

「これからはじめる職場環境改善」

研修実施者のためのガイド

メンタルヘルス対策促進会議

2018年10月24日改訂版

勤労者医療・産業保健部 産業保健課

はじめに

このガイドは、『これからはじめる職場環境改善～スタートのための手引～』に基づく研修を実施する際のポイントを記述しています。研修は、ストレスチェック制度において努力義務となっている職場環境改善をこれから始めようと考えている事業場の人事労務担当者や産業保健スタッフ（以下、担当者）が、職場環境改善に着手するための知識とスキルを学べるようになっていきます。また、グループワークを通して、事業場で職場環境改善を行う際の課題をどう解決するかを理解し、職場環境改善をスタートすることへの自己効力感（上手にスタートできるという感覚）を高めるように構成されています。

注：この研修は、事業場で労働者を対象に職場環境改善を直接実施するための研修ではありません。事業場の担当者に職場環境改善のやり方を伝えるための研修です。第2部ではグループワークを使いますが、これは参加型職場環境改善のグループワークとは別のものです。

ガイドの構成

研修は、第1部「講義」、および第2部「グループワーク」の2つで構成されます。研修で使用するものは、『これからはじめる職場環境改善～スタートのための手引～』（以下、テキスト）、および「研修スライド」の2点です。このガイドのⅡ章では、第1部「講義」の進め方のポイントを、「テキスト」の内容に基づいて解説します。Ⅲ章では、第2部「グループワーク」の進め方について解説します。最後に、Q&Aとしてよくある質問と回答をまとめました。

ガイドの項目一覧

I. 全般的なこと.....	- 2 -
1. 研修の対象者.....	- 2 -
2. 研修の構成.....	- 2 -
II. 第1部「講義」の進め方.....	- 3 -
1. 講義の目的.....	- 3 -
2. 講義の準備.....	- 3 -
3. 各セクションのねらい、および実施のポイント.....	- 3 -
III. 第2部「グループワーク」の進め方.....	- 8 -
1. グループワークの目的.....	- 8 -
2. グループワークの準備.....	- 8 -
3. 各セクションの「ねらい」および「実施のポイント」.....	- 9 -
IV. Q&A 受講者からのよくある質問と回答.....	- 14 -

I. 全般的なこと

1. 研修の対象者

研修を実施するにあたって、参加者を募集する段階で、この研修は「これからストレスチェック制度の中で職場環境改善を始めようとしている事業場の担当者」を対象としていることを周知してください。ストレスチェック制度の中で職場環境改善に着手したが、まだ上手く進んでいないという事業場の担当者も対象となります。

ストレスチェック制度が努力義務である従業員 50 人未満の事業場についても、ストレスチェック制度を実施している割合は増えてきています。また職場環境改善はストレスチェック制度を実施しない場合でも実施することができます。従って、従業員 50 人未満の事業場の担当者も本研修の対象となります。

1 回の研修における参加者は最大で 50 人程度が望ましいでしょう。参加者の人数が 50 人より多くなる場合で、第 2 部のグループワークまで実施する場合は、ファシリテーターの数を増やしたり、グループワークのための部屋を複数準備したりするなどの工夫が必要になります。

2. 研修の構成

研修は、第 1 部「講義」、および第 2 部「グループワーク」の 2 つで構成されます。一般的な構成を以下に示します。研修に 2 時間が確保できるようなら、第 1 部と第 2 部の時間配分はこの程度にします。研修に 1 時間しか確保できない場合には、第 1 部の講義を中心とします。この場合、質疑の時間を十分にとるか、あるいはその地域の事業場から職場環境改善の実践事例の紹介を 5 分ほどでしてもらおうとよいでしょう。

項目	内容	所要時間
挨拶	・主催者、講師の挨拶 ・趣旨の説明	5 分
第 1 部	・スライドを使用した講義 ・内容に関する質疑	講義 40 分、質疑 10 分 合計 50 分
休憩		5 分
第 2 部	・課題に関するグループワーク ・発表	グループワーク 30 分、発表 20 分 合計 50 分
まとめ	・質疑、講師のコメントなど	10 分
		研修時間合計 120 分

II. 第1部「講義」の進め方

1. 講義の目的

第1部「講義」では、職場環境改善についての基礎知識を提供し、主導者別の職場環境改善の手順を理解してもらうことをねらいとしています。

2. 講義の準備

第1部「講義」では、「テキスト」と「研修スライド」を資料として使用します。ノートPC、PCプロジェクター、およびマイクを準備します。

3. 各セクションのねらい、および実施のポイント

第1部「講義」では、各セクションのねらいに沿って説明してください。状況に合わせ、このガイドにある以外のやり方、およびファシリテーションの仕方を使っても構いません。

※スライドは講師研修用のものの枚数を示しています。研修講師用のスライドを除いた研修用スライドでは順番がずれる可能性がありますのでご注意ください。

▶ 研修の概要、講義の内容、はじめに		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
5～7枚 目	<p>「ねらい」</p> <ol style="list-style-type: none">1) この研修のねらい、構成、スケジュールについて述べる。2) 第1部「講義」の目次を紹介する。3) ストレスチェックの集団分析を活用した職場環境改善は努力義務であり、この研修が職場環境改善のスタートの仕方について学ぶための研修であることを説明する。 <p>「実施のポイント」</p> <ul style="list-style-type: none">・ この研修が、これからストレスチェック制度の中で職場環境改善を始めようとしている事業場の担当者を対象としていることを理解してもらう。・ 研修にあたり、参加者の事業場における職場環境改善の実施状況（未実施／既に実施）や「職場環境改善はハードルが高い」と思っている参加者を挙手にて確認し、参加者の特性を把握するとよいでしょう。・ 1、2人を指名して、なぜ職場環境改善はハードルが高いと思うのか尋ね、	P2

	「その疑問に講義の中で答えます」と説明すると参加者の動機づけが高まります。	
▶ I. 職場環境改善の有用性		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
8～9 枚 目	<p>《ねらい》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 労働者のストレス対策に対して、職場環境改善が有効であるという科学的根拠があることを理解する。 2) ストレスチェック制度を効果的に活用するために、個人結果の返却だけでなく、職場環境改善が必要であることを理解する。 3) 職場環境改善は労働者の生産性向上にも役立つことを理解する。 <p>《実施のポイント》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職場環境改善は労働者の生産性向上にも役立つことを強調し、事業者のやる気につなげます。 ・ 研究の方法論（例えば仕事のパフォーマンスの測定方法など）について質問があるかもしれませんが、詳細はそれぞれの文献を見てもらいます（Q&A 参照）。 ・ 吉村(2013)では職場環境改善の経費が従業員 1 人あたり約 7700 円かかっていますが、この大部分は職場環境改善に参加した従業員の間接人件費（従業員 1 人・時間あたり 2200 円 × 3.5 時間）であり、特別な費用がかかっているわけではないことを理解しておきます。 	P4
▶ II. ストレスチェック制度で職場環境改善をどうはじめるか		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
10～14 枚目	<p>《ねらい》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ストレスチェック制度において、職場環境改善が制度の目的を果たすための重要な手段として位置づけられていることを理解する。 2) 職場環境改善を行う上で、PDCA サイクルの各ステップに重要な検討事項があることを理解する。 3) 7 つの成功の秘訣があることを簡単に述べる（あとで詳しい説明がある）。 4) 主導者別に職場環境改善が 3 つの方式に分かれることを理解する。それぞれの特徴、メリットとデメリットを説明する。 <p>《実施のポイント》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 主導者別の職場環境改善にはこの他の方法もあること、またその他の方法を用いても構わないことを述べておきます。 	P5～20

	・PDCAの各ステップにおける説明では、特に“Point”で示されている内容を強調して説明するとよいでしょう。	
▶ II-3. 職場環境改善に向けた PDCA サイクルの各ステップでの実施事項		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
15～21 枚目	<p>「ねらい」</p> <p>1) PDCA サイクルの各ステップにおける実施事項を理解する。</p> <p>2) 集団分析結果から職場の状況を分析し、職場環境改善の計画を立てる一連の流れを理解する。</p> <p>3) 職場環境改善を成功させる秘訣を詳しく理解する。</p> <p>「実施のポイント」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「効果をあげるポイント」が示されている場合には、強調して説明します。 ・各ステップでの課題やハードル、工夫の例も示されていることにも触れません。 ・集団分析結果、職場の状況の分析、職場環境改善の計画と期待できる効果の例をいくつかあげ、これらの関係が理解されるようにします。 ・Check & Actのスライドでは、職場環境改善の効果は、すぐには見えにくい場合もあることを伝えます。そのような場合でも、手順の改善点などを見直しつつ、継続していくことが大切であることを説明します。 ・職場環境改善を成功させる秘訣については時間のない場合には「テキスト」を参照してもらっただけにしても結構です。 ・ストレスチェック制度が努力義務である従業員 50 人未満の事業場の担当者が受講している場合には、職場環境改善はストレスチェック制度を実施しない場合でも実施することができることを強調します。 	P8
▶ III. 職場環境の実施モデル：改善主導別 職場環境改善フローチャート		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
22～25 枚目	<p>「ねらい」</p> <p>1) 3つの改善主導別に、職場環境改善の手順と担当者の動きを具体的に理解する。</p> <p>「実施のポイント」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「改善主導別」とは実施の中心となる者別の分類であることがわかるように最後確認します。 ・担当者とは産業保健スタッフ、人事労務担当者等を想定していることを伝えます。 	P 21～ 23

	<ul style="list-style-type: none"> 各フローチャートでは、スライドの右側にある事例を使って具体的なイメージを持ってもらいます。 テキストのフローチャート右にある「ワンポイント」については説明不要ですが、参考になることだけは伝えておきます。 	
▶ VI. 具体的な取り組み事例		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
26 枚目	<p>《ねらい》</p> <ol style="list-style-type: none"> 具体的な取り組み事例が P D C A の別に「テキスト」に示されていることを理解します。 「こころの耳」でも取り組み事例を紹介していることを理解します。 <p>《実施のポイント》</p> <ul style="list-style-type: none"> すべての事例を紹介するには時間が足りないと思われます。その場合には、職場環境改善に着手するために重要な「PLAN:体制づくりに関する好事例」あるいは「Do:実施手順に関する事例」を優先して、1, 2 例を紹介するとよいでしょう。 	P 24～ 26
▶ コラム. ポジティブなメンタルヘルスのための職場環境改善		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
27 枚目	<p>《ねらい》</p> <ol style="list-style-type: none"> ポジティブなメンタルヘルスの考え方を利用することで、職場環境改善における管理監督者の協力が得やすくなることを理解する。 <p>《実施のポイント》</p> <ul style="list-style-type: none"> 講義の流れのために 8 ページの「コラム」を飛ばしていたことを説明します。 ストレスチェック制度をポジティブなメンタルヘルスのために活用している企業があることに触れます。 	P8
▶ コラム. 従業員参加型職場環境改善		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
28～30 枚目	<p>《ねらい》</p> <ol style="list-style-type: none"> 従業員参加型職場環境改善について理解する。 <p>《実施のポイント》</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員参加型職場環境改善とは何か説明します。 従業員参加型の職場環境改善は最も効果が確認されている方式であることを述べ、その理由を説明します。 	P 27～ 28

	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員参加型職場環境改善では小集団討議を活用し、そのためのマニュアルやツールが揃っていることを説明します。 ・従業員参加型職場環境改善は選択肢のひとつであり、必ず選択しなくてはならないわけではないことを述べます。 ・従業員参加型職場環境改善に関心がある者には、この研修で詳しく説明することはせず、参考資料を見たり、後日産業保健総合支援センターに相談したりしてもらうようにします。 	
--	--	--

▶ V. 便利な資料情報

スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
31 枚目	<p>《ねらい》</p> <p>1) 便利な資料等が「こころの耳」から情報・ツール類が取得できることを知る。</p> <p>《実施のポイント》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・こころの耳に有用な情報が多く掲載されており、ツール類が無償でダウンロードできることを説明します。 	P 29

▶ 第1部のまとめ

スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
32～33 枚目	<p>《ねらい》</p> <p>1) 講義のポイントを4点、理解する。 2) 質疑を通じて、より深く理解する。</p> <p>《実施のポイント》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・質疑の時間は短時間であっても確保します。 	なし

Ⅲ. 第2部「グループワーク」の進め方

1. グループワークの目的

第2部「グループワーク」では、参加者同士が意見を交換し、自分たちでも職場環境改善がスタートできる、という感覚（自己効力感）を高めることを目的としています。

研修講師の中には、集団分析の結果の見方活かし方の基本的な理解に自信がないと感じる方や、事業場で職場環境改善に着手する上手な方法を学んでそれを受講生に伝えたいと考える方もおいでになるかもしれません。しかしこのグループワークは受講生同士が学び合うことに主眼を置いています。第2部では研修講師は何かを教える必要はありません。疑問ができれば、受講生に対してその質問をふって、受講生同士で理解が深まるように促すことが役割になります。その点をよく理解した上で取り組んでください。もしそれでも不安を感じる場合には、とにかく一度研修を実施してみてください。実施することで研修のやり方にいろいろなヒントが得られ、2回目からはうまくやることができるようになることでしょう。

注：この研修は、事業場で労働者を対象に職場環境改善を直接実施するための研修ではありません。事業場の担当者に職場環境改善のやり方を伝えるための研修です。第2部ではグループワークを使いますが、これは参加型職場環境改善のグループワークとは別のものです。

2. グループワークの準備

参加者を5～8名のグループに分けます。テーブルと椅子を移動させて、グループワークのための会場設営を行います。グループ数は最大で8グループまでが目安です。グループの構成人数は議論の質に影響し、多すぎる場合は発言がしづらくなってしまふ恐れがあります。グループ数は発表に必要な時間に影響し、多すぎる場合は研修時間が足りなくなってしまう恐れがあります。

また、グループでの議論が活発で効果的なものになるように、できるだけファシリテーターに参加してもらいます。1人のファシリテーターは2～3つのグループしか担当できません。グループ数が増えれば、それに対応してファシリテーターの人数を増やす必要があります。ファシリテーターは、グループの参加者が自由に意見を言える雰囲気をつくり、参加者の発言をよく聞き、あまり発言のない参加者に発言を促し、また全体の時間管理を行う役割を持ちます。ファシリテーターは職場環境改善について参加者に何かを教える必要はありません。したがって、ファシリテーターは職場環境改善についての専門家である必要はありません。ファシリテーターは、産業保健総合支援センターの相談員や職員等から選びます。

ファシリテーターがいない場合には、講師が各グループを順番に回って司会役の受講者に議論の進捗状況をたずねたり、残り時間を伝えたりします。グループ数が多いのにファシリテーターがなくて手が回らない場合には、経験のある受講者をファシリテーターとして使います。グループワークの前に、職場環境改善を少しでも経験した受講者がいないかたずね、いればその者にファシリテーターをお願いします。

グループでの議論の記録を助けるためにA4の白紙の用紙、あるいは大判の付せんを配付します。またグループ発表のために、模造紙を1枚、サインペン（できればカラー）を数本、各グループに配付します。小さな会場の場合には、A4用紙での発表も可能です。グループ数が少ない場合には、各グループにノートPCを配置して、パワーポイントなどとして発表資料を作成してもらい、PCプロジェクターで映写することも可能です。口頭だけの発表は、仕方がない場合を除いてできるだけ避けるようにします。

3. 各セッションの「ねらい」および「実施のポイント」

グループワークのねらいと実施ポイントに沿って課題を説明し、グループワークをファシリテートしてください。それぞれの地域の状況に合わせて、異なった課題を使ったり、時間配分を変えたり、発表のさせ方を変えたりしていただいて構いません。

▶ 課題と進め方の説明		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
35 枚目	<p>≪ねらい≫</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) グループワークの進め方について理解します。 2) グループで以下について意見交換することを理解する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「職場環境改善を実施しようとする際のハードルは何か？」 ・ 「それをどう工夫したら乗り越えることができるか？」 3) グループでの議論の結果について、最後に発表（1グループ3分）があることを理解する。 <p>≪実施のポイント≫</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題と進め方の説明には時間をとらないように、5分程度で手際よく行います。説明後、課題と進め方に質問がないか尋ねましょう。 ・ 各地域の事情に合わせて課題を変更することもかまいません。 	なし
▶ グループワーク① 「職場環境改善のハードルは何か？」		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト

36 枚目	<p>《ねらい》</p> <p>1) グループごとに、司会、発表者、記録係を決めることを理解する。</p> <p>2) 職場環境改善を自分の事業場で実施しようと考えた時の難しさ（ハードル）について意見交換をする。</p> <p>《実施のポイント》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ内でお互いに自己紹介し、司会、発表者、記録係を決めます。このとき、自己紹介は名前と所属だけにしてもらいます。ファシリテーターは、司会、発表者、記録係の決定が速やかに決まるよう促します。 ・最初の10分間は「職場環境改善を実施しようとする際のハードルは何か？」について自由に意見を出してもらい、3つ以内のポイントにまとめてもらいます。 ・この段階では、困っていること、困難なことをできるだけ吐き出さず、できるだけ正直に実施のハードルについて話すようにしてください」と全員に伝えます。 ・ファシリテーターは参加者に対して、自由に意見を述べるように促します。発言のない人がいれば「あなたはどうですか？」のように声をかけます。特定の人は何分も話している場合には「時間も限られていますので、他の人の意見も聞いてみましょう」と促します。「他のアイデアはないですか？」のように、いろいろなアイデアを出すように促すこともあります。 ・10分が経過したら、記録係にハードルを3つまで紙に書いてもらうように依頼します。3つない場合には1つか2つでも構いません。多すぎる場合には優先順位をつけるように依頼します。 	なし
▶ グループワーク② 「それらをどう工夫すれば職場環境改善が実施できるか？」		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
37 枚目	<p>《ねらい》</p> <p>1) 職場環境改善を実施する際のハードルに対して、どのように工夫して職場環境改善を実施するかアイデアを意見交換する。</p> <p>《実施のポイント》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・次の20分間は、上記で挙げられた3つ以内のハードルについて、「それらをどう工夫すれば乗り越えることができるか？」について意見交換してもらい、3つのポイントにまとめてもらいます。 ・ファシリテーターは参加者に対して、自由に意見を述べるように促します。 	P5～21

	<ul style="list-style-type: none"> ・20分が経過したら、記録係に工夫を3つまで紙に書くように依頼します。3つない場合には1つか2つでも構いません。 ・発表のために、グループワーク①と②で出た意見を、模造紙に転記してもらいます。 	
▶ グループ発表		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
38～39 枚目	<p>《ねらい》</p> <p>1) 各グループの議論を共有し、職場環境改善のハードルとその解決方法について、参加者が相互に学ぶ。</p> <p>《実施のポイント》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1グループあたり3分で、議論の内容を発表してもらいます。 ・全グループが発表すると時間が足りない場合には、グループワークの冒頭で「ランダムに3つのグループを選んで発表してもらいます」と伝えておく方法もあります。 ・グループ発表には講師がコメントし、場を盛り上げるようにします。 ・研修講師は、各グループの発表が終わったら、参加者全員で拍手するように促します。 ・研修講師は、発表に対して短いコメントをします。必ず「いい意見ができましたね」「がんばりましたね」などポジティブなコメントを加えるようにします。 ・研修講師は、自ら何か情報提供したり指導したりする必要はありません。グループでの発表を聞き、重要なポイントと思われる点があれば「これは重要かもしれません」と参加者の注意を集めるようにします。難しい課題があれば、「どこかのグループでよいアイデアは出ていますでしょうか？」と参加者に問いかけます。研修講師が自分の経験で追加する情報があっても構いませんが、短いコメントにとどめます。 ・一部のグループを指名して発表させた場合には、発表が終わったところで、発表しなかったグループから異なった意見やアイデアがあるようなら発言する機会を与えます。 	なし
▶ グループワークのまとめ		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
40 枚目	<p>《ねらい》</p> <p>1) グループワークで学んだポイントを整理する。</p>	なし

	<p>《実施のポイント》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修講師は、グループワークの全体結果を1分ほどでまとめます。よい意見をメモしておき、そこから3～5つのポイントをあげるようにするとよいでしょう。 ・研修会が「職場環境改善はやはり難しい」という雰囲気にならないように注意します。 	
▶ おわりに		
スライド	ねらいと実施のポイント	テキスト
41 枚目	<p>《ねらい》</p> <p>1) 研修の総括と質疑を行う。</p> <p>《実施のポイント》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修を通じての質問があれば受け付けます。 ・時間があれば、数人の参加者を指名して、研修で新しく学んだことや感想を尋ねてみます。 ・研修満足度のアンケート用紙への記入を依頼します。このガイドの22～23ページに標準的なアンケートの例を載せてあります。満足度がそのまま担当者が実際に職場環境改善に取り組むことにつながるとは言えませんが、講師および主催者の双方にとって研修の方法や内容を改善する上で参考になります。 ・お礼を述べて終了します。 	なし

IV. 研修がおわった後に

研修がうまく終わっても、本当のゴールは、この研修を受けた受講者がそれぞれの事業場で職場環境改善に着手してくれることです。受講者のモチベーションを維持したり、受講者が困難にぶつかった時にサポートすることができれば、研修の効果はさらに高まることでしょう。それぞれのセンターで可能な範囲で次のようなことを追加してみることを考えてみてください。

1 個人ワークの追加（研修の最後で個人目標を作成し発表させる）

研修の時間に余裕があるなら、最後の10分ほどを使って、受講者に「この研修を踏まえて、まず何をやってみようと思うか」を具体的に用紙に書いてもらいます。数人を指名して、その内容を発表してもらいます。受講者にとっても、研修で学んだことを整理するよい機会にはなります。発表した人にとって

は自分の「やります宣言」のように感じられ、モチベーションが上がるでしょう。他の受講者にはこれらの発表に触発される者もいることででしょう。

2 フォローアップの実施（研修後3ヶ月目にメールなどでその後の様子をたずねる）

研修後早期には着手することの困難に、少し後には具体的な課題に、受講者が遭遇する可能性が高いので、メールなどで研修後の様子をフォローアップすることは、研修の効果を継続させるのに効果的です。

受講生には、受講後3か月目のフォローアップ調査をすることを伝えます。伝えることで、受講生はこれを意識して行動するようになります。

事業場の安全衛生計画は年単位ですので、3か月目にできていることは少ないと予想されます。どんなことをしたかの他に、どんなことを計画しているかもたずねるとよいでしょう。またフォローアップ調査への回答に助言する場合には、どんな小さなことでも実施したことがあれば褒めるようにします。計画段階のことであっても、計画をはじめていることを褒めるようにします。報告することが何もないという場合には、次に来るチャンスやそのための準備には何が必要になりそうか考えてもらいます。

こうしたポジティブなフィードバックにより、受講者との良好な関係を築きます。良い関係ができた担当者は、困った時などにまた相談に連絡してくることででしょう。

V. Q&A 受講者からのよくある質問と回答

PLAN (計画)

1. 費用や手間がかかり、義務化もされていないのになぜ職場環境改善をしなくてはならないのでしょうか？

確かに職場環境改善は努力義務であり、義務ではありません。安価な方法もありますので費用はそれほどではありませんが、一定の手間はかかります。しかし職場環境改善は科学的に有効性の確かめられたメンタルヘルス対策です。職場環境改善を導入した結果、メンタルヘルス不調の従業員が減少した会社もいくつもあります。職場環境改善による生産性の向上により、かかった経費・時間の2倍のリターンが見込めるとされています。人手不足が深刻になる中、休業する従業員を減らし、いきいき働いてもらうことは益々重要になっています。職場環境改善は、企業や組織にとって自主的に行うだけのメリットのある活動であることを認識しましょう。

2. 「メンタルヘルス」のための取り組みと聞くと、どうしても難しく感じてしまいます。どのような視点で職場環境を捉えれば良いのでしょうか？

メンタルヘルスのための取り組みと聞くと、コミュニケーションや人間関係など、目に見えない環境を改善しなければいけないのでは？と思うかもしれませんが、消耗品棚の整理やホコリよけカバーの設置など、「ここをもう少しこうすれば働きやすくなるのに」といった、低コストですぐ出来る改善に力点を置くことが重要です。仕事の進め方、物理的な環境、相互支援、安心できる職場の仕組みなど、幅広い視点で職場環境を見渡してみることも大切です。

3. 職場が職場環境改善に乗り気になってくれません。「時間がなくて職場環境改善に取り組む時間がない」と言われてしまいます。どうすれば良いですか？

職場や事業場全体の合意がないままに、担当者の熱意だけで職場環境改善を進めようとしても、うまく進まないことが多いです。職場環境改善を効果的な取り組みとして根付かせるためには、事業場全体の取り組みとしてすすめ、入念な準備と戦略が必要になります。具体的には、職場環境改善の効果を科

学的な根拠として示すこと、短時間で効果的に職場環境改善を進めるためのツールを有効活用すること、事業場全体の年間計画として位置づけることなどが重要です。

4. 職場環境改善をはじめると、担当者自身も余分な仕事が増え、負担に感じます。どうしたらよいでしょうか？

担当者だけで職場環境改善を進める必要はありません。衛生委員会などで審議し、衛生管理者や管理監督者などに役割分担をしてもらうようにすると負担が少なくなるでしょう。また職場環境改善は進めるだけの価値のある経営施策です。担当者自身の業務上の目標設定に職場環境改善の実施を入れ、実施できた場合には上司や経営者にその努力を評価してもらうようにしましょう。担当者の努力が報われる仕組みができれば負担感は少なくなることでしょう。

5. 経営者の理解を得るためにはどうしたらよいでしょうか？

職場環境改善が従業員のメンタルヘルスおよび生産性の向上に役立つことを伝えます。働き方改革や健康経営の手法としても効果的であることを説明します。同業他社でもはじめている例があればそれを使って説明すると効果的です。一番大事なことは、担当者が強い信念と熱意をもって経営者に職場環境改善を提案することです。

6. 経営層主導型、管理監督者主導型、従業員参加型職場環境改善のどれが一番お勧めなのでしょうか？

有効性について研究結果が一番はっきりしているのは従業員参加型職場環境改善です。しかし、職場環境改善を最初にスタートする際には、自分の事業場の受け入れ状況や、どのくらい努力や費用が必要となるかなどを考えて、導入しやすい方法からスタートするとよいでしょう。

7. 職場環境改善の効果に関する論文を教えてください。

研修で根拠としてあげた研究論文を紹介します。これ以外にも多くの研究が公表されています。

- 1) 33 編の論文から職場環境改善が有効と結論：吉川徹他.科学的根拠に基づいた職場のメンタルヘルスの第一次予防のガイドライン：職場のメンタルヘルスのための職場環境改善の評価と改善に関するガイドライン. 産業ストレス研究 20: 135-145, 2013
- 2) 職場環境改善を経験した労働者のうち約 6 割が自分たちのストレスを減らすのに「有用だった」と回答：浅井裕美他、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 25(2): 257-271, 2018
- 3) 職場環境改善を経験した労働者は心理的ストレス反応が改善：Imamura et al. Effect of the National Stress Check Program on mental health among workers in Japan: A 1-year retrospective cohort study. J Occup Health 60(4): 298-306, 2018
- 4) 職場環境改善の実施にかかる費用に対して、実施の結果生産性が向上して得られる利益は約 2 倍：吉村健佑他. 日本における職場でのメンタルヘルスの第一次予防対策に関する費用便益分析. 日本産業衛生学雑誌 55 (1): 11-24, 2013

DO (実行)

8. 仕事のストレス判定図の健康リスク 1 点の差はどんな意味があるのでしょうか？

仕事のストレス判定図と健康リスクの予測式は 1 万人を超える従業員の調査結果から、仕事のストレスの 4 要因と抑うつや疾病休業との関連を分析した上で作成されています。健康リスク 1 点の増加は、抑うつ、疾病休業が 1 % 起こりやすくなることを意味しています。1000 人の事業場で高ストレス者が平均 10% (100 人) いるとして、この事業場では仕事のストレスのせいで 101 人になっていると想定されます。しかし小さな部署では、健康リスクが 120 を越えると、病気で休む人などが発生するので、120 にゆかないように日頃から注意するなど、定性的な説明がよいでしょう。

仕事のストレス判定図は、あくまでツールであって、これが全てではありません。職場の状況、従業員の感じ方はそれぞれですので、点数だけで全てがわかるものではありません。職場巡視やヒアリング等で職場の雰囲気を感じ取り、それと点数を見比べ、総合的な評価を行うことが重要です。また問題点をあぶりだすのではなく、どうすればよい環境を作るかを検討するためのツールであることも認識しておきましょう。

9. 職場環境改善に関するより具体的な事例があると助かります。

日本産業ストレス学会などの学会では、メンタルヘルス対策に関する好事例を収集しており、職場環境改善の実施についても、PDCA サイクルの全容を詳しく理解することができます。

<http://jajsr.umin.ac.jp/working.html>

10. これを行えば確実に従業員のストレスが改善するという対策はありますか？

これを行えば従業員のストレスが改善する、という特効薬のような改善策は残念ながらありません。従業員の声を聞きながら、働きやすい職場づくりを地道に進めていくことが、遠回りのようで実は効果的な対策です。職場環境改善を最終的な目的とするのではなく、職場環境改善を通して、風通しの良い職場風土を皆で作っていくことも重要です。そのためには、単年度の取り組みで終わるのではなく、中長期的な視点で継続して取り組めるような体制を整えていく必要があります。

11. 職場環境改善は仕事のストレス判定図における「総合健康リスク」が高い職場から優先的に取り組むべきでしょうか？

リスクの高い職場を抽出して職場環境改善を行うという方法は、職場の「やらされ感」や負担感、反発を招く恐れがあります。リスクの高い職場に優先的に職場環境改善に取り組んでもらうときは、個人アプローチを併用し、きめ細やかなサポート体制を整えることが重要です。

「総合健康リスク」が高い職場は、それなりの理由があります。例えば、業務過多で先の見通しがつきにくい職場であったり、人間関係が悪い職場であったり、あるいは様々な要因が複雑に絡み合っている場合もあるでしょう。そうした職場は、自身の職場が働きにくい職場であることに気づいていながら、それをなかなか改善できないでいるかもしれません。そのような職場の人たちに対して、「職場環境改善を行ってください」と一方的に告げても、失敗に終わってしまう可能性が高いです。

12. 「総合健康リスク」が100前後とそれほど悪くない場合でも、職場環境改善に取り組むべきでしょうか。何か基準はありますか？

基準はありません。総合健康リスクが100前後であっても、判定図で考慮されていない要因が職場の健康に影響を与えていることがあるため、注意が必要です。専門家の経験では、総合健康リスクが130以上の職場では、何らかの問題が生じていることが比較的多く報告されています。

13. 明らかな人間関係上の問題（いじめやハラスメント）や過重労働の常態化など、顕在化している問題がある職場へのアプローチはどうすればよいでしょうか？

こうした問題が顕在化している職場で職場環境改善を行う場合は、経営層主導型の改善を行い、会社のコンプライアンス上の問題として適切に対応していくことが重要です。担当者は、ハラスメントによる二次被害（メンタルヘルス不調や PTSD）がないか、過重労働による体調不調がないかなど、全社的な取り組みの中で、役割分担しながら職場へアプローチしていくと良いでしょう。

14. ストレスチェックの結果があまり良くなかった職場の部長にお話を聞いたところ、部長は「職場は健全で、現状と差異がある」と納得がいていない様子でした。どのような理由が考えられますか？また、そのような場合、どのような取り組みが効果的でしょうか？

職場の状態は、管理監督者と部下では見え方が異なる可能性があります。管理監督者には見えない（言えない）ストレス要因があったり、管理監督者の考えが部下に伝わっていなかったりする可能性があります。そのような場合は、その部長が職場のどの側面を見て「健全である」と捉えているのかを丁寧に聴取して、現状との差がないかを確認しましょう。また、ストレスチェック以外の指標（例：従業員満足度調査、健康診断結果…）も含め、多面的に職場を見ると良いでしょう。

15. 職場環境改善の費用は通常どれくらいかかるものでしょうか。

職場環境改善の費用は、方式や取り組み内容によってさまざまですが、大きく2つの要因によって決まります。

最初の要因は、集団分析と計画立案にかかる経費です。集団分析を外注する場合にはその経費が、社内で行う場合には担当者の作業時間相当の経費（間接人件費）が必要になります。計画立案をするために経営層に説明会を開催する、管理監督者への説明を行う、従業員参加の小集団討議を行う場合にはそれぞれの時間相当の間接人件費がかかります。

もう1つの要因は、取り組みにかかる経費です。設備の改善や機器の新設を行えばそれだけの経費がかかります。しかし職場環境改善では、さまざまな方法で職場のストレスを軽減することができますので、経費のかからない小さな工夫から、経費がかかる対策まで、事業場や職場の予算事情に合わせて選ぶことができます。経費のかからない工夫でも、場合によっては大きな効果を示すこともあります。

吉村ら(2013)の論文では、職場環境改善の費用に対して生産性の向上による便益は大きいこと報告されています。

CHECK & ACT (評価・改善)

16. 職場環境改善の評価についてもう少し教えてください。

評価には、(1) 定量的評価(数値目標など)と(2) 定性的評価(会議の雰囲気や個別事例の報告など)があります。またプロセス(過程)の評価とアウトカム(結果)の評価があります。プロセスの評価は計画したことが計画どおりに実施されたかどうかについての評価です。アウトカムの評価は、健康リスク値が改善した、疾病休業が減ったなどです。この組み合わせで評価指標を考えます。例えば、定量的・プロセス評価には、参加型職場環境改善への従業員の参加率、管理監督者の教育研修への出席率があります。定性的・プロセス評価には、職場環境改善のあと従業員からよかったという意見が出るなどがあります。定量的・アウトカムの評価には、翌年のストレスチェックで職場の健康リスク値が110以下になる等です。定性的・アウトカムの評価には、管理監督者から最近、従業員がいきいきしているという感想が届く等があります。これらから自分の職場にあったものを選びます。

なお、大事なことは、どのように評価するかは職場環境改善の計画を策定した時点で決めておくことです。

17. 職場環境改善の効果を経年変化で見た場合に、「総合健康リスク」が何点下がったら、良くなったと言えるのでしょうか？何か基準はありますか？

こちらも、特定の基準は設定されていません。活動の効果は、健康リスク値だけでなく、従業員満足度調査、健康診断の結果、従業員の生の声など、多面的な情報から総合的に判断します。また、計画した活動がどの程度達成できたかという取り組みの過程について評価する視点も重要です。

18. 管理監督者が頑張って職場環境改善の努力をしている職場で、ストレスチェックの結果が芳しくない状況が続いていることがあります。どのように解釈すると良いのでしょうか？

改善努力がストレスチェックの結果に反映されるまでにはタイムラグがあります。そのような場合は、アウトカムだけでなく取り組みの過程にも注目して、良い変化があったかを確認しましょう。小さな変化でも良かったことに注目する、既に行っている良い点をさらに伸ばす、上手くいっている他の職場のアイデアを取り入れる、などの視点も重要です。あるいは、管理監督者の意図が部下に伝わっていない可能性もあります。

研修後アンケート

研修内容について以下の各項目の回答肢1つに○をつけてください。

(1) 難易度は

- | |
|--|
| 1. 内容はやさしかった 2. やさしい方だった 3. 普通だった
4. 難しい方だった 5. 難しかった |
|--|

(2) 理解度は

- | |
|--|
| 1. 非常によく理解できた 2. だいたい理解できた 3. 半分くらいは理解できた
4. 理解できないところが多かった 5. ほとんど理解できなかった |
|--|

(3) 研修時間は

- | |
|---|
| 1. 短かった 2. やや短かった 3. ちょうどよかった 4. やや長すぎた 5. 長すぎた |
|---|

(4) 学習内容の分量は

- | |
|---|
| 1. 少なすぎた 2. やや少なかった 3. ちょうどよかった 4. やや多すぎた 5. 多すぎた |
|---|

(5) 学習内容の有用性は

- | |
|--|
| 1. 今後非常に役に立つ 2. やや役に立つ 3. まあまあ役に立つ 4. あまり役にたたない
5. ほとんど役にたたない |
|--|

(6) 研修内容と学びたかったことや期待との一致度は

- | |
|--|
| 1. ほぼ一致していた 2. やや一致していた 3. 一致と不一致の間だった
4. あまり一致していなかった 5. ほとんど一致していなかった |
|--|

(7) 配布物、スライドなどの資料は

- | |
|---|
| 1. 見やすかった 2. 見やすい方だった 3. 普通だった 4. やや見にくかった
5. 見にくかった |
|---|

(8) 研修は総合的にどうでしたか。

- | |
|--|
| 1. 非常に満足した 2. まあまあ満足した 3. 満足と不満の間だった 4. やや不満だった
5. 非常に不満だった |
|--|

研修に関する自由記入欄

研修でよかった点を自由にお書きください。

今後の改善すべき点や提案を自由にお書きください。