

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)。

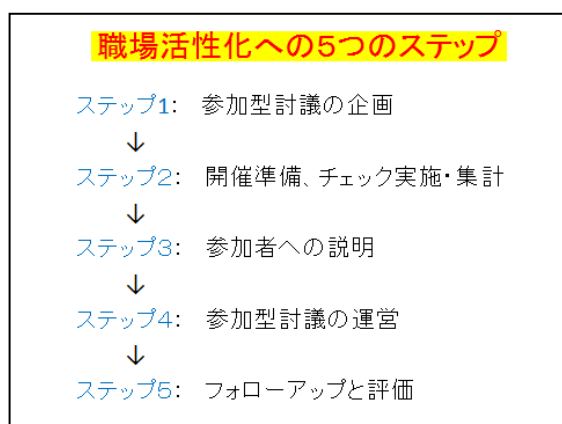
従業員が回答した「職場の資源(強み)チェックリスト」の結果を職場単位で集計するために、各従業員の回答結果を添付CD中のExcelの入力シートに入力し、集計ボタンをクリックすることで、「職場の資源(強み)集計結果」が表示されます(資料2)。

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（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、経営者から一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、残りの時間に応じて、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. 活き活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、活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、具体的で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、副賞で懇親会費用途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1 職場の資源(強み)チェックリスト＞

職場の資源（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、 <b>最も近いものを1つ選び</b> 、○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 と も
<b>作業レベル</b>						
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	1	2	3	4
2	仕事の適性	仕事の内容は自分にあっている	1	2	3	4
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	1	2	3	4
4	仕事の意義	働きがいのある仕事だ	1	2	3	4
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	1	2	3	4
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
<b>部署レベル</b>						
7	上司のサポート	上司と気軽に話ができる	1	2	3	4
8	同僚のサポート	同僚と気軽に話ができる	1	2	3	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	1	2	3	4
10	尊重報酬	上司からふさわしい評価を受けている	1	2	3	4
11	安定報酬	職を失う恐れがない	1	2	3	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	1	2	3	4
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	1	2	3	4
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
<b>事業場レベル</b>						
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	1	2	3	4
16	経営層との信頼関係	経営層からの情報は信頼できる	1	2	3	4
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	1	2	3	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	1	2	3	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	1	2	3	4
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	1	2	3	4
21	キャリア形成	意欲を引き出ししたり、キャリアに役立つ教育が行われている	1	2	3	4
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
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。						
<b>【所属部署】</b> ( )						
<b>【職種】</b> <input type="checkbox"/> 研究・開発 <input type="checkbox"/> SE <input type="checkbox"/> 製造 <input type="checkbox"/> 営業・販売 <input type="checkbox"/> 企画 <input type="checkbox"/> その他 ( )						
<b>【職位】</b> <input type="checkbox"/> 管理職 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> その他 ( )						
<b>【性別】</b> <input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性						
<b>【年齢】</b> ( ) 歳						
<b>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。</b>						

## ＜資料2 職場の資源(強み) 集計結果＞

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	働きがいのある仕事だ	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	働きがいのある仕事だ	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				
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	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				
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「3. 充実している」「4. とても充実している」と回答した者の割合				

## ＜資料3 タイムテーブル＞

～ポジティブアプローチ用タイムテーブル～ 外部専門職なし、社内缶60分

【強みチェックリストを用いた職場活性化】

日程： 時間： 場所： 参加者数： 進行担当者：

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、配布資料として準備しておく。	強みチェックリスト (または、新職業性ストレス調査票(80項目版)) 集計結果	参加型討議実施日程の10日前くらいまでにチェックを実施し、集計を完了させておく。 当日配布する集計結果資料の準備を整える。
②参加型討議についての説明	5分	進行担当者が、(1)職場活性化対策の目的、(2)参加型討議の目的、進め方、時間配分について説明する。	パワーポイント資料	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	集計結果の概要を解説し、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、集計表をみながら、見える化された「職場の強み」を記録シートに記入するように求める。 意見が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に配慮する。 職場の強みについて参加者間で具体的に振り返り、気づきを共有できるように支援する。 集計結果の見方や、参加型討議の方法についての質問が出たら答える。
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	参加者全員で「伸ばしたい強み」について話し合う。次に、「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」と、「ありたい姿」を記入するよう求める。 「発表では、なぜその項目を選んだのかの理由も話し下さい」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 ポジティブ版アクションチェックリスト 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、具体的な活動計画を作成するが、ポジティブ版アクションチェックリストを参考にするとアイデアが浮かびやすい。 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×2～3分 (※グループ規模を想定)	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、全体討議を実施する。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、意見が出やすくなる工夫を行う。 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、フォローアップと評価	後日	全体討議内容を受け活動計画を見直し、何を、いつ、誰が、どのようにするか、予定表を作成する。 実施に向けての相談的口を設け、フォローアップを行う。 成果を評価して、今後の継続的な活動につなぐ	記録シート、参考資料	参加型討議でまとめた活動計画について他グループの内容を追加するなど、よりよい内容に仕上げる。 活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。 計画を実行できるよう、困ったときの相談窓口を設け、経営者にも後押しをもらう。 活動成果見える化し、優れた成果を挙げたグループを表彰するしくみをつくることが望ましい。

## ＜資料4 記録シート＞

### 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)	

枠は適宜拡大していただいて結構です。2ページ以上にわたってもかまいません。  
 ※SMARTな計画をたてましょう： Specific (具体的な)、 Measurable (効果を測定できる)、 Agreed (無理がなく納得できる)、 Realistic (現実的な)、 Time bounded (期限を区切った)

2.について、伸ばしたい強みがない場合には、改善したい課題でも可能です

※東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野と(株)富士通ソフトウェアテクノロジーズとの産学共同研究の成果物です。

アクション

メンタルヘルス向上を目的とした職場活性化のためのヒント



No	内容	仕事の資源：作業レベル							部署（グループ）レベル							事業場レベル										
		仕事の意義	成長の機会	仕事のコントロール	仕事の適性	技能の活用度	役割明確さ	上司の公正な態度	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	経済・地位報酬	尊重報酬	安定報酬	上司のリーダーシップ	ほめてもらえる職場	失敗を認める職場	経営陣との信頼関係	変化への対応	個人の尊重	公平な人評評価	多様な労働者への対応	キャリア形成	ワーク・ライフ・セランディング（ポジティブ）		
1	研修や教育の機会を提供し、従業員の知識やスキルの向上を図る。	●			●		●																			
2	資格取得を推奨し、従業員の自発的な学習や自己啓発を促す。	●																								
3	業務のフィードバックが、従業員個人や組織に対して適切に行われるようにする。	●																								
4	表彰や褒章などを活用し、モチベーションの向上を図る。	●																								
5	従業員どうしがお互いを褒め、認め合う雰囲気を作る。	●																								
6	頑張っている同僚の姿を広報したり、好ましい話題を共有するなどして、組織の一体感を高める。	●																								
7	必要が情報が発報されるように、会議やコミュニケーション方法の工夫を行う。	●																								
8	上司と部下との間のコミュニケーションが円滑になるような環境を整える。	●																								
9	定時退社を促すための仕組みを作る。																									
10	従業員のニーズや事情に合わせて、計画的に休暇が取れるように配慮する。																									
11	従業員の心身の健康を維持・増進するためのサポート体制を整える。																									
12	仕事の内容や作業方法の見直しを行う。	●																								
13	仕事や職場のローテーションを定期的に行うことで、新たな知識や技術を学び、成長につなげる機会を設ける。	●																								
14	業務の多能工化を図り、それぞれの従業員が自律的に働けるようにする。	●																								
15	必要に応じてスタッフを補充し、業務量の軽減を図る。	●																								
16	個人のスキルや能力を分析し、適正な配置につなげる。	●																								
17	従業員間の競争を促し、能力の向上を図る。	●																								
18	新しい仕事への挑戦を推奨し、成長を促す。	●																								
19	職場でのスローガンを決め、チームワークや職場の一体感を高める。	●																								
20	あいさつや周囲への心遣い、思いやりのある態度を奨励し、職場の雰囲気明るくする。	●																								
21	同僚間のコミュニケーションが円滑になるような環境を整える。	●																								
22	同僚が相互に支援できるような仕組みを整える。	●																								
23	従業員間の信頼感や一体感を高めるような機会を作る。	●																								
24	顔写真や自己紹介入りの座席表の設置などを通じて、従業員の相互理解を促す。	●																								
25	各職場のキーパーソンを設定し、働きやすい職場づくりに取り組む。	●																								

＜資料5 ポジティブ版 アクションチェックリスト(1)＞

※東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野と(株)富士通ソフトウェアテクノロジーズとの産学共同研究の成果物です。

新No	アクション メンタルヘルス向上を目的 とした職場活性化のための ヒント	仕事の資源：作業レベル							部署(グループ)レベル							事業場レベル									
		仕事の意義	成長の機会	仕事のコントロール	仕事の適性	技能の活用度	役割明確さ	上司の公正な態度	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	経済・地位報酬	尊重報酬	安定報酬	上司のフィードバック	ほめてもらえる職場	失敗を認める職場	経営陣との関係	変化への対応	個人の尊重	公平な人事評価	多様な労働者への対応	キャリア形成	ワーク・ライフ・バランス	
26	作業の標準化を行い、各自の役割を明確にする。			●																●					
27	仕事内容を見直し、各自が計画的、自律的に仕事に取り組めるようにする。	●		●																				●	
28	作業やプロジェクトの進捗状況を可視化するなど、メンバー間で共有できるようにする。	●		●									●											●	
29	各自が持つ情報や問題を相互に共有できる仕組みを作る。	●		●									●											●	
30	業務内容のマニュアルを作成し、従業員の教育に活用する。	●		●									●											●	
31	各自の作業内容や情報の可視化をほかり、役割の明確さを高め、組織全体の活性化につなげる。	●		●									●											●	
32	メンバー各自の予定やスケジュールを明確化し、共有する。	●		●									●											●	
33	それぞれの業務の評価基準を明確にする。	●		●									●											●	
34	組織としての業務目標を明確し、メンバーで共有する。	●		●									●											●	
35	メンバーの特性を考慮しながら、適正な業務分担に努め、不公平感を低減するように努める。	●		●									●											●	
36	責任者やリーダーを明確化し、指揮命令系統の確立に努める。	●		●									●											●	
37	業務や役割における責任の範囲を明確化する。	●		●									●											●	
38	仕事の重要性や優先度について、きちんと説明する。	●		●									●											●	
39	(経営陣や上司から)仕事の方向性や見通しが伝わるようにする。	●		●									●											●	
40	従業員を分け隔てすることなく、公正に評価する仕組みを作る。	●		●									●											●	
41	トラブルに対応するための組織的な支援体制を整える。	●		●									●											●	
42	業務を支援するためのシステムの見直しと改善を行う。	●		●									●											●	
43	設備やレイアウトなどの改善を行う。	●		●									●											●	
44	サークル活動や委員会活動を積極的に推進する。	●		●									●											●	
45	管理職の代行職(サブリーダーなど)を設置し、自律的な業務推進や職場へのサポート向上を図る。	●		●									●											●	
46	職場内で様々なイベントを積極的に推進する。	●		●									●											●	
47	顧客満足度の向上を図る活動を推進する。	●		●									●											●	