

第3章

快適職場づくりにおけるソフト面とその快適化

第3章 快適職場づくりにおけるソフト面とその快適化

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

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

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

第1節 快適職場づくりにおけるソフト面

1 労働者のストレスの状況

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

2 快適職場づくりのハード面とソフト面

（1）労働衛生の新しい流れ

1980年代までの労働衛生対策は、「職場における業務に起因する有害要因から、労働者の健康をまもる」というものであったが、1980年代に入ると、国際

的に、治療から予防への転換、リスクマネジメントの概念が提示され、1995年に国際労働機関(ILO)と世界保健機関(WHO)により、従来の労働衛生の定義に次の3項目が追加された。

労働者の健康と労働(作業)能力の維持と増進

安全と健康のための作業環境と作業の改善

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

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

(2) 快適職場づくりにおけるソフト面

快適職場づくりについては、事業者の自主的な取組を促進するため、平成4年に労働安全衛生法が改正され、「事業者が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針」の策定により、作業環境や作業方法の改善、疲労回復のための施設・設備及び職場生活支援施設・設備の設置・整備などに関する措置が示され、わが国の多くの事業場で指針に基づくハード面の職場の快適化が推進されてきた。しかしながら、職場の環境や設備などのハード面がいかに快適であったとしても、そこで日々従事する仕事そのものが不快なものとして感じられていれば、その職場は決して快適なものとは言えない。前述した新しい労働衛生の内容は、企業風土、リスク管理、組織文化など個々の人間と人間集団のより心理的、組織的側面、または労働者にとってどのようにしてストレスが起こってくるのかというより人間的側面の重要性を示している。これらの人間的側面、いわば職場環境のソフト面がその労働者にとって職場の快適さに大きく影響する。

現在、職場の環境は複雑化・多様化・流動化し、職場のハード面さえ整えれば、それだけで快適に働くことができるといった状況ではなくなっている。職場で働く人間が、その職場をいかに感じ、いかに働きがいを見出し、いかに人々と接しているのかといったソフト面の重みがより一層増している。

(3) ソフト面の快適職場づくりの意義

ソフト面の快適職場づくりを推進することにより、職場の意思疎通、コミュニ

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

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

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

3 ソフト面の7領域

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

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

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

人材育成は企業にとって永続的に取り組むべき経営上の基幹課題のひとつであり、人材の成長は企業の成長を支え、企業の成長が人材の成長機会を拡大する。90年代に入り、長期雇用システムの維持が困難になりつつある経営環境の下、社外でも通用する能力を保有する強い個人を育成していくことが企業としての責任であるとの考えが広がっているが、労働者も自らのキャリアのあり方、キャリアデザインに強い関心を持ち、自分を活かし成長させることができる組織を求める傾向が強くなっている。

これまで、教育・訓練、人材育成は、企業側のニーズに基づき、所属する企業において成果を上げ、貢献する人材を育てることを目的として実施されてきた。しかしながら、近年は個人のキャリア意識・成長志向の高まり、企業側のエンブ

ロイヤリティ（雇われる能力／市場価値）向上支援の考え方の拡がりの中で、「労働者の自立支援・強化」といった新たな位置づけをもって、その重要度が増しつつある。

領域2 人間関係（仕事上の支援、協調、職場の雰囲気など）

この領域は、企業組織の管理者が、部下とどうかかわるか、どのような人間関係や組織風土を作り、組織や人材をどう管理していくかという管理者の組織・人材マネジメントのあり方がテーマである。

企業組織において、タテ、ヨコの職場の人間関係は、働き易さを左右する重要な要素であるが、特に、上司と部下の関係は、評価者と被評価者であることにも起因して、能力の発揮と成長、成果産出、組織への帰属意識の醸成等に大きな影響を与えるもので、組織運営上、最も重視すべき要素である。自由闊達なコミュニケーションに基づく良好な関係、互いに支援協力する関係、権威に縛られない民主的な関係等を基盤として、個の尊重、部下理解の視点を重視した支援型のマネジメントを実践することで、より働き易い快適な職場が形成されていくものと思われる。

領域3 仕事の裁量性（仕事上の自由度、責任・判断の裁量性など）

この領域は、仕事の任せ方、権限委譲のあり方に基づく従業員の裁量性が中核的テーマとなっている。

激しい企業間競争の時代において、各企業にとっては、いかにして新しい価値（商品、サービス等）を社会に提供できるかが成長のキーファクターであるが、それは、従業員のワークモチベーションの喚起・向上と独自性、創造性を発揮させる環境づくりによるものである。すなわち、人材マネジメントのあり方として、意欲を高め、独自性、創造性を発揮させる仕事の任せ方、裁量の与え方ができているかどうかに関わると言える。従業員としては、自分に一定の裁量と責任が付与され、自らの独自性や創造性を発揮することで、新たな価値を生み出すような仕事ができれば、大いにやりがいや満足感が得られるものである。

領域4 処遇（賃金に代表される労働条件、雇用保障など）

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

賃金に関しては、制度運用面における総額賃金コストや賃金水準の適正性、個別社員間差異の公正性、評価の妥当性等に加え、設計面における賃金構成、賃金

体系、賃金形態等に着目する必要がある。賃金額の決定においては、社員の生計費、会社の業績・生産性に基づく支払い能力、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どうかテーマである。

近年、企業の社会的責任（CSR）に注目が集まっているが、言うまでもなく企業は社会の一員、あるいは社会の公器として大きな役割を担って存在している。そして、企業組織に所属する一人ひとりの従業員もまた、自らの仕事に社会的意義が感じられること、仕事を通じて社会に貢献することを望んでおり、その有無が労働者の満足感や充実感にも影響を与えるようになってきている。しかしながら、日常場面における仕事は、必ずしも直接的に外の社会との繋がりを感じられるものばかりではない。よって、経営理念や経営ビジョンの中に、自社が社会の中でどのような役割を担おうとしているのか、何によって社会に貢献しているのか等に関する理念や考え方が明示され、それを従業員の十分な理解が得られる水準まで、浸透させることが必要となる。

領域6 休暇・福利厚生（休暇、労働時間、仕事と家庭の分離、サポートシステムなど）

この領域は、休暇制度とメンタルヘルスケア体制がテーマである。

現代の職場においては、激しい企業間競争・成果重視の評価・雇用人材の多様化等を背景に、従業員のストレスが高まっており、メンタル疾患の発症者数も増加の一途を辿っている。これに対応して、相談体制の整備など、企業としての対応措置も推進されている。

休暇については、大企業を中心に、育児や介護を支援する休暇制度の充実、実取得の促進等が積極的に行われているが、年次有給休暇の取得については、企業や職場、階層によって、取得のし易さが異なり、取得率に大きな差異がある。

領域7 労働負荷（過剰または不足の労働、仕事の量と質、身体的、心理的疲れなど）

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

第2節 ソフト面の快適職場づくりの現状

1 快適職場づくりのソフト面に関する企業の意識

快適職場づくりのソフト面に関する企業の実態や意識を把握するため、中央労働災害防止協会が、平成16年度から18年度に快適職場推進計画の認定を受けた約1,600の事業場を対象にアンケート調査を行い、800事業場から回答を得た。その結果、回答を寄せた事業場の多くは、快適職場づくりの「ソフト面」に関する必要性を認識しており、重要な課題であるとしていた。特に、快適職場づくりの「ソフト面」と「ハード面」は車の両輪であり、そのどちらも重要視しなければならず、その2つがバランスよく推進されてこそ、真に実効ある快適職場になるという認識が多くの企業によって示されている。このように快適職場づくりのソフト面に向けた企業の認識は高く、今後取り組むべき重要な課題となっている。

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

2 ソフト面の快適職場づくりの企業の対応とニーズ

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

事業所側では、「人間関係」や「社会とのつながり」などの面では、快適な職場

である考えている企業が比較的多い。しかし、心や身体健康相談にのるスタッフや機関に関する項目や将来の進路やキャリア形成、教育・訓練などに関する項目は「あてはまらない」との回答が目立ち、「キャリア形成・人材育成」面で何らかの対応を要すると考えられていることが分かる。一方、従業員側は、主に「人間関係」、「仕事の裁量性」などの面ではおおむね快適な職場であるとする従業員が多かったことが示されているが、「休暇・福利厚生」、「キャリア形成・人材育成」などの面で、「あてはまらない」の回答が多く、これらの面での対応が求められているということが分かる。

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

総括的には、快適職場づくりの「ソフト面」に対するニーズとして、事業所側・従業員側双方で「キャリア形成・人材育成」が特徴的である。さらに「キャリア形成・人材育成」は、事業所側・従業員側の認識のギャップも大きく、快適職場づくりの「ソフト面」では特に鍵となる側面であると考えられる。

第3節 ソフト面の快適職場づくりの進め方

1 基本的考え方

ソフト面の快適職場づくりは、次の基本的考え方により進めることが望まれる。事業場全体としてソフト面を含めた快適職場づくりを推進する姿勢を示す。

まずトップが率先して方針を明らかにし、組織的に実践する体制をつくること。

職場全体を視野に収めたアプローチをする。

事業場の特定の部所で快適職場調査を行うにしても、事業場全体の問題としてまずこの部所で行うことを職場の全員に知らせる。全従業員を巻き込むこと。従業員自身の感じ方を出発点にし、重視する。

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

改善案の作成は現場の声を大切にする。

どう改善したらいいかは、その仕事をしている人が一番知っている。いかによい改善案を出してもそれをやる人が納得しなければなにも始まらない。

改善の取組みが可能な範囲の小集団活動として進める。

なるべく小さな小集団活動として進めることによって職場全体の参加が可能になり、従業員の主体的、自主的活動として展開することができる。

2 基本的な手順

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

(1) 方針の決定・体制の整備等

トップによる取組み実施の決定

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

推進スタッフの選任等

責任者、スタッフ、事務局等を選任し、計画、実施内容、スケジュール等を作成する。

快適職場づくりの周知、キャンペーン等の実施

快適職場づくりの趣旨、目的、内容等について全従業員に周知する。

(2) 快適職場調査の実施と分析

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

快適職場調査の実施

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

集計結果の評価・分析

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

価・解釈を行うが、具体的には「快適職場調査」（資料）を参照すること。なお、結果の解釈は各事業場の事情により異なるものであり、その職場の部署、年齢、職種、就業形態、性別などごとに結果を検討して職場の問題点に気づき、正しく状況を把握することが重要である。

評価・分析結果の報告等

評価・分析結果は、衛生委員会（安全衛生委員会）に報告し承認を得た後、調査対象となった従業員に迅速にフィードバックする。これを的確に行わないと、従業員は不信感を抱き、不満を惹起させることにも繋がる可能性がある。従業員はこの調査が現状改善に供されるものと捉え、これによる何らかの変化を期待していることから、結果をできるだけスピーディに従業員にフィードバックすることで現状とその問題点を明らかにし、対象組織全体で結果の共有を図るべきである。なお、評価・分析結果はそれに対する改善策を一体としてフィードバックする手順も考えられる。

（３）対策の樹立と実行

問題点・課題の抽出、整理

集計結果の分析・評価に基づき、各領域の設問毎に、組織別、属性別等の視点から、具体的な問題点・課題を明らかにし、重要度、優先度等も踏まえて全体を整理する。小集団活動として、職場の従業員、管理者それぞれ個人の立場で、日常的に感じている感じ（主観的特徴）を提示しあい、親和的雰囲気の中で共有しあうよう努める。また、その職場（部門等）全体として同様に問題点を共有しあう。主観的、客観的の両面から問題点を整理する。

改善策の検討、立案

集計結果の分析・評価内容、並びに抽出された具体的な問題点・課題について、内容の的確性、妥当性等の観点から精査した上で、それらに対する具体的な改善策を立案する。管理者、従業員両方の自由なアイデアを提出しあい、改善策を検討するようにする。

改善策の決定と実行

改善策については、衛生委員会などの場で十分に労使間の調整を図る必要がある。衛生委員会（安全衛生委員会）での承認を経て、従業員へのフィードバックを実施する。なお、各領域によって検討進度に差異が生じることが想定されるので、承認された改善策のみのフィードバックに留まらず、可能な限り、

検討中の改善策についても、検討の進捗状況について発信することが望ましい。改善案は、職場（部門等）の管理者、従業員が協力して実行する。

3 領域ごとの改善策立案上のポイント

領域1 キャリア形成・人材育成

ア 人材育成風土の醸成

企業組織における人材育成・キャリア形成は、教育・研修とともに、日々の仕事における上司のかかわり方（仕事の割り振り、任せ方、指導、評価・フィードバック等）、人材の配置、人事ローテーション等、広く人材マネジメントを通じて行われていく。育成については、企業主導を基本とする組織と社員の自己責任に重きを置く組織に大別されるが、そのいずれであっても、成長を重視し、その奨励や支援の取り組み強化により、人材育成風土を醸成することが求められる。

イ キャリア形成を支援する仕組み・制度の構築

キャリア形成については、それを支援する仕組みや制度の構築も必要である。構築にあたっては、キャリア形成の最終責任が、基本的に個人の側にあることを前提として、個人が自律的に目指すキャリア目標の達成を支援しつつ、組織目標との統合を図る枠組みが必要となる。

ウ 従業員が活用し易い教育・訓練環境の整備

人材育成を進め、キャリア形成を促進していくために、自律性促進の視点をベースに、選択可能度、受講時間・受講環境の自由度、費用補助・休暇付与等、受講支援策の充実をポイントにするとよい。

領域2 人間関係

ア 管理者のマネジメントの考え方、マネジメント行動のレビューと修正

管理者のマネジメントにおける考え方やスタイルには、それぞれの個性や独自性があるが、組織全体としてのマネジメント強化に向けては、それをある程度束ねるマネジメント方針の決定と明示、それに基づく管理者のマネジメント行動のレビュー、マネジメント行動の修正、その実践といったプロセスが必要となる。

イ 良好で活発なコミュニケーション推進、風通しの良い風土醸成

自由闊達とした風通しの良い組織を目指すには、まず管理者自らが部下との

気兼ねのない率直なかかわりを積極的に実践し、質量ともに十分なコミュニケーションを心がけることが必要である。更に、常に部下の状況や立場を理解することに努め、それに基づく支援的対応を行うことが求められる。

ウ メンバー間の協働意識の醸成と実践

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

領域3 仕事の裁量性

ア 組織全体としての権限委譲方針と支援型マネジメントの実践

個々の管理者の判断に基づく権限委譲や裁量拡大だけでなく、組織全体として権限委譲の方針が明確にされれば実行の推進力は一層強いものになる。また、権限委譲だけでなく、マネジメントのあり方を管理者主体の管理志向から個人を主体とする自律支援志向に移行させることが望ましい。

イ 個人尊重の考え方、仕組み、制度の導入

権限委譲は、組織と個人の間を、組織主導から個人尊重のあり方へと移行させることに繋がる中核的施策として位置づけるべきである。この点からも、組織全体の方針として、個人の尊重を基盤とした権限委譲推進の考えが明示されることが重要である。

領域4 処遇

ア 組織目標達成に向け、モチベーションを維持・向上させる賃金制度、水準

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

イ 個別賃金決定の前提となる人事考課の公正性、それに基く賃金差異の公平性

賃金については、その支給制度や水準のみならず、そもそも、支給額決定の前提となる人事考課が公正に行われているかどうか極めて重要な問題である。考課結果の賃金への反映は、従業員にとって、最も関心の高いテーマのひとつである。ここが適正に機能しなければ、従業員のワークモチベーションは低下し、経営に大きなマイナスの影響を与えることになる。人事考課の仕組み

や公正さ、評価の適正さと賃金への反映などについて検討が必要である。

ウ 賃金額、賃金水準管理

賃金が上昇することは、従業員にとっては喜ばしいことであるが、経営的視点からは、賃金原資は適正にコントロールされていなければならない。

領域5 社会とのつながり

ア 企業理念・経営指針・行動規範等の見直し

企業理念や経営指針、社員行動規範等には、経営の根幹をなす価値観、社会における自社の存在意義や事業を通じて目指す目標、社員行動のあるべき姿等が謳われている。これらは、その企業独自の哲学や信念が反映されたものであり、従業員の精神的支柱となるものでもあることから、安易に変更すべきものではないが、企業の社会的責任（CSR）という視点から見て、正しく方向づけられているかの確認を行うとともに、必要に応じた見直しは行うべきである。お客様、社員、株主、地域その他、社会全体との共生や地球環境への配慮等の視点も必要となる。

イ 企業理念、経営指針の社内外への発信

企業の社会的責任をベースとした理念や指針は、社内はもちろんのこと、社外に向けても継続的に発信し続け、周知浸透を図る努力を続けていかなければならない。

ウ 事業を通じた社会貢献と法令遵守（コンプライアンス）への具体的取り組み

社会を構成する一員として、企業が果たす役割の中で最も重要なものは、言うまでもなく事業活動そのものを通じて社会に価値を提供していくことであり、そこから得た利益を社会に還元していくことである。それを実現する上では、法令や社会的規範を遵守していることが大前提であり、環境への配慮や情報の公開、個人情報保護等の取り組みも合わせて、着実に実践していく必要がある。

領域6 休暇・福利厚生

ア 休暇制度の拡充と休暇取得率の向上

各種休暇制度の拡充、取得率の向上は、従業員満足の観点からは大いに取り組む価値のある改善策である。一方でコスト増に繋がる側面もあり、容易には実施し難い課題でもある。しかしながら、従業員の心の健康保持・増進、リフレッシュによる生産性向上の効果も期待でき、人材採用や人材維持（リテンシ

ョン)の促進にもプラスの影響を与えるものであることから、ワークライフバランス適正化の観点から、積極的に改善に取り組むことが望まれる。

イ メンタルヘルスケア制度の充実と管理者教育の強化

心の健康問題に関する専門組織や専門スタッフによる問題解決への対応とともに、心の健康を害することを未然に防ぐ対応にも力を注ぐべきである。そのためには、管理者のカウンセリングマインドを醸成し、従業員のメンタルヘルス支援体制を充実させ、管理者が常に部下理解の視点を持って、部下と接し、部下の状況を的確に把握することが求められる。的確なカウンセリングマインドを持って部下とかかわることによって、心の健康問題をある程度防止ないしは抑止することができるはずである。

領域7 労働負荷

時間外労働の的確な把握と従業員の認識確認

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

負荷の程度に関する受け止めは個人によって主観的差異があり、単に時間だけから把握することはできない。よって、従業員アンケートやインタビュー等により、直接、従業員の現状認識を確認することも大切である。さらに、その負荷の程度により、どれくらい疲労感があるのかも捉えておく必要がある。

4 快適職場とメンタルヘルス

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

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

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

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

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

おわりに

おわりに

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

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

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

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

