

4 活き活きと働ける職場づくりのために

1 参加型活動には経営者の理解が重要

経営層の理解と後押しを

活き活きとした職場づくりに向けた参加型討議を行うには、事前に経営者・経営層の理解を得て、活動の後押しをしてもらうことが大切です。経営層の理解と後押しがあれば、会社や経営層への信頼感がわき、参加型討議や職場活性化の活動も、ポジティブな雰囲気の中で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、従業員自身が一番よく知っています。従業員参加型での話し合いを行うことは大変重要で、国内外でその効果が認められています。経営層から参加型討議への同意と後押しが得られるよう、働きかけましょう。

低コストで高パフォーマンスを

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。それは、従業員の健康・安全を守り、職務満足感や働きがいを向上させ、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など、ゼロコスト・低コストでできる職場活性化対策もたくさんあります。経営層に

対して、経済産業省による「健康経営優良法人」の動きなどを示し、組織開発の一環として「職場の強み」を伸ばす活動の重要性、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。ちょっとした工夫が従業員の高いパフォーマンスを生み出します。

2 参加者の関心を引き出す方法

リラックスできる雰囲気づくりを

参加者の関心を引き出し、活き活きとした雰囲気・高揚感を生み出すことは、参加型討議を成功させる一番のポイントになります。まずは打ちとけてリラックスできる雰囲気づ

くりをしましょう。最初に参加者の日々の努力を讃え、共通の関心事や笑顔を引出す声かけをするとよいでしょう。進行役が自分らしく活き活きとふるまうと効果的です。

専門用語は避けわかりやすく説明しましょう

参加型討議の意義や集計結果の見方の説明をするときは、できるだけ専門用語は避け、具体的でわかりやすく説明しましょう。同規模の同業他社で良い成果を挙げた事例などは、参加者の興味を引きつけます。また、討議で

は相手の意見を否定せずに受け入れ、尊重するように促しましょう。

日本産業ストレス学会メンタルヘルス対策好事例集：
<http://jajsr.umin.ac.jp/working.html>

4 生き活きと働ける職場づくりのために

参加者の反応に応じた工夫を

進行役は、生き活きとした職場づくりの方法についての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、日ごろから職場で感じていることを振り返りながら、活性化方策を見出す意欲を喚起することができます。

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必要です。進行役が参加者の反応に応じて工夫することで、参加者が自分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

参加型討議が始めの一步

参加型討議自体は、生き活きとした職場づくりのための出発点にすぎません。参加型討議の終了後、話し合った内容をもとに、具

体的に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。

実施担当者を決めましょう

職場全体として活動するほうが効果的な計画の場合は、職場で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。

成果と達成感の共有を

職場活性化の活動を、年間行事のようにしている企業もあります。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、成

果を上げた活動を表彰しているところもあります。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けるとよいでしょう。

職場活性化で生き活き職場の持続を

生き活きとした職場を長続きさせる秘訣は、職場活性化の取り組みを継続させることです。そのための仕組みづくりには、やはり経営者・経営層に積極的に参画してもら

うのがベストです。社長賞などを設け、副賞で懇親会費用などの報償をつけることも、従業員の動機づけに役立つでしょう。

4 活き活きと働ける職場づくりのために

参加意欲を増すネーミングをつけましょう

義務感からの活動では、「忙しいから」などで活動半ばで頓挫しがちです。そこで、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めます。参加型討議は、職場のコミュニケーション活性

化のきっかけになり、経営層による積極的な後押しは、経営層への信頼感を増す機会になります。企業全体で継続的に活動に取り組めるよう、働きかけてみてください。

4 各種ツールや社外機関・専門職活用のすすめ

「こころの耳」

ここまで、「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。たとえば、「こころの耳」という厚生労働省が作成・委託し

ているウェブサイトには、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。

こころの耳ウェブサイト：<http://kokoro.mhlw.go.jp>

産業保健スタッフの活用も

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、彼らに依頼してもよいでしょう。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こともあります。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カ所ずつ設置されている、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。

産業保健総合支援センターウェブサイト：
<https://www.johas.go.jp/shisetsu/tabid/578/default.aspx>

職場の強みチェックリスト

このチェックリストには、職場の資源(生産性と健康度の向上につながる強み)がリストアップされています。
 あなたの職場において、それぞれの資源がどの程度充実しているか、(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、の中から、**最も近いものを1つ選び**、○印を付けて下さい。

充実していない	充実している やや	充実している	充実している とても
---------	--------------	--------	---------------

作業レベル

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
2	仕事の適性	仕事の内容は自分にあっている
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
4	仕事の意義	働きがいのある仕事だ
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
6	成長の機会	仕事で自分の長所をのばす機会がある

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

部署レベル

7	上司のサポート	上司と気軽に話ができる
8	同僚のサポート	同僚と気軽に話ができる
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
10	尊重報酬	上司からふさわしい評価を受けている
11	安定報酬	職を失う恐れがない
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
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
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

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

事業場レベル

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
16	経営層との信頼関係	経営層からの情報は信頼できる
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
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
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
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
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
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

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

上記以外に、生産性や健康度の向上に役立っていると思われる職場の強み(資源)がありましたら、記入して下さい。

あなたについて、該当するものを各項目1つずつチェック(✓)して下さい。

- 【所属部署】 ()
- 【職種】 研究・開発 SE 製造 営業・販売 企画 その他 ()
- 【職位】 管理職 一般 その他 ()
- 【性別】 男性 女性
- 【年齢】 () 歳

記入もれやミスを今一度ご確認のうえ、ご提出下さい。ご協力ありがとうございました。

強みチェックリストを用いた職場活性化

期日

時間

場所

参加者数

進行担当

事項	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	職場の強みチェックリストを実施する。集計結果をまとめ職場の概要をまとめ配布しておく。	強みチェックリスト集計結果	参加型討議実施日程の1週間前までに実施し結果集計をまとめておく。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(3枚) ●目的 ●進め方(流れ) ●お約束 ●卓上進行メニュー(表・裏)	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。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られるよう説明する。
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・目標」を共有する。	●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・目標」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、なぜそれらの「伸ばしたい強み」と「ありたい姿」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。

事項	内容	必要物品	備考
6 参加型討議2 活動計画の具体的内容の決定 (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 (各グループ3分ずつ)	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 フォローアップの方法決定 (5分)			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。
後 日			
9 活動計画の見直し	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。	行動計画の記入シート 記録シート	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。

職場の「活性化」に取り組んでみましょう

活性化した職場とは？

- ・コミュニケーションが活発
- ・チームワークが良好
- ・健康に配慮しながら働ける
- ・ワーク・ライフ・バランスが保てる
- ・成長が実感できる
- ・公正で適切な評価・報酬が得られる



働きやすい職場環境を整えよう

- ・やりがいや働きがいが高まる
- ・個人の能力が発揮され、パフォーマンスが向上する
- ・職場全体の生産性が高まる
- ・心身の健康度が高まる
- ・メンタルヘルス不調が予防できる

職場活性化ワークショップを実施してみましょう

ワークショップとは？

- ・「体験型講座」のこと
- ・参加者が自発的に作業や発言を行える環境が整った場において、「ファシリテーター」と呼ばれる司会進行役を中心に、参加者全員が体験する

出ていないところや悪いところではなく、良いところやうまく行っているところを「ポジティブ」な視点で見つけるのがポイント！

職場活性化ワークショップのメリット

- ・職場をより良くするために、社員や職場の良いところを見つけて話し合ったり、他の職場での好事例などについて情報交換できる
- ・自分たちの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る
- ・同僚や上司と職場の現状や望ましい姿を共有でき、職場活性化に繋がるアクションを起こすことができる



職場活性化ワークショップの進め方

・職場の強みの抽出（タイムテーブル④）

・集計結果を確認し、職場の強みについて気づいたことをグループで話し合います

・日頃の実感と集計結果が合っているか？など、職場の強みについて気づいたことをグループで話し合います

・伸ばしたい強みの決定（タイムテーブル⑤）

・誰が、どんな状況で、何を、どのようにするか？について話し合います

・その強みを伸ばせたらどんな理想的な職場ができるか、記録シート③ 職場のありたい姿・目標に記入します

・活動計画の具体的な内容の決定（タイムテーブル⑥）

⇒各グループにおいて、対象方法・手段・実施時期など、具体的な活動計画を決めます

⇒誰が、どんな状況で、何を、どのようにするか？についても計画に盛り込んでおきます

（参照：ポジティブ版アクションプランシート）



・グループ単位での討議内容の発表と全体討議の実施

⇒グループ単位での討議を、まず、全体として取り組む活動を決めます

（タイムテーブル⑦）

⇒グループ単位での討議を、まず、全体として取り組む活動を決めます

活動計画の発表

&

主体のとりまとめ

（15分）

ワークショップにおける「お約束」

● 全員が積極的・主体的に参加しましょう

・グループの仲間から学ぼう！という姿勢で、メンバー全員が積極的に取り組みましょう

・肯定的・発展的・前向きなディスカッションができるよう、意識的に取り組みましょう

● みんなが平等です

・この場では、仕事上での経験年数や役職、年齢などは関係ありません

・全員が対等な立場で、自由に思ったことや意見を出し合います

● 自分が発言するときには…

・要領よく、要点をまとめて話すようにしましょう

・相手の発言や意見を肯定した上で、自分の考えを述べましょう

・自分ばかり話すのではなく、みんなが平等に話す機会を与えましょう

● 他のメンバーが発言しているときには…

・真剣に耳を傾けましょう

・メンバーの発言を遮ったり、頭ごなしに否定したり、批判・非難しないようにしましょう

・相手の話を引き取ったり、話の腰を折らないようにしましょう

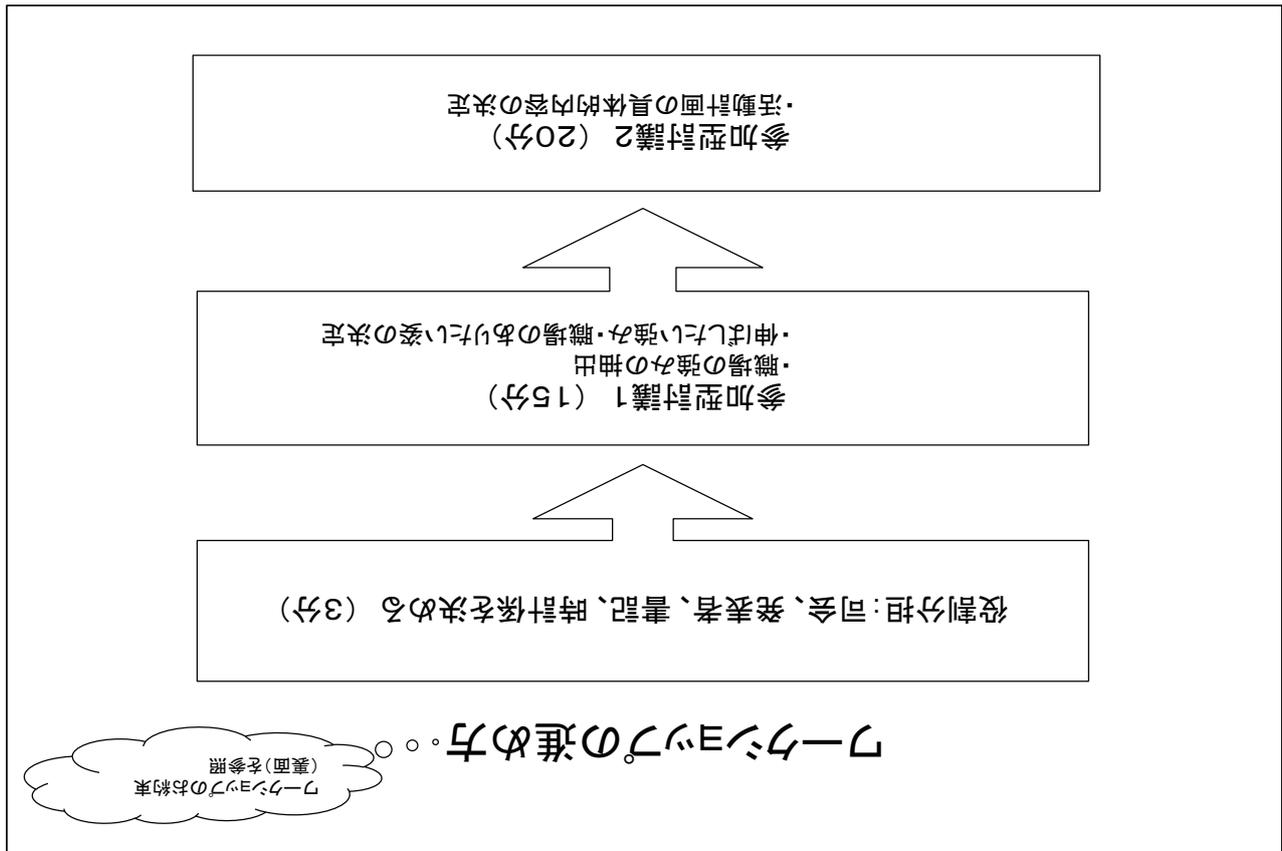
● 進行に協力しましょう

・ファシリテーターが発言しているときには、グループ内の話し合いの途中であっても、会話をやめて耳を傾けてください

・ファシリテーターが指定した時間内にワークが終わるよう、時間に意識して協力してください

● プライバシーを守りましょう

・メンバーのプライバシーに関する話題は研修の場だけでなく、口外しないようにしましょう



☆ワークショップのお約束☆

- ・全員が積極的・主体的に参加しましょう
- ・ワークショップでは、上下関係なく、みんなが平等です
- ・要領よく、要点をまとめて話すようにしましょう
- ・相手の発言や意見を肯定した上で、自分の考えを述べましょう
- ・みんなが平等に話す機会を与えましょう
- ・他のメンバーが発言しているときには、真剣に耳を傾けましょう
- ・ファシリテーターが発言しているときには会話をやめて耳を傾けましょう
- ・時間内にワークが終わるよう、制限時間を意識しましょう
- ・プライバシーを守りましょう

職場活性化に向けた活動 記録シート

職場名: _____ (その _____)

1	職場の強み	
2	伸ばしたい強み	
3	職場のありたい姿・目標	
4	活動計画の具体的内容 (対象、方法、手段、実施時期など)	
5	活動の経過 (できるだけ時系列に従って記載してください)	
6	どんな点に特に工夫がなされたか	
7	どんな点に効果があったか (ワーク・エンゲイジメント、一体感、心身の健康などの側面に効果があったでしょう)	
8	その他、特記事項 (課題やさらなる工夫など)	

行動計画の記入シート

活性化を図るための具体的な計画を記入して下さい

順位	計画に取り上げる 要因の名称 (例：仕事の意義)	計画の具体的な内容（対象、方法、手段、実施時期など） (例：上司が部下に仕事を依頼するときは、プロジェクト全体でのその仕事の位置づけや、その仕事をなぜ行う必要があるのか、などをその都度説明する)。
1		
2		
3		

厚生労働科学研究費補助金（労働安全衛生総合研究事業）

「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発に関する研究（H28-労働-一般-004）」

【研究代表者】

島津 明人（北里大学）

【研究協力者】

内田 陽之（京都工場保健会）

倉谷 昂志（京都工場保健会）

竹内 一器（北里大学）

外山 浩之（タンペレ大学）

錦戸 典子（東海大学）

平松 利麻（北里大学）

水本 正志（京都工場保健会）

森口 次郎（京都工場保健会）

渡辺 真弓（関東学院大学）