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

事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究

平成２５−２７年度 総合研究報告書

主任研究者　川上憲人

平成２８（２０１６）年３月

目　次

Ⅰ．総合研究報告書 ―――――――――――――――――――――――――― 5
事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究
……川上　憲人

Ⅱ．分担研究報告書 ―――――――――――――――――――――――――― 19
１．事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法モデルの開発
国際動向（１）国際動向からみた職業性ストレスのリスクアセスメントの枠組み
……川上　憲人　20
国際動向（２）イタリアの動向
…… 小田切　優子，五十嵐　千代　32
経営者の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策促進手法の検討
……錦戸　典子　76

２．リスクアセスメントおよびツールの開発と見直し
１）職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発
…… 堤　明純，小田切　優子他　83
２）職業性ストレスの改善ツールの改善と開発
……吉川　徹他　132
３）職場環境へのポジティブアプローチの開発
…… 島津　明人，錦戸　典子他　201

３．モデル事業実施
京都の小規模事業場における職場環境改善モデル事業の報告
……森口　次郎他　226
大田区中小規模事業場におけるリスクアセスメントツールモデル事業の研究報告
……五十嵐　千代　246

Ⅲ．研究成果の刊行に関する一覧表 ―――――――――――――――― 259

Ⅳ．研究成果の刊行物・別刷 ―――――――――――――――――――― 271

Ⅰ. 総合研究報告書

平成 25-27 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）
「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させる
リスクアセスメント手法の研究」
（H25-労働-一般-009）主任：川上憲人
総合研究報告書

主任研究者　川上憲人　東京大学大学院医学系研究科・教授

研究要旨

本研究の目的は、事業場における職業性ストレスのリスクアセスメントと改善の手法について、(1) 事業場規模や業種等に対応した実効性のある複数のモデル枠組みを開発し、(2) 中小規模事業場でも適応可能な職業性ストレスのリスクアセスメントおよび対策のためのツールおよびマニュアルを開発し、(3) モデル事業を実施し、職業性ストレスのリスクアセスメントの実施可能性、有効性、残された課題を明らかにし、(4) 事業場における職業性ストレスのリスクアセスメント手法の普及・支援方策をまとめ提案することである。

本研究では 3 年間に以下の研究を行った。(1) 事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法モデルを開発するために，国内外の情報収集を行った。(2) 職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発，職業性ストレスの改善ツールの改善と開発，職場環境へのポジティブアプローチの開発を行った。(3) 京都市および大田区の中小規模事業場において職場環境改善モデル事業を行い，開発されたツール類や手法の実施可能性，有効性，残された課題を明らかにした。

1. 事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法のモデル開発：(1) WHO 仕事と健康部門・技術専門官のエヴェリン・コルトム（Evelyn Kortum）博士を招へいしたシンポジウムでは、同博士から労働者の健康の重要性、心理社会的ハザードを管理することの重要性が増していること、職場を全人的な視点からみることとその利点、心理社会的ハザードの評価・管理について講演がなされた。英国でのヒヤリング，オランダおよびカナダの研究者・実務家との電話会議を通じて，法制化によりリスクアセスメントを義務化し、事業場の資源に合わせて方法を選択できることが対策の普及に効果的であること，評価結果に基づく対策について事業場の資源により選択の幅を持たせることの重要性が明らかにされた。(2) イタリアでは，PRIMA-EF（European Framework For Psychosocial Risk Management）を活用し，労使がチェックリストを使って自らの職場のリスクアセスメントに取り組んでいることがヒヤリングにより明らかにされた。(3) 国内情報に関しては，経営分野の動向分析および良好実践事例分析を通じて，経営と健康管理との協調を積極的に推進することの重要性が明らかにされた。以上の情報を整理し、6 つの手順からなる職業性ストレスのリスクアセスメントの基本要素を作成した。

2. リスクアセスメントおよびツールの開発と見直し：(1) 職業性ストレスのリスクアセスメントに関しては，新職業性ストレス簡易調査票の項目をチェック項目とし，専門家の助言やモデル事業での試行を通じて，ツールとマニュアルを作成した。(2) 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発に関しては，中小規模事業場における職場環境改善ツールの要件を検討し，①良好事例集，②新職場改善ヒント集（新メンタルヘルスアクションチェックリスト），③改善計画・報告シートの 3 点から構成される「新改善ツール」が開発された。(3) 職場環境へのポジティブアプローチに関しては，職場の資源 (強み) に注目し，資源の充実を図ることを目的とした①職場の資源 (強み) チェクリスト，②Excel 集計マクロ，③職場活性化グループワークのタイムテーブル，④同記録シート，⑤マニュアル，の 5 点が開発された。
3. モデル事業の実施：(1) 京都市でのモデル事業では，リスクアセスメントツールを利用した事業場 A とポジティブアプローチを適用した事業場 B の 2 ヶ所で各手法の効果と課題が検討された。いずれの事業場においても，事前にツールを記入して分析結果を用いたワークショップを行うことには課題があるものの，多くの社員の意見反映や効率的な活動に貢献する可能性が明らかにされた。(2) 大田区では，リスクアセスメントツールを利用した 2 つの事業場でモデル事業が行われ，リスクアセスメントツールが職場で活用できる有用であることが明らかにされた。一方で，経営層の理解に向けての工夫，労働者が間違いなく実施するための改善，活動を支援する産業保健職などの専門的な人材とその育成が必要であることも明らかにされた。

本研究では、国内外の文献レビュー、関連学会の動向調査，海外動向の情報収集を通じて，中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策のあり方について、有用な情報が得られた。これらをもとに、わが国の職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策の基本手順（6 ステップ）を提案した。専門家および現場担当者の意見をふまえながら中小規模事業場でも適応可能な職業性ストレスのリスクおよび職場環境における強み（資源）のアセスメントおよび対策のためのツールとマニュアルが開発された。また，これらのツールを使用したモデル事業が実施され，これらのツールを用いた職場改善活動が中小規模事業場でも適応可能であることが示されるとともに，普及促進に必要な要因が明らかになった。

分担研究者
堤　明純　北里大学医学部・教授
原谷隆史　（独）労働安全衛生総合研究所・部長
吉川　徹　（財）労働科学研究所国際協力センター・副所長
島津明人　東京大学大学院医学系研究科・准教授
小田切優子　東京医科大学公衆衛生学・公衆衛生学・予防医学・講師
錦戸典子　東海大学健康科学部・教授
五十嵐千代　東京工科大学医療保健学部・准教授
森口次郎　一般財団法人京都工場保健会産業保健推進部・部長

A. はじめに

本研究の目的は、事業場における職業性

ストレスのリスクアセスメントと改善の手法について、①事業場規模や業種等に対応した実効性のある複数のモデル枠組みを開発し、②中小規模事業場でも適応可能な職業性ストレスのリスクアセスメントおよび対策のためのツールおよびマニュアルを開発し、③モデル事業を実施し、職業性ストレスのリスクアセスメントの実施可能性、有効性、残された課題を明らかにし、④事業場における職業性ストレスのリスクアセスメント手法の普及・支援方策をまとめ提案することである。

事業場におけるメンタルヘルス対策の国際動向においては、WHO(Leka et al、2003)および欧州枠組み(PRIMA-EF, 2009)が示すように、職場における職業性ストレス（心理社会的要因）のアセスメント、対策の計画立案、対策の実施、対策の評価と改善というリスクアセスメント（PDCA サイクル）による対策が主流となっている。わが国でも第 12 次労働災害防止計画骨子（修正案）（第 66 回労働政策審議会安全衛生分科会、平成 24 年 10 月 31 日）では、メンタルヘルス不調予防のための職場改善の取組として、「職場環境の改善・快適化を進めることにより、メンタルヘルス不調を予防するという観点から、パワーハラスメントも含め、職場における過度のストレスの要因となるリスクを特定、評価し、必要な措置を講じてリスクを低減するリスクアセスメントのような新たな手法を検討する。」ことを盛り込むことが検討されている。また取組方策の分からない事業場への支援、特に小規模事業場に対する支援の強化を図ることが検討されている。中小規模事業場にも普及可能な職業性ストレスのリスクアセスメント手法（改善対策も含む）を開発し、好事例などを通じてその実効性、有用性を示し、行政施策としての展開の基盤整備をはかることが求められている。

本研究では 3 年間に以下の研究を行った。（1）事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法モデルを開発するために，国内外の情報収集を行った。（2）職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発，職業性ストレスの改善ツールの改善と開発，職場環境へのポジティブアプローチの開発を行った。（3）京都市および大田区の中小規模事業場において職場環境改善モデル事業を行い，開発されたツール類や手法の実施可能性，有効性，残された課題を明らかにした。

B. 対象と方法

1. 事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法のモデル開発

1）国際動向（1）WHO，英国，カナダオランダ（川上憲人他）

WHO については，世界保健機構（WHO）仕事と健康部門・技術専門官のエヴェリン・コルトム（Evelyn Kortum）博士を招へいし、職場の心理社会的ハザード対策の動向について情報を収集した。英国については，2013 年 9 月に研究者が英国ノッチンガム市を訪問し関連する研究者から情報を収集した。オランダおよびカナダについては、2013 年 11 月に関連する研究者・実務家と Skype による電話会議を行い、情報を収集した。またすでに公表されている資料を参考に整理した。

2）国際動向（2）イタリアの動向（五十嵐千代・小田切優子）

2013 年 12 月 17 日に五十嵐がイタリアロ

ーマ市を訪問し、Sergio Iavicoli, MD, PhD (Director Department of Occupational Medicine Italian Worker’s Compensation Authority (INAIL)から情報収集を行った。PRIMA-EF 作成に関わった心理職の Dr.Cristina と産業医の Dr. Diana も同席した。

さらに、PRIMA-EF を展開する際に使用するリスクマネジメントのツールガイド Managing and Assessing the Risk for Work-related Stress の必要箇所を英語から日本語に翻訳し、PRIMA-EF の手法を知る参考とした。この資料は、2004 年に公表された「職業性ストレスに関する欧州枠組み合意」に沿う形でのイタリアでの法令 81/2008 を順守するよう作成されており、仕事のストレスのリスクアセスメントの実施に使用できるものと紹介されている。これらの職場の心理社会的ハザード対策の枠組みを労働安全衛生マネジメントシステムにおけるリスクアセスメント手順と比較しながら、心理社会的要因に関するリスクアセスメントの要素について整理した。

3) 経営者の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策促進の検討（錦戸典子）

中小企業におけるメンタルヘルス対策の普及推進の実現に向けて当事者である中小企業経営者の視点に沿った効果的な手法を明らかにすることを目的に、既知見の統合、および経営分野を含めた動向や良好実践事例に関する情報収集・分析を行った。

2. リスクアセスメントおよび対策ツールの見直しと開発

1) 職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発（堤　明純・小田切優子他）

新職業性ストレス簡易調査票の項目をチェック項目とし，専門家の助言やモデル事業での試行を通じて，ツールとマニュアルを作成した。

2) 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発（吉川　徹他）

これまでに国内で利用されている職業性ストレス一次予防のための改善ツールを見直し、中小規模事業場における改善ツールの要件を検討し、新たに開発された①現場での意見交換を容易にする良好事例集、②提案方式のアクションリストと良い点・改善点シート（同時活用）、③改善計画シート（提案のまとめとその実施フォロー）の 3 点セットを現場応用した。

3) 職場環境へのポジティブアプローチの開発（島津明人・錦戸典子他）

ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方の検討（平成 25 年度）に関しては，国内の中小規模事業場の見学とヒヤリング，東京都主催のメンタルヘルス対策シンポジウムへの参加を通じて，中小規模事業場におけるニーズを抽出した。職場環境へのポジティブアプローチの開発（平成 26-27 年度）に関しては，(1) パイロット事業の実施（平成 26 年度），(2) アセスメントツール，対策ツールの作成（平成 27 年度），(3) マニュアルの作成（平成 27 年度）を行った。

3. モデル事業

1) 京都の小規模事業場における職場環境改善モデル事業（森口次郎他）

リスクアセスメントツールを利用した事業場 A（従業員 8 名）とポジティブアプロ

ーチを適用した事業場 B（15 名）の 2 ヶ所で各手法の効果と課題が検討された。

リスクアセスメントツールを使用した職場環境改善のモデル事業は、2 年連続のモデル事業参加となる A 事業場で実施した。ポジティブアプローチによる職場環境改善のモデル事業は，B 事業場にて実施した。

2) 大田区の中小規模事業場における職場環境改善モデル事業（五十嵐千代）

リスクアセスメントツール平成 26 年度試行版と平成 27 年度改良試版を使用し、その効果を検証するために大田区内の中小規模事業場においてモデル事業を実施した。

平成 26 年度は事務職の 2 事業場において、あらかじめリスクアセスメントツールと職業性ストレス簡易調査票を記入してもらい、グループワークを実施し、職場毎の改善案を決め 3 ヶ月後に再度職業性ストレス簡易調査票を用い、職場に変化があったかどうか評価をおこなった。また、モデル事業そのものについてのアンケートを行い、モデル事業の評価も行った。

平成 27 年度は製造業の 1 事業場において、最初にリスクアセスメントツールとストレスチェック項目（職業生ストレス簡易調査票）を実施し、リスクアセスメントツールの結果から経営者にフィードバックし、職場環境改善に取り組んでもらった。その上で、1 か月後に再度ストレスチェックを実施し、前後の比較を行った。

C. 結果

1. 事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法のモデル開発

1）国際動向（1）WHO，英国，カナダオランダ（川上憲人他）

WHO のコルトム博士から労働者の健康の重要性、心理社会的ハザードを管理することの重要性が増していること、職場を全人的な視点からみることとその利点、心理社会的ハザードの評価・管理について講演がなされた。英国でのヒヤリング，オランダおよびカナダの研究者・実務家との電話会議を通じて，法制化によりリスクアセスメントを義務化し、事業場の資源に合わせて方法を選択できることが対策の普及に効果的であること，評価結果に基づく対策について事業場の資源により選択の幅を持たせることの重要性が明らかにされた。

英国は 2004 年から HSE が主導するマネジメントスタンダードにより事業場における心理社会的要因の改善が推奨されてきた。ケーススタディや国レベルの調査により一部の心理社会的要因の改善が認められるなど成果が見られる。しかし政策の転換によりその活動は停滞しつつある。またマネジメントスタンダードアプローチの手法についても、改善の提案がなされている。オランダでは 1980 年代から労働者の心の健康づくり対策が義務化され、実施されてきていた。その中で専門家等による客観的な職場の社会心理的要因の評価方法が開発され、質問票による評価方法とともに使用されていた。

カナダの取り組みは、労働衛生行政主導ではなく、行政機関と民間機関が協力して開発した認証基準として実施されている点がユニークである。その効果や行政的インパクトについては今後検討がなされる段階である。社会心理的要因リスクアセスメントの手順には類似な点も多かった。抑うつ、不安など心理的ストレス反応を測定項目に含めている国はなかった。

オランダおよびカナダでは、英国よりも事業場がフレキシブルにリスクアセスメントと手法を行うことを可能としていた。カナダではワーク・エンゲイジメントなど新しい概念が取り込まれていた。また従業員の参加を強く推奨していた点が特徴的であった。

2）国際動向（2）イタリアの動向（五十嵐千代・小田切優子）

イタリアでは，PRIMA-EF（European Framework For Psychosocial Risk Management）を活用し，労使がチェックリストを使って自らの職場のリスクアセスメントに取り組んでいることがヒヤリングにより明らかにされた。

PRIMA‐EF の導入前は労働者の仕事の満足度は EU の平均を下回っていたが、2008 年に導入して 5 年後には EU の平均を上回っており労働者の 60%が現在の職場に満足していると答えており、イタリアの研究者達はメンタルヘルス対策に成果があったと述べている。その理由として、PRIMA‐EF のチェックリストの有用性、PDCA を回す手法の有用性とともに、労使で自らの職場改善に取り組むこと自体が、ストレス対策に前向きになることでありその意義は大きいと述べていた。また、この取り組みが経済効果にも大きなインセンティブになっているとも述べていた。

以上の情報を整理し、6 つの手順からなる職業性ストレスのリスクアセスメントの基本要素を作成した。

3) 経営者の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策促進手法の検討（錦戸典子）

既知見の統合の結果、経営対策にも直結する人材育成の強化や職場コミュニケーションの活性化、労使での目標・課題の共有、互いに支え合える働きやすい職場の構築、肯定的なフィードバック、低コストで出来るところから改善するなどの従業員の主体性を活かすしくみづくりが、職務満足度や労働意欲の向上につながり、中小企業で実施しやすいメンタルヘルス対策の一次予防策として効果的である可能性が示唆された。経営分野の動向として、経済産業省が 2014 年度から従業員の健康管理を経営的な視点から戦略的に推進している企業を「健康経営銘柄」として選定する取組みを始めた。また、「人を大切にする経営学会」が 2014 年 9 月に設立され、経営者に従業員の健康が最大の資源であるという認識が広まることが期待される。一方、2015 年 12 月からは従業員数 50 名以上の企業にストレスチェックが新たに義務化され、これまで以上に職場のメンタルヘルス対策への社会的関心の高まりが期待されるなか、個別支援のみならず職場のリスクアセスメント～職場環境改善へと結びつけることが期待される。

良好実践事例を分析した結果からは、従業員が元気で経営面でも安定した利益を上げている企業に共通の要素として、1.）職場のコミュニケーションが活発で従業員が働き方等について経営者等に意見を言える風通しの良い風土があること、2）従業員の成長を支えるしくみが職場に根付いていること、3）従業員の事情に柔軟に対応した多様な働き方が認められており相互に支え合う風土があること、などが示唆された。

職場のリスクアセスメントにもとづく職場環境改善のプロセスを従業員参加型で行うには、経営者と従業員間の信頼関係や、従業員間の活発なコミュニケーションが不

可欠であり、従業員同士が率直かつ前向きに話し合える場づくりや、経営者・従業員のモチベーションを上げるツールの提供が効果的と考えられる。

2. リスクアセスメントおよび対策ツールの見直しと開発

1) 職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発（堤　明純・小田切優子他）

平成 25 年度は、化学物質管理や腰痛対策等の、既存で使用されているリスクアセスメントツールを参考にして、新職業性ストレス簡易調査票の項目をチェック項目にした職場のストレス対策用のリスクアセスメントツールの雛形を作成し、ステークホルダー会議でツールの改良点に関する助言を得た。さらに、新職業性ストレス簡易調査票とともにアウトカム指標（抑うつ症状など）を測定している調査を用いて、実際の新職業性ストレス簡易調査票の回答データに基づいた項目分析を行い、項目の加除、ワーディング修正を行って、リスクアセスメントツールの雛形を作成した。

平成 26 年度は、中小規模事業場でも活用可能な仕様に整え、その改善を試みた。化学物質等のリスクアセスメントで応用されているコントロール・バンディング法に倣った評価スタイルで、リスク要因に関連する改善アクションを添え、研究班員による修正を経て作成した試行版を東京大田区および京都府のモデル事業場計８か所におけるリスクアセスメントに使用し、ツールの改善点に関する情報を得た。その上で、国際シンポジウムやリスクアセスメントの専門家の助言を得て改善を重ね、記入しやすいツールの開発を追求するとともに、効果的な活用方法についても検討した。

平成 27 年度は、事業場規模、業種に合わせ選択できるように、複数の異なった対象に対応するツールになるように検討を加え、現場におけるモデル事業、実務家からの意見に加えて、専門家の助言を基にして、リスクアセスメントツールを完成させ、ストレスチェック制度内での活用法を含むリスクアセスメントのモデルを盛り込んだマニュアルを作成した。

2) 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発（吉川徹他）

既存の職場環境改善ツールや参加型職場環境改善活動における介入事例の比較から、①現場での意見交換を容易にする「良好事例集」、②提案方式のアクションリストと良い点・改善点を同時活用できる「新職場改善ヒント集（新メンタルヘルスアクションチェックリスト)」、③職場環境改善の提案のまとめとその実施フォローを行う「改善計画・報告シート」の三点セットを開発した。現場応用のための検討の結果、改善実施手順書としてのリーフレットの作成、新職業性ストレス調査票項目との相互関連に基づくツールの改定等を行い、新改善ツールを利用した職場改善支援者・ファシリテーターの育成研修プログラムを開発した。

3) 職場環境へのポジティブアプローチの開発（島津明人・錦戸典子他）

職場の資源（強み）に注目し，資源の充実を図ることを目的としたグループワークを行うためのツールとして，以下の 5 点を開発した。

① 職場の資源（強み）チェクリスト：職場環境の強み（組織資源）を見出すためのチェックリスト。

② Excel 集計マクロ：従業員が回答した職場の資源（強み）チェックリストの結果を職場単位で集計するための Excel マクロ。

③ 職場活性化グループワークのタイムテーブル:職場活性化のためのグループワークを円滑に運営するための手順を記載したもの。

④ 職場活性化グループワークの記録シート：グループワークにおける 2 つの参加型討議の内容を記録する欄と,グループワーク終了後に活動の進捗状況を記録する欄から構成。

⑤ マニュアル：60 分の職場活性化グループワーク（参加型討議）を運営するための手順を中心に,その開催準備とフォローアップの方法を記載したもの。

3. モデル事業

1) 京都の小規模事業場における職場環境改善モデル事業（森口次郎他）

リスクアセスメントツールを使用した A 事業場では，リスクアセスメントツール事前記入には混乱がなく改訂の効果が確認できた。またワークショップ開始から活発な討論が行われ、継続的な実施の効果が観察された。事前記入したリスクアセスメントツールの集計で得られた事業場の強みと課題の討論への利用により効率的に短時間でワークショップを行うことができたが、議論が広がりにくいという課題が残った。

A 事業場では、改善テーマ「スキルアップ、資格取得の支援」が完了し、職場環境改善活動前と 3 ヵ月後の職業性ストレス簡易調査票指標の変化を分析したところ、職業性ストレス簡易調査票の指標は昨年度よりも悪化するものが少なく、職場環境改善活動のテーマと関連する項目には改善が認められ、継続的な活動により徐々に成果が得られることが示唆された。

ポジティブアプローチを適用した B 事業場では、モデル事業に先立ち、ポジティブアプローチによる職場環境改善プログラムの担当者（ファシリテーター）を育成するための研修を実施した。ファシリテーター研修は、ポジティブアプローチによる参加型職場環境改善プログラムの理解に有効であったが、自ら改善プログラムを担当するには、良好事例の共有による意義の理解、経験の有無を配慮した研修内容、ワークショップにおけるファシリテーターに必要なスキルの実践的な研修の実施等を考慮すべきと考えられた。事前記入した職業性ストレス簡易調査票から得られた充実度ランキング TOP5 を用いてワークショップを行った。今年度、初参加であり、またポジティブな討論への戸惑いのため、ワークショップの討議では当初、社員からの発言が途切れがちで、ファシリテーターの発言や社員への問いかけが必要であった。B 事業場では、年度内に職場環境改善活動を完了することができなかったが、活動は順調に経過している。

2) 大田区の中小規模事業場における職場環境改善モデル事業（五十嵐千代）

リスクアセスメントツールについては、平成 26 年度の結果をうけて、平成 27 年度は設問をネガティブな表現に変えた。その結果、対象者は職場の問題を認識しやすくなり、記入しにくさは見られなかった。平成 27 年度のリスクアセスメントツールの結果は、経営者側も納得しており、日ごろ感じている部分が明確になっており、リス

クアセスメントツールとしては実際現場で活用できるものとなっているといえる。このことから、このリスクアセスメントツールは、職場のメンタルヘルスに関するリスクを抽出するには有効であると考える。

しかし、モデル事業の導入に非常に困難を要したことが示すように、事業者がリスクアセスメントツール項目を見たときに、職場のあらさがしをするように感じてしまう印象を受け、実施することに抵抗を示すおそれがある。よって、リスクアセスメントツールの実施が、職場の改善につながり、生産性が上がって会社としても良い方向にいくというポジティブなメッセージを伝えられるような改善が求められる。

平成 26 年度のモデル事業では、もともと関係性が比較的よい職場が、グループワークに参加している傾向があった。職場環境について、時間をとって話すことは有効であるが、その問題点を経営層も交えて、どう改善してくのかまでつながらないと、アセスメントだけに終わり、職場環境改善につながらないと思われる。平成 26 年度のモデル事業は、改善に経営層が関与しなかったことで、社員のストレス度に変化がなかったと思われる。

平成 27 年度のモデル事業は経営層が抽出された問題点を認識し改善に取り組み始めているが、C 社の生産量が 2 月から 3 月にかけて特に変化がなかったにもかかわらず、製造部門の「仕事の量的負担」が有意に下がっているのは、ストレスチェックの比較が 1 か月と短期であっても、経営者がリスクアセスメントツールをもとにマネジメントを意識したことが影響しているのではないかと考える。

D. 考察

1. 事業場規模に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法のモデル開発

1）国際動向（1）WHO，英国，カナダ，オランダ（川上憲人他）

コルトム博士を招いての講演とシンポジウムを通じて、職場の心理社会的要因のリスクアセスメントは国際標準となりつつあり、日本もこれに調和して行く必要があることが再確認された。しかしその標準的手順の開発、現場関係者の教育訓練、小規模事業場での手法の確立など課題は多い。本研究班では、さらに現在の手法を改善し、また職場の心理社会的要因のリスクアセスメントの基本要素を明確にして、現場で実行性のある方法を提案してゆく必要がある。

英国、オランダ、カナダにおける職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策にはそれぞれの特徴があった。法制化により義務化し、事業場の資源に合わせて方法を選択できることが対策の普及に効果的と思われた。また評価結果に基づく対策について事業場の資源により選択の幅を持たせることが効果的と思われた。これらの事例は、わが国の職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策の手法を考える上で参考になると考えられた。

2）国際動向（2）イタリアの動向（五十嵐千代・小田切優子）

イタリアにおいて、PRIMA‐EF の活用率はまだ低率であるものの、PRAMA‐EF を用い、労使ともに職場環境の心理社会的要因を労使でチェックすること自体、事業者が労働者の働き方に意識をもつこととなり、ストレスを軽減するような職場づくりにつながるものと思われる。わが国におい

て、産業保健専門職がいない中小企業において、職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策の手法を考える上で非常に参考になると考えられた。

以上の国際動向から、わが国の職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策の基本手順（6ステップ）を提案した。今後、職業性ストレスのリスクアセスメント（あるいは職場環境等の改善）をわが国で進める場合に、職業性ストレスのリスクアセスメントが持つべき最低限の要素を規定することで、職業性ストレスのリスクアセスメントを標準化し効果的に進める上で役立つものと考える。

3) 経営者の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策促進手法の検討（錦戸典子）

本研究により、中小企業におけるメンタルヘルス対策の促進・普及に向けて、次の示唆が得られた。職場のコミュニケーションが活発で社員が働き方について意見を言いやすく、社員の成長を支えるしくみがあり、多様な働き方を理解し相互に支え合える風土を築いている小規模企業では、日頃から経営者や従業員が協働して良い職場環境づくりを継続できている。一方、このような職場風土を未だ築けていない中小企業における職場のメンタルヘルス対策の促進に向けては、経営感覚に合致し、持続的にモチベーションを維持できるリスクアセスメント～職場環境改善の支援ツールの普及が効果的であることが示唆された。

2. リスクアセスメントおよび対策ツールの見直しと開発

1) 職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発（堤　明純・小田切優子他）

試作案を基に、中小規模モデル事業場で試行し、経営者、労働組合、専門職（産業保健スタッフ、社会保険労務士、労働法律家など）らによる関係者会議でフィードバックを受けるといったプロセスを繰り返して、メンタルヘルス対策を促進させるためのリスクアセスメント手法の開発を試みた。化学物質等のリスクアセスメントで取り入れられているコントロール・バンディングの枠組みで作成した、職場の心理社会的要因についてのリスクアセスメントツールの改善重ね、記入しやすいツールの開発を追求した。モデル事業で混乱のあったワーディングを修正するとともに、事業者の改善に関する優先順位付けを支援するというツールの基本機能を重視した活用方法を検討した。リスクアセスメントツールを活用することで、ストレスチェックの集団分析を職場の環境改善に活かす手続きが明確になる可能性がある。

2) 職業性ストレスの改善ツールの改善と開発（吉川徹他）

新改善ツールを使った中小規模事業場におけるメンタルヘルス一次予防のための職場環境改善の取り組みは、①多領域良好実践の見える化、②良い点・改善点のグループ討議、③職場内改善プランの合意形成の三つの改善ステップが有用であり、①良い事例からはじめる、②グループワークを活用する、③段階的に進める、④成果を交流する、⑤アクションツールを使う、⑥ファシリテーターを育成する6原則に基づいて取り組むことが重要であることが指摘された。

また、中小規模事業場において実効性の

あるメンタルヘルス一次予防ための職場環境改善にあたっては、中小規模事業場の特性①魅力ある仕事を創出するよい経営、②安定した雇用とセーフティネット、③労働関連健康障害リスク低減の視点、の三点を考慮した上で、中小規模事業場においても利用しやすいツールの必要性が指摘された。

モデル事業場での現場応用での成果と課題を整理し、最終的に新改善ツールと利用の解説をまとめた「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)」を作成した。

これらの開発された新改善ツールを用いた実効的な中小規模事業場での取り組みを支援するために、中小規模事業場の強みを活かした、官民一体となった支援が必要であることが示唆された。

3) 職場環境へのポジティブアプローチの開発（島津明人・錦戸典子他）

平成 25-27 年度の 3 年間に，1. ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方を検討し，2. 職場環境へのポジティブアプローチを開発した。1. ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方の検討（平成 25 年度）に関しては，国内の中小規模事業場の見学とヒヤリング，東京都主催のメンタルヘルス対策シンポジウムへの参加を通じて，中小規模事業場におけるニーズを抽出することができた。2. 職場環境へのポジティブアプローチの開発（平成 26-27 年度）に関しては，(1) パイロット事業の実施（平成 26 年度），(2) アセスメントツール，対策ツールの作成（平成 27 年度），(3) マニュアルの作成（平成 27 年度）を行った。一連の研究とその成果物により，ポジティブな視点に基づく職場環境のアセスメントと職場へのアプローチ手法が多くの事業所に普及・浸透し，産業保健部門と経営および人事部門との協調が促進されることが期待される。

3. モデル事業

1) 京都の小規模事業場における職場環境改善モデル事業（森口次郎他）

リスクアセスメントツールを利用した事業場 A とポジティブアプローチを適用した事業場 B の 2 ヶ所で各手法の効果と課題が検討された。

リスクアセスメントツールを利用した事業場 A では，職業性ストレス簡易調査票の指標は初年度よりも低下するものが少なく、職場環境改善活動のテーマと関連する項目には増加が認められたことから、継続的な活動により徐々に成果が得られることが示唆された。今後、職場環境改善活動に不慣れな中小規模事業場の社員が取り組みやすいプログラムを開発・提供するとともに、参加事業場を増やしてさらなる検討を行う必要がある。

ポジティブアプローチに関しては，ファシリテーター研修が、ポジティブアプローチによる参加型職場環境改善プログラムの理解に有効であった。各種専門職が自ら改善プログラムを担当するための準備としては、良好事例の共有による意義の理解、経験の有無を配慮した研修内容、実際のワークショップにおけるファシリテーターに必要なスキルの実践的な研修の実施等の改善が必要である。

いずれの事業場においても，事前にツールを記入して分析結果を用いたワークショップを行うことには課題があるものの，多

くの社員の意見反映や効率的な活動に貢献する可能性が明らかにされた。

2) 大田区の中小規模事業場における職場環境改善モデル事業（五十嵐千代）

今回のモデル事業から、職場環境改善後は長期的にモニタリングする必要があるといえる。経営者がリスクアセスメントツールを基にマネジメントを変えることに対し、それを支援するファシリテーターがいることが望ましい。A社やB社にみられるように、職場の担当者ではなかなか改善を継続できていないことから、産業保健専門職のようなファシリテーターが外部からかかわることが有効であると考える。

平成 27 年度はストレスチェックと併用してリスクアセスメントツールを実施したが、これらのモデル事業から、労働安全衛生法上ストレスチェック制度がスタートした今、ストレスチェック制度が最終的には職場環境改善の 1 次予防を目的としていることから、ストレスチェックと併用して使用することは効果的であると考える。

E. 結論

本研究では、国内外の文献レビュー、関連学会の動向調査，海外動向の情報収集を通じて，中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策のあり方について、有用な情報が得られた。また、専門家および現場担当者の意見をふまえながら中小規模事業場でも適応可能な職業性ストレスのリスクおよび職場環境における強み（資源）のアセスメントおよび対策のためのツールとマニュアルが開発された。また，これらのツールを使用したモデル事業が実施され，これらのツールを用いた職場改善活動が中小規模事業場でも適応可能であることが示されるとともに，普及促進に必要な要因が明らかになった。

F. 健康危機情報

該当せず。

G. 研究発表

1. 論文発表

Kawakamai N, Kobayashi Y. Chapter 20. Increasing Worker Participation: The Mental Health Action Checklist. In: Karanika-Murray M, Biron C (Eds.). Derailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being Confessions of Failure and Solutions for Success. Springer 2015, pp 175-182.

川上憲人. 職場ストレスとメンタルヘルス. 臨床心理学. 2015;15:302-7.

川上憲人. エビデンスに基づいたストレス対策. In: 丸山総一郎（編）. ストレス学ハンドブック: 創元社; 2015. p. 467-77.

2. 学会発表

該当せず

H. 知的財産権の出願・登録状況

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。

II. 分担研究報告書

平成 25-27 年度厚生労働科学研究費労働安全総合研究事業
「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究」
(H25-労働-一般-009)
分担研究報告書

国際動向（１）
国際動向からみた
職業性ストレスのリスクアセスメントの枠組み

主任研究者　川上憲人　東京大学大学院医学系研究科・教授

研究要旨

目的：英国、オランダ、カナダおよび世界保健機構（WHO）の職場の心理社会的ハザード対策の動向について情報を収集し、これをもとにわが国における職業性ストレスのリスクアセスメントによる労働者の心の健康づくり対策の枠組みを整理した。

対象と方法：英国を訪問し関連する研究者から情報を収集した。オランダおよびカナダについては、2013 年 11 月に関連する研究者・実務家と Skype による電話会議を行い、情報を収集した。またすでに公表されている資料を参考に整理した。2014 年 12 月 19 日に、シンポジウム「中小規模事業所におけるメンタルヘルス対策: 現状とこれからの課題」を東京大学医学部（本郷キャンパス）3 号館 N101 で開催した。 “A comprehensive approach to worker health with a focus on psychosocial hazards”と題した特別講演 をエヴェリン・コルトム博士に行っていただいた。これらの職場の心理社会的ハザード対策の枠組みを労働安全衛生マネジメントシステムにおけるリスクアセスメント手順と比較しながら、心理社会的要因に関するリスクアセスメントの要素について整理した。

結果：英国は 2004 年から HSE が主導するマネジメントスタンダードにより事業場における心理社会的要因の改善が推奨されてきた。ケーススタディや国レベルの調査により一部の心理社会的要因の改善が認められるなど成果が見られる。しかし政策の転換によりその活動は停滞しつつある。またマネジメントスタンダードアプローチの手法についても、改善の提案がなされている。オランダでは 1980 年代から労働者の心の健康づくり対策が義務化され、実施されてきていた。その中で専門家等による客観的な職場の社会心理的要因の評価方法が開発され、質問票による評価方法とともに使用されていた。カナダの取り組みは、労働衛生行政主導ではなく、行政機関と民間機関が協力して開発した認証基準として実施されている点がユニークである。その効果や行政的インパクトについては今後検討がなされる段階である。社会心理的要因リスクアセスメントの手順には類似な点も多かった。抑うつ、不安など心理的ストレス反応を測定項目に含めている国はなかった。オランダおよびカナダでは、英国よりも事業場がフレキシブルにリスクアセスメントと手法を行うことを可能としていた。カナダではワーク・エンゲイジメントなど新しい概念が取り込まれていた。また従業員の参加を強く推奨していた点が特徴的であった。WHO の職場の心理社会的ハザード対策では、労働者の健康の重要性、心理社会的ハザードを管理することの重要性が増していること、職場を全人的な視点からみることとその利点、心理社会的ハザードの評価・管理が重要視されていた。以上の情報を整理し、６つの手順からなる職業性ストレスのリスクアセスメントの基本要素を作成した。

考察：英国、オランダ、カナダにおける職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策にはそれぞれの特徴があった。法制化により義務化し、事業場の資源に合わせて方法を選択できることが対策の普及に効果的と思われた。また評価結果に基づく対策について事業場の資源により選択の幅を持たせることが効果的と思われた。これらをもとに、わが国の職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策の基本手順（６ステップ）を提案した。

Ａ．はじめに

欧州全体では 4000 万人が職業性ストレスを経験しており、過去 12 ヶ月間に６％が身体的暴力の危険にさらされ、４％が暴力を受け、５％がいじめ（ハラスメント）を受けているとされる。欧州では、雇用者と労働者の代表（これらは「ソーシャルパートナー」と呼ばれる）による「社会的対話」と呼ばれる合議により、産業保健政策の方

向が決定されている。「職場で働く人々の安全と健康を向上させるための推進策の導入に関する欧州理事会枠組み規則」(89/391/EEC)は欧州の産業保健に関する基本的な合意の１つであり、この中で雇用者は心理社会的リスクを含む労働者の健康リスクを評価・管理する義務があると規定されている。この規則と関連し、「職業性ストレスに関する枠組み合意」(2004)および「職場におけるハラスメントと暴力に関する枠組み合意」(2007)が公表されている。

さらに近年提案された「職業性ストレス対策の欧州枠組み」（European Framework for Psychosocial Risk Management , PRIMA-EF)では、（１）リスクアセスメントおよび既存の活動の監査、（２）計画の策定、（３）リスクの軽減（計画の実施）、（４）結果の評価、（５）組織学習というＰＤＣＡサイクルにより職場の心理社会的要因を改善しようとするものである。こうした諸外国の、リスクアセスメント（リスクマネジメントを含む広義の意味でのリスクアセスメント）による職業性ストレスおよび労働者の心の健康づくり対策は、わが国において同様の制度を検討する際に参考になると考えられる。

欧州の中でも特に熱心に職業性ストレスの対策に取り組んでいる英国では、政府機関である健康安全省(HSE)が職業性ストレスに対する職場での対策指針である Management standards for work-related stress を公表している。この活動についてはすでに国内でも紹介されているが、その効果および課題についてより詳細な情報を得る必要がある。

一方北欧各国では、職業性ストレスの対策を法律で義務化している国が多い。例えばデンマークでは 2002 年からすべての企業に対して職場環境の評価を実施することが法的に義務づけている。ノルウェー、スウェーデンでも、リスクアセスメント義務の一環として、心理社会的リスクの対策が法制化されている。特にオランダは 1980 年代から、欠勤率が 10 パーセントという高い水準を背景として、労働条件法が改正され、その後職場の社会心理的環境への対策が事業場に義務づけられてきた。長い歴史を持つオランダの取り組みは、その考え方や現場での進め方について情報を与えてくれると期待される。

一方、2013 年、カナダでは「職場における心の健康と安全」（CAN/CSA-Z1003B/BNQ 9700-803/2013）という規格が、ケベック州規格局（BNQ）とカナダ規格協会（CSA）の共同作業により策定され、カナダ規格審議会より、カナダの国家規格として承認されている。この規格は、労働者の心の健康と安全のための職場づくりの系統的なアプローチの枠組みを具体的に設定したものであり、世界的にも注目を集めている。

この分担研究では、英国、オランダ、カナダを取り上げ、その取り組みについて情報を収集し、整理して、わが国における職業性ストレスのリスクアセスメントによる労働者の心の健康づくり対策の検討に参考にする。

Ｂ．対象と方法

１．英国の動向

2013 年 9 月 30 日に川上が英国ノッチンガム市を訪問し、Maria Karanika-Murray MSc PhD CPsychol,（Division of Psychology, Nottingham Trent University 准教授）および Stavroula Leka CPsychol AFBPsS FRSPH（ Occupational Health Psychology 准教授, Director, Centre for Organizational Health & Development, Institute of Work, Health & Organisations, University of Nottingham）他の Management standard 関係スタッフと会合を持ち､情報を収集した。

また以下の資料を参考にした。

- UK HSE の website: http://www.hse.gov.uk/stress/standards/
- UK Health and Safety Executive. How to tackle work-related stress - A guide for employers on making the Management Standards work, UK Health and Safety Executive, 2009.*
- Cox T, Karanika M, Mellor N, Lomas L, Houdmont, Griffiths A. Implementation of the Management Standards for Work-Related Stress: Process Evaluation. SiP1 Technical Report T/6267. Institute of Work, Health & Organisations, The University of Nottingham, 2007.
- Tyers C, Broughton A, Denvir Am Wilson S, O'Regan S. Organizational responses to the HSE management standards for work-related stress - Progress of the Sector Implementation Plan-Phase 1, Institute for Employment Studies, 2009.*
  （* 和訳が中央労働災害防止協会「精神的健康に着目した職場のリスク評価手法の取入れ等に関する調査研究　報告書」に収載されている）

２．カナダの動向

2013 年 11 月 21 日に川上が National Standard of Canada for Psychological Health and Safety in the Workplace を主導するリーダーの１人である Mary Ann Baynton 氏（, Mary Ann Baynton & Associates Consulting 代表）と Skype により会話し、情報を収集した。また以下の資料を参考にした。

- National standard of Canada .

Psychological health and safety in the workplace - Prevention, promotion, and guidance to staged implementation. 2013. (CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013)* http://www.mentalhealthcommission.ca/English/node/5346

（* 和訳が中央労働災害防止協会「精神的健康に着目した職場のリスク評価手法の取入れ等に関する調査研究　報告書」に収載されている）

３．オランダの動向

2013 年 11 月 18 日に川上が Dr. Marc van Veldhoven （ Chair Department of Human Resource Studies, Tilburg University 教授）と Skype により会話し、情報を収集した。また以下の資料を参考にした。

- Daniels, K, Karanika-Murray M, Mellor N, van Veldhoven M. Moving policy and practice forward - Beyond prescription for job characteristics. In C. Biron, M. Karanika-Murray, & C. Cooper (Eds.), Improving organizational interventions for stress and well-being: Addressing process and context. Routledge, 2012

４．WHO の職場の心理社会的ハザード対策の動向

2014 年 12 月 19 日 13 時 30 分－17 時に、シンポジウム「中小規模事業所におけるメンタルヘルス対策: 現状とこれからの課題」を東京大学医学部（本郷キャンパス）3 号館 N101 で開催した。“A comprehensive approach to worker health with a focus on psychosocial hazards”と題した特別講演 をエヴェリン・コルトム博士に行っていただいた。また中小規模事業所におけるメンタルヘルス対策に関して、４つの演題が班内研究者から行われた。これらは「中小規模事業所におけるメンタルヘルス対策の現状」（錦戸典子、東海大学健康科学部看護学科・教授）、「リスクアセスメントツールの開発」（小田切優子、東京医科大学公衆衛生学分野・講師） 、「職業性ストレスの新改善ツールの開発と適用の課題」（吉川悦子、東京有明医療大学看護学部・講師）、「中小規模事業所におけるメンタルヘルス対策の事例（京都市）」（森口次郎、一般財団法人京都工場保健会産業保健推進部・部長） 、「中小規模事業所におけるメンタルヘルス対策の事例（大田区）」（五十嵐千代、東京工科大学医療保健学部・准教授）であった。

シンポジウムのスケジュール、およびこれに使用されたスライド資料等を報告書の後に示す。

Ｃ．結果

１．英国の動向

１）英国 HSE Stress Management Standards の現状

（１）概要

2004 年に英国労働安全衛生庁（Health and Safety Executive（HSE））が公表している The Management Standards for work-related stress（以下、マネジメントスタンダード）は一次予防を推進するための枠組みであり、職場の良好実践をもとに複合リスクのマネジメント手順を示したガイドラインである。マネジメントスタンダードでは職場の環境改善を目指しリスク管理に共通する計画・改善・見直しに良好実践を目的とした労使枠組みの具体的な手順を示されている。目標値の好例としては、体調不良による欠勤者の減少、離職率の低下、作業効率の改善などが挙げられている。

マネジメントスタンダードでは、５つのステップによるリスクアセスメントを実施する。5 つのステップとは、①危険因子の特定、②健康被害にあっている個人とその発生機序の特定、③健康被害への危険度の評価とそれに対する具体的な活動、④結果の記録、⑤実施評価と組織の取り組みの再検討である。

Step1　危険因子の特定では、ストレスのリスクファクターを明らかにし、マネジメントスタンダードを理解することがあげられる。マネジメントスタンダードでは、職業性ストレスによるリスクを効果的に管理、コントロールする上で、仕事特性を 6 つの重点領域（以下）に着目している。

- Demands–仕事の要求度（作業負担・時間プレッシャー・仕事環境など）
- Control–個人の裁量度
- Support–職場の支援（上司や同僚からのサポートなど）
- Relationships–職場環境
- Role–職場における役割
- Change–組織変革

HSE は Management Standards Indicator Tool としてこの 6 つの重点領域を測定できる調査票を開発し無償で公開している（ http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/indicatortool.pdf）。

Step2「健康被害にあっている個人とその発生機序の特定」では、誰がどれくらいのストレスに曝されているか明確にするための情報収集をする。Step3「健康被害への危険度の評価とそれに対する具体的な活動」では、リスクを評価し問題を明らかにすることで、解決策を導く。Step4「結

果の記録」では、アセスメントで明らかになったこと、所見を記録する。アクションプラン（対処すべきこと）を熟慮の上展開する。最後の Step5「実施評価と組織の取り組みの再検討」では、アクションプランの監視と再考を重ね、効果を評価する。

（2）マネジメントスタンダードの効果

2004 年に MS が導入されて以来、業務上疾病についての全国調査によればストレス症状の推定発生件数が 7 パーセント減少した（www.hse.gov.uk/statistics/overall/hssh0809.pdf）。しかし長期的に見ると、自己申告された労働関連ストレス、うつまたは不安は、有病率も罹患率も 2001/02 年から 2008/09 年の期間にわたってほぼ横ばいであり、これは例外的な結果かもしれないとされている。もう 1 つの指標は、英国における 6 年間（2004-2009 年）にわたる心理社会的労働条件の調査である（Packham C, Webster S. Psychosocial Working Conditions in Britain in 2009. Statistics Branch. Health and Safety Executive）。この期間に、変化への対応と上司の支援によい変化があったことが示された。しかし要求度、コントロール、同僚からの支援、人間関係または役割の明確さについては 6 年間で大きな変化はなかった。

（3）実践場面での課題

Tyers ら(2009)の報告では、2005 年 5 月から 2007 年 7 月までの期間に公共セクターと金融セクターの組織で、自主参加により HSE の職業性ストレスマネジメント基準を実施し、そのプロセスが評価された。62 の組織が最後まで積極的に参加したうち 7 つの組織におけるケーススタディが行われた。これらの事例では、職業性ストレスの原因に対処する行動を方向づける枠組みとしてマネジメントスタンダードが肯定的に受け止められていた。参加組織すべてが、HSE のアプローチから多大な影響を受け、これを組織の方針に取り入れられていた。特に以下のような進展がみられた。

- 組織内でのストレス問題についての認識が高まり、この問題についての意見交換の場が増えた。
- 変えることができるもの、できないものについて管理職と従業員との間で相互理解がすすみ、ストレス対処する取り組みのあり方が見えやすくなった。
- 理職研修の項目にストレス問題を取り入れるようになった。
- 組織レベルと個人レベルでストレスに対処する態勢が整った。

一方、マネジメントスタンダードの実践場面での課題が以下のようにあげられていた。

- 改善プロセスを回すことの困難：組織全体で継続的な改善プロセスを展開することは、設定した 18 ヶ月または 2 年間の実施目標では困難であった。ほとんどの組織が 2 回目の評価を実施することができなかった。
- 上位の管理職の消極的態度：導入時に上位の管理職が消極的な態度を示すことがあった。外部専門家が導入時に目的、手順を説明することが重要である。
- プロジェクトの担当者の選任：プロジェクト担当者は人事または産業保健の専門家である傾向があった。その組織内での立場が上位であったり、上位の管理職の支援のある場合にうまく進みやすかった。
- 運営は小グループで：比較的小さなグループで上位代表が加わったグループが最も良く機能した。
- 対策実施の周知：組織全体への大々的な周知は維持が難しかった。多様な従業員に周知が行き渡る工夫が必要である。
- HSE のインディケータツールの使用：ベンチマークつきの調査票は一般的には歓迎された。既存の従業員調査との調整が必要。従業員の回答率は低い場合もあった。問題領域への「レッド・フラッグ（警告）」といじめに関する質問は不人気であった。
- 改善対策のためのフォーカスグループ討議：優れたファシリテーターの存在がグループ作業を成功させた重要な要素であった。
- 行動計画（アクションプラン）の策定：順調に進む傾向にあった。
- 外部専門家の関与：肯定的に受け止められ、上級管理職を説得したり、理解を促すことに大きな役割を果たした。
- マネジメントスタンダードへの課題：財務実績や組織の業績は、方針の推進力としての役目はあまり果たしていなかった。6 つの重点領域に加えて、労働環境をストレス要因として付け加えた組織があった。

2）ヒアリングから得られた情報

経過と現状：英国での職業性ストレス対策は 1999 年から政府が労働損失への対策として開始した。2004 年にマネジメントスタンダードの 6 つの重点領域が確立した。さらに 2006 年にはマネジメントコンピテンシー（部下のストレスを軽減する管理職の能力）の作成が開始された。しかし 2008 年に英国の政治的変革があり、その後予算カットなどもあり現在の活動は沈滞気味である。

評価：対策の政策評価は十分なされていない。企業の気づきが増加したこと、いくつかの事例で

プロセス評価がなされたことはある。

今後の方向性：政治的な理由から、欧州レベルでは、stress とか psychosocial risk とか呼ばない傾向が進んでいる。メンタルヘルスという言い方の方が好まれるようになってきた。また、今後はそれぞれの企業が持つ「価値」に合わせた対策というのが重要になるのではないかとの意見があった。

２．カナダの動向

１）カナダ国家規格「職場における心の健康と安全」

（１）作成経過

2013 年にカナダ国家規格として公表された National Standard of Canada for Psychological Health and Safety in the Workplace（職場における心の健康と安全規格）は、カナダにおける新しい職場の心理社会的要因と心の健康のための基準である。この基準は、カナダ規格協会（Canadian Standards Association）とケベック州標準局（BNQ）が、カナダ規格審議会（Standards Council of Canada）によって承認された「コンセンサス（合意）」基準策定プロセスを通して策定したものであり、労使、行政などさまざまな利害関係者と、ＮＰＯなどの民間機関との議論に基づいて作成されたものである。この基準は現時点では、半民間ベースのボランタリープログラムであり、法的強制力はない。

（２）概要

この規格は、「組織は、職場における「心の健康と安全の管理システム（Psychological Health and Safety Management System, PHSMS）」を確立し、文書化し、実施し、維持し、かつ、本基準の要件に従ってその有効性を継続して向上する」と述べている。この「心の健康と安全の管理システム」は以下の要件を満たしていることが求められる。

①コミットメント、リーダーシップ、参加
②計画策定
③実施
④評価と是正処置
⑤システムの管理の再検討

①コミットメント、リーダーシップ、参加については、経営層は取締役会等によって承認された方針を出すか、あるいはこの内容を既存の方針の中に組み込むことが求められている（コミットメント）。対策の実行に係わるリーダーは、心が健康で安全な職場環境の整備と持続可能性を強める活動をする、すべての管理監督者を支援する、組織文化を望ましい方向に変えてゆく、活動を組織の意志決定の一部に組みいれてゆくことが求められる。また労働者への情報提供も行うこととされている。参加については、活動に労働者代表の参加を不可欠とし、積極的に促している点は特徴的である。

②計画策定では、a）危険・危害要因、b）リスク、c）法的要件、d）管理システムの課題、e)これを改善する機会が重要とされている。計画策定プロセスには次が含まれる。

- 労働者の健康への影響と経営への影響のアセスメント、および良好な心の健康を推進する組織の方針とプロセスを含めた計画を策定すること。
- 心が健康な職場についての共通のビジョンを持ち、その達成ための具体的な目標、および継続的改善のための継続的なプロセス観察計画を策定すること。
- 既存の心の健康と安全対策の利点を評価すること。
- 心の健康と安全をすでに保持、向上している現在のやり方を認識し特定すること。

この規格では、組織は、文書化したリスク改善プロセスを策定・実施・維持しなければならないとしている。アセスメントの対象となる要因には次のような例があるとしている：心理面の支援、組織文化、明確なリーダーシップの期待、礼節と尊敬、職務の心理的な要求、成長と発展、正しい評価と報酬、関与と影響、仕事量の管理、ワーク・エンゲイジメント、ワークライフバランス、暴力、いじめ、嫌がらせからの保護、身体的安全、その他。計画にあたって、組織は、心の健康と安全の目的と目標を文書化しなければならない。また計画にあたって従業員の多様性を考慮すること、組織や業務の変化への対応の重要性について触れている。

また、定性的方法、定量的方法およびこれを組み合わせた方法でデータを収集できる体制を確立すべきであるとしている。これらの指標は、例えば、欠勤率、離職率、復職、短期と長期の休業のコスト、主要な病名、レセプトデータ、給付利用率、障害再発率および労災補償のデータなどが例としてあげられている他、組織方針と組織計画、労働者のワーク・エンゲイジメントに関する指標、組合または労働者からの報告、調査データなど多方面にわたっている。

③実施については、必要なインフラと資源を確保すること、特定された職務関連の危険要因とリスクに対処するための予防処置と防護処置を実施すること、情報提供・教育・周知を行うことが含まれている。

④評価と是正処置について、「組織は、すべての個人の秘密とプライバシーを守りつつ、心の健康の安全システムの適合性と管理システムの有効性を観察・測定・記録する手続きを確立し、維持しなければならない。」としている。方針、目

的および目標の達成範囲を判断し、関連するデータを分析し、また対策が効果的に実施されているかどうかを検討することとされている。「予定した間隔で監査を実行する内部監査プログラムを確立し、維持しなければならない」ともされている。対策が不十分であったり、新しい危険・危害要因やまだ十分に管理されていない危険・危害要因に対しては、さらに措置を行う必要がある。

⑤システムの管理の再検討について、「組織は、スケジュールに沿って心の健康と安全の管理システムの再検討を行うプロセスを確立し、維持しなければならない。」としている。

（３）調査票

カナダ国家規格「職場における心の健康と安全」の作成の端緒となったのは、はじめにＮＰＯが無料の職業性ストレスの調査票を WEB ベースで開発し無料でストレス調査が実施できるようにしたことであった。この調査票 Guarding Minds @ Work 2.0 は現在でもカナダの website で閲覧、実施することができる（http://www.guardingmindsatwork.ca/）。以下の 13 の心理社会的要因を測定できるようになっている。

PF1: Psychological Support：心の健康と安全を推進する職場環境や組織の制度が整っているかどうか。

PF2: Organizational Culture：信頼、正直、公平といった組織文化があるかどうか。

PF3: Clear Leadership & Expectations：リーダーシップと役割期待が明確であるかどうか。

PF4: Civility & Respect：従業員同志に丁寧さと尊敬があるかどうか。

PF5: Psychological Competencies & Requirements：従業員の対人的、情緒的能力とその職務が一致しているかどうか。

PF6: Growth & Development：従業員の対人的、情緒的、技能的な発展が推奨され支援されているかどうか。

PF7: Recognition & Reward：従業員の努力が認識され、評価されているかどうか。

PF8: Involvement & Influence：職場の意志決定に参加したり、意見が言えるかどうか。

PF9: Workload Management：時間内に業務や責任を遂行できるようになっているかどうか。

PF10: Engagement：従業員が仕事とつながっていると感じ、仕事をうまくやることに動機づけられていること。

PF11: Balance：業務、家族、個人生活の間でバランスが必要なことが職場でどの程度認識されているか。

PF12: Psychological Protection：従業員がやる気になり、質問したり、フィードバックをもらったり、ミスや問題を報告したり、ネガティブな結果を恐れずに新しいアイデアを提案したりできる環境であるかどうか。

PF 13: Protection of Physical Safety：身体的な安全が確保されること。

２）ヒアリングから得られた情報

新たに、心の健康（psychological health）、心の安全（psychological safety）という言葉を創った。心が健康で安全な職場（psychologically healthy and safe workplace）とは、労働者の心の健康を向上しており、不注意に、無謀に、または故意に労働者の心の健康に危害を与えるのを防止するために積極的に取り組んでいる職場のことである。心の安全は、労働者の心の健康に危害のない状態のこと。“stress”はもえつき的な感じ、”Mental Health”は病気の感じなので、Psychological health とした。psychological safety は、Health & Safety とも関係があるとみられるのでよい。これが成功の一因かもしれない。

規格は最低基準を決めるのではなく、ベストプラクティスベースである。中小企業では WEB 調査を使っても使わなくてもいいなど、その組織の資源に合わせて実施できるようになっている。

企業にとってのインセンティブ：企業にとってのインセンティブは、マネジメントにも有効であるという点。またビジネス上の利益にもつながること。それに表彰制度があったり、一部の機関が賞状・認証を出している。宣伝は中小企業がメディアにでることで進めている。43 のケーススタディをして公表している。

政策的評価：この活動の政策的評価は、この規格が法規に反映されてゆくかどうかとい側面と、カナダの国民調査で職業性ストレスが減少するという結果で評価することを考えている。

将来：全ての事業場で実施されるように勧めたい。コンサルタント、ＥＡＰ、産業医などがビジネスとしてはいりこんでいる。しかし無料でできることを基本として、組織としてやらない理由がないというようにしたい。現在 ISO に規格として提案している。

３．オランダの動向

１）オランダ労働条件法に基づく対策の概要

オランダでは 1983 年に新しい労働条件法（Working Conditions Act）が施行され、政府の規制から、雇用者と労働者が専門家の支援を受けて行う自主改善型対策へのシフトが始まった。これには職場の心理社会的環境も対象に含まれていた。しかし当時は「心理社会的危険・危害要因よりも「仕事における心の健康（ウェルビーイング）の条件」という呼び方が使われていた。仕事にお

ける心の健康のための基準が検討された結果、1990 年の労働条件法改正では、仕事における心の健康のための基準が言及された。同法では、雇用者は下記を行うべきであると述べられている。

- 人間工学的に適切なやり方で、職場、労働方法と労働手段を従業員に適合させること。
- 年齢、性別、身体的・精神的な健康状態、経験、専門性と語学の知識の点から従業員の個人的特性を考慮に入れて職務を配分すること。
- 従業員のスキルと能力の開発に貢献するように職務設計すること。
- 従業員が自身の考えに従って職務を遂行し、就労時間中に同僚と交流でき、自らの職務目標、結果と要求についての情報を入手できるように職務を設計すること。
- サイクルの短い反復業務を避けるとともに、機械によりペースが定まる作業を避けること。

基準は、WEBA と呼ばれる方法により実施された（WEBA はオランダ語で仕事における心のウェルビーイングの略号）。WEBA は、職務について 7 つの要素を評価することとなっている。

1　完全性　－　職務を実行するための、十分な支えと準備のプロセスの存在。
2　職務の組織化　－　上司および/または同僚と共に問題を解決するための機会、ならびに意思決定に参加する機会。
3　単調で周期の短い労働。
4　複雑性　－　スキルと独創性の十分な利用。
5　タイミングの自己コントロール　－　機械のペースでないこと。
6　作業中の交流の機会。
7　仕事、職場、および組織についての情報が得られること。

労働条件法では、専門的援助を利用することも組織に義務付けている。労働条件法は、リスクアセスメントとリスク評価、休業者へのカウンセリングおよび定期的な健康チェックに関係するサービスについて規定している。このことが、労働衛生/労働条件の専門家とサービスの役割の法的根拠となっている。

1990-2005 年の間にこのサービスが大幅に成長した。1993 年には、再び労働条件法が改正され、すべての労働衛生/労働条件サービスは、産業医、労働衛生技術者および労働安全の専門家に加えて、労働と組織の専門家を少なくとも 1 人雇用することが義務付けられた。労働と組織の専門家は、職務設計、業務の組織化、休業への対策、および労働条件に対する体系的な設計などの役割を担うこととなった。この役割に対して資格認定制度も設けられた。専門家としての登録は、大学卒業後に課題と実践を含む 2 年間の課程を修了して可能とされている。

1990 年代後半には、就労不能に関する労働条件と社会保障についての法律が統合された。欠勤や就労不能の費用負担者が、納税者からその原因目された雇用者へと徐々に変化した。その結果として、雇用者は労働条件と欠勤や就労不能の管理をコスト抑制という観点からより真剣にとらえ始めた。

前述した WEBA 法は、ある環境にある業務を評定するのに 1 日かかるなど、手間とコストがかかり、また評価できる業務が限られていたため、さまざまに他の方法が開発された。こうした新しい方法では対象となる要因の範囲も拡大され、仕事の要求度、役割ストレス、仕事での人間関係や組織の変化などが含まれるようになった。さらに 1998 年の労働条件法の改定では、職場での攻撃、暴力や性的ハラスメントについても言及された。

このような調査を基本とするアプローチは、主に中規模および大規模な組織で実施されたが、小規模な組織においては、さらに簡便な方法が必要である。そこで小規模な組織では、総合的な労働条件および労働安全のチェックリストに心理社会的要因を含めることが行われた。このチェックリストによる評価は、専門家が職場を短時間査察し、職場の代表 1 人以上の面接を経て行われる。

2005 年ころからオランダにおける欠勤、就労不能は改善をはじめ、これを背景に、労働条件・産業保健に関して専門家の助言得るという義務は、削除された。2007 年には「仕事でのウェルビーイング」という用語が労働条件法から削除された。一方、新たに採用された用語は、「心理社会的作業負荷」であり、具体的には、いじめ、性的ハラスメント、攻撃・暴力、仕事のプレッシャーや職務上の緊張などを指す。この変更はこれらがオランダの労働者にとって重要になっているという国レベルの調査結果を反映して決められた。

2）ヒアリングから得られた情報

現在のオランダにおける社会心理的リスクの評価・対策は 1999 年に決まった Work Environment Act という法律で義務化されている。小規模事業場でも実施されることになっている。1990 年代には、ほとんど全ての事業場で実施されるようになった。労働基準監督官などもこの実施をチェックしている。

実施手順：小規模事業場では、外部の衛生管理者（環境測定士）が年に 1 ～ 2 回、7 ～10 のチェックポイントについて調査することが一般的である。これは職場巡視や、労働者や上司からヒアリングして評価するものである。一方、大企業では調査票を使うことが多い。

大きな企業では調査会社に依頼して、ストレス調査（産業保健一般に関する調査も含む）を実施している。20 くらいの調査会社があり、web や調査票による調査、ベンチマーク、プロファイルの返却をしている。従業員満足度などの企業調査と一体化して実施しているところもある。対策は、プロジェクトチームを作り社内で検討することが多い。この際に従業員も参加する。400 人の事業場なら 4-5 部門があり、そこから従業員代表を出す。組合からも代表を出す。PDCA のサイクルは２～４年に１回くらい。法律ではサイクルなどは決まっていない。

最近では、事業場が自前の、または安価な労働条件コーディネータなどを使って改善するようになったので、関連する専門サービスの数も減ってきた。1989-90 年代にくらべると 2000 年には 40　%くらいになっている。最近は、対策でちゃんと改善があるかなどに焦点があてられている。

効果：1980 年代からはじまって、時代ごとにゴールが変わってきている。事故を減らす、欠勤を減らすなど、その時々の重要なゴールに焦点をあて５年くらいの目標をたてて実施している。今は対人関係や感情労働ストレスが問題。学校や病院などの対人サービス業の問題が注目されている。患者の家族が病院職員に暴行したり、暴言したりといったことである。

今後の方向性： ポジティブなメンタルヘルス（well-being）については取り入れている。しかしこれは政府が法律でというよりも、会社が自主的に取り組んでいる側面が強い。今は人事制度と社会心理的要因を組み合わせたアプローチが重要と考えている。

４．WHO の職場の心理社会的ハザード対策の動向

コルトム博士からは、労働者の健康の重要性、心理社会的ハザードを管理することの重要性が増していること、職場を全人的な視点からみることとその利点、心理社会的ハザードの評価・管理について講演された。

先進国ではストレスが最大の産業保健と労働安全に関する優先事項となっており、また発展途上国でも心理社会的リスク、職場関連ストレス・職場での暴力・職場ハラスメントのモニターとサーベイランス；物質乱用とリスクのある行動が第二位の優先順位にあげられている（表１）。

WHO は健康な職場環境について全人的な見かたを提案している。健康な職場とは、労働者と管理監督者が共同して、継続的な改善プロセスを使って、労働者の健康、安全、幸福、さらには職場の維持可能性を守り、促進するものであり、特に以下のことにについてニーズに基づいて考慮する：物理環境における健康と安全の関心時、社会心理的な環境（仕事のやり方や職場の文化を含む）における健康と安全の関心時、職場における個人の健康資源、そして労働者、その家族、地域の他の人々の健康を向上させるために地域に参加するやり方。これが職場環境に対する全人的な見かたである。このことについて、コルトム博士は、タイ、ガーナの好事例を紹介した。これらの好事例ではWHO 健康職場モデルが共通の基盤として利用されている。

心理社会的ハザードの評価・管理に方策について、コルトム博士は、まず管理監督者の対応をあげた。管理監督者が、労働者のやる気や仕事への積極的な関わりをうながし、病休や障害を減らし、職場の安全を向上させ、生産性を向上させることがまずあげられた。また管理監督者が、危機において生命を守るために、悪化を防ぐ助けになるように、よい精神健康への回復のために、ストレスにある者を助けるために、精神健康の症状について認識し、最初の援助を行い、専門家による適切な支援につなる技術を学ぶことを例としてあげた。これに関した好事例として、韓国における国としてのストレスマネジメントの方針、タイにおける労働福祉省と厚生労働省による労働者の心の健康と幸福の改善活動、コロンビアでの仕事のストレスに関する法制化の動き、ナイジェリアでの多国籍企業による活動、ナミビアにおける銀行などの企業での好事例などが紹介された。

結論として、コルトム博士は、心理社会的ハザードに起因する健康への影響について相当の知見があること。心理社会的ハザードの管理は必須であること。職場環境に対する全人的な見かたが有効であること。介入のためのツールが WHO 健康職場モデルと関連して作成されていることを述べた。

研究班内の研究者とは、職業性ストレス（職場の心理社会的要因）対策におけるハザードとは具体的に何であるががわかりにくい、ポジティブな心理社会的要因（資源）をリスクアセスメントでどう考えるか、自殺、民事訴訟、休業、作業効率の低下など、何をアウトカムと考えてリスクを考えるのか、職業性ストレス対策にリスクアセスメントがなじむのか、職業性ストレス対策以外のメンタルヘルス対策をリスクアセスメントにどう統合するかなどについて質疑がなされた。

コルトム博士からは、理解を深めるために職場での心理社会的ハザードについての知名度を上げるべきであること、政策決定者や雇用主らにアプローチする必要があること、規制・立法を大規模な産業保健や労働安全の枠に組み込むべきであることが述べられた。

５．国際動向からみた職業性ストレスのリスクアセスメントの枠組み

最終年度では、RA の方法を３つに大きく分けて検討し、３つの方法を行政に提案する

１）現行のリスクアセスメント手法に準じた方法で職業性ストレスのリスクアセスメントを行う手法（担当：堤、小田切）

２）リスクアセスメント・対策立案を参加型職場環境改善で実施する手法（担当：吉川）

３）ポジティブ職場環境改善（担当：島津、五十嵐）

心理社会的要因に関するリスクアセスメントの要素について労働安全衛生マネジメントシステム、カナダの Psychological health and safety in the workplace、欧州の PRIMA-EF の枠組みにおけるリスクアセスメントの各要素を整理すると表１のようになる。労働安全衛生マネジメントシステムでは、危険性又は有害性の特定からはじまる基本的なリスクアセスメントの手順が定義されている。一方、カナダの Psychological health and safety in the workplace では、類似の手順をとりながら、a) コミットメント、リーダーシップ、参加、b) 計画策定、c) 実施、d) 評価と是正処置、e) システムの管理の再検討をリスクアセスメントの必須要素としていた。またカナダでは必ずしもリスク評価の手順を必須としていなかった。欧州の PRIMA-EF は最も包括的な枠組みを提供しており、リスク評価手順はリスクアセスメント規格よりもゆるやかなつくりになっていた。一方で、②現行の経営慣行および従業員支援の内容の監査、⑥組織学習といった組織的アクションが要素として位置づけられていた。

以上の枠組みの共通点を抽出し、これまでの本研究班におけるモデル事業などから得られた経験からわが国における適応姓を考慮し、職業性ストレスのリスクアセスメントを６つのステップに分類した（表２）。これらは以下のようである。

１　準備
２　職場の評価
３　計画の策定
４　計画の実施
５　評価と改善
６　長期にわたる評価

第１ステップの「準備」には、実施の表明、目的の設定、体制の整備、関係部署への周知と理解といった組織的な方針と体制づくりが含まれる。第２ステップの「職場の評価」には、①重要な心理社会要因の特定、②要因ごとのリスクの見積り、③対策の現状分析という３つの異なった要素が含まれる。①重要な心理社会要因の特定は、当該事業場（あるいは職場）における重要な心理社会要因を選定することであり、ストレス調査票やＲＡツールの結果を参考にこれを行うことができる。②要因ごとのリスクの見積りは、①に基づいて当該職場における心理社会要因の優先順位の検討を行う手順である。ここでは事業者としての安全配慮義務を踏まえた判断の必要性とともに、従業員の参加や意見の聴取をできるだけ含めることが望ましい。③対策の現状分析は、計画策定にあたって職場ですでに行われている活動や対策の現状分析を行うことである。すでになされている良好実践事例の収集なども含まれる。第３ステップの「計画の策定」では、当該職場における心理社会要因の対策の計画を立案する。ここでも事業者としての安全配慮義務を踏まえた判断の必要性とともに、従業員の参加や意見の聴取をできるだけ含めることが望ましい。第４ステップは「計画の実施」であり、心理社会要因の対策を実施することである。第５ステップは「評価と改善」であり、プロセスおよびアウトカムの視点から対策の実施状況を評価し、次回の計画立案における改善につなげる手順である。良好実践事例を記録することもここに含まれる。第６ステップは「長期にわたる評価」であり、システム全体の監査、改善、長期的なアウトカム（健康や生産性）への効果の確認が含まれる。

Ｄ．考察

１．海外の動向

英国、オランダ、カナダのリスクマネジメントによる職業性ストレスおよび労働者の心の健康づくり対策の制度・活動には、それぞれの特徴が見られた。

英国は2004年からHSEが主導するマネジメントスタンダードにより事業場における心理社会的要因の改善が推奨されてきた。ケーススタディや国レベルので調査により一部の心理社会的要因の改善が認められるなど成果が見られる。しかし政策の転換によりその活動は停滞しつつある。またマネジメントスタンダードアプローチの手法についても、改善の提案がなされている。

オランダでは 1980 年代から職業性ストレスおよび労働者の心の健康づくり対策が義務化され、実施されてきていた。その中で専門家等による客観的な職場の社会心理的要因の評価方法が開発され、質問票による評価方法とともに使用されていた。この制度だけの効果ではないと思われるが、この制度の実施期間中にオランダの欠勤・就労不能率は大幅に改善している。

カナダの取り組みは、労働衛生行政主導ではなく、行政機関と NPO が協力して開発した認証基準として実施されている点がユニークである。その

効果や行政的インパクトについては今後検討がなされる段階である。

３つの国ではそれぞれに、ガイドラインによる推奨（英国）、法律による義務（オランダ）、認証評価としての推進（カナダ）とアプローチに違いがある。法律による義務として実施しているオランダが最も普及率が高く、これ以外の普及方策では事業場の一部にしか職場の社会心理的要因の対策が浸透しない可能性がある。

３つの国における職場での社会心理的要因のリスクアセスメントの手順には類似な点も多かった。全ての国で、アセスメント、計画立案、実施、評価・改善というリスクアセスメントの基本的手順に基づいた手順が推奨されていた。しかしオランダ、カナダでは、英国よりもフレキシブルな手法を許容していた。社会心理的要因のリスクアセスメントの項目は、さまざまな職場環境要因であり、抑うつや不安など労働者の心理的ストレス反応を測定することを推奨している国はなかった。

例えば、職場での社会心理的要因の評価方法については、英国はインディケータツールと呼ばれる質問票により評価し、これを国レベルのベンチマークと比較することが基本的な手法である。しかしオランダおよびカナダでは、調査票を使用してもよいが、特に中小規模事業場では別の方法、例えば専門家による査察評価（オランダ）、経営者と従業員による対話（カナダ）を用いてもよいこととされている。事業場がかけられる人材、コストなどの資源に合わせて社会心理的要因の評価の方法を選択できることは、対策の普及には重要な点と思われた。またオランダ、カナダの枠組みでは、評価結果に基づく対策についてもより選択の幅があった。特に従業員の参加を強く推奨しており、特徴的であった。

英国のケーススタディからは、外部専門家の関与が効果的であるとの報告があった。オランダでは専門家の育成が国として行われ、専門家の関与のもとに対策が進んでいた。しかしオランダでは専門家の関与はしだいに減少しつつあったことから、リスクアセスメント対策の推進に専門家の関与が必須とは考えにくい。むしろカナダのガイドラインでは事業場が自ら対策を進める好事例が紹介されている。

カナダのアプローチはその他の点でも新しい点があった。ワーク・エンゲイジメントやワークライフバランス、従業員同志の丁寧さと尊敬など新しい概念を取り込んで、経営者にとっても魅力的なものとしていた。こうした点もわが国における職場の心理社会的要因のリスクアセスメントの手法開発の中で考慮してゆく必要がある。

コルトム博士を招いての講演とシンポジウムを通じて、職場の心理社会的要因のリスクアセスメントは国際標準となりつつあり、日本もこれに調和して行く必要があることが再確認された。

２．国際動向からみたわが国の職業性ストレスのリスクアセスメントの枠組み

国際動向をふまえて整理した職業性ストレスのリスクアセスメントの６つのステップは、が国における職業性ストレスのリスクアセスメントの枠組みとして利用できると期待される。

現在、本研究班における職業性ストレスのリスクアセスメントの枠組みには、おおまかに２つの方向性がある。これらは背反ではなく相補的なものである。

（１）物理化学的環境とも合わせた職場環境改善のリスクアセスメントの中にストレス／メンタルヘルスを組み込む方法。MHACL のようにストレス／メンタルヘルスに焦点をあてながら広い職場環境を扱う手法もこの中に含まれる。

（２）経営にも役立つことを含めたポジティブな組織・職場環境の形成を目指す方法。。こちらは経営者による自主改善によって推進される場合に適している。

上記の職業性ストレスのリスクアセスメントの６つのステップはこれらのいずれのアプローチでも使用することができる点で応用可能性が高い。今後、職業性ストレスのリスクアセスメント（あるいは職場環境等の改善）をわが国で進める場合に、職業性ストレスのリスクアセスメントが持つべき最低限の要素を規定することで、職業性ストレスのリスクアセスメントを標準化し効果的に進める上で役立つものと考える。

Ｅ．結論

目的：英国、オランダ、カナダおよび世界保健機構（WHO）の職場の心理社会的ハザード対策の動向について情報を収集し、これをもとにわが国における職業性ストレスのリスクアセスメントによる労働者の心の健康づくり対策の枠組みを整理した。

対象と方法：英国を訪問し関連する研究者から情報を収集した。オランダおよびカナダについては、2013 年 11 月に関連する研究者・実務家と Skype による電話会議を行い、情報を収集した。またすでに公表されている資料を参考に整理した。2014 年 12 月 19 日に、シンポジウム「中小規模事業所におけるメンタルヘルス対策: 現状とこれからの課題」を東京大学医学部（本郷キャンパス）3 号館 N101 で開催した。“A comprehensive approach to worker health with a focus on psychosocial hazards”と題した特別講演 をエヴェリン・コルトム博士に行っていただいた。こ

れらの職場の心理社会的ハザード対策の枠組みを労働安全衛生マネジメントシステムにおけるリスクアセスメント手順と比較しながら、心理社会的要因に関するリスクアセスメントの要素について整理した。

結果：英国は 2004 年から HSE が主導するマネジメントスタンダードにより事業場における心理社会的要因の改善が推奨されてきた。ケーススタディや国レベルの調査により一部の心理社会的要因の改善が認められるなど成果が見られる。しかし政策の転換によりその活動は停滞しつつある。またマネジメントスタンダードアプローチの手法についても、改善の提案がなされている。オランダでは 1980 年代から労働者の心の健康づくり対策が義務化され、実施されてきていた。その中で専門家等による客観的な職場の社会心理的要因の評価方法が開発され、質問票による評価方法とともに使用されていた。カナダの取り組みは、労働衛生行政主導ではなく、行政機関と民間機関が協力して開発した認証基準として実施されている点がユニークである。その効果や行政的インパクトについては今後検討がなされる段階である。社会心理的要因リスクアセスメントの手順には類似な点も多かった。抑うつ、不安など心理的ストレス反応を測定項目に含めている国はなかった。オランダおよびカナダでは、英国よりも事業場がフレキシブルにリスクアセスメントと手法を行うことを可能としていた。カナダではワーク・エンゲイジメントなど新しい概念が取り込まれていた。また従業員の参加を強く推奨していた点が特徴的であった。WHO の職場の心理社会的ハザード対策では、労働者の健康の重要性、心理社会的ハザードを管理することの重要性が増していること、職場を全人的な視点からみることとその利点、心理社会的ハザードの評価・管理が重要視されていた。以上の情報を整理し、６つの手順からなる職業性ストレスのリスクアセスメントの基本要素を作成した。

考察：英国、オランダ、カナダにおける職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策にはそれぞれの特徴があった。法制化により義務化し、事業場の資源に合わせて方法を選択できることが対策の普及に効果的と思われた。また評価結果に基づく対策について事業場の資源により選択の幅を持たせることが効果的と思われた。これらをもとに、わが国の職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策の基本手順（６ステップ）を提案した。

Ｆ．健康危機情報

該当せず。

Ｇ．研究発表

１．論文発表

1) Inoue A, Kawakami N, Shimomitsu T, Tsutsumi A, Haratani T, Yoshikawa T, Shimazu A, Odagiri Y. Development of a short questionnaire to measure an extended set of job demands, job resources, and positive health outcomes: the New Brief Job Stress Questionnaire. Ind Health (in press)

2) 井上彰臣, 川上憲人. 職業性ストレス簡易調査票の開発と応用　新職業性ストレス簡易調査票の開発. 産業ストレス研究 2013; 20(2): 147-53.

3) 川上憲人.「健康いきいき職場づくり」:職場のメンタルヘルスへのポジティブ・ノンヘルスセクターアプローチ. 産業医学レビュー2014; 26(4): 211-238.

２．学会発表

該当せず。

Ｈ．知的財産権の出願・登録状況

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。

表１　国際基準の間での職場の心理社会的要因に関するリスクアセスメントの要素についての比較

規格	リスクアセスメント／労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）（中央労働災害防止協会）	Psychological health and safety in the workplace - CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013 (National Standard for Canada)	PRIMA-EF
要素	手順１　危険性又は有害性の特定 手順２　危険性又は有害性ごとのリスクの見積り 手順３　リスク低減のための優先度の設定・リスク低減措置内容の検討 手順４　リスクの低減措置の実施 （→　手順１　危険性又は有害性の特定）	a）コミットメント、リーダーシップ、参加 b）計画策定 c）実施 d）評価と是正処置 e）システムの管理の再検討	①リスク評価 ②現行の経営慣行および従業員支援の内容の監査 ③行動計画の策定 ④リスクの軽減 ⑤行動計画の評価 ⑥組織学習 ⑦アウトカムとして掲げた諸項目の評価
特徴	最低限のリスク評価・対策手順を規程。労働者参加、措置の評価と改善に関する記述がない	必ずしもリスク評価の手順を必須としていない	最も包括的。リスク評価手順はリスクアセスメント規格よりもゆるやかなつくりになっている。

表２　国際動向を踏まえたわが国における職業性ストレスのリスクアセスメント手法の枠組み（６ステップ）の提案

手順	内容
１　準備	実施の表明 目的の設定 体制の整備 関係部署への周知と理解
２　職場の評価①重要な心理社会要因の特定	当該事業場（あるいは職場）における重要な心理社会要因の選定。 ストレス調査票、ＲＡツールの項目の選定に判定
２　職場の評価②要因ごとのリスクの見積り	当該職場における心理社会要因の優先順位の検討（事業者としての責任ある決定と、従業員参加の両方を実現することが望ましい）
２　職場の評価③対策の現状分析	計画策定にあたり、職場ですでに行われている活動や対策の現状分析を行う。良好実践事例の収集なども含まれる。
３　計画の策定	当該職場における心理社会要因の対策の計画立案（事業者としての責任ある決定と、従業員参加の両方を実現することが望ましい）
４　計画の実施	心理社会要因の対策を実施する
５　評価と改善	プロセスおよびアウトカムの視点から対策の実施状況を評価し、次回の計画立案における改善につなげる。良好実践事例を記録する。
６　長期にわたる評価	システム全体の監査、改善 長期的なアウトカム（健康や生産性）への効果の確認

平成 25-27 年度厚生労働科学研究費労働安全総合研究事業
「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究」
(H25-労働-一般-009)
分担研究報告書

国際動向（２）
イタリアの動向

主任研究者　川上憲人　東京大学大学院医学系研究科・教授
分担研究者　五十嵐千代　東京工科大学医療保健学部看護学科・教授
小田切優子　東京医科大学公衆衛生学分野・講師

研究要旨

目的：この分担研究ではイタリアを取り上げ、その取り組みについて情報を収集し、整理して、わが国における職業性ストレスのリスクアセスメントによる労働者の心の健康づくり対策の検討に参考にした。

対象と方法:2013年12月に研究者がイタリアのローマを訪問し関連する研究者から情報を収集した。またすでに公表されている資料を参考に整理した。

結果：イタリアでは、職場のメンタルヘルス対策として、1994 年から欧州で活用されだした職場環境の心理社会的要因をチェックし改善につなげる PRIMA-EF（European Framework For Psychosocial Risk Management）を 2008 年から活用し始めている。イタリアでは、職場の安全衛生におけるリスクマネジメントは法で義務化されているが、メンタルヘルス対策に関しては、努力義務となっている。この PRIMA-EF は、労使がともに職場環境の心理社会的要因を 2 年おきにチェックし、労使で改善に繋がるよう話し合い、解決につなげていくもので、いわゆる自主対応型のメンタルヘルス対策である。

現在、イタリア政府が奨励する形で、事業場に対し PRIMA-EF の活用を進めているが、その活用率はイタリアの全事業場の 25.0%である。しかし、活用した事業場の職場満足度は、活用する前は EU の平均以下だったのに対し、活用後は平均を上回る結果になり改善していた。

考察：イタリアにおいて、PRIMA‐EF の活用率はまだ低率であるものの、PRAMA‐EF を用い、労使ともに職場環境の心理社会的要因を労使でチェックすること自体、事業者が労働者の働き方に意識をもつこととなり、ストレスを軽減するような職場づくりにつながるものと思われる。わが国において、産業保健専門職がいない中小企業において、職場の心理社会的要因のリスクアセスメント対策の手法を考える上で非常に参考になると考えられた。

Ａ．はじめに

イタリアでは、98.5%が小規模事業場といわれており、職場でのストレスが問題となっていた。

そのストレスの内容も個人的なものの他に、仕事に関連していることも多く、労働環境の改善が求められていた。

Jukka Takara(2008)は、2002 年の EU15 カ国の労働ストレスによる経済損失は 200 億ユーロ（約 2 兆 8,000 億円）と算出しており、欧州でも労働者のストレス対策は産業保健の中でも最も大きな課題と捉えている。

イタリアの研究者らが中心となって、EU 各国の研究者や実践者達は 1994 年からストレス対策のツールの検討をはじめ、2008 年から「職業性ストレス対策の欧州枠組み」PRIMA-EF（European Framework for Psychosocial Risk Management)を作成し活用しはじめた。PRIMA-EF では、（１）リスクアセスメントおよび既存の活動の監査、（２）計画の策定、（３）リスクの軽減（計画の実施)、（４）結果の評価、（５）組織学習というＰＤＣＡサイクルにより職場の心理社会的要因を改善しようとするものである。

この度､イタリアの研究者に PRIMA‐EF の開発の背景、作成経過、現状、およびその成果や課題などを情報収集し、また､意見交換することで、わが国のメンタルヘルス対策の参考とすることとした。

Ｂ．対象と方法

2013 年 12 月 17 日に五十嵐がイタリアローマ市を訪問し、Sergio Iavicoli, MD, PhD (Director Department of Occupational Medicine Italian Worker's Compensation Authority (INAIL)から INAIL 本部会議室にて情報収集をおこなった。

PRIMA-EF 作成に関わった心理職の Dr.

Cristina と産業医の Dr. Diana も同席した。

また以下の資料を参考にした。

- Work-related stress risk assessment in Italy: the validation study of Health Safety and Executive Indicator Tool(Bruna Maria Rondinone, Benedetta Persechino, Tiziana Castaldi, Antonio Valenti, Sergio Iavicoli; G Ital Med Lav Erg,34:4,392-399,2012)
- Hard and soft law approaches to addressing psychosocial risks in Europe:lessons learned in development of the Italian approach(Sergio Lavicoli, Stavrou Leka, Aditya Jain, Benedetta Persechino, Bruna Maria Rondinone, Matteo Ponchetti, Antonio Valenti;Journal of Risk Research,2013)

さらに、PRIMA-EF を展開する際に使用するリスクマネジメントのツールガイド Managing and Assessing the Risk for Work-related Stress の必要箇所を英語から日本語に翻訳し、PRIMA-EF の手法を知る参考とした（資料①）。この資料は、2004 年に公表された「職業性ストレスに関する欧州枠組み合意」に沿う形でのイタリアでの法令 81/2008 を順守するよう作成されており、仕事のストレスのリスクアセスメントの実施に使用できるものと紹介されている。

C．結果

1．PRIMA-EF の開発背景

情報収集をおこなった Dr. Sergio Iavicoli は欧州での PRIMA-EF を開発した中心的研究者である。

EU での職場の安全衛生に関する緊急危険因子として職業関連のストレス(79%)、暴力やハラスメント（40%）であることに注目し、職場の心理社会的なリスクアセスメントとリスクマネジメントを行うことで、職場のメンタルヘルス対策を行っていく方向性で合意した。1994 年から約 2 年間 EU 各国の研究者や実践者と議論し調整したが、職種や心理・身体でも一致することは大変難しい行程があった。そのような経過から 2011 年には EU19 カ国において、職業性ストレスの枠組みについて合意した。その際、英国、ドイツ、ベルギーをベンチマークとしている。イタリアでは、PRIMA-EF のイタリア版を 2008 年に作成し、ガイドラインを作成し活用を推奨し始めた。

2．イタリアにおける PRIMA-の活用について

PRIMA-EF は職場環境の心理社会的因子についてアセスメントし改善につなげていく一次予防を推進するための枠組みである。リスクアセスメントは 6 つの領域からなりたっている。

- Demands–仕事の要求度（作業負担・時間プレッシャー・仕事環境など）
- Control–個人の裁量度
- Support–職場の支援（上司や同僚からの激励などを含むサポートなど）
- Relationships–対立がなく、やりがいのある仕事ができる関係性のある職場環境
- Role–職場における役割
- Change–組織変革

イタリアの基本的なリスクマネジメントは 4 つのステップからなり、労使でおこなっていく。

第 1 段階：初期の準備段階
第 2 段階：初期のアセスメント
第 3 段階：さらに深めたアセスメント
第 4 段階：対策とその後の経過観察

第 1 段階は 3 つのステップからなり、
①アセスメントから対策を講じる舵取り的なグループの準備
②労働者とのコミュニケーションと戦略的な取り決め
③アセスメント計画の案作成
第 2 段階は
①出来事（病休率、転職率、事故率など）
②仕事の内容（仕事の要求度、仕事量など）
③仕事の関係性（人間関係、管理体制など）

をチェックリストでアセスメントし、これらから 50%を超える場合をハイリスク職場とし、第 3 段階として、さらに深めたアセスメントをおこない、第 4 段階としてその対策を講じていく。

これらはフローチャートになっており、簡便でわかりやすく示されている。

対策を講じたあとは、経過をみるモニタリング計画をつくり、職場環境が改善し、労働者のストレスが軽減し働きやすい職場になっているのかを見ていく。

イタリア全土で PRIMA-EF を活用することに登録しているのは 5,654 社で、実際に PRIMA-EF を使って職場改善に取り組んだのは 1,836 社で約 200,000 人の労働者が属している。

イタリアを 5 つのブロックに分けて参加率を示すと、北東部 27%、北西部 35%、中央部 22%、南部 37%、諸島部 4%であった。

業種別では、サービス業 22．1%、専門職、科学技術職 16．4%、製造業 15．0%、保健、社会福祉色 10．2%、建設業 9．8%などであった。

3．成果と課題

PRIMA‐EF の導入前は労働者の仕事の満足度は EU の平均を下回っていたが、2008 年に導入して 5 年後には EU の平均を上回っており労働者の 60%が現在の職場に満足していると答えており、

イタリアの研究者達はメンタルヘルス対策に成果があったと述べている。その理由として、PRIMA‐EF のチェックリストの有用性、PDCA を回す手法の有用性とともに、労使で自らの職場改善に取り組むこと自体が、ストレス対策に前向きになることでありその意義は大きいと述べていた。また、この取り組みが経済効果にも大きなインセンティブになっているとも述べていた。

今後の課題として、さらに、PRIMA‐EF の質問内容を精査していくとともに、普及に務めることをあげていた。

D．考察

今回、イタリアにおける PRIMA-EF を活用したメンタルヘルス対策について情報収集をしてきた。

職場の心理社会的な因子についてアセスメントからマネジメントしていく手法で、労使が自主的におこなうことでメンタルヘルス対策において一定の効果がみてとれる。しかし、PRIMA-EF を導入しての成果については、事業者からのデータであり、実際に労働者の 60%が現在の職場に満足しているのかという根拠は得られていない。また、仮に事実だとしても、労働者のメンタルヘルスの改善が PRIMA-EF を活用したからなのか、あるいは 5 年間で経済状況に変化が生じたのかなど他の要因なのかも確定はできない。

しかし、研究者らが述べるように、労使がチェックリストを使って自らの職場のリスクアセスメントに取り組むこと自体が、メンタルヘルス対策を進めていこうとするきっかけとなり、成果は大きいのではないかと考える。

また、職場のメンタルヘルス対策を、一次予防の手法で、働きやすい職場づくりに視点をおき、職場の心理社会的な因子をアセスメントし PDCA をまわしていくことは、ポピュレーションアプローチとして多くの労働者に好ましい影響があるのではないかと考える。

E．結論

産業保健職がいない中小企業において、PRIMA-EF のような自主対応型の職場環境の一次予防に着目したメンタルヘルス対策の手法はわが国でも参考になるものと言える。

しかし、我が国の労働環境は、欧州とは雇用契約や労働者の権利などが異なることから、このような自主対応で取り組んでいく仕掛けが必要であると考える。

F．健康危機情報

該当せず。

G．研究発表

１．論文発表

該当せず。

２．学会発表

該当せず。

H．知的財産権の出願・登録状況

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。

MANAGING AND ASSESSING THE RISK FOR WORK-RELATED STRESS

Guide for companies, in compliance with Leg. Decree 81/2008 and subsequent integrations and modifications

職業性ストレスのリスクマネジメントと評価

企業のためのガイド：

イタリア法 81/2008 とそれに続く統合と変更の順守

はじめに

ストレスに関する調査研究が始まってから既に数十年が経ちますが、ストレスを定義することは依然として難しい課題です（「ストレスを定義することが最もストレスである」はH. Selye氏の言葉）。

ストレスとは個人に対してかけられるプレッシャーやその他の種類の要求に対する有害反応です。場合によっては前向きでモチベーションを上げる要因ともなり得るプレッシャーと、このプレッシャーが過剰になるときに起こり得るストレスとの間には明確な区別があります。

仕事に関連するストレスは、仕事に対する従業員の責任意識、従業員の実績と生産性、人為的ミスに起因する事故、従業員の離職率と休暇取得率、出勤率、仕事への満足度、訴訟の発生可能性の観点から、組織に悪影響を与えることがあります（1,2）。

これらの要因は組織に少なからぬコストを突き付けることになりかねません。しかし仕事に関連したストレスに対して、法規定を適用するだけではなく、特定のリスクについての従業員および雇用主側のより高い意識を反映した、詳細かつ総合的な評価方法を導入することにより、このコストを顕著に低減できる可能性があります。

職場におけるストレスの原因を評価、管理する対策をとることにより、また、従業員および雇用主側で当事者意識と認識を高めることにより、組織に対するこれらの問題の影響を阻止または減少させて、事業の利益をもたらすことが可能です。

ただし、どの対策を行うにも、仕事に関連したストレスのリスクを防止することが他の種類のリスク同様、法的要件であるだけではなく、組織およびその労働者にとっての投資である、という理解につながる、リスク防止の風土に基づいた総合的なアプローチが必要です。

この文書は仕事に関連したストレスのリスクに対する適切かつ実現可能な評価の主要な特性を確認することと、リスク評価の責務を公的にも社内的にも果たすための有用な手段を提供することを目的として書かれています。この基になっているのは各種管理標準の手法であり、また、イタリア法81/2008およびそれに続く統合と変更で承認された2004年10月8日の欧州合意（付録4）、特に、労働安全衛生常任諮問委員会により発行された（「職業性ストレスに関する欧州枠組み合意」の）「指摘事項（インディケーター）」に準拠しています。

すなわち、この研究論文は各種管理標準をイタリアの事情に当てはめ、諮問委員会の指摘事項に基づいて、組織の観点から協力してリスク評価の計画プロセスを実施するための有益な方法論を、雇用主、上級管理職、各部門のマネージャ、産業医、安全衛生管理者、労働衛生担当者、労働衛生専門従業員代表、および従業員自身に提供することを目的としています。

1. 基準となる法的枠組み

1.1 法律の進化

イタリア法81/08により導入された最も関連性の高い変更の1つが世界保健機関（WHO）が提唱した「健康」の定義です。WHOはこれを「健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいいます」としています（第2条第1項o号）。これは精神的なリスクからも従業員を守るということをよく表しています。

それと同時に、「健康増進と安全促進の体系」を「社会的パートナーの参加によって、労働に従事する人々の健康と安全の改善を目指した行動計画の実施を促す、組織全体の主題」（第2条第1項p号）とする定義は、職場での健康と安全の範囲を広げるものであり、「企業の社会的責任」の定義を「営利活動と対利害関係者対応における、業務に関する社会的問題と環境保護的問題の自発的な統合」（第2条第1項ff号）としています。

予防活動の枠組みの中で鍵を握る役割を担うのが、政令第81/08号の第15条第1項d号の「...作業組織における人間工学的原則への配慮...」および政令第626/94号の第3条第1項f号で定めた「職場の設計に関する人間工学的原則とは、特に、単調な作業およびあらかじめ定められた仕事量での作業を軽減し、そうした作業による健康への影響を低減することを視野に入れた、作業装置の選択と作業方法および生産方法の選択」で強調された、作業組織の研究です。

さらに、政令第81/08号の第32条第2項は、安全衛生担当者は「人間工学的および仕事に関連したストレスのリスク」についても訓練を受ける必要があると強調しています。「リスク評価」については、政令第81/08号で「2004年10月8日付欧州協定に従い、仕事に関連したストレスと結びつくリスクなどの特定のリスクにさらされる労働者グループも含む､就労する人々の安全衛生に対して生じるすべてのリスク」を対象とする必要があると規定しています（第28条第1項）。

その後に政令第81/08号が政令第106/09号に統合されると､仕事に関連したストレスの評価を｢第6条第8項m4号および前述の指摘事項の定義から生じる当該法的義務に従って、および、そうした指摘事項がない場合は2010年8月1日から｣実施しなければならないとされましたが、続く政令第122/10号でこれは2010年12月31日まで延期されました。

労働安全衛生常任諮問委員会（以降、諮問委員会という）は、リスク評価の要件を完全に満たすために、政令第81/08号第6条第8項第m4号に従って指摘事項を定義することを目指しています。2010年11月17日、諮問委員会は仕事に関連したストレスのリスクに関する指摘事項を承認し、引き続いてこれを労働社会政策省のウェブサイトで公開し（指令公報15/SEGR/0023692）、同省の公式声明を通じて公表しました（2010年12月30日付官報304号）。

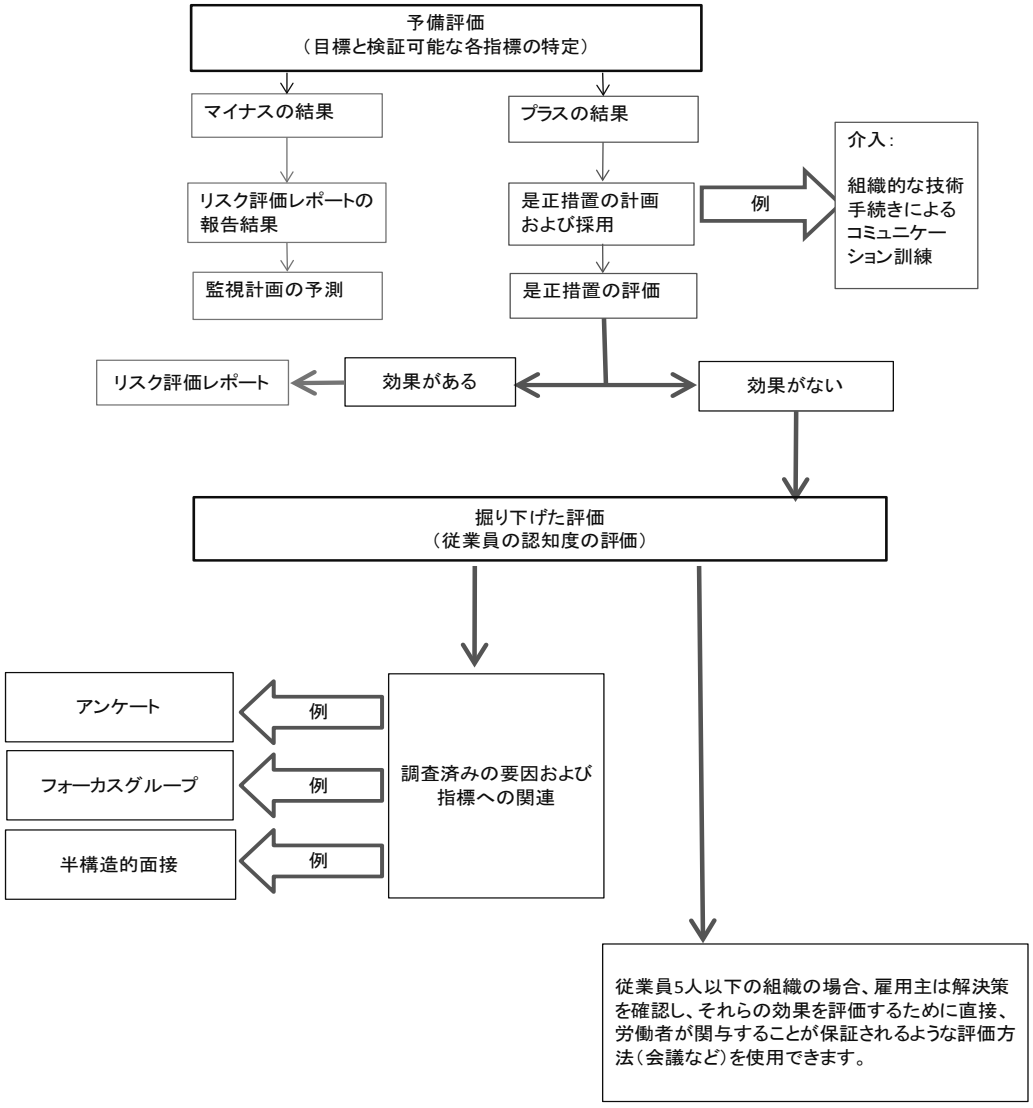
1.2 仕事に関連したストレスのリスク評価に関する指摘事項

労働社会政策省の記録に記されているように、仕事に関連したストレスのリスク評価に関する指摘事項は、次の原則に依拠しています。a）「短さと簡潔さ」、b）「あらゆる種類の組織に適用可能な方法論の特定」、c）「仕事に関連したストレスのリスクにさらされるすべての労働者グループに対するその方法論の適用」、d）結果である是正措置でリスクを低減できなかった場合に導入しなければならない「より複雑だが実用的な方法論の特定」、e）「安全衛生管理者および産業医の権限と実務能力の拡大」、f）「利害関係者により実行されるすべての活動の予定作成と完了のための限定的な暫定期間の計画」

諮問委員会は「この文書は雇用主のリスク評価義務の最小実施レベルを表す、雇用主のための方法論的道筋を示す」ものであると指定しています。これは、評価プロセス（方法論的道筋）への段階的アプローチで、最低限度（最小レベル）が設定されたこと、したがって、企業の個別のニーズおよび重大な問題に基づいた、より構造化されたアプローチも検討される可能性があることを強調しています。

諮問委員会によれば、仕事に関連したストレスに関するリスクの評価は「リスク評価の要」であり、雇用主は安全衛生担当者および産業医との協力のもと、リスク評価を行う義務（第 17 条第 1 項 a 号では「委譲できない義務」）を負います（第 29 条第 1.2 項）。この義務の発効日である 2010 年 12 月 31 日は「評価活動開始日」と見なされます。そうした活動の暫定的な計画と期限は「...リスク評価レポート（RAR: Risk Assessment Report）」で報告されなければなりません。さらに諮問委員会は、この評価プロセスは「1 人の労働者ではなく、個々の組織構造に応じて雇用主により個別に特定される、同じ種類のリスクにさらされる同質の労働者グループ」に対して実行されなければならず、また、「その評価は上級管理職および各部門の管理職を含む、すべての女性および男性労働者を対象とすべきである」と指摘しています。諮問委員会の方法論的道筋を図 1 に示します。

図１　諮問委員会の指摘事項に沿った、仕事に関連したストレスのリスク評価への方法論的道筋



予備評価

この段階では、諮問委員会が「仕事に関連したストレスについて、対象となる特定可能なすべてのリスク指標、および可能であれば定量的に感知できるリスク指標」を特定し、それらを例えば、「少なくとも」3つの異なるカテゴリーに分類します。1）指標イベント、2）仕事内容要因、3）仕事背景要因

この段階で「業務予防担当者のチェックリスト」も使用することができます。「仕事内容要因および仕事背景要件の観点では、従業員の代表者が関与する必要があります。またはより規模の大きな組織では、労働者の代表的サンプルを使うことができます。」雇用主は労働者を関与させる方法も、「採用された評価方法に基づき」決定できます。

仕事に関連したストレスのリスク評価に従業員またはその代表者が深く関与することは、これまで安全衛生担当者との相談しか必要でなかった他の種類のリスク評価プロセスと、このストレスのリスク評価を峻別するものです。

仕事に関連したストレスのリスク要因が予備段階で見つからず、「マイナスの結果」が出た場合、これをリスク評価レポートで報告し、監視計画を予定しなければなりません。「プラスの結果」が出てリスク要因が見つかった場合は、「適切な是正のための介入を計画し、採用」します。それらの介入が「効果がない」と判明したら、「掘り下げた評価」と呼ばれる 2 番目の段階に取り掛かります。

掘り下げた評価

前述のように、この段階は前段階中に実行された監視プロセス後に「特定の問題に影響を受ける同質のグループ」にとって是正措置が効果がないと判明した場合に開始されます。この目的を達成するために諮問委員会のガイドラインに従って、予備評価で調査された「リスク要因およびリスク指標に関する労働者の認知度の評価」を実行する必要があり、より大きな組織では、このプロセスに「労働者の代表者サンプル」も関与する場合があります。

従業員の認知度の評価に使用される手段の中には「アンケート、フォーカスグループ、半構造的面接」などがありますが、従業員が 5 人以下の組織では「ソリューションを見極め、それらの効果を評価するために直接、労働者が関与することが保証されるような評価メソッド（会議など）を雇用主が使用できます」。

1.3 見解

諮問委員会によれば、仕事に関連したストレスのリスク評価の「方法論的道筋」は、特に仕事内容要因と仕事背景要因の評価に労働者および安全衛生担当者を巻き込むことを目的としていますが、いわゆる「指標イベント」の特定と評価にあたり、彼らに関与してもらうことも重要です。産業医および安全衛生担当者が政令第81/08号第29条第1項に書かれているリスク評価で「協力」するということは、積極的かつ深く関与すると読み替えることができます。同時に、予防担当者と従業員はリスク評価を行う必要がある「同質グループ」の特定に効果的に参加する場合があります。ただし、これは「雇用主が単独で行う」こともできます。前述のように、諮問委員会が提供する指摘事項は「最小の」規定を含む方法論的道筋に基づいていますが、これは、より多角的かつ科学的に適切なアプローチの開発を排除するものではありません。

これらの指摘事項は雇用主および予防担当者が仕事に関連したストレスのリスク評価の受益者であるアプローチの概要を明瞭に説明しています。しかし、指摘事項の短さと簡潔さから応用面で解釈上の問題が発生する可能性があるため、諮問委員会の特定の指摘事項に関しては若干の検討を加える必要があります。 さらに，予備段階には仕事に関連したストレスのリスク評価、原因の特定、および是正措置が含まれます。簡素化のため、関与する人が少ない予備手段では、是正措置をとる必要があるか否か、またはどの是正措置が必要かを明確に示すことができない可能性があります。

より深い分析にまわすかどうか、あるいは組織の特定部署に限定するかどうかを、雇用主がリスク評価に参加する専門家たちと一緒に選択する理由はここにあります。仕事に関連したストレスのリスク評価の場合、このアプローチは労働者および安全衛生担当者の積極的な関与に大きく依拠しているため、この予備作業は重要です。

仕事内容および仕事背景の指標は特異なため、労働者が評価プロセスに信頼性の高い関与ができるようにするには、正確な情報と訓練計画を労働者に提供する必要があることは明白です。仕事に関連したストレスの問題や講じるべき是正措置に関して労働者、労働者の代表者、および雇用主との間に明確なコンセンサスがない場合は、プロセスの質を上げるためのより深い分析を検討できます。

さらに、諮問委員会の指摘事項は、監視計画予測を実行する様式と採用された対策の有効性の評価に関して不備が見られ、監視計画予測については極めて貼り合わせ的に思えます。

また、諮問委員会の指摘事項はリスク評価の有効期間を明示せず、暗黙のうちに政令81/08第29条第3項およびそれに続く変更と統合に含まれる法規定を指しています。この法規定では、「リスク評価は次の場合に直ちに再作成されなければならない．労働安全衛生問題に関して、または技術水準、予防水準、保護水準に応じて生産工程および作業組織で、関連する変更が行われた場合、または重大な労災事故が発生した場合、あるいは健康監視によりリスク再評価が求められた場合...」となっていますが、2、3年ごとにリスク評価をやり直すというのが妥当なところです。

諮問委員会がガイドラインの発効と実施について 24 か月間のモニタリング期間を計画するに至ったのは、「最小の」ガイドラインが複雑であることと、前述の重要な実施の問題によるためだったことは疑う余地がありません。

2. 仕事に関連したストレスのリスク評価と管理のための総合的な方法論的道筋の提案

2.1 前提

現在の方法論的道筋の目的は、諮問委員会のガイドラインに従い、かつ、イタリアの生産部門のモジュール方式および特性を考慮しつつ、仕事に関連したストレスの評価を行うことです。

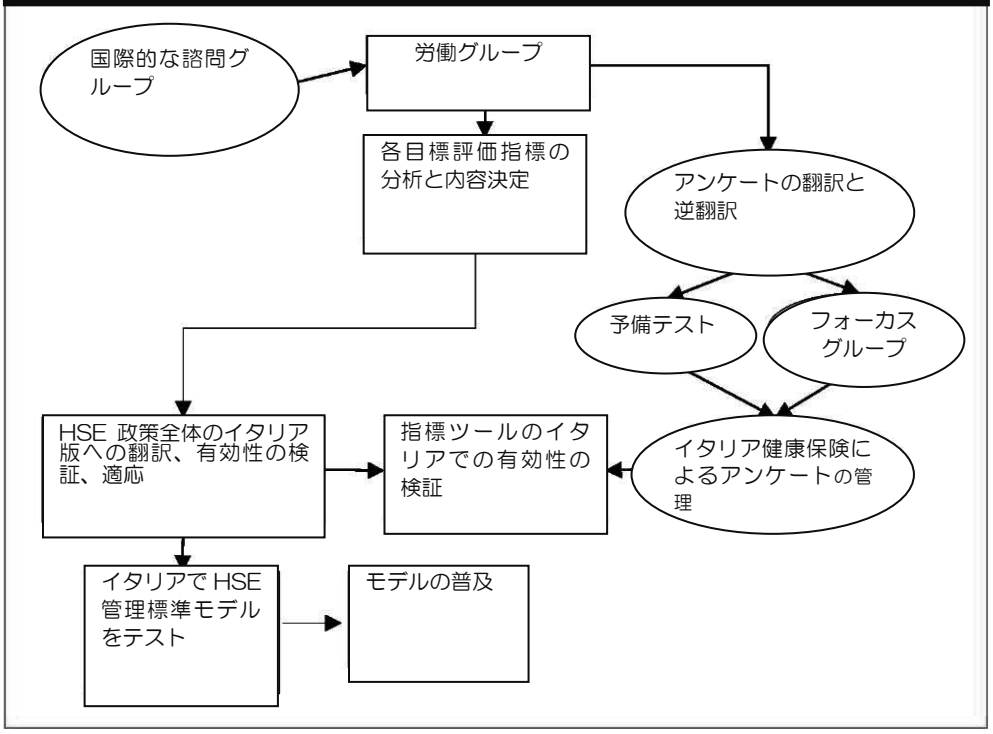
現在の方法論的道筋で使用される各ベンチマークは、主要な科学的規範モデルの見直し、他の欧州各国（3、4、5、6）の経験、そして主要な方法論的提案に基づきます。この提案は、政令第81/08号および後続の統合と変更（12、13、15）後に提出されたもので、諮問委員会により提出されたシンプルで合成的な段階的なアプローチにより、プロセス全体を通して組織レベルで必ず安全衛生担当者の関与を保証する、総合的なプロセスを開始することを視野に入れていました。

このプロセスはISPESLの職業病医学局により実施された調査活動の結果であり、政令第78/10号が発効し、政令N.122/10に変更された後にINAILにより完了されました。このプロセスは序章で概説した管理標準モデルと、その全段階（7、8、9）を通じて使用されるツールの両方のテストと有効性の検証を目指した、信頼性の高い科学的経験に基づきます。

HSEの方法論のイタリア版の翻訳、内容の確認、採用（図2）と指標ツールの有効性の検証は、国内全域からの6,300名を超える労働者、多数の組織、大学、およびイタリア国民健康保険の各機関が関与した長年の調査プロセスの結果です。このプロセスの結果は近々科学論文で報告されます。

指標ツールの方法論的要素は付録 2 に記載してあります。

図２　HSE 管理標準モデルイタリア版の実施に関するフローチャート



提案、特に、「職場予防に関する地域間技術委員会」（12）および「仕事における心理社会的ストレス予防の国内ネットワーク」が発行した提案も組み入れることにより、内容が補われています。

2.2. 準備段階

この段階では評価を開始する前に、他の形式の評価プロセスの、さらには仕事に関連したストレスのリスク評価の鍵を握る要素である「組織を（実際に）準備する」ことが必要です。組織の準備は次の 3 つの異なる節目で分けられます。運営グループの設置、コミュニケーションおよび従業員を関与させる方策の作成、リスク評価計画の作成　です。

1) 運営グループ

運営グループは雇用主が設立し、雇用主の代理人としての臨時マネージャ、各部門の管理職、安全衛生監督者、そして産業医が任命されている場合は産業医が含まれます。このグループの目的は評価プロセス全体を計画して調整し、得られた結果に応じてそれをモジュール化することです。

特に英国の HSE の例では、運営グループの重要な役割が、以下の各段階を通して計画の実施を監視し、簡素化することであることを示しています。

-
- - 手順の計画
- - 手順の管理
- - 組織内での手順の促進
- - 手順の監督
- - 行動計画の承認
  - 管理レポートの立案

中規模から大規模の組織ではプロジェクトマネージャとしての「評価管理責任」を、グループの各構成要素間で特定する必要があります。プロジェクトマネージャの役割は、予防代表者と共に会議を簡素化、手配し、結果である検証計画を作成し、必要なタイミングと資源を管理するための意思決定プロセスを形式化することです。すべての評価要件とタイムスケジュールが満たされる必要があります。この役職を担うのが雇用主により指名されるマネージャである理由がここにあります。

2) コミュニケーションおよび従業員を関与させる方策の作成

上級管理職および各部門管理職を含む従業員に明確な情報を提供するほかに、労働者が評価プロセスの間に行う特定の活動/職務に関する適切な訓練プログラムとその情報とを統合することが必要不可欠です。正確な情報/訓練が、労働者および/または安全衛生担当者（諮問委員会によれば、仕事内容要因および仕事背景要因に対する発言権がある者）に提供されなければなりません。特に訓練は、実施が予想される評価の方法論への理解を広げることを目指します。

3) リスク評価計画の作成

諮問委員会が練り上げた方法論的道筋固有の性質と、個々のプロセスの段階で必要な労働者またはその代表者の直接参加により、「リスク評価計画の作成」は基本的なものと思われますが、仕事に関連したストレスのリスク評価は各チェックポイントで中断される段階的な動的プロセスであることも考慮する必要があります。諮問委員会によれば、「スケジューリング」が必要不可欠であり、各段階の実施にどれだけの時間がかかるか、どの行動をとるのか、誰が関与するのかの詳細を、予期しない状況に対する余裕をもって示したタイムラインを作成しなければなりません。

2.3. 予備評価

運営グループの作業をサポートするために、予備評価ツールが開発されました。諮問委員会は、予備評価は仕事に関連したストレスの正しいリスク評価における第一歩でなければならないとしています。「チェックリスト」（付録 1）と呼ばれるこの手段は、ULSS20 ヴェロナ（イタリアのベネト地域）の SPISAL（職場予防、衛生、および安全サービス）とヴェロナ職業病医学局長が 800 の組織で実施した実験の後に「仕事に関連した心理社会的疾患の国内ネットワーク」（13）が行った重要なレビューの成果です。この実験も諮問委員会が出した個々の指摘事項を踏まえたものでした。

最新の科学論文を土台にしたこのチェックリストは、諮問委員会が規定した指摘事項以外の多くの指標を提供しており、これらの指標を 3 つの異なる「カテゴリー」（指標イベント、仕事内容要因、仕事背景要因）に分類した、予備評価のスタート地点となるものです。

諮問委員会は、予備評価のアプローチにはチェックリストの使用を含めてよいとしており、2 つの主な段階に分けています。

1) 「指標イベント」（負傷率、病欠、離職/就職、訴訟および法的制裁措置、産業医が出した報告書、従業員からの個別相談および頻繁な公式の苦情）を分析することにより、そうした指標の特徴を確認できるようになります。この分析は「運営グループ」が行います。指標の適用は諮問委員会が規定したように、組織内で特定された同質パラメータに基づきます。それでも、最近創設された組織や大規模なリストラを行った組織には、これらの指標の一部を適用するにあたって、重要な問題が影響します。

2) 仕事内容要因（「...労働環境および装置、仕事量および仕事のペース、求人に対する従業員のスキルのマッチング」）および仕事背景要因（「..組織内の役割、意思決定と管理、仕事での人間関係の軋轢、キャリアパス、コミュニケーション（求人に関する不確実性）」）のより個別のレビューを雇用主が実施します。雇用主は「採用した評価の方法論」に基づき、従業員および/または安全衛生担当者に助言を求め、彼らを参画させる義務を負います。

チェックリストは「指標イベント」、「仕事内容要因」および「仕事背景要因」に関する典型的なストレス指標である多くの幅広いパラメータを特定します。チェックリストの「指標イベント」に関連した部分は、運営グループが人事部社員と協力して記入します。

前出のように、従業員および安全衛生担当者は、当事者としての積極的な参加を確保し、複数の視点を盛り込むために、仕事内容および仕事背景要因に関連したチェックリストの記入に関与する必要があります。

諮問委員会の考える、労働者の同質グループに対して「評価プロセス」を実行する義務に従い、組織の複雑さに応じて、かつ、様々な組織の区分けおよび/または同質の職務などを考慮しつつ、1 つ以上のチェックリストが記入されます。

故にリスク評価は「チェックリスト」に含まれた指標（下記参照）の分析を通じて実行されることになります。

<table>
<tr><th>I – 指標イベント
（組織の 10 の指標）</th><th>II – 仕事内容要因
（4 つの指標）</th><th>III – 仕事背景要因
（6 つの指標）</th></tr>
<tr><td>労災による負傷</td><td rowspan="2">職場環境と

作業用装置</td><td rowspan="2">部門および組織の文化/行動様式</td></tr>
<tr><td>病欠</td></tr>
<tr><td>欠勤</td><td rowspan="2">職務の計画</td><td rowspan="2">組織的な役割</td></tr>
<tr><td>休暇未消化日数</td></tr>
<tr><td>職務ローテーション</td><td>仕事量 – 仕事のペース</td><td>キャリアパス</td></tr>
<tr><td>入社/退社率</td><td rowspan="5">

仕事のスケジュール</td><td rowspan="2">意思決定における自律性―責務の管理</td></tr>
<tr><td>訴訟と法的制裁措置</td></tr>
<tr><td>臨時の視察要請</td><td rowspan="3">仕事での人間関係

家庭と仕事の調和 – 家庭と仕事のバランス</td></tr>
<tr><td>仕事関連ストレスの公式記録</td></tr>
<tr><td>通知書</td></tr>
</table>

各指標には値を割り当てます。値の合計が調査対象領域のスコアを表します。次に、3 つの領域のスコアを足します（付録 1 に記載された説明に従ってください）。3 つの領域のスコアの合計により、「リスク水準欄」のどこにその組織が位置するかが示され、最大値のパーセントで表されます。

低リスク

リスク水準	内容
低リスク ≦25%	仕事関連のストレスの原因となり得る状態は何も報告されません。

「低リスク」水準の場合、結果はリスク評価レポートに報告されなければなりません。また、「監視計画」をたてる必要があります（指標イベントの発生を定期的に監視するなど）。

中リスク

リスク水準	内容
中リスク >25% or ≦ 50%	仕事関連のストレスの原因となり得る状態が報告されます。是正措置をとる必要があり、それに続いてその 措置の有効性評価を行う必要があります。措置の効果がなかったと実証された場合は、掘り下げた評価を実施しなければなりません。

どこか 1 つでも「高リスク」水準の領域がある場合は、最もリスク水準が高い仕事内容/仕事背景の指標に関して、適切な是正措置（組織的介入、技術的介入、手続き的介入、コミュニケーションによる介入および訓練の介入など）が必要です。引き続いて、「チェックリスト」を使用してではありますが、とった措置の有効性を評価しなければなりません。そしてそれらの効果がないと判明した場合、掘り下げた評価を実施しなければなりません。

高リスク

リスク水準	内容
高リスク > 50%	仕事関連のストレスが高リスクであることが報告されます。緊急の措置をとる必要があります。提起された重要な問題に関して是正対策がとられます。引き続いて、とった措置の有効性を評価しなければなりません。そしてそれらの効果がないと実証された場合、掘り下げた評価を実施しなければなりません。

どこか1つでも「高リスク」水準の領域がある場合は、最もリスク水準が高い仕事内容/仕事背景の指標に関して、適切な是正措置（組織的介入、技術的介入、手続き的介入、コミュニケーションによる介入および訓練の介入など）が必要です。引き続いて、「チェックリスト」を使用してではありますが、とった措置の有効性を評価しなければなりません。そしてそれらの効果がないと判明した場合、掘り下げた評価を実施しなければなりません。

例
ある組織が「中」リスク水準であると認められ、調査結果により「組織内の役割」（高リスク）と「人間関係」（中リスク）が 2 つの重要な領域であることがわかりました。チェックリストの指標を使って「運営グループ」が行動計画を実施します。このとき、「組織内の役割」に関してはトップダウン方式の組織階級の理解、役割の定義、そして 1 人の人間での重複した役割の管理（シフトマネージャ/部門の管理職/品質マネージャ）に重点を置きます。

「組織内の役割」に関する問題に取り組むために必要な行動は、長期にわたる文化的プロセスにあります。これに応じて、「チェックリスト」を使用して実行するリスクの監視を 2、3 年ごとに実施しなければなりません。ただし、是正対策を行ったとしても、結果が「中」リスクであることを確認するために掘り下げた評価を実行することを考慮する必要があります。

2.4. 掘り下げた評価

掘り下げた評価は仕事に関連したストレスのリスクおよび原因を特定し､その特性を確認することを目的とした「従業員の認知度の評価」にあります。このプロセスは予備評価で実施された各指標の分析と連動し､統合されます。ただし､これが予備評価にとって代わることはできません。

掘り下げた分析は、健康に対する組織と従業員の理解を高め、事業面や技術面の理由により、リスクの特性の確認が「チェックリスト」の使用だけでは判定できないほど難しいと思われる領域（介護職、コールセンター職員、管制官など）で、リスクをより特定するための貴重な機会となります。

諮問委員会の指摘事項は最小の対策であり、雇用主は予備評価で得られた結果の如何に関わらず「掘り下げた分析」の実施を慎重に決定できるということを、今一度思い起こす必要があります。仕事に関連したストレスから生じるリスクは特異なため、労働者個人の認知度を習慣的に分析することが、リスクの特性を確認するうえで鍵を握る要素となります。

諮問委員会は労働者の認知度を評価するために作られた、「アンケート、フォーカスグループ、半構造的面接」など、いくつかの「手段」を提案しています。これらは、「仕事内容および仕事背景の要因」に対する労働者の認知度を科学的裏付けにより分析できるようにするものです。

私たちが採用を決定したアプローチの拠り所である、HSE が作成した「指標ツール」には、他の手段と比べて次のような多くの強みがあります。

- 管理が簡単で労働者の匿名性が保証されます
- 10 人以上の労働者を雇用しているすべての組織で有効であることが実証されています
- 26,000 人以上の労働者が参加したイギリスでの有効性検証プロセスおよび 6,300 人以上が参加したイタリアの有効性検証プロセスの後に、雇用主および「運営グループ」はソフトウェアアプリケーション（www.inail.it で入手可能）を使って、管理標準に対する労働者の認知度に関する信頼性の高い結果を得られるようになりました（1.要求度、2. コントロール、3. サポート、4. 関係、5. 役割、6. 変更）。また、内容/背景指標の特性を確認し、行動計画を策定できるようになりました。
- ベンチマークへの対応を比較することにより、結果を分析します。

HSE の方法論に述べられているように、雇用主は組織外の専門家が関与できる代替アプローチを作成し、また、自身の会社の特徴に応じて代替ツールを使うことができますが、雇用主が何らかの作業を委託することを決定した場合でも、会社の予防担当者が関与することが保証されなければなりません。ただし、リスク意識を評価するうえで、指標ツールが対象とする少なくとも 6 つの領域を調査するには、科学的に有効性が実証されたツールだけを使用する必要があります。Karasek（1979）の職業性ストレスの調査票（Job Stress Questionnaire（JSQ））や Siegrist（1996）の努力報酬不均衡（Effort Reward Imbalance（ERI））など、職場環境で使用される多くの有名な心理測定用ツールはほんの 2、3 の領域しか調査できません。各種手段の完全なリストについては、この研究論文の一部の著者が発表したレビューを参照してください（14）。現在、INAIL（職業病医学局、旧称 ISPESL）による調査研究が進行中ですが、これは、必要に応じて様々な生産部門で第 2 水準の道筋を提供できるモジュール式ツールを実験、検証するものです。

前述のように「指標ツール」の使用を、予備段階の結果に基づき職務や部門に従ってグループ分けされた、限られた同質の労働者グループに限定することができます。

いかなる場合でも、データの編集、収集、入力の際には匿名性が保証されなければなりません。データは専用の項目の説明に従って、ソフトウェアアプリケーションに簡単にインポートできます。

「指標ツール」は仕事に関連したストレスの考えられる原因と認められた「職場環境」を測定する 35 項目で構成されます（付録 2）。これらの職場環境は管理標準モデルの 6 つの組織要因に相当します。リスクの特性をより正確に評価するために従業員の同質グループをより正しく特定できるよう、アンケートには社会人口学的データも含まれており、また、労働者の匿名性が保証されています。匿名性を確保するため、このツールの配布は 50 人以上の従業員がいる組織で推奨されます。

6 つの管理標準は職業設計の次の 6 つの主要領域を対象としています。
1. 要求度、2. コントロール、3. サポート、4. 関係、5. 役割、6. 変化/変更
この標準の「サポート」は、さらに「上司のサポート」と「同僚のサポート」に分類されます（7、8）。各標準の「何が起こるか/達成すべき状態」項目は、組織が実現に向けて努力すべき望ましい環境条件を定義しています（表 1）。管理標準について詳しくは、2010 年の公表文献を参照してください。

表 1
管理標準および何が起こるか/達成すべき状態

ワークデザインの主要領域	標準（内容）	何が起こるか/達成すべき状態（例）
1. 要求度（デマンド） これには仕事量、仕事のパターン、および職場環境などの問題が含まれます。	従業員は職務の要求に対処できます。また、職場には個人的なすべての心配事に対応する体制ができています。	・組織は従業員に対し、取り決められた労働時間に関連して適切かつ達成可能な要求を出します。 ・職務は従業員の能力範囲で実行できるように策定されています。 ・職場環境についての従業員の心配事への対応がなされています。
2. コントロール 仕事を行ううえで、個人にどれだけの発言権があるか。	従業員は自律性を持って仕事を行っています。また、職場には個人的なすべての心配事に対応する体制ができています。	・可能な場合は、従業員が自分の仕事のペースをコントロールできます。 ・可能な場合は、新しい、難しい仕事を引き受けられるように、新しいスキル開発が従業員に奨励されます。 ・休憩時間をいつとるかについて、従業員の発言権があります。
3. サポート これには、組織、ライン管理職、同僚により提供される励まし、資金提供、および各種リソースが含まれます。	従業員は、十分な情報とサポートを同僚および上司から受けています。また、職場には個人的なすべての心配事に対応する体制ができています。	・組織には従業員を適切にサポートするためのポリシーおよび手順があります。 ・従業員はどのようなサポートを利用できるか、サポートの使い方、いつサポートを利用できるかを知っています。 ・従業員は定期的に建設的なフィードバックを受け取ります。
4. 関係 これには、衝突を避けるための積極的な活動の促進と、受け入れられない振る舞いへの対処が含まれます。	受け入れられない振る舞い（職場でのいじめなど）に従業員がさらされることはありません。 また、職場には個人的なすべての心配事に対応する体制ができています。	・組織は衝突を避け、公正を保証する積極的な行動を職場で推進します。 ・従業員は仕事に関する情報を共有します。 ・受け入れられない振る舞いを従業員が報告でき、またそうした報告を奨励する体制ができています。
5. 役割 人々は組織内での自分の役割を理解しているか。組織は競合する役割を人々が持たないことを保証しているか。	従業員は自分の役割と責務を理解しています。また、職場には個人的なすべての心配事に対応する体制ができています。	・組織は従業員に対する様々な要求が相容れるものであることを、できる限り保証します。 ・従業員が自分の役割と責務を理解できるような情報を組織が提供します。
6. 変化/変更 組織的な変化（大小を問わず）をどのように管理するか、また、組織内でそれをどのように伝えるか。	組織的な変更が行われるときは、組織が従業員に頻繁に関与します。また、職場には個人的なすべての心配事に対応する体制ができています。	・提案されている変更の理由を従業員が理解できるように、組織は従業員に対してタイムリーに情報を提供します。 ・従業員は、その変更によって自分たちの職務に及ぶ可能性がある影響に注意します。必要に応じて、従業員には職務における変更をサポートするための訓練が行われます。 ・従業員は該当するサポートを変更時に利用できます。

ソフトウェアはこれらの結果に基づいて、次のようにベンチマークに対する成績を、該当する色で示して判定します。

表 2 **色分けの意味**	
緑	**非常に良い。実績維持が必要** 80%以上、または 80%近く達成されていることを表します
青	**良い。ただし改善が必要** 平均より良い（=>50%）が、80%以上または 80%近くにはまだ達していないことを表します
黄	**疑う余地なく、改善が必要** 平均以下（<50%）の傾向ですが、20%未満ではないことを表します
赤	**緊急対策が必要** 20%に満たないことを表します（ベンチマークスコアの 20%未満）

いったんデータが記録されると、ツールは表を作成し、6 つの管理標準のそれぞれのスコアと色を割り当てます。結果は平均以上（青と緑）および平均以下（赤と黄色）に分けられます。前出のように、標準「サポート」はさらに「上司のサポート」と「同僚のサポート」に分類されます。

例
X 組織では、データの記録/入力の後、ツールにより次のような結果が作成されました。

	結果
要求度	2.87（赤）
コントロール	3.74（緑）
上司のサポート	3.82（緑）
同僚のサポート	3.50（青）
関係	4.05（緑）
役割	4.35（緑）
変化/変更	3.04（青）

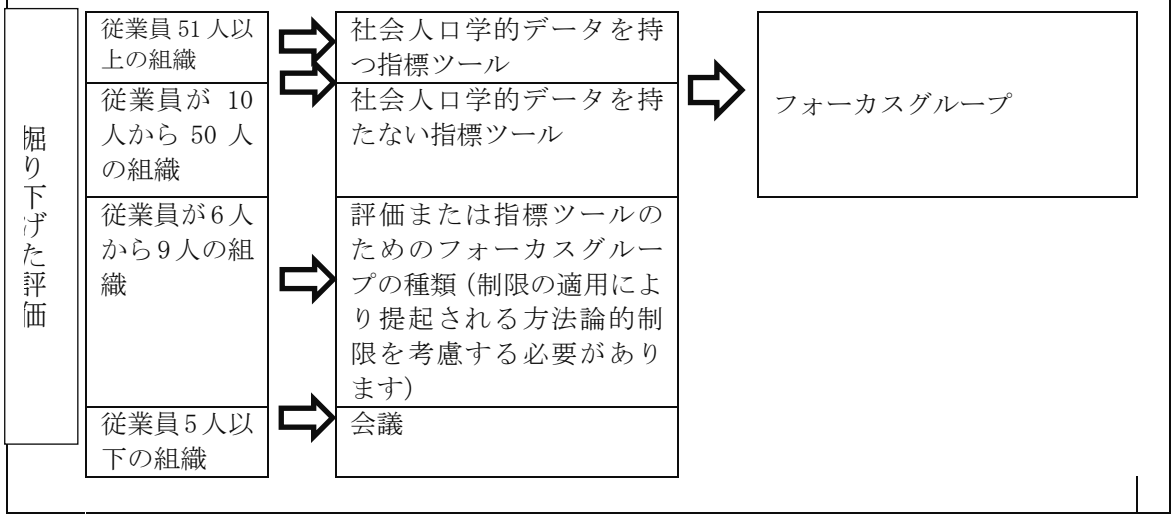
標準に対して要求度のスコアは平均よりも低く（赤）、2.87 です。このため、この領域では緊急対策が必要です。とるべき是正対策を確認するには、表 1 の「要求度」セクションを参照してください。このツールを使って「要求度」標準の分析的アプローチを作成し、標準を構成している 1 つ 1 つの項目のリスク水準をより詳しく理解して、行動計画の最適化と計画のスケジュール作成に役立てることもできます。

要求度	項目	平均値
3	職場の自分とは違うグループが、一緒にすることができないものを要求する	2.80
6	達成不可能な期限が設定されている	3.20
9	非常に集中的に働かなければならない	2.10
12	すべきことが多すぎるのでいくつかの職務を放置せざるを得ない	2.50
16	十分な休憩をとることができない	3.30
18	長時間労働を強いられる	3.40
20	仕事が遅い、もっと速くやれといつもせかされる	2.60
22	非現実的な時間的制約が課せられる	3.07
	平均	2.87

とられた措置の有効性に関する監視は、指標ツールの 2 回目の実行とそれに続くレビューにより実施できます。このツールは 10 人以上の従業員のいる組織に有効であると実証されていますが、もっと規模の小さい、従業員が 6 人から 9 人の組織で使用することもできます。これに続いて会議を行い、組織が小規模ゆえの方法論的調整を含み、結果データについて、またはフォーカスグループごとに重点を置いた検討を行います。

諮問委員会の指摘事項は、従業員が 5 人以下の小さな組織では、習慣的な「会議」での検討という共有的アプローチを採用することが有益であるとしています。ただし、採用するアプローチや組織の種類/規模にかかわらず、すべての関係者が仕事に関連したストレスの評価とマネジメントに積極的に参加できるようにするには、そうした関係者の関与が確保されなければなりません。

図 3 掘り下げた評価のための指標ツールとフォーカスグループ



2.5 次の行動の計画

予備評価および掘り下げた評価を行った場合は、雇用主がリスクを排除/最小化するために必要な是正対策を行い、監視計画を作成できるようにするために、職場の個々の事情に照らしてその調査結果を行動計画の中で考慮し、分析する必要があります。

雇用主はリスク評価から必要な是正対策への移行がた易くないと考える場合があります。小規模または零細組織における方法論的制限にかかわらず、フォーカスグループはリスク評価の調査結果を計画的な是正措置に移すのに役立つことがあります。実際に、労働者の直接的な関与と参加が保証されているような段階（掘り下げた評価および/または結果の分析など）を管理するうえで、フォーカスグループが有効であることが判明する場合があります。

フォーカスグループは組織に関連する特定の問題を提起し、前の段階で取得したデータを変換するうえで特に役立ちます。その場合でも、従業員に対して適切な相談を提供し、プロセスに直接参加する機会を与えることは不可欠です。「モデレータ（仲介者）」を指名すると、役割とコンピテンスの公平性が確保されます。詳しくはウェブサイトのセクションを参照してください。前述のように、コミュニケーションおよび従業員の関与について戦略を作成するために、雇用主は 6 つの管理標準モデルに重点を置いて評価方法に関する有効な情報と訓練を労働者に提供することになります。

特に、次の点が重要です。

- 管理標準の基となる、仕事に関連したストレスの 6 つの幅広いリスク要因
- 管理標準を個々の組織にどのように読み替えるか
- 組織の実績を管理標準の「good management practice（管理の優れた実践）」と比較する方法
- 自身の職場に特有な、仕事に関連したストレスのリスク要因管理.

標準の基準となる 6 つの主要領域は職場のストレスの最重要の発生源を対象としています。つまり、これらに精通することが非常に有益な開始地点となります。関与するすべての関係者が管理標準によるアプローチを理解することが重要ですが、これには仕事に関連したストレスのリスク評価プロセスへの適用方法と調整方法についてはっきり理解していることが含まれます。引き続いて、プロセス全体に重点を置くためには、調査結果だけに注目するのではなく、予備段階で得られたデータを含めて評価の結果を公表し、適切な情報を提供することが必要です。仕事に関連したストレスの調査を実施したら、次のような理由から、運営グループ、労働者、予防担当者に調査結果を正確に伝えることが重要です。

- 彼らはたいてい、特定された問題に最も近い位置にいます
- 彼らは、実際には何がうまくいき、何がうまくいかないかを知るための計り知れない情報源となりえます
- そのようなグループのメンバーとして解決策の作成と合意に積極的に参加した従業員は、合意された行動の成功に最もつながりやすくなります。

リスク評価レポートでは、採用した評価方法、得られた結果、是正対策、スケジュール、監視計画を含めたすべてのプロセスを報告しなければなりません。仕事内容および仕事背景要因に使用される評価方法は、労働者の関与と、「チェックリスト」の全項目に割り当てられたスコアおよび最終結果に対する従業員のコンセンサスを反映する必要があります。また、是正対策の有効性の監視に対する労働者の関与も記録しなければなりません。

2.6 産業医の役割

政令第 81/08 号第 25 条第 1 項および以降の統合と変更では、産業医がリスク評価プロセスに参加する義務を負うとしています。仕事に関連したストレスについて、産業医は職場での安全衛生の管理において果たすその役割ゆえに、特別な意義をもって評価プロセスに積極的に参加しなければなりません。

産業医はリスク評価プロセスにおいて同質の労働者グループの特定に特に重要な役割を果たしますが、個々の「指標イベント」や特定の「仕事内容/仕事背景要因」の特性評価ではさらに積極的な役割を担います。リスク評価の予備段階の結果のレビューと解釈における産業医の役割もまた、他の人がとって代わることのできないものです。

また、産業医には適切な健康調査を実施する義務があり、そのため、困難な状況に職場で対処する必要があるか否か、認識されたリスクの労働者の主観的要素を考慮すべきか、あるいは、アルコールや薬物の使用や向精神薬や精神活性物質の使用といった受け入れられない行動など、予防すべきこと、解決されなければならないことを知っている可能性があります。

仕事に関連したストレスのリスク評価は、主として労働者グループの潜在的なストレス源の可能性が高い問題に重点を置いていますが、ストレスの原因を減らすためには、顕在化する個々の懸念事項に対応していくことが必要不可欠であることは言うまでもありません。個人の中には大半の従業員にはない問題を抱えている人もおり、従業員の大多数のために作成された解決策はそうした問題に対応しない可能性もあります。

仕事に関連したストレスの問題を管理するうえでの産業医の役割に関しては、Italian Institute of Occupational Medicine and Industrial Hygiene (SIMLII)（イタリア職業病医学労働衛生研究所）(16) と「職業的予防の地域間技術調整委員会」が開発したアプローチが有効と思われます。組織の別の部門のある労働者グループで問題が確認された場合は、「残余リスク」がない限り、産業医の関与が求められます。その際、産業医は職業上の守秘義務に十分配慮しつつ、精神的な健康問題の特異性を考慮に入れることにより、労働者の精神的な問題に取り組むうえで主要な役割を演じます。

政令第 81/08 号の旧 41 条第 2 項 c 号および以降の統合と変更では、労働者は健康診断の要請を通じて産業医に問い合わせることができるとしています。したがって、産業医はリスク評価と健康監視の両方に積極的に参加し、中心となってリスク管理の有益な指標を特定する役割を担います。

「健康と安全の促進体制」の枠組み(政令第 81/08 号第 2 条第 1 項 p 号および以降の統合と変更)で説明されているように、産業医は何よりも、カウンセリングサービス利用の行動計画を作成するためのすべての組織的プロセスに、有意義に関与する必要があるのです。

参考文献

1. Cox T. Stress. Macmillan, London. 1978.
2. Cox T, Griffiths AJ. The assessment of psychosocial hazards at work. In Shabracq MJ, Winnubst JAM, Cooper CL (Editors.). Handbook of Work and Health Psychology.Clichester, Wiley & Sons. 1995.
3. Leka S, Cox T (Editors). The European Framework for Psychosocial Risk Management:PRIMA-EF. UK I-WHO. 2008. pp. 80-95 (ISBN 978-0-9554365-2-9).
4. Natali E, Rondinone B, Petyx C, Iavicoli S. The Perception of Psychosocial Risk Factors among European Stakeholders. Factsheet 05 PRIMA-EF. UK I-WHO. 2008.(ISBN 978-88-6230-037-7).
5. PRIMA-EF Network. PRIMA-EF. Guida al contesto europeo per la gestione del r ischio psicosociale. Una risorsa per i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori. World Health Organization (WHO). Protecting Workers' Health Series 9 (edizione italiana a cura di: Petyx M, Petyx C, Natali E & Iavicoli S) WHO. 2008.
6. Iavicoli S, Persechino B, Natali E, Ghelli M, Cafiero V, Mirabile M. Esperienze europee in tema di rischi psicosociali. G Ital Med Lav Erg 2009;31(3):265-99.
7. Edwards JA, Webster S, Van Laar D, Easton S. Psychometric analysis of the UK Health and Safety Excutive's Management Standards work-related stress Indicator Tool. Work & Stress. 2008. Apr-Jun 22(2): 96-107.
8. Cousins R, Mackay CJ, Clarke SD, Kelly C, Kelly PJ, and McCaig RH. Management Standards and work-related stress in the UK: Practical development. Work &Stress.2004;18(2):113-36.
9. Mackay CJ, Cousins R, Kelly PJ, Lee S, McCaig RH. Management Standards and work-related stress in the UK: Policy background and science. Work & Stress. 2004;18(2):91-112.
10. Iavicoli S. ISPESL's commitment to manage and assess work-related stress. In Book of Proceeding of the IX Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology (EAOHP). 2010 Mar 29-31. Rome, Italy.
11. Natali E, Martini A, Ronchetti M, Rondinone B, Iavicoli S. HSE Management Standards and work-related stress: Italian translation and validation of the Indicator Tool. In Book of Proceedings of the IX Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology (EAOHP). 2010 Mar 29-31. Rome, Italy.
12. Coordinamento Tecnico Interregionale per la Prevenzione nei Luoghi di Lavoro. Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato: guida operativa. 2010.
13. Network Nazionale per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro. La valutazione dello stress lavoro-correlato: proposta metodologica. ISPESL, Roma. 2010.
14. Deitinger P, Nardella C, Bentivenga R, Ghelli M, Persechino B, Iavicoli S. D.Lgs 81/2008: conferme e novità in tema di stress correlato al lavoro. G Ital Med Lav Erg. 2009;31(2):154-62.
15. ISPESL La valutazione e la gestione dello stress lavoro-correlato. Approccio integrato secondo il modello Management Standard HSE contestualizzato alla luce del D.Lgs 81/2008 e s.m.i.. ISPESL, Roma. 2010.
16. Cesana G, Albini E, Bagnara S, Benedetti L, Bergamaschi A, Camerino D, et al. Valutazione, prevenzione e correzione degli effetti nocivi dello stress da lavoro. Documento di consenso. PI-ME ed. 2006; 21.

http://www.hse.gov.uk/stress/standards/
http://osha.europa.eu/it/topics/stress
http://www.lavoro.gov.it/lavoro/sicurezzalavoro/ms/
http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=148&newsId=995&furtherNews=yes

付録 1

予備評価チェックリスト

評価管理グループは会社全体で 1 つのチェックリストを使用できます。または、より大きな組織では同質グループ/組織部門のために作成された複数のチェックリストを使用できます。

「備考」と書かれた部分では、肯定（はい）または否定（いいえ）と回答するものを思いつく限り書くことができます。

はじめに

A. 該当する答えに☑印をつけ、値をスコア欄に入れてください 。

例

番号	指標	少なくなった	変わらない	多くなった	スコア	備考
1		0 ☐	1 ☑	4 ☐	1	

B. 該当する答えに☑印をつけ、値を合計スコア欄に入れてください .

各欄に入れたスコアに注意してください。下の例では、最初の指標に対する答え「いいえ」にはスコア 1 が割り当てられており、3 番目の指標に対する答え「いいえ」にはスコア 0 が割り当てられています。

例

番号.	指標	はい	いいえ	最終スコア	備考
1		0 ☐	1 ☐	1	
2		1 ☐	0 ☐	1	
3		1 ☐	0 ☐	0	
合計スコア				2	

「合計スコア」欄には各指標の合計スコアの総計を入れてください。.

記入日
会社名
職務/部署

評価フォーム記入者: この段階に関与した組織の担当者とその名前を記入してください		
	名前	署名
雇用主		
安全衛生マネージャ		
従業員の安全衛生担当者		
産業医		
従業員		
その他の専門家 （責務と権限を具体的に書いてください）		
□		
□		
□		

I - 指標イベント

組織の指標は過去 3 年間を参照します。回答「変わらない」（*）にスコア 0 が割り当てられている場合、「少なくなった」に「☑ を入れなければなりません（会社での労災による負傷は、過去 3 年間で 0 件だったことを示します）。変化が報告されなかった場合は「変わらない」の欄にチェックマークを付けます。ただし、「変わらない」状態は改善できないのでそのままである 状態を言うので、「☑ 印は「少なくなった」に付け、「変わらない」には付けません。

番号.	指標	少なくなった	変わらない	多くなった	スコア	備考
1	労災（負傷）指標	0 ☐	1 ☐	4 ☐		
$\frac{\text{負傷件数}}{\text{従業員数}}$ × 100 次と比較して、昨年は少なくなった、変わらない、多くなった ： $\frac{\text{過去 3 年間の合計負傷件数}}{\text{過去 3 年間の従業員数}}$ × 100 （シフト勤務での「仕事中」の負傷は上記の計算に含めます）						
2	病欠 *	0 ☐	1 ☐	4 ☐		
(*) 労働者の疾病の種類に関わらず、病欠により労働が行われなかった日数の合計を入れます。育児/介護休暇および産休は計算に含めません。						
3	欠勤率	0 ☐	1 ☐	4 ☐		
欠勤率：[病欠、個人的理由による欠勤、無断欠勤、最小労働時間未満の労働（遅刻、早退など）] 業界関連の活動や公認された会議への出席による欠勤は含まれません。 計算方法：[労働が行われなかった時間数/雇用契約の条件に従って労働可能な時間数] x 100						
4	休暇未消化日数	0 ☐	1 ☐	4 ☐		
年休未消化日数率 与えられている年休日数のうち、現在の法的枠組みで定められた期間内に取得されなかった日数。 計算方法：[取得されなかった年休日数/雇用契約により従業員が取得する権利を持つ、従業員に与えられた年休日数] x100						
5	従業員の自発的な人事異動率	0 ☐	1 ☐	4 ☐		
$\frac{\text{人事異動要求件数}}{\text{総従業員数}}$ × 100 次と比較して、昨年は少なくなった、変わらない、多くなった： $\frac{\text{過去 3 年間の人事異動要求件数}}{\text{過去 3 年間の従業員数}}$ × 100						
6	入社/退社率（入社、退社した従業員数）	0 ☐	1 ☐	4 ☐		
$\frac{\text{退職者数退職者数 + 就職者数}}{\text{総従業員数}}$ ×100 次と比較して、昨年は少なくなった、変わらない、多くなった： $\frac{\text{（過去 3 年間の退職者数 + 過去 3 年間の就職者数）}}{\text{過去 3 年間の従業員数}}$ × 100						
7	訴訟と法的制裁措置	0 ☐	1 ☐	4 ☐		
8	臨時職場健康診断の要請	0 ☐	1 ☐	4 ☐		
9	職場でのストレス疾患に関する従業員の公式記録	0 - いいえ		4 - はい		
10	訴訟事案による解雇/降格	0 - いいえ		4 - はい		
合計スコア						

Ⅱ-仕事内容の領域

職場環境と作業用装置　（リスク評価レポートを参照）					
番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
1	第２水準行動基準を超える騒音	１ □	０ □		
2	不適切な音響快適性（産業環境以外）	１ □	０ □		
3	無関係ではない癌/化学物質リスク	1□	０ □		
4	適切な微気候	０ □	１ □		
5	特に眼精疲労が起こる活動（コンピュータ視覚症候群、視覚的に厳しい職務など）	０ □	１ □		
6	重荷を手で扱うことに関するリスク	１ □	０ □		
7	使用可能な適切で快適な個人用保護具	０ □	１ □		不要な場合は、「はい」を選択
8	職場/単独作業での身体的暴行の危険	１ □	０ □		
9	危険に関連する、差し迫った、明らかな安全上の兆候	０ □	１ □		
10	過剰な振動への曝露	１ □	０ □		
11	装置や機械の適切な保守	０ □	１ □		
12	電離放射線への曝露	１ □	０ □		
13	バイオハザード（生物学的危害）への曝露	１ □	０ □		
合計スコア					

職務の計画					
番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
14	仕事中の頻繁な中断	1 □	0 □		
15	職務を遂行するために適切な装置が調達されている	0 □	1 □		
16	特に単調な作業である	1 □	0 □		
17	同時に実行しなければならない別々の職務が必要な仕事である	1 □	0 □		
18	職務が明確に定義されている	0 □	1 □		
19	職務を実行するために適切な人間が配置されている	0 □	1 □		
合計スコア					

仕事量 - 仕事のパターン					
番号	**指標**	**はい**	**いいえ**	**合計スコア**	**備考**
20	従業員は自律的に職務を遂行する	0 □	1 □		
21	作業量に予測不能なばらつきがある	1 □	0 □		
22	シフト作業中に活動しない時間が長時間ある	1 □	0 □		
23	同じことの繰り返しが多い職務である	1 □	0 □		
24	職務の遂行について決まった作業量がある	1 □	0 □		
25	従業員が機械の運転速度を変えることができない	1 □	0 □		不要な場合は、「いいえ」を選択してください
26	労働者が迅速な決定を行わなければならない	1 □	0 □		
27	職務に危険な機械や装置の使用が含まれる	1 □	0 □		
28	他の従業員や生産設備に対する大きな責任を従業員が負っている	1 □	0 □		
合計スコア					

労働時間					
番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
29	労働時間が日常的に８時間を超える	1□	０□		
30	残業がある	1□	０□		
31	作業スケジュールが厳しい	1□	０□		
32	作業スケジュールが頻繁に変更される	１□	０□		
33	休憩時間が明確に規定されている	０□	1□		
34	シフト作業である	1□	０□		
35	夜勤作業である	1□	０□		
36	固定のまたはシフト制の夜勤がある	1□	０□		
合計スコア					

III – 作業背景の領域

部門および組織の文化/行動様式					
番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
37	組織図が社内全体に浸透している	0 □	1 □		
38	業務手順が使用されている	0 □	1 □		
39	会社の手順が従業員に説明されている	0 □	1 □		
40	会社の目標と目的が労働者と共有されている	0 □	1 □		
41	企業のセキュリティ管理システムが浸透している	0 □	1 □		
42	業務の連絡体系がある（掲示板、インターネット、給与明細書、小冊子など）	0 □	1 □		
43	管理職と従業員の間の会議がある	0 □	1 □		
44	従業員の専門知識/技能を伸ばすための研修計画がある	0 □	1 □		
45	会社は社員全員に対して連絡を行う	0 □	1 □		
46	倫理/行動規範がある*（懲戒に関する規約は含まれない）	0 □	1 □		
47	仕事関連の苦難（ストレス、いじめなど）に対するカウンセリングが行われている	0 □	1 □		
合計スコア					

(*)行動規範：すべての従業員に尊厳を提供する好意的な環境を促進するために、雇用主が（公表して、または社内規定として）採用する自発的な規約。この規範は包括的な契約および立法化された枠組みにより提供される各種規則を統合し、サポートするものです。禁止された行動を阻止し、潜在的な状況の顕在化を促すことを目的としています。

組織内の役割

番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
48	従業員は会社の階層構造を理解している	0 □	1 □		
49	役割が明確に定義されている	0 □	1 □		
50	従業員に重複する複数の役割がある（シフト管理、各部門の管理職、品質管理）	1 □	0 □		
51	作業に関してトップマネージャと部門の管理職が矛盾する情報を提供する	1 □	0 □		
合計スコア					

キャリアパス

番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
52	定義された昇進体系がある	0 □	1 □		
53	マネージャ/リーダーによる従業員の適切な管理に対して報償制度がある	0 □	1 □		
54	安全上の目標を達成することに対して報償制度がある	0 □	1 □		
合計スコア					

意思決定 – 仕事の管理					
番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
55	仕事は、他の人が以前に行った活動によって左右される	1 □	0 □		
56	従業員は自律的に作業のやり方を決定できる	0 □	1 □		
57	作業グループに関連した業務決定に関する情報に、従業員がアクセスできる	0 □	1 □		
58	従業員が意思決定プロセスに参加することを許されている	0 □	1 □		
59	厳格な作業監視手順がある	1 □	0 □		
合計スコア					

仕事での人間関係

番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
60	従業員は最高経営者と連絡をとることができる	0 □	1 □		
61	最高経営者および同僚の不正行為は適切に管理される	0 □	1 □		
62	頻繁に争いや口論が報告される	1 □	0 □		
合計スコア					

仕事と家庭の両立 – 仕事と生活の調和

番号	指標	はい	いいえ	合計スコア	備考
63	適切な場所での食事休憩がある（社員食堂）	0 □	1 □		
64	フレックスタイム制度がある	0 □	1 □		
65	公的輸送機関/会社のシャトルバスサービスで出社できる	0 □	1 □		
66	月決め/期間限定のパート制度および週決めのパート制度がある	0 □	1 □		
合計スコア					

最終スコアが 0 の場合は、「**仕事背景**」領域の「仕事と家庭の両立」項目に「-1」を入れます。
最終スコアが 1 以上の場合は、「**仕事背景**」領域の「仕事と家庭の両立」項目に「0」を入れなければなりません

リスクの特定

I – 指標イベント							
指標	各指標の合計スコア	低 0-25%		中 25-50%		高 50-100%	
		下限	上限	下限	上限	下限	上限
組織の指標		0	10	11	20	21	40
合計スコア		0		2		5	

II – 仕事内容の領域							
指標	各指標の合計スコア	低 0-25%		中 25-50%		高 50-100%	
		下限	上限	下限	上限	下限	上限
職場環境と作業用装置		0	5	6	9	10	13
職務の計画		0	2	3	4	5	6
仕事量 – 仕事のパターン		0	4	5	7	8	9
労働時間		0	2	3	5	6	8
合計スコア		0	13	14	25	26	36

III – 仕事背景の領域

指標	各指標の合計スコア	低 0-25%		中 25-50%		高 50-100%	
		下限	上限	下限	上限	下限	上限
部門および組織の文化/行動様式		0	4	5	7	8	11
組織内の役割		0	1	2	3	4	
キャリアパス		0	1	2		3	
意思決定 – 仕事の管理		0	1	2	3	4	5
仕事での人間関係		0	1	2		3	
仕事と家庭の両立 – 仕事と生活の調和*							
合計スコア		0	8	9	17	18	26

（*）「仕事と家庭の両立」の合計スコアが 0 の場合、値「-1」を入れます。1 以上の場合は「0」を入れます。これら 3 つの領域のスコアの総計により、会社は「リスク水準表」でランク付けされます。

領域	各領域の合計スコア
仕事内容	
仕事背景	
組織の指標*	
リスクスコアの合計	

（*）スコアが 0 から 10 の場合は、表に「0」を入れます。
スコアが 11 から 20 の場合は、表に「2」を入れます。
スコアが 21 から 40 の場合は、表に「5」を入れます。

説明：リスクスコアの合計リスクスコアの合計

	下限	上限	リスク水準	備考
	0	17	低 25%	各指標の分析により、仕事関連のストレスの存在を決定づけるような状態は特に明らかになりませんでした。予備評価により「低リスク」と判定された場合は、これをリスク評価レポートで報告します。また、指標イベントの期限を守って「監視計画」をたてる必要があります。
	18	34	中 50%	各指標の分析は、仕事関連のストレスの存在を決定づけるような状態を示しています。確認されたそれぞれのリスク状態について是正措置をとる必要があります。また、措置の有効性を評価しなければなりません。措置が有効ではないと判明した場合は掘り下げた分析を実施する必要があります。 中度のリスク状態の場合、仕事内容/仕事背景指標で高いリスクを示した指標に関して、適切な予防措置を採用しなければなりません（組織的、技術的、手続き的、コミュニケーション、あるいは訓練による介入など）。 次に、介入が適切であったかを評価する「チェックリスト」の使用を検討する必要があります。これらが有効ではないと判明した場合、第2水準の評価に進む必要があります。
	35	67	高 50%を超える	各指標の分析は、緊急な是正措置を必要とする高いリスクのストレス関連状態の存在を示しています。重大な問題を顕在化させる措置を講じる必要があります。次に介入が適切であったかを評価します。効果がないと判明した場合は掘り下げた分析を実施しなければなりません。 高いリスク状態の場合、各領域について、仕事内容/仕事背景指標で高いリスクを示した指標に関して、適切な予防措置を採用しなければなりません（組織的、技術的、手続き的、コミュニケーション、あるいは訓練による介入など）。

付録２

指標ツール

同質グループ（職務または組織の部門）：

社会人口学的データ					
A. **性別**:	男性 ☐	女性 ☐			
B. 年齢	30 歳以下 ☐	31 歳以上 50 歳以下 ☐	51 歳以上 ☐		
C. **国籍**	イタリア ☐	イタリア以外 ☐			
D. 雇用契約の種類:	正社員 ☐	パートタイム ☐	顧問 ☐	派遣労働者 ☐	その他 ☐

仕事に関する次の項目を読み、過去６か月について当てはまるものを選択してください

		ない/ちがう	たまにある	時々ある	頻繁にある	いつもある
1.	仕事で自分に対して求められていることが明確にわかっている	□	□	□	□	□
2.	休憩をいつとるか、自分で決めることができる	□	□	□	□	□
3.	職場の自分とは違うグループが、一緒にすることができないものを要求する	□	□	□	□	□
4.	仕事を完了するにはどうするのかがわかっている	□	□	□	□	□
5.	思いやりのない、または意地悪な言葉や態度によるパワハラやセクハラを受ける	□	□	□	□	□
6.	達成不可能な期限が設定されている	□	□	□	□	□
7.	仕事が難しいときには同僚がサポートしてくれる	□	□	□	□	□
8.	取り組む仕事に関する有益なフィードバックを受ける	□	□	□	□	□
9.	とても集中的に働かなければならない	□	□	□	□	□
10.	自分の仕事のスピードについて発言権がある	□	□	□	□	□
11.	自分の義務と責任がはっきりわかっている	□	□	□	□	□

		ない/ちがう	たまにある	時々ある	頻繁にある	いつもある
12.	すべきことが多すぎるのでいくつかの職務を放置せざるを得ない	□	□	□	□	□
13.	自分の部署の目標と目的についてはっきりわかっている	□	□	□	□	□
14.	同僚たちの間に不和や怒りがある	□	□	□	□	□
15.	自分の仕事のやり方について選択肢がある	□	□	□	□	□
16.	十分な休憩をとることができない	□	□	□	□	□
17.	自分の仕事を組織の全体的な目標にどのように当てはめればいいかがわかっている	□	□	□	□	□
18.	長時間労働を強いられる	□	□	□	□	□
19.	職場で自分が何をするかを決定するうえで選択肢がある	□	□	□	□	□
20.	仕事が遅い、もっと速くやれといつもせかされる	□	□	□	□	□
21.	職場でいじめにあっている	□	□	□	□	□
22.	非現実的な時間的制約が課せられる	□	□	□	□	□
23.	仕事上の問題について助けてくれる、頼れる直属の上司がいる	□	□	□	□	□

		全くそう思わない	そう思わない	どちらでもない	そう思う	とてもそう思う
24.	必要な助けとサポートを同僚から受けることができる	□	□	□	□	□
25.	自分の働き方について言う権利がある	□	□	□	□	□
26.	職場での変化について上司に質問をする機会が十分にある	□	□	□	□	□
27.	同僚から相応な敬意を払ってもらえる	□	□	□	□	□
28.	職場で変化がある場合はいつでも社員に相談がある	□	□	□	□	□
29.	仕事に関する困ったことや悩み事を直属の上司に話すことができる	□	□	□	□	□
30.	労働時間の融通が利く	□	□	□	□	□
31.	自分の仕事に関連する問題について、同僚が進んで耳を傾けてくれる	□	□	□	□	□
32.	職場での変化がある場合に、実際にはどういうことになるのかがはっきりわかる	□	□	□	□	□
33.	自分は感情的にきつい仕事により支えられている	□	□	□	□	□
34.	職場での関係がぎくしゃくしている	□	□	□	□	□
35.	直属の上司が職場で励ましてくれる	□	□	□	□	□

。

平成 25－27 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）
「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究」
（H25-労働-一般-009）主任：川上憲人
分担研究報告書

経営者の視点に沿った中小企業におけるメンタルヘルス対策促進手法の検討

分担研究者　錦戸 典子　東海大学大学院健康科学研究科看護学専攻 教授

研究要旨

本分担研究では，平成 25-27 年度の 3 年間に、中小企業におけるメンタルヘルス対策の普及推進の実現に向けて当事者である中小企業経営者の視点に沿った効果的な手法を明らかにすることを目的に、既知見の統合、および経営分野を含めた動向や良好実践事例に関する情報収集・分析を行った。

既知見の統合の結果、経営対策にも直結する人材育成の強化や職場コミュニケーションの活性化、労使での目標・課題の共有、互いに支え合える働きやすい職場の構築、肯定的なフィードバック、低コストで出来るところから改善するなどの従業員の主体性を活かすしくみづくりが、職務満足度や労働意欲の向上につながり、中小企業で実施しやすいメンタルヘルス対策の一次予防策として効果的である可能性が示唆された。

経営分野の動向として、経済産業省が 2014 年度から従業員の健康管理を経営的な視点から戦略的に推進している企業を「健康経営銘柄」として選定する取組みを始めた。また、「人を大切にする経営学会」が 2014 年 9 月に設立され、経営者に従業員の健康が最大の資源であるという認識が広まることが期待される。一方、2015 年 12 月からは従業員数 50 名以上の企業にストレスチェックが新たに義務化され、これまで以上に職場のメンタルヘルス対策への社会的関心の高まりが期待されるなか、個別支援のみならず職場のリスクアセスメント～職場環境改善へと結びつけることが期待される。

良好実践事例を分析した結果からは、従業員が元気で経営面でも安定した利益を上げている企業に共通の要素として、1.）職場のコミュニケーションが活発で従業員が働き方等について経営者等に意見を言える風通しの良い風土があること、2）従業員の成長を支えるしくみが職場に根付いていること、3）従業員の事情に柔軟に対応した多様な働き方が認められており相互に支え合う風土があること、などが示唆された。職場のリスクアセスメントにもとづく職場環境改善のプロセスを従業員参加型で行うには、経営者と従業員間の信頼関係や、従業員間の活発なコミュニケーションが不可欠であり、従業員同士が率直かつ前向きに話し合える場づくりや、経営者・従業員のモチベーションを上げるツールの提供が効果的と考えられる。

本研究班で作成した各種ツールやグループワーク手法を用いて、中小企業の心理社会的職場環境に関するリスクアセスメント～職場環境改善が進むことが期待される。

A. 研究目的

中小企業における効果的なメンタルヘルス対策の推進方策に関して、経営者の視点に沿った、効果的なリスクアセスメント～職場環境改善・職場活性化の促進方法や留意点を明らかにする。

B. 研究方法

1. 既知見の統合および関連分野の動向や学会等からの情報収集

国内外の産業保健および関連分野の先行研究等から、関連する知見を抽出し、質的研究手法に準じて統合した。また、産業保健分野はもとより、経済産業省や経営分野の学会の動向についても、関係者へのヒアリングやホームページ等から情報収集し、中小企業におけるメンタルヘルス対策として活かせる視点を抽出した。

2. 書籍やヒアリング等による良好事例の収集と分析

会社経営者や人事労務担当者への啓発書として知られる書籍の記載事項や、それらに掲載されている元気な職場づくりに関して良好実践をしている企業の経営者・人事労務担当者等からのヒアリングなどを通して、中小企業におけるメンタルヘルス促進方策のヒントを抽出し整理した。

C. 研究結果

1. 既知見の統合と情報収集結果より

既知見の統合の結果、経営対策にも直結する人材育成の強化や職場コミュニケーションの活性化、労使での目標・課題の共有、互いに支え合える働きやすい職場の構築、肯定的なフィードバック、低コストで出来るところから改善するなど、労働者の主体性を活かすしくみづくりが、労働者の職務満足度および労働意欲の向上につながり、中小企業で実施しやすいメンタルヘルス対策の一次予防策として効果的である可能性が示唆された。

経営分野の動向として、経済産業省と東京証券取引所が 2014 年度から共同で、従業員の健康管理を経営的な視点から考え戦略的に推進している企業を「健康経営銘柄」として選定する取組みを始めた。選定に当たっては、経済産業省が、全ての東証上場会社に対して、経営と現場が一体となった健康への取り組みができているかを評価するための、「従業員の健康に関する取り組みについての調査」を実施している。回答のあった企業について、①「経営理念・方針」②「組織・体制」③制度・施策実行④「評価・改善」⑤法令遵守・リスクマネジメントという 5 つの側面から評価し、財務面でのパフォーマンスも加味して、業種区分毎（1 区分で 1 社）に 22 社を選定した。但し、東証上場企業という条件もあり、選定された 22 企業はすべて大企業に限られていた。

一方、中小企業における健康経営に着眼したものとして、日本政策金融公庫総合研究所から、2015 年 9 月に「中小企業の健康経営」と題するレポートが発表された。本レポートには、健康経営の考えかたや中小企業における必要性を解説しているほか、「健康経営」の登録商標を持

つ NPO 法人日本健康経営研究会の岡田邦夫理事長ならびに全国健康保険協会（協会けんぽ）鳥取支部の石本健一支部長へのインタビューを踏まえた記事を提示している。岡田氏は、健康経営の実現は資金の潤沢さとは関係なく、経営資源に限りのある中小企業にも導入は十分可能と述べている。健康経営が成功するか否かは経営者の強いメッセージが社内に浸透するかどうかにかかっており、従業員が少なく人のつながりが深い中小企業はむしろ経営者のメッセージが伝わりやすい、としている。また、協会けんぽ鳥取支部の石本氏へのインタビュー記事では、同支部が中小企業における健康経営の推進に向けて、鳥取県とも連携して積極的な活動を展開していることが紹介されている。主な活動内容として、健康経営の重要性を理解して「社員の健康づくり宣言」を行った中小企業に、鳥取県と協会けんぽ鳥取支部の連名で「社員の健康づくり宣言」事業所認定証を交付したり、協会けんぽの持つ医療費や健診結果などのデータを活用した「企業健康度カルテ」を定期的に提供し、他社の取り組み事例や健康経営に関する最新情報を掲載したリーフレット「健康経営通信」の定期発行などを通して、成果の見える化や最新情報の収集を支援している。また、「社員の健康づくり宣言」を行った企業には「健康経営マイレージ事業」への参加資格を付与し、参加した中小企業は提示されたメニューの中から各々健康づくりに取り組み、ポイントを獲得する。獲得ポイント上位の事業所を協会けんぽから表彰、特に優れた取り組みについては鳥取県知事から表彰するなど、中小企業の健康づくりの取り組みを社会に公開している。

また、経営分野の中でも特徴ある学会として、「人を大切にする経営学会」が2014 年 9 月に設立された。同学会は、企業の最大の財産である「人」を大切にする理念を掲げて努力している企業が好不況の波に関わらず持続的に高い業績を上げていることに着目し、「人を大切にする経営学」の理論化・体系化、ならびに、活力に満ちた企業や社会の創出を目的としている。また、2015 年度で第 6 回を数える「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」の選定・表彰事業も、同学会に帰属することとなった。2015 年度は、2016 年 3 月に表彰式が行われ、経済産業大臣賞や厚生労働大臣賞を初め、18 の企業が表彰された。同学会に、産業保健関係者も多数参画することにより、経営においても従業員の健康が最大の資源であるという認識がさらに広まることが期待される。

2. 良好事例の分析結果より

良好事例を分析した結果からは、良好実践企業に共通の職場風土づくり（1 次予防対策）の工夫として、第 1 に、職場のコミュニケーションが活発で、社員が働き方について意見を言いやすい風土づくりが行われていた。規模が小さい会社では全体会議などのしくみも取り入れられている場合も多く、経営者や上司が日頃から社員に声かけをし、話を聞く姿勢を示すことにより、風通しの良い職場風土が実現していた。第 2 に社員の成長を支える風土やしくみが根付いていることが注目される。社員それぞれの成長を期

して、様々な社内研修はもとより、資格取得の奨励や助成などが行われていた。第 3 に、障がいや育児・介護を抱える社員、60 歳以上の高齢社員など、様々な事情に柔軟に対応して多様な働き方を認めており、社員間で支え合う風土が根づいていた。

社員に不調者が出た際や、職場で何か問題が起こった際の対応（2 次予防ならびに 3 次予防対策）としては、日頃からの関係性を活かして早期に不調・問題を把握するとともに、社員の安全・健康優先の適切な対応を行っていた。また、治療に専念できる手厚い休業・給付制度が用意されており、病気療養中も給与や賞与が支払われている事例も見られた。

D. 考察

中小企業におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法～職場環境改善支援方策を検討するにあたり、経営者にとって受け入れやすく、持続的に実践しやすい手法を探索することが不可欠であることから、本分担研究では中小企業経営者の視点に沿った情報収集・分析を行った結果、いくつかの示唆が得られた。

１．経営対策として実施されているメンタルヘルス対策

１つ目の示唆として、「メンタルヘルス対策」として意識化されているか否かに関わらず、職場のコミュニケーションの活性化や、上司‐部下および同僚間の相互支援の強化など、良い会社づくり（＝職場活性化・職場環境改善）に日々努力を重ねている企業は、個々の社員のメンタルヘルス不調も起こりにくいだけでなく、社員の職務満足感・労働意欲が高くポジティブな心理状態を保てており、職場の目標共有やチーム連携・相互支援が良好な結果、安定した好業績を持続できており、いわゆる「いい職場」、「いい企業」となっていることが示唆された。

２．リスクアセスメントの考え方との整合性

2 つ目の示唆として、リスクアセスメントの視点から見ると中小企業のメンタルヘルス促進に向けて、検討すべき点があることが示唆された。

有害物や危険作業等のリスクアセスメント～職場環境改善の通常のプロセスでは、リスクアセスメントの手順として、①危険性又は有害性の特定、②危険性又は有害性のリスクの見積もり、③リスク低減のための優先度の設定、リスク低減措置内容の検討、④リスク低減措置の実施、⑤実施内容の記録等を行うこととされている。チェックシート等を用いてリスクアセスメントを行い、その結果、頻度が高く重篤な影響を与えるリスクとして浮かび上がった問題について職場メンバーで話し合って、必要な改善を検討することが想定されているが、特に小規模な職場のメンタルヘルスに着目した場合には、これらのプロセスに馴染まないと考えられる。

その理由としては、従業員のメンタルヘルスや心理社会的職場環境は、人間を中心に捉えているため、危険性・有害性という負の側面から考えることが難しく、よりポジティブな側面から考える方が馴染みやすいことが挙げられる。職場の相

互支援や公正性など、あるべき資源が不足していることをリスクと捉えることは可能と思われるが、ネガティブな表現を使うことは経営者や従業員のモチベーションを下げる可能性があるのであまり望ましくないと考える。

さらなる理由としては、小規模な職場の場合は既に共有されている情報も多いため、大規模な職場と同じ多くのステップを踏むことがプロセスとして効率的でない可能性がある。特に小規模な企業では、メンタルヘルスに関する質問紙調査等を行わなくても、日々の経営者・上司と社員間のコミュニケーションを密にして、社員の声を聞き、その中からリスクを把握・共有して、職場として必要な対処を共に検討し、実施していたと考えられた。小規模な企業では、全員会議の形で、課題の共有や改善に向けた率直な意見交換を行い、改善計画の立案、実施後の評価に至るPDCAサイクルの主要プロセスを、社員間で共有できている例があることも示唆された。経営者や管理監督者が適切なマネジメントをしている場合は、改めてシート等を用いてチェックをしなくても、自職場の強みや今後の課題が分かっている可能性が高く、従業員自身も何を改善すべきかに気づいていることが多いと思われる。つまり、円滑な運営ができている小規模企業では、特にリスクアセスメントシート等を用いなくても、社内のコミュニケーションを強化する中で、職場の課題を上司－部下、同僚間で共有し対処する、リスクアセスメント～職場環境改善プロセスを無意識に実践し、好循環を保ってきた可能性が高い。

３．経営感覚に沿ったツールと活動手法開発の必要性

３つ目として、一方で、日頃から職場のコミュニケーション不足の職場では、社員参加型の話合いや、経営者や管理監督者の姿勢・態度の主体的変容を求めることは大変難しいことを前提とした対策が必要となる。このような企業・職場こそ、リスクアセスメント～職場環境改善が必要と考えられるが、コミュニケーション不足の職場で、このリスクアセスメント～改善の通常のプロセスが円滑に行うことは簡単でない。すなわち、日頃から職場のコミュニケーションが不足している職場において、適切なリスクアセスメント～職場環境改善のPDCAサイクルを適切に循環させる方策を考えるためには、より一層経営者の視点に沿い、経営感覚に合致させることが求められると考える。そのためには、職場のメンタルヘルス対策がいかに重要かを経営者にとっても分かり易いキーワードや手法に置き換えて提供することが有用である可能性が高い。経営者・人事労務担当者など職場改善のためのキーパーソンの意見も取り入れつつ、リスクアセスメント～職場環境改善に用いるツールを見直し、よりシンプルで使い易いツールづくりを行っていく必要があると考えられる。先に述べた「健康経営銘柄」なども、健康と経営と結びつけて考えるきっかけになると思われるが、これは現在のところ大企業向けであり、さらなる工夫が期待される。島根県の協会けんぽが実施しているような「健康経営マイレージ事業」のようなポイント制などの導入は中小企業向けの健康経営推進のしくみとして機能する可

能性があり、他県への拡がりが待たれる。

４．ストレスチェック制度と連動した施策検討の有用性

4 つ目として、法制化された職場のストレスチェック制度との関連を検討する必要があると考えられる。2015 年 12 月から職場のストレスチェック制度が施行され、職業性ストレス・職場環境等に関する個人ごとの調査の実施が従業員数 50 人以上の企業で義務化された。必要に応じて医師等による高ストレス者面談が行われる他、集計値を活用することにより職場ごとの問題点が浮かびあがり、職場環境改善につなぐことが期待されている。すなわち、ストレスチェックの機会を、職場のメンタルヘルスのリスクアセスメントとして活用することが可能と考えられる。但し、中小企業の多くでは、リスクアセスメント～職場環境改善の動きを支援可能な産業保健スタッフの雇用や活用は進んでいない。そこで、経営者や人事労務担当者が主体となった活動を支えるツールの開発と、それを事業場外の多様な支援機関・支援専門職が後方支援するしくみを強化することが不可欠である。その効果的な運用に向けて、誰が見ても一見して分かり易いツール・マニュアル等の整備が不可欠であろう。本研究班で取り組んでいる各種のツール類も、分かり易いリスクアセスメント～職場環境改善の流れをガイドすることを目指しており、ストレスチェックで用いられる質問項目とのつながりを明確にすることができれば、より広く各企業で用いられる可能性が高いと考えられる。

E. 結論

本研究により、中小企業におけるメンタルヘルス対策の促進・普及に向けて、次の示唆が得られた。職場のコミュニケーションが活発で社員が働き方について意見を言いやすく、社員の成長を支えるしくみがあり、多様な働き方を理解し相互に支え合える風土を築いている小規模企業では、日頃から経営者や従業員が協働して良い職場環境づくりを継続できている。一方、このような職場風土を未だ築けていない中小企業における職場のメンタルヘルス対策の促進に向けては、経営感覚に合致し、持続的にモチベーションを維持できるリスクアセスメント～職場環境改善の支援ツールの普及が効果的であることが示唆された。

F. 研究発表

1. 論文発表

1）高橋はるな、錦戸典子（2014）：新入社員の職場適応支援に関する研究動向、産業精神保健　22（4）：337-341.

2）錦戸典子（2014）：産業看護職としてのアセスメント力を高めるための視点とスキル、産業看護、メディカ出版　6 (6) : 10-14.

3）齋藤とも子、錦戸典子、松木秀明（2015）、産業看護職による心理社会的職場環境改善支援と関連要因～必要な知識、技術、およびその育成方策に着目して～、産業衛生学雑誌　57(4), 117-129.

4）錦戸典子編著（2015）、職場のメンタルヘルス対策－Q&A と相談事例－、新日本法規出版.

5）錦戸典子（2016）、中小企業における健康経営と職場環境改善の普及推進に向

けて～健康に活き活きと働ける職場を創る～、産業精保健、24(1), 1-5.
6）坂本光司、錦戸典子、他（2016）、日本でいちばん社員のやる気が上がる会社、ちくま書房.

2. 学会発表
1）錦戸典子、高橋孝子、山﨑恭子、三橋祐子、朱膳寺さつき、榎悦子、清水めぐみ（2014）：根拠に基づく職場アセスメントと事業提言に焦点化した、産業看護職向け実践研修の開発と評価、第 87 回日本産業衛生学会（岡山）、産業衛生学雑誌，56，臨時増刊号，582.
2）茅嶋康太郎、錦戸典子、大山祐史、本山恭子、森本英樹、若林忠旨、洞澤　研、丸田和賀子（2014）：中小企業におけるメンタルヘルス対策に関する研究．第 87 回日本産業衛生学会（岡山），産業衛生学雑誌，56，臨時増刊号，401.
3）錦戸典子（2014）：中小規模事業場におけるメンタルヘルス第一次予防の推進（シンポジスト）、第 87 回日本産業衛生学会（岡山）、「政策法制度委員会」主催シンポジウム．産業衛生学雑誌，56，臨時増刊号，46.
4）錦戸典子（2015）、中小企業の特性を活かした職場参加型職場環境改善の普及推進に向けて、第 22 回日本産業精神保健学会、2015 年 6 月 27 日、学術総合センター 一橋講堂、千代田区.
5）錦戸典子（2015）．ミニシンポジウム（企画、座長、発表）「元気な会社（職場）を目指して　－産業保健と経営との協働－」，産業保健と経営との協働に向けて．人を大切にする経営学会第 2 回全国大会，2015 年 9 月 13 日，電気通信大学，調布市.
6）錦戸典子・高橋はるな・田古ますみ・藤井正隆・岩崎龍太郎・近藤博子・黒崎由行・坂本光司（2015）、中小企業における職場環境改善の工夫～良好実践事例の分析より～、第 23 回日本産業ストレス学会, 2015 年 12 月 11 日, 京都テルサ，京都市.

G. 知的財産権の出願・登録状況
（予定を含む。）

1. 特許取得
なし

2. 実用新案登録
なし

3.その他
なし

平成 25-27 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
「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究」
（H25-労働-一般-009）主任：川上憲人）
平成 25-27 年度分担研究報告書

職業性ストレスのアセスメントツールの改善と開発

分担研究者　堤　明純　北里大学医学部公衆衛生学教授
小田切優子　東京医科大学公衆衛生学分野講師

研究要旨：事業場におけるメンタルヘルス対策の一次予防戦略としては、職場ストレスのリスクアセスメントを柱にして、PDCAサイクルをまわす組織的なリスクマネジメントが国際水準になりつつある。わが国でも、中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策の普及は急務で、そのために職場ストレスのリスクアセスメントと対策のために簡便に利用できるツールが求められていることから、職場巡視や視察において利用可能な仕事のストレスのリスクアセスメントツールの開発に着手した。平成25年度は、化学物質管理や腰痛対策等の、既存で使用されているリスクアセスメントツールを参考にして、新職業性ストレス簡易調査票の項目をチェック項目にした職場のストレス対策用のリスクアセスメントツールの雛形を作成し、ステークホルダー会議でツールの改良点に関する助言を得た。さらに、新職業性ストレス簡易調査票とともにアウトカム指標（抑うつ症状など）を測定している調査を用いて、実際の新職業性ストレス簡易調査票の回答データに基づいた項目分析を行い、項目の加除、ワーディング修正を行って、リスクアセスメントツールの雛形を作成した。平成26年度は、中小規模事業場でも活用可能な仕様に整え、その改善を試みた。化学物質等のリスクアセスメントで応用されているコントロール・バンディング法に倣った評価スタイルで、リスク要因に関連する改善アクションを添え、研究班員による修正を経て作成した試行版を東京大田区および京都府のモデル事業場計８か所におけるリスクアセスメントに使用し、ツールの改善点に関する情報を得た。その上で、国際シンポジウムやリスクアセスメントの専門家の助言を得て改善を重ね、記入しやすいツールの開発を追求するとともに、効果的な活用方法についても検討した。平成27年度は、事業場規模、業種に合わせ選択できるように、複数の異なった対象に対応するツールになるように検討を加え、現場におけるモデル事業、実務家からの意見に加えて、専門家の助言を基にして、リスクアセスメントツールを完成させ、ストレスチェック制度内での活用法を含むリスクアセスメントのモデルを盛り込んだマニュアルを作成した。

研究協力者
原谷隆史（(独) 労働安全衛生総合研究所・部長）
錦戸典子（東海大学健康科学部看護学科・教授）
吉川　徹（(公財) 労働科学研究所国際協力センター・副所長）
吉川悦子（東京有明医療大学看護学部・講師）
五十嵐千代（東京工科大学医療保健学部・教授）
森口次郎（一般財団法人京都工場保健会産業保健推進部・部長）
島津明人（東京大学大学院医学系研究科精神保健学・准教授）
川上憲人（東京大学大学院医学系研究科精神保健学・教授）
梶木繁之（産業医科大学産業生態科学研究所・産業保健経営学研究室・産業医学　講師）
時田征人（東京大学大学院医学系研究科・院生）
彌冨美奈子（北里大学医学部　公衆衛生学　（株）SUMCO　統括産業医）
東京大学職場のメンタルヘルス専門家養成プログラム（TOMH）参加者

A. 研究目的

昨今の職場のメンタルヘルス対策は、疾病対策（ディジーズ・マネジメント）から、より予防に視点を移したリスクマネジメントを中心とする考え方で講じられており、将来的には、産業の生産性寄与にも資するような、よりポジティブな意味合いを持った活動が目指されている。心理社会的要因への対策についても、リスクの程度を評価（リスクアセスメント）して、予防的な対策を講じることが国際水準になろうとしており、これまで専門職にまかされていた対策から、労働者が自律的に関与する職場のストレス対策が実施されようとしている（堤, 2009a）。

欧州では、1989 年に「職場で働く人々の安全と健康を向上させるための推進策に関する欧州理事会枠組み規則」(European Agency for Safety and Health at Work)、2004 年と 2007 年には、それぞれ、「職業性ストレスについての枠組み合意」(EUROPEAN UNION)と「職場におけるハラスメントと暴力についての枠組

み合意」(European Agency for Safety and Health at Work)が相次いで打ち出され、職場のストレス要因に対する雇用者の義務や利害関係者の注意喚起がなされてきた。

2006 年から 2009 年にかけては、職場の心理社会的課題に対して、リスクアセスメントをメインに据えて PDCA サイクルをまわすアプローチを基本とした心理社会的リスクマネジメント欧州枠組み（Psychosocial Risk Management - European Framework: PRIMA-EF）プロジェクトが、欧州横断的に紹介され、展開された（Leka et al, 2011）。

イギリス健康安全省は、人事担当責任者、安全衛生管理担当者、労働組合の長、職場の管理者らが、ストレス軽減のための職場改善の方策を提案するガイドラインとして、Management Standard を制定した（Cousins et al, 2004）。Management Standard は、労働者の健康や生産性に関連する 6 つの心理社会的要因を 35 問の調査票により評価してリスクアセスメントを行うための標準的な指標を示したもので、当該調査票で把握されたトップ 20%の優良企業のストレス水準を目標にした具体的な改善計画が立てられるようになっている。Management Standard で、取り組むべき要因として挙げられている 6 つの心理社会的要因の領域は、仕事の要求度や裁量権など、代表的な職業性ストレスモデルから取り入れられたものである。

イタリアで行われている Work-related Stress Risk Assessment は、イギリスの Management Standard を参考としている。Management standard に取り入れられている心理社会的調査票を基に、大規模なウェブ調査で調査項目の妥当性を確認し適用している（Persechino et al, 2013）。

わが国でも、第 12 次労働災害防止計画において、メンタルヘルス不調予防のための職場改善の取り組みとして、ストレスのリスクを特定、評価するリスクアセスメントのような新たな手法の検討が盛り込まれた。さらに、種々のリソースの不足のために、わが国の中小企業のメンタルヘルス対策は遅れている。事業所規模別に見たとき、心の健康問題に取り組んでいる事業所の割合は、300 人以上の規模では 9 割を超えているが、従業員規模が小さくなるにつれて割合は低下し、10 人～29 人では 4 割未満にとどまっている（厚生労働省）。小規模の事業所を含めたフィールドスタディも、小規模事業所におけるメンタルヘルス対策の遅れを示している。中小規模事業場でも、ストレス評価や対策が推進可能となるようなパッケージを提供していくことはわが国全体のメンタルヘルス対策を底上げしていくためにも急務である（堤 2009b）。

本分担研究の目的は、中小企業事業場において利用可能な、職場のストレス対策のためのツールを開発することにある。初年度には、化学物質管理や腰痛対策等で使用されているリスクアセスメントツールを参考にして、新職業性ストレス簡易調査票の項目をチェック項目にした職場のストレス対策用のリスクアセスメントツールの雛形を作成し、ステークホルダー会議でツールの改良点に関する助言を得た。さらに、実際の新職業性ストレス簡易調査票の回答データに基づいた項目分析を行い、項目の加除、ワーディング修正を行って、リスクアセスメントツールの雛形を作成した。

しかし、雛形の課題として、項目の表現にポジティブなワーディングを使用しており、‘リスク’を評価するという目的と内容上背反して分かりにくいこと、項目数をできるだけ減らす必要性、リスクアセスメントに引き続く解決策を含めた使用法を示す必要が残っていた。さらに、リスクアセスメントを行う単位の設定（作業グループか事業場全体か）も検討課題として挙がり、分かりやすいマニュアルを作成する必要があった。

以上の課題を踏まえ、平成 26 年度は、現場に適用できるように雛形を改良して作成した試行版を実際のモデル職場に適用して、職場、産業医、保健職等専門家からのフィードバックを受け、現場で活用可能なツールの改善版の作成を目指した。

最終年度の平成 27 年度は、事業場規模、業種に合わせて対応できるようなツールを検討した。さらにモデル事業を実施し、現場の意見と専門家の助言を取り入れて、リスクアセスメントツールを完成させ、ストレスチェック制度におけるリスクアセスメントの利用を含めたモデルも取り入れたマニュアルを作成した。

B. 研究方法

I 原版の作成

ツールの目的は、仕事のストレスが労働者に及ぼす影響を正確に測定するのではなく、リスクを見積もって介入が可能なポイントを同定す

ることとした(Rondinone et al, 2012)。さらに、使用に当たっては、産業保健従事者と協力して、雇用者、労働者、安全衛生担当者が使用できるもの、そのために、簡易であること、中小企業も含めて汎用性のあるものをツールのコンセプトとした。産業保健スタッフや職場の担当者が巡視などの際に、労働者へのインタビューを含めて、使用することを想定して作業した。

具体的開発方法として、（1）アセスメントのチェックポイントは、新職業性ストレス簡易調査票におけるストレス要因の項目を利用して該当職場のリスクを評価する表を作成する、（2）中小規模モデル事業場で試行する、（3）経営者、労働組合、専門職（産業保健スタッフ、社会保険労務士、労働法律家など）らによる関係者会議でフィードバックを受ける、（4）（2）と（3）のプロセスを繰り返して改訂する、を挙げ作業を開始した。

初年度は、ツールの雛形を作成することを目的とし、雛形の完成後、中小規模事業場でのモデル使用を行うこととした。

1. 既存のリスクアセスメントツールの検討

既存のツールを参考にして（厚生労働省, 2009; 森, 2013; 吉川, 2013)、原案を作成した。

2. 専門家の意見の取り入れ

事業者団体、労働組合、社労士、産業保健職、および研究者によるステークホルダー会議において、職場のストレスのリスクアセスメントツール案について説明を行い、参加者からツールの改良に関する意見やアイディアをいただいた。

3. 項目分析

新職業性ストレス簡易調査票標準版 42 尺度 120 項目とともにアウトカム指標（抑うつ症状など）を測定している調査を用いて、アウトカムと関連の強い尺度項目をピックアップするためのデータベースを作成した。このデータベースを基に、新職業性ストレス簡易調査票の各項目と、抑うつ症状との相関係数を計算した。

新職業性ストレス簡易調査票のデータは、平成 21～23 年度厚生労働科学研究「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する研究」において取得した全国代表サンプルと事業場サンプルを分析に供した。全国代表サンプルは中央調査社に委託し、多段階抽出層化無作為抽出により日本国籍の 20 歳以上 60 歳以下の地域住民 5000 人を抽出し平成 22 年 11 月 25 日に調査票を送付した。有効回収数は 2384 名（47.7%）でありそのうち被雇用者 1633 名のデータを用いた。事業場サンプルは、交通運輸業、情報通信業、金融保険業、流通・小売業、製造業、医療福祉（病院）、コンサルティング業、の 7 事業場からなり、回収率はもっとも低い企業の情報通信業で約 62%、他は 90%代であった。さらに、職業性ストレス簡易調査票の尺度特性を検討するために蓄積された 3 万件のデータベースを使用した。

相関分析の結果を基に、抑うつ得点との相関が低いもの（0.2 未満）を削除することとした。さらに、専門家の意見を入れて、個人的な要素の強い項目で、職場でのリスク把握と改善になじみにくいもの、項目の内容が抽象的すぎるものを削除した。さらに、例示の項目を、抑うつ症状ともっとも相関の強いものに変更した。

4. 事例収集

職業性ストレス調査票を使用して、リスクアセスメントとそれに引き続く職場環境改善を行っている事業場の事例を聴取し、リスクアセスメントの実施方法などについて情報を得た。

II 試行版の開発と改良

平成 26 年度は、初年度に作成したリスクアセスメントツールの雛形を改良してモデル事業場に適用した。雛形は、産業保健従事者と協力して、雇用者、労働者、安全衛生担当者が使用できるもの、そのために、簡易であること、中小企業も含めて汎用性のあるものをコンセプトとして、産業保健スタッフや職場の担当者が巡視などの際に、労働者へのインタビューを含めて、使用することを想定して作成した。アセスメント手法は、標準的なリスクアセスメント手法に倣って、化学物質のリスクアセスメント等に使用されているコントロール・バンディング法を参考にした（厚生労働省, 2014; 森, 2013)。項目は、新職業性ストレス簡易調査票におけるストレス要因の項目における項目分析の結果を基に、抑うつ得点との相関が高いものを選択した。さらに、経営者、労働組合、専門職（産業保健スタッフ、社会保険労務士、労働法律家など）らによる関係者会議で、個人的な要素の強い項目で職場でのリスク把握と改善になじみにくいもの、項目の内容が抽象的すぎるものを削除した。

実際のモデル職場に適用するにあたり、研究班内で討議して、いくつかの改良を行った。

まず、リスクアセスメントを実施しても、改善

に結び付けなければ意味がないことから、実施できるアクションと結びつく視点からの項目の絞り込みを行った。具体的には、同じく研究班で開発中のアクションチェックリストと照合し、問題解決志向型の項目に再編成した（堤ら2015）。

さらに、‘できるだけ簡便に’とするモデル事業担当者らの意見を盛り込みつつ、研究班で作成した使用方法を付した試行版（案）を作成し、モデル事業場の候補１社の人事労務担当者、および別事業場の産業医２名と保健師１名から、産業保健スタッフのプレテスト等を経て得た意見を加えて微調整し、最終的な試行版とした。

具体的に得た意見は、①回答の順番について、頻度よりも重要度を先にチェックするほうが自然、②重要度とリスクは異なることがあるのか？重要度が低くてもリスクが高くなることがあるのかどうか、③改善の主体は誰と考えているのか？自分か、上司か、職場全体か？④頻度の回答がしにくい。頻度の例として１か月に１回以上＝頻回とは考えにくい、⑤改善優先度の選択肢は、直ちに、できるところまで、あとで、の３択であるが、まったく問題とならない事柄については改善不要あるいは現状のままというものがある、⑥リスクについて考えるとき、どのくらいの頻度で起きそうか、を考えるのではなく、実際には今ある、起きている状況で判断するので、そのような説明文にしてほしい、⑦部署をどのような単位で想定して回答させるのか明らかでない、等であった。

これらの意見をうけ、チェックの順番や選択肢を変更し、評価の単位は職場（モデル事業場）によって想定させ、その単位全体の改善を目的とした、現在のリスクの影響を評価させることとした。さらにリスクの評価の例を示してマニュアル（ツールの使用方法の説明）の教示文を追加修正した。

試行版を複数のモデル事業場でトライアルしていただき、ツールに対する改良点を聴取した。モデル事業の対象となった事業場は東京都大田区の流通サービス業（社員数約 60 名）、サービス業（社員数約 20 名）、京都市の 6 事業場（内 3 社は社員数 30 人未満；残る 3 事業場は、それぞれ 100、120、330 人規模）であった。

京都では、産業保健の専門職が、職場環境改善のやり方とともに、試行版の使用方法を従業員に対面で説明してリスクアセスメントを実施してもらい、この現場で、リスクアセスメントツールに関する使い勝手を口頭で評価していただいた。東京では、試行版を前もって事業場に配布しリスクアセスメントを実施してもらったうえで、リスクアセスメントの集計結果と、試行版に関連するアクションをリンクさせたツールを用いて改善アクションを抽出するワークショップを開催し、２ヶ月間の職場環境改善を実施した後で、リスクアセスメントツールに関する改善点をアンケートで回答してもらった。

モデル事業で出された改良点を基に、研究班で議論を重ね、国際シンポジウム（Odagiri 2014）やリスクアセスメントの専門家による助言を得て、改良版を作成した。

III 最終版とマニュアルの開発

最終年度は、平成 26 年度までのモデル事業や研究班員からの意見を取り入れてリスクアセスメントツールの改良を重ね、さらに、ストレスチェック制度の導入に当たってリスクアセスメントの位置づけを検討し、ストレスチェック制度を活かすためのモデルを考案した。以上の検討事項を盛り込みつつ、リスクアセスメントの専門家の意見を取り入れて、ツールを洗練化し、マニュアルを作成した。

平成 27 年 10 月 6 日に、「東京大学職場のメンタルヘルス専門家養成プログラム基礎コース」（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野が主催する、職場のメンタルヘルスの専門家を養成するための研修プログラム）の参加者（現場実務経験 3 年以上を主体とする産業医、保健師、社労士等を含む実務者）に、ツールのコンセプトと使用方法を紹介し、改善のための意見を求めた。

同時に、平成 27 年度版のリスクアセスメントツールを京都および東京大田区の各 1 事業場のモデル事業において使用してもらい、フィードバックを受け、リスクアセスメントツール最終版とした。

最終的に、リスクアセスメントの専門家の意見を入れて、リスクアセスメントツールとその使用マニュアルを作成した。

C. 研究結果

I 原版の作成

初年度は、既存のリスクアセスメントツールの検討と産業保健職を中心とする専門家の意見

を基に、リスクアセスメントツールの原版の作成を行った。

1. 既存のリスクアセスメントツールの検討

新職業性ストレス簡易調査票で採用しているストレス要因とアウトカムとしても改善の可能性のある項目を選択した。

リスクの見積もり方法には、マトリクス法や数値（加算・乗算）法などがあるが、職場ストレスに関しては客観的な測定値が存在しないことから、各要因についてわかりやすいストレス状態の例を挙げ、評価者が、頻度（頻回・時々・まれ）、重要度（影響の大きさ；大・中・小）、改善優先度（直ちに・できるところまで・後で）の視点でリスクを見積もり、それらを総合してリスクの高・中・低を評価する構造のチェックリストを原案として作成した（表１）。

2. 専門家による意見に基づく改定のための情報収集

職場のストレスのリスクアセスメントツール案について説明を行い、参加者から、改善に資するご意見をいただいた（表２）。

表現について、「改善の優先度」という表現がわかりにくいといった意見が出された。緊急度とも混乱し、誤解を招きやすいことから修正を検討することとした。

さらに、ツールの目的としていることに理解を得る方策として、表現の工夫があってもよいかもしれない、との意見もあった。リスク評価を主旨として、ネガティブな（リスク）項目の表現の仕方をしているが、たとえば、職場の資源にあたるカテゴリに入る項目は、職場の長所にも繋がっているので、原案の「こういったものがない」という言い方では、次のアプローチがなかなか難しいという意見が出た。「悪いところはない」と言っている職場でももう一歩踏み込んで対応を考えてもらうときに否定文はアプローチがしにくいという意見があり、表現を検討することとした。

関連する情報として、リスクアセスメントが法のもとで行われているオランダでは、ネガティブな項目を潰す方式になっていること、法的ではないカナダの中小規模事業場用アセスメントツールはポジティブな表現になっており、自分たちの会社をどのようにしたいと思うか、具体的に示してもらい、それに対してアセスメントするようになっていることが報告された。ネガティブなものをまったく評価しないというのもリスクアセスメントにならないので工夫が必要だが、現場での火消しという考え方だけでは先にすすめないため、マイルストーンのようなものが必要だと意見が出された。

項目について、中小規模事業場でも活用できることを想定して、「配偶者・家族・友人からのサポート」があるかどうかを分かっていることが大事と思われたので、いったんは取り入れたが、配偶者はパーソナルな側面を含むという意見があり、削除することとした。職場の環境に直接関わらない、個別性の高い項目は削除できるかもしれないとの意見もいただいた。

このほか、若手がリーダーになったときの負担感など、急な責任の増加や、仕事上の失敗などのイベント的な項目が抜けているとの指摘があった。これらのリスクは、往々にして、ケースとして事例化してから気が付かれることから、重要性が認識されたが、今回は新職業性ストレス簡易調査票の項目にしたがうこととし、項目追加は見合わせた。

フォーマットについて、たとえば、大きなセクションの下にブランクをつくり「あなたの職場にほかに困ったことは？」という視点で書き込みしてアセスメントできるようにする、自由な評価を導くフォーマットについての提案も挙がった。

評価担当者に関する質疑では、一人の担当者がすべてを判断できるとは限らないため、評価者を複数にして信頼性を上げることも示唆された。オランダはアセスメントが法制化されて強制ということもあり、評価者は外部の者（外部機関）であるが、自主的な改善を目的としている場合は職場内で評価する。先行の平成 21～23 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）「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」のステークホルダー会議でのコンセンサスでは、メンタルヘルス対策を推進するための法整備を考慮しつつ自主的な取り組みを推進するという立場で、自主的な取り組みを行う立場での評価ツールを考えていくこととしたが、いくつかのオプションを用意するとよいであろうとの意見もいただいた。

このほかに、実際に中小企業が本当に取り組むのかが重要ではないかという意見があり、使用方法とその後の展開例等が示されたブックレットのセットのみでも十分ではなく、強力なア

ドバイザーが求められるとの意見があった。

ツールの用途等について、職場全体をほかの企業などと比較して評価するのか、あるいは、社内で具体的な項目を評価するのか、といった質問や、このアセスメントが生産性に結びつくと説明できるのか、といった質問もいただいた。ツールの用途については、自分の職場の評価のためのツールを想定していること、生産性などについては、チームワークの重要性が指摘されていることや、すでにアセスメントの対象にチームワークを取り入れている事例もあることから、項目として残す方向で検討し、このような質問に代表されるような、現場で挙がることが想定される疑問については、今後作成するマニュアルに盛り込むポイントとすることとした。

3. 項目分析とその結果に基づいた第 2 版の作成

新職業性ストレス簡易調査票における抑うつ得点（合計点）を算出し、ストレス要因の各尺度得点と、尺度を構成する項目との相関を求めた（表３）。各尺度の最上位に尺度得点と抑うつ得点との相関を示し、抑うつ得点との相関が最高であった項目にアスタリスクを付した。新職業性ストレス簡易調査票ではすべての尺度、項目について点数が高いほうが好ましくなるように配点しているため、正相関のみである。

次いで専門家の意見と相関分析の結果を基に、抑うつ得点との相関が低いもの（0.2 未満）、個人的な要素の強い項目で、職場でのリスク把握と改善になじみにくいもの、項目の内容が抽象的すぎるものを、削除した。さらに、例示の項目を、抑うつ症状ともっとも相関の強いものに変更した。

抑うつ得点と相関の低い項目は、「仕事の質的負担」「身体的負担度」「職場環境」「技能の活用度」などの項目であった。

「仕事の適正」「配偶者・家族・友人からのサポート」「仕事満足度」は、抑うつ得点との相関がある程度あっても、個人的要素（私的要素）の強い項目と考えられた。

「職場環境（例：私の職場の作業環境は良くない）」は、抽象的すぎて改善の目安の立たない項目と考えられた。

一方で、「ハラスメント」は、新職業性ストレス簡易調査票ではアウトカムとして扱われているが、重要なストレス要因としても考えられるため、ワーディングを、いじめが発生している、と変更して残すこととした（表４）。

4. 事例収集

事業場の好事例として、職業性ストレス簡易調査票、努力-報酬不均衡モデル調査票、メンタルヘルス風土尺度 WIN を組み合わせてリスクアセスメントを行っている事業場があり、実際に行っているリスクアセスメントについて、実施方法や注意点について情報収集した。

該当事業場では、管理職に職場ストレス得点をフィードバックして、リスクの評価を行わせていた。リスクアセスメントは、職業性ストレス簡易調査票の総合健康リスク（下光, 2005; 2009 修正）、努力-報酬不均衡モデル調査票の ERI 総合健康リスク（堤, 2005）、および WIN（メンタルヘルス風土）ポイント（産業医科大学 産業生態科学研究所 精神保健学研究室）をそれぞれ３分割して構成したリスクマトリクスを考案して使用していた。さらに、これら３つの尺度で把握される要因と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（吉川ら, 2007）の項目の対応表を作成し、職場で把握された要因に対応するアクション（対策）を取り入れるか否かを選ばせ、実際のアクション（改善）を計画させるようにしていた。

ヒアリングでは、アクションチェックリストなどの、改善点が用意されてはじめて、職場での（労働者による）リスクアセスメントが可能ではないかとの意見が聞かれた。

II 試行版の開発と改良

第２年度に当たる平成 26 年度は、初年度に作成した原版を基に試行版を作成し、モデル事業で実際に使用してもらい、改善意見をいただいて改良した。

1. 試行版

「仕事の進め方」「職場環境」「人間関係・相互支援」「安心できる職場のしくみ」の４領域から構成されるリスクアセスメントツールとした。

ワーディングは、ポジティブな表現を用いて自分たちの会社をどのようにしたいと思うか具体的に示してもらい、それに対してアセスメントするようになっているカナダ等の事例や英国の Management Standard に倣って（Cousins R et al, 2004）、職場の資源として望ましい標準的状態（達成すべき状態）を示し、その状態に到達していないことについてのリスクを評価する形態とした。

リスクの評価方法は、コントロール・バンディ

ング法に沿って、有害事象の重要性（影響の大きさ）とその頻度をチェックしたのち、その組み合わせによって、リスクの高・中・低を判定できるようにした。さらに、改善の必要性と実施可能性を勘案し、改善の優先度を検討できる構造とした。

マニュアルに当たるものとして、ツールの使用方法の説明を付すことにした。なるべく短いようにとの現場の要請を踏まえ、A4 一枚に収まるように作成した。ツールの使用方法の説明では、チェックをしやすいように例を挙げるようにし、さらに、評価者の自由度を高めるため、リスクの評価の仕方には絶対的な基準があるわけではないことを教示するようにした。

2. モデル事業場からのフィードバック

職場のリスクアセスメントツール平成26年試行版をモデル事業場で実施し、得られた感想を口頭およびアンケートにより収集した。職場環境改善後に東京のモデル事業上で実施したアンケートでは、リスクアセスメントツールの記入について「記入しやかった」３名、「ふつう」24名、「記入しづらかった」26名で、記入しづらかったという意見が多かった。

京都、東京の意見を総合すると、①頻度の回答がしづらい、②ポジティブなワーディングとネガティブなワーディングが混在しており、回答時に混乱すること（ポジティブ項目では“良いことが少ないと高リスク”、ネガティブ項目では“悪いことが多いと高リスク”であるが、回答時に考えさせられてしまう）、③質問項目の意味が難しい、④回答者の立場によってどのような立場、レベルのリスクについて回答すべきなのかわからない、といった課題にまとめられた（表５）。

3. 改良版の作成

モデル事業からのフィードバックを受けて、WHO の専門家を交えたシンポジウムや研究班会議で議論を重ね、以下の課題を明らかにした。

1) 職場の心理社会的な要因（例えば仕事の量的負担）については頻度ではなく、程度で研究が進んできたので、一般のリスクアセスメントツールのように発生頻度での評価を求めると従業員に違和感がある。
2) 職場の心理社会的な要因のうちポジティブなもの（例えば仕事の裁量権）については、その頻度が高いほどよいとしているので、ネガティブな要因（例えば仕事の量的負担）との間で付け方が異なり従業員が混乱する。
3) 職場の心理社会的な要因のうち重要なものという評価をさせると、仕事の意義など、価値に関係して重要なものが挙がってきて、各要因の頻度やハザードと関係のない優先順位リストになってしまう。

以上の問題意識を持って、リスクアセスメントの専門家とディスカッションを行った。職場の心理社会的な要因のリスクアセスメントについては、化学物質などと同様のリスクアセスメントは困難で、化学物質や人間工学、安全とは異なる評価指標や考え方が必要なことで意見が一致した。

そうした前提で、元来、リスクアセスメントは「事業者の視点で対策の優先準備を決定するためのツール」ととらえることができ、この視点で見た際に、重篤度と可能性を何らかの異なる指標（たとえば、化学物質であれば、発がん性などの有害性とばく露量で評価している）に置き換えるアイディアを検討してもよいのでは、との助言を得た。

事業者の決断やアクションを支援するというリスクアセスメントの基本機能に関連して、現状は、数ある取組の中から「改善が直ちにできるもの」という視点で対策をピックアップし計画を立案するようにしているが、もう一つの軸として、「○○のリスク軽減のために有効性の高いもの」と言うような視点が含められると、経営層としても優先順位をつけやすくなる可能性があるため、最終的な優先順位を決めるために、これまでの研究などのレビューから要因に重みをつけて、要因別の優先順位を決定するための支援システムができるとよいという示唆を得た。

さらに、リスクアセスメントツールの使用方法については、平成 27 年 12 月より施行されるストレスチェック制度の中でリスクアセスメントを位置づけられないかという助言を得た。

以上、現場と専門家の意見を受けて、主にワーディングについて、試行版に以下のような改定を加えた。

新職業性ストレス簡易調査票の主旨を踏まえて使用していたポジティブなワーディングについては、‘リスク’を評価するという目的に沿って、好ましくない状況を想起させるネガティブワーディングにすることとした。

リスクを見積もる参考のために、当初「重要度」と「頻度」としていた評定項目は概念上混乱をき

たすため、それぞれ「重篤度」と「可能性」に変更し、教示文を改訂して誤解を招きにくくする工夫をした。要因・評定いずれのワーディングもこれまで職業性ストレス簡易調査票で使いこなされ、なじみのある表現とした。

使用主体および評価の範囲については、事業者が改善の優先順位を抽出するというリスクアセスメントの主旨を考慮し、リスクの評価自体は一般従業員が実施するものであっても、事業者用に説明を加える必要が明らかになった。以上を踏まえ、マニュアルに当たるツールの使用方法を改訂し、作成した改良版を作成した（表６）。

さらに、職場の評価に引き続き、改善に結び付けられるように、アクションチェックリストとの照合表を、ポジティブ心理学の側面から作成されたものを含めて２種類作成した（表７）。

III 最終版とマニュアルの開発

最終年度には、試行版に対する実務家の意見と、これを改良して再度実際の事業場において試行した結果を基にして改良し、ストレスチェック制度の導入にあたって、ストレス調査からリスクアセスメントツールの使用、計画、対策、評価までのモデル例を検討した。さらに、リスクアセスメントの専門家の意見を入れて最終版とマニュアルを作成した。

「東京大学職場のメンタルヘルス専門家養成プログラム基礎コース」（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野が主催する、職場のメンタルヘルスの専門家を養成するための研修プログラム）の参加者に、ツールのコンセプトと使用方法を紹介し、改善のための意見を求めた（表８）。

リスクアセスメントの改善のイメージがあると良いと言う意見に対応して、リスクからアクションをリンクさせたツール（対照表）を準備することや、いくつかのリスクについて改善を行うことにした結果、大きなリスクとされたものが残ることも状況により起こり得るが、それは事業者側がもつ裁量権で、改善を次の機会に残せることなどの準備を確認した。

産業医から、一般に有毒物質などのリスクアセスメントでは、一人あるいは二人がリスクアセスメントを行うが、メンタルヘルスに関しては複数人がアセスメントを実施して集計するのかといった問いがあり、ハラスメントなど複数人による実施が好ましいものもある点を確認した。

さらに、レイアウトやワーディングの改善についてもアドバイスをいただき、改善を加えた。具体的には、リスクの見積りについて評定の表現を、重篤度から「職場への影響の大きさ」に変更し、評定の選択肢（「影響の大きさ」については、ある・大いにある、まあまあ（どちらでもない、から変更）、ない・あまりない、「起こりうる可能性」については大、中、小）と改定し、合わせて各々の点数３、２、１点を記載しておき、ツール上でリスクの計算をイメージできるよう工夫した。

このような改善作業を進めつつ、ツールを京都および東京大田区のモデル事業にて使用し、フィードバックを得た。

京都では、小規模事業場で従業員６名にリスクアセスメントツールの記入を依頼し、シートを回収後に集計した。その後改善活動を実施するに当たり、リスクアセスメントツールが、グループワークに有用であることが示された。

大田区では従業員約 60 名の事業場にて、経営者とグループリーダー15 名にリスクアセスメントツールの記入を依頼し、集計した。この事業場での健康管理を長年担当している産業医からは、リスクアセスメントツールの集計結果は職場組織の問題をよく捉えているというコメントを得た。またモデル事業を担当した研究協力者も、事業場全体では特に問題なくうまくいっているように見える場合でも、ツールを使用することでグループ特有の問題点の炙り出しが良くできていて介入を勧めるためにも優れた情報を提供できていると思われること、特にストレスチェック制度が行われていく今後は職場環境改善のための有用なツールとなりうるとのフィードバックを得た。

また、この２つのモデル事業によって、リスク項目の各得点の集計についての注意点も整理できた。ツールは、はじめに職場に関係あるか否かをすべての項目について考えてもらい☑を入れる仕組みとしているが、☑の入った項目についてのみ可能性と影響の大きさの評定がなされている訳でなく、職場に関係あるか否かの☑をしていない項目についても評定をしている例があった。このような例の評定の内容も集計に含めるべきと考え、職場に関係あるか否かの☑の有無にかかわらず、回答のあった評定の選択肢か

ら各項目のリスクを合計し、項目の回答者数ではなくリスクアセスメントに参加した労働者の数で除すこととした。この方法により、リスク平均値に、そのリスク項目が職場に関係あると考える労働者が多いことが反映される。また、リスク平均値は必ずしも上位 3 つに入るほど高くなくとも、一部の労働者が大きな問題であると認識しているリスクもある。これについては、リスクの取りうる最高得点である６点（職場に起こりうる可能性があり（３点）+ 影響がある・大いにある（３点））をつけた人数を把握しておくことも意味があることが明らかとなった。

以上の成果を基に、リスクアセスメントの専門家と協議し、最終的に、ツールを含むマニュアル案を作成した。

最終版は、リスクアセスメントは事業者が改善（アクション）の優先順位を定めるもの（専門家意見）として、ツールの主たる使用者は事業者を含む事業場の安全衛生管理の責任者等とし、労働者がアセスメントをしてもよいものとした。

リスクアセスメントの定義は、狭義での優先順位の選定まで、広義では改善活動のためにリソースをつぎ込むことまでを含むが、本ツールでは、改善活動につなぐ方法論は、「そのほかの使い方のヒント」として、紹介した。アクションチェックリストとの対照表を紹介した（実務者意見）。

リスクの評価という立ち位置から、ストレス要因（ネガティブな表現）をツールの項目として挙げた。

職種汎用性を高めるため、アセスメント対象の項目が、該当職場に当てはまる可能性があるかどうか、最初に検討してチェックをつけさせ、該当する項目について評価をするようにした。

ストレスチェック制度の集団分析から職場環境改善に移る際に、改善項目の優先順位を判断する手続きの一要素としてリスクアセスメントを位置づけた。

最終的に、以上の改良点や使用方法を盛り込んだマニュアルを作成した。

マニュアルでは、メンタルヘルス対策では、なじみのなかったリスクアセスメントの紹介から開始することとし、手法と概要について説明を入れた。

続いて、ツール本体の使用法を述べた。リスクアセスメント自体は、リスクの同定をメインとする考え方もあるが、第 12 次防における厚生労働省の考え方や、３年間の研究成果に基づき、リスクの評価の後に改善に結びつけるプロセスについても記した。

さらに、現場でリスクアセスメントツールを改良して使用しても良いように、リスクとして追加可能な項目のヒントなどを挙げた。

リスクアセスメントは、ストレスチェック制度の下、職場環境改善につなぐためのツールとしても応用できる可能性があり、その流れを図示した。

モデル事業で観察された事例（表９）を盛り込み、Q & A の枠を作成して、リスクアセスメントのイメージが伝わるように工夫をした。最後に用語の定義を行い、ツールを付した（表１０）。ツールの名称は、分かりやすさを重視して「仕事のストレスのリスクアセスメントツール」とした。

D. 考察

職場のメンタルヘルス対策は、職場ストレスのリスクアセスメントを柱として PDCA サイクルをまわす組織的なリスクマネジメントで予防的な対策を講じることが国際水準になりつつある。わが国でも、中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策の普及は急務で、そのために職場ストレスのリスクアセスメントと対策のために簡便に利用できるツールが求められていることから、職場巡視や視察において利用可能な仕事のストレスのリスクアセスメントツールの開発に着手した。

初年度は、化学物質管理や腰痛対策等の、既存で使用されているリスクアセスメントツールを参考にして、新職業性ストレス簡易調査票の項目をチェック項目にした職場のストレス対策用のリスクアセスメントツールの雛形を作成し、ステークホルダー会議でツールの改良点に関する助言を得た。さらに、新職業性ストレス簡易調査票とともにアウトカム指標（抑うつ症状など）を測定している調査結果を用いて、実際の新職業性ストレス簡易調査票の回答データに基づいた項目分析を行い、改善案が現実的であるもの、改善の可能性があるものを中心に、項目の加除、ワーディング修正を行って、リスクアセスメントツールの雛形を作成した。

現場で受け入れられるためには、リスクアセスメントに引き続く解決策を示す、アクション

チェックリストも含めた方がよいことが事例収集からも伺われた。良好事例を記載するなどしたマニュアルの作成が求められ、他の分担研究班とも協力して開発を進めた。

平成 26 年度は、モデル事業を通して、試行版の作成と改良を行った。初年度開発したリスクアセスメントツールの課題であった以下の点については、モデル事業からのフィードバックも含めて、改善を重ね、記入しやすいツールの開発を追求した。

リスクアセスメントツールの項目を抽出した新職業性ストレス簡易調査票は、ポジティブな側面を取り入れた点が特徴であるが、リスクの評価を行うのに、ポジティブな項目（ワーディング）を、どのように整合性をつけて利用するかは検討課題であった。本件については、ツールの本来の用途であるリスクの評価という用途に関して、使用者の混乱を避けるために改良版ではポジティブワーディングにこだわらないこととした。さらに、評価の仕方については、コントロール・バンディングの枠組みを活かしつつ、重篤度と可能性の概念を、従来心理社会的要因の評価として一般的であった用語法で置き換えた。

ツールのサイズ（項目数）については、職場巡視に使用するには、A4 用紙 1 枚に収まる形が理想的と考えられた。項目数については、実施できるアクションと結びつく視点からの項目の絞り込みを行い、問題解決志向型の項目に再編成した。最終版のツールでリストされている数は 23 項目であるが、当該職場に関係がありそうか否かを先にチェックする方式としたことから、実施に要する時間が短縮され簡便さが増した。さらに、リスクアセスメントに引き続く解決策を示す、アクションチェックリストともリンクさせたバージョンも試作した。各調査項目とリンクして参照できるようにすることにより、アクションを想定しながら作業することで、職場環境改善のためのアクションを抽出することが容易になることがモデル事業で実感された。

リスクアセスメントを行う単位の設定（作業グループか事業場全体か）については、リスクアセスメントの意義（事業者が改善項目の優先順位をつけること）に照らして、使用者側の目的で使用単位を選び、現場に周知の上で使用してもらう必要が明らかになった。その意味で、事業者向けの説明書も必要になると思われた。

さらに、リスクアセスメントを行う単位については、ストレスチェック制度の集団分析を進めるうえで、リスクアセスメントツールの活用性についてのヒントを得た。もちろん、リスクアセスメントはすべての部署で実施してよいものであるが、ストレスチェック制度が導入され、集団分析でハイリスクな職場が判明した折など、問題はあるようだが対策の見当がつけにくい職場に適用することによって、具体的な改善の優先準備がつけやすくなる可能性があり、ストレスチェック制度の集団分析を推進していける可能性がある。

以上の改良点を取り入れて、最終年度に、ツールを完成させ、マニュアルを作成した。マニュアルでは、リスクアセスメントツールの応用法として、ストレスチェック制度の枠組みの中でリスクアセスメントを活用するモデルも盛り込んだ。

E. 結論

試作案を基に、中小規模モデル事業場で試行し、経営者、労働組合、専門職（産業保健スタッフ、社会保険労務士、労働法律家など）らによる関係者会議でフィードバックを受けるといったプロセスを繰り返して、メンタルヘルス対策を促進させるためのリスクアセスメント手法の開発を試みた。化学物質等のリスクアセスメントで取り入れられているコントロール・バンディングの枠組みで作成した、職場の心理社会的要因についてのリスクアセスメントツールの改善重ね、記入しやすいツールの開発を追求した。モデル事業で混乱のあったワーディングを修正するとともに、事業者の改善に関する優先順位付けを支援するというツールの基本機能を重視した活用方法を検討した。リスクアセスメントツールを活用することで、ストレスチェックの集団分析を職場の環境改善に活かす手続きが明確になる可能性がある。

F．健康危機情報

該当なし。

G. 研究発表

1. 論文発表

1) 堤 明純．うつ病予防のためのメンタルヘルス．保健の科学 2013;55:467-472
2) 堤 明純．EU におけるストレスマネジメントの取り組み．産業ストレス研究 2013;20:231-233

3) 堤 明純. 職場ストレス対策の一次予防戦略. 丸山総一郎編. ストレス学ハンドブック. 創元社, 大阪 2015;478-491
4) 堤 明純. ストレス調査による職場改善の進め方～これからの職場のメンタルヘルス対策. 安全と健康 2013;14(11):17-22
5) 堤　明純、小田切優子、吉川徹、吉川悦子、原谷隆史 : 職場のストレスリスクアセスメントツールの開発. 日本職業・災害医学会雑誌 2015;63:7-13

2. 学会発表
1) 堤 明純、小田切優子 : 職場巡視や視察において利用可能な職場のストレスアセスメントツールの開発. 日本職業・災害医学会　2013 年 11 月，東京.
2) 堤　明純、小田切優子 : 職場のストレスに関するリスクアセスメントツールの開発. 第 87 回日本産業衛生学会. 2014 年 5 月，岡山.
3) Odagiri Y. Development of Risk Assessment Tool. Symposium: A comprehensive approach to worker health with a focus on psychosocial hazards, Tokyo, December 2014
4) 堤　明純 : 職業性ストレスモデルと評価の展開. 第 88 回日本産業衛生学会教育講演 2015 年 5 月，大阪
5) 堤　明純 : 職場ストレスのリスクアセスメント. 産業ストレス学会研修会（第 1 回）2015 年 6 月，東京
6) 堤　明純 : 職場におけるメンタルヘルス対策 Update. 平成 27 年度日本産業衛生学会東海地方会特別講演 2015 年 11 月，名古屋市
7) 黒木仁美, 森口次郎, 大塚創平, 内田陽之, 五十嵐千代, 小田切優子, 島津明人, 堤　明純, 錦戸典子, 原谷隆史, 吉川悦子, 吉川 徹, 川上憲人. 小規模零細企業における参加型職場環境改善の一事例. 日本産業ストレス学会. 2015 年 12 月，京都.
8) 堤　明純 : 近年のメンタルヘルス対策の動向第 1 回日本産業衛生学会中国地方会研究会特別講演 2016 年 2 月 13 日，岡山市

H. 知的財産権の出願・登録状況

1. 特許取得
なし
2. 実用新案登録
なし
3. その他
なし

I. 引用文献リスト

Cousins R, McCkay CJ, Clarke SD, Kelly C, Kelly PJ, McCaig RH. Management Standards' and work-related stress in the UK: Practical development. Work & Stress, 2004; 18(2): 113-136

European Agency for Safety and Health at Work. Directive 89/391/EEC - OSH "Framework Directive" https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/the-osh-framework-directive/1. 最終アクセス（2014.03.14）

European Agency for Safety and Health at Work. Framework agreement on harassment and violence at work. https://osha.europa.eu/data/links/framework-agreement-on-harassment-and-violence-at-work. 最終アクセス（2014.03.15）

EUROPEAN UNION. CONSOLIDATED VERSIONS OF THE TREATY ON EUROPEAN UNION AND OF THE TREATY ESTABLISHING THE EUROPEAN COMMUNITY. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:321E:0001:0331:EN:PDF. 最終アクセス（2014.03.15）

厚生労働省. 介護作業者の腰痛予防対策のチェックリスト. 2009. http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/dl/checklist_a.pdf. 最終アクセス（2014.03.11）

厚生労働省. 平成24年労働者健康状況調査 結果の概要. http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/h24-46-50_01.pdf. 最終アクセス（2014.03.15）

厚生労働省. リスクアセスメント実施支援システム「化学物質リスク簡易評価法」（コントロール・バンディング）.

2014. http://anzeninfo.mhlw.go.jp/ras/user/anzen/kag/ras_start.html. 最終アクセス（2015.03.10）

Leka S, Jain A, Cox T, Kortum E. The development of the European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF. Journal of Occupational Health 2011; 53: 137-143.

森 晃爾. リスクアセスメント、変更の管理、健康影響調査. 総括管理的産業保健活動. 産業保健マニュアル. 改訂6版, 2013, 101-104.

Odagiri Y. Development of Risk Assessment Tool. Symposium: A comprehensive approach to worker health with a focus on psychosocial hazards, Tokyo, December 2014

Persechino B, Valenti A, Ronchetti M, Rondinone BM, Di Tecco C, Vitali S, Iavicoli S. Work-Related Stress Risk Assessment in Italy: A Methodological Proposal Adapted to Regulatory Guidelines. Safety and Health at Work, 2013; 4(2): 95-99

Rondinone BM, Persechino B, Castaldi T, Valenti A, Ferrante P, Ronchetti M, Iavicoli S. Work-related stress risk assessment in Italy: the validation study of health safety and executive indicator tool. G Ital Med Lav Ergon 2012; 34(4): 392-399

産業医科大学 産業生態科学研究所 精神保健学研究室. メンタルヘルス風土と職場改善. http://omhp-g.info/envi/envi04.html. 最終アクセス（2014.03.19）

下光輝一. 職業性ストレス簡易調査票を用いたストレスの現状把握のためのマニュアル―より効果的な職場環境等の改善対策のために―. （2005; 2009修正）http://www.tmu-ph.ac/topics/pdf/manual2.pdf. 最終アクセス（2014.03.19）

堤　明純. 努力－報酬不均衡モデルによるストレス評価と対策. 職場のメンタルヘルス－実践的アプローチ, 日本産業衛生学会　産業精神衛生研究会編, 中央労働災害防止協会 2005; 138-145.

堤 明純. WHOによる世界の職場のメンタルヘルスガイドライン. 産業ストレス研究. 2009a; 16: 211-216.

堤　明純. 事業場のメンタルヘルス対策の現状と将来. 産業医学レビュー　2009b; 21(4): 271-291.

堤　明純、小田切優子、吉川徹、吉川悦子、原谷隆史：職場のストレスリスクアセスメントツールの開発. 日本職業・災害医学会雑誌 2015;63:7-13

東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野が主催する、職場のメンタルヘルスの専門家を養成するための研修プログラム「職場のメンタルヘルス専門家養成プログラム(U-Tokyo Occupational Mental Health Training Program）」基礎コース

吉川 徹. 参加型・自主対応型、アクションチェックリスト. 総括管理的産業保健活動. 産業保健マニュアル. 改訂6版, 2013, 105-107.

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. 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 2007; 49: 127-142.

表１．リスクアセスメントツール原版

要　　因		リスクの見積もり			リスク
		頻度	重要度 （影響の大きさ）	改善優先度	
仕事の負担	仕事の量的負担 非常にたくさんの仕事をしなければならない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	仕事の質的負担 かなり注意を集中する必要がある	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	身体的負担度 からだを大変よく使う仕事だ	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	職場での対人関係 職場の雰囲気は友好的である	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	職場環境 私の職場の作業環境はよくない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	情緒的負担 感情面で負担になる仕事だ	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	役割葛藤 複数の人からお互いに矛盾したことを要求される	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	ワーク・セルフ・バランス 仕事のことを考えているために、自分の生活を充実させられない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低

要　　因		リスクの見積もり			リスク
		頻度	重要度 （影響の大きさ）	改善優先度	
仕事の資源【作業レベル】	仕事のコントロール 自分で仕事の順番・やり方を決めることができない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	仕事の適性 仕事の内容は自分にあっていない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	技能の活用度 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	仕事の意義 働きがいのない仕事だ	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	役割明確さ 自分の職務や責任が何であるか分かっていない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	成長の機会 仕事で自分の長所をのばす機会がない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	新奇性 これまでしたことのある種類の仕事をすることが多い	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	予測可能性 自分の仕事量が、いつ増えるかわからない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低

要　　因		リスクの見積もり			リスク
		頻度	重要度 （影響の大きさ）	改善優先度	
仕事の資源　【部署（グループ）レベル】	上司からのサポート 上司と気軽に話ができない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	同僚からのサポート 職場の同僚と気軽に話ができない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	配偶者・家族・友人からのサポート 頼りにならない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	経済・地位報酬 仕事に見合う給料やボーナスがない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	尊重報酬 上司からふさわしい評価を受けていない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	安定報酬 職を失う恐れがある	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	上司のリーダーシップ 上司は、部下が能力を伸ばす機会を持てるように、取り計らっていない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	上司の公正な態度 上司の態度は誠実でない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	誉めてもらえる職場 努力して仕事をしても、ほめてもらえない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	失敗を認める職場 失敗したら挽回するチャンスがない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	グループの有能感 自分のグループは仕事の遂行能力が低い	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低

要　　因		リスクの見積もり			リスク
		頻度	重要度 （影響の大きさ）	改善優先度	
仕事の資源　【事業場レベル】	経営層との信頼関係 経営層からの情報は信頼できない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	変化への対応 職場や仕事で変化があるとき、従業員の意見を聞かれることはない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	手続きの公正性 意思決定は一貫していない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	個人の尊重 職場は、一人ひとりの価値観を大事にしてくれていない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	公正な人事評価 人事評価の結果について十分な説明がなされてない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	多様な労働者への対応 正規、非正規、アルバイトなどいろいろな立場の人が職場の一員として尊重されていない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	キャリア形成 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ない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	ワーク・セルフ・バランス 仕事でエネルギーをもらうことで、自分の生活がさらに充実するようなことはない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低

要　　因		リスクの見積もり			リスク
		頻度	重要度 （影響の大きさ）	改善優先度	
いきいきアウトカム	ワーク・エンゲイジメント 活力がみなぎるような仕事とは感じられない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	職場の一体感 私たちの職場では、お互いを理解し認め合っていない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
ハラスメント	職場のハラスメント 職場でいじめがある	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
満足度	仕事満足度 仕事に満足していない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低

表２．リスクアセスメントツール原版に対する専門家からの改善意見

表現について
・改善の優先度という表現がわかりにくい。緊急度という内容か？
・ゴールの見せ方というか、表現の工夫があってもよいかもしれない。“資源”については、それが少ないという表現になっている。資源は職場の長所にも繋がっているので。現在の「こういったものがない」という言い方では、次のアプローチがなかなか難しいのでは？「悪いところはない」と言っている職場でももう一歩踏み込んで対応を考えてもらうときに否定文はアプローチがしにくい
・ネガティブなものをまったく評価しないというのもリスクアセスメントにならないので工夫が必要だが、現場での火消しという考え方だけでは先にすすめない。マイルストーンのようなものが必要。
・ポジティブが少ないことがリスクを評価できる面もあるので、リスクの把握は可能ではないか

項目について
・厚生労働省の労災の指針を盛り込んだものなのか？
・「配偶者・家族・友人からのサポート」については、配偶者はパーソナルな部分があるのでカットするほうがよい。
・個別性の高いものは落とせるかもしれない。
・いくつかの尺度を「コンバイン」させ、項目数を減らすことは可能かもしれない。たとえば、量的負担と質的負担を一緒にして“負担”にするなど。
・職場を活性化していくことを考えて若手をリーダーにするとき、その地位が負担になる可能性があるので、そのような項目があると良いのでは？
・それにも関連して、急な責任の増加、といった内容が現時点では評価できない
・（ライフあるいは職場での）イベント的な項目が抜けている。仕事上の失敗など
・そのようなリーダー的立場の人のメンタルのケースはあとから気づくことがある。提出物を求めても出てこなかった、などの事例化が生じてはじめて病気とわかる。

評価者について
・誰が誰をチェックするのか？担当者が職場を見渡した時、回答できるか？
・人事がみた評価点、改善点ということだと、担当者が本当に職場を評価できるのか疑問がある
・客観的に（自事業場を）評価している企業は少ない。そういう点で、経営者が使用するよりも労働者が使用して経営者に伝えるという使用法もあるのではないか。仕事のストレス判定図のようにツールを一つの材料にすると訴えやすいし、対応のための手段となると考えられる。

フォーマットについて
・仕事の負担等の大きなセクションの下にブランクをつくり「あなたの職場にほかに困ったことは？」という視点で書き込みしてアセスメントできるようにする

そのほか、ツールの用途等に関する質問
・職場全体をほかの企業などと比較して評価するのか？あるいは社内で具体的な項目を評価するのか？
・このアセスメントが生産性に結びつくと説明できるのか？

表３．リスクアセスメントツール項目選定のための項目分析（抑うつ得点との相関係数）の結果

尺度項目	度数	平均値	相関係数	
仕事の量的負担			**0.174**	
Q1 非常にたくさんの仕事をしなければならない	34394	2.17	**0.126**	
Q2 時間内に仕事が処理しきれない	34405	2.38	**0.207**	*
Q3 一生懸命働かなければならない	34410	1.83	**0.096**	
仕事の質的負担			**0.151**	
Q4 かなり注意を集中する必要がある	34409	1.90	**0.119**	
Q5 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ	34384	2.28	**0.103**	
Q6 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない	34411	2.13	**0.131**	*
身体的負担度			**0.054**	
Q7 からだを大変よく使う仕事だ	34420	2.99	**0.054**	*
仕事のコントロール			**0.29**	
Q8 自分のペースで仕事ができる	34422	2.45	**0.228**	
Q9 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	34420	2.73	**0.203**	
Q10 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	34393	2.62	**0.257**	*
技能の活用			**0.173**	
Q11 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない	34364	2.80	**0.173**	*
職場での対人関係			**0.36**	
Q12 私の部署内で意見のくい違いがある	34381	2.61	**0.266**	
Q13 私の部署と他の部署とはうまが合わない	34351	3.02	**0.274**	
Q14 私の職場の雰囲気は友好的である	34375	2.92	**0.293**	*
職場環境			**0.187**	
Q15 私の職場の作業環境はよくない	34403	2.77	**0.187**	*
仕事の適性			**0.364**	
Q16 仕事の内容は自分にあっている	34407	2.76	**0.364**	*
働きがい			**0.363**	
Q17 働きがいのある仕事だ	34402	2.73	**0.363**	*
サポート／どのくらい気軽に話ができますか			**0.327**	
Q47 上司は気軽に話ができますか	34399	2.46	**0.270**	*
Q48 職場の同僚は気軽に話ができますか	34386	2.85	**0.259**	
Q49 配偶者、家族、友人等は気軽に話ができますか	34190	3.30	**0.229**	
サポート／困った時どのくらい頼りになりますか			**0.286**	
Q50 上司は困った時頼りになりますか	34359	2.44	**0.237**	*
Q51 職場の同僚は困った時頼りになりますか	34352	2.56	**0.206**	
Q52 配偶者、家族、友人等は困った時頼りになりますか	34190	3.10	**0.211**	

尺度項目	度数	平均値	相関係数	
サポート／個人的な問題を相談			**0.261**	
Q53 上司は個人的な問題を相談したらきいてくれますか	34263	2.34	**0.215**	*
Q54 職場の同僚は個人的な問題を相談したらきいてくれますか	34296	2.46	**0.190**	
Q55 配偶者、家族、友人等は個人な問題を相談したらきいてくれますか	34175	3.24	**0.206**	
仕事や生活の満足度			**0.469**	
Q56 仕事に満足だ	34378	2.62	**0.462**	*
Q57 家庭生活に満足だ	34406	3.01	**0.297**	
情緒的負担			**0.487**	
Q58 仕事の上で、気持ちや感情がかき乱される	2803	2.41	**0.460**	*
Q59 感情面で負担になる仕事だ	34392	2.66	**0.318**	
Q60 感情的に巻き込まれやすい仕事だ	2799	2.74	**0.405**	
役割葛藤			**0.438**	
Q61 自分が正しいと思うのとは違ったやり方で仕事をしなければならない	2797	2.77	**0.376**	*
Q62 複数の人からお互いに矛盾したことを要求される	34389	2.62	**0.286**	
Q63 十分な人やモノがないまま仕事を割り当てられる	2800	2.66	**0.346**	
仕事の意義			**0.249**	
Q64 自分の仕事は意味のあるものだ	2799	3.16	**0.276**	*
Q65 自分の仕事は重要だと思う	2799	3.16	**0.198**	
役割明確さ			**0.259**	
Q66 自分の職務や責任が何であるか分かっている	34381	3.19	**0.218**	
Q67 自分にどれくらい権限があるのかはっきりしている	2799	3.04	**0.194**	
Q68 自分の仕事で何をするべきかについて説明されている	2799	3.01	**0.237**	*
成長の機会			**0.263**	
Q69 仕事で新しいことを学ぶ機会がある	2796	2.89	**0.170**	
Q70 仕事で自分の長所をのばす機会がある	34353	2.65	**0.291**	*
Q71 職場では、自分の技能を十分に高めることができる	2795	2.60	**0.267**	
経済地位報酬			**0.238**	
Q78 自分の仕事に見合う給料やボーナスをもらっている	34388	2.61	**0.172**	
Q79 自分の能力や経験に見合った地位・職務に就いている	2794	2.67	**0.212**	*
尊重報酬			**0.304**	
Q80 私は上司からふさわしい評価を受けている	34284	2.73	**0.238**	
Q81 同僚から、自分の仕事上のふさわしい扱いを受けている	2790	2.89	**0.263**	*

尺度項目	度数	平均値	相関係数	
安定報酬			**0.287**	
Q82 昇進の見込みは少ない	2790	1.98	**0.138**	
Q83 職を失う恐れがある	34330	3.02	**0.260**	
Q84 職場で、好ましくない変化を経験している	2795	2.61	**0.354**	*
上司のリーダーシップ			**0.195**	
Q85 仕事の出来ばえについて、上司からフィードバックをもらっている	2781	2.26	**0.091**	
Q86 上司は、部下が能力をのばす機会を持てるように、取り計らっている	34321	2.61	**0.209**	
Q87 上司は、私が自分で問題解決できるように励ましてくれる	2790	2.44	**0.229**	*
上司の公正な態度			**0.294**	
Q88 上司は独りよがりなものの見方をしないようにすることができる	2787	2.53	**0.265**	
Q89 上司は親切心と思いやりをもって接してくれる	2794	2.72	**0.268**	*
Q90 上司は誠実な態度で対応してくれる	34367	2.88	**0.250**	
褒めてもらえる職場			**0.248**	
Q91 仕事をきちんとすれば、ほめてもらえる	2795	2.71	**0.232**	
Q92 努力して仕事をすれば、ほめてもらえる	34357	2.70	**0.244**	*
Q93 あたりまえのことでも、できたらほめてもらえる	2793	2.15	**0.205**	
失敗を認める職場			**0.257**	
Q94 ピンチをチャンスに変えられる職場だ	2790	2.18	**0.215**	
Q95 失敗しても挽回するチャンスがある職場だ	34353	2.78	**0.265**	*
経営層との信頼関係			**0.308**	
Q99 経営層は従業員の仕事ぶりを信頼している	2779	2.59	**0.247**	
Q100 経営層からの情報は信頼できる	34289	2.68	**0.254**	
Q101 経営層は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれる	2777	2.37	**0.271**	*
変化への対応			**0.268**	
Q102 職場や仕事でどんな変化があるか、上司に尋ねる機会がある	2785	2.48	**0.198**	
Q103 職場や仕事で変化があるときには、従業員の意見が聞かれている	34336	2.36	**0.222**	
Q104 職場や仕事の変化がある場合、事前に説明がある	2781	2.62	**0.241**	*
個人の尊重			**0.286**	
Q108 一人ひとりの長所や得意分野を考えて仕事が与えられている	2785	2.18	**0.267**	
Q109 一人ひとりの価値観を大事にしてくれる職場だ	34331	2.40	**0.272**	*
Q110 自分に合った仕事や職場を社内で見つける機会がある	2780	2.14	**0.201**	

尺度項目	度数	平均値	相関係数	
公正な人事評価			**0.234**	
Q111 人事評価の結果について十分な説明がなされている	34293	2.45	**0.195**	
Q112 仕事の方針と役割について納得できるような説明がある	2785	2.37	**0.242**	*
Q113 人事評価の基準が明確にされている	2776	2.34	**0.182**	
多様な労働者への対応			**0.247**	
Q114 女性、高齢者あるいは障がい者が働きやすい職場だ	2788	2.47	**0.159**	
Q115 若い人が働きやすい職場だ	2785	2.66	**0.204**	
Q116 職場では、色々な立場の人が職場の一員として尊重されている	34365	2.80	**0.214**	*
キャリア形成			**0.238**	
Q117 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	34319	2.45	**0.221**	*
Q118 若いうちから将来の進路を考えて人事管理が行われている	2766	2.18	**0.180**	
Q119 グループや個人ごとに、教育・訓練の目標が明確にされている	2772	2.37	**0.175**	
Q120 自分の職場では、誰でも必要なときに必要な教育・訓練が受けられる	2783	2.25	**0.184**	
Q121 自分の職場では、従業員を育てることが大切だと考えられている	2781	2.58	**0.214**	
ワーク・セルフ・バランス(ネガティブ)			**0.378**	
Q122 仕事のことを考えているため自分の生活を充実させられない	34370	2.78	**0.322**	
Q123 仕事のスケジュールのために自分の生活を充実させられない	2792	2.81	**0.339**	*
ワーク・セルフ・バランス(ポジティブ)			**0.323**	
Q124 仕事で学んだことを活かして自分の生活を充実させている	2792	2.14	**0.249**	
Q125 事でエネルギーをもらうことで、自分の生活が更に充実している	34365	2.12	**0.349**	*
ハラスメント			**0.257**	
Q126 職場で自分がいじめにあっている	34370	3.69	**0.288**	*
Q127 職場でいじめにあっている人がいる	9433	3.39	**0.206**	
ソーシャル・キャピタル			**0.318**	
Q128 私たちの職場では、ともに働こうという姿勢がある	3260	2.81	**0.283**	
Q129 私たちの職場では、お互いに理解し認め合っている	34363	2.69	**0.314**	*
Q130 私たちの職場では、仕事に関連した情報の共有ができている	3257	2.74	**0.254**	
ワーク・エンゲイジメント			**0.426**	
Q131 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	34387	2.24	**0.399**	*
Q132 自分の仕事に誇りを感じる	34380	2.67	**0.363**	

表4．リスクアセスメントツール改訂2版

要因		リスクの見積もり			リスク
		頻度	重要度（影響の大きさ）	改善優先度	
仕事の負担	仕事の量的負担 時間内に仕事が処理しきれない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	職場での対人関係 職場の雰囲気は友好的である	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	情緒的負担 仕事の上で、気持ちや感情がかき乱される	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	役割葛藤 正しいと思うのとは違ったやり方で仕事をしなければならない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	ワーク・セルフ・バランス 仕事のスケジュールのために生活を充実させられない	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
仕事の資源【作業レベル】	仕事のコントロール 職場の仕事の方針に自分達の意見を反映できる	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	仕事の意義 働きがいのある仕事だ	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	役割明確さ 各人が仕事で何をするべきかについて説明されている	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	成長の機会 仕事で自分の長所をのばす機会がある	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低

要因		リスクの見積もり			リスク
		頻度	重要度 (影響の大きさ)	改善優先度	
仕事の資源【部署（グループ）レベル】	上司からのサポート 上司は気軽に話ができる	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	同僚からのサポート 職場の同僚は気軽に話ができる	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	経済・地位報酬 能力や経験に見合った地位・職務に就いている	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	尊重報酬 同僚から、仕事上のふさわしい扱いをうけている	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	安定報酬 職場で、好ましくない変化を経験している	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	上司のリーダーシップ 上司は、皆が自分で問題解決できるように励ましてくれる	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	上司の公正な態度 上司は親切心と思いやりをもって接してくれる	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	誉めてもらえる職場 努力して仕事をすれば、ほめてもらえる	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	失敗を認める職場 失敗しても挽回するチャンスがある職場だ	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低

要因		リスクの見積もり			リスク
		頻度	重要度 (影響の大きさ)	改善優先度	
仕事の資源【事業場レベル】	経営層との信頼関係 経営層は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれる	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	変化への対応 職場や仕事に変化がある場合、事前に説明がある	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	個人の尊重 一人ひとりの価値観を大事にしてくれる職場だ	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	公正な人事評価 仕事の方針と役割について納得できるような説明がある	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	多様な労働者への対応 職場では、色々な立場の人が職場の一員として尊重されている	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	キャリア形成 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	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
	ワーク・セルフ・バランス 仕事でエネルギーをもらうことで、各人の生活がさらに充実している	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低
ハラスメント	職場のハラスメント 職場でいじめが発生している	□頻回	□大	□直ちに	□高
		□時々	□中	□できるところまで	□中
		□まれに	□小	□あとで	□低

表５．モデル事業場から得られたリスクアセスメントツールに対する意見

質問項目に対する意見
- 実際にあったと仮定した回答なのか、あるかないかを問う質問なのか分からなかった。結果として集計も的外れになってしまったと感じる。
- 質問の意味が良く理解できなかった
- 内容が分かりづらかった
- 質問内容をシンプルにしてほしい
- 内容が漠然として意味が分からなかったり質問自体が当てはまらない部分が散見された
- 表現が分かりにくく回答の判断がしづらかった
- 何を聞かれているのかわからない設問がある

選択肢に対する意見
- 問いと回答がマッチしない
- 各項目の関連度が理解しづらかった（重要度、リスクなど）
- 重要度の書き方が分かりづらかった
- 選択肢があいまい
- 回答の文章が分かりづらかったため

構成の問題
- 構造が複雑でわかりづらい
- 内容が分からない訳ではないが、シートの仕組みと目的を理解するのに少し時間がかかる。企業で使うものはもう少し簡素化したほうが良いのではないか

使用方法の問題
- 何を求められているのかが良く分からない
- 部と課は違うのでどちらを優先すればよいのかわからない
- 非公開といえども当社の社員数からして回答者が判明してしまう
- 役職や階層に応じて質問を変えないと混乱する
- 自分個人なのか組織の役職なのか回答のスタンスがわかりづらい
- 自分の立場をどこにおいて回答するのかが分かりづらかった

表６．職場ストレスのリスク評価ツール改良版

職場ストレスのリスク評価ツール（H26 改訂版）

所属部署＿＿＿＿＿＿＿＿　社員番号＿＿＿＿＿＿＿＿　氏名＿＿＿＿＿＿＿＿

労働者がいきいきとしていて働きやすい職場（健康いきいき職場）は、皆の健康が守られ、活気があって生産性の高い職場です。そのような職場をめざして、職場ストレスのリスクを評価して職場の改善に活かしましょう。

リスクの評価とは、あなたの職場で皆にとって悪い影響を与える可能性のある事柄（リスク）に気付き、悪影響が起きることを防ごうとするためのものです。

職場巡視などの機会に、産業保健スタッフや職場の人が、改善していくことが望ましい事柄を見つけやすくするために作成しました。

使い方

１．各項目について、**その重篤度（影響の大きさ）がどの程度**か、また、**どのくらいその可能性があるか**、チェックしてください。

要因（仕事のすすめ方）	重篤度	可能性	リスク	改善優先度
1.　仕事の方針に従業員の意見を反映できない（仕事のコントロール）	☑大	☑そうだ・まあそうだ	☑高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	☑できるところまで
	□小	□ちがう・ややちがう	□低	□あとで・改善不要

たとえば上の例では、“仕事の方針に従業員の意見を反映できない”ことは、皆に大きな影響を与えることで、そのようなことがある、あるいは可能性が大いにある、と考える場合を示しています。

重篤度（職場への影響の大きさ）は「大」=休職者がでたり、職場の雰囲気が著しく悪化する、「中」＝職場の雰囲気がやや悪化したり職場への愛着がやや低下する、「小」＝不快に感じるときもあるが悪い雰囲気は持続しない　を参考に、

可能性はそういうようなことがよくある、なら「そうだ・まあそうだ」に、あまりそのようなことは無いなら「ややちがう・ちがう」に、その中間の程度なら「どちらでもない」　を目安にチェックをいれてください。　もし、わかりにくい（答えきれない）場合は空欄でも（無理に答えなくても）結構です。

次に、**重篤度と可能性**の組み合わせから、**リスクの大きさ**を推定します。

職場への影響が大きくて（重篤度）、よく起こりうる（可能性）	⟶	高リスク
職場への影響は小さく（重篤度）、あまり起こりえない（可能性）	⟶	低リスク
そのほか	⟶	中リスク

を参考にしてください。

ただしこのリスク評価は絶対的な基準ではありません。たとえば、職場への影響が大きくても（重篤度）、あまり起こりそうにない（可能性）ことなら、低リスクと考える場合もあるでしょう。

２．各項目のリスクの大きさを見ながら、**職場での改善の必要性と実施可能性**を考えて、**改善優先度**にチェックしてください。

直ちに改善が必要、もしくは改善が可能なもの	⟶	直ちに
完全でなくても改善に着手する必要があるもの または、部分的にでも着手可能なもの	⟶	できるところまで
上記以外の場合	⟶	後で・改善不要

高リスクの項目については「直ちに」対策をとることが望まれますが、すぐに対策をとることが困難と思われる項目は「できるところまで」でも着手するようにしてみましょう。

３．「直ちに」がついた項目について、特に優先すると良いと思われる項目を**３つまで**選び、項目の番号に○を付けましょう。

以下の事柄が、あなたの職場で起こった場合の影響の大きさと、起こりうる可能性を考えて、現在のあなたの職場のリスクを見積もってみてください。

要因（仕事のすすめ方）	重篤度	可能性	リスク	改善優先度
1．仕事の方針に従業員の意見を反映できない（仕事のコントロール）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
2. 会社は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれない（会社との信頼関係）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
3. 仕事は，時間内に処理できない（仕事の量的負担）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
4. 働きがいのない仕事だ（仕事の意義）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
5. 各人が仕事で何をするべきかについて説明されていない（役割明確さ）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
6. 仕事の上で，気持ちや感情がかき乱される（情緒的負担）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
7. 正しいと思うやり方で仕事ができない（役割葛藤）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
要因（職場環境）	**重篤度**	**可能性**	**リスク**	**改善優先度**
8. 職場の作業環境は良くない（職場環境）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要

要因（人間関係・相互支援）	重篤度	可能性	リスク	改善優先度
9. 上司は気軽に話ができない （上司からのサポート）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
10. 上司は，皆が自分で問題解決できるように励ましてはくれない （上司のリーダーシップ）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
11. 上司は親切心と思いやりをもって接してくれない （上司の公正な態度）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
12. 同僚は気軽に話ができない （同僚からのサポート）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
13. 同僚から，仕事の上で，ふさわしい扱いをうけていない （尊重報酬）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
14. 努力して仕事をしても，褒めてもらえない （誉めてもらえる職場）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
15. 職場の雰囲気は友好的でない （職場での対人関係）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
16. 仕事のために，生活が妨げられる （仕事と生活のバランス）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
17. 職場でのいじめがある （職場のハラスメント）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要

うらに進んでください⇒

要因（安心できる職場の仕組み）	重篤度	可能性	リスク	改善優先度
18. 職場や仕事に変化がある場合でも，事前に説明がない （変化への対応）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
19. 仕事の方針と役割について，納得できるような説明がない （公正な人事評価）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
20. 立場によって，職場の一員として尊重されていない人がいる （多様な労働者への対応）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
21. 意欲向上や，キャリアに役立つ教育が行われていない （キャリア形成）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
22. 仕事で自分の長所をのばす機会がない （成長の機会）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
23. 失敗すると挽回するチャンスのない職場だ （失敗を認める職場）	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要
ほかに，「この状況は好ましくない」ということはありますか？ 好ましくない状況→＿＿＿＿＿＿＿＿ ＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿	□大	□そうだ・まあそうだ	□高	□直ちに
	□中	□どちらでもない	□中	□できるところまで
	□小	□ややちがう・ちがう	□低	□あとで・改善不要

ここまでです。

表7-1．リスクアセスメント項目とアクションチェック項目の照合表

	番号	リスクアセスメント項目	番号	スタンダード版 アクションチェックリスト項目
仕事のすすめ方	1	仕事の方針に従業員の意見を反映できない (仕事のコントロール度が少ない)	11	仕事のすすめ方について、個人の意見を自由に言える機会を設けます
	2	会社は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれない (会社との信頼関係がない)	9	ローテーションの工夫、休憩時間確保などにより、負担の大きい反復、過密、単調作業を減らします
			8	職場レイアウトを工夫し、また、個人ごとの作業場所を仕事しやすくします
	3	仕事が時間内に処理できず残業が多かったり休みが取れない (仕事の量的負担が大きい)	10	特定の個人やチームに仕事が偏らないように業務を配分するなど、チーム等で確認・決定します
			4	忙しい時期に備え、また休日・休暇が十分取れるように前もって業務を準備、調整します
			5	疲れがたまらないように勤務時間制、交代制を改善します
			3	残業時間の上限を決めて、残業の恒常化をなくします
			6	物品と資材の整理・整頓、取り扱い方法を改善します
			7	表示やラベルを使い、作業ミス防止策を強化します
	4	働きがいが感じられにくい仕事だ (仕事の意義)	12	作業の分担範囲を広げて、一人の作業者が様々な仕事ができるようにします
	5	各人が仕事で何をするべきかについて説明されていない (役割が明確でない)	1	従業員が参加するミーティングを定期的に開催します
			2	掲示板、共有ファイルなどを活用して、必要な情報が全員に正しく伝わるようにします
	6	仕事をしていると気持ちや感情が穏やかでなくなることがある (情緒的負担が大きい)	13	クレーム対応・緊急時対応のマニュアルを作成します
	7	正しいと思うやり方で仕事ができない (仕事の上での役割に葛藤がある)	13	クレーム対応・緊急時対応のマニュアルを作成します
職場環境	8	職場の作業環境は良くない (職場環境)	14	有害化学物資や粉じんの発生源を隔離します
			15	換気設備、照明、低騒音設備で、快適な作業環境にします
			16	職場の受動喫煙対策、分煙対策を進めます
			17	快適で衛生的なトイレ、更衣室とゆっくりくつろげる休憩室を確保します
人間関係・相互支援	9	上司は気軽に話ができない (上司からのサポートが少ない)	18	必要な時に上司に相談したり支援を求めたりしやすいコミュニケーション環境を整備します
	10	上司は、皆が自分で問題解決できるように励ましてくれるようなことはない (上司のリーダーシップが低い)	19	上司は皆が自分で問題解決できるよう励まし、適切な助言をします
	11	上司は親切心と思いやりをもって接してくれない (上司の公正な態度)	20	上司はえこひいきせず、思いやりをもって接します
	12	同僚は気軽に話ができない (同僚からのサポートが少ない)	21	職場内の問題を同僚間で報告し合い、相談しやすいように、小会合や日報、メーリングリストを活用します
	13	同僚から、仕事の上で、ふさわしい扱いを受けていない (周囲から十分に尊重されていない)	22	仕事に対する評価として、日頃から意識的にほめたり、ねぎらったり、お礼を言ったりします
	14	努力して仕事をしても認めてもらえない (誉めてもらえる職場)	22	仕事に対する評価として、日頃から意識的にほめたり、ねぎらったり、お礼を言ったりします
	15	職場の雰囲気は友好的でない (職場での対人関係が良くない)	23	従業員同士がお互いを理解し助け合う雰囲気が生まれるよう、懇親の場や勉強会の機会を持つなど工夫します
	16	仕事のために、生活が妨げられる (仕事と生活のバランスが悪い)	24	学校、育児、介護など、個人のライフスタイルに応じて、勤務調整ができるようにします
	17	職場でいじめがある (職場のハラスメント)	25	個人の健康や職場内の問題、職場のパワハラ、セクハラ等について相談できる窓口を設置します
安心できる職場のしくみ	18	職場や仕事に変化がある場合でも、事前に説明がない (変化への対応)	26	職場の将来計画や見通しについて、いつも周知されているようにします
	19	仕事の方針と役割について、納得できるような説明がない (公正な人事評価)	27	仕事に対する適切な評価を、納得できるようなタイミングで受け取ることができるようにします
	20	雇用形態や立場によって、職場の一員として尊重されていない人がいる (多様な労働者への対応)	28	いろいろな立場の人(若年、高齢、女性、パート)が職場の一員として尊重される働きやすい職場にします
	21	意欲向上やキャリアに役立つ教育が行われていない (キャリア形成)	29	技能・資格取得の機会を明確にし、キャリアに役立つ教育やチャンスを公平に確保します
	22	仕事で自分の長所をのばす機会がない (成長の機会)	29	技能・資格取得の機会を明確にし、キャリアに役立つ教育やチャンスを公平に確保します
	23	失敗すると挽回するチャンスのない職場だ (失敗を認める職場)	30	失敗しても再チャレンジできる雰囲気の職場にします

表7-2．リスクアセスメント項目とポジティブ心理学の側面から考案したアクション項目の照合表

	番号	リスクアセスメント項目	番号	ポジティブ版 アクションリスト項目
仕事のすすめ方	1	仕事の方針に従業員の意見を反映できない (仕事のコントロール度が少ない)	14	業務の多能工化を図り，それぞれの従業員が自律的に働けるようにする
			27	仕事内容を見直し，各自が計画的，自律的に仕事に取り組めるようにする
			45	管理職の代行職（サブリーダーなど）を設置し，自律的な業務推進や職場へのサポート向上を図る
	2	会社は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれない (会社との信頼関係がない)	7	必要な情報が従業員に伝わるように，会議やコミュニケーション方法の工夫を行う
			39	（経営陣や上司から）仕事の方向性や見通しが伝わるようにする
			40	従業員を分け隔てすることなく，公正に評価する仕組みを作る
	3	仕事が時間内に処理できず残業が多かったり休みが取れない（仕事の量的負担が大きい）	9	定時退社を促すための仕組みを作る
			15	必要に応じてスタッフを補充し，業務量の軽減を図る
			38	仕事の重要性や優先度について，きちんと説明する
	4	働きがいが感じられにくい仕事だ（仕事の意義）	38	仕事の重要性や優先度について，きちんと説明する
	5	各人が仕事で何をするべきかについて説明されていない 役割が明確でない）	26	作業の標準化を行い，各自の役割を明確にする
			31	各自の作業内容や情報の可視化をはかり，役割の明確さを高め，組織全体の活性化につなげる
			37	業務や役割における責任の範囲を明確化する
	6	仕事をしていると気持ちや感情が穏やかでなくなることがある（情緒的負担が大きい）	5	従業員どうしがお互いを褒め，認め合う雰囲気を作る
			20	あいさつや周囲への心遣い，思いやりのある態度を奨励し，職場の雰囲気を明るくする。
	7	正しいと思うやり方で仕事ができない（仕事の上での役割に葛藤がある）	29	各自が持つ情報や問題点を相互に共有できる仕組みを作る
			34	組織としての業務目標を明確し，メンバーで共有する
職場環境	8	職場の作業環境は良くない （職場環境）	43	設備やレイアウトなどの改善を行う
人間関係・相互支援	9	上司は気軽に話ができない （上司からのサポートが少ない）	8	上司と部下との間のコミュニケーションが円滑になるような環境を整える
			45	管理職の代行職（サブリーダーなど）を設置し，自律的な業務推進や職場へのサポート向上を図る
	10	上司は、皆が自分で問題解決できるように励ましてくれるようなことはない（上司のリーダーシップが低い）	36	責任者やリーダーを明確化し，指揮命令系統の確立に努める
			38	仕事の重要性や優先度について，きちんと説明する
			39	（経営陣や上司から）仕事の方向性や見通しが伝わるようにする
	11	上司は親切心と思いやりをもって接してくれない （上司の公正な態度）	35	メンバーの特性を考慮しながら，適正な業務分担に努め，不公平感を低減するように努める
			40	従業員を分け隔てすることなく，公正に評価する仕組みを作る
	12	同僚は気軽に話ができない （同僚からのサポートが少ない）	5	従業員どうしがお互いを褒め，認め合う雰囲気を作る
			21	同僚間のコミュニケーションが円滑になるような環境を整える
			22	同僚が相互に支援できるような仕組みを整える
			23	従業員間の信頼感や一体感を高めるような機会を作る
	13	同僚から、仕事の上で、ふさわしい扱いを受けていない （周囲から十分に尊重されていない）	5	従業員どうしがお互いを褒め，認め合う雰囲気を作る
			20	あいさつや周囲への心遣い，思いやりのある態度を奨励し，職場の雰囲気を明るくする。
			40	従業員を分け隔てすることなく，公正に評価する仕組みを作る
	14	努力して仕事をしても認めてもらえない （認めてもらえる職場）	4	表彰や褒章などを活用し，モティベーションの向上を図る
			5	従業員どうしがお互いを褒め，認め合う雰囲気を作る
			6	頑張っている同僚の姿を広報したり，好ましい話題を共有するなどして，組織の一体感を高める
	15	職場の雰囲気は友好的でない （職場での対人関係が良くない）	5	従業員どうしがお互いを褒め，認め合う雰囲気を作る
			19	職場でのスローガンを決め，チームワークや職場の一体感を高める
			23	従業員間の信頼感や一体感を高めるような機会を作る
	16	仕事のために、生活が妨げられる （仕事と生活のバランスが悪い）	9	定時退社を促すための仕組みを作る
			10	従業員のニーズや事情に合わせて，計画的に休暇が取れるように配慮する
			32	メンバー各自の予定やスケジュールを明確化し，共有する
	17	職場でいじめがある （職場のハラスメント）	20	あいさつや周囲への心遣い，思いやりのある態度を奨励し，職場の雰囲気を明るくする
			22	同僚が相互に支援できるような仕組みを整える
			23	従業員間の信頼感や一体感を高めるような機会を作る
安心できる職場のしくみ	18	職場や仕事に変化がある場合でも、事前に説明がない （変化への対応）	29	各自が持つ情報や問題点を相互に共有できる仕組みを作る
			39	（経営陣や上司から）仕事の方向性や見通しが伝わるようにする
			41	トラブルに対応するための組織的な支援体制を整える
	19	仕事の方針と役割について、納得できるような説明がない（公正な人事評価）	33	それぞれの業務の評価基準を明確にする。
			40	従業員を分け隔てすることなく，公正に評価する仕組みを作る
	20	雇用形態や立場によって、職場の一員として尊重されていない人がいる（多様な労働者への対応）	35	メンバーの特性を考慮しながら，適正な業務分担に努め，不公平感を低減するように努める
			40	従業員を分け隔てすることなく，公正に評価する仕組みを作る
			43	設備やレイアウトなどの改善を行う
	21	意欲向上やキャリアに役立つ教育が行われていない （キャリア形成）	2	資格取得を推奨し，従業員の自発的な学習や自己啓発を促す
			13	仕事や職場のローテーションを定期的に行うことで，新たな知識や技術を学び，成長につなげる機会を設ける
	22	仕事で自分の長所をのばす機会がない（成長の機会）	2	資格取得を推奨し，従業員の自発的な学習や自己啓発を促す
			13	仕事や職場のローテーションを定期的に行うことで，新たな知識や技術を学び，成長につなげる機会を設ける
			18	新しい仕事への挑戦を推奨し，成長を促す
	23	失敗すると挽回するチャンスのない職場だ （失敗を認める職場）	3	業務のフィードバックが，従業員個人や組織に対して適切に行われるようにする
			20	あいさつや周囲への心遣い，思いやりのある態度を奨励し，職場の雰囲気を明るくする。
			41	トラブルに対応するための組織的な支援体制を整える

表８．「東京大学職場のメンタルヘルス専門家養成プログラム基礎コース」（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野が主催する、職場のメンタルヘルスの専門家を養成するための研修プログラム）の参加者からのツールに対する意見や質問

- 職場に関係ありそうか、と尋ねていて、次に　起こる・起こりうる可能性を　尋ねているが、一緒のことのように思える。特に、ない・あまりない　と回答する場合が無くなるのではないか？
- 職場の影響の大きさ　の説明については　比較的しっくりくる。
- 改善を視野に入れた場合、職場風土などを考えて、次にどうしたらよいのか悩んでしまったりイメージできないこともあって、ワークなどには用いにくい。例えば、コントロール度が少ないというリスクを評価しても、では、意見交換会の場所を設けると良いと思うけれど、ではそれができるの？と考えてしまったりする。つまり次の対策のイメージができていないとリスク評価しにくい。
- 有毒物質などのリスクアセスメントでは、一人あるいは二人がリスクアセスメントを行うが、MH に関するこのツールは複数人が実施して集計するするイメージなのか？
- 現在のバージョンでは　可能性と職場への影響の大きさ　の横にスペースが無いので、実際には　マニュアルのほうに記載のある　点数の計算ができるようにしてしまったほうが良いかもしれない。
- 起こりうる可能性　の　どちらでもない　は　しっくりこないということで　まあまあ　はどうか。
- リスクアセスメントツール上で計算がリスクの計算ができるように　選択肢のところに点数を記載して点数の算出がイメージしやすいようにレイアウトするのはどうか？

表９　リスクアセスメントツールを使用した事例

- 事例１

  小規模事業場で従業員６名にリスクアセスメントツールの記入を依頼し、シートを回収後に集計した。リスク平均値の高い順に、「仕事の方針に従業員の意見が反映できない」、「正しいと思うやり方で仕事ができない」、「意欲向上やキャリアに役立つ教育が行われていない」という結果であった。研究協力者がファシリテータとして結果を示しながら、改善の優先度順位が高い事柄、職場での課題ととらえてもらい、皆で話し合うワークを行った。「正しいと思うやり方で仕事ができない」ことについては、親会社から手順や材料が指定され意見を反映できないことがある、という意識を皆で共有できた。また「意欲向上やキャリアに役立つ教育が行われていない」ことについては資格取得のための斡旋が必要ではないかという意見が出された。改善されるべきでかつ着手できそうなものは何かを話し合ってもらい、若手社員の資格取得のために「先輩職員を講師とした月に１回の実技講習会を行うこと」を改善目標として掲げることになった。

- 事例２

  従業員約 60 名の事業場にて、経営者とグループリーダー15 名にリスクアセスメントツールの記入を依頼し、集計した。集計結果は、経営者にフィードバックされた。15 名全体のリスク平均値では、高い順に「職場の作業環境は良くない」「仕事の方針に従業員の意見を反映できない」「各人が仕事で何をするべきかについて説明されていない」という結果であった。構成される３グループ別にリスク平均値を検討したところ、３グループでそれぞれ異なった状況が見られ、グループ特有のリスクがあることが示された。「各人が仕事で何をするべきかについて説明されていない」が最も高いリスクと認識された営業を担うグループでは、会社が急速に成長したことによって組織がうまく出来上がっていないところがあるのでは、という印象があるとの感想を得、アクションとの対応表を参考に、作業の標準化を検討して各自の役割を明確にするよう、取り組むことを研究協力者よりアドバイスした。

仕事のストレスのリスクアセスメントツールマニュアル

平成 25～27 年度厚生労働科学研究
事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究
（主任研究者：川上憲人）
成果物

目　次

労働安全衛生マネジメントシステム 3

リスクアセスメントとは 4

標準的なリスクアセスメントの流れ 5

アセスメントツールの使用方法 6

リスクアセスメントの応用に関するヒント 7

１．職場環境改善等の対策の立案法 7

２．労働者に実施してもらう際の集計方法 8

３．リスクアセスメントツールに示されていない有害要因があるかもしれません。 9

４．ストレスチェック制度への取り入れ 9

事　例 10

Q & A 11

用語の定義 12

資　料 12

職場ストレスのリスクアセスメントツール 13

労働安全衛生マネジメントシステム

労働安全衛生規則第二十四条の二の規定に基づき、労働安全衛生マネジメントシステムに関する指針が定められています[1]。

この指針は、事業者が労働者の協力の下に一連の過程を定めて継続的に行う自主的な安全衛生活動を促進することにより、労働災害の防止を図るとともに、労働者の健康の増進及び快適な職場環境の形成の促進を図り、もって事業場における安全衛生の水準の向上に資することを目的としています。

労働安全衛生マネジメントシステムに関する指針では、労働安全衛生マネジメントシステムの実施に係る具体的な手順は次のように示されています。

[1] 事業者が安全衛生方針を表明する（第 5 条）

[2] 建設物、設備、原材料、作業方法等の危険性又は有害性などを調査し、その結果を踏まえ、労働者の危険又は健康障害を防止するために必要な措置を決定する（第 10 条）

[3] 安全衛生方針に基づき、安全衛生目標を設定する（第 11 条）

[4] [2]の実施事項と[3]の安全衛生目標等に基づき、安全衛生計画を作成する（第 12 条）

[5] 安全衛生計画を適切、かつ、継続的に実施する（第 13 条）

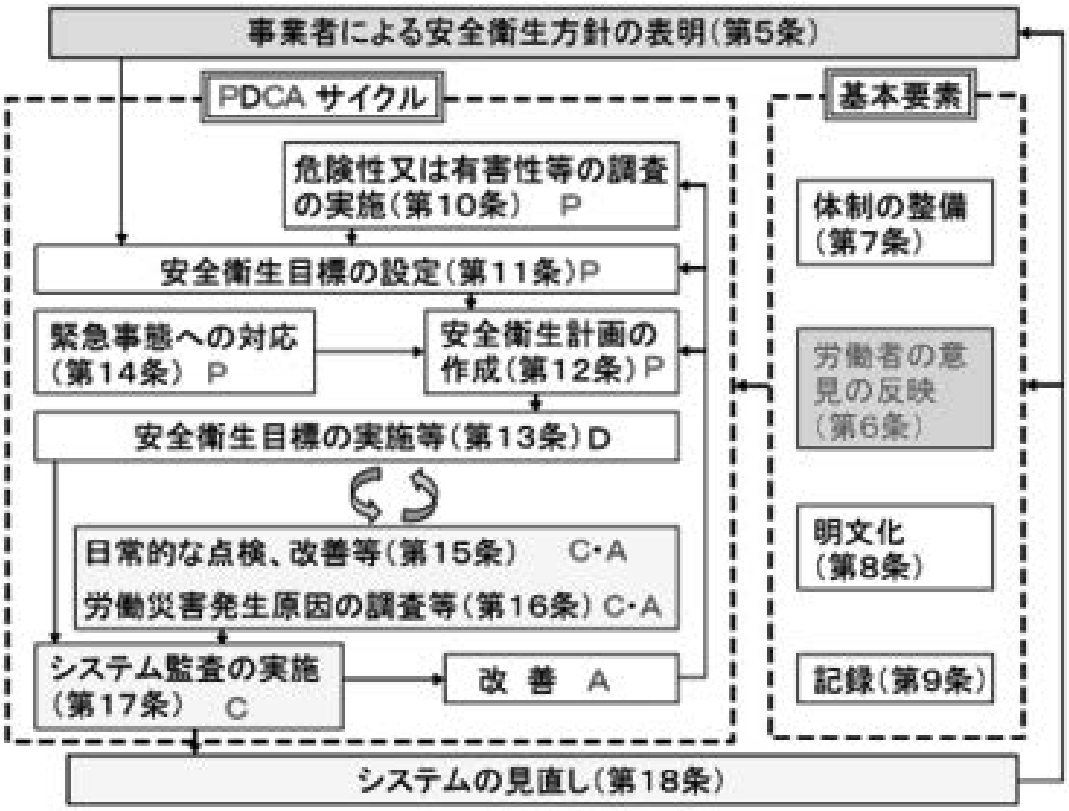
[6] 安全衛生計画の実施状況等の日常的な点検及び改善を行う（第 15 条）

[7] 定期的に労働安全衛生マネジメントシステムについて監査や見直しを行い、点検及び改善を行う （第 17 条）

[8] [1]－[7]を繰り返して、継続的（PDCA サイクル）に実施する（第 18 条）

[1] http://anzeninfo.mhlw.go.jp/yougo/yougo02_1.html

労働安全衛生マネジメントシステム



http://anzeninfo.mhlw.go.jp/yougo/yougo02_1.html

リスクアセスメントとは

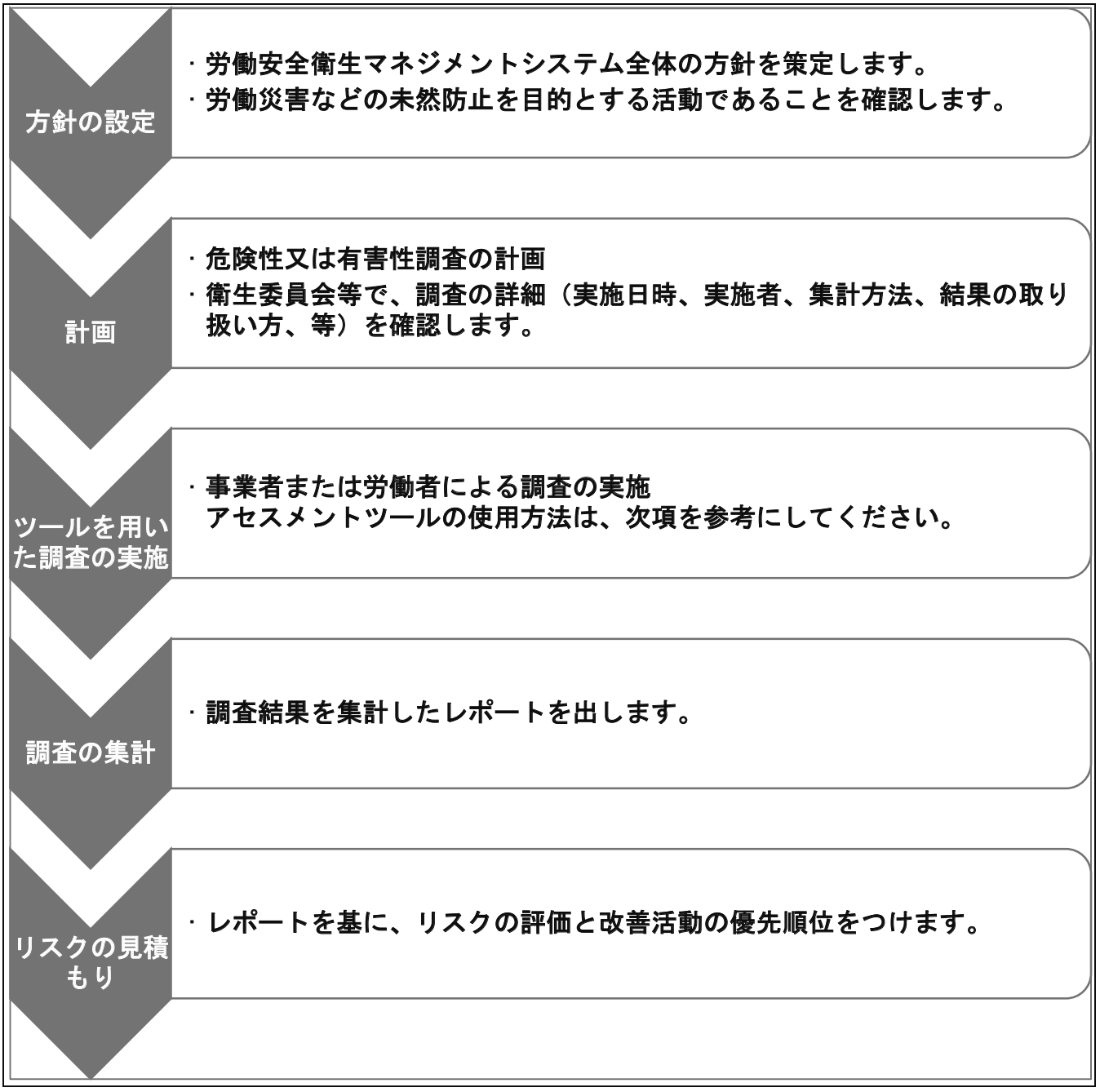
リスクアセスメントとは、事業場にある危険性や有害性の特定、リスクの見積り、優先度の設定、リスク低減措置の決定の一連の手順をいい、上記手順の[2]にあたる危険性又は有害性の調査及びその結果に基づく措置にあたる労働安全衛生マネジメントシステムの中核的な部分になります。事業者は、その結果に基づいて適切な労働災害防止対策を講じる必要があります。[2]

本マニュアルは、仕事のストレスについてリスクアセスメントを実施するためのツールと、その使用方法を解説するものです。

[2] http://anzeninfo.mhlw.go.jp/yougo/yougo01_1.html

標準的なリスクアセスメントの流れ

このリスクアセスメントツールは、事業者の皆さんが、仕事のストレスを軽減するために、改善すべき項目と、改善に着手する優先順位の目安をつけるために活用いただくものです。
以下に示すような、リスクアセスメントの標準的な流れにそって進めていきましょう。



アセスメントツールの使用方法

ツールには、**労働者に好ましくない影響を与える可能性のある事柄**が挙げられています。**まず、全項目をざっと見て、**それぞれの事柄が、職場に（関係）あるか、チェックします。

次に、☑が入った項目について、実際に起こる可能性がどのくらいか、また、その事柄の職場への影響の大きさ**がどの程度か**、チェックします。

項目（仕事のすすめ方）	起こる・起こりうる可能性		職場への影響の大きさ	計
☑１．仕事の方針に従業員の意見を反映できない	☑ある・大いにある（3） □まあまあ（2） □ない・あまりない（1）	＋	☑大（3） □中（2） □小（1）	6

たとえば上の例では、“仕事の方針に従業員の意見を反映できない” ことは、その職場に関係あることで、そのような事態が発生する可能性があり、発生した場合には、職場への影響の大きさが大きい（従業員に大きな影響を与える）、と評価される場合を示しています。

起こる可能性はそういうようなことがよくある、なら「ある・大いにある」に、あまりそのようなことは無いなら「ない・あまりない」に、その中間の程度なら「まあまあ」が目安です。**職場への影響の大きさ**は「大」=休職者が出たり、職場の雰囲気が著しく悪化したりする、「小」＝不快に感じるときもあるがあまり大きな問題ではない、その中間の程度なら「中」が目安です。

リスクの大きさの見積もり

起こりうる可能性と影響の大きさとの組み合わせから、**リスクの大きさ**を見積もります。
起こりうる可能性でチェックされる、「ある・大いにある」「まあまあ」「ない・あまりない」に３，２，１点を、職場への影響の大きさでチェックされる、「大」「中」「小」にそれぞれ３，２，１点を与え、各得点の和を計算します。６点が高リスク、２点が低リスク、３～５点が中リスクの目安です。複数の評価者で使用した際には、６点が多い項目は、改善の必要性が高いリスクと目されます。

「可能性」が　ある・大いにある（３点）　で　「職場への影響の大きさ」が　大（３点）	６点　→	高リスク
「可能性」が　ない・あまりない（１点）　で　「職場への影響の大きさ」が　小（１点）	２点→	低リスク
そのほか	→	中リスク

改善の優先順位の判断

各項目のリスクの大きさを見ながら、**改善の必要性**と**実施可能性**を考えて、**改善優先度**を検討してください。

直ちに改善が必要、もしくは改善が可能なもの	→	直ちに
完全でなくても改善に着手する必要があるもの、または、部分的にでも着手可能なもの	→	できるところまで
上記以外の場合	→	後で

改善の必要性が高いリスクについては「直ちに」対策をとることが望まれますが、すぐに対策をとることが困難と思われる項目は、「できるところまで」でも着手するようにしてみましょう。
「直ちに」がついた項目について、特に優先すると良いと思われる項目を**３つまで**選び、改善策を考えていくと良いでしょう。

リスクアセスメントの応用に関するヒント

1．職場環境改善等の対策の立案法

改善の優先順位が高いと評価された項目について、リスク軽減措置を実施するに当たり、具体的な改善項目を検討するには、メンタルヘルス対策で有効であった対策を整理して作成されたアクションチェックリスト[3]が活用できます。アクションチェックリストの項目の中から、当該職場で応用できそうな項目を選んで、改善計画を立案します。

本リスクアセスメントツールの項目はアクションチェックリストの改善項目と一部対応しています。

	番号	リスクアセスメント項目	番号	スタンダード版 アクションチェックリスト項目
仕事のすすめ方	1	仕事の方針に従業員の意見を反映できない （仕事のコントロール度が少ない）	11	仕事のすすめ方について、個人の意見を自由に言える機会を設けます
	2	会社は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれない （会社との信頼関係がない ）	9	ローテーションの工夫、休憩時間確保などにより、負担の大きい反復、過密、単調作業を減らします
			8	職場レイアウトを工夫し、また、個人ごとの作業場所を仕事しやすくします
	3	仕事が時間内に処理できず残業が多かったり休みが取れない（仕事の量的負担が大きい）	10	特定の個人やチームに仕事が偏らないように業務を配分するなど、チーム等で確認･決定します
			4	忙しい時期に備え、また休日･休暇が十分取れるように前もって業務を準備、調整します
			5	疲れがたまらないように勤務時間制、交代制を改善します
			3	残業時間の上限を決めて、残業の恒常化をなくします
			6	物品と資材の整理･整頓、取り扱い方法を改善します
			7	表示やラベルを使い、作業ミス防止策を強化します
	4	働きがいが感じられにくい仕事だ （仕事の意義 ）	12	作業の分担範囲を広げて、一人の作業者が様々な仕事ができるようにします
	5	各人が仕事で何をするべきかについて説明されていない （役割が明確でない）	1	従業員が参加するミーティングを定期的に開催します
			2	掲示板、共有ファイルなどを活用して、必要な情報が全員に正しく伝わるようにします
	6	仕事をしていると気持ちや感情が穏やかでなくなることがある（情緒的負担が大きい）	13	クレーム対応･緊急時対応のマニュアルを作成します
	7	正しいと思うやり方で仕事ができない（仕事の上での役割に葛藤がある）	13	クレーム対応･緊急時対応のマニュアルを作成します
職場環境	8	職場の作業環境は良くない （職場環境）	14	有害化学物資や粉じんの発生源を隔離します
			15	換気設備、照明、低騒音設備で、快適な作業環境にします
			16	職場の受動喫煙対策、分煙対策を進めます
			17	快適で衛生的なトイレ、更衣室とゆっくりくつろげる休憩室を確保します
人間関係・相互支援	9	上司は気軽に話ができない （上司からのサポートが少ない）	18	必要な時に上司に相談したり支援を求めたりしやすいコミュニケーション環境を整備します
	10	上司は、皆が自分で問題解決できるように励ましてくれるようなことはない（上司のリーダーシップが低い）	19	上司は皆が自分で問題解決できるよう励まし、適切な助言をします
	11	上司は親切心と思いやりをもって接してくれない （上司の公正な態度）	20	上司はえこひいきせず、思いやりをもって接します
	12	同僚は気軽に話ができない （同僚からのサポートが少ない）	21	職場内の問題を同僚間で報告し合い、相談しやすいように、小会合や日報、メーリングリストを活用します
	13	同僚から、仕事の上で、ふさわしい扱いを受けていない （周囲から十分に尊重されていない）	22	仕事に対する評価として、日頃から意識的にほめたり、ねぎらったり、お礼を言ったりします
	14	努力して仕事をしても認めてもらえない （誉めてもらえる職場）	22	仕事に対する評価として、日頃から意識的にほめたり、ねぎらったり、お礼を言ったりします
	15	職場の雰囲気は友好的でない （職場での対人関係が良くない）	23	従業員同士がお互いを理解し助け合う雰囲気が生まれるよう、懇親の場や勉強会の機会を持つなど工夫します
	16	仕事のために、生活が妨げられる （仕事と生活のバランスが悪い）	24	学校、育児、介護など、個人のライフスタイルに応じて、勤務調整ができるようにします
	17	職場でいじめがある （職場のハラスメント）	25	個人の健康や職場内の問題、職場のパワハラ、セクハラ等について相談できる窓口を設置します
安心できる職場のしくみ	18	職場や仕事に変化がある場合でも、事前に説明がない （変化への対応）	26	職場の将来計画や見通しについて、いつも周知されているようにします
	19	仕事の方針と役割について、納得できるような説明がない（公正な人事評価）	27	仕事に対する適切な評価を、納得できるようなタイミングで受け取ることができるようにします
	20	雇用形態や立場によって、職場の一員として尊重されていない人がいる（多様な労働者への対応）	28	いろいろな立場の人（若年、高齢、女性、パート）が職場の一員として尊重される働きやすい職場にします
	21	意欲向上やキャリアに役立つ教育が行われていない （キャリア形成）	29	技能･資格取得の機会を明確にし，キャリアに役立つ教育やチャンスを公平に確保します
	22	仕事で自分の長所をのばす機会がない（成長の機会）	29	技能･資格取得の機会を明確にし，キャリアに役立つ教育やチャンスを公平に確保します
	23	失敗すると挽回するチャンスのない職場だ （失敗を認める職場）	30	失敗しても再チャレンジできる雰囲気の職場にします

3 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：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, 2007, 49(4) 127-142

２．労働者に実施してもらう際の集計方法

リスクアセスメントツールは、労働者に実施してもらうこともできます。下記のような集計を行い、得点（全員のリスク平均値）の高いリスクから改善の優先度を決定します。

下記の例では、「8. 職場の作業環境は良くない」の項目の平均得点が最も高いことから改善優先度が１番に位置付けられました。

項目			職場に関係あり に☑	起こる・起こりうる可能性			職場への影響の大きさ			リスクスコア					全員のリスク平均値	改善優先度順位
	番号	リスクアセスメント項目	人数	ある・大いにある(3)	まあまあ(2)	ない・あまりない(1)	大(3)	中(2)	小(1)	6	5	4	3	2		
仕事のすすめ方	1	仕事の方針に従業員の意見を反映できない（仕事のコントロール度が少ない）	11	7	3	1	6	5	0	4	4	3	0	0	3.5	**2**
	2	会社は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれない（会社との信頼関係がない ）	8	3	4	1	6	1	1	2	5	0	0	1	2.4	
	3	仕事が時間内に処理できず残業が多かったり休みが取れない（仕事の量的負担が大きい）	6	4	1	1	3	2	1	3	1	1	0	1	1.8	
	4	働きがいが感じられにくい仕事だ（仕事の意義 ）	10	5	3	2	6	3	1	5	0	4	0	1	3.0	
	5	各人が仕事で何をするべきかについて説明されていない（役割が明確でない）	11	6	4	1	6	3	2	6	0	3	1	1	3.3	**3**
	6	仕事をしていると気持ちや感情が穏やかでなくなることがある （情緒的負担が大きい）	9	5	3	1	5	4	0	3	3	3	0	0	2.8	
	7	正しいと思うやり方で仕事ができない（仕事の上での役割に葛藤がある）	10	4	5	1	5	5	0	3	2	5	0	0	3.0	
職場環境	8	職場の作業環境は良くない（職場環境）	12	5	5	2	7	4	1	5	1	5	0	1	3.6	**1**
人間関係・相互支援	9	上司は気軽に話ができない（上司からのサポートが少ない）	11	2	7	2	3	7	1	2	1	5	3	0	2.9	
	10	上司は、皆が自分で問題解決できるように励ましてくれるようなことはない（上司のリーダーシップが低い）	9	2	6	1	3	5	1	2	1	4	2	0	2.4	
	11	上司は親切心と思いやりをもって接してくれない（上司の公正な態度）	10	5	4	1	5	4	0	4	1	4	0	1	2.9	
	12	同僚は気軽に話ができない（同僚からのサポートが少ない）	6	1	3	2	1	5	0	0	1	4	1	0	1.5	
	13	同僚から、仕事の上で、ふさわしい扱いを受けていない（周囲から十分に尊重されていない）	5	0	4	1	2	3	0	0	1	4	0	0	1.3	
	14	努力して仕事をしても認めてもらえない（誉めてもらえる職場）	9	6	1	2	5	4	0	5	1	1	2	0	2.8	
	15	職場の雰囲気は友好的でない（職場での対人関係が良くない）	8	2	4	2	4	3	1	2	0	5	1	0	2.2	
	16	仕事のために、生活が妨げられる（仕事と生活のバランスが悪い）	7	3	4	0	3	2	2	2	2	1	2	0	2.0	
	17	職場でいじめがある（職場のハラスメント）	3	0	1	2	1	2	0	0	0	2	1	0	0.7	
安心できる職場の仕組み	18	職場や仕事に変化がある場合でも、事前に説明がない（変化への対応）	8	5	2	1	4	4	0	3	2	3	0	0	2.5	
	19	仕事の方針と役割について、納得できるような説明がない（公正な人事評価）	7	5	1	1	5	2	0	4	1	2	0	0	2.3	
	20	雇用形態や立場によって、職場の一員として尊重されていない人がいる （多様な労働者への対応）	9	5	2	2	6	3	0	4	2	2	1	0	2.8	
	21	意欲向上やキャリアに役立つ教育が行われていない（キャリア形成）	7	3	3	1	5	2	0	3	1	3	0	0	2.2	
	22	仕事で自分の長所をのばす機会がない（成長の機会）	8	3	5	0	3	2	3	3	0	2	3	0	2.2	
	23	失敗すると挽回するチャンスのない職場だ（失敗を認める職場）	7	1	5	1	3	4	0	1	1	5	0	0	1.9	
	24	ほかに、「この状況は好ましくない」ということはありますか？ ⇒ 記載なし	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

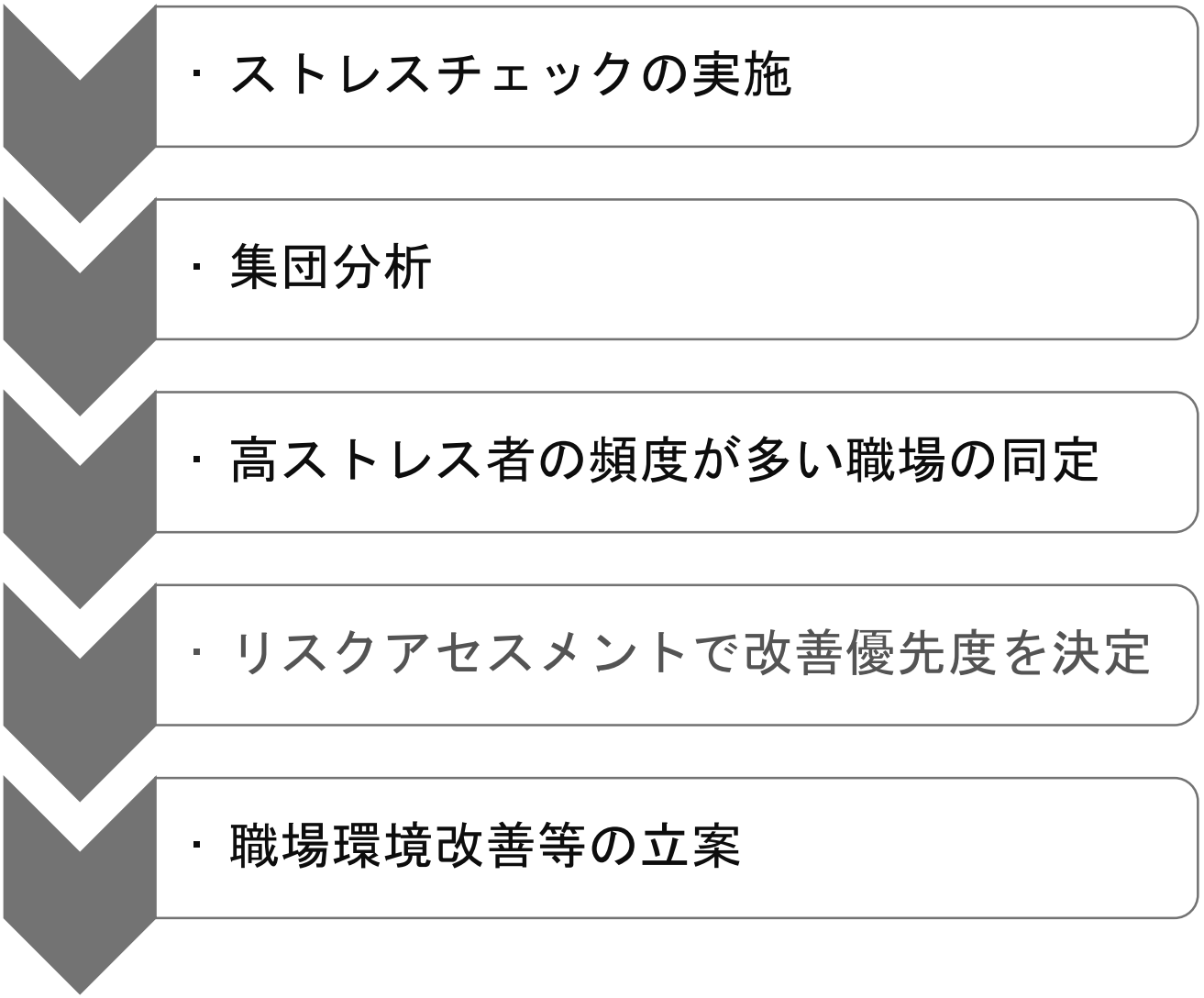
このようにリスクの平均値は、当該職場全体のリスク把握に役立ちます。一方、平均値は必ずしも高くなくても、一部の人がリスクを高く見積もっている項目も重要な場合があります。リスク得点が最高点（6 点）をつけた人の人数をチェックしておくという方法もよいでしょう。

３．　リスクアセスメントツールに示されていない有害要因があるかもしれません。
各職場で、想定される有害要因を追加して使用することが可能です。
たとえば、リスクとして大きな問題となる労働災害の精神障害の認定基準[4]を参考として下記のような項目を追加することもできます。

表．各職場で、リスクアセスメントツールに追加可能な項目

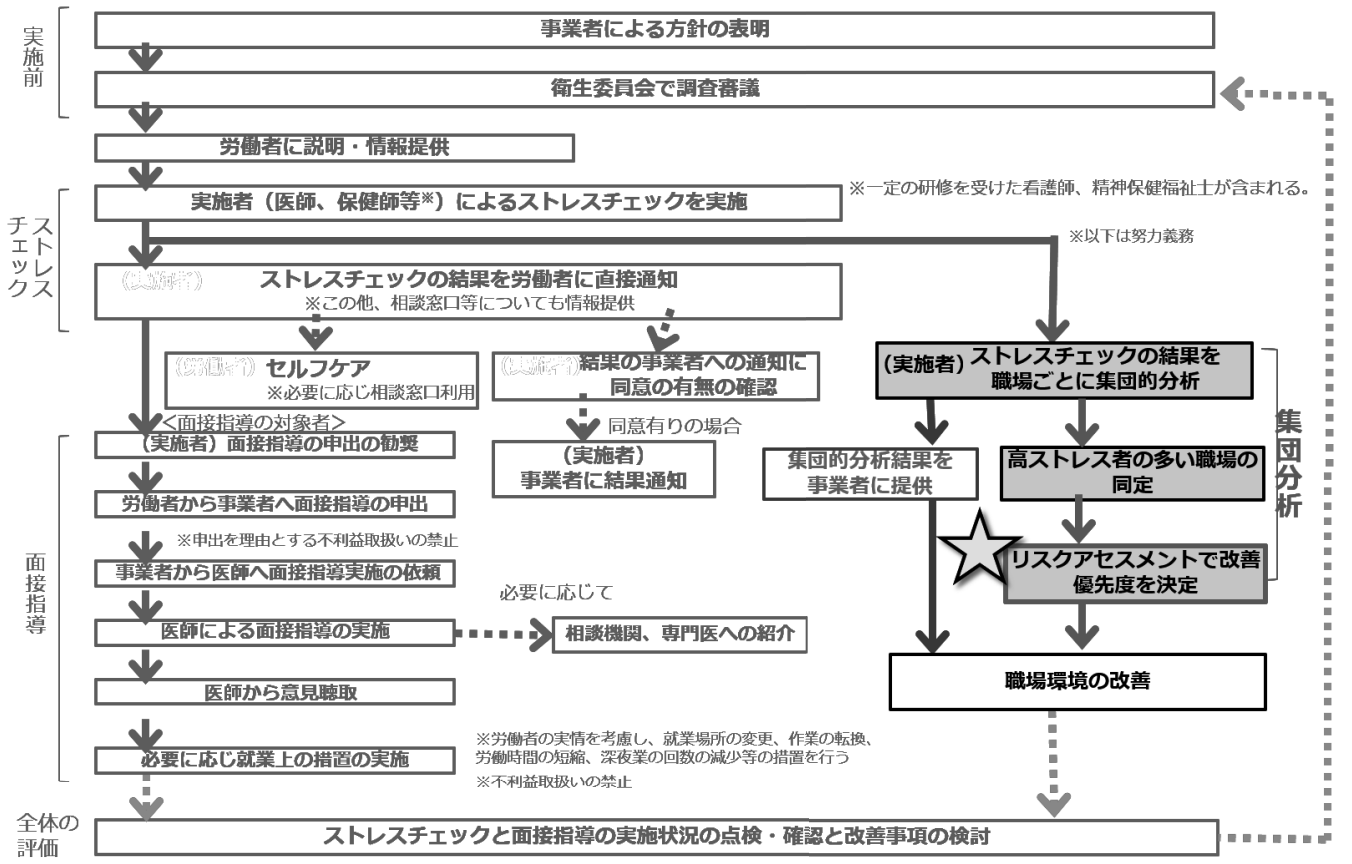
● 限られた時間で多くの仕事を強要され、タスクが果たせないことがある（ノルマがきつい等）
● 顧客からのクレームを受けることがある。
● 仕事でミスをすると厳しく責任を問われる
● 転勤や配置転換が多い部署だ。
● 仕事ができないと上司（または先輩）から一方的に非難される。
● ミスをしたあとに適切な指導（フォロー）がない。
● 上司が職場で暴言を吐いたり、物を投げつけたりすることがある。

４．ストレスチェック制度への取り入れ
ストレスチェック制度と組み合わせて活用することも可能です。集団分析の結果、高ストレス者の頻度が多い部署等にリスクアセスメントツールを使用して、改善項目をリストアップできます。



[4] http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/rousaihoken04/dl/120215-01.pdf

ストレスチェック制度の実施に係る流れ



事　例

A 市にある従業員数 6 名のある小規模事業場では、労働者がリスクアセスメントツールを使って仕事のストレスのリスクを評価しました。リスクアセスメントツールの意義と使い方の説明を受けた後、労働者全員でリスクアセスメントを行いました。
各人で、職場に関係あると☑した項目について、有害な事象が起こる可能性と起こった場合の職場への影響の大きさから点数を合計して、各項目について全員の点数を合計して人数で割ったリスク平均値を算出しました。リスク平均値の高い順に、「仕事の方針に従業員の意見が反映できない」、「正しいと思うやり方で仕事ができない」、「意欲向上やキャリアに役立つ教育が行われていない」の改善の優先度順位が高い事柄として把握されました。
その結果を職場での課題ととらえ、皆で話し合いました。「正しいと思うやり方で仕事ができない」ことについては、親会社から手順や材料が指定され意見を反映できないことがある、といって皆の意識が一致していました。また「意欲向上やキャリアに役立つ教育が行われていない」ことについては資格取得のための斡旋が必要ではないかという意見が出されました。皆の話し合いの中で、改善されるべきでかつ着手できそうなものは何かを話し合い、若手社員の資格取得のために「先輩職員を講師とした月に 1 回の実技講習会を行うこと」を改善目標として掲げることになりました。

B 市にある従業員数 55 名のある事業場では、経営者とグループリーダーがリスクアセスメントツールを使って、仕事のストレスのリスクを評価しました。この経営者とグループリーダーは、毎日の朝礼に参加している人たちです。A 市での方法と同様に、各項目についてアセスメント参加者全体のリスク平均値を算出しました。リスク平均値の高い順に、「職場の作業環境は良くない」「仕事の方針に従業員の意見を反映できない」「各人が仕事で何をするべきかについて説明されていない」が、改善優先度が高い事柄として把握されました。またグループ別のリスク平均値では、グループ特有のリスクが明らかになりました。営業を担当するグループでは「各人が仕事で何をするべきかについて説明されていない」点を課題として認識して、アクションとの対照表を参考に、作業の標準化を検討して各自の役割を明確にするよう、取り組むことになりました。

Q & A

Q：リスクアセスメントによって期待できるものは何ですか？
A：昨今の職場のメンタルヘルス対策は、病気にかかってからの対策から、より予防に視点を移したリスクを管理する考え方で講じられており、将来的には、産業の生産性寄与にも資するような、よりポジティブな意味合いを持った活動が目指されています。職場のリスクを評価して予防的に対応を講じるリスクアセスメントは、そのような対策に活用できる有用なツールとなります。

Q:誰が使用するものですか？
A:リスクアセスメントは、事業者が労働災害防止対策を講じるために、対策の優先順位を決定するための作業と言えます。職場の安全配慮をつかさどる職位にある者、労働安全衛生に関わる部署の担当者、すなわち、衛生管理者や、上司が使用するのが標準ですが、労働者の意見を聞きながら実施することも勧められますし、まず労働者に現場のリスクを評価してもらうことも可能です。産業医や心理職の意見を聞くと、スムーズに実施することができます。

Q:労働者がリスクアセスメントを行った場合、不利益は生じないのですか？
A:労働安全衛生マネジメントシステムは、労働者の意見を反映させて改善をしていくことが推奨されています。労働災害などの未然防止を目的として労働安全衛生マネジメントシステムを導入する方針を衛生委員会等で検討する際、方針に照らして、評価の内容によって実施者に不利益がかからないようすることなども確認するようにします。

Q:リスクアセスメントを実施する集団の単位は？
A:リスクアセスメントは、結果を基にして当該職場の改善につながることが大切です。リスクアセスメントを行う集団の単位は、職場環境を共有し、かつ業務内容について一定のまとまりをもった部もしくは課などを想定しています。

Q:リスクが判明しても改善できない場合があると思いますが、どうすればよいでしょうか？
A:リスク発生の可能性と職場への影響の大きさを勘案し、総合的に対策の優先度を決めていただくことになりますが、予算を含めた種々の事情から直ちに取り掛かれない要因も見つかる可能性があります。そのようなリスクも記録をしておいて、条件が整えば対策を取れるようにしておくことが、取り残しを防ぎ、改善の PDCA を回すコツとなります。

用語の定義

本マニュアルでは、以下に掲げる用語を使用しています。用語がご不明な際はご覧ください。

仕事のストレス・・・・・・・・仕事に関連するさまざまな負荷によって、労働者に引き起こされる身体的・精神的な反応のことを言います。

集団の単位・・・・・・・・リスク評価を行う集団の単位は、職場環境を共有し、かつ業務内容について一定のまとまりをもった部もしくは課などを想定しています。

ストレスチェック・・・・・・・・ストレスに関する質問票（選択回答）に従業員が記入し、それを集計・分析することで、自分のストレスがどのような状態にあるのかを調べる検査です。

ストレスチェック制度・・・・労働安全衛生法が改正され、従業員が 50 人以上いる事業場において平成 27 年 12 月から（1）毎年 1 回、従業員全員を対象にストレスチェックを実施すること、（2）ストレスチェックの結果、高ストレス者と判定された従業員に対し、医師による面接指導を実施することを義務付ける制度です。

メンタルヘルス不調 ・・・精神および行動の障害に分類される精神障害や自殺のみならず、ストレスや強い悩み、不安など、従業員の心身の健康、社会生活および生活の質に影響を与える可能性のある精神的および行動上の問題を幅広く含むものをいいます。

労働安全衛生マネジメントシステム ・・・労働安全衛生マネジメントシステムは、事業者が労働者の協力の下に「計画（Plan）－実施（Do）－評価（Check）－改善（Act）」（「PDCA サイクル」といわれます）という一連の過程を定めて、1）継続的な安全衛生管理を自主的に進めることにより、2）労働災害の防止と労働者の健康増進、さらに進んで快適な職場環境を形成し、3）事業場の安全衛生水準の向上を図ることを目的とした安全衛生管理の仕組みです。

資　料

労働安全衛生マネジメントシステム

http://www.jaish.gr.jp/anzen/hor/hombun/hor1-2/hor1-2-58-1-0.htm

職場ストレスのリスクアセスメントツール

所属部署＿＿＿＿＿＿＿＿　社員番号＿＿＿＿＿＿＿＿　氏名＿＿＿＿＿＿＿＿

労働者がいきいきとしていて働きやすい職場（健康いきいき職場）は、皆の健康が守られ、活気があって生産性の高い職場です。このツールはストレスを起こす可能性のある事柄を前もって把握して、その対策を立てるためのものです。

本ツールの使い方

1．ここには、**あなたの職場の皆さんにとって好ましくない影響を与える可能性のある事柄**が挙げられています。**まず１から 23 の項目をざっとすべて見て、**それぞれの事柄が、あなたの職場に関係ありそうか（あなたの職場でのリスクになるか）を考え、ある場合は数字横の□に☑をいれてください。☑を入れる数はいくつでも結構です。

2．次に、☑が入った項目について、それが　**実際に起こる可能性がどのくらいか、**考えて　起こる・起こりうる可能性　の欄のいずれかに☑を、その事柄の　**職場への影響の大きさ**　がどの程度か、を考え　大、中、小　のいずれかに☑してください。

項目（仕事のすすめ方）	起こる・起こりうる可能性		職場への影響の大きさ	計
☑１．仕事の方針に従業員の意見を反映できない	☑ある・大いにある（３） □まあまあ（２） □ない・あまりない（１）	＋	☑大（３） □中（２） □小（１）	６

たとえば上の例では、“仕事の方針に従業員の意見を反映できない”ことは、あなたの職場に関係あることで、そのようなことが起きる可能性が「ある、あるいは大いにある」、職場への影響の大きさは「大」（従業員に大きな影響を与える）、と思われる場合を示しています。

起こる可能性は、
「ある・大いにある」＝項目のようなことが起こる、起こりうる
「ない・あまりない」＝あまり起こりそうに無い、起こりそうに無い
「まあまあ」　　＝その中間の程度

職場への影響の大きさ は
「大（3）」＝休職者が出たり、職場の雰囲気が著しく悪化したりする、
「小（1）」＝不快に感じるときもあるがあまり大きな問題ではない、
「中（2）」＝大　と　小　の中間、

を目安にチェックをいれてください。

さあ、次ページから　あなたの職場のリスクを評価してみてください

各項目について、あなたの職場で、**起こりうる可能性と影響の大きさ**を考えて、現在のあなたの職場のリスクを見積もってみましょう。

はじめに、すべての**項目**を見て、あなたの職場に関係ありそうかを考え、ある場合は ☑ をつけてください。☑ はいくつ付けても構いません。
次に、☑ がついた各項目について、それが**起こる・起こりうる可能性**、職場への**影響の大きさ**について考えてください。

	項目（仕事のすすめ方）	起こる・起こりうる可能性		職場への影響の大きさ	計
☐	1．仕事の方針に従業員の意見を反映できない（仕事のコントロール度が少ない）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
☐	2．会社は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれない（会社との信頼関係がない）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
☐	3．仕事が時間内に処理できず残業が多かったり休みが取れない（仕事の量的負担が大きい） 例：時間外労働が月に 80 時間を超えることがある 1 週間に 1 日も休みを取れないことがある	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
☐	4．働きがいが感じられにくい仕事だ（仕事の意義）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
☐	5．各人が仕事で何をするべきかについて説明されていない（役割が明確でない）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
☐	6．仕事をしていると気持ちや感情が穏やかでなくなることがある（情緒的負担が大きい）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
☐	7．正しいと思うやり方で仕事ができない（仕事の上での役割に葛藤がある）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
	項目（職場環境）	**起こる・起こりうる可能性**		**職場への影響の大きさ**	**計**
☐	8．職場の作業環境は良くない（職場環境）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	

次に進んでください⇒

項目（人間関係・相互支援）	起こる・起こりうる可能性		職場への影響の大きさ	計
□ 9. 上司は気軽に話ができない （上司からのサポートが少ない） 例：上司に相談しても対応してもらえない	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 10. 上司は，皆が自分で問題解決できるように励ましてくれるようなことはない （上司のリーダーシップが低い）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 11. 上司は親切心と思いやりをもって接してくれない （上司の公正な態度） 例：上司に評価されていないと感じることがある 上司の態度は公平性に欠けると感じることがある	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 12. 同僚は気軽に話ができない （同僚からのサポートが少ない） 例：同僚に相談しても対応してもらえない	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 13. 同僚から，仕事の上で，ふさわしい扱いをうけていない （周囲から十分に尊重されていない）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 14. 努力して仕事をしても，認めてもらえない （誉めてもらえる職場）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 15. 職場の雰囲気は友好的でない （職場での対人関係が良くない）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 16. 仕事のために，生活が妨げられる （仕事と生活のバランスが悪い）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 17. 職場でのいじめがある （職場のハラスメント）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	

次に進んでください⇒

項目（安心できる職場の仕組み）	起こる・起こりうる可能性		職場への影響の大きさ	計
□ 18. 職場や仕事に変化がある場合でも，事前に説明がない （変化への対応）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 19. 仕事の方針と役割について，納得できるような説明がない （公正な人事評価）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 20. 雇用形態や立場によって，職場の一員として尊重されていない人がいる （多様な労働者への対応）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 21. 意欲向上や，キャリアに役立つ教育が行われていない （キャリア形成）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 22. 仕事で自分の長所をのばす機会がない （成長の機会）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 23. 失敗すると挽回するチャンスのない職場だ （失敗を認める職場）	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	
□ 24. 上記以外の「好ましくない」状況 ＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿	□ ある・大いにある（3） □ まあまあ（2） □ ない・あまりない（1）	＋	□大（3） □中（2） □小（1）	

ここまでです。

平成２５−２７年度厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合）
「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究（Ｈ２５－労働－一般－００９）」

平成２７年度分担研究「職業性ストレスの改善ツールの改善と開発」

分担研究者　吉川　徹　　独立行政法人労働安全衛生総合研究所・上席研究員
研究協力者　吉川悦子　　東京有明医療大学看護学部・講師
小木和孝　　公益財団法人大原記念労働科学研究所・主管研究員
森口次郎　　一般財団法人京都工場保健会産業保健医療部・部長
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・特別研究員
錦戸典子　　東海大学大学院健康科学研究科・教授
杉原由紀　　高知県総務部職員厚生課 職員健康推進監・産業医
川上憲人　　東京大学大学院医学研究科・教授

研究要旨：職業性ストレスの改善ツールを見直し、中小規模事業場における職場環境改善ツールの要件を検討し、職業性ストレスの職場環境改善ツール（以下「新改善ツール」）を開発した。既存の職場環境改善ツールや参加型職場環境改善活動における介入事例の比較から、①現場での意見交換を容易にする「良好事例集」、②提案方式のアクションリストと良い点・改善点を同時活用できる「新職場改善ヒント集（新メンタルヘルスアクションチェックリスト）」、③職場環境改善の提案のまとめとその実施フォローを行う「改善計画・報告シート」の三点セットを開発した。現場応用のための検討の結果、改善実施手順書としてのリーフレットの作成、新職業性ストレス調査票項目との相互関連に基づくツールの改定等を行い、新改善ツールを利用した職場改善支援者・ファシリテータの育成研修プログラムが開発された。これらの改定作業と、各種ツールの現場応用により、リスクアセスメント手法との連携方法の工夫、ツールのカスタマイズ化の標準化、職場改善支援者・ファシリテータ育成の標準プログラムの確立等がリスクアセスメント手法と職場環境改善の普及にあたって重要であることがわかった。これらの結果に基づき、最終的に中小規模事業場でのメンタルヘルス一次予防のための職場環境改善を実効的に取り組むことを支援する新改善ツール:「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」を開発した。

A. 目的

事業場におけるメンタルヘルス対策の国際動向においては、WHO(S Leka, Griffiths, & Cox, 2003)および欧州枠組み(S. Leka, Jain, Cox, & Kortum, 2011)が示すように、職場における職業性ストレス（心理社会的要因）のアセスメント、対策の計画立案、対策の実施、対策の評価と改善の PDCA サイクルによる対策が主流となっている。わが国でも第 12 次労働災害防止計画（以下、第 12 次防とする）において、メンタルヘルス不調予防のための職場環境改善の取り組みとして、「メンタルヘルス不調者を増やさないためには、労働者自身によるセルフケアをはじめ、管理監督者や産業保健スタッフによるケアなどにより、メンタルヘルス不調者の早期発見・早期治療を進めるとともに、メンタルヘルス不調になりにくい職場環境に改善していくことが必要である。」「職場環境の改善・快適化を進めることにより、メンタルヘルス不調を予防するという観点から、職場における過度のストレスの要因となるリスクを特定、評価し、必要な措置を講じてリスクを低減するリスクアセスメントのような新たな手法を検討する。」の 2 点が指摘されている(厚生労働省, 2013)。さらに、第 12 次防では取り組み方策の分からない事業場への支援、特に小規模事業場に対する支援の強化を図ることが検討されている。小規模事業場にも適用可能な職業性ストレスのリスクアセスメント手法（改善対策も含む）を開発し、良好事例を通じてその実効

性、有用性を示し、行政施策としての展開の基盤整備をはかることが求められている。また、メンタルヘルス不調予防のための職場環境改善の取り組みの重要性が PDCA サイクルを中心として述べられており、事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法については、中小規模事業場への応用可能という視点を踏まえて、現場で利用しやすい手法と方法論、ツール開発が必要である。

そこで、本分担研究では、これまで国内で利用されている職業性ストレス対策を視野に入れた改善ツールを大幅に見直し、中小規模事業場に応用可能な「新改善ツール」のセットとして開発することを目的とした。具体的には、3 年計画の 1 年目に、既存の文献・資料等のレビューおよび専門家による小規模事業場における展開視点の検討等を通じて「新改善ツール」の枠組みと基本原則の検討を行い、2 年目に「新改善ツール(案)」の現場応用を経て改訂すると共に「新改善ツール」利用のための専門家研修テキスト及びリーフレットを作成した。最終年度に手引き(マニュアル)およびを完成させた。

B. 方法

1. 新改善ツールの枠組みと基本原則の検討

既存の職場環境改善ツールのレビューを基礎資料とし、メンタルヘルス一次予防のための職場環境改善の支援経験を有する専門職および関係者によるステークホルダー会議を通じて直近の職場環境改善支援事例を比較検討し、効果的な職場環境改善の共通原則を整理した。

(1) 既存の改善ツールのレビュー

職場環境改善を通じたストレス対策一次予防の視点から、参加型・自主対応型プログラムで利用されており、入手可能なアクションチェックリスト(以下、ACL) 等のツールを抽出した。

抽出した改善ツールは、①対象者と実施主体(ステークホルダー)、②主な開発者(団体)、③ACL の改善技術領域と項目数、④入手方法の 4 項目に分類した。これらの内容から、中小規模事業場に適応可能な改善ツールとして有用なアクションフレーズや改善技術領域の検討を行い、中小事業場での適用における課題を整理した。

(2) 新改善ツールの共通要件の検討

新改善ツール試案の原則と構造を検討するため、専門家による「参加型職場環境改善支援チーム会議」を実施した（平成 26 年 3 月、東京)。会議は、職場の安全と健康に焦点をあてた参加型職場環境改善を支援する専門家・実務者(医師、保健師、臨床心理士、人間工学専門家、作業環境測定士等）10 名が参加し、参加者からの経験の報告および、新改善ツール試案の原則と構造に関する集中討議を行い、結果をまとめた。なお、この会議では、リスクアセスメントとリスクマネジメントの位置づけ「リスク(R)、コントール(C)、評価(E)」について、国際的なリスクマネジメントの潮流をふまえて、心理社会的要因のリスクマネジメントのあり方についても検討を行った。

(3) 小規模事業場における展開への視点の検討

第 47 回中小企業労働衛生研究会全国集会（平成 25 年 12 月、東京）にて、「中小企業における元気づくり職場」をテーマに、中小規模事業場の産業保健支援者・研究者による集中討議の場を設定した。この集中討議における逐語録を用いて、中小規模事業場への産業保健サービス提供者 2 名、産業保健・産業看護分野の研究者 3 名により、中小規模事業場における産業保健サービスを推進するための重要な視点を整理した。

2. 新改善ツールの開発と現場応用

(1) 新改善ツールの開発

平成 25 年度の検討結果をうけ、図表 1 に示す「新改善ツール（案 1）」を開発した。また、新改善ツール（案 1）と職業性ストレスに対するリスクアセスメントツール（以下、リスクアセスメントツール)を開発した分担研究者ら（堤、小田切、原谷）と、新改善ツールとリスクアセスメントツールとの整合性や使い方の検討とツールの修正を行い、現場応用にあたって、リスクアセスメントツールと改善ツールとの整合性ができる限り近づき、現場負担を軽減し効果的に運用できるための、とりあげるべき改善領域の整理をおこなった（平成 26 年 4 月)。

図表 1 職場環境改善プログラムのための中小規模事業場で利用できる新改善ツール

汎用 3 セット*

セット１ 良好事例集（汎用）
セット２ 職場環境改善ヒント集:ACL（汎用）
セット３ ワークシート類
良い点・改善点記入シート
改善計画・報告シート

*吉川徹他. 平成 25 年度分担研究「職業性ストレスの改善ツールの改善と開発」、平成 25 年度厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合）「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究（Ｈ２５－労働－一般－００９）」平成 25 年度総括・分担研究報告書 p114-132

(2) 現場応用に向けたファシリテータ研修の開発

開発された新改善ツール（案１）を用いたモデル事業場での現場応用のため、新改善ツールのカスタマイズ作業を行った。具体的には、①モデル事業場での導入に向けたリーフレットを作成した。このリーフレットには、新改善ツールを用いた「職業性ストレス調査に基づくリスクアセスメントと改善実施手順」が含まれている。次に、②モデル事業展開に関わる「ファシリテータ育成のための研修セット」を開発し、モデル事業場での職場環境改善を支援する予定の産業保健スタッフを対象にパイロット研修を実施した。研修会終了後に研修会参加者を対象にアンケートを行い、新改善ツールと研修プログラムの評価を行った。

① モデル事業場での導入のためのリーフレット作成

平成26年4月から平成26年7月にかけ、代表研究者、分担研究者らが参加するメーリングリストを通じて、産業医学、精神保健学、産業心理学、人間工学等の専門分野からなる分担研究者らとの意見交換を行い、中小企業でストレス対策としての職場環境改善を行うための取り組み紹介および手順紹介のための「リーフレット開発」を行った。

② 「ファシリテータ育成のための研修セット」の開発

職場環境改善を通じたメンタルヘルス一次予防の取り組み支援の経験を有する専門家との検討によって、ファシリテータ育成用の研修セットを開発した。

具体的には、中小規模事業場をターゲットとした、新改善ツール汎用 3 セットの見直し、①良好事例集の見直し、ACL のカスタマイズ、改善計画・報告シートの修正、そして、ファシリテータ育成にあたって必要な関連資料の作成と整理を行った。

3. 中小規模事業場における職場環境改善プログラムの成果と課題の検討

モデル事業場において、職場環境改善を支援したファシリテータにグループ・インタビュー調査を実施し、中小規模事業場における職場環境改善の取り組みの成果と課題について整理した。

インタビューはインタビューガイドを用いた半構成的インタビューで、ファシリテータ経験者の 3 名の心理職に対して実施した。インタビュー時間は 90 分であった。インタビュー実施後は、インタビューデータの逐語録を作成し、「職場環境改善の枠組みや手順・新改善ツールについて」、「職場環境改善の成果」、「職場環境改善の課題」、「ファシリテータの役割」、「取り組みを進めるヒント」の 5 つの視点から質的記述的に分析を進め、カテゴリ化した。新改善ツールの応用を行った事業場へのインタビュー調査は平成 27 年 12 月に行った。

4. 新改善ツールのマニュアル開発

モデル事業場での「新改善ツール」の現場応用の結果に基づき、中小企業での利用を念頭に置き、職業性ストレス改善について、PDCA サイクルに準拠した新改善ツールによる職場環境改善の実施手順ならびに新改善ツール活用のためのマニュアル開発を行った。

C. 結果

1. 新改善ツールの枠組みと基本原則の検討

(1) 既存の改善ツールのレビュー

日本語で入手可能な国内外で利用されている ACL を収集し、レビューした。「アクションチェックリスト」を検索キーワードとした医中誌 web(ver.5)での検索では 36 件が抽出された。医療機関における職場環境改善(坂田知子, 石橋静香, & 吉川徹, 2006)や暴言・暴力対策(和田耕治, 2010)、過重労働者の健康リスクマネジメント(中

尾智 et al., 2008)など、特定の業種や元気職場づくりを進める改善ツールとして開発されたもの(湯淺晶子 et al., 2006)、小規模事業場での産業安全保健活動を支援するための改善ツール(伊藤昭好, 酒井一博, & 小木和孝, 2000)、(茅嶋康太郎 et al., 2007)などが報告されていた。また、研究開発職場を対象にメンタルヘルスアクションチェックリスト(吉川徹 et al., 2007)（以下、MHACL）に「いきいき職場づくり」の1領域を加えた「いきいきとした職場づくり」を目指した参加型職場環境改善の取り組みで開発された ACL(折本加寿子, 川上憲人, & 関屋裕希, 2013)、職場環境改善プログラムを「職場ドック」と称して取り組みをすすめる公務職場における ACL(杉原由紀, 2011; 矢部美根子 & 吉川徹, 2012)は、MHACL を、各職場の実情に合わせて項目を改変したチェックリストであった。これらは小規模事業場や医療機関での産業保健活動や過重労働対策、メンタルヘルス一次予防としての職場環境改善を支援するツールとして活用されていた。

また、研究開発職場を対象として、MHACL に「いきいき職場づくり」の 1 領域を加えた「いきいきとした職場づくり」を目指した参加型職場環境改善の取り組みで開発された ACL(折本加寿子 et al., 2013)、職場環境改善プログラムを「職場ドック」と称して取り組みをすすめる公務職場における ACL(杉原由紀, 2011; 矢部美根子 & 吉川徹, 2012) 吉川徹, 2015)は、MHACL を、各職場の実情に合わせて項目を改変したツールとして利用されていた。

次に、一般的にも入手できる公開されている ACL を収集するため、Google scholar、Google、Yahoo-Japan にて、「アクションチェックリスト」を検索ワードとしてウェブ検索した。その結果、国際労働財団と労働科学研究所が開発した労働組合向け参加型労働安全衛生トレーニングプログラム(POSITIVE)、パソコン利用のアクション・チェックポイントの 2 件が収集できた。

これらの医中誌 web と検索サイトによるウェブ検索の検索結果を踏まえ、収集した日本語で入手可能な ACL の一覧を図表 2 に示した。これらの ACL は、改善技術領域が 5 から 9 領域に分類され、それぞれの改善技術領域は ACL が開発された経緯や背景により異なった軸によって設計されていた。図表 3 には、改善技術領域数と領域の名称をまとめたものを示した。

図表2 日本語で入手可能な ACL の例

	名称	対象者 業種	開発者、開発団体	改善領域と ACL 項目数	入手 方法
1	職場環境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）[1]	心の健康づくりに取り組む職場	H16 厚生労働科学研究「職場環境などの改善方法とその支援方策に関する研究」アクションチェックリスト作成ワーキンググループ	6 領域 30 項目数	web 書籍
2	医療機関における安全・安心な職場環境チェックリスト（医療外の緊急対応）[2]	暴言・暴力対策 医療機関	和田耕治、三木明子他、暴言・暴力対策チェックリスト（ACL）開発ワーキンググループ	6 領域 30 項目	web 書籍
3	医療施設等におけるメンタルヘルス向上のための職場環境改善チェックリスト[3]	就労環境改善 医療機関	医療機関におけるメンタルヘルス向上のための安心・安全で快適な職場環境改善チェックリスト作成ワーキンググループ、福岡徳洲会病院等	5 領域 34 項目	書籍
4	過重労働者の健康リスクマネジメントのためのアクションチェックリスト [4]	過重労働対策 企業の産業安全保健スタッフ、人事労務担当者	産業医科大学産業保健管理学教室、普及版は産業保健推進センター	9 領域 18 項目 細目 64 項目	web 冊子
5	いきいき職場づくりのためのアクションチェックリスト[8]	いきいき職場づくり 研究職場	折本加寿子、川上憲人、関屋裕希	7 領域 36 項目	文献

6	「職場ドック」チェックリスト	公務職場	高知県総務部	6 領域 23 項目	文献
7	POSITIVE 作業改善チェックリスト[5]	安全衛生全般	国際労働財団（JILAF)、世界各国の労働組合ナショナルセンター等	6 領域 30 項目	web 冊子
8	パソコン利用のアクション・チェックポイント[7]	VDT 作業 疲労対策 パソコン利用者	独立行政法人労働安全衛生総合研究所 情報化職場研究チーム	7 領域 7 項目	web 冊子

[1]職場環境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） http://www.jstress.net （チェックリスト、改善マニュアル)、書籍 中央労働災害防止協会編（2010）：メンタルヘルスのための職場環境改善-「職場環境改善のためのヒント集」ですすめるチェックポイント 30-
[2]雑誌：看護管理 2009 年 07 月号（通常号）（ Vol.19 No.7)、書籍 メジカルビュー社 2008 年「ストップ！病医院の暴言・暴力対策ハンドブック」
[3]医療施設等におけるメンタルヘルス向上のための職場環境改善チェックリスト（書籍 吉川徹編（2009）労研出版）
[4]過重労働対策ナビ（産業医科大学産業保健管理学） http://www.oshdb.jp/
[5]折本加寿子、川上憲人、関屋裕希，「いきいきとした職場づくり」を目指した参加型職場環境改善の取り組み．第 86 回日本産業衛生学会講演集，2013．86：p．485.
[6]高知県総務局「職場ドック」チェックリスト.
[7]国際労働財団 POSITIVE 作業改善チェックリスト http://www.jilaf.or.jp/genpro/positive/about/index.html
[8]労働安全衛生総合研究所 http://www.jniosh.go.jp/results/2007/0621_2/checkpoint_jp/index.html

図表3 改善技術領域数と名称

	ACL のタイトル	数	改善技術領域の名称
例 1	メンタルヘルスアクションチェックリスト（職場環境改善のためのヒント集）	6	作業計画への参加と情報の共有、勤務時間と作業編成、円滑な作業手順、作業場環境、職場内の相互支援、安心できる職場のしくみ
例 2	医療機関における安全で安心な医療環境づくりのための改善チェックリスト	6	施設の環境づくり、日常の備え、良好なコミュニケーション、安心できる体制づくり、発生時の対応、収拾時の対応
例 3	医療施設等におけるメンタルヘルス向上のための職場環境改善チェックリスト	5	保管と移動、作業ステーション、院内環境の整備、福利厚生、勤務とキャリア
例 4	過重労働者の健康リスクマネジメントのためのアクションチェックリスト	9	過重労働の定義、過重労働者の把握、面談対象者の選定、面談者の呼び出し、面談の実施、事後措置、フォローアップ、記録の保管・取り扱い、紹介自己申告
例 5	いきいき職場づくりのためのアクションチェックリスト	7	作業計画への参加と情報の共有、勤務時間と作業編成、円滑な作業手順、作業場環境、職場内の相互支援、安心できる職場のしくみ、いきいきした職場づくり
例 6	「職場ドック」チェックリスト	6	ミーティング・情報の共有化、ON/OFF のバランス、仕事のしやすさ、執務内環境の整備、職場内の相互支援、安心できる職場のしくみ
例 7	POSITIVE 作業改善チェックリスト	6	物品の運搬と保管、ワークスステーション 機械の安全、有害環境、福利厚生、環境保護
例 8	パソコン利用のアクション・チェックポイント	7	空調、ディスプレイ、パソコン作業時間、入力機器、椅子と机、作業スペース、コミュニケーション

[1]職場環境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）
[2]暴言・暴力対策アクションチェックリスト
[3]医療施設等におけるメンタルヘルス向上のための職場環境改善チェックリスト
[4]産業医科大学産業保健管理学教室 「過重労働対策ナビ アクションチェックリスト」
[5]折本加寿子、川上憲人、関屋裕希，「いきいきとした職場づくり」を目指した参加型職場環境改善の取り組み．第 86 回日本産業衛生学会講演集，2013．86：p．485.
[6]高知県総務局職場環境改善事業「職場ドックのすすめ」
[7]国際労働財団・労働科学研究所 POSITIVE プログラム
[8]労働安全衛生総合研究所情報化職場研究チーム作成

次に、改善ツールである ACL が利用される場面について検討した。検討にあたっては、職場環境改善について科学的根拠に基づくガイドラインとして整理された項目を参照した(吉川徹 et al., 2013)。その結果、ACL のみが単独で調査票あるいは、調査票に準じたツールとして用いられることは少なく、職場環境改善を行う際の良好事例の確認、改善内容の洗い出し、改善内容の決定、改善活動の進捗管理、成果発表などの職場環境改善の取り組み全体を支援する PDCA サイクルに沿った仕組みのなかで活用されていることが共通していた。各文献から抽出される共通特徴、すなわし、プロセスごとに利用されているツールを図表４にまとめた。

図表4 ACL など職場環境改善ツールが利用される職場環境改善のプロセス別ツール

プロセス	EBM ガイドライン*1	具体的な内容	利用されているツール
Plan 計画	方針・計画・ 組織づくり	方針作成、役割分担、予算措置	方針のひな形、マニュアル
Do 実施 運用	実施手順の基本ルール 実行性のある プログラム	現状把握 高ストレス職場評価	ストレス判定図、各種調査、職場巡視、職場ヒアリング
		改善策の検討	良好事例、ACL、グループワーク、KJ 法、職場討議
		改善策の計画	ワークシート、計画シート 安全衛生委員会での検討
Check 評価 Act 改善	フォローアップ の仕組みと評価	改善策の実施と評価	事例報告シート、中間報告会 成果発表会、表彰

*1 吉川徹他. 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のためのガイドライン. 産業ストレス研究. 2013;20(2):135-45.

(2) 効果的な職場環境改善プログラムに共通する原則

平成 26 年 3 月に開催された参加型職場環境改善支援チーム会議において、効果的な職場環境改善プログラムに共通する要素について、出席者間で討議した。検討の結果、「効果的な職場環境改善プログラムに共通する 6 つの原則」が共通要素として抽出された(図表 5)。

図表5 効果的な職場環境改善プログラムに共通する 6 つの原則(案)

① 良い事例からはじめる：職場の問題点ではなく、職場のよいところ（職場の強みや働きよさ）に目を向けます
② グループワークを活用する：職場のメンバー全員が参加する意見交換の場面（話し合いなど）を設定します
③ 段階的に進める：すぐできることから始め、段階的な改善をすすめます
④ 成果を交流する：職場ごとに実施した改善を報告（成果を交流）する機会を、メンタルヘルス対策の年間計画に位置づけ、PDCA サイクルに入れて取り組みます
⑤ アクションツールを使う：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などのツールを活用します
⑥ ファシリテータを育成する：産業保健スタッフなど保健の専門家が支援チームとして関わり、職場の推進者・リーダーの役割を持つ人を育てます

(3) リスクアセスメントとリスクマネジメントの位置づけ「リスク(R)、コントール(C)、評価(E)」

参加型職場環境改善支援チーム会議において、中小規模事業場において職業性ストレス対策として活用できる改善ツールについて検討が行われた際、心理社会的リスクの「リスクアセスメント」と「リスクマネジメント」の考え方や位置づけについて議論が行われた。

これまで、主に職場における化学物質のリスクアセスメントでは、その計画・評価の際、化学物質の測定結果の定量的評価に基づき対策の優先度を決めるリスクアセスメントが主流であったが、2000 年代より、コントロールバンディング(Control Banding、以下 CB という。)を活用した有害要因に対する定性的なリスクアセスメントとマネジメント手法が広がっている(Zalk & Heussen, 2011)。CB ではツールキットと呼ばれる中小事業場で簡易に利用できるツールが公開されている。化学物質の有害性とばく露情報の組み合わせに基づいてリスクを評価し、必要な管理対策の区分（バンド）を示す方法である。CB は、①労働者の化学物質へのばく露濃度等を測定しなくても使用できる、②許容濃度等、化学物質のばく露限界値がなくても使用できる、③化学物質の有害性情報は必要である、などの特徴がある。また、この CB においては、ハザードやリスク（R）→評価(E)→コントロール(C)、の順序で課題解決が行われる手順から、ハザードやリスク（R）と簡易評価→コントロール(C) →評価(E)の構造になっていることに注目する必要がある。

中小規模事業場職場の心理社会的要因に注目して職場環境改善を進めるにあたって、大企業で導入されているようなストレス調査を行ってストレス状況を定量的に評価する手法の応用を前提に考えた場合、ハザードやリスク（R）→評価(E)→コントロール(C)、の順序で課題解決が行われる手順であるといえる。仕事の要求度やコントロール感、裁量権のなさ、役割葛藤などの職場のストレス要因について（Risk)、それを簡易ストレス調査等の判定図や数値化できる調査票で現状を明らかにして（Evaluation)、対策を検討して改善を行うなどのプログラムが運用（Control）できる。これは、職場における職業性ストレス（心理社会的要因）のアセスメント、対策の計画立案、対策の実施、対策の評価と改善という PDCA サイクルによる対策に沿うものである。しかし、中小規模事業場では、人員や予算が限られたなかでのアセスメントが想定されるため、CB で提唱されているようなハザードやリスク（R）と簡易評価→コントロール(C) →評価(E)の手順も検討できる可能性がある、と集中討議によってまとめられた。

また、評価結果（リスクアセスメント結果）との関連についての進め方は、今後の検討課題とした。

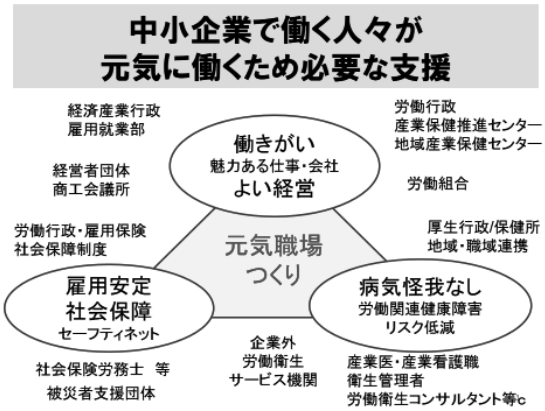
(4) 小規模事業場への展開の視点の検討

平成 25 年 12 月の第 47 回中小企業労働安全衛生研究会シンポジウムにおいて、中小規模事業場における実効性のある「職業性ストレスの改善ツールの改善と開発」に寄与する情報として、全国集会でのシンポジウムにおいて「元気職場づくり」をキーワードに「支援モデル」について集中討議を行った。

集中討議で検討された内容からは、中小規模事業場における実効性のある「職業性ストレスの改善ツールの改善と開発」にあたって、労働関連健康障害に注目するだけでなく、労働者が置かれている労働環境、すなわち中小規模事業場の特性に合わせたツール開発の必要性が指摘された。

具体的には、①魅力ある仕事を創出するよい経営、②安定した雇用とセーフティネット、③労働関連健康障害リスク低減の視点を視野においたツール開発の重要性、の三点が重要であるとの共通認識が得られた。図表 6 に中小規模事業場で働く人々が元気に働くため必要な支援の三本の柱と、それらを支える支援者を記載したマップを示した。

図表6 中小規模事業場で働く人々が元気に働くため必要な支援



2. 新改善ツール(案１)の開発と現場応用

平成 26 年 4 月 17 日に、リスクアセスメントツール開発グループとのミーティングを実施し、リスクアセスメントツールと新改善ツールとの項目の比較、改善領域の見直しを行った。その結果、職場環境改善ヒント集(ACL)の改善領域は 4 領域に、項目数は 30 程度で構成する方針とした。図表 7 には新職場環境改善ヒント集（ACL）の 4 つ改善領域を示した。

図表7 新職場環境改善ヒント集の 4 改善領域

改善領域	主に取り上げたアクション
A 仕事のすすめ方	作業計画への参加と情報共有、労働時間と労働組織、作業条件、多能工化、人間工学的改善等の仕事の量・質の負担軽減など
B 作業場環境	物理的環境改善、有害化学物質、受動喫煙対策、衛生設備、
C 職場の人間関係・相互支援	上司・同僚の支援、ハラスメント、ワークライフバランス、職場内の相互支援など
D 安心できる職場のしくみ	将来の見通し、報酬・承認、キャリア支援、公平な風土、再チャレンジできる風土

(1) 現場応用のための新改善ツールのカスタマイズ結果

分担研究者、協力研究者らとの検討の結果、図表 8 に示すように現場応用のための新改善ツールのカスタマイズを行った。

図表８ 現場応用のための新改善ツールのカスタマイズ結果

	新改善ツール*	主なカスタマイズ点
現場に配布するツール類	取り組み紹介用資料（リーフレット）	・「いきいき職場づくり」というタイトルを挿入 ・一枚のリーフレットで全体像が把握できる ・図表を入れ、手順を理解しやすく
	ツール１： 良好事例集	・中小企業に合わせて良好事例を選択 ・事務系職場だけでなく製造系の改善事例も入れる
	ツール２： 職場環境改善ヒント集（汎用）ACL	・新しい 4 つの改善領域で構成 ・アクションフレーズ＋イラストで構成（30 項目） ・追加項目のカラムも(業種や職種にあわせ追加できる) ・個人ワークのまとめとして良い点、改善点を書き込める記入枠を設置
	ツール３： ワークシート ・グループワークシート ・改善計画・報告シート	・シンプルな様式で項目をしぼる ・記入例を記載しておく ・グループワークで利用できるよう A3 サイズにする ・まず良い点を記入し、改善点をあとから記入する形式 ・改善計画・報告シートは、改善前後の写真、状態などが記録できるように

ファシリテータが活用するツール類	いきいきワーク導入ワークショップのためのパワーポイントスライド	・導入ワークショップのスケジュール（60 分） ・新改善ツールの紹介 ・良好事例写真投票の説明 ・職場環境改善のヒント ・個人ワーク、グループ討議の進め方 ・いきいき職場づくり（職場環境改善）の全体スケジュール
	いきいき職場づくり専門家（ファシリテータ）研修テキスト（パワーポイント） 既存の職場環境改善ファシリテータマニュアル	・メンタルヘルス一次予防における職場環境改善の意義やファシリテータの役割について学ぶ研修テキスト（3 時間コース） ・そのほか、既存の職場環境改善に関するマニュアルや資料を添付 資料 1_MH 一次予防 EBM ガイドライン(職場環境改善) 資料 2_ファシリテータマニュアル(職場環境改善) 資料 3_職場改善活動のコツ(産業精神保健別冊抜粋)

*吉川徹他．平成 25 年度分担研究「職業性ストレスの改善ツールの改善と開発」、平成 25 年度厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合）「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究（Ｈ２５－労働－一般－００９）」平成 25 年度総括・分担研究報告書　p114-132 をもとに一部改変

(2) 新改善ツールの開発

① 取り組み解説リーフレット

図表 9 に作成した取り組み解説リーフレットを示した。「いきいき職場づくり」のタイトルを付した一枚のリーフレットで構成し、プロジェクトのねらいの紹介、対象職場が行うべきこと、手順、良好写真などを入れ、職場環境改善に対する予備知識が少なくても手順を理解しやすいように整理した。

図表９　リーフレット（添付資料３）

なお、図表９は、「いきいきワークチラシ」として、成果物（添付資料２）として、報告書巻末に添付した。

② 良好事例の収集とツール作成

図表 10 に良好事例集を示した。タイトルは「働きやすい職場づくりに役立った職場環境改善事例」とした。4 つの改善領域ごとに中小規模事業場で収集された良好事例を中心に 12 事例を選択した。また、事務系職場だけでなく製造系の改善事例も入れ、中小規模事業場での現場の労働者が改善視点を理解しやすいように工夫した。良好事例は、ミーティングスペース、作業グループでの情報交換、ワークスケジュールの見える化、整理・整頓、十分な照明環境、温熱環境改善、休憩室、相談しやすい体制、ワークライフバランス、インフォーマルコミュニケーション、相談体制、継続改善のしくみを選択した。

図表１０　改定した良好事例集

③　職場改善ヒント集（ACL）の見直しと開発

職場改善ヒント集は4つの改善領域30項目で構成し、アクションフレーズにはその内容に関連するイラストを付した。30項目の最後には職場や業種に合わせて独自の項目を追加できるよう追加項目の欄も設けた。また、項目すべてをチェックしたあとに、良い点3つ、改善点3つを書き込めるように記入枠を設けた。

④　ワークシート類

ツール３のワークシート類は、グループ討議の際に使用するグループワークシート（図表11）と職場環境改善の計画や実施後報告に使用する改善計画・報告シート（図表12）の2種類から構成した。

グループワークシートは良い点から討議できるよう、まずは良い点3つを記入する欄があり、そのあとに改善点について討議するための改善点3つを記入する欄を設けた。グループ討議での使用を想定して、A3サイズとした。また、記入例をあらかじめ掲載しておくことで、参加者が記入しやすいよう工夫した。改善計画・報告シートは、改善前後の写真、状態などが記録できるように作成した。

いきいき職場づくり（トライアル）

グループ討議用ワークシート（良い点、改善点）

職場の良い点

あなたの職場で、安全・健康に、快適で働きやすい職場づくりに役立っている良い点3つ
（職場環境、ストレス対策、仕事のやりやすさなど含む）

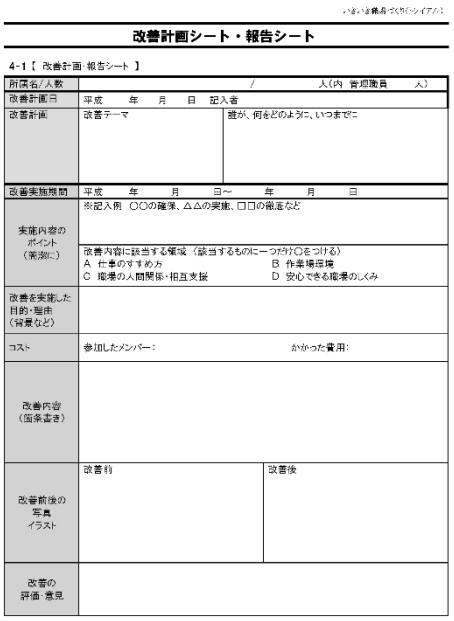
	ヒント集の番号	あなたの職場のよい点（先進的な取組・工夫）	その理由
例	18	上司に相談したり、支援を求めやすい	上司の職場の雰囲気づくりが良い 風通しのよい職場関係ができている
例	16	交通事故防止の取り組み	完全分離となっている
1			
2			
3			

職場の改善したい点

あなたの職場で、安全・健康、快適で働きやすい職場にするために改善したい点3つ
（職場環境、ストレス対策、仕事のやりにくさをもたらしているものなど）

	ヒント集の番号	改善したい点・課題	具体的なアイデア
例	6	保管場の整理整頓	ラベルを貼って、取り出しやすく、保管しやすいようにする
例	[illegible]	ミーティングの開催	月曜日に行っていた朝会を復活する
1			
2			
3			

図表１１　グループワークシート



いきいき職場づくり（トライアル）

改善計画シート・報告シート

4-1【 改善計画・報告シート 】

所属名/人数	/ 人(内 管理職員 人)	
改善計画日	平成 年 月 日 記入者	
改善計画	改善テーマ	誰が、何をどのように、いつまでに
改善実施期間	平成 年 月 日～ 年 月 日	
実施内容のポイント（簡潔に）	※記入例 ○○の確保、△△の実施、□□の徹底など	
	改善内容に該当する領域（該当するものに一つだけ○をつける） A 仕事のすすめ方　B 作業場環境 C 職場の人間関係・相互支援　D 安心できる職場のしくみ	
改善を実施した目的・理由（背景など）		
コスト	参加したメンバー：　かかった費用：	
改善内容（箇条書き）		
改善前後の写真イラスト	改善前	改善後
改善の評価・意見		

図表１２　改善計画・報告シート

(3)　ファシリテータ育成のための研修プログラムの開発

図表13にファシリテータ育成のための研修プログラムのスケジュールを示した。職場訪問、いきいきワークの体験（60分）、職場環境改善の意義：講義（40分）、専門家

の役割：グループワーク（25 分）などで構成した。実際に職場を訪問しながら ACL を使って職場環境をレビューし、次いで行われるいきいきワーク体験演習に「参加者」として参加することで、実際の体験を通して職場環境改善の進め方を理解できるよう工夫した。同時に、メンタルヘルス一次予防における職場環境改善の意義やファシリテータの役割など基本的な原則の講義を行い、実践と概念的な知識を合わせて学べることを狙いとして研修プログラムを組み立てた。

今回開発したファシリテータ育成のためのパイロット研修（3 時間）を平成 26 年 7 月に 17 名の産業保健スタッフ（産業医、産業看護職、臨床心理士）に実施した結果、約 7 割参加者が「職場環境改善の意義」について「よく理解できた」と答えた。残りの約 3 割の参加者は「まあまあ理解できた」と答えた。しかし、「グループワークの進め方」や「ファシリテータの役割について」は、約 4 割弱の参加者が「よく理解できた」、約 6 割強の参加者が「まあまあ理解できた」と答え、「職場環境改善の意義」に対する理解と比べると若干評価が低くなった。特に、経験年数が浅くなるほど、また、実際に事業場への職場環境改善の支援経験がない場合、研修の理解度や支援を行うことへの自信が低下する傾向にあった。ファシリテータとしての自信を高めていくためには、研修会のような座学を中心としたプログラムだけではなく、産業保健スタッフとして、あるいは職場環境改善の支援といった実践経験を蓄積する必要があることが示唆された。また、研修参加者の意見として、新改善ツールの理解と応用には、ファシリテータとしての経験交流に基づく研修プログラム運用手順のカスタマイズが必要なことが指摘された。

図表１３　ファシリテータ育成のための研修プログラムのスケジュール

	内容	ねらい	使う資料
14:00-14:10	開会 オリエンテーション	研修のゴールを理解 時間感覚の理解	スケジュール
14:10-14:30	演習：職場訪問	いきいきワークの準備	ACL
14:30-15:30	演習：いきいきワークを体験する	いきいきワークの実際を学ぶ	良好事例集 ACL ワークシート類
15:30-15:40	休憩		
15:40-16:20	講義：職場環境改善の意義	意義の理解 取り組み方の理解	テキスト ガイドライン
16:20-16:45	講義：専門家の役割、グループワークの進め方	ファシリテータとしてのコツを学ぶ	テキスト
16:45-17:00	質疑・まとめ：職場で取り組むヒント	今後の手順理解 質疑	

3. 中小規模事業場における新職場環境改善プログラムの成果と課題に関するインタビュー調査

新改善ツールを用いてモデル事業場における職場環境改善を支援したファシリテータ 3 名にグループ・インタビュー調査を行った。

インタビューデータは、「職場環境改善の枠組みや手順・新改善ツールについて」、「職場環境改善の成果」、「職場環境改善の課題」、「ファシリテータの役割」、「取り組みを進めるヒント」の 5 つの視点から質的記述的に分析を進め、カテゴリ化した。

(1) 職場環境改善の枠組みや手順、新改善ツールについて

新改善ツールを用いた職場環境改善は、「手順が簡易」であり、「良い点に注目する基本原則は、メンタルヘルスの取り組みに向いている」こと、現場からは「新しい取り組みという印象で好評」であったこと、職場環境改善の中では、特に「グループ討議が有用」で、大きな改善に取り組むのではなく、できるところから「スモールステップで段階的な改善を支援」することが重要であるとの 5 つのカテゴリが抽出された（図表 14)。

図表１４　職場環境改善の枠組みや手順、新改善ツールについて

カテゴリ名	グループ・インタビューでの代表的な意見
手順が簡易	・ 枠組がしっかりしているのでやりやすい。ワークとしては完成されている
良い点に注目する基本原則は、メンタルヘルスの取り組みに向いている	・ お互いに職場自慢ができる、傷つけないやり方だなあと思う。雰囲気のよいところはよくなるし、そうでないところも近づきやすくなる。メンタルヘルスのグループワークの仕方としては使えるフレームワークではないか。
グループ討議が有用	・ ある職場では社員のコミュニケーションが改善したくて導入した。実際の改善は整理整頓から始まったが話し合いの中で社員同士のスケジュールもわかっていないからではないか？という話になった。スケジュールの見える化を行いコミュニケーションが改善したという事例があった。
スモールステップで段階的な改善を支援	
新しい取り組みという印象で好評	・ ワーク自体では有益で好評を頂いている。 ・ ワークも職場について振り返るというのは参加者にとっても新しい試みというか普段していないことなので盛り上がったのでないかと思われる。

(2) 職場環境改善の成果

職場環境改善の成果として、4 つのカテゴリが抽出された（図表 15)。職場環境改善を進めていくことで労働者同士の「コミュニケーションが良くなる」、グループ討議で職場について意見交換することで「労働者が互いの考えや価値観を共有することができる」、そして、「職場の雰囲気が良くなる」ことが挙げられた。また、一つの改善が他の職場や違う形で発展していき、「改善の水平展開で職場全体に広がっていく」といった成果が確認された。

図表１５　ファシリテータからみた職場環境改善の成果

カテゴリ名	グループ・インタビューでの代表的な意見
コミュニケーションが良くなる	・ ある職場では社員のコミュニケーションが改善したくて導入した。実際の改善は整理整頓から始まったが話し合いの中で社員同士のスケジュールもわかっていないからではないか？という話になった。スケジ

労働者が互いの考えや価値観を共有することができる	ュールの見える化を行いコミュニケーションが改善したという事例があった。 ・ もともと人間関係が良くても、職場環境の話を上司とする機会は少ないだろう。上司から見ると部下の考えていることや感じていることがわかる、言葉として聞くことができることは良い。いつもは話題にしない内容について時間をとって話すことはお互いによって良い効果を与えていると感じた。
職場の雰囲気が良くなる	
改善の水平展開で職場全体に広がっていく	・ 雰囲気がよくなった。実際に実施すると非常勤に対する認識がかわった。意欲やどういうことを考えているのかが分かったなどがあった。 ・ 出てきたアイデイアが次へ次へとつながる傾向にある。

(3) 職場環境改善の課題

ファシリテータからみた職場環境改善の課題として、「導入に踏み切ることの困難性」「改善実行のハードル」「継続することの難しさ」「職場環境改善に対するネガティブなイメージ」の 4 つのカテゴリが抽出された（図表 16）。

図表１６　ファシリテータから見た職場環境改善の課題

カテゴリ名	グループ・インタビューでの代表的な意見
導入にふみきることの困難性	・ 事務局が苦労していたのは、うちがやるという職場を探すのが難しい。管理職研修で行ってみるとリアクションは良いが、実際の導入となると手を挙げること、継続して行うというのはなかなか難しい。工夫が必要というところはある。
改善実行のハードル	
継続することの難しさ	・ 継続・推進に関しては課題がいくつかある。現場が実際に仕事を行いながらの改善の実行に移すあたりなどは非常に力のいる仕事らしい。ここのあたりをどのようにサポートするが我々の課題でもある。1 年目は新しさもあり好評であるが、経年になると声が上がりにくくなる。
職場環境改善に対するネガティブなイメージ	・ 職場環境改善という言葉自体への抵抗、大変そう、面白くないというようなイメージもあり、会社や担当者が OK という何かが必要。ストレスチェック制度が始まってもそこから職場環境改善にどうつなげるか、楽しそうで大がかりじゃないような雰囲気が大切。

(4) 取り組みを進めるヒント

職場環境改善の取り組みを進める上でのヒントとして、9 つのカテゴリが抽出された（図表 17）。まずは、取り組みを進める上で現場の「キーパーソンを見極め」、そのキーパーソンを支援すること。職場環境改善の進め方を簡易なマニュアルを作るなど「手順の見える化を進め」、事前打ち合わせなどで丁寧な説明を行い、「様々な場面で現場に起きる不安を軽減する」ことも取り組みを進めるうえで重要な要素であった。職場環境改善の職場でのグループ討議や改善の実施の計画を立てる際は、「企業の事業計画や生産活動を妨げない計画を立てる」、そのためには「管理職を巻き込む」こともアプローチの一つとして行っていた。そして現場の自主性を重んじながら、「適度に幅広い視点（絞り込みすぎない）を持つ」ことや、すぐにできるスモールステップの改善を進める等、現場にとってなるべく負担のかからない「無理のない範囲で進める」こと、「現場が理解する、受け入れる見せ方の工夫」が挙げられていた。そしてファシリテータは現場の主体的な取り組みを支えつつ、「職場環境改善の技術的側面（産業保健、人間工学的視点）を助言する」立場で側面から支援していた。

図表１７　取り組みを進めるヒント

カテゴリ名	グループ・インタビューでの代表的な意見
キーパーソンを見極める 手順の見える化を進める 様々な場面で現場に起きる不安を軽減する 企業の事業計画や生産活動を妨げない計画を立てる 無理のない範囲で進める 適度に幅広い視点（絞り込みすぎない）を持つ 管理職を巻き込む 現場が理解する、受け入れる見せ方の工夫 職場環境改善の技術的側面（産業保健、人間工学的視点）を助言する	・ 社内でのキーパーソンがいるかどうかが大切。健康管理室や人事部門などがしっかりしているかかどうか。 ・ マニュアルを抜粋して作った簡易マニュアルなどを作り（社内の）事務局の手間を少なくする。 ・ 打ち合わせは重要で、キーパーソンの不安を和らげる効果がある。例えば、ワークの時は業務を止めて行わなければいけないが大丈夫かとか。そういうところではまずライン長に交渉してワークの日時の調整をお願いして、企業活動や生産活動に支障がでないことを原則におきながら実施する。 ・ 社内のキーパーソンの意気込み。メンタルヘルスの取り組みとしてあれもこれもやっているところは非常にぼんやりする。忙しいし、大変。そういうところでは定着が難しい。やらされ感が多く負担が大きい。また、外部支援者として踏み込める程度もある。 ・ 明確化されすぎると話が盛り上がらない。アクションチェックリストで行うと非常にたくさんの意見が出てくる。反面、拡散しすぎてまとまりにくいこともあったが。この辺りのバランスをどう整えていくのがよいのか。ポイントによりテーマにより変えていくことが重要なのか？ ・ 目的を事業場に合わせて変えていくのは大切。管理職へのアプローチが大切。例えば風土を直接かえることができるとか。管理職にうけたのは働き方の改善ができる、風土の改善ができるというところではないか。 ・ グループ討議の後にいかに実際の改善につなげるかの支援が必要と感じる。 ・ 数値化するとネガティブな面が生々しく出てしまう。見せ方も重要で、例えばよい所だけを見せるなど、こちら側が一工夫行う必要はある。 ・ 職場環境改善全体としては強制力を持たせながら、各職場単位に関しては自由度を持たせたほうがよい。

(5) 職場環境改善を通じて獲得したファシリテータ技術

インタビュー結果から、職場環境改善を通じて身についた（あるいは強化された）ファシリテータとしての技術として、①まず良い点から見る姿勢、②現場の職場環境や労働の態様をとらえる視点、③グループワークの技術、④職場環境改善の方法論に関する実践的な知識や技術、⑤コミュニケーションスキル（支援対象をファシリテートする技術）、の五つの要素が挙げられた。

4. 新改善ツールと利用の解説をセットにしたマニュアルの作成

(1) マニュアルの基本構想

事業場規模・業種等に応じた職業性ストレスのリスクアセスメント手法のモデル開発として、平成 25－27 年度にかけて大幅に見直しした新改善ツールを、中小規模事業場での現場応用を想定してマニュアルを作成した。基本的な枠組みとしては、中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策全体のマネジメント（PDCA）サイクルの中に職業性ストレスのリスクアセスメントを位置づけ、これを推進するツールの使用手引き、取り組みの実施手順を解説するマニュアルとした。

マニュアルの利用対象は、中小規模事業場で働く安全衛生の担当者（衛生推進者、産業保健スタッフ等）とし、職場環境改善について未経験者でもこのマニュアルを読みながら進めれば、計画から実施までの一連の手順を実施できるような内容とした。

職場環境改善の手法については、参加型アプローチを採用し、この手順にそった手引きとしているが、新改善ツールの一部（職場環境改善の取り組み視点、職場環境改善ヒント集、改善計画・報告シート）

は、管理職や安全衛生担当者による職場環境改善にも利用できるように補足での解説を加えた。

(2) マニュアルに収納した新改善ツール

マニュアルには新改善ツールの解説とともに、コピーして配布すれば現場でのいきいきワーク（職場環境改善について検討する職場単位でのグループ討議の場）等で使用できるツールを収納した。また、マニュアルにポケットを付し、グループ討議の際にしようできる A0 サイズのグループワークシートを付録としてセットした。

本マニュアルに収納されている新改善ツールは以下のとおりである。

① 良好事例集（A4 サイズ 1 枚）
② 職場環境改善ヒント集：ACL（A4 サイズ 4 枚）
③ 改善計画・実施報告シート（A4 サイズ 1 枚）
④ グループワークシート（付録，A0 サイズ 1 枚）

良好事例集は、職場環境改善の改善技術領域の視点についてみるヒントとして、また、現場での意見交換を容易にするツールとして活用できるよう解説を加えた。職場環境改善のグループ討議を行う際には、現場の良好事例をまとめた提案方式の ACL と良い点・改善点を整理するワークシートを同時活用し、次いで職場環境改善の計画や実施に際して活用するツールとして改善計画・実施報告シート（提案のまとめとその実施フォロー）を収納した。

(3) 作成したマニュアルの骨子

内容は、中小規模事業場に応用可能な職業性ストレス一次予防のための職場環境改善マニュアルとした。現場の労働者が短時間で職場環境改善の手順を理解できるよう、本文 12 ページ（良好事例、ACL、ワーク使途や計画・報告シート等のツール含む）とした。具体的な内容と分量（ページ数を図表 18 に示した。

図表 18　マニュアルの内容と頁数

マニュアルの項目	（頁）
1. 本手引きの目的と使い方	(1)
2. 職場環境改善の進め方	(3)
3. こころの健康づくりに役立つ職場環境のとらえ方	(1)
4. さらに詳しく知りたい方のために	(0.5)
5. 職場環境改善に用いるツール	(1)
① 良好事例集	(4)
② 職場改善ヒント集（ACL）	(1)
③ 改善計画・報告シート	
④ グループワークシート（付録，A0 サイズ）	(1)

(4) 作成したマニュアルの特徴と課題

① 業種や使用目的に合わせたカスタマイズ化

本マニュアルは汎用版として、中小規模事業場全般に合わせて作成しているが、業種（例、製造業、サービス業）や職種（現業、事務職、専門職）等により、職場環境改善や労働条件は違った特徴を持っていることが考えられる。本来、職場環境改善を進める場合は業種や職種、職場の特徴や特性に合わせた進め方、ツール類をカスタマイズすることが重要であるが、汎用性を持たせた構成にしているため、以下の通り、事業場に合わせたカスタマイズ化に向けた工夫を行った。

ツール類はウェブサイト等を活用して改変できる基本仕様（ワード版やエクセル版）での提供を想定しており、マニュアルに収納した ACL も追加項目の欄を付加することで業種や使用目的等で随時カスタマイズして使用できるようにした。（例：二人称を従業員から職員（公務、医療・介護、団体職員など）、社員（製造業、建設業、一般企業等）、スタッフ（小売・販売業、飲食業等）、等）

マニュアルに内ポケットを作成しており、必要に応じて追加資料を挿入できるようにした。現時点で想定している追加資料として、リスクアセスメントシート、ポジティブアプローチ版の職場環境改善マニュアル、ストレス調査票や集団分析の結果、自分の職場で収集した良好事例集、業種別事例（医療介護、公務職場、建設、製造、

小売りなど）が挙げられる。

② 産業保健スタッフの有無によるアプローチ方法の違いについて

本マニュアルは産業保健スタッフあるいは現場の安全衛生担当者を使用対象者としているが、産業保健スタッフを雇用していない中小規模事業場での外部支援者（産業保健専門職等）とのかかわり方については、産業保健スタッフの活用を推奨しているものの、企業内での取り組み方については、産業保健スタッフの有無によっての違いについては言及しなかった。産業保健スタッフがいない職場であっても、本マニュアルの活用で労使の自主的な取り組みで職場環境改善を進めていくことができることを狙いとした構成にした。

D. 考察

1. 新改善ツールの特徴と有用性

新改善ツールとして、以下のセットを開発した。

- セット 1:良好事例集
- セット 2:職場環境改善ヒント集(ACL)
- セット 3:グループワークシート（良い点・改善点記入シート）
- セット 4:改善計画・報告シート

これらのセットに、職場環境改善の手順を解説したリーフレットと職場環境についてグループ討議する際に活用するテキストも付属資料として作成した。

中小規模事業場の職場環境改善を促進するためには、現場で使いやすいツールとして開発されることが重要である(K Kogi, Yoshikawa, Kato, Nagasu, & Jaganathan, 2012)。モデル事業場での現場応用における評価では、わかりやすさや使いやすさなどの観点から概ね好評であった。特に良好事例集に提示した写真やアクションチェックリストに記載されている内容が実際にモデル職場で取り組まれた職場環境改善の事例と一致するなど、現場のアクションを支援するツールとして有用であると考える。

新改善ツールの利点として、①総合的な安全衛生の視点が得られやすいこと、②作業関連複合要因を取り上げやすくすること、③段階的改善に自然に取り組めることの三点を挙げることができる（図表 19）

図表１９　新改善ツールの利点

総合的な安全や保健活動の視点がえられやすい	現場のニーズに立脚した、実行性のある改善 「現場で実施可能な良好実践 (GP)」を直接目標
作業関連複合要因を取り上げやすくする	「新しい気づき」と「改善への具体的アイデア出し」を支援する 安全・健康・環境の複合視点 : 労働時間、作業条件、有害環境、ワークライフバランス、疲労・ストレス対策
段階的改善に自然に取り組める	労使の自主改善を支えるツール ACL 利用のプロセスで「職場の一体感」を支援

一方で、限られた時間でのグループ討議における改善点の絞り込みやグループ討議であげられた内容を実際のアクションにつなげるための方法論の明確化など、現場の主体的な取り組みを支援するためのツールとして、さらなる改善の必要性も示唆された。具体的には、ストレスチェックの職場分析結果やリスクアセスメントツールの結果をグループ討議の際に提示し、改善の優先順位を決める際の参考資料にする、グループ討議から実際のアクションの決定までの手順を簡易なマニュアルとして提示するなどの工夫が必要であると考える。

一方で、中小規模事業場での実効的な対策として心理社会的要因のリスクアセスメントを進めていくのであれば、CB に基づく手順(Zalk & Heussen, 2011)への転換が必要であるといえる。CB では、リスクアセスメントは、ハザードやリスク（R）→評価(E)→コントロール(C)、の手順から、ハザードやリスク（R）と簡易評価→コントロール(C) →評価(E)の構造となっている。大企業で展開されている心理社会的要因のリスクアセスメントは、ストレス調査を行ってストレス状況を定量的に評価し、この評価に基づき対策（C）が実施されている。つまり、CB 以前のリスクアセスメントである、ハザードやリスク（R）→評価(E)→コントロール(C)の手順で課題解決が行われているといえる。これは、職場における職業性ストレス（心理社会的要因）

のアセスメント、対策の計画立案、対策の実施、対策の評価と改善という PDCA サイクル沿ったものである。しかし、中小規模事業場では、人員や予算に一定の制約があることもあり、CB で提唱されているようなハザードやリスク（R）と簡易評価→コントロール(C) →評価(E)の手順も検討できる可能性がある。リスクアセスメントツールを用いた職場の評価を簡易評価と位置づけ、ACL をはじめとする新改善ツールにて、リスクアセスメント（R）と対策立案（C）を同時に行う、本研究の知見を中朝規模事業場での職場環境改善の実効的な手法として確立していくことが重要であると考える。

新改善ツールは、参加型アプローチを用いた職場環境改善での活用を前提に設計されており、職場でのグループ討議を必須としている。そのため、新改善ツールを手順に沿って使用することで、職場環境改善の幅広い視点でのレビューから職場環境改善の評価、そして改善計画立案までの集団討議ツールとして、ACL とワークシートを用いることで、改善策を多領域から提案できる(K. Kogi, 2012)、効果的なツールであると考えられた。また、ACL の活用により労働者自身が自職場を振り返る体験を通じて、ツールの利点や応用方法のイメージをつかむことに役立っていると考えられた。

中小規模事業場での参加型職場環境改善に必要な 3 つのステップとこのステップを支援する改善ツールを図表 19 に示した。のステップとツールを用いる利点は、自主的な改善に取り上げられる多領域（作業負担・操作しやすさ・危害源隔離・快適環境・チーム作業）に目配りしやすく、可能な良好実践を「見える化」して明示でき、職場メンバーの経験を交流し、共感を強化するグループ討議を促進できる点にある。また、ツールを用いて良い点 3 つ、改善点 3 つにしぼってグループ討議を進め、その結果をもとに職場内で優先順位をつけ、改善計画に合意しやすくできると考えられた。しかしながら、グループ討議から具体的な職場環境改善の計画・実行に移る段階では、ファシリテータを中心とした現場への集中的なサポートが重要である職場も多くあることが指摘できる。これらの点をファシリテータ養成の研修プログラムや職場環境改善のマニュアルに反映していく必要がある。

図表１９　中小規模事業場での参加型職場環境改善に必要な 3 つのステップとツール

改善ステップ	役立つツール	ツール利用の力点	汎用ツール
1. 多領域良好実践事例の見える化	良好実践事例を見える化した良好事例写真やリスト化した ACL	多領域の健康リスクに目配りし、可能な改善策を概観する	1. 良好事例集 2. 職場環境改善ヒント集（ACL）
2. 良い点・改善点の小集団討議	提案方式のアクションリストと良い点・改善点シート（同時活用）	自職場について小集団討議して、良い点と改善点とを提起し共有する	3. グループワークシート（良い点・改善点記入シート）
3. 職場内職場環境改善計画の合意形成と実施	改善計画シート（提案のまとめと実施フォロー） 改善報告シート（フォローアップや共有化）	すぐできるアクションとフォローアップの合意形成 水平展開に向けた良好事例の見える化	4. 改善計画・報告シート

2. 職場環境改善ファシリテータの育成

開発された新改善ツールを用いた職場環境改善を支援する外部支援者（ファシリテータ）を育成する研修プログラムを開発し、実際にモデル職場での支援を予定している産業保健スタッフを対象にパイロット研修を実施した。研修プログラムの評価はおおむね良い評価であったが、研修を通して実際にファシリテータとして中小規模事業場の支援ができるかといった自信に関する評価は他の評価と比べ低い傾向にあった。しかしながら、ファシリテータへのインタビュー調査の結果では、職場環境改善の支援を通じて、職場環境改善自体のノウハウの獲得だけでなく、コミュニケーションスキルや良い点に着目する姿勢など、産業保健スタッフとして幅広い知識や技術、支援姿勢が身についたことが明らかになった。

参加型職場環境改善は取り組みの経験を通じてその有用性や重要性を認識することが指摘されており（吉川悦, 2013)、ファシリテータについてもファシリテータとしての支援経験を通じて、支援者としての知識

や技術を強化し、自信を高めていったことが示唆された。ファシリテータとしては、中小規模事業場や労働衛生機関に勤務する産業保健専門職（産業医、産業看護職、心理士等）や労働衛生コンサルタントなどが想定される。

モデル事業場でのファシリテータ経験を有する産業保健スタッフとのインタビュー結果から、メンタルヘルス一次予防における参加型職場環境改善を支援するファシリテータの要件として重要な五つの点を整理した。

① 産業保健に関する基本的な知識や技術を有すること

ストレスやメンタルヘルスについて基本的な知識を有し、健康の側面から職場環境改善について支援できることが重要である。

② 現場との信頼関係を構築できること

現場のキーパーソンを見極め、管理職を巻き込みながら良い関係性を構築し、取り組みを進めることが重要である。

③ 現場の自主性を高めることができること

ファシリテータはあくまで現場の主体的な取り組みを側面から支援する専門家として位置づけられることが重要である。

④ 現場のモチベーションを高める（維持する）ことができる

時として停滞、交代する職場環境改善の取り組みを忍耐強く、また刺激しながら職場が実施可能な範囲での取り組みを継続できるよう支援することが重要である。

⑤ 職場環境改善に関する技術的助言（人間工学、産業安全保健）ができること

現場の主体的な取り組みを支援しつつ、人間工学や産業安全保健の専門的な知識や技術を駆使し、専門家の立場で助言し働きやすい職場環境づくりを支援することが重要である。

このようにファシリテータは、職場環境改善の基本的な知識・技術のみならず、現場の主体的な取り組みを側面から支援することが求められており、コミュニケーション能力や集団・組織に対するアプローチ方法を戦略的に進めていく必要がある。そのため、ファシリテータを養成する研修プログラムは、職場環境改善の理論的背景と実践的な方法論を体験的に学習できる内容を組み込みつつ、OJT との有機的な連携の中で展開されていくことが重要であると考える。

3. 中小規模事業場での展開時の留意点

① 中小規模事業場の強みを活かしたアプローチ

中小規模事業場における実践的な職場環境改善を促進するためには、(a)現場の良好実践に根ざすこと、(b) 幅広い視点の基本的衛生原則に注目すること、(c) 成果のフィードバックを通じて段階的に進めること、が有用である(Kogi, 2008)。

今回、モデル事業場において新改善ツールを用いた職場環境改善に取り組んだが、一定の時間的、人的制約のある中でファシリテータの支援を受けながら、ほとんどのモデル職場が職場環境改善を実施できたことは、新改善ツールの使いやすさ、わかりやすさ、実行のしやすさなどが実証されたと判断できる。

一方で、2 つのモデル職場が途中で研究参加を辞退した点にも注目するべきである。研究参加を辞退した理由はそれぞれの事業場により異なり、研究協力自体への負担感や時間的な余裕、経営状態など複合的な背景因子によって決断がなされたものと考える。しかしながら、ファシリテータとのグループ・インタビューの際に、職場環境改善の導入の「一歩」が踏み出せない多くの中小規模事業場の存在も指摘されている。中小規模事業場は、メンタルヘルスの一次予防を推進するにあたり、人的・物的な資源に一定の制約があり、かつ事業活動自体が経済動向の影響を受けやすく、また小規模であるがゆえに意思伝達のスピードも速く、決断も早い。社内での取り組み推進に大きな影響力を持つ経営者側をうまく巻き込みつつ、現場に負担のかからないよう、導入から一定期間は外部支援者の手厚いサポートが必要であることが示唆された。

しかしながら、中小規模事業場はグローバル化のなかで新しい技術や新しい価値の創造と共に、地域や時代に合わせて「attractive work（魅力ある仕事）」を創出している(吉川徹 & 榎原毅, 2010)。家族的経営、オーナー経営者の理念には、仕事や人生を楽しくする大きな魅力がある。中小規模ならではの柔軟性や創意工夫による企業努力がモノづくり日本の土台を支えており、これらの中小規模事業場の強みを活かして、職場環境改善の取り組みの中で、現場

の労使の自主性を高める支援を継続していくことが重要である。

② 取り組みの継続性に向けたアプローチ

モデル事業場での取り組みの中では、メンタルヘルス一次予防における職場環境改善の成果が出るには一定の期間を要することが指摘されている（Tsutusmi et.al, 2009)。本研究におけるモデル事業場の中で継続的に取り組みを進めている事業場では、初年度は職場環境改善の介入後調査で、職場環境改善自体の取り組みの評価は高いにもかかわらず、労働者個々人のストレス状況はむしろ悪化傾向を示していた。これは、通常の労働に加えて職場環境改善の取り組みを負荷したことによる負担感などが考えられるが､2 年目は職場環境改善自体の取り組みへの負担感が減ったためか、ストレス状況は介入後も改善傾向を示した（黒木、2015)。これらの結果から、メンタルヘルス一次予防としての職場環境改善の結果評価のためには、少なくとも経年的な視点での評価を行うことと、継続的に取り組みを進めて、段階的な改善を支援することの重要性が示唆された。そのためには、中小規模事業場がこの取り組みを事業場にとって意味あるものとして主体的に取り組んでいくサポートが必要となってくる。

以下、中小規模事業場へのサポートとして､①取り組んだことのインセンティブ､②社会的なインセンティブの 2 つの側面から考察する。

① 取り組みによるインセンティブ

このサポートは主に、取り組みを中心的に行った担当者や事業者に対するインセンティブを中心としている。具体的には､良い取り組みを表彰する、他の職場や事業場に積極的に紹介することで水平展開を図る、などが挙げられる。このような職場環境改善自体の取り組みを称賛し､褒める､そして他へ広げていくという行為は、労使双方の職場環境改善に対する意欲を高め、自信につながっていく。また､職場自体の愛着を高め、職場全体の一体感を高める上での有用なサポートである(吉川悦子, 2013)

② 社会的なインセンティブ

経営基盤が脆弱な中小規模事業場では、職場環境改善に取り組む上での外部支援者の費用や職場環境改善に伴い発生する諸経費を負担できない可能性もある。そのため、行政による支援（支援者の無料派遣や助成等）や職場環境改善に取り組む企業に税制の優遇措置を負荷するなど、社会全体でのインセンティブも求められるところである。

中小規模事業場におけるストレス対策、心理社会的要因による健康障害への対応は多くの困難があると考えられるが、前述したように、中小規模ゆえに様々な魅力や利点があり、その魅力や利点を強化するストレス対策に注目することが必要である。中小規模事業場における産業安全保健は、これまで何十年にわたって指摘されてきたように、国の法や規制で一律制御しようとしてもうまく当てはまらないことも多い。近年、「sector-based approach（セクター別アプローチ)」をもとに､事業場組合､行政、地域保健サービス､労働組合､コンサルタント等の「intermediaries(中間支援者)」が、改善のきっかけを与え、オーナーの方針づくり、現場改善を効果的に支援する様々なモデルが広がってきている(成田博厚, 2014)。したがって、本研究で開発された改善ツールをもとに、リスクアセスメントツールとの連携を手順の中で明確に示しながら、中小事業場と主体的な関わりを持つ業界団体や協同組合との協働を強化していくことも一つの方策であるといえる。

E. 結論

職業性ストレス一次予防のための改善ツールを見直し、中小規模事業場における改善ツールの要件を検討した。新改善ツールを使った中小規模事業場におけるメンタルヘルス一次予防のための職場環境改善の取り組みは､①多領域良好実践の見える化､②良い点･改善点のグループ討議､③職場内改善プランの合意形成の三つの改善ステップが有用であり､①良い事例からはじめる､②グループワークを活用する、③段階的に進める､④成果を交流する､⑤アクションツールを使う、⑥ファシリテータを育成する 6 原則に基づいて取り組むことが重要であることが指摘された。

新改善ツールとして、①現場での意見交換を容易にする良好事例集、②提案方式の ACL と良い点･改善点を討議するグループワークシート（同時活用)、③改善計画・報告シートの三点セットを開発し、現場応用し

た。
また、中小規模事業場において実効性のあるメンタルヘルス一次予防ための職場環境改善にあたっては、中小規模事業場の特性①魅力ある仕事を創出するよい経営、②安定した雇用とセーフティネット、③労働関連健康障害リスク低減の視点、の三点を考慮した上で、中小規模事業場においても利用しやすいツールの必要性が指摘された。これらの要素を踏まえ、中小規模事業場での取り組みを支援するツールとして、改善実施手順書としてのリーフレットの作成、ツールを活用した職場改善を支援するファシリテータ養成の研修プログラムが開発された。
モデル事業場での現場応用での成果と課題を整理し、最終的に新改善ツールと利用の解説をまとめた「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)」を作成した。
これらの開発された新改善ツールを用いた実効的な中小規模事業場での取り組みを支援するために、中小規模事業場の強みを活かした、官民一体となった支援が必要であることが示唆された。

F. 健康危機情報
該当せず。

G. 研究発表
1. 論文発表
(論文)
- Kim YH, Yoshikawa E, Yoshikawa T, Kogi K, Jung MH. Utility of Action Checklists as a Consensus Building Tool. Industrial health 2015; 53(1):85-94.
- Evaluation of participatory training in managing mental health for supervisory employees in the financial industry. J Hum Ergol (Tokyo). 2013 Dec; 42(1-2):45-54.

(書籍)
- 吉川徹、小木和孝編. メンタルヘルスに役立つ職場ドック. 東京:大原記念労働科学研究所. 2015 年 5 月.70 頁. ISBN:978-4-89760-330-8 C3047

(記事)
- 吉川徹、吉川悦子. 勤労者参加型職場環境改善. 日本医師会雑誌 2016;144(12):2460.
- 吉川悦子、吉川徹、仲尾豊樹、毛利一平. 参加型職場環境改善が職場・労働者にもたらしたもの～いきいき職場づくりのための実践的なヒント～. 産業精神保健 2016; 24(1):25-30.
- 吉川徹. 職場環境改善を通じたメンタルヘルス不調の未然防止への取り組み. 精神医学 2015; 57(1):15-20.
- 吉川徹. 職場ストレス対策における「職場ドック」の意義と特徴 . 労働の科学 2014 ; 69(10):580-585.
- 吉川徹. Q23 なぜ職場改善がメンタルヘルス不調の予防となるのか？ 産業精神保健 2014;22(特別号):57-59.
- 吉川徹. Q24 改善計画の実行と継続のコツは？ 産業精神保健 2014;22(特別号):57-59.
- 吉川徹. いきいき職場で実現するメンタルヘルス一次予防策の最前線 人事院月報 2013;770:20-23

2. 学会発表
- Etsuko Yoshikawa, Toru Yoshikawa and Kazutaka Kogi. Development of a participatory workplace environment improvement program to promote primary prevention for work-related stress in Japan. USE2015; Oct 23, 2015, Groningen, Netherlands
- Kazutaka Kogi, Toru Yoskikawa and Etsuko Yoshikawa. The roles of voluntary facilitators in participatory work improvement and stress prevention programmes based on group work of their co-workers. USE2015; Oct 23, 2015, Groningen, Netherlands
- 吉川悦子, 吉川徹, 小木和孝, 森口次郎, 錦戸典子, 川上憲人. 中小規模事業場で活用可能なメンタルヘルス一次予防のための職場環境改善ツールの開発と適用課題. 日本産

業衛生学会講演集(CD-ROM) 2015;88th.

- 小木和孝, 吉川徹, 吉川悦子. 参加型職場環境改善のファシリテータが効果的に活用できるツールの比較 日本産業衛生学会講演集(CD-ROM) 2014;87th:343.
- 吉川徹, 小木和孝, 吉川悦子. 職場改善に効果的なアクションチェックリストの設計手順 日本産業衛生学会講演集(CD-ROM) 2014;87th:203.

H. 知的財産権の出願・登録状況

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。

I. 引用文献リスト

Kogi, K. (2012). Interactive Research into Proactive Risk Control and its Facilitation. *Industrial health, 50*(1), 1-4. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000299766200001 https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/50/1/50_MS5001ED/_pdf

Kogi, K., Yoshikawa, T., Kato, T., Nagasu, M., & Jaganathan, V. (2012). *Evaluation of training effectiveness in participatory work improvement applying a good-practice approach in small-scale workplaces.* Paper presented at the Network of Ergonomics Societies Conference (SEANES), 2012 Southeast Asian.

Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003). Work Organization and Stress. Protecting Workers' Health Series, No. 3. *WHO Library Cataloguing*.

Leka, S., Jain, A., Cox, T., & Kortum, E. (2011). The development of the European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF. *J Occup Health, 53*(2), 137-143. Retrieved from http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21325735 https://www.jstage.jst.go.jp/article/joh/53/2/53_O10010/_pdf

Zalk, D. M., & Heussen, G. H. (2011). Banding the world together; the global growth of control banding and qualitative occupational risk management. *Saf Health Work, 2*(4), 375-379. doi:10.5491/SHAW.2011.2.4.375

伊藤昭好, 酒井一博, & 小木和孝. (2000). アクションチェックリストを活用した小規模事業場の職場環境改善方策について. *産業衛生学雑誌, 42*(臨増), 661. Retrieved from http://search.jamas.or.jp/link/ui/2000186464

茅嶋康太郎, 黒木直美, 染村宏法, 山瀧一, 櫻木園子, 藤野善久, . . . 森晃爾. (2007). 小規模事業場での産業保健ニーズとサービス提供のあり方に関する調査 安全衛生活動を支援するためのツール(アクションチェックリスト)の開発. *産業衛生学雑誌*(80 回 CD-ROM 抄録集), F103. Retrieved from http://search.jamas.or.jp/link/ui/2008223314

吉川悦子. (2013). 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.

吉川徹, & 榎原毅. (2010). 欧州小規模事業場の産業安全保健 6 つのキーワード-

USE2009(Understanding Small Enterprises 2009; 小規模事業場を理解する国際学会 2009)参加報告-. *労働の科学, 65*(8), 29-32.

吉川徹, 吉川悦子, 土屋政雄, 小林由佳, 島津明人, 堤明純, . . . 川上憲人. (2013). 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のためのガイドライン. *産業ストレス研究, 20*(2), 135-145.

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*(4), 127-142.

厚生労働省. (2013). 第１２次労働災害防止計画について. Retrieved from http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei21/

坂田知子, 石橋静香, & 吉川徹. (2006). 医療機関におけるメンタルヘルス対策に重点をおいた参加型職場環境改善([Special issue concerning the safety and health of health care workers in the Asian region]). *労働科学, 82*(4), 192-200. Retrieved from http://ci.nii.ac.jp/naid/40015475224/

杉原由紀. (2011). 産業医の声「元気な県庁」へ～職場ドックの取り組み～. *産業医学ジャーナル, 34*(5), 86.

成田博厚. (2014). 多文化職場における参加型安全衛生活動. *月間社会教育, 2014.1*, 35-40.

折本加寿子, 川上憲人, & 関屋裕希. (2013). 「いきいきとした職場づくり」を目指した参加型職場環境改善の取り組み. *第 86 回日本産業衛生学会講演集, 86*, 485.

中尾智, 川瀬洋平, 新見亮輔, 山下真紀子, 三觜明, 福田華名子, . . . 堀江正知. (2008). 過重労働者の健康リスクマネジメントのためのアクションチェックリストの活用と評価. *産業医科大学雑誌, 30*(4), 443-454. Retrieved from http://search.jamas.or.jp/link/ui/2009055999

湯淺晶子, 錦戸典子, 福田英子, 川上裕子, 本木千春, 蔦木美穂, . . . 三好ゆかり. (2006). 元気職場づくりモデル事業の成果報告(その 1) 支援ツールとしてのアクションチェックリストの評価と改訂. *産業衛生学雑誌, 48*(臨増), np636. Retrieved from http://search.jamas.or.jp/link/ui/2008223207

矢部美根子, & 吉川徹. (2012). 高知県庁が取り組む「職場ドック」の目指すもの: 生き生き職場は心とからだの健康から「元気な県庁」へ *産業看護, 4*(6), 570-576.

和田耕治. (2010). 医療現場における暴力とストレス アクションチェックリストを活用した医療機関での暴言・暴力対策. *ストレス科学, 24*(4), 239-245. Retrieved from http://search.jamas.or.jp/link/ui/2011202841

添付資料
添付 1　専門家研修テキスト
添付 2　いきいきワークチラシ
添付 3　新改善ツール ACL
添付 4　マニュアル「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」

働きやすい職場づくりのための

いきいき職場づくり推進専門家研修

※本研修資料は「平成26年度厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合）「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究（H26－労働－一般－009）」（研究代表者：川上憲人）の研究費を利用して作成されています。
※資料の多くを堤明純先生（北里大学公衆衛生学教室）からご提供いただきました。心から感謝申し上げます。

京都工場保健会　産業保健部
公益財団法人 労働科学研究所

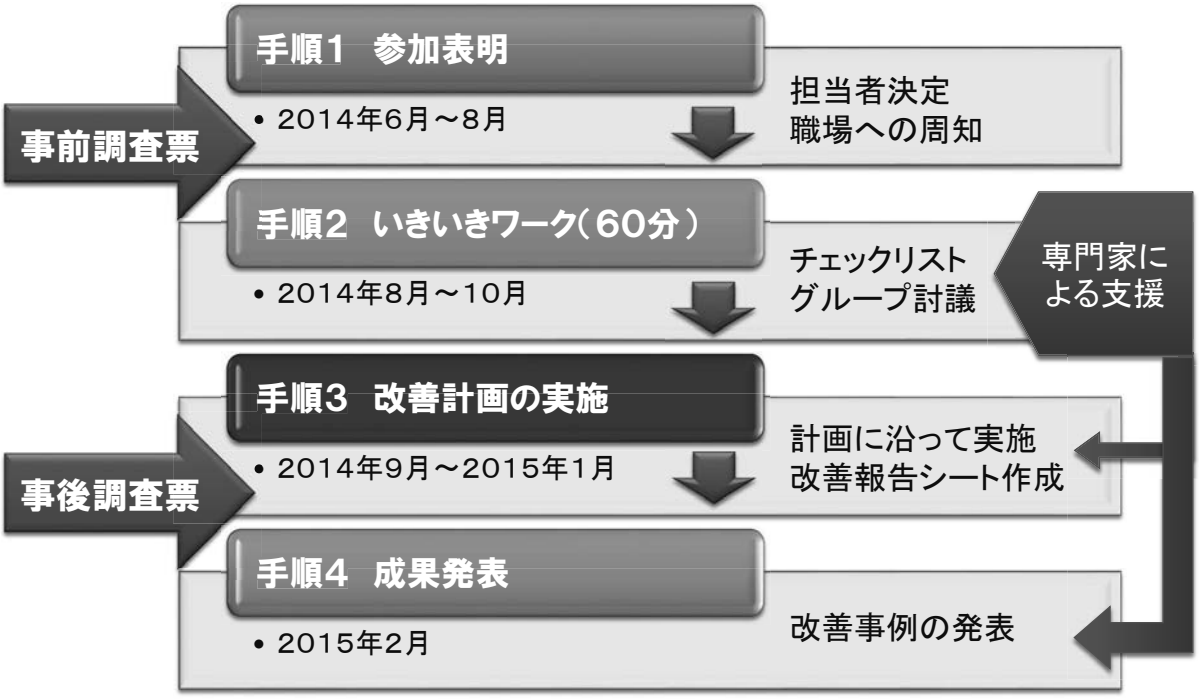
研修のゴール

- **いきいき職場づくりのワークショップ（いきいきワーク）の支援手法を学びます**
  - いきいき職場づくりのワークショップ（いきいきワーク）を体験します
  - 参加型職場環境改善とメンタルヘルス一次予防との関係性について学びます
  - ワークショップ支援のためのノウハウについて学びます
- いきいき職場づくり支援の計画と，予想される困難について意見をかわします。

いきいき職場づくり推進専門家研修　スケジュール

	内容	ねらい	使う資料
14:00-14:10	開会とオリエンテーション		スケジュール
14:10-14:30	職場訪問	いきいきワークの準備	チェックリスト
14:30-15:30	いきいきワークを体験する	いきいきワークの実際を学ぶ	良好事例集 ワークシート
15:30-15:40	休憩		
15:40-16:20	講義：職場環境改善の意義	意義の理解 取り組み方の理解	PPT ガイドライン
16:20-16:45	講義：専門家の役割、グループワークの進め方	ファシリテータとしてのコツを学ぶ	PPT
16:45-17:00	質疑・まとめ：職場で取り組むヒント	今後の手順理解 質疑	

いきいき職場づくり、実際のすすめ方



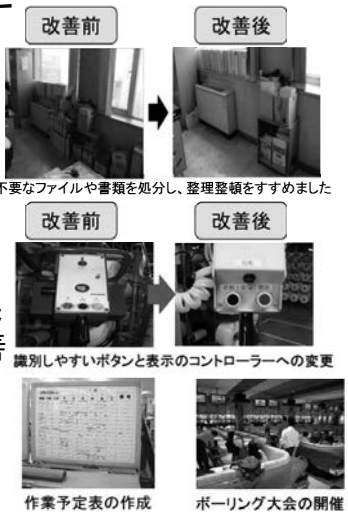
4

いきいき職場づくりのねらいと利点

- いきいき職場づくりを進めると、こころの健康づくり（メンタルヘルス）に効果があります
- 皆で取組みを始めると、自然に会話が増え、チームワークがよりよくなります
- 仕事への取り組み意欲、生産性が向上します

いきいきワークの様子

皆で検討した結果から職場環境改善の実施



職場訪問（チェックリスト演習）

参加型職場環境改善は皆でアクションチェックリストをもって職場に行き、実際に職場を見ながらチェックリストにチェックをつけることから始まります。

実際のいきいき職場づくりでは、事前に職場を訪問し、チェックリストやその他のツールを使って職場を把握します。
専門家と管理監督者（もしくは担当者）とで行うリスクアセスメントツールを活用しても良いでしょう。

6

参加型職場環境改善における チェックリスト演習の目的

- 職場で「何を見るのか」の視点を知る
- 職場ですでに実践されている低コストの作業改善アイデアを学ぶ

- チェックリストの使用方法を学ぶ
- グループ討論のすすめ方を身に付ける
- 良い点と改善点の発表方法を身に付ける

いきいきワークの参加者は、職場環境や自分たちの職場の改善アイデアについてすでに良く知っているという前提で点線以下のみをワークで体験します

チェックリストを使った演習（職場巡視）

- 職場の簡潔な説明を受ける
- 職場への訪問・視察（作業を注意深く観察する）
- チェックリスト項目をひとつずつチェックする

それぞれの項目ごと，演習で行う3つのこと:

1. 訪問した職場の環境について改善が不必要と思う項目には「いいえ」に☑する。
2. 訪問した職場の職場環境を改善するために，その項目を提案するときは，「はい」にチェック☑する
3. 「はい」とチェック☑した項目の中で，3～5つの優先項目を選ぶ

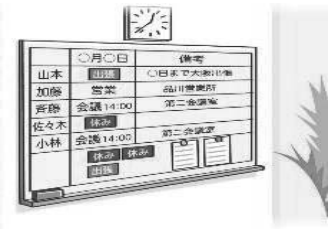
いきいき職場づくりのための
アクションチェックリスト（改善ヒント集）

1. 業務のスケジュールについて職員が参加するミーティングを定期的に開催します。

☑いいえ ☐はい ☐優先

2. 掲示板、共有ファイルなどを活用して、必要な情報が全員に正しく伝わるようにします。

☐いいえ ☑はい ☑優先



アクションチェックリストは様々な職場の良好実践に基づき開発されました
– ストレス対策・人間工学・環境衛生原則を採用

その1：
演習、いきいきワークの体験

いきいきワーク（60分）の実際

10分　＜説明＞
配布資料（ツール）の確認
ワークの進め方の説明

使うもの

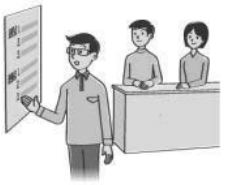
良好事例集　配布1

15分　＜個人ワーク＞
チェックリスト記入
個人用ワークシート記入

チェックリスト
個人用ワークシート　別紙1

25分　＜グループ討議＞
①職場の良い点、改善点
②改善計画作成

グループワークシート1
グループワークシート2　別紙2



10分　発表と総合討議

使うツール

- 事前配布1　いきいき職場づくりちらし
- 別紙1　良好事例集
- 別紙2　ヒント集・個人ワークシート
- 別紙3　グループワークシート

事前配布1　いきいき職場づくりちらし

配布1　良好事例集

別紙1　ヒント集・個人ワークシート

別紙2　グループワークシート

12

皆さんの職場は働きやすい？

働きやすい職場とは、
例えば、安全で健康に怪我なく安心して働くことができて、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、メンタルヘルス（こころの健康）と大いに関連します。

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、仲間どうしですぐできる改善に取り組むのが **「いきいき職場づくり」** です。

13

いきいき職場づくりとは、心の健康づくりを進める参加型職場環境改善の取り組みです

誰が
- 京都工場保健会で働く皆さんが

どうやって
- アクションチェックリスト(改善ヒント集)を使って

どのように
- グループで討議して改善策を考えます

ところであなたは？
- いきいき職場づくり推進の専門家です

14

ヒント集でとりあげる職場環境改善領域の例

《改善領域1》
仕事のすすめ方

例：忙しい時期に備え、また休日・休暇が十分取れるように前もって業務を準備、調整します

《改善領域2》
作業場環境

例：換気設備、照明、低騒音設備で、快適な作業環境にします

《改善領域3》
職場の人間関係・相互支援

例：育児・介護休暇

例：必要な時に上司に相談したり支援を求めたりしやすいコミュニケーション環境を整備します

《領域4》
安心できる職場のしくみ

例：職場の将来計画や見通しについて、いつも周知されているようにします

15

良好事例投票（写真投票）

- 良好事例投票（写真投票）（5分）
  - 手元の写真を見てください。
  - 全国の事業場から集められた、「ストレスが少なく、安全で健康に働くための職場づくりに役立った12事例」です。
  - この12事例の中から、働きやすい職場づくりのために、あなたが特に「よい」と思う事例、3つに投票してください。
  - 1番よいと思う事例は桃色（ももいろ）
  - 次によい2事例に黄色（きいろ）

| 16

演習1：良好事例投票（写真投票）と自己紹介

- 良好事例投票（写真投票）（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った12事例のうちから、働きやすい職場づくりのために、あなたが特に「よい」と思う事例を3つに投票してください。
  - １番よいと思う事例は桃色
  - 次によい2事例に黄色

- 自己紹介
  - 名前、最近はまっていること。
  - 選んだ3つの事例とその理由

職場環境改善の大切な点

働きよさに着目して、職場の良い点、改善点を幅広く取り上げます

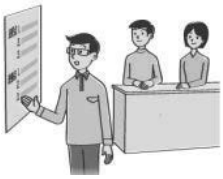
すぐできる改善を提案して、職場全体で実施します。小さな改善、業務に役立つ改善、働きやすくする改善を重視します

いきいきワーク(60分)の実際

10分　＜説明＞
配布資料(ツール)の確認
ワークの進め方の説明

15分　＜個人ワーク＞
チェックリスト記入
個人用ワークシート記入

25分　＜グループ討議＞
①職場の良い点、改善点
②改善計画作成



10分　発表と総合討議

使うもの

良好事例集　別紙1

チェックリスト　別紙2

個人用
ワークシート

グループ
ワークシート1　別紙3

グループ
ワークシート2

個人ワーク(15分)

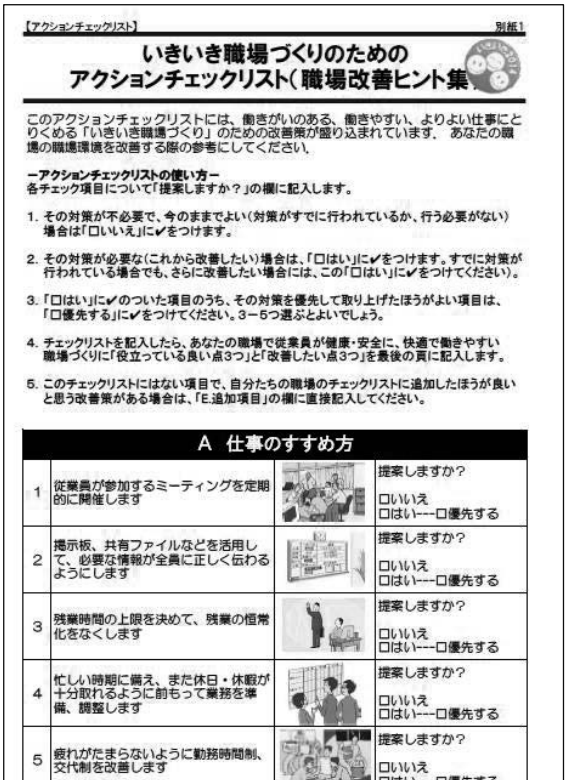
- 自分たちの職場を振り返りながら各項目をチェックします。

チェックリスト記入

↓

個人用ワークシート記入

- 良い点3つ
- 改善点3つ



【アクションチェックリスト】　別紙1

いきいき職場づくりのための
アクションチェックリスト(職場改善ヒント集)

このアクションチェックリストには、働きがいのある、働きやすい、よりよい仕事にとりくめる「いきいき職場づくり」のための改善策が盛り込まれています。あなたの職場の職場環境を改善する際の参考にしてください。

ーアクションチェックリストの使い方ー
各チェック項目について「提案しますか？」の欄に記入します。

1. その対策が不必要で、今のままでよい(対策がすでに行われているか、行う必要がない)場合は「□いいえ」に✔をつけます。
2. その対策が必要な(これから改善したい)場合は、「□はい」に✔をつけます。すでに対策が行われている場合でも、さらに改善したい場合には、この「□はい」に✔をつけてください)。
3. 「□はい」に✔のついた項目のうち、その対策を優先して取り上げたほうがよい項目は、「□優先する」に✔をつけてください。3ー5つ選ぶとよいでしょう。
4. チェックリストを記入したら、あなたの職場で従業員が健康・安全に、快適で働きやすい職場づくりに「役立っている良い点3つ」と「改善したい点3つ」を最後の頁に記入します。
5. このチェックリストにはない項目で、自分たちの職場のチェックリストに追加したほうが良いと思う改善策がある場合は、「E.追加項目」の欄に直接記入してください。

A 仕事のすすめ方			
1	従業員が参加するミーティングを定期的に開催します		提案しますか？ □いいえ □はい---□優先する
2	掲示板、共有ファイルなどを活用して、必要な情報が全員に正しく伝わるようにします		提案しますか？ □いいえ □はい---□優先する
3	残業時間の上限を決めて、残業の恒常化をなくします		提案しますか？ □いいえ □はい---□優先する
4	忙しい時期に備え、また休日・休暇が十分取れるように前もって業務を準備、調整します		提案しますか？ □いいえ □はい---□優先する
5	疲れがたまらないように勤務時間制、交代制を改善します		提案しますか？ □いいえ

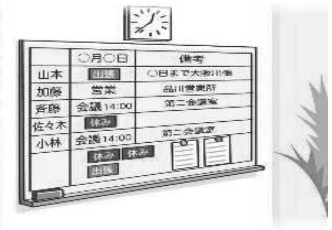
チェックリストの使い方

1. 業務のスケジュールについて職員が参加するミーティングを定期的に開催します。

□いいえ □はい □優先

2. 掲示板、共有ファイルなどを活用して、必要な情報が全員に正しく伝わるようにします。

□いいえ □はい □優先



アクションチェックリストは様々な職場の良好実践に基づき開発されました
– ストレス対策・人間工学・環境衛生原則を採用

21

グループ討議（25分）

- 個人ワークの結果をもとに、グループで職場の
  ①良い点3つ、
  ②改善点3つ
  を話し合います。
- 司会、書記、発表者を決めてください。
- 良い点から話しあってください。

グループ討議用、ワークシート（よい点、改善点）

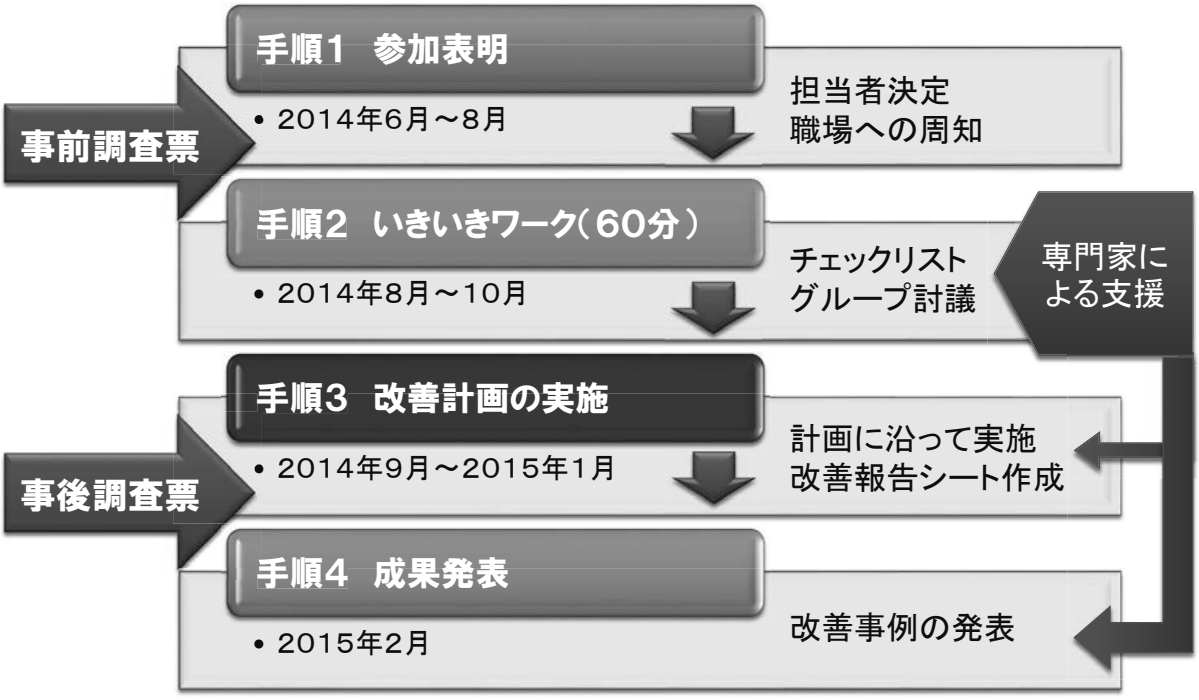
22

いきいき職場づくり成功のための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
  - の集め方、場の持ち方はその職場に合ったやり方でアイデアをアクションに結びつける、
- 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から始める
  - 対策選択式のツールの活用
  - ちいさなことからコツコツと

参加型で楽しみながらやると、アイデアが出やすい。
管理職はオブザーバー的存在で、暖かく見守って

いきいき職場づくり実際のすすめ方



24

その2：
職場環境改善の取り組みの意義

25

話題提供

- PSRとCSR：心理社会的リスクアセスメント（PSRの評価と改善）を職場が担う国際潮流、いきいき職場づくりが企業の社会的責任（CSR）に！
- 企業・自治体事例と課題：職場環境・労働条件改善の具体例から学ぶ。「改善ヒント集」「簡易ストレス調査票」などツールの活用ヒント
- EBMガイドライン：メンタルヘルス一次予防のための科学的根拠に基づく職場環境改善の評価と改善に関するガイドラインの概要紹介

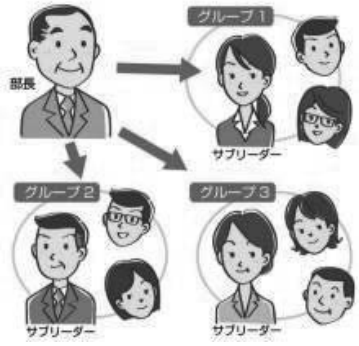
| 26

（1）職場環境等の改善を通じた メンタルヘルス対策とその効果

PSRとCSR：心理社会的リスクアセスメント（PSRの評価と改善）を職場が担う国際潮流、いきいき職場づくりが企業の社会的責任（CSR）に！

事例　職場ストレスの軽減、成功事例

- **事例1：ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄで期限に追われ量的負荷の増加**
  - → サブリーダーを設置した.
  - → グループを分割し役割を明確化した.
  - → 裁量権を増やし，自分のペースで仕事をできるようにした.



- **事例2：ソフト設計で個人作業に偏りがちでコミュニケーション不足**
  - → 10分ミーティングを設置し，グループで改善点を共有した.
  - → 上司が社員個人とのコミュニケーションを取るよう心がけた.

How to 健康管理2002；3月号

事例　職場ストレスの軽減、成功事例

作業レイアウト改善が効果的だったVDT作業場

- あるオフィスのVDT健診で、眼精疲労、眼痛、視力低下、首・肩の痛みがきわめて高頻度であることが判明。
- 作業場を巡視したところ、2面が廊下に面した大きな窓
- 窓をふさぎ外部から作業場が見えないようにしたところ、従業員の症状が軽減。

メンタルヘルス不調予防のための職場環境改善視点

仕事のやりがい
役割明確さ
残業、出張
休日、休暇
等

仕事の
すすめ方

人間関係
相互支援

上司のリーダーシップ
同僚のサポート
対人関係、等

オフィス
職場環境

安心できる
職場のしくみ

騒音・温湿度
レイアウト・机配置
地震・緊急時対応
トイレ・休養設備、等

相談窓口
キャリア形成
公正な人事評価
ハラスメント対応、等

職場のストレス対策と職場環境改善の意義

- 職場のストレス対策には、
  - 一次予防：ストレスが少なく、働きやすい職場つくり
  - 二次予防：ストレスのある職員の早期発見・治療
  - 三次予防：休職後の安心できる復帰支援

  の3つのアプローチ視点があり、どれも重要です。

- 「いきいき職場づくり」によるストレスの一次予防では
  - 広い視野から、多領域の良好事例に学び、
  - 心理的、身体的な負担を軽減して、
  - 働き方をよりよくしていく、職場や組織の取り組みですすめることができます

労働者参加型の職場環境改善がメンタルヘルスに役立つ理由

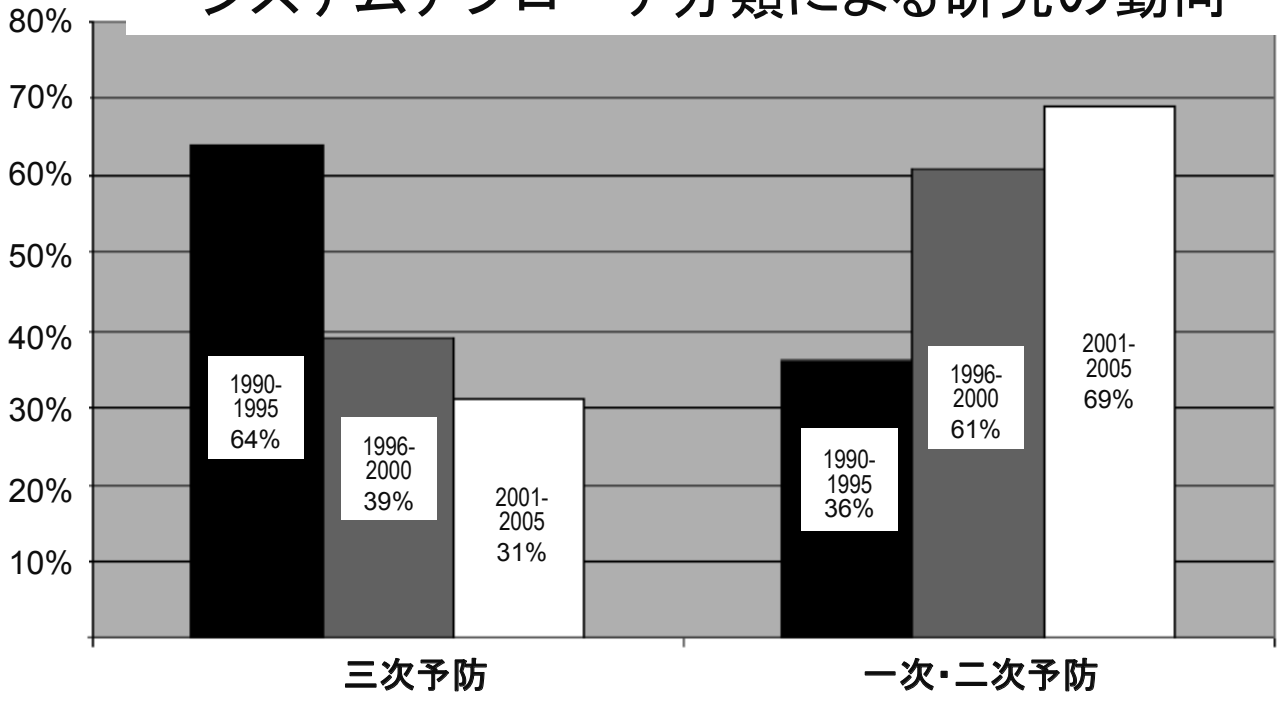
- 職場環境に幅広く目配りします
- 職場の良い点、改善点を全体で共有できます
- 職場内のコミュニケーションや、仕事の手順が改善します
- 職場を皆で改善していこうという、よい雰囲気を後押しします

職業性ストレス予防へのシステムアプローチの分類

介入レベル	効果	対象	介入例
一次予防(高い) ストレス関連症状・疾病を経験する前に、潜在的なリスク要因の低減とストレッサーのがわの変容	+++	ストレッサー ・労働組織 ・労働条件	・仕事の再設計 ・労働負担の軽減 ・コミュニケーション改善 ・技能・技術におけるコンフリクトマネジメント
二次予防(中程度) ストレスフルな条件に対処する資源、知識、技術を労働者が獲得することを支援	++	・ストレス・負荷のある従業員	・認知行動療法 ・コーピング教室 ・怒りマネジメント
三次予防(低い) ストレス関連症状・疾病の状況にある労働者を治療、救済、リハビリテーション	+	・仕事に関する健康への副影響	・労働者ケアシステム ・職場復帰プログラム ・職業訓練・治療 ・ストレスへの医療的ケア

（Lamontagne et al. , Int J Occup Environ Health, 2007:13(3):268-280）

結果：職業性ストレス予防に関するシステムアプローチ分類による研究の動向



（職業性ストレス予防に関する介入研究報告90例の分類）

（Lamontagne et al. , Int J Occup Environ Health, 2007:13(3):268-280）

組織レベルのストレス対策（職場環境等の改善）科学的根拠

- 全世界から19の成功事例を収集 (ILO, 1992)
- 作業レイアウト、コミュニケーションなどの改善
  - Wall & Clegg , 1981; Wallin & Wright, 1986
- 作業手順、コミュニケーション、上司からのフィードバックの改善
  - Mikkelsen & Saksvik, 1999
- 教育および小グループ活動で作業者の自律性を増加
  - Orth-Gomer et al., 1994
- 上司参加の職場環境改善
  - Kawakami et al., 1997
- バス運転手の運転スケジュールおよびルートの改善
  - Rydstedt et al., 1998
- 会合の頻度を増加
  - Jackson, 1983

川上憲人, 島津明人, 土屋政雄, 堤明純：産業ストレスの第一次予防対策-科学的根拠の現状とその応用, 産業医学レビュー, 20(4), 175-96（2008）ほか

多様な就労条件で心理社会的リスク低減を目標とした一次予防の枠組み

心理社会的リスクマネジメント欧州枠組み（PRIMA-EF）が進展中…

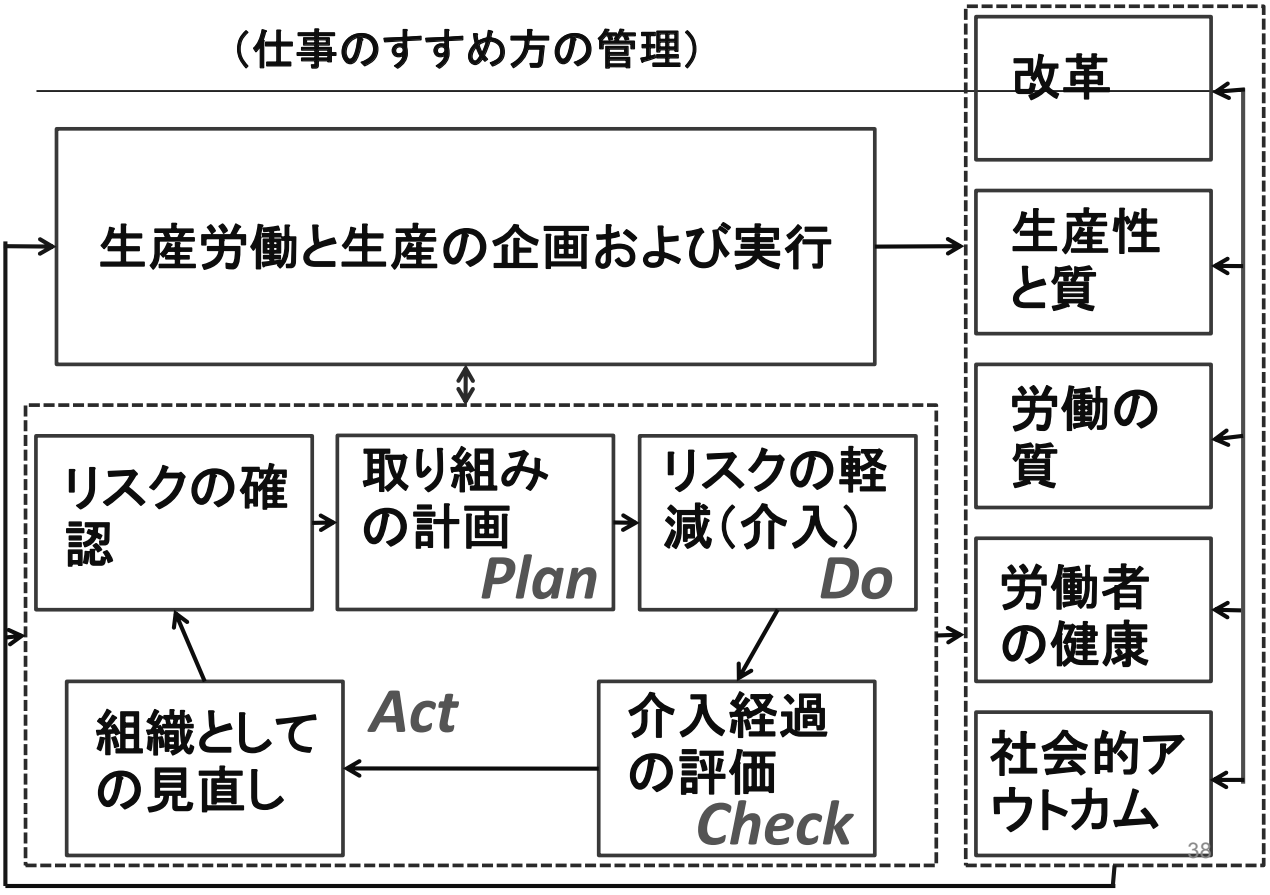
(Psychosocial Risk Management - European Framework)

目的	1. 仕事のストレスに関する国際標準と指標を開発 2. 良好実践手引きでEU統合アプローチを推進

成果	1. 事業者責任の範囲を示す指標の作成 2. 良好実践事例にもとづくマネジメント推進法 3. ガイドラインと手引きシート、ウェブサイト情報

37

PRIMA-EFによる企業レベルの取り組み



WHOガイドライン：心理社会的リスクマネジメント欧州枠組みガイドライン

企業が責任をもつ組織的な予防策とその有効性に力点

リスク負荷		効果	
組織要因		健康関連	労働災害、症状、身体的健康、メンタルヘルス
ポリシー	労務、安全健康、CSR	職務満足	職務満足、転職
組織文化	信頼関係、ﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸ、連携、組織正義	欠勤／病気出勤	病気欠勤、欠勤理由、病気中の出勤
労使関係	労使協議会、組合、協約	経済コスト	労働災害と病気のコスト
作業関連要因		予防のための介入	
雇用条件	契約、賃金、職歴	ｱｾｽﾒﾝﾄ	ﾘｽｸｱｾｽ、災害疾病記録
組織設計	ﾛﾃｰｼｮﾝと交差訓練、多能職	対策	ﾘｽｸ提言、自律、対処ﾄﾚｰﾆﾝｸﾞ、復職、対策のﾊﾞﾘｱ
労働の質	職務要求、自律、雇用安定、社会的支援、暴力、差別、労働時間、ﾃﾚﾜｰｸ	評価	ﾎﾟﾘｼｰ、対策有効性
		経済コスト	災害と欠勤コスト
		労働者参加	ﾘｽｸｱｾｽ、ｱｸｼｮﾝﾌﾟﾗﾝ・実施

わが国でも従業員参加によるストレス一次予防策の取り組みが広がっています

製造業
厚労省研究班
中災防の支援事業

（メンタルヘルスアクションチェックリストを使ったグループ学習、建機メーカー開発部）

医療・介護、
科研費による研究、
産業保健センターとのネットワーク

各企業での
個別の研修

（保険・金融業
東京）

ほか、中災防の研修
業種団体や
各研究機関による
研修や取り組み

AMERICAN COLLEGE OF OCCUPATIONAL AND ENVIRONMENTAL MEDICINE

JOEM • Volume 51, Number 5, May 2009

CME Available for this Article at ACOEM.org

Participatory Intervention for Workplace Improvements on Mental Health and Job Performance Among Blue-Collar Workers: A Cluster Randomized Controlled Trial

Akizumi Tsutsumi, MD
Makiko Nagami, MA
Toru Yoshikawa, MD
Kazutaka Kogi, MD
Norito Kawakami, MD

Learning Objectives

- Review the theoretical background and characteristics of participatory approaches to workplace intervention, including evidence to date on their use.
- Outline the process of the participatory intervention evaluated in this study and the types of changes that were designed and implemented as a result.
- Discuss the intervention's effects on mental health and job performance outcomes, along with factors that promote and hinder successful intervention.

Abstract

Objective: *To explore the effect of participatory intervention for workplace improvement on mental health and job performance.* ***Methods:*** *Eleven assembly lines were randomly allocated to six intervention and five control lines (47 and 50 workers, respectively). The primary outcome was defined as the improvement in the following measures during the intervention period: General Health Questionnaire and WHO Health and Work Performance Questionnaire.* ***Results:*** *General Health Questionnaire scores significantly deteriorated in the control lines, whereas the score remained at the same level in the intervention lines. Health and Work Performance Questionnaire*

Observational studies
improving the psychos
vironment may imp
health,[1] and that menta
workplace is closely
ductivity.[2] Based on th
erature, studies on the
of improving the work
are called for.[3–9]

Recent trends in wo
vention include compr
integrative approaches.
tant element in these i
the participatory app
implies control and
for those involved.[11]
the workplace well un
problems and their sol
participatory approach is likely to
ensure an appropriate risk assess-
ment, which is an important prereq-
uisite for a focused intervention.[13,15]
Participation is also likely to im-
prove the changes that changes will

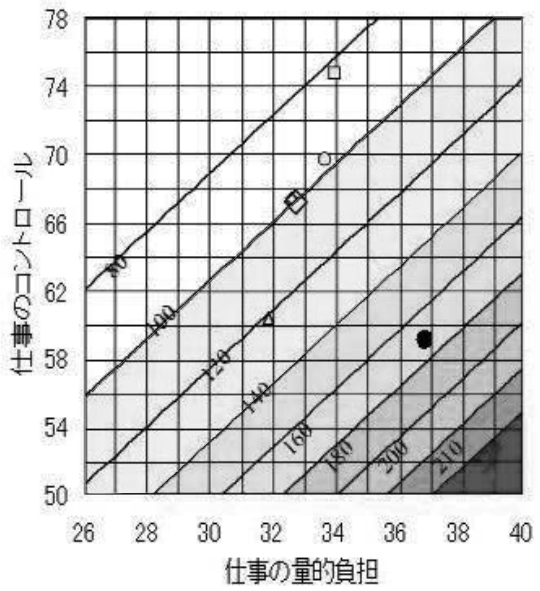
米国職業環境医学雑誌
に掲載（教育論文）

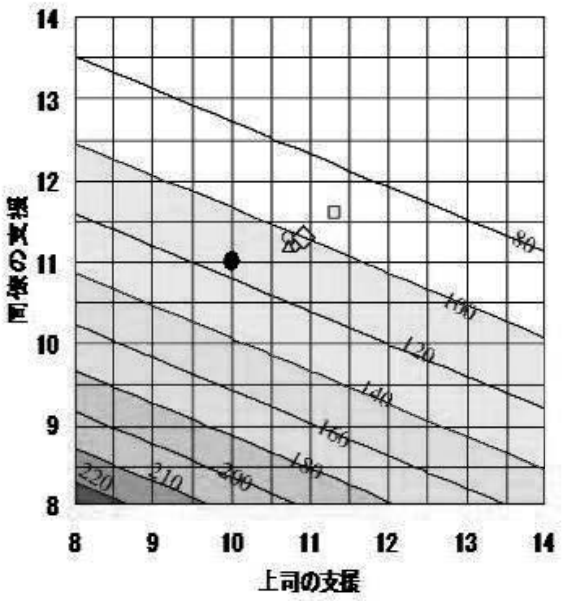
＜本論文の教育目標＞

- 参加型アプローチによる職場改善の理論と特徴を学ぶ
- 参加型介入プロセスをあらましを述べる
- 介入効果がメンタルヘルスや仕事のパフォーマンスに与える影響について検討する

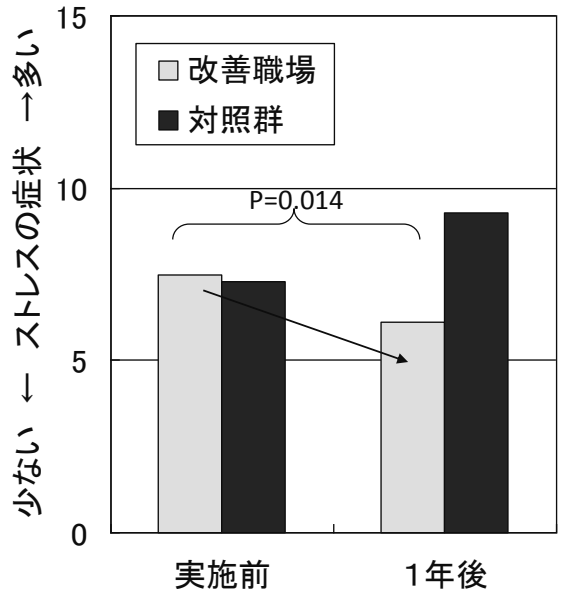
(Tsutsumi et al. 2009)

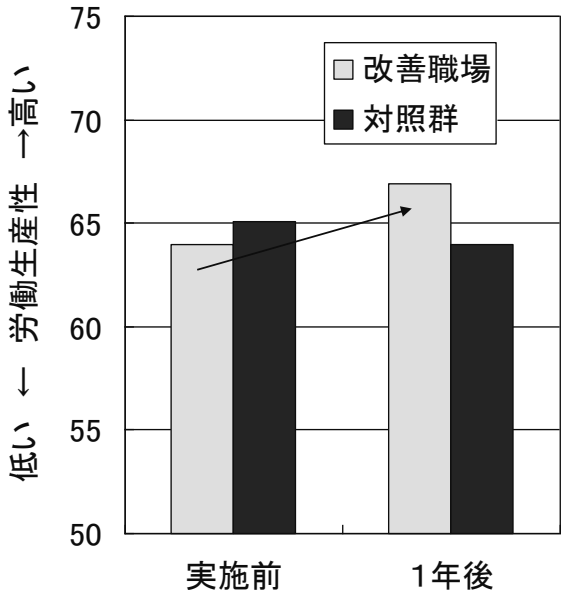
異品種・多部品の注文生産に対応が困難であった製造業の例





ストレスおよび生産性に対する職場環境改善の効果





職場環境改善を実施した職場では、1年後にストレスが減少し、生産性が増加した。ストレス（0-28点）および生産性（0-100点）は従業員の自己評価に調査結果。

GWで取り上げられた職場のストレス要因と改善策

区分	問題点	改善案	ACL
量の問題	物品の整理ができておらず業務を妨げる	器具・備品の整理整頓/保管場所明確化 部品見出し表作成/備品のラベル表示 製品入れの多段化改良/作業台設置/ツール工夫	C-11
	ライン編成の不備	業務に合わせたライン再編 レイアウト変更による動線の改善	C-12
技能の問題	作業員の技能不足	作業手順書の適宜更新	C-13
上司の支援	上司あたりの部下数が多くトラブルに対応できない	サブリーダーの設置	A- 2
同僚の支援	中途採用者などもあり、作業者相互の交流が少ない	全員参加の清掃時間帯設定 職場の懇親会を頻繁に開催（一部で実施）	E-23
環境	ホコリ対策	ホコリよけカバー作成	

労働者参加型職場環境改善の効果

合理性*1	労働者は現場（強み、課題と解決策）をよく認識している	→	環境改善の重要な前提である適切なアセスメントが可能となる
メカニズム*2	自身の参画により、有意な変化を経験する 組織としての学習と水平展開 実際の関与とそれにひきつづく成功体験	→	コントロール感覚 スキル セルフ・エフィカシー エンパワーメント
メカニズム*3	参加と対話	→	職場における民主的な風土や公平感 コミュニケーション活性化 同僚間サポート

*1 Kompier et al. Stress Medicine. 1998

*2 Kompier et al. Stress Medicine. 1998; Rivilis et al. Am J Ind Med. 2006; Mikkelsen et al. Int J Health Services. 1999; Aust et al. J Occup Health Psychol 2004;
Mikkelsen et al. Work Stress. 2000

*3 Karasek. Bulletin of Science and Technology. 2004; Mikkelsen et al. Work and Stress. 2000;
Kobayashi et al. J Occup Health. 2008; Bourbonnais et al. Occup Environ Med. 2011;
Bourbonnais et al. Occup Environ Med. 2006

（2）企業・自治体事例と課題：

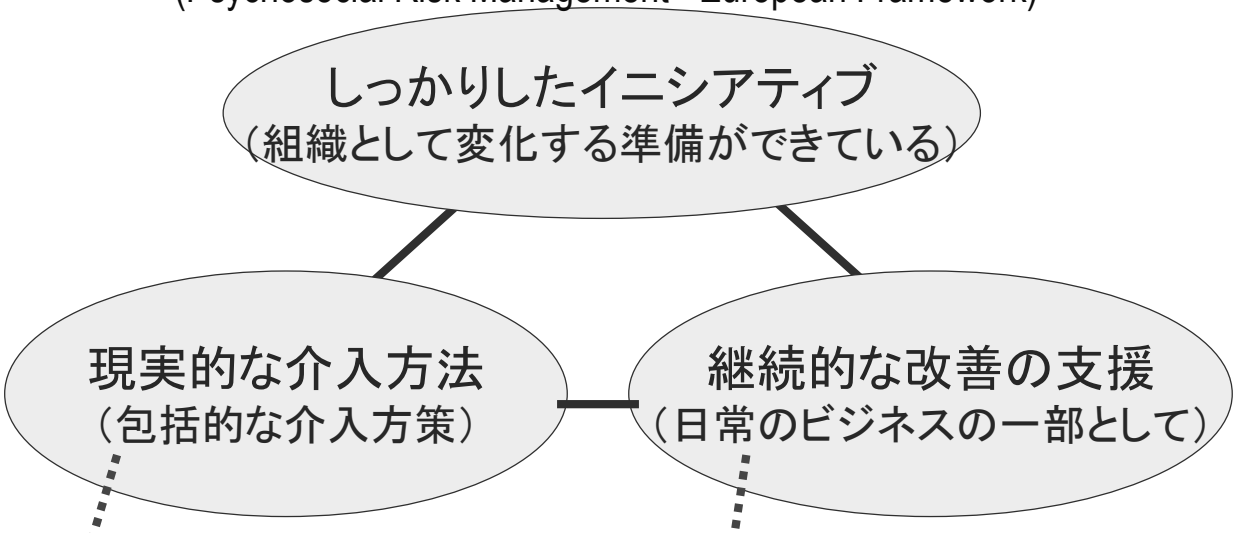
日本版PRIMA-EF
の経験から

職場環境・労働条件改善の
具体例から学ぶ。「改善ヒン
ト集」「簡易ストレス調査票」
などツールの活用ヒント

※資料の一部は高知県総務部職員厚生課による平成23年度「職場ドック」事業の資料を引用させていただいています。
謝辞：産業医杉原先生、矢部様他

日本版PRIMA-EFを成功させる3つのカギ

心理社会的リスクマネジメント欧州枠組み（PRIMA-EF）
(Psychosocial Risk Management - European Framework)



気づき、取り組みで“良好実践”
（計画的に 包括的な介入で一次予防）

A県職員のストレス一次予防支援としての参加型職場環境改善プログラム「職場ドック」事業

msn サービス一覧 Outlook.com ニュース myFave MSN産経ニュースをお気

msn 産経ニュース ニュース 関西版 フォト

トップ 速報 事件 政治 経済 国際 スポーツ エンタメ ライフ 科学

暮らし・トレンド からだ 教育 皇室 学術・アート ブックス 将棋 囲碁

「読み書き」はじめるならＫＵＭＯＮ！５月無料体験学習受付中！ [PR]

ライフ

川柳を書く 0 ブログに書く 1 ツイート いいね！ 159

高知県庁の「職場ドック」　模様替え・席替えで効率アップ

2012.12.13 08:24 (1/3ページ)

職場の席替えや資料の整理整頓でコミュニケーションが活発になり、仕事効率がアップ－。高知県庁（高知市）が年に１度、全庁挙げて職場環境の改善に取り組んでいる。その名も「職場ドック」。会議改革やテニス大会開催など職場のストレスを軽減するさまざまな取り組みも実施。昨年度は２２８件の改善例が報告され、８割の職員が「良かった」と評価。人事院や北海道庁などから問い合わせが相次ぐなど注目されている。（横山由紀子）

「職場ドック」実施前（上）は書架が動線の妨げに。しかし、書架の移動と資料の整理でミーティングスペースが確保できた（下）　＝高知県総務部統計課

A県の職場ドック事業のねらい

- 働きやすい職場をつくることは、そこで働く職員のストレスを軽減することにつながります。
- “職場の環境改善”というと、そんなおおがかりなことはできない、忙しいのにやる時間がない、めんどう、やってもムダ、など、持たれる思いは、様々だと思います。
- でも、仕事をしていて、物理的なことや、人間関係などで「あれ？」「これは！」と思うこと、不便だな、困ったな、大変だなと感じていることがあると思います。
- その“気づき”を心にしまわずに出す。ここからが職場環境改善のスタートです。
- 職員が働きやすく、居心地がよいと思えるような職場を目指して、やってみましょう。

A県庁：ストレス一次予防支援のための職場環境改善プログラム開発ステップ

2010年11月

管理職研修

2010年12月

2011年3月

モデル職場

成果発表会

マニュアル作成

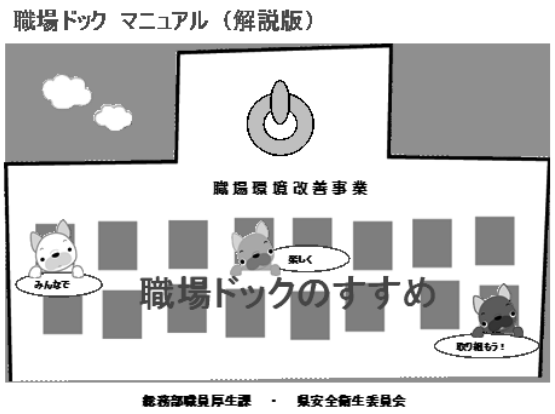
環境対策課
中央東県税事務所

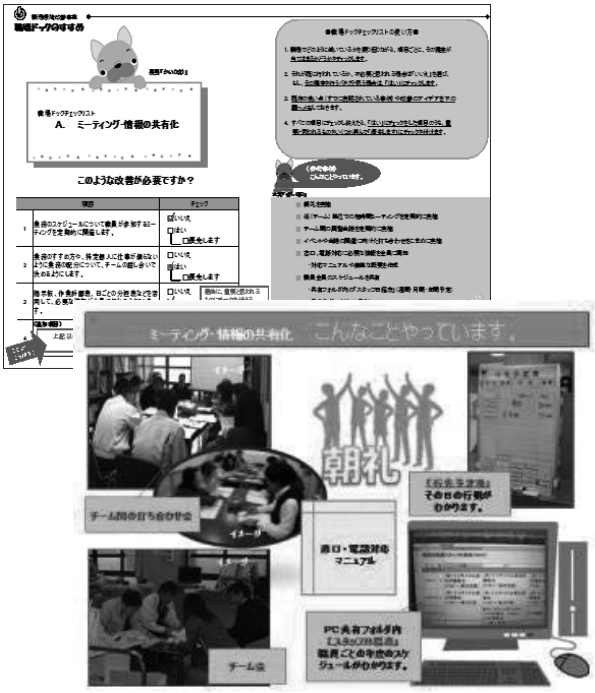
方針の周知と管理職研修：メンタルヘルス研修会「職場環境改善で取り組むメンタルヘルス対策」

2010モデル職場の取り組み:
環境対策課と中央東県税事務所

モデル職場成果交流会

A県版　職場ドックマニュアルの完成





- 6つの改善視点を高知県版に
- わかりやすい言葉で
- 良好事例もふんだんに紹介
- 簡単にできるステップを解説

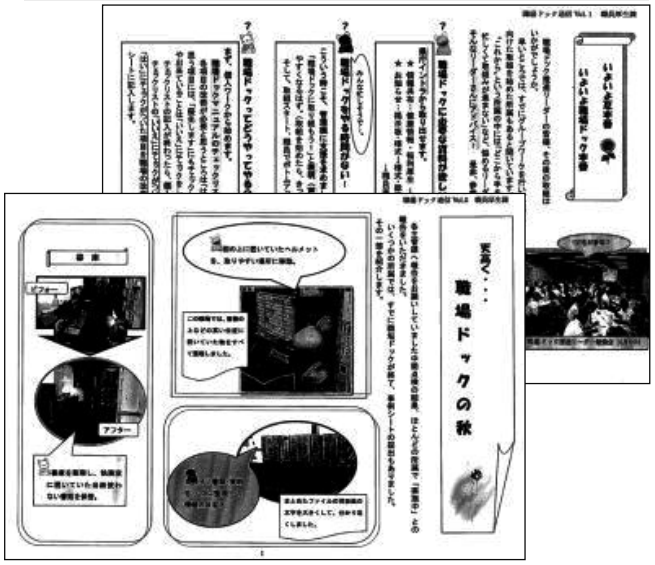
平成23年　職場ドックの取り組み全県展開

職場ドックモデル職場報告（4/25）

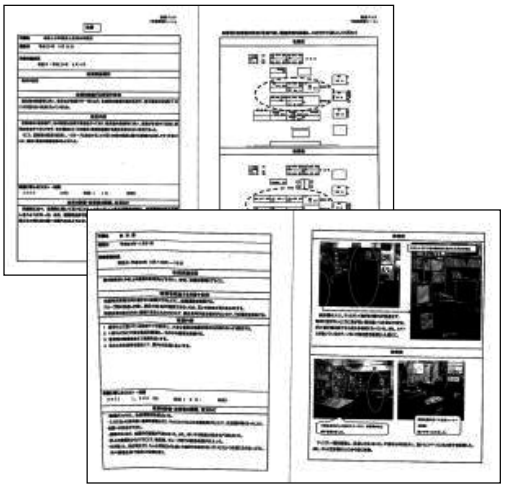
職場ドック推進リーダー勉強会（6/8）

職場ドッグ通信とフォローアップ

職場ドッグ通信で取り組みの応援



各職場から次々と改善事例があつまる



トップから表彰 職場ドック大賞

各賞	入賞	候補事例	提出事例
職場ドッグ大賞	1	各賞]から	
職場ドック特別賞	1	4	
A.「ミーティング・情報の共有化」賞	2	8	44
B.「ON/OFFのバランス」賞	2	3	8
C.「仕事のしやすさ」賞	2	9	91
D.「執務内環境の整備」賞	2	5	58
E.「職場内の相互支援」賞	2	4	11
F.「安心できる職場のしくみ」賞	2	3	16
合計	32	32	228

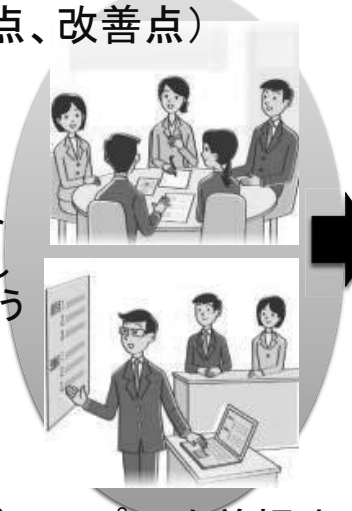
職場環境改善のための職員参加型ワークショップ（検討会）の進め方：共通する流れ

検討会を開催、担当者が仲介役として意見交換（良い点、改善点）

改善計画の作成（管理職が支援）

担当者を決めて改善を実施

参加者にチェックリストを事前記入しておいてもらう



グループで改善提案を考え、発表する。

改善成果報告会

まとめ：「参加型職場環境改善」が達成したこと

- 職場におけるストレス予防は、職場全体が職場環境改善に取り組むことで進展すること
  →職場全体で取り組むためのトップの方針がありました
- 小さな改善をつぎにつなげてゆく継続的な取り組みが具体的成果を生んでいること
  →職場の良いところに目をつけ、ステップバイステップで
  →安全衛生委員会や職場の話合いの場面を活用しました
- 事業場におけるメンタルヘルス一次予防支援の一つとして位置づけ、保健スタッフが労使のよき支援者となっていること
  →全体方針と仕組みつくりがありました
  →職場ドッグ推進リーダーが職場の改善を支えました

グループ討議（15分）

- 実際に体験してみて感じた、いきいきワークの「良い点3つ」「改善点3つ」
- ポストイットに書き出してください。（5分）
- グループで共有して、まとめてください。（10分）
- 要点を発表してください。(5分)

60

その3：
いきいきワーク推進専門家の役割

61

参加型アプローチの6原則

原則	内容
①現場の良好実践に積み重ねる	すでに職場で実践されている実行可能な解決策を選択する
② 成果に焦点をあてる	シンプルな解決策に注目し、どのように改善すればよいかを提示する
③ 生産性と結び付ける	質のよい生産は、よい労働条件の中で生まれるという考え方をもつ
④ 実践して学ぶ（learning by doing）	机上での学習のみでなく、現場でのアクションを重視する
⑤ 経験の交流を奨励する	成功事例を水平展開し、成果を励みにする
⑥ 人々が直接参加する	グループワークを活用する

参加型アプローチを用いた取り組みにみられる共通特徴

- ◆ 対策指向型アプローチ（行動や解決策を重視する）
- ◆ ボトムアップアプローチ（現場のニーズや状況にマッチした内容）
- ◆ ポジティブアプローチ（良い点に焦点をあてる）
- ◆ 段階的アプローチ（少しずつのすぐにできる改善から取り組む）
- ◆ 多領域アプローチ（労働と生活を幅広い視点で見る視点をもつ）

参加型アプローチによる職場環境改善活動のステップ

計画・組織づくり
- 事業者による意思表明（主体的な関与）
- 事業場での合意形成（目的・方針・体制）
- 問題指摘型を避け、対策指向、問題解決型での取り組み

実施手順の基本ルール
- 良好事例の活用
- 労働者が参加できる仕組み
- 職場環境を幅広くとらえる

改善活動の実践
- 現場の準備状況に合わせた取り組み
- 取り組みを支援するツールを提供する
- 職場の既存の仕組み（ネットワーク）を活用する

継続のためのしくみ
- 定期的なフォローアップと評価
- PDCAサイクルの活用

吉川徹、吉川悦子、土屋政雄、小林由佳、島津明人、堤明純、小田切優子、小木和孝、川上憲人. 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のためのガイドライン. 産業ストレス研究 2013; 20(2): 135-145.

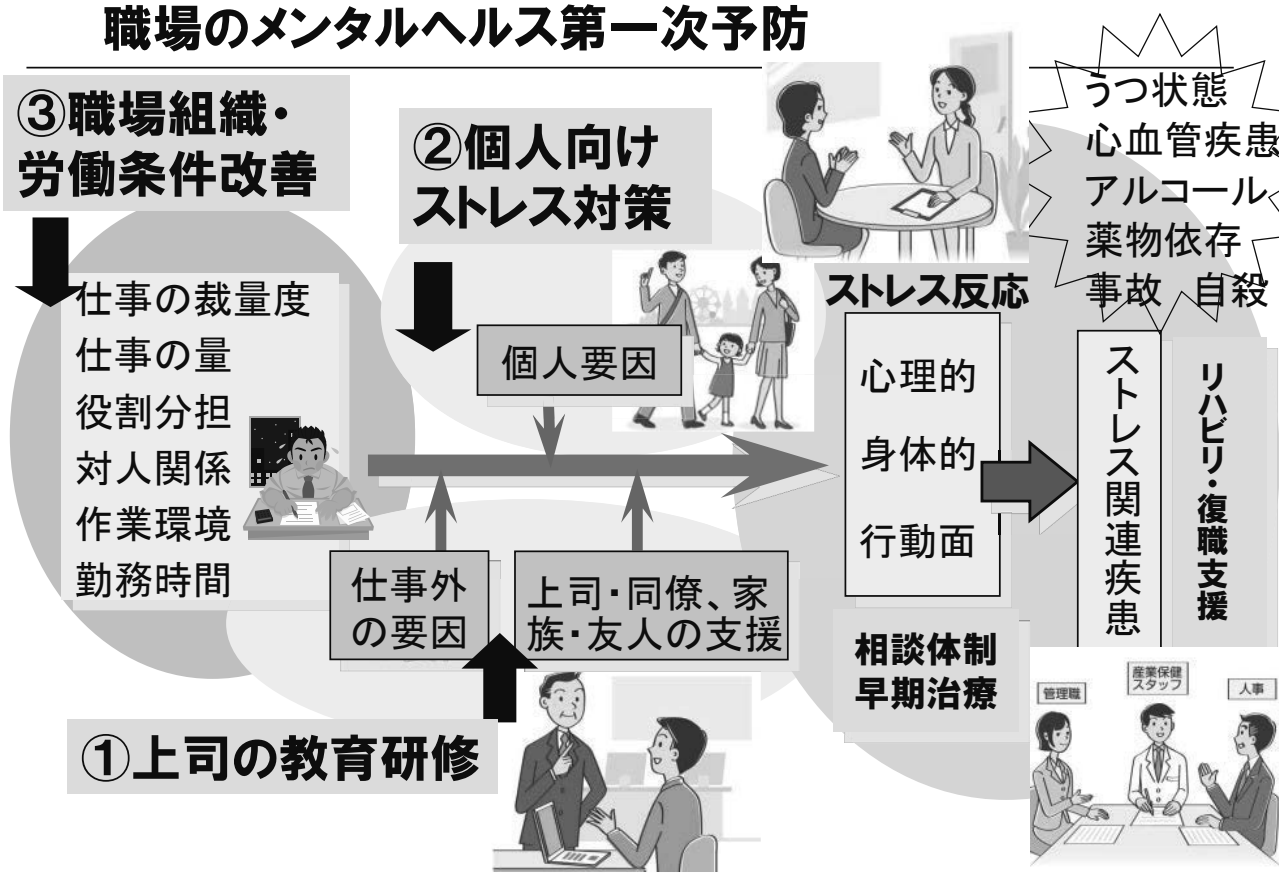
いきいき職場づくり推進専門家がもつべき技術

1. 心理社会的リスクアセスメントの視点理解
2. ツールの理解
   - ヒント集、良好事例集の活用法を学び、実践できる
   - ストレス調査票をどのように活用する？
3. 職場改善のすすめ方の6つのヒント

64

（1）心理社会的リスクアセスメント視点の理解

職場のメンタルヘルス第一次予防



心理社会的リスクアセスメントツール

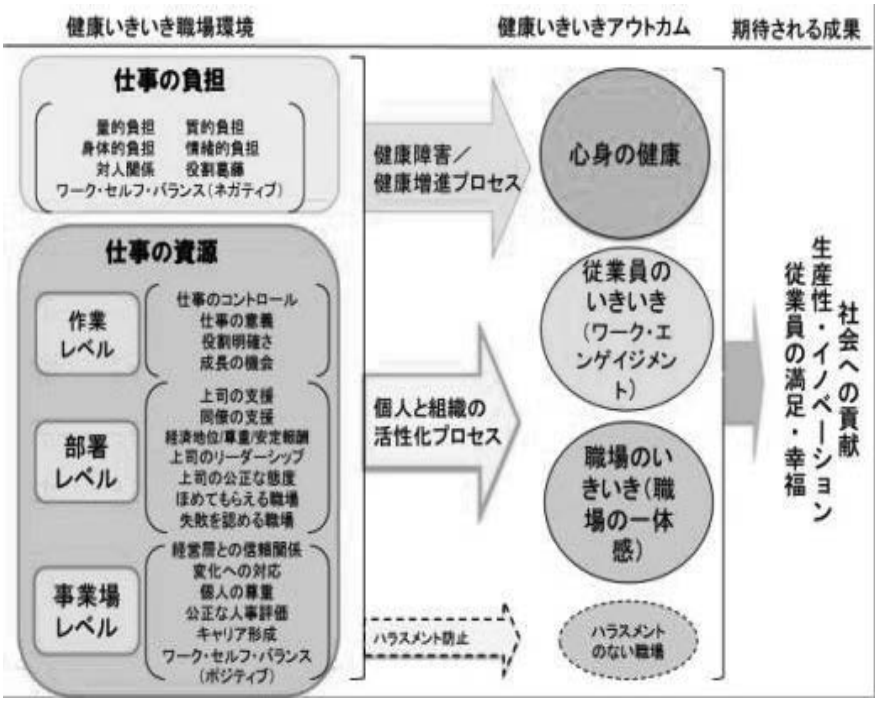
	要因	リスクの見積もり 頻度	リスクの見積もり 重要度（影響の大きさ）	リスク	改善優
仕事の進め方	仕事の方針に従業員の意見を反映できる（仕事のコントロール）	□まれに	□高	□高	□直ちに
		□時々	□中	□中	□できるとこ
		□頻回	□低	□低	□あとで
	会社は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれる（会社との信頼関係）	□まれに	□高	□高	□直ちに
		□時々	□中	□中	□できるとこ
		□頻回	□低	□低	□あとで
	仕事は，時間内に処理できる（仕事の量的負担）	□まれに	□高	□高	□直ちに
		□時々	□中	□中	□できるとこ
		□頻回	□低	□低	□あとで
	働きがいのある仕事だ（仕事の意義）	□まれに	□高	□高	□直ちに
		□時々	□中	□中	□できるとこ
		□頻回	□低	□低	□あとで
	各人が仕事で何をするべきかについて説明されている（役割明確さ）	□まれに	□高	□高	□直ちに
		□時々	□中	□中	□できるとこ
		□頻回	□低	□低	□あとで
	仕事の上で，気持ちや感情がかき乱されることはない（情緒的負担）	□まれに	□高	□高	□直ちに
		□時々	□中	□中	□できるとこ
		□頻回	□低	□低	□あとで
	正しいと思うやり方で仕事ができる（役割葛藤）	□まれに	□高	□高	□直ちに
		□時々	□中	□中	□できるとこ
		□頻回	□低	□低	□あとで
職場環境	職場の作業環境はよい（職場環境）	□まれに	□高	□高	□直ちに
		□時々	□中	□中	□できるとこ
		□頻回	□低	□低	□あとで

	要因	リスクの見積もり 頻度	リスクの見積もり 重要度（影響の大
人間関係・相互支援	上司は気軽に話ができる（上司からのサポート）	□まれに	□大
		□時々	□中
		□頻回	□小
	上司は，皆が自分で問題解決できるように励ましてくれる（上司のリーダーシップ）	□まれに	□大
		□時々	□中
		□頻回	□小
	上司は親切心と思いやりをもって接してくれる（上司の公正な態度）	□まれに	□大
		□時々	□中
		□頻回	□小
	同僚は気軽に話ができる（同僚からのサポート）	□まれに	□大
		□時々	□中
		□頻回	□小
	同僚から，仕事の上で，ふさわしい扱いをうけている（尊重報酬）	□まれに	□大
		□時々	□中
		□頻回	□小
	努力して仕事をすれば，ほめてもらえる（ほめてもらえる職場）	□まれに	□大
		□時々	□中
		□頻回	□小
	職場の雰囲気は友好的である（職場での対人関係）	□まれに	□大
		□時々	□中
		□頻回	□小
	仕事のために，生活が犠牲にされることはない（仕事と生活のバランス）	□まれに	□大
		□時々	□中
		□頻回	□小
	職場でのいじめはない（職場のハラスメント）	□まれに	□大
		□時々	□中
		□頻回	□小

66

新簡易ストレス調査と「いきいき職場」

オフィス
職場環境



仕事の
すすめ方

人間関係
相互支援

安心できる
職場のしくみ

（平成23年度厚労科研報告書（班長川上憲人））

67

いきいきワークで取り上げている心理社会的リスクアセスメント視点と職場環境改善の特徴

- 働きよさに着目して、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、職場の合意で実施します。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

ヒント集でとりあげる職場環境改善領域の例

《改善領域1》
仕事のすすめ方

例：忙しい時期に備え、また休日・休暇が十分取れるように前もって業務を準備、調整します

《改善領域2》
作業場環境

例：換気設備、照明、低騒音設備で、快適な作業環境にします

《改善領域3》
職場の人間関係・相互支援

例：育児・介護休暇

例：必要な時に上司に相談したり支援を求めたりしやすいコミュニケーション環境を整備します

《領域4》
安心できる職場のしくみ

例：職場の将来計画や見通しについて、いつも周知されているようにします

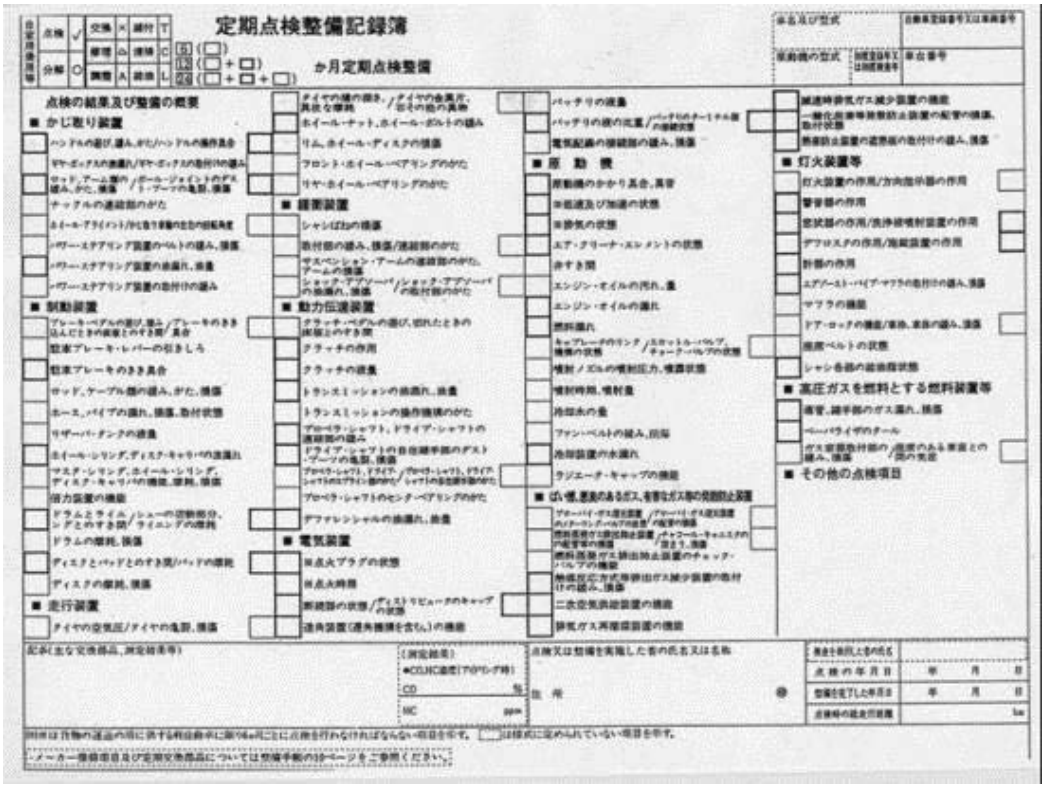
バズセッション

- アクションチェックリストの中で中小企業での心の健康づくりのために、特に重要と思った項目を10個選んで投票してください。

（2）ツールの理解

- アクションチェックリスト（ACL）とは何か
- ワークシートの活用について
- グループワークの設定

典型的なチェックリスト



定期点検整備記録簿

か月定期点検整備

点検の結果及び整備の概要

■ かじ取り装置
■ 制動装置
■ 走行装置
■ 緩衝装置
■ 動力伝達装置
■ 電気装置
■ 原動機
■ 灯火装置等
■ 高圧ガスを燃料とする燃料装置等
■ その他の点検項目

点検用チェックリスト：合否判定

あなたの職場は

例：勤務スケジュールは管理者が決めている

例：80時間/月をこえて残業をしている社員がいる

例：20Kg以上の重量物の運搬作業がある

回答→　はい，いいえ　で答える

合格，失格を判定する

（基準に合うか合わないか，状態がよいか悪いか）

アクションチェックリスト（ACL）の一例

1.職員が参加するミーティングを定期的に開催し、業務のスケジュールについて確認、決定します。

この対策を提案しますか？

☑いいえ　　□はい　→□優先

備考＿＿＿*良好事例を記入*＿＿＿

24.業務に必要な研修やスキルアップの機会を確保するようにします。

この対策を提案しますか？

□いいえ　　☑はい　→□優先

備考＿＿＿*対策を記入*＿＿＿

アクションチェックリスト：対策選択

あなたの職場で，

例：作業の日程作成に参加する手順を定める（A1）

例：繁忙時やピーク作業時の勤務体制を見直す（B7）

例：物品と資材の取り扱い方法を改善する（C11）

回答→「提案しない」「提案する」で答える

必要，不必要（要・不要）を選択

→　次の行動がたてやすい

点検型チェックリストとアクションチェックリスト

	点検型チェックリスト	アクションチェックリスト
チェックの目標	安全・健康で快適な職場	安全・健康で快適な職場
チェックの到達点	現状把握 （改善課題の探索、把握）	解決策の解明 （好事例の気づき、よい策思いつき）
チェック方式	合否（合格不合格）の判定	実施可能な改善策の選択
チェックリストの柔軟性	有害要因ごとの対応 基準をもとに判定	多要因を包括的に取り上げる 良い例（GP）を水平展開しやすい
チェックする人	専門家による チェックが優れる	誰もが参加できる グループワークで活用
期待されるチェック結果	改善課題のリストアップし 注意を促す 基準順守指導	当事者のオーナーシップの促進 提案は改善計画に直結 労使の自主改善を支援

（3）成功するすすめ方

職場改善を成功させる6つのポイント

1. トップダウンによる一方向な対策ではなく、参加型の対策を行う
2. スモールステップ方式により、実施可能な活動から積み上げてゆく対策を行う
3. 職場のもつ「強み」に注目し、強化する対策を行う
4. 問題追求型でなく、目標志向型の対策を行う
5. 短期的な視点だけでなく、長期的な視点を持つ
6. 個人的アプローチを併用する。

（島津、産業精神保健、2014）

78

参加型職場改善の2つのコツ

- すでに職場にある良好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
  - 職員個人の努力や成果への共感
- アイデアをアクションに結びつける、ステップバイステップの改善計画・実施を支援する
  - ツールを活用する
  - 職場の話し合いの場面を活用する
  - ちいさなとこからステップバイステップで

参加型職場環境改善の取り組みを支える推進リーダー（引き立て役）の 存在が重要です

79

効果的なグループワークの開催準備

1. 研修の企画
2. 開催準備
   A）トレーニング資料と研修器材の準備
   B）グループワークしやすい会場の準備
   C）重要人物の参加促進と参加者名簿の作成
3. 限られた時間内でのグループワークのすすめ方の検討
4. 研修の評価とフォローアップ

グループワークに用いるツールを多面に工夫する

討議しやすい資料の準備：
- 当日のタイムスケジュール
- 実際の改善事例の写真や調査資料
- 改善ヒント集の大項目の一覧表
- グループ討議結果の記入用紙
- 改善計画・フォローアップシートの作成

視聴覚器材の有効利用：
- 液晶プロジェクター，OHPシート，写真，ホワイトボードなどを効果的につかう．ビデオなどの利用．

楽しい雰囲気つくり：
- 簡単なお茶やお菓子を用意する

81

成功するグループワークのための7つのヒント

- まずは良い点から討議し、それから改善点の討議
- 技術的な内容より、取り組むことができるかどうか考える（場の持ち方はその職場に合った方法で－定例会や課ごとのミーティング）
- 一般的な事項よりも具体的なアイデアを強調する
- 多面的な技術視点から低コスト改善に焦点
- 一方的な講義より、参加者の経験を交流する
- 参加者の抱える課題や弱みから始めるよりも、参加者自身の成果や強みから始める
- 参加者への助言者や討議の進行役になる

（管理職はオブザーバー的な存在で温かく見守って）

こころの健康づくり4つのケア＋方針・体制つくり

心の健康づくり計画

- セルフケア
  - –従業員みずからが行う活動
- ラインによるケア
  - –管理監督者などが行う活動

職場環境改善

- 事業所内産業保健スタッフなどによるケア
  - –産業医や産業看護職・心理職、衛生管理者 安全衛生担当などが行う活動

職場環境改善

- 事業所外の専門家，機関を活用したケア
  - –厚労省関連機関や地域の専門機関等を利用した活動

組織的な取り組み PDCAサイクルで

（厚生労働省，こころの健康つくり対策指針，2008）

質疑応答・ディスカッション

- いきいき職場づくりのすすめるコツ？
- すすめる上で予想される困難？
- こんなとき、あんなとき、、、、

研修のゴール

- **いきいき職場づくりのワークショップ（いきいきワーク）の支援手法を学びます**
  - いきいき職場づくりのワークショップ（いきいきワーク）を体験します
  - 参加型職場環境改善とメンタルヘルス一次予防との関係性について学びます
  - ワークショップ支援のためのノウハウについて学びます
- いきいき職場づくり支援の計画と，予想される困難について意見をかわします。

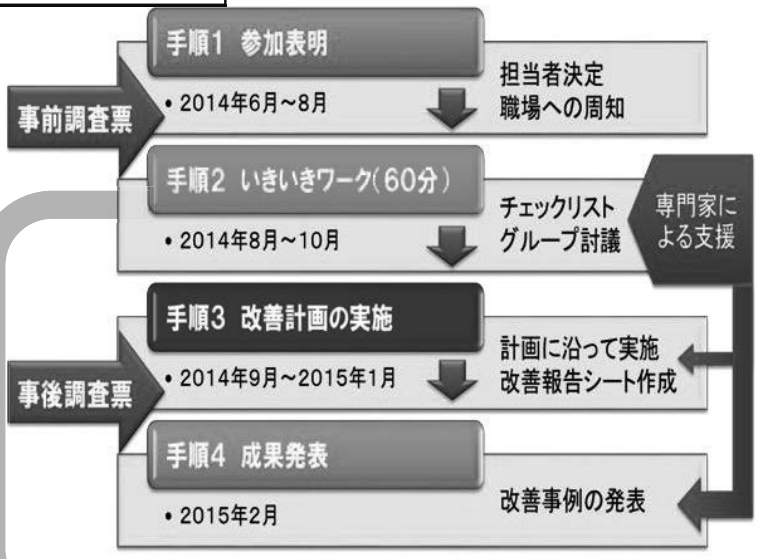
あなたの会社・職場もいきいき職場づくり（トライアル）に参加してみませんか

皆ですすめるいきいき職場づくり

いきいき職場づくりのねらいと利点

1. いきいき職場づくりを進めると、こころの健康づくり（メンタルヘルス）に効果があります
2. 皆で取組みを始めると、自然に会話が増え、チームワークがよりよくなります
3. 仕事への取り組み意欲、生産性が向上します
4. 経験豊富な専門家が無料でお手伝いします

実際のすすめ方



いきいきワーク（60分）の実際

10分 ＜説明＞
配布資料（ツール）の確認
ワークの進め方の説明

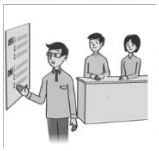
使うもの：良好事例集

15分 ＜個人ワーク＞
チェックリスト記入
個人用ワークシート記入

使うもの：チェックリスト、個人用ワークシート

25分 ＜グループ討議＞
①職場の良い点、改善点
②改善計画作成

使うもの：グループワークシート1、グループワークシート2



10分 発表と総合討議

職場環境改善の一例

改善前

改善後

不要なファイルや書類を処分し、整理整頓をすすめました

改善前

改善後

識別しやすいボタンと表示のコントローラーへの変更

作業予定表の作成

ボーリング大会の開催

いきいきワークの様子

職場の良い点（強み）に目を向けます

職場環境を幅広く見渡します

社員参加型のプログラムです

本件に関する連絡先

TEL （担当： ）

本事業（研究）は平成 25-27 年度厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合）「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究（H25-27ー労働ーー般ー009）」（研究代表者：川上憲人）による助成によって実施されています

いきいき職場づくりのための アクションチェックリスト（職場改善ヒント集）

このアクションチェックリストには、働きがいのある、働きやすい、よりよい仕事にとりくめる「いきいき職場づくり」のための改善策が盛り込まれています． あなたの職場の職場環境を改善する際の参考にしてください．

－アクションチェックリストの使い方－

各チェック項目について「提案しますか？」の欄に記入します。

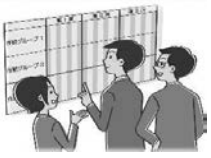
1．その対策が不必要で、今のままでよい（対策がすでに行われているか、行う必要がない）場合は「□いいえ」に✔をつけます。

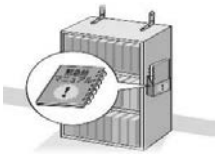
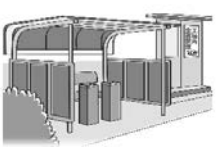
2．その対策が必要な（これから改善したい）場合は、「□はい」に✔をつけます。すでに対策が行われている場合でも、さらに改善したい場合には、この「□はい」に✔をつけてください）。

3．「□はい」に✔のついた項目のうち、その対策を優先して取り上げたほうがよい項目は、「□優先する」に✔をつけてください。３－５つ選ぶとよいでしょう。

4．チェックリストを記入したら、あなたの職場で安全・健康に、快適で働きやすい職場づくりのために「役立っている良い点３つ」と「改善したい点３つ」を最後の頁に記入します。

5．このチェックリストにはない項目で、自分たちの職場のチェックリストに追加したほうが良いと思う改善策がある場合は、「E.追加項目」の欄に直接記入してください。

A　仕事のすすめ方			
1	従業員が参加するミーティングを定期的に開催します		提案しますか？ □いいえ　□はい □優先する
2	掲示板、共有ファイルなどを活用して、必要な情報が全員に正しく伝わるようにします		提案しますか？ □いいえ　□はい □優先する
3	残業時間の上限を決めて、残業の恒常化をなくします		提案しますか？ □いいえ　□はい □優先する
4	忙しい時期に備え、また休日・休暇が十分取れるように前もって業務を準備、調整します		提案しますか？ □いいえ　□はい □優先する
5	疲れがたまらないように勤務時間制、交代制を改善します		提案しますか？ □いいえ　□はい □優先する

6	物品と資材の整理・整頓、取り扱い方法を改善します		提案しますか？ ☐いいえ　☐はい ☐優先する
7	表示やラベルを使い、作業ミス防止策を強化します		提案しますか？ ☐いいえ　☐はい ☐優先する
8	職場レイアウトを工夫し、また、個人ごとの作業場所を仕事しやすくします		提案しますか？ ☐いいえ　☐はい ☐優先する
9	ローテーションの工夫、休憩時間の確保などにより、負担の大きい反復、過密、単調作業を減らします		提案しますか？ ☐いいえ　☐はい ☐優先する
10	特定の個人やチームに仕事が偏らないように業務を配分するなど、チーム等で確認・決定します		提案しますか？ ☐いいえ　☐はい ☐優先する
11	仕事のすすめ方について、個人の意見を自由に言える機会を設けます		提案しますか？ ☐いいえ　☐はい ☐優先する
12	作業の分担範囲を広げて一人の作業者が様々な仕事ができるようにします		提案しますか？ ☐いいえ　☐はい ☐優先する
13	クレーム対応・緊急時対応のマニュアルを作成します		提案しますか？ ☐いいえ　☐はい ☐優先する
B　作業場環境			
14	有害化学物資や粉じんの発生源を隔離します		提案しますか？ ☐いいえ　☐はい ☐優先する
15	換気設備、照明、低騒音設備で、快適な作業環境にします		提案しますか？ ☐いいえ　☐はい ☐優先する
16	職場の受動喫煙対策、分煙対策を進めます		提案しますか？ ☐いいえ　☐はい ☐優先する

17	快適で衛生的なトイレ、更衣室とゆっくりくつろげる休憩室を確保します		提案しますか？ □いいえ　□はい →□優先する
C　職場の人間関係・相互支援			
18	必要な時に上司に相談したり支援を求めたりしやすいコミュニケーション環境を整備します		提案しますか？ □いいえ　□はい →□優先する
19	上司は皆が自分で問題解決できるよう励まし、適切な助言をします		提案しますか？ □いいえ　□はい →□優先する
20	上司はえこひいきせず、思いやりをもって接します		提案しますか？ □いいえ　□はい →□優先する
21	職場内の問題を同僚間で報告し合い、相談しやすいように、小会合や日報、メーリングリストを活用します		提案しますか？ □いいえ　□はい →□優先する
22	仕事に対する評価として、日頃から意識的にほめたり、ねぎらったり、お礼を言ったりします		提案しますか？ □いいえ　□はい →□優先する
23	従業員同士がお互いを理解し助け合う雰囲気が生まれるよう、懇親の場や勉強会の機会を持つなど工夫します		提案しますか？ □いいえ　□はい →□優先する
24	学校、育児、介護など、個人のライフスタイルに応じて、勤務調整ができるようにします		提案しますか？ □いいえ　□はい →□優先する
25	個人の健康や職場内の問題、職場のパワハラ、セクハラ等について相談できる窓口を設置します		提案しますか？ □いいえ　□はい →□優先する
D　安心できる職場のしくみ			
26	職場の将来計画や見通しについて、いつも周知されているようにします		提案しますか？ □いいえ　□はい →□優先する
27	仕事に対する適切な評価を、納得できるようなタイミングで受け取ることができるようにします		提案しますか？ □いいえ　□はい →□優先する

28	いろいろな立場の人（若年、高齢、女性、パート）が職場の一員として尊重される働きやすい職場にします		提案しますか？ □いいえ　□はい □優先する
29	技能・資格取得の機会を明確にし，キャリアに役立つ教育やチャンスを公平に確保します		提案しますか？ □いいえ　□はい □優先する
30	失敗しても再チャレンジできる雰囲気の職場にします		提案しますか？ □いいえ　□はい □優先する
E　追加項目			
31	（**追加項目**）上記以外で提案があれば加えてください		提案しますか？ □いいえ　□はい □優先する
32	（**追加項目**）上記以外で提案があれば加えてください		提案しますか？ □いいえ　□はい □優先する
33	（**追加項目**）上記以外で提案があれば加えてください		提案しますか？ □いいえ　□はい □優先する

チェックリストを終えたら、職場の良い点、改善点を３つあげてください

あなたの職場で安全・健康に、快適で働きやすい職場づくりに

役立っている良い点３つ	改善したい点３つ
例：18 コミュニケーションがとりやすい	例：１６　食堂を禁煙にして分煙をすすめる
例：２　掲示板にお知らせが貼ってある	例：１３　緊急時のマニュアルを作る
１． ２． ３．	１． ２． ３．

作成：平成26年度厚労科研「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究」（川上班）

平成 25－27 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）
「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究」
（H25-労働-一般-009）主任：川上憲人
分担研究報告書

職場環境へのポジティブアプローチの開発

分担研究者
島津明人（東京大学大学院医学系研究科・准教授）
錦戸典子（東海大学大学院健康科学研究科看護学専攻・教授）
研究協力者
時田征人（東京大学大学院医学系研究科・院生）
田所直子（(株）トヨタファイナンス総務部・保健師）
水口勲（立正大学大学院・院生）

研究要旨：本分担研究では，平成 25-27 年度の 3 年間に，1. ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方を検討し，2. 職場環境へのポジティブアプローチを開発する，ことを目的とした。1. ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方の検討（平成 25 年度）に関しては，国内の中小規模事業場の見学とヒヤリング，東京都主催のメンタルヘルス対策シンポジウムへの参加を通じて，中小規模事業場におけるニーズを抽出することができた。2. 職場環境へのポジティブアプローチの開発（平成 26-27 年度）に関しては，（1）パイロット事業の実施（平成 26 年度），（2）アセスメントツール，対策ツールの作成（平成 27 年度），（3）マニュアルの作成（平成 27 年度）を行った。一連の研究とその成果物により，ポジティブな視点に基づく職場環境のアセスメントと職場へのアプローチ手法が多くの事業所に普及・浸透し，産業保健部門と経営および人事部門との協調が促進されることが期待される。

Ａ．はじめに

事業場におけるメンタルヘルス対策の国際動向では，リスクアセスメントサイクルによる職業性ストレス（心理社会的要因）の対策が主流となっている。わが国でも第 12 次労働災害防止計画の中でこの手法が検討される方向で骨子が作成されつつある。わが国のメンタルヘルス対策は，大規模事業場での普及浸透は図られているものの，421 事業場の 99.7%を占める中小規模事業場においては，十分な普及浸透が図られていないのが現状である。そのため，中小規模事業場にも普及可能な職業性ストレスのリスクアセスメント手法（改善対策も含む）を開発し，好事例などを通じてその実効性，有用性を示し，行政施策としての展開の基盤整備をはかることが求められている。

本分担研究では，平成 25-27 年度の 3 年間に，1. ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方を検討し，2. 職場環境へのポジティブアプローチを開発する，ことを目的とした。

Ｂ．対象と方法

1. ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方の検討（平成 25 年度）

ポジティブな視点にもとづく職場環境のアセスメントのあり方について，国内事例および海外情報の収集を通じて検討した。具体的には，国内の中小規模事業所の見学とヒヤリング，東京都主催のメンタルヘルス対策シンポジウムへの参加，Global Healthy Workplace Summit への参加を行った。

2. 職場環境へのポジティブアプローチの開発（平成 26-27 年度）

職場環境の強み（組織資源）を見出し強化しながら職場の活性化を図るための手法を開発し，マニュアルを作成した。具体的には，（1）パイロット事業の実施，（2）アセスメントツール，対策ツールの作成，（3）

マニュアルの作成，の 3 点を行った。

（1）パイロット事業の実施（平成 26 年度）

小売業（デパート業）における本部および首都圏店舗を対象として，ポジティブアプローチによる職場の活性化対策を行った。対策は，1）安全衛生委員会などでの周知，2）職場環境の評価，3）調査結果の報告会，4）対策の実行，5）水平展開の 5 つのプロセスから構成される。このうち，平成 26 年度のモデル事業では，上記 1）～4）を行った。

（2）アセスメントツール，対策ツールの作成（平成 27 年度）

職場環境の強み（組織資源）を見出すための「職場の強み（資源）チェックリスト」，職場単位で強みを集計するための「Excel 集計マクロ」，従業員参加型による職場活性化活動の「タイムテーブル」「記録シート」の 4 種類のツールを新たに作成した。

（3）マニュアルの作成

実際に職場活性化の支援を行う際に、上記のアセスメントツール、対策ツール等をどのように活用できるかを分かり易く説明したマニュアルを作成した。労働衛生機関の産業保健専門職等の社外のファシリテーターがいる場合と、いない場合を想定した。専門職のファシリテーターがいない場合は社内の担当者が進行すると仮定して、読み手に合わせた分かり易い内容となるよう配慮した。

C．結果

1．ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方の検討（平成 25 年度）

国内の中小規模事業場の見学とヒヤリング，東京都主催のメンタルヘルス対策シンポジウムへの参加を通じて，中小規模事業場におけるニーズを抽出することができた。具体的には，1）対策内容と手順，対策時の留意点についての具体的な情報，2）取組み事例，の 2 点に関して高いニーズが認められた。また，Global Healthy Workplace Summit（ロンドン）への参加を通じて，WHO を中心とした海外での最新動向を入手することができた。国内外の情報収集を通じて，中小規模事業所で実効性のあるアセスメント・改善対策を行うには，経営の視点に立ちながら，職場の強みを見出し，伸ばすことの重要性が示された。

2．職場環境へのポジティブアプローチの開発（平成 26-27 年度）

（1）パイロット事業の実施（平成 26 年度）

小売業（デパート業）の事業場を対象に，職場環境の強み（組織資源）を見出し強化しながら職場の活性化を図るポジティブアプローチの手法を開発し試行した。パイロット事業では，ワーク・エンゲイジメントの向上を通じた職場の活性化を目的とした。産業保健部門と経営および人事部門とが共同した対策を通じて，（1）活性化対策を企業全体の取り組みとして位置づけ，（2）経営層や管理職層が活性化への重要性について理解を深め，（3）各職場単位での自主活動につなげる，という一連の流れを構築することができた。

（2）アセスメントツール，対策ツールの作成（平成 27 年度）

1）職場の資源（強み）チェックリスト（資料 1）

職場環境の強み（組織資源）を見出すためのチェックリストを新たに作成した。これは，新職業性ストレス簡易調査票で取り上げられている 22 種類の組織資源（作業レベル 6 種類，部署レベル 8 種類，事業場レベル 8 種類）に関する下位尺度について，各尺度に含まれる項目から代表的な 1 項目を選定し，各項目に対して従業員が 4 段階（1. 充実していない，2. やや充実している，3. 充実している，4.とても充実している）で回答するものである。なお，回答選択肢は，回答者である従業員が各職場の弱みではなく強みに気づきやすくするために，肯定的な方向（どの程度充実しているか）に統一した。

2）Excel 集計マクロ

従業員が回答した職場の資源（強み）チェックリストの結果を職場単位で集計するための Excel マクロである。各従業員の回答結果を Excel の入力シートに入力し，集計ボタンをクリックすることで，「職場の資源（強み）集計結果」が表示される（資料 2）。

集計結果は A4 サイズ 1 枚で出力され，3

つのレベル（作業レベル，部署レベル，事業場レベル）に該当する合計 22 種類の資源について，充実率と平均点の 2 種類の結果が表示される。充実率は，各職場で「充実している」「とても充実している」と回答した者の割合を％で表示した数値である。平均点は，各選択肢への回答を「1=充実していない」「2＝やや充実している」「3＝充実している」「4＝とても充実している」として得点化し，職場単位で合計したうえで回答人数で除した数値である。また，各項目の集計結果に加えて，職場の強み上位 5 項目を充実率ランキングとして表示した。

なお，Excel 集計マクロは，従業員が職場の資源（強み）チェクリストに回答したデータを用いるバージョンのほかに，新職業性ストレス簡易調査票（80 項目版）に回答したデータを用いるバージョンも準備した。後者の集計マクロでは，新職業性ストレス簡易調査票（80 項目）に回答した従業員のデータをそのまま入力シートに入力するだけで，22 種類の組織資源の充実率と平均点が表示されるようになっている。

3）職場活性化グループワークの「タイムテーブル」（資料 3）

タイムテーブルには，職場活性化のためのグループワークを円滑に運営するための手順を記載した。グループワークは 60 分間を想定し，所定の時間内に何をどのように行うかを記載した（項目，時間配分，内容，必要物品，備考（内容に関する具体的説明））。グループワークは，参加型討議についての説明（5 分），集計結果の見方の説明（5 分），参加型討議 1 （職場の強みの抽出，伸ばしたい強みの決定：15 分），参加型討議 2（活動計画の具体的内容の決定：20 分），活動計画の発表と全体での取りまとめ（15 分）の流れを基本とした。その他，グループワーク前の準備事項やグループワーク後のフォローアップ事項についても記載を加えた（資料 3）。

なお，タイムテーブルは，新職業性ストレス簡易調査票（80 項目版）への回答にもとづく「職場の資源（強み）集計結果」を使うバージョンと，職場の資源（強み）チェックリストへの回答にもとづく「職場の資源（強み）集計結果」を使うバージョンの 2 種類が準備され，さらに各ワークショップを外部のファシリテーターが行うバージョンと職場内部の担当者が行うバージョンの 2 種類，合計 4 種類が準備されている。

4）職場活性化グループワークの「記録シート」（資料 4）

この記録シート（資料 4）は，グループワークにおける参加型討議 1（グループの強み，伸ばしたい強みの決定），参加型討議 2（職場のありたい姿・目標，活動計画の具体的内容の決定）の討議内容を記録する欄と，グループワーク終了後に活動の進捗状況を記録する欄から構成されている。

（3）マニュアルの作成（平成 27 年度：資料 5）

マニュアルには，60 分の職場活性化グループワーク（参加型討議）を運営するための手順を中心に，その開催準備とフォローアップの方法を合わせて記載した。なお，マニュアルとして，社外の産業保健専門職がファシリテーターとして入る場合と，社内の担当者が進める場合の 2 種類が想定されるが，ここでは，社内担当者が進行する場合のマニュアルを提示し，その内容について述べる。

1） 参加型討議の企画

参加型討議を効果的に進めるために，社内担当者を予め決めておくことが必要となるが，従業員にとって信頼でき話がしやすい人などの条件を満たすことが望ましいことを記載した。また，これらの活動を進めるにあたり事前に経営者の承認・賛同を得ておくことの必要性についても記載した。

2）開催準備

参加型討議の開催準備として，①職場環境のアセスメントと共有に向けて，新職業性ストレス調査票（80 項目版）または「職場の強みチェックリスト」を実施する必要性について記載した。従業員にチェックを実施してもらうことで，職場の特徴が数値として見える化され，職場活性化のための基本情報になることや，その際の留意点を記載した。上記のどちらの調査票を選択するかについては，そのメリットでデメリットを記載し，職場ごとに選択するように薦めた。

3）参加者への説明

当日の進行として，まず，②参加型討議についての説明，③集計結果の見方の説明を行うが，できるだけリラックスした雰囲気づくりを行うことと，身近な事例を挙げながら平易な言葉で分かり易く話すことに留意することを記載した。

4）参加型討議の運営

事前に行ったチェックリストの集計結果に基づいて，④職場の強みの抽出，⑤伸ばしたい強みの決定，⑥活動計画の具体的内容の決定，⑦活動計画の発表と全体での取りまとめのステップで進めることと，その際の説明内容や留意点について記載した。最も大事なこととして，参加者皆が発言しやすい風通しの良い雰囲気づくりに努めることも強調した。また，活動計画は最初は実施しやすいものから取り組むことで，活動の成功可能性を高め，スモールステップで継続的に進めることが有用であることを記載した。

5）フォローアップと評価

参加型討議の終了後にすべきこととして，⑧活動計画の見直しおよびフォローアップと評価を中心に，それらの重要性や留意点について記載した。活動の実現可能性が高まるように，より具体的で実践可能な計画づくりに留意することの大切さを記載した。特に，いつ，誰が，何を，どのようにするのかなど，計画の実施の具体的な日時・方法・担当者を決定して予定表を作成し，さらにはその効果をきちんと記録して，今後のさらなる職場活性化に活かせるようにしておくことが重要であることを記載した。

D．考察

1. ポジティブな視点にもとづく職場環境のアセスメントと対策手法のあり方について

平成 25 年度の研究では，中小規模事業所で実効性のあるアセスメント・改善対策を行うには，(1) 健康が重要な経営資源であることを認識し，(2) 予防に注目した対策，(3) 組織のもつ強みを伸ばす対策，に注目することの重要性が，国内事例および海外情報の収集を通じて明らかにされた。また，平成 26 年度のパイロット研究では，職場介入の視点として，ワーク・エンゲイジメント（健康でいきいき働く）を鍵概念とし，ワーク・エンゲイジメントの向上が心身の健康度の向上と組織の活性化の両方につながることを職場側に伝えることで，産業保健部門と経営および人事部門との協働が促進されることが明らかになった。

従来のストレス対策としての職場環境改善は，職場の働きにくさ（ストレス要因）の低減を主な目的とし，産業保健部門が主導して行われてきた。しかし，マネジメントのあり方や組織の運営方針などへの介入には，産業保健部門だけでは対応できず，ストレス対策として職場への介入を行う方法には限界があった。また働きにくさ（ストレス要因）の低減を主な目的とした場合には，経営層や職場の管理職の理解や協力が得られにくく，持続的な活動に困難をきたしていた。これらの限界を踏まえると，職場環境の向上には，経営層や管理職のニーズや関心にあった目的を設定し，活動を展開することが必要と考えられた。ワーク・エンゲイジメントの向上を通じた組織の活性化は，健康とパフォーマンスの双方の向上につながることから，産業保健と経営との協調が促されることが期待されるほか，職場の管理職も日頃の組織マネジメントの一環として関与できることも利点と考えられる。

2. 職場環境へのポジティブアプローチについて

平成 27 年度の研究では，職場環境へのポジティブなアプローチを促進するためのアセスメントツールと対策ツールの作成を行った。ポジティブアプローチの基本的な考え方として「仕事の要求度－資源モデル」（Schaufeli & Bakker, 2004）を援用し，職場における組織資源（作業レベル，部署レベル，事業場レベル）の充実を対策のターゲットとした。これは，組織資源の充実がネガティブなアウトカム（心理的ストレス反応，身体愁訴など）の低減とポジティブなアウトカム（ワーク・エンゲイジメント，仕事の満足度など）の向上の両方に寄与することが明らかにされているためである（Halbesleben, 2010）。

なお，従来の職場環境改善における参加型ワークショップでも，ワークの導入時に

「職場の強みの抽出」を行っている。しかし，この手続きはワークでの話し合いをスムーズに進めるための方策であり，基本的には，職場のストレス要因（課題，リスク）を取り除くことが，職場改善活動の主な目的となっている。これに対して，ポジティブアプローチは，職場の資源（強み）に注目し，資源の充実を図ることを主な目的とする点に，ストレス対策としての職場環境改善との相違がある。このように，組織の弱みを低減しリスクを取り除くことを目的とする従来の職場環境改善よりも，職場の強みに注目しその向上を図ることを目的にするポジティブアプローチは，日常のマネジメント活動の一環として受け入れられる可能性が高い。

なお，職場の中には，強みが少なく，むしろ課題の方が多いと訴える職場も予想される。このような職場では，課題の解決を優先してもよいものの，(1)「どのような職場にしたいのか？」という目標を設定し職場のメンバーが共有すること，(2) 目標到達の手段の 1 つとして課題の解決を位置づけること，(3) 課題解決に努めながらも強み（資源）の強化にも配慮すること，などを職場側に伝えることが望ましいと考えられる。

3. アセスメントツール，対策ツールについて

職場の資源（強み）チェックリスト（資料 1）は，新職業性ストレス簡易調査票で取り上げられている 22 種類の組織資源（作業レベル 6 種類，部署レベル 8 種類，事業場レベル 8 種類）に関して，従業員がどの程度充実しているかを回答するものである。このように，回答選択肢を肯定的な方向性（どの程度充実しているか）に統一することで，回答者である従業員が各職場の弱みではなく強みに注目しやすくする配慮を行った。

Excel 集計マクロは，従業員が回答した職場の資源（強み）チェックリストの結果を職場単位で集計するためのツールであり，各従業員の回答結果を Excel の入力シートに入力し，集計ボタンをクリックするだけで，「職場の資源（強み）集計結果」が表示される（資料 2)。集計結果は A4 サイズ 1 枚に収まるように，シンプルな内容とした。これは，職場側に返却される情報が過多となることで，結果の読み取りに時間と労力がかかり，活性化対策への動機づけが低下することを危惧したためである。「職場の資源（強み）集計結果」では，3 つのレベル（作業レベル, 部署レベル, 事業場レベル）に該当する合計 22 種類の資源について，充実率と平均点の 2 種類の結果が表示される。平均点の表示に加えて充実率を表示した理由として，平均点の表示だけでは回答を受け取った従業員が直感的に各資源の程度を把握しにくい，すなわち強みの程度を把握しにくいことを考慮したためである。さらに，各項目の集計結果に加えて，職場の強み上位 5 項目を充実率ランキングとして表示することで，各職場の強みを把握しやすくする配慮を行った。このように，各職場の弱みではなく強みに注目しやすい配慮を行うことで，職場活性化活動に対する参加者の動機づけが高まることが期待される。

タイムテーブルは，所定の時間内に何をどのように進めればよいかが分かるように，必要な情報をまとめたものである。タイムテーブルは A3 サイズの見開きとなっており，左側に主要な情報である「項目」「時間配分」「内容」「必要物品」を，右側に付加的な情報である「備考（内容に関する具体的説明)」を配置した。このタイムテーブルは見開き A3 サイズではあるものの，左側のタイムテーブルを見るだけで，グループワークが進行できるような「クイックリファレンス」としての機能を持っている。なお, 現在のタイムテーブルは 60 分間を標準としたが，時間に余裕のある職場では，討議時間を増やすなど柔軟にアレンジしても差し支えない。

記録シート（資料 4）は，グループワークにおける参加型討議 1(グループの強み，伸ばしたい強みの決定)，参加型討議 2（職場のありたい姿・目標，活動計画の具体的内容の決定）の討議内容を記録する欄と，グループワーク終了後に活動の進捗状況を記録する欄から構成されている。従来の職場環境改善活動では，複数枚のワークシートを用いながらグループワークを行い，さらに別の進捗記録シートを用いて事後フォローを行っているケースが多かったが，人手が不足する中小規模事業所での手間を可能な限り省くため, A4 サイズ 1 枚のシート

でグループワークと進捗状況の両方を記録できる形式を採用した。

4. 職場活性化運用マニュアルについて

参加型討議を中心とした，職場活性化に向けた5つのステップについて解説した運用マニュアルを作成した。社外の産業保健専門職がファシリテーターとして入る場合と，社内担当者が進行役になる場合が想定されるが，中小企業における職場活性化が広く社会に浸透するためには，後者の社内担当者が進行役になる形式が上手く機能する必要があると考えられる。産業保健を専門としていない社内担当者であっても，参加型討議と職場活性化の進行役として活躍できるよう，できるだけ簡潔・明瞭な記述を心がけたが，今後，実践の場での試用を経て改良意見を集め，ブラッシュアップしていく必要があると考えている。

また，職場環境のアセスメントのための調査票に関して，新職業性ストレス調査票（80項目版）と本分担研究グループで作成した「職場の強みチェックリスト」のどちらかの使用を想定しているが，簡便性に関しては「強みチェックリスト」がより使い易いと考えられる。但し，より詳しい情報を求める企業の場合などには，新職業性ストレス調査票を使う場合も想定される。その場合，職場の資源（強み）22項目以外の結果の活用のしかたについても詳しい情報が欲しい等の声が寄せられる可能性があり，今後はその面の強化も必要と考えられる。

職場活性化はグループワーク（参加型討議）が最終目的ではなく，実質的・継続的に職場活性化を実現し，従業員のメンタルヘルスが向上することが目的である。職場環境改善活動の中断の多くは，参加者のモチベーションの低下によるものが多いことが経験的に示されているが，今回作成したポジティブアプローチツールについては，「職場の強み」を見える化するポジティブなスタンスで作成されているため，参加者のモチベーションの維持・向上に効果的と考えられる。今後，多くの中小企業での活用を期待したい。

E．結論

本分担研究では，平成25-27年度の3年間に，1. ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方を検討し，2. 職場環境へのポジティブアプローチを開発する，ことを目的とした。1. ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方の検討（平成25年度）に関しては，国内の中小規模事業場の見学とヒヤリング，東京都主催のメンタルヘルス対策シンポジウムへの参加を通じて，中小規模事業場におけるニーズを抽出することができた。2. 職場環境へのポジティブアプローチの開発（平成26-27年度）に関しては，(1) パイロット事業の実施（平成26年度），(2) アセスメントツール，対策ツールの作成（平成27年度），(3) マニュアルの作成（平成27年度）を行った。一連の研究とその成果物により，ポジティブな視点に基づく職場環境のアセスメントと職場へのアプローチ手法が多くの事業所に普及・浸透し，産業保健部門と経営および人事部門との協調が促進されることが期待される。

F．健康危険情報

該当せず。

G．研究発表

1．論文発表

Eguchi, H., Kawakami, N., Inoue, A., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. (2015). Work engagement and high-sensitivity C-reactive protein levels among Japanese workers: A 1-year prospective cohort study. International Archives of Occupational and Environmental Health, 88, 651-658.

錦戸典子（2014）．産業看護職としてのアセスメント力を高めるための視点とスキル．産業看護, 6 (6), 10-14.

錦戸典子編著（2015）．職場のメンタルヘルス対策－Q&A と相談事例－．新日本法規出版.

錦戸典子（2016）．中小企業における健康経営と職場環境改善の普及推進に向けて～健康に活き活きと働ける職場を創る～．産業精保健, 24(1), 1-5.

齋藤とも子・錦戸典子・松木秀明（2015）．産業看護職による心理社会的職場環境改善支援と関連要因～必要な知識，技術，およびその育成方策に着目して～.産業衛生学雑誌, 57(4), 117-129.

坂本光司・錦戸典子他（2016）．日本でい

ちばん社員のやる気が上がる会社, ちくま書房.
島津明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント: ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を. 労働調査会.
島津明人 (2014). 組織を活性化するワーク・エンゲイジメント. In: 川上憲人(編) 組織改革の処方箋, Pp. 125-152, 生産性出版.
島津明人 (2014). 健康でいきいきと働くために：ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 学校運営, 632（2014 年 3 月号）, 22-25.
島津明人 (2014). これからの職場のメンタルヘルス：経営戦略として「こころの健康」を考える. 日本の人事部 LEADERS, 2, 97.
島津明人 (2014). 総論：特集「職場が元気になるワーク・エンゲイジメント」にあたって. 産業看護, 6(3), 8-11.
島津明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント:「健全な仕事人間」とは. DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2014 年 9 月号, 32-42.
島津明人 (2014). 職場のメンタルヘルス入門編「ワーク・エンゲイジメント」. 産業ストレス研究, 21, 295-297.
島津明人 (2014). 個人の仕事の再構築を通じたワーク・エンゲイジメント. 産業ストレス研究, 22, 113-117.
島津明人 (2015). 産業保健と経営との協働に向けて：ワーク・エンゲイジメントの視点から. 産業・組織心理学研究, 28, 103-110.
島津明人 (2015). ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 日本職業・災害医学会誌, 63, 205-209.
島津明人 (2015). ワーク・エンゲイジメントとポジティブメンタルヘルス. 産業保健 21, 82, 6-7.
島津明人 (2015). 総論 ワーク・エンゲイジメントのすすめ. 安全と健康, 92, 6-10.
島津明人 (2015). ワーク・エンゲイジメントと個人・組織の活性化. In: 丸山総一郎（編） ストレス学ハンドブック, Pp. 492-502, 大阪: 創元社.
島津明人 (2015). 健康の増進と生産性の向上は両立する！ －ワーク・エンゲイジメントに注目したマネジメント－. In: 島津明人（編著）職場のポジティブ・メンタルヘルス : 現場で活かせる最新理論. Pp. 2-11, 誠信書房.
島津明人 (2015). 良く働き良く遊べ！ 気分転換は健康を促進する. In: 島津明人（編著）職場のポジティブ・メンタルヘルス : 現場で活かせる最新理論. Pp. 2-11, 136-143, 誠信書房.
島津明人 (2016). ワーク・エンゲイジメント. 日本医師会雑誌, 144, 2465-2468.
島津明人 (印刷中). 組織の活性化に向けたストレスチェックの戦略的活用. 関西福祉科学大学 EAP 研究所紀要.
島津明人 (印刷中). 産業領域におけるメンタルヘルス教育 : 効果的なプログラムに向けて. 健康心理学研究.
島津明人 (印刷中). ポジティブメンタルヘルス：ワーク・エンゲイジメントに注目したマネジメント. 病院.
島津明人 (印刷中). ストレス対策における職場環境改善 : 活性化対策につなげるために. 心身医学
島津明人・川上憲人 (2014). これからの職場のメンタルヘルス：産業保健心理学からの 2 つの提言. 学術の動向, 19, 60-65.
Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. International Journal of Behavioral Medicine, 22, 18-23.
高橋はるな・錦戸典子（2014）. 新入社員の職場適応支援に関する研究動向. 産業精神保健, 22（4）, 337-341.

２．学会発表

茅嶋康太郎・錦戸典子・大山祐史・本山恭子・森本英樹・若林忠旨・洞澤　研・丸田和賀子（2014）. 中小企業におけるメンタルヘルス対策に関する研究. 第 87 回日本産業衛生学会. 2014 年 5 月 22 日, 岡山コンベンションセンター,岡山市.
錦戸典子（2014）. 中小規模事業場におけるメンタルヘルス第一次予防の推進（シンポジスト）. 第 87 回日本産業衛生学会、政策法制度委員会」主催シンポジウム. 2014 年 5 月 22 日, 岡山コンベンションセンター,岡山市.

錦戸典子 (2015)、中小企業の特性を活かした職場参加型職場環境改善の普及推進に向けて、第 22 回日本産業精神保健学会、2015 年 6 月 27 日、学術総合センター 一橋講堂、千代田区.
錦戸典子 (2015). ミニシンポジウム(企画、座長、発表)「元気な会社 (職場) を目指して －産業保健と経営との協働－」, 産業保健と経営との協働に向けて. 人を大切にする経営学会第 2 回全国大会, 2015 年 9 月 13 日, 電気通信大学, 調布市.
錦戸典子・高橋はるな・田古ますみ・藤井正隆・岩崎龍太郎・近藤博子・黒崎由行・坂本光司 (2015). 中小企業における職場環境改善の工夫～良好実践事例の分析より～. 第 23 回日本産業ストレス学会, 2015 年 12 月 11 日, 京都テルサ, 京都市.
錦戸典子・高橋孝子・山﨑恭子・三橋祐子・朱膳寺さつき・榎悦子・清水めぐみ (2014). 根拠に基づく職場アセスメントと事業提言に焦点化した、産業看護職向け実践研修の開発と評価. 第 87 回日本産業衛生学会, 2014 年 5 月 22 日, 岡山コンベンションセンター, 岡山市.
島津明人 (2014). シンポジウム「健康でいきいきと働くために : 職場のメンタルヘルスのこれまでとこれから」, ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 第 87 回日本産業衛生学会, 2014 年 5 月 22 日, 岡山コンベンションセンター, 岡山市.
島津明人 (2014). 奨励賞受賞講演「職場のメンタルヘルスの第一次予防とこれからの課題 : 産業保健心理学の視点から」. 第 87 回日本産業衛生学会, 2014 年 5 月 22 日, 岡山コンベンションセンター, 岡山市.
島津明人 (2014). シンポジウム「産業看護の深化と進化 ―実践と研究の融合―」, ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 第 3 回日本産業看護学会, 2014 年 9 月 6 日, 産業医科大学, 北九州市.
島津明人 (2014). シンポジウム「職場のストレスとメンタルヘルス : 日本企業のグローバル経営における諸問題」(企画, 司会) .日本心理学会第 78 回大会. 2014 年 9 月 11 日, 同志社大学, 京都市.
島津明人 (2014). シンポジウム「事業所におけるメンタルヘルスの課題と対策」, ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 第 62 回日本職業・災害医学会学術大会, 2014 年 11 月 16 日, 神戸国際会議場, 神戸市.
Shimazu, A. (2015). Invited lecture: Towards healthy employees in a healthy organization: From a perspective of work engagementJoint Conference of Korean Society of Occupational Stress and Asia Pacific Academy of Psychosocial Factors at Work. Seoul, Korea.
島津明人 (2015). シンポジウム「ストレスチェックの法制化と職業性ストレス対策の新たな動向」, ストレス対策における職場環境改善の意義と今後の方向性. 第 56 回日本心身医学会総会, 2015 年 6 月 27 日, タワーホール船堀, 江戸川区.
島津明人 (2015). シンポジウム「実践プログラムにおける効果のポイントは情報の伝え方にある？」, 産業領域における健康教育プログラム : 効果的なプログラムに向けて. 日本健康心理学会第 28 回大会, 2015 年 9 月 5 日, 桜美林大学, 町田市.
島津明人 (2015). ミニシンポジウム「元気な会社 (職場) を目指して －産業保健と経営との協働－」, 産業保健と経営との協働に向けて. 人を大切にする経営学会第 2 回全国大会, 2015 年 9 月 13 日, 電気通信大学, 調布市.
島津明人 (2015). パネルディスカッション「人を大切にする学会のこれからを考える」, こころの健康の視点から. 人を大切にする経営学会第 2 回全国大会, 2015 年 9 月 13 日, 電気通信大学, 調布市.
島津明人 (2015). 教育講演「ワーク・エンゲイジメント : これからのメンタルヘルス対策に向けて」, 第 63 回日本職業・災害医学会学術大会, 2015 年 11 月 22 日, 昭和大学, 品川区.
島津明人 (2015). パネルディスカッション「「こころ」の支援 : メンタルヘルスと復職」, 第 63 回日本職業・災害医学会学術大会, 2015 年 11 月 22 日, 昭和大学,

品川区.

島津明人 (2015). 教育講演「ワーク・エンゲイジメント：健康でいきいきと働くために」, 第 23 回日本産業ストレス学会, 2015 年 12 月 11 日, 京都テルサ, 京都市.

島津明人・窪田和巳・安藤絵美子・今村幸太郎・江口尚・黒田玲子・小林由佳・島田恭子・津野香奈美・難波克行・原雄二郎・川上憲人 (2014). 職場活性化のためのヒント集（ポジティブ版メンタルヘルスアクションチェックリスト）の作成. 産業衛生学雑誌, 56, p549, 5 月 24 日, 岡山.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2014). Symposium: Employee motivation and well-being in changing and dynamic contexts. Do engaged employees really enjoy good performance and health?: Curvilinear relationship among Japanese employees. International Commision on Occupational Health: Work Organization and Psychosocial Factors 2014 Congress. Adelaide, Australia. 2014 年 9 月 19 日

H．知的財産権の出願・登録状況

該当せず。

Ⅰ．引用文献

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In: Bakker AB, Leiter MP (eds.): Work engagement: Recent developments in theory and research. Pp. 102-117, Psychology Press, New York, 2010.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25, 293-315.

従業員のメンタルヘルスは経営資源！

職場環境へのポジティブアプローチ
～職場活性化への５ステップ～
ツールの紹介と進め方（社内担当者向け）

平成 25-27 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
「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究」
（主任研究者：　川上　憲人）
ポジティブアプローチグループ編
2016年3月

職場環境へのポジティブアプローチ
～職場活性化への５ステップ～
ツール紹介と活動の進め方　（社内担当者向け）

目次

１．はじめに　……　Ｐ２

２．職場の強み（資源）チェックリストとは？　……　Ｐ２

３．参加型討議を用いた職場活性化の5ステップ　……　Ｐ３
（１）参加型討議の企画　……　Ｐ３
（２）開催準備、事前チェック、集計　……　Ｐ４
（３）参加者への説明　……　Ｐ５
（４）参加型討議の実際　……　Ｐ５
（５）フォローアップと評価　……　Ｐ６

４．活き活き働ける職場づくりのために　……　Ｐ６
（１）経営者の理解を得た参加型活動の意義　……　Ｐ６
（２）参加者の関心を引き出す方法　……　Ｐ７
（３）活動計画の実現と継続のコツ　……　Ｐ７
（４）各種ツールや社外機関・専門職活用のススメ　……　Ｐ９

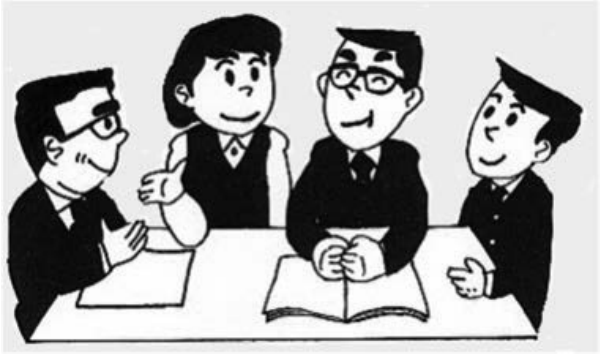
＜添付資料＞
資料1：「職場の強みチェックリスト」　……　Ｐ 10
資料2：「職場の強みチェックリスト」集計表　……　Ｐ 11
資料3：職場活性化参加型討議「タイムテーブル」…　Ｐ 12
資料4：職場活性化参加型討議 「記録シート」　……　Ｐ 13
資料5：「ポジティブ版アクションチェックリスト」……　Ｐ 14

1. はじめに

この冊子は、経営資源としても重要な、従業員の心の健康と労働意欲向上を目指して、職場活性化を進める方法と、活用できるツールを紹介しています。

職場を活性化することは、良い会社づくり・経営の視点からも重要です。活性化した職場とは、コミュニケーションが活発でチームワークの良い職場、健康に配慮しながら働ける職場、ワークライフバランスを保てる職場、成長が実感できる職場、公正で適切な評価・報酬が得られる職場、などを指します。このような働きやすい職場環境を整えることにより、従業員がメンタルヘルス不調になるのを防ぐだけでなく、労働意欲を高く保ち心身ともに最大のパフォーマンスを発揮できるようになり、職場全体としての生産性が高まることが期待できます。

近年、経済産業省でも、「健康経営」、つまり、経営的視点も踏まえて戦略的に健康づくりに取り組んでいる企業を「健康経営銘柄」として表彰する取り組みを始めました。厚生労働省でも、2000 年頃から職場のメンタルヘルス対策の推進に向けた指針を公表しています。産業医や産業保健師、産業心理職などの産業保健スタッフに支援を求めることもできますが、ここではそれらのスタッフからの支援が受けにくい職場を想定し、経営者や人事労務担当者などの協力・支援のもとに、従業員参加型で活動を進める方法を紹介します。



2. 職場の強み（資源）チェックリストとは？

新たに作成された職場環境の強み（組織資源）を見出すためのチェックリストです。職場環境のさらなる活性化・改善を図るために、まずは現状を知った上で対策を考えるため、事前調査が必要ですが、今回作成した強み（資源）チェックリストは、職場のコミュニケーションや公正性など、プラスの価値がある特性、すなわち強み（資源）を数値化しようとするものです。新職業性ストレス簡易調査票で取り上げられている 22 種類の組織資源（個人作業レベル 6 種類，部署レベル 8 種類，事業場レベル 8 種類）の各項目に関して，従業員が 4 段階（1. 充実していない，2. やや充実している，3. 充実している，4. とても充実している）で回答します。回答選択肢の表現は，従業員が各職場の弱みではなく強みに気づきやすくするために，肯定的な方向（どの程度充実しているか）に統一してあります（資料１）。

従業員が回答した「職場の資源（強み）チェックリスト」の結果を職場単位で集計するために、各従業員の回答結果を添付 CD 中の Excel の入力シートに入力し，集計ボタンをクリックすることで，「職場の資源（強み）集計結果」が表示されます（資料 2）。

集計結果は A4 サイズ 1 枚で出力され，3 つのレベル（個人作業レベル，部署レベル，事業場レベル）に該当する合計 22 種類の資源について，充実率と平均点の 2 種類の結果が表示されます。充実率は，各職場で「充実している」「とても充実している」と回答した人の割合を％で表示した数値で

す。平均点は，各選択肢への回答を「1=充実していない」「2＝やや充実している」「3＝充実している」「4＝とても充実している」として得点化し，職場単位で合計したうえで回答人数で割った値です。また，各項目の集計結果に加えて，職場の強み上位 5 項目が充実率ランキングとして表示されます。

なお，Excel 集計用シートは，従業員が「職場の資源（強み）チェックリスト」に回答したデータを用いるバージョンのほかに，新職業性ストレス簡易調査票（80 項目版）に回答したデータを用いるバージョンも用意しています。後者の集計用シートは，新職業性ストレス簡易調査票（80 項目）に回答した従業員のデータをそのまま入力シートに入力するだけで，22 種類の組織資源の充実率と平均点が表示されるようになっています。職場の資源（強み）チェックリスト」は、職場活性化で伸ばすことのできる強みが 22 項目に集約されているので、回答に要する時間が短く効率的です。新職業性ストレス簡易調査票（80 項目版）はやや複雑で時間を要しますが、職場の資源のほかにも、仕事の負担や心身のストレス反応の状況などについて多角的な情報収集ができます。いずれにしても、従業員にチェックを実施してもらうことで、職場の特徴が数値として見える化され、職場活性化のための基本情報になりますので、上記のどちらの調査票を選択するかについて、それぞれの長所を踏まえて、職場ごとに選択すると良いでしょう。

3．参加型討議を用いた職場活性化の5ステップ

職場活性化への5つのステップ

ステップ1:　参加型討議の企画
↓
ステップ2:　開催準備、チェック実施・集計
↓
ステップ3:　参加者への説明
↓
ステップ4:　参加型討議の運営
↓
ステップ5:　フォローアップと評価

（1） ステップ1：参加型討議の企画

参加型討議を用いた職場活性化を企画する際、まず、職場内で誰が担当者（進行役）になるか、話し合って決めます（できれば複数選ぶ）。従業員の人望が厚く、話しやすい雰囲気がある人が適任でしょう。進行役が中心となって、参加型討議の名称（なるべく楽しいネーミングを！）や社内の位置づけ、さらには「強みチェックリスト」と「新職業性ストレス簡易調査票（80 項目版）」のどちらを使うのかも十分検討し、簡単な企画案を作成します。参加型討議のメリットや期待できる効果についても記載するといいでしょう。

さらに大事なのが、職場活性化に向けた参加型討議の企画について、経営者・経営層の理解を十分得ておくことです。せっかく職場活性化のアイデアがまとまっても、経営層の理解がないと一向に実現できずに終わり、参加者のモチベーションの低下が危惧されます。できれば、事前あるいは参加型討議の当日に、経営者からひと言挨拶してもらえると良いでしょう。

次に、当日参加する従業員の範囲を検討（15～30 人程度が実施しやすいサイズです）し、なるべく参加しやすい日時を選びます。参加者数は、事前に次に述べるチェックや集計作業が必要になるので、少なくとも半月程度先の日程を選びましょう。

～参加型討議方式のメリット～

1） 参加者は参加型討議（グループワーク）を通じてお互いに，日ごろ困っていることや、こんな職場で働きたいという希望、また他の職場でどのような対策が実施されているかについて情報交換することができます。
2） 具体的な職場活性化につなげることができます。参加者自身が最も良く知る職場を、どう活性化すればもっと働きやすくなるか、具体的な方策を話し合うことができます。
3） 自分ひとりでなく、職場の同僚・上司がともに職場の現状と望ましい姿を共有することができ、職場活性化に向けたアクション（行動）をおこしやすくなります。

（2） ステップ2：開催準備、チェック実施・集計

＜開催準備＞として、参加者の人数に見合う会場（会議室など）、5～6 人ごとにグループワークができる机・椅子、および下記の必要物品を準備します。

【教材・準備物品】

パワーポイント説明資料、卓上進行メニュー（裏・表）、
「強みチェックリスト」、または、「新職業性ストレス簡易調査票（80 項目版）」
職場の資源（強み）の集計結果、
「記録シート」＃、ラインマーカー、ホワイトボード、マジックペン、など
＃職場活性化グループワークの「記録シート」（資料 4）：
参加型討議 1（グループの強み，伸ばしたい強みの決定），参加型討議 2（職場のありたい姿・目標，活動計画の具体的内容の決定）の討議内容を記録する欄と，参加型討議終了後に活動の進捗状況を記録する欄から構成

＜職場の資源（強み）の見える化（チェック実施と集計）＞（タイムテーブル①）

職場の特徴を把握して職場活性化の計画づくりに活かすため、まず従業員個々が自分たちの職場環境をどう思っているのかをチェックし、その結果を集計して職場の資源（強み）を把握・共有します。

上述の「強みチェックリスト」または、「新職業性ストレス簡易調査票（80 項目版）」を実施します。印刷したチェックリストを配布して記入してもらう方式と、ウェブ上で記入してもらう方式が想定されますが、職場ごとに利用しやすい方法をとります。職場単位で結果を集計し、職場ごとの強みを記載した資料を作成します。参加型討議実施日の１週間程前までに結果集計を完了させ、見やすい配布資料の準備を整えておきます。

（3） ステップ3：参加者への説明

＜参加型討議についての説明（5 分）＞　（タイムテーブル②）

進行担当者が，パワーポイント等の視覚資料を使用しながら、(1) 活性化対策の目的，(2) 参加型討議の目的、進め方、時間配分について説明します。参加型討議により、「自分たちで職場をよくするために、良いところを認め話し合うポジティブな視点での計画策定を行う」ことを説明します。まず、グループごとに役割分担（司会、発表者、書記、時間係）を行い、討議の内容・流れ・時間配分を説明します。

＜集計結果の見方の説明（5 分）＞　（タイムテーブル③）

進行担当者が，職場の資源（強み）の集計結果の見方について説明します。集計結果は A4 サイズ 1 枚で出力され，3 つのレベル（個人作業レベル，部署レベル，事業場レベル）に該当する合計 22 種類の資源（強み）について，充実率と平均点の 2 種類の結果が表示されています。充実率は，各職場で「充実している」「とても充実している」と回答した人の割合を％で表示した数値です。平均点は，各選択肢への回答を「1=充実していない」「2＝やや充実している」「3＝充実している」「4＝とても充実している」として得点化し，職場単位で合計したうえで回答人数で割った数値、すなわち平均点です。また，各項目の集計結果に加えて，職場の強み上位 5 項目を充実率ランキングとして表示してあるので、それらを参考にしながら、職場の強みを見つけることができるよう助言します。

（4） ステップ4：参加型討議の運営

参加型討議 1　15 分　（④＋⑤）

＜職場の強みの抽出＞　（タイムテーブル④）

集計結果を確認し，職場の強みとして挙げられている項目を記録シートに記入するよう伝えます。

日ごろの実感と集計結果が合っているかなど、気づいたことを共有するよう薦めます。また、この中からさらに「伸ばしたい強み」を参加者全員で検討するよう伝えます。意見の出やすい雰囲気づくりに努め、参加者全員が積極的に討議に参加できるよう配慮します。参加者から集計結果についての質問があれば、わかる範囲で答えます。

＜伸ばしたい強みの決定＞　（タイムテーブル⑤）

次に，④で得られた意見の中から全員で話し合いながら「伸ばしたい強み」を決定し、「職場のありたい姿」を共有し、記録シートに記載するよう助言します。なぜその項目を選んだかの理由も確認します。

参加型討議 2（20 分）

＜活動計画の具体的内容の決定＞　（タイムテーブル⑥）

参加者全員で話し合って、具体的かつ実行可能な活動計画を決定します（対象、方法、手段、実施時期など）。計画実行のために必要な事項（誰が，どんな状況で，何を，どのようにするか？）を盛り込むよう助言します。

このとき、ポジティブ版アクションチェックリストを活用すると、職場活性化のための具体的な活動アイデアのヒントが得られるので良いでしょう。徐々に慣れてきて、参加型討議の中で自由に活動アイデアが浮かび活発に話し合えている場合は、無理にアクションチェックリストを活用しなくても構いません。活動計画は最初は実施しやすいものから取り組むことで、活

動の実現可能性を高めます。小さな一歩からでも、スモールステップで継続的に進めることがとても大切ですので、その点について進行担当者からも参加者へ声かけをしてください。

この具体的な活動計画決定のための討議は最も時間を要するので，進行担当者は，特に時間配分に注意し、時間が不足しそうな場合には、職場の状況に応じて柔軟に対応します。

活動計画の発表と全体まとめ（15 分）　（タイムテーブル⑦）

グループ単位での討議内容を発表し、全体討議を実施します。進行担当者が中心となり、各グループから提案された活動計画の良かった点やユニークな点を中心に発言を促し、簡単なまとめを行いながら、職場として取り組む活性化活動についての計画をまとめます。

最後に、残りの時間に応じて、何人かの参加者から参加型討議の感想を話してもらいます。「他のグループの発表を聞いて良さそうだと思った方法」や「これならできそうだと思う方法」を尋ねるなど、意見が出やすくする工夫を行うと良いでしょう。「今日の参加型討議で何か得たものはありますか？」というように肯定的に振り返るきっかけを与え、計画の実行につなげます。また、行動計画は全員がいつでも見ることができるように掲示しておくことを説明し、計画の実行および今後の継続的な発展についても協力を求めます。

（5） ステップ5：フォローアップと評価

＜活動計画の見直し、フォローアップと評価＞　（タイムテーブル⑧）

全体討議終了後に、職場として活動する場合は担当者をはじめとする職場活性化の中心メンバーが、またはグループ毎に活動する場合はグループメンバーが、参加型　討議でまとめた行動計画に、他グループから得たヒントを追加するなどし、よりよい内容に仕上げます。何を、いつ、どのようにするか、より詳細な予定表を作成して、実施します。実施にあたって困難な点があれば、いつでも相談できる窓口をつくっておくことも重要です。例えば、管理監督者や経営層の承認・後押しがないとできない内容などは、担当者からまとめて相談して承認を得ることも必要でしょう。特に、初回の活動時などは、従業員間の意見の調整など、フォローアップが必要になる場面もあるでしょう。

3ヶ月～6か月程度の活動期限を決めて、活動単位ごとに成果を発表してもらい、優秀な成果が上がった活動は表彰するなどして、職場全体として成果と達成感を共有していくことが大切です。成果があまり上がらなかった場合は、その要因を皆で検討して、次の活動につなげるなど、PDCA サイクルをしっかり回しましょう。1 回だけで終わるのではなく、毎年続けていけ

るように年間行事とするといいでしょう。経営層とも相談して、職場活性化のしくみづくりをしっかり行うことが期待されます。

4. 活き活き働ける職場づくりのために

(1)経営者の理解を得た参加型活動の意義

職場活性化に向けた参加型討議を行うことについて、経営者・経営層の理解を事前に得て、活動の後押しをしてもらうことが非常に大切です。経営層の理解と後押しがあれば、自分たちの会社・経営層への信頼感を持ち、前向きな雰囲気のもとで、参加型討議や職場活性化の活動が円滑に進むでしょう。職場環境の良いところや改善してほしい点については、従業員自身が一番良く知っています。従業員参加型での話し合いを行うことは大変重要で、世界的にもその効果が認められています。逆に、経営層の理解がないと、職場活性化のアイデアが実現できずに終わる可能性もあり、かえって参加者のモチベーション・労働意欲が下がってしまう危険があります。

働きやすい職場環境を整備することは、良好な経営に直結します。また何より大切な人財である従業員の健康・安全を守り、職務満足感や労働意欲を向上させ離職を防止することになります。職場での挨拶やコミュニケーションを増やすことなど、ゼロコスト・低コストでできる職場活性化対策も沢山あります。それらの点や、近年の経済産業省の「健康経営銘柄」の動きなどの情報を提供することによって、組織開発の一環として「職場の資源（強み）」を伸ばす職場活性化の活動の重要性と、それを従業員参加型で行う意義を、経営層に理解してもらいましょう。今、この冊子をご自身でお読みいただいている経営者・経営層の方がいましたら、ぜひ、これらの活動を後押ししてください。事前あるいは参加型討議の当日にひと言挨拶してもらうなど、経営者・経営層からのメッセージを直接従業員に伝える機会があると、従業員はより安心してモチベーション高く自分たちの職場活性化に取り組むことができるでしょう。

(2)参加者の関心を引き出す方法

参加者の関心を引き出し、活き活きとした雰囲気・高揚感を生み出すことは、職場活性化のための参加型討議を成功させる一番のポイントになります。社内担当者が進行役を務める場合は、個々の性格や職場状況が良くわかっていますので、まずは打ちとけて**リラックスできる雰囲気**づくりをしていきます。最初に参加者の日々の努力を称え、共通の関心事や笑顔を引出す声かけをすると良いでしょう。進行役自身が過度に緊張せず、自分らしく生き生きと振るまうことが効果的です。

参加型討議の意義や集計結果の見方の説明をする際には、できるだけ平易な言葉を使い、具体的でわかりやすい例を挙げるようにすると良いでしょう。業績の良好な先進企業の職場活性化の成功事例だけでなく、自社と同規模・同業種の企業で良い成果を挙げた事例などは、とくに参加者の興味を引きつけます。参加者全員にとって馴染の深い自分たちの仕事や職場の事例であれば、さらに分かり易いでしょう。参加者自身が関心をもち理解しやすい**身近な具体例が多いほどよい**でしょう。

進行役は、職場活性化の方法について完全な答えを示す必要はありません。**参加者の力を信じ問いかけること**で、参加者たちがそのテーマについて日ごろから職場で感じていることを振り返りながら、自分たちで活性化方策を見出す意欲を喚起することができます。

常に参加者の反応に注意を傾け、難しそうな場合は少し説明を加えたり、発表の形式などを柔軟に変更することも時に必要になります。進行役が**参加者の反応に応じて工夫**する姿を見せるこ

とによって、参加者も自分達が主役であることを認識し、テーマへの関心を増し参加意欲を高めることにつながります。

(3)活動計画の実現と継続のコツ

参加型討議自体、しっかりした準備のもとに開催しますので、盛り上がりがあれば一定の達成感が得られますが、実はまだ職場活性化のための出発点に過ぎません。参加型討議の終了後に、話し合った内容をもとに具体的に職場活性化を実現していくことが大切です。何を、いつ、誰が、どのように担当するのかを決めて、計画的に実施していきます。職場全体として活動する方が効果的な計画の場合は職場としての実施担当者を決めます。参加型討議のグループ単位ごとに実施する計画の場合は、そのメンバーが引き続き活動実現まで担当します。参加型討議の最後の場面、またはその終了直後に、活動の実施担当者や大まかなスケジュールまで決めておくようにすることが望ましいでしょう。

この職場活性化の活動を、年間行事のようにして、職場全体で活動がどこまで進んだか、どのような効果があったかを、活動単位ごとに発表してもらい、優秀な成果が上がった活動は表彰するなどしている企業も少なくありません。職場全体で成果と達成感を共有し、次の課題に向けて活動を続けていくことが望まれます。

職場活性化の取り組みを継続させていくことが、常に活き活きした職場を長続きさせる秘訣です。そこまでのしくみづくりを行うには、やはり経営者・経営層に相談して、職場活性化を継続していくしくみづくりに積極的に参画してもらう必要があります。社長賞などを設けて、副賞で懇親会費用途の賞金などをつけることも、従業員の動機づけに役立つでしょう。

義務感からの活動ですと「忙しいから・・」などの理由から活動半ばで頓挫しがちですので、職場活性化の取り組み自体に自分たちなりのユニークで楽しいネーミングをつけて、皆で楽しめる活動にしていくことが望まれます。参加型討議自体が、職場のコミュニケーション活性化のきっかけになり、経営層による職場活性化の積極的な後押しが経営者への信頼感を増す機会になることが期待されますので、ぜひ企業としてこれらの活動に継続的に取り組むと良いでしょう。

(4)各種ツールや社外機関・専門職活用のススメ

今回は、「職場の強みチェックリスト」を中心としたツールを活用しましたが、職場の活性化やメンタルヘルス対策に活かせるツールはほかにもあります。もっと情報が欲しい場合は、「こころの耳」という用語で検索していただくと、厚生労働省が作成・委託しているウェブサイトが見つかります。そちらを見ていただくと、さらに多くの情報やツールが記載されていますので、参考になるでしょう。職場活性化の活動や参加型討議に関する各種研修会などもあります。

また、産業医や産業保健師、産業心理職などの産業保健スタッフは、働きやすい職場づくりについての専門的な情報や支援スキルを持っていますので、適宜活用すると良いでしょう。身近な健康保険組合や、健診機関・労働衛生機関などの中にも、これらの活動に関して相談に乗ってくれる専門職がいる場合があります。どの職種にどのような相談をしたらよいかや、専門職の探し方がわからない場合には、まずは公共の相談機関として、各都道府県に1ヶ所設置されている産業保健総合支援センターに相談してみるといいでしょう。

資料 1.　職場の資源（強み）チェックリスト

職場の資源（強み）チェックリスト

このチェックリストには，職場の資源（生産性と健康度の向上につながる強み）がリストアップされています。
あなたの職場において，それぞれの資源がどの程度充実しているか，
(1)充実していない，(2)やや充実している，(3)充実している，(4)とても充実している，の中から，**最も近いものを1つ選び，**○印を付けて下さい。

			充実していない	やや充実している	充実している	とても充実している
作業レベル						
1	仕事のコントロール	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	1	2	3	4
2	仕事の適性	仕事の内容は自分にあっている	1	2	3	4
3	技能の活用	自分の技能や知識を仕事で使うことができる	1	2	3	4
4	仕事の意義	働きがいのある仕事だ	1	2	3	4
5	役割明確さ	自分の職務や責任が何であるか分かっている	1	2	3	4
6	成長の機会	仕事で自分の長所をのばす機会がある	1	2	3	4
部署レベル						
7	上司のサポート	上司と気軽に話ができる	1	2	3	4
8	同僚のサポート	同僚と気軽に話ができる	1	2	3	4
9	経済・地位報酬	自分の仕事に見合う給料やボーナスをもらっている	1	2	3	4
10	尊重報酬	上司からふさわしい評価を受けている	1	2	3	4
11	安定報酬	職を失う恐れがない	1	2	3	4
12	上司のリーダーシップ	上司は、部下が能力をのばす機会を持てるように、取り計らってくれる	1	2	3	4
13	上司の公正な態度	上司は誠実な態度で対応してくれる	1	2	3	4
14	ほめてもらえる職場	努力して仕事をすれば、ほめてもらえる	1	2	3	4
事業場レベル						
15	失敗を認める職場	失敗しても挽回(ばんかい)するチャンスがある職場だ	1	2	3	4
16	経営層との信頼関係	経営層からの情報は信頼できる	1	2	3	4
17	変化への対応	職場や仕事で変化があるときには、従業員の意見が聞かれている	1	2	3	4
18	個人の尊重	一人ひとりの価値観を大事にしてくれる職場だ	1	2	3	4
19	公正な人事評価	人事評価の結果について十分な説明がなされている	1	2	3	4
20	多様な労働者への対応	（正規、非正規、アルバイトなど）いろいろな立場の人が職場の一員として尊重されている	1	2	3	4
21	キャリア形成	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	1	2	3	4
22	ワーク・セルフ・バランス	仕事でエネルギーをもらうことで、自分の生活がさらに充実している	1	2	3	4
		上記以外に，生産性や健康度の向上に役立っていると思われる職場の強み（資源）がありましたら，記入して下さい。				

あなたについて，該当するものを各項目1つずつチェック（✔）して下さい。

【所属部署】（　　）

【職種】　□研究・開発　□SE　□製造　□営業・販売　□企画　□その他（　　）

【職位】　□管理職　□一般　□その他（　　）

【性別】　□男性　□女性

【年齢】　（　　）歳

記入もれやミスを今一度ご確認のうえ，ご提出下さい。ご協力ありがとうございました。

資料 2.　職場の資源（強み）集計結果（例）

職場の資源（強み）　集計結果

充実率ランキング

上位5項目：あなたの職場の強み			充実率（0-100%）	平均点（1-4）
4	仕事の意義	働きがいのある仕事だ	70	3.8
16	経営層との信頼関係	経営層からの情報は信頼できる	65	3.6
7	上司のサポート	上司と気軽に話ができる	60	3.4
10	尊重報酬	上司からふさわしい評価を受けている	55	3.2
12	上司のリーダーシップ	上司は、部下が能力をのばす機会を持てるように、取り計らってくれる	50	3.0

全項目集計結果

作業レベル			充実率（0-100%）	平均点（1-4）
1	仕事のコントロール	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	15	1.6
2	仕事の適性	仕事の内容は自分にあっている	45	2.8
3	技能の活用	自分の技能や知識を仕事で使うことができる	20	1.8
4	仕事の意義	働きがいのある仕事だ	70	3.8
5	役割明確さ	自分の職務や責任が何であるか分かっている	25	2.0
6	成長の機会	仕事で自分の長所をのばす機会がある	45	2.8
部署レベル				
7	上司のサポート	上司と気軽に話ができる	60	3.4
8	同僚のサポート	同僚と気軽に話ができる	35	2.4
9	経済・地位報酬	自分の仕事に見合う給料やボーナスをもらっている	40	2.6
10	尊重報酬	上司からふさわしい評価を受けている	55	3.2
11	安定報酬	職を失う恐れがない	35	2.4
12	上司のリーダーシップ	上司は、部下が能力をのばす機会を持てるように、取り計らってくれる	50	3.0
13	上司の公正な態度	上司は誠実な態度で対応してくれる	40	2.6
14	ほめてもらえる職場	努力して仕事をすれば、ほめてもらえる	35	2.4
事業場レベル				
15	失敗を認める職場	失敗しても挽回(ばんかい)するチャンスがある職場だ	25	2.0
16	経営層との信頼関係	経営層からの情報は信頼できる	65	3.6
17	変化への対応	職場や仕事で変化があるときには、従業員の意見が聞かれている	35	2.4
18	個人の尊重	一人ひとりの価値観を大事にしてくれる職場だ	10	1.4
19	公正な人事評価	人事評価の結果について十分な説明がなされている	30	2.2
20	多様な労働者への対応	（正規、非正規、アルバイトなど）いろいろな立場の人が職場の一員として尊重されている	5	1.2
21	キャリア形成	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	30	2.2
22	ワーク・セルフ・バランス	仕事でエネルギーをもらうことで、自分の生活がさらに充実している	35	2.4

＊充実率 :各職場で 3.充実している」4.とても充実している」と回答した者の割合

資料 3.　職場活性化グループワークのタイムテーブル

事項	時間配分	内　　容	必要物品	備考
①強みチェックリスト実施により職場の特徴を把握	事前準備	職場の資源（強み）チェックリストを実施する。 集計結果をまとめ職場の概要をまとめ配布しておく。	強みチェックリスト集計結果	参加型討議実施日程の○週間前までに実施し結果集計を完了させておく。配布資料の準備を整える。
②参加型ワークショップについての説明	5分	進行担当者が，(1)活性化対策の目的，(2)参加型ワークショップの目的、進め方、時間配分について説明する。	資料	資料を使用し、活性化対策と参加型討議の目的を説明する。参加型討議は、「自分たちで職場をよくするために、良いところを認め話し合うポジティブな視点での計画策定を行う」ことを説明する。まず役割分担（司会、発表者、書記、時間係）を行い、討議の内容・流れ・時間配分を説明する。
③集計結果の見方の説明	5分	進行担当者が，職場の資源（強み）の集計結果の見方について説明する。	職場の資源（強み）の集計結果	結果集計の概要を解説し、職場の強みを見つけることができるよう説明する。
④参加型討議1： 職場の強みの抽出	15分	結果を確認し，職場の強みを記録シートに記入する。	集計結果 記録シート ラインマーカー	初めに、「参加者全員で伸ばしたい強み」を記録シートに記入するように求める。 意見の出やすい雰囲気づくりに努め、参加者全員が積極的に討議に参加できるよう配慮する。 強みを見つけられるよう参加者に自職場の結果を確認いただき、質疑に答える。
⑤伸ばしたい強みの決定		強みを確認し，「伸ばしたい強み」を決定したうえで「職場のありたい姿」を共有する。 記録シートに「職場のありたい姿」、決定した要因を記載する。	集計結果 記録シート ラインマーカー	次に，討議1で得られた意見の中から全員で話し合いながら「伸ばしたい強み」を決定し、「職場のありたい姿」を共有する。 記録シートに「伸ばしたい強み」「ありたい姿」を記入するよう求める。 「発表では、なぜその要因を選んだかの理由も話して下さい」と伝え、進め方は各グループに一任する。
⑥参加型討議2： 活動計画の具体的内容の決定	20分	参加者全員で話し合い、具体的かつ実行可能な活動計画を決定する。（対象、方法、手段、実施時期など）	記録シート ホワイトボード ※ない場合は代用品でマジックペン	討議2では、計画実行のために必要な事項（誰が，どんな状況で，何を，どのようにするか？）を盛り込むよう求める。 討議2は、最も時間を要するため，進行担当者は，特に時間配分に注意する。 時間が不足しそうな場合には、柔軟に対応する。
⑦活動計画の発表と全体での取りまとめ	15分 グループ数×3分 (5グループ想定)	グループ単位での討議内容を発表し、全体討議を実施する。 進行担当者が中心となり全体としての結論をまとめる。	記録シート ホワイトボード ※ない場合は代用品でマジックペン	各グループからの発表終了後，全体討論を実施する。各グループから提案された活動計画の良かった点やユニークな点を中心に簡単なまとめを行う。 次に、参加者全員から参加型討議の内容についての意見を求める。「他のグループの発表を聞いて良さそうだと思った方法」や「これならできそうだと思う方法」を尋ねるなど、意見が出やすくする工夫を行う。 最後に参加者の反応を求める。「何を学んだか？」というように肯定的に振り返るきっかけを与え、計画の実行につなげる。
⑧活動計画の見直し	後日	全体討議内容を受け活動計画を見直し、何を、いつ、どのようにするか、予定表を作成する。	記録シート、参考資料	参加型討議でまとめた行動計画について他グループの内容を追加するなどし、よりよい内容に仕上げる。 行動計画は全員がいつでも見ることができるようにしておくことを説明する。

資料 4.　活性化グループワークの記録シート

職場活性化に向けた活動　記録シート

職場名：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　（その ＿＿＿）

1	職場の強み	
2	伸ばしたい強み	
3	職場のありたい姿・目標	
4	活動計画の具体的内容※ （対象、方法、手段、実施時期など）	
5	活動の経過 （できるだけ時系列に従って記載してください）	
6	どんな点に特に工夫がなされたか	
7	どんな点に効果があったか （ワーク・エンゲイジメント、一体感、心身の健康などどの側面に効果があったでしょう）	
8	その他、特記事項 （課題やさらなる工夫など）	

枠は適宜拡大していただいて結構です。2ページ以上にわたってもかまいません。
※SMARTな計画をたてましょう ： Specific（具体的な）、 Measurable（効果を測定できる）、 Agreed （無理がなく納得できる）、 Realistic （現実的な）、 Time bounded （期限を区切った）

2.について、伸ばしたい強みがない場合には，改善したい課題でも可能です

新職業性ストレス簡易調査票アクションリスト２０１２

FUJITSU

※東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野と（株）富士通ソフトウェアテクノロジーズとの産学共同研究の成果物です。

アクション
メンタルヘルス向上を目的とした職場活性化のためのヒント

新No

		仕事の資源：作業レベル						部署（グループ）レベル										事業場レベル							
		仕事の意義	成長の機会	仕事のコントロール	仕事の適性	技能の活用度	役割明確さ	上司の公正な態度	上司からのサポート	同僚からのサポート	家族・友人からのサポート	経済・地位報酬	尊重報酬	安定報酬	上司のリーダーシップ	ほめてもらえる職場	失敗を認める職場	経営陣との信頼関係	変化への対応	個人の尊重	公平な人事評価	多様な労働者への対応	キャリア形成	ワーク・セルフ・バランス（ポジティブ）
1	研修や教育の機会を提供し、従業員の知識やスキルの向上を図る。		●		●		●							●									●	
2	資格取得を推奨し、従業員の自発的な学習や自己啓発を促す。		●	●										●									●	
3	業務のフィードバックが、従業員個人や組織に対して適切に行われるようにする。	●	●												●	●	●		●		●		●	
4	表彰や褒章などを活用し、モティベーションの向上を図る。		●							●		●			●	●							●	
5	従業員どうしがお互いを褒め、認め合う雰囲気を作る。		●							●			●			●	●			●		●	●	
6	頑張っている同僚の姿を広報したり、好ましい話題を共有するなどして、組織の一体感を高める。	●								●			●			●				●		●		
7	必要な情報が従業員に伝わるように、会議やコミュニケーション方法の工夫を行う。	●	●	●			●	●	●	●								●	●			●	●	
8	上司と部下との間のコミュニケーションが円滑になるような環境を整える。	●						●	●						●		●	●	●					
9	定時退社を促すための仕組みを作る。										●													●
10	従業員のニーズや事情に合わせて、計画的に休暇が取れるように配慮する。			●							●				●					●		●		●
11	従業員の心身の健康を維持・増進するためのサポート体制を整える。																					●		
12	仕事の内容や作業方法の見直しを行う。	●	●	●	●	●	●															●	●	
13	仕事や職場のローテーションを定期的に行うことで、新たな知識や技術を学び、成長につなげる機会を設ける。		●	●	●	●																	●	
14	業務の多能工化を図り、それぞれの従業員が自律的に働けるようにする。		●	●		●																	●	●
15	必要に応じてスタッフを補充し、業務量の軽減を図る。			●					●	●					●									●
16	個人のスキルや能力を分析し、適正な配置につなげる。	●	●	●	●	●	●								●						●	●	●	●
17	従業員間の競争を促し、能力の向上を図る。	●	●							●													●	
18	新しい仕事への挑戦を推奨し、成長を促す。		●			●				●		●		●									●	
19	職場でのスローガンを決め、チームワークや職場の一体感を高める。									●			●				●			●		●		
20	あいさつや周囲への心遣い、思いやりのある態度を奨励し、職場の雰囲気を明るくする。									●			●			●	●			●		●		
21	同僚間のコミュニケーションが円滑になるような環境を整える。	●		●				●	●	●			●			●	●			●				
22	同僚が相互に支援できるような仕組みを整える。		●					●		●			●			●	●			●		●		●
23	従業員間の信頼感や一体感を高めるような機会を作る。							●		●			●			●	●			●		●		
24	顔写真や自己紹介入りの座席表の設置などを通じて、従業員の相互理解を促す。							●		●										●				
25	各職場のキーパーソンを設定し、働きやすい職場づくりに取り組む。						●															●		

Copyright 2001-2013 FUJITSU SOFTWARE TECHNOLOGIES LIMITED

新職業性ストレス簡易調査票アクションリスト 2012

FUJITSU

※東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野と（株）富士通ソフトウェアテクノロジーズとの産学共同研究の成果物です。

アクション
メンタルヘルス向上を目的とした職場活性化のためのヒント

新No		仕事の資源：作業レベル						部署（グループ）レベル										事業場レベル						
		仕事の意義	成長の機会	仕事のコントロール	仕事の適性	技能の活用度	役割明確さ	上司の公正な態度	上司からのサポート	同僚からのサポート	家族・友人からのサポート	経済・地位報酬	尊重報酬	安定報酬	上司のリーダーシップ	ほめてもらえる職場	失敗を認める職場	経営陣との信頼関係	変化への対応	個人の尊重	公平な人事評価	多様な労働者への対応	キャリア形成	ワーク・セルフ・バランス（ポジティブ）
26	作業の標準化を行い、各自の役割を明確にする。			●			●														●			
27	仕事内容を見直し、各自が計画的、自律的に仕事に取り組めるようにする。			●			●																	●
28	作業やプロジェクトの進捗状況を可視化するなど、メンバー間で共有できるようにする。			●			●			●					●				●					●
29	各自が持つ情報や問題点を相互に共有できる仕組みを作る。	●	●	●			●			●							●		●			●		
30	業務内容のマニュアルを作成し、従業員の教育に活用する。		●				●																●	
31	各自の作業内容や情報の可視化をはかり、役割の明確さを高め、組織全体の活性化につなげる。	●		●			●			●									●			●		
32	メンバー各自の予定やスケジュールを明確化し、共有する。			●																●				
33	それぞれの業務の評価基準を明確にする。	●						●				●						●		●	●			
34	組織としての業務目標を明確し、メンバーで共有する。						●			●		●						●	●	●				
35	メンバーの特性を考慮しながら、適正な業務分担に努め、不公平感を低減するように努める。		●		●		●	●	●						●			●				●		
36	責任者やリーダーを明確化し、指揮命令系統の確立に努める。						●		●						●									
37	業務や役割における責任の範囲を明確化する。		●	●			●														●		●	
38	仕事の重要性や優先度について、きちんと説明する。	●						●	●						●				●					
39	（経営陣や上司から）仕事の方向性や見通しが伝わるようにする。			●				●	●					●	●			●	●					
40	従業員を分け隔てすることなく、公正に評価する仕組みを作る。							●	●			●	●					●		●	●	●		
41	トラブルに対応するための組織的な支援体制を整える。						●		●	●							●	●	●					
42	業務を支援するためのシステムの見直しと改善を行う。			●			●										●		●			●		●
43	設備やレイアウトなどの改善を行う。			●					●	●												●		
44	サークル活動や委員会活動を積極的に推進する。		●							●														
45	管理職の代行職（サブリーダーなど）を設置し、自律的な業務推進や職場へのサポート向上を図る。			●			●		●	●					●									
46	職場内で様々なイベントを積極的に推進する。									●								●						
47	顧客満足度の向上を図る活動を推進する。	●																						

Copyright 2001-2013 FUJITSU SOFTWARE TECHNOLOGIES LIMITED

平成 25-27 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）
「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究」
（H27-労働-一般-009）主任：川上憲人
分担研究報告書

京都の小規模事業場における職場環境改善モデル事業の報告

分担研究者　森口次郎（一般財団法人京都工場保健会産業保健推進部・部長）
研究協力者　黒木仁美（一般財団法人京都工場保健会産業保健推進部・医師）
内田陽之（一般財団法人京都工場保健会産業保健推進部・臨床心理士）
山根英之（一般財団法人京都工場保健会産業保健推進部・臨床心理士）

研究要旨：
本研究初年度に開発し、二年目に改訂したリスクアセスメント（RA）ツールを使用して、小規模事業場の参加型職場環境改善プログラムのモデル事業に取り組んだ。あわせて最終年度は分担研究者の島津らが開発したポジティブアプローチによる参加型職場環境改善プログラムのモデル事業も実施し、それぞれの手法の効果と課題を検討した。

RA ツールを使用した職場環境改善のモデル事業は、二年連続のモデル事業参加となる従業員 8 名の A 事業場で実施した。RA ツール事前記入には混乱がなく改訂の効果が確認できた。またワークショップ（WS）開始から活発な討論が行われ、継続的な実施の効果が観察された。事前記入した RA ツールの集計で得られた事業場の強みと課題の討論への利用により効率的に短時間で WS を行うことができたが、議論が広がりにくいという課題が残った。A 事業場では、改善テーマ「スキルアップ、資格取得の支援」が完了し、職場環境改善活動前と 3 ヵ月後の職業性ストレス簡易調査票指標の変化を分析したところ、職業性ストレス簡易調査票の指標は昨年度よりも悪化するものが少なく、職場環境改善活動のテーマと関連する項目には改善が認められ、継続的な活動により徐々に成果が得られることが示唆された。

ポジティブアプローチによる職場環境改善のモデル事業は従業員 15 名の B 事業場にて実施した。モデル事業に先立ち、ポジティブアプローチによる職場環境改善プログラムの担当者（ファシリテーター）を育成するための研修を実施した。ファシリテーター研修は、ポジティブアプローチによる参加型職場環境改善プログラムの理解に有効であったが、自ら改善プログラムを担当するには、良好事例の共有による意義の理解、経験の有無を配慮した研修内容、WS におけるファシリテーターに必要なスキルの実践的な研修の実施等を考慮すべきと考えられた。

B 事業場では、事前記入した職業性ストレス簡易調査票から得られた充実度ランキング TOP5 を用いて WS を行った。今年度、初参加であり、またポジティブな討論への戸惑いのため、WS の討議では当初、社員からの発言が途切れがちで、ファシリテーターの発言や社員への問いかけが必要であった。B 事業場では、年度内に職場環境改善活動を完了することができなかったが、活動は順調に経過している。

いずれの事業場においても、事前にツールを記入して分析結果を用いた WS を行うことには課題もあるが、多くの社員の意見反映や効率的な活動に貢献する可能性が考えられた。

A．はじめに

平成 24 年度労働者健康状況調査によれば、メンタルヘルス対策に取り組んでいる事業場の割合は、従業員 300 人以上の規模では 9 割を超えるものの 10～29 人、30～49 人の事業所規模では 39%、56%であり、小規模事業場では対策が十分でないことが推察される。

近年、メンタルヘルス対策の 1 つとして、リスクアセスメントによる職業性ストレス対策が国際的に広まっており、職場環境等の評価と改善の実施は科学的有効性が確認されている。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の一次予防活動への活用は徐々に進んでいるが、平成 24 年度労働者健康状況調査の職場環境改善の取り組み割合は、従業員 10～29 人、30～49 人規模の事業所では 27%、20%と大規模事業所と比較して低率である。しかし、平成 27 年 12 月に従業員 50 人以上の事業場の事業者にストレスチェックの実施が義務付けられ、努力義務の位置づけではあるものの職場分析と職場環境の改善の取り組みが、従業員 50 人未満の事業場も含めて徐々に進むことが見込まれる。

今後、中小規模事業場にも普及可能な職業性ストレスのリスクアセスメントなどの職場環境改善手法を開発し、好事例などを通じてその実効性、有用性を示し、行政施策としての展開の基盤整備を図る必要性がある。

今年度は、本研究の一、二年目に開発したリスクアセスメント（RA）ツールおよびポジティブアプローチ手法を使用して、二つの小規模事業場の参加型職場環境改善プログラムのモデル事業に取り組んだ。

本報告書では、A 事業場の職場環境改善活動（RA ツール記入と改訂版への評価、ワークショップ、職場環境改善活動の概要、職業性ストレス簡易調査票結果の前後変化）、ポジティブアプローチのファシリテーター研修、B 事業場の職場環境改善活動（ワークショップ、職場環境改善活動の概要）などについて述べる。

さらに、RA ツールやポジティブアプローチ手法を用いた従業員参加型のワークショップの効果や課題を検討し、中小規模事業場のメンタルヘルス向上のための提言を行う。

引用文献

Leka, S, Cox, T The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF, http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/prima-ef_ebook.pdf. I-WHO Publications, 8 Figure 1.1, 最終アクセス（2016. 03. 23）

B．A 事業場の職場環境改善活動

1. リスクアセスメントツール記入と改訂版への評価

昨年度、中小企業 6 社で実施した職場環境改善モデル事業での RA ツール記入において、産業保健専門職のファシリテーターによる記入自体の支援や記入内容の確認がなければ、多くの社員でスムーズな記入は困難であることが確認され、RA ツールの改善や説明資料の充実などの対応が必要と考えられていた。A 事業場は昨年度に続くモデル事業への参加であり、昨年度の経験を生かした改訂版の RA ツールを使用した。

ワークショップ（WS）の四週間前に新職業性ストレス簡易調査票と RA ツールを A 事業場社員 6 名に配布し、記入を依頼した（回収率 100%）。1 名に新職業性ストレス簡易調査票と RA ツールの記入漏れがあったものの、ツールが改訂されたことや A 事業場が二年連続の研究参加であることなどから、前年度に同事業場で確認された難解な質問への回答省略や質問内容の誤解などの事象はなく、大きな改善が認められた。

2. ワークショップ

1）ワークショップの概要

平成 27 年 11 月 4 日に WS を開催した。1 グループ（5 名）で討議を行った。

前年度はアクションチェックリスト（ACL）や職場環境改善の 12 事例などを用いて WS の中で各自が行った職場の良い点、改善点の抽出結果を用いてグループワークを行ったが、今年度は事前に RA ツールを記入し、集計から得られた RA 得点の低いもの（職場の強み）、RA 得点の高いもの（職場の課題）を示した RA ランキング表（表 1,2）を個人ワークおよびグループワークに利用した。

WS 導入講演資料を報告書末尾に示す（資料 1）。

表 1 強みランキング表

	リスクアセスメント項目	リスク平均値
仕事のすすめ方	仕事が時間内に処理できず残業が多かったり休みが取れない（仕事の量的負担が大きい）	2.6
	働きがいが感じられにくい仕事だ（仕事の意義）	2.6
人間関係・相互支援	職場でいじめがある（職場のハラスメント）	2.6
仕事のすすめ方	各人が仕事で何をするべきかについて説明されていない（役割が明確でない）	2.8
人間関係・相互支援	上司は気軽に話ができない（上司からのサポートが少ない）	2.8
	上司は親切心と思いやりをもって接してくれない（上司の公正な態度）	2.8
	同僚は気軽に話ができない（同僚からのサポートが少ない）	2.8
	職場の雰囲気は友好的でない（職場での対人関係が良くない）	2.8
安心できる職場の仕組み	職場や仕事に変化がある場合でも、事前に説明がない（変化への対応）	2.8

表 2 課題ランキング表

	リスクアセスメント項目	リスク平均値
仕事のすすめ方	仕事の方針に従業員の意見を反映できない（仕事のコントロール度が少ない）	3.8
	正しいと思うやり方で仕事ができない（仕事の上での役割に葛藤がある）	3.7
安心できる職場の仕組み	意欲向上やキャリアに役立つ教育が行われていない（キャリア形成）	3.6
	仕事で自分の長所をのばす機会がない（成長の機会）	3.6

ランキングを参考にした個人ワークでは、強みに関してはスムーズに具体的な内容を記入できるものの、課題に関しては何も書けない参加者も多かった。グループ討議も同様に課題に関しては停滞する場面があり、その都度ファシリテーターが介入しながら出てきた意見を要約したり、その内容から考えられる補足情報などを伝えたりした。

討論を通じて共有された職場の強みとして、「いつでも休みが取れる」、「残業が少なく大変ではない」、「各人に役割が与えられている」、「仕事以外のことでも気軽に話ができる」、「1 ヶ月のスケジュールが示されており、分かりやすい」、「月 1 回の会議で大まかな予定の発表がある」、「作業前のミーティングがある」などがあった。また職場の課題では、「親会社から手順・材料が指定されているため、自分の意見が反映されないことが多々ある」、「資格取得の支援が不足している」、「退職金など福利厚生についての情報共有が乏しい」、「実技の講習が不十分である」などが共有された。

グループワークの状況

2)ワークショップの課題

前年度の ACL を用いた WS では、個人ワークで多様な意見が出て、その内容を共有することでグループワークの討議が膨らむというメリットがあったが、話が拡散してしまうというデメリットもあった。今年度のように RA ツールから得たランキングを用いてワークを行う場合、限定された内容から目的が明確になり効率的な議論ができるというメリットはあるが、討議が小さくまとまってしまうというデメリットが考えられた。ファシリテーターは適度に討論を拡散させる意識を持ち、よりよい改善のアイディアが得られるように支援することを心がけるべきである。

また、社員が RA ツールに率直に回答すると、事業場における重大な課題が上位にあがり、討議しづらくなる可能性もある。例えば、職場のハラスメントが課題として出てきた場合などに備えて、ファシリテーターは大まかな流れをイメージして準備しておく必要がある。自由な発言を推奨する WS では収拾がつかなくなる可能性があるため、社内の適切な役職と外部専門職で別途解決のための取り組みを行うことを約束して、WS の討論テーマから除外することも一つの方法である。

3. 職場環境改善活動の概要

平成 28 年 1 月 26 日に活動状況のモニタリング調査を実施した。

1) 職場環境改善の取り組みの課題と対応等

改善テーマは「スキルアップ、資格取得の支援」であり、内容は「会社内の空き棚を本棚として作りかえて、資格関係のテキスト、参考書、問題集を設置する。」であった。参

考書などは、既に資格を取っている社員が提供・設置し、現時点で新たに購入したものはない。WS 終了後、24 日目にこれらの改善活動を完了している。

職場環境改善活動前後比較の写真

活動実施前：棚に書籍なし

活動実施後：書棚として活用

2) 従業員からの意見・評価

参考書の数がまだ少ないので今後増やして欲しいとの意見があった。

3) 改善計画担当者からの意見・評価

担当者以外のメンバーが具体的な意見を出さないので、改善計画を考えていくことに負担を感じた。自分で考えて色々やったが、もう少し踏み込んだ案を皆から提出してもらえるとありがたい。

今は年度末で繁忙期にあり、皆、改善目標とした資格取得のことを考える余裕がない様子だが、3 月以降に業務が落ち着いてくれば、本棚を少しずつ活用してくれるのではないかと期待している。

社員が集まって話し合う機会はほとんど無いので、WS のようなじっくり意見を出し合う機会は本当にありがたかった。

4) 担当ファシリテーターの考察

書籍を納めた書棚は、休憩室の目に付く場所に置かれており、資格取得に興味を持つきっかけづくりに有効と考えられた。

今回、中心的役割を果たした社員からの意見聴取で、改善計画の具体的立案や実施に関する負担感が確認された。昨年度はファシリテーターが職場環境改善の 12 事例を用いた個人ワークを実施したため、事例と関連する具体的な改善策をイメージしやすかったが、今回は参考事例のスライド提示にとどめたためイメージが膨らまず、独自に改善計画を考える作業になったことが負担感の一因と考えられる。吉川らは職場環境改善継続のための重要なコツの第一として職場の良好事例の収集をあげているが、上記のような負担軽減のために RA ツールを用いた職場環境改善事例を蓄積して、WS の際に紹介し、活用することを検討すべきである。

4. 職業性ストレス簡易調査票結果の前後変化

1) 目的

参加型職場環境改善プログラムを実施した A 事業場におけるプログラム前後での職業性ストレス簡易調査票結果の変化を分析して、職場環境改善活動のストレス指標への効果の有無を確認した。

2) 方法

2015 年度に参加型職場環境改善プログラムモデル事業を実施した A 事業場において、今年度の WS に参加した 5 名と昨年度の WS には参加したが今年度は不参加であった経営的立場に近い社員 1 名の 6 名を対象とした。

職業性ストレス簡易調査票は 80 項目の質問で構成されている。4 段階の回答を良い方を高得点（最高 4 点）、悪い方を低得点（最低 1 点）に変換して評価した。

WS 実施前の 10 月上旬と職場環境改善活

動後の 2 月下旬に、記入した職業性ストレス簡易調査票の結果を集計し、各項目と尺度の合計［仕事の負担、仕事の資源（作業レベル）、仕事の資源（部署レベル）仕事の資源（事業所レベル）、心理的ストレス反応］、および仕事の出来具合の指標（健康と労働パフォーマンスに関する質問紙日本語版を参考に「過去 30 日間のあなたの全般的な仕事の出来具合は何点で表せますか？」と質問）を Wilcoxon 符号順位和検定にて統計解析を行った。有意確率 0.10 未満を統計的に有意と判定した。

3) 結果

職場環境改善活動前後で一定の変化（統計的な有意差、または 10%以上の変化率）が認められた職業性ストレス簡易調査票項目と各系統の合計を表 1 に示す。

技能の活用、経済・地位報酬は有意に増加していたが、役割葛藤、仕事のコントロール、イライラ感、心理的ストレス反応合計、仕事満足度は有意に低下していた。統計的に有意ではないが、仕事の出来具合には増加傾向を認めた。

活動の前後比較で有意な増加を認めた「技能の活用」は、職場環境改善活動のテーマであった「スキルアップ、資格取得の支援」との関連ある項目であり、活動の効果と推察される。

A 事業場は、昨年度の職場環境改善モデル事業にも参加しており、その改善活動前後では、仕事の資源（部署レベル）合計、経営層との信頼関係、仕事の資源（事業場レベル）合計、職場の一体感、家庭満足度が有意に低下し（P<0.10）、改善した指標は認められなかったため、今年度は昨年度より改善傾向といえる。

昨年度の改善活動中に実施した改善計画担当者からのモニタリング調査では、「改善計画を立てて、実施するにあたり、実施責任者の負担が重過ぎる」、「社員はやらされ感で改善を実施している」、「しかし、改善自体の感触はとてもよかった」などを聴取した。今年度のモニタリング調査では、「他の社員が具体的な意見を出さないので、改善計画を担当者で考えていくことに負担を感じた」、「皆が集まって話し合う機会はほとんど無いので、先日の WS のような機会は本

表1　職場環境改善活動前後の職業性ストレスの事業場別変化

		事前調査		事後調査			Wilcoxon 検定
新職業性ストレス簡易調査票の尺度	人数	平均値	S.D.	平均値	S.D.	変化率	P値
仕事の量的負担	6	2.61	0.71	2.17	0.69	-17.0%	
役割葛藤	6	3.17	0.41	2.33	0.52	-26.3%	0.059
仕事の負担合計	6	2.71	0.26	2.51	0.24	-7.4%	
仕事のコントロール	6	3.06	0.85	2.67	0.63	-12.7%	0.066
技能の活用	6	2.33	0.52	3.17	0.41	35.7%	0.059
仕事の資源（作業レベル）合計	6	2.84	0.41	2.97	0.19	4.6%	
上司のサポート	6	2.72	0.83	2.39	0.68	-12.2%	
経済・地位報酬	6	2.50	0.84	3.00	0.63	20.0%	0.083
仕事の資源（部署レベル）合計	6	2.78	0.40	2.70	0.42	-2.9%	
経営層との信頼関係	6	2.83	0.75	2.50	0.55	-11.8%	
仕事の資源（事業場レベル）合計	6	2.64	0.43	2.60	0.39	-1.8%	
職場の一体感	6	3.17	0.75	2.83	0.41	-10.5%	
イライラ感	6	3.33	0.42	2.89	0.58	-13.3%	0.034
心理的ストレス反応合計	6	3.07	0.40	2.89	0.30	-6.0%	0.043
身体愁訴	6	3.35	0.45	3.27	0.57	-2.3%	
仕事満足度	6	3.17	0.41	2.67	0.52	-15.8%	0.083
仕事の出来具合*	6	4.60	12.05	5.83	1.47	26.8%	

S.D.：標準偏差

*仕事の出来具合は、健康と労働パフォーマンスに関する質問紙の日本語版を用いて、最近30日について収集した

4) 考察

参加型職場環境改善プログラムの前後で、職業性ストレス簡易調査票で得られる多くの指標に変化を認めず、一部の指標で改善が認められたが、悪化している指標も散見された。

当にありがたかった」、「年度末の繁忙期であるため、社員は資格取得のことが頭に無い様子だが、業務が落ち着いてくれば、本棚を少しずつ活用してくれるのではないかと期待している」などを聴取した。これらの聴取内容に大きな変化はないが、2 年連続の活動で慣れたことや改訂 RA ツールの記入

の負担が軽減したことなどから担当者や社員の負担感はやや軽減した可能性がある。また昨年度の改善活動が、厚生労働省の「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」に事例として掲載されたことはA事業場関係者の職場環境改善活動への意欲を高めた可能性もある。これらの要因にもかかわらず、複数の悪化項目に認めた理由として、活動3ヵ月後の2月下旬が繁忙期であり、様々なストレスが高い時期であったこと、夜勤、外勤が多く書棚の利用自体が困難であったことが考えられる。

2年連続で確認された、「担当者の負担感」、「社員のやらされている感覚」などを軽減するためには、簡単で身近な目標を設定することのみならず成果の表彰式などでイベント性を高めることなどを考慮すべきである。また、環境改善であっても、作業課題レベルでの多能工化、権限の付与、作業チーム再編成、生産ラインの変更などの作業課題の再構築は、労働者の要求度を高め、コントロール感を低下させ、健康指標を悪化させる可能性も報告されている。ファシリテーターは労働者の過度の負担を回避できるような改善目標の設定を促し、スモールステップの取り組みを意識して改善計画を支援すべきと考えられる。

5) 結論

A 事業場において職業性ストレス簡易調査票の指標は初年度よりも低下するものが少なく、職場環境改善活動のテーマと関連する項目には増加が認められたことから、継続的な活動により徐々に成果が得られることが示唆された。

今後、職場環境改善活動に不慣れな中小規模事業場の社員が取り組みやすいプログラムを開発・提供するとともに、参加事業場を増やしてさらなる検討を行う必要がある。

引用文献

森口次郎ら 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, 事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究　平成 26 年度研究報告書, 2015; 98-121.

堤 明純ら 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, 事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究　平成 26 年度研究報告書, 2015; 28-43.

吉川 徹ら 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, 事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究　平成 26 年度研究報告書, 2015; 44-73.

吉川 徹 改善計画の実行と継続のコツは？, 産業精神保健 2014; 22, 59-62.

C．ポジティブアプローチのファシリテーター研修

1. 目的

中小規模事業場におけるポジティブアプローチによる参加型職場環境改善プログラムモデル事業の担当者（ファシリテーター）を育成するための研修を実施し、研修参加者へのアンケート調査を行い、本研修の効果と課題を検討した。

2. 対象と方法

2015年8月のファシリテーター研修（所要時間3時間）に参加した19名（産業医8名、産業看護職4名、臨床心理士7名）を対象に、研修後にアンケートを実施した（有効回答率100%）。研修参加者の背景を表1に示す。今回は産業保健職としての経験年数によって大まかに各職種が同数に分かれる基準を用いてベテラン層とヤング層に分類した（表1）。

表1　ファシリテーター研修参加者の産業保健専門職としての通算経験年数

	産業医	人数	産業看護職	人数	臨床心理士	人数
ヤング層	1年半未満	2	4年未満	1	1年半未満	2
	1年半～3年未満	2	5年未満	1	1年半～4年未満	2
ベテラン層	3～11年未満	2	10年未満	1	4～7年未満	2
	11年以上	2	20年以上	1	7年以上	1
合計		8		4		7

アンケートでは、研修内容についての四つの質問「参加型職場環境改善の意義」、「ワークショップの進め方の理解」、「職場環境改善支援専門家（ファシリテーター）の役割の理解」、「職場環境改善支援専門家として中小企業支援展開の自信」を4件法（1：とても理解できた；2：まあまあ理解できた；3：あまり理解できなかった；4：全く理解

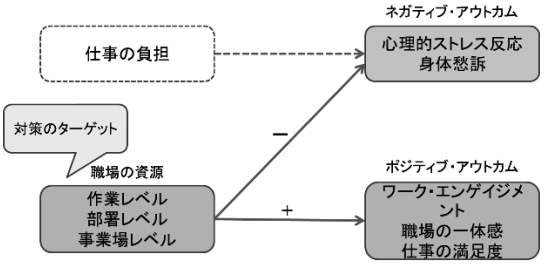
できなかった）で尋ね、自由記入により意見を収拾し、研修の効果を検討した。また、必要に応じて Fisher の直接法を用いて分析した。

3. ファシリテーター研修の内容

ファシリテーター研修の講師は、ポジティブアプローチの開発者であり、本研究の分担研究者の島津明人氏に依頼した。

前半は、ファシリテーターに必要な知識などに関する講義を行った。受講者はポジティブアプローチによる参加型職場環境改善に関して、職場の資源を増やすことに焦点を当ててネガティブ・アウトカム（心理的ストレス反応、身体愁訴）を減らすだけでなく、ポジティブ・アウトカム（ワーク・エンゲイジメント、職場の一体感、仕事の満足度）を高めることを目指すものであることなどを学習した。講義のスライドの一部を示す（図 1）。

図1 ポジティブアプローチの考え方：仕事の要求度―資源モデル



Schaufeli & Bakker (2004), Bakker & Demerouti (2008)

後半では、ファシリテーターが実際に企業で行うポジティブアプローチによる参加型職場環境改善プログラムの WS の準備・体験を行った。具体的には、前年度に参加型職場環境改善モデル事業に参加したある小規模事業場をモチーフにした事例の「充実度ランキング」と「課題ランキング」を参考に、6,7 名ずつでグループワークを体験し、取り上げたい強みや具体的なアイディアの検討を行ったのちに、グループ代表がその結果を発表した。

ポジティブ版ファシリテーター研修　進行表を報告書末尾に示す（資料 2）。

ファシリテーター研修の写真

4. 結果

研修参加者へのアンケート結果と自由記入で得られた情報を示す。

研修の時間の長さは「適切」の回答が 15 名（79%）、講師の話し方は「大変適切」が 13 名（68%）であった。

研修の理解に関する質問のいずれに関しても、研修参加者全員が「とても理解できた」、「まあまあ理解できた」と答え、いずれの質問においても「とても理解できた」の比率は 40%前後であった（表 2）。

表2 研修内容の理解度についての回答

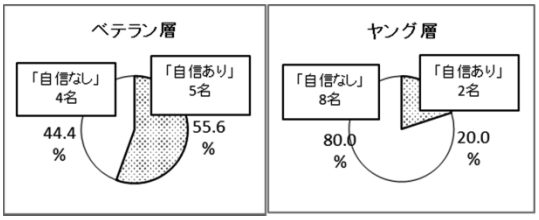
	とても理解できた	まあまあ理解できた
参加型職場環境の改善の意義	36.8%	63.2%
グループワークの進め方	42.1%	57.9%
ファシリテーターの役割	36.8%	63.2%

	まあまあ自信がある	あまり自信がない
中小企業での支援の展開	38.9%	61.1%

「職場環境改善支援専門家として中小企業支援展開の自信」に関して、表 1 に示した経験年数によって分類した二層で比較した結果を図 2 に示す。ベテラン層では「とても自信がある」または「まあまあ自信があ

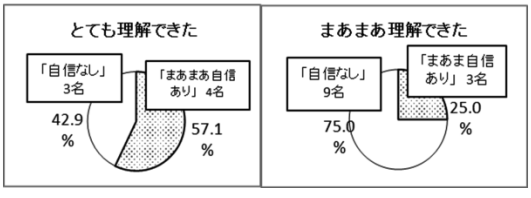
る」と答えた者が 56%であったのに対して、「あまり自信がない」または「全く自信がない」と答えた者が 44%であった。一方、ヤング層では「とても自信がある」または「まあまあ自信がある」と答えた者が 20%であるのに対して、「あまり自信がない」または「全く自信がない」と答えた者が 80%であった。Fisher の直接法での解析結果はＰ値が 0.13 と有意ではないが、ベテラン層の方が中小企業支援展開に自信があると回答する者が多い傾向となった。

図2 支援展開の自信に関する二層の比較



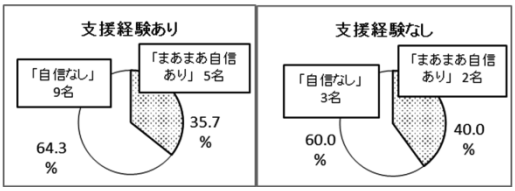
ポジティブアプローチによる参加型職場環境改善の意義の理解と支援展開の自信の関連については、参加型職場環境改善の意義を「とても理解できた」と答えた群では、支援展開について「まあまあ自信がある」と答えた者が 57%、「あまり自信がない」または「全く自信がない」と答えた者が 43%であった。一方、参加型職場環境改善の意義を「まあまあ理解できた」と答えた群では、支援展開について「まあまあ自信がある」と答えた者が 25%、「あまり自信がない」または「全く自信がない」と答えた者が 75%であった。Fisher の直接法での解析結果はＰ値が 0.18 となり、有意ではないが、「とても理解できた」と回答した群で中小企業支援展開に自信があると回答する者が多い傾向となった（図 3）。

図3 ポジティブアプローチの参加型職場環境改善の意義の理解と支援展開の自信の関連



これまでの参加型職場環境改善プログラムの支援経験の有無と支援展開の自信の関連については、支援経験がある群では支援展開について「まあまあ自信がある」と答えた者が 36%、「あまり自信がない」または「全く自信がない」と答えた者が 64%であった。一方、支援経験がない群でも支援展開について「まあまあ自信がある」と答えた者が 40%、「あまり自信がない」または「全く自信がない」と答えた者が 60%であった。Fisher の直接法での解析結果では、Ｐ値が 0.63 となり、二群間に有意な差を認めなかった（図 4）。

図4 支援経験の有無と支援展開の自信の関連



自由記入欄に記載された研修のよかった点では、WS を実際に体験したことについての評価が多く（6 名）、このうち 4 名は支援展開に関して「まあまあ自信がある」と回答した者であった。これと関連して、WS 体験の時間がもう少し長い方がよいとの意見もあった（3 名）。またポジティブアプローチという視点が新鮮で興味深かったとの意見も提出された（4 名）。

研修の改善すべき点としては、参加者自身の反省のような記載を含めてポジティブアプローチの難解さが示された（7 名）。具体的には、ポジティブな姿勢で目標設定のための討論を続けることの困難さ、課題について話すことへの躊躇い、ポジティブなスタンスを忘れて課題を討論してしまう、などが記載されていた。これと関連して、実際の企業での展開にファシリテーターの高い技量が必要と考えられるため、本研修に企業でのポジティブアプローチによる討論の支援方法の要素を増やし、ツール・事例などをさらに充実して、継続的な研修を行ってほしいとの意見があった（6 名）。これらの意見のうち 4 件は、支援展開に関して「まあまあ自信がある」と回答した 7 名から提出された。

5. 考察

今回のファシリテーター研修では、ポジティブアプローチによる参加型職場環境改善についての講義と WS 体験の形式で学習

した。

ベテラン層とヤング層において中小企業における支援展開の自信は、専門職としての経験が短い場合、「あまり自信がない」と答える者が多い傾向であったため、専門職としての経験の程度によって研修の構成を考慮する必要があることが推察された。

ポジティブアプローチによる参加型職場環境改善の意義の理解が高いものの方が中小企業での支援展開の自信が高い傾向が認められたため、講義において理論的背景を示してから改善に用いるツール類の説明の前に、ポジティブアプローチによる改善事例を複数提示して、その意義の理解度を高めることが支援展開の自信を向上させる可能性が示唆された。

また今回のファシリテーター研修は、昨年度の本研究において、分担研究者吉川徹らの協力で実施した「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のためのガイドライン」に示されている内容や自治体での職場ドック事例などについてのファシリテーター研修を経験して、実際に職場環境改善活動に関与したことのある者が多かったが、その経験の有無による自信の有無には差を認めなかった（図 4)。ポジティブアプローチの概念は、ワーク・エンゲイジメントを高めることと深く関連しているが、参加者が昨年度実施した多くの職場環境改善活動が、「働きにくさの低減」にとどまってため、その経験をポジティブアプローチでの改善活動に関連付けることが困難であった可能性がある。

また自由記入回答に示されたように、多くの参加者はポジティブアプローチという新しい概念に魅力を感じながらも、その考え方を実際の企業での WS に利用して職場環境改善目標を設定することまで、総合的に理解することはできなかった。同じく自由記入回答で示されたように、WS での討論支援方法の講義、討論の支援のためのツールや事例の追加、複数回の研修、などによってこれらの課題が解決される可能性がある。また、WS 体験は参加者から高評価であった。今回は多くの参加者が一社員の立場で経験したが、ファシリテーターとしての WS 疑似体験を行うことも有効と考えられる。

6. 結論

ファシリテーター研修は、ポジティブアプローチによる参加型職場環境改善プログラムの理解に有効であった。

各種専門職が自ら改善プログラムを担当するための準備としては、良好事例の共有による意義の理解、経験の有無を配慮した研修内容、実際の WS におけるファシリテーターに必要なスキルの実践的な研修の実施等の改善が必要である。

7. 引用文献

島津明人ら 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, 事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究　平成 25 年度研究報告書, 2014; 44-76.

島津明人ら 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, 事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究　平成 26 年度研究報告書, 2015; 74-85.

Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior 2004; 25, 293-315.

Bakker AB, Demerouti E. The Job Demands‐Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology 2007; 25, 309-328.

D．B 事業場の職場環境改善活動

1. ワークショップ

1) 事前準備

WS の二週間前に新職業性ストレス簡易調査票を B 事業場社員 15 名に配布し、記入を依頼した（回収率 100%)。回収した調査票は、分担研究者の島津明人や研究協力者の時田征人らの協力を得て分析し、事業場全体の充実度ランキング TOP5（表 1）を作成した。同時に課題ランキング TOP5 も作成したが、今回は島津と事前に協議し、充実度（強み）のみを提示して強みの強化に焦点を当てた前向きな WS を行うことを選択した。職種ごとの充実度ランキングの提示も検討したが、少人数であったため断念し

た。

表 1　充実度ランキング TOP5

	項目名	項目内容	充実率 (0-100)	平均点 (1-4)
1	役割の明確さ	自分の職務や責任が何であるかわかっている	93%	3.4
2	仕事のコントロール	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	87%	3.3
3	同僚のサポート	同僚と気軽に話ができる	80%	3.3
4	仕事の適正	仕事の内容は自分にあっている	73%	2.9
5	技能の活用	自分の技能や知識を仕事で使うことができる	73%	2.8

2) ワークショップの概要

平成 27 年 12 月 3 日に WS を開催した。全ての社員が一度に WS に参加すると業務に支障が出るため、1 時間ずつの二部制とした(グループ① 6 名、グループ② 7 名)。

WS 冒頭にファシリテーターより取り組みの概要説明を実施した。WS 導入講演資料を報告書末尾に示す（資料 3)。

グループ①の討議は、「充実度ランキング TOP5」を参考に、会社の強み、よい点を確認してさらに伸ばすための取り組みをポジティブ(前向き)に検討する議論を促した。ポジティブな議論との要請は否定的な意見が連続して提出されることを抑止したものの参加者の戸惑いを招き、また討論に不慣れな参加者もあり、「休みやすい」、「残業がない」、「家庭の都合がつきやすい」などの単発の意見が出るものの発言が途絶える場面もあり、ファシリテーターから「社外の人に会社のよいところを説明するなら、どのように説明しますか？」などと質問して討論を支援した。さらに討論を進めると、「休みやすさは部署や業務ごとで格差がある」、「それぞれの仕事は確立しているが、他部署の状況が把握できない」など強みと関連した課題が確認された。

以上の議論を経て、強みの伸ばしたい部分は「情報共有」、具体的なアイディアは「週 1 回、短時間でも目標等を話し合う」、「部署を超えたミーティングの場を設ける」とすることを確認して WS を終了した。

グループワークの状況（グループ①）

グループ②の討議でも同様に、「充実度ランキング TOP5」を参考に、会社の強み、よい点を確認してさらに伸ばすための取り組みをポジティブに検討する議論を促した。ただしグループ①で観察された発言の停滞を反省して、「B 事業場で自分が働きやすい点」について出し合うように強調した。WS と類似したワークの経験がある社員がリーダーを務めたこともあり、ややスムーズに討論が展開した。グループ①と同様に「休みやすい」、「家庭の都合がつきやすい」、「気軽に話せる雰囲気、家庭的な雰囲気」などの働きやすい点が確認された。否定的、批判的な意見を繰り返す参加者もあったが、「ポジティブな議論」という事前の約束のためか、自身や周囲からブレーキがかかり、別の話題に移ることが多かった。討論を進めると、雑談などは部署を超えて気軽に話せるものの、「業務に関連する情報共有は不十分である」ことが確認された。また「個々の社員が担当業務のスペシャリストになり、他の業務が分からない」との強みと関連する課題も確認された。

以上の議論を経て、強みの伸ばしたい部分は「気軽に話ができるところ」、具体的なアイディアは「朝礼の活用」、「朝礼などの会議にメリハリをつける」とすることを確認して WS を終了した。

グループ①、②の目標が類似していたため、二つの目標にそれぞれ取り組むのではなく、後日、各グループの代表とファシリテーターで討論し、一つにまとめることとした（D.1.4）参照)。

グループワークの状況（グループ②）

3)ワークショップの課題（担当ファシリテーターの考察）

ポジティブな討論を強調したことは、議論が会社や個人の批判に及ぶことを抑止し、健全な討論実施に寄与したと考えられた。

ただし、課題に討論が展開することへの抵抗が生じてむしろ目標設定を困難にしたこと、よい点は変更する必要がないと感じている社員が多く改善を促されることに抵抗があったこと、冒頭の説明とグループ討議での個別の作業との関連性の理解が不十分であったこと、なども確認されたため、討論に工夫が必要と考えられる。

今後の対応として、ポジティブな点と課題の両面からよりよく働くための取り組みを考えることや説明用の資料に項目ごとの話し合いの要点を示す内容（強みと課題の抽出、伸ばしたい強みの決定、具体的な活動計画の決定など）を追加することなどをが必要と考えられた。

また、事前に分析したランキングを利用して WS を実施することのメリット、デメリットは RA ツールを用いた A 事業場と同様であり、ファシリテーターは適度に討論を拡散させる意識を持ち、よりよい改善のアイディアが得られるように支援することを心がけるべきである。

4) 職場環境改善目標の統一

平成 27 年 12 月 7 日にグループ①、②の代表 1 名ずつとファシリテーター1 名（分担研究者 森口）で検討を行った。

営業職が内勤をするのは月曜に限られるため、月曜日に情報共有の場を持つことが適切であると確認されたが、グループ②で示された朝礼の中で部門ごとの課題を共有することは、休み明けの月曜午前は顧客からの電話への対応などで慌しい時間帯で、相応しくないため時間変更することとなった。協議の結果、会社全体の具体的な職場環境改善目標が以下のとおり決定した。

「毎週月曜日の 17 時に各部署から可能な社員が集まり、ミーティングを行う。少なくとも代表 1 名は出席する。現状の報告、課題についての議論、他部署への要望、連携の好事例（他部署に助けられたこと）などについて共有を行う。」

2. 職場環境改善活動の経過と概要

上記の目標設定後、一、二週間に一回程度のペースで、分担研究者から電話による状況確認を行った。12 月と 1 月は部門代表が集まることが困難であったため、2 月 15 日に第一回のミーティングが開催された。

分担研究者が 3 月 1 日の第二回ミーティングを見学し、グループ②の改善計画担当者から活動の経過についての情報を収集した。

ミーティングにおける工夫は以下のとおりである。

・営業、管理、物流の三部門から 2 名程度出席して開催している。
・10-15 分と短時間の設定にして、無理がないように心がけている。
・事前にテーマ設定をせず、自由に提案や困りごとを話してもらうように努めている。
・司会役のリーダー以外は毎回参加者を変更している。

改善計画担当者によれば、この活動は普段思っている不満や部門をまたがる課題などを述べ、解決の糸口を得る場になっており、肯定的に捉えている社員が多いとのことであった。

見学した第二回ミーティングでは、会議冒頭に発言を指名された社員は発言を躊躇したが、司会から「前回、あなたの部署からこういう意見がありましたよ」と紹介されると、それに触発される形で意見を述べた。その後、活発な討議が行われた。討論内容は、実務に即した課題や解決策が中心であった。例えば、高い業務負荷を抱えた社員への業務分担見直しなど支援の方法、会社への来客予定の担当者以外への共有方法など

が議論された。また解決困難な課題についても共有して他部署の共感を得て、現実的な小ステップの案を検討することで当事者のストレスが軽減されている様子であった。これは島津が、「職場環境改善の 6 つのポイント」の中で推奨する“スモールステップ方式”に近いもので、有効な対応と考えられた。

職場環境改善活動前後比較の写真
活動実施前：ミーティングなし

活動実施後：ミーティングあり

3. 職業性ストレス簡易調査票結果の前後変化

職場環境改善活動の開始が遅れて平成 27 年度中に終了できなかったため、新職業性ストレス簡易調査票を用いた前後変化の評価を示すことはできなかったが、平成 28 年 3 月中旬時点では順調に改善活動が継続されており、4,5 月ごろに改善活動後の職業性ストレス簡易調査を実施する予定である。

引用文献
島津明人 職場改善活動の進め方の留意点は？, 産業精神保健 2014; 22, 55-57.

H. 健康危険情報

該当せず。

I. 研究発表

論文発表

森口次郎（2015）. 中小企業のメンタルヘルス活動の現状と今後の展望. 日本職業・災害医学会会誌, 63: 337-342.
森口次郎, 山根英之（2016）. メンタルヘルス支援ツールの開発および中小規模事業場への労働衛生機関の取組み. 産業精神保健, 24 (1): 18-24.

学会発表

黒木仁美（2015）. 小規模零細企業における参加型職場環境改善の一事例. 第 23 回産業ストレス学会（京都）, 産業ストレス研究, 23: 66.
森口次郎（2015）. シンポジウム 5「地域職域連携事業への期待」, 労働衛生機関による職域および地域への保健サービス. 第 88 回日本産業衛生学会（大阪）, 産業衛生学雑誌, 57, 臨時増刊号, 151.
森口次郎（2015）. 市民公開講座「改正労働安全衛生法～ストレスチェックをめぐって～」, 中小企業にサービスを提供する健診機関の立場から. 第 22 回日本産業精神保健学会学会（東京）, 産業精神保健, 23, 増刊号, 102.
森口次郎（2015）. ミニシンポジウム「元気な会社（職場）を目指して —産業保健と経営との協働—」, 心の健康づくりにおける小規模事業所の経営者との協働. 人を大切にする経営学会第 2 回全国大会（東京）, 抄録集, 79, 80.

J. 知的財産権の出願・登録状況

該当せず。

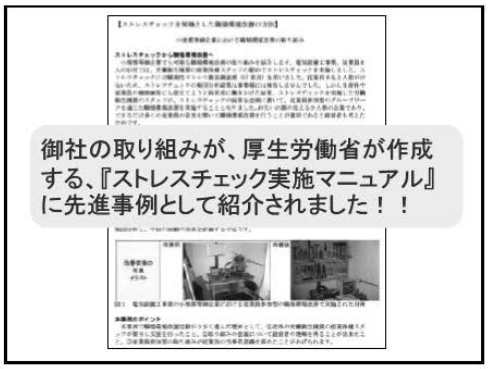
K. 謝辞

今年度のモデル事業の実施のために、各企業との打ち合わせやワークショップのファシリテーター担当などで、多くの京都工場保健会スタッフの協力を得た。その献身的な協力姿勢に対して、この場を借りて深く感謝の意を表する。

今枝 政喜、岩佐 浩、内田 陽之、大倉 瑛

子、大塚 創平、大橋 史子、梶岡 恵子、北川 淳一、倉谷 昂志、黒木 仁美、小濱 忠嗣、近藤 祐子、櫻木 園子、三宮 綾、橘 宏、西田 典充、鳰原 由子、橋本 良子、長谷川 暢子、原田 達、本田 彩、水本 正志、宮川 昌也、村田 理絵、山根 英之、湯本 幸一、吉岡 千晶（五十音順）

資料１　A事業場のワークショップ導入講演資料



皆さんの職場は働きやすい？

働きやすい職場とは、
例えば、安全で健康に怪我なく安心して働くことができて、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、メンタルヘルス（こころの健康）と大いに関連します。

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、仲間どうしですぐできる改善に取り組むのが **「いきいき職場づくり」** です。

職場環境改善の目の付け所４領域

RAツールから見える御社の強み

	リスクアセスメント項目	リスク平均値
仕事のすすめ方	仕事が時間内に処理できず残業が多かったり休みが取れない（仕事の量的負担が大きい）	2.6
	働きがいが感じられにくい仕事だ（仕事の意義）	2.6
人間関係・相互支援	職場でいじめがある（職場のハラスメント）	2.6
仕事のすすめ方	各人が仕事で何をするべきかについて説明されていない（役割が明確でない）	2.8
人間関係・相互支援	上司は気軽に話ができない（上司からのサポートが少ない）	2.8
	上司は親切心と思いやりをもって接してくれない（上司の公正な態度）	2.8
	同僚は気軽に話ができない（同僚からのサポートが少ない）	2.8
	職場の雰囲気は友好的でない（職場での対人関係が良くない）	2.8
安心できる職場の仕組み	職場や仕事に変化がある場合でも、事前に説明がない（変化への対応）	2.8

RAツールから見える御社の課題

	リスクアセスメント項目	リスク平均値
仕事のすすめ方	仕事の方針に従業員の意見を反映できない（仕事のコントロール度が少ない）	3.8
	正しいと思うやり方で仕事ができない（仕事の上での役割に葛藤がある）	3.7
安心できる職場の仕組み	意欲向上やキャリアに役立つ教育が行われていない（キャリア形成）	3.6
	仕事で自分の長所をのばす機会がない（成長の機会）	3.6

ワークの進行・タイムスケジュール

【個人ワーク】 5分
改善アイデアの記入

【グループワーク】 20分
個人ワークの内容を共有
アイデアや意見の交換

【まとめ】 10分

最初に
司会・書記
を決定

内容の共有は
「職場の良い点」
からスタート

ワークのポイント

1. 実現可能性を重視！
   低コストですぐできる具体的なアイデアを重視
   「こんな小さなことでは意味はない・・・」ことはない！
2. 現場のよいところに学ぶ！
   現場をけなして溜飲を下げない
3. 立場を離れて、次にできそうなことを考える！
   ×「わたしは・・・だから、こんなことをいうわけには・・」
   ×「わたしは・・・だから、こういわなければならない」
4. 発言は前向きに！
   しかし演説にならないよう要注意

職場環境改善の大切な点

働きよさに着目して、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

資料 2　ポジティブ版ファシリテーター研修　進行

1．研修テーマ

ポジティブ版ファシリテーター研修

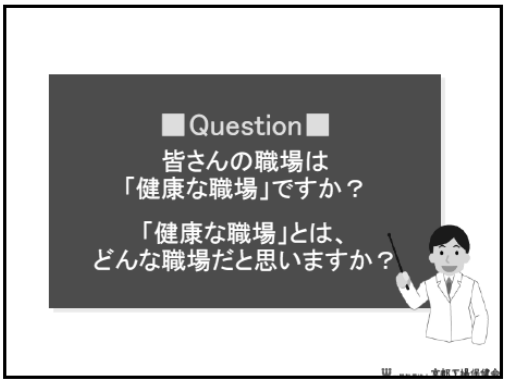
2．教材，準備物

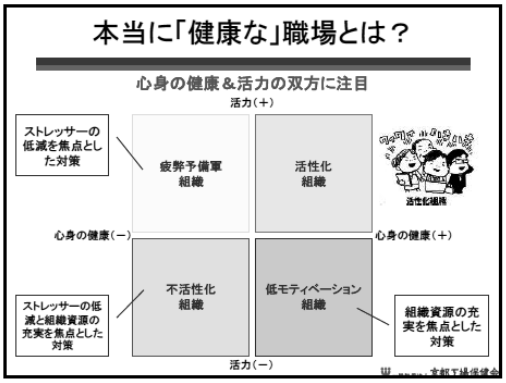
①　ノート PC，プロジェクター，レーザーポインター ②　パワポ資料 ③　職場の資源（強み）チェックリスト ④　ポジティブアプローチ用マニュアル ⑤　グループワークの進め方 ⑥　進捗報告シート（記入例）	⑦　グループワーク事例 ⑧　職場の資源（強み）集計結果 ⑨　進捗報告シート ⑩　アクションチェックリスト ⑪　卓上進行メニュー

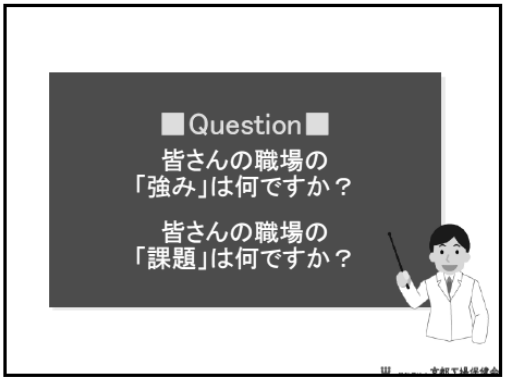
3．進行

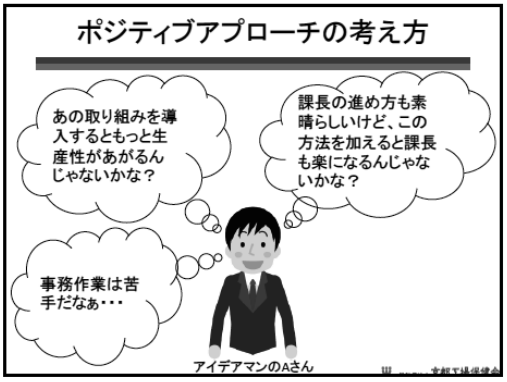
時間配分	内容	備考（準備物ほか）
13:00-13:10	導入，自己紹介	②パワポ資料
13:10-13:50	講義	②パワポ資料 ③職場の資源（強み）チェックリスト ④ポジティブアプローチ用マニュアル ⑤グループワークの進め方 ⑥進捗報告シート（記入例）
13:50-14:40	グループワーク ・グループごとにワーク（35 分） ・ワークの結果発表（15 分）	⑦グループワーク事例 ⑧職場の資源（強み）集計結果 ⑨進捗報告シート ⑩アクションチェックリスト ⑪卓上進行メニュー
14:40-15:00	まとめ，質疑応答	

資料３　Ｂ事業場のワークショップ導入講演資料

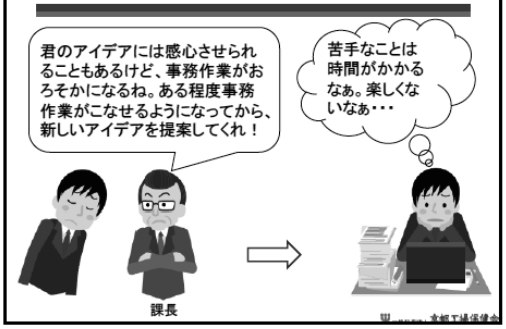




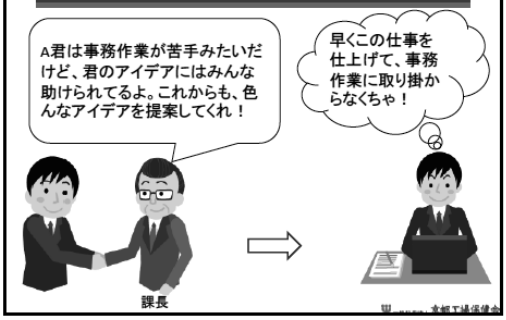




ネガティブアプローチの考え方



ポジティブアプローチの考え方

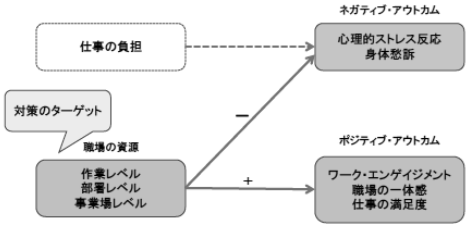


ポジティブアプローチの考え方

苦手なことを克服するより、得意なことを伸ばすほうが取り掛かりやすく、エネルギーも要しません。

今できている良い点（強み）に着目をしてみましょう。

ポジティブアプローチの考え方：仕事の要求度ー資源モデル



Schaufeli & Bakker (2004), Bakker & Demerouti (2008)

職場の資源（強み）フィードバックの例

	項目名	項目内容	充実率 (0-100)	平均点 (1-4)
1	役割の明確さ	自分の職務や責任が何であるかわかっている	93%	3.4
2	仕事のコントロール	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	87%	3.3
3	同僚のサポート	同僚と気軽に話ができる	80%	3.3
4	仕事の適正	仕事の内容は自分にあっている	73%	2.9
5	技能の活用	自分の技能や知識を仕事で使うことができる	73%	2.8

＊充実率：
各職場で「3. 充実している」「4. とても充実している」と回答した者の割合

ポジティブ・ワーク　シートの例

1	職場の様子と取り上げたい強み	グループは10名、男性8名、女性2名、男性は7名営業職のため、出張が多い職場。その他の者は事務作業がメインで、出張はほとんどないデスクワークがメイン。 問題のサポート、上司の公正な態度、ほめてもらえる職場などコミュニケーションは円滑におり、人間関係のストレスが少ない職場であるのが強み。
2	具体的な内容	朝や帰りなど、しっかりとあいさつができているので、朝から気持ちよく仕事に入れる。 上司の方針で、助けてもらったときにはきちんとお礼を伝えるように心がけている。 仕事で困ったときに上司や同僚に相談をすると、手を止めてきちんと話が聞いてもらえる。 休憩時間などは、仕事以外の話で盛りあがれる。
3	強みの伸ばしたい部分（取り上げたい課題）	コミュニケーションはとれているが、出張者が多いため確認したいときに、相談できないことがよくある。
4	（強みを生かした）具体的なアイデア＊（対象、方法、手段、実施時期など）	曜日、時間を固定して短時間で状況確認のミーティングを定期開催する。 ミーティングで確認事項がある場合は、共有フォルダの確認リストに記入しておく。 月曜日が比較的全員集まれそうなので、月曜日のAM9：00～9：30をミーティングとする。様子を見ながら、変更も可。

できるところからやる。
モチベーションの上がるものに注目する。

ワークの進行・タイムスケジュール

【ワーク 1】 15分
職場の資源（強み）の確認
活動に取り上げる要因の決定

最初に
司会・書記・
発表者を決定

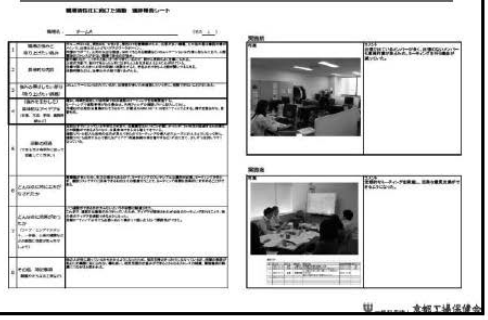
【ワーク 2】 15分
活動計画の具体的内容の決定

【まとめ】 10分

ポジティブワークのポイント

1. 実現可能性を重視！
   - 低コストですぐできる具体的なアイデアを重視
   - 「こんな小さなことでは意味はない・・・」ことはない！
2. 現場のよいところに学ぶ！
   - 現場をけなして溜飲を下げない
3. 立場を離れて、次にできそうなことを考える！
   - ×「わたしは・・・だから、こんなことをいうわけには・・」
   - ×「わたしは・・・だから、こういわなければならない」
4. 発言は前向きに！
   - しかし演説にならないよう要注意

職場活性化に向けた活動　進歩報告シートの記入例



ポジティブワークを生かした職場づくり実際のすすめ方

研修会受講後アンケート

ポジティブアプローチの参加型職場環境改善をよりよいものにしていく為に下記にご記入下さい。

（１）年齢　　１．20 代　　２．30 代　　３．40 代　　４．50 代　　５．60 代以上

（２）職種　　１．医師　　２．保健師　　３．心理職　　４．その他（　　）

（３）現在の職場での通算経験年数　　（　　）年　（　　）ヶ月

（４）産業保健専門職としての通算経験年数　　（　　）年　（　　）ヶ月

（５）勤務形態　　１．常勤　　２．非常勤（月　　回　あるいは　週　　回）

I.　参加型職場環境改善プログラムの支援経験の有無

１．あり　　２．なし

II.　今回の研修では、期待していたものは得られましたか？(該当する番号を○で囲んでください)

①得られた　　②まあまあ得られた　　③やや不満足　　④不満足

III.　　内容についておうかがいします。(該当する番号を○で囲んでください)

1.　ポジティブアプローチの参加型職場環境改善の意義について理解できましたか？

①とても理解できた　②まあまあ理解できた　③あまり理解できなかった　④全く理解できなかった

2.　グループワークのすすめ方について理解できましたか？

①とても理解できた　②まあまあ理解できた　③あまり理解できなかった　④全く理解できなかった

3.　ファシリテーター（改善の支援専門家）の役割について理解できましたか？

①とても理解できた　②まあまあ理解できた　③あまり理解できなかった　④全く理解できなかった

4.　ファシリテーター（改善の支援専門家）として中小企業での支援の展開の自信はいかがですか。

①とても自信がある　②まあまあ自信がある　③あまり自信がない　④全く自信がない

IV. 研修会の構成等についておうかがいします。(該当する番号を○で囲んでください)

1.　時間は適切でしたか？

①適切だった　　②長い　　③短い

2.　教材は適切でしたか？

①分かりやすかった　　②普通　　③分かりにくかった

3.　講師の話し方（声の大きさ、スピード）は適切でしたか？

①大変適切だった　②まあまあ適切だった　③あまり適切でなかった　④全く適切でなかった

V.　研修会全体を通して、良かった点１～３つと改善点１～３つをご記入ください。

良かった点	改善点

VI. 今回の研修会について感想や今後必要なサポート等のご希望等がありましたらお書きください。

（　　）

アンケートへのご協力ありがとうございました。

平成 25－27 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）
「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究」
（H25-労働-一般-009）主任：川上憲人
分担研究報告書

大田区中小規模事業場における リスクアセスメントツールモデル事業の研究報告

研究分担者　五十嵐千代　　東京工科大学医療保健学部

要旨：本研究の目的は、本研究班が開発したリスクアセスメントツール H26 試行版と H27 改良試版を使用し、その成果を検証するために大田区内の中小規模事業場においてモデル事業を実施した。平成 26 年度は事務職の 2 事業場において、あらかじめリスクアセスメントツールと職業性ストレス簡易調査票を記入してもらい、グループワークを実施し、職場毎の改善案を決め 3 ヶ月後に再度職業性ストレス簡易調査表を用い、職場に変化があったかどうか評価をおこなった。また、モデル事業そのものについてのアンケートを行い、モデル事業の評価もおこなった。平成 27 年度は製造業の 1 事業場において、最初にリスクアセスメントツールとストレスチェック項目（職業生ストレス簡易調査票）を実施し、リスクアセスメントツールの結果から経営者にフィードバックし、職場環境改善に取り組んでもらった。その上で、1 か月後に再度ストレスチェックを実施し、前後の比較をおこなった。この 2 年のモデル事業から、リスクアセスメントツールが、実際の職場で活用できる有用なものになったと考える。しかし、その意義を経営層が理解するには導入に工夫が必要であり、すべての労働者が間違いなく実施できるには、簡便なものにするなどさらなる改善が必要であると考える。また、リスクアセスメントツールで抽出された問題点を、経営層も巻き込みながら長期的に実施していくには、それを支援していく産業保健職などの専門的な人材とその育成が必要であると考える。

A. 目的

わが国における企業数の約 9 割、労働者数の約 6 割が中小規模事業場に所属しており、産業保健職がいない事業場も多い。近年、産業保健の問題としてメンタルヘルスがあげられるが、平成 24 年の厚生労働省の調査では、小規模事業場になればなるほど、メンタルヘルス活動は進んでいない実態がある。平成 26 年 6 月に労働安全衛生法改正により、平成 27 年 12 月からストレスチェック制度が導入された。今後、ストレスチェック後の職場環境改善が求められた際、産業保健職がいない事業場の場合、労働者自らが職場環

境の改善をおこなっていく必要も生じていく。労働者数にかかわりなく全ての事業場において、メンタルヘルス対策を促進できるための職場改善ができるリスクアセスメントツールが求められる。本研究班で開発したリスクアセスメントツール試作版と改良試版を大田区内の事業場で実際に実施し評価をおこなった。

B. 方法

【平成 26 年度】

中小規模事業場が数多く点在する大田区内の事務職の事業場 3 社に対し、リスクアセスメントツール H26 試作版（以下ＲＡツール）を実施することを依頼した。

モデル事業は平成 26 年 11 月～2 月までの 3 か月間で、流れは下記のとおりである（図１）。

①ＲＡツールの記入、職業性ストレス簡易調査票（57 項目）の記入。

②グループワーク、職場環境改善案の決定、モニタリング担当者の決定。

③グループワーク実施後、職業性ストレス簡易調査票（57 項目）の記入、モデル事業に対するアンケート記入。

事業場との希望で、グループワークの時間を 1 時間以上取れないことから、ＲＡツールなど記入の必要なものはあらかじめ労働者に配布し、記入してもらった。よって、ＲＡツールはあらかじめ職場毎で集計をおこない、改善優先度の高いものを抽出した。職場毎に集計されたアセスメント項目に対し、アクションチェックリストポジティブ版から改善方法をリンクする形で提示し、労働者が改善案を考えやすくした。

グループワークでは、集計されたアセスメント項目を職場グループ毎で共有し、それをもとに自職場のよい点と改善したい点をあげ、改善項目をひとつ決定し、それを 3 か月継続して職場環境を介入前後で比較検討した。3 か月の間、各グループで決定した職場改善が継続されているかをフォローする職場担当者を決め、実践してもらった。

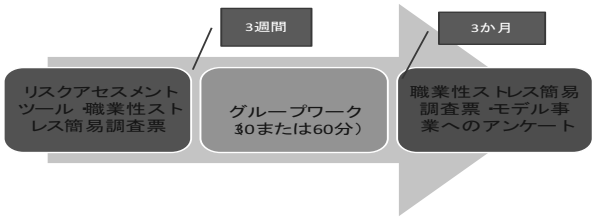


図１．平成 27 年度モデル事業

【平成 27 年度】

中小規模事業場が数多く点在する大田区内の製造業の事業場 3 社に対し、リスクアセスメントツール H27 改良試版（以下ＲＡツール）を実施することを依頼した。

モデル事業は平成 28 年 2 月～3 月の 1 か月間、流れは下記のとおりである

①対象者全員にＲＡツールの記入、ストレスチェック項目（職業性ストレス簡易調査票 57 項目）の記入。

②ＲＡツールの分析結果を経営者に報告。日々の業務の中で、配慮・強化してほしい項目を報告し、実践してもらうように伝える。

③1 か月の後、対象者全員に、ストレスチェック項目（職業性ストレス簡易調査票 57 項目）の記入。

④個人のストレスチェック項目の結果は、ＲＡツールからの職場環境改善の介入によるストレス度の変化をみたいことから、2回目のストレスチェック実施後に、2回分の結果をまとめて、個人のみに返却することとした。

倫理的配慮

研究の参加に関し、研究者の所属、研究目的と意義、研究方法、研究協力の同意を得る方法、対象者個人の人権擁護（匿名性等）、研究に協力しない場合でも不利益は得ないこと、協力の撤回はいつでもできること、データの管理方法（鍵のかかる場所への保管・パソコンはロックをかける等）について文書で説明し、同意を得た上で実施した。研究同意書、事前のＲＡツール、職業性ストレス簡易調査票は個人が特定されないように、十分な配慮をおこなった。東京大学大学院の倫理委員会の承認を得た。

C. 結果

【26 年度】

１）モデル事業場について

当初、3事業場に依頼をしていた。しかし、その中の１社であるＩＴ企業の事業者は、実際のＲＡツールを見てモデル事業としての参加を断ってきた。その理由は、ＲＡツールが職場のマネジメントや経営の姿勢などに及んでいることから、このモデル事業を行うことで、メンタルヘルスの問題を浮き彫りにして職場が混乱するのではないかという危惧からであった。結果、2社がモデル事業として参加した。

①Ａ社；労働者数 50 名　事務系職場そのうちの１職場 6 名が参加

②Ｂ社；労働者数 60 名　事務系職場全社員 7 職場が参加

Ｂ社においては、営業職など当日業務で参加できない人たちがいたことから、最終参加人数は 32 名であった。

２）ＲＡツール試作版について

ＲＡツールはあらかじめ職場毎で集計し、リスクの高い項目の上位３つが表記されていた（資料 1）が、「職場にハラスメントがある」という項目など実態と違うものが上位にきており、高リスクと抽出された項目が誤っていた。

３）グループワークについて（写真 1. 2）

グループワークについて、Ａ社では業務上 30 分しか時間が取れないことから、ＲＡツールなどはあらかじめ記入する形式をとった。Ｂ社については、グループワーク当日にＲＡツールのまとめがあった方がよいとの意向から、Ｂ社と同じくＲＡツールなどは事前に記入する形式とし、グループワークは 60 分以内でおさめるようにした。いずれもグループワーク会場は、事業場内の会議室を使用した。Ｂ社のグループワークでは、コーヒーと菓子を準備した。ファシリテーターは、いずれも産業保健師歴 23 年の研究分担者である筆者が担当した。

グループワーク自体は 2 社とも大変和やかな雰囲気の中、実施された。普段、職場の社員と職場環境や仕事の仕方など意見交換をすることがなかったとの意見

が多く聞かれた。

しかし、グループワークのもととなる、ＲＡツールの抽出が誤っていることから、あまりＲＡツールにとらわれず、職場の良い点、改善したい点などを話し合った。（資料 2.3）グループ毎での話し合いで、職場でひとつ改善案を決定しそれを 3 か月間実践してもらった。Ａ社では“コミュニケーションボードを作成する”、Ｂ社では“レイアウトを変える”などがあげられた。

４）職業性ストレス簡易調査票について

Ａ社はグループワークに参加した 6 名と、Ｂ社は対象者 60 名を対象に、介入前とグループワークを実施して 3 か月後に職業性ストレス簡易調査票を実施した。その結果、有意な変化は見られなかった。

５）平成 26 年度モデル事業についてのアンケート結果

モデル事業についてのアンケート結果から、リスクアセスメントツールについて、

記入しづらかったとの意見が多くみられた（表 1)。「主語がなにをさすのかわからない」「問いと答えがマッチしない」などが自由記載で見られた。

「いきいき職場づくりワーク」については、話し合いの機会がもてて「満足」「やや満足」を足すと両社とも 7 割以上になり、職場環境について話し合うことが有用であると答えていた（表 2)。しかし、ＲＡツールについては「参考にならなかった」という割合が両社とも 3 割を超えていた。また、改善提案リストについても同じ傾向が見られた。

3 か月の「いきいき職場づくりワーク」については、働きやすさの改善について、Ａ社は「とても役立つ」「少し役立つ」が 83.3%であるのに対し、Ｂ社では、45.6%と低率であった。あまり役にたたない理由の自由記載には「現状認識ができても、改善すべき点を実行するために、社内でどうすればよいのか重点を置くべき」「経営層が社員が抱く問題点への、アプローチがないと職場は変わらない」「職場の雰囲気や活気などは、経営層の影響が大きいので、社員レベルのワークでは限界がある」「本音で語れる状況にまだない」などが見られた。

3 か月の継続については、職場の担当者がそれをフォローすることになっていたが、なかなか継続できにくい点がみられた。

【27 年度】

１）モデル事業場について

当初、3 事業場に依頼をしていた。しかし、その中の製造業 2 社の事業者は、実際のＲＡツールを見てモデル事業としての参加を断ってきた。その理由は、ＲＡツールが職場のマネジメントや経営の姿勢などに及んでおり、設問がネガティブであることから、H26 年度版に比べさらに抵抗を示し拒否された。

最終的には、製造業Ｃ社のみとなった。Ｃ社は社員数が正社員 47 名、パート社員

6名の職場である。その中で、事業者の希望から、毎朝の朝礼に集まる部長 2 名、グループリーダー13 名の計男性 15 名を対象とした。対象者の職場は製造現場 7 名、品質管理 4 名、営業を含む管理部門（以下営業・管理）4名であった。

２）ＲＡツールの集計結果

ＲＡツールの集計結果は表 4 に示すように、営業・管理と製造部門のスコアが全体的に高い傾向がみられた。しかし、部門別に集計すると、社員数が少ないことから、リスクの最高値である 6 点となっている人の数が多い項目順に、職場の問題として抽出することにした。その結果、①「役割が明確でない」②「仕事の意義」「職場環境」「誉めてもらえる職場」の順でリスクが高く、②は同列であった。

個別にみると、製造現場の部長は、職場のリスクはほとんど認識していないのに対し、部下のグループリーダーの人のＲＡツールのスコアは全体的に高い状況にあった。

営業・管理は部長を含め全体が高い傾向にあった。

ＲＡツールの結果は、経営者の認識と一致していた。

これらの結果から経営層にＲＡ①についてはアクションチェックリスト項目にある「作業業の標準化をおこない、各自の役割を明確化する」「各自の作業内容や情報の可視化をはかり、役割の明確さを高め、組織全体の活性化につなげる」「仕事の重要性や優先度について、きちんと説明する」を朝礼などを通して、明確にしていくことをフィードバックした。ＲＡ②については、「良い仕事の成果については、声掛けをする」「表彰や褒章などを活用し、モチベーションの向上を図る」「頑張っている社員の姿を広報したり、好ましい話題を共有する」などを行い、組織の一体感を高める提案を行い、実践してもらうように促した。

３）ストレスチェック項目について

ＲＡツールの結果を経営層にフィードバックし、職場環境改善活動を実践してもらった結果の前後のストレスチェック結果は、全体では有意な変化は見られなかった。製造現場のみをみると、量的負担が有意に改善（負担が軽減）していた。営業・管理、品質管理では、不安感と心理的ストレス反応18項目合計が悪化傾向だった。（表 5－1, 2, 3）

ＲＡツールとストレスチェックの結果を個人別にみると、ＲＡツールのスコアとストレスチェックのスコアは必ずしも一致していなかった。

D. 考察

平成 26 年度、27 年度の 2 年をかけて大田区内の中小企業でモデル事業を行ってきた。ＲＡツールについては、平成 26 年度の結果をうけて、平成 27 年度は設問をネガティブな表現に変えた。その結果、対象者は職場の問題を認識しやすくなり、記入しにくさは見られなかった。しかし、中には設問に対し、解答もれが多く見ら

れるものもいたことから、すべての労働者が簡便に使えるかという点には、まだ、改良が必要であると考える。平成 27 年度のＲＡツールの結果は、経営者側も納得しており、日ごろ感じている部分が明確になっており、ＲＡツールとしては実際現場で活用できるものとなっているといえる。このことから、このＲＡツールは、職場のメンタルヘルスに関するリスクを抽出するには有効であると考える。

しかし、モデル事業の導入に非常に困難を要したことが示すように、事業者がＲＡツール項目を見たときに、職場のあらさがしをするように感じてしまう印象を受け、実施することに抵抗を示すおそれがある。よって、ＲＡツールの実施が、職場の改善につながり、生産性が上がって会社としても良い方向にいくというポジティブなメッセージを伝えられるような改善が求められる。

大田区エリアは、製造業の中小企業が多くあり、労働年齢も高齢化している。そのような中で、もっと簡便に実施できるツールでないと、なかなか普及しにくいと考える。

また、ＲＡツール実施後の取り組みについては、H26 年度のモデル事業をみると、もともと関係性が比較的よい職場が、グループワークに参加している傾向があった。Ａ社においては、本社から出向している社員で構成されている 1 職場のみの参加であったことからも、そのようなことが推測される。職場環境について、時間をとって話すことは有効であるが、その問題点を経営層も交えて、どう改善してくのかまでつながらないと、アセスメントだけに終わり、職場環境改善につながらないと思われる。

平成 26 年度のモデル事業は、改善に経営層が関与しなかったことで、社員のストレス度に変化がなかったと思われる。平成27年度のモデル事業は経営層が抽出された問題点を認識し改善に取り組み始めているが、Ｃ社の生産量が 2 月から 3 月にかけて特に変化がなかったにもかかわらず、製造部門の「仕事の量的負担」が有意に下がっているのは、ストレスチェックの比較が1か月と短期であっても、経営者がＲＡツールをもとにマネジメントを意識したことが影響しているのではないかと考える。営業・管理、品質管理において、不安感と心理的ストレス反応 18 項目合計が悪化傾向であったのは、この部門はこの年度末に社外の顧客と次年度についての話し合いなどで負荷がかかっていたことが影響しているのではないのではないかと思われる。Ｃ社管理部門担当者の、製造部門と営業・管理、品質管理には仕事の負荷にもズレがあったり、ストレス要因も異なることもあるとの話からも、そのように考えられる。

今回のモデル事業から、職場環境改善後は長期的にモニタリングする必要があるといえる。経営者がＲＡツールを基にマネジメントを変えることに対し、それを支援するファシリテーターがいることが望ましい。Ａ社やＢ社にみられるように、職場の担当者ではなかなか改善を継続できていないことから、産業保健専門職のようなファシリテーターが外部からかかわることが有効であると考える。

平成27年度はストレスチェックと併用してＲＡツールを実施したが、これらのモデル事業から、労働安全衛生法上ストレスチェック制度がスタートした今、ストレスチェック制度が最終的には職場環

境改善の 1 次予防を目的としていることから、ストレスチェックと併用して使用することは効果的であると考える。

F.引用・参考文献

Chiyo IGARASHI; Occupational health survey for workplaces in Japan with fewer than 10 wakers, ICOH,2015

中央労働際学防止協会；事業場におけるストレス対策の実際,2006

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の実施マニュアル,2015

G.研究発表

平成29年度　日本産業衛生学会発表予定

表1.リスクアセスメントツールについて

	A社		B社	
	人	%	人	%
記入しやすかった	0	0	3	6.3
ふつう	1	16.7	22	45.8
記入しづらかった	5	83.3	23	47.9

表2. 「いきいき職場づくりワーク」のグループワークについて

		A社		B社	
		人	%	人	%
時間	長かった	0	0	7	25
	ちょうどよい	6	100	16	57.1
	短かった	0	0	5	17.9
難易度	やさしかった	0	0	0	0
	ふつう	6	100	24	88.8
	難しかった	0	0	3	11.1
	とても難しかった	0		0	0
話し合いの機会	満足	1	16.7	5	17.9
	やや満足	4	66.7	15	53.6
	やや不満	1	16.7	8	28.6
	とても不満	0	0	0	0
リスク集計結果	とても参考になった	2	33.3	0	0
	参考になった	2	33.3	14	56
	参考にならなかった	2	33.3	9	36
	全く参考にならなかった	0	0	2	8
改善提案リスト	とても参考になった	1	16.7	0	0
	参考になった	3	50	13	56.5
	参考にならなかった	2	33.3	8	34.8
	全く参考にならなかった	0	0	2	8.7

表３．3か月間の「いきいき職場づくりワーク」について

改善案の認識	していた	5	83.3	20	41.7
	していなかった	1	17.7	28	58.3
働きやすさ改善	とても役立つ	2	33.3	3	6.5
	少し役立つ	3	50	18	39.1
	あまり役立たない	1	17.7	18	39.1
	役立たない	0	0	7	15.2

表4. ＲＡツール（Ｈ２７改良試版）の集計結果

	仕事のすすめ方							職場環境	人間関係・相互支援									安心できる職場の仕組み					
平均値	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
全体	3.5	2.8	2.2	3.4	3.7	3.2	3.0	3.9	2.9	2.8	3.3	1.5	1.3	2.8	2.3	2.4	1.1	3.1	3.1	3.1	2.9	2.5	2.1
製造現場	4.3	2.1	2.3	3.4	3.4	2.7	2.9	5.1	3.7	2.4	3.3	0.6	0.6	3.1	1.9	1.9	0.6	2.0	2.3	3.6	2.9	2.9	2.4
品質管理	1.0	1.3	1.3	1.0	1.8	1.5	2.5	1.8	0.8	1.3	1.5	0.8	1.3	1.3	1.0	1.3	0.8	2.3	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
営業・管理	5.5	4.8	2.0	5.0	5.5	5.0	4.5	3.5	4.3	4.3	4.5	4.3	3.0	4.5	4.5	3.5	1.0	5.3	5.8	5.3	4.3	4.0	3.3
6点の数	4	3	4	6	7	4	3	6	2	3	5	0	0	5	2	3	1	4	6	4	5	3	1

B社の某職場

	番号	リスクアセスメント項目	改善優先度順位	番号	アクションチェックリスト項目
仕事のすすめ方（タスクレベル）	1	仕事の方針に従業員の意見を反映できる (仕事のコントロール)		14	業務の多能工化を図り，それぞれの従業員が自律的に働けるようにする
				27	仕事内容を見直し，各自が計画的，自律的に仕事に取り組めるようにする
				45	管理職の代行職（サブリーダーなど）を設置し，自律的な業務推進や職場へのサポート向上を図る
	2	会社は従業員からの提案を真剣に取り扱ってくれる (会社との信頼関係)		7	必要な情報が従業員に伝わるように，会議やコミュニケーション方法の工夫を
				39	（経営陣や上司から）仕事の方向性や見通しが伝わるようにする
				40	従業員を分け隔てすることなく，公正に評価する仕組みを作る
	3	仕事は、時間内に処理できる (仕事の量的負担)		9	定時退社を促すための仕組みを作る
				15	必要に応じてスタッフを補充し，業務量の軽減を図る
				38	仕事の重要性や優先度について，きちんと説明する
	4	働きがいのある仕事だ (仕事の意義)		38	仕事の重要性や優先度について，きちんと説明する
	5	各人が仕事で何をするべきかについて説明されている (役割明確さ)	1	26	作業の標準化を行い，各自の役割を明確にする
				31	各自の作業内容や情報の可視化をはかり，役割の明確さを高め，組織全体の活性化につなげる
				37	業務や役割における責任の範囲を明確化する
	6	仕事の上で、気持ちや感情がかき乱される (情緒的負担)	1	5	従業員どうしがお互いを褒め，認め合う雰囲気を作る
				20	あいさつや周囲への心遣い，思いやりのある態度を奨励し，職場の雰囲気を明るくする。
	7	正しいと思うやり方で仕事ができる (役割葛藤)		29	各自が持つ情報や問題点を相互に共有できる仕組みを作る
				34	組織としての業務目標を明確し，メンバーで共有する
作業環境	8	職場の作業環境は良い (作業環境)	2	43	設備やレイアウトなどの改善を行う

資料1．リスクアセスメントツールから導かれたリスクアセスメント項目

資料2

グループ討議用ワークシート

中小事業場における心の健康づくりのための職場環境改善

総務一課＋内部監査室

グループ討議用、ワークシート（よい点、改善点）

職場の良い点

あなたの職場で、従業員が健康的に安全に、快適で働きやすい職場つくりに役立っているよい点３つ
（職場環境、ストレス対策、仕事のやりやすさなど含む）

	番号	あなたの職場のよい点 （先進的な取組・工夫）	その理由
例	⑧	職場の作業環境は良い	整理整頓できている
例	⑮	職場の雰囲気は良好である	ホウレンソウ（報告、連絡、相談）がよくできている
1	③	仕事の量	緊急時を含めたスケジュール管理をしている．不要・重要の選定をしている．
	②	会社との信頼関係	苦労も提案できる．
	⑤	役割明確さ	役割分担が明確である．
2	⑯	仕事と生活のバランス	〃
	④	働きがいがある	協力処業で成立らいることがある．
	⑨⑫	上司・同僚は気軽に話ができる．	コミュニケーションが良い円滑．
3	⑮	友好的な人間関係	役員含め，コミュニケーションがある．
	その他	連絡事項の伝達が早い．	会議内容すぐ知れる．

資料3

職場の改善したい点

あなたの職場で、従業員が健康的に安全に、快適で働きやすい職場にするために改善したい点３つ
（職場環境、ストレス対策、仕事のやりにくさをもたらしているものなど）

	番号	改善したい点・課題	具体的なアイデア
例	①	仕事の方針に従業員の意見を反映できていない	ミーティングの機会を増やして、アイデアを出し合うようにする
例	㉒	仕事で自分の長所を伸ばす機会がある	外部での研修の機会があれば参加できるように計画する
1	⑤	役割明確さ	→トップダウンの徹底。。理念・方針・目的のブレイクダウン。
	〃	〃 （個人に仕事が任されがち）	管理職のさはい。
	㉒	成長の機会。	→OJTの徹底。。他者の業務内容・意も知る。年のうせる。 →自己啓発の促進。
2	⑥	情緒的負担。	おいせっ（えしゃくす）、相手の気持ちになって行動。第三者の目で自分を見る。 反面教師。
	③	時間内処理。	
	その他	人数が限られているので業務が固定化しがち	
3			

写真1

写真2

III. 研究成果の刊行に関する一覧表

1. 論文発表

Kawakamai N, Kobayashi Y. Chapter 20. Increasing Worker Participation: The Mental Health Action Checklist. In: Karanika-Murray M, Biron C (Eds.). Derailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being Confessions of Failure and Solutions for Success. Springer 2015;175-182.

川上憲人. 職場ストレスとメンタルヘルス. 臨床心理学. 2015;15:302-7.

川上憲人. エビデンスに基づいたストレス対策. In: 丸山総一郎（編）. ストレス学ハンドブック: 創元社; 2015;467-77.

堤 明純. うつ病予防のためのメンタルヘルス. 保健の科学 2013;55:467-472

堤 明純. EU におけるストレスマネジメントの取り組み. 産業ストレス研究 2013;20:231-233.

堤 明純. 職場ストレス対策の一次予防戦略. 丸山総一郎編. ストレス学ハンドブック. 創元社, 大阪 2015;478-491.

堤 明純. ストレス調査による職場改善の進め方～これからの職場のメンタルヘルス対策. 安全と健康 2013;14(11):17-22.

堤　明純，小田切優子，吉川徹，吉川悦子，原谷隆史：職場のストレスリスクアセスメントツールの開発. 日本職業・災害医学会雑誌 2015;63:7-13.

Kim YH, Yoshikawa E, Yoshikawa T, Kogi K, Jung MH. Utility of Action Checklists as a Consensus Building Tool. Industrial health 2015; 53(1):85-94.

Evaluation of participatory training in managing mental health for supervisory employees in the financial industry. J Hum Ergol (Tokyo). 2013 Dec; 42(1-2):45-54.

Eguchi, H., Kawakami, N., Inoue, A., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. Work engagement and high-sensitivity C-reactive protein levels among Japanese workers: A 1-year prospective cohort study. International Archives of Occupational and Environmental Health, 2015;88: 651-658.

錦戸典子. 産業看護職としてのアセスメント力を高めるための視点とスキル. 産業看

護, 2014;6 (6):10-14.
錦戸典子編著. 職場のメンタルヘルス対策－Q&A と相談事例－. 2015. 新日本法規出版.
錦戸典子. 中小企業における健康経営と職場環境改善の普及推進に向けて～健康に活き活きと働ける職場を創る～. 産業精保健, 2016;24(1):1-5.
齋藤とも子・錦戸典子・松木秀明. 産業看護職による心理社会的職場環境改善支援と関連要因～必要な知識，技術，およびその育成方策に着目して～.産業衛生学雑誌 2015;57(4):117-129.
坂本光司・錦戸典子他. 日本でいちばん社員のやる気が上がる会社. 2016. ちくま書房.
島津明人. ワーク・エンゲイジメント: ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を. 2014. 労働調査会.
島津明人. 組織を活性化するワーク・エンゲイジメント. In: 川上憲人（編）組織改革の処方箋. 2014;125-152. 生産性出版.
島津明人. 健康でいきいきと働くために：ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 学校運営 2014;632(3):22-25.
島津明人. これからの職場のメンタルヘルス：経営戦略として「こころの健康」を考える.日本の人事部 LEADERS 2014;2:97.
島津明人. 総論：特集「職場が元気になるワーク・エンゲイジメント」にあたって. 産業看護 2014;6(3):8-11.
島津明人. ワーク・エンゲイジメント：「健全な仕事人間」とは. DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2014;(9):32-42.
島津明人. 職場のメンタルヘルス入門編「ワーク・エンゲイジメント」. 産業ストレス研究 2014;21:295-297.
島津明人. 個人の仕事の再構築を通じたワーク･エンゲイジメント. 産業ストレス研究 2014;22:113-117.
島津明人. 産業保健と経営との協働に向けて：ワーク・エンゲイジメントの視点から.

産業・組織心理学研究 2015:28:103-110.
島津明人. ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 日本職業・災害医学会誌, 2015;63:205-209.
島津明人. ワーク・エンゲイジメントとポジティブ・メンタルヘルス. 産業保健 21 2015;82:6-7.
島津明人. 総論 ワーク・エンゲイジメントのすすめ. 安全と健康 2015;92:6-10.
島津明人. ワーク・エンゲイジメントと個人・組織の活性化. In: 丸山総一郎（編）ストレス学ハンドブック, 2015:492-502, 創元社 (大阪).
島津明人. 健康の増進と生産性の向上は両立する！ －ワーク・エンゲイジメントに注目したマネジメント－. In: 島津明人（編著）職場のポジティブ・メンタルヘルス：現場で活かせる最新理論. 2015:2-11, 誠信書房.
島津明人. 良く働き良く遊べ！ 気分転換は健康を促進する. In: 島津明人（編著）職場のポジティブ・メンタルヘルス：現場で活かせる最新理論. 2015:2-11, 136-143, 誠信書房.
島津明人. ワーク・エンゲイジメント. 日本医師会雑誌, 2016;144: 2465-2468.
島津明人. 組織の活性化に向けたストレスチェックの戦略的活用. 関西福祉科学大学 EAP 研究所紀要 (印刷中).
島津明人. 産業領域におけるメンタルヘルス教育:効果的なプログラムに向けて. 健康心理学研究 (印刷中).
島津明人. ポジティブ・メンタルヘルス：ワーク・エンゲイジメントに注目したマネジメント. 病院 (印刷中).
島津明人. ストレス対策における職場環境改善:活性化対策につなげるために. 心身医学(印刷中).
島津明人, 川上憲人. これからの職場のメンタルヘルス：産業保健心理学からの 2 つの提言. 学術の動向, 2014;19:60-65.
Shimazu A, Schaufeli WB, Kamiyama K, Kawakami N. Workaholism vs. work engagement:

The two different predictors of future well-being and performance. International Journal of Behavioral Medicine,2015;22:18-23.

高橋はるな，錦戸典子．新入社員の職場適応支援に関する研究動向．産業精神保健, 2014; 22(4); 337-341．

森口次郎．中小企業のメンタルヘルス活動の現状と今後の展望．日本職業･災害医学会会誌, 2015;63:337-342.

森口次郎，山根英之．メンタルヘルス支援ツールの開発および中小規模事業場への労働衛生機関の取組み．産業精神保健 2016;24 (1):18-24.

吉川徹，小木和孝編．メンタルヘルスに役立つ職場ドック．東京：大原記念労働科学研究所．2015 年 5 月.70 頁．ISBN:978-4-89760-330-8 C3047

吉川徹，吉川悦子．勤労者参加型職場環境改善．日本医師会雑誌　2016;144(12):2460.

吉川悦子，吉川徹，仲尾豊樹，毛利一平．参加型職場環境改善が職場・労働者にもたらしたもの～いきいき職場づくりのための実践的なヒント～．産業精神保健 2016; 24(1):25-30.

吉川徹．職場環境改善を通じたメンタルヘルス不調の未然防止への取り組み．精神医学 2015; 57(1):15-20.

吉川徹．職場ストレス対策における「職場ドック」の意義と特徴 ．労働の科学 2014;69(10):580-585.

吉川徹．Q23 なぜ職場改善がメンタルヘルス不調の予防となるのか？ 産業精神保健 2014;22(特別号):57-59.

吉川徹. Q24 改善計画の実行と継続のコツは？ 産業精神保健 2014;22(特別号):57-59.

吉川徹．いきいき職場で実現するメンタルヘルス一次予防策の最前線　人事院月報 2013;770:20-23

高橋はるな，錦戸典子．新入社員の職場適応支援に関する研究動向，産業精神保健 2014;22(4):337-341.

錦戸典子．産業看護職としてのアセスメント力を高めるための視点とスキル．産業看

護 2014;6 (6):10-14.

齋藤とも子，錦戸典子，松木秀明. 産業看護職による心理社会的職場環境改善支援と関連要因～必要な知識，技術，およびその育成方策に着目して～. 産業衛生学雑誌 2015;57(4): 117-129.

錦戸典子編著. 職場のメンタルヘルス対策－Q&A と相談事例－2015 新日本法規出版.

錦戸典子. 中小企業における健康経営と職場環境改善の普及推進に向けて～健康に活き活きと働ける職場を創る～. 産業精保健 2016;24(1):1-5.

坂本光司，錦戸典子，他. 日本でいちばん社員のやる気が上がる会社. 2016 ちくま書房.

2. 学会発表

堤 明純, 小田切優子 : 職場巡視や視察において利用可能な職場のストレスアセスメントツールの開発. 日本職業・災害医学会　2013 年 11 月，東京.

堤　明純, 小田切優子 : 職場のストレスに関するリスクアセスメントツールの開発. 第 87 回日本産業衛生学会. 2014 年 5 月，岡山.

Odagiri Y. Development of Risk Assessment Tool. Symposium: A comprehensive approach to worker health with a focus on psychosocial hazards, Tokyo, December 2014.

堤　明純 : 職業性ストレスモデルと評価の展開. 第 88 回日本産業衛生学会教育講演 2015 年 5 月，大阪.

堤　明純 : 職場ストレスのリスクアセスメント. 産業ストレス学会研修会（第 1 回）2015 年 6 月，東京.

堤　明純 : 職場におけるメンタルヘルス対策 Update. 平成 27 年度日本産業衛生学会東海地方会特別講演 2015 年 11 月，名古屋市.

黒木仁美, 森口次郎, 大塚創平, 内田陽之, 五十嵐千代, 小田切優子, 島津明人, 堤明純, 錦戸典子, 原谷隆史, 吉川悦子, 吉川 徹, 川上憲人. 小規模零細企業におけ

る参加型職場環境改善の一事例. 日本産業ストレス学会. 2015 年 12 月，京都.

堤　明純：近年のメンタルヘルス対策の動向第 1 回日本産業衛生学会中国地方会研究会特別講演 2016 年 2 月 13 日，岡山市.

Etsuko Yoshikawa, Toru Yoshikawa and Kazutaka Kogi. Development of a participatory workplace environment improvement program to promote primary prevention for work-related stress in Japan. USE2015; Oct 23, 2015, Groningen, Netherlands.

Kazutaka Kogi, Toru Yoskikawa and Etsuko Yoshikawa. The roles of voluntary facilitators in participatory work improvement and stress prevention programmes based on group work of their co-workers. USE2015; Oct 23, 2015, Groningen, Netherlands.

吉川悦子，吉川徹，小木和孝，森口次郎，錦戸典子，川上憲人．中小規模事業場で活用可能なメンタルヘルス一次予防のための職場環境改善ツールの開発と適用課題. 日本産業衛生学会講演集(CD-ROM) 2015;88th.

小木和孝, 吉川徹, 吉川悦子. 参加型職場環境改善のファシリテータが効果的に活用できるツールの比較 日本産業衛生学会講演集(CD-ROM) 2014;87th:343.

吉川徹, 小木和孝, 吉川悦子. 職場改善に効果的なアクションチェックリストの設計手順　日本産業衛生学会講演集(CD-ROM) 2014;87th:203.

茅嶋康太郎，錦戸典子，大山祐史，本山恭子，森本英樹，若林忠旨，洞澤　研，丸田和賀子. 中小企業におけるメンタルヘルス対策に関する研究. 第 87 回日本産業衛生学会. 2014 年 5 月 22 日, 岡山コンベンションセンター,岡山市.

錦戸典子. 中小規模事業場におけるメンタルヘルス第一次予防の推進（シンポジスト）. 第 87 回日本産業衛生学会，政策法制度委員会」主催シンポジウム．2014 年 5 月 22 日, 岡山コンベンションセンター,岡山市.

錦戸典子. 中小企業の特性を活かした職場参加型職場環境改善の普及推進に向けて，第 22 回日本産業精神保健学会，2015 年 6 月 27 日，学術総合センター 一橋講堂，千代田区.

錦戸典子. ミニシンポジウム（企画，座長，発表）「元気な会社（職場）を目指して

－産業保健と経営との協働－」, 産業保健と経営との協働に向けて. 人を大切にする経営学会第 2 回全国大会, 2015 年 9 月 13 日, 電気通信大学, 調布市.

錦戸典子,高橋はるな,田古ますみ,藤井正隆,岩崎龍太郎,近藤博子,黒崎由行,坂本光司. 中小企業における職場環境改善の工夫～良好実践事例の分析より～. 第 23 回日本産業ストレス学会, 2015 年 12 月 11 日, 京都テルサ, 京都市.

錦戸典子,高橋孝子,山﨑恭子,三橋祐子,朱膳寺さつき,榎悦子,清水めぐみ. 根拠に基づく職場アセスメントと事業提言に焦点化した, 産業看護職向け実践研修の開発と評価. 第 87 回日本産業衛生学会, 2014 年 5 月 22 日, 岡山コンベンションセンター, 岡山市.

島津明人. シンポジウム「健康でいきいきと働くために：職場のメンタルヘルスのこれまでとこれから」, ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 第 87 回日本産業衛生学会, 2014 年 5 月 22 日, 岡山コンベンションセンター, 岡山市.

島津明人. 奨励賞受賞講演「職場のメンタルヘルスの第一次予防とこれからの課題：産業保健心理学の視点から」. 第 87 回日本産業衛生学会, 2014 年 5 月 22 日, 岡山コンベンションセンター, 岡山市.

島津明人. シンポジウム「産業看護の深化と進化　―実践と研究の融合―」, ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 第 3 回日本産業看護学会, 2014 年 9 月 6 日, 産業医科大学, 北九州市.

島津明人. シンポジウム「職場のストレスとメンタルヘルス：日本企業のグローバル経営における諸問題」（企画, 司会）.日本心理学会第 78 回大会. 2014 年 9 月 11 日, 同志社大学, 京都市.

島津明人. シンポジウム「事業所におけるメンタルヘルスの課題と対策」, ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 第 62 回日本職業・災害医学会学術大会, 2014 年 11 月 16 日, 神戸国際会議場, 神戸市.

Shimazu A. Invited lecture: Towards healthy employees in a healthy organization: From a perspective of work engagement. Joint Conference of Korean Society of Occupational

Stress and Asia Pacific Academy of Psychosocial Factors at Work. Seoul, Korea.

島津明人. シンポジウム「ストレスチェックの法制化と職業性ストレス対策の新たな動向」, ストレス対策における職場環境改善の意義と今後の方向性. 第 56 回日本心身医学会総会, 2015 年 6 月 27 日, タワーホール船堀, 江戸川区.

島津明人. シンポジウム「実践プログラムにおける効果のポイントは情報の伝え方にある？」, 産業領域における健康教育プログラム : 効果的なプログラムに向けて. 日本健康心理学会第 28 回大会, 2015 年 9 月 5 日, 桜美林大学, 町田市.

島津明人 . ミニシンポジウム「元気な会社（職場）を目指して　－産業保健と経営との協働－」, 産業保健と経営との協働に向けて. 人を大切にする経営学会第 2 回全国大会, 2015 年 9 月 13 日, 電気通信大学, 調布市.

島津明人. パネルディスカッション「人を大切にする学会のこれからを考える」, こころの健康の視点から. 人を大切にする経営学会第 2 回全国大会, 2015 年 9 月 13 日, 電気通信大学, 調布市.

島津明人. 教育講演「ワーク・エンゲイジメント：これからのメンタルヘルス対策に向けて」, 第 63 回日本職業・災害医学会学術大会, 2015 年 11 月 22 日, 昭和大学, 品川区.

島津明人. パネルディスカッション「「こころ」の支援 : メンタルヘルスと復職」, 第 63 回日本職業・災害医学会学術大会, 2015 年 11 月 22 日, 昭和大学, 品川区.

島津明人. 教育講演「ワーク・エンゲイジメント：健康でいきいきと働くために」, 第 23 回日本産業ストレス学会, 2015 年 12 月 11 日, 京都テルサ, 京都市.

島津明人,窪田和巳,安藤絵美子・今村幸太郎・江口尚・黒田玲子・小林由佳・島田恭子・津野香奈美・難波克行,原雄二郎,川上憲人. 職場活性化のためのヒント集（ポジティブ版メンタルヘルスアクションチェックリスト）の作成. 産業衛生学雑誌, 56, p549, 5 月 24 日, 岡山.

Shimazu A, Schaufeli WB, Kubota K, Kawakami N. Symposium: Employee motivation and well-being in changing and dynamic contexts. Do engaged employees really enjoy good

performance and health?: Curvilinear relationship among Japanese employees. International Commision on Occupational Health: Work Organization and Psychosocial Factors 2014 Congress. Adelaide, Australia 2014 Sep 19th.

黒木仁美. 小規模零細企業における参加型職場環境改善の一事例. 第 23 回産業ストレス学会（京都）, 産業ストレス研究 2015;23:66.

森口次郎. シンポジウム 5「地域職域連携事業への期待」, 労働衛生機関による職域および地域への保健サービス. 第 88 回日本産業衛生学会（大阪）, 産業衛生学雑誌 2015;57(臨時増刊号):151.

森口次郎. 市民公開講座「改正労働安全衛生法～ストレスチェックをめぐって～」, 中小企業にサービスを提供する健診機関の立場から. 第 22 回日本産業精神保健学会学会（東京）, 産業精神保健 2015;23(増刊号):102.

森口次郎. ミニシンポジウム「元気な会社（職場）を目指して　―産業保健と経営との協働―」, 心の健康づくりにおける小規模事業所の経営者との協働. 人を大切にする経営学会第 2 回全国大会（東京）, 抄録集 2015;79:80.

錦戸典子，高橋孝子，山﨑恭子，三橋祐子，朱膳寺さつき，榎悦子，清水めぐみ.根拠に基づく職場アセスメントと事業提言に焦点化した，産業看護職向け実践研修の開発と評価，第 87 回日本産業衛生学会（岡山），産業衛生学雑誌 2014;56(臨時増刊号):582.

茅嶋康太郎，錦戸典子，大山祐史，本山恭子，森本英樹，若林忠旨，洞澤　研，丸田和賀子. 中小企業におけるメンタルヘルス対策に関する研究. 第 87 回日本産業衛生学会（岡山），産業衛生学雑誌 2014;56(臨時増刊号):401.

錦戸典子. 中小規模事業場におけるメンタルヘルス第一次予防の推進（シンポジスト）, 第 87 回日本産業衛生学会（岡山），「政策法制度委員会」主催シンポジウム. 産業衛生学雑誌 2014;56(臨時増刊号):46.

錦戸典子. 中小企業の特性を活かした職場参加型職場環境改善の普及推進に向けて, 第 22 回日本産業精神保健学会，2015 年 6 月 27 日，学術総合センター 一橋講堂,

千代田区.

錦戸典子. ミニシンポジウム（企画，座長，発表）「元気な会社（職場）を目指して－産業保健と経営との協働－」, 産業保健と経営との協働に向けて. 人を大切にする経営学会第 2 回全国大会, 2015 年 9 月 13 日, 電気通信大学, 調布市.

錦戸典子・高橋はるな・田古ますみ・藤井正隆・岩崎龍太郎・近藤博子・黒崎由行・坂本光司. 中小企業における職場環境改善の工夫～良好実践事例の分析より～，第 23 回日本産業ストレス学会, 2015 年 12 月 11 日，京都テルサ, 京都市.

IV. 研究成果の刊行物・別刷