

よしの さとし ● 筑波大学医学医療系助教などを経て、現在は吉野聡産業医事務所代表、新宿ゲートウェイクリニック院長。近著に、『早わかりストレスチェック制度』、『職場のメンタルヘルスを強化する』（ダイヤモンド社）などがある。

ストレスチェック実施後の問題点（職場環境改善の着手・方法について）

集団ごとの集計・分析（以下、集団分析）結果を活用し、職場環境を改善させることは、ストレスチェックにおける非常に重要な目的といえます。しかしながら、実際に着手できていない事業場も多く見受けられますので、今回は具体的な着手方法やその進め方を、具体的な例を用いてご紹介したいと思います。

困った出来事

1

自分の管轄する部署の集団分析結果が開示されている管理職を対象に、職場環境改善のアクションプランを考えるためのグループワーク形式の研修を行おうと計画しているが、自分の部署の結果を他の部署に見られたくないとする管理職も多く、どのように進めればよいのかわからない。

確かに、自分の管轄する部署の集団分析結果が良好なものであった場合には、他部署の管理職に結果を見られることに大きな抵抗はないかもしれませんが、その逆の場合には、「自分の管理が下手だと思われるだろう」、「今回の結果が、自分の業績評価に影響するのでは？」などと考えてしまい、グループワーク形式の研修に抵抗感を抱くことが少なくありません。しかしながら、職場の現状分析から、問題把握、そして具体的な計画立案を管理職一人で行うことは困難ですし、職場環境改善のためのアクションプランは、座学の講義形式の研修で簡単に立てられるようなものではありませんので、グループワーク形式の研修を取り入れることは有効と考えられます。

このような場合、まず会社全体の集団分析の結果についてグループワークを行い、アクションプランを立てる方法を習得することから始めるとよいでしょう。いきなり、自分の部署に関する個別の話になると、業務特性や人間関係などのさまざまな個別具体的な要因が絡んでくるため、どうしても「うちの部には〇〇の事情があるから仕方ない」といった、

言い訳的な話が多くなってしまい、前向きな話が進みにくい傾向があります。その点、管理職が自分の会社全体のことについて論じるのであれば、「確かにうちの会社って、縦割り組織だから、部署間の連携が希薄だよ」とか、「まだまだ女性が出産育児と仕事を両立させやすい雰囲気は薄いね」といった、積極的な意見が出しやすくなる傾向にあります。

ですから、このように会社全体の問題点をまずは参加者で共有した上で、4～8名程度のグループで、その問題点が発生する原因と、それに対する対処方法を検討してみてください。それによって、「関連部署間でのミーティングの機会を作って、横の連携を強化していこう」とか、「まずは、各部署で男性の育児休暇を推進していこう」といった前向きなアクションプランが作られれば、職場環境改善の手法自体が理解されたこととなります。

この次のプロセスとして、今度は個別ワークでも構いませんので、自分の管轄する部署の問題点を抽出した上で、自分の部署で明日から取り組めるアクションプランを立ててみるように促してみましょ

う。基本的には、その前に会社全体のことをグループで議論したと同様のことをすればよいため、前向きに取り組みやすくなります。各部署間の結果を共有するかどうかは別にして、研修の最後に、他

の部署の取組みを知り自分の部署に活かす意味でも、明日からの自分への決意を示す意味でも、それぞれが立てたアクションプランをグループで発表してもらおうとより効果的です。

困った出来事

2

職場環境改善のためのグループワークを企画したが、議論が全然盛り上がらなかった。何か議論を活発化させるよい方法はないか？

グループワークを進めるにあたっては、いくつかのポイントがあります。筆者がこれまで関わってきた職場環境改善のためのグループワークで議論が盛り上がり、成功した事例からそのポイントをご説明します。

① 明確な目的とルールを設定すること

グループワークを企画する立場であればその目的は理解しやすいですが、参加者は「会社の研修だから仕方なく」といった意識の方も少なくありません。そのため、なんとなくグループワークを始めてしまうと、職場の愚痴の言い合いになってしまったり、職場環境改善につながらない個人の誹謗中傷につながってしまったりすることがよく見られます。そのため、まずは参加者間のグループワークを実施する目的をしっかりと共有することが重要です。「ストレスチェック結果を踏まえ、職場の問題点を抽出し、アクションプランを立てること」といった目的の共有を議論の冒頭でしっかりと行いましょう。

また、「全員が積極的に参加すること」、「個人や部門情報等の秘密は厳守すること」、「個人の名前を出さないこと」、「人の話をきちんと傾聴すること」、「本音で話すこと」など当たり前のことかもしれませんが、このようなルール設定をすることで、安心して議論をすることができます。

② 職位、職層などが近いグループを形成すること

できるだけ、同じ悩みや問題意識を共有しやすい、近い立場の方でグループを形成することが議

論の促進につながると考えられます。例えば、部長と課長が一緒のグループに参加していると、いくら「本音で話すこと」というルール設定をしても、なかなか課長が本音で話すことは容易ではありません。しかし、職場環境改善の議論は、表面上の話だけをしていても仕方ありませんので、みんなが本気で本音を語り合える状況を作ることが重要になります。実際に、管理職研修といった形でさまざまな職位の管理職を一緒くたに集めてグループワークを行うよりも、「部長研修」といったように同じ立場の人が集まるグループワークの方が盛り上がる傾向にあります。

③ ファシリテーターを置くこと

議論を活発に進めるためには、中立な立場で、参加者の発言の内容や頻度などを見ながら、プログラムを進行していくファシリテーターの存在は有効です。具体的な人材については外部機関にファシリテーターとしてのトレーニングを積んだ人材をお願いすることも有効ですし、社内のシニア人材（例えば役職定年された社員など）にファシリテーターとしてのトレーニングを積んでもらう方法もよいでしょう。前者の場合、会社と日頃関係のない外部の人が議論を進行しますので、適度な緊張感と完全に中立性が維持された状況下で真剣な議論が行われやすくなります。後者の場合には、社内の状況をよく知っているベテラン社員によって、より社内事情に則した議論が進みやすくなる利点があります。