

第3章

職場のソフト面の快適化の普及促進の課題

第3章 職場のソフト面の快適化の普及促進に向けて

職場のソフト面の快適化については、国が実施する快適職場形成促進事業において、快適職場調査（ソフト面）の開発やその活用による実地使用調査（モデル事業）の実施などの調査研究が進められてきた。しかしながら、我が国の事業場において、職場のソフト面の快適化の取組みは進んでいるとはいえない。職場のソフト面の快適化の普及促進のため、今後、さまざまな課題について検討がなされ、取組みが進むことが望まれる。

第1節 ソフト面の快適化の意義・目的の啓発

快適な職場環境の形成については、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」が策定され、作業環境や作業方法など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。職場の心理的、組織的側面又は人間的側面、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、職場のソフト面の取組みの必要性がより一層増している。

このように、快適な職場環境の形成のためには、ハード面だけでなくソフト面の快適化が重要であるが、現在、職場のソフト面の快適化の重要性を適切に理解していない事業場も少なくない。より多くの事業場において職場のソフト面の快適化の取組みがなされるためには、事業場に対しソフト面の快適化の意義や目的等について一層の啓発が必要である。そのため、ソフト面の快適化の普及啓発活動の一層の充実・強化とともに、国が職場のハードとソフト両面の快適化を勧奨するなどの積極的な措置が望まれる。

第2節 快適職場調査（ソフト面）の周知等

快適職場調査（ソフト面）は、職場のソフト面の現状を把握するための調査票として開発された。国の調査研究として、科学的・実践的手続きを経て作成されたものであり、妥当性、信頼性が高く、実施コストが低く、ソフト面の快適化に取り組もうとする事業場にとって実用的で効用のある調査票である。職場のソフト面の快適化の普及促進のためには、まずこの調査票の存在及び上記の特徴、並びに、この調

査票の活用によるソフト面の快適化の効用、有益性等について広く周知を図る必要がある。そのため、以下のような取組みが促進されることが望まれる。

(1) 取組み事例等のプレスリリース

事業場の取組み事例をプレスリリースし、メディアに取り上げてもらうことにより、広く周知を図る。

(2) 講習会・セミナーの開催

快適職場調査（ソフト面）を活用したソフト面の快適化に関する講習会・セミナー等を積極的に開催し周知を図る。

(3) 図書による普及

事業場の取組み事例やその成果等の図書を出版し普及を図る。

(4) インターネットホームページによる周知及びeコミュニティの開設

インターネットホームページにソフト面の快適化に関する各種情報を効果的に掲載し周知を図る。また、快適職場にかかわる様々な情報交換を行ったり、関連情報を入手できるサイトを設け、その中に快適職場研究の活動内容や調査等を掲載することにより、認知と利用の促進を図る。

(5) 外部専門家への周知

社会保険労務士、産業医等の産業保健スタッフ、産業カウンセラー、キャリア・コンサルタント等の専門家に対し積極的にPRし、これら専門家を通じて事業場に周知し取組みを促進する。

第3節 ソフト面の快適化の取組み促進のための基盤整備

1 快適職場調査（ソフト面）の利便性の向上

(1) WEB上での調査の仕組みの提供

快適職場調査（ソフト面）の実施方法として、現在は質問紙のみが提示されている。一方、事業場ではソフト面の快適化に向けて良い診断はやってみたいが、調査の実施事態には労力と予算をあまりかけずに実施したいというニーズがある。そのため、できるだけ簡便に実施できるように、インターネットのWEB上で調査ができる仕組みが提供されると、事業場によっては、より効率的に実施することができる。

(2) 調査結果の評価・解釈の支援

快適職場調査（ソフト面）の調査結果の評価・解釈の仕方はパンフレット等に説明があり、それほど難しいものではないが、それでも、分析に十分な時間を割くこ

とができない、あるいは的確な分析ができるかどうか自信が持てないこと等を懸念して、実施に踏み切れない事業場も多い。このため、調査結果に関する評価・解釈を自動的に出力できる診断ツール・システムを開発し提供することがより効果的である。さらに、各実施企業が自己評価・解釈を行ううえでの参考となる標準的な結果に関する評価・解釈事例を整理し、提供することにより、調査実施企業の自力による結果評価・解釈を支援することができる。

2 ソフト面の快適化の取組み事例の提供及びマニュアルの整備

快適職場調査（ソフト面）を実施し、評価・解釈を行うことは、本来それほど難しい作業ではなく、特に前記のような仕組みが提供され、利便性が向上すれば一層活用しやすいものとなる。一方、改善に向けての検討を行い、問題を特定し、原因を明らかにし、具体的な改善策を決定することは、極めて難易度が高い取組みである。特に、対応人員や組織体制が十分整っているとは言えない中小企業にとっては、この部分が最も大きな制約要因となる。そのため、改善成果をあげた企業の具体的な取組みの手順、工夫点、改善内容、成果等を、代表的な課題事例別にまとめ、提供することにより、改善の取組みを支援することができる。

さらに、その一連の取組み事例を示すとともに、それらを一般化し、職場のソフト面の改善の取組みのためのマニュアルを整備し提供することにより、事業場の取組みを一層促進することができる。

3 推進者及び支援者の育成による推進体制の充実

職場のソフト面の快適化の取組みの推進のためには、ソフト面を含めた快適職場づくりの導入から実践まで、事業場内で実施するイニシアチブをとれる事業場内の推進者の存在が重要である。そのため、これらの者に対する教育研修の実施等により事業場内推進者の養成などを進める必要がある。

中小企業等、事業場内に推進者となる者がいない場合には、サポートする役割として、外部の専門家（社会保険労務士、産業医等の産業保健スタッフ、キャリア・コンサルタント等）が考えられる。これらの専門家の養成プログラムを策定し、事業場を支援する専門家として養成していくことが必要である。

なお、現在、国が実施している快適職場形成促進事業における都道府県快適職場推進センターの担当者が、ソフト面の快適化について事業場に一定の支援が行える

よう、十分な情報提供をするとともに、教育・研修の充実等によりその資質の向上を図っていくことが望まれる。

4 関係機関、団体、官民等の連携

個人が主体的に働き方を選び、職業生活計画をたて、その中で安心して働いていけるようにするために「快適職場づくり」はその基本であり、多くの関係機関、官民の企業、団体などが関係している。国、地方公共団体、企業、地域、労使などの関係者の密接な連携が、政策立案、運営、その実践それぞれの立場で求められる。

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心理的・制度的側面での対策を進めることが求められる。本調査研究では、「快適職場調査（ソフト面）」の活用促進のため、モデル事業等を通して、事業場における問題点把握のための調査から改善に至るまでのスキームについて調査研究を行った。

モデル事業を通じて、それぞれの事業場の快適職場づくりにおける心理的・制度的側面の現状や問題点を把握し、改善への取組みについて、その実際を示すことができ、心理的・制度的側面の快適職場づくりに向けて有用な資料となった。

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。

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。

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

はじめに	221
第1 快適職場づくりにおけるソフト面	222
1 労働者のストレスの状況	222
2 快適職場づくりのハード面とソフト面	222
(1) 労働衛生の新しい流れ	
(2) 快適職場づくりにおけるソフト面	
(3) ソフト面の快適職場づくりの意義	
3 ソフト面の7領域	223
領域1 キャリア形成・人材育成	
領域2 人間関係	
領域3 仕事の裁量性	
領域4 処遇	
領域5 社会とのつながり	
領域6 休暇・福利厚生	
領域7 労働負荷	
第2 ソフト面の快適職場づくりの現状	225
1 快適職場づくりのソフト面に関する企業の意識	225
2 ソフト面の快適職場づくりの企業の対応とニーズ	225
第3 ソフト面の快適職場づくりの進め方	226
1 基本的考え方	226
2 基本的な手順	226
(1) 方針の決定・体制の整備等	
(2) 快適職場調査の実施と分析	
(3) 対策の樹立と実行	
3 領域ごとの改善策立案上のポイント	228
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	
4 快適職場とメンタルヘルス	230
資料 快適職場調査（ソフト面）	231
①快適職場調査の概要	
②快適職場調査の特徴	
③集計結果の見方とわかること	
④快適職場調査の実施にあたっての留意事項	
評価・解釈の例	233
チェックシートⅠ（事業所用）	234
チェックシートⅡ（従業員用）	236
プロフィール	238

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 ～

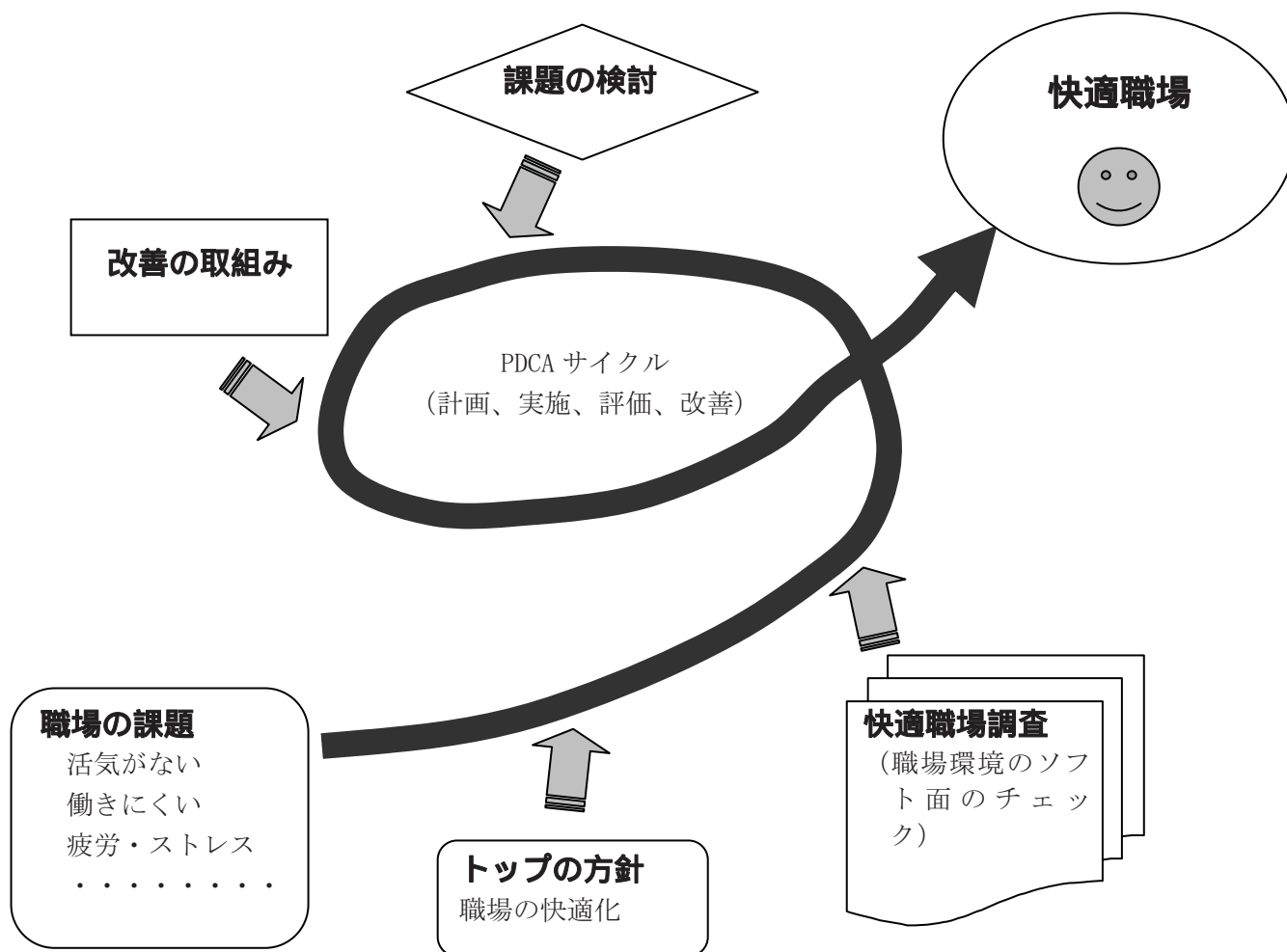
はじめに

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。

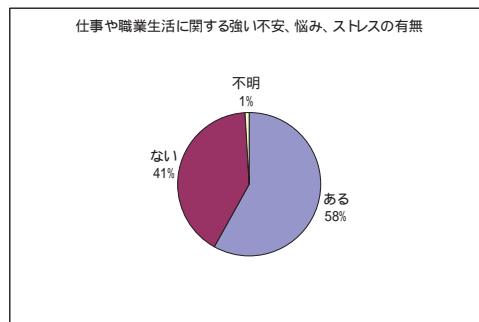
この「すすめ」は、職場環境のソフト面を把握するための調査票である「快適職場調査（ソフト面）」を活用して、職場環境のソフト面の快適化に取り組む際に必要な考え方や取り組み方法を示すことにより、職場環境のソフト面の快適化を促進し、もっと快適な職場環境の形成に資することを目的とするものである。



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。



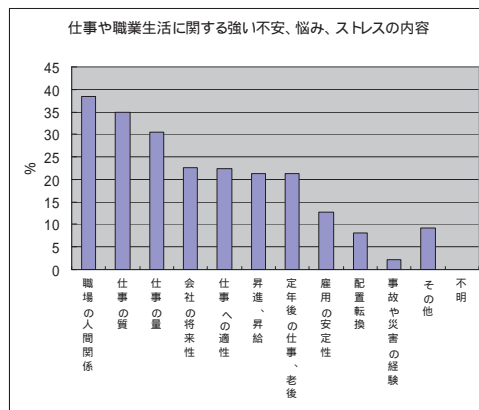
2 快適職場づくりのハード面とソフト面

(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。

- ① 労働者の健康と労働（作業）能力の維持と増進
- ② 安全と健康のための作業環境と作業の改善
- ③ 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けば、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

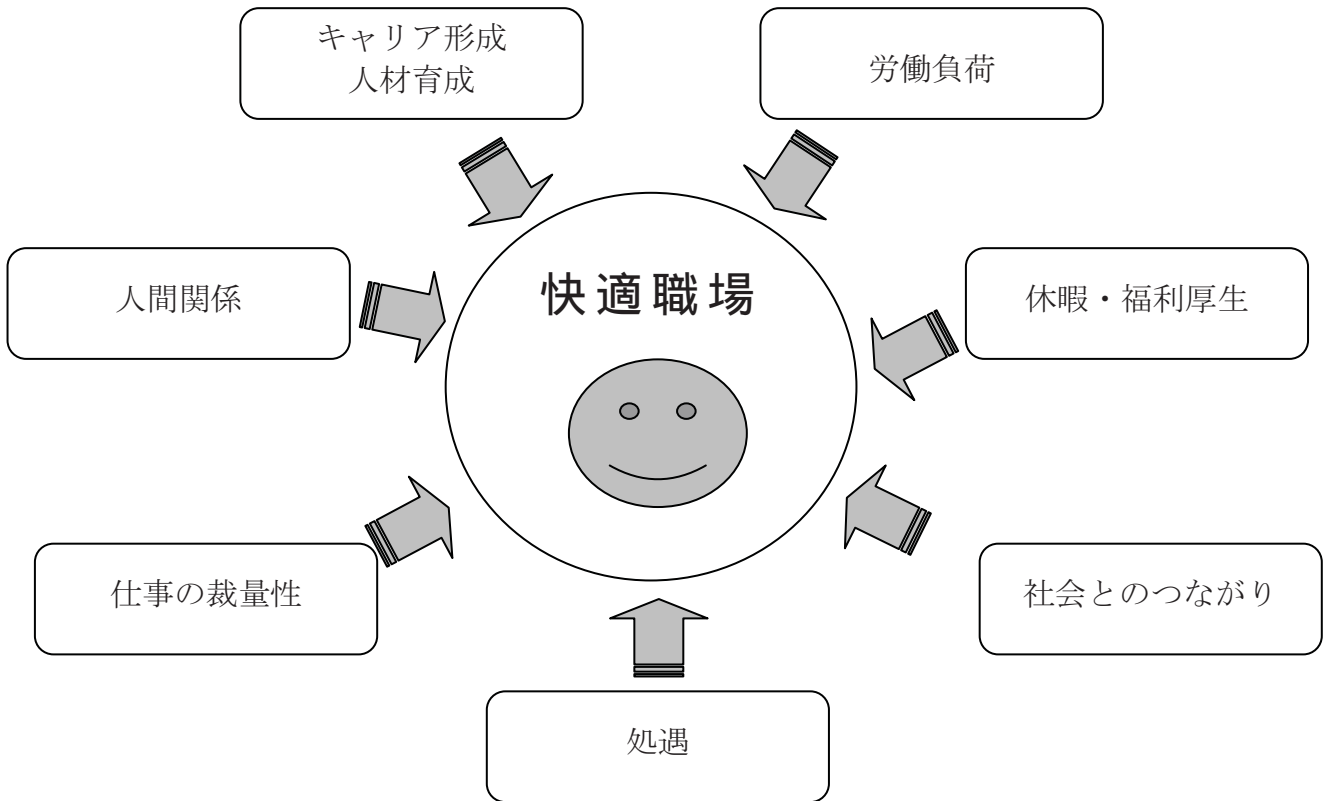
ソフト面の快適職場づくりを推進することにより、職場の意思疎通、コミュニケーションがよくなり、管理者と従業員の信頼関係が促進される。また、従業員等のストレスが軽減され、労働者の有する能力が有効に発揮され、職場の活性化に資するものとなる。職場で働く人間がよりいっそう働きがいを感じ、生き活きと働くようになれば、事業場の生産性及び活力の向上にも寄与するものとなる。

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広がりの中で、「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、より働きやす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、取得のしやすさが異なり、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。

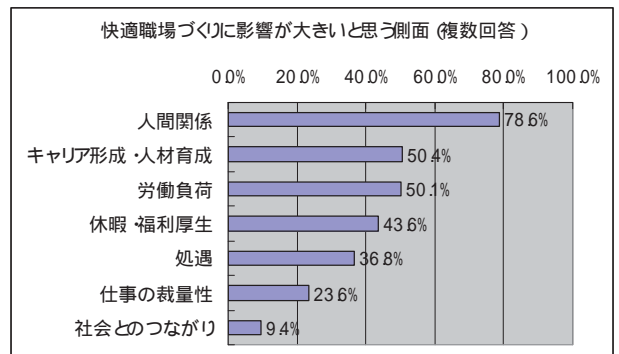
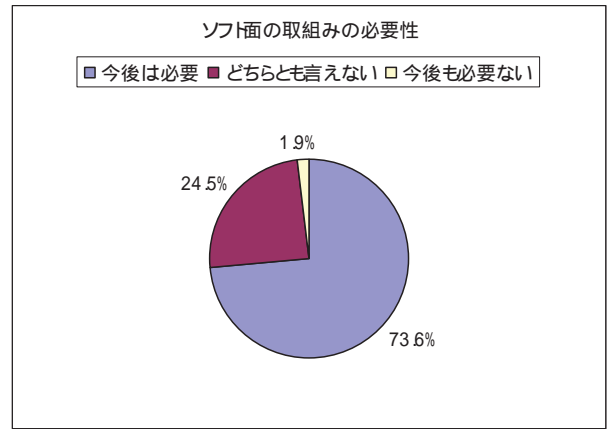
恒常的な長時間労働は、結果として、従業員のパフォーマンスにマイナスの影響を与える。また、疲労やストレスが蓄積していくと、仕事上でのミスや業務品質の低下を招くことになり、労働災害や過労死という重大な問題に繋がる可能性もあることから、管理者は適正に労働負荷のコントロールをしなければならない。ワークライフバランスを考慮した仕事の管理を的確に行い、従業員が家庭生活とのバランスを保ちながら、常に良いコンディションで勤務できるよう労働負荷の調整を行うことが必要である。

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。

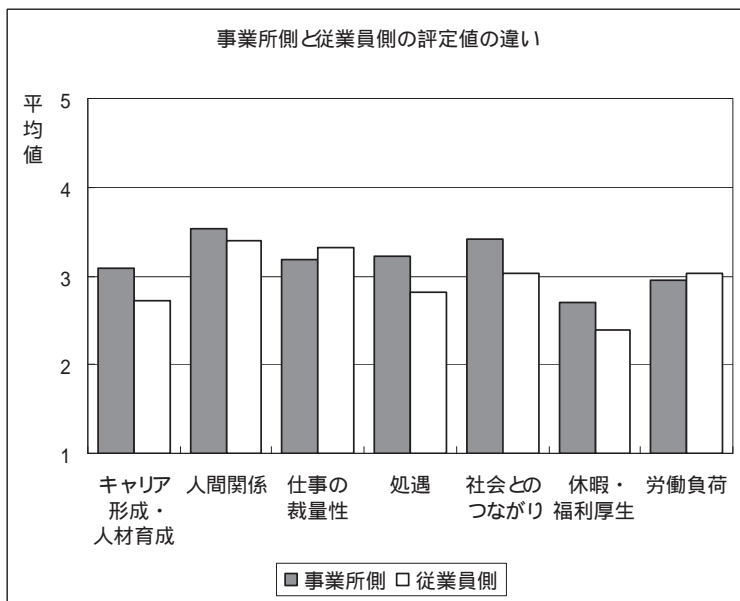
また、快適職場づくりに影響が大きい側面としては、「人間関係」、「キャリア形成・人材育成」、「労働負荷」が挙げられていた。最も意識されているものは人間関係であり、職場内のコミュニケーションを円滑にすることが快適な職場に向けた重要な取り組みであると考えられている。また、従業員のキャリア形成や人材育成も関連が深いと認識されており、個々の従業員のやりがいを重視した取り組みも重要となっていることが分かる。



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。

- ①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。
- ②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。
- ③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。
- ④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。
- ⑤改善の取組みが可能な範囲、作業集団による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

- ①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。
- ②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。
- ③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。

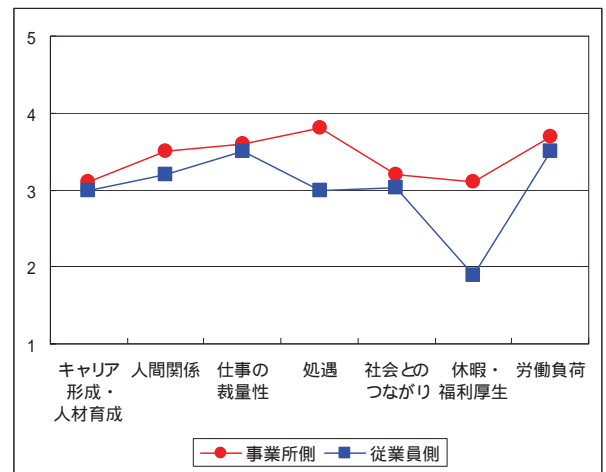
(2)快適職場調査の実施と分析

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。その内容及び使用方法は資料のとおりである。

- ①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。

②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。



快適職場調査結果例（プロフィール）

③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

①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。

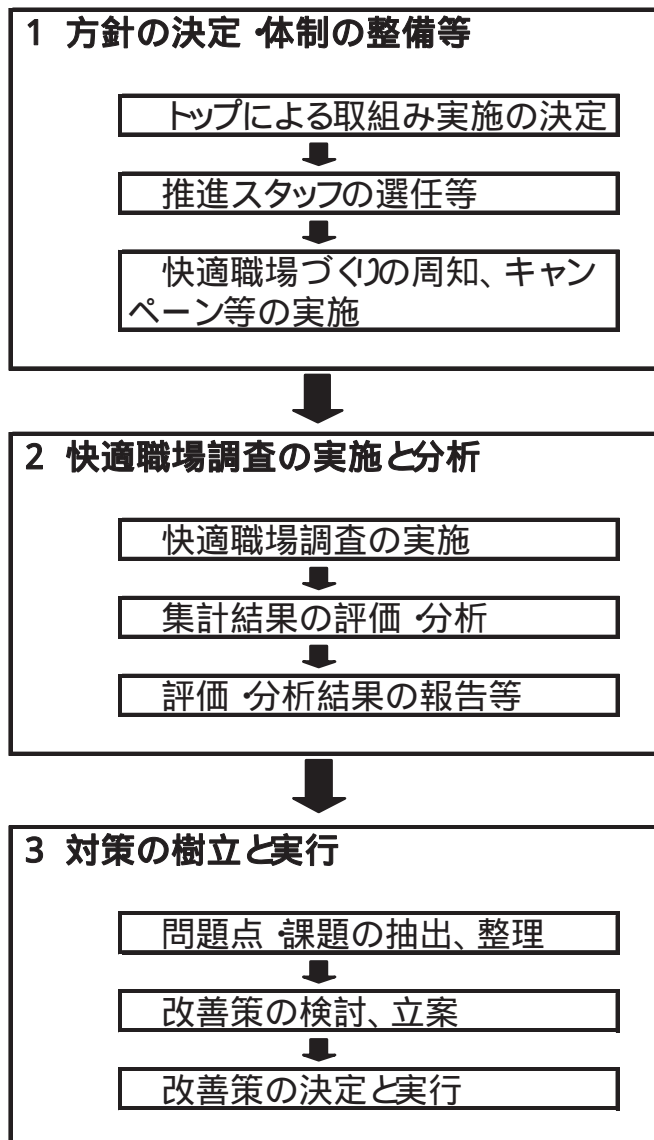
②改善策の検討、立案

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。

③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（F A）制度
- キ. e-ラーニング

ウ 従業員が活用しやすい教育・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、選択可能性、受講時間・受講環境の自由度、費用補助・休暇付与等、受講支援策の充実をポイントにするとよい。

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。

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（モラールサーベイ）
- 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（エンパワーメント）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）への具体的な取り組み

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実施
- 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のかかわることによって、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。

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. 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

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、無用の悪いストレスと言える。こうした無用の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Ⅰ（事業所用）、チェックシートⅡ（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。①キャリア形成・人材育成、②人間関係、③仕事の裁量性、④処遇、⑤社会とのつながり、⑥休暇・福利厚生、⑦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。

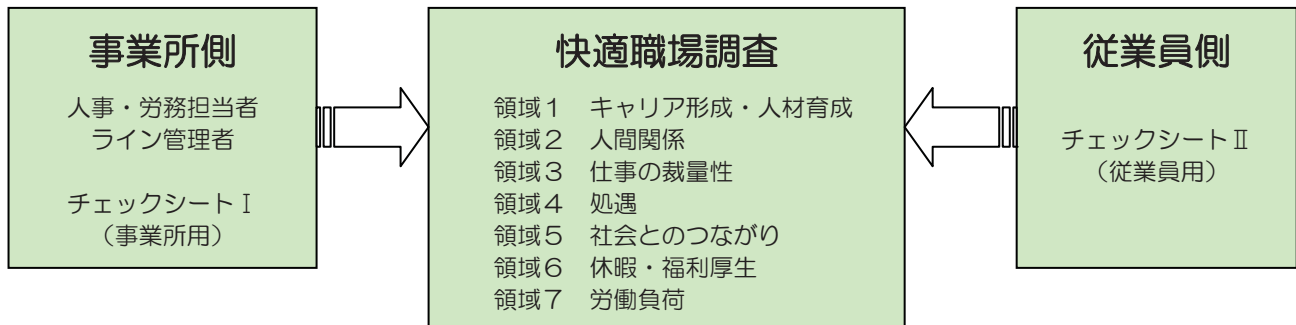


図 快適職場調査（ソフト面）の概要

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。

ア 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。

イ 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。

ウ 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Ⅰ（事業所用）	3.3	2.8～3.8
チェックシートⅡ（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Ⅰ（事業所用）と チェックシートⅡ（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（ソフト面）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。

- ①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。
- ②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。
- ③調査結果を、当該職場の管理者の評価に使用しないこと
- ④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。
- ⑤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。
- ⑥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。
- ⑦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
- ⑧労使関係が不安定な時等、不適切な時には行わないこと

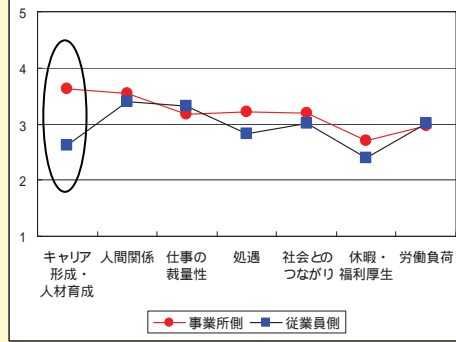
チェックシートの活用の工夫

職場の状況や活用の目的によっては、

- ①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。
- ②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。
- ③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。

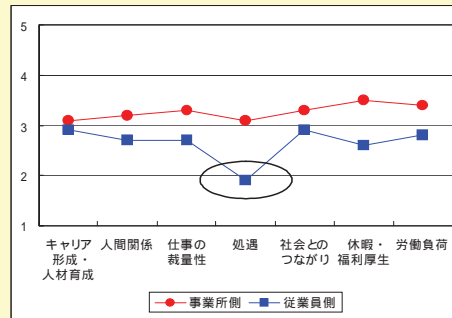
例1 事業所側と従業員側の意識差に着目

事業所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、事業所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。



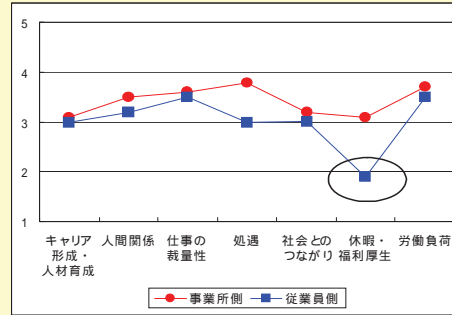
例2 標準値との差に着目

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。



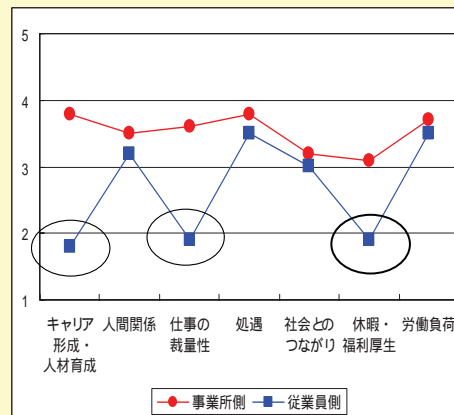
例3 平均値のバランスに着目

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 I (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、総合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。

	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
領域 1					
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・訓練がつけられる。	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、仕事が進む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。 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)

チェックシートⅡ(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	①20歳未満 ②20歳代 ③30歳代 ④40歳代 ⑤50歳代 ⑥60歳以上		
職種	①管理職 ②専門・技術・研究職 ③事務職 ④販売・サービス職 ⑤運輸・建設職 ⑥生産・技能職 ⑦保安職 ⑧その他()		
就業形態	①正社員 ②その他()	性別	①男性 ②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 ど ち ら か と い え ば	ど ち ら と も い え な い	あ ど ち ら か と い え ば	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・訓練が与えられる。	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

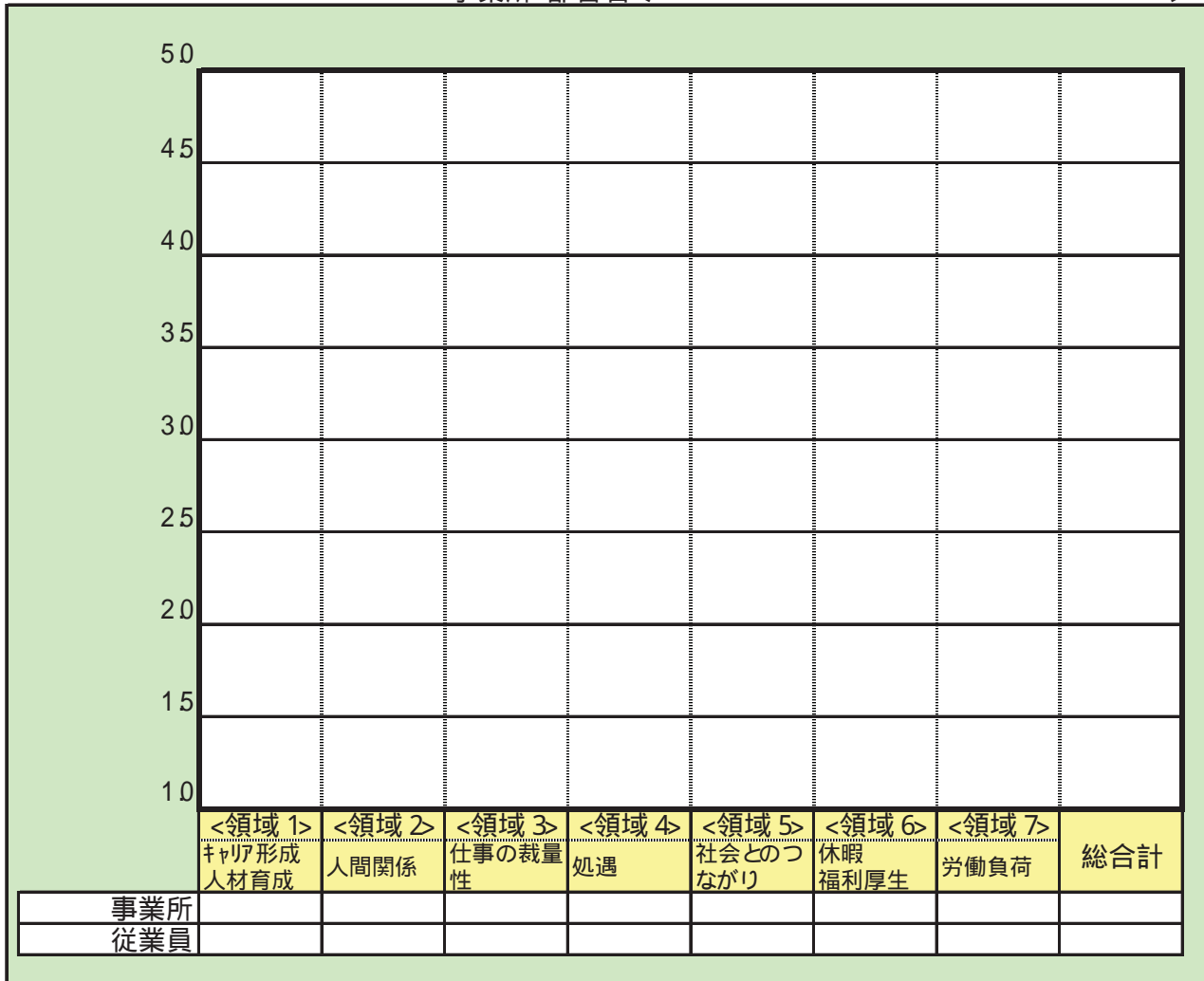
31 仕事はいつも時間内に処理できる。	5	4	3	2	1
32 全体として仕事の量と質は、適当だと思う。	5	4	3	2	1
33 残業、休日、休暇を含め、いまの労働は適当だと思う。	5	4	3	2	1
34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない。	5	4	3	2	1
35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。					領域 7 合計 点 ÷ 5 = 点

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/>

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査実施要領等

	目 次	ページ
2-1	快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究(モデル事業)のご案内	----- 240
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	----- 247

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）のご案内

中央労働災害防止協会
中央快適職場推進センター

1 概要

快適職場調査（ソフト面）を事業場で実際に使用して調査を実施していただき、職場の問題点を把握し、改善を行うという一連の活動に取り組んでいただきます。中央労働災害防止協会（以下「中災防」という。）に設置した委員会において、これらの実施事例を詳しく検討することにより、快適職場調査（ソフト面）の効果や活用方法等に関する調査研究を行うものです。

2 実地使用調査研究（モデル事業）の流れ（別紙1参照）

(1) 調査票等の送付

中災防より調査対象の事業場に次の書類等を送付します。

- ・調査研究協力依頼文書及び説明書等の書類
- ・パンフレット「職場のソフト面の快適化のすすめ」……数部
- ・調査票（調査実施予定人数分（不足した場合はコピーしてご使用ください））

(2) 快適職場調査（ソフト面）の実施

事業場において、実施方針などをご検討いただき、快適職場調査（ソフト面）を実施していただきます。記入された調査票は中災防へ送付していただきます。

調査の実施に当たっては、別紙3にご留意ください。

(3) 集計・分析

調査票を中災防（委員会）において集計し、プロフィール（グラフ）を作成し、コメントを付して調査票とともに事業場にお返しします。

事業場において独自に集計していただいても差し支えありません。その場合は、集計結果を中災防に送付してください。コメントを付してお返しいたします。

(3) 改善の実施等

事業場において、調査結果を元に、問題点を整理し、必要な改善策を検討していただきます。その後、できるだけ、改善を実施するなどの活動に取り組んでいただきます。さらに、可能であれば、改善の効果を把握するため、再度、快適職場調査（ソフト面）を実施してみることも考えられます。

3 参加申込み及び対象事業場

この実地使用調査研究に参加し協力を希望される事業場は、別紙2の参加申込書の中災防に送付（FAX可）していただきます。調査対象事業場は、申込みのあった事業場から概ね20事業場を選定することとしています。申込みの状況に応じて、可能な限り多くの事業場を対象とします。

送付先 〒108-0014 東京都港区芝 5-35-1
中央労働災害防止協会 中央快適職場推進センター
TEL 03-3452-6406 FAX 03-3454-7624

なお、選定されなかった場合でも、事業場において自主的に快適職場調査（ソフト面）を実施し、快適職場づくりに取組んでいただくことをお薦めいたします。

4 促進員

事業場における取組みを円滑に推進していただくため、中災防は促進員を委嘱します。促進員は年に3回程度担当事業場を訪問し、事業場における取組みの進行状況を把握するとともに、進行をお手伝いします。また、事業場の取組み状況について、訪問結果に基づいて報告書を作成し、中災防に提出します。なお、促進員は複数の事業場を担当することがあります。

5 取組み状況報告書

促進員が作成する報告書は以下の報告書です。

- ・中間報告（別紙4-1）……おおむね平成21年8月末ごろまでに
- ・最終報告（別紙4-2）……おおむね平成21年12月末ごろまでに

事業場は、促進員による報告書作成にご協力をお願いします。

なお、取組みが予定通り進まなかった場合でも、その事情等を記載していただきますようお願いいたします。

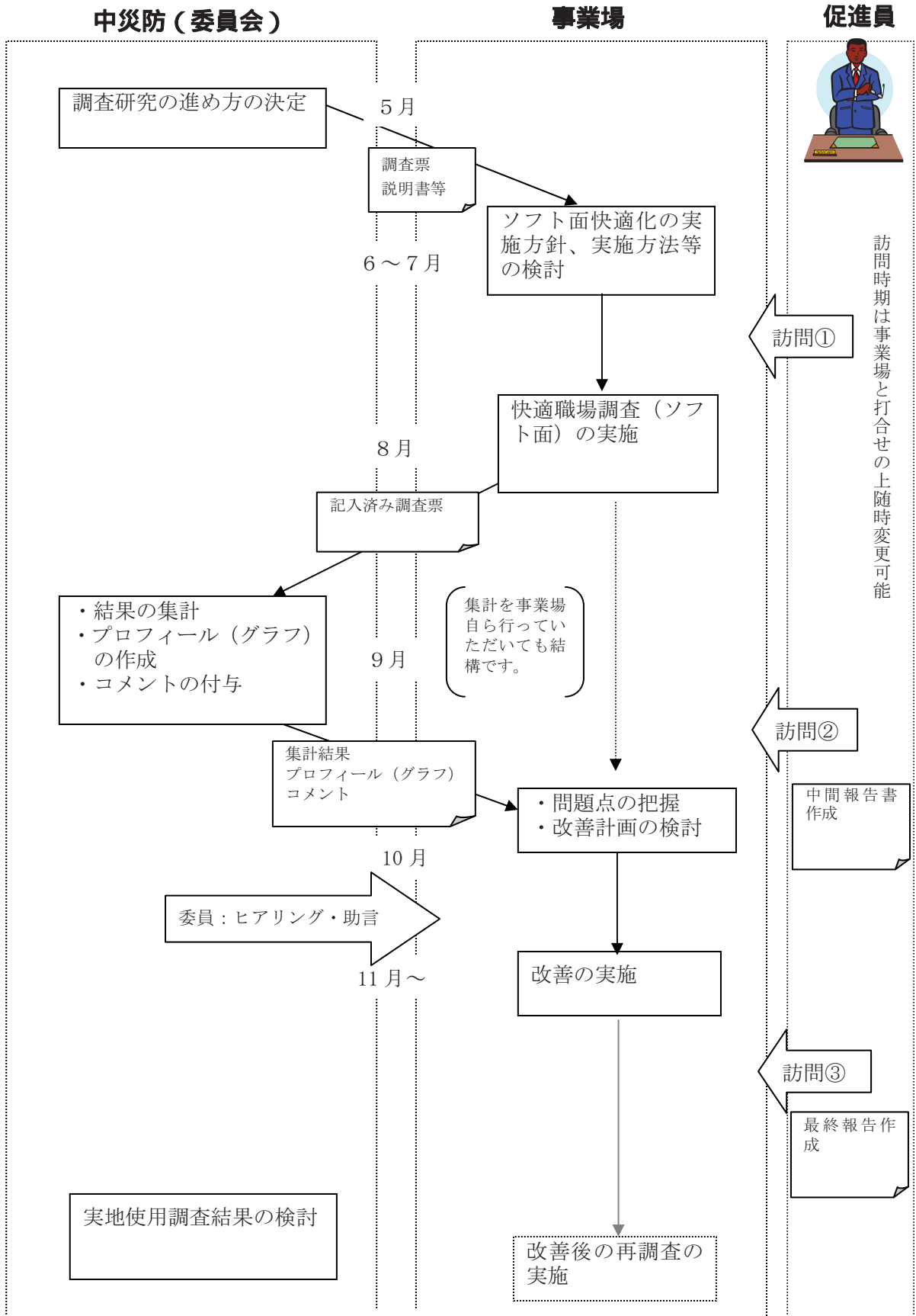
6 ヒアリング及び助言・支援

取組み状況を実地に詳細に把握するため、適切な時期に、中災防に設置した委員会の委員が、事業場のご要望に基づき、又はご了解を得た上で、数事業場を訪問し、取り組み状況等の実地ヒアリングを行います。その際、可能な範囲で助言及び支援をさせていただきます。

7 その他

- (1) この調査研究は自主的にご参加・ご協力いただくものです。参加いただいた事業場に実施の義務や責任が生じるものではありません。従って、可能な限り、改善の実施まで取組んでいただくのが望まれますが、途中までしか実施できなくても差し支えありません。
- (2) 具体的な取組み方は、パンフレット「職場のソフト面の快適化のすすめ」等を参考に、事業場の実情に応じて取組んでください。
- (3) この調査研究にご参加いただいた事業場名が公表されることはありません。参加いただいた事業場に関する情報は、中災防が責任をもって管理いたします。
- (4) この調査研究は厚生労働省から委託を受けて実施するものです。

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）の流れ



参加申込書（FAX可）

平成 21 年 月 日

中央労働災害防止協会
 中央快適職場推進センター あて
 (FAX 03-3454-7624)

事業場名
 ご担当責任者職氏名

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）に参加を申し込みます。

事業場	事業場名						
	所在地	〒					
	業種						
	事業内容						
	労働者数	男	名	女	名	計	名
ご担当者	所属						
	職名			氏名			
	連絡先	電話			FAX		
		eメール					

快適職場調査（ソフト面）の実施及び集計に当たって（補足事項）

- 1 快適職場調査（ソフト面）の実施対象職場は事業場の一部の職場でも差し支えありません。対象職場の選定に当たっては、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てください。
- 2 フェイスシート（調査票の表面）の回答者の属性等の項目や欄は適宜修正・追加等していただいてもかまいません。また、事業場の実態にそぐわないなどの事情がある場合には、一部の項目について記入しないこととしていただいてもかまいません。
- 3 調査票には、領域（5問）ごとに平均値及び全領域の平均値を記入できる欄があります。この欄は記入しなくてもかまいませんが、回答者自身に自己の感じ方を知ってもらう場合は、この欄を利用してください。
- 4 快適職場調査（ソフト面）は、事業所側（管理者）と従業員側の意識を比較できる調査です。結果の集計では、事業所側（管理者）と従業員側のそれぞれを集計した上で比較します。このため、集計する組織（部署）単位が複数になる場合には、事業所用調査票の対象部署名欄及び従業員用調査票の所属欄の記入等に関して、以下の点にご配慮ください。
 - 管理者が管理する部署名と、それと比較する従業員の所属する部署名を一致させることができるように、部署名を省略せずに記載する、各部署に記号・コード番号等を付すなど、部署を正しく識別できるよう、記載方法をあらかじめ決めておいてください。
 - 中央労働災害防止協会では貴事業場の組織体制に関する情報がありません。結果の集計が円滑にできるよう、必要と思われる場合には、記入済み調査票をご返送いただく際に、貴事業場の組織体制に関する情報等も併せてご提供願います。
- 5 記入済み調査票をご返送いただくに当たっては、以下の事項についても併せてお知らせ願います。
 - ア 集計する組織（部署）単位が複数ある場合にはその集計単位
 - イ 集計する組織（部署）ごとの事業所側（管理者側）、従業員側の回収数
 - ウ その他、集計に当たってのご要望事項なお、集計・分析しようとする組織（部署）単位数が多い場合には、すべてについてコメントを付すことができない場合もありますので、予めご承知願います。

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）

取組み状況報告書（中間報告）

事業場名 _____ 促進員氏名 _____

(いつ、どの立場の者が、どのように取組んだか等具体的に記述してください。)

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
方針の検討等	(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)																	
具体的実施計画の検討	(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)																	
調査の実施	(調査の周知、実施等) 調査票回収数 <table border="1" data-bbox="453 1684 975 1906"> <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></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者				従業員				計				
区分	男	女	計															
管理者																		
従業員																		
計																		

- 注：1 実施しなかった項目の欄は「なし」又は空白で結構です。
 2 書ききれない場合は、枠を広げるか、別紙にご記入ください。
 3 この報告書は8月末までに送付してください。

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）

取組み状況報告書（最終報告）

事業場名 _____ 促進員氏名 _____

(いつ、どの立場の者が、どのように取組んだか等具体的に記述してください。)

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 等	(改善の実行、再調査の実施等)	
総合コメン ト	(取り組んだ結果の総合的な感想やコメント)	

- 注：1 実施しなかった項目の欄は「なし」または空白で結構です。
 2 書ききれない場合は、枠を広げるか、別紙にご記入ください。
 3 この報告書は12月末までに送付してください。

平成21年〇〇月〇〇日

モデル事業場 各位

中央労働災害防止協会
中央快適職場推進センター

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）
へのご参加について（依頼）

日頃より、当協会の事業推進にご協力を賜り厚く御礼申し上げます。

標記の調査研究への参加の申し込みをいただきありがとうございました。

お申し込みに基づき、貴事業場を標記の調査研究の対象事業場とさせていただくことといたしましたのでお知らせ申し上げます。

今後、別紙「快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）にご参加いただくに当たって」及び同封の資料をご参考に、快適職場調査（ソフト面）の実施等の取り組みを行っていただき、本調査研究へご協力いただきますようよろしくお願い申し上げます。

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）に
ご参加いただくに当たって

中央労働災害防止協会
中央快適職場推進センター

1 調査研究（モデル事業）について

この調査研究の趣旨・概要、進め方等は同封の「快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）のご案内」のとおりです。

2 送付資料について

(1) パンフレット「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、快適職場調査（ソフト面）を活用した職場のソフト面の快適化について説明したものです。

(2) 快適職場調査（ソフト面）活用のための講習会資料

平成 20 年度に快適職場調査（ソフト面）を実施した事業場の実施事例を紹介しています。

(3) 快適職場調査（ソフト面）チェックシート（事業所用及び従業員用）

ア 同封いたしました部数で不足する場合は、恐れ入りますが、コピーしてご使用ください。

イ パンフレットに掲載されている様式とは一部異なっておりますが、質問項目には変更はありません。

ウ パンフレットに掲載された調査票（チェックシート）にある説明内容のうち、集計・計算に関する記述は削除しています。（調査対象者個人に集計していただくことは予定していません。なお、自己の記入したチェックシートを領域ごとに集計し、そのコピーを個人が保管することによって、後日、職場のプロフィール等をもとに改善策などを検討する際に、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。）

エ この調査票（チェックシート）を追加して印刷したい場合、フェイスシート（調査票の表面）を修正したい場合など、電子ファイルが必要でしたらご連絡ください。
eメール等で送付させていただきます。

3 快適職場調査（ソフト面）の実施について

(1) 調査計画の立案、調査の実施にあたっては、パンフレットに記載された事項を参考にしてください。

(2) フェイスシート（調査票の表面）の回答者の属性等の項目や欄は適宜修正・追加等していただいてもかまいません。また、事業場の実態にそぐわないなどの事情がある場合には、一部の項目について記入しないこととしていただいてもかまいません。空白の欄は項目の追加等を行う際にご利用下さい。

(3) 快適職場調査（ソフト面）は、事業所側（管理者）と従業員側の意識を比較できる調査です。結果の集計では、事業所側（管理者）と従業員側のそれぞれを集計した上で比較します。このため、集計しようとする組織（部署）単位が複数になる場合には、事業所用調査票の対象部署名欄及び従業員用調査票の所属欄の記入等に関して、以下の点にご配慮ください。

○管理者が管理する部署名と、それと比較する従業員の所属する部署名を一致させることができるように、部署名を省略せずに記載する、各部署に記号・コード番号等を付すなど、部署を正しく識別できるよう、記載方法をあらかじめ決めておいてください。

○中央労働災害防止協会では貴事業場の組織体制に関する情報がありません。結果の集計が円滑にできるよう、必要と思われる場合には、記入済み調査票をご返送いただく際に、貴事業場の組織体制に関する情報等も併せてご提供願います。

(4) 記入済み調査票をご返送いただくに当たっては、以下の事項についても併せてお知らせ願います。

ア 集計する組織（部署）単位が複数ある場合にはその集計単位

イ 集計する組織（部署）ごとの事業所側（管理者側）、従業員側の回収数

ウ その他、集計に当たってのご要望事項

なお、集計しようとする組織（部署）単位数が多い場合には、すべてについてコメントを付すことができない場合もありますので、予めご承知願います。

4 問題点の把握、改善計画の検討、改善の実施等について

調査結果に基づいて、問題点の把握、改善計画の検討、改善の実施まで行っていただきますようお願いいたします。但し、改善の実施については、十分な期間が確保できないなどにより、実施が困難な場合も考えられます。その場合でも、できるだけ、問題点の把握、改善計画の検討までは実施していただきますようお願いいたします。

5 促進員

事業場における取組みを円滑に推進していただくため、中央労働災害防止協会が委嘱した促進員が進行のお手伝いをいたします。促進員は年に3回程度事業場を訪問し、取組み状況の把握等させていただきます。

担当の促進員については、追ってお知らせさせていただきます。事業場の希望する方を担当の促進員として委嘱することもできます。

6 報告書について

促進員は事業場訪問結果に基づき、以下のとおり報告書を作成いたします。事業場では、促進員による報告書作成にご協力をお願いいたします。

- ・中間報告・・・おおむね平成21年10月末頃までに
- ・最終報告・・・おおむね平成21年12月末頃までに

7 チェックシートの提出時期について

記入済みチェックシートはできるだけ10月末までにご送付ください。調査が早く出来た場合は、その時点でご送付ください。また、遅れる場合はその旨ご連絡ください。

8 担当

以下の者が担当いたします。ご質問・ご要望等ご遠慮なくご連絡ください。

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

	氏名	電話・FAX	eメール
〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇		
〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇		
〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇		

快適職場フォーラム 2009

～ 活力ある働きやすい職場づくりのために ～

(抄)

新型インフルエンザ対策へのご協力をお願い!

発熱、咳等の新型インフルエンザ様症状は見られませんか。

新型インフルエンザの国内感染者の発生状況を受け、38度以上の発熱、咳等の新型インフルエンザ様症状が見られる方には、感染拡大防止の観点から、当フォーラムへの参加をご遠慮いただきますようご配慮をお願いしています。

参加中にこのような症状が現れたときは、速やかにお近くの運営スタッフにお申し出ください。なお、受付に本日受診可能な医療機関一覧を用意しております。

- ・会場入口に、手洗い用消毒液を用意していますので活用ください。
- ・非接触型体温計を用意していますのでご利用になられたい方は運営スタッフまでお申し出ください。
- ・咳をされている方は、マスクの着用をお願いします。

日時 : 平成 21 年 10 月 22 日 (木) 10:00 ~ 16:00
会場 : 川口駅前市民ホール フレンジア (キューボ・ラ本館 4 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
埼玉快適職場推進センター

「快適職場フォーラム 2009」プログラム 目次

日時 :平成 21 年 10 月 22 日 (木)

場所 :川口駅前市民ホール フレンドピア

10.00(10分)	開会挨拶	厚生労働省 / 中央労働災害防止協会	
10.10(25分)	事例発表	設備改修による作業環境の整備と快適職場への取り組み 株式会社 北川鉄工所 東京工場 総務課 課長	細川 徹
10.35(25分)	事例発表	地域に愛される快適職場への取り組み 埼玉建興株式会社 建設本部 次長	田中 孝和
11.00(60分)	講演	タバコフリーな快適職場をつくるコツ 国立がんセンター研究所 たばこ政策研究プロジェクト プロジェクトリーダー	望月 友美子
12.00	昼食休憩		
13.00(60分)	講演	職場の人間の側面の快適化のすすめ ～働きやすい職場づくりのための快適職場調査(ソフト面)とその活用～ 東京成徳大学大学院 客員教授	木村 周
14.10(110分)	シンポジウム	「より働きやすく より社員がいいきとる職場環境を目指して」 ～職場環境の心理的 制度的側面の快適化～ シンポジスト コーディネーター 財団法人 日本生産性本部 参事 イーエイチシーインク 代表 関西福祉科学大学大学院 / EAP 研究所 准教授 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 事例報告 株式会社 KOUZIRO 総務人事課 課長	北浦 正行 藤井 博 長見 まき子 亀澤 典子 竹内 次郎
16.00	閉会		

「職場の人的側面の快適化のすすめ」

～働きやすい職場づくりのための快適職場調査(ソフト面)とその活用～

東京成徳大学大学院

客員教授 木村 周

【プロフィール】

東京教育大学心理学科卒業。群馬県職業安定課長、高知労働基準局長、労働省労働研修所主幹、筑波大学教授(心理学系)、拓殖大学客員教授などを経て現在、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名誉教授。キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力等に関する調査研究委員会座長。

中央労働災害防止協会が厚生労働省から受託を受けて行った各種調査研究委員会の委員長として、快適職場調査(ソフト面)の開発の中心的役割をにこなしていただきました。

著書に『キャリア・カウンセリング(改訂新版)』(雇用問題研究会)、『キャリアの再チャレンジ』(ブレイン出版)、『産業カウンセリング辞典(編者)』(金子書房)など。

I 労働における新しい健康観

1 世界保健機構(WHO)、国際労働機関(ILO)の本来の「労働衛生」の定義

・「健康とは、身体的・精神的かつ社会的に完全に良好な状態にあることであり、ただ単に疾病または虚弱でないことをいうのではない」(WHO憲章)。

・「労働衛生の目的は、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である。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」

(ILO/WHO 1950)

2 労働衛生の新しい定義

・ ILO/WHO合同委員会1995

①労働者の健康と労働(作業)能力(working capacity)の維持と増進

②安全と健康のための作業環境と作業の改善

③作業中の健康と安全を支援し、積極的な社会的気運とその運営を促進し、企業の生産性を高めることとなるような労働組織(work organization)、労働風土(working cultures)の開発

II 快適職場づくりのハード面とソフト面

1 労働者の不安・悩み・ストレス

快適職場づくりのソフト面に関する企業の意識

2 これまでの「快適職場づくり」

「事業主が講ずべき快適な職場形成のための措置に関する指針」（快適職場指針）

作業環境の管理、作業方法の管理、疲労回復支援施設、職場生活支援施設

3 快適職場ソフト面の測定項目と調査票づくり

・快適職場づくり（ソフト面）の「7領域」

III 快適職場づくり（ソフト面）のすすめ方

1 基本的考え方

2 基本的な手順

3 結果の見方、調査実施にあたっての留意点

4 改善のポイント

5 快適職場づくりの職場内の関係者

安全管理者、衛生管理者、人事・労務管理者、安全衛生委員会

①THPスタッフ（産業医、心理相談担当者等）

②心の健康づくりスタッフ（産業医、産業保健スタッフなど）

③相談担当者（キャリア・コンサルタント、キャリア・カウンセラー、産業カウンセラーなど）

IV 相談（カウンセリング）とキャリア・コンサルティングの知識と連携

1 相談者（カウンセラー）が持たなければならない基本的態度

①受容的態度：相談を受ける者に対して無条件の肯定的関心を持つこと。

②共感的理解：相談者を受ける者の内的世界を共感的に理解し、それを相手に伝えられること。

③自己一致または誠実な態度：相談を受ける者との関係において心理的に安定しており、ありのままの自分を受容していること。

2 キャリア・コンサルティング制度

キャリア・コンサルティングとは、「労働者が、その適性或職業経験に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練等の職業能力開発を効果的に行うことが出来るよう労働者の希望に応じて実施される相談そのたの援助をいう」（職業能力開発促進法、第7次職業能力開発基本計画・平成13年）

「キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力体系」（厚生労働省平成14年）

- ①キャリア・コンサルティングの社会的意義に関する理解
- ②キャリア・コンサルティングを行うための基本的知識
- ③キャリア・コンサルティングの相談実施において必要なスキル
- ④キャリア・コンサルティングの包括的な推進、効果的实施に係る能力

3 「働く人間にとって、快適な職場」とは一労働の人間化

- ①労働の内容に手応えがあること。単に忍耐を要するだけでなく、適当な変化があること（変化）。
- ②仕事から学ぶことがあること。継続的な量の学習があること（学習）。
- ③自分で判断する余地があること。自分の責任で考え、決められること（自律性）。
- ④人間的なつながりがあること。同じ職場の人々が互いに他人を認め合う関係にあること（他人との協力関係）。
- ⑤仕事に社会的意義があること。自分の労働と社会とをつなげて考えられること（社会的意義）。
- ⑥将来にとってプラスになること。なんらかの意味でよき将来につながること（成長）。

シンポジウム

「より働きやすく より社員がいきいきとする職場環境を目指して」
～職場環境の心理的・制度的側面の快適化～

シンポジスト

コーディネーター

○北浦 正行 財団法人 日本生産性本部 参事

○藤井 博 イーエイチシーインク代表

○長見 まき子 関西福祉科学大学大学院 / EAP研究所 准教授

○亀澤 典子 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

事例報告

○竹内 次郎 株式会社KOUZIRO 総務人事課 課長

「より働きやすく より社員がいきいきとする職場環境を目指して」
～職場環境の心理的・制度的側面の快適化～

○コーディネーター

財団法人 日本生産性本部

参事 北浦 正行

発言骨子

人材マネジメントにおいては、採用された人材がどのようにして企業の戦力となっていくかが大きな課題となっているところです。そこで、従業員がモチベーション（働く動機づけ）をいかに高め、能力を十分に発揮できるようにするための方法が問われますが、大きく次のように整理することができますと考えられます。

- ① 個人が努力できる仕事の機会が与えられること
- ② 努力（能力発揮）の過程で必要な援助（助言・支援や環境の整備）があること
- ③ 努力しやすい職場の環境条件や雰囲気形成されていること

一般に、従業員の就業意欲に影響を与える要因には、人事制度や労働諸条件、就業環境、人間関係などの状況が含まれています。それを更に分けると、就業意欲をさらに向上させるような動機付けが働くような要因と、逆に就業意欲を阻害させるような障害となる要因とに整理できます。それは、「働きがい」と「働きやすさ」を考えることにほかなりません。これらは無関係ではなく、お互いに影響し合うことによって、職員の働く意欲を高め、それを持続させ、更に向上させていくことを可能にしているといえます。このような企業・職場ができあがるのが、優秀な人材を確保し、それを定着させるための重要な条件だと考えられます。（図参照）

「快適職場」を目指すということは、この「働きやすさ」に大きく関わっているといえます。では、「働きやすい」とはどういう状態をいうのか。裏返して考えれば、それは、会社や職場で「働きにくい」環境や状態にあつて従業員の不満が蓄積することがないということです。つまり、「不満」が少ないことが大事です。たしかに、職場環境に満足度の低い企業では、従業員の就業意欲も阻害されがちです。こうした要因を取り除く作業がなくては、前向きに働くことができるような職場の風土は築くことはできません。「働きやすさ」という中には、働くことへの「+」の要素もありますが、むしろ「-」の要素を取り除くこと、あるいは減少させることによって形成されていくものだともいえるでしょう。

具体的に「働きやすさ」を作る要因を考えると、いくつかの観点から整理できます。ひとつは、時間管理や勤務場所に対する配慮によって働くことの柔軟性が保てることです。最近のワーク・ライフ・バランスの議論では、仕事と生活との調和という観点から、労働

時間の問題が大きく取り上げられていることは、周知のとおりです。残業の長さ、休暇取りやすさ、育児や介護との両立など、自分の生活との調和を考慮して勤務体制が柔軟に対応できるかどうかといった点です。

もちろん、作業方法や物的な施設・環境のありようが問われます。前者については、無理のないような働き方ができること、後者については「快適」かつ「安心」して働けるようにすることが大事な点です。これは、労働安全衛生のメイン領域であることはいまでもありませんし、既に多くの先進的な取り組みも進んでいることと思います。

さらに、人間関係にかかわる問題として、良好なコミュニケーションを形成することが重要な点です。集団的あるいは個別的な労使の関係にとどまらず、同僚との関係も含めて風通しのよい職場を作ることが具体的な課題となりますが、今回のシンポジウムにおける主題となっているテーマは、この最後の点に大きく関わります。

会社・上司との関係、従業員どうしの関係のありようなど、職場での人間関係が躓きとなって、若者が早期に会社を離職してしまったり、「不安や悩み」が高じて強いストレスとなってメンタルヘルスあるいは身体的な変調をもたらしたりすえることも考えられます。セクシャルハラスメントや、いわゆるパワーハラスメントと呼ばれる問題も、その根底にはこの企業や職場のコミュニケーションの病理的な状況があるといえるでしょう。

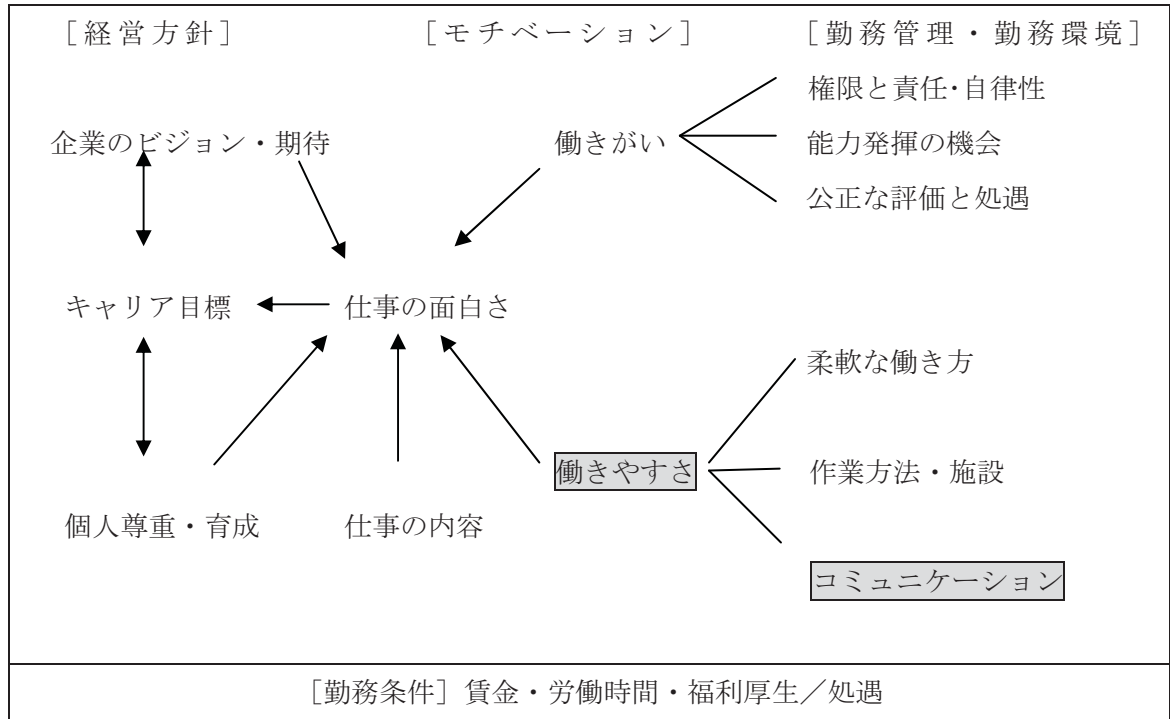
このように「職場のソフト面」を重視して快適職場づくりを進めることが今日的な大きな課題であり、それによって従業員が楽しく働くことができるようになり、そのことが生産性の向上にもつながると考えられます。ただ、大事なことは、ハード面での対応とソフト面の対応との交絡効果を目指すことではないでしょうか。ハード面での整備が進んで安全や健康への配慮が行き届いてきても、ソフト面での問題が野放しであれば、従業員の満足感が高まらないだけでなく、場合によっては思わぬ事故や災害につながることもあり得るでしょう。また、逆に、ハード面での快適性の追求が、それ自体従業員の満足感を高めるとともに、職場の雰囲気大きく改善していくことも考えられるでしょう。

要は、「快適」であると感じるのは従業員自身であり、そこにより影響を与える要素を強める一方、反対にそれを阻害していくような要素を取り除く作業を同時に行うことです。その意味では、この問題は、全社的な取り組みによって解決を図っていくことが重要な点になります。ハード面は、生産管理や安全管理の部門の担当で、ソフト面は人事労務部門の担当というように分業体制であっても、これを経営全体の視点から統合していく努力が必要だといえます。

いま企業においては、人口減少時代に突入した中で、限られた人数でもできる限り高い生産性をあげていくことが、中長期の課題となっています。そのときに、従業員が仕事に面白さを感じ、働きやすい職場環境の中で働き続けることができるよう、安全、安心、快適といったキーワードをもっと人材マネジメントの中核に据えた議論をしていくことが重

要だと考えます。

図 何が仕事の面白さをつくるか



プロフィール

1973年一橋大学卒業後、労働省に入省し、各局に勤務。新潟県・経済企画庁への出向、能力開発課長等を経て96年退職。同年(財)社会経済生産性本部（現在は日本生産性本部）に入職して社会労働部長、事務局次長を経て参事（現職）。人事労務管理、労使関係、労働政策などを専門に、各種の調査研究や執筆・講演活動。ワーク・ライフ・バランス関係をはじめとした政府関係の各種委員会・研究会委員のほか、日本テレワーク協会副会長、武蔵大学および日本大学グローバルビジネス大学院の各講師（非常勤）など。最近の主な著作としては、「定年制廃止計画」「日本型ワークシェアリングの実践」「介護労働者の人事管理」などのほか雑誌等にも執筆多数。

「職場調査の意義と実施結果の活かし方」

イーエイチシーインク (Edge Human Capital Inc.) 代表 藤井 博

1. 職場調査の意義

- 基本的意義：職場調査は定期健康診断（疑わしいことの発見）
- 戦略的意義：従業員の動機づけと人材リテンションに結びつける道具

2. 調査の実施と結果の活かし方

- 組織：経営改革、職場改革プロジェクト（推進リーダーとメンバーの選定）
- 実行：問題の根っこにある原因を探り、できることをやる
- フォロー：経営matter（改革）vs 職場matter（改善）

● 藤井博プロフィール

組織開発と人材マネジメント分野の問題解決を専門とするコンサルティング事務所「イーエイチシー インク (Edge Human Capital Inc.)」 代表。

ローランド㈱、㈱富士ゼロックス総合教育研究所 研究員、富士ゼロックス㈱人事企画、明星大学経済学部准教授を経て現職。専門は組織・人的資源管理、実践コミュニティ等の組織科学とキャリア、カウンセリング等の心理学の領域。経営学博士、教育学修士。共著書に「コンピテンシー・ラーニング」（日本能率協会マネジメントセンター）など。

※ 専門家のネットワークを組織して、人事制度の企画・設計、実践コミュニティのインキュベート&ファシリテーション、コンピテンシー・インタビュー&モデリング、CS・ES 調査等各種リサーチの企画設計、組織診断や心理テスト開発などのサービスを提供。

「快適職場づくりにつなげる職場のストレス対策」

関西福祉科学大学大学院 / EAP研究所 准教授 長見 まき子

1. はじめに

話題提供者は長年 EAP の現場で働いた経験を持ち、現在も様々な企業・団体のストレス対策への支援を行っている。シンポジウムでは職場のストレス対策の視点からソフト面の快適職場づくりについて発言する。

2. 職場ストレス対策の二つのアプローチ

職場のストレス対策には、ストレス対処能力の向上を図るなどの個人向けのアプローチと、職場や働き方に潜むストレスを評価して改善を図る職場環境等へのアプローチ（職場環境改善）がある。ストレス対策に関する 19 の国際的な事例を検討したところ、職場環境等へのアプローチの方が、個人向けアプローチより効果的であったことが報告されている（ILO、1992）。また、職場環境改善はメンタルヘルス不調の予防だけでなく、働きやすい快適な職場を目指すというポジティブな目的があり、ソフト面での快適職場づくりにつながる職場のストレス対策といえる。なお、旧労働省は「事業場における心の健康づくりのための指針」において、メンタルヘルス対策の新機軸として職場環境改善を位置づけ、新指針においてもラインケアおよび産業保健スタッフ等によるケアにおいて推進されるべき事項となっている。

3. 職場環境改善のための支援ツール

職場環境改善の有用性や必要性は理解されているのであるが、実際に職場のストレスを評価して改善することは経験が必要で、なかなかその取り組みが進まなかったために、職場環境改善の推進に活用できるツール類が開発されている。職場のストレス評価（現状把握）では「職業性ストレス簡易調査票」があり、多くの職場で使用されている。本調査票では職業性ストレス、ストレス反応、修飾要因が評価できる。また、職場ごとの職業性ストレスの特徴の把握や職業性ストレスによる健康リスク値などを知ることが出来る「仕事のストレス判定図」も有用である。また、快適職場づくりのために職場の人間関係などソフト面における現状を把握するためのツールとして「快適職場調査（ソフト面）」が開発されている。現状把握後に改善の取り組みを検討する際には「職場環境改善等のためのヒント集（メンタルヘルスアクションチェックリスト）」、「メンタルヘルス風土尺度（WIN）」等が活用できる。

4. 職場環境改善の手順

職場環境改善は PDCA サイクルに基づいた継続的な活動として推進されることが重要である。職場

環境改善の具体的な手順は5つのステップ（図1.）に分けることが出来る。

ステップ1. 合意形成：職場環境改善に取り組むことへの合意を形成する。産業保健スタッフ、人事・労務担当者、管理監督者、従業員などの関係者による委員会あるいは検討会を組織する。この際に経営トップからの支持や後押しがあると進めやすい。

ステップ2. 職場環境の現状把握：支援ツールを活用して調査を実施したり、職場巡視を行う等して、職場の現状と課題を把握する。この際に、すでに実施している改善の好事例も併せて情報収集しておく。集めた情報について各職場に特有の改善点や組織に共通する改善点、優先すべき改善点などを整理する。

ステップ3. ストレス要因のリストアップと対策の立案：ストレス調査や職場巡視の結果の説明と対策を検討するためのミーティングを行う。できるだけ多くの従業員に参加してもらいと、ストレス要因や改善のための具体的な対策を現実的かつ具体的に検討できる。現場の従業員が参加することで、自分達の問題としてとらえて行動をおこしやすく、さらに職場ストレスについて話し合いの場を持つことでコミュニケーションが促進されるというメリットがある。対策についてはすぐに取り組み、お金がかからないものから優先的に取り組むことにするのがよい。

ステップ4. 対策の実施：計画ができたなら対策を実施する。委員会あるいは検討会のメンバーが各職場での対策の進捗を確認し、実施上の問題が生じているような場合には解決の支援を行う。

ステップ5. 対策の評価：取り組みのプロセスの評価とともに、目的としたストレス要因や指標が改善したかどうかの結果の評価を行う。結果の評価には、従業員の感想を集める、対策の前後でストレス調査の結果を比較するなどの方法がある。評価の結果を新たな目標と対策に繋げていく。

5. 最後に

職場環境改善のための支援ツールの紹介と、職場環境改善の実際について話題提供する予定である。

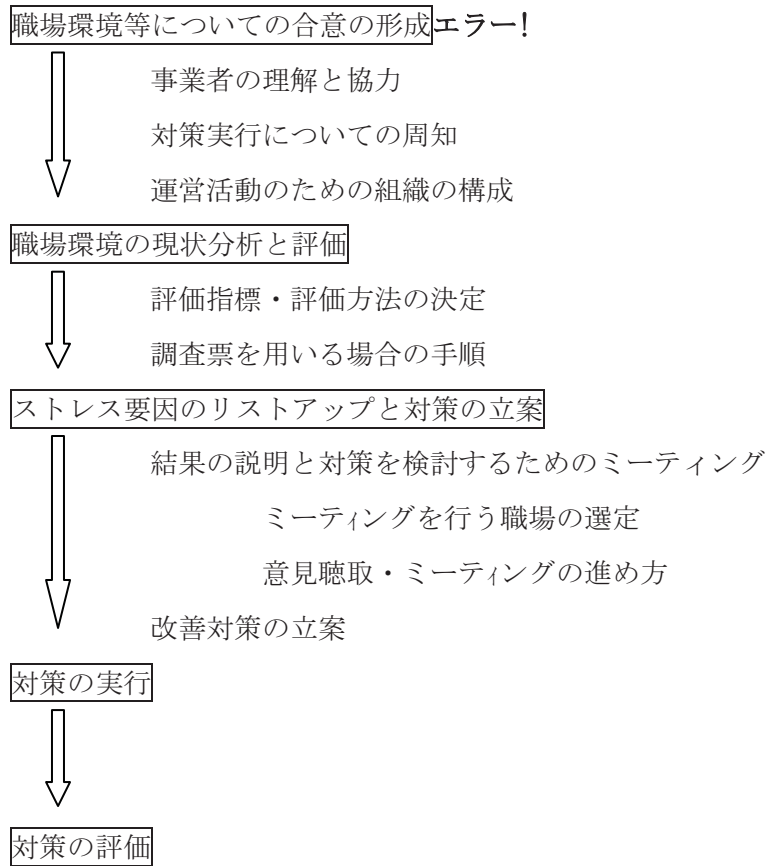


図1. 職場環境等の改善対策の導入・展開の流れ

下光(2005) 「職場環境等の改善対策のための導入・展開のためのマニュアル」 職場環境等の改善によるメンタルヘルス対策に関する研究

