレスチェック制度の導入もスムーズに行え、実施後も電話による問い合わせ対応を行って問題意識の共有ができ、各支店で職場環境改善に取り組む準備ができたことが報告された。このような事例は良好事例として、既存の職場環境改善に関する論文⁵⁾も参考に複数例を手引きに記載した。

また社外から企業を支援している保健師からは、平易な分かりやすい言葉と例を用いて説明することでストレスチェック制度を理解してもらうように心がけているとのことで、以下のような例を頂戴した。すなわち、ストレスチェックについては、“自動車の車検”に似ており、自動車はいつもき

ちんと動くために定期的に車検をして悪いところが無いか調べているように、ストレスチェックは労働者がいつも健康でいきいきと働くために1年に1回行う検査のようなものであるといった例である。また、ストレスチェックにおける職場環境改善では“雑巾がけの法則”を例に考えるとよいと紹介しているとのことで、これは、雑巾で床や窓の拭き掃除をする際、汚れた雑巾をすすぐためのバケツを用意しすぎながら拭く、しかし雑巾も汚れてしまいバケツの水が真っ黒になると、雑巾をすすぐだけではなくバケツの水も同時に変えることが必要になる、この雑巾をすすぐかどうかを確認するのがストレスチェック、雑巾を水ですすぐのがセルフケア、雑巾をすすぐのと同時にバケツの水も取り替えるのが職場環境改善活動、とのことであった。このような例示は、ストレスチェック制度と職場環境改善への理解を進めるためにも重要と考え、手引きに記載した。

③社会保険労務士を対象としたインタビュー調査から得られた情報

社員の人生をパートナーにする会社づくり、元気な会社づくりをサポートする目的で活動を行っているという社会保険労務士からは、職場環境改善の支援の実践活動について情報を得た。活動の対象には中小規模事業場が多いとのことだが、ストレスチェック制度が義務となっている従業員50人以上の事業場において、ストレスチェック制度が職場の活性化に向かうための材料になることをまだ知らないこと、ストレスチェックをただ実施さえすればよいと思っている経営者も多く、集団分析の結果、良いところ、事業場ですでに行っていて成果を上げている良好点をさらに伸ばすことの大切さを説明すると前向きに取り組むようになること、働き方改革の流れがあり労働時間の上限規制が叫ばれる中、企業は人手不足もあって労働生産性をあげる策が必要であり、効率化、やりがいを高めるような働き方をするためには前向きな取り組みの重要性を認識するようになること等を経験しているといことであった。また、活動をしている中で感じていることとして、経営層に本

気でやる気になってもらうことが何よりも大切で、社長にも講習会に参加してもらうよう事前の打ち合わせで足を運ぶ際等に、説得しているとのことであった。また講習会の中ではAI (Appreciative Inquiry) の手法を用いて自社のすでに持っているものを掘り起こしエッセンスを抽出し、経験やエピソードを共有し合って自分達のものに落とし込む作業を行うようにしており、次にどのような行動を起こすかを皆で考えることが職場環境改善の最初のステップになると感じているとのことであった⁶⁾。

もう一人の社会保険労務士とのインタビュー—では、ストレスチェックの実施にかかわっている5つの中小規模事業場について、その会社の背景、実施状況、結果、およびその結果活用について提示、説明をうけた。厚生労働省が現時点で推奨しているのは職業性ストレス簡易調査票57項目であるが、これを新職業性ストレス簡易調査票の80項目で実施することで、提供できる情報が格段に多くなり、また集団分析の結果説明を受ける経営者らも結果に興味を示し、メンタルヘルス対策の重要性を理解し前向きに取り組もうとする事業場がほとんどとのことであった。ストレスチェックの実施も含めて労務全般についての顧問契約を結んでいる一つの事業場に、許可を得て同行させてもらい、衛生委員会に出席させていただくと同時にメンタルヘルス対策への取り組みについて社長にインタビューする機会を得た。従業員は30名若の会社であり、社長によれば、会社継続にあたって社員の心身の安全・健康が重要であることは言うまでもないが、会社が生み出す品質には社員の安全も含まれており、安全衛生活動に取り組むことが大切であることは常々認識していたところであったという。業務でかかわりのある某大手企業の系列会社が集まる会議などでも、安全衛生活動を行っているはずであるしそのように聞いていたが、具体的な活動は不明瞭で何をしてよいかわからなかったため、当該社会保険労務士と契約し、安全衛生活動の“見える化”を行い、課題や問題点を具体的に挙げ、解決し、記録し、共有していくこ

とをめざして取り組みを始めたとのことであった。当該事業場は、月1回開催する委員会で年度初めに作成した安全衛生計画について、毎月チェックリスト形式で確認、評価し、改善を図っているが、この活動を行えば行うほど、問題点が見つかり、実施すべき事項が増えていく状況であるとのことであった。そのような時期に、ストレスチェック制度がスタートし、長時間労働対策等、社員の心身の健康管理にも言及していく中で、個人および職場の健康状況の“見える化”をストレスチェックで行い、その結果を通じて個人のストレス不調予防及び職場環境改善の必要性が明確となったと語っていた。中国の事業場でPM2.5の問題から空気の悪さを感じていることを管理者から聞いてはいたが、集団分析の結果、職場の物理的環境の悪さを皆が感じていることが分かり、空気清浄機等での対応を早速に行ったとのことであった。社長によれば、普段からすべての従業員が、何か困ったこと、してほしいことがあれば社長に直にメールで訴えてくるような関係性は保っているが、それでも、集団分析結果として“見える化”されたことは納得することにつながり、対応をすぐに行ったとのことであった。この事業場での職場環境改善は、いざ取り組もう、と改めて意識している訳ではないが、集団分析の結果を経営者と管理者が共有すること、対応が可能なことは後に回さずにすぐに実行に移すことの重要性を示す良好事例であった。これらの情報をもとに、手引きではできないことから少しずつでも対応することの重要性について記載した。また新職業性ストレス簡易調査票を用いることで情報量が増え、特に管理監督者が行う職場環境改善にも有用な情報が含まれることは研究会⁷⁾、学会等でも発言されていた。厚生労働省が現時点で推奨している57項目版で作成できるのは仕事のストレス判定図であり、また尺度毎の全国平均との比較などについては一歩進んだ分析となることから、現時点の手引きに情報を多く盛り込みすぎることは避けたいと考え、新職業性ストレス簡易調査票の使用も有用であることを簡潔に紹介する旨の記載にとどめた。

④ストレスチェックの実務をサポートする EAP 機関 2 社から得た情報

ストレスチェックの実施後、集団分析に関する説明会のニーズは高く、担当者への説明や、部課長クラスを集めた集団分析の理解するための勉強会が求められることが多いという。集団分析の結果を理解することで、職場環境改善についての重要性の理解には至っているが、職場環境改善に実際に着手して支援する体制まで求められている状況ではないとのことであった。

以上①～④の情報に加え、過去に日本に紹介された Copenhagen Psychosocial Questionnaire ソフトガイドライン⁸⁾は、ストレス調査を実施するからにはその結果を受けて対策を行うべきであること、など、ストレス調査の実施に関して重要な示唆に富むものであることから、手引きの中に必要に事項を盛り込んだ。

3) 手引き案に対する意見聴取

主に 1) のワークの成果に基づき、2) のインタビューから得られた情報を一部途中まで記載した状態の手引き案について、産業保健スタッフや人事労務担当者等より意見を頂戴した。具体的内容は表 3 に示した。頂戴した意見から、手引きのページの前の方で、重要なポイントを押さえてもらうための記載や集団分析結果の見方を加え、また“工夫”の記載の表現などを修正した。その後、インタビューから得た情報と参考となる文献からも良好事例を追加し、手引きを完成させた(添付資料)。

D. 考察

手引き作成の過程で研究会に参加したり産業保健スタッフ等を対象としてインタビューを実施する中で、メンタルヘルス対策に対する経営層の理解とリーダーシップがもっとも重要という声が多かった。事業者、経営層の理解によって、ストレスチェック制度が企業内で効率よく運用され職場環境改善への取り組みも進みやすいこと、ストレスチェック制度を前向きに捉え事業場内で活動が展開しやすくなるという声も多かった。事業者のメンタルヘルス対策に対する方針の表明は、労働

者の心の健康の保持増進のための指針⁹⁾でも重要であることが述べられており、本手引きでも重要事項として記載することとした。研修会におけるワークでは、大きな組織ではストレスチェックをシステマティックに実施しやすいものの、職場環境改善に着手するための集団分析については結果の提示の仕方、活用法について、模索しながら経験を積んでいる過程であることもうかがえた。企業側としては EAP など外部機関を活用することも一つの解決方法であるが、保健師を対象としたインタビューで聞かれたように、企業や事業場の業種、職種、風土を支援者が理解していることは重要と思われた。職場の実際の問題解決については現場の人間が行うことになるが、支援者がフォローアップの形で関わりを持ったり、安全衛生委員会や担当者に報告する仕組みをつくり、うまくいかないときに相談して一緒に考え、うまくいっていることを一緒に喜ぶことで、職場環境改善を大きな負担と考えずに取り組めるようになるという情報が得られたが、これが職場環境改善のスタートや PDCA を回しての継続に重要な点と思われた。

またストレスチェック、あるいは職場環境改善という言葉から、よくないところを探す、修正するという意識を持つ労働者も多いことが分かり、まずは職場の良い点に目を向けて、できていることを確認することからスタートすること、新職業性ストレス簡易調査票等を用いてポジティブな側面も集団分析に含めることも良案であることが多くの関係者から聞くことができた。今回の手引きでは、57 項目版の職業性ストレス簡易調査票の使用と集団分析のためには仕事のストレス判定図の使用を基本とする立場をとったが、今後の手引きでは新職業性ストレス簡易調査票の集団分析の活用事例も掲載し、理解を広げていければと考えている。

本研究で作成した手引きは、職場環境改善に前向きに取り組もうとしているあるいは取り組みを始めている産業保健スタッフ等によるワークで得られた情報を元に、素案について産業保健スタッフ等から意見を頂戴して修正を行った。しかしな

がら、本手引きを事業場で使用する期間をとることができず、有用性については検証できなかった。今後も改良を加え、使いやすくさらに有用な手引きにしていく必要がある。

E. 結論

ストレスチェックの実施から職場環境改善への取り組みをすすめることを目的とした手引きを、産業保健スタッフ等によるワークやインタビュー、研究会での議論の内容を参考にしながら作成した。重要なポイントを TODO の形で示すなどの工夫をしたが、手引きの有用性については検証できておらず今後も改良を加え有用なものにしていく必要がある。

F. 健康危険情報

なし

G. 健康危険情報

なし

H. 研究発表

1. 論文発表

吉川徹、小田切優子 集団ごとの集計・分析結果をどう取り扱う？ どう生かす？ 安全と健康 27-29 : 18(12),2017

2. 学会発表

なし

I. 知的財産権の出願・登録

なし

J. 参考文献

- 1) ストレスチェック制度の実施状況。
<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11303000-Roudoukijunkyokuanzeneisibu-Roudoueiseika/0000172336.pdf>
- 2) メンタルヘルス対策の最新実態 労政時報 第 39031 号/17.6.9. p.18-42.
- 3) 浅井裕美、今井幸太郎、渡辺和宏、櫻谷あす

か、関谷裕希、吉川悦子、川上憲人、吉川徹 「産業保健スタッフからの意見聴取」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 平成 28 年度総括・分担研究報告書 p. 98-105.

- 4) さんぽ会月例会ダイジェスト【37】健康管理 : 2017. 5 p.44
- 5) 吉川悦子、吉川徹. ストレスチェック制度における集団分析, 職場環境改善について. ストレス科学研究. 16-22;31:2016
- 6) 平松利麻. 働き方改革時代の人事労務戦略No. 008 ワーク・エンゲイジメントを高める具体的手法「AI」和歌山県経営者協会会誌
- 7) 小林章雄.職場のストレス調査のガイドライン — Copenhagen Psychosocial Questionnaire ソフトガイドラインの紹介を中心に— 産業ストレス研究 11(2):93-98, 2004
- 8) さんぽ会月例会ダイジェスト【42】健康管理 : 2017. 10 p.44
- 9) 職場における心の健康づくり —労働者の心の健康の保持増進のための指針— <http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/dl/101004-3.pdf>

表1. グループワークで出されたストレスチェックの実施、特に集団分析や職場環境改善に関する課題

A	数字の独り歩き	人数が少ない	誰にフィードバックするか	その他	
	幹部社員の結果に対する反応。 なぜうちの部は数字が高いのか？等、数字が独り歩き・・・？	集団分析の人数が少ないため、問題点が特定の人への回答に影響を受ける。 (プライバシーが守られない)	課長・係長・一般へどのようにフィードバックされているか不明。 →部署間での温度差	結果の集計に時間を要する(システムの問題)	
	本社系と製造系での温度差 →製造系は、一般へのフィードバックに抵抗がある	安全衛生委員会での報告の仕方	部長職への説明会では話が進まない	会社としては高額をかけての調査なので活用していきたいが対応しきれていない。以前からストレスチェックはしていたので個々の対応がしやすかった。	
		地域での差が出て、「やはりそうか」と自分たちの捉えていることと同じと思ってもらえたが、それをどう改善するのか、物理的、年齢層的に困難にみえる。			
B	分析できてない	職場改善の方法	ストレスチェックの実施時期	結果の見せ方	誰にどこまで報告するか
	職場に人数が少ない部署は、分析結果が分からずアクションを起こせない。 →検討(今年度)	分析結果を職種毎にどう活かすか。 (間接・製造・開発部門) →アクションを起こすには？	ストレスチェックの時期 忙しい所が高得点になる。＝一時的？	経年変化をどう見せ報告するか。 職場ごとの問題点をどう見ていくか。	そもそも集団分析まで行っていない。 部門・課・作業単位？どの階層で行うか決められてない。 皆さんどうしていますか？
		対策検討会のあり方。管理職型と従業員型に分ける？ 評価の仕方はどうする？		集団分析結果をフィードバックすると、問題点に着目しがち。 (2次予防) 良好事例や改善点に着目させるための働きかけが必要。 (1次予防)	
		忙しい中どう職場環境を変えていくか。			

C	課題		管理者の関心		
	各階層での情報や（マネージャー・社員など）理解の仕方が違う。 ※どう表現していくか！	支援体制について、課ごとに結果を出し、工場長・総務課長にフィードバックしたがその下に降りていかない。課長が結果を知らない。	ストレスチェックの結果、職場分析結果に課長職が関心を持たない。	人事や職場からの手あげで実施する → 手あげがなければ実施につながらない	職場環境改善のプロセスとして集団分析結果を活用しないため、評価指標を何にするか検討が必要。
	集計結果を活用して具体的な職場改善を実施したい。				
D	報告の仕方	フィードバックとその後の取り組み	その他		
	安全衛生委員会で、各課の分析結果を人事より報告。課題）報告は大事だが、スコアの悪かった課の課長→責められている気がした。いたたまれなかった。 ⇒社全体で報告する際は、部毎もしくは事業部毎などで、範囲を広くする方が良い。課毎の説明なら、その課と社全体の比較など。	フィードバック後の職場での活用方法を提示できるようにする必要性。	職場改善：良い点からすすめる。 ストレスチェック結果：問題点・課題が出る - つなげるのが難しい（矛盾）	フィードバックまでに時間がかかる	職場が実務で時間的ゆとりがない
		社員の環境が短いスパンで変わるため、どのタイミングで改善をやるのか・・・。		集団分析の目標値を問われてうまく答えられなかった	職場、従業員の数が多いのに対し、グループワークを支援するファシリテーターが足りない
	（推進する健康管理部門） 全体統一で進めようとするため時間がかかる →スピード感を持って職場環境改善に取り組む	結果が良いと関心がうすらぐ		必要性・効果が明確でないと受け入れられない	

E	準備	返却	活用法	支援	職場改善
	自立活性度調査等 他の調査物との整合性		派遣スタッフへの事後対応	支援方法が確立されていない	管理者と従業員と二つのギャップが生まれているような気がする
	"職場の実態に合っていない集団のくくりがある。 他のグループと主に仕事をしていて職制が異なるなど		法制度として何が正しいかを医師に確認しないとならなかった	改善したいと申し出る職場が少ない	
	努力義務 = やらなくてよい、お金も人手も不要という考えがある		職制に結果をフィードバックしても、活用方法が職制に任されている	今年は手を挙げた職場のみ支援の方向。高ストレス職場にこちらからアプローチする方法は？	
			自職場内では解決・改善が難しいこともある		
F	職場分析の活用	職場環境改善			その他
	部署ごとに仕事の内容は異なるが、各部署の人数が10人未満が多く、部署別の分析ができない。全体での分析結果をどのように活かしたらよいかわからない。	通常業務があり、改善に取り組むための時間をつくることできない	現在部長面談（90～120分）実施中。選定部署において、課長面談予定。だが、 ・多忙部署が多すぎて、実施困難 ・社風としてトップダウンが浸透している中で果たしてボトムアップがうまくいくのか ・派遣や出向が多く占めている場合どうするか課題	同職者での横展開（改善案が思い浮かばない） 自職場のみで解決できない場合も多く、関連部署への働きかけが必要同職者での横展開（改善案が思い浮かばない）	所属長の認識と部下（職場）の認識のずれがある場合あり。
	定期健康診断との統合	ストレスチェックの時期、閑散期	中小企業だと専門スタッフが社内にはいない		Web形式と紙との併用

G	計画デザイン・チェック実施	フィードバック	改善		
	時間がない、忙しい	問題提起自体が管理者への批判ととらえられ、部下（本人）が逆恨みされないか？（問題の深刻化・地下化）	ともすると「やらされ感」が生じる	現場で管理職がやるときファシリテーションの技量がわからない	参加型改善をする時間がわざわざ取れない
	そもそものデザイン粒度（どの単位で調査するか） 大きいと個人の部門がわからないし、いと、どこの誰かわかってしまう 感度、特異度はどうだろう？	上司へフィードバックしても何も動かない 本当にブラックな職場は「全然大丈夫ッス」と、皆答えるのでは？「いじめはなかった」的な発言）スコアが問題な職場の対応をどうするか	自浄能力が期待できない部門に対し、産業保健スタッフはどこまで「具体策」に踏み込むべきか、「具体策」を用意するべきか。 大成建設の事例→時間も人も予算もないような場合	希望されない職場のフォローアップをどうするか	分析は興味があるが改善の仕方はわからない

表2. グループワークで出されたストレスチェックの実施、特に集団分析や職場環境改善に関する工夫

A	報告の仕方	層化の工夫	個別対応
	部長（回答者 10 名以上）に自分の部署のデータをフィードバック →研修実施（部長のみ）→ACL 使用	役員クラス（部門長）へは所属部（10 名以上）のデータをフィードバック（産業医コメント付き）	委員会での報告を実施
	人事と安全衛生委員への結果説明会と改善ヒントについて説明	各人事や部署へ細かい結果のフィードバックを実施 職場環境改善の方法について検討中	高ストレス者には個別にメール送信し、状況を把握し場合によっては医師につなげる。
B	IT ツール	EAP 利用	フィードバック方法
	2 年目：子会社で便利なシステム開発。 ID・パスわかりやすく。 自動で部門長に集団分析結果送付可能。	1 年目外部システム利用し、集団分析実施→部門長へ。役員へも報告。ストレス職場（120 以上）では管理職と対策検討会。年度末にアンケート実施	・集合研修で職場に結果をフィードバックした。（見方について説明） ・数値が高い職場には、追加研修で行動分析マネジメントを実施。
			本部ごとに集団分析を行い人事担当・安全衛生委員を集めて説明会を実施。 希望本部には、さらに細かい部ごとの分析結果も提供。

C		結果報告（現状・工夫）	結果報告の活用	ツール	
	集団分析結果は「極秘」扱いし、一部管理職のみへ開示。	産業医巡視の際（巡視後）に職場ごと分析結果をフィードバック →職場環境改善へ 管理者・安全衛生委員など対象	人数の多い生産部門のリーダー職以上へのラインケア研修を企画	データをマネージャー研修で使用。 問題（犯人）探しになってしまう → ・会社全体のデータを使用 ・全社としての問題・課題をディスカッション	社内健康相談（からだ・こころ）窓口について、チラシ作成・配布
	事業部人事・職場安全衛生委員に事業部・課ごとの分析結果・見かたを説明し、展開してもらう。	安全衛生委員会で集計結果を発表した。			
D		報告の仕方	フィードバックとその後の取り組み	その他	
	社内HP 全社結果報告	結果を安全衛生委員会で報告した。※人事から。	会社としての取り組み ストレス対策部会 ※で進捗を確認、対策を検討 ※心理職・産業医・総務・人事・安全衛生委員会の下部組織	部長が OK を出したところで職場環境改善のグループワークを行う。	元々ある小集団活動を利用する
	役員会での報告	衛生委員会での報告、事業所分析	結果説明会と意見交換 管理職支援 セルフケアの話	フィードバック 各職場に入り実施。 管理者と一緒に職場の振り返りを行う →結果、管理者から健康管理室に声かけられるようになった	協議会“こねこ活動”で参加型にしたい。 既に出来ていること（5 SetC, 活用向上）
	管理監督者研修で分析結果、見方のフィードバック 管理者同士で職場の振り返り	部長一人ひとりに分析結果を返す by 心理職 ・見かたの説明→今後の課題 →人事・産保スタッフの支援 ・独り歩きの阻止		ストレス度の高い職場の従業員への個別面談（EAP）	

E	準備	返却	活用法	支援	職場改善
	お手製でがんばる 出来る事を少しずつ	集団分析結果のフィードバック方法を安全衛生委員会で周知し、社員（メンバー）からも声がかかるようにした	職場が主体となった環境改善ができるよう、希望した職場への（希望を募る）結果のフィードバックと支援	管理者に集団結果を返し、保健師が訪問 ・全職場（計 90）に出向くこと事業場が広い	仕事の負荷は高いけれども支援が高い職場の取り組みを好事例として委員会で紹介した。
F	工夫・現状			対策	
	所属長に職場結果を配布し、保健師と所属長で対話の場を設けている。ストレスチェック結果（集団）と所属長の認識、職場の良い点、改善が必要な点について職場環境改善案について相談する場としている。	高ストレス職場へストレスチェック結果を報告活用はしていないが職場の安全会議に参加し情報収集している ・ヒヤリハット ・リスクアセスメント ・発言の状況や人間関係	①QC 活動の副題として ②働き方改革のテーマとして ③ワークライフバランスの取り組みの一員として ラインケア実施しながら	・特定社労士とコラボ ・コーディネーターとしてもらう人を派遣で依頼した	外部コンサルタントの活用 ・管理職面談 ・主任副主任面談 ほめられたい みとめられたい
G	SC 実施	分析	全体報告やフィードバック	職場環境改善	その他
	人事に職場改善のモチベーションを持ってもらう	職場の状況を把握し分析する ・残業時間 ・メンタル休業者数	フィードバックの際、必ず良い所から説明する	希望職場の手あげ方式で行う	EOS（従業員意識調査）と併用して使う
			既存の仕組み機会を使用してフィードバックする（幹部会議など）		働き方改革
			集団分析の説明会をする（見方の理解）		

表 3. 手引き案に対する産業保健スタッフ等からの感想、意見

<ul style="list-style-type: none"> ・ToDo の List はわかりやすいと思いました。 ・課題やハードル、工夫の項目は、知りたい情報だったので、役立つと思う。 ・これだけはやった方がよいことやポイントがあれば、まずはそれを提示するのがよい。 ・P12 3) の様々な具体例があることはとても役立つと思いました。 ・事業場の他の改善活動と一緒にやっていけること、それがメンタルヘルス対策にもなることがより伝わるとよい。 ・誰をターゲットにマニュアルを手にしてもらえるか？と考えると担当者または専門家が主になっているのかと思えました。つまり補足をできることが前提となっているようなので、参考のリンクを各所で提示されても良いと思います。
--

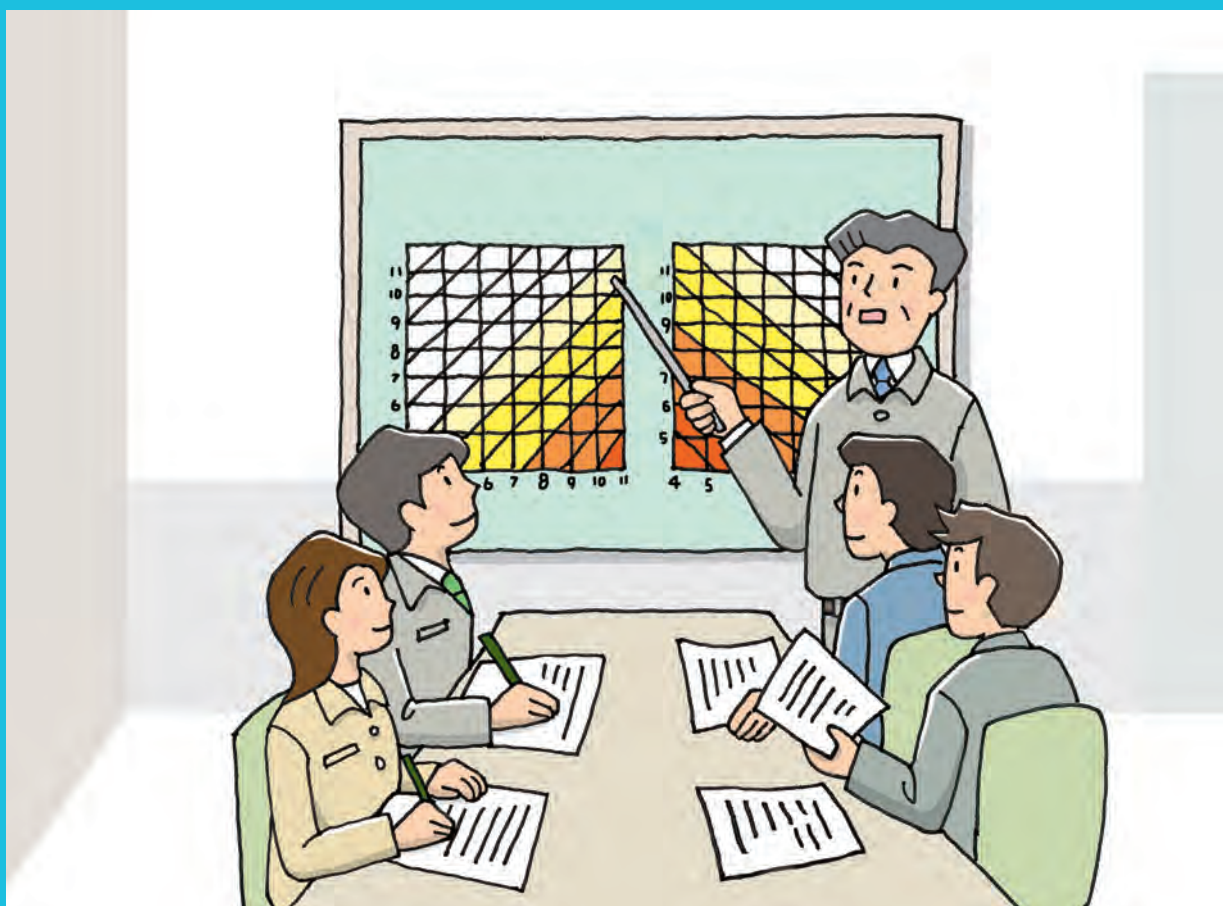
- ・小グループの結果の公表がないグループ・チームは結果責任者が何をしてよいか分からない。
- ・「課題とハードル－工夫の例」は良いと思いました
- ・経営者のまきこみの方法論をもっとつっこんで書き込まれると良いと思います
- ・分析の仕方・解釈の仕方についてもっと情報があるとわかりやすいです。性別、年齢、残業時間等の情報を付け加えるとよい等。〇〇のような結果は△△のような職場の状況が考えられます、等。
- ・分析→職場改善が飛躍してしまう印象があります。
- ・工夫の例は「～しましょう」型のまとめではなく「～したらうまくいきました」というような成功事例の紹介の方が心にひびくのでは？と思いました。
- ・P. 13 のまとめはわかりやすく、また納得しやすいものでした。
- ・12 ページ ACT3 は分析の結果の強みの具体例について他社での事例が充実すると自社で活用しやすい。
- ・事業者の理解を得るために TODO での優先順位が示されていると説明しやすい。
- ・13 ページの成功の秘訣は前の方に移動させては。
- ・私は特に健康心理士なので生活習慣病予防と同じほどメンタル不調予防は不可欠と考えております。意識が高まるよう自分の分を果たしたいとも思いました。
- ・お疲れさまです。大変期待しています。
- ・デンマークの意見についてストレスチェックをしたために不安が増えてしまう例があるのでしょうか。
- ・P. 1～P. 11 はすでに公表されているストレスチェックの手引の内容と同じですがこちらの方がわかりやすいです。
- ・P12 全国平均 100 よりも下回っているから課題が無と言い切れない…。正にそのように思います。ワークエンゲイジメントや職場の一体感を含めた指標を示して頂けると大変取り組みやすくなると思います。
- ・P6 工夫の例として「働き方改革や健康経営の視点を利用して」とありますが、電通事件以降、経営者に「働き方改革」のアプローチは大変有効だと思います。もっと前面に出して良いのではないのでしょうか。
- ・集団分析結果を経営会議にかけるのに困る。経営層からの質問で気になるのが、集計の分母を気にせず話をしている。少人数の影響の大きさを考慮していないなど。集計や分析の仕方をうまくしないと次年度以降のストレスチェックに影響する。
- ・外部 EAP。集団分析後に何をやったらよいかわからない、集団分析後の提案が足りていない、と言われる。依頼主は改善方法の検討も含めてこちらに丸投げ。産業保健スタッフと連携している企業割合が低い。連携することを選択肢として提示して。

☑ ストレスチェック制度を利用した

☑ **いきいき** 職場づくりのための

職場環境改善 スタートのための手引き

～ やってみよう職場環境改善 ～



平成29年度 厚生労働科学研究補助金(H27-労働-一般-004)
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
(主任研究者 川上憲人、分担研究者 小田切優子、吉川徹) 成果物

目 次

I. はじめに	1
II. 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	2
III. ストレスチェック制度とPDCA	2
1. ストレスチェック制度の流れ	2
2. PDCAサイクルの各ステップでの検討事項	3
【Plan:計画、実施前準備】	4
【Do:実施】	5
①ストレスチェックの実施	5
②集団集計と分析の実施	6
③報告—事業者、経営層(担当役員など)へ	7
報告—個別職場、部や課へ	7
④職場環境改善	8
ストレスチェック結果の取扱いと職場環境改善へのつなげ方例	9
【Check:評価】【Act:改善】	10
3. 集団分析結果—仕事のストレス判定図の活用	11
4. ストレスチェックから職場環境改善へのプロセスを うまくすすめる成功の秘訣や例	15
IV. 取り組みの好事例	17
V. 便利な資料情報	19
VI. 参考文献	19

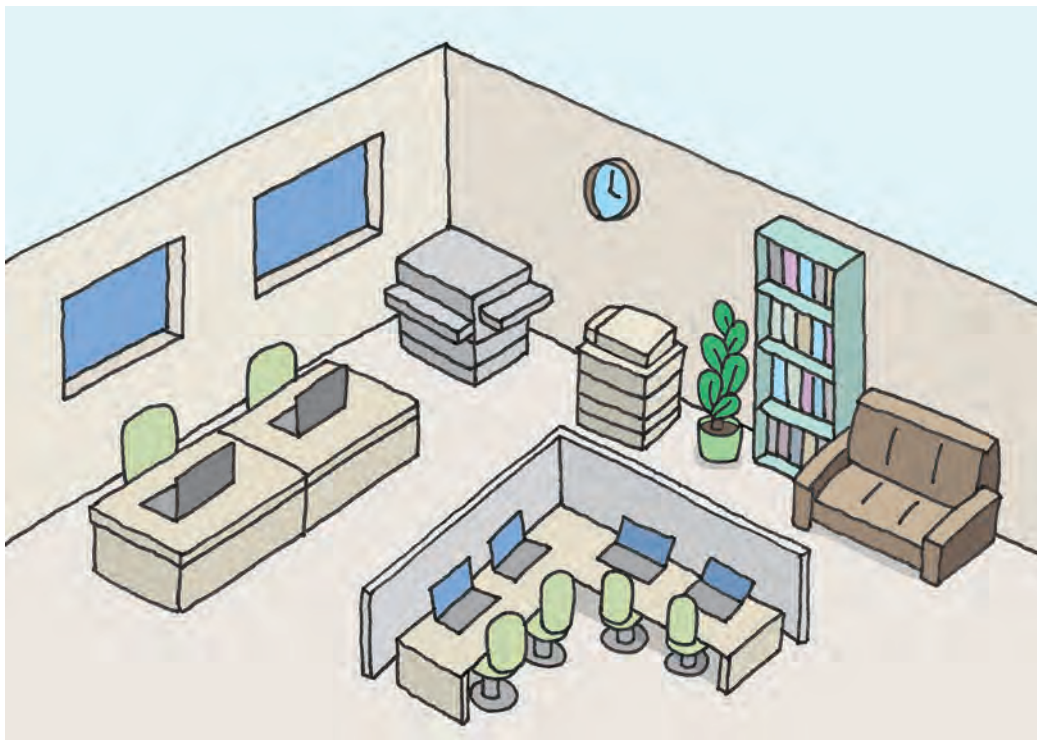
I. はじめに

平成 27 年 12 月からストレスチェック制度が施行されて丸 2 年が経過しました。

制度の目的はメンタルヘルス不調の未然防止（一次予防）であり、各事業場がストレスチェックの結果を活かして職場環境改善にとりくむことが期待されています。職場環境改善にとりくむためには、ストレスチェックの集団分析結果を活用すると便利です。集団分析は、制度の中では努力義務とされていますが、制度の目的である一次予防の観点からも是非、集団分析を実施してそれを活用し、職場環境改善が行われて皆が働きやすい事業場が増えてくことが望まれています。

本手引きは、ストレスチェックを実施したものの集団集計結果をどのように活用したら良いかわからない、職場環境改善は必要と思うけれどどのように手を付けたらよいかわからない、といった事業場のために、準備体制の作り方について説明し、管理監督者や労働者や産業保健スタッフの関わりについて触れながら、集団分析の結果から職場環境改善に着手するまでの工夫やアイデアを中心にご案内しています。

ストレスチェックの実施者、実施事務従事者、産業保健スタッフの方に読んでいただくことを想定して作成しました。職場環境改善は難しそうでハードルが高いというご意見を耳にします。この手引きを読んで、職場環境改善をやってみよう、という事業場が増えることを期待しています。



Ⅱ. ストレスチェック制度における

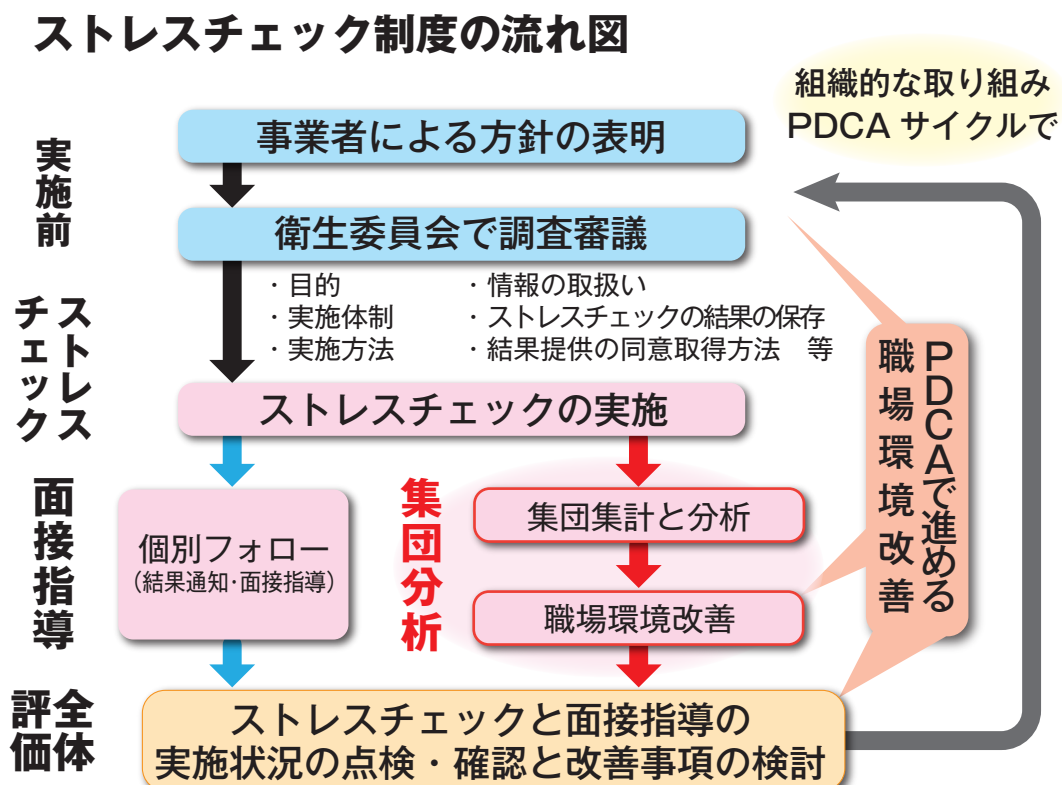
職場環境改善の位置づけ

ストレスチェック制度は、定期的に労働者のストレスの状況について検査を行って、①本人にその結果を通知して自らのストレスの状況について気付きを促し、個人のメンタルヘルス不調のリスクを低減させるとともに、②検査結果を集团的に分析し、職場環境の改善につなげることによって、労働者がメンタルヘルス不調になることを未然に防止すること、を主な目的としています¹⁾。したがって制度の中では努力義務に位置付けられていますが¹⁾、集団分析と職場環境改善はストレスチェックの目的を果たすための重要な手段と考えられます。

Ⅲ. ストレスチェック制度と PDCA

1. ストレスチェック制度の流れ

ストレスチェック制度の一連の流れを図に示しました。本手引きでは主に、右側の赤い矢印を焦点にした集団分析から職場環境改善について扱います。



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

1 (厚生労働省令 - 検査結果の集団ごとの分析等)

厚生労働省令第52条の14 事業者は、検査を行った場合は、当該検査を行った医師等に、当該検査の結果を当該事業場の当該部署に所属する労働者の集団その他の一定規模の集団ごとに集計させ、その結果について分析させるよう努めなければならない。

2 事業者は、前項の分析の結果を勘案し、その必要があると認めるときは、当該集団の労働者の実情を考慮して、当該集団の労働者の心理的な負担を軽減するための適切な措置を講ずるよう努めなければならない。

2. PDCA サイクルの各ステップでの検討事項

ストレスチェックは、労働者のメンタルヘルスに寄与することが期待されている職場の継続的な取り組みであり、Plan（計画）－Do（実行）－Check（評価）－Act（改善）のPDCA サイクルを進めるとよいでしょう（表1）。

表1 PDCA サイクルの各ステップとストレスチェック制度における集団分析、職場環境改善に関する検討事項

PDCA		内 容
Plan	計画	ストレスチェック、特に集団分析と職場環境改善についての方針作成 実施計画のデザイン
Do	実行	(1) ストレスチェックの実施 (2) 集団分析 (3) 職場報告 事業者・幹部向け (4) 職場報告 個別職場向け (5) 職場環境改善
Check	評価	参加者の意見等プロセス評価 各指標の変化
Act	改善	次年度以降の実施手順、実施方法の見直し

職場環境改善の活動をうまくスタートし、継続していくための成功の秘訣には下のようなものがあります。

これが成功の秘訣（15 ページも参照）

- 経営層の理解とリーダーシップ
- 事業場にすでにある取り組みを活用
- 分かりやすい言葉や例で説明
- 情報量は最小限に
- 職場の良い点に目を向ける
- 職場内外の支援者がフォロー
- 結果だけでなく活動の過程を重視



ではここからは実際に、PDCA の各ステップで何をすると良いのか考えていきます。

【Plan：計画、実施前準備】

労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度実施マニュアル¹⁾を参考にしながら、ストレスチェック実施の目的を確認し、実施者や実施事務従事者などの役割分担を含む実施体制を整え、実施方法を具体的に決定します。

TODO

□ 事業者に主体的にかかわってもらう手筈を整えましょう。

事業者のストレスチェックに関する方針表明は労働者の心を動かします。労働安全衛生法では、ストレスチェックの実施を事業者に課しています。是非とも事業者に主体的にかかわってもらい、労働者のメンタルヘルスに資する取り組みにしていきましょう。



□ 集団分析を実施するか決めましょう。実施するならばその活用方針を確認しましょう。

ストレスチェックの結果を集団集計して、その結果を解釈することが集団分析です。

例えば職場部署単位での集計を行うと、仕事のコントロール度が良好な職場はどこか、仕事の量的負担が高く過重になっている職場はどこか、等が分かります。職場の状況を把握し、その職場の情報を得ることにより、良好な職場からはその工夫を学べますし、過重な負担のある職場では対策を考えようというきっかけになります。

厚生労働省のストレスチェック制度に関する検討会報告書²⁾では「職場のストレスの状況その他の職場環境の状況から、改善の必要性が認められる場合には集団的分析を実施し、その結果を踏まえて必要な対応を行うことが自ずと求められることに留意するべき」とされています。デンマークで開発された職場のストレス調査のソフトガイドライン³⁾では、「職場の心理社会的環境に関する調査は、それによって明らかになった改善点について何らかの対策を行う心構えがない限り行われるべきではない」とも述べられています。

集団分析は事業場にとっては努力義務ですが、働きやすい職場をつくる、維持していく、あるいはもっと良くするための材料として、ストレスチェックの結果、特に集団分析を実施し、活用することを、ぜひ方針に取り入れましょう。

□ 集団集計をどの単位で行うのか、決めましょう。

衛生委員会でストレスチェックの実施の手順について検討する際に、集団集計の単位についても考えましょう。職場環境改善を視野に入れて、部の単位、課の単位を考えましょう。その構成が業務内容をうまく反映しているかどうか、もポイントになります。ストレスチェックの実施者、人事労務担当者、産業保健スタッフ等が集まって集団集計の単位について検討するプロセスも、職場環境改善への手だてを考えていく際に重要な、他部門との連携を推進することにつながります。

また人数の少ない部署を扱う場合には、集計の前に当該部署メンバーの同意を得るようにするか、結果の開示方法についてあらかじめ衛生委員会で審議しておきましょう。

□ 集団集計結果を開示する対象や方法について、決めましょう。

集団集計結果を開示する対象や方法について決めておきましょう。(計画段階で決めておくことが望ましいですが、ストレスチェック実施後に検討して対応することも可能です。)

このステップでの課題やハードル、そして工夫の例には以下のようなものがあります。

(職場環境改善のためのファシリテーター研修会の参加者によるワーク、ストレスチェックの実務者である産業保健スタッフ、社会保険労務士、EAP 機関担当者等を対象に実施したヒアリング、職場のメンタルヘルス専門家養成プログラム交流会メンバーによるワーク⁴⁾等 から収集したものです。)

課題やハードル	工夫の例
<ul style="list-style-type: none"> ・ 対策の必要性や効果が明確でないと、活動に対して事業者が難色を示します。 ・ 法遵守優先の方針で計画に柔軟性がありません。(集団分析と職場環境改善は)努力義務なので、やらなくても良いと考える傾向があります。 ・ 高ストレス者対策で手一杯で集団対策(集団分析や職場環境改善)まで手が回りません。 ・ 中小企業だと社内にスタッフがいません。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ すでに行われている社内の取り組み(QC活動など)を利用したり、働き方改革や健康経営の視点を利用して取り組みました。 ・ 企業理念や事業場の活動目標との接点を探し、なじみのある言葉で説明しました。 ・ ストレスチェックの実施によって健康度の高い職場がわかったので、その職場の強みを社内で共有できることを伝えました。 ・ 一次予防の取り組みの費用対効果の科学的根拠を紹介しました。 ・ 法遵守の重要性を共有したうえで、産業保健スタッフと人事労務担当者が一緒に取り組みました。 ・ 衛生委員会の場を活用して労働者一人一人にかかわる問題であるという意識を共有しました。 ・ PDCA であることから少しずつ着手してみました ・ 良好事例について情報提供しました。 ・ はじめからすべてを事業場内で行うことは難しかったので外部の資源²⁾に相談してみることにしました。

【Do : 実施】 ①ストレスチェックの実施

TODO

□ 対象となる皆に受検してもらい、高い受検率を確保しましょう。

ストレスチェックの受診は労働者にとっては義務ではありませんが、受検率の低さは問題となります。集団分析では特に、職場構成員の受検率が低くなると、個人が及ぼす影響が大きくなるため結果を解釈する際に注意が必要となります。(職場のストレス調査のソフトガイドライン³⁾では、「調査票に対する回答は自発的意思に基づくべきであり、回答率が60%を切ることは好ましくないし、その事業所の心理的環境が良くないことのひとつのサインである」と述べられています。)

受検にあたりストレスチェック制度の意義を労働者に理解してもらうことは大切です。厚生労働省から、e-ラーニング「15分でわかる法に基づくストレスチェック制度」

<http://kokoro.mhlw.go.jp/e-learning/e-stresscheck/> が公開されています。



2 外部資源の選び方について厚生労働省からチェックリストが提供されています
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/pdf/150803-2.pdf>

このステップでは、以下のような課題やハードルとその工夫があります。

課題やハードル	工夫の例
<ul style="list-style-type: none"> ・実施に関する委託事業者の選び方や、委託内容の範囲について迷いました。 ・実施時期で結果が変わるので、いつ行うべきか判断が難しいです。 ・ウェブ方式と紙方式の混在で煩雑でした。 ・受検率を高くできるか心配です。 ・事業場の産業保健スタッフが足りません。 	<ul style="list-style-type: none"> ・値段も大事ですが、見やすく活用しやすい結果をもらえる業者を選びました。結果の経年変化も仕様書に入れています。 ・時期によって結果が変わることも一つの重要な情報なので、繁忙期だったのか閑散期だったのか、実施時期の業務を把握して集団集計の解釈に加えました。 ・IDやパスワードの提供の仕方を工夫して分かりやすくしました。 ・個人情報の保護をはじめ、安心して回答できる環境をつくって周知しました。 ・事業場ですでに実施していた取り組み（従業員意識調査等）の枠組みや、定期健康診断の機会を活用しました。 ・自席に居るタイミングを見計らってリマインダーメールを送ったり、受検を促す掲示をしました。 ・受検メリット（職場改善のきっかけになること）を伝えるようにしました。 ・外部資源の活用を含め、効率化できるステップを検討しました。

②集団集計と分析の実施

TODO

- 計画に沿って集団集計結果を作成し、職場ごとの課題が何か、分析を実施します。
- 残業時間、産業保健スタッフの日頃の活動から得られた情報もあわせて検討します。
- 必要があれば集団集計の単位を変更します。

このステップでの課題やハードルと工夫例は以下のようなものがあります。

課題やハードル	工夫の例
<ul style="list-style-type: none"> ・「集計」しましたが「分析」できていません。 ・外部委託だと集計結果を入手するのに時間がかかります。 ・部署単位の人数が小さく問題点が特定の人の回答の影響を受けるとともにプライバシーが守られません。 ・部署のまとまりが業務の実態に合っていない場合があります。 ・集団分析結果の目標値を問われて上手に答えられませんでした。 ・集団分析の層別化の単位が多すぎます。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ストレスチェック実施関係者で集計結果について検討する時間を持ち、結果を理解するところからはじめました。 ・納期までの期間も考慮して委託しました。 ・集団集計と分析結果は一部の管理職にのみ返却するよう対象を検討しました。 ・業務の実態にあった集団単位となるよう集計前に確認しました。 ・職場ごとに現状が異なるので目標も一律ではなく様々になると考え、現状を把握して良い点を伸ばし改善点を工夫するという視点で当事者と話し合いました。 ・残業時間等、職場が持っている他の情報とすり合わせ、課題を「見える化」しました。 ・結果の活用方法を考慮して層別分析を最小にしてみました。（男女、年代、職位、職種、支社・本社まで等）

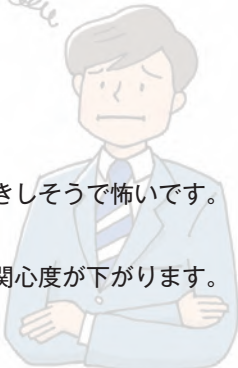
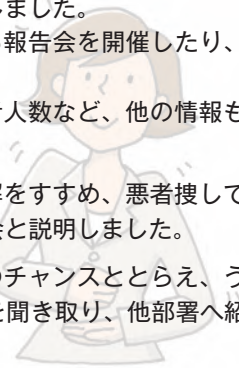
③報告

TODO

- 集団分析の結果を報告、説明しましょう。
- 分かりやすい言葉で、図やグラフなどを用いて簡潔に提示します。
- 部署ごとの結果を開示する場合は、数値のみで成績のように評価せず、部署の実態とすり合わせ、正しい理解を促します。

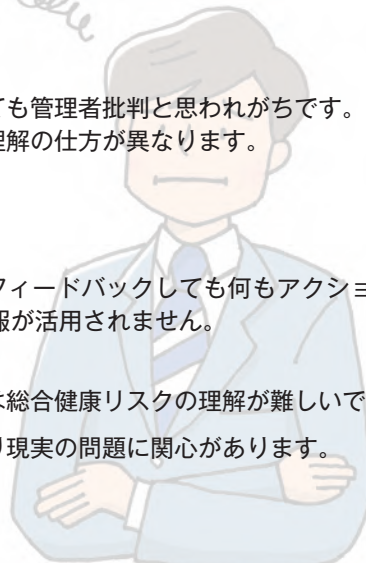

▶ 事業者、経営層（担当役員など）へ

このステップでの課題やハードルと工夫例は以下のようなものがあります。

課題やハードル	工夫の例
<ul style="list-style-type: none"> ・報告の仕方が課題です。 ・数値が一人歩きしそうで怖いです。 ・結果がよいと関心度が下がります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・幹部会議・部長会議で報告する場合、担当部以外は名称を隠す工夫をしました。 ・事業者も参加する報告会を開催したり、研修会で活用しました。 ・残業時間や休業者人数など、他の情報も合わせて提示しました。 ・結果の正しい理解をすすめ、悪者探しではなく職場の強みを伸ばす機会と説明しました。 ・良好事例の収集のチャンスととらえ、うまくいっている取り組みなどを聞き取り、他部署へ紹介していくようにしました。 

▶ 個別職場、部や課へ

このステップでの課題やハードルと工夫例は以下のようなものがあります。

課題やハードル	工夫の例
<ul style="list-style-type: none"> ・高ストレス職場へのアプローチが難しいです。 ・どうしても管理者批判と思われがちです。 ・階層で理解の仕方が異なります。 ・上長へフィードバックしても何もアクションがとられず、情報が活用されません。 ・現場では総合健康リスクの理解が難しいです。 ・結果より現実の問題に関心があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・結果の良かったところ、問題ではなかったところから報告するようにしました。 ・良好事例を紹介する機会として、意識を高めてもらえるよう工夫しました。 ・結果の正しい理解を促しました。例えば、支援の低さの背景にある課題（皆が忙しすぎたり、物理的距離があって相談しにくいなど）について産業医の職場巡視、保健師の職場訪問などで情報を得てフィードバックしました。 ・改善の取り組みを後押しするように職場環境改善のためのヒント集（アクションチェックリスト）³を提供し活用を促しました。 ・仕事のストレス判定図の見方のパンフレットを活用しました。 ・集団分析結果も現実の問題と根の部分ではつながっていることも多いことを説明し、幅広い取り組みを進めるようにしました。 

3 厚生労働省のWEBサイト こころの耳からダウンロードできます。
http://kokoro.mhlw.go.jp/manual/hint_shokuba_kaizen/

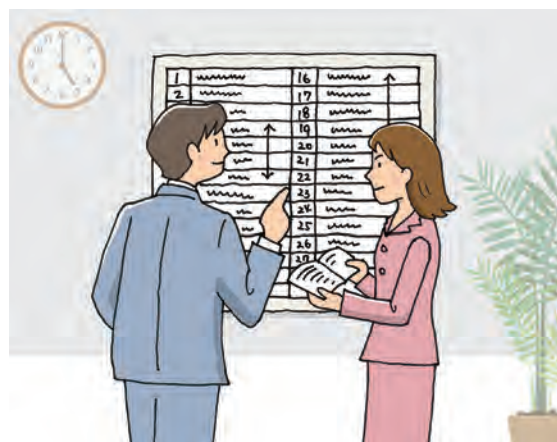
④ 職場環境改善

TODO

□ 職場環境改善をすすめます。

このステップでの課題やハードルと工夫例は以下のようなものがあります。

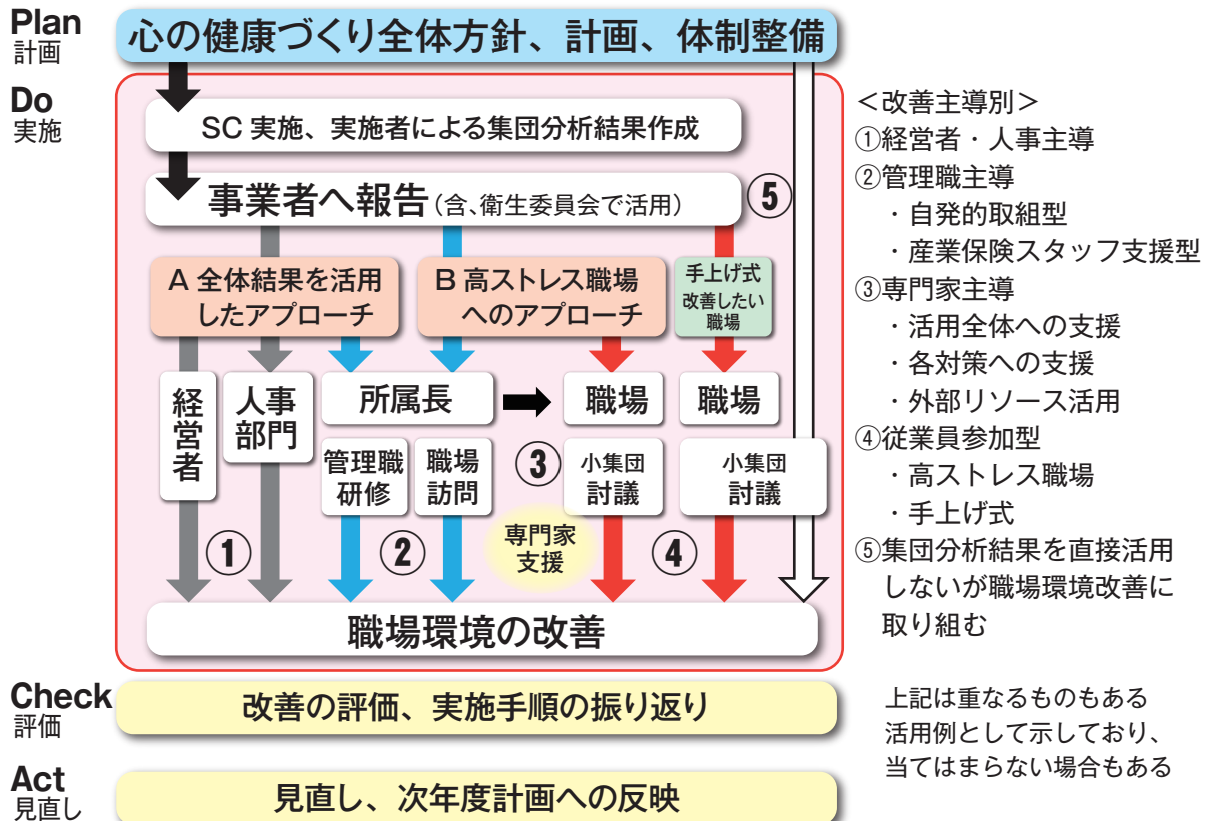
課題やハードル	工夫の例
<ul style="list-style-type: none"> ・多忙で取り組めません。 ・管理者と従業員のギャップがあります。 ・自発的改善に取り組めない職場にはどうしたらよいか分かりません。 ・職場環境改善をやります、という手あげ式では、本当に改善が必要と思われる部署での対策が進みません。 ・やらされ感があります。 ・職場環境改善の仕方がわかりません。 ・グループワークに慣れていなくて改善のワークがうまくできません。 ・ファシリテーターが足りません。 ・自部署だけでは改善できない問題があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・すでに実施していた活動に便乗して取り組みを始めました。 ・改善が必要な職場の事柄について意識を共有するようにし、より多くの人が感じている問題点の解決を優先しました。 ・取り組みを支援する枠組みとして、職場の担当者を決めてもらい、人事部でもサポーターを決めました。 ・高ストレス職場に対しては、まずは管理職のみで対策検討会をしてもらい、改善の必要性を認識してもらいました。 ・良好事例を紹介して「うちの職場でもできそうだ」感を持ってもらい、自主的な“やる気”を促しました。 ・セルフケア研修と一緒に実施してみました。 ・外部機関に集合研修を実施してもらい、それを参考に2回目から自前でやっています。 ・産業保健スタッフと人事部門等が仲立ちとなって関連部署を巻き込んだ改善を検討しています。



ストレスチェック結果の取扱いと職場環境改善へのつなげ方例

ストレスチェック結果の集団分析の返却は、職場環境改善につなげることを前提として行うとよいでしょう。逆に、職場環境改善への意思がない場合は、集団分析結果を返却しても活用の範囲は限られてしまいます。図は、集団分析結果の取扱いと職場環境改善へのつなげ方の例を示したものです⁵⁾。

ストレスチェック(SC)結果の取り扱いと職場環境改善へのつなげ方の例

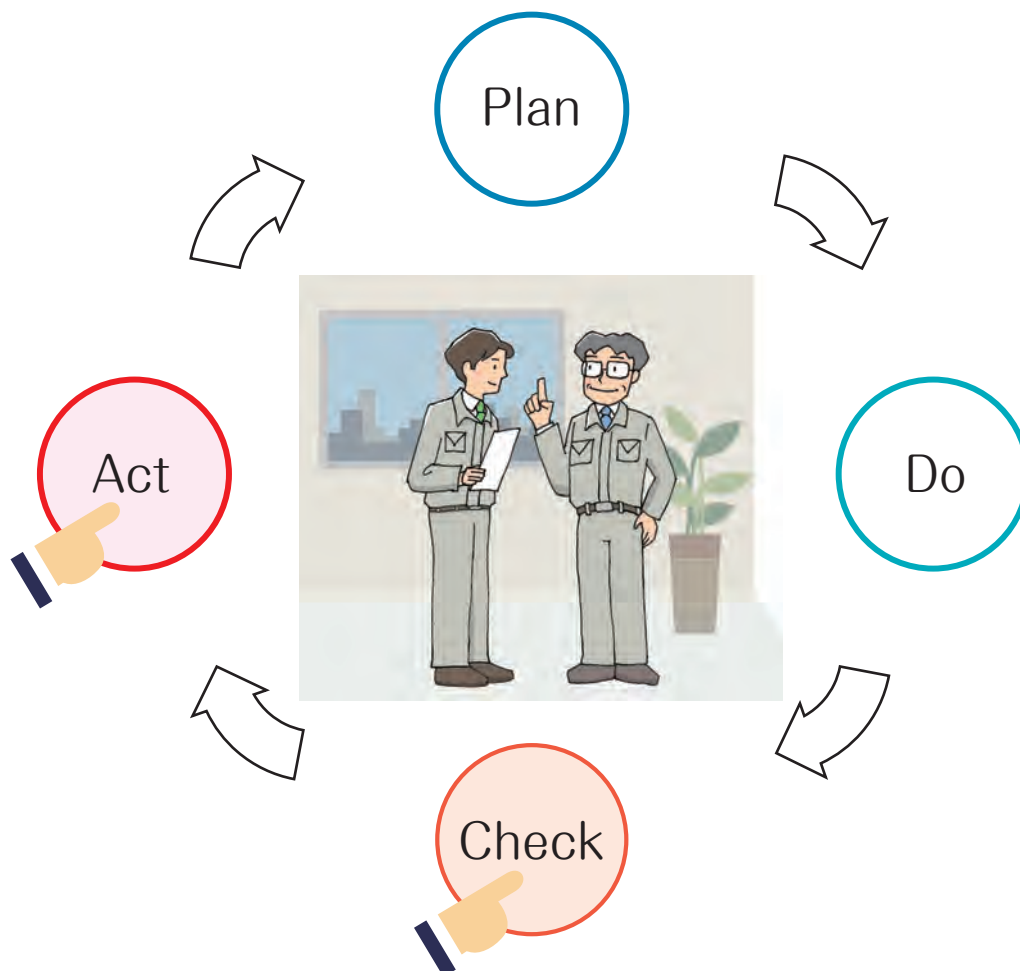


職場環境改善は、事業場全体で集団分析結果を活用して着手する場合や高ストレス職場へのアプローチを主とする場合等が考えられます。また、分析結果の返却対象や場面も、経営者や人事部門の場合(①:経営者・人事主導型)、管理職研修(②:管理職主導型)、職場訪問での管理職への返却(②:管理職主導型)、グループワーク(小集団討議)で活用(④:従業員参加型)するなど多様です。また、職場環境改善は集団分析結果を使わなくても行うことは可能です(⑤)。この場合、結果は現場に返却せず、事業場全体や各職場の幹部と産業保健スタッフのみで結果を分析把握し、経年変化をみるというモニタリングに活用する場合もありえます。また、EAPなどの外部資源や内部専門家の活用(③)も想定されます。

【Check : 評価】 【Act : 改善】

TODO

- 集団分析、職場環境改善を実施したら、うまくいった点をふりかえると同時に、実施するうえで困難だったことなど、見つかった課題点を整理し、次年度以降の活動にフィードバックします。
- 集団分析結果の良い部署が実施していること、工夫していること、働きやすさをもたらした職場環境改善での取り組みなど、良好事例を収集し、他部署へ情報共有します。
- 職場環境改善に着手する、実施する、その活動自体や取り組みの過程も評価しましょう。(改善のための話し合いが行われた、改善案の提案が〇個あった、改善案が職場に周知された、取り組み目標が掲げられた、実際に改善案に取り組んでみた、など)



3. 集団分析結果—仕事のストレス判定図の活用

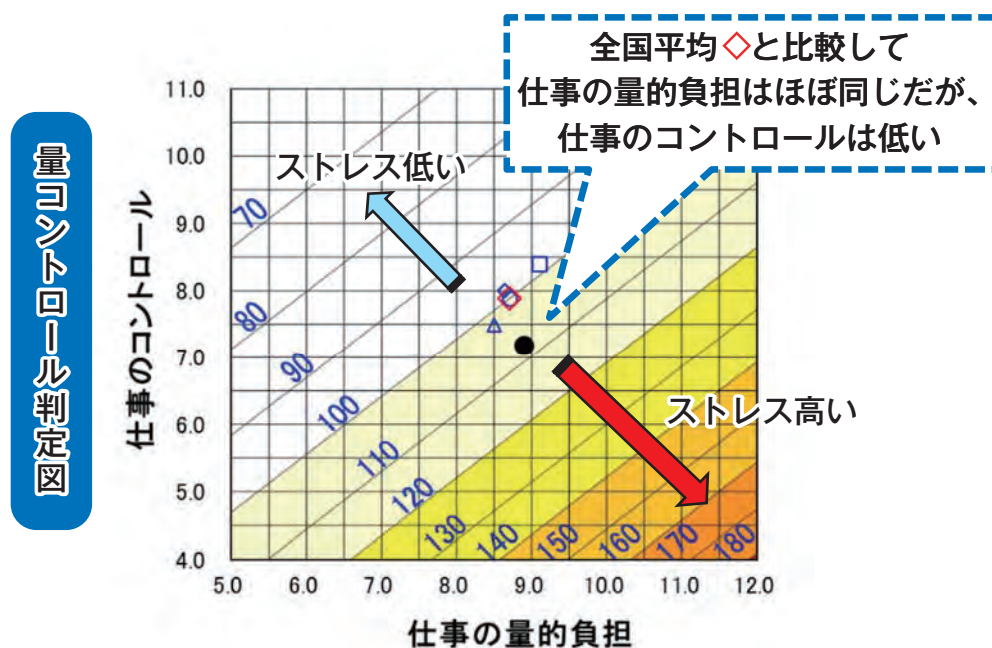
ストレスチェックを実施して必要な職場環境改善につなげるには、集団分析の結果を活用すると便利です。ここでは一つの例として、ストレスチェック制度で使用が推奨されている職業性ストレス簡易調査票から作成できる仕事のストレス判定図について述べます。

● 仕事のストレス判定図とは？— 判定図の見方

仕事のストレス判定図は2つの図からなり、仕事の量的負担、仕事のコントロール、上司の支援、同僚の支援という4つの仕事上のストレス要因に注目して、ストレスの大きさとその健康への影響を判定します。

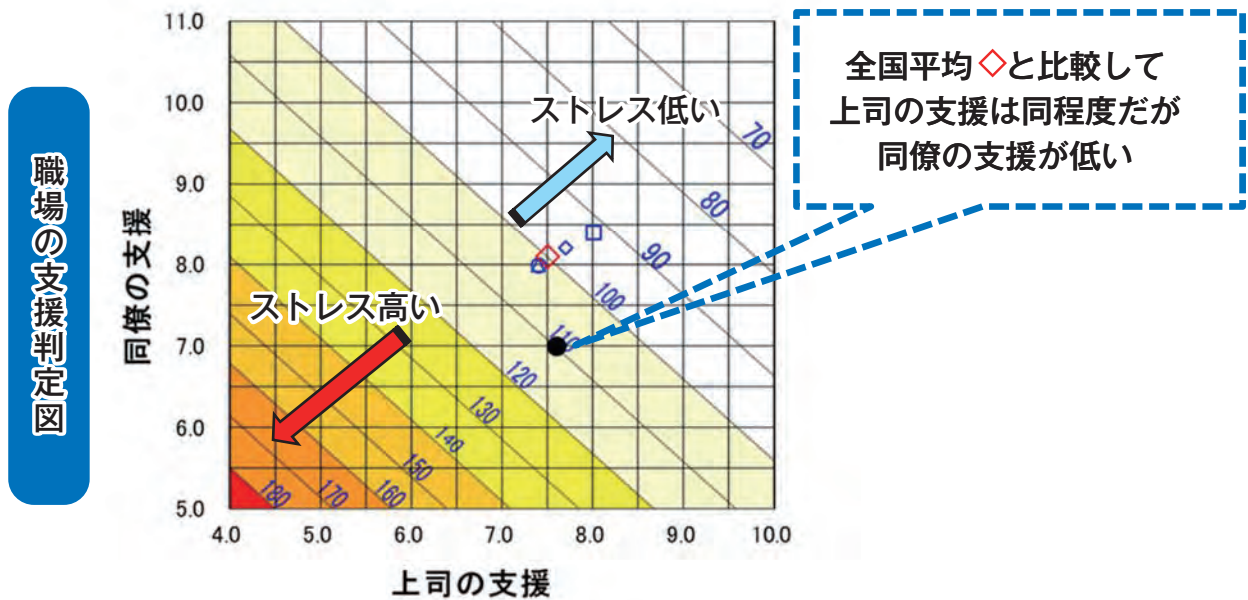
【量—コントロール判定図】

「仕事の量的負担」(横軸)と「仕事のコントロール(仕事に対する裁量権あるいは自由度)」(縦軸)をストレス要因とした場合のストレス度を、プロットして表現しています。図上の斜めの線は、仕事の量的負担とコントロールから予想されるストレスの状態や疾病の発生などの健康問題の危険(リスク)を標準集団の平均を100としてあらわしたものです。仕事の量が多くコントロールが低いほど右下にプロットがあり、白い範囲から黄色、オレンジ、さらに赤へ近づくほど、ストレスが生じやすい環境にあると考えられます。◇は全国平均(さまざまな企業の従業員計約3万人の平均)、集計部署のストレス度を●で表しています。



【職場の支援判定図】

「上司の支援」(横軸)と「同僚の支援」(縦軸)の点数から、同様に健康問題の危険(リスク)を判定しています。同僚および上司からの支援度が低いほど、すなわちプロットが左下であればあるほど、リスクが高くなります。



そして2つの判定図を点数で表現すると下表のようになります。

		人数	〇〇	名
尺度	平均点数	健康リスク (全国平均=100とした場合)		
量的負担	8.9	量 - コントロール判定図 (A) 108	総合健康リスク (A) × (B) / 100	
コントロール	7.2			
上司の支援	7.6	職場の支援判定図 (B) 110	118	
同僚の支援	7.0			

総合健康リスクの数字は、2つの判定図から総合的に判断して現在の職場の仕事のストレス要因が、どの程度従業員の健康に影響を与える可能性があるか、の目安となるものです。

健康リスクが118であれば、それは従業員の健康への悪影響が平均より18%増しになることを予想するものですので、職場ごとの総合健康リスクが現在よりも低下するように職場の健康管理、ストレス管理をしていくことが望まれます。その一つの方法が、職場環境改善です。

概して健康リスクが150点を超えているケースで健康問題が顕在化している例が多く、早急な改善が必要と考えられます。また、120点を超えている事業場では、問題が顕在化する前に、事業場でストレス度を高めている原因について具体的に探り、対策が可能なものはないか、検討を始める必要があるでしょう。

● 仕事のストレス判定図活用のポイント

- ① 健康リスクの数値とあわせて、量的負担、コントロール、上司の支援、同僚の支援の部署平均点と、全国平均や職場全体の平均との差異を見て特徴を探しましょう。

参考：全国平均の数値

男性	量的負担	コントロール	上司の支援	同僚の支援	女性	量的負担	コントロール	上司の支援	同僚の支援
平均	8.7	7.9	7.5	8.1	平均	7.9	7.2	6.6	8.2

- ② 健康リスクが全国平均の 100 を下回っていても問題が無いというわけでは必ずしもありません。判定図に使う 4 つのストレス要因の他にも、仕事のやりがいのなさ、仕事の将来の見込みがはっきりしないことなど健康に影響を与える仕事上のストレスがたくさんあります。判定図では簡便さを優先して仕事のストレス要因を 4 つに限定していますので、実際に職場にアプローチする場合には、これ以外の仕事上のストレスも考慮する必要があるでしょう。

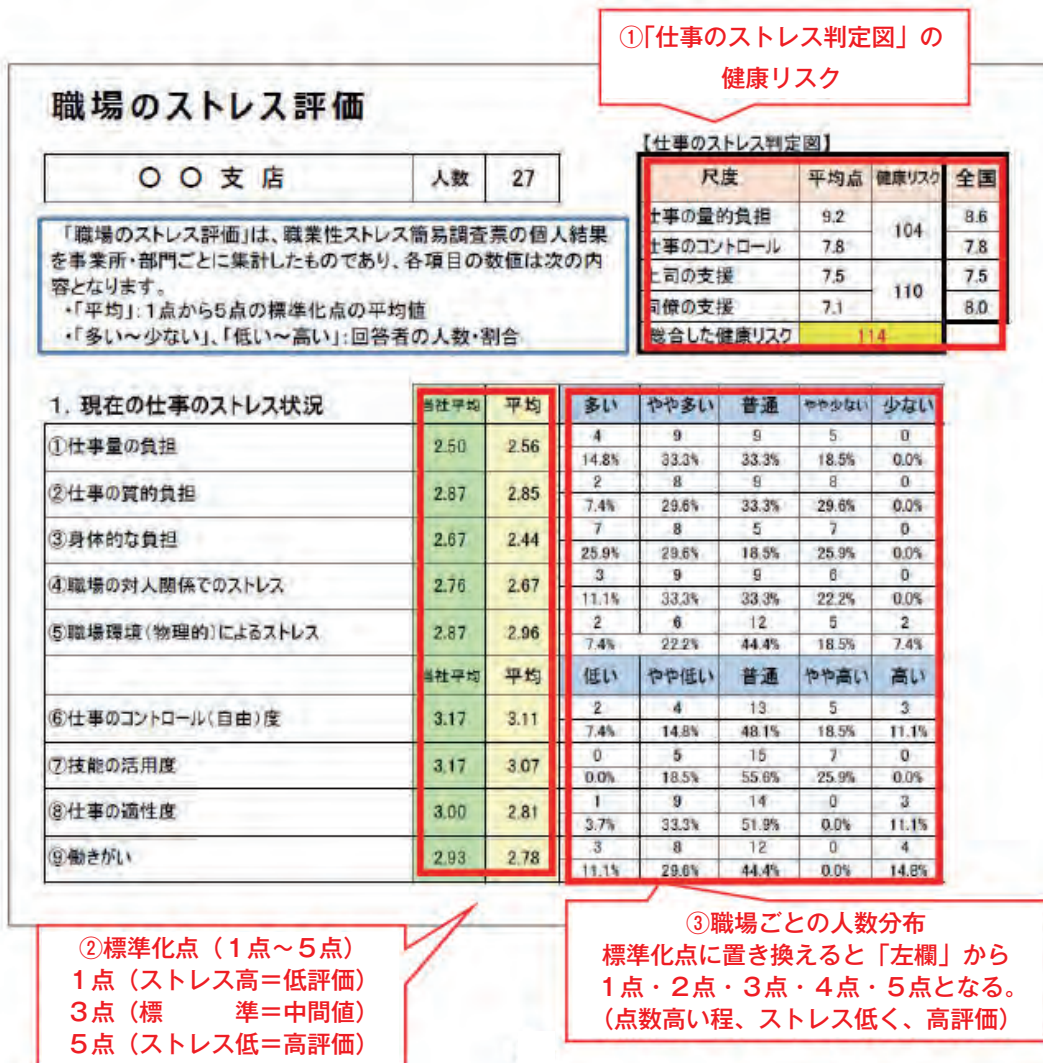
- ③ 経年変化にも着目しましょう。下の表は、ある商社の 1 つの職場の経年変化です。総合健康リスクは 2014 年から 50 代で経過していましたが、2017 年春に実施したストレスチェックでは量コントロール判定図の数値が 85 から 106 へ、職場の支援判定図の数値が 68 から 89 へそれぞれ高くなり、総合健康リスクは 94 になりました。特に量的負担得点の上昇と同僚の支援得点の低下が目立ちました。業務で取り扱う材料の種類増加とベテラン事務職の異動に伴い他の事務職社員への負担が一気に高くなっていることが部署へのヒアリングで分かりました。このストレスチェックから数カ月間にひと月あたり 50 時間以上の長時間残業を行う社員が一人、二人と増えていき職場の業務の効率化が課題として浮き彫りになりました。

職場名	人数	量的負担 (点)	コントロール (点)	上司の支援 (点)	同僚の支援 (点)	量 コントロール	職場の支援	総 合
会社全体 2017	750	8.6	8.5	8.3	8.7	94	87	81
2014	10	8.8	8.5	10.8	10.4	95	58	55
2015	13	7.4	8.7	10.2	10.3	84	62	52
2016	10	7.8	8.9	9.5	9.9	85	68	57
2017	12	8.9	7.4	9.4	7.3	106	89	94

● さらに詳しい情報

① 職業性ストレス簡易調査票の詳しい分析

職業性ストレス簡易調査票では、仕事のストレス判定図に用いる4つのストレス要因のほかに、対人関係によるストレス、技能の活用度、仕事の適性度などのストレス要因も評価しています。これらの指標についても集団ごとにストレスの高い人の割合を求めるなどして、職場のより詳しい情報を得ることができます。



② 新職業性ストレス簡易調査票の活用

職業性ストレス簡易調査票を含む新職業性ストレス簡易調査票(80項目あるいは120項目)という調査票が開発されており、意欲を引き出したりキャリアに役立つ教育が行われているかといった職場のもつ資源、お互いに理解し認めあっているといった職場の一体感や、仕事から活力を得ていきいきとしている状態であるワークエンゲイジメントなどが評価できます。職場の良いところや強みを認識しやすく、職場環境改善を職場組織活性化の取り組みとしてすすめやすくなります。

4. ストレスチェックから職場環境改善への プロセスをうまくすすめる成功の秘訣や例

経営層の理解とリーダーシップがカギ

職場環境改善が行われると、従業員がいきいきと働きパフォーマンスが高い職場になるといった経営上のメリット、魅力ある職場には人材が集まり定着しやすい等のメリットから、経営者の理解と協力を得るようにしましょう。ストレスチェックから職場環境改善につなげることで職場の活性化が可能で、健康経営や働き方改革ともゴールが一致しています。

この経営層の理解とリーダーシップがあれば、事業場全体が改善活動に前向きになります。

事業場にすでにある取り組みを活用しましょう

業務に関連して、あるいは事業場の経営戦略に沿って事業場で行われている取り組みはないでしょうか？ 人事部門や健康管理部門が主体となっている活動はもちろんのこと、事業場が一体となって行っている活動があれば、その活動とあわせて職場環境改善への取り組みをすすめることも考えましょう。労働者にも周知してもらいやすく、スタートもしやすいというメリットがあります。

分かりやすい言葉や例で説明しましょう

例えば、「ストレスチェックは一次予防を目的としています」この台詞を聞いても、ストレスチェックって何？ 一次予防って何？ という人もいるかもしれません。

ストレスチェックについては、“自動車の車検” に似ています。自動車はいつもきちんと動くために、定期的に車検をして悪いところが無いか調べています。それと同じように、ストレスチェックは、労働者がいつも健康でいきいきと働くために1年に1回行う検査のようなものです。また、一次予防は未然防止を意味し、転ばぬ先の杖のようなものです。

ストレスチェックにおける職場環境改善では“雑巾がけの法則”を例に考えるとよいでしょう。雑巾で床や窓の拭き掃除をする際、汚れた雑巾をすすぐためのバケツを用意し、すすぎながら拭きます。しかし雑巾も汚れてしまい、バケツの水が真っ黒になると、雑巾をすすぐだけでなくバケツの水も同時に変えることが必要になります。雑巾をすすぐかどうかを確認するのがストレスチェック、雑巾を水ですすぐのがセルフケア、雑巾をすすぐのと同時にバケツの水も取り替えるのが職場環境改善活動です。



名称を工夫するのも良いでしょう

ストレスチェック制度のチェックという呼称は、悪いところ探しのようなイメージがあるかもしれません。ストレスチェックを「いきいき診断」、職場環境改善活動を「いきいき職場づくり」「仕事をやりやすくする活動」「職場ドック」などと呼んだり、キャラクターを活用したりすると労働者にとって身近なものと感じられるようになります。

情報量は最小限にしましょう

集団分析結果などを提供する資料では情報量は最小限、簡潔に作成して、提供しましょう。全体のボリュームを絞り A3 サイズ 1 枚程度に収める、なるべくグラフを活用するなど良い工夫です。

職場の良い点に目を向けましょう

集団分析では、全国平均や職場全体の平均と比較して悪いところのあらさがしになりがちです。何が悪い？に終始するのではなく、良いところはどこかを探し、職場の良い点・強味を認識しましょう。職場環境改善の改善も、出来ていることに目を向け、自分達にもできていることがあった、さらにできそうだ、というやる気が引き出されることからスタートしていきます。

職場内外の支援者がフォローしましょう

職場環境改善の活動を、安全衛生委員会や事業場内産業保健スタッフ、外部機関などがサポーターとなり、一定期間フォローしましょう。進捗の状況をフォローして、うまくいかないときには相談役となり、うまくいっていることは一緒に喜ぶことにより、現場任せばかりではない取り組みになります。

結果だけでなく、改善活動の過程を重視しましょう

職場環境改善に取り組んでも、1年後の集団分析結果が良くならない、休職者が減らないことがあります。業務に関連する要因や企業を取り巻く状況など複合的な要因が集団集計結果に反映されることもありますし、職場環境改善の効果がみられるまでには時間がかかることも多いからです。職場環境改善のための話し合いの場を持たせたこと、改善案の提案がなされたこと、など改善活動の過程も評価するようにしましょう。



IV. 取り組みの好事例

ストレスチェック制度（あるいはそれに準じた制度やストレス調査）を利用して、職場環境改善に着手したり、取り組みがうまく進んでいる好事例について紹介します^{4) 6)}

【体制づくりに関する好事例】

✳ 経営層が合意していることを社内報という形でアピール

A 事業場では職場環境改善の取り組みを始めるにあたり、その内容を社内報に掲載しました。社内報の掲載内容を社長がチェックすることは社内では周知の事実で、職場環境改善の取り組みが社内報で紹介、掲載されたということは、社長がこの取り組みに合意していることを示すことになりました。社長通達という書式を使わずとも社内報を活用して社長の意思を表明することになったことで、ストレスチェック制度の導入と集団分析の実施、職場環境改善の導入がスムーズになりました。

✳ 職場責任者の主体的な関与を促す集団分析結果の返却方法の工夫

B 事業場では産業保健スタッフが全職場を訪問し、管理職と懇談する場を設けています。その際に管理職に当該職場の集団分析の結果を対面でフィードバックすることにしました。日ごろの産業保健活動の場面を活用して、職場責任者の主体的な職場環境改善への関与を引き出すことに役立ちました。

✳ 既存の安全への取り組みを活用する

C 社ではトップから全社員に向けてメッセージを社内ポータルサイトで発信するトップダウンの社風があり、全国に200以上ある拠点の全所に居る衛生管理者から事業場内に伝達する仕組みがあります。また保健師5名がエリア担当となり、従業員50人未満の支店にも保健師が1年かけて訪問し顔の見える産業保健活動を行ってきています。そのため遠隔地でもテレビ電話を使った相談対応が可能となっていました。10名以上の部署の所属長宛に集団分析の経年変化を郵送した後、電話による問い合わせ対応、問題意識の共有ができ、各支店で職場環境改善に取り組む準備ができました。

【実施手順に関する好事例】

✳ 取り組みに職場全員を巻き込む工夫

D 事業場では、労働者参加型の職場環境改善を実施することにしましたが、業務の都合で職場の検討会に参加できない社員がいることから、アンケート調査を複数回実施し、改善のプロセスにアンケートの形で意見を反映できるようにしました。このような工夫は、検討会に参加できない社員にとっても、取り組みに参加しているという意識を高めるのに役立つでしょう。

✳ 職場の特性に合わせツールに変更を加える工夫

E 事業場では、職場環境を幅広い視点から把握するため職場環境改善のためのアクションチェックリストを活用していましたが、職場の特定や取り組みの目的に合わせて現場に適用したチェックリストに変更して用いていました。ツール類を業種や職場の特性にあったものに変更して活用することで、参加者が改善への取り組みをより身近に感じることができるようになります。

【実効性のある改善策の提案に関する好事例】

✳ 視覚教材によるツール作成

F 事業場では、ストレスチェック制度そのものや職場環境改善についてわかりにくいという指摘を受け、職場全体にこれらの情報を広く周知するために、1～2ページの漫画を作成して取り組みの解説を社内報に掲載しました。

✳ 外部支援者との連携による取り組み

G 事業場では、実際に職場環境改善の取り組みを始めるにあたり、管理職研修やモデル事業場での取り組み紹介など、職場環境改善の支援経験のある外部支援者が関わりながら進めることでスムーズな導入につながりました。

【実施継続に関する好事例】

✳ モデル職場や手あげ方式での取り組み

H 事業場では職場環境改善の取り組みを導入するにあたり、人事労務部門などで先行的に取り組みを体験してその結果を全事業場に展開するようにしました。先行的に取り組みを実施した職場の担当者がその後に取り組みに参加する職場の担当者へのよき助言者となり、全社的な展開がスムーズに進みました。また、全社展開にあたっては、強制力をもって一律に行うのではなく、参加表明した職場を中心にやっていったところ、改善活動の“やらされ感”がなく継続しています。

✳ スモールステップによる進捗管理

I 事業場では年間複数回の管理職研修を設定し、各研修日を期限として、良い点・改善点の検討、職場環境改善計画の立案と評価方法の決定、職場環境改善の実施状況報告（中間報告と最終報告）のように小刻みな進捗管理を行いました。このスモールステップによる進捗管理により、他の職場の取り組みに触発され、あるいは互いの取り組みに励まされる形で、研修に参加したすべての管理職が職場環境改善を計画立案だけでなく実施まで進めることができました。

✳ 取り組みによる改善効果を前面に出してアピール

G 事業場では管理職研修において管理職主導型の職場環境改善の取り組みを推進していますが、主に高ストレス職場をターゲットに職場環境改善の取り組みを行っている部門があります。この部門では、産業保健スタッフが重層的な支援を行い、翌年度の健康リスクを改善（＝良い結果を出す）するという結果を残しました。この実績の積み重ねが管理職の職場環境改善に対する認識を変え、高ストレス職場の改善活動の“やらされ感”を緩和することに寄与しました。

このほかにも、厚生労働省のウェブサイト「こころの耳」ではストレスチェック制度を活用して職場環境改善に取り組んだ事業場の取り組み事例が紹介されていますし、平成29年度職場のメンタルヘルスシンポジウムの動画も公開されていて、ストレスチェック実施後の職場環境改善に関する情報や事例を見ることができます。

<http://kokoro.mhlw.go.jp/mental-sympo2017/>

V. 便利な資料情報

職場環境改善の取り組みで活用できる各種資料やツール類が「こころの耳」からダウンロードできます。実際にダウンロードして実物を手に取ってみると職場環境改善のイメージもより具体的になってくるでしょう。

職場環境改善ツール一覧

- 職場改善のためのヒント集（メンタルヘルスアクションチェックリスト）
- 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方）
- 職場環境改善の継続展開のためのファシリテータ・コーディネータ用ポイントマニュアル
- 職場の快適度チェック（快適職場調査 ソフト面）
- メンタルヘルス改善意識調査票（MIRROR）

<https://kokoro.mhlw.go.jp/manual/#tool>

VI. 参考文献

- 1) 厚生労働省, 労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度実施マニュアル .2015.
参照先 :<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/pdf/150507-1.pdf>
- 2) 労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度検討会報告書
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000069013.html>
- 3) 小林章雄 . 職場のストレス調査のガイドライン—Copenhagen Psychosocial Questionnaire ソフトガイドラインの紹介を中心に— 産業ストレス研究 11(2);93-98, 2004
- 4) 浅井裕美、今井幸太郎、渡辺和宏、櫻谷あすか、関谷裕希、吉川悦子、川上憲人、吉川徹
「産業保健スタッフからの意見聴取」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 平成 28 年度総括・分担研究報告書 p.98-10
- 5) 吉川徹、小田切優子
集団ごとの集計・分析結果をどう取り扱う？ どう生かす？ 安全と健康 27-29:18(12),2017,
- 6) 吉川悦子、吉川徹
ストレスチェック制度における集団分析, 職場環境改善について . ストレス科学研究 .16-22;31:2016

