

# 職場環境改善の手引き



平成28年11月

人事院職員福祉局職員福祉課  
健康安全対策推進室

## ＝ はじめに

---

---

この手引きは、「心の健康づくりのための職場環境改善」について（通知）（平成28年11月22日付け職職－266 人事院職員福祉局長）に基づき、職場環境改善の取組を行う際の手順や参考資料について、専門家による検討を踏まえ、取りまとめたものです。

職場環境改善の取組は、心の健康づくり対策の一環として、職場のストレス要因等を職場単位で見だし、改善していこうというものです。ストレスのないいきいきとした職場を実現し、職員のメンタルヘルスの向上を図ることを目的とするとともに、働きやすい職場環境が整備されることで、職員の能力が十分発揮されることによる行政サービスの向上などが期待されます。

各府省におかれましては、上記局長通知と併せて本手引きを積極的に御活用いただき、心の健康づくりのための職場環境改善に取り組んでいただければ幸いです。

## ＝ 本手引の構成

---

---

この手引きは、以下の構成となっています。

### 【取組の進め方について】

- ①マニュアル（p 2～）…取組の進め方を時系列に沿って説明
- ②ガイドライン（p 6～）…取組を進めるに当たっての基本原則と実施例
- ③いきいきプロフィールについて（p 10～）

### 【取組に使用するツールの例】

- ④ヒント集（国家公務員用）（p 18～）  
…これに限るわけではないが、取組時に使用することを推奨
- ⑤ヒント集の活用方法（p 24～）…ヒント集の使用例
- ⑥具体的な改善策の例（p 30～）  
…ヒント集で浮き彫りになる問題点を解決するための手法例
- ⑦ヒント集と「いきいきプロフィール」の対応一覧（p 39～）
- ⑧【参考】「いきいきプロフィール」の発展的活用方法について（p 41～）

### 【取組事例】

- ⑨先進・良好事例（p 42～）

# 心の健康づくりのための職場環境改善マニュアル

## 1 職場環境改善の目的・期待される効果

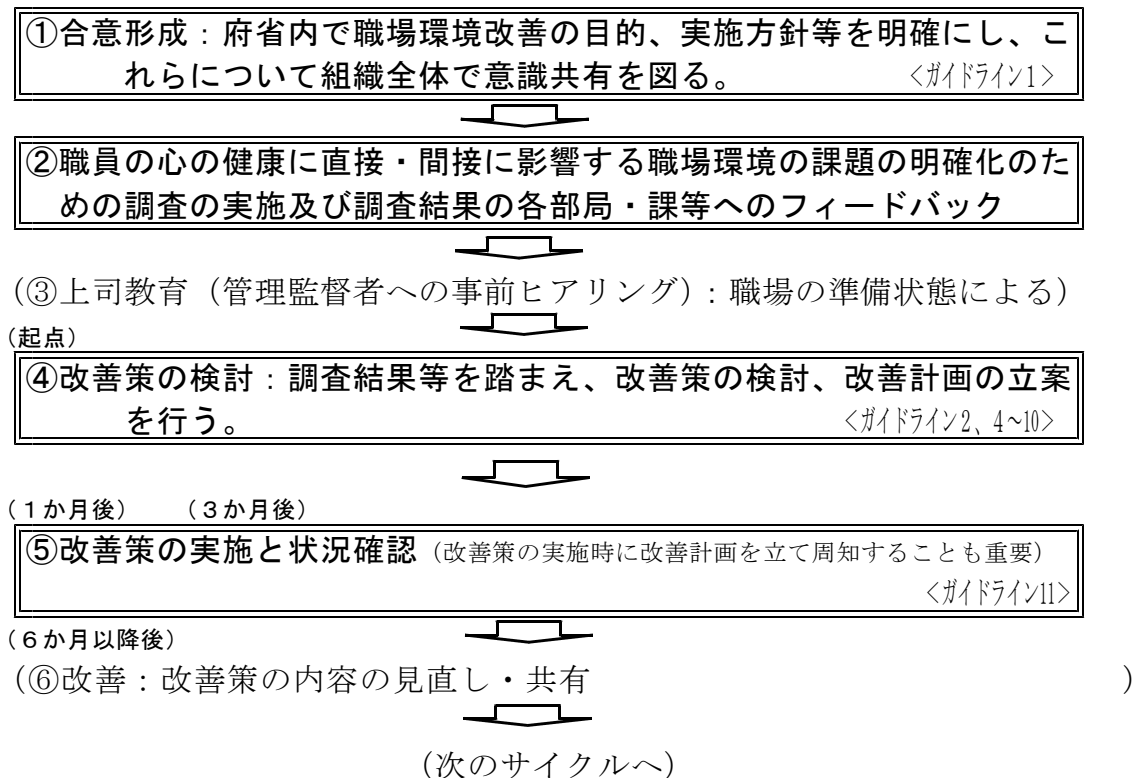
近年、心の健康づくり対策の一環として、職場のストレス要因等を職場単位で見出し、改善していこうという取組が注目されてきている。この取組は、職員の心の健康に直接・間接に影響する職場環境の実態を把握して、働きやすい職場づくりのために役立っている点、改善すべき点を洗い出し、役立っている点については一層の促進を、改善すべき点については改善を行うことで、ストレスのないいきいきとした職場を実現し、職員のメンタルヘルスの向上を図ることを目的としており、職員が主体的・自主的に参加し、PDCAサイクルに沿って改善を積み重ねていくことで、実効性のある職場環境の改善を進めていくことができるという特徴がある。また、働きやすい職場環境が整備されることで、職員の能力が十分に発揮されることによる行政サービスの向上なども期待される。

## 2 職場環境改善の進め方等

### (1) 実施手順 (PDCAサイクル) <ガイドライン2>

以下の①から⑥までの手順をPDCAサイクルとして実施していく。□は重要項目である。また、ここではストレス要因に関連する職場環境の課題の明確化のための調査を実施することを前提にした活用方法を示しているが、調査を実施しないで、「職場環境改善のためのヒント集」(p 18～)や「職場環境改善活動の先進・良好事例」(p 42～)を参考にして改善策の検討を行うことも可能である。

なお、実施に際しては各項目に併記している「心の健康づくりのための職場環境改善の実施ガイドライン」(p 6～)の項目も参考にされたい(以下同じ)。



## (2) 役割分担 <ガイドライン3>

職場の管理監督者や職員一人一人の主體的・自主的な参加により行われる「心の健康づくりのための職場環境改善」（以下単に「職場環境改善」という。）の取組を効果的に進めて行くため、コーディネータ、ファシリテータ、推進担当者を置く。

コーディネータは、施策全体の企画・立案を担い、ファシリテータは、組織及び各職場における取組の促進・支援を行う。また、推進担当者は、職場のリーダーとして、改善策の実施、進捗状況管理等を行う。

各担当者の職場環境改善活動の各段階における具体的な役割は以下のとおり。

担当者	各段階における役割			
	合意形成等	調査実施・結果のフィードバック等	改善策の検討	実施・状況確認
コーディネータ （人事担当、健康管理担当等） （注1）	企画、ファシリテータの設置・教育	コーディネータとファシリテータで以下の役割を分担 ・調査実施、各職場の状況把握 ・調査結果・評価のフィードバック等	府省全体の改善策の検討の管理・支援	府省全体の活動状況とりまとめ、取組の効果の評価
ファシリテータ （健康管理担当、保健スタッフ等）	ファシリテータ養成研修の受講	・推進担当者の設置 ・推進担当者や管理監督者との打合せ、ヒアリング等の改善検討会 <sup>（注2）</sup> の事前準備	改善検討会等の推進、参加者の教育	改善策の進捗状況の確認、取組の効果の評価
各職場の推進担当者（課長、総括課長補佐等）			改善検討会の運営、実施記録 <sup>（注3）</sup>	改善策の実施、進捗状況管理

（注1） コーディネータは、ファシリテータや推進担当者のモチベーション維持にも留意する。

（注2） 「改善検討会」とは、職場単位での職員参加による討議をいう。

（注3） 改善検討会を実施して改善策の検討を行う場合を想定。

## 3 実施内容

### (1) 合意形成 <ガイドライン1>

本取組の目的を明確にし、職員の心の健康に直接・間接に影響する職場環境の課題の明確化及びその結果を踏まえた改善策の実施等に組織として取り組む旨の方針の表明を行うとともに、当該目的、実施方針等について、組織全体で意識共有を図る。

### (2) 調査の実施及び調査結果のフィードバック等

職員の心の健康に直接・間接に影響する職場環境の課題の明確化のための調査を実施して、その結果を分析・評価し、仕事の負担、上司・同僚による支援等の職場の状況を把握する（調査事項については、「心の健康づくりのための職場環境改善」について（通知）」（平成28年11月22日付け職職-266 人事院職員福祉局長）別紙1及び別紙2参照）。

また、調査結果及び評価結果は各部署にフィードバックするとともに、上司教育等にも活用する。

## 【留意事項】

- ア 結果のフィードバックは、職場の状況を明らかにしておくことで、職員の自覚を促し、改善策の検討の際の参考資料とすることをねらっている。
- イ 上司教育は、職場環境改善のキーパーソンである管理監督者の理解と意識付けのために設けている。ここでは、調査結果や評価結果のフィードバックとして、「調査の目的と概要」、「結果とその見方」、「結果に基づく改善活動」等について職場の管理監督者に説明し、職場環境改善手法の教育を行う。このほか、各職場の推進担当者への教育も効果的である。

### (3) 改善策の検討 <ガイドライン2、4～10>

職場環境の課題の明確化のための調査の結果やその評価の結果も踏まえ、働きやすい職場づくりのために役立っている点、改善すべき点を洗い出し、内外の先進的な取組も適宜参考にして、改善が必要な事項について改善策を検討し、改善計画を立案する。

#### ア「職場環境改善のためのヒント集」等の活用

改善策の検討に当たっては、討議を進めやすくするためのツール（「職場環境改善のためのヒント集」（p 18～）等）を活用すると効果的である。

なお、当該ヒント集については、各府省の実情を踏まえ、健康委員会等で検討するなどして、適宜修正を加えた上で活用していただきたい。

#### イ 具体的な検討方法

(ア) 改善策の検討の方法としては、アに挙げた「職場環境改善のためのヒント集」等を用いて、職場単位での職員参加による討議（以下「改善検討会」という。）を実施する方法がある。この方法は、民間における取組実績等から、職員の主体的・自主的な参加により実効性ある職場環境の改善を行うことができ、効果的であると言われている。

改善検討会については、職場の全職員で討議を行う方法のほか、他の職員の意見を集約した上で係等の代表者のみが集まって討議を行う方法も考えられる。

改善検討会を実施する単位は、課単位（50人以下で10～30人規模が目安）を基本とし、会議には少人数でのグループ討議を組み込むことが望ましい。

(イ) (ア)の改善検討会による方法のほか、職場の管理監督者が主体となって検討・改善を行う方法、以下のような健康委員会等の既存の枠組みを活用して検討・改善を行う方法等が考えられる。どのような方法を採用するかについては、これまでの類似の取組の有無、組織の規模、コーディネータやファシリテータによるバックアップ体制等の各府省の実情に応じて、健康委員会等における検討や適宜人事院との相談を経て決定するものとする。

この場合であっても、職員の意向や提案を適切に反映するよう努めるものとする。

(例)健康管理担当が全部署の担当者からなる健康委員会で評価結果を報告し、それを各部署が持ち帰って適宜の方法で改善策を講じてもらう。

#### ウ 対象職場の選定

改善策の検討の対象職場については、希望する職場から実施し（手挙げ方式）、これらが情報を交換しあう仕組みを作り、その後順次拡大していくな

ど段階的に進めていくことが望まれる。ただし、これまで類似の取組を行ってきている府省もあること等から、混乱を避けるため、以下のような従来の手法に準じて実施しても差し支えない。

(例)健康リスクが一定以上の課に対して評価結果を返し、ヒント集の活用方法等を説明し、改善検討会等での検討を行う。

#### 【留意事項】

ア ファシリテータは、職場環境改善を含む心の健康づくり対策に関する知見に基づき、府省全体における活動状況も踏まえ、改善策の検討を推進するための必要な支援を行う。特に、改善検討会を実施して改善策の検討を行う場合は、効果的な討議のプランニング、改善検討会における議論の活性化等を行う役割を担う。

イ コーディネータ（その事務を補助する者を含む。）やファシリテータは、あらかじめ、人事院等が開催するファシリテータ養成のための研修や関係者からなる意見交換会へ参加することが望ましい。

ウ 改善検討会等の実施に先立ち、ファシリテータが職場の推進担当者や管理監督者と事前の打合せを兼ねたヒアリングを行っておくことが、その後の討議を充実させるために重要である。

エ ファシリテータとして専門家による支援を希望する府省には、人事院から専門家の紹介を行う。

#### (4) 改善策の実施と状況確認（フォローアップ） <ガイドラインII>

立案された改善計画については、その後、計画を周知して適切に実施するとともに、推進担当者が一定の期間において実施状況の確認を行い、ファシリテータの助言等を得て、必要に応じて改善（改善策の内容の見直し）を行う。これらの進捗状況に関する情報は、職場内で共有する。

また、コーディネータ及びファシリテータが府省全体の進捗状況を取りまとめて、その評価を行い、健康委員会等で報告する。

なお、フォローアップも兼ねた報告会をコーディネータが開催し、実際に取組を行った職場の推進担当者等に実施内容・成果を発表してもらう機会を設定すると効果的である。この際、優れた取組を表彰することも考えられる。

#### 【留意事項】

改善計画を職員に周知し、1か月後、3か月後、6か月以降後を目安にフォローアップすることは、改善策の実効性を高めるために重要である。

#### 参考文献

「ファシリテータ・コーディネータ用マニュアル」:

平成23年度厚生労働科学研究費補助金「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」（主任研究者：川上憲人東京大学教授）

# 心の健康づくりのための職場環境改善の実施ガイドライン

本ガイドラインは、これまでの先進事例（良好事例）を集約して、現場で職場環境改善を企画・実施する際に推奨される事項等について、最新の科学的根拠を踏まえて取りまとめたものである。

ここに掲げる項目は、「心の健康づくりのための職場環境改善マニュアル」等に基づき職場環境改善のための取組を進めていく上で効果的かつ重要な項目である。各府省の実施担当者等（コーディネータ、ファシリテータ等）は、特に1と11を重視して、活用されたい。

なお、具体的な取組事例等を留意事項として示した。

## <計画・組織づくり>

### 1（府省としての合意形成）☆

職場環境改善の目的、実施方針、実施主体（担当）と連携体制、健康委員会や各部局との関わりについて府省として意識共有を図る。

#### [留意事項]

- ・ トップ（大臣、事務次官、官房長等）による方針表明の場を設け、方針・目的について文章を作成する。
- ・ 目的を「働きやすく業務効率の良い職場」、「職場環境改善とメンタルヘルス向上」と位置づけ、評価指標（例：調査結果の改善、内外の苦情の減少、職場環境改善の幅広い実施、メンタル不調者の減少）を設定する。
- ・ 職場環境改善活動は、働き方や人材マネジメントの在り方、能率やストレスに広く関わることから、全体の計画を人事部署、専門的な支援を健康管理部署や外部専門家が担当するなど、実施主体の明確化と関連部署の連携が必要になる。
- ・ あらかじめ管理監督者を対象とした教育研修で職場環境改善が仕事能率向上やメンタルヘルス対策として有効であることを情報提供する。

### 2（問題解決型の取組）

問題指摘型は避け、問題解決型で取り組む。

### 3（職場環境改善を実施する府省としての責任者（担当）の主体的関与）

#### [留意事項]

- ・ 担当部署（者）の決定又は関連部署の職員からなるチームを作る。

## <実施手順の基本ルール>

### 4（先進事例の活用）

実施可能な改善策を立てるため、職場内外の先進事例を参考にする。

#### [留意事項]

- ・ 内部部署での事例は、保健スタッフの巡視の際等に収集する。

## 5（職員参加型で実施）

当該職場の職員による話し合いで実施事項を決めることを中心にし、できれば全職員が改善策の討議・実施に参加できるよう工夫する。

### [留意事項]

- ・職員参加型で改善策への合意形成が行われるよう、また、職員の参加率が半数以上となるよう配慮する（職場単位での職員参加による討議（以下「改善検討会」という。）、小集団でのグループ討議等）。この際、保健スタッフや外部コンサルタントの協力を得ることも検討する。
- ・チェックリスト（ヒント集の記入）や改善策シート等を活用し、できるだけ職場の皆が参加できるような場を設ける。
- ・決定する会議というよりワイワイ・ガヤガヤ話し合いができる雰囲気を作る。
- ・先進事例をまず先に討議する。

## 6（職場環境に幅広く目配り）

心身の負担に関連する職場環境とコミュニケーション対策に幅広く目配りして優先順位を付け、改善策を検討する。

### [留意事項]

- ・現場の心身の負担に対する様々な改善策を広く取り上げる。例えば、業務計画への参加と情報共有、勤務時間と業務編成、職場内の支援体制、円滑な業務手順、安心できる職場の仕組み、職場内の物理的環境等に注目する。
- ・問題のある職場に注目しすぎたり、職場のストレスを直接取り上げる改善策にのみ注目せず、一般的な勤務条件改善の意識を持ちながら、活動が進むよう企画する。

## <実効性のある改善策の提案>

## 7（現場に合わせた提案の促進）

職場の状況・業務遂行時期・資源を考慮して具体的改善案を検討。

### [留意事項]

- ・職場の状況と参加条件に見合った改善が行えるよう、活動を始める際の宣言（キックオフ宣言）、職場での討議の場の設定、発表会、評価などのスケジュールについてプログラムをあらかじめ設定し、運用する。

## 8（ツール提供）

現場の気付きやアイデアを引き出し、すぐの改善に移しやすい提案を促すことができるツールを活用する。

### [留意事項]

- ・改善を実施しやすく、職場の気付きや行動を促すことができるツールとして、「ヒント集」や先進事例等を活用する。
- ・職場での討議結果や改善活動を記録しやすいような改善策シートを作成して活用する。

## 9（職場の仕組みの活用）

継続的に改善の場が設定できるように、健康委員会等既存の委員会



や定例会議等を活用する。

[留意事項]

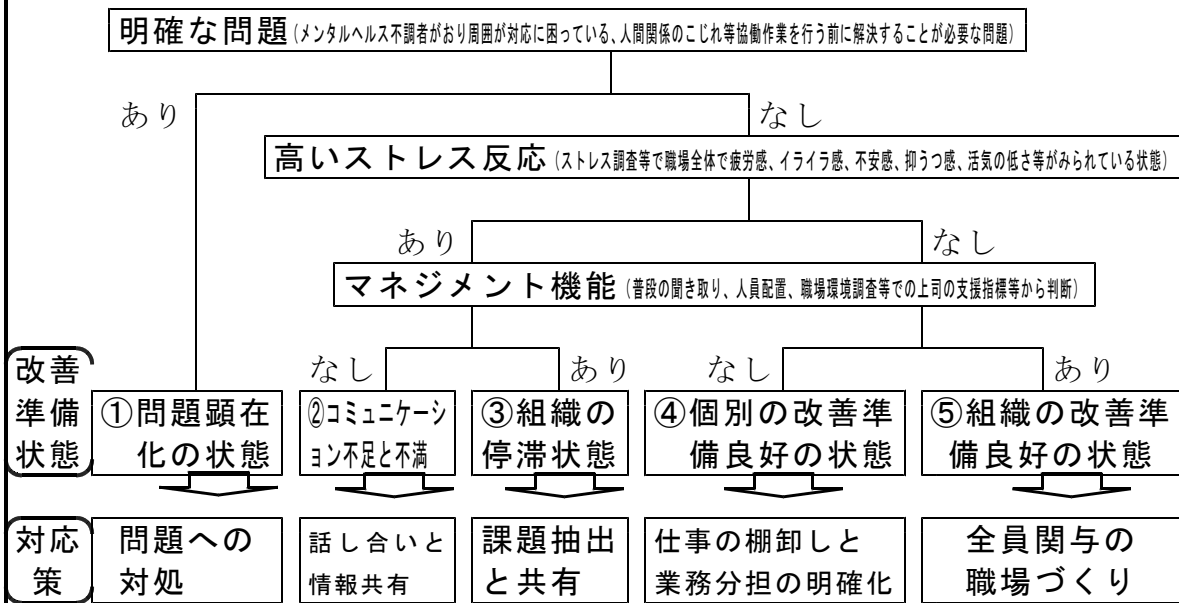
- 健康委員会、幹部会議、総括補佐会議、主任会議、朝のミーティングなど、既にある職場の話し合いの場を活用する。

10（職場の準備状況に合わせたアプローチ）

組織としての受入体制や準備状況に応じた介入方法を選択する。

[留意事項]

- 以下のフロー等は、改善検討会の実施の適否の判断に用いるものであり、この場合でも、問題がなくても「どういう風にしたいか」といった目標を設定する目標指向型アプローチが基本となる。



職場環境改善準備状態による対応策	目標	方法	改善検討会での留意点	保健スタッフの支援
①問題への対処	問題となっている事象の解決・周囲への影響のコントロール	マネジメントによる個別対応又は合意形成	問題解決段階により時期と参加メンバーを考慮	必要
②話し合いと情報共有	情報共有策の実施、不満の把握と話し合い、課題の把握	マネジメントによる個別対応又は改善検討会	ガス抜き・情報共有を目的として実施参加メンバーを考慮	必要
③課題の抽出と共有	職場の課題の抽出・共有と改善策検討	改善検討会	繁忙期などの時機を考慮	(望ましい)
④仕事の棚卸しと業務分担の明確化	お互いの作業状況、困りごとの共有、相互理解と改善策検討	改善検討会	業務の一部として組み込み	必要
⑤全員関与の職場づくり	より働きやすく働きがいのある職場に向けての創意工夫	改善検討会	業務の一部として組み込み	(望ましい)

## ＜実施継続＞

### 11（フォローアップと評価）☆

職場環境改善の実施を継続させるため、中間報告の提出を求めたり、期間を設定して実施状況や成果を確認する。

#### [留意事項]

- ・実施や評価は、初めから完璧な改善成果を求めず、段階的に進め、必ずフォローアップ期間（3～6か月が推奨）を設ける。
- ・成果を報告し合い、関係者全員に広くフィードバックする。
- ・良好な取組は、表彰するなどして、次の改善へつなげる。

### 12（PDCAサイクル）

職場環境改善の取組を、計画・実施・評価・改善のサイクルに組み込み、継続的に実施できるようにする。

## 参考文献

「科学的根拠に基づくメンタルヘルス対策ガイドライン」:

平成 23 年度厚生労働科学研究費補助金「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」（主任研究者：川上憲人東京大学教授）

# いきいきプロフィールについて

## はじめに

いきいきプロフィールは、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」の研究成果である「新職業性ストレス簡易調査票」の短縮版用のフィードバック資料として作成されたものを、人事院において一部改変したものである。

上記の研究では、健康の保持・増進に加えて、労働者のいきいき・職場の一体感を増進させる対策を実施することで、職場におけるポジティブなメンタルヘルスを実現する新しい一次予防対策として「健康いきいき職場」づくりが提案された。いきいきプロフィールは、この「健康いきいき職場」づくりにおける職場環境要因やアウトカムを把握できる資料で、全国調査の平均と比較できるように作成されている。

なお、上記の「健康いきいき職場」づくりはこれまでのメンタルヘルス対策を補完し拡充するものとして期待されており、下図のような「健康いきいき職場」づくりのイメージに従って推進される。

## 「健康いきいき職場」づくりのイメージ

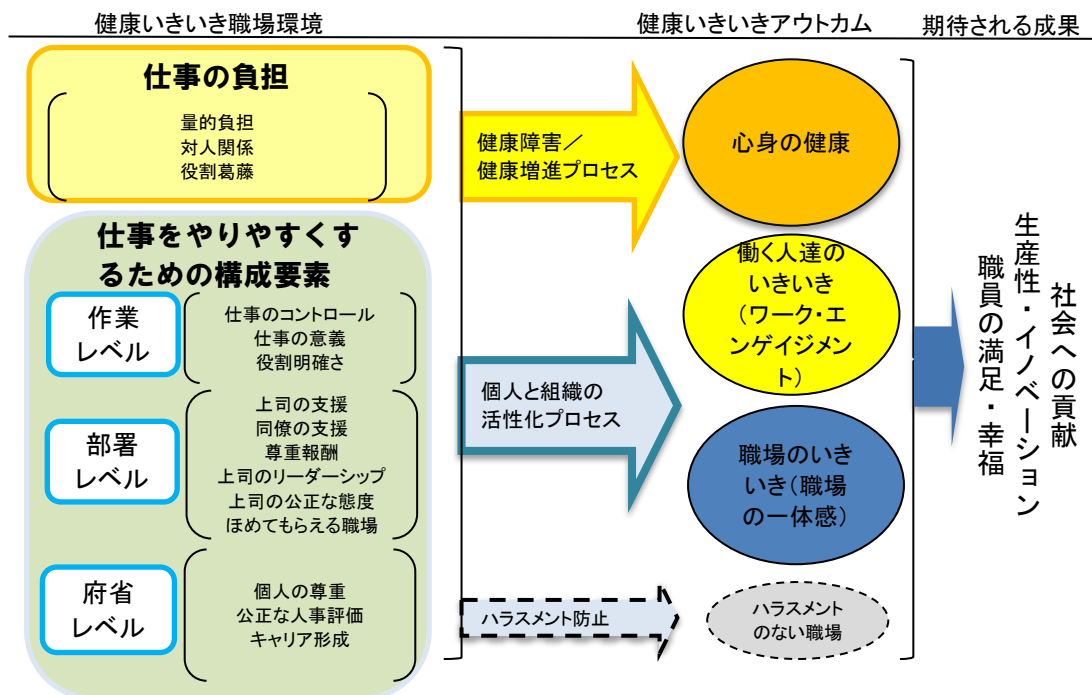
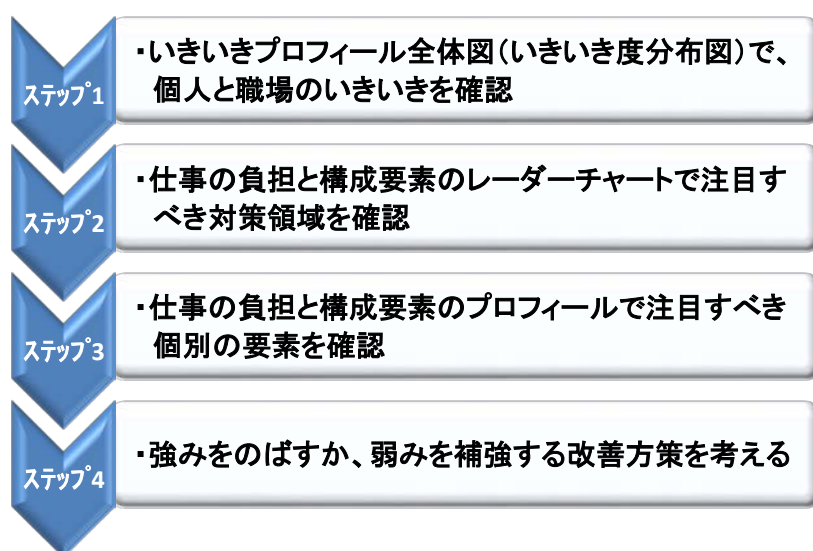


図 「健康いきいき職場」づくりのイメージにおける仕事の負担、仕事をやりやすくするための構成要素と、3つの主要な健康いきいきアウトカム。これらの推進が、職員の満足・幸福および組織の生産性、イノベーションを通じて社会への貢献につながる。

## 資料の活用方法

この資料では、仕事の負担、仕事をやりやすくするための構成要素(以下、「構成要素」という。)及びアウトカムを部署別に集計してその平均値(最高4点、最低1点)を示しており、各数値は全て高い方が好ましい状態を示すように変換されている。

資料を見る際にはまず、いきいきプロフィール全体図のいきいき度分布図において、個人と職場のいきいきの状態を確認し、その上で、これらの背景となる仕事の負担及び構成要素の状態を分布図の下にあるレーダーチャートにより、大まかな傾向を把握する。さらに、特に傾向のはっきりしていた領域については、仕事の負担プロフィールなど、それぞれのプロフィールにより、どの要因がその傾向の原因となっているかを確認し、職場の強み弱み(問題点)を把握し、健康いきいき職場の推進のために、強みをのばしたり、あるいは問題点を補強する対策を考える(具体的な対策の検討に当たっては、「職場環境改善のヒント集」等を活用すると効果的である。)



### 【補足説明】

○「いきいき度分布図」における用語及び評価について

・個人のいきいき(ワーク・エンゲイジメント)

仕事から活力を得て、仕事に誇りを感じ、職員がいきいきと仕事をしている状態。

・職場のいきいき(職場の一体感)

職場のメンバーが情報共有、相互理解や信頼、助け合いの気持ちをもって業務を遂行している状態。職場組織の健康度・活性度の指標。

○「民間平均」の記載について

このフィードバック資料における「民間平均」は、全国代表データの事務職男性の値を利用しているが、一部において、以下のとおり、参考値等となっている尺度もある。

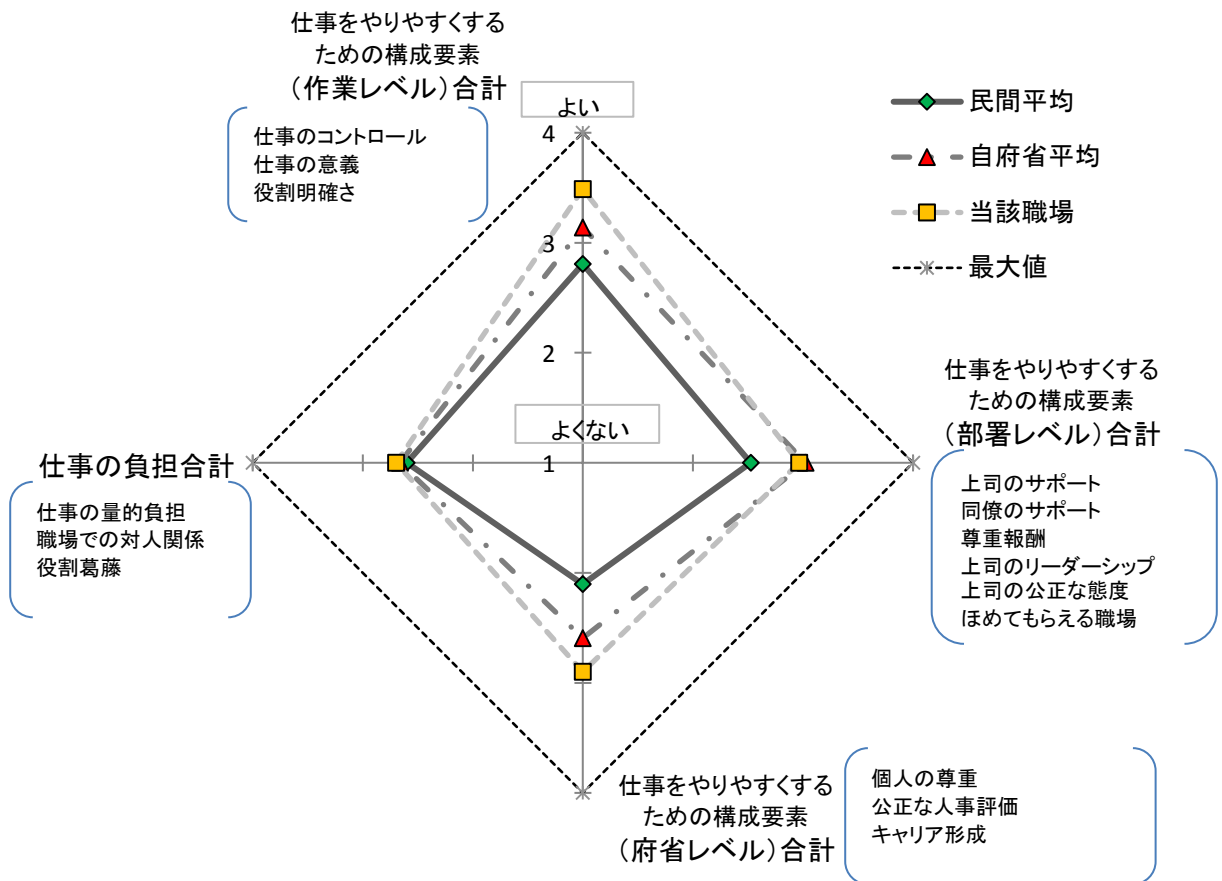
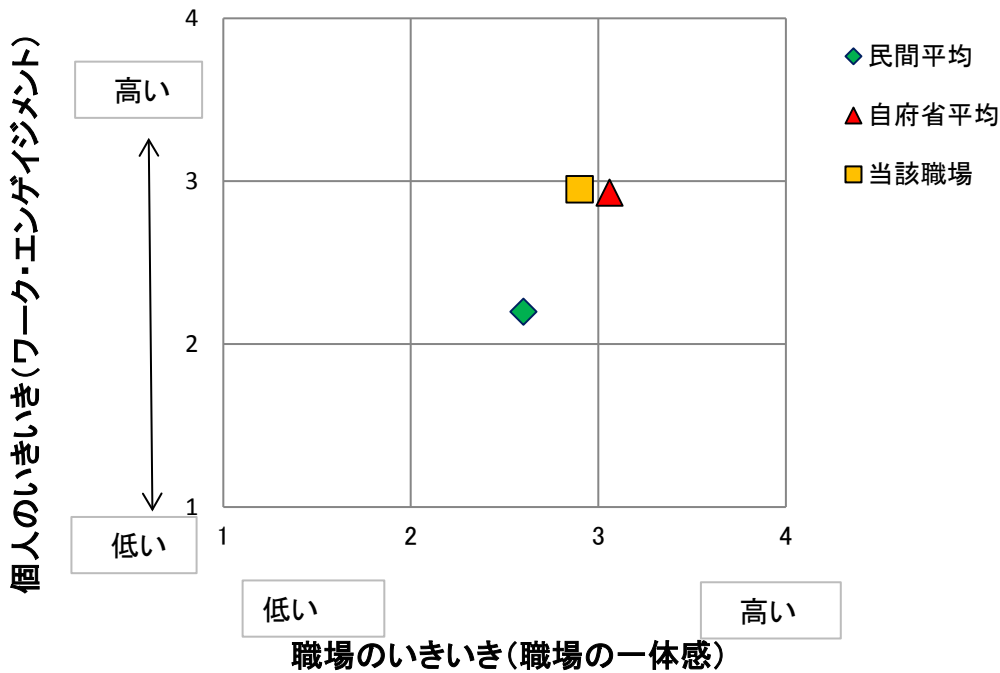
・いきいきプロフィール全体図及び仕事の負担プロフィール以降において※印を付した項目については、個々の質問内容に一部修正が加えられているため、単純に比較できないことから、参考値として記載している。

・各尺度において、個々の質問内容そのものが公務独自の表現となっているものについては民間平均を記載していない。

# 1. いきいきプロフィール全体図

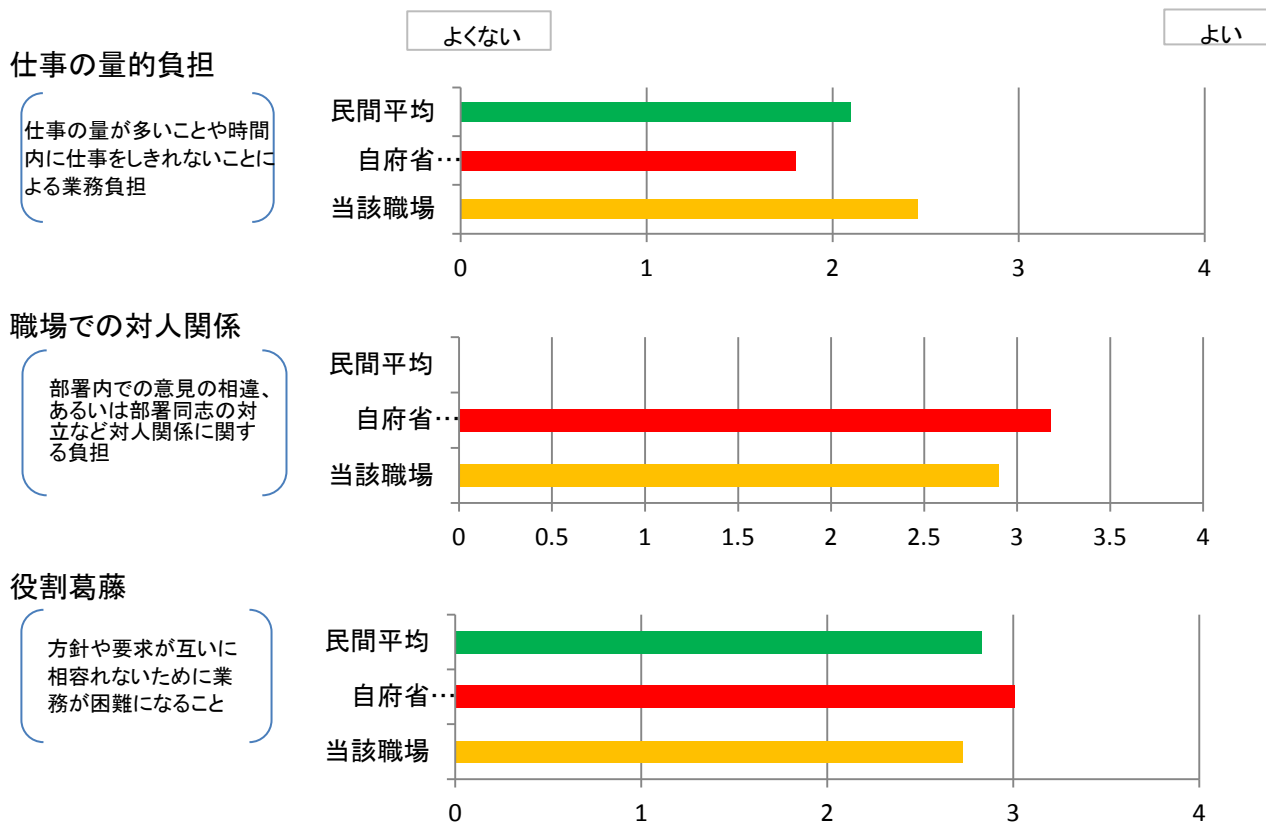
府省名 A省  
 部署名 a課

### いきいき度分布図

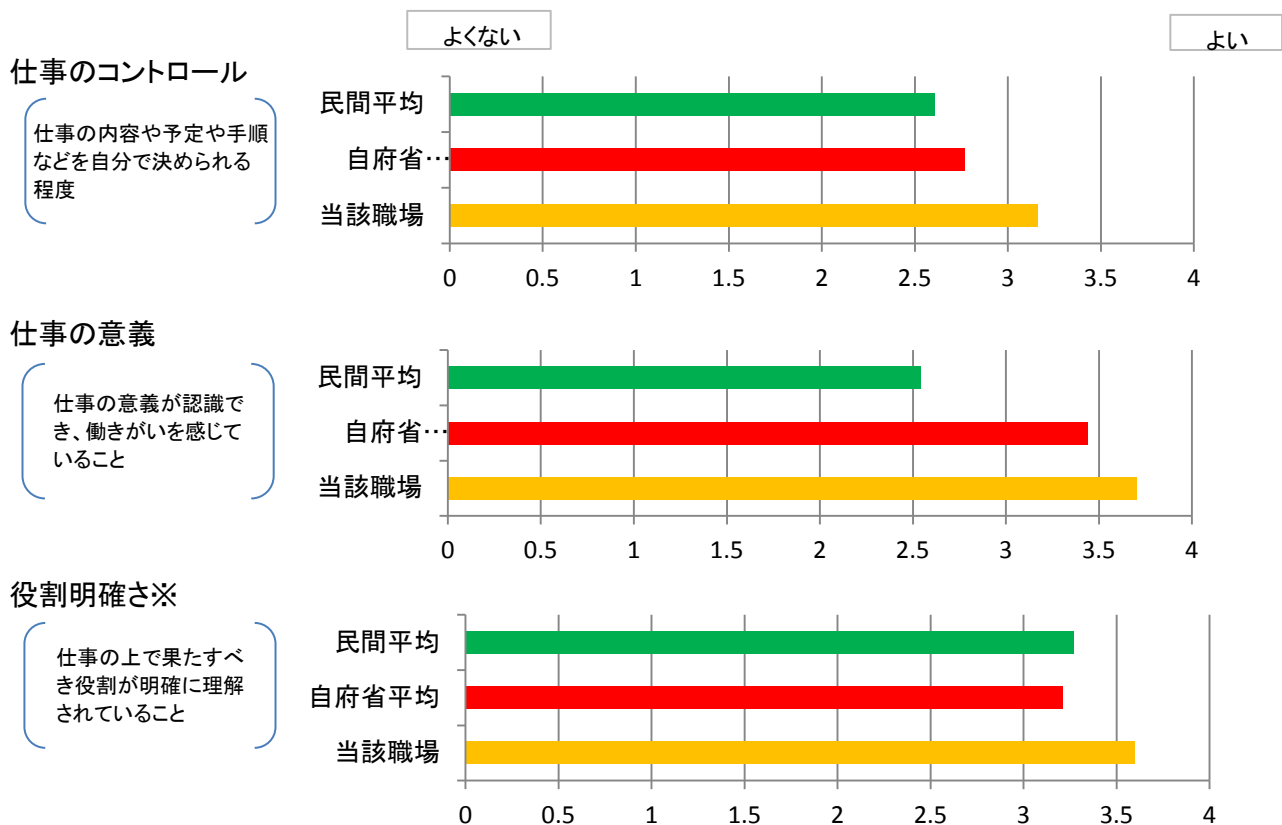


◆ 得点は最高4点、最低1点になるよう変換されており、高い方が良好な状態を示す。  
 ◆ この調査結果は、職場の実態を把握するための1調査手法により得たものであり、必ずしも職場の実態を的確に反映していない場合があります。また、調査人数が少ない職場においては、バイアスのかかった調査結果が出る場合があります。

## 2. 仕事の負担プロフィール

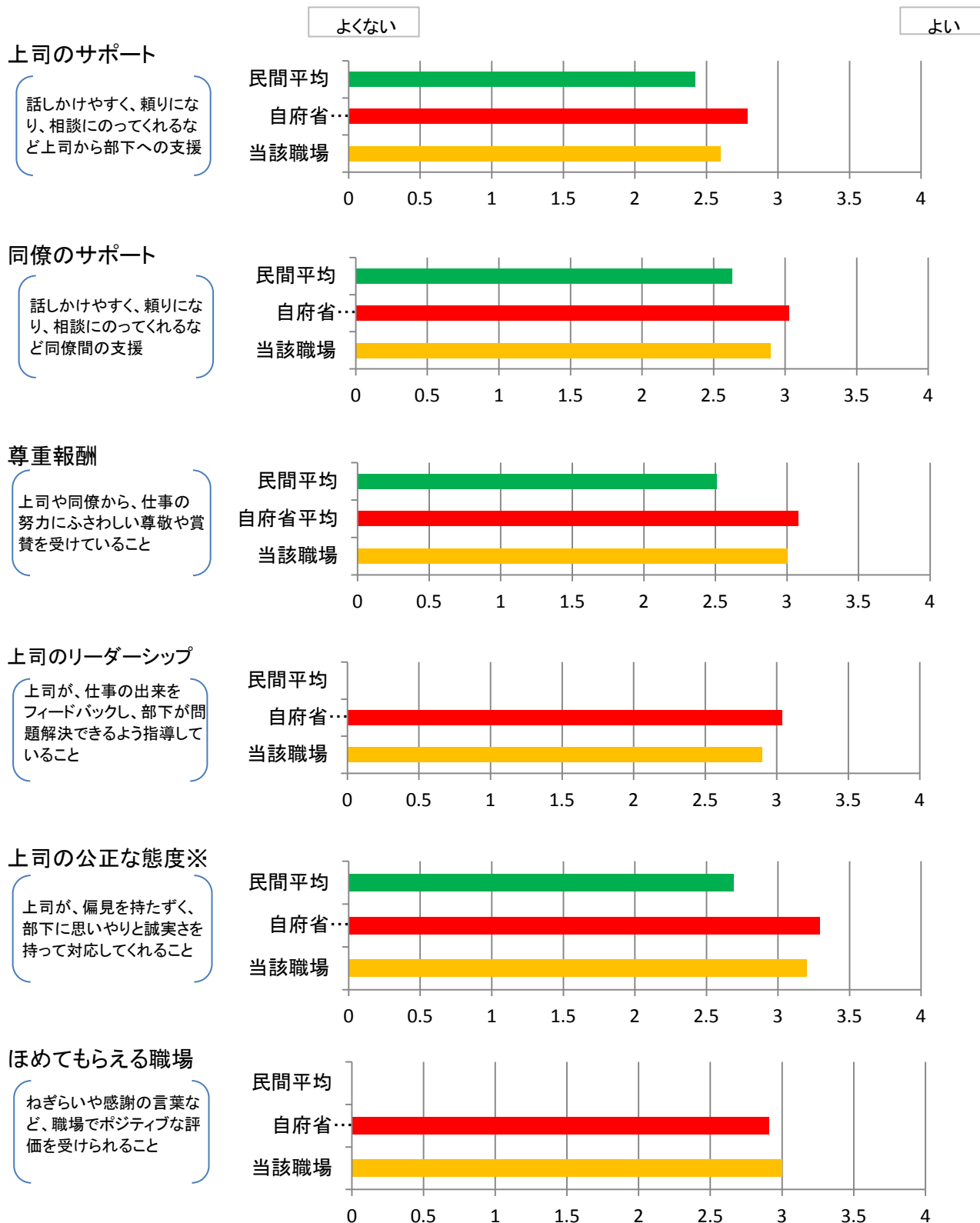


## 3. 仕事をやりやすくするための構成要素(作業レベル)プロフィール



◆ 得点は最高4点、最低1点になるよう変換されており、高い方が良好な状態を示す。

## 4. 仕事をやりやすくするための構成要素(部署レベル)プロフィール

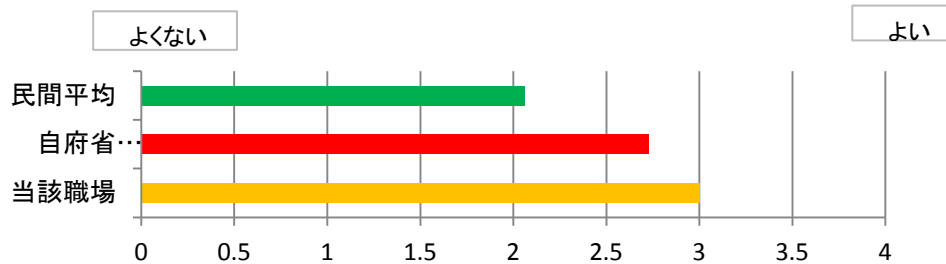


◆ 得点は最高4点、最低1点になるよう変換されており、高い方が良好な状態を示す。

## 5. 仕事をやりやすくするための構成要素(府省レベル)プロフィール

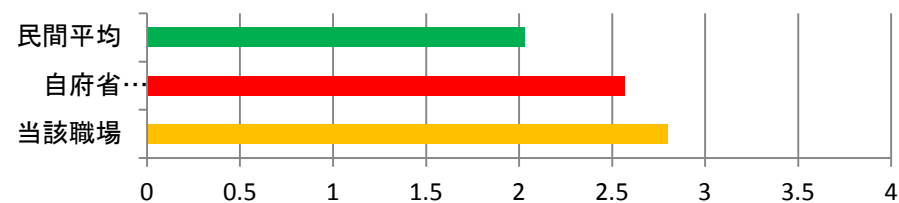
### 個人の尊重

一人ひとりの長所や得意分野、価値観などを考えて仕事を与えられる風土や方針があること



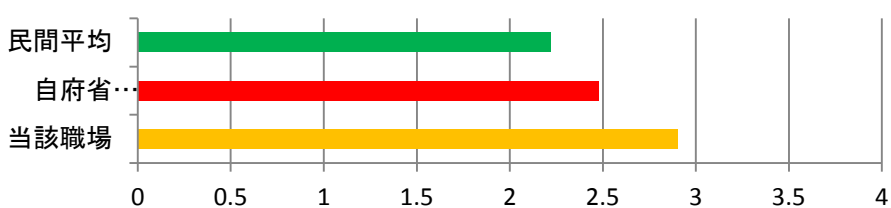
### 公正な人事評価

人事評価について情報が提供され、納得できる説明がなされること



### キャリア形成

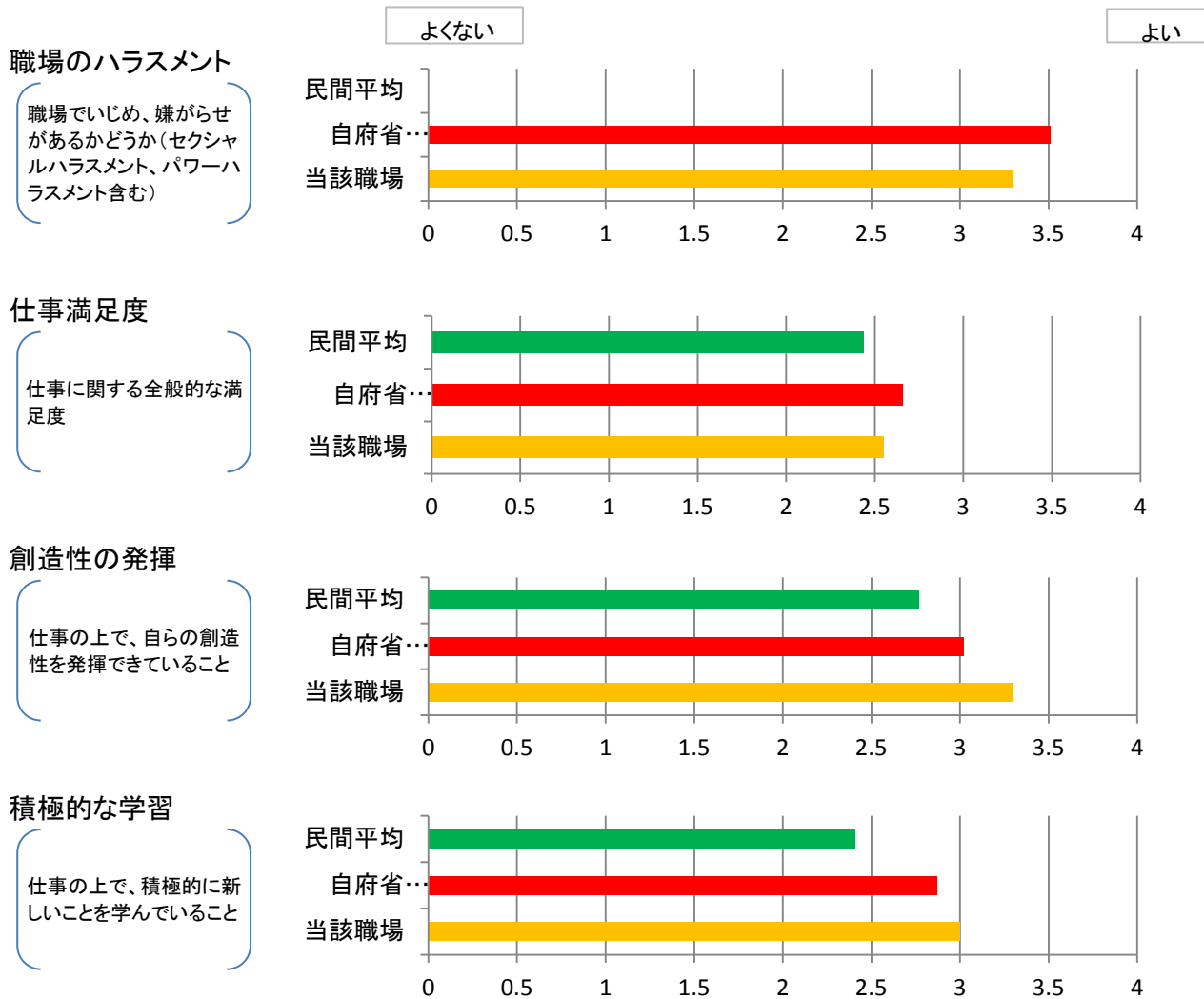
従業員のキャリア形成について方針や目標が明確にされ、教育訓練が提供されていること



◆ 得点は最高4点、最低1点になるよう変換されており、高い方が良好な状態を示す。



## 6. 健康および満足度プロフィール



◆ 得点は最高4点、最低1点になるよう変換されており、高い方が良好な状態を示す。

基礎データ

領域等	尺度	当該職場	自府省 平均	民間平均
仕事の負担	仕事の量的負担	2.46	1.80	2.10
	職場での対人関係	2.90	3.18	
	役割葛藤	2.73	3.01	2.83
	<b>*仕事の負担合計*</b>	<b>2.70</b>	<b>2.66</b>	<b>2.60</b>
仕事をやりやすくするための 構成要素(作業レベル)	仕事のコントロール	3.16	2.77	2.61
	仕事の意義	3.70	3.44	2.54
	役割明確さ	3.60	3.21	3.27
	<b>*仕事をやりやすくするための構成要素 (作業レベル)合計*</b>	<b>3.49</b>	<b>3.14</b>	<b>2.81</b>
仕事をやりやすくするための 構成要素(部署レベル)	上司のサポート	2.60	2.79	2.42
	同僚のサポート	2.90	3.03	2.63
	尊重報酬	3.20	3.08	2.51
	上司のリーダーシップ	2.90	3.04	
	上司の公正な態度	3.20	3.29	2.69
	ほめてもらえる職場	3.00	2.91	
	<b>*仕事をやりやすくするための構成要素 (部署レベル)合計*</b>	<b>2.97</b>	<b>3.02</b>	<b>2.53</b>
仕事をやりやすくするための 構成要素(府省レベル)	個人の尊重	3.00	2.73	2.06
	公正な人事評価	2.80	2.57	2.03
	キャリア形成	2.90	2.48	2.22
	<b>*仕事をやりやすくするための構成要素 (府省レベル)合計*</b>	<b>2.90</b>	<b>2.59</b>	<b>2.10</b>
いきいきアウトカム	ワーク・エンゲイジメント	2.95	2.93	2.20
	職場の一体感	2.90	3.06	2.60
職場のハラスメント	職場のハラスメント	3.30	3.51	
満足度	仕事満足度	2.55	2.66	2.44
仕事のパフォーマンス	創造性の発揮	3.30	3.02	2.77
	積極的な学習	3.00	2.87	2.41

(注1) 高得点ほど良好な状態を示すように変換している。

(注2) 民間平均については、全国代表データの事務職男性の値を利用している。

# 職場環境改善のためのヒント集

＜国家公務員用＞

## ヒント集のねらい

この「職場環境改善のためのヒント集（国家公務員用）」（以下「ヒント集」という。）は、平成16年度厚生労働科学研究「職場環境などの改善方法とその支援方策に関する研究」（厚生労働省）のアクションチェックリスト作成ワーキンググループによって作成された「職場環境改善のためのヒント集」を、人事院において国家公務員の職場に合わせて一部改変したものである。ヒント集には、職場の職員の参加のもと、仕事の負担やストレスを減らして、快適に安心して働くための職場環境に関する改善アイデアが盛り込まれている。これらのヒントは、職場のメンタルヘルス改善やストレス対策のために既に行われ、役立っている事例を集めて、5つの領域、23項目に分類してチェックリストとしてまとめたものである。

## ヒント集の特徴

このヒント集は、職場環境に関する改善策を選択形式で選ぶチェック方式となっており（アクションチェックリストと呼ばれる）、職場で一緒に働く職員同士によるグループ討議などで職場環境に関する改善策を検討する際に利用することが効果的である。それぞれのチェックポイントは、ストレス対策に有効だった事例を多面的に取り上げているので、それぞれの職場に合わせた職場環境等の改善への目の付けどころや改善の考え方を理解することができる。なお、ヒント集は、職場環境等の良否を評価するためのものではないことに留意されたい。

### 【チェックの手順】－ヒント集の具体的な使い方について－

- この23項目のチェックポイントは、職場環境をよくする、コミュニケーションをよくするといった、職場でメンタルヘルス対策を行う上でのヒントが盛り込まれている。
- 各チェック項目について、そこで述べられている改善策について次のように記入する。
  - その改善策を既に実施している場合は「既に実施している」にレ印を付け、その内容をメモ欄に記入する。
  - 次に、「既に実施している」に印を付けた一つひとつの項目について、それが働きやすい職場づくりのために特に役立っている場合は「特に役立っている」にレ印をつける。
  - その改善策について改善した方がよい場合は「改善した方がよい」のにレ印をつける（既に改善策がとられていても、更に改善が必要と考えるならば、この「改善した方がよい」にレ印を付ける。）。
  - さらに、「改善した方がよい」に印を付けた一つひとつの項目について、その改善策を優先的に取り上げた方がよいものに、「優先的に改善」のにレ印を付ける。
  - その職場では考える必要のない改善策の場合、「当てはまらない」にレ印を付ける。
- このチェック結果は、改善策の検討の際に、心の健康づくり対策に関する優先課題の洗い出しに使うことを目的にしている。改善策の検討に役立つような感想も、適宜、メモ欄に書きとめておくとよい。

※ このヒント集は、職場環境等のストレス評価結果等を活用しながら、職場環境等の改善策を考えるのに参考となる項目をまとめている。

## A 業務計画作成への参加と情報共有

### 1 職場の業務スケジュール作成に参加

業務分担や目標に係る計画作成に職員が参加する機会を設ける。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ

### 2 裁量範囲を増やす

具体的な進め方や業務手順について、少人数単位又は担当者ごとに決定できる範囲を増やしたり、調整したりする。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ

### 3 各自の分担業務を達成感のあるものにする

分担範囲の拡大などにより、単純な業務ではなく、個人の技量を活かした達成感が得られる業務にする。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ

### 4 業務の指示をわかりやすくする

管理監督者は、業務の指示をわかりやすく出し、各職員の役割分担が明確になるようにする。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ

### 5 必要な情報が全員に正しく伝わるようにする

朝の短時間のミーティングなど情報交換の場を設け、必要な情報が職場の全員に正しく伝わり、共有できるようにする。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ

## B 勤務時間と業務編成

### 6 超過勤務時間の上限目標値を定め、超過勤務の恒常化をなくす

1日、1週、1か月ごとの超過勤務時間に上限目標値を定め、定時退庁日等を徹底することで、長時間勤務が当たり前である状態を避けるようにする。

このような改善策について

- 既に実施しているー特に役立っている  
改善した方がよいー優先的に改善  
当てはまらない

メモ

### 7 個人あたりの過大な業務量があれば見直す

特定の係又は特定の個人あたりの業務量が過大になる場合がないかを点検して、必要な改善を行う。

このような改善策について

- 既に実施しているー特に役立っている  
改善した方がよいー優先的に改善  
当てはまらない

メモ

### 8 国会・予算対応や多忙期の業務方法を改善する

必要以上の人員での国会待機など非効率的な業務体制の見直しや多忙期の業務の負荷・配分が公平になるよう業務量・業務内容の調整を定期的に行う。

このような改善策について

- 既に実施しているー特に役立っている  
改善した方がよいー優先的に改善  
当てはまらない

メモ

### 9 休暇が十分取れるようにする

定められた週休日がきちんと休め、年次休暇、夏期休暇等が計画的に、また必要に応じて取れるようにする。

このような改善策について

- 既に実施しているー特に役立っている  
改善した方がよいー優先的に改善  
当てはまらない

メモ

### 10 個人の生活条件に合わせた勤務調整を実践する

個人の生活条件やニーズに応じて、担当業務、勤務時間等が柔軟に調整できるようにする（例：育児、介護、教育研修、学校）。

このような改善策について

- 既に実施しているー特に役立っている  
改善した方がよいー優先的に改善  
当てはまらない

メモ

## C 執務環境等

### 11 温熱環境、視環境、音環境等を快適化する

冷暖房等の温熱環境、照明等の視環境、うるさい音環境の調整や、受動喫煙による健康障害やストレスの防止など、個々の職員にとって快適な勤務環境を確保する。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ

### 12 個人ごとの執務スペースを改善し、仕事をしやすくする

各自のデスクや執務スペースのレイアウト、姿勢、操作方法を改善して仕事をしやすくする（例：机・椅子の高さの調節、パソコン操作方法の改善、会議機の配置等）。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ

### 13 物品、書類等の保管・取扱方法等を改善する

物品、書類等の保管・取扱方法や表示方法等を工夫して業務を合理化する（例：取り出しやすい保管場所、台車の利用、不要物の除去、表示・ラベルの色分け、整理整頓等）。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ

### 14 反復・単調作業や精密作業を改善する

心身に大きな負担となる反復・単調作業や精密作業がないかを点検して、適正な負担となるよう改善する。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ

## D 職場内の相互支援

### 15 上司に相談しやすい環境を整備する

職員が必要なときに上司等に問題点を報告し、また相談しやすいように、普段から職場環境を整える（例：上司に相談する機会の確保、サブリーダーの設置、相談しやすいような職場のレイアウトの工夫等）。

このような改善策について

- 既に実施している－特に役立っている  
改善した方がよい－優先的に改善  
当てはまらない

メモ

### 16 同僚に相談でき、コミュニケーションが取りやすい環境を整備する

同僚間で様々な問題を話し合い、また相談し合えるようにする（例：課単位等で定期的な会合を持つ、メーリングリストの活用等）。

このような改善策について

- 既に実施している－特に役立っている  
改善した方がよい－優先的に改善  
当てはまらない

メモ

### 17 チームワークづくりを推進する

係内等で、お互いを理解し、支え合い、助け合う雰囲気生まれるよう、懇親の場を設けたり、勉強会の機会を設けるなどの工夫をする。

このような改善策について

- 既に実施している－特に役立っている  
改善した方がよい－優先的に改善  
当てはまらない

メモ

### 18 仕事に対する適切な評価を受けられるようにする

職員が自分の仕事の出来や能力についての評価を、実績に基づき、納得できる形でタイミングよく受け取ることができるようにする。

このような改善策について

- 既に実施している－特に役立っている  
改善した方がよい－優先的に改善  
当てはまらない

メモ

### 19 職場間の相互支援を推進する

職場や係間等で各々の業務がしやすくなるよう情報交換・連絡調整を行うなど相互支援を推進する。

このような改善策について

- 既に実施している－特に役立っている  
改善した方がよい－優先的に改善  
当てはまらない

メモ

## E 安心できる職場の仕組み

### 20 個人の健康や職場内の人間関係について相談できる窓口や心のケアのための体制を整備する

心の健康や悩み等の健康問題や職場内の人間関係等について気兼ねなく相談できる窓口や緊急の場合を含めた心のケアのための体制を確保する。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ

### 21 セルフケアについて学ぶ機会を設ける

セルフケア（自己管理）に役立つ情報を提供し、研修を実施する（例：ストレスへの気付き、保健指導、ストレスへの上手な対処法等）。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ

### 22 ラインケアを適切に実施している

管理監督者が、職場環境等の把握・改善を行うとともに、部下のメンタルヘルス不調に早期に気づき、相談等の対応を行うなど、ラインケアを適切に実施する。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ

### 23 教育・研修等の機会を明確にし、チャンスを公平に確保する

教育・研修等の機会が明確にされ、職員に公平にチャンスが与えられることを職員に伝える。

このような改善策について

既に実施しているー特に役立っている

改善した方がよいー優先的に改善

当てはまらない

メモ



## 「職場環境改善のためのヒント集」の活用方法

### 1 ヒント集の活用の効果

「職場環境改善のためのヒント集」（以下「ヒント集」という。）の活用は、「心の健康づくりのための職場環境改善マニュアル」に基づき、職場環境の改善策等を検討する際に、職場環境の課題の明確化のための調査の結果に加えて、職場内での良好点や課題等を抽出するために、先進事例の取組とともに具体的な改善策を検討する上で効果的な手法の一つである。特に、ヒント集にある各チェック項目に対応して、具体的な改善策の例が示されていることから、改善策の検討を効率的に進めることが可能となる。

なお、ここでは集団分析の実施を前提にした活用方法を示しているが、職場環境の課題の明確化のための調査の結果を使用しないで、ヒント集や先進事例を参考に改善策の検討を行うことも可能である。

### 2 ヒント集を活用・討議する単位

ヒント集は、職場環境の改善提案等を検討するための検討会において使用することを念頭に置いて作成されており、効果的な職場環境の改善のためには、職場単位での職員参加による討議（以下「改善検討会」という。）での活用が最も望ましい（10～30人規模の課単位が目安）。

※ このほか、職場の管理監督者が主体となって検討・改善する場合、健康委員会等既存の枠組みを活用する場合なども考えられるが、この場合であっても、該当する職員の意向や提案を受け付けるなど職員参加型に準じる工夫が肝要。

ファシリテータや推進担当者が支え役となり、必要に応じてリーダーとしても機能していく。

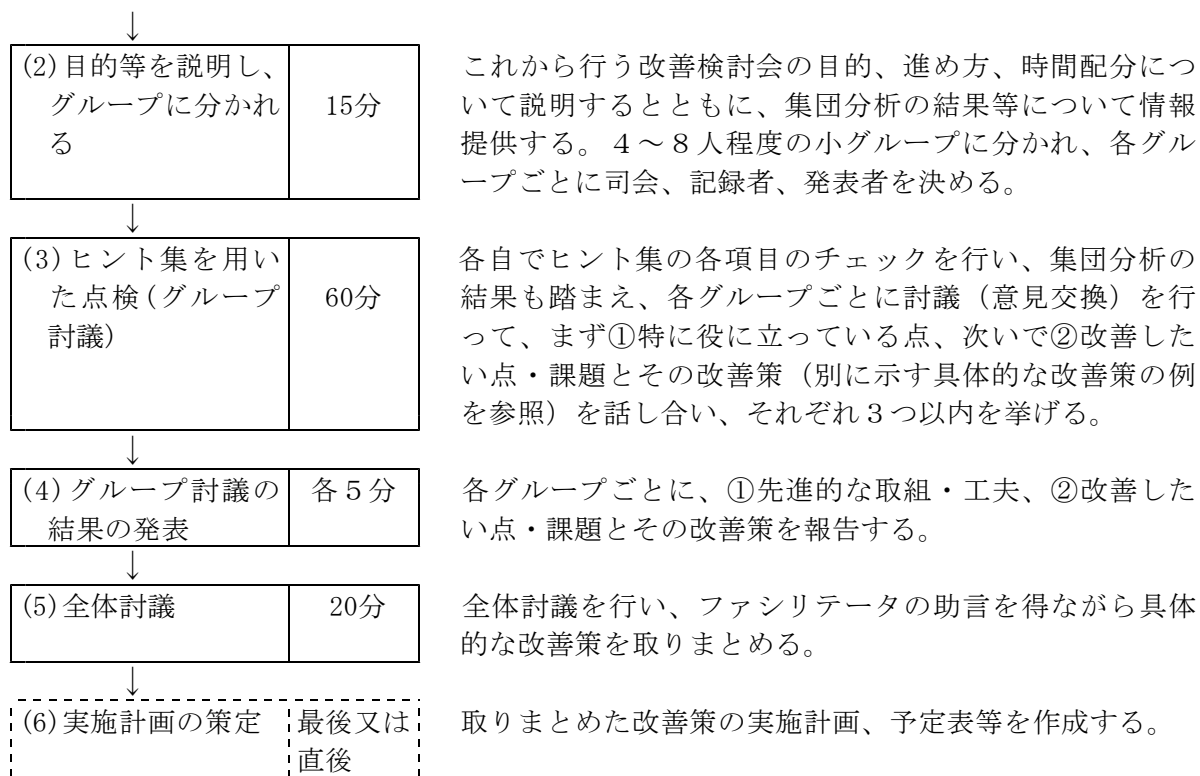
### 3 ヒント集を活用した改善検討会の進め方

改善検討会は、ファシリテータ（健康管理担当、保健スタッフ等）や各職場の推進担当者等が進行役となって運営する。以下、改善検討会の具体的な進め方として、A－小グループによる討議を組み込む方法と、B－参加者全員で討議を行う方法の2つを挙げる。短時間でもAの方法を採用する方が現場の声を吸い上げやすいことから、専門家であるファシリテータによりモデルとして試行的に実施する場合には、一般的にAの方法が用いられるが、初めての実施など参加者が不慣れな場合にはBの方法の方が導入しやすい。

#### A 小グループによる討議を組み込む方法の例

(1) 職場の概要を把握する

集団分析の結果等職場の状況について情報を集める。



### (1) 職場の概要を把握する

ファシリテータは、集団分析の結果を把握・分析しておくとともに、業務方法、勤務時間、業務負担、健康状態、効率性、職場の雰囲気などその職場についての情報をあらかじめ集めておく。

### (2) 目的等の説明とグループ分け

ファシリテータが、改善検討会の目的、進め方、時間配分等について、おおまかに説明する。また、あらかじめ収集した職場の情報や職場環境調査の結果・評価から抽出した職場の最近の状況、特に注目したいポイント等を資料配付等によって簡単に情報提供する。

また、参加者を1グループが4～8人程度の小グループに分け、各グループごとに、司会、記録者、発表者を決める。管理監督者がメンバーに入ることによって職員の発言がしにくくなるようであれば、それ以外の職員だけでグループを作り、発表の段階で管理監督者が参加する方法も考えられる。

### (3) ヒント集を用いた点検（グループ討議）

各グループごとに司会の進行のもと、以下の手順でグループ討議を行う。記録者は、「グループ討議のまとめシート」に「先進的な取組・工夫」及び「改善したい点・課題」について記録する。

① 各自でヒント集の各項目ごとにチェックを行う。このとき、「□特に役立っている」及び「□優先的に改善」にレ印をつけるのは、それぞれ3項目以内とする。（事前に参加者にヒント集を配付し、チェックを行っておいても

らう方法もある。)

② まず、各自が「特に役立っている」にレ印をつけた項目についてその取組や工夫を説明し、集団分析の結果と合わせてグループ内で意見交換を行って取組や工夫の具体化・共有化を図った上で、グループとして「先進的な取組・工夫」と思われる事例を3つ挙げる。

③ 次に、各自が「優先的に改善」にレ印をつけた項目について説明し、評価結果や評価と合わせてグループ内で意見交換を行い課題や改善策（別に示す具体的な改善策の例を参照）を検討した上で、グループとして「改善したい点・課題」を3つ挙げる。

※ ファシリテータは、グループ討議においては、それぞれのグループができるだけ自分たち自身で討議を進められるよう、助言やコメントは最小限に止めるようにする。

### ◎グループ討議のまとめシート

項目	先進的な取組・工夫	項目	改善したい点・課題	改善策

#### (4) グループ討議結果の発表

各グループが合流して全体発表会を行う。各グループごとに発表者が、「先進的な取組・工夫」及び「改善したい点・課題」をそれぞれ3点発表する。

#### (5) 全体討議

全グループの発表が終わったら、優先的に「改善したい点・課題」について、職場の推進担当者が中心となって全体討議を行い、具体的な改善策を取りまとめる。その際、ファシリテータは、必要に応じて助言、コメントを加える。

#### (6) 実施計画の策定

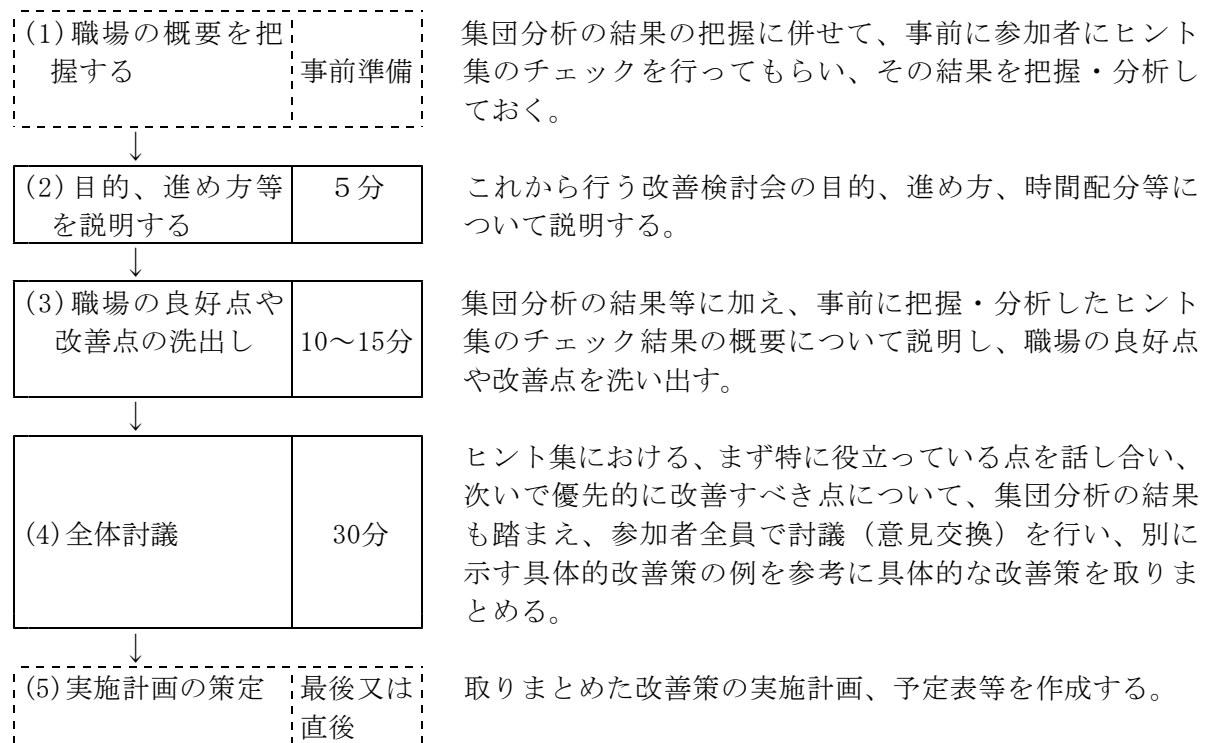
取りまとめた改善策について、誰が責任者として、その実施に必要な調整・

交渉を行うかを決め、実施計画と予定表を作成する。なお、実施計画はシンプルで簡単なものにする。

◎実施計画・予定表（案）

タイトル	現状評価		誰が、いつまでに、何に取り組むか				
	現在の状態	期待する状態	具体的な改善策	実施責任者等	実施時期	フィードバック方法	完了予定時期
(例)国会・予算対応や多忙期の業務改善項目	(例)必要以上の人員の待機など効率化を図った業務負担	(例)効率的な業務体制の平務・配分	(例)1. 国会・予算対応や多忙期の業務を見直し、慣例や無駄な点を改善する	(例)課内での改善担当者との相談の上、総務担当が実施。また、改善は、管理監督者が実施	(例)次の当該業務（国会であれば、国会期より）	(例)朝のミーティングや幹事会、総務部、総務課、総務課長等での報告	(例)○月×旬頃（概ね1年を目途）
			(例)2. 国会・予算対応や多忙期について、他部門との調整による効率化を検討し、役割分担を明確にしておく	課内の調整は推進担当者との相談の上、総務担当が実施、他部門との調整は管理監督者が実施	(例)次の当該業務（国会であれば、国会期より）	(例)朝のミーティングや幹事会、総務部、総務課、総務課長等での報告	(例)○月×旬頃（概ね1年を目途）
			(例)3. 国会待機を当番制にするなどして、対応体制を合理化する	(例)推進担当者との相談の上、総務担当が計画を立て、全員で実施	(例)すぐに	(例)朝のミーティングで報告	(例)○月×旬頃
			(例)4. 国会・予算対応や多忙期には、無駄な資料の作成や意思の指示は控え、真に必要な業務に絞って職員の負担を軽減するなど	(例)指揮命令系統の指示者（管理監督者を含む）間で協議後、実施	(例)すぐに（次の幹部会でも伝達）	(例)毎月の幹部会で報告	(例)○月×旬頃

## B 参加者全員で討議を行う方法の例



### (1) 職場の概要を把握する

ファシリテータは、集団分析の結果を把握・分析しておくとともに、業務方法、勤務時間、業務負担、健康状態、効率性、職場の雰囲気などその職場についての情報をあらかじめ集めておく。

また、事前に参加者にヒント集を配付してチェックを行ってもらい、その結果を把握・分析しておく。

### (2) 目的等の説明

ファシリテータが、これから行う改善検討会の目的、進め方、時間配分等について、おおまかに説明する。

### (3) 職場の良好点や改善点の洗い出し

ファシリテータが、あらかじめ収集した職場の情報や集団分析の結果から職場の最近の状況、特に注目したいポイントを抽出するとともに、事前に把握・分析したヒント集のチェック結果の概要について説明し、職場の良好点や改善点を洗い出す。

### (4) 全体討議

ファシリテータの進行のもと、集団分析の結果も踏まえ、まず特に役立っている点について参加者数人に発表してもらった上で話し合い、次いで優先的に

改善すべき点について、同様に全員で討議（意見交換）を行い、別に示す具体的な改善策の例を参考に具体的な改善策を取りまとめる。

### (5) 実施計画の策定

取りまとめた改善策について、誰が責任者として、その実施に必要な調整・交渉を行うかを決め、実施計画と予定表を作成する。なお、実施計画はシンプルで簡単なものにする（実施計画・予定表の記載方法は、A（6）を参照）。

#### ◎実施計画・予定表（案）

タイトル ヒント集の改善項目	現状評価		誰が、いつまでに、何に取り組むか				
	現在の状態	期待する状態	具体的な改善策	実施責任者等	実施時期	フィードバック方法	完了予定時期

#### 【改善検討会における留意事項】

- 演説はしないこと。討議（意見交換）の時間は短いので、できるだけ多くの方が意見を言えるように工夫すること。
- 多数決や多くの方が出した意見が必ずしも良い意見とは限らない。1人でも良い意見はあり、どの意見を採用するか決める際には留意すること。
- 討議（意見交換）では、自分の立場ではなく、自由にアイデアを出す。
- 討議（意見交換）では、人の意見を批判しない。アイデアはできるだけたくさん出た方が物事を多面的に捉えることができる。
- 実現可能性は、後で考える。
- アイデアはできるだけ具体的な方が実現しやすい。ほかの意見と合わせることにより、ぼんやりしたものになってしまうよう留意すること。
- 個人攻撃にならないようにすること。職場全体で気持ちよく働ける仕組みを考えることがねらいである。

# 職場環境改善のためのヒント集

## 【具体的な改善策の例】

※「メンタルヘルスのための職場環境改善（中央労働災害防止協会）」等を参考に作成

### A 業務計画作成への参加と情報共有

#### 1 職場の業務スケジュール作成に参加

業務分担や目標に係る計画作成に職員が参加する機会を設ける。

- 朝の短時間ミーティングにすべての職員が参加して1日の業務計画をお互いに知らせ合い、わからないことは聞き合える時間を持つ。
- 定期的に業務計画の見直しの機会を設けることで、お互いの業務の進捗を確認し、それぞれの役割分担を理解する。
- 各係等のメンバーが、ときどきミーティングの機会を持てるようにして、職場全体の業務手順を見直す。
- 年次休暇の取得の見通し等をお互いに知らせ合い、業務計画の実施に当たってバランスをとることができるよう、計画を立てる。
- 週ごと、月ごとなど一定期間ごとの各職場の業務計画スケジュールを作成する。
- 計画性がなかったり、効率的でない業務スケジュールがあれば、各職員がスケジュール作成に参加し、改善の意見を出し合う。

#### 2 裁量範囲を増やす

具体的な進め方や業務手順について、少人数単位又は担当者ごとに決定できる範囲を増やしたり、調整したりする。

- 仕事のやり方を上司だけで決めず、担当者を含めたミーティングで決めるようにする。
- 業務全体を見渡して、係等の単位ごとに任せてよい範囲を設定する。
- トラブルに細かく対応できるように、小グループごとにサブリーダーを置いて裁量を任せる。
- 業務の進行状況や課題を定期的に上司に報告させ、必要に応じて相談を受けられる体制を確保した上で、具体的な業務の進め方等は各担当に任せるようにする。

#### 3 各自の分担業務を達成感のあるものにする

分担範囲の拡大などにより、単純な業務ではなく、個人の技量を活かした達成感が得られる業務にする。

- ミーティングなどの機会を通じて、職場の活動全体の中での各自の業務の位置付けを常に認識しておけるようにする。

- 各自の業務による成果を同僚間や職場内で互いに認め合えるような機会を設ける。例えば、仕事で優秀な成績、成果を上げた職員を表彰する。
- 各職員の能力や異動希望について申告書等によりあらかじめ把握して、能力や希望に見合った配置が行われるようにし、個人の能力を最大限に活用できるようにする。
- 定期的な業務のローテーションを検討し、複数の課題（業務）が行えるようにする。

#### 4 業務の指示をわかりやすくする

管理監督者は、業務の指示をわかりやすく出し、各職員の役割分担が明確になるようにする。

- 業務の指示は、わかりやすく明確に出す。業務課題、期限、評価される内容などを職員に正確に伝える。
- 対話や電話などの直接のコミュニケーションによる業務指示を大切にす。
- 電子メールや書面での業務指示は、大事なことから書き出し、簡潔に記述する。
- ミーティングなどで、業務の内容をお互いに確認し合う（お互いの役割分担が明確になるとともに、業務指示と指示受けの齟齬によるトラブルを防ぐことができる。）。
- 複数の職員が関わる業務では、業務分担表を作成して「みえる化」することで、各職員の分担が全員に明確になるようにする。

#### 5 必要な情報が全員に正しく伝わるようにする

朝の短時間のミーティングなど情報交換の場を設け、必要な情報が職場の全員に正しく伝わり、共有できるようにする。

- 職場単位でイントラネットを活用した掲示板を作り、必要な情報を各職員に提供するようにする（重要な情報や臨時のお知らせは、個別の伝達方法も用意しておく）。
- 職場の上司や同僚が今日・今週はどのような仕事分担になっていて、出張等があるかなどがわかるようなボードを作成する。
- 仕事に必要な情報は、見やすい場所を定めて、定期的に全員に見てもらうように周知する。
- 各職員のパソコン上から記入・閲覧できるスケジュール表を作成し、内容を共有できるようにする。

### B 勤務時間と業務編成

#### 6 超過勤務時間の上限目標値を定め、超過勤務の恒常化をなくす

1日、1週、1か月ごとの超過勤務時間に上限目標値を定め、定時退庁日等を徹底することで、長時間勤務が当たり前である状態を避けるようにする。

- 不必要な超過勤務を続けないよう、組織の方針を明示し、管理監督者に指導を行う。
- 1月45時間以上の超過勤務を行った職員をチェックし、保健スタッフによる面談を行う。また、必要に応じて健康管理医による面談や管理監督者への指導を行い、業務内容・分担の見直しなどの対応を図るよう促す。
- 超過勤務が恒常化しないように、業務の到達目標と進捗を確認し、月ごとに超過勤務の上限目標値を設定する。



- 全省庁一斉定時退庁日（水曜日）のほかにも、組織・部局単位で定時退庁日を設定し、それを前提に業務スケジュールを組む。
- 定時退庁日を形骸化させないために、当日のミーティングの際などに定時退庁することを確認する。
- 超過勤務が必要な場合は前もって申告するなどのルールを設ける。
- 終業時間に退庁準備を促すよう短い音楽を流す。一度消灯することも、終業時間を知らせる方法として有効である。
- 定時退庁日に業務の都合により定時退庁できなかった職員については、別日に定時退庁振替日を設定する。
- 超過勤務の上限値の設定や平均値の公開により、各職員が計画的に業務を進めるよう促し、また超勤時間が多い職員には上司の面談を義務付けるなどして、超過勤務の恒常化をなくす。
- 定時退庁日の超勤時間を人事課等に報告氏、人員体制の見直しなどを行うことで超過勤務が縮減される体制となるよう組織として取り組む。

## 7 個人あたりの過大な業務量があれば見直す

特定の係又は特定の個人あたりの業務量が過大になる場合がないかを点検して、必要な改善を行う。

- 定期的なミーティングの中で各自が担当している仕事の数や進行状況を報告し合って、業務量を調整する。
- 業務量に偏りがある場合は、業務の棚卸しと再配分を行う。
- 大型の掲示板やホワイトボードを利用して、誰がどの業務をやっているか「みえる化」を行い、適切な業務配分を心がける（業務の「みえる化」は、業務の進捗管理と並行して行うとより効果的。業務の遅れの原因や職員の不調の早期発見にも役立つ）。
- 業務に必要な時間や労力をあらかじめ算出し、適切な人員配置について、職場の管理者や人事担当部局と相談する。
- 現有の人員の限界を常に認識しておき、必要に応じて、人員増や業務のローテーションについて、職場の管理者や人事担当部局と相談する。
- 個人への業務集中を回避して、担当者が休暇の際にも業務対応ができるよう、一つの業務に対して最低2名体制を取る。

## 8 国会・予算対応や多忙期の業務方法を改善する

必要以上の人員での国会待機など非効率的な業務体制の見直しや多忙期の業務の負荷・配分が公平になるよう業務量・業務内容の調整を定期的に行う。

- 国会・予算対応や多忙期の業務方法を見直し、慣例にとらわれず、手順の無駄や非効率的な点を改善する。
- 国会・予算対応や多忙期の業務について、課内や他部門との調整により効率化できる部分を検討し、役割分担と指揮命令系をあらかじめ明確にしておく。
- 国会待機を当番制にするなどして、対応体制を合理化する。
- 国会・予算対応や多忙期には、無駄な資料の作成や思いつきの指示は控え、真に必要な業務に絞り込んで職員の負担を軽減する。
- 短時間での迅速な対応が必要な場合やトラブル発生時の対応方法を明確にし、特定の個人

が対応するのではなく、組織的に情報共有と対応を行うようルール化する。

- 多忙期は、対応になれた個人に業務が集中しやすいので、平時から業務量を確認できるようにして、業務が過度に集中しないようにする。
- 人手がどうしても足りないときは、応援の要請や人員増を検討する。
- 特定の上司に業務が集中すると、その上司の部下も退庁しづらい状況になるので、係員に限らず、部署全体で業務分担の見直しをする。

## 9 休暇が十分取れるようにする

定められた週休日がきちんと休み、年次休暇、夏期休暇等が計画的に、また必要に応じて取れるようにする。

- 職場単位で休暇の取得計画を決め、その計画に合わせて仕事のスケジュールを組むようにする（職場のメンバーが休暇を取りやすくするためには、管理監督者が率先して休暇を取ることが大切）。
- 個々人の休暇取得計画が周囲の職員にもわかるように、休暇取得計画表等を作成し、期限を決めて記入を促し、共有する。
- 四半期ごとに年次休暇の取得目標を定め、毎月のミーティングの場等で進捗を確認する。
- 週休日に休めなかった場合は、代休をきちんと取るよう促す。
- 交替制勤務のある職場では、ローテーションを工夫するなどして、できるだけ皆の負担の少ない休暇取得計画を立てる。
- 仕事量が多すぎるために週休日に休めない場合は、職場内等での業務分担の見直しや他の係からの応援要請をするなどの対応をとる。
- 休暇中の職員の仕事が滞らないよう、代替者、共同分担者にもわかるよう申し送りノートなどを活用する。
- 夏期休暇などの長期休暇期間にはスケジュール表を回覧するなどして、各職員が業務を調整しやすく休暇を取得しやすい環境を整備する。

## 10 個人の生活条件に合わせた勤務調整を実践する

個人の生活条件やニーズに応じて、担当業務、勤務時間等が柔軟に調整できるようにする（例：育児、介護、教育研修、学校）。

- 育児時間等による勤務時間の調整の予定をスケジュール表に書き込み、職場のメンバーが把握できるようにする。
- 介護や育児などで当面の勤務時間短縮が必要な場合は、チーム編成を変えたり業務分担を調整したりする。
- 急用が生じた場合や個人の都合で勤務調整がしやすいよう、日常的に職場でスケジュールを調整し合うようにする。
- 個人の都合を伝えやすいよう、普段から上司が部下の仕事以外の面も気にかけて、コミュニケーションをとる機会をつくる。
- 勤務時間の調整がスムーズにできるよう、業務マニュアルの作成や照会対応の記録の整理など計画的に仕事のノウハウや情報の共有を進めておく。

## C 勤務環境等

### 11 温熱環境、視環境、音環境等を快適化する

冷暖房等の温熱環境、照明等の視環境、うるさい音環境の調整や、受動喫煙による健康障害やストレスの防止など、個々の職員にとって快適な勤務環境を確保する。

- 冷暖房の状況が適切か定期的に職員に確認し、必要に応じて調節する。
- 冷暖房の温度について、職場内でルールを定める。
- 自然光（窓と天窗を通して）の利用と人工照明（電灯）を組み合わせる適切な照度となるようにする。壁・天井の色は明るいものを選ぶ。
- 勤務場所や業務の性質に応じて適切な照明を装備する。例えば、精密作業（小さいものを見る）にはより高い照度の照明が必要となる。
- 照度が足りない場合は、必要に応じて、各自のデスク等に手元を照らすスタンドライトを導入する。
- コピー機やシュレッダーなどの騒音を発生する機器は別室に設置する。
- 騒音発生源をカバーしたり囲ったりして騒音を減らし、コミュニケーションを容易にする。
- 緑色は気分をリラックスさせる。面談室やカウンセリングルームなどには観葉植物を置いたり、壁の色を快適なものにする。
- 人事院の指針に基づき、職場の受動喫煙防止対策を推進する。
- 熱中症対策について職場内で検討する。

### 12 個人ごとの執務スペースを改善し、仕事をしやすくする

各自のデスクや執務スペースのレイアウト、姿勢、操作方法を改善して仕事をしやすくする（例：机・椅子の高さの調節、パソコン操作方法的改善、会議機の配置等）。

- サイドテーブルなどを活用して、個人が仕事をしやすいように業務スペースを確保する。
- 頻繁に利用される物品、書類等は手の届きやすい範囲内に置く。
- 立位の作業の場合は、作業面は、手の高さかひじよりいくらか下の高さにする。
- パソコンを設置する机と椅子は、高さを調節できるものを選ぶ。
- パソコンのプログラムやイントラネットの操作方法を使いやすいものに改善し、職員がスムーズに仕事ができる環境を整える。
- パソコンのソフトの操作方法やネット環境に関する問題などは、専門の担当者に気軽に相談できる体制を整える。
- 職員が職場のレイアウトのデザインに参加できるようにする。

### 13 物品、書類等の保管・取扱方法等を改善する

物品、書類等の保管・取扱方法や表示方法等を工夫して業務を合理化する（例：取り出しやすい保管場所、台車の利用、不要物の除去、表示・ラベルの色分け、整理整頓等）。

- 保管棚や書棚にラベルを貼って、目的のものを取り出しやすくする。
- 物品や書類を動かす必要が最小ですむよう、執務室のレイアウトを改善する。
- 物の大きさ、形、重さを考慮した保管場所を工夫する。重い物は低い位置に、普段ほとんど利用しないものは、捨てるか別の場所に保管する。

- すぐそばの垂直空間を有効に利用し、多段の保管場所を作る。
- 小分けできるような小区分容器を活用して、分別保管する。
- 物品の移動には、手押しカートや台車など車輪のついた装置、ローラー等を活用する。
- 標識などの表示は、離れたところからでも十分読み取れるように、十分な大きさにする。
- 5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）活動を活用する。
- 不用品は廃棄期日を決めたラベルを貼って、それまでに利用されなければ、捨てる。
- 共通ファイルボックスを活用して、保管する文書や書類を少なくする。
- 文書整理月間などの書庫整理の機会を設け、書類の保管状況を改善する。

#### 14 反復・単調作業や精密作業を改善する

心身に大きな負担となる反復・単調作業や精密作業がないかを点検して、適正な負担となるよう改善する。

- 単調な業務と複雑な業務を組み合わせ、業務のリズムづくりを進める。
- 一連続作業時間の上限を定めて、適切に休憩を挿入する。
- 反復・単調作業は複数の係で協力・連携して行う。
- 例えば定時報告業務については電子化するなどして省力化する。

### D 職場内の相互支援

#### 15 上司に相談しやすい環境を整備する

職員が必要なときに上司等に問題点を報告し、また相談しやすいように、普段から職場環境を整える（例：上司に相談する機会の確保、サブリーダーの設置、相談しやすいような職場のレイアウトの工夫等）。

- 定期的なミーティングを設定して、各自の仕事内容や仕事量を上司が把握できるようにする（ミーティングの時間を設定することが難しい場合は、メール等で仕事の進捗状況を報告し合うことも有効）。
- 上司が多忙な場合、サブリーダーを設置して相談できる機会を増やす。
- 上司に相談しやすいように職場のレイアウトを工夫する。
- 定期的な見回りを励行したり、ミーティングテーブルを設けることなどで、気軽に相談しやすい環境を整える。
- 同じ職場の職員の一部が離れた別の部屋で働いている場合には、上司が定期的にこのグループから、仕事の状況を聞き取る機会をつくる。
- 仕事上の問題点や悩みをいつでも上司に相談してほしいことを、普段から部下に伝えておく（上司は、部下の仕事以外の面にも気をかけ、コミュニケーションの機会を増やすことが重要）。
- 上司自らチーム内の良い雰囲気づくりに取り組む。
- 打合せができるスペースを確保する。

## 16 同僚に相談でき、コミュニケーションが取りやすい環境を整備する

同僚間で様々な問題を話し合い、また相談し合えるようにする（例：課単位等で定期的な会合を持つ、メーリングリストの活用等）。

- 朝の短時間ミーティングや決められた曜日の打合せに課内の全ての職員が参加して、業務計画をお互いに知らせ合い、わからないことを聞き合える時間を持つ（課単位のミーティングだけでなく、係単位での短時間ミーティングも定期的を実施し、同僚間の情報交換を行うことも有効）。
- 大型の掲示板やホワイトボードを利用して、誰がどの業務を行っているか「みえる化」を行い、相互にサポートしやすい環境を整える。
- 同僚同士で相談のできる場所や部屋を確保する。
- 気軽に業務の打合せや相談ができるように、職場に小テーブルや椅子を設置する。
- メンター制度などを導入し、職場の同僚間で仕事や生活について相談しやすい組織内の仕組みをつくる。
- 日常の元気の良い挨拶や、目線を合わせた声かけなどで、職場の打ち解けた交流を図る。
- 月1程度で定期的に役職ごとのミーティングを実施し、情報交換の場を設ける。

## 17 チームワークづくりを推進する

係内等で、お互いを理解し、支え合い、助け合う雰囲気生まれるよう、懇親の場を設けたり、勉強会の機会を設けるなどの工夫をする。

- チームワークづくりを進めるために、同一係内で話し合っ作業を分担し合い、必要ならローテーションを組んで、互いに業務内容をみえやすくする。
- 職場の目標を明確にし、わかりやすい言葉でメンバー全員に伝える。
- 「あの人にしかわからない」仕事を減らし、サブのスタッフあるいは職場メンバーで情報を共有する。
- 年次休暇等の休みの取得の見通しをお互いに知らせ合い、相互にサポートし合える体制を整える。
- 情報は、見やすい場所を定めて、定期的に全員に見てもらうように周知する。
- 係内等で懇親会やレクリエーションの場を設け、お互いを理解するための機会を増やす。
- お互いの能力を高め合い、情報を交換するため、係員同士などで定期的に勉強会を実施する。

## 18 仕事に対する適切な評価を受けられるようにする

職員が自分の仕事の出来や能力についての評価を、実績に基づき、納得できる形でタイミングよく受け取ることができるようにする。

- 人事評価の期首面談の際などに、仕事に対する評価基準を明示し、公平な評価ができるようにする。
- 評価結果について意見を述べたり、異議を申し立てられるような機会を設定する。
- 職場ごとに、がんばった職員に対する独自の表彰制度を設ける。
- 日頃から、部下の努力をねぎらったり、部下をほめるようにする。

## 19 職場間の相互支援を推進する

職場や係間等で各々の業務がしやすくなるよう情報交換・連絡調整を行うなど相互支援を推進する。

- 組織のトップは、各職場の仕事内容とその重要性を、全ての職員が認識できるようにする。
- 職場間の定期的なミーティングを通じて、組織全体の活動の中で、各職場の業務の位置付けが常に明確になるようにする。
- 職場間の各種の会議や定期的な連絡を通じて、重要な情報を組織全体で共有できるようにする。
- イン트라ネットの掲示板、広報誌、所内報、メーリングリストなどで、重要な情報を共有できるようにする（重要な情報だけでなく、各職場の仕事内容やメンバーを紹介することも、職場間の相互理解につながる）。
- 懇親会やレクリエーション等の機会を持ち、他の職場との相互理解を深め、支援し合える雰囲気をつくる。
- 係の壁を超えての調整が難しい場合には、上司と相談し、上司間で調整して連携を取る。

## E 安心できる職場の仕組み

### 20 個人の健康や職場内の人間関係について相談できる窓口や心のケアのための体制を整備する

心の健康や悩み等の健康問題や職場内の人間関係等について気兼ねなく相談できる窓口や緊急の場合を含めた心のケアのための体制を確保する。

- 心の健康や悩み等の健康問題や職場内の人間関係などについて、気兼ねなく相談できる窓口を整備する（面談だけでなく、電子メールや電話による相談方法についても検討）。相談窓口での相談内容・情報が適切に取り扱われるなど、安心できる体制づくりを行う。
- 組織内での相談体制（相談窓口、相談方法、相談可能な日時、プライバシーが守られること等）を定期的に職員に周知する機会を持つ。
- 組織外の相談窓口（人事院の「こころの健康相談室」、民間企業が運営する相談窓口等）の活用について、情報提供を行う。
- 突発的な事故が生じた際に、緊急時のケアや心のケアが受けられるように、あらかじめ職場内の責任者や保健スタッフ、あるいは社外の専門家との連絡体制や手順を整えておく。

### 21 セルフケアについて学ぶ機会を設ける

セルフケア（自己管理）に役立つ情報を提供し、研修を実施しているか（例：ストレスへの気づき、保健指導、ストレスへの上手な対処法等）。

- セルフケア（自己管理）に役立つ情報を職員に提供する（イン트라ネット、電子メール、所内報などにより、定期的に情報提供を行うことが効果的）。
- セルフケアについての教育・研修等を実施し、ストレスへの気づき、ストレスへの上手な対処方法等について学ぶことのできる機会を設ける（実習形式を取り入れることも有効）。
- 長時間勤務をした職員に対する面接指導等の機会に、ストレスへの気づきなどセルフケア

についての指導を行う。

## 22 ラインケアを適切に実施している

管理監督者が、職場環境等の把握・改善を行うとともに、部下のメンタルヘルス不調に早期に気づき、相談等の対応を行うなど、ラインケアを適切に実施しているか。

- 管理監督者に対して、定期的に心の健康づくりに関する研修を受講する機会を付与し、ラインケアの重要性について理解させるとともに、職場環境改善、部下のメンタルヘルス不調への気づき、相談対応等の手法についての知識・技術を習得させる。
- 管理監督者は、日頃から職場環境等に気を配り、必要に応じて改善を行う。
- 仕事上の問題点や悩みをいつでも上司に相談してほしいことを、普段から部下に伝えておく。
- 日頃から部下の仕事以外の面にも気をかけ、コミュニケーションの機会を増やす。
- 管理監督者が、ラインケアを行うに当たり、健康管理担当部局から適切に支援を受けられる体制を整えておく。

## 23 教育・研修等の機会を明確にし、チャンス을公平に確保する

教育・研修等の機会が明確にされ、職員に公平にチャンスが与えられることを職員に伝えているか。

- キャリア開発のための教育・研修等の機会が明確にされ、職員に十分に周知されているようにする。
- 業務に必要な知識や技術を身に付けるための教育・研修等を受ける機会を定期的に職員に付与する。
- 教育・研修等の機会は、職員に公平にチャンスが与えられることが、伝えられているようにする（必要があれば、本人の納得感が得られているか職員に確認する）。
- 教育・研修等の機会に変更があった際には、その理由やプロセス等も含め、公平性が十分に伝わるように留意する。
- 多忙により研修に参加できない職員に対しては、課内での業務調整を行ったり他部署からの応援を依頼するなどして、参加希望者が受講できるよう体制を整備する。

「職場環境改善のためのヒント集」と「いきいきプロフィール」との対応一覧

領域		「いきいきプロフィール」との対応																		
		仕事の負担			仕事をやりやすくなるための構成要素(作業レベル)			仕事をやりやすくなるための構成要素(部署レベル)						仕事をやりやすくなるための構成要素(府省レベル)			簡易チェック方式			
		仕事の量的負担	職場での対人関係	役割葛藤	仕事のコントロール	仕事の意義	役割明確さ	上司のサポート	同僚のサポート	尊重報酬	上司のリーダーシップ	上司の公正な態度	ほめてもらえる職場	個人の尊重	公正な人事評価	キャリア形成	既に実施している	改善する	優先して改善する	当てはまらない
チェック項目																				
A 業務計画作成への参加と情報共有	1	職場の業務スケジュール作成に参加 業務分担や目標に係る計画作成に職員が参加する機会を設ける。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	2	裁量範囲を増やす 具体的な進め方や業務手順について、少人数単位又は担当者ごとに決定できる範囲を増やしたり、調整したりする。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	3	各自の分担業務を達成感のあるものにする 分担範囲の拡大などにより、単純な業務ではなく、個人の技量を活かした達成感が得られる業務にする。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	4	業務の指示をわかりやすくする 管理監督者は、業務の指示をわかりやすく出し、各職員の役割分担が明確になるようにする。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	5	必要な情報が全員に正しく伝わるようにする 朝の短時間のミーティングなど情報交換の場を設け、必要な情報が職場の全員に正しく伝わり、共有できるようにする。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	6	超過勤務時間の上限目標値を定め、超過勤務の恒常化をなくす 1日、1週、1か月ごとの超過勤務時間上限目標値を定め、定時退庁日等を徹底することで、長時間勤務が当たり前である状態を避けるようにする。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	7	個人あたりの過大な業務量がなければ見直す 特定の係又は特定の個人あたりの業務量が過大になる場合がないかを点検して、必要な改善を行う。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	8	国会・予算対応や多忙期の業務方法を改善する 必要以上の人員での国会待機など非効率的な業務体制の見直しや多忙期の業務の負荷・配分が公平になるよう業務量・業務内容の調整を定期的に行う。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	9	休暇が十分取れるようにする 定められた週休日外がきちんと休み、年次休暇、夏期休暇等が計画的に、また必要に応じて取れるようにする。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	10	個人の生活条件に合わせた勤務調整を実施する 個人の生活条件やニーズに応じて、担当業務、勤務時間等が柔軟に調整できるようにする(例、育児、介護、教育研修、学校)。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	11	温熱環境、視環境、管理環境等を快適化する 冷暖房等の温熱環境、照明等の視環境、うるさい音環境の調整や、受動喫煙による健康障害やストレスの防止など、個々の職員にとって快適な勤務環境を確保する。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	12	個人ごとの執務スペースを改善し、仕事をしやすくする 各自のデスクや執務スペースのレイアウト、姿勢、操作方法の改善、会議機の配置等)。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
B 勤務時間と業務編成																				
C 執務環境等																				



簡易 チェック方式	
このような対策について	当てはまらない
	優先して改善する
	改善する
	既に実施している

領域	「いきいきプロフィール」との対応														
	仕事の負担			仕事をやりやすくするための構成要素 (作業レベル)			仕事をやりやすくするための構成要素 (部署レベル)			仕事をやりやすくするための構成要素 (府省レベル)					
	仕事の量的負担	職場での対人関係	役割葛藤	仕事のコントロール	仕事の意義	役割明確さ	上司のサポート	同僚のサポート	尊重報酬	上司のリーダーシップ	上司の公正な態度	ほめてもらえる職場	個人の尊重	公正な人事評価	キャリア形成
領域	チェック項目														
チェックの例:	<p><b>13 物品、書類等の保管・取扱方法を改善する</b> 物品、書類等の保管・取扱方法や表示方法等を工夫して業務を合理化する(例:取り出しやすい保管場所、台車の利用、不要物の除去、表示・ラベルの色分け、整理整頓等)。</p> <p><b>14 反復・単調作業や精密作業を改善する</b> 心身に大きな負担となる反復・単調作業や精密作業がないかを点検して、適正な負担となるよう改善する。</p> <p><b>15 上司に相談しやすい環境を整備する</b> 職員が必要なときに上司等に問題点を報告し、また相談しやすいように、普段から職場環境を整える(例:上司に相談する機会の確保、サブリーダーの設置、相談しやすいような職場のレイアウトの工夫等)。</p> <p><b>16 同僚に相談でき、コミュニケーションが取りやすい環境を整備する</b> 同僚間で様々な問題を話し合い、また相談し合えるようにする(例:課単位等で定期的な空合を持つ、ミーティングリストの活用等)。</p> <p><b>17 チームワークづくりを推進する</b> 係内等で、お互いを理解し、支え合い、助け合う雰囲気が生まれるよう、懇親の場を設けたり、勉強会の機会を設けるなどの工夫をする。</p> <p><b>18 仕事に対する適切な評価を受けられるようにする</b> 職員が自分の仕事の出来や能力についての評価を、実績に基づき、納得できる形でタイミングよく受け取ることができるようにする。</p> <p><b>19 職場間の相互支援を推進する</b> 職場や係間等で各々の業務がしやすくなるよう情報交換・連絡調整を行うなど相互支援を推進する。</p> <p><b>20 個人の健康や職場内の人間関係について相談できる窓口や心のケアのための体制を整備する</b> 心の健康や悩み等の健康問題や職場内の人間関係等について気兼ねなく相談できる窓口や緊急の場合を含めた心のケアのための体制を確保する。</p> <p><b>21 セルフケアについて学ぶ機会を設ける</b> セルフケア(自己管理)に役立つ情報を提供し、研修を実施する(例:ストレスへの気付き、保健指導、ストレスへの上手な対処法等)。</p> <p><b>22 ライフケアを適切に実施している</b> 管理監督者が、職場環境等の把握・改善を行うとともに、部下のメンタルヘルズ不調に早期に気づき、相談等の対応を行うなど、ライフケアを適切に実施する。</p> <p><b>23 教育・研修等の機会を明確にし、チャンスを公平に確保する</b> 教育・研修等の機会が明確にされ、職員に公平にチャンスが与えられることを職員に伝える。</p>														
D	職場内の相互支援	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
E	安心できる職場の仕組み	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

**【参 考】「いきいきプロフィール」の発展的活用法について**

- ・心身のストレス反応（実施要綱別紙1 調査項目のBの合計点）又は「いきいきアウトカム」（「いきいきプロフィール」の項目のうち、「ワーク・エンゲイジメント」と「職場の一体感」と、「いきいきプロフィール」のその他の各項目との相関係数を職場ごとに算出することにより、当該職場において、どの項目に力を入れれば職場の「いきいき」が向上するかについてのヒントが得られる。

（目安）相関係数 0.4 以上 ◎（関係がある）  
0.2 以上 0.4 未満 ○（まあ関係がある）  
0.2 以下 △（あまり関係ない）

- ・なお、本指標はあくまで相関関係を示すものであって、取組の効果の大小を示すものではない。

# 職場環境改善活動の先進・良好事例

## 1. 国家公務員の事例

No	対象	活動内容及び成果	ガイドラインの項目※
1	A省のデスクワーク中心の職場(職員20名強)	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員参加型改善検討会を実施。</li> <li>職場環境改善活動の前後の業務状況を比較したところ、より計画的な業務遂行に対する意識の改善が図られ、業務効率が向上した。</li> </ul>	①、②、③、④、⑤、⑥、⑦、⑧、⑩、⑪

※国家公務員の事例については、「職場環境の課題の明確化及びその改善のための取組の実施要綱」に基づき、各省各庁の取組を収集し、専門家と協議しながら追加するなど適宜見直す。

## 2. 民間企業等の事例

1	A社の工場の6職場(約50名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員参加型改善検討会を実施。</li> <li>精神的健康度と最近1ヶ月の仕事上のパフォーマンスを評価したところ、精神的な症状が改善し、生産性が向上した。</li> </ul>	①、②、③、④、⑤、⑦、⑧、⑩、⑪
2	B社の研究開発等を行う事業所(約5,000名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場の管理監督者が主体的に実施。</li> <li>職場環境改善活動の前後を調査結果により比較したところ、健康リスクの「量-コントロール」、「総合」が改善。また、健康リスクの「総合」が120以上の高ストレス職場はほとんどなくなった。</li> <li>また、3年後には従業員の精神的健康状態が改善し、精神疾患による疾病休業率も低下した。</li> </ul>	①、③、⑥、⑦、⑧、⑩、⑪、⑫
3	C社のデスクワーク中心の職場(約20名程度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員参加型改善検討会を実施。</li> <li>職場環境改善活動の前後を調査結果により比較したところ、仕事のストレス判定図の尺度が全て改善した。</li> </ul>	①、②、③、④、⑤、⑥、⑦、⑧、⑨、⑩、⑪、⑫
4	D社の工程管理や外注などを行う9職場(約390名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員参加型改善検討会を実施。</li> <li>職場環境改善活動の前後を調査結果により比較したところ、仕事のストレス判定図の尺度が全て改善した。</li> </ul>	①、②、③、④、⑤、⑥、⑦、⑧、⑨、⑩、⑪、⑫
5	E社のシステム開発が中心の職場(約20名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員参加型改善検討会を実施。</li> <li>職場環境改善活動の前後を調査結果により比較したところ、「仕事の繁忙」、「技術の習得」、「顧客の対応」など全体的に改善した。</li> </ul>	①、②、③、⑤、⑥、⑦、⑧、⑩、⑪、⑫
6	F社のソフトウェア等の設計に携わる職場(事業部:67名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場の管理監督者が主体的に実施。</li> <li>職場環境改善活動の前後を調査結果により比較したところ、健康リスクの全尺度が改善。</li> <li>また、生産性の指標も改善傾向が見られた。</li> </ul>	①、②、④、⑦、⑧、⑩、⑪、⑫
7	G病院の看護部、コメディカル、事務部門からなる8職場(283名)、師長・主任が指導的役割を担う8職場(230名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員参加型改善検討会を実施。</li> <li>職場環境改善活動の前後を調査結果により比較したところ、うつ症状の訴えが改善した。</li> </ul>	①、④、⑤、⑥、⑧、⑨、⑩、⑪、⑫

※「心の健康づくりのための職場環境改善の実施ガイドライン」(P6～)に示されている各項目のうち、各事例において実施された項目を掲載している。

(参考)

- ①: 合意形成
- ②: 問題解決型の取組
- ③: 責任者(担当)の主体的関与
- ④: 先進事例の活用
- ⑤: 職員参加型で実施
- ⑥: 職場環境に幅広く目配り
- ⑦: 現場に合わせた提案の促進
- ⑧: ツール提供
- ⑨: 職場の仕組みの活用
- ⑩: 職場の準備状況に合わせたアプローチ
- ⑪: フォローアップと評価
- ⑫: PDCAサイクル

# 1. 国家公務員の事例

## 1. A省の事例

### 職場の概略・改善活動の背景

A省のデスクワーク中心の部署(職員20名強)において、公務員の職場におけるストレス軽減のための対策として職場環境改善の重要性等が指摘されるなどしていることから、職場環境改善の取組として職員参加型改善検討会(グループワーク)を実施。

### 改善活動の内容

以下の取組フローのとおり実施。  
その際人事課の協力を得た。

### 〈 職場環境改善の取組フロー 〉

人事課	グループワーク実施課
<p><b>事前説明</b></p> <p>① 管理監督者に対し、調査結果をフィードバックするとともに、グループワークの実施についての事前説明を行う。</p>	<p><b>実施方法の検討</b></p> <p>② 説明を受けた管理監督者は、グループワークの具体的な進め方について推進担当者へ検討を指示する。 ③ 推進担当者は、課員の意見等を踏まえるなどして、実施方法(案)を決定し、人事課に報告する。</p>

### 専門家との打合せ等

- ④ 実施課からグループワークの実施方法等の報告を受けるとともに、推進担当者と事前の打合せを行う。
- ⑤ 実施課との事前打ち合わせを踏まえ、専門家と当日の準備、進行等について打合せを行う。
- ⑥ 打合せ結果を踏まえた今後のスケジュール等について、関係課(推進担当者)へ連絡するとともに、必要に応じて、再度、推進担当者と事前打合せを行う。

### グループワーク実施の支援等

- ⑨ 専門家とともにグループワークの進行など実施に係る支援を行う。

### 課内周知

- ⑦ 推進担当者は管理監督者へ今後のスケジュール等を報告する。
- ⑧ 管理監督者は職場環境改善のためのグループワークを行う旨の表明を行い、課員への周知を図る。

### グループワークの実施

- ⑨ グループワーク1(推進担当者より指示)  
グループワークを実施する前に、班長(課長補佐)以下の全員に職場のよい点、改善したい点について、各自検討してもらい(ヒント集等を活用)、その上で班を基本とした2つのグループごとに専門家の支援のもとワークを実施して意見の集約を図り、ワークシートにまとめる。
- ⑩ グループワーク2  
⑨で集約した意見を臨時班長会議の場にて議論し、課として取り組む課題等を決定する。

**改善策の実施と状況確認**

⑫ 実施課での取組状況を定期的(1ヶ月後、3ヶ月後など)にとりまとめ、省内全体で情報共有を図る(健康委員会で紹介、省内ニュースで紹介等)。

**改善策の実施と状況確認**

- ⑪ 取組の推進等(推進担当者が管理(管理監督者へ報告))
  - a 決定した取組内容や時期等について、課内周知を図り、同取組を推進する。
  - b 取組の進捗状況を定期的に把握の上、人事課に報告する(1ヶ月後、3ヶ月後など)。
  - c 管理監督者は、必要に応じて、取組内容の見直しを検討するよう指示。
  - d 推進担当者は、ファシリテータ(人事課、専門家)と相談の上、取組内容を見直す。

**改善活動の成果**

グループワークでの検討結果を踏まえ、定時退庁の促進、年休の取得促進、業務スケジュール等の共有化、執務室内の環境整備などについて、いつまでに誰が何をどのようにするかを明確にした職場改善実施計画が作成され、当該計画に基づいて職場環境改善の取組が実施された。

**【具体的な改善の取組】**

- ① 消耗品のキャビネットに見取り図を貼付して所在をわかりやすくした。
- ② 課独自の定時退庁日を設けた。
- ③ 倉庫化していた打合室を本来の姿へ。
- ④ 課の職員数に対してプリンターが少なかったため追加設置。 など



② ○○課 週間予定表  
9月1日 ~ 9月7日

平成26年8月29日 現在

区分 月日	午前	午後	備考
9月1日 (月)			
9月2日 (火)			
9月3日 (水)			
9月4日 (木)			
9月5日 (金)			
9月6日 (土)			定時退庁日(〇〇時-〇〇時)
9月7日 (日)			



### 本事例から学ぶもの

#### (1) 成果に大きく寄与したと思われるコツ

- ① 人事課の協力を得て実施したこと。
- ② グループワークに専門家が関わることで班長以下の課員が意見を出しやすい環境を作ったこと。
- ③ 管理監督者が積極的に協力したこと。

#### (2) 今後工夫すべき点等(残された課題)

- ① 継続的なフォローアップの仕組みづくり。
- ② 定期フォローを推進できる人の配置と役割決定。

### 参加した職員の感想

- ・ 仕事以外で集まって話し合う機会がなかったため、自分以外の方が意外と自分と同じような意見を持っていて安心したと同時に、日頃のコミュニケーションの重要性を再認識した。
- ・ 改善計画に入らなかったものでも、後日、計画とは別に実施しようとしたときに自然とそれを受け入れる雰囲気が出来ていた。
- ・ 普段言いにくいことがグループワークの場だからこそ言いやすかった。
- ・ 提案してみると意外と実現可能なことであることが分かった。
- ・ 意見を出し合う場に参加できたこと自体に満足感が得られた。

## 2. 民間企業等の事例

### 1. A社の事例

#### 職場の概略・改善活動の背景

電子部品を製造する工場(約140名)において、職場組織の改革が予定されているなどしていた職場を除いた6職場(約50名)を対象に労働者参加型職場環境改善を実施した。

なお、対照群として労働者参加型職場環境改善を実施しない5職場(約50名)を設定した。

#### 改善活動の内容

- ①定期健康診断の機会を利用したストレス調査(職業性ストレス簡易調査票等を活用)を実施。
- ②工場長による「職場環境改善活動(キックオフ)宣言」が行われる。
- ③ストレス調査結果に基づいた職場ごとの職員参加型職場会議(グループワーク)の開催。改善活動項目の立案には、ヒント集を活用。

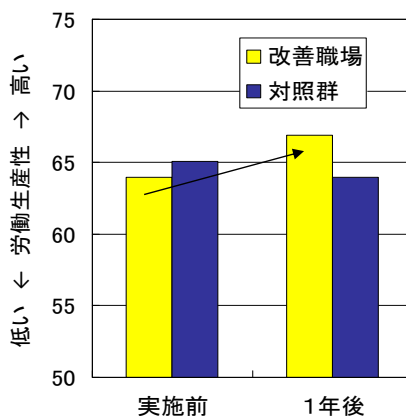
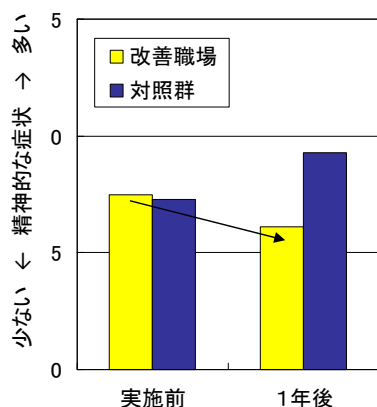


上記の検討を踏まえ、管理職が実施する計画を決定し、担当者を決めて改善活動を実施するとともに、改善活動に関する経過発表会も実施。

#### 改善活動の成果

作業手順書の適宜更新などを行い、職場内外コミュニケーション・連携の促進が図られたり、業務に合わせたライン再編などにより作業能率の改善が図られたりした。

また、GHQによる精神的健康度とHPQによる最近1ヶ月の仕事上のパフォーマンスを評価したところ、下のグラフのとおり、職場環境改善を実施した職場では、1年後に精神的な症状(0~28点)が改善し、生産性(0~100点)が向上した。(評価に当たっては、職場環境改善を実施していない職場(対照群)と対比)



GHQ: 身体的症状、不安と不眠、社会的活動障害、うつ傾向がわかるスクリーニング・テスト。

HPQ: WHO世界保健機構により作られた欠勤状況、生産性等に関する質問票

## 本事例から学ぶもの

(1) 成果に大きく寄与したと思われるコツ

- ① 工場長によるキックオフ宣言。
- ② 外部専門家の活用による継続支援体制づくり。
- ③ 職場ごとの参加型討議(グループワーク)の実施と先進事例の活用。

(2) 今後工夫すべき点等(残された課題)

討議に慣れていない事務職場への展開



## 2. B社の事例

### 職場の概略・改善活動の背景

製造業であるB社の研究開発等を行う事業所(約5,000名)において、近年、職場環境改善を通じたストレスの軽減の重要性が指摘されるなどしていることから、労働時間や勤務形態、職場の人間関係や職場組織なども含めた、広い意味での職場環境の改善に焦点を当て、全社員を対象に、ストレス調査を用いたストレス対策を実施することとした。

### 改善活動の内容

- ①事業所方針に、心の健康づくりに積極的に取り組む姿勢を明記し、職場環境改善を目的としたストレス対策を安全衛生委員会等で周知
- ②職業性ストレス簡易調査票により全職員を対象に調査を実施
- ③管理監督者に、②の調査結果を部ごとの職場別に集計してフィードバックするとともに上司教育を実施
- ④部ごとに職場の管理監督者による結果検討会を実施して、ストレス要因の具体的内容の検討とストレス要因に応じた対策などの検討を実施。

上記の検討を踏まえ、ヒント集を活用して、具体的な改善策を管理監督者が主体となって、職場の意見を反映するなどして策定。策定された改善策の実施。その後実施した調査により改善状況进行评估。

このほか、管理監督者を対象にして、メンタルヘルス活動の意義・目的、管理監督者の役割などについて、講義及び実技を含む形式の研修が実施されている。

### 改善活動の成果①

仕事のストレス判定図を用いて2000年度と2002年度を比較したところ、「職場の支援」に変化は見られなかったものの「量－コントロール」と「総合」はいずれも104から102に改善した。

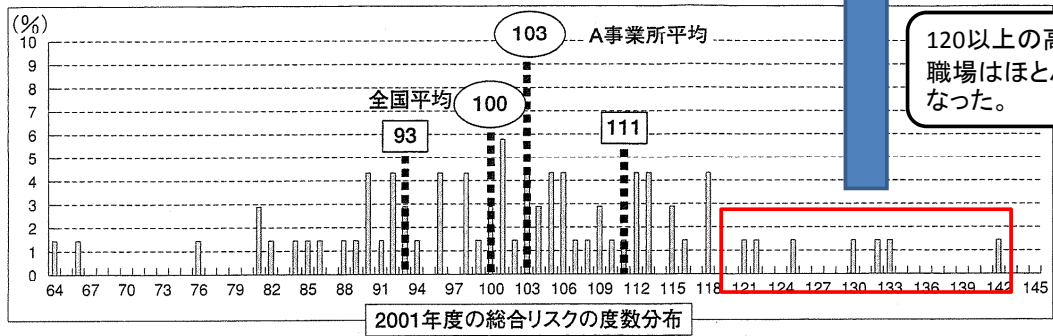
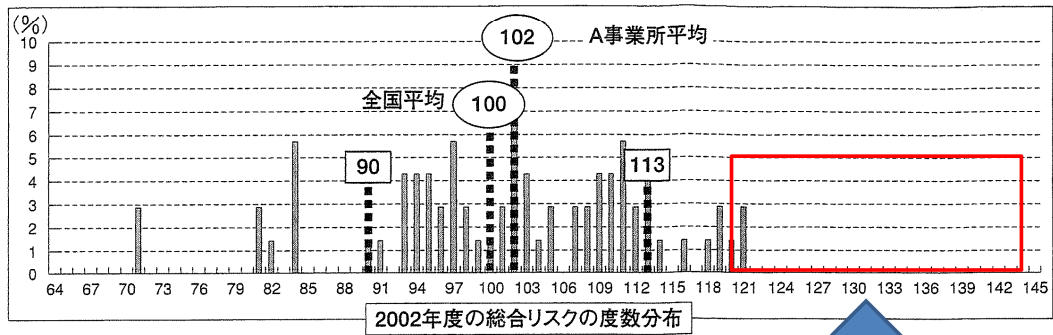
また、仕事のストレス判定図により示された健康リスクの「総合」の全職場の度数分布を2001年度と2002年度を比較すると、2002年度では120以上の高ストレス職場は、ほとんど認められなかった。

#### ○仕事のストレス判定図による評価

実施年度	平均得点				健康リスク		
	量的負荷	コントロール	上司の支援	同僚の支援	量－コントロール	職場の支援	総合
2000年度	9.22	7.99	7.48	8.19	104	100	104
2002年度	9.14	8.12	7.50	8.09	102	100	102
改善状況	改善	改善	改善		改善		改善

(注)平均得点の量的負担などの各領域の数値は、職業性ストレス簡易調査票による結果を各質問項目ごとに点数化(1点から4点)したものを領域ごとに集計(3点から12点)したものであり、量的負担は値が低いほど、それ以外は値が高いほど良い結果を示す。  
健康リスクは全国平均を100とする。

## ○「総合健康リスク」に関する職場の度数分布



上部には、2002年度の結果を、下部には2001年度の結果を示した。また、「総合健康リスク」の平均値と、上位20パーセンタイル、下位20パーセンタイルにあたる値を、それぞれ、図中に示した。

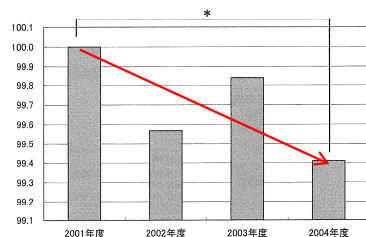
## 改善活動の成果②

事業所の全従業員を対象に行われた一般健康調査票(GHQ)の結果を、2001年度におけるGHQ合計得点を100とした場合に換算して、2001年度から2004年度までを経年比較したところ、2004年度には、得点が有意に低下していることが明らかになった

また、精神疾患による疾病休業率の推移を、2001年度を100とした場合に換算して比較したところ、2002年度、2004年度の疾病休業率が有意に低下していることが明らかとなった。

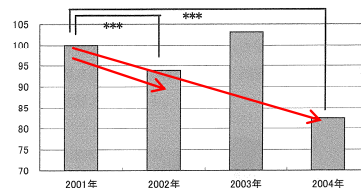
このようにメンタルヘルス活動の成果が、1-2年の短期間では認められなかったものの、3年後には従業員の精神的健康状態が改善し、精神疾患による疾病休業率も低下するなど、その効果が認められた。

○GHQ得点の経年比較



注1) 数値は、いずれも2001年度のGHQの合計得点を100とした場合に換算して表記した。  
 注2) 年度間の検定に際しては、GHQ合計得点(リッカート法により集計)を用いて、2001年度と各年度との対比較を対応のあるt検定を用いて行った。  
 注3) \* $p < .05$

○疾病休業率の経年比較



注1) 連続7日以上精神疾患による疾病休業日数を用いて疾病休業率を求めた。なお、疾病休業率は、 $\text{疾病休業率} = \frac{\text{疾病休業日数合計}}{(\text{従業員数} \times 365)} \times 1000$ により算出した。  
 注2) 数値は、いずれも2001年度の疾病休業率を100とした場合に換算して表記した。  
 注3) 年度間の検定に際しては、疾病休業率を用いて、2001年度と各年度との対比較を、Bonferroniによる修正をした上で行った。  
 注4) \*\* $p < .001$

## 本事例から学ぶもの

### (1) 成果に大きく寄与したと思われるコツ

- ① トップマネジメントの理解があり、事業所全体のトップダウンで実施されたこと。
- ② 全職場の全管理職参加型の検討会を実施したこと。
- ③ 職場環境改善に際して、独自に作成した「改善のためのヒント集(チェックリスト)」の使用、全職場への「結果検討会」の実施、独自の「ファシリテーターマニュアル」「FAQ(ファシリテーター用)」の作成と活用、全職場へ事前にヒヤリングを実施し職場ごとに特徴をまとめたファシリテーター用の「事前職場状況確認シート」など数多くの“しかけ”ともいえるツールを活用した点。
- ④ 毎年継続実施し、PDCAサイクルを回して改善につなげている点。
- ⑤ 調査と調査の間にフォローアップアンケートを行い、改善の効果や進捗を確認し、必要時、再度検討会をするなどのきめ細かいフォローをしている点。
- ⑥ 並行して管理職向けのメンタルヘルス研修を実施し、成功事例など共有したこと。

### (2) 今後工夫すべき点等(残された課題)

より企業・対象組織独自のオリジナリティを高め、対象組織にあった改善方法、実施方法に変更できるよう対象組織の企業に合わせ柔軟に対応していくこと。

### 3. C社の事例

#### 職場の概略・改善活動の背景

製造業の本社部門（従業員1,000名強）のデスクワークが中心の職場（20名程度）において、高度な知識を必要とする業務内容のため、技術共有が進まず、高年齢化が進んでいた。

人事異動で新たに配属された所属長が、情報共有や仕事の偏りに関して問題意識を持ち、参加型職場環境改善活動を実施することとなった。

#### 改善活動の内容

- ① 人事部門担当役員等により構成されたプロジェクトチームから全社施策として実施していくことを表明。
- ② 職業性ストレス調査を実施・評価。
- ③ 上司教育を実施して、②の結果をフィードバックするとともに、職場の準備状況により、管理監督者への事前ヒアリングを実施。
- ④ 専門スタッフがファシリテータとなって、少人数に分かれての職員参加型改善検討会を実施して、職場における課題点の洗い出しと、その対策について検討。

##### ◆ 出てきた課題認識

「属人化、情報共有の不足」  
「特定の人への作業のしわ寄せ」  
「ドキュメントの場所が分からない」  
「メンバーの懇親の場がない」  
「仕事の共有化」

##### ◆ 出てきた対策案

「チーム/グループ内でのミーティングの進め方の見直し」  
「ドキュメント整備」  
「業務上の正副担当役割を領域で分けチームで対応」  
「手を上げてアピールし相談する機会を作る」  
「昼礼での一言発言」  
「個人の仕事からチームでの仕事にする」

上記の検討を踏まえ、所属長から対策計画の周知をするとともに、対策の実施と実施状況を確認。

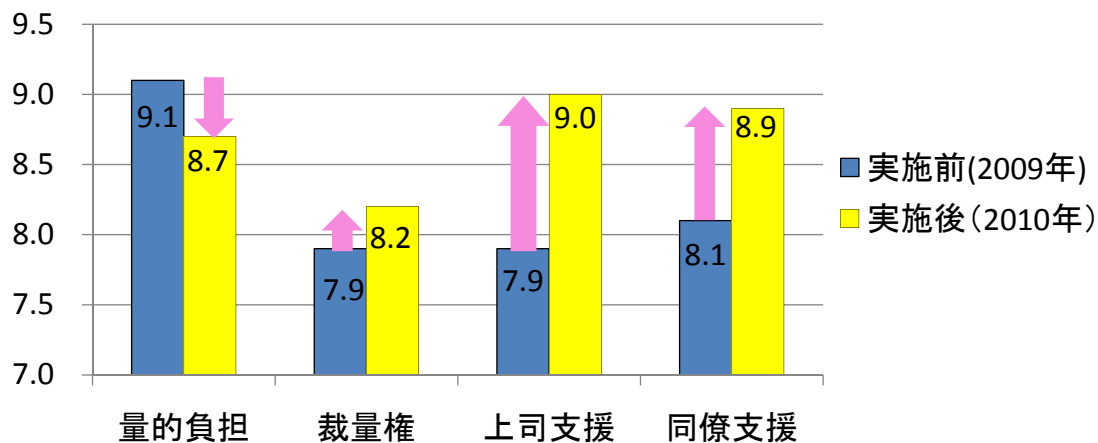
その後実施した調査により、改善状況を評価。

## 改善活動の成果

グループワークでの検討結果を踏まえ、会議の実施体制を変えるなどして情報共有の促進を図ったり、仕事の進め方を個人からチームに転換することにより、特定の人への作業のしわ寄せが軽減されたりなどした。

また、職場環境改善活動の実施前と実施後を、簡易版職業性ストレス調査票による調査結果を仕事のストレス判定図の各尺度ごとに集計して比較すると、下のグラフのように量的負担、裁量権、上司の信頼、同僚の支援のいずれも良い方向へと変化していた。

○仕事のストレス判定図による評価(平均得点)



(注)量的負担などの各尺度の数値は、簡易版職業性ストレス調査票による結果を各質問項目ごとに点数化(1点から4点)したものを尺度ごとに集計(3点から12点)したものである。

## 本事例から学ぶもの

### (1) 成果に大きく寄与したと思われるコツ

- ① 所属長が明確な問題意識をもち改善活動に取り組んだこと。
- ② ファシリテータが所属長に対して主体的な関与を促す従業員参加型の取組により、参加者の巻き込みに成功したこと。
- ③ 取組の介入時期が適切だったこと。

### (2) 今後工夫すべき点等(残された課題)

- ① 継続的なフォローアップの仕組みづくり。
- ② 定期フォローを推進できる人の配置と役割決定。

## 4. D社の事例

### 職場の概略・改善活動の背景

製造業の事務部門(約1,400名)の工程管理や外注などを行う9職場(約390名)において、企業におけるメンタルヘルス対策の職場環境改善対策の重要性等が指摘されるなどしていることから、職員参加型改善検討会により、職場の問題点を話し合い、問題解決とコミュニケーションの円滑化を図る目的で実施した。

### 改善活動の内容

- ①職場環境改善活動を行うことを事業所施策として年間計画に入れ、安全衛生委員会等に諮り合意を得る。
- ②職業性ストレス簡易調査票による調査を実施。
- ③職場所属長へ②の結果をフィードバックするとともに上司教育を実施。
- ④健康管理部門が主導で、希望する職場に対して、少人数に分かれての職員参加型改善検討会を実施(ヒント集を活用)。



上記で検討した改善策を実施。その後の調査により改善状況を評価。

### 改善活動の成果

職場環境改善活動の実施前後の職業性ストレス簡易調査票による調査結果を仕事のストレス判定図により評価したところ、健康リスクなどの各項目が改善していた。

#### ○仕事のストレス判定図による評価

##### ・平均得点

	量的負担	コントロール	上司の支援	同僚の支援
2005年	9.07	7.45	7.12	7.86
2006年	8.90	7.48	7.32	7.98
改善状況	改善	改善	改善	改善

(注)量的負担などの各尺度の数値は、職業性ストレス簡易調査票による結果を各質問項目ごとに点数化(1点から4点)したものを尺度ごとに集計(3点から12点)したものであり、量的負担は値が低いほど、それ以外は値が高いほど良い結果を示す。

##### ・健康リスク

	量-コントロール	職場の支援	総合
2005年	108	107	115
2006年	106	103	109
改善状況	改善	改善	改善

(注)健康リスクは全国平均を100とする。

本事例から学ぶもの

(1) 成果に大きく寄与したと思われるコツ

- ① 年間計画における改善活動の明確な位置づけ。
- ② ストレス調査の結果活用の場として取り組んだこと。
- ③ 現場の準備状況に合わせて希望職場を中心に進めたこと。

(2) 今後工夫すべき点等(残された課題)

定期フォローを推進できる人の配置と役割決定。

## 5. E社の事例

### 職場の概略・改善活動の背景

情報サービス業の本社(約10,000名)のシステム開発が中心の職場(約20名)において、仕事量の多さや繁忙感への負担が高く、職場の生産性維持・向上やメンタルヘルス不調の予防が重要な課題となってきたことから、参加型の職場環境改善活動を実施することとなった。

### 改善活動の内容

- ①職場の所属長の承認を受け、各職場への説明など調査前の事前準備等を実施。
- ②職業性ストレス簡易調査票と独自の調査票を組み合わせた調査項目で、WEBを活用して調査を実施。
- ③管理監督者に②の調査結果をフィードバック。
- ④職場から選出したファシリテータに対して職員参加型改善検討会(ディスカッション)に関する説明会を実施。
- ⑤職員参加型改善検討会(職場ディスカッション)を実施して調査結果を職場で共有し、改善策を検討。

#### ◆検討された課題

「仕事が終わっても帰りにくい雰囲気がある」  
「恒常的に打合せや会議体が多く、自分の仕事の時間が取りにくい」など



#### ◆具体的な改善策

「週1度「早帰り日」を設定(職場全員で実施)」  
「1つの会議体での実施時間を「30分以下」とルールを定める」など



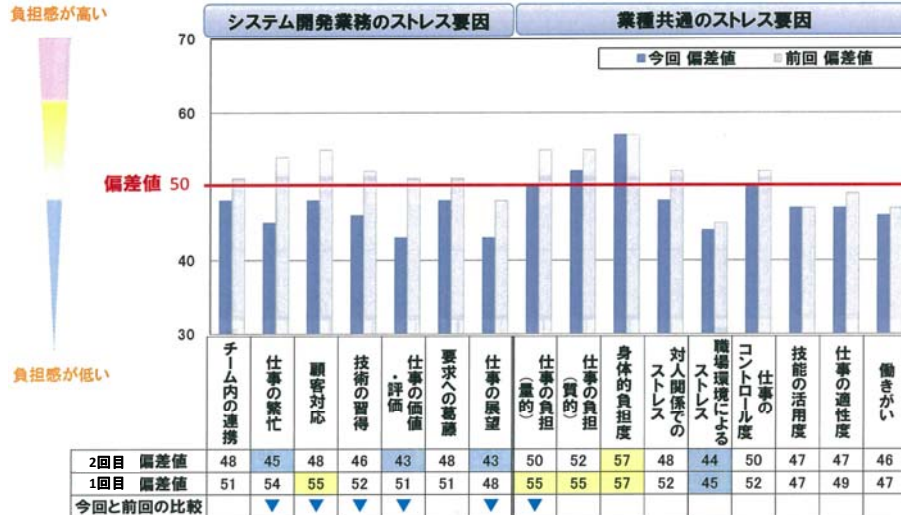
上記の検討を踏まえ、策定された改善策の実施と再調査による改善状況の評価。



## 改善活動の成果

管理者によると1回目の調査時よりより忙しくなっているが、職場環境改善活動の実施前後の調査結果を比較すると、独自の調査項目である「仕事の繁忙」、「顧客の対応」、「技術の習得」など全体的に改善が見られた。

### ○システム開発業務と業種共通のストレス要因の変化



(注)過去に実施した調査の平均値を「偏差値50」とし、職場の偏差値を算出しており、各偏差値欄の着色は以下の凡例による。また、今回と前回の比較欄の印は、前回から5ポイント以上の改善項目を示す。

60以上	… 負担感が高いです	: 不満
55～59	… 少し負担感が高いです	: やや不満
45以下	… 負担感が低く良好な状態です	: 満足

## 本事例から学ぶもの

### (1) 成果に大きく寄与したと思われるコツ

- ① 管理監督者およびファシリテータが改善活動への取組意義を十分理解し、メンバへの浸透を図ったこと
- ② 職場ディスカッション時に職場の良い点や望ましい職場の状態を共有し、対策を具体的に落とし込めたこと
- ③ 立案された対策に対し、ファシリテータが積極的に推進したこと
- ④ 立案された対策に対し、管理監督者が積極的に協力したこと
- ⑤ その結果、協働者も含め、職場のメンバ全員が主体的に対策に取り組んだこと

### (2) 今後工夫すべき点等(残された課題)

- ① 職場ディスカッションを実施しやすい環境をつくること(定例会の活用等)
- ② 対策実施期間中に管理監督者やファシリテータとの対話機会を増やすこと  
(対策推進中配慮している事や苦勞している事などを収集し、今後の取組の際に提供するため)

## 6. F社の事例

### 職場の概略・改善活動の背景

製造業であるF社の事業所のソフトウェア等の設計に携わる職場(事業部:67名)において、近年、ビジネス環境の大きな変化と業務負荷の拡大が継続していることから、詳細なストレス調査を実施し、職場環境の改善等のメンタルヘルス向上を目的としたストレス対策を行うこととした。

### 改善活動の内容

- ①事業所方針に、心の健康づくりに積極的に取り組む姿勢を明記し、職場環境改善を目的としたストレス対策を安全衛生委員会等で周知
- ②職業性ストレス簡易調査票等により全従業員を対象に調査を実施
- ③職場(各課)の管理監督者に、②の調査結果を職場別に集計してフィードバックするとともに上司教育を実施
- ④職場の管理監督者によるストレス調査結果検討会を実施して、ストレス要因・問題点の検討及び具体的な対策などの検討を実施。(対策の立案から実施、フォローアップまで3回実施)

#### ◆検討された課題

「仕事の谷間がなく、量が全体的に多い」  
「コミュニケーションが希薄」など

#### ◆具体的な改善策

「週1度はノー残業デーを個人が決めて実施」  
「課ごとの会議を定例で開催し、情報や方針が上下に通しやすい体制の整備」など

具体的な改善策を管理監督者が主体となって、職場の意見を反映するなどして策定。策定された改善策の実施。その後の調査で改善状況の評価を行う。

### 改善活動の成果

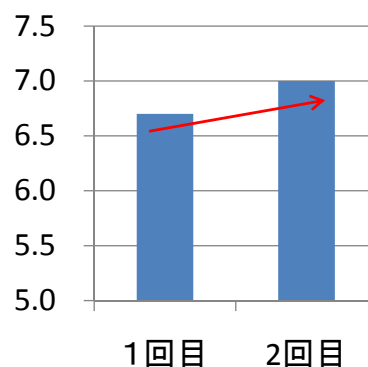
仕事のストレス判定図からは、「総合健康リスク」において120から113へと低下が認められた。  
また、WHOの生産性の指標(0点から10点)を用いて比較したところ、その平均点が、6.7点から7.0点となり、改善傾向が見受けられた。

#### ○仕事のストレス判定図による評価

実施時期	平均得点				健康リスク		
	量的負荷	コントロール	上司の支援	同僚の支援	量-コントロール	職場の支援	総合
1回目	9.8	7.4	7.0	8.1	114	106	120
2回目	9.5	7.7	7.0	8.2	109	104	113
改善状況	改善	改善		改善	改善	改善	改善

(注)平均得点の量的負担などの各尺度の数値は、職業性ストレス簡易調査票による結果を各質問項目ごとに点数化(1点から4点)したものを尺度ごとに集計(3点から12点)したものであり、量的負担は値が低いほど、それ以外は値が高いほど良い結果を示す。  
健康リスクは全国平均を100とする。

#### ○生産性に関する評価



(注)過去30日間の仕事の出来具合を評価

## 本事例から学ぶもの

(1) 成果に大きく寄与したと思われるコツ

- ① トップマネジメントの理解があったこと。
- ② ヒント集など改善のためのツールを活用したこと。
- ③ 職場でこれまでうまくいっている点などにも焦点をあてて、対策を検討したことにより、議論がより活発化したこと。
- ④ 上司教育を並行して実施したこと。
- ⑤ 課題が大きかったため、通常1回の検討会で終わらせるところを、計画的に複数回の検討会を順次実施し、課題検討、アクションプラン検討、対策実施までのきめ細かな支援を行ったこと。

(2) 今後工夫すべき点等(残された課題)

トップマネジメントが変わっても対策、改善が継続実施されるようにする。

## 7. G病院の事例

### 職場の概略・改善活動の背景

民間の地域中核病院(600床、約1,000名)の無差別に割り当てられた看護部・コメディカル・事務部門からなる8職場(283名)で参加型職場環境改善を、また、師長・主任が指導的役割を担う参加型職場環境改善を8職場(230名)で実施した。これは、在職期間5年未満の若手看護師に、同僚の早期離職による負担の増加等によると推測される仕事でのストレス、心理的不調、身体的不調などが顕在化していたことによる。なお、対照群として、参加型職場環境改善を実施しない看護部の6職場(151名)を設定(職場環境改善活動を支援するものが所属)した。本取組は倫理委員会での承認のもと、対象職場は無作為で選ばれた。

### 改善活動の内容

- ①病院長の指示により、安全衛生委員会の活動として実施。活動開始にあたって院内掲示等で紹介するとともに、参加部署所属長への説明会を開催。
- ②仕事のストレス判定図、努力-報酬不均衡モデル、抑うつストレス調査を用いたストレス調査を実施
- ③改善ツールの利用法に関するファシリテータ研修を実施。
- ④職場改善ヒント集と良好実践例を用いて、職員参加型改善検討会を実施。

#### ◆具体的な改善内容等

師長・主任主導のもとに、「ラベル表示」などの小さな改善から定数管理・在庫管理・スペースの有効活用へと展開し、他部門との協力関係も構築された。職場環境改善活動への評価と改善事例の院内波及効果は、活動参加者の自信を高め、部署内での理解協力にも進展が認められた。活動参加者からは、「患者様に優しい＝職員にも優しい」「良いものは共有しましょう」などの発言も出現した。



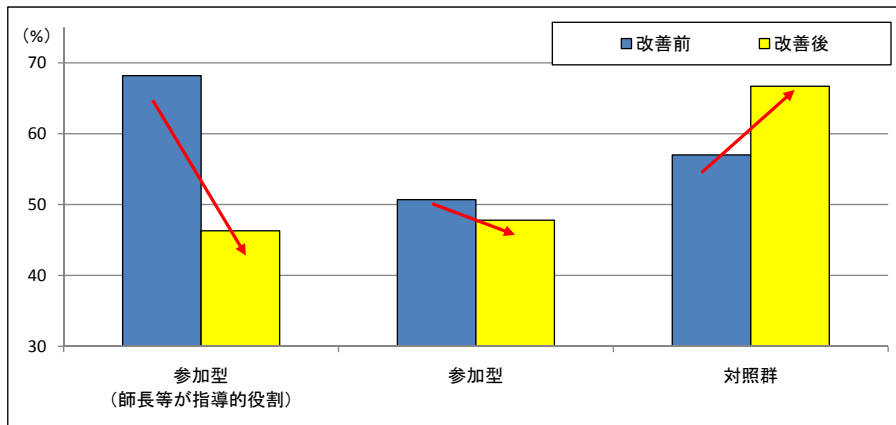
上記の検討を踏まえ、策定された改善策の実施、経過報告会を開催してその活動を評価表彰するとともに、活動結果を院内に公開した。また、再調査による改善状況の評価した。

(注)努力-報酬不均衡モデル:職業生活における「努力」と「報酬」の2つの軸を基に職場の慢性的なストレス状況を把握しようとするモデルで、職業生活において費やす努力と、そこから得られるべき、もしくは得られることが期待される報酬が釣りあわない「高努力/低報酬状態」をストレスフルとしている。

## 改善活動の成果

資材庫等の整理整頓など人間工学的改善、シフトの調整などの労働時間・勤務時間の再検討、申し送り改善などの職場内外でのコミュニケーションの促進などが図られた。また、下のグラフにあるとおり、本件活動を行うきっかけとなった20代の女性看護師について、抑うつ症状の訴えを比較したところ、参加型職場環境改善活動を実施した職場では、いずれも改善したが、改善活動を実施しなかった職場は、抑うつ症状の訴えが上昇した。

○20代女性看護師の抑うつ症状の訴えの変化



(注)抑うつ症状の訴え：うつ病のスクリーニングのために開発されたCES-D日本語版という調査票を用いた。16点以上を抑うつ症状ありとした。縦軸は、20代女性看護師における介入前後の抑うつ症状を持つ職員の割合(%)が用いられている。CES-D: The Center of Epidemiological Studies-Depression Scale

## 本事例から学ぶもの

### (1) 成果に大きく寄与したと思われるコツ

- ①「まずできること」を考え解決した小さな成功体験が自己効力感の向上に関与した。
- ②「無理なく楽しく全員参加」をモットーに、部署としてのチーム力強化を目指したこと。
- ③活動成果には透明性の高い公正な評価、承認、賞賛を行ったことが良い影響を与えた。
- ④「仕事のストレスや仕事のやりにくさを現場の力で減らす。」という、トップの意思表示があった。
- ⑤産業保健スタッフを交えて、多部門から構成される支援チームを形成し、活動参加部署への指導ではなく、支援を提供したこと。
- ⑥外部資源の活用により、研修会などを通して得られる支援力の強化や客観的評価の提供および招聘に伴う改善活動の行程スケジュールの管理が容易になった。

### (2) 今後工夫すべき点等(残された課題)

- ①自主的改善への主体的な職場単位の取組支援のための時間の確保をすること。
- ②事例報告会の定期開催を実施すること。
- ③担当者の負担感を軽減するための手順の標準化は図ること。