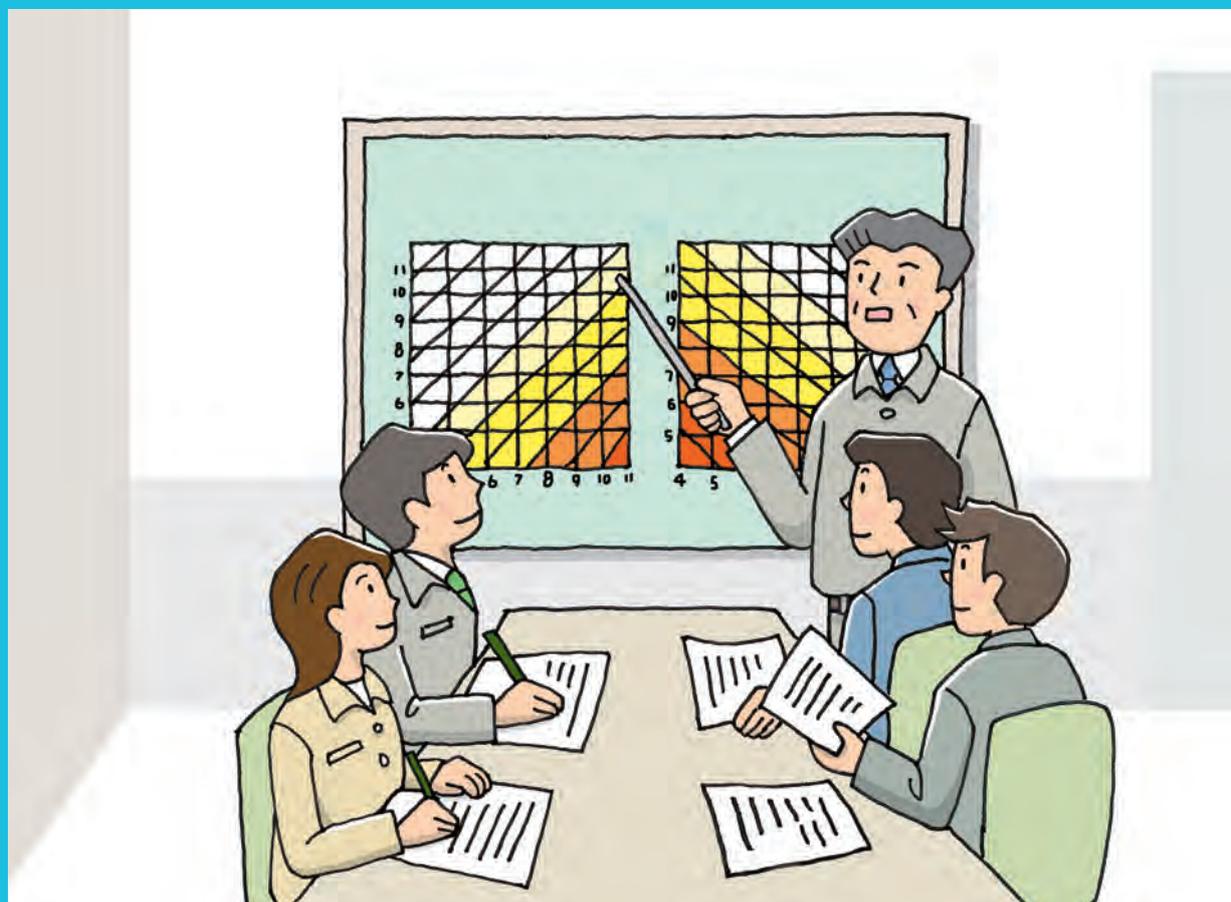


☑ ストレスチェック制度を利用した

☑ **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

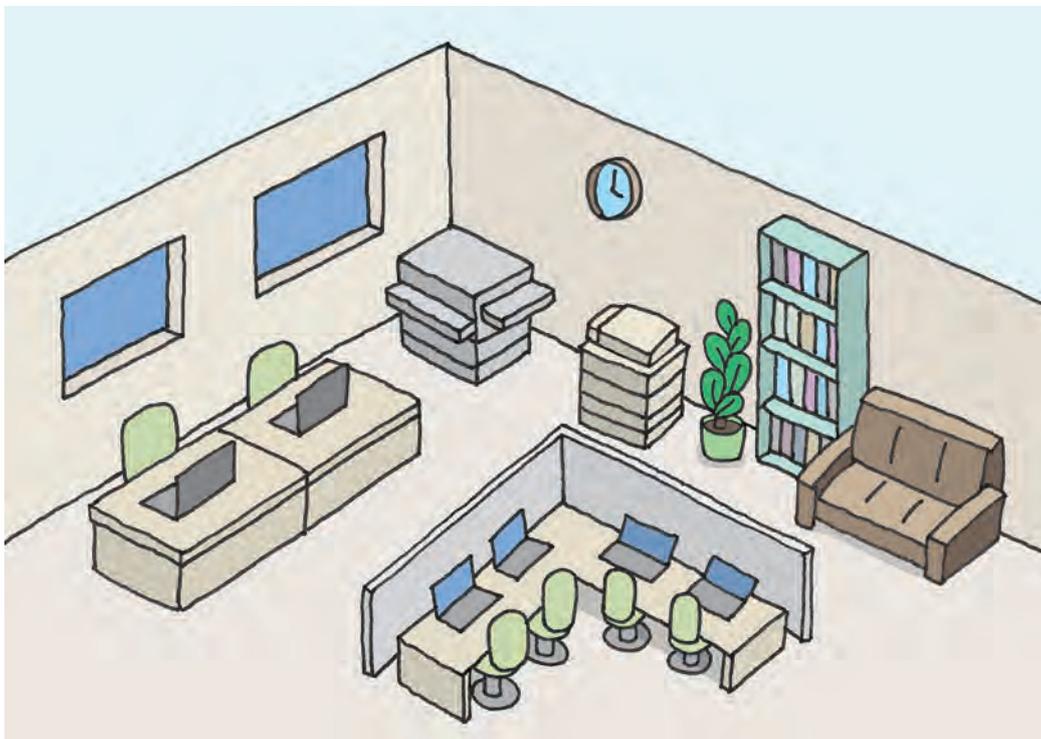
# I. はじめに

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

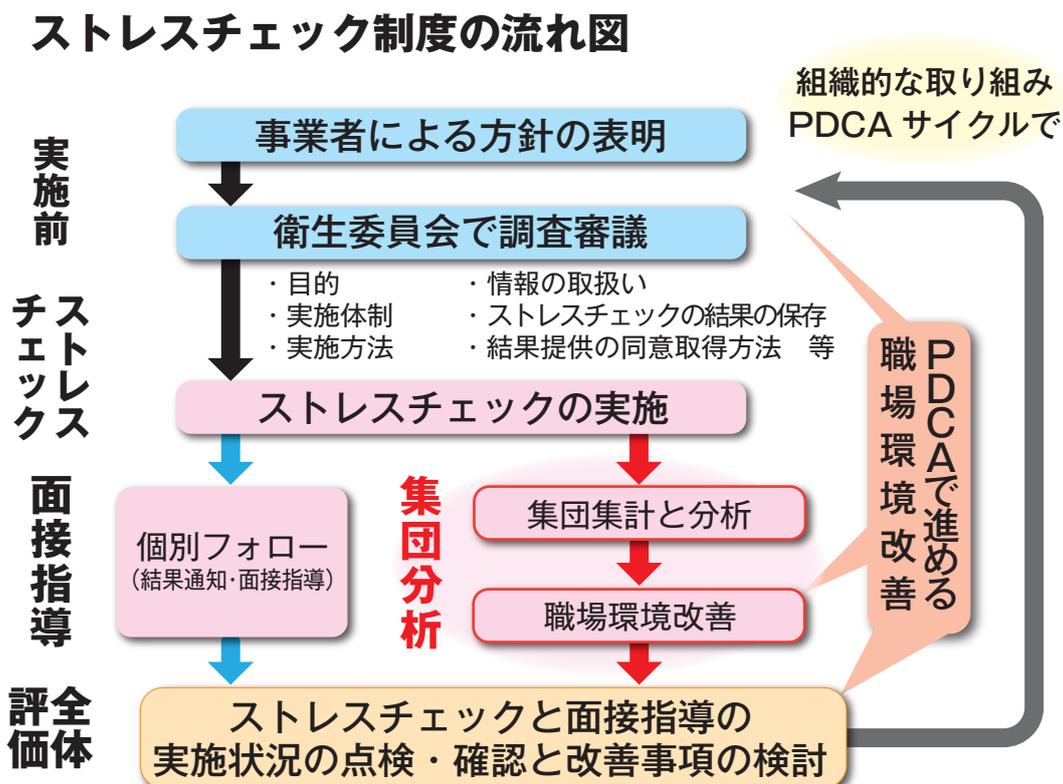
### 職場環境改善の位置づけ

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<sup>1)</sup>。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<sup>1)</sup>、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<sup>1)</sup>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<sup>2)</sup>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<sup>3)</sup>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<sup>4)</sup>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"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 中小企業だと社内にスタッフがいません。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ PDCA ができることから少しずつ着手してみました</li> <li>・ 良好事例について情報提供しました。</li> <li>・ 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<sup>2)</sup>に相談してみることにしました。</li> </ul>

## 【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<sup>3)</sup>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"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・ウェブ方式と紙方式の混在で煩雑でした。</li> <li>・受検率を高くできるか心配です。</li> <li>・事業場の産業保健スタッフが足りません。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>

## 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"> <li>・「集計」しましたが「分析」できていません。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・集団分析の層別化の単位が多すぎます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・納期までの期間も考慮して委託しました。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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）</li> </ul>

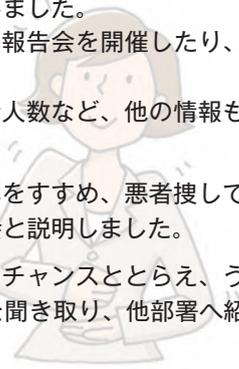
### ③報告

#### 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。

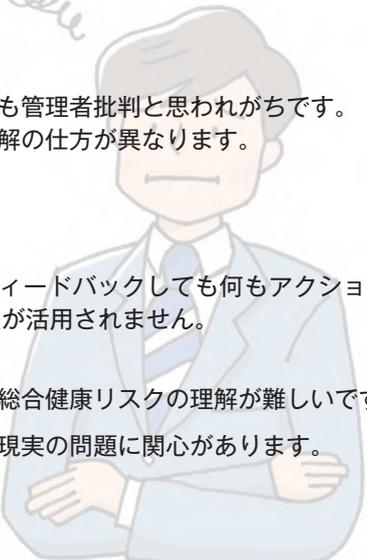
#### ▶ 事業者、経営層（担当役員など）へ

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"> <li>・ 報告の仕方が課題です。</li> <li>・ 数値が一人歩きしそうで怖いです。</li> <li>・ 結果がよいと関心度が下がります。</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul> 

#### ▶ 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"> <li>・ 高ストレス職場へのアプローチが難しいです。</li> <li>・ どうしても管理者批判と思われがちです。</li> <li>・ 階層で理解の仕方が異なります。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 現場では総合健康リスクの理解が難しいです。</li> <li>・ 結果より現実の問題に関心があります。</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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）<sup>3</sup>を提供し活用を促しました。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul> 

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/](http://kokoro.mhlw.go.jp/manual/hint_shokuba_kaizen/)

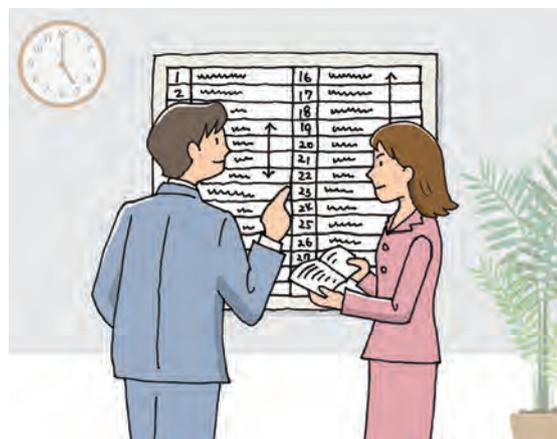
## ④ 職場環境改善

### 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。

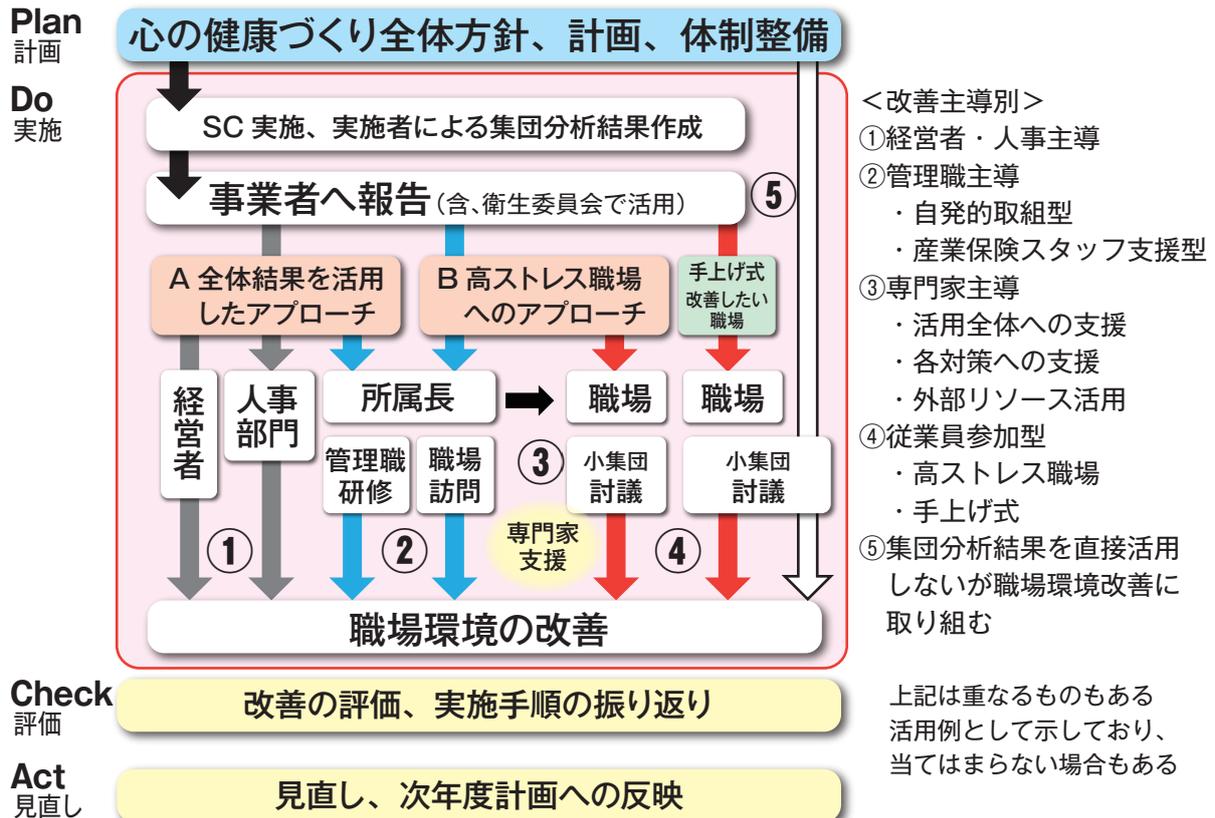
課題やハードル	工夫の例
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多忙で取り組めません。</li> <li>・ 管理者と従業員のギャップがあります。</li> <li>・ 自発的改善に取り組めない職場にはどうしたらよいのかわかりません。</li> <li>・ 職場環境改善をやります、という手あげ式では、本当に改善が必要と思われる部署での対策が進みません。</li> <li>・ やらされ感があります。</li> <li>・ 職場環境改善の仕方がわかりません。</li> <li>・ グループワークに慣れていなくて改善のワークがうまくできません。</li> <li>・ ファシリテーターが足りません。</li> <li>・ 自部署だけでは改善できない問題があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ セルフケア研修と一緒に実施してみました。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>



## 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<sup>5)</sup>。

### 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

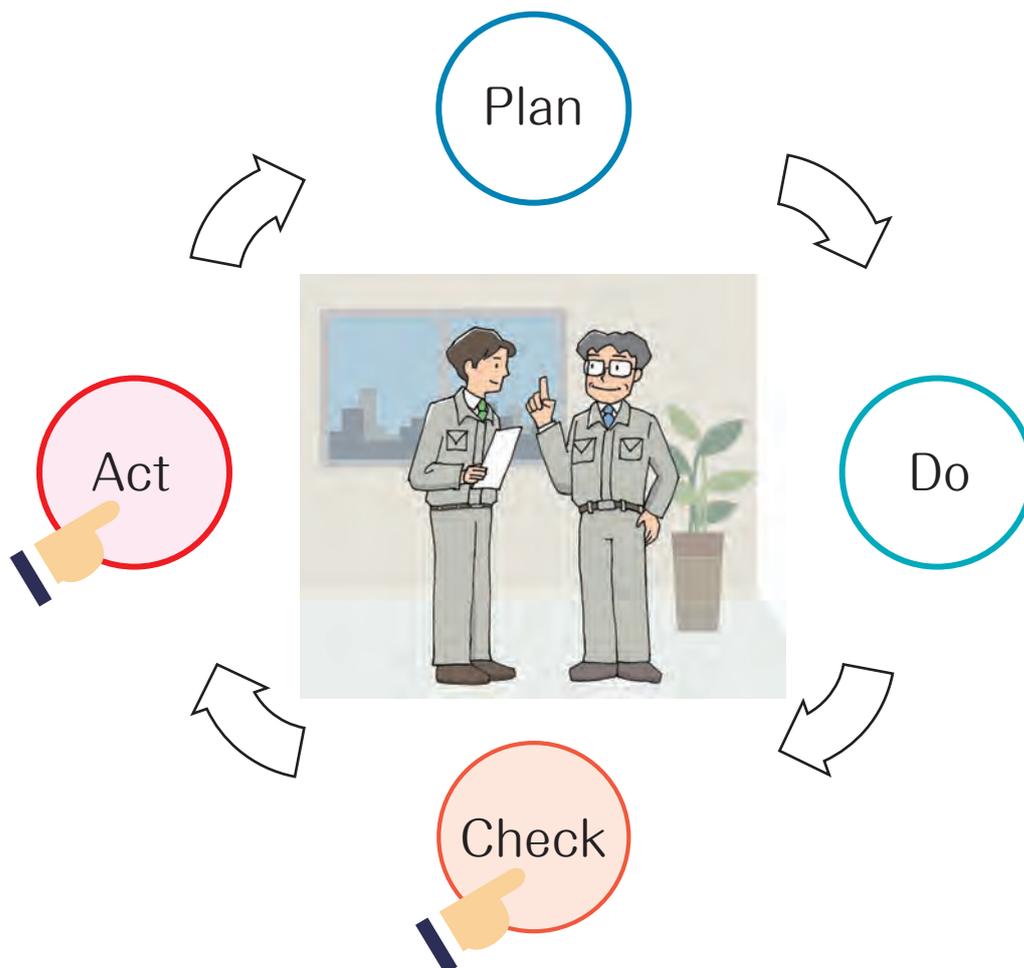


職場環境改善は、事業場全体で集団分析結果を活用して着手する場合や高ストレス職場へのアプローチを主とする場合等が考えられます。また、分析結果の返却対象や場面も、経営者や人事部門の場合(①:経営者・人事主導型)、管理職研修(②:管理職主導型)、職場訪問での管理職への返却(②:管理職主導型)、グループワーク(小集団討議)で活用(④:従業員参加型)するなど多様です。また、職場環境改善は集団分析結果を使わなくても行うことは可能です(⑤)。この場合、結果は現場に返却せず、事業場全体や各職場の幹部と産業保健スタッフのみで結果を分析把握し、経年変化をみるというモニタリングに活用する場合もあります。また、EAP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

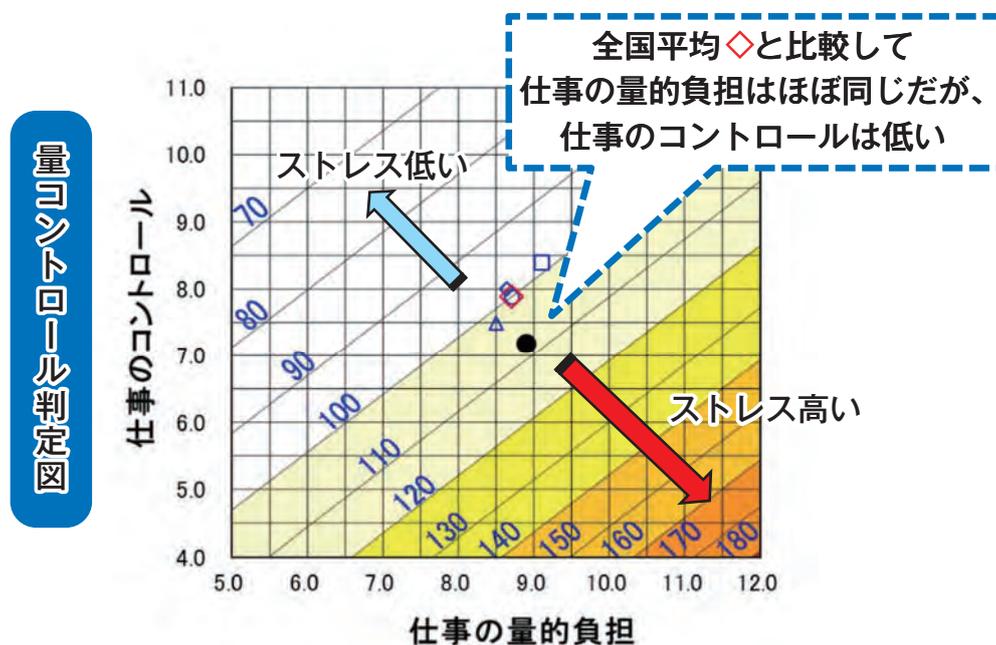
ストレスチェックを実施して必要な職場環境改善につなげるには、集団分析の結果を活用すると便利です。ここでは一つの例として、ストレスチェック制度で使用が推奨されている職業性ストレス簡易調査票から作成できる仕事のストレス判定図について述べます。

#### ● 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。

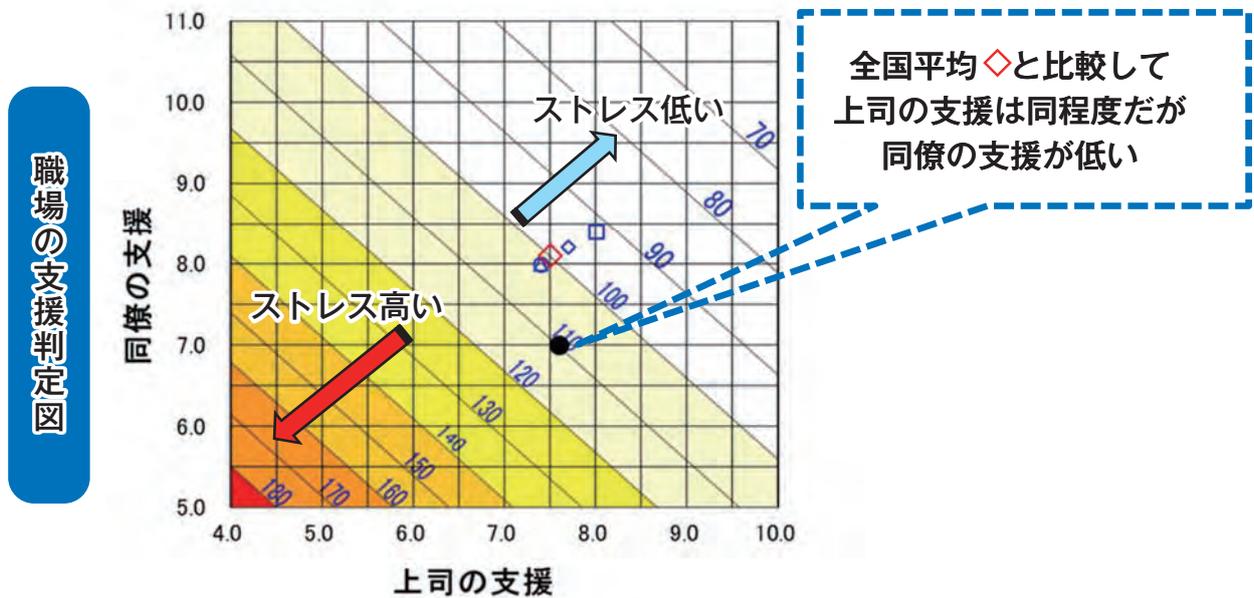
##### 【量—コントロール判定図】

「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。

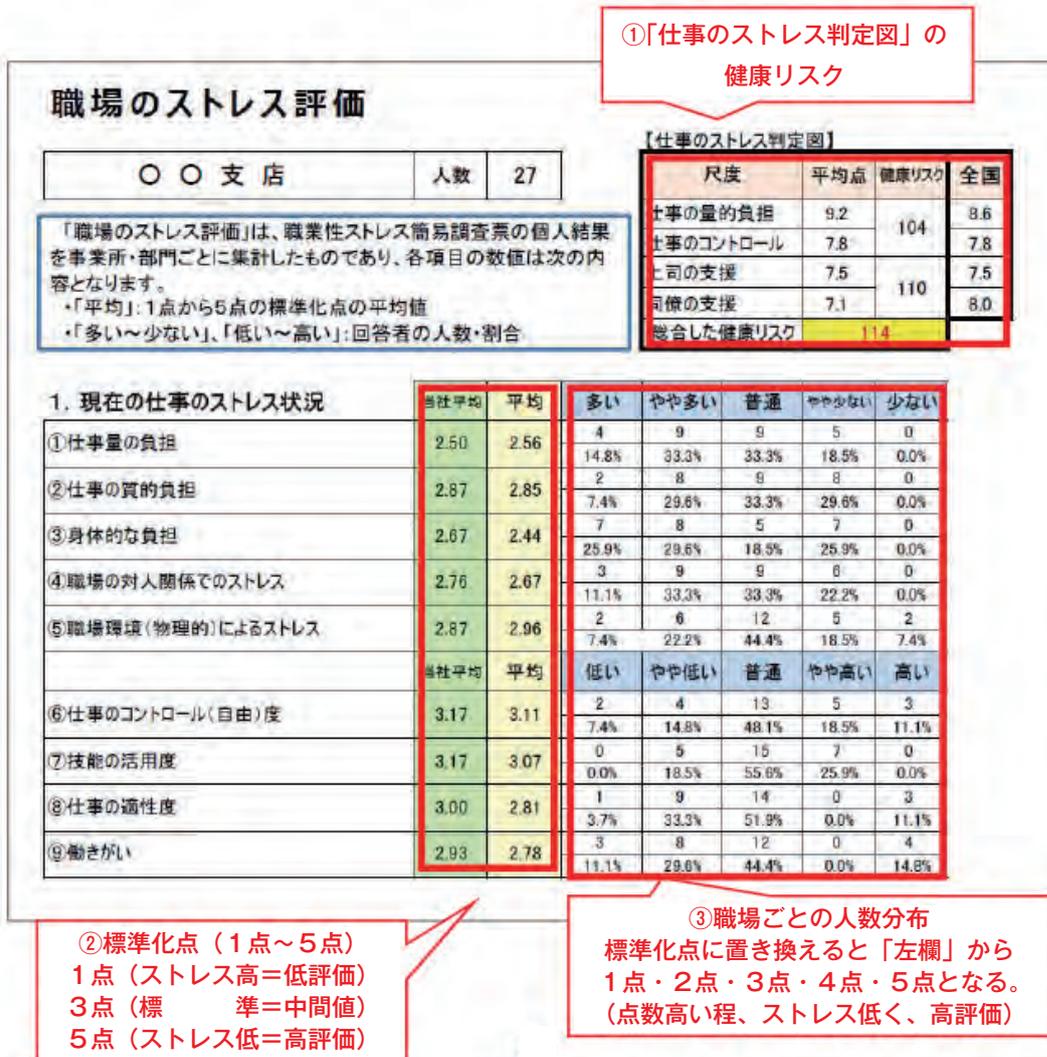
- ③ 経年変化にも着目しましょう。下の表は、ある商社の 1 つの職場の経年変化です。総合健康リスクは 2014 年から 50 代で経過していましたが、2017 年春に実施したストレスチェックでは量コントロール判定図の数値が 85 から 106 へ、職場の支援判定図の数値が 68 から 89 へそれぞれ高くなり、総合健康リスクは 94 になりました。特に量的負担得点の上昇と同僚の支援得点の低下が目立ちました。業務で取り扱う材料の種類増加とベテラン事務職の異動に伴い他の事務職社員への負担が一気に高くなっていることが部署へのヒアリングで分かりました。このストレスチェックから数カ月間にひと月あたり 50 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<sup>4) 6)</sup>

### 【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変わってくるでしょう。

### 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

