

# 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1年間かけて実施していく。□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実態把握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、ヒント集(別添3「職場環境改善のためのヒント集」参照)や先進事例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別紙「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」の項目も参考にされたい(以下同じ)。

①合意形成：府省内で職場環境改善の目的、実施方針等を明確にし、これらについて組織全体で意識共有を図る。 <ガイドライン1>



②職員の心の健康に直接・間接に影響する職場環境の実態把握のための調査の実施及び調査結果の各部局・課等へのフィードバック



(③上司教育(管理監督者への事前ヒアリング)：職場の準備状態による)  
(起点)



④改善策の検討：調査結果等を踏まえ、改善策の検討、改善計画の立案を行う。 <ガイドライン2、4~10>



(1か月後) (3か月後)

⑤改善策の実施と状況確認(改善策の実施時に改善計画を立て周知することも重要) <ガイドライン11>



(6か月以降後)

(⑥改善：改善策の内容の見直し・共有)



(次のサイクルへ)

## (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実態把握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実態把握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、別添1「仕事や職場に関する質問票」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>

職場環境の実態把握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（別添3「職場環境改善のためのヒント集」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効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]

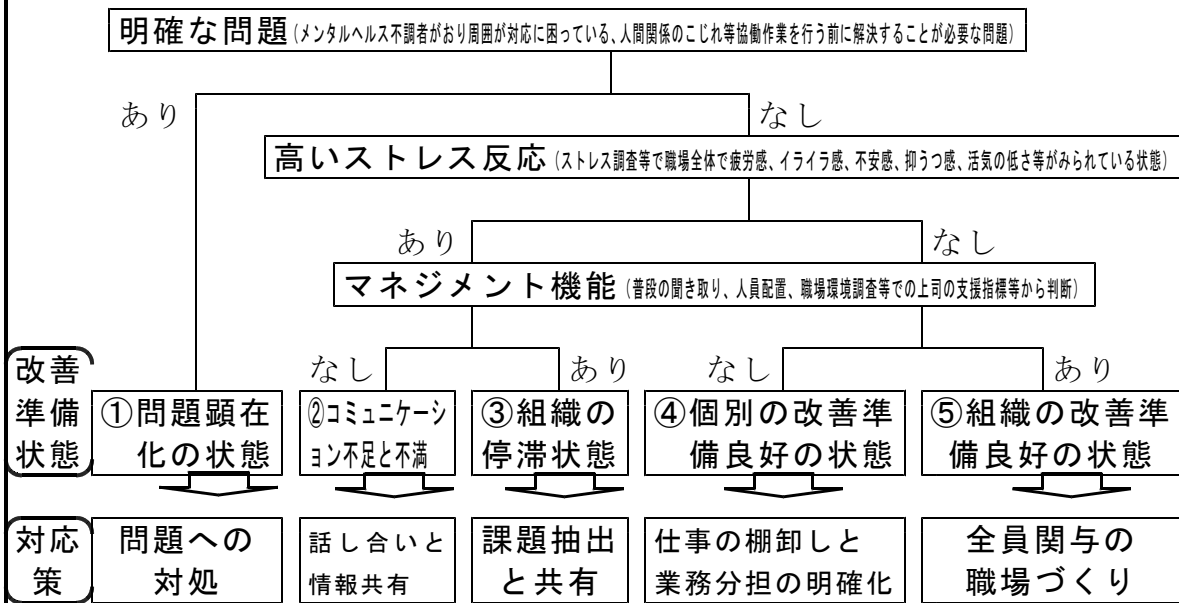
- ・健康委員会、幹部会議、総括補佐会議、主任会議、朝のミーティングなど、既にある職場の話し合いの場を活用する。

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）