

## <具体例・様式例>

### 1) 仕事のストレス判定図を用いた集団的な分析の実施方法

集団的な分析については、「職業性ストレス簡易調査票」またはこのマニュアルに掲載されている簡略化した調査票を使用する場合は、「仕事のストレス判定図」を用いて行います。

仕事のストレス判定図は、事業場全体、部や課、作業グループなどの集団を対象として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評価する方法です。仕事のストレス判定図は、2つの図からなっています。ひとつは、仕事の量的負担と仕事のコントロール（仕事の裁量権）を要因としてプロットされる「量—コントロール判定図」、もうひとつは、上司の支援と同僚の支援から作成される「職場の支援判定図」です。

仕事のストレス判定図の使用にあたっては、ストレスチェックの回答者それぞれについて、職業性ストレス簡易調査票の「仕事の量的負担」「コントロール」「上司支援」「同僚支援」の4つの尺度（各3項目、合計12項目）の得点を計算します。この場合に、各項目には、そうだ=4点、まあそうだ=3点、ややちがう=2点、ちがう=1点、あるいは非常に=4点、かなり=3点、多少=2点、全くない=1点を与えることに注意します。判定図を作成しようとする集団について、これら4つの得点の平均値を計算し、仕事のストレス判定図の上にプロットします。平均値の計算および仕事の判定図の作成を自動的に行うプログラムを用いることもできます。

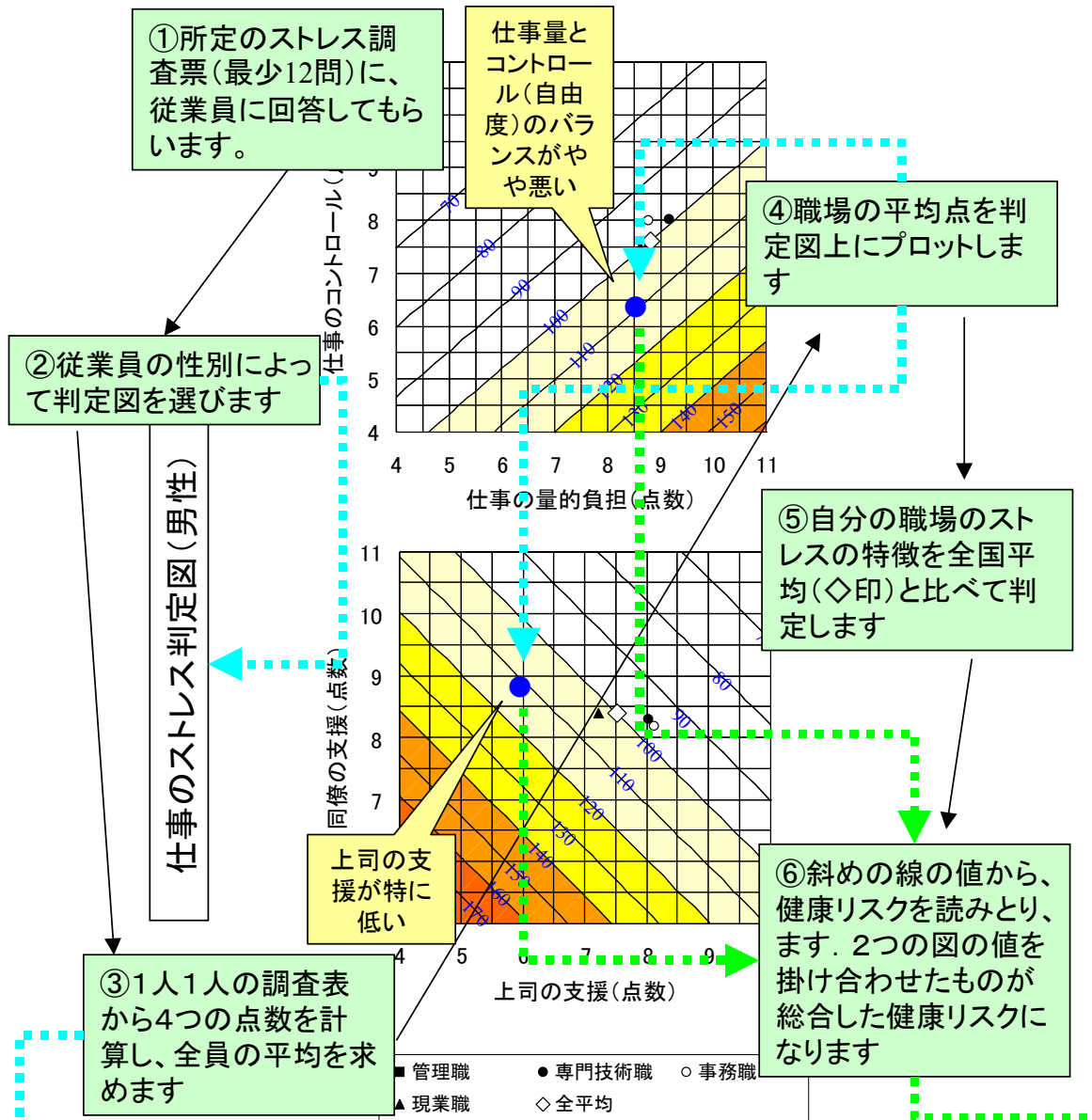
プロットされた集団の位置を、仕事のストレス判定図上で標準集団（全国平均）と比較することで、その集団における仕事のストレス要因の特徴を全国平均とくらべて知ることができます。また仕事のストレス判定図上の斜めの線は、仕事のストレス要因から予想されるや疾病休業などの健康問題のリスクを標準集団の平均を100として表しているものです。例えば、ある集団の位置が健康リスク120の線にある場合には、その集団において健康問題が起きる可能性が全国平均とくらべて20%増加していると判断できます。これまでの調査事例では、健康リスクが120を越えている場合には何らかの、仕事のストレスに関する問題が職場で生じている場合が多いので、評価の際の参考となります。

仕事のストレス判定図では、男女別に判定図が用意されています。しかしストレスチェックでは、性別の情報を調査しない場合もあります。性別にわけて集計することで1分析単位あたりの回答者数が少数となり分析が困難となる場合もあります。このような場合には男女を区別せず、男性の判定図を使用します。ただし、女性のデータを男性の判定図にあてはめた場合、量的負担と仕事のコントロールによる健康リスク値がどちらかといえば過大に評価される可能性があるので注意します。

仕事のストレス判定図の使用にあたっては、いくつか注意が必要です。産業保健スタッフと相談しながら評価を行うことが望まれます。仕事のストレス判定図では、仕事のストレスの4つの側面しか評価していません。判定図にとりあげられていないストレス要因があることも考慮すべきです。仕事のストレス判定図から計算される健康リスクは仕事のストレスに関するリスク程度の1つの指標であり、これを参考にしながら、他の情報も考慮して総合的にリスク評価を行うことが適切です。例えば、健康診断データの集計結果、職場巡視、労働者や職場上司からの聞き取りなども同時に活用することが望ましいです。<sup>9</sup>

職業性ストレス簡易調査票には、仕事のストレス判定図に使用される以外の尺度が含まれています。これらの尺度についてもその平均値を集団として求め、全国平均値と比較することで、仕事のストレス判定図よりもさらに詳細に仕事のストレス要因や心身のストレス反応の集団としての特徴を評価することができます。

<sup>9</sup> (参考) 職業性ストレス簡易調査票と仕事のストレス判定図についての詳細  
東京医科大学公衆衛生学分野ホームページ ([http://www.tmu-ph.ac/topics/stress\\_table.php](http://www.tmu-ph.ac/topics/stress_table.php))  
東京大学事業場のメンタルヘルスサポートページ (<http://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/>)



職場名	対象者数(人)	主な作業内容
経理課	20人	事務、伝票処理
尺度名	平均点	読みとった健康リスク
仕事の量的負担	8.5	(A) 108
仕事のコントロール	6.4	(B) 112
上司の支援	6.0	
同僚の支援	8.8	
総合した健康リスク [ = (A) x (B) / 100 ]		121

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 仕事のストレス判定図の使用法

## 2) 仕事のストレス判定図等を活用した職場改善の取組み

### (ア) 職場環境等の改善とは

職場環境等の改善とは、職場の物理的レイアウト、労働時間、作業方法、組織、人間関係などの職場環境を改善することで、労働者のストレスを軽減しメンタルヘルス不調を予防しようとする方法です。改善の対象となる職場環境にはさまざまなものが含まれます。仕事のストレスに関する代表的な理論である「仕事の要求度－コントロールモデル」では、仕事の要求度（仕事量や責任など）と仕事のコントロール（裁量権）のバランス、特に仕事の要求度に見合うように仕事のコントロールを与えることが重要であるとされています。米国職業安全保健研究所(NIOSH)は、職場環境等の改善を通じたストレス対策のポイントとして、①過大あるいは過小な仕事量を避け、仕事量に合わせた作業ペースの調整ができること、②労働者の社会生活に合わせて勤務形態の配慮がなされていること、③仕事の役割や責任が明確であること、④仕事の将来や昇進・昇級の機会が明確であること、⑤職場でよい人間関係が保たれていること、⑥仕事の意義が明確にされ、やる気を刺激し、労働者の技術を活用するようにデザインされること、⑦職場での意志決定への参加の機会があることをあげています。国際労働機関(ILO)は1992年の報告書で19の事業所のストレス対策事例から、職場レイアウトの改善、人間工学的改善、チームワークや小グループ活動の活性化、作業のローテーション化が効果的であったとしています。

### (イ) ストレスチェックに基づく職場環境等の改善

職場環境等の改善は、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」(平成18年3月31日)でもメンタルヘルスケアの具体的な進め方の1つとされています。ストレスチェック制度による職場環境改善もまた、事業場の総合的な心の健康づくり計画の一部として実施されるべきです。ストレスチェックに基づく職場環境等の改善においては、集団分析の結果を活用した職場環境等の評価、対策の立案、実施、効果評価などについて、事業場ごとに進め方を定めておきます。職場環境等の改善の進め方には、例えば以下のような方法があります。

#### ①主として事業者や(安全)衛生委員会が行う職場環境改善

事業者が自ら、あるいは(安全)衛生委員会においてストレスチェックの集団分析の結果をもとに労働者のメンタルヘルスに影響を与える職場環境等を評価し、対策を立案し実施します。組織体制や制度を見直したり、関連部署に具体的な対策を指示したりします。集団分析の結果をもとに管理監督者に教育研修を企画することも含まれます。産業保健スタッフ等は事業者や(安全)衛生委員会が行う職場環境等の評価に助言したり、計画の立案を支援します。

#### ②主として管理監督者が行う職場環境改善

管理監督者に対して担当部署のストレスチェックの集団分析の結果を示し、それぞれの職場で職場環境等を評価し、自主的に対策を立案し実施するように求めます。進捗管理や効果の評価は(安全)衛生委員会等が行います。産業保健スタッフ等は管理監督者に対する面談などを通じて、集団分析結果の読み方や職場環境等の評価の仕方、対策の立案を支援します。

#### ③従業員参加型の職場環境改善

当該部署のストレスチェックの集団分析の結果をもとに、管理監督者が従業員と話し合いながら、職場環境等の評価と改善のための計画を検討する方法です。後述する従業員参加型の職場環境改善ワークショップなどを行い、従業員の意見を反映した改善計画を作成し実施します。職場環境改善のうちでは、もっとも効果がある方法であるとされています。産業保健スタッフ等は、職場環境改善ワークショップの企画、実施を支援し、計画の実施をフォローアップします。ワークショップでは、従業員の間で活発な意見交換がなされ、有効な改善計画の提案がなされるようにファシリテーターの役目をつとめる場合もあります。

## (ウ) 効果的な職場環境等の改善のための5つのステップ

ストレスチェックに基づいて効果的な職場環境等の改善を進める手順を以下に述べます。

### ステップ1. 職場環境等の改善ための体制づくり

事業場ごとの状況を踏まえて、体制や進め方を選択します。事業者が方針を表明し、(安全)衛生委員会等で審議して、職場環境等の改善の目的、方針、体制、進め方を定めます。目的・方針については、問題指摘型ではなく、問題解決型の取り組みであることを明確にすることが重要です。体制・進め方については、事業者、産業保健スタッフ等、管理監督者および労働者代表が参加する委員会または作業部会を設置し、これを中心に事業場の職場環境等の評価と改善の立案をしてゆく方法が推奨されています。部署ごとの職場環境等の改善は、例えば産業保健スタッフ等の助言や指導により管理監督者が中心となって行う方法、あるいは従業員参加型の職場環境改善による方法によって進めることができます。いずれの場合でも管理監督者に対して方針や進め方を十分に説明し、管理監督者の主体的な関与を引き出すことが重要です。

### ステップ2. 職場環境等の評価

ストレスチェックの調査票として職業性ストレス簡易調査票あるいはこのマニュアルに示した簡略化した調査票を用いた場合には、仕事のストレス判定図を使用して部署やグループ別の仕事のストレス要因を集団分析することができます。この他の調査票による場合には、事業場それぞれで根拠に基づいて職場環境等の評価の方法を決定します。しかし仕事のストレス判定図に基づく職場環境等の評価は、労働者の主観的評価の平均に基づいたものであり、必ずしも実際の職場環境等を反映したものにならない場合もあります。これはその他のストレスチェック調査票の回答の集団分析を用いた場合でも同様です。ストレスチェックの集団分析の結果を参考にしながらも、実際の職場の状況について、日常的な職場運営や職場巡視から得られた情報や、管理監督者や労働者からの聞き取りなども総合して職場環境等におけるストレス要因の把握を行うようにします。

### ステップ3. 職場環境等の改善計画の立案

ストレスチェックの集団分析を参考にした職場環境等の評価結果に基づいて、事業者や(安全)衛生委員会、あるいは各部署の管理監督者が仕事のストレスを改善するための職場環境等の改善を計画します。産業保健スタッフ等はこれを支援します。事業場外の専門家の支援を受ける方法もあります。

いずれの場合でも、以下のことが推奨されています。①事前に事業場内外の良好事例を収集し、計画をたてる際の参考にすること。このために事業場内外の良好事例を集めて資料にまとめておくと効果的です。②改善策の検討や実施に労働者が参加できるように工夫すること。事業者や(安全)衛生委員会、あるいは管理監督者が職場環境改善を計画する場合でも、労働者の意見を聴く機会を設けるようにします。労働者参加型のワークショップによる職場環境改善は、労働者が計画立案に直接参加する機会を設けているため効果的です。③心身の負担に関連する職場環境や労働条件に幅広く目配りして改善策を検討すること。作業量や人間関係だけでなく、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など広い範囲の職場環境に着目して改善を計画することが効果的です。

実行性のある改善計画をたてるために、組織の体制や準備状況を考慮することも必要です。改善する内容だけでなく、改善のタイミングやスケジュールについても検討することが大事です。また、すでにある職場の会合を活用することも効果的です。このように職場の状況、時期、資源を考慮して計画を立案します。

改善計画の検討を支援するツールを活用することも有効です。「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」)は、自分の職場に合った職場環境等の改善方法を見つけるためのツールです。ヒント集は従業員参加型の職場環境改善で特に活用できるように作成されています。またヒント集は、産業保健スタッフ等が管理監督者と相談して職場環境改善の計画を検討する場でも活用されています。「メンタルヘルス改善意識調査票」(MIRROR)は、労働者の意見調査により職場環境改

善の計画策定を支援するツールです。これらのツールについては後述します。

#### ステップ4. 対策の実施

計画が立案されたら、これを実施します。継続的に改善が進むように、(安全)衛生委員会や職場の定期的な会合などを活用して、計画が予定どおりに実行されているか、実施上の問題はおきていないかなどの進捗状況を、定期的に確認します。各部署から(安全)衛生委員会に中間報告の提出を求めたり、3ヶ月、6ヶ月など期間を設定して実施状況や効果を報告してもらうことも効果的です。

#### ステップ5. 効果評価と計画の見直し

一定期間後に対策の効果を評価し、計画の見直しを検討することを、計画の段階(ステップ1または3)で決めておきます。この際の評価の方法には2種類があります。プロセスの評価(あるいはパフォーマンスの評価)では、計画が決めたとおりに実施されたかどうかを、活動記録や関係者からの聞き取り等によって評価します。もう1つはアウトカム評価で、目的とする結果の指標が改善したかどうかを評価の対象とします。アウトカム評価の指標としては、対策の前後でストレスチェックの集団分析を比較することの他、健康診断、休業などの統計情報の比較、労働者からの感想の収集と分析などがあります。計画どおりに実施できなかつたり、目的とした効果を達成できなかった場合には、よりよい対策になるように計画を見直します。うまくいった対策については、好事例として事業場内に周知して活用してもらいます。このように職場環境改善の取り組みを、職場環境の評価と計画立案(Plan)、実施(Do)、評価(Check)および見直し(Act)のサイクルに組み込み、継続的に実施できるようにします。労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)により継続的な安全衛生管理がなされている事業場では、職場環境改善をその仕組みに乗せるようにします。

### 3) 職場環境改善のためのツール

#### (ア) 職場環境改善のためのヒント集

「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」)は職場環境改善の好事例を6領域、30項目のヒントにまとめたものです<sup>10</sup>。このヒント集を参考に、現場で、既存の資源を活用しながら低コストで改善できる優先対策を検討できます。

ヒント集の作成にあたって、国内で行なわれたストレス対策や働きやすい職場づくりに役立った改善事例が200以上収集されました。これらの事例をみると、たとえば「ノー残業を設ける」「毎朝の定例会議を設けた」「係長クラスへ裁量権を一部移譲し、業務の効率化を図った」「応接スペースの灰皿を撤去した」「台車を導入して重量物の移動を楽にした」など、労働時間や勤務形態、作業方法や職場組織、職場の物理化学的環境の改善、休息・休憩設備の充実、健康相談窓口の設置、労働者の努力を評価できる職場のしくみづくりなど、幅広い対策が実施され効果をあげていました。このことから、ヒント集では、幅広い職場環境等に着眼して、労働者のメンタルヘルスの向上のための対策の項目例を示すようにしています。ヒント集は、自分の事業場や部署と関連の大きい項目だけを抜き出したり、順番を変えたりして、使いやすいものにしてかまいません。

従業員参加型の職場環境改善ワークショップでは、このヒント集を使いながら労働者が職場環境等の改善について話し合い、自分たちの職場での課題や対策を具体的に考えることができます。また、優先順位の高い対策ポイントについて意見交換することができます。ヒント集は、産業保健スタッフ等が管理監督者と職場環境等の改善について話し合う際にも活用できます。

<sup>10</sup> (参考) ヒント集に関する情報

こころの耳 (<http://kokoro.mhlw.go.jp/manual/>)

東京大学一事業場のメンタルヘルスサポートページ (<http://mental.m.u-tokyo.ac.jp/>)

## (イ) メンタルヘルス改善意識調査票(MIRROR)

「メンタルヘルス改善意識調査票」(MIRROR)は、労働者の意見調査により職場環境改善の目標と計画を策定することを支援するための質問票です。MIRRORには、職場の望ましい状態が45項目列記されています。労働者に、それぞれの項目を改善目標とする必要性を、「1. 実現されており改善は不要」、「2. できれば改善が必要」、「3. ぜひ改善が必要」、あるいは「4. この職場とは関係がない」の4つの選択肢から選んでもらいます。その結果から計算される要望率(「2. できれば改善が必要」、「3. ぜひ改善が必要」の回答の合計割合)および実現率(「1. 実現しており改善は不要」の回答の割合)により、項目の優先ランキング一覧を作成し、これを参考に労働者の職場環境改善のニーズを確認します。要望率と実現率の上位10項目をもとにして、各職場で討議しながら職場環境等の改善の計画を検討します。

MIRRORは職場環境等の改善のプロセス評価にも使用できます。対策の前後で、MIRRORによる調査を実施し、改善活動実施前から実施後への変化を確認することができます。例えば、MIRRORの再調査で、各項目の改善要望率(“改善の必要あり”と回答した者の割合)が減少したり、実現率(“実現しており改善不要”と回答した者の割合)が増加しているなら、改善が効果があったと考えられます。<sup>11</sup>

なお、ヒント集やMIRRORは、ストレスチェックの調査票として使用するものではなく、ストレスチェックの集団分析をもとに職場環境改善を行う際のツールであることに注意してください。

## (ウ) 従業員参加型の職場環境改善ワークショップの進め方

### (1) ワークショップの企画

従業員参加型の職場環境改善ワークショップは、効果的な職場環境改善の計画を立案する手法の1つです。ワークショップの企画にあたっては、まず、どのような目的でこのワークショップを実施するかを参加者に明らかにします。当該部署から多くの参加者が参加することで職場改善効果が高まるため、労働者が多く参加できるように呼びかけや開催時間の工夫をします。

### (2) ワークショップの準備

ワークショップを進行する担当者(ファシリテーター)を決め、打ち合わせをします。参加人数の多い場合には複数のファシリテーターを確保します。会場を確保し、グループワークを想定した机・椅子などの他、以下のものを準備します。

- グループワークのタイムテーブル
- すでに行われたストレス調査結果
- 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)
- 液晶プロジェクター、またはOHP、その他マイクなど視聴覚器材
- 改善提案の発表用OHPシートとOHPペン
- 今後の改善計画・担当者記入用シート
- 飲みもの、菓子など

### (3) ワークショップのプログラム

ワークショップでは、小グループでの討議を積極的に取り入れます。通常2時間から2時間半、最低でも90分の時間が必要です。全体の講義時間に応じて、以下のように時間配分をあらかじめ決めておきます。

- ① 担当者(ファシリテーター)による講義(20~40分):ワークショップの最初に、短い講義を行います。講義は内容により数人で分担してもかまいません。
- ② グループ討議(30~60分):5~8名程度の小グループに分かれて、テーブルについてもらい、小グループごとで討議の進行役、記録係、発表係を決めてもらいます。続いてヒント集を使いながら討論を行ってもらいます。まず、すでに行われている職場の良い点やすでに改善された

<sup>11</sup> (参考) MIRRORに関する情報

産業医科大学—職場のメンタルヘルス対策ガイド (<http://omhp-g.info/envi/envi03.html>)



点について意見交換し、「良い点」を最大3つまで発表用のシートに記載してもらいます。つづいてこれから改善すべき点について討議してもらい、改善提案を最大3つまで発表用シートに記載してもらいます。発表用シートに記載する際には、具体的な実施方法についても書き添えてもらうようにします。ファシリテーターは議論が活発になり、時間内に終わるように助言をします。

- ③ グループ発表と総合討議（約 30 分）：グループごとに結果の発表を行います。OHPシート等を使って、グループごとに議論の概要と、職場のよい点および改善提案を発表してもらいます。ファシリテーターは、提案内容に助言したり、整理したりします。
- ④ まとめとフォローアップの方法の確認（約 30 分）：グループの発表が終わったらファシリテーターは職場責任者（管理監督者）の発言を求め、提案の中から優先的に実施すべき改善案について意見をもらい、実施すべき改善計画を決めます。また改善計画ごとに担当者と実施時期を決めます。これをまとめて文書化し、職場全体で共有し、計画を実施します。必要があれば改善計画を効率的に進めるために職場内や人事・労務との相談の機会を持ちます。

従業員参加型の職場環境改善におけるファシリテーターの役割について記載した「メンタルヘルスアクショントレーナーの手引き」が、事業場のメンタルヘルスサポートページ (<http://www.jstress.net> または <http://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/ACL/>) からダウンロードできます。