

(4) 報告 — 職場向け

① 職場に結果を説明します。

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。

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
<ul style="list-style-type: none">・高ストレス職場へのアプローチが難しいです。・どうしても管理監督者批判と思われがちです。	<ul style="list-style-type: none">・結果の良かったところ、問題ではなかったところから報告するようにしました。・良好事例を紹介する機会として、意識を高めてもらえるよう工夫しました。
<ul style="list-style-type: none">・階層で理解の仕方が異なります。	<ul style="list-style-type: none">・結果の正しい理解を促しました。例えば、支援の低さの背景にある課題（皆が忙しすぎたり、物理的距離があって相談しにくい等など）について産業医の職場巡視、保健師の職場訪問などで得た情報と合わせてフィードバックしました。
<ul style="list-style-type: none">・上長へフィードバックしても何もアクションがとられず、情報が活用されません。	<ul style="list-style-type: none">・改善の取組を後押しするように職場環境改善のためのヒント集(アクションチェックリスト)を見せながら、産業医が個別に進め方を助言しました。
<ul style="list-style-type: none">・現場では総合健康リスクの理解が難しいです。	<ul style="list-style-type: none">・仕事のストレス判定図の見方のパンフレットを活用しました。
<ul style="list-style-type: none">・結果より現実の問題に関心があります。	<ul style="list-style-type: none">・集団分析結果をヒントにしなが、現実にはどんな問題があるのかを話し合いました。

(5) 職場環境改善

Point

問題解決型で検討

- ・問題の指摘にとどまらず、必ず「どうするとより良くなるか」を考えましょう。

様々な角度から検討

- ・特定の立場からだけでなく、様々な角度から検討をしましょう。

良好事例・ツールの活用

- ・事業場内外の情報源から、これまでに上手くいった具体的な良好事例を収集し、ヒントとして使いましょう。

現場の状況に合わせた提案（時期や人など）

- ・職場環境改善に取り組みやすい時期を捉える等、無理なく取り組めるタイミングで、無理なく実施できる提案をしましょう。

労働者の意見の反映

- ・職場環境改善のための対策を考えるにあたっては、その職場で実際に働く労働者自身の意見も取り入れるようにしましょう。

I

II

III

IV

V

① 職場環境改善を進めます。

職場環境改善を進めるにあたっては、これまでの集団分析の結果やその他の情報を総合して職場の状況を分析し、これに基づいて職場環境改善の計画を立案します。次に、その計画を実行します。

ストレスチェックの集団分析結果と、職場の状況の分析、職場環境改善の計画とその効果の例を以下に示します。

集団分析結果	職場の状況の分析	職場環境改善の計画	効果
仕事の量的負担が高く、上司・同僚の支援が低かった。	<ul style="list-style-type: none"> 職場内の連携が薄く、担当者が同一作業を別々に行うなど無駄が多かった。 1人の人間に仕事が集まった時、それに周りが気付かない事が多かった。 	<ul style="list-style-type: none"> 担当部署でのミーティングの機会が極端に少なかったので、毎月曜に朝礼ミーティングを行うこととした。 定期的にミーティングを行い各自が担当している仕事の数や進行状況を報告した。 	<ul style="list-style-type: none"> 重複作業の減少、他作業との連携が進み、他の作業への配慮もできるようになった。 ミーティングで互いの仕事量をチェックし、調整がスムーズになった。納品の遅れも未然に防げるようになった。
上司の支援が低かった。	<ul style="list-style-type: none"> 機械のトラブルが多発し、上司がすべてのトラブルに対応できなかった。上司が対応するのを待っていると、その間待ち時間となり無駄な時間が出てしまっていた。 	<ul style="list-style-type: none"> 各グループ単位でサブリーダーを設置し、上司の権限を一部移譲し、サブリーダーがトラブルを判断し対応するようになった。 	<ul style="list-style-type: none"> トラブルにはサブリーダーがすぐに対応できるようになり、生産性も上がり、従業員のイライラも減った。
仕事のコントロールおよび上司の支援の点数が低かった。	<ul style="list-style-type: none"> 突然の出張命令等でプライベートな予定がキャンセルされる事が多々あった。従業員の不満が爆発していた。 	<ul style="list-style-type: none"> 個人的に大事な予定がある場合には、マークを職場のスケジュールボードに記入し、できるだけ出張を避けてもらえるようにした。 	<ul style="list-style-type: none"> 大事なプライベートの予定とバッティングする突然の出張が減り、ワークライフバランスが確保された。職場の雰囲気よくなった。
職場環境によるストレスが高く、同僚の支援が低かった。	<ul style="list-style-type: none"> 職場の空気があまりにも汚れていた。 	<ul style="list-style-type: none"> 社長自ら張り紙をし、就業時間内を禁煙とした。 	<ul style="list-style-type: none"> 受動喫煙がない職場環境となり、匂いも改善した。
職場の対人関係でのストレスが高かった。	<ul style="list-style-type: none"> 部署間でのコミュニケーション不足により、他部署の方が業務が楽ではないかという不満があった。 	<ul style="list-style-type: none"> 複数部署の代表者を集めての情報交換会に加え、トップ自ら社内でのコミュニケーションの重要性を説明した。 	<ul style="list-style-type: none"> 他部署業務内容が理解でき、コミュニケーションが増え、共通の話題が持てるようになった。職場が以前よりも明るくなった。

I

II

III

IV

V

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

集団分析結果から職場環境改善の計画を作成するにあたっては、それぞれの部署における状況を十分理解し、課題に応じて改善のための計画を作成する必要があります。

全ての職場に当てはまるわけではありませんが、参考までに、集団分析結果における課題と効果的な職場環境改善の計画例を以下に示します。

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恒常化をなくす。 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する。 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

I

II

III

IV

V

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

職場環境改善を進めるにあたっての課題やハードルと工夫の例には以下のようなものがあります。

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
<ul style="list-style-type: none"> ・多忙で取り組めません。 	<ul style="list-style-type: none"> ・すでに実施していた活動に便乗して取組を始めました。
<ul style="list-style-type: none"> ・管理監督者と従業員の間ギャップがあります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・改善が必要な職場の事柄について意識を共有するようにし、より多くの人が感じている問題点の解決を優先しました。
<ul style="list-style-type: none"> ・自発的改善に取り組めない職場にはどうしたらよいか分かりません。 	<ul style="list-style-type: none"> ・取組を支援する枠組みとして、職場の担当者を決めてもらい、人事部でもサポーターを決めました。
<ul style="list-style-type: none"> ・職場環境改善をやります、という手あげ式では、本当に改善が必要と思われる部署での対策が進みません。 	<ul style="list-style-type: none"> ・高ストレス職場に対しては、まずは管理監督者のみで対策検討会をしてもらい、改善の必要性を認識してもらいました。
<ul style="list-style-type: none"> ・やらされ感があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・良好事例を紹介して「うちの職場でもできそうだ」感を持ってもらい、自主的な“やる気”を促しました。
<ul style="list-style-type: none"> ・職場環境改善の仕方がわかりません。 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部機関に集合研修を実施してもらい、それを参考に2回目から自前でやっています。
<ul style="list-style-type: none"> ・ファシリテーターの数が足りません。 ・自部署だけでは改善できない問題があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・産業保健スタッフと人事部門等が仲立ちとなって関連部署を巻き込んだ改善を検討しています。

この段階で、職場環境改善の計画の具体的な目標や評価期間についても考えておきます。これは次に説明する【Check：評価 Act：改善】の準備になります。例えば、どのようなものを指標にして効果を評価するのか決めておきます。これには「職場の仲間との普段の会話が増えること」を期待するというように定性的な指標や、あるいは「計画的な有休取得率が〇%向上する」ことを期待する等のように定量的な指標で評価する方法があります。1年経てば、次のストレスチェックの結果を評価の指標にすることもできるでしょう。大がかりなことだけでなく、小さな単位、小さな目的で良いので、PDCAを回すために具体的な目標や評価期間を決めておくことを心がけます。

I

II

III

IV

V

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



Point

フォローアップと評価の実施

- ・職場環境改善を実施して終わりにするのではなく、定期的にフォローアップして、その取組の効果を確認しましょう。

- ① 集団分析、職場環境改善を実施したら上手くいった点を振り返ると同時に、実施するうえで困難だったことなど、見つかった課題点を整理し、次年度以降の活動にフィードバックします。
- ② 集団分析結果の良い部署が実施していること、工夫していること、働きやすさをもたらした職場環境改善での取組など、良好事例を収集し、他部署へ情報共有します。
- ③ 「職場環境改善に着手する。」、「職場環境改善を実施する。」といったその活動自体や取組の過程も評価しましょう。(改善のための話し合いが行われた、改善案の提案がいくつかあった、改善案が職場に周知された、取組目標が掲げられた、実際に改善案に取り組んでみた等)

4 職場環境改善を成功させる秘訣

Plan 計画、実施前準備

●経営層の理解とリーダーシップがカギ

職場環境改善が行われると、従業員がいきいきと働きパフォーマンスが高い職場になります。また、魅力ある職場には人材が集まり定着しやすい等の経営上のメリットもあります。そのため、経営者の理解と協力を得るようにしましょう。経営層の理解とリーダーシップがあれば、事業場全体が改善活動に前向きになります。

Do 実施

●事業場にすでにある取組を活用しましょう

業務に関連して、あるいは事業場の経営戦略に沿ってすでに事業場で行われている取組があれば、その活動とあわせて職場環境改善への取組をすすめることも考えましょう。労働者にも周知してもらいやすく、スタートもしやすいというメリットがあります。

●分かりやすい言葉や例で説明しましょう

例えば、「ストレスチェック制度は一次予防を目的としています」この台詞を聞いても、「ストレスチェックって何？一次予防って何？」という人もいるかもしれません。

ストレスチェックについては、“自動車の車検”に似ています。自動車はいつもきちんと動くために、定期的に車検をして悪いところが無いか調べています。それと同じように、ストレスチェックは、労働者がいつも健康でいきいきと働くために1年に1回行う検査のようなものです。また、一次予防は未然防止を意味し、転ばぬ先の杖のようなものです。

ストレスチェック制度のチェックという呼称は、悪いところ探しのようなイメージがあるかもしれません。ストレスチェックを「いきいき診断」、職場環境改善活動を「いきいき職場づくり」「仕事をやりやすくする活動」「職場ドック」などと呼んだり、キャラクターを活用したりすると労働者にとって身近なものと感じられるようになります。

●情報量は最小限にしましょう

集団分析結果などを提供する資料では情報量は最小限、簡潔に作成して、提供しましょう。全体のボリュームを絞りA3サイズ1枚程度に収める、なるべくグラフを活用するなど良い工夫です。

●職場の良い点に目を向けましょう

集団分析では、全国平均や職場全体の平均と比較して悪いところを見つける「あら探し」になりがちです。あら探しに終始するのではなく、職場の良いところを認識しましょう。職場環境改善は、出来ていることに目を向け、「自分達にもできていることがあった。さらにできそうだ。」というやる気が引き出されることからスタートしていきます。

I

II

III

IV

V

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

●事業場内外の支援者がフォローしましょう

職場環境改善の活動を、安全衛生委員会や事業場内産業保健スタッフ、外部機関などがサポーターとなり、一定期間フォローしましょう。進捗の状況をフォローして、うまくいかないときには相談役となり、うまくいっていることは一緒に喜ぶことにより、現場任せばかりではない取組になります。

●結果だけでなく、改善活動の過程を重視しましょう

職場環境改善に取り組んでも1年後の集団分析結果が良くならない、休職者が減らないことがあります。業務に関連する要因や企業を取り巻く状況など複合的な要因が集計結果に反映されることもあり、職場環境改善の効果がみられるまでには時間がかかることも多いからです。職場環境改善のための話し合いの場を持てたことや改善案の提案がなされたこと等の職場改善活動の過程も評価しましょう。

I

II

III

IV

V