

第3章

快適職場調査 (ソフト面)

解説マニュアル

(試用版)

快適職場調査

(ソフト面)

解説マニュアル(試用版)

目 次

第一部	快適職場づくりにおけるソフト面(下村委員)	
1	快適職場調査にみる中小企業の実態-----	32
2	快適職場づくりの「ソフト面」に向けた企業の認識-----	35
3	快適職場づくりのハード面からソフト面への展開-----	38
第二部	快適職場づくりにおける人間的側面、キャリア形成及びカウンセリング(木村委員)	
1	快適職場づくりにおける人間的側面-----	47
2	労働者のキャリア形成支援と一体となった快適職場づくり-----	51
3	快適職場づくりにおける相談(カウンセリング)-----	55
第三部	快適職場調査結果集計後の対応(菊地委員)	
1	快適職場調査集計後の対応手続きプロセス例(フローチャート)-----	61
2	調査結果集計後の対応-----	62
3	領域毎の改善策立案上のポイント-----	64
第四部	快適職場づくりをメンタルヘルスの側面から見る(緒方委員)	
1	労働者の心の健康に関する現状と動向-----	77
2	快適職場の形成のための措置-----	77
3	労働者の心の健康の保持増進-----	78
4	快適職場づくりのための教育・研修-----	82
5	快適職場づくりのための面接技法-----	84
6	快適職場づくりのためのリラクゼーション技法-----	91
7	快適職場づくりのために参考になる実際の事例-----	104

第一部 （下村委員）
快適職場づくりにおけるソフト面

- 1 快適職場調査にみる中小企業の実態
 - (1) 企業側からみた快適職場の「ソフト面」の対応
 - (2) 従業員側からみた快適職場の「ソフト面」に対するニーズ

- 2 快適職場づくりの「ソフト面」に向けた企業の認識
 - (1) 快適職場づくりの一步進んだ展開に対する認識
 - (2) 快適職場づくりとして特に重要となるもの

- 3 快適職場づくりのハード面からソフト面への展開
 - (1) 快適職場づくりの「ハード面」と「ソフト面」をつなぐもの
 - (2) 快適職場づくりの「ソフト面」に向けた具体的な展開
 - (3) 集計結果の評価（解釈）

第一部 快適職場づくりにおけるソフト面

平成4年に新たに労働安全衛生法が改正され、事業主は労働災害防止の最低基準を守るだけでなく、快適な職場環境を実現することが義務とされた。また、この目的の達成のために、労働者が疲労やストレスを感じる事が少ない快適な職場環境の形成に向けた「事業所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(快適職場指針)」が公表され、作業環境の管理、作業方法の改善、労働者の心身の疲労回復を図るための施設・設備の設置・整備、その他の施設・設備の維持管理などについて目標を定め、措置を講ずべきであるとされるようになった。

快適職場指針では、「快適職場づくり」を事業場の自主的な安全衛生管理活動の一環として位置づけ、職場の「快適化」という目標を安全衛生委員会等で十分に検討し具体化すべきであることを定めている。また、そのために計画の作成、実行、評価、改善のサイクルを通じて、作業環境や作業方法に関する不快な要因を取り除くとともに、リフレッシュルームの設置等の疲労の回復を図るための施設等の充実を図ることによって「職場の快適さ」を高めることが必要とされている(以上、「How to 快適職場づくり」[労働省/中央労働災害防止協会])より)。

こうした快適職場の取り組みは、現在、日本全国で行われ、所定の成果を上げているしかし、その一方、これら快適職場の取り組みは、おもに職場の環境や設備などの「ハード面」での対策に重点を置いており、職場で働く人間が感じる「ソフト面」での対応については、さらに一歩踏み込んだ対応が求められる。例えば、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愉快なものとして感じられていれば、その職場は決して快適なものとは言えないであろう。

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」での重みがよりいっそう増している。快適職場づくりの「ハード面」での対応をさらに発展させて、職場の様々な面について快適な職場づくりを目指していく必要が生じているのではないか。「ソフト面」での対応を充実させることによって、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、個々の事業場にとっても有益である。

以上の背景をもとに、本稿では、以下に、まず、快適職場の「ソフト面」での対応について、調査結果などに基づき、現在、中小企業においていかに快適職場の「ソフト面」に対する対応が求められているのかを見ていくこととする。次に、具体的に「ソフト面」の何が問題になっており、何が課題となっているのかを示す。そして最後にどのような形で快適職場の「ソフト面」に取り組んでいけば良いのか、その具体的な展開について、おもに快適職場調査を活用した形での進め方を紹介する。

1 快適職場調査にみる中小企業の実態

(1) 企業側からみた快適職場の「ソフト面」の対応

快適職場づくりの「ソフト面」への対応に向けた取り組みの手がかりとして、事業場における快適職場づくりの「ソフト面」の現状や問題点を把握するための「快適職場調査」(当初は「職場のさわやか調査」という名称で公表された。調査票の内容は「快適職場調査」と同じである。)が、厚生労働省の委託により中央労働災害防止協会において開発され、公表されている。

快適職場調査は、職場におけるソフト面の現状を的確に把握し、その問題点の確認を行い、具体的な職場快適化の取り組みに資するための手法として開発されたものである。具体的には「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「仕事の裁量性」「処遇」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」「労働負荷」の7つの側面から現状把握を行えるようになっており、人事・労務担当者、ライン管理者などに対するチェックシート(事業所用) 従業員を対象としたチェックシート(従業員用)の2つのチェックシートからなっている。

快適職場調査は、現在、様々な場面で活用がなされているが、ここでは、企業側からみた快適職場の「ソフト面」への対応の実態を検討するために、平成17年に300人以下の中小企業299社から回答を得た調査結果を見ていくこととしたい。

まず、快適職場調査の結果から、回答者の職場に「あてはまる」ものとして評定された項目は、図表1の項目であった。最も回答が多かったのは「従業員を育てることが大切だと考えられている」であり、以下、「従業員が、管理監督者や同僚と気軽に話ができる」「この会社の仕事が、社会と繋がっていくことを実感できる」と続いていた。この回答結果から、「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ことが分かる。

図表1 快適職場調査(事業所用)で「あてはまる」との回答が多かった質問項目

	あてはまる
【キャリア形成・人材育成】従業員を育てることが大切だと考えられている	74.2%
【人間関係】従業員が、管理監督者や同僚と気軽に話ができる	63.4%
【社会とのつながり】この会社の仕事が、社会と繋がっていることを実感できる	61.6%
【社会とのつながり】この会社の仕事は、よりよい社会を築くのに役立っている	61.6%
【人間関係】管理監督者は、仕事がうまく行くように配慮や手助けをしている	55.0%
【人間関係】管理監督者は、仕事に困ったときに頼りになる	54.1%
【人間関係】管理監督者と従業員が気兼ねのない関係にある	52.0%
【社会とのつながり】この会社の仕事は、世間から高い評価を得ている	51.5%
【社会とのつながり】この会社の仕事やこの仕事にかかわる一員であることを、誇りに思っている	48.9%
【人間関係】管理監督者は、従業員の状況に理解を示している	48.0%

一方、快適職場調査の結果、職場に「あてはまらない」として評定された項目は、図表2の項目であった。「この会社には、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」「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」など、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が上位にあがっているが、職場におけるより一般的な事柄としては、将来の進路やキャリア形成、教育・

訓練など「キャリア形成・人材育成」などに関する項目が目立つ。中小企業における快適職場のソフト面での対応としては、おもに「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。

図表2 快適職場調査(事業所用)で「あてはまらない」との回答が多かった質問項目

	あてはまらない
【休暇・福利厚生】この会社には、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	65.5%
【休暇・福利厚生】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	41.9%
【社会とのつながり】この会社の仕事に関連することが、新聞やテレビによくでる	41.1%
【キャリア形成・人材育成】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	38.8%
【休暇・福利厚生】この会社には、世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある	37.1%
【キャリア形成・人材育成】誰でも必要ときに必要な教育・訓練がうけられる	34.5%
【キャリア形成・人材育成】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	34.1%
【キャリア形成・人材育成】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	31.0%
【休暇・福利厚生】この会社では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい	30.1%
【労働負荷】残業、休日、休暇を含めて現状は適当だと思う	29.3%

(2) 従業員側からみた快適職場の「ソフト面」に対するニーズ

従業員の側からは、快適職場の「ソフト面」に対するニーズは、どのように感じられているだろうか。前項と対応する質問項目を従業員 783 名にたずねた結果を図表 3 に示した。図表 3 から、「上司や同僚と気軽に話ができる」「自分のやり方と責任で仕事ができる」といった質問項目に対して肯定的な回答が多く、おもに「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る。

図表3 快適職場調査(従業員用)で「あてはまる」との回答が多かった質問項目

	あてはまる
【人間関係】上司や同僚と気軽に話ができる	63.9%
【仕事の裁量性】自分のやり方と責任で仕事ができる	52.3%
【人間関係】上司は、仕事に困ったときに頼りになる	51.4%
【仕事の裁量性】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	50.6%
【仕事の裁量性】仕事の計画、決定、進め方を自分で決めることができる	48.0%
【仕事の裁量性】自分の新しいアイデアで仕事を進めることができる	46.6%
【人間関係】この職場では、上司と部下が気兼ねのない関係にある	46.3%
【人間関係】上司は、部下の状況に理解を示してくれる	43.4%
【人間関係】上司は、仕事が進むように配慮や手助けをしてくれる	42.9%
【キャリア形成・人材育成】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	37.4%

一方、図表 4 にあるとおり、健康相談に乗る専門スタッフおよび機関の利用、夏期休暇・年次休暇、産休・育休、介護休暇などの休暇、さらにキャリア形成・人材育成などに関する質問項目では、従業員の否定的な回答が多かった。また、「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」「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」といった質問項目に対しても否定的な回答が多かった。

従業員の側からみた場合、快適職場のソフト面について、おもに「休暇・福利厚生」「キャリア形成・人材育成」などの面での対応が求められているということが出来る。この点は、先に示した事業所用調査の結果と類似した面があり、事業所側・従業員側の双方で課題があると考えられていることが分かる。

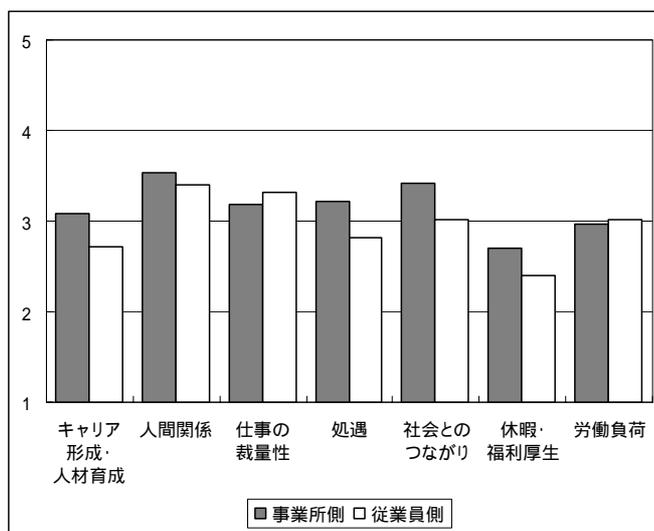
図表4 快適職場調査(従業員用)から「あてはまらない」との回答が多かった質問項目

	あてはまらない
【休暇・福利厚生】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	75.1%
【休暇・福利厚生】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	56.4%
【休暇・福利厚生】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	51.3%
【キャリア形成・人材育成】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	47.6%
【休暇・福利厚生】この職場では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい	45.6%
【休暇・福利厚生】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	43.1%
【キャリア形成・人材育成】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	42.6%
【労働負荷】家に仕事を持ち帰ったことはない	41.1%
【キャリア形成・人材育成】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	40.6%
【キャリア形成・人材育成】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	40.3%

図表5は、「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「仕事の裁量性」「処遇」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」「労働負荷」の7領域について事業所側、従業員側の平均値を示したものである。図表は1が「あてはまらない」、5が「あてはまる」であり、3はその中間になっている。

事業所側の評定値と従業員側の評定値で大きな違いがみられているのは、「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」などの領域であり、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。

図表5 快適職場調査(事業所用)と(従業員用)の評定値の違い



以上の結果をまとめると、現在、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。

2 快適職場づくりの「ソフト面」に向けた企業の認識

(1) 快適職場づくりの一步進んだ展開に対する認識

快適職場推進計画の実施期間中または既に実施期間を満了した全国 791 社を対象とした快適職場づくりの「ソフト面」に関する調査結果である。この調査では、快適職場づくりの「ソフト面」を以下のように示し、その必要性や課題などをたずねた。

このアンケートでは主に快適職場づくりの「ソフト面」についてお尋ねします。

快適職場づくりの「ソフト面」とは、働きやすい職場づくりに深く関係する職場の人間関係や仕事のやりがいなど、心理的・制度的側面（人間関係、労働負荷、仕事の裁量性、キャリア形成・人材養成、雇用・給与、休暇・福利厚生等）を指します。これに対して、「ハード面」とは作業環境、作業方法、疲労回復施設、職場生活支援施設等の物的環境等の側面を指します。

今回の調査に回答を寄せた企業は、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する

- ・ソフト面の快適な職場で働くことにより、生産性の向上が期待でき勤労意欲の向上に繋がると思う（関東・建設・従業員 1～5 名）。
- ・当然必要なので重点項目として取組みを続ける（関西・化学・従業員 100～150 名）。
- ・働く職場を少しでも働きやすい職場環境にするには雇用している者としても必要なことだと思います。安心して働く為にも「ソフト面」について整備することが重要だと考えます（北陸・建設・従業員 5～50 名）。
- ・非常に重要であり、社員のモチベーション高めることによって組織の活性化がはかれる。モチベーションを高める手段として、快適職場づくりは有効（九州・製造・従業員 100～150 名）。

特に、快適職場づくりの「ソフト面」と「ハード面」は両輪であり、そのどちらも重要視しなければならないという指摘は多い。

- ・「ソフト面」の取組みによって、仕事の効率化や一人一人の従業員が気持ち良くなれば円滑になり、よって「ハード面」にも反映される重要な役割を担うと考える（関東・運輸・従業員 5～50 名）。
- ・ハード面が充実したとしても仕事へのやる気が損なわれる様な待遇では意味がない。ハード・ソフト両輪が大切（関東・製造・従業員 100～150 名）。
- ・作業環境及び作業方法の改善などのハード面と心理的なソフト面とは快適職場づくりにおいては両輪であるべきで基本と考える（関東・製造・従業員 5～50 名）。

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、一般に考えら

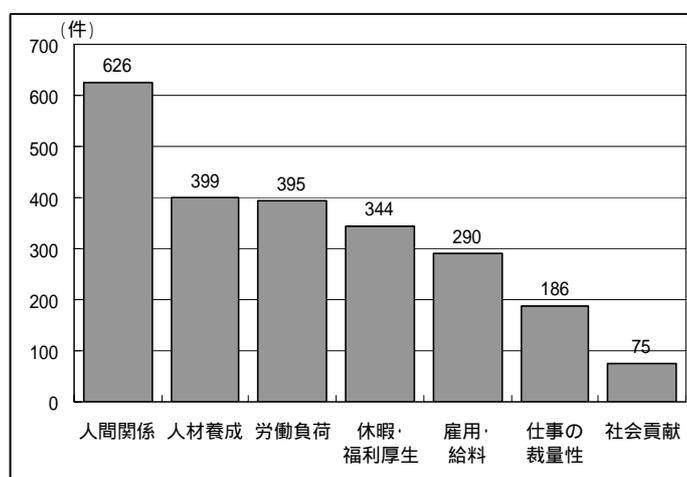
れている以上のものであり、今後、取り組むべき課題として重要な要素となってくる。特に、快適職場づくりの「ハード面」の整備が一通りなされた後に、さらに快適職場が実際に効果があるものとなるためには、職場の人間関係や仕事のやりがいなどの「ソフト面」が重要になり、その2つがバランスよく推進されてこそ、真に実効ある快適職場になるという認識が多くの企業によって示されている。

(2) 快適職場づくりとして特に重要となるもの

今回、実施した調査では、特に快適職場づくりに影響が大きいのはどのような面かについてもたずねた。調査票で提示したのは、「快適職場調査」による7側面であり、具体的には「人間関係」「キャリア形成・人材養成」「労働負荷」「休暇や福利厚生」「処遇（雇用・給与）」「仕事の裁量性」「社会とのつながり」となっている。

その結果、最も多かったのは、「人間関係」、以下「キャリア形成・人材養成」「労働負荷」が挙げられていた。この結果から、職場内快適職場づくりの「ソフト面」として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養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。

図表6 快適職場づくりに特に影響が大きい側面



具体的に、「人間関係」「キャリア形成・人材養成」「労働負荷」といった回答の背景にどのようなことが意識されているのかを検討するために、自由記述結果を検討した。その結果、まず、「人間関係」の面について以下のような記述が寄せられた。

- ・働く労働環境の中で最も大切なのは人間関係ややりがい等だと思います。従ってソフト面への取り組みが重要だと思います（関東・製造・従業員300名以上）。
- ・職場としてハード面はある程度は必要と思いますが、現実に職場を機能させている

のは、そこに働いているスタッフ個々人とその人たちのそれぞれの能力に負っているところが大きいと思います。それと同時に、その人たちの力を1つの方向(その企業が目指すもの)へもってゆくためのチームワークがどうしても必要です。従いまして、そのためにはハード面以上にソフト面の充実が必要だと思います(関東・サービス・従業員5~50名)。

- ・仕事が順調に行っているかどうか感じるのは、人間関係に寄る所が大きいようです。快適かどうかは仕事の内容よりも人間関係が大きく影響するソフト面の取り組みは重要である(関西・運輸・従業員5~50名)。

こうした自由記述をはじめ、人間関係が重要であるとした回答には、おもに仕事に対する前向きな態度や互いに仕事を評価し合うような雰囲気醸成が、快適職場の「ソフト面」という点からみて重要であるとした回答が多かった。

次に「キャリア形成・人材養成」の面については、以下の記述がみられた。

- ・運送業を取り巻く環境は厳しい。そのため余計に従業員のスキルアップが必要となる。スキルアップにはソフト面の充実が欠かせないとする(関西・運輸・従業員100~150名)
- ・安全・品質・生産性の向上を確立するにはソフト面特に人材育成が最も大切だと考える(中国・製造・従業員50~100名)。
- ・中小企業では労働生産性を向上するため、キャリア形成・人材育成をし、その中で人間関係を良好にしてゆくこと(四国・製造・従業員5~50名)。
- ・業務拡大の中で、人材不足、教育・養成の不十分さを痛感する。まずはキャリア形成、個人の能力アップ、仕事のやりがいの形成、人間関係の充実が必要(関東・製造・従業員150~300名)。
- ・働きやすい職場づくり(人間関係・仕事のやりがい)が急務である。すばらしい人材が流出してしまう(東北・食品・従業員150~300名)。

「キャリア形成・人材育成」が、快適職場の「ソフト面」としてのみならず、労働生産性の向上、従業員の職場定着の手段としても重視されていることが分かる。快適職場の「ソフト面」を重視することが、翻って、企業の業績にもつながっていくというプロセスが垣間見られる。

次に「労働負荷」の面では、以下の記述がみられた。

- ・事業所としては、業務量が多すぎる様に思われる。休暇も週休は消化出来るが、有給は使えずかしい(関西・運送・従業員5~50名)。
- ・一人当たりの業務量等、社内で調整の必要性がでていたが解決策の立案等はこれから(九州・建設・従業員5~50名)。
- ・快適な職場環境づくりには、疲労やストレスによる精神的なものも含めた職員の健康面への取り組みが重要であり、そのため、ソフト面の領域のなかでも特に「人間関係」や「労働負荷」の問題に対する取り組みが重要であるとする(関西・製造・

従業員 300 名以上)。

- ・生産現場においては、生産効率向上も含めて、ハード面において職場環境の改善が進められてきたが、ホワイトカラー層においては、メンタル面で快適な作業環境、労働負荷状況とは考えにくい(東海・製造・従業員 300 名以上)。
- ・労働負荷がかかり過ぎたり、仕事の裁量性が悪くなったりすると効率生産性が悪くなり、ともすれば事故につながる為(関西・運輸・従業員 5 ~ 50 名)。

「労働負荷」はもっぱら身体的・精神的なストレスとの関連で捉えられている。こうした心身面での負担の軽減が、快適職場の「ソフト面」の中核をなすものとして考えられているのは、快適職場づくりの本来の狙いから言って当然であると言えるだろう。

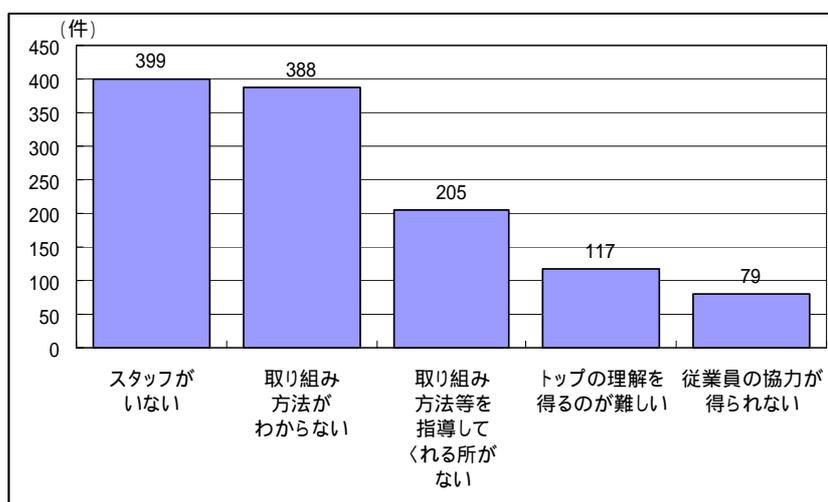
3 快適職場づくりのハード面からソフト面への展開

(1) 快適職場づくりの「ハード面」と「ソフト面」をつなぐもの

快適職場づくりの「ハード面」から「ソフト面」への展開を考えるにあたって、「ハード面」と「ソフト面」をつなぐものは何だろうか。

図表 7 は、ここまで見てきた全国 791 社に対するアンケート調査から、快適職場づくりの「ソフト面」に取り組むにあたっての課題に関する回答結果を示したものである。回答が集中したのは「スタッフがいない」「取り組み方法がわからない」であり、快適職場づくりの「ソフト面」に取り組む人員、およびその手法が課題になっている。

図表 7 快適職場づくりの「ソフト面」に取り組むにあたっての課題



特に、専任スタッフの必要性は自由記述でも指摘されており、今後、快適職場づくりの「ソフト面」の取り組みにあたって、今後の大きな課題となる。

- ・品質・生産の課題が目の前にあり、つい後回しになってしまうので、専任者による積極的な取り組みが必要

- ・社内で取り組む場合は、専任スタッフ育成が必要
- ・社内の安全衛生会議の議題として、単発的な問題点、改善案として協議することはあるが、快適職場づくりとして体系的に取り組みができていない。スタッフの不足、情報収集不足で何が問題で、どのような改善策があるのか判っていない面もある

また、具体的な取り組みに関しては、下記のとおり、具体的な取り組みについての事例の紹介および具体的な講習会のような啓蒙普及活動が求められている。今後は、具体的な取り組み事例を収集・蓄積し、快適職場づくりの「ソフト面」の充実を図る必要がある。

- ・取り組み方法の事例を紹介して欲しい
- ・実態を把握していただいた上で、講演や指導の場を設けて欲しい
- ・快適な職場づくりをより向上させることにより安全作業にもつながりさらには作業効率UPも出来ると思います。どの様に「ソフト面」で取り組むと良いのか、指導講習会があれば良いと思います。

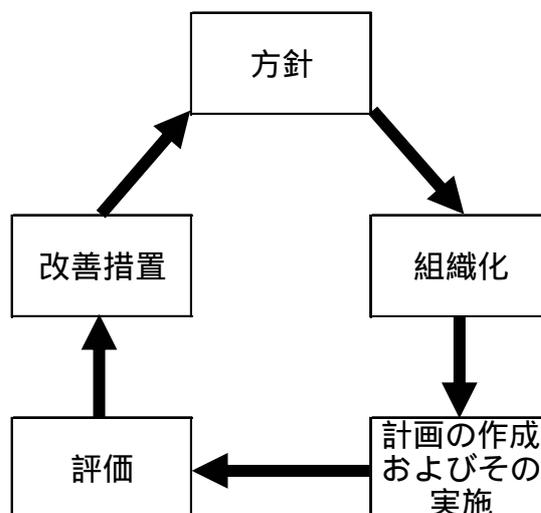
現在、具体的に快適職場づくりの「ソフト面」に向けて活用できるツールとしては、本稿でも用いている「快適職場調査」がある。ここでは、以下に、1つの具体的な取り組みの例として、この「快適職場調査」を用いた取り組みの方向性を示したい。具体的なツールを中心として、以下に、快適職場づくりの「ソフト面」の取り組みを推進していくかのモデルを提示し、具体的に「快適職場調査」をどのように解釈していくのかについて見ていくこととしたい。

(2) 快適職場づくりの「ソフト面」に向けた具体的な展開

快適職場づくりの「ソフト面」に向けた具体的な展開の1つとして、本稿で取り上げた快適職場調査を軸とした展開例を以下に示す。この展開例は、広く安全衛生マネジメントシステムとして知られている手法を、特に快適職場づくりのソフト面での対応に特化したものである。基本的なプロセスは、快適職場のソフト面への対応方針を明示する、

ソフト面への対応計画を作成し実施する、ソフト面への対応の効果を検証し、阻害要因を特定する、改善措置をとるといったものであり、このプロセスを繰り返すことによって、快適職場づくりの「ソフト面」に向けた系統だった取り組みを継続する。

図表8 事業場における労働安全衛生マネジメントシステム(ILO,2001より)



なお、快適職場づくりの「ソフト面」に向けた方針を設定し、専任のスタッフ・部署を設けて組織化を行った後、計画の作成にあたっては、初期段階における調査が重要となる。このILOによる労働安全衛生マネジメントシステムでは、計画の作成およびその実施段階の最も手始めとなる段階で、労働者の意見を聞き、何らかのガイドラインにそった形で意見集約を行うことが推奨されている。そうした利用可能なデータに基づいて作成された計画によって、快適職場のソフト面に対する取り組みに向けた明確な目標設定（可能な場合にはその数値目標化）、優先順位の設定、目標達成に向けた責任の所在の明確化、目標達成基準の設定を行うべきとされている。

また、快適職場の「ソフト面」の取り組みがどの程度成果をあげたのか、逆に浮き彫りになった問題点は何かという「評価」の場面でも、職場の爽やか調査は活用することが可能である。

なお、ILOによる労働安全衛生マネジメントシステムでは「3.2.1 労働者の参加は、事業場におけるOSHMS（労働安全衛生マネジメントシステム）の本質的な要素であること」として、従業員の参加を明確に打ち出している。快適職場のソフト面の取り組みを考えるにあたっては、労働者に対する情報提供、教育訓練機会の提供、意見聴取は重要なプロセスとなる。

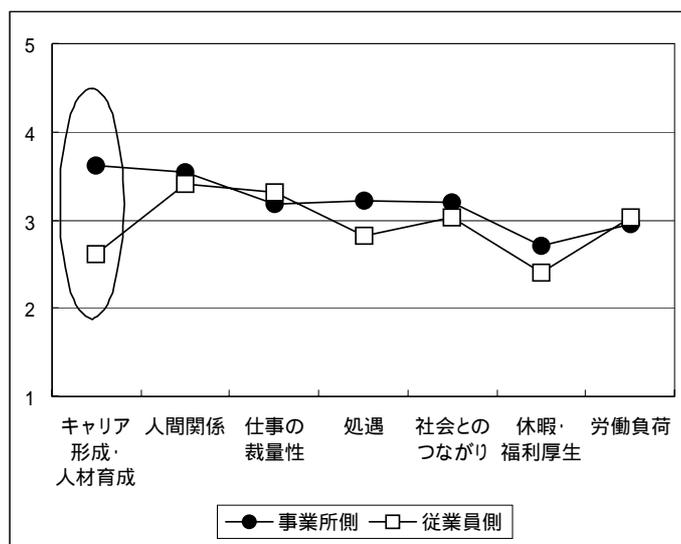
また、職務再設計の手法では、作業集団による小集団活動として進めるのが効果的であるとされている。このことによって、職場全体の参加が可能となり、従業員の主体的・自主的活動として展開することができるからである。その過程では、従業員自身の職場に対する感じ方を重視することが重要となるが、その際、問題の発見、効果の測定を行うにあたって客観的な尺度を用いることができる。

快適職場調査は、こうした従業員の声を吸い上げるにあたって重要となるツールであり、快適職場のソフト面への対応にあたって、現場の声を反映させることが可能となる。

(3) 集計結果の評価(解釈)

上述した快適職場づくりの「ソフト面」への対応に先だって行われるべき快適職場調査の集計結果を評価・解釈するにあたって留意すべき点は以下の3点に集約される。

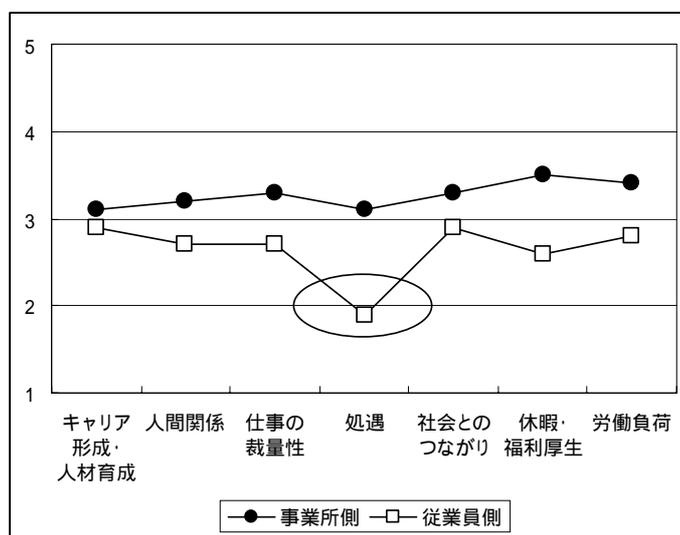
第一に、事業場側の評定値と従業員側の評定値のギャップに着目する。快適職場調査は、人事・労務担当者、ライン管理者などに対するチェックシート（事業所用）と、従業員を対象としたチェックシート（従業員用）の2つのタイプのものが用意されている。この両者の意識の上でのギャップに着目し、いかに担当者側と従業員側で認識に違いがあるのかを確認することが、快適職場づくりの「ソフト面」への対応の第1歩となる。特に、事業所用と従業員用で点差が「0.5」点以上開いた場合には、標準的な点差よりも大きな点差があることを示すので、職場において何らかの対策が立てられるべきであるという判断ができる。例えば、図表9の例では、「キャリア形成・人材育成」の得点で事業場側と従業員側で評定値に極端なギャップが見られている。これは、事業場側が考えているほどには、従業員側は「キャリア形成・人材育成」の面の対応が十分ではないと考えていることを示すものであり、検討が必要となる。



図表9 集計結果の評価 - 事業場側と従業員側の評定値にギャップがある場合の例

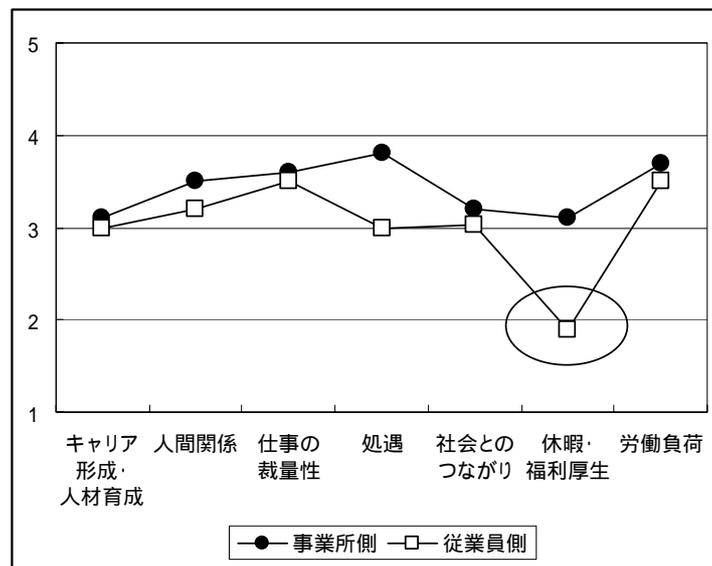
第二に、従業員側の評定値の値そのものに着目する。上述したとおり、快適職場の「ソフト面」の取り組みにあたっては、従業員の参加を求めるのが重要となる。その際、従業員に対して快適職場調査を実施し、職場の「ソフト面」に関する従業員の意見を集約しておく作業は不可欠となる。特に、快適職場調査は、平均値が「3」点付近にある時を標準とし、そこから「0.5」点以上はなれた場合を極端な値となるように調整がなされている。すなわち、「2.5」点以下の領域があった場合、その領域は標準的な職場から考えても極端に快適ではないことを示すため、何らかの対策が立てられるべきであると考えられる。例えば、図表10の例では、従業員側の「処遇」の評定

が極端に低い。これは、標準的な職場と比べても、従業員側の「処遇」に対する感じ方が極端に悪いことを示すため、何らかの対応が必要となる。なお、このような場合、前項で述べた事業場側との認識のギャップも大きいことが一般的であるので、その点でも注意が必要となる。



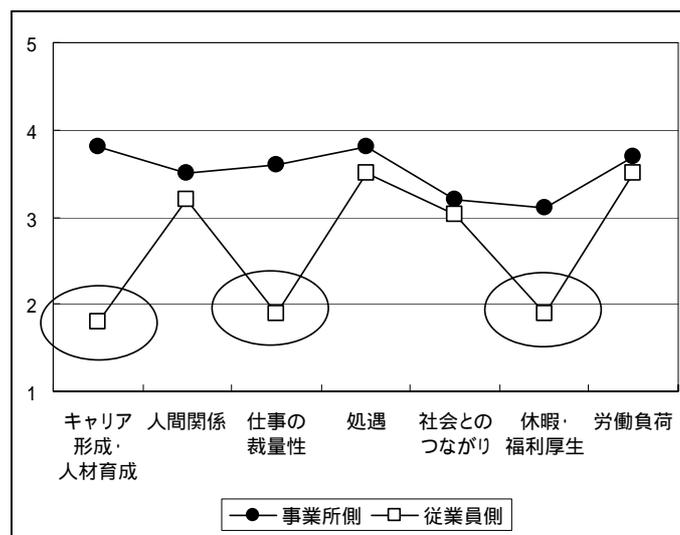
図表10 集計結果の評価 従業員の評定値が標準値より場合の例

第三に、従業員側の評定値のバランスに着目する。従業員間の評定値は、ある特定の領域だけが高かったり、また逆に低かったりする場合がある。これは、快適職場の「ソフト面」は、従業員の感じ方に寄るところが大きいため、従業員が相対的に重みをつけて判断するためである。そのため、例えば、自分がいる職場では「仕事の裁量性」については、十分だが「キャリア形成・人材育成」については不十分だという感じ方は、評価の相対的な重みづけの違いとして現れやすい。こうした従業員の相対的な重みづけが大きく崩れ、例えば「キャリア形成・人材育成」となった場合、その問題が当該領域には止まらず、その他の各領域に派生していくことも考えられる。従業員側の評定値のバランスの崩れは、快適職場の「ソフト面」のほころびであると捉えられるであろう。例えば、図表11では、従業員側の「休暇・福利厚生」の評定値のみが極端に低い。その他の領域では平均値「3」以上となっていることから、「休暇・福利厚生」のみ極端に評価が低いことになる。このような場合、事業場との認識のギャップも伴っていることが多いので、早急な対応を要する最も注意を要するケースであると言える。



図表11 集計結果の評価 従業員の評定値のバランスが悪い場合の例

なお、快適職場調査の結果、何らかの対応が求められる領域が複数箇所にわたって見られる場合もある。例えば、図表12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、従業員側の評定値が低くなっている。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。快適職場調査を実施することによって、複合的な問題点が発見された場合にも早急な対応が求められる。



図表12 集計結果の評価 複数の領域で評定値が低い場合。

以上、集計結果の評定（解釈）にあたっては、事業場側の評定値と従業員側の表値のギャップ、従業員側の評定値の値そのもの、従業員側の評定値のバランスの3つの点に着目する必要がある。また、複合的な領域で評定値が低い場合にはメンタルヘルス上の問題を生じさせやすくなることも述べた。その他にも「快適職場調査」を継続的に職場で実施することによって、データの蓄積から数多くの指針が得られる。事業場内での継続的な取り組みによって、様々な解釈・活用が可能となる。

* * *

第一部では、現在、職場においていかに快適職場づくりの「ソフト面」が重要となっているのかを、いくつかのデータをもとに示し、その具体的な対応策の1つとして快適職場調査を活用した取り組みを示した。

第二部以降では、さらに具体的な取り組みの例として、労働者のキャリア形成支援と一体となった快適職場づくりとして、本章でも事業場側および従業員側の双方から特に重視されていた「キャリア形成・人材育成」に係る具体的な取り組みについて掘り下げて取り上げる。さらに、快適職場調査によって明らかになった問題に対する具体的な対応と領域ごとの対策立案上のポイントとして、各領域に対する人事労務関連の具体的な対応策を取り上げる。最後に、快適職場づくりの「ソフト面」に対する対応と密接に関連する職場のメンタルヘルスについて取り上げる。

快適職場の「ソフト面」に対する対応は始まったばかりであり、今後も継続して、各方面における取り組みの指針の提示、個別具体的な事例の蓄積・公開が必要となる。

第二部（木村委員）

快適職場づくりにおける人間的側面、キャリア形成及びカウンセリング

- 1 快適職場づくりにおける人間的側面
 - (1) 労働における新しい健康感
 - (2) 快適職場づくりのハード面とソフト面
 - (3) 快適職場づくりのソフト面の測定項目と調査票づくり
 - (4) 快適職場づくりの進め方

- 2 労働者のキャリア形成支援と一体となった快適職場づくり
 - (1) 労働者のキャリア形成支援 - キャリア・コンサルティングの概要 -
 - (2) キャリア・コンサルティングの具体的な内容と必要な能力
 - (3) キャリア・コンサルティングと一体となった快適職場づくり

- 3 快適職場づくりにおける相談（カウンセリング）
 - (1) 相談（カウンセリング）を行う者の基本的態度
 - (2) 快適職場づくりにおける相談（カウンセリング）
 - (3) 快適職場づくりにおけるその他の援助

第二部 快適職場づくりにおける人間的側面、キャリア形成及びカウンセリング

1 快適職場づくりにおける人間的側面

(1) 労働における新しい健康観

働く人の健康をどう考えるか、そもそも世界保健機構（WHO）はその憲章の中で「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」といっている。それを受けて国際労働機関（ILO）と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」といっている。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年代までの健康対策は、どちらかという「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」というネガティブヘルスの健康概念であったことは否めない。一方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、労働衛生の新しい概念として労働風土（working cultures）、リスクの評価と管理（risk assessment and management）、労働者の自主的参加と組織風土（corporate cultures）、品質管理（quality management）などの概念が取り上げられ、欧米の先進国ではそれ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、第12次総会で改訂した（別紙1）。その要点は従来の定義に次の3点を追加・改訂したことである。

労働者の健康と労働（作業）能力（working capacity）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（work organization）、労働風土（working cultures）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、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。

我が国の労働衛生対策も、このような背景の中で1980年代後半から「心と体の健康保持増進措置（トータル・ヘルス・プロモーションプラン）」、「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の展開」などが展開されている。

「快適職場調査」は、このような背景の中で快適職場づくりの人的側面に係る対応のひとつとして作成された。

(2) 快適職場づくりのハード面とソフト面

我が国労働者の8割は「現在健康である」と自覚しているが、一方で7割の労働者は「普段の仕事で身体が疲れる」と感じ、また、7割が「強い不安、悩み、ストレスがある」と答えている。そのストレスの内容を見ると、仕事に関しては「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」などが一般的にあげられている。

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、事業主は「労働災害防止の最低基準を守だけでなく、快適な職場環境の実現」を義務づけられた。そしてそれを具体的に実現するための快適職場指針の公表、快適職場推進センターの開設、快適職場推進計画の認定とその実施を行ってきている。

指針によれば、快適な職場環境をつくるために事業主が講ずべき内容は次の通りである。

作業環境を快適な状態に維持管理するための措置（空気環境、温熱環境、視環境、音環境、作業空間などの改善）

労働者の従事する作業の方法を改善するための措置（身体の一部に大きな負担のかかる作業、相当の筋力を要する作業、高温・多湿・騒音作業などの改善）

労働者の疲労を回復するための施設・設備の設置や整備（休憩室、シャワー・洗身室、洗面所、更衣室、食堂、談話室、相談室、運動施設など）

これらの快適職場づくりの要因は、個人差や潤いに配慮しなければならない側面があるとしても、どちらかと言えば「ハード面」である。しかし、これらの職場のハードな側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、興味などの人的側面と合わないのでは快適な職場とはいえない。例えば、部屋の広さ、照明、温度、静かさなどどんなに快適なオフィスだとしても、そこで毎日その労働者がしている仕事そのものが「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。前述した「新しい労働衛生」の内容は労働風土、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的側面がその労働者にとって快適職場かどうかを決めるこれが「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。

「快適職場調査」は、事業所の管理者、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。

(3) 快適職場づくりのソフト面の測定項目と調査票づくり

快適職場とソフト面とはどんな要因によって構成されているのか、それをどのようにして把握したらよいか。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、1996～1999年の3年間にわたって、背景となっている理論、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項目に集約した。それに基づき「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「快適職場システムづくり調査」（試作版）を用いて、全国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、結果の分析と測定項目、調査票の確定、調査の手引き、しおりを作成した。

このようにして決められた「快適職場のソフト面とはどんな側面か」、それは次のような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）

この快適職場のソフト面の測定項目は、試作版7分野100項目を因子分析等の統計的処理を行い、さらに事業所の現場で使いやすいように35項目に集約したものである。それを調査票（事業所用、従業員用）とし「職場のさわやか調査」（現名称は「快適職場調査」である。）と名付けた。

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、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ことに留意されたい。

（４）快適職場づくりの進め方

ア 進め方の基本

「快適職場調査」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。新しい労働衛生の定義の考え方にそって「快適職場調査」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である。

職場全体を視野に収めたアプローチをする。事業所の特定の部所で「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。全職員を巻き込むことである。

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

改善案の作成は、現場の声を大切にする。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。

イ 快適職場調査 改善の流れと留意点

調査とその結果に基づく改善の標準的流れは図表2（作成中）の通りである。この流れにそって快適職場づくりのソフト面の改善を行うにあたって留意すべき要点は以下の通りである。

トップの指揮のもとに組織として行うこと。

事業所の長が決定し、衛生委員会（安全衛生委員会）に諮り、衛生委員会はその内容、実施方法等を承認する。

推進スタッフを選任する。

快適職場づくり、調査の実施のための責任者、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、実施する。

快適職場づくりの周知、キャンペーンを行う。

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。

調査を実施する職場（部門等）を決定する。

実施する職場（部門等）の直接の管理者、従業員の事前の了解、衛生委員会の承認が必要である。

調査実施職場（部門等）の現状調査を行う

組織、人員、労働条件、快適職場のハード面、その他の職場の現状について把握する（既に調査が行われていたり、小人数などの理由により特に必要がない場合は省略してもよい）。

「快適職場調査」の実施と結果の集計

実施する職場（部門等）の直接の管理者、従業員に対し、調査の趣旨、目

的、内容等を説明し、質問に応じて納得を得たうえで調査を実施する。その結果を個人、職場全体別に集計、整理する。

快適職場のソフト面について問題点を整理する。

調査票に基づいて、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。

改善案を検討、作成する

整理された問題点について、管理者、従業員両方の自由なアイデアを提出しあい、改善案を作成する。

改善案を決定し、実行する。

決定された改善案を調査を行った職場（部門等）の現場の管理者、従業員の小集団活動の中で実施する。

なお、このような改善と調査実施の流れ全体のなかで、特に次も事項については職場の実態に応じて十分に留意して行うこと。

調査対象者の匿名性、個人情報の保護を確保すること。

調査結果を、人事考課等目的外に使用しないこと。

調査結果を、当該職場の管理者の評価に使用しないこと。

調査結果を、労使交渉の場で使用しないこと。

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。

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。

匿名性を確保するため一定以上の調査対象人数を確保すること。

労使関係が不安定な時等、不適切な時には行わないこと。

2 労働者のキャリア形成支援と一体となった快適職場づくり

（1）労働者のキャリア形成支援 - キャリア・コンサルティングの概要

近年の技術革新の進展、産業の構造変化、労働者の側の意識の多様化などに対応するため2001年職業能力開発促進法が改正されて新しい労働者のキャリア形成支援策、すなわちキャリア・コンサルティングが開始された。これは労働者に対する支援策であるが、その個人が属している働く場の快適さと深く係わっている。以下、キャリア・コンサルティングと一体となった快適職場づくりについてその要点を解説する。

新しい職業能力開発の要点は、次の通りである。

労働者の仕事内容の変化に対する適応性を高め、再就職に資するよう職業生活設計に配慮して支援する。

職業訓練の機会と必要な実務経験が確保され、それによって習得された知識、技能が適性に評価される。

事業主は、そのための情報の提供、相談その他の援助を行い、労働者の配置など雇用管理について配慮する。

職業能力評価の基準、評価方法の充実に努め、その普及に努める。

事業主が上記のことを実現するためになにを行うべきか。そのために「事業主が行うべきこと」が、法律に基づく「労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずる措置に関する指針」(以下「指針」)によって示されている。その内容は快適職場づくり、ひとときわそのソフト面と深く係わっているため、快適職場づくりは、労働者に対するキャリア形成支援と一体となつて行われる必要がある。

ところで、指針によれば事業主は、労働者のキャリア形成支援のために雇用管理上何をするのか。その要点は次の通りである。

労働者が自分のキャリア形成をするための情報の提供、相談その他の援助

労働者の職業生活設計に即した実務経験の確保等、労働者の配置その他の雇用管理についての配慮

労働者の希望、適性に応じた有給教育訓練休暇、長期教育訓練等その他の休暇の付与

始業・終業時刻の変更、時間外労働の変更など教育訓練等を受ける時間の確保
キャリア・コンサルタントを適切に選任して、その活用を図ることなど

これらの内容は、快適職場のソフト面の7領域のそれぞれに直接関わる。快適職場づくりは、同時に労働者のキャリア形成支援を行うことでもある。組織的、人間的両者に配慮した支援が相互の効果を高めることに留意したいものである。

(2) キャリア・コンサルティングの具体的な内容と必要な能力

従業員の能力開発のために事業主が行うべきこと、それはすなわち従業員にとっての「快適職場づくり」そのものであることを述べた。では、そのキャリア・コンサルティングの具体的な内容はどんなことをするのか、それを行う者すなわちキャリア・コンサルタントはどんな能力を持っている必要があるだろうか。これはすなわち「快適職場づくり」のソフト面そのもの、また、快適職場のソフト面づくりにあたる者の知識、スキル、資質でもある。そこで、以下この点について触れておこう。

キャリア・コンサルティングとはなにをするのか。次のように定義されている。

キャリア・コンサルティングとは、「労働者が、その適性や職業経験等に応じて自らの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できるよう労働者の希望に応じて実施される相談をいう」(第7次職業能力開発基本計画)。これは学校教育における進路指導、キャリア教育、職を求める人に対する職業指導とその内容は基本的に同じである。労働者に対して行う進路指導、職

業指導といえる。「快適職場づくり」のソフト面7領域とキャリア形成・人材育成は直接に、人間関係、仕事の裁量性、社会とのつながりは間接的に、さらには処遇、休暇・福利厚生、労働負荷などすべての項目が、キャリア・コンサルティングと関連している。言い換えれば「キャリア・コンサルティングを通じて快適職場のソフト面づくり」が行われるのである。

では、キャリア・コンサルティングにはどんな能力が必要なのか。3年にわたる内外の資格、基準、この分野の状況などを検討したうえ次のように整理されている（厚生労働省「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」）。

- A キャリア・コンサルティングの社会的意義に関する理解
 - a 社会・経済動向とキャリア形成支援の必要性の認識、
 - b キャリア・コンサルティングの役割の理解
 - c キャリア・コンサルティングを担う者の活動範囲と義務
 - 活動範囲、限界の理解、 守秘義務の遵守、 倫理規定の厳守
- B キャリア・コンサルティングを行うための基本的知識
 - キャリアに関連する各理論、 カウンセリングの理論、 自己理解の理論、 仕事理解の理論、 職業能力開発の理解、 雇用管理、労働条件の理解、 労働市場の理解、 労働関係法、社会保障制度の理解、
 - メンタルヘルスの理解、 ライフステージ、発達課題に関する理解、
 - 転職に関する理解、 相談者の典型的、個人的特性に関する理解
- C 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
 - a 基本的スキル
 - カウンセリング・スキル、 グループアプローチ・スキル、
 - キャリア・シートの作成指導、 相談過程全体のマネジメント・スキル
 - b 相談実施過程において必要なスキル
 - 相談場面の設定、 自己理解の支援、 仕事理解の支援、
 - 啓発的経験の支援、 意志決定の支援、 方策の実行支援、
 - 新たな仕事への適応支援、 相談過程の総括
- D 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
 - a キャリア形成、キャリア・コンサルティングに関する教育・普及活動
 - b 環境への働きかけの認識と実践
 - c ネットワークの認識と実践
 - ネットワークの重要性の認識、 ネットワークの形成、
 - 専門機関への紹介（リファー）
 - 異なる分野の専門家への紹介（コンサルテーション）
 - d 自己研鑽、スーパービジョン
 - 自己研鑽、 スーパービジョン
 - e キャリア形成支援者としての姿勢

(3) キャリア・コンサルティングと一体となった快適職場づくり

快適職場づくりのソフト面の重視とは、心を持った人間としての従業員にとって、どんな職場が快適なのかを重視することである。作業環境、作業方法、施設・設備等がどんなに整備されても、そこで行われる「仕事そのものが、従業員の適性、能力、興味等合わなかったり、自分の職業生活やキャリア形成に繋がらない」ものであったら快適とは思わないことは当然のことである。新しい労働衛生の概念も全くその観点に立っていることは既に述べた（ - 1 参照）。

もともとハード面の快適職場づくりも、「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」（労働省告示59号）は、継続的かつ計画的な取り組み、労働者の意見の反映、個人差への配慮、潤いへの配慮に留意すべきとあげている。このことは、快適職場づくりは、ハードとソフトの両面にわたって「従業員個人個人を対象にして、組織として継続的、計画的に行うべきこと」をはじめから予定していると考えられる。それは快適職場のソフト面から見れば従業員の職業生活の重視、キャリア形成支援を最も重視することであり、それは、キャリア・コンサルティングそのものである。

キャリア・コンサルティングと一体となった快適職場づくりを行うにあたっての留意点について2, 3の点を述べる。

快適職場づくりを行う者は、ハードとソフトの両面の快適職場づくりの人間的、企業的、社会的意義、必要性を十分に理解していることである。

併せて、快適職場づくりの役割の理解、担当者としての活動範囲と義務、従業員の意識や希望など個人的条件に係わることから、活動範囲の限界、守秘義務の遵守、倫理の厳守など相談に応ずる者としての基本的条件を持っていなければならない。

快適職場づくりを行う者は、それに必要な基本的知識を持たなければならない。

従業員の相談に応ずる者としての相談、カウンセリングの理解、人間理解、職業能力開発に関する理解、労働条件に関する理解、企業の雇用管理に関する理解、労働市場の理解、労働関係法に関する理解などである。

快適職場づくりを行う者は、ハードとソフトの両面にわたる快適職場づくりを具体的に推進する力を持たなければならない。

快適職場づくりを展開する最も一般的な場面は、従業員個人またはグループ（「快適職場調査」を行う個人または部署等）に対する相談である。そのために快適職場づくりに係わる者は、まず従業員と相談（カウンセリング）が出来なければならない。また、グループを一体とした相談（グループ・カウンセリング）が出来なければならない。

また、快適職場づくりは前述の通り（ - 4 参照）、トップの意志決定、社内での周知、体制づくり、現場での問題の発見、現場の調査、改善案の作成、改善案

の実施、修正という流れを繰り返し行うことである。その中心となるのは「現場主義と現場における小集団活」である。したがって、快適職場づくりを行う者は、現場の小集団活動をファシリテートする知識、技術を持たなければならない。

快適職場づくりを行う者は、単に従業員の気づきへの援助、意識や行動の変容を支援するだけでなく、企業など組織、環境さらにはそれを通じて社会への働きかけを行わなければならない。

そのためには企業内における教育、普及活動、自分の活動範囲、限界を超える問題についての専門機関や専門家への紹介（リファー、コンサルティング）、日常的なネットワークの形成、なによりもそのための自己研鑽を行わなければならない。

3 快適職場づくりにおける相談（カウンセリング）

（1）相談（カウンセリング）を行う者の基本的態度

今日相談（カウンセリング）は、教育、雇用、企業、医療・福祉、社会などあらゆる分野で、またそれを行う機関も学校、ハローワークなどの公的機関、企業、医療・福祉機関NPOなどの集団などいろいろな機関で行われている。

それぞれの分野や機関で行われる相談（カウンセリング）は、それぞれの目的、理論、方法によっていろいろである。一般に、どの理論や方法がよいとか、効果があるかはあまり論じられない。それは相談をする目的や対象によって異なるからである。しかし、相談者（カウンセラー）が持たなければならない共通の知識、技術、態度については永年にわたる研究や実践によりある共通した認識がある。

それは、あらゆる相談者（カウンセラー）は、次のような基本的態度を持たなければならないということである。

相談者（カウンセラー）は、相談を受ける者（クライアント）に対して無条件の肯定的関心を持つこと。一般に、「受容的態度」と呼ばれる。一言でいうと、人の話が聴ける。傾聴できることである。

相談者は、クライアントの内的世界を共感的に理解し、それを相手に伝えること。一般的に「共感的理解」とよばれる。一言でいうと、相手の立場に立って質問をし、共感的に理解し、共感したことを相手に伝えることである。

相談者は、クライアント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。一般的に「自己一致または誠実な態度」といわれる。例えば、わからないことを聴かれたら、間違っただけや嘘をいわないで「知りません」と素直に答えられることである。

このカウンセラーの基本的態度は、来談者中心カウンセリングというカウンセリング理論と技法から生まれたといわれているが、今日、あらゆる相談理論と技法に共通した「カウンセラーの基本的態度」として確立している。快適職場づくりに関わる者は、少なくとも相談者としてこの基本的態度を持たなければならない。この基本的態

度は、カウンセラー養成教育のなかでは「傾聴訓練、リスニング」として養われる。

(2) 快適職場づくりにおける相談(カウンセリング)

カウンセリングにはいろいろな理論と手法がある。

「人は、自分自身の感情に真に触れられれば、十全に自己実現する」という基本的立場に立ち、傾聴を中心に感情を生き生きとすることに重点をおく感情的アプローチ。

「人の感情は、思考(合理的、認知的プロセス)によって影響をうける」という立場から、人間の認知に訴える認知的アプローチ。

「カウンセラーが対象とするのは、クライアントの行動である」という立場に立って、クライアントの行動変容を問題とする行動的アプローチ。

などで、それぞれに理論とそれに基づく手法がある。

快適職場づくりで使われる相談(カウンセリング)は、これらのどの理論や手法によるのがいいのだろうか。結論から言えば、快適職場づくりにおける相談(カウンセリング)は、快適職場を実現するという具体的目標があるという特徴から、単に、相談だけではすまない。情報の提供などのさまざまな支援(ガイダンスといわれる)と一体となっていくのが特徴である。したがって、感情的、認知的、行動的などひとつの理論や手法にとらわれない包括的カウンセリングの理論と手法をとる。

一般に、人間関係(ラポール)をつくる、取り扱うべきかどうかを判断する、目標を設定する、目標達成のための具体的方策を選択し、実行する、成果を評価する、カウンセリングを終了する。ケースを終了する、カウンセラーの自己評価という相談(カウンセリング)プロセスをとって行われる。これを「システムティック・アプローチ」といわれている。近年カウンセリングのこのような折衷的、包括的プロセスは最近のカウンセリングに共通しており、他にもこの種のカウンセリングは多い。

(3) 快適職場づくりにおけるその他の援助

快適職場づくりのソフト面の支援の中心は相談(カウンセリング)であることは以上の通りである。それでは、相談以外のその他の援助はどんなことか、「快適職場づくりの進め方」はすでに述べたが(- 4 参照) ここでは、少し違った観点からその留意点について述べる。その要点は次の通りである。

情報資源の提供、情報の把握の仕方、情報の判断、情報の利用の仕方、情報の作成について支援すること。

既に述べたとおり、快適職場づくりは自己理解、職業理解、啓発的経験、カウンセリング、方策の実行、フォローアップという従業員支援の全体に係わる。また、労働市場、企業の経営、雇用管理、労働条件、労働関係法、メンタルヘルスなど広い範囲の情報を必要とする。いかに適切な情報を提供できるか、それを有

効に活用できるかは、快適職場づくりを左右する重要な要素である。

快適職場に関わる者は、個人とグループを評価する目と手法を持っていること。

「快適職場調査」は、従業員個人とその職場の快適職場のソフト面を測定し、それに基づいて職場の改善案を作成し、小集団活動の原則に従って改善することである。その出発点は、個人と職場（グループ）を評価（アセスメント）することから始まる。

個人の適性、能力、興味、価値観などの個人特性の評価と、職場のモラル、組織風土、人間関係などの組織の評価をする知識と技術を持たなければならない。

快適職場づくりの運営・管理ができること。

快適職場づくりは、個人が個人の考えと方法で行うものではない。組織の意志決定によって、組織として行われる。そのためにはニーズの把握、目標の設定、計画の作成、具体的方策の作成と実行、結果の評価など多くの関係者、衛生委員会（安全衛生委員会）などの組織が協働して行わなければならない。それらをまとめ実行する運営・管理を適切に行わなければならない。

決めたことを実行する具体的手法を持ち、それを実行すること。

いかに周到な調査を行い、計画をし、周囲の了解を得たとしても、それを実行しなければならない。そのための具体的手法、スキルを持っているか。経営、雇用管理、カウンセリングとガイダンスを実行する知識、技法が必要になる。プログラム全体の企画、運営、修正、評価などを具体的に展開するための個別の知識、技法も必要である。

自分が出来ないこと、やってはならないことを専門機関や専門家に紹介（リファラー、コンサルテーション）を適切に行うこと。

快適職場づくりに携わる者は、すべてのことに専門家であるわけではない。快適職場づくりのハード面とソフト面は異なるし、ソフト面だけでも専門分野がある。相談（カウンセリング）だけでも、キャリアとメンタルヘルスの相談（カウンセリング）は相当異なった専門性を必要とする。

相談者（カウンセラー）は、出来ないこと、やってはならないことはやってはならない。それをできる機関や人に紹介（リファラー）したり、その立場にある機関や人をしてなさしめること（コンサルテーション）も必要である。

（引用・参考文献）

- 1 中央労働災害防止協会 1999 快適職場システムづくり調査研究委員会報告書 中央労働災害防止協会
- 2 中央労働災害防止協会 1999 快適職場づくりのためのソフト対策（平成11年全国快適職場推進大会講演録）中央労働災害防止協会
- 3 中央労働災害防止協会 2004 働く人のための快適職場意識調査に関する検討会報告書 中央労働災害防止協会

- 4 労働省安全衛生部労働衛生か環境改善室 快適職場づくり・ここがポイント 中央労働防止協会
- 5 厚生労働省安全課 2001 厚生労働省指針に対応した労働安全衛生マネジメント・リスクアセスメント担当者の実務 中央労働災害防止協会
- 6 厚生労働省安全衛生部国際室 2001 ILOの労働安全衛生マネジメントシステムに関するガイドライン 中央労働災害防止協会
- 7 中央職業能力開発協会 2006 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等の見直しに係る調査研究 中央職業能力開発協会
- 8 木村周 2007 キャリア・カウンセリング (社)雇用問題研究会

第三部（菊地委員）

快適職場調査結果集計後の対応

- 1 快適職場調査結果集計後の対応手続きプロセス例（フローチャート）

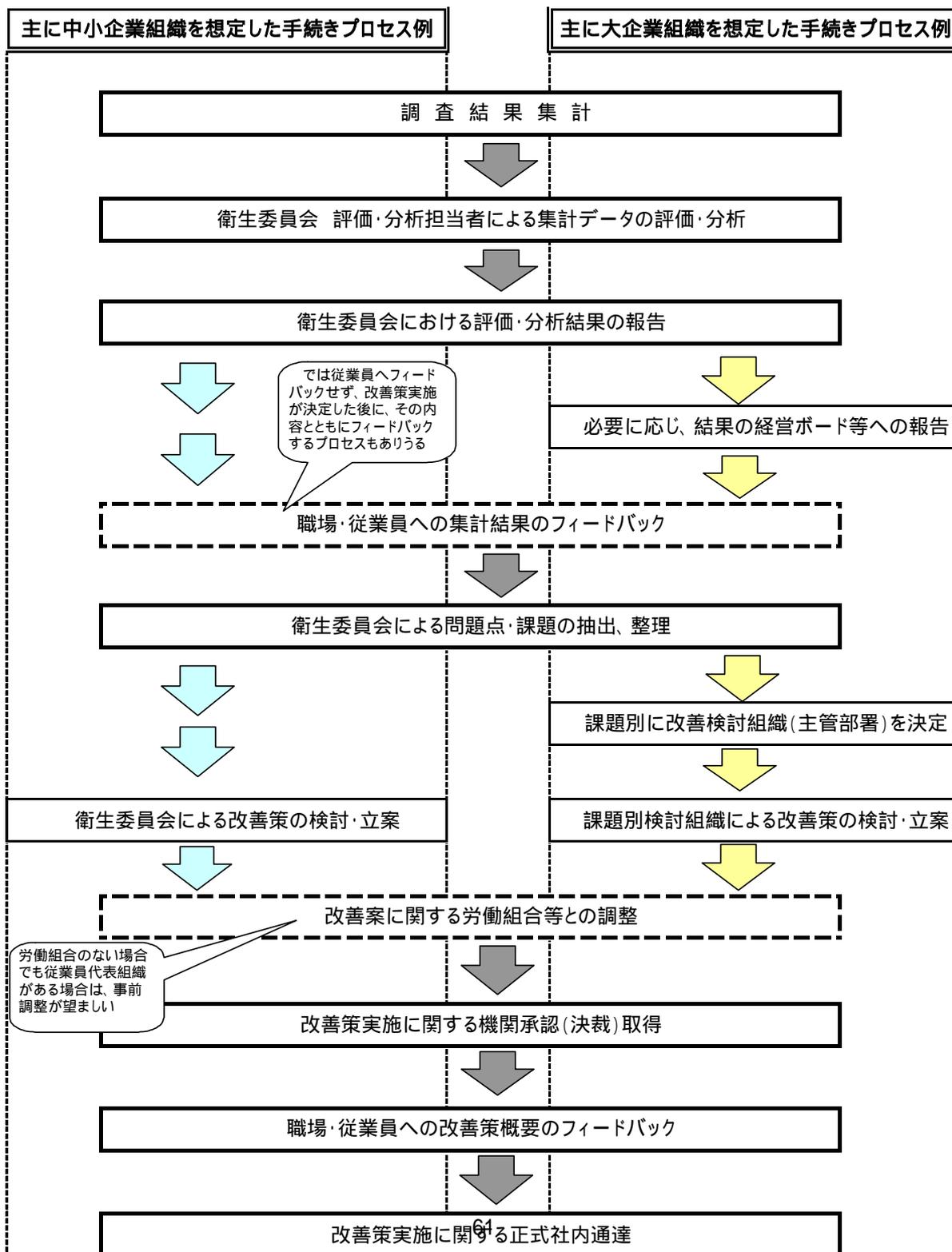
- 2 調査結果集計後の対応
 - （1）集計データの評価・分析
 - （2）衛生委員会における評価・分析結果の報告
 - （3）評価・分析結果の経営ボード等への報告（主に大企業組織）
 - （4）職場・従業員への集計結果のフィードバック
 - （5）問題点・課題の抽出、整理
 - （6）問題点・課題への改善検討組織（主管組織）の決定（主に大企業組織）
 - （7）衛生委員会、課題別検討組織による改善策の立案
 - （8）改善策に関する労使間の調整
 - （9）対応策実施に関する機関承認（決裁）取得
 - （10）職場・従業員への改善策のフィードバック
 - （11）改善策実施に関する正式通達

- 3 領域毎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
 - 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

第三部 快適職場調査結果集計後の対応

1 快適職場調査結果集計後の対応手続きプロセス例（フローチャート）

「調査の実施」「チェックシートの回収・集計」に続く対応手続きは、各企業により、そのプロセスが異なるものと思われるが、以下にそのプロセスの一例を示した。



2 調査結果集計後の対応

調査結果のとりまとめが終了した後の対応手続き例に関し、中小企業組織と大企業組織の違いを考慮して、以下に各プロセスの実施概要を解説する。

(1) 集計データの評価・分析

このプロセスについては、第一部にて、具体的な評価・分析の仕方、数値の解釈に関する解説が行われているが、着目すべき点は、事業所と従業員それぞれの得点の「平均値」、及び両者の「意識差値」の2軸である。「平均値」は、それが標準範囲に収まっているか、「意識差値」は標準値の範囲内であるかどうかのポイントである。分析の範囲としては、全社、事業所別、部署別等の組織単位と属性別、領域別、設問項目別、総合計等の括りが考えられる。

この評価・分析作業については、基本的に、調査実施組織（衛生委員会）が行う。

(2) 衛生委員会における評価・分析結果の報告

衛生委員会の評価・分析作業担当は、集計データの評価・分析結果を、まず衛生委員会に報告し、意見・コメントを集約し、必要に応じ修正・追記等を行う。

(3) 評価・分析結果の経営ボード等への報告（主に大企業組織）

経営ボード等への報告の要否は、本調査の実施範囲にもかかわるが、全社的に調査を実施する場合は、その実施に関し、衛生委員会に留まらず、いずれかの経営ボードで機関承認を得ているものと思われることから、職場・従業員に結果をフィードバックする前に、当該ボードに報告する必要があるだろう。このプロセスでは、調査実施範囲、調査実施決定ボード等を勘案して、その実態に合わせた対応を行うことになる。

(4) 職場・従業員への集計結果のフィードバック

評価・分析結果を衛生委員会、あるいは経営ボードに報告し、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を可視化し、対象組織全体で結果の共有を図るべきである。併せて、当該結果に基き、快適職場に向けての課題・問題点を明らかにし、その改善に向けての対策を検討する旨のメッセージを発信することが望ましい。

但し、調査結果と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ことから、その場合はフローチャートの時点で評価分析結果とともに改善策を発表する。その手順にて実施する場合でも、この(4)の段階で、分析結果と対策を一体としてフィードバックすることを、スケジュールの目処を含め

て伝えることが望ましい。

(5) 問題点・課題の抽出、整理

集計結果の分析・評価に基づき、「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「仕事の裁量」「処遇」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」「労働負荷」の各領域の設問毎に、組織別、属性別等の視点から、具体的な問題点・課題の抽出を行い、重要度、優先度等も踏まえて全体を整理する。

(6) 問題点・課題への改善検討組織（主管組織）の決定（主に大企業組織）

大企業組織では、組織の機能分化・専門化が行われていることが多いことから、7つの領域に関し、それぞれにおける問題点・課題の改善策を検討する主管組織を決定する。

(7) 衛生委員会、課題別検討組織による改善策の立案

衛生委員会、ないしは大企業の場合の課題別検討組織は、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。

尚、大企業組織における改善策の立案にあたっては、いずれか1つの部門が担う形態のみならず、複数の組織が連携して検討を進める形もある。また、関連部署から担当者を選任し、クロスファンクショナルチーム（CFT）を編成して、共同検討を行う形態もある。

中小企業においても、改善策の検討にあたり、衛生委員会ではなく、人事総務を主管する部門が、検討の大部分を担う形態も考えられるが、社内体制として、検討プロジェクト等を発足して、対応する形態もある。

(8) 改善策に関する労使間の調整

本調査における快適職場作りに向けての取り組みについては、人事労務面の対応が中心となることから、調査結果、並びに改善策について、十分に労使間の調整を図る必要がある。労働組合が組織化されていない企業であっても、社員会や厚生委員会等の従業員組織が存在する場合は、その組織との事前調整を図ることが望ましい。

(9) 改善策実施に関する機関承認（決裁）取得

調査結果次第で、改善策は多岐にわたる可能性があるが、基本的には、衛生委員会、大企業の場合は課題別検討主管組織が改善策をとりまとめ、経営会議や役員会等、必要な意思決定ボードで機関承認を取得する。

尚、改善策全体を意思決定ボードに一括して上程し、審議承認を得る方法もあるが、個々の案件によって、改善策の検討進度が異なることが想定されることが

ら、個別改善策ごとに承認を得る形態が望ましいだろう。

(10) 職場・従業員への改善策のフィードバック

改善策の機関承認を受けて、まずは衛生委員会から従業員へのフィードバックを実施する。

尚、上記の通り、各領域によって、検討進度、それに伴う機関承認取得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。

(11) 改善策実施に関する正式通達

改善策の概要通知は、前述の通り、衛生委員会が行うが、制度変更や新施策実施等に関する詳細内容については、当該主管組織が、通達等により正式に社内周知を実施する。

3 領域毎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

(1) この領域に関する概説

これまで、教育・訓練、人材育成は、企業側の意向を反映して、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、「社員の自立支援・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。

働く個人は、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、自己実現ができる組織を求めている。一方、企業側にも、長期にわたって従業員を抱え続けていくことが難しい厳しい経営環境の下、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。

また、他企業との厳しい競争下、自社ならではの人材育成、キャリア形成支援を実施して、従業員個々の能力を最大限に引き出し、独自性や創造性を発揮させることを通じて新たな価値を生み出し、他企業との差別化を図り、競争を勝ち抜いていこうとする考えも見られる。

更に、近年は、売り手市場の人材マーケットを背景に企業のリクルーティング強化につなげることも視野に入れて、キャリア形成や人材育成の強化を図る動きも見られる。

(2) 改善検討の着眼点

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・研修のみによって実現されるものではなく、日々の仕事を通じた上司のかかわり（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、行われていくものである。

これら育成については、企業によって、取り組みに関する考え方が一様ではなく、社員の自己責任に重きを置く企業と企業主導の育成を基本とする企業に大きく分かれる。概して、長期的に人材を抱えていこうとの考えに立つ企業は、内部で人材を育成することに注力するが、必ずしも長期雇用を前提としない企業は、必要に応じ、スキルや経験を持つ人材を外部から確保するとの考えに立つ傾向があり、内部的な育成風土が醸成され難くなる。

現代の人事労務管理においては、内部人材育成と外部からのスキル人材確保を適度にバランスさせ、組み合わせることが求められるが、働く個人が自らのキャリア形成や成長を求める傾向が強くなっていることを考えると、企業としては、教育研修に限らず、人材マネジメント全体を通じた人材の育成、並びに育成風土醸成への取り組みを強化する必要があるだろう。

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、人材マネジメントのあり方に基く育成風土の醸成というソフト面の対応とともに、キャリア形成を支援する仕組みや制度といったハード面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だろう。

また、キャリア形成は、中長期にわたっての取り組みであり、個人によって節目となる時期が異なることが想定されることから、支援の制度・仕組みも個人主導でいつでも活用できる環境の整備と、年齢・職位等の切り口で、ある程度、共通する節目の時期に合わせて、企業側が設定する研修機会等の両面からの取り組みが望ましい。

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、自律的キャリア形成を促進していくために、各企業はそれぞれの教育方針に基き、様々な教育・訓練を企画・実施しているが、その改善検討にあたっては、従業員主導、自律性促進の視点をベースにし、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だろう。

(3) 改善施策・制度の参考事例

- ア．キャリアカウンセリング、コーチング
- イ．キャリアデザイン研修
- ウ．メンター（助言者）制度
- エ．計画的人事ローテーション制度
- オ．自己申告制度、社内公募制度、社内フリーエージェント（FA）制度
- カ．e-ラーニング
- キ．ワークプレイスラーニング

領域2 人間関係

(1) この領域に関する概説

この領域の設問は、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を問う内容となっている。

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、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。

職場の人間関係に悩みを抱え、心の健康が保てなくなる従業員は、年々増加しているが、自由闊達なコミュニケーションに基づく良好な人間関係、互いに支援協力する関係、権威に縛られない民主的な上下関係を基盤として、部下理解の視点を重視した支援・配慮型のマネジメントが実践されれば、働き易い快適な職場形成に繋がるものと思われる。関連して、近年はサーバントリーダーシップという部下に奉仕する支援型リーダーのあり方も提唱されている。

(2) 改善検討の着眼点

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

組織の管理者は、それぞれに自分のマネジメントに対する考え方やスタイルを持っていると思われるが、それらはある程度束ねて、会社全体として、どのようなマネジメントを目指すかの方針を明確にすることが必要である。それが各管理者の現場マネジメントの指針となり、その上に個々の持ち味が反映されることが望ましい。

よって、改善検討においては、まず、会社としての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

マネジメントを担う管理者が、どのような組織を目指し、自らどのようなマ

マネジメント行動をとっていかによって、職場の雰囲気、様相は変化する。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、働き易い組織とするには、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、定着していくものである。

(3) 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・配慮型マネジメントの実践
- エ．従業員態度調査（モラルサーベイ）
- オ．組織開発研修、組織風土改革研修・改革推進キャンペーン
- カ．管理者と部下の定期面談制度、経営幹部と従業員との懇談会
- キ．組織内情報共有ミーティング
- ク．職場でのレクリエーション活動

領域3 仕事の裁量性

(1) この領域に関する概説

この領域は、権限委譲（＝エンパワメント）のあり方に基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、成功の鍵（KSF / Key Success Factor）となるが、それは、所属する従業員のワークモチベーションの喚起と独自性、独創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、独創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、自らの独自性や独創性を発揮することで、新たな価値を生み出すような仕事できれば、大いにやりがいや満足感が得られるものである。但し、権限委譲や裁量のあり方に関しては、管理者として、誰に対し、何を基準に、どの範囲で、どのようにして任せるのかの判断、並びに、その後、どのような方法で管理していくかが難しく、ともすれば放任状態になることもあり、的確な枠組みをもって運用することが必要となる。

また、実態論から言えば、権限委譲や裁量性を高めることは、直属上司の見方に基づく部下評価や信頼感と表裏の関係にあるもので、現場の管理者任せでは必ずしも進むものではない。やはり、ある程度のマネジメントリスクを負っても、任せてみて、結果を評価し、必要な指導を重ねつつ、育成を図る視点を組織の方針として明示する必要があるだろう。

(2) 改善検討の着眼点

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

仕事の任せ方という点から言えば、個々の管理者の判断において、ある程度の権限委譲や裁量拡大を進めることは可能であるが、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、単に、権限委譲を実施するだけでなく、マネジメントのあり方を管理志向から支援志向に移行させることが望ましい。

つまり、これを機に、管理志向から脱却し、部下に仕事を任せ、支援のスタンスでかかわり、成果をあげさせていくマネジメントに移行することが重要なポイントと言えるだろう。

イ 個人尊重の考え方、仕組み、制度の導入

権限委譲は、モチベーションアップや成果産出のための手法に留まるものでなく、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エンパワーメント推進の考えが明示されることが重要である。これに基き、いかにして各個人の力を最大限に引き出すか、そのための支援型マネジメントのあり方、その具体的な仕組みや制度が検討されるべきである。

(3) 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

(1) この領域に関する概説

この領域は、経営状況を踏まえた上で、賃金に関する満足度・納得度を確認する設問で構成されているが、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・生産性に基く支払い能力、労働力の需給関係、労使間の交渉、社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、人的資源をどのように捉え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。

よって、この領域の問題や課題に関しては、従業員側の期待と経営側の意向を十分に把握し、慎重かつ計画的に対応していかなければならない。

(2) 改善検討の着眼点

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ものだが、賃金の検討においては、以下を中心に考えていくのが望ましい。

- ・従業員が安定的に適正な生活レベルを維持できる水準であるか
- ・従業員の維持や人材採用上、競合他社との競争力を保てる水準か
- ・賃金額の算定が明確な基準に基づいており、それが従業員に明示されているか
- ・能力や成果に応じた支給配分が行われているか(やる気を引き出す仕組みか)
- ・利益配分や成果配分の要素が組み込まれているか
- ・労使間の十分な合意がなされているか

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。もちろん、人事考課は賃金決定だけのために実施するものではなく、人材育成、人員配置、昇進・昇格等に活用する目的を持っているが、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。よって、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。

公正な人事考課結果の賃金への適正な反映、それに基づく公平な差異配分が望ましい形態であるが、人事考課と賃金決定との関係における主な検討ポイントは以下である。

- ・人事考課の仕組みは経営目標、組織目標達成に寄与する内容か
- ・人事考課は公正に行われているか
- ・評価結果は適正な差異に基き、正しく賃金に反映されているか

ウ 賃金額管理

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。賃金額管理の参考となる数値指標の主なものは以下の通りである。

- ・ 労働分配率 = 賃金総額 ÷ 付加価値額 × 100
- ・ 付加価値労働生産性 = 付加価値額 ÷ 従業員数
- ・ 平均賃金 = 賃金総額 ÷ 従業員数
- ・ 労務費比率 = 賃金総額 ÷ 売上高 × 100

(3) 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

(1) この領域に関する概説

この領域は、他と異なり人事労務管理の範疇に入らない設問で構成されており、自分の仕事が、所属する企業組織の中だけでなく、ソトの社会とどう繋がり、どのような意義を持っているかに着目した内容となっている。

近年、企業の社会的責任（CSR / Corporate Social Responsibility）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し評価されることを望んでおり、その有無が従業員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のである。

また、法令遵守（コンプライアンス）を前提とした適正な事業活動を通じて、新しい価値の提供や市場の創出を行うとともに、社会貢献活動や地域との共生等への取り組みを重ねていくことにより、従業員は更に、社会との繋がりが感じら

れるようになるだろう。また、社内外に向けて、自社のCSR活動を継続的に発信し続けることによって、従業員は、会社と自分の社会との繋がりを、より明確に感じることができるようになるものと思われる。

(2) 改善検討の着眼点

ア 企業理念・経営指針・行動規範等の見直し

企業規模の大小を問わず、企業理念や経営指針、社員行動規範等を定めている企業は多いと思われるが、この中には、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姿、そして社員にどう行動して欲しいかの規範等が謳われているはずである。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、社会的責任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すべきである。

現代の企業の位置づけからすれば、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と考えられる。これらも含めた理念やビジョン等の設定とその愚直な実践による社会への貢献が、会社や仕事に対する従業員の誇りに繋がるものとなるだろう。

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。社外には、企業広報活動として、ホームページや各種メディアを通じての発信が中心となるが、社内に対しては、トップや経営幹部のメッセージ、管理者としての日常場面での部下への語りかけの他、社内報や社内イントラネット等、様々な社内メディアを積極的に活用すべきである。

ウ 事業を通じた社会貢献と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。

しかしながら、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、個人情報保護等取り組みも合わせて、着実に実践していく必要がある。また、直接に事業活動と関係しないものでも、文化・芸術活動支援（企業メセナ）や慈善・奉仕的活動（フィランソロピー）として社会貢献活動を行うことも改善の視点として考えられる。

(3) 改善施策・制度の参考事例

- ア．企業理念・経営指針とCSRの関係整理、必要に応じた理念・指針の修正
- イ．理念・指針等の社内外周知推進、積極的広報活動
- ウ．法令遵守（コンプライアンス）の徹底
- エ．メセナ・フィランソロピー等、社会貢献活動の継続的实施
- オ．従業員の社会貢献活動支援制度の導入

領域6 休暇・福利厚生

（1）この領域に関する概説

この領域では、休暇制度とメンタルヘルスケア体制についての設問が設けられているが、近年、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。一方で、これに対する企業としての対応措置も鋭意、推進されている。特に、メンタルヘルスケアへの取り組みは活発で、大企業においては人事相談室、カウンセリングルーム等、従業員の様々な相談を受ける体制が整備されつつある。また、従業員支援プログラム（EAP / Employee Assistance Program）をサービスとして事業化する企業も増加し、メンタルヘルスケアを中心とした従業員支援に取り組む企業環境は整備されつつある。

休暇については、大企業において、育児や介護を支援する制度の充実、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、実際の取得率にも大きな差異がある。恒常的な業務過多で、超過勤務を余儀なくされる職場では、容易に有給休暇を取得することができない状況が見られるが、全般的に、中小企業では大企業よりも休暇が取得し難い傾向がある。

尚、メンタルヘルスケアの施策としては、専門組織や専門スタッフの設置が考えられるが、日常の接点の中で管理者がカウンセリングマインドを持って、部下とかかわっているかどうかも重要な要素であり、それが十分に機能していれば、早期に的確なサポートができるものと思われる。

（2）改善検討の着眼点

ア 休暇制度の拡充と休暇取得率の向上

有給休暇制度の拡充、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はあるが、一方でコスト増に繋がる側面もあり、経営としては、容易には着手し難い課題である。

しかしながら、従業員の心の健康保持、リフレッシュによる生産性向上の効果も期待できるし、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、積極的に取り組むことが望まれるテーマである。

イ メンタルヘルスケア制度の充実と管理者教育の強化

近年、心の問題を抱える従業員が増加する中で、この問題に対する積極的な取り組みが行われている。今後、制度面の更なる充実が期待されるが、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、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。心のトラブル解決の専門技術や知識がなくても、的確なカウンセリングマインドを持って部下とかわることによって、心の健康を害する前に、それ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。

(3) 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．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
- エ．外部機関を活用しての従業員支援プログラム（EAP）の導入
- オ．従業員のメンタルヘルス教育・研修の実施
- カ．管理者のカウンセリングマインド養成研修実施
- キ．ファミリーフレンドリー施策の実施

領域7 労働負荷

(1) この領域に関する概説

労働負荷（ワークロード）の問題は、疲労やストレスと密接な関係を持つもので、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もマイナスの影響を与えることになる。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、労働災害に繋がる可能性もあることから、管理者は適正にワークロードのコントロールをしなければならない。これを怠ると、最悪の場合は、従業員の過労死という重大な問題を惹起することにもなかねない。

領域6でも触れた通り、企業としても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ワークロードの調整を行うことが必要である。しかしながら、現実的には、厳しい競争環境の下、常にスピードや変革が求められるために、恒常的に業務量も多く、定時内では業務を終了できない状況が続き、時間外労働を余儀なくされる従業員が多いことも事実である。

但し、全社的取り組みにより残業ゼロを実現している企業も存在していることから、取り組み次第で、労働時間の短縮を進めることは可能と思われる。そして、何よりも、ゆとりある豊かな家庭生活と充実した仕事を両立させることが望まし

い姿であることは言うまでもなく、これを理想論に終わらせないよう、経営として労働時間短縮に向け、計画的かつ継続的に具体的取り組みをしていくことが必要となるだろう。

(2) 改善検討の着眼点

ア 時間外労働のデータ分析による現状の的確な把握

まずは、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。

イ ワークロードに関する従業員の認識確認

負荷の程度に関する受け留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。この確認ツールとしては、日本版 NASA-TLX (Task Load Index) がある。

ウ 従業員の疲労度の確認

イに合わせて、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だろう。この確認ツールについては、日本産業衛生学会 産業疲労研究会による「自覚症状調べ」がある。

(3) 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、ノー残業デイ設置

キ．在宅勤務、テレワーク

第四部（緒方委員）

快適職場づくりをメンタルヘルスの側面から見る

- 1 はじめに
- 2 労働者の心の健康に関する現状と動向
- 3 快適職場の形成のための措置
- 4 労働者の心の健康の保持増進
 - (1) 指針の策定とその概要
 - (2) 4つのケア
 - (3) ラインによるケアにおける心理職の役割
 - (4) メンタルヘルスケアの具体的な進め方
- 5 快適職場づくりのための教育・研修
 - (1) 労働者向けの教育・研修
 - (2) 管理監督者向け教育・研修
- 6 快適職場づくりのための面接技法
 - (1) 気に掛かる部下との面接時間・場所
 - (2) 気に掛かる部下との面接で特に注意をすること
 - (3) 部下と実際に会話をする基本的なハウツー
 - (4) 部下の変化に気づくポイント
- 7 快適職場づくりのためのリラクゼーション技法
 - (1) 自律訓練法
 - (2) 筋リラクゼーション
- 8 快適職場づくりのために参考になる実際の事例
 - 事例1 新しい職場に適應しない
 - 事例2 仕事と家事の両立で悩んでいる
 - 事例3 職場復歸した部下への対応方法
 - 事例4 上司の嫌がらせで出社が辛い

第四部 快適職場づくりをメンタルヘルスの側面から見る

すべての労働者が健康で仕事ができることが望ましいことであるが最近ではストレスについての問題が注目を浴びている。特に労働者の職場環境の変化によってストレスは深刻な状態となっている。

適度なストレスは良い仕事をする上で必要だといわれているように集中力や記憶そして注意力も増大して新しい課題にも挑戦することができるようになり職業人として成長することができる。また、職場の活性化にもつながる。しかし、そのストレスが過度に高くなると、心身に悪い影響を及ぼすだけでなく生産性の低下や事故に繋がることも否定できない。こうしたストレスは改善する必要がある。職場の照明や温度など物理的環境や作業レイアウトも労働者の心理的なストレスに関係している。一方で職場の人間関係や仕事の裁量性(コントロール)、過重労働など職場のソフト面においても労働者のストレスに影響を与えている。

1 労働者の心の健康に関する現状と動向

平成 14 年の労働者健康状況調査によると、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」と回答している労働者は 6 割を超えている。仕事でのストレスがあると回答している労働者の具体的なストレス等の内容は「職場の人間関係の問題」が 1 番高く、次いで「仕事の量の問題」「仕事の質の問題」と続いている。

患者調査では、うつ病を中心とする気分・感情障害の患者数は 1999 年は 44.1 万人であったが 2005 年には 92.4 万人となり 1999 年の 2 倍以上となっている。さらに自殺の総数は平成 18 年(2006 年)中における自殺者の総数は 32155 人となり 1998 年以降 9 年連続で 3 万人を超え、交通事故で死亡する人の約 4 倍となっている。労働者の自殺者は 8163 人に上っている。また、2006 年の精神障害の労災補償状況は 819 件で前年度に比べて 78 件(61.4%)増加した。うち未遂を含む自殺の認定は前年の 44 人から 66 人に増加した。認定者の年齢別では 30 歳代が 83 人で突出して多く、全体の 4 割を占め、次いで 20 歳代が 38 人、40 歳代が 36 人の順であった。

2 快適職場の形成のための措置

このような労働者のメンタルヘルスの現状を改善するために労働安全衛生法が 1992 年に改正され、それを受け「事業者が講ずるべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針」が公示され、事業者は「労働災害防止のための最低基準を守るだけでなく、快適な職場環境の実現」が責務とされた(法第 3 条)。また、この目的を達成するために、事業主が講ずる措置として「快適な職場環境の形成のための措置」を行うべきことが努力義務とされ(法第 7 章の 2)、さらに、それを具体的に実施するために「事業主が講ずるべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針」(平成 4 年 7 月労働省告示第 59 号)が出されている。

この「指針」によると、快適職場を形成するために事業主は次のことをすべきとされている。

(1) 快適な職場環境の形成の目標を定めること

作業環境の管理、作業方法の改善、労働者の心身の疲労回復を図るための施設、設備設置、整備、その他の施設・設備の維持管理

(2) 快適な職場環境の形成を図るために事業主が講ずるべき措置の内容

作業環境を快適な状態に維持管理するための措置(空気環境、温熱環境、音環境、作業空間などの改善)

労働者の従事する作業について、その方法を改善するための措置(身体、多湿、騒音、作業、機械設備の識別作業などの改善)

作業に従事することによる労働者の疲労の回復を図るための施設・設備の設置・整備(休憩室、シャワー室、洗身室、相談室、運動施設、緑地など)

その他の快適な職場環境を形成するために必要な措置(洗面所、更衣室、食堂、談話室など)

(3) 快適な職場環境の形成のための措置の実施に関し、考慮すべき事項

維持的かつ計画的に取り組むこと

労働者の意見を反映すること

個人差に配慮すること

潤いに配慮すること

指針の内容から判断すると「快適職場とは、どんな職場なのか」という1つの方向が示されていると考えられる。それは

作業環境が快適であること

作業方法が快適であること

労働者の心身の疲労の回復を図るための施設・設備などが設置されていること

以上の3条件が必要である。

これは、従来からの労働衛生の基本とされてきた労働衛生の3管理(作業・環境管理、作業管理、及び健康管理)を、さらに発展させたものである。「快適職場づくり」は「労働者自らが、積極的に健康を作り出す。事業者も自らの責任において、その環境を創る」というアクティブヘルスの健康観への転換である。言い換えれば事業場も労働者もメンタルヘルス活動は病者への対策ではなく、職場が健康管理部門やスタッフ部門と一緒に展開する快適職場づくりの活動の一環であるという視点を理解してもらえメンタルヘルス施策が展開しやすくなったといえる。

3 労働者の心の健康の保持増進

(1) 指針の策定とその概要

快適職場づくりの具体的な展開方法のひとつとして1988年の労働安全衛生法の一部改正によって「トータルヘルスプロモーションプラン(Total Health Promotion Plan 以下THP)」と呼ばれる心身両面から健康づくりの活動を軸として

行ってきた。

しかし、うつ病やそれに伴う自殺の増加などにより成果を十分に発揮でなくなっているのが現状であり職場におけるメンタルヘルス対策をさらに協力を推進することが必要となった。その結果 2000 年 8 月に初めて「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」が策定された。2006 年 3 月には同指針の内容をさらに充実し、労働安全衛生法第 70 条の 2 第 1 項に基づく「労働者の心の健康の保持増進のための指針」として新たに策定された。指針では「4 つのケア」の必要性を示した(Fig-1)。

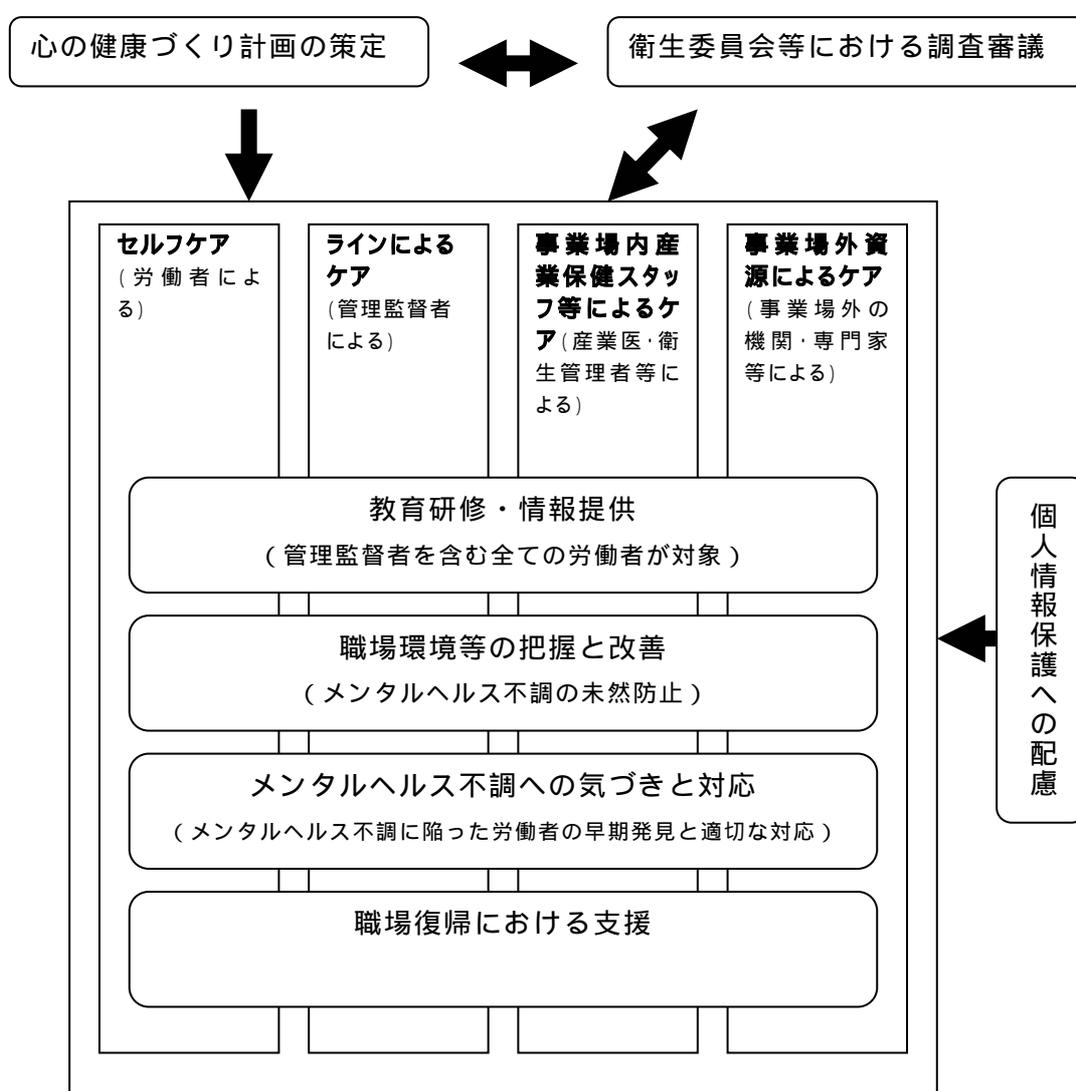


Fig-1 労働者の心の健康の保持増進のための指針(2006 厚労省)

(2) 4つのケア

メンタルヘルスケアは「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」及び「事業場外資源によるケア」の「4つのケア」が継続的かつ計画的に行なわれることが重要である。

なお、事業者は、メンタルヘルスケア推進の実務を担当する事業場内メンタルヘルス推進担当者を選任するよう務めるものとする。

ア セルフケア

セルフケアは、労働者自らが行うストレスに対する気づきと対処である。ストレスへの気づきと対処として自発的な相談を支える環境整備と人的確保が求められている。「発症管理」においては、本人が病識を持ち「休業を要する」という診断書が出る前の早期治療が必要である。しかし偏見や情報不足等により本人が自覚症状をもちながらも早期相談に行けずに悪化する事例がある。ストレス兆候を早期に自己で気づくことによる「発症予防」さらにストレスコーピングによる「心の健康づくり」対策が課題である。しかし、ストレス耐性の低下や対処方法等の知識不足が懸念されるため、従業員教育の積極的推進や簡単に安心活用できる相談窓口の整備等によるセルフケア支援の充実も求められる。

イ ラインによるケア

ラインによるケアでは、管理監督者が行う職場環境等の改善と相談への対応とされ、職場の改善、労働者に対する相談対応、ラインによるケアを推進するための環境整備が求められている。

ラインによるケアでは、治療・休養が必要な対象者の早期把握と、復帰への支援のためのネットワークづくりが必要である。特に直接の上下関係だけでなく斜めの関係を含めたネットワークづくりを確立することである。早期把握のためのアンテナ張りとのネットワークづくりは管理職を巻き込んだメタヘルスケア活動の中心となる活動である。周囲の気づきの条件としては、職場の「3A」(Absenteeism, Alcohol, Accident: 欠勤、アルコール、事故)が上げせられる。欠勤については有給休暇で処理されることが多く、これがなくなると欠勤になって初めて何らかのストレスが関わっているのではないかとメンタルヘルスの存在が明らかになり、対応が遅れることに注意する必要がある。職場では多種多様な従業員がより快適に「職場づくり」ができるような「快適職場づくり」を職場全員の参加型活動として展開することが効果的である。

ウ 事業場内産業保健スタッフ等によるケア

事業場内産業保健スタッフである産業医、衛生管理者(衛生推進者)、保健師、看護師や事業場内の「心の健康づくり」専門スタッフである心理相談担当者、産業カウンセラー、臨床心理士、精神科医、心療内科医等、さらに人事労務管

理スタッフが、労働者の「こころの健康づくり」対策の策定と実施に参加している。「セルフケア」および「ラインによるケア」を支援し、日常的な健康管理活動を通じた「こころの健康づくり対策」を実施する活動である。そのためには事業場内産業保健スタッフ各自がその機能と役割を認識し、産業保健スタッフ等によるケアを推進するための環境整備とネットワークづくりが求められる。

この場合、産業保健スタッフに業務が集中しすぎる傾向がある。企業におけるメンタルヘルス対策では、事業場の安全衛生委員会を中心とした取組みが必修である。その意味からも「事業場内産業保健スタッフ等」とは、単に健康管理スタッフだけを指すのではなく、人事部門、安全衛生担当者、衛生管理者等を含めた事業場スタッフと解釈した方が効果的である。

事業場内の産業保健スタッフはメンタルヘルス活動の中心的存在であるが、専門領域以外のすべてを任されることは無理があるので「発症管理」における専門的な個別対応やカウンセリングの際には、プライバシーの保護に特に注意が必要である。復帰への支援づくりは安全衛生委員会を中心とした事業場全体の活動としての展開が必修である。

エ 事業場外資源によるケア

事業場外資源としては、産業保健推進センター等の事業場外のさまざまな機関および専門家の利用である。サービス提供を行っている事業場外資源の役割を認識し、事業場外資源とのネットワークを形成して、事業場のメンタルヘルスの環境整備を図るものである。

事業場外資源の例としては、労災病院、勤労者メンタルヘルスセンター、勤労者健康保持増進サービス機関、メンタルヘルスサービス機関、中央労働災害防止協会、都道府県産業保健推進センター、地域産業保健センター等がある。

産業医をはじめとする産業保健スタッフは事業場外の資源は大いに活用すべきである。主治医と産業保健スタッフがそれぞれの立場にたったの意見交換が出来ればメンタルヘルスケア活動はより大きな膨らみを持つものと期待できる。外部資源とのネットワークづくりが先決である。

(3) ラインによるケアにおける心理職の役割

4つのケアの中で「ラインによるケア」つまり職制(管理監督者)による部下・職場へのケアの必要性が示されている。具体的には、職場環境等の問題点の把握と改善、「いつもと違う」部下の把握と対応、部下からの相談への対応、メンタルヘルス不全の部下の職場復帰への支援である。

しかし、職制のマネジメントスタイルは部下の態度や行動面を制約し、職場全体の雰囲気(風土)やモラルにも大きく影響を及ぼす。部下が能力を発揮して企業人としての成長が期待できるのも、萎縮して職場不適応現象を呈するのも職制次第と言っても過言ではない。職制には仕事上のストレスを軽減し職場環

境を改善することや部下たちに対する相談対応が求められるが、そのためには様々なタイプに多様化した部下たちとスムーズにコミュニケーションを図るスキルの習得が不可欠となる。それゆえ、「職場の対人関係の改善・良好な風土づくり、部下の心身の健康状態に留意し適性配置を心がけ、就労意欲を醸成する等」を目的とした職制教育を現場でいかに具体的に展開できるかが今後のメンタルヘルス活動の課題であり、その役割は企業内カウンセラーに求められる。なお、指針では「産業保健スタッフ等による具体的ケア」として個人及び職場の実態把握と改善指導、治療及び職場適応への支援、知識及び技術の習得と教育研修の実施が求められており、産業保健スタッフ等として心理職が挙げられている。心理職である企業内カウンセラーに求められるミッションも時代の要請により変化しつつあり、ますます社会からの期待が大きくなると推測される。

(4) メンタルヘルスケアの具体的な進め方

ア メンタルヘルスケアを推進するための教育研修・情報提供

事業者は、4つのケアが適切に実施されるよう、それぞれの職務に応じメンタルヘルスケアの推進に関する教育研修・情報提供を行なうものとする。なお、労働者や管理監督者等に対する教育研修を円滑に実施するため事業場内に教育研修担当者を計画的に育成することも有効である。

イ 職場環境等の把握と改善

事業者は、職場環境等の改善に積極的に取組むとともに、管理監督者等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なうものとする。

ウ メンタルヘルス不調への気づきと対応

事業者は、個人情報保護に十分留意しつつ、労働者、管理監督者等、家族等からの相談に対して適切に対応できる体制を整備するものとする。さらに、相談等により把握した情報を基に、労働者に対して必要な配慮を行なうこと、必要に応じて産業医や事業場外の医療機関につないでいくことができるネットワークを整備磨るよう努めるものとする。

4 快適職場づくりのための教育・研修

(1) 労働者向けの教育・研修

個人に対するストレス軽減対策では、ストレスと健康に関する理解を促すための教育を行い、またストレスの認識(気づき)をうながし、労働者自身のストレス対処技術を高めるための各種の教育・研修が有効である。

人はストレス(ストレス要因)の存在、これをストレスと認知・評価すること、ストレスへの対処がうまくできないこと等、いくつかのステップを経てスト

レス反応を生じる。さらにストレスに対する反応であるイライラ、憂うつ、不安などの症状が長期に持続することでストレス性の健康障害が発生すると考えられる。このステップごとにストレスマネジメントを行うことで、労働者がストレスに効果的に対処できるようになる。

労働者がストレスに対処できるための教育・研修は実施しやすいために広く行われている。運動、十分な睡眠、規則的な食事、バランスのとれた食事などの生活習慣を持つ者では精神的訴えが少ないことが報告されている。運動について介入研究で軽度の抑うつを改善させるとの科学的根拠もある。心理的ストレスを軽減する生活習慣の教育・研修が有効である可能性がある。ストレス対処のためのセルフケア技術の教育研修については、有効性が報告されているものには集合教育でのストレスマネジメント、eラーニングを利用したストレスマネジメント教育、コミュニケーション研修や自己主張訓練、集団および個人向けのリラクゼーション法、個人向けの短時間カウンセリングなどがある。

教育・研修の内容

- ・ストレスおよびメンタルヘルスケアに関する基礎知識
- ・セルフケアの重要性および心の健康問題に対する正しい態度
- ・ストレスへの気づき方
- ・ストレスの予防、軽減およびストレスの対処法
- ・自発的な相談の有用性
- ・事業場の相談先および事業場外資源に関する情報
- ・メンタルヘルスケアに関する事業場の方針

(2) 管理監督者向け教育・研修

快適な職場づくりをすすめるには、管理監督者向けの教育・研修が不可欠であるといっても過言ではない。

職場のストレスの環境要因として、人間関係、仕事の質、仕事の量、仕事の適性などが挙げられる。これらの中には管理監督者が適切な心配りや注意深い配慮を行うことによってある程度軽減できるものがすくなくない。

また、身体の不調はもとより、精神面の不調もまた、職場での言動や業務効率の低下などの面に影響を及ぼすことが知られている。日頃から職場内のコミュニケーションを良くし、職場全体をよく観察してれば、管理監督者は早期のうちに精神的な不調者を発見することが可能である。精神的な不調も早期のうちに適切な対応を行うことによって、それだけ速やかな回復が期待できる。事業場で比較的实施されているのは部下の抱える悩みや精神的問題を聞き、支援する態度を育成しようとする積極的傾聴法(アクティブリスニング)の管理職向け教育・研修である。積極的傾聴法の訓練の後に、管理職の部下への態度が変化し、また部下の精神的訴えが減少して快適職場に改善されたという事例もある。

教育・研修の内容

- ・ ストレスおよび心の健康づくりに関する基礎知識
- ・ ラインの役割および心の健康づくりに関する基礎知識
- ・ 職場環境等の評価および改善方法
- ・ 部下からの相談方法(話しの聴き方、情報提供および助言の方法など)
- ・ 心の健康問題を持つ復職者への支援方法
- ・ 事業場内産業保健スタッフ等および事業場外資源の活用
- ・ セルフケアの方法
- ・ 相談機関や医療機関の情報の把握
- ・ 部下のプライバシーへの配慮
- ・ 安全配慮義務を含む職場のリスクアセスメント

5 快適職場づくりのための面接技法

積極的傾聴法は代表的面接技法でありカウンセリングによる技法である。この技法は、クライアント(以下:部下)の話すことをその部下の立場に立って理解していこうとする聴き方であり、批判的、評価的、説教的な態度をとらず、一貫して平等かつ自由、寛容的受容的な暖かさの雰囲気をお互いの間に醸し出すようにして行なわれる面接技法である。

従って、目の前の部下自身の気分や感情を敏感に感じ取り、それに応じながら話しを進めていくことがポイントになる。特に面接の始めや不馴れな場合には応答を部下の話すテンポや声のトーンに合わせ、上司自身の発言は必要なことのみに限った方が多い場合が多い。例えば、面接での話しの口火を切ったり、部下の話に相づちを打ったり、沈黙した場合には巧みに話しを促して話しやすい雰囲気を作るなどである。

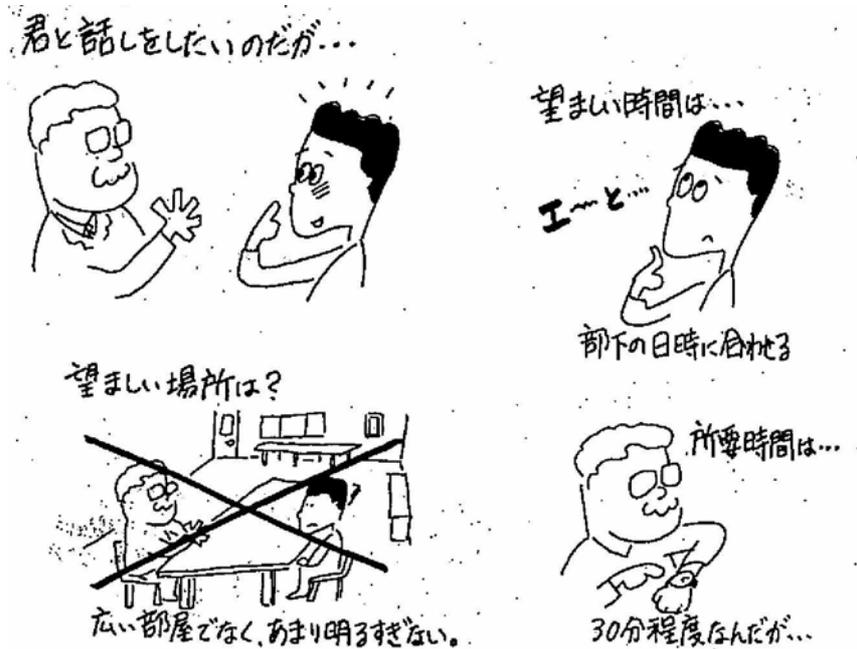
(1) 気に掛かる部下との面接時間・場所

気に掛かる部下と面接する場合の時間は、部下に「君と少し話しをしたいことがあるので30分ほど時間がほしい。都合の良い日時2~3を教えてほしい」と伝える。部下は「月 日夕方 時以降と.....なら大丈夫です」というように、部下に日時を決めてもらってから調整をして正式な日時を決定すればよい。上司から部下を呼び出す場合にはリレーション(良い関係)づくりが大切なので日時を指定するよりも部下の都合に合わせた方が恐怖感や不安感を与えないで済む。

ポイントは所要時間は20分とか30分であるとかを告げることである。所要時間を始めから20分と決めておけば部下も、この時間くらいで済む話なのだという予測がつく。予測がつかないと長時間に渡って上司から聞き取りされるのではないかという恐怖が芽生えてしまう。

次に面接場所の設定は、周囲の人に気づかれない場所が条件である。そして、あまり広くなく、明るすぎない場所が適している。つまり母親の胎内に戻ったような安らいだ気持ちになれる場所が望ましい。しかし、女性従業員との面接には

セクハラ問題もあるので十分に配慮して柔軟に行なう必要がある。



(2) 気に掛かる部下との面接で特に注意をすること

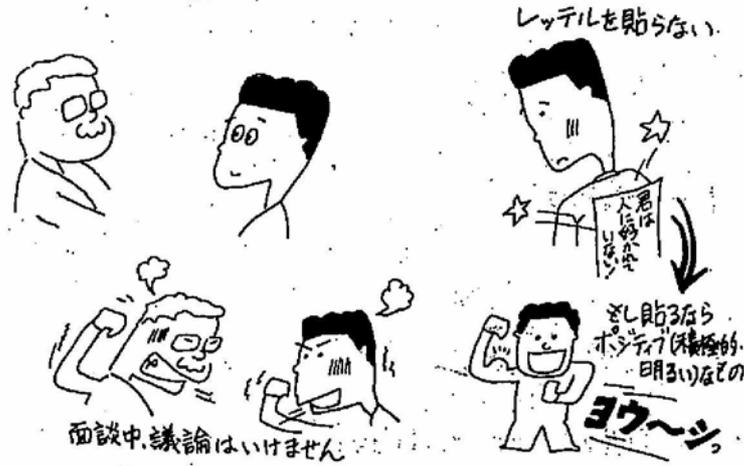
レッテルを貼らない

上司から「君は人に好かれないねえ」とレッテルを貼られると自分でも「自分は人には好かれない人間だ」とレッテル(自己概念)を貼ることになり、自分が消極的になってしまう。同じレッテルを貼る場合でもネガティブ(消極的・暗い)なものよりポジティブ(積極的・明るい)なものを貼るように心がける。

次に議論をしない。面接中に議論をして負けると不愉快になり、防衛的になってしまうからである。このような状態ではリレーション(良い関係)がつかず聞き出したいことが聞けなくなってしまう。面接中は部下が話しやすい雰囲気を作り効果的な質問で多くの情報を得ることが重要です。

最後は秘密保持である。職場の上司が自分のためにこんなに真剣に話しを聞いてくれると思うと普段では話さないことまで、つい打ち明けて話しをしてしまい後悔をしたという話しを耳にします。部下が話した内容(秘密)は決して話さないことが原則である。もし上司にだけ話したことが職場の噂になってしまった場合などは人間不信に陥って心を閉ざしてしまう場合もある。人の秘密、弱点、悩みなどを知ると、すごい発見をしたような気分になって別な他人に自慢をしなくなることもあるかもしれないが、これは禁物である。面接の基本は秘密の保持である。但し、自傷他害や自殺の恐れがある場合には専門家への相談が必要となる。

面談の際の注意は？



(3) 部下と実際に会話をする基本的なハウツー

基本的には質問・受容・繰り返し・明確化・支持の5つがある。

会話をするときの
5つの基本的なハウツー



ア 質問

会話のハウツーの1つ目は質問である。

部下に質問する意味は2つある。ひとつは色々聞く(質問)ということは「君に関心がある」という意味であり、お互いのリレーション(良い関係)を作るためである。もうひとつは情報収集をして部下を理解するためである。

質問の仕方にも2通りがある。ひとつはクローズド・クエスション(閉ざされた質問)であり、もうひとつはオープン・クエスション(開かれた質問)という聞き方がある。クローズド・クエスションは上司が部下に「仕事できた?」「はい」「いいえ」というようにイエス・ノーで相手が答えられるような聞き方を言う。

一方オープン・クエスションは「仕事はどのくらいまで進んだ?」という聞き方ではイエス・ノーで答えにくいので具体的に答えることになる。つまり、その分だけ情報が多く得られる質問の方法である。質問をする時には両者をうまく使い分けることが重要である。次に質問をする時に注意をしなければいけないことは、相手の話したことに関係のあるところから聞くようにすれば、話しはイモヅル式に次から次に弾んで出てくる。しかし、あっちの質問、こっちの質問と、つまみ食いのような質問は聞かれた方も考えがまとまらなくなるので決して良い質問の仕方とは言えない。

1. 質問 (会話のハウツー)

会話で質問するという意味は――

A. 君に関心があります。

B. 情報収集して部下を理解する。



相手の話したいことをキッカケにすれば、イモヅル式に。

— 7 —

イ 受容

2つ目の会話のハウツーは受容である。

部下が話しをしている時に自分の意見を話したくなくても我慢して最後まで「ああそうか」「なるほど」という具合に聞くことを受容という。つまりそのポイントは「良い」「悪い」と裁かないことである。非審判的・許容的に聞くという意味である。なぜ、その方法が効果的であるかということと部下の信頼感が得られ「この上司は何を話しても私の身になって聞いてくれる人だ、この人は味方になってくれる人だ……」と思ってどんどん話しをするようになるので、普通の上司であれば、部下の問題の核心が何であるかがわかるはずである。

さらに受容が良い理由は、いままで話ができなかったことが、この上司なら聞いてくれると思うとカタルシス(鬱積していた感情を吐き出す)が起こるからである。吐き出すだけでほっとした心境になり気持ちが楽になる。ただし、管理監督者はカウンセラーと違い団体の目標達成があるので、最後まで聞くだけでは不十分である。そこで自己主張能力が必要となる。つまり部下の言うことを、よく聞き理解した上で最後の結論は上司である管理監督者が出す必要がある。このようにすれば多少の意見のずれがあっても部下は「自分のことわ理解してくれた上で、この上司はこう言っているのだ」ということを納得しやすい

とされている。

2. 受容 (会話のハウツー)



ウ 繰り返し

会話の3つ目のハウツーは繰り返しである。

部下の話しをある程度聞いたら「今の話しをまとめると 君はこういうことを言いたいわけですか?」と話しのエッセンスを整理して返すことを言う。部下の立場からすると自分が話したいことが整理されて外から戻ってくるので自分と対話(自問自答)する形になり、これを繰り返しているうちに徐々に自分の考えがまとまってくるので上司が指示をしなくても、部下の方で方向づけることができる。従って部下が話しをしている時に、黙って聞きながら何を言おうとしているかを掴み、それを確認するところが上司の腕の見せどころということになる。もし、部下の話していることが、よく掴めなければ「結局 君の言いたいことを一言でいうとどういうことなの?」というように部下にまとめてもらうことも方法のひとつである。「自分でも何を言っているのかわからない」と言えば「自分で何を言いたいのかかわからないのですねえ」と言えば良い。この一連が繰り返しという。確かにスピード時代にこんなことはできないかもしれませんが、こういう面倒なことを数回繰り返すと普通の部下なら自分の気持ちをじっとみつめて整理して話すようになり会話そのものが部下を成長させる薬となる。

繰り返しというのは、話したエッセンスをまとめて相手に返すことなので部下が3分で話したことを30秒くらいにまとめてポンと返すことである。それが当たっている場合は部下にすれば「そうなんです」と効果的な答えが返ってくる。部下が言葉にしたたくさんのことの枝葉を落として本質に迫ることに心がけることが重要である。



エ 明確化

4 番目の会話のハウツーは明確化である。

これは部下の話しを聞きながら、その言葉のすぐ下に潜んでいる感情を指摘することである。たとえば、部下が「今夜も残業ですか?」と聞いてきたら「うん、きょうも残業だよ」と返すのは部下の心の読みができない上司である。明確化とは残業の有無を聞いてきた問いの背後にある気持ちに触れることである。例えば「君、今夜は用事があるのですか?」という言い方が明確化である。部下から「課長も会社を辞めたくなくなったことはありますか?」と聞かれた場合に「うん、あるよ」だけでは部下は物足りないはずである。このような場合には「うん、あるよ」と答えておいてすぐに「君、会社を辞めることを考えているんじゃないの」と切り込んでいくことを明確化という。部下としてはストレートに言えないから上司に気づいてもらえるように遠回しに言うことがある。この遠回しの言葉のすぐ下のところを突いてあげるのが明確化である。部下は「本当は話したかったけれど上司が迫ってくれなかったから、つい離しそこなった」ということがある。要するに突っ込むタイミングを逃さないということである。明確化の上手な人は他人の立場で物事を考えられる人である。例えば「きょうは、妻の帰りが遅くて.....」と部下が言えば「一杯飲んで帰るか.....」など、その一言でどうしたいかを察し、気をつく人は明確化も上手だと言える。

4. 明確化 (会話のハウツー)



オ 支持

最後の会話のハウツーは支持である。

支持は部下と会話をしていて、部下の言うことは最もだと思ったときに「そればそうだ」といって賛成することである。支持された部下は「自分のこの考え方で間違っていなかった」そして「自分のやり方でいいんだ」と自信を持つことができる。支持は「それはそうだ」「私も 君と同じ意見である」と相手に合わせるような言い方なので単純な反応に見える。しかし以外にこれが人の人生を勇気づける言い方である。

ところが、世の中には以外に人を支持しないで「けち」ばかりつける人が意外に多い。理由は引き下げの心理といって、人にけちをつけて引き下げたら自分の劣等感が消えるためである。従って、気持ちよく人を支持できる人というのは自信のある人である。

しかし、上司が部下を支持する時の注意点は、何でもかんでも「それはそうです」と調子を合わせすぎると「この上司は軽薄すぎる」と信用を失うことになる。支持にはそれなりの根拠が必要である。たとえば理論や体験などである。理論を知っている人は理論上「それは、そうだ」ということが言える。もし理論を知らない場合は類似の事例を思い出して過去にもこういう例があった場合には「君だけではない、みんなそうだ」と言えば良いのである。つまり誠意がないと支持とはいえないということに注意をしなければならぬ。

以上 5 つのハウツー(質問、受容、繰り返し、明確化、支持)は部下との会話だけではなく日常の受け答えの基本的なもので、これらを用いて対応すれば、この上司は自分に関心がある。受け入れてくれる。好意がある、味方であるというポジティブな印象を受けるのである。

5. 支持 (会話のハウツー)



(4) 部下の変化に気づくポイント

(仕事の問題)

- ・仕事が遅くなる
- ・集中力の低下
- ・能率が落ちる
- ・ミスの増加
- ・意欲の低下
- ・遅刻・欠勤の増加

(人間関係)

- ・自分の中に閉じこもる
- ・つきあいが悪くなる
- ・気弱になる

(日常生活)

- ・口数が少なくなる
- ・イライラしている

(身体症状)

- ・睡眠障害
- ・食欲低下
- ・身体的不定愁訴
- ・頭痛・肩こり・腰痛
- ・胃痛・下痢・便秘
- ・動悸・息苦しさ
- ・全身の倦怠感

6 快適職場づくりのためのリラクゼーション技法

リラクゼーション技法は健康に過ごしている現代人にとつても必要な適応技法である。ストレスにさらされると自動的に緊張し肩こりを始めとして様々の身体的症状を呈する。この状態の改善や予防のためにはリラクゼーションが効果的である。

(1) 自律訓練法

自律訓練法は J.H.シュルツ(1884~1970)によって 1992 年に発表されたもので、ストレスを解消して不安や緊張をほぐし、筋肉を弛緩させ自律神経系の働きのバランスを整え、内蔵機能を高める効果がある。この自律訓練法を習得しておけば、こうした問題が解決することが可能となる。この技法の習得の効果は人によって 2 週間から 1 ヶ月程度を要する。しかし効果が実感されるようになれば 1 日 3 セッション、朝、昼、夜とそれぞれ 3 回ずつ合計 9 回の練習量を原則としている。練習に要する時間は 1 回に 3 分程度なので 1 セットわずか 10 分くらいである。

ア 自律訓練法の効果

緊張と弛緩のほどよいバランス状態がリラックスした状態であり、リラックスしているときには自己コントロールしていく力が強まってくるので、ストレスに対するクッション効果が得られる。これによって精神的苦痛や身体的な痛みが緩和されるのでストレスに対してイライラせずに穏やかに対応できるようになり、自己の制御力が増し衝動的に行動が少なくなる。

心身の安定は心のゆとりをもたらし、対人関係によい影響を及ぼす。職場でも攻撃的態度が減少し冷静な対応が可能となるので必要のない摩擦を回避でき快適な職場へ改善されることが期待できる。従って対人関係の改善においても自律訓練法は役に立つものである。

イ 基本姿勢

薄暗く、気持ちの落ち着く場所でネクタイやベルト、腕時計など体を締め付けているものを緩める。全身の力を抜いて「楽～」な姿勢を取り、軽く目を閉じ全身の力を抜き、ただボーっとして自分の腕や脚に気持ちを向ける。

ウ 始める前の注意

現在、何らかの病気にかかっている人は専門家への相談が必要である。特に心疾患、胃腸病、継続的に頭痛が起こる人は第 2 公式までに留めておいた方が安全である。

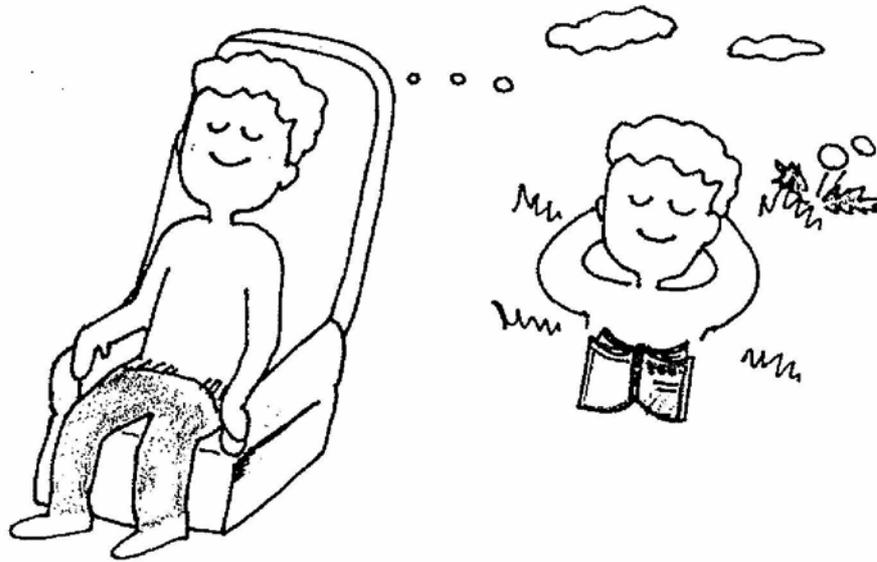
エ 消去動作

1 回(5~6 分)の練習が終わったら必ず消去動作をする。両手を握って静かに腕を曲げ伸ばしして、1~2 回くらい背伸びをする。気だるい感じがすっかりとれるまで立ち上がらないように注意する。

オ 練習姿勢

ここでは椅子に座る方法で行なう。

椅子に深く腰掛け、椅子の背に軽くもたれて、目を軽く閉じる。あごは軽く引き、口は少し開け気味にして力を抜く。両腕はからだの横に自然に垂らし、両足は肩幅くらいに自然に開いて床につけ、膝、足首の力を抜く。次に首、肩に 1 度ギュッと力を入れて、サッと一気に力を抜き、上半身を楽にする。姿勢が整ったら鼻からゆっくりと静かに息を吸ってリラックスした状態になったら基本練習に入る。



〈基本姿勢〉

・第1公式 重感練習

注意を右腕に向けて「気持ちが落ち着いている。右腕が重た～い」という言葉をゆっくりとした自然の呼吸に合わせて心の中で5回くらい繰り返す。

次に左腕に注意を向けて「気持ちが落ち着いている。左腕が重た～い」という言葉を、ゆっくりとした自然の呼吸に合わせて、心の中で5回くらい繰り返す。

最後に両腕に注意を向けて「気持ちが落ち着いている。両腕が重た～い」という言葉を心の中で5回くらい繰り返す。

両腕が終わったら、右脚 左脚 両脚 そして最後に両腕 両脚と同じことを繰り返す。

最後は消去動作を必ず行なう。

第2公式 温感練習

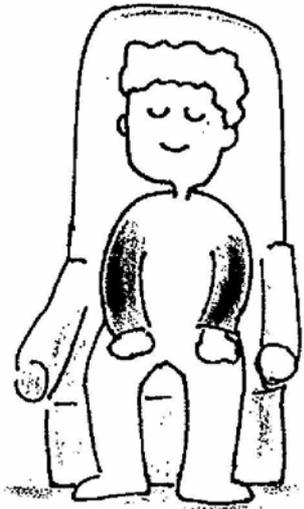
右腕に注意を向けて「気持ちが落ち着いている。右腕が温か～い」という言葉をゆっくりとした自然の呼吸に合わせて、心の中で5回くらい繰り返す。

次に左腕に注意を向けて「気持ちが落ち着いている。左腕が温か～い」という言葉を、ゆっくりとした自然の呼吸に合わせて、心の中で5回くらい繰り返す。

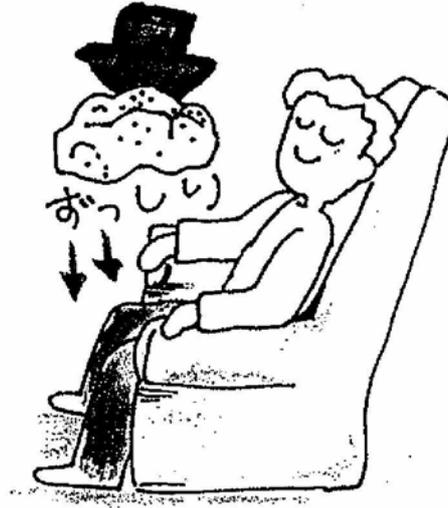
最後に両腕に注意を向けて「気持ちが落ち着いている。両腕が温か～い」という言葉を心の中で5回くらい繰り返す。

両腕が終わったら、右脚 左脚 両脚 そして最後に両腕 両脚と同じことを繰り返す

最後は消去動作を必ず行なう



〈腕の重感・温感〉



〈脚の重感・温感〉

第3公式 心臓調整練習

この練習は、心臓に不調感があったり、心疾患や心臓神経症などの心臓症状のある人は、この練習を飛ばすが医師の指導のもとで行なう必要がある。

心臓の位置を手で確かめておいてから、左の胸に注意を向け「気持ち落ち着いている。心臓が規則正しく打っている」という言葉を自然の呼吸に合わせて、心の中で5回くらい繰り返す。

消去動作



〈心臓調整〉

第4公式 呼吸調整練習

この練習は喘息などの呼吸器系の病気のある人、特に発作性のある人は、この練習を飛ばすか医師の指導のもとで行なう必要がある。

左の胸に注意を向け「気持ちが落ち着いている。楽～に息をしている」という言葉を自然の呼吸に合わせて心の中で5回くらい繰り返す。



〈呼吸調整〉

第5公式 腹部温感練習

この練習は胃・十二指腸潰瘍の疾患のある人や膵臓、糖尿病でインシュリンなどの治療をしている人は、この練習を飛ばすか医師の指導のもとで行なう必要がある。

お腹のあたりに注意を向け「気持ちが落ち着いている。お腹のあたりが温か～い」という言葉を自然の呼吸に合わせて心の中で5回くらい繰り返す。

消去動作



〈腹部温感〉

第6公式 額部涼感練習

この練習は、てんかんや脳波に多少でも異常がある人は、この練習を飛ばすか医師の指導のもとで行なう必要がある。

額に注意を向け「気持ちが落ち着いている。額が涼し〜いむという言葉で自然の呼吸に合わせて心の中で5回くらい繰り返す。

消去動作



〈額部涼感〉

(2) 筋リラクセーション

ア 効果

私たちは、精神的に緊張をすると無意識のうちに身体の多くの筋肉が縮小する。このような筋肉の収縮が続くと肩こりや頭痛、そして腰痛などの原因になる。そこで逆に、ときどき筋肉を十分に緩めることができれば「からだも心もリラックス」して内蔵の働きも活発となり、ストレスの予防となる。

しかし、私たちの筋肉はただ、単に「緩めよう」と思って力を抜いても筋肉の緊張を「緩める」ことはできない。むしろ「緩めよう」とする筋肉を1度緊張させ、その緊張感を自覚することにより、一層その筋肉の緊張を「緩める」ことができる。一般的な効果として頭を休ませることができ、精神的活動が積極的、能率的になる。さらに、集中力のアップ、精神統一ができ明確な判断力が得られる。

また、睡眠がとれるようになり、不眠状態がなくなり、血流が活発になり、筋肉の「はり」「凝り」がほぐれ、疲労の早期回復を促す効果がある。

イ 始める前の準備

場所は騒音や振動のない静かな場所の配慮が必要である。ベルト、ネクタイ、イヤリング、時計など身体を締め付けているものを外すか、ゆるめてゆったりとした服装で始めるのが好ましい。

ウ 動作のポイント

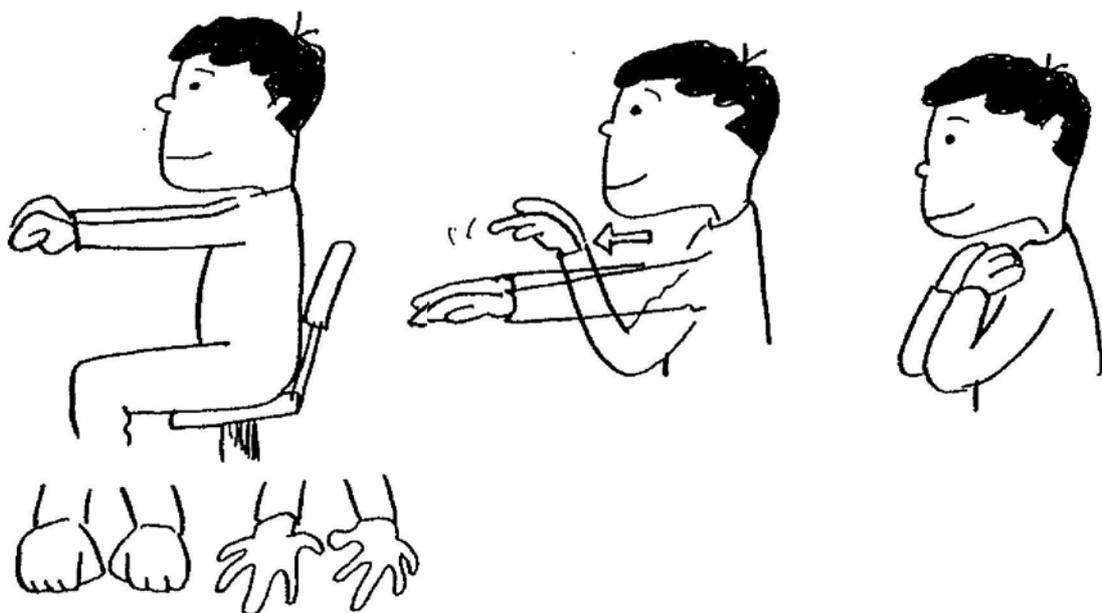
筋肉を弛緩する場合のポイントは、筋肉を緊張させる時に、その部分の筋肉に7~8割りの力を5~10秒間入れて、その時の緊張していく感じを十分に味わう。次いで緊張をゆっくりと十分に取り除いていく。その時の筋肉の緊張がどのように緩んでいくか十分に味わう。さらに緩んだ状態を味わう。

エ 各部のリラックスの仕方

(ア) 手、腕のリラックス

A 両腕を伸ばし静かに肩の高さまで上げたままの状態でも両手の指を折り、こぶしを固く握りしめる。そのままの状態でも手の緊張の具合を良く確かめる(5~10秒間)。今度は静かにゆっくりと両手の指を緩め、緊張したときの感覚と、どのように違うか良く味わう。これを2~3回繰り返す。

B 次に、Aと同様に静かに肩の高さまで上げたままの状態でも、こぶしを固く握りしめ、前腕を緊張させながら肘を曲げて強く引き締める。その時の手・腕全体の緊張した状態を確認する(5~10秒間)。その後、静かにゆっくり肘・指を伸ばし、腕を楽な位置に戻して力を十分に抜き、緊張した時の感覚とどう違うか味わう。これを2~3回繰り返す。



(イ) 顔のリラックス

からだじゅうの筋肉をゆるめ、静かに後ろにもたれて椅子に座る。

- A 眉の上を見るように固く額にしわを寄せ(5~10 秒間)額の緊張を確かめる。次いで静かにゆっくり額のしわを伸ばし、その緊張を取り去り、額から頭にかけてしわがなくなる様子を味わう。



- B 顔をしかめて、眉間に固くしわを作りその緊張を確かめる(5~10 秒間)。次いで静かにゆっくり眉間のしわを伸ばし、その緊張を取り去り、眉間からしわがなくなる様子を味わう。



- C 目を固く閉じ、目の周囲の緊張を確かめる(5~10 秒間)。次いで、力をパッと抜き目をそっと楽に閉じたままにして、その緊張が緩んでいる状態をよく味わう。



- D 奥歯をかみ合わせて、歯を固くギュッと噛み締め下顎に広がった緊張をよく確かめる(5~10秒間)。次いで、静かにその緊張を緩めて上下の歯と唇を軽く離す。その時の下顎に広がった緊張が緩んでいく様子をよく味わう。



(ウ) 頸部のリラックス

- A 背筋を伸ばし、肩、頸部の力を抜き、顎を少々引いた姿勢で前方を見る。頭を後方にゆっくり限界まで倒し、その後、頭をゆっくりもとの姿勢に戻す。その時の頸部の変化(筋肉の緊張や弛緩)の様子を十分に味わう。



- B 顔を右へゆっくり限界まで向ける。その時の筋肉の緊張の様子をよく味わう(5~10秒間)。今度は左頸部の伸びている筋肉が自然に元に戻るように顔をゆっくり正面に戻す。その時にも筋肉の緊張がどのように弛緩していくかを味わう。これを左右それぞれ2回行なう。



- C 次に、顔を正面に戻す。顎が胸につくように顔を前方にゆっくり倒す。その後、ゆっくり顎を上げてもとの姿勢に戻す。その時、頸部の様子がどのように変化するか良く味わう。



- D 背筋を伸ばし、肩、頸部の力を抜いた姿勢をとる。頭を右もしくは左へゆっくり回旋しながら「張り、凝り」があるところでは数秒間止め、再度回旋する。その時の頸部の筋肉の様子をよく味わう。これを左右それぞれ2~3回行なう。



(エ) 肩のリラックス

- A 肩をギュッとすぼめ、その緊張を保ち続け(5~10秒間)緊張を十分に確かめる。次いで静かにゆっくり肩を落として、その変化の様子を味わう。



B 肩をギュッとすぼめ、そのままの状態ゆっくり両肩を力強く後ろに引いて、その緊張を十分に確かめる(5~10秒)。次いで静かにゆっくり肩をもとに戻して、その緊張が緩んでいく状態を十分に味わう。



C 両腕を伸ばし、静かに肩の高さまで上げ、軽くこぶしを作り両肘が下がらないように肘をゆっくり後方に引きながら両肩甲骨がつくようにする。この時の肩、肩甲骨周辺の緊張感を良く確かめる(5~10秒間)。次いで静かにゆっくり両肘を前方に伸ばしながら両手を膝の上に置き、肩甲骨周辺の筋肉がどのように変化していくか十分に味わう。これを2~3回繰り返す。



(オ) 胸部のリラックス

できるだけからだ全体の筋肉を緩め、楽な姿勢で椅子に座る。空気を胸いっぱい吸い込んで息を止め(5~10秒間)、胸全体の緊張感を感じとる。次に静かにゆっくり息を吐き出し、胸全体に緊張がだんだんに緩み自然に肺の中の空気を押し出し、静かに自然の呼吸に戻る感じを味わう。



(カ) 腹部のリラックス

胸部のリラックス同様に、からだ全体の筋肉を緩め、背中を伸ばし楽な姿勢で椅子に座る。

A おへそから下腹部にかけての筋肉を引き締めて(5~10秒間)、腹部の緊張を感じ取る。次に静かにゆっくり腹部の緊張を緩めながら、どのように変化するか良く味わい緊張する前の状態と比較する。



B 腹部を内側にへこませて(5~10秒間)腹部の緊張を感じとる。次に静かにゆっくり腹部の緊張を緩めて、元の状態に戻し、どのように変化するか良く味わい普通に呼吸し緊張する前の状態と比較する。。これを2~3回繰り返す。



(キ) 脚及び全身のリラックス

からだ中の筋肉を緩め、静かに後ろにもたれた姿勢で椅子に座る。

A つま先と膝を力強く伸ばし(5～10秒間)大腿および下腿の緊張を緩め、その後ゆっくり緊張を緩める。暫くそのリラックスを十分に味わう。

さらに、足、ふくらはぎ、膝、腿、尻を自分でリラックスさせる。リラックスするにつれて、下半身がダランと重くなるのが感じられる。また、腰、下腹部、背中の下、背中の上、胸、肩、腕、指先のほうまで順序よくリラックスセッションを広げていく。



7 快適職場づくりのために参考になる実際の事例

快適職場で働くことは従業員も元気で生き生きしてモチベーションも高くなる。その影響が生産性の向上に繋がるために企業にとっても有効である。

しかし、職場には多くの問題が潜在化している場合が多く、特に人間関係が複雑になって快適職場を阻害する要因となっている。そこで以下に実際の職場で起きた事例を取り上げて快適職場にするための努力を紹介する。

事例1 新しい職場に適應しない

(1) 事例の概要

Aさんは入社して5年目になる男性社員である。3ヶ月前に初めての人事異動をしてから「がんばろう」という気持ちがあったが新しい職場環境や仕事に慣れなかった。元々不器用だという認識はあったが実際にミスを出し上司から注意を受けたことをきっかけに憂うつ感、寝つきが悪い、眠りが浅くなる、夜中に目が覚める、食欲不振、職場に行きたくないなどの症状を呈した。

(2) 問題の解決について

現在の症状を引き起こした原因は、連続して起こしたミスについて上司から注意を受けたことが直接の原因のようであるが、実際にはそれだけとは限らない。例えば、新しい職場でがんばろうという「プレッシャー」、仕事に慣れないという「焦り」などである。そして、上司から注意されたことで、このネガティブな気持ちを決定付けてしまったといえるかもしれない。

この問題解決のポイントを3点に絞って以下に解説をする。

ア 感情面及び心理面の不安を和らげる

まず、始めに考えることは慣れた職場から人事異動をして、まだ3ヵ月しか経過していない。人事異動で今までとは全く異なる仕事に就いてすぐに完璧にできる人は稀である。ましてAさんは自分で器用ではないと感じているのですから尚更である。

そして、Aさんはミスをした時に上司から注意を受けたことを気にしているが、それは、Aさんが特別だからではないはずである。ミスを見逃したことで重大な事故や事件に繋がることもあるので上司としてミスをした人を注意するのは当然である。

Aさんは元々まじめな性格なので、どんな時にでも「常に完璧に仕事をしなければならぬ」、「ミスをしてはならない」と考えて自分を自分で追い詰めてプレッシャーを与えているのではないかと思う。従って「新しい職場で新しい仕事を徐々に覚えよう」上司は、「自分のために注意をしてくれている」というように、ものの見方を変えて見る必要がある。

イ 問題に直面したときの適応能力を上げる

Aさんは新しい業務に就くために必要な技能、知識は十分に持っているのだろうか？

十分な知識・技能がないにもかかわらずいくら一所懸命に働いたところで、期待される結果は出せないはずである。もし必要であれば知識や技能を身につけるために研修や教育を受ける機会を設けてもらうように上司と話し合うことも必要である。

更に、Aさんの判断だけで仕事をするのではなく職場の先輩・同僚とコミュニケーションを図り疑問点や曖昧な点を「聞いて」自分で納得して仕事を進めることが大切である。

そのような努力でミスは未然に防げるはずである。最も大切なことは1人で思い悩まずにコミュニケーションを図り多くの人の意見を聞くことである。そして、不明なことを「聞いたり」「教えてもらったり」する時に大切なことは、感情的にならないように要点を整理して、いわゆるアサーティブになることである。

ウ ストレスに対する適応能力を高める

ストレスには精神的なストレスと肉体的なストレスがある。

今回のケースでは、「早く仕事を覚えなければ」「また上司から注意されるのでは」ということが精神的なストレスに当たる。これらは1の項目で述べたようにものの見方を変えてみてください。よく用いられる例としてはコップに半分の水が入っているときに、「もう半分しか残っていない」と見るか、「まだ半分ある」という見方でもものを見るかで受け止め方は違ってくる。

肉体的なストレスは「寝つきが悪くなる」「眠りが浅くなる」「夜中に目が覚める」といった症状である。これらは精神的なストレスが解消すれば改善されると考えられるが、職場でいつ注意されるだろうかと緊張をしていれば、肩が凝るといった肉体的なストレスも当然出てくる。そんなときには軽い体操をしたり、お風呂にゆっくりとつかってリラックスをしたり、好きな音楽を聴いて緊張をほぐすことなどで、睡眠の改善にもつながることが期待できる。

このように自分で意識して対応する方法を解説したが、現在の不眠や職場での緊張が仕事に直接影響をしてくるような場合には、先ず、産業医や心療内科などを受診し投薬を受け症状の改善を図ることが大前提である。そしてその上で臨床心理士や産業カウンセラーのカウンセリングなどを受け改善を図ります。

事例2 仕事と家事の両立で悩んでいる

(1) 事例の概要

Bさん30歳代の仕事と家事を両立してきた女性。仕事に遣り甲斐を感じて結婚、出産後も続けてきたが係長に昇進して責任ある立場となり部下のマネジメントも含めますます張り切っていた。係長昇進後も朝は5時に起床して料理や洗濯などの家事をこなし、夫のお弁当まで手作りを心がけている。さらに子どもを保育園に預けて出勤するという毎日続けながら仕事もバリバリとこなし仕事が忙しい夫のサポートは受けずに帰宅後は残りの家事をこなしていた。ところが最近になって頻繁に頭痛、肩こり、イライラする、集中力欠如などの症状を呈し、仕事も家事も以前のようにできずモチベーションも低下している。

(2) 問題の解決について

主婦として朝晩の家事、母としては手作りのお弁当を作り、保育園への送り迎え。更にキャリアウーマンとしてバリバリと仕事をして係長に昇進し、責任のある仕事を任され、後輩の指導も行うなど、今まで弱音も吐かずに良く頑張っていることに感心をする。仕事が忙しいご主人にも助けを求められずに大変だったと予測できる。

この問題解決のポイントを4点に絞って以下に解説をする。

ア 完全主義とストレス

Aさんの頑張りはい換えると完璧主義または完全主義という性格から起こっていることが推測できる。この完全主義の特長は、すべてのことに対して完璧にやらなければ気がすまない、中途半端で終わらすことができない、そして、中途半端で終わらすと失敗してしまったように感じられ、すべてが駄目になってしまうように感じられてしまう。つまり、完璧主義の人は自分でストレスを溜め込んでしまうタイプの人ということが言える。

既に頭痛、肩こり、イライラ、集中力の欠如などこれらの症状を呈し始めている。つまり、今までと同じ生活スタイルを続けていくと、症状が更に悪化することが考えられるので一刻も早く今までの行動パターンを見直す必要がある。

イ 行動パターンの癖に気づく

とはいっても、今までの性格を変えることはそう簡単にできるものではない。まして、自分では当たり前なことだと思って行動しているので、どこを変えて良いかわからないのも当然である。そこで、Aさんは自分が朝起きてから寝るまでの行動を記録につけて、家事、子育て、仕事の方法、人間関係の付き合い方などの行動パターンの「癖」に気づく必要がある。つまり事実を客観的に把握することが解決の糸口となる。

ウ 最大のサポーターはご主人

そして、その記録表を基に、仕事が忙しいからと気遣わずに夫と話し合っ
てアドバイスを受け、さらに家事などで協力してもらえる箇所があるのか具体的
に話しを詰める。例えば、子どもの保育園の送り迎えのどちらかを交替にして
もらえる可能性はあるのか、ゴミ出しなど出勤前に手伝ってもらうことを依頼
するなどにより A さんが、どんなに頑張っても家庭と仕事を両立させているか
ということが更に良く理解してもらうことができる。また、今まではすべてを手
作りでやっていたお弁当も時間のない時などは冷凍食品を使って時間を節約す
る工夫をする。このようなことは今までの A さんには考えられないことだと思
うが、これは決して手を抜くということではなく、時間を有効に使い質の良い
家庭と仕事の両立を目指すためと合理的に考える必要がある。

エ 部下に仕事を任せる勇気

会社の仕事も、今までは何から何まで A さんがすべてを行っていたことが推
測されるが上司として部下に仕事の一部は責任を持って任せるということも大
切な役割である。

すべてのことを自分ひとりで完璧にこなすということは、大変なことであり、
それが出来てもストレスを抱え込むことになる。仮にそれができてしまったら
今度はもっと、できるだろうと自分でハードルをあげてしまうのが完璧主義の
人の特長であり、ますます悪循環が加速されてしまう。

家でも会社でも協力をし合っ、て、不足分を補うようにして満点ではなく合格
点を目指すつもりで取り組むことがイライラや、精神的なストレスを軽減する
ことにつながる。

そして身体的に調子の悪さが続く場合には人間ドックなどでのチェックや産
業医やカウンセラーに相談することも重要である。

事例3 職場復帰した部下への対応方法

(1) 事例の概要

Cさん 20歳代の男性。前職場の生産ラインの上司から厳しく叱責されたことが原因でうつ病で半年間休業をした。復帰は職場の上司との人間関係が問題の1つとなっているので新しい職場にすることになった。1週間前にAさんが復帰してからはゆったりしたペースで仕事ができるように心がけ産業医と相談して残業は禁止としている。職場ではこのように復帰後は負担をかけないように配慮をしているがAさんからはもっと仕事ができるという申し出があったので仕事をさせて良いのかそれでもこのままで良いのか迷っている。

(2) 問題の解決について

日常的に職場で「うつ病」の部下の対応をするのは恐らくあまり経験がないので心配なことが多いと予測されるがCさんの職場復帰後の支援に関しては産業医の事業者に対しての意見書(産業医がいなかった場合には復帰相談の記録)が基本となる。意見書には具体的な時間外労働や休日出勤の有無など復帰についての条件が記載されている。これは復帰判定においてCさんも交えて話し合いが行われ合意が得られているはずである。職場の上司は意見書に従い、ゆったりとしたペースで残業を控えて復帰をスタートされたことは大変良い対応である。

この問題解決のポイントを3点に絞って以下に解説する。

ア 再発防止のため焦りは禁物

しかし、Cさんとしては半年のブランクがあり1日も早く仕事に慣れて、元通りに働きたいという気持ちが強く「もっと仕事をこなせます」と申し出をしたのである。

「うつ病」になった直後は、そのような前向きな気持ちはなく職場に行くことも辛かったのだと思うが確実に症状が改善してきているということが、この申し出からも推測される。

しかし、この前向きな気持ちを尊重しながらも、焦りは禁物である。理由は「うつ病」は再発する病気だからである。

イ 生活のリズムを取り戻す

Cさんは復帰して、まだ1週間しかたっていないので緊張しているので無理ができるように思っているかもしれないが、半年も仕事から離れて自宅静養をしていると、そう簡単に元の通りに仕事を十分には無理である。そこで大切なことは生活のリズムを取り戻し1日も早く職場に慣れるということが大切である。

毎日、決まった時間に起床し混雑した電車で通勤することだけでも暫くはストレスなはずである。始めにも書いたようにCさんは焦っているようであるが、

当分の間は今のゆったりしたペースで仕事をするのが、長い職業生活にとって大切であることを理解してもらうようにコミュニケーションをする必要がある。Cさんはまだ20歳台と若く、まだ先が長くじっくりと時間をかけて回復をすることが再発防止に1番である。

ウ 管理監督者(職長)の役割

せっかく回復の途上にあるのに無理をして再発すると、本人が治らないのではないかと悪い方に考えが向いてしまうことが1番心配である。「うつ病」などの心の病はネガティブな気持ちを持つことが最も回復に障害となる。

職場では職場復帰後のCさんの様子を観察しながら何か気になることがあったら、すぐに声を掛け後は回しにしないことである。そして復職をした今がとても大切な時期なので仕事をしたいという気持ちは理解できるが、暫く復職の意見書(産業医)のルールに従い、このペースでやっていこうと理解を求めることが大切である。これは、Cさんの発症した原因を考えれば、一方的に産業医や職場から方針を伝えるのではなく、十分に説明をしてCさんの理解を得る。

Cさんとのコミュニケーションのポイントとしては、否定をしないで、十分な時間を確保して話をじっくりと聞いてあげることである。

もし、対応に困ることがあれば、産業医や保健師などと相談をして対応をする。職場だけの判断で安請け合いをしてCさんの信頼を失ってしまえば元も子もなくなる。

休職者の対応は職場や上司だけの責任ではないので、事業者が組織的かつ計画的に取り組むことが大切とされているので産業保健スタッフを中心に、本人、上司、主治医が連携をして取り組んでいく必要がある。

事例 4 上司の嫌がらせで出社が辛い

(1) 事例の概要

Dさん 40 歳代の課長。上司である部長との人間関係でストレスを抱えている。思い当たることは仕事のことで随分前に意見を言ったことが気に障ったのではないかということくらいで思いあたることはない。その後は頻繁に「仕事が遅すぎる」「会社のお荷物になっている。辞めろ」など怒鳴られたり嫌味を言われる。部長は他の人から指摘をされると「指導のために厳しくしている」と説明をしているが周囲も含めて理不尽な嫌がらせをされているという認識を持っている。

我慢しようと思っているが、毎日が憂うつで職場に行くのが恐く感じて出勤できない日もあるが余計に叱責されることになり悪循環になっている。仕事へのやる気もなくなっているが家庭があるので辞めることもできない。

(2) パワーハラスメントの定義

上司である部長と部下である D さんとの関係で起きている「いじめ」なのでパワーハラスメントということになる。パワーハラスメントの定義は以下のとおりである。

パワーハラスメントは、会社での職権などのパワーを背景にして、本来の業務の範疇を超えて、継続的に人格を侵害する言動を行い就業者の働く関係を悪化させ、あるいは雇用不安を与えることを言います(2002 岡田康子)。簡単に言うと「職場の立場や地位などを利用したいじめ」である。

さて、いじめやパワーハラスメントが起きる原因としてはいくつかのことが考えられるが以下の 2 点について解説をする。

ア 上司のストレス発散のため

上司が仕事の圧力、目標達成のプレッシャーから逃れるために誰かを「いじめる」ことによってストレスを発散させ一時的に心のバランスを保とうとする上司がいる。また、上司と部下の性格が合わずに始めは些細な意見の食い違いから次第にエスカレートしてしまう場合などである。

イ リストラが目的

次は、会社側がリストラなどの目的で辞めさせたい時に意図的にいじめを行い自主的に退職するように仕向ける場合である。

今回の場合は D さんの説明によれば会社ぐるみというより、上司の部長との人間関係からいじめが始まったと思われる事例である。

それではこのいじめに対してどのように対応すればよいのか。多くの会社にはセクハラやパワハラを相談することのできる窓口があるので D さんの会社にもあれば、それを是非に活用することが第 1 である。会社の相談窓口というのは秘密保持がされているのが不安で信用できないかもしれないがコンプライア

ンスなどが徹底してきているので勇気をもって社内にいじめがあるというメッセージを会社に伝えるという意味でも相談をするということはとても重要である。

いじめ(パワハラ)があるという訴えがあるにもかかわらず対応しないということは会社のイメージを損なうことにもつながるので、会社としてもきちんと対応してくれることが期待できる。

(3) 問題の解決について

問題の解決のポイントを2点に絞って以下に解説する。

ア 相談に行く注意点

相談に行く場合に重要なことは事前に準備をしておかなければならないことがある。それは、いじめの内容、発生日時などを詳しく記録してきちんと証拠を残しておくことである。さらに、健康状態にも影響を及ぼしている場合には医師からの診断書なども準備することも必須である。以上のような準備をしたうえで会社の窓口で相談をすることでいじめに対して抑止力となることが期待できる。

しかし、このような対策をしても問題が解決できない場合には、公的な機関の助けを求めることが必要になる。具体的には法務局の人権擁護課で、人権侵害に対する相談を受け付けている。また、弁護士会の人権擁護委員会へ「人権救済の申立」を行うこともできる。いずれの場合でも弁護士などの専門家のアドバイスを受け適切な対応をすることが重要である。

イ パワハラでメンタルヘルス不全になった場合の対応

もう1点重要なことは、Dさんのメンタルヘルスの問題です。今の時点ですでに出社がつらく感じるようになってしまっているので、早めに産業医やカウンセラーに相談したり、心療内科医、精神科などの専門家の診察を受けることが重要である。

いじめやパワーハラスメントにより得をする人は誰もいるはずがない。特にいじめの対象となった人は問題を解決するにも大きなエネルギーを使わなければならないため、ひとりで解決することは困難である。問題を解決するために会社の窓口、法律の専門家、精神科医、診療内科医、保健師、カウンセラーなど各分野の専門家や専門機関の援助を受けて対応することが重要である。

参考文献

- ・ 國分康孝 1989 カウンセリングの技法 誠信書房
- ・ 國分康孝 1993 人を育てるカウンセリング・マインド 日本社会生産性本部
- ・ 東京地下鉄(株) 1995 つきあいのコツQ & A 相談室
- ・ 佐々木雄二 1995 新版自律訓練法 ゴマブックス
- ・ 東京地下鉄(株) 1995 いつも元気 相談室
- ・ 厚生労働省 2002 労働者の健康状況調査
- ・ 中央労働災害防止協会 2004 心理相談専門研修テキスト 中央労働災害防止協会
- ・ 日本産業衛生学会・産業精神衛生研究会 2005 職場のメンタルヘルス 実践的アプローチ 中央労働災害防止協会
- ・ 東京地下鉄(株) 2005 こころのストレスマネジメント 相談室
- ・ 厚生労働省 2005 患者調査
- ・ 佐々木雄二 2005 ストレスを簡単に解消自律訓練法 コマブックス
- ・ 中央労働災害防止協会 2006 事業場におけるストレス対策の実際 中央労働災害防止協会
- ・ 中央労働災害防止協会 2006 働く人の心の健康保持増進 中央労働災害防止協会
- ・ 緒方一子 2006 安全衛生のひろば 1月号 こころのひろば 中央労働災害防止協会
- ・ 緒方一子 2006 安全衛生のひろば 7月号 こころのひろば 中央労働災害防止協会
- ・ 緒方一子 2006 安全衛生のひろば 12月号 こころのひろば 中央労働災害防止協会
- ・ 緒方一子 2007 安全衛生のひろば 6月号 こころのひろば 中央労働災害防止協会
- ・ 自殺者統計 2007 警視庁