

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)  
「労働生産性の向上や職場の活性化に資する対象集団別の効果的な健康増進手法及び  
その評価方法の開発に関する研究」  
分担研究報告書

**「職場活力向上」を目指した職場環境改善のプログラム開発と適用**

研究分担者 吉川悦子 日本赤十字看護大学看護学部 准教授

**研究要旨:**

本研究では、労働生産性の向上や職場の活性化における健康増進とその評価手法開発を全体目的として、職場活力向上を目指した参加型職場環境改善プログラムによる効果検証を進めている。研究 2 年目の本年度は、職場活力向上に資する参加型職場環境改善プログラムである「いきいき職場づくり展開プロジェクト」を開発し、モデル事業として職種・業種の異なる 3 つの職場で本プログラムを実施した。職場の特性(業種・職種や雇用形態、就業形態)や職場環境改善の準備性により、汎用版として開発されている参加型職場環境改善プログラムだけでは、取組みを進めることは困難であり、これらの職場特性や職場状況に合わせたツールや手順を新たに工夫する必要がある。これらの経験を通じて、様々な職種・業種、多様な職場文化や風土を背景にもつ異なる職場に適応可能で、かつ効果のあがる参加型職場環境改善プログラムのためには、職場の特性や文脈に合わせて取組みを支援するツールを開発し、職場環境改善の準備状況にあわせたきめ細やかなフォローアップを柔軟に設定していくことが重要であると考え。あわせて、職場の自主性や主体性を高めるために、取組みを職場内で支援するファシリテータの存在が重要であり、ファシリテータを活用することで、より職場の文脈に合わせたプログラムの運用ができる体制づくりが示唆された。

これら新たに開発したツールや手順は、職場の特性や改善への準備状況をプログラム設計者や支援者が見極め、限られた時間や人的資源において、職場の取組みをスムーズに進めるうえで大いに活用できた。これらの取組みの工夫が、評価指標にどのように影響を与えるか、次年度以降の解析で引き続きフォローしていく必要がある。

**研究協力者**

吉川 徹	独立行政法人労働者健康安全機構労働安全衛生総合研究所	上席研究員
竹内由利子	公益財団法人大原記念労働科学研究所	特別研究員
佐野 友美	公益財団法人大原記念労働科学研究所	研究員
湯浅 晶子	日本赤十字看護大学看護学部	助教

## A. 目的

参加型アプローチを用いた職場環境改善(以下、参加型職場環境改善)は、職域での働きやすい職場づくりやメンタルヘルス一次予防策など生産性向上に資する健康増進手法の一つとして注目されている。参加型職場環境改善とは、労働者が自主的・主体的に産業安全保健活動に参加し、各職場ですでに実践されている良好実践をベースに、企業や職場単位で改善計画を作成し、労働者自身が職場のリスクを評価し、リスク低減や職場環境改善の取り組みを行うこと(吉川徹 & 小木, 2010; 吉川悦, 2013 a)である。様々な職種・業種、事業場規模において職場の健康課題を解決するために本手法が適応されている(池田&中田, 2012)。

本分担研究では、複数の業種や職種、様々な健康課題を持つ職場に適応可能な「職場活力向上」を目指した参加型職場環境改善のプログラム開発とモデル事業を実施する。

参加型職場環境改善プログラムの開発にあたっては人間工学に基づく汎用版のツール(アクションチェックリスト等)に加えて介入職場の業種や職種の特性に配慮したツール開発も試み、労働生産性向上・職場活性化に資する健康増進プログラムとしての参加型職場環境改善の手順を明らかにする。またモデル事業での介入前後比較による職場環境改善の効果を検討し、職種・業種ごとの効果的な健康増進の手法に関するガイドの良好実践事例として知見を整理することを全体目的とする。2年目の本年度の研究目的は、様々な職種・業種、多様な職場文化や風土を背景にもつ異なる職場に適応可能な参加型職場環境改善プログラムの開発と職場特性や業種、職場の特徴に合わせた介入方法の工夫について明らかにすることである。

## B. 方法

### 1. 職場活力向上を目指した職場環境改善プログラムの開発

本プログラム開発にあたって、メンタルヘルス一次予防のための参加型職場環境改善プログラムである職場ドック方式(吉川徹 & 小木和孝, 2015)の枠組みを参考にした。職場ドックは高知県の公務職場において開発され、働きやすい職場づくりをめざし、すぐにできる改善に職場を構成する労働者で取り組む参加型アプローチを用いた職場環境改善の取り組みである(吉川徹 & 小木和孝, 2015)。本プログラムでは、職場ドック方式で活用されている人間工学に基づく汎用版のツール(アクションチェックリスト、良好事例シート、ワークシート類等)の現地化(職種・業種適用)を進めたもの(吉川悦 & 吉川徹, 2016)を活用するとともに、平成28年度の研究成果として整理した効果を発揮する参加型職場環境改善プログラムの設計基準(表1)を参考に手順やツールを整理した。

表1 効果的な参加型職場環境改善の設計

評価指標の設定	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 職場の持つ課題に適した評価指標を設定する。</li><li>・ プロセス評価を組み入れる(職場環境改善の取り組みを進める中で労働者や職場がどのように変化したかに着目)。</li></ul>
介入期間	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 1年間を介入単位とする。</li><li>・ 介入後4か月以降に事後評価を実施する。</li></ul>
参加型アプローチ重視	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 労働者参加を前提とする。</li><li>・ 管理監督者のコミットメントを促す。</li><li>・ きめ細やかなフォローアップと柔軟な体制づくりを奨励する。</li></ul>

職場活力・生産性向上を目指す本プログラムの名称として、「いきいき職場づくり展開プロジェクト」を採用した。「いきいき職場づくり展開プロジェクト」は、職場ドック方式の枠組みを参考に、PDCAサイクルに沿った4つの手順、すなわち、参加表明と職場で

の準備(P) いきいきワークの実施と改善計画の実施(D) 成果発表と評価(C,A)から構成される。いきいきワークでは参加型職場環境改善の運用経験を有する外部専門家が支援し、改善計画の立案や成果発表会でも必要に応じて外部専門家による支援を実施できる体制とした。いきいき職場づくり展開プロジェクトの手順(図1)と使用する汎用版ツール類の一覧を表2に示す。

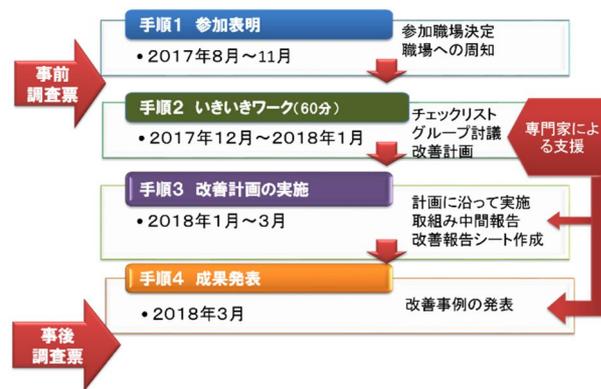


図1 いきいき職場づくり展開プロジェクトの手順

表2 プログラムで用いる汎用版ツール

ツール	ツールの用途
良好事例集	ワークでの導入や改善目標の設定し、職場環境改善が見える化する
アクションチェックリスト (良好事例集)	職場環境を幅広い視点でとらえながら自職場を振り返る
グループワークシート	いきいきワークでのグループ討議の際、グループで検討した内容を記入する
改善計画・報告シート	職場環境改善の計画時や実施後の報告の際に簡易に経過を記録できる

2. 対象者ならびに研究デザイン  
1) 対象職場のリクルーティング

モデル事業の対象職場は、研究者の研究活動を通じたネットワークサンプリングにて募集した。対象職場の募集に際して、図1のリーフレットを作成し、モデル事業の意義や狙い、概要について周知した。

図2 モデル事業募集用リーフレット

リーフレットを見て関心を持った事業場担当者は直接、研究者にその旨を連絡する。連絡を受けた研究者は事業場を訪問し、いきいき職場づくり展開プロジェクトの概要、前後評価のための調査票、使用するツール類などを文書と口頭で説明する。研究協力に同意が得られた事業場を対象職場とした。

	2017年						2018年		
名称	3月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
A			複数回開催						
B									
C							複数回開催		

- ① 事前打ち合わせ
- ② 介入前調査・・・配付③の約2週間前→回収③の初回
- ③ いきいきワーク
- ④ 計画立案(計画シート提出)・・・③の1ヶ月後
- ⑤ 中間報告会(要請があったときのみ)
- ⑥ 成果発表会
- ⑦ 介入後調査・・・成果発表会直後

図 3 モデル事業の介入調査スケジュール

## 2) モデル事業の調査スケジュールと概要

いきいきワークの開始をもって介入開始とするため、いきいきワーク開始前に事前調査を実施し、成果報告会終了後に事後調査を実施した。介入開始から事後調査実施までは4か月以上開けるようにスケジュール設定した(図3)。いきいきワークの実施や成果報告会の実施は、職場の繁忙期や人事異動の時期を可能な限り避けるためスケジュールを調整し、なるべく多くの職場構成員が参加できるように考慮したため、各事業場で実施時期に違いが生じた。

## 3. モデル事業職場の事例的解析

いきいき職場づくりプロジェクトに協力可能な申し出のあった事業場について、介入時にインフォーマルインタビューを行い、データをフィールドノートに収集した。収集した内容は、職場や職種の概要や特性、いきいき職場づくりプロジェクトに参加したきっかけや背景(職場のもつ健康課題や動機)、取り組みの体制、取り組み内容・進捗、取り組みにあたり工夫した点等とした。

## 4. 介入研究の評価指標

いきいき職場づくりプロジェクトの効果評価として、職業性ストレス、ワーク・エンゲイジメント、労働生産性の3つの評価指標を採用した。本年度は介入後調査の実施が3月下旬となったため、前後比較の結果は次年度の報告書で示す。

## 5. データ分析方法

### 1) モデル事業職場の事例的解析

フィールドノーツに収集したデータを精読し、それぞれの事業場ごとにその特徴と概要をまとめ、それぞれの枠組みごとに記述して整理した。

### 2) 介入研究の評価指標

本年度は、事後調査の実施が報告書の作成に間に合わない事業場があった。現在、事後調査を実施している最中であり、次年度、解析も含め実施予定。そのため、ベースラインデータ含め介入研究による事前、事後調査票データについては、次年度の報告書に結果を

記載する。

#### 6. 倫理審査及び利益相反に関する事項

本研究の実施にあたり、日本赤十字看護大学研究倫理審査委員会の審査を受け、承認を得た（2017-061）。

### C. 結果

#### 1) モデル事業対象職場の特徴

リクルートの結果、異なる業種（医療、製造業設計部門、保険金融業顧客対応窓口）の3事業場がモデル事業に参加した。医療機関をA職場、製造業設計部門をB職場、保険金融業をC職場としてそれぞれ3つの職場の概要や特徴について表3に示す。

表3 モデル事業を実施した3職場の概要

事業場	A 事業場	B 職場	C 職場
職種・業種	医療・福祉業	製造業	保険・金融業
事業所規模	650人	製造・設計	保険・顧客対応窓口
創業・設立 (開設)	1970年代開設し、現在の地区に2000年代に移転	1920年代創業 1930年代設立	1870年代創業 1940年代設立
事業所規模	650人	約10,000人	10,000人以上
仕事の特徴	循環器専門の地域医療支援病院として320床のベッドを有する専門病院。	自動車、車両産業機械用の部品製造、供給を行っている。世界各国で事業展開し、海外向け売上高比率が7割以上。	各種損害保険業を取り扱う
モデル事業 を実施した 職場の特徴	成人病棟。24時間365日対応が必要で、交代勤務（二交代制）、チームナースング制を採用している。循環器専門病院で、新卒ではなく、既卒で就職する者の割合が多い。	車両部品の開発・設計を行っている部門。グローバル企業のため、世界各国の工場との連携がある。男性比率が多く、女性が少ない。設計を担当するので、専門性や高い技術が求められる職場。	団体向け損害保険の顧客対応窓口を担っている部門。契約者個人や団体からの問い合わせに対応する必要がある。派遣社員や契約社員の比率が高く、女性社員の割合も多い。
職場の強み と健康課題 (事前の打ち合わせ の情報)	新入職員の早期離職が問題になっている一方、長年勤務している職員のストレスや負荷が高く、職場全体が停滞化している。	高いスキルを求められる職場であるが、チームワークが良く、意欲の高い職場。	団体ごとの規定と保険契約の規定に沿った対応が求められ、仕事に関するストレスが高い。 派遣や契約社員で職場に合わず辞めてしまう者もいる。

事業場	A 事業場	B 職場	C 職場
取組のきっかけ	職場の活性化をすすめていきたいという上層部の意向があり、看護部での検討を通じて取組むことに決まった。	ストレスチェックの結果返却の際、産業保健部門からの紹介で、職場環境改善に取り組むたいという管理職の希望があった。	高ストレス状態が継続しているため、産業保健スタッフから部門管理職へ紹介があり、取り組むことに決まった。
ファシリテータ	各職場から看護部か選んだ看護師 3 名	産業保健部門の産業医 産業保健部門のトップ	産業保健部門の保健師
取組体制	看護部の成人病棟担当者がワーク等の日程調整を行い、実施した。	産業保健部門の部門長を通じて職場の管理監督者にワーク・成果発表会の参加者や日程調整を行い、実施した。	産業保健部門の保健師を通じて職場の管理監督者がワーク・成果発表会の参加者を決め、日程調整し実施した。
取組み内容・進捗	事前打ち合わせの後、各病棟から選ばれた職員にファシリテータ養成研修を実施。いきいきワークをファシリテータによる運営で実施した。交代勤務のため、複数回のワークが実施され、ファシリテータの要請に応じて外部専門家がワークをサポートした。実施期間が長くなったので、計画発表のためのワーク(中間報告会)を別途開催、その後最終発表会を実施した。計画立案や改善実施はファシリテータを中心に自立的に実施した。	事前打ち合わせ いきいきワーク 計画書の提出 成果発表会の基本手順で進捗した。いきいきワークの実施以外は、外部専門家のサポートをほとんど必要とせず に自主的にプロジェクトを進めていた。	正社員よりも派遣社員や契約社員の割合のほうが多い ため、すべての社員がワークに参加できるよう、ワークを複数回(4回)設定し、外部専門家が毎回ワークを支援した。職場環境改善計画立案においては、管理職からの要請もあり、計画立案のためのワークを開催し、4回のいきいきワークに出た参加者の代表でこれまで出てきた職場環境に関する意見を参考に、計画について検討した。成果発表会は 3 月下旬に実施予定。
取組みにあたり工夫した点	不規則な勤務形態で一斉にワークや改善実施を進めることが難しかったので、介入期間を長めに設定し、かつファシリテータにイニシアチブを持たせてファシリテータの采配で進捗を進めることができるようにした	もともと職場の雰囲気やチームワークが良く、管理職の理解もあったので、職場にイニシアチブを持たせ職場が主体的に取り組む古語ができた。	職場内にファシリテータを設定することができず、個人ではなく職場全体での取り組み進めたいとの職場からの意向を受け、複数回のワークで職場構成員全員が取り組みに関与できるように促した。

## 2) いきいき職場づくり展開プロジェクトの 開発

モデル事業でのプログラムの進捗を支援するためのツール開発を試みた。参加型職場環境改善の汎用版ツール(吉川悦・吉川徹,2016)である 良好事例集、アクションチェックリスト(良好事例集) グループワークシート、改善計画・報告シートの中で、いきいきワークで使う良好事例集の開発手法が整理された。また、職場環境改善プログラムの進捗を支援するツールとして、改善計画立案のためのワーク資料が新たに作成された。

### 良好事例集

良好事例集は、いきいきワークの導入として、職場活性化に資する職場環境改善の視点を短時間で共通認識として具体的にイメージすることに役立つツールである。職場環境改善の4つの領域を3枚ずつ合計12枚配置することで、幅広い職場環境に目配りすることができ、職場環境改善の見える化できる。今回、異なる業種・職種での職場環境改善を実施する上で、より自らの職場に近い職場環境のイメージを想起できるよう、事前にワークを実施する職場の良好事例写真を収集し、収集した写真を採用しながら良好事例集を作成した。写真の収集は、直接研究者が収集したA職場を除き、汎用版ツールである良好事例集とアクションチェックリストを事前にファシリテータを通じて職場に渡してもらい、この2つのツールを参考にしながら、職場内ですすでに取り組みされている働きやすい職場づくりのための工夫に該当する写真を撮影してもらった。10枚を目安に良好事例を収集してもらい、研究者が改善領域のバランスを考慮しながら汎用版の良好事例写真と入れ替え、各職場の良好事例集を作成した。

A職場は医療機関であったので、医療職場であることがわかる良好事例写真を中心に構成した。12枚中10枚がA職場からの写真で良好事例集が作成された(図4)。

B職場は製造業であったものの現業ではなく、開発設計部門だったので、オフィスで仕事をしている良好事例写真も含めて構成した。12枚中4枚がB職場からの写真を用いて良好事例集を作成した(図5)。

C職場はオフィス職場であったので、12枚中4枚の写真をC職場から用いて良好事例集を構成した。

### 働きやすい職場づくりに役立つ職場環境改善事例



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。	緑色	黄色1	黄色2
-------------------------------------	----	-----	-----

図4 A職場の良好事例集

### 働きやすい職場づくりに役立つ職場環境改善事例

 1 ホワイトボードを活用して、必要な情報や作業分担が全員に伝わるようにします	 2 必要なものがすぐに取り出せるように消耗品の整理保管・表示の工夫	 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す
 4 音や熱が発生する機器類は離れた場所に置き、快適な温熱・騒音環境を保ちます	 5 リラックスできる休憩室	 6 災害発生時や火災などの緊急時にすぐに対応できるようわかりやすく表示します
 7 上司や同僚にちょっとした相談をしやすい雰囲気づくり	 8 仕事上の問題を同僚間で報告し、相談したり学びあう機会を設けます(KYT)	 9 育児、学校、介護など、職人のライフスタイルに応じた勤務調整ができるように配慮します
 10 こころや身体の健康相談ができる場や機会があることを社員に周知されています	 11 技能や資格取得の状況を見える化し教育の機会や評価を公平にします	 12 職場の良い点と改善点を皆で話し合う機会を設けます

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

図 5 B 職場の良好事例集

### 働きやすい職場づくりに役立つ職場環境改善事例

 1 必要な情報や作業内容が全員に伝わるように表示を工夫します	 2 必要なものがすぐに取り出せるように消耗品の整理保管・表示を見直します	 3 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
 4 音や熱が発生する機器類は離れた場所に置き、快適な温熱・騒音環境を保ちます	 5 昼食を食べるスペースが職場内に確保されています	 6 共有の冷蔵庫や電子レンジを設置
 7 担当業務ごとの座席配置でちょっとした相談もしやすい雰囲気づくり	 8 活性化チームによる季節ごとのイベントの取り組み	 9 育児、学校、介護など、職人のライフスタイルに応じた勤務調整ができるように配慮します
 10 こころや身体の健康相談ができる場や機会があることを社員に周知されています	 11 スキルアップの機会を明確にし、社内で勉強会を開催します	 12 職場の良い点と改善点を皆で話し合う機会を設けます

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

図 6 C 職場の良好事例写真集

### 改善計画立案のためのワーク

改善計画立案のためのワーク(以下、計画支援ワーク)はC 職場で実施した。C 職場は合計4 回のいきいきワークを実施し、ワークで出された多様な意見を改善計画にいかん反映し、計画立案を進めるかについて、管理監督者から外部専門家への支援が要請され、計画支援ワークを実施することになった。

計画支援ワークでは、4 回のいきいきワークでまとめられたグループワークシート(職場の良い点と改善すべき点を小グループで検討してまとめたもの)を研究者が事前に収集し、内容の類似性・共通性に基づき各グループの意見を統合し分類した「グループ討議のまとめ」を用いた。このまとめを見ながら、3グループ(各5人から構成)で意見交換し、2つの計画を立案し、発表してもらい、総合討論で3つの改善計画案を決定した。改善計画案は管理監督者の確認と合意を経て、C 職場で取り組む職場環境改善計画となった。

改善計画立案のためのワークシート	
改善のテーマ	例：消耗品棚の整理整頓とラベル表示
改善しようと考えた理由・目的	例：どこに何がどのくらいあるかわからず在庫切れが頻発する
具体的な内容(誰か、何を、いつまでに)	例：〇さんと〇さんが使用頻度別の消耗品整理、〇さんがラベルをつける。3月中
改善のテーマ	例：消耗品棚の整理整頓とラベル表示
改善しようと考えた理由・目的	例：どこに何がどのくらいあるかわからず在庫切れが頻発する
具体的な内容(誰か、何を、いつまでに)	例：〇さんと〇さんが使用頻度別の消耗品整理、〇さんがラベルをつける。3月中

図 7 改善計画立案のためのワークシート

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のための職場内ワークショップ (改善計画立案のためのワーク)

※本研修資料は本研究は、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)「労働生産性の向上や職場の活性化に資する対象集団別の効果的な健康増進手法及びその評価方法の開発に関する研究(H28-労働一般-003)」(研究代表者：森見剛)の分担研究(分担研究者：吉川悦子)の研究費を利用して作成されています。

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)「労働生産性の向上や職場の活性化に資する対象集団別の効果的な健康増進手法及びその評価方法の開発に関する研究(H28-労働一般-003)」分担研究「職場環境改善」ワーキンググループ作成



## 本日のスケジュールとねらい

時間	スケジュール	ねらい
13:30~13:40	導入	いきいき職場づくりのこれまでの取り組みを振り返ります
13:40~14:05	グループ討議	いきいきワーク(職場検討会)で出た意見を振り返り、グループで改善計画案を話し合います
14:05~14:25	発表・意見交換	グループで話し合った改善計画を発表し、職場としての改善計画を決めます
14:25~14:30	まとめ	今後の進め方について確認します

### 皆さんの職場は働きやすい？

働きやすい職場とは、例えば、安全で健康に任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、「ここら」と「からだ」の健康と大いに関連し、職場の「いきいき」度、つまり職場の活性化や生産性・サービス向上につながります

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、仲間同士ですで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ワーク実施(2017年12月~1月) (職場の良い点・改善したい点について職場のメンバーで意見交換)

#### いきいきワークの流れ



## 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



## 改善計画の立案

改善計画	改善計画の立案		
	1	2	3
改善実施期間	年 月 日 ~ 年 月 日	年 月 日 ~ 年 月 日	年 月 日 ~ 年 月 日
改善実施内容(優先順位)	1.	2.	3.
改善の評価・検証			



### 職場検討会で出た主な意見

<b>職場の良い点</b>	<b>職場の改善したい点</b>
① ○○	① □□
② ○○	② □□
	③ □

7

### 改善計画の立案

- 職場検討会で出た意見を参考に、職場環境改善をグループで2つ立てる。(15分)

- ①改善のテーマ  
(例: 消耗品棚の整理整頓とラベル表示)
- ②改善しようと考えた理由・目的  
(例: どこに何があるかがわからず在庫切れが発生することがある)
- ③具体的な内容(だれが、いつまでに)  
(例: ○○さんが、使用頻度別の消耗品の整理、△さんがラベルをつける。3月までに)

8

### 職場環境改善を実施したら。。。

- 改善報告書の作成
- 改善前後の写真をとる



9

### 写真をとる

before



after



一つのキャビネットに、整理整頓し、保管されていました

保管場所を明示し  
①引き出し式の棚  
②キャビネットに変更しました

10

### 成果発表会(2018年3月頃予定)

- 職場で実施した職場環境改善の共有と職場ドックの取り組みの振り返り



11

### 職場ドック 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

**職場の仲間と楽しみながら**

12

図 8 改善計画立案のためのワークで使用した P P T

## D. 考察

本研究では、労働生産性の向上や職場活性化における健康増進とその評価手法開発を目指して、様々な職種・業種、多様な職場文化や風土を背景にもつ異なる職場に適用可能な参加型職場環境改善プログラムの開発と職場特性や業種、職場の特徴に合わせた介入方法の工夫について明らかにすることを目的に3つの職場でモデル事業を実施した。3職場は、医療・福祉業、製造業、保険・金融業と異なる職種・業種であり、かつ、職場風土や職場環境改善に対する準備状況も異なる多様な職場環境であった。これらのモデル事業実施経験から、効果的な職場環境改善プログラム実施において、1. 新たに開発したツールの効果と2. 参加型職場環境改善の効果を最大限に発揮するプログラム設計へのヒントについて考察する。

### 1. 新たに開発したツールの効果

本研究では、介入職場で収集した写真を組み込んだ良好事例集と改善計画立案のためのワークで用いるツールを開発した。

良好事例集は、幅広い視点から職場環境を目配りにすることに役立ち、職場環境改善の具体的なイメージ化を促す目的で活用されているが、良好事例集に職場で収集した写真を入れることで、これらの従来の目的以外の効果が確認された。具体的には、いきいきワーク開始前に、配布資料の中に職場から収集された写真を見つけるとその写真を指差しながら談笑する参加者同士の姿が見られた。このことは、自分たちの見慣れた職場風景や同僚の姿を良好事例集の中に確認することで、職場環境改善に対する親和性が高まった可能性が示唆された。同時に見慣れた風景や同僚の姿を見ながら談笑することで、小グループ討議を含むいきいきワークのアイスブレイク的な役割を果たしていた。

さらに、収集した写真を通して事前に職場の様子を外部専門家が知ることで、よりその職場の課題や強みにあわせていきいきワークの展開にも役立ったと考える。

次に、改善計画立案のためのワークについて述べる。職場環境改善の立案は、汎用版のプログラムでは職場が主体的に取り組むことを想定しており、新たなワークの実施は設定していない。これは、職場環境改善自体の職場の抵抗感や負担感を防ぐために、職場構成員の参集といった時間的制約をとるイベントを最小限に設定したことが背景にあるが、職場環境改善の準備状況が整っていない職場においては、取組みの進捗にあわせてきめ細やかに外部専門家からのサポートを組み込むことがむしろ取組みを促進する可能性が示唆された。

### 2. 参加型職場環境改善の効果を最大限に発揮できるプログラム設計のヒント

昨年度の研究結果として、参加型職場環境改善の効果を最大限に発揮するプログラムの条件として、「労働者参加を促す仕組み」と「長い介入期間を前提とした職場組織全体としての体制づくり」の知見を整理した。本年度、開発した「いきいき職場づくり展開プロジェクト」のプログラム設計とモデル事業での経験から実施可能なプログラム設計のヒントについて述べる。

まず一つ目として、参加型アプローチの絶対条件である、「労働者参加」を促す仕組みである。Montano, D., Hoven, H., & Siegrist, J. Montano(2014)は、従業員の参加が不十分だった介入は、介入効果にネガティブな影響を与えたと指摘しており、なるべく多くの労働者参加を促し、介入にコミットメントを高めることが、職場組織全体の変化につながると述べている。A職場は交代勤務、C職場は派遣社員や契約社員など多様な雇用形態の社員が多く在籍

している職場であり、職場構成員が半数以上参加するワークを設定することに導入前は難色を示していた。しかし、複数回のワークを設定することで、多様な就業形態・雇用形態の労働者が職場環境改善に参加する機会を得ることができ、職場構成員のコミットメントを高めることができたと考える。

次に、比較的長い介入期間を前提とした職場組織全体としての体制づくりである。今回1年単位での介入期間の設定を目指したが、A職場以外はすべてベースライン調査から介入後調査の期間が4か月と比較的短い期間での介入となった。この理由として、事業場が年度末での人事異動を想定し、年度末前に介入自体を終了することをモデル事業への協力条件として提案したことが挙げられる。職場環境改善は労働者参加を前提とした職場全体での取り組みであるため、人事異動によって構成員が大きく変わったり、あるいは組織改編によって職場自体が変わってしまうことを想定しておく必要がある。そのため、なるべく長い期間での介入を前提としたプログラム設計をしつつも、短期間での介入でも効果が上がる職場環境改善プログラムもあわせて開発していく必要があると考える。

ここでは、1年にわたる介入期間を設定できたA職場における体制づくりについて述べる。A職場では、交代勤務のため、複数回でのワーク、かつ、ワークの開催も職場の繁忙度に応じて柔軟に開催をしていく必要性があった。従来の汎用版プログラムでは、外部専門家がいきいきワーク実施を支援するが、外部専門家の介入は、職場にとっては日程調整という開催にあたってのハードルを与えることになる。そこで、A職場では、まず職場から選ばれた複数の労働者にファシリテータ養成研修を実施し、ファシリテータ

を職場内に設定した。このファシリテータが中心となり職場でのワークを実施する体制づくりを進めた。ファシリテータを複数人（多くの職場は3名）設定することで、一人のファシリテータに過重な負担がかかることが避けられ、かつ、様々なアイデアで取り組みを進めることができた。職場構成員をファシリテータとして養成する仕組みづくりは、職場ドック方式や他の参加型アプローチを用いた手法でも活用されており、職場特性に応じたプログラム展開をする上では、管理職とともにキーパーソンとして位置付けられる。今回開発したA職場でのプログラムは、この手法を適用し、職場の不規則な勤務形態に合わせた柔軟なワークの実施が促進された。これらのことから、ファシリテータを中心とした職場での取り組みの実施は、交代勤務やシフト制などを採用している職場で効果的な手法であることが示唆された。一方で、ファシリテータに依存した進捗は、参加型職場環境改善の適切な方法論や原則に基づいた取り組みがなされているか、確認ができずに誤った解釈で取り組みが進んでいく危険性も孕んでいる。このため、中間報告会や最終報告会など、取り組みの進捗を支援しつつ、必要に応じて軌道修正が図れるポイントを設定しておくことも重要なプログラム設計のヒントであると考えられる。

## E. 結論

研究2年目の本年度は、職場活力向上に資する参加型職場環境改善をすすめる「いきいき職場づくり展開プロジェクト」を開発し、モデル事業として職種・業種の異なる3つの職場で実施した。様々な職種・業種、多様な職場文化や風土を背景にもつ異なる職場に適用可能でかつ効果のあがる参加型職場環境改善プログラムのためには、職場の特性や

文脈に合わせて取り組みを支援するツールを開発し、職場環境改善の準備状況にあわせてきめ細やかなフォローアップを柔軟に設定していくことが重要と考える。あわせて、職場の自主性や主体性を高めるために、職場でのファシリテータを活用し、より職場の文脈に合わせたプログラムの運用ができる体制づくりの重要性が示唆された。

これら新たに開発したツールや手順は、職場の特性や改善への準備状況をプログラム設計者や支援者が見極め、限られた時間や人的資源において、職場の取り組みをスムーズに進めるうえで大いに活用できた。これらの取り組みの工夫が、評価指標にどのように影響を与えるか、次年度以降の解析で引き続きフォローしていく必要がある。

## F. 引用・参考文献

- Kawakami, T., Khai, T. T. & Kogi, K. (2011). Participatory Action-Oriented Training. Retrieved May 4, 2016 from [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/publication/wcms\\_169357.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/publication/wcms_169357.pdf)
- Kogi, K. (2006). Participatory methods effective for ergonomic workplace improvement. *Applied ergonomics*, 37(4), 547-554.
- Montano, D., Hoven, H., & Siegrist, J. (2014). Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: a systematic review. *BMC public health*, 14(1), 1.
- 池田智子 & 中田光紀. (2012). 小規模事業場における参加型・自主対応型産業保健活動の動向とわが国における展望. *産業医学レビュー*, 25(2), 115-125.

吉川悦子. (2013a). 産業安全保健における参加型アプローチの概念分析. *産業衛生学雑誌*, 55(2), 45-52.

吉川悦子(2013b). 参加型アプローチを用いた職場環境改善が職場・労働者にもたらすアウトカムに関する記述的研究. *労働科学*, 89(2) 40-55.

吉川悦子, 吉川 徹 (2016). 小規模事業場での適応を視野に入れた職業性ストレス新改善ツールの開発. *産業精神保健*, 24(3), 204-210.

吉川徹, 川上憲人, 小木和孝, 堤明純, 島津美由紀, 長見まき子, 島津明人 (2007). 職場環境改善のためのメンタルヘルスアクションチェックリストの開発. *産業衛生学雑誌* 49, 127-142.

吉川徹 & 小木和孝. (2010). ストレス対策を目的とした職場環境へのアプローチのコツ ストレス予防における職場環境改善良好実践と改善支援ツールの役割. *産業ストレス研究*, 17(4), 267-274.

吉川徹 & 小木和孝. (2015). メンタルヘルスに役立つ職場ドック: 労働科学研究所.

## G. 研究発表

- 論文発表
  - 吉川悦子(2017). 医療・介護職場における参加型職場環境改善を支援するツール. *人間工学*, 53, 112-113.
  - 吉川悦子, 吉川徹(2017). 医療機関のストレスチェック 制度を現場で生かすために ストレスチェック制度を現場で生かすために 看護師が安全で生き生きと働き続けられる職場環境づくりへの応用. *看護* 69(7) .66-69.
- 学会発表
  - 湯浅晶子, 吉川悦子, 吉川徹, 竹内由利子, 佐野友美. 参加型職場環境改善の評価指標

に関する文献検討 第90回日本産業衛生学会. 2017年5月(東京)

## 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

