

実装研究のための  
統合フレームワーク  
— CFIR産業保健版 —

Consolidated  
Framework  
for Implementation  
Research

【監修】川上憲人／島津太一／佐々木那津

東京大学職場のメンタルヘルス研究会 (TOMH研究会)

# CFIR産業保健版

## 監修：

- 川上憲人 (東京大学大学院医学系研究科デジタルメンタルヘルス講座・特任教授)  
島津太一 (国立がん研究センターがん対策研究所 行動科学研究部 実装科学研究室・室長)  
佐々木那津 (東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野・講師)

## 作成者 (五十音順)：

- 飯田真子 (東京大学大学院医学系研究科精神看護学分野・博士課程)  
今村幸太郎 (東京大学大学院医学系研究科デジタルメンタルヘルス講座・特任准教授)  
江口尚 (産業医科大学産業生態科学研究所産業精神保健学研究室・教授)  
小林由佳 (法政大学現代福祉学部臨床心理学科・准教授)  
駒瀬優 (富士通Japan株式会社ヘルスケアソリューション開発本部)  
櫻谷あすか (東京大学大学院医学系研究科デジタルメンタルヘルス講座・特任講師)  
関屋裕希 (東京大学大学院医学系研究科デジタルメンタルヘルス講座・特任研究員)  
津野香奈美 (神奈川県立保健福祉大学大学院ヘルスイノベーション研究科・准教授)  
友永遥 (品川駅前メンタルクリニック・保健師)  
難波克行 (アズビル(株)・統括産業医)  
渡辺和広 (北里大学医学部公衆衛生学・講師)  
東京大学職場のメンタルヘルス研究会 (TOMH研究会)

## 監修者序文

産業保健を含めた保健医療の領域では、これまで効果的な介入方法を開発し、その効果の程度を検証することが研究者に、また効果に科学的根拠（エビデンス）のある介入方法を取り入れ、実践することが現場の担当者の役割とされてきました。しかし、「エビデンスがあること」と「それが現場で採用され、根付くこと」、の間には隔たりがあります。つまり科学的根拠のある取り組みを開発することと、それを普及・実装することには、異なる戦略が必要であることがはっきりと認識されるようになりました。特定の組織や集団、コミュニティにおいてエビデンスのある介入や取り組みを効果的・効率的に取入れ、維持していくことを目的とした研究である「実装研究」は、エビデンスと実装とをつなぐための知識や経験を与えてくれるものとして、今日その重要性を増してきています。

産業保健の現場でも、取り組みのベストプラクティス（実装の好事例）の報告は数多くあります。しかし、「その取り組みはなぜ成功したのか?」、「その経験を他の現場に応用するには何が必要か?」について、広く一般に共通して使える理論や枠組み、さらにこれに基づいた科学的な字実証研究や論考はほとんどありませんでした。せっかくベストプラクティスがあっても、その本質を他の場所で活かすことができず、人やタイミングのおかげと「特別」扱いされてしまうか、あるいは本質を理解せずに他の現場に応用してしまい、うまくいかない結果になることが繰り返されているのではないのでしょうか。「実装科学」の知識や経験は、こうした状況を変化させ、産業保健専門職が必要と考える取り組みが円滑に効果的に現場に導入され、働く人の健康の保持・増進につながってゆくような状況を作るために、役立つ可能性があります。

実装科学では、保健医療や福祉の領域における多くの研究成果をもとに、科学的根拠に基づいた取り組みの実装のプロセスのモデル化や、実装を促進したり阻害したりする要因のリストづくりなど、共通して使える理論や枠組みの提案がなされてきました。「実装研究のための統合フレームワーク」(Consolidated Framework of Implementation Research, CFIR) (シーファーと呼ばれています)は、現在もっとも広く使用されている理論枠組みの1つです。CFIRは、「いかに現場に実装するか」を推進するうえで、考慮すべき観点（要因）が網羅されたリストです。実装において大事な要素を見落としてしまうことを防ぐガイドとしての役割も果たします。CFIRに取り上げられている要因が常に実装と関係するというわけではありません。しかし、現場で実装を行う者がCFIRを参考にして、自分たちが関わる対象や現場の状況を考え合わせながら、実装にあたり何が重要な要素であるかを考えることを助けてくれるものです。2021年に、「保健医療福祉における普及と実装科学研究会」(RADISH) (<https://www.radish-japan.org/>) によって、CFIRは日本語に翻訳されました。

産業保健の領域においてもCFIRを用いて、事業場の状況をひとつひとつ整理し、丁寧に状況を観察、理解することで、新しい取り組みを実装する糸口が見つかるかもしれません。しかしもともとのCFIRは、地域保健や学校保健なども含めた公衆衛生全般で使うことができるように、抽象的な表現がなされていたり、産業保健の枠組みを反映できていなかったりする部分がありました。私たちは、CFIRの枠組みや考え方に従いながら、その内容を産業保健で新しい取り組みを実装する場面を想定したものに書き換えることで、産業保健スタッフが活用しやすいものにしようと考えました。東京大学職場のメンタルヘルス研究会(TOMH研究会)のメンバーの助けを借り、1年以上にわたり、日本語版CFIRをもとに、その5領域39項目を、産業保健の現場に合わせ書き換えました。こうして作成された産業保健版CFIRを、産業保健の現場をよく知る産業医、保健師、臨床心理士、人事担当者に読んでいただいて意見をもらい、さらに修正して最終版としました。

産業保健スタッフが新しい取り組みを実装したいと考えた時に、この産業保健版CFIRを、社内の状況を整理するためのチェックリストとして利用していただいて、産業保健スタッフが必要と思う産業保健活動が導入され実践されること、さらにはこれを通じてより多くの働く人の健康を守ることができることを願っています。

監修者一同

## CFIR 産業保健版とは

『実装研究のための統合フレームワーク—CFIR (Consolidated Framework for Implementation Research) —』は、Damschroderらによって2009年に開発されたもので<sup>(※)</sup>、実装に関する研究で中心的に使用されている理論枠組みであり、保健医療分野におけるイノベーションと関連する約500の文献をレビューし作成されています。CFIRは、「介入の特性」「外的セッティング」「内的セッティング」「個人特性」「プロセス」の5領域と39の構成概念から構成されています。実装研究を推進するうえで考慮すべき視点や要因が網羅されており、特に実装の阻害要因・促進要因を特定する上で強力なツールとして利用されています。

もともとCFIRは、効果があるとわかった治療方法を医療機関など臨床場面で普及する際の阻害要因・促進要因を見いだすために作成されました。これを産業保健に応用するためには、事業者による意思決定、導入、運用、評価のプロセスや、事業者、労働者、産業保健スタッフなど異なる関係者を考慮して、解釈し直す必要がありました。CFIR日本語版をもとに、東京大学職場のメンタルヘルス研究会 (TOMH研究会) のメンバーが中心となり、CFIRを産業保健の現場に合わせて「翻訳」したものが、産業保健版CFIRです。

CFIRは39と多数の項目から構成されています。これらは、包括的に、もれなく状況を整理するのに役立ちます。皆さんの現場で、新しい取り組みの導入に役立つ、たくさんのヒントがこの中には隠れています。しかし、その数に、はじめは圧倒されてしまうかもしれません。CFIRの使用にまだ慣れない間は、全部を確認、理解するというよりも、自分の現場で特に重要、関係のあると思われる項目のみに着目してはじめてみると良いでしょう。また自分だけでは情報が不足していて、これらの項目を検討できない場合もあることでしょう。その場合には、社内外の関係者にヒアリングをして、理解を深める必要があります。CFIRの項目を関係者と一緒に確認することで、取り組みの導入に向けて関係者を巻き込んでゆける場合もあることでしょう。

CFIRの原版はもともと医療機関や臨床場面での使用を想定されていたため、「医療従事者 (プロバイダー)」と「患者 (受益者)」というはっきりとした関係性を前提としています。CFIR原版では患者は「現場の外側の要因」として整理され、医療機関の内部にいるプロバイダー側の要因に、より注目した枠組みとなっています。しかし、産業保健の現場では、従業員が取り組みの主体となる場面や、従業員の積極的な参画がないと成り立たない取り組みもあります。そのため、現状のCFIRでは従業員の要因に対する考察が深まらないと感じることもあるかもしれません。今後の改訂のなかで、議論・解決されていくことが期待されています。産業保健版CFIRの使い方は一律ではありません。いろいろな方法で工夫して、産業保健版CFIRの活用範囲を広げていただけることを願っています。

※ Damschroder, L.J., Aron, D.C., Keith, R.E. et al. Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Sci* 4, 50 (2009). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-50>

# 目次

## I. 介入の特性

I-A. 介入の出处	11
I-B. エビデンスの強さと質	12
I-C. 相対的優位性	13
I-D. 適応性	14
I-E. 試験可能性	15
I-F. 複雑性	16
I-G. デザインの質とパッケージング	17
I-H. 費用	18

## II. 外的セッティング

II-A. 従業員のニーズと資源	20
II-B. コスモポリタニズム（外部組織とのつながり）	21
II-C. 同業者からの圧力	22
II-D. 外的な施策やインセンティブ	23

## III. 内的セッティング

III-A. 構造特性	25
III-B. 組織内のネットワークとコミュニケーション	26
III-C. 文化	28
III-D. 実装風土	29
III-D-1. 変化への切迫感	30
III-D-2. 適合性	31
III-D-3. 相対的優先度	32
III-D-4. 組織のインセンティブや報酬	33
III-D-5. 目標とフィードバック	34
III-D-6. 学習風土	35
III-E. 実装の準備性	36
III-E-1. リーダーシップ・エンゲージメント	37
III-E-2. 利用可能な資源	38
III-E-3. 知識や情報へのアクセス	39

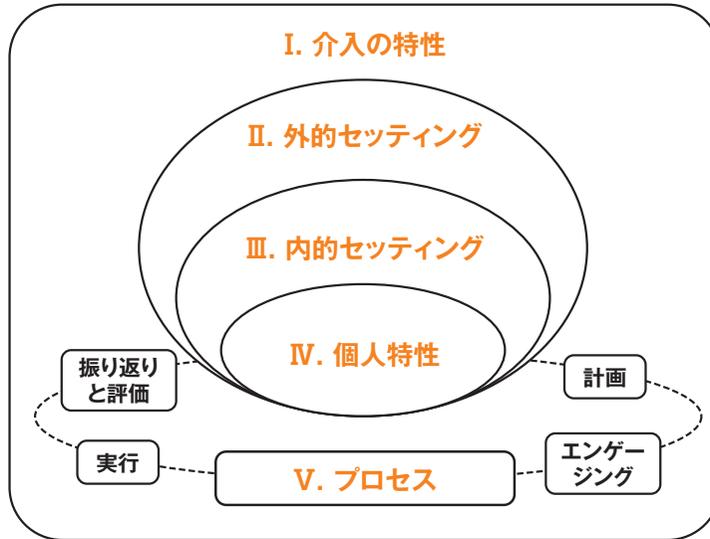
## IV. 個人特性

IV-A. 介入についての知識や信念	41
IV-B. 自己効力感	42
IV-C. 個人の行動変容のステージ	43
IV-D. 組織との一体感	44
IV-E. そのほかの個人的特性	45

## V. プロセス

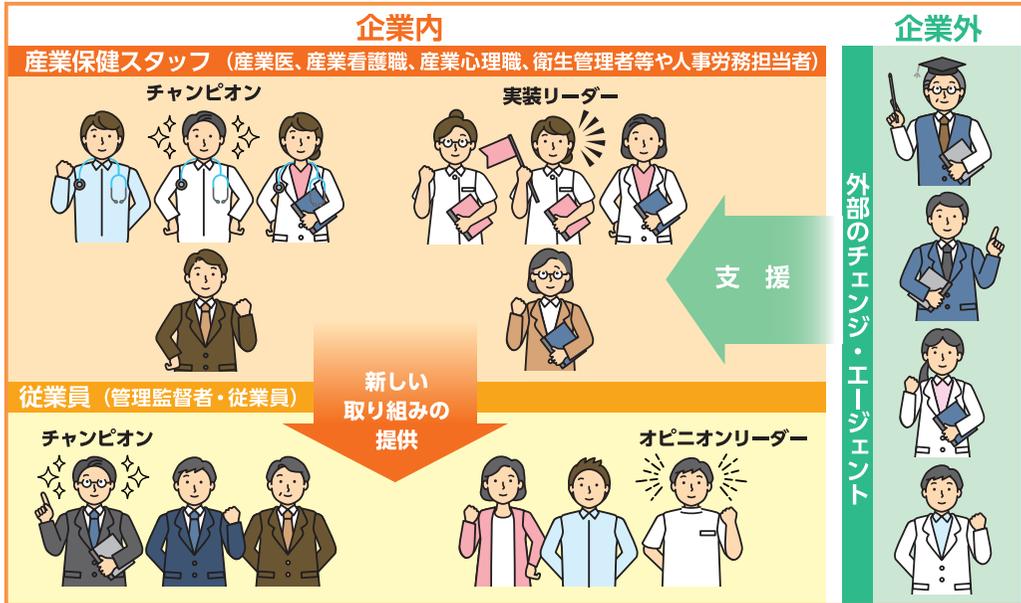
V-A. 計画	47
V-B. エンゲージング	48
V-B-1. オピニオンリーダー	49
V-B-2. 公式に任命された内部の実装リーダー	50
V-B-3. チャンピオン	51
V-B-4. 外部のチェンジ・エージェント	52
V-C. 実行	53
V-D. 振り返りと評価	54

# CFIR の全体像



<p><b>I. 介入の特性</b></p>	<p>A 介入の出処 (P.11)            B エビデンスの強さと質 (P.12)            C 相対的優位性 (P.13)            D 適応性 (P.14)            E 試験可能性 (P.15)            F 複雑性 (P.16)            G デザインの質とパッケージング (P.17)            H 費用 (P.18)</p>
<p><b>II. 外的セッティング</b></p>	<p>A 従業員のニーズと資源 (P.20)            B コスモポリタニズム (外部組織とのつながり) (P.21)            C 同業者からの圧力 (P.22)            D 外的な施策やインセンティブ (P.23)</p>
<p><b>III. 内的セッティング</b></p>	<p>A 構造特性 (P.25)            B ネットワークとコミュニケーション (P.26)            C 文化 (P.28)            D 実装風土 (P.29)           <ol style="list-style-type: none"> <li>1 変化への切迫感 (P.30)</li> <li>2 適合性 (P.31)</li> <li>3 相対的優先度 (P.32)</li> <li>4 組織のインセンティブや報奨 (P.33)</li> <li>5 目標とフィードバック (P.34)</li> <li>6 学習風土 (P.35)</li> </ol>           E 実装の準備性 (P.36)           <ol style="list-style-type: none"> <li>1 リーダーシップ・エンゲージメント (P.37)</li> <li>2 利用可能な資源 (P.38)</li> <li>3 知識や情報へのアクセス (P.39)</li> </ol> </p>
<p><b>IV. 個人特性</b></p>	<p>A 介入についての知識や信念 (P.41)            B 自己効力感 (P.42)            C 個人の行動変容のステージ (P.43)            D 組織との一体感 (P.44)            E その他の個人的特 (P.45)</p>
<p><b>V. プロセス</b></p>	<p>A 計画 (P.47)            B エンゲージング (P.48)           <ol style="list-style-type: none"> <li>1 オビニオンリーダー (P.49)</li> <li>2 公式に任命された内部の実装リーダー (P.50)</li> <li>3 チャンピオン (P.51)</li> <li>4 外部のチェンジ・エージェント (P.52)</li> </ol>           C 実行 (P.53)            D 振り返りと評価 (P.54)</p>

## 登場人物



### 【用語の定義】

**チャンピオン**：新しい取り組みに強い思いを抱き、実装支援に積極的にかかわる人。第一線のチャンピオンと、管理監督者のチャンピオンがいる。チャンピオンは勝利者という意味ではなく、「熱狂的なファン、擁護者」に近い意味を持ちます。

**実装リーダー**：新しい取り組みを実装する責務を会社内部で公式に任命された人。計画を実行したりキーパーソン間の会議を企画したりするなどの実務を担う。

**オピニオンリーダー**：新しい取り組みの実装に関して、従業員の態度や信念に影響を与える企業内の専門家、もしくは同僚。

**外部のチェンジ・エージェント**：新しい取り組みの支援者。外部の研究者、または他の公式に任命された外部機関の個人。たとえば、協会けんぽやの産業保健センターの保健師、健康経営アドバイザー、商工会議所の職員、社団法人やNPOなどの専門家。

(注) 中小企業では産業保健スタッフは外部のチェンジ・エージェントとなりますが、産業保健版CFIRの中に登場する産業保健スタッフは社内で働く専門職を想定しています。

**産業保健スタッフ**：産業医、産業看護職、衛生管理者など産業保健の専門職のこと。産業保健版CFIRの中では、社内の産業保健スタッフが新しい産業保健の取り組みを事業場に導入しようとしていることを想定しています。産業保健スタッフは実装リーダーになる場合も、実装リーダーにならずに新しい取り組みの実装を支援する場合もあります。産業保健スタッフが複数いる場合には、産業保健チームが組織されている場合もあると想定しています。事業場の状況によっては産業保健を担当する人事労務担当者を読み替えていただくことも可能です。

**従業員**：新しい取り組みの受益者でありユーザーである一般的な従業員と、新しい取り組みの実施を支援する立場にある従業員（例えば管理職など）に区分できます。後者の従業員の一部は「実装リーダー」や「チャンピオン」「オピニオンリーダー」になるかもしれません。CFIRは新しい取り組みの提供者（プロバイダー）に焦点を当てており、本文中に出てくる「従業員」は多くの場合で後者を指します。ユーザーとしての一般的な従業員について述べているのは「II-A.従業員のニーズと資源」になります。

## 産業保健版 CFIR の活用シーン

### ▼新しい取り組みの計画の前に

- 企画を思いついたときに、実現可能性の見積もりや、実現のための戦略を考えるために役に立つかもしれません。特に、プロジェクトの規模が大きくなればなるほど、それを立ち上げようとするときには、CFIR産業保健版を用いて計画段階でより入念に社内の状況を確認することで、プロジェクトの現実的な課題や強みが見えてくるかもしれません。
- トップダウン指示で新しい取り組みを実装する場合には、CFIR産業保健版で社内の状況の整理をすることで、何かしら意味付けが見つかったり、実施前に重点的に克服すべき課題が見つかるかもしれません。
- CFIR産業保健版で整理を行っておくと、どの項目に、どのステージで、何に優先順位を置いて時間をかけるか、という、いくつかの判断にも使うことができるでしょう。

### ▼新しい取り組みの実施中に

- 計画推進中は、定期的に（または行き詰まりを感じた時）に進捗確認を整理するための視点として役に立つかもしれません。
- CFIR産業保健版の各項目を一つ一つを切り取り、年間活動計画に織り込むことで、変化や成果が見えやすくなるかもしれません。

### ▼新しい取り組みの実施後

- その取り組みを運用する際のメンテナンスの視点での活用ができます。
- 新しい取り組みの実装後の状況をCFIRの枠組みで整理したものを基に、チームメンバーで意見交換することで、チーム内で共通認識を持つことができるでしょう。

### ▼産業保健スタッフの教育（人材育成）

- 社内で新しい取り組みを展開するときに考慮すべき視点が網羅的に提供されているため、産業保健スタッフの教育に利用できます。
- CFIRのフレームワークを繰り返しているうちに、社内での施策の展開にあたっての対処方法（動き方）が身につくかもしれません。

## 版權

産業保健版CFIRは、日本語版CFIR (<https://www.radish-japan.org/resource/cfirguide/index.html>) を参照して作成されました。日本語版CFIRおよび産業保健版CFIRの著作権はクリエイティブ・コモンズ・ライセンスCC BY 4.0により管理されます。両者を引用することで産業保健版CFIRを改変しての使用も可能です。

内富庸介（監修）、今村晴彦、島津太一（監訳）、『実装研究のための統合フレームワークCFIR—』、保健医療福祉における普及と実装科学研究会、2021 [ISBN:978-4-9911-886-0-2]

## 謝辞

産業保健版CFIRの作成にあたり、健康格差是正のための実装科学ナショナルセンターコンソーシアム（N-EQUITY）[国立高度専門医療研究センター医療研究連携推進本部（Japan Health Research Promotion Bureau: JH）横断的研究推進費JH2019-(1)-4、横断的事業推進費JHP2022-J-02] から助言を受けました。また、本プロジェクトの推進にあたりご助言をいただいたTOMH研究会の皆様にも心より感謝申し上げます。CFIR産業保健版の作成にあたり、現場経験から具体的なご助言をいただいた、森脇正弘様（産業心理士）、伊東明雅様（産業医）、小林和也様（人事）、楠本真理様（産業保健師）に心より感謝申し上げます。



# 介入の特性

## I-A 介入の出処

### 考えるためのヒント

★その新しい取り組み（介入）は、どこから出てきたものかを考えてみる。

#### 解説

「介入の出処」とは、導入しようとする新しい取り組み（介入）が、社外で開発されたものなのか、自社内部から自発的に出てきたアイデアなのか、について社内の関係者がどのように認識しているのかということを示します。新しい取り組みは、社内で、問題解決のために生み出されてきたアイデアや、草の根的な取り組みから自発的に発生する場合と、一方で、外部の組織（他の企業や研究者など）によって開発される場合があります。取り組みが社内で自発的に発生したものなのか、外発的になものであるのかについて社内の関係者がどのように認識しているかは、実装の成否に影響を与える可能性があります。また、介入の出処が正当なものであるかどうか実装の成否に影響を与えます。

社外で開発された取り組みは、開発までのプロセスや社内で採用されるまでの意思決定プロセスが不透明です。特に外部組織が中央的・一元的に普及・拡散しようとしているような取り組みであると、社内での実装がうまくいかない場合があります。例えば、法律で決まっているからといった権威に基づいた実施の決定は経験的には実装される場合が多くなりますが、継続的な実施や理想的な実装につながるとは限りません。

一方で、取り組みの基本的な考え方が外部で開発された場合でも、自社組織にうまくあわせることができれば、うまく実装される可能性があります。上層部の経営層やリーダーが変化を求めて取り組みの採用を決定し、実際に社内で実施する人々の意見をほとんど反映させない形で実装を命じると、実装の効果が少なくなる可能性があります。

#### 例

- 外的な出処：「外部からの営業で、一方的に導入を決めた社内システムに対して、いまださえ業務量が多いのに、新しいシステムの利用方法を、一から勉強するなんて無理だよという声があがり、うまく実装されないのです。」
- 外的な出処：「法律上の義務はありませんが、社長がストレスチェックの導入を決めました。集団分析結果に関心を寄せ続けているので、毎年継続できています。」
- 内的な出処：「問題を解決するために、私たちがみんなと相談して、社内に新しい作業のフローを作ることに決めたことで、取り組みがうまく実装されました。」

## I-B エビデンスの強さと質

### 考えるためのヒント

★社内関係者がその取り組みが良いという認識を持っているかを考えてみる。

#### 解説

「エビデンスの強さと質」とは、新しい取り組みが良い結果につながることを裏付ける根拠の確からしさについて、社内関係者がどのように認識しているか、ということです。これは新しい取り組みを採用するかどうかに影響します。新しい取り組みを採用する際に裏付けとなる根拠は、学術論文等の外部の情報源による場合もあれば、信頼できるとされている社内の情報源からもたらされる場合もあります。学術論文やガイドラインなどの他に、職場の同僚の経験談や同業者からの情報、従業員の体験や職場でのトライアルの結果などが含まれます。

新しい取り組みについて、その取り組みを採用すると良い結果につながることを示す根拠が多いほど、その取り組みが受け入れられる可能性が高まります。新しい取り組みが採用される鍵となる3つの情報源（根拠）として、「調査研究の結果」、「産業保健スタッフの現場経験」、「従業員の体験」があります。研究者や社内の担当者など、根拠を提案している人への信頼感や、その根拠が示された過程に透明性があること、従

業員など新しい取り組みを実際に利用する者がどう感じているのかなど、ポジティブ・ネガティブ両方の側面を考え合わせて方向性を探ることは、採用を決定するために重要です。

#### 例

- 「新しい取り組みの効果について文献を検討しましたが、研究結果にあいまいな点があると判断したので、取り組みを導入することを断念しました。」
- 「所轄省庁がガイドラインで取り組み推奨していることから、新しい取り組みが円滑に導入されました。」
- 「自社でこの取り組みを試験的に実施した結果、参加した従業員の生活習慣がかなり改善したので、新しい取り組みを導入する根拠になりました。」
- 「社内の産業保健スタッフが参加した学会で有名な先生の発表を聞き、「これはいい」と張り切って戻ってきて、導入の必要性を訴えたことが、この取り組みを導入するきっかけになりました。」

## I-C 相対的優位性

### 考えるためのヒント

★その取り組みが、他の取り組みと比べて、どういう点で優れているか考えてみる。

#### 解説

「相対的優位性」とは、それ以外の取り組みと比較した際の、新しい取り組みの強みについて、社内の関係者がどう認識しているか、ということです。新しい取り組みを円滑に実装するには、新しい取り組みに関わる社内の関係者が、その取り組みが他の取り組みよりも優れていることを認識し、了承することが必要です。例えば従業員が取り組みの有効性や効率に明らかな優位性を認識していれば、実装は成功する可能性が高くなります。新しい取り組みの有効性や効率は、相対的優位性を評価するためにステークホルダーに明確に見える（観察可能である）ものでなければなりません。従って、実装を試みている人が、関係者に対して新しい取り組みの有益性を明示するために努力することが、実装の促進に役立ちます。新しい取り組みの理

論、目的、内容、手順が明確になっているか、すなわち、新しい取り組みが体系化できているかどうか、関係者の相対的優位性の認識に影響を与えます。多くの取り組みは、言葉で説明できない構成要素を相当数含んでおり、また、その有益性の多くは理解したり判別したりすることがさらに難しいため、目に見える形で取り組みを体系化し、その有効性や効率を示した上で、相対的優位性を評価することになります。

#### 例

- 「多くの取り組みの有効性や効率を一覧にして比較検討した結果、この新しい取り組みが自分たちの部署にとって他より優れていることを確認できたことが、この取り組みの実装を推進しました。」

## I-D 適応性

### 考えるためのヒント

★取り組みが、社内の状況にあわせて調整や修正ができるかどうか考える。

#### 解説

「適応性」とは、現場のニーズを満たすために、新しい取り組みを適応させたり、カスタマイズ、洗練化、見直しすることが可能であるかどうかの程度を指します。これは、新しい取り組みの「中心的（コア）要素」（調整や修正がきかない要素、つまり新しい取り組みの本質的かつ不可欠な要素）と「適応可能な要素」（新しい取り組みや当該組織において調整や修正が可能である、すなわち適応させることが可能な要素、構造、システムなど）とによって定まります。

新しい取り組みの構成要素を分析することで、中心的要素と適応可能な要素を分けて理解することができるようになります。一般に、中心的（コア）要素は新しい取り組みに関する研究の成果から定められます。一方、適応可能な側面は職場ごとに異なる要素から構成されます。例えば、IT化された報告システムには、ユーザーには変更できない基本的中核部があります。しかし一方で、個々の組織のワークフローに応じて、

異なるユーザーからアクセスできるようになっています。このように、職場環境に適応するための修正が容易になっている取り組みは、実装がうまくゆきやすくなります。

新しい取り組みがより広く普及し、様々な状況で適応されるようになると、その構成は長い時間をかけて試行錯誤され変化していきます。実際には難しいことですが、さまざまな状況で完全に一貫性を保つべき部分と、現場に応じて適応できるような柔軟性を持つ部分との間で、うまくバランスをとることが期待されます。

#### 例

- 「当社では在宅勤務がメインなので、私たちは職場環境改善の取り組みをオンライン上でできるように修正できないか、試んでいます。そうすることで職場環境改善の取り組みが社内で普及すると思っています。」

## I-E 試験可能性

### 考えるためのヒント

★その取り組みについて、小規模な試行ができるか考える。

#### 解説

「試験可能性」とは、職場において新しい取り組みを小規模に試行できること、うまくいかなかった場合には、実施を取り消すことができる程度のことを指します。取り組みの試行ができることは、PDCA（計画-実施-評価-改善）という、取り組みの質を改善していくサイクルを回すために重要です。これにより、従業員はその取り組みに慣れ親しみ、その導入に協力し合うことができるようになります。事前に試行することは、個人や組織がその取り組みについて経験や技術を身につけることを可能にし、新しい取り組みを評価し、試す時間を与えます。またユーザーによる試行は、新しい取り組みを自社に合わせて適応させる上で役立ちます。つまり、取り組みを効果的に実装することにつながります。試行結果に基づいて、組織は取り組みをそのまま実装することに進むか、あるいは必要に応じて方法のリニューアルや修正をするのかを決定するこ

とができます。また、試行を行うことで、これから取り組みを行う他部署に対して、導入や運用時の混乱を最小限に抑えてうまく実装するために必要な情報を提供できます。新しい取り組みが問題を引き起こしたり、明らかに効果的でない場合には、産業保健スタッフはこの取り組みの導入を中止し、生じた影響を元に戻すことが必要です。

#### 例

- 「新しい取り組みについて事前の試行ができなかったため、その取り組みを導入することを諦めました。」
- 「しばらく時間をかけて、試行できることになりました。周囲に手伝ってもらいながら、2～3人の従業員を対象にやれるかどうか試してみて、感想を聴いてみることで、この取り組みを導入する上の課題が明らかになると思います。」

## I-F 複雑性

### 考えるためのヒント

- ★その新しい取り組みが、簡単に導入できそうか考える（期間、手順、工数、人員などの観点から）
- ★その新しい取り組みは、自社で好意的な「大きな変化」として受け止められているか考える。

### 解説

「複雑性」とは、新しい取り組みの導入がどれくらい複雑で難しいものであるかの見通しのことを意味します。新しい取り組みの導入に必要な期間、取り組みが適用される範囲、取り組みが急激で大きな変化をもたらすものかどうか、既存の仕組みをどの程度変更する必要があるのか、手順の煩雑さ、などが「複雑性」の程度に関係します。新しい取り組みが急激に大きな変化をもたらす場合には、組織活動の大幅な方向転換や、これまでの業務になかった手順が必要となることがあるため、これまで慣れたやり方からはっきりと抜け出して、新しい方法に移行する必要性を認識しておく必要があります。

新しい取り組みの導入がどれくらい複雑なものかを判断する1つの方法は、「新しい取り組みを導入するまでに必要となる期間」（つまり、新しい取り組みを導入するために必要な一連のプロセスや手順、工数）と「新しい取り組みを導入する範囲」とを評価することです。また、新しい取り組みを導入する対象となる組織（チームや部署など）や人（従業員、顧客、管理職など）の数が多く、これまでの業務の中核となっている手順を大きく変える場合などは、取り組みを導入することはより複雑になると考えられます。新しい取り組みの導入がどれくらい複雑なものかを適切に見極め評価することは、導入の失敗を回避できることにつながり、実装に有益と考えられます。

新しい取り組みの導入が複雑なものであると社内の関係者が認識していると、新しい取り組みの導入は進みにくくなります。つまり、社内の関係者に「新しい取り組みは簡単に導入できる」と認識させることは、取り組みの導入に有効であるといえます。これは、新しい取り組みの導入が複雑なものであるという認識が、新しい取り組みを実装する展開の速さや、場合によっては従業員の満足度にまで影響を与えるため

です。新しい取り組みを、順を追って少しずつ実装すること（あるいは、いくつかに分けて実装すること）は、新しい取り組みの導入が複雑なものだという認識を和らげます。

新しい取り組みが技術的なもの（新しいシステムの導入など）なのか、管理運用上の変化（行動変容を求めるもの）なのかは、新しい取り組みの導入が複雑なものであるという認識に影響を与えます。技術的なものには、個別の製品やパッケージサービス、または自動生産プロセス（例：コンピューター化された受注など）の導入などがあります。管理運用上の変化は、主に組織の構造や業務運用のプロセスに影響を与えるものです。新しい取り組みの大部分は、技術的なものと管理運用上のものが混ざり合っています。技術的な取り組みは目に見えやすい一方で、管理運用上の取り組みは複雑で実装が難しくなる傾向があります。一方、新しい取り組みが複雑な変化を伴うものであっても実装が好意的に受け取られる場合もあります。組織が手順を刷新する方向性として新しい取り組みを受け入れている場合には、実装のために必要な行動をとりやすくなります。単純で明確かつ詳細な実装のための計画、スケジュール、および作業の割り当ては、取り組みを実装する上で良い結果をもたらします。

### 例

- 「新しい取り組みの手順には非常に多くの要素がありました。これを段階的に実施したので、取り組みの実装に向けて進むことができました。」
- 「新しい取り組みの導入は、チームがお互いに協働するやり方をあらゆる面から変えました。今では関係するワークフローや役割は非常に大きく変わりましたが、事前にこの点を想定していたので、比較的うまく実装できたと思います。」

## I-G デザインの質とパッケージング

### 考えるためのヒント

★その新しい取り組みが、利用しやすいパッケージになっているか考える。

#### 解説

「デザインの質とパッケージング」とは、新しい取り組み（例：新しく導入しようとしている管理システム）が1つのパッケージとしてうまくまとめられており、その取り組みの提示の仕方や組み立て方（デザイン）が優れているかどうかを指します。新しい取り組み全体がパッケージとしてうまくまとめられていて、デザインが優れていると、従業員は利用しやすくなります。新しい取り組みのパッケージに含まれる要素や機能が使いやすければ、利用が促進されます。新しい取り組みのパッケージが信頼できない（例：データを自動でビジュアライズしてくれる機能のはずが、出力しようとする原因不明のエラーが出る、など）、またはデザインが悪い（例：操作性が悪い、分かりにくい、など）場合などは、導入は成功しにくくなります。「新しい取り組みは質が悪い」と認識されると、従業員の満足度と取り組みの実施にも悪影響が生じます。

#### 例

- 「健康診断に項目を追加する承認を得ましたが、それを含めて健康診断を実施できる医療機関が少なく、実際に理想的な実施フローができるまでに1年以上かかりました。」
- 「データは入っているが報告用モジュールが作動しないという不具合が初期にあったため、このシステムを利用した取り組みは導入されないままになりました。」
- 「これまで利用していた社内の健康管理システムを、同社がリリースしている新システムにリプレイスすることを目指して使用していましたが、以前と操作性が大きく変わっていて、必要な作業をするために一からマニュアルを覚えなといけなくなりました。また、担当者にとっては使用頻度の低い余分な機能が多く追加されているだけでなく、仕様変更に伴い以前のシステムでできたことができなくなっていました。結果として余計に作業効率が悪くなるのが分かり、検討の結果元のシステムを継続して利用することになりました。」

## I-H 費用

### 考えるためのヒント

★その取り組みを実施するとなった場合に、どのようなコスト（費用、機会的、人的など）が必要か考える。

### 解説

「費用」は、取り組みの実施に関連して必要なコストを指します。投資、必要物品の供給、機会費用などを含みます。新しい取り組みの導入にかかる費用が大きいと（金銭的な費用以外にも、例えば必要な人的リソースが大きい場合にも）、新しい取り組みの実装は難しくなります。なお、ここでいう「費用」は、「Ⅲ-E-2. 利用可能な資源」で触れている内容とは別のものです。ここでいう「費用」は、現在職場にある利用可能な資源（資金、研修、教育、物理的な空間、時間などの資源）のことではなく、新しい取り組みそのものに必要となる追加の費用のことを指します。

新しい取り組みを実装する際に必要となる費用について、事前にすべてを計算することは一般には困難です。「利用可能な資源の有無」から考えるほうが理解しやすいため、「利用可能な資源の有無」の方が「費用」よりも新しい取り組みの実装に大きく影響することが知られています。

### 例

- 「職場環境改善を実施するには、それについて学んだファシリテーターの社内での養成が必要となり、このコストをどうするかが職場環境改善の実装の課題となりました。」



# 外的セッティング

## 考えるためのヒント

- ★その取り組みは、従業員のニーズとあっているか考える。
- ★取り組みが円滑に実施できて、従業員の満足度が高いものになるか考える。

## 解説

「従業員のニーズと資源」とは、取り組みの対象者のニーズと、それらのニーズを満たすための促進要因と阻害要因が、組織によって正確に把握され、優先順位づけがなされている程度を指します。従業員のニーズが社内で正確に把握され、優先順位がつけられていると、取り組みを効果的に実施できる可能性が高まります。また、取り組みがそれらのニーズを満たすことを促進する要因と阻害する要因とを把握しておくことも重要です。従業員の健康と幸福を改善することが、医療、産業保健、公衆衛生の使命です。従業員の健康と幸福を第一に考える組織では、これに関連する取り組みを効果的に実施できる可能性が高くなります。取り組みを組織内でうまく実施するためには、従業員の特性を把握することが重要であり、従業員のニーズと、そのニーズを満たすための促進・阻害要因を把握することは不可欠です。

取り組みの内容や進め方について、従業員のニーズが重要視されているかどうかを評価する項目として、以下の6つがあります。従業員のニーズや特性、満足

度を重視することが、取り組みの成否や質を左右します。

- ① 従業員に選択肢が提供されていること
- ② 従業員の抱える問題（ニーズ）に対処がなされていること
- ③（従業員の資源に照らして現実的に）取り組みの内容を、スムーズに先に進められること
- ④ シンプルでわかりやすく、費用が最小限におさえられていること
- ⑤ 取り組みの内容や利用しやすさについて、従業員の満足度が高いこと
- ⑥ 従業員が進捗や成果に関するフィードバックを受け取っていること

## 例

- 「ちょうど禁煙したいと思っていたけれども、外へ行く時間は取れないと思っていたので、オンラインで保健師と話せるプログラムはとても良かったです。」

## II-B コスモポリタニズム (外部組織とのつながり)

### 考えるためのヒント

★その取り組みに関連して、どの程度外部の組織とのつながりがあるか考える。

#### 解説

「コスモポリタニズム」とは、組織が外部の組織とネットワークでどのくらい結ばれているかを指します。組織の境界を越えた外部とのネットワークの役割の重要性を認識し、つながりを促進しようとする組織は、新しい取り組みを迅速に実装する可能性が高いです。外部の専門家との活発な意見交換や、最新の科学的根拠に関する重要な文献、研究成果に関する情報の把握、自分たちの技術の更新、外部での研修を受ける機会の提供などがあると、新しい取り組みを導入しやすくなります。面白いことに、ある取り組み方法が他の方法より優れていることがはっきりしない間は、外部組織とのネットワークやつながりがあることはむしろ新たな取り組みの実装を阻む傾向があります。一旦その新たな取り組みが、ネットワークに属する他の組織や人に受け入れられると、自組織でも実装にむけて動き出すことにつながります。

#### 例

- 「私は日本産業衛生学会の会員なので、年に1回、学会に参加します。学会で学んだことは新しい取り組みを自社に取り入れることに役立ちます。」
- 「外部とのつながりは私にとって、とても大事で、多くのアイデアをもらえる場です。こうした刺激のおかげで、新しい取り組みを取り入れようという情熱を持つことができます。」
- 「私は地方支部の委員長をしています。情報や研究成果について会員がどう考えているか情報収集できる立場にあるため、そうした知識は新しい取り組みを自社に取り入れるかどうかの判断に役立ちます。」

## II-C 同業者からの圧力

### 考えるためのヒント

★その取り組みは、他社ですで行われており、自社は遅れをとっていないか考える。

#### 解説

「同業者からの圧力」は、新しい取り組みについて、同業他社がすでに同様の取り組みを実施しているかどうかです。これは、社内での新しい取り組みの実装に影響を与えます。他社に出遅れまいとする企業では、取り組みが採用される可能性が高くなります。これは、「模倣せねばと思うプレッシャー」または「組織間での規範的意識」によるものです。プレッシャーは一般的に、取り組みが採用されるかどうかの決定に迅速に影響を与えます。しかし、それぞれの社内のステークホルダーが他社の動向を観察し、その取り組みに同調することで、徐々に実装がすすんでくる場合もあります。

#### 例

- 「当社の取り組みは、同業他社の取り組みよりもはるかに遅れています。したがって、早急に同等かそれ以上の新しい取り組みを導入する必要があります。」
- 「他の事業所（あるいは同業他社）は、すべてがこの取り組みを実施しています。私たちの事業所（あるいは当社）でも実施することを確認しておきたいのです。」
- 「私は学会に行って、著名な企業の取り組みの話を聞いてきたので、戻ってきてからは、当社でもこの取り組みを実装しようとしています。」

## II-D 外的な施策やインセンティブ

### 考えるためのヒント

- ★その新しい取り組みは、国のガイドラインやSDGsなどと整合性があるか考える。
- ★その新しい取り組みを行うことが、宣伝・広報の上でメリットがあるか考える。

### 解説

「外的な施策やインセンティブ」とは、新しい取り組みを進めるための社外の制度や施策（国の法令やガイドライン等を含む）に関連したインセンティブ（人の意思決定や行動を変化させる要因のこと）を指します。

例えば、国の法令、勧告、ガイドライン等の外的な施策があると、これに沿った新しい取り組みを進めるモチベーションが高まります。特に取組み状況を社外へ公開することは、競合他社に比べて自社の状況をアピールすることにつながるため、新しい取り組みを始めるモチベーションになります。もう一つの外部の力

としては、取組み状況に応じて助成金が得られたり、企業が表彰されたりする等、社外から提供されている、取組みに対するインセンティブがあります。

### 例

- 「地元の新聞が、同業他社のメンタルヘルスへの取組み状況について報告を始めたので、経営層もわが社でメンタルヘルスに本気で取り組むことを決めました。」
- 「法制化によって取組みが義務化されることが決まったため、安全衛生委員会においてもどのようにこの取組みを進めるのかを議論しました。」



# 内的セッティング

## Ⅲ-A 構造特性

### 考えるためのヒント

- ★自社の組織構造（組織の規模、部署の数、年数、成熟度、管理職の数、意思決定権の所在やプロセス）が、その取り組みの実装にどのような影響があるか考える。
- ★その取り組みは、部門横断的な取り組みにできそうか考える。

### 解説

「構造特性」とは、自社の組織構造、年数、成熟度、および規模などのことを指します。自社内では、従業員や管理職が小さな組織やグループに区分され、その組織やグループがそれぞれに個別の行動をしながらも、全体として調和がとれ、調整されることで、ビジネス活動が行われています。組織の構造にどのような特徴があるか、ということは実装に影響を与えます。個別の組織を見てみると、チームが安定している（メンバーが適切な期間チームにとどまり、離職率が低い）ほど、実装が成功する可能性は高くなります。また、全従業員に対する管理職の割合が高いほど、新しい取り組みが採用される可能性は高まります。中央集権化（意思決定の権利が中央に集中した組織）は、新しい取り組みを阻害する要因と考えられてきましたが、介入の段階が初期段階なのか、実施段階なのかによって、それぞれ阻害・促進の両方に働く可能性があります。自社内の組織の規模、年数、成熟度、およびどの程度特殊な部署なのかも、実装に影響を与えます。

構造特性は、組織が新しい取り組みを採用するかどうかに大きな影響を与えます。組織内での専門的役割分担が進み、組織の数が多いということは自社内での知識の多様性を反映しており、機能分化が進んでいる

会社と考えられます。組織内に異なる職業類型や専門分野が増えて専門化が進むほど、役割を分担できることで新しい取り組みの実装をすすめるやすくなります。また、意思決定に参加する部門の数を多くして横断的な取り組みにできれば、効果的な実装がしやすくなります。逆に、組織内部の垂直的な階層レベルの数が多いことは、実装に対して成否どちらにも働く可能性があります。組織が大きく古くなり、結果として官僚的な構造になっていた場合、新しい取り組みは実装されにくくなります。

### 例

- 「一部署の人数が多いので、管理職が部下に組みの落とし込みをするのが大変なんです。なので新しい取り組みも導入しにくいのです。」
- 「人事も、総務も、経理からも担当者が出て話し合うことができたので、合意が得られてからは、新しい取り組みの導入はスムーズにできました。」
- 「会社が大きく、決裁が必要な段階が多いため、ボトムアップの提案にはエネルギーが必要です。なかなか新しい取り組みを提案する者がいなくて困ります。」

## III-B 組織内のネットワークとコミュニケーション

### 考えるためのヒント

- ★自社内部の組織内・組織間のコミュニケーションやネットワークはどのような状態か考える。
- ★組織内のコミュニケーションやネットワークは、新しい取り組みの実装にあたり、どのような影響を与えそうか考える。

### 解説

「組織内のネットワークとコミュニケーション」とは、社内の人と人とのつながりおよび組織内・組織間の公式・非公式なコミュニケーションの特徴と質のことを指します。新しい取り組みの実装にあたり、組織に変化を起こすには、ネットワークとコミュニケーションがもつ役割を理解することが重要です。例として、ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）を取り上げます。この概念は、関係性の質および範囲を表すだけでなく、ビジョンや情報の共有という側面もあります。ソーシャル・キャピタルの要素のひとつに、組織内の個人間の関係があります。個人間の関係は個々人の特性より重要であるとされており、個人間の関係を築くことが実装に影響することがあります。「チームとしての一体感」や「共同体としての感覚」が、実装の成功に向けて効果的である場合があります。

組織の構造にかかわらず、組織内のコミュニケーションが新しい取り組みの実装に重要であることは明らかです。例えば、医療現場でのインシデント事例や労災事故におけるヒューマンエラーのほとんどは、コミュニケーションの失敗が関係しています。秩序だった質の高いコミュニケーションは、新しい取り組みの実装を効果的なものにします。具体的には、居場所感があること、仲間の協力、仲間同士および上下関係を越えた率直なフィードバックと評価、使命と目標を明確に伝えること、スタッフ間の団結、日常的な（非公式な）コミュニケーションの質などがあげられます。これらはいずれも効果的な実装につながります。

組織内のコミュニケーションやネットワーク、組織内の部署間連携、および組織構造は、新しい取り組みの実装に中～強程度の影響を与えることが知られています。複雑に絡みあった権力や特定の人物からの潜在的・顕在的な影響力は、個々人の協力や意思に大きな影響を与えます。部署や専門性を越えた協調は、これを弱めることができるため、効果的な実装につながりやすく、不可欠です。

強力な組織内コミュニケーションがあることは、第一線で働くチームや個人に意思決定権限を委譲できるため、実装と正の関係があります。強力なコミュニケーションには、情報にアクセスできること（「III-E-3. 知識や情報へのアクセス」を参照）、十分に情報を得

ていること、および新しい取り組みに関する目標を理解していることが含まれます。これら、すべてが実装の成功に影響します。上下関係および指揮命令系統のネットワークも実装との間に正の関係があります。

非公式で強力な横のネットワークは、実装を採用するかどうかと正の関係にあります（例：産業医は産業医からの情報に影響を受けやすい）。産業保健スタッフが、組織内のネットワークとコミュニケーションの特徴を把握し、関係者の役割を明確にしておくこと、職種や部署を越えた協働や情報共有を行うように日常業務や役割を変化させてゆくことは実装にプラスの影響を与えます。なぜなら、組織内のネットワークとコミュニケーションのありようは、従業員および各部署の行動が良いものであれ悪いものであれ、予測できる形でも、予測不可能な形であっても、いずれも新しい取り組みの実装に影響を与えるからです。組織内に以前からある部署間に橋渡しをして統合することは、取り組みにおいて従業員の変化を推進する際の5つの重要な要素（III-A～Eのこと）の1つとなっています。

また、組織内・組織間のチームワークは、新しい取り組みの実装に不可欠な「中心的（コア）特性」だとされています。他者との関係性、チームワーク、および権力と権威の構造は、いずれもネットワークとコミュニケーションの一部であり、実装に影響します。

### 例

- 「新しい取り組みを進めるために人事部と協力したことで、新しい取り組みを導入することができました。」
- 「総務部の人たちは私たちが必要とする物品を注文してくれません。彼らにとっては新しいことをはじめより、現在のルールの方が大事なのです。そのため新しい取り組みの導入が進まないままです。」
- 「産業医と保健師とはよい関係を築いています。産業医は保健師の状況について話を聞いて、必要な物品を入手する手助けをしてくれましたし、定期的にミーティングも行っています。何か新しい取り組みをはじめるときには、この関係が役立ちます。」
- 「何かをして欲しいと思ったなら、まずは〇〇さんに非公式に頼むのが最初の一步です。私はもっぱらメールをするか電話して相談することにしていま

す。ここから新しい取り組みの実施につながったこともあります。」

- 「私たちは、最初はお互いのことをほとんど知りませんでした。そのため新しい取り組みをはじめる時

もそれぞれで苦労していました。定期的な意見交換会を通じて、今では本当のチームのようになりました。新しい取り組みを進める時も、お互いに力になり合っています。」

## Ⅲ-C. 文化

### 考えるためのヒント

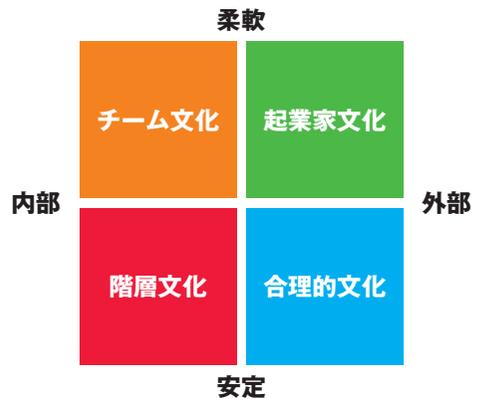
- ★自社はどのような文化を持っているか考える。
- ★新しい取り組みの実装にあたり、文化はどのような影響を与えそうか考える。

### 解説

「文化」とは、自社組織の規範、価値観、および基本的な前提を指します。新しい変化を起こす取り組みの多くは、業務内容、構造や行動といった組織の目に見える側面を対象としています。多くの取り組みがなされているにもかかわらず、失敗してしまう理由としてよく挙げられるのは、目に見えにくい組織の前提や考え、すなわち「文化」を変えることができていないことです。文化の定義は、狭い場合もあれば、ほとんどすべての構成要素を文化に含める研究者もいます。次のセクションで取り上げる「風土」も、定義によっては、文化と同じように扱われることもあります。しかし文化は、比較的安定したもので、社会的に構築され、無意識なものであるとされています。この観点を採用すれば、漠然として包括的な文化の要素のうち、一時的・限局的でより明確に現れたものを風土として区別することができるでしょう。風土はチームや部署ごとに異なる可能性のある現象であり、文化と比べると、時間が経つにつれ変化してゆくものと考えられます。

文化は、新しい取り組みの実装に大きな影響を与えることがわかっています。従業員は組織の文化を新たなメンバーに伝えていき、伝わった文化は従業員同士のかかわり方（「Ⅲ-B. ネットワークとコミュニケーション」を参照）や職場環境に大きな影響を及ぼします。文化を測定する方法の1つに、保健医療分野で用いられてきた競合価値観フレームワーク（Competing Values Framework:以下CVF）を紹介します【図】。CVFは、2つの次元（軸）に沿って組織の特徴を表すものです。競合価値観の1つ目の軸は、中央での管理を重視するか、それとも柔軟性を重視するかという程度です。2つ目の軸は、組織における内部の環境やプロセスを重視しているか、外部の環境や外部組織との関係性を重視しているのかの程度です。ここから以下

のような4つの組織文化が分類されます。①チーム文化 [内部を重視し高い柔軟性をもつ]、②階層文化 [内部を重視し高い管理性をもつ]、③起業家文化 [外部重視で高い柔軟性をもつ]、および④合理的文化 [外部重視で高い管理性をもつ] です。③起業家文化にみられる組織のまとまりと変化に対する柔軟性は新しい取り組みの実装において重要です。②階層文化は、柔軟性を欠き、新しいアイデアへの受容性が低く、現状維持を助長する可能性があるため、新しい取り組みは実装されにくくなります。これらの文化特性において「バランスの取れた」文化では、チームメンバーが有効に働いているとお互いに感じやすくなり、実装される変化の数（どれくらい大きく変化したかという変化の程度ではなく）も多くなります。



図：競合価値観フレームワーク  
(Competing Values Framework : CVF)

### 例

- 「2～3の異なる委員会から承認をとらなければならない、購買の部署はお役所的な仕事の進め方なので、新しい取り組みを開始することはほぼ不可能に近いです。」

## Ⅲ-D 実装風土

### 考えるためのヒント

- ★自社組織はどのような風土を持っているか考える。
- ★自社組織は「変化を受け入れる前向きな雰囲気」および「変化を受け入れることができる能力」を持っているか考える。
- ★新しい取り組みの実装にあたり、風土はどう影響しそうか考える。

### 解説

「実装風土」とは、変化を受け入れ、新しい取り組みに前向きである風土であり、そこから支援や期待が得られるかどうかに対する社内の関係者の認識のことです。実装風土は、目に見える、比較的把握しやすい組織のもつ特徴や制度に着目して評価することができます。例えば、組織のもつ風土や方針、組織内の手続き、評価制度などです。組織には数多くの風土が共存しているということを認識しておくことが大事です。

それぞれの組織には「変化を受け入れる前向きな雰囲気」および「変化を受け入れることができる能力」があり、「実装風土」の一部、「実装の準備性」の一部として考えることができます。

実装風土は、社会的に構成された概念（組織文化に関連する経験の集合体）です。実装風土は、従来の組織図の垂直的なライン部門及び水平的なスタッフ部門といった組織上の境界やその相互関係の枠組みを超えたものであるとも言えるかもしれません。例えば、実装風土は、経営層の実装への支援がその実装の有効性に影響を及ぼす上で重要な要因となります。また一方で、風土は組織ごとに異なることもあります。以下の6つ

の概念が、新しい取り組みに対して前向きな実装風土の醸成に寄与します。すなわち、「①変化の必要性」「②適合性」「③相対的優先度」「④組織内での評価やインセンティブ」「⑤目標とそれに対するフィードバック」「⑥学習風土（Ⅲ-D-6で詳述）」です。

実装風土を評価すべき適切な範囲（チーム、ユニット、業務ライン、組織、システムレベルなど）は、導入しようとする取り組みの適用範囲や、その内容によって異なります。新しい取り組みの実装を行うときは、事前に、実装風土の影響がどの範囲まで現れるのかを把握しておくことが重要です。

### 例

- 「健康推進部では他支店への異動が多いので、新しい取り組みを最後まで完遂できないことが多く、新しい取り組みに後ろ向きな雰囲気ができてしまっています。」
- 「部署には利益優先の雰囲気があるので、プラスアルファのことにはとても時間をつかえません。そのため、新しい取り組みを導入することはうちの部署では難しいです。」

## III-D-1 変化への切迫感

### 考えるためのヒント

- ★自社には、新しい取り組みを早急に実装したい、変化が必要である、という切実なニーズがあるか考える。
- ★ニーズを持つ人が一部にしかない場合、その考えを周囲に広げてゆくことができるか考える。

### 解説

「変化への切迫感」とは、社内の関係者が現在の組織の現状を耐え難い、あるいは変化が必要だと認識している度合いを指します。組織の変化の必要性に関する切実な感覚は、新しい取り組みを自発的に計画するきっかけとなります。一方、社外からの働きかけによる取り組みの多くは、現場ではなく社会や組織全体の変化の必要性に応じて開発されます。その場合でも、実装に関わる現場の関係者が、変化への切迫感を感じているかどうか、実装の成功への重要な条件となります。効果的な組織内外のコミュニケーションを通じて、従業員に現状に対する課題感を持たせ、変化の必要性を知らせ、変化へのコミットメントを促進し、また変化への抵抗感を弱めることにより、変化へのニーズを高めることができます。社内の関係者がこうした課題をじかに経験している場合、実装が成功する可能性は格段に高くなります。実際に課題を経験した関係

者がいない場合は、変化へのニーズを生み出すことが難しい場合があります。

### 例

- 「以前は職場環境改善の取り組みがあったのですが、中心となって運営するスタッフがいなかったため、活動のフォローを続けることができませんでした。まあ、急いで進めなくてはいけないわけでもないので、そのままになっています。」
- 「コロナ禍で従業員にセルフケアの重要性を知ってもらうために、手段を講じる必要があります。」
- 「現在のシステムはまったく使い物にならず、必要なことを期間内に済ませることができません。システムを早急に更新することが必要です。」
- 「メンタルヘルス不調を原因とする休職者が年々増加しており、早急に対処が必要です。そのために新しい取り組みを導入したいと思います。」

## Ⅲ-D-2 適合性

### 考えるためのヒント

- ★新しい取り組みの意義を、従業員がこれを導入しようとする産業保健スタッフと同じくらい感じているか考える。
- ★新しい取り組みは、会社の理念や方針および従業員の価値観とマッチしているか考える。
- ★新しい取り組みは、すでにある社内の仕組みやシステムとの相性が良いか考える。

### 解説

「適合性」とは、①産業保健スタッフが新しい取り組みに与える意義と、従業員の価値観を適合（マッチ）させることができる程度、②新しい取り組みが従業員の持つ規範、価値観および従業員が感じるリスクとニーズに対応する程度、および③新しい取り組みが既存のワークフローおよびシステムに適合する程度を指します。従業員が感じる新しい取り組みの意義と、産業保健スタッフが考える新しい取り組みの意義との間に整合性があるかどうかは、従業員が取り組みを受け入れるかどうかに強く影響します。例えば、産業保健スタッフが「従業員の健康に役立つ」と信じる取り組みに対して、従業員は、やらされ感を感じたり、自分のことなので自分で決めさせてほしいと感じてしまうことがあります。このような状況では、それぞれの感じる意義を、組織全体での議論を通じて折り合いをつけ、見直すことがよいでしょう。ここでいう「適合性」には、社内関係者の価値観と社会規範の一致という要素が含まれます。「適合性」は、新しい取り組みと、従業員の働き方の間でもまた問題になります。現在の状況に対する脅威となる、あるいは現在のやり方と両立できないとみなされる変化は、抵抗を受けることになるでしょう。一方、その取り組みが、企業の理念や方針、仕事上の役割や能力、ならびにビジネス経験と整合していると関係者が感じることは、取り組みの実装の成功につながります。新しい取り組みの実装により、組織全体が受けるリスクと利益をバランスよく分散させれば、新しい取り組みが受け入れられる可能性が高まります。

### 例

- 「産業保健スタッフ主導で、ポジティブメンタルヘルスの取り組みを実施することになった。従業員にヒアリング調査をすると、上司とコミュニケーションが取りづらい、周囲に話しかけにくい雰囲気がある等の声があがった。従って、コミュニケーションを切り口に、ポジティブメンタルヘルス研修を企画することにした。従業員のニーズに合わせた研修は関係者から好意的に受け止められ、うまく実施することができた。
- 「ある部署で職場環境改善を実施することになった。まずは、部署の従業員と話し合い、職場環境改善をするにあたって何か懸念があるかを聞いた。すると、業務時間が割かれるのが気になるという声があがった。そこで、なるべく業務時間を割かずにやれる方法で従業員の意見を聞きながら、職場環境改善を実施することにした。従業員の気になる点に配慮した方法で実施したため、職場環境改善はスムーズに実施された。」
- 「社内全体で、感謝を伝え合う習慣を定着させる取り組みを行うことになった。そこで、業務で利用しているSlackを使用して、チーム内で感謝を伝え合うスレッドを立ち上げ、運用した。すでに利用しているツールを使用したため、取り組みの実施は円滑であった。」

## III-D-3 相対的優先度

### 考えるためのヒント

★新しい取り組みの実装について、産業保健スタッフが業務の優先順位を高くできるか考える。

### 解説

「相対的優先度」とは、実装の重要性について、組織内の関係者間でどのような認識が共有されているか、を指します。新しい取り組みについての社内における優先度は、実装が効果的に行われるかどうかに大きな影響を与えます。一般に、他の業務にくらべてその取り組みの優先度が高いほど、実装はより効果的に進みます。取り組みが組織にとって重要な優先事項であり、組織として促進され、支援され、これに協力すれば評価されると従業員が感じているならば、この取り組みに対する実装風土は強固なものになるでしょう。優先度が高ければ、従業員は取り組みを、本来の業務の邪魔になるものとしてではなく、優先すべき重要な事項であると見なします。組織が取り組みを実

装できるかどうかは、最近でどれだけ多くの取り組みまたは変化が導入されたかとも関係しています。多くの取り組みや変化があると、取り組みはまた別の取り組みに飲み込まれてしまい、相対的に優先度が下がる可能性があるからです。

### 例

- 「非常に多くの取り組みが並行して進行しているため、この取り組みが注目されていないのが問題です。多すぎる取り組みのために、従業員は全てに優先順位を保つことが難しい状況です。」
- 「この取り組みを実装することは自分たちの実績評価につながります。私たちにとってこの取り組みを成し遂げることは重要です。」

## Ⅲ-D-4 組織のインセンティブや報酬

### 考えるためのヒント

★新しい取り組みの実装が、社内での適切な評価につながるか考える。

#### 解説

「組織のインセンティブや報酬」とは、組織内における、人事評価、昇進、昇給、表彰などの外的なインセンティブ（動機づけ）のことを指します。これには、評判が上がる、周囲からの評価が上がるなどの目に見えないインセンティブも含まれます。新しい取り組みが、報奨や昇給などの金銭的なインセンティブや人事評価と関連していることがわかれば、目標を共有したり、取り組みを実行する上でのモチベーションになります。また、インセンティブが大きければ、実装の推進にもプラスの影響を与えることがわかっています。

#### 例

- 「この取り組みに関しては、チームごとに目標を共有して実行しましょう。目標を達成したチームは、メンバー1人当たり5千円相当の商品を獲得できることにすれば、この取り組みがうまく実装できるはずです。」
- 「この取り組みの導入が成功すれば、次回の評価で昇進の対象になる可能性があると考えています。ですので、絶対に成功させようと思います。」

## III-D-5 目標とフィードバック

### 考えるためのヒント

★新しい取り組みを実装するにあたり、目標をたて、評価の方法を決め、その点について随時フィードバックを行う体制を整えることができるか考える。

### 解説

「目標とフィードバック」とは、取り組みに対し目標が明確に設定されていること、そして目標に適したフィードバックの内容や行われる頻度が事前に設定され、スタッフにフィードバックが行われていることを指します。

取り組みの実装に目標を設定し、実装に関与するスタッフがフィードバックを受けられることは重要です。多くの行動変容モデルで、目標を設定しフィードバックを受けることが新しい取り組みに有効であると報告されています。

目標を設定することは、新しい取り組みが期待される価値を生み出しているかどうかを評価できる基準を提供することにつながります。スモールステップでの目標設定や具体的で到達可能な目標を設定することは、新しい取り組みが有効に実装される可能性を高めます。

目標設定に上位者（経営層や所属長など）を関与させることも、新しい取り組みを成功させるために重要です。特に、上位者が持つ組織目標に取り組みを合致させることは、実装の有効性を高めます。上位者から支援を受けやすくなることで、関係者間で責任を共有する感覚を高めることにもつながり、取り組みの成功に貢献すると考えられます。

### 例

- 「プロジェクトチーム内で、新しい取り組みの目標を決め、それをどのように評価するか事前に決めました。このことで、新しい取り組みを着実に実装することができるようになりました。」
- 「人事部長が、この取り組みの導入の短期目標と進捗をこまめに確認し調整してくれるので、前に進んでいく感じがあります。」

## Ⅲ-D-6 学習風土

### 考えるためのヒント

★新しい取り組みの実装にあたり、学習風土が十分に醸成されているか考える。

#### 解説

「学習風土」は、次のような特徴を持つ風土を指します。

a) リーダーが自ら、誤りを犯す可能性を認め、チームメンバーによる支援と助言の必要性を表明するような風土。

b) 変化の過程において、チームメンバーが、自分には不可欠で、価値があり、知識をもっている関係者だと感じる風土。

c) メンバーが新しい方法を試してみたいと考えた際に、心理的に安心感をもつような風土。

d) 振り返りと評価のための十分な時間と場があるような風土。

このような「学習風土」があると、従業員ならびに組織のスキルの開発、学習、成長が可能となり、組織は新しい知識や方法を吸収し活用する力を最大化することができます。組織の「学習風土」は、チームなどより小さな単位によってもそれぞれ異なります。小さな単位での学習風土は、組織全体の学習風土よりも大きな影響を与えます。

学習風土は、組織における新しい知識の吸収力、す

なわち組織が新しい取り組みを十分に理解する能力を向上させるために役立つ重要な要素です。会社組織は、チーム内およびチーム間の学びを促し、協働を育む風土を醸成するために重要な役割を持っています。よい学習風土が出来上がれば、関係者が失敗を恐れることなく変化を推進できる、心理的に安心感のある風土が醸成されます。振り返りと評価を行うための時間と場をもつことも重要で、これによって過去の成功や失敗から学び、将来のために経験や情報を残すことができるようになります。学習を促進する風土を育てることは、継続的に産業保健活動の質を改善していくために必要な「中心的（コア）特性」の1つです。

#### 例

- 「昨年、従業員の健康診断予約手続きの手順を変更しましたが、手違いが多く発生してしまいました。そのため年度末の振り返りのタイミングで、みんなで集まって意見を出し合い、失敗の原因について対策を検討しました。今年は、検討結果に基づいた新しい方法を試してみます。きつとうまくゆくと思います。」

## III-E 実装の準備性

### 考えるためのヒント

★新しい取り組みの実装にあたり、変化への準備性が整っているか考える。

### 解説

「実装の準備性」は、新しい取り組みの実装を行う準備状態を示す概念であり、「リーダーシップ・エンゲージメント」「利用可能な資源」「知識や情報へのアクセス」の3つの概念から構成されます。

## Ⅲ-E-1 リーダーシップ・エンゲージメント

### 考えるためのヒント

★新しい取り組みの実装にあたり、リーダー層の支援を得られそうか考える。

#### 解説

「リーダーシップ・エンゲージメント」とは、リーダーや管理職の実装へのコミットメント、関与、および責任のことを指します。「リーダーシップ」という用語は、経営幹部のリーダー、中間管理職、第一線の監督者、チームリーダーなど、直接的または間接的に実装に影響を及ぼす、組織のあらゆるレベルのリーダーに対して使用します。組織のリーダーの心からの支援が得られない場合、実装は失敗することが多いでしょう。組織のリーダーによる実装へのコミットメントで重要な要素として、介入が軌道に乗るまでの間にしばしば発生する生産性低下の時期を許容する態度、つまり管理職として短期的ではなく長期的な視点をもつことがあげられます。リーダーの積極的なコミットメントと関心は、実装風土の強化につながり、さらには効果的な実装に結びつきます。リーダーシップ・エンゲージメントは、産業保健スタッフや従業員がその新しい取り組みに多くの協働を求められるような場合に、特に重要となります。リーダーはその人間関係を通じて、また取り組みを推進するモデル役となることによって、社内関係者を説得する重要なパイプ役になります。どの組織のリーダーも、関係者とのネットワークを構築する力や、必要な資源の獲得、業務の優先度について交渉する能力が必要です。実装を支援することが自身の組織目標に役立つと感じる場合、また自分が実装に関する議論に参加していると感じる場合に、中間管理職は実装を支援する可能性が高くなります。

#### 補足説明

「組織のリーダー」は、導入しようとする取り組みによって決まるわけではありません。経営幹部のリーダー、中間管理職など、会社組織の中での本来の立ち位置で定義されるものです。なお「V-B. エンゲージメント」に記載される役割はあくまで、目下の取り組みについての役割であることに注意ください。例えば、「チャンピオン」はすべてにおいてチャンピオンでは

なく、該当する取り組みにおいてのチャンピオンです。複数の変化への取り組みでチャンピオンとなる人もいますが、そうした人々もおそらく組織活動のすべてにおいてチャンピオンになることはないでしょう。チャンピオンは、組織における定常的な役割ではないのです。組織のリーダーは、個別の実装の取り組みを産業保健スタッフやチームに委ねますが、次に問題となるのは、これらに対して、リーダーがどの程度献身的に取り組み、承認し、支援するかということです。組織のリーダーの無関心は実装の取り組みを阻む可能性があるため、実装リーダーには、組織のリーダーをエンゲージングする戦略が必要となります。その方法としては、組織のリーダーと会って彼らが抱える懸念について話し合う、取り組みの実装と組織の計画や目標との整合性を図る、取り組みの実装の早い段階での問題に対する解決策をブレインストーミングし当事者意識を醸成する、組織のリーダーがこの取り組みを支援していることを関係者にはっきり周知するよう依頼する、などがあります。これらはすべて、組織のリーダーの支援を得て関係者の無関心を克服するために、取り組みを実装する担当者やチームが考えることができる手法です。

#### 例

- 「私の上司は今回の取り組みが重要であることを理解し、私たちにしっかり関わってくれます。上司はこれに関連するすべての会議に出席しています。これなら新しい取り組みの実装はうまくゆくとおもいます。」
- 「経営トップが社内報の挨拶で取り組みについて触れています。トップがやる気を示してくれているので、取り組みの実装が円滑に進みます。」
- 「新しい取り組みの実装中にうまく行かないことがあったときは、相談や対話のポイントを整理して健康管理部のチーフのところへ行けば、対応してくれます。そのため、安心して取り組みの実装を進めることができます。」

## Ⅲ-E-2 利用可能な資源

### 考えるためのヒント

★新しい取り組みの実装にあたり、人員、資金、教育・研修、物理的なスペース、時間などの資源は十分か確認する。

### 解説

「利用可能な資源」とは、人員、資金、教育・研修、物理的なスペース、時間などの資源を指します。これらは、新しい取り組みの導入とその継続に必要ですが、必ずしも成功を保証するわけではありません。資源に余力のある組織では、失敗した場合でもこれをカバーできる力が高まります。

### 例

- 「新しいシステムを導入するにあたり、人員を一人追加してもらうことができました。このことにより、新しい取り組みをうまく実装できました。」
- 「新しい運動プログラムを導入しようと思いましたが、これを実施できる場所がありませんでした。新しい取り組みの実装はあきらめました。」
- 「他の業務が忙しく、時間を捻出できません。新しい取り組みの実装は難しいです。」
- 「前の部署で取り組んだ経験があるスタッフがいるので、知識やスキル面でも安心できました。新しい取り組みを実装する力になりました。」

## Ⅲ-E-3 知識や情報へのアクセス

### 考えるためのヒント

★その新しい取り組みに関する正しい知識や情報にアクセスできるか確認する。

#### 解説

「知識や情報へのアクセス」は、新しい取り組みや、それを業務に組み込む方法についてわかりやすい情報や知識を容易に得られることを指します。情報と知識の情報源には、専門家、他の経験あるスタッフ（必ずしも「専門家」ではないスタッフも含む）、研修、文献、およびコンピュータ化された情報データベースなど、あらゆるものが含まれます。新しい取り組み、およびそれを業務に組み込む方法について、理解しやすい情報を関係者がすぐに入手できることは、実装の成功に不可欠です。知識のある様々な職種のスタッフや専門家が多くのいれば、実装を効果的に行える可能性が高まります。チーム単位で、タイミングよく実地研修ができる場合、実装が成功する可能性は高くなります。新

しい取り組みに関する教育・研修を行うこと、および情報へのアクセスを可能とすることは、いずれも、実装にあまり乗り気でない人を実装に取り組む人へと変えるために重要な戦略です。

#### 例

- 「新しい取り組みの実装において、問い合わせ窓口にメールすれば、すぐにわからない部分を教えてくれるようにしました。このことが取り組みの実装を容易にしました。」
- 「新しい取り組みについてわかりやすいQ&Aのチラシを掲示しました。このおかげで、職場の半数以上の者が取り組みについて理解してくれるようになりました。」

IV

# 個人特性

## IV-A 介入についての知識や信念

### 考えるためのヒント

- ★産業保健スタッフが、その新しい取り組みに関する知識を十分に持ち、意欲的になっているか確認する。
- ★従業員による新しい取り組みの実施を支援する立場にある実装リーダーや管理職などが、その新しい取り組みに関する知識を十分に持ち、意欲的になっているか確認する。

### 解説

「介入についての知識や信念」とは、新しい取り組みに対する個人の態度や価値づけ、およびその取り組みに関する知識がどの程度あるか、ということを指します。

取り組みの実装において、産業保健スタッフや実装リーダーや管理職が、取り組みに関して知識や技術を持っていること、および熱心であることは、効果的に取り組みを導入するための主要な2つの特徴です。産業保健スタッフと従業員の双方にとって、同僚から得られた意見は、主観的なものであっても、わかりやすく説得力があり、熱心に取り組みを実施することにつながります。もちろん逆もまた然りで、同僚からの意見によって取り組みに否定的となり、実際に抵抗感を感じるようになることもあります。ただ、否定的な意見であっても、フィードバックを受けて取り組みのアプローチを見直し、より実施しやすい取り組みにしようという意欲につながることもあります。

取り組み実施の必要に迫られる前に、新しい取り組み

に関する知識を習得していないと、取り組みの導入がうまくゆかなかったり、中断されてしまう可能性があります。産業保健スタッフおよび従業員の知識や技術は、研修で高めることができます。特に取り組みを実施する正当性について理解することが必要です。また個別の状況の中における実例としてだけでなく、体系的な知識として学ぶことが出来れば、取り組みの導入は成功する可能性が高くなります。

### 例

- 「産業医として学会で聞いてきた新しい研究結果に興味しています。それを保健師に伝えたところ、かなり興味を持ってくれました。新しい取り組みを導入することに前向きな雰囲気ができました。」
- 「新しい取り組みの説明会がありましたが、まったく聞いたことのない考えややり方だったので、自分や自分の職場に役に立つものなのか理解できませんでした。おそらくこの取り組みはうまくいかないのではと感じています。」

## IV-B 自己効力感

### 考えるためのヒント

- ★新しい取り組みを実装するにあたり、産業保健スタッフは「自分たちならやることができる」と感じているか確認する。
- ★新しい取り組みを実装するにあたり、従業員による新しい取り組みの実施を支援する立場にある実装リーダーや管理職などは「自分たちならやることができる」と感じているか確認する。

### 解説

「自己効力感」とは、取り組みを実装する上での目標達成に向けて、一連の行動を自分がやり遂げることができるかどうかについて、産業保健スタッフと実装リーダーや管理職がどう思っているかということを指します。

新しい取り組みを実装させるために必要な行動について個人が自信をもつほど、自己効力感は高くなります。従業員においても同様に、職場に導入された新しい取り組みを実施していくために必要な行動をとっていくうえで、個人が自信をもつほど、自己効力感は高くなります。高い自己効力感をもつ人は、たとえ問題に直面しても、粘り強くその取り組みを前に進めていくことができます。新しい取り組みを実装させる自分

の能力に自信がない場合、または早い時期に一定の失敗を経験している場合には、困難に直面したときに取り組みを持続する意欲が下がりやすくなります。

### 例

- 「産業保健チームは長く一緒にやってきており、難しい課題についてもやり遂げた経験と実績があります。そのため、今回の取り組みについても、多少の困難はあっても最後はうまく実装できると思います。」
- 「初回の研修を受けた時に自分にはハードルが高すぎると感じてしまいました。そのあとは、新しい取り組みの話聞くたびに、気持ちが暗くなります。」

## IV-C 個人の行動変容のステージ

### 考えるためのヒント

- ★その新しい取り組みに関して、産業保健スタッフの行動変容ステージはどのあたりか確認する。
- ★その新しい取り組みに関して、従業員による新しい取り組みの実施を支援する立場にある実装リーダーや管理職などの行動変容ステージはどのあたりか確認する。

### 解説

「個人の行動変容のステージ」とは、知識や技術があり、熱心で、持続的な取り組みができる自分になるために、自らの行動を変える際に通過する段階のことをさします。これは産業保健スタッフにも、実装リーダーや管理職にも当てはまります。まず自分自身の行動変容ステージの位置について確認することが大切です。行動変容のステージをあげていくには、その人が今どのステージにいるかを把握し、それぞれのステージに合わせた働きかけをすることが必要になります。ロジャーズの普及理論（または、プロスチェスカの「行動変容のステージ」）では、次の5つのステージがあります。

- 知識段階（無関心期）：取り組みについて主要な知識のみ得ている段階
- 説得段階（関心期）：取り組みをいいなと思い、他の人とも話題にし、その実施に賛成し、前向きな見方をするようになった段階
- 意思決定段階（準備期）：取り組みについて追加の

情報を探して試みようとする段階

- 実装段階（実行期）：取り組みについて追加の情報を入手し、定期的に取り組みを実施し、継続している段階
- 確認段階（維持期）：取り組みのメリットを認識し、日常の業務に取り組みを組み込んでいる段階。他の人にも取り組みの実施を勧める段階

### 例

「屋内禁煙の法制化の前に、禁煙キャンペーンをやっている企業の話しを聞き、同僚の産業保健師にも話したところ、ぜひやろうという意見をもらえた。（説得段階）」

「禁煙キャンペーンを実施することで従業員の健康を守ることはもちろんですが、コミュニケーションが良くなりました。禁煙希望者への応援コメントをチャットで入れるのは日常的になりましたし、応援の仕組みづくりについて講演会でも話をしたところです。（確認段階）」

## IV-D 組織との一体感

### 考えるためのヒント

- ★産業保健スタッフは、組織に対してポジティブな思いを持っているか確認する。
- ★従業員による新しい取り組みの実施を支援する立場にある実装リーダーや管理職などは、組織に対してポジティブな思いを持っているか確認する。

### 解説

「組織との一体感」とは、個々人が、組織に対してどう思うか、また組織に対して愛着や所属意識を持つかどうかについての認識を意味する幅広い概念のことです。

組織との一体感は、産業保健スタッフや実装リーダーや管理職が、取り組みを実装しようとする意欲に影響を与えます。組織との一体感には、たとえば、自らの職務の範囲外であっても、見返りを求めることなく組織のために行う自主的な行動である「組織市民行動」や組織内の分配や手続きの公正さである「組織的公正」などがあります。職場環境や職場の雰囲気に対してどのように感じているかである「心理的風土」や、職務に満足しているか、職場にどの程度コミットしているかなどの「勤務態度」も、組織の一体感と関連しています。一方、組織として情緒的消耗感が高まって

いる場合には、情緒的、身体的に消耗したり燃え尽きたりしている状態であり、取り組みの実装を阻害します。取り組みを円滑に実装するために、業務が効率的に行われているか、さらにより仕事ができそうかなど組織との一体感を確認しておきましょう。また阻害要因として、取り組みに関連した不公平感や不満感があるかどうかも検討しておくといでしょう。

### 例

- 「産業保健スタッフチームは、普段からよいチームワークで仕事が出来ています。新しい取り組みを導入するにあたって、いつも通りメンバー同士で協力し合うことが出来ると思います。」
- 「最近仕事も多く、部署のメンバー全体が疲れてしまっています。この状態で新しい取り組みを導入するのは、正直しんどいです。」

## IV-E そのほかの個人的特性

### 考えるためのヒント

★産業保健スタッフおよび従業員による新しい取り組みの実施を支援する立場にある実装リーダーや管理職などの、曖昧さへの寛容、知的能力、モチベーション、価値観、力量、能力、革新性、在職期間および学習スタイルなどについて、新しい取り組みの実装にあたり、よい点、または不利な点があるか確認する。

### 解説

「そのほかの個人的特性」として、曖昧さへの寛容、知的能力、モチベーション、価値観、力量、能力、革新性、在職期間および学習スタイル（マニュアルや動画学習）などの特性は、産業保健スタッフが新しい取り組みを実装する上でも、また、従業員が新しい取り組みを行っていく上でも大切です。

### 例

- 「産業保健チームに新しい取り組みの実施を提案したが、うまくいくのかどうか分からないことに時間をかけることは難しいとの意見がでて、なかなか実装に向けて議論が進まない。」
- 「もともとWEBツールを使う仕事をしているので、今回の取り組みの中心であるWEB研修やWEB学習に慣れてしています。この技術は取り組みの中で活かせると思います。」



# プロセス

## 解説

「プロセス」とは、個人レベルおよび組織レベルで、新しい取り組みを計画通りに実施できるようにするための積極的な活動のことを指します。プロセスは、取り組みの実装において定義、測定、評価が最も難しい領域です。

CFIRでは、プロセスを、取り組みの実装のための介入と、「介入により生じる組織の変化」とをつなぐ過程として定義します。ほとんどの実装活動は、共通して4つのプロセスを持っています<sup>(\*)</sup>。これは①計画、②エンゲージング、③実行、④振り返りと評価です。一般的なPDCAに加えて、影響力のある個人を戦略的にプロセスに巻き込むことが重要であるため、エンゲージング（巻き込み）が重要な要素として追加されています。

効果的な実装には、あらかじめ計画された順序立った手順、迅速で簡潔な計画、試験的に少しずつ実装を拡大していくような速いサイクルでの改善、そして隠れた草の根の取り組みまで、様々なプロセスの種類があります。実装のプロセスは 時間とともに変化していくものです。実装プロセスがどの段階にあるかに関わらず、上記の4つの構成要素に合致する場合に、成功の可能性が高いと考えられます。

※このほかにも、多数の実装戦略を集めたPowellらによる「変化を実装するための専門家による推奨」(Expert Recommendations for Implementing Change : ERIC) リストやWaltzらはこのリストにある実装戦略を9つのクラスターに分類しています。

## V-A 計画

### 考えるためのヒント

★その新しい取り組みが、下記の6つの視点から十分に計画されているか確認する。

#### 解説

「計画」とは、新しい取り組みを実装するための行動と、具体的にやるべきことの計画や方法が事前に準備されている程度、およびその計画や方法の質を指します。計画は公式の場合も非公式の場合もあります。計画は、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルの4つの基本的活動の1つです。

「計画」の基本的な目的は、新しい取り組みを実施する現場の能力を、集団でも個人でも培うことによって、効果的な実装が出来るようにすることです。実装の計画は、次の6つの事項がどの程度配慮されたかによって評価できます：①社内関係者のニーズと視点が配慮されていること、②計画が対象者の特性（例：職業的、人口統計学的、文化的、組織的特性）に合わせたものになっていること、③情報を伝え教育するための適切な方法、イメージ、および例え（メタファー）が明確にされ利用されていること、④コミュニケーションのための適切な機会や方法が特定され利用されていること、⑤目標およびマイルストーン（中間目標）への進展が、しっかりしたモニタリングと評価の方法を利用して把握されていること、および⑥実行を容易にするために適切な戦略が用いられていること、があります。実行を容易にするための戦略には、チームメンバーが事前に新しい取り組みの実施方法を学ぶことができる予行演習（シミュレーションまたは練習の機会）、産業保健スタッフと従業員がそれぞれ手順を試し、自信をつけ、心理的に安全な環境を構築するこ

と、あるいは新しい取り組みを徐々に実装できるような形に分解した段階的なアプローチをとることあります。

計画は、いろいろな社内の状況や事情にも配慮する必要があります。状況や事情には修正可能な場合と修正不可能な場合があります。修正不可能な要素に対しては、次善策を立てることができ、修正可能な要素に変更するよう戦略をデザインすることができます（例：関係者の取り組みに関する知識を増やす）。「起こるに任せる」予測できない不意の実装から、「起こるべくして起こる」のように科学的で計画的な実装へという、組織内のイノベーションの広がりのために、計画はとても重要です。

#### 例

- 「社内には喫煙をしている従業員が多いので、禁煙プログラムを取り入れることが有効だろう。まずは社内の何人かから意見を聞いてみよう。喫煙者が多いことから反対意見も多い可能性があるので、取り組みの導入を説得するために計画が必要だ。」
- 「現時点での喫煙者の人数や喫煙状況を把握し、ゴールや中間目標を明確化しよう。また、プログラムに参加する喫煙者が、無理なく継続ができる工夫も考えておこう。」
- 「来年度の人事異動で、安全衛生委員会の議長が交代になる。喫煙者とのことだが、社のタバコ対策の取り組みが減速しないよう、戦略を練り直そう。」

## V-B エンゲージング

### 考えるためのヒント

- ★新しい取り組みの実装にあたり、適切な人を引きつけ、関与させることができているか確認する。
- ★献身的に取り組む人に、権限が与えられているか、また、その人が時間とエネルギーを十分に注げる環境ができているか確認する。

### 解説

「エンゲージング」とは、新しい取り組みを実装するときに、ソーシャルマーケティング、教育、ロールモデル化、研修、およびその他の同様の活動などさまざまな方法を用いて、適切な人を引きつけ、関与させることを指します。実際に新しい取り組みの実装を担当する産業保健スタッフや、「最初のユーザー」になる従業員を引きつけ、実装に関与させることは非常に重要です。

特に「実装リーダー」や「チャンピオン」(※用語の定義参照)は注意深く慎重に選ぶか、そうでなければ自然に現れるに任せることが重要です。もし初期のリーダーとユーザーが、新しい取り組みにおいて想定するユーザーと親和性がある(似たような社会経済的、職業的、教育的、および文化的背景をもっている)ならば、新しい取り組みはより採用されやすくなるでしょう。その人がロールモデルになることにより、実装にプラスの効果もたらされます。

取り組みに反対する者よりも賛成する者の数が多く、賛成する者が組織内にうまく配置されている場合には実装が成功する可能性が高くなります。すべての関係者(例:リーダー、ユーザー)を早期から取り組みの実装に関与させることは、成功の可能性を高めます。

どのような立場であれ、自ら手を挙げて実装プロセスを完成へと導く手助けをする人をキーパーソンといいます。キーパーソンが献身的であり、活動できる時間や権限を与えられており、取り組みが支援されてい

る場合、実装はより効果的となります。オピニオンリーダー、公式に任命された内部の実装リーダー、チャンピオン、および/または外部のチェンジ・エージェントなどから提供される支援の質が高いと、実装が成功しやすくなります。こうした人物を効果的に識別し、早期にプロセスに巻き込んでいくことが重要です。実装リーダーは、実装の過程で自然発生的に現れる場合があります。例えば、ある取り組みを進める中で、草の根(ボトムアップ)の取り組みから現れるかもしれません。反対に、実装リーダーがトップダウンの任命、例えば現場のチャンピオンまたはプロジェクトコーディネーターを任命することによって特定される場合もあります。多くの異なるタイプのリーダーと周囲に影響を与える者の役割を認識しましょう。具体的な役割や期待は実装しようとする状況によって異なり、1つの実装の試みのなかでも時間とともに変化する場合があります。また、どの役割1つとっても単独では機能できず、他者との連携や協力が重要です。

### 例

- 「健康診断結果の保管管理のやり方を見直す案を人事部のメンバーのみで作成したが、各事業所の産業看護職や衛生管理者からは反対する意見が多く、作業は大きく遅れることになった。」
- 「健康診断結果の保管管理のやり方を見直すこととなり、作業メンバーとして、社内の産業保健職、衛生管理者の中から、経験豊富で周囲からの信頼も厚い担当者がそれぞれ1名ずつアサインされた。」

## V-B-1 オピニオンリーダー

### 考えるためのヒント

★その新しい取り組みに関する、組織内のオピニオンリーダー（専門家、同僚）は誰か確認する。

### 解説

「オピニオンリーダー」とは、新しい取り組みの実装に関して、同僚の態度や信念に、公式に、あるいは非公式に影響を及ぼす組織内の個人（産業保健スタッフ、従業員など）を指します。オピニオンリーダーには、①専門家と、②仲間（同僚）という2つの異なるタイプがあるといわれています。専門家のオピニオンリーダーは、その権威と地位を通じて影響力を行使し、仲間（同僚）のオピニオンリーダーは、その組織メンバーの一員であることと、仲間からの信用を通じて影響力を行使します。オピニオンリーダーは、本来、個人が他者の態度や行動に望ましい形で影響を及ぼすという観点から定義されましたが、場合によってはマイナスの影響を及ぼすこともあります。また、組織の外部にいる人が、その組織の変革をしようとした場合に、

組織内のオピニオンリーダーを普及活動のサポート役として利用することがあります。その場合、もし組織の仲間から、外部の人ではなくオピニオンリーダー自身が自分たちの組織を変革しようとしていると見なされてしまうと、仲間からの信頼や尊敬を失い、オピニオンリーダーでなくなってしまう可能性があることに注意が必要です。

### 例

- 「産業医が精神科医なので、メンタルヘルス対策に関する取り組みの導入決定にはかなり影響力があります。」
- 「社歴の長いAさんは社内に知り合いが多く、Aさんが低く評価している取り組みは社内に取り入れるのが難しかったです。」

## V-B-2 公式に任命された内部の実装リーダー

### 考えるためのヒント

- ★その新しい取り組みを実装する責務を公式に任命された人（実装リーダー）は誰か確認する。
- ★実装リーダーは、タスクに専念する時間が確保できているか確認する。

### 解説

「公式に任命された内部の実装リーダー」とは、コーディネーター、プロジェクトマネージャー、チームリーダー、または他の同様の役割として、新しい取り組みを実装する責務を公式に任命された、組織内の個人（産業保健スタッフ、従業員など）を指します。実装は「仕事の一部」ですが、これらのリーダーには、実装作業に専念する時間が明確に設定されている場合とそうでない場合があります。実装作業に専念する時間が設定されていない場合、他の職務に上乘せされた余分な業務として実行が滞ってしまうこともあります。専念できる時間が設定されている方が効果的です。内部の実装リーダーが、チャンピオンまたはオピニオンリー

ダーとして行動する場合もあれば、単に計画を実行したり、キーパーソン間の会議を企画したりする場合があります。上記のリーダーが2つ以上の役割（例：チャンピオンでもあるプロジェクトコーディネーター）を果たすかどうかは、その実装リーダーの熱意、創造性、進んでリスクをとる意欲の程度によって決まります。

### 例

- 「この取り組みの導入担当にアサインされた山田さんは、ほかの業務を一部免除されました。これにより、取り組みの導入が山田さんによって、責任をもって進むと思います。」

## V-B-3 チャンピオン

### 考えるためのヒント

- ★その新しい取り組みのチャンピオン（新しい取り組みに強い思いを抱き、実装支援に積極的にかかわる）になるのは誰になのか考える。
- ★管理監督者のチャンピオンはいるか、管理監督者は、第一線のチャンピオンに十分な権限を与えているか確認する。

#### 【補足】

**チャンピオン**：新しい取り組みに強い思いを抱き、実装支援に積極的にかかわる人。第一線のチャンピオンと、管理監督者のチャンピオンがいる。チャンピオンは勝利者という意味ではなく、「熱狂的なファン、擁護者」に近い意味を持つ。

### 解説

「チャンピオン」とは、新しい取り組みによって組織内に生じる無関心または抵抗を緩和させ、実装の支援、マーケティング、およびその実現に努力する個人（産業保健スタッフ、従業員など）を指します。チャンピオンは新しい取り組みに非常に強い思いをもっているため、自身の立場や評判を危険にさらしてでも新しい取り組みに貢献します。古いことわざに、新しい取り組みは「チャンピオンが見つかるか、さもなければ（取り組みは）消えてなくなる」があります。チャンピオンとオピニオンリーダーの主な違いは、チャンピオンは新しい取り組みの実装の支援に積極的に関わるということです。

チャンピオンは、組織の様々なレベルに現れます。

- ① 第一線のチャンピオンは、新しい取り組みに強い

思いを抱く人たちがいる組織内で、部門横断的に連携でき、他の個人も新しい取り組みを全面的に受け入れるように鼓舞するべく取り組みの有益性をはっきりと述べることでできる場合に最も力を発揮します。② 管理監督者のチャンピオンは、第一線のチャンピオンに権限を与え、第一線のチャンピオンが既存の問題に独創的な解決策を打つことができるように組織のルール、手順、およびシステムから離れて、自律して活動する権限を提供し、組織の他のメンバーからの支援を利用できるようにします。

力を発揮するチャンピオンは、権限を持っている者の支援を得て、幅広い支援基盤を構築するのが一般的です。

### 例

- 「取り組みを導入する部署の古株の従業員の人が、この取り組みを気に入ってくれて、すすんで導入を助けてくれるので、ありがたいです。」
- 「課長が、この取り組みに関心を示してくれて、いろいろ考えてワークフローを変更してくれたので、たいぶ動きやすくなったんです。」

## V-B-4 外部のチェンジ・エージェント

### 考えるためのヒント

★その新しい取り組みの実装にあたり、外部のチェンジ・エージェントはどのような関わりをするか確認する。

### 解説

「外部のチェンジ・エージェント」とは、取り組みの実装の支援者、外部の研究者、または公式に任命されたこの他の外部機関の個人のことを指します。外部のチェンジ・エージェントは、取り組みの実装の当事者というより、実装を触媒する役目であり、実装を推進する者と実装により変化をうける者との間を仲介して信頼関係を構築して、実装を推進する役割を持ちます。

※この役割には、外部の研究者、および他の公式に任命された（組織に関係したまたは無関係の）外部機関の個人（例：企業または地域事務所のファシリテーターやコンサルタント）が含まれます。外部のチェンジ・エージェントが受け入れ組織に代わって行動するほど、短期的に実装が成功する可能性は高くなりますが、取り組みを維持できる可能性は低くなります。

ます。逆に、外部のチェンジ・エージェントがあまり動かないと、短期的には実装の効果は下がりますが、現場の個々人の当事者意識が高まる可能性があるため、長期的には効果が上がる可能性があります。

### 例

- 「外部のプロジェクトマネージャーはいつも私たち健康管理センターに専門的な用語をわかりやすく教えてくれました。このおかげで新しい取り組みの実装を進めることができました。」
- 「社内の食事キャンペーンという取り組み中、私たち保健師に外部の栄養士が定期的にアドバイスをくれたので、うまく実施できました。ただ、栄養士からのアドバイスなしにこの取り組みを進めるのは難しいかもしれません。」

## V-C 実行

### 考えるためのヒント

★新しい取り組みの「実行」が計画通りにすすんでいるか確認する。

#### 解説

「実行」とは、計画に従って、実装を実行または成し遂げるということを指します。「実行」の評価は、実装計画がどのくらい良く実行されたかによって決まるため、実装期間中または実装後に行われます。実行の評価は、下記4つのポイントから考えてみましょう。

1. 忠実度：計画した通りに実行できたか。
2. 実装の強度：実装はどのくらいできたか。
3. タスク完了の適時性：適切なタイミングで実行できたか。
4. 実装プロセスにおける主要関係者のエンゲージメントの程度：プロセスにおける主要関係者（例：実装リーダー）が、どのくらい実装にエンゲージメントできたか。

計画どおり実行されなかった場合は、計画が機能しなかった理由をはっきりさせるため、CFIRの考え方にあてはめて考えてみます。

計画の実行は、なんとなく進む場合があるため評価が難しいことがあります。そのようなときは、下記の3つの一般的アプローチが成功の可能性を高めません。

#### ◆ 予行演習 ◆

チームメンバーが本番前に取り組みの実施方法を学ぶことができ、産業保健スタッフの研修および準備に

も役立つシミュレーションや練習会になります。

#### ◆ 新たな取り組みの事前テスト ◆

産業保健スタッフが手順のテストを行い、自信をつけ、メンバーが新たな行動を身につけ適応するよう促されるような、心理的安全性のある環境を構築できます。

#### ◆（介入が複雑な場合は）ちょっとずつ取り組む ◆

新しい取り組みを徐々に採用していく形に分解することは、成功の鍵となります。

※実装の早い段階での成功は、自信を深め、適応する機会を与え、新たな支持者を獲得するのに役立ちます！

#### 例

- 「社内で新しく始めたウォーキングキャンペーンは計画通りにいっているか？」
- 「新しく始めたウォーキングキャンペーンが、何となくうまくいっていない気がするので4つのポイントから評価してみることにする。まずは、「1. 忠実度：計画通りに実行できたか？」をとりあげてみた。」
- 「ウォーキングキャンペーンを成功させるために、予行演習をしてみたら健康管理センター内でもよい点や課題について新しい気づきがあり、実行に向けて理解が深まった。」

# V-D 振り返りと評価

## 考えるためのヒント

★その取り組みについて、振り返りと評価ができているか確認する。

### 解説

「振り返りと評価」とは、個人およびチームによる進捗と経験に関する定期的報告と、それに伴う、実装の進捗とその質についての定量的あるいは定性的なフィードバックのことを指します。

ここでは、取り組みの結果よりも、取り組みの実装プロセスに対する評価を重視します。実装の事前・最中の評価、事後に振り返りや報告の時間をとりましょう。

評価の方法には、報告書、グラフ、定性的フィードバックおよび成功事例などが含まれます。

達成目標の評価ポイントは、SMARTです。次のように表されます。

- **S**pecific：具体的である
- **M**easurable：測定可能である
- **A**ttainable：達成可能である
- **R**elevant：望ましい結果と関連性がある
- **T**imely：目標達成の期限がある

### 例

**事前**：「私たち健康管理センターは、運動キャンペーンを実施する前に達成目標についてSMARTを満たしているかどうか確認した。」

**最中**：「キャンペーンについては、上司や運営にかかわる担当者、参加者など関係者に対して定期的に評価報告を行った。」

**事後**：「上司や運営にかかわる担当者、参加者からの意見を聞くため、定期的なミーティングを開催した。」