

第3章

職場のソフト面の快適化の手引き



職場のソフト面の快適化の手引き

～快適職場調査（ソフト面）の活用による職場の快適化～

目 次

ページ

はじめに	-----	188
第1節 ソフト面の快適職場づくりの意義と必要性	-----	189
第2節 ソフト面の7領域	-----	191
第3節 ソフト面の快適職場づくりの進め方	-----	195
第4節 領域ごとの改善対応策検討におけるポイント	-----	198
領域1 キャリア形成・人材育成	-----	198
領域2 人間関係	-----	200
領域3 仕事の裁量性	-----	202
領域4 処遇	-----	204
領域5 社会とのつながり	-----	206
領域6 休暇・福利厚生	-----	208
領域7 労働負荷	-----	210
第5節 ソフト面の快適化のための改善手法	-----	212
第6節 ソフト面の快適職場づくりとメンタルヘルス対策	-----	217
付属資料 快適職場調査（ソフト面）の実施方法	-----	221
参考資料 快適職場調査（ソフト面）活用モデル事業事例	-----	231
快適職場調査（ソフト面）活用モデル事業集計結果平均値 （平成20年度～平成22年度）	-----	238
快適職場調査（ソフト面）を実施した事業場の担当者の声	-----	240

職場のソフト面の快適化の手引き

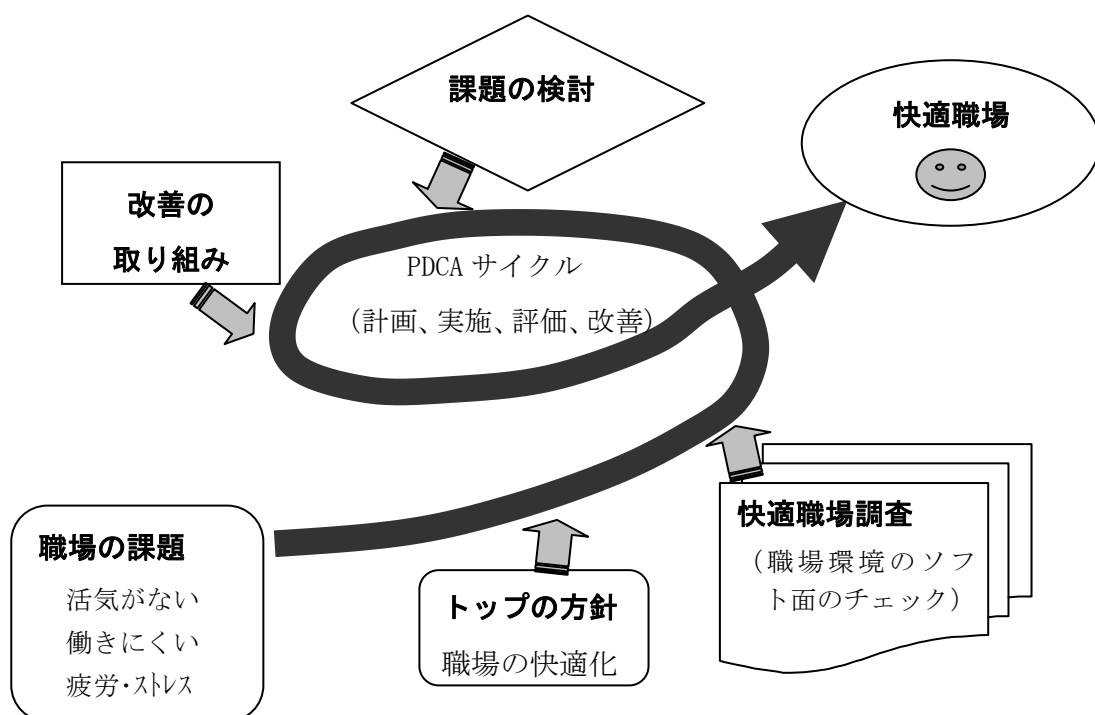
はじめに

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こと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所において、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「手引き」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、より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節 ソフト面の快適職場づくりの意義と必要性

1 労働者を取り巻く状況

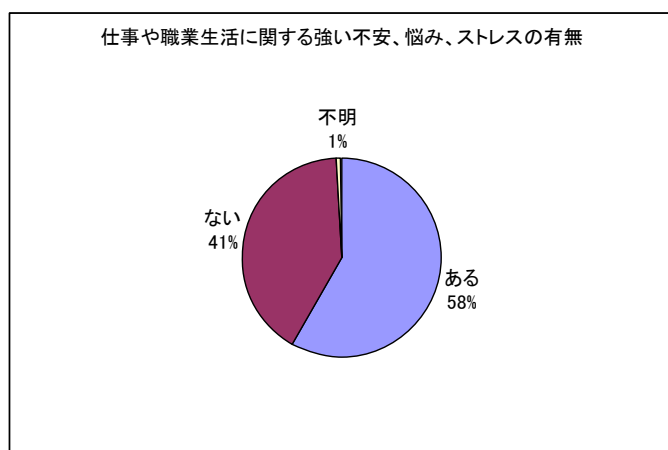
平成 19 年の「労働者健康状況調査」（厚生労働省）によれば、自分の仕事や職業生活に関して強い不安、悩み、ストレスが「ある」とする労働者の割合は 58.0%となっている。具体的なストレスの内容としては、「職場の人間関係の問題」（38.4%）が高く、次いで「仕事の質の問題」（34.8%）、「仕事の量の問題」（30.6%）の順となっている（3つ以内の複数回答）。このように、多くの労働者が、職場の人間関係や仕事の量や質の問題でストレスを感じている。

2 労働衛生の新しい流れ(ILO、WHO による労働衛生の新しい定義)

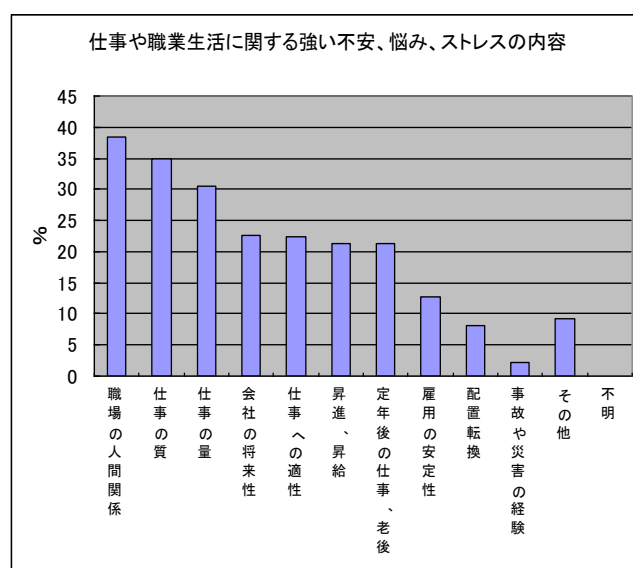
1980 年代までの労働衛生対策は、「職場における業務に起因する有害要因から、労働者の健康をまもる」というものであったが、1980 年代に入ると、国際的に、治療から予防への転換、リスクマネジメントの概念が提示され、1995 年に国際労働機関(ILO)と世界保健機関(WHO)により、従来の労働衛生の定義に次の 3 項目が追加された。

- (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。



(平成 19 年労働者健康状況調査より)



(平成 19 年労働者健康状況調査より)

3 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り組みを促進するため、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所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。

4 ソフト面の快適職場づくりの意義

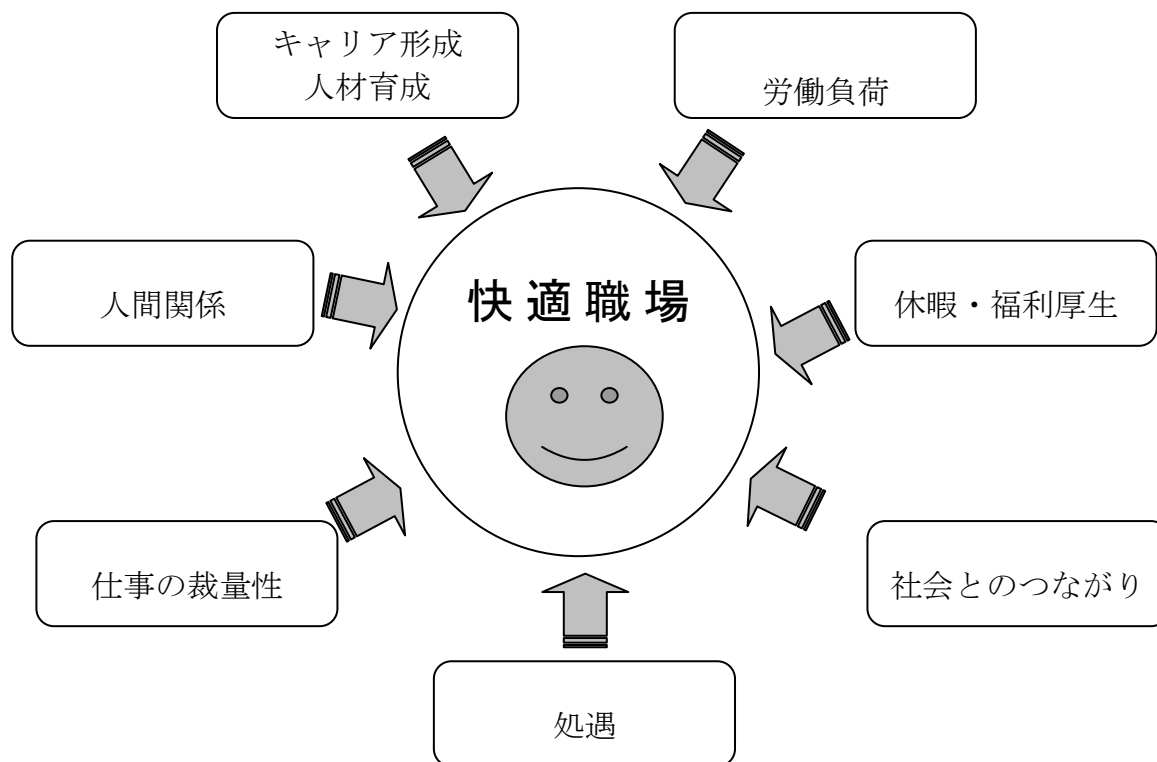
ソフト面の快適職場づくりを推進することにより、職場の意思疎通、コミュニケーションがよくなり、管理者と従業員の信頼関係が促進される。また、従業員等のストレスが軽減され、労働者の有する能力が有効に発揮され、職場の活性化に資するものとなる。職場で働く人間がよりいっそう働きがいを感じ、生き活きと働くようになれば、事業所の生産性及び活力の向上にも寄与するものとなる。

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。

第2節 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。



1 領域の種類と内容

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ヤビリティ（雇われる能力／市場価値）向上支援の考え方の拡がりの中で、「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、働きやす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、個別従業員間差異の公正性、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、従業員の生計費、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、メンタルヘルス不調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。

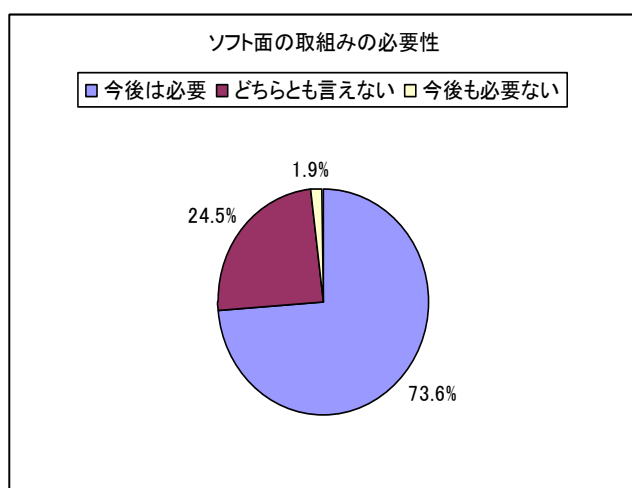
2 快適職場づくりのソフト面に関する企業の意識

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の事業所を対象にアンケート調査を行い、800事業所から回答を得た。その結果、回答を寄せた事業所の多くは、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。

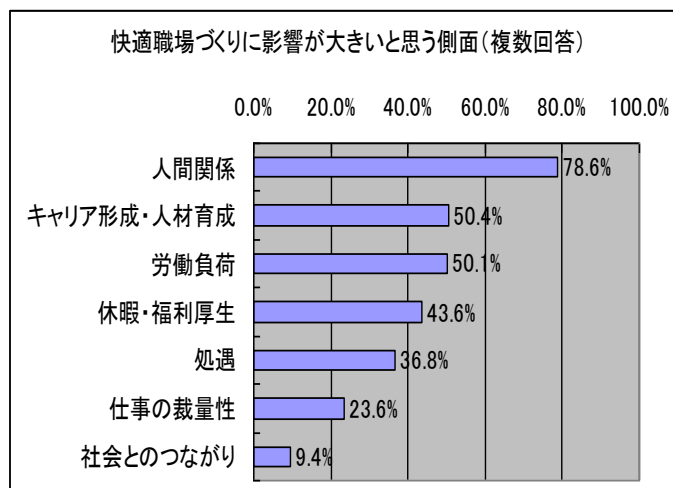
特に、快適職場づくりの「ソフト面」と「ハード面」は車の両輪であり、そのどちらも重要視しなければならない、その2つがバランスよく推進されてこそ、真に実効ある快適職場になるという認識が多くの企業によって示されている。このように快適職場づくりのソフト面に向けた企業の認識は高く、今後取り組むべき重要な課題となっている。

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。さらに、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。

なお、快適職場づくりの企業の対応等について、参考資料(P231)として今年度のモデル事業場事例及び平成20年度から平成22年度までの快適職場調査(ソフト面)活用モデル事業集計結果平均値(29モデル事業場)を掲載した。(詳細は、「平成22年度職場の心理的・制度的側面の改善方法に関する調査研究委員会報告書」第2章の第4節を参照。)



(平成19年快適職場づくりに関するアンケート調査より)



(平成19年快適職場づくりに関するアンケート調査より)

第3節 ソフト面の快適職場づくりの進め方

1 ソフト面の快適化の基本的考え方

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) 事業所全体としてソフト面を含めた快適職場づくりを推進する姿勢を示す

まずトップが率先して方針を明らかにし、組織的に実践する体制をつくること。

(2) 職場全体を視野に収めたアプローチをする

事業所の特定の部署で快適職場調査を行うにしても、事業所全体の問題としてまずこの部署で行うことを職場の全員に知らせる。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。

(5) 作業集団による小集団活動として進める

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、事業所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

ア トップによる取り組み実施の決定

事業所の長が決定し、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。

イ 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。

ウ 快適職場づくりの周知、キャンペーン等の実施

快適職場づくりの主旨、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(ソフト面)の実施

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。

ア 快適職場調査の実施

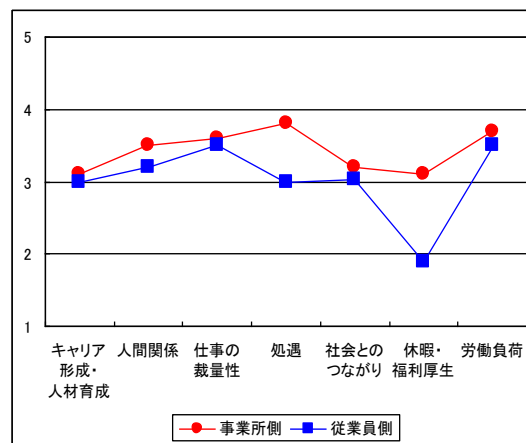
快適職場調査を実施する職場（部門等）を決定し、当該職場の管理者及び従業員の了解を得るとともに、調査の主旨、目的、内容等を説明し、必要に応じて事前の現状調査を行い、現場の管理者と従業員双方の納得を得たうえで調査を実施する。

イ 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「快適職場調査の実施方法」（付属資料）を参照すること。なお、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。

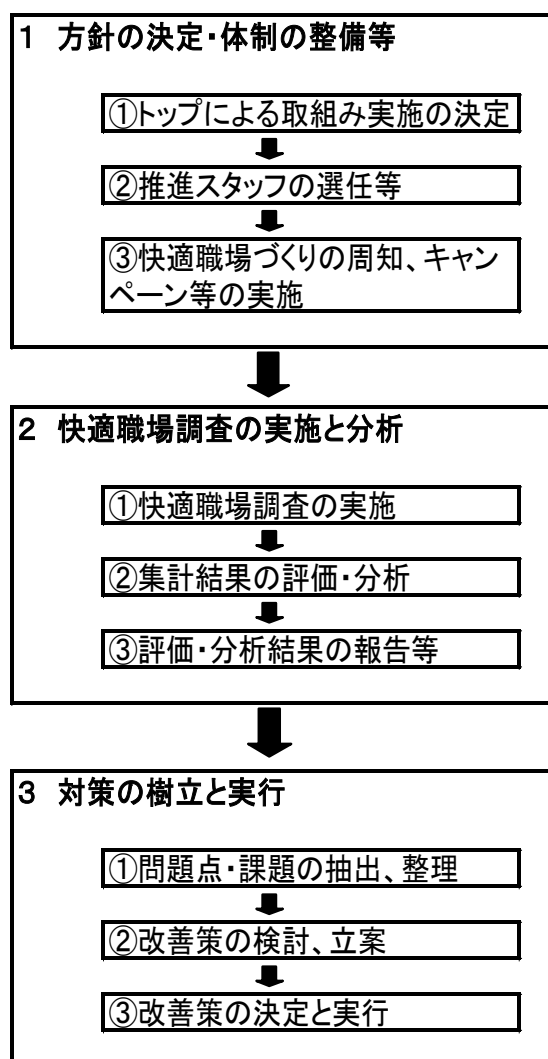
ウ 評価・分析結果の報告等

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。



快適職場調査結果例(プロフィール)

基本的な手順



(3) 対策の樹立

ア 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。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。

イ 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。

(4) 改善の実施

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。

第4節 領域ごとの改善対応策検討におけるポイント

この節では、職場のソフト面における快適さを向上させるための対応策に関し、7つの領域に従い、取り組みの検討において重要と思われる視点、及び検討の際に参考となる事例をとりあげる。参考事例については、中堅、中小の企業でも実施しやすいと思われる取り組みを中心にとり上げたい。

なお、本節においては、「職場における快適さ」を、「働きやすさ」と「働きがい」を包括した広義の概念として捉えるが、文脈に応じて、それぞれを使用することとしたい。

領域1 キャリア形成・人材育成

1 「職場の快適さ」と「キャリア形成・人材育成」の関係

(1) 概説

企業における教育には、自社の業務を遂行する上で必要となる知識やスキル、マインド等を身につけさせ、中長期的に組織に貢献する個人を育成すること、並びに、企業の永続的な成長に向けて組織としての力を強化する目的がある。基本的に、個人の成長と組織の成長は相互に関連しており、成長している組織で働く人は、モチベーションが高く、人材としての成長が見られるケースが多い。この場合、自らの成長実感や効力感も強く、快適性も高いと思われる。

近年は、個人と組織の関係が、「相互依存」から「自立対等」へ変化しており、会社は従業員の雇用を保証しない代わりに、「エンプロイアビリティ＝雇われ続ける力＝自立する力」を身につけさせる努力を行い、従業員はキャリアの自立に向けて仕事を通じて成長できる組織を求める傾向が強くなっている。

この点から言えば、キャリアの自立を支援する明確な育成方針、育成制度や施策の整備、その着実な運用などに基づいた「育てる風土」があることが、この領域における快適さに影響を与える要素と言えるだろう。

(2) 検討における重要視点

ア 企業ビジョンや理念に基づく人材育成

人材育成に向けては、その組織において、求める人材がどのような要件を備えているべきかが明確になっていることが必要だが、その前提となるのは、そもそも会社がどのような姿を目指しているかというビジョンや理念である。求める人材像は、目指す会社像と別個のものではない。よって、まずは目指す会社の姿をクリアにし、その実現に向けての人材像の明確化が必要となるだろう。

イ 投資としての人材育成

教育はコストという発想を変え、リターンのある投資と位置づけ、売上や利益の一定額を予算化する対応が望まれる。育成として、即効的なスキル・知識教育もあれば、ある程度の時間をかけて、効果を得ることを前提とした教育もある。よって、短期と中長期の両方の視点に基づく教育体系を整備し、個々のキャリアパスを考慮した計画的な育成が行われることが望ましい。

ウ 個人が目指すキャリアに向けての主体的な選択

自立した人材を育てる観点からは、各個人のキャリアにおける主体的意思をできるだけ尊重する人事上の仕組みや制度があることが求められる。組織の意向・要請と個人の意思や希望は、必ずしも一致するものではないが、これをできるだけ、近づけるような人事対応を行えるかどうか、働きがいや快適さに大きな影響を与えるものと思われる。

エ キャリアモデルの育成

組織におけるキャリア形成システムは、制度としては即製可能だが、実態面は中長期にわたる対応の積み重ねによって築かれていくものであり、すぐには確立できない。よって、まずは、自社のキャリア形成のモデルとなる人材を、少数でも意識的に作ることから始めるとよいだろう。

仮に、キャリア形成が制度化されていない組織であっても、実例としてキャリアモデルとなるような存在を作り、実例を積み重ねていくことで、その組織におけるキャリアパスが「見える化」されることになる。モデルとなるキャリアパスが見えていることは、従業員がその組織で成長する可能性を感じられることに繋がるものと思われる。

オ 成果・貢献につながることを前提とした育成

企業における育成は、その組織が目指す成果をあげられる人材に育てることを第一の目的としている。個々の従業員にとっても、成果をあげることなしに成長実感を得ることは難しいだろう。

やはり、組織における人材育成は、業務成果の産出や業績への貢献とのつながりを抜きにして、考えられるものではなく、あくまで、これを前提にして制度や施策などを構築すべきであろう。

2 施策、対応策事例

- 経営トップが自ら講師となって企業理念や自社が大切にしている価値、行動規範などの理解、浸透を図る研修を実施したり、役員や管理職がそれぞれにテーマを設定して、寺子屋的教育を実施する事例。
- 全従業員までは難しくとも、キャリアモデルとしたい幹部候補人材について、中長期の育成計画を作成し、それに基づく人事配置、人事ローテーション、仕事の割り振り、教育を実施し、育成する取り組み。
- 組織単位で、自組織にあった人材育成や研修を企画、推進するキャリアサポーターを設置。これを中心に各現場に即した手作りの教育を実施する事例。
- 同じ部署の上下関係ではなく、部署を越えたナナメの関係でのメンター制度やブラザー・シスター制度を実施し、新人を育成する事例。
- 社内で教育訓練体制を構築することが難しい状況において、社外での自己啓発やキャリア形成に向けた教育の受講を支援する資金援助制度を実施する事例。業務に有効な資格取得に対する褒賞制度を実施する事例も多い。

1 「職場の快適さ」と「人間関係」の関係

(1) 概説

職場の快適さに影響する要素として、まず、最初に挙げられるのは、人間関係であろう。退職理由や人事異動希望の理由としても、人間関係の難しさ、行き詰まりをあげる人が多いが、それほどまでに人間関係は、組織に属する人々の働きやすさを左右する。

組織は、所属するメンバーが協働して、目標とする成果をあげることを目的としているが、協働や連携は、メンバー間の信頼関係によって成立する。これが、しっかり築かれている職場は、協働、連携により成果をあげることができる職場で、所属メンバーの快適性も高いと想定される。

特に、職場の人間関係の中で、上司と部下のタテの関係は、評価者と被評価者ということもあり、その関係が良好であるか否かが、働きやすさに最も大きな影響を与える要素である。近年は、成果主義、業績主義の影響で、同僚間の競争も激しくなり、「協力しあわない職場」が多くなっているとの指摘もある。

しかし、組織の目的が、各メンバーの強みを活かし、協力して目標に向かい成果をあげるという原点に立ち返り、相互信頼に基づく協働の職場をつくるための工夫や努力が必要と思われる。

(2) 検討における重要視点

ア 管理者のマネジメントスタイル、マネジメント行動、メンバーへのかかわり方

上下間の関係に影響を与えるのは、まず管理者のあり方、メンバーへのかかわり方である。管理者は自身のマネジメントスタイルや行動がメンバーにどのような影響を与えているかをレビューし、メンバーとの「関係の質」をより良く改善できるように、常に見直し、改善し続けることが必要である。また、メンバーを「見る」ことを怠らず、行動を理解し、積極的にかかわりを持つこと、いつでもメンバーからの報告や相談、連絡を受け入れられる体制であることが求められる。

近年はセクシャルハラスメントやパワーハラスメントの問題もクローズアップされているが、管理者としての言動は、自分が想像する以上に遥かに大きな影響をメンバーに与えることを自覚し、自らの言動をしっかりコントロールすることが重要と思われる。

イ 上下・左右間のコミュニケーションの総量

人間関係の良好さはコミュニケーション量に比例すると思われる。人間関係悪化の際に顕著に現われるのは、コミュニケーション量の低下、関係の疎遠化である。よって、上下、左右ともに、関係改善が必要な場合は、コミュニケーション量を意識的に増やすことが有効と思われる。

上司は特に、部下との十分なコミュニケーションを通じて、相互理解を図り、良好な人間関係を構築することを心掛けることが望まれる。

ウ 他メンバーの仕事内容、仕事状況の理解・共有による相互支援意識、協働意識の醸成

最近の職場では、分業化が進み、構造的に連携、協働が少なくなる傾向が見られる。極論すると、同じ部署にいて、隣同士で座っていても、隣のメンバーの仕事状況がわかっていないことが往々にしてある。

組織は、本来、協働、連携して成果をあげることに、その意味があるが、それができていない職場は組織本来の強みを発揮できない状況にあることになる。

改善に向けては、組織の原点に立ち返り、協働、共有、連携のあり方を徹底して見直すとともに、やはり組織のリーダーである管理者が、協働や連携の意味や目的、その必要性とそれにより得られる効果、成果をメンバーに語り続け、風土を変えることが必要であろう。

エ 対面コミュニケーションの増加

現在は多くの職場で、電子メールを通じた情報伝達を行っており、電子メールはコミュニケーションツールとして完全に定着している。しかし、これが人間関係を希薄にする一因となっていることも否めない。電子メールが効率的なコミュニケーションを行う上で利点が多いことは、周知のことであるが、これによるマイナス面も認識して、コミュニケーション手段の使い分けを行わなければならないと思われる。

職場によっては、そばにいる者同士でも、電子メールでやりとりするような実態も散見されるが、良好な関係づくりにおける対面コミュニケーションの意味と大切さを理解させるマネジメントも必要と思われる。

2 施策、対応策事例

- 従業員交流のコミュニケーションスペース、リラクゼーションエリアなどを設置し、その利用促進を図る事例。人の集まりやすい快適な空間とするために、窓の配置や照明の工夫、テラスの設置、観葉植物の設置、自販機の集中配置、あるいは飲料無料化、社内イベントの開催などを通じて、なじみやすい場所にし、社内のコミュニケーション活性化を図る取り組みを実施。企業によっては、マッサージ機などのアメニティ設備や卓球、ダーツなどの娯楽設備を設置している事例もあり。
- THANKS（ありがとう）カードの導入。

社内の上司、部下、同僚に対し、あるいは社外のお取引先の担当者に対し、感謝の気持ちを伝えることで感謝、賞賛の風土づくりを実施している事例。類似事例では、経営トップから従業員へのバースデーカードの送付。
- イントラネット上で全従業員の自己紹介ページを設置したり、社内報で自分の経歴を紹介するコーナーの設置、あるいは社内 SNS（Social Networking Service）、コミュニティ掲示板などを開設して、従業員間のコミュニケーションに向けての材料や場と機会の提供をする事例。
- 従業員懇親会費補助、上司に対する部下慰労手当の支給、コミュニケーション促進補助金制度などの実施により、コミュニケーションの機会を増やす事例。
- 社員食堂の無料化、ないしは低価格での提供、あるいは、従業員の健康に配慮した食材や自己負担価値を上回る食事の提供などにより、従業員ができるだけ集まり、コミュニケーションができる場とする取り組み事例。

1 「職場の快適さ」と「仕事の裁量性」の関係

(1) 概説

担当する仕事において、自らの考えや思い、アイデアなどを反映でき、自分の主体性、独自性を発揮できること、あるいは自分の判断で進められることは、自らの存在感や存在意義を感じることができ、自己効力感にも繋がるもので快適さや仕事の満足度に大いに影響すると思われる。

裁量性は、「任せられる度合」と言い換えることができるだろうが、これは組織におけるワークモチベーションを支える極めて基本的な要素である。職種によっては、ルールや指示、マニュアル通りに実施することが求められ、裁量の余地が少ない仕事もあるだろうが、それでも自らの考えによる地道な改善や工夫は可能と思われる。

どのような仕事であっても、やはり「主体性」「独自性」「創造性」の発揮が、働きやすさや働きがい高めることにつながる重要な要素と言えるだろう。

(2) 検討における重要視点

ア 権限委譲の方針明確化と現場の裁量拡大

仕事の裁量性を高めることは、任せる度合を増やすことであり、さらに言えば、権限の委譲範囲を拡大することでもある。

権限委譲は、それぞれの管理者のマネジメントのあり方、マネジメントスタイルとして行われる面もあるが、本来は個々の管理者の独自性に任せるのではなく、全社としてのマネジメント方針、あるいは顧客視点重視の経営のあり方の中で、位置づけを徹底すべきものである。これにより、現場最前線で顧客接点を持つ従業員が、顧客の声を反映した判断や提案、改善などを行う余地が大きくなるとともに、顧客第一(Customer First)の発想による柔軟な現場対応が行いやすくなる。また、任せられ責任を持つことによるやりがいや自らの存在価値などもより感じられるようになり、快適さも高まるものと思われる。

なお、現場に権限を与える際には、十分な経営情報の提供、セルフコントロールの意識喚起、権限行使状況の見える化とチェック体制整備、教育や訓練の機会提供などを併せて行う必要がある。

イ 主体性、独自性を活かし、引き出すマネジメント、任せるマネジメントの実践

組織は本来、所属メンバーそれぞれの強みを活かし、協働による力の総和によって、共通の目標を達成していくことに、その意味がある。よって、マネジメントは、各人の個性を把握し、できるだけ強みを発揮させる業務分配や力を引き出すかかわりが求められる。

近年は、サーバントリーダーシップ（職場やプロジェクトのメンバーを支援して目標達成に導く奉仕型のリーダーシップ）という支援のかかわりを主としたリーダーのあり方も提唱されているが、仕事を通じて、自らの主体性や独自性を発揮することは、職場における快適さ、働きがいを大きく左右することに繋がることから、これらを引き出すマネジメントは極めて重要である。そして、それらを引き出すことに最も有効な方法は、「信頼して任せる」ことである。

ウ 個人の意見や考えを活かす制度、仕組み

組織における「個の尊重」や「一人ひとりと向き合い、大切にする姿勢」が重要であることに、異論を唱える人は多くないと思うが、各論としての制度や施策、その実際の運用となると必ずしも十分な対応がなされている状況とはいえないだろう。

個を活かす観点からは、マネジメントのあり方とともに、それを支える制度や施策、さまざまな仕掛けも必要である。どれだけ優れた制度であっても、適正な運用がなされなければ意味をなさないことを前提に、「現場が使える」「現場にとって嬉しい」制度や仕組みを、現場の声を取り入れながら策定していく必要があるだろう。

エ 管理階層の簡素化、中間管理層の少ないフラットな組織づくり

現場の裁量性を高める最もシンプルな方法は、中間の管理階層を少なくし、できるかぎり、現場と経営トップを近づけることである。

これは、顧客と接する現場最前線の従業員の裁量を高めるとともに、その声を経営に直結させることを通じて、顧客に軸足を置いたスピーディで柔軟な経営を行うことでもある。

顧客の声に基づき、自らの視点による提案をし、それが経営に反映されることは、従業員にとっての大きな喜びであり、仕事のやりがい、満足感、快適さに大きな影響を与えるものと思われる。組織改革を通じて、構造的に従業員の裁量性を高める形態とすることで、快適さや働きがいを高める対応方法である。

2 施策、対応策事例

- 従業員の投票による管理職の選任、若手中心に従来業務の改廃を行う改革推進チームや委員会の設置による権限委譲を推進した事例。
- 分業制を辞めて、一人ひとりに、始めから終わりまで担当する方式に変更して責任を持たせ、アイデア、創意工夫を引き出す事例。
- 就業時間の一定比率を業務に直接関係しない調査や興味のあるプロジェクトを使ってよいとする制度を導入し、個人の創造性や主体性に基づく能力やアイデアを引き出す事例。
- 管理職の資格要件として社外教育でコーチングのトレーニングを受け、社内資格認定を必須とする事例。

これにより、部下に自ら考えさせ、主体性を引き出し、能力を発揮させるマネジメントを徹底し、それらを組織の風土やカルチャーにする。

- 事業提案、業務改善提案制度の実施。

できるだけ多くの従業員からの提案を募るために、イベント的なプロモーションの実施や全ての提案の評価フィードバックの実施などの工夫を行っている事例。ボトムアップで会社を動かすことができる、経営に参画できるなどの実感を持たせることにより、個々の能力を引き出す風土を作る。

1 「職場の快適さ」と「処遇」の関係

(1) 概説

人事上の処遇は、通常、報酬及び昇進、昇格などによる職位、職階の他、待遇面全般を示すものであるが、快適職場調査では、主に、報酬面とその決定のあり方に焦点を絞った項目設定をしている。

ハーズバーグが、動機づけ・衛生理論の中で、金銭的な報酬は動機づけ要因ではなく、衛生要因、つまりそれが満たされていない場合は、不満要因になると言っているが、確かに報酬や処遇に満足できていない場合は、快適さが損なわれている場合が多い。

報酬面は、金額の多寡もさることながら、それが評価に基づくものであることに意味がある。つまり、高い報酬を得ていることだけが快適さの理由なのではなく、その報酬が評価に基づいていることが、自らに対する承認や自分の存在価値の証として、大きな意味を持つと考えられる。

報酬水準は、まず第一に事業の収益性に基づくものと思われるが、その他、利益還元に関する経営者の考え方、業界・業種や地域水準、労使間の交渉などにも左右される。よって、全体ベースの引き上げは容易ではないが、総原資の中の配分のあり方には改善工夫の余地があるだろう。

報酬配分は、基本的に評価によって決定されることから、評価システムの見直しにより、適正な差異がある報酬決定とすることが快適さを高めるものと思われる。

このように快適さを高めるためには、ベース水準の引き上げとともに、評価と報酬配分に着目した改善のアプローチを行うことが必要と思われる。

(2) 検討における重要視点

ア 労働分配率、業界水準なども考慮した報酬水準の見直し

報酬水準は、前述の通り、企業の収益性に大きな影響を受けることから、経営としては改善に慎重な傾向が見られるが、水準改善による働きがいや快適さの向上によって、生産性が高まり、業績を押し上げることも期待できるものである。

報酬水準は、いずれの企業でも企業収益を抜きにして考えることはできないが、従業員への還元、分配に関する労働分配率（全社の付加価値に対する人件費割合）をどのような基準、考え方によって決定するかに関し、再整理を行い、役員報酬との関係なども含めて従業員にとって納得感のある水準設定にすることが望まれる。

イ 評価処遇システムの見直し

この見直しにおいては、「公正性」「納得性」「オープン」「シンプル」「わかりやすさ」などを前提として、「適正な格差」を報酬や処遇に反映することが重要である。また、評価におけるプラス面とマイナス面の「フィードバック」を通じて、はっきり伝え、その先の育成に繋げることも大切である。

評価、処遇は、組織に所属するメンバーにとって、最も重要で快適さ、働きがいを大きく左右

するテーマである。よって、評価にかかわる一連の制度や手続フローを見直し、上記要素を満たす姿に近づけることが、従業員の納得度、満足度を高め、快適さの向上につながるものと思われる。

また、どういう状態になれば報酬が上がるのかを、従業員に「見える化」し、従業員の取り組み努力や評価との繋がりをわかるようにすべきであろう。

ウ 評価制度の運用改善

制度には、ハードとしての仕組みとソフトとしての運用があるが、評価制度でより重要なのは、制度自体の完成度や先進性ではなく、有効に運用できるかどうかである。いかにハードの仕組みが優れていても、適用される現場において、目的に応じた適正な運用が行われなければ意味はない。その運用がしっかり行われるかどうかは、現場でわかりやすく実際に運用しやすいシンプルな仕組みであるか、マネジメントレベルや自社の業務特性に適合した仕組みであるか等が重要であり、さらに、公正な評価運用を担保するために、評価者の評価システムの理解と評価能力の向上が必要である。

これらにより、評価の適正運用が行われることで、公正さ、納得性が確保された評価が可能となり、従業員の快適さの向上につながるものと思われる。

2 施策、対応策事例

- 特筆すべき業績に対し、不定期にボーナスを支給する。また、上長判断ではなく、同僚推薦によるボーナス制度の実施事例。
- プロフィットシェア（組織全体の業績を受け、業績結果に応じた配分原資から役職や年齢等の定性的指標ごとに一律に支払われる賞与）の考え方に基づく利益還元賞与制度導入の事例。
- 多面評価を導入し、直属上司の評価ウェイトよりも周囲や関係部署のメンバーによる評価ウェイトを高めている事例。
- 公正な評価に基づき、報酬の適正な格差をつけることを目的とした目標管理制度、コンピテンシー評価、行動評価などを導入する事例。
- 働きや地位に見合った公正、適正な評価を実現するために、管理者の評価力を向上させるための考課者訓練を実施する事例。

1 「職場の快適さ」と「社会とのつながり」の関係

(1) 概説

バブル経済崩壊後、それまでのあり方の反省とともに企業の目的や意味、存在価値などが問い直される中で、事業を通じた社会貢献、事業の社会的価値・意義、それに基づく所属メンバーの仕事への誇りなどが注目されるようになった。

さらに、企業の不祥事が数多く発生し、企業統治やコンプライアンスの観点から、CSR (Corporate Social Responsibility) /企業の社会的責任が強く求められるようになってきている。また、地球環境保護などの観点からも、持続可能な社会を実現するための企業活動と社会との関係が着目されるようになってきている。

このような背景の中、組織に属するメンバーも自分の所属する会社は社会にとって意義ある存在なのか、社会に対し、どのような価値を提供し、どう貢献しているのか、果たすべき責任を全うしているのかなど、社会との関係性に関する意識が高まっている。

今の時代、組織に対するロイヤルティや帰属意識は低下していると言われているが、それでも、自社が社会的に認知され、評価され、尊敬されるような存在であることは、その会社に所属する一員として、誇らしいものである。社会とのつながりと快適さの観点からは、企業として社会にどのような価値を提供し、どう貢献するかの理念やビジョンの明確化とともに、所属する一人ひとりのメンバーにとって、何よりも自社が社会に提供する商品やサービス自体が、価値のあるものと感じられることが重要と思われる。

(2) 検討における重要視点

ア 社会における存在意義を明らかにした企業理念や社是など

企業は、社会に対し、何らかの価値を提供することに存在意義があり、それを目的に経営が行われている。よって、いずれの企業においても、社会への貢献を前提とした存在意義があるはずだが、それが、従業員の目に触れ、耳に届く形で表現されていることによって、従業員は自社ないしは自分の仕事と社会との繋がりを感じることができる。

つまり、企業理念や社是などに、社会の中でどのような役割を担うのか、どんな価値を提供するのか等が明文化され、様々な場面で語られていることが重要である。そして、従業員への浸透を通じて、従業員が自社の社会的価値を感じ、そこに繋がる自らの仕事に誇りを持てる状況を作ることが快適性を高めることにつながるだろう。

イ 社会貢献、地域貢献の具体的な行動、活動

企業は、社会的な存在として、様々な貢献活動に取り組んでいるが、自社の事業や業務特性、社風やカルチャーなどに合わせて、各社なりの特徴ある活動を行っている。従業員自身が参画する活動であれば、より貢献実感を持てるものになると思われるが、自社らしさを出して、いかなる活動を行っていくか、いかにして従業員参画の体制を作っていくかがポイントであろう。

ウ コンプライアンスの徹底

社会とのつながりの観点からは、適正な社会性が保持された企業であるかどうかの観点も必要であろう。その点から言えば、法令遵守の経営、および遵守意識の社内浸透が行われているかどうか重要である。

近年は、企業の不祥事が続き、その社会的責任が問われる機会が多くなっているが、守るべきルールを遵守し、正しい経営を行っていることは、従業員の安心感や信頼感につながるものである。これらも快適さを担保する上で、大切な要素といえるだろう。

エ 自社商品やサービスの価値に関する語りかけ

日常業務に埋没しがちな従業員に対し、常に、ソトとの関係を意識させ、自社商品やサービスの価値を伝えることも重要である。これは、経営層や管理者層の重要な役割である。それぞれの業務が直接的、間接的に、どう社会とつながりを持っているのか、どう役に立っているのかなどの語りかけ、共有がなされていることが大切である。

自社のことがメディアに取り上げられるような企業は、わずかであろうが、自社が直接取り上げられなくても、関連する話題やニュースはあるはずで、それをもとに、自社とソトとのつながりを伝えることができれば、従業員の意識も変わるものと思われる。

オ 地球環境保護への取り組み

CO₂削減や温暖化防止などをテーマに、地球環境を守る活動は国のレベル、民間レベル、個人レベルで大変活発に行われている。現代の企業活動は、この視点抜きでは考えられないほど環境保護が重要なテーマとなっていることから、従業員の関心も高く、自社と社会とのつながりを意識する上で、今後、更に取り組みを強化すべきテーマと思われる。

2 施策、対応策事例

- 休日のボランティアに参加した従業員の時間に相当する金額を会社が寄付する取り組み事例。
- 自社の製品がユーザーにとってどれだけの効果や価値があったかの体験談をユーザーに語ってもらい、従業員がそれを聞く場を設ける事例。
- 食品メーカー、外食企業による自社事業にかかわる「食育」をテーマとした学校での出前授業やDVDの無料配布の実施事例。自動車メーカーによる、地域の交通安全啓発への取り組み、交通安全イベントの開催事例。
- 自社の事業や製品に関係する世の中の動き、同業他社動向などについて、経営層や管理者層がきめ細かくの伝達し、共有する取り組み。

1 「職場の快適さ」と「休暇・福利厚生」の関係

(1) 概説

休暇の取得は、心身の健康や快適さを保つことに大きな影響を与えるが、制度面が充実していて、その取得について実際の運用が伴っている組織は、快適さが高い組織と思われる。一方、長時間労働、休日労働が多く、代休や振替休日、有給休暇の取得がしにくい職場は、快適性が大きく損なわれていると思われる。近年は、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みに力を入れる企業が多くなっているが、組織における労働と余暇を含む個人生活のバランスある両立が快適性に繋がると考えられる。

また、業務の高度化、複雑化、スピード化、企業内競争の激化、多様な人材が協働する組織における人間関係の難しさ等、様々なプレッシャー、ストレスにさらされる組織の中で、メンタル面に不調を来た従業員が増加している。これに対するサポートやケアの体制も職場の快適さを保つ上で大きな要素となっている。特に職場におけるメンタルヘルス不調が大きくクローズアップされているが、組織の大小を問わず、この問題に対し、事前予防、事後サポートなどの体制を整備することが快適さ、働きやすさの向上に向けて急務といえるだろう。

(2) 検討における重要視点

ア 休暇制度の見直し

休暇制度は、企業によって、労働基準法の要件を満たす最低限の設定レベルから、独自の休暇付与まで様々であるが、従業員にとっては、快適性に大きな影響を与える関心の高いテーマである。一方、企業にとっては、有給の休暇増は、コスト増につながることから、容易に新設、増加に踏み切れないテーマでもある。

現在、ワーク・ライフ・バランスの重要性に関する認識が浸透してきており、各企業が従業員の心身の健康、家庭生活の充実、自己啓発や社会貢献活動などの推進を目的とした休暇制度の充実を図っているが、各企業の実態に合わせて、従業員が実際に「活用できる」制度、あるいは取得を「義務づける」ような制度の設計が必要と思われる。

イ 運用面における休暇取得の促進

平成 22 年就労条件総合調査（厚生労働省）によれば、有給休暇取得率は全国で 47.1%となっている。休暇取得については、制度面の拡充による対応もあるが、有給休暇の取得も十分に行えない企業が多い状況を前提に考えると、いかにして取得できる体制をつくり、その運用を行うかがより重要なテーマと思われる。

取得促進の運用の観点では、人員数と業務量の関係、休暇取得者の業務リカバー体制、取得に対する職場メンバーの受けとめ、上司の意識、会社としての取得促進の方針明示などが影響すると思われる。この中には、各職場での休暇取得に向けての調整、取得プランの計画立案など、現場レベルで実行可能な対応もあることから、各職場で管理者とメンバーが一体となって、取得促進の工夫をしていくことが望まれる。

ウ メンタルヘルスケアに関する知識・スキルの浸透

今の職場は、様々なストレスやプレッシャーにさらされる状況にあるが、それに対し、本人自

身の対応、周囲のサポートともに、正しい知識や適正な対応スキルを身につけることが前提となる。このために、全社的にメンタルヘルスに関する講習会、勉強会など学習機会を設ける企業が多くなっているが、特に管理者は部下のメンタルヘルスケアが求められる状況が多くなっていることから、初任昇格時研修などで、メンタルヘルスに関する基本知識や相談手法などを学ぶプログラムを盛り込む企業が増加しつつある。

ただし、知識、スキルが大切であることは間違いないが、職場における上下、左右の人間関係の中で、相手に対し、関心を持ち、日常的に援助や支援のかかわりを行なっていることが、快適さ、働きやすさを高める最も重要なポイントと思われる。その点から言えばメンタルヘルスに関するカウンセリングの知識、スキルよりも、カウンセリング・マインド（カウンセリングで重視されている対人態度や傾聴の技術を実生活などで活用しようとする態度・心のもち方）がより重要と思われる。

エ メンタルヘルスケア体制の整備

この体制整備にあたっては、まずは、社内でメンタルヘルス推進の相談窓口となる担当や部署を置くことが望まれる。大企業の中には、人事相談室と言った組織を設ける会社もあるが、中小企業では、人事や総務部門が窓口となってこの対応体制を整えることが一般的であろう。なお、この担当は、メンタル相談に関する一定の知識とスキルが求められるので、社外セミナーや講習を通じて、その取得が必要である。また、カウンセリングに関する資格を取得していることが望ましいことから、企業としては、これを重要な職務と位置づけて、その習得のための研修や講習を受講させ、資格取得援助などを行うことが望まれる。

さらに、社内窓口と連携する社外の専門機関と契約を結び、専門のカウンセラーが従業員の様々な相談を受ける体制を整備することも有効であろう。現在は、EAP（Employee Assistance Service：従業員支援プログラム）サービスを提供する専門会社も多くなっているので、自社の求める対応に合致した会社を選択して、相談体制を充実させることも可能である。

2 施策、対応策事例

- 妊娠時に取得できるマタニティ休暇、つわり休暇、子供看護休暇などを実施している事例。
- 様々な記念日（誕生日、結婚、出産など）を休暇とする事例。どの記念日を休暇とするかを完全に個々の従業員に任せている事例もあり。
- 平成22年4月改正労基法により、労使協定締結に基づき、有給休暇を1時間単位で取得することが可能となり、この活用により、有給休暇取得の幅が広がる。
- 長期勤続者に対し、使途に制限なく、1ヶ月以上の長期休暇が与えられるサバティカル休暇制度を導入している事例。リフレッシュ休暇の名称が多い。
- 休暇の名称をユニークな名称に変えて取得しやすい雰囲気を作っている事例。言い出しやすい、従業員に受けるネーミングで取得促進を図る。
- 全社での有給休暇の計画的取得、一斉取得日の設定、消化率目標設定などの事例。
- メンタルヘルスケアに関するセルフケア研修、管理職向け研修の実施、カウンセリング・マインドの全社的展開への取り組み。
- 産業医との連携によるストレス調査、社内相談体制の構築事例。
- リスクマネジメントの観点から経営主導によるメンタルヘルスケア体制の強化事例。
例えば、衛生委員会での取り組み検討、社内でのセルフケア・ラインケア研修、EAP 専門会社との契約等。
- メンタルヘルス不調からの復職時の手続き、復職判定基準、ケアプログラムなどの見直し、再構築への取り組み事例。

1 「職場の快適さ」と「労働負荷」の関係

(1) 概説

労働負荷には、業務の絶対量の側面とその難易度、困難度という質的側面がある。いずれも快適さには直接的に大きな影響を及ぼす極めて重要な要素である。

まず、量的側面として、慢性的な業務過多、それによる長時間労働、超過勤務、休日労働などの常態化は、依然として多くの職場が抱えている問題である。特に、業績悪化などに伴う人員削減による在籍従業員の負荷増、あるいは競合との競争に勝つためのスピード化に伴う負担増なども多く見られる。一方で、コスト削減に伴う残業手当の削減、残業禁止などの対応もあり、持ち帰りの業務が発生することもあると思われる。

また、質的難易度については、業務の高度化、複雑化が進む状況下で、常に知識やスキルを最新化していく必要があるが、個々人の能力や適性の観点から、組織要望に応えきれない場合も生じる。このような状況の中で、心身の疲労は蓄積され、ストレスやプレッシャーもあいまって、心身の健康を害することもある。

これらの問題に対し、どう対応していくのかは、業務の構造や実施体制・組織、実施方法や評価のあり方なども含め、多岐にわたる検討と対応が必要となるが、快適職場の推進においては、極めて重要なテーマであり、正面からの取り組みが望まれる。

(2) 検討における重要視点

ア 従業員の業務実態の正確な把握

快適さの向上に向けては、まず従業員に対し、どの程度の業務負荷となっているのかを正しく把握することが必要となる。数値として客観的に把握できるのは、労働時間であるが、詳細に見るためには、超過勤務時間、深夜時間、休日の労働時間を確認することである。また、単に時間だけでは、負荷の度合を把握することが難しい面もあるので、ストレス測定や疲労度調査なども合わせて実施するとよいだろう。

しかしながら、定量的数値以上に重要なのは、やはり各職場の管理者が、部下の勤務実態をどこまで把握できているか、担当業務の中で、いまどんなことに取り組み、何がうまくいっていて、何が滞っているのかなどの状況を、しっかり見て、把握することである。

イ 業務構造、業務実施体制・実施組織、業務遂行方法などの見直し

個々人の業務取り組みではなく、組織全体としての業務構造や実施体制などを見直さなければ、改善されない構造的課題もある。

業務プロセスの改善や業務体制の改革、再構築であるが、これは、一部署や個別管理者レベルでは対応の限界があるので、経営が主導して、関係部署、あるいは全社が連携して取り組むべきテーマである。業務の休止、廃止、効率化に向けての業務プロセス改善、部署間分担の見直し、業務集約化、アウトソーシングなどを通じて、全体としての効率性を高め、業務量の軽減を図ることが望まれる。

ウ 労働時間削減に向けての意識醸成および具体的施策実施

労働時間は、同じ業務でも個人の能力、経験、スキル、知識などによって違いが出てくるものであるし、それらが同じレベルであっても、個々人の時間意識によって、要する時間に差異が生まれることもある。この証左として、業績不振企業がコスト削減を目的に、残業禁止などの措置をとった場合に、時間意識の変化だけによって、一定の時間削減が可能となっている事例が数多く見られる。ただし、製造現場の業務やサービス現業における業務では、時間意識だけの削減は、事務的業務ほどには容易ではない。

しかしながら、時間効率の向上に向け、ノー残業デーを設けたり、早帰り運動を実施するなどの具体的施策を実施して、生産性向上に関する意識を喚起することは、労働負荷軽減の観点からも継続して取り組むべき対応である。

エ 勤務体制、勤務制度の見直し

近年、裁量労働制やみなし労働時間制、フレックス勤務制、そして、サテライト勤務やテレワーク、育児や介護を対象とした短時間勤務制など、勤務のあり方を柔軟にする制度や施策が拡充されつつある。

働く人々のライフスタイルや労働に対する価値観の変化、業務の高度化、複雑化などに伴い、働き方にも様々な形態が求められるようになってきているが、快適さの観点から考えた時には、やはり「柔軟性があり」「自ら選択できること」が制度設計、施策実施上の重要ポイントと思われる。

2 施策、対応策事例

- ノー残業デー、ノー残業ウィークの設定、早帰り運動・キャンペーンの実施事例。また、成果を落とさずに残業削減成果があった従業員に対しては、賞与評価にて加点し還元する方法等。
- 残業管理体制の変更事例として、事前届出制、許可制の導入、残業管理シートの導入。また、退社時間を朝礼で宣言し、時間意識を高める取り組み事例。
- 裁量労働制、変形労働時間制、フレックス勤務制など柔軟な勤務制度の導入事例。あるいは、テレワーク、サテライト勤務などの導入事例。
- シニア人材の活用による労働負荷の軽減。百貨店や銀行などでのロビースタッフ、アミューズメント施設におけるシニアスタッフ導入事例。
- 業務あるいは業務プロセスの改善による負荷軽減として、業務改革委員会やプロジェクトを立ち上げ、業務自体の廃止、効率化改善、プロセス改革の他、会議の見直し、資料の見直し、メールの見直しなどを行い、業務量を削減する取り組み事例。

【参考文献】

日本経団連出版
野村総合研究所
和田 彰

小野泉・古野庸一

高橋克徳・河合太介・永田稔・渡部幹

働きがいのある職場づくり事例集

モチベーション企業の研究

日本でいちばん働きがいのある会社

「いい会社」とは何か

「不機嫌な職場～なぜ社員同士で協力できないのか」

日本経団連出版 2008 年

東洋経済新報社 2008 年

中経出版 2010 年

講談社現代新書 2010 年

講談社現代新書 2008 年

第5節 ソフト面の快適化のための改善手法

快適な職場を形成するためには、事業所（管理者）と従業員とのコミュニケーションが大切である。

例えば、新規採用者の定着率の悪さに頭を痛めた経営者が、コストをかけず改善する対策として、配属する職場の管理者を集めて「新規採用者を配置するので、話をよく聞いてやること」と指示した。また、総務課の社員に、「相談に来たら、親身になって聞いてください」とお願いした。その年の中途退職者は前年の7分の1に激減した。特別な教育をしたわけでもなく、このような成果が上がったことに経営者自身が驚いていた。

これは、経営者の指示で、管理者や総務課の社員が新規採用者の話を聴くようになり、会話が生まれ、それが、新規採用者の快適感を高めることに繋がったと思われる。

職場の快適化を図る上でコミュニケーションの果たす役割は大きい。その中心である「話を聴く」ための態度や理論を身に付けることができれば、その効果は更に大きなものになるだろう。

ここでは、ソフト面の快適化に役立つ改善手法などを紹介する。

1 カウンセリング・マインドの醸成

快適職場づくりにかかわる人は、カウンセリングとその基本（傾聴の意味と方法）を理解していることが大切である。ソフト面の快適化を進めるに当たっては、事業所（具体的には調査実施職場の管理者）も従業員も、改善の計画、調査の実施、問題の発見、改善の実施などについて、こころを開いて話し合うことが必要となる。そのためにはお互いに相手の話をよく聴くことが基本になる。それでは、人の話をよく聴くためにはどんな態度とスキルが必要なのだろうか。それはカウンセリングの基本的態度と傾聴のスキルを理解して、それを実行することである。特に管理者は、カウンセリング・マインドを持つことが望まれる。

今日、あらゆる人を相手にする専門家が人の話を十分に聴くためには、3つの「基本的態度」を持たなければならないことが、あらゆる分野で広く認められている。

それは、

- (1) 相手に対して、無条件の肯定的関心を持つこと。相手の話を傾聴すること（受容的態度）。
- (2) 相手が考えていることについて共感的に理解し、質問し、理解したことを相手に伝えることができること（共感的理解）。
- (3) 心が安定した状態で、誠実な態度で相手の話を聴くこと（誠実な態度、自己一致）。

カウンセリングの基本とスキルの習得は、（社）日本産業カウンセラー協会、NPOキャリア・コンサルティング協議会加盟の各試験機関、NPO日本教育カウンセラー協会、日本産業カウンセリング学会、ハローワーク、中央労働災害防止協会、都道府県・市町村などが行う講習会、各種出版物等で学ぶことが出来る。

2 キャリア・ガイダンスとグループワークの知識とスキルの普及

ソフト面の改善を進めるためには、事業所と従業員が単にカウンセリング・マインドで理解し合うだけでは実現しない。キャリア・ガイダンスとグループワークの知識とスキルを持っていることが望ましい。

キャリアとは、何らかの意味で「働くこと」との関連の中で人生を生きることである。その人なりに人生を通じてキャリアを全うするためには、次の6つの分野について自分自ら努力し、企業の上司や専門家などから必要に応じて支援を受けたり、自ら従業員を支援しなければならないこともある。そのため、快適職場づくりの管理者と従業員は「キャリア・ガイダンスの6分野の知識とスキル」を持っていることが望まれる。それは、(1)自己理解、(2)職業理解、(3)啓発的経験、(4)カウンセリング、(5)方策の実行、(6)フォローアップの理論と実践である。

キャリア・ガイダンスとカウンセリングは、快適職場づくり、特に改善においては、個人よりはグループで行われる。提案、TQC活動（トータルクオリティコントロール：統合的品質管理又は全社的品質管理）などはグループ活動そのものである。

キャリア・ガイダンスの具体的な習得は、学校のキャリア教育、職業指導・職業紹介の講座やテキスト（例：「働く人のための教育カリキュラム」（キャリア教育カリキュラム研究会編（社）雇用問題研究会発行））など。グループワークの習得は、構成的グループ・エンカウンター（例：「ピアヘルパー・ハンドブック」（日本教育カウンセラー協会編・図書文化社発行））、キャリア・インサイト、OHBY(注1)、OHBYカード、VRTカード(注2)、職業紹介におけるグループワーク（例：一般職業紹介要領・厚生労働省の各種講座やテキスト）などによって習得することが出来る。

（独）労働政策研究・研修機構の研究報告、研究成果（具体的なガイダンスのための道具やスキル）を参考にするとよい。

注1:OHBY(オービィ(Occupation Handbook for Youth)):主要な職業について、学校での進路指導やハローワークで活用することを目的に開発されたコンピュータ支援システム

注2:VRTカード(職業レディネス・テスト(Vocational Readiness Test)):中高生を中心に職業への意識を高めるツール
((独)労働政策研究・研修機構)

3 自己理解の促進

快適職場のソフト面を進めるに当たって管理者と従業員自身が自己理解をすることが重要であることはすでに述べた。

自己理解には、次のような特徴がある。

- (1)自分自身を分析し、さらに統合する。客観的に分析し、その後自分の特徴を全体として描写すること。
- (2)自分を描写する言葉や方法は客観的でなければならない。他人にもわかるように自分を表現できること。
- (3)自分の個性を知るだけでなく、自己と環境との関係、環境の中の自分について知ること。
- (4)自己理解は長い職業人生の中で、人生を通じて繰り返し行うものであること。

自己理解は、実際には現在の自分を描いてみる（自己紹介、アピール・ポイントをまとめるなど）、自分の個性を吟味する（能力・適性、興味、性格、価値観などを客観的に調べるなど）、過去の経験を整理する（履歴書、職務経歴書、キャリア・シートの作成など）の手順を踏んで行う。快適職場ソフト面の調査や改善を行うに当たっては、従業員や管理者自身がどんな勤労観、組織に対するモラル、モチベーションを持っているかを知ることが重要なことである。そのためにはある程度の自己理解に関する理解とスキルが必要である。

では、どうすれば自己理解が出来るのか、自分を客観的に振り返ること、他人は自分をどう見ているか評価してもらうことなどであるが、客観的に自分を理解するために、古くから多くのテストが開発され活用されてきた。一般職業適性検査（厚生労働省）などの各種職業適性検査、VPI 職業興味検査（Vocational Preference Inventory）（(独) 労働政策研究・研修機構）、VRT 職業レディネス・テスト（(独) 労働政策研究・研修機構）、キャリア・インサイト（(独) 労働政策研究・研修機構）などのコンピュータ支援システム（Computer Assisted Career Guidance System）、KN 式クレペリン作業性格検査（(社) 雇用問題研究会）などの精神作業検査、エゴグラム（東大式）、投影法など各種メンタルヘルス・テストなどが広く開発され、使用されている。心理テスト一覧、心理測定尺度集、産業カウンセリング・ハンドブック、メンタルヘルス指針（厚生労働省）などが出版されている。関係機関、出版社などに直接問い合わせるとよい。

4 職業の内容の理解の促進

快適職場づくりソフト面の調査と改善は、対象となる仕事、職業の調査と改善である。それは働く人個人が職場をどう考えるかという関係で決まる面が多い。したがって、管理者と従業員の自分はどのような人間かという「自己理解」と深く関係する。個人の自己理解と関係づけて仕事、職業を理解することである。一般にキャリア・ガイダンスとしては次のような手順で進めるのがよいとされている。

ソフト面の調査、改善に当たっては従業員、管理者ともに、このような観点からの知識、スキルを持っていることが大切である。

- (1) 自分の興味、関心、適性を明らかにして、どのような人生を送りたいか考える。自分にとってどんな仕事が快適なのかを考える。
- (2) 産業や職業について、幅広く情報を集め理解を深める。
- (3) 希望する仕事、職業の内容について吟味する。自分にとって快適な仕事はなにか。
- (4) その仕事、職業が、自分の興味、関心、適性、希望とのかかわりを吟味する。
- (5) その仕事、職業の具体的な現場（会社内外の働く場所）を考え、選択して条件や内容を調べる。
- (6) 選択した仕事、職業に就職するなどして、その中で定着する。快適職場づくりの場合は、すでに就いている仕事、職業の現場を調査し、改善することになる。

では、仕事や職業の何を調べるのか。一般に次の6項目である。①その仕事はなにをするのか、仕事の内容。②その仕事にはどんな人が多く就いているのか、性、年齢、地域など。③その仕事に就くにはどうすればいいか。学習歴、経験、資格の有無など。④その仕事の歩みと展望。その仕事の過去、現在、未来。就業者数、雇用動向、成長の見通しなど。⑤その仕事の労働条件。賃金、労働時間、勤務形態などの特徴。⑥もっと知りたいときはどこに聴けばいいか。職能団体など。職業情報の代表である「職業ハンドブック」及びOHBYなどの情報は国全体の情報を提供しているが、快適職場づくりの場合は、主として自分の会社、組織の中で6分野を考えることになる。

5 組織の評価と改善の推進

快適職場づくりは組織の調査と改善を行うのだから、個人の自己理解を図るだけではなく、組織の評価と介入を必要とする。むしろこれが中心である。それは国際労働機関（ILO）と世界保健機関（WHO）の新しい労働衛生の考え方である「企業風土、作業組織、労働文化」という概念に明確に現れている。

組織の理解、介入の方法については、仕事の教え方、仕事の改善の仕方、人の扱い方、安全作業のやり方を中心とする監督者訓練 TWI（Training Within Industry）（日本産業訓練協会）、定型的監督者訓練 MTP（Management Training Program）（日本産業訓練協会）、人事院式監督者研修 JST（Jinji-in Supervisory training）（人事院）、その他各種のTQC活動などが古くからわが国企業で行われてきた。これらを基本とする新しい教育、訓練手法も数多く公表されている。経営者団体、関係教育団体、関係教育機関、出版社などの講習を受講するなどにより、習熟するとよい。

6 キャリア形成支援(キャリア・コンサルティング)の推進

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等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の受講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他の援助をいう」（第7次職業能力開発基本計画）と定義されている。

キャリア・コンサルティングは快適職場づくりと表裏一体の関係にある。従業員が会社や組織の中で働くことを通じてキャリアを形成することができれば、その人にとってその職場は快適であろうし、ソフト面を含めて快適な職場で働くことができれば人生を通じた充実した生活、すなわちキャリア形成をすることが出来る。従業員は自ら自分のキャリア形成に努めるべきであるし、管理者はそれを支援すべきである。その意味で快適職場づくりに携わる管理者は、特別に資格を持っていなくともキャリア・コンサルタントの知識やスキルを持つことが望ましい。

では、キャリア・コンサルタントにはどのような知識とスキルが求められるのか。それは職業能力開発促進法により次のように示されている。

- (1) キャリア・コンサルティングに関する社会的意義に関する理解（社会的必要性、役割の理解、活動範囲と義務、限界の理解、守秘義務、倫理の厳守）
- (2) キャリア・コンサルティングを行うための基本的知識（キャリア、カウンセリング、自己理解、職業理解、職業能力開発の理解、雇用管理・労働条件、労働市場、労働法規、メンタルヘルス、ライフステージ、転機などに関する理論）
- (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（カウンセリング、グループアプローチなどの基本的スキル。相談場面の設定、自己理解、仕事理解、啓発的経験、意志決定、方策の実行、フォローアップ、総括などの相談実施過程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、効果的な実施にかかる能力（教育・普及、環境への働きかけ、ネットワークの形成、自己研鑽・スーパービジョン、支援者としての姿勢）

平成 13 年職業能力開発促進法の改正によって、事業主は次のようなキャリア・コンサルティングを中心とした措置を行わなければならないことになった。

- ア 従業員が自発的に職業能力開発をするための相談の機会の確保その他の援助。
- イ 従業員が自主的な職業能力開発をするために配置その他雇用管理についての配慮。
- ウ 有給教育訓練休暇など自主的な職業能力開発をするための休暇の付与
- エ 始業、就業時間の変更など従業員が自主的に学ぶための時間の確保

今日（平成 22 年現在）、6 万数千人のキャリア・コンサルタントが、企業的能力開発部門にとどまらず学校教育、就職支援機関などで活躍している。快適職場づくりに関わる事業主、管理者はキャリア・コンサルティングの社会的意義、知識とスキル、その目的が全く表裏一体であることを理解し、企業の内外を通じて連携を強めることが重要である。そのことがとりもなおさず「快適職場づくりソフト面」の推進そのものである。

キャリア・コンサルティングに関する情報は、厚生労働省、NPO キャリア・コンサルティング協議会のホームページ、各種資料等により得ることが出来る。協議会加盟の試験機関による教育と資格試験、技能検定試験なども行われている。

第6節 ソフト面の快適職場づくりとメンタルヘルス対策

1 快適職場づくり

労働安全衛生法第71条の2に快適職場づくりに向けて事業者の講ずる措置が定められている。また、ソフト面の快適職場づくりは、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、組織を創ることを目指している。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となっている。

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。無用のストレスが意欲、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。

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。

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進めることが重要である。

2 メンタルヘルス対策

職場におけるメンタルヘルス対策には、活気ある職場の雰囲気づくりから、うつ病などの精神障害が発生した場合の対応に至るまで様々あり、大別すると、一次予防・二次予防・三次予防の3つに分類できる。

一次予防は、精神障害をはじめとするメンタルヘルス不調の発生を未然に防ぐための取り組みで、職場に共通して見受けられるストレスの原因を把握し、メンタルヘルス不調の発生リスクを低減させることを試み、心身ともに働きやすい職場づくりを目指して、職場の活性化を促す対策が含まれる。物理的環境から仕事の進め方や対人関係まで広い意味での職場環境を快適化しようとする対策である。

二次予防は、メンタルヘルス不調を早期に発見し、迅速に適切な対応を取るための取り組みであり、早期に不調のサインに気づき、適切な対応を行うことで、本人と職場、双方の負担を軽減することを目的としている。

三次予防は、不調を適切に把握・管理し、重症化を防ぐための取り組みで、発症後が中心となり、メンタルヘルス不調による休業・退職者の職場復帰への支援等を行う。

職場のメンタルヘルス対策では、これらの対策をバランスよく体系的に実施することが求められている。多種多様な職場のメンタルヘルス対策を体系的に実施するには、まず、職場のストレス要因を把握することが重要である。

3 職場環境の把握と改善

メンタルヘルス不調や仕事のストレスは、個人の問題だけにとどまらず、過重な仕事量や時間的な切迫感、あいまいな役割分担、不十分な裁量権など、職種や職位、職場の特徴によって大きく左右されるが、周囲との連携や上司の支援が充実していれば、負担が和らぐことも少なくない。これらの負担（ストレス要因）の軽減や職場の連携・支援の充実は個々の努力では限界がある。

職場環境改善は、メンタルヘルス不調が発生した後の事後的な対応ではなく、未然に不調の発生を防ぐための、より積極的な活動（一次予防）として位置づけられ、不調を見つけるのではなく、不調の原因であるストレス要因を把握し、組織的に軽減することを目的とした前向きな取り組みである。

また、厚生労働省から公表された「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」（平成21年3月）において、再発予防の観点からも「職場復帰する労働者が、よりストレスを感じることの少ない職場づくりをめざして作業環境、作業方法などの物理的な環境のみならず、労働時間管理（長時間労働や突発的な時間外労働の発生等）、人事労務管理（人材の能力・適性・人間関係等を考えた人材配置等）、仕事の方法（サポート体制・裁量権の程度等）等、労働者のメンタルヘルスに影響を与え得る職場環境等の評価と改善を検討することも望まれる。また、これら職場環境等の評価と改善は、管理監督者や同僚等の心の健康の保持増進にとっても重要である。」とされているところである。

職場環境改善の大きな特徴は、職場の問題点の改善（ストレス要因の軽減）を通じて、円滑な職務遂行を促進し、連携の強化や業務配分の見直しなどにより、効率的な働き方や職務満足感、能率の向上といった職場の活性化が期待される点にある。また、そのための建設的な議論を通して、職場のメンバーが職場の運営に積極的に参加することで、職場の一体感を促す効果もある。

一方で、職場環境改善や職場の活性化の取り組みには、すべての職場に効果があるなど明確な解決策があるわけではないので、建設的な議論により練られた対策であっても、必ずしも効果的であるとは限らない。そこで、取り組みの進捗と効果を定期的に評価し、評価に応じて、適宜、対策内容を再検討し、継続的に活動を展開することが重要となる。

4 メンタルヘルス対策の具体的推進事項

「当面のメンタルヘルス対策の具体的推進について」（平成21年3月26日付基発第0326002号通達）で、事業場が実施すべき重点事項とされているのは、以下に示す(1)～(6)である。これらの対策を実施することはソフト面からの快適職場づくりの各領域と密接な関係があるといえる。とりわけ、(4)職場環境等の把握と改善に当たっては、通達で「快適職場調査(ソフト面)の活用もあること」と指摘し、推奨しているところである。

- (1) 衛生委員会等での調査審議の徹底等
 - ア 衛生委員会等での調査審議の徹底
 - イ 事業場における実態の把握
 - ウ 「心の健康づくり計画」の策定
 - エ 調査審議の充実
- (2) 事業場内体制の整備
 - ア 事業場内メンタルヘルス推進担当者の選任
 - イ 専門スタッフの確保
- (3) 教育研修の実施
- (4) 職場環境等の把握と改善
- (5) メンタルヘルス不調者の早期発見と適切な対応の実施
 - ア 相談体制の整備
 - イ 長時間労働者に対する面接指導の実施の徹底
 - ウ 健康診断実施時におけるメンタルヘルス不調の把握
 - エ 心身両面にわたる健康保持増進対策（T H P）の活用
- (6) 職場復帰支援
 - ア 職場復帰支援プログラムの策定
 - イ メンタルヘルス対策支援センターの活用

ソフト面の快適化はメンタルヘルス対策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）など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、対処方法についても理解していることが必要である。

【参考：各種団体ホームページ】（順不同）

- 厚生労働省 (<http://www.mhlw.go.jp/>)
- ハローワーク (<https://www.hellowork.go.jp/>)
- 人事院 (<http://www.jinji.go.jp/>)
- (社) 雇用問題研究会 (<http://www.koyoerc.or.jp/>)
- (社) 全国労働基準関係団体連合会 (<http://www.zenkiren.com/>)
- (社) 日本産業訓練協会 (<http://www.alpha-net.ne.jp/users2/sankun/tokyo/>)
- (社) 日本産業カウンセラー協会 (<http://www.counselor.or.jp/>)
- 中央労働災害防止協会 (<http://www.jisha.or.jp/>)
- (独) 労働政策研究・研修機構 (<http://www.jil.go.jp/>)
- (独) 労働者健康福祉機構 (<http://www.rofuku.go.jp/>)
- NPOキャリア・コンサルティング協議会 (<http://www.career-cc.org/>)
- NPO日本教育カウンセラー協会 (<http://www.jeca.gr.jp/>)
- 日本産業カウンセリング学会 (<http://www.jaic.jp/>)

○快適職場調査(ソフト面)の実施方法

快適職場調査(ソフト面)の実施方法

1 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。

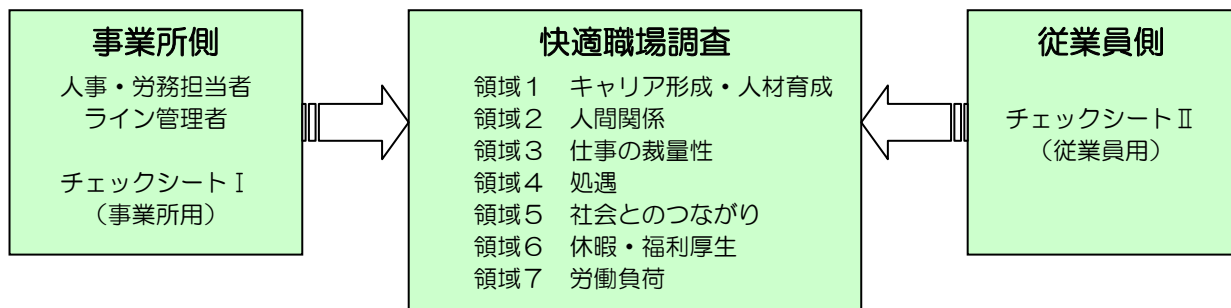


図 快適職場調査（ソフト面）の概要

2 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。

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。

3 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。

(1) 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。

(2) 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。

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

工夫次第でいろいろな形で活用することができます。

快適職場調査の成り立ち

1996～1999年の3年間にわたって専門家による「快適職場システムづくり調査研究委員会」（中央労働災害防止協会）が設置され、アメリカ国立労働安全衛生研究所の先行研究、その他の背景となるいくつかの理論を参考として「快適職場のソフト面」に関する7領域100項目の試作版が作られました。

2001年、この試作版を用いて、全国の快適職場推進センターを通して希望のあった49事業所における調査の実施、事業所訪問調査などを行い、チェックシートを現在の7領域35項目に集約しました。

快適職場のソフト面というきわめて心理的・組織的・社会的な人間の側面について、永年にわたる研究をベースとしながら科学的・実践的手続きを経て測定項目がつけられたという経緯があります。

4 快適職場調査(ソフト面)の実施に当たっての留意事項

快適職場調査の実施に当たっては、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、個人情報保護を確保すること

調査の実施に当たっては、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こと

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

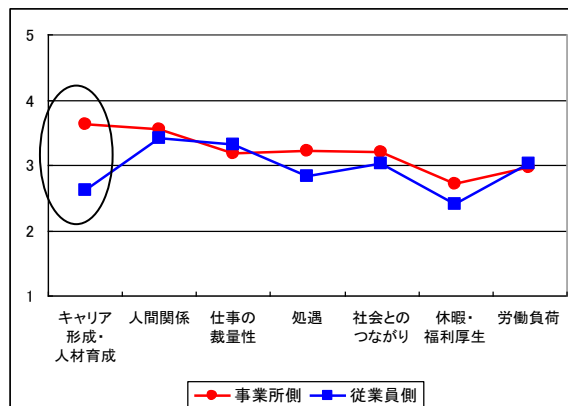
(7) 匿名性を確保するため一定以上の調査対象人数を確保すること

(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

◆評価・解釈の例◆

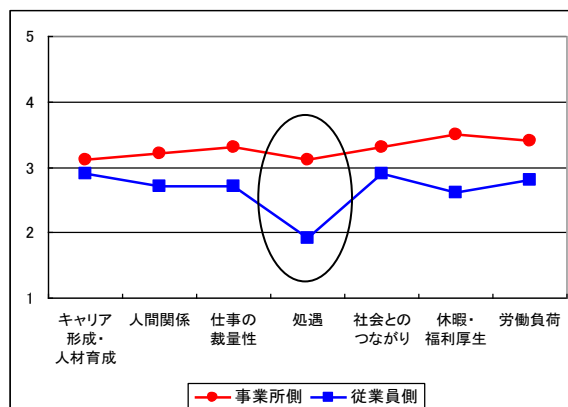
例1 事業所側と従業員側の意識差に着目

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。



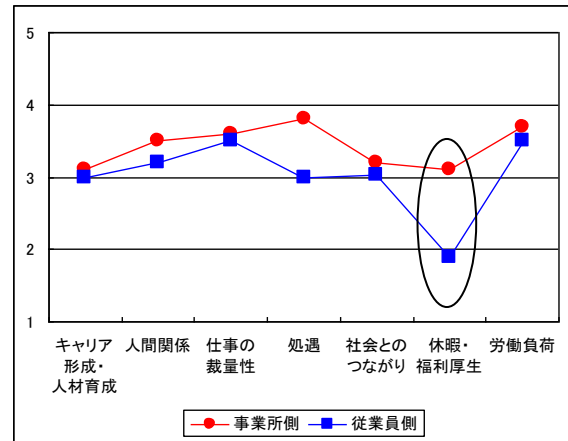
例2 標準値との差に着目

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、事業所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

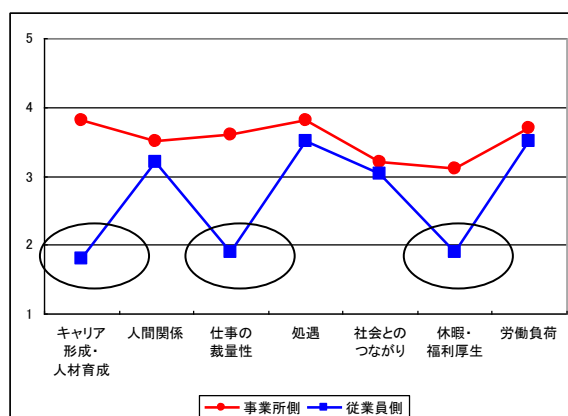
従業員側の各領域における平均値のバランスに着目します。従業員は自分の職場のいろいろな領域を相対的に評価します。そのため、従業員の感じ方は平均値のバランスの悪さにも現れます。例えば、右の例では、従業員側の「休暇・福利厚生」の平均値が極端に低くなっています。こうした従業員側の平均値のバランスの崩れは、やがてその他の領域に波及していくことも考えられます。なお、このような場合にも、事業所側との認識のギャップが大きいのが一般的です。



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応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。

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。

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。

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)

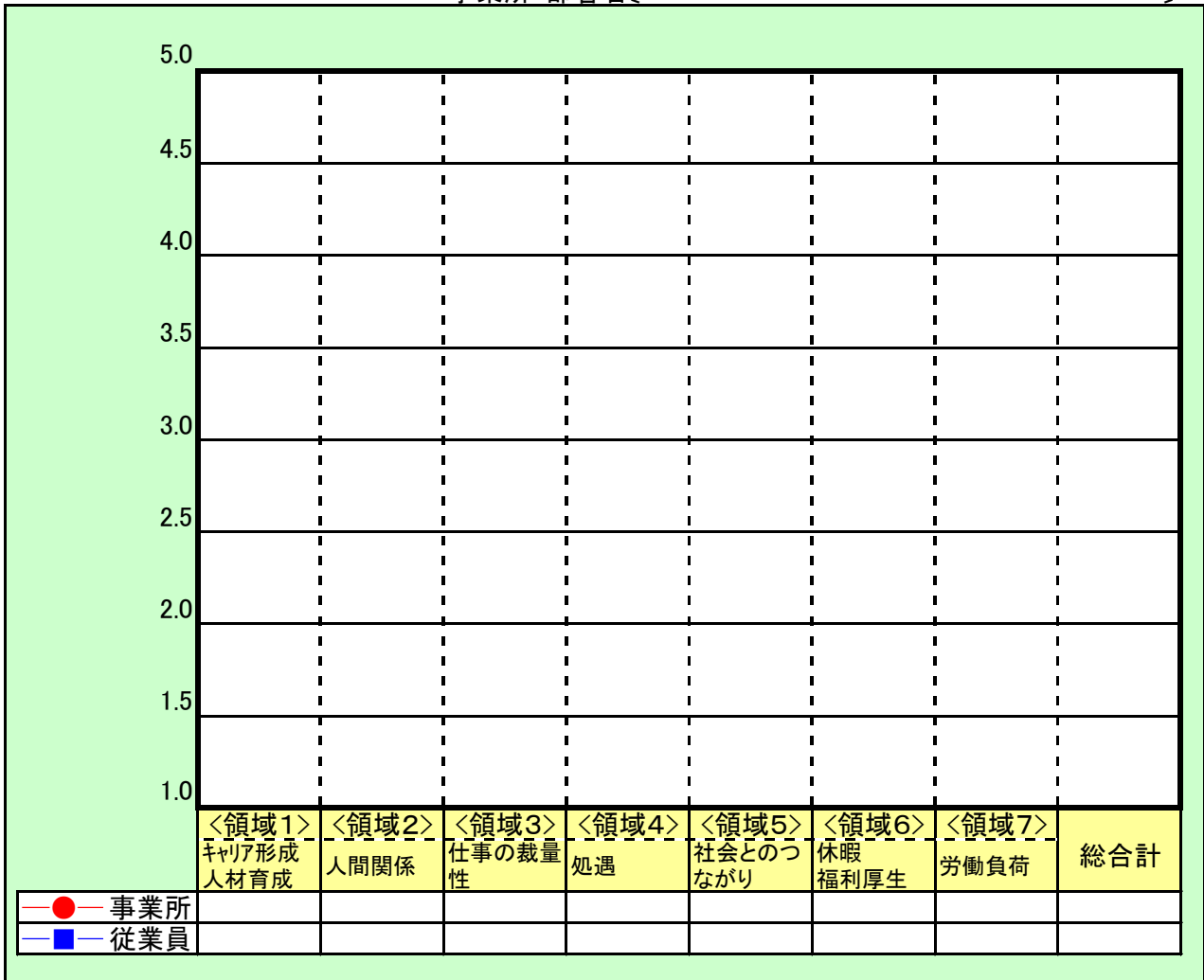
下記の設問について、該当すると思う個所に○を付けてください。

	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)
 プロフィール

年 月 日

事業所・部署名〔 〕



「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)活用モデル事業事例

事例1 製造業(電気機械器具)

事例2 保健衛生業(医療保健業)

事例3 商業(小売業)

○快適職場調査(ソフト面)活用モデル事業集計結果平均値
(平成20年度～平成22年度)

○快適職場調査(ソフト面)を実施した事業場の担当者の声

1 取り組みの経緯

本社に管理部門、営業部門、技術開発部門を置き、本社近隣に2工場、遠隔地に1工場を持つ事業場である。不景気の余波で人員削減を行い、従業員に不安感を与えたことが気になっていた。

最近では、受注が増えているが、人員補充が十分でないため、一人一人の負担が大きく、ストレスを感じていると思われる。また、一部の部署では、土日発注で急ぎの仕事等が多く、休日出勤もある。

事業場担当者がメンタルヘルス関係の集まりで快適職場調査の活用事例を聞き、実施してみようと思った。

2 調査の実施

快適職場調査実施については、安全衛生委員会で審議を行った。また、経営トップにも快適職場調査について説明を行い、了承を得て、事務局は、総務部総務課に置くことにした。

調査対象者は、全従業員とし、8月下旬から9月上旬に調査を実施することになった。階層別研修を予定していたので、管理者へは研修時に主旨説明、調査の実施を行うことにした。管理者が事業所側として調査を実施する場合に、「部下が自分の職場や仕事についてどのように感じていると思うか」という観点でつけるようにと誤解のないよう説明を行った。

従業員へは、職場の管理者から調査の主旨説明と調査票の配布を行った。

調査票の回収は、個人が特定されないように配慮し、総務部へ直接提出してもらった。

個人への配慮という点では、中災防より調査票の（チェックシートⅡ・フェイスシート）にある回答者の個人属性記入欄について印刷されている属性にすべて回答すると所属人数によっては、個人が特定される可能性があるという説明を受けていたので、この点も注意し、調査を実施した。

3 調査結果及び問題点、課題の把握

7領域に関し、全体的には「処遇」を除いては管理者と従業員の意識差はなく、「人間関係」に関しては標準値よりかなり高く、良好な状態であった。

調査結果どおり日頃から従業員の団結力はあるほうだと感じており、離職率も低い。

ただし、休暇の取得については管理者、従業員

ともに取得のしづらさを感じており、最大の問題点と思われる。また、部署別では、一部の部署で、管理者との意識差が大きく、何らかの対応が望まれる。

4 改善計画の検討、立案

検討の結果、以下のとおり改善を行うことにした。

- 有給休暇をとりやすくする雰囲気づくり
- 嘱託産業医、保健師による相談体制の見直し、社外相談機関利用検討、従業員へのPR方法の工夫
- 業績評価フィードバック面接の適正実施

5 改善の実施、今後の取り組み

まず、休暇・福利厚生「心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる」の快適感が低いという点について対応を行った。特定保健指導の対象者には、保健師による保健指導を実施している。以前より対象外の従業員からも保健指導を受けてみたいという声があがっていた。そこで希望者にも指導を受けられるようにし、積極的にPRすることにした。今後は、産業医へも相談できる体制づくりを行う予定である。

休暇の取得についても全社的に快適感は低かった。事業場としては、生産性を確保しつつ、会社の休暇制度を変更していきたいと考えている。有給休暇を取得しやすい風土づくりの必要性も感じている。

また、現在3年計画で人事制度の見直しを行っているが、今回の快適職場調査の結果も制度の参考にしていきたい。

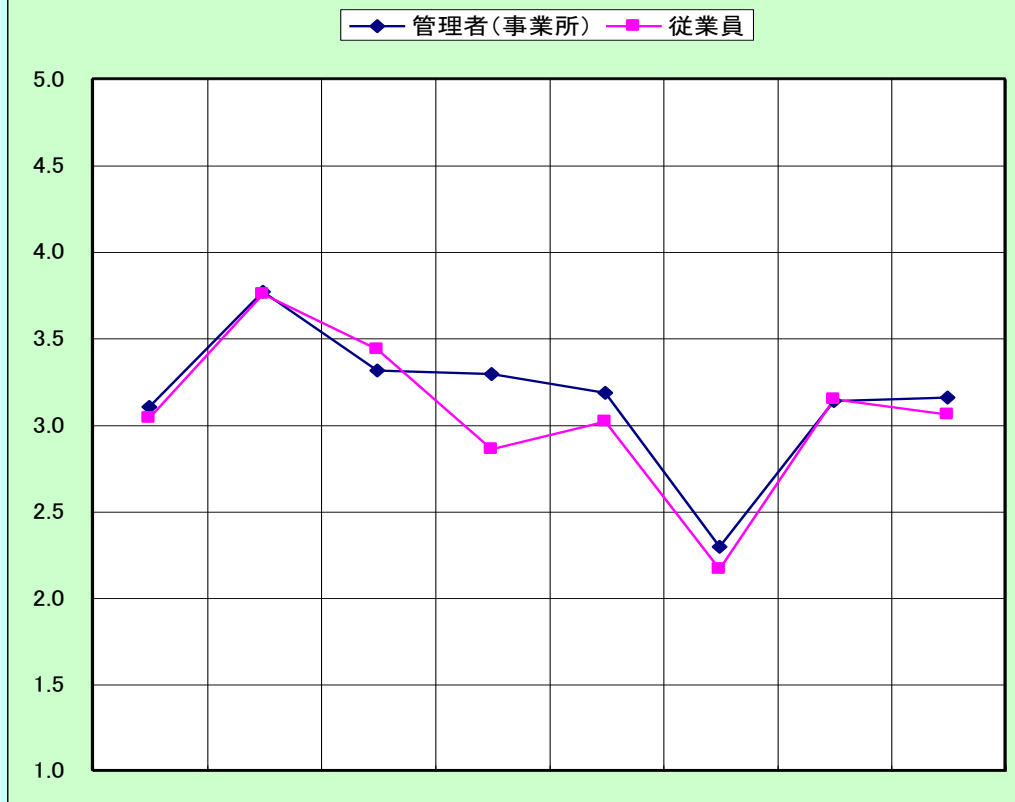
6 取り組んでみて

調査結果を受けて経営トップから各職場の責任者へ改善の取り組みを進める方針であることを伝えた。また、従業員へは、調査結果を社内報に掲載し、改善の際の協力を求めた。改善事項が多く大変ではあるが、改善の結果の確認のためにも1~2年後に、再び快適職場調査を行いたい。

快適職場調査は、職場の状況が数値として確認できたので、わかりやすく、説得力があった。経営トップに対しても説明がしやすかった。

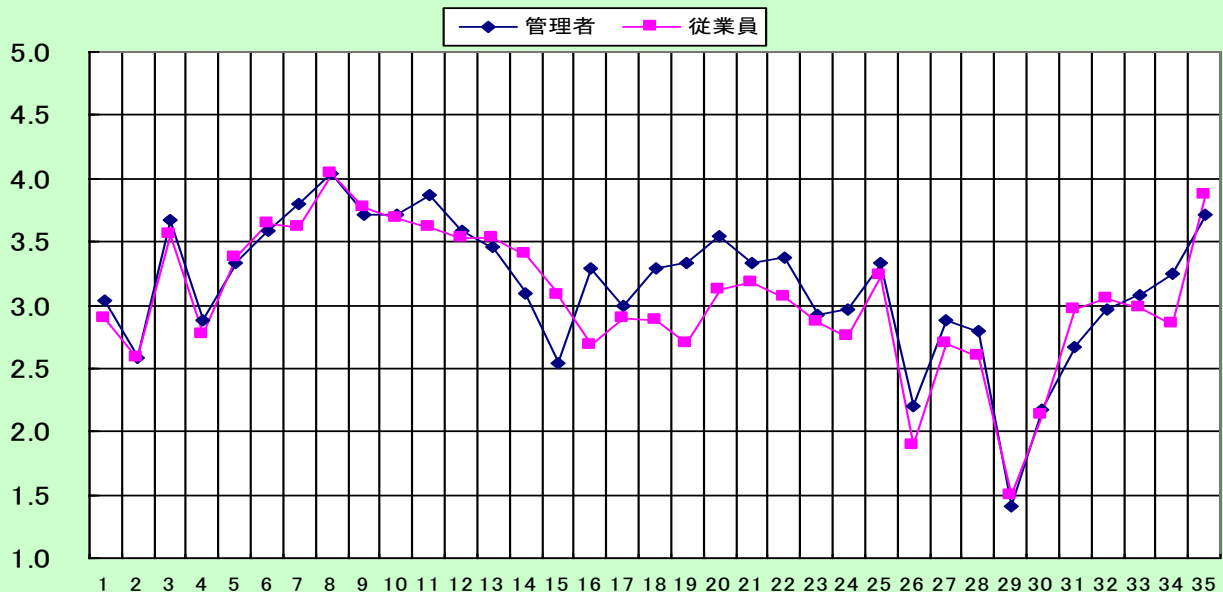
A	管理者 全部署	24名	従業員 全部署	120名
---	---------	-----	---------	------

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール(領域ごと)



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)	3.1	3.8	3.3	3.3	3.2	2.3	3.1	3.2
従業員	3.0	3.8	3.4	2.9	3.0	2.2	3.1	3.1
差	0.1	0.0	-0.1	0.4	0.2	0.1	0.0	0.1

図表2 快適職場調査(ソフト面)プロフィール (各問ごと)



1 取り組みの経緯

数年前より「人で成り立っている業種」と捉え、人にコストをかける経営方針とし、積極的に改善に取り組んでいる病院である。従業員の増員、手当の支給等の実施、時間管理の徹底をすでに始めている。以前、職場の満足度調査を実施した際、個々のモチベーションは高く、上司との関係もよいが、他部門とのコミュニケーションに課題があった。チーム医療を取り組む上で、重要な問題と考える。

労働安全衛生委員会の年間計画の中で、職場環境改善に関するアンケートを実施することになったので、快適職場調査を実施することにした。

2 調査の実施

経営企画会議、労働安全衛生委員会で審議し、調査を実施することになった。事務局は労働安全衛生委員会事務局及び看護部が行うことにした。

調査対象者は医師を含めた全従業員とした。各部門の管理者より主旨説明及び調査票の配布を行った。回収も部門長が行った。

調査票の個人属性記入欄は、混乱をさけるため、当院にあわせたオリジナルフェイスシートを作成した。

3 調査結果及び問題点、課題の把握

調査結果については、各部門の管理者が問題点を検討し、改善案を提出した。事務局では、それらを取りまとめ改善策を検討することとした。

4 改善計画の検討、立案

全体的に快適感が高い結果であったが、「休暇・福利厚生」の領域の快適感が低かった。特に「世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある」「年次休暇を取りやすい制度や雰囲気がある」「翌日までに仕事の疲れを残すことはない」という点について具体的な取り組みを検討する。

他社と比較し、夏期休暇や年次有給休暇は十分に付与されているが、職場の特殊性により困難なケースも見受けられる。休暇の取得しやすい環境を整える必要がある。

5 改善の実施、今後の取り組み

従業員の増員を進め、労働負荷を減少するように努める。これらにより一人当たりの平均残業時間が昨年度と比較して15%減少している。また、助産師免許や認定看護師資格に必要な研修を受講する際、無給休暇と補助金で対応していたものを派遣研修として有給で資格取得を目指せるようにした。

○医師

「心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる」「心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用」「仕事はいつも時間内に処理」「翌日までに仕事の疲れを残すことはない」の項目は、標準範囲を下回っている。医師の過重労働への対応には、医師の増員しかないものの困難を極めている。今後も引き続き医師の人材確保の努力を重ねつつ、心身の健康を管理する体制の整備をすすめたい。

○看護

「休暇・福利厚生」に関する快適感が低い。現在看護部全体で取り組んでいる有給取得3日以上や休暇の取りやすい制度や雰囲気づくりを引き続き進めていきたい。

○コメディカル

全体的に管理者、従業員の意識の開きが少なく、良好な職場環境を得ていると考えられる。

○事務

「若いうちから将来の進路を考えた人事管理」「グループや個人ごとに教育・訓練の目標が明確」の快適感が低い。事務部門の従業員は、キャリア形成への展望を持ちにくいことが考えられるが、医療事務分野における各種資格取得や研修を促し、個々の資質の向上を図りたい。

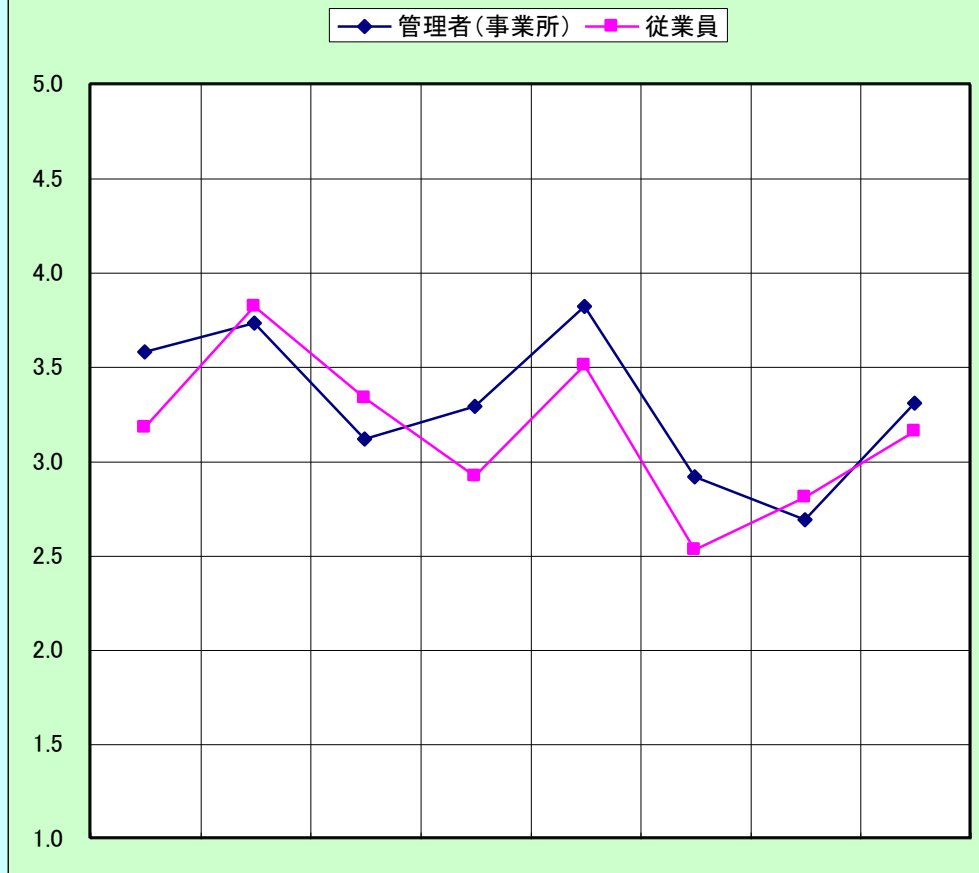
6 取り組んでみて

今回の快適職場調査では、多くの従業員の協力を得て、病院全体で調査をすることができた。結果が数字で表され、あらためて従業員と管理者の差、他部門との違いを知ることができた。

医療という特殊な環境での改善策も多く、全体での意識改革はまだまだ難しいという実感である。

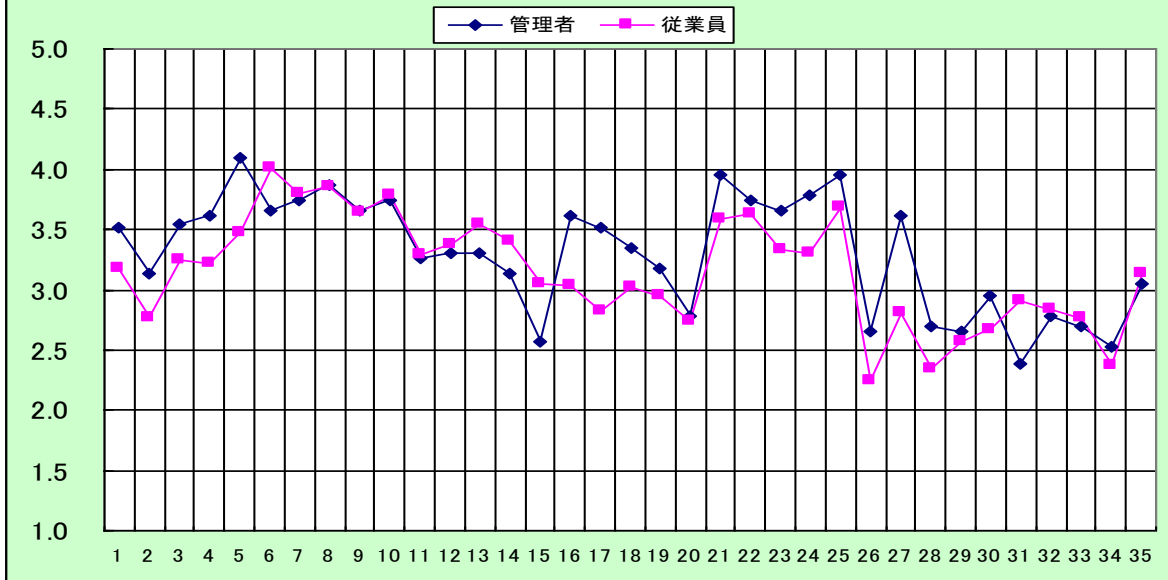
F	管理者 全部署	23 名	従業員 全部署	376 名
---	---------	------	---------	-------

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール(領域ごと)



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)	3.6	3.7	3.1	3.3	3.8	2.9	2.7	3.3
	従業員	3.2	3.8	3.3	2.9	3.5	2.5	2.8	3.2
	差	0.4	-0.1	-0.2	0.4	0.3	0.4	-0.1	0.1

図表2 快適職場調査(ソフト面)プロフィール (各問ごと)



1 取り組みの経緯

10 数店舗の営業店を持つ小売業である。平成 20 年 10 月より社長直轄の「経費節減」「効率化」「コンプライアンス」「環境保全」「個人情報保護」等の改革プロジェクトを立ち上げた。現在は、「就業規則」「賃金規程」等の見直しの最中であり、大きく生まれ変わろうとしている。これらの活動の一環として快適職場調査を実施することにした。

なお、快適職場調査は、平成 21 年度（8 月と 1 月）、22 年度と継続的に実施している。

2 調査の実施

安全衛生委員会での審議、トップへの了承を経て快適職場調査を実施することになった。事務局は総務部に置いた。

調査対象者は、全従業員とした。調査実施について、管理者へは会議において主旨説明を行い、従業員へは、管理者より説明し、配布を行った。調査票とともに説明文書も添付した。また、社内 LAN でも広報した。

3 調査結果及び問題点、課題の把握

快適職場調査結果は、幹部、管理者に報告した。調査結果を基に「事業場全体の課題」「職場の課題」「管理職の課題」に分けて改善に取り組むことにした。

4 改善計画の検討、立案、実施

職場ごとに課題の検討を行った。また、専門家に依頼し、管理者への研修を行った。研修では、各職場共通の課題「キャリア形成・人材育成」（部下の育成）、「処遇」（モチベーションアップ）、「休暇・福利厚生」（休暇の取りづらさ、相談体制の不備）について検討した。また、管理者へヒアリングも行った。

5 再調査の実施、改善計画の検討

平成22年1月に再調査を実施した。8月に実施した調査と同じ課題がでており、全体的な傾向は変わらなかった。

○領域1「キャリア形成・人材育成」

以前より課題となっていた教育体系の整備に努める。

○領域4「処遇」

人事制度と就業規則の改正が、平成22年4月に実施された。制度導入によりモチベーションアップにつなげたい。

○領域6「休暇・福利厚生」

「心身の健康相談にのってくれる専門スタッフ不在」の体制の整備は、すぐに取り組める内容ではないので、社内で対応できることから検討したい。

○領域7「労働負荷」

時間外管理については、ノー残業運動を実施中であるが、業務時間内に効率的に働き、休暇もきちんととる風土づくりが必要と思われる。

6 平成 22 年度調査の実施、改善計画の検討

平成 22 年 4 月に新人事制度が導入された。その制度の現状の把握とともに今後の方向性を確認したい。また、昨年度改善にいたらなかった項目についても検討したい。昨年の調査結果において快適感が低かった「キャリア形成・人材育成」について今回も改善が必要となる可能性があることから従業員教育担当者も事務局に参画することとした。

過去 2 回の調査結果と今回の結果について比較を行い、事業場全体の課題の検討を行った。

7 改善の実施、今後の取り組み

これまでの調査結果を踏まえ、領域 1「キャリア形成・人材育成」、領域 4「処遇」、領域 6「休暇・福利厚生」について、事業場全体の課題としていた。

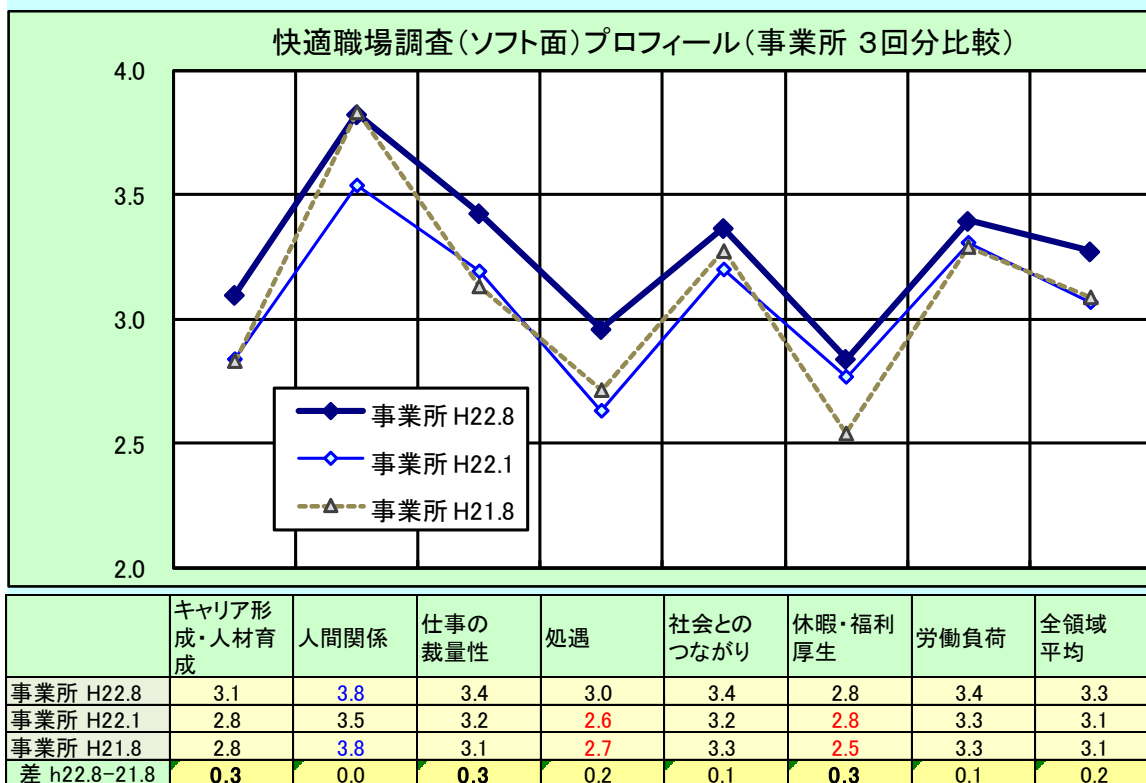
改善の取り組みとしては、「教育体系の見直し」「人事制度の変更と評価面接の導入及び教育」「有給休暇取得促進、残業時間削減運動の実施」を進めている。

また、「心身の健康相談にのってくれる専門スタッフ」については、これから具体的な検討を行う。

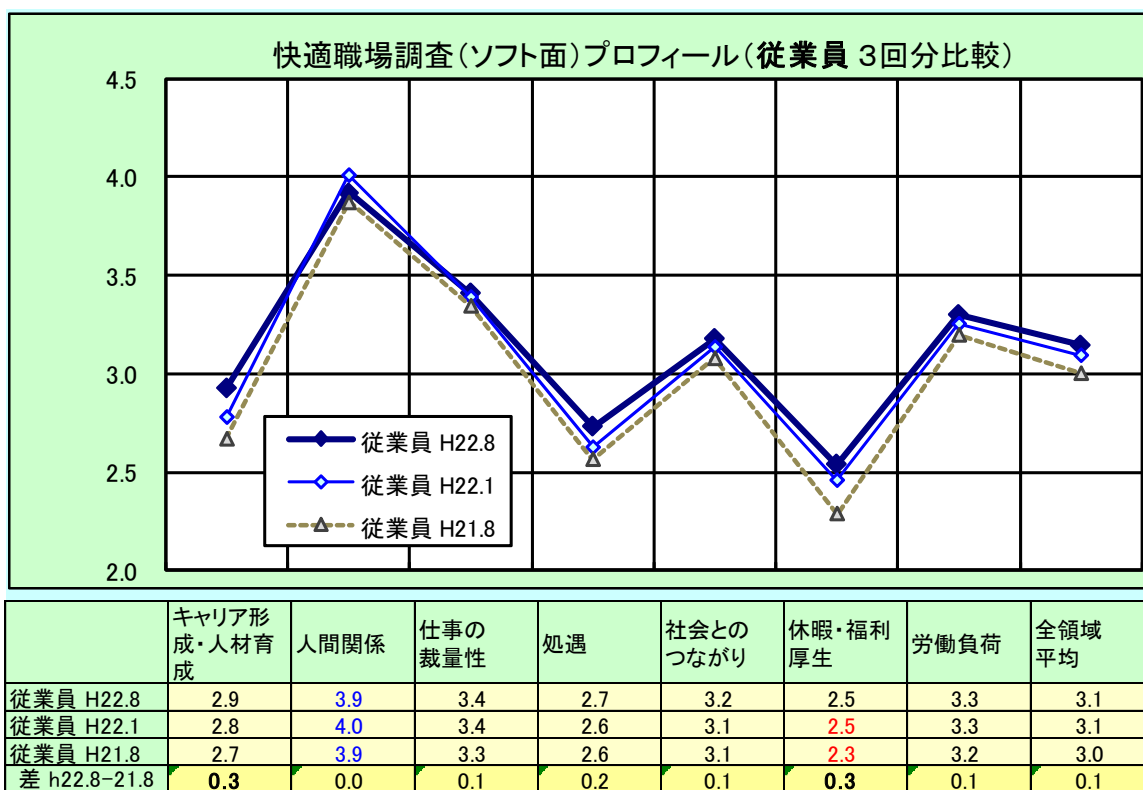
8 取り組んでみて

調査結果をみると少しずつ快適感は上がっており、事業場が取り組んでいる施策は、よい方向に進んでいると思われる。今後も諸制度の整備とともに快適な職場づくりに努めていきたい。

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール3回分比較(事業所)



図表2 快適職場調査(ソフト面)プロフィール3回分比較(従業員)



快適職場調査（ソフト面）活用モデル事業集計結果平均値

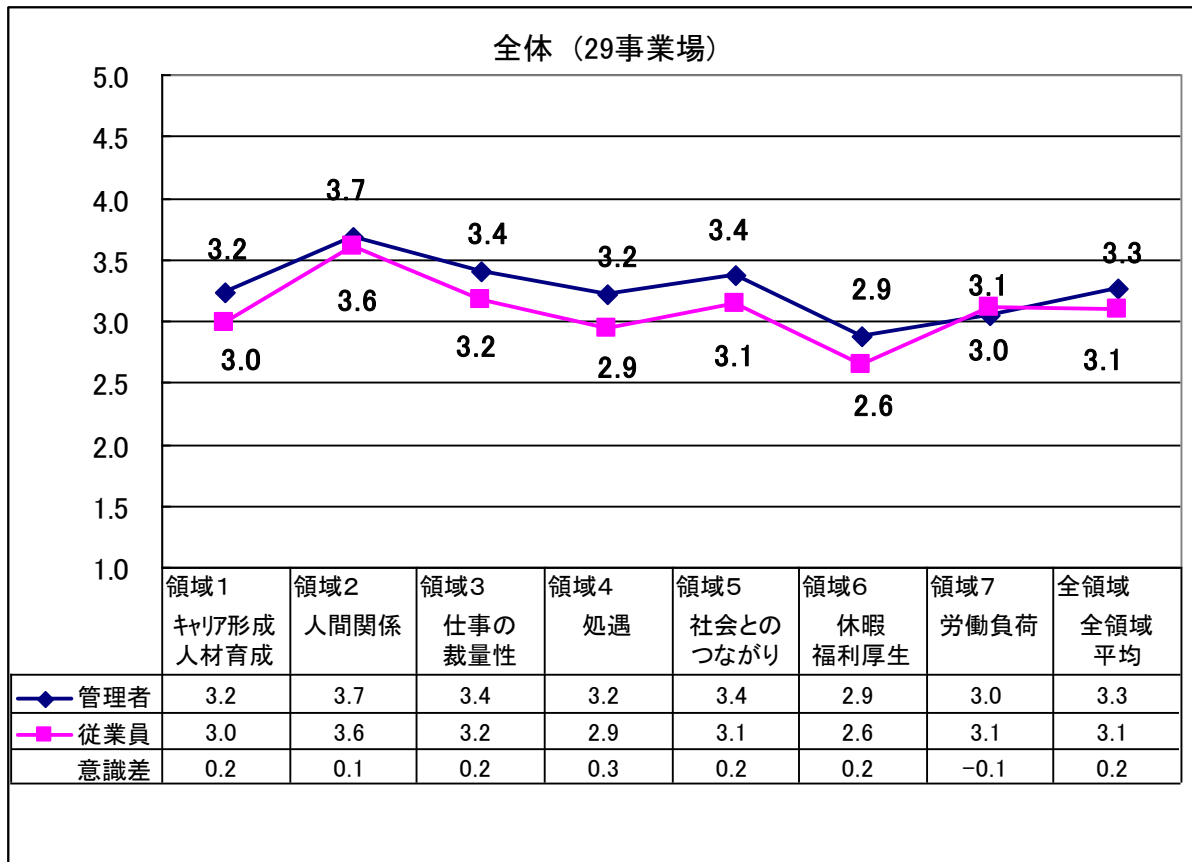
（平成 20 年度～平成 22 年度）

<29 事業場内訳>

- 実施年度 平成 20 年度 5 件、平成 21 年度 18 件、平成 22 年度 6 件
- 調査数 管理者…603 人、従業員…4,030 人
- 業種別 製造業 13 件、運輸交通業 2 件、建設業 2 件、保健衛生業 3 件、商業 5 件
その他の事業 4 件
- 事業場規模 1～49 人…8 件、50～99 人…6 件、100 人～299 人…7 件
300～499 人…5 件、500～999 人…0 件、1,000 人以上…3 件
- 年代別 20 歳未満、20 歳代…943 人、30 歳代…1,273 人、40 歳代…791 人
50 歳代…435 人、60 歳以上…132 人
- 職種別 管理職…97 人、専門・技術・研究職…536 人、事務職…390 人
販売・サービス職…351 人、生産・技能職…789 人、その他の職種…288 人
- 就業形態別 正社員…2,790 人、正社員以外…607 人
- 性別 男性…2,159 人、女性 1,285 人

（注 1）各事業場の平均値を集計 （注 2）複数回実施した事業場は初回のデータのみ集計

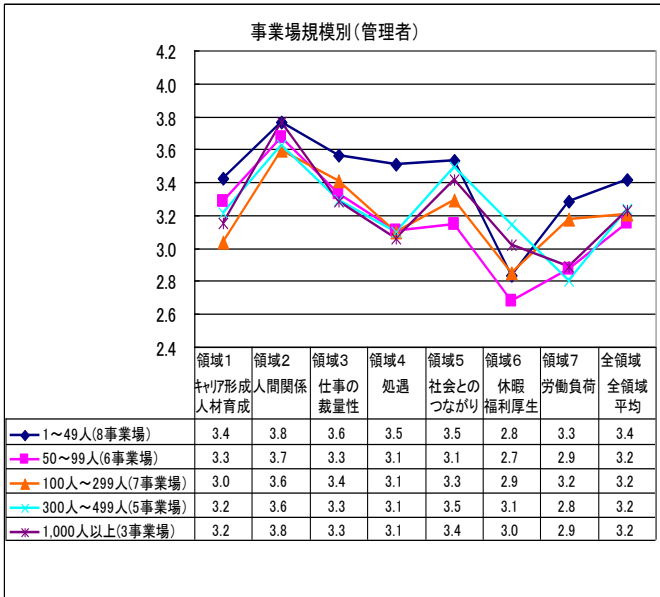
1 快適職場調査（ソフト面）活用モデル事業集計結果平均値 全体 7 領域



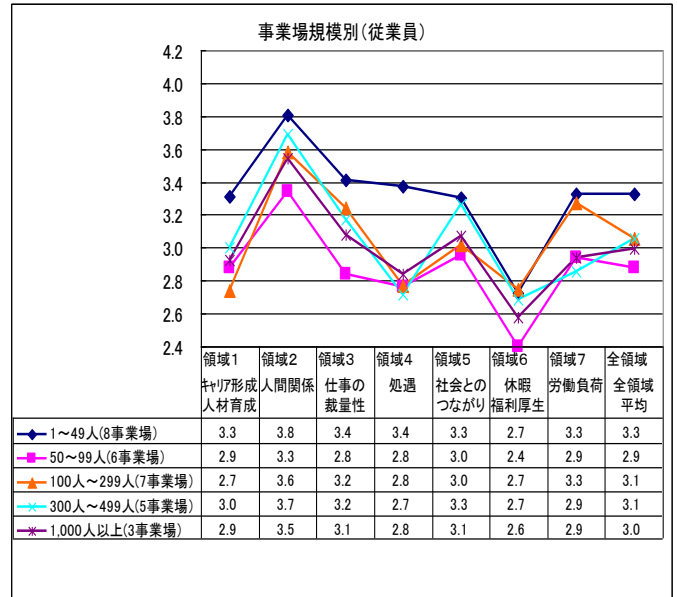
* 管理者と従業員の平均値と意識差の数値が合わないところは四捨五入による誤差です。

2 規模別

(管理者比較)

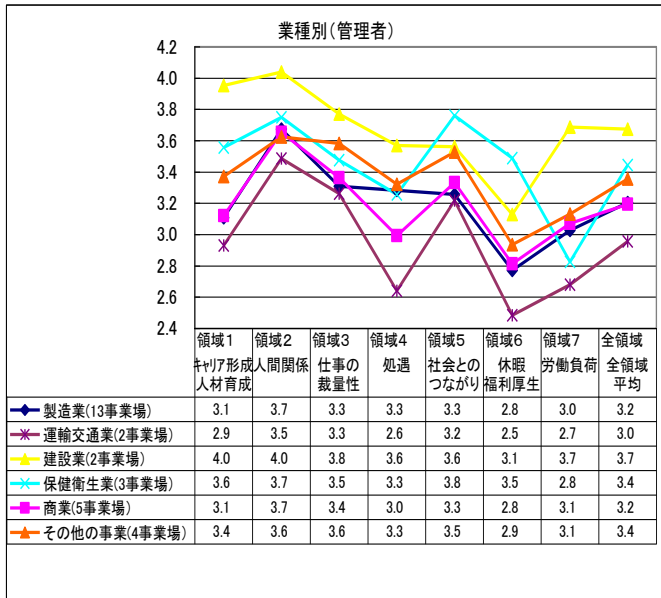


(従業員比較)

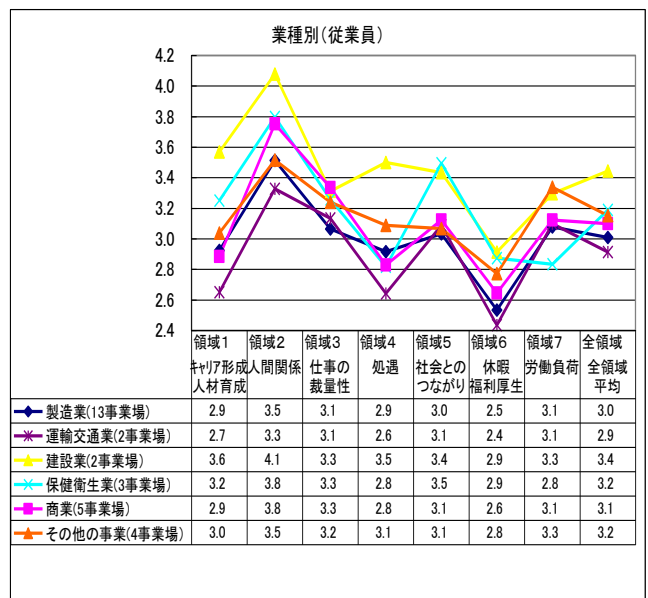


3 業種別

(管理者比較)

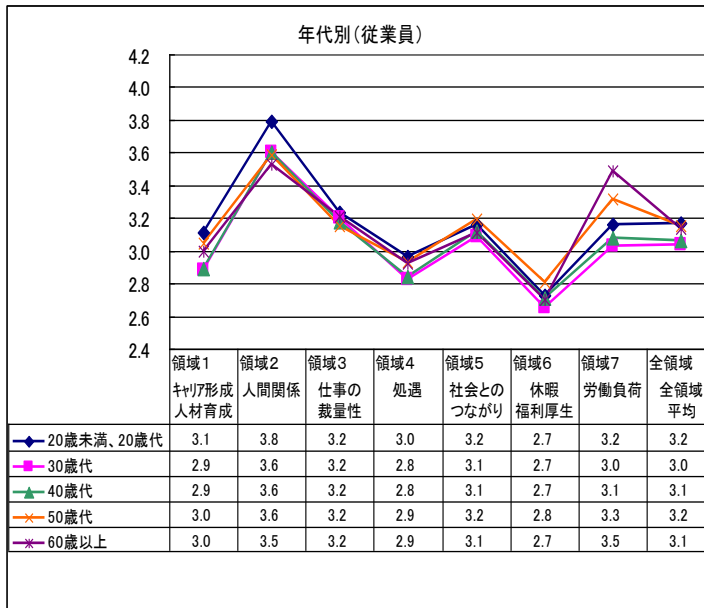


(従業員比較)

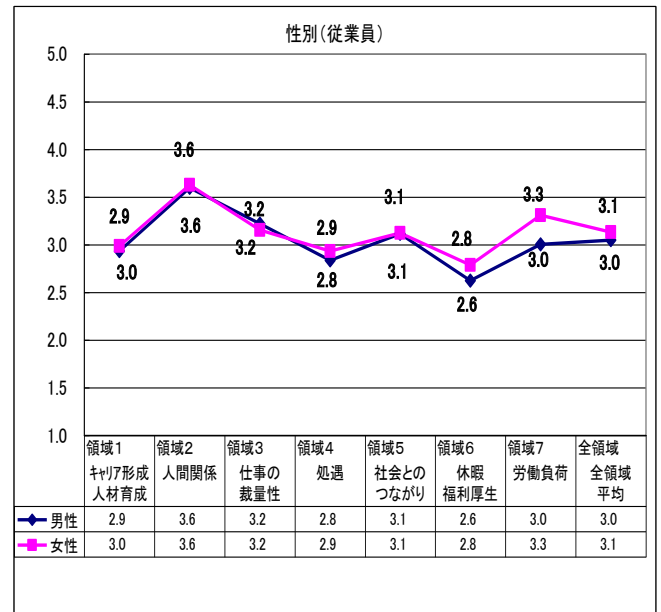


4 従業員年代別、性別

(年代別比較)



(性別比較)



快適職場調査（ソフト面）を実施した事業場の担当者の声

(調査実施について)

- ・ 質問数が 35 問という簡単な調査なので、回答者への負担が少なく実施しやすかった。
- ・ 調査を実施したことにより従業員が自分自身を振り返ることになったと思う。会社側も改めて会社は従業員あつてのものだと認識した。
- ・ 調査票の質問項目を読むだけで「快適職場」とはどういうものか、また、どう目指していけばよいかわかった。
- ・ 今後、毎年調査を行いたい。

(調査結果について)

- ・ 調査結果が数字で示され、従業員と管理者の意識の差や他部署との違いを知ることができた。
- ・ ライン管理者が自分の職場の従業員の意識をきちんと把握できているか確認できた。
- ・ 正社員と非正規社員との相違、交代制勤務者とスタッフとの相違、年代的な特徴を把握することができた。
- ・ 調査を実施したことで、社員研修に関する認識のギャップが大きいことがわかった。教育基本方針や教育訓練体系図、年間計画などを改めて作成し、従業員に見える形にすることが必要である。
- ・ 社内の制度について従業員に周知しているつもりでいたが、理解されていないことがわかった。

(改善策の検討、実施について)

- ・ 快適職場調査は、職場の状況が数値で示され、上司への説得材料となった。職場環境改善の活動をすすめる上でのきっかけとなった。
- ・ 「快適職場」を強く意識するようになり、一人一人が職場環境を良くしようという気持ちになった。
- ・ ノー残業デーや休暇取得促進など、労働時間の短縮を進める取り組みの中で、労使の信頼関係が深まった。
- ・ 調査により課題が明確になり、それをマネージャー層に投げかけることにより、動機づけを行いやすい。
- ・ 職場環境について、全員で話し合う場を作るようになった。

付属資料

快適職場調査（ソフト面）活用モデル事業実施要領

（快適職場調査（ソフト面）活用モデル事業のご案内）

快適職場調査(ソフト面)活用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

快適職場調査票（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 快適職場調査(ソフト面)活用モデル事業の流れ(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、実施方針等をご検討いただき、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。

(4) 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、改善を実施する等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をお勧めいたします。

3 参加申込み及び対象事業場

この快適職場調査（ソフト面）活用モデル事業に参加し協力を希望される事業場は、別紙2の参加申込書を中災防に送付（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 10 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。

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り組んでいただくことをお薦めいたします。

4 促進員

中災防は、事業場における取り組みを円滑に推進していくための、促進員を委嘱します。促進員は年に 2 回～3 回程度担当事業場を訪問し、事業場における取り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、事業場の取り組み状況について、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、促進員は中災防の事務局が担当することもあります。

5 取り組み状況報告書

促進員は以下の報告書（別紙4）を作成しますので、ご協力をお願いします。

なお、取り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。

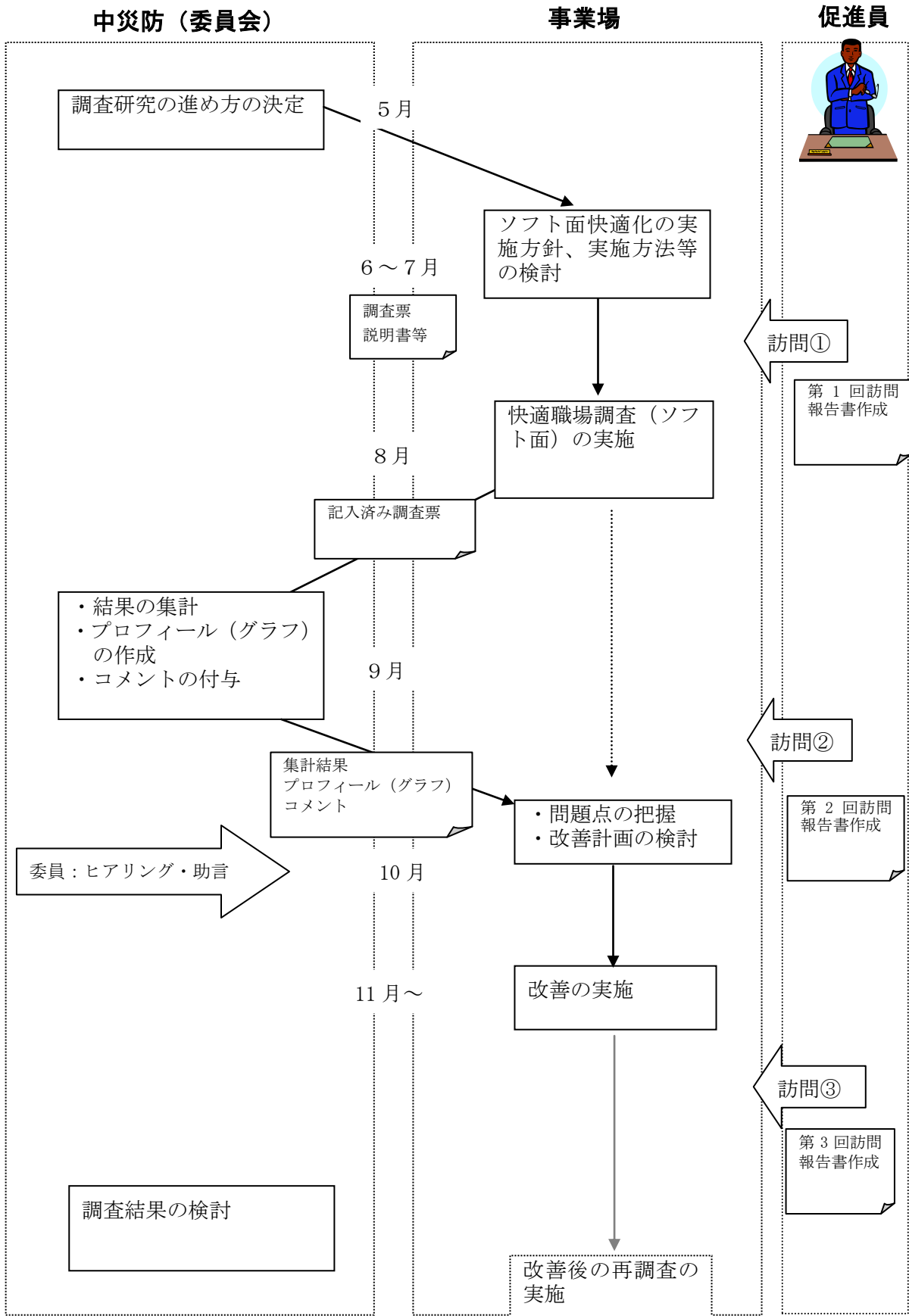
6 ヒアリング及び助言・支援

取り組み状況を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、改善の実施まで取り組んでいただくことが望まれますが、途中までしか実施できなくても差し支えありません。
- (2) 具体的な取り組み方は、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り組んでください。
- (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)活用モデル事業の流れ



注：時期はめやすです。

参加申込書(FAX可)

平成 22 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）活用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
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）活用モデル事業参加申し込みにあたり、以下についてお答えください。

問 1 快適職場調査（ソフト面）を活用して快適職場づくりに取り組むことについて、衛生委員会（安全衛生委員会）等で承認を得ていますか？

ア 承認を得ている イ 承認を得る予定 ウ 承認を得る予定はない

問 2 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していますか？

ア 周知している イ 周知する予定 ウ 周知する予定はない

問 3 快適職場調査（ソフト面）の結果を踏まえて改善策決定し、実行しますか。

ア 現状に問題点、課題があるので、改善策を決定し実行することになると思う

イ 快適職場調査（ソフト面）の結果を見ないとわからない

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等の事情がある場合には、一部の項目について記入なさらなくてもかまいません。
- 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。この欄は記入なさら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える場合は、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又は、各部署に記号・コード番号等を付す等、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際は、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)、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。
- 6 調査票をご返送いただく際は、記録の残る方法で送付願います。(書留、宅配便等)

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

快適職場調査(ソフト面)活用モデル事業
 取り組み状況報告書(第1回訪問報告)

事業場名 _____ 促進員氏名 _____

事項	具体的取り組み状況	特記事項等
調査の実施理由、きっかけ		
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)	

快適職場調査(ソフト面)活用モデル事業
 取り組み状況報告書(第2回訪問報告)

事業場名 _____ 促進員氏名 _____

事項	具体的取り組み状況	特記事項等
調査の実施 状況		
問題点の把握、課題の抽出、整理		
改善計画の検討、立案		

快適職場調査(ソフト面)活用モデル事業
 取り組み状況報告書(第3回報告・最終報告)

事業場名 _____ 促進員氏名 _____

事項	具体的取り組み状況	特記事項等
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)	