

35. 職場ストレス対策を実施した成果と問題点を点検し、報告する手順を定めて、担当者を明確にし、それにそって点検し報告されるように確保す

| | | |
|----------|---------------------------------|-----------------------------|
| このような対策を | <input type="checkbox"/> とりあげない | <input type="checkbox"/> 優先 |
| | <input type="checkbox"/> とりあげる | |
| メモ | _____ | |
| | _____ | |

継続改善への参加体制

36. 職場管理者・労働者が参加して、職場ストレス対策を取り上げていく方針を明示し、管理者・労働者の意見が反映されるように適当な方策を講じる

| | | |
|----------|---------------------------------|-----------------------------|
| このような対策を | <input type="checkbox"/> とりあげない | <input type="checkbox"/> 優先 |
| | <input type="checkbox"/> とりあげる | |
| メモ | _____ | |
| | _____ | |

37. 職場ストレス対策の推進にあたって、管理者・労働者が目標の設定と見直しに参画できる場を確保する

| | | |
|----------|---------------------------------|-----------------------------|
| このような対策を | <input type="checkbox"/> とりあげない | <input type="checkbox"/> 優先 |
| | <input type="checkbox"/> とりあげる | |
| メモ | _____ | |
| | _____ | |

38. 職場ストレス軽減のための職場条件の評価、改善事例の点検、優先策の選定と実施に、管理者・労働者が直接参画する場を確保する

| | | |
|----------|---------------------------------|-----------------------------|
| このような対策を | <input type="checkbox"/> とりあげない | <input type="checkbox"/> 優先 |
| | <input type="checkbox"/> とりあげる | |
| メモ | _____ | |
| | _____ | |

39. 職場ストレス軽減のための改善実施にあたって、管理者・労働者によるグループ討議などを通じての、意見交換と合意形成が図れる場を確保する

| | | |
|----------|---------------------------------|-----------------------------|
| このような対策を | <input type="checkbox"/> とりあげない | <input type="checkbox"/> 優先 |
| | <input type="checkbox"/> とりあげる | |
| メモ | _____ | |
| | _____ | |

40. 職場ストレス軽減に向けての進展と成果が分かる報告やコミュニケーションの手段を積極的に講じる

| | | |
|----------|---------------------------------|-----------------------------|
| このような対策を | <input type="checkbox"/> とりあげない | <input type="checkbox"/> 優先 |
| | <input type="checkbox"/> とりあげる | |
| メモ | _____ | |
| | _____ | |

資料5

| 番号 | 改善事例 200302- 01.doc | 年齢 | 性別 | 業種 | 所属 | 所属b 臨床心理 士 | 行った改善点 | 改善を行なった理由 | 改善の効果 |
|----|---------------------------|----|----|------|--------------|------------------|--|--|--|
| 1 | 改善事例 200302- 01.doc | | 男 | 研究開発 | 産業保健 スタッフ | | 12年前から準備し、8年前に職場ストレス サー、コーピング、心理ストレス反応、サポー ト、職務満足感から成る131項目の「職場ス トレススケール」を作成し、調査結果に基づ く「職場ストレスエデュケーション」面検を行うようにし た。 | 改善を行なった理由 ストレスエデュケーション面検によってストレス対処教育を 行うため。 | 約12000人の従業員の6~8%が自主的にカウンセセリ ングルームに入室するようになった。 |
| 2 | 改善事例 200302- 02.doc | 43 | 男 | 小学校 | 上記以外 | 教諭 | 組合活動として月に1回定期的に分会会議 を開き、職場の問題について係分担の枠 を越えて話し合いを持つようにした。 | 係分担ことの話し合いでは、担当者以外に問題を共有化す ることができないから。 | 現状は月1回の会議を持つ時間をなかなかとれない が、係の負担を越えて問題を解決に向けて話し合うこ とができた。 |
| 3 | 改善事例 200302- 03.doc | 40 | 男 | 中学校 | 上記以外 | 英語教諭 | 一部だけだった新規格の机を全職員に給付 した。 | 机の老朽化のため。 | 広いスペースが確保された。気分もリフレッシュされ た。 |
| 4 | 改善事例 200302- 04.doc | 47 | 男 | 中学校 | 上記以外 | 教諭 | 所属校務分掌の数を減らした。1人2分掌か ら1分掌へ。 | 仕事量の軽減。 | 一分掌あたりの人員が増え、その分一人当たりの仕 事量は減った。 |
| 5 | 改善事例 200302- 05.doc | | | | | | ①レイアウトを変更し、管理者と作業員が同 フロアで働けるようにした。 | 管理者が別フロアにおり、上司の支援が受けにくかった。 (健康リスク値：量-コントロール=106、職場の支援=139、 総合=147) | タイムリーに管理者の指示を受ける事が出来るよう になった。管理者も職場状況を把握しやすくなった。 |
| 6 | 改善事例 200302- 05.doc | | | | | | ②なるべく自宅に近い物件を担当させる。 | ある営業所では担当エリアが広く、自宅から遠い物件を担 当させられた営業マンは、移動に時間がとられていた。そ のため、仕事が進まない、上司と顔を合わせることがなく支援 が受けにくい等の問題が起こっていた。(健康リスク値：量- コントロール=114、職場の支援=124、総合=141) | 実施されたかどうかの確認をしません。しかし、 この対策が提案された時には、組合からも要望が出 ているとの事でしたので、実施された可能性は高いと 思います。 |
| 7 | 改善事例 200302- 05.doc | | | | | | ③営業職の個人が自分で集めた情報(顧 客、信託銀行情報などを、共有ファイルにし て全員が見られるようにする。 | 自分で集めた情報は自分のものという認識があり、営業全 体の情報となっていなかった。そのため、情報収集が二度 手間になることが多かった。また、営業職がお互い競争相 手で、個人が業績を上げることをのみを追求するようなサ ポートタイプでない職場の雰囲気になっていた。 | 二度手間が省け、本来の営業活動にさける時間が増 えた。営業職相互の連携・連帯感が生じた。 |
| 8 | 改善事例 200302- 05.doc | | | | | | ④フレックス制の活用を徹底した。 | フレックス制は制度としてあったが、誰も活用していなかっ た。営業職で遅くまで客先対応や接待をしても、翌日は 定時に出勤しており、疲労感を訴えるものや二日酔いで午 前中は仕事にならない者が多かった。 | 楽になったという反響があった。二日酔いによる休 養室の利用が減った。 |
| 9 | 改善事例 200302- 05.doc | | | | | | ⑤CS促進部に寄せられるクレームについ て、かつて担当した施工物件を担当しないこ とにする。 | CS促進部は施工した物件のクレームに対して、保障期間 等を踏まえながら妥当な費用の範囲で問題解決を図る。そ の際施工物件の担当者がクレーム対応すると、「自分の失 敗だ」「申し訳ない」との気持ちから、妥当な範囲を超えてま で修理をしてしまいがちであった。 | 顧客との折衝において客観的な態度で臨めるよう になった。 |
| 10 | 改善事例 200302- 05.doc | | | | | | ⑥CS促進部とメンテナンス部署との業務分 担を明確にする。 | CS促進部にかかってくるクレームの中には、メンテ ナンス部署で対応すべきものが数多くあり、不必要に労力 を費やしていた。(⑤も同じ、健康リスク値：量-コントロール =106、職場の支援=86、総合=91) | CS促進部は本来業務に集中できるようになった。 |

| 番号 | 改善事例 200302- 05.doc | 年齢 | 性別 | 業種 | 所属a | 所属b | 行なった改善点 ⑦管理職者はデスクワークの日のを作る。 ⑧応接スペースの灰皿を撤去する。 | 改善を行なった理由 営業系職場であり、管理者といえども、終日客先回りをして いるため、部下と顔を合わせる事がなかなかできず、メール や電話でのやり取りになっていた。(健康リスク値:量-コン ロール=98、職場の支援=132、総合=129) | 改善の効果 部下対応がスムーズになった。部下にも好評。 |
|----|---------------------------|----|----|-------|--------------|-------------------|---|--|---|
| 11 | 改善事例 200302- 05.doc | | | | | | | 職場内は禁煙であったが、応接スペース(バーチーション)で 仕切られた(だけ)は、お客様用ということで灰皿があった。お 客様がいない時にも、そこを喫煙コーナー代わりにして、喫 煙する男性社員がいた。女性社員からクレームがでてお り、特に喫煙に喫煙に反対する女性社員数名と男性社員が 除悪な関係になっていた。(健康リスク値:量-コンテロール =97、職場の支援=120、総合=116) | 煙草の煙に悩まされることなく、仕事が出来るようにな った。女性社員は自分達の要求が受け入れられた ことに満足した。 |
| 12 | 改善事例 200302- 05.doc | | | | | | | | |
| 13 | 改善事例 200302- 06.doc | 34 | 女 | 機械製造業 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職:正社 員 | ①役員会で自社従業員のメンタルヘルスの 現状とリスク、国の指針などについて説明 し、経営陣のメンタルヘルス対策への理解と 重要性の認識を促した | 全社的なメンタルヘルス対策の計画が容易になっ た。問題が指摘されつつも対策が困難であった部門 に対しトップダウンで具体的な対策の指示が出され たり、問題を自覚した部門が主体的に対応へと行動 し、そのなかで健康管理部门と良好な連携がとられ るようになってきた | |
| 14 | 改善事例 200302- 06.doc | 34 | 女 | 機械製造業 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職:正社 員 | ②ある事業部内の組織を、コミュニケーション により取りやすい形に改定した(簡易調査票 によるアンケートとストレス判定図を参考に事業 部の運営会議で決定後、その意図を説明し た上での改定が行われた) | 長時間勤務が集中する部門や、セクシュアルハラスメント等 の問題があるとされる事業部でそれらを解決しようとする でも組織変更などをしていたが意図が下にならずに 教のみ増加することがかえって不満が増えなかつた かずにいた | ①で理解を得られた事業部担当者が健康管理部门 と協力して調査を行いストレス判定図や業計データ を全員に対して示しても示して意図を伝えた上での組織改定 を行い、一部ヒヤリングの結果では良好な回答が見 られた(仕事量は変わらないが、質的負担感や職場 環境、関係性の改善といった部分の変化が観察され る) ・また、調査実施は同時に表面化していない問題やリ スクの発見にもつながった |
| 15 | 改善事例 200302- 06.doc | 34 | 女 | 機械製造業 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職:正社 員 | ③安全衛生委員会の活性化 健康管理対策 や休職職場づくりのための対策等の策定や 実施をこれまで担当部門に任されていたもの を、委員会やラインを活用して従業員の意見 を吸い上げて行っていく方向に | 安全衛生委員会での報告内容が、中国などに生産部門をう つす中で本社機能と研究開発のみの業務となつてからも ずつと変わらなかつた。労災件数・健康診断経過(事後措置 回数)報告にとどまり、特に委員会から喫煙対策等の意見や 提案があつてもそれが継続テーマになつておらず、毎回15分 程度で終了し発展性のないものであつた | 健康づくりや休職職場作りを他人任せにするのでは なく、自分達の課題として主体的に取り組もうとする 姿勢が認められてきた委員からの発言や、各職場に 持ち帰るための討論や意見集約が行われるようにな り、従来は「あの職場は女子の発言力が強いから」と いった駆え方から、客観的な意見として捉えられ対策 に繋げられるようになってきた委員会への出席率 も向上した |
| 16 | 改善事例 200302- 08.doc | 34 | 女 | 機械製造業 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職:正社 員 | イントラネット内で社内サービスマンから「... 全社員の「力」次第です。...先ず、社内が もっと明るく、生き生きと、活気に満ちた職場 にしたいと思いませんか。いま何をすれば よいか...皆で議論していきたい」と 呼びかけが行われた | 経営状況の悪化、給与や人員削減、等々のマイナス変化 が多い中で、従業員の気持ちも社内の雰囲気も暗くなつ ていたことから | 多勢の意見は寄せられたようであるが、それぞれ 業務などに直結しない部分での突然の呼びかけだつ たから、批判的な反響が聞かれ、5ヶ月経過した現 在もそこからの議論や改善提案などは出されていな い |

| 番号 | 改善事例 200302-07.doc | 年齢 | 性別 | 業種 トイレ・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 所属 産業保健 スタッフ | 所属 産業看護 職 | 行った改善点 ストレスが高いと思われる職場を限定して、 既存のメンタルヘルスマネジメント表にて自己診 断を行いその結果をもとに保健師と個人面 談を実施した。保健師は自己診断用紙記載 事項と当事者からの申し出を総合的に判断 し当事者に適切なアドバイスを与えた。保健 師が専門家の助言・診断が必要と判断した 場合は健康経営委員会で本人に紹介を行 った。個人情報は全て秘密とするが職場 の改善が必要と判断した場合は所属長並び に部門長に改善要望を行なった。※ チェック表は中央労働災害防止協会発信の メンタルチェックシート | 改善を行なった理由 仕事量の年間変動が激しくコントロールがつかない状況 が、3ヶ月未満であるが嫌なことがある。ある時間にならない と帰宅しないという風土がある。 | 改善の効果 ストレスチェックや短時間勤務の面談から個人の問題の 抽出は困難だが、個人の気づきの機会、職場改善の 足がかりにはなった。 |
|----|-----------------------|----|----|--------------------------------------|--------------------|-----------------|---|---|---|
| 17 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | トイレ・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職 | 工場窓口とのコミュニケーション強化 | 営業サポート強化のため受注業務課の役割として工場窓 口との納期交渉力の強化がおおきなテーマになっていま す。ところが各工場の窓口担当者の顔がわからずありま りの回答(?)しか貰えなかつた。半田工場・上野緑工場・大 谷工場の窓口担当・責任者に支社に起こし頂き業務課員・ 営業マンとの意見交換・懇親会実施した | お互いの問題点理解と顔が見えた事で納期交渉が スムーズになった |
| 18 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | トイレ・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職 | なんでも話あえる職場づくり(日報の活用) | 業務統合で会社不信のような状況が過去にありましたが何 時もう手を広げて聞くことをモットーに行動した | 日報システムも効果ありプライベート、人間関係のこと、 営業マンの問題等 相談がくるようになり職場が明る くなった。 |
| 19 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | トイレ・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職 | 天井エアコンの風吹口をワーク所閉じもらっ た。(一台に四ヶ所ある) | 風の角度を変えても風が直接 顔にあたり仕事に集中でき ない。また、湿度変化が激しく体調を崩しやすい。 | 精神的に楽になった。 |
| 20 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | トイレ・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職 | グループ内(5名)で多能工化を計り、最低2 名が同じ業務を担当できるようにした。 | 休みがどりにくい。業務量の調整が難しく、緊急の納期に対 応できない。 | 各自、月一回の有休を取得できるようになった。 |
| 21 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | トイレ・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職 | 天井照明をOA用蛍光灯に交換した。 | 私たちのパソコンはデスクトップ型なので普通の照明では 反射がまぶしく、眼が疲れた。 | まぶさが低減され作業効率もUPした。 |
| 22 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | トイレ・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職 | 加湿器を購入してもらった。 | 事務所内が異常に乾燥していて風邪を引きやすかつた。 | 目、のどの痛みも軽減したように感じる。 |
| 23 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | トイレ・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職 | 職場清掃時間を朝のストレッチ後の時間へ 変更した。 | 職場の清掃やごみ集めを定時後に行っていたが業務上参 加できない人や、業務をしている人の邪魔になるなど、心情 的にも作業的にも効果が上がらなかつた。 | 朝一番は全員が揃うため、参加率が上がった。書類 などが広がる前の時間帯のため、効率よく掃除がで きるようになった。 |
| 24 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | トイレ・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職 | 健康診断結果で再検査が必要になった人に 対して、再検査する様に抜け掛けを行う様に した。 | 安全衛生委員会でもメンタルヘルスの打合せした時に、再検 査を行わない人が多いとの話が出たため。 | 再検査の推進は行つたが、プライベートな事のため、 それ以上の関与はしていないが、個人健康管理の意 識付けは出来た。 |
| 25 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | トイレ・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職 | 部内ルーチン業務の担当者割り当てを会議 で打合せしながら変更した。 | 部員の人事異動でベテランが抜け新人が入つたため。 | 完全には不公平感は解消されないものの、新人の負 担は減少した。 |
| 26 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | トイレ・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職 | 話を良く聞き、最後には職には戻してやり直せばよ いと気持ちを楽にさせるようにした。 | 細かいお苦さまのクレームにより、気持ち的に落ち込んで いる事がある。 | いつも見ていてくれると言う安心感があり、気持ち的 にも楽になったようであった。 |
| 27 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | トイレ・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業看護 職 | | | |

| 番号 | 改善事例 | 年齢 | 性別 | 業種 | 所属 | 所属 | 所屬 | 行った改善点 | 行った改善理由 | 改善の効果 |
|----|-----------------------|----|----|--------------------------------|--------------|-----------|-----------|--|---|---|
| 28 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | タイル・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業保健 職 | 産業看護 職 | 従業員の表情により大きな声で何かあったか 聞くようになった。 | 改善を行なった理由 婦社時に従業員の表情が暗い時がある。 | 改訂により実はいく らかでも悩みの解消となった。 |
| 29 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | タイル・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業保健 職 | 産業看護 職 | お茶場・灰皿の方付けを事務職が行っていた ものを各自で行うようになった。 | 事務職の業務も質・量ともに多くなってきており、当番制と はいえ負担がかかっていた。 | 本来の業務へあてる時間が増えた。 |
| 30 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | タイル・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業保健 職 | 産業看護 職 | 保健師の増員を行った | メンタル疾患による休業者、休業まではいかなくても職場に て不適応状態になる者の増加があり、職場が巻き込まれる 事例が多くなった。従来の保健師だけでは対応しきれなくな っていた。 | 保健師自身の業務の整理ができた。保健師一人あた りの受持ち人数が減り、より職場に近いフロアローが行 えるようになった。(まだまだの部分は多いですが) |
| 31 | 改善事例 200302-07.doc | 26 | 女 | タイル・衛生 陶器・浴槽 等の製造・ 販売 | 産業保健 スタッフ | 産業保健 職 | 産業看護 職 | 外部相談窓口の設置 | 労働組合員へのメンタルヘルスマンケージメントにて相談したいと きに外部窓口があるという意見が多数あった。ま また、上記のようにメンタル疾患増加があり、相談窓口の不足 があった。 | 具体的にまだ目に見える改善があったかどうかは不 明であるが、毎月の利用者は一定以上で推移してい る。会社には相談事項について一切報告されない、 という点から会社には言いにくいことも相談できてい るようではある。 |
| 32 | 改善事例 200302-08.doc | 32 | 女 | 電機製造業 | 産業保健 スタッフ | 臨床心理 士 | 臨床心理 士 | 毎朝、定例の会議を実施するようになった。 | 課内の各自の専門性が高く、業務が孤立していた。そのた め、業務に偏りも有り、特定個人への負担も高まっていた。 | 専門性が異なりながらも、互いの業務への理解が深 まり、サポート体制が整い、お互い支拂いあえること で、個人への極端な負担が減った。 |
| 33 | 改善事例 200302-08.doc | 32 | 女 | 電機製造業 | 産業保健 スタッフ | 臨床心理 士 | 臨床心理 士 | 情報のシェアを行うようにし、トラブル対応を 個人任せにしないようにした。 | 顧客相手の業務のため、判断を間違えたり、対外的な窓口 として、外部との大きなトラブルに発展し、個人へのストレス が増大していた。 | 情報シェアしていくことで、窓口となっている個人の 問題にするのではなく、職場全体の問題としてトラブ ル対応が行えるようになり、個人個人の自覚するストレ スが軽減した。 |
| 34 | 改善事例 200302-08.doc | 32 | 女 | 電機製造業 | 産業保健 スタッフ | 臨床心理 士 | 臨床心理 士 | 組織の員直しを行い、課を分散させ、課MTG には課長が必ず参加するようになった。 | 管理職と若手社員とのコミュニケーションの機会が少な く、業務の位置付け、役割を十分に理解できず、仕事のモ ティベーションも低下し、若手の課員に不満者があいつい た。 | 管理職と若手社員とのコミュニケーションの機会も増 え、それぞれの役割も明確になるようになり、不満者 も減った。 |
| 35 | 改善事例 200302-08.doc | 32 | 女 | 電機製造業 | 産業保健 スタッフ | 臨床心理 士 | 臨床心理 士 | 課内で業務の担当のローテーションを行うよ うにした。 | 業務の担当も、個々が孤立しすぎていたため、一人が休む と、周囲ではわからない状態となり、特定個人への負担が 増大し、休業者が複数発生した。 | 特定個人にプレッシャーがかかる状況は回避され、 職場での休業者もいなくなった。 |
| 36 | 改善事例 200302-08.doc | 32 | 女 | 電機製造業 | 産業保健 スタッフ | 臨床心理 士 | 臨床心理 士 | 係長クラスへ、数量権を部分的に移譲し、業 務の効率化を行った。 | 組織の人員が増大していったのに対して、組織の責任分担 や役割が不明確で、不満の声もあり、不満を訴える者も発 生してきた。 | 上司と話す機会も増え、業務の方向性や見通しが見 えやすくなった。実際に、職場で、以前に比べ、会話 も聞かれるようになり、不満を訴える者も減った。 |
| 37 | 改善事例 200302-09.doc | 31 | 女 | 電機製造業 | 産業保健 スタッフ | 産業保健 職 | 産業看護 職 | フロアへのリーダーとなる人材を増やしてメソ ットする範囲を少数化し、また権限を与えて いった。 | 組織が大きくなり、マネジメントが行き届かず管理職が不十分で あった。またマネジメントが不在がらで積極的なコミュニケーションが はかられていなかった。 | マネジメントしやすい環境に整い、指示が早く伝わるな ど、業務がスムーズに対応できた。また定例MTGなどで 課員とのコミュニケーションの機会も増えモチベーションが保 てた。 |
| 38 | 改善事例 200302-09.doc | 31 | 女 | 電機製造業 | 産業保健 スタッフ | 産業保健 職 | 産業看護 職 | 特定顧客からの突発的なクレーム対応は密 口を通してマネージャーが管理できるように職 場で管理体制を強化していった。突発的な業 務など、その都度課員に情報を伝え、意思を 確認しコミュニケーションをはかった。 | 突発的なクレーム対応に関して、特定のエンジニアに集中 する傾向があった。サポート業務の課員でも相当量の残業 が発生し、たいは多い複数のプロジェクトをかかえているため、個 人的に長時間労働であった。 | 管理体制をつくり、マネジメントが管理することで、突発 的なクレームについてでも組織的に対応ができ特定の 人への業務集中が減った。またマネジメントがその都 度、課員に相談することにより、コミュニケーションがはかれ 突発的な業務へのストレスが軽減された。 |

| 番号 | 改善事例 200302- 10.doc | 年齢 性別 | 業種 | 所属a | 所属b | 行なった改善点 | 改善を行なった理由 | 改善の効果 |
|----|---------------------------|---------------|---------------|--------------|-----------|---|---|--|
| 39 | | | | | | 有機溶剤の測定において従来の環境測定に 加えて個人サンブラーを試用した。横河電機 製の個人サンブラー「ポータブルVOCモニ ター」を購入した。これは時間を横軸、数十秒 毎の有機溶剤濃度を縦軸に記録し、作業者 が暴露した有機溶剤濃度の折れ線グラフが 得られる。 | 化学工場の生産現場では環境測定で良好な管理区分に あっても本場に有害性が否定できるかは常に疑問が残る。 まして屋外での作業では有機溶剤への暴露は把握しがた い。作業者への暴露への暴露を把握し、有効な改善をはかる必要が あった。 | 環境測定でも異常がなかった作業現場でも、例えば 「再充填・機器洗浄」の行程で短時間であるが高度の 暴露を受けていることが判明した。この事実を活用し 作業者に対しての労働衛生教育(保護具着用徹底な ど)に生かすことができ、設備改善の優先順位を判断 し予算を申請するのに非常に説得力のあるデータと なった。その後当該作業は予算投下により自動化さ れた。 作業者のメンタルヘルスの改善には明らかに役 立ったと思われず、作業者は現場で使用する化学 物質の有害性についてはやはり心配しています。私 の印象ですがこれは労働衛生教育の成果と言うより も、本能的な警戒心に近いものと思われず。 この度の改善では有害な作業がなくなったことで作 業者は素直に喜んでおりました。さらに、使用者に対 しても現場での労働災害のポテンシャルが明確に減 少したことと安心感を与え、今後の施策の進め方(予 算投下の指標)に関しても方向性が得られて自信を 持ったことと感じられました。 質問票等で確認したわけではありませんが、匠し合 いなどを通じてこの度の改善で労使共にメンタルヘル グループリーダー(一般作業員)によるサポートが得 られるようになっては、課員の仕事量が減ったため、課員 の負担を軽減することができた。(グループリーダー に過度の負担がかかっていた) |
| 40 | 改善事例 200302- 11.doc | 30歳 台 男 | 化学工業 | 産業保衛 スタッフ | 産業医 | 一般作業員をグループ分けして、優秀な作業 員をそれぞれのグループリーダーに任命し、 課員の仕事の一部を担当させることにした。 | 管理職(課長・係長)と一般作業員の中間の層にあたる課 員の仕事量が、一般作業員と比較して著明に増えている が、課員の仕事は一般作業員が行うには難しい仕事だ、と いう意識が強く、一般作業員へ仕事を分担させにくかった。 | 職場のメンタルヘルスの改善には明らかに役 立ったと思われず、作業者は現場で使用する化学 物質の有害性についてはやはり心配しています。私 の印象ですがこれは労働衛生教育の成果と言うより も、本能的な警戒心に近いものと思われず。 この度の改善では有害な作業がなくなったことで作 業者は素直に喜んでおりました。さらに、使用者に対 しても現場での労働災害のポテンシャルが明確に減 少したことと安心感を与え、今後の施策の進め方(予 算投下の指標)に関しても方向性が得られて自信を 持ったことと感じられました。 質問票等で確認したわけではありませんが、匠し合 いなどを通じてこの度の改善で労使共にメンタルヘル グループリーダー(一般作業員)によるサポートが得 られるようになっては、課員の仕事量が減ったため、課員 の負担を軽減することができた。(グループリーダー に過度の負担がかかっていた) |
| 41 | 改善事例 200302- 11.doc | 40歳 台 男 | 製造業(事 務部門) | 管理監督 者 | 人事部主 席 | 業務の効率化を図るため、個々の担当者が ら、無駄と思う業務、省略できる業務を自由 に挙げてもらい、管理者とミーティングを行っ て、簡潔化できるものは簡潔化し、できない ものはなぜできないかを担当者に理解して もらう。 | 職場の人員が徐々に少なくなっているが、業務量は減らない ため、一人ひとりの負担が増大する傾向にあった。 | 多少は個々人の業務負担が軽減されたと思われる。 また、担当者が管理者と話し合うことにより、無駄と 思っていた業務の必要性が担当者に理解され、不満 の解消に繋がった。 |
| 42 | 改善事例 200302- 11.doc | 40歳 台 男 | | 産業保衛 スタッフ | 産業医 | 全員に対する面談の際、アサーションスキル の伝達等で個々人のコミュニケーション能力 のアップをはかっている。 | 仕事プロジェクト型となり、頻りに上司が変わる状況が生 じている。そのため従来のように上司が目を配るライネ アの機能が低下していることが懸念された。そのため 個々人の側から働きかける能力の強化の必要性を考えた。 | 現在進行中です。少なくとも自分から積極的にコミュ ニケーションを取る努力をされている方は、雇員が良 好な状態であることが多い事は、面談結果より確認し ております。そのような能力向上が、知識の簡単な伝 達ではかかれるのが現段階では不明です。 |
| 43 | 改善事例 200302- 11.doc | 20歳 台 女 | 製造業 | その他の 従業員 | 事務部門 | 医務室の一部をメンタルヘルスの為の部屋 として、活用する事になった。 | 事業場内には、得にメンタルヘルスに関する施設的なもの がなかったため。 | 出来たばかりであり、また、PR不足もあり、あまり活 用されていない。 |
| 44 | 改善事例 200302- 11.doc | 30歳 台 男 | 商業 | その他の 従業員 | 事務部門 | セクションのメンバー毎の仕事の内容及びス ケジュールをネットワーク上に掲示、メンパー 誰でも閲覧できるようにした。 | メンバー毎の仕事内容がわかりにくく、またどのような状況 下もわかりにくかったため | メンバーそれぞれがおたがいの仕事内容や状況を把 握することができ、依頼事があつたとしても時間的配 慮しながらできるようになった |

資料6 メンタルヘルス対策に重点をおいた職場環境改善のためのアクションチェックリスト
(試案原版)および収集された職場改善事例の分類結果

| | | | 改善事例の分類 例 | (上司の支援・ 同僚の支援) |
|---|---------------|--|---------------------------------------|-------------------|
| 1 | チーム作業計画決定への参加 | 1 (作業の日程作成に参加する手順を定める) 2 (少人数単位の裁量範囲を増やす) 3 (過大な作業量があれば見直す) 4 (各自の分担作業を達成感あるものにする) 5 (定期ミーティングでコミュニケーションをよくする) | 21(多能工化) 04,37,40,41 09,32, | |
| | | ほか:情報の共有化等に関する事例 | 07,19,33,44 | |
| 2 | 勤務時間制と作業組織 | 6 (労働時間の目標値を定め、残業の恒常化をなくす) 7 (休日・休暇が十分取れるようにする) 8 (勤務時間制,交代制を改善する) 9 (特定者に集中しないように作業調整する) 10 (少人数単位での相互支援を促す) | 08(フレックス) 09,10,29,33,35,38 | |
| | | ほか:具体的な業務内容そのものに関する事例 | 06,11,14,24,26 | |
| 3 | 作業遂行の人間工学 | 11 (資材取り扱いを改善する) 12 (ワークステーションまわりを改善する) 13 (作業のための情報を入手しやすくする) 14 (反復・過密・単調作業を改善する) 15 (ヒューマンエラー防止策を多面に講じる) | 03 | |
| | | ほか:職場のレイアウトに関するもの | 05 | |
| 4 | 作業場環境 | 16 (冷房・暖房など温熱環境を改善する) 17 (有害環境源を隔離する) 18 (清潔なトイレと更衣室や、飲料設備を改善する) 19 (リフレッシュ設備・休憩設備を改善する) 20 (非常作業,緊急時対応の手順を改善する) | 20,23 12,22,39 | |
| | | | | |
| 5 | 社会的サポート策 | 21 (作業の配分・資格取得など公平に扱う) 22 (上司に相談しやすい環境を整備する) 23 (同僚で相談しあえる環境を整備する) 24 (健康相談しやすい窓口を提供する) 25 (健康問題解決に役立つ研修を行なう) | 26, 19, 25,27,28,43 | |
| | | | | |
| 6 | 健康の看取り | 26 (メンタルヘルスの問題点を職場ごとに点検する) 27 (健康状態について個別に相談できるようにする) 28 (自己健康管理について研修する) 29 (組織変更などに対する訴えにすぐ対処する) 30 (異常や救急の体制を充実させる) | 17, 17,30 42, | |
| | | | | |
| 7 | リスクマネジメント視点 | 31 32 33 34 35 | 01,02,13,16 15 18 | |
| | | | | |
| 8 | 継続改善への参加体制 | 36 37 38 39 40 | 16 19 | |
| | | | | |

平成14年度厚生科学研究「職場環境などの改善方法とその支援方策に関する研究」
岡山大学大学院歯学総合研究科 川上憲人/堤 明純
労働科学研究所 教育・国際協力部 吉川 徹/小木和孝 作成

簡易ストレス調査表との関連性
(仕事のコントロール・量的負担)

変貌する職場組織と職場環境の改善に関する研究

分担研究者 渡辺直登 慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授

研究要旨：本研究グループでは、ここ10数年来欧米先進諸国において職場のメンタルヘルスの維持・促進や人材育成の方法として注目を集めているメンタリング、ならびにメンタリング・プログラムに関する研究を行った。研究は、以下の3種類の異なるアプローチを採用して行われた。

第1研究は、インフォーマル・メンタリングとその影響に関する質問紙調査に基づく実証研究である。具体的には、国内精密機器メーカーD社に勤務する1,009名の従業員を対象に、職場で有してきたプロテジェとしての経験を量（過去に享受したメンタリング行動）と質（過去に有したメンターの数、性別、組織的關係）を「プロテジェ経験」として尋ね、このプロテジェ経験と現在人々が従事している支援行動（メンタリング行動、組織市民行動）や職務満足、ストレス反応との関連性について検証した。その結果、プロテジェ経験の中でも特に量的側面が、現在のメンタリング行動、組織市民行動や職務満足を向上させ、またストレス反応を軽減させる傾向にあることが確認された。この結果を踏まえ、メンタルヘルス対策としてのメンタリング風土の形成に基づく職場環境改善の必要性と可能性について議論を進めた。

第2研究は、公式メンタリング・プログラムに関する聴き取り調査である。メンタリングを制度として導入する企業が国内においても増加を見せる一方、その運用の過程で必ずしも本来の目的を達成し得ず、十分な効果を挙げられずにいる企業も報告されている。その原因を探求すべく、プログラム導入済み国内企業を対象とした聴き取り調査を行った。その結果、メンタリングの2機能性（「キャリア的機能」と「心理・社会的機能」）を生かした支援行動の実施、ならびに適切なモニタリングが、プログラムの組織への定着、ひいては心理的に健康な組織風土を形成する鍵となっていることが明らかになった。

第3研究は、メンタリングに関する古典的文献の翻訳である。企業組織におけるメンタリングの実態を質的方法によって明らかにし、その後のメンタリング研究に多大な学術的基礎を提供した、Kathy Kram (1985) の「Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life」の全文を翻訳した。出版は2003年4月の予定である。

研究協力者

久村恵子 新潟経営大学経営情報学部専任講師
加藤 強 慶應義塾大学大学院経営管理研究科
伊藤知子 愛知教育大学国際交流アソシエート

第1研究：インフォーマル・メンタリングとその影響に関する質問紙調査 — 職場における支援行動と精神健康 に対するプロテジェ経験の影響 —

A. 研究目的

本研究は、職場における人々の支援行動の中でも、特に成熟した人（＝メンター）から未熟な人（＝プロテジェ）に対し、自主的に行われるキャリア発達および心理・社会的側面への支援である「メンタリング」の概念を応用したメンタルヘルス対策を模索するための基礎研究として位置づけ、働く人々のメンタルヘルスや職務態度とメンタリングとの関係性を探求することを目的とする。

筆者たちは、平成7年度から実施された一連の労働省「作業関連疾患の予防に関する研究」の中で、プロテジェ経験のストレス緩和効果（渡辺ら, 1998）やプロテジェ経験と個人業績・メンタルヘルスとの関係（渡辺ら, 1999）の探求を行ってきた。その結果、職場で働く人々が現在行っているメンタリング行動はもちろんのこと、職務満足、業績、ストレス耐性には、その人が過去に享受してきたメンタリング行動の量が影響を及ぼしていることが明らかとなった。すなわち、働く人々が過去により多くのメンタリング行動を享受することが精神健康の面からも、職務遂行ならびに業績の面においても必要であることを指摘してきた。

しかし、メンタリングの概念を用いたメンタルヘルス対策を考えていく上では、どの程度のメンタリングを受けることが必要なのかという点のみならず、どのような人からメンタリングを受けることが最良なのかという点についても明確にする必要がある。換言すれば、働く人々の精神健康ならびに職務態度に関して過去に享受してきたメンタリング行動の量のみならず、何人のメンターからメンタリング行動を享受してきたのか、どのような人からメンタリングを享受してきたのか、という質的な側面からプロテジェとしての経験を調査していく必要があると考えられる。

さらにもう一つメンタリングの概念を応用したメンタルヘルス対策を模索する上で考慮すべき点がある。それは、メンタリングの概念を用いたメンタルヘルス対策の結果、言い換えれば、職場で十分なメンタリングが行われるような介入プログラムを導入した結果、本当に職場において支援の受けやすい環境・風土が形成されるのか、という点についても触れなければならないであろう。また、職場でのメンタルヘルス対策である限り組織に対する有益性の増加についても考慮すべきである。

そこで本研究では、人々が職場生活を営む上で享受してきたプロテジェとしての経験を量（過去に享受したメンタリング行動の量）と質

（過去のメンターの人数、性別、組織的關係）の側面から捉え、人々の職場における支援行動（①メンタリング行動、②組織市民行動）、態度（③職務満足）、そして精神健康（④努力—報酬不均衡によるストレス反応）とどのような関連性を有しているかについて、さらに踏み込んだ調査を行った。

B. 研究方法

1) 調査手続き及び回答者の構成

国内精密機器メーカーD社に勤務する1,009名の従業員を対象に、2002年11月中旬から12月上旬にかけて無記名・留置式の質問紙調査を実施した。また、質問紙のフェイスシートには、回答結果が社内において個別に扱われることのない旨を明記した。

その結果、578部（回答率57.3%）を回収した。しかし、本研究では、過去に享受したメンタリング行動や現在行っているメンタリング行動などを調査変数として採用していることもあり、勤続年数1年の従業員については分析対象外と位置付けることとした。それゆえ、勤続年数1年に満たない従業員13名と勤続年数が不明の9名を除く554名（有効回答率54.9%）を分析対象とした。

回答者の構成については、男性449名・女性99名（不明6名）、平均年齢37.4歳（S.D.=8.2）、平均勤続年数14.4年（S.D.=7.9）であった。なお、より詳細な回答者の構成については表1にまとめる。

2) 調査変数

本研究において採用した調査変数およびその尺度については以下のとおりである。

① デモグラフィック変数

性別、年齢、職位、勤続年数

② プロテジェ経験に関する変数

- ・ 過去に享受したメンタリング行動：プロテジェ経験の量を測定するために、Kram(1985)の提唱するメンタリング行動の2機能を踏まえ、久村ら(1999)が作成した項目を採用した(9項目)。クロンバツ

クの信頼性係数は $\alpha=.9022$ であった。

- ・過去にメンタリングを提供してくれた人の数 (=過去に有したメンターの数)
 - ・特に影響を受けたメンターの性別
 - ・特に影響を受けたメンターとの組織的關係
- ③ 現在の支援行動、態度、精神健康
- ・現在行っているメンタリング行動：Kram(1985)の提唱するメンタリング行動の2機能を踏まえ、Noe(1988)、Dreher & Ash(1990)、Ragins & McFarlin (1990a, b)が開発した項目に日本の状況を加味し作成した久村(1996)の項目の改訂版(久村, 2002)を採用した(27項目)。クロンバックの信頼性係数は全体で $\alpha=.9556$ 、キャリア的機能で $\alpha=.9459$ 、心理・社会的機能で $\alpha=.9120$ であった。
 - ・組織市民行動：Podsacoff et al. (1990)の尺度を基に西田(1997)が邦訳・開発したOCB尺度を採用した(24項目)。クロンバックの信頼性係数は $\alpha=.8593$ であった。
 - ・職務満足：Weiss et al. (1967)により開発されたMSQ短縮版を採用した(20項目)。クロンバックの信頼性係数は全体で $\alpha=.8809$ 、内的職務満足で $\alpha=.7510$ 、外的職務満足で $\alpha=.8450$ であった。
 - ・努力-報酬不均衡によるストレス反応：Siegristらにより提唱されている努力-報酬不均衡モデル調査票をもとに、Tsutsumi et al., (2001)が開発した日本語版(短縮バージョン・23項目)を採用した。クロンバックの信頼性係数は「外在的努力(6項目)」で $\alpha=.8369$ 、「外在的な報酬(11項目)」で $\alpha=.8252$ 、「オーバーコミットメント(6項目)」で $\alpha=.7578$ であった。

C. 研究結果

1) 相関分析に関する結果

プロテジェ経験(過去メンターの数、性別、組織的關係、過去に享受したメンタリング行動)と現在行っている支援行動(メンタリング

行動、組織市民行動)、職務満足、努力-報酬不均衡によるストレス反応(E/R比、オーバーコミット)との関係を概観するために、ピアソンの積率相関分析を実施した(表2)。

その結果、プロテジェ経験の変数の内、まず過去メンター数との間に統計的有意な相関関係が確認された変数は、現在行っているメンタリング行動全体($r=.096$ $p<.05$)および心理・社会的機能($r=.124$ $p<.01$)、組織市民行動($r=.152$ $p<.01$)であった。次に、過去メンターの性別と支援行動および職務満足、ストレス反応との間には統計的有意な相関関係が確認されず、過去メンターとの組織的關係($r=-.127$ $p<.01$)、年齢($r=-.146$ $p<.01$)、性別($r=.388$ $p<.01$)、勤続年数($r=-.130$ $p<.01$)、職位($r=-.119$ $p<.01$)との間に統計的有意な相関関係が確認されたのみであった。一方、過去メンターとの組織的關係においては、組織市民行動、外的職務満足、また享受したメンタリング行動との間に統計的に有意な相関関係が確認された。

また、過去に享受したメンタリング行動との間に統計的有意な相関関係が確認された変数は、現在行っているメンタリング行動全体($r=.272$ $p<.01$)、キャリア的機能($r=.247$ $p<.01$)および心理・社会的機能($r=.268$ $p<.01$)、組織市民行動($r=.283$ $p<.01$)、職務満足全体($r=.422$ $p<.01$)、内的職務満足($r=.370$ $p<.01$)および外的職務満足($r=.411$ $p<.01$)、E/R比($r=-.163$ $p<.01$)、年齢($r=-.135$ $p<.01$)、勤続年数($r=-.125$ $p<.01$)であった。

以上の結果より、人々のプロテジェ経験のうち、過去のメンター数と享受したメンタリング行動において、人々の現在の支援行動(メンタリング行動、組織市民行動)、職務満足、ストレス反応(E/R比)との間に統計的に有意な相関関係が存在すると指摘できよう。

2) 重回帰分析に関する結果

相関分析の結果を踏まえた上で、働く人々が有するプロテジェ経験が、現在の支援行動(メンタリング行動、組織市民行動)、職務満足、

ストレス反応 (E/R比) に及ぼす影響力を検証するために重回帰分析を実施した(表3-1~3)。具体的には、現在の支援行動(メンタリング行動、組織市民行動)、職務満足、ストレス反応(E/R比)の各変数を結果変数とし、Model1では多重共線性の問題を考慮した上でデモグラフィック変数として性別、勤続年数、職位を統制変数とし、Model2ではプロテジェ経験として過去メンター数、性別、組織的關係および享受したメンタリング行動を説明変数として組み入れた。

第1に、現在従事しているメンタリング行動を全体で検討した場合(表3-1)、統計的に有意な標準回帰係数が確認された変数は、享受したメンタリング行動($\beta = .286$ $p < .01$)と職位($\beta = .210$ $p < .01$)であり、その自由度調整済み決定係数は $Adj. R^2 = .154$ で統計的に有意な説明力($F = 13.653$ $p < .01$)が確認された。次に、機能別に検討した場合、キャリア的機能については、享受したメンタリング行動($\beta = .264$ $p < .01$)と職位($\beta = .239$ $p < .01$)であり、その自由度調整済み決定係数は $Adj. R^2 = .172$ で統計的に有意な説明力($F = 15.456$ $p < .01$)が確認された。一方、心理・社会的機能については、享受したメンタリング行動($\beta = .273$ $p < .01$)、過去メンター数($\beta = .111$ $p < .01$)、職位($\beta = .116$ $p < .05$)であり、その自由度調整済み決定係数は $Adj. R^2 = .093$ で統計的に有意な説明力($F = 8.238$ $p < .01$)が確認された。

第2に、職務満足を全体で検討した場合(表3-2)、統計的に有意な標準回帰係数が確認された変数は、享受したメンタリング行動($\beta = .286$ $p < .01$)のみであり、その自由度調整済み決定係数は $Adj. R^2 = .197$ で統計的に有意な説明力($F = 18.171$ $p < .01$)が確認された。さらに下位概念別に検討した場合、内的職務満足については、享受したメンタリング行動($\beta = .380$ $p < .01$)と過去メンターの性別($\beta = .096$ $p < .05$)であり、その自由度調整済み決定係数は $Adj. R^2 = .159$ で統計的に有意な説明力($F = 14.221$ $p < .01$)が確認された。一方、外的職

務満足については、享受したメンタリング行動($\beta = .428$ $p < .01$)と過去メンターとの組織的關係($\beta = .083$ $p < .05$)であり、その自由度調整済み決定係数は $Adj. R^2 = .178$ で統計的に有意な説明力($F = 16.179$ $p < .01$)が確認された。

第3に、組織市民行動については(表3-3)、享受したメンタリング行動($\beta = .269$ $p < .01$)、職位($\beta = .157$ $p < .01$)、過去メンターの数($\beta = .142$ $p < .01$)であり、その自由度調整済み決定係数は $Adj. R^2 = .120$ で統計的に有意な説明力($F = 10.644$ $p < .01$)が確認された。

最後に、E/R比に見るストレス反応については(表3-3)、享受したメンタリング行動($\beta = -.157$ $p < .01$)、過去メンターの数($\beta = -.108$ $p < .05$)、過去メンターとの組織的關係($\beta = .096$ $p < .05$)であり、その自由度調整済み決定係数は $Adj. R^2 = .048$ で統計的に有意な説明力($F = 4.369$ $p < .01$)が確認された。

D. 考察

本研究では、量と質の側面から働く人々が職場で有してきたプロテジェとしての経験を捉え、プロテジェ経験が現在の人々が従事している支援行動や職務満足、ストレス反応に対してどのような影響を及ぼすかを検証してきた。その結果、4つの興味深い点を指摘することができよう。

第1は、現在より多くのメンタリング行動を行っている人ほど、過去に多くのメンタリング行動を享受してきた傾向が確認された点である。換言すれば、現在のメンタリング行動に対しては量的なプロテジェ経験が影響を及ぼすとする傾向を指摘することができよう。しかし、メンタリング行動を機能別に見た場合には若干異なる傾向も確認された。すなわち、キャリア的機能については過去に享受したメンタリング行動が影響を及ぼすが、心理・社会的機能については過去に享受したメンタリング行動のみならず、過去に出会ったメンターの数が影響を及ぼしている傾向も確認されたのである。

第2は、現在より多くの組織市民行動に従事している人ほど、過去により多くのメンタリン

グ行動を享受した経験を有する事が確認された点である。さらには、過去に出会ったメンターの数が多いとするプロテジェ経験をもち有する傾向も確認されたのである。

第3は、現在、職務満足の高い人についても過去により多くのメンタリング行動を享受した経験を有する傾向が確認された点である。しかし、下位概念別に見ると若干異なる経験を有することも確認された。すなわち、内的職務満足については過去に享受したメンタリング行動が多いことはもちろんのこと、過去に出会ったメンターの性別は女性であったとする傾向が確認されたのである。その一方、外的職務満足についても過去に享受したメンタリング行動が多いことはもちろんのこと、過去に出会ったメンターとの組織的關係は上司であったとする傾向が確認されたのである。

第4は、現在、努力-報酬不均衡モデルから把握したストレス反応が低い人ほど、過去により多くのメンタリング行動を享受した経験を有することが確認された点である。さらには、享受したメンタリング行動の量のみならず、過去に出会ったメンターの性別とメンターとの組織的關係も影響を及ぼす事が確認された。換言すれば、ストレス反応が低い人ほど過去に女性メンターを有し、または上司メンターを有していたとするプロテジェ経験が確認されたのである。

E. 結論

以上の結果から、人々が働く中で有してきた「プロテジェ経験」、その中でも特に享受したメンタリング行動の量がその後の職場における支援行動や職務態度、ストレス反応に影響を及ぼしていることが明らかとなった。換言すれば、過去により多くのメンタリング行動を享受した人々は、現在においてより多くのメンタリング行動を提供し、また組織市民行動にも従事している傾向が指摘できるのである。さらには、過去により多くのメンタリング行動を享受した人ほど、職務満足が高く、ストレス反応が低いとする傾向も確認されたのである。

すなわち、職場においてより多くのメンタリング行動が享受できる環境や風土を形成することが、職場内の縦の支援行動(=メンタリング)のみならず、横の支援行動(=組織市民行動)にも豊かな職場を形成することができると指摘できよう。もちろん、その職場で働く人々の職務満足も向上すると共に、支援行動が豊かな職場ではより一層のストレス反応の逓減が期待されよう。つまり、職場における支援行動や職務満足を高めていく上でも、またメンタルヘルスや安寧を維持・促進促していくためにも、人々が容易にかつ適切に十分なメンタリングを享受可能な職場の風土を構築または改善していくことが重要なのである。そのためには、既に人的資源開発ツールとして経営組織で導入されているメンタリング・プログラムを応用し、メンタルヘルス対策の一手段として職場におけるメンタリング風土形成を促し、人々の精神健康の安寧を促すメンタリング・プログラムの開発およびその効果の評価が必要不可欠であると示唆できよう。

参考文献

1. Dreher, G.F. & Ash, R.A. 1990 A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539-546.
2. Kram, K.E. 1985a *Mentoring at work : Developmental Relationships in Organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
3. 久村恵子 1996 経営組織におけるメンタリング行動の研究. 南山大学大学院経営学研究科修士論文.
4. 久村恵子・荒井稔・渡辺直登・夏目誠・高橋弘司・西田豊昭 1997 組織のストレス・マネジメント(Ⅱ)—メンタリングによる精神健康・組織活力増進の可能性—, *産業精神保健*, 5(2), 119.
5. 久村恵子・船引英子・武田尚仁・坂爪洋美・渡辺直登 1999 メンターとしての適性に

- 関する研究—個人の心理学的特性およびメンタリング経験から—, *経営行動科学学会第2回年次大会発表論文集*, 117-122.
6. 久村恵子 2002 経営組織におけるメンタリング概念に基づく人的資源開発制度の評価研究. 南山大学大学院経営学研究科博士論文.
 7. 西田豊昭 1997 企業における組織市民行動に関する研究—企業内における自主的な行動の原因とその動機—. *経営行動科学*, 11(2), 101-122.
 8. Noe, R. A. 1988 An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
 9. Podsacoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990 Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
 10. Ragins, B. R. & McFarlin, D. B. 1990a Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321-339.
 11. Ragins, B. R. & McFarlin, D. B. 1990b Mentor roles : An investigation of cross-gender mentoring relationships. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 58-62.
 12. Tsutsumi, A. Ishitake, T. Peter, R. Siegrist, J. & Matoba, T. 2001 The Japanese version of the Effort-Reward Imbalance Questionnaire : a study in dental technicians. *Work and Stress*, 15, 86-96.
 13. 渡辺直登・荒井稔・夏目誠・久村恵子・高橋弘司・西田豊昭 1998 組織のストレス・マネジメント—プロテージ経験のストレス緩和効果—, 労働省平成9年度「産業関連疾患の予防に関する研究」労働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研究報告書, 193-196.
 14. 渡辺直登・荒井稔・大内健・久村恵子 1999 メンタリングと個人業績・メンタル・ヘルスとの関係について—ストレス・マネジメントへの組織心理学的アプローチ—, 労働省平成10年度「産業関連疾患の予防に関する研究」労働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研究報告書, 471-476.
 15. Weiss, D. S., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. 1967 *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in vocational rehabilitation: 16)*. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Work Adjustment Project, Industrial Relations Center.

表1 回答者の構成

| | | | | |
|------|---------|-------------|---------|-------------|
| 性別 | 男性 | 449名(81.0%) | | |
| | 女性 | 99名(17.9%) | | |
| | 不明 | 6名(1.1%) | | |
| 年齢 | 24歳～29歳 | 111名(20.0%) | 30歳～39歳 | 237名(42.8%) |
| | 40歳～49歳 | 142名(25.6%) | 50歳～59歳 | 63名(11.4%) |
| | 不明 | 1名(0.2%) | | |
| | | | | |
| 職位 | 一般社員 | 405名(73.1%) | マネージャー | 140名(25.3%) |
| | 部門長 | 9名(1.6%) | | |
| 勤続年数 | 2年～9年 | 150名(27.1%) | 10年～14年 | 165名(29.8%) |
| | 15年～19年 | 115名(20.8%) | 20年～24年 | 59名(10.6%) |
| | 25年～29年 | 28名(5.0%) | 30年以上 | 37名(6.7%) |
| | | | | |
| 職種 | 営業 | 399名(72.0%) | S/E | 31名(5.6%) |
| | スタッフ | 122名(22.0%) | 不明 | 2名(0.4%) |

表2 プロテジェ経験、メンタリング行動、組織市民行動、職務満足、努力/報酬比、オーバーコミット、およびデモグラフィック変数間の相関分析の結果

| | mean | S.D. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|-------------------------------|-------|-------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|-------|
| プロテジェ経験 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 過去メンターの数 | 3.15 | 1.48 | 1.000 | | | | | | | | | | | | |
| 2 過去メンターの性別 ¹⁾ | - | - | -.040 | 1.000 | | | | | | | | | | | |
| 3 過去メンターとの組織的関係 ²⁾ | - | - | -.011 | -.127** | 1.000 | | | | | | | | | | |
| 4 享受したメンタリング行動 | 22.39 | 5.58 | .029 | -.008 | -.095* | 1.000 | | | | | | | | | |
| 5 従事するメンタリング行動 | 57.02 | 14.39 | .096* | -.032 | .021 | .272** | 1.000 | | | | | | | | |
| 6 キャリア的機能 | 33.71 | 11.06 | .066 | -.063 | .043 | .247** | .950** | 1.000 | | | | | | | |
| 7 心理・社会的機能 | 32.43 | 7.18 | .124** | .025 | -.024 | .268** | .874** | .697** | 1.000 | | | | | | |
| 8 組織市民行動 | 70.70 | 7.70 | .152** | .033 | -.088* | .283** | .419** | .362** | .398** | 1.000 | | | | | |
| 9 職務満足 | 51.80 | 8.01 | .076 | .030 | .016 | .422** | .245** | .212** | .217** | .451** | 1.000 | | | | |
| 10 内的 | 35.53 | 5.53 | .082 | .042 | -.002 | .370** | .262** | .223** | .234** | .448** | .952** | 1.000 | | | |
| 11 外的 | 16.28 | 3.22 | .056 | .003 | .043 | .411** | .163** | .143** | .139** | .354** | .850** | .648** | 1.000 | | |
| 12 努力/報酬比 | .59 | .28 | .068 | -.042 | .112* | -.163** | .003 | .003 | .005 | -.098* | -.331** | -.289** | -.326** | 1.000 | |
| 13 オーバーコミット | 13.73 | 3.08 | .009 | -.080 | .047 | -.006 | -.007 | .004 | -.012 | -.069 | -.247** | -.227** | -.218** | .485** | 1.000 |
| 14 年齢 | 37.43 | 8.18 | .060 | -.146** | .058 | -.135** | .230** | .278** | .087* | .099* | .091* | .096* | .060 | -.093* | -.024 |
| 15 性別 ³⁾ | - | - | -.069 | .388** | -.058 | .054 | -.114** | -.151** | -.009 | -.034 | -.063 | -.066 | -.043 | .017 | -.007 |
| 16 勤続年数 | 14.42 | 7.88 | .060 | -.130** | .032 | -.125** | .207** | .248** | .078 | .095* | .087* | .097* | .049 | -.100* | -.021 |
| 17 職位 ⁴⁾ | - | - | .039 | -.119** | .001 | .029 | .280** | .328** | .138** | .162** | .142** | .148** | .094* | -.084 | -.034 |

Aにつづく

Aのつづき

| | 14 | 15 | 16 | 17 |
|---------|---------|---------|--------|-------|
| 14 年齢 | 1.000 | | | |
| 15 性別 | -.336** | 1.000 | | |
| 16 勤続年数 | .957** | -.289** | 1.000 | |
| 17 職位 | .626** | -.264** | .601** | 1.000 |

** p < .01 * p < .05

1) 過去メンターの性別 : 0 = 男性、1 = 女性 2) 過去メンターとの組織的關係 : 0 = 非上司、1 = 上司

3) 性別 : 0 = 男性、1 = 女性 4) 職位 : 0 = 一般職、1 = 管理職

表 3-1 プロテジェ経験が現在従事しているメンタリング行動に及ぼす影響に関する重回帰分析

| | メンタリング行動 | | キャリア的機能 | | 心理・社会的機能 | |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| | Model 1 | Model 2 | Model 1 | Model 2 | Model 1 | Model 2 |
| 性別 ¹⁾ | -.039 | -.050 | -.068 | -.074 | .027 | .011 |
| 勤続年数 | .021 | .079 | .043 | .098 | -.027 | .030 |
| 職位 ²⁾ | .255** | .210** | .280** | .239** | .161** | .116* |
| 過去メンターの数 | | .076 | | .046 | | .111** |
| 過去メンターの性別 ³⁾ | | .000 | | -.013 | | .017 |
| 過去メンターとの組織的関係 ⁴⁾ | | .045 | | .059 | | .011 |
| 享受したメンタリング行動 | | .286** | | .264** | | .273** |
| Adj. R ² | .074 | .154 | .107 | .172 | .014 | .093 |
| △ Adj. R ² | | .080** | | .065** | | .079 |
| F | 13.985** | 13.653** | 20.467** | 15.456** | 3.348* | 8.238** |

表 3-2 プロテジェ経験が職務満足に及ぼす影響に関する重回帰分析

| | 職務満足 | | 内的職務満足 | | 外的職務満足 | |
|-----------------------------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|
| | Model 1 | Model 2 | Model 1 | Model 2 | Model 1 | Model 2 |
| 性別 ¹⁾ | -.030 | -.073 | -.027 | -.075 | -.029 | -.052 |
| 勤続年数 | -.030 | .067 | -.008 | .081 | -.068 | .026 |
| 職位 ²⁾ | .150** | .078 | .144* | .080 | .124* | .057 |
| 過去メンターの数 | | .044 | | .052 | | .027 |
| 過去メンターの性別 ³⁾ | | .076 | | .096* | | .022 |
| 過去メンターとの組織的関係 ⁴⁾ | | .061 | | .039 | | .083* |
| 享受したメンタリング行動 | | .435** | | .380** | | .428** |
| Adj. R ² | .014 | .197 | .016 | .159 | .005 | .178 |
| △ Adj. R ² | | .183** | | .143** | | .173** |
| F | 3.353* | 18.171** | 3.656* | 14.221** | 1.787 | 16.179** |

表 3-3 プロテジェ経験が組織市民行動、努力/報酬比、に及ぼす影響に関する重回帰分析

| | 組織市民行動 | | 努力/報酬比 | |
|-----------------------------|---------|----------|---------|---------|
| | Model 1 | Model 2 | Model 1 | Model 2 |
| 性別 ¹⁾ | -.014 | -.037 | -.032 | .026 |
| 勤続年数 | -.067 | -.006 | -.064 | -.109 |
| 職位 ²⁾ | .206** | .157** | -.039 | -.009 |
| 過去メンターの数 | | .142** | | .085 |
| 過去メンターの性別 ³⁾ | | .038 | | -.108* |
| 過去メンターとの組織的関係 ⁴⁾ | | -.064 | | .096* |
| 享受したメンタリング行動 | | .269** | | -.157** |
| Adj. R ² | .025 | .120 | .002 | .048 |
| △ Adj. R ² | | .095** | | .046** |
| F | 5.216** | 10.644** | 1.250 | 4.369** |

** p < .01 * p < .05

1) 性別 : 0 = 男性、1 = 女性

2) 職位 : 0 = 一般職、1 = 管理職

3) 過去メンターの性別 : 0 = 男性、1 = 女性

3) 過去メンターとの組織的関係 : 0 = 非

上司、1 = 上司

第2研究：公式メンタリング・プログラムに関する聴き取り調査

—職場におけるメンタリングの支援機能について—

A. 研究の背景と目的

わが国における企業の職場やメンタルヘルス対策の主流をなしているのは、産業医、カウンセラー、看護師をはじめとする保健スタッフを企業内に配置し、従業員のメンタルヘルスの維持・向上に資する1次から3次までの予防を専門家主導によって行うという方式である。この方式は、高度経済成長期のわが国においてはかなりの効果を収めてきたと思われる。しかし、バブル経済崩壊による景気の後退、長期雇用・年功制度に代表される「日本的経営」の崩壊、経営のグローバル化、さらには最近の急激なIT化による仕事の仕方の急激な変化によって、こうした「心の専門家」に多くを依存したシステムの見直しが行われようとしている。厚生労働省が示した4つ指針の中にも専門家によるケアのほかに、「個人によるケア」、「ラインによるケア」が含まれている。

わが国企業は今、厳しさを増す経営環境において、費用対効果の高い手段をメンタルヘルス施策にも求め始めている。このような中、メンタリングへの注目が高まっている。メンタリングは素朴な人間関係にその本質が由来するため、導入に際しても特段新たな投資を必要とせず、組織構造や規範、人的資源戦略の大規模な変更も要求されない。メンタリングは、経験豊かな人間が未成熟な人間に対して支援行動を展開するものであるため、師匠と弟子という伝統的人間関係の影響が残る我が国においては比較的導入しやすいものであると言えよう。このメンタリングが有する支援機能は2つに区分される。即ち、受け手であるプロテジェのキャリア発達を促進させるキャリア的機能、プロテジェの役割認識や自己確立を支援する心理・社会的機能がそれである。この2機能を有するメンタリングの有益性に着目し、組織の活

性化や人材育成を目的としたメンタリング・プログラム導入する企業が国内においても増加する傾向を見せている。

そこで本研究ではメンタリングが有する2つの支援機能（キャリア的機能と心理・社会的機能）に着目し、2つの機能を共に発揮させる支援行動と、どちらかの機能に傾斜した支援行動が組織にどのような影響を与えるのか、支援行動の性質の違いによる差異がみられるのかについての探求を行った。

B. 研究方法

メンタリングをプログラムとして公式に導入している企業3社を対象に、2002年6月から9月にかけて、聴き取り調査を行った。いずれもメンタリング・プログラムの制度構築に従事、またはその運用に携わっている担当者を聴き取りの対象としている。

調査内容に関しては以下の通りである。

- 1) メンタリング・プログラムの導入目的
- 2) メンタリング・プログラムのスキーム
- 3) 組織風土

C. 調査結果

《化学素材メーカーA社》

— 調査期日 2002年6月14日 —

米国に本社をもつ、外資系企業である。技術職者を対象としたメンタリング・プログラムを展開している。技術者育成とその若手の人的ネットワーク形成がその目的となっている。当該組織におけるメンタリング・プログラムは世界中に広がるグループ組織内で行われているものであり、国内A社独自のものではない。

日本のA社においては、優秀な技術職者を上職位者がプロテジェとして選抜することから始められる。その際、技術職者全員が対象ではなく将来を嘱望されたエリート候補生が選ばれる点が特徴的であろう。故にこのプログラムは若年社員のキャリアデザインのためのサポートという観点はなく、むしろプロテジェのモチベーションアップがその目的として推察される。一方、メンターはA社内では選抜されず、世界展開するグループ内よりメンターが派遣

される。メンターは職種専門性のみならず、人材育成への関心と意志のある技術者、即ち、メンターに相応しい人物が選ばれ派遣されるシステムである。このような関係性構築に際し、A社は派遣元に対し対価を支払い、一年間の派遣契約を交わす。A社ではこれまで米国本社から数名の派遣を受けている。

当該組織の特徴として、直属ライン内のみならず他部署にもつプロテジェ数を誇りにする文化が組織に浸透している点が挙げられる。同時に、メンターとしてメンタリングを通じた人材育成も評価ポイントになるスキームが存在する点も注目される。

《コンピューターメーカーB社》

— 調査期日 2002年7月25日 —

米国に本社をもつ、外資系企業である。国内B社コンサルティング事業部を対象としたメンタリング・プログラムを展開している。当該事業部内において成員のプロフェッショナル化を高めるべく直属上司・部下のラインを解消したものの、仕事面や個人的な相談事をバックアップする仕組みが新たに必要であるとの認識からメンタリング・プログラム導入を決定した。ナレッジ共有による人材スキルアップとラーニングコミュニティ創造がその目的である。

プログラムの骨格は、メンターとプロテジェ、事務局となるカウンセラーの3点を機軸とした関係からなる。プロテジェ数は数百名程。メンターは各ラインに所属し、年長・年下関係なく専門能力に秀でた者がその任にあたる。メンターの選択権はプロテジェが保有している。関係維持は1年間、任期満了後プロテジェ側で更新か否かを判断する。また、カウンセラーは選任体制をとっており数名がいる。ラインに所属していない点がカウンセラーの特徴である。担当するメンタリング関係は数百組に上る。これまでのキャリアが豊かであると社内で認知されたこと以外に条件は無く、従って外部からの専門家の招聘は行っていない。そしてこのカウンセラーもプロテジェとの間に1対1の関係性

を構築する。プロテジェに対するメンターの役割は実務レベルでの支援、カウンセラーの役割はトータル支援と棲み分けている。内容分析から類推すると、前者はメンタリング2機能であり、後者は心理・社会的機能と考える。

特徴として、互いに教えること、育つことを良しとする文化が組織に浸透している点がある。但し、メンタリング自体が評価ポイントになるスキームは存在しない。

《電機メーカーC社》

— 調査期日 2002年9月9日 —

国内大手製造業C社は、新入社員を対象としたメンタリング・プログラムを展開している。かつて行われていた新入社員教育が、各部署単位で行われていたもののその内容に大きな差が見受けられたため、メンタリングの名のもとに内容の平準化を試みたことによるものである。OJTと組織社会化がその目的となっている。

新入社員の配属部署を基軸に展開されており、メンターは入社3~8年目の人が任命されている。個別関係をモニタリングする役割を所属部署の課長が担当する以外、モニタリングのための専門機関を社内に設けてはいない。現在、新入社員は事務系が50名、技術系が300~400名。具体的育成内容は各所属部署の方針に一任しているのが実情である。

特徴として、各事業部のHRDに対する取り組み姿勢差が制度導入の契機である点、メンタリングに対する評価は行わない点、が挙げられる。以上3社の聴き取り調査の結果をまとめると、表1のようになる。

D. 今後の課題

以上の結果から、メンタリングの持つ2つの支援機能を2つともに生かしたプログラムを導入している企業(B社)が、結果として支援行動を組織内に根づかせることに成功していることが示唆される。また、同時に当該組織(B社)においては、メンタリング関係にある二者

間の関係性を社内の第三者がモニターするスキームを取り入れている点も重要な点であろう。

個人主導型人材育成支援の必要性が叫ばれている中、キャリア的機能に偏った支援活動は組織風土として根づきにくいとされる。コーチングが我が国において予想したほど根づかずにいる事実は、この推測もあながち的を射ないこととは言えないであろう。そしてまた、そのような職場主導型の支援行動を社内の第三者がモニターし、適切なバックアップを積極的に推し進めることが支援行動を組織に根づかせる役割を担うことにも得心がいく。

行き過ぎた仕事中心、キャリア中心の支援行動が結果として、メンター、プロテジェ双方のバーンアウトを招くことも考えられる。そもそも、人の内面の問題は即刻に解決出来ない性質を帯びているものが殆どである。スピード化社会が標榜される中、逆説的ではあるが、中長期的な視点に立った、息の長い腰を据えた支援行動を職場に根づかせることが求められよう。そ

こで、注目してしかるべき支援行動が、メンタリングの概念を用いた「身近な人による支援」であり、それは従来の産業医、カウンセラー、看護師などの専門家によるケアを補完するものとして今後重要性を増すであろう。

本研究により、適切な第三者のモニタリング下における2機能性を生かしたメンタリングが、結果として組織の支援風土定着に繋がっていることが認められた点は、職場のメンタルヘルス対策に新たな視点を付け加えたものと考えられる。すなわち、「職場の身近な人による支援」を「専門家がモニターする」ことによって、支援の実効をあげるというスキーマは、職場に潜在する「素人としての人的資源」と「専門家」が協調して職場のメンタルヘルスの維持・向上にあたるということを意味する。このことによって、「キャリア的」と「心理・社会的」の両方の支援が従業員に提供できるであろう。

表-1 聴き取り調査結果のまとめ

| | A社 | B社 | C社 |
|-------------|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| 目的 | ・国際的人脈構築 ・エリートとしての職務モチベーション向上 | ・ナレッジ共有による人材スキルアップ ・ラーニングコミュニティ創造 | ・新入社員対象のOJT ・組織社会化 |
| メンター | ・海外本社技術職上位者 | ・ライン内社員 | ・ライン内社員 |
| プロテジェ | ・国内選抜技術職者 | ・ライン内社員 | ・ライン内社員 |
| モニタリング機関 | ・無し | ・カウンセラー | ・無し |
| 主な活用機能 | ・キャリア的機能 | ・2機能 | ・キャリア的機能 |
| メンターへの報酬・評価 | ・有り | ・無し | ・無し |
| 組織風土 | プロテジェ数を誇りにする文化が組織に浸透 | 互いに教えること、育つことを良しとする文化が組織に浸透 | 人材育成に関しては各部署委任 |

第3研究：メンタリングに関する文献の翻訳 —Kram (1985) 著 「Mentoring at Work」の翻訳—

A. 研究目的

メンタリングが学術上本格的に注目される

ようになったのは、1978年に Levinson, D. たちの著した「Seasons of a Man's Life」(日本語版は、南博訳「ライフサイクルの心理学」)からである。Levinson たちはこの著作の中で、多くの男性にとって、成人期前期にどんなメンターに出会うかは、その後のキャリアや人生に

決定的な影響力をもたらすことを指摘した。その後、この重要なメンタリング関係を精査する幾多の著作や論文が刊行され、今日に至っている。その中で、ボストン大学マネジメント・スクールの Kathy E. Kram が著した「Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life」は、その緻密な研究手法、明確な理論構築、実務へのインプリケーション、において高い評価を得ており、メンタリング研究の「古典」として多くの書物や論文で引用されている。本研究では、この古典的な書物の日本語への翻訳を行うことによって、日本の研究者、実務家、大学院学生等がメンタリングについて関心を持ち、欧米並みに研究がなされ、また実務に応用されることを期待して行われた。

B. 結果

翻訳書の各章は以下に示すとおりである。

翻訳者序

日本語版への序

- 第1章 仕事における関係性
- 第2章 メンタリングの機能
- 第3章 メンター関係の諸段階
- 第4章 各キャリア段階における関係性
- 第5章 異性間の関係性の複雑さ
- 第6章 メンタリングに代るもの
- 第7章 メンタリングを促進する条件
- 第8章 メンタリングの展望
- 付録 研究方法について

C. 健康危機情報

なし。

D. 研究発表

なお本書は、「メンタリング—会社の中の発達支援関係—」という題名で、2003年5月に白桃書房から出版される。

E. 知的財産権の出願・登録状況

なし