

つのレベル（作業レベル、部署レベル、事業場レベル）に該当する合計 22 種類の資源について、充実率と平均点の 2 種類の結果が表示される。充実率は、各職場で「充実している」「とても充実している」と回答した者の割合を%で表示した数値である。平均点は、各選択肢への回答を「1=充実していない」「2=やや充実している」「3=充実している」「4=とても充実している」として得点化し、職場単位で合計したうえで回答人数で除した数値である。また、各項目の集計結果に加えて、職場の強み上位 5 項目を充実率ランキングとして表示した。

なお、Excel 集計マクロは、従業員が職場の資源（強み）チェックリストに回答したデータを用いるバージョンのほかに、新職業性ストレス簡易調査票（80 項目版）に回答したデータを用いるバージョンも準備した。後者の集計マクロでは、新職業性ストレス簡易調査票（80 項目）に回答した従業員のデータをそのまま入力シートに入力するだけで、22 種類の組織資源の充実率と平均点が表示されるようになっている。

### 3) 職場活性化グループワークの「タイムテーブル」(資料 3)

タイムテーブルには、職場活性化のためのグループワークを円滑に運営するための手順を記載した。グループワークは 60 分間を想定し、所定の時間内に何をどのように行うかを記載した（項目、時間配分、内容、必要物品、備考（内容に関する具体的説明））。グループワークは、参加型討議についての説明（5 分）、集計結果の見方の説明（5 分）、参加型討議 1（職場の強みの抽出、伸ばしたい強みの決定：15 分）、参加型討議 2（活動計画の具体的内容の決定：20 分）、活動計画の発表と全体での取りまとめ（15 分）の流れを基本とした。その他、グループワーク前の準備事項やグループワーク後のフォローアップ事項についても記載を加えた（資料 3）。

なお、タイムテーブルは、新職業性ストレス簡易調査票（80 項目版）への回答にもとづく「職場の資源（強み）集計結果」を使うバージョンと、職場の資源（強み）チェックリストへの回答にもとづく「職場の資源（強み）集計結果」を使うバージョンの 2 種類が準備され、さらに各ワークショップを外部のファシリテーターが行うバージョン

と職場内部の担当者が行うバージョンの 2 種類、合計 4 種類が準備されている。

### 4) 職場活性化グループワークの「記録シート」(資料 4)

この記録シート（資料 4）は、グループワークにおける参加型討議 1（グループの強み、伸ばしたい強みの決定）、参加型討議 2（職場のありたい姿・目標、活動計画の具体的内容の決定）の討議内容を記録する欄と、グループワーク終了後に活動の進捗状況を記録する欄から構成されている。

### (3) マニュアルの作成（平成 27 年度：資料 5）

マニュアルには、60 分の職場活性化グループワーク（参加型討議）を運営するための手順を中心に、その開催準備とフォローアップの方法を合わせて記載した。なお、マニュアルとして、社外の産業保健専門職がファシリテーターとして入る場合と、社内の担当者が進める場合の 2 種類が想定されるが、ここでは、社内担当者が進行する場合のマニュアルを提示し、その内容について述べる。

#### 1) 参加型討議の企画

参加型討議を効果的に進めるために、社内担当者を予め決めておくことが必要となるが、従業員にとって信頼でき話がしやすい人などの条件を満たすことが望ましいことを記載した。また、これらの活動を進めるにあたり事前に経営者の承認・賛同を得ておくことの必要性についても記載した。

#### 2) 開催準備

参加型討議の開催準備として、①職場環境のアセスメントと共有に向けて、新職業性ストレス調査票（80 項目版）または「職場の強みチェックリスト」を実施する必要性について記載した。従業員にチェックを実施してもらうことで、職場の特徴が数値として見える化され、職場活性化のための基本情報になることや、その際の留意点を記載した。上記のどちらの調査票を選択するかについては、そのメリットでデメリットを記載し、職場ごとに選択するように薦めた。

### 3) 参加者への説明

当日の進行として、まず、②参加型討議についての説明、③集計結果の見方の説明を行うが、できるだけリラックスした雰囲気づくりを行うことと、身近な事例を挙げながら平易な言葉で分かり易く話すことに留意することを記載した。

### 4) 参加型討議の運営

事前に行ったチェックリストの集計結果に基づいて、④職場の強みの抽出、⑤伸ばしたい強みの決定、⑥活動計画の具体的内容の決定、⑦活動計画の発表と全体での取りまとめのステップで進めることと、その際の説明内容や留意点について記載した。最も大事なこととして、参加者皆が発言しやすい風通しの良い雰囲気づくりに努めることも強調した。また、活動計画は最初は実施しやすいものから取り組むことで、活動の成功可能性を高め、スモールステップで継続的に進めることが有用であることを記載した。

### 5) フォローアップと評価

参加型討議の終了後にすべきこととして、⑧活動計画の見直しおよびフォローアップと評価を中心に、それらの重要性や留意点について記載した。活動の実現可能性が高まるように、より具体的で実践可能な計画づくりに留意することの大切さを記載した。特に、いつ、誰が、何を、どのようにするのかなど、計画の実施の具体的な日時・方法・担当者を決定して予定表を作成し、さらにはその効果をきちんと記録して、今後のさらなる職場活性化に活かせるようにしておくことが重要であることを記載した。

## D. 考察

### 1. ポジティブな視点にもとづく職場環境のアセスメントと対策手法のあり方について

平成 25 年度の研究では、中小規模事業所で実効性のあるアセスメント・改善対策を行うには、(1) 健康が重要な経営資源であることを認識し、(2) 予防に注目した対策、(3) 組織のもつ強みを伸ばす対策、に注目することの重要性が、国内事例および海外情報の収集を通じて明らかにされた。また、平成 26 年度のパイロット研究では、職場介

入の視点として、ワーク・エンゲイジメント（健康でいきいき働く）を鍵概念とし、ワーク・エンゲイジメントの向上が心身の健康度の向上と組織の活性化の両方につながることを職場側に伝えることで、産業保健部門と経営および人事部門との協働が促進されることが明らかになった。

従来ストレス対策としての職場環境改善は、職場の働きにくさ（ストレス要因）の低減を主な目的とし、産業保健部門が主導して行われてきた。しかし、マネジメントのあり方や組織の運営方針などへの介入には、産業保健部門だけでは対応できず、ストレス対策として職場への介入を行う方法には限界があった。また働きにくさ（ストレス要因）の低減を主な目的とした場合には、経営層や職場の管理職の理解や協力が得られにくく、持続的な活動に困難をきたしていた。これらの限界を踏まえると、職場環境の向上には、経営層や管理職のニーズや関心にあった目的を設定し、活動を展開することが必要と考えられた。ワーク・エンゲイジメントの向上を通じた組織の活性化は、健康とパフォーマンスの双方の向上につながることから、産業保健と経営との協調が促されることが期待されるほか、職場の管理職も日頃の組織マネジメントの一環として関与できることも利点と考えられる。

### 2. 職場環境へのポジティブアプローチについて

平成 27 年度の研究では、職場環境へのポジティブなアプローチを促進するためのアセスメントツールと対策ツールの作成を行った。ポジティブアプローチの基本的な考え方として「仕事の要求度－資源モデル」（Schaufeli & Bakker, 2004）を援用し、職場における組織資源（作業レベル、部署レベル、事業場レベル）の充実を対策のターゲットとした。これは、組織資源の充実がネガティブなアウトカム（心理的ストレス反応、身体愁訴など）の低減とポジティブなアウトカム（ワーク・エンゲイジメント、仕事の満足度など）の向上の両方に寄与することが明らかにされているためである（Halbesleben, 2010）。

なお、従来職場環境改善における参加型ワークショップでも、ワークの導入時に

「職場の強みの抽出」を行っている。しかし、この手続きはワークでの話し合いをスムーズに進めるための方策であり、基本的には、職場のストレス要因（課題、リスク）を取り除くことが、職場改善活動の主な目的となっている。これに対して、ポジティブアプローチは、職場の資源（強み）に注目し、資源の充実を図ることを主な目的とする点に、ストレス対策としての職場環境改善との相違がある。このように、組織の弱みを低減しリスクを取り除くことを目的とする従来の職場環境改善よりも、職場の強みに注目しその向上を図ることを目的にするポジティブアプローチは、日常のマネジメント活動の一環として受け入れられる可能性が高い。

なお、職場の中には、強みが少なく、むしろ課題の方が多いと訴える職場も予想される。このような職場では、課題の解決を優先してもよいものの、(1)「どのような職場にしたいのか？」という目標を設定し職場のメンバーが共有すること、(2) 目標到達の手段の1つとして課題の解決を位置づけること、(3) 課題解決に努めながらも強み（資源）の強化にも配慮すること、などを職場側に伝えることが望ましいと考えられる。

### 3. アセスメントツール、対策ツールについて

職場の資源（強み）チェックリスト（資料1）は、新職業性ストレス簡易調査票で取り上げられている22種類の組織資源（作業レベル6種類、部署レベル8種類、事業場レベル8種類）に関して、従業員がどの程度充実しているかを回答するものである。このように、回答選択肢を肯定的な方向性（どの程度充実しているか）に統一することで、回答者である従業員が各職場の弱みではなく強みに注目しやすくする配慮を行った。

Excel集計マクロは、従業員が回答した職場の資源（強み）チェックリストの結果を職場単位で集計するためのツールであり、各従業員の回答結果をExcelの入力シートに入力し、集計ボタンをクリックするだけで、「職場の資源（強み）集計結果」が表示される（資料2）。集計結果はA4サイズ1枚に収まるように、シンプルな内容とした。

これは、職場側に返却される情報が過多となることで、結果の読み取りに時間と労力がかかり、活性化対策への動機づけが低下することを危惧したためである。「職場の資源（強み）集計結果」では、3つのレベル（作業レベル、部署レベル、事業場レベル）に該当する合計22種類の資源について、充実率と平均点の2種類の結果が表示される。平均点の表示に加えて充実率を表示した理由として、平均点の表示だけでは回答を受け取った従業員が直感的に各資源の程度を把握しにくい、すなわち強みの程度を把握しにくいことを考慮したためである。さらに、各項目の集計結果に加えて、職場の強み上位5項目を充実率ランキングとして表示することで、各職場の強みを把握しやすくする配慮を行った。このように、各職場の弱みではなく強みに注目しやすいくる配慮を行うことで、職場活性化活動に対する参加者の動機づけが高まることが期待される。

タイムテーブルは、所定の時間内に何をどのように進めればよいか分かるように、必要な情報をまとめたものである。タイムテーブルはA3サイズの見開きとなっており、左側に主要な情報である「項目」「時間配分」「内容」「必要物品」を、右側に付加的な情報である「備考（内容に関する具体的説明）」を配置した。このタイムテーブルは見開きA3サイズではあるものの、左側のタイムテーブルを見るだけで、グループワークが進行できるような「クイックリファレンス」としての機能を持っている。なお、現在のタイムテーブルは60分間を標準としたが、時間に余裕のある職場では、討議時間を増やすなど柔軟にアレンジしても差し支えない。

記録シート（資料4）は、グループワークにおける参加型討議1（グループの強み、伸ばしたい強みの決定）、参加型討議2（職場のありたい姿・目標、活動計画の具体的内容の決定）の討議内容を記録する欄と、グループワーク終了後に活動の進捗状況を記録する欄から構成されている。従来の職場環境改善活動では、複数枚のワークシートを用いながらグループワークを行い、さらに別の進捗記録シートを用いて事後フォローを行っているケースが多かったが、人手が不足する中小規模事業所での手間を可能な限り省くため、A4サイズ1枚のシート

でグループワークと進捗状況の両方を記録できる形式を採用した。

#### 4. 職場活性化運用マニュアルについて

参加型討議を中心とした、職場活性化に向けた5つのステップについて解説した運用マニュアルを作成した。社外の産業保健専門職がファシリテーターとして入る場合と、社内担当者が進行役になる場合が想定されるが、中小企業における職場活性化が広く社会に浸透するためには、後者の社内担当者が進行役になる形式が上手く機能する必要があると考えられる。産業保健を専門としていない社内担当者であっても、参加型討議と職場活性化の進行役として活躍できるよう、できるだけ簡潔・明瞭な記述を心がけたが、今後、実践の場での試用を経て改良意見を集め、ブラッシュアップしていく必要があると考えている。

また、職場環境のアセスメントのための調査票に関して、新職業性ストレス調査票(80項目版)と本分担研究グループで作成した「職場の強みチェックリスト」のどちらかの使用を想定しているが、簡便性に関しては「強みチェックリスト」がより使い易いと考えられる。但し、より詳しい情報を求める企業の場合などには、新職業性ストレス調査票を使う場合も想定される。その場合、職場の資源(強み)22項目以外の結果の活用のしかたについても詳しい情報が欲しい等の声が寄せられる可能性があり、今後はその面の強化も必要と考えられる。

職場活性化はグループワーク(参加型討議)が最終目的ではなく、実質的・継続的に職場活性化を実現し、従業員のメンタルヘルスが向上することが目的である。職場環境改善活動の中断の多くは、参加者のモチベーションの低下によるものが多いことが経験的に示されているが、今回作成したポジティブアプローチツールについては、「職場の強み」を見える化するポジティブなスタンスで作成されているため、参加者のモチベーションの維持・向上に効果的と考えられる。今後、多くの中小企業での活用を期待したい。

#### E. 結論

本分担研究では、平成25-27年度の3年間に、1. ポジティブな視点からの職場環境

のアセスメントのあり方を検討し、2. 職場環境へのポジティブアプローチを開発することを目的とした。1. ポジティブな視点からの職場環境のアセスメントのあり方の検討(平成25年度)に関しては、国内の中小規模事業場の見学とヒヤリング、東京都主催のメンタルヘルス対策シンポジウムへの参加を通じて、中小規模事業場におけるニーズを抽出することができた。2. 職場環境へのポジティブアプローチの開発(平成26-27年度)に関しては、(1)パイロット事業の実施(平成26年度)、(2)アセスメントツール、対策ツールの作成(平成27年度)、(3)マニュアルの作成(平成27年度)を行った。一連の研究とその成果物により、ポジティブな視点に基づく職場環境のアセスメントと職場へのアプローチ手法が多く事業所に普及・浸透し、産業保健部門と経営および人事部門との協調が促進されることが期待される。

F. 健康危険情報  
該当せず。

#### G. 研究発表

##### 1. 論文発表

Eguchi, H., Kawakami, N., Inoue, A., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. (2015). Work engagement and high-sensitivity C-reactive protein levels among Japanese workers: A 1-year prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88, 651-658.

錦戸典子(2014). 産業看護職としてのアセスメント力を高めるための視点とスキル. *産業看護*, 6(6), 10-14.

錦戸典子編著(2015). 職場のメンタルヘルス対策-Q&A と相談事例- . 新日本法規出版.

錦戸典子(2016). 中小企業における健康経営と職場環境改善の普及推進に向けて～健康に活き活きと働ける職場を創る～. *産業精保健*, 24(1), 1-5.

齋藤とも子・錦戸典子・松木秀明(2015). 産業看護職による心理社会的職場環境改善支援と関連要因～必要な知識、技術、およびその育成方策に着目して～. *産業衛生学雑誌*, 57(4), 117-129.

坂本光司・錦戸典子他(2016). 日本でい

- ちばん社員のやる気が上がる会社, ちくま書房.
- 島津明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント: ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を. 労働調査会.
- 島津明人 (2014). 組織を活性化するワーク・エンゲイジメント. In: 川上憲人 (編) 組織改革の処方箋, Pp. 125-152, 生産性出版.
- 島津明人 (2014). 健康でいきいきと働くために: ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 学校運営, 632 (2014年3月号), 22-25.
- 島津明人 (2014). これからの職場のメンタルヘルス: 経営戦略として「こころの健康」を考える. 日本の人事部 LEADERS, 2, 97.
- 島津明人 (2014). 総論: 特集「職場が元気になるワーク・エンゲイジメント」にあたって. 産業看護, 6(3), 8-11.
- 島津明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント: 「健全な仕事人間」とは. DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2014年9月号, 32-42.
- 島津明人 (2014). 職場のメンタルヘルス入門編「ワーク・エンゲイジメント」. 産業ストレス研究, 21, 295-297.
- 島津明人 (2014). 個人の仕事の再構築を通じたワーク・エンゲイジメント. 産業ストレス研究, 22, 113-117.
- 島津明人 (2015). 産業保健と経営との協働に向けて: ワーク・エンゲイジメントの視点から. 産業・組織心理学研究, 28, 103-110.
- 島津明人 (2015). ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化. 日本職業・災害医学会誌, 63, 205-209.
- 島津明人 (2015). ワーク・エンゲイジメントとポジティブメンタルヘルス. 産業保健 21, 82, 6-7.
- 島津明人 (2015). 総論 ワーク・エンゲイジメントのすすめ. 安全と健康, 92, 6-10.
- 島津明人 (2015). ワーク・エンゲイジメントと個人・組織の活性化. In: 丸山総一郎 (編) ストレス学ハンドブック, Pp. 492-502, 大阪: 創元社.
- 島津明人 (2015). 健康の増進と生産性の向上は両立する! -ワーク・エンゲイジメントに注目したマネジメント-. In: 島津明人 (編著) 職場のポジティブ・メンタルヘルス: 現場で活かせる最新理論. Pp. 2-11, 誠信書房.
- 島津明人 (2015). 良く働き良く遊べ! 気分転換は健康を促進する. In: 島津明人 (編著) 職場のポジティブ・メンタルヘルス: 現場で活かせる最新理論. Pp. 2-11, 136-143, 誠信書房.
- 島津明人 (2016). ワーク・エンゲイジメント. 日本医師会雑誌, 144, 2465-2468.
- 島津明人 (印刷中). 組織の活性化に向けたストレスチェックの戦略的活用. 関西福祉科学大学 EAP 研究所紀要.
- 島津明人 (印刷中). 産業領域におけるメンタルヘルス教育: 効果的なプログラムに向けて. 健康心理学研究.
- 島津明人 (印刷中). ポジティブメンタルヘルス: ワーク・エンゲイジメントに注目したマネジメント. 病院.
- 島津明人 (印刷中). ストレス対策における職場環境改善: 活性化対策につなげるために. 心身医学
- 島津明人・川上憲人 (2014). これからの職場のメンタルヘルス: 産業保健心理学からの2つの提言. 学術の動向, 19, 60-65.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. International Journal of Behavioral Medicine, 22, 18-23.
- 高橋はるな・錦戸典子 (2014). 新入社員の職場適応支援に関する研究動向. 産業精神保健, 22 (4), 337-341.

## 2. 学会発表

- 茅嶋康太郎・錦戸典子・大山祐史・本山恭子・森本英樹・若林忠旨・洞澤 研・丸田和賀子 (2014). 中小企業におけるメンタルヘルス対策に関する研究. 第 87 回日本産業衛生学会. 2014年5月22日, 岡山コンベンションセンター, 岡山市.
- 錦戸典子 (2014). 中小規模事業場におけるメンタルヘルス第一次予防の推進 (シンポジスト). 第 87 回日本産業衛生学会、政策法制度委員会」主催シンポジウム. 2014年5月22日, 岡山コンベンションセンター, 岡山市.

- 錦戸典子 (2015)、中小企業の特性を活かした職場参加型職場環境改善の普及推進に向けて、第 22 回日本産業精神保健学会、2015 年 6 月 27 日、学術総合センター 一橋講堂、千代田区。
- 錦戸典子 (2015)。ミニシンポジウム(企画、座長、発表)「元気な会社(職場)を目指して ー産業保健と経営との協働ー」、産業保健と経営との協働に向けて。人を大切にする経営学会第 2 回全国大会、2015 年 9 月 13 日、電気通信大学、調布市。
- 錦戸典子・高橋はるな・田古ますみ・藤井正隆・岩崎龍太郎・近藤博子・黒崎由行・坂本光司 (2015)。中小企業における職場環境改善の工夫～良好実践事例の分析より～。第 23 回日本産業ストレス学会、2015 年 12 月 11 日、京都テルサ、京都市。
- 錦戸典子・高橋孝子・山崎恭子・三橋祐子・朱膳寺さつき・榎悦子・清水めぐみ (2014)。根拠に基づく職場アセスメントと事業提言に焦点化した、産業看護職向け実践研修の開発と評価。第 87 回日本産業衛生学会、2014 年 5 月 22 日、岡山コンベンションセンター、岡山市。
- 島津明人 (2014)。シンポジウム「健康でいきいきと働くために：職場のメンタルヘルスのこれまでとこれから」、ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化。第 87 回日本産業衛生学会、2014 年 5 月 22 日、岡山コンベンションセンター、岡山市。
- 島津明人 (2014)。奨励賞受賞講演「職場のメンタルヘルスの第一次予防とこれからの課題：産業保健心理学の視点から」。第 87 回日本産業衛生学会、2014 年 5 月 22 日、岡山コンベンションセンター、岡山市。
- 島津明人 (2014)。シンポジウム「産業看護の深化と進化 ー実践と研究の融合ー」、ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化。第 3 回日本産業看護学会、2014 年 9 月 6 日、産業医科大学、北九州市。
- 島津明人 (2014)。シンポジウム「職場のストレスとメンタルヘルス：日本企業のグローバル経営における諸問題」(企画、司会)。日本心理学会第 78 回大会。2014 年 9 月 11 日、同志社大学、京都市。
- 島津明人 (2014)。シンポジウム「事業所におけるメンタルヘルスの課題と対策」、ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化。第 62 回日本職業・災害医学会学術大会、2014 年 11 月 16 日、神戸国際会議場、神戸市。
- Shimazu, A. (2015)。Invited lecture: Towards healthy employees in a healthy organization: From a perspective of work engagement Joint Conference of Korean Society of Occupational Stress and Asia Pacific Academy of Psychosocial Factors at Work. Seoul, Korea.
- 島津明人 (2015)。シンポジウム「ストレスチェックの法制化と職業性ストレス対策の新たな動向」、ストレス対策における職場環境改善の意義と今後の方向性。第 56 回日本心身医学会総会、2015 年 6 月 27 日、タワーホール船堀、江戸川区。
- 島津明人 (2015)。シンポジウム「実践プログラムにおける効果のポイントは情報の伝え方にある?」、産業領域における健康教育プログラム：効果的なプログラムに向けて。日本健康心理学会第 28 回大会、2015 年 9 月 5 日、桜美林大学、町田市。
- 島津明人 (2015)。ミニシンポジウム「元気な会社(職場)を目指して ー産業保健と経営との協働ー」、産業保健と経営との協働に向けて。人を大切にする経営学会第 2 回全国大会、2015 年 9 月 13 日、電気通信大学、調布市。
- 島津明人 (2015)。パネルディスカッション「人を大切にする学会のこれからを考える」、こころの健康の視点から。人を大切にする経営学会第 2 回全国大会、2015 年 9 月 13 日、電気通信大学、調布市。
- 島津明人 (2015)。教育講演「ワーク・エンゲイジメント：これからのメンタルヘルス対策に向けて」、第 63 回日本職業・災害医学会学術大会、2015 年 11 月 22 日、昭和大学、品川区。
- 島津明人 (2015)。パネルディスカッション「「こころ」の支援：メンタルヘルスと復職」、第 63 回日本職業・災害医学会学術大会、2015 年 11 月 22 日、昭和大学、

品川区.

島津明人 (2015). 教育講演「ワーク・エンゲイジメント：健康でいきいきと働くために」, 第 23 回日本産業ストレス学会, 2015 年 12 月 11 日, 京都テルサ, 京都市.

島津明人・窪田和巳・安藤絵美子・今村幸太郎・江口尚・黒田玲子・小林由佳・島田恭子・津野香奈美・難波克行・原雄二郎・川上憲人 (2014). 職場活性化のためのヒント集 (ポジティブ版メンタルヘルスアクションチェックリスト) の作成. 産業衛生学雑誌, 56, p549, 5 月 24 日, 岡山.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2014). Symposium: Employee motivation and well-being in changing and dynamic contexts. Do engaged employees really enjoy good performance and health?: Curvilinear relationship among Japanese employees. International Commission on Occupational Health: Work Organization and Psychosocial Factors 2014 Congress. Adelaide, Australia. 2014 年 9 月 19 日

H. 知的財産権の出願・登録状況  
該当せず。

#### I. 引用文献

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In: Bakker AB, Leiter MP (eds.): Work engagement: Recent developments in theory and research. Pp. 102-117, Psychology Press, New York, 2010.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25, 293-315.

従業員のメンタルヘルスは経営資源！  
職場環境へのポジティブアプローチ  
～職場活性化への5ステップ～  
ツールの紹介と進め方（社内担当者向け）



平成 25-27 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  
「事業場におけるメンタルヘルス対策を促進させるリスクアセスメント手法の研究」

（主任研究者：川上 憲人）

ポジティブアプローチグループ編

2016年3月



職場環境へのポジティブアプローチ  
～職場活性化への5ステップ～  
ツール紹介と活動の進め方 (社内担当者向け)

目次

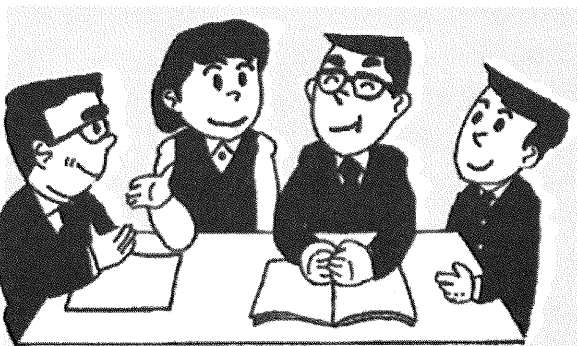
1. はじめに	.....	P 2
2. 職場の強み(資源)チェックリストとは?	.....	P 2
3. 参加型討議を用いた職場活性化の5ステップ	.....	P 3
(1) 参加型討議の企画	.....	P 3
(2) 開催準備、事前チェック、集計	.....	P 4
(3) 参加者への説明	.....	P 5
(4) 参加型討議の実際	.....	P 5
(5) フォローアップと評価	.....	P 6
4. 生き生き働ける職場づくりのために	.....	P 6
(1) 経営者の理解を得た参加型活動の意義	.....	P 6
(2) 参加者の関心を引き出す方法	.....	P 7
(3) 活動計画の実現と継続のコツ	.....	P 7
(4) 各種ツールや社外機関・専門職活用のススメ	.....	P 9
 <添付資料>		
資料1: 「職場の強みチェックリスト」	.....	P 10
資料2: 「職場の強みチェックリスト」集計表	.....	P 11
資料3: 職場活性化参加型討議「タイムテーブル」	...	P 12
資料4: 職場活性化参加型討議「記録シート」	.....	P 13
資料5: 「ポジティブ版アクションチェックリスト」	.....	P 14

## 1. はじめに

この冊子は、経営資源としても重要な、従業員の心の健康と労働意欲向上を目指して、職場活性化を進める方法と、活用できるツールを紹介しています。

職場を活性化することは、良い会社づくり・経営の視点からも重要です。活性化した職場とは、コミュニケーションが活発でチームワークの良い職場、健康に配慮しながら働ける職場、ワークライフバランスを保てる職場、成長が実感できる職場、公正で適切な評価・報酬が得られる職場、などを指します。このような働きやすい職場環境を整えることにより、従業員がメンタルヘルス不調になるのを防ぐだけでなく、労働意欲を高く保ち心身ともに最大のパフォーマンスを発揮できるようになり、職場全体としての生産性が高まることが期待できます。

近年、経済産業省でも、「健康経営」、つまり、経営的視点も踏まえて戦略的に健康づくりに取り組んでいる企業を「健康経営銘柄」として表彰する取り組みを始めました。厚生労働省でも、2000年頃から職場のメンタルヘルス対策の推進に向けた指針を公表しています。産業医や産業保健師、産業心理職などの産業保健スタッフに支援を求めることもできますが、ここではそれらのスタッフからの支援が受けにくい職場を想定し、経営者や人事労務担当者などの協力・支援のもとに、従業員参加型で活動を進める方法を紹介します。



## 2. 職場の強み(資源)チェックリストとは？

新たに作成された職場環境の強み(組織資源)を見出すためのチェックリストです。職場環境のさらなる活性化・改善を図るために、まずは現状を知った上で対策を考えるため、事前調査が必要ですが、今回作成した強み(資源)チェックリストは、職場のコミュニケーションや公正性など、プラスの価値がある特性、すなわち強み(資源)を数値化しようとするものです。新職業性ストレス簡易調査票で取り上げられている22種類の組織資源(個人作業レベル6種類、部署レベル8種類、事業場レベル8種類)の各項目に関して、従業員が4段階(1. 充実していない、2. やや充実している、3. 充実している、4. とても充実している)で回答します。回答選択肢の表現は、従業員が各職場の弱みではなく強みに気づきやすくするために、肯定的な方向(どの程度充実しているか)に統一してあります(資料1)。

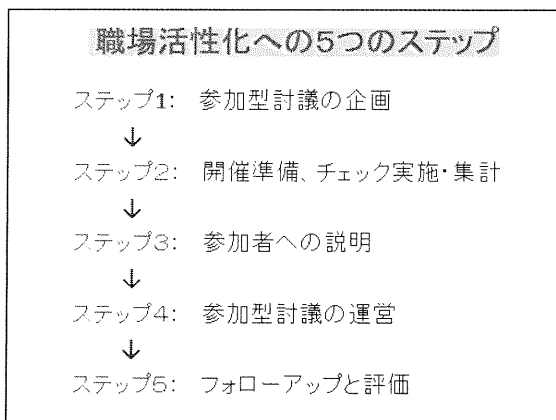
従業員が回答した「職場の資源(強み)チェックリスト」の結果を職場単位で集計するために、各従業員の回答結果を添付CD中のExcelの入力シートに入力し、集計ボタンをクリックすることで、「職場の資源(強み)集計結果」が表示されます(資料2)。

集計結果はA4サイズ1枚で出力され、3つのレベル(個人作業レベル、部署レベル、事業場レベル)に該当する合計22種類の資源について、充実率と平均点の2種類の結果が表示されます。充実率は、各職場で「充実している」「とても充実している」と回答した人の割合を%で表示した数値で

す。平均点は、各選択肢への回答を「1=充実していない」「2=やや充実している」「3=充実している」「4=とても充実している」として得点化し、職場単位で合計したうえで回答人数で割った値です。また、各項目の集計結果に加えて、職場の強み上位5項目が充実率ランキングとして表示されます。

なお、Excel集計用シートは、従業員が「職場の資源（強み）チェックリスト」に回答したデータを用いるバージョンのほかに、新職業性ストレス簡易調査票（80項目版）に回答したデータを用いるバージョンも用意しています。後者の集計用シートは、新職業性ストレス簡易調査票（80項目）に回答した従業員のデータをそのまま入力シートに入力するだけで、22種類の組織資源の充実率と平均点が表示されるようになっています。職場の資源（強み）チェックリストは、職場活性化で伸ばすことのできる強みが22項目に集約されているので、回答に要する時間が短く効率的です。新職業性ストレス簡易調査票（80項目版）はやや複雑で時間を要しますが、職場の資源のほかに、仕事の負担や心身のストレス反応の状況などについて多角的な情報収集ができます。いずれにしても、従業員にチェックを実施してもらうことで、職場の特徴が数値として見える化され、職場活性化のための基本情報になりますので、上記のどちらの調査票を選択するかについて、それぞれの長所を踏まえて、職場ごとに選択すると良いでしょう。

### 3. 参加型討議を用いた職場活性化の5ステップ



#### (1) ステップ1: 参加型討議の企画

参加型討議を用いた職場活性化を企画する際、まず、職場内で誰が担当者（進行役）になるか、話し合っ決めてます（できれば複数選ぶ）。従業員の人望が厚く、話しやすい雰囲気がある人が適任でしょう。進行役が中心となって、参加型討議の名称（なるべく楽しいネーミングを！）や社内の位置づけ、さらには「強みチェックリスト」と「新職業性ストレス簡易調査票（80項目版）」のどちらを使うのかも十分検討し、簡単な企画案を作成します。参加型討議のメリットや期待できる効果についても記載するとい良いでしょう。

さらに大事なのが、職場活性化に向けた参加型討議の企画について、経営者・経営層の理解を十分得ておくことです。せっかく職場活性化のアイデアがまとまっても、経営層の理解がないと一向に実現できずに終わり、参加者のモチベーションの低下が危惧されます。できれば、事前あるいは参加型討議の当日に、経営者からひと言挨拶してもらえると良いでしょう。

次に、当日参加する従業員の範囲を検討（15～30人程度が実施しやすいサイズです）し、なるべく参加しやすい日時を選びます。参加者数は、事前に次に述べるチェックや集計作業が必要になるので、少なくとも半月程度先の日程を選びましょう。

～参加型討議方式のメリット～

- 1) 参加者は参加型討議（グループワーク）を通じてお互いに、日ごろ困っていることや、こんな職場で働きたいという希望、また他の職場でどのような対策が実施されているかについて情報交換することができます。
- 2) 具体的な職場活性化につなげることができます。参加者自身が最も良く知る職場を、どう活性化すればもっと働きやすくなるか、具体的な方策を話し合うことができます。
- 3) 自分ひとりでなく、職場の同僚・上司がともに職場の現状と望ましい姿を共有することができます、職場活性化に向けたアクション（行動）をおこしやすくなります。

## (2) ステップ2：開催準備、チェック実施・集計

＜開催準備＞として、参加者の人数に見合う会場（会議室など）、5～6人ごとにグループワークができる机・椅子、および下記の必要物品を準備します。

### 【教材・準備物品】

パワーポイント説明資料、卓上進行メニュー（裏・表）、

「強みチェックリスト」、または、「新職業性ストレス簡易調査票（80項目版）」  
職場の資源（強み）の集計結果、

「記録シート」#、ラインマーカー、ホワイトボード、マジックペン、など

# 職場活性化グループワークの「記録シート」（資料4）：

参加型討議1（グループの強み、伸ばしたい強みの決定）、参加型討議2  
（職場のありたい姿・目標、活動計画の具体的内容の決定）の討議内容を  
記録する欄と、参加型討議終了後に活動の進捗状況を記録する欄から構成

＜職場の資源（強み）の見える化（チェック実施と集計）＞（タイムテーブル①）

職場の特徴を把握して職場活性化の計画づくりに活かすため、まず従業員個々が自分たちの職場環境をどう思っているのかをチェックし、その結果を集計して職場の資源（強み）を把握・共有します。

上述の「強みチェックリスト」または、「新職業性ストレス簡易調査票（80項目版）」を実施します。印刷したチェックリストを配布して記入してもらう方式と、ウェブ上で記入してもらう方式が想定されますが、職場ごとに利用しやすい方法をとります。職場単位で結果を集計し、職場ごとの強みを記載した資料を作成します。参加型討議実施日の1週間程前までに結果集計を完了させ、見やすい配布資料の準備を整えておきます。



### (3) ステップ3: 参加者への説明

<参加型討議についての説明 (5分)> (タイムテーブル②)

進行担当者が、パワーポイント等の視覚資料を使用しながら、(1) 活性化対策の目的、(2) 参加型討議の目的、進め方、時間配分について説明します。参加型討議により、「自分たちで職場をよくするために、良いところを認め話し合うポジティブな視点での計画策定を行う」ことを説明します。まず、グループごとに役割分担(司会、発表者、書記、時間係)を行い、討議の内容・流れ・時間配分を説明します。

<集計結果の見方の説明 (5分)> (タイムテーブル③)

進行担当者が、職場の資源(強み)の集計結果の見方について説明します。集計結果はA4サイズ1枚で出力され、3つのレベル(個人作業レベル、部署レベル、事業場レベル)に該当する合計22種類の資源(強み)について、充実率と平均点の2種類の結果が表示されています。充実率は、各職場で「充実している」「とても充実している」と回答した人の割合を%で表示した数値です。平均点は、各選択肢への回答を「1=充実していない」「2=やや充実している」「3=充実している」「4=とても充実している」として得点化し、職場単位で合計したうえで回答人数で割った数値、すなわち平均点です。また、各項目の集計結果に加えて、職場の強み上位5項目を充実率ランキングとして表示してあるので、それらを参考にしながら、職場の強みを見つけることができるよう助言します。

### (4) ステップ4: 参加型討議の運営

参加型討議1 15分 (④+⑤)

<職場の強みの抽出> (タイムテーブル④)

集計結果を確認し、職場の強みとして挙げられている項目を記録シートに記入するよう伝えます。

日ごろの実感と集計結果が合っているかなど、気づいたことを共有するよう薦めます。また、この中からさらに「伸ばしたい強み」を参加者全員で検討するよう伝えます。意見の出やすい雰囲気づくりに努め、参加者全員が積極的に討議に参加できるよう配慮します。参加者から集計結果についての質問があれば、わかる範囲で答えます。

<伸ばしたい強みの決定> (タイムテーブル⑤)

次に、④で得られた意見の中から全員で話し合いながら「伸ばしたい強み」を決定し、「職場のありたい姿」を共有し、記録シートに記載するよう助言します。なぜその項目を選んだかの理由も確認します。

参加型討議2 (20分)

<活動計画の具体的内容の決定> (タイムテーブル⑥)

参加者全員で話し合っ、具体的かつ実行可能な活動計画を決定します(対象、方法、手段、実施時期など)。計画実行のために必要な事項(誰が、どんな状況で、何を、どのようにするか?)を盛り込むよう助言します。

このとき、ポジティブ版アクションチェックリストを活用すると、職場活性化のための具体的な活動アイデアのヒントが得られるので良いでしょう。徐々に慣れてきて、参加型討議の中で自由に活動アイデアが浮かび活発に話し合っている場合は、無理にアクションチェックリストを活用しなくても構いません。活動計画は最初は実施しやすいものから取り組むことで、活

動の実現可能性を高めます。小さな一歩からでも、スモールステップで継続的に進めることがとても大切ですので、その点について進行担当者からも参加者へ声かけをしてください。

この具体的な活動計画決定のための討議は最も時間を要するので、進行担当者は、特に時間配分に注意し、時間が不足しそうな場合には、職場の状況に応じて柔軟に対応します。

#### 活動計画の発表と全体まとめ（15分）（タイムテーブル⑦）

グループ単位での討議内容を発表し、全体討議を実施します。進行担当者が中心となり、各グループから提案された活動計画の良かった点やユニークな点を中心に発言を促し、簡単なまとめを行いながら、職場として取り組む活性化活動についての計画をまとめます。

最後に、残りの時間に依りて、何人かの参加者から参加型討議の感想を話してもらいます。「他のグループの発表を聞いて良さそうだった方法」や「これならできそうだと思う方法」を尋ねるなど、意見が出やすくする工夫を行うと良いでしょう。「今日の参加型討議で何か得たものはありますか？」というように肯定的に振り返るきっかけを与え、計画の実行につなげます。また、行動計画は全員がいつでも見ることができるように掲示しておくことを説明し、計画の実行および今後の継続的な発展についても協力を求めます。



#### (5) ステップ5: フォローアップと評価

##### <活動計画の見直し、フォローアップと評価>（タイムテーブル⑧）

全体討議終了後に、職場として活動する場合は担当者をはじめとする職場活性化の中心メンバーが、またはグループ毎に活動する場合はグループメンバーが、参加型 討議でまとめた行動計画に、他グループから得たヒントを追加するなどし、よりよい内容に仕上げます。何を、いつ、どのようにするか、より詳細な予定表を作成して、実施します。実施にあたって困難な点があれば、いつでも相談できる窓口をつくっておくことも重要です。例えば、管理監督者や経営層の承認・後押しがないとできない内容などは、担当者からまとめて相談して承認を得ることも必要でしょう。特に、初回の活動時などは、従業員間の意見の調整など、フォローアップが必要になる場面もあるでしょう。

3ヶ月～6か月程度の活動期限を決めて、活動単位ごとに成果を発表してもらい、優秀な成果が上がった活動は表彰するなどして、職場全体として成果と達成感を共有していくことが大切です。成果があまり上がらなかった場合は、その要因を皆で検討して、次の活動につなげるなど、PDCA サイクルをしっかりと回しましょう。1回だけで終わるのではなく、毎年続けていけ

るように年間行事とするといいでしょう。経営層とも相談して、職場活性化のしくみづくりをしっかりと行うことが期待されます。

#### 4. 生き生き働ける職場づくりのために

##### (1) 経営者の理解を得た参加型活動の意義

職場活性化に向けた参加型討議を行うことについて、経営者・経営層の理解を事前に得て、活動の後押しをしてもらうことが非常に大切です。経営層の理解と後押しがあれば、自分たちの会社・経営層への信頼感を持ち、前向きな雰囲気のもとで、参加型討議や職場活性化の活動が円滑に進むでしょう。職場環境の良いところや改善してほしい点については、従業員自身が一番良く知っています。従業員参加型での話し合いを行うことは大変重要で、世界的にもその効果が認められています。逆に、経営層の理解がないと、職場活性化のアイデアが実現できずに終わる可能性もあり、かえって参加者のモチベーション・労働意欲が下がってしまう危険があります。

働きやすい職場環境を整備することは、良好な経営に直結します。また何より大切な人財である従業員の健康・安全を守り、職務満足感や労働意欲を向上させ離職を防止することになります。職場での挨拶やコミュニケーションを増やすことなど、ゼロコスト・低コストでできる職場活性化対策も沢山あります。それらの点や、近年の経済産業省の「健康経営銘柄」の動きなどの情報を提供することによって、組織開発の一環として「職場の資源（強み）」を伸ばす職場活性化の活動の重要性と、それを従業員参加型で行う意義を、経営層に理解してもらいましょう。今、この冊子をご自身でお読みいただいている経営者・経営層の方がいましたら、ぜひ、これらの活動を後押ししてください。事前あるいは参加型討議の当日にひと言挨拶してもらうなど、経営者・経営層からのメッセージを直接従業員に伝える機会があると、従業員はより安心してモチベーション高く自分たちの職場活性化に取り組むことができるでしょう。

##### (2) 参加者の関心を引き出す方法

参加者の関心を引き出し、生き活きとした雰囲気・高揚感を生み出すことは、職場活性化のための参加型討議を成功させる一番のポイントになります。社内担当者が進行役を務める場合は、個々の性格や職場状況が良くわかっていますので、まずは打ちとけてリラックスできる雰囲気づくりをしていきます。最初に参加者の日々の努力を称え、共通の関心事や笑顔を引出す声かけをすると良いでしょう。進行役自身が過度に緊張せず、自分らしく生き生きと振るまうことが効果的です。

参加型討議の意義や集計結果の見方の説明をする際には、できるだけ平易な言葉を使い、具体的にわかりやすい例を挙げるようにすると良いでしょう。業績の良好な先進企業の職場活性化の成功事例だけでなく、自社と同規模・同業種の企業で良い成果を挙げた事例などは、とくに参加者の興味を引きつけます。参加者全員にとって馴染の深い自分たちの仕事や職場の事例であれば、さらに分かり易いでしょう。参加者自身が関心をもち理解しやすい身近な具体例が多いほどよいでしょう。

進行役は、職場活性化の方法について完全な答えを示す必要はありません。参加者の力を信じ問いかけることで、参加者たちがそのテーマについて日ごろから職場で感じていることを振り返りながら、自分たちで活性化方策を見出す意欲を喚起することができます。

常に参加者の反応に注意を傾け、難しそうな場合は少し説明を加えたり、発表の形式などを柔軟に変更することも時に必要になります。進行役が参加者の反応に応じて工夫する姿を見せるこ

とによって、参加者も自分達が主役であることを認識し、テーマへの関心を増し参加意欲を高めることにつながります。

### (3) 活動計画の実現と継続のコツ

参加型討議自体、しっかりした準備のもとで開催しますので、盛り上がりがあれば一定の達成感が得られますが、実はまだ職場活性化のための出発点に過ぎません。参加型討議の終了後に、話し合った内容をもとに具体的に職場活性化を実現していくことが大切です。何を、いつ、誰が、どのように担当するのかを決めて、計画的に実施していきます。職場全体として活動する方が効果的な計画の場合は職場としての実施担当者を決めます。参加型討議のグループ単位ごとに実施する計画の場合は、そのメンバーが引き続き活動実現まで担当します。参加型討議の最後の場面、またはその終了直後に、活動の実施担当者や大まかなスケジュールまで決めておくようにすることが望ましいでしょう。

この職場活性化の活動を、年間行事のようにして、職場全体で活動がどこまで進んだか、どのような効果があったかを、活動単位ごとに発表してもらい、優秀な成果が上がった活動は表彰するなどしている企業も少なくありません。職場全体で成果と達成感を共有し、次の課題に向けて活動を続けていくことが望まれます。

職場活性化の取り組みを継続させていくことが、常に生き生きした職場を長続きさせる秘訣です。そこまでのしくみづくりを行うには、やはり経営者・経営層に相談して、職場活性化を継続していくしくみづくりに積極的に参画してもらう必要があります。社長賞などを設けて、副賞で懇親会費用の賞金などをつけることも、従業員の動機づけに役立つでしょう。



義務感からの活動ですと「忙しいから・・・」などの理由から活動半ばで頓挫しがちですので、職場活性化の取り組み自体に自分たちなりのユニークで楽しいネーミングをつけて、皆で楽しめる活動にしていくことが望まれます。参加型討議自体が、職場のコミュニケーション活性化のきっかけになり、経営層による職場活性化の積極的な後押しが経営者への信頼感を増す機会になることが期待されますので、ぜひ企業としてこれらの活動に継続的に取り組むと良いでしょう。



#### (4) 各種ツールや社外機関・専門職活用のススメ

今回は、「職場の強みチェックリスト」を中心としたツールを活用しましたが、職場の活性化やメンタルヘルス対策に活かせるツールはほかにもあります。もっと情報が欲しい場合は、「こころの耳」という用語で検索していただくと、厚生労働省が作成・委託しているウェブサイトが見つかります。そちらを見ていただくと、さらに多くの情報やツールが記載されていますので、参考になるでしょう。職場活性化の活動や参加型討議に関する各種研修会などもあります。

また、産業医や産業保健師、産業心理職などの産業保健スタッフは、働きやすい職場づくりについての専門的な情報や支援スキルを持っていますので、適宜活用すると良いでしょう。身近な健康保険組合や、健診機関・労働衛生機関などの中にも、これらの活動に関して相談に乗ってくれる専門職がいる場合があります。どの職種にどのような相談をしたらよいかや、専門職の探し方がわからない場合には、まずは公共の相談機関として、各都道府県に1ヶ所設置されている産業保健総合支援センターに相談してみるといいでしょう。





資料 2. 職場の資源（強み）集計結果（例）

職場の資源（強み） 集計結果			
充実率ランキング			
上位5項目：あなたの職場の強み		充実率 (0-100%)	平均点 (1-4)
4	仕事の意義 働きのいい仕事だ	70	3.8
16	経営層との信頼関係 経営層からの情報は信頼できる	65	3.6
7	上司のサポート 上司と気軽に話ができる	60	3.4
10	尊重報酬 上司からふさわしい評価を受けている	55	3.2
12	上司のリーダーシップ 上司は、部下が能力をのばす機会を持てるように、取り計らってくれる	50	3.0
全項目集計結果			
作業レベル		充実率 (0-100%)	平均点 (1-4)
1	仕事のコントロール 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	15	1.6
2	仕事の適性 仕事の内容は自分にあっている	45	2.8
3	技能の活用 自分の技能や知識を仕事で使うことができる	20	1.8
4	仕事の意義 働きのいい仕事だ	70	3.8
5	役割明確さ 自分の職務や責任が何であるか分かっている	25	2.0
6	成長の機会 仕事で自分の長所をのばす機会がある	45	2.8
部署レベル		充実率 (0-100%)	平均点 (1-4)
7	上司のサポート 上司と気軽に話ができる	60	3.4
8	同僚のサポート 同僚と気軽に話ができる	35	2.4
9	経済・地位報酬 自分の仕事に見合う給料やボーナスをもらっている	40	2.6
10	尊重報酬 上司からふさわしい評価を受けている	55	3.2
11	安定報酬 職を失う恐れがない	35	2.4
12	上司のリーダーシップ 上司は、部下が能力をのばす機会を持てるように、取り計らってくれる	50	3.0
13	上司の公正な態度 上司は誠実な態度で対応してくれる	40	2.6
14	ほめてもらえる職場 努力して仕事をすれば、ほめてもらえる	35	2.4
事業場レベル		充実率 (0-100%)	平均点 (1-4)
15	失敗を認める職場 失敗しても挽回（ばんかい）するチャンスがある職場だ	25	2.0
16	経営層との信頼関係 経営層からの情報は信頼できる	65	3.6
17	変化への対応 職場や仕事で変化があるときには、従業員の意見が聞かれている	35	2.4
18	個人の尊重 一人ひとりの価値観を大事にしてくれる職場だ	10	1.4
19	公正な人事評価 人事評価の結果について十分な説明がなされている	30	2.2
20	多様な労働者への対応 （正規、非正規、アルバイトなど）いろいろな立場の人が職場の一員として尊重されている	5	1.2
21	キャリア形成 意欲を引き出したり、キャリアに役立つ教育が行われている	30	2.2
22	ワーク・セルフ・バランス 仕事でエネルギーをもらうことで、自分の生活がさらに充実している	35	2.4

\* 充実率 各職場で 0. 充実している 1. とても充実している」と回答した者の割合

資料 3. 職場活性化グループワークのタイムテーブル

事項	時間配分	内 容	必要物品	備考
①強みチェックリスト実施により職場の特徴を把握	事前準備	職場の資源(強み)チェックリストを実施する。集計結果をまとめて職場の概要をまとめて配布しておく。	強みチェックリスト集計結果	参加型討議実施日程の○週間前までに実施し結果集計を完了させておく。配布資料の準備を整える。
②参加型ワークショップについての説明	5分	進行担当者が、(1)活性化対策の目的、(2)参加型ワークショップの目的、進め方、時間配分について説明する。	資料	資料を使用し、活性化対策と参加型討議の目的を説明する。参加型討議は、「自分たちで職場をよくするために、良いところを認め話し合うポジティブな視点での計画策定を行う」ことを説明する。まず役割分担(司会、発表者、書記、時間係)を行い、討議の内容・流れ・時間配分を説明する。
③集計結果の見方の説明	5分	進行担当者が、職場の資源(強み)の集計結果の見方について説明する。	職場の資源(強み)の集計結果	結果集計の概要を解説し、職場の強みを見つけることができるよう説明する。
④参加型討議1: 職場の強みの抽出	15分	結果を確認し、職場の強みを記録シートに記入する。	集計結果記録シート ラインマーカー	初めに、「参加者全員で伸ばしたい強み」を記録シートに記入するように求める。意見の出やすい雰囲気づくりに努め、参加者全員が積極的に討議に参加できるよう配慮する。強みを見つけられるよう参加者に自職場の結果を確認いただき、質疑に答える。
⑤伸ばしたい強みの決定		強みを確認し、「伸ばしたい強み」を決定したうえで「職場のありたい姿」を共有する。記録シートに「職場のありたい姿」、決定した要因を記載する。	集計結果記録シート ラインマーカー	次に、討議1で得られた意見の中から全員で話し合いながら「伸ばしたい強み」を決定し、「職場のありたい姿」を共有する。記録シートに「伸ばしたい強み」「ありたい姿」を記入するよう求める。「発表では、なぜその要因を選んだかの理由も話して下さい」と伝え、進め方は各グループに一任する。
⑥参加型討議2: 活動計画の具体的な内容の決定	20分	参加者全員で話し合い、具体的かつ実行可能な活動計画を決定する。(対象、方法、手段、実施時期など)	記録シート ホワイトボード ※ない場合は代用品でマジックペン	討議2では、計画実行のために必要な事項(誰が、どんな状況で、何を、どのようにするか?)を盛り込むよう求める。討議2は、最も時間を要するため、進行担当者は、特に時間配分に注意する。時間が不足しそうな場合には、柔軟に対応する。
⑦活動計画の発表と全体での取りまとめ	15分 グループ数×3分 (5グループ想定)	グループ単位での討議内容を発表し、全体討議を実施する。進行担当者が中心となり全体としての結論をまとめる。	記録シート ホワイトボード ※ない場合は代用品でマジックペン	各グループからの発表終了後、全体討論を実施する。各グループから提案された活動計画の良かった点やユニークな点を中心に簡単なまとめを行う。 次に、参加者全員から参加型討議の内容についての意見を求める。「他のグループの発表を聞いて良さそうだった方法」や「これならできそうだと思う方法」を尋ねるなど、意見が出やすくする工夫を行う。 最後に参加者の反応を求める。「何を学んだか?」というように肯定的に振り返るきっかけを与え、計画の実行につなげる。
⑧活動計画の見直し	後日	全体討議内容を受け活動計画を見直し、何を、いつ、どのようにするか、予定表を作成する。	記録シート、参考資料	参加型討議でまとめた行動計画について他グループの内容を追加するなどし、よりよい内容に仕上げる。行動計画は全員がいつでも見ることができるようしておくことを説明する。