

課長
研修

活力ある職場づくり

指導用マニュアル

このマニュアルについて

このマニュアルはインストラクター（講師）が研修を実施する際に、手元において活用するために作られたものです。マニュアルは基本的な研修の流れ、シートには内容のアウトライン（概要）を記載しております。

マニュアルやシート、ワークシートは、利用権のある方々が、研修ニーズや状況に合わせて、手順や内容を加筆、修正して活用しても構いません。むしろ研修効果を挙げるために内容を加筆、修正して実施する方が望ましいかもしれません。またインストラクターによっては、研修を展開するパターンが異なりますので、自己のパターンにあわせ大幅に修正し、活用することも必要になると思います。

このマニュアルとシートを参考に、新しいレッスンプランを作成して、効果的な研修の実施にお役立ください。

マニュアル、シート、ワークシートの使用上の注意点

マネジメントアドバイスセンター（以下当社）が販売する研修用マニュアル、ゲームマニュアル等の著作権は当社が所有いたします。したがって購入者の皆さんには、利用権の譲渡になります。研修ごとに利用料などは一切発生いたしません。

購入者は、マニュアル、シート、ワークシートを社内研修などで、自由にコピーなどして利用できます。また活用しやすいように、編集、アレンジ、修正して使うこともできます。ただしマニュアル、シート、ワークシート等を第三者に譲渡、インターネット上などでの配布、レンタル、販売および著作物の制作に使用すること、雑誌等に無断で転用することは禁止させていただきます。

お問い合わせ

マニュアル等にご不明な点、利用上で気になる点などございましたら、下記までお問い合わせください。

info@m-advice.co.jp

株式会社マネジメントアドバイスセンター

〒160-0005 東京都新宿区愛住町2-2 岡田ビル1F

tel : 03-3356-6551 fax : 03-3356-6563

活力ある職場づくり 概要

目的

- 職場風土とは何かを知り、職場風土変革の重要性を認識する。
- 活力ある職場づくりのステップと活性化策を理解する。
- 自部門の風土診断を通じて活性化の方向を明らかにする。

対象

課長、新任課長、同等職位の方

所要時間

2時間

教材

- シート① 活力ある職場づくり
- シート② 職場風土の診断と活性化策
- ワークシート① 職場風土の分析
- ワークシート② 職場風土の分析（集計用紙）
- ワークシート③ 活力ある職場づくりの目標

時間配分



項目	分
はじめに	5分
職場風土とは	20分
職場活性化のステップ	5分
個人診断	15分
集計	10分
診断の枠組み	15分
風土変革目標と活性化策の検討	20分
活力ある職場づくり目標の相互検討	25分
まとめ	5分
合計	120分

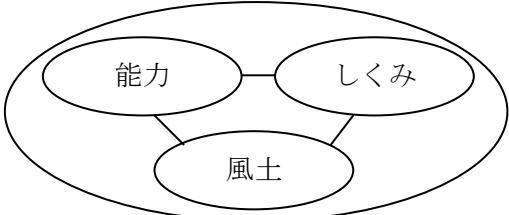
研修用マニュアル

このマニュアルには基本的な研修の流れが記載されています。

研修ニーズや状況にあわせて、手順や内容を加筆、修正して活用して下さい

研修の内容と進め方

項目（時間）	ツール	内容と進め方
はじめに (5分)	 主題の板書	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理者の役割の1つに「活力ある職場づくり」がある。 ● 課は1つの集団である。 ● 集団は常に成長し成熟していく。集団が成熟し、人と人との関係が密になり、連携が強まれば、集団は活力が生まれ、業績も上がっていく。 ● 逆に職場の雰囲気が悪くなり、活力が落ちてくれば、それにつれて業績も低下する。 ● 職場は常に生き生きした状態に保ち、活力ある状態にしておかなければならない。それも管理者の役割である。 ● この会合では職場風土とは何かを理解し、自部門（課）の活性化の方向を探っていく。
職場風土とは (20分)	 シート①	<ul style="list-style-type: none"> ● まず、職場の風土とは何かを説明しよう。 ● 職場には独特の雰囲気や行動規範があり、職場メンバーは知らず知らずにその雰囲気や規範に合った行動をとらされる。 ● その土着した気風や見えざる掟のことを風土（climate）と呼ぶ。 ● 会社全体の風土を組織風土と呼び、課や部の風土を職場風土と呼ぶ。 ● 風土は組織の力を構成する1つの要素であるが、組織の力はどのような要因で構成されているのであろうか。 ● 組織の力は人（能力）としくみと風土の3つにより構成されているといわれているが、風土のよしあしが組織の力に大きく影響してくることがわかってきた。 ● 風土は表面上ではつかみづらいものであるので、実態を

項目（時間）	ツール	内容と進め方
		<p>つかむためには能力やしくみとの関連で捉えていかなければならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 10px 0;">  <div style="margin-left: 20px;">組織の力</div> </div> ● 風土はどのようにして形成されるのであろうか。 ● 基本的な風土はその会社に属している業種特性や業績や過去の伝統習慣などにより形成されるが、部門内では部門長の姿勢やメンバーの特性や職場状況の中から形成されることが多い。 ● 風土は土着した気風であるので、すぐに刷新することは難しいが、管理者の管理のやり方、姿勢次第で少しずつでも変えることは可能である。 ● 風土を変えていくためには、まず自部門の風土傾向をつかむ必要があるし、どのような風土に変革していくかという目標も明確にしておかなければならない。 ● では目指すべき風土はどのようなものだろうか。 ● まず目指すべきは革新的、創造的風土で、率直にものが言える風土である。また規律ある風土も目指さなければならない。具体的な理想状況としては <ol style="list-style-type: none"> (1) 個人も職場全体も目標と計画を持って主体的に自立的に仕事に打ち込んでいる。 (2) 目標を達成するのに最も適合した仕事のしくみや人の活用が行われている。 (3) コミュニケーションがタテヨコともゆがめられず、しかも率直なコミュニケーションが行われている。

項目（時間）	ツール	内容と進め方
		<p>(4) 職場全体が外部環境の変化や外部への挑戦に向けられている。</p> <p>(5) 葛藤、対立を避けず、真正面から解決するよう努力している。</p> <p>(6) 相互フィードバックの機能が働いている。</p> <p>などがあげられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● このような状態になれば、職場は生き生きとした活力ある状態になったといえる。したがって、理想状態であると共にこれは風土の評価基準にもあたる。
<p>職場活性化のステップ (5分)</p>	<p>シート① の5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● さてこれで風土の説明と目指すべき方向の説明が終わったので、これから具体的な活性化に入ろう。まずステップを説明しよう。 ● 後ほど手順を踏んで自部門の活性化の診断を行い、活性化の方向を探るので、概要だけを説明しておこう。 ● 職場の活性化は次の6段階で行う。 <ul style="list-style-type: none"> (1) 職場の風土診断を行う。 (2) 職場の強み、弱みを明確化する。 (3) 職場の活性化目標を設定する。 (4) 具体的施策を考える。 (5) 活力ある職場風土づくりを実践する。 (6) 活性化の結果を評価する。 ● このステップで重要になるのは第1ステップである。最初に職場の風土診断をして、風土上の強み弱みを明確にしなければならない。 ● この方法にはフリーアンサー方式や要因別分析方式など様々な方法がある。 ● フリーアンサーとは職場メンバーが集まり、組織活動上

項目（時間）	ツール	内容と進め方
		<p>や風土上の問題点を洗いざらいブレインストーミングなどを出し、それを構造化して弱みを見つけていくという方法である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● もう1つが要因別分析法である。 ● この要因別分析にも様々な方法がある。 ● 今回はこの要因別分析法の1つで診断を行いたい。 ● では先に説明したステップに基づいた演習に入ろう。 ● この演習の目的は <ul style="list-style-type: none"> （1）職場風土の分析を通じて自職場の風土上の強み弱みを認識する。 （2）自部門の職場活性化の方向を明確にすることにある。
<p>個人診断 (15分)</p>	<p>ワークシート①</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● まず個人診断を行っていただく。 ● 自分の部門の状況を思い浮かべながら、評価表の5つの状況をよく読み、あなたの目から見て現状に近い順に1～5をつけ、個人欄に記入してください。 ● 一番現状に近いものに1を、次に全くそのような状態がないものに5をつけ、その後で近い順に2～3、4をつける。このようなやり方で記入してほしい。 ● 部門の状況を昔に比べてよくなったか悪くなったかの判断はしないで、ありのままの姿をつけてください。 ● 要因は12項目である。 ● 時間は15分である。では始めてください。
<p>集計 (10分)</p>	<p>ワークシート②</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 診断が終わったら、ワークシート②の集計表にその順位を映し、一覧表を作成する。 ● 記入の要領はVWXYZのところにあ b c d e と小さいアルファベットが入っているので、それに該当するグル

シート

研修で受講者に配布するシートです。
人数分コピーして受講生に配布して下さい。

シート 活力ある職場づくり
シート 職場風土の診断と活性化策

活力ある職場づくり

1. 管理者の役割と職場活性化

管理者には組織目標を効果的に達成していくための「目標達成マネジメント」の推進と人的資産の拡大に結びつく「人材育成マネジメントの実践」という二つの大きな役割を担っている。

同時に職場を常に生き生きした活力ある状態に保っていくための「職場の活性化」も重要な役割の1つになる。業績向上のためには、個人の力も必要だが集団の活力もどうしても上げていかなければならない。

グリット理論を提唱したR. ブレイク、J. ムートンは「管理者が部下から仕事の成果を引き出すためには部下を管理するのではなく、職場の風土を管理する必要がある。」とも述べている。

職場風土の変革は管理者にとって重要な課題であることを常に認識して管理にあたってほしい。

2. 職場風土とは何か

職場には特有の雰囲気や行動規範があり、職場メンバーは知らず知らずのうちに、それに合った行動を取るようになる。

その土着した気風、見えざる掟のことを職場風土と呼ぶ。会社全体では組織風土になるが、部門にあてはめた場合は「部門風土」となる。

組織全体の風土は、その会社の業種特性、過去の伝統や慣例、経営者のリーダーシップのとり方など、マネジメント体制によって形成されていくが、職場単位で見た場合は管理者の姿勢や職場の人間関係などによって形成されていく。

3. 組織の力を構成する要因

組織の力を構成する要因には①人（能力、行動力）、②しくみ（制度やルール）、③風土の3つがあるといわれている。この3つの要因が相互にからみ合って組織の力を構成している。

4. 望ましい職場風土とは

望ましい職場風土とは、「革新的で創造的風土」でなければならないし、「率直にものがいえる風土」でなければならない。また集団の行動を統一させるための「規律ある職場づくり」も目標となる。

活力ある職場には次の要件が兼ね備わっている。

(1) 個人も職場全体も目標と計画を持って主体的に自立的に仕事に打ち込んでいる。

ワークシート

研修の演習時に使用するワークシートです。
人数分コピーして受講生に配布して下さい。

- ワークシート 職場風土の分析
- ワークシート 職場風土の分析 (集計用紙)
- ワークシート 活力ある職場づくりの目標

職場風土の分析

以下の設問から、あなたの職場の活動状況と風土を分析してみましょう。

分析の対象は職場全体です。職場全体がよくわからないときは、あなたの属する職位や、自分で直接に接触し、見聞した範囲内での単位を対象にして考えることになります。その場合でも、そこから職場全体を推測してください。職場とは部または課を指します。

記入の仕方

各シート（全部で12項目）のa、b、c、d、eの文章を読み、以下の要領によって、書く文章の頭の（ ）内に、1から5までの数字を一つそれぞれ記入してください。

すなわち、あなたの部門全体の「傾向」から考えて、a～eの文章のうち、現状を一番よく表現しているものを1、二番目によく表現しているものを2、…以下同様にして、a～eの文章を順につけてください。したがって、現状から一番かけはなれている文章の（ ）の中には5の数字が入ります。

診断における注意事項

1. 部門全体の「傾向」を考え、あまり細かい事実にこだわらないでください。
2. 「望ましい姿」や「めざすべき理想」でなく、「現実の姿」を分析してください。
3. 昔に比べて、よくなったとか、悪くなったとかいう見方はしないで、現状そのもので判断してください。
4. 他人と相談する必要はありません。あくまでも自分の見方でつけてください。

ワークシート①

1. 目 標

() a.	<p>管理者も社員も、自分や相手の立場等をいくぶん考慮するが、概ね過去の経験から割り出して目標を立てる。</p> <p>したがって、目標は意欲的でもなくそうかといってあまり低すぎもしない。</p>
() b.	<p>管理者も社員も、きちっと割りつけられた目標を持っている。目標はかなり高く一方的に押しつけられる。社員はこれを修正する機会は少ない。</p>
() c.	<p>管理者も社員も目標に対する観念は薄い。例年どおりの漠然とした目標はあるが、一つずつ片づけるとか、事が起こるたびに変更するといったやり方である。</p>
() d.	<p>管理者も社員もそれぞれ目標を持っているが、それは具体性に乏しく、仕事への野心的意欲を感じさせるような厳しさはない。誰でも同意できる、ごく普通のものが多い。</p>
() e.	<p>管理者も社員もそれぞれ、はっきりした目標を持っている。この目標は、上長と十分話し合わせ、理解と同意の下に設定されているので、部門全体の目標とも結びついているし、現在の情勢が的確に織り込まれている。</p>

2. 方針

() a.	<p>管理者が出す方針はごく一般的、抽象的なものであって、どうにでも解釈できるような面がある。対人関係への配慮を重んずるあまり、確固たるものが欠けている。</p>
() b.	<p>管理者たちは伝統、先例を逸脱しないような方針を示す。相手によって方針の意味を強くしたり、弱くしたりする。適当なものを受け取られるが、従来通りの線とそう違わない。</p>
() c.	<p>管理者たちは、はっきりした方針を持ち、これを明示する。現状を適切にとらえ、しかも十分に説明されているので、皆この方針に基づいて仕事に励んでいる。</p>
() d.	<p>管理者たちには方針があるのかないのかわからない。成り行き任せの面が強い。</p>
() e.	<p>管理者たちはかなり一方的に方針を示す。詳しい説明や話し合いが行われないので、分かりにくいものが多い。</p> <p>ときには青天の霹靂のような方針の変更がなされる。</p>