

健康いきいき職場づくりフォーラム

健康いきいき職場づくりガイダンス（１）

健康いきいき職場づくりの８つのステップ



健康いきいき職場づくりフォーラム



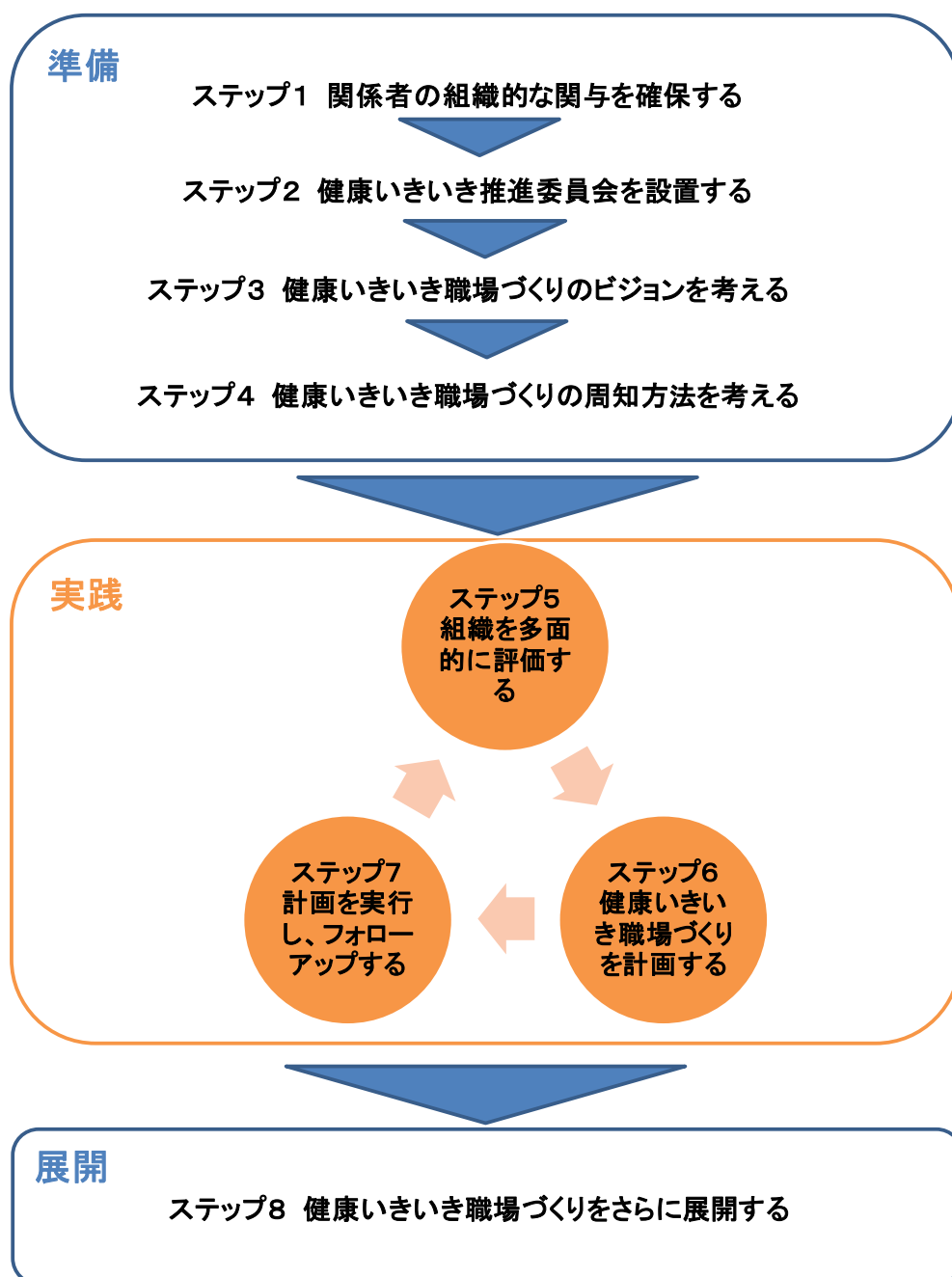
公益財団法人 日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER



東京大学
THE UNIVERSITY OF TOKYO

健康いきいき職場づくりの8つのステップ

このガイダンスは、企業（組織）における健康いきいき職場づくりの標準的な手順を示したものであるとして、健康いきいき職場づくりフォーラムにより作成されました。作成にあたっては、健康いきいき職場づくりフォーラムで収集された活動事例の他、世界保健機関(WHO)から公表されている「健康職場モデル」に関する文書等を参考としました。健康いきいき職場づくりを実施する際には、このガイダンス通りにしなくてはならないというものではありません。しかしここに記載された8つのステップは、健康いきいき職場づくりをこれから開始する場合や、その活動を見直す場合に参考になることでしょう。



ステップ1 関係者の組織的な関与を確保する

健康いきいきした職場をつくるためには、社内のさまざまな関係者がこれに関わる必要があります。健康いきいき職場づくりを効果的に進めるには、経営者から従業員まで企業内の関係者が共通の理解を持ち、協力することが大事です。



- 健康いきいき職場づくりを推進しようとする者は、関係部門が共通の理解を持ち、共通の目標に向けて協力できる体制を作るよう働きかけます。
- 健康いきいき職場づくりには経営層の理解が必要です。
- できるだけ人事労務部門、人材育成部門、経営企画部門、産業保健部門からは参加してもらいます。これ以外の重要な部門として安全管理部門、福利厚生部門などがあります。
- 労働組合も健康いきいき職場づくりの重要なパートナーです。
- 健康保険組合も健康いきいき職場づくりに関わることができます。
- 顧客先や従業員の家族も関係者になる場合があります。

ヒント：最初是一部の関係者でかまいません。健康いきいき職場づくりに関心を持つ部門の担当者が集まり、意見交換や勉強会を行い相互理解を進めます。他の関係部門にも順次、参加してもらいます。

ステップ2 健康いきいき推進委員会を設置する

健康いきいき職場づくりに取り組むにあたって、関係者からなる健康いきいき推進委員会を設置します。健康いきいき推進委員会は全社で設置することも、特定の部署で設置することも可能です（「〇〇部健康いきいき推進委員会」など）。



- 新たに委員会を設置することもできます。既存の委員会の一部として設置することも考えられます。
- 健康いきいき推進委員会には、幅広い関係者・関係部門に参加してもらうようにします。
- 健康いきいき推進委員会は、その活動を経営層に定期的に報告します。
- 健康いきいき推進委員会は会合を持ち、組織内の健康いきいき職場づくりの方針の策定、各部門との調整、広報、計画、進捗状況の把握、評価に関わります。
- 健康いきいき推進委員会では、従業員の代表に参加してもらう、あるいは従業員に対するヒアリングを行うなど、従業員の意見を聞く工夫を忘れないようにします。
- キャリア相談室、ワークライフバランス推進室、ハラスメント相談窓口、過重労働対策チームなど関連する部門とも協力します。

ヒント：最初は、健康いきいき推進ワーキンググループなどのように、暫定的なチームをつくることもあります。社内でのトライアルや好事例作成を行った後に、本格的に委員会を設置します。

ステップ3 健康いきいき職場づくりのビジョンを考える

健康いきいき職場づくりのビジョンや目標は、社内のさまざまな関係者に理解しやすく、受け入れられるものでなくてはなりません。健康いきいき職場のイメージを健康いきいき推進委員会のメンバーで共有することも重要です。健康いきいき職場づくりの推進担当者は、組織の資源（強み）と課題を考え合わせながら、関係者とともにもその組織における健康いきいき職場づくりの目標やビジョンを明確にします。



- 健康いきいき推進委員会（あるいはワーキンググループ）のメンバーで、健康でいきいきとした従業員と職場の理想的な姿を話し合い、健康いきいき職場づくりのビジョンを考えます。
- 例えば「コミュニケーションを通じて組織と従業員の活力を高め、つながりの感じられる職場をつくる」などのようにまとめます。
- ビジョンは組織の目標や理念と整合性があり、関連が説明できるようにします。
- 「社員の笑顔が増えた」と経営陣が感じること（定性的）や「従業員満足度で、社員のやる気の項目への「はい」の回答を〇%まで改善する」（定量的）などのようにビジョンに沿った目標の達成度を測定する方法についても考えます。

ヒント：ビジョンの作成にあたっては、健康いきいき職場づくりが新しいメンタルヘルス対策もあり、また経営戦略でもあることを考慮します。

ステップ4 健康いきいき職場づくりの周知方法を考える

健康いきいき職場づくり活動に取り組む理由を知らせたり、興味を持ってもらうために従業員を含む組織内の関係者に情報提供し、健康いきいき職場づくりの推進に前向きな雰囲気をつくるのが大事です。このために、社内のさまざまなコミュニケーション方法を戦略的に活用します。



- 健康いきいき推進委員会の活動方針を文書にして組織内の関係者が見ることができるようにします。
- 健康いきいき職場づくりのわかりやすいキャッチフレーズを考えます。
- 経営会議、人事担当者会議、マネージャー会議などで健康いきいき推進委員会の活動を報告します。
- 社内ニュースや職場のポスターなどの従来のメディアに加えて、ICT（情報通信技術）を活用した方法も検討します。
- 雇用形態や勤務時間などのために情報が届きにくい従業員にもうまく周知できる方法を考えます。

ヒント：健康いきいき推進委員会の活動に対して従業員に注目してもらえるように、楽しく、わくわくするような周知の方法を考えます。周知それ自体が健康いきいき職場づくりに効果を持つように工夫します。

ステップ5 組織を多面的に評価する

健康いきいき職場づくりの計画を策定するためには、組織の健康いきいきに関連した資源とアウトカム（目標となる状態）を評価することが望ましいです。これらの評価は、計画立案にも、また計画の実施後の事後評価に活用できます。また既存の人事施策などのように、組織がすでに行っている活動を把握し、これを踏まえて計画をします。



1. 組織の健康いきいき資源とアウトカムを把握する

- 従業員の健康と活力についての調査を実施することもあります。職業性ストレス簡易調査票など、健康いきいきの資源およびアウトカム（目標となる状態）の両方の質問項目を含んだ調査票を利用します。
- 従業員の関心や懸案事項に関する質問を調査に含めることも効果的です。さまざまな階層や立場の従業員からのヒアリングを行うことも考えます。
- 従業員満足度調査など既存のデータがあれば活用します。
- 病気休業日数など健康管理に関する統計を活用します。こうした情報は、プログラムの進捗状況をモニタリングしたり、プログラムの効果を評価したりする際に有用です。

2. 組織が持っている活動や資源を把握する

- すでに行われている人事施策、健康管理施策を含めて、健康いきいき職場づくりに役立つ組織内の既存の活動をリストアップし、健康いきいき職場づくりにどう活用するかを考えます。
- 自組織や他の組織で健康いきいき職場づくりの好事例があれば収集します。

ヒント

複数の方法で情報を収集し、組織を多面的に評価することが、効果的な健康いきいき職場づくりの計画立案につながります。

ステップ6 健康いきいき職場づくりを計画する

健康いきいき職場づくりの計画を作成します。これまでに収集した情報などに基づいて、健康いきいき推進委員会が中心となって計画を立案します。

- 計画は具体的で、実行可能なものにします。重要度や優先度を考えて計画します。
- 関係者の理解や意識づくり、管理監督者や従業員向けの教育研修、体制の整備も計画に含めることができます。
- 計画立案に従業員が参加する機会を設けることで、より効果的な対策になります。
- 計画には評価の計画を含めます。例えば、実施6ヶ月目に行う調査において職場のコミュニケーションが改善する等のように、評価の方法と基準を事前に決めておくことが大事です。

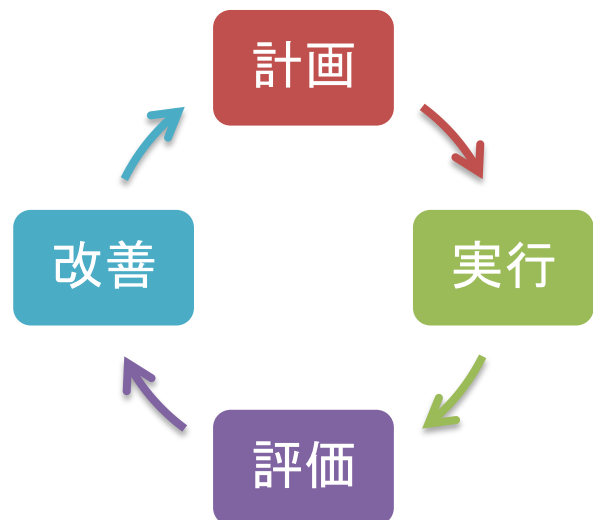


ヒント：健康いきいき職場づくりは、全組織・事業場レベル、部署レベル、従業員レベルで計画することができます。組織の強みをのばすことと、課題を解決することの2つのアプローチがあります。

ステップ7 計画を実行し、フォローアップする

健康いきいき職場づくり活動を「計画－実行－評価－改善」（PDCA）サイクルで進めます。

- 健康いきいき推進委員会が中心となって、職場と協力しながら、計画の実行状況をフォローアップし、その実施を支援します。フォローアップの計画を事前にたてておくことが効果的です。
- 実施後には、ステップ6で計画した方法により活動进行评估します。効果が上がっている活動があれば、良好実践事例として表彰したり、他の職場での活動の参考にします。
- 効果が上がっていない活動があれば、どのような改善が必要か、従業員のニーズに変化はないかなどを検討し、次の計画の参考にします。

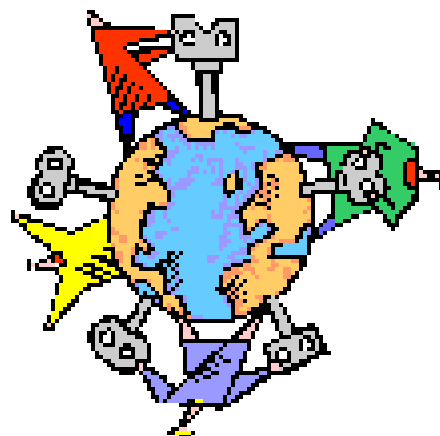


ヒント：PDCAサイクルにおける「評価」とは、活動の出来の善し悪しの評価ではなく、現在の活動をよりよいものにしてゆくためのもの（形成的評価）です。どんな活動にもよい点や参考となる点が必ずあるものです。よい点を取りあげて、今後よりよい活動につなげら

れるように関係者を動機づけるようにします。

ステップ8 健康いきいき職場づくりをさらに展開する

健康いきいき職場づくりを組織内で一層展開するために、これまでの成果を踏まえて、現在の体制や進め方を見直します。健康いきいき職場づくりをより広い範囲の組織と従業員に届けるために、ステップ1～4にもどって、より大きな活動として展開するための準備を行います。



- 社内でのトライアルや好事例作成として行ってきた場合や、特定の部署で実施してきた場合には、健康いきいき職場づくりを他の組織、例えば他事業場、全社、海外事業場などに展開するかどうか検討します。
- 健康いきいき職場づくりを一層展開するために、以下のことを検討します。
 - ✓ 健康いきいき職場づくりの活動は目的に合ったものになっているか
 - ✓ 経営層の関わり方は今のままで十分か
 - ✓ 健康いきいき推進委員会の組織内での位置づけを見直し、メンバー構成、活動を拡大する必要はないか。他にも参加してもらうべき部門や関係者はないか
 - ✓ 健康いきいき職場づくりの担当部門の人員を増やしたり、技能の向上のためにスタッフに研修を行う必要はないか
 - ✓ 現在の活動は組織や従業員のニーズに合っているか。新しいニーズは出てきていないか
 - ✓ もっと新しい健康いきいき職場づくりの方法はないか

ヒント：健康いきいき職場づくりを行う際には、まず走り出してみて、走りながら考えることも必要です。ビジョンと計画ができたなら走り始めてみて、状況を見つつ計画を考え直して、またトライしてゆくこともかまいません。こうした活動を繰り返すことで、組織の中で健康いきいき職場づくりへの機運が育ってゆくことでしょう。

健康いきいき職場づくりフォーラム
健康いきいき職場づくりガイダンス（１）
健康いきいき職場づくりの８つのステップ

2014 年 12 月 18 日 発行

著者・発行者 健康いきいき職場づくりフォーラム
発行所 健康いきいき職場づくりフォーラム事務局
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1
公益財団法人 日本生産性本部
ヘルスケアマネジメントセンター内
TEL 03-3409-2665
FAX 03-3797-7214
URL <http://www.jpc-net.jp>
<http://www.ikiiki-wp.jp>