# 目次

はじめに …… 2

Ⅰ．職場環境改善の有効性について …… 4

1．職場環境改善は根拠のある活動です …… 4

2．ストレスチェック制度においても職場環境改善がストレスの改善に有効です …… 4

3．職場環境改善は生産性の向上にも効果があります …… 4

Ⅱ．ストレスチェック制度で職場環境改善をどうはじめるか …… 5

1．ストレスチェック制度における職場環境改善の位置づけ …… 5

2．改善主導型別にみた職場環境改善の３つの方式 …… 7

コラム：ポジティブなメンタルヘルスのための職場環境改善 …… 8

3．職場環境改善に向けたPDCAサイクルの各ステップでの実施事項 …… 9

【Plan：計画、実施前準備】 …… 9

【Do：実施】 …… 10

【Check：評価　Act：改善】 …… 18

4．職場環境改善を成功させる秘訣 …… 19

Ⅲ．職場環境改善の実施モデル：改善主導別　職場環境改善フローチャート …… 21

1．経営層主導型の職場環境改善の流れ（例） …… 21

2．管理監督者主導型の職場環境改善の流れ（例） …… 22

3．従業員参加型職場環境改善の流れ（例） …… 23

Ⅳ．具体的な取組事例 …… 24

コラム：従業員参加型職場環境改善 …… 27

Ⅴ．便利な資料情報 …… 29

# Ⅰ 職場環境改善の有効性について

## 1 職場環境改善は根拠のある活動です

職場環境改善を行うことによって、仕事のストレス要因や健康状態が改善したり、あるいは生産性が向上したりすることが国内外の多くの研究によって報告されています。これらの研究から共通して言えることは、効果的なストレス対策を行うためには、個人向けのストレス対策だけではなく、職場環境改善のように組織的なストレス対策を組み合わせて行うことが必要であるということです。

## 2 ストレスチェック制度においても職場環境改善がストレスの改善に有効です

ストレスチェック制度を受けた労働者を追跡した研究でも、職場環境改善の有用性が示されており、職場環境改善を経験した労働者のうち約６割が自分たちのストレスを減らすのに「有用だった」と回答していました。ストレスチェックとその後の職場環境改善を経験した労働者は、ストレスチェック制度が実施されなかった事業場の労働者と比較して心理的ストレス反応が改善していました。ストレスチェックの集団分析を活用して職場環境改善を行ったことで、メンタルヘルス不調の発生が減少した企業もあります。ストレスチェック制度を効果的に活用するためには、単にストレスチェックの個人結果を返却するだけで終えるのではなく、ストレスチェックの集団分析結果に基づく職場環境改善を実施することが大切です。

## 3 職場環境改善は生産性の向上にも効果があります

職場環境改善を実施した生産ラインでは、従業員自身が自己評価した仕事のパフォーマンスが改善していたという研究があります。また職場環境改善の取組は、生産性の向上にも効果があります。職場環境改善のメリット（費用便益）を検討した研究では、職場環境改善の実施にかかる費用が１人当たり7,660円なのに対し、実施の結果生産性が向上して得られる利益が１人当たり15,200円と、費用便益が約２倍と見積もられています。ストレスチェック制度における職場環境改善の実施は、労働者のメンタルヘルスの改善と生産性の向上の両方に効果が期待できる活動です。

# Ⅱ ストレスチェック制度で職場環境改善をどうはじめるか

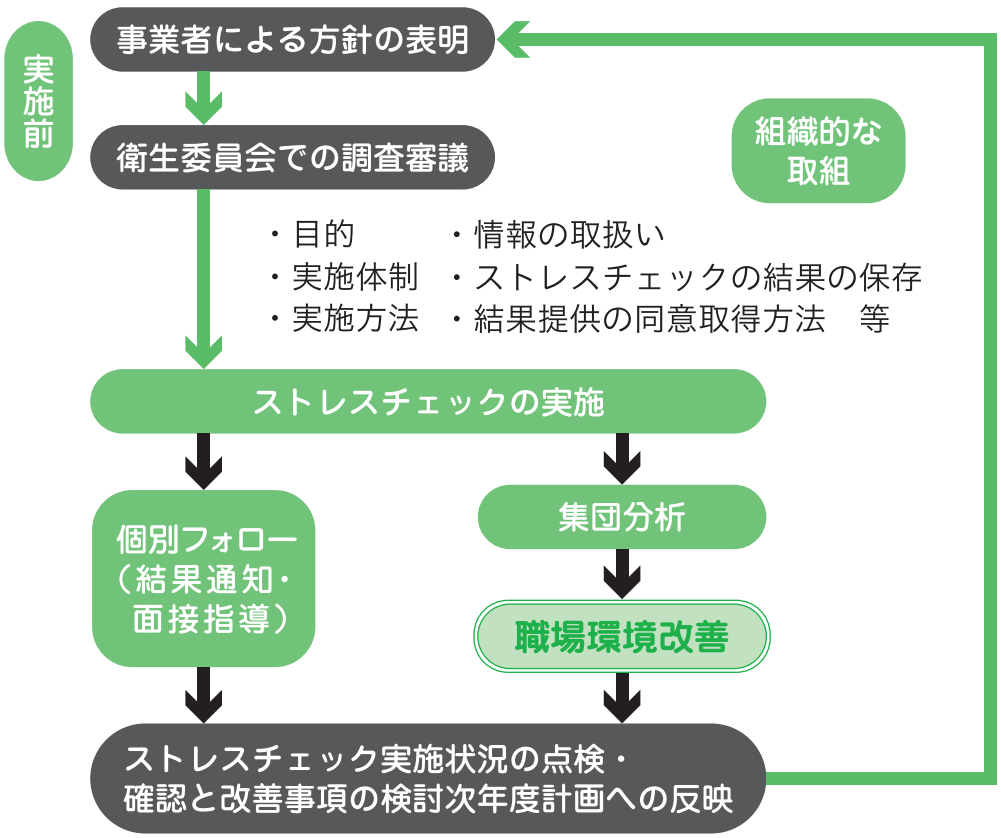
## 1 ストレスチェック制度における職場環境改善の位置づけ

ストレスチェック制度は、定期的に労働者のストレスの状況について検査を行い、① 本人にその結果を通知して自らのストレスの状況について気付きを促し、個人のメンタルヘルス不調のリスクを低減させること② 検査結果を集団的に分析し、職場環境の改善につなげることによって、労働者がメンタルヘルス不調になることを未然に防止することを主な目的としています。

集団分析と職場環境改善は、制度の中では努力義務とされていますが 、制度の目的を果たすための重要な手段です。

ストレスチェック制度の一連の流れを図に示しました。ストレスチェック制度は、「実施前の準備(事業者による方針の表明、衛生委員会での調査審議)」、「ストレスチェックの実施」、「個別フォローと集団分析」、「全体の評価」の順で進めましょう（図１）。

### ストレスチェック制度の流れ




厚生労働省：ストレスチェック等の職場におけるメンタルヘルス対策・過重労働対策等 資料より一部改変引用

図１．ストレスチェック制度の流れ

ストレスチェック制度を利用した職場環境改善を行うには、PDCAサイクルの各ステップで職場環境改善の取組も視野に入れて検討する必要があるため、各ステップで検討する事項を整理しました（表１）。

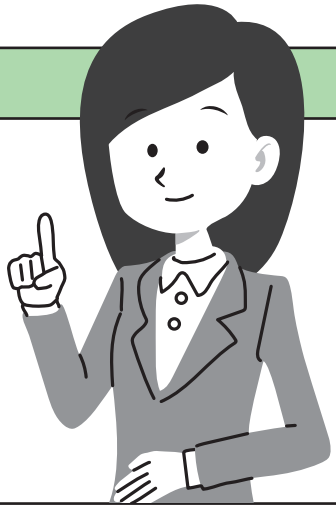
表１　PDCAサイクルの各ステップと職場環境改善に関する検討事項

| PDCA | 内容 |
|---|---|
| Plan　計画 | ストレスチェックの集団分析と、その結果に基づく職場環境改善についての方針作成<br>実施計画のデザイン |
| Do　実行 | (1)ストレスチェックの実施 |
| | (2)集団分析 |
| | (3)職場報告　事業者向け |
| | (4)職場報告　職場向け |
| | (5)職場環境改善 |
| Check　評価 | 参加者の意見等プロセス評価　各指標の変化の評価 |
| Act　改善 | 次年度以降の実施手順、方法の見直し |

うまく活動をスタートし、効果的な職場環境改善に取り組み、その活動を継続していく秘訣には以下のようなものがあります。

**これが成功の秘訣**

- 経営層の理解とリーダーシップ
- 事業場にすでにある取組を活用
- 分かりやすい言葉や例で説明
- 情報量は最小限に
- 職場の良い点に目を向ける
- 職場内外の支援者がフォロー
- 結果だけでなく活動の過程を重視

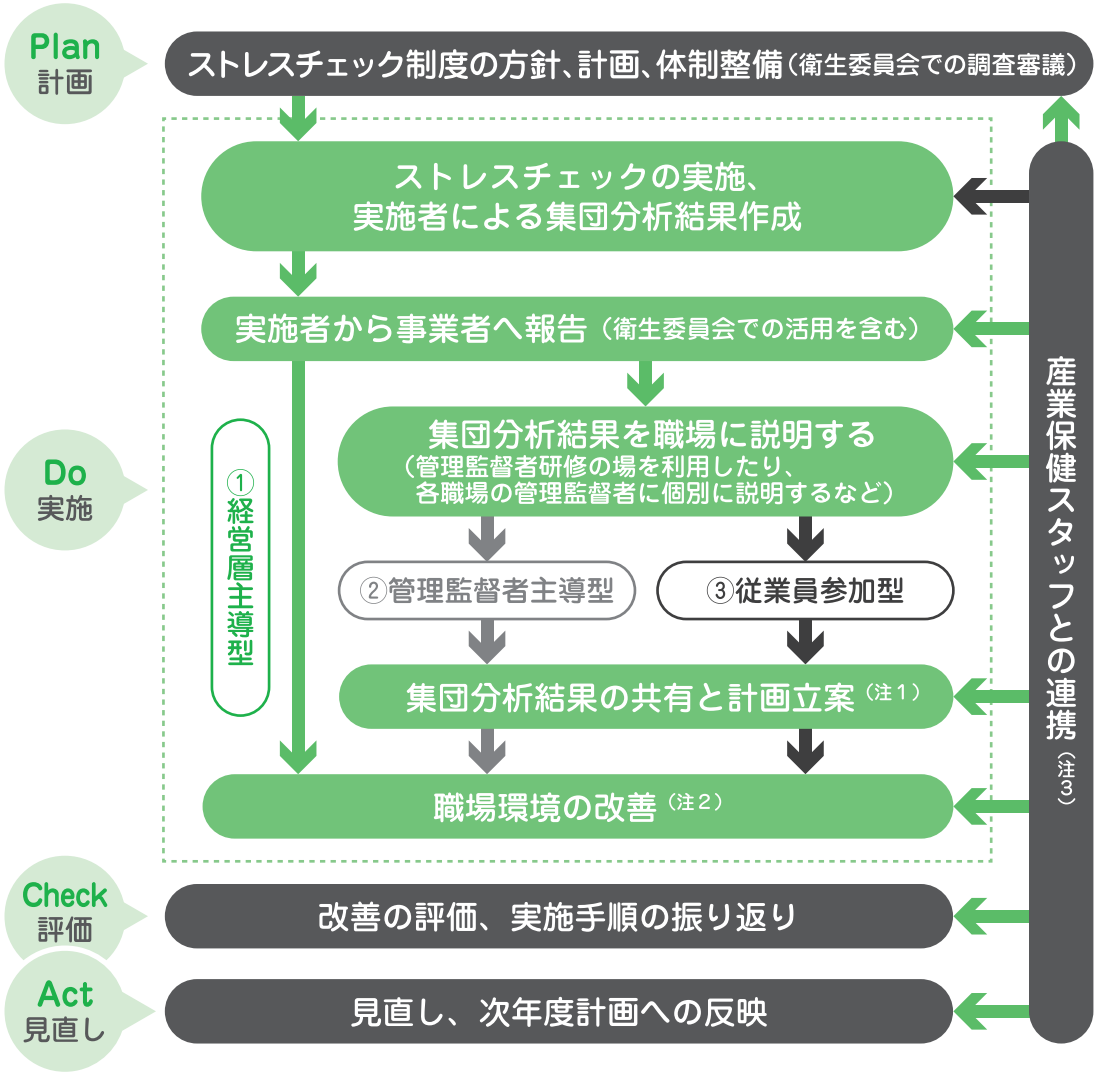


ではここからは実際に、PDCAの各ステップで何をすると良いのか考えていきます。

## 2　改善主導型別にみた職場環境改善の3つの方式

職場環境改善の計画立案を誰が中心となって行うか（改善主導型）によって、ストレスチェック制度における職場環境改善は、① 経営層主導型、② 管理監督者主導型、③ 従業員参加型に大きく分けられます（図２）。この３つが職場環境改善の全てではありませんが、事業場で職場環境改善をはじめようとする時、どの方式をとるのかから考えはじめると導入しやすいでしょう。

### 改善主導型別 職場環境改善へのつなげ方




＜改善主導別＞

① 経営層主導型 ➔ ② 管理監督者主導型 ➔ ③ 従業員参加型 ➔
・高ストレス職場
・手上げ式

①～③は重なるものもある
注１：分析結果の共有やこれによる討議が行われない場合もある
注２：ストレスチェックの集団分析結果を直接活用しないが職場環境改善に取り組む方法もある。
（従業員参加型も含）
注３：産業保健スタッフや外部の専門家はPDCA全体あるいは各ステップでの連携、支援を行う

図２　改善主導型別職場環境改善へのつなげ方

## それぞれの方式についてのメリットデメリット

| | ① 経営層主導型 | ② 管理監督者主導型 | ③ 従業員参加型 |
|---|---|---|---|
| 特徴 | 集団分析の結果をもとに、経営層が事業場全体としての対策を進める職場環境改善です。 | 部署ごとの集団分析結果をもとに、管理監督者が対策を進める職場環境改善です。 | 各部署で働く従業員が、対策の立案や計画の策定に主体的に参加する職場環境改善です。 |
| 実施に向いている職場 | 課題が明確で、経営層が明確な方針を指示することができる場合。 | 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ある部署。多忙すぎる部署、人間関係に明らかな問題がある部署では実施が難しい場合があります。 |
| メリット | 労働時間削減、人員配置など事業場全体としての取組が必要な場合に有効です。 | 管理監督者の自主性を引き出し、部署ごとの特徴を反映した対策が実施できます。 | 従業員の意見を反映することにより、きめ細かい対策が実施できます。従業員同士のコミュニケーションも改善します。 |
| デメリット | 部署ごとの業務内容や課題の特徴を反映した対策にならない場合があります。 | 管理監督者の権限を越えた対策は実施できません。管理監督者の独りよがりな対策にならないように工夫が必要です(産業保健スタッフ、従業員の意見を聞く等)。 | 従業員参加での意見交換会を開催する必要があります。対策は、部署内での改善に限定されます。 |

### コラム　ポジティブなメンタルヘルスのための職場環境改善

集団分析でストレスが高いと判断された部署に職場環境改善が必要と指示をすると、管理監督者から「これは悪い点をとってしまったことへのおしおきですか」と嫌がられることがあります。職場環境改善を効果的に進めるには、管理監督者に職場環境改善に前向きに取り組んでもらえるような工夫が必要です。

ある事業場では、職場環境改善の目的を「従業員がいきいきして活気のある職場づくりのため」と位置づけました。またこの方針をはっきりさせるために、ストレスチェックの名称を「いきいき元気度調査」と変えました。ストレスチェック制度を従業員と職場の活性化のための活動に活用することを明確にしたことで、職場環境改善に対する管理監督者の態度が前向きになりました。

「高ストレス職場なので改善が必要と言われても、これ以上改善のしようがない」とこぼす管理監督者もいます。担当者が、職場の強みを伸ばすことにも着目していいと伝えたところ、「それは良いヒントをもらった」と、職場環境改善に積極的に取り組むようになった例があります。この職場では、仕事の意義を感じることができる、職場のメンバーの仲がいいなど、職場が持っている「強み」をさらに伸ばそうとする活動が進められています。

従業員がいきいきして活気ある職場は、生産性にもよい影響があります。ストレスチェック制度をネガティブ面の対策とだけ考えずに、ポジティブに活用する方法を考えてみてはどうでしょうか？

## 3 職場環境改善に向けたPDCAサイクルの各ステップでの実施事項

どの方式でもPDCAに沿って実施することが有効です。ここではそれぞれのステップでの「具体的な実施内容」、「特に注意しておきたい手順」、「そのステップでの課題と解決の工夫」について述べます。

### Plan 計画、実施前準備

**Point**

**関係者間での合意形成**

・衛生委員会や事業場の年間活動計画策定の場で、ストレスチェック実施に関する計画を策定するとともに、職場環境改善の目的・方針・推進体制について合意形成しましょう。

ストレスチェックの実施と、その結果に基づく職場環境改善の目的を確認します。その際、職場環境改善をすすめる部署について体制を整え、具体的な実施方法を決定していきます。

#### ① 事業者に主体的にかかわってもらいましょう。

事業者からの「ストレスチェック結果に基づく職場環境改善を実施する。」という方針表明は、労働者の心を動かします。労働安全衛生法で事業者に義務付けられたストレスチェックの実施に留まらず、職場環境改善にも事業者に主体的にかかわってもらい、ストレスチェック制度を労働者のメンタルヘルスに資する取組にしていきましょう。

#### ② 集団分析を実施するか決めましょう。実施するならばその活用方針を確認しましょう。

ストレスチェックの結果を部署ごとに集計して、その結果を集団という単位で解釈することが集団分析です。例えば、部署単位での集計を行うと、仕事のコントロール度が良好な部署はどこか、仕事の量的負担が高く過重になっている部署はどこか等が分かります。職場の状況を把握し、その職場の情報を得ることにより、良好な職場からはその工夫を学べますし、過重な負担のある職場では対策を考えるきっかけにもなります。

集団分析は努力義務ですが、働きやすい職場をつくる、維持していく、あるいはもっと良くするためには、単にストレスチェックの実施で終えるのではなく、集団分析を実施し、その結果を職場環境改善に活用するようにしましょう。

#### ③ 集計をどの単位で行うのか、決めましょう

衛生委員会でストレスチェックの実施の手順について検討する際に、職場環境改善を視野に入れて、集計する単位についても考えましょう。その際、その構成が業務内容をうまく反映しているかどうかも大切なポイントになります。

また、人数の少ない部署を扱う場合には、集計の前に当該部署メンバーの同意を得るようにするか等、結果の開示方法についてあらかじめ衛生委員会で審議しておきましょう。

### ④ 集計結果を開示する対象や方法について、決めましょう。

集計結果を開示する対象や方法について決めておきましょう。計画段階で決めておくことが望ましいですが、ストレスチェック実施後に検討して対応することも可能です。

**このステップでの課題やハードル、そして工夫の例には以下のようなものがあります。**

| 課題やハードル | 工夫の例 |
|---|---|
| ・対策の必要性や効果が明確でないと、職場環境改善の活動に対して事業者が難色を示します。 | ・すでに行われている社内の取組（QC活動など）を利用したり、働き方改革や健康経営の視点を交えて説明したりして、事業者の理解を得ました。<br>・企業理念や事業場の活動目標との接点を探し、なじみのある言葉で説明しました。<br>・ストレスチェックの実施によって健康度の高い職場がわかったので、その職場の強みを社内で共有できることを伝えました。<br>・メンタルヘルス不調の予防の取組の費用対効果の科学的根拠を紹介しました。 |
| ・実施すべきは、義務付けられたストレスチェックだけであり、集団分析と職場環境改善は努力義務なので、やらなくても良いと考える傾向があります。 | ・産業保健スタッフと人事労務担当者が一緒に取り組み、職場環境改善の取組の有効性を説明しました。<br>・衛生委員会の場を活用して労働者一人一人にかかわる問題であるという意識を共有しました。 |
| ・高ストレス者対策で手一杯で集団対策（集団分析や職場環境改善）まで手が回りません。 | ・PDCAでできることから少しずつ着手してみました。<br>・まずは、ある部署における良い取組の共有から始めてみました。 |
| ・中小企業だと社内にスタッフがいません。 | ・はじめからすべてを事業場内で行うことは難しかったので外部の資源に相談してみることにしました。 |

## D. 実施

### （1）ストレスチェックの実施

### ① 対象となる皆に受検してもらい、高い受検率を確保しましょう

ストレスチェックの受検は労働者にとっては義務ではありませんが、受検率の低さは問題となります。集団分析では特に、職場構成員の受検率が低くなると、個人が及ぼす影響が大きくなり、結果を解釈する際に注意が必要となるため、目安として回答率は60％程度確保するようにしましょう。

そのためには、受検にあたりストレスチェック制度の意義を労働者に理解してもらうように、しっかりと説明するようにしましょう。

| このステップでの課題やハードル、そして工夫の例には以下のようなものがあります。 | |
|---|---|
| **課題やハードル** | **工夫の例** |
| ・実施に関する委託事業者の選び方や、委託内容の範囲について迷いました。 | ・値段も大事ですが、見やすく活用しやすい結果をもらえる業者を選びました。結果の経年変化も仕様書に入れています。 |
| ・実施時期で結果が変わるので、いつ行うべきか判断が難しいです。 | ・時期によって結果が変わることも一つの重要な情報なので、繁忙期だったのか閑散期だったのか、実施時期の業務を把握して集計の解釈に加えました。 |
| ・受検率を高くできるか心配です。 | ・個人情報の保護をはじめ、安心して回答できる環境をつくって周知しました。<br>・事業場ですでに実施していた取組（従業員意識調査等）の枠組みや、定期健康診断の機会を活用しました。<br>・自席に居るタイミングを見計らってリマインダーメールを送ったり、受検を促す掲示をしたりしました。<br>・受検メリット（職場改善のきっかけになること）を伝えるようにしました。 |
| ・事業場の産業保健スタッフが足りません。 | ・外部資源の活用を含め、効率化できるステップがあるかどうかを検討しました。 |

### （2）結果の集計と集団分析の実施

**① 計画に沿って部署ごとの集計結果を作成し、職場ごとの課題が何か、集団分析を実施します。**

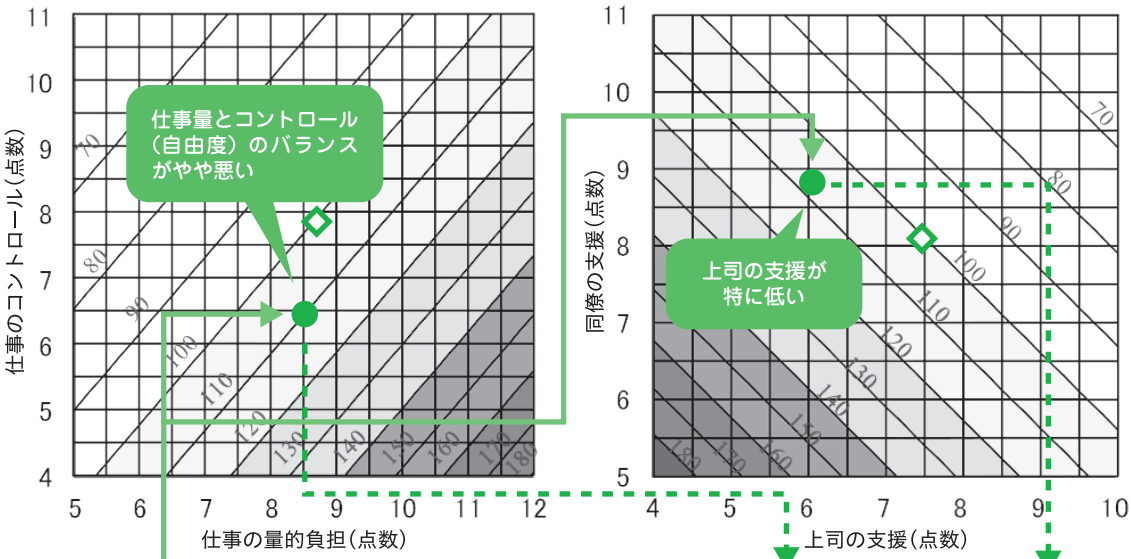
集計した結果を集団単位で分析するにはいくつかの方法がありますが、ストレスチェックに「職業性ストレス簡易調査票」を使用した場合は、「仕事のストレス判定図」を用いるとよいでしょう。仕事のストレス判定図は、各集団における心理社会的な仕事のストレス要因の程度と、これらが労働者の健康に与える影響の大きさを「健康リスク」として評価できるツールです。各集団において、仕事の量的負担や仕事のコントロール（仕事の裁量権）、あるいは上司・同僚の支援がどの程度なのかを標準集団（全国平均）と比較することができ、またそこから予想される疾病休業などの健康問題のリスクの大きさを評価できます。なお、厚生労働省が提供している「厚生労働省版ストレスチェック実施プログラム」（P29「便利な資料情報」参照）では、平均値の計算及び「仕事のストレス判定図」の作成を自動で行っています。

## 仕事のストレス判定図（男性）

①所定のストレス調査票（最少12問）に、従業員に回答してもらいます。

②１人１人の調査表から４つの点数を計算し、全員の平均を求めます。できれば男女別に平均します。

③従業員の性別によって判定図を選びます。性別に分けると人数が少ない場合は男性用判定図を使います。




④職場の平均点を判定図上にプロットします。

⑤自分の職場のストレスの特徴を全国平均（◇印）と比べて判定します。

⑥斜めの線の値から、健康リスクを読みとります。２つの図の値を掛け合わせたものが総合した健康リスクになります。

| 職場名 | 経理課 | 人数 | 20名 |
|---|---|---|---|
| 尺度 | 平均点数 | 健康リスク（全国平均＝100とした場合） | |
| 量的負荷 | 8.5 | 量−コントロール判定図（A） 112 | 総合健康リスク（A）×（B）／100 120 |
| コントロール | 6.4 | | |
| 上司の支援 | 6.0 | 職場の支援判定図（B） 108 | |
| 同僚の支援 | 8.8 | | |

この職場では仕事のストレスにより健康リスクが通常の20%増加と推定

図３　仕事のストレス判定図の例

**② 残業時間や休業者人数等、産業保健スタッフの日頃の活動から得られた情報もあわせて検討します。**

**③ 必要があれば集計の単位を変更します。**

| このステップでの課題やハードル、そして工夫の例には以下のようなものがあります。 | |
|---|---|
| **課題やハードル** | **工夫の例** |
| ・「集計」しましたが「分析」できません。 | ・ストレスチェック実施者や人事労務担当者で集計結果について検討する時間を持ち、結果を理解するところからはじめました。 |
| ・外部委託だと集計結果を入手するのに時間がかかります。 | ・納期までの期間も考慮して委託しました。 |
| ・部署単位の人数が小さく問題点が特定の人の回答の影響を受けるとともにプライバシーが守られません。 | ・集計と集団分析結果は一部の管理監督者にのみ返却するよう対象を検討しました。 |
| ・部署のまとまりが業務の実態に合っていない場合があります。 | ・業務の実態にあった集団単位となるよう集計前に確認しました。 |
| ・集団分析結果の目標値を問われて上手に答えられませんでした。 | ・職場ごとに現状が異なるので目標も一律ではなく様々になると考え、現状を把握して良い点を伸ばし改善点を工夫するという視点で当事者と話し合いました。<br>・残業時間等、職場が持っている他の情報とすり合わせ、課題を‘見える化’しました。 |
| ・集団分析の層別化の単位が多すぎます。 | ・結果の活用方法を考慮して層別分析を最小にしてみました（男女、年代、職位、職種、支社・本社まで等）。 |

### （3）報告 ― 事業者向け

**① 事業者や経営層に集団分析の結果を説明しましょう。**

**② 分かりやすい言葉で、図やグラフなどを用いて簡潔に提示します（P12参照）。**

**③ 部署ごとの結果を開示する場合は、数値のみで評価せず、部署の実態（業務の繁忙等）とすり合わせ、実情を正しく理解してもらうことが大切です。**

| このステップでの課題やハードル、そして工夫の例には以下のようなものがあります。 | |
|---|---|
| **課題やハードル** | **工夫の例** |
| ・報告の仕方が課題です。 | ・幹部会議・部長会議で報告する場合、担当部以外は名称を隠す工夫をしました。<br>・事業者も参加する報告会を開催したり、研修会で活用しました。<br>・残業時間や休業者人数など、他の情報も合わせて提示しました。 |
| ・数値が一人歩きしそうで怖いです。 | ・結果の正しい理解をすすめ、悪者捜しではなく職場の強みを伸ばす機会と説明しました。 |
| ・結果がよいと関心度が下がります。 | ・良好事例の収集のチャンスととらえ、うまくいっている取組などを聞き取り、他部署へ紹介していくようにしました。 |