

2023.02.01

健康経営インフォメーション <2022 No.4>

ストレスチェック結果を活用した職場環境改善 (メンタルヘルス対策を中心に)

【要旨】

- ストレスチェック制度開始から7年目を迎えるが、ストレスチェックの結果を職場環境改善に活かしきれていないケースも多い。
- まずは、ストレスチェック集団分析の見方や活用方法など基本的な情報を再確認する。
- その上で、職場環境改善のヒントとなるよう、職場での取組事例を紹介する。
- 今回は、メンタルヘルス対策を主眼に置いて解説する。

1. ストレスチェック結果活用の実態

ストレスチェック制度開始から今年で7年目を迎える。厚生労働省の令和3年「労働安全衛生調査(実態調査)」では8割以上の企業がストレスチェックを実施していると回答し、制度が定着してきたことが伺える。一方で、別の調査では、職場環境改善を経験したことがあるものはわずかであるという報告もある(厚生労働省委託事業『ストレスチェック制度の効果検証に係る調査等事業 報告書』令和4年3月)。ストレスチェック制度の目的は、①労働者がストレスの程度を把握し、自身のストレスの気づきを促すことと、②職場環境改善につなげ、働きやすい職場づくりを進め、メンタルヘルス不調者発生を未然防止することである。特に②の実現においては、職場の状況に応じた適切なアクションを継続的に行う必要がある。では、ストレスチェックを効果的に運用し、職場環境の改善を実現するためにはどうすればよいか。今回はメンタルヘルス対策を主眼に見ていきたい。

2. ストレスチェック集団分析結果の見方

ここでは、一般的に用いられている職業性ストレス簡易調査票を用いた集団分析結果を例に挙げる。

(1) 仕事のストレス判定図

ストレスチェック集団分析でよく用いられる「仕事のストレス判定図」とは、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だ(図1)。具体的には、「職業性ストレス簡易調査票」の設問57問中12問(4尺度:仕事の量的負担/仕事のコントロール/上司の支援/同僚の支援)のみを用いて得点化し、評価を行う(図2)。例えば、A-1~3に対し「そうだ」、「ややちがう」、「まあそうだ」という順で回答すると、「仕事の量的負担」は $4 + 2 + 3 = 9$ 点となる。さらに集団分析を実施する単位で平均値を算出し、図1のそれぞれの判定図に数値をプロットして(この職場:●)、自社の平均(全職場平均:×)や日本全体の平均(全国平均:□)と比較する。

図1 仕事のストレス判定図

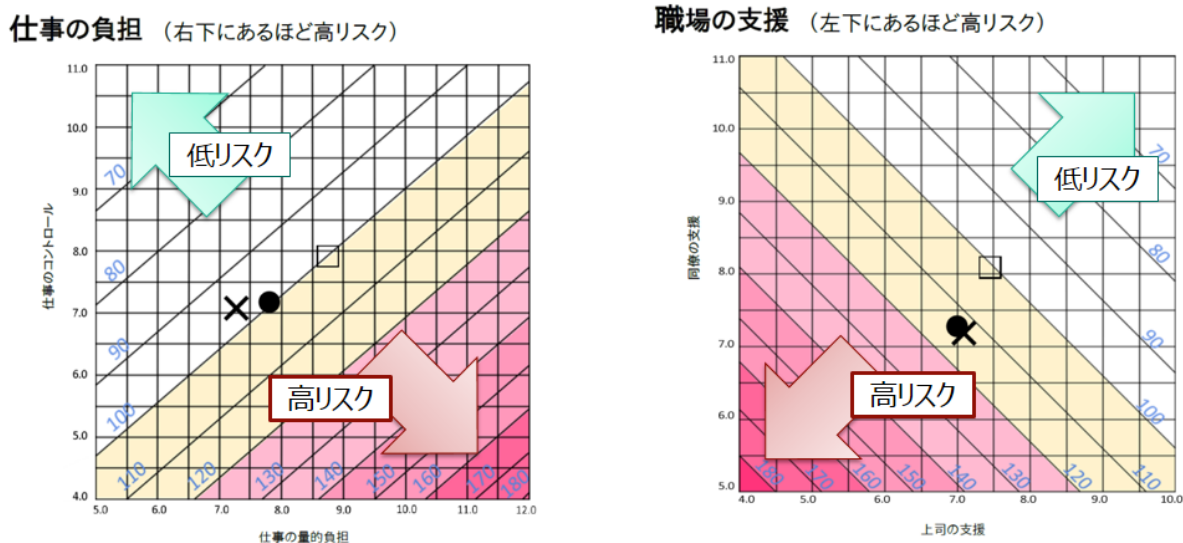


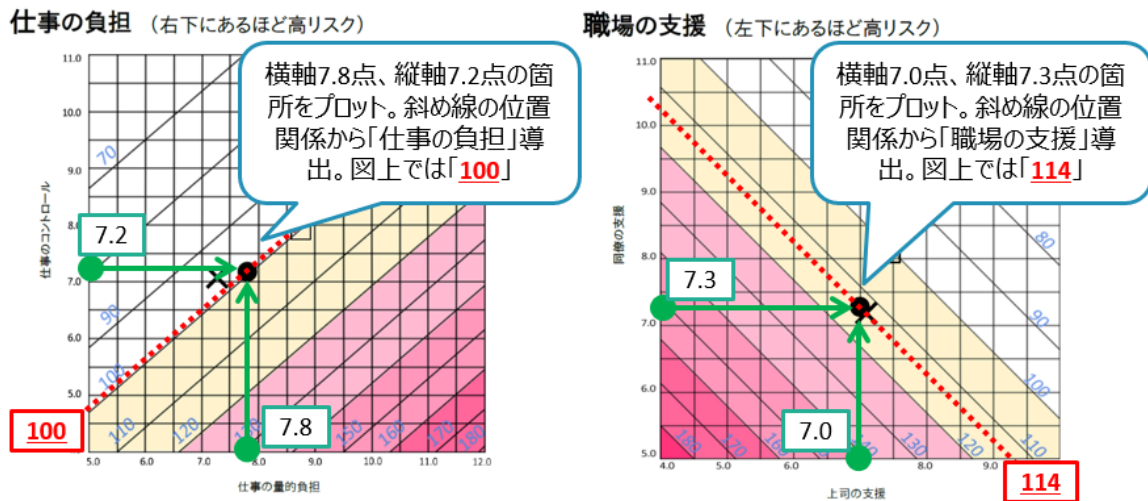
図2 仕事のストレス判定図で用いる職業性ストレス簡易調査票の設問

尺度	番号	項目	そうだ	まあ そうだ	やや ちがう	ちがう
仕事の 量的 負担	A-1	非常にたくさんの仕事をしなければならない	4	3	2	1
	A-2	時間内に仕事が処理しきれない	4	3	2	1
	A-3	一生懸命働かなければならない	4	3	2	1
仕事の コント ロール	A-8	自分のペースで仕事ができる	4	3	2	1
	A-9	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	4	3	2	1
	A-10	職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	4	3	2	1
尺度	番号	項目	非常に	かなり	多少	全くない
上司の 支援	C-1	次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか？（上司）	4	3	2	1
	C-4	あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？（上司）	4	3	2	1
	C-7	あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらい聞いてくれますか？（上司）	4	3	2	1
同僚の 支援	C-2	次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか？（職場の同僚）	4	3	2	1
	C-5	あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？（職場の同僚）	4	3	2	1
	C-8	あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらい聞いてくれますか？（職場の同僚）	4	3	2	1

これらとあわせ、現状の職場のストレス状態が労働者の健康にどの程度影響を与えるかを判断するための指標として総合健康リスクを算出（「量-コントロール判定図の値」×「職場の支援判定図」／100）することができる。図3の例では、「仕事の量的負担」の職場平均が7.8点、「仕事のコントロール」が7.2点、「上司の支援」が7.0点、「同僚の支援」が7.3点の場合、「健康リスク総合」＝「仕事の負担」100×「職場の支援」114÷100＝114となる。

仕事のストレス判定図上の斜めの赤点線は、健康問題リスク（仕事のストレス要因から予想される心理的ストレス反応や疾病休業など）の全国平均で、数値を100として表す。総合健康リスクの数値は高いほど労働者の健康リスクが高い状態であることを示す。例えば、総合健康リスクが120であれば仕事のストレスのために心理的ストレス反応、疾病休業、医師受診率などのリスクが1.2倍になるといわれており、職場環境改善などの対策が求められる。

図3 総合健康リスクの算出方法



(2) その他の尺度を用いた分析 (あなたのストレスプロフィール)

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もの以外の尺度が含まれている。(図4) 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る。お手元のストレスチェック集団分析結果において、仕事のストレス判定図以外の尺度について集計がなされていない場合は、下記<参考>の方法で集計できる。

図4 仕事のストレス判定図以外の尺度

領域	尺度
仕事のストレス要因	心理的な仕事の負担 (量)
	心理的な仕事の負担 (質)
	自覚的な身体的負担度
	職場の対人関係からのストレス
	職場環境によるストレス
	仕事のコントロール度
	技能の活用度
	仕事の適正度
	働きがい
心身の反応	活気
	イライラ感
	疲労感
	不安感
	抑うつ感
	身体愁訴
周囲のサポート	上司からのサポート
	同僚からのサポート
	家族・友人からのサポート
	仕事や生活の満足度

＜参考＞職業性ストレス簡易調査票を使用する場合、個人結果の出力には、標準化得点が用いられる（あなたのストレスプロフィール）。「仕事のストレス要因」（9尺度）、「心身のストレス反応」（6尺度）、「周囲のサポート」（4尺度）の計19尺度から、その点数を5段階に換算して評価する。具体的には、個人の職業性ストレス簡易調査票の各項目の点数を素点換算表の計算欄に従って計算し、ストレスの度合いを測る。集計方法の詳細は「職業性ストレス簡易調査票を用いたストレスの現状把握のためのマニュアル」（URL：<http://www.tmu-ph.ac/topics/pdf/manual2.pdf>）を参照のこと。

3. ストレスチェック集団分析結果の活用方法

全国平均との比較や、同一部署における経年変化を見ながら、職場のストレス状況の変化を確認する。全国平均より悪い組織や、いままで良好だったのに急に悪化した組織については、その原因を推察する。集団分析結果に加え、業務内容や残業時間、休職者数、職場巡視の際に得られた情報、従業員の声（面談結果やアンケートなど）、産業保健スタッフが持っている情報などもあわせて分析すると効果的だ。ある会社では、毎年人事部が全従業員と個人面談を行い、業務の繁閑や職場環境などの生の声をヒアリングして状況を把握している。日ごろの職場の様子を把握できていれば、組織分析の結果とヒアリング結果を照らし合わせて「この部署は今年特に忙しいから」「新設の部署で仕事の進め方が定まっておらず、調整に苦労しているようだ」などのように分析し、より具体的な対策を講じることができる。事前に把握できていない場合は、結果が良くない部署に個別にインタビューして把握するのも有効だ。

ポジティブな切り口でも分析したい。毎年良い結果の部署や結果が改善できた部署の取り組みについて、所属長などにインタビューを行い、優れた取り組みを社内に横展開するのもよいだろう。

職場環境改善は、職場全体で同じ施策を一斉に行う方法もあれば、各職場単位で固有の対策を行う方法もある。次項以降ではそれぞれの例を見ていきたい。

4. 楽しみながら行う職場環境改善（職場内コミュニケーション活性化）

職場のコミュニケーションが円滑になれば、困ったときに相談しやすくなり、メンタルヘルス不調者発生の予防にも繋がりやすくなる。メンタルヘルス対策というと、専門家の領域のように見えて、対策は難しいものと考えてしまいがちだが、コミュニケーション改善策と広くとらえると、より身近に感じられるのではないか。ここでは職場内コミュニケーションを切り口とした、ユニークな施策例を紹介する。

(1) サンクスカード（関連する尺度：同僚からのサポート）

職場内コミュニケーションの施策の一例として、「サンクスカード」という取り組みがある。日頃なかなか伝えられない感謝の想いを、名刺サイズのカードに記して相手に渡す。カードを渡す側は、文字にすることで改めて感謝の想いを振り返ることができるし、カードをもらう側も「助けになったようで良かった」という気持ちになる。カードを機に会話も生まれる。

ある建設業の会社では、社長からこんなエピソードを伺った。“サンクスカードの内容はもはや信書であり、1枚のカードに日頃の感謝がぎっしりと込められている。例えば、「重い荷物の運搬を手伝ってくれてありがとう」という、薄い内容のものはない。メッセージの質について議論したこともあった。重い荷物を運んでいる人を見かけたら手伝うのが当たり前だし、「そんな薄い会社じゃないだろう」という結論になった。公開許可を得たカードは社内に公開している。また、カードの枚数（書いた数とももらった数）を賞与に反映している。だからといって、仲間内でひたすら何十枚もカードを書きあうような本来の趣旨と離れることをしている人はいない。取り組みを通じて、お互いに感謝し合う風土が醸成されている。”

(2) 1 on 1 ミーティング（関連する尺度：上司からのサポート）

1 on 1 ミーティングとは、定期的に上司と部下が1：1で行う面談（対話）のことである。目的は、部下を良く知ることで。そのため、話のテーマは、仕事はもちろん、プライベートや趣味の話でもOKとする。また、上司は部下の話に傾聴することを心がける。

あるIT企業では毎週15分間の1 on 1 ミーティングを行う中で、こんなエピソードがあった。“最初は何を話して良いかわからず、仕事の話をしていて、困っていることについて個別にアドバイスをもらえて助かったし、日頃感じていることを伝えたら、「よい案だね」と言って採用してくれた。また、15分は意外と長く、話題が尽きてしまったので、家庭の話もした。親の介護や子供の話をしていたので、家庭の都合で突発的に休みを取らないといけなくなったときには、上司にもすぐ理解してもらえた。”

(3) レクリエーション大会（関連する尺度：職場の対人関係からのストレス、心身の反応）

スポーツ大会やBBQ、手軽に参加できるランチ懇親会などを実施している職場も多いだろう。これも立派なコミュニケーション改善（活性）策と言える。

ある建設業では、従業員から意見を募り、毎月1回以上レクリエーションを行っている。“従業員皆が楽しめるよう、「体力向上（運動系）」、「メンタルケア（ぬりえ、座禅など）」、「従業員の交流（ボウリングなど）」を3本柱としている。スポーツ大会の類は、プレイヤーはもちろん、応援部隊も盛り上がっている。体を動かしたり、大きな声で応援することはストレス発散に有効だ。メンタルケアは運動が苦手な方も楽しく参加できるように工夫している。ぬりえや座禅は、「無」の心境、スポーツで言ういわば「ゾーン」に入った状態となり、リラックス効果が得られると心理の専門家も推奨している。ぬりえや座禅の後は、達成感を味わえるし、雑念が取り払われて頭がすっきりする。このようなレクリエーションを通じて、「意見募集や施策参加を通じて部署を越えた社内連携が活発になった（チームワーク向上）」といった効果があった。”

弊社では部署をまたいだコミュニケーション活性化策として、社内けん玉イベントを行っている。オンラインも併用し、自宅はもちろん、海外拠点からも参加している。副次的な効果として、けん玉の練習で足腰が鍛えられ、10キロやせたという嬉しい報告もあった。

こうした取り組みは、ストレスチェック結果の「職場の支援（上司・同僚）」や「対人関係」「心身のストレス反応」のスコアにもプラスに働くことが期待できる。

5. 職場単位での職場環境改善

ここでは、個々の職場レベルに落とし込んだ職場環境改善策について見ていく。一般的に「従業員参加型職場環境改善」と呼ばれる。この方法は、その職場で実際に働き、実態やニーズを一番良く分かっている従業員自身が、前向きな姿勢で、日頃の課題とその解決策について意見を出し合い、出た意見を反映させていく手順を重視する。したがって、その職場の働き方の実態に合った職場環境改善策が提案されることが期待できる。自分たちが考案したアイデアで職場環境改善が実現できると、自信にも繋がるし、職場に対する当事者意識や職場への愛着が醸成される。

(1) 従業員参加型の職場環境改善ワーク

職場ごとに職場環境改善の計画を話し合うためのグループ討議を行う。気兼ねなく意見が言えるよう、5～6人の小グループに分けるとよい。管理職はオブザーバーの立場で参加し、小グループの討議には参加せず、各グループの発表後や総括の最後に発言するなどの工夫をする。また、当日参加できないメンバーの意見も反映できるように、事前に意見を聞いておく、後日個別に意見を聞く機会を設けるなどの工夫をすると良いだろう。前向きで建設的な意見を出せるように、問題指摘ではなく問題解決型で話し合う。最初から要改善点ばかり挙げるとネガティブな方向で議論が終始してしまう恐れがあるので、まずは職場の良い面から意見を出し合い、職場の強みを把握・整理したうえで、課題の議論に入ることをお勧めする。ストレスチェック集団分析結果も参考にすること

で、強みや課題が客観的に見つけやすくなる。

図5 集団分析結果における課題と改善計画例

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	個人当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削減 繁忙期の作業方法を改善する 休日・休暇が十分とれるようにする 勤務体制、交代制を改善する 個人のライフスタイルに合わせて勤務調整ができるようにする 仕事をしやすい作業場に工夫する ルーティンワークの効率化
仕事のコントロールが低い	仕事の裁量を増やす 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 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 チームワークづくりをすすめる
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取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 複数人体制で協力し合える体制を整える

これからはじめる職場環境改善～スタートのための手引き～【平成30年・労働者健康安全機構／厚生労働省】を基にMS&ADインターリスク総研にて作成

①改善計画の作成と実施

職場の状況や改善の資源（人員や予算など）を考慮して、短期間で成果が出やすい改善策について計画する。その際、いつ、誰が、何を行うのかまで具体的に決め、記録する。

例）課題：子育て世代が多い部署において、仕事が専門分化し、産休・育休時の業務の引継ぎが不十分。そのため、特定の仕事が一人の社員に集中してしまう。

対策：①2か月後に各業務の担当が作業マニュアルの作成を行う。

②1か月後に管理職が担当業務のローテーションを起案。2か月後にローテーションを実施。

「【2018年改訂版】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（仕事のストレスを改善する職場環境改善のすすめ方）」の「改善計画・報告シート」（図6）は、計画後の改善報告まで1シートで管理できるため、参考にしてほしい。

複数の職場の取り組みを社内で共有しながら進めることで、中だるみも防げる。取り組み状況は定期的に安全衛生委員会や管理職会議などで進捗を確認し、必要に応じて安全衛生委員会や産業保健スタッフ、外部専門家などの第三者が支援すると効果的だ。

②効果検証

設定した期限を迎えたら、これまでの取り組みや成果を振り返る。また、施策実施前後のストレスチェック結果を比較することで、取り組みの効果を客観的にも評価してみる。①の例であれば、心理的な仕事の負担（量・質）や上司・同僚からのサポートなどの尺度が参考になるだろう。

健康診断結果と同様、取り組み後、結果の改善や目標の達成までには時間がかかるケースもある。メンタルヘルス対策に限らず、業務の繁閑や社会情勢など様々な要因が影響することがあるからだ。結果に結びつかなかった場合でも、職場環境改善のために意見交換ができたことや、改善に向けた取り組みがなされたその過程も評価したい。好取組事例は社内に横展開するとよいだ

ろう。また、会社が好取組職場を表彰するような機会を作ることで意欲の継続も期待できる。

(図6) 改善計画・報告シート

所属名/人数		所属名(部署)		人(うち管理職 人)	
改善計画	改善計画日	年 月 日		記入者:	
	改善する事項 ・誰が ・何を ・どのように ・いつまでに	1.	2.	3.	
	改善実施 予定時間	年 月 日~ 月 日	年 月 日~ 月 日	年 月 日~ 月 日	
改善報告	改善を実施した 目的・理由 (背景など)	A 仕事のすすめ方 C 職場の人間関係・相互支援		B 作業場・オフィス職場環境 D 安心できる職場のしくみ	
	内容の該当する 領域: 該当する ものに一つだけ ○をつける	領域	A B C D	領域	A B C D
		領域	A B C D	領域	A B C D
	改善実施内容 (箇条書き)	1.	2.	3.	
	※記入例 ・○の確保 ・△の実施 ・□の改善				
コスト	参加者数				
	かかった 費用				
改善前後の 写真イラスト	改善前				
	改善後				

出典：【2018年改訂版】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（仕事のストレスを改善する職場環境改善のすすめ方）

6. まとめ

ストレスチェック結果は、把握しにくい職場のメンタルヘルスなどの状況を定量的に可視化できるツール・職場改善のためのヒントとも言える。「健康経営優良法人認定」においては、施策の効果検証を行うことが認定要件となっており、その手段としてストレスチェックの結果を指標として用いるケースもある。従業員参加型職場環境改善は、普段感じていることを職場内で共有する良いきっかけとなる。最初は大変かもしれないが、既存の定例会議に組み込み、「毎年〇月は職場環境改善ワークの月」などとして定着させるとよい。これを機に従業員がより生き活きと働ける職場に変わっていくと捉え、まずはすぐに・前向きにできることからスタートするとよいだろう。

以上

MS & ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第四部 健康経営サービスグループ
主任コンサルタント 田中 ゆか

出典

厚生労働省『ストレスチェック制度の効果的な実施と活用に向けて』令和4年3月

厚生労働省『令和3年「労働安全衛生調査（実態調査）」の概況』令和4年7月5日

厚生労働省委託事業『ストレスチェック制度の効果検証に係る調査等事業 報告書』令和4年3月

平成29年度厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合研究事業）『【2018年改訂版】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（仕事のストレスを改善する職場環境改善のすすめ方）』

労働者健康安全機構／厚生労働省『これからはじめる職場環境改善～スタートのための手引き～』平成30年11月

平成14年～16年度 厚生労働科学研究費補助金労働安全衛生総合研究 『職場環境等の改善によるメンタルヘルス対策に関する研究』職業性ストレス簡易調査票を用いた ストレスの現状把握のためのマニュアル ―より効果的な職場環境等の改善対策のために―』平成21年5月

厚生労働省『労働安全衛生法に基づく ストレスチェック制度 実施マニュアル』平成28年4月

本稿について

初出『豊通労災会 会報誌』(No.93)の掲載原稿を基に一部加筆・調整しております。

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

健康経営、メンタルヘルス、両立支援に関するコンサルティング・セミナー・アンケート調査等を実施しております。

お問い合わせ・お申込等は、下記の弊社お問い合わせ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

MS & ADインターリスク総研㈱

リスクマネジメント第四部 健康経営サービスグループ

千代田区神田淡路町2-105 TEL:03-5296-8950/FAX:03-5296-8941

<http://www.irric.co.jp/>



本誌は、マスメディア報道など公開されている情報に基づいて作成しております。

また、本誌は、読者の方々に対して企業のRM活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright MS & ADインターリスク総研 2022