

平成 20 年度厚生労働省委託事業

平成 20 年度  
快適職場に求められるソフト面の対策に係る  
調査研究委員会  
報告書

平成 21 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年に快適職場指針が公表されて以来、多くの事業場で作業環境、作業方法、疲労回復支援施設等のハード面での改善が推進されてきました。

しかしながら、近年、情報化社会、経済のグローバル化が進む一方、景気は急激に後退しており、労働者を取り巻く環境は厳しさが増しつつあります。このような状況を反映して、労働者の受けるストレスは拡大する傾向にあり、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約6割に達しています。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おり、疲労やストレスを感じる事の少ない職場づくりのためには、ハード面のみならず、職場の人間関係等の心理的・制度的側面、すなわちソフト面での対策が求められています。

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年度に公表された「職場のさわやか調査」を基に、「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」において、快適職場調査（ソフト面）及びその解説マニュアル（試用版）が作成されました。

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、快適職場調査（ソフト面）を活用したソフト面の快適化の実際の実践の取り組み方法やその課題等について調査研究を行いました。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21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 .....	1
第1章 委員会における検討状況 .....	5
1 委員会設置目的 .....	7
2 検討事項 .....	7
3 委員会の構成 .....	8
4 委員会の開催状況 .....	9
5 検討の概要 .....	10
第2章 快適職場調査(ソフト面)実地使用調査 .....	11
第1節 調査実施方法及び経過 .....	13
1 概要 .....	13
2 調査対象事業場の選定 .....	13
3 調査の実施経過 .....	14
第2節 調査実施結果 .....	16
1 調査対象事業場の取組み状況 .....	16
2 調査結果 .....	16
事業場ごとのプロフィール、取組み経過、事業場の感想等 目次 .....	17
A 事業場 .....	19
B 事業場 .....	45
C 事業場 .....	57
D 事業場 .....	65
E 事業場 .....	77
第3節 課題等 .....	86
第3章 快適職場づくりにおけるソフト面とその快適化 .....	87
第1節 快適職場づくりにおけるソフト面 .....	89
1 労働者のストレスの状況 .....	89
2 快適職場づくりのハード面とソフト面 .....	89
3 ソフト面の7領域 .....	91
第2節 ソフト面の快適職場づくりの現状 .....	94
1 快適職場づくりのソフト面に関する企業の意識 .....	94
2 ソフト面の快適職場づくりの企業の対応とニーズ .....	94
第3節 ソフト面の快適職場づくりの進め方 .....	95
1 基本的考え方 .....	95
2 基本的な手順 .....	96
3 領域ごとの改善策立案上のポイント .....	98
4 快適職場とメンタルヘルス .....	101
おわりに .....	103
< 付属資料 >	
資料1 職場のソフト面の快適化のすすめ .....	107
資料2 快適職場調査(ソフト面)実地使用調査実施要領等 .....	129
2-1 「快適職場調査(ソフト面)」実地使用調査研究について .....	131
2-2 快適職場調査(ソフト面)実地使用調査研究へのご参加について .....	137
2-3-1 「快適職場調査(ソフト面)」のご紹介及び実地使用調査への 参加募集について .....	141
2-3-2 快適職場調査(ソフト面)の紹介と実地使用調査の募集記事 .....	142
< 参考資料 >	
快適職場フォーラム2008(プログラム(抄)) .....	143



## 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

平成4年に快適職場指針が公表されて以来、多くの事業場で作業環境、作業方法、疲労回復支援施設等のハード面での改善が推進されてきた。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、派遣労働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は拡大する傾向にあり、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約6割に達している。疲労やストレスを感じることの少ない職場づくりのためには、ハード面のみならず、職場の人間関係等の心理的・制度的側面、すなわちソフト面に関する要素についても考慮する必要がある。

この観点から、職場環境に影響を与える人間関係等のソフト面に関する要素について実態調査を行い、物理的環境のみならず職場で求められている快適職場のあるべき姿について総合的な検討を行うこととする。

### 2 検討事項

快適職場づくりにおけるソフト面の評価ツールである「快適職場調査（ソフト面）」に関して、その要素、有効性、事業場の状況に応じた活用方法等を調査し、快適職場に求められるソフト面の対策について検討する。このため以下の調査等を実施する。

- (1) 「快適職場調査（ソフト面）」を使った調査の実施
- (2) 上記調査の結果の分析とそれに基づく「快適職場調査（ソフト面）」の有効性の確認及び使用方法等の改善の検討
- (3) 事業場で必要なソフト面对策の検討
- (4) 「快適職場調査（ソフト面）」に関する詳細情報を記載したマニュアルの検討及び作成

### 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 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 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 人事部健康支援センター 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 局長
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)

所属は委員就任時

#### 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（平成20年7月10日まで）
奥村伸人	副主任中央労働衛生専門官（平成20年7月11日から）
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）

古田 勲	所長
高木康雄	普及推進課長（平成20年6月30日まで）
中澤 浩	普及推進課長（平成20年7月1日から）
郡 義夫	調査指導課 専門役
斉藤あゆみ	調査指導課 課長補佐
武井尚美	普及推進課（平成20年6月30日まで）
牛田洋子	普及推進課 係長（平成20年7月1日から）

## 4 委員会の開催状況

### (1) 本委員会

第1回 平成20年5月13日

- (1) 委員会運営要領について
- (2) 「快適職場調査(ソフト面)」を使った調査の実施について
- (3) 「快適職場調査(ソフト面)」解説マニュアルについて

第2回 平成20年7月29日

- (1) 「快適職場調査(ソフト面)」実地使用調査の具体的進め方について
- (2) 解説マニュアルについて
- (3) ソフト面の快適職場指針(のあり方)について

第3回 平成20年12月1日

- (1) 「快適職場調査(ソフト面)」を使った実地使用調査について
- (2) パンフレット「職場のソフト面の快適化のすすめ」(仮称)について
- (3) 「快適職場に求められるソフト面の対策に係る調査研究委員会」報告書  
骨子(案)について

第4回 平成21年1月30日

- (1) パンフレット「職場のソフト面の快適化のすすめ」について
- (2) 平成20年度「快適職場に求められるソフト面の対策に係る調査研究委員会」報告書(案)について
- (3) ソフト面の快適化の促進策について

### (2) ワーキンググループ委員会

平成20年9月22日

- (1) 快適職場調査(ソフト面)解説マニュアルについて
- (2) 快適職場調査(ソフト面)実地使用調査の進捗状況について

## 5 検討の概要

### (1) 快適職場調査(ソフト面)を活用したソフト面の快適化

快適職場調査(ソフト面)を活用したソフト面の快適化について、実際に事業場で快適職場調査(ソフト面)を使用した実施事例を通じ、快適職場調査(ソフト面)の有効性等を確認するとともに、事業場で必要なソフト面対策、ソフト面の改善の実際の活動及びその経過、問題点等を調査するため、快適職場調査(ソフト面)実地使用調査を実施した。調査実施に当たって、調査の意義・目的、調査対象事業場、調査内容、調査の進め方等について検討を行った。検討の結果、第2章「快適職場調査(ソフト面)実地使用調査」に述べるところにより調査を実施し、ソフト面の快適化の実際の取組みについて種々の情報を得るとともに、次項のマニュアル作成の資料として活用した。

### (2) 快適職場調査(ソフト面)を活用したソフト面の快適化のためのマニュアルの検討及び作成

快適職場調査(ソフト面)の実地使用調査(第2章参照)の結果を踏まえ、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」報告書も参考に検討を行い、快適職場調査(ソフト面)の活用によるソフト面の快適化のマニュアルとして、「第3章 快適職場づくりにおけるソフト面とその快適化」のとおりとりまとめた。また、これを元に、パンフレット「職場のソフト面の快適化のすすめ ~ 快適職場調査(ソフト面)の活用による職場の心理的・制度的側面の改善~」(資料1参照)を作成した。

### (3) 事業場で必要なソフト面対策

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のために必要なソフト面対策や、ソフト面の快適化の促進のために必要な基盤整備や環境整備について検討を行った。

## 第 2 章

### 快適職場調査（ソフト面）実地使用調査



## 第2章 快適職場調査（ソフト面）実地使用調査

快適職場調査（ソフト面）を活用した職場環境のソフト面の現状把握、改善の取り組み等の実践的な方法等について調査研究するため、事業場において快適職場調査（ソフト面）を実際に使った調査を行い、その結果に基づいて改善に取り組む実地使用調査を以下のとおり実施した。

### 第1節 調査実施方法及び経過（資料2参照）

#### 1 概要

調査対象事業場において実際に快適職場調査（ソフト面）を実施し、事務局において集計・分析し、事業場に通知した。事業場ではその結果に基づき、職場環境のソフト面の課題の把握、改善計画樹立のための検討等の取り組みを行った。また、その取り組みを通じて、事業場で必要なソフト面の対策及び快適職場調査（ソフト面）を活用した快適職場づくりの具体的な進め方等について調査した。

#### 2 調査対象事業場の選定

##### （1）調査対象事業場の募集

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、ソフト面の快適化について、取り組みの意欲が比較的強いと思われる145事業場（継続事業）に「快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究への参加募集について」（資料2-3-1参照）の案内を送付した。また、併せて、中央労働災害防止協会が発行する安全衛生情報誌「安全衛生通信」に募集記事を掲載（資料2-3-2参照）して募集した。

##### （2）調査対象事業場の決定

調査対象事業場は、応募のあった事業場のうち、以下の5事業場とした。

事業場	事業内容	労働者数
A事業場	電気機械器具製造	176（男108 女68）
B事業場	情報通信機械器具製造	135（男105 女30）
C事業場	貨物運送	28（男22 女6）
D事業場	ソフトウェア開発	52（男47 女5）
E事業場（部門）	鉄鋼業	67（男67 女0）

### 3 調査の実施経過（図参照）

調査は次の手順で実施した。

#### （1）調査票等の送付

事務局より調査対象事業場に、パンフレット「快適職場調査（ソフト面）」、調査票、「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」等を送付した。

#### （2）快適職場調査（ソフト面）の実施

事業場では、パンフレット「快適職場調査（ソフト面）」及び上記報告書等を参考に、実施体制、実施方法等を検討し、快適職場調査（ソフト面）を実施した。

#### （3）集計・分析

記入済みの調査票はすべて事業場から事務局へ送付してもらい、事務局において集計し、プロフィール（グラフ）を作成した。一部の事業場では、事業場自身でも集計を行った。さらに、集計結果をもとに、本委員会の委員のうち5名の委員が各1事業場ずつ分担して、コメント（評釈）を作成した。作成したプロフィール及びコメントは事業場における結果の検討のため各事業場へ送付した。

#### （4）課題及び改善の検討等

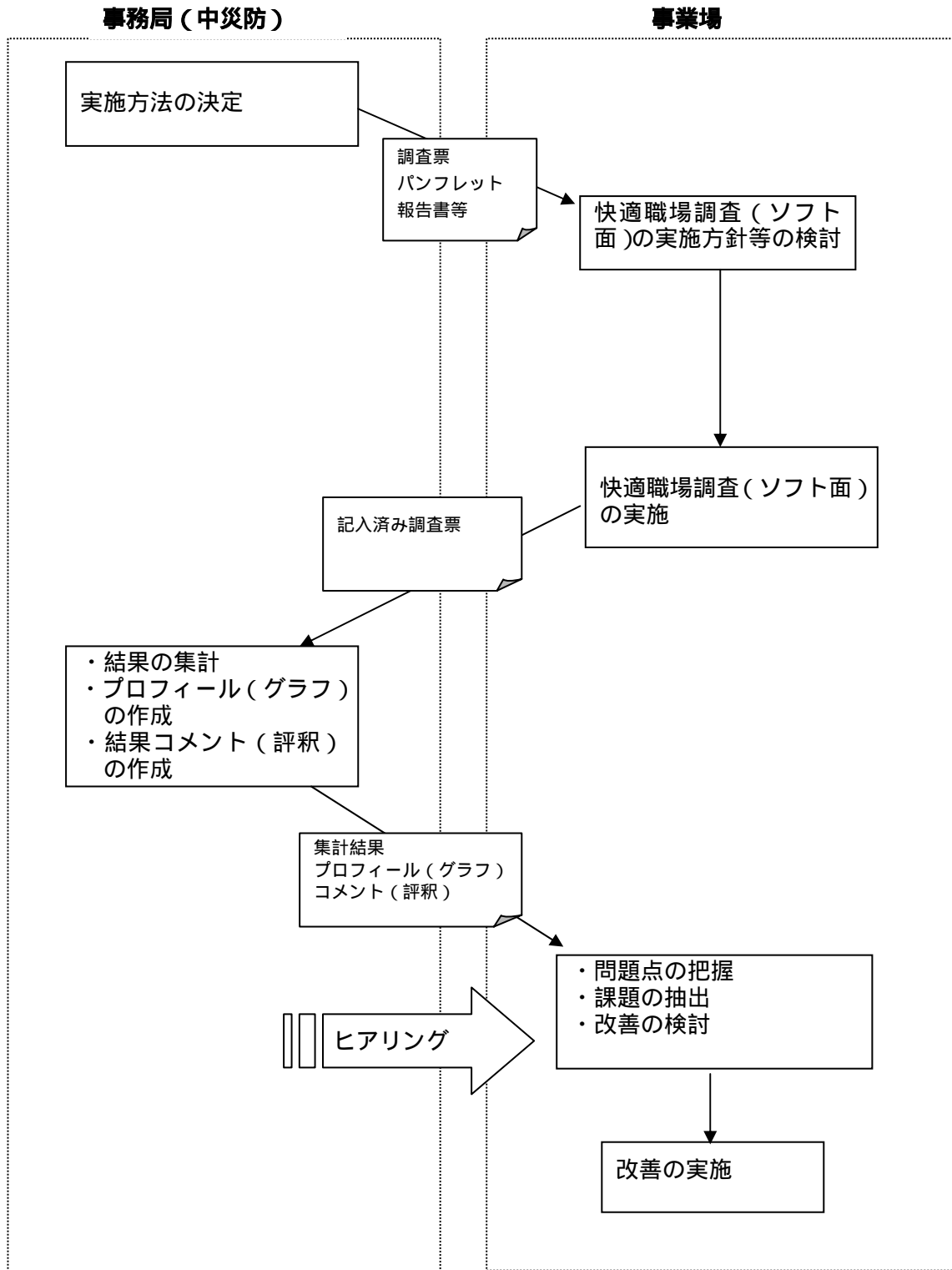
事業場では、送付されたプロフィール及びコメントを参考に、現状の把握、課題の抽出、改善のための検討等の取組みを行った。

#### （5）実施状況ヒアリング

事業場における具体的な取組み状況及び取組みにおける課題等を把握するとともに、必要に応じて助言等を実施するため、本委員会の委員のうち3名の委員が4事業場を分担して訪問し、取組み状況等のヒアリング等を行った。



# 快適職場調査（ソフト面）実地使用調査の流れ



## 第2節 調査実施結果

### 1 調査対象事業場の取組み状況

調査対象事業場における取組み状況は、事業場ごとにさまざまであるが、おおむね「快適職場調査（ソフト面）のすすめ」の「進め方のプロセス」に従って実施されていた。実施方針や計画の検討に当たって、ほとんどの事業場において、安全衛生委員会などで審議するとともに、事業場トップの承認を得た上で取組みが開始されていた。

快適職場調査（ソフト面）の実施に当たっては、それぞれ事業場内でその意義、実施方法などを管理者及び従業員に説明した上で実施されていた。しかしながら、一部ではあるが、個々の設問に対する従業員の回答が極めて一致している事業場があり、調査の意義や実施方法等についての説明・周知徹底が十分でなかったのではないかと考えられた。また、全従業員数からみて、部署ごとに集計する意義があり可能であると考えられる事業場であるのに、調査対象全員に所属部署の記載がなく、部署ごとの集計ができない事業場もあった。調査実施方法、フェースシートの活用等について、事前の十分な検討の必要性が感じられた。

快適職場調査（ソフト面）は、各事業場とも遅れ気味ではあったが実施された。しかしながら、調査結果に基づく改善の検討、改善計画の樹立、改善の実施等については、この調査研究の全体的なスケジュールが遅れたこともあり、本年度は、ほとんどの事業場で実施できなかった。

### 2 調査結果（事業場ごとのプロフィール、取組み経過、事業場の感想等）

調査結果に基づく事業場のプロフィール、取組み経過、感想等は以下のとおりである。それぞれの事業場及び部署のソフト面の現状や取組みに当たっての課題等が明らかになり、今後のソフト面の改善に向けて有益な資料となった。

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査結果  
事業場ごとのプロフィール、取組み経過、事業場の感想等

目次	ページ
A事業場	19
プロフィール（図表）	20
プロフィールの評釈例	38
取組みの経過	42
取組んでみて	44
B事業場	45
プロフィール（図表）	46
プロフィールの評釈例	48
取組みの経過	52
取組んでみて	54
C事業場	57
プロフィール（図表）	58
プロフィールの評釈例	60
取組みの経過	62
取組んでみて	64
D事業場	65
プロフィール（図表）	66
プロフィールの評釈例	68
取組みの経過	72
取組んでみて	74
E事業場	77
プロフィール（図表）	78
プロフィールの評釈例	80
取組みの経過	84

## 注

- 1 「プロフィール(図表)」は、それぞれの事業場において管理者、従業員が記入し、回収された調査票を、事務局(中災防)において集計し、図表にしたものである。
- 2 「プロフィールの評釈例」は、各事業場ごとに、当委員会の委員のうち一名が、調査結果のプロフィール(図表)のみを情報資料として作成したコメントである。
- 3 「取り組みの経過」は、事業場が作成し、事務局(中災防)に提出した報告である。
- 4 「取り組んでみて」は、委員1名及び事務局(中災防)担当者1名が事業場を訪問し、事業場の担当者から聞き取った感想などを事務局(中災防)がまとめたものである。(E事業場は訪問しなかった。)

## A事業場

事業内容 電気機械器具製造

労働者数 176人(男108人 女68人)

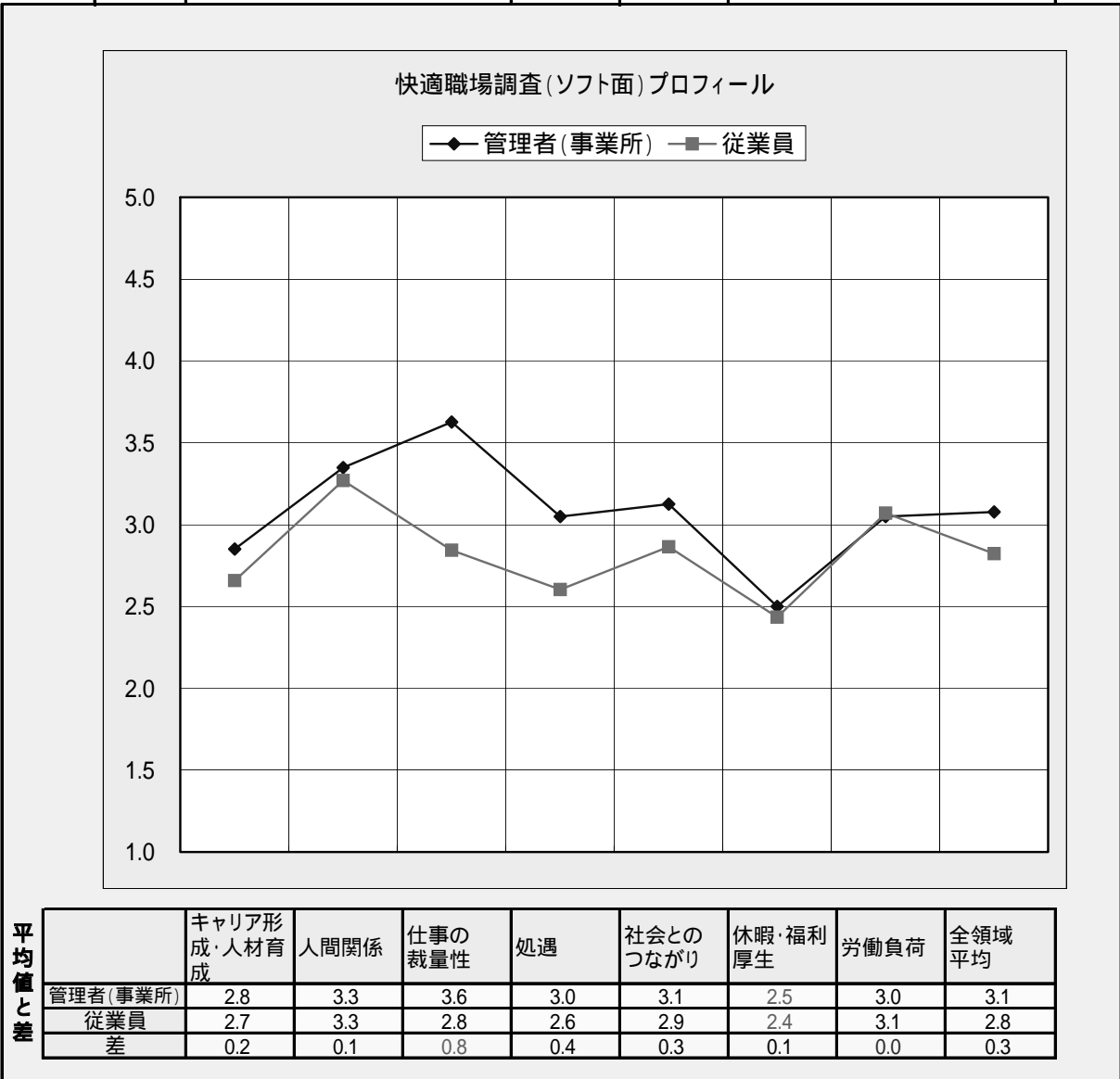
調査対象職場 全職場(A課～H課)

プロフィール(図表)は、事業場において管理者、従業員が記入し、回収された調査票を、事務局(中災防)において集計し、図表にしたものである。

A事業場 プロフィール(図表)

A事業場

管理者	全部署	従業員	全部署
-----	-----	-----	-----



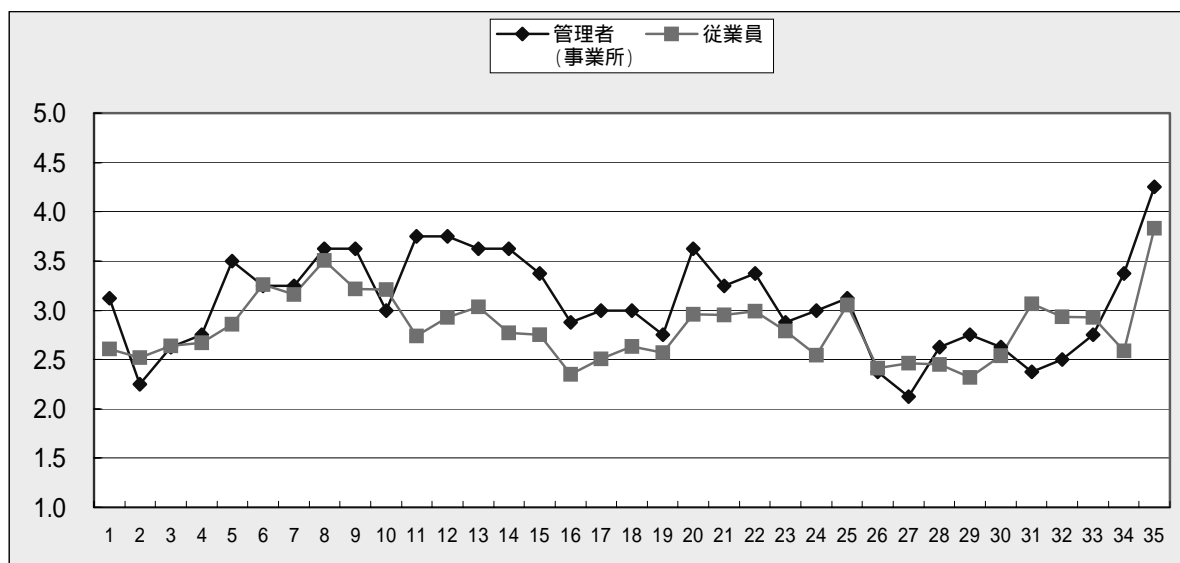
		計	部署等
シート	管理者(事業所)データ	8名	全部署
	従業員データ	165名	全部署

A事業場

各問ごとの平均値と差

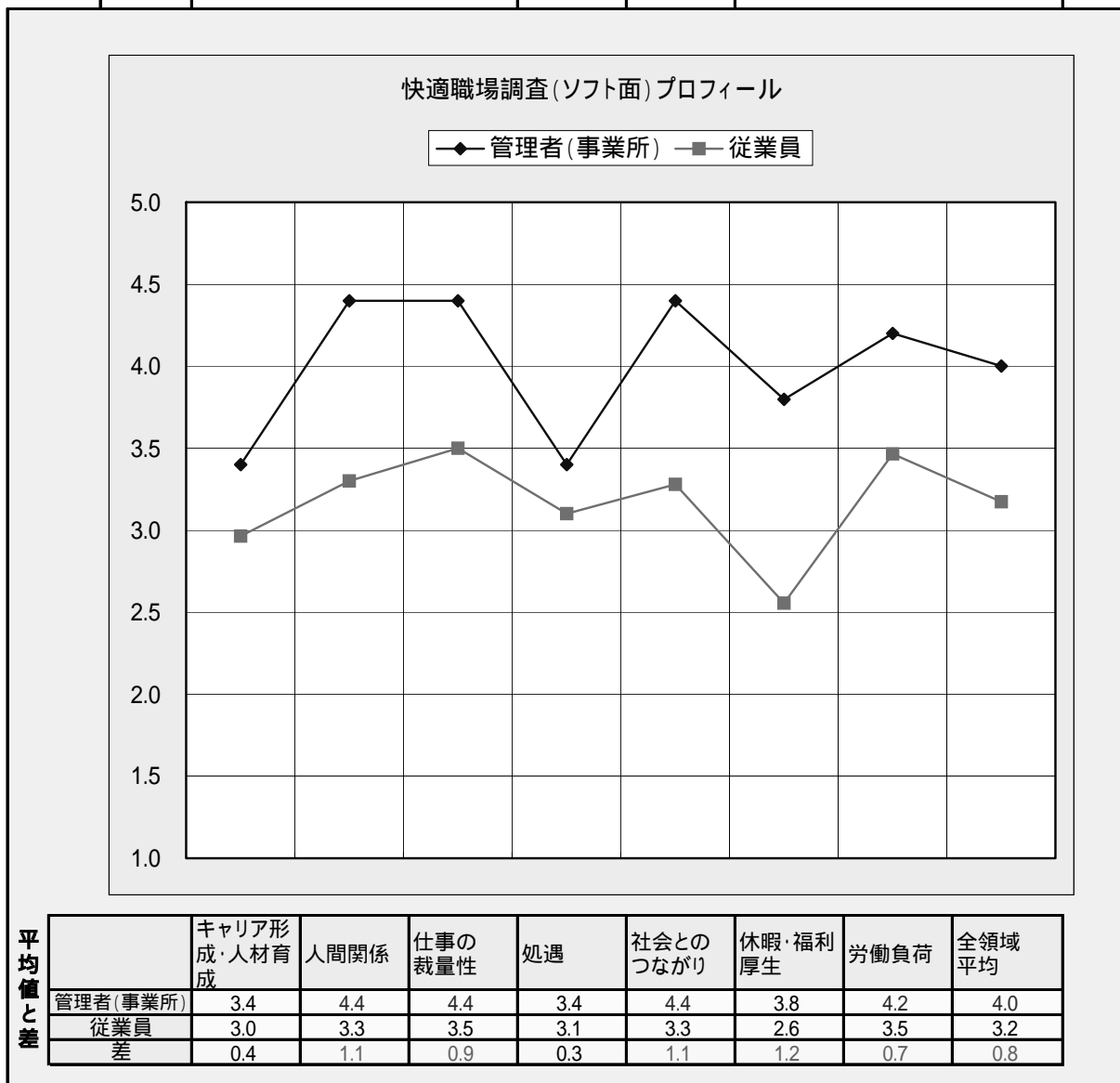
部署	管理者	全部署
	従業員	全部署

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域1	キャリア 形成 人材育 成	1	3.1	2.6	0.5
		2	2.3	2.5	-0.3
		3	2.6	2.6	0.0
		4	2.8	2.7	0.1
		5	3.5	2.9	0.6
領域2	人間関 係	6	3.3	3.3	0.0
		7	3.3	3.2	0.1
		8	3.6	3.5	0.1
		9	3.6	3.2	0.4
		10	3.0	3.2	-0.2
領域3	仕事の 裁量性	11	3.8	2.7	1.0
		12	3.8	2.9	0.8
		13	3.6	3.0	0.6
		14	3.6	2.8	0.9
		15	3.4	2.8	0.6
領域4	処遇	16	2.9	2.4	0.5
		17	3.0	2.5	0.5
		18	3.0	2.6	0.4
		19	2.8	2.6	0.2
		20	3.6	3.0	0.7
領域5	社会との つながり	21	3.3	3.0	0.3
		22	3.4	3.0	0.4
		23	2.9	2.8	0.1
		24	3.0	2.5	0.5
		25	3.1	3.1	0.1
領域6	休暇 福利厚 生	26	2.4	2.4	0.0
		27	2.1	2.5	-0.3
		28	2.6	2.5	0.2
		29	2.8	2.3	0.4
		30	2.6	2.5	0.1
領域7	労働負 荷	31	2.4	3.1	-0.7
		32	2.5	2.9	-0.4
		33	2.8	2.9	-0.2
		34	3.4	2.6	0.8
		35	4.3	3.8	0.4



A事業場

管理者	A課	従業員	A課
-----	----	-----	----



--	--	--	--	--

シート			計	部署等
管理者(事業所)データ			1名	A課
従業員データ			6名	A課

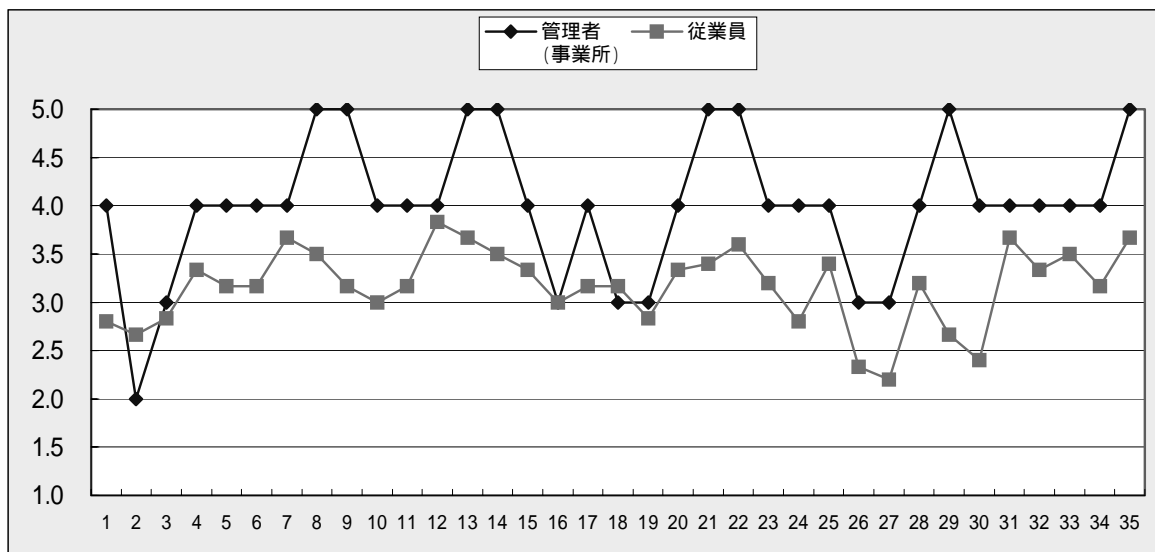


A事業場

各問ごとの平均値と差

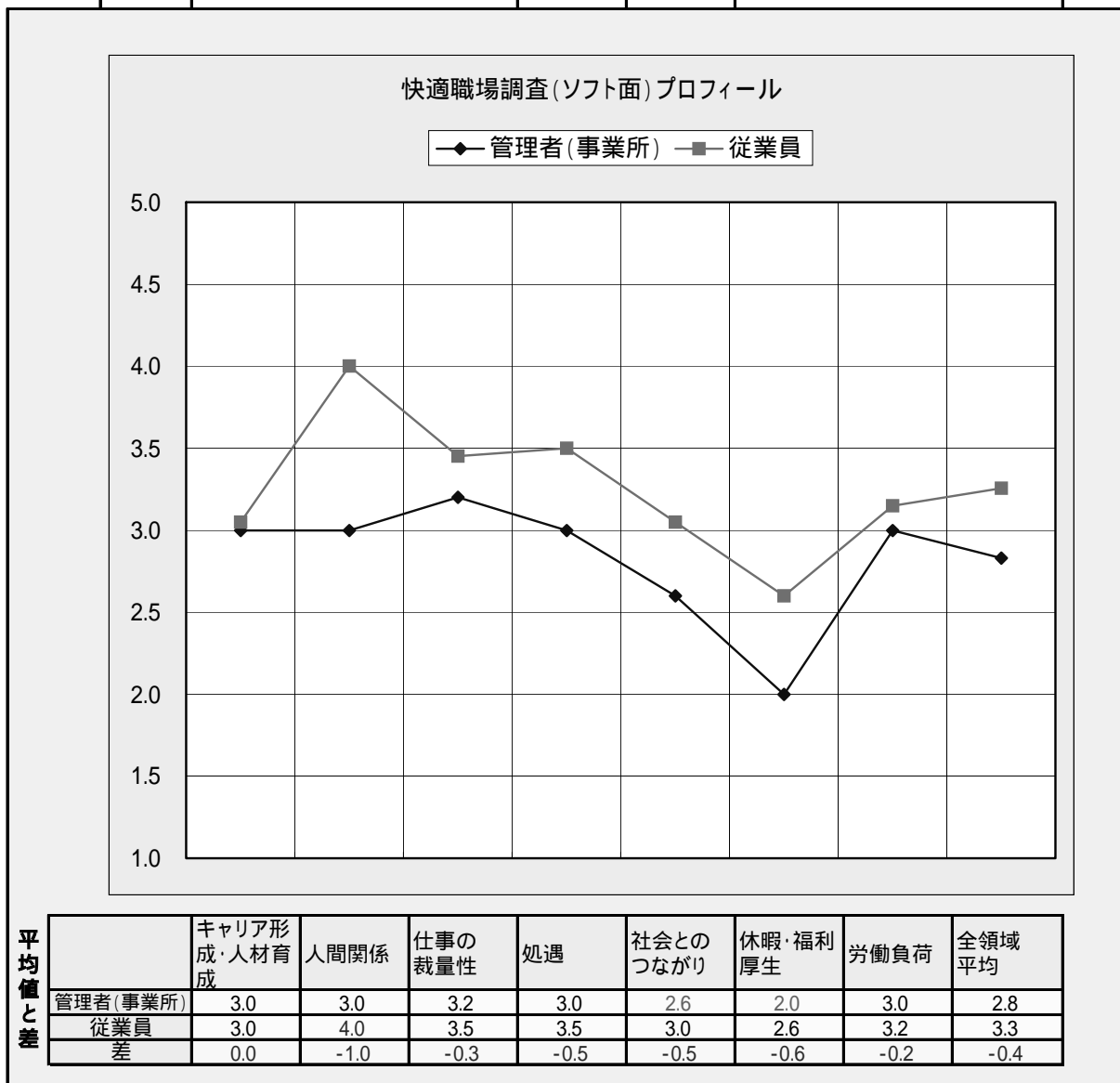
部署	管理者	A課
	従業員	A課

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	4.0	2.8	1.2
		2	2.0	2.7	-0.7
		3	3.0	2.8	0.2
		4	4.0	3.3	0.7
		5	4.0	3.2	0.8
領域 2	人間関 係	6	4.0	3.2	0.8
		7	4.0	3.7	0.3
		8	5.0	3.5	1.5
		9	5.0	3.2	1.8
		10	4.0	3.0	1.0
領域 3	仕事の 裁量性	11	4.0	3.2	0.8
		12	4.0	3.8	0.2
		13	5.0	3.7	1.3
		14	5.0	3.5	1.5
		15	4.0	3.3	0.7
領域 4	処遇	16	3.0	3.0	0.0
		17	4.0	3.2	0.8
		18	3.0	3.2	-0.2
		19	3.0	2.8	0.2
		20	4.0	3.3	0.7
領域 5	社会との つながり	21	5.0	3.4	1.6
		22	5.0	3.6	1.4
		23	4.0	3.2	0.8
		24	4.0	2.8	1.2
		25	4.0	3.4	0.6
領域 6	休暇 福利厚 生	26	3.0	2.3	0.7
		27	3.0	2.2	0.8
		28	4.0	3.2	0.8
		29	5.0	2.7	2.3
		30	4.0	2.4	1.6
領域 7	労働負 荷	31	4.0	3.7	0.3
		32	4.0	3.3	0.7
		33	4.0	3.5	0.5
		34	4.0	3.2	0.8
		35	5.0	3.7	1.3



A事業場

管理者	B課	従業員	B課
-----	----	-----	----



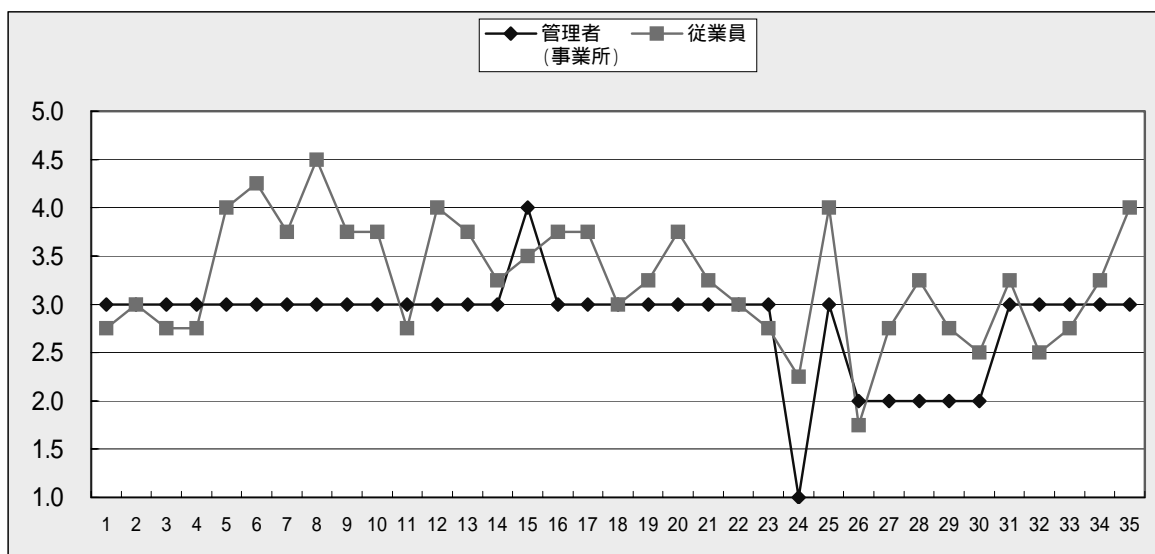
シート	データ	計	部署等
管理者(事業所)	データ	1名	B課
従業員	データ	4名	B課

A 事業場

各問ごとの平均値と差

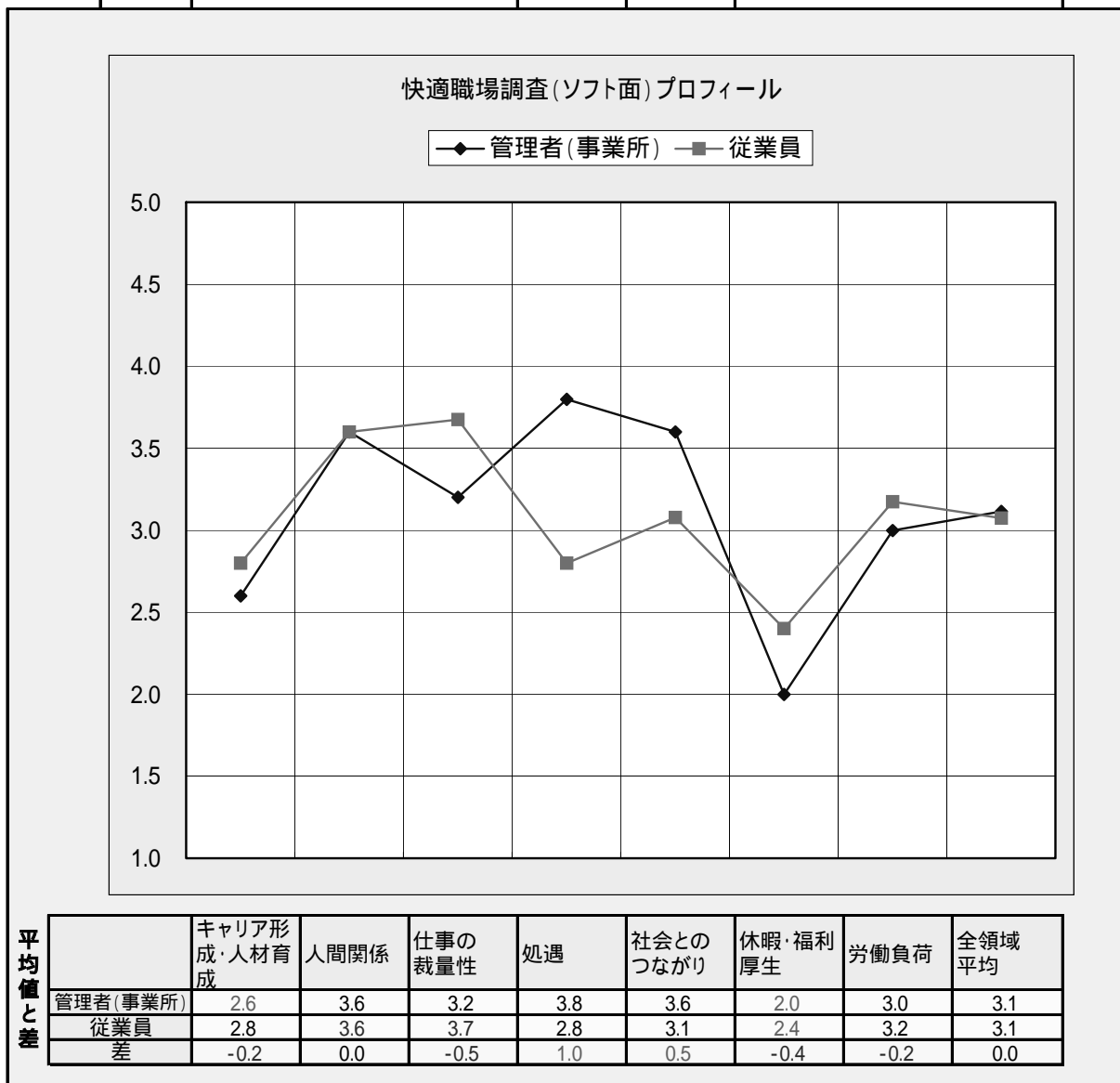
部署	管理者	B 課
	従業員	B 課

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	3.0	2.8	0.3
		2	3.0	3.0	0.0
		3	3.0	2.8	0.3
		4	3.0	2.8	0.3
		5	3.0	4.0	-1.0
領域 2	人間関 係	6	3.0	4.3	-1.3
		7	3.0	3.8	-0.8
		8	3.0	4.5	-1.5
		9	3.0	3.8	-0.8
		10	3.0	3.8	-0.8
領域 3	仕事の 裁量性	11	3.0	2.8	0.3
		12	3.0	4.0	-1.0
		13	3.0	3.8	-0.8
		14	3.0	3.3	-0.3
		15	4.0	3.5	0.5
領域 4	処遇	16	3.0	3.8	-0.8
		17	3.0	3.8	-0.8
		18	3.0	3.0	0.0
		19	3.0	3.3	-0.3
		20	3.0	3.8	-0.8
領域 5	社会との つながり	21	3.0	3.3	-0.3
		22	3.0	3.0	0.0
		23	3.0	2.8	0.3
		24	1.0	2.3	-1.3
		25	3.0	4.0	-1.0
領域 6	休暇 福利厚 生	26	2.0	1.8	0.3
		27	2.0	2.8	-0.8
		28	2.0	3.3	-1.3
		29	2.0	2.8	-0.8
		30	2.0	2.5	-0.5
領域 7	労働負 荷	31	3.0	3.3	-0.3
		32	3.0	2.5	0.5
		33	3.0	2.8	0.3
		34	3.0	3.3	-0.3
		35	3.0	4.0	-1.0



A事業場

管理者 C課	従業員 C課
--------	--------



--	--	--	--	--	--

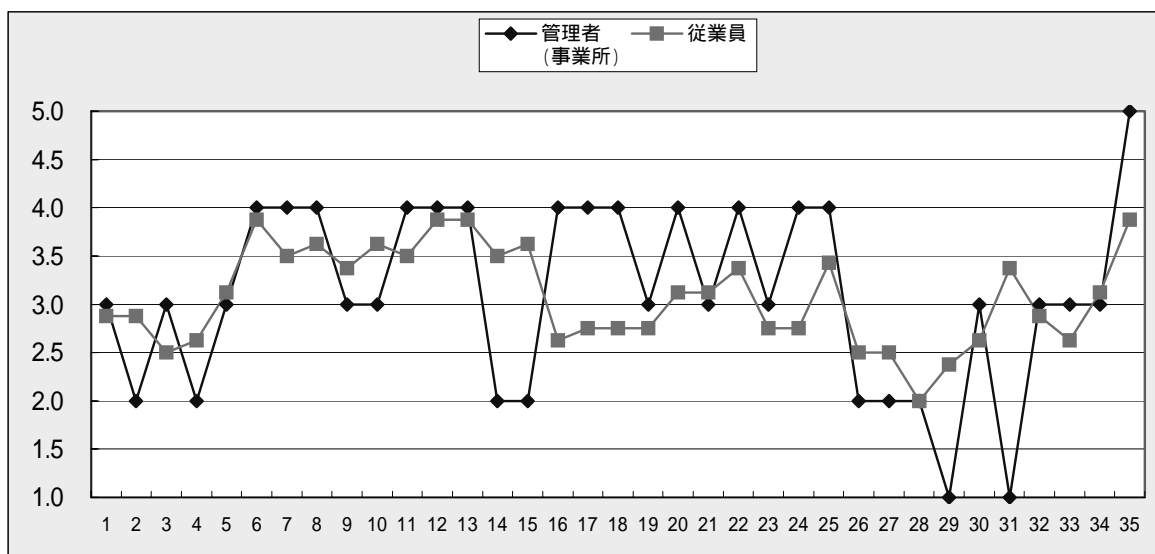
シート			計	部署等
管理者(事業所)データ			1名	C課
従業員データ			8名	C課

A事業場

各問ごとの平均値と差

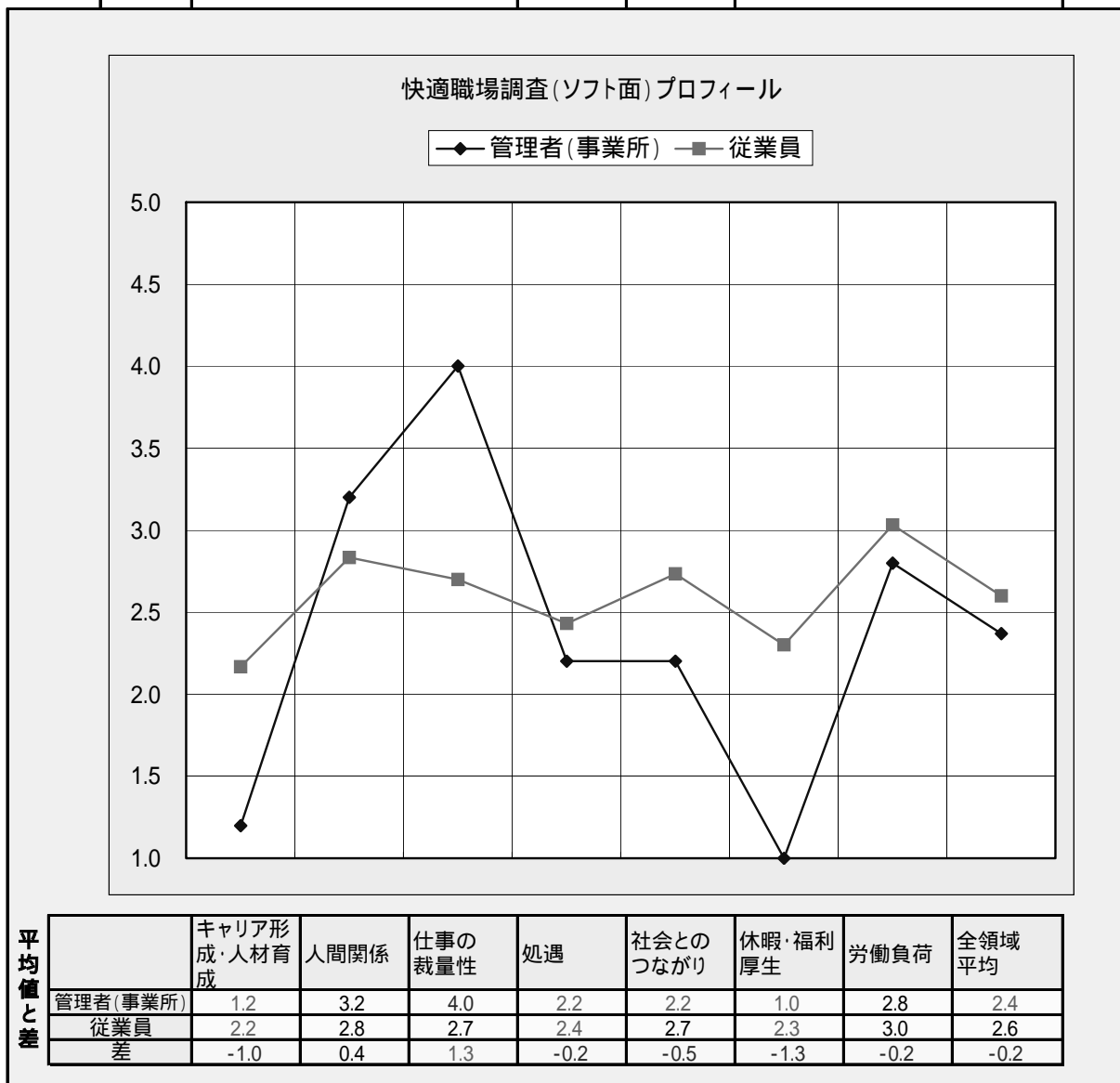
部署	管理者	C課
	従業員	C課

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	3.0	2.9	0.1
		2	2.0	2.9	-0.9
		3	3.0	2.5	0.5
		4	2.0	2.6	-0.6
		5	3.0	3.1	-0.1
領域 2	人間関 係	6	4.0	3.9	0.1
		7	4.0	3.5	0.5
		8	4.0	3.6	0.4
		9	3.0	3.4	-0.4
		10	3.0	3.6	-0.6
領域 3	仕事の 裁量性	11	4.0	3.5	0.5
		12	4.0	3.9	0.1
		13	4.0	3.9	0.1
		14	2.0	3.5	-1.5
		15	2.0	3.6	-1.6
領域 4	処遇	16	4.0	2.6	1.4
		17	4.0	2.8	1.3
		18	4.0	2.8	1.3
		19	3.0	2.8	0.3
		20	4.0	3.1	0.9
領域 5	社会との つながり	21	3.0	3.1	-0.1
		22	4.0	3.4	0.6
		23	3.0	2.8	0.3
		24	4.0	2.8	1.3
		25	4.0	3.4	0.6
領域 6	休暇 福利厚 生	26	2.0	2.5	-0.5
		27	2.0	2.5	-0.5
		28	2.0	2.0	0.0
		29	1.0	2.4	-1.4
		30	3.0	2.6	0.4
領域 7	労働負 荷	31	1.0	3.4	-2.4
		32	3.0	2.9	0.1
		33	3.0	2.6	0.4
		34	3.0	3.1	-0.1
		35	5.0	3.9	1.1



A事業場

管理者	D課	従業員	D課
-----	----	-----	----



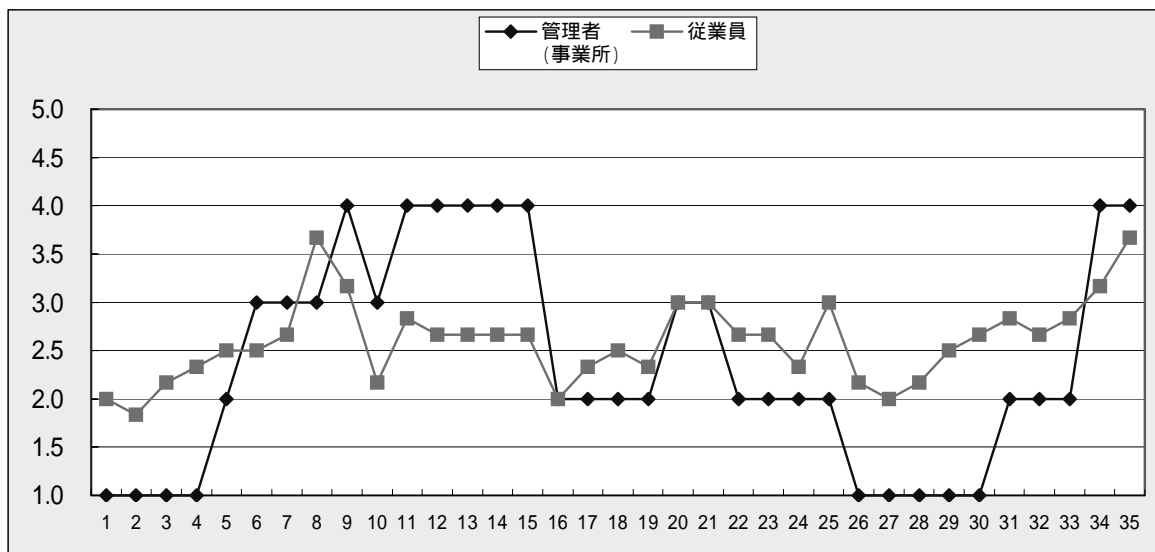
シート	管理者(事業所)データ			計	部署等
				1名	D課
	従業員データ			6名	D課

A事業場

各問ごとの平均値と差

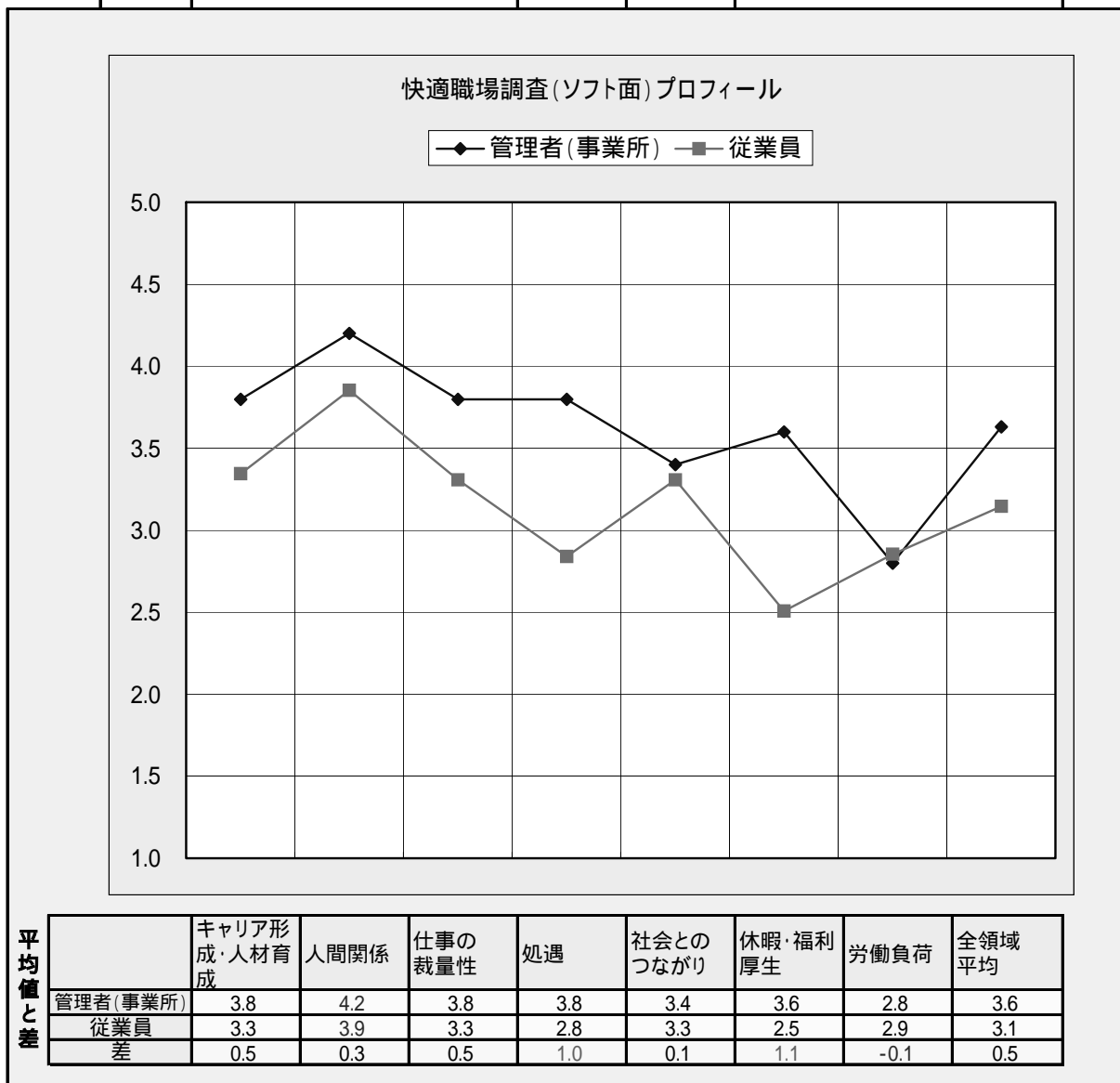
部署	管理者	D課
	従業員	D課

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	1.0	2.0	-1.0
		2	1.0	1.8	-0.8
		3	1.0	2.2	-1.2
		4	1.0	2.3	-1.3
		5	2.0	2.5	-0.5
領域 2	人間関 係	6	3.0	2.5	0.5
		7	3.0	2.7	0.3
		8	3.0	3.7	-0.7
		9	4.0	3.2	0.8
		10	3.0	2.2	0.8
領域 3	仕事の 裁量性	11	4.0	2.8	1.2
		12	4.0	2.7	1.3
		13	4.0	2.7	1.3
		14	4.0	2.7	1.3
		15	4.0	2.7	1.3
領域 4	処遇	16	2.0	2.0	0.0
		17	2.0	2.3	-0.3
		18	2.0	2.5	-0.5
		19	2.0	2.3	-0.3
		20	3.0	3.0	0.0
領域 5	社会との つながり	21	3.0	3.0	0.0
		22	2.0	2.7	-0.7
		23	2.0	2.7	-0.7
		24	2.0	2.3	-0.3
		25	2.0	3.0	-1.0
領域 6	休暇 福利厚 生	26	1.0	2.2	-1.2
		27	1.0	2.0	-1.0
		28	1.0	2.2	-1.2
		29	1.0	2.5	-1.5
		30	1.0	2.7	-1.7
領域 7	労働負 荷	31	2.0	2.8	-0.8
		32	2.0	2.7	-0.7
		33	2.0	2.8	-0.8
		34	4.0	3.2	0.8
		35	4.0	3.7	0.3



A事業場

管理者	E課	従業員	E課
-----	----	-----	----



				計	部署等
シート	管理者(事業所)データ			1名	E課
	従業員データ			15名	E課

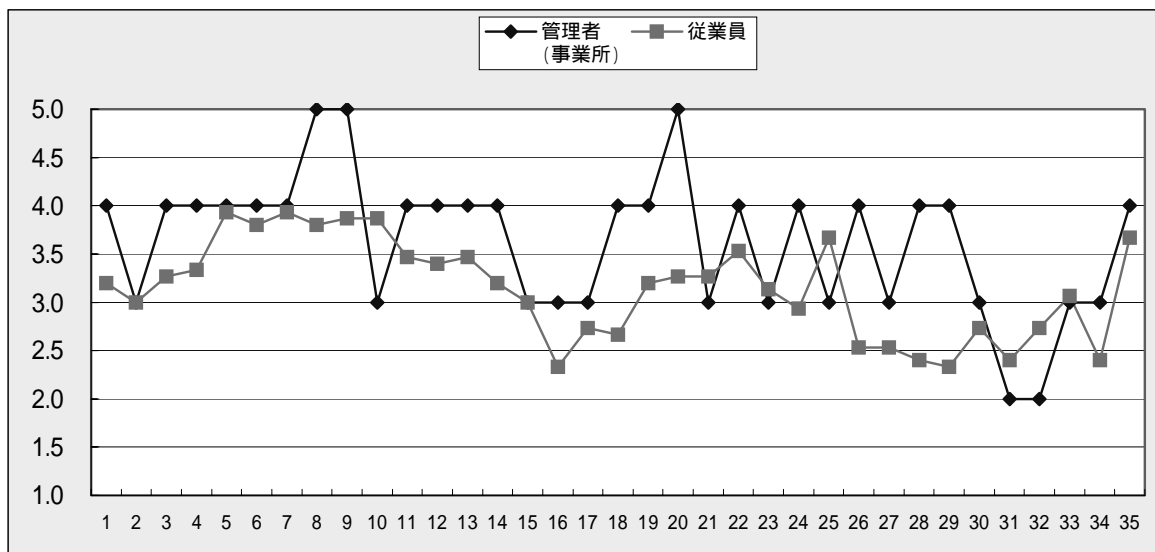


A事業場

各問ごとの平均値と差

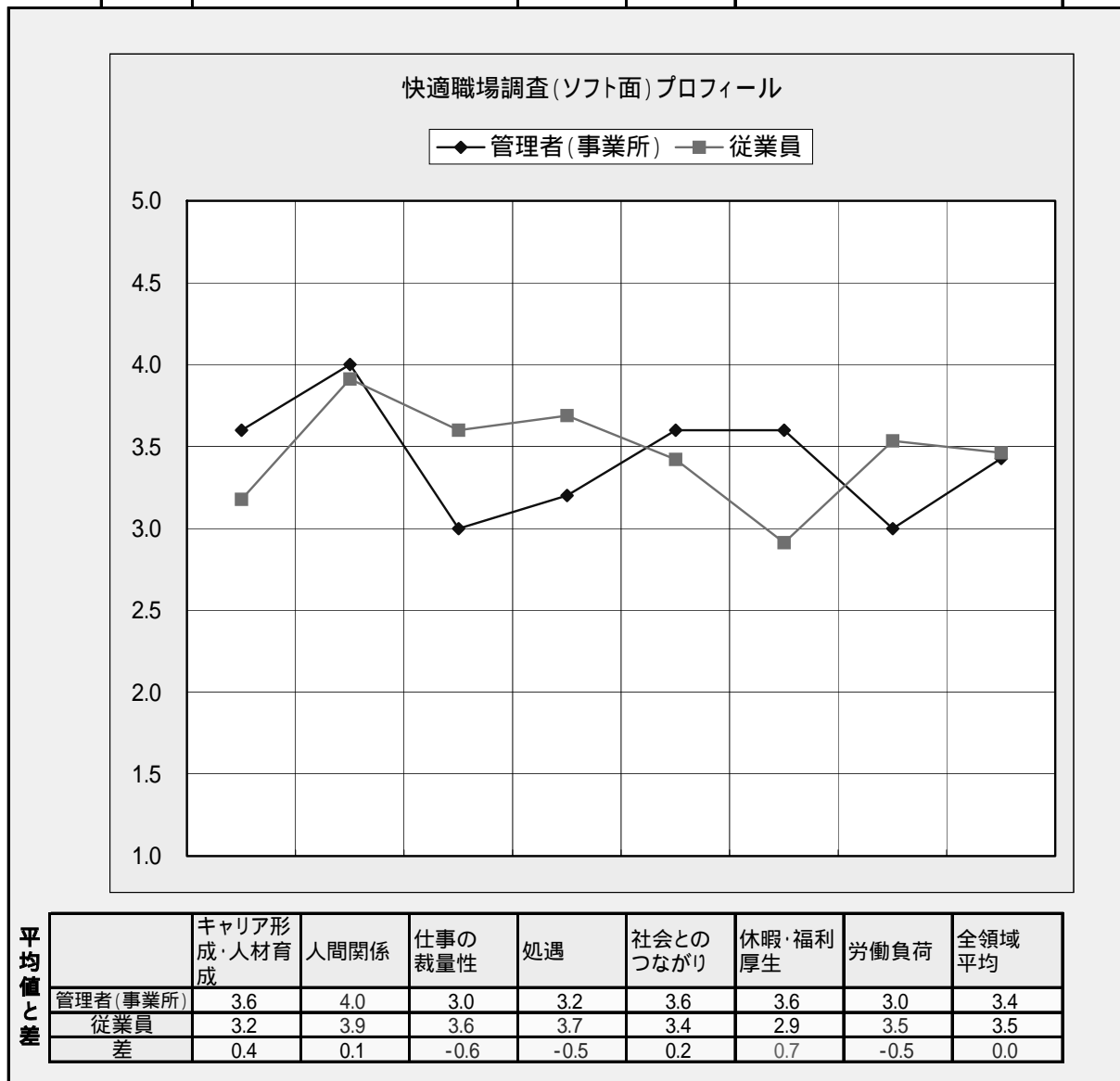
部署	管理者	E課
	従業員	E課

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	4.0	3.2	0.8
		2	3.0	3.0	0.0
		3	4.0	3.3	0.7
		4	4.0	3.3	0.7
		5	4.0	3.9	0.1
領域 2	人間関 係	6	4.0	3.8	0.2
		7	4.0	3.9	0.1
		8	5.0	3.8	1.2
		9	5.0	3.9	1.1
		10	3.0	3.9	-0.9
領域 3	仕事の 裁量性	11	4.0	3.5	0.5
		12	4.0	3.4	0.6
		13	4.0	3.5	0.5
		14	4.0	3.2	0.8
		15	3.0	3.0	0.0
領域 4	処遇	16	3.0	2.3	0.7
		17	3.0	2.7	0.3
		18	4.0	2.7	1.3
		19	4.0	3.2	0.8
		20	5.0	3.3	1.7
領域 5	社会との つながり	21	3.0	3.3	-0.3
		22	4.0	3.5	0.5
		23	3.0	3.1	-0.1
		24	4.0	2.9	1.1
		25	3.0	3.7	-0.7
領域 6	休暇 福利厚 生	26	4.0	2.5	1.5
		27	3.0	2.5	0.5
		28	4.0	2.4	1.6
		29	4.0	2.3	1.7
		30	3.0	2.7	0.3
領域 7	労働負 荷	31	2.0	2.4	-0.4
		32	2.0	2.7	-0.7
		33	3.0	3.1	-0.1
		34	3.0	2.4	0.6
		35	4.0	3.7	0.3



A事業場

管理者	F課	従業員	F課
-----	----	-----	----



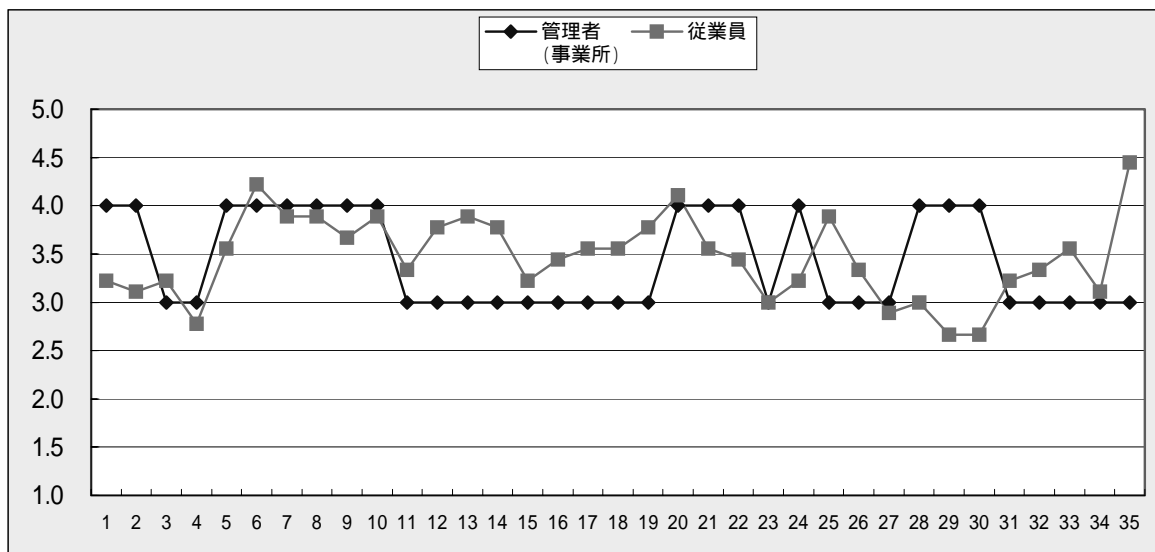
		計	部署等
シート	管理者(事業所)データ	1名	F課
	従業員データ	9名	F課

A事業場

各問ごとの平均値と差

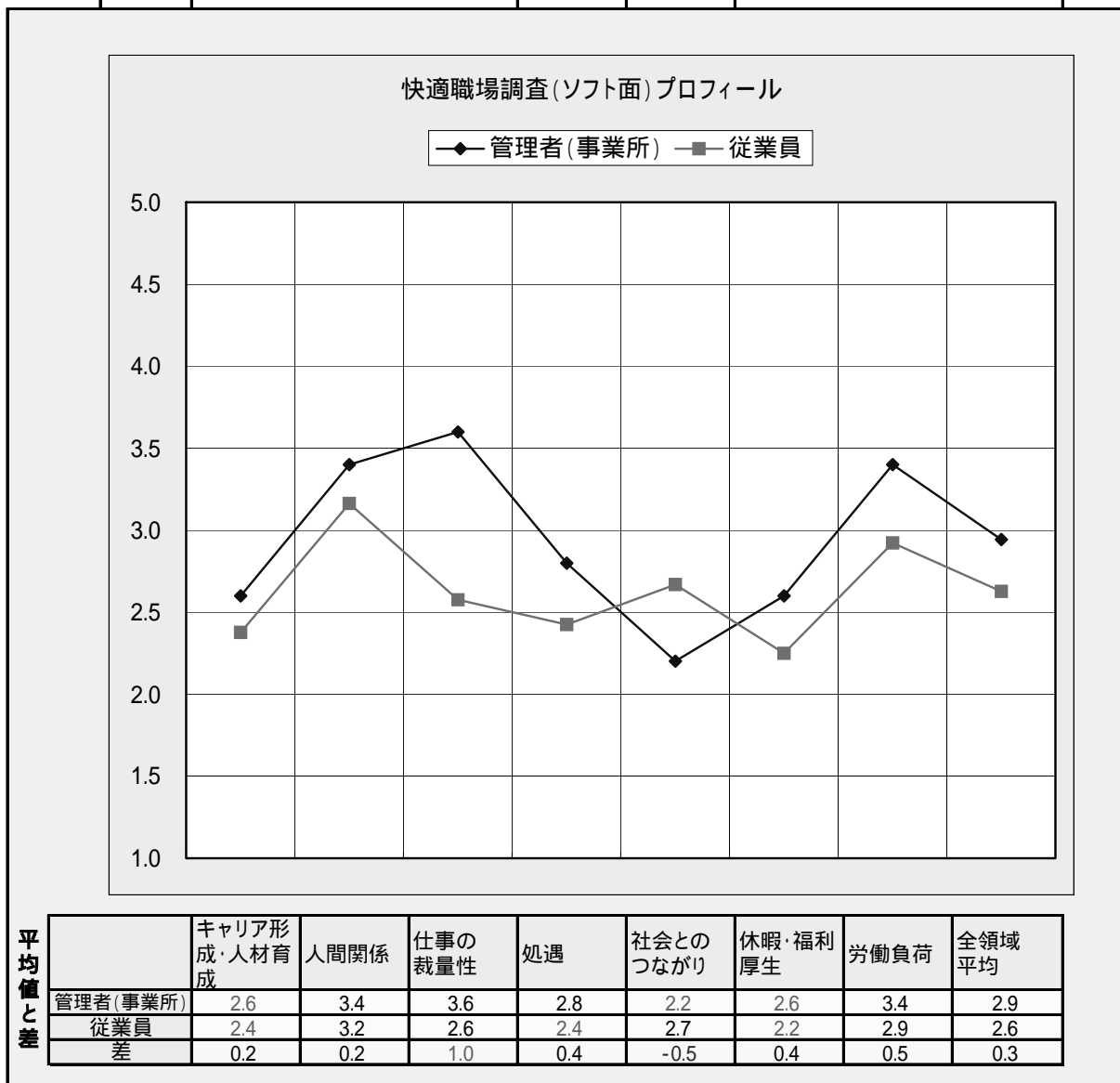
部署	管理者	F課
	従業員	F課

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	4.0	3.2	0.8
		2	4.0	3.1	0.9
		3	3.0	3.2	-0.2
		4	3.0	2.8	0.2
		5	4.0	3.6	0.4
領域 2	人間関 係	6	4.0	4.2	-0.2
		7	4.0	3.9	0.1
		8	4.0	3.9	0.1
		9	4.0	3.7	0.3
		10	4.0	3.9	0.1
領域 3	仕事の 裁量性	11	3.0	3.3	-0.3
		12	3.0	3.8	-0.8
		13	3.0	3.9	-0.9
		14	3.0	3.8	-0.8
		15	3.0	3.2	-0.2
領域 4	処遇	16	3.0	3.4	-0.4
		17	3.0	3.6	-0.6
		18	3.0	3.6	-0.6
		19	3.0	3.8	-0.8
		20	4.0	4.1	-0.1
領域 5	社会との つながり	21	4.0	3.6	0.4
		22	4.0	3.4	0.6
		23	3.0	3.0	0.0
		24	4.0	3.2	0.8
		25	3.0	3.9	-0.9
領域 6	休暇 福利厚 生	26	3.0	3.3	-0.3
		27	3.0	2.9	0.1
		28	4.0	3.0	1.0
		29	4.0	2.7	1.3
		30	4.0	2.7	1.3
領域 7	労働負 荷	31	3.0	3.2	-0.2
		32	3.0	3.3	-0.3
		33	3.0	3.6	-0.6
		34	3.0	3.1	-0.1
		35	3.0	4.4	-1.4



A事業場

管理者	G課	従業員	G課
-----	----	-----	----



--	--	--	--	--

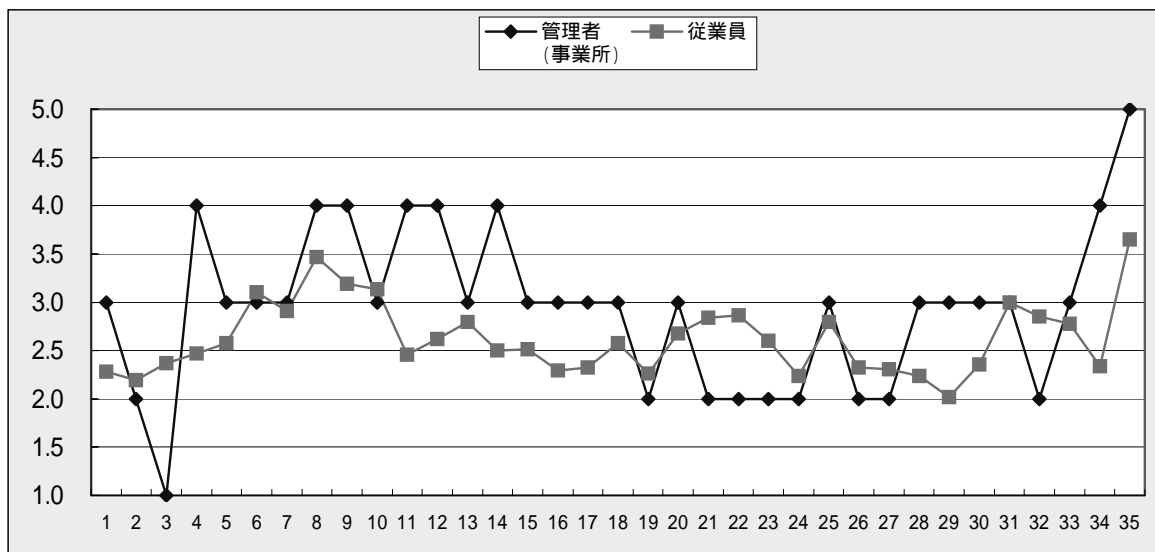
シート	部署等	計
管理者(事業所)データ	G課	1名
従業員データ	G課	68名

A事業場

各問ごとの平均値と差

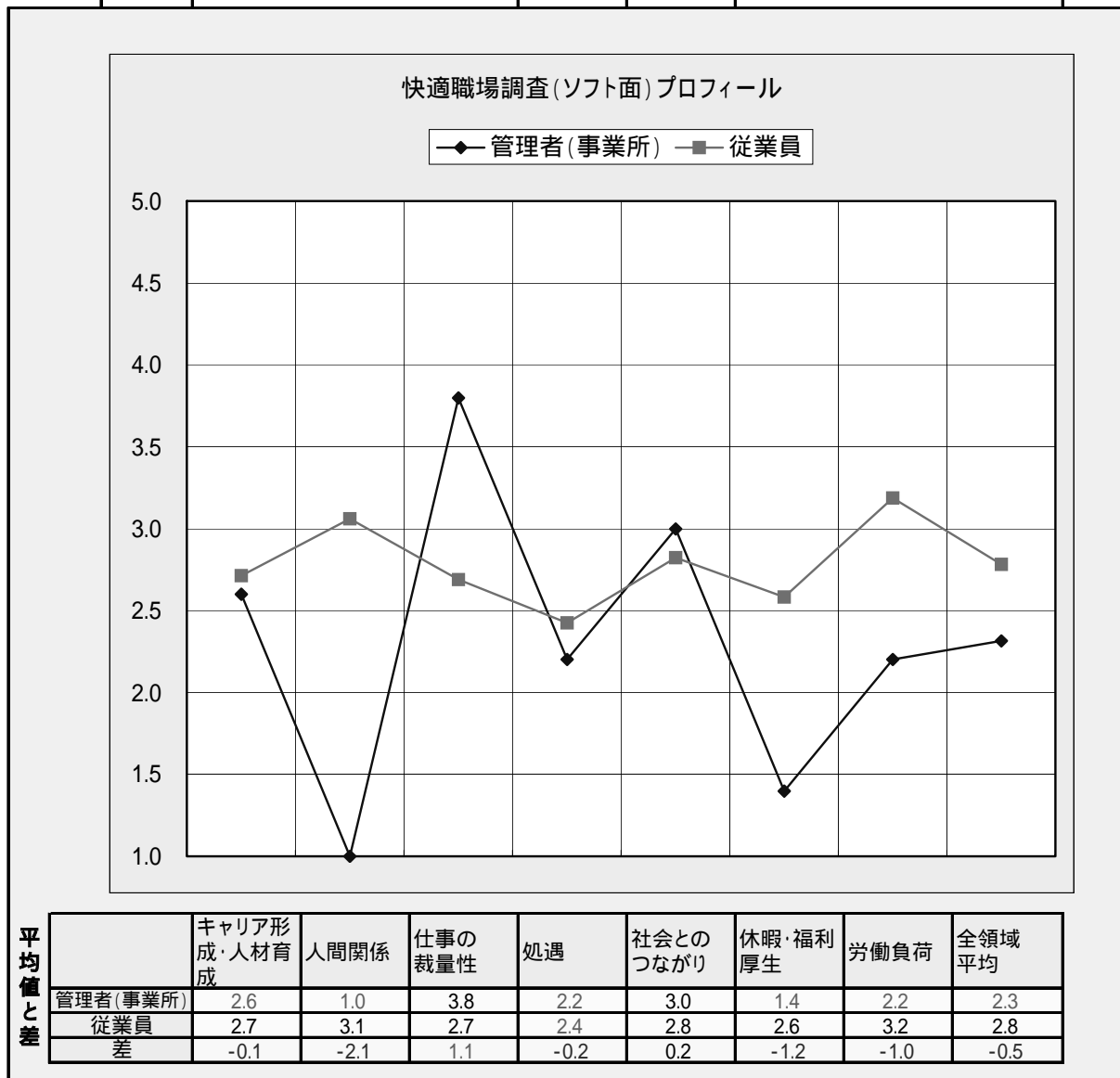
部署	管理者	G課
	従業員	G課

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	3.0	2.3	0.7
		2	2.0	2.2	-0.2
		3	1.0	2.4	-1.4
		4	4.0	2.5	1.5
		5	3.0	2.6	0.4
領域 2	人間関 係	6	3.0	3.1	-0.1
		7	3.0	2.9	0.1
		8	4.0	3.5	0.5
		9	4.0	3.2	0.8
		10	3.0	3.1	-0.1
領域 3	仕事の 裁量性	11	4.0	2.5	1.5
		12	4.0	2.6	1.4
		13	3.0	2.8	0.2
		14	4.0	2.5	1.5
		15	3.0	2.5	0.5
領域 4	処遇	16	3.0	2.3	0.7
		17	3.0	2.3	0.7
		18	3.0	2.6	0.4
		19	2.0	2.3	-0.3
		20	3.0	2.7	0.3
領域 5	社会との つながり	21	2.0	2.8	-0.8
		22	2.0	2.9	-0.9
		23	2.0	2.6	-0.6
		24	2.0	2.2	-0.2
		25	3.0	2.8	0.2
領域 6	休暇 福利厚 生	26	2.0	2.3	-0.3
		27	2.0	2.3	-0.3
		28	3.0	2.2	0.8
		29	3.0	2.0	1.0
		30	3.0	2.4	0.6
領域 7	労働負 荷	31	3.0	3.0	0.0
		32	2.0	2.9	-0.9
		33	3.0	2.8	0.2
		34	4.0	2.3	1.7
		35	5.0	3.6	1.4



A事業場

管理者	H課	従業員	H課
-----	----	-----	----



--	--	--	--

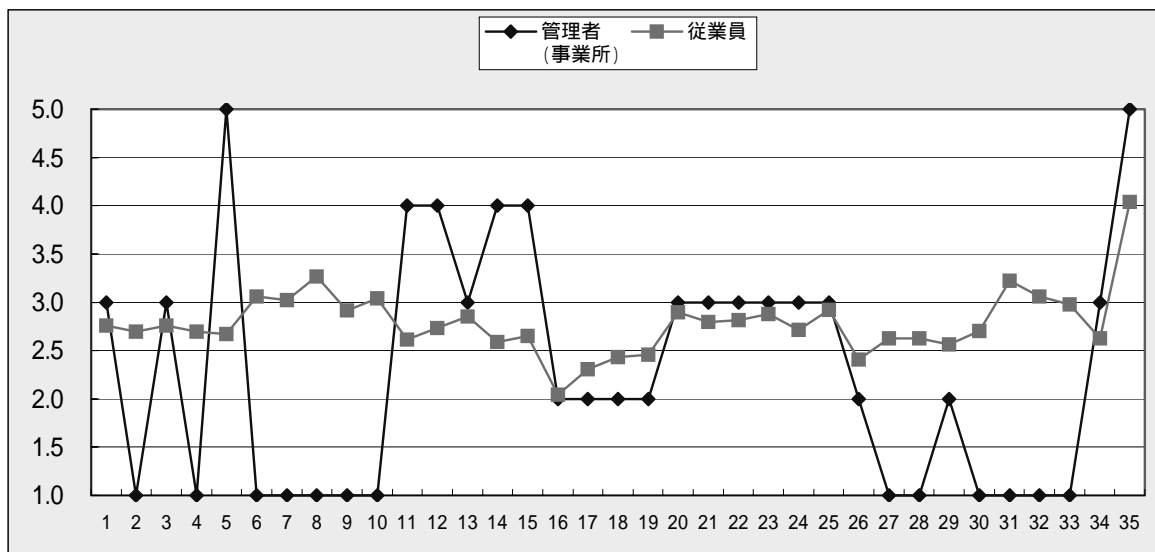
シート	管理者(事業所)データ		計	部署等
	従業員データ		1名	H課
			49名	H課

A事業場

各問ごとの平均値と差

部署	管理者	H課
	従業員	H課

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	3.0	2.8	0.2
		2	1.0	2.7	-1.7
		3	3.0	2.8	0.2
		4	1.0	2.7	-1.7
		5	5.0	2.7	2.3
領域 2	人間関 係	6	1.0	3.1	-2.1
		7	1.0	3.0	-2.0
		8	1.0	3.3	-2.3
		9	1.0	2.9	-1.9
		10	1.0	3.0	-2.0
領域 3	仕事の 裁量性	11	4.0	2.6	1.4
		12	4.0	2.7	1.3
		13	3.0	2.9	0.1
		14	4.0	2.6	1.4
		15	4.0	2.7	1.3
領域 4	処遇	16	2.0	2.0	0.0
		17	2.0	2.3	-0.3
		18	2.0	2.4	-0.4
		19	2.0	2.5	-0.5
		20	3.0	2.9	0.1
領域 5	社会との つながり	21	3.0	2.8	0.2
		22	3.0	2.8	0.2
		23	3.0	2.9	0.1
		24	3.0	2.7	0.3
		25	3.0	2.9	0.1
領域 6	休暇 福利厚 生	26	2.0	2.4	-0.4
		27	1.0	2.6	-1.6
		28	1.0	2.6	-1.6
		29	2.0	2.6	-0.6
		30	1.0	2.7	-1.7
領域 7	労働負 荷	31	1.0	3.2	-2.2
		32	1.0	3.1	-2.1
		33	1.0	3.0	-2.0
		34	3.0	2.6	0.4
		35	5.0	4.0	1.0



## A 事業場 プロフィールの評釈例

### 1 全部署に関して

全領域を通じてみれば大きな点差はないが、「仕事の裁量性」で大きな点差が見られる。これは、事業場側が考えているほどには、従業員側は「仕事の裁量性」の面の対応が十分ではないと考えていることを示す。特に、従業員自身の考え、裁量、進め方で仕事ができるような仕組みや雰囲気づくりができれば、可能な限り検討したいところである。

次に、従業員の評定値が標準値よりも極端に低い領域に着目する。

管理者(事業所)側および従業員側の「休暇・福利厚生」の評定が標準値の範囲外となっており、若干、低くなっている。これは、管理者(事業所)側および従業員側の「休暇・福利厚生」に対する感じ方が、標準的な職場と比べて若干悪いことを示す。

特に、夏期休暇、年次休暇、産休、育児休暇、介護休暇に関する制度や、休暇を取得しやすい雰囲気づくりに改善の余地があれば考えたいところである。また、心や身体の健康相談のための仕組みやそのための専門スタッフの準備など可能な限り検討したいところである。

また、管理者(事業所)側と従業員側で大きな差がみられた項目として、以下のものがあった。

「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」

「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」

「この会社の経営は、うまくいっている」

「翌日までに仕事の疲れが抜けないことがある」

従業員のキャリア形成や能力開発が2項目含まれているので、この点について、若干の検討の余地がありそうである。

その他の領域では管理者(事業所)側と従業員側で大きな差はみられず、平均値も標準範囲内に入っていた。現在のところ、特に目立った課題はないと考えて良い。

### 2 各部署に関して

#### 【A課】

管理者(事業所)側と従業員側で全領域を通じて点差が標準値以上に開いており、一般的に管理者(事業所)側と従業員側で意識に大きな開きがみられる。

特に「人間関係」「仕事の裁量性」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」「労働負荷」



の各領域で標準値以上の点差が開いており、従業員側は上記の領域での快適感が十分ではないと考えていることを示す。管理者（事業所）側の意識が標準値に比べて高い値となっており、原因について心当たりがあれば検討する余地がある。

ただし、回答者数が、管理者（事業所）1名と従業員6名と少ないので、結果の解釈には多少注意が必要である。

#### 【B課】

管理者（事業所）側と従業員側で点差が大きく開いている領域が目立つ。通常、管理者（事業所）の方が従業員側よりも点数が高いのが一般的であるが、この職場では従業員側の方が点数が大きいのが特徴的である。こうした結果が得られた理由について、心当たりがあれば検討する余地がある。

特に「人間関係」の領域で従業員の快適さに対する意識が高いのが目立つ。一方で管理者（事業所）側の「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」は点数が標準よりも低くなっており、管理者は上記の領域での快適感が十分ではないと考えていることを示す。これらの点について、原因について心当たりがあれば検討する余地がある。

ただし、回答者数が、管理者（事業所）1名と従業員4名と少ないので、結果の解釈には多少注意が必要である。

#### 【C課】

管理者（事業所）側と従業員側で全領域を通じて点差がみられず、一般的に管理者（事業所）側と従業員側で意識に大きな開きはないと言える。

ただし「処遇」「社会とのつながり」の各領域で標準値以上の点差が開いており、従業員側は上記の領域での快適感が十分ではないと考えていることを示す。また、管理者（事業所）側および従業員側の「休暇・福利厚生」の評定が標準値の範囲外となっており、若干、低くなっている。これは、管理者（事業所）側および従業員側の「休暇・福利厚生」に対する感じ方が、標準的な職場と比べて若干悪いことを示す。

ただし、回答者数が、管理者（事業所）1名と従業員8名と少ないので、結果の解釈には多少注意が必要である。

#### 【D課】

通常、管理者（事業所）の方が従業員側よりも点数が高いのが一般的ですが、この職場では従業員側の方が点数が大きいのが特徴的である。こうした結果が得られた理由について、心当たりがあれば検討する余地がある。特に、管理者（事業所）側の回答で「キャリア形成

・人材育成」「休暇・福利厚生」に極端値がみられる。この点について、必要に応じて再検討を行い、改善の必要があれば検討する余地がある。

なお「仕事の裁量性」で大きな点差が見られる。これは、事業所側が考えているほどには、従業員側は「仕事の裁量性」の面の対応が十分ではないと考えていることを示す。一方、「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」などの領域では、管理者（事業所）の方が従業員側よりも点数が高くなっており、管理者は上記の領域での快適感が十分ではないと考えていることを示す。これらの点について、原因について心当たりがあれば検討する余地がある。

ただし、回答者数が、管理者（事業所）1名と従業員6名と少ないので、結果の解釈には多少注意が必要である。

#### 【E 課】

管理者（事業所）側と従業員側で全領域を通じて点差がみられず、全般的に管理者（事業所）側と従業員側で意識に大きな開きはないと言える。

ただし「処遇」「休暇・福利厚生」の各領域で標準値以上の点差が開いており、従業員側は上記の領域での快適感が十分ではないと考えていることを示す。この点について、若干の検討の余地がありそうである。

なお、「人間関係」の領域では、管理者（事業所）側と従業員側ともに快適感が標準値よりも高く、人間関係の面で良好な環境にあることが示されている。

#### 【F 課】

管理者（事業所）側と従業員側で全領域を通じて点差がみられず、全般的に管理者（事業所）側と従業員側で意識に大きな開きはないと言える。

ただし、通常、管理者（事業所）の方が従業員側よりも点数が高いのが一般的であるが、この職場では従業員側の方が点数が大きい領域があるのが特徴的である。特に、管理者（事業所）側の回答で「仕事の裁量性」「処遇」の領域で標準よりも点数が低くなっており、管理者は上記の領域での快適感が十分ではないと考えていることを示す。これらの点について、原因について心当たりがあれば検討する余地がある。

なお、「人間関係」「仕事の裁量性」「処遇」「労働負荷」などの領域では、従業員の快適感が高くなっており、これらの領域では良好な職場環境にあることが示されている。

#### 【G 課】

管理者（事業所）側と従業員側で全領域を通じて点差がみられず、全般的に管理者（事業

所)側と従業員側で意識に大きな開きはないと言える。

ただし「仕事の裁量性」で標準値以上の点差が開いており、従業員側は上記の領域での快適感が十分ではないと考えていることを示す。この点について、若干の検討の余地がありそうである。

また、通常、管理者(事業所)の方が従業員側よりも点数が高いのが一般的であるが、この職場では「社会とのつながり」の領域で、従業員側の方が点数が大きい領域があるのが特徴的である。従業員の方がこの領域について快適感をもっていることを示す。

これらの点について、原因について心当たりがあれば検討する余地があります。

なお、「キャリア形成・人材育成」「休暇・福利厚生」の領域では、管理者(事業所)側および従業員側の評定が標準値の範囲外となっており、低くなっている。これは、これらの領域で管理者(事業所)側および従業員側の双方の快適感が標準的な職場と比べて若干悪いことを示す。これらの点について、原因について心当たりがあれば検討する余地がある。

#### 【H課】

管理者(事業所)側と従業員側で全領域を通じて点差が標準値以上に開いており、全般的に管理者(事業所)側と従業員側で意識に大きな開きがみられる。通常、管理者(事業所)の方が従業員側よりも点数が高いのが一般的であるが、この職場では従業員側の方が点数が大きい領域が多くみられる。こうした結果が得られた理由について、心当たりがあれば検討する余地がある。特に、管理者(事業所)側の回答で「人間関係」「休暇・福利厚生」に極端値がみられる。この点について、必要に応じて再検討を行い、心当たりがあれば改善の余地がある。

なお「仕事の裁量性」で大きな点差が見られる。これは、事業場側が考えているほどには、従業員側は「仕事の裁量性」の面の対応が十分ではないと考えていることを示す。ただし、全般的にみれば従業員の回答は標準値内に入っており、各領域においておおむね快適感が高いことが示されている。

A事業場 取り組みの経過

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
実施方針の検討等	<p>(トップ・責任者への説明と了解、衛生委員会での審議、事務局体制の整備等について)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・7月24日、安全衛生委員会で調査実施について説明を行う。</li> <li>・8月18日、朝の幹部会議にて、トップ・責任者へ主旨を説明し了解を得た。</li> </ul>	<p>事務局は総務課長が担当した。(安全衛生委員会事務局、衛生管理者兼務)</p>																
実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p>																	
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <p>8月18日、用紙を支給する際に、再度、調査内容説明を実施し、周知徹底を図った。</p> <p>調査票回収数</p> <table border="1" data-bbox="416 1290 938 1520"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>男</th> <th>女</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>管理者</td> <td>8</td> <td>0</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td>92</td> <td>74</td> <td>166</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>100</td> <td>74</td> <td>174</td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者	8	0	8	従業員	92	74	166	計	100	74	174	
区分	男	女	計															
管理者	8	0	8															
従業員	92	74	166															
計	100	74	174															

事項	具体的取組み状況	特記事項など
改善計画の検討	(問題点の把握・整理、改善案の検討など)	
改善の実施	(改善の実行)	
再調査の実施	(再調査の実施)	
その他	・8月より毎週水曜日に、「ノー残業デー」及び「禁煙デー」の実施をスタートした。ワークライフバランスのため、時間外労働を削減する方向付けを行った、また、受動喫煙問題を取り上げ、従業員の健康づくりにトライしている。	「ノー残業デー」及び「禁煙デー」については7月の安全衛生委員会で説明し、のぼり旗を作成し、各部署へ配布・設置し周知徹底を図っている。

## A事業場 取り組んでみて

平成20年11月

### 1 調査への取り組み理由・背景等

- (1)メンタルヘルスなどの問題が生じてきた。
- (2)そのため、本年より外部教育機関に依頼して管理職教育を実施している。
- (3)快適職場調査（ソフト面）は従業員も含んでおり、良い方向に向かうことを期待しトライしてみた。

### 2 調査結果と対応状況等

- (1)管理者に調査結果（プロフィール及びコメント）を通知したが、結果の解釈や具体的な改善などの対応はかなり難しく、ストップした状態である。
- (2)職場のなかでコミュニケーションが進むことを望んでいる。
- (3)専門スタッフの有無や社外の医療機関の利用について、管理職と従業員で回答結果に開きがある。
- (4)メンタルの点数が低い。放置すると問題である。
- (5)メンタルの問題を相談できる体制があるのが望ましいが、今はできていない。
- (6)休暇の点数が低い。制度の改正は難しいが、有給休暇のとりやすさなどは運用面での対応ができるかもしれない。
- (7)処遇面では結果のとおりだと思われる。改善するには難しい問題がある。
- (8)改善を行動に移すのは難しいが、データを示すのは効果がある。
- (9)今後の行動として、会社主催のレクリエーションなどをやっていきたい。

### 3 その他関連事項

- (1)本年より外部教育機関に依頼して管理職教育を実施している。
- (2)従業員から会社への意見を求める「コミュニケーションボックス」を設置している。利用方法の改善に努め活用していきたい。
- (3)積極的に安全衛生委員会活動をしている。

## B事業場

事業内容 情報通信機械器具製造

労働者数 135人(男105人 女30人)

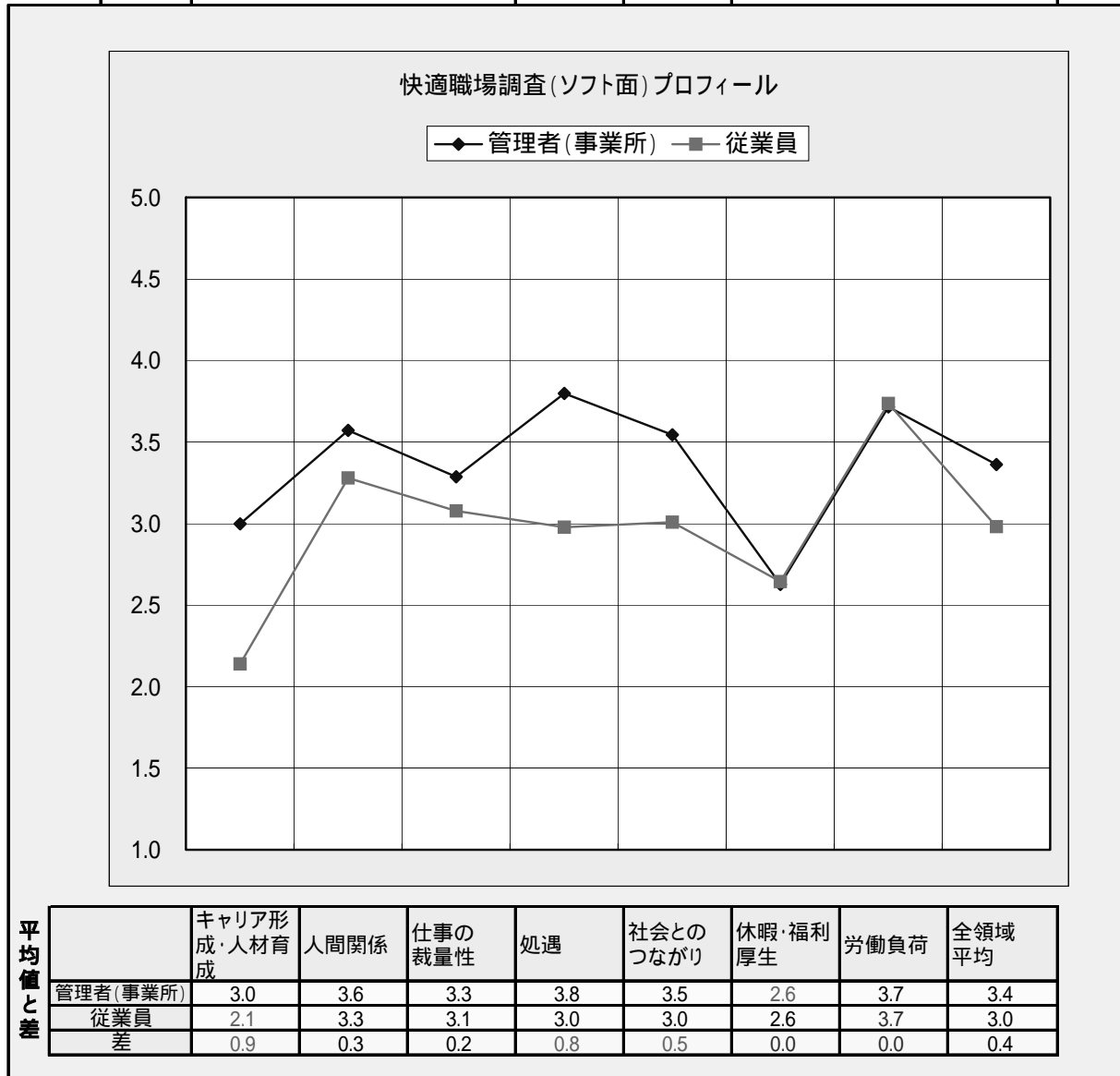
調査対象職場 全職場

プロフィール(図表)は、事業場において管理者、従業員が記入し、回収された調査票を、事務局(中災防)において集計し、図表にしたものである。

B事業場 プロフィール(図表)

B事業場

管理者	全部署	従業員	全部署
-----	-----	-----	-----



		計	部署等
シート	管理者(事業所)データ	7名	全部署
	従業員データ	113名	全部署

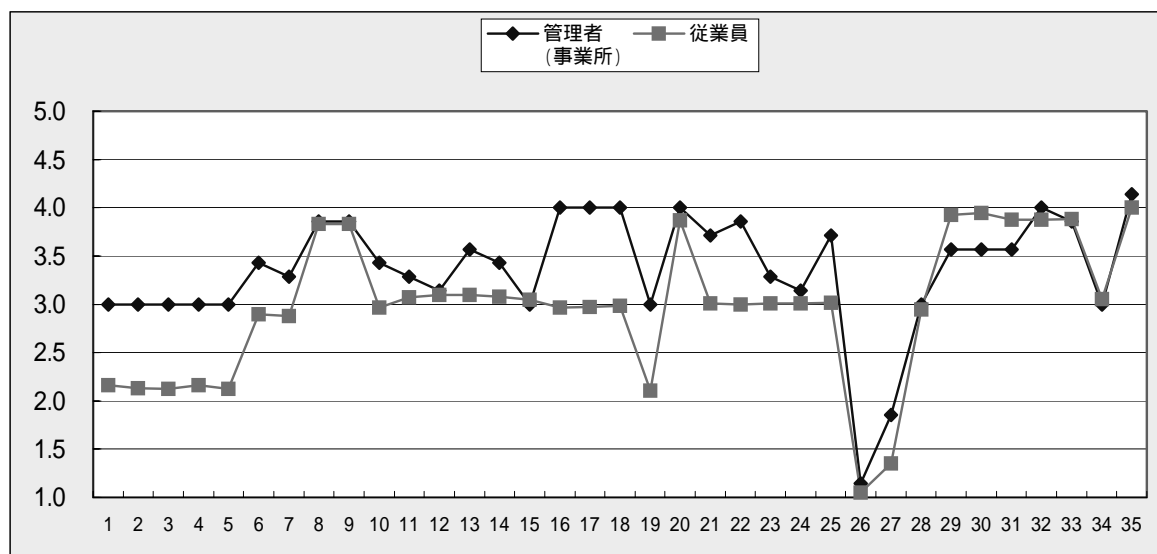


B事業場

各問ごとの平均値と差

部署	管理者	全部署
	従業員	全部署

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	3.0	2.2	0.8
		2	3.0	2.1	0.9
		3	3.0	2.1	0.9
		4	3.0	2.2	0.8
		5	3.0	2.1	0.9
領域 2	人間関 係	6	3.4	2.9	0.5
		7	3.3	2.9	0.4
		8	3.9	3.8	0.0
		9	3.9	3.8	0.0
		10	3.4	3.0	0.5
領域 3	仕事の 裁量性	11	3.3	3.1	0.2
		12	3.1	3.1	0.0
		13	3.6	3.1	0.5
		14	3.4	3.1	0.3
		15	3.0	3.0	0.0
領域 4	処遇	16	4.0	3.0	1.0
		17	4.0	3.0	1.0
		18	4.0	3.0	1.0
		19	3.0	2.1	0.9
		20	4.0	3.9	0.1
領域 5	社会との つながり	21	3.7	3.0	0.7
		22	3.9	3.0	0.9
		23	3.3	3.0	0.3
		24	3.1	3.0	0.1
		25	3.7	3.0	0.7
領域 6	休暇 福利厚 生	26	1.1	1.1	0.1
		27	1.9	1.4	0.5
		28	3.0	2.9	0.1
		29	3.6	3.9	-0.4
		30	3.6	3.9	-0.4
領域 7	労働負 荷	31	3.6	3.9	-0.3
		32	4.0	3.9	0.1
		33	3.9	3.9	0.0
		34	3.0	3.1	-0.1
		35	4.1	4.0	0.1



## B 事業場 プロフィールの評釈例

### 1. 回答全体の概要

#### (1) 結果のばらつき

この事業場の回答で特徴的なことは、回答のばらつきがほかの会社に比べて、数分の1と大幅に小さいことである。特に設問22、35は従業員全員が同じ回答をしている。ばらつきが少ないことは従業員が同じ思いを共有していて良いと評価されたり、管理が行き届いて自由度が少なくあまり好ましくないとされるなど、いろいろな状況が考えられる。なお、「22.自分の仕事が、社会とつながっていることを実感できる」、「35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない」は、「全くあてはまる」と回答されることが望ましい項目であるが、ばらつきが全くない点は他の事業場と大きく異なっている。

#### (2) 事業所と従業員の回答の差

事業所と従業員の回答の差が大きいのは次の3つの領域で、いずれも事業所の点数が高くなっている。

- ・キャリア形成・人材育成、処遇、社会とのつながり

質問項目別にみると、3つの領域以外でも次の項目は回答の差が0.5点以上ある。

- ・6.上司は、仕事に困ったときに頼りになる
- ・27.この職場では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい

事業所と従業員の回答の差が大きい項目は、事業所側が思っているほど従業員が評価していない項目である。事業所側の思いを伝えられていなかったり、事業所側の回答は、ライン管理職の身近にいる従業員の意識に左右されることなどもあり、所属する従業員全体の意識を十分に把握できていないなどの状況が考えられる。

#### (3) 点数の低い項目

従業員平均が3点を下回る領域には、次の2つの領域がある。

- ・キャリア形成・人材育成、休暇・福利厚生

また、項目別にみると、2つの領域以外にも次の項目の点数が低くなっている。

- ・19.給与の決め方は公平である

点数が低い項目は、制度等が十分でない場合や、従業員が同業種などの実態をあまり知らない場合、近隣に高い水準の会社がある場合などで見られることがある。

## 2. 領域ごとの特徴

### (1) キャリア形成・人材育成

事業所と従業員の回答の差が大きく、従業員の平均点が最も低い領域である。特に20～30歳代、女性、正社員以外の方、管理職以外の全職種で点数が低くなっている。この領域に関して、従業員は必ずしも十分に満足しておらず、かつ、事業者側でそれに気づけていない状況と言える。計画的な取り組みが望まれる。キャリア形成・人材育成は、従業員の将来への不安を低減することのほか、業務上の知識を深めたり、仕事内容の変化に対する適応性を高めるなど、事業場にとっても重要なテーマであるので計画的な取り組みを勧める。

### (2) 人間関係

従業員の平均点は3点より高く、全体的には良い状況である。とりわけ、「8.上司や同僚と気軽に話ができる」、「9.この職場では、上司と部下が気兼ねのない関係にある」は、良好で望ましい状況である。ただ、正社員以外の者や女性は、「6.上司は、仕事に困ったときに頼りになる」、「7.上司は部下の状況に理解を示してくれる」や「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」など、上司との関係が若干悪くなっている。

### (3) 仕事の裁量性

従業員の平均値は、ほぼ標準値となっている。ただし、正社員と正社員以外の方との差が大きくなっている。正社員以外の者は、業務内容が異なり裁量性が低い業務を担当している場合もあるが、提案制度などの職場の活動に、さらに加わってもらうことも必要と思われる。

### (4) 処遇

事業所と従業員の回答の差が最も大きく、従業員の平均点も低い領域である。正社員以外の者や女性では、より低くなっている。事業所側で思っているほど従業員側では評価していないので、この差を解消するための情報提供などの対応が望まれる。

### (5) 社会とのつながり

この領域は、従業員平均は標準的な値で、性別、職種別などの差がほとんどないが、事業所と従業員の回答の差が比較的大きくなっている。(4)処遇と同様、対応が望まれる。

### (6) 休暇・福利厚生

この領域は、従業員の平均点数が2番目に低いものの、事業所側と従業員側の意識の差はほとんどなく、「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」と「27.この職

場では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい」点に問題点があるようである。すぐに改善することが困難かもしれないが、今後の計画を示すなどなんらかの対応が必要と思われる。

(7) 労働負荷

労働負荷は、従業員平均が一番高く、かつ、事業所側と従業員側の意識の差はほとんどなく、良好な状況である。この状態が続くことが望まれる。

3．快適職場調査（ソフト面）の継続的な実施について

今回の結果を踏まえて、何らかの対策を行った成果を確認したり、新たな状況が起こっていないか確認するなどのために、2年に1回程度継続して実施することを勧める。その際には、職場も記載すると、職場固有の問題や、ライン管理職と同じ職場の従業員との意識の差が明確になり、具体的な対策が取りやすくなる。



B事業場 取り組みの経過

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
実施方針の検討等	<p>(トップ・責任者への説明と了解、衛生委員会での審議、事務局体制の整備等について)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>調査実施に当たり、社長・安全衛生委員会委員長（常務取締役）へ調査取組みについて説明し、調査の了解を得た。</li> <li>その後、安全衛生委員会に図り、審議、委員会で調査実施の承認を得た。</li> <li>委員会には運営事務局があり、今回の調査については、事務局が種々の活動のまとめを行うことに決定。</li> <li>事務局から各部門長に対し、調査アンケート用紙を配布し、部門ごとに部門長に用紙を回収させ、事務局へ提出させた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営トップ・安全衛生委員会委員長の了解・承認は、以前から快適職場づくり推進を行っている関係で、現状の従業員の関心度などを調査・現状把握し、問題解決ができるので、調査取組みに賛成であった。</li> <li>委員会での審議も、前述の様にメンバー全員が賛成し取組んだが、各部門長の関心度が、若干薄く、アンケート回収に不十分な面があり、配布数に対し約80%の回収率であった。</li> </ul>																
実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>調査対象部門は全部門・部署対象とした。</li> <li>トップ層へ説明し承認を受けた(9月中旬)。</li> <li>委員会を開催し、調査実施取組みを審議・検討し、調査実施を決定した。(9月中旬)。</li> <li>全部門長に調査取組みの説明書類及びアンケート用紙を配布した(9月中旬)。</li> <li>調査取組みに当たり、説明書類のみでは取組み内容が十分理解できにくい管理者もいると思い、事務局が個別に書類・アンケート用紙を配布し、説明した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成17年11月から快適職場づくり推進に取組み、職場作業環境等の改善を行っているが、取組み期間中には、種々の啓蒙活動など委員会組織を通じ、委員会メンバーから職場へ普及・徹底を計り、活動を推進させたが、歳月が過ぎ、快適職場づくりがマンネリ化傾向になり、職場の管理者も忘れかけている傾向があるので、再認識を促すには、非常によいモチベーションになった。</li> </ul>																
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>調査の周知 実施計画の検討で述べたように、各部門長に今回の調査取組みを理解させ、調査を実施することにしたが、事務局の説明不足もあり、調査取組みが不十分な面があった。</li> <li>調査の実施 調査開始が遅れ、調査取組み期間が十分に取れなかったため、調査票回収が全数できなかった。</li> </ul> <p>調査票回収数</p> <table border="1" data-bbox="416 1621 938 1765"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>男</th> <th>女</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>管理者</td> <td>7</td> <td>0</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td>73</td> <td>40</td> <td>113</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>80</td> <td>40</td> <td>120</td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者	7	0	7	従業員	73	40	113	計	80	40	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>今回の調査取組みに当たり、事務局の手違いにより、調査の周知徹底が不十分だったと反省している。</li> <li>調査開始が遅れ、調査期間が十分に取れなく、調査票回収が全数できなかった。(配布数に対する回収率は、約80%)。</li> </ul>
区分	男	女	計															
管理者	7	0	7															
従業員	73	40	113															
計	80	40	120															

事項	具体的取組み状況	特記事項など
改善計画の検討	<p>(問題点の把握・整理、改善案の検討など)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全部門長に対し調査アンケート用紙を配布し、調査を開始した(9月)。</li> <li>・取組みに当たっては調査期間が短かったためか調査前に期待したように十分な回答結果は得られなかった。</li> <li>・調査結果を元に、分析し、判定・評価して問題点を把握をした。</li> <li>・集計結果の評価・解釈は、特に、領域1、領域4、領域5、領域6に問題が見え、今後安全衛生委員会で改善案などを継続して対策検討し、改善を推進する計画である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査に当たり安全衛生委員会事務局の不手際で調査開始が遅れ、十分な調査説明や期間などが取れなかったために、調査職場ではアンケート内容を相談し、回答した形跡が見受けられる。事務局の不手際を深く反省している。</li> <li>・今回の調査結果による問題点の把握内容については、これで受止めて現況での改善対策を委員会で検討し、継続的な改善を実施して行く。</li> <li>・改善状況が、本当に問題把握にマッチングしたものかなどの確認に再度調査し、より対策を推進する。</li> </ul>
改善の実施	<p>(改善の実行)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・集計の分析・評価結果に基づいて改善対策を安全衛生委員会で検討しながら改善推進して行く。</li> <li>・改善の実行結果などについては、改善状況のフォロー&amp;チェックを快適職場調査(ソフト面)のチェックシートを活用し、改善実行状況結果を確認しながら更なる快適職場づくり推進を進める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今回把握の問題点については、安全衛生委員会で改善実行対策(即実施可能なもの、改善に時間・費用・経営トップ層の承認などが必要なものなどに種別して)を継続的に審議しながら委員メンバーの考え方や意見のみならず、職場の意見・考え方を積極的に委員会で吸い上げ、改善対策が職場に浸透し易い形で改善して行く。</li> <li>・また、改善状態をチェックし、対策を推進実施して行く。</li> </ul>
再調査の実施等	<p>(再調査の実施)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・快適職場調査(ソフト面)のチェックシートを活用して再調査を実施し、改善対策推進効果を確認しながら、より働きやすい快適職場づくりを推進して行く。</li> <li>・また、再調査実施結果により現在把握できなかった問題点などが発見されると思うが、その都度問題点把握を行い、改善の方向修正を委員会で再検討して快適職場づくり推進を実施し、これまで以上に充実した働き方ができる職場づくりに取り組んで行く。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場改善については、押付け的な改善でなく、職場の意見や改善状況を把握しながら従業員の意識向上を計り、働く者一人ひとりがストレスや疲労を感じる事の少ない職場づくりを推進して行きたい。</li> <li>・今までの快適職場づくり推進をハード面に目を向け、推進してきたが、これからはソフト面での改善にも取り組んで行く。</li> <li>・従業員の定着率が低く、今回の調査結果にもその傾向が見られる。この調査結果を有効に活用し、従業員一人ひとりが自らの仕事と社会とのつながりや福利厚生面の改善を進め、一人ひとりの意識向上を計り、より良い職場づくりを推進する。</li> </ul>

## B 事業場 取り組んでみて

平成 20 年 11 月

### 1 調査への取り組み理由・背景

- ・平成 15 年に労基署から労務管理面（安全衛生管理体制）の指導を受け、安全衛生管理体制を主として労務管理面全般を整えて行くことを決定した。
- ・平成 16 年に安全衛生管理規定、安全衛生委員会などを構築して安全衛生管理体制を充実させた。
- ・その後、働きやすい職場環境を整えようということになり、安全衛生委員会で「快適職場づくり推進計画」を審議・検討し、平成 17 年に労働局から快適職場推進計画の認定を受け、本社および S 工場で快適職場づくりに取り組んだ。
- ・ハード面の取組みを主として、職場からの改善提案などにより改善活動を実施した。しかし、その効果が職場快適化の物的な面で、どの程度効果が出たのかなどが歳月が経つと判明しにくく、また、従業員が快適さを感じられているのかなどが十分に把握できていなかった。
- ・従業員の平均勤続年数は 6～7 年である。最近の若者は定着しにくい。ソフト面での対策を進める必要がある。ソフト面についても働きやすい職場にしたい。
- ・これまで、改善活動を安全衛生を中心に推進したが、ハード面のみならずソフト面からも快適職場づくり推進が可能であることを知り、快適職場調査（ソフト面）実施に取り組んだ。

### 2 調査の実施まで

- ・安全衛生委員会で審議し決定して、委員長（常務）から社長にも説明し、取組を始めた。
- ・事務局には、総務・人事、生産管理からも参加してもらっている。

### 3 分析結果からの課題設定とその対策内容

- ・領域 1、領域 4、領域 5、領域 6 に今後の課題になる問題点を発見した。
- ・キャリア形成・人材育成の点数が悪いのは、一貫した教育を行っていないことがある。仕事上必要な技術上のノウハウは教えるが、根本的な教育は十分ではない。
- ・キャリア形成・人材育成の領域が良くなると、勤続年数が伸びてくるだろう。これからは人を育てるため、ソフト面の充実の必要性を感じている。
- ・領域 6 が低いのは、会社の資本関係の事情で、平成 16 年から休日が減ったことが原因と思われる。
- ・調査結果の値のバラツキが極めて小さい（回答がそろっている）のは、従業員同士、グループで休憩時間中に話をしながら回答した可能性がある。家族的な会社で意見がまとまりやすい傾向がある。



- ・今回の調査では、部門名が不明のために、改善対策が総花的になってしまうのではないかと心配している。
- ・安全衛生委員会でも、意外な結果であるという感想も寄せられた。
- ・コメントは参考になった。

#### 4 今後の取り組みスケジュール

- ・今後の改善取り組みは、改善がすぐ着手できやすいもの、ある程度時間・費用が必要なもの、経営トップの判断や承認が必要なもの、に大きく分け、の改善対策から安全衛生委員会で審議し、職場の意見なども取り入れて取り組みを推進させて行く予定である。
- ・これまで、快適職場づくり改善活動の結果判定して見ると判断基準的なものがなく、試行錯誤しながら快適職場づくり推進してきたが、今回の調査結果から、問題点や改善の方向性が見えてきたので、これらの事柄を中心に今後も快適職場づくりを更に進め、働きやすい職場を構築して行くこととしている。
- ・総務部門は調査結果に興味を持っている。

#### 5 取り組み実施における課題

- ・すべての問題点が安全衛生委員会や職場からの意見のみで改善対策が実施できるものだけでなく、経営トップの判断や承認が必要なもの、就業規則改訂、各種規定類改訂などが必要なものが含まれており、課題が蓄積されている。これらの課題を一つ一つ問題解決させて、働きやすい職場環境づくりを推進したい。
- ・今回の調査で、安全衛生委員会や委員会事務局が考察していたような調査結果に反して意外な結果が出ているところもある。今後、改善対策を実施して行く上でさまざまな問題点に遭遇すると思われる。
- ・今回の実地使用調査アンケートを今後も使用し、継続的な再調査を実施し、より良い職場環境づくりを推進させたい。

#### 6 調査を実施した感想など

- ・今後、同じアンケートをやってみたい。部門がわかるようにしたい。
- ・以前から技術面についての改善提案制度はあったが、職場環境のものはなかった。今は職場環境についても意見がでるようになった。
- ・これからはソフト面でも、なにができるか考え、会社へ要望していこうという気持ちが出てきている。
- ・この調査は非常に参考になった。小企業で働きやすい職場をつくることの必要性を今回の

調査で感じた。

- ・従業員に対してはソフト面の取組の必要性などのアピールやPRができ、関心をもってもらうようになった。従業員からの意見も個別に寄せられるなど、職場改善のために有意義であった。
- ・実施に反対していた安全衛生委員もやってよかったという意見。会社と従業員が協議しながら進めていかないといけないと考えるようになってきている。
- ・問題点がクローズアップされ、実施してよかった。それらを解決していけば、働きやすい職場になるという意識が管理者にめばえてきた。さらに改善が進んでいくことを期待している。併せてハード面も取り組んでいく。
- ・当社は、以前は労務や安全衛生面はたいへん遅れていた。そのため快適職場づくりに取り組んできた。従業員の気持ちもよくなってきた。
- ・多くの企業でも物的な対策しか念頭にないのではないか。ソフト面の取組みの必要性を感じている。
- ・パンフレットは職場の者が簡単に見ることができる小冊子的なものがよい。

## C 事業場

事業内容 貨物運送

労働者数 28 人 (男 22 人 女 6 人)

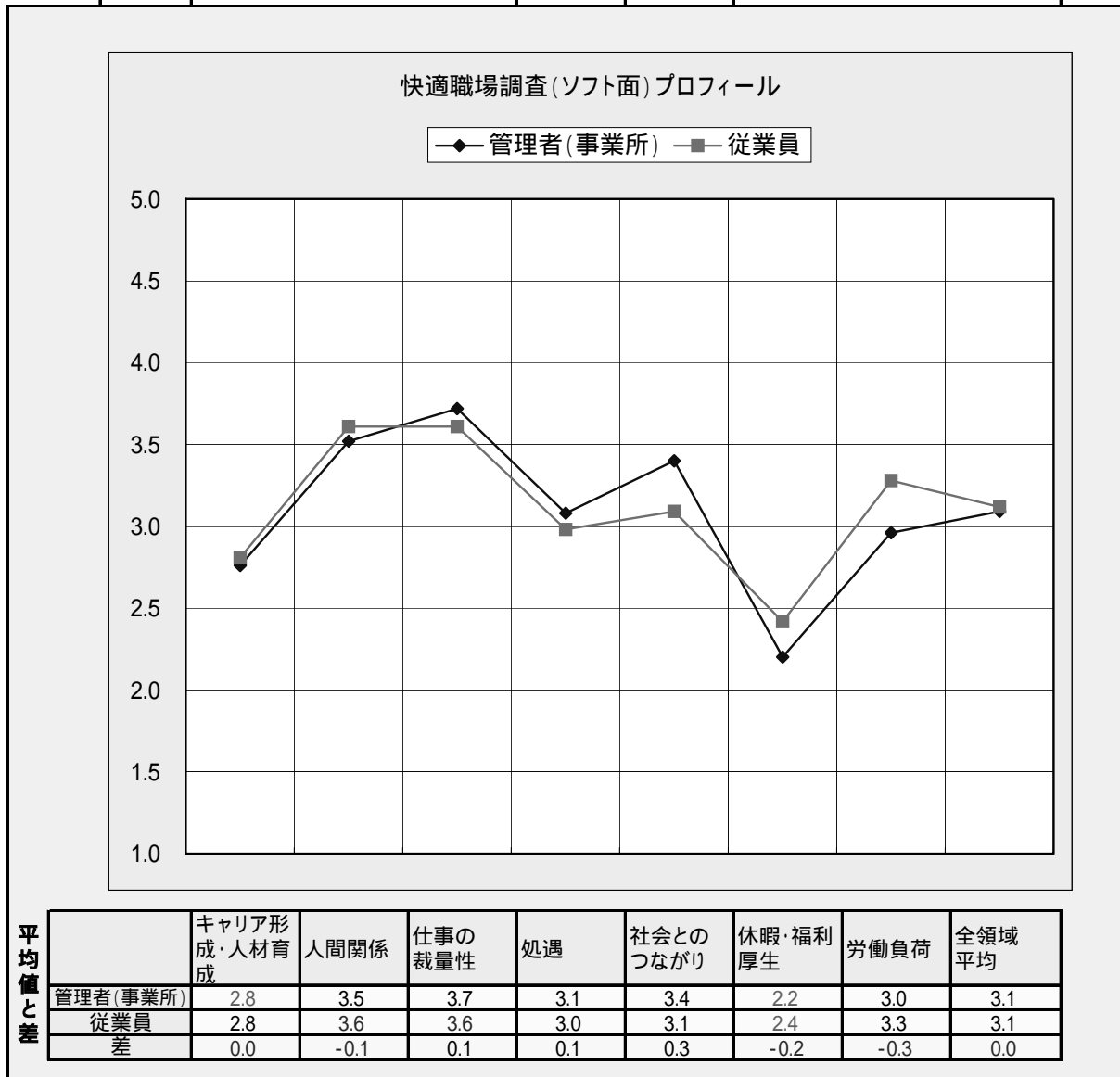
調査対象職場 全職場

プロフィール(図表)は、事業場において管理者、従業員が記入し、回収された調査票を、事務局(中災防)において集計し、図表にしたものである。

C 事業場 プロフィール(図表)

C 事業場

管理者	全部署	従業員	全部署
-----	-----	-----	-----



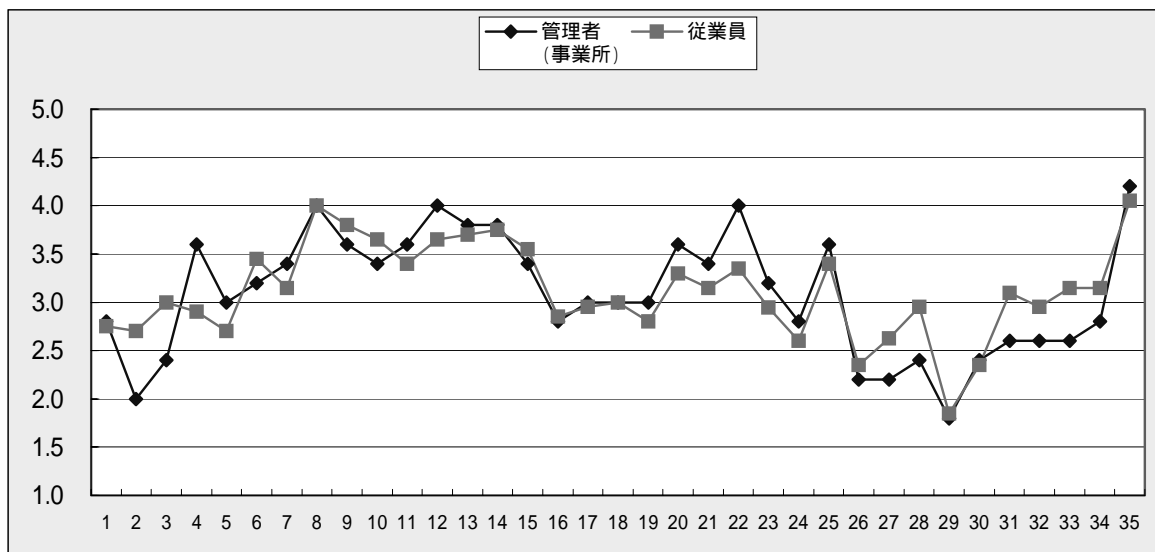
				計	部署等
シート	管理者(事業所)データ			5 名	全部署
	従業員データ			20 名	全部署

C 事業場

各問ごとの平均値と差

部署	管理者	全部署
	従業員	全部署

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	2.8	2.8	0.0
		2	2.0	2.7	-0.7
		3	2.4	3.0	-0.6
		4	3.6	2.9	0.7
		5	3.0	2.7	0.3
領域 2	人間関 係	6	3.2	3.5	-0.3
		7	3.4	3.2	0.3
		8	4.0	4.0	0.0
		9	3.6	3.8	-0.2
		10	3.4	3.7	-0.3
領域 3	仕事の 裁量性	11	3.6	3.4	0.2
		12	4.0	3.7	0.3
		13	3.8	3.7	0.1
		14	3.8	3.8	0.0
		15	3.4	3.5	-0.1
領域 4	処遇	16	2.8	2.8	0.0
		17	3.0	3.0	0.0
		18	3.0	3.0	0.0
		19	3.0	2.8	0.2
		20	3.6	3.3	0.3
領域 5	社会との つながり	21	3.4	3.2	0.3
		22	4.0	3.3	0.7
		23	3.2	2.9	0.3
		24	2.8	2.6	0.2
		25	3.6	3.4	0.2
領域 6	休暇 福利厚 生	26	2.2	2.3	-0.1
		27	2.2	2.6	-0.4
		28	2.4	3.0	-0.5
		29	1.8	1.9	-0.1
		30	2.4	2.3	0.1
領域 7	労働負 荷	31	2.6	3.1	-0.5
		32	2.6	3.0	-0.4
		33	2.6	3.2	-0.6
		34	2.8	3.2	-0.4
		35	4.2	4.1	0.1



## C 事業場 プロフィールの評釈例

### 1 プロフィール全体について

管理者、従業員ともに、職場全体としては平均的な快適感を持っている。

従業員、管理者とも「人間関係」、「仕事の裁量性」、「処遇」、「労働負荷」は、平均または平均よりやや高い満足感を持っている。

管理者、従業員ともに「休暇・福利厚生」を除けば、バランスのとれた快適感を感じている。

管理者、従業員ともに「休暇・福利厚生」については、相当程度低い快適感を持っている。

その内容は、「心や身体の健康相談にのってくれる専門スタッフがない」、「健康相談のために社外の医療機関を気軽に利用できない」ことである。その他この領域では、「夏期休暇、有給休暇」、「産休、育児、介護休暇」、「休暇を取りにくい雰囲気」に管理者、従業員ともに不満がある。

管理者、従業員とも「人間関係」、「仕事の裁量性」は、平均以上の快適感を持っている。

### 2 管理者と従業員の差

「社会とのつながり」について、管理者が従業員より全般に高い快適感を持っている。特に管理者が相当高く意識しているのは「自分の仕事が社会と繋がっていることを実感できる」ことだが、従業員は平均以上ではあるが「それほど意識してはいない」。

「休暇・福利厚生」では、管理者、従業員とも標準範囲を超えて低いが、従業員よりも管理者の快適感が低い。具体的内容を見ると、「年次有給休暇の取りやすさ」について管理者の評価が、従業員より意思差の標準値を超えて低い

[労働負荷]では、管理者、従業員とも平均的快適職場感を持っているが、管理者の快適感がやや低い。その内容は、「時間内に処理できるか」、「仕事の量と質は適当か」、「残業、休日、休暇などが適当か」の3点で標準値を超えて、管理者の評価が低くなっている。

### 3 具体的各質問別の特徴

管理者、従業員とも共通して相当高い快適感を共有している項目は、「上司と部下は気兼ねない関係にある」、「仕事の計画、決定、進め方を自分で決められる」、「自分の好きなペースで仕事ができる」、「職場の仕事に誇りを持っている」、「家に仕事を持ち帰らない」である。

管理者、従業員ともに相当低い快適感を持っている項目は、「世間よりも長い夏期休暇、年次休暇がない」、「心や体の健康相談にのってくれる専門スタッフがない」である。

管理者の快適感が相当程度高い項目は、「誰もが必要なときに教育、訓練が受けられる」、「仕事の目標をたてて自由裁量ですすすめられる」、「自分の仕事が社会と繋がっていることを実感

出来る」である。

従業員の快適感が相当程度高いのは「上司は仕事に困ったとき頼りになる」、「自分のやり方で仕事出来る」、「仕事の計画、決定、進め方を自分で決められる」である。

#### 4 調査実施後の快適職場づくりの実施にあたり留意すべき項目

「休暇・福利厚生」領域の快適感が管理者、従業員ともに低い。就業規則の内容、休暇の付与の実態、同業他社の状況などまず現状の事実を管理者、従業員一体となって調査することが大切である。

「休暇・福利厚生」、「労働負荷」の領域は、管理者のほうが快適感が低い。まずこの結果は、管理者自身の状況なのか、管理者から見た従業員の状況なのか確認する必要がある。本調査票は後者を予定しているが、念のため確認する必要があるように思われる。それによって対処や改善の内容が異なる。

「人間関係」、「仕事の裁量性」の分野は、管理者、従業員とも快適感が高い。これでよしとしないで、どこがよいとみんなが認めているのかを共有し、さらに良くする工夫も必要である。

「社会とのつながり」、「労働負荷」については、管理者と従業員に標準値以上の差がある。その内容はどこにあるか各設問に下りて検討、話し合うのがまず初めに行うことである。そのうえ当社の就業規則、人事・労務管理の体系と実際との関連で対応すべきである。

全体として、プロフィールを見る限り、特別に大きな問題があるケースとは思われないが、今回の快適職場調査の実施を契機に、「快適職場調査のすすめ」(しおり)4ページの「進め方のプロセス」にしたがって、快適職場づくりを実践してみるのがよい。

本事業所は、快適職場推進計画認定事業所である。今回の結果とハード面の快適職場づくりを連携してすすめる工夫を進めると、「新しい労働衛生」の概念に基づく快適職場づくりを進めることとなる。

取り組みの経過は、事業場が作成し、事務局（中災防）に提出した報告である。

## C 事業場 取り組みの経過

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
実施方針の検討等	<p>（トップ・責任者への説明と了解、衛生委員会での審議、事務局体制の整備等について）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・労働安全衛生への取組みについては会社（全社）のトップの方針により、5S運動など様々な取組みを熱心に行っている。</li> <li>・「安全衛生・交通・品質・6S」委員会があり推進員がいる。それらの者が中心になって安全衛生・快適職場づくりを推進している。</li> </ul>	<p>快適職場づくりは快適職場推進計画の認定を受けた後少しマンネリになっていた。快適職場づくりのレベルアップを図りたい。</p>																
実施計画の検討	<p>（調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等）</p>																	
調査の実施	<p>（調査の周知、実施等）</p> <p>調査票回収数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>男</th> <th>女</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>管理者</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td>16</td> <td>5</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>21</td> <td>5</td> <td>26</td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者	5	0	5	従業員	16	5	21	計	21	5	26	<p>調査の実施に当たっては、調査内容の理解に時間がかかったり、業務が繁忙だったりしたため、その実施が遅れた。</p>
区分	男	女	計															
管理者	5	0	5															
従業員	16	5	21															
計	21	5	26															



事項	具体的取組み状況	特記事項など
改善計画の検討	<p>(問題点の把握・整理、改善案の検討など)</p> <p>委員会で審議し、トップを交えて改善する。            具体的課題としては以下の事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・産業医の検討</li> <li>・有給休暇をとりやすい職場環境の見直し</li> <li>・個人個人の仕事量の再確認</li> <li>・ストレス問題</li> </ul>	
改善の実施	(改善の実行)	
再調査の実施	(再調査の実施)	

## C 事業場 取り組んでみて

平成 20 年 11 月

### 調査への取り組み理由・背景

- ・労働安全衛生への取組みについては会社（全社）のトップの方針により、5 S 運動など様々な取組みを熱心に行っている。当支店の安全衛生への取組みは、各支店中最も進んでいると考えている。
- ・「安全衛生・交通・品質・6 S」委員会があり推進員がいる。それらの者が中心になって安全衛生・快適職場づくりを推進している。労働局長奨励賞も受賞した。
- ・快適職場づくりにも取り組んできており、快適職場推進計画の認定は受けたが、その後少しマンネリになっていた。快適職場づくりのレベルアップを図りたいと考えていた。

### 現在までの進捗状況等

- ・調査の実施に当たっては、調査内容の理解に時間がかかったり、業務が繁忙だったりしたため、その実施が遅れた。
- ・従業員の感想として、給与面などは答えづらいようだった。
- ・管理者のほうは、「上司」とは何かがわかりづらかった。
- ・事業所（部署）を区別して実施してもよかった。

### 集計結果の分析内容、課題設定と対策

- ・男性で有給休暇がとりにくい者もいる。取得しやすい環境づくりが必要。
- ・仕事の量の見直し。残業の見直し（月2日のノー残業デーの実施）の活動を予定。
- ・健康相談の窓口の設定は今後の課題。35歳以上は生活習慣病で保健師の指導はある。

### 今後の取り組みスケジュール

- ・活動はこれからである。プロフィール及びコメント並びに今回の助言を参考に、課題を明確にし、できるものから取り組んで行きたい。
- ・具体的なスケジュールは未定。
- ・今後の継続的な調査の実施も検討してみたい。

### 取り組み実施における課題

#### 調査および取り組みにおける要望等

- ・わかりやすい小冊子があるとよい。報告書の解説マニュアルは当事業所には重厚すぎて抵抗がある。

#### その他

- ・安全衛生に関する各種支援組織やその情報を活用したい。（安全衛生一般）
- ・パート労働者が多い事業所の健診や産業医の問題

## D事業場

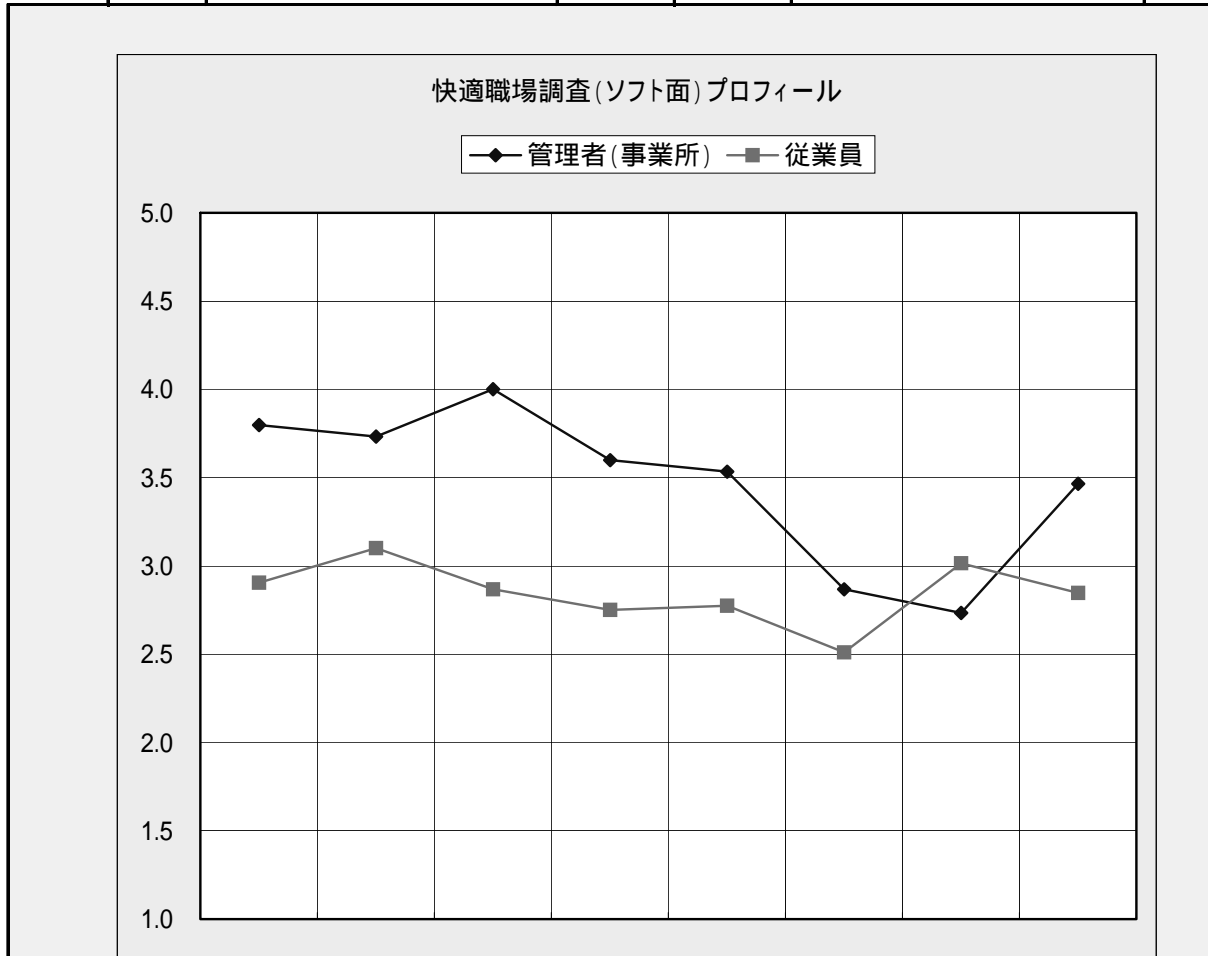
事業内容 ソフトウェア開発  
労働者数 52人(男47人 女5人)  
調査対象職場 全職場

プロフィール(図表)は、事業場において管理者、従業員が記入し、回収された調査票を、事務局(中災防)において集計し、図表にしたものである。

D事業場 プロフィール(図表)

D事業場

管理者	全部署	従業員	全部署
-----	-----	-----	-----



平均値と差		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	全領域平均
	管理者(事業所)	3.8	3.7	4.0	3.6	3.5	2.9	2.7	3.5
	従業員	2.9	3.1	2.9	2.8	2.8	2.5	3.0	2.8
	差	0.9	0.6	1.1	0.8	0.8	0.4	-0.3	0.6

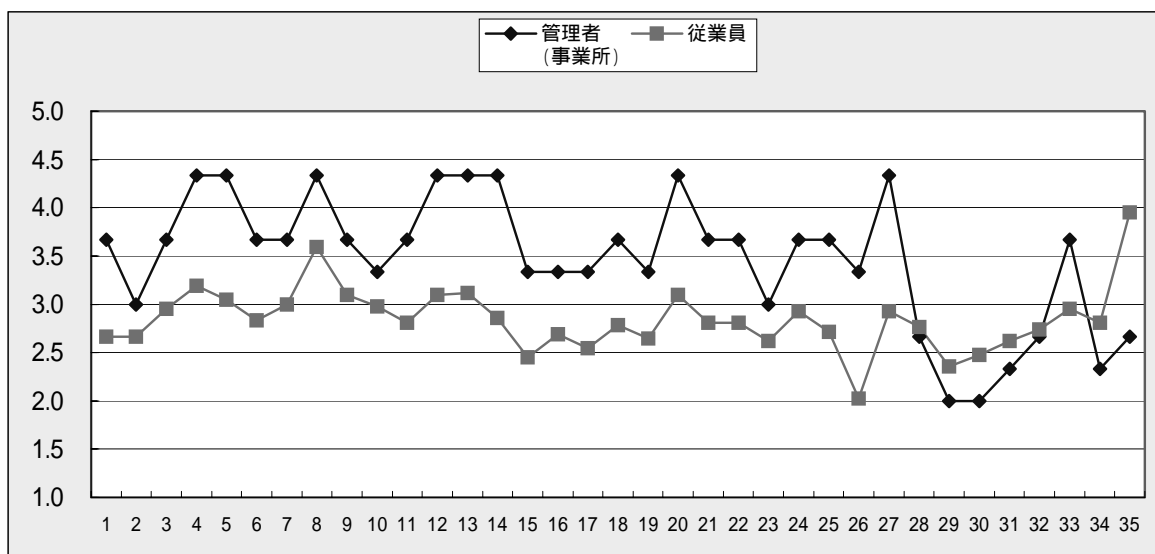
				計	部署等
シート	管理者(事業所)データ			3名	全部署
	従業員データ			42名	全部署

D事業場

(参考)各問ごとの平均値と差

部署	管理者	全部署
	従業員	全部署

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	3.7	2.7	1.0
		2	3.0	2.7	0.3
		3	3.7	3.0	0.7
		4	4.3	3.2	1.1
		5	4.3	3.0	1.3
領域 2	人間関 係	6	3.7	2.8	0.8
		7	3.7	3.0	0.7
		8	4.3	3.6	0.7
		9	3.7	3.1	0.6
		10	3.3	3.0	0.4
領域 3	仕事の 裁量性	11	3.7	2.8	0.9
		12	4.3	3.1	1.2
		13	4.3	3.1	1.2
		14	4.3	2.9	1.5
		15	3.3	2.5	0.9
領域 4	処遇	16	3.3	2.7	0.6
		17	3.3	2.5	0.8
		18	3.7	2.8	0.9
		19	3.3	2.6	0.7
		20	4.3	3.1	1.2
領域 5	社会との つながり	21	3.7	2.8	0.9
		22	3.7	2.8	0.9
		23	3.0	2.6	0.4
		24	3.7	2.9	0.7
		25	3.7	2.7	1.0
領域 6	休暇 福利厚 生	26	3.3	2.0	1.3
		27	4.3	2.9	1.4
		28	2.7	2.8	-0.1
		29	2.0	2.4	-0.4
		30	2.0	2.5	-0.5
領域 7	労働負 荷	31	2.3	2.6	-0.3
		32	2.7	2.7	-0.1
		33	3.7	3.0	0.7
		34	2.3	2.8	-0.5
		35	2.7	4.0	-1.3



## D事業場 プロフィールの評釈例

全体的にみると、労働負荷を除く領域において、従業員の平均値が管理者の平均値を下回る傾向は、他の平均的な事業所(管理者の回答)でも同じある。当事業場の場合、意識差が大きく開いた領域が複数みられることが特徴である。0.5以上の差がある領域は「キャリア形成・人材育成」(差0.9)、「人間関係」(差0.6)、「仕事の裁量性」(差1.1)、「処遇」(差0.8)、「社会とのつながり」(差0.8)となり、全領域平均で0.6点の差が認められる。逆に「労働負荷」の領域は、管理者と従業員の平均値が逆転している。

7つの領域それぞれについて、以下みてゆく。

キャリア形成・人材育成の領域は、管理者の認識では3.8とそこそこ高く評価しているが、従業員は2.9とどちらでもないというところである。将来のキャリアや計画的な人材育成の重要性にかんがみて、従業員により認知してもらう取り組みとマネジメントが職場の快適性を高め、ひいては仕事へのやりがいを高めることにつながる。

人間関係の領域は、7つの領域の中で、従業員の平均値がもっとも高かったのがこの領域である。相対的にみて、上司との関係には問題はないが、かといって積極的にコミュニケーションしているわけでもない、という少しドライな関係が見え隠れしている。あくまでも従業員の平均値であるため、実際は個人によっては異なるが、部門全体でみると総じていえることである。

仕事の裁量性は、管理者と従業員の評価にもっとも開きのあったものである。管理者が考えているほどには、従業員は仕事の裁量性の面の対応が十分ではないと考えていることを示す。マネジメントのやり方次第ではもっと仕事の裁量を与えられている、という意識をもってもらうことは可能である。仕事の裁量を与えられると、自分で仕事をやっている、という内発的な動機づけを引き出す。従業員に対して、仕事の与え方の工夫、自己裁量できる範囲を少し増やすなどによって、もう少し評価をあげることが可能かと考えられる。

処遇の領域は、従業員の評価は標準の範囲内であるがあまり高くない。これは部門に内在する問題というよりも、会社全体の人事評価や給与の仕組みに関わるものである。また概して従業員はよほど処遇がよくならない限り、積極的な評価はしないので、むしろ本調査を定期的実施し、従業員の認識(平均値)の推移を確認することが肝要であると思われる。

社会とのつながりの領域は、いわゆる仕事の意義や価値に関するものである。少なくとも快適

な職場であるとの認識を得るには、平均値を標準値である 3.0 以上に、もってゆきたい。自分の仕事や職場に誇りをもっているという感覚をもってもらうためにも、仕事には意味があることを今以上に認識してもらう必要がある。管理者からの日々の仕事の意味づけ以外に、より長期的には社員が一体となれる社内外のイベントを企画して成功させる共有体験が効果的であると考えられる。

休暇・福利厚生領域は、日々、ハードな仕事に取り組むなかで、オフタイムを充実させ心身の健康を維持する仕組みがあるかどうかを問うものである。これは管理者の評価も従業員の評価も標準の範囲内ですがあまり高くない結果がでていいる。制度や仕組みがなければ、そもそも高くない。これも処遇領域同様に、より快適な環境づくりに向けて全社的な仕組みとして整備することが望ましいと考えられる（注1）。

最後の労働負荷領域は、唯一、管理者の平均値と従業員の平均値が逆転している領域である。従業員の労働負荷は、負担になっている、と言えるほどのものではないようである。

快適な職場とは、7つの領域がバランスよく機能している職場が想定されている。これまでの分析から、この事業場の職場を総合してみると、従業員は、管理者が考えているほどには仕事の裁量性が十分ではないと考えており、総じて与えられた仕事をもくもくとこなし、労働負荷は負担になっているといえるほどのものではなく、一定以上負荷のかかる仕事への取り組みからは逃れている。また、会社の仕組みに関わる処遇と福利厚生の面では、まだ改善（言い換えれば、より充実させる）の余地がある。総じて、管理者の意識に比べて、より従業員は少しさめている、あるいは受身の姿勢になっているように受け取れる。この快適職場の一つ一つの項目について丁寧に現状を分析し、よりよくするために何をすべきかを従業員を巻き込んで考え、共通の目標として課題をクリアしてゆくことが、ひいては従業員の働く意識を高め、そのプロセスから得た充実感がよりよい職場風土を形成するものと考えられる。

（注1）個別の設問についての平均値の差をみると、領域での差が比較的小さい「休暇・福利厚生」において、「世間より長い夏期休暇や年次休暇がある」および「産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい」の2項目は、1.3以上の差が認められるので、管理者側と従業員側に認識のギャップがあることに留意する必要がある。

以下、参考までに、標準値（標準範囲）との比較の観点から各項目をみてみる。

#### 管理者と従業員共通して標準値よりも低い項目

休暇・福利厚生領域の「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」は、管理者と従業員共通して標準値よりも低くなっている。メンタルヘルス上の問題が生じたときの体制が整っていないことを示しているため、少なくとも外部機関への相談窓口を設けることが望ましいと考えられる。

#### 従業員の平均値が標準値（標準範囲）を下回った項目

前出した「心や身体の健康相談にのってくれる専門スタッフ」、「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」以外では、仕事の裁量性領域の「自分の好きなペースで仕事ができる」、休暇福利厚生領域の「世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある」である。

#### 管理者側で標準値を下回った項目

前出以外では、休暇福利厚生領域の「年次有給休暇がとりやすい」、労働負荷領域の「仕事はいつも時間内に処理できる」、「全体として仕事の量と質は、適当だと思う」、「翌日までに仕事の疲れを残すことはない」、「家に仕事を持ち帰ったことはめったにない」である。標準的な事業所に比べて、この事業場の管理者の認識では、年次休暇が採りにくく、仕事の負荷が大きいと感じていることがうかがわれる。また労働負荷は、従業員の認識よりも管理者の認識がより顕著に示されている。

#### 標準値よりもこの事業場が上回っている項目

まず、従業員と管理者が共通しているものは人間関係領域の「上司と同僚と気軽に話しができる」がある。従業員のみ上回っている項目は、労働負荷の「家に仕事を持ち帰ったことはめったにない」のみである。対して管理者ではキャリア領域の「この職場では、誰でも必要なときに必要な教育・訓練が受けられる」、「従業員を育てることが大切だと考えられている」、人間関係領域の「上司と同僚と気軽に話しができる」、仕事の裁量性領域の「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」、「自分のやり方と責任で仕事ができる」、「仕事の計画、決定、進め方を自分で決めることができる」、処遇領域の「会社の経営はうまくいっている」、休暇福利厚生領域の「職場では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい」であった。

総合すると、標準的な事業所に比べて、この事業場の管理者の認識として、職場は、労働負荷は高いものの、裁量は与えられており、自立的な仕事ができる環境であると考えていることがうかがわれる。一方で、従業員から見れば、労働負荷は標準的であるにしても、管理者が考えているほど仕事の裁量性は高くなく、処遇と福利厚生面に不満を抱いている人が多くいることを示している。





取り組みの経過は、事業場が作成し、事務局（中災防）に提出した報告である。

## D事業場 取り組みの経過

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
実施方針の検討等	<p>（トップ・責任者への説明と了解、衛生委員会での審議、事務局体制の整備等について）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・衛生委員から事業所長に調査の実施を提言。</li> <li>・事業所長による検討の結果、実施の承認を得る（6月）。</li> </ul>																	
実施計画の検討	<p>（調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等）</p> <p>以下の事前準備（7月）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・委員会報告書の閲読</li> <li>・調査実施、改善計画、実施等のスケジュール調整</li> <li>・事業所内広報準備</li> <li>・広報前、事業所長とのヒアリング</li> </ul>																	
調査の実施	<p>（調査の周知、実施等）</p> <p>（8月中）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業所内広報</li> <li>・調査票配布、回収</li> </ul> <p>調査票回収数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>男</th> <th>女</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>管理者</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td>39</td> <td>3</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>42</td> <td>3</td> <td>45</td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者	3	0	3	従業員	39	3	42	計	42	3	45	
区分	男	女	計															
管理者	3	0	3															
従業員	39	3	42															
計	42	3	45															

事項	具体的取組み状況	特記事項など
改善計画の検討	<p>(問題点の把握・整理、改善案の検討など)</p> <p>処遇、休暇、福利厚生面で改善の必要があるとわかったが、全社レベルでの改善案の検討・実施(例えば、従業員規則の改正など)は難しいため、まずは、事業所内で実行可能な改善案を衛生委員会で検討し、実行に移してゆく。</p>	
改善の実施	<p>(改善の実行)</p> <p>具体的な改善策をまだ打ち出していないため、実施もまだであるが、早急に改善策を検討し、08年度の残りから09年度にかけて実施していく予定である。</p>	
再調査の実施	<p>(再調査の実施)</p> <p>再調査を実施する予定は今のところないが、継続的にこのような調査を実施し、従業員の職場環境(ソフト面)に対する満足度の向上に努めることは非常に重要であり、また必要であると感じている。</p>	

## D事業場 取り組んでみて

平成20年12月18日

### 1 計画から実施

衛生委員会から事業所長に調査の実施を提案し、事業所長による検討の結果実施の承認を得た。（平成20年6月）

平成20年7月中に次の準備を行った。

- ・「快適職場調査のすすめ」、「委員会報告書（中災防）」の関係者による閲覧
- ・調査実施、改善計画立案・実施等のスケジュールの検討と調整
- ・事業所内広報の準備
- ・事業所長への説明と許可

### 2 調査の実施（8月）

部内連絡会議（部門長、幹事等）で事業所内に周知・広報した。

調査票は、管理者3名、労働者46名、計49名に配布した。

調査票は、それぞれ配布後15日間に適時回収した。

回収数 計45名（うち男42名、女3名 管理者3名、労働者42名）

### 3 改善計画から改善の実施

調査結果について、項目ごと、個人ごとのバラツキがあるが、変動要因を排除するため上位、下位それぞれ20%をカットして、平均と分布を事業所長自ら検討している。

処遇（賃金、労働時間）、休暇・福利厚生などは、本社一括に定められる事項であって、改善するにしても当事業所だけでは出来ない。

本事業所内で検討、改善が出来ることは何かを考えている。

改善策を具体化するときの大きな問題は、そのための費用をどうするかである。

効果のあるものをピックアップし広報活動を行う。さらに、期待感のあるところの対策、やりたい事のできるやり方づくり。

### 4 その他

「調査結果のプロフィール」及び「調査結果に対するコメント」は、単にデータ上だけの解釈であり、様々な条件が考慮されていない。

制度は充実しているが、従業員は制度を理解できていない可能性がある。

この種の調査はやりっ放しではいけない。必ず評価とフィードバックが必要である。

既に行っている目標面接（上期、下期）において個別に行うのがよいと考えている。

今後本調査の活用を行政として促進するのであれば、この調査によって何が良くなるのか具体的に示してもらいたい。

業種、規模、年齢など区別して標準値を出してもらいたい。

快適職場調査が記名だったら、評価・対応がしやすいのではないか



## E 事業場

事業内容 鉄鋼業

労働者数 調査対象部門 67人(男67人 女0人)

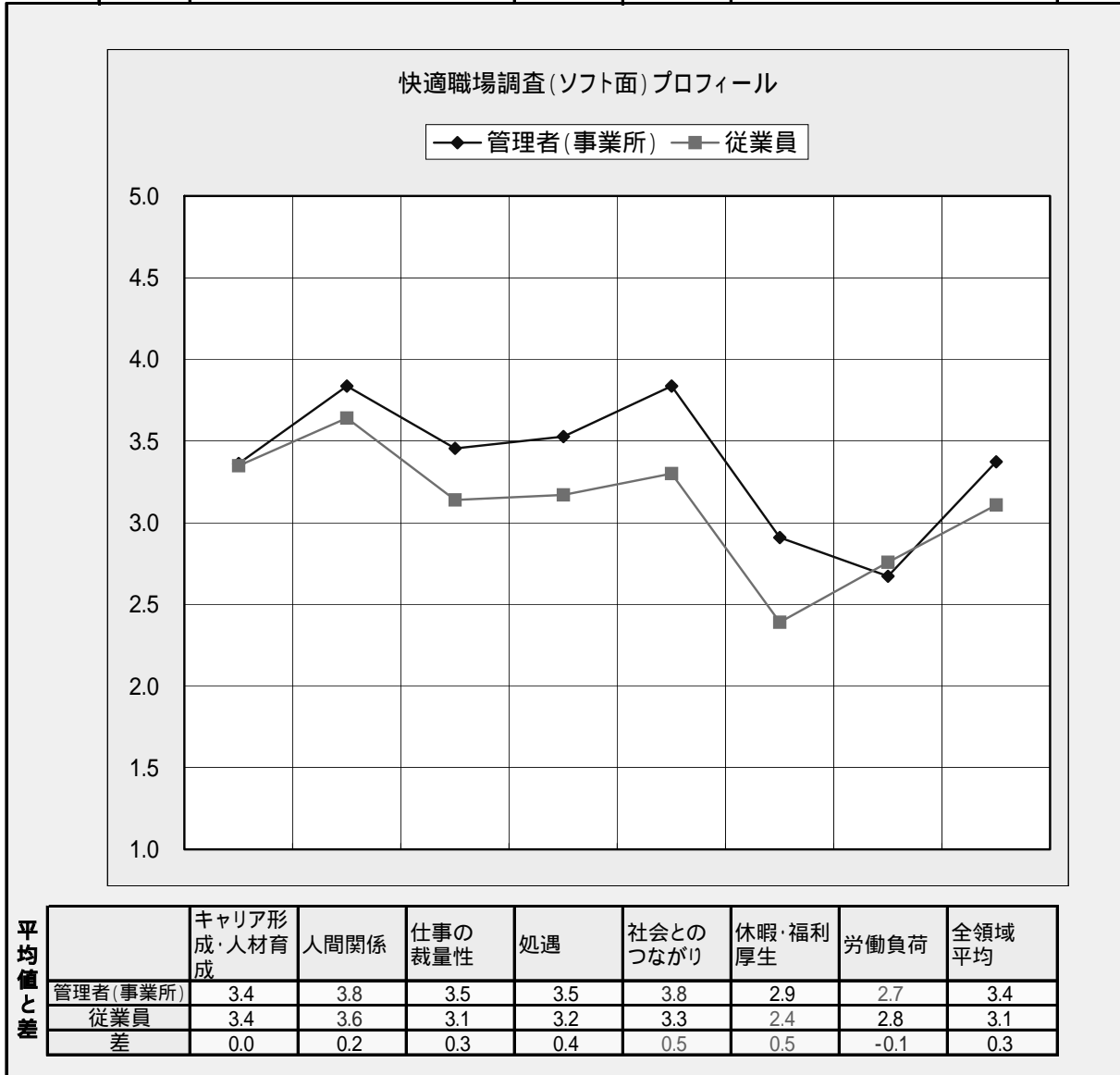
調査対象職場 一部門

プロフィール(図表)は、事業場において管理者、従業員が記入し、回収された調査票を、事務局(中災防)において集計し、図表にしたものである。

E 事業場 プロフィール(図表)

E 事業場

管理者	A課	従業員	A課
-----	----	-----	----



		計	部署等
シート	管理者(事業所)データ	11名	A課
	従業員データ	56名	A課

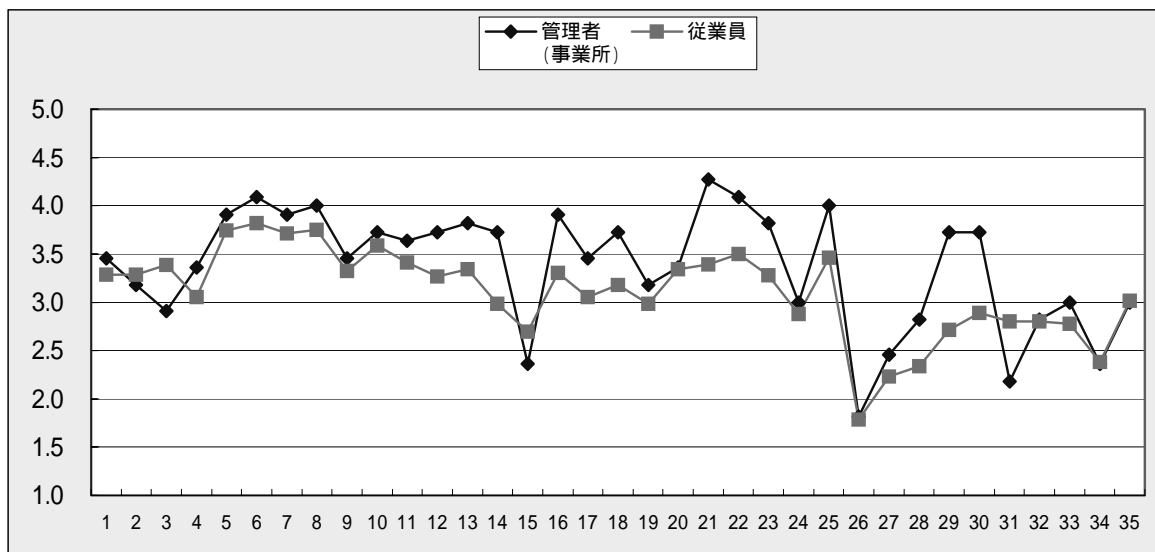


E 事業場

各問ごとの平均値と差

部署	管理者	A課
	従業員	A課

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	3.5	3.3	0.2
		2	3.2	3.3	-0.1
		3	2.9	3.4	-0.5
		4	3.4	3.1	0.3
		5	3.9	3.7	0.2
領域 2	人間関 係	6	4.1	3.8	0.3
		7	3.9	3.7	0.2
		8	4.0	3.8	0.3
		9	3.5	3.3	0.1
		10	3.7	3.6	0.1
領域 3	仕事の 裁量性	11	3.6	3.4	0.2
		12	3.7	3.3	0.5
		13	3.8	3.3	0.5
		14	3.7	3.0	0.7
		15	2.4	2.7	-0.3
領域 4	処遇	16	3.9	3.3	0.6
		17	3.5	3.1	0.4
		18	3.7	3.2	0.5
		19	3.2	3.0	0.2
		20	3.4	3.3	0.0
領域 5	社会との つながり	21	4.3	3.4	0.9
		22	4.1	3.5	0.6
		23	3.8	3.3	0.5
		24	3.0	2.9	0.1
		25	4.0	3.5	0.5
領域 6	休暇 福利厚 生	26	1.8	1.8	0.0
		27	2.5	2.2	0.2
		28	2.8	2.3	0.5
		29	3.7	2.7	1.0
		30	3.7	2.9	0.8
領域 7	労働負 荷	31	2.2	2.8	-0.6
		32	2.8	2.8	0.0
		33	3.0	2.8	0.2
		34	2.4	2.4	0.0
		35	3.0	3.0	0.0



## E 事業場 プロフィールの評釈例

### 1. 全領域平均からの考察 従業員平均 3.1 : 管理者平均 3.4

- 1) この調査において予め設定されている従業員平均の標準値 3.0、管理者平均の標準値 3.3 に近似した数値となっている。標準的なレベルの快適感が確保されている状況といえる。
- 2) また、従業員と管理者の意識差においては、管理者が 0.3 点上回っている数値であるが、これも標準値であり、全体としては両者の快適感の認識差に大きな問題はない良好な職場状況といえる。

### 2. 領域別平均からの考察

#### 1) キャリア形成・人材育成 従業員平均 3.4 : 管理者平均 3.4

従業員、管理者ともに標準値をやや上回り、両者の認識差もないことから、適度な快適感が確保されている状況と思われる。

#### 2) 人間関係 従業員平均 3.6 : 管理者平均 3.8

人間関係は、職場の快適性に大きな影響を与える領域である。比較的高めの数値で、従業員と管理者が概ね一致しているので、人間関係が良好で働きやすい環境の職場であることが伺われる。

#### 3) 仕事の裁量性 従業員平均 3.1 : 管理者平均 3.5 (端数処理の関係で差異は 0.3)

従業員、管理者ともにほぼ標準値に近い数値となっていて、両者の認識差も標準値の 0.3 点であり、大きな問題はない状況と思われる。

ただ、従業員平均の 3.1 は、「どちらともいえない」に近い位置づけであるので、「責任や権限の範囲を拡大し、任せる」仕事の進め方に関する更なる取り組みや工夫が望まれる。

#### 4) 処遇 従業員平均 3.2 : 管理者平均 3.5 (端数処理の関係で差異は 0.4)

従業員、管理者ともに標準値をやや上回る数値となっているが、両者の認識差は標準値の 0.3 点を少し超えた 0.4 点であるので、処遇面に関し従業員が不満こそ抱いてはいないものの、管理者が認識しているほどには、十分といえる状況にはないことが伺われる。

#### 5) 社会とのつながり 従業員平均 3.3 : 管理者平均 3.8

従業員、管理者ともに標準値を上回る数値となっていて、大きな問題はない状況であるが、両者の認識差が 0.5 点であるので、この差異に対しては何らかの対応を行う必要があるものと思われる。

対応としては、仕事の意義や価値等に関し、従業員と管理者の間で更なるコミュニケーションを図

ることがポイントと思われる。

6) 休暇・福利厚生 従業員平均 2.4 : 管理者平均 2.9

従業員の認識は標準範囲を下回っているので、この領域に関し、必ずしも十分な満足状況にないことが伺われる。また、従業員と管理者の認識差も 0.5 点で標準値より大きく、両者の認識に乖離が見られることにも着目する必要があると思われる。

この領域に関する制度面は、簡単に改定することはできないと思われるが、運用面については、管理者と従業員の協調した取り組みや工夫によって改善を図る余地があると思われるので、まずは運用面から着手してはどうか。

7) 労働負荷 従業員平均 2.8 : 管理者平均 2.7

従業員と管理者ともに標準範囲には入っているが、標準値は下回る数値となっていて、両者とも労働負荷がやや高いことを認識している状況が伺われる。

両者の認識に差がないことは、好ましい状況といえるが、ともに認識していながら、なかなか解決できないところに、この領域の難しさがあると思われる。

しかしながら、労働負荷が高い状況が慢性的になると、疲労やストレスにより、さまざまな問題を引き起こし、労働意欲も低下するので、改善に向けて早期に具体的対応をとることが求められる。

### 3. 設問毎の平均からの考察

#### 1) 数値が低い設問項目

標準値を大きく下回っているので、快適度が低く、制度やその運用に関し、何らかの対応が必要と思われる。

管理者の認識が低い設問項目

問15 - 2.4、問31 - 2.2

従業員の認識が低い設問項目

問28 - 2.3

両者が共通して低い認識の設問項目

問26 - 管理者 1.8:従業員 1.8 問27 - 管理者 2.2:従業員 1.8 問34 - 管理者 2.4:従業員 2.4

#### 2) 両者の差異が大きい設問項目

従業員と管理者の認識に大きな差があるので、まずは両者のコミュニケーション内容・あり方等を見直す必要があるのではないと思われる。

問14 - 管理者 3.7 > 従業員 3.0 = 0.7、問16 - 管理者 3.9 > 従業員 3.3 = 0.6

問18 - 管理者 3.7 > 従業員 3.2 = 0.5、	問21 - 管理者 4.3 > 従業員 3.4 = 0.9
問22 - 管理者 4.1 > 従業員 3.5 = 0.6、	問23 - 管理者 3.8 > 従業員 3.3 = 0.5
問25 - 管理者 4.0 > 従業員 3.5 = 0.5、	問28 - 管理者 2.8 > 従業員 2.3 = 0.5
問29 - 管理者 3.7 > 従業員 2.7 = 1.0	問30 - 管理者 3.7 > 従業員 2.9 = 0.8
問31 - 従業員 2.8 > 管理者 2.2 = 0.6	

#### 4. 総括(各設問に基づく総括)

- 1) キャリア形成・人材育成は、従業員・管理者ともに、ほぼ標準を上回る数値で、両者に一定の快適さが認識されている状況と思われる。
- 2) 人間関係は、従業員・管理者ともに、ほぼ3点台後半数値で職場の人間関係は概ね良好であると思われる。
- 3) 仕事の裁量については、従業員・管理者ともに、概ね標準値を上回っていて、大きな課題はないものと思われるが、「仕事の計画・決定・進め方を自分で決められることができる」に関し、従業員と管理者間の差が大きい点がやや懸念される。  
従業員は、どちらともいえない状況であるので、両者の踏み込んだすり合わせとそれに基づく改善が必要ではないか。
- 4) 処遇は、従業員と管理者ともに、ほぼ標準値を上回っており、大きな課題はないものと思われるが、両者間にやや乖離が見られるので、今後はさらに、従業員の数値を上げるべく、改善に向けての取り組みが望まれる。
- 5) 社会とのつながりは、従業員と管理者ともに、概ね標準値を上回る数値で、大きな課題はないものと思われるが、全般的に従業員と管理者間に乖離が見られるので、両者間のコミュニケーションの質・量の見直しが必要かと思われる。
- 6) 休暇制度とその取得に関する項目のうち、「世間よりも長い夏期休暇や年次有給休暇がある」は、従業員・管理者ともに全項目中の最下位の点数(1.8)、「産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい」は、従業員の下位からの2番目の点数(2.2)、「年次有給休暇がとりやすい制度や雰囲気がある」は従業員の下位からの3番目の点数(2.3)となっている。

よって、休暇制度とその運用面に関しては、改善への対応を検討すべき状況と思われる。

また、メンタルヘルスへの取り組みは、管理者としては、比較的対応体制が整っているとの認識で

あるが、従業員は十分ではないとの認識状況で大きな乖離が見られる。

領域7の設問により、労働負荷が高めであり、疲労感を感じている従業員が多い職場状況が伺われるので、メンタルヘルスへの対応体制の更なる充実が必要ではないかと思われる。

7)労働負荷は、従業員と管理者ともに低めの数値が多く、特に「翌日までに仕事の疲れを残すことはない」については2.4点であるので、負荷の高い労働状況が伺われる。

負荷軽減に向けて、従業員と管理者が協調しての取り組みが求められる。

取り組みの経過は、事業場が作成し、事務局（中災防）に提出した報告である。

## E 事業場 取り組みの経過

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
実施方針の検討等	<p>（トップ・責任者への説明と了解、衛生委員会での審議、事務局体制の整備等について）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トップに調査内容を説明（7月）</li> <li>・調査対象部署にて、調査内容を従業員に伝達（7月）</li> </ul>																	
実施計画の検討	<p>（調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等）</p>																	
調査の実施	<p>（調査の周知、実施等）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調査票を配付し、回収した（8月）。</li> </ul> <p>調査票回収数</p> <table border="1" data-bbox="416 1563 938 1809"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>男</th> <th>女</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>管理者</td> <td>11</td> <td>0</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td>56</td> <td>0</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>67</td> <td>0</td> <td>67</td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者	11	0	11	従業員	56	0	56	計	67	0	67	
区分	男	女	計															
管理者	11	0	11															
従業員	56	0	56															
計	67	0	67															

事項	具体的取組み状況	特記事項など
改善計画の 検討	(問題点の把握・整理、改善案の検討など)	
改善の実施	(改善の実行)	
再調査の実 施	(再調査の実施)	

### 第3節 課題等

実際に快適職場調査（ソフト面）を活用したソフト面の快適化の取組みの調査研究は今回が初めてであり、調査対象となった事業場もそれぞれ初めての取組みであった。

この実地使用調査研究を通じて、それぞれの事業場の快適職場づくりにおけるソフト面の現状や問題点を把握することができた。しかしながら、快適職場調査（ソフト面）を活用したソフト面の快適化の取組みにおいては、取組みの意義、方針等について事業場内で十分に検討するとともに、事前の説明・周知等の十分な準備が必要であることが改めて明らかになった。また、事業場によっては、快適職場調査（ソフト面）の実施結果のプロフィールの解釈が難しい場合や、さらに、その対処方法がわからない場合が生じるなどの課題も明らかになった。

今後、さらにわかりやすいソフト面の快適化のマニュアルの作成やソフト面の快適化に取り組む事業場に対する支援体制の充実等、ソフト面の快適化を推進するための基盤及び環境の整備が進むことが望まれる。



## 第3章

### 快適職場づくりにおけるソフト面とその快適化



### 第3章 快適職場づくりにおけるソフト面とその快適化

近年の技術革新の進展、サービス経済化、企業活動の国際化の進展等の職場をめぐる環境の変化の中で、新たに労働者の就業に伴う疲労やストレスの問題が生じている。また、経済的豊かさが実現する中で、労働者の意識は物質的な豊かさから心の豊かさに比重を移してきており、労働面において、職場における働きやすさが重視されるようになってきている。

このような変化の中で、労働者がその生活時間の多くを過ごす職場について、疲労やストレスを感じる事が少ない快適な職場環境を形成していくため、平成4年に労働安全衛生法が改正され、事業者は快適な職場環境を形成するよう努めなければならないこととされた。この改正により、その後わが国の多くの事業場において、作業環境や作業方法の改善、疲労回復施設等の設置・整備等のいわばハード面の職場の快適化が推進されてきた。

しかしながら、これらの職場のハード面がいかに快適な職場であっても、職場の人間関係、処遇や労働負荷などの心理的、組織的・社会的側面、いわば職場環境のソフト面がそこで働く労働者にとって不適切かつ不快であれば快適な職場とはいえない。快適な職場環境の形成のためには、ハード面の快適化とともに、ソフト面の快適化も求められる。

#### 第1節 快適職場づくりにおけるソフト面

##### 1 労働者のストレスの状況

平成19年の「労働者健康状況調査」（厚生労働省）によれば、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」とする労働者の割合は58.0%となっている。具体的なストレスの内容としては、「職場の人間関係の問題」（38.4%）が高く、次いで「仕事の質の問題」（34.8%）、「仕事の量の問題」（30.6%）の順となっている（3つ以内の複数回答）。このように、多くの労働者が、職場の人間関係や仕事の量や質の問題でストレスを感じている。

##### 2 快適職場づくりのハード面とソフト面

###### （1）労働衛生の新しい流れ

1980年代までの労働衛生対策は、「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」というものであったが、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、1995年に国際労働機関(ILO)と世界保健機関(WHO)により、従来の労働衛生の定義に次の3項目が追加された。

労働者の健康と労働(作業)能力の維持と増進

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、積極的な社会的気風(企業風土)と円滑な運営を促進し、企業の生産性を高めることとなるような作業組織、労働(作業)文化の発展

このような労働衛生の新しい定義は「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あり方を求めるようになってきている。

## (2) 快適職場づくりにおけるソフト面

快適職場づくりについては、事業者の自主的な取組を促進するため、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」の策定により、作業環境や作業方法の改善、疲労回復のための施設・設備及び職場生活支援施設・設備の設置・整備などに関する措置が示され、わが国の多くの事業場で指針に基づくハード面の職場の快適化が推進されてきた。しかしながら、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。前述した新しい労働衛生の内容は、企業風土、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間的側面の重要性を示している。これらの人間的側面、いわば職場環境のソフト面がその労働者にとって職場の快適さに大きく影響する。

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の重みがより一層増している。

## (3) ソフト面の快適職場づくりの意義

ソフト面の快適職場づくりを推進することにより、職場の意思疎通、コミュニ

ケーションがよくなり、管理者と従業員の信頼関係が促進される。また、従業員等のストレスが軽減され、労働者の有する能力が有効に発揮され、職場の活性化に資するものとなる。職場で働く人間がよりいっそう働きがいを感じ、生き生きと働くようになれば、事業場の生産性及び活力の向上にも寄与するものとなる。

また、個々の労働者にとっても、職場を通して、自分が活かされ、成果をあげ、周囲から評価され、信頼される存在であること、そして自分が職務を通して成長し発達していることの実感が得られることにより、労働の満足感や充実感が得られ、創造的な活動の向上により、労働生活の質を向上させるものとなる。

一方、労働安全衛生法上、事業者は、必要な措置を継続的かつ計画的に講ずることにより、快適な職場環境を形成するように努めなければならないとされている。ソフト面の快適職場づくり対策は、快適な職場環境の形成を図る上で重要な活動である。

### 3 ソフト面の7領域

快適職場づくりのソフト面について、中央労働災害防止協会の「快適職場システムづくり調査研究委員会」（平成8年度～10年度）において検討が行なわれ、心理的、組織的、社会的な人間の側面について、次の7領域35項目が提示された。

領域1 キャリア形成・人材育成（教育・訓練、キャリア形成、キャリア・コンサルティング、自己啓発、経営方針、組織風土など）

この領域は、教育・訓練や人材育成など、労働者のキャリア形成への取組みがテーマである。

人材育成は企業にとって永続的に取り組むべき経営上の基幹課題のひとつであり、人材の成長は企業の成長を支え、企業の成長が人材の成長機会を拡大する。90年代に入り、長期雇用システムの維持が困難になりつつある経営環境の下、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が、労働者も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ることができる組織を求める傾向が強くなっている。

これまで、教育・訓練、人材育成は、企業側のニーズに基づき、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、企業側のエンブ

ロイヤリティ（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、「労働者の自立支援・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。

#### 領域2 人間関係（仕事上の支援、協調、職場の雰囲気など）

この領域は、企業組織の管理者が、部下とどうかかわるか、どのような人間関係や組織風土を作り、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がテーマである。

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、組織への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。自由闊達なコミュニケーションに基づく良好な関係、互いに支援協力する関係、権威に縛られない民主的な関係等を基盤として、個の尊重、部下理解の視点を重視した支援型のマネジメントを実践することで、より働き易い快適な職場が形成されていくものと思われる。

#### 領域3 仕事の裁量性（仕事上の自由度、責任・判断の裁量性など）

この領域は、仕事の任せ方、権限委譲のあり方に基づ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長のキーファクターであるが、それは、従業員のワークモチベーションの喚起・向上と独自性、創造性を発揮させる環境づく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、創造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、自らの独自性や創造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。

#### 領域4 処遇（賃金に代表される労働条件、雇用保障など）

この領域は、経営状況を踏まえた上での賃金等に関する満足度・納得度がテーマである。

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、賃金形態等に注目する必要がある。賃金額の決定においては、社員の生計費、会社の業績・生産性に基づく支払い能力、労働力の需給関係、労使間の交渉、従業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。

#### 領域5 社会とのつながり（仕事の社会性、組織の社会性など）

この領域は、自分の仕事が、所属する企業組織の中だけでなく、外の社会との繋がりにおいて、どのような意義を持ち、それを感じる事ができるかどうかテーマである。

近年、企業の社会的責任（CSR）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することを望んでおり、その有無が労働者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。

#### 領域6 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）

この領域は、休暇制度とメンタルヘルスケア体制がテーマである。

現代の職場においては、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。これに対応して、相談体制の整備など、企業としての対応措置も推進されている。

休暇については、大企業を中心に、育児や介護を支援する休暇制度の充実、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、取得率に大きな差異がある。

#### 領域7 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）

この領域は、疲労やストレスと密接な関係を持つ労働負荷がテーマである。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マイナスの影響を与える。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、労働災害や過労死という重大な問題に繋がる可能性もあることから、管理者は適正に労働負荷のコントロールをしなければならない。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労働負荷の調整を行うことが必要である。

## 第2節 ソフト面の快適職場づくりの現状

### 1 快適職場づくりのソフト面に関する企業の意識

快適職場づくりのソフト面に関する企業の実態や意識を把握するため、中央労働災害防止協会が、平成16年度から18年度に快適職場推進計画の認定を受けた約1,600の事業場を対象にアンケート調査を行い、800事業場から回答を得た。その結果、回答を寄せた事業場の多くは、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していた。特に、快適職場づくりの「ソフト面」と「ハード面」は車の両輪であり、そのどちらも重要視しなければならず、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。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高く、今後取り組むべき重要な課題となっている。

また、快適職場づくりに影響が大きい側面としては、「人間関係」、「キャリア形成・人材育成」、「労働負荷」が挙げられていた。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育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。

### 2 ソフト面の快適職場づくりの企業の対応とニーズ

平成17年に300人以下の中小企業299社に対して実施した、職場のソフト面の現状を把握するための快適職場調査を使用した調査結果から、快適職場のソフト面への対応の実態を見ていくと次のとおりであった。

事業所側では、「人間関係」や「社会とのつながり」などの面では、快適な職場



である考えている企業が比較的多い。しかし、心や身体健康相談にのるスタッフや機関に関する項目や将来の進路やキャリア形成、教育・訓練などに関する項目は「あてはまらない」との回答が目立ち、「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。一方、従業員側は、主に「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ているが、「休暇・福利厚生」、「キャリア形成・人材育成」などの面で、「あてはまらない」の回答が多く、これらの面での対応が求められているということが分かる。

また、「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」などの領域では、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。

総括的には、快適職場づくりの「ソフト面」に対するニーズとして、事業所側・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、事業所側・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。

### 第3節 ソフト面の快適職場づくりの進め方

#### 1 基本的考え方

ソフト面の快適職場づくりは、次の基本的考え方により進めることが望まれる。事業場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。

職場全体を視野に収めたアプローチをする。

事業場の特定の部所で快適職場調査を行うにしても、事業場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。全従業員を巻き込むこと。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べきである。

改善案の作成は現場の声を大切にする。

どう改善したらいいかは、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。

改善の取組みが可能な範囲の小集団活動として進める。

なるべく小さな小集団活動として進めること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。

## 2 基本的な手順

ソフト面の快適職場づくりに取り組む場合の基本的な手順を示す。なお、事業場の実情に応じて変更するなど、工夫して実施する必要がある。

### (1) 方針の決定・体制の整備等

#### トップによる取組み実施の決定

事業場の長が決定し、衛生委員会（安全衛生委員会）に諮り、内容、実施方法等の承認を得る。

#### 推進スタッフの選任等

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する。

#### 快適職場づくりの周知、キャンペーン等の実施

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。

### (2) 快適職場調査の実施と分析

快適職場調査は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組みに役立てるための調査票である。その内容及び使用方法は資料のとおりである。

#### 快適職場調査の実施

快適職場調査を実施する職場（部門等）を決定し、当該職場の管理者及び従業員の了解を得るとともに、調査の趣旨、目的、内容等を説明し、必要に応じて事前の現状調査を行い、現場の管理者と労働者双方の納得を得たうえで調査を実施する。

#### 集計結果の評価・分析

調査票回収後、各領域及び全体の平均値を集計する。分析の括りとしては、全社、事業所別、部署別等の組織単位と属性別等が考えられる。集計結果は、平均値、管理者と従業員の意識差、従業員側の平均値のバランスの面からの評

価・解釈を行うが、具体的には「快適職場調査」（資料）を参照すること。なお、結果の解釈は各事業場の事情により異なるものであり、その職場の部署、年齢、職種、就業形態、性別などごとに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ある。

#### 評価・分析結果の報告等

評価・分析結果は、衛生委員会（安全衛生委員会）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とその問題点を明らかにし、対象組織全体で結果の共有を図るべきである。なお、評価・分析結果は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。

### （３）対策の樹立と実行

#### 問題点・課題の抽出、整理

集計結果の分析・評価に基づき、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・課題を明らかにし、重要度、優先度等も踏まえて全体を整理する。小集団活動として、職場の従業員、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。

#### 改善策の検討、立案

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、内容の的確性、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な改善策を立案する。管理者、従業員両方の自由なアイデアを提出しあい、改善策を検討するようにする。

#### 改善策の決定と実行

改善策については、衛生委員会などの場で十分に労使間の調整を図る必要がある。衛生委員会（安全衛生委員会）での承認を経て、従業員へのフィードバックを実施する。なお、各領域によって検討進度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。改善案は、職場（部門等）の管理者、従業員が協力して実行する。

### 3 領域ごと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

##### 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・研修とともに、日々の仕事における上司のかかわり方（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。育成については、企業主導を基本とする組織と社員の自己責任に重きを置く組織に大別されるが、そのいずれであっても、成長を重視し、その奨励や支援の取り組み強化により、人材育成風土を醸成することが求められる。

##### 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、それを支援する仕組みや制度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。

##### 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、キャリア形成を促進していくために、自律性促進の視点をベースに、選択可能度、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。

#### 領域2 人間関係

##### 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

管理者のマネジメントにおける考え方やスタイルには、それぞれの個性や独自性があるが、組織全体としてのマネジメント強化に向けては、それをある程度束ねる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

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、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。

### 領域3 仕事の裁量性

#### 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

個々の管理者の判断に基づく権限委譲や裁量拡大だけでなく、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、権限委譲だけでなく、マネジメントのあり方を管理者主体の管理志向から個人を主体とする自律支援志向に移行させることが望ましい。

#### イ 個人尊重の考え方、仕組み、制度の導入

権限委譲は、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権限委譲推進の考えが明示されることが重要である。

### 領域4 処遇

#### 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。賃金の決定においては、従業員の適正な生活レベルの維持、従業員の維持や人材採用上の競争力、賃金額の算定基準の明確さ、能力や成果に応じた支給配分、利益配分や成果配分の要素、労使間の十分な合意などについて検討が必要である。

#### 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。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。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。人事考課の仕組み

や公正さ、評価の適正さと賃金への反映などについて検討が必要である。

#### ウ 賃金額、賃金水準管理

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。

### 領域5 社会とのつながり

#### ア 企業理念・経営指針・行動規範等の見直し

企業理念や経営指針、社員行動規範等には、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目標、社員行動のあるべき姿等が謳われている。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、企業の社会的責任（CSR）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行うべきである。お客様、社員、株主、地域その他、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。

#### 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。

#### ウ 事業を通じた社会貢献と法令遵守（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。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、個人情報保護等の取り組みも合わせて、着実に実践していく必要がある。

### 領域6 休暇・福利厚生

#### ア 休暇制度の拡充と休暇取得率の向上

各種休暇制度の拡充、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ある。一方でコスト増に繋がる側面もあり、容易には実施し難い課題でもある。しかしながら、従業員の心の健康保持・増進、リフレッシュによる生産性向上の効果も期待でき、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、積極的に改善に取り組むことが望まれる。

#### イ メンタルヘルスケア制度の充実と管理者教育の強化

心の健康問題に関する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、従業員のメンタルヘルス支援体制を充実させ、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。的確なカウンセリングマインドを持って部下とかわるることによって、心の健康問題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。

#### 領域7 労働負荷

##### 時間外労働の的確な把握と従業員の認識確認

労働負荷については、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。

負荷の程度に関する受け止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。さらに、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。

#### 4 快適職場とメンタルヘルス

従業員のやる気を引き出し生産性をさらに向上させると同時に、職務経験を通して従業員が自らの成長・発達を実感できるような、生きがいや働きがいのある職場、組織を創ることが求められる。人が意欲をもち、仕事に動機づけられるための要件として、単に金銭による報酬のみならず、むしろ職場の人間関係やコミュニケーションが重要な要因である。また、昨今、働く人のメンタルヘルス不調が大きな課題となっているが、その予防のためには、心身ともに健康で働くことが可能な快適な職場づくりをすることが重要である。

ストレスは大きく分類すると、良いストレスと悪いストレスがある。適度なストレスはむしろ働く人に緊張感を与え、自分の目的、目標達成に向け努力し、困難が

多少あってもそれらを乗り越えようと動機づける機能を果たす。しかし、一方で人に意欲、やる気を失わせ、生産性が向上せず、メンタルヘルス不調者を出すようなストレスは、無用な悪いストレスと言える。こうした無用な悪いストレスを職場環境からできる限り排除する努力が大切である。無用なストレスから意欲、やる気を削ぎ、生産性を低下させ、メンタルヘルス不調者をだすようであれば、それは快適な職場とはいえない。

また、こうした無用のストレスなどマイナス面がなければ快適な職場かといえ、それだけではない。職場での職務を通して、自分が活かされ、成果を上げ、周囲から評価され、社内外から信頼される存在であること、そして、自分が職務を通して成長し発達していることの実感が得られることなど、働く人達が精神的な充足感、達成感、満足感と安心感を得ることができているかどうかが重要である。そのためには、よいコミュニケーションを通じた目標や課題の共有、意思の疎通、互いの気持ちや感情の共有が必要であり、従業員同士、互いの心が通い合い、信頼関係を通して職務が遂行され、温かい助け合いのある職場づくりが求められる。

このように、ソフト面の快適化はメンタルヘルスの観点から重要であるが、メンタルヘルス不調の未然防止を直接の目的とするものとしては、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」(平成18年3月31日 健康保持増進のための指針公示第3号)がある。この指針では、4つのケア(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、事業場外資源によるケア)が適切に行われることが求められている。同時に、職場におけるメンタルヘルスの保持・増進を図る対策の意義や方法等、さらに、ストレスに関する代表的理論や職場のストレス要因、対処方法について理解していることが必要である。



おわりに



## おわりに

疲労やストレスを感じることの少ない職場づくりのためには、ハード面のみならず、職場の人間関係等のソフト面での対策を進めることが求められる。本調査研究では、職場で求められている快適職場のあるべき姿について総合的な検討を行うため、職場環境に影響を与える人間関係等のソフト面に関する要素や、快適職場に求められるソフト面の対策に関して、快適職場調査（ソフト面）を活用したソフト面の快適化の実際の実践方法やその課題等について調査研究を行った。

快適職場調査（ソフト面）の実地使用調査研究では、快適職場調査（ソフト面）を活用することにより、対象事業場のソフト面の現状や問題点を把握することができを確認した。しかしながら、快適職場調査（ソフト面）を活用したソフト面の快適化の取組みにおいて、事業場内における事前の十分な検討や準備が必要であることも改めて明らかになった。そのためには、快適職場調査（ソフト面）を活用したソフト面の快適職場づくりについて、その進め方などに関する情報やマニュアルの提供等の支援の必要性も感じられた。なお、調査研究の実施期間が十分でなかったこともあり、快適職場調査の結果に基づき、具体的な改善の取組みを実施するところまではできなかった。

また、実地使用調査の結果も踏まえ、快適職場調査（ソフト面）を活用したソフト面の快適職場づくりに関するマニュアルについて検討を行い、第3章のとおりとりまとめるとともに、これに基づくマニュアルとして「職場のソフト面の快適化のすすめ」を作成した。

今後、この調査研究の成果が事業場に活用され、事業場におけるソフト面の快適化の取組みが促進されるとともに、一層の調査研究の進展及び事業場に対する支援体制の充実等ソフト面の快適化を推進するための体制整備が進むことが望まれる。



資料 1

## 職場のソフト面の快適化のすすめ



働きやすい職場づくりのために

# 職場のソフト面の最適化

## のすすめ

～ 快適職場調査（ソフト面）の活用による  
職場の心理的・制度的側面の改善 ～



	目 次	ページ
はじめに	-----	111
第1 快適職場づくりにおけるソフト面	-----	112
1 労働者のストレスの状況	-----	112
2 快適職場づくりのハード面とソフト面	-----	112
(1) 労働衛生の新しい流れ	-----	112
(2) 快適職場づくりにおけるソフト面	-----	112
(3) ソフト面の快適職場づくりの意義	-----	112
3 ソフト面の7領域	-----	113
領域1 キャリア形成・人材育成	-----	113
領域2 人間関係	-----	113
領域3 仕事の裁量性	-----	114
領域4 処遇	-----	114
領域5 社会とのつながり	-----	114
領域6 休暇・福利厚生	-----	114
領域7 労働負荷	-----	114
第2 ソフト面の快適職場づくりの現状	-----	115
1 快適職場づくりのソフト面に関する企業の意識	-----	115
2 ソフト面の快適職場づくりの企業の対応とニーズ	-----	115
第3 ソフト面の快適職場づくりの進め方	-----	116
1 基本的考え方	-----	116
2 基本的な手順	-----	116
(1) 方針の決定・体制の整備等	-----	116
(2) 快適職場調査の実施と分析	-----	116
(3) 対策の樹立と実行	-----	117
3 領域ごとの改善策立案上のポイント	-----	118
領域1 キャリア形成・人材育成	-----	118
領域2 人間関係	-----	118
領域3 仕事の裁量性	-----	118
領域4 処遇	-----	119
領域5 社会とのつながり	-----	119
領域6 休暇・福利厚生	-----	119
領域7 労働負荷	-----	120
4 快適職場とメンタルヘルス	-----	120
資料 快適職場調査(ソフト面)	-----	121
快適職場調査の概要	-----	121
快適職場調査の特徴	-----	121
集計結果の見方とわかること	-----	122
快適職場調査の実施にあたっての留意事項	-----	122
評価・解釈の例	-----	123
チェックシート (事業所用)	-----	124
チェックシート (従業員用)	-----	126
プロフィール	-----	128



## 職場のソフト面の快適化のすすめ

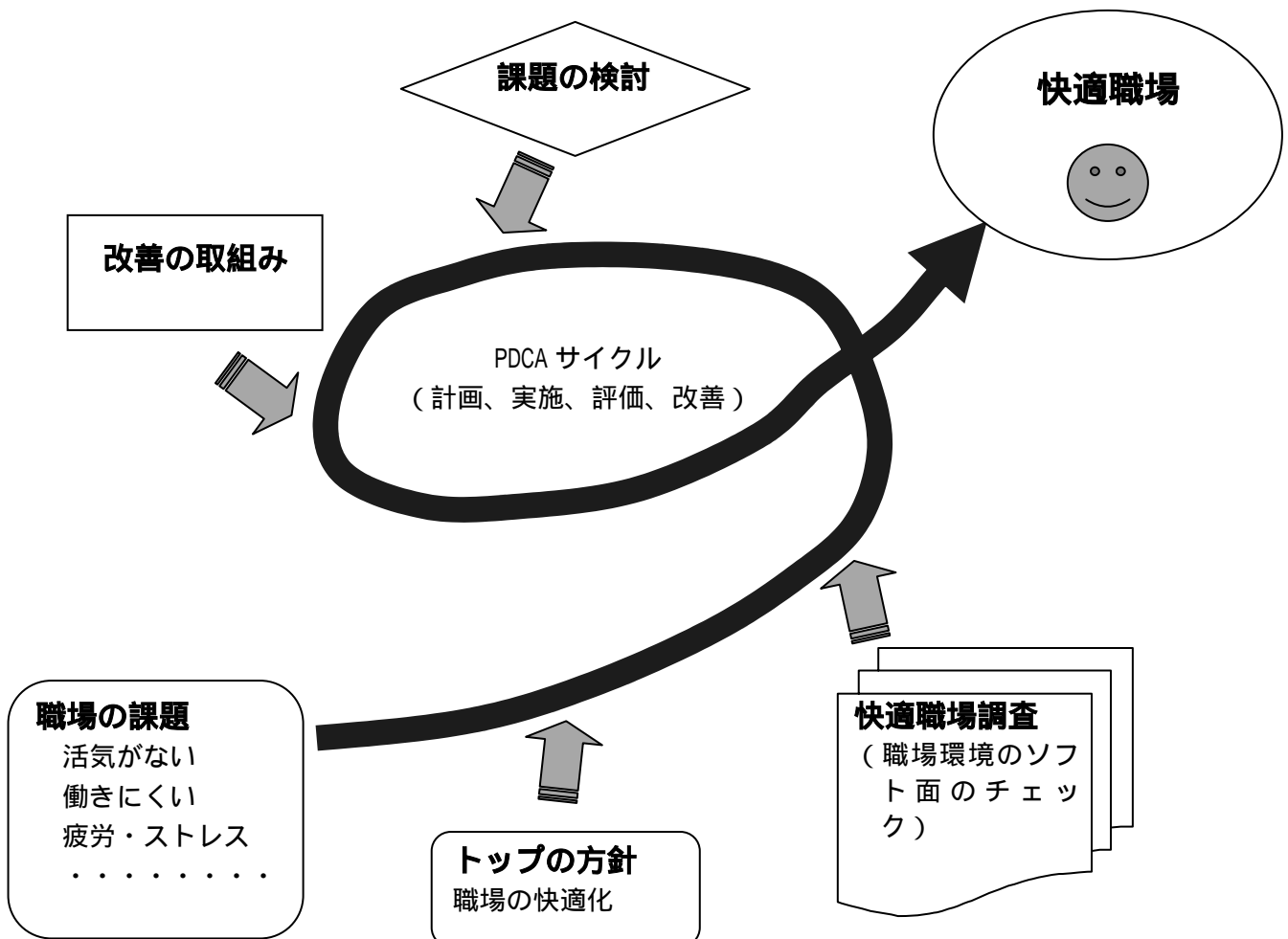
～ 快適職場調査（ソフト面）の活用による職場環境の心理的・制度的側面の改善 ～  
はじめに

近年の技術革新の進展、サービス経済化、企業活動の国際化の進展等の職場をめぐる環境の変化の中で、新たに労働者の就業に伴う疲労やストレスの問題が生じている。また、経済的豊かさが実現する中で、労働者の意識は物質的な豊かさから心の豊かさに比重を移してきており、労働面において、職場における働きやすさが重視されるようになってきている。

このような変化の中で、労働者がその生活時間の多くを過ごす職場について、疲労やストレスを感じる事が少ない快適な職場環境を形成していくため、平成4年に労働安全衛生法が改正され、事業者は快適な職場環境を形成するよう努めなければならないこととされた。この改正により、その後わが国の多くの事業場において、作業環境や作業方法の改善、疲労回復施設等の設置・整備等のいわばハード面の職場の快適化が推進されてきた。

しかしながら、これらの職場のハード面がいかに快適な職場であっても、職場の人間関係、処遇や労働負荷などの心理的、組織的・社会的側面、いわば職場環境のソフト面がそこで働く労働者にとって不適切かつ不快であれば快適な職場とはいえない。快適な職場環境の形成のためには、ハード面の快適化とともに、ソフト面の快適化も求められる。

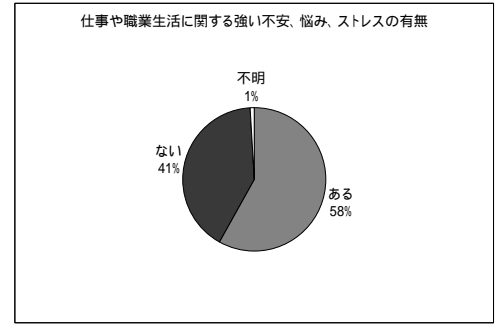
この「すすめ」は、職場環境のソフト面を把握するための調査票である「快適職場調査（ソフト面）」（p13 資料参照。以下、「快適職場調査」という。）を活用して、職場環境のソフト面の快適化に取り組む際に必要な考え方や取り組み方法を示すことにより、職場環境のソフト面の快適化を促進し、もっと快適な職場環境の形成に資することを目的とするものである。



# 第1 快適職場づくりにおけるソフト面

## 1 労働者のストレスの状況

平成19年の「労働者健康状況調査」(厚生労働省)によれば、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」とする労働者の割合は58.0%となっている。具体的なストレスの内容としては、「職場の人間関係の問題」(38.4%)が高く、次いで「仕事の質の問題」(34.8%)、「仕事の量の問題」(30.6%)の順となっている(3つ以内の複数回答)。このように、多くの労働者が、職場の人間関係や仕事の量や質の問題でストレスを感じている。



## 2 快適職場づくりのハード面とソフト面

### (1) 労働衛生の新しい流れ

1980年代までの労働衛生対策は、「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」というものであったが、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、1995年に国際労働機関(ILO)と世界保健機関(WHO)により、従来の労働衛生の定義に次の3項目が追加された。

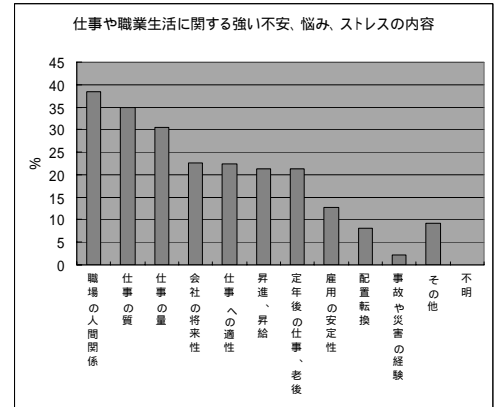
労働者の健康と労働(作業)能力の維持と増進

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、積極的な社会的気風(企業風土)

と円滑な運営を促進し、企業の生産性を高めることとなるような作業組織、労働(作業)文化の発展

このような労働衛生の新しい定義は「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。



### (2) 快適職場づくりにおけるソフト面

快適職場づくりについては、事業者の自主的な取組を促進するため、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」の策定により、作業環境や作業方法の改善、疲労回復のための施設・設備及び職場生活支援施設・設備の設置・整備などに関する措置が示され、わが国の多くの事業場で指針に基づくハード面の職場の快適化が推進されてきた。しかしながら、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。前述した新しい労働衛生の内容は、企業風土、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間的側面の重要性を示している。これらの人間的側面、いわば職場環境のソフト面がその労働者にとって職場の快適さに大きく影響する。

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の重みがより一層増している。

### (3) ソフト面の快適職場づくりの意義

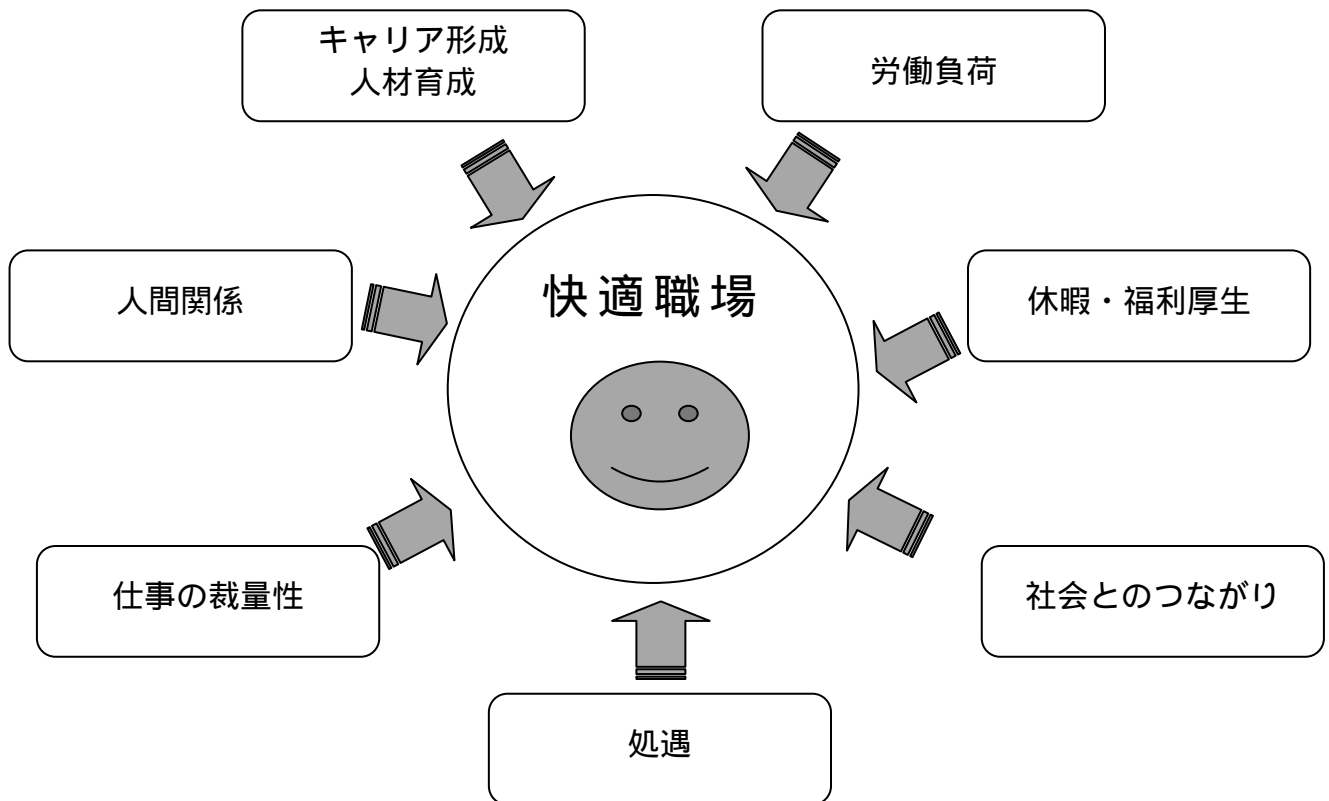
ソフト面の快適職場づくりを推進することにより、職場の意思疎通、コミュニケーションがよくなり、管理者と従業員の信頼関係が促進される。また、従業員等のストレスが軽減され、労働者の有する能力が有効に発揮され、職場の活性化に資するものとなる。職場で働く人間がよりいっそう働きがいを感じ、生き生きと働くようになれば、事業場の生産性及び活力の向上にも寄与するものとなる。

また、個々の労働者にとっても、職場を通して、自分が活かされ、成果をあげ、周囲から評価され、信頼される存在であること、そして自分が職務を通して成長し発達していることの実感が得られることにより、労働の満足感や充実感が得られ、創造的な活動の向上により、労働生活の質を向上させるものとなる。

一方、労働安全衛生法上、事業者は、必要な措置を継続的かつ計画的に講ずることにより、快適な職場環境を形成するように努めなければならないとされている。ソフト面の快適職場づくり対策は、快適な職場環境の形成を図る上で重要な活動である。

### 3 ソフト面の7領域

快適職場づくりのソフト面について、中央労働災害防止協会の「快適職場システムづくり調査研究委員会」(平成8年度～10年度)において検討が行なわれ、心理的、組織的、社会的な人間の側面について、次の7領域(35項目)が提示された。



#### 領域1 キャリア形成・人材育成 (教育・訓練、キャリア形成、キャリア・コンサルティング、自己啓発、経営方針、組織風土など)

この領域は、教育・訓練や人材育成など、労働者のキャリア形成への取組みがテーマである。

人材育成は企業にとって永続的に取り組むべき経営上の基幹課題のひとつであり、人材の成長は企業の成長を支え、企業の成長が人材の成長機会を拡大する。90年代に入り、長期雇用システムの維持が困難になりつつある経営環境の下、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が、労働者も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ることができる組織を求める傾向が強くなっている。

これまで、教育・訓練、人材育成は、企業側のニーズに基づき、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アビリティ(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、「労働者の自立支援・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。

#### 領域2 人間関係 (仕事上の支援、協調、職場の雰囲気など)

この領域は、企業組織の管理者が、部下とどうかかわるか、どのような人間関係や組織風土を作り、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がテーマである。

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、組織への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。自由闊達なコミュニケーションに基づく良好な関係、互いに支援協力する関係、権威に縛られない民主的な関係等を基盤として、個の尊重、部下理解の視点を重視した支援型のマネジメントを実践することで、より働き易い快適な職場が形成されていくものと思われる。

### 領域3 仕事の裁量性（仕事上の自由度、責任・判断の裁量性など）

この領域は、仕事の任せ方、権限委譲のあり方に基づ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長のキーフaktorであるが、それは、従業員のワークモチベーションの喚起・向上と独自性、創造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、創造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、自らの独自性や創造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。

### 領域4 処遇（賃金に代表される労働条件、雇用保障など）

この領域は、経営状況を踏まえた上での賃金等に関する満足度・納得度がテーマである。

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、評価の妥当性に加え、設計面における賃金構成、賃金体系、賃金形態等に注目する必要がある。賃金額の決定においては、社員の生計費、会社の業績・生産性に基づく支払い能力、労働力の需給関係、労使間の交渉、従業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。

### 領域5 社会とのつながり（仕事の社会性、組織の社会性など）

この領域は、自分の仕事が、所属する企業組織の中だけでなく、外の社会との繋がりにおいて、どのような意義を持ち、それを感じることができるかがテーマである。

近年、企業の社会的責任（CSR）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することを望んでおり、その有無が労働者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。

### 領域6 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）

この領域は、休暇制度とメンタルヘルスケア体制がテーマである。

現代の職場においては、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。これに対応して、相談体制の整備など、企業としての対応措置も推進されている。

休暇については、大企業を中心に、育児や介護を支援する休暇制度の充実、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、取得率に大きな差異がある。

### 領域7 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）

この領域は、疲労やストレスと密接な関係を持つ労働負荷がテーマである。

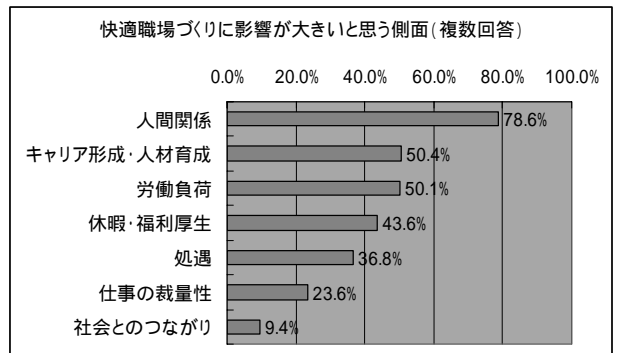
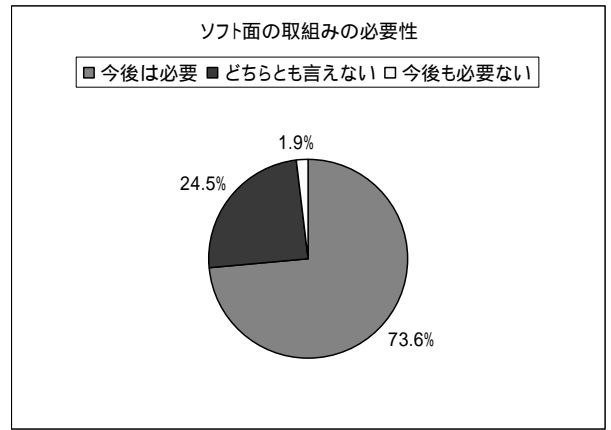
恒常的な長時間労働は、結果として、従業員のパフォーマンスにマイナスの影響を与える。また、疲労やストレスが蓄積していくと、仕事上でのミスや業務品質の低下を招くことになり、労働災害や過労死という重大な問題に繋がる可能性もあることから、管理者は適正に労働負荷のコントロールをしなければならない。ワークライフバランスを考慮した仕事の管理を的確に行い、従業員が家庭生活とのバランスを保ちながら、常に良いコンディションで勤務できるよう労働負荷の調整を行うことが必要である。

## 第2 ソフト面の快適職場づくりの現状

### 1 快適職場づくりのソフト面に関する企業の意識

快適職場づくりのソフト面に関する企業の実態や意識を把握するため、中央労働災害防止協会が、平成16年度から18年度に快適職場推進計画の認定を受けた約1,600の事業場を対象にアンケート調査を行い、800事業場から回答を得た。その結果、回答を寄せた事業場の多くは、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していた。特に、快適職場づくりの「ソフト面」と「ハード面」は車の両輪であり、そのどちらも重要視しなければならず、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。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高く、今後取り組むべき重要な課題となっている。

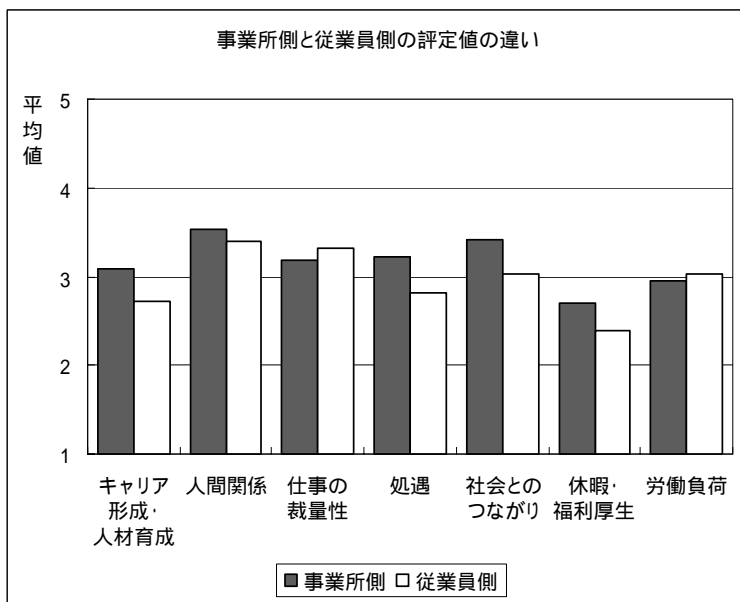
また、快適職場づくりに影響が大きい側面としては、「人間関係」、「キャリア形成・人材育成」、「労働負荷」が挙げられていた。最も意識されているものは人間関係であり、職場内のコミュニケーションを円滑にすることが快適な職場に向けた重要な取り組みであると考えられている。また、従業員のキャリア形成や人材育成も関連が深いと認識されており、個々の従業員のやりがいを重視した取り組みも重要となっていることが分かる。



### 2 ソフト面の快適職場づくりの企業の対応とニーズ

平成17年に300人以下の中小企業299社に対して実施した、職場のソフト面の現状を把握するための快適職場調査を使用した調査結果から、快適職場のソフト面への対応の実態を見ていくと次のとおりであった。

事業所側では、「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。しかし、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や将来の進路やキャリア形成、教育・訓練などに関する項目は「あてはまらない」との回答が目立ち、「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。一方、従業員側は、主に「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ているが、「休暇・福利厚生」、「キャリア形成・人材育成」などの面で、「あてはまらない」の回答が多く、これらの面での対応が求められているということが分かる。



また、「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」などの領域では、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。

総括的には、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。

### 第3 ソフト面の快適職場づくりの進め方

#### 1 基本的考え方

ソフト面の快適職場づくりは、次の基本的考え方により進めることが望まれる。事業場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。職場全体を視野に収めたアプローチをする。

事業場の特定の部所で快適職場調査を行うにしても、事業場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。全従業員を巻き込むこと。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。

どう改善したらいいかは、その仕事をしている人が一番知っている。いかにより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。

改善の取組みが可能な範囲の小集団活動として進める。

なるべく小さな小集団活動として進めること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。



#### 2 基本的な手順

ソフト面の快適職場づくりに取り組む場合の基本的な手順を示す。なお、事業場の実情に応じて変更するなど、工夫して実施する必要がある。

##### (1) 方針の決定・体制の整備等

トップによる取組み実施の決定

事業場の長が決定し、衛生委員会（安全衛生委員会）に諮り、内容、実施方法等の承認を得る。

推進スタッフの選任等

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する。

快適職場づくりの周知、キャンペーン等の実施

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。

##### (2) 快適職場調査の実施と分析

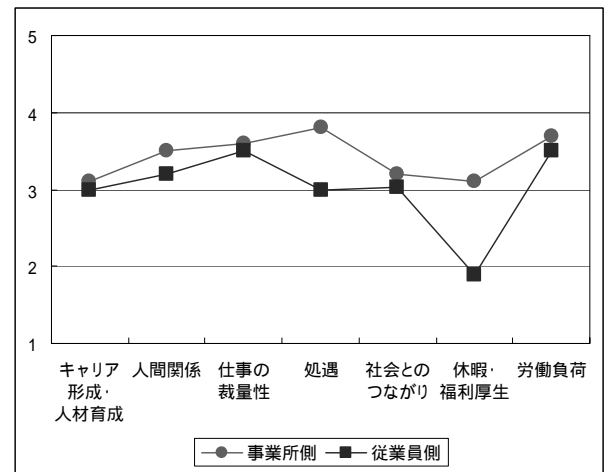
快適職場調査はソフト面における職場の現状を的確に把握し、その上で問題点を発見し、具体的な職場全体の取り組みに役立てるための調査票である。その内容及び使用法は資料のとおりである。

快適職場調査の実施

快適職場調査を実施する職場（部門等）を決定し、当該職場の管理者及び従業員の了解を得るとともに、調査の趣旨、目的、内容等を説明し、必要に応じて事前の現状調査を行い、現場の管理者と労働者双方の納得を得たうえで調査を実施する。

集計結果の評価・分析

調査票回収後、各領域及び全体の平均値を集計する。分析の括りとしては、全社、事業所別、部署別等の組織単位と属性別等が考慮される。集計結果は、平均値、管理者と従業員の意識差、従業員側の平均値のバランスの面からの評価・解釈を行うが、具体的には「快適職場調査」（資料）を参照すること。なお、結果の解釈は各事業場の事情により異なるものであり、その職場の部署、年齢、職種、就業形態、性別などごとに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ある。



快適職場調査結果例（プロフィール）

## 評価・分析結果の報告等

評価・分析結果は、衛生委員会（安全衛生委員会）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とその問題点を明らかにし、対象組織全体で結果の共有を図るべきである。なお、評価・分析結果は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。

### (3) 対策の樹立と実行

#### 問題点・課題の抽出、整理

集計結果の分析・評価に基づき、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・課題を明らかにし、重要度、優先度等も踏まえて全体を整理する。小集団活動として、職場の従業員、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。

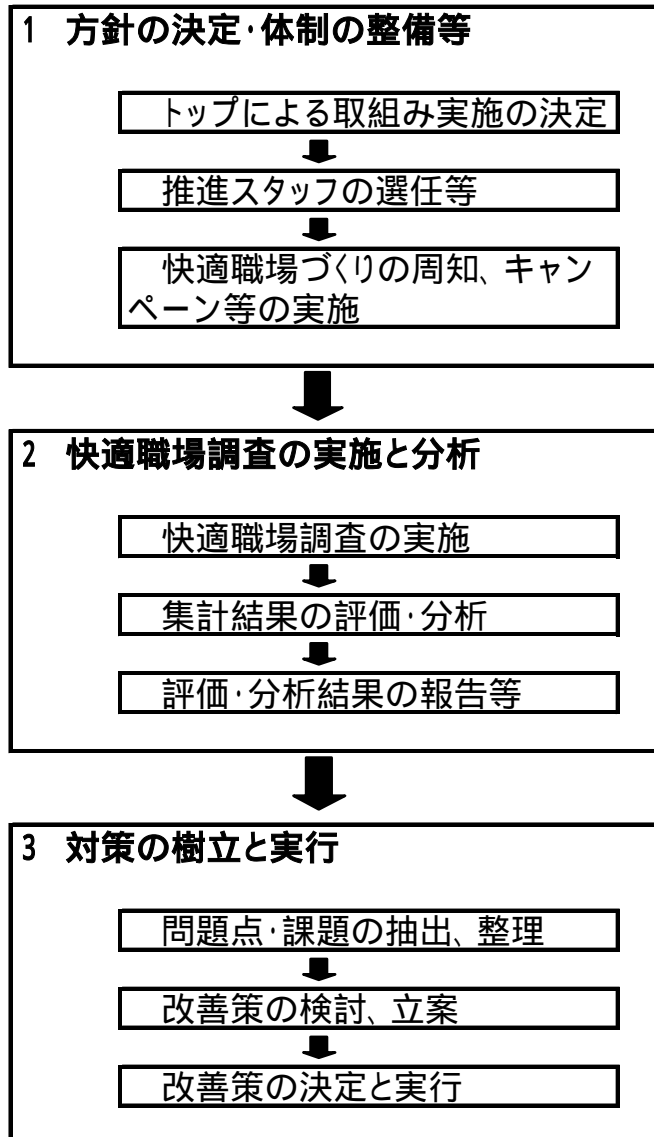
#### 改善策の検討、立案

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、内容の的確性、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な改善策を立案する。管理者、従業員両方の自由なアイデアを提出しあい、改善策を検討するようにする。

#### 改善策の決定と実行

改善策については、衛生委員会などの場で十分に労使間の調整を図る必要がある。衛生委員会（安全衛生委員会）での承認を経て、従業員へのフィードバックを実施する。なお、各領域によって検討進度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。改善案は、職場（部門等）の管理者、従業員が協力して実行する。

## 基本的な手順



### 3 領域ごと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

##### 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・研修とともに、日々の仕事における上司のかかわり方(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。育成については、企業主導を基本とする組織と社員の自己責任に重きを置く組織に大別されるが、そのいずれであっても、成長を重視し、その奨励や支援の取り組み強化により、人材育成風土を醸成することが求められる。



##### 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、それを支援する仕組みや制度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。

##### 改善施策・制度の参考事例

- ア．キャリア・コンサルティング
- イ．キャリアカウンセリング、コーチング
- ウ．キャリアデザイン研修
- エ．メンター（助言者）制度
- オ．計画的人事ローテーション制度
- カ．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
- キ．e-ラーニング

##### 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、キャリア形成を促進していくために、自律性促進の視点をベースに、選択可能度、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。

#### 領域2 人間関係

##### 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

管理者のマネジメントにおける考え方やスタイルには、それぞれの個性や独自性があるが、組織全体としてのマネジメント強化に向けては、それをある程度束ねる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

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、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。

##### 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

##### 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

個々の管理者の判断に基づく権限委譲や裁量拡大だけでなく、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、権限委譲だけでなく、マネジメントのあり方を管理者主体の管理志向から個人を主体とする自律支援志向に移行させることが望ましい。

##### イ 個人尊重の考え方、仕組み、制度の導入

権限委譲は、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権限委譲推進の考えが明示されることが重要である。

##### 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

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。賃金の決定においては、従業員の適正な生活レベルの維持、従業員の維持や人材採用上の競争力、賃金額の算定基準の明確さ、能力や成果に応じた支給配分、利益配分や成果配分の要素、労使間の十分な合意などについて検討が必要である。

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。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。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。人事考課の仕組みや公正さ、評価の適正さと賃金への反映などについて検討が必要である。

ウ 賃金額、賃金水準管理

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。



### 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

ア 企業理念・経営指針・行動規範等の見直し

企業理念や経営指針、社員行動規範等には、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目標、社員行動のあるべき姿等が謳われている。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、企業の社会的責任（CSR）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行うべきである。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。

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。

ウ 事業を通じた社会貢献と法令遵守（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。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、個人情報保護等の取り組みも合わせて、着実に実践していく必要がある。

### 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

ア 休暇制度の拡充と休暇取得率の向上

各種休暇制度の拡充、取得率の向上は、従業員満足観点からは大いに取り組む価値のある改善策である。一方でコスト増に繋がる側面もあり、容易には実施し難い課題でもある。しかしながら、従業員の心の健康保持・増進、リフレッシュによる生産性向上の効果も期待でき、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、積極的に改善に取り組むことが望まれる。



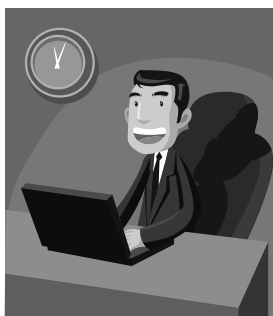
## イ メンタルヘルスケア制度の充実と管理者教育の強化

心の健康問題に関する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、従業員のメンタルヘルス支援体制を充実させ、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。的確なカウンセリングマインドを持って部下とかわるることによって、心の健康問題の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。

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．労働者の心の健康の保持増進対策の実施 ・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 ・外部機関を活用しての従業員支援プログラム（EAP）の導入 ・従業員のメンタルヘルス教育・研修の実施
エ．管理者のカウンセリングマインド養成研修実施
オ．ファミリーフレンドリー施策の実施

## 領域7 労働負荷

時間外労働の的確な把握と従業員の認識確認



労働負荷については、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。負荷

の程度に関する受け止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。さらに、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。

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、ノー残業デー設置
キ．在宅勤務、テレワーク

## 4 快適職場とメンタルヘルス

従業員のやる気を引き出し生産性をさらに向上させると同時に、職務経験を通して従業員が自らの成長・発達を実感できるような、生きがいや働きがいのある職場、組織を創ることが求められる。人が意欲をもち、仕事に動機づけられるための要件として、単に金銭による報酬のみならず、むしろ職場の人間関係やコミュニケーションが重要な要因である。また、昨今、働く人のメンタルヘルス不調が大きな課題となっているが、その予防のためには、心身ともに健康で働くことが可能な快適な職場づくりをすることが重要である。

ストレスは大きく分類すると、良いストレスと悪いストレスがある。適度なストレスはむしろ働く人に緊張感を与え、自分の目的、目標達成に向け努力し、困難が多少あってもそれらを乗り越えようと動機づける機能を果たす。しかし、一方で人に意欲、やる気を失わせ、生産性が向上せず、メンタルヘルス不調者を出すようなストレスは、無用な悪いストレスと言える。こうした無用な悪いストレスを職場環境からできる限り排除する努力が大切である。無用なストレスから意欲、やる気を削ぎ、生産性を低下させ、メンタルヘルス不調者をだすようであれば、それは快適な職場とはいえない。



また、こうした無用のストレスなどマイナス面がなければ快適な職場かといえば、それだけではない。職場での職務を通して、自分が活かされ、成果を上げ、周囲から評価され、社内外から信頼される存在であること、そして、自分が職務を通して成長し発達していることの実感が得られることなど、働く人達が精神的な充足感、達成感、満足感と安心感を得ることができているかどうか重要である。そのためには、よいコミュニケーションを通じた目標や課題の共有、意思の疎通、互いの気持ちや感情の共有が必要であり、従業員同士、互いの心が通い合い、信頼関係を通して職務が遂行され、温かい助け合いのある職場づくりが求められる。

このように、ソフト面の快適化はメンタルヘルスの観点から重要であるが、メンタルヘルス不調の未然防止を直接の目的とするものとしては、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」（平成18年3月31日 健康保持増進のための指針公示第3号）がある。この指針では、4つのケア（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、事業場外資源によるケア）が適切に行われることが求められている。同時に、職場におけるメンタルヘルスの保持・増進を図る対策の意義や方法等、さらに、ストレスに関する代表的理論や職場のストレス要因、対処方法について理解していることが必要である。

# 快適職場調査(ソフト面)

## 快適職場調査の概要

快適職場調査は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ものです。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します。管理者用のチェックシート（事業所用）と従業員用の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きます。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。

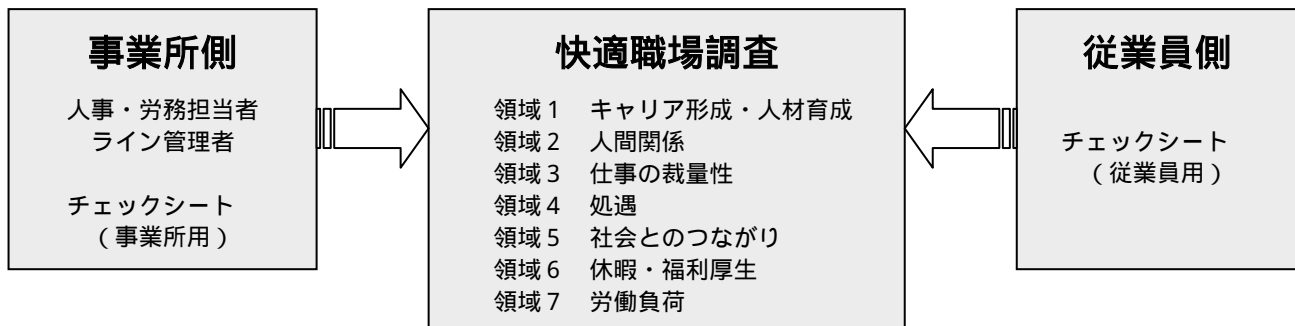


図 快適職場調査（ソフト面）の概要

## 快適職場調査の特徴

快適職場調査は以下のチェックができます。

### イ 人事労務管理上の問題のチェック

快適職場づくり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ます。

### ロ キャリア形成・キャリア開発上の問題のチェック

職場の管理者にとって従業員の人材育成は重要な問題です。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ます。

### ハ メンタルヘルス上の問題のチェック

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ます。

### 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、標準値及び標準範囲が求められました。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。

## 集計結果の見方とわかること

快適職場調査は回答結果の標準値および標準範囲が決まっています。

### ア 平均値の評価

各領域の平均値および総合計の平均値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	平均値の標準値	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、その職場の部署、年齢、職種、就業形態、性別などごとに平均値を求め、その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。

### イ 意識差の評価

快適職場調査では、事業所側と従業員側の平均値の差、すなわち意識差が、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意識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	意識差の標準値
チェックシート（事業所用）と チェックシート（従業員用）の 平均値の差	0.3

各領域ともに、事業所側と従業員側の平均値の差が小さいほど、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、一般的には、事業所側の平均値の方が従業員側の平均値よりも高くなります。

## 快適職場調査の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、労組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します。

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の工夫

職場の状況や活用の目的によっては、

フェイスシート（調査対象者の具体的な職種、年齢等の属性を記入する票）に新たな項目をつけ加えることもできます。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。

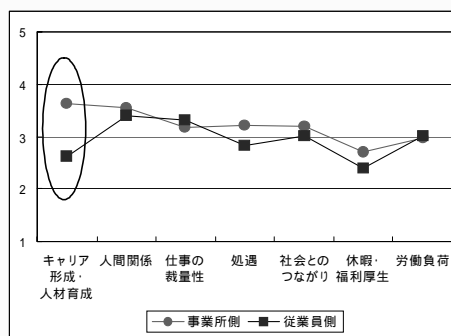
継続してチェックシートを活用することによって、職場の快適さの推移をみることができ、より有益なデータが得られます。

自己の記入したチェックシートのコピーを個人が保管しておくことで、職場のプロフィールをもとに、課題や改善策を話し合う際に、個人が自己の回答結果を考慮しながら検討することが可能になります。

工夫次第でいろいろな形で活用することができます。

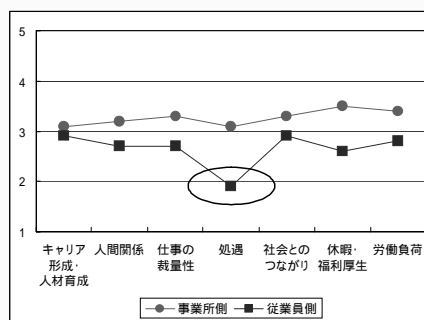
**例1 事業所側と従業員側の意識差に着目**

事業場側の平均値と従業員側の平均値の差が「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。



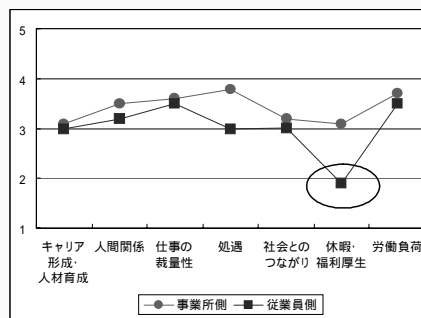
**例2 標準値との差に着目**

従業員の平均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」の平均値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。



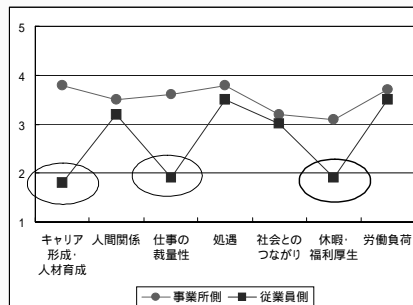
**例3 平均値のバランスに着目**

従業員側の各領域における平均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、従業員の感じ方は平均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」の平均値が極端に低くなっています。こうした従業員側の平均値のバランスの崩れは、やがて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、事業所側との認識のギャップが大きいのが一般的です。



**例4 平均値の低い領域が複数箇所に見られるかどうかに着目**

場合によっては、従業員側の平均値の低い領域が複数箇所にわ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、従業員側の平均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。



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事が少なく、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調査票です。

無記名で記入してください。個人の内容が調査対象部門の外に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。

各領域の平均値及び総合計の平均値の標準値は3.3、標準範囲は2.8～3.8です。一般的には、平均値が標準値3.3より高い場合は職場の快適感が高く、低い場合は快適感が低いことを示します。但し、結果の解釈は事業場に事情により異なる場合もあります

4 記入後は、回収を担当する方にお渡しください。

働きやすい職場づくりのための  
**快適職場調査(ソフト面)**

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。

**領域1**

	全くあてはまる	どちらかといえば	どちらともいえない	どちらかといえは	全くあてはまらない
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・訓練が受けられる。	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
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>領域1 合計 点 ÷ 5 = 点</b>				

**領域2**

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
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>領域2 合計 点 ÷ 5 = 点</b>				

**領域3**

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
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>領域3 合計 点 ÷ 5 = 点</b>				

**領域4**

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
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>領域4 合計 点 ÷ 5 = 点</b>				

**領域5**

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でる。	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
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>領域5 合計 点 ÷ 5 = 点</b>				

**領域6**

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
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>領域6 合計 点 ÷ 5 = 点</b>				

**領域7**

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
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>領域7 合計 点 ÷ 5 = 点</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。 **総合計 点 ÷ 35 = 点**

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事が少なく、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調査票です。

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。

部署				
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	性別	男性	
	その他 ( )		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。

各領域の平均値及び総合計の平均値の標準値は3.0、標準範囲は2.5～3.5です。一般的には、平均値が標準値3.0より高い場合は職場の快適感が高く、低い場合は快適感が低いことを示します。但し、結果の解釈は事業場に事情により異なる場合があります

4 記入後は、回収を担当する方にお渡しください。



働きやすい職場づくりのための  
**快適職場調査(ソフト面)**

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。

**領域1**

	全くあてはまる	あてはまる	どちらともいえない	あてはまらない	全くあてはまらない
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

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。 **領域1 合計 点 ÷ 5 = 点**

**領域2**

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

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。 **領域2 合計 点 ÷ 5 = 点**

**領域3**

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

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。 **領域3 合計 点 ÷ 5 = 点**

**領域4**

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

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。 **領域4 合計 点 ÷ 5 = 点**

**領域5**

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でる。	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

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。 **領域5 合計 点 ÷ 5 = 点**

**領域6**

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

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。 **領域6 合計 点 ÷ 5 = 点**

**領域7**

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 家に仕事をもち帰ったことはめったにない。	5	4	3	2	1

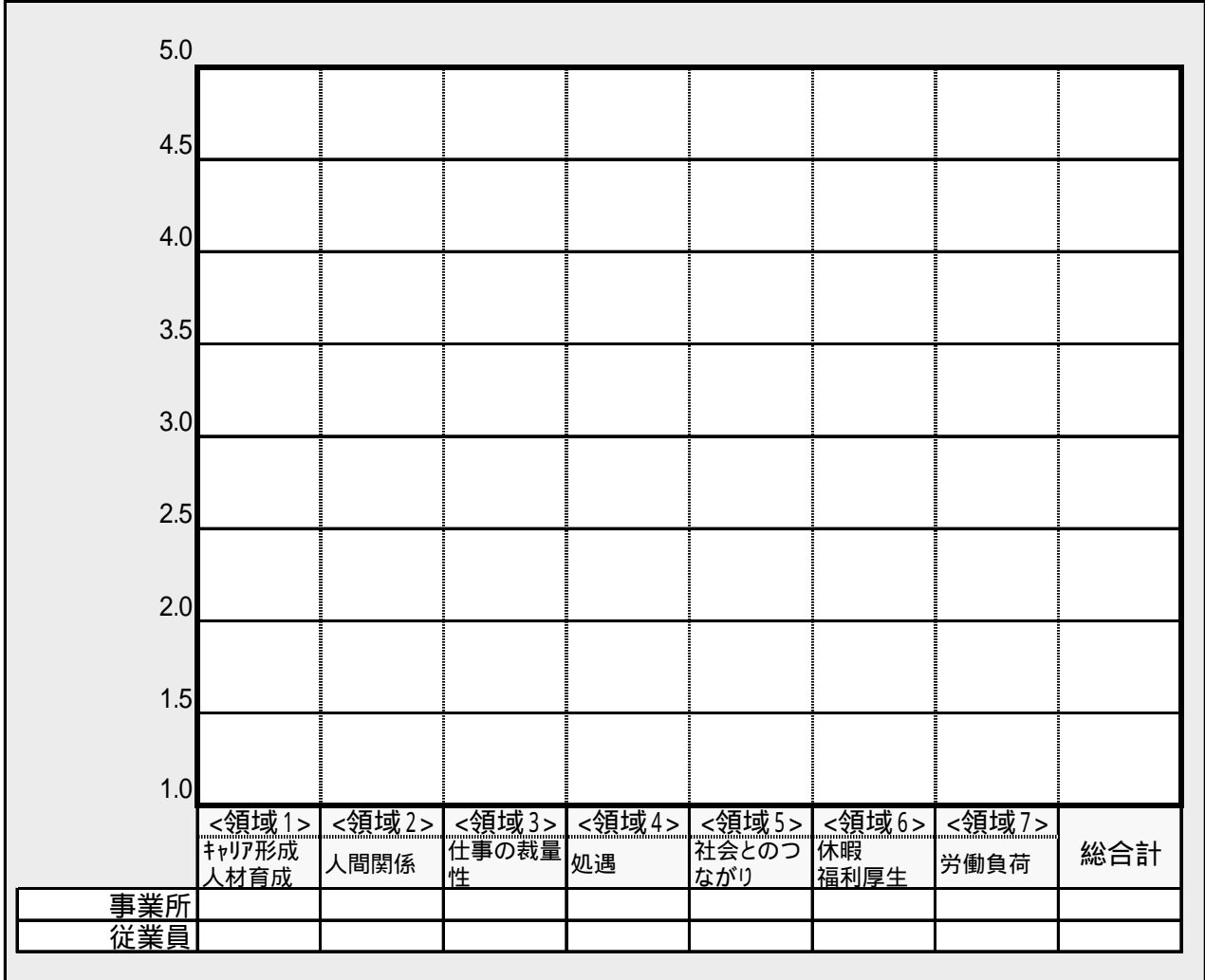
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 **領域7 合計 点 ÷ 5 = 点**

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。 **総合計 点 ÷ 35 = 点**

働きやすい職場づくりのための  
**快適職場調査(ソフト面)**  
**プロフィール**

年 月 日

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。

中央労働災害防止協会 中央快適職場推進センター  
 〒108-0014 東京都港区芝 5-35-1  
 tel 03-3452-6406 , 6396 fax 03-3454-7624  
<http://www.jisha.or.jp/kaiteki/>

# 快適職場フォーラム 2008

～ 広げよう あなたの笑顔と快適職場 ～

(抄)

日時 : 平成 20 年 10 月 23 日 (木) 10:00 ~ 16:00  
会場 : 道新ホール (道新ビル大通館 8 階)  
主催 : 厚生労働省  
中央労働災害防止協会・中央快適職場推進センター  
北海道快適職場推進センター



快適マーク

## 快適職場フォーラム 2008 プログラム

10:00	開会挨拶	厚生労働省労働基準局安全衛生部長 中央労働災害防止協会 理事長	尾澤 英夫 澤田 陽太郎
10:10	事例発表	<b>「人と環境にやさしいエコファクトリー」</b>  株式会社いたがき 代表取締役社長	板垣 英三
10:35	事例発表	<b>「橋梁下部工事における快適職場への取り組みについて」</b>  岩田地崎・宮脇・北英特定建設工事共同企業体 美浦大橋工事事務所 技術員	梅谷 敏史
11:00	事例発表	<b>「全館禁煙とその後」</b>  株式会社鹿児島放送 取締役総務局長	永池 誠悟
11:25	事例発表	<b>「自動車製造業における建物内全面禁煙への取り組み事例」</b>  ダイハツ九州株式会社 総務・人事部安全衛生環境室 主担当員 産業医	垣内 紀亮
11:50	休憩		
13:00	講演	<b>「やる気をひき出し人が成長する職場づくりとは」</b>  法政大学 キャリアデザイン学部教授・臨床心理士	宮城 まり子
14:10	シンポジウム	<b>テーマ「働きやすい職場づくりのためのソフト面対策」</b> <b>～職場の人間関係や働きがいの向上をめざして～</b>  <b>シンポジスト</b>  千葉工業大学 工学部デザイン科学科教授  東京成徳大学大学院 客員教授 / 日本産業カウンセリング学会会長  株式会社メイテック人事部担当部長 / つくば国際大学 産業社会学部非常勤講師  三菱化学株式会社人事部健康支援センター グループマネジャー	三澤 哲夫 木村 周 菊地 克彦 武田 繁夫
		<b>助言者</b> 厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課 環境改善室長	半田 有通
		<b>司会</b> 中央労働災害防止協会 中央快適職場推進センター所長	古田 勲
16:00	閉会挨拶	社団法人 北海道労働基準協会連合会 専務理事	矢野 雅敏

## 「やる気をひき出し人が成長する職場づくりとは」

法政大学キャリアデザイン学部教授・臨床心理士  
宮城 まり子

企業を取り巻く経営環境が大変厳しい時代を迎え、いかに従業員のやる気を引き出し生産性をさらに向上させると同時に、職務経験を通して従業員が自らの成長・発達を実感できるような、生きがいや働きがいのある職場、組織を創ることが、求められています。そのためには、具体的にどうしたらよいかについて、一緒に考えて参りたいと思います。

まず、人が意欲をもち、仕事に動機づけられるためにはどのような要件が必要でしょうか。これまで、産業・組織心理学の分野において、さまざまな研究や実験（ホーソン実験など）から証明されてきたように、働く人の動機付けのファクターは、単に金銭による報酬のみならず、むしろ職場の人間関係やコミュニケーションが重要な要因となっています。また、近年職場のメンタルヘルスの問題が取り上げられ、働く人のメンタルヘルス不調を予防し、休職に至らぬよう心身健康で働くことが可能な職場づくりをすることが、重要視されています。

ストレスは大きく分類すると、良いストレス（ユーストレス）、悪いストレス（ディストレス）があります。適度なストレスはむしろ働く人に緊張感を与え、自分の目的、目標達成に向け努力し、困難が多少あってもそれらを乗り越えようと動機づける機能を果たします。しかし、一方で人に意欲、やる気を失わせ、生産性が向上せず、メンタルヘルス不調者を出すようなストレスは、無用な悪いストレスと言えます。大切なことは、こうした無用な悪いストレスを職場環境からできる限り廃除する努力が必要です。無用なストレスから意欲、やる気を削ぎ、生産性を低下させ、メンタルヘルス不調者をだすようであれば、それは快適な職場とはいえません。

また、こうした無用のストレスなどマイナス面がなければ快適な職場かといえば、それだけではありません。つまり、職場での職務を通して、自分が活かされ、成果を上げ、周囲から評価され、社内外から信頼される存在であること、そして、自分が職務を通して成長し発達していることの実感が得られることなど、働く人達が精神的な充足感、達成感、満足感と安心感を得ることができているかどうかが重要なのです。

こうした精神的な充足感を働く人々が得られるような職場こそ、「快適職場」と言えるでしょう。そのためには、職場のよいコミュニケーションを通じた目標や課題の共有、意思の疎通、互いの気持ちや感情の共有が必要です。従業員同士、互いの心が通いあい、信頼関係を通して職務が遂行され、温かい助け合いのある職場づくりが求められています。

そのためには、現場の管理監督者のマインドとリーダーシップ行動が鍵を握っています。快適職場づくりを常に意識し、リーダーとして信頼関係に基づく集団を作り、そして、一人ひとりの能力、適性にあった育成・指導を行いながら、適正・公平な評価を行い、成果をあげることを、管理監督者に求められています。



# シンポジウム

## 「働きやすい職場づくりのためのソフト面対策」

～ 職場の人間関係や働きがいの向上をめざして～

### シンポジスト

三澤 哲夫 千葉工業大学 工学部デザイン科学科教授

木村 周 東京成徳大学大学院 客員教授 / 日本産業カウンセリング学会会長

菊地 克彦 (株)メイテック人事部担当部長 / つくば国際大学産業社会学部非常勤講師

武田 繁夫 三菱化学(株)人事部健康支援センター グループマネジャー

### 助言者

半田 有通 厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課 環境改善室長

### 司会

古田 勲 中央労働災害防止協会 中央快適職場推進センター所長





## 職場の快適化の「これまで」と「これから」

千葉工業大学 工学部デザイン科学科  
教授 三澤 哲夫

### 1. 快適な職場をめざして

労働安全衛生法第71条2において、事業者は、快適な職場環境を形成するよう努めなければならないとされており、その適切かつ有効な実施を図るために、平成4年7月1日に「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(以下、快適職場指針と略)」が公表されている。この指針は、「作業環境の管理」、「作業方法の改善」、「労働者の心身の疲労の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」の4つの視点から措置を講じることが望ましいとしている。

わが国では、作業環境管理、作業管理および健康管理のいわゆる三管理体制を中心とした労働安全衛生管理業務が行われており、有害な物質・環境・作業への曝露の大幅な軽減や作業方法等の改善などの成果が得られている。これにより、「最低限、健康が維持されていれば良い」とする従来の疾病予防的な健康管理の考え方も、「健康なレベルから出発して、さらに維持・増進させる」と表現できる考え方に大きく転換した。

また、労働者が、その生活時間の多くを過ごす職場について、疲労やストレスを感じることで少ない快適な職場環境を形成していくことが、労働者の有する能力の有効な発揮や職場の活性化に重要であるとの認識から、作業を行う作業環境を快適な状態に維持するとともに心身に対する作業の負担を軽減して、働きやすい職場を形成することをめざした“快適職場づくり”も、重要と考えられている。

### 2. 快適な職場づくりの必要性

労働者の多くは1日の生活時間の1/3以上の時間を職場で過ごしているが、職場のOA化や高齢化、女性や外国人労働者の割合の増加など、職場をめぐる状況が大きく変化している中で、就業に伴う疲労やストレスが問題となっている。

そのため、職場に「快適性」を求めるようになってきている。職場の快適性が高いと、労働災害や健康障害の発生が防止されるだけでなく、職場のモラルやモチベーションが向上して、生産性の向上につながる。

このような状況を背景として、仕事による疲労やストレスを感じることで少ない働きやすい職場づくりが事業者の努力義務とされ、職場の快適化が大きな課題となった。

快適は、「気持ち良い」や「楽しい・喜ばしい」状態を意味する表現と言われていることから、「気持ち良く働ける職場」や「働くのが楽しい職場」というのが「快適な職場」の基本となる。職場の快適性が高いと、労働災害や健康障害の発生が防止されるだけでなく、職場のモラルやモチベーションも向上して生産性の向上につながると言われている。

職場の快適化の第一歩は誰もが不快と感ずる要因を取り除くことから始まる。職場における不快要因には様々なものがある。温度や照明などの作業環境条件や作業姿勢や作業方法などの作業条件についてはよく知られているが、職場の人間関係なども「快」の状態に影響すると考えられている。

### 3．快適な職場づくりへの取り組み

今日、多くの事業場で快適職場づくりに向けた取り組みが行われているが、そのほとんどが作業環境や作業方法の改善である。とくに、作業方法の改善では「重筋作業」や「作業姿勢」に関するものが多い。もちろん、その基本には人間と機械との役割分担やヒューマンエラーの防止といった人間工学の原理・原則に適った改善手法が用いられているので、身体的な負担の軽減という意味においては十分な効果をもたらしているが、精神的な負担の軽減という意味においては問題が残っているようである。

作業環境と作業方法の両面について改善を行った事例を対象に検討してみたい。

対象とした職場は、手作業が中心の精密板金部品の脱脂・洗浄工程である。この職場では、不良姿勢が多く発生する、脱脂装置のサイクル(1回あたり20分間)に作業ペースを合わせる必要がある、塩素系有機溶剤を使用している、等の問題があり、これらを改善することを目指していた。



図1 改善前の作業風景

図2 改善後の作業風景

図1は、改善前の作業の様子である。2名の作業者が連携して投入準備を行い、脱脂・洗浄中には次の段取りを打ち合わせるなどの用談も行っている。

図2は、改善後(機器導入後)の作業の様子である。脱脂・洗浄装置(約15台)の両端(投入口・取り出し口)にそれぞれ1名の作業者が配置され、連続的に作業が行われている。

作業の内容を「主作業(ワークの確認、ワークの投入、ワークの取出など)」と「付随作業(ラッピング、移動、手待ち、目視、会話、機器準備など)」に分け、改善の前後における所要時間の割合を比較した。その結果、改善前は手待ち時間や会話(脱脂装置のサイクル待ちの間に何をするか用の談など)が全体の50%程度見られていたが、改善後はそれらが20%程度まで減少した。このことは、改善により主作業の割合が80%程度に増加したことを示すものであり、効率面においては機器の導入(ハード面)の成果があったと言えるが、作業中の会話が減少したことや、取り出し口の作業者の作業ペースが投入口の作業者によって規制されるというソフト面の新たな課題をもたらしたと考える。

#### 4．快適な職場づくりの「これまで」と「これから」

前記の例に限らず、これまで作業方法の改善を中心とした職場の快適化を行ってきた事業場では、機器の導入といったハード面の対策が多かった。そのため、改善の結果として「個」で行う作業が増えたり、職場の対人関係が希薄になるというソフト面の問題に配慮が不足していた点があることは否定できない。

最近では、フリーアドレス・オフィスやノンテリトリアル・オフィスと呼ばれる形態のオフィスも増えている。これらは、オフィス内のデスクや設備、スペースを個人ごとに割り当てず、複数の作業者が共同使用する形態のオフィスのことを意味している。個人用の大型ロッカーとメールボックスは社員の人数分用意してあるが、座席数が社員数の4分の1程度しかない場合もある。スペースの有効活用、固定の労働時間管理から裁量労働制・フレックスタイム制度への移行、テレワークやモバイルワーク制度などの導入による新しい働き方の構築に寄与した反面、自分の席がなくなることに対して、社員が不安感を持ったり抵抗したりするケースも見られる。さらに、自分のコンピュータや資料を同じ場所に置いて、暗示的に占有を主張するケースも見られるなど、利用に関わる今後への課題は大きいようである。また、出退勤時刻や勤務時間の把握など人事管理の面でも課題は残されている。

職場での上司と部下あるいは同僚との間における干渉、職場における孤立、閉鎖性という両極の人間関係がストレスの誘発に大きく関与するといわれている。作業管理の視点からこの誘発因子に対する改善方法として、間仕切り（パーティション）の有効利用が提案されている。間仕切りには仕事への集中度を高める効果と職場内の人間のコミュニケーションを減少させる欠点（閉鎖空間による孤立化）が混在している。この相反する要因を融合化させる改善ポイントをハード面だけでなく、ソフト面からも把握することが重要と考える。

## 1 労働衛生における新しい展開

国際労働機関(ILO)と世界保健機構(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」としている。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年代に入ると労働衛生の新しい概念として労働風土、リスクの評価と管理、労働者の自主的参加と組織風土、品質管理などの概念が取り上げられ、欧米の先進国ではそれら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、従来の定義に次の3点を追加・改訂した。

労働者の健康と労働(作業)能力の維持と増進

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、労働風土の開発

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、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た。我が国の労働衛生対策も、1980年代後半から「心と体の健康保持増進措置(THP)」、「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」などが展開されている。

「快適職場調査(ソフト面)」はこのような背景の中で快適職場づくりの人間的側面に係わる対応のひとつとして作成された。

## 2 快適職場づくりにおけるハード面とソフト面

我が国の労働者の7割が「普段の仕事で身体が疲れる」と感じ、「強い不安、悩み、ストレスがある」と感じている。ストレスの内容は「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。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、事業者は「快適な職場環境を形成するよう努めなければならない」とされ、その具体的な措置の内容として、快適職場指針に、作業環境の維持管理、作業方法の改善、疲労回復施設や職場生活支援施設の整備が示された。

しかし、これらの職場の「ハード面」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、興味などの人間的側面と合わないのでは快適な職場とはいえない。ハード面が快適なオフィスであっても、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。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、またはストレスなどの人間的側面がその労働者にとって快適職場かどうかが決まる。これらが「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。

### 3 快適職場づくりのソフト面の測定項目と調査票の開発

「快適職場調査(ソフト面)」は、事業場の管理者、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。

快適職場とソフト面の要素や把握方法を検討するため、中災防に専門家による「快適職場システムづくり調査研究委員会」が設置され、1996～1999年の3年間にわたって調査研究が行われた。背景理論や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、「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、この試作版を用いて49事業所における調査分析を行い、測定項目及び調査票を確定し、手引き、しおりを作成した。

測定項目は次の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)

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。

### 4 快適職場調査(ソフト面)を活用した快適職場づくり

#### (1) 進め方の基本

「快適職場調査(ソフト面)」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。新しい労働衛生の考え方にそって「快適職場調査(ソフト面)」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。

事業場全体として、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。

職場全体を視野に収めたアプローチをする。事業場の特定の部所で「快適職場調査」を行うにしても、事業場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。

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。

## ( 2 ) 具体的進め方と留意点

(「快適職場調査のすすめ(ソフト面)」参照)

シンポジウム

## 働きやすい職場づくりに向けての人事マネジメントの方向性について

(株)メイテック人事部担当部長

つくば国際大学産業社会学部 非常勤講師 菊地 克彦

### 1. 今、職場に何が起きているのか、働く人たちはどんな状況に置かれているのか？

- 1) 課題の量的増加  
企業間競争が激化し、経営環境が目まぐるしく変化する中、対応すべき課題が増加している
- 2) 課題の質的变化  
課題の高度化、複雑化、多様化が進み、対応の難易度が高くなっている  
(正解のない課題、過去の経験則で判断できない課題等)
- 3) 経営のスピード化  
グローバル化、IT化等の進展によりスピードが競争のキーファクターになっている  
すべての業務対応にもスピードが求められる
- 4) 変革の常態化  
恒常的な変革が求められるイノベーションの時代。知識・技術は急速に陳腐化する
- 5) 成果・業績主義へのシフト  
一部見直しの動きもあるが、大きな流れとしては成果重視の傾向が強くなっている
- 6) 人材流動化・雇用の多様化  
離転職者の増加と新規入社者増、正規・非正規の様々な雇用形態の勤務者が混在する状況

労働負荷の増大、疲労やストレスの増加

### 2. 働く人たちは、何をもとめているのか？

参考データ：【働きやすい会社調査】日本経済新聞社が2003年より実施

以下は、「働く人たちが考える働きやすさを実現する制度・施策や環境」に関する2008年度調査結果（約2400名の回答） ベスト3は、2007年度、2008年度変わらず

- 1) 年次有給休暇の取り易さ (2004、2005年も1位)
- 2) 実労働時間の適正さ (2004、2005年も2位)
- 3) 人事考課の結果伝達の有無
- 4) 社員の定着率
- 5) 人事考課をする側に対する研修・教育の有無
- 6) 若手・中堅・ベテラン層それぞれの意欲を維持・向上させる仕組みの有無
- 7) 仕事と家庭のバランスに配慮した柔軟な働き方ができる勤務制度の有無
- 8) セクハラ・パワハラを防ぐための対策の有無
- 9) 従業員教育・研修制度充実度
- 10) 地域選択制の有無

このデータによれば、働く側は、働きやすさを実現する上で「休暇」「労働時間」「人事評価」を非常に重要なファクターと考えていることが読み取れる。

この認識に対応した人事マネジメント施策は、どれくらいとられているだろうか。

### 3. 職場における『働きやすさ』とは？

「自分を取り巻く物理的・社会的環境（主に上司を中心とする職場の対人関係）、ならびに自分の仕事上の役割に対する不満がない、もしくは非常に低い不満しか認識していない状態」

（一橋大 守島教授）



- 1) その職場で働く人たちが感じている主観的認識に基づく
- 2) ハード面の環境（物理的）とソフト面の環境（社会的・職務的）の2側面がある
- 3) 物理的環境は作業環境・作業方法・疲労回復の施設・設備等、社会的環境は主に人間関係、職務環境は仕事の量・質、裁量性、処遇条件等で人事マネジメントに関わりが深い
- 4) 『働きやすさ』はハード、ソフト環境への満足の状況を指標として捉えることができる

働きやすさに関連して『働きがい』の概念があるが、働きがいがあるということは、その仕事をする事、その職場で働くことに価値を感じ、高いモチベーションと満足感を持って仕事に取り組んでいる状態と捉えることができる。

上記に基づき、人事マネジメントの観点からは、以下のように整理できるのではないかと。

満足の状況	働く環境ステージ	働く意欲	人事マネジメント上の対応
↑ (大いに) 満足	↑ 働きがいのある職場	↑ 高い	働く環境ステージを高める制度・施策の実施に向けた取り組み継続
↑ 不満なし(少ない)	↑ 働きやすい職場	↑ 普通	
↓ 不満あり(多い)	↓ 働きにくい職場	↓ 低い	原因を分析し、新たな対策が必要

### 4. 『働きやすさ』の向上に向けた人事マネジメントの取り組みの方向性は？

人事マネジメントの観点から『働きやすさ』向上への取り組みを行う上では、いくつかのキーコンセプトが存在しているのではないかと考える。以下は、筆者の考える方向性のコンセプト。

#### 1) 選択可能性

勤務地、働く時間、働く場所、キャリアコース、配属先（職務）、教育機会・メニュー等が、自らの意思によって選択できる状況にあると、ライフスタイルやワークスタイルに合わせた働き方が可能となる。

#### 2) 柔軟性

選択可能性と密接に関連するコンセプトで、働き方や働く時間、働く場所等に関し、働く側のニーズや状況に配慮した柔軟性のある制度、施策が整備されているかがポイントとなる。代表的な制度としては、以下が挙げられる。

- 労働時間の柔軟性・・・フレックスタイム制、時差出勤
- 仕事の進め方の柔軟性・・・裁量労働制
- 仕事場所の柔軟性・・・在宅勤務、サテライト勤務

#### 3) 裁量性（自由度）

本人の自主性・自律性をできる限り尊重し、「任せる」「裁量を与える」仕事の進め方を指向することによって、能力が発揮されやすい環境がつくられ、本人にとっては、認められているという満足感も得られる。



裁量や自主性発揮余地の少ない管理統制の強い組織は、窮屈で働きにくい環境と思われる。これは、裁量を与える制度面よりも、マネジメント自体またはそれを生み出す組織風土のあり方に影響される面が大きい。

#### 4) 短縮化

残業時間削減、休暇取得促進等により総労働時間の短縮を図ることは、働きやすさの向上に大いに資すると思われる。

このコンセプトについては、前掲調査結果の通り、働く人たちが強く求めているものであり、各企業により、様々な取り組みが行われているが、一人ひとりの生産性向上と組み合わせる考えなければならないテーマでもあり、十分な検討に基づく取り組みが必要である。

#### 5) 支援・ケア

子育て、介護等への積極的支援の制度・施策やメンタルヘルス、健康面全般へのケア体制が整っているかどうか働きやすさに影響する。特に、今後は、高齢化が進む社会の中で介護の必要性が一層高まることから、これに対する支援はより重要性を増すものと思われる。

#### 6) ワークライフバランス

働くすべての人の仕事観、勤労意識やワークスタイル等の変化、家庭における役割の変化が起きていることに伴い、今後の人事マネジメント上も極めて重要なコンセプトである。

前掲1)~5)までの各コンセプトは、いずれもこのワークライフバランスに影響を与えるもの。家庭生活と仕事生活との適正な両立ができるような配慮を会社が行うことが、従業員満足を高めることから、時短、裁量、育児支援などの観点からワークライフバランスを支援する人事マネジメント施策が、様々にとられはじめている。

#### 7) オープン(透明性)

会社や経営に関する情報が十分に公開され、それに関し、遠慮なく確認したり、意見を申し出る体制ができているかどうか、あるいは人事評価の基準が公開され、結果が適正にフィードバックされているかどうか等が重要である。

#### 8) 公正・公平

人事評価制度は公正さが十分に担保される仕組みとなっているか、公平な評価ができるよう評価者教育が行われているか、また、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントを防止する施策がとられ、対応する体制が整っているか等がポイントとなる。

#### 9) 連帯・連携・信頼

働きやすさは、職場の仲間との連携や連帯、協調・受容の風土とそれを通じた信頼関係の有無によるところが大きい。信頼をベースにした協働など、人と人のネットワークによる達成感や感情を共有できる風土は必要である。

こういった組織風土に向けての指針を明確にし、その周知浸透努力と制度・仕組みへの反映を通じて風土改革を行うことも重要である。

## シンポジウム

# 働きやすい職場づくりのためのソフト面対策 - 事業場での取り組み -

三菱化学株式会社人事部健康支援センター

グループマネジャー 武田 繁夫

## 働きやすい職場づくりのためのソフト面対策 - 事業場での取り組み

2008.10.23  
三菱化学株式会社  
人事部健康支援センター  
武田 繁夫

## ソフト面での快適な職場環境

- 職場の環境や設備などのハード面がいかにか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。

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(2007)  
[http://www.jaish.gr.jp/user/anzen/sho/kitsuen/h19\\_arikata/ari\\_mokuji.pdf](http://www.jaish.gr.jp/user/anzen/sho/kitsuen/h19_arikata/ari_mokuji.pdf)

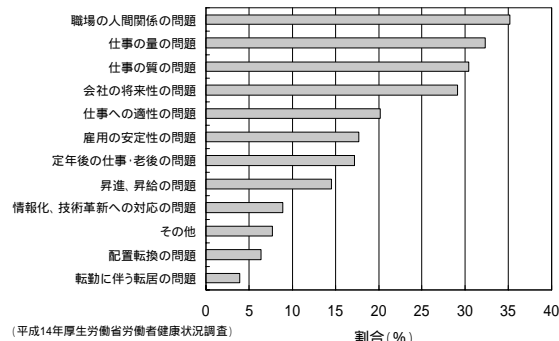
## 労働者の心の健康の保持増進のための指針

### 6メンタルヘルスケアの具体的な進め方

#### (2) 職場環境等の把握と改善

労働者の心の健康には、作業環境、作業方法、労働者の心身の疲労の回復を図るための施設及び設備等、職場生活で必要となる施設及び設備等、労働時間、仕事の量と質、セクシュアルハラスメント等職場内のハラスメントを含む職場の人間関係、職場の組織及び人事労務管理体制、職場の文化や風土等の職場環境等が影響を与えるものであり、職場レイアウト、作業方法、コミュニケーション、職場組織の改善などを通じた職場環境等の改善は、労働者の心の健康の保持増進に効果的であるとされている。このため、事業者は、メンタルヘルス不調の未然防止を図る観点から職場環境等の改善に積極的に取り組むものとする。また、事業者は、衛生委員会等における調査審議や策定した心の健康づくり計画を踏まえ、管理監督者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うものとする。

## 仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスの内容



## 職場の実態把握

- **メンタルヘルス・アクションチェックリスト**
  - 管理監督者と労働者がグループ討議を通じて使用
  - 職場環境等の改善対策を収集したヒント集
  - 6領域 30項目
- **快適職場調査(ソフト面)**
  - 管理職と労働者に分けて行う
  - 無記名のアンケート調査
  - 7領域 35問

## メンタルヘルス アクションチェックリスト

- A. 作業計画への参加
- B. 勤務時間・作業組織
- C. 作業の人間工学
- D. 作業環境の改善
- E. 社会的サポート策
- F. 健康の看取り(健康管理体制)

職場における心の健康づくり - relax  
[http://www.jisha.or.jp/health/thp/m\\_health/pdf/relax2008relax.pdf](http://www.jisha.or.jp/health/thp/m_health/pdf/relax2008relax.pdf)

## 快適職場調査 (ソフト面)

- 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

働きやすい職場づくりのための「快適職場調査(ソフト面)のすすめ」  
[http://www.jaish.gr.jp/user/anzen/sho/sho\\_07.html#sawayaka](http://www.jaish.gr.jp/user/anzen/sho/sho_07.html#sawayaka)

## 円滑に進めるために

- ソフト面の対策  
労働衛生、健康管理部門だけでは行えない
- 人事、管理・監督職との連携  
従業員、労働組合との連携
- 問題点の明確化
- 目標の設定
- プライバシーの保護

## フェイスシートの活用

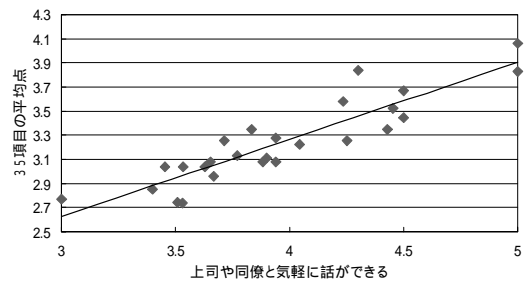
### 基本的な項目

1. 年代
2. 職種
3. 就業形態
4. 性別

各事業場で必要な層別化を行う  
個人が特定できないように注意

性別	年代	就業形態	職種
男性	20代前半	正社員	営業
女性	30代後半	パート	事務
男性	40代前半	正社員	技術職
女性	50代後半	パート	事務

## 快適職場(ソフト面)評価例



## ソフト面の対策が広がるために

- 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
- 快適職場推進計画の認定



