

3. 職場で取り組むストレス対策の進め方

・ストレス対策の実施体制作り

職場で効果的なストレス・メンタルヘルス対策を実施するためには、特定の担当者だけでなく事業所全体で自主的に取り組む体制を作ることが大切です。

そのための手順としてはまず、ストレス・メンタルヘルス対策のための組織づくりを行ないます。産業医や看護師・保健師などの産業保健スタッフが中心になって取り組むことが望ましいですが、職場の管理監督者や労働者自身も、対策のメンバーとして重要な役割を担います。次いで、事業所として労働者のストレス・メンタルヘルス対策に積極的、継続的に取り組むことを表明します。

取り組みに当たっては事業所としての目標を設定しておくことも必要です。目標設定にあたっては、①できるだけ具体的で、②到達可能性があって、③多くの労働者に共感して参加してもらえる点等がポイントとなります。

ストレス・メンタルヘルス対策導入の手順に関して詳しくは「職場環境等の改善対策の導入・展開マニュアル」(<http://www.tokyo-med.ac.jp/ph/ts/> からダウンロード可)をご参照ください。

・管理監督者の役割

ストレス・メンタルヘルス対策では、事業所の現状やニーズを考慮しながら、①労働者自身、②管理監督者、③産業保健スタッフ等、④事業場外資源、の4つによるケアをバランスよく実施していくことが重要とされています。

特に職場の管理監督者は、日常的な職場管理の中で仕事のストレスについて気づき、働きやすい職場環境づくりをすすめていくためのキーパーソンとなります。以下でご案内する、職業性ストレス簡易調査票、仕事のストレス判定図、職場環境改善のためのヒント集などを、産業保健スタッフ等の協力を得て管理監督者が適切に活用し、どのようなストレス要因が問題となっているのかの情報を収集して、効率よく対策を考え、取り組んでいくことがのぞまれます。

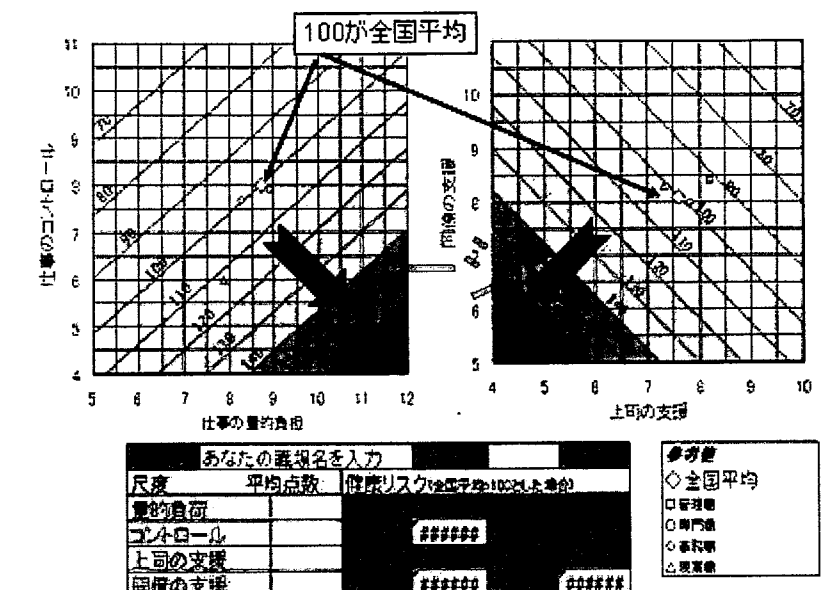
1)職業性ストレス簡易調査票・仕事のストレス判定図を用いた職場単位のストレス評価とその対策

職業性ストレス簡易調査票は、職場のストレス要因を簡便に測定・評価することが可能で、しかも信頼性・妥当性の高い問診調査票です。

全部で57項目からなり、全国様々な事業場の労働者から得られた標準得点とその分布が公表されています。仕事のストレス要因(仕事の量的負担、裁量度、対人問題など)、ストレス反応(活気の低下、抑うつ、疲労など)、修飾要因(上司、同僚、家族からの支援等)について、グラフや表で結果が表され、ストレスについて個人の気づきを促すためにもちいることができます。

また、職業性ストレス簡易調査票の12項目から作成する仕事のストレス判定図を活用すると事業場や部署、作業グループなど、集団レベルでのストレスを評価することができます。

仕事のストレス判定図



仕事のストレス判定図では、量・コントロールによる健康リスク、職場の支援による健康リスク、総合健康リスクがそれぞれ算出されます。全国平均が 100 であり、100 よりも数値が高ければ、仕事のストレスによる健康問題が顕在化するリスクが高くなっている可能性があります。

事業場単位、あるいは作業グループ単位などで作成された判定図について、

- ①特徴を把握（量・コントロールによる健康リスク、職場の支援による健康リスクのいずれも高いのか、特に問題となっている要素はどれか、など）しましょう。
- ②実際の職場で、具体的にどのような問題が生じているか、産業保健スタッフ等主導により、管理監督者や労働者からの意見も聞き取りながら調べ、リストアップしましょう
- ③リストアップされた問題を、産業保健スタッフ、人事・労務担当者などとも相談の上、可能な改善計画をたて、実行していきましょう。

この際、問題点として指摘された事項があったとしても、それは批判ではなく、よりよい職場にするための手立てとして活用していくのだ、と考える事が重要です。

実際の現場で働いている労働者からも、困っているところについて、積極的に意見をだしてもらいましょう。管理監督者や産業保健スタッフでは気がつかなかった問題が見つかることがよくあります。

職業性ストレス簡易調査票を実施した経験のない事業場では、まず、職業性ストレス簡易調査票を用いたストレスの現状評価のためのマニュアル (<http://www.tokyo-med.ac.jp/ph/ts/sutoresutyousahyou.htm> からダウンロード可) を参考にしてください。

2)職場環境改善のためのヒント集を活用したストレス対策

職場環境改善のためのヒント集は、職場環境を仕事の負担やストレスを減らすための職場環境

へと改善するためのアイデア集です。選択方式となっており、従業員同士のグループ討議などで利用することにより、重要なポイントと職場の多くのメンバーが大事と思うところ、できるところから改善をはじめめるための支援ツールです。
(<http://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/ACL/index.htm> からダウンロード可能です。)

生産工程労務職の作業者は、事務系職場に比べ、物理化学的に負荷の大きい環境において、日常生活労作よりも強い身体的負荷のかかる作業を、周囲や機械のペースにあわせて行う事を求められる傾向があります。

このような、身体的な負担と精神的緊張を強いられる作業が長時間に及んだり、作業中に適切な休憩が取れない状態が続いてしまうと、疲労が蓄積してしまうだけでなく、心理的なストレスも高まり、仕事に対する悩み・不安・心配などにも繋がります。

そのため、生産工程労務職の職場環境の改善においては、物理化学的要因による心身負荷を減らすような作業環境管理、疲労蓄積を予防するような作業中の休憩時間・休憩場所の確保、休養（睡眠時間）を確保できるような勤務時間管理・有給休暇の取得促進などがポイントになると考えられます。また、これらの配慮にあたっては可能な範囲で労働者自身の希望を取り入れる事も重要です。

ヒント集の中では『勤務時間と作業編成』『作業場環境』として以下のようなヒントが掲げられています。職場の皆さんでこれらの項目を参考にして、可能な対策を考えてみるのも良いでしょう。

【勤務時間と作業編成】

具体的なアクション項目	量的負担	裁量	上司支援	同僚支援
6. 労働時間の目標値を定め残業の恒常化をなくす 1日、1週、1ヵ月後との労働時間に目標値を設け、ノー残業デーなどを運用することなどで、長時間労働が当たり前である状態を避ける。	◎	○		
7. 繁盛期やピーク時の作業方法を改善する 繁盛期やピーク時などの特定時期に個人やチームに作業が集中せず作業の負荷や配分を公平に扱えるように、人員の見直しや業務量の調整を行なう。	◎	○		
8. 休日・休暇が十分取れるようにする 定められた休日日数がきちんと取れ、年次有給休暇や、リフレッシュ休暇などが計画的に、また必要に応じて取れるようにする。	◎	○		
9. 勤務体制、交代制を改善する 勤務体制を見直し、十分な休養時間が確保でき、深夜・早朝勤務や不規則勤務による過重負担を避けるようにする。	◎	○	○	
10. 個人の生活条件に合わせて勤務調整ができるようにする 個人の生活条件やニーズに応じて、チーム編成や勤務条件などが柔軟に調整できるようにする。 (例：教育研修、学校、介護、育児)	◎	○	○	○

【作業場環境】

具体的なアクション項目	量的負担	裁量	上司支援	同僚支援
16. 温熱環境や音環境、視環境を快適化する 冷暖房設備などの空調環境、照明などの視環境を整え、うるさい音環境などを、個々の作業者にとって快適なものにする。	○	○	○	○
17. 有害環境源を隔離する 健康を障害するおそれのある、粉じん、化学物質など、人体への有害環境源を隔離するか、適切な防護対策を講じる。	○			
18. 職場の受動喫煙を防止する 職場における受動喫煙による健康障害やストレスを防止するため、話し合いに基づいて職場の受動喫煙防止対策をすすめる。			◎	◎
19. 衛生設備と休養設備を改善する 快適で衛生的なトイレ、更衣室を確保し、ゆっくりとくつろげる休憩場所、飲料設備、食事場所や福利厚生施設を備える。	◎		○	○
20. 緊急時対応の手順を改善する 災害発生時や火災などの緊急時に適切に対応できるように、設備の改善、通路の確保、全員による対応策と分担手順をあらかじめ定め、必要な訓練を行なうなど、日頃から準備を整えておく。	○	○	○	

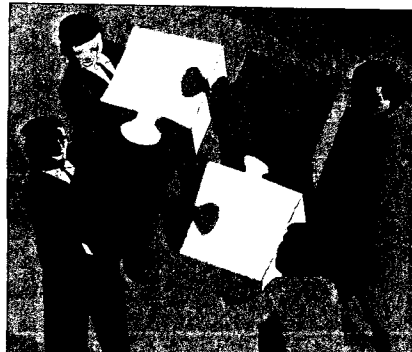
4. さいごに

本マニュアルでは、生産工程労務職に従事する労働者の方たちの仕事のストレス対策として、仕事の量的な負担などの古典的な仕事のストレス要因と、『仕事のペース』や『職場の物理化学的環境』、『身体的な労働負荷』という、生産工程労務職に特有のストレスにとりくむための方策についてまとめました。

仕事のストレスには、改善可能なものと改善が難しいものがあります。対策をはじめるときには、まず、改善可能なもので、いまだ取り組みが行われておらず放置されている問題がないかを探し、職場のメンバーが一体となって改善の手はずを整え、着手していきましょう。

例えば、有給休暇の取得促進をする際も、ただ休暇をとれと言うだけではなく、月々の生産計画が決まった段階で各人の休暇取得の希望日・優先順位を確認し、休暇取得の希望が高い日については必ず調整して休暇を取得させる、等の手順を職場で定めておくと、労働者自身の裁量意識を高め負担感を減らす事が期待できます。また、休暇取得を言い出しやすい職場風土を作成する事は、ぎりぎりになっての休暇取得希望への対応・周囲へのしわ寄せによる職場内人間関係の悪化や生産計画の遅れの予防にもつながります。

それぞれの職場で工夫して、ストレス対策を進めましょう。



販売サービス職のための ストレス対策マニュアル



厚生労働科学研究費補助金

**【職業性ストレス簡易調査票および疲労蓄積度自己診断チェックリストの
職種に応じた活用法に関する研究】**

主任研究者：東京医科大学公衆衛生学 下光輝一

はじめに

本マニュアルでは、販売やサービスの仕事に従事する労働者における仕事のストレス対策への取り組み方を解説しています。

本マニュアルは、産業保健スタッフ、管理監督者、職場の衛生管理者の方たちに活用していただくために作成されています。

仕事のストレス対策は職場のメンタルヘルス対策の中でも重要な位置を占めていますが、現状では具体的な対策の進め方が判らない、予算やマンパワーが不足している、などの理由により対策が行われにくい傾向があります。

ぜひ本マニュアルや別添のリーフレットを積極的にご活用いただき、貴事業場のメンタルヘルス対策にお役立てください。

本マニュアルの構成

1. 仕事のストレスとその影響
2. 販売サービス職に特徴的な仕事のストレス
3. 職場でとりくむ仕事のストレス対策の進め方
 - ・ストレス対策の立案
 - ・管理監督者の役割
 - 1) 職業性ストレス簡易調査票・仕事のストレス判定図を用いた職場単位のストレス評価とその対策
 - 2) 職場環境改善のためのヒント集を活用したストレス対策
 - 3) リーフレット(お客様に気持ちよく応対できる自分であるために)を用いたストレス対策
4. さいごに

別紙 リーフレット

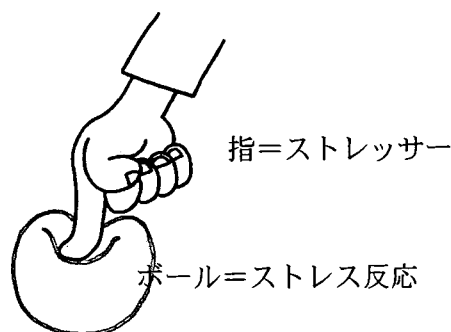
1. 仕事のストレスとその影響

ストレスとは、元来、歪み、を意味する金属学の用語ですが、近年では私たちの体や心に、外から加わる刺激と、刺激が加わって生じる「ゆがみ」に関する『ストレス』の語が使われています。

特に、私たちの体や心に加わる刺激のことを、ストレスサー(あるいはストレス要因)、刺激に反応して生じる「ゆがみ」の事をストレス反応と呼んでいます。

仕事のストレス(職業性ストレス)では、仕事や労働が持っている心理社会的側面や物理的な要因(ストレスサー)によって、身体的・精神的な反応が引き起こされる(ストレス反応)ことが問題となります。精神的に落ち込んでしまって気分が晴れない状態が続く、よく眠れない、胃腸の調子が悪い、などです。

「ストレスは人生のスパイス」といわれるように、困難な状況を乗り越えた経験は人に満足感や成長をもたらします。しかし、問題が過度に困難だったり、自分の力では解決できなかつたり、解決のための手段や助力がなかつたりするために状況を改善することができない状態が継続すると、疲労感や絶望感が持続し問題となります。こうした状態が、職場の健康管理において注目しなくてはならない仕事上のストレスです。



問題となる仕事上のストレスの例

作業内容および方法に関すること

- ① 仕事の量が多すぎる。あるいは少なすぎる。
- ② スピードや、アイデアを出すことが求められる。
- ③ 長時間労働である。
- ④ なかなか休憩時間がとれない。
- ⑤ 仕事上の役割や責任がはっきりしていない。
- ⑥ 技術や技能が活用されていない。
- ⑦ 繰り返しの多い単純作業ばかりである。
- ⑧ 自由度や裁量権がほとんど与えられていない(仕事のコントロールが低い)。

職場組織に関すること

- ① 上司・同僚からの支援がない。
- ② 上司と同僚の間、あるいは同僚の間での交流がない。
- ③ 人間関係がうまくいっていない
- ④ 職場の意志決定に参加する機会がない。
- ⑤ 必要な情報(経営層の判断や将来の仕事の展望など)が提供されない。

職場の物理化学的環境

- ① 作業レイアウト。人間工学的環境。
- ② 換気、照明、騒音、温熱。
- ③ 重金属や有機溶剤などへの暴露。

上記のような仕事上のストレスによって、

- ① 健康へ悪影響
- ② 労働コストの損失、医療費の増加など経済的な損失
- ③ ミスの増加など労働生産性の低下、事故の多発

等が引き起こされる事が過去の様々な研究で示されています

区分	疾患など	仕事のストレスによって受ける影響
循環器疾患	虚血性心疾患	1.3～4倍（職場の支援の低さが加わると2～7倍）
	血圧	平均で仕事上の収縮期血圧が7mmHg、拡張期血圧が4mmHg上昇
	その他	中性脂肪、血清総コレステロール、HbA1cが増加する。血液凝固が亢進する。
精神疾患	精神科受診率	1.4～2.3倍
	うつ病	5倍（職場の人間関係）、14倍（仕事の不適性感）
筋骨格系疾患	主に腰痛（上肢、頸部痛も）	仕事の要求度および低い仕事のコントロールが影響する（1.2倍）
事故	仕事上の事故	1.8倍（仕事上のストレスフルな出来事）、2.5～2.7倍（職場の支援の低さ）
	交通事故	1.5倍
その他	医師受診率	1.5～2倍（医療費換算で被保険者1名あたり年間2～4万円）
	疾病休業	1.4～2倍（賃金換算で労働者1名あたり年間0.6～1.2万円）
	その他	免疫機能の低下、胃腸疾患や自殺率が増加するなどの報告もあり。

出典：川上憲人、原谷隆史：産業医学ジャーナル 22(5):51-55,1999

2. 販売サービス職に特徴的な仕事のストレス

3～4ページで挙げた例のような仕事のストレスに加え、販売やサービスに従事する労働者に特有のストレス要因として『感情労働』によるストレスがあります。

例えば、スーパーマーケット等で販売に従事する人は、ひとつひとつの商品を売るだけでなく、問い合わせやクレームへの対応など、目に見えないサービスも含めた商品を提供し、お客様のご要望にこたえることが期待されています。

そのような仕事に従事する職業は、表情や声や態度で適正な（いわゆる、販売員らしい）感情を演出することが求められます。

また、いやだな、困ったな、といった自然にわきでる自分の感情があるにもかかわらず、それを抑えることが求められます。

これら、感情を演出する負担・感情を隠す負担は『感情労働』によるストレスと言われ、販売サービス職に特有の仕事のストレス要因といえます。

具体的には以下のようなことが挙げられます。

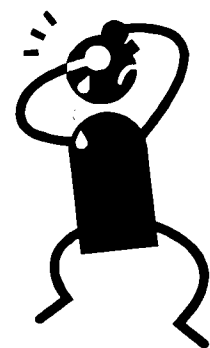
感情的な負担に関して

- ① 感情面で負担になる仕事だ
- ② 仕事が原因で、気持ちや感情がかき乱される。
- ③ 仕事で他の人の個人的な問題に関わらなくてはならない

自分の感情を隠さなければならない負担に関して

- ⑥ 気がすまなくても、皆に同じように接しなければならない
- ⑦ 皆に親切で親しみやすくなければならない
- ⑧ 仕事では、自分の感情を隠さなければならない
- ⑨ 仕事で自分の思ったことを言えない

販売サービスに関連する事業場では、オーソドックスな仕事のストレス要因に加え、上記のような販売サービス職特有のストレスも考慮して、対応していく必要があります。



3. 職場で取り組むストレス対策の進め方

・ストレス対策の実施体制作り

職場で効果的なストレス・メンタルヘルス対策を実施するためには、特定の担当者だけでなく事業所全体で自主的に取り組む体制を作ることが大切です。

そのための手順としてはまず、ストレス・メンタルヘルス対策のための組織づくりを行ないます。産業医や看護師・保健師などの産業保健スタッフが中心になって取り組むことが望ましいですが、職場の管理監督者や労働者自身も、対策のメンバーとして重要な役割を担います。次いで、事業所として労働者のストレス・メンタルヘルス対策に積極的、継続的に取り組むことを表明します。

取り組みに当たっては事業所としての目標を設定しておくことも必要です。目標設定にあたっては、①できるだけ具体的で、②到達可能性があって、③多くの労働者に共感して参加してもらえる点等がポイントとなります。

ストレス・メンタルヘルス対策導入の手順に関して詳しくは「職場環境等の改善対策の導入・展開マニュアル」(<http://www.tokyo-med.ac.jp/ph/ts/> からダウンロード可)をご参照ください。

・管理監督者の役割

ストレス・メンタルヘルス対策では、事業所の現状やニーズを考慮しながら、①労働者自身、②管理監督者、③産業保健スタッフ等、④事業場外資源、の4つによるケアをバランスよく実施していくことが重要とされています。

特に職場の管理監督者は、日常的な職場管理の中で仕事のストレスについて気づき、働きやすい職場環境づくりをすすめていくためのキーパーソンとなります。以下でご案内する、職業性ストレス簡易調査票、仕事のストレス判定図、職場環境改善のためのヒント集などを、産業保健スタッフ等の協力を得て管理監督者が適切に活用し、どのようなストレス要因が問題となっているのかの情報を収集して、効率よく対策を考え、取り組んでいくことがのぞまれます。

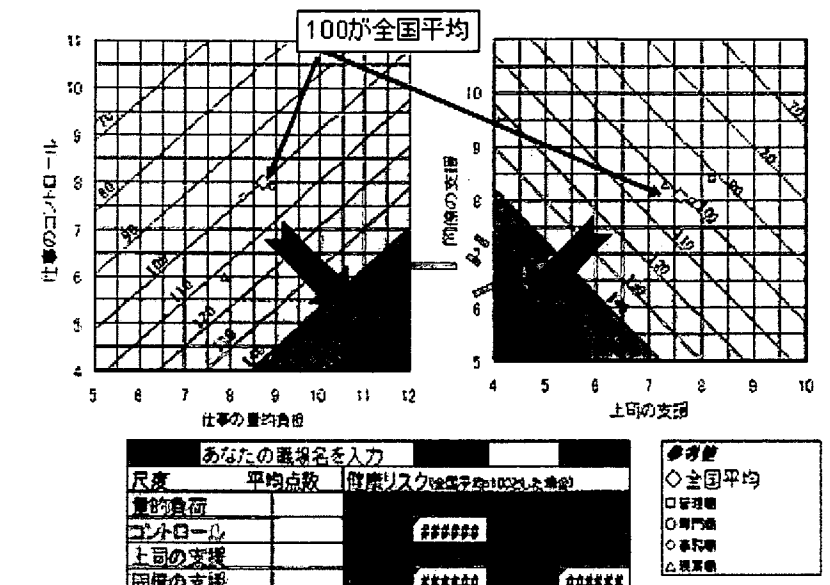
1)職業性ストレス簡易調査票・仕事のストレス判定図を用いた職場単位のストレス評価とその対策

職業性ストレス簡易調査票は、職場のストレス要因を簡便に測定・評価することが可能で、しかも信頼性・妥当性の高い問診調査票です。

全部で57項目からなり、全国様々な事業場の労働者から得られた標準得点とその分布が公表されています。仕事のストレス要因(仕事の量的負担、裁量度、対人問題など)、ストレス反応(活気の低下、抑うつ、疲労など)、修飾要因(上司、同僚、家族からの支援等)について、グラフや表で結果が表され、ストレスについて個人の気づきを促すためにもちいることができます。

また、職業性ストレス簡易調査票の12項目から作成する仕事のストレス判定図を活用すると事業場や部署、作業グループなど、集団レベルでのストレスを評価することができます。

仕事のストレス判定図



仕事のストレス判定図では、量・コントロールによる健康リスク、職場の支援による健康リスク、総合健康リスクがそれぞれ算出されます。全国平均が100であり、100よりも数値が高ければ、仕事のストレスによる健康問題が顕在化するリスクが高くなっている可能性があります。

事業場単位、あるいは作業グループ単位などで作成された判定図について、

- ①特徴を把握（量・コントロールによる健康リスク、職場の支援による健康リスクのいずれも高いのか、特に問題となっている要素はどれか、など）しましょう。
- ②実際の職場で、具体的にどのような問題が生じているか、産業保健スタッフ等主導により、管理監督者や労働者からの意見も聞き取りながら調べ、リストアップしましょう
- ③リストアップされた問題を、産業保健スタッフ、人事・労務担当者などとも相談の上、可能な改善計画をたて、実行していきましょう。

この際、問題点として指摘された事項があったとしても、それは批判ではなく、よりよい職場にするための手立てとして活用していくのだ、と考える事が重要です。

販売サービス職では、特に以下の問題がないか、チェックしてみると良いでしょう。

- ✓ 仕事の流れを見渡したとき、流れが滞りがちな作業はないか？
- ✓ リーダーからの情報が一般社員にいきわたらないようなことがないか？
- ✓ 特定の社員あるいは作業グループに仕事が集中していないか？
- ✓ 職場レイアウトの影響が何かないか？

実際の現場で働いている労働者からも、困っているところについて、積極的に意見をだしてもらいましょう。管理監督者や産業保健スタッフでは気がつかなかった問題が見つかることがよくあります。

職業性ストレス簡易調査票を実施した経験のない事業場では、まず、職業性ストレス簡易調査票を用いたストレスの現状評価のためのマニュアル

(<http://www.tokyo-med.ac.jp/ph/ts/sutoresutyousahyou.htm> からダウンロード可) を参考にしてください。

2) 職場環境改善のためのヒント集を活用したストレス対策

職場環境改善のためのヒント集は、仕事の負担やストレスを減らすための職場環境へと改善するためのアイデア集です。選択方式となっており、従業員同士のグループ討議などで利用することにより、重要なポイントと職場の多くのメンバーが大事と思うところ、できることから改善をはじめするための支援ツールです。(<http://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/ACL/index.htm> からダウンロード可能です。)

販売サービスの多くの職場では、勤務がシフト制になっているために従業員が一同に会してミーティングをする機会を設定することが困難で、そのため必要な連絡事項、前のシフトで起きたお客様トラブルに関する情報などが、うまく共有できないことが問題となっていることがあります。ヒント集の中では、職場内の相互支援に関連して、以下のようなヒントが掲げられています。職場の皆さんでこれら項目を参考にして、可能な対策を考えてみるのも良いでしょう。

	負担 度	裁量 度	上司 支援	同僚 支援
21. 上司に相談しやすい環境を整備する 従業員が必要な時に上司や責任者に問題点を報告し、また相談しやすいように普段から職場環境を整えておくようにする。(例: 上司に相談する機会を確保する, サブリーダーの設置, 相談しやすいよう職場のレイアウトを工夫するなど)			◎	○
22. 同僚に相談でき、コミュニケーションがとりやすい環境を整備する 同僚間でさまざまな問題点を報告しあい、また相談しあえるようにする。 (例: 作業グループ単位で定期的な会合を持つ, 日報やメーリングリストを活用するなど)			○	◎
23. チームワークづくりをすすめる グループ同士でお互いを理解し支えあい相互に助け合う雰囲気生まれるように、メンバーで懇親の場を設けたり研修の機会を持つなどの工夫をする。			◎	◎
24. 仕事に対する適切な評価を受け取ることができる 作業者が自分の仕事のできや能力についての評価を、実績に基づいて、納得できる形で、タイミングよく受け取ることができるようにする。			◎	○
25. 職場間の相互支援を推進する 職場や作業グループ間で、それぞれの作業がしやすくなるように情報を交換したり、連絡調整を行ったりするなど、相互支援を推進する。	○	○	○	○

3) リーフレット(お客様に気持ちよく応対できる自分であるために)を用いたストレス対策

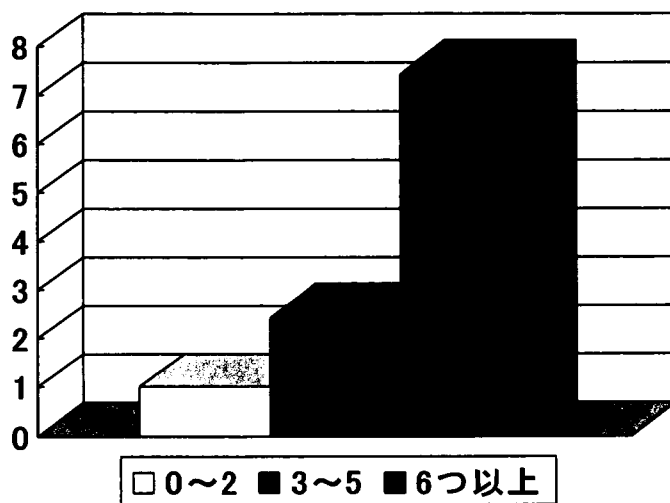
前述のように、販売サービス職は、感情的な負担が大きく、また、感情を隠すことを求められるという負担もあります。

チェーン展開をしている小売業の販売サービス職を対象とした調査の結果では、リーフレットにあるチェックリスト 8 項目に対する回答が 0~2 つ (感情的な負担および感情を隠すことによる負担が小さい) の群と比較して、チェック項目が 6 つ以上の感情的負担が大きかった労働者で

は、抑うつ得点が危険ゾーンになっている確率が約7倍と高くなっていました。

CES-D 抑うつ得点 ≥ 16 のリスク

販売サービス職 2591 名



お客様に対する気持ちの良い対応は、販売サービス職として大変重要な要素です。ですが、時には対応にこまるお客様もありますし、また従業員自身が疲れていたり、大変に忙しい状況のこともあるでしょう。そのようなときでも、お客様に気持ちよく対応するためには、自分の心に余裕があって健康でなくてはなりません。どの人の心の中にも、人間関係の中で生じる自然な感情があります。販売サービス職のプロとしての自負が、感情にフタをして、押さえ続けることになってはいないでしょうか？感情を、ふさわしい場所でうまく表に出し、問題を共有することが重要です。

感情的な負担、それを抑えることを要求されるという負担は、販売サービス職には、いわばついてまわる避けがたいストレス要因ともいえます。ですが、職場のコミュニケーションを良好にし、お互いの気持ちを訴える機会、場を設けることにより、悩んでいる、困っているのは自分だけではないのだ、という安心感を得、問題を共有することで気持ちが落ち着く効果が期待できます。

このような取り組みを、職場全体でおこなっていくことが効果的なストレス対策につながります。

4. さいごに

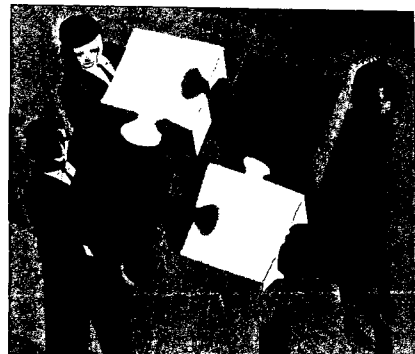
本マニュアルでは、販売やサービスの仕事に従事する労働者の方たちの仕事のストレス対策として、仕事の量的な負担などの古典的な仕事のストレス要因と、感情的な負担あるいは感情を隠すことを要求されるという、販売サービス職に特有のストレスにとりくむための方策についてまとめました。

仕事のストレスには、改善可能なものと改善が難しいものがあります。対策をはじめるときには、まず、改善可能なもので、いまだ取り組みが行われておらず放置されている問題がないかを探し、職場のメンバーが一体となって改善の手はずを整え、着手していきましょう。

例えば、職場の上司とコミュニケーションを図る時間がないといった場合、毎日5分でもミーティングの時間を設定することにより、情報の共有がすすみ、お客様や取引先からの問い合わせやトラブルが生じたのときに情報が少しでも入っていることにより円滑に対処できたりします。また、口頭での伝達が多いことによって、決められたことやルールが徹底されていないというケースもみられますので、掲示板を活用するなどひとつの方法でしょう。

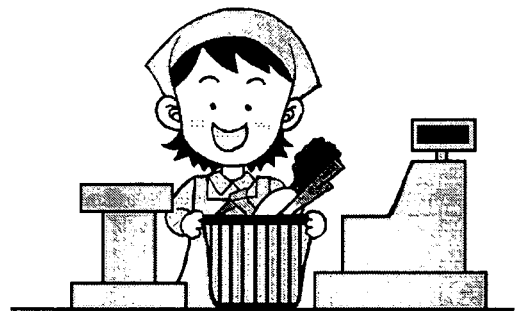
また、問題を一人でかかえてしまい疲弊してしまうことのないよう、はやめに気分転換を図るようにするのも良いことです。カウンセラーなどの専門家にアドバイスをうけられる体制をつくるのもよいでしょう。

それぞれの職場で工夫して、ストレス対策を進めましょう。



販売サービス職向けリーフレット

お客様に気持ちよく応対できる自分であるために



文責：平成 19 年度厚生労働科学研究「職業性ストレス簡易調査票および労働者疲労蓄積度自己診断チェックリストの職種に応じた活用法に関する研究」
研究協力者：小田切優子

小売業は、ひとつひとつの商品だけでなく、問い合わせへの応対など目に見えないサービスも含めた商品を提供し、お客様のご要望にこたえることが期待される仕事です。

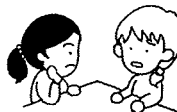
そのような仕事に従事する職業は、表情や声や態度で適正な感情を演出することが求められることから、“感情労働”と呼ばれます。しかし、感情労働に従事する人でも、自然にわきでる自分の感情があり、それを抑えてありのままの自分を犠牲にし続けることは容易ではありません。

あなたの仕事が、“感情”面での負担が強いられていたり、それを抑えることを求められているか、チェックしてみてください。

- | | | |
|------------------------------------|----|-----|
| 1. 仕事が原因で、気持ちや感情がかき乱される…………… | はい | いいえ |
| 2. 仕事で他の人の個人的な問題に関わらなくてはならない…………… | はい | いいえ |
| 3. 感情面で負担になる仕事だ…………… | はい | いいえ |
| 4. 仕事に感情的に巻き込まれてしまう…………… | はい | いいえ |
| 5. 気がすまなくても、皆に同じように接しなければならない…………… | はい | いいえ |
| 6. 仕事では、自分の感情を隠さなければならない…………… | はい | いいえ |
| 7. 皆に親切で親しみやすくしなければならない…………… | はい | いいえ |
| 8. 仕事で自分の思ったことを言えない…………… | はい | いいえ |

“はい”の数が 0～2：感情面での負担はあまり大きくないようです。
3～5：感情面での負担が少し大きいようです。
6つ以上：負担がとても大きいようです

感情は、人間関係の中で生じる自然なものです。感情にフタをし、抑さえ続けてはいませんか？あなたの感情を、ふさわしい場所でうまく表に出し、問題を共有することが次へのステップです。



職場で

- 仕事で困ったことがあれば、職場の同僚に話してみよう。
- 「いやだな」と思ったこと、またその思いを飲み込んだことを、当たり前のことだと割り切ってしまうと、同僚と話し合えよう。
- 職場の仲間に声をかけよう。
言葉で自分の気持ちを表現することも時には重要です。率直に語ることで互いの助けになることもでき、“自分だけではない”、という実感を得ることができます。
時間と場所を共有することが、職場の信頼関係や帰属意識、ネットワークの構築につながります。

対応に困るお客様に対して

- 『当事者として感情的に巻き込まれすぎない』ようにしましょう。
- お客様からの感情的な意見や怒りを受け止める時、個人ではなく、ストア店員としてのスタンスで応じるようにしましょう。

職場を離れたら

- 好きなことや趣味などで自分を満たすよう心がけよう。
- 職場を離れたら仕事に引きずられないなど、切り替えが大切です。
仕事以外の時間で人と交流したり、自然を満喫することで、たくさんの自分らしい感情を持つようにしましょう。
自分が充実していることが、他者を受け止めるために重要です。

店舗全体として取り組んでいきたいこと

- ◆ 職場のコミュニケーションをよくする
- ◆ 情報を共有する
- ◆ コミュニケーションを妨げる要因がないか探す
⇒ 見つかった要因をひとつずつ改善していきましょう

平成 19 年度厚生労働科学研究費補助金 (労働安全衛生総合研究事業)
分担研究報告書

裁量労働、交替制勤務従事者のストレスに関する研究

分担研究者 小林 章雄 愛知医科大学医学部衛生学講座 教授

研究要旨：裁量労働従事者、交替制勤務者について、累積した職業性ストレス簡易調査票の結果を統合して詳細な分析を行った。労働時間管理区分や職位別の得点を算出し、ストレス要因とストレス反応との関連を検討した。裁量労働制（全体）として仕事の質的・量的負担度が高くなる傾向が認められ、企画業務型/専門業務型を比較した場合は多くのストレス要因やストレス反応で差が認められた。企画業務型裁量労働制の対象者は、裁量労働で働くことに対する評価が低く、ストレス反応が高い項目がみられた。また組織サポート、享受したメンタリングの項目について分析し、ストレス反応への直接効果が認められた。交替制勤務では、ストレス要因として職場の環境要因や身体的負担度、仕事のコントロール度の低さ、サポートの低いという特徴があり、ストレス反応は全体的に高かった。

研究協力者

渡辺直登 慶應義塾大学大学院経営管理研究科
佐野 達 慶應義塾大学大学院経営管理研究科
赤松康弘 愛知医科大学医学部衛生学講座

象は製造業 2 事業所と出版、新聞社の 4 事業所の従業員である。また働き方の実態について質的な検討を行うためのヒアリングを実施した。

A. 研究目的

裁量労働従事者、交替制勤務者について、統合した職業性ストレス簡易調査票および疲労蓄積度自己診断チェックリストからスコアを算出し、その特徴と基準値の設定に必要な事項を検討すること。また、多様な労働形態にも対応できるようなストレス対策として、組織サポートやメンタリングのストレス緩和効果とその適用を検討することである。

B. 研究方法

1) 研究方法

調査で得られた「仕事のストレス調査票」のデータを統合して詳細な分析を行った。対

2) 分析に使用された項目

- ① 基本的属性（性別、年齢、職位、労働時間制度に関する事項）
- ② ストレス簡易調査票
- ③ 疲労度自己診断チェックリスト
（勤務状態の評価の項目）
- ④ POS 組織サポート
- ⑤ メンタリング行動について
（キャリア機能、心理・社会的機能）
- ⑥ 裁量労働制のもとで働くことに関する事項

C. 研究結果

1. 対象者の構成

対象者の構成については、

[性別] 男性：3943名、女性：606名

[年齢] 平均41.5歳 (SD=9.7)

[勤続年数] 平均18.3年 (SD=10.6)

[職位] 一般社員2281名、主任・係長クラス1061名、課長クラス686名、部・次長クラス以上307名、その他（パート常勤嘱託）187名※1

[労働時間区分]

管理職585名、裁量労働制1053名（企画業務型裁量労働制286名、専門業務型裁量労働制485名、不明※2272名）、フレックス1296名、通常勤務770名、交替制勤務650名（図表1-1～図表1-4）

※1 その他の従業員を除いて分析を行った。

※2. 企画/専門業務型を特定するフラグ情報なし

2. 職業性ストレス簡易調査票の結果

累計したストレス簡易調査票の平均値（性別、職位、労働時間管理、裁量労働制*性別、交替制勤務*性別）を求め、カテゴリ平均値の差の検定を行った。裁量労働制と交替制については、さらに専門職裁量労働制と企画型裁量労働制、3班2交替制と2交替制を比較した。また、高ストレスカテゴリーに区分された割合を労働時間区別で示した。

1) 性別による比較（t検定）

ストレス要因については、仕事の適性度のみ女性の方が高く、心理的な仕事の負担（量）、心理的な仕事の負担（質）などの項目で男性の方が有意に高かった（ $p < .01$ ）。ストレス反応では、不安感、抑うつ感、の項目で男性の方が高く、活気、身体愁訴、

で女性の有意に高かった（ $p < .01$ ）。また、上司からのサポートは男性の方が高く、家族友人からのサポート、仕事や生活の満足度は女性の方が有意に高かった（ $P < .01$ ）。職場環境によるストレス、仕事のコントロール度、働きがい、イライラ感、疲労感、同僚からのサポートでは差が有意ではなかった。（図表2-1）

2) 職位による比較（分散分析、Tukey法）

家族・友人からのサポートを除くすべての項目で差が有意となった（ $p < .01$ ）。

ストレス要因については、心理的な仕事の負担（量）、心理的な仕事の負担（質）では、一般社員が最も低かった。自覚的な身体的負担、職場の対人関係でのストレス、職場環境によるストレスでは、一般社員が最も高く職位があがるにつれて低くなった。仕事のコントロール度や技能の活用度では、一般社員が最も低く、職位があがるにつれて高くなった。ストレス反応では、活気が部・次長クラスで高かった。イライラ感、疲労感、抑うつ感では一般社員が最も高く、職位が上がるにつれて低くなった。不安感は部・次長クラスが低かった。また、身体愁訴は一般社員が有意に高かった。上司からのサポート、同僚からのサポート、仕事や生活の満足度は、部長クラスが最も高く、一般社員で低かった。（図表2-2）

3) 労働時間管理による比較（分散分析、Tukey法）

家族・友人からのサポートを除くすべての項目で差が有意となった（ $p < .01$ ）。

ストレス要因では、心理的な仕事の負担（量）、心理的な仕事の負担（質）で、管理職 > 裁量労働制、交替制勤務が最も高く、フレックス/通常勤務が低かった。自覚的な

身体的負担度、職場の対人関係でのストレス、職場環境によるストレスは、交替勤務が最も高く、おおむね通常勤務>フレックス>裁量労働制>管理監督者の順に低くなった。仕事のコントロール度、技能の活用は、管理監督者>裁量労働制が高く、交替制勤務が低かった。ストレス反応は、活気が管理監督者で最も高かった。イライラ感、疲労感、抑うつ感、身体愁訴は、管理職が最も低く交替制勤務が最も高かった。不安感、不安感、交替制勤務が高く、他の群に有意な差は認められなかった。管理監督者/裁量労働制で上司からのサポート、仕事や生活の満足度が高く、交替制勤務で低かった。同僚からのサポートは、交替勤務が最も低く、他の群に有意な差は認められなかった。(図表 2-3)

各尺度の得点を素点換算表に基づき1点(低い/少ない)～5点(高い/多い)で評価した場合の、高ストレスカテゴリーの割合を労働時間管理*性別で図表 2-4、2-5 に示した。裁量労働制の男性では、心理的な仕事の負担(量)、心理的な仕事の負担(質)、職場の対人関係でのストレス、活気、疲労感、不安感の割合が標準集団の参照値より高かった。裁量労働制の女性では、心理的な仕事の負担(量)、心理的な仕事の負担(質)、抑うつ感、同僚からのサポートの割合が標準集団の参照値より高かった。

4) 裁量労働制/交替制勤務*性別による比較 (t検定※Bonferroniの修正後)

二つの裁量労働制を性別で比較したところ、男性では、企画業務型の方が、心理的な仕事の負担(量)、職場の対人関係でのストレス($p < .05$ 、他は $p < .01$)、イライラ感、疲労感が高く、仕事のコントロール度、技能の活用

度、仕事の適性度、働きがい、仕事や生活の満足度が有意に低かった。専門業務型は、心理的な仕事の負担(質)が有意に高かった。

女性では、企画業務型の方が、職場の対人関係でのストレス($p < .05$)が高く、技能の活用度、働きがい、有意に低かった。専門業務型は、心理的な仕事の負担(質)が有意に高かった。(図表 2-6)

二つの交替制勤務(3班2交替制/2交替制)を比較したところ、2交替制の勤務で心理的な仕事の負担(質)が高く、上司からのサポートが有意に低かった。(図表 2-7)

3. 疲労度蓄積自己診断チェックリスト (勤務状態の評価)の結果

共通して回答が得られた勤務状態の評価の項目について、二つの裁量労働制及び交替制勤務の回答を比較した(図表 3)。

裁量労働制の男性では、出張に伴う負担を除いた、一か月の時間外労働、不規則な勤務、深夜勤務に伴う負担、休憩・仮眠の時間数及び施設、仕事についての精神的負担、仕事についての身体的負担で有意差が認められた。交替制勤務の男性では、深夜勤務に伴う負担で有意差が認められた。

(※女性は回答数が少ないため分析から除外)

4. 裁量労働制のもとで働くことに関する項目の結果(裁量労働制のもとで働く方のみが回答)(図表 4-1、4-2)

1) 二つの裁量労働制の比較

すべての項目で専門/企画業務型の回答の違いが有意になった。

H-1: どのような経緯で裁量労働をするようになったかについては、専門業務型で、“自分

の希望で(26.6%)”から”会社の方針に従って(34.7%)”まである程度回答が分かれたのに対し、企画業務型では”(どちらかといえば)会社の方針に従って”の合計が83.2%となった。

H-2: 裁量労働制で働くようになってから、労働時間はどのように変化したかについては、専門業務型、企画業務型ともに変化していないが半数をしめるが、残りの半数が(かなり)長くなったと回答しており、その割合は企画業務型の方が多かった。

H-3: 裁量労働制で働くようになってから、仕事の効率はどのように変化したかについては、専門業務型、企画業務型ともに“変化していない”が70%ほどをしめるが、残りは専門業務型で“よくなった”という回答が多く、企画業務型では“悪くなった”という回答が多かった。

H-4 裁量労働制で働くようになってから、仕事の進め方(ゆとり)はどのように変化したかについては、専門業務型で、“変化していない(64.0%)”が最も多く、残りが“ゆとりがもてるようになった”、“ゆとりがもてなくなった”の回答が分かれたのに対し、企画業務型では“変化していない(51.2%)”がと半数をしめるものの、残りの30.3%が“(どちらかといえば)ゆとりがもてなくなった”と回答した。

H-6: 会社が裁量労働で働きやすいように十分な援助をしてくれているかについては、専門業務型では、“そうは思わない”、“まったく違うと思う”の合計が51.4%と半数ほどであった。企画業務型では、“そうは思わない”、

“まったく違うと思う”の合計が77.4%となった。

H-7: あなたは裁量労働を続けたいかについて、専門業務型では、“(どちらかといえば)続けたい”の合計が78.7%であった。企画業務型では“(どちらかといえば)続けたい”の合計が半数の54.41%で回答が分かれた。

2) 裁量労働の経緯(2群)による平均値の比較

[H-1] 裁量労働の経緯に関する回答を自分の希望“(どちらかといえば)自分の希望”と会社の方針“(どちらかといえば)会社の方針に従って”の2群として回答比較したところ、[H-2](反)~[H-4]まですべての項目でその差が有意であった。裁量労働制を会社の方針に従って行っていると感じる対象者のほうが、裁量労働制での働き方や会社の支援、裁量労働の継続について低い評価であった。

次に、これらの項目を説明変数に、ストレス反応合計を従属変数に重回帰分析を行ったところ R^2 は.21、 $p<.001$ で有意であった。また標準回帰係数をみると、仕事の効率($\beta=.09$, $p<.05$)、仕事の進め方($\beta=.12$, $p<.01$)、会社の支援($\beta=.16$, $p<.001$)、裁量労働の継続($\beta=.17$, $p<.001$)であった。これらの項目にネガティブなほどストレスが高いことがわかった。労働時間の変化($\beta=.07$, $p<.055$)については、有意傾向だった。

5. 組織サポート(POS)のストレス緩和効果の検討(図表5-1~5-3)

組織と個人の関係性を把握する概念として、Eisenbergerら(1986)が提唱したPOS(Perceived Organizational Support)につ