

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



改訂版

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）（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」班
（主任研究者 川上憲人）

職場環境改善の工夫の検討（分担研究者 吉川 徹）
（研究協力者 吉川悦子、竹内由利子、佐野友美、湯浅晶子）

目 次

I. 手引きの目的と使い方	1
1.はじめに	1
2.手引きの利用で達成できること	1
3.利用対象者	1
4.手引きの使い方	1
II. ストレスチェック制度と職場環境改善	2
1. ストレスチェックの目的と法的位置づけ	2
2. 改善主体別アプローチ	3
3. 職場準備状況を見きわめたアプローチ	4
III. 職場環境改善の進め方	5
1. 手順1 準備・計画 (Plan)	5
2. 手順2 いきいきワーク (60分) (Doその1)	5
3. 手順3 改善計画の作成と実施 (Doその2)	6
4. 手順4 成果発表と記録 (Check,Act)	7
5. いきいき職場づくりのための6つのポイント	7
IV. こころの健康づくりに役立つ職場環境のとらえ方	8
V. さらに詳しく知りたい方のために	9
VI. 職場環境改善に用いるツール	9
現業版 良好事例集・アクションチェックリスト	10
オフィス版 良好事例集・アクションチェックリスト	14
グループワークシート	18
改善計画・報告シート	19

I. 手引きの目的と使い方

1. はじめに

この手引きは、「メンタルヘルス一次予防策としての職場環境改善」の具体的な手順について、最新の研究や実践をもとに簡便にまとめたものです。

安全・健康で、働きやすい職場（いきいき職場）を目指して職場環境を改善することは、従業員のこころの健康（メンタルヘルス）に役立つことがわかってきました。特に、自分たちの働く職場環境を管理監督者や同僚と一緒に見直して、皆で働きやすい職場環境に改善する参加型アプローチですと、職場のコミュニケーションや相互支援に良い影響があることも最近の研究で確認されてきました。従業員が働きやすい労働環境は生産性に直接的・間接的に良い効果をもたらすことも知られています。

2. 手引きの利用で達成できること

この手引きに沿って幅広い視点で職場環境を振り返り、自分たちの職場の強み（こころの健康に役立つ良い点）と自分たちの職場の働きにくさ（働きやすい職場づくりに向けて改善すべき点）に気づき、従業員同士で意見交換する場面を作り、対策指向で職場環境改善を進めることで以下の3点が達成できます。

1. こころの健康（メンタルヘルス）に役立つ、いきいき職場づくりが進みます。
2. 職場のコミュニケーションが活性化し、チームワークがより良くなります。
3. 仕事への取り組み意欲や生産性が向上します。

3. 利用対象者

この手引きの利用者は、職場環境改善を通じたメンタルヘルス一次予防策に関心のある安全衛生担当者（衛生推進者、産業保健スタッフ等）です。業種や事業場規模は問いません。また、職場環境改善に取り組みたいと考えている事業者や管理監督者も活用できます。

4. 手引きの使い方

前半（2－9頁）は、ストレスチェック制度と職場環境改善との関連やメンタルヘルス一次予防策としての職場環境改善を進めるための具体的な手順や職場環境のとらえ方を解説しています。職場環境改善を進める際に参考にしてください。

後半（10－19頁）は、職場環境改善の際に実際に使用するツールを掲載しています。現業職場の良好事例集（10頁）、アクションチェックリスト（職場環境改善ヒント集）（11－13頁）、オフィス職場の良好事例集（14頁）、アクションチェックリスト（職場環境改善ヒント集）（14－17頁）、グループワークシート（18頁）、改善計画・報告シート（19頁）は、職場の人数分コピーして活用してください。

Ⅱ. ストレスチェック制度と職場環境改善

1. ストレスチェックの目的と法的位置づけ

2015年12月に施行された改正労働安全衛生法に基づく「ストレスチェック制度」では、常時50人以上の労働者を雇用する全事業場において、年1回以上のストレスチェックの実施が事業者には義務づけられました。ストレスチェック制度の主な目的は一次予防です。従業員のストレスの程度を把握し、自身のストレス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働く人々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を目指しています。

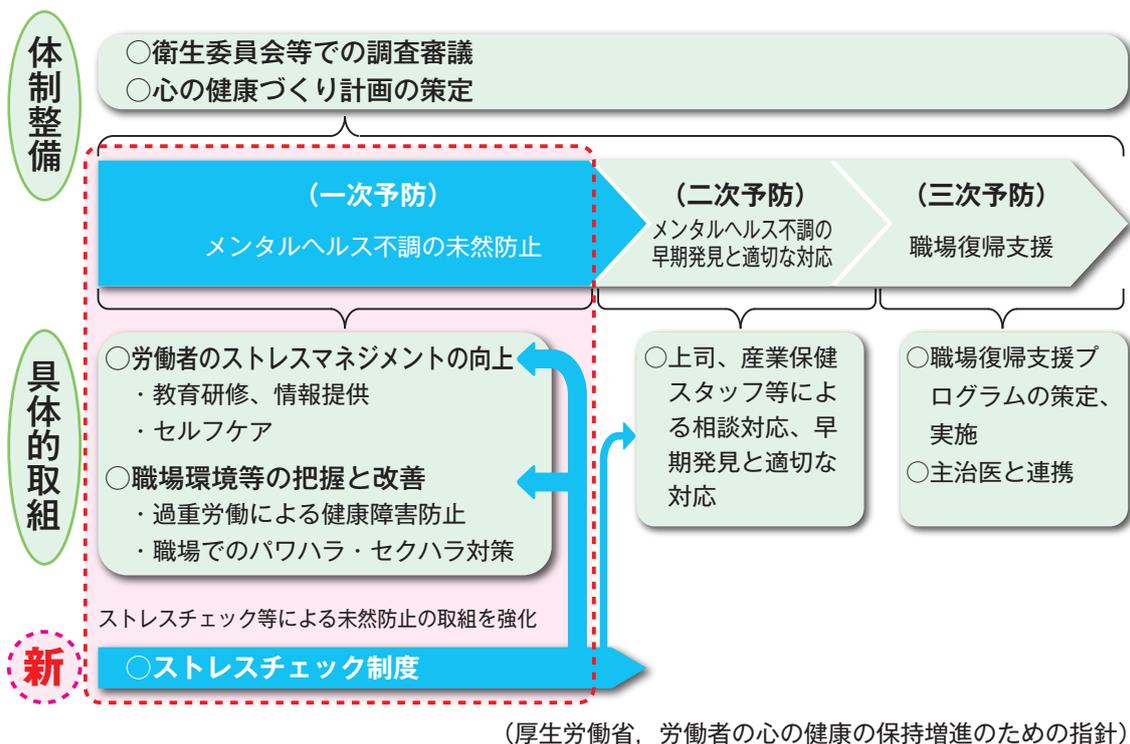


図1 メンタルヘルス対策におけるストレスチェック制度の位置づけ

ストレスチェック実施後の集団分析や職場環境改善は努力義務とされていますが、ストレスチェック制度の目的はメンタルヘルス一次予防です。働きやすい職場づくりを進めるためには、職場環境改善に取り組むことは必須であるといえます。

従来の改善活動（QCサークルやKAIZEN, 5Sなど）とのすみわけは？

日本では製造業を中心に、品質向上や労働災害防止のために業務改善や職場改善が取り組まれてきた経緯があります。心の健康づくりのための職場環境改善を導入する場合、この従来からの改善活動とどのように区別するのか、あるいは連携していくのかを考えていく必要があります。というのも、すでに従来の改善活動に取り組まれている職場は新しく、しかも類似の取り組みを行うことに負担感や抵抗感を抱く場合があるからです。メンタルヘルス一次予防のための職場環境改善は、品質向上といった改善活動とは異なる面もありますが、従来の改善活動とコラボレーションしながら進めることで、既存の枠組みや資源が活用できる可能性もあります。

2. 改善主体別アプローチ

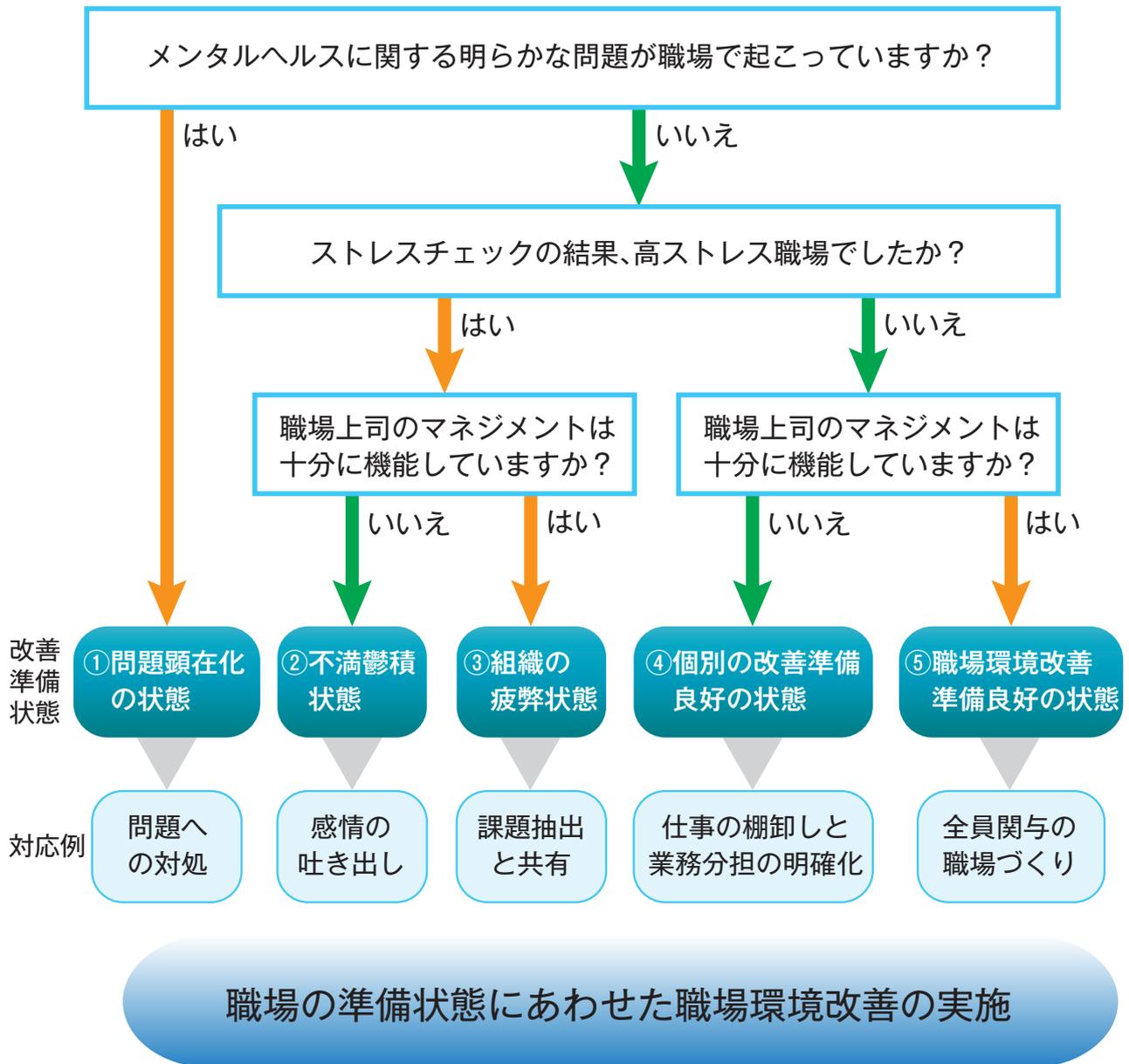
この手引きは、参加型職場環境改善を主軸に解説していますが、実際の職場で実施されているメンタルヘルス一次予防のための職場環境改善は、「誰が改善の実施主体者なのか」により「経営者主導型」「管理者主導型」「専門家主導型」「従業員参加型」とさまざまな改善主体が想定されます(図2)。それぞれの改善主体によってメリットや留意点が異なります。職場の特性や課題を踏まえて、メンタルヘルス一次予防を進めていくとよいでしょう。

経営者主導型	管理職主導型
<ul style="list-style-type: none"> ◆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 ◆人事による人材育成の文脈で改善実施 	<ul style="list-style-type: none"> ◆事業場の方針に基づき、自職場の改善を管理職が実施 ◆実施内容や改善手法等は多くは職制、管理職研修等を通じて伝達 
<p>メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事的な介入（ストレス要因の管理監督者の異動等）が容易、予算が健康管理以外から支出可 ・ 費用のかかる改善の実施可能性が高まる 	<p>メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職の役割の一つとして位置づけられているため強制力を持って実施できる ・ 職場労働者の負担が少ない
<p>留意点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者の考え方に依拠するので現場とのニーズにギャップが生じる可能性もある 	<p>留意点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職の負担が大きい ・ 労働者（現場）ニーズとのギャップが生じる可能性、やらされ感が強い場合もある
専門職主導（支援）型	従業員参加型
<ul style="list-style-type: none"> ◆専門職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 ◆専門職によるコンサルテーション 	<ul style="list-style-type: none"> ◆職場単位で自主的な取り組みとして実施 ◆小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 
<p>メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 外部者が入ることにより、改善が促進する 	<p>メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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が醸成される（職場全体への波及効果がある） ・ 成功した場合の効果が高い
<p>留意点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職場の自主性が欠損する可能性がある ・ 職場（現場）ニーズとギャップが生じる可能性 ・ 外部委託費用が発生する 	<p>留意点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 手法になじみがない職場は時間的・心理的な負担が大きい、担当者の負担感が生じる可能性 ・ 他の改善活動（QC活動等）と混乱する ・ 支援者により成果に相違がある

図2 改善主体別の職場環境改善の類型化一覧表

3. 職場準備状況をみきわめたアプローチ

職場環境改善を進めるにあたってのもう一つの重要な視点が、職場環境改善に対する職場の準備状況です。職場でのメンタルヘルスの問題が顕在化している場合や、管理監督者によるマネジメントが十分に機能していない場合は、まずは顕在化している問題への対処や不満の吐き出しに主眼をおいたアプローチが必要になります。どのような手法を用いた職場環境改善を進めていくのがよりその職場の状況に適しているのかを見極めましょう。



小林由佳他、「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」
http://www.kokoro.mhlw.go.jp/wp-content/uploads/2017/12/H23-kaizen_facilitator_point.pdf
 p236-248 を参考に一部改変

図3 職場の準備状態に合わせたアプローチ

Ⅲ. 職場環境改善の進め方

職場環境改善は職場（数名から数十名）単位で、複数の職場で同時に並行してすすめます。ここでは、具体的な進め方とそのヒントについて解説します。図4に職場環境改善の年間のスケジュール例を示しました。職場ごとにいきいきワークを実施し、改善計画をつくり、期限内に実施します。



図4 職場環境改善の年間スケジュールと手順

1. 手順1 準備・計画

職場環境改善の方針、取り組みを進めるための体制や担当者について事業場で合意形成し、事業場全体に周知します。経営者がこの取り組みを始めることに賛同していることを明示します。表1を参考にしながら、いきいき職場づくりとして職場環境改善を行うことのメリットや注意事項について経営者に説明し、理解・承諾を得ます。準備や計画段階では職場環境改善の経験のある外部支援者（産業保健総合支援センター、ストレスチェックの委託先、産業保健の専門家等）の協力を得て進めると効果的な場合もあります。

職場の管理監督者やキーパーソンを巻き込みながら参加職場ごとの取り組みとして進めていくことが重要です。

表1 いきいき職場づくりのための職場環境改善のメリットとデメリット

メリット	職場のこころの健康づくりに役立つ、事業主のコンプライアンス順守（法令順守）を裏付ける、コミュニケーションを向上し疲労・ストレスを軽減する職場づくりが進む、事故・災害防止、生産性向上など
注意事項	短時間で行う、外部協力者は必要な場合に限る、年度計画に組み込む、別途予算が必要な場合は小さな改善から行う、グループ討議（意見交換）は良い点から行う

2. 手順2 いきいきワーク（60分）

職場ごとに職場環境改善の計画を話し合うためのグループ討議を行う短時間の検討会を「いきいきワーク」とよびます。いきいきワークは60分程度です。図5にいきいきワークのすすめ方を示しました。なるべく職場のメンバーの半数以上が参加できる日時に設定します。

限られた時間を効果的に活用するため、事前にチェックリストを記入してきてもらう、グループ討議でのグループ構成（5-6人がベスト）や司会、書記などの役割も決めておく、など工夫します。



図5 いきいきワーク 60分のスケジュールと使用するツール

最初の＜説明＞に、「良好事例集」を用いた投票で職場環境改善の視点を短時間で、皆と共有することができます（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、参加者全員に特に「よい」と思う事例3つに投票してもらいます。その際、1番よいと思う事例には桃色のポストイットを、次のよい2事例には黄色のポストイットを貼ってもらいます。全員が貼り終わったら、投票結果を参加者全員で確認・共有します。



ざっくばらんに話し合う雰囲気も重要です。多くの参加者が気兼ねなく、前向きで建設的な意見を出せるように、問題指摘ではなく問題解決型で話し合うことを事前に説明しておきます。管理職はオブザーバーの立場で、話し合いを温かく見守るような姿勢で関わり、グループ討議が終わってから発表と総合討議のみ参加するなど工夫します。また、参加できなかったメンバーの意見を反映できるように、チェックリストを事前に提出しておいてもらう、後日個別に意見を聞く機会を設けるようにするなどの工夫も必要でしょう。

3. 手順3 改善計画の作成と実施

(1) 改善計画の作成

いきいきワークでの検討結果を参考に、職場の状況や資源（人的、物的）を考慮してすぐ実施できる改善について計画の職場ごとに決めます。

改善計画・報告シートに書きこめるよう、

いつ、だれが、何を行うのか、具体的に決めます。改善計画は職場ごとに3つまでを目標にします。改善策は1つでもよいですし、複数実施してもよいです。すぐに取り組める対策を重視しましょう。

改善計画が作成できたら改善計画・報告シートの計画部分を記入してコピーを提出します。この記録はストレス対策の実施記録となるので、職場で大切に保管します。

効果的な 改善計画の視点

⇒すぐに取り組める、低コストで実施可能な具体的な改善策に目配りする

⇒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

(2) 改善計画の実施

複数の職場で並行して取り組んでいることがわかるように広報しながら進めます。また、改善の実施に際して、特定の人に負担が集中しないよう、職場全体で協力しながら進めるように支援すると良いでしょう。継続的に改善の場が設定できるように、安全衛生委員会やQCサークル(コラムP.2参照)など、すでにある職場のしくみを活用することも、無理なくすすめるためのヒントです。また、改善を行う前後の写真も忘れずに撮影しておきましょう。

(3) 改善計画の作成と実施におけるヒント

アクションチェックリストを使って職場を見てみると、すでに実施しているストレス対策が実はとても多いことに気づかされます。グループ討議で出た職場の良い点は職場の強みですので、改善計画も強みを活かしながら進めていくと良いでしょう。

また、他の職場での取り組み状況が進んでいることを知らせることで、取り組みが停滞している職場が活性化することもあります。どのような状況や工夫によって職場環境改善の取り組みが促進されるのか、停滞させるのかを横断的にみることが大切です。

4. 手順4 成果発表と記録

職場環境改善の実施内容や改善に取り組んだことでの成果(効果)の報告は、あらかじめ提出期限を設定しておきます。改善計画・報告シートを使って、報告する内容を決めておくと、負担が少なく取り組みの進捗や成果が確認できます。

複数の職場で職場環境改善に取り組んでいる場合、事業場内で改善の成果発表の場を設定すると良いでしょう。その際、良い改善に取り組んだ職場を表彰するなど、成果を確認する場を設けると、職場環境改善の取り組みに対する継続意欲が高まります。

取り組み実施後、ストレスチェックの集団分析結果を活用して実施前後の変化を見ることで、取り組みの効果を評価できます。取り組みを評価し、見直すことでPDCAサイクルに沿った、いきいき職場づくりを継続するヒントが得られます。労働安全衛生マネジメントシステム(OSH-MS)を導入している事業場は、実施内容の記録をOSH-MS文書として保管します。



5. いきいき職場づくりのための6つのポイント

これら職場環境改善の取り組みを効果的に進めるために、共通して重要となる点を6つにまとめました。

- 1 職場の問題点ではなく、最初に職場の良好事例や良いところに目を向けること
- 2 職場のメンバーの半数以上がいきいきワークに参加するよう設定すること
- 3 幅広く職場環境をみわたせるように良好事例集やアクションチェックリスト等のツールを活用すること
- 4 すぐできることから始め、段階的な改善を進めるよう励ますこと
- 5 年度計画として取り組み、報告会で成果を交流する機会をもつなどPDCAサイクルとして進行させること
- 6 産業保健スタッフなど保健職が支援チームに入って支えること