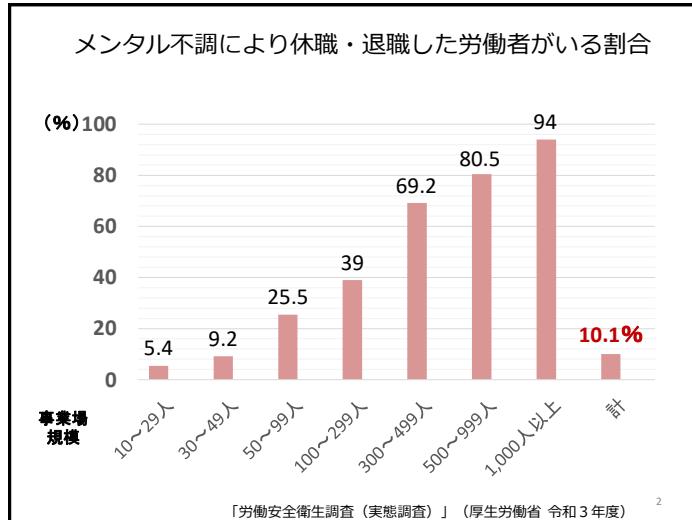




1



2

### なぜメンタルヘルス対策が重要か？

**ネガティブな理由**

- 不調者が発生すると、本人や職場の欠員等の対応が必要となる。
- 心の不調は回復時期が読みづらく、対応の負担が大きい。
- 職場に原因があるとされた場合、労災請求のリスクがある。
- 職場の雰囲気が悪いと人間関係の問題が起こりやすく、ミスやパワハラ事案も発生しやすくなる。

**ポジティブな理由**

- 心の健康をケアするという視点を持ち、予防につながる。
- 心の状態が良ければ、良い仕事ができる（生産性が上がる）。
- 注意力散漫、うっかりミスが起こりにくく、安全管理に有効。
- 職場の雰囲気が良くなり、働きやすく感じられる。
- 困りごとがあっても相談できるという安心感が生まれる。

3

3

### メンタルヘルス対策の取組み状況

メンタルヘルス対策に取組む事業所の割合 **59.2%**

取組内容（複数回答）

取組内容	割合
・ストレスチェックの実施	<b>65.2%</b>
・職場環境等の評価・改善	54.7%
・事業所内のメンタル相談体制の整備	50.2%
・メンタル不調者に対する配慮の実施	50.2%
・健診後の保健指導における対策の実施	35.5%
・労働者への教育研修・情報提供	34.7%
・管理者への教育研修・情報提供	30.5%

4

## 職場で進めるメンタルヘルス対策

～労働者の心の健康の保持増進のための指針～



- ・事業者の推進表明
- ・衛生委員会での調査審議
- ・心の健康づくり計画の策定
- ・4つのケアの推進  
(セルフケア・ラインケア等)
- ・教育研修の実施
- ・相談窓口の設置
- ・ストレスチェックの実施
- ・職場環境の把握と改善

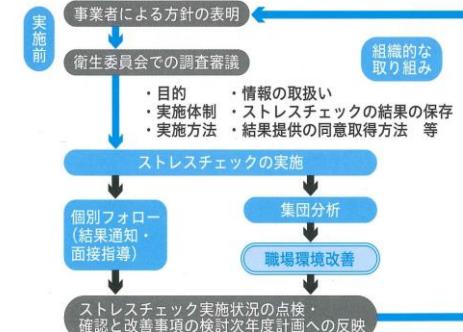
5

## ストレスチェック制度

- ・労働者50人以上の事業場に実施が義務化（平成27年12月施行）。
- ・調査票として、厚生労働省が57項目のものを推奨。
- ・医師等が**実施者**（個人結果を見ることが出来る人）となり実施。
- ・個人の結果は事業者は見ることができない。
- ・基準基づいて「高ストレス者」を選定する。
- ・**高ストレス者**となつた個人が、医師の面接指導を申し出た場合のみ、事業者は当人の結果を見ることが出来る。
- ・個人の受検や高ストレス者に該当した場合の、面接指導の申出は個人の自由意思に任されている。
- ・集団の傾向である集団分析結果を出すことができ、この結果は事業者は見ることができるため、対策に活かすことができる。

6

### ストレスチェック制度の流れ



7

## ストレスチェックの実施体制

### 事業者

- ・ストレスチェック制度の実施責任、方針の決定・表明

ストレスチェック制度担当者  
(メンタルヘルス推進担当者、労務管理部門、衛生管理者など)

- ・ストレスチェック制度の実施計画の策定、実施の管理

### 実施者（産業医など）

- ・ストレスチェックの実施結果の評価

### 実施事務従事者 (人事権者は従事不可)

産業保健スタッフ、事務職員など

- ・調査票の回収、データ入力等  
(実施者の事務的補助)

8

## ストレスチェックの目的はメンタル不調の予防

メンタルヘルス不調の未然防止のために実施するもの

### 個人ができること

ストレスチェックの結果で自分の  
ストレスの状態に気づく → 自身でセルフケア（ストレス  
との上手な付き合い方）を  
学び、実践する

### 職場で取組むこと

ストレスチェックの集団分析  
結果を活用する → 職場環境の改善を実施して  
快適な環境をつくる

9

## ストレスチェックの結果は絶対ではない

- あくまで労働者がその時、その瞬間、「どのように感じているか」ということ。
- 相談対応をする場合には、結果を踏まえつつ、それをすべてと捉えずに話を聞くことも大事。
- 経年的変化を見していくと状態がわかりやすい。
- 集団分析の結果から、職場環境改善に取組む場合にも客観的な情報を参考にする。  
(勤怠の記録、実際の職場の声、職場巡視の情報など)

10

## ストレスチェックだけでは効果は期待できない

- メンタルヘルス対策の一環としてストレスチェックを実施する。
- ストレスチェックの結果が出るタイミングで、労働者へのセルフケア教育等、情報提供をすると効果的。
- 管理者へのラインケア教育も適時実施し、メンタルヘルス対策の知識、職場環境改善の意識を持ってもらう。
- 相談体制を整備、ストレスに対処できない労働者を拾い上げる。



「やつてはいるが何の効果も感じられない…」  
ストレスチェックが形骸化してしまわないように。

11

## セルフケアの情報提供をする

- 職場でセルフケア研修を実施する。(ストレス対処法等)
- 冊子等を配り、メンタルケアの知識について周知する。
- 長時間労働の削減、有給休暇の取得について啓発する。
- 職場でメンタルの相談対応のできる体制を作る、  
社内外の相談窓口を周知しておく。
- 効果的なコミュニケーション法について情報提供する。



12

## 話すことはセルフケアの第一歩

- ・ 悩みは口に出すだけでも楽になる。
- ・ 自分の話を共感してもらえることで、孤独感が減る、悩みに特別感がなくなる。
- ・ 自分の問題が客観視できるようになる。
- ・ 問題解決のきっかけを自分で見つけることができる。



事業場内でのメンタルの相談体制を整備する。  
悩みを一人で抱え込まず、  
誰かに話を聴いてもらえるしきみが重要。

13

## 管理者への情報提供も重要

- ・ 職場のメンタルヘルス対策の大切さを知ってもらう。
- ・ いつもと違う部下に早めに気づく。
- ・ メンタルヘルス不調者についての知識と対応法を知る。
- ・ パワーハラスマント法制化などの最新情報を伝える。
- ・ 職場環境改善のやり方について研修する。  
メンタル不調の原因となりやすい職場環境について知ってもらう。



14

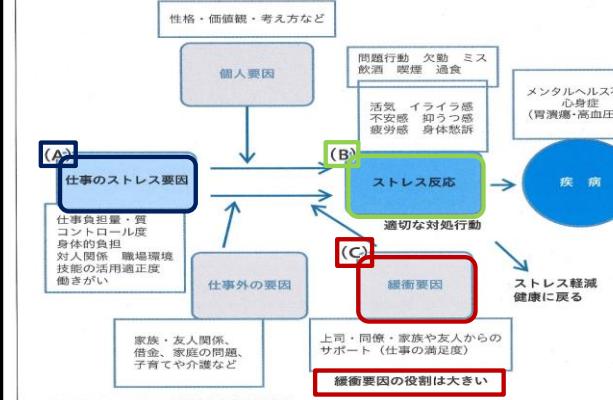
## いつもと違う部下に気づく

- ・ 遅刻、早退、欠勤（無断欠勤）が増える。
- ・ 仕事の能率が悪くなる。思考力・判断力が低下する。
- ・ 報告や相談、職場での会話がなくなる。（あるいはその逆）
- ・ 表情に活気がなく、動作にも元気がない。（あるいはその逆）
- ・ 不自然な言動が目立つ。
- ・ ミスや事故が目立つ。
- ・ 服装が乱れたり、衣類が不潔であったりする。



15

## NIOSH の職業性ストレスモデル



16

17

面接指導を申し出る人は少なめ

### 医師による面接指導を受けた労働者の状況 (%)

事業場規模(人)	50～99	100～299	300～999	1,000以上	平均
医師による 面接指導を受けた 労働者の割合	0.6	0.5	0.4	0.5	0.5

## 「労働安全衛生調査(実態調査)」 (厚生労働省 H29年度)

19

## 高ストレス者に該当する基準

**素点換算表を使う方法** (合計点数が低い方が高ストレス者)

- ① **B(心身のストレス反応)**の合計が **12点以下**。
- ② **A(仕事のストレス要因)**と**C(周囲のサポート)**の合計が  
**26点以下**かつ **B(心身のストレス反応)**の合計が **17点以下**。

**合計点数を使う方法** (合計点数が高い方が高ストレス者)

- ① **B(心身のストレス反応)**の合計が **77点以上**。
- ② **A(仕事のストレス要因)**と**C(周囲のサポート)**の合計が、  
**76点以上**かつ **B(心身のストレス反応)**の合計が **63点以上**。

18

申し出後の流れを知らせておくと良い

- ・面接指導を希望した場合、結果のどの部分が（点数のみ？ 調査票の回答内容も？）、どの範囲の人（会社人事のみ？ 直属の上司もか？）に開示されるかについて。
  - ・面接指導を受ける時の職場の調整について。  
(職場の抜け方、上司への申し出は必要か、時期や時間)



労働者が不安がないように流れを知らせておくと、面接指導申し出増加に、多少影響する。

個人情報の利用、開示は必要最低限の部分だけで、申し出たことについて、不利益は生じない事も案内しておく。

24

19

20

## 通常の健康相談でも対応できるように



21

## 個人結果の公開・非公開を選択可能にする（例）

### 【面接の要否について】

今回のストレスチェックの結果、ストレス度が高く医師面接を要すると判定されました。疲れている状況が長く続くと、体や心のバランスが崩れる場合もありますので、下記ボタンを押し医師面接を受けていただくことをお勧めします。

面接を依頼した場合、事業者に高ストレス者であることが通知されます。また、医師による面接の内容は、不利益が発生しないように配慮された上で事業者に公開されます。

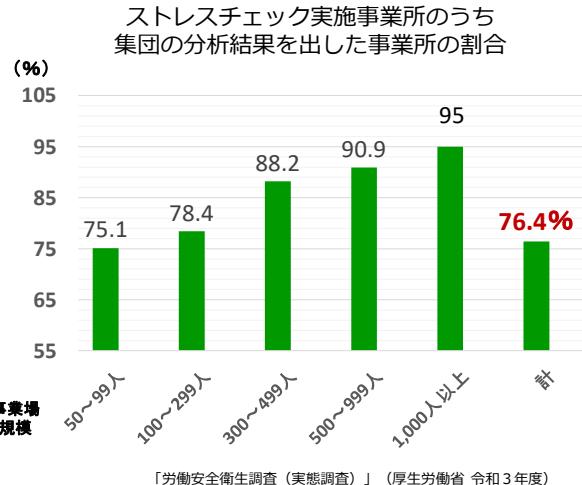
※ 事業者へストレスチェック結果を、公開・非公開を選択して、面接依頼を行うことが可能です。



事業者へ医師面接を依頼する  
(ストレスチェック結果 公開)

事業者へ医師面接を依頼する  
(ストレスチェック結果 非公開)

22



23

## 集団の分析結果の活用内容（複数回答）

- ・ 残業時間削減・休暇取得に向けた取組み 53.3%
- ・ メンタルの相談窓口の設置 44.6%
- ・ 上司・同僚に支援を求めやすい環境の整備 41.1%
- ・ 衛生委員会での審議 35.2%
- ・ 人員体制・組織の見直し 34.1%
- ・ 業務配分の見直し 33.9%
- ・ 管理監督者・労働者向けの研修の実施 27.5%
- ・ 職場の物理的環境の見直し 21.3%
- ・ 職場環境改善ワークショップの実施（従業員参加型） 9.9%

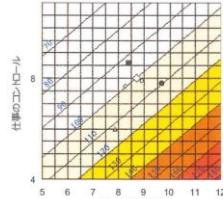
「労働安全衛生調査（実態調査）」（厚生労働省 令和3年度） 24

24

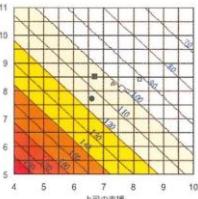
## 集団分析結果を読み取る「仕事のストレス判定図」

- 集団を対象とし、仕事上のストレス要因を評価する。
- 全国平均と比較して、自職場の「健康リスク」を知る。
- 量的負担・コントロールは「仕事の量・コントロール判定図」、上司の支援・同僚の支援は「職場の支援判定図」から読み取る。

仕事の量・コントロール判定図



職場の支援判定図



25

## 職業性ストレス簡易調査票（57項目）

CHECK あなたのストレスの程度をチェックしてみましょう

A

あなたの仕事の度合いについてうかがいます。  
最もあてはまるものに○を付けてください。

- |                        | 全くない | 少し | どちら | 少し | 全く |
|------------------------|------|----|-----|----|----|
| 1. 常常に忙い               | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 2. 明確な仕事目標がない          | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 3. 生活習慣が乱れやすい          | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 4. 一日の行動を規制する必要がある     | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 5. 週末の活動が充実するのが苦手な仕事だ  | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 6. 朝起きるのが遅くなる          | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 7. 朝起きる太さで仕事だ          | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 8. 朝起きるの遅い             | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 9. 自分なりに仕事やひきを決める事ができる | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 10. 離職の意向がある           | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |

B 職場1ヶ月間のあなたの状態についてうかがいます。  
最もあてはまるものに○を付けてください。

- |                        | 全くない | 少し | どちら | 少し | 全く |
|------------------------|------|----|-----|----|----|
| 1. 自己の活動や知識を使いつぶすことが多い | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 2. 他の人の意見を尊重しないことが多い   | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 3. 経験を尊重しないことが多い       | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 4. 他の意見を尊重する           | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 5. 内部組織を尊重する           | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 6. リーダーに従順である          | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 7. 仕事の内容は自分に合っている      | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 8. 仕事の内容は自分に合っていない     | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 9. 仕事の内容は自分に合っている      | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 10. 仕事の内容は自分に合っていない    | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 11. 不満だ                | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 12. 意思が通じない            | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 13. 仕事うつ病              | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 14. 仕事するのも苦痛だ          | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |

集団分析結果の「仕事の量・コントロール」に反映される

C あなたが周りの方々についてうかがいます。  
最もあてはまるものに○を付けてください。

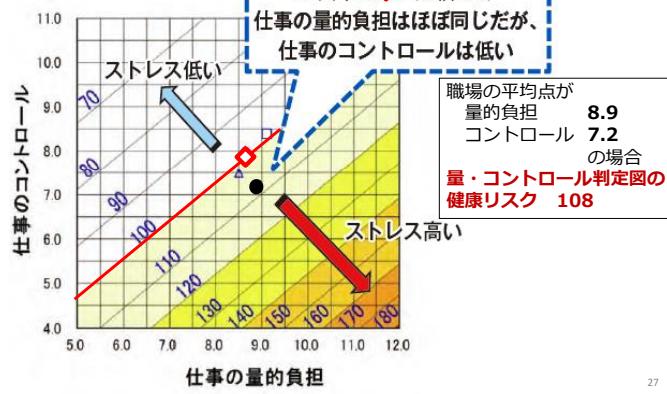
- |               | 全くない | 少し | どちら | 少し | 全く |
|---------------|------|----|-----|----|----|
| 1. 次の人ほどどのくらい | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 2. 会議の出席頻度    | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |
| 3. 友達、家族、友人等  | 1    | 2  | 3   | 4  | 5  |

集団分析結果の「職場の支援」(上司・同僚)に反映される

26

## 「仕事の量・コントロール判定図」で職場の平均値を表した例

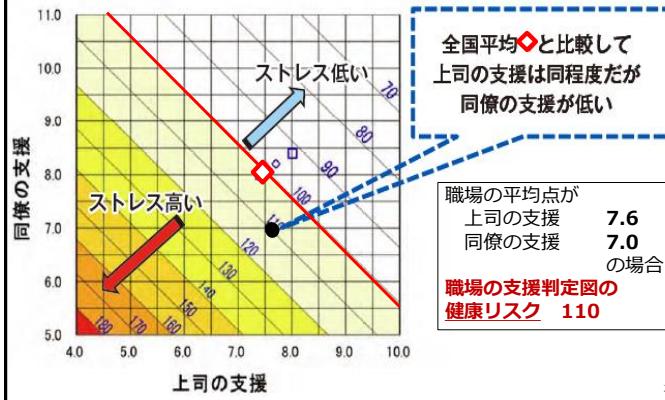
男性



27

## 「職場の支援判定図」で職場の平均値を表した例

男性



28

## 総合健康リスクの出し方

仕事の量・コントロール 「健康リスク」

$$\times \text{職場の支援 } \text{「健康リスク」} \div 100$$

= 総合健康リスク (全国平均の100と比較する)

量・コントロール判定図より

量的負担	8.9
コントロール	7.2
量・コントロール 健康リスク <b>108</b>	

職場の支援判定図より

上司の支援	7.6
同僚の支援	7.0
職場の支援 健康リスク <b>110</b>	

$$108 \times 110 \div 100 = \text{総合健康リスク } \mathbf{118}$$

29

## ストレス判定図、各項目の全国平均値

他の3項目は数値が高い方が結果が良いが、この項目のみ、数値が低い方が結果が良い

	仕事の量的負担が多い	仕事のコントロール度がある	上司の支援がある	同僚の支援がある
男性	8.7	7.9	7.5	8.1
女性	7.9	7.2	6.6	8.2

平成11年度労働省「作業関連疾患の予防に関する研究」報告書より

30

## <集団分析の見方 1> 全国平均と自職場の比較例

他の3項目は数値が高い方が結果が良いが、この項目のみ、数値が低い方が結果が良い

健康リスクは、数値が低い方が良い

	量的負担	コントロール	上司の支援	同僚の支援	健康リスク		
					量・コントロール	職場の支援	総合
全国平均(男性)	8.7	7.9	7.5	8.1	100	100	100
自職場	9.7	7.8	6.6	7.7	109	114	124

全国平均と比較して  
「仕事の量的負担」「上司の支援」  
の結果が良くない

31

## <集団分析の見方 2> メンタル対策前後の比較例

実施時期	人数	量的負担	コントロール	上司の支援	同僚の支援	健康リスク		
						量・コントロール	職場の支援	総合
2003.7	17名	9.7	7.8	6.6	7.7	109	114	124
2004.3	22名	8.4	8.6	6.7	8.5	92	104	95

職場でメンタルヘルス対策を実施した結果、健康リスクの軽減につながった

「職業性ストレス簡易調査票を用いたストレス現状把握のためのマニュアル」  
(厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究 2005年)

32

## 分析結果の活用の留意点

- ・ストレスチェックはメンタル不調の予防が目的。  
単年度ではなく、長期的な目で対策に取り組む。
  - ・結果の悪い部署を何とかしていく、というよりは、  
結果の良い部署の取組みを共有する、広げていく  
という観点の方が、効果的で受け入れられやすい。
  - ・分析結果を、部署の成績表ととらえない。  
改善活動のきっかけを提供する目安と考えて。



3

33

## 令和4年度安全衛生管理計画書

※本様式は参考例です。 愛媛労働局ホームページに他の参考例を掲載していますので、事業の内容に合わせて、取り組みやすい書式を事業場内でご検討ください。

35

## 管理者へのアプローチ

- ・管理監督者に、集団分析結果を理解してもらう。  
管理監督者が気づき、自ら改善したいという動機を持つてもらえるようにアプローチを。

例えば…

- ・集団分析の結果説明会を実施して、それぞれの結果について意見交換をする。
  - ・産業医や労務管理部門との個別面談を実施して、意見交換をする。

- ・ストレスチェックの職場環境改善活動にこだわらず、従来ある年間活動計画に改善の項目を入れて、普段の活動に組込むことも方法の一つ。

34

## 職場環境改善のスタイル

	経営・人事 主導型	管理職 主導型	従業員 参加型
特 徴	経営層や人事が事業場全体としての対策を進めます。	管理監督者が対策を進めます。	従業員が対策の立案や計画の策定に主体的に参加します。
実施に向く職場	課題が明確で経営層が明確な方針を指示できる場合。	課題が部署ごとで異なる場合。 管理監督者が、職場環境改善に取り組む意欲を持っている場合。	問題を皆で解決しようという雰囲気がつくられる。 多忙すぎたり、対人関係上の問題が明らかにならなければ難しいこと。
メリット	事業場全体としての取り組みが必要な場合は効果的。	管理職の自主性、部署ごとの特性を活かせる。	きめ細かい対策が実施できる。 参加の過程でコミュニケーションの改善も期待できる。
デメリット	部署ごとの特性は考慮しづらいため、現場ニーズとのギャップも生じやすい。	管理職の権限を越えた対策はできない。 労働者とのギャップや、やらされ感が生じたりする場合もある。	従業員参加の意見交換の時間を取る必要がある。 部署内での改善に限定される。

## 曙ブレーキ工業(株)の取り組み

- 車や新幹線などのブレーキの部品の開発・製造・販売
- 社員数、グループ全体7,652名 本社 埼玉県
- 国内製造拠点、群馬・埼玉・福島・山形・岡山 5か所

義務化前の数年前からストレスチェックを毎年実施。  
2017年からストレスチェックの職場環境改善も始める。  
受検率は98.2%と高い。  
総合健康リスクは5年間で10%改善。  
特に“上司の支援”が毎年良くなっている。



厚生労働省ポータルサイト「こころの耳」より

37

## 曙ブレーキ工業の職場環境改善

- まずは、職場の最小単位である“班”や“係”的長に集まってもらい、ストレスチェックの結果と併せて、職場環境改善の方法について説明。
- その後、“班”や“係”ごとに、職場の**「良い点3つ」「改善点3つ」「具体的な改善策1つ」**を話し合い、「実施フォーマット」に記載して提出してもらう。
- フォーマットには、職場上長や事業所長まで目を通してもらうため、回覧のための押印欄を設けている。また、話し合いの際の改善の視点の参考としてもらうため、「アクションチェックリスト(現業版)」を、アレンジしたものを配布している。

38

グループワークシート	
グループ採用用ワークシート（良い点、改善点）	
<b>職場の良い点</b>	
あなたの職場で、従業員が健康的に安全に、効率よく働いて、働きやすいと感じてもらっている良い点（職場環境、ストレス対応、仕事のやりこなさなど）	
R 14 あなたが職場で最も重要な点は、安全で効率的な業務を行って、品質の高い製品を出しています R 15 上司に相談したり意見を述べたりするときに、上司が的確に対応してくれる R 17 会社の社員で全員がコミュニケーションを取れるので、お互いに丁寧に話し合っている R 18 会社の社員で全員がタフな作業をされているので、お互いに丁寧に話し合っている R 19 会社の社員で全員が丁寧に接客しているので、お互いに丁寧に接客している	
1	
2	
3	
<b>職場の改善したい点</b>	
あなたの職場で、従業員が健康的に安全に、効率よく働いて、働きやすくなるために改善したい点（職場環境、ストレス対応、仕事のやりこなさなど）	
改善したい点（現業版）具体的なアイデア R 10 会社の社員で全員がタフな作業をされているので、お互いに丁寧に接客している R 11 会社の社員で全員が丁寧に接客しているので、お互いに丁寧に接客している	
1	
2	
3	

曙ブレーキ工業の実施フォーマットは、  
**『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』**をアレンジ



18ページ

39

曙ブレーキ工業のチェックリストは、  
**「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（現業版）」**を自社風にアレンジしたものを使用。

現業版 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（職場環境改善ヒント集）	
A 仕事のすすめ方	
1 全員が参加できる会合を定期的に開催し、作業のすすめ方や特定個人に仕事が偏らない業務の配分を話し合っています	
2 揭示板、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？ <input type="checkbox"/> いいえ <input checked="" type="checkbox"/> はい 
3 忙しい時期に備え、特定の個人やチームに業務が集中しないよう前もって人員の見直しや業務量を調整します	提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input checked="" type="checkbox"/> はい 
4 深夜・早朝勤務の連続や不規則勤務により疲労が蓄積しないよう、勤務時間制や交代制を見直します	提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input checked="" type="checkbox"/> はい 
5 チーム内の分担、ローテーションを工夫して、負担の大きい反復作業、単調作業を減らすようにします	提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input checked="" type="checkbox"/> はい 
6 ラベルや色分け、わかりやすい作業指示書、防護カバーの取り付けなどで事故や作業ミス防止策を強化します	提案しますか？ <input type="checkbox"/> いいえ <input checked="" type="checkbox"/> はい 

40

**B 作業場環境**

7	作業場の暑さや寒さ、明るさを整え、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
8	騒音の出る機器類はカバーをつけたり隔離します		提案しますか? □いいえ □はい □優先する
9	有害化学物質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
10	物品や資材の整理・整頓、取り扱い方法や職場レイアウトを工夫し、個人ごとの作業をしやすくします		提案しますか? □いいえ □はい □優先する
11	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
12	災害発生時や火災などの緊急時に対応できるよう、訓練をしたり、通路を確保するなど日ごろから準備を整えます		提案しますか? □いいえ □はい □優先する

41

41

**C 職場の人間関係・相互支援**

13	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
14	必要な時に上司や同僚に相談したり支援を求めたりしやすいようコミュニケーションがとりやすい環境を整備します		提案しますか? □いいえ □はい □優先する
15	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
16	職場内でお互いを理解し助け合う雰囲気が生まれるように、日頃から意識的にお話をhattたり、懇親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
17	作業の習熟や技能向上のための職場内での訓練の機会や研修の場を確保します		提案しますか? □いいえ □はい □優先する
18	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

42

42

**D 安心できる職場のしくみ**

19	個人の健康や職場内の問題などについて、プライバシーに配慮し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
20	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
21	職場での暴言や暴力、パワハラ等について対応する手順を定めます		提案しますか? □いいえ □はい □優先する
22	いろいろな立場の人（若年、高齢、女性、パート、障害）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
23	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
24	健康増進や仕事のストレス軽減について、学ぶ機会を設けます		提案しますか? □いいえ □はい □優先する

43

43

## <曙ブレーキ工業> 取り組みにあたっての工夫

- ・以前からあった「製造現場の改善活動」の時間を一部活用して、ストレスチェックの職場環境改善を実施。
- ・この取組みのために新たに時間を作るとなると、製造ラインを止めるか残業してもらうかということになり、現場に抵抗感が生まれるため、時間の捻出の仕方を工夫した。
- ・「“班”と“係”的どちらの単位で取り組むか」「いつ、どのくらいの時間話し合いをするか」は職場の上長に一任、まずはこの取組みへの抵抗感を下げることを考え、フォーマットの記載を、期限までに提出してもらうことだけをお願いした。
- ・とにかく1回取り組んでさえもらえば、あとは、毎年継続していく中で発展していくだろうと考えた。最初のスムーズな導入が重要。

44

## <曙ブレーキ工業> 提出されたフォーマットを見て

- 拠点長にはすべての結果を見せたが、拠点によっては900人以上の社員がいて、普段は拠点長が一般社員の声を直接聞くことは難しいことから、貴重な生の声として受け取られた。  
中には、新たに照明を付けたり、喫煙所を移動したりといった、すぐにできる改善を行った拠点長もいた。
- 提出されたフォーマットを分類してみると、良い点は「人間関係・相互支援」が多く、改善点は「作業環境」の分野で多く挙げられていた。
- 職場環境改善活動は、組みさえあれば、現場は自ら工夫して実施していく。最初は完成度にこだわり過ぎずに、実施のしやすさや継続、ということを重視すると良い取り組みにつながる。

45

45

## 参加型 職場環境改善のメリット

- 職場のことは、働いている人自身がよく知っている。
- やらされ感ではなく、自分が小さな改善を提案し行う形。自分が提案したことが、変化につながったという成功体験、自己効力感が意欲を引き出す。
- 皆が集まって参加して対話をするプロセスで、新たなコミュニケーションが生まれ、職場でのサポートをひきだす。



47

47

## オムロンソーシアルソリューションズ（株）の取り組み

- ストレスチェック実施後、管理職へ集団分析結果と職場環境改善策の提案をまとめたフィードバックレポートを提示。
- 衛生委員会で審議したのち、組織別にフィードバック説明会を開催。管理職をメンバーとする部門会議の中で時間を作り、管理職同士で話し合うグループワークも組み入れる。
- グループワークでは、問題提起より自身の部署の「良い部分、うまくいっている部分を伸ばす」という視点になるよう、建設的な提案をしながら改善策を考えていくよう伝えた。
- 個々に改善策を記入してもらうにあたり、“白紙の人”や“組織が悪いと一点張りの人”もいれば、前向きな人もおり、様々なタイプがある。白紙であっても、グループワークでは文章にできない自分の考えを話すシーンも見られ、改善策を話し合うことができた。活動によって職場、人事部門等との情報共有もできた。

厚生労働省ポータルサイト「こころの耳」より 46

46

## 課題別の環境改善計画例

集団分析結果における課題	効果的な職場環境改善の計画例
仕事の量的負担が大きい	個人あたりの過大な作業量があれば見直す。 労働時間の目標値を定め残業の常化をなくす。 繁盛期やピーク時の作業方法を改善する。 休日・休暇が十分取れるようにする。 勤務体制交代制を改善する。 個人の生活条件に合わせて勤務調整ができるようにする。 物品と資材の取り扱い方法を改善する。 個人ごとの作業場所を仕事しやすくする。 反復・過密・単調作業を改善する。 作業ミス防止策を多面に講じる。 衛生設備と休養設備を改善する。
仕事のコントロールが低い	作業の日程作成に参加する手順を定める。 少数人数単位の裁量範囲を増やす。 各自の分担作業を達成感あるものにする。 必要な情報が全員に正しく伝わるようにする。 作業の指示や表示内容をわかりやすくする。
上司の支援が低い	上司に相談しやすい環境を整備する。 チームワークづくりをすすめる。 仕事に対する適切な評価を受け取ることができるようになる。 昇進・昇格、資格取得の機会を明確にし、チャンスを公平に確保する。
同僚の支援が低い	同僚に相談でき、コミュニケーションがとりやすい環境を整備する。 チームワークづくりをすすめる。

注：「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）から作成 48

48

## 職場環境改善のポイント

- ・ 良い事例から始める。
- ・ グループワークを活用する。
- ・ 段階的に進める。
- ・ 成果を交流する。
- ・ 改善を容易化する一連のアクションツールを使う。
- ・ 職場内で取組みを進める推進者を育てる。



『集団分析・職場環境改善版 産業医・産業保健スタッフのためのストレスチェック実務Q & A』  
(産業医学振興財団) より

49

## 職場環境改善の実際

- ・ 管理職を対象に、集団分析の読み取り方やその結果の活かし方を考える研修会を開催している。
- ・ 取り組みへの抵抗感をなくすために、職場環境の改善活動として、いつ、どのくらいの時間話し合いをもつかなどを職場で自由に決めてもらう。
- ・ 全職場均一の取組みでなく、それぞれが良いとする形(実施可能なスタイル)で実施している。
- ・ 取組みに懐疑的な人もいるが、参加すると満足度は高まる。普段と違うコミュニケーションをしたり、意見などを出すことも改善効果を生み出している。

50

ご清聴ありがとうございました



51