

快適職場フォーラム 2008

～ 広げよう あなたの笑顔と快適職場 ～

(抄)

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



快適マーク

快適職場フォーラム 2008 プログラム

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

「やる気を引き出し人が成長する職場づくりとは」

法政大学キャリアデザイン学部教授・臨床心理士
宮城 まり子

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

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

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

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

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

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

シンポジウム

「働きやすい職場づくりのためのソフト面対策」

～ 職場の人間関係や働きがいの向上をめざして～

シンポジスト

三澤 哲夫 千葉工業大学 工学部デザイン科学科教授

木村 周 東京成徳大学大学院 客員教授 / 日本産業カウンセリング学会会長

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

武田 繁夫 三菱化学(株)人事部健康支援センター グループマネジャー

助言者

半田 有通 厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課 環境改善室長

司会

古田 勲 中央労働災害防止協会 中央快適職場推進センター所長

職場の快適化の「これまで」と「これから」

千葉工業大学 工学部デザイン科学科
教授 三澤 哲夫

1. 快適な職場をめざして

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

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

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

2. 快適な職場づくりの必要性

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

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

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

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

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

3．快適な職場づくりへの取り組み

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

作業環境と作業方法の両面について改善を行った事例を対象に検討してみたい。

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



図1 改善前の作業風景

図2 改善後の作業風景

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

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

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

4．快適な職場づくりの「これまで」と「これから」

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

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

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

1 労働衛生における新しい展開

国際労働機関(ILO)と世界保健機構(WHO)は1950年労働衛生の目的を「作業条件に起因する健康からの離脱防止、健康に不利な要因に起因する危険からの保護、生理学・心理学的能力への適応した環境への労働者の配置と保持」と定義し、要約すれば「人間の仕事への適応と、仕事の人間への適応である」としている。この基本にそって我が国でも作業環境管理、作業管理、健康管理および健康教育の労働衛生に関する各種の施策が行われてきた。しかし、1980年代に入ると労働衛生の新しい概念として労働風土、リスクの評価と管理、労働者の自主的参加と組織風土、品質管理などの概念が取り上げられ、欧米の先進国ではそれらを基盤とした新しい労働衛生プログラムが研究されてきた。このような背景の中でILO/WHO合同委員会は1995年「労働衛生の新しい定義」を定め、従来の定義に次の3点を追加・改訂した。

労働者の健康と労働(作業)能力の維持と増進

安全と健康のための作業環境と作業の改善

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

このような労働衛生の再定義は「組織の健康」という概念を呼び起こし、労働者の健康や満足感をもたらし、さらには「労働と家庭、地域活動とのバランス」にも考慮する組織の在り方を求めるようになった。我が国の労働衛生対策も、1980年代後半から「心と体の健康保持増進措置(THP)」、「快適職場づくり対策」、「職場におけるメンタルヘルス対策」、「労働安全衛生マネジメントシステム」などが展開されている。

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

2 快適職場づくりにおけるハード面とソフト面

我が国の労働者の7割が「普段の仕事で身体が疲れる」と感じ、「強い不安、悩み、ストレスがある」と感じている。ストレスの内容は「仕事の質、量」、「職場の人間関係」、「仕事への適性」、「昇進・昇給」、「定年後の仕事、老後のこと」、「会社の将来性」、「雇用の安定性」などがあげられている。このような状況に対処するため1992年労働安全衛生法が改正され、事業者は「快適な職場環境を形成するよう努めなければならない」とされ、その具体的な措置の内容として、快適職場指針に、作業環境の維持管理、作業方法の改善、疲労回復施設や職場生活支援施設の整備が示された。

しかし、これらの職場の「ハード面」が如何に快適な職場であっても、そこで働く労働者の能力、適性、興味などの人間的側面と合わないのでは快適な職場とはいえない。ハード面が快適なオフィスであっても、仕事そのものが「いやでいやで仕方がない」のでは、その労働者にとって職場が快適とは言えない。労働風土、リスク管理、組織文化など個々の人間と人間集団のより心理的、組織的側面、またはストレスなどの人間的側面がその労働者にとって快適職場かどうかが決まる。これらが「ソフト面」である。

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

3 快適職場づくりのソフト面の測定項目と調査票の開発

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

快適職場とソフト面の要素や把握方法を検討するため、中災防に専門家による「快適職場システムづくり調査研究委員会」が設置され、1996～1999年の3年間にわたって調査研究が行われた。背景理論やアメリカ国立労働安全衛生研究所の先行研究などを参考として「快適職場のソフト面」を7領域100項目に集約し、「快適職場システムづくり調査」(試作版100問)を作成した。2001年、この試作版を用いて49事業所における調査分析を行い、測定項目及び調査票を確定し、手引き、しおりを作成した。

測定項目は次の7領域35項目に集約された。

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

人間関係(仕事上の支援、協調、職場の雰囲気など5項目)

仕事の裁量性(仕事上の自由度、責任・判断の自由度など裁量性5項目)

処遇(賃金に代表される労働条件、雇用保障など5項目)

社会とのつながり(仕事の社会性、組織の社会性など5項目)

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

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

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

4 快適職場調査(ソフト面)を活用した快適職場づくり

(1) 進め方の基本

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

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

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

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

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

も始まらない。

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

(2) 具体的進め方と留意点

(「快適職場調査のすすめ(ソフト面)」参照)

シンポジウム

働きやすい職場づくりに向けての人事マネジメントの方向性について

(株)メイテック人事部担当部長

つくば国際大学産業社会学部 非常勤講師 菊地 克彦

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

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

労働負荷の増大、疲労やストレスの増加

2. 働く人たちは、何をもとめているのか？

参考データ：【働きやすい会社調査】日本経済新聞社が2003年より実施

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

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

このデータによれば、働く側は、働きやすさを実現する上で「休暇」「労働時間」「人事評価」を非常に重要なファクターと考えていることが読み取れる。
この認識に対応した人事マネジメント施策は、どれくらいとられているだろうか。

3. 職場における『働きやすさ』とは？

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

（一橋大 守島教授）



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

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

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

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

4. 『働きやすさ』の向上に向けた人事マネジメントの取り組みの方向性は？

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

1) 選択可能性

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

2) 柔軟性

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

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

3) 裁量性（自由度）

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

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

4) 短縮化

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

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

5) 支援・ケア

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

6) ワークライフバランス

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

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

7) オープン(透明性)

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

8) 公正・公平

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

9) 連帯・連携・信頼

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

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

シンポジウム

働きやすい職場づくりのためのソフト面対策 - 事業場での取り組み -

三菱化学株式会社人事部健康支援センター

グループマネジャー 武田 繁夫

働きやすい職場づくりのためのソフト面対策 - 事業場での取り組み

2008.10.23
三菱化学株式会社
人事部健康支援センター
武田 繁夫

ソフト面での快適な職場環境

- 職場の環境や設備などのハード面がいかにか快適であったとしても、そこで日々従事する仕事そのものが不愉快なものとして感じられていけば、その職場は決して快適なものとは言えない。
- 職場で働く人間が、その職場をいかに感じ、いかに働きがいを見出し、いかに人々と接しているのかといった「ソフト面」での重みがよりいっそう増している。

最近の労働環境を踏まえた快適職場のあり方に関する調査研究委員会報告書(2007)
http://www.jaish.gr.jp/user/anzen/sho/kitsuen/h19_arikata/ari_mokuji.pdf

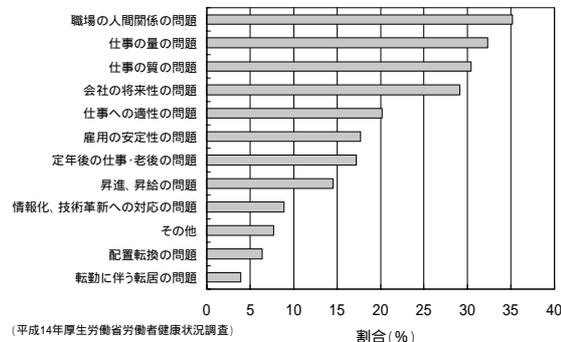
労働者の心の健康の保持増進のための指針

6メンタルヘルスケアの具体的な進め方

(2) 職場環境等の把握と改善

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

仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスの内容



職場の実態把握

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

メンタルヘルス アクションチェックリスト

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

職場における心の健康づくり - relax
http://www.jisha.or.jp/health/thp/m_health/pdf/relax2008relax.pdf

快適職場調査 (ソフト面)

- 領域1; キャリア形成、人材育成
- 領域2; 人間関係
- 領域3; 仕事の裁量性
- 領域4; 処遇
- 領域5; 社会とのつながり
- 領域6; 休暇、福利厚生
- 領域7; 労働負荷

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

円滑に進めるために

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

フェイスシートの活用

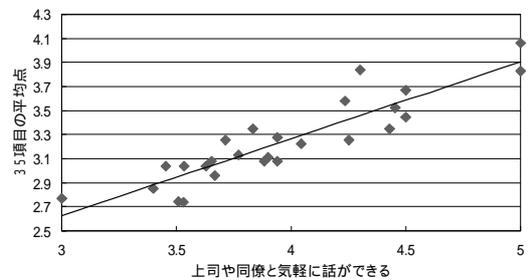
基本的な項目

1. 年代
2. 職種
3. 就業形態
4. 性別

各事業場で必要な層別化を行う
個人が特定できないように注意

年代	性別	就業形態	職種
20代	男性	正社員	営業
30代	女性	パート	事務
40代	男性	正社員	技術職
50代	女性	パート	事務
60代	男性	正社員	技術職

快適職場(ソフト面)評価例



ソフト面の対策が広がるために

- 事業者が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針
- 快適職場推進計画の認定



