

平成 19 年度厚生労働省委託事業

平成 19 年度  
最近の労働環境を踏まえた快適職場のあり方に関する  
調査研究委員会  
報告書

平成 20 年 3 月  
中央労働災害防止協会  
中央快適職場推進センター

## はじめに

疲労やストレスを感じる事が少ない快適な職場環境の形成を促進するため、平成4年に労働安全衛生法が改正され快適職場指針が公表されてから15年が経過しました。これまで多くの事業場で、作業環境、作業方法、疲労回復支援施設及び職場生活支援施設などのハード面の改善が行われてきました。

しかしながら、情報化社会の進展、経済のグローバル化等の流れの中で、労働者を取り巻く環境も大きく変化しており、仕事に関して強い不安やストレスを感じている労働者は6割を越えおり、労働者の受けるストレスも増加する傾向にあります。ストレスの主な原因として、職場の人間関係、仕事の量と質、仕事への適性などが挙げられています。労働者が疲労やストレスを感じる事の少ない快適職場をつかっていくためには、ハード面のみならず、職場の人間関係、仕事の量や質等のソフト面の要素も考慮した総合的な快適職場づくりが必要です。

このようなソフト面に着目した快適職場づくりに資するため、「平成13年度働く人のための快適職場意識調査に関する検討会」において「快適職場意識調査 調査票」が開発され、「職場のさわやか調査」として公表されました。

今般、中央労働災害防止協会では厚生労働省から委託を受け、快適職場づくりに影響を与えるソフト面の要素の洗い出しとともに、「職場のさわやか調査」の活用等によるソフト面を重視した快適職場づくり支援策の仕組みや制度のあるべき姿について調査研究することとしました。本調査研究結果が、今後の快適職場づくりの一層の推進に資するものとなることを期待するものです。

最後に、本調査研究の実施にあたり、多大なご尽力をいただいた委員の先生方に厚く御礼を申し上げます。

平成20年3月

中央労働災害防止協会  
中央快適職場推進センター



## 目 次

### はじめに

|  |    |
|--|----|
| 第1章 委員会における検討状況                                | 1  |
| 1 委員会設置目的                                      | 3  |
| 2 検討事項   | 3  |
| 3 委員会の構成                                       | 4  |
| 4 委員会の開催状況                                     | 5  |
| 5 検討の概要  | 6  |
| 第2章 快適職場調査のすすめ（ソフト面）                           | 11 |
| 快適職場調査概要                                       | 13 |
| 快適職場調査の活用場面                                    | 14 |
| 快適職場調査実施方法                                     | 14 |
| 評価の結果に基づく対策による効果例                              | 15 |
| 集計結果の見方と分かること                                  | 16 |
| 快適職場調査実施にあたっての留意事項                             | 18 |
| チェックシート（事業所用）                                  | 19 |
| チェックシート（従業員用）                                  | 21 |
| プロフィール   | 23 |
| 第3章 快適職場調査（ソフト面）解説マニュアル（試用版）                   | 25 |
| 第一部 快適職場づくりにおけるソフト面（下村委員）                      | 29 |
| 1 快適職場調査にみる中小企業の実態                             | 32 |
| 2 快適職場づくりの「ソフト面」に向けた企業の認識                      | 35 |
| 3 快適職場づくりのハード面からソフト面への展開                       | 38 |
| 第二部 快適職場づくりにおける人間的側面、キャリア形成及び<br>カウンセリング（木村委員） | 45 |
| 1 快適職場づくりにおける人間的側面                             | 47 |
| 2 労働者のキャリア形成支援と一体となった快適職場づくり                   | 51 |

|     |                                    |     |
|-----|------------------------------------|-----|
| 3   | 快適職場づくりにおける相談（カウンセリング）-----        | 55  |
| 第三部 | 快適職場調査結果集計後の対応（菊地委員）-----          | 59  |
| 1   | 快適職場調査集計後の対応手続きプロセス例（フローチャート）----- | 61  |
| 2   | 調査結果集計後の対応-----                    | 62  |
| 3   | 領域毎の改善策立案上のポイント-----               | 64  |
| 第四部 | 快適職場づくりをメンタルヘルスの側面から見る（緒方委員）-----  | 75  |
| 1   | 労働者の心の健康に関する現状と動向-----             | 77  |
| 2   | 快適職場の形成のための措置-----                 | 77  |
| 3   | 労働者の心の健康の保持増進-----                 | 78  |
| 4   | 快適職場づくりのための教育・研修-----              | 82  |
| 5   | 快適職場づくりのための面接技法-----               | 84  |
| 6   | 快適職場づくりのためのリラクゼーション技法-----         | 91  |
| 7   | 快適職場づくりのために参考になる実際の事例-----         | 104 |

#### 付属資料

|  |                                    |     |
|--|------------------------------------|-----|
|  | 「快適職場づくりに関するアンケート調査」について 集計結果----- | 113 |
|--|------------------------------------|-----|

## 第 1 章

### 委員会における検討状況



# 第1章 委員会における検討状況

## 1 委員会設置目的

すべての労働者が疲労やストレスを感じる事が少ない快適な職場環境の形成を促進することを目的に、労働安全衛生法の改正や快適職場指針の公表が平成4年に行われてすでに14年が経過し、多くの事業場で作業環境、作業方法、疲労回復支援施設及び職場生活支援施設について、主にハード面での改善が行われてきた。

しかしながら、近年の情報化社会の進展、経済のグローバル化等の流れの中で、企業内組織の再編、生産拠点の海外移転、派遣労働や業務請負の増加等労働者を取り巻く環境も大きく変わりつつある。このような状況を反映して、労働者の受けるストレスも増加する傾向にあり、仕事に関して強い不安やストレスを感じている労働者は6割を越える状況にある。

以上のことから、今後労働者が疲労やストレスを感じる事の少ない職場をつくっていくためには、これまでのハード面のみならず、職場の人間関係、仕事の量や質、働きがい等のソフト面の要素も考慮しなければならない。

そこで、本調査研究委員会では、どのようなソフト面の要素が労働者の満足度に影響するかを洗い出した上で事業場調査を行い、快適職場支援策の仕組みや制度のあるべき姿について検討することを目的とする。また、このような分野でのノウハウや情報が少ないと思われる中小企業に対してこの分野でどのような支援ができるかを併せて検討することとする。

なお、委員会における検討の過程において、快適職場づくりにおけるソフト面に関する事業場の意識等に関する調査を実施することとなった。

## 2 検討事項

- (1) 最近の労働環境において労働者のストレスや満足度に影響を及ぼすソフト面の要素の確認
- (2) 職場のさわやか調査解説マニュアルの作成
- (3) 前記調査票及び解説マニュアルの有効性の確認
- (4) 事業場調査の取りまとめ及び分析
- (5) 中小企業の支援策についての検討



### 3 委員会の構成

#### 委員名簿

|      |   |
|------|---|
| 緒方一子 | 東京地下鉄株式会社 総合生活相談室 臨床心理士                   |
| 菊地克彦 | 株式会社メイテック 社長室 担当部長<br>つくば国際大学産業社会学部 非常勤講師 |
| 木村 周 | 東京成徳大学大学院 客員教授                            |
| 下村英雄 | 独立行政法人労働政策研究・研修機構<br>キャリアガイダンス部門 副主任研究員   |
| 武田繁夫 | 三菱化学株式会社 人事部健康開発センター グループマネジャー            |
| 手嶋清澄 | 株式会社三菱東京UFJ銀行 健康相談室 室長                    |
| 中桐孝郎 | 日本労働組合総連合会 総合労働局雇用法制対策局 次長                |
| 藤井 博 | 明星大学経済学部経営学科 准教授                          |
| 三澤哲夫 | 千葉工業大学 工学部デザイン科学科 教授                      |
| 森まり子 | 日本商工会議所 企画調査部 課長                          |

( : 委員長 : ワーキンググループ委員長 : ワーキンググループ)

#### 厚生労働省

( 労働基準局安全衛生部労働衛生課環境改善室 )

|      |              |
|------|--------------|
| 半田有通 | 室長           |
| 古屋 隆 | 副主任中央労働衛生専門官 |
| 渥美 彩 | 測定技術係長       |

#### 事務局

( 中央労働災害防止協会中央快適職場推進センター )

|       |                                  |
|-------|----------------------------------|
| 田川順一  | 所長 ( ~平成 19 年 5 月 31 日 )         |
| 古田 勲  | 所長 ( 平成 19 年 6 月 1 日 ~ )         |
| 佐々木則寛 | 調査指導課長 ( ~平成 19 年 9 月 30 日 )     |
| 高木康雄  | 普及推進課長                           |
| 郡 義夫  | 調査指導課 専門役 ( 平成 19 年 7 月 1 日 ~ )  |
| 金子 弘  | 調査指導課 課長補佐 ( ~平成 19 年 6 月 30 日 ) |
| 田崎葉子  | 調査指導課 課長補佐 ( ~平成 19 年 6 月 30 日 ) |
| 斉藤あゆみ | 調査指導課 課長補佐 ( 平成 19 年 7 月 1 日 ~ ) |

## 4 委員会の開催状況

### (1) 本委員会

第1回 平成19年5月28日

- (1) 職場のさわやか調査のマニュアル作成について
- (2) モデル事業場調査について
- (3) 今後のスケジュール及びワーキンググループの設置について

第2回 平成19年11月13日

- (1) 職場のさわやか調査解説マニュアルについて  
ワーキンググループの検討結果  
職場のさわやか調査解説マニュアルについて  
職場のさわやか調査の活用促進方策等について
- (2) 委員会報告書について

第3回 平成20年1月11日

- (1) 「快適職場調査のすすめ」について
- (2) 「快適職場調査 解説マニュアル」について
- (3) 委員会報告書(案)について

### (2) ワーキンググループ委員会

第1回 平成19年6月14日

- (1) 職場のさわやか調査票のマニュアル作成について
- (2) 事業場調査について

第2回 平成19年7月5日

職場のさわやか調査解説マニュアルのスケルトンについて

第3回 平成19年10月2日

職場のさわやか調査解説マニュアルについて

## 5 検討の概要

### (1) 快適職場づくりにおける「ソフト面」と「職場のさわやか調査」について

#### ア 快適職場づくりのソフト面の必要性

すべての労働者が疲労やストレスを感じる事が少ない快適な職場環境の形成を促進することを目的に、平成4年に労働安全衛生法が改正され、「事業者が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針（快適職場指針）」が公表された。快適職場指針では、作業環境の管理、作業方法の改善、労働者の心身の疲労回復を図るための施設・設備の設置・整備、その他の施設・設備の維持管理などについて目標を定め必要な措置を講ずることとされた。これまでに数多くの事業場において、指針に基づく快適職場づくりの取り組みが推進されてきた。このように、これまでの快適職場づくりの取り組みは、おもに職場の環境や設備などの「ハード面」での対策に重点が置かれてきた。

一方で、近年の情報化社会の進展、経済のグローバル化等の流れの中で、企業内組織の再編、生産拠点の海外移転、派遣労働や業務請負の増加等労働者を取り巻く環境も大きく変わりつつあり、このような状況を反映して、労働者の受けるストレスも増加する傾向にあり、仕事に関して強い不安やストレスを感じている労働者は6割を越える状況にある。ストレスの内容を見ると、仕事に関しては「仕事の質、量」、「職場の人間関係」、「仕事への適性」、「昇進・昇給」、「定年後の仕事、老後のこと」、「会社の将来性」、「雇用の安定性」などがあげられている。

職場の環境や設備などのハード面がいかに快適であったとしても、そこで日々従事する仕事そのものが不愉快なものとして感じられていれば、その職場は決して快適なものとは言えない。職場で働く人間が、その職場をいかに感じ、いかに働きがいを見出し、いかに人々と接しているのかといった「ソフト面」での重みがよりいっそう増している。快適職場づくりの「ハード面」での対応をさらに発展させて、職場の様々な面について快適な職場づくりを目指していく必要が生じている。

#### イ 「職場のさわやか調査」の開発の経緯

平成8年度から、厚生労働省からの委託により中央労働災害防止協会において、快適職場づくりの「ソフト面」の対策に関する調査研究が進められた。そして、

平成 13 年度に「ソフト面」の現状や問題点を把握するためのツールとして「働く人のための快適職場意識調査」が完成し、「職場のさわやか調査」として公表された。

この「職場のさわやか調査」は、職場におけるソフト面の現状を的確に把握し、その問題点の確認を行い、具体的な職場快適化の取り組みに資するための手法として開発されたものである。具体的には「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「仕事の裁量性」「処遇」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」「労働負荷」の7つの側面から現状把握を行えるようになっており、人事・労務担当者、ライン管理者などに対するチェックシート（事業所用）、従業員を対象としたチェックシート（従業員用）の2つのチェックシートからなっており、管理者、労働者それぞれに対して職場のソフト面について現状の認識を問い、それによって問題点を共有し、改善するための具体的情報を提供することができるものである。

## （2）快適職場づくりのソフト面に関する事業場の意識（アンケート調査の実施）

### ア アンケート調査の実施（詳しくは付属資料参照）

快適職場づくりにおけるソフト面への取り組みに関して、その必要性、重要性、実施上の課題等について、事業場の意識、考え方、要望等を調査することを目的としてアンケート調査を実施した。アンケート調査の実施方法、結果等は以下のとおりであった。

#### （ア）調査対象及び調査実施方法

平成 16 年度から平成 18 年度の3年間に都道府県労働局から快適職場推進計画の認定を受けた事業場のうち 1,685 事業場（継続事業）にアンケート調査票を送付しファクシミリにて回収した。

#### （イ）アンケート実施時期

平成 19 年度 8 月 24 日から平成 19 年 9 月 7 日（金）までの約 2 週間

#### （ウ）アンケート回収数

800 件（回収率 47.5%）

#### （エ）アンケート調査結果の概要

アンケート調査の結果、快適職場づくりのソフト面に関する事業場の意識について以下のことが明らかになった。

「職場のさわやか調査」はあまり知られていない(「知っている」14.5%)。また、ほとんど利用されていない(「使用あり」は1.5%)。

「職場のさわやか調査」を「使ってみたい」とする事業場は約2割であり、「検討したい」とを合わせると約9割であった。

「快適職場づくりに影響が大きいと思う事項」については、「人間関係」が最も多く(約8割)、次に「キャリア・人材育成」及び「労働負荷」であった(それぞれ約5割)。

「ソフト面に取組む場合の課題」については、「スタッフがいない」が最も多く(約5割)、次に「取組み方法がわからない」が多かった(約5割)。

「ソフト面の取組みの必要性」について、74%の事業場が「今後は必要」と回答した。

自由記述欄の記載からは、快適職場づくりの「ソフト面」に関する事業場の意識に関して以下のようなことがうかがえた。

- ・ 快適職場づくりの「ソフト面」に向けた企業の認識は一般に高い。
- ・ 多くの企業で快適職場づくりの「ハード面」と「ソフト面」はどちらも重要であり、実効ある快適職場づくりのためにはこの二つをバランスよく推進することが必要であると認識している。
- ・ 快適職場の「ソフト面」を重視することが企業の業績にもつながっていくという意識が見られる。
- ・ 人間関係に関しては、仕事に対する前向きな態度や互いに仕事を評価し合うような雰囲気醸成が重要であるとしている。
- ・ 「キャリア形成・人材育成」が、快適職場の「ソフト面」としてのみならず、労働生産性の向上、従業員の職場定着の手段としても重視されている。
- ・ 「労働負荷」は身体的・精神的なストレスとの関連で捉えられている。
- ・ 具体的な取り組みについての事例の紹介および講習会のような普及啓発活動が求められている。

#### イ 事業場における「職場のさわやか調査」の活用状況等

アンケート調査結果からは、上記のとおり、「職場のさわやか調査」を「知っている」と回答した事業場は14.5%であり、また、「使用あり」と回答した事業場は1.5%であった。このように「職場のさわやか調査」はあまり知られておら

ず、また、ほとんど活用されていない状況である。しかしながら、「職場のさわやか調査を使ってみたい」と回答した事業場は18.8%であり、「検討したい」と合わせると89.9%であった。このように、「職場のさわやか調査」を活用したソフト面の職場の快適化に対する潜在的な期待は大きいと考えられる。

### (3) 「職場のさわやか調査のすすめ」の見直し及び解説マニュアルの作成等

#### ア “しおり” 「職場のさわやか調査のすすめ」の見直し

「職場のさわやか調査」は、その概説を付け加えて、利用の“しおり”「職場のさわやか調査のすすめ」として公表されている。快適職場づくりにおけるソフト面への取り組みにおける活用促進を図るため、“しおり”「職場のさわやか調査のすすめ」を以下のとおり見直した。(第2章に掲載)

##### (ア) 調査の名称等について

「職場のさわやか調査」は当初「働く人のための快適職場意識調査」として開発された。公表にあたって「職場のさわやか調査」として公表されたものであるが、この名称は必ずしも調査の目的及び内容を適確に表現しているとは言えない面がある。このため、より調査の目的及び内容を適切に表現する名称として「快適職場調査」と改め、“しおり”の名称を「快適職場調査のすすめ(ソフト面)」とした。

なお、調査項目(内容)については現時点では見直す必要はないと考えられる。

##### (イ) “しおり”の概説について

“しおり”には快適職場調査の活用のため、快適職場調査の意義、目的、使用方法等の概説が記載されている。この概説を利用者が十分に理解でき正しく実施できるよう、その内容をより充実したものに改めた。

#### イ 解説マニュアルの作成

快適職場調査は“しおり”「快適職場調査のすすめ」の概説だけでもその意義、目的、使用方法等を理解して実施できるものであるが、ソフト面の職場の快適化の一層の普及促進、より効果的な対策の実施のためには、快適職場調査の意義、目的、調査実施方法、具体的な対策等について、より詳しい一歩踏み込んだ“解説書”が求められる。そこで、快適職場調査をより深く理解し、ソフト面の職場

の快適化に向けた効果的な取組みを支援するための解説書として、以下の内容の「快適職場調査(ソフト面) 解説マニュアル」を作成した。(第3章に掲載) 快適職場づくりの「ソフト面」の重要性について、いくつかのデータをもとに示し、その具体的な対応策の1つとして快適職場調査を活用した取組みを示した。

具体的な取組みの例として、労働者のキャリア形成支援と一体となった快適職場づくりについて取り上げた。

快適職場調査によって明らかになった問題に対する具体的な対応と領域ごとの対策立案上のポイントとして、各領域に対する人事労務関連の具体的な対応策を取り上げた。

快適職場づくりの「ソフト面」に密接に関連する職場のメンタルヘルスについて取り上げた。

#### (4) ソフト面を含めた総合的な快適職場づくりに向けて

今後、これまでのハード面の快適化に加えて、ソフト面の快適化も含めた総合的な快適職場づくりが促進されるよう、制度・枠組みの整備とともに、「快適職場調査」等のツール類が一層整備・充実され、普及・啓発が図られることが望まれる。

## 第2章

### 快適職場調査のすすめ

(ソフト面)





## 快適職場調査のすすめ (ソフト面)

働く人々にとって職場が快適であるためには、作業環境、作業方法、疲労回復支援施設等のハード面の快適化が欠かせません。

しかし、そうした職場のハード面の整備にくわえて、職場のソフト面に対する対応もなされれば、職場で働く人々にとってよりいっそう働きやすい職場づくりができます。

特に、近年、技術革新、情報化などによる職場環境の急速な変化や厳しい経済社会情勢を反映して、ハード面の快適化だけでは十分に解決できない、職場のソフト面に関する様々な問題が職場に生じています。

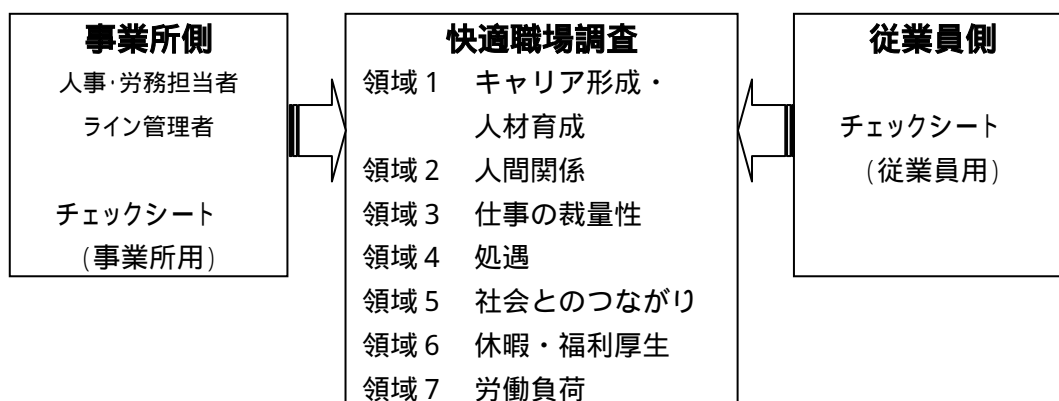
こうした快適職場づくりに関わる職場のソフト面に対する対応には、働きやすい職場づくりに深く関係する職場の人間関係や仕事のやりがいなど、心理的・制度的側面（キャリア形成・人材育成、人間関係、仕事の裁量性、処遇、社会とのつながり、休暇・福利厚生、労働負荷等）があります。こうした職場のソフト面の課題を早期に発見し、できる範囲内で対応をすることによって、職場で働く人々はより生き生きと快適に働くことができるはずです。

快適職場調査は、このようなソフト面における職場の現状を的確に把握し、その上で問題点を発見し、具体的な職場全体の取り組みに役立てるための手法として開発されたチェックシートです。快適職場のハード面の取り組みとともに、ソフト面の対策を進めるにあたって快適職場調査の活用は、とても役立つツールになるでしょう。

### 快適職場調査概要

快適職場調査は、職場のソフト面を、事業所側（人事・労務担当者、ライン管理者など）と従業員側の両方の側面からチェックできるのが、最大の特徴です。管理者用のチェックシート（事業所用）、チェックシート（従業員用）の2つのチェックシートを比較し、管理者と従業員の意識の違いを比較・検討することにより、働きやすい職場づくりに向けたソフト面の課題を把握し、職場の改善ができるようになっています。

快適職場調査は、7つの領域と総合評価によって、職場のソフト面をチェックします。



## 快適職場調査の活用場面

### 1. 職場の人事労務管理上の問題をチェックする

快適職場づくりに関わる職場のソフト面の充実には、職場の人事労務管理上の問題は避けて通れません。快適職場調査を実施することにより、それまで漠然と感じられていた職場の問題を客観的な数値の形で示すことができます。管理者と従業員がそれぞれ職場の各領域についてどのように感じているのかを調べてみることで、より良い人事労務管理の仕組みづくりのヒントが得られることでしょう。

### 2. 職場のキャリア形成・キャリア開発上の問題をチェックする

職場の管理者にとっても従業員の人材育成は重要な問題です。また、従業員にとっても職場でどのような能力を身につけられるのか、どのように成長していけるのかは重要な関心事です。快適職場調査の結果を有効に活用し、従業員のキャリア形成を積極的にサポートする仕組みづくりを、職場ぐるみで考えることにより、管理者にとっても従業員にとっても、これまで以上に充実した働き方ができる職場づくりができるでしょう。

### 3. 職場のメンタルヘルス上の問題をチェックする

近年、職場のメンタルヘルスの問題が少しずつ深刻になってきています。快適職場づくりに向けた「ソフト面」の取り組みは、心の問題を解決する意味でも重要です。快適職場調査を用いて、従業員が職場で何に困っているのか、どんなことに手助けを求めているのかを知ることで、職場の全員が気持ちよく安心して働ける職場づくりに向けて大きな一歩を踏み出せることでしょう。

## 快適職場調査実施方法

### 1. 進め方の基本

快適職場調査を実施するにあたっては、以下の5つがポイントとなります。

事業所全体として、ソフト面を含めた快適職場づくりを推進する姿勢を示すこと。まずトップが率先して方針を明らかにし、組織的に実践する体制を作ります。

職場全体を視野に収めたアプローチをすること。事業所の特定の部署で快適職場調査を行うにしても、事業所全体の問題としてまずこの部署で行うことを職場の全員に知らせます。このことで、事業所の従業員全員を巻き込んで進めることができます。

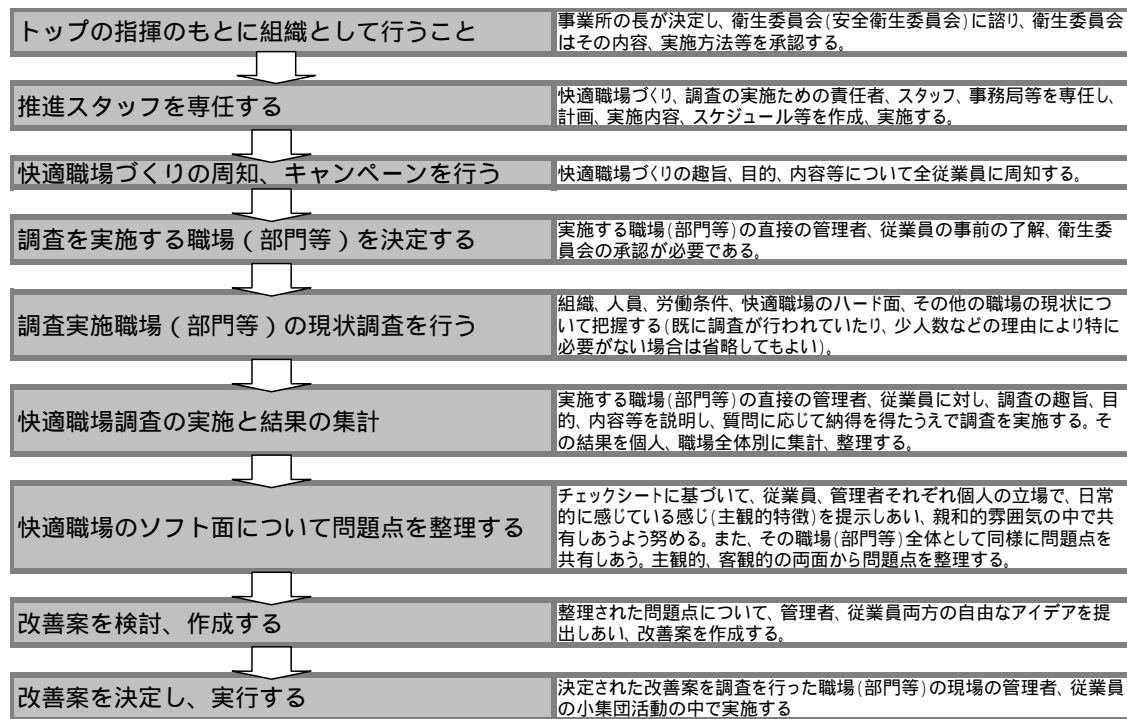
従業員自身の感じ方を出発点にし、重視すること。仕事や職場のどこが快適でないか一番知っているのはその職場の従業員と直接の管理者です。現場の事実とそれを受けとめる人の主観的感じを重視するべきでしょう。

改善案の作成は、現場の声を大切にすること。どう直したらいいかは、その仕事をしている人が一番知っています。いかによい改善案を出してもそれをやる人が納得しなければ何も始まらないということになります。

職場のソフト面に配慮した働きやすい職場づくりは、作業集団による小集団活動として進めるのが効果的です。それによって職場全体の作業が可能になり、従業員の主体的・自主的活動として展開することができます。

## 2. 進め方のプロセス

調査とその結果にもとづく改善の標準的な流れは、以下のとおりです。職場の実情にあわせて、工夫して実施します。



### 評価の結果に基づく対策による効果例

評価の結果に基づく対策の効果の例として、以下のようなことが考えられます。

快適職場づくりのヒントが得られる。

調査を実施すること自体、意思疎通、コミュニケーションづくりとなる。

多くの従業員の納得が得られやすく、管理者と従業員の信頼関係が促進される。

従業員等のストレスが軽減され、能力発揮が有効に行われる。

実施した対策の効果が客観的に測定される。

結果として、ハード面も含めた快適職場づくりを効果的に行うことができる。

#### 快適職場調査の成り立ち

1996～1999年の3年間にわたって専門家による「快適職場システムづくり調査研究委員会」(中央労働災害防止協会)が設置され、アメリカ国立労働安全衛生研究所の先行研究、その他の背景となるいくつかの理論を参考として「快適職場のソフト面」に関する7領域100項目の試作版が作られました。2001年、この試作版を用いて、全国の快適職場推進センターを通して希望のあった49事業所における調査の実施、事業所訪問調査などを行い、チェックシートを現在の7領域35項目に集約しました。快適職場のソフト面というきわめて心理的・組織的・社会的な人間の側面について、永年にわたる研究をベースとしながら科学的・実践的手続きを経て測定項目がつけられたという経緯があります。

## 集計結果の見方と分かること

快適職場調査の長所は、この調査に対する回答結果の標準値および標準範囲が決まっている点です。

部署、年齢、職種、就業形態、性別などで平均点を求め、各領域の平均点および総合計の点数が標準範囲内に入っているかどうかで評価を行います。

| 各領域および総合計     | 標準値 | 標準範囲    |
|---------------|-----|---------|
| チェックシート（事業所用） | 3.3 | 2.8～3.8 |
| チェックシート（従業員用） | 3.0 | 2.5～3.5 |

事業所側および従業員側の平均値が標準値より高い値を示した場合は、職場の快適感が高く、低い場合には快適感が低いことを示します。

ただし、結果の解釈は各事業所の事情により異なるものであり、その職場の平均値等、調査結果を検討して職場の問題点に気づき、正しく状況を把握することが重要です。

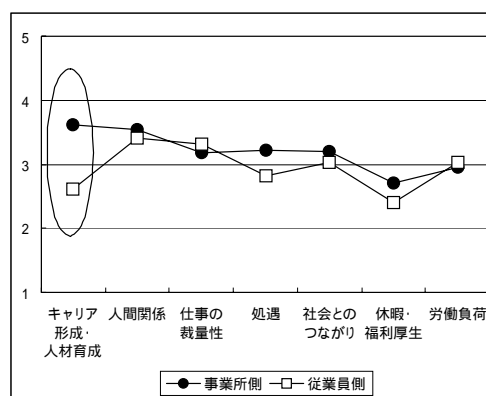
快適職場調査では、事業所用と従業員用の平均値の差が、通常、どのくらいなのかという標準値も決まっています。チェックシートの各領域ごとに事業所側と従業員側の平均値の差が標準値を超えているかどうかで評価を行います。

| 各領域および総合計                                 | 標準値 |
|---|-----|
| チェックシート（事業所用）と<br>チェックシート（従業員用）の<br>平均値の差 | 0.3 |

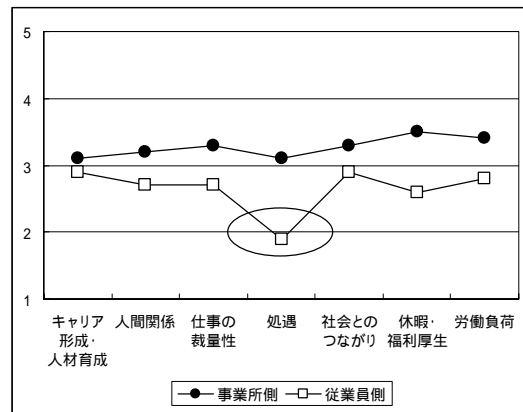
各領域ともに、事業所用と従業員用との点差は小さいほど、担当者・管理者と従業員で職場に対する感じ方にそれほど開きがないということであり、問題が少ない職場であると言えます。また、通常は、事業所用の得点の方が従業員の得点よりも高くなるのが一般的です。

以下に、集計結果の評価・解釈の例を示します。調査結果を解釈する際に参考にしてください。

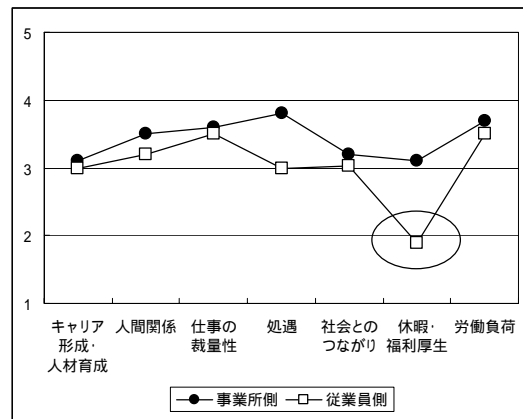
- ・事業場用の評定値と従業員用の評定値の点差が「0.5」点以上開いた場合には、職場で何らかの対策を立てる必要があると判断ができます。右の例では、「キャリア形成・人材育成」で大きな点差が見られます。これは、事業場側が考えているほどには、従業員側は「キャリア形成・人材育成」面の対応が十分ではないと考えていることを示します。



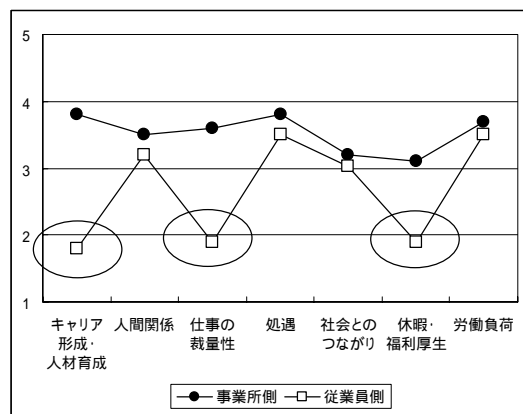
- ・従業員の評定値が標準値よりも極端に低い領域に着目します。右の例では、従業員側の「処遇」の評定が極端に低くなっています。これは、従業員側の「処遇」に対する感じ方が、標準的な職場と比べても極端に悪いことを示します。なお、このような場合には、事業場側との認識のギャップが大きいことが一般的です。



- ・従業員の評定値のバランスに着目します。従業員は自分の職場のいろいろな領域を相対的に評価します。そのため、従業員の感じ方は評価値のバランスの悪さにも現れます。例えば、右の例では、従業員側の「休暇・福利厚生」の評定値が極端に低くなっています。こうした従業員側の評定値のバランスの崩れは、やがて評その他の領域に波及していくことも考えられます。なお、このような場合にも、事業場との認識のギャップが大きいのが一般的です。



- ・場合によっては、従業員側の評定値の低い領域が複数箇所にあたって見られる場合もあります。例えば、右の表では「キャリア形成・人材育成」「仕事の裁量性」「休暇・福利厚生」の3つの領域に渡って、従業員側の評定値が低くなっています。このような場合、個々の領域に対する不満や葛藤が心身面に対する過重な負荷となり、ストレスや心理的な問題等を含むいわゆるメンタルヘルスの問題を生じさせやすいと言われています。早急な対応が求められます。



## 快適職場調査実施にあたっての留意事項

快適職場調査の実施にあたっては、以下のような留意事項を守って使用してください。

### 調査対象者の匿名性、個人情報の保護を確保すること

調査の実施にあたっては、匿名性を確保することが不可欠であり、チェックシートの回収方法についても匿名性を確保する配慮が必要です。

### 調査結果を、人事考課等目的外に使用しないこと

この調査は、あくまでも管理・監督者と従業員が協力して、働きやすい職場づくりを進めるための資料を得ることを目的として行うものであり、人事考課等他の目的に使用しないでください。

### 調査結果を、当該職場の管理者の評価に使用しないこと

### 調査結果を、労使交渉の場で使用しないこと

調査の実施にあたっては、労使で合意を得るようにします。

### 調査の実施等基本的事項について、事前に衛生委員会（安全衛生委員会）の承認を得ること

実施上の細目については事前に衛生委員会（安全衛生委員会）等で十分審議するようになります。

### 不適切な目的で、調査実施職場を決定しないこと。調査実施職場の決定にあたっては、当該職場の管理者、従業員の自主的了解と参加を得ること

調査は、集計結果による評価事業所全体を対象として実施することが望ましいのですが、全体を対象とすることができない場合は、複数の部署を対象にすることとし、特定の目的を持って単一の部署を調査対象とすることがないようにします。

### 匿名性を確保するため一定以上の調査対象人数を確保すること

### 労使関係が不安定な時等、不適切な時には行わないこと

#### チェックシートの活用

職場の状況や活用の目的によっては、チェックシートにフェイスシートをつけることもできます。それによって、快適職場づくりに向けたより詳しい結果が得られます。また、継続してチェックシートを活用することによって、職場の快適さの推移をみることができ、より有益なデータが得られます。工夫次第でいろいろな形で活用することができます。

働きやすい職場づくりのための  
**快適職場調査(ソフト面)**  
チェックシート (事業所用)

この「快適職場調査」は、仕事による疲労やストレスを感じるこ  
とが少なく、働きやすい快適な職場づくりのために職場の人間関係  
など「ソフト面」における現状を把握するためのツールです。

無記名で記入してください。個人の内容が明らかになることはあ  
りませんので安心してお答えください。

このチェックシートの記入者は、人事・労務管理者、ライン管理  
者などの方です。各質問については、その部・課等のグループの従  
業員を対象に、管理者がそのグループの全従業員について平均的、  
総体的な判断で記入してください。

- 1 下記の事項にご記入ください。

|          |   |        |   |
|----------|---|--------|---|
| 対象部署名    |   |        |   |
| 対象部署所属人数 | 名 | 調査対象人数 | 名 |

- 2 第1領域～第7領域まで、35問です。

あなたの部下が自分の職場や仕事についてどのように感じてい  
ると思っているかを5段階で該当すると思うところにありのまま  
にをつけてください。

- 3 集計について

各領域ごとの合計点を出して7領域の総合計より質問数35問で  
割った数が点となります。

- 4 記入後は、回収を担当する方にお渡しください。



## 快適職場調査(ソフト面)

全  
く  
あ  
て  
は  
ま  
る

あ  
ど  
ち  
は  
ら  
か  
と  
い  
え  
ば

ど  
ち  
ら  
と  
も  
い  
え  
な  
い

あ  
ど  
ち  
は  
ら  
か  
と  
い  
え  
ば

あ  
全  
く  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い

下記の設問について、該当すると思う個所に を付けてください。

| <b>領域1</b>                                      |               |   |                   |   |   |
|---|---------------|---|-------------------|---|---|
| 1 意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育が行われている。                | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 2 若いうちから将来の進路を考えて人事管理が行われている。                   | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 3 グループや個人ごとに、教育・訓練の目標が明確にされている。                 | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 4 この職場では、誰でも必要なときに必要な教育・訓練がうけられる。               | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 5 この職場では、従業員を育てることが大切だと考えられている。                 | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域1 合計</b> |   | <b>点 ÷ 5 = 点</b>  |   |   |
| <b>領域2</b>                                      |               |   |                   |   |   |
| 6 上司は、仕事に困ったときに頼りになる。                           | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 7 上司は、部下の状況に理解を示してくれる。                          | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 8 上司や同僚と気軽に話ができる。                               | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 9 この職場では、上司と部下が気兼ねのない関係にある。                     | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 10 上司は、仕事がうまく行くように配慮や手助けをしてくれる。                 | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域2 合計</b> |   | <b>点 ÷ 5 = 点</b>  |   |   |
| <b>領域3</b>                                      |               |   |                   |   |   |
| 11 自分の新しいアイデアで仕事を進めることができる。                     | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 12 仕事の目標を自分で立て、自由裁量で進めることができる。                  | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 13 自分のやり方と責任で仕事ができる。                            | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 14 仕事の計画、決定、進め方を自分で決めることができる。                   | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 15 自分の好きなペースで仕事ができる。                            | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域3 合計</b> |   | <b>点 ÷ 5 = 点</b>  |   |   |
| <b>領域4</b>                                      |               |   |                   |   |   |
| 16 世間的に見劣りしない給料がもらえる。                           | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 17 働きに見合った給料がもらえる。                              | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 18 地位に合った報酬を得ている。                               | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 19 給料の決め方は、公平である。                               | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 20 この会社の経営は、うまくいっている。                           | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域4 合計</b> |   | <b>点 ÷ 5 = 点</b>  |   |   |
| <b>領域5</b>                                      |               |   |                   |   |   |
| 21 自分の仕事は、よりよい社会を築くのに役立っている。                    | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 22 自分の仕事が、社会と繋がっていることを実感できる。                    | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 23 自分の仕事は、世間から高い評価を得ている。                        | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 24 自分の仕事に関連することが、新聞やテレビによく出る。                   | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 25 今の職場やこの仕事にかかわる一員であることに、誇りに思っている。             | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域5 合計</b> |   | <b>点 ÷ 5 = 点</b>  |   |   |
| <b>領域6</b>                                      |               |   |                   |   |   |
| 26 この職場には、世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある。                  | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 27 この職場では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい。                   | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 28 この職場では、年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある。                | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 29 この職場には、心や身体の健康相談のしてくれる専門スタッフがいる。             | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 30 心や身体の健康相談のために、社外の医療機関などを気軽に利用できる。            | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域6 合計</b> |   | <b>点 ÷ 5 = 点</b>  |   |   |
| <b>領域7</b>                                      |               |   |                   |   |   |
| 31 仕事はいつも時間内に処理できる。                             | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 32 全体として仕事の量と質は、適当だと思う。                         | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 33 残業、休日、休暇を含めていまの労働は適当だと思う。                    | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない。                          | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない。                         | 5             | 4 | 3                 | 2 | 1 |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域7 合計</b> |   | <b>点 ÷ 5 = 点</b>  |   |   |
| <b>領域1～領域7の合計点を合計した数を35で割り小数点第1位まで記入してください。</b> | <b>総合計</b>    |   | <b>点 ÷ 35 = 点</b> |   |   |

働きやすい職場づくりのための

**快適職場調査(ソフト面)**

**チェックシート (従業員用)**

この「快適職場調査」は、仕事による疲労やストレスを感じるこ  
とが少なく、働きやすい快適な職場づくりのために職場の人間関係  
など「ソフト面」における現状を把握するためのツールです。

無記名で記入してください。個人の内容が明らかになることはあ  
りませんので安心してお答えください。

1 該当する番号に をつけてください。

|      |          |           |        |      |    |  |
|------|----------|-----------|--------|------|----|--|
| 年齢   | 20歳未満    | 20歳代      | 30歳代   | 40歳代 |    |  |
|      | 50歳代     | 60歳以上     |        |      |    |  |
| 職種   | 管理職      | 専門・技術・研究職 | 事務職    |      |    |  |
|      | 販売・サービス職 | 運輸・建設職    | 生産・技能職 |      |    |  |
|      | 保安職      | その他( )    |        |      |    |  |
| 就業形態 | 正社員      | その他       | 性別     | 男性   | 女性 |  |
|      | ( )      |           |        |      |    |  |

2 第1領域～第7領域まで、35問です。

5段階で該当すると思うところにありのままに をつけてくだ  
さい。

3 集計について

各領域ごとの合計点を出して7領域の総合計より質問数35問で  
割った数が点となります。

4 記入後は、回収を担当する方にお渡しください。

## 快適職場調査(ソフト面)

全  
く  
あ  
て  
は  
ま  
る

あ  
ど  
ち  
は  
ら  
か  
と  
い  
え  
ば

ど  
ち  
ら  
と  
も  
い  
え  
な  
い

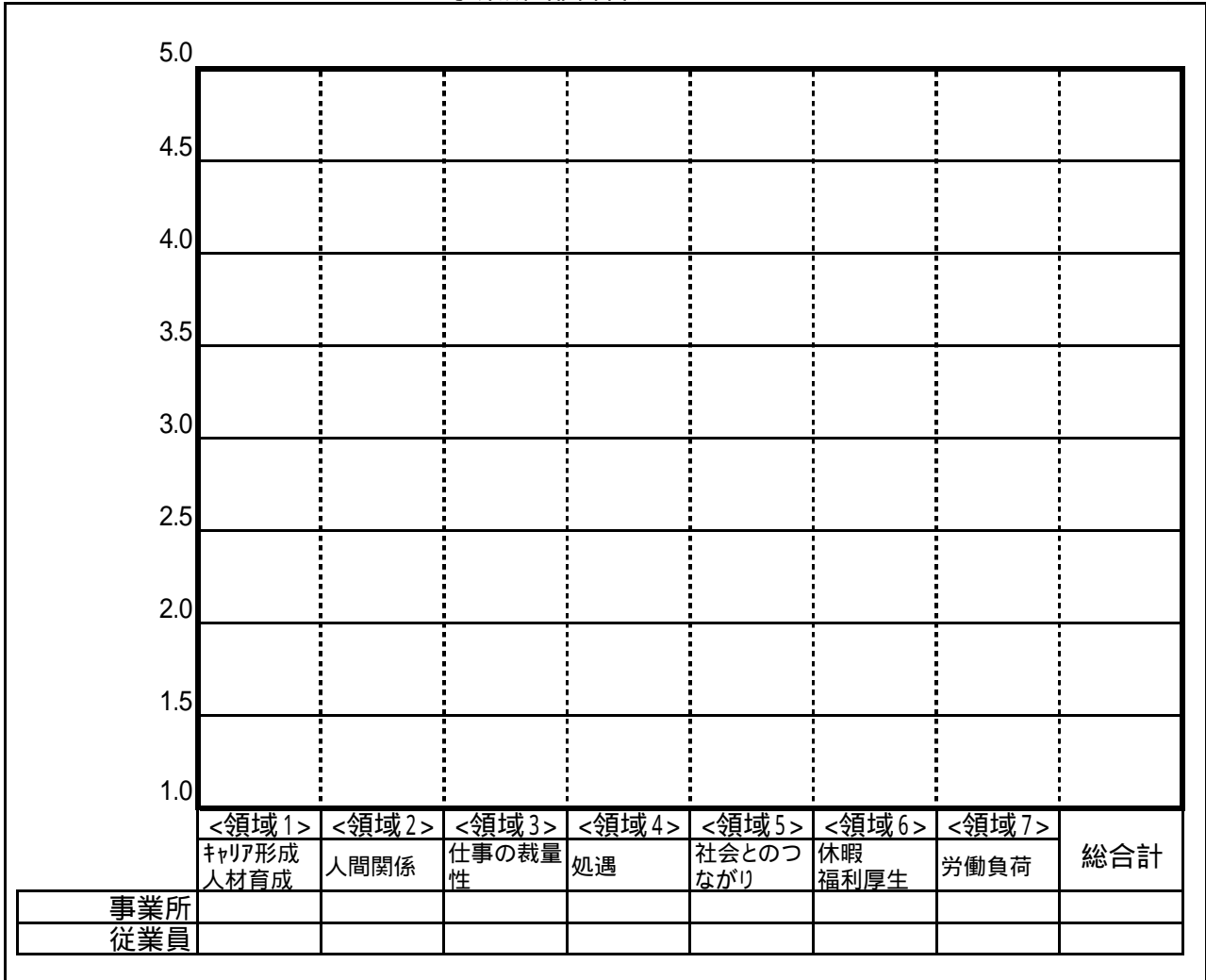
あ  
ど  
ち  
は  
ら  
か  
と  
い  
え  
ば

あ  
全  
く  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い

下記の設問について、該当すると思う個所に を付けてください。

|   | 全<br>く<br>あ<br>て<br>は<br>ま<br>る | あ<br>ど<br>ち<br>は<br>ら<br>か<br>と<br>い<br>え<br>ば | ど<br>ち<br>ら<br>と<br>も<br>い<br>え<br>な<br>い | あ<br>ど<br>ち<br>は<br>ら<br>か<br>と<br>い<br>え<br>ば | あ<br>全<br>く<br>あ<br>て<br>は<br>ま<br>ら<br>な<br>い |
|---|---------------------------------|--|---|--|--|
| <b>領域1</b>                                      |                                 |  |   |  |  |
| 1 意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育が行われている。                | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 2 若いうちから将来の進路を考えて人事管理が行われている。                   | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 3 グループや個人ごとに、教育・訓練の目標が明確にされている。                 | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 4 この職場では、誰でも必要なときに必要な教育・訓練がうけられる。               | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 5 この職場では、従業員を育てることが大切だと考えられている。                 | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域1 合計</b>                   |  | <b>点 ÷ 5 = 点</b>                          |  |  |
| <b>領域2</b>                                      |                                 |  |   |  |  |
| 6 上司は、仕事に困ったときに頼りになる。                           | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 7 上司は、部下の状況に理解を示してくれる。                          | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 8 上司や同僚と気軽に話ができる。                               | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 9 この職場では、上司と部下が気兼ねのない関係にある。                     | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 10 上司は、仕事がうまく行くように配慮や手助けをしてくれる。                 | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域2 合計</b>                   |  | <b>点 ÷ 5 = 点</b>                          |  |  |
| <b>領域3</b>                                      |                                 |  |   |  |  |
| 11 自分の新しいアイデアで仕事を進めることができる。                     | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 12 仕事の目標を自分で立て、自由裁量で進めることができる。                  | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 13 自分のやり方と責任で仕事ができる。                            | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 14 仕事の計画、決定、進め方を自分で決めることができる。                   | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 15 自分の好きなペースで仕事ができる。                            | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域3 合計</b>                   |  | <b>点 ÷ 5 = 点</b>                          |  |  |
| <b>領域4</b>                                      |                                 |  |   |  |  |
| 16 世間的に見劣りしない給料がもらえる。                           | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 17 働きに見合った給料がもらえる。                              | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 18 地位に合った報酬を得ている。                               | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 19 給料の決め方は、公平である。                               | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 20 この会社の経営は、うまくいっている。                           | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域4 合計</b>                   |  | <b>点 ÷ 5 = 点</b>                          |  |  |
| <b>領域5</b>                                      |                                 |  |   |  |  |
| 21 自分の仕事は、よりよい社会を築くのに役立っている。                    | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 22 自分の仕事が、社会と繋がっていることを実感できる。                    | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 23 自分の仕事は、世間から高い評価を得ている。                        | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 24 自分の仕事に関連することが、新聞やテレビによく出る。                   | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 25 今の職場やこの仕事にかかわる一員であることに、誇りに思っている。             | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域5 合計</b>                   |  | <b>点 ÷ 5 = 点</b>                          |  |  |
| <b>領域6</b>                                      |                                 |  |   |  |  |
| 26 この職場には、世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある。                  | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 27 この職場では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい。                   | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 28 この職場では、年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある。                | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 29 この職場には、心や身体の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる。            | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 30 心や身体の健康相談のために、社外の医療機関などを気軽に利用できる。            | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域6 合計</b>                   |  | <b>点 ÷ 5 = 点</b>                          |  |  |
| <b>領域7</b>                                      |                                 |  |   |  |  |
| 31 仕事はいつも時間内に処理できる。                             | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 32 全体として仕事の量と質は、適当だと思う。                         | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 33 残業、休日、休暇を含めていまの労働は適当だと思う。                    | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない。                          | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない。                         | 5                               | 4  | 3   | 2  | 1  |
| <b>を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。</b>     | <b>領域7 合計</b>                   |  | <b>点 ÷ 5 = 点</b>                          |  |  |
| <b>領域1～領域7の合計点を合計した数を35で割り小数点第1位まで記入してください。</b> | <b>総合計</b>                      |  | <b>点 ÷ 35 = 点</b>                         |  |  |

事業所・部署名( )



「チェックシート」(事業所用)、「チェックシート」(従業員用)の集計をした結果

領域1～領域7及び総合計の点数(平均値)を枠内のそれぞれの位置にプロットして線で結んでください。



## 第3章

# 快適職場調査 (ソフト面)

## 解説マニュアル

(試用版)



# 快適職場調査

(ソフト面)

## 解説マニュアル(試用版)

### 目次

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 第一部 | 快適職場づくりにおけるソフト面(下村委員)                  |     |
| 1   | 快適職場調査にみる中小企業の実態-----                  | 32  |
| 2   | 快適職場づくりの「ソフト面」に向けた企業の認識-----           | 35  |
| 3   | 快適職場づくりのハード面からソフト面への展開-----            | 38  |
| 第二部 | 快適職場づくりにおける人間的側面、キャリア形成及びカウンセリング(木村委員) |     |
| 1   | 快適職場づくりにおける人間的側面-----                  | 47  |
| 2   | 労働者のキャリア形成支援と一体となった快適職場づくり-----        | 51  |
| 3   | 快適職場づくりにおける相談(カウンセリング)-----            | 55  |
| 第三部 | 快適職場調査結果集計後の対応(菊地委員)                   |     |
| 1   | 快適職場調査集計後の対応手続きプロセス例(フローチャート)-----     | 61  |
| 2   | 調査結果集計後の対応-----                        | 62  |
| 3   | 領域毎の改善策立案上のポイント-----                   | 64  |
| 第四部 | 快適職場づくりをメンタルヘルスの側面から見る(緒方委員)           |     |
| 1   | 労働者の心の健康に関する現状と動向-----                 | 77  |
| 2   | 快適職場の形成のための措置-----                     | 77  |
| 3   | 労働者の心の健康の保持増進-----                     | 78  |
| 4   | 快適職場づくりのための教育・研修-----                  | 82  |
| 5   | 快適職場づくりのための面接技法-----                   | 84  |
| 6   | 快適職場づくりのためのリラクゼーション技法-----             | 91  |
| 7   | 快適職場づくりのために参考になる実際の事例-----             | 104 |





**第一部 （下村委員）**  
**快適職場づくりにおけるソフト面**

- 1 快適職場調査にみる中小企業の実態
  - (1) 企業側からみた快適職場の「ソフト面」の対応
  - (2) 従業員側からみた快適職場の「ソフト面」に対するニーズ
  
- 2 快適職場づくりの「ソフト面」に向けた企業の認識
  - (1) 快適職場づくりの一步進んだ展開に対する認識
  - (2) 快適職場づくりとして特に重要となるもの
  
- 3 快適職場づくりのハード面からソフト面への展開
  - (1) 快適職場づくりの「ハード面」と「ソフト面」をつなぐもの
  - (2) 快適職場づくりの「ソフト面」に向けた具体的な展開
  - (3) 集計結果の評価（解釈）



## 第一部 快適職場づくりにおけるソフト面

平成4年に新たに労働安全衛生法が改正され、事業主は労働災害防止の最低基準を守るだけでなく、快適な職場環境を実現することが義務とされた。また、この目的の達成のために、労働者が疲労やストレスを感じる事が少ない快適な職場環境の形成に向けた「事業所が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針(快適職場指針)」が公表され、作業環境の管理、作業方法の改善、労働者の心身の疲労回復を図るための施設・設備の設置・整備、その他の施設・設備の維持管理などについて目標を定め、措置を講ずべきであるとされるようになった。

快適職場指針では、「快適職場づくり」を事業場の自主的な安全衛生管理活動の一環として位置づけ、職場の「快適化」という目標を安全衛生委員会等で十分に検討し具体化すべきであることを定めている。また、そのために計画の作成、実行、評価、改善のサイクルを通じて、作業環境や作業方法に関する不快な要因を取り除くとともに、リフレッシュルームの設置等の疲労の回復を図るための施設等の充実を図ることによって「職場の快適さ」を高めることが必要とされている(以上、「How to 快適職場づくり」[労働省/中央労働災害防止協会])より)。

こうした快適職場の取り組みは、現在、日本全国で行われ、所定の成果を上げているしかし、その一方、これら快適職場の取り組みは、おもに職場の環境や設備などの「ハード面」での対策に重点を置いており、職場で働く人間が感じる「ソフト面」での対応については、さらに一歩踏み込んだ対応が求められる。例えば、職場の環境や設備などのハード面がいかに快適であったとしても、そこで日々従事する仕事そのものが不愉快なものとして感じられていれば、その職場は決して快適なものとは言えないであろう。

現在、職場の環境は複雑化・多様化・流動化し、職場のハード面さえ整えれば、それだけで快適に働くことができるといった状況ではなくなっている。職場で働く人間が、その職場をいかに感じ、いかに働きがいを見出し、いかに人々と接しているのかといった「ソフト面」での重みがよりいっそう増している。快適職場づくりの「ハード面」での対応をさらに発展させて、職場の様々な面について快適な職場づくりを目指していく必要が生じているのではないか。「ソフト面」での対応を充実させることによって、職場で働く人間がよりいっそう働きがいを感じ、生き活きと働くようになれば、個々の事業場にとっても有益である。

以上の背景をもとに、本稿では、以下に、まず、快適職場の「ソフト面」での対応について、調査結果などに基づき、現在、中小企業においていかに快適職場の「ソフト面」に対する対応が求められているのかを見ていくこととする。次に、具体的に「ソフト面」の何が問題になっており、何が課題となっているのかを示す。そして最後にどのような形で快適職場の「ソフト面」に取り組んでいけば良いのか、その具体的な展開について、おもに快適職場調査を活用した形での進め方を紹介する。

## 1 快適職場調査にみる中小企業の実態

### (1) 企業側からみた快適職場の「ソフト面」の対応

快適職場づくりの「ソフト面」への対応に向けた取り組みの手がかりとして、事業場における快適職場づくりの「ソフト面」の現状や問題点を把握するための「快適職場調査」(当初は「職場のさわやか調査」という名称で公表された。調査票の内容は「快適職場調査」と同じである。)が、厚生労働省の委託により中央労働災害防止協会において開発され、公表されている。

快適職場調査は、職場におけるソフト面の現状を的確に把握し、その問題点の確認を行い、具体的な職場快適化の取り組みに資するための手法として開発されたものである。具体的には「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「仕事の裁量性」「処遇」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」「労働負荷」の7つの側面から現状把握を行えるようになっており、人事・労務担当者、ライン管理者などに対するチェックシート(事業所用) 従業員を対象としたチェックシート(従業員用)の2つのチェックシートからなっている。

快適職場調査は、現在、様々な場面で活用がなされているが、ここでは、企業側からみた快適職場の「ソフト面」への対応の実態を検討するために、平成17年に300人以下の中小企業299社から回答を得た調査結果を見ていくこととしたい。

まず、快適職場調査の結果から、回答者の職場に「あてはまる」ものとして評定された項目は、図表1の項目であった。最も回答が多かったのは「従業員を育てることが大切だと考えられている」であり、以下、「従業員が、管理監督者や同僚と気軽に話ができる」「この会社の仕事が、社会と繋がっていくことを実感できる」と続いていた。この回答結果から、「人間関係」や「社会とのつながり」などの面では、快適な職場であると考えている企業が比較的多いことが分かる。

図表1 快適職場調査(事業所用)で「あてはまる」との回答が多かった質問項目

|  | あてはまる |
|--|-------|
| 【キャリア形成・人材育成】従業員を育てることが大切だと考えられている           | 74.2% |
| 【人間関係】従業員が、管理監督者や同僚と気軽に話ができる                 | 63.4% |
| 【社会とのつながり】この会社の仕事が、社会と繋がっていることを実感できる         | 61.6% |
| 【社会とのつながり】この会社の仕事は、よりよい社会を築くのに役立っている         | 61.6% |
| 【人間関係】管理監督者は、仕事がうまく行くように配慮や手助けをしている          | 55.0% |
| 【人間関係】管理監督者は、仕事に困ったときに頼りになる                  | 54.1% |
| 【人間関係】管理監督者と従業員が気兼ねのない関係にある                  | 52.0% |
| 【社会とのつながり】この会社の仕事は、世間から高い評価を得ている             | 51.5% |
| 【社会とのつながり】この会社の仕事やこの仕事にかかわる一員であることを、誇りに思っている | 48.9% |
| 【人間関係】管理監督者は、従業員の状況に理解を示している                 | 48.0% |

一方、快適職場調査の結果、職場に「あてはまらない」として評定された項目は、図表2の項目であった。「この会社には、心や身体の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる」「心や身体の健康相談のために、社外の医療機関などを気軽に利用できる」など、心や身体の健康相談にのるスタッフや機関に関する項目が上位にあがっているが、職場におけるより一般的な事柄としては、将来の進路やキャリア形成、教育・

訓練など「キャリア形成・人材育成」などに関する項目が目立つ。中小企業における快適職場のソフト面での対応としては、おもに「キャリア形成・人材育成」面で何らかの対応を要すると考えられていることが分かる。

**図表2 快適職場調査(事業所用)で「あてはまらない」との回答が多かった質問項目**

|  | あてはまらない |
|--|---------|
| 【休暇・福利厚生】この会社には、心や身体の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる  | 65.5%   |
| 【休暇・福利厚生】心や身体の健康相談のために、社外の医療機関などを気軽に利用できる  | 41.9%   |
| 【社会とのつながり】この会社の仕事に関連することが、新聞やテレビによくでる      | 41.1%   |
| 【キャリア形成・人材育成】若いうちから将来の進路を考えて人事管理が行われている    | 38.8%   |
| 【休暇・福利厚生】この会社には、世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある        | 37.1%   |
| 【キャリア形成・人材育成】誰でも必要ときに必要な教育・訓練がうけられる        | 34.5%   |
| 【キャリア形成・人材育成】意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育が行われている | 34.1%   |
| 【キャリア形成・人材育成】グループや個人ごとに、教育・訓練の目標が明確にされている  | 31.0%   |
| 【休暇・福利厚生】この会社では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい         | 30.1%   |
| 【労働負荷】残業、休日、休暇を含めて現状は適当だと思う                | 29.3%   |

## (2) 従業員側からみた快適職場の「ソフト面」に対するニーズ

従業員の側からは、快適職場の「ソフト面」に対するニーズは、どのように感じられているだろうか。前項と対応する質問項目を従業員 783 名にたずねた結果を図表 3 に示した。図表 3 から、「上司や同僚と気軽に話ができる」「自分のやり方と責任で仕事ができる」といった質問項目に対して肯定的な回答が多く、おもに「人間関係」「仕事の裁量性」などの面ではおおむね快適な職場であるとする従業員が多かったことが示される。

**図表3 快適職場調査(従業員用)で「あてはまる」との回答が多かった質問項目**

|   | あてはまる |
|---|-------|
| 【人間関係】上司や同僚と気軽に話ができる                      | 63.9% |
| 【仕事の裁量性】自分のやり方と責任で仕事ができる                  | 52.3% |
| 【人間関係】上司は、仕事に困ったときに頼りになる                  | 51.4% |
| 【仕事の裁量性】仕事の目標を自分で立て、自由裁量で進めることができる        | 50.6% |
| 【仕事の裁量性】仕事の計画、決定、進め方を自分で決めることができる         | 48.0% |
| 【仕事の裁量性】自分の新しいアイデアで仕事を進めることができる           | 46.6% |
| 【人間関係】この職場では、上司と部下が気兼ねのない関係にある            | 46.3% |
| 【人間関係】上司は、部下の状況に理解を示してくれる                 | 43.4% |
| 【人間関係】上司は、仕事が進むように配慮や手助けをしてくれる            | 42.9% |
| 【キャリア形成・人材育成】この職場では、従業員を育てることが大切だと考えられている | 37.4% |

一方、図表 4 にあるとおり、健康相談に乗る専門スタッフおよび機関の利用、夏期休暇・年次休暇、産休・育休、介護休暇などの休暇、さらにキャリア形成・人材育成などに関する質問項目では、従業員の否定的な回答が多かった。また、「若いうちから将来の進路を考えて人事管理が行われている」「意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育が行われている」といった質問項目に対しても否定的な回答が多かった。

従業員の側からみた場合、快適職場のソフト面について、おもに「休暇・福利厚生」「キャリア形成・人材育成」などの面での対応が求められているということが出来る。この点は、先に示した事業所用調査の結果と類似した面があり、事業所側・従業員側の双方で課題があると考えられていることが分かる。

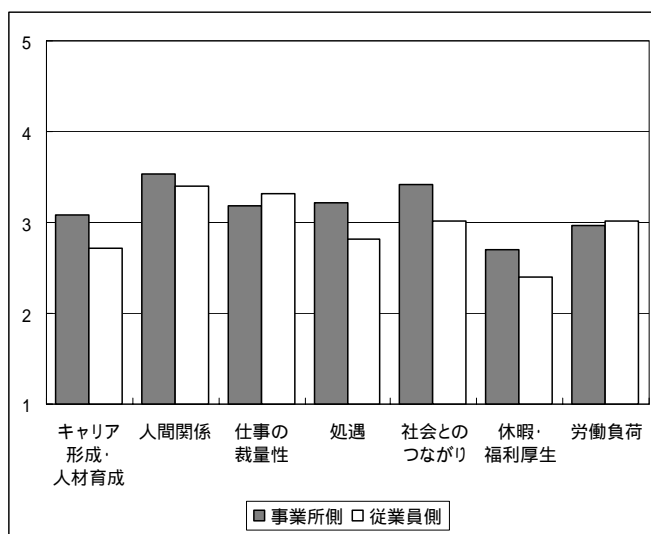
**図表4 快適職場調査(従業員用)から「あてはまらない」との回答が多かった質問項目**

|  | あてはまらない |
|--|---------|
| 【休暇・福利厚生】この職場には、心や身体の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる  | 75.1%   |
| 【休暇・福利厚生】この職場には、世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある        | 56.4%   |
| 【休暇・福利厚生】心や身体の健康相談のために、社外の医療機関などを気軽に利用できる  | 51.3%   |
| 【キャリア形成・人材育成】若いうちから将来の進路を考えて人事管理が行われている    | 47.6%   |
| 【休暇・福利厚生】この職場では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい         | 45.6%   |
| 【休暇・福利厚生】この職場では、年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある      | 43.1%   |
| 【キャリア形成・人材育成】意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育が行われている | 42.6%   |
| 【労働負荷】家に仕事を持ち帰ったことはない                      | 41.1%   |
| 【キャリア形成・人材育成】この職場では、誰でも必要ときに必要な教育・訓練がうけられる | 40.6%   |
| 【キャリア形成・人材育成】グループや個人ごとに、教育・訓練の目標が明確にされている  | 40.3%   |

図表5は、「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「仕事の裁量性」「処遇」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」「労働負荷」の7領域について事業所側、従業員側の平均値を示したものである。図表は1が「あてはまらない」、5が「あてはまる」であり、3はその中間になっている。

事業所側の評定値と従業員側の評定値で大きな違いがみられているのは、「キャリア形成・人材育成」「処遇」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」などの領域であり、いずれも事業所側よりも従業員側の方が評価が低くなっている。これは事業所側の取り組みを従業員側が必ずしも十分であるとは考えていないことを示しており、これら4側面は快適職場の「ソフト面」を考えるにあたって特に重要になる。

**図表5 快適職場調査(事業所用)と(従業員用)の評定値の違い**



以上の結果をまとめると、現在、快適職場づくりの「ソフト面」に対するニーズとして、企業側・従業員側双方で「キャリア形成・人材育成」が特徴的である。さらに「キャリア形成・人材育成」は、企業側・従業員側の認識のギャップも大きく、快適職場づくりの「ソフト面」では特に鍵となる側面であると考えられる。

## 2 快適職場づくりの「ソフト面」に向けた企業の認識

### (1) 快適職場づくりの一步進んだ展開に対する認識

快適職場推進計画の実施期間中または既に実施期間を満了した全国 791 社を対象とした快適職場づくりの「ソフト面」に関する調査結果である。この調査では、快適職場づくりの「ソフト面」を以下のように示し、その必要性や課題などをたずねた。

このアンケートでは主に快適職場づくりの「ソフト面」についてお尋ねします。

快適職場づくりの「ソフト面」とは、働きやすい職場づくりに深く関係する職場の人間関係や仕事のやりがいなど、心理的・制度的側面（人間関係、労働負荷、仕事の裁量性、キャリア形成・人材養成、雇用・給与、休暇・福利厚生等）を指します。これに対して、「ハード面」とは作業環境、作業方法、疲労回復施設、職場生活支援施設等の物的環境等の側面を指します。

今回の調査に回答を寄せた企業は、快適職場づくりの「ソフト面」に関する必要性を認識しており、重要な課題であるとする

- ・ソフト面の快適な職場で働くことにより、生産性の向上が期待でき勤労意欲の向上に繋がると思う（関東・建設・従業員 1～5 名）。
- ・当然必要なので重点項目として取組みを続ける（関西・化学・従業員 100～150 名）。
- ・働く職場を少しでも働きやすい職場環境にするには雇用している者としても必要なことだと思います。安心して働く為にも「ソフト面」について整備することが重要だと考えます（北陸・建設・従業員 5～50 名）。
- ・非常に重要であり、社員のモチベーション高めることによって組織の活性化がはかれる。モチベーションを高める手段として、快適職場づくりは有効（九州・製造・従業員 100～150 名）。

特に、快適職場づくりの「ソフト面」と「ハード面」は両輪であり、そのどちらも重要視しなければならないという指摘は多い。

- ・「ソフト面」の取組みによって、仕事の効率化や一人一人の従業員が気持ち良くなつ円滑になり、よって「ハード面」にも反映される重要な役割を担うと考える（関東・運輸・従業員 5～50 名）。
- ・ハード面が充実したとしても仕事へのヤル気が損なわれる様な待遇では意味がない。ハード・ソフト両輪が大切（関東・製造・従業員 100～150 名）。
- ・作業環境及び作業方法の改善などのハード面と心理的なソフト面とは快適職場づくりにおいては両輪であるべきで基本と考える（関東・製造・従業員 5～50 名）。

このように、快適職場づくりの「ソフト面」に向けた企業の認識は、一般に考えら



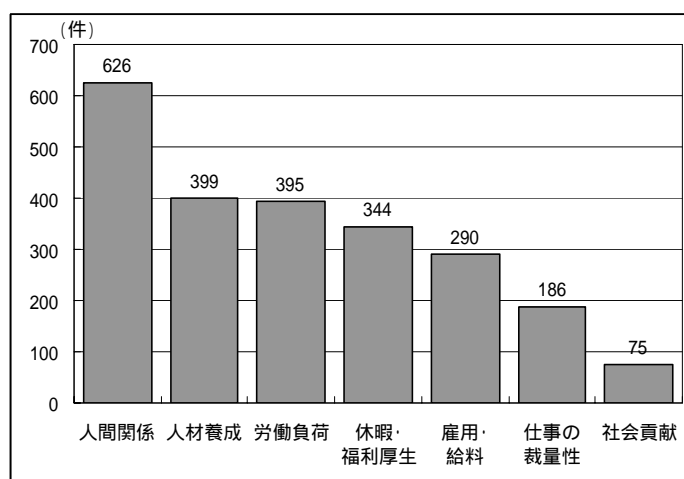
れている以上のものであり、今後、取り組むべき課題として重要な要素となってくる。特に、快適職場づくりの「ハード面」の整備が一通りなされた後に、さらに快適職場が実際に効果があるものとなるためには、職場の人間関係や仕事のやりがいなどの「ソフト面」が重要になり、その2つがバランスよく推進されてこそ、真に実効ある快適職場になるという認識が多くの企業によって示されている。

## (2) 快適職場づくりとして特に重要となるもの

今回、実施した調査では、特に快適職場づくりに影響が大きいのはどのような面かについてもたずねた。調査票で提示したのは、「快適職場調査」による7側面であり、具体的には「人間関係」「キャリア形成・人材養成」「労働負荷」「休暇や福利厚生」「処遇（雇用・給与）」「仕事の裁量性」「社会とのつながり」となっている。

その結果、最も多かったのは、「人間関係」、以下「キャリア形成・人材養成」「労働負荷」が挙げられていた。この結果から、職場内快適職場づくりの「ソフト面」として最も意識されているものは人間関係であり、職場内のコミュニケーションを円滑にすることが快適な職場に向けた重要な取り組みであると考えられている。また、従業員のキャリア形成や人材養成も関連が深いと認識されており、個々の従業員のやりがいを重視した取り組みも重要となっていることが分かる。

図表6 快適職場づくりに特に影響が大きい側面



具体的に、「人間関係」「キャリア形成・人材養成」「労働負荷」といった回答の背景にどのようなことが意識されているのかを検討するために、自由記述結果を検討した。その結果、まず、「人間関係」の面について以下のような記述が寄せられた。

- ・働く労働環境の中で最も大切なのは人間関係ややりがい等だと思います。従ってソフト面への取り組みが重要だと思います（関東・製造・従業員300名以上）。
- ・職場としてハード面はある程度は必要と思いますが、現実に職場を機能させている

のは、そこに働いているスタッフ個々人とその人たちのそれぞれの能力に負っているところが大きいと思います。それと同時に、その人たちの力を1つの方向(その企業が目指すもの)へもってゆくためのチームワークがどうしても必要です。従いまして、そのためにはハード面以上にソフト面の充実が必要だと思います(関東・サービス・従業員5~50名)。

- ・仕事が順調に行っているかどうか感じるのは、人間関係に寄る所が大きいようです。快適かどうかは仕事の内容よりも人間関係が大きく影響するソフト面の取り組みは重要である(関西・運輸・従業員5~50名)。

こうした自由記述をはじめ、人間関係が重要であるとした回答には、おもに仕事に対する前向きな態度や互いに仕事を評価し合うような雰囲気醸成が、快適職場の「ソフト面」という点からみて重要であるとした回答が多かった。

次に「キャリア形成・人材養成」の面については、以下の記述がみられた。

- ・運送業を取り巻く環境は厳しい。そのため余計に従業員のスキルアップが必要となる。スキルアップにはソフト面の充実が欠かせないとする(関西・運輸・従業員100~150名)
- ・安全・品質・生産性の向上を確立するにはソフト面特に人材育成が最も大切だと考える(中国・製造・従業員50~100名)。
- ・中小企業では労働生産性を向上するため、キャリア形成・人材育成をし、その中で人間関係を良好にしてゆくこと(四国・製造・従業員5~50名)。
- ・業務拡大の中で、人材不足、教育・養成の不十分さを痛感する。まずはキャリア形成、個人の能力アップ、仕事のやりがいの形成、人間関係の充実が必要(関東・製造・従業員150~300名)。
- ・働きやすい職場づくり(人間関係・仕事のやりがい)が急務である。すばらしい人材が流出してしまう(東北・食品・従業員150~300名)。

「キャリア形成・人材育成」が、快適職場の「ソフト面」としてのみならず、労働生産性の向上、従業員の職場定着の手段としても重視されていることが分かる。快適職場の「ソフト面」を重視することが、翻って、企業の業績にもつながっていくというプロセスが垣間見られる。

次に「労働負荷」の面では、以下の記述がみられた。

- ・事業所としては、業務量が多すぎる様に思われる。休暇も週休は消化出来るが、有給はむずかしい(関西・運送・従業員5~50名)。
- ・一人当たりの業務量等、社内で調整の必要性がでているが解決策の立案等はこれから(九州・建設・従業員5~50名)。
- ・快適な職場環境づくりには、疲労やストレスによる精神的なものも含めた職員の健康面への取り組みが重要であり、そのため、ソフト面の領域のなかでも特に「人間関係」や「労働負荷」の問題に対する取り組みが重要であるとする(関西・製造・

従業員 300 名以上)。

- ・生産現場においては、生産効率向上も含めて、ハード面において職場環境の改善が進められてきたが、ホワイトカラー層においては、メンタル面で快適な作業環境、労働負荷状況とは考えにくい(東海・製造・従業員 300 名以上)。
- ・労働負荷がかかり過ぎたり、仕事の裁量性が悪くなったりすると効率生産性が悪くなり、ともすれば事故につながる為(関西・運輸・従業員 5 ~ 50 名)。

「労働負荷」はもっぱら身体的・精神的なストレスとの関連で捉えられている。こうした心身面での負担の軽減が、快適職場の「ソフト面」の中核をなすものとして考えられているのは、快適職場づくりの本来の狙いから言って当然であると言えるだろう。

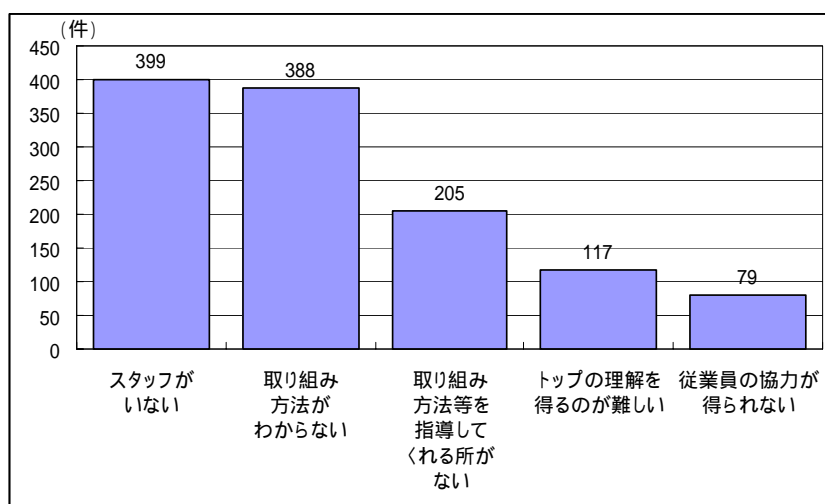
### 3 快適職場づくりのハード面からソフト面への展開

#### (1) 快適職場づくりの「ハード面」と「ソフト面」をつなぐもの

快適職場づくりの「ハード面」から「ソフト面」への展開を考えるにあたって、「ハード面」と「ソフト面」をつなぐものは何だろうか。

図表 7 は、ここまで見てきた全国 791 社に対するアンケート調査から、快適職場づくりの「ソフト面」に取り組むにあたっての課題に関する回答結果を示したものである。回答が集中したのは「スタッフがいない」「取り組み方法がわからない」であり、快適職場づくりの「ソフト面」に取り組む人員、およびその手法が課題になっている。

図表 7 快適職場づくりの「ソフト面」に取り組むにあたっての課題



特に、専任スタッフの必要性は自由記述でも指摘されており、今後、快適職場づくりの「ソフト面」の取り組みにあたって、今後の大きな課題となる。

- ・品質・生産の課題が目の前にあり、つい後回しになってしまうので、専任者による積極的な取り組みが必要

- ・社内で取り組む場合は、専任スタッフ育成が必要
- ・社内の安全衛生会議の議題として、単発的な問題点、改善案として協議することはあるが、快適職場づくりとして体系的に取り組みができていない。スタッフの不足、情報収集不足で何が問題で、どのような改善策があるのか判っていない面もある

また、具体的な取り組みに関しては、下記のとおり、具体的な取り組みについての事例の紹介および具体的な講習会のような啓蒙普及活動が求められている。今後は、具体的な取り組み事例を収集・蓄積し、快適職場づくりの「ソフト面」の充実を図る必要がある。

- ・取り組み方法の事例を紹介して欲しい
- ・実態を把握していただいた上で、講演や指導の場を設けて欲しい
- ・快適な職場づくりをより向上させることにより安全作業にもつながりさらには作業効率UPも出来ると思います。どの様に「ソフト面」で取り組むと良いのか、指導講習会があれば良いと思います。

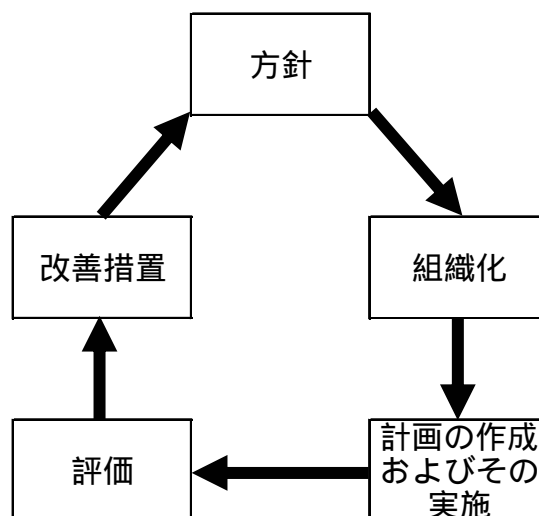
現在、具体的に快適職場づくりの「ソフト面」に向けて活用できるツールとしては、本稿でも用いている「快適職場調査」がある。ここでは、以下に、1つの具体的な取り組みの例として、この「快適職場調査」を用いた取り組みの方向性を示したい。具体的なツールを中心として、以下に、快適職場づくりの「ソフト面」の取り組みを推進していくかのモデルを提示し、具体的に「快適職場調査」をどのように解釈していくのかについて見ていくこととしたい。

## (2) 快適職場づくりの「ソフト面」に向けた具体的な展開

快適職場づくりの「ソフト面」に向けた具体的な展開の1つとして、本稿で取り上げた快適職場調査を軸とした展開例を以下に示す。この展開例は、広く安全衛生マネジメントシステムとして知られている手法を、特に快適職場づくりのソフト面での対応に特化したものである。基本的なプロセスは、快適職場のソフト面への対応方針を明示する、

ソフト面への対応計画を作成し実施する、ソフト面への対応の効果を検証し、阻害要因を特定する、改善措置をとるといったものであり、このプロセスを繰り返すことによって、快適職場づくりの「ソフト面」に向けた系統だった取り組みを継続する。

図表8 事業場における労働安全衛生マネジメントシステム(ILO,2001より)



なお、快適職場づくりの「ソフト面」に向けた方針を設定し、専任のスタッフ・部署を設けて組織化を行った後、計画の作成にあたっては、初期段階における調査が重要となる。このILOによる労働安全衛生マネジメントシステムでは、計画の作成およびその実施段階の最も手始めとなる段階で、労働者の意見を聞き、何らかのガイドラインにそった形で意見集約を行うことが推奨されている。そうした利用可能なデータに基づいて作成された計画によって、快適職場のソフト面に対する取り組みに向けた明確な目標設定(可能な場合にはその数値目標化)、優先順位の設定、目標達成に向けた責任の所在の明確化、目標達成基準の設定を行うべきとされている。

また、快適職場の「ソフト面」の取り組みがどの程度成果をあげたのか、逆に浮き彫りになった問題点は何かという「評価」の場面でも、職場の爽やか調査は活用することが可能である。

なお、ILOによる労働安全衛生マネジメントシステムでは「3.2.1 労働者の参加は、事業場におけるOSHMS(労働安全衛生マネジメントシステム)の本質的な要素であること」として、従業員の参加を明確に打ち出している。快適職場のソフト面の取り組みを考えるにあたっては、労働者に対する情報提供、教育訓練機会の提供、意見聴取は重要なプロセスとなる。

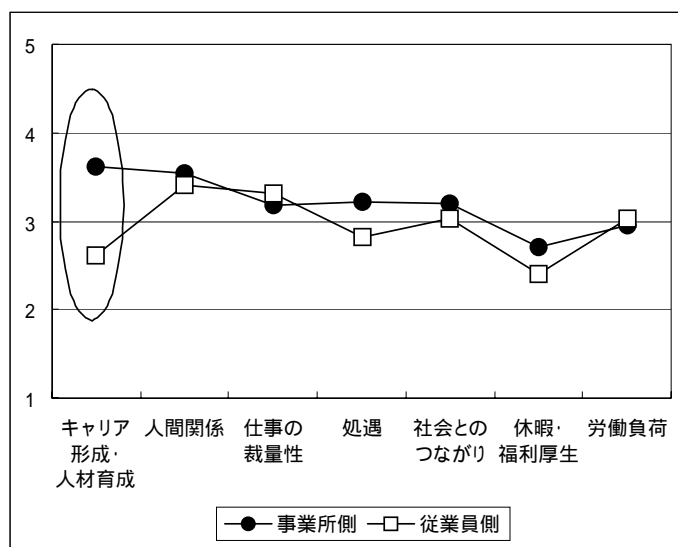
また、職務再設計の手法では、作業集団による小集団活動として進めるのが効果的であるとされている。このことによって、職場全体の参加が可能となり、従業員の主体的・自主的活動として展開することができるからである。その過程では、従業員自身の職場に対する感じ方を重視することが重要となるが、その際、問題の発見、効果の測定を行うにあたって客観的な尺度を用いることができる。

快適職場調査は、こうした従業員の声を吸い上げるにあたって重要となるツールであり、快適職場のソフト面への対応にあたって、現場の声を反映させることが可能となる。

### (3) 集計結果の評価(解釈)

上述した快適職場づくりの「ソフト面」への対応に先だって行われるべき快適職場調査の集計結果を評価・解釈するにあたって留意すべき点は以下の3点に集約される。

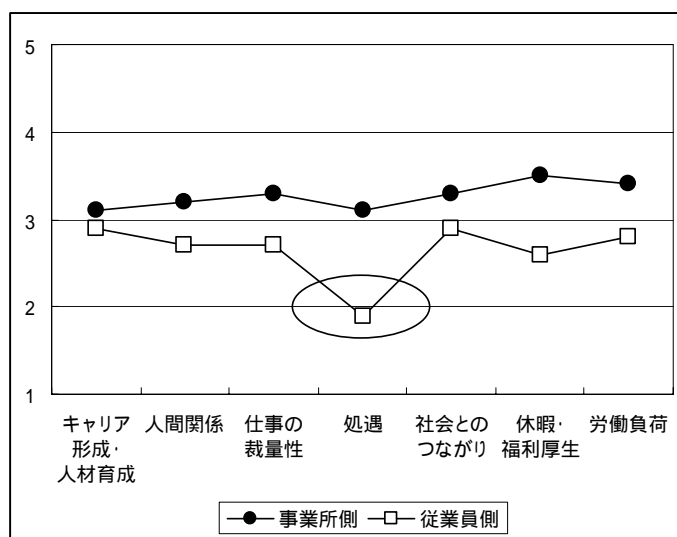
第一に、事業場側の評定値と従業員側の評定値のギャップに着目する。快適職場調査は、人事・労務担当者、ライン管理者などに対するチェックシート（事業所用）と、従業員を対象としたチェックシート（従業員用）の2つのタイプのものが用意されている。この両者の意識の上でのギャップに着目し、いかに担当者側と従業員側で認識に違いがあるのかを確認することが、快適職場づくりの「ソフト面」への対応の第1歩となる。特に、事業所用と従業員用で点差が「0.5」点以上開いた場合には、標準的な点差よりも大きな点差があることを示すので、職場において何らかの対策が立てられるべきであるという判断ができる。例えば、図表9の例では、「キャリア形成・人材育成」の得点で事業場側と従業員側で評定値に極端なギャップが見られている。これは、事業場側が考えているほどには、従業員側は「キャリア形成・人材育成」の面の対応が十分ではないと考えていることを示すものであり、検討が必要となる。



図表9 集計結果の評価 - 事業場側と従業員側の評定値にギャップがある場合の例

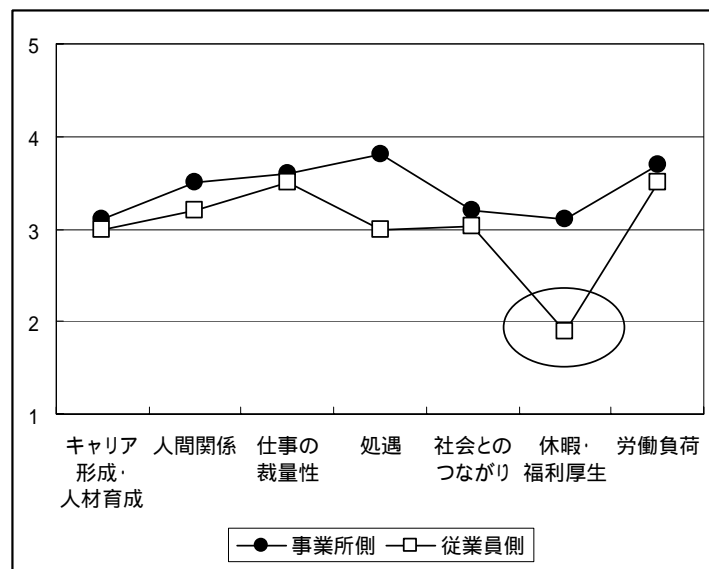
第二に、従業員側の評定値の値そのものに着目する。上述したとおり、快適職場の「ソフト面」の取り組みにあたっては、従業員の参加を求めるのが重要となる。その際、従業員に対して快適職場調査を実施し、職場の「ソフト面」に関する従業員の意見を集約しておく作業は不可欠となる。特に、快適職場調査は、平均値が「3」点付近にある時を標準とし、そこから「0.5」点以上はなれた場合を極端な値となるように調整がなされている。すなわち、「2.5」点以下の領域があった場合、その領域は標準的な職場から考えても極端に快適ではないことを示すため、何らかの対策が立てられるべきであると考えられる。例えば、図表10の例では、従業員側の「処遇」の評定

が極端に低い。これは、標準的な職場と比べても、従業員側の「処遇」に対する感じ方が極端に悪いことを示すため、何らかの対応が必要となる。なお、このような場合、前項で述べた事業場側との認識のギャップも大きいことが一般的であるので、その点でも注意が必要となる。



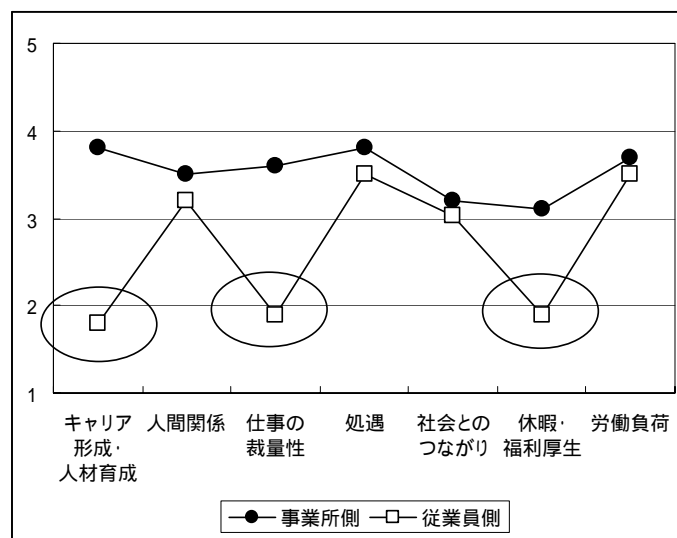
図表10 集計結果の評価 従業員の評定値が標準値より場合の例

第三に、従業員側の評定値のバランスに着目する。従業員間の評定値は、ある特定の領域だけが高かったり、また逆に低かったりする場合がある。これは、快適職場の「ソフト面」は、従業員の感じ方に寄るところが大きいため、従業員が相対的に重みをつけて判断するためである。そのため、例えば、自分がいる職場では「仕事の裁量性」については、十分だが「キャリア形成・人材育成」については不十分だという感じ方は、評価の相対的な重みづけの違いとして現れやすい。こうした従業員の相対的な重みづけが大きく崩れ、例えば「キャリア形成・人材育成」となった場合、その問題が当該領域には止まらず、その他の各領域に派生していくことも考えられる。従業員側の評定値のバランスの崩れは、快適職場の「ソフト面」のほころびであると捉えられるであろう。例えば、図表11では、従業員側の「休暇・福利厚生」の評定値のみが極端に低い。その他の領域では平均値「3」以上となっていることから、「休暇・福利厚生」のみ極端に評価が低いことになる。このような場合、事業場との認識のギャップも伴っていることが多いので、早急な対応を要する最も注意を要するケースであると言える。



図表11 集計結果の評価 従業員の評定値のバランスが悪い場合の例

なお、快適職場調査の結果、何らかの対応が求められる領域が複数箇所にわたって見られる場合もある。例えば、図表12では「キャリア形成・人材育成」「仕事の裁量性」「休暇・福利厚生」の3つの領域に渡って、従業員側の評定値が低くなっている。このような場合、個々の領域に対する不満や葛藤が心身面に対する過重な負荷となり、ストレスや心理的な問題等を含むいわゆるメンタルヘルスの問題を生じさせやすい。快適職場調査を実施することによって、複合的な問題点が発見された場合にも早急な対応が求められる。



図表12 集計結果の評価 複数の領域で評定値が低い場合。



以上、集計結果の評定（解釈）にあたっては、事業場側の評定値と従業員側の表値のギャップ、従業員側の評定値の値そのもの、従業員側の評定値のバランスの3つの点に着目する必要がある。また、複合的な領域で評定値が低い場合にはメンタルヘルス上の問題を生じさせやすくなることも述べた。その他にも「快適職場調査」を継続的に職場で実施することによって、データの蓄積から数多くの指針が得られる。事業場内での継続的な取り組みによって、様々な解釈・活用が可能となる。

\* \* \*

第一部では、現在、職場においていかに快適職場づくりの「ソフト面」が重要となっているのかを、いくつかのデータをもとに示し、その具体的な対応策の1つとして快適職場調査を活用した取り組みを示した。

第二部以降では、さらに具体的な取り組みの例として、労働者のキャリア形成支援と一体となった快適職場づくりとして、本章でも事業場側および従業員側の双方から特に重視されていた「キャリア形成・人材育成」に係る具体的な取り組みについて掘り下げて取り上げる。さらに、快適職場調査によって明らかになった問題に対する具体的な対応と領域ごとの対策立案上のポイントとして、各領域に対する人事労務関連の具体的な対応策を取り上げる。最後に、快適職場づくりの「ソフト面」に対する対応と密接に関連する職場のメンタルヘルスについて取り上げる。

快適職場の「ソフト面」に対する対応は始まったばかりであり、今後も継続して、各方面における取り組みの指針の提示、個別具体的な事例の蓄積・公開が必要となる。

## 第二部（木村委員）

### 快適職場づくりにおける人間的側面、キャリア形成及びカウンセリング

- 1 快適職場づくりにおける人間的側面
  - （１）労働における新しい健康感
  - （２）快適職場づくりのハード面とソフト面
  - （３）快適職場づくりのソフト面の測定項目と調査票づくり
  - （４）快適職場づくりの進め方
  
- 2 労働者のキャリア形成支援と一体となった快適職場づくり
  - （１）労働者のキャリア形成支援 - キャリア・コンサルティングの概要 -
  - （２）キャリア・コンサルティングの具体的な内容と必要な能力
  - （３）キャリア・コンサルティングと一体となった快適職場づくり
  
- 3 快適職場づくりにおける相談（カウンセリング）
  - （１）相談（カウンセリング）を行う者の基本的態度
  - （２）快適職場づくりにおける相談（カウンセリング）
  - （３）快適職場づくりにおけるその他の援助



## 第二部 快適職場づくりにおける人間的側面、キャリア形成及びカウンセリング

### 1 快適職場づくりにおける人間的側面

#### (1) 労働における新しい健康観

働く人の健康をどう考えるか、そもそも世界保健機構（WHO）はその憲章の中で「健康とは、身体的・精神的かつ社会的に完全に良好な状態にあることであり、ただ単に疾病または虚弱でないことをいうのではない」といっている。それを受けて国際労働機関（ILO）とWHOは1950年労働衛生の目的を「作業条件に起因する健康からの離脱防止、健康に不利な要因に起因する危険からの保護、生理学・心理学的能力への適応した環境への労働者の配置と保持」と定義し、要約すれば「人間の仕事への適応と、仕事の人間への適応である」といっている。この基本にそって我が国でも作業環境管理、作業管理、健康管理および健康教育の労働衛生に関する各種の施策が行われてきた。

しかし、1980年代までの健康対策は、どちらかというところ「職場における業務に起因する有害要因から、労働者の健康をまもる」というネガティブヘルスの健康概念であったことは否めない。一方1980年代に入ると国際的に治療から予防への転換、リスクマネジメントの概念が提示され、労働衛生の新しい概念として労働風土（working cultures）、リスクの評価と管理（risk assessment and management）、労働者の自主的参加と組織風土（corporate cultures）、品質管理（quality management）などの概念が取り上げられ、欧米の先進国ではそれを基盤とした新しい労働衛生プログラムが研究されてきた。

このような背景の中でILO/WHO合同委員会は1995年「労働衛生の新しい定義」を定め、第12次総会で改訂した（別紙1）。その要点は従来の定義に次の3点を追加・改訂したことである。

労働者の健康と労働（作業）能力（working capacity）の維持と増進

安全と健康のための作業環境と作業の改善

作業中の健康と安全を支援し、積極的な社会的気運とその運営を促進し企業の生産性を高めることとなるような労働組織（work organization）、労働風土（working cultures）の開発。

このような労働衛生の再定義は「組織の健康」という概念を呼び起こし、組織の効率は単に利潤、生産性、成果などの組織効率だけで測られるべきではなく、労働者の健康や満足感をもたらし、さらには「労働と家庭、地域活動とのバランス」にも考慮する組織の在り方を求めるようになってきている。

我が国の労働衛生対策も、このような背景の中で1980年代後半から「心と体の健康保持増進措置（トータル・ヘルス・プロモーションプラン）」、「快適職場づくり対策」、「職場におけるメンタルヘルス対策」、「労働安全衛生マネジメントシステムの展開」などが展開されている。

「快適職場調査」は、このような背景の中で快適職場づくりの人的側面に係る対応のひとつとして作成された。

## (2) 快適職場づくりのハード面とソフト面

我が国労働者の8割は「現在健康である」と自覚しているが、一方で7割の労働者は「普段の仕事で身体が疲れる」と感じ、また、7割が「強い不安、悩み、ストレスがある」と答えている。そのストレスの内容を見ると、仕事に関しては「仕事の質、量」、「職場の人間関係」、「仕事への適性」、「昇進・昇給」、「定年後の仕事、老後のこと」、「会社の将来性」、「雇用の安定性」などが一般的にあげられている。

このような状況に対処するため1992年労働安全衛生法が改正され、事業主は「労働災害防止の最低基準を守だけでなく、快適な職場環境の実現」を義務づけられた。そしてそれを具体的に実現するための快適職場指針の公表、快適職場推進センターの開設、快適職場推進計画の認定とその実施を行ってきている。

指針によれば、快適な職場環境をつくるために事業主が講ずべき内容は次の通りである。

作業環境を快適な状態に維持管理するための措置（空気環境、温熱環境、視環境、音環境、作業空間などの改善）

労働者の従事する作業の方法を改善するための措置（身体の一部に大きな負担のかかる作業、相当の筋力を要する作業、高温・多湿・騒音作業などの改善）

労働者の疲労を回復するための施設・設備の設置や整備（休憩室、シャワー・洗身室、洗面所、更衣室、食堂、談話室、相談室、運動施設など）

これらの快適職場づくりの要因は、個人差や潤いに配慮しなければならない側面があるとしても、どちらかと言えば「ハード面」である。しかし、これらの職場のハードな側面が如何に快適な職場であっても、そこで働く労働者の能力、適性、興味などの人的側面と合わないのでは快適な職場とはいえない。例えば、部屋の広さ、照明、温度、静かさなどどんなに快適なオフィスだとしても、そこで毎日その労働者がしている仕事そのものが「いやでいやで仕方がない」のでは、その労働者にとって職場が快適とは言えない。前述した「新しい労働衛生」の内容は労働風土、リスク管理、組織文化など個々の人間と人間集団のより心理的、組織的側面、または労働者にとってどのようにしてストレスが起こってくるのかというより人的側面がその労働者にとって快適職場かどうかを決めるこれが「ソフト面」である。

勿論、快適職場づくりはハードとソフトの両面の対策が必要なことはいうまでもない。

「快適職場調査」は、事業所の管理者、労働者それぞれに対して職場のソフト面について現状の認識を問い、それによって問題点を共有し、改善するための具体的情報を提供する道具として開発された。

## (3) 快適職場づくりのソフト面の測定項目と調査票づくり

快適職場とソフト面とはどんな要因によって構成されているのか、それをどのようにして把握したらよいか。専門家による「快適職場システムづくり調査研究委員会」（中央労働災害防止協会）が設置され、1996～1999年の3年間にわたって、背景となっている理論、アメリカ国立労働安全衛生研究所の先行研究などを参考として「快適職場のソフト面」を7領域100項目に集約した。それに基づき「快適職場システムづくり調査」（試作版100問）を作成した。

2001年、この「快適職場システムづくり調査」（試作版）を用いて、全国快適職場推進センターを通して希望のあった49事業所における調査の実施、事業所訪問調査などを行い、結果の分析と測定項目、調査票の確定、調査の手引き、しおりを作成した。

このようにして決められた「快適職場のソフト面とはどんな側面か」、それは次のような7領域35項目に集約された。

キャリア形成・人間形成（教育・訓練、キャリア形成、自己啓発、経営方針、組織風土など5項目）

人間関係（仕事上の支援、協調、職場の雰囲気など5項目）

仕事の裁量性（仕事上の自由度、責任・判断の自由度など裁量性5項目）

処遇（賃金に代表される労働条件、雇用保障など5項目）

社会とのつながり（仕事の社会性、組織の社会性など5項目）

休暇・福利厚生（休暇、労働時間、仕事と家庭の分離、サポートシステムなど5項目）

労働負荷（過剰または不足の労働、仕事の量と質、身体的、心理的疲れなど5項目）

この快適職場のソフト面の測定項目は、試作版7分野100項目を因子分析等の統計的処理を行い、さらに事業所の現場で使いやすいように35項目に集約したものである。それを調査票（事業所用、従業員用）とし「職場のさわやか調査」（現名称は「快適職場調査」である。）と名付けた。

快適職場のソフト面というきわめて心理的、組織的、社会的な人間の側面に、以上述べたような永年にわたる研究をベースとしながら、科学的、実践的手続きを経て、この測定項目と調査票がつくられたことに留意されたい。

#### （４）快適職場づくりの進め方

##### ア 進め方の基本

「快適職場調査」をはじめあらゆるアンケート、調査、テストなど評価、診断は、人間や組織を測定、評価する道具であり、その結果、内容の把握が目的であることは間違いない。しかし、それよりも重要なことはその調査等をどのような考えで、どのように実施し、結果をどう活用するかである。新しい労働衛生の定義の考え方にそって「快適職場調査」を実施するにあたって、最も重視すべき基本は、次の通

りである。

事業所全体として、ソフト面を含めた快適職場づくりを推進する姿勢を示す。まずトップが率先して方針を明らかにし、組織的に実践する体制をつくることである。

職場全体を視野に収めたアプローチをする。事業所の特定の部所で「快適職場調査」を行うにしても、事業所全体の問題としてまずこの部所で行うことを職場の全員に知らせる。全職員を巻き込むことである。

従業員自身の感じ方を出発点にし、重視する。仕事や職場のどこが快適でないか一番知っているのはその職場の従業員と直接の管理者である。現場の事実とそれをうけとめる人の主観的感じを重視するべきである。

改善案の作成は、現場の声を大切にする。どう直したらいいかは、その仕事をしている人が一番知っている。いかによい改善案を出してもそれをやる人が納得しなければなにも始まらない。

快適職場づくりは、作業集団による小集団活動として進めるのが効果的である。それによって職場全体の参加が可能になり、従業員の主体的、自主的活動として展開することができる。

#### イ 快適職場調査 改善の流れと留意点

調査とその結果に基づく改善の標準的流れは図表2（作成中）の通りである。この流れにそって快適職場づくりのソフト面の改善を行うにあたって留意すべき要点は以下の通りである。

トップの指揮のもとに組織として行うこと。

事業所の長が決定し、衛生委員会（安全衛生委員会）に諮り、衛生委員会はその内容、実施方法等を承認する。

推進スタッフを選任する。

快適職場づくり、調査の実施のための責任者、スタッフ、事務局等を選任し、計画、実施内容、スケジュール等を作成、実施する。

快適職場づくりの周知、キャンペーンを行う。

快適職場づくりの趣旨、目的、内容等について全従業員に周知する。

調査を実施する職場（部門等）を決定する。

実施する職場（部門等）の直接の管理者、従業員の事前の了解、衛生委員会の承認が必要である。

調査実施職場（部門等）の現状調査を行う

組織、人員、労働条件、快適職場のハード面、その他の職場の現状について把握する（既に調査が行われていたり、小人数などの理由により特に必要がない場合は省略してもよい）。

#### 「快適職場調査」の実施と結果の集計

実施する職場（部門等）の直接の管理者、従業員に対し、調査の趣旨、目

的、内容等を説明し、質問に応じて納得を得たうえで調査を実施する。その結果を個人、職場全体別に集計、整理する。

快適職場のソフト面について問題点を整理する。

調査票に基づいて、従業員、管理者それぞれ個人の立場で、日常的に感じている感じ（主観的特徴）を提示しあい、親和的雰囲気の中で共有しあうよう努める。また、その職場（部門等）全体として同様に問題点を共有しあう。主観的、客観的の両面から問題点を整理する。

改善案を検討、作成する

整理された問題点について、管理者、従業員両方の自由なアイデアを提出しあい、改善案を作成する。

改善案を決定し、実行する。

決定された改善案を調査を行った職場（部門等）の現場の管理者、従業員の小集団活動の中で実施する。

なお、このような改善と調査実施の流れ全体のなかで、特に次も事項については職場の実態に応じて十分に留意して行うこと。

調査対象者の匿名性、個人情報の保護を確保すること。

調査結果を、人事考課等目的外に使用しないこと。

調査結果を、当該職場の管理者の評価に使用しないこと。

調査結果を、労使交渉の場で使用しないこと。

調査の実施等基本的事項について、事前に衛生委員会（安全衛生委員会）の承認を得ること。

不適切な目的で、調査実施職場を決定しないこと。調査実施職場の決定にあたっては、当該職場の管理者、従業員の自主的了解と参加を得ること。

匿名性を確保するため一定以上の調査対象人数を確保すること。

労使関係が不安定な時等、不適切な時には行わないこと。

## 2 労働者のキャリア形成支援と一体となった快適職場づくり

### （1）労働者のキャリア形成支援 - キャリア・コンサルティングの概要

近年の技術革新の進展、産業の構造変化、労働者の側の意識の多様化などに対応するため2001年職業能力開発促進法が改正されて新しい労働者のキャリア形成支援策、すなわちキャリア・コンサルティングが開始された。これは労働者に対する支援策であるが、その個人が属している働く場の快適さと深く係わっている。以下、キャリア・コンサルティングと一体となった快適職場づくりについてその要点を解説する。

新しい職業能力開発の要点は、次の通りである。

労働者の仕事内容の変化に対する適応性を高め、再就職に資するよう職業生活設計に配慮して支援する。



職業訓練の機会と必要な実務経験が確保され、それによって習得された知識、技能が適性に評価される。

事業主は、そのための情報の提供、相談その他の援助を行い、労働者の配置など雇用管理について配慮する。

職業能力評価の基準、評価方法の充実に努め、その普及に努める。

事業主が上記のことを実現するためになにを行うべきか。そのために「事業主が行うべきこと」が、法律に基づく「労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずる措置に関する指針」(以下「指針」)によって示されている。その内容は快適職場づくり、ひとときわそのソフト面と深く係わっているので、快適職場づくりは、労働者に対するキャリア形成支援と一体となっ  
て行われる必要がある。

ところで、指針によれば事業主は、労働者のキャリア形成支援のために雇用管理上何を  
するのか。その要点は次の通りである。

労働者が自分のキャリア形成をするための情報の提供、相談その他の援助

労働者の職業生活設計に即した実務経験の確保等、労働者の配置その他の雇用管理  
についての配慮

労働者の希望、適性に応じた有給教育訓練休暇、長期教育訓練等その他の休暇の  
付与

始業・終業時刻の変更、時間外労働の変更など教育訓練等を受ける時間の確保  
キャリア・コンサルタントを適切に選任して、その活用を図ることなど

これらの内容は、快適職場のソフト面の7領域のそれぞれに直接関わる。快適職場  
づくりは、同時に労働者のキャリア形成支援を行うことでもある。組織的、人間的両  
者に配慮した支援が相互の効果を高めることに留意したいものである。

## (2) キャリア・コンサルティングの具体的な内容と必要な能力

従業員の能力開発のために事業主が行うべきこと、それはすなわち従業員にとって  
の「快適職場づくり」そのものであることを述べた。では、そのキャリア・コンサル  
ティングの具体的な内容はどんなことをするのか、それを行う者すなわちキャリア・コ  
ンサルタントはどんな能力を持っている必要があるだろうか。これはすなわち「快適  
職場づくり」のソフト面そのもの、また、快適職場のソフト面づくりにあたる者の知  
識、スキル、資質でもある。そこで、以下この点について触れておこう。

キャリア・コンサルティングとはなにをするのか。次のように定義されている。

キャリア・コンサルティングとは、「労働者が、その適性や職業経験等に応じて自らの  
職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練等の職業能力開発を効果的  
に行うことができるよう労働者の希望に応じて実施される相談をいう(第7次職業能  
力開発基本計画)。これは学校教育における進路指導、キャリア教育、職を求める人  
に対する職業指導とその内容は基本的に同じである。労働者に対して行う進路指導、職

業指導といえる。「快適職場づくり」のソフト面7領域とキャリア形成・人材育成は直接に、人間関係、仕事の裁量性、社会とのつながりは間接的に、さらには処遇、休暇・福利厚生、労働負荷などすべての項目が、キャリア・コンサルティングと関連している。言い換えれば「キャリア・コンサルティングを通じて快適職場のソフト面づくり」が行われるのである。

では、キャリア・コンサルティングにはどんな能力が必要なのか。3年にわたる内外の資格、基準、この分野の状況などを検討したうえ次のように整理されている（厚生労働省「キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力体系」）。

- A キャリア・コンサルティングの社会的意義に関する理解
  - a 社会・経済動向とキャリア形成支援の必要性の認識、
  - b キャリア・コンサルティングの役割の理解
  - c キャリア・コンサルティングを担う者の活動範囲と義務
    - 活動範囲、限界の理解、 守秘義務の遵守、 倫理規定の厳守
- B キャリア・コンサルティングを行うための基本的知識
  - キャリアに関連する各理論、 カウンセリングの理論、 自己理解の理論、 仕事理解の理論、 職業能力開発の理解、 雇用管理、労働条件の理解、 労働市場の理解、 労働関係法、社会保障制度の理解、
  - メンタルヘルスの理解、 ライフステージ、発達課題に関する理解、
  - 転職に関する理解、 相談者の類型的、個人的特性に関する理解
- C キャリア・コンサルティングの相談実施において必要なスキル
  - a 基本的スキル
    - カウンセリング・スキル、 グループアプローチ・スキル、
    - キャリア・シートの作成指導、 相談過程全体のマネジメント・スキル
  - b 相談実施過程において必要なスキル
    - 相談場面の設定、 自己理解の支援、 仕事理解の支援、
    - 啓発的経験の支援、 意志決定の支援、 方策の実行支援、
    - 新たな仕事への適応支援、 相談過程の総括
- D キャリア・コンサルティングの包括的な推進、効果的实施に係る能力
  - a キャリア形成、キャリア・コンサルティングに関する教育・普及活動
  - b 環境への働きかけの認識と実践
  - c ネットワークの認識と実践
    - ネットワークの重要性の認識、 ネットワークの形成、
    - 専門機関への紹介（リファー）
    - 異なる分野の専門家への紹介（コンサルテーション）
  - d 自己研鑽、スーパービジョン
    - 自己研鑽、 スーパービジョン
  - e キャリア形成支援者としての姿勢

### (3) キャリア・コンサルティングと一体となった快適職場づくり

快適職場づくりのソフト面の重視とは、心を持った人間としての従業員にとって、どんな職場が快適なのかを重視することである。作業環境、作業方法、施設・設備等がどんなに整備されても、そこで行われる「仕事そのものが、従業員の適性、能力、興味等合わなかったり、自分の職業生活やキャリア形成に繋がらない」ものであったら快適とは思わないことは当然のことである。新しい労働衛生の概念も全くその観点に立っていることは既に述べた（ - 1 参照）。

もともとハード面の快適職場づくりも、「事業者が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針」（労働省告示59号）は、継続的かつ計画的な取り組み、労働者の意見の反映、個人差への配慮、潤いへの配慮に留意すべきとあげている。このことは、快適職場づくりは、ハードとソフトの両面にわたって「従業員個人個人を対象にして、組織として継続的、計画的に行うべきこと」をはじめから予定していると考えられる。それは快適職場のソフト面から見れば従業員の職業生活の重視、キャリア形成支援を最も重視することであり、それは、キャリア・コンサルティングそのものである。

キャリア・コンサルティングと一体となった快適職場づくりを行うにあたっての留意点について2, 3の点を述べる。

快適職場づくりを行う者は、ハードとソフトの両面の快適職場づくりの人間的、企業的、社会的意義、必要性を十分に理解していることである。

併せて、快適職場づくりの役割の理解、担当者としての活動範囲と義務、従業員の意識や希望など個人的条件に係わることから、活動範囲の限界、守秘義務の遵守、倫理の厳守など相談に応ずる者としての基本的条件を持っていなければならない。

快適職場づくりを行う者は、それに必要な基本的知識を持たなければならない。

従業員の相談に応ずる者としての相談、カウンセリングの理解、人間理解、職業能力開発に関する理解、労働条件に関する理解、企業の雇用管理に関する理解、労働市場の理解、労働関係法に関する理解などである。

快適職場づくりを行う者は、ハードとソフトの両面にわたる快適職場づくりを具体的に推進する力を持たなければならない。

快適職場づくりを展開する最も一般的な場面は、従業員個人またはグループ（「快適職場調査」を行う個人または部署等）に対する相談である。そのために快適職場づくりに係わる者は、まず従業員と相談（カウンセリング）が出来なければならない。また、グループを一体とした相談（グループ・カウンセリング）が出来なければならない。

また、快適職場づくりは前述の通り（ - 4 参照）、トップの意志決定、社内での周知、体制づくり、現場での問題の発見、現場の調査、改善案の作成、改善案

の実施、修正という流れを繰り返し行うことである。その中心となるのは「現場主義と現場における小集団活」である。したがって、快適職場づくりを行う者は、現場の小集団活動をファシリテートする知識、技術を持たなければならない。

快適職場づくりを行う者は、単に従業員の気づきへの援助、意識や行動の変容を支援するだけでなく、企業など組織、環境さらにはそれを通じて社会への働きかけを行わなければならない。

そのためには企業内における教育、普及活動、自分の活動範囲、限界を超える問題についての専門機関や専門家への紹介（リファラー、コンサルティング）、日常的なネットワークの形成、なによりもそのための自己研鑽を行わなければならない。

### 3 快適職場づくりにおける相談（カウンセリング）

#### （1）相談（カウンセリング）を行う者の基本的態度

今日相談（カウンセリング）は、教育、雇用、企業、医療・福祉、社会などあらゆる分野で、またそれを行う機関も学校、ハローワークなどの公的機関、企業、医療・福祉機関NPOなどの集団などいろいろな機関で行われている。

それぞれの分野や機関で行われる相談（カウンセリング）は、それぞれの目的、理論、方法によっていろいろである。一般に、どの理論や方法がよいとか、効果があるかはあまり論じられない。それは相談をする目的や対象によって異なるからである。しかし、相談者（カウンセラー）が持たなければならない共通の知識、技術、態度については永年にわたる研究や実践によりある共通した認識がある。

それは、あらゆる相談者（カウンセラー）は、次のような基本的態度を持たなければならないということである。

相談者（カウンセラー）は、相談を受ける者（クライアント）に対して無条件の肯定的関心を持つこと。一般に、「受容的態度」と呼ばれる。一言でいうと、人の話が聴ける。傾聴できることである。

相談者は、クライアントの内的世界を共感的に理解し、それを相手に伝えること。一般的に「共感的理解」とよばれる。一言でいうと、相手の立場に立って質問をし、共感的に理解し、共感したことを相手に伝えることである。

相談者は、クライアントとの関係において心理的に安定しており、ありのままの自分を受容していること。一般的に「自己一致または誠実な態度」といわれる。例えば、わからないことを聴かれたら、間違っただけや嘘をいわないで「知りません」と素直に答えられることである。

このカウンセラーの基本的態度は、来談者中心カウンセリングというカウンセリング理論と技法から生まれたといわれているが、今日、あらゆる相談理論と技法に共通した「カウンセラーの基本的態度」として確立している。快適職場づくりに関わる者は、少なくとも相談者としてこの基本的態度を持たなければならない。この基本的態

度は、カウンセラー養成教育のなかでは「傾聴訓練、リスニング」として養われる。

## (2) 快適職場づくりにおける相談(カウンセリング)

カウンセリングにはいろいろな理論と手法がある。

「人は、自分自身の感情に真に触れられれば、十全に自己実現する」という基本的立場に立ち、傾聴を中心に感情を生き生きとすることに重点をおく感情的アプローチ。

「人の感情は、思考(合理的、認知的プロセス)によって影響をうける」という立場から、人間の認知に訴える認知的アプローチ。

「カウンセラーが対象とするのは、クライアントの行動である」という立場に立って、クライアントの行動変容を問題とする行動的アプローチ。

などで、それぞれに理論とそれに基づく手法がある。

快適職場づくりで使われる相談(カウンセリング)は、これらのどの理論や手法によるのがいいのだろうか。結論から言えば、快適職場づくりにおける相談(カウンセリング)は、快適職場を実現するという具体的目標があるという特徴から、単に、相談だけではすまない。情報の提供などのさまざまな支援(ガイダンスといわれる)と一体となっていくのが特徴である。したがって、感情的、認知的、行動的などひとつの理論や手法にとらわれない包括的カウンセリングの理論と手法をとる。

一般に、人間関係(ラポール)をつくる、取り扱うべきかどうかを判断する、目標を設定する、目標達成のための具体的方策を選択し、実行する、成果を評価する、カウンセリングを終了する。ケースを終了する、カウンセラーの自己評価という相談(カウンセリング)プロセスをとって行われる。これを「システリマテック・アプローチ」といわれている。近年カウンセリングのこのような折衷的、包括的プロセスは最近のカウンセリングに共通しており、他にもこの種のカウンセリングは多い。

## (3) 快適職場づくりにおけるその他の援助

快適職場づくりのソフト面の支援の中心は相談(カウンセリング)であることは以上の通りである。それでは、相談以外のその他の援助はどんなことか、「快適職場づくりの進め方」はすでに述べたが( - 4 参照 ) ここでは、少し違った観点からその留意点について述べる。その要点は次の通りである。

情報資源の提供、情報の把握の仕方、情報の判断、情報の利用の仕方、情報の作成について支援すること。

既に述べたとおり、快適職場づくりは自己理解、職業理解、啓発的経験、カウンセリング、方策の実行、フォローアップという従業員支援の全体に係わる。また、労働市場、企業の経営、雇用管理、労働条件、労働関係法、メンタルヘルスなど広い範囲の情報を必要とする。いかに適切な情報を提供できるか、それを有

効に活用できるかは、快適職場づくりを左右する重要な要素である。

快適職場に関わる者は、個人とグループを評価する目と手法を持っていること。

「快適職場調査」は、従業員個人とその職場の快適職場のソフト面を測定し、それに基づいて職場の改善案を作成し、小集団活動の原則に従って改善することである。その出発点は、個人と職場（グループ）を評価（アセスメント）することから始まる。

個人の適性、能力、興味、価値観などの個人特性の評価と、職場のモラル、組織風土、人間関係などの組織の評価をする知識と技術を持たなければならない。

快適職場づくりの運営・管理ができること。

快適職場づくりは、個人が個人の考えと方法で行うものではない。組織の意志決定によって、組織として行われる。そのためにはニーズの把握、目標の設定、計画の作成、具体的方策の作成と実行、結果の評価など多くの関係者、衛生委員会（安全衛生委員会）などの組織が協働して行わなければならない。それらをまとめ実行する運営・管理を適切に行わなければならない。

決めたことを実行する具体的手法を持ち、それを実行すること。

いかに周到な調査を行い、計画をし、周囲の了解を得たとしても、それを実行しなければならない。そのための具体的手法、スキルを持っているか。経営、雇用管理、カウンセリングとガイダンスを実行する知識、技法が必要になる。プログラム全体の企画、運営、修正、評価などを具体的に展開するための個別の知識、技法も必要である。

自分が出来ないこと、やってはならないことを専門機関や専門家に紹介（リファラー、コンサルテーション）を適切に行うこと。

快適職場づくりに携わる者は、すべてのことに専門家であるわけではない。快適職場づくりのハード面とソフト面は異なるし、ソフト面だけでも専門分野がある。相談（カウンセリング）だけでも、キャリアとメンタルヘルスの相談（カウンセリング）は相当異なった専門性を必要とする。

相談者（カウンセラー）は、出来ないこと、やってはならないことはやってはならない。それをできる機関や人に紹介（リファラー）したり、その立場にある機関や人をしてなさしめること（コンサルテーション）も必要である。

#### （引用・参考文献）

- 1 中央労働災害防止協会 1999 快適職場システムづくり調査研究委員会報告書 中央労働災害防止協会
- 2 中央労働災害防止協会 1999 快適職場づくりのためのソフト対策（平成11年全国快適職場推進大会講演録）中央労働災害防止協会
- 3 中央労働災害防止協会 2004 働く人のための快適職場意識調査に関する検討会報告書 中央労働災害防止協会

- 4 労働省安全衛生部労働衛生か環境改善室 快適職場づくり・ここがポイント 中央労働防止協会
- 5 厚生労働省安全課 2001 厚生労働省指針に対応した労働安全衛生マネジメント・リスクアセスメント担当者の実務 中央労働災害防止協会
- 6 厚生労働省安全衛生部国際室 2001 ILOの労働安全衛生マネジメントシステムに関するガイドライン 中央労働災害防止協会
- 7 中央職業能力開発協会 2006 キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力体系等の見直しに係る調査研究 中央職業能力開発協会
- 8 木村周 2007 キャリア・カウンセリング (社)雇用問題研究会

## 第三部（菊地委員）

### 快適職場調査結果集計後の対応

- 1 快適職場調査結果集計後の対応手続きプロセス例（フローチャート）
  
- 2 調査結果集計後の対応
  - （1）集計データの評価・分析
  - （2）衛生委員会における評価・分析結果の報告
  - （3）評価・分析結果の経営ボード等への報告（主に大企業組織）
  - （4）職場・従業員への集計結果のフィードバック
  - （5）問題点・課題の抽出、整理
  - （6）問題点・課題への改善検討組織（主管組織）の決定（主に大企業組織）
  - （7）衛生委員会、課題別検討組織による改善策の立案
  - （8）改善策に関する労使間の調整
  - （9）対応策実施に関する機関承認（決裁）取得
  - （10）職場・従業員への改善策のフィードバック
  - （11）改善策実施に関する正式通達
  
- 3 領域毎の改善策立案上のポイント
  - 領域1 キャリア形成・人材育成
  - 領域2 人間関係
  - 領域3 仕事の裁量性
  - 領域4 処遇
  - 領域5 社会とのつながり
  - 領域6 休暇・福利厚生
  - 領域7 労働負荷

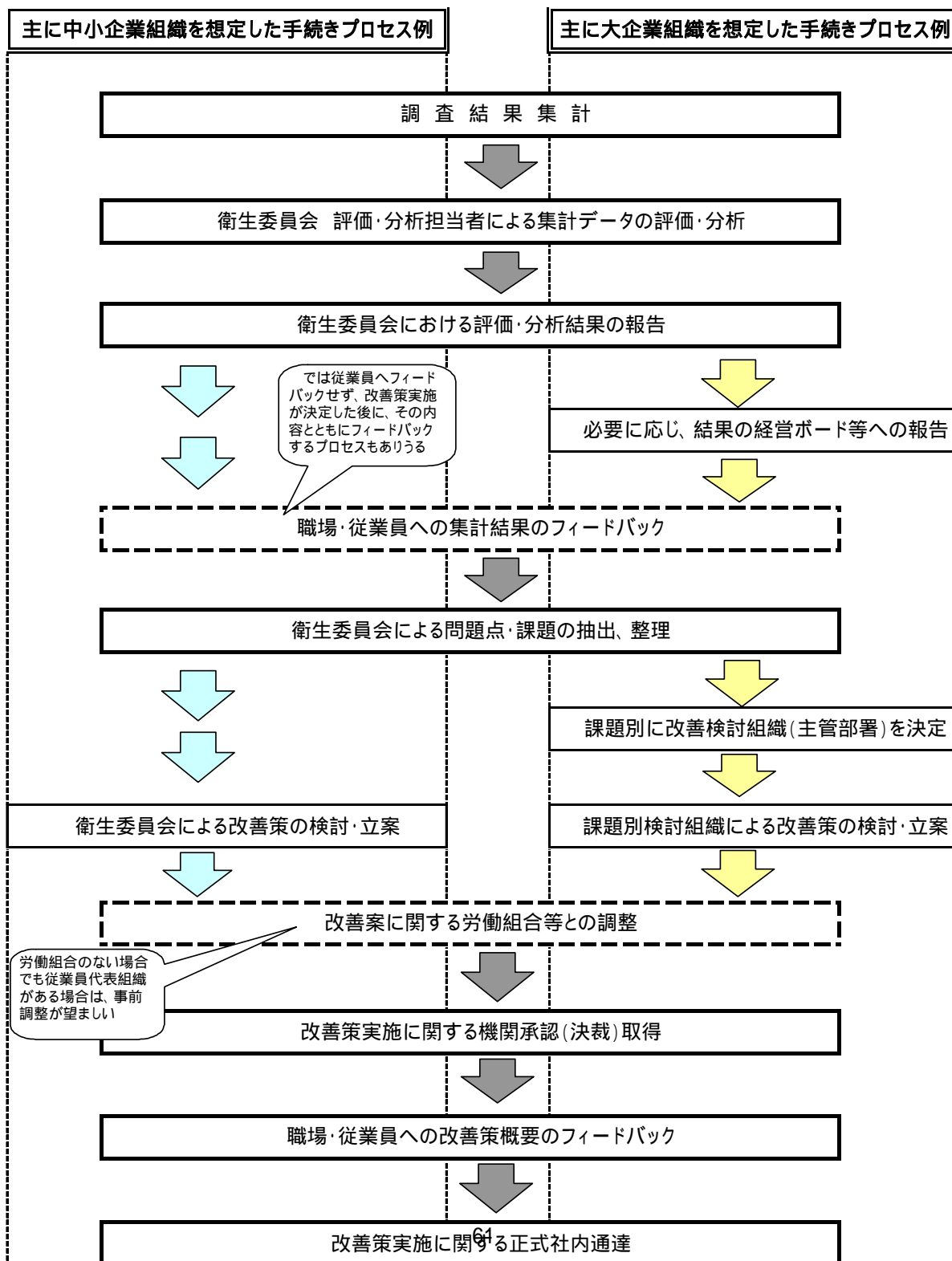




### 第三部 快適職場調査結果集計後の対応

#### 1 快適職場調査結果集計後の対応手続きプロセス例（フローチャート）

「調査の実施」「チェックシートの回収・集計」に続く対応手続きは、各企業により、そのプロセスが異なるものと思われるが、以下にそのプロセスの一例を示した。



## 2 調査結果集計後の対応

調査結果のとりまとめが終了した後の対応手続き例に関し、中小企業組織と大企業組織の違いを考慮して、以下に各プロセスの実施概要を解説する。

### (1) 集計データの評価・分析

このプロセスについては、第一部にて、具体的な評価・分析の仕方、数値の解釈に関する解説が行われているが、着目すべき点は、事業所と従業員それぞれの得点の「平均値」、及び両者の「意識差値」の2軸である。「平均値」は、それが標準範囲に収まっているか、「意識差値」は標準値の範囲内であるかどうかのポイントである。分析の範囲としては、全社、事業所別、部署別等の組織単位と属性別、領域別、設問項目別、総合計等の括りが考えられる。

この評価・分析作業については、基本的に、調査実施組織（衛生委員会）が行う。

### (2) 衛生委員会における評価・分析結果の報告

衛生委員会の評価・分析作業担当は、集計データの評価・分析結果を、まず衛生委員会に報告し、意見・コメントを集約し、必要に応じ修正・追記等を行う。

### (3) 評価・分析結果の経営ボード等への報告（主に大企業組織）

経営ボード等への報告の要否は、本調査の実施範囲にもかかわるが、全社的に調査を実施する場合は、その実施に関し、衛生委員会に留まらず、いずれかの経営ボードで機関承認を得ているものと思われることから、職場・従業員に結果をフィードバックする前に、当該ボードに報告する必要があるだろう。このプロセスでは、調査実施範囲、調査実施決定ボード等を勘案して、その実態に合わせた対応を行うことになる。

### (4) 職場・従業員への集計結果のフィードバック

評価・分析結果を衛生委員会、あるいは経営ボードに報告し、承認を得た後、調査対象となった従業員に迅速にフィードバックする。これを的確に行わないと、従業員は不信感を抱き、不満を惹起させることにも繋がる可能性がある。従業員は、この調査が現状改善に供されるものと捉え、これによる何らかの変化を期待していることから、結果をできるだけスピーディに従業員にフィードバックすることで現状を可視化し、対象組織全体で結果の共有を図るべきである。併せて、当該結果に基き、快適職場に向けての課題・問題点を明らかにし、その改善に向けての対策を検討する旨のメッセージを発信することが望ましい。

但し、調査結果とそれに対する改善策を一体としてフィードバックする手順も考えられることから、その場合はフローチャートの時点で評価分析結果とともに改善策を発表する。その手順にて実施する場合でも、この(4)の段階で、分析結果と対策を一体としてフィードバックすることを、スケジュールの目処を含め

て伝えることが望ましい。

#### (5) 問題点・課題の抽出、整理

集計結果の分析・評価に基づき、「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「仕事の裁量」「処遇」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」「労働負荷」の各領域の設問毎に、組織別、属性別等の視点から、具体的な問題点・課題の抽出を行い、重要度、優先度等も踏まえて全体を整理する。

#### (6) 問題点・課題への改善検討組織（主管組織）の決定（主に大企業組織）

大企業組織では、組織の機能分化・専門化が行われていることが多いことから、7つの領域に関し、それぞれにおける問題点・課題の改善策を検討する主管組織を決定する。

#### (7) 衛生委員会、課題別検討組織による改善策の立案

衛生委員会、ないしは大企業の場合の課題別検討組織は、集計結果の分析・評価内容、並びに抽出された具体的な問題点・課題について、内容的確性、妥当性等の観点から精査した上で、それらに対する具体的改善策を立案する。

尚、大企業組織における改善策の立案にあたっては、いずれか1つの部門が担う形態のみならず、複数の組織が連携して検討を進める形もある。また、関連部署から担当者を選任し、クロスファンクショナルチーム（CFT）を編成して、共同検討を行う形態もある。

中小企業においても、改善策の検討にあたり、衛生委員会ではなく、人事総務を主管する部門が、検討の大部分を担う形態も考えられるが、社内体制として、検討プロジェクト等を発足して、対応する形態もある。

#### (8) 改善策に関する労使間の調整

本調査における快適職場作りに向けての取り組みについては、人事労務面の対応が中心となることから、調査結果、並びに改善策について、十分に労使間の調整を図る必要がある。労働組合が組織化されていない企業であっても、社員会や厚生委員会等の従業員組織が存在する場合は、その組織との事前調整を図ることが望ましい。

#### (9) 改善策実施に関する機関承認（決裁）取得

調査結果次第で、改善策は多岐にわたる可能性があるが、基本的には、衛生委員会、大企業の場合は課題別検討主管組織が改善策をとりまとめ、経営会議や役員会等、必要な意思決定ボードで機関承認を取得する。

尚、改善策全体を意思決定ボードに一括して上程し、審議承認を得る方法もあるが、個々の案件によって、改善策の検討進度が異なることが想定されることが

ら、個別改善策ごとに承認を得る形態が望ましいだろう。

#### **(10) 職場・従業員への改善策のフィードバック**

改善策の機関承認を受けて、まずは衛生委員会から従業員へのフィードバックを実施する。

尚、上記の通り、各領域によって、検討進度、それに伴う機関承認取得に差異が生じることが想定されるので、承認された改善策のみのフィードバックに留まらず、可能な限り、検討中の改善策についても、検討の進捗状況について、発信することが望ましい。

#### **(11) 改善策実施に関する正式通達**

改善策の概要通知は、前述の通り、衛生委員会が行うが、制度変更や新施策実施等に関する詳細内容については、当該主管組織が、通達等により正式に社内周知を実施する。

### **3 領域毎の改善策立案上のポイント**

#### **領域1 キャリア形成・人材育成**

##### **(1) この領域に関する概説**

これまで、教育・訓練、人材育成は、企業側の意向を反映して、所属する企業において成果を上げ、貢献する人材を育てることを目的として実施されてきた。

しかしながら、近年は個人のキャリア意識・成長志向の高まり、企業側のエンプロイヤビリティ（雇われる能力/市場価値）向上支援の考え方の拡がりの中で、「社員の自立支援・強化」といった新たな位置づけをもって、その重要度が増しつつある。

働く個人は、自らのキャリアのあり方、キャリアデザインに強い関心を持ち、自分を活かし成長させ、自己実現ができる組織を求めている。一方、企業側にも、長期にわたって従業員を抱え続けていくことが難しい厳しい経営環境の下、社外でも通用する能力を保有する強い個人を育成していくことが企業としての責任であるとの考えが広がっている。

また、他企業との厳しい競争下、自社ならではの人材育成、キャリア形成支援を実施して、従業員個々の能力を最大限に引き出し、独自性や創造性を発揮させることを通じて新たな価値を生み出し、他企業との差別化を図り、競争を勝ち抜いていこうとする考えも見られる。

更に、近年は、売り手市場の人材マーケットを背景に企業のリクルーティング強化につなげることも視野に入れて、キャリア形成や人材育成の強化を図る動きも見られる。

## (2) 改善検討の着眼点

### ア 人材育成風土の醸成

企業組織における人材育成・キャリア形成は、教育・研修のみによって実現されるものではなく、日々の仕事を通じた上司のかかわり（仕事の割り振り、任せ方、指導、評価・フィードバック等）、人材の配置、人事ローテーション等、広く人材マネジメントを通じて、行われていくものである。

これら育成については、企業によって、取り組みに関する考え方が一様ではなく、社員の自己責任に重きを置く企業と企業主導の育成を基本とする企業に大きく分かれる。概して、長期的に人材を抱えていこうとの考えに立つ企業は、内部で人材を育成することに注力するが、必ずしも長期雇用を前提としない企業は、必要に応じ、スキルや経験を持つ人材を外部から確保するとの考えに立つ傾向があり、内部的な育成風土が醸成され難くなる。

現代の人事労務管理においては、内部人材育成と外部からのスキル人材確保を適度にバランスさせ、組み合わせることが求められるが、働く個人が自らのキャリア形成や成長を求める傾向が強くなっていることを考えると、企業としては、教育研修に限らず、人材マネジメント全体を通じた人材の育成、並びに育成風土醸成への取り組みを強化する必要があるだろう。

### イ キャリア形成を支援する仕組み・制度の構築

キャリア形成については、人材マネジメントのあり方に基く育成風土の醸成というソフト面の対応とともに、キャリア形成を支援する仕組みや制度といったハード面の構築も必要である。

構築にあたっては、キャリア形成の最終責任が、基本的に個人の側にあることを前提として、個人が自律的に目指すキャリア目標の達成を支援しつつ、組織目標との統合を図る枠組みが必要となるだろう。

また、キャリア形成は、中長期にわたっての取り組みであり、個人によって節目となる時期が異なることが想定されることから、支援の制度・仕組みも個人主導でいつでも活用できる環境の整備と、年齢・職位等の切り口で、ある程度、共通する節目の時期に合わせて、企業側が設定する研修機会等の両面からの取り組みが望ましい。

### ウ 従業員が活用し易い教育・訓練環境の整備

人材育成を進め、自律的キャリア形成を促進していくために、各企業はそれぞれの教育方針に基き、様々な教育・訓練を企画・実施しているが、その改善検討にあたっては、従業員主導、自律性促進の視点をベースにし、選択可能性、受講時間・受講環境の自由度、費用補助・休暇付与等、受講支援策の充実をポイントにするとよいだろう。

### (3) 改善施策・制度の参考事例

- ア．キャリアカウンセリング、コーチング
- イ．キャリアデザイン研修
- ウ．メンター（助言者）制度
- エ．計画的人事ローテーション制度
- オ．自己申告制度、社内公募制度、社内フリーエージェント（FA）制度
- カ．e-ラーニング
- キ．ワークプレイスラーニング

## 領域2 人間関係

### (1) この領域に関する概説

この領域の設問は、企業組織の管理者が、部下とどうかかわるか、どのような組織風土を作り、組織や人材をどう管理していくかという管理者の組織・人材マネジメントのあり方を問う内容となっている。

企業組織において、タテ、ヨコの職場の人間関係は、働き易さを左右する重要な要素であるが、特に、上司と部下の関係は、評価者と被評価者であることにも起因して、能力の発揮と成長、成果産出、帰属意識の醸成等に大きな影響を与えるもので、組織運営上、最も重視すべき要素である。

職場の人間関係に悩みを抱え、心の健康が保てなくなる従業員は、年々増加しているが、自由闊達なコミュニケーションに基づく良好な人間関係、互いに支援協力する関係、権威に縛られない民主的な上下関係を基盤として、部下理解の視点を重視した支援・配慮型のマネジメントが実践されれば、働き易い快適な職場形成に繋がるものと思われる。関連して、近年はサーバントリーダーシップという部下に奉仕する支援型リーダーのあり方も提唱されている。

### (2) 改善検討の着眼点

#### ア 管理者のマネジメントの考え方、マネジメント行動のレビューと修正

組織の管理者は、それぞれに自分のマネジメントに対する考え方やスタイルを持っていると思われるが、それらはある程度束ねて、会社全体として、どのようなマネジメントを目指すかの方針を明確にすることが必要である。それが各管理者の現場マネジメントの指針となり、その上に個々の持ち味が反映されることが望ましい。

よって、改善検討においては、まず、会社としてのマネジメント方針の決定と明示、それに基づく管理者のマネジメント行動のレビュー、マネジメント行動の修正、その実践といったプロセスが必要となる。

#### イ 良好で活発なコミュニケーション推進、風通しの良い風土醸成

マネジメントを担う管理者が、どのような組織を目指し、自らどのようなマ

マネジメント行動をとっていかによって、職場の雰囲気、様相は変化する。自由闊達とした風通しの良い組織を目指すには、まず管理者自らが、部下との気兼ねのない率直なかかわりを積極的に実践し、質量ともに十分なコミュニケーションを心がけることが必要である。更に、働き易い組織とするには、常に部下の状況や立場を理解することに努め、それに基づく支援的対応を行うことが求められる。

#### ウ メンバー間の協働意識の醸成と実践

組織メンバー間に協働の意識を根付かせるための管理者としての日常的なメッセージの発信、並びに必要なに応じ、協働や支援を実践させる部下への業務指示、業務割り当て等を継続的に行うことにより、その考え方が浸透し、定着していくものである。

#### (3) 改善施策・制度の参考事例

- ア．経営としてのマネジメント行動指針の明示
- イ．管理者行動に関する管理者本人と部下による調査
- ウ．部下理解を基盤とした支援・配慮型マネジメントの実践
- エ．従業員態度調査（モラルサーベイ）
- オ．組織開発研修、組織風土改革研修・改革推進キャンペーン
- カ．管理者と部下の定期面談制度、経営幹部と従業員との懇談会
- キ．組織内情報共有ミーティング
- ク．職場でのレクリエーション活動

### 領域3 仕事の裁量性

#### (1) この領域に関する概説

この領域は、権限委譲（＝エンパワメント）のあり方に基く従業員の裁量性が中核的テーマとなっている。激しい企業間競争の時代において、各企業にとっては、いかにして新しい価値（商品、サービス等）を社会に提供できるかが、成功の鍵（KSF / Key Success Factor）となるが、それは、所属する従業員のワークモチベーションの喚起と独自性、独創性を発揮させる環境作りによるものである。すなわち、人材マネジメントのあり方として、意欲を高め、独自性、独創性を発揮させる仕事の任せ方、裁量の与え方ができているかどうかに関わると言える。

従業員としては、自分に一定の裁量と責任が付与され、自らの独自性や独創性を発揮することで、新たな価値を生み出すような仕事ができれば、大いにやりがいや満足感が得られるものである。但し、権限委譲や裁量のあり方に関しては、管理者として、誰に対し、何を基準に、どの範囲で、どのようにして任せるのかの判断、並びに、その後、どのような方法で管理していくかが難しく、ともすれば放任状態になることもあり、的確な枠組みをもって運用することが必要となる。



また、実態論から言えば、権限委譲や裁量性を高めることは、直属上司の見方に基づく部下評価や信頼感と表裏の関係にあるもので、現場の管理者任せでは必ずしも進むものではない。やはり、ある程度のマネジメントリスクを負っても、任せてみて、結果を評価し、必要な指導を重ねつつ、育成を図る視点を組織の方針として明示する必要があるだろう。

## (2) 改善検討の着眼点

### ア 組織全体としての権限委譲方針と支援型マネジメントの実践

仕事の任せ方という点から言えば、個々の管理者の判断において、ある程度の権限委譲や裁量拡大を進めることは可能であるが、組織全体として権限委譲の方針が明確にされれば実行の推進力は一層強いものになる。また、単に、権限委譲を実施するだけでなく、マネジメントのあり方を管理志向から支援志向に移行させることが望ましい。

つまり、これを機に、管理志向から脱却し、部下に仕事を任せ、支援のスタンスでかかわり、成果をあげさせていくマネジメントに移行することが重要なポイントと言えるだろう。

### イ 個人尊重の考え方、仕組み、制度の導入

権限委譲は、モチベーションアップや成果産出のための手法に留まるものでなく、組織と個人の間を、組織主導から個人尊重のあり方へと移行させることに繋がる中核的施策として位置づけるべきである。この点からも、組織全体の方針として、個人の尊重を基盤としたエンパワメント推進の考えが明示されることが重要である。これに基き、いかにして各個人の力を最大限に引き出すか、そのための支援型マネジメントのあり方、その具体的な仕組みや制度が検討されるべきである。

## (3) 改善施策・制度の参考事例

- ア．権限委譲（エンパワメント）の推進
- イ．権限規定の見直し
- ウ．支援型マネジメントへの移行
- エ．裁量労働制の導入
- オ．各種提案制度の実施

## 領域4 処遇

### (1) この領域に関する概説

この領域は、経営状況を踏まえた上で、賃金に関する満足度・納得度を確認する設問で構成されているが、賃金に関しては、制度運用面における総額賃金コストや賃金水準の適正性、個別社員間差異の公正性、評価の妥当性等に加え、設計

面における賃金構成、賃金体系、賃金形態等に着目する必要がある。

賃金額の決定においては、社員の生計費、会社の業績・生産性に基く支払い能力、労働力の需給関係、労使間の交渉、社員の満足感やモチベーション、世間相場等様々な要素を考慮しながら決定しなければならないし、賃金構成や賃金体系の設計には、経営として何を重視し、人的資源をどのように捉えているのかという企業経営の根幹となる考え方が反映されるものである。

よって、この領域の問題や課題に関しては、従業員側の期待と経営側の意向を十分に把握し、慎重かつ計画的に対応していかなければならない。

## (2) 改善検討の着眼点

### ア 組織目標達成に向け、モチベーションを維持・向上させる賃金制度、水準

賃金体系、賃金構成、賃金形態には、経営の考え方が反映されるものだが、賃金の検討においては、以下を中心に考えていくのが望ましい。

- ・従業員が安定的に適正な生活レベルを維持できる水準であるか
- ・従業員の維持や人材採用上、競合他社との競争力を保てる水準か
- ・賃金額の算定が明確な基準に基づいており、それが従業員に明示されているか
- ・能力や成果に応じた支給配分が行われているか（やる気を引き出す仕組みか）
- ・利益配分や成果配分の要素が組み込まれているか
- ・労使間の十分な合意がなされているか

### イ 個別賃金決定の前提となる人事考課の公正性、それに基づく賃金差異の公平性

賃金については、その支給制度や水準のみならず、そもそも、支給額決定の前提となる人事考課が公正に行われているかどうか極めて重要な問題である。もちろん、人事考課は賃金決定だけのために実施するものではなく、人材育成、人員配置、昇進・昇格等に活用する目的を持っているが、考課結果の賃金への反映は、従業員にとって、最も関心の高いテーマのひとつである。よって、ここが適正に機能しなければ、従業員のワークモチベーションは低下し、経営に大きなマイナスの影響を与えることになる。

公正な人事考課結果の賃金への適正な反映、それに基づく公平な差異配分が望ましい形態であるが、人事考課と賃金決定との関係における主な検討ポイントは以下である。

- ・人事考課の仕組みは経営目標、組織目標達成に寄与する内容か
- ・人事考課は公正に行われているか
- ・評価結果は適正な差異に基き、正しく賃金に反映されているか

### ウ 賃金額管理

賃金が上昇することは、従業員にとっては喜ばしいことであるが、経営的視点

からは、賃金原資は適正にコントロールされていなければならない。賃金額管理の参考となる数値指標の主なものは以下の通りである。

- ・労働分配率 = 賃金総額 ÷ 付加価値額 × 100
- ・付加価値労働生産性 = 付加価値額 ÷ 従業員数
- ・平均賃金 = 賃金総額 ÷ 従業員数
- ・労務費比率 = 賃金総額 ÷ 売上高 × 100

### (3) 改善施策・制度の参考事例

- ア．成果業績重視型の人事賃金制度への移行
- イ．賃金体系見直し（年功給、職務給、職能給、資格給、各種手当等の見直し）
- ウ．年俸制の導入
- エ．成果配分型賞与の導入
- オ．退職金制度の見直し
- カ．企業年金制度の見直し（確定拠出型年金制度の検討等）
- キ．人事考課制度の改定（考課基準、考課指標等の改定）
- ク．評価者訓練の実施
- ケ．目標管理制度の導入
- コ．行動評価、コンピテンシー評価、360度評価等の導入

## 領域5 社会とのつながり

### (1) この領域に関する概説

この領域は、他と異なり人事労務管理の範疇に入らない設問で構成されており、自分の仕事が、所属する企業組織の中だけでなく、ソトの社会とどう繋がり、どのような意義を持っているかに着目した内容となっている。

近年、企業の社会的責任（CSR / Corporate Social Responsibility）に注目が集まっているが、言うまでもなく企業は社会の一員、あるいは社会の公器として大きな役割を担って存在している。そして、企業組織に所属する一人ひとりの従業員もまた、自らの仕事に社会的意義が感じられること、仕事を通じて社会に貢献し評価されることを望んでおり、その有無が従業員の満足感や充実感にも影響を与えるようになってきている。しかしながら、日常場面における仕事は、必ずしも直接的に外の社会との繋がりを感じられるものばかりではない。

よって、経営理念や経営ビジョンの中に、自社が社会の中でどのような役割を担おうとしているのか、何によって社会に貢献していこうとしているのか等に関する理念や考え方が明示され、それを従業員の十分な理解が得られる水準まで、浸透させることが必要となるのである。

また、法令遵守（コンプライアンス）を前提とした適正な事業活動を通じて、新しい価値の提供や市場の創出を行うとともに、社会貢献活動や地域との共生等への取り組みを重ねていくことにより、従業員は更に、社会との繋がりが感じら

れるようになるだろう。また、社内外に向けて、自社のCSR活動を継続的に発信し続けることによって、従業員は、会社と自分の社会との繋がりを、より明確に感じることができるようになるものと思われる。

## (2) 改善検討の着眼点

### ア 企業理念・経営指針・行動規範等の見直し

企業規模の大小を問わず、企業理念や経営指針、社員行動規範等を定めている企業は多いと思われるが、この中には、経営の根幹をなす価値観、社会における自社の存在意義や事業を通じて目指す姿、そして社員にどう行動して欲しいかの規範等が謳われているはずである。これらは、その企業独自の哲学や信念が反映されたものであり、従業員の精神的支柱となるものでもあることから、安易に変更すべきものではないが、社会的責任という視点から見て、正しく方向づけられているかの確認を行うとともに、必要に応じた見直しはすべきである。

現代の企業の位置づけからすれば、お客様、社員、株主、地域の他、社会全体との共生や地球環境への配慮等の視点も必要となると考えられる。これらも含めた理念やビジョン等の設定とその愚直な実践による社会への貢献が、会社や仕事に対する従業員の誇りに繋がるものとなるだろう。

### イ 企業理念、経営指針の社内外への発信

企業の社会的責任をベースとした理念や指針は、社内はもちろんのこと、社外に向けても継続的に発信し続け、周知浸透を図る努力を続けていかなければならない。社外には、企業広報活動として、ホームページや各種メディアを通じての発信が中心となるが、社内に対しては、トップや経営幹部のメッセージ、管理者としての日常場面での部下への語りかけの他、社内報や社内イントラネット等、様々な社内メディアを積極的に活用すべきである。

### ウ 事業を通じた社会貢献とコンプライアンスへの具体的取り組み

社会を構成する一員として、企業が果たす役割の中で最も重要なものは、言うまでもなく事業活動そのものを通じて社会に価値を提供していくことであり、そこから得た利益を社会に還元していくことである。

しかしながら、それを実現する上では、法令や社会的規範を遵守していることが大前提であり、環境への配慮や情報の公開、個人情報保護等取り組みも合わせて、着実に実践していく必要がある。また、直接に事業活動と関係しないものでも、文化・芸術活動支援（企業メセナ）や慈善・奉仕的活動（フィランソロピー）として社会貢献活動を行うことも改善の視点として考えられる。

## (3) 改善施策・制度の参考事例

- ア．企業理念・経営指針とCSRの関係整理、必要に応じた理念・指針の修正
- イ．理念・指針等の社内外周知推進、積極的広報活動
- ウ．法令遵守（コンプライアンス）の徹底
- エ．メセナ・フィランソロピー等、社会貢献活動の継続的实施
- オ．従業員の社会貢献活動支援制度の導入

## 領域6 休暇・福利厚生

### （1）この領域に関する概説

この領域では、休暇制度とメンタルヘルスケア体制についての設問が設けられているが、近年、職場においては、激しい企業間競争・成果重視の評価・雇用人材の多様化等を背景に、従業員のストレスが高まっており、メンタル疾患の発症者数も増加の一途を辿っている。一方で、これに対する企業としての対応措置も鋭意、推進されている。特に、メンタルヘルスケアへの取り組みは活発で、大企業においては人事相談室、カウンセリングルーム等、従業員の様々な相談を受ける体制が整備されつつある。また、従業員支援プログラム（EAP / Employee Assistance Program）をサービスとして事業化する企業も増加し、メンタルヘルスケアを中心とした従業員支援に取り組む企業環境は整備されつつある。

休暇については、大企業において、育児や介護を支援する制度の充実、実取得の促進等が積極的に行われているが、年次有給休暇の取得については、企業や職場、階層によって、取得のし易さが異なり、実際の取得率にも大きな差異がある。恒常的な業務過多で、超過勤務を余儀なくされる職場では、容易に有給休暇を取得することができない状況が見られるが、全般的に、中小企業では大企業よりも休暇が取得し難い傾向がある。

尚、メンタルヘルスケアの施策としては、専門組織や専門スタッフの設置が考えられるが、日常の接点の中で管理者がカウンセリングマインドを持って、部下とかかわっているかどうかも重要な要素であり、それが十分に機能していれば、早期に的確なサポートができるものと思われる。

### （2）改善検討の着眼点

#### ア 休暇制度の拡充と休暇取得率の向上

有給休暇制度の拡充、取得率の向上は、従業員満足の観点からは大いに取り組む価値のある改善策ではあるが、一方でコスト増に繋がる側面もあり、経営としては、容易には着手し難い課題である。

しかしながら、従業員の心の健康保持、リフレッシュによる生産性向上の効果も期待できるし、人材採用や人材維持（リテンション）の促進にもプラスの影響を与えるものであることから、ワークライフバランス適正化の観点から、積極的に取り組むことが望まれるテーマである。

## イ メンタルヘルスケア制度の充実と管理者教育の強化

近年、心の問題を抱える従業員が増加する中で、この問題に対する積極的な取り組みが行われている。今後、制度面の更なる充実が期待されるが、専門組織や専門スタッフによる問題解決への対応とともに、心の健康を害することを未然に防ぐ対応にも力を注ぐべきである。そのためには、管理者のカウンセリングマインドを醸成し、管理者が常に部下理解の視点を持って、部下と接し、部下の状況を的確に把握することが求められる。心のトラブル解決の専門技術や知識がなくても、的確なカウンセリングマインドを持って部下とかわることによって、心の健康を害する前に、それをある程度防止ないしは抑止することができるはずである。

### (3) 改善施策・制度の参考事例

- ア．休暇制度の拡充
- イ．休暇取得の義務付け、休暇取得の目標値設定による取得促進
- ウ．メンタルヘルスケアの専門組織設置、専門スタッフの配置
- エ．外部機関を活用しての従業員支援プログラム（EAP）の導入
- オ．従業員のメンタルヘルス教育・研修の実施
- カ．管理者のカウンセリングマインド養成研修実施
- キ．ファミリーフレンドリー施策の実施

## 領域7 労働負荷

### (1) この領域に関する概説

労働負荷（ワークロード）の問題は、疲労やストレスと密接な関係を持つもので、恒常的な長時間労働は結果として、従業員のパフォーマンスにもマイナスの影響を与えることになる。また、疲労やストレスが蓄積していくと、仕事上でのミスや業務品質の低下を招くことになり、労働災害に繋がる可能性もあることから、管理者は適正にワークロードのコントロールをしなければならない。これを怠ると、最悪の場合は、従業員の過労死という重大な問題を惹起することにもなかねない。

領域6でも触れた通り、企業としてもワークライフバランスを考慮した仕事の管理を的確に行い、従業員が家庭生活とのバランスを保ちながら、常に良いコンディションで勤務できるようワークロードの調整を行うことが必要である。しかしながら、現実的には、厳しい競争環境の下、常にスピードや変革が求められるために、恒常的に業務量も多く、定時内では業務を終了できない状況が続き、時間外労働を余儀なくされる従業員が多いことも事実である。

但し、全社的取り組みにより残業ゼロを実現している企業も存在していることから、取り組み次第で、労働時間の短縮を進めることは可能と思われる。そして、何よりも、ゆとりある豊かな家庭生活と充実した仕事を両立させることが望まし

い姿であることは言うまでもなく、これを理想論に終わらせないよう、経営として労働時間短縮に向け、計画的かつ継続的に具体的取り組みをしていくことが必要となるだろう。

## (2) 改善検討の着眼点

### ア 時間外労働のデータ分析による現状の的確な把握

まずは、現状に関する的確な把握が必要であることから、時間外、休日勤務状況に関し、データを確認し、問題点と原因の分析を行う。特に、部署や個人の偏り、所定時間を大きく越える対象者を的確に把握し、原因分析を行い、対策を検討する。

### イ ワークロードに関する従業員の認識確認

負荷の程度に関する受け留めは個人によって主観的差異があり、単に時間だけから把握することはできない。よって、従業員アンケートやインタビュー等により、直接、従業員の現状認識を確認することも大切である。この確認ツールとしては、日本版 NASA-TLX (Task Load Index) がある。

### ウ 従業員の疲労度の確認

イに合わせて、その負荷の程度により、どれくらい疲労感があるのかも捉えておく必要があるだろう。この確認ツールについては、日本産業衛生学会 産業疲労研究会による「自覚症状調べ」がある。

## (3) 改善施策・制度の参考事例

ア．業務のビルド&スクラップ、業務のやり方の改善

イ．IT化による業務効率化

ウ．労働時間短縮、残業削減への従業員意識の喚起

エ．部署間業務量の平準化調整（業務移管）

オ．業務アウトソーシング

カ．残業実施の際の手続きの厳格化、残業時間目標値の設定、ノー残業デイ設置

キ．在宅勤務、テレワーク

## 第四部（緒方委員）

### 快適職場づくりをメンタルヘルスの側面から見る

- 1 はじめに
- 2 労働者の心の健康に関する現状と動向
- 3 快適職場の形成のための措置
- 4 労働者の心の健康の保持増進
  - (1) 指針の策定とその概要
  - (2) 4つのケア
  - (3) ラインによるケアにおける心理職の役割
  - (4) メンタルヘルスケアの具体的な進め方
- 5 快適職場づくりのための教育・研修
  - (1) 労働者向けの教育・研修
  - (2) 管理監督者向け教育・研修
- 6 快適職場づくりのための面接技法
  - (1) 気に掛かる部下との面接時間・場所
  - (2) 気に掛かる部下との面接で特に注意をすること
  - (3) 部下と実際に会話をする基本的なハウツー
  - (4) 部下の変化に気づくポイント
- 7 快適職場づくりのためのリラクゼーション技法
  - (1) 自律訓練法
  - (2) 筋リラクゼーション
- 8 快適職場づくりのために参考になる実際の事例
  - 事例1 新しい職場に適應しない
  - 事例2 仕事と家事の両立で悩んでいる
  - 事例3 職場復歸した部下への対応方法
  - 事例4 上司の嫌がらせで出社が辛い





## 第四部 快適職場づくりをメンタルヘルスの側面から見る

すべての労働者が健康で仕事ができることが望ましいことであるが最近ではストレスについての問題が注目を浴びている。特に労働者の職場環境の変化によってストレスは深刻な状態となっている。

適度なストレスは良い仕事をする上で必要だといわれているように集中力や記憶そして注意力も増大して新しい課題にも挑戦することができるようになり職業人として成長することができる。また、職場の活性化にもつながる。しかし、そのストレスが過度に高くなると、心身に悪い影響を及ぼすだけではなく生産性の低下や事故に繋がることも否定できない。こうしたストレスは改善する必要がある。職場の照明や温度など物理的環境や作業レイアウトも労働者の心理的なストレスに関係している。一方で職場の人間関係や仕事の裁量性(コントロール)、過重労働など職場のソフト面においても労働者のストレスに影響を与えている。

### 1 労働者の心の健康に関する現状と動向

平成 14 年の労働者健康状況調査によると、自分の仕事や職業生活に関して「強い不安、悩み、ストレスがある」と回答している労働者は 6 割を超えている。仕事でのストレスがあると回答している労働者の具体的なストレス等の内容は「職場の人間関係の問題」が 1 番高く、次いで「仕事の量の問題」「仕事の質の問題」と続いている。

患者調査では、うつ病を中心とする気分・感情障害の患者数は 1999 年は 44.1 万人であったが 2005 年には 92.4 万人となり 1999 年の 2 倍以上となっている。さらに自殺の総数は平成 18 年(2006 年)中における自殺者の総数は 32155 人となり 1998 年以降 9 年連続で 3 万人を超え、交通事故で死亡する人の約 4 倍となっている。労働者の自殺者は 8163 人に上っている。また、2006 年の精神障害の労災補償状況は 819 件で前年度に比べて 78 件(61.4%)増加した。うち未遂を含む自殺の認定は前年の 44 人から 66 人に増加した。認定者の年齢別では 30 歳代が 83 人で突出して多く、全体の 4 割を占め、次いで 20 歳代が 38 人、40 歳代が 36 人の順であった。

### 2 快適職場の形成のための措置

このような労働者のメンタルヘルスの現状を改善するために労働安全衛生法が 1992 年に改正され、それを受け「事業者が講ずるべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針」が公示され、事業者は「労働災害防止のための最低基準を守るだけでなく、快適な職場環境の実現」が責務とされた(法第 3 条)。また、この目的を達成するために、事業主が講ずる措置として「快適な職場環境の形成のための措置」を行うべきことが努力義務とされ(法第 7 章の 2)、さらに、それを具体的に実施するために「事業主が講ずるべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針」(平成 4 年 7 月労働省告示第 59 号)が出されている。

この「指針」によると、快適職場を形成するために事業主は次のことをすべきとされている。

(1) 快適な職場環境の形成の目標を定めること

作業環境の管理、作業方法の改善、労働者の心身の疲労回復を図るための施設、設備設置、整備、その他の施設・設備の維持管理

(2) 快適な職場環境の形成を図るために事業主が講ずるべき措置の内容

作業環境を快適な状態に維持管理するための措置(空気環境、温熱環境、音環境、作業空間などの改善)

労働者の従事する作業について、その方法を改善するための措置(身体、多湿、騒音、作業、機械設備の識別作業などの改善)

作業に従事することによる労働者の疲労の回復を図るための施設・設備の設置・整備(休憩室、シャワー室、洗身室、相談室、運動施設、緑地など)

その他の快適な職場環境を形成するために必要な措置(洗面所、更衣室、食堂、談話室など)

(3) 快適な職場環境の形成のための措置の実施に関し、考慮すべき事項

維持的かつ計画的に取り組むこと

労働者の意見を反映すること

個人差に配慮すること

潤いに配慮すること

指針の内容から判断すると「快適職場とは、どんな職場なのか」という1つの方向が示されていると考えられる。それは

作業環境が快適であること

作業方法が快適であること

労働者の心身の疲労の回復を図るための施設・設備などが設置されていること

以上の3条件が必要である。

これは、従来からの労働衛生の基本とされてきた労働衛生の3管理(作業・環境管理、作業管理、及び健康管理)を、さらに発展させたものである。「快適職場づくり」は「労働者自らが、積極的に健康を作り出す。事業者も自らの責任において、その環境を創る」というアクティブヘルスの健康観への転換である。言い換えれば事業場も労働者もメンタルヘルス活動は病者への対策ではなく、職場が健康管理部門やスタッフ部門と一緒に展開する快適職場づくりの活動の一環であるという視点を理解してもらえメンタルヘルス施策が展開しやすくなったといえる。

### 3 労働者の心の健康の保持増進

#### (1) 指針の策定とその概要

快適職場づくりの具体的な展開方法のひとつとして1988年の労働安全衛生法の一部改正によって「トータルヘルスプロモーションプラン(Total Health Promotion Plan 以下THP)」と呼ばれる心身両面から健康づくりの活動を軸として

行ってきた。

しかし、うつ病やそれに伴う自殺の増加などにより成果を十分に発揮でなくなっているのが現状であり職場におけるメンタルヘルス対策をさらに協力を推進することが必要となった。その結果 2000 年 8 月に初めて「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」が策定された。2006 年 3 月には同指針の内容をさらに充実し、労働安全衛生法第 70 条の 2 第 1 項に基づく「労働者の心の健康の保持増進のための指針」として新たに策定された。指針では「4 つのケア」の必要性を示した(Fig-1)。

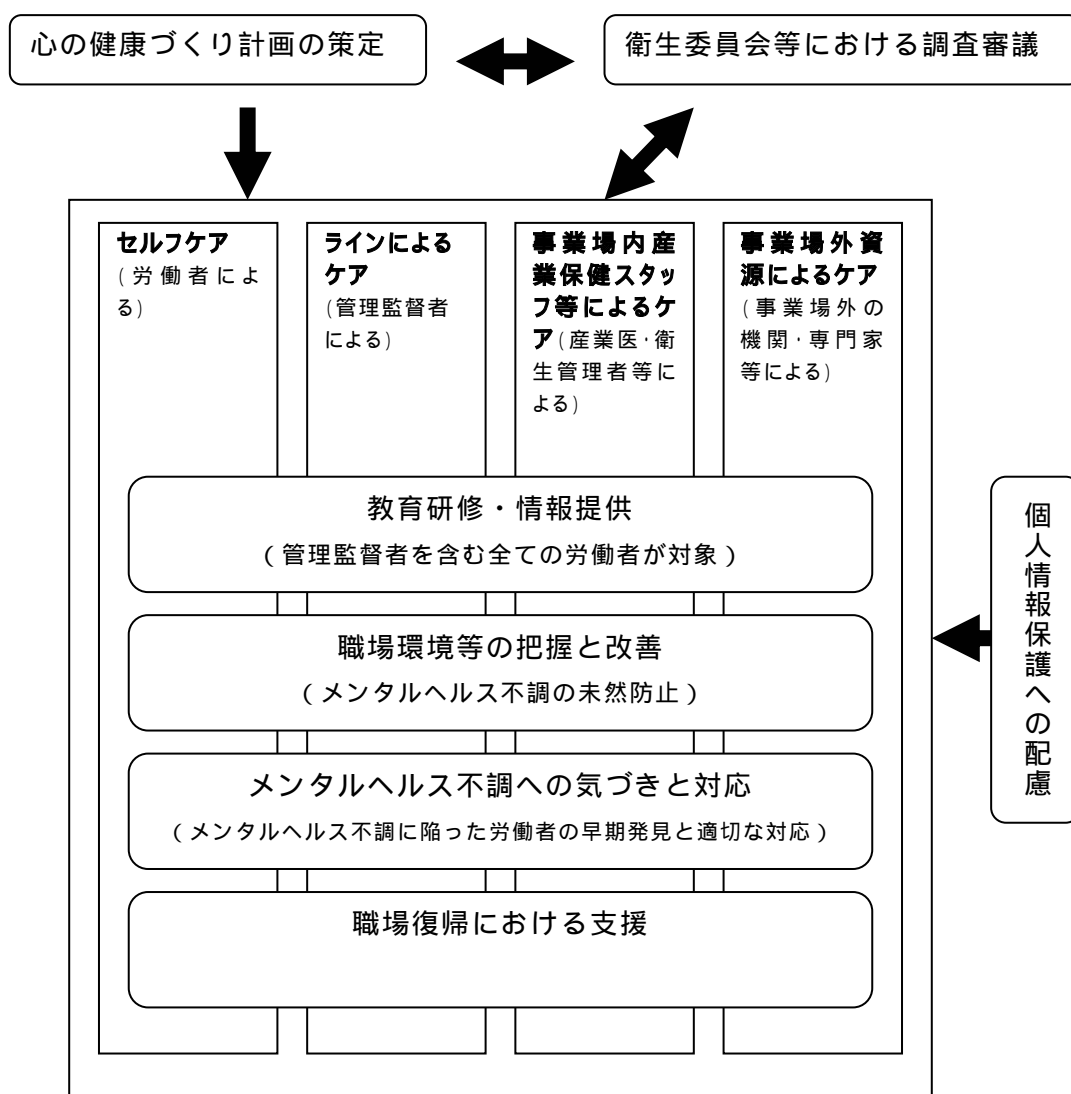


Fig-1 労働者の心の健康の保持増進のための指針(2006 厚労省)

## (2) 4つのケア

メンタルヘルスケアは「セルフケア」「ラインによるケア」「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」及び「事業場外資源によるケア」の「4つのケア」が継続的かつ計画的に行なわれることが重要である。

なお、事業者は、メンタルヘルスケア推進の実務を担当する事業場内メンタルヘルス推進担当者を選任するよう務めるものとする。

### ア セルフケア

セルフケアは、労働者自らが行うストレスに対する気づきと対処である。ストレスへの気づきと対処として自発的な相談を支える環境整備と人的確保が求められている。「発症管理」においては、本人が病識を持ち「休業を要する」という診断書が出る前の早期治療が必要である。しかし偏見や情報不足等により本人が自覚症状をもちながらも早期相談に行けずに悪化する事例がある。ストレス兆候を早期に自己で気づくことによる「発症予防」さらにストレスコーピングによる「心の健康づくり」対策が課題である。しかし、ストレス耐性の低下や対処方法等の知識不足が懸念されるため、従業員教育の積極的推進や簡単に安心活用できる相談窓口の整備等によるセルフケア支援の充実も求められる。

### イ ラインによるケア

ラインによるケアでは、管理監督者が行う職場環境等の改善と相談への対応とされ、職場の改善、労働者に対する相談対応、ラインによるケアを推進するための環境整備が求められている。

ラインによるケアでは、治療・休養が必要な対象者の早期把握と、復帰への支援のためのネットワークづくりが必要である。特に直接の上下関係だけでなく斜めの関係を含めたネットワークづくりを確立することである。早期把握のためのアンテナ張りとのネットワークづくりは管理職を巻き込んだメタヘルスケア活動の中心となる活動である。周囲の気づきの条件としては、職場の「3A」(Absenteeism, Alcohol, Accident:欠勤、アルコール、事故)が上げせられる。欠勤については有給休暇で処理されることが多く、これがなくなると欠勤になって初めて何らかのストレスが関わっているのではないかとメンタルヘルスの存在が明らかになり、対応が遅れることに注意する必要がある。職場では多種多様な従業員がより快適に「職場づくり」ができるような「快適職場づくり」を職場全員の参加型活動として展開することが効果的である。

### ウ 事業場内産業保健スタッフ等によるケア

事業場内産業保健スタッフである産業医、衛生管理者(衛生推進者)、保健師、看護師や事業場内の「心の健康づくり」専門スタッフである心理相談担当者、産業カウンセラー、臨床心理士、精神科医、心療内科医等、さらに人事労務管

理スタッフが、労働者の「こころの健康づくり」対策の策定と実施に参加している。「セルフケア」および「ラインによるケア」を支援し、日常的な健康管理活動を通じた「こころの健康づくり対策」を実施する活動である。そのためには事業場内産業保健スタッフ各自がその機能と役割を認識し、産業保健スタッフ等によるケアを推進するための環境整備とネットワークづくりが求められる。

この場合、産業保健スタッフに業務が集中しすぎる傾向がある。企業におけるメンタルヘルス対策では、事業場の安全衛生委員会を中心とした取組みが必修である。その意味からも「事業場内産業保健スタッフ等」とは、単に健康管理スタッフだけを指すのではなく、人事部門、安全衛生担当者、衛生管理者等を含めた事業場スタッフと解釈した方が効果的である。

事業場内の産業保健スタッフはメンタルヘルス活動の中心的存在であるが、専門領域以外のすべてを任されることは無理があるので「発症管理」における専門的な個別対応やカウンセリングの際には、プライバシーの保護に特に注意が必要である。復帰への支援づくりは安全衛生委員会を中心にした事業場全体の活動としての展開が必修である。

## エ 事業場外資源によるケア

事業場外資源としては、産業保健推進センター等の事業場外のさまざまな機関および専門家の利用である。サービス提供を行っている事業場外資源の役割を認識し、事業場外資源とのネットワークを形成して、事業場のメンタルヘルスの環境整備を図るものである。

事業場外資源の例としては、労災病院、勤労者メンタルヘルスセンター、勤労者健康保持増進サービス機関、メンタルヘルスサービス機関、中央労働災害防止協会、都道府県産業保健推進センター、地域産業保健センター等がある。

産業医をはじめとする産業保健スタッフは事業場外の資源は大いに活用すべきである。主治医と産業保健スタッフがそれぞれの立場にたったの意見交換が出来ればメンタルヘルスケア活動はより大きな膨らみを持つものと期待できる。外部資源とのネットワークづくりが先決である。

## (3) ラインによるケアにおける心理職の役割

4つのケアの中で「ラインによるケア」つまり職制(管理監督者)による部下・職場へのケアの必要性が示されている。具体的には、職場環境等の問題点の把握と改善、「いつもと違う」部下の把握と対応、部下からの相談への対応、メンタルヘルス不全の部下の職場復帰への支援である。

しかし、職制のマネジメントスタイルは部下の態度や行動面を制約し、職場全体の雰囲気(風土)やモラルにも大きく影響を及ぼす。部下が能力を発揮して企業人としての成長が期待できるのも、萎縮して職場不適応現象を呈するのも職制次第と言っても過言ではない。職制には仕事上のストレスを軽減し職場環

境を改善することや部下たちに対する相談対応が求められるが、そのためには様々なタイプに多様化した部下たちとスムーズにコミュニケーションを図るスキルの習得が不可欠となる。それゆえ、「職場の対人関係の改善・良好な風土づくり、部下の心身の健康状態に留意し適性配置を心がけ、就労意欲を醸成する等」を目的とした職制教育を現場でいかに具体的に展開できるかが今後のメンタルヘルス活動の課題であり、その役割は企業内カウンセラーに求められる。なお、指針では「産業保健スタッフ等による具体的ケア」として個人及び職場の実態把握と改善指導、治療及び職場適応への支援、知識及び技術の習得と教育研修の実施が求められており、産業保健スタッフ等として心理職が挙げられている。心理職である企業内カウンセラーに求められるミッションも時代の要請により変化しつつあり、ますます社会からの期待が大きくなると推測される。

#### (4) メンタルヘルスケアの具体的な進め方

##### ア メンタルヘルスケアを推進するための教育研修・情報提供

事業者は、4つのケアが適切に実施されるよう、それぞれの職務に応じメンタルヘルスケアの推進に関する教育研修・情報提供を行なうものとする。なお、労働者や管理監督者等に対する教育研修を円滑に実施するため事業場内に教育研修担当者を計画的に育成することも有効である。

##### イ 職場環境等の把握と改善

事業者は、職場環境等の改善に積極的に取組むとともに、管理監督者等や事業場内産業保健スタッフ等に対し、職場環境等の把握と改善の活動を行いやすい環境を整備するなどの支援を行なうものとする。

##### ウ メンタルヘルス不調への気づきと対応

事業者は、個人情報保護に十分留意しつつ、労働者、管理監督者等、家族等からの相談に対して適切に対応できる体制を整備するものとする。さらに、相談等により把握した情報を基に、労働者に対して必要な配慮を行なうこと、必要に応じて産業医や事業場外の医療機関につないでいくことができるネットワークを整備磨るよう努めるものとする。

## 4 快適職場づくりのための教育・研修

### (1) 労働者向けの教育・研修

個人に対するストレス軽減対策では、ストレスと健康に関する理解を促すための教育を行い、またストレスの認識(気づき)をうながし、労働者自身のストレス対処技術を高めるための各種の教育・研修が有効である。

人はストレス(ストレス要因)の存在、これをストレスと認知・評価すること、ストレスへの対処がうまくできないこと等、いくつかのステップを経てスト

レス反応を生じる。さらにストレスに対する反応であるイライラ、憂うつ、不安などの症状が長期に持続することでストレス性の健康障害が発生すると考えられる。このステップごとにストレスマネジメントを行うことで、労働者がストレスに効果的に対処できるようになる。

労働者がストレスに対処できるための教育・研修は実施しやすいために広く行われている。運動、十分な睡眠、規則的な食事、バランスのとれた食事などの生活習慣を持つ者では精神的訴えが少ないことが報告されている。運動について介入研究で軽度の抑うつを改善させるとの科学的根拠もある。心理的ストレスを軽減する生活習慣の教育・研修が有効である可能性がある。ストレス対処のためのセルフケア技術の教育研修については、有効性が報告されているものには集合教育でのストレスマネジメント、eラーニングを利用したストレスマネジメント教育、コミュニケーション研修や自己主張訓練、集団および個人向けのリラクゼーション法、個人向けの短時間カウンセリングなどがある。

#### 教育・研修の内容

- ・ストレスおよびメンタルヘルスケアに関する基礎知識
- ・セルフケアの重要性および心の健康問題に対する正しい態度
- ・ストレスへの気づき方
- ・ストレスの予防、軽減およびストレスの対処法
- ・自発的な相談の有用性
- ・事業場の相談先および事業場外資源に関する情報
- ・メンタルヘルスケアに関する事業場の方針

## (2) 管理監督者向け教育・研修

快適な職場づくりをすすめるには、管理監督者向けの教育・研修が不可欠であるといっても過言ではない。

職場のストレスの環境要因として、人間関係、仕事の質、仕事の量、仕事の適性などが挙げられる。これらの中には管理監督者が適切な心配りや注意深い配慮を行うことによってある程度軽減できるものがすくなくない。

また、身体の不調はもとより、精神面の不調もまた、職場での言動や業務効率の低下などの面に影響を及ぼすことが知られている。日頃から職場内のコミュニケーションを良くし、職場全体をよく観察すれば、管理監督者は早期のうちに精神的な不調者を発見することが可能である。精神的な不調も早期のうちに適切な対応を行うことによって、それだけ速やかな回復が期待できる。事業場で比較的实施されているのは部下の抱える悩みや精神的問題を聞き、支援する態度を育成しようとする積極的傾聴法(アクティブリスニング)の管理職向け教育・研修である。積極的傾聴法の訓練の後に、管理職の部下への態度が変化し、また部下の精神的訴えが減少して快適職場に改善されたという事例もある。

#### 教育・研修の内容



- ・ ストレスおよび心の健康づくりに関する基礎知識
- ・ ラインの役割および心の健康づくりに関する基礎知識
- ・ 職場環境等の評価および改善方法
- ・ 部下からの相談方法(話しの聴き方、情報提供および助言の方法など)
- ・ 心の健康問題を持つ復職者への支援方法
- ・ 事業場内産業保健スタッフ等および事業場外資源の活用
- ・ セルフケアの方法
- ・ 相談機関や医療機関の情報の把握
- ・ 部下のプライバシーへの配慮
- ・ 安全配慮義務を含む職場のリスクアセスメント

## 5 快適職場づくりのための面接技法

積極的傾聴法は代表的面接技法でありカウンセリングによる技法である。この技法は、クライアント(以下:部下)の話すことをその部下の立場に立って理解していこうとする聴き方であり、批判的、評価的、説教的な態度をとらず、一貫して平等かつ自由、寛容的受容的な暖かさの雰囲気をお互いの間に醸し出すようにして行なわれる面接技法である。

従って、目の前の部下自身の気分や感情を敏感に感じ取り、それに応じながら話しを進めていくことがポイントになる。特に面接の始めや不馴れな場合には応答を部下の話すテンポや声のトーンに合わせ、上司自身の発言は必要なことのみに限った方が多い場合が多い。例えば、面接での話しの口火を切ったり、部下の話に相づちを打ったり、沈黙した場合には巧みに話しを促して話しやすい雰囲気を作るなどである。

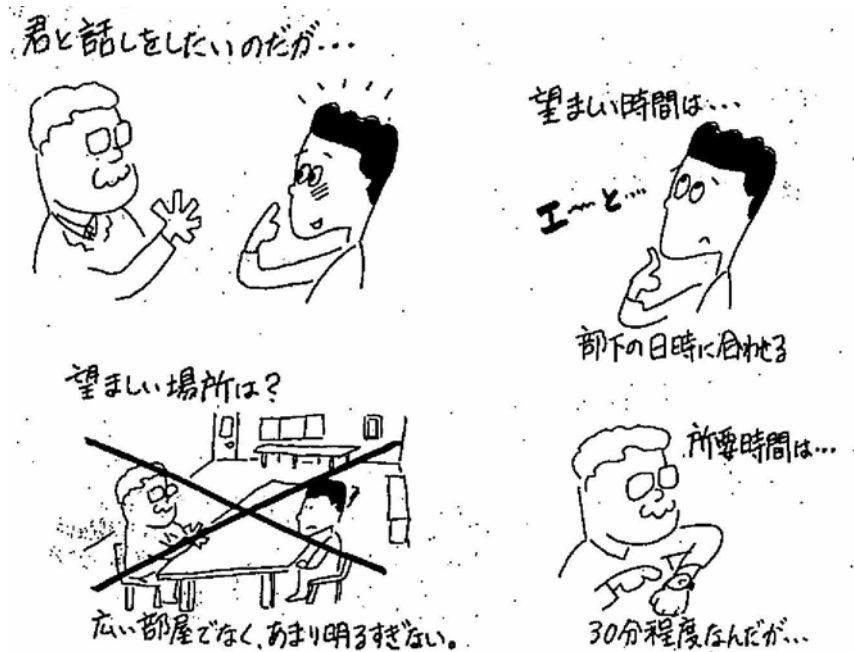
### (1) 気に掛かる部下との面接時間・場所

気に掛かる部下と面接する場合の時間は、部下に「君と少し話しをしたいことがあるので30分ほど時間がほしい。都合の良い日時2~3を教えてほしい」と伝える。部下は「月 日夕方 時以降と.....なら大丈夫です」というように、部下に日時を決めてもらってから調整をして正式な日時を決定すればよい。上司から部下を呼び出す場合にはリレーション(良い関係)づくりが大切なので日時を指定するよりも部下の都合に合わせた方が恐怖感や不安感を与えないで済む。

ポイントは所要時間は20分とか30分であるとかを告げることである。所要時間を始めから20分と決めておけば部下も、この時間くらいで済む話なのだという予測がつく。予測がつかないと長時間に渡って上司から聞き取りされるのではないかという恐怖が芽生えてしまう。

次に面接場所の設定は、周囲の人に気づかれない場所が条件である。そして、あまり広くなく、明るすぎない場所が適している。つまり母親の胎内に戻ったような安らいだ気持ちになれる場所が望ましい。しかし、女性従業員との面接には

セクハラ問題もあるので十分に配慮して柔軟に行なう必要がある。



## (2) 気に掛かる部下との面接で特に注意をすること

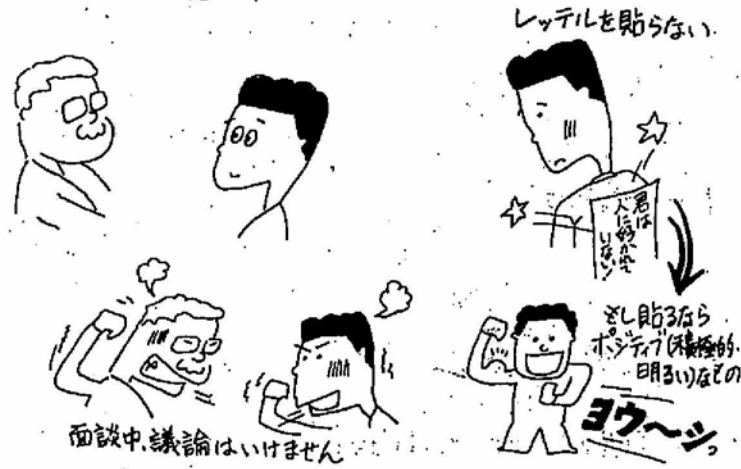
レッテルを貼らない

上司から「君は人に好かれねえ」とレッテルを貼られると自分でも「自分は人には好かれねえ人間だ」とレッテル(自己概念)を貼ることになり、自分が消極的になってしまう。同じレッテルを貼る場合でもネガティブ(消極的・暗い)なものよりポジティブ(積極的・明るい)なものを貼るように心がける。

次に議論をしない。面接中に議論をして負けると不愉快になり、防衛的になってしまうからである。このような状態ではリレーション(良い関係)がつかず聞き出したいことが聞けなくなってしまう。面接中は部下が話しやすい雰囲気を作り効果的な質問で多くの情報を得ることが重要です。

最後は秘密保持である。職場の上司が自分のためにこんなに真剣に話しを聞いてくれると思うと普段では話さないことまで、つい打ち明けて話しをしてしまい後悔をしたという話しを耳にします。部下が話した内容(秘密)は決して話さないことが原則である。もし上司にだけ話したことが職場の噂になってしまった場合などは人間不信に陥って心を閉ざしてしまう場合もある。人の秘密、弱点、悩みなどを知ると、すごい発見をしたような気分になって別な他人に自慢をしなくなることもあるかもしれないが、これは禁物である。面接の基本は秘密の保持である。但し、自傷他害や自殺の恐れがある場合には専門家への相談が必要となる。

面談の際の注意は？



### (3) 部下と実際に会話をする基本的なハウツー

基本的には質問・受容・繰り返し・明確化・支持の5つがある。

会話をするときの  
5つの基本的なハウツー



#### ア 質問

会話のハウツーの1つ目は質問である。

部下に質問する意味は2つある。ひとつは色々聞く(質問)ということは「君に関心がある」という意味であり、お互いのリレーション(良い関係)を作るためである。もうひとつは情報収集をして部下を理解するためである。

質問の仕方にも2通りがある。ひとつはクローズド・クエスション(閉ざされた質問)であり、もうひとつはオープン・クエスション(開かれた質問)という聞き方がある。クローズド・クエスションは上司が部下に「仕事できた?」「はい」「いいえ」というようにイエス・ノーで相手が答えられるような聞き方を言う。

一方オープン・クエスションは「仕事はどのくらいまで進んだ?」という聞き方ではイエス・ノーで答えにくいので具体的に答えることになる。つまり、その分だけ情報が多く得られる質問の方法である。質問をする時には両者をうまく使い分けることが重要である。次に質問をする時に注意をしなければいけないことは、相手の話したことに関係のあるところから聞くようにすれば、話しはイモヅル式に次から次に弾んで出てくる。しかし、あっちの質問、こっちの質問と、つまみ食いのような質問は聞かれた方も考えがまとまらなくなるので決して良い質問の仕方とは言えない。

## 1. 質問 (会話のハウツー)

会話で質問するという意味は――

- A. 君に関心があります。
- B. 情報収集して部下を理解する。



相手の話したいことをキッカケにすれば、イモヅル式に。

— 7 —

### イ 受容

2つ目の会話のハウツーは受容である。

部下が話しをしている時に自分の意見を話したくなくても我慢して最後まで「ああそうか」「なるほど」という具合に聞くことを受容という。つまりそのポイントは「良い」「悪い」と裁かないことである。非審判的・許容的に聞くという意味である。なぜ、その方法が効果的であるかということと部下の信頼感が得られ「この上司は何を話しても私の身になって聞いてくれる人だ、この人は味方になってくれる人だ……」と思ってどんどん話しをするようになるので、普通の上司であれば、部下の問題の核心が何であるかがわかるはずである。

さらに受容が良い理由は、いままで話ができなかったことが、この上司なら聞いてくれると思うとカタルシス(鬱積していた感情を吐き出す)が起こるからである。吐き出すだけでほっとした心境になり気持ちが楽になる。ただし、管理監督者はカウンセラーと違い団体の目標達成があるので、最後まで聞くだけでは不十分である。そこで自己主張能力が必要となる。つまり部下の言うことを、よく聞き理解した上で最後の結論は上司である管理監督者が出す必要がある。このようにすれば多少の意見のずれがあっても部下は「自分のことわ理解してくれた上で、この上司はこう言っているのだ」ということを納得しやすい

とされている。

## 2. 受容 (会話のハウツー)



### ウ 繰り返し

会話の3つ目のハウツーは繰り返しである。

部下の話しをある程度聞いたら「今の話しをまとめると 君はこういうことを言いたいわけですか?」と話しのエッセンスを整理して返すことを言う。部下の立場からすると自分が話したいことが整理されて外から戻ってくるので自分と対話(自問自答)する形になり、これを繰り返しているうちに徐々に自分の考えがまとまってくるので上司が指示をしなくても、部下の方で方向づけることができる。従って部下が話しをしている時に、黙って聞きながら何を言おうとしているかを掴み、それを確認するところが上司の腕の見せどころということになる。もし、部下の話していることが、よく掴めなければ「結局 君の言いたいことを一言でいうとどういうことなの?」というように部下にまとめてもらうことも方法のひとつである。「自分でも何を言っているのかわからない」と言えば「自分で何を言いたいのかかわからないのですねえ」と言えば良い。この一連が繰り返しという。確かにスピード時代にこんなことはできないかもしれませんが、こういう面倒なことを数回繰り返すと普通の部下なら自分の気持ちをじっとみつめて整理して話すようになり会話そのものが部下を成長させる薬となる。

繰り返しというのは、話したエッセンスをまとめて相手に返すことなので部下が3分で話したことを30秒くらいにまとめてポンと返すことである。それが当たっている場合は部下にすれば「そうなんです」と効果的な答えが返ってくる。部下が言葉にしたたくさんのことの枝葉を落として本質に迫ることに心がけることが重要である。



エ 明確化

4 番目の会話のハウツーは明確化である。

これは部下の話しを聞きながら、その言葉のすぐ下に潜んでいる感情を指摘することである。たとえば、部下が「今夜も残業ですか?」と聞いてきたら「うん、きょうも残業だよ」と返すのは部下の心の読みができない上司である。明確化とは残業の有無を聞いてきた問いの背後にある気持ちに触れることである。例えば「君、今夜は用事があるのですか?」という言い方が明確化である。部下から「課長も会社を辞めたくなくなったことはありますか?」と聞かれた場合に「うん、あるよ」だけでは部下は物足りないはずである。このような場合には「うん、あるよ」と答えておいてすぐに「君、会社を辞めることを考えているんじゃないの」と切り込んでいくことを明確化という。部下としてはストレートに言えないから上司に気づいてもらえるように遠回しに言うことがある。この遠回しの言葉のすぐ下のところを突いてあげるのが明確化である。部下は「本当は話したかったけれど上司が迫ってくれなかったから、つい離しそこなった」ということがある。要するに突っ込むタイミングを逃さないということである。明確化の上手な人は他人の立場で物事を考えられる人である。例えば「きょうは、妻の帰りが遅くて.....」と部下が言えば「一杯飲んで帰るか.....」など、その一言でどうしたいかを察し、気をつく人は明確化も上手だと言える。

4. 明確化 (会話のハウツー)



## オ 支持

最後の会話のハウツーは支持である。

支持は部下と会話をしていて、部下の言うことは最もだと思ったときに「そればそうだ」といって賛成することである。支持された部下は「自分のこの考え方で間違っていなかった」そして「自分のやり方でいいんだ」と自信を持つことができる。支持は「それはそうだ」「私も 君と同じ意見である」と相手に合わせるような言い方なので単純な反応に見える。しかし以外にこれが人の人生を勇気づける言い方である。

ところが、世の中には以外に人を支持しないで「けち」ばかりつける人が意外に多い。理由は引き下げの心理といって、人にけちをつけて引き下げたら自分の劣等感が消えるためである。従って、気持ちよく人を支持できる人というのは自信のある人である。

しかし、上司が部下を支持する時の注意点は、何でもかんでも「それはそうです」と調子を合わせすぎると「この上司は軽薄すぎる」と信用を失うことになる。支持にはそれなりの根拠が必要である。たとえば理論や体験などである。理論を知っている人は理論上「それは、そうだ」ということが言える。もし理論を知らない場合は類似の事例を思い出して過去にもこういう例があった場合には「君だけではない、みんなそうだ」と言えば良いのである。つまり誠意がないと支持とはいえないということに注意をしなければならぬ。

以上 5 つのハウツー(質問、受容、繰り返し、明確化、支持)は部下との会話だけではなく日常の受け答えの基本的なもので、これらを用いて対応すれば、この上司は自分に関心がある。受け入れてくれる。好意がある、味方であるというポジティブな印象を受けるのである。

### 5. 支持 (会話のハウツー)



#### (4) 部下の変化に気づくポイント

##### (仕事の問題)

- ・仕事が遅くなる
- ・集中力の低下
- ・能率が落ちる
- ・ミスの増加
- ・意欲の低下
- ・遅刻・欠勤の増加

##### (人間関係)

- ・自分の中に閉じこもる
- ・つきあいが悪くなる
- ・気弱になる

##### (日常生活)

- ・口数が少なくなる
- ・イライラしている

##### (身体症状)

- ・睡眠障害
- ・食欲低下
- ・身体的不定愁訴
- ・頭痛・肩こり・腰痛
- ・胃痛・下痢・便秘
- ・動悸・息苦しさ
- ・全身の倦怠感

## 6 快適職場づくりのためのリラクゼーション技法

リラクゼーション技法は健康に過ごしている現代人にとつても必要な適応技法である。ストレスにさらされると自動的に緊張し肩こりを始めとして様々の身体的症状を呈する。この状態の改善や予防のためにはリラクゼーションが効果的である。

### (1) 自律訓練法

自律訓練法は J.H.シュルツ(1884~1970)によって 1992 年に発表されたもので、ストレスを解消して不安や緊張をほぐし、筋肉を弛緩させ自律神経系の働きのバランスを整え、内蔵機能を高める効果がある。この自律訓練法を習得しておけば、こうした問題が解決することが可能となる。この技法の習得の効果は人によって 2 週間から 1 ヶ月程度を要する。しかし効果が実感されるようになれば 1 日 3 セッション、朝、昼、夜とそれぞれ 3 回ずつ合計 9 回の練習量を原則としている。練習に要する時間は 1 回に 3 分程度なので 1 セットわずか 10 分くらいである。



## ア 自律訓練法の効果

緊張と弛緩のほどよいバランス状態がリラックスした状態であり、リラックスしているときには自己コントロールしていく力が強まってくるので、ストレスに対するクッション効果が得られる。これによって精神的苦痛や身体的な痛みが緩和されるのでストレスに対してイライラせずに穏やかに対応できるようになり、自己の制御力が増し衝動的に行動が少なくなる。

心身の安定は心のゆとりをもたらし、対人関係によい影響を及ぼす。職場でも攻撃的態度が減少し冷静な対応が可能となるので必要のない摩擦を回避でき快適な職場へ改善されることが期待できる。従って対人関係の改善においても自律訓練法は役に立つものである。

## イ 基本姿勢

薄暗く、気持ちの落ち着く場所でネクタイやベルト、腕時計など体を締め付けているものを緩める。全身の力を抜いて「楽～」な姿勢を取り、軽く目を閉じ全身の力を抜き、ただボーっとして自分の腕や脚に気持ちを向ける。

## ウ 始める前の注意

現在、何らかの病気にかかっている人は専門家への相談が必要である。特に心疾患、胃腸病、継続的に頭痛が起こる人は第 2 公式までに留めておいた方が安全である。

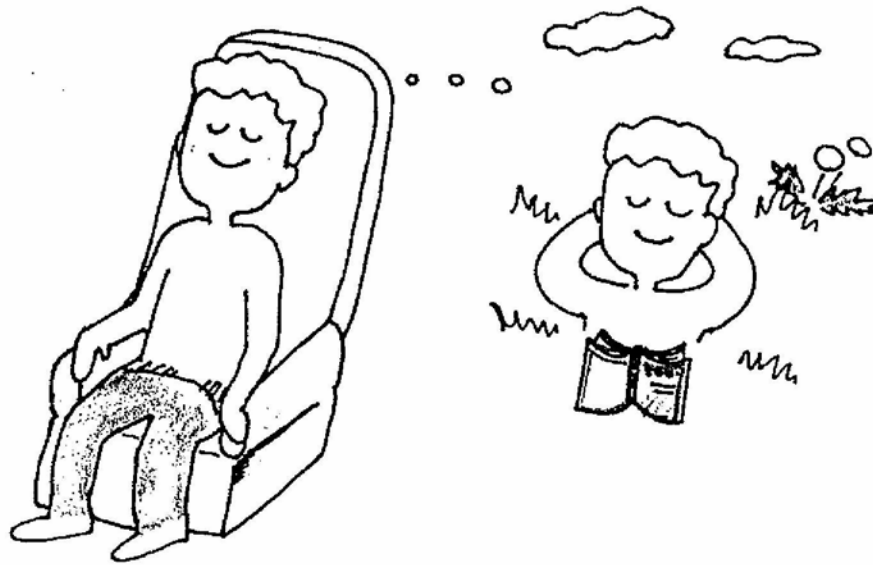
## エ 消去動作

1 回(5~6 分)の練習が終わったら必ず消去動作をする。両手を握って静かに腕を曲げ伸ばしして、1~2 回くらい背伸びをする。気だるい感じがすっかりとれるまで立ち上がらないように注意する。

## オ 練習姿勢

ここでは椅子に座る方法で行なう。

椅子に深く腰掛け、椅子の背に軽くもたれて、目を軽く閉じる。あごは軽く引き、口は少し開け気味にして力を抜く。両腕はからだの横に自然に垂らし、両足は肩幅くらいに自然に開いて床につけ、膝、足首の力を抜く。次に首、肩に 1 度ギュッと力を入れて、サッと一気に力を抜き、上半身を楽にする。姿勢が整ったら鼻からゆっくりと静かに息を吸ってリラックスした状態になったら基本練習に入る。



## 〈基本姿勢〉

### ・第1公式 重感練習

注意を右腕に向けて「気持ちが落ち着いている。右腕が重た～い」という言葉をゆっくりとした自然の呼吸に合わせて心の中で5回くらい繰り返す。

次に左腕に注意を向けて「気持ちが落ち着いている。左腕が重た～い」という言葉を、ゆっくりとした自然の呼吸に合わせて、心の中で5回くらい繰り返す。

最後に両腕に注意を向けて「気持ちが落ち着いている。両腕が重た～い」という言葉を心の中で5回くらい繰り返す。

両腕が終わったら、右脚 左脚 両脚 そして最後に両腕 両脚と同じことを繰り返す。

最後は消去動作を必ず行なう。

### 第2公式 温感練習

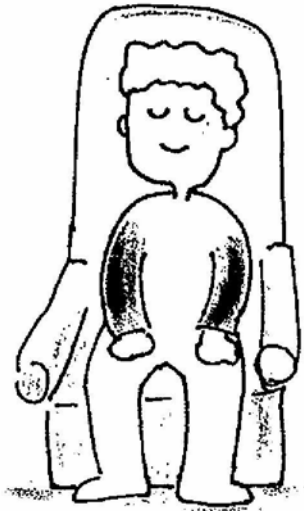
右腕に注意を向けて「気持ちが落ち着いている。右腕が温か～い」という言葉をゆっくりとした自然の呼吸に合わせて、心の中で5回くらい繰り返す。

次に左腕に注意を向けて「気持ちが落ち着いている。左腕が温か～い」という言葉を、ゆっくりとした自然の呼吸に合わせて、心の中で5回くらい繰り返す。

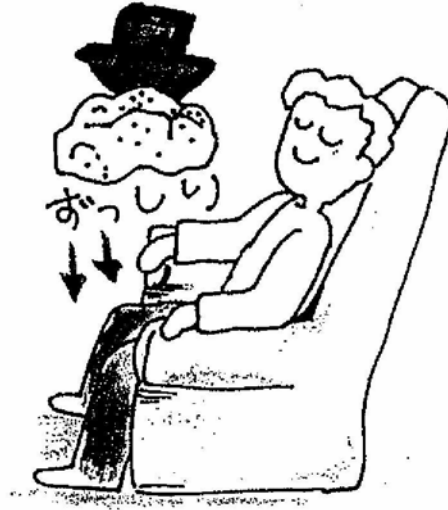
最後に両腕に注意を向けて「気持ちが落ち着いている。両腕が温か～い」という言葉を心の中で5回くらい繰り返す。

両腕が終わったら、右脚 左脚 両脚 そして最後に両腕 両脚と同じことを繰り返す

最後は消去動作を必ず行なう



〈腕の重感・温感〉



〈脚の重感・温感〉

### 第3公式 心臓調整練習

この練習は、心臓に不調感があったり、心疾患や心臓神経症などの心臓症状のある人は、この練習を飛ばすが医師の指導のもとで行なう必要がある。

心臓の位置を手で確かめておいてから、左の胸に注意を向け「気持ち落ち着いている。心臓が規則正しく打っている」という言葉を自然の呼吸に合わせて、心の中で5回くらい繰り返す。

消去動作



〈心臓調整〉

#### 第4公式 呼吸調整練習

この練習は喘息などの呼吸器系の病気のある人、特に発作性のある人は、この練習を飛ばすか医師の指導のもとで行なう必要がある。

左の胸に注意を向け「気持ちが落ち着いている。楽～に息をしている」という言葉を自然の呼吸に合わせて心の中で5回くらい繰り返す。



#### 〈呼吸調整〉

#### 第5公式 腹部温感練習

この練習は胃・十二指腸潰瘍の疾患のある人や膵臓、糖尿病でインシュリンなどの治療をしている人は、この練習を飛ばすか医師の指導のもとで行なう必要がある。

お腹のあたりに注意を向け「気持ちが落ち着いている。お腹のあたりが温か～い」という言葉を自然の呼吸に合わせて心の中で5回くらい繰り返す。

消去動作



#### 〈腹部温感〉

## 第6公式 額部涼感練習

この練習は、てんかんや脳波に多少でも異常がある人は、この練習を飛ばすか医師の指導のもとで行なう必要がある。

額に注意を向け「気持ちが落ち着いている。額が涼し〜いむという言葉で自然の呼吸に合わせて心の中で5回くらい繰り返す。

消去動作



〈額部涼感〉

## (2) 筋リラクセーション

### ア 効果

私たちは、精神的に緊張をすると無意識のうちに身体の多くの筋肉が縮小する。このような筋肉の収縮が続くと肩こりや頭痛、そして腰痛などの原因になる。そこで逆に、ときどき筋肉を十分に緩めることができれば「からだも心もリラックス」して内蔵の働きも活発となり、ストレスの予防となる。

しかし、私たちの筋肉はただ、単に「緩めよう」と思って力を抜いても筋肉の緊張を「緩める」ことはできない。むしろ「緩めよう」とする筋肉を1度緊張させ、その緊張感を自覚することにより、一層その筋肉の緊張を「緩める」ことができる。一般的な効果として頭を休ませることができ、精神的活動が積極的、能率的になる。さらに、集中力のアップ、精神統一ができ明確な判断力が得られる。

また、睡眠がとれるようになり、不眠状態がなくなり、血流が活発になり、筋肉の「はり」「凝り」がほぐれ、疲労の早期回復を促す効果がある。

## イ 始める前の準備

場所は騒音や振動のない静かな場所の配慮が必要である。ベルト、ネクタイ、イヤリング、時計など身体を締め付けているものを外すか、ゆるめてゆったりとした服装で始めるのが好ましい。

## ウ 動作のポイント

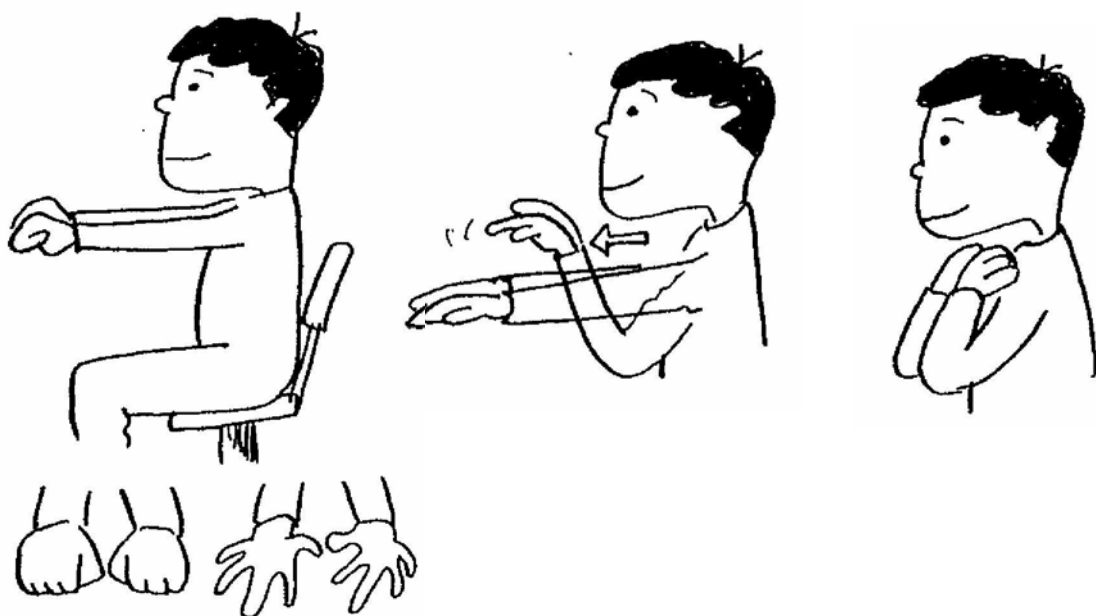
筋肉を弛緩する場合のポイントは、筋肉を緊張させる時に、その部分の筋肉に7~8割りの力を5~10秒間入れて、その時の緊張していく感じを十分に味わう。次いで緊張をゆっくりと十分に取り除いていく。その時の筋肉の緊張がどのように緩んでいくか十分に味わう。さらに緩んだ状態を味わう。

## エ 各部のリラックスの仕方

### (ア) 手、腕のリラックス

A 両腕を伸ばし静かに肩の高さまで上げたままの状態です。両手の指を折り、こぶしを固く握りしめる。そのままの状態です。手の緊張の具合を良く確かめる(5~10秒間)。今度は静かにゆっくりと両手の指を緩め、緊張したときの感覚と、どのように違うか良く味わう。これを2~3回繰り返す。

B 次に、Aと同様に静かに肩の高さまで上げたままの状態です。こぶしを固く握りしめ、前腕を緊張させながら肘を曲げて強く引き締める。その時の手・腕全体の緊張した状態を確認する(5~10秒間)。その後、静かにゆっくり肘・指を伸ばし、腕を楽な位置に戻して力を十分に抜き、緊張した時の感覚とどう違うか味わう。これを2~3回繰り返す。



(イ) 顔のリラックス

からだじゅうの筋肉をゆるめ、静かに後ろにもたれて椅子に座る。

- A 眉の上を見るように固く額にしわを寄せ(5~10 秒間)額の緊張を確かめる。次いで静かにゆっくり額のしわを伸ばし、その緊張を取り去り、額から頭にかけてしわがなくなる様子を味わう。



- B 顔をしかめて、眉間に固くしわを作りその緊張を確かめる(5~10 秒間)。次いで静かにゆっくり眉間のしわを伸ばし、その緊張を取り去り、眉間からしわがなくなる様子を味わう。



- C 目を固く閉じ、目の周囲の緊張を確かめる(5~10 秒間)。次いで、力をパッと抜き目をそっと楽に閉じたままにして、その緊張が緩んでいる状態をよく味わう。



- D 奥歯をかみ合わせて、歯を固くギュッと噛み締め下顎に広がった緊張をよく確かめる(5~10秒間)。次いで、静かにその緊張を緩めて上下の歯と唇を軽く離す。その時の下顎に広がった緊張が緩んでいく様子をよく味わう。



(ウ) 頸部のリラックス

- A 背筋を伸ばし、肩、頸部の力を抜き、顎を少々引いた姿勢で前方を見る。頭を後方にゆっくり限界まで倒し、その後、頭をゆっくりもとの姿勢に戻す。その時の頸部の変化(筋肉の緊張や弛緩)の様子を十分に味わう。



- B 顔を右へゆっくり限界まで向ける。その時の筋肉の緊張の様子をよく味わう(5~10秒間)。今度は左頸部の伸びている筋肉が自然に元に戻るように顔をゆっくり正面に戻す。その時にも筋肉の緊張がどのように弛緩していくかを味わう。これを左右それぞれ2回行なう。





- C 次に、顔を正面に戻す。顎が胸につくように顔を前方にゆっくり倒す。その後、ゆっくり顎を上げてもとの姿勢に戻す。その時、頸部の様子がどのように変化するか良く味わう。



- D 背筋を伸ばし、肩、頸部の力を抜いた姿勢をとる。頭を右もしくは左へゆっくり回旋しながら「張り、凝り」があるところでは数秒間止め、再度回旋する。その時の頸部の筋肉の様子をよく味わう。これを左右それぞれ2~3回行なう。



#### (エ) 肩のリラックス

- A 肩をギュッとすぼめ、その緊張を保ち続け(5~10秒間)緊張を十分に確かめる。次いで静かにゆっくり肩を落として、その変化の様子を味わう。



B 肩をギュッとすぼめ、そのままの状態ゆっくり両肩を力強く後ろに引いて、その緊張を十分に確かめる(5~10秒)。次いで静かにゆっくり肩をもとに戻して、その緊張が緩んでいく状態を十分に味わう。



C 両腕を伸ばし、静かに肩の高さまで上げ、軽くこぶしを作り両肘が下がらないように肘をゆっくり後方に引きながら両肩甲骨がつくようにする。この時の肩、肩甲骨周辺の緊張感を良く確かめる(5~10秒間)。次いで静かにゆっくり両肘を前方に伸ばしながら両手を膝の上に置き、肩甲骨周辺の筋肉がどのように変化していくか十分に味わう。これを2~3回繰り返す。



#### (オ) 胸部のリラックス

できるだけからだ全体の筋肉を緩め、楽な姿勢で椅子に座る。空気を胸いっぱい吸い込んで息を止め(5~10秒間)、胸全体の緊張感を感じとる。次に静かにゆっくり息を吐き出し、胸全体に緊張がだんだんに緩み自然に肺の中の空気を押し出し、静かに自然の呼吸に戻る感じを味わう。



### (カ) 腹部のリラックス

胸部のリラックス同様に、からだ全体の筋肉を緩め、背中を伸ばし楽な姿勢で椅子に座る。

A おへそから下腹部にかけての筋肉を引き締めて(5~10秒間)、腹部の緊張を感じ取る。次に静かにゆっくり腹部の緊張を緩めながら、どのように変化するか良く味わい緊張する前の状態と比較する。



B 腹部を内側にへこませて(5~10秒間)腹部の緊張を感じとる。次に静かにゆっくり腹部の緊張を緩めて、元の状態に戻し、どのように変化するか良く味わい普通に呼吸し緊張する前の状態と比較する。。これを2~3回繰り返す。



(キ) 脚及び全身のリラックス

からだ中の筋肉を緩め、静かに後ろにもたれた姿勢で椅子に座る。

A つま先と膝を力強く伸ばし(5～10秒間)大腿および下腿の緊張を緩め、その後ゆっくり緊張を緩める。暫くそのリラックスを十分に味わう。

さらに、足、ふくらはぎ、膝、腿、尻を自分でリラックスさせる。リラックスするにつれて、下半身がダランと重くなるのが感じられる。また、腰、下腹部、背中の下、背中の上、胸、肩、腕、指先のほうまで順序よくリラックスセッションを広げていく。



## 7 快適職場づくりのために参考になる実際の事例

快適職場で働くことは従業員も元気で生き生きしてモチベーションも高くなる。その影響が生産性の向上に繋がるために企業にとっても有効である。

しかし、職場には多くの問題が潜在化している場合が多く、特に人間関係が複雑になって快適職場を阻害する要因となっている。そこで以下に実際の職場で起きた事例を取り上げて快適職場にするための努力を紹介する。

### 事例1 新しい職場に適應しない

#### (1) 事例の概要

Aさんは入社して5年目になる男性社員である。3ヶ月前に初めての人事異動をしてから「がんばろう」という気持ちがあったが新しい職場環境や仕事に慣れなかった。元々不器用だという認識はあったが実際にミスを出し上司から注意を受けたことをきっかけに憂うつ感、寝つきが悪い、眠りが浅くなる、夜中に目が覚める、食欲不振、職場に行きたくないなどの症状を呈した。

#### (2) 問題の解決について

現在の症状を引き起こした原因は、連続して起こしたミスについて上司から注意を受けたことが直接の原因のようであるが、実際にはそれだけとは限らない。例えば、新しい職場でがんばろうという「プレッシャー」、仕事に慣れないという「焦り」などである。そして、上司から注意されたことで、このネガティブな気持ちを決定付けてしまったといえるかもしれない。

この問題解決のポイントを3点に絞って以下に解説をする。

#### ア 感情面及び心理面の不安を和らげる

まず、始めに考えることは慣れた職場から人事異動をして、まだ3ヵ月しか経過していない。人事異動で今までとは全く異なる仕事に就いてすぐに完璧にできる人は稀である。ましてAさんは自分で器用ではないと感じているのですから尚更である。

そして、Aさんはミスをした時に上司から注意を受けたことを気にしているが、それは、Aさんが特別だからではないはずである。ミスを見逃したことで重大な事故や事件に繋がることもあるので上司としてミスをした人を注意するのは当然である。

Aさんは元々まじめな性格なので、どんな時にでも「常に完璧に仕事をしなければならぬ」、「ミスをしてはならない」と考えて自分を自分で追い詰めてプレッシャーを与えているのではないかと思う。従って「新しい職場で新しい仕事を徐々に覚えよう」上司は、「自分のために注意をしてくれている」というように、ものの見方を変えて見る必要がある。

## イ 問題に直面したときの適応能力を上げる

Aさんは新しい業務に就くために必要な技能、知識は十分に持っているのだろうか？

十分な知識・技能がないにもかかわらずいくら一所懸命に働いたところで、期待される結果は出せないはずである。もし必要であれば知識や技能を身につけるために研修や教育を受ける機会を設けてもらうように上司と話し合うことも必要である。

更に、Aさんの判断だけで仕事をするのではなく職場の先輩・同僚とコミュニケーションを図り疑問点や曖昧な点を「聞いて」自分で納得して仕事を進めることが大切である。

そのような努力でミスは未然に防げるはずである。最も大切なことは1人で思い悩まずにコミュニケーションを図り多くの人の意見を聞くことである。そして、不明なことを「聞いたり」「教えてもらったり」する時に大切なことは、感情的にならないように要点を整理して、いわゆるアサーティブになることである。

## ウ ストレスに対する適応能力を高める

ストレスには精神的なストレスと肉体的なストレスがある。

今回のケースでは、「早く仕事を覚えなければ」「また上司から注意されるのでは」ということが精神的なストレスに当たる。これらは1の項目で述べたようにものの見方を変えてみてください。よく用いられる例としてはコップに半分の水が入っているときに、「もう半分しか残っていない」と見るか、「まだ半分ある」という見方でもものを見るかで受け止め方は違ってくる。

肉体的なストレスは「寝つきが悪くなる」「眠りが浅くなる」「夜中に目が覚める」といった症状である。これらは精神的なストレスが解消すれば改善されると考えられるが、職場でいつ注意されるだろうかと緊張をしていれば、肩が凝るといった肉体的なストレスも当然出てくる。そんなときには軽い体操をしたり、お風呂にゆっくりとつかってリラックスをしたり、好きな音楽を聴いて緊張をほぐすことなどで、睡眠の改善にもつながることが期待できる。

このように自分で意識して対応する方法を解説したが、現在の不眠や職場での緊張が仕事に直接影響をしてくるような場合には、先ず、産業医や心療内科などを受診し投薬を受け症状の改善を図ることが大前提である。そしてその上で臨床心理士や産業カウンセラーのカウンセリングなどを受け改善を図ります。

## 事例2 仕事と家事の両立で悩んでいる

### (1) 事例の概要

Bさん30歳代の仕事と家事を両立してきた女性。仕事に遣り甲斐を感じて結婚、出産後も続けてきたが係長に昇進して責任ある立場となり部下のマネジメントも含めますます張り切っていた。係長昇進後も朝は5時に起床して料理や洗濯などの家事をこなし、夫のお弁当まで手作りを心がけている。さらに子どもを保育園に預けて出勤するという毎日続けながら仕事もバリバリとこなし仕事が忙しい夫のサポートは受けずに帰宅後は残りの家事をこなしていた。ところが最近になって頻繁に頭痛、肩こり、イライラする、集中力欠如などの症状を呈し、仕事も家事も以前のようにできずモチベーションも低下している。

### (2) 問題の解決について

主婦として朝晩の家事、母としては手作りのお弁当を作り、保育園への送り迎え。更にキャリアウーマンとしてバリバリと仕事をして係長に昇進し、責任のある仕事を任され、後輩の指導も行うなど、今まで弱音も吐かずに良く頑張っていることに感心をする。仕事が忙しいご主人にも助けを求められずに大変だったと予測できる。

この問題解決のポイントを4点に絞って以下に解説をする。

#### ア 完全主義とストレス

Aさんの頑張りはい換えると完璧主義または完全主義という性格から起こっていることが推測できる。この完全主義の特長は、すべてのことに対して完璧にやらなければ気がすまない、中途半端で終わらすことができない、そして、中途半端で終わらすと失敗してしまったように感じられ、すべてが駄目になってしまうように感じられてしまう。つまり、完璧主義の人は自分でストレスを溜め込んでしまうタイプの人ということが言える。

既に頭痛、肩こり、イライラ、集中力の欠如などこれらの症状を呈し始めている。つまり、今までと同じ生活スタイルを続けていくと、症状が更に悪化することが考えられるので一刻も早く今までの行動パターンを見直す必要がある。

#### イ 行動パターンの癖に気づく

とはいっても、今までの性格を変えることはそう簡単にできるものではない。まして、自分では当たり前なことだと思って行動しているので、どこを変えて良いかわからないのも当然である。そこで、Aさんは自分が朝起きてから寝るまでの行動を記録につけて、家事、子育て、仕事の方法、人間関係の付き合い方などの行動パターンの「癖」に気づく必要がある。つまり事実を客観的に把握することが解決の糸口となる。

## ウ 最大のサポーターはご主人

そして、その記録表を基に、仕事が忙しいからと気遣わずに夫と話し合っ  
てアドバイスを受け、さらに家事などで協力してもらえる箇所があるのか具体的  
に話しを詰める。例えば、子どもの保育園の送り迎えのどちらかを交替にして  
もらえる可能性はあるのか、ゴミ出しなど出勤前に手伝ってもらうことを依頼  
するなどにより A さんが、どんなに頑張っても家庭と仕事を両立させているか  
ということが更に良く理解してもらうことができる。また、今まではすべてを手  
作りでやっていたお弁当も時間のない時などは冷凍食品を使って時間を節約す  
る工夫をする。このようなことは今までの A さんには考えられないことだと思  
うが、これは決して手を抜くということではなく、時間を有効に使い質の良い  
家庭と仕事の両立を目指すためと合理的に考える必要がある。

## エ 部下に仕事を任せる勇気

会社の仕事も、今までは何から何まで A さんがすべてを行っていたことが推  
測されるが上司として部下に仕事の一部は責任を持って任せるということも大  
切な役割である。

すべてのことを自分ひとりで完璧にこなすということは、大変なことであり、  
それが出来てもストレスを抱え込むことになる。仮にそれができてしまったら  
今度はもっと、できるだろうと自分でハードルをあげてしまうのが完璧主義の  
人の特長であり、ますます悪循環が加速されてしまう。

家でも会社でも協力をし合っ、て、不足分を補うようにして満点ではなく合格  
点を目指すつもりで取り組むことがイライラや、精神的なストレスを軽減する  
ことにつながる。

そして身体的に調子の悪さが続く場合には人間ドックなどでのチェックや産  
業医やカウンセラーに相談することも重要である。



### 事例3 職場復帰した部下への対応方法

#### (1) 事例の概要

Cさん 20歳代の男性。前職場の生産ラインの上司から厳しく叱責されたことが原因でうつ病で半年間休業をした。復帰は職場の上司との人間関係が問題の1つとなっているので新しい職場にすることになった。1週間前にAさんが復帰してからはゆったりしたペースで仕事ができるように心がけ産業医と相談して残業は禁止としている。職場ではこのように復帰後は負担をかけないように配慮をしているがAさんからはもっと仕事ができるという申し出があったので仕事をさせて良いのかそれでもこのままで良いのか迷っている。

#### (2) 問題の解決について

日常的に職場で「うつ病」の部下の対応をするのは恐らくあまり経験がないので心配なことが多いと予測されるがCさんの職場復帰後の支援に関しては産業医の事業者に対しての意見書(産業医がいない場合には復帰相談の記録)が基本となる。意見書には具体的な時間外労働や休日出勤の有無など復帰についての条件が記載されている。これは復帰判定においてCさんも交えて話し合いが行われ合意が得られているはずである。職場の上司は意見書に従い、ゆったりとしたペースで残業を控えて復帰をスタートされたことは大変良い対応である。

この問題解決のポイントを3点に絞って以下に解説する。

##### ア 再発防止のため焦りは禁物

しかし、Cさんとしては半年のブランクがあり1日も早く仕事に慣れて、元通りに働きたいという気持ちが強く「もっと仕事をこなせます」と申し出をしたのである。

「うつ病」になった直後は、そのような前向きな気持ちはなく職場に行くことも辛かったのだと思うが確実に症状が改善してきているということが、この申し出からも推測される。

しかし、この前向きな気持ちを尊重しながらも、焦りは禁物である。理由は「うつ病」は再発する病気だからである。

##### イ 生活のリズムを取り戻す

Cさんは復帰して、まだ1週間しかたっていないので緊張しているので無理ができるように思っているかもしれないが、半年も仕事から離れて自宅静養をしていると、そう簡単に元の通りに仕事を十分には無理である。そこで大切なことは生活のリズムを取り戻し1日も早く職場に慣れるということが大切である。

毎日、決まった時間に起床し混雑した電車で通勤することだけでも暫くはストレスなはずである。始めにも書いたようにCさんは焦っているようであるが、

当分の間は今のゆったりしたペースで仕事をするのが、長い職業生活にとって大切であることを理解してもらうようにコミュニケーションをする必要がある。Cさんはまだ20歳台と若く、まだ先が長くじっくりと時間をかけて回復をすることが再発防止に1番である。

#### ウ 管理監督者(職長)の役割

せっかく回復の途上にあるのに無理をして再発すると、本人が治らないのではないかと悪い方に考えが向いてしまうことが1番心配である。「うつ病」などの心の病はネガティブな気持ちを持つことが最も回復に障害となる。

職場では職場復帰後のCさんの様子を観察しながら何か気になることがあったら、すぐに声を掛け後は回しにしないことである。そして復職をした今がとても大切な時期なので仕事をしたいという気持ちは理解できるが、暫く復職の意見書(産業医)のルールに従い、このペースでやっていこうと理解を求めることが大切である。これは、Cさんの発症した原因を考えれば、一方的に産業医や職場から方針を伝えるのではなく、十分に説明をしてCさんの理解を得る。

Cさんとのコミュニケーションのポイントとしては、否定をしないで、十分な時間を確保して話をじっくりと聞いてあげることである。

もし、対応に困ることがあれば、産業医や保健師などと相談をして対応をする。職場だけの判断で安請け合いをしてCさんの信頼を失ってしまえば元も子もなくなる。

休職者の対応は職場や上司だけの責任ではないので、事業者が組織的かつ計画的に取り組むことが大切とされているので産業保健スタッフを中心に、本人、上司、主治医が連携をして取り組んでいく必要がある。

## 事例 4 上司の嫌がらせで出社が辛い

### (1) 事例の概要

Dさん 40歳代の課長。上司である部長との人間関係でストレスを抱えている。思い当たることは仕事のことで随分前に意見を言ったことが気に障ったのではないかということくらいで思いあたることはない。その後は頻繁に「仕事が遅すぎる」「会社のお荷物になっている。辞めろ」など怒鳴られたり嫌味を言われる。部長は他の人から指摘をされると「指導のために厳しくしている」と説明をしているが周囲も含めて理不尽な嫌がらせをされているという認識を持っている。

我慢しようと思っているが、毎日が憂うつで職場に行くのが恐く感じて出勤できない日もあるが余計に叱責されることになり悪循環になっている。仕事へのやる気もなくなっているが家庭があるので辞めることもできない。

### (2) パワーハラスメントの定義

上司である部長と部下であるDさんとの関係で起きている「いじめ」なのでパワーハラスメントということになる。パワーハラスメントの定義は以下のとおりである。

パワーハラスメントは、会社での職権などのパワーを背景にして、本来の業務の範疇を超えて、継続的に人格を侵害する言動を行い就業者の働く関係を悪化させ、あるいは雇用不安を与えることを言います(2002 岡田康子)。簡単に言うと「職場の立場や地位などを利用したいじめ」である。

さて、いじめやパワーハラスメントが起きる原因としてはいくつかのことが考えられるが以下の2点について解説をする。

#### ア 上司のストレス発散のため

上司が仕事の圧力、目標達成のプレッシャーから逃れるために誰かを「いじめる」ことによってストレスを発散させ一時的に心のバランスを保とうとする上司がいる。また、上司と部下の性格が合わずに始めは些細な意見の食い違いから次第にエスカレートしてしまう場合などである。

#### イ リストラが目的

次は、会社側がリストラなどの目的で辞めさせたい時に意図的にいじめを行い自主的に退職するように仕向ける場合である。

今回の場合はDさんの説明によれば会社ぐるみというより、上司の部長との人間関係からいじめが始まったと思われる事例である。

それではこのいじめに対してどのように対応すればよいのか。多くの会社にはセクハラやパワハラを相談することのできる窓口があるのでDさんの会社にもあれば、それを是非に活用することが第1である。会社の相談窓口というのは秘密保持がされているのが不安で信用できないかもしれないがコンプライア

ンスなどが徹底してきているので勇気をもって社内にいじめがあるというメッセージを会社に伝えるという意味でも相談をするということはとても重要である。

いじめ(パワハラ)があるという訴えがあるにもかかわらず対応しないということは会社のイメージを損なうことにもつながるので、会社としてもきちんと対応してくれることが期待できる。

### (3) 問題の解決について

問題の解決のポイントを2点に絞って以下に解説する。

#### ア 相談に行く注意点

相談に行く場合に重要なことは事前に準備をしておかなければならないことがある。それは、いじめの内容、発生日時などを詳しく記録してきちんと証拠を残しておくことである。さらに、健康状態にも影響を及ぼしている場合には医師からの診断書なども準備することも必須である。以上のような準備をしたうえで会社の窓口で相談をすることでいじめに対して抑止力となることが期待できる。

しかし、このような対策をしても問題が解決できない場合には、公的な機関の助けを求めることが必要になる。具体的には法務局の人権擁護課で、人権侵害に対する相談を受け付けている。また、弁護士会の人権擁護委員会へ「人権救済の申立」を行うこともできる。いずれの場合でも弁護士などの専門家のアドバイスを受け適切な対応をすることが重要である。

#### イ パワハラでメンタルヘルス不全になった場合の対応

もう1点重要なことは、Dさんのメンタルヘルスの問題です。今の時点ですでに出社がつらく感じるようになってしまっているので、早めに産業医やカウンセラーに相談したり、心療内科医、精神科などの専門家の診察を受けることが重要である。

いじめやパワーハラスメントにより得をする人は誰もいるはずがない。特にいじめの対象となった人は問題を解決するにも大きなエネルギーを使わなければならないため、ひとりで解決することは困難である。問題を解決するために会社の窓口、法律の専門家、精神科医、診療内科医、保健師、カウンセラーなど各分野の専門家や専門機関の援助を受けて対応することが重要である。

## 参考文献

- ・ 國分康孝 1989 カウンセリングの技法 誠信書房
- ・ 國分康孝 1993 人を育てるカウンセリング・マインド 日本社会生産性本部
- ・ 東京地下鉄(株) 1995 つきあいのコツQ & A 相談室
- ・ 佐々木雄二 1995 新版自律訓練法 ゴマブックス
- ・ 東京地下鉄(株) 1995 いつも元気 相談室
- ・ 厚生労働省 2002 労働者の健康状況調査
- ・ 中央労働災害防止協会 2004 心理相談専門研修テキスト 中央労働災害防止協会
- ・ 日本産業衛生学会・産業精神衛生研究会 2005 職場のメンタルヘルス 実践的アプローチ 中央労働災害防止協会
- ・ 東京地下鉄(株) 2005 こころのストレスマネジメント 相談室
- ・ 厚生労働省 2005 患者調査
- ・ 佐々木雄二 2005 ストレスを簡単に解消自律訓練法 コマブックス
- ・ 中央労働災害防止協会 2006 事業場におけるストレス対策の実際 中央労働災害防止協会
- ・ 中央労働災害防止協会 2006 働く人の心の健康保持増進 中央労働災害防止協会
- ・ 緒方一子 2006 安全衛生のひろば 1月号 こころのひろば 中央労働災害防止協会
- ・ 緒方一子 2006 安全衛生のひろば 7月号 こころのひろば 中央労働災害防止協会
- ・ 緒方一子 2006 安全衛生のひろば 12月号 こころのひろば 中央労働災害防止協会
- ・ 緒方一子 2007 安全衛生のひろば 6月号 こころのひろば 中央労働災害防止協会
- ・ 自殺者統計 2007 警視庁

## 付属资料

# 「快適職場づくりに関するアンケート調査」について 集計結果

平成 19 年 11 月

中央労働災害防止協会  
中央快適職場推進センター



|             | 目 次   | ページ |
|-------------|---|-----|
| 1           | 主な目的  | 117 |
| 2           | 調査実施方法等                                     | 117 |
| 3           | アンケート調査結果の集計等                               | 117 |
| <br>        |   |     |
| <b>別紙 1</b> |   | 118 |
| 1           | アンケート回答事業場                                  | 118 |
| (1)         | 業種・規模別                                      | 118 |
| (2)         | 都道府県別・業種別                                   | 119 |
| 2           | 問2、問3の集計結果                                  | 121 |
| 3           | 問4、問5、問6の集計                                 | 125 |
| 4           | 集計結果のコメント                                   | 130 |
| 5           | 問5の自由記述欄(快適職場づくりの「ソフト面」に<br>取り組む場合の課題・障壁など) | 131 |
| (1)         | 取り組み方法に関する事                                 | 131 |
| (2)         | 経営者の意識に関する事                                 | 132 |
| (3)         | 費用に関する事                                     | 132 |
| (4)         | 経営の事情に関する事                                  | 132 |
| (5)         | 対策の優先順位に関する事                                | 133 |
| (6)         | 人材及び業務負担に関する事                               | 133 |
| (7)         | 企業の体制、制度に関する事                               | 134 |
| (8)         | 従業員の意識に関する事                                 | 134 |
| (9)         | 情報提供について                                    | 135 |
| (10)        | 困難な理由(その他)                                  | 135 |
| (11)        | 効果・成果に関する事                                  | 135 |
| (12)        | 企業の実情に関する事                                  | 136 |
| (13)        | 必要性、重要事項に関する事                               | 137 |
| 6           | 問6の自由記述欄(ソフト面の取り組みの理由、必要性、重要性など)            | 138 |
| (1)         | メンタルヘルスに関する事                                | 138 |
| (2)         | 人間関係に関する事                                   | 140 |
| (3)         | コミュニケーションに関する事                              | 143 |
| (4)         | モチベーション、意欲、モラルに関する事                         | 143 |
| (5)         | 働き甲斐に関する事                                   | 144 |
| (6)         | 生産性に関する事                                    | 144 |
| (7)         | 人材確保に関する事                                   | 145 |
| (8)         | 人材育成に関する事                                   | 147 |
| (9)         | 企業経営に関する事                                   | 149 |
| (10)        | 健康確保、労働負荷に関する事                              | 149 |
| (11)        | 働きやすい職場環境に関する事                              | 150 |
| (12)        | 労働災害の防止、労働者の福祉のこと                           | 150 |
| (13)        | その他(必要性、重要性、要望、企業の実情等に関する事)                 | 150 |
| 7           | 問7の自由記述欄(行政施策への要望等)                         | 156 |
| (1)         | 情報提供に関する事                                   | 156 |
| (2)         | 普及啓発に関する事                                   | 158 |
| (3)         | 講習会等の実施、人材育成に関する事                           | 159 |
| (4)         | 相談・指導体制の充実にに関する事                            | 160 |
| (5)         | 費用の援助、補助金に関する事                              | 161 |
| (6)         | 行政指導の充実・強化に関する事                             | 162 |
| (7)         | 行政施策(その他)に関する事                              | 163 |
| (8)         | 法令等の整備に関する事                                 | 165 |
| (9)         | その他(ソフト面の内容、要望等)                            | 165 |
| (10)        | 企業の実情、姿勢に関する事                               | 166 |
| (11)        | その他の意見等                                     | 167 |
| <br>        |   |     |
| <b>別紙 2</b> | (アンケート調査票)                                  | 169 |





## 1 主な目的

事業場における快適職場づくりのソフト面の取組みについて、その必要性、重要性、実施上の課題等について、事業場の考え方、要望等を調査すること

## 2 調査実施方法等

平成 16 年度から平成 18 年度の 3 年間に快適職場推進計画の認定を受けた事業場（継続事業）1,685 事業場に、別紙 2 のアンケート調査票を送付し、FAX にて回収した。

### （1）アンケート調査票送付事業場の認定年度別内訳

| 認定年度     | 事業場数  |
|----------|-------|
| 平成 16 年度 | 573   |
| 平成 17 年度 | 519   |
| 平成 18 年度 | 593   |
| 計        | 1,685 |

### （2）アンケート実施期間

平成 19 年度 8 月 24 日から平成 19 年 9 月 7 日（金）までの約 2 週間

### （3）アンケート回収数

800 件（回収率 47.5%）

## 3 アンケート調査結果の集計等

別紙 1 のとおり

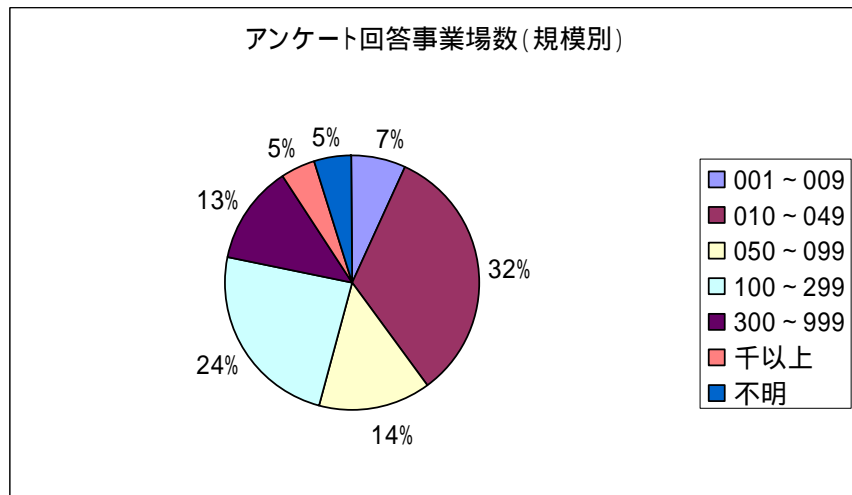
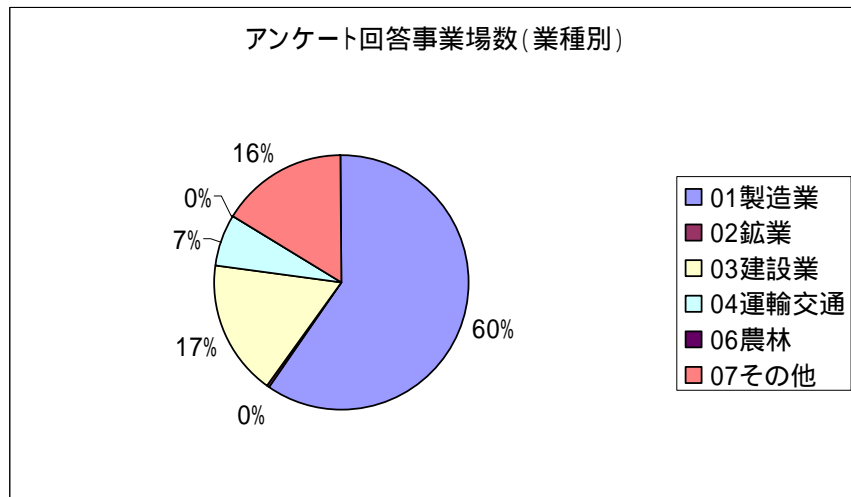
「快適職場づくりに関するアンケート調査」結果（集計表）

1 アンケート回答事業場

(1) 業種・規模別

表 1-1

| 業種 \ 規模 | 1~9<br>人 | 10~49<br>人 | 50~<br>99人 | 100~<br>299人 | 300~<br>999人 | 千人<br>以上 | 不明 | 総計  |
|---------|----------|------------|------------|--------------|--------------|----------|----|-----|
| 01 製造業  | 13       | 126        | 59         | 141          | 84           | 34       | 19 | 476 |
| 02 鉱業   | 1        |            |            |              |              |          |    | 1   |
| 03 建設業  | 24       | 63         | 27         | 10           | 7            | 2        | 5  | 138 |
| 04 運輸交通 | 2        | 19         | 6          | 16           | 5            |          | 5  | 53  |
| 06 農林   |          |            |            | 1            |              |          |    | 1   |
| 07 その他  | 16       | 55         | 22         | 24           | 5            | 1        | 8  | 131 |
| 総計      | 56       | 263        | 114        | 192          | 101          | 37       | 37 | 800 |

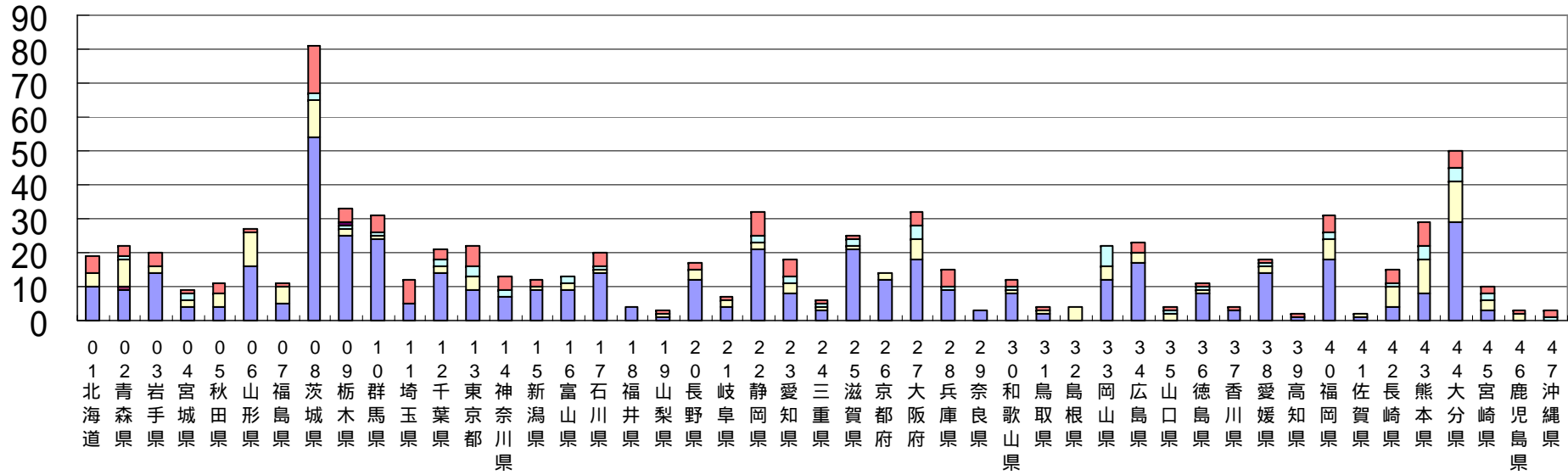


( 2 ) 都道府県別・業種別 表 1-2

| 都道府県    | 製造  | 鉱業 | 建設  | 運輸 | 農林 | 他   | 総計  |
|---------|-----|----|-----|----|----|-----|-----|
| 01 北海道  | 10  |    | 4   |    |    | 5   | 19  |
| 02 青森県  | 9   | 1  | 8   | 1  |    | 3   | 22  |
| 03 岩手県  | 14  |    | 2   |    |    | 4   | 20  |
| 04 宮城県  | 4   |    | 2   | 2  |    | 1   | 9   |
| 05 秋田県  | 4   |    | 4   |    |    | 3   | 11  |
| 06 山形県  | 16  |    | 10  |    |    | 1   | 27  |
| 07 福島県  | 5   |    | 5   |    |    | 1   | 11  |
| 08 茨城県  | 54  |    | 11  | 2  |    | 14  | 81  |
| 09 栃木県  | 25  |    | 2   | 1  | 1  | 4   | 33  |
| 10 群馬県  | 24  |    | 1   | 1  |    | 5   | 31  |
| 11 埼玉県  | 5   |    |     |    |    | 7   | 12  |
| 12 千葉県  | 14  |    | 2   | 2  |    | 3   | 21  |
| 13 東京都  | 9   |    | 4   | 3  |    | 6   | 22  |
| 14 神奈川県 | 7   |    |     | 2  |    | 4   | 13  |
| 15 新潟県  | 9   |    | 1   |    |    | 2   | 12  |
| 16 富山県  | 9   |    | 2   | 2  |    |     | 13  |
| 17 石川県  | 14  |    | 1   | 1  |    | 4   | 20  |
| 18 福井県  | 4   |    |     |    |    |     | 4   |
| 19 山梨県  | 1   |    | 1   |    |    | 1   | 3   |
| 20 長野県  | 12  |    | 3   |    |    | 2   | 17  |
| 21 岐阜県  | 4   |    | 2   |    |    | 1   | 7   |
| 22 静岡県  | 21  |    | 2   | 2  |    | 7   | 32  |
| 23 愛知県  | 8   |    | 3   | 2  |    | 5   | 18  |
| 24 三重県  | 3   |    | 1   | 1  |    | 1   | 6   |
| 25 滋賀県  | 21  |    | 1   | 2  |    | 1   | 25  |
| 26 京都府  | 12  |    | 2   |    |    |     | 14  |
| 27 大阪府  | 18  |    | 6   | 4  |    | 4   | 32  |
| 28 兵庫県  | 9   |    |     | 1  |    | 5   | 15  |
| 29 奈良県  | 3   |    |     |    |    |     | 3   |
| 30 和歌山県 | 8   |    | 1   | 1  |    | 2   | 12  |
| 31 鳥取県  | 2   |    | 1   |    |    | 1   | 4   |
| 32 島根県  |     |    | 4   |    |    |     | 4   |
| 33 岡山県  | 12  |    | 4   | 6  |    |     | 22  |
| 34 広島県  | 17  |    | 3   |    |    | 3   | 23  |
| 35 山口県  |     |    | 2   | 1  |    | 1   | 4   |
| 36 徳島県  | 8   |    | 1   | 1  |    | 1   | 11  |
| 37 香川県  | 3   |    |     |    |    | 1   | 4   |
| 38 愛媛県  | 14  |    | 2   | 1  |    | 1   | 18  |
| 39 高知県  | 1   |    |     |    |    | 1   | 2   |
| 40 福岡県  | 18  |    | 6   | 2  |    | 5   | 31  |
| 41 佐賀県  | 1   |    | 1   |    |    |     | 2   |
| 42 長崎県  | 4   |    | 6   | 1  |    | 4   | 15  |
| 43 熊本県  | 8   |    | 10  | 4  |    | 7   | 29  |
| 44 大分県  | 29  |    | 12  | 4  |    | 5   | 50  |
| 45 宮崎県  | 3   |    | 3   | 2  |    | 2   | 10  |
| 46 鹿児島県 |     |    | 2   |    |    | 1   | 3   |
| 47 沖縄県  |     |    |     | 1  |    | 2   | 3   |
| 総計      | 476 | 1  | 138 | 53 | 1  | 131 | 800 |

# アンケート回答事業場数

■ 01製造業 
 ■ 02鉱業 
 ■ 03建設業 
 ■ 04運輸交通 
 ■ 06農林 
 ■ 07その他



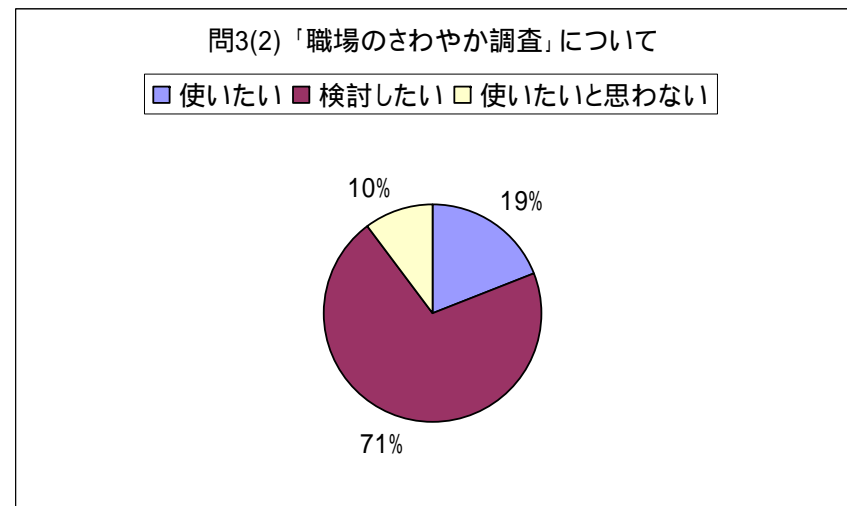
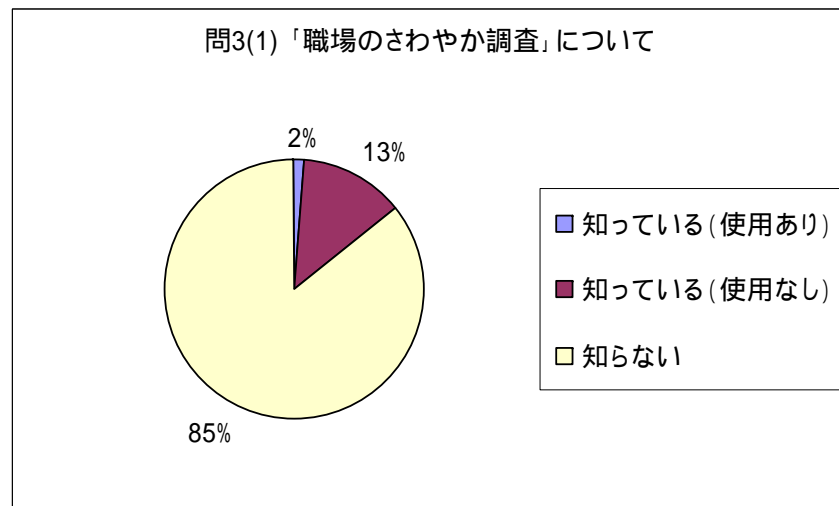
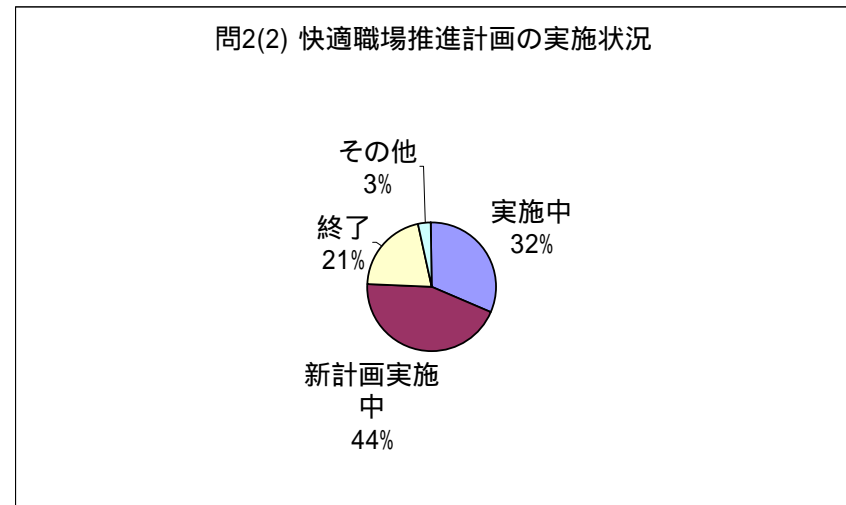
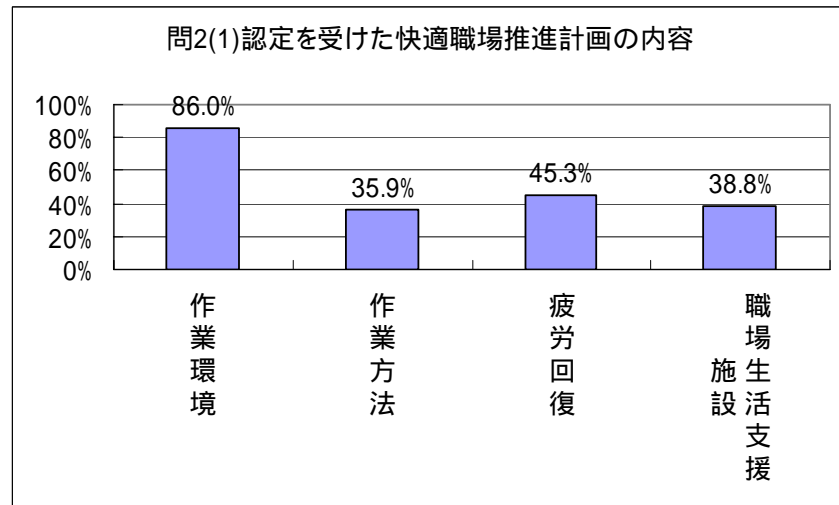
## 2 問2、問3の集計結果

表 2-1 (業種別)

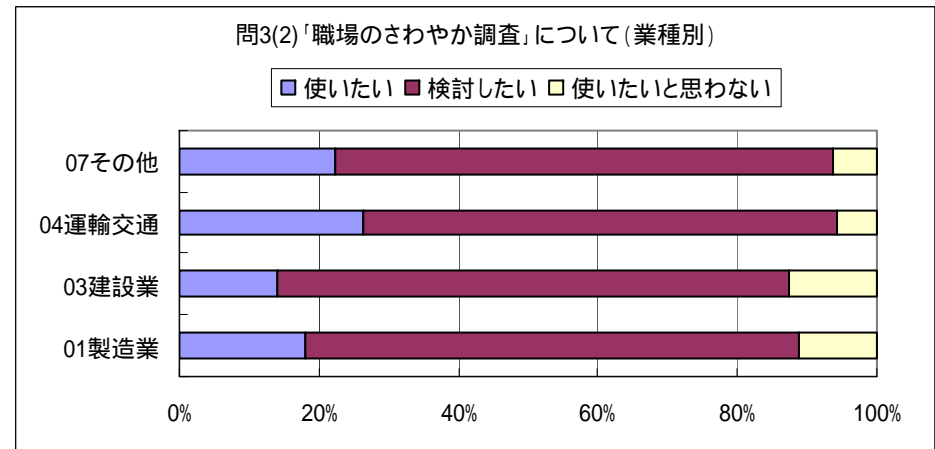
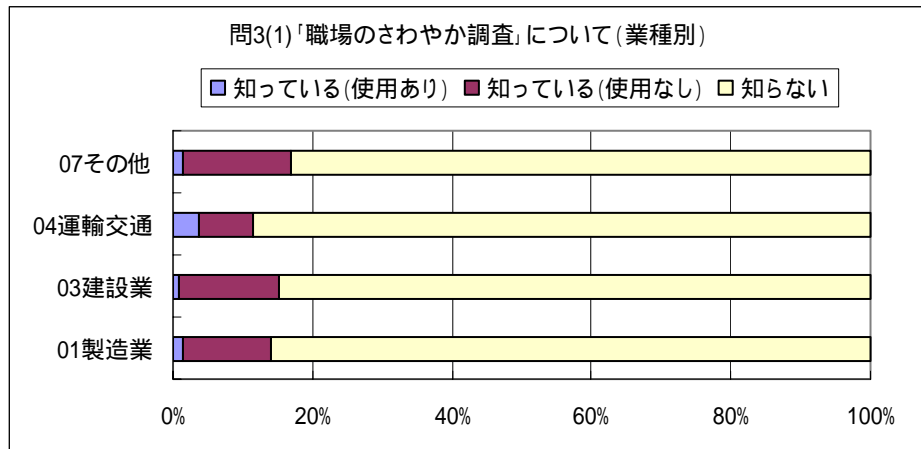
| 表 2-1   | 問2 快適職場推進計画について |       |       |          |            |        |       |      | 問3 「職場のさわやか調査」について |             |       |            |       |        |
|---------|-----------------|-------|-------|----------|------------|--------|-------|------|--------------------|-------------|-------|------------|-------|--------|
|         | (1)認定を受けた計画の内容  |       |       |          | (2)計画の実施状況 |        |       |      | (1)知っていたか          |             |       | (2)使ってみたいか |       |        |
| 業種名     | 作業環境            | 作業方法  | 疲労回復  | 職場生活支援施設 | 実施中        | 新計画実施中 | 終了    | その他  | 知っている(使用あり)        | 知っている(使用なし) | 知らない  | 使いたい       | 検討したい | 使いたくない |
| 01 製造業  | 421             | 199   | 218   | 186      | 121        | 241    | 98    | 16   | 7                  | 60          | 408   | 85         | 333   | 52     |
| 02 鉱業   | 1               | 1     | 1     | 1        | 0          | 0      | 0     | 0    | 0                  | 0           | 1     | 0          | 1     | 0      |
| 03 建設業  | 117             | 32    | 66    | 45       | 51         | 50     | 37    | 1    | 1                  | 20          | 117   | 19         | 98    | 17     |
| 04 運輸交通 | 39              | 17    | 19    | 30       | 24         | 20     | 9     | 1    | 2                  | 4           | 47    | 14         | 36    | 3      |
| 06 農林   | 1               | 1     | 0     | 0        | 0          | 1      | 0     | 0    | 0                  | 0           | 1     | 1          | 0     | 0      |
| 07 その他  | 109             | 37    | 58    | 48       | 58         | 39     | 25    | 9    | 2                  | 20          | 109   | 29         | 92    | 8      |
| 総計      | 688             | 287   | 362   | 310      | 254        | 351    | 169   | 27   | 12                 | 104         | 683   | 148        | 560   | 80     |
| 割合      | 86.0%           | 35.9% | 45.3% | 38.8%    | 31.8%      | 43.9%  | 21.1% | 3.4% | 1.5%               | 13.0%       | 85.5% | 18.8%      | 71.1% | 10.2%  |

表 2-2 ( 規模別 )

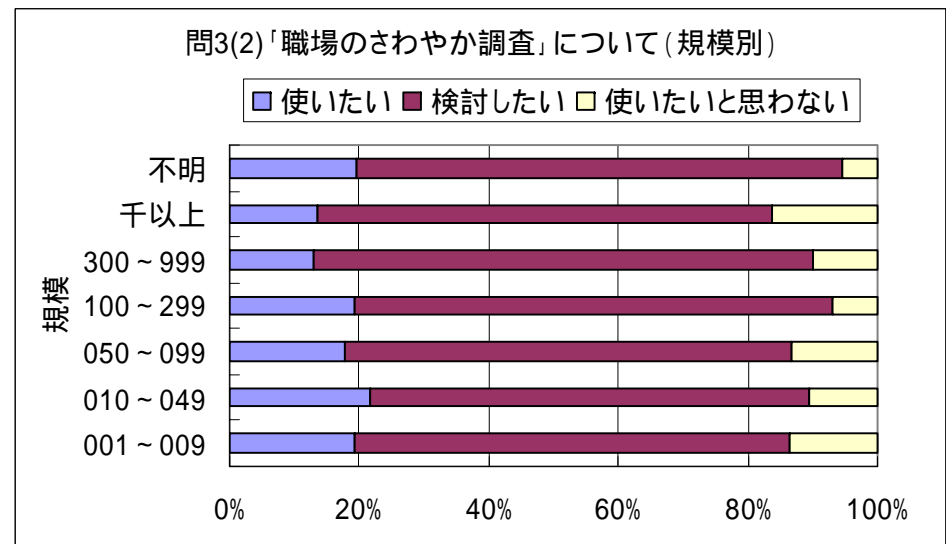
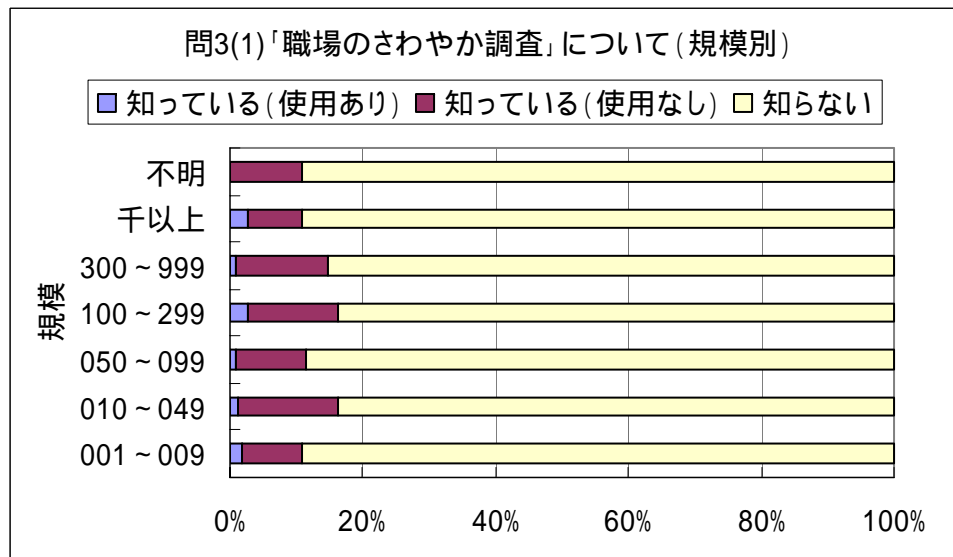
| 事業場規模(人) | 問 2 快適職場推進計画について |      |      |          |            |        |     |     | 問 3 「職場のさわやか調査」について |             |      |            |       |             |
|----------|------------------|------|------|----------|------------|--------|-----|-----|---------------------|-------------|------|------------|-------|-------------|
|          | (1)認定を受けた計画の内容   |      |      |          | (2)計画の実施状況 |        |     |     | (1)知っていたか           |             |      | (2)使ってみたいか |       |             |
|          | 作業環境             | 作業方法 | 疲労回復 | 職場生活支援施設 | 実施中        | 新計画実施中 | 終了  | その他 | 知っている(使用あり)         | 知っている(使用なし) | 知らない | 使いたい       | 検討したい | 使いたくないと思わない |
| 001～009  | 48               | 12   | 19   | 17       | 24         | 14     | 15  | 2   | 1                   | 5           | 49   | 10         | 35    | 7           |
| 010～049  | 223              | 77   | 107  | 87       | 96         | 93     | 66  | 10  | 3                   | 40          | 220  | 56         | 175   | 27          |
| 050～099  | 99               | 35   | 53   | 42       | 35         | 50     | 26  | 2   | 1                   | 12          | 101  | 20         | 78    | 15          |
| 100～299  | 167              | 88   | 87   | 85       | 47         | 105    | 35  | 8   | 5                   | 26          | 161  | 37         | 141   | 13          |
| 300～999  | 89               | 45   | 62   | 47       | 29         | 52     | 16  | 1   | 1                   | 14          | 86   | 13         | 78    | 10          |
| 千以上      | 33               | 17   | 19   | 22       | 6          | 25     | 5   | 2   | 1                   | 3           | 33   | 5          | 26    | 6           |
| 不明       | 29               | 13   | 15   | 10       | 17         | 12     | 6   | 2   | 0                   | 4           | 33   | 7          | 27    | 2           |
| 総計       | 688              | 287  | 362  | 310      | 254        | 351    | 169 | 27  | 12                  | 104         | 683  | 148        | 560   | 80          |







注：鉱業、農林業は件数が少ないため省略



### 3 問4、問5、問6の集計

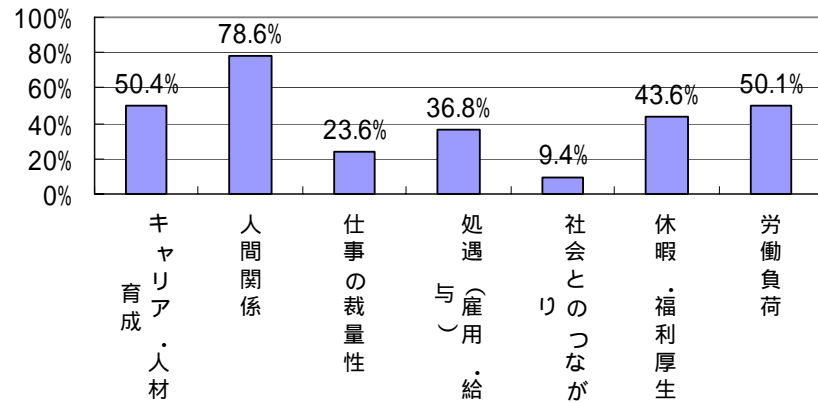
表 3-1 (業種別)

| 業種名     | 問4 快適職場づくりに影響が大きいと思う事項 |       |            |                  |              |            |          | 問5 ソフト面に取り組む場合の課題  |                   |                  |                      |                     | 問6 ソフト面の取り組みの必要性      |   |                                 |
|---------|------------------------|-------|------------|------------------|--------------|------------|----------|--------------------|-------------------|------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|---|---------------------------------|
|         | キャリア<br>人材育成           | 人間関係  | 仕事の<br>裁量性 | 処遇<br>(雇用<br>給与) | 社会との<br>つながり | 休暇<br>福利厚生 | 労働<br>負荷 | 取組<br>方法が<br>わからない | トップ<br>の理解<br>がない | スタッ<br>プがい<br>ない | 従業<br>員協<br>力が<br>ない | 指導<br>機<br>関が<br>ない | 今<br>後<br>は<br>必<br>要 | ど<br>ち<br>ら<br>と<br>も<br>言<br>え<br>な<br>い | 今<br>後<br>も<br>必<br>要<br>な<br>い |
| 01 製造業  | 259                    | 379   | 101        | 164              | 32           | 194        | 267      | 230                | 67                | 262              | 42                   | 120                 | 355                   | 107                                       | 7                               |
| 02 鉱業   | 0                      | 1     | 1          | 1                | 0            | 0          | 0        | 0                  | 0                 | 1                | 0                    | 0                   | 0                     | 1   | 0                               |
| 03 建設業  | 54                     | 105   | 38         | 60               | 16           | 71         | 56       | 70                 | 29                | 66               | 18                   | 32                  | 84                    | 47  | 5                               |
| 04 運輸交通 | 24                     | 44    | 17         | 16               | 9            | 22         | 23       | 25                 | 7                 | 24               | 8                    | 10                  | 40                    | 11  | 0                               |
| 06 農林   | 0                      | 0     | 0          | 1                | 0            | 1          | 1        | 0                  | 1                 | 0                | 0                    | 0                   | 1                     | 0   | 0                               |
| 07 その他  | 66                     | 100   | 32         | 52               | 18           | 61         | 54       | 67                 | 14                | 50               | 14                   | 45                  | 97                    | 26  | 3                               |
| 総計      | 403                    | 629   | 189        | 294              | 75           | 349        | 401      | 392                | 118               | 403              | 82                   | 207                 | 577                   | 192                                       | 15                              |
| 割合      | 50.4%                  | 78.6% | 23.6%      | 36.8%            | 9.4%         | 43.6%      | 50.1%    | 49.0%              | 14.8%             | 50.4%            | 10.3%                | 25.9%               | 73.6%                 | 24.5%                                     | 1.9%                            |

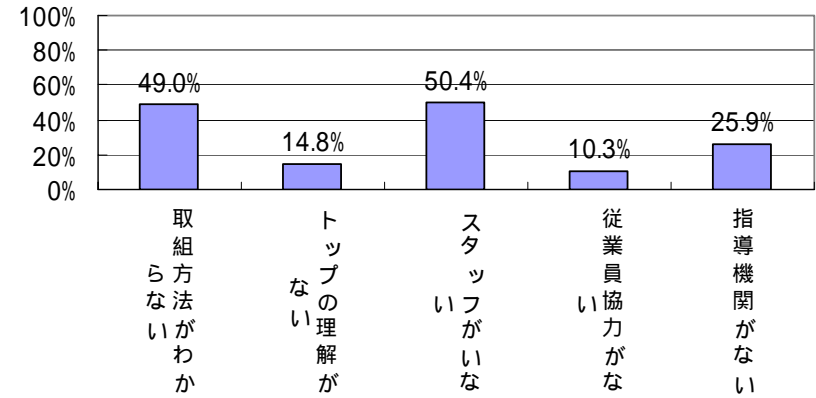
表 3-2 (規模別)

| 事業場規模(人) | 問4 快適職場づくりに影響が大きいと思う事項 |      |        |          |          |        |      | 問5 ソフト面に取り組む場合の課題 |           |          |           |         | 問6 ソフト面の取り組みの必要性 |           |         |
|----------|------------------------|------|--------|----------|----------|--------|------|-------------------|-----------|----------|-----------|---------|------------------|-----------|---------|
|          | キャリア人材育成               | 人間関係 | 仕事の裁量性 | 処遇(雇用給与) | 社会とのつながり | 休暇福利厚生 | 労働負荷 | 取組方法がわからない        | トップの理解がない | スタッフがいない | 従業員協力がでない | 指導機関がない | 今後は必要            | どちらとも言えない | 今後も必要ない |
| 001～009  | 23                     | 44   | 17     | 29       | 10       | 26     | 18   | 28                | 11        | 19       | 3         | 15      | 39               | 13        | 3       |
| 010～049  | 143                    | 209  | 61     | 100      | 31       | 103    | 107  | 145               | 31        | 130      | 32        | 67      | 174              | 75        | 6       |
| 050～099  | 58                     | 94   | 26     | 40       | 8        | 52     | 58   | 58                | 21        | 55       | 15        | 25      | 75               | 36        | 1       |
| 100～299  | 107                    | 146  | 37     | 66       | 11       | 85     | 111  | 89                | 27        | 107      | 18        | 60      | 142              | 43        | 3       |
| 300～999  | 42                     | 78   | 27     | 33       | 10       | 46     | 64   | 39                | 17        | 53       | 6         | 29      | 87               | 12        | 1       |
| 千以上      | 15                     | 31   | 7      | 10       | 1        | 22     | 26   | 15                | 7         | 16       | 1         | 3       | 29               | 7         | 1       |
| 不明       | 15                     | 27   | 14     | 16       | 4        | 15     | 17   | 18                | 4         | 23       | 7         | 8       | 31               | 6         | 0       |
| 総計       | 403                    | 629  | 189    | 294      | 75       | 349    | 401  | 392               | 118       | 403      | 82        | 207     | 577              | 192       | 15      |

問4 快適職場づくりに影響が大きいと思う事項(3肢回答)

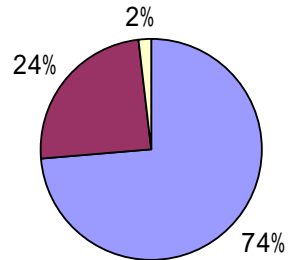


問5 ソフト面に取り組む場合の課題

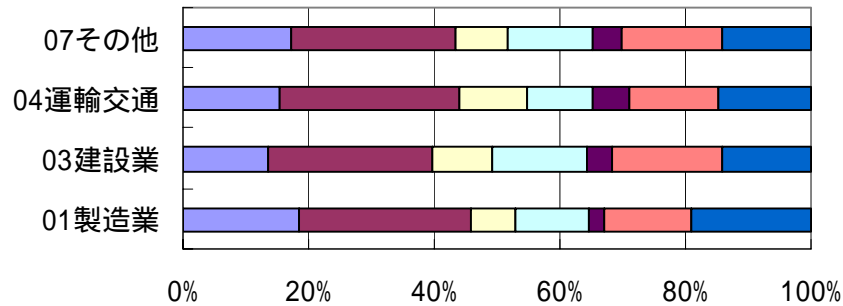
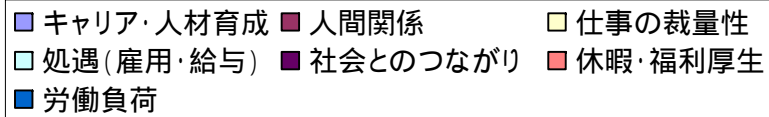


問6 ソフト面の取組みの必要性

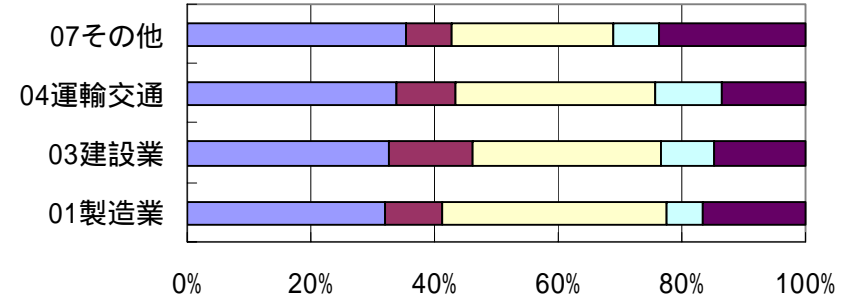
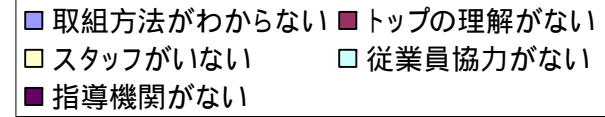
■ 今後は必要 ■ どちらとも言えない □ 今後も必要ない



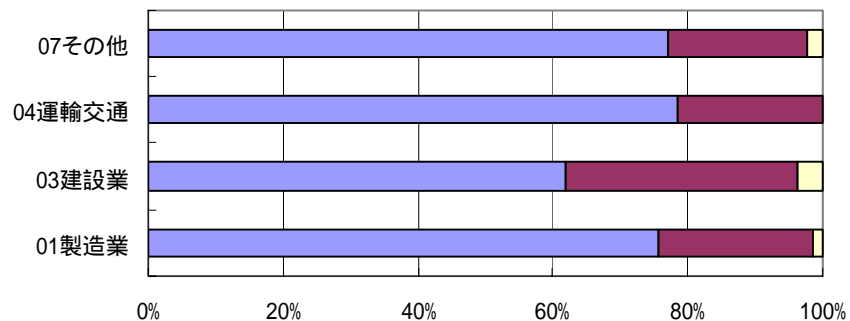
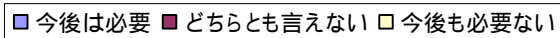
問4 快適職場づくりに影響が大きいと思う事項(業種別)



問5 ソフト面に取組む場合の課題(業種別)



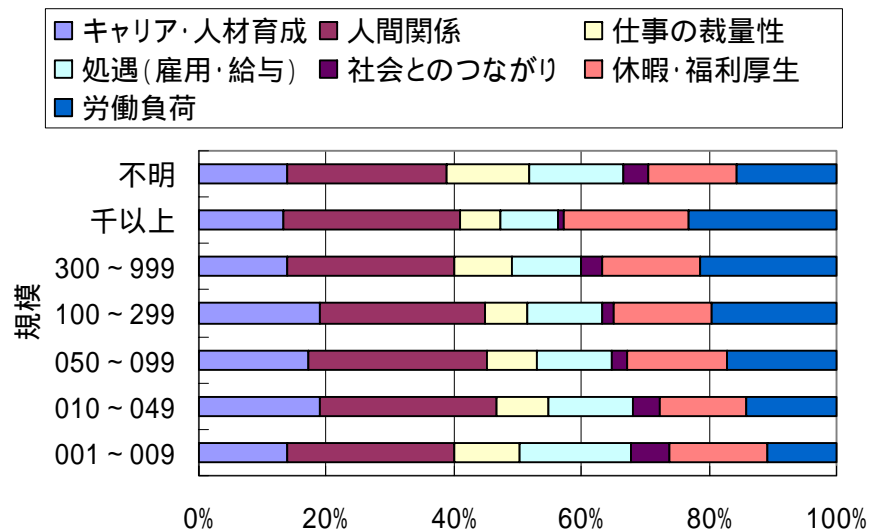
問6 ソフト面の取組みの必要性(業種別)



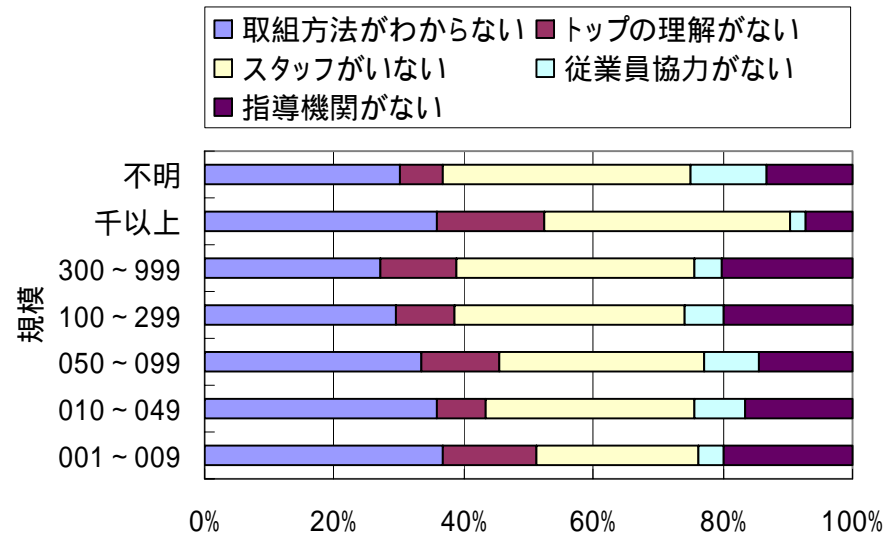
注:

- 1 鉱業、農林業は件数が少ないため省略
- 2 問4は3肢選択、問5は任意複数選択のため、それぞれ選択総数に対する割合を示す。

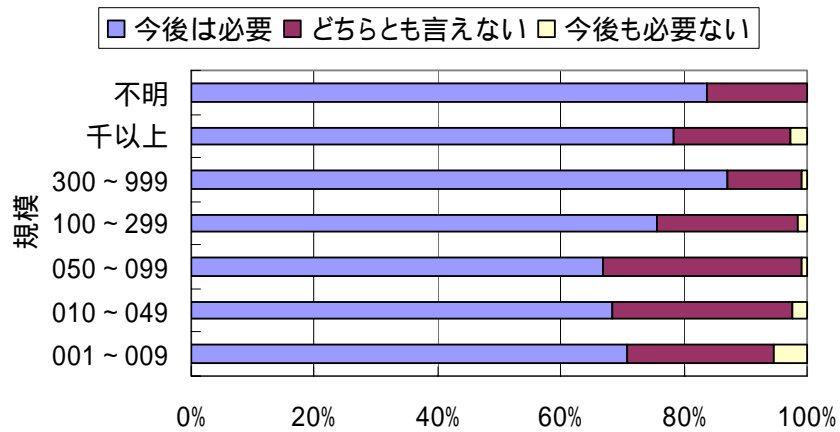
問4 快適職場づくりに影響が大きいと思う事項



問5 ソフト面に取組む場合の課題



問6 ソフト面の取組みの必要性



注：

問4は3肢選択、問5は任意複数選択のため、それぞれ選択総数に対する割合を示す。

#### 4 集計結果のコメント

(1) 「職場のさわやか調査」について (問3)

- ・「職場のさわやか調査」はあまり知られていない(知らない: 85.5%)。また、ほとんど利用されていない(使用あり: 1.5%)。
- ・「使ってみたい」とする事業場は 18.8%。「検討したい」を合わせると 89.9%である。

(2) 「快適職場づくりに影響が大きいと思う事項」について (問4)

- ・「人間関係」が最も多く(78.6%)、次に、「キャリア・人材育成」が 50.4%、「労働負荷」が 50.1%となっている。
- ・事業場規模が大きくなるほど「労働負荷」の割合が高くなっている。
- ・事業場規模が小さいほど、「処遇」の割合が高くなっている。

(3) 「ソフト面に取組む場合の課題」について (問5)

- ・「スタッフがいらない」が最も多く(50.4%)、次に「取組み方法がわからない」が多い(49.0%)

(4) 「ソフト面の取組みの必要性」について (問6)

- ・「今後は必要」とする事業場が 74%であった。

5 問5の自由記述欄（快適職場づくりの「ソフト面」に取り組む場合の課題・障壁など）

(1) 取り組み方法に関すること

|  |
|--|
| 労使の話し合いのなかで進めていくことが効果的と思われる。   |
| 人の心理的要求(欲求)は様々である。一部の人に合わせると不公平が生じることもあり、短期的計画と長期的計画を合わせもった職場づくりをしていかなければならない。             |
| 会社側からの一方的な施策の推進だけではなく、取り組みをより実効性の高いものにするためにも従業員のニーズも的確につかみ取組むことが必要であり、これを正しくつかむことが課題と感じます。 |
| チーム(8人)の連携により、負荷の軽減も図られるが、エリア担当者は経験で技術取得になっている。縦と横の結びつけてソフト面の改善方法？                         |
| 労働政策の根本にかかる部分であり、全体的な取組みとなるが、具体策を明確にして一つ一つを確実に道行していかなければいけない。                              |
| メンタルヘルスもセクハラも労働組合も有るが、実際に機能しているとは言い難い面があります。制度より社内の雰囲気作りの方がむしろ重要な感じがします。                   |
| 取り組み方法の事例を紹介して欲しい  |
| 労働衛生管理に加え、人事労務の社内システムが密接に関連している。まずはやりがい・働き甲斐のある仕事、職場づくりが重要課題                               |
| 一事業場の対応だけでなく全社的な対応を意識する必要がある。  |
| 調査結果の解析が難しい  |
| 労働安全衛生マネジメントシステム(OHS)にて取り組みかきせんだれている。  |
| 1事業所での取組みでは限界あり、全社での取組みが必要と思います。   |
| 社員により価値観が大きく異なるために(処遇・教育等)進め方がむずかしい。   |
| 対労働組合の関係もあり、事業場単位での指導はやりにくいと思われます。   |
| ソフト面は、労務面等、総合的な観点で会社、組合一体で検討している中で、事務局としてかわりは無理と判断しています。                                   |
| 衛生委員会等の有効活用で事業所内の十分なコミュニケーションによる問題点の発見及び有効な改善方法の検討。  |
| 自由に相談できる環境づくりをする。  |
| 働きやすい職場にするための人間関係を築くための、上司と部下、同僚とのコミュニケーションのとり方  |
| ・ハード面では十分取り組んできているが、ソフト面は担当部署も異なり、何を具体的に実施すればよいかかわからない。                                    |
| 問題点および従業員のニーズを的確に把握すること、およびそれに的確に合致した施策となっているかどうかの評価                                       |
| メンタルヘルス対策と併用で進める   |
| 人材養成が少子化の中で問題点として浮かび上がっているが、社内に蓄積がなく、何からはじめるかランドデザインを構築中                                   |



## (2) 経営者の意識に関すること

|  |
|--|
| ソフト面は、企業業績に密接に反映するハード面と異なり、経営者の理解が得られにくいと思われる。                           |
| 下請け業者の経営トップの理解をいのがむずかしい  |
| トップ管理職に対する研修会が必要だと思いますが  |
| トップの意識   |
| 経営層も快適職場づくりのソフト面に取り組む必要があることは、おぼろげながら理解していると考えられるが、明確な認識がなく具体的な指示は出ていない。 |
| 取り組むための必要性・動機  |
| 経営トップの理解があれば課題や障壁は問題にならない。   |
| 中小企業はTOPの姿勢で決まる事が多い。そのため、TOPにどう意識づけるかがカギとなる。                             |
| 当社はトップの方針により快適職場作りに取り組んでいる為、進めやすい。                                       |
| 当社は、経営層が20年以上に渡って変化がなく、新しい考えを取り入れにくい面がある。                                |
| 労働管理等についてもファジーであり、例えば就業規則の配布も社員に配布していないのが実情である。                          |
| 会社の窓口である総務が変わること、大切。   |

## (3) 費用に関すること

|   |
|---|
| 改善活動への出資・改善活動への人件費  |
| 福利厚生・給与面等、原資がない。  |
| 経営戦略会議に構想提案し承認を得てから従業員の末端までに浸透させるのに時間がかかる。又、改善の為の費用がかかる。                          |
| 費用がかかる所は問題である。  |
| 快適職場づくりについて、会社側の理解があっても金銭面の負担をクリアしないと出来ない。  |
| 多少なりの金銭的負担もありますが、労働者と経営者が一体となって快適な職場で仕事を一日気持ちよくしたいが、現場を無視しているような傾向が見られる。          |
| 「ソフト面」のうち、労働負荷については、特に取り組むべき課題であると考えますが、建設業界においては発注者の理解・協力(工期・金額等)が得られなければ改善は難しい。 |
| 中小企業では、設備の改善等に対する資金捻出に問題がある   |

## (4) 経営の事情に関すること

|  |
|--|
| 売り上げとのバランス   |
| 経営計画の達成との両立が一番の課題である。  |
| 人員が少なく個人の労働負荷は増えている。会社としても適正に評価したくても経営状況等により評価できない可能性がある                                       |
| 「ソフト面」の改善を継続していく為には会社全体のコストアップ売上げがないと、社会的に継続がキビしい。   |
| 業界の市況が著しく低迷し、急激な業績低下。  |
| 業務上の生産性を向上させることに注力するだけでも、労働時間が手いっぱいになる現状の中で、「ソフト面」での新たな再配置は、他社とのコスト競争を厳しくもとめられる社会環境下では、不可能である。 |

(5) 対策の優先順位に関すること

|  |
|--|
| ”快適職場”の優先順位を上げる過程で困難が予想される。                          |
| 労働安全衛生防災施策が未だ最優先課題であり、その後職場生活支援施策面の改善を取り組む(ソフト、ハード面) |
| 快適職場作りをするための課題が多岐に亘っており、どの箇所が効果が一般的に高いのかが判らない        |

(6) 人材及び業務負担に関すること

|   |
|---|
| スタッフが兼務で時間配分が難しい。   |
| 取り組む者の資質だと思います。性格的に偏っていたり物事を複合的に観察できなようではうまく取り組めないでしょう。                       |
| 費用対効果を立案・検討していくスタッフは特別な能力を持ち合わせている人、またはそのような仕事を横断的に行っていく人を育成していく必要があるのではないかと。 |
| 中小企業だとうした運動の対策にチームを作って対応できない。   |
| 人手がたりない。人材不足。   |
| 採用時の人材に陰り(長年続いている少子化により数・質共に)が見える。  |
| 中小企業では給与が感心があり仕事の重要性は後になる人材育成が大事だと思う。   |
| 自分の仕事がいっぱい快適職場づくりを推進できるものが出にくい  |
| 部署によっては業務量に偏りが有る為、人材の採用、底上げ、異動により適性人員の配置が必要となってくる。                            |
| ベテラン者の定年退職が職場の身近な問題となり、早期にじん育成に必至の毎日で、ソフト面に取組む人材がない現状です。                      |
| 日常の労働に追われ、組織の余裕がない。   |
| 時間の作り方。現在、日常業務に追われている状態をどう打破することができるか・・・                                      |
| お客様からは環境を整備するのに必要なスタッフを雇用するまでの十分な料金が収受できず苦心している。                              |
| 進めるのであれば、指導部署がしっかり行うこと。* 漠然としていて良くわかりません                                      |
| 生産に追われ時間が取れない   |
| 時間、コストの捻出   |
| 品質・生産の課題が目前にあり、つい後回しになってしまうので、専任者による積極的な取り組みが必要                               |
| 社内で取り組む場合は、専任スタッフ育成が必要  |
| 快適職場づくりとして体系的に取り組むができている。スタッフの不足、情報収集不足で何が問題で、どのような改善策があるのか判っていない面もある         |
| 個人が持つ業務の多さから、何か新しい取り組みを実施していただくだけの余裕が無くなってきている。                               |
| 新しい提案を敬遠する事が予想される。この場合、一部の者が負担増となってしまうことが懸念される。                               |
| ・専門のスタッフが必要・労使の中でも検討していきたい  |
| 取り組むスタッフが全くいないというわけではなく、スタッフの人数が少なく本格的に取り組む時間がない。                             |
| 業務時間との調整、専門部署の必要性   |
| 取り組むスタッフはいるが、業務が兼務のため時間があまり取れない   |
| 工場内でいろいろな取り組みをしている中で専門スタッフがいらない、おけないという問題があります。                               |
| エキスパートが必要であるか、どうかも判断しにくい。   |
| 業務遂行のため、ほとんど面罵がない状況   |
| 時間がとりにくい  |
| 費用が必要になってくる改善を行う際は、どうしても時間がかかってしまう。   |

### (7) 企業の体制、制度に関すること

|  |
|--|
| 快適職場づくりは働く者の集団場所、現場、憩いの場を希望するかたわら、本社サイドでは現場の実情、実態を把握されていないのがじじつであろう。こうした取り組みにもっと前向きに推進してほしい。           |
| ソフト面の改善については親会社との相談が必要。  |
| 一事業所だけでなく、全社の規則、設定もあるので、なかなか変更出来ない部分もある。   |
| 職員の処遇や福利厚生は全社的に統一されたものであり個別の事業場が各々の状況に合わせて変更することは不可能   |
| 本社が決められている事があるので、実施できる・できないが別れてしまう。  |
| 処遇については当工場だけでは対応出来ない(本社・支店あり)。   |
| 当社は商事会社と製造メーカーが一つの会社と成っており、商社スタンスとメーカースタンスで「ソフト面」にギャップがあります。我々はメーカー側に立って言っても理解は得られるものの、実行までには至らない事が多い。 |
| 管理部(本社)との協力が必要   |
| 本社がうごいて全社的にいっせいに行わないと無理だし、意味があまりないと思う。   |
| これらの取り組みの主体は本社スタッフ部門の人事部門が担当する。本社でこれらの認識レベルがどこまであるかが課題。以上のような関係で事業所主体では取り組みにくい。                        |
| 快適職場づくりに取り組もうとしても、取り組もうとする場合、体制づくりができていない気がする。   |
| 作業者のほとんどが派遣社員のため、人員の定着率が非常に悪く取り組みにならない。  |

### (8) 従業員の意識に関すること

|   |
|---|
| ・快適職場のあるべき姿は全員が理解するが、各自育った環境や年代等で理解度に差が生じているのがげんじょうであり、まず同じレベルでの理解が必要と考えます。         |
| ・それぞれの活動に於いてソフト面は各自の理解度に対し評価がむずかしい点であり、その点を考慮した内容での各自に合った取組みや指導が必要である。              |
| 個々人によりその働きやすさの捉え方は様々と思われれます。そこに躊躇するものがあります。   |
| 人により快、不快の基準価値観が異なる。   |
| 直接業務以外は避ける傾向にあり、誰かがやればよいとの考えの者が多く、協力を得るのが難しい。                                       |
| 快適職場づくりの統一した意識が不可欠であると思う。だれの為の快適職場づくりなのかの認識が必要と思う。                                  |
| 人間関係・休暇については従業員一人一人の意識向上・協力が必要。   |
| 現場組織は、編成・解体・再編のリサイクルを比較的短期間でくり返し、下請け協力会社の出入りもあり、規模の大小によるもので最大のポイントとなる「意識の定着」が困難と思う。 |
| 事業場には他の協力業者も複数携わっているが取り組みに対する意識に差があり、まとめるのが難しい                                      |
| 本人の意識、取り組む姿勢があるかどうか   |
| 意識のレベルが低い人もいるために全体的な底上げが必要である   |
| 従業員がソフト面への取り組みの必要性について認識はしていないことが多い。  |
| 快適職場づくりの為には、安全衛生面は不可欠、従業員一人一人が安全衛生の意識を持つことに主眼をおいた日常活動の実践にを、いかにできるようになるかが課題          |
| ソフト面の必要性はわかっているが従業員が甘えるだけのよう思えてならない。  |
| 仕事面、個人的な悩みを聞くようにしているが、なかなか出てこないで、自分の姿勢態度で悩んでいます。                                    |
| 避難訓練等、やはり危険性を実感していない方々に快適職場のルールは中々浸透していかないような気がする。                                  |
| 職場全体が快適な職場にしようとする意識、動機付け、ベクトル合わせ  |
| 仕事のやりがい、取り組む姿勢が年代によって異なる。ストレスに対する力が若い世代ほど弱い   |

### (9) 情報提供について

|  |
|--|
| 専門のスタッフを置きたいが、スタッフの教育機関等の情報が知りたい。  |
| 快適職場づくり「ソフト面」取り組み説明会を希望します。  |
| 実際に取り組まれた企業の参考例があり、結果がどの様になったかが判る様な資料があると有難いと思います  |
| 10人以下の事業所で認定を受けていない会社でも経営トップの創意と工夫で自然体で快適職場の道を歩み続けている会社もたくさんあるはずで、弊社のような会社には、そのような事例を具代的に教えていただくこともとても有難いことだと思います。 |

### (10) 困難な理由(その他)

|  |
|--|
| 人間関係に取り組んで行くのは、とても困難であると思う。  |
| 一人一人の意識改善をさせるのが難しい。  |
| 費用対効果を念頭に入れながら計画をしなければならず、社内のコンセンサスを得るのが難しい(数字で計りにくい)。   |
| ソフト面においては、現状の問題は把握したとしても、様々な面で検討を要する事が多く、短期間では解決できない事が多い。ハード面より難しいことが多い。   |
| やられているが、改善していくのが困難である。   |
| 個々人によって影響の度合いが異なる 効果としてあらわれるまでに時間がかかる。   |
| 一朝一夕に効果が実感でき、組織の従業員の理解を得ることは難しい。   |
| ハード面と比べてソフト面は総合的な面の検討が必要となる。たとえば、人事面では全社的な取組の中で検討が必要となり、簡単には問題解決とはいかない。  |
| ハード面(建物)に比べ、ソフト面(心理的・制度的)は、取り組み結果の効果が把握しづらい感じがする。  |
| 人間関係、仕事の負荷については、個々人で差があり、万人に当てはまる対策・方法が難しい。  |
| 完全禁煙に向けての障壁多数  |
| 「働きやすい職場」= 良い人間関係、適度な労働負荷、目標が明確で達成度に応じた適正な評価等と考えられるが今の社会環境では難しいと思う   |
| 調査結果の解析及びその改善策が難しい。  |
| シフト制勤務体制のため一同に顔合わせができず資料を回覧するなどの意識付けの情報に限られる。  |
| 快適職場づくりの「ソフト面」実現には、やるべき事が多く、職場全員の協力等、大変な努力が必要と思われます。   |
| 業務上の問題、業務の多忙、業務のピークダウン有りむつかしい  |
| 従来の日本的コミュニケーションは、大変効果的と考えるがニーズが低迷しており、実施しにくい環境になっている。  |
| 職場より家庭が快適である事が、第一義。そこに問題がある。   |
| 会社制度、特に従業員に対する処遇については、会社の方針や組合への絡みもあり、支援を得るのが難しいと思える   |
| 領域4、並びに領域6について従業員はキリがないように思われる。賞与にしろ決算賞与にしろ支給にも当り前にしか思っていない。少なければ不平不満を言う。支給日だけニコニコするだけで経営者の気持ちを考えているのだろうか。これも経営者の日頃のコミュニケーション不足なのだろうか？ |
| 個人の人格まで立ち入ることがあり、プライバシーの保護が優先するあまり各職場内の連携が取りにくい  |

### (11) 効果・成果に関する事

|  |
|--|
| 費用対効果が見えにくく理解を得にくい。                                    |
| コストが下がり利便性が向上し、実感として今よりも全てが上向きになって行く方策でなければ受け入れてもらえない。 |
| 人件費の投入が必要であり、ペイできる収入あるいは利益の裏付けが前提。                     |

|  |
|--|
| 「ソフト面」の取り組みは、幅広くポイントが絞りにくい。どのようなメリットがあるか、費用対効果の例でもあれば経営トップの理解は得られやすいと思われる              |
| 今回社長より全社員に「上司に異議あり」というアンケートを行い、多くの回答を得ました。これも快適職場づくりの一環であると思われます。これを全管理職がどう役立てるかが課題です。 |
| 投資と効果の表し方に課題あり   |
| 実施した改善方法がソフト面の改善になるのかわからない   |
| ソフト面については、特に「人間関係」「労働負荷」の領域において、明確に成果の期待できる具体的な改善策を見出すことが難しく、悩ましいところである。               |

## (12) 企業の実情に関すること

|   |
|---|
| 「ソフト面」についてはそれぞれの企業ごとに多種多様な考えがある。  |
| 福利厚生についても、説明が不足しており、有給休暇(法定内)の取得も難しい雰囲気がある  |
| 少人数の事業所であり、毎月職場懇談会等のミーティングを設けて、作業環境改善提案、要望事項も自由に発言出来る環境であり、取り組むための障壁などの問題は発生していない。                  |
| 従業員の働く部署によって、福利厚生面の利用に差があり、今後従業員が均一に利用できる職場の環境・雰囲気作りが必要であると考えています。                                  |
| 成果主義の導入により現場に「ゆとり」がなくなっている。   |
| 処遇だとすれば斜陽産業の建設業で多くは報いてやれない。   |
| 人間関係だと適切な配置(合う・合わないを考えた配置)だと会社の利益的な配置にならない。   |
| 本社、本部(組合)による方向性～指導があります。よって、事業所独自判断で出来る範中のものは従業員の協力を得て行っています。一事業所としての取組みとしては、独自のハード面の改善活動が中心となります。  |
| 近年、会社としてESに重点を置いて人材育成部署の新設又、メンタルヘルスケアについてもアウトソースして対応する？して、ESの充実化を進めている。但し、現場(工場)はESに特化した体制にはなっていない。 |
| すでに会社独自で取組んでおり、当面現在の方法で取り進める予定です。   |
| 事業所としては、業務量が多すぎる様に思われる。休暇も週休は消化出来るが、有給返はむずかしい。  |
| 現在当社では、人材育成・労働環境・福利厚生などの充実を図っており、今後も引き続きソフト面での環境の工場を考えていきたいと考えています。                                 |
| 現在、会社として取り組みをやっているところです   |
| 当事業場では、産業医を中心に、従業員のメンタルヘルス面に力を入れる活動を行っています。そのために職場代表を選出し、ラインリスナーとして養成、現在100名が各職場で活動している             |
| 製造部門と間接部門との就労格差の広がり   |
| ハード面だけでなく、職場の人間関係、社会とのつながり、仕事の裁量、キャリア形成、人材育成等のソフト面について、特に仕事からの疲労やストレスを軽減させるためにソフト面についても取り組みました。     |
| トップ&ボトムアップで意見調整を行い、推進させた  |
| 安全衛生委員会で労働負荷、福利厚生等課題を取り上げ労使で審議し、快適な職場づくりを目指している   |
| 一人当たりの業務量等、社内で調整の必要性がでていますが解決策の立案等はこれから   |
| 最近の若年層の傾向として内好性が強く、調和が苦手な者が増加していることから、規律訓練や始業時体操の積極的な参加を行っている。加えてメンタルヘルス研修も定期的に行っている。               |
| 収益性がよくない為適正な人員を配置できず労働負荷が多くなっている  |
| 会社の施策としてすべての取り組みが行われている。  |
| これと類似のアンケート(組織風土調査)は既に実施中のため、この調査と併行して行った場合、混乱が予想される。   |

|   |
|---|
| 休暇が取りづらい風潮がある。  |
| 既に内容的に近い組織分析および自己チェックを実施している  |
| 快適職場造りでソフト面、ハード面充実させていきたいと思います。   |
| ・田舎の零細企業においては、経営・管理サイドがどのように苦勞して会社を存続させていても、たった1回のアンケートで現業に就く若い社員と家族は転職を考えてしまいます。ホワイトカラーの人達はアンケートを配る時、その事実を肝に銘じて配布してほしいと思います。 |
| 近い将来取り組みたいと考えている。   |
| 有期事業も、拘えている為、従業員の移動(転勤)が激しい   |

**(13) 必要性、重要事項に関すること**

|   |
|---|
| 適正な評価制度とフィードバック。ワークライフバランスを実現するための過重労働防止                  |
| 同僚間の人間関係が思うようにいかない事が多くむずかしい                               |
| メンタル障害への対策  |
| 構成社員年齢差に対する人間関係   |
| ・相互協力体制が取れる組織・人間関係が必要。・何でも話せる職場風土作り。・コミュニケーションの強化が必要。     |
| 「企業は人なり」人間関係には特に重点をおきたい                                   |
| 作業が専門化しているため、新たな人間関係の形成や人材育成に関して「ソフト」面の取り組みの必要性が大きくなっている。 |

**(14) その他**

|   |
|---|
| ソフト面は第三者機関及び行政が関与すべき範疇にないと考えます。                                   |
| ソフト面については感じていたが、「職場のさわやかチェックシート」等知らなかったので、今後これを期に一步活動できるものと思いました。 |
| (下請業者の経営トップ)  |

6 問6の自由記述欄(ソフト面の取り組みの理由、必要性、重要性など)

(1)メンタルヘルスに関すること

|   |
|---|
| 会社内で発生するストレスにより、体調不良や就労意欲の低下を起こす人が多く感じられる。これをなくすために必要と思われる。                                 |
| 精神的な疲労回復、成人病予防の為にも必要といえる。   |
| 最近ではメンタル面な病気(うつ病等)になる従業員が増加してきており、病気になってからの対応は行っていますが病気になる前の対応をしていかなければならない為                |
| 「うつ病」を含め、社会問題になっている精神的な心労を抱えた人が多いが、カウンセリングをしてもらっている人は未だ少ない。心の健康を一層進めていくべきだ。                 |
| メンタルヘルス対策とも深く関係しており、快適職場づくりとしても必要であると思われる。  |
| メンタルヘルスの増加等に影響が出ている。  |
| コミュニケーション不足から来る問題・誤解・人間関係の悪化・精神的面から来るうつ病等あり。  |
| 労働時間の適正な管理。メンタルヘルスマネジメントシステムの構築。  |
| 職場での心の問題が当社でも少しづつ大きくなってきています。当社でも「ソフト面」の取り組みは必要になって来ていると思います。                               |
| 現在、特に問題なく過しているが、今後は「ソフト面」「メンタル面」は必要である。   |
| ストレス社会なので必要不可欠だと思います。   |
| 昨今、メンタルヘルスの重要性が世間では言われていますが、当事業場も例外ではないと思います。発生後のケアも大切ですが、ソフト面により予防が可能なら、取組む価値は十分にあります。     |
| メンタルヘルス等考慮し、従業員とその家族が安心して働きやすい環境作りには「ソフト面」が重要で不可欠と考えます。                                     |
| 突発的や一定期間の仕事量の増大が、各人にとってストレスではなく、やりがいがあると思える職場づくりが大事だと思います。                                  |
| メンタルヘルスの向上に役立つ  |
| 精神的にホローカバー出来る職場づくりを進めたい。その為にはソフト面の取り組みは必要である。   |
| 特に社員の心の健康について、注意しなければならない中でコミュニケーションを充分とることが肝要と考えます。  |
| メンタルヘルス面で就労不能となるケースが散見されるようになってきているため(当社においても)  |
| 特にメンタルヘルスカケア面での必要性が課題   |
| 今「心の健康」が良く言われていますが、全般的に明るさがなく、どうしたものかと思っています。   |
| いくらハード面の環境を良くしても、結局はそこで働く人が明るくないと真の快適職場ではないと考えます。   |
| 当事業場における従業員のメンタルヘルス対策も、多分に漏れず必須であり、また急務である。   |
| 労働者の心の健康の維持、増進のためにもソフト面の調査を実施し、労働者の意識や希望を把握する必要があると思う。                                      |
| メンタルヘルス不全が発生しない・発生させない職場づくりが大切。   |
| 心理的側面が充実していなければいくらハード面を改善しても快適性は得られないと思うから。   |
| 雇用問題から、心理的にキツイと思えば若い人はすぐ退職する傾向にあり、求人も難しい状況下ではこの会社で働きたいと思える心理的要因は重要(上下関係も一要素)。               |
| メンタルヘルス等の問題もあり、今後増々取り組まなければならない事項であると思う。  |
| 雇用の流動化・多様化や高炭情報化等により、職場でのストレスを感じる労働者は多くなる傾向にある。   |
| また、精神障害による労災請求件数、認定数の増加、企業に対して安全配慮義務を問う形での損害賠償を求める案件も増加傾向にあることから、今後心の問題は更に重要性が高くなってくると思われる。 |

|   |
|---|
| ハード面での充実向上があっても、人間関係の問題や仕事の負荷の大によってメンタル面での弱さ又、協力、強調が出来ない職場では明るい職場にはならない。  |
| 昨年は、仕事からの疲労・ストレスを感じる方が多く、「ソフト面」とくに職場の人間関係や心の健康・ゆとり、心身の健康維持・増進などの快適化を考慮する必要がある。  |
| 昨今の精神障害者や自殺者の増加はソフト面に起因するものであり、今後はソフト対策に重点を置くべきである  |
| 今年からメンタルヘルス制度を導入し、全社員の精神面についてフォローができるように取り組んでいる   |
| 特に心理面については年々重要性が増している。社内の保健士を含めメンタルヘルス等の対応を増やしている   |
| ソフト面の中でもメンタルヘルスを中心とした対応が今後特に必要  |
| メンタルヘルス等が注目される現在、心理的な面までケアできれば良い  |
| メンタルヘルス対策が重要。しかし、中小企業では保健士等を雇用するのは困難  |
| 会社として社員のメンタルヘルスにも力を入れていくべき  |
| 従業員が高齢化して、たくさんのストレスをかかえていると思うので、今後の快適職場づくりは重要であると思う。  |
| 当社でも、日頃から従業員の心の健康を維持するため、メンタルヘルスカウンセリングの制度を設けているが、事業所としても、従業員が快適と感じる職場づくりには積極的に取り組んでいくべきであると考えている。                          |
| 私は、衛生管理者を取得し、快適な職場づくりを目指しています。しかし、なかなかまだ知識不足なので、まだまだ勉強したい。今後はメンタルヘルスなど、もっとくわしく知りたいです。職場をきれいにするだけではなく、このようなソフト面の取り組みはぜひ必要です。 |
| これからの社会は仕事だけではなく、内面的(心)の面が重要になってきていると思います。  |
| 職場に於けるメンタルヘルス対策が重要な項目になりつつあることがよく報道される事が多くなってきた為。   |
| メンタルヘルス面でのケアが必要となる。   |
| メンタルヘルスサポートが必要な人(精神的負荷が大きい、精神的不安定等)が増加傾向にある。  |
| メンタルヘルスサポート方法が解らない。   |
| 問5の通り、各施策が行われている。その中でメンタル的な問題を持つ人が増加しており公私・能力と業務等の負荷バランス維持のため継続的に行う必要性がある。  |
| 2.メンタルヘルスへの配慮   |
| 最近「うつ状態」の従業員がぼつぼつと出てきています。症状が出るのは氷山の一角と考えられることから、精神面のアドバイス及び人材育成は重要と判断します   |
| 過重労働や職員のストレスの軽減に対する企業としての対応が今後の課題と思う。   |
| メンタルヘルス対策等に取り組んでいるが「ソフト面」には複雑な要素が絡んでおり、今後も、経営トップも含めた継続的な活動が必要。  |
| ソフト面が充実するものであれば仕事をする上で気持ちに余裕が生まれてくるのですべて良い方向にいくと思う。   |
| 必要であると考えます。近年は精神面でのケアを要する例が増加しているためです。  |
| メンタルヘルスケアの対応  |
| メンタルヘルス不全者が多くなってきている事は、快適な職場環境と関係していると思われる為   |
| 仕事や対人関係でストレスを感じる人が多く、メンタル的な病気になる人が少しずつ増えている。ストレスチェックとか健康相談を実施しているが、受 する人が少ないのが現状です。病気になる前に予防対策は無いものか苦慮しております。               |
| 労働負荷集中、残業制度において生産現場においては、生産効率向上も含めて、ハード面において職場環境の改善が進められてきたが、ホワイトカラー層においては、メンタル面で快適な作業環境、労働負荷状況とは考えにくい。                     |
| ・メンタルヘルスに代表される健康面、特に精神的な面ではソフト面の対策が不可欠である。誰が主体で取り組むか、主体で取り組む部署の認識を高めることが望まれる。   |
| ストレスの根源でもあり、ソフト面の充実により緩和される。  |



|  |
|--|
| <p>快適な職場環境づくりには、疲労やストレスによる精神的なものも含めた職員の健康面への取り組みが重要であり、そのため、ソフト面の領域のなかでも特に「人間関係」や「労働負荷」の問題に対する取り組みが重要であると考えます。</p>       |
| <p>環境だけでなくメンタル面のフォローも大切だと思い必要さを感じました。</p>  |
| <p>メンタルヘルスの向上や労働者に合った働きを考える上で、今後も重要になる。</p>  |
| <p>これからは心理的な面での取り組みが必要になってくると思います。</p>   |
| <p>メンタルヘルス等の対応として必要と思われる。</p>  |
| <p>メンタルヘルス対応として必要と思われる。</p>  |
| <p>メンタルヘルス不全となる原因は出来る限り改善したい。</p>  |
| <p>メンタルヘルスに対する社会的関心は高い。当事業場としてもメンタルヘルス対策を適正に講じなければならない。</p>  |
| <p>ソフト面の取り組みは重要。成果主義、団塊世代の退職により、若い世代のメンタル面に大きな影響がある。</p>   |
| <p>うつ病、休職者も増加している。具体的な支援・バックアップが必要</p>   |
| <p>健全な発想・行動のために快適な職場づくりは重要と考えます。</p>   |
| <p>一人一人の心の豊かさ、安らぎ、快適な職場が進化していくソフト面の取り組みが必要。</p>  |
| <p>メンタルヘルス等、職場環境面での充実と同時に職場内でのコミュニケーションが必要。</p>  |
| <p>仕事をするに当たって、良いコミュニケーションが取れていないと、業務ミスが発生したり、もちろん個人のストレスへもつながる。ソフト面の充実が一番重要である</p>                                       |
| <p>精神・肉体ともにストレスを感じず仕事に従事することは生産性も向上し、会社の発展に寄与する。そのためにはハード面はもちろんソフト面での関与が必要</p>   |
| <p>職場での作業環境が悪いとストレス、人体に悪影響となり、やる気がなくなり、いい物づくりもできません。又、職場の安全も悪くなり、ケガをしたりします。やりがいのある会社(職場)にする為にも「快適さ」は必要です。</p>            |
| <p>製造工場が発生する労災事故の大半は人的ミス。メンタル面を含め従業員の健全化を図るために、幹部、リーダーの教育を強化推進している</p>   |
| <p>10年来のリストラにより人員削減が進み、経費節減により設備の老朽化が進んでおり、各従業員への負担が増加している。精神的な負担を感じる人が多い。これを解消するにはハード面の取り組みだけでは足りずソフト面の取り組みが必要と考える。</p> |

## (2) 人間関係に関すること

|   |
|---|
| <p>それと同時に、その人たちの力を1つの方向(その企業が目指すもの)へもってゆくためのチームワークがどうしても必要です。</p>                           |
| <p>特に小規模事業所に於いては、人間関係が強くなるので、またワークシェアリングの問題も多いので重要。</p>                                     |
| <p>社員の間人間関係を円滑にする為にも必要。</p>   |
| <p>人間関係及びメンタル面でのフォローとしてソフト面での快適な職場が重要となると思う。</p>  |
| <p>特に人間関係は重要で。当組合としても共同事業として福利厚生事業や、メンタルヘルスなど精神面の研修も実施している。今後もこの面の充実を図ってゆきたい。</p>           |
| <p>横との繋がりが減って来ている気がする。コミュニケーションを取りながら人間関係を造っていく。</p>  |
| <p>企業は従業員同士の協力がなければ成り立ちません。その為には、人間関係を深くし福利厚生等を充実させ従業員が働きやすい環境づくりが大切だと思います。</p>             |
| <p>全員のベクトルを合わせて仕事に取り組む事が非常に重要である。その中で人間関係等はとて大事な部分である。</p>                                  |
| <p>人間関係・休暇は重要項目であると考えている。人間関係において、一定以上の事象を把握するのは困難であり、関係者からの連絡がなければ特定し難いのが現状である。</p>        |
| <p>快適な職場というのは、やはり人間関係が重要なポイントとなると考える。仕事を円滑に進める(会社生活の円滑化)には、人間関係を主体とした「ソフト面」の取り組みは欠かせない。</p> |

|  |
|--|
| 人間関係及び休暇・福利厚生が重要ではないか。   |
| 特に人間関係が不十分であれば、やる気を失い事故につながる危険性が増え、仕事の精度も低下する。   |
| パワハラ・セクハラなども含めた人間関係をいかによくしていくかという所で重要だと考えている。  |
| 仕事によるストレスが増大している。人間関係が良好でないと安全で快適な職場にはならない。  |
| 仕事に対する取り組みや人間関係等、問題は無い。やりがいは有り給与も見合っているとされる。   |
| 色々な産業分野の製品を運搬する運送業は、特にお客様と接する機会多く、人間関係・心理的な面に気を使うことが多く、世の中の流れに追従できる人材育成が最も重要な課題とされる。                         |
| 仕事をスムーズに行うためには、人間関係、コミュニケーションが重要となるので、今後も引き続き取り組んでいく   |
| 必要であると思うが、会社としてハード面の充実を整えていく上で従業員が取り組んでくれるのが理想(人間関係等)  |
| 快適職場の一番の要因は人間関係だと思うが、現時点ではどうすることもできない。なので、それ以外の部分で極力ソフト面を向上させる必要がある  |
| 職場における人間関係を中心としたソフト面の充実が快適職場づくりにおいて非常に重要   |
| 最近コミュニケーション不足を問題と感じており、良好な人間関係の形成を図る施策を行っていききたい  |
| 人間が快適と感じる本質が元来、より良い人間関係にあると思う  |
| 従業員数が少ない事業場のため、人間関係から来るストレスを受けやすいので  |
| 人間関係において快適職場づくりのソフト面は必要。ストレス社会が進む中、精神的な快適さが求められる   |
| 人間関係が希薄な世の中に加速度的に移行しつつあると感じています。この側面を何とかしなければならぬ   |
| 人間関係、労働負荷のストレスが、どの企業においても増大しており、当社も例外ではなく快適職場づくりの「ソフト面」での取り組みも検討しなければなりません「職場における心の健康づくり」の取り組みを先順位にしたいと考えます。 |
| 今後、事業を拡大させていくのに伴い、人員も増えることになり、作業員同士の人間関係が問題になると考えられ、それに対して取組みが必要と考える。  |
| 「ソフト面」に於いて最も重要だと考えるのが人間関係であり、また最も難しい取組みであると考えます。   |
| 人間関係は働きやすい職場の最も重要な条件であると思われませんが全ての人と同じ価値観を持っているわけではないため、どの程度で折り合いをつけるかが難しいところだと常々感じているところです。                 |
| 現在「こういうことをしなければ」というような必要性は感じていないが一日を過ごす職場が居心地よい場所であるように、特に人間関係に配慮している。                                       |
| 団塊世代の退職者が増え、新卒・中途入社者が増加しているため、新たな人間関係の形成や人材育成に関して「ソフト面」の取り組みの必要性が大きくなっている。                                   |
| 従業員にとって人間関係は極めて重要であり、真の「快適な職場づくり」を目指すにはソフト面の充実が必要不可欠である。   |
| 今後の社会においては、人間関係が重要視されると思います。従ってソフト面の取り組みを速く行うべきと思います。  |
| 人間関係悪化によるストレス及び仕事への影響  |
| 最近スタッフの退職が多く、また派遣社員等が多くなり、人間関係が上手くいってない様な気がする  |
| 人の集団である会社が十分に力を発揮するためには、良好な人間関係が必要不可欠であるが、時間の経過日数(日)の中でそれを維持していくことはたいへんむずかしく、永遠のテーマであり、「ソフト面」が重要と考える。        |
| 仕事を進める上で重要なのはチームワークと感じます。良い人間関係を築くことが、快適職場づくりの一つの要因だと感じます。   |

|   |
|---|
| 労働者は、1日の半数を会社で過ごしている中で、人間関係から生ずるストレスを考慮していくこと。又、人材育成によるスキルアップは社内リーダーとしての役割を担い仕事の質を高められると思います。                 |
| 労働者は、1日の半数を会社で過ごしている中で、人間関係から生ずるストレスを考慮していくこと。又、人材育成によるスキルアップは社内リーダーとしての役割を担い仕事の質を高められると思います。                 |
| 労働者は、1日の半数を会社で過ごしている中で、人間関係から生ずるストレスを考慮していくこと。又、人材育成によるスキルアップは社内リーダーとしての役割を担い仕事の質を高められると思います。                 |
| ソフト面における人間関係、労働負荷については、各事業場で形成され、ソフト面のその他の部分は会社全体にて構成される。   |
| 人間関係や仕事のやりがい等というのは、目に見えてわかるものではなく、客観的にはわかりづらいものです。しかしこれは重要な事であり、知ろうとすることは必要です。                                |
| 特に職場の人間関係が重要だと考えます。上司・同僚と気軽に話ができる職場づくりを実現しないと、それ以外の実践が難しい   |
| 職場の人間関係により、仕事内容にも影響が出る。ソフト面の充実により会社、働く人間の双方にプラスになる。   |
| 人間関係の構築が最重要。必要なことが云える職場環境   |
| 仕事に対し、又、人間関係にストレスがたまらない方法   |
| コンピューターを相手にする業務が増加していく事で、人との係わりが希薄になり勝ち。これによるメンタルな部分が脆化していく可能性を否定できない。よって、人間関係や人材育成といった部分は今後の重要なツールになると感じている。 |
| 他企業との取引関係の拡大、人間関係や仕事のやりがい   |
| 人間関係 ・メンタルヘルス教育などのソフト教育が重要  |
| 若年層の社員の人間関係・モチベーション等指導の為  |
| 働く労働環境の中で最も大切なのは人間関係ややりがい等だと思います。従ってソフト面への取り組みが重要だと思います。  |

### (3) コミュニケーションに関すること

|   |
|---|
| 作業者の仕事量の負担を上司が理解することが必要です。コミュニケーションの取り方。  |
| 若年層の多くは事業所主体でのイベント等になかなか参加してもらえないこともあり、コミュニケーションがうまく回れないところもあるが、5S活動を通して日常から意識向上を図っている。 |
| 他民族同士のコミュニケーション(海外からの労働者の増加)  |
| 労働時間の均一化、労働時間に対する給与up、コミュニケーションのとりやすい職場づくり  |
| コミュニケーションを取りやすくするための環境づくり   |
| 当事業所では従業員同士のコミュニケーション不足が課題として挙げられていますので、これを改選するものとしてソフト面への取り組みは有効だと思われます。               |

### (4) モチベーション、意欲、モラルに関すること

|   |
|---|
| 限られた人材を有効に活用する。また、その能力を発揮する環境を与えていくことが必要であると考える   |
| ハード面が充実したとしても仕事へのやる気が損なわれる様な待遇では意味がない。ハード・ソフト両輪が大切。   |
| 非常に重要であり、社員のモチベーション高めることによって組織の活性化がはかれる。モチベーションを高める手段として、快適職場づくりは有効。                                    |
| ハード面だけではなく、ソフト面を充実するための取り組みを行うことは、従業員の働く意識やモチベーションを上げるためにすごく重要だと考える。                                    |
| 従業員のやりがい・モチベーションアップには快適職場づくりの”ソフト面”は非常に重要である。   |
| 従業員が職場を快適と感じるためにはハード面だけでは不足。ソフト面の整備があってはじめて従業員のモチベーションが向上し、職場を快適にすると考えるから。                              |
| ソフト面の対策により、企業として業務の効率化ねモチベーションアップにつながり効果が大きい  |
| 日常生活の1/3以上の時間を費やしている場として、働きやすい職場環境を作り、整えていくことは、そこで働く人間の気持ちを安定させ且つ、やりがいのあるチャレンジ精神を起こさせ、向上心を膨らませるためにも不可欠。 |
| 従業員のモラルを高めるためにはソフト面の取り組みが不可避と考える。   |
| 意欲をもった社員で湧き立つ明るい会社にするため   |
| 給与休暇等以外で社会とのつながり、人間関係も含めてトータルで個人のモチベーションを高め、会社と個人が共に継続的に向上できるようになるため。                                   |
| 職場環境を良くすることが仕事に対し意欲が湧き、ライフバランスがとれる  |
| ハード面は予算の都合で長期的に取り組めますが、働く意欲、人間関係等モチベーションを上げ、快適な職場をつくるのは重要かつ難しい問題だと思います。                                 |
| 職場は働く私たちにとって、生活時間の大部分を占める生活の場であります。働きやすい職場をつくり、働く意欲を向上させる為に、「ソフト面」の取り組みは、とても重要だと思います。                   |
| 必要性は非常に高い。なぜなら、従業員がイキイキと働ける職場にしていきたいと誰もが願っているから。それが有って初めて業績も伸びるから。                                      |
| 人材の育成教育に取り組み、仕事にやる気を起こさせ、人も会社も向上しより豊かな生活が送れるように努力しなければならない。   |
| 従業員のモチベーション向上、従業員満足(ES)の向上を原動力とし、会社発展を目指す上で、重要なポイントと考える。  |
| 評価する人の基準、考え方が幅広く、評価結果へのアクションが難しい。但し働く人の意欲、満足度を上げていくためのアクションは必要と考える。                                     |
| 安全と同様に重要性があると思う。取り組みをすることで従業員のモラル、やる気を向上させ、結果、企業のメリットが大きい。  |
| 生産性向上、品質管理も皆従業員モラルアップが重要。そのモラルアップの為にもソフト面は影響大ではないか  |

## (5) 働き甲斐に関すること

|  |
|--|
| 職場の中でのメンタルヘルスや人の価値感も多様化している中で、「働きがい」を見つける機会として非常に重要である。  |
| 働きがい・やりがいを感じさせる為にはソフト面が重要である。(満足・充実感)  |
| 家庭があつての社会、社会があつての職場である。仕事だけの人生は駄目  |
| 5年程新入者の配属もなく、事業所社員の人事異動等も定期的な形としてない為、若い人の意欲、将来の望みなど意識が停滞する感がある。  |
| 建設業界の未来のためにも「3K」のイメージの払拭や「働きがい・生きがい」の構築に対し、「ソフト面」の取り組みは有効な対策となる。   |
| 労働者の働く意欲は生きがいと快適な職場環境づくりが必要と思う。  |
| 努力すれば報われる会社づくり   |
| 従業員が同じ考え、同じ方向に向いて働き、仕事に対してやりがいを感じられるように取り組みが必要。  |
| ソフト面を充実していきながら“従業員満足”があがる事を願います。   |
| 従業員の生きがい、仕事のやりがいなどの形成のためにも必要と考える   |
| 世間一般的に労働者は長時間労働・競争(セカ手技)で疲れていると思う。「生きがい」の一つとして「働きがい」があり、それを向上させるのに働きやすい職場は不可欠と思う。  |
| 働く喜び、やりがいのある事でお互いに成長(スキルUP)していく必要有。  |
| ワーク&ライフのバランスは重要であるが、やりがいを見つけ出す環境作りを進めたい  |
| 1.長い会社生活を、自分の目標を定め努力する(やりがいのある毎日)  |
| 1.やりがいのある職場 2.給与体系の確定 3.考課の公平と透明性  |
| ・必要性については有り。・労働者の土台となる事なので今後は取組んでいきたい。   |
| 達成感のある状況をいかに職場として作り上げるかがポイントで快適職場の取り組みと云うより、労務管理的色彩が強い様に思います。  |
| 生活は質素でも物質的には充実できなくても、心から生きがいを感じる生活、そう思える感を身に付けさせたい。  |
| 会社を運営していく上で、従業員の仕事のやりがい、働く意欲の高揚を高めるためのやり方方法がわからず苦労   |
| CSR:社会に貢献している実感による一人ひとりの「働きがい」を束ねたいと考えているが、下請体質の製造業においては、年配であればあるほど意識を変えていくのは困難な状況である。しかし、生活のための仕事から「心の豊かさ」を求めての仕事へシフトしていくコトは、まちがいないと考えているので「ソフト=心構え」の必要性を感じる。 |
| 従業員が会社・社会・家族のために充実した一日を送るためには、ハード・ソフトの両面を充実させる必要がある  |
| ・その為には、働き甲斐のある、心のゆとりある職場をつくっていく必要があります。  |

## (6) 生産性に関すること

|   |
|---|
| 作業の能率化が計られる   |
| 「ソフト面」の取り組みによって、仕事の効率化や一人一人の従業員が気持ち良かつ円滑になり、よって「ハード面」にも反映される重要な役割を担うと考える。                                     |
| ソフト面の快適な職場で働くことにより、生産性の工場が期待でき勤労意欲の向上に繋がると思う。   |
| 中小企業では労働生産性を向上するため、キャリアー形成・人材育成をし、その中で人間関係を良好にしてゆくこと。   |
| 快適な職場づくりは、所属員の力を十分に発揮させる上で必要であり、重要である。  |
| 仕事が順調に行っているかどうか感じるの、人間関係に寄る所が大きいようです。   |
| 会社は従業員で成り立っているので、意欲低下は重要な問題である。   |
| 人間的にひ弱な人材が多いため、如何に合理的に仕事を運営するか!   |
| メンタルヘルスケア・うつ病等マイナスによる労働生産性の低下が懸念される。  |
| 地方格差・大企業と零細の格差・経済的・物質的にはどうあがいても太刀打ちできません。社員に対して待遇は本当に申し訳ない状態です。その中で大資本の企業の隙間をぬっていき、社員が一体となり、仲間意識を持って営業活動ができる。 |

|  |
|--|
| 従業員にも心があり、感情がある。働きがい、満足度が向上すれば大きなパワーとなって、他社にない実力が備わってくるでしょう。そこに経営側は注目しなければいけないと思います。 |
| 生産性向上させる為にも、より良い職場であるよう、常にソフト面を充実させることは不可欠と考えています。                                   |
| 作業環境を良くする事により、作業員の能率が上がると思う。   |
| 工場の生産性も快適職場づくりの実践で向上すると思うので。   |
| 生産性向上のため   |
| 従業員が安全に安心して仕事に打ち込める環境(ソフト面での)を整え、充実させる事が生産性向上や収益拡大には絶対不可欠と考えています。                    |
| 働く人が生きがいをもって快適に安全に働ける職場は生産性も向上し、個人にとっても、会社にとっても非常に重要である。                             |
| メンタルヘルスが生産性に直結していることから   |
| 従業員の体の健康と心の健康が必要。心のエネルギーを活かした自立型社員を育成し、従業員の能力を引き出す                                   |
| 当社は、エンジニアリング業であり、知識集約型の業務を遂行しているため、ハード面以上にソフト面が重要と考えている。                             |
| コンプライアンスの観点、また業務の効率化等実施すべき事項は山積しており、一人一人の負荷は増える傾向の中今後は、必然的に取り組みが必要                   |
| 作業能率UPの為、必要かと思えます。   |
| 1.業務の円滑的な推進  |
| 働きやすい職場環境と仕事へのやりがいを作ることにより生産性が期待できる。   |
| 人間関係、やりがい等が良い環境であれば、お互いに協力しあえ、仕事がスムーズに行えると思います。                                      |
| 楽しく働く事は、能率も上がり安全衛生には必要である。   |
| 明るく働きやすい職場づくりは、安全・健康・作業効率等の向上のため、絶対必要。   |
| 労働意欲と生産性を向上させると共に、職場の活性化や労働災害等の防止にもつながると思う。  |
| 従業員一人一人が持っている心理的側面を把握する事は、会社の活性化・問題発生リスク管理上重要になっていくと思えます。                            |
| 一人一人が安全で働きやすい職場作りを行い、仕事の効率を上げ、自立した会社を目指す   |
| 労使双方の意見を取り入れ「ソフト面」の改善により作業効率の改善が画される。従業員の定着を図る。                                      |
| 業務処理の能率に波及するものと考え。雇用に関し、給与以外で定着性に寄与すると考える  |
| 効率的な職場と同時に、心理的な面で快適な職場の実現は大変重要と思っています。   |
| やりがいのある会社をしたい。生産性を高めたい。  |
| 3、理由 労働環境・労働意欲等のソフト面での改善を行うことにより、作業の安全及び生産性の向上を図っていくことがひつようである。                      |
| 労働負荷がかかり過ぎたり、仕事の裁量性が悪くなったりすると効率生産性が悪くなり、ともすれば事故につながる為                                |

## (7) 人材確保に関すること

|  |
|--|
| 人材確保の為   |
| 3Kや交替勤務職場が多く、人材確保・育成の為、検討してゆくべき課題が多い。  |
| 若年層の定着率が悪い。  |
| 人材こそ会社の財産。   |
| 特に中小企業は限られた人材の中で企業経営がなされている。そのため大企業に比して、働く人の重要度が高い。                          |
| 今後は若い(新卒者)人財を確保していくには、働きやすく明るい職場形成を行わないと、メーカー技術も衰退するし、事業所として成立しないと考える(自然消滅)。 |

|  |
|--|
| 社員の定着、退職抑制の面からも重要な事だ   |
| 若年層労働力確保には必要   |
| 若手が長続きせず退職される方が多く、理由の1つでもある“快適職場づくり”必要と考えます  |
| 一日の大半を過ごすことになる職場が快適でなければ、従業員の雇用率の定着には繋がらないと思います。   |
| 中小企業にとって若手の人材確保が困難になって来ている。これは処遇や福利厚生面で劣っていることが大きい。  |
| 今後の人員構成等を考えていくと、ソフト面の強化(対策)が必要と思われるため現状も同様ですが、ますます社員の求人 定着に苦労するようになると思います。   |
| 今後も必要であると考えています。労働力の不足が問題となっている中、優秀で働く意欲を強く持った社員を確保するには、魅力ある職場環境を造り、PRする事が重要であると考えています。  |
| それら「ソフト面」に於いては、全て必要性も有り、重要な課題と考える。そうでないと、我が社の雇用の確保及び人の定着は望めない。   |
| 人材確保としても必要はある。   |
| 団塊の世代の大量な退職を迎える昨今、人材の量的確保もさることながら、質的保充中でも、人材教育が重要と考える。   |
| 男女雇用均等法の改正。労働時間時間外・残業時間の管理強化・少子化による低年齢労働人口の減少により、将来的求人対策が重要性が増えてきている。従い、会社全体の取組みのひとつとしてソフト面の取組みは、大手企業でスタートしているが当社ではこれからの段階である。 |
| 必要性は大きい。ワークライフバランス委員会を新設した。過重残業、退職者増が問題。   |
| 人材を集めるためには、3Kではあつまらないので必要である。  |
| 今後は必要になってくるとは思いますが、今は人材の固定化が大切で教育まではいきとどかないと思われます。(去年東京から工場移転をおこなったばかりで従業員の半数ちかくが入れかわったため)                                     |
| 当然必要と考えます。職員を会社に定着させる特には不可欠の事。   |
| 住み慣れた地域で定着して仕事をする為には快適な職場づくりを行うことが必要だと思う。具体的には年次有給休暇を取りやすくするための勤務体制の見直しや、出産・育児のための福利厚生面の充実を図る必要があると思う。                         |
| 定着率の向上   |
| 個人の能力や、やる気に影響される部分があり、画一的に対応することは不可能な場合もある。人材確保を考えると、ソフト面に補う必要を感じる。  |
| 特に痛みを知らない若者の定着のために検討せざるを得ない  |
| 社員の定着、安定のために必要   |
| 社員の定着・安定のために必要   |
| 倉庫業というどうしてもマテハン機器導入箇所以外は人に頼る作業が多く人材の確保が必要であり職場環境の整備・改善は重要課題となっている。   |
| 人材を集めるためには、3Kではあつまらないので必要である。  |
| 入社3年目未満の人が全体の30%弱退職している時代にこのソフトを使用して見る必要がある。入社2年次に実施して見たい。   |
| 働きやすい職場づくり(人間関係・仕事のやりがい)が急務である。すばらしい人材が流出してしまう。  |
| CS(顧客満足)と共にES(従業員満足)の取組みが雇用確保の面からも必要になって来ているため。  |
| 強化しないと、優秀な人材を失うことにつながりかねない   |
| 入社してもすぐにやめて行く傾向が多い。それはソフト面の取り組み不足が上げられると思います。現在、新人さんの入社時教育の見直しを図っている最中です。  |
| 定着率を向上させるには是非必要である。  |
| 優秀、かつ安定的な雇用が必要。  |

|   |
|---|
| 私どもは建設関係の事業場ですが「職人づくり」といったところで苦労しております。「職人ばなれ」が将来的に大きな社会問題となります。そこで働きやすい環境を作り、多くの若者がこの業界に希望する事を願っております。 |
| 従業員の福利厚生面で重要である。職場環境が悪いと従業員の定着性など新入社員採用時のマイナス要因となる。   |
| 安定雇用が必要   |
| 高年齢層の雇用継続において、働きやすい職場環境の形成が必要である。   |
| 従業員の定着性の向上やSCR等の観点からも、快適職場づくりの推進は必要と考えている。  |
| 従業員の定着・健康 etc に大いに手助けになる。   |
| 人材不足、経験不足   |
| 人材不足が見込まれ、現有人員のレベルアップおよび定着化が必要  |
| 職場内の人間関係の問題から、職員の定着性に欠け、資質向上に結びつかないジレンマがある  |
| 良い人材集め、高効率の仕事をする上で必要と考える  |
| 質の良い人材の確保・社員の定着率向上の面から重要と考えます。  |
| 若年層の早期戦力化と人材の確保が必要。人材 人財へ 働きがい・意欲の向上が必要   |

#### ( 8 ) 人材育成に関すること

|   |
|---|
| 運送業を取り巻く環境は厳しい。そのため余計に従業員のスキルアップが必要となる。スキルアップにはソフト面の充実が欠かせないと考える。   |
| 安全・品質・生産性の向上を確立するにはソフト面特に人材育成が最も大切だと考える。  |
| 「人材」を「人財」に変えるには、世間一般より良い環境を作り、成長させていかなければいけない。  |
| 企業にとっての人造り・・・「人財」が第一主眼と考える。   |
| 2. 今重要と思われるのは、教育・仕事量・休暇等と考えています。  |
| 人材育成  |
| 人格形成・良識の醸成には必要だけでも、受注競争・生産性が優先する。   |
| ソフト面の充実は重要と考えているが、その中で現在の中小建設業に於いては人材の育成は最重要課題であり、処遇面において対応することが中々困難である。                                    |
| 労働者数が8名と少なく、長年同じメンバーで仕事をしているので、人間関係はそれなりに成り立っています。定年を向かえる人が3名いますので、今後の人材育成等には不安があります。「ソフト面」の取り組みは、必要だと考えます。 |
| 当社の実力から言って、なかなか思い切った取組みは困難であるが、人材育成教育訓練、提案制度の活用等をより有効なものにして行きたいと考える。  |
| キャリア形成については、現在社内で研修制度の見直しを行い、従業員のキャリア形成を積極的にサポートしており、今後も実用性の高い教育制度を構築していく。                                  |
| 3. 人間としてより良い人材を必要としている  |
| 又、我が社はここ数年、人材育成に力を入れ、本社研修、各支店での研修等色々と実施している状況である。   |
| 現代の問題として、過重労働の発生は人に偏っていて対策が遅れている。それは、人材育成が出来ていないためであり、必要なことです。  |
| 取り組みにあたっては、リーダーシップをとる人の存在・育成が必要で、それにもとづく人間関係・労働負担・仕事の裁量性が大きく関わってくると思います。                                    |
| とても重要なテーマだと思う。心理的側面は作業はもとより、職場での人格形成にも大きな影響を与えられます。   |
| 今後も必要だ。物造りとも云われる様に、人材育成や地域社会との関係又、従業員の雇用、特に給与関係、従業員の急速場所の提供で、従業員が快適職場であると認めてもらえる方策を考えていきたい。                 |



|   |
|---|
| 現状では仕事の裁量性は不十分、今後人材養成の必要性を感じた。  |
| 経営側でも人材養成のために研修や親睦会等増やし職場環境も整えていくように努める   |
| 職場環境を整えることも重要であるが、まず意識改革を行う教育人作りが肝要である。   |
| 現在でも必要性は感じている。技能、技術の継承とともに社会的、組織的マナーやルールを指導する者(上司)が確実に少なくなっている。職場内を見渡して的確な助言、指導、評価のできる人材育成ができていない。  |
| 新規の採用が殆どなく、限られた人材で運営しているので人材育成は急務。  |
| 人材育成についてはキャリアプラン、労働負荷に関しては労使懇談、人間関係はメンタルヘルス対策等で既に取り組んでいる  |
| 人と人が長い間、仲良く、楽しく、仕事をしていくにはどのような出来事が発生しても専門知識のある人が必要である。  |
| 人の意識が変われば物事が変わるといわれている様に人の教育、育成は大事だから   |
| 社員の変動費化、即戦力化が進んでおり、中長期の観点で育成する機会が減少している。  |
| 人材の教育において、仕事に対する基本的な考え方を教育、訓練することが重要である。  |
| 快適な職場づくりはこれからさらに充実させなければならない最重点課題である。   |
| 理由としては、昔は多くの人で仕事をしており、オーバー配置により技術の伝承等もスムーズに行っていたが、今は一人作業等が多くなり人材育成もままならない。それが今後益々進むと思われるので早急な取り組みが必要。                                       |
| 労働者は1日の半数を会社で過ごしている中で人間関係から生ずるストレスを考慮していくこと又、人材育成によるスキルアップは社内のリーダーとしての役割を担い仕事の質を高められると思います。   |
| 組織的な人材育成が遅れている為   |
| ・労働者の平均年齢が高く人材養成が必要・有給休暇の消化率が低い   |
| 建設業界を全体的に見れば、問5の回答が考えられるが、当事業場においては比較的ソフト面の環境が整っていると考える。*当事業場は各現場を統括する事業所であるため、今後は教育・訓練を一層推進し、人材育成を図ることを目標としたい。                             |
| 6年後に大量の定年退職者が出るが、定年延長と新入社員の技術技能伝承が重要  |
| 仕事を熟知したベテランが退職し、経験が浅い若年者が職場内に増えつつあり、快適職場づくりのノウハウ伝承が十分なされていない。   |
| ・家族を含めたりフレッシュの場を確保 ・高齢化による若手への技術・技能の伝承による職場づくり  |
| 人材の育成・共育が若い人達とのコミュニケーションの場となり、トータル的に若い労働者のレベルの向上に繋がる基本であると思います。   |
| 仕事柄個人の技術力の向上が望まれるがなかなか取得する機会を与えられない(少数工員で多忙)  |
| 人材養成は企業の成長に不可欠であり、顧客ニーズへの対応にも必要   |
| 熟練工からいかにして次の世代へ技術を移転するかが大きな課題になっており、そこに存在する人間関係は特に重要と考えるから。   |
| 技術等の継承などにおいても非常に重要な位置づけ及び環境整備が必要と思われます。   |
| 必要性は大、重要は大、人材養成と顧客ニーズへの対応ともに不可欠   |
| 全社的な問題ではあるが、人材育成・適材適所の観点からも人事管理を見直し構築する事を望むところである。  |
| 人間関係、人材育成面に於いて、古参社員が退職していき、新人が入社してくるようきょうで、かつては社長、専務のトップがすべて指揮してきたものが、社員数が徐々に増えてきて中堅幹部がトップの真意を感じながら但っていかなければならない部分が大きくなってきている。しかし、手探り状態である。 |
| 若手社員が増えており、人材育成(教育)仕事のやりがいを持ってもらうことなど「ソフト面」の取組みの重要性は高まると思われる。   |
| 従業員のスキルアップを組織的に行い、結果として従業員にも満足を得られる必要がある。   |

|   |
|---|
| 業務拡大の中で、人材不足、教育・養成の不十分さを痛感する。まずはキャリア形成、個人の能力アップ、仕事のやりがいの形成、人間関係の充実が必要   |
| 企業にとっては、人材を育て安定した労働力を確保することは、最重要課題であると思われます。その中で一番難しいことは人間関係であろうかと思われます。人それぞれ馬が合う・第一印象・生理的な面等々があります。それらを円滑にするものとして、福利厚生面を含めた働きやすい職場づくりの確立は必要不可欠と考えます。 |

### (9) 企業経営に関すること

|  |
|--|
| 従業員の会社満足度をあげて、永続的に発展可能な企業となるために必要である。  |
| 「企業を発展を支えるのは人財」  |
| 従業員や家族の人的な成長や、会社の資質の向上はもちろんであります。会社全体の職場の発展にも必要だと思えます。   |
| 社員数が少なくなっても一人当たりの仕事量は増えたわけではなく、少人数になったことで以前よりコミュニケーションや協調・協力し合う連帯感が増したように思えます。労使ともに生き残ろうという思いも共有しています。 |
| 少子高齢化が進む中、働きやすい会社にすることが今後会社運営に必要と思えます。   |
| 働き易い快適職場の実現、親会社から見た作業環境の良さによる安い発注 来る   |
| 働け働け主義の時代ではなく、事業所の存続、生産性、社会的貢献も含め働いている我々が、胸を張って我社を誇りにできる様態を創るためにも本活動を推進してゆきたい。                         |
| 企業にとって快適職場づくりは企業の活性化にもつながります。仕事のやる気にもつながると思えます。  |
| 職場での人間関係を良くして行くことが、個人にとっても会社にとっても業績アップにつながると思っているから。   |
| 悩み等を気楽に話せる人間関係を職場内に定着させることは企業の発展につながると思えます。  |
| 現状「やらされ感」と「惰性」が強いと感じる。働く意欲を上げる事により会社への貢献度、会社業績にもつながっていくと思う   |
| 会社の規模拡大には必要不可欠な事だと思う   |
| 快適職場づくり実現は経費増など目に見えたマイナス面はあるが、最終的には会社の利益の貢献できる取組みと思うが、目先の利益を追求する経営者が多く、なかなか難しいのが現実。                    |

### (10) 健康確保、労働負荷に関すること

|   |
|---|
| 作業習熟者が少なくなっている為、作業量も増加し、体を休ませる時間がなくなっている事から、この快適職場の推進はやった方がよい。  |
| 従業員の健康の維持・増進のため。  |
| 労働負荷がジワジワ高まってきている現状をみると、民間企業の激しい競争の中でだけで解決するのが難しい。  |
| 休暇や福利厚生面が充実していない労働負荷の改善が必要だ。  |
| 工場作業ということもあり、労働負荷の軽減に取り組む必要があります。(重量物の取扱い等)   |
| 労働負荷を軽減するためにハード面での改善が先に必要である。それに伴いソフト面も充実していきたい。  |
| 業界や企業規模により異論は有ると思えますが、今の運送業界は、環境配慮に対する規制や、燃料高騰の影響で企業自体が疲弊しているが、荷主からの理解も得られず、無理な運行で活路を拓こうとしている。社員に対する労働負荷も気になる所でもあり、今後は多面的に快適職場づくりが必要だと思えます。 |
| 労働負荷、休暇、福利厚生等はハード面と両輪で整備すべきです。  |
| 今後も労働負荷、人間関係に考慮し、労働災害防止に向けた快適職場づくりが必要である  |

(11) 働きやすい職場環境に関すること

|                                       |
|---------------------------------------|
| たりがいのある職場にするため。                       |
| 働きやすい職場環境にするには不可欠                     |
| 全員の方が働きやすい職場と感じてほしいから。                |
| 職場で従業員全体が風通しの良い環境で作業が出来る事が一番大切であるのでは？ |
| 安心して働く為にも「ソフト面」について整備することが重要だと考えます。   |

(12) 労働災害の防止、労働者の福祉のこと

|   |
|---|
| 働く人の福祉のため   |
| 社員重視の視点から、今後は「ソフト面」の取組みが必要であると認識しています。  |
| 休暇・福利厚生の拡充が必要と思います。大企業と比べ、中堅企業～中企業はスタッフも少なく、企業トップへの働きかけが難しい面があります。                          |
| 人間関係希薄であり、これが原因による事件事故が増加しているため   |
| ソフト面を充実させることによって、労災等も確実に減らせるのではないかと。  |
| 仕事をしていくうえで一番大切なのは、安全だと思います。楽しい職場、風通しの良い職場があれば安全に仕事が運び発注者側からの信頼度も増し、会社の経営状態も良くなるのではないのでしょうか。 |
| 労働者が少しでも働きやすくする為に、職場環境をととのえ労働災害、疾病をなくす  |
| 職場環境、作業環境、など継続的に改善し労働安全衛生義務を自覚させ周知する。   |
| 快適な職場づくりをより向上させることにより安全作業にもつながりさらには作業効率UPも出来ると思います。どの様に「ソフト面」で取り組むと良いのか、指導講習会があれば良いと思います。   |
| 「快適職場づくり」に取り組む事により、安全な職場が出来る 品質の向上に繋る 生産がUPする   |
| 中小企業における、労働基準法・労働安全衛生法を順守させるために必要である。   |

(13) その他（必要性、重要性、要望、企業の実情等に関すること）

|   |
|---|
| 必要性は誰でも感じるが投資効果が見えにくく、成果の把握も難しい。  |
| 必要だと思うけど、給与・休暇等改善できない物もあると思う。   |
| 設備対策には予算の上限があり、自？とできることには限りがあるため。   |
| 現在の上司は全ての面において非のうちどころがありません。上司が交代した時には必要になります。  |
| 快適職場づくりは当然ながら必要であるも、基本的に資源を必要とするため、その決定は難しいと思う。   |
| 職場の快適性はソフト面も大きく個々人の中でウェイトをしめられていると考えられる。  |
| 今後必要ではなく、すぐにでも必要！ただ、忙しくないのに忙しいと言う事で何も出来ていない状態。  |
| 職場としてハード面はある程度は必要と思いますが、現実には職場を機能させているのは、そこに働いているスタッフ個々人とその人たちのそれぞれの能力に負っているところが大きいと思います。 |
| 従いまして、そのためにはハード面以上にソフト面の充実が必要だと思います。  |
| ある程度の快適さは確保しているので、今後必要性を感じたら取組みたいと思います。   |
| 現状方法で伝達・協力する。   |
| インターネット(ホームページ)等で必要情報が閲覧できるようにしてほしい。  |
| 小規模事業所のため、社員の年齢にバラツキがあるため取組みが難しいと思われる。  |

|   |
|---|
| 常に取り組みは必要である。日常頃から問題意識を持って対処すべきであると思う。  |
| 館内禁煙にしたいと考えているが、実施出来ていない。必要性としては禁煙者と喫煙者の言分が半分となり喫煙場所を決め分煙としたが副流煙の問題の指摘があり館外喫煙としたい。館内が禁煙とする事で社員の健康管理や建物内の汚れ等が少なくなり快適職場になると考えている。 |
| 所員とうまくコミュニケーションを取るマニュアルはないのか。   |
| 常にソフト面のレベルアップを目指す取り組みが必要と思う。  |
| 当社でも「うつ病」など増加している為  |
| 「全員参加型の巡回を行い、幅広い眼で問題点の有無を指摘し、コストが発生する場合、経営の判断を仰ぐ」このよう場取り組みを毎月行っている。   |
| 専属として活動できないが上記内容にて推進して行く。   |
| 働く職場を少しでも働きやすい職場環境にするには雇用している者としても必要なことだと思います。  |
| 新研究所建設で「ハード面」は出来たので、今後は「ソフト面」の取り組みが必要です。  |
| 会社を通じて、安全衛生計画の中で中長期的に実施することで計画している。??部署として業務実施計画書の中に具体的施策や取り組み項目について網羅している。   |
| 大切なことではあると理解されるが、効果を出すまでに時間を要すると思われる。   |
| 人間は心の動物と思える位に感情に影響されやすいとおもうので1日の内1/3~1/2は生活している職場の居心地はとても大切だと思います。  |
| 人事や教育を中心に取り組んでおり、重要と認識している。   |
| 親会社からの従業員満足度アンケートに基にとりくんでいる為  |
| 今後も必要で有るが、現在行っている延長で考えている。  |
| ソフト面については本人の感じ方・他との批較の問題であり、深頼の共通が難しい。  |
| 従業員を含め皆で築いて行く環境にしたい。  |
| 今後、長時間労働が増加する傾向にある。   |
| 最近の傾向としては小さい時から個人で遊びグループでの遊びを知らない若者が入社してくるが、人間関係に悩んでうつ病になる人が増えて来ている。  |
| ソフト面に関し、健康診断(1回/半)時、調査している。   |
| 風通しの良い環境作り、情報の共有化(情報のキャッチボール)等全社員が企業との関わり(係り)を持つことが大切!  |
| 企業側も社員に対するサポート体制構築をしているのかを常に準備しているかを考えるべきである(働く 側楽へ)。   |
| 1、問5にあるように先ず問題点を把握する事で必要性が明確になると思います。   |
| ハード面はある程度お金で解決できるが、ソフト面の快適職場づくりは難しい。  |
| 当然必要ですので重点項目として取り組みを続ける。  |
| 現在の快適職場推進計画はハード面の整備が中心であり、これは計画期間終了前に殆んど達成した。   |
| それに伴い、毎年実施している社内満足度調査の結果からも、社員の関心が仕事の裁量や分担・合理的配分や人材教育・キャリア育成及び社内コミュニケーション・人間関係へと向いて来ているのが明確化してきている。                             |
| すでに導入している。  |
| キャリア形成・人材育成に仕組みやすい(重要性大)。   |
| システムティックに実施しないと、ただ単に職場や仕事に対する考え方が甘くなるだけ、と言った弊害も生じると考えられる。   |
| 快適かどうかは仕事の内容よりも人間関係が大きく影響するソフト面の取り組みは重要である。   |
| 仕事の目標を自己評価し、自己完結として取り組む中で他の者及び会社とのかわりが重要となってきた。   |
| 団塊世代の定年や人員削減等で一人一人の役割・責任が重くなっている。そのような状況下で働きやすい職場づくりは重要となってくる。  |
| 会社としても個々の能力を十分発揮させる為には、取り組みを検討する必要がある。  |
| 一部の作業者に負担が集中してしまう。仕事出来る・早い人に集中してしまう傾向にあ   |

|  |
|--|
| る。   |
| 管理職がマネジメント出来なくなってきた(バブル後)。(仕事におわれすぎている)  |
| 若い子はできるだけ自分の時間を大切にするため、年配の方と同じ様にしない方がいいと思うため、あまり人間関係とか目を向けるとかえって意識すると今の関係がこわれるのも困る。              |
| 慰安旅行も若い人はいきたくないといい、ボーリング大会等に変更したりした。   |
| ハード面の整備がある程度のレベルまで達成されているので、今後はソフト面の取り組みが課題となると思われる。   |
| 1.給与・休暇・福利厚生等については、組合協約・会社体力によるものであり、それ以上の改善は考えない。   |
| 2.それ以外のソフト面については、必要に応じて改善しているが「快適職場づくり」を意識した中での改善ではない。   |
| 計画的に取組み、成果を上げていく上でも、実施結果を定量的に評価することが重要と考える。  |
| ソフト面の取り組みは必要だと思うが、コストを考えながら取り組んでいかなければならない。  |
| ソフト面の取組みは必須であると考えます。   |
| 労働負荷・仕事の裁量性の把握と人間関係の把握・改善・修復は難しい。  |
| 今も何らかの方法で行われていると思われる。主に管理職が周りを良く見て必要に応じて実施している。  |
| 必要だが、その前に利益を確保しないと活動もできない。   |
| 利益を生み出す為にもこの様な活動が必要だ。鶏が先か、卵が先かと同じで悩むところです。   |
| 地球環境の保全、CO2の削減がさげられる中、快適職場づくりとしてのソフト面の取組みが、今後の地球温暖化防止策のひとつとしても役立つのではないか。                         |
| テーマが幅広く難しいのですが、要は従業員が仕事以外の事でエネルギーを使い果たさないようにちょっとした上司の言葉使い、気使い又会話が出来易い人間関係を保てる様上司の気配りが必要であると思います。 |
| 提案事項は直ぐに検討、改善する様、努力しているところです。  |
| 必要と思うが業績とのかねあいや、職場に対する考え方が従業員の個人差が大きいと思われる、取り組みにくい課題である。   |
| 快適な職場づくりの取組みにはソフト面の充実が必要です。  |
| 従業員個々については何らかの不公平感や不満要因を持っておりなかなか本音が表れない事がある。  |
| 不満原因等が判ればそれを取り除く為、「人・物・金」を投資して解決を図り快適な職場づくりが構築される。   |
| 職場によって取組み状況に差がある為、今後も必要である。  |
| 雇用形態の違い・・・社員、パート、期間契約等に対する接し方・進め方。 事業場内作業<br>者・・・請負、派遣   |
| ・理想は、従業員が自主的に快適職場づくりを発案し実行する。それを会社が必要に応じたバックアップをすることです。  |
| 快適職場としては、このソフト面が最も重要であると考えている。   |
| 現時点でも常にいろいろな面できちんと取り組んでおります。   |
| 我社に於いて、現状「ソフト面」の項目は、人間関係・労働負荷・仕事の裁量性以外は、ほとんど会社として労働組合と協議して取り組んでいるも上記3件については、以降の課題と思われる。          |
| 心理的側面については個人差(能力、性格、ストレス解消の得手/不得手 等)があり同じ環境の下でも、結果に大きな差が出てしまい一律の方法での取組みは大変難しい。                   |
| 制度的側面については、製造/研究開発/営業 等いくつかの業務形態でモデルを作っただけだと参考になる気がします。  |
| 労働負荷と雇用・給与など相反する面がある。  |
| 全社的に、快適職場づくりのための各種プロジェクト(例えば、性別に関係なく働きやすい職場、障害者雇用など)が、結成され、活動を進めている。                             |

|   |
|---|
| 今までの取り組みは、主としてハードな面を取組んで来たが、今後の取り組みについては、ソフト面のリスクを抽出し改善化をすすめたい。   |
| 会社と社員の間に、また個人との間に温度差があるため、なかなか難しい。他社の事例をパンフレット等で紹介してほしい。  |
| 改善意識を持たせるのに時間がかかる   |
| 当り前のことだが、人が組織を形成しており、法の解釈も人によって異なる。人が関係するソフト面は未来永却必要だ。  |
| 説明会および講習会を開催してほしい！  |
| 個人の価値観により、満足度が違うと思います。  |
| 個人の理想・希望が叶い、満足できる職場づくりは必要性は感じますが、現状の組織力でどの??に取り組む人材・物・資金は残念ながらありません。  |
| 快適職場造りはトップダウン方式だけでは限界があり、安全衛生と同じようにボトムアップが必要である。  |
| そのためには一人一人が自由に発言出来る環境造りと個人のレベルアップが必要と考える。   |
| 継続し、続けて推進する必要がある。   |
| 作業環境も大切ですが、近年は「ソフト面」の重要性や役割が高まっています。  |
| ソフト面への取り組み強化を促す為の法令の整備及義務化も必要。  |
| 快適職場づくりのうち、ハード面も重要ですが今後ソフト面はますます重要になってくると考えています。  |
| 今後は、現場においても積極的に取り組む体制づくりが必要だと思われます。   |
| 職場に花を飾ったり、休憩所の整備といった「ハード面」の取り組みの理念が根本になれば虚しいだけである。故に必要と思う。  |
| 業務上、まだまだ3Kの職場と一般に思われている。これらは、現状を認識していない方々がいる。会社のピーアール不足もあり、今後はソフト面の充実が必要である。  |
| 企業コスト0による快適職場づくりには限度がある。今後重要となるが、経済の発展と経営状況、内容の必需性により取り組みを検討する。   |
| 必要性の有無: 当社は年次有給消化などは管理者以外の現場の社員は約100%取得日数として18日位、片や課長・部長クラスは20~30%、アンバランスがある。又、日課管理導入により社内の格差拡大が広がっている。             |
| 重要性: 社員の働く価値観が自己本位が広がり、回りの環境に合わせられない社員が増えている。団塊の世代と違い、苦勞をいとわない心が失っている。  |
| すでに取り組んでいる。   |
| 高温作業などの対策、作業周辺の明るさ対策、喫煙対策等は行った。職場生活支援施設(トイレ)等は古くなっているので新設(計画中)。   |
| 1、重要性の有無 必要である。   |
| 2、重要度の程度 重要である。   |
| ソフト面の取り組みは必要と思いますが、ハード面の活動でもテーマは沢山あります。   |
| ・疲労の要因分析と対策が必要である。・個人の考え方の多様性と対処法が必要である。  |
| 労働負荷が仕事の内容で異なり、負荷を下げる方法、心のケア等をどのように実際に行動すべきかが解らない面がある。  |
| 職場環境の多様性への対応として   |
| ソフト面の取り組みを一つづつクリアしていかなければならないと感ずる。  |
| 現在事業場独自の制度(ラインリスナー)をとっており、声かけ、気づき、気配りを中心に活動中である。この活動を全職場に展開し、快適職場づくりを推進中  |
| 自由業院の快適職場づくりを評価するために、変わった事例等があれば紹介して欲しい   |
| 受注生産であるため、労働時間が変動する。繁忙期になるとその負荷も大きくなる。今年のように猛暑が続くと、労働時間を少しでも短縮して労働負荷を減らしたいが、ソフト面の改善となると会社全体の問題になってくるため、困難なケースが出てくる。 |
| しかし、ソフト面からも取り組まなければ快適職場づくりはできないことは判っている。  |
| まずは手っ取り早くできるハード面、そしてソフト面については根気よく継続して取り組む必要があると考えている  |

|  |
|--|
| 当然必要。企業の社風、人事労務制度、労働衛生管理、健康管理が共通認識の上で、ソフト面の改善に取り組むとともに、環境管理(リラックス施設等)の充実等も推進していく必要がある  |
| 当社は現在継続して取り組んでいるが、今後も職場の意見を繁栄させ、ソフト面から快適職場づくりを積極的な活動に取り組んでいく   |
| 社会的にもソフト面は重要視されているので、企業としても今後の取り組みは必要  |
| 先進国日本の役割   |
| 快適職場の形成は、ハード面ソフト面どちらがかけても成り立たない。   |
| 企業は健康増進法をはじめとする労働者保護立法により、ハード対策を推進してきたこともあり、労働環境は整いつつある。   |
| 必要性を認識し、推進中  |
| 人数が多くなり、環境の変化により取り組み方も多様化すると考える  |
| 快適職場づくりが労働負荷になってはならないため  |
| 業種によってソフト面の取り組みは難しい部分もあるが、より快適な職場を目指すためソフト面の充実が必要  |
| 快適職場形成のためにはソフト・ハード両面の対策を推進すべき  |
| 人・物両面における環境変化に追随して今後は必要になる   |
| ハード対策がある程度進んだ状態では、ソフト面の問題が浮き上がってくる。  |
| ハード面での快適職場づくりは、安全衛生スタッフが進めることができたが、ソフト面となると人事部等の本社の領域となるので事業場ごとの取り組みは難しい   |
| ハード面での快適職場づくりは、安全衛生スタッフが進めることができたが、ソフト面となると人事部等の本社の領域となるので事業場ごとの取り組みは難しい   |
| ハード面での快適職場づくりは、安全衛生スタッフが進めることができたが、ソフト面となると人事部等の本社の領域となるので事業場ごとの取り組みは難しい   |
| 経営者の考え方が一番影響すると思う。   |
| 快適職場づくりは今後の大きな課題である。   |
| 「ソフト面」においても取り組んでいかねばならないと考えている。  |
| ソフト面の取り組みはとても重要だと考えておりますので、下記のような事を心がけております。どんな些細な事でも、相談できるような職場(経営者)を目指しております。又、経営者の方針等 納得いくまで声明し、話し合い賛同してもらえよう努力しております。現場サイトの問題は、自分達で考え改善しようという意識改革にも努めております。努力した結果は手当て(アイデア賞・エコ手当)等で評価しやりがいのある職場を作っております。*質問と答えが相違しておりますが了承下さい。 |
| 必要と思うが、企業の体力の有無で全ての領域には取り組めないのでは   |
| 現在の職場改善には重要と思う。  |
| 現状、ソフト面については、それなりのレベルであると思われるので、世の中の流れを見て判断したい。  |
| 当事業所は本・支店の下部組織であり、個々人の仕事に対する要望等は本社人事部にて取計らっている。ソフト面については、業種及び会社の規模により対応に差がでると思われる。   |
| ソフト面の取り組み実施中であり、今後も快適職場づくりにソフト面の取り組みは重要課題であり、継続実施する。   |
| ハード面だけでは限界がある。快適と人間が感じるのは、ハード面がかなりウエイトをしめま   |
| す。   |
| 快適職場づくりの「ソフト面」については、当社は全社的に取組んでおり、必要性・重要性を感じている。   |
| 作業環境の改善のみでは、快適職場づくりに限界があると思う為。   |
| ソフト面での取り組みは必要と思いますが、会社全体の労使協議の場で、快適職場づくり以外の事項についても協議がされており、快適職場づくりに特化した取組みは重複するよう感じます。   |
| 事務局として、気持的な分野まで踏み込むのは無理と考えている。   |
| 荷主が労務、経費など削減して人材不足の為、負荷が多くなってきた。   |

|   |
|---|
| <p>・この取組みは社会全体を通してと言える事であり、誰もが望む内容で会社としても快適職場は過去からも取組んでいるが、ハード面は、見えることもあり評価がしやすいが、ソフト面では評価が困難のところがある。</p>   |
| <p>・社会人は、生活の中で大半が会社生活のところがあり「快適な職場づくり」は最も重要な活動であると考えます。</p>   |
| <p>従来あたりまえの作業環境の改善に目を向ける努力が必要</p>   |
| <p>「職場のさわやか調査」の実施を検討したい。</p>  |
| <p>同様のアンケート調査を年1回実施しています。</p>   |
| <p>ソフト面の取組みについては、本店主管部主導によるためどちらとも言えない</p>  |
| <p>様々な価値感の人間が、それぞれ、求められる世界(間)の構築が必要であるが、企業毎には多様な構築は難しく結果として切捨てとなる。*重要ではあるが、取組みは困難</p>   |
| <p>認定を受けたことにより、ハード面は確実に充実した。弊社はやっと平成時代の幕を開けた！そこへある社員が入社しソフト面の導火線に火をつけた。社員側から処遇に対する不満が吹き出し、現在その対応に苦慮している。10人程度の事業所では仕事の裁量性、キャリア、福利厚生についても労働者の個性がとても強く左右するものだと実感している。又、快適を考えるにあたり、正社員と外注工が同等というのも経営サイドはやりにくい。</p> |
| <p>職種柄、少数精鋭の事業場がおおくなる上、短期間事業場となることも多々あるので、快適職場づくりの取組もおろそかになりがちである。</p>  |
| <p>今後必要。ハード面での対応のもとになるのがソフト面の取組みと考えるので、重要である。</p>   |
| <p>地域会社、顧客にとっても「快適職場」であることが今後さらに大事になる。</p>  |
| <p>2. 社会とのつながりを大切にす気持ちと知識が必要</p>  |
| <p>その時々の方務構成等により、手法は異なるが、継続的に実施して行く(理由は上述の通り)</p>   |
| <p>出来ることから改善して行き継続することが大切だと思います。</p>  |
| <p>上記の理由により、一事業場で取り組むことが難しい</p>   |
| <p>経営側社員も含め何をのぞんでいるか、その辺りがよく分からない</p>   |
| <p>ハード面の計画実施後、合わせて判断していきたいです。</p>   |
| <p>「ソフト面の」内容はほとんど労働組合との協定で取組みをしているので必要性はない。一方運用面に関してチェック機能を果たす機関が必要である。</p>   |
| <p>企業としてはこれらの調査により改善を図る必要性は感じるが、この取組みを快適職場づくりの一貫とするのが適当かどうかはわからない</p>   |
| <p>最近業態に変動により業務請負の方々が増えたため以前のようなルールの徹底が守られていないような気がする。今後は業務請負の方を中心に行っていくべきかと思う。</p>   |
| <p>快適に働ける職場作りの面から重要性は大きい</p>  |
| <p>個々人の業務が細分化されている中で、ソフト面による対応も細やかな事項が要求されてくると考える。</p>  |
| <p>今までどうりの取組みを続けたい</p>  |
| <p>現状を見るとまだまだ快適職場として改善すべき面があるため</p>   |
| <p>物理的環境側面の快適化を図るとともに、その内側で働く従業員の安全衛生意識を高め、安全衛生活動を充実させることにより、真に快適さを感じられるような職場づくりを目指していきたい。</p>  |
| <p>取組みとしての必要性は有ると考える。又、重要性についても快適な職場にするためには重要だと考える</p>  |
| <p>必要性の有無は有とします。</p>  |
| <p>快適職場づくりのソフト面は必要だともう。</p>   |
| <p>多忙、繁忙間があり、目先の目標達成で手一杯。「チャレンジ」や「創造」の余裕/余力に乏しい。</p>  |
| <p>必要性、重要性等、全体が今ひとつ見えてこないため判断ができない。</p>   |
| <p>当社では長年、日々の朝礼(2ヶ所)と全社員一同の誕生会(月末)を通して、社員意識の高揚と教育を行っています。又、産業医(男性)と看護師(女性)が来て、社員の健康相談を行</p>   |



|   |
|---|
| っています。  |
| 必要性あり   |
| 重要性の程度、中  |
| 現在、当工場では職場の環境改善に対して中長期的に改善を図っています。現在のとり進めで充分と考えています。  |
| 従来、不要であった事が、何故今必要になってきたのかを、よくよく検証する必要がある。   |
| ・職場で働く人が本当に快適と感じて仕事をする事が出来るかは、ソフト面も非常に認識している。   |
| 今後は必要と思うが、ハード面での改善課題がたくさん有り、どうしてもそちらの取組に目が行ってしまう。   |
| 今後も必要だ。ソフト面の取組みは、継続して行うと考えます。   |
| 「ソフト面」の取組みは必要だと思います。  |
| 当社としても「ソフト面」については、ほとんど手付かずと言って良い状態だと思います。それは、事業に難しい問題が数多くあります。今後は専門の担当部署も必要になってくるのではないのでしょうか。 |
| 職場内での各自の立場や、担当業務の関係上、休日取得や業務上の要望を言い出し難い環境は少なからずあると思います。                                       |
| 「ハード面」のみでなく「ソフト面」もセットで取組み、バランス良く進める必要性を感じます。  |
| 小規模経営の事業場ですが、今後は、社会的にも職場環境面から見ても必要と思います。  |
| 技能伝承に眼が行きがちだが、これからは快適職場づくりの考え方も伝える努力が必要   |
| 実態を把握していただいた上で、講演や指導の場を設けて欲しい   |
| 経営トップに現状を理解してもらうように説得   |
| 従来当たり前の作業環境の改善に眼を向ける努力が必要   |
| 機械化が進んだ今でも、職場の主役がそこで働いている人である限り、この取組みも大変重要  |
| ソフト面＋ハード面の両輪で取り組んでこそ、快適職場の充実と継続が得られると思う。  |
| 作業環境及び作業方法の改善などのハード面と心理的なソフト面とは快適職場づくりにおいては両輪であるべきで基本と考える。                                    |
| 従業員の実態把握に必要。  |

## 7 問7の自由記述欄（行政施策への要望等）

### (1) 情報提供に関する事

|  |
|--|
| また合わせて調査方法や実施後の結果分析方法等についても、積極的な公表を期待します。  |
| 「ソフト面」で優れている職場、改善事例などの情報を提供していただきたい。   |
| ・企業が行政が企画するボランティア活動(清掃など)へ、参加しやすく案内を出してもらいたい。<br>・企業の一員として、社会貢献へ参加することにより、自主的行動の芽を育むことに、つながると思います。 |
| ・ソフト面の情報を広報してもらいたい。  |
| ・福利厚生の方針および改善事例の広報をもっと出してもらいたい。  |
| ・人に対する特に私たちの会社は女性や障害者はまだ多く働いていませんので、その様なところではどのような活動をされているのか、他事業所等の活動取組みを参考にしたいと思えます。              |
| ・又行政施策内容についても、まずは知ることであり、そこから期待・要望になると思えます。  |
| 県の広報誌、地方紙などに認定・未認定の区別なく自然な流れ沿った快適職場を紹介する。  |
| ある程度の組織役職管理者の固定がおこなわれた際に「ソフト面」の充実に関する資料等があればいただきたい。  |
| 各職場の目的となる職場環境の好事例の情報提供と併せて改善を進める上でのサポート、公的な支援制度の情報提供を願います。   |
| 多くの事例の紹介など具体的な例を知りたい。それに対してどのような処置をしたら改善が見られるか等の例が紹介されていけば、当社も取組みやすい。                              |

|  |
|--|
| 改善された、具体的な職場例などがあれば是非知りたいです。   |
| 実施前と後の効果について具体例が参考にしたい(ソフト面についても)  |
| 快適職場作りの「ソフト面」という言葉がまだ浸透していないのが実情です。行政機関からの資料、お知らせ等があれば多くの人理解できると思われます。   |
| 快適職場づくりの事例集は、とても参考になるので、宜しくお願いいたします。   |
| 快適職場作りのソフト面の具体例をお教え願いたい  |
| 各社の取組内容等、先行されている事業場の情報等が公開していただくと参考になると思います。   |
| 各職場をチェックリスト等で調査した後、それをどの様に分析し、どの様な活動して結びつけてゆくのか？施策を含め、事例を紹介してほしい。  |
| 管理・監督者に対する取組み方やアドバイス・教育の情報の提供をお願いします。  |
| 企業での成功例、取り組み事例など紹介してもらえると良い。   |
| 企業に対しての教育の実施方法や各企業の取り組み事例を紹介してほしい  |
| 逆に情報を頂いて参考にしてみたいです   |
| 業種間交流会の実施支援  |
| 具体的に取り組むための要領をビデオ化したものが教材として欲しい  |
| このしくみを指導する場合、単に提供するだけでなく、各企業組織として概ねあるべき姿(目標点数等)を示してほしい。企業とすると現場(?)での改善を図るべきだが、一方他社との比較もしたいためデータ提供をお願いしたい。        |
| 今後、ソフト面について、取り組み具体的な事例を挙げて頂けると取り組みやすいと思います。  |
| 参考となる事例の広報に努めていただくと、展開できるものに気付くこともあり、役立つと思われる。   |
| 事業場の紹介時にどのような改善をされたのか具体的に記載していただければ、同様の改善を考えている事業場に参考になる   |
| 実効性のある具体例を示して欲しい。  |
| 指導的な面でなく、プラス思考でみた効果、成果のアピール(情報)支援  |
| 事務局として一番困るのは、問5にもあるように問題の把握方法や具体的な取り組む方法が分からない・ノウハウがないことだと思っています。職場づくりを推進するために把握した情報やそのためツールなど手助けとなるものがあると助かります。 |
| 種々の参考事例とその結果をより多く公開願いたい  |
| 小規模の事業場でも実施可能な施策についてマニュアル等作成して欲しい  |
| 情報入手が困難なため、定期的に情報を流して頂きたい  |
| 情報の提供(アンケート調査・参考資料の提供)   |
| 職場によって違うので、行政に特別お願いすることはないが、問題解決の実例集などあればよい。   |
| 職場のさわやか調査のシンプル版、リスニング積極的傾聴法等の簡易な資料   |
| 資料提供等で支援して欲しい  |
| 事例研究の場を設けて見ては。   |
| 事例を多く紹介して欲しい   |
| 強い要請、指導により経営層への働くかけがあると展開が速い   |
| 先進企業での活動事例を公開してもらえれば取り組みの参考になると思います。   |
| 先進企業の紹介・見学会。   |
| 先進的な取組みを行っている他社好事例の参考にさせていただけると考えます。   |
| 専門官等による、事業場巡回をしていただき、情報交換を考えて下さい。  |
| ソフト面(ハード面も)の改善方策、事例をまとめた冊子を配布していただけると良い。   |
| ソフト面関連の資料等の配布をお願いします。  |
| ソフト面充実のため参考資料等ありましたら定期で発行してほしい   |
| ソフト面でうまく取り組んでいる事例の紹介   |
| ソフト面の充実に関する事例をたくさん紹介して欲しい  |
| ソフト面の情報提供等をお願いしたい。   |
| 他企業、行政等で事例、参考例のPRをして頂ければと思います。   |

|   |
|---|
| 他社・他業種での取り組み(改善)事例集の作成。   |
| 他社の事例を色々紹介し、快適職場づくりの必要性を広めてほしいと思います。  |
| 他社の成功事例を紹介して頂きたい  |
| 行政の中でリーフレット等参考になるものがあればお願いします。  |
| 中小企業でもできる改善方法や取り組み方法。   |
| 中小零細企業に役立つ支援策が考えられていても、知らない事が多く、又事業場側から探そうとしてもなかなか見つからない・分からない現状なのです。行政側から、積極的に広く告知・通知等で発信して欲しい。又具体的なサポート体制も整備して欲しい(たらい回しはしない)。 |
| 当職場づくりに取り組んでいる職場の紹介をしてほしい 改善前、改善後の実態 取り組んでいる従業員の声 経営者の声 等々  |
| 人間関係、労働負荷、仕事の裁量性、キャリア形成、人材養成、雇用、給与、休暇、福利厚生等の実例、モデル工場等の案内等が欲しい。  |
| 人間関係の分析ソフトの提供をして頂けると、ありがたいと思います。  |
| 勉強会の開催、チェックリストによる自社チェック、啓蒙活動  |
| 他の企業の良い事例があれば、どんどん紹介して欲しい。  |
| メンタルヘルスの代表的な事例等の情報提供を実施して欲しい  |
| (中災防)より多くの情報の発信を期待します。  |

## (2) 普及啓発に関すること

|  |
|--|
| 「快適職場」という言葉自体、今回初めて知ったので、もっとアピールが必要と思う。  |
| 「さわやか調査」の社会への浸透、認知度の向上を期待します。  |
| 「ソフト面」推進に当たってアドバイザーを設置し事業場に対する普及啓発、指導、助言することにより、この制度をPRする必要がある                                   |
| 快適職場づくりにソフト面の取り組みが必要であることを、経営者に認識させるような支援・施策を期待します。  |
| 快適職場づくりに取組まれていない企業に対して、どの様に推進して行くのかPRしてもらいたい。  |
| 機会多く事業主へPRを願いたい。   |
| 具体的な取り組みの成果を、広く知らせたことが大事だと思います。  |
| 現在行政が行っている施策、支援等が良く見えません。もっと一般の人にも行政がどの様に施策、支援等を行っているのか見える様にアピールしてはと考えます。                        |
| 現在のところ分かりません。国として"働く人を大切にすること"を各企業へ働きかける活動が必要だと思います。(人を大切にしない企業もありますので…)                         |
| 研修会等を通じて積極的なPR活動をお願いしたい。   |
| 厚生労働省が推奨する指針である施策であるのでもっと会社経営(トップ)に深く認識させ浸透する様指導をお願いします。   |
| 最近若い人のアルバイト・派遣等による就労が多く、魅力ある職場作りに対し、特に中小の企業は積極的に欠けていると考えます。少々の配慮で十分快適な職場作りが得られ、新聞・雑誌等含めPRして頂きたい。 |
| 社員が自ら探さなくても目に付く形で職場に関する支援が行われることを期待する。   |
| 社会への正しい知識の普及   |
| 人材育成・キャリア形成の教育に役立つものを、インターネット検索する時、行政のホームページ等で案内・紹介してもらいたい。                                      |
| ソフト面の充実に関する行政施策、事業場に対する支援などにはどのようなものがあるのか。今後、行政はどのように取り組んでいこうとしているのかを知りたい。                       |
| ソフト面の重要性をPRし、会社会的な活動として取り組み易い環境造りをお願いしたい。  |
| ソフト面はまだまだ十分に理解されていらいと思われる。PRと助成をお願いしたい。  |
| 物理的要因と異なる取り組みとなります。PRビデオ、PRパンフ等で必要性・効果を積極的にアピールしていただきたい。   |
| まずはPRを強化して、一般企業の関心を高める取組みをお願いしたい。  |
| 各字自体または部会活動を通じ改善案や広報活動を行っていただきたい。  |

### (3) 講習会等の実施、人材育成に関すること

|  |
|--|
| 快適職場づくりの「ソフト面」を充実させ、また、その内容の一部であるメンタルヘルス・過重労働対策を進める上で、行政も呼びかけているように人事労務管理部門と労働衛生部門の連携はふかけつであると思われます。この連携を充実させるような施策やサービスを進めてもらいたい。例えば、衛生管理者等の試験や能力向上教育等に労働時間制度等のテーマを取り入れるなど。 |
| 快適職場づくりの為の具体的方法についての説明会、セミナー等の開催   |
| 快適職場のソフト面知らなかったの、各関係機関で講習会等を開催して私たちが理解するようにしてほしい   |
| 関連の講習会・セミナーの開催や、情報提供をお願いしたい。   |
| 行政において講習会、研修会を開催して頂き、多くの方にPRしてもらいたいと思います   |
| 研修会、講習会などの開催を望んでいます  |
| 研修会、講習会などの開催を望んでいます。   |
| 研修会、講習会などの開催を望んでいます。   |
| 研修会、講習会などの開催を望んでいます。   |
| 研修会等の啓発活動の実施   |
| 講演会の支援   |
| 講習会・研修会等の開催。支援制度の構築  |
| 講習会などあれば、ぜひ参加したいです。  |
| 講習会の開催していただきたい   |
| 講習会の開催を希望します。又、参考となる小冊子などの発行も希望します。  |
| 講習会の実施をお願いします。   |
| 今後、インターネット等で調べますが、無料で参加できる”快適職場づくり”講習会を多く企画して下さい。  |
| 産業保健推進センターを利用している(研修、ビデオ等)   |
| 指導・支援・講習   |
| ソフト面で職場環境形成のために、企業内にその知識などを持った保健士、インストラクター等が育成できるような支援が欲しい。企業としても努力していく予定である   |
| 職長教育又人事担当者等の「ソフト面」の教育の強化をする。   |
| 人材育成について、社内人材育成の支援並びに社外資源による教育・育成が必要。長期的観点からの計画が必要で、社会資源の充実は特に重要と考える。  |
| 人材養成に対しての教育機関および支援制度   |
| 説明会、指導講習会の機会を増やしてほしい   |
| セミナー等を実施してほしい。   |
| セミナー等の開催をお願いします。   |
| ソフト面での取り組む研修等を、地方での開催実施。及び、開催回数を多くし、参加が容易にして頂きたい。  |
| ソフト面の企業立案・政策の実施に向けて、人材育成の研修等を行って欲しい。   |
| 地区の商工会等で講習会等の開催をしてほしい。   |
| 中小企業においては、ソフト面に対して予算を割くことがかなりきつい状態になっています。行政による無料の講習や支援をお願いしたい。  |
| 取り組み方が分からない面が多い。又は誰かがやってくれると思っている。セミナー等の開催が必要。   |
| 取り組みやすくする為、セミナーなどを開いてほしいです。地方でのセミナーがなくて困ります。   |
| 取り組みを強化する為の講習会を開催してほしい。  |
| 取り組むに当たって必要なスキル、特に心理的な面をそのように捉えるかが重要と思われるので、推進者への教育支援をお願いしたい。  |
| 人間関係を含めた従業員教育(一般的なもの)に関する講座の開催やビデオ等の教材の提供(レンタル等)が充実できれば活用してみたいと思います。   |
| 民間シンクタンクでなく、勉強させる、研修を受けさせる機会、機関の充実を求める   |

|   |
|---|
| 有給休暇の消化率の向上に向けた施策<br>人材育成を計画的に行うための支援等  |
| 「ソフト面」の取組方法の講習会が地方ではやっていない。幅を広げてほしい。  |
| ・「ソフト面」に関する問題点の把握方法や改善方法についてのセミナー等の実施   |
| ・資格・免許等の取得しやすい環境をお願いしたい(短期間・受講料も安く！)  |
| アドバイザーの方が関係者の講演会、取組方法の指導などの支援をしてほしい。  |
| 快適職場づくり「ソフト面」取組説明会を期待します。   |
| 快適職場づくりについての講習会等があれば参加したい。  |
| 快適職場づくりに役立つ講習会を開いてほしい。特に、人材育成等についてお願いしたい。   |
| 快適職場づくりの「ソフト面」の重要性や導入に向けた取組方法等を事業主、推進担当者を対象にした講習会、説明会などを開催されて、事業場が取組しやすい環境を作って頂きたい。 |

#### (4) 相談・指導体制の充実に関すること

|  |
|--|
| 「ソフト面」対策は第三者による対応が良い場合もあるかと思えます。無料にて相談出来る場所があるとありがたいです。  |
| ・サポートしてくれる相談窓口を作ってほしい。   |
| ・指導してくれる人材の紹介  |
| ・労働者の働く意欲を助成する支援。  |
| アドバイザーの無料は検討の制度拡充を是非ともお願い  |
| 一企業の経験では、解決策を見出しえないことがあると思えます。その様な時に簡単に相談できる所、または他の種々様々な事例を参考にできる所等があれば、非常に助かると思えます。また、福利厚生面の紹介・提携・補助等も、職場環境の充実につながるものと思えます。 |
| 一般的な研修、講演も必要と思えますが、各事業場で抱え込んでいる問題点は異なりますので、事前アンケートをとる等して問題点を把握した上で、専門医等のカウンセラーが事業場に直接訪問し、アドバイスするサービスも検討いただければ幸いです。           |
| 事業場が欲求する支援は業種、又大中小企業では異なるので柔軟に対応してほしい。   |
| 改善方法について支援してほしい。   |
| 快適職場形成におけるコンサルティング(無償)をして欲しい   |
| 快適職場推進計画の認定事業所に対しフォローアップを定期的実施してほしい。   |
| 簡易に利用できる外部サポートがあれば積極的に利用したい  |
| 企業での積極的な取組みがあり、各事業場への横展開を実施している。ハード・ソフト面の相談を基準協会に相談している  |
| 行政における労働問題相談窓口(施設、電話、e-メール)の増設。大量に発生する定年退職者による熟練技能者の不足を補う訓練施設の充実   |
| 金銭的支援だけではなく、アドバイザーの派遣や「ソフト面」のチェック診断などをして(無料)いただけると助かりますし、そこでの体験が本格的な取組みにつながることを期待できます。                                       |
| 具体的な取組方法を支援して欲しい。  |
| 組合等による指導が助かるので、単一会社でなく団体に指導される方が良い。  |
| 現在、メンタルヘルスに関する疾病については、増加傾向にあり企業におけるメンタルヘルスの役割は重要にたっています。そのような中相談機関、企業としての対応をスムーズにとりやすい支援策の充実を期待します。                          |
| 心や身体健康相談箇所の充実。   |
| 個別相談窓口の充実(匿名で相談できる方がいい)。格短や長期休暇がとれる会社会的な雰囲気づくりを行政が中心になって作って欲しい。  |
| 個別の指導・支援を要望します。  |

|   |
|---|
| 最近、社内に於いてストレス等による「うつ病」の社員を部下にする事がある。最初から掛っている訳ではないが、結果的には休職後に退職したり、元気に復職した人も居る。以前は病気の存在は知っていたが、自分の回りで発症した人を見る事は無かった様に思える。世の中が複雑になったのだろう。私の会社には、女性の看護師が居て従業員の立場で会社に説明し治療期間も与えており、病院の方にも同行することがある。精神的な病気は、一見した所回りからは、元気にしか見えず企業規模によっては、理解が得られず退職する人も多いのでは…と思う。この様な問題に対し、公的な相談窓口があれば救われる人も多いのではないのでしょうか。 |
| 資格を持った方々での対応も理解できるが、性質の異なることも多い。その職場を定年退職された方等を生かす方法を法的な取り組みとして、活用できるようにしてほしい   |
| 職場さわやか調査で高ポイントの職場にする為には「生産」「安全」「品質」「設備」「労務」等あらゆる方向からの活動が必要です。これら全ての面でアドバイス、指導を受ける場があれば良いと思います。  |
| 職場での女性に対する快適措置の観点から妊娠中の女性に対する社内規定の策定に関し、アドバイスが欲しい   |
| 女性の悩みを気軽に相談できる場所があればと思います。  |
| 説明会・講師の派遣等が利用出来ればと考えています。   |
| 専門のアドバイザー等、具体的な相談窓口は要望。   |
| その会社に合った具体的な指導をして頂ければと思います。   |
| その現場に合った快適職場づくりの「ソフト面」を指導してほしい(行政が目指す理想のソフト面と現場の理想がかならずしも一緒とは限らない)  |
| 自社で解決できない場合の行政窓口の設置など。  |
| ソフト面での対策の難しさは、社員個々の意識・価値観・受取方の多様性にあり、画一化しにくい点と思っています。重要性は理解していても具体的な取組み方を指導して頂きたい。(1、多様なモデルの提示・事例紹介・経験交流の場 2、経験豊富な専門家の派遣等によるコンサルタント・アドバイザー支援 3、意識改革と解決手段を学ぶ研修・講習会)  |
| 第三者機関の診断・評価があれば取組みのチャンスが出来るのではないかと思います。   |
| 仕事の裁量性や人材養成等は行政が指導してくれる場があればよい  |
| チェックリストの活用も可能であるので、結果に対する取組み方法等指導してくれる人の要請を望む   |
| 地方の立地条件のわるい所であっても働く人が生活しやすいような環境、整備又、各事業所に対して、特別な相談窓口を設ける   |
| 中小企業には人的資源が不足している。取組み方、進め方について指導・支援してほしい  |
| 中小弱小企業に対する、細やかな指導、取組みを期待する。   |
| 取組みへの指導・支援があれば、良くなっていくのではないのでしょうか。  |
| 取組み方法等の指導   |
| 取組み方法の指導があれば、着手しやすいと思います。   |
| 取組みを検討する段階には、是非とも行政の支援をお願いしたいと思います。   |

#### (5) 費用の援助、補助金に関すること

|   |
|---|
| 行政で補助金やセミナーの案内があるとよい。   |
| コスト面を企業規模をとわず支援して欲しい。   |
| この分野における専門家は、やはり労働安全衛生コンサルタントであろうが、快適職場づくりの助言を受ける際、公的助成が得られるとありがたい                  |
| コンサルタントの充実(無料)  |
| 最終的には、資金面での支援があると実施しやすい   |
| 支援をお願いしたい   |
| 従業員の福利厚生面で、健康診断等の費用を、行政施策として補助する支援、快適職場である為にお、人材確保がしやすい環境作りの方策の支援等は、今後の行政の取組みに期待する。 |
| 小企業にとって少しでも補助金制度が利用しやすくなればと思っています。  |
| 助成金   |

|  |
|--|
| 助成金制度を作るべきと思う。   |
| 助成金などの制度を充実させてほしい。   |
| 人材育成の一環となる資格取得について教育学習の費用、受験費用等の補助等の支援を更に広げてほしい  |
| 制度的側面での財政的支援を望む。   |
| スタッフ育成の研修費用についても、補助を頂ければと思います。   |
| ソフト面の財政支援制度を望む。  |
| 社員への努力に、今年はエコ手当を支給しました。このような手当で用に補助金などがありますよ、より一層、快適な職場づくりに取り組みますので宜しくお願いいたします。                                  |
| 中小企業においては育児休暇・介護休暇は生活のことを考えると取れないのが現状である。会社も休暇期間中の手当を与えることは経営上難しい。本人への手当の補助を検討して欲しい。                             |
| 問5の回答に対応していただくこと、すなわち人件費投入に見合う助成が望まれる。   |
| ハード面では補助制度などがあり少し良くなっているが、ソフト面での支援もお願いしたい。   |
| 疲労回復施設など助成制度が出来たら有り難い。   |
| 補助金等について、限定されることに問題があると思われま。快適職場に関連していると思われる事項についてすべてが補助の対象にしていただきたく思います。  |
| 要は金銭支援が一番。   |
| 零細、中小企業がハード面での設備をしたくても中々出来ないのが現状である。財政面で公的な援助がまだまだ必要と思う。   |
| 零細企業優先の補助金があれば「ソフト面」などがより活性化されると思う。  |
| また、物品の購入に当たっても金銭支援を充実してもらいたい   |
| ・企業内託児所支援(人員の派遣、建物の補助金等  |
| ・育休産休の補助の増額  |
| ・企業内分煙室の補助の増額(分煙室の新たな設置には高額となり、企業内だけの努力では苦しいと思います。分煙室を作りたいがお金が厳しいのが現実です。)  |
| ・障害者雇用補助の拡充  |
| ・障害者雇用対応のための設備改善補助・子育て支援の拡充  |
| ・快適職場推進計画の補助を1回受けたら、次受けるのはむずかしい(受けたことのない企業が優先?)らしい。もっと予算を確保して欲しい。  |
| 快適職場づくりに使用する経費等に対して税の軽減等有効な手段を講ずる。行政におけるコンサルタント指導員・組織等の無駄な税金の負担を避ける  |
| 快適職場づくりの充実では、コスト面での支援等が必要です。きれいな職場、きれいな環境、気持ちよい環境も段々と風化していくものです。ハード面の対策ソフト面の対策それぞれに設備改善や人の教育も含め、コストの影響が大きいと思います。 |
| 快適な職場作りにはどうしても費用が必要であり、資金の面ではむづかしいので、計画的に実施を協力願いたい。  |

#### (6) 行政指導の充実・強化に関すること

|  |
|--|
| ・たんぼぼ計画等による安全衛生教育について、まだまだ零細企業の認識は甘く時間が無い。講習に行かせる時間をもたない等々で受けなければならない人が受けてない人が多くいる。行政はもっと厳しく指導してほしい。 |
| ・労働基準違反に対する厳しい対応。  |
| ・労働負荷以外の項目については、行政の指導・支援はないと認識している。  |
| 行政にあっても指導を強化願いたい。  |
| 快適職場づくりに対して行政からの指導と協力をお願いしたいと思います。   |
| 快適職場には、ハード面だけでなくソフト面の充実が一番重要なことだと思うので、もっと行政主体での施策を期待します。   |
| 行政において各事業場の指導・支援を行って頂きたいと思います。   |
| 業務実態、法令順守、福利厚生等を定期的に監査することと、定期(年1回)報告を義務づける。   |
| 雇用方法、休暇等企業倫理に添わない行政の強制指導   |

|   |
|---|
| <p>これまでは、快適職場作りというハード面ばかりが強調されていた様に思う。今後はソフト面についても啓蒙していただける様をお願いします。</p>  |
| <p>事業場の状態や経営者の考え方等により、積極的に行うことが困難な職場もあると考えられるので、行政側より取り組みを促進する様な働きかけをしてもらえると良いのではないでしょうか。</p>   |
| <p>時短や休暇等の整備で改善出来る所は積極的に実行して行って欲しい。</p>   |
| <p>地元企業経営者の教育指導</p>   |
| <p>例えば、休日取得につき業界全体・業種全体のコンセンサスがあれば、トップダウンで？効が上がる事が期待できると思われる。経営トップを動かせるのは行政であり、期待するところ大である。</p>   |
| <p>どの企業も同様と思うが従業員、各個人にかかる業務負荷が増加し過重労働問題が発生している。民間企業である以上、利益を出し従業員や社会に還元する指名がある。しかしながら程度を超えると多くの問題が発生するので最低限必要な人員配置が行われるよう、行政として監視する方法を考えてほしい。</p> |
| <p>人間関係に対する施策は、特に大手企業は、国の行政が指針・指導当の取り組みを示すと、まず形から入る傾向(我が社)があり、信の活動とは言えず感じる。行政も大手企業の活動の中身の精査及び現状実態を調査して、ければ、指導改善をお願いしたいと思います。</p>                  |
| <p>分煙化対策についてももう少し徹底させるようにしてほしい。</p>   |
| <p>零細企業は5Sなどの取り組みでさえ後回しになってしまう傾向がある(就業時間は作業が中心になってしまう)ので、行政からの具体的な提案が必要だと思う。</p>  |

#### (7) 行政施策(その他)に関すること

|  |
|--|
| <p>労働行政として、全て画一化で決めるのではなく出来るだけ、余裕、緩和した対応をして頂きたい。</p>   |
| <p>「ハード面」に関しては、各職場の空間的広さの制限上、リフレッシュルーム等の施設設置が不可能な職場も多いと思いますので、工場・事務所の密集地区には、公園や体育館などの公共施設を徒歩可能範囲で必ず設置することなどで対応して頂ければ、環境改善が進むのではないかと思います。</p> |
| <p>快適職場づくりによる免税、支援の条件が多すぎる為、該当しにくい状態です。もっと事業場にとって特約が多くし、特約条件の緩和があれば取り組みを本格的に行えると思う。</p>  |
| <p>あたたかいご指導、ご支援をお願いしたいと思います。</p>   |
| <p>学生(時代)に対するキャリア教育との連携を検証してほしい。「働く意味」=「志」を持った社会人づくりへの支援を期待したい。</p>  |
| <p>臨時雇用でのベテランも事業場の大切な戦力であり、依存するところも大きいですが、正規従業員にとってはなおのこと、心理的・制度的側面から、安心して職務に打ち込める環境づくりが不可欠と思われます。</p>                                       |
| <p>行政からの強制・押しつけのイメージ、企業の労使に負担を強いる内容では主役の本末転倒で、効果は望めなくなるとされます。</p>  |
| <p>期待できる取り組み、納得できる取り組みを望む</p>  |
| <p>教育に力を注いで、一人ひとりの人間が自己を通じて世の為人の為に何が出来るか考える教育を行って、子供がしっかりとした考え、バックボーンを作れる環境を作って欲しい。このことは目先だけの行政で終わりにしないで、100年後の日本を見据えた行革事業にして欲しい。</p>        |
| <p>行政が企業に介入するにはデリケートで難しい課題ですが何かしらのフォローに期待いたします。</p>  |
| <p>行政スリム化を図り、財政の立直しを図ることにより、快適職場づくりを推進させる。(公共事業等各事業場への投資、景気の拡大)</p>  |
| <p>行政の多くの機会に支援をお願いしたい。</p>   |
| <p>行政は4月～翌年3月の年度単位で「運用の確定」支援申請「査定」「認定」「実施」「報告」と年度内の時期を区切って行っているが、いつの時点からでもスタートできるように年度をまたがって実施できるようにしてもらいたい。</p>                             |
| <p>業務施策等が現場に浸透していないと思う。もう少し目に見える具体的な施策がほしい。</p>  |



|   |
|---|
| 現在大きな社会問題となっている職場の格差問題、当事業所においてもやはり存在します。仕事の内容は同じなのに社員の身分としては、正社員とパートと完全に分かれている。待遇にしても格差が存在しています。今後行政に期待したいのは、同じ仕事をしているならその待遇も平等にしてもらいたいと希望します。   |
| 現状把握を足で行い、特に中小企業の厳しい現状をよく観察しその中から最良の施策を見出ししてほしい。  |
| 建設業界全体の充実が図れるような行政施策等がないと業界末端までの快適職場づくりは難しい。当職場としては満足できるものに近づいているが、当社も含め、下位業者への指導も行っていきたい。  |
| 子育て支援を含めて一部の人にだけメリットがある施策は、全体としての取組み効果・意識の向上が難しい。   |
| 事業場に対する支援の手続きをできるだけ簡単にしてほしい。  |
| 次世代法のような認定制度があると、社内で推進の理解が得られやすい。   |
| 上記、問6にあるようなソフト面の取組みを進めていく上においての支援をお願いしたい。   |
| 少子高齢化時代になり、60歳以上の高齢者や障害を持つ方が安全で安心して働ける職場環境づくりへの行政支援をお願いします。   |
| 所得税の軽減措置(低所得者への軽減)  |
| 精神科医および産業医の確保をお願いします  |
| 税負担をおさえて欲しい。  |
| 私共の経験からみても事業所の認定制度は課題・里程標として一定の効果があると思います。  |
| 様々なモデル開発の中から、ミニマム・コンセンサスとしての達成課題や取組方法の明確化を求め、最終的に認定制度をめざすのが合理的かと思います。特に大規模事業所と小規模事業所とでは、人間関係や従業員認識に異なる点もあると思いますので、大企業に片寄らず幅広いモデル設定に御意願いたい。  |
| 今後、ソフト面に対する支援は何らかの形で実施していただきたいのですが、ハード面に対する支援も引き続き実施していただければと思います。  |
| ソフト面の取組みの重要性は理解しているが、まだまだハード面での整備が先に必要だと思います。   |
| ソフト面は、ある意味で各会社の"文化"であり、各会社に任せることとし、行政は、ハード面を中心に従来以上に支援いただく方がよいように思う。  |
| 地方企業の景気回復に支援していただき、中途入社でも正社員雇用が促進されるよう行政に望む(将来の不安解消 結婚の促進 少子化対策にもなる)  |
| 適切支援などを期待する。  |
| 取り組む企業に対して優遇処置を大きくしてほしい。  |
| 働きやすい職場は、作業の効率も上がり生産性もアップする。そのことにより、給与面の向上につながればよいことであるので、益々の支援、御指導をお願いします。   |
| 働きやすく、福利厚生が充実するようにしてほしい。人生働ける間は働けるような環境をつくる。  |
| 必要と感じている事業場は多いはずですが、今後、行政からの支援に期待します  |
| 毎年うつ病等が原因による自殺は労働者年齢層15～60歳においてはガンの4万7千人に次ぐ2位の2万人であり、心疾患の1万5千人に比べても多いにもかかわらず、事業場・職場への支援はメンタルヘルスの推進くらいであり、定期的なカウンセリングや検診を無料で行うようなところまでには至っていない(定期健診)。管理する側の負担も大きい為、初期での治療 完治のサイクルに早くレベルアップして欲しい。 |
| メンタル的な要素から就労が困難である人に対するの支援。例:経済的(家計)支援、カウンセリング、専門医療紹介等  |
| 余暇を利用したイベント企画を増やし、地域で働く人達が家族ぐるみで参加できるものにする。   |
| 20代の若い人たちは何を「やりがい」として感じるのか、どういった事に「やりがい」を持つのか、そういった若い世代の人達の意識調査等を具体的な所まで落としこんでやってもらいたい。   |
| アンケート方式だけでなく、各企業の生の声を聞くことも必要  |

|   |
|---|
| 建設業においては、まず、発注者側に安全等に対する取り組みをコスト面で評価する仕組みがなければ、全てが机上の空論に失すると思われる。                           |
| 建設業は発注者の要望に応えるため、工期を確実に守るような工程で進めている。労働負荷の低減に取り組むに当たっては、適正工期での発注が大前提であり、行政から発注者への指導をお願いしたい。 |
| 快適職場推進計画実施事業場に対するメリットの具体化をお願いしたい。   |
| 行政として事業場に対する適格な指導と企業及び外部にアピールできる様な表彰制度と重みある表彰制度の確立に取り組んでいただきたい。                             |

#### (8) 法令等の整備に関すること

|  |
|--|
| 「ソフト面」を充実させるような施策を企業にある程度強制的に実施させるような法令の整備   |
| ・労働格差を小さくするような法律の整備(特に雇用)・人材育成のための支援   |
| 安衛法の整備など、法律の面からの縛りがないと一事業場単位での取り組みは難しい。  |
| 一企業としての取り組みには限界がある。行政が指導的な立場で支援できるよう、法の整備をして欲しい。   |
| 今の企業では派遣社員が欠かせない状況にある。(低コスト化のため)一方社員に対しても「成果主義」の考えで実質給与が上がり難い傾向にある。また、派遣社員がいる(入る)から新入社員が入ってこないという事実もある。会社の利益が従業員に還元されにくい傾向にあると思う。「行政」に対してというより「全般」に対してかもしれないが、今の「派遣社員」というやり方をもっと考えなければならないと思う。「働きやすい」につながってくると思う。(なくすのは無理と思うから、法律の改善等) |
| 快適職場づくりなどを推進していく事は今後も必要。その様な中で企業責任として、実施していかなければならない事項があると感じている。この様な事項の法規制化を推進して頂きたい。  |
| ガイドライン(通達)として公示いただければ、推進しやすくなると思います。   |
| 企業間及び業種において格差が拡大していく中で、「ソフト面」も大きな較差が実在している。法改正による支援と取締り等の罰則強化が必要と感じている。(最低賃金の引き上げ、休日労働・長時間労働の罰則強化、時間外手当の割益率アップ、社会貢献度合による税優遇措置など)   |
| 事業者責任としての更なる義務化  |
| 上記問6の取り組みを民間企業が行う上での支援をお願いしたい。(法整備・先進取組を行う企業へのメリット制・インセンティブ等)  |
| 推進という形でなく、行政からの通達(強制力のある義務)化があれば成果も上がってくるのではと思います。   |
| メンタルヘルスへの取組の法令及義務化、並びにウェイト付け(進捗)度合による評価及表彰制度の導入。   |

#### (9) その他(ソフト面の内容、要望等)

|  |
|--|
| 「快適職場」の表現も、個人差が大きく具体性に欠ける。定量化されにくい表現を改め、具体的にどのような職場はどうあるべきかを示さないと、取組んでも達成度が測れない。”あるべき姿”を具現化すべきと考えます。 |
| 「職場のさわやか調査」は大変良いと思いますが、設問について少し抽象的などちらともとれるものがあります。設問の文言をもう少しわかりやすい表現に改造してはいかがでしょうか。                 |
| ・メンタルヘルスの問題を無くし、自殺者、過重労働による問題を根本的に無くすには、原因を様々な角度から分析し必要な処置を経営層へ働きかけるような仕組みを希望します。                    |
| 義務教育における、社会人として必要な人格形成が第一義。  |
| 基本的な人生設計および日本的終身雇用(就労)の在り方をベースとした社会向け教育システムの確立。  |
| 雇用機会の拡充  |
| 色々な職場環境があると思いますが、現状の環境が少しでも改善されることが大切です。   |
| 屋外作業において労働者負荷の軽減を計ってほしい。   |
| 快適職場推進計画認定基準「ハード面」、「ソフト面」の位置づけを明確にする。  |

|  |
|--|
| 快適職場づくり以前の問題(学校生活)の対応が一番であり、企業・社会にあっては間接支援的なことで行えば十分と思う。例えばハラスメント問題等   |
| 快適職場づくりの結果について指標等で有効性を表現して欲しい  |
| 快適職場の基準等があれば、自分のポジション(会社)が分かりやすく、従業員/労働組合のものさしになか、それにむけて推進しやすくなる。  |
| キャリア育成・人材養成については行政の支援が必要と考える。  |
| 業務・私生活のストレスが、職場内の快適さに与える影響が大と考えます。ストレスの把握と解消への取り組み方が難しい。特に、プライベートな部分を含めた対応に助言があると助かります。  |
| 具体的取り組み方法を出して欲しい。  |
| 具体的な指針等をPRしてもらいたい  |
| 具体的な指針を要望  |
| 仕事による疲労やストレスを低減させる為、メンタルヘルスの充実を期待。   |
| 職場内でのコミュニケーションが大切である。コミュニケーションできる環境作りが必要と考える。  |
| ソフト面とハード面は表と裏の関係にあり、ソフト面を充実させるためには、ハード面の充実が必要不可欠だと思います。  |
| ソフト面における個々の領域に関して、具体的な改善策のモデル(手引き)を示していただくことを期待する。   |
| 大変申しわけありませんが、ソフト面に対しては行政にはあまり期待は持てません。あまりにも役所の人や大企業の人たちと待遇が違ってもかもしれません。これから生きて行くためには、大手の人がやらないこと・やらない時間・・・を見つけて、社員が一体感じとたときに「快適な職場」となることを信じます。ぜひとも応援をお願いします。安岡 |
| 先ずは「全員で快適な職場づくりを目指そう」という雰囲気職場内に浸透させる為のポイントみたいなものについて、ご教示アドバイスをいただければ幸いです   |
| 労働条件の変更等の周知  |

#### (10) 企業の実情、姿勢に関すること

|  |
|--|
| ・零細企業は先ず仕事優先、ソフト面、安全面はあと回しみたいな風潮があるように思えてならない。   |
| ・労働負荷などでは労働基準監督署からの指導がある。これに対応して労働時間の機械的な把握がされるようになった。これらの活用促進が現時点での課題である。   |
| 当社では、分煙化を進めています。10職場のうち7職場で分煙室をつくりました。又、トイレも洋式に変えています。会社全体では平成10年から6S活動を実践し、工場美化と標識表示、花壇の整備を図ってきました。しかし、最近粉じん問題から私傷病の疾病者数が増えて来ています。快適職場づくりのソフト面の不十分さを感じていたところであり、今後の取り組みに期待できると考えています。 |
| 今、会社として快適職場づくりの「ソフト面」に対して意見はない程満足している。今後もこの状態を継続して頂きたい。  |
| いままで特に考えたことはなかったが、60歳維持用の従業員が多く、今後どのようにしていけばいいか考えていきたい   |
| 会社が納得し作業者が満足する具体的方策を両者の面に立って考え取り組んで頂きたい  |
| 会社組織としてのソフト面の充実体制を整えて行く必要があります。今後も引き続きご支援、ご協力宜しくお願い申し上げます。   |
| 改善要望があればその都度改善し、働きやすい環境整備をしてきた。これからも同じく対処していただきたい。   |
| 企業の属する業界、団体との絡みもあり、一企業だけではどうにも出来ない部分が出てくる。   |
| ゆとりをもった生産を行おうと思っても客先がこぞって休日出勤するような体制であれば、追従しなければならない状況の出てくる。   |
| 広範囲での行政の指導等、「ソフト面」充実に向け、全企業一丸となるような方向性にならないと厳しい面があると思う。  |

|  |
|--|
| <p>厳しい社会情勢において、建設業としては経営戦略に取り組んでいるが、職場環境づくりに取り組む余裕がない。</p>   |
| <p>行政にたのむ事も必要でしょうが、まず事業所の従業員の意識向上が必要だと思う。近年の世代の自己中心的・負担になる事は避ける考えに対応に苦慮している。</p>   |
| <p>建設業の現状に？み、粗利益のよ？低下・赤字工事の拡大・受主環境の悪化などがなさんなり、快適環境づくりではない。必要性は十分理解しているが、資金面での保障がないかぎり現状では民の努力では限界が大きい。</p>   |
| <p>建設業は厳しい状況下であり、快適職場と言うネーミングが現実にそぐわない。まず、基本的な職場管理が大切。職員、社員には現実意識として離れたイメージとなります</p>   |
| <p>コンビナート内の作業事務所のため、亮先の都合もあり、大々的に出来ない面も有る。</p>   |
| <p>従業員の賃金アップや福祉面を良くしたい</p>   |
| <p>職場の状況は、人間関係、仕事の内容等様々であり、行政施策として、一律の対応は困難です。</p>   |
| <p>人材育成の前に人手がない。仕事量が不確定。いっぱいいっぱい考えるゆとりがない。申請書類をもっと簡素にしてほしかった。</p>  |
| <p>小さな企業では、給与、休暇、福利厚生等は改善したくとも経営上無理な場合もある。</p>   |
| <p>人間関係に対する施策は、行政にとっても、どう指導・活動するのかむずかしいと思われ又、労働負荷も個人の能力により図りにくい、それらで「うつ病」と言う病気で「世間一般的」にメンタルヘルスケアなどを各社(大手)は導入しているが、我が社もメンタルヘルスの形は作っているものの実際の専門的活動・改善には、至っていないと思われる。</p> |
| <p>働きやすい職場づくりで「ハード面」の対策を実施、継続していくが「ソフト面」の対応を必要と考える。会社の競争力維持と、どうおり合いをつけて実施できるかが課題。</p>  |
| <p>働きやすい職場づくりを目指しているが、疲労回復職場生活支援施設についてはコストがかかり計画中。</p>   |
| <p>弊社では創業以来ソフト面での対策は継続して講じられていると認識しています。今後も当制度の改善・見直しを重ねることにより引き続き快適職場づくりに全社一丸となって取り組んでいきたいと思しますので、宜しくお願い致します。</p>   |
| <p>本件については、まだ勉強不足ですので会社として前向きに検討していきたいと思います。</p>   |
| <p>わが国の経済情勢が回復基調に有るが、中小事業を牽引するには至らず、ますます高まる環境負荷が大きく経済的にも負担が大きく、助成金等の前減もあいまって快適職場づくりの意識が低減されるおそれがあります。</p>  |

#### (11) その他の意見等

|  |
|--|
| <p>快適職場を推進し啓蒙することは、非常に重要だと考えます。企業としても積極的に取り組む必要があると思えます。</p>   |
| <p>快適職場づくりの「ソフト面」の取り組みは大きなプラスの要素となり得ます。</p>  |
| <p>間接部門(開発・設計・事務)に対する仕事のあり方、時間外を減らすべく諸施策を展開中。仕事量と質について個人差があることから、部門間の調整が必要であり重要であると認識している。</p>                       |
| <p>基準法を元に就業規則の見直しが行われやすいそのような冊子もあるので、施策としては良いのでは。</p>  |
| <p>行政もそうですが、会社内で進めていく内容だと思います。</p>   |
| <p>「快適職場づくり」は職場での心身に生じる負担を軽減することのできる判度だと思いますので、今後も引き続き取り組んで頂きたいと思えます。</p>  |
| <p>「ソフト面」に対する施策・支援の具体案は、なかなか難しいと思えます。</p>  |
| <p>・仕事の量については、ある時は過大になる場合も有、又、少なくなる場合もあります。その為、やるべき時は時間を多大にかけてやり、少ない時は休める状況。メリハリが必要。</p>                             |
| <p>・社員に対する 等(具体的)の 準づくり。</p>   |
| <p>小学校、中学校保護者である期間にPTAと連動して資格をとるシステム作り。・プールの水難防止 救急蘇生法 ・運動会、熱中症 ケガ応急手当等 5回以上の参加者で実力ある人には、上級コースを受ける権利をつけて資格をとらせる。</p> |

|  |
|--|
| 自動車交通事故、オートマ車故障時の対応の指導。後続車指導のコツ、パンク、バッテリー上がり 事故の起こりやすい地点が洗い出せることにより、本当に必要なスペース作りができる。地元業者がうるおい、税金も役立つ。                             |
| *人が動けば、ものも動く。だって人間は怠け者という宝物だから。  |
| 同じ日本で自動車排出ガス規制など県によりちがひ、速度抑制装置の装着義務のような全国での行政などでしてもらいたい。   |
| 外国人労働者に対して、受入れ時に2～3年の日本語と日本文化教育を終了した人を日本の労働者として受入れる制度を設定すべきではないか。  |
| 外国人が労働日本の生活において良好であれば日本の帰化が選べるオプションを付いている事と、出身国・出身地の文化を紹介したり勉強できる環境を義務教育・会社・地域生涯教育(政府広告)の中に織り込まれていくべきものと考えます。                      |
| 快適職場づくりの「ソフト面」充実について行政がどうしたいのかが明確に見えないため期待・要望ができない。  |
| 数ある業界の中で、特に建設業に関わるものは常に不安を感じている。自分のキャリア形式と将来展望が見えにくいこと、請負企業としての将来の不安、業界の不振、社会への不安等、会社の底辺を支えているプライドより、底辺であえいでいる認識が強く感じられる。          |
| 行政等に対する期待・要望等は特にありません。   |
| 雇用の促進  |
| 担当者自ら、ソフト面の充実に理解してから意見要望を書きたいと思います。  |
| 地球温暖化の問題を会社全体でとらえ、自分達で出来ることを心がけようと冷房の使用方法の見直しを致しました。自然の風を充分利用し、よしず等で日差しを避け、扇風機を上手く利用し職服をベストに変更し、水分も充分取りながら33度ぐらいまでエアコンを入れずに過ごせました。 |
| 賃金格差の少ない社会になればやりがいも出てくると思います。  |
| 問5に記載の内容です。本来はここに書くべきでした。  |
| 問5の回答をしていただきたい。  |
| 当社は労働基準監督署の業務査察を受け改善事項に対する作業を進めておりますが、官と民の温度差を感じております(担当者として「狙い撃ち」されたのでは…被告と原告の立場に立たされ不快を感じているが、思い過ぎでしょうか…)                        |
| 年間休日が現在でも110日以上は確保しているが、ハッピーマンデーの導入によって祝日と日曜日の間の労働日が以前は休日であったのが、それがなくなる事によって、休日がかえって横ばいになってしまったりした。しかし、休日が多いのは皆満足している。             |
| 未婚者、独身願望者が増大の一途、結婚して子供を育成する自信がもてないことも挙げる人が多い。育児、教育費にあまりにも多額の費用を要することが原因  |
| 良くも悪くも最後は現場の労働者につけが回るような、社会の構造が変わらない限り、快適な職場づくりの「ソフト面」の充実はむずかしいのでは…  |
| 良く判りません。   |
| 労働安全衛生面では、行政面に限らず、民間でも相当充実しており(講習、教材etc)特に期待、要望等はないが、社会人になる以前の学校教育及び社保庁に代表されるようなコンプライアンス問題には相当課題があると思料。                            |
| 労働者は日々作業に追われ「無理無駄なく」がんばっていますが、今の行政については、むだな が多い。よく考えて行ってもらいたい。   |

F A X 03-3454-7624 中災防中央快適職場推進センター 行

## 快適職場づくりに関するアンケート調査

< 該当項目に をつけ、又は記入してください。 >

### 問1. 貴事業場の概要

所在地 ( ) 都・道・府・県) 業種 ( ) 業  
 常用労働者数 (約 ) 名)

### 問2 貴事業場の快適職場推進計画について

- (1) 認定を受けた快適職場推進計画に盛り込んだ内容 (複数回答可)
- ( ) 作業環境の管理 ( ) 作業方法の改善  
 ( ) 疲労回復施設の整備 ( ) 職場生活支援施設等の整備
- (2) 認定を受けた快適職場推進計画等の実施状況
- ( ) 実施期間中  
 ( ) 実施期間が満了し、現在も新たな計画 (認定の有無は問いません) により取り組んでいる  
 ( ) 実施期間が満了し、現在は取り組んでいない  
 ( ) その他 ( )

以下、このアンケートでは主に快適職場づくりの「ソフト面」についてお尋ねします。

**快適職場づくりの「ソフト面」とは、働きやすい職場づくりに深く関係する職場の人間関係や仕事のやりがいなど、心理的・制度的側面(人間関係、労働負荷、仕事の裁量性、キャリア形成・人材養成、雇用・給与、休暇・福利厚生等)を指します。**これに対して、「ハード面」とは作業環境、作業方法、疲労回復施設、職場生活支援施設等の物的環境等の側面を指します。

問3. 事業場において快適職場づくりの「ソフト面」の現状や問題点を把握するためのチェックリスト「職場のさわやか調査」(別紙参照)が、厚生労働省の委託により中央労働災害防止協会において開発され、公表されています。

- (1) 別紙のチェックリスト「職場のさわやか調査」があることを知っていましたか。  
 ( ) 知っていた (使ったことがある) ( ) 知っていた (使ったことはない)  
 ( ) 知らなかった
- (2) 別紙のチェックリスト「職場のさわやか調査」を今後使ってみたいと思いますか。  
 ( ) 使ってみたいと思う ( ) 検討したい  
 ( ) 使ってみたいと思わない

問4. 次の「ソフト面」のうち快適職場づくりに影響が大きいと思うものを3つ選んでください。

- ( ) キャリア形成・人材育成 ( ) 人間関係  
 ( ) 仕事の裁量性 ( ) 処遇 (雇用・給与)  
 ( ) 社会とのつながり ( ) 休暇や福利厚生  
 ( ) 労働負荷

問5. 快適職場づくりの「ソフト面」に取り組もうとする場合、どのような課題が考えられますか。

(複数回答可)

- 問題点の把握方法、改善方法などの具体的な取り組み方法がわからない
- 経営トップの理解を得るのがむずかしい
- 取り組むためのスタッフがいらない
- 従業員の協力が得られない
- 取り組み方法等を指導してくれるところがない(わからない)
- その他 上記の他、課題・障壁などありましたらご自由にお書きください。

問6. 貴事業場における今後の快適職場づくりの取り組みとして、「ソフト面」の取り組みの必要性についてどのようにお考えですか、その必要性の有無・重要性の程度・その理由についてご自由にお書きください。

- 今後は必要だ       どちらとも言えない       今後も必要ない

必要性の有無・重要性の程度・理由等

問7. 快適職場づくりの「ソフト面」の充実に関する行政施策、事業場に対する支援等、今後の行政の取り組みへの期待・要望等について、ご意見をお聞かせください。

ご協力ありがとうございました





