

資料2 ファシリテータ・コーディネータ用マニュアル

職場環境改善の継続展開のための ファシリテータ・コーディネータ用 ポイントマニュアル



平成 23 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

「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」
科学的根拠によるEBMガイドライン開発：職場環境等の評価と改善の普及・浸透

メンタルヘルスのための職場環境改善の効果的・効率的な
進め方の検討ワーキンググループ
（代表 小林由佳）

はじめに

職場環境改善活動の推進は、平成 14 年度～16 年度の厚生労働省科学研究費補助金労働安全衛生総合研究事業「職場環境等の改善等によるメンタルヘルス対策に関する研究」において、その方法が整理・開発され、成果物として実践的なマニュアルがまとめられています。導入時には「職場環境等の改善対策の導入・展開のためのマニュアル」、職場のストレス評価には「職業性ストレス簡易調査票を用いたストレスの現状把握のためのマニュアル」、有効な展開のための「職場環境改善のためのヒント集」、「職場環境改善ファシリテータの手引き」を活用することができます。

しかし現状としては、職場環境改善を実施する事業所は回答事業所の 20.5%と、教育研修などの他施策と比べて低く（平成 19 年労働者健康状況調査）、浸透に課題があります。メンタルヘルスケアに取り組んでいない事業所の理由として「専門スタッフがない」「取り組み方がわからない」が挙げられていることから、職場環境改善においても、よりわかりやすく、職場の人で進められるノウハウを整備することが必要と考えられます。また、活動の継続展開が難しいという声もありますので、継続するためのポイントも押さえる必要があります。

研究報告がまとめられた平成 16 年度以降も、職場環境改善活動を実施した事業所や職場ではその有効性がさらに確認されており、平成 21 年度～23 年度の同研究事業「職場のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」では、各国の研究成果をまとめて科学的根拠に基づく職場環境等の評価と改善の普及・浸透のためのガイドラインがまとめられています。

本マニュアルは、職場環境改善活動のコーディネータやファシリテータに向けて、専門知識がなくても効果的な活動を継続していけるためのノウハウをまとめたものです。前提として、本マニュアルでは「参加型」の検討会を用いた職場環境改善の実施を念頭においています。労働者参加型の職場環境改善活動は、パフォーマンスの向上やストレス低減などに効果がみとめられており、ガイドラインでも推奨されています。そして、活動継続のために特に重要と思われるポイントへの解説を中心にして、全体の進め方をご紹介します。これらのポイントは、既に職場環境改善活動を実施している企業との意見交換を経て抽出されました。これから参加型職場環境改善活動を進める事業所も、すでに取り組み始めた事業所でも、本マニュアルが効果的な職場環境改善のための一助となれば幸いです。

メンタルヘルスのための職場環境改善の効果的・効率的な進め方の検討ワーキンググループ
(職場環境改善の継続展開のためのファシリテータ・コーディネータ用ポイントマニュアル作成チーム)

◎小林由佳、川上憲人、島津明人、津野香奈美、今村幸太郎、○吉川徹

(◎は本マニュアル作成代表者、○は分担研究者)

内容

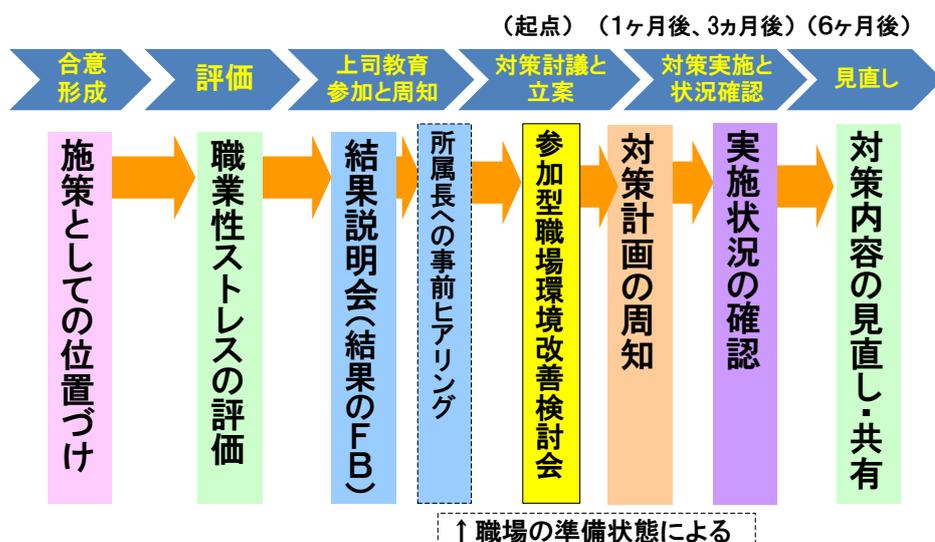
1. 職場環境改善活動の全体の流れ.....	3
2. 実効的な活動継続のための 4 つのポイント	4
2-1 活動の目的と位置づけおよび推進部署間の役割分担と連携の明確化.....	4
2-2 管理監督者の意識づけと職場の改善準備状態に合わせた対応	4
1) 職場ヒアリング.....	5
2) 職場環境改善準備状態に合わせた対応	6
2-3 ファシリテータを中心とした、実効性の高い取り組みの展開	7
1) 各担当の役割.....	7
2) 議論を活性化するファシリテーティングスキルのポイント.....	9
2-4 継続のための良好事例の活用・ツール整備.....	11
3. まとめよりよい環境改善のために	11
4. 引用文献	11

1. 職場環境改善活動の全体の流れ

職場環境改善の進め方は、基本的に「①対策の合意形成」→「②参加と周知」→「③対策の討議と立案」→「④対策の実施と記録」→「⑤経営の見地での見直し」の順に進めていきます（マニュアル、吉川ら 2010）。これらのプロセスに期間の目安を加えて図にしたものが図 1 です。ここでは、「評価」段階や「上司教育」の段階も含めています。評価段階では、職場のストレス判定図などの職業性ストレス調査から職場の状況を明らかにしておくことにより、「参加と周知」を促し、「対策の討議と立案」の際の参考資料とすることをねらいとしています。上司教育段階は、職場環境改善のキーパーソンである所属長の理解と意識づけのために設けています。ここでは、職業性ストレス評価の結果のフィードバックとして、「調査の目的と概要」「結果とその見方」「結果に基づく職場環境改善活動についての説明」などを職場の管理監督者（所属長）に説明し、職場環境改善方法の教育をすることができます。所属長への事前ヒアリングや職場の準備状態については、後の項目で解説します。対策討議と立案後は、計画を周知し、1 ヶ月後、3 ヶ月後、6 ヶ月後を目安にフォローアップをすることが、対策の実効性を高めることに役立ちます。これらの流れを PDCA サイクルとして一年に一回まわしていきます。労働衛生マネジメントシステムの一部として設定するのも有効です。

合意形成の段階における方法やツールの詳細は「職場環境等の改善対策の導入・展開のためのマニュアル」、職業性ストレスの評価方法、結果のフィードバックの方法については「職業性ストレス簡易調査票を用いたストレスの現状把握のためのマニュアル」、参加型職場環境改善検討会の内容と方法については「職場環境改善ファシリテータの手引き」もご参照ください。

図 1 職場環境改善活動のプロセス



2. 実効的な活動継続のための 4 つのポイント

職場環境改善活動の継続が難しい理由として、「時間が取れない」「ファシリテータをできる人がいない」「対応に必要な部署が実施しない／マネジメントサイドの意欲が低い」「担当部門の役割分担と連携が難しい／実施担当者が替わると続かない」「すぐに大きな効果が見えない」といったことが挙げられます。これらの課題に対応するために、ここでは職場環境改善活動を継続するために必要なポイントを 4 つにまとめていきます。

2-1 活動の目的と位置づけおよび推進部署間の役割分担と連携の明確化

（ガイドラインとの対応：推奨 1（事業場での合意形成））

合意形成の段階で、職場環境改善活動で何を指し、どのような活動として位置づけるかは、その後の運用に影響します。継続可能で実効的な取り組みとするためには、事業所のビジョンと合致した活動・施策として位置づけ、目的を明記し、体制を組むことが必須です。事業所のビジョンと合致した活動・施策とは、具体的には疾病予防（ストレス低減）、生産性向上（活性化、コミュニケーション）、リスクマネジメント（休業・離職予防）などが挙げられます。これらを組み合わせて設定することもあります。重点をどこに置くかを検討したほうが良いでしょう。重点をどこに置くかにより、施策の位置づけと関わる部門が定まります。疾病予防であれば産業保健スタッフが中心になりますし、生産性向上やリスクマネジメントであれば人事部門が中心となって設定する必要が出てくるでしょう。職場環境改善活動は、働き方や人材マネジメントのあり方、ストレスおよび生産性に広く関わる活動ですので、例えば全体の計画を人事部門が、専門的な支援を産業保健スタッフや外部専門家が担当するなど、関係部門の連携が必要になります。

2-2 管理監督者の意識づけと職場の改善準備状態に合わせた対応

（ガイドラインとの対応：ヒント 1（部門責任者の主体的な関与）、
ヒント 3（職場の準備状況にあわせたアプローチ））

職場環境改善活動は、そのキーパーソンである管理監督者（所属長）の関心と職場のストレス状態および人間関係によって活動の成否が異なります。なかでも、管理監督者の意識づけは重要なポイントです。職場環境改善活動で管理監督者がメンバーの意見を聞かなければ現実的な対策にはつながりませんし、提案された対策が実行されなければ（所属員が実行するためのサポートがなければ）、所属員は失望し、改善意欲と信頼感を低下させてしまいます。

ここでは、管理監督者への意識づけのための工夫として、職場ヒアリングの方法と、職場の状態に合わせた対応を行うための「改善準備状態」の評価の目安をご紹介します。

1) 職場ヒアリング

いきなり職場環境改善検討会を実施する前に、管理監督者（所属長）と事前打ち合わせを兼ねたヒアリングを行うことが、その後の検討会を充実させます。職場を良くしていくために、管理監督者（所属長）も日々マネジメントを行っているところであり、その日頃の取り組みに配慮することが大切です。そのうえで、所属員によるグループワークを行うことで、所属員の課題意識の具体的な把握がでること、当事者意識が醸成され課題対策の実行性が高まること（集団での目的意識と責任感につながる）、職場サポートが向上すること（本音で語り合うことによりサポートしやすい土壌ができる）を説明します。また、所属長がマネジメントに苦慮している点もあるでしょうから、それらを充分聞き取り、一緒に解決していこうとする姿勢も必要です。

その他、意識を促すために、声かけを誰がするか、職業性ストレスの評価などの数値結果を用いるかなど、実施サイドのチームで検討しておきましょう。以下に、職場ヒアリングの一例をご紹介します。

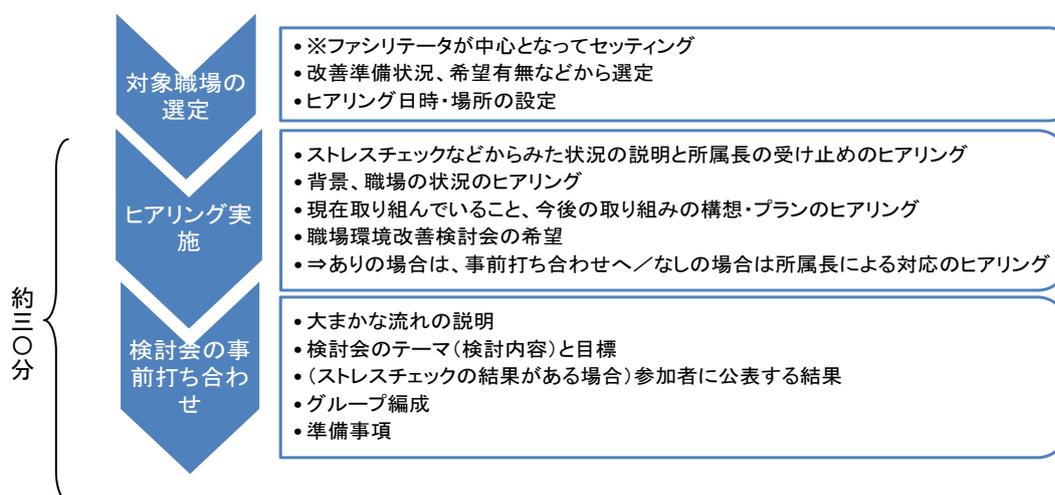
【職場ヒアリングの目的】

1. 所属の状況・状態を把握し、今後の支援に役立てるため
2. 所属長の考えや訴えを聞き取り、必要な情報提供と対策の提案をするため
3. 改善の方向性を共有し、検討会において効率的な議論運びをするため

【参加者と対応者】

参加者： 所属長と管理監督者（任意）
対応者： 産業保健スタッフ

図 2 職場ヒアリングの流れ

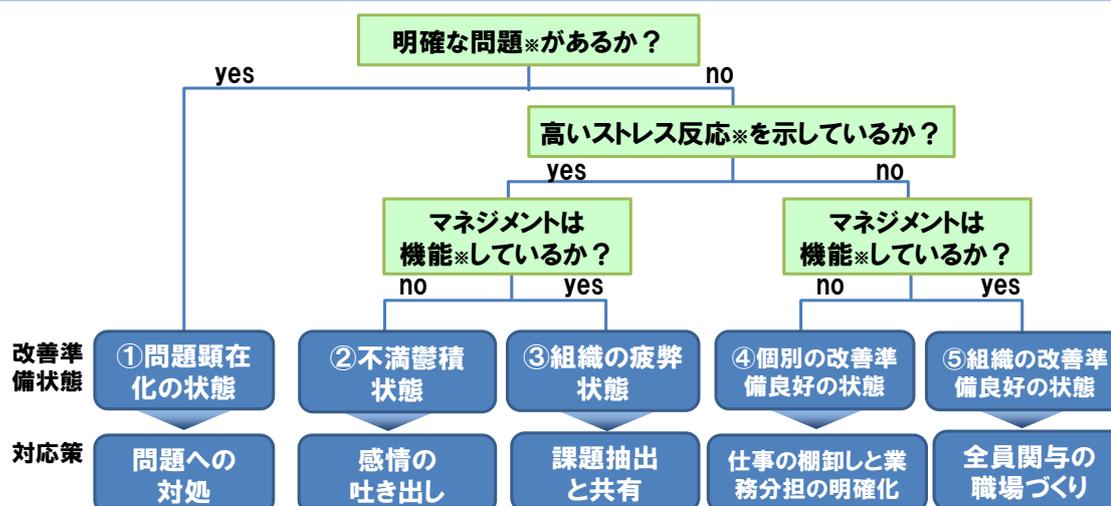


2) 職場環境改善準備状態に合わせた対応

職場環境改善活動の継続のためにもうひとつ重要な点は、職場の状態に合わせた対応をすることです。一律に全員集合して職場について話し合おうとしても、目の前の明らかに改善すべき問題が手付かずの場合や、所属員の間にはマネジメントに対する不信感や不満感が高まっている状態だと、前向きに検討する気持ちになりません。議論をしたとしても、表面的な、体裁を整えるだけの対策案になってしまうことでしょう。そのような職場では、まず目の前の問題解決に向けて着手し、時機を見て所属員間での意識共有や課題抽出を図るようにすることが必要です。また、問題が生じていてもマネジメント機能として管理監督者が率先して対応し、所属員間でも自発的に意見を出し合う風土ができていない職場では、職場環境改善の検討会を業務の一部として取り込むことができます。通常行っていることが体系化されたにすぎず、スムーズに受け入れられることでしょう。

このように、職場の状態によって必要な対応が異なってきますので、この状態を「職場環境改善準備状態」として設定し、その段階ごとに望ましい対応を整理しました。状態をとらえるための考え方を図3に、各状態での対応の目安を表1に示しています。

図3 職場環境改善準備状態の捉え方



《補足》

※「明確な問題」

メンタルヘルス不調による休復職を繰り返す人がいて周囲が対応に困っている、人間関係のこじれがあるなど、協働作業を行う前に解決することが必要な問題

※「高いストレス反応」

ストレス調査などにより、職場全体で疲労感、イライラ感、不安感、抑うつ感、活気の低さなどが見られている状態

※「マネジメントの機能」

普段の聞き取り、人員配置状況、ストレス調査による上司の支援指標などから総合的に判断（上司が多忙で席にいない、部下の数が多すぎる、分散職場、上司の専門分野でない業務などではマネジメントの機能が低下しやすい）

表 1. 職場環境改善準備状態への対応

職場環境改善準備状態による対応策	目標	方法	参加型職場環境改善検討会の留意点	専門職の関与
①問題への対処	問題となっている事象の解決・周囲への影響のコントロール	マネジメントによる個別対応	問題の解決段階により時期と参加メンバーを考慮	必要
②感情の吐き出し	マネジメントの意識づけと、メンバーの感情の吐き出しおよび課題の把握	マネジメントによる個別対応、または参加型職場環境改善検討会	ガス抜き・情報共有を目的として実施 参加メンバーを考慮	必要
③課題抽出と共有	職場の課題の抽出・共有と対策検討	参加型職場環境改善検討会	繁忙期などの時機を考慮	(望ましい)
④仕事の棚卸しと業務分担明確化	お互いの作業状況、困りごとの共有、相互理解と対策検討	参加型職場環境改善検討会	業務の一部として組み込み	必要
⑤全員関与の職場づくり	より働きやすく働きがいのある職場に向けての創意工夫	参加型職場環境改善検討会	業務の一部として組み込み	(望ましい)

参加型職場環境改善を実施する際には、希望する職場を対象に行うか、全ての職場で行うかも検討の必要なところが必要です。希望する職場を対象にする場合は、モチベーションが高い職場で行うことになるため、成功しやすいというメリットがありますが、対応が必要な職場が希望するとは限らず、実施につながらない可能性もあります。全体で実施する場合は、対応の必要な職場でも取り組まれますが、「やらされ感」につながるリスクがあります。そうならないためには、事業所の施策として明確に位置づけ、職場環境改善活動を続けることが職場にとっても利益が大きいことを全員が理解していることが必要です。

また、③、④、⑤の状態に参加型職場環境改善を実施する際は、所属員全員で検討会に参加することが効果的です（Kobayashi et.al., 2008）。改善点の検討、対策方法の検討において、関係する所属員で合意が得られていなければ、対策を実施する段階で協力が得られなかったり反対の声が出たりして停滞してしまうことが考えられます。

2-3 ファシリテータを中心とした、実効性の高い取り組みの展開

（ガイドラインとの対応：推奨 2（問題解決型の取り組み）、推奨 4（労働者参加型で実施）、推奨 8（フォローアップと評価））

1) 各担当の役割

職場環境改善活動の継続を難しくする実施側の要因として、ファシリテータやコーディネータの役割が不明確であることもあります。基本的には、全体の企画をする「コーディネータ」、議論を促す「ファシリテータ」、対策の実施をサポートする「推進担当者」に分けられます。それぞれの役割を表 2 でご確認ください。

表 2 各担当者の役割

段階	コーディネータ 《全体の企画推進》 (人事担当者、安全衛生担当者、 産業保健の専門職など)	ファシリテータ 《検討会の推進》 (産業保健スタッフ、産業保健 の専門職、職場の担当者など)	推進担当者 (職場の担当者など) または所属長 《対策の進捗管理》
合意形成	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所の活動としての位置づけ、企画 ・ファシリテータ設定と教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・ファシリテータ教育受講 	
事前準備 (評価、 上司教育)	※コーディネータとファシリテータで分担 <ul style="list-style-type: none"> ・各職場の状況把握 ・結果のフィードバックと上司教育 ・職場ヒアリングと職場環境改善状態の検討 ・検討会の進め方について所属長と事前検討 		<ul style="list-style-type: none"> ・事前に担当役割付与
対策討議 と立案	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所全体の対策推進事項の管理とサポート 	<ul style="list-style-type: none"> ・参加型職場環境改善の推進（参加者への教育とグループワークのファシリテーション） 	<ul style="list-style-type: none"> ・推進事項の実施に関する記録 ・所属員への推進の促し
状況確認	<ul style="list-style-type: none"> ・対策進捗状況のとりまとめ ・取り組みの効果評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・推進事項の進捗状況の確認 ・取り組みの効果評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・推進事項の進捗状況の管理

コーディネータとファシリテータ、ファシリテータと推進担当者はそれぞれ重なる役割がありますが、事業所の体制によって分担を調整することになります。

これらの役割の中でも、特に重要なのは現場と直に接するファシリテータの役割です。ファシリテータが効果的なワークショップのプランニング、適切な参加者の選定、グループワークの進行と議論の活性化を行うことで、参加型職場環境改善の議論の質や対策の実行可能性が左右されます。有効なファシリテーションを行うためには、専門知識とともにこれらのスキルをもち、改善を持続させるための効果的なフォローアップと活動評価を行うことが求められます（Kogi, 1996, Tsutsumi et.al., 2008）。ただし、他業務と兼任で行うファシリテータが殆どでしょうから、次項を参考に、効率的にファシリテーションスキルのポイントを押さえてください。

コーディネータは、ファシリテータや推進担当者のモチベーション維持にも留意してください。職場環境改善検討会には事前、事後の作業が多く、かつ短期的な効果が見られない場合もありますので、結果により得られる達成感のみでなく、ファシリテーションの経験を業務評価の対象に入れる、定期的な交流会を図る、などのモチベーション管理の工夫が必要です。また、担当者が替わるときは、活動の意義も含めてきちんと引継ぎがなされるよう配慮しましょう。

2) 議論を活性化するファシリテーションスキルのポイント

ここでは、職場環境改善検討会の準備から、フォローアップまでの流れの中で、職場環境改善検討会での議論を活性化するためのポイントをまとめます。

【実施前】

A. 参加者への実施の周知

- ・実施の 1 週間前までに、検討会実施日時、場所、主旨を事前に説明します。
- ・検討会の主旨と流れをまとめた事前配布資料を作ったり、「職場環境改善のためのヒント集」を事前に配布して記入してもらうことも、当日の議論を円滑に進めるコツです。

B. 部屋、機材の準備

- ・GW のための部屋の確保をしておきます。可能であれば、他グループの検討内容に引きずられないよう、グループごとに部屋を確保することが望ましいですが、それが難しければ、お互いが議論の邪魔にならないよう距離を置いて設定します。
- ・機材（説明用・結果発表用の PC とプロジェクタまたは OHP、ポインタ、マイクなど）を準備します。

C. 説明用資料の作成

- ・当日説明する資料を作ります。資料には、事業所における活動の目的と位置づけ、職業性ストレスの考え方、職業性ストレスの評価結果（開示内容は所属長と事前検討）、職場環境改善の方法と改善事例、ツールの使い方、GW の進め方とルール、などの内容を入れ込むことが有効です。

D. 喋りやすくする演出

- ・リラックスして話しやすい環境づくりのために、飲み物やお菓子を用意しておきます。
- ・所属長との事前検討により、グループ編成を工夫します（役職等が同等の立場の人でグループを作る、話しにくい人を離して設定する、など）

【検討会当日】

A. 資料の配布

- ・講義資料他当日配布用資料、改善対策シート、アンケート（実施する場合）を持参し配布します。
※GW で PC を使う場合、改善対策シートはデータファイルの状態ですら直接議論を打ち込むようにすると、まとめが楽になります

B. グループワークのルール設定

- ・GW の進行上の役割分担とチーム名を設定するようにして、アイスブレイクができるようにします。このとき、「少し笑えるチーム名」を設定するなど、リラックス

できるよう配慮します。また、進行、書記、タイムキーパー、発表などの役割があることで、責任を持って議論に加わることが促されます。

- ・意見の引き出しを阻害する言動を抑えます。発言の独占、批判、個人攻撃、評論家的態度をしないことを発言のルールにします。
- ・GW での作業内容、検討の手順と到達点を明確にします。「職場環境改善のためのヒント集」、改善対策シート、職業性ストレスの評価結果などを用いて、「何を」「どこまで」「どのように」議論するかを明確にします。また、検討の手順をタイムテーブルにして示し、いつでも見える場所に置いておくといった工夫や、タイムテーブルの中に「職場環境改善のためのヒント集」への意見を共有する時間を盛り込むことで、「意見を出さないわけにいかない仕掛け」をつくることもできます。

C. 議論の進行のサポート

- ・発言していない人には発言の機会を与えるなどして、皆が発言できるよう促します。
- ・出てきた意見を復唱して、活発な雰囲気を作り出したり、発言をさえぎらないよう留意することで、「自分の意見が受け止められている」という空気を作ります。
- ・発言が活発になってからは、余計な口を挟まないようにし、取りまとめ役に徹するようにします。
- ・議論が脱線したときは、簡単に議論を要約してそれまでの議論をまとめ、次の展開を促すなどして、軌道修正します。
- ・批判や個人攻撃など、発言のルール違反が出たら、「この状況で、自分たちにできることは何でしょうか」などと解決のための意見を出すよう促し、建設的な意見に変換します。
- ・抽象的な議論になったら、具体例を確認するなどして現実的な議論に立ち返るよう促します。
- ・曖昧な対策は、質問で具体化・明確化し、抽象度を下げていくよう促します。

D. ファシリテータの姿勢

- ・ファシリテータ自身がにこやかに柔らかく振舞うよう心がけます。
- ・ファシリテータの発言は最小限に抑えます。進行のサポート・助言をするときも、個人的意見は抑えて、簡潔に短く発言するようにします。

E. 対策の決定

- ・各グループから出された職場環境改善のアイデアをリストアップします。そして、検討会の最後または実施後できるだけ早い時期に、管理監督者（所属長）が実際に進める対策を決定し、参加者に周知するよう促します。
- ・職場環境改善の推進担当者と対策の実施時期を決めます。

【フォローアップ】

A. 進捗状況の確認とフォロー

- ・推進担当者と連携して、1 ヶ月後、3 ヶ月後にどのくらい対策が進んでいるかを確認します。

- ・対策が進んでいないところは、その理由を検討し、方法の調整を行います。
- ・安全衛生委員会にも実施状況を報告します。

2-4 継続のための良好事例の活用・ツール整備

（ガイドラインとの対応：推奨 3（良好事例の活用）、推奨 6（現場に合わせた提案の促進）、推奨 7（ツール提供））

職場環境改善検討会での教育や職業性ストレスの評価結果説明会などの場で良好事例を示すことで、具体的な対策の想像が付きやすくなります。職場環境改善の導入当初はマニュアルや他社事例から良い取り組みを参考にし、社内の事例が増えてきたら取りまとめて、共有（水平展開）するようにします。良好事例が普段から見られるように、イントラに載せる、配布するなどの工夫もできます。

「職場環境改善のためのヒント集」も、業種や職場の特徴に応じて改廃することで、より実態に近いヒント集となります。また、社内特有の名称、言い回しにあわせることで親しみをもたれるようにする工夫もあるといいでしょう。

評価と表彰の機会設定も重要です。会議の場などを利用して職場環境改善活動の成果発表会を設定し、実際に取り組んだ人に紹介してもらえると効果的です。

3. まとめよりよい環境改善のために

本マニュアルでは、効果的な職場環境改善活動を継続展開するために必要なポイントをご紹介しました。この他、「変化に対する心理的な抵抗」にも留意する必要があります。職場環境改善活動により全体的には有益な方向へ変わることになっても、一部の人の利害が侵されることもあります。この抵抗感から活動が停滞してしまわないよう、継続的なフォローを大切にし、事業所からのバックアップを示すことが重要です。合わせて、活動によるメリットの具体例を示す、楽しく実施できるようプログラムを組む、といった工夫も有効です。本マニュアルで挙げた点に留意していただき、円滑に運用を進めることにより、より働きがいのある働きやすい職場づくりが進むことを願っています。

4. 引用文献

- 1) 吉川徹他. 科学的根拠に基づくメンタルヘルス対策ガイドライン（職場環境等の評価と改善の浸透・普及編）（2012年4月版）分担研究報告書「(3)職場環境等の評価と改善マニュアルの作成・好事例の収集」平成 23 年度厚生労働科学研究費労働安全総合研究事業「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究（H21-労働-一般-001）主任：川上憲人」
- 2) Kobayashi Y, Kaneyoshi A, Yokota A, Kawakami N (2008). Effects of a worker participatory program for improving work environments on job stressors and mental health among workers: a controlled trial. *J Occup Health*. 50:455-470.
- 3) Tsutsumi A, Nagami M, Yoshikawa T, Kogi K, Kawakami N (2009). Participatory intervention for workplace improvements on mental health and job performance among blue-collar workers: a cluster randomized controlled trial. *J Occup Environ Med*. 51:554-563
- 4) Kogi K (2006). Participatory methods effective for ergonomic workplace improvement. *Applied Ergonomics*, 37: 547-554.

- 5) 吉川徹, 小木和孝(2010). ストレス対策を目的とした職場環境へのアプローチのコツ: ストレス予防における職場環境改善良好実践と改善支援ツールの役割. 産業ストレス研究. 17: 267-274.