

成長支援・改善レポート

レギュラー版

マズローの欲求5段階説を活用した

人材定着・成長支援・モチベーションアッププログラム

孝（こう）社会保険労務士事務所

成長支援・改善レポート（レギュラー版）使い方

～マズロー理論を活用した「人材定着と成長支援」～

・本レポートは、マズローの「欲求5段階説」に基づく「人材定着・モチベーション診断シート」（全35問）と、その結果を踏まえた詳細な分析を通じて、職場に潜む課題を見える化し、人材定着・成長。モチベーションアップの道筋を示すことを目的としたレポートです

以下の手順に沿ってご活用ください

① 人材定着・モチベーション診断シート（全35問）を実施します

- ・ **別紙**「人材定着・モチベーション診断シート（全35問）」を使用してください（チェック形式）
- ・ 各設問はマズローの5段階（生理的～自己実現）に分類されています
- ・ 実施方法は、別紙の「使い方説明」をご参照ください

② 成長支援・改善レポートを確認します

- ・ 本ファイルでは、各設問ごとに以下の情報を掲載しています

項目

潜在的原因
組織的リスク
改善提案（ステップ①～③）
法的視点

③ 職場の状態を把握します（※ここで「無記名アンケート」 **別紙**又は「仮説チェック」を実施します）

☒ A：無記名アンケート（**別紙**）として診断シートを配布・集計します（推奨）

- ・ 全社員に無記名で診断シートを配布・回収します

☒ B：仮説チェック方式（アンケートを実施しない場合）

- ・ 経営層、管理職が、「現場で起きていそうな課題」に該当する設問に仮でチェックを入れていく方式です

※両方の併用も可能です。

④ ③の結果を元に、ステップ②：改善提案のケース①～③を参考にして対策を検討します

＊ステップ①～③の内容は以下のとおりです

ステップ	内容
ステップ①	現状把握
ステップ②（ケース①～③）	潜在的原因、組織リスクの確認と改善提案の検討
ステップ③	中長期的な制度・文化の定着に向けた取り組み

⑤ 各設問に関連する法的視点を記載しています

- ・ リスクの未然防止：法令に抵触していないかを確認します
- ・ 実効性のある改善提案：法的な根拠に基づいた整備提案

重要なお知らせ

成長支援・改善レポートは、35の設問に基づいて分析を行っています。

そのため、結果はあくまで現状を把握するための“出発点”であり、すべての職場課題を網羅できるものではありません。

だからこそ、【**顧問契約**】をいただくことで、この診断だけでは見えてこない課題や、御社特有の問題にも柔軟かつ的確に対応できます。

✉ お問い合わせ

・本製品についてご不明な点やご質問がございましたら、どうぞお気軽にお問い合わせください。

Webサイト（ <https://www.koh-sharousi.com/> ）またはメール（ kohichi@koh-sharousi.com ）から承っております。

🔄 改善の可能性は常に広がっています

マズローの欲求5段階説とは？

・人間は、「欲求」によって動きます。

この理論はアメリカの心理学者アブラハム・マズローによって提唱されました

人間の欲求は5つの段階に分かれており、下の段階から順番に満たされるという考え方です。

なぜ職場に関係あるのか？

・例えば、給与が低ければ生活が不安で仕事に集中できず、周囲に無関心にもなりがちです。

また、孤立感や承認不足が続けば、離職者の増加、パフォーマンスの低下も予想されます。

この理論を活用することで、職場の問題を見える化できます。

5つの階層と職場での意味

階層	欲求名	内容	職場での例
第1段階	生理的欲求	生きるために最低限必要なもの（衣食住を満たす）	給与／休日（有給休暇）／残業時間の削減等
第2段階	安全の欲求	危険や不安から守られたい	雇用の安定／就業規則／ハラスメントのない環境等
第3段階	所属の欲求	人とのつながりを持ちたい（孤立を防ぐ）	雑談できる関係／チームの一体感/理念の共有等
第4段階	承認欲求	他者から認められたい	努力の可視化／モチベーション強化／公正な評価制度等
第5段階	自己実現の欲求	自分の可能性を最大限に活かしたい	挑戦できる場／成長／キャリアUP等

ポイント

・生理的欲求の満たされ度合いが少ない段階では、生理的欲求より上の段階には意識が向きません

（例：生活が苦しいのに、キャリアの話をしてても響かない）

・社員一人ひとりが今どの段階にいるかを把握することが、的確な労務管理と職場改善の第一歩です

はじめに

1. 分析項目

・分析項目は全部で35問あり、マズローの欲求5段階（生理的欲求、安全欲求、所属と愛の欲求、承認欲求、自己実現欲求）に分類されています。それぞれの階層に応じて、どのような職場課題が潜んでいるのかを可視化できるよう構成されています。

2. 分析の構成

・本ツールは、単に課題を洗い出すだけでなく、次のアクションへとつなげることを重視しています。**ステップ①：現状把握 → ステップ②：改善提案 → ステップ③：制度・文化づくりの3段階**で職場の成長を支援します。

3. 分析項目の概要

・各分析項目ごとに、（1）潜在的原因、（2）組織的リスク、（3）改善提案（ステップ①～③）、（4）法的視点をセットで提示しています。分析の深度を高めつつ、実務で使いやすい構成にしています

4. 改善提案（ステップ①）：現状把握 *無記名アンケートは別紙です

・課題の見える化を第一の目的とし、**無記名アンケートと仮説チェックを用意しています。無記名アンケートを使用しない場合は仮説チェックを活用して下さい**。無記名アンケートと仮説チェックは“職場にどのような傾向があるか”を把握します。個人の主観に依存せず、全体像を掴むための材料として機能します。

5. 改善提案（ステップ②）：改善提案

・設問ごとに短期～中期的に実行可能な施策を提示します。たとえば「週1回の雑談タイム導入」や「評価ルールの明文化」など、現場で試しやすい案を中心に構成しています。

6. 改善提案（ステップ③）：制度・文化づくり

・改善を一過性に終わらせないために、職場の文化を育てる事を目的にしています。

7. 法的視点一覧

・各分析項目に関連すると考えられる法的視点を掲載しています。

8. 著作権及び利用条件

- ・本レポートは、孝（こう）社会保険労務士事務所が著作権を有する知的財産物です。以下の条件に従ってご利用ください。
- ・本レポートは、購入法人の社内利用に限り使用することができます。
- ・複製・改変・再配布・転売・第三者提供を一切禁止します。
- ・本レポートの内容をもとに新たな商品・サービスを構築・販売する行為は禁止します。

目次

設問番号	設問内容	ページ
生理的欲求		
①	給料が世間の平均と比べて低く、生活に不安を感じる	8
②	残業や長時間労働が続き、体をしっかり休める時間が足りないと感じる	16
③	休憩の時間が確保されていなかったり、取りづらい雰囲気がある	26
④	有給休暇が取りづらく、休むことに罪悪感を持つ空気がある	33
⑤	職場の空調・照明・衛生設備など、基本的な環境に不満の声がある	41
⑥	疲れやすさ・元気のなさが見られ、仕事の集中力が続かない	48
⑦	定期健康診断を実施していない	56
安全の欲求		
⑧	上司や同僚の態度に威圧感があり、気を使いすぎている	57
⑨	ハラスメントに関する相談先や対応体制が不十分だと感じる	66
⑩	評価の基準や職場のルールが曖昧で、安心できないと感じる	77
⑪	異動や業務内容の変更が突然あり、予測ができないと感じている	85
⑫	ちょっとしたことでも怒られるかもと感じて相談しにくい雰囲気がある	94
⑬	「この会社に長くいていいのか」と不安を感じている	102
⑭	会社の方針に一貫性がなく、現場で混乱が生じている	110
所属の欲求		
⑮	気軽に話せる相手が職場におらず、孤立していると感じる	120
⑯	新しく入った職場に馴染みにくく、疎外感を抱えていると感じる	129
⑰	チームで協力して仕事を進めるより、個人で進める傾向が強い	138
⑱	部署間や立場の違いにより、コミュニケーションが分断されている	145
⑲	会社の理念や目標が社員と十分に共有されておらず一体感が生まれにくい	153
⑳	会話が業務連絡だけになり、雑談や交流の機会がほとんどない	160
㉑	職場に「自分の居場所があると」と感じられない	166
承認の欲求		
㉒	頑張っても誰にも気づかれず、「自分の努力は意味がない」と感じる	174
㉓	社員の成果や努力が、給与や昇格などに正しく反映されていないと感じる	182

②④	「あなたのおかげです」「ありがとう」などの言葉が職場でほとんど使われていない	193
②⑤	上司や会社が、一人一人の強みを理解していないように感じる	200
②⑥	自分に自信を持てず、「このままでいいのか」と迷いながら働いている	209
②⑦	チャレンジや工夫をしても、それを見て評価していないと感じる	218
②⑧	もっと認めてほしい」という気持ちを口に出せない、または出しても届かないと感じる	226
自己実現の欲求		
②⑨	自分にはもっとできることがあるのに、それを活かせていないと感じる	233
③⑩	挑戦したいことがあるが、今の職場ではその機会が少ない、または与えられないと感じる	241
③①	業務の幅が限られており自分の力を試す場面が少ないと感じる	251
③②	上司や会社が自分の強みや可能性を引きそうとしてくれないと感じる	259
③③	仕事の中で「これは自分にしかできない」と思える瞬間が少ないと感じる	269
③④	会社や組織のルール・体制が、自分の成長や挑戦を妨げていると感じる	276
③⑤	働きながら、「自分は本当にやりたいことに近づけているのか」と不安になる	285

生理的欲求

【設問番号】

①

【設問内容】

給料が世間の平均と比べて低く、生活に不安を感じる

【潜在的原因】

賃金水準が低い。
具体例：他社と比べて給料が少なく、社員が不満を持ちやすいです
昇給・賞与制度が形だけ。
具体例：評価や成果が収入に反映されず、努力が報われないと感じやすいです
給与の決まり方が不透明。
具体例：どんな評価がどれだけ給料に関係するか、社員に伝わっていないです
我慢＝給料という古い価値観。
具体例：つらい思いをして働いた対価としての給料、という考えが残っています
物価上昇への対応がない
具体例：世の中の生活コストが上がっても給料が変わらず、生活が苦しくなります

【組織リスク】

離職リスクの上昇
具体例：給料に不満を感じた社員が、より収入の高い職場へ転職を考え始めます
採用の難化・企業イメージの低下
具体例：「給料が安い会社」と悪評が広まり、応募が減ります
モチベーション低下
具体例：「頑張っても意味がない」と感じて、やる気や集中力が失われます
人間関係の悪化
具体例：処遇への不満が、上司や同僚への信頼や関係を壊します
組織の将来が危うくなる
具体例：「ここは変わらない会社だ」と思われて、成長意欲や改善の風土がなくなります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1: 現在の給与水準について、どのように感じていますか？
分析着眼点 「やや低い」「不満あり」が多い場合、「給料が仕事内容や責任に見合っていない」と感じている社員が多いかもしれません
Q2: 給与や昇給に関して不満を感じる点は？
分析着眼点 「評価の仕組みが見えない」「成果が評価されない」「相場より低い」などが多い場合、不透明な評価制度と社外比較による不満が原因と考えられます。
Q3: 昇給や処遇のタイミングや条件について理解しているか？
分析着眼点 「ほとんどわからない」「全く知らない」が多い場合、制度が適切に周知されていない。処遇決定の透明性が不足している恐れがあります。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

①相場の把握
チェック: 世間相場と自社の給与の差を把握していますか？
仮説: 経営層や人事部門が世間相場を把握せず過去の習慣や感覚で給与水準を決定している為、市場とかけ離れている可能性があります
対策: 例えば、年1回「賃金構造基本統計調査」等のデータを元に定期的な調査をします
② 処遇ルールの明確化
チェック: 昇給や賞与のルールが明確ですか？
仮説: 決め方のルールがないので、人によって判断がバラバラになっているかもしれません
対策: ルールを文書化し、イントラや面談で全社員に周知します
③ 成果と処遇の連動
チェック: 評価が収入に正しく反映されていますか？
仮説: 成果を出しても給与に差がつかず、社員の頑張りが報われにくい可能性があります
対策: 「どの成果がどのように給与に反映されるか」が見える評価制度をつくり、頑張りが処遇に反映される仕組みにします

ステップ②：改善提案

ケース①：給与水準の納得感の低さに対する改善提案

無記名アンケート：

Q1: 現在の給与水準について、どのように感じていますか？「やや低い」「不満あり」が多いです

仮説チェック：

経営層や人事部門が世間相場を把握せず過去の習慣や感覚で給与水準を決定している為、市場とかけ離れている可能性があります

潜在的原因：

- ・賃金水準が低い
- ・物価上昇への対応がない

組織リスク：

- ・離職リスクの上昇
- ・モチベーション低下
- ・採用の難化・企業イメージの低下

改善策：

①社長や役員が「社員の生活を守るためにどう給料を考えているか」を、直接話す場をつくります

内容：

「例えば、社員の生活を守る責任があるので、最低賃金だけでなく、安心して働ける金額を考えています」といった方針説明を年1回の全体会議で発信します

②会社の昇給・賞与のルールについて説明します

内容：

・会社の業績が悪いと、給料が上がらなかったり、ボーナスが減ることもあります。でも、みんなの生産性が上がって会社の業績がよくなれば、昇給もできるし、ボーナスも増やせます。と説明します

ケース②：評価と昇給が連動しない不満に対する改善提案	
無記名アンケート：	
Q3: 昇給や処遇のタイミングや条件について理解しているか？ 「ほとんどわからない」「全く知らない」が多い結果です	
仮説チェック：	
・ 決め方のルールがないので、人によって判断がバラバラになっているかもしれません	
潜在的原因：	
・ 昇給・賞与制度が形だけ	
・ 給与の決め方が不透明	
組織リスク：	
・ モチベーション低下	
・ 離職リスクの増加	
・ 組織の将来が危うくなる	
改善策：	
①成果に連動する評価制度を導入します	
内容：	
評価点（100点満点）	昇給額の目安（月額）
90点以上（S評価）	（＋10,000円）
75～89点（A評価）	（＋5,000円）
60～74点（B評価）	（＋1,000円）
59点以下（C評価）	（昇給なし）
②評価結果と昇給の反映ルールをイントラネットで可視化します	
内容：	
評価がどう昇給につながるかのルールを、誰でも見られるようにします	

ケース③：制度の不透明さと安心感の欠如に対する改善提案
無記名アンケート：
Q2: 給与や昇給に関して不満を感じる点は？ 「評価の仕組みが見えない」「成果が評価されない」「相場より低い」などが多い結果です
仮説チェック：
・明確な基準やタイミングがなく、属人的な判断になっている
潜在的原因：
・給与の決め方が不透明
・我慢＝給料という古い価値観
組織リスク：
・人間関係の悪化
・モチベーション低下
・組織の将来が危うくなる
改善策：
①「給与制度のしくみ解説ブック」配布
具体例：
給料の決め方や昇給の流れを、図や事例つきで解説した冊子を配布します
社内ポータルに、5分程度の動画をアップし、いつでも見られるようにします
②評価面談、昇給・賞与のタイミングをカレンダーで共有します
具体例：
・「4月に評価面談→6月に昇給」「10月に業績評価→12月にボーナス」など、年間スケジュールを社内共有します
・月ごとに「今月はこの項目を重点評価します」と社内カレンダーに明記します

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

「給与＝成長の証」と捉える風土づくり
具体例
「給与は、あなたの成長の軌跡」「成長と報酬がつながる仕組みを紹介」など、繰り返し発信します

法的視点

賃金を決める時のルール

内容：

<p>①最低賃金額以上の給料を支払わなければいけません</p>
<p>根拠規定：</p> <p>【最低賃金法第4条】では、使用者は、最低賃金の適用を受ける労働者に対し、その最低賃金額以上の賃金を支払わなければならない。と定められています。仮に最低賃金額に達しない賃金を定める労働契約の部分は無効となります。</p> <p>【最低賃金法第40条】では、地域別最低賃金額以上の賃金額を支払わない場合には、最低賃金法に罰則(50万円以下の罰金)が定められています。</p> <p>【最低賃金法第3条】では、最低賃金額は時間で定めます</p> <p>例：2024年全国平均最低賃金額は、1054円です</p>
<p>②賃金（給料）の支払いについて</p>
<p>根拠規定：</p> <p>賃金の支払について以下のように定めています</p> <p>【労働基準法第24条第1項】では、 ①通貨払いの原則、②直接払いの原則、③全額払いの原則</p> <p>【労働基準法第24条第2項】では、 ④毎月1回以上払いの原則、⑤一定期日払いの原則</p>
<p>③毎月、1回以上一定の期日を定めて支払わなければなりません</p>
<p>根拠規定：</p> <p>【労働基準法第24条第2項】</p>
<p>④出来高払い制の保障給</p>
<p>内容：</p> <p>・使用者は、出来高払い制その他の請負制で使用する労働者については、労働時間に応じて一定額の賃金を補償しなければならない。（目安は平均賃金の60％）</p> <p>根拠規定：</p> <p>【労働基準法第27条】</p>
<p>⑤同一労働・同一賃金について</p>
<p>内容：</p> <p>・同じ仕事内容、同じ責任を負う契約社員の賃金が、正社員に比べて著しく低い場合、労働契約法3条2項に違反する可能性があります</p>

根拠規定：

【労働契約法第3条第2項】

内容：

通常の労働者と同視すべきパートタイム・有期雇用労働者については、パートタイム・有期雇用労働者であることを理由として、基本給、賞与その他の待遇について差別的取り扱いをしてはならないとされています

* 通常の労働者と職務の内容が同一のパートタイム・有期雇用労働者であって、②職務内容・配置の変更の範囲が通常の労働者と同じと見込まれる者です

根拠規定：

【パートタイム・有期雇用労働法第9条】

内容：

パートタイム・有期雇用労働者の基本給、賞与その他の待遇のそれぞれについて、（①職務内容、②職務内容・配置の変更範囲、③その他の事情）を考慮して不合理と認められる相違を設けてはならない

根拠規定：

【パートタイム・有期雇用労働法第8条】

【設問番号】

②

【設問内容】

残業や長時間労働が続く、体をしっかり休める時間が足りないと感じる

【潜在的原因】

人員不足
具体例：退職者の補充がされておらず、1人あたりの担当業務が増加。例：3名体制が2名に → 残業常態化
業務分担の偏り
具体例：一部のベテランや“できる社員”に重要業務が集中し、他の社員は定時に帰れる状況でもその人だけ残業しています
属人化（特定の仕事や業務が、特定の人にしかできない状態）
具体例：手順がマニュアル化されておらず、「その人にしかできない仕事」が多い。 例：取引先対応、見積作成などが特定の人に集中しています
顧客対応時間が遅い
具体例：顧客との打ち合わせや対応が夕方以降に集中し、その後の処理で残業が発生しています
上司の働き方の影響
具体例：上司が常に遅くまで働いており、「部下が帰りづらい雰囲気」が出来ています（心理的要因）

【組織リスク】

健康リスク
具体例：
・働きすぎで、体調を崩す人やメンタル不調になる人がいます
・睡眠不足・疲労の蓄積で、胃腸不調・うつ症状・休職予備軍が増えます
離職リスク
具体例：
・ミドル層の流出
・結婚・出産・介護など生活とのバランスを重視する世代が離職しやすくなります
生産性リスク
具体例：
・思考力・集中力の低下
・同じ業務でも時間あたりの生産性が落ちる。例：事務処理の誤字脱字、電話対応ミスの増加。
採用リスク
具体例：
・採用難
・求職者にとって「残業が多い企業」と認識され、エントリー数が減少します。特に若手から敬遠されます

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:あなたの残業の状況を教えてください。
分析着眼点 「ほぼ毎日ある」「週に数回ある」が多い場合、いつも残業している人が多いなら、それが当たり前になってしまっているかもしれません。疲れやすくなったり、やる気が落ちたりするリスクがあります。
Q2:残業の主な理由を教えてください。
分析着眼点 「業務量が多い」「担当業務が偏っている」「人が足りない」が多い場合、業務の偏りが発生しており、人員配置や分担方法に見直しの余地があると考えられます
Q3:「帰りづらさ」や「遠慮して残ってしまう」空気を感じたことはありますか？
分析着眼点 「よくある」「ときどきある」が多い場合、業務の仕組みだけでなく、帰宅しづらい雰囲気という“見えないルール”が影響している可能性があります
Q4:仕事の割り振りやスケジュールリングについて、課題に感じていること
分析着眼点 「属人化」「仕事の見える化不足」「割り振りの不公平感」などのキーワードが出た場合、仕事の割り振りに差があり、「自分ばかり負担が重い」と感じている人がいる可能性があります
Q5:今後必要だと思う取り組み
分析着眼点 「業務の見直し」「スケジュール調整」「心理的安全性の確保」など、「どうにか良くしたい」という気持ちが見えてきている。改善のチャンスと捉えられる

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 業務量の妥当性
チェック： やるが増えているのに、やり方も人数もそのままになっていますか？
仮説： 業務が増えたが、人員やプロセスの見直しが行われていない可能性があります
対策： どんな仕事がどれだけあるかを整理して、必要な人数を再検討します
② 業務分担の偏り
チェック： 「その人しかできない仕事」が増えて、他の人が手伝えない状態になっていますか？
仮説： 一部の社員に業務が集中し、属人化が進んでいる可能性があります
対策： 誰でもできるように仕事のやり方をまとめ、いろんな人が交代で担当できるようにする
③ 上司の働き方
チェック： 上司がまだ帰っていないと、部下も気を使って帰れない雰囲気になりますか？
仮説： 上司が遅くまで残ることで、部下も帰りにくくなっている可能性があります
対策： 上司の働き方を見直してもらい、みんなが帰りやすい日をつくれます

ステップ②：改善提案

ケース①：業務量の適正化と外注活用で残業を減らす改善提案

無記名アンケート：

Q2:残業の主な理由を教えてください。「業務量が多い」「担当業務が偏っている」「人が足りない」が多い結果です

仮説チェック：

やるが増えているのに、やり方も人数もそのまま

潜在的原因：

- ・ 人員不足
- ・ 業務分担の偏り

組織リスク：

- ・ 健康リスク
- ・ 離職リスク
- ・ 生産性リスク

改善策：

①本当にやるべき仕事に集中するために、誰でもできる仕事や時間がかかる仕事は外注します

具体例：

- ・ 定型の資料作成やデータ入力を外部に委託し、社員はクライアント対応や提案書作成に専念できるようにします

②どこかの部署が忙しいときは、他の部署から一時的に人を手伝いに出せる仕組みをつくります

具体例：

- ・ 繁忙期の経理部に、普段は営業事務をしている社員が1週間だけ応援に入るよう調整します

③誰が・何を・どれくらいやっているかを見えるようにして、仕事の偏りやムダを見つけやすくする

具体例：

- ・ 日々の業務内容を週報に記録・可視化し、「Aさんだけが特定の作業を抱えていた」と気づいて、チームで分担するようにします

ケース②属人化をなくし、誰でもできる仕組みにする改善提案
無記名アンケート：
Q4:仕事の割り振りやスケジューリングについて、課題に感じていること 「属人化」「仕事の見える化不足」「割り振りの不公平感」などの回答が多い結果です
仮説チェック：
「その人しかできない仕事」が増えて、他の人が手伝えない状態になっています
潜在的原因：
・ 属人化（特定の仕事や業務が、特定の人にしかできない状態）
・ 業務分担の偏り
組織リスク：
・ 健康リスク
・ 離職リスク
・ 生産性リスク
改善策：
①「この人にしかできない仕事」を見えるようにして、誰でもできるようにします
具体例：
Aさんしか操作できなかった請求システムの処理手順を、文書マニュアルにまとめ、実際の操作画面を録画して動画にして、新人にも動画を見せれば対応できるようにします
②1つの仕事を2人以上で分担して、1人に負担が集中しないようにします
具体例：
納期トラブルが起きやすかった発注管理業務を、AさんとBさんの2名体制に変更。Aさんが主担当、Bさんが副担当としてチャットと業務ノートで進捗を共有します。週1回のミーティングで交替も可能にしておきます。Aさんが急に休んでもBさんが対応できる体制にします

ケース③全社で習慣化する『早帰りDay』制度で残業を抑える改善提案
アンケート結果：
Q3:「帰りづらさ」や「遠慮して残ってしまう」空気を感じたことはありますか？ 「よくある」「ときどきある」が多い結果です
仮説チェック：
上司がまだ帰っていないと、部下も気を使って帰れない雰囲気になります
潜在的原因：
・ 上司の働き方の影響
・ 属人化（特定の仕事や業務が、特定の人にしかできない状態）
組織リスク：
・ 健康リスク
・ 離職リスク
・ 採用リスク
改善策：
①週1回の全社「早帰りDay」を導入します
具体例：
対象：
管理職も含めて、全社員が対象です
退社時間：
17時までに会社を出るルールです（通常より1時間早い）
ルール：
会議や打合せは16:30までに終わらせ、外部との対応は翌日に回します
禁止事項：
早く帰っても、そのあと家で仕事をしないようにします（チャット対応も禁止）
フレックス対応：
フレックス制度がある会社では、コアタイム以外の時間を短縮して調整
* 「帰ってもいい」ではなく、「全員が帰る日」を制度として決めることで、残業ゼロを体験しやすくする
* 「水曜は早く帰る文化」をつくり、習慣化することで定着を狙う

ステップ③：中長期的な仕組み・文化の定着

行動指針

頑張っている＝長く働く”ではなく、

“成果を出して、早く帰れる”が評価される会社へ

法的視点

労働時間にはルールがあります

内容：

- ・ 1 日 8 時間・週 4 0 時間（休憩時間を除きます）

根拠規定：

【労働基準法第 3 2 条】

【労働基準法第 3 2 条の 2】では、1 か月単位の変形労働時間制について規定しています。

具体的には、忙しい時期と暇な時期がある場合、1 ヶ月を平均して週 40 時間（特例措置対象事業場は 44 時間）を超えなければ、1 日 8 時間を超えて労働させたり、週 40 時間を超えて労働させたりすることが可能になる制度です

時間外労働（残業時間）にはルールがあります

根拠規定：

【労働基準法第 36 条】では時間外労働と休日労働に関して規定しています

具体的には、使用者が労働者に法定労働時間を超えて労働させたり、法定休日労働をさせる場合に、労働組合または労働者の過半数代表者との間で書面による協定を締結し、**労働基準監督署に届け出ることを義務付けています**。これにより、**一定の範囲内で時間外労働や休日労働が可能になります**。36 協定と呼ばれています

時間外労働（残業時間）には上限時間があります

内容：

1 カ月：4 5 時間、1 年 3 6 0 時間

* 対象期間が 3 か月を超える 1 年単位の変形労働時間制により労働させる場合は、1 カ月：4 2 時間 1 年：3 2 0 時間

根拠規定：

【労働基準法第 3 6 条第 2 項第 4 号】、【労働基準法第 3 6 条第 4 項】

上限時間には例外があります

内容：

- ・ 1 カ月：1 0 0 時間未満（休日労働含みます）
- ・ 1 年：7 2 0 時間
- ・ 複数月平均：8 0 時間未満（休日労働含みます）
- ・ 月 4 5 時間を超えることができるのは、年間 6 カ月が限度です

但し、**一定の限られた時期において一時的・突発的に業務量が増える状況等により限度時間を超えて労働させる必要がある場合です**

<p>根拠規定：</p> <p>【労働基準法第 3 6 条第 5 項】、【労働基準法第 3 6 条第 6 項第 3 号】</p>
<p>長時間労働者には、医師の面接指導が必要な場合があります</p>
<p>内容：</p> <p>・ 時間外労働（残業）と休日労働が月 8 0 時間を超えて、疲労の蓄積が認められる労働者について、労働者の申出による面接指導と健康保持措置の意見聴取が必要です</p> <p>根拠規定：</p> <p>【労働安全衛生法第 6 6 条の 8】、【労働安全衛生規則第 5 2 条の 2】</p> <p>* 例外があります</p> <p>①研究開発業務に従事する者：</p> <p>研究開発業務に従事する者（時間外労働の上限規制の適用が除外された者）については、月 1 0 0 時間を超える場合に、労働者の申出なしで行います。</p> <p>根拠規定：</p> <p>【労働安全衛生法第 6 6 条の 8 の 2】、【労働安全衛生法第 1 2 0 条】、【労働安全衛生規則第 5 2 条の 7 の 2】</p> <p>②高度プロフェッショナル制適用者：</p> <p>高度プロフェッショナル制適用者（労働時間規制が適用除外されている者）については、週 4 0 時間を超える時間が月 1 0 0 時間を超える場合に、労働者の申出なしに行います</p> <p>根拠規定：</p> <p>【労働安全衛生法第 6 6 条の 8 の 4】、【労働安全衛生法第 1 2 0 条】</p>

【設問番号】

③

【設問内容】

休憩の時間が確保されていなかったり、取りづらい雰囲気がある

【潜在的な原因】

作業の流れや納期の設定がぎっしり詰まっていて、途中で休憩したり気持ちを切り替えたりする余裕がない状態です

具体例：夕方の商談依頼を午前～14時にシフトさせる習慣の形成

休憩をとることが当たり前になっていないです

具体例：上司が率先して休んでおらず、「休まないのが当たり前」な空気が職場内に根付いている可能性があります

特定の人にしかできない仕事が多くて、人も足りないです

具体例：一人で対応する業務が多く、「自分が休むと回らない」というプレッシャーが存在します

物理的に休憩できるスペースがない

具体例：リフレッシュルームや静かなスペースが不足しており、「気軽に休む」場所が存在しないです

【組織リスク】

社員の集中力・判断力低下（ミスの増加）

具体例：休憩が取れないことで脳疲労・注意力低下が起これ、業務ミスや品質低下につながります

慢性的な疲労蓄積（離職率の上昇）

具体例：身体的な疲労が抜けず、結果的にモチベーション低下し退職へつながる可能性があります

人が休めない職場”という評判（採用難）

具体例：退職者が転職口コミサイトで「有休は建前だけ」「休日出勤もある」と書き込む可能性があります

労働基準法違反の可能性

具体例：一定時間の休憩が労働時間中に付与されていなければ、法的リスクがあります

* 8 時間を超える労働⇒ 1 時間の休憩、 6 時間を超える労働⇒ 4 5 分の休憩

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:あなたは、日常業務の中で適切に休憩を取れていると感じますか？ <input type="checkbox"/> 十分に取れている／ <input type="checkbox"/> ある程度は取れている／ <input type="checkbox"/> あまり取れていない／ <input type="checkbox"/> ほとんど取れていない
分析着眼点
「あまり取れていない」「ほとんど取れていない」が多い場合、ほとんど休憩を取れていない人が多いなら、会社のルールや職場の雰囲気の問題があるかもしれません。 ※法律違反になる可能性もあります
Q2:休憩が取りづらいと感じる理由（複数選択可） <input type="checkbox"/> 仕事が立て込んでいて、取る時間がない <input type="checkbox"/> 自分が抜けると仕事が止まる <input type="checkbox"/> 職場に「休憩を取る空気」がない <input type="checkbox"/> 上司や先輩が休まないため <input type="checkbox"/> 休憩スペースがない／落ち着かない <input type="checkbox"/> 昼休憩を確保できずに業務を続けてしまう
分析着眼点
仕事のやり方（誰がどれだけやっているか）と、職場の空気（上司が休まない、声をかけにくいなど）の両方を見直す必要があります。
Q3:休憩後に感じる変化（複数選択可） <input type="checkbox"/> 集中力が戻る／ <input type="checkbox"/> 気持ちがリセットされる／ <input type="checkbox"/> 疲れが和らぐ／ <input type="checkbox"/> 特に変化なし
分析着眼点
「変化なし」が多い場合、休憩してもスッキリしない人が多いなら、時間や内容が足りていないのかもしれません。「集中力が戻る」が多いなら、ちゃんと休憩できれば、もっと集中して働ける余地があるということです
Q4:休憩が取りやすくなる工夫（自由記述）
分析着眼点
「こうしたら休みやすい」という提案があれば、制度の見直しや職場の作り方のヒントになります

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 業務に余裕がない
チェック： 仕事の割り振りやスケジュールの中に、ちゃんと休む時間が含まれていますか？
仮説： タスクが詰まり、休憩が確保できていない可能性があります
対策： 予定表に「ここで休む」と決めたり、「この作業が終わったら休む」と明確にしておきます
② 属人化・人員不足
チェック： 特定の人しかできない仕事がないか洗い出し、代わりができる人がいますか？
仮説： 仕事が属人化し、他の人が代われない状態になっている可能性があります
対策： 誰かが休んでも仕事が止まらないよう、2人以上で分担する体制をつくれます
③ 休憩スペースがない
チェック： オフィス内に、ひと息つける場所が確保されていますか？
仮説： 場所がない、または「その人しかやっていない仕事」「やり方が不明な業務」が影響して休めない可能性があります
対策： 空いている会議室などを休憩場所として整え、誰でも使えるように表示します

ステップ②：改善提案

ケース①スケジュールに休憩を組み込むための改善提案
無記名アンケート：
Q1:あなたは、日常業務の中で適切に休憩を取れていると感じますか？「あまり取れていない」「ほとんど取れていない」が多い結果です
仮説チェック：
仕事の割り振りやスケジュールの中に、ちゃんと休む時間が含まれているかをチェックします
潜在的な原因：
・作業の流れや納期の設定がぎっしり詰まっていて、途中で休憩したり気持ちを切り替えたりする余裕がない状態
組織リスク：
・社員の集中力・判断力低下（ミスの増加）
・慢性的な疲労蓄積（離職率の上昇）
・労働基準法違反の可能性
改善策：
①休憩を取る時間をタスク表や日報に書くようにします
②90分ごとに5～10分休むルールを全社員に知らせます
③午後は会議を減らし、集中できる時間をあらかじめ確保します

ケース②属人化を減らして安心して休める体制を作るための改善提案
無記名アンケート：
Q2:休憩が取りづらいと感じる理由 <input type="checkbox"/> 仕事が立て込んでいて、取る時間がない <input type="checkbox"/> 自分が抜けると仕事が止まるが多いです
仮説チェック：
特定の人しかできない仕事がないかを洗い出して、代わりにできる人がいるかどうかをチェックします
潜在的原因：
・ 特定の人にしかできない仕事が多くて人も足りない
組織リスク：
・ 慢性的な疲労蓄積 （ 離職率の上昇）
・ 社員の集中力・判断力低下 （ミスの増加）
・ 労働基準法違反の可能性
改善策：
①特定の人しかできない仕事を洗い出し、2人以上で担当する体制にします
②交代でできるようにルールやマニュアルを整えます
③「自分が休んでも大丈夫」と実感できるようにして、不安をなくします

ケース③上司が率先して休む空気を作るための改善提案
無記名アンケート：
Q2:休憩が取りづらいと感じる理由 <input type="checkbox"/> 職場に「休憩を取る空気」がない <input type="checkbox"/> 上司や先輩が休まないためが多いです
仮説チェックで：
上司や先輩が実際に休んでいるかどうかを、行動の記録や日ごろの様子から見て確認します
潜在的原因：
・ 休憩をとることが当たり前になっていない（上司のモデル不足）
組織リスク：
・ 慢性的な疲労蓄積 （離職率の上昇）
・ 人が休めない職場”という評判 （採用難）
・ 社員の集中力、判断力低下（ミスの増加）
改善策：
①管理職に「休憩は仕事の一部」と教え、実行できるよう支援します
②ランチは時間を決めてしっかり取ります
③「休憩に行きます」と言いやすい職場の雰囲気をつくれます

ステップ③：中長期的な仕組みづくり
休憩推奨ポリシーの制定
内容：
「集中力維持のために休憩をとる」ことを経営方針に明記します。職場全体で共有します
定期モニタリング
内容：
半年に1度「休憩取得実態アンケート」を実施し、定着度と改善点を測定・改善します

法的視点

休憩にはルールがあります

内容：

- ・労働時間が6時間を超える場合：45分の休憩
- ・労働時間が8時間を超える場合：1時間の休憩
- ・休憩時間は、一斉に与えなければなりません。ただし、労働組合、労働組合がない場合は労働者の過半数代表者との協定がある時はその限りではありません
- ・休憩時間を自由に利用させなければなりません
- ・違反した場合、6カ月以下の懲役又は30万円以下の罰金の可能性があります

根拠規定：

【労働基準法第34条】、【労働基準法第119条】

【設問番号】

④

【設問内容】

有給休暇が取りづらく、休むことに罪悪感を持つ空気がある

【潜在的な原因】

上司や先輩が休憩をとっていないため、後輩や若手も休みづらくなっている職場の空気がある
具体例：休むと悪いと思わせる“無言のプレッシャー”がある職場では、有休を申請しにくくなります
業務の属人化（自分しかできない仕事がある）
具体例：休むことで業務が止まる／他人に迷惑をかける意識が強く、有休取得をためらいやすいです
代わりの人がいなかったり、仕事の引き継ぎができていないので、休みたくても休みにくい職場になっている
具体例：仕組みの問題として、実際に休みづらい現実があります
有休取得に上長の“心理的ハードル”が存在している
具体例：「今休むの？」「この状況で？」といった反応で、社員が萎縮します

【組織リスク】

まじめで優秀な社員ほど、休みたいの休めずに我慢を重ね、限界を迎えて辞めてしまう可能性がある
具体例：長期的に蓄積した不満が退職やモチベーション低下につながります
社員や求職者から、ここでは安心して働けないと感じられるようになってしまう
具体例：口コミサイトや紹介などで悪評が立ち、採用競争力に影響します
制度としては整っていても、現場ではうまく運用されておらず、そのギャップが原因で問題が起きやすくなっている
具体例：「有休制度はあるのに取れない」といった労働基準法上の違法につながる可能性があります

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:あなたは有給休暇を「取りやすい」と感じていますか？☐ とても取りやすい / ☐ どちらかといえば取りやすい / ☐ あまり取りやすすくない / ☐ まったく取りにくい

分析着眼点

「あまり取りやすすくない」「まったく取りにくい」が多い場合：「休みたいけど休めない」と感じている人が多いなら、職場のルールや雰囲気“に“休みにくい空気”があるかもしれません

Q2:取りづらいと感じる理由（複数選択可）☐ 自分が休むと業務が止まってしまう / ☐ 代わりにやってくれる人がいない / ☐ 上司や先輩が休まない / ☐ 上司が良い顔をしない / ☐ 忙しい時期に気が引ける / ☐ 職場の雰囲気が休みづらい

分析着眼点

「上司や先輩が休まない」「代わりがいない」「職場の雰囲気が休みづらい」が多い場合：働き方や役割の見直しが必要です。

Q3:実際に前年度に何日有給を取得しましたか？☐ 0日 / ☐ 1～3日 / ☐ 4～6日 / ☐ 7～9日 / ☐ 10日以上

分析着眼点

「0～3日」が多い場合：制度はあるけど、実際には休めていない人が多くて、ルールがうまく機能していない状態かもしれません。＊労基法39条7項は、年10日以上の有給休暇が付与される労働者に対し、有給休暇を付与する基準日から1年以内の期間中、有給休暇の日数のうち5日間について、使用者が時季を指定して与えることを求めています。違反については、労基法120条1号が適用され、行為者に対して30万円以下の罰金が科されます

Q4:あったら良いと思う仕組み（自由記述）

分析着眼点

「どうすれば休めるか？」という現場の声をもとに、サポートの仕組みや交代の仕方を考えるヒントになります

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 上司自身の有給取得状況
チェック： 上司自身が有給をしっかりと取得できていますか？
仮説： 上司が休まないため、部下も「自分だけ休みにくい」と感じて気を使っている可能性があります
対策： 上司も有給を取得する目標を立て、どれだけ取れているかを見える化して部下に示します
② 有給取得の業務調整
チェック： 有給を取得する際に業務を他の人に任せられる体制がありますか？
仮説： 自分しかできない仕事が多く、休むと周りが困るため休めない状態になっている可能性があります
対策： 誰が休んでも仕事が回るように、やり方を整理して標準化し、2人以上で分担する仕組みにします
③ 組織全体の雰囲気
チェック： 「休んでもいい」という雰囲気が組織全体にありますか？
仮説： 「みんな頑張っているのに、自分だけ休むのは気まずい」という空気がなんとなくある可能性があります
対策： 「この日はみんなで休もう」と会社がルールとして決め、誰もが安心して休める状況をつくれます

ステップ②：改善提案

ケース①上司が休まない又は休みにくい空気を持っている職場に対する改善対策
無記名アンケート：
Q2:取りづらいと感じる理由 「上司や先輩が休まない」「代わりがいない」「職場の雰囲気が休みづらい」が多い結果です
仮説チェック：
上司が休まないから、部下も「自分だけ休みにくい」と感じて気を使っているかもしれません
潜在的原因：
・上司や先輩が休憩をとっていないため、後輩や若手も休みづらくなっている職場の空気がある。
・代わり的人がいなかったり、仕事の引き継ぎができていないので、休みたくても休みにくい職場になっている
組織リスク：
・まじめで優秀な社員ほど、休みたいの休めずに我慢を重ね、限界を迎えて辞めてしまう可能性がある
・社員や求職者から、ここでは安心して働けないと感じられるようになってしまう
・制度としては整っていても、現場ではうまく運用されておらず、そのギャップが原因で問題が起きやすくなっている
改善策：
①管理職にも有給をしっかりと取ってもらうようルールにし、カレンダーで見えるようにします
②「年間〇日以上は休もう」という目標をチーム全員で共有する。＊有給休暇が年10日以上付与される場合、有給休暇を5日間取得する必要があります
②「休みやすい職場です」というメッセージを、ポスターや社内報でちゃんと言葉にして伝えます

ケース②属人化で休めない・代わりがないに職場に対する改善対策
無記名アンケート：
Q2:取りづらいと感じる理由 <input type="checkbox"/> 自分が休むと業務が止まってしまう / <input type="checkbox"/> 代わりにやってくれる人がいない多いです
仮説チェック：
自分しかできない仕事が多くて、休むとまわりが困るから休めない
潜在的原因：
・ 代わり的人がいなかったり、仕事の引き継ぎができていないので、休みたくても休みにくい職場になっている
・ 業務の属人化（自分しかできない仕事がある）
組織リスク：
・ まじめで優秀な社員ほど、休みたいの休めずに我慢を重ね、限界を迎えて辞めてしまう可能性がある
・ 制度としては整っていても、現場ではうまく運用されておらず、そのギャップが原因で問題が起きやすくなっている
・ 社員や求職者から、ここでは安心して働けないと感じられるようになってしまう
改善策：
①仕事の引き継ぎマニュアルを作っておき、代わりに対応できる人を2人以上決めておきます
②有給の予定をあらかじめ出してもらい、前もって調整する仕組みをしっかりと運用します
③「誰かが休んでも仕事がちゃんと回っている」ことを、社内で見えるようにして安心感を広げます

ケース③心理的ハードルで「休みづらい空気」がある職場に対しての改善対策
無記名アンケート：
Q2:取りづらいと感じる理由「上司が良い顔をしない」が多いです
仮説チェック：
みんな頑張ってるのに、自分だけ休むのは気まずい」という空気がなんとなくある
潜在的原因：
・有休取得に上長の“心理的ハードル”が存在している
組織リスク：
・まじめで優秀な社員ほど、休みたいの休めずに我慢を重ね、限界を迎えて辞めてしまう可能性がある
・制度としては整っていても、現場ではうまく運用されておらず、そのギャップが原因で問題が起きやすくなっている
・社員や求職者から、ここでは安心して働けないと感じられるようになってしまう
改善策：
①「ありがとう休暇」など、気持ちよく休めるような前向きな名前の制度を取り入れます

ステップ③：中長期的な仕組みづくり
職場文化の明文化
内容：
「しっかり休むことが信頼・責任ある行動」という価値観をポスター・朝礼・HP等で発信し続けます
取得状況の可視化と発信
内容：
部署別の平均取得日数・取得推進例を社内でも共有。好事例は表彰や称賛対象にします

有給休暇を付与する時にはルールがあります

内容：

・使用者（会社）は、労働者が雇入れの日から起算して6か月間継続勤務し、全労働日の8割以上出勤した場合、10日間の年次有給休暇を与えなければなりません

表：週の所定労働日数が5日以上または週の所定労働時間が30時間以上の労働者

継続勤務期間	付与日数
6か月	10日
1年6か月	11日
2年6か月	12日
3年6か月	14日
4年6か月	16日
5年6か月	18日
6年6か月以上	20日

・所定労働日数が少ない場合には、年次有給休暇の日数は変わります

表：週の所定労働時間が30時間未満の労働者

週所定労働日数	年間所定労働日数	6カ月	1年	2年	3年	4年	5年	6年
4日	169～216日	7	8	9	10	12	13	15
3日	121～168日	5	6	6	8	9	10	11
2日	73～120日	3	4	4	5	6	6	7
1日	48～72日	1	2	2	2	3	3	3

・年次有給休暇の付与単位は、①労働日（午前0時から翌日午前0時までの24時間）、②半日単位 ③時間単位（年5日）です

・10日以上の年次有給休暇が付与される労働者に対しては、基準日（有給休暇付与日）から1年以内の期間に5日取得させなければなりません。使用者がこの義務を果たさなかった時は、30万円以下の罰金に処せられます

・年次有給休暇を取得する日は、労働者が指定することによって決まり、使用者は指定された日に年次有給休暇を与えなければなりません

・労働者の指定した日に年次有給休暇を与えると、事業の正常な運営が妨げられる場合は、使用者に休暇日を変更する権利（時季変更権）が認められています

* 事業の正常な運営が妨げられる場合とは？

- ①労働者が所属する課・班・係などにおいて必要人員を各など業務上の支障が生じるおそれがあること
 - ②人員配置の適切さや代替要員の確保の努力など、労働者が指定した時季に有給休暇が取得できるような配慮を使用者が行っていること
- ①、②を考慮して判断されます

根拠規定：

【労働基準法第 3 9 条】、【労働基準法第 1 2 0 条】

【設問番号】

⑤

【設問内容】

職場の空調・照明・衛生設備など、基本的な環境に不満の声がある

【潜在的な原因】

・老朽化した設備（例：空調が効かない・換気が不十分・照明が暗い）
・管理者が現場の不満を把握していない／軽視している
・定期的な設備点検・清掃が実施されていない
・現場からの改善要望を挙げにくい雰囲気（声が上に届かない）
・職種によって温度感覚や快適さに差があり、調整が困難

【組織リスク】

集中力・生産性の低下
具体例：不快な環境での仕事は能率を落とします
体調不良の増加
具体例：頭痛・倦怠感・冷え性・カビ・湿気などによる健康被害
社員の不満・ストレス蓄積
具体例：心理的安全性の低下、職場への帰属意識の低下
離職率の上昇
具体例：こんな環境では働けない」と感じた若手社員の早期退職
会社のイメージ低下
具体例：来客・面接者の印象が悪くなります

改善提案

ステップ①：現状の把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:作業環境について、不快に感じていることはありますか？（複数選択可）☐ 空調 ☐ 照明 ☐ デスクやイス ☐ 騒音 ☐ トイレなど衛生設備 ☐ 清掃
☐ 特に不満はない

分析着眼点：

「空調」「照明」「トイレなどの衛生設備」など複数項目にチェックが集中している場合、職場全体での環境基盤の見直しが必要です。

Q2:空調・照明の不満がある場合、どの時間帯または場所で見えますか？（自由記述）

分析着眼点：

特定フロア・時間帯に偏りがある場合は、設備の劣化や調整不足など物理的問題が大きいです。

Q3:清掃・衛生面について、気になることがあればご記入ください（自由記述）

分析着眼点：

匂いやゴミに関する表現が多い場合、定期清掃の質や頻度、マナー共有の仕組みに課題があると予想されます

Q4:「環境が不快でも、言い出しづらい」「声を上げて改善されなかった」と感じたことはありますか？☐ はい ☐ いいえ ☐ わからない

分析着眼点：

「はい」が多数の場合、声を上げて改善されない経験が複数あり、「言い出しづらい」と感じていると予想されます。

Q5:「こうしたらもっと働きやすくなる」と思うことがあれば、ご自由にお書きください（任意）

分析着眼点：

簡易な備品設置や空調・照明の調整など「低コスト・即対応可能」な要望が多い場合は、スピード改善が信頼回復につながります。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

①清掃体制・点検頻度
チェック： 清掃の委託範囲と、社内のチェック体制が機能していますか？
仮説： 清掃状況が十分に確認されておらず、清潔さにムラが出ている可能性があります
対策： 管理職が週1でチェックし、写真で記録して共有します
②声が届くルートの有無
チェック： 現場の意見が経営に届く仕組みがありますか？
仮説： 意見が上に届かず、小さな不満が放置されている可能性があります
対策： 「環境意見箱」を設置し、月1回の集計報告をして改善につなげます
③快適さのばらつき
チェック： 職種や配置、建物構造の関係で快適さに差が出ていますか？
仮説： 一部の場所だけ空調や光が偏り、快適さが安定していない可能性があります
対策： 配置換えの検討や仕切り・パーティションの調整で環境を整えます

ステップ②：改善策

【ケース①】空調環境の快適化と管理徹底の改善提案
無記名アンケート：
Q1:作業環境について、不快に感じていることはありますか？「空調」が多い、Q2:空調・照明の不満がある場合、どの時間帯または場所で感じますか？（自由記述） 空調に関する不満が多い結果です
仮説チェック：
清掃状況が十分に確認されておらず、清潔さにムラが出ている可能性があります
潜在的原因：
・定期的な設備点検・清掃が実施されていない
・管理者が現場の不満を把握していない／軽視している
組織リスク：
・集中力・生産性の低下
・社員の不満・ストレス蓄積
・離職率の上昇
改善策：
①温湿度を1週間記録して現状を見える化し、業者と改善方法を相します。
②小型ファンやヒーターを各所に配置して快適に調整できる環境をつくれます。
③温度や風の調整方法をマニュアルにして、全員にわかりやすく伝えます。

【ケース②】衛生設備（トイレ）の清掃・維持管理改善提案
無記名アンケート：
Q1:作業環境について、不快に感じていることはありますか？ 「トイレなどの衛生設備」にチェックが多い結果です
Q3:清掃・衛生面について、気になることがあればご記入ください（自由記述）トイレなどの衛生設備に関する記述が多い結果です
仮説チェック：
清掃状況が十分に確認されておらず、清潔さにムラが出ている可能性があります
潜在的原因：
・定期的な設備点検・清掃が実施されていない
・老朽化した設備（例：空調が効かない・換気が不十分・照明が暗い）
組織リスク：
・体調不良の増加
・社員の不満・ストレス蓄積
・会社のイメージ低下
改善策：
①清掃業者と契約し、朝と昼の2回清掃＋汚れやすい場所を重点対応します
②排水やにおいの簡単な修繕を行い、設備の年次改修計画も立てます
③清掃の様子を写真で週1回掲示し、社員の衛生意識を高めます

【ケース③】職場環境の不満な声を拾う仕組みを作るための改善提案
無記名アンケート：
Q4:「環境が不快でも、言い出しづらい」「声を上げて改善されなかった」と感じたことはありますか？ 「はい」が多い結果です
仮説チェック：
意見が上に届かず、小さな不満が放置されている可能性があります
潜在的原因：
・現場からの改善要望を挙げにくい雰囲気
・管理者が現場の不満を把握していない／軽視している
組織リスク：
・社員の不満・ストレス蓄積
・離職率の上昇
・集中力・生産性の低下
改善策：
①紙やWebで「改善ノート」を常設し、毎月1回、会社に改善内容を報告します
②提案が実現したときは、投稿者への感謝や内容を掲示して、全体で共有・表彰します

ステップ③：中長期的な仕組みづくり
継続的な設備管理
内容：
年2回の点検ルール化／修繕計画の社内共有
声が届く仕組み
内容：
改善提案制度（フォーム＋月報＋実行報告）／「改善会議」の制度化

法的視点

快適な職場環境について

根拠規定：

【労働安全衛生法第3条】では、事業者は、単にこの法律で定める労働災害の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と労働条件の改善を通じて職場における労働者の安全と健康を確保するようにしなければならない規定しています

事務所の温度は、18度以上28度以下になるように努めなければなりません

根拠規定：

【事務所衛生基準規則第5条第3項】

一般的な事務作業は、300ルクス以上

文字を読み込んだり資料を細かく識別したりする必要のない作業は、150ルクス以上

根拠規定：

【事務所衛生基準規則第10条第1項】

日常行う清掃のほか、大掃除を、6月以内ごとに1回、定期に、統一的に行う必要があります

根拠規定：

【事務所衛生基準規則第15条第1項】

【設問番号】

⑥

【設問内容】

仕事の集中力が続かない

【潜在的な原因】

机やイス、空調、照明、騒音など、働く場所そのものに関係する不便や不快さ
具体例： 空調が適切でない、照明がまぶしい／暗い、デスク・イスの不快感、騒音・雑音の多さ
業務の流れや役割分担、作業手順などに無理・無駄・偏りが生じており、生産性や職場負荷に影響している状態
具体例： 単調な作業が長時間続く、業務の切れ目がない、過集中の連続、業務量過多で休憩が取れない
心理的ストレスやプレッシャー
具体例： 失敗を恐れる空気、評価されない不満、人間関係の緊張、慢性的な疲労
適切な休憩や気分転換が取れず、切り替えが難しい状態となっていること
具体例： 休憩時間をとれていない、昼休みに業務を継続している、スマホやPCを使い続けて休めていない

【組織リスク】

生産性・品質の低下
具体例： 注意力や集中力の欠如によるミスの増加、業務効率の悪化
社員の健康悪化・メンタル不調の増加
具体例： 集中が続かないことは、心身の不調の兆候である可能性も
離職率の上昇
具体例： 「働いても充実感がない」「疲れるだけの職場」という印象が強まると早期離職につながりやすい
組織活力の喪失
具体例： 社員が活気を失い、イノベーションや主体的行動が起こらなくなる

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1. 仕事に「集中が続かない」と感じることはありますか？ <input type="checkbox"/> よくある／ <input type="checkbox"/> 時々ある／ <input type="checkbox"/> あまりない／ <input type="checkbox"/> まったくない
分析着眼点 「よくある」「時々ある」が多い場合：多数が集中困難を自覚しており、環境・業務構造に課題がある可能性大いです。
Q2. 集中が切れる原因（複数選択） <input type="checkbox"/> 空調／照明／デスク・イス／周囲の雑音／単調作業／業務が途切れない／休憩不足／プレッシャー／昼休み無し／脳の疲労など
分析着眼点 「業務が切れ目なく続く」「仕事量が多く休憩がない」が多ければ、働き方や業務設計に課題があると予想されます。・「雑音・空調」等が多ければ物理的環境の見直しが必要です
Q3. もっと集中できる工夫や環境（複数選択） <input type="checkbox"/> 小休憩／昼休みの確保／リフレッシュ環境／業務配分／周囲の配慮など
分析着眼点 「小休憩」「昼休みの確保」が多い場合：小休憩のニーズが高いです。休憩なしは法令違反です。・「業章各務の割り振り」なら組織的な改善が必要です。
Q4. 自由記述
分析着眼点 「気が抜けない」「オンオフの切り替えができない」などが記載されていれば、長時間緊張による集中力低下が疑われます

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 物理的環境（デスク・空調・照明・騒音）
チェック： 快適性にばらつきがないか、温湿度や光量の差がありますか？
仮説： 職場の環境が不快で集中できない可能性があります
対策： 空気を循環させる機器の設置や照明調整など、短期的な環境改善を実施します
② 業務配分・切れ目の有無
チェック： 業務が連続しすぎていないか、区切りや余裕の設計がありますか？
仮説： 業務が詰まりすぎていて、疲れがたまりやすくなっている可能性があります
対策： 業務設計を見直し、タスクを区切り分けるルールを導入します
③ 休憩の実態
チェック： 昼休みを業務に使っていないか、小休憩の文化がありますか？
仮説： 休憩が形骸化し、実質的に休めていない可能性があります
対策： 昼休みの業務禁止をルール化し、小休憩を試行的に導入します
④ メンタル負荷の兆候
チェック： プレッシャーや疲労に関する声が寄せられていますか？
仮説： 上司が長時間勤務をしており、部下が帰りづらい空気がある可能性があります
対策： 管理職から部下に対して、定時がすぎたら帰宅するよう促します

ステップ②：改善提案

ケース①：空調・照明・イス・騒音など、物理的な職場環境に対する改善提案

無記名アンケート：

Q2:集中力が切れる原因で「空調」「照明」「デスク・イス」「周囲の話し声・騒音」へのチェックが多く見られています

Q3. もっと集中できる工夫や環境では「リフレッシュできる環境」「周囲の配慮・声のトーン」が多く選ばれています

仮説チェック：

職場の環境が不快で集中できない可能性があります

潜在的原因：

・机やイス、空調、照明、騒音など、働く場所そのものに関係する不便や不快さ

・適切な休憩や気分転換が取れず、切り替えが難しい状態となっていること

組織リスク：

・生産性・品質の低下

・社員の健康悪化・メンタル不調の増加

・離職率の上昇

改善策：

①空調・照明・音の不快な場所を聞き取り、設備を調整・改善します

②小型ファンやブランケット、照明の角度調整などで、作業しやすい環境を整えます

③リフレッシュスペースにアロマや音楽、植物を置き、リラックスできる場所をつくります

ケース②：仕事が多すぎて集中できない状態を減らすための改善提案
無記名アンケート：
Q2:集中が切れる原因で「単調な作業が長時間続いている」「業務の切れ目がない」「仕事量が多く休憩が取れない」などが多く選ばれています
Q3:集中を高めるために必要だと思う工夫・環境では「小休憩の導入」「昼休みの確保とオンオフの切り替え」へのニーズが多いです
仮説チェック：
業務が詰まりすぎていて、疲れがたまりやすくなっている可能性があります
潜在的原因：
・業務の流れや役割分担、作業手順などに無理・無駄・偏りが生じており、生産性や職場負荷に影響している状態
・適切な休憩や気分転換が取れず、切り替えが難しい状態となっていること
組織リスク：
・生産性・品質の低下
・社員の健康悪化・メンタル不調の増加
・組織活力の喪失
改善策：
①90分ごとに「集中＋休憩」のリズムを取り入れて試してみます
②昼休み中はメールや電話をしないルールを作り、上司が率先して守ります
③仕事の分担や量を、毎月チームごとに見直します

ケース③：集中力低下・ストレス蓄積を防ぐ、休憩と業務環境の改善提案
無記名アンケート：
Q2:集中が切れる原因で「精神的なプレッシャーが大きい」「昼休みも業務をしている」「スマホ・PCで脳が休まらない」が多いです
Q4:集中できないことに関する自由記述では「評価されない」「緊張感が抜けない」といった声が複数見られます
仮説チェック：
・休憩が形骸化し、実質的に休めていない可能性があります
・上司が長時間勤務をしており、部下が帰りづらい空気がある可能性があります
潜在的原因：
・心理的ストレスやプレッシャー
・適切な休憩や気分転換が取れず、切り替えが難しい状態となっていること
組織リスク：
・離職率の上昇
・社員の健康悪化・メンタル不調の増加
・組織活力の喪失
改善策：
①昼休みの業務を禁止します。脳の休憩時間と宣言します
②上司の定時退勤を推奨します。または、率先して退勤することを推奨します
③仮眠コーナーを作ります

ステップ③：中長期的な仕組みづくり
集中力を支える職場環境づくり
内容：
年に2回、職場環境をチェックして改善を繰り返す仕組みをつくり、デスク・照明・空調の調整ルールもわかりやすく決めて、全員に共有します

法的視点

【物理的環境】

快適な職場環境について
根拠規定： 【労働安全衛生法第3条】では、事業者は、単にこの法律で定める労働災害の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と労働条件の改善を通じて職場における労働者の安全と健康を確保するようにしなければならない規定しています
事務所の温度は、18度以上28度以下になるように努めなければなりません
根拠規定： 【事務所衛生基準規則第5条第3項】
一般的な事務作業は、300ルクス以上
文字を読み込んだり資料を細かく識別したりする必要のない作業は、150ルクス以上
根拠規定： 【事務所衛生基準規則第10条第1項】
日常行う清掃のほか、大掃除を、6月以内ごとに1回、定期に、統一的に行う必要があります
根拠規定： 【事務所衛生基準規則第15条第1項】

【休憩・気分転換】

内容： ・労働時間が6時間を超える場合：45分の休憩 ・労働時間が8時間を超える場合：1時間の休憩 ・休憩時間は、一斉に与えなければなりません。ただし、労働組合、労働組合がない場合は労働者の過半数代表者との協定がある時はその限りではありません ・休憩時間を自由に利用させなければなりません ・違反した場合、6カ月以下の懲役又は30万円以下の罰金の可能性があります
根拠規定： 【労働基準法第34条】、【労働基準法第119条】

【長時間労働による過重負担・ストレス】

内容：

使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする（安全配慮義務）

根拠規定：

【労働契約法第5条】

長時間労働者には、医師の面接指導が必要な場合があります

・**時間外労働（残業）と休日労働が月 8 0 時間を超えて、疲労の蓄積が認められる労働者**について、労働者の申出による面接指導と健康保持措置の意見聴取が必要です

根拠規定：

【労働安全衛生法第 6 6 条の 8】、【労働安全衛生規則第 5 2 条の 2】

【設問番号】

⑦

【設問内容】

定期的な健康診断を実施していない

・法律違反です。実施しなければならない
⇒定期健康診断の実施を怠った場合、会社は労働安全衛生法第120条に基づいて50万円以下の罰金が科される可能性があります

安全の欲求

【設問番号】

⑧

【設問内容】

上司や同僚の態度に威圧感があり、気を使いすぎている

【潜在的な原因】

部下をどう導いたらいいか、上司がよくわかっていない状態
具体例：注意や指導のつもりが、怒っているように受け取られてしまう可能性があります
昔は「厳しくすることが正しい」と思われていた職場だった
具体例：先輩や上司には逆らえない、“昔ながらの体育会系の雰囲気”が残っている職場に多いです
上司自身がいっぱいいっばいで、部下に気を配る余裕がない
具体例：忙しすぎて心に余裕がないまま、人を指導している可能性があります
職場全体が、きつい言い方でも当たり前になっている
具体例：職場の雰囲気がギスギスしていて、会話もうまくかみ合わない状態です
普段からの報告や共有が足りず、注意が唐突に感じられてしまう
具体例：「ひとこと声をかける」「先に相談する」といった習慣がありません

【組織リスク】

怒られそうで聞けない（確認しないまま進めてトラブルになる、相談しにくい空気が、ちょっとしたミスを大きな問題にしてしまう）
具体例：相談・報告がしづらくなり、問題の“先送り”や“隠蔽”につながる可能性があります
離職・休職リスクの増大
具体例：威圧的な雰囲気の原因で、職場にいるのがつらくなって辞める人が出てくる可能性があります
ハラスメントに発展する可能性
具体例：態度・言動が度を超えると、パワハラ・指導ハラスメントとして通報・訴訟リスクがあります
人がなかなか育たず、会社全体の力が伸びにくくなる
具体例：失敗を恐れてチャレンジしなくなり、職場に活気がなくなります
何を言っても否定されそうで、発言するのをやめてしまう人が増えます
静かにしていた方が安全”という空気が強くなり、創造的な意見が出づらくなります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1. 上司や管理職の指示について□ 一貫していて分かりやすい／□ ときどきズレを感じる／□ よく変わるので混乱することが多い
分析着眼点 「ズレを感じる」「混乱する」が多い場合：指示が曖昧または変動的で、上司への不安の要因になっていると予想されます。
Q2. 方針が変更されるときに、理由や背景がしっかり説明されていると感じますか？ □ 十分に説明されている／□ 説明はあるが不十分／□ 説明されないことが多い
分析着眼点 「不十分」「説明されない」が多い場合：背景不明な変更が多く、現場に緊張感や不信感が生まれていると予想されます
Q3. 自由記述（困っていること）
分析着眼点 「威圧感」「声をかけにくい」「一方的な指示」「確認しづらい」などの声があれば、心理的安全性の欠如を示唆しています

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 上司の指導スタイル
チェック：注意・指導が高圧的になっていませんか？（内容・口調・頻度）
仮説：上司がどう指導すればいいか不明確で、適切な伝え方ができていない可能性があります
対策：指導記録ノートを作り、自信の伝え方を見直す仕組みを作ります
② 組織風土
チェック：「体育会系」や上下関係の固定観念が残っていませんか？
仮説：体育会系文化が残っていて、意見や相談がしにくい雰囲気がある可能性があります
対策：週1回だけでも、業務と関係のない話題を話す機会を作ります（5分～10分）
③ 忙しさと余裕
チェック：管理職に余裕がなく、指導が短絡的になっていませんか？
仮説：管理職の業務負担が大きく、マネジメントに十分な時間を取れていない可能性があります
対策：管理職の業務を棚卸して不要業務を整理し、マネジメント時間を確保する仕組みをつくります

ステップ②：改善策

【ケース①】上司と部下の意思疎通が上手くいかない状態を改善するための提案

無記名アンケート：

Q1. 上司や管理職の指示について「ときどきズレを感じる」「説明はあるが不十分」にチェックが多い結果です

Q4:自由記述で「話しかけにくい」との声が見られる場合

仮説チェック：

上司がどう指導すればいいか不明確で、適切な伝え方ができていない可能性があります

潜在的原因：

- ・ 部下をどう導いたらいいか上司がよくわかっていない状態
- ・ 上司自身がいっぱいいっばいで、部下に気を配る余裕がない

組織リスク：

- ・ 怒られそうで聞けない
- ・ 離職・休職リスクの増大
- ・ 人がなかなか育たず、会社全体の力が伸びにくくなる

改善策：

①「まず話を聞く→状況を理解→対応する」という指導の流れを統一します

内容：

部下が「最近仕事がきついです」と相談してきた場合：

1. まず話をさえぎらずに最後まで聞きます
2. 「どんな時にそう感じるのか？」と経緯や背景を質問して理解します
3. 「では、業務を一部調整してみよう」と具体的な対応を伝えます

②上司の業務を見直すシートを作り、忙しさを調整して余裕を作ります

内容：

例えば、「週次マネジメント棚卸シート」に以下を記入します

- 1 今週の主な業務と所要時間
- 2 緊急ではないが重要な業務の有無
- 3 部下へ任せられる業務の洗い出し
- 4 自分の余裕時間（面談・フォローに使える時間）の確保状況

ケース②説明不足や唐突な注意をなくし、相談しやすい職場をつくるための改善提案
無記名アンケート：
Q1. 上司や管理職の指示について「よく変わるので混乱すること」が多い結果です
Q2. 方針が変更されるときに、理由や背景がしっかり説明されていると感じますか？「説明されないこと」が多い結果です
Q3. 自由記述で「注意が唐突でびっくりする」との声が見られます
仮説チェック：
体育会系文化が残っていて、意見や相談がしにくい雰囲気がある可能性があります
潜在的原因：
・ 普段からの報告や共有が足りず、注意が唐突に感じられてしまう
組織リスク：
・ 怒られそうで聞けない
改善策：
①「ひとこと共有タイム」を設けて、相談や声かけがしやすい雰囲気をつくります
内容：
・ 毎週1回、各自が「今取り組んでいること」や「気づき」を短く共有する習慣をつくり、「話しやすい空気感」「相談のきっかけ」が生れるきっかけを作ります（朝礼・チャット・日報欄などでOK）
②変化の背景”まで説明する共有タイムの定例化
内容：
方針変更や注意点について、「なぜ今こうなったのか」という共有ミーティング等で説明する機会を設けることで、説明不足による混乱や誤解を防ぎます
③上司から部下に注意・指摘する時は、工夫をします
内容：
・ 注意、指摘をする時に直接的に言うのではなくて、間接的に言う事を心がけます
例：
・ 期待しているよと間接的に言う事で、威圧的なやらされ感は無くなり、上司との報連相もとりますやすくなります

【ケース③】 指示のズレとピリピリした雰囲気のを和らげるための改善提案
無記名アンケート：
Q1. 上司や管理職の指示について「ときどきズレを感じる」のチェックが多い結果です
Q2. 方針が変更されるときに、理由や背景がしっかり説明されていると感じますか？「説明はあるが不十分」のチェックが多い結果です
Q3:自由記述で「空気がピリピリして雑談ができない」などの記述があります
仮説チェック：
管理職の業務負担が大きく、マネジメントに十分な時間を取れていない可能性があります
潜在的原因：
・昔は「厳しくすることが正しい」と思われていた職場だった
組織リスク：
・人がなかなか育たず、会社全体の力が伸びにくくなる
改善策：
①週1回5分～10分の雑談タイムや、他部署と気軽に話せる「ゆるカフェ」を制度として取り入れます
内容：
・毎週金曜の午前10時に「雑談タイム」を設定し、業務と関係ない話題を自由に話す時間を設けます
・月1回は、他部署のメンバーも交えてお茶やコーヒーを飲みながら交流する「ゆるカフェ」を実施します
②「ありがとう」を書き合うカードを作り、前向きな雰囲気を作ります
内容：
・「ありがとうカード」を用意します。「〇〇さんへ 先日のサポート助かりました！」など、感謝のメッセージを書きます
・月1回、全体共有や掲示板で紹介して、前向きな雰囲気をつくれます
③上司が「笑顔や軽い会話も仕事の一部」という姿勢を示して、明るい職場づくりをリードします
内容：
・上司が朝のあいさつに笑顔を添えたり、雑談タイムに自ら参加して軽い冗談を交えます
・会議の前に一言ポジティブな声かけをするなど、日常の中で和やかな空気をつくる行動を意識的に行います

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

報連相の風土づくり
内容：
「声かけ習慣」ルール化
対話・雑談の肯定
内容：
雑談タイム導入、笑顔・ねぎらい文化

法的視点

威圧感のパワハラの可能性について

内容：

職場におけるパワハラとは？

- ①優越的な関係を背景とした言動であって
- ②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより
- ③労働者の就業環境が害される
- ①～③を満たすものを言います

パワハラの類型と具体例：

- ①身体的な攻撃（暴行・傷害）
 - ・殴打、足蹴りを行う
 - ・相手に物を投げつける
- ②精神的な攻撃（脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言）
 - ・人格を否定するような言動を行う
 - ・業務遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返し行う
 - ・他の労働者の前で大声で威圧的な叱責を繰り返し行う
 - ・相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信する
- ③人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）
 - ・自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり別室に隔離したり、自宅研修させたりする
 - ・1人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる
- ④過大な要求（業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れてた程度の低い仕事を命じることや仕事与えないこと）
 - ・管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる
 - ・気にいらぬ労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えない
- ⑤個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）
 - ・労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする
 - ・労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について
 - ・当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露する　＊新・労働法実務相談（労務行政研究所）参照

以上より、

- ・威圧的な態度は、パワハラの種類と具体例としては『②精神的な攻撃』に当たる可能性があります。

具体例：

- ・上司から部下への指導が業務上の必要性に基づくものであっても、**部下の人格を否定するような感情の嫌悪と威圧的な態度でなされた**場合には、不法行為の可能性あります

＊「詳解労働法」水町勇一郎著参照

根拠規定：

【労働施策総合推進法第30条の2 第1項】

【設問番号】

⑨

【設問内容】

ハラスメントに関する相談先や対応体制が不十分だと感じる

【潜在的な原因】

相談窓口の存在や役割が、社内で明確に認識されていない（どこに相談すればいいのか、何を相談していいのかが、社員にちゃんと伝わっていない
具体例： 就業規則や掲示板で形式上は設けているが、現場での周知・運用が不足しています
* 根拠規定：
【パワハラ】労働施策総合推進法 第30条の2：相談窓口の設置義務、相談を行ったことによる解雇、その他の不利益な取扱いの禁止
【セクハラ】男女雇用機会均等法 第11条：相談窓口の設置義務、相談を行ったことによる解雇、その他の不利益な取扱いの禁止
【マタハラ/ケアハラ】育児・介護休業法 第25条:相談窓口の設置義務、相談を行ったことによる解雇、その他の不利益な取扱いの禁止
* 事業主は、パワハラ、セクハラ、マタハラ、ケアハラの相談窓口を一元的に相談できる窓口を設置することが望ましいとされています。
「相談しても改善されない／不利益があるかも」という不信感
具体例： 相談して改善されないに関しては、①最初に当該社員からヒアリングを行います。何をされたかの聴取です（いつ、どこで、誰が、何を、どのよう）。次に、②その現場を見ていた第三者がいればその第三者からヒアリングを行います。最後の③ハラスメントをしたとされる社員からヒアリングをします。最終的に、④ハラスメントを受けたと主張している社員と、現場を見ていたとされる社員、ハラスメントの加害者とされる社員の言っている事等を踏まえて、ハラスメントの有無を判断します
* 不利益に関しては、法律上禁止されています。
目上の人に遠慮したり、まわりの空気を気にして、本音が言いづらい雰囲気がある
具体例： 小さい職場だと、まわりとの関係が近すぎて、遠慮してしまうことが多いです
アットホームな職場ほど、気まづくなるのがイヤで本音を言いにくくなる場合があります

【組織リスク】

ハラスメントを受けていても声を上げられず、誰にも知られずに苦しんでいる人がある

具体例：つらさを抱え続けた結果、会社に来られなくなったり、辞める選択をせざるを得なくなる可能性があります

「この会社は守ってくれない」と思われて、職場の雰囲気や人との関係がギスギスしてくる

具体例：“助けを求めてもムダ”という気持ちが広がって、職場がバラバラになる可能性があります

企業リスク（外部通報・労基署対応・訴訟など）

具体例：SNSや労働局など、社外への情報流出リスクが高まる可能性があります

採用リスクの増大

具体例：悪いウワサやクチコミが広がると、求職者が敬遠してしまう可能性があります

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1. ハラスメント相談先が周知されていると思いますか？ ☐ はい／☐ なんとなく知っている／☐ いいえ

分析着眼点

「なんとなく」「いいえ」が多い場合：制度はあるが周知不足です

Q2. 相談窓口が信頼できる対応をしてくれると思いますか？ ☐ はい／☐ あまりそう思わない／☐ まったくそう思わない

分析着眼点

「あまり思わない」「まったく思わない」が多い場合：相談窓口そのものに対する信頼性がない。または、周知不足、情報不足の可能性があり

Q3. 実際に相談したことがありますか？ ☐ ある／☐ ない

分析着眼点

「ない」が多い場合：制度自体の周知不足、制度に対する信頼不足があると予想されます

Q4. 相談した際の対応への満足度（Q3が「ある」の人） ☐ 非常に満足／☐ ある程度満足／☐ 不満があった／☐ 対応されなかった

分析着眼点

「不満」「対応されなかった」が多い場合：形だけの相談窓口で、実質的な対応力が欠如している可能性が高いです

Q5. 「相談しにくい」と感じる理由（複数選択可） ☐ 担当者が信頼できない／☐ プライバシーが守られなさそう／☐ 改善されないと感じる／☐ 周囲に知られたくない／☐ 報復を受けそう／☐ 特にない

分析着眼点

「プライバシー」「報復」「信頼できない」が多い場合：安心して相談できる環境が整っていないです

Q6. ハラスメントに該当する行為を見聞きしたことはありますか？ ☐ よくある／☐ 時々ある／☐ ほとんどない／☐ 全くない

分析着眼点

「よくある」「時々ある」が多い場合：実態があるにもかかわらず、対応されていない状況です。職場環境がよくないです

Q7. 会社がもっと取り組むべきだと感じますか？ ☐ 強くそう思う／☐ ある程度そう思う／☐ どちらともいえない／☐ あまりそう思わない

分析着眼点

「強くそう思う」が多い場合：制度の改善・強化への期待値が高く、改革の必要性が高いです

Q8. あったらよい取り組み（自由記述）

分析着眼点

明確な制度設計、第三者窓口の設置、教育・研修の強化などのニーズが現れる傾向。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 相談窓口の設置・周知状況
チェック： 就業規則や掲示はあるが、実際に現場で相談窓口が周知されていますか？
仮説： 相談先が認識されておらず、必要な時に使われていない可能性があります
対策： 相談ルートを図解・図表化して定期発信し、朝礼・掲示・Webなどで繰り返し周知します
② 担当者の対応レベル
チェック： 対応マニュアルや教育が十分か、不安感を与えていませんか？
仮説： 担当者が信頼されておらず、相談する気になれない可能性があります
対策： 外部相談窓口（社労士・弁護士）との提携や、社内担当者の教育を実施します
③ 相談後の流れ
チェック： 対応プロセスが透明化されていますか？
仮説： 相談後の流れが不透明で、「言っても無駄」「不利益がある」と誤解されている可能性があります
対策： 対応の流れ（ヒアリング→判断）を簡潔に開示し、不利益がないことを明示します

ステップ②：改善提案

ケース①相談窓口を誰でも分かるように知らせるための改善提案
無記名アンケート：
Q1. ハラスメント相談先が周知されていると思いますか？「いいえ」のチェックが多い結果です
Q2. 相談窓口が信頼できる対応をしてくれると思いますか？「あまりそう思わない。全くそう思わない」のチェック多い結果です
仮説チェック：
相談先が認識されておらず、必要な時に使われていない可能性があります
潜在的原因：
相談窓口の存在や役割が、社内で明確に認識されていない（就業規則や掲示板上で形式上は設けているが、現場での周知・運用が不足している）
組織リスク：
・ハラスメントを受けていても声を上げられず、誰にも知られずに苦しんでいる人がいる
・「この会社は守ってくれない」と思われて、職場の雰囲気や人との関係がギスギスしてくる
・採用リスクの増大
改善策：
①相談窓口の担当者や内容を全社員にわかりやすく周知します
内容：
担当者の顔や名前を載せた紹介カードを配布します
②相談していい内容を具体的に示します
内容：
「こんな相談もOK」と事例ポスターを貼ります
③相談窓口はどこ？何を？誰に？すぐ分かる様にします
内容：
Q & Aを作ります

ケース②相談後の進め方と安心できる仕組みを作るための改善提案
無記名アンケート：
Q5.「相談しにくい」と感じる理由 「プライバシーが守られなさそう」「報復されそう」「担当者が信頼できない」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
相談後の流れが不透明で、「言っても無駄」「不利益がある」と誤解されている可能性があります
潜在的原因：
「相談しても改善されない／不利益があるかも」という不信任
組織リスク：
・ハラスメントを受けていても声を上げられず、誰にも知られずに苦しんでいる人がいる
・企業リスク（外部通報・労基署対応・訴訟など）
・「この会社は守ってくれない」と思われて、職場の雰囲気や人との関係がギスギスしてくる
改善策：
①相談後の流れや体制を図で見える化します
内容：
(1)相談受付
内容：相談者からの相談を受け付け、事実関係の把握に着手します
ポイント：
相談窓口の整備（複数の選択肢／匿名対応／男女両方の相談担当など）
プライバシー保護・迅速な対応が必要です
法的根拠：
労働施策総合推進法 第30条の2 第1項：事業主は、相談に適切に対応する体制を整備する義務
男女雇用機会均等法 第11条 第1項：事業主は相談に対応する体制を整備する義務
(2) 事実関係の確認
内容：相談者・行為者・関係者（目撃者など）から必要に応じて聞き取りを行います 必要に応じて証拠（メール・録音・書類など）を確認します
ポイント：
公正中立な立場で調査します（複数名体制推奨）
(3)事実認定・対応方針の決定

内容：ハラスメントに該当するか判断します（法的視点・就業規則・社内ルールに照らす）
ポイント：
ハラスメントが認定された場合は、加害者に対して指導・懲戒・配置転換等の措置を講じます
同時に相談者の職場環境への配慮も行う（配置・業務量調整など）
法的根拠：
労働施策総合推進法 第30条の2 第1項：雇用管理上の措置（防止策・是正）を講じる義務
(4) 被害者への結果報告・フォローアップ
内容：相談者に対応結果を伝え、必要な配慮を継続して実施します
ポイント：
二次被害を防止する体制を整備します
業務や職場で孤立させない工夫が必要です
(5) 不利益取扱いの禁止
内容：相談したことや調査に協力したことを理由に不利益を与えてはならない
ポイント：
異動・降格・評価への影響などは禁止
担当者・証言者も保護対象に含まれる
法的根拠：
労働施策総合推進法 第30条の2 第2項
男女雇用機会均等法 第11条 第2項
育児介護休業法 第25条 第2項
(6) 再発防止・職場全体への周知
内容：再発を防止する仕組みづくりと、組織全体への意識浸透
ポイント：
研修、マニュアル整備、ポスター掲示などで周知・啓発
相談窓口の存在を可視化し、「安心して相談できる風土」をつくる
②相談しても不利益がないことをしっかり伝えます
内容：

労働施策総合推進法 第30条の2 第2項、男女雇用機会均等法 第11条 第2項、育児介護休業法 第25条 第2項にて「相談等を理由とする解雇その他の不利益な取扱いの禁止」を明示されています。

ケース③相談先を増やして安心して話せる職場にするための改善提案
無記名アンケート：
Q6. ハラスメントに該当する行為を見聞きしたことはありますか？ 「よくある」「時々ある」のチェックが多い結果です
Q7. 会社がもっと取り組むべきだと感じますか？「強くそう思う」「ある程度そう思う」のチェックが多い結果です
仮説チェック：
相談後の流れが不透明で、「言っても無駄」「不利益がある」と誤解されている可能性があります
潜在的原因：
・目上の人に遠慮したり、まわりの空気を気にして、本音が言いづらい雰囲気がある。（アットホームな職場ほど、気まずくなるのがイヤで本音を言いにくくなることもある）
組織リスク：
・ハラスメントを受けていても声を上げられず、誰にも知られずに苦しんでいる人がいる
・「この会社は守ってくれない」と思われて、職場の雰囲気や人との関係がギスギスしてくる
・企業リスク（外部通報・労基署対応・訴訟など）
改善策：
① 相談ルートを増やします
内容：
・相談先を「1箇所だけ」ではなく複数（社内窓口＋外部専門家）にする
例：社内相談担当、社外社労士、弁護士相談窓口、匿名WEBフォームなど
② 相談後の流れを可視化します
内容：
「相談 → ヒアリング → 判断 → フィードバック」のプロセスを社内掲示・イントラで図解します
④ プライバシー保護ルールを徹底する
内容：
・相談者の情報は経営者と限られた担当者だけが共有します
・進捗報告は必ず個人が特定されない形で行います

ステップ③：中長期的な制度・文化づくり

情報の透明化
内容：
「ハラスメント対応の流れ」「相談の正しい使い方」ガイドを備えます
相談しやすい風土づくり
内容：
(1)「相談＝不利益なし」の明文化と強調（法令に基づく）
具定例：
「相談した人に不利益は絶対はない」ことを繰り返し伝えます
(2)男女や職位の異なる複数名体制にする
具体例：
相談者の立場・心理に配慮した対応ができる体制にします
(3)匿名相談用フォーム・意見箱の設置（紙 or Web）
具体例：
直接話しにくい人への配慮をします

法的視点

①相談後の流れや体制を図で見える化します

内容：

(1)相談受付

- ・相談者からの相談を受け付け、事実関係の把握に着手します

ポイント：

- ・相談窓口の整備（複数の選択肢／匿名対応／男女両方の相談担当など）
- ・プライバシー保護・迅速な対応が必要です

法的根拠：

【労働施策総合推進法 第30条の2 第1項】：事業主は、相談に適切に対応する体制を整備する義務

【男女雇用機会均等法 第11条 第1項】：事業主は相談に対応する体制を整備する義務

(2) 事実関係の確認

- ・相談者・行為者・関係者（目撃者など）から必要に応じて聞き取りを行います
- ・必要に応じて証拠（メール・録音・書類など）を確認します

ポイント：

- ・公正中立な立場で調査します（複数名体制推奨）

(3)事実認定・対応方針の決定

- ・ハラスメントに該当するか判断します（法的視点・就業規則・社内ルールに照らす）

ポイント：

- ・ハラスメントが認定された場合は、加害者に対して指導・懲戒・配置転換等の措置を講じます
- ・同時に相談者の職場環境への配慮も行う（配置・業務量調整など）

法的根拠：

【労働施策総合推進法 第30条の2 第1項】：雇用管理上の措置（防止策・是正）を講じる義務

(4) 被害者への結果報告・フォローアップ

- ・相談者に対応結果を伝え、必要な配慮を継続して実施します

ポイント：

- ・二次被害を防止する体制を整備します
- ・業務や職場で孤立させない工夫が必要です

<p>(5)不利益取扱いの禁止</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相談したことや調査に協力したことを理由に不利益を与えてはならない <p>ポイント：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・異動・降格・評価への影響などは禁止 ・担当者・証言者も保護対象に含まれる <p>法的根拠：</p> <p>【労働施策総合推進法 第30条の2 第2項】</p> <p>【男女雇用機会均等法 第11条 第2項】</p> <p>【育児介護休業法 第25条 第2項】</p>
<p>(6) 再発防止・職場全体への周知</p> <ul style="list-style-type: none"> ・再発を防止する仕組みづくりと、組織全体への意識浸透 <p>ポイント：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修、マニュアル整備、ポスター掲示などで周知・啓発 ・相談窓口の存在を可視化し、「安心して相談できる風土」をつくる
<p>②相談しても不利益がないことをしっかり伝えます</p>
<p>根拠規定：</p> <p>【労働施策総合推進法 第30条の2 第2項】</p> <p>【男女雇用機会均等法 第11条 第2項】</p> <p>【育児介護休業法 第25条 第2項】</p> <p>「相談等を理由とする解雇その他の不利益な取扱いの禁止」を明示されています</p>

【設問番号】

⑩

【設問内容】

評価の基準や職場のルールが曖昧で、安心できないと感じる

【潜在的な原因】

評価のルールはあるのに、実際の昇給や昇進にちゃんと使われていない

具体例：評価項目はあっても、普段の仕事の様子を見て評価する仕組みにはなっていません

上司によって評価のしかたがバラバラで、“誰に当たるか”で結果が変わってしまう

具体例：人によって評価の基準がブレるせいで、“同じように頑張っても報われない”と感じる人が出てきています

説明もなく、気軽に聞ける場もないので、納得できずに終わってしまうことが多い

具体例：「なぜこのルールなのか？」「どうしてこう評価されるのか？」が、社員にちゃんと説明されていないです

【組織リスク】

理由もなく低く評価されると、不満がたまり仕事への意欲が落ちてしまう

具体例：「がんばっても報われない」と思ってしまう、やる気が出なくなる可能性があります

ルールを守らない人がいても、まわりが注意しづらくて放置されがちな職場になっている

具体例：決まりがはっきりしていないから、「それはダメ」と言いづらくなっている可能性があります

不公平なことが続くと、“この職場は信じられない”と思う人が増えてくる

具体例：“なんであの人だけ？”という気持ちが広がると、お互いに協力しにくくなる可能性があります

もうこの職場ではやっていけない」と思って、辞める人が増えてしまうおそれがある

具体例：評価があいまいだと「ここで働き続けて大丈夫かな？」と感じて、若手や優秀な人が辞めてしまう可能性があります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1. 評価制度の基準や項目を理解していますか？ <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> ある程度 <input type="checkbox"/> いいえ
分析着眼点 ・「いいえ」が多い場合：制度の説明不足、導入時の教育不足が疑われます。・「ある程度」が多い場合：一部は理解されているが、項目の解釈にばらつきがある可能性があります
Q2. 評価内容と給与・昇給・賞与の関連性を理解していますか？ <input type="checkbox"/> 明確に理解している <input type="checkbox"/> 少しわかる <input type="checkbox"/> よくわからない
分析着眼点 ・「よくわからない」が多い場合：評価と処遇が切り離されて運用されていると認識されています。・「少しわかる」が多い場合：説明や連動の見える化が不十分です。
Q3. 上司から評価についての説明を受けていますか？ <input type="checkbox"/> 定期的にある <input type="checkbox"/> あまりない <input type="checkbox"/> 一度もない
分析着眼点 「あまりない」「一度もない」が多い場合：フィードバックされていないです。評価結果が活用されていません
Q4. ご自身の評価内容について納得感がありますか？ <input type="checkbox"/> 十分に納得している <input type="checkbox"/> どちらともいえない <input type="checkbox"/> 納得していない
分析着眼点 「納得していない」が多い場合：公平性・一貫性に疑問を抱いています。信頼関係が低下している可能性があります
Q5. 評価が曖昧だと感じた経験はありますか？ <input type="checkbox"/> よくある <input type="checkbox"/> ときどきある <input type="checkbox"/> ほとんどない
分析着眼点 「よくある」が多い場合：評価制度の基準が曖昧で・属人的判断（人により変わる）・一貫性がないと予想されます
Q6. 職場のルール（出退勤、有給取得、服装、報連相など）は明文化されていますか？ <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> 一部のみ <input type="checkbox"/> されていない（または不明）
分析着眼点 「されていない」が多い場合：就業規則・マニュアル整備が不十分。基本的な社内ルールが周知されていないです
Q7. 職場ルールに「曖昧さ」や「人によって運用が異なる」と感じたことはありますか？ <input type="checkbox"/> よくある <input type="checkbox"/> 時々ある <input type="checkbox"/> 感じたことはない
分析着眼点 「よくある」が多い場合：判断や運用が上司や部署ごとに異なり、不公平感が高いと予想されます
Q8. ルールが曖昧で不安やストレスを感じたことはありますか？ <input type="checkbox"/> よくある <input type="checkbox"/> 少しある <input type="checkbox"/> 特にない
分析着眼点

「よくある」が多い場合：心理的安全性の低下。職場環境の改善が必要です
Q9. 曖昧だと感じるもの（複数選択可） <input type="checkbox"/> 出退勤 <input type="checkbox"/> 有給取得 <input type="checkbox"/> 業務報告 <input type="checkbox"/> 服装・マナー <input type="checkbox"/> 評価・昇格 <input type="checkbox"/> 業務分担 <input type="checkbox"/> その他
分析着眼点 「評価や昇格」「業務分担」の選択が多い場合：評価・役割の不明確さが業務モチベーションを下けている可能性があります
Q10. 評価やルールがより明確になれば、安心して働けると感じますか？ <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> わからない <input type="checkbox"/> いいえ
分析着眼点 「はい」が多数：明確化によって安心・信頼が向上すると期待しています。改善の優先度が高いと思われます

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 評価説明の頻度改善提案
チェック： 評価について定期的に説明していますか？
仮説： 面談時などに説明が少なく、社員が内容を理解しきれていない可能性があります
対策： 面談時の説明を義務づけ、説明用のフォーマットを用意して標準化します
② 評価と処遇の連動性改善提案
チェック： 評価結果が昇進・昇給などの処遇に反映されていますか？
仮説： 評価結果が処遇にうまく結びついていない可能性があります
対策： 処遇連動マップを作成し、評価結果の反映フローを共有します
③ 評価基準の明確化改善提案
チェック： 評価項目の基準や使い分けが明確化されていますか？
仮説： 「評価の基準」が個々の上司に依存しており、人によって差が出ている可能性があります
対策： 就業規則・評価ガイドラインを整備し、全員に共有します

ステップ②：改善策

ケース①：評価と昇進・昇給のつながりを見える化して、納得度を高めるための改善提案

無記名アンケート：

Q1. 評価制度の基準や項目を理解していますか？「いいえ」にチェックが多い結果です

Q2. 評価内容と給与・昇給・賞与の関連性を理解していますか？「よくわからない」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

評価結果が処遇にうまく結びついていない可能性があります

潜在的原因：

- ・評価のルールはあるのに、実際の昇給や昇進にちゃんと使われていない
- ・説明もなく、気軽に聞ける場もないので、納得できずに終わってしまうことが多い

組織リスク：

- ・理由もなく低く評価されると、不満がたまり仕事への意欲が落ちてしまう
- ・不公平なことが続くと、“この職場は信じられない”と思う人が増えてくる
- ・「もうこの職場ではやっていけない」と思って、辞める人が増えてしまうおそれがある

改善策：

①評価と昇進・昇給のつながりを見える化して、全社員に説明します

②評価項目が昇進や昇給にどう関係するかを、説明会でしっかり伝えます

③評価の仕組みをまとめたガイドを作って、全員に配ります

ケース②：上司の説明不足をなくし、評価面談で納得度を上げるための改善提案
無記名アンケート：
Q3. 上司から評価についての説明を受けていますか？「あまりない」「一度もない」にチェックが多い結果です
Q4. ご自身の評価内容について納得感がありますか？「納得していない」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
面談時などに説明が少なく、社員が内容を理解しきれていない可能性があります
潜在的原因：
上司によって評価のしかたがバラバラで、“誰に当たるか”で結果が変わってしまう
説明もなく、気軽に聞ける場もないので、納得できずに終わってしまうことが多い
組織リスク：
・理由もなく低く評価されると、不満がたまり仕事への意欲が落ちてしまう
・不公平なことが続くと、“この職場は信じられない”と思う人が増えてくる
・もうこの職場ではやっていけない”と思って、辞める人が増えてしまうおそれがある
改善策：
①評価面談を定期的に行い、内容を記録に残します
内容：
半期ごとに「評価フィードバック面談日」を全社員に設定します
②面談の説明内容を統一シートでまとめ、個人ごとに保管する
内容：
「評価説明シート（A4一枚）」に評価理由・今後の期待・本人のコメントを記入し、本人と上司が1部ずつ保管します

ケース③：ルールのあいまいさとバラつきをなくし、職場の信頼を守るための改善提案
無記名アンケート：
Q6. 職場のルール（出退勤、有給取得、服装、報連相など）は明文化されていますか？ 「されていない」にチェックが多い
Q7. 職場ルールに「曖昧さ」や「人によって運用が異なる」と感じたことはありますか？ 「よくある」にチェックが多い
仮説チェック：
・「評価の基準」が個々の上司に依存しており、人によって差が出ている可能性があります
潜在的原因：
・上司によって評価のしかたがバラバラで、“誰に当たるか”で結果が変わってしまう
・説明もなく、気軽に聞ける場もないので、納得できずに終わってしまうことが多い
組織リスク：
・ルールを守らない人がいても、まわりが注意しづらくて放置されがちな職場になっている
・不公平なことが続くと、“この職場は信じられない”と思う人が増えてくる
・もうこの職場ではやっていけない”と思って、辞める人が増えてしまうおそれがある
改善策：
①就業規則やルールを図やQ&Aでわかりやすくします
②社内ネットや掲示板で、ルールを定期的に周知します
③朝礼や会議で、ルールの確認時間をつくります

ステップ③：中長期的な仕組みづくり
「信頼とルールが両立する文化」の構築を目指します
具体例：
・ルールや評価制度が更新されたときは「背景・目的・今後の運用」をストーリーで発信します
・制度改定を“押しつけ”ではなく“共に創る”というスタンスで展開します
・“ルールを守る人が損をしない”という公平な前提を管理職全員で守ることを誓います

法的視点

就業規則の作成義務について

内容：

- ・常時10人以上の労働者を使用する使用者に就業規則を作成することを義務づけています。
- ・必ず記載しなければならない「絶対的必要記載事項」とそのような制度を設ける場合には記載する必要がある「相対的必要記載事項」があります
- ・絶対的必要記載事項とは、始業・終業時刻、休憩時間、休日、休暇、交替制勤務における就業時転換、賃金の決定・計算・支払方法・賃金の締切り・支払いの時期、昇給、退職（解雇事由を含む）
- ・相対的必要記載事項とは、退職手当、臨時の賃金等、最低賃金額、食費・作業用品、その他の労働者の負担、安全・衛生、職業訓練、災害補償・業務外の傷病扶助、表彰・制裁、その他当該事業所の全労働者に適用される定めに関する事項

根拠規定：

【労働基準法第89条】

就業規則作成・変更時の意見聴取、周知について

内容：

- ・使用者は、就業規則の作成又は変更について、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者の意見を聴かなければならない。就業規則を労働基準監督署に届出る際は、労働者の過半数代表者の意見を記載した書面を添付しなければならない。
 - ・労働者に周知しなければなりません
- ＊周知とは、「知ろうと思えば知りうる状態におくことです」

根拠規定：

【労働基準法第90条、106条】

労働条件の明示について

内容：

- ・労働契約の締結の際（採用の内定を出した時）に、労働条件を明示します

根拠規定：

【労働基準法第15条第1項】

労働条件の変更について

内容：

- ・労働者及び使用者は、その合意により、労働契約の内容である労働条件を変更することができます

- ・使用者は、労働者と合意することなく、就業規則を変更することにより、労働者の不利益に労働契約の内容である労働条件を変更することはできません
- ・但し、①労働者の受ける不利益の程度、②労働条件の変更の必要性、③変更後の就業規則の内容の相当性、④労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更に係る事情に照らして合理的なものであるときは、労働契約の内容である労働条件は、当該変更後の就業規則に定めるところによるものとする

根拠規定：

【労働契約法第 8 条、9 条、10 条】

【設問番号】

⑪

【設問内容】

異動や業務内容の変更が突然あり、予測ができないと感じている

【潜在的な原因】

急に仕事や配属が変わっても、“なぜそうなったのか”をちゃんと説明されないまま進んでしまう

具体例：「なんであの人が？」「なんで今？」と疑問だけが残し、みんながモヤモヤします

法律的視点：

【会社の人事権】

・業務運営上の理由から、就業場所や担当業務を変更することは、会社の人事権として認められますが、意に沿わない場合に争いが生じる可能性があるため、あらかじめ就業規則に明記しておきます

【職種や勤務地を限定して採用した場合】

・事業の見直し等で職種変更が避けられない時のために、職種変更限定社員であっても配転（異動）の可能性がある事を示しておきます

【配転（異動）が無効な場合】

- ・業務上の必要がない場合
- ・業務上の必要性があっても、不当な動機・目的をもってなされた場合
- ・労働者に対して通常甘受すべき程度を超える不利益を負わせる場合

現場の状況を知らないまま決められて、“またか…”という空気が広がる

具体例：“いきなりすぎて準備ができない”という声が現場で広がります

誰がどこに配属されるかのルールがなく、どう決まっているのか分かりにくい

具体例：どんな理由で異動になるのかが見えないから、みんなが不安を感じやすいです

「自分がどんな仕事をしたいか」や「向いているかどうか」があまり考えられずに配属や異動が決められている

具体例：仕事への期待と現実にギャップがあり、“頑張ろう”という気持ちが薄れていきます

【組織リスク】

会社への信頼や「ここで頑張りたい」という気持ちが弱くなっていく

具体例：“ここでは大切にされていない”という思いが、しだいに広がってしまう可能性があります

心のストレスがたまりやすくなって、体調や気持ちが崩れてしまう人が出てくるおそれがある

具体例：思ってもいなかった配置転換に戸惑って、気持ちが追いつかず体調を崩してしまう可能性があります

優秀な人ほど見切りをつけて、他の会社に行ってしまう

具体例：“ここにいて大丈夫かな…”と不安になった人から、転職を考え始めてしまう可能性があります

大事な情報がうまく伝わらず、上司や会社を信用できなくなる人が出てくる

具体例：「また急に決められるんじゃないか…」という声やウワサが広がり、みんなが不安になる可能性があります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:最近1年以内に異動や業務内容の変更がありましたか？ <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
分析着眼点 「はい」が多い場合：異動や業務内容の変更あるため、社員にとっては「どう決まるのか」「どう準備できるのか」が特に重要になっています ●「いいえ」が多い場合：制度は整備されていても、実際にはあまり活用されていません
Q2:異動・業務変更について事前に説明はありましたか？ <input type="checkbox"/> 十分にあった <input type="checkbox"/> ある程度あった <input type="checkbox"/> ほとんどなかった <input type="checkbox"/> まったくなかった
分析着眼点 「十分にあった」「ある程度あった」が多い場合：組織として、ある程度「説明する習慣」が根付いています。 ●「ほとんどなかった」「まったくなかった」が多い場合：突然の異動が納得感を欠き、ストレスの原因になっている恐れがあります。説明と対話の仕組みが求められます
Q3:異動の理由や背景について、納得できる説明がありましたか？ <input type="checkbox"/> 十分あった <input type="checkbox"/> 説明はあったが納得できなかった <input type="checkbox"/> 説明自体がなかった
分析着眼点 「十分あった」が多い場合：異動に対する信頼性・組織理解が高い傾向です。 ・「説明はあったが納得できなかった」が多い場合：説明が形だけになっていて、内容に納得できない社員がいる可能性があります。 ・「説明自体がなかった」が多い場合：配慮や説明が足りない人事対応が続くと、社員の不信感が強まる恐れがあります
Q4:異動・業務変更をどのように感じましたか？（複数選択可） <input type="checkbox"/> 前向きに捉えられた <input type="checkbox"/> キャリアにつながると思った <input type="checkbox"/> 意見を聞いてもらえなかった <input type="checkbox"/> 不安・ストレスが強かった <input type="checkbox"/> 家庭や生活への影響が大きかった <input type="checkbox"/> 退職を考えた
分析着眼点 「前向き」「キャリアにつながる」が多い場合：異動や配属に対して、ある程度理解・納得し、成長の機会と捉えている人もいます。 ・「意見を聞いてもらえなかった」「不安・ストレスが強かった」が多い場合：話し合いがないまま一方的に決められ、社員がストレスを感じている可能性があります。 ・「家庭や生活への影響」「退職を考えた」が多い場合：異動や人事判断が私生活にも影響を及ぼしており、配慮の足りなさから離職につながる可能性があります
Q5:今後、異動や業務変更に関して改善してほしいこと（自由記述）
分析着眼点

・「説明をもっとしてほしい」「事前に相談してほしい」などの声が多ければ：異動や配置の前に話し合う機会や準備の時間が足りず、不満や混乱の原因になっています。

・「希望や適性を考慮してほしい」が多ければ：社員一人ひとりの希望や成長を大切にしたい、きめ細かいキャリア支援が求められています。

・記述が少ない・不明確な場合：社員の中にはあきらめや無関心が広がっている人も多く、注意が必要です

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 異動時の説明運用改善提案
チェック： 異動が決まったとき、理由や背景がきちんと説明されていますか？
仮説： 異動時に意図や理由の説明が不足していて、社員が納得しづらい可能性があります
対策： 異動のときは「通知＋説明面談」をセットで必ず行うことを制度化します
② 異動基準の明確化改善提案
チェック： 異動や配属の基準・ルールが社内で共有されていますか？
仮説： 異動や配属の判断が人によってバラついていて、基準があいまいになっている可能性があります
対策： 異動・配属の方針を社内で共有し、定期的に見直す仕組みをつくります
③ 本人意向確認の仕組み改善提案
チェック： 本人の希望や適性が異動前に確認されていますか？
仮説： 本人の希望や適性が十分に考慮されず、会社都合だけで異動が決まっている可能性があります
対策： 異動やキャリアの希望をあらかじめ確認する仕組みを制度化して取り入れます

ステップ②：改善提案

ケース①：異動理由をきちんと説明して、納得感を高めるための改善提案

無記名アンケート：

Q2:異動・業務変更について事前に説明はありましたか？ 「ほとんどなかった」「まったくなかった」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

異動時に意図や理由の説明が不足していて、社員が納得しづらい可能性があります

潜在的原因：

- ・急に仕事や配属が変わっても、“なぜそうなったのか”を説明されない
- ・「自分がどんな仕事をしたいか」や「向いているかどうか」があまり考えられずに配属や異動が決められている

組織リスク：

- ・大事な情報がうまく伝わらず、上司や会社を信用できなくなる人が出てくる
- ・優秀な人ほど見切りをつけて、他の会社に行ってしまう
- ・会社への信頼や「ここで頑張りたい」という気持ちが弱くなっていく

改善策：

①異動や担当変更のときは、説明の面談を必ず行います

②異動通知に「なぜ異動か」「何を期待しているか」を記載します

ケース②：異動ルールを明確化し、判断の透明性を高めるための改善提案
無記名アンケート：
Q3:異動の理由や背景について、納得できる説明がありましたか？ 「説明はあったが納得できなかった」「説明自体がなかった」にチェックが多い結果です
仮説チェック結果：
仮説：異動や配属の判断が人によってバラついていて、基準があいまいになっている可能性があります
潜在的原因：
・誰がどこに配属されるかのルールがなく、どう決まっているのか分かりにくい
・「自分がどんな仕事をしたいか」や「向いているかどうか」があまり考えられずに配属や異動が決められている
組織リスク：
・大事な情報がうまく伝わらず、上司や会社を信用できなくなる人が出てくる
・優秀な人ほど見切りをつけて、他の会社に行ってしまう
・会社への信頼や「ここで頑張りたい」という気持ちが弱くなっていく
改善策：
①異動のルールや考え方をわかりやすくまとめて、全社員に伝えます
②配属を決めるときに、本人との話し合い内容を記録として残します
③社員が自分の希望やキャリアを申告できる仕組みを作ります

ケース③：異動後の不安を減らすための改善提案
無記名アンケート：
Q4:異動・業務変更をどのように感じましたか？ 「不安・ストレスが強かった」「退職を考えた」にチェックが多い結果です
仮説チェック結果：
本人の希望や適性が十分に考慮されず、会社都合だけで異動が決まっている可能性があります
潜在的原因：
・現場の状況を知らないまま決められて、“またか…”という空気が広がる
・「自分がどんな仕事をしたいか」や「向いているかどうか」があまり考えられずに配属や異動が決められている
組織リスク：
・心のストレスがたまりやすくなって、体調や気持ちが崩れてしまう人が出てくるおそれがある
・優秀な人ほど見切りをつけて、他の会社に行ってしまう
・大事な情報がうまく伝わらず、上司や会社を信用できなくなる人が出てくる
改善策：
①異動が決まった社員に、説明や面談、準備の時間をセットで用意します
②異動後1か月以内に、フォロー面談を行います
③受け入れ先の上司に向けて、声かけや配慮のポイントをまとめたガイドをつくります

ステップ③：文化・制度として定着させる仕組み
対話を前提とした人事文化
内容：
異動前に「本人の考えを聞く」面談を必ず実施。「異動理由説明」は全て記録として残す
キャリア視点を重視する文化
内容：
「異動＝組織都合」ではなく「成長機会」として捉える文化をつくります。キャリア面談を定例化します

法的視点

業務内容や勤務場所の変更について

内容：

- ・使用者が「業務内容や勤務場所の変更」を命じる為には、**労働協約や就業規則の定め、個別契約上の合意**などによって、労働契約上根拠づけられていることが必要です
- ・一般に、就業規則には、「業務上の都合により業務内容や勤務場所の変更を命じることができる」旨の規定が定められていることが多いため、この規定が労働者に周知されていれば、「業務内容や勤務場所の変更」を命じることができる根拠となります
- ・**勤務内容や勤務地を限定する特別の合意がある**時には、「業務内容や勤務場所の変更」は、その合意の範囲内に限定されます

根拠規定：

裁判例・判例の積み重ねによるもの

業務内容や勤務場所の変更について（権利濫用法理について）

内容：

- ・「業務内容や勤務場所の変更」を命じる為には、**権利濫用法理**についても考慮する必要があります。以下の①～④を考慮する必要があります

①業務上の必要性：

- ・定期人事異動、欠員の補充、担当業務の減少と他部門での要員補充
- ・余剰人員の再配置、労働者の成績不良と他部門での活用
- ・労働者の協調性の欠如と他業務での活用、労働者の病状等を考慮した業務変更等

②不当な動機・目的：

- ・会社を批判する活動や社長の意に沿わない発言を行った労働者を会社から排除する目的で行われた業務内容や勤務場所の変更
- ・退職勧奨拒否に対する嫌がらせや不要となった中高年管理職等を退職に追い込む目的で行なわれた業務内容や勤務場所の変更
- ・内部通報者に対する業務上の必要性なく行われた業務内容や勤務場所の変更

③労働者への著しい不利益：

- ・業務内容や勤務場所の変更をすると、病気の家族を介護または看護できなくなる
- ・労働者本人の健康状態から遠隔地への業務内容や勤務場所の変更はその健康大きな不利益を与えることになる
- ・業務内容や勤務場所の変更によって実収入が減少し、職位確保を努力する旨の労使合意にも反する方法で業務内容や勤務場所の変更が命じられた

④手続きの妥当性：

- ・労働者に内示や意向聴取を行い家庭の事情等を考慮に入れたか？
- ・業務内容や勤務場所の変更の理由や内容等について労働者に具体的に説明したか？

* 「詳解労働法」 水町勇一郎著参照

根拠規定：

【民法第 1 条第 3 項】、【労働契約法第 3 条第 5 項】

【設問番号】

⑫

【設問内容】

ちょっとしたことで怒られるかもと感じて、相談しにくい雰囲気になっている

【潜在的な原因】

上司や先輩が感情的な叱責をする場面がある

具体例：言っている内容は正しくても、伝え方がきつくて、相手が萎縮してしまいます

相談・質問に対して否定や説教が多い

具体例：“こんなこと聞いたら怒られるかも…”と感じて、みんなが何も聞けなくなってしまう雰囲気になります

相談や質問をためらってしまうような、気軽に話せない職場になっている

具体例：何か言うと怒られそうだから、とりあえず黙っておこう…という空気が当たり前になってしまっています

忙しすぎて、部下の話を落ち着いて聞ける余裕がない

具体例：最後まで話を聞いてもらえず、“どうでもいいと思ってるのかな”と感じてしまいます

【組織リスク】

報告・連絡の遅れが原因で、トラブルが深刻化するリスクが高まる

具体例：ちょっとしたミスやトラブルを報告しにくい雰囲気のまま放置すると、問題が大きくなってから発覚し、手遅れになる可能性があります

若手・新入社員の離職

具体例：誰にも相談できないと、不安がたまって“もう無理だ”と感じて辞める可能性があります

問題があっても、“どうにかしよう”という提案が出ず、停滞したままになっている

具体例：ちょっとした工夫や改善の声が出なくなって、職場の空気が重くなる可能性があります

管理職のパワハラ認定リスク

具体例：指導と称した叱責が、本人や第三者に“パワハラ”と判断される可能性があります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1: 職場で困ったことやミスを、すぐに上司や同僚に相談しやすいと感じますか？ <input type="checkbox"/> そう思う／ <input type="checkbox"/> どちらかといえばそう思う／ <input type="checkbox"/> あまりそう思わない／ <input type="checkbox"/> 全くそう思わない
分析着眼点 「あまりそう思わない」「全くそう思わない」が多い場合、相談に心理的ハードルを感じている可能性があります。相談・報告の遅れや孤立感が広がっている可能性があります
Q2:自分の発言や相談に対して、上司が感情的な反応（怒る・ため息など）を示すことがありますか？ <input type="checkbox"/> よくある／ <input type="checkbox"/> ときどきある／ <input type="checkbox"/> まれにある／ <input type="checkbox"/> ほとんどない
分析着眼点 「よくある」「ときどきある」が多い場合、上司の感情的な対応で部下が委縮して相談を控える原因となり、職場の雰囲気が悪くなっている可能性があります
Q3:「こんなことで相談していいのか…」と迷って、報告や相談をやめた経験がありますか？ <input type="checkbox"/> よくある／ <input type="checkbox"/> たまにある／ <input type="checkbox"/> あまりない／ <input type="checkbox"/> ない
分析着眼点 「よくある」「たまにある」が多ければ、気軽に聞けない雰囲気や過去の否定的反応が蓄積している可能性があります
Q4:上司や先輩の前で、委縮したり緊張しすぎたりする場面はありますか？ <input type="checkbox"/> よくある／ <input type="checkbox"/> たまにある／ <input type="checkbox"/> あまりない／ <input type="checkbox"/> ない
分析着眼点 「よくある」「たまにある」が多ければ、職場の雰囲気が悪くなっている可能性があります。自律性が損なわれ、生産性低下、モチベーションが下がる可能性もあります
Q5:問題や失敗が起きたときに、「誰が悪い」より「何が起きたか」に注目してくれる職場だと感じますか？ <input type="checkbox"/> そう思う／ <input type="checkbox"/> どちらかといえばそう思う／ <input type="checkbox"/> あまりそう思わない／ <input type="checkbox"/> 全くそう思わない
分析着眼点 「あまりそう思わない」「全くそう思わない」が多ければ、責任追及型の文化が支配し、報告の遅れ・職場の重苦しさが生じやすいです
Q6:「相談しやすい雰囲気」をつくる取り組みがありますか？（複数選択可） <input type="checkbox"/> 上司がこまめに声かけしてくれる／ <input type="checkbox"/> 雑談や1on1の時間がある／ <input type="checkbox"/> 「報・連・相」のルールがある／ <input type="checkbox"/> 特にない
分析着眼点

「特にない」が多ければ、制度・文化の両面で相談を促す仕組みが機能していない状態です。上司の行動変容が急務です

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 感情的な指導改善提案

チェック：上司や先輩が注意・指導のときに感情的な言動をしていませんか？

仮説：強い口調の指導で部下が委縮している可能性があります

対策：今週の指導で意識したこと、相手の反応で気づいた点を振り返る仕組みをつくります

② 否定的な対応改善提案

チェック：相談や質問に対して「そんなこともわからないのか」と否定的な反応をしていませんか？

仮説：否定される不安で相談や報告が減っている可能性があります

対策：返し方のテンプレートを作ります。例：「それは知らなくても不思議じゃないよ」「聞いてくれて助かるよ」等

③ 日常コミュニケーション改善提案

チェック：日常的に雑談や気軽な声かけをしていますか？

仮説：会話のきっかけがなく距離ができている可能性があります

対策：「1日1回は声をかける」をルール化し、気軽に話せる雰囲気をつくります

④ 相談機会の制度化改善提案

チェック：1on1やチーム内の相談機会が制度化されていますか？

仮説：定期的に話せる時間や安心できる雰囲気が不足している可能性があります

対策：月2回の1on1を実施します

⑤ ミス対応の文化改善提案

チェック：失敗やミスが起きたとき、責任追及よりも再発防止を優先していますか？

仮説：ミス報告で責められる空気があり、言い出しにくくなっている可能性があります

対策：「誰が悪いのか」ではなく「何が起きたか」に注目して振り返り、改善する文化をつくります

ステップ②：改善提案

ケース①：上司の「指導」が感情的に伝わっているケースに対する改善提案
無記名アンケート：、
Q2:「上司が感情的な反応を示す」→「よくある／ときどきある」にチェックが多い結果です
Q4:「上司や先輩の前で委縮する」→「よくある／たまにある」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
強い口調の指導で部下が委縮している可能性があります
潜在的原因：
・上司や先輩が感情的な叱責をする場面がある相談
・相談・質問に対して否定や説教が多い
組織リスク：
・若手・新入社員の離職、管理職のパワハラ認定リスク
・問題があっても、“どうにかしよう”という提案が出ず、停滞したままになっている
改善策：
①管理職が冷静に伝える練習をします
②部下の話にすぐ返さず、少し間を置いて受け止めるようにします
③意見をくれた人に「ありがとう」と言う練習をします

ケース②：相談をためらう空気が定着しているケースに対する改善提案
無記名アンケート：
Q3:「相談を迷ってやめた経験がある」 「よくある／たまにある」にチェックが多い結果です
Q5:「誰が悪いかわかり何が起きたかを重視してくれる」 「あまりそう思わない／全くそう思わない」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
否定される不安で相談や報告が減っている可能性があります
潜在的原因：
・相談や質問をためらってしまうような、気軽に話せない職場になっている
・相談・質問に対して否定や説教が多い
組織リスク：
・報告・連絡の遅れが原因で、トラブルが深刻化するリスクが高まる
・若手・新入社員の離職
・問題があっても、“どうにかしよう”という提案が出ず、停滞したままになっている
改善策：
①「相談ありがとう」が自然に出る会社にします
②小さな声も拾える仕組みをつくれます
③相談が実際に改善につながった例を、みんなに伝えます

ケース③：上司が忙しく、話を聞く余裕がないケースに対する改善提案
無記名アンケート：
Q1:「困ったことを相談しやすいか」 「あまりそう思わない／全くそう思わない」にチェックが多い結果です
Q6:「相談しやすい雰囲気をつくる取り組み」 「特にない」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
会話のきっかけがなく距離ができていいる可能性があります
潜在的原因：
・忙しすぎて、部下の話を落ち着いて聞ける余裕がない
・相談や質問をためらってしまうような、気軽に話せない職場になっている
組織リスク：
・報告・連絡の遅れが原因で、トラブルが深刻化するリスクが高まる
・若手・新入社員の離職
・管理職のパワハラ認定リスク
改善策：
①管理職に「話を聴く時間の大切さ」を伝え、業務の余裕をつくります
②相談できる時間を毎朝みんなに知らせて、声をかけやすくします
③上司と部下が月2回、15分、軽い面談を行います

ステップ③：中長期的な文化づくり
上司や管理職自身が自分の失敗を発表して、相談・報告の空気を前向きにします
具体例：
上司や管理職が自分の失敗体験を話す場をつくり、安心して相談しやすい雰囲気をつくります
失敗・改善共有会「みんなでしくじり発表会」
具体例：
失敗の報告を『前向きな行動』として認め合い、チームで発表や称賛の場を定期的につくります

法的視点

ちょっとしたことで怒る態度についてのパワハラの可能性について

内容：

職場におけるパワハラとは？

- ①優越的な関係を背景とした言動であって
- ②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより
- ③労働者の就業環境が害される
- ①～③を満たすものを言います

パワハラの類型と具体例：

- ①身体的な攻撃（暴行・傷害）
 - ・殴打、足蹴りを行う
 - ・相手に物を投げつける
- ②精神的な攻撃（脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言）
 - ・人格を否定するような言動を行う
 - ・業務遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返し行う
 - ・他の労働者の前で大声で威圧的な叱責を繰り返し行う
 - ・相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信する
- ③人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）
 - ・自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり別室に隔離したり、自宅研修させたりする
 - ・1人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる
- ④過大な要求（業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れてた程度の低い仕事を命じることや仕事与えないこと）
 - ・管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる
 - ・気にいらぬ労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えない
- ⑤個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）
 - ・労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする
 - ・労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について
 - ・当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露する　＊新・労働法実務相談（労務行政研究所）参照

以上より、

・ちょっとした事でも怒る態度は、パワハラの種類と具体例としては『②精神的な攻撃』に当たる可能性があります。

具体例：

・上司から部下への指導が業務上の必要性に基づくものであっても、**部下の人格を否定するような感情の嫌悪と威圧的な態度でなされた**場合には、不法行為の可能性あります

＊「詳解労働法」水町勇一郎著参照

根拠規定：

【労働施策総合推進法第30条の2 第1項】

【設問番号】

⑬

【設問内容】

「この会社に長くいていいのか」と不安を感じている

【潜在的な原因】

キャリアの見通しが不明確
具体例： 昇進・昇格、スキルアップの流れが社員に見えておらず、将来像が描けないです 年功やポストの空き待ちが前提で、希望が持てないです
経営方針や会社の将来が見えにくい
具体例： 経営者や上層部からビジョン・方針が十分に発信されていないです
自分の仕事の価値が実感できない
具体例： 目の前の業務が「誰の役に立っているのか」「何に貢献しているのか」が見えず、やりがいを感じづらいです
周囲の退職者や不安な空気
具体例： 退職者が続いたり、職場内で「先が不安」といった会話が多いです

【組織リスク】

優秀な若手・中堅の流出
具体例： 「今のままでは成長できない」「先がない」と感じた社員から順に退職を検討する可能性があります
静かな退職”の増加
具体例： 辞めずに残っていても、関心・やる気を失って業務に消極的になる可能性があります（生産性・創造性の低下）
ネガティブな社内文化の定着
具体例： 「どうせ変わらない」「ここでは無理」という諦めが広がり、改善提案や前向きな行動が出にくくなる可能性があります
採用競争力の低下
具体例： 口コミサイトやSNSで「将来が不安な会社」との印象が広がると、応募者の質が下がる可能性があります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:このまま働き続けても自分は成長できるのか不安
分析着眼点 該当者が多い場合：将来の働き方が見えず、不安を感じやすい職場になっているかもしれません
Q 2:この会社で定年まで働けるのか不安
分析着眼点 該当者が多い場合：社員が「会社は信頼できない」と感じているかもしれません。更には、制度にも納得していない可能性があります。
Q 3:経営の方向性や将来の見通しが分からず、不安になる
分析着眼点 該当者が多い場合：会社の方向性が見えにくく、不安に感じている人が多い可能性があります
Q 4:同僚の退職や周囲の会話を聞いて、不安を感じることもある
分析着眼点 該当者が多い場合： 周りの動きを見て辞めることを決断する人が多く、退職が連鎖するおそれがあります
Q 5:会社の将来に関する情報は、十分に伝わっているか
分析着眼点 「いいえ」「どちらともいえない」が多い場合： 経営層の発信が不足し、現場に納得感や安心感が行き届いていない可能性があります
Q 6:自身のキャリアパスは明確か
分析着眼点 「あまり明確でない」「まったく分からない」が多い場合：自分の将来像が描けず、キャリアへの不安が高まっています

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

①会社の将来像共有とトップメッセージ発信改善提案
チェック： 経営層や上司が会社の将来像を社員にしっかり伝えていますか？
仮説： ビジョン共有が不足し、社員が日々の仕事と会社の方向性のつながりを感じられていない可能性があります
対策： 「経営方針説明会」や動画配信で、トップからのメッセージを定期的に発信します
②キャリア支援と安心感向上の仕組み改善提案
チェック： 社員が将来のキャリアの見通しを具体的にイメージできていますか？
仮説： キャリア面談や制度が形だけになり、将来像について会社と対話する機会が不足している可能性があります
対策： キャリア面談を年2回に増やし、将来の役割イメージを共有する時間を制度化します
③社員の声を活かす風土づくり改善提案
チェック： 社員の改善提案が「どうせ変わらない」と諦められていませんか？
仮説： せっかくの意見やアイデアが無視されていると感じて、みんなが「言ってもムダだ」と思い始めている可能性があります
対策： 採用された提案例を社内で定期的に発信し、「声が届く」職場文化をつくります

ステップ②：改善提案

ケース①：キャリアの将来像が描けず、離職を検討しているケースに対する改善提案
無記名アンケート：
Q1:「このまま働き続けても自分は成長できるのか不安」にチェックが多い結果です
Q6:「キャリアパスがあまり明確でない／まったく分からない」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
キャリア面談や制度が形だけになり、将来像について会社と対話する機会が不足している可能性があります
潜在的原因：
・キャリアの見通しが不明確
・自分の仕事の価値が実感できない
組織リスク：
・優秀な若手・中堅の流出
・静かな退職”の増加
・採用競争力の低下
改善策：
①自分の将来について、上司と定期的に話す場をつくります
②昇進や成長の事例を紹介して、キャリアのイメージを持てるようにします
③若手が先輩と話せる「5年後の自分を考える会」をひらきます

ケース②：会社の将来が見えず、長期的に働く意欲を持ってないケースに対する改善提案
無期名アンケート：
Q2:「会社で定年まで働けるか不安」にチェックが多い結果です
Q3:「経営の方向性が不明」にチェックが多い結果です
Q5:「会社の将来に関する情報が十分に伝わっていない」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
ビジョン共有が不足し、社員が日々の仕事と会社の方向性のつながりを感じられていない可能性があります
潜在的原因：
・経営方針や会社の将来が見えにくい
・周囲の退職者や不安な空気
組織リスク：
・採用競争力の低下
・優秀な若手・中堅の流出
・ネガティブな社内文化の定着
改善策：
①経営の考えを、対話を通じて定期的に伝えます
②経営陣の話を、動画や座談会で直接届けます
③経営の計画を図やストーリーで、わかりやすく社内に伝えます

ケース③：職場全体に「先が不安」という雰囲気広がっているケースに対する改善提案	
無記名アンケート：	
Q4:「同僚の退職や周囲の会話で不安を感じる」にチェックが多い結果です	
Q6:キャリアパスが「不明確」「まったく分からない」にチェックが多い結果です	
仮説チェック：	
せっかくの意見やアイデアが無視されていると感じて、みんなが「言ってもムダだ」と思い始めている可能性があります	
潜在的原因：	
・周囲の退職者や不安な空気	
・キャリアの見通しが不明確	
組織リスク：	
・ネガティブな社内文化の定着	
・“静かな退職”の増加	
・採用競争力の低下	
改善策：	
①良い提案が実現した事例を、会社の成功ストーリーとして発信します	
②職場の不安要素を“見える化”し、それに対する「安心材料（対応・制度・考え方）」をリスト化して、上司が部下と共有・対話する機会を設けるという取り組みです	
具体例：	
よくある不安	安心材料（会社・上司から伝えること）
将来のキャリアが見えない	来年度のキャリア面談で目標設定を一緒に行う制度があります
評価の理由がわからない	評価シートを元に年2回のフィードバック面談を実施中です
突然異動させられないか不安	異動前には面談があり、希望・事情を確認します
長時間労働が続くのでは？	残業時間は毎月モニタリングされ、超過時は上司にアラートが入ります

ステップ③：中長期的な仕組みづくり
①「働く意味・価値を語る」社内文化を作ります
具体例：
経営者が社内報で「誰の役に立っているか」「何を成し遂げているか」を語ります
②ロールモデル対話文化
具体例：
先輩社員による体験共有会・座談会を文化として根付かせます

法的視点

労働者の能力開発について

内容：

・事業主に、労働者の自発的な職業能力開発・向上の促進に努めること義務づけています（努力義務）

具体的には？：

- ①キャリア形成に関する情報提供、キャリアコンサルティング等の援助
- ②労働者の配置その他の雇用管理上の配慮
- ③有給教育訓練休暇・長期教育訓練休暇・再就職準備休暇等の付与
- ④教育訓練や職業能力検定を受ける時間の確保などの措置を講じること

根拠規定：

【職業能力開発促進法第4条第1項】、【職業能力開発促進法第10条の3】、【職業能力開発促進法第10条の4】

* 「詳解労働法」水町勇一郎著参照

【設問番号】

⑭

【設問内容】

方針の一貫性が見えにくくなっていて、現場で混乱が生じやすい状況です

【潜在的な原因】

会社がどこに向かっているのか、部門として何を目指しているのかが、現場の社員にまでちゃんと伝わっていない状態
具体例：情報が途中で止まっていて、現場は内容を知らないまま動いています
・会社のトップが思っていることと、現場で働く人の感じ方にズレがあるのに、そのままにされています
伝言ゲーム型の情報伝達
具体例：途中で“意味のすれ違い”が起きやすく、現場に正しく伝わらないことがあります
・上司によってルールの解釈や対応がまちまちで、現場に迷いが出ています
業務改善や制度変更が頻繁で現場が追いつけない
具体例：「何を軸に動けばいいのか」が曖昧になっています
経営層の“場当たりの”意思決定
具体例：顧客や業績の都合で戦略や対応が急に変わることが多いです
・社内に「また変わるでしょ」というあきらめの空気が生じています

【組織リスク】

現場の混乱・モチベーション低下
具体例： 「昨日と言っていることが違う」「誰の言うことを信じればいいのか分からない」という声が出る可能性があります
・ 自律的に動けなくなり、言われたことしかなくなる可能性があります
責任回避・風通しの悪化
具体例： 何をどう進めるかがはっきりしていないせいで、“誰がやるのか・誰が決めるのか”があいまいになっている可能性があります
・ 指示のたびに「これは本当に会社の方針なのか」と疑念を持たれやすくなる可能性があります
改革疲れ
具体例： 変化が激しい割に成果が出ず、「やっても無駄」という空気になる可能性があります
・ みんながどこを目指しているのか分からなくなって、それぞれがバラバラに動いてしまう可能性があります
中間層（管理職）の疲弊
具体例： 経営と現場の板挟みで精神的負担が増大する可能性があります
・ 自分もその方針にモヤモヤしているけど、部下にはうまく説明できず、板挟みになってひとりで抱え込んでしまっている可能性があります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:会社や部門の方針について、どの程度理解していますか？
分析着眼点 「あまり理解していない」「まったく理解していない」が多い場合：会社が何を目指しているのか、現場までちゃんと伝わっておらず、みんながバラバラに動いている状態かもしれません
Q2:方針や目標が現場レベルにまで明確に落とし込まれていると感じますか？
分析着眼点 「いいえ」が多い場合：方針はあるけれど、現場の動きにまで落とし込まれておらず、戸惑いが生じている状態です
Q3:指示や説明が人によって違うと感じたことはありますか？
分析着眼点 「よくある」「ときどきある」が多い場合：情報が正しく伝わらず、上司ごとに対応や説明がバラバラになっている可能性があります
Q4:方針やルールが急に変わったと感じたことはありますか？
分析着眼点 「よくある」「ときどきある」が多い場合：方針やルールの変更が、その場しのぎに見えていて、現場が不安に感じているかもしれません
Q5:「これは会社としてどうしたいのか分からない」と感じたことはありますか？
分析着眼点 該当が多い場合：「結局どうすればいいの？」と現場が迷ってしまうような伝え方になっているかもしれません
Q6:判断に困ったとき「誰に聞けばよいか」明確ですか？
分析着眼点 「いいえ」「どちらともいえない」が多い場合：指示する人や責任の所在があいまいで、判断や対応が遅れがちになっています

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 方針共有のズレ改善提案
チェック： 方針や戦略が現場まで届いていますか？
仮説： 上の意図が伝わらず、現場では「自分たちの話ではない」と感じている可能性があります
対策： 「今どこに向かっているか」を全員で確認する場を、毎月1回つくります
② 上司の指示のブレ防止提案
チェック： 上司によって方針やルールの解釈が異なっていませんか？
仮説： 指示内容に一貫性がなく、現場で混乱や戸惑いが起きている可能性があります
対策： 現場で迷いやすい場面について、「こうすればいい」という対応例をまとめた資料を配り、判断のバラつきをなくします
③ 背景説明の徹底と判断責任の明確化提案
チェック： 業務改善や制度変更の頻度と背景説明のバランスは適切ですか？
仮説： 説明不足のまま変更が繰り返され、現場の信頼が薄れている可能性があります
対策： 変更するときは「なぜ変えるのか」「何をしてほしいのか」をセットで伝えます

ステップ②：改善提案

ケース①：会社・部門の方針が現場まで届かず、方向感を失っているケースに対する改善提案
無記名アンケート：
Q1:で「理解していない」にチェックが多い結果です
Q2:で「目標が現場まで落とし込まれていますか？」 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q5:で「会社がどうしたいのか分からない」 「よくある」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
上の意図が伝わらず、現場では「自分たちの話ではない」と感じている可能性があります
潜在的原因：
・会社がどこに向かっているかが現場まで伝わっていない
・経営層の“場当たりの”意思決定
組織リスク：
・現場の混乱・モチベーション低下
・改革疲れ
・中間層（管理職）の疲弊
改善策：
①現場が直接質問できる「方針説明の場」を定期的に行います
②重要な意思決定には背景と目的をセットで発信するルールを徹底します
内容：
「なぜ今これをするのか」を現場に伝えることで納得度を高めます

ケース②：上司によって方針の言い方や判断が異なり、混乱しているケースに対する改善提案
無記名アンケート：
Q3:で「人によって違う」「よくある」にチェックが多い結果です
Q6:で「誰に聞けばよいか明確ですか?」「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
指示内容に一貫性がなく、現場で混乱や戸惑いが起きている可能性があります
潜在的原因：
・伝言ゲーム型の情報伝達
・業務改善や制度変更が頻繁で現場が追いつけない
組織リスク：
・責任回避・風通しの悪化
・現場の混乱・モチベーション低下
・改革疲れ
改善策：
①「誰に確認するか」を整理して一覧化し周知する
内容：
役割と責任者が見える化し、現場が迷わないようにします
②「こう判断してほしい」を示す判断ガイドを配布します
内容：
トラブルが多いテーマを中心に具体例をまとめます
③業務変更時は「背景＋目的＋判断基準」をセットで共有します
内容：
変更理由と優先度を伝えることで混乱を減らします

ケース③：変更が多く「どうせまた変わる」というあきらめムードが広がっているケースに対する改善提案
無記名アンケート：
Q4:方針やルールが、急に変わったと感じたことはありますか？ 「よくある」にチェックが多い結果です
Q5:これは会社としてどうしたいのか分からないと感じたことはありますか？ 「よくある」が多い結果です
仮説チェック：
説明不足のまま変更が繰り返され、現場の信頼が薄れている可能性があります
潜在的原因：
・経営層の“場当たりの”意思決定
・業務改善や制度変更が頻繁で現場が追いつけない
組織リスク：
・改革疲れ
・現場の混乱・モチベーション低下
・中間層（管理職）の疲弊
改善策：
①変更の理由や目的を資料にして、全員にわかりやすく説明します
内容：
・キーワードは「なぜ変えるのか？」「何を変えるのか？」「誰がどう動くのか？」を必ず入れます
・部署ごとに説明会を開き、上司が部下に伝わるように口頭フォローも行います
・イントラに資料を置き、誰でも見返せる状態にします
②変更の前後を一覧で残して、いつでも見返せるようにします
内容：
・変更点の「ビフォー／アフター表」を作り、違いを一目で比較できる形にします
・イントラネットや共有フォルダに保存し、現場リーダーが説明用に使えようにします
③小さな成功をみんなで投稿・共有して、前向きな雰囲気をつくります
内容：
・「改善掲示板」や「称賛ポスター」を作り、目立つ場所で共有します
・定例会で1人1件の小さな成功体験を持ち寄って発表し合います

ステップ③：中長期的な仕組みづくり
「方針と行動のズレ」に気づいたら声を上げてよい風土づくり
具体例：
ズレを見つけてくれた人や、つなぎ直した人を前向きに表彰します

法的視点

業務内容や勤務場所の変更について

内容：

- ・使用者が「業務内容や勤務場所の変更」を命じる為には、**労働協約や就業規則の定め、個別契約上の合意**などによって、労働契約上根拠づけられていることが必要です
- ・一般に、就業規則には、「業務上の都合により業務内容や勤務場所の変更を命じることができる」旨の規定が定められていることが多いため、この規定が労働者に周知されていれば、「業務内容や勤務場所の変更」を命じることができる根拠となります
- ・**勤務内容や勤務地を限定する特別の合意がある**時には、「業務内容や勤務場所の変更」は、その合意の範囲内に限定されます

根拠規定：

裁判例・判例の積み重ねによるもの

業務内容や勤務場所の変更について（権利濫用法理について）

内容：

- ・「業務内容や勤務場所の変更」を命じる為には、**権利濫用法理**についても考慮する必要があります。以下の①～④を考慮する必要があります

①業務上の必要性：

- ・定期人事異動、欠員の補充、担当業務の減少と他部門での要員補充
- ・余剰人員の再配置、労働者の成績不良と他部門での活用
- ・労働者の協調性の欠如と他業務での活用、労働者の病状等を考慮した業務変更等

②不当な動機・目的：

- ・会社を批判する活動や社長の意に沿わない発言を行った労働者を会社から排除する目的で行われた業務内容や勤務場所の変更
- ・退職勧奨拒否に対する嫌がらせや不要となった中高年管理職等を退職に追い込む目的で行なわれた業務内容や勤務場所の変更
- ・内部通報者に対する業務上の必要性なく行われた業務内容や勤務場所の変更

③労働者への著しい不利益：

- ・業務内容や勤務場所の変更をすると、病気の家族を介護または看護できなくなる
- ・労働者本人の健康状態から遠隔地への業務内容や勤務場所の変更はその健康大きな不利益を与えることになる
- ・業務内容や勤務場所の変更によって実収入が減少し、職位確保を努力する旨の労使合意にも反する方法で業務内容や勤務場所の変更が命じられた

④手続きの妥当性：

- ・労働者に内示や意向聴取を行い家庭の事情等を考慮に入れたか？
- ・業務内容や勤務場所の変更の理由や内容等について労働者に具体的に説明したか？

* 「詳解労働法」 水町勇一郎著参照

根拠規定：

【民法第 1 条第 3 項】、【労働契約法第 3 条第 5 項】

所属の欲求

【設問番号】

⑮

【設問内容】

気軽に話せる相手が職場におらず、孤立していると感じる

【潜在原因】

業務中心の会話しかない職場

具体例：「報連相（報告・連絡・相談）」以外の会話がほとんどないです

- ・上司からの声かけは指示のみ。「最近どう？」という関心がない。ただ、ハラスメントの問題も絡んでいる場合があります
- ・雑談＝サボリという誤解があります

入社後の“定着支援”が弱い

具体例：新しく入った人が、職場に馴染みにくいまま放置されている状態が多いです

- ・新人に声をかけたり、気にかけている空気がないです
- ・職場の垣根を越えた相談制度がないです

管理職の意識・関心の欠如

具体例：孤立しているメンバーへの気づきがないです

- ・話しかけても反応が薄いメンバー＝“やる気がない”と誤解されています
- ・協力しない、自己中心的でも、数字がよければ評価されます

性格・特性への配慮不足

具体例：口数が少ない人・内向的な人に配慮されていないです

- ・チーム内で「積極的な人」が評価される風潮があります
- ・地道に取り組むタイプはあまり目立たず、評価もされにくいです

【組織リスク】

気持ちの余裕がなくなる
具体例： 相談や小さな悩みが言えず、不安やストレスを自分で抱え込み、最終的に体調不良になる可能性があります
早期離職リスク（特に若手・中途）
具体例： 職場に「人間的つながり」が築けず、「ここで長く働くイメージを持ってない」社員が増える可能性があります
声をかけづらい・聞きづらい → 確認が遅れる → 業務ミスへ
具体例： 「あの人には相談しにくい」ため、自己判断で進めた結果ミスが増える可能性があります
創造性・提案力の低下
具体例： 「こんなこと言っていていいのか」と遠慮が働き、改善提案や意見が出にくくなる可能性があります
企業イメージ・採用への悪影響
具体例： 採用媒体やSNSで評判が落ち、採用難につながる可能性があります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:気軽に話せる同僚が職場にいますか？	いる / どちらともいえない / いない
分析着眼点	
「いない」が多い場合、「自分だけ浮いている」と感じたり、チームの中で遠慮がちになっている可能性があります。	
Q2:雑談やちょっとした会話ができる雰囲気ですか？	はい / 時々ある / ほとんどない
分析着眼点	
「ほとんどない」が多い場合、ちょっとした雑談や気軽なやりとりが少ないと、お互いに話しかけづらくなっているかもしれません	
Q3:孤立感（話しかけにくい・一人で仕事をしている感覚）を感じることはありますか？	よくある / 時々ある / ほとんどない
分析着眼点	
「よくある」「時々ある」が多い場合、ストレスがたまりやすくなり、辞めてしまう人が出るかもしれません。	
Q4:困ったときに相談できる相手がいますか？	はい / どちらともいえない / いない
分析着眼点	
「いない」が多い場合、困ったときに相談しにくく、助けが得られにくい職場かもしれません。	
Q5:他部署や他チームとの交流機会はありますか？	よくある / 時々ある / ほとんどない
分析着眼点	
「ほとんどない」が多い場合、「あっちはあっち、うちのうち」という空気が強くて、助け合いが生まれにくい雰囲気です。	
Q6:新人や異動者がチームになじむまでに時間がかかっていると感じますか？	とても感じる / 多少感じる / 感じない
分析着眼点	
「とても感じる」が多い場合、新しく来た人がなじみにくく、人間関係ができにくい職場かもしれません。	

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

①雑談が「サボリ」と誤解されています
チェック： 日常的に雑談や軽い会話が職場で交わされていますか？
仮説： 「雑談＝ムダ」と思われて、気軽に話しかけづらい職場の可能性があります
対策： 「ちょっとしたおしゃべりも大事だね」と思えるような職場の雰囲気をつくれます
②孤立に気づいても放置される
チェック： 孤立している社員に誰かが気づいていますか？
仮説： 孤立していても気づかれず、そのまま放置されている可能性があります
対策： 気軽に声かけできるしくみをつくれます
③新人放置とサポート不足
チェック： 新人や異動者へのサポート体制が整っていますか？
仮説： 新人がひとりでがんばらないと、周囲との関係が築けない職場の可能性があります
対策： 新しく配属された人がひとりで悩まないように、3週間以内にフォロー面談を行います。更に別の部署の先輩が相談役になる制度も取り入れます
④内向的な人が埋もれない評価改善提案
チェック： 内向的・寡黙な人への配慮がありますか？
仮説： 明るく目立つ人ばかりが評価されていて、静かなタイプが埋もれている可能性があります
対策： チームのために動いてくれた人や、みんなをつなげてくれた人も、きちんと評価される仕組みをつくれます

ステップ②：改善提案

ケース①気軽な雑談ができる職場づくりのための改善提案

無記名アンケート：

Q1：気軽に話せる同僚が職場にいますか？「いない」にチェックが多い結果です

Q2：雑談やちょっとした会話ができる雰囲気ですか？「ほとんどない」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

「雑談＝ムダ」と思われて、気軽に話しかけづらい職場の可能性があります

潜在的原因：

・業務中心の会話しかない職場

・管理職の意識・関心の欠如

組織リスク：

・気持ちの余裕がなくなる

・声をかけづらい・聞きづらい → 業務ミス

・創造性・提案力の低下

改善策：

①週1回の「気軽な雑談タイム」を導入します

内容：

雑談を就業時間内に「仕事の一部」として行うことで、最初はぎこちなくても、だんだんと話す準備や習慣ができて、自然に雑談できるようになることを目指します

②「ランダムペア雑談」を導入します（月1回）

内容：

他部署とのランダムペアで10分の雑談（雑談テーマ例も添付）

ケース②：新人・異動者の孤立防止のための改善提案
無記名アンケート：
Q6：新人や異動者がチームになじむまでに時間がかかっていると感じますか？ → 「とても感じる」にチェックが多い結果です
Q4：困ったときに相談できる相手がいますか？ → 「いない」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
新人がひとりでがんばらないと、周囲との関係が築けない職場の可能性があります
潜在的原因：
・入社後の“定着支援”が弱い
・性格・特性への配慮不足
組織リスク：
・早期離職リスク（特に若手・中途）
・気持ちの余裕がなくなる
・声をかけづらい・聞きづらい → 業務ミス
改善策：
①チームリーダーに「声かけチェック項目」を提供します
内容：
新人にちゃんと声をかけられるように、リーダーに気をつけるポイントをわかりやすく伝えます
例：
・困っていそうな場面では「何か手伝えることある？」と先回りの声かけをします
・「最近どう？」とカジュアルに声かけをします
・小さなことにも「ありがとう」「助かったよ」と伝えます
・通勤、慣れてきた？と聞きます
・この前のミーティング、どう感じた？と聞きます
②異動者・新人の体験談を社内報などで共有し、相談文化の醸成を図ります
内容：
「相談してよかった」体験談をみんなに紹介して、話しかけやすい職場の雰囲気を広げていきます
③初期の頃に孤立感が強まっていると感じる場合の対応

③初期の頃に孤立感が強まっていると感じる場合の対応
内容：
もう一つの安心できる窓口”をつくるため、別のチームの先輩と定期的に1対1で話す場をつくります

ケース③：内向的な社員・少数派への配慮強化のための改善提案
無記名アンケート：
Q3：孤立感を感じることはありますか？ → 「よくある」「時々ある」にチェックが多い結果です
Q5：他部署や他チームとの交流機会がありますか？ → 「ほとんどない」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
新人がひとりでがんばらないと、周囲との関係が築けない職場の可能性があり
潜在的原因：
・性格・特性への配慮不足
・業務中心の会話しかない職場
組織リスク：
・創造性・提案力の低下
・気持ちの余裕がなくなる
・企業イメージ・採用への悪影響
改善策：
①月1回「他部署との交流昼食会」を実施します
内容：
・会社の食堂・会議室などをランチタイムに開放します
・昼食代を一部補助します（例：会社負担500円までなど）
・会話が弾むように、役職が偏りすぎないように調整します
ルール例
・仕事の相談というよりも、雑談やプライベートの話題もOKです
・無理にテーマに縛られず、自由に過ごしても良いです
・話しやすいように簡単な自己紹介カードを配布します

②評価項目に「周囲への貢献」「支援姿勢」などの定性項目を導入します
内容：
<p>周りを助けたり、支え合う姿勢もちゃんと評価するようにします。そうすることで、自分は必要とされていると感じます。（自己重要感が満たされます）</p>

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

項目	内容
<input checked="" type="checkbox"/> 自己重要感	「上司が自分を気にかけてくれている」と感じる → 存在の肯定・承認につながります
<input checked="" type="checkbox"/> 群居衝動	「職場に自分を受け入れてくれる人がいる」という安心感につながります
①声かけを“仕事”として位置づけます	
具体例：	
・「声かけ＝マネジメントの一部」であることを明文化します	
→ 評価指標・研修・職務定義に「部下への定期的な声かけ」を明記します	
②何を話せばいいかわからない”を防ぐ支援	
具体例：	
「声かけフレーズ集」の社内展開	
・「最近どう？」「困ってることない？」「この前のあれ、どうだった？」など	
→ 声かけのきっかけを明文化し、“気まずさ”のハードルを下げます	

法定視点

職場内のコミュニケーションについて（孤立化）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

* 「詳解労働法」水町勇一郎著参照

【設問番号】

⑬

【設問内容】

新しく入った職場に馴染みにくく、疎外感を抱えていると感じる（新入社員、中途入社、転勤者等）

【潜在的原因】

教育係・メンター制度が形骸化
具体例： OJT担当とされているが、日々の業務が忙しくて教える時間が取れていません
・見て覚えて”という空気が強く、体系立った教育がないです
・悩みを打ち明けても、“それは自分で考えて”と突き放されます
日常の雑談や交流の機会が乏しい
具体例： となりの席の人がどんな人か、ずっと知らないまま半年が経ちます
・新人が入っても、自己紹介や歓迎の場が設けられていないです
・部署をまたぐと、まったく接点がない。顔も名前も知らないです
チームに内輪文化（固定グループ）がある
具体例： 会議の後も、そのグループ内でしか話題が共有されないです
・業務のちょっとした工夫や注意点が、“仲のいい人たちの中”だけで回っています
・職場の雰囲気は“仲良しグループ+その他”になっており、全体の一体感がないです
「馴染む努力は本人次第」という暗黙の前提
具体例： 声をかけないのが当たり前になっています
・“最初は誰でも孤独なもんだよ”と放置されます
・不安や疑問を伝えると、“もっと積極的に話しかけないとダメだよ”とだけ返されます

【組織リスク】

早期離職リスクの増大

具体例：毎日出社しているのに、“自分の居場所がここじゃない気がする”と感じてしまい、会社にいる意味が見つからなくなします

気軽に相談や質問ができない雰囲気になっている

具体例：ミスを報告すると怒られそうで、つい隠します

ちょっとしたすれ違いが、すぐにギスギスした関係に発展してしまうような職場

具体例：人間関係のトラブルは発生初期は小さなすれ違いにすぎません。

しかし、「聞きにくい」「話しにくい」「言いづらい」空気があることで、修復のチャンスを逃し、慢性化・深刻化しやすいです

チームパフォーマンスの低下

具体例：せっかく採用したのに、力を発揮できないまま時間だけが過ぎます

採用力の低下（口コミや評判悪化）

具体例：SNSや口コミサイトで「冷たい職場」というイメージが拡散します

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1：入社時に「歓迎されている」と感じましたか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、新しい人が「受け入れられていない」と感じてしまう雰囲気があるかもしれません
Q2：配属初日に、上司や同僚から自己紹介や歓迎の言葉がありましたか？
分析着眼点
「いいえ」が多ければ、初期対応が弱く、職場の第一印象が悪くなっている恐れがあります
Q3：困ったときに気軽に質問・相談できる相手が職場にいますか？
分析着眼点
「いいえ」が多ければ、困っても相談しにくく、一人で抱え込んでしまう職場かもしれません
Q4：日常の業務中に、自然な会話や雑談が交わっていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多ければ、仕事以外の会話が少なく、人との距離を感じやすい環境かもしれません。
Q5：自分がチームの一員として受け入れられていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、「ここにいていいのかな」と感じる人が多く、職場になじみにくい可能性があります。
Q6：「馴染めていない」「一人だけ浮いている」と感じたことがありますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合、安心して話したり相談できない職場で、人が定着しにくい恐れがあります。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 新人歓迎と紹介が形骸化している
チェック： 配属初日の対応（歓迎・紹介）ができていますか？
仮説： 忙しさに追われていて、新人に話しかけたり紹介したりする余裕がない可能性があります
対策： 新しく来た人には、最初の3日間で必ず自己紹介と歓迎ランチを行うルールをつくれます
② OJT制度が機能していない
チェック： 配属初日の対応（歓迎・紹介）ができていますか？
仮説： OJTとは言っても、教える人がついているだけで、実際のサポートや会話がほとんどない可能性があります
対策： 教える担当者には、週1回は雑談と振り返りをするように決め、記録用のシートも用意します
③ 雑談文化が希薄になっている
チェック： 雑談・気軽な会話の習慣がありますか？
仮説： 誰も声をかけず、みんなが黙って仕事をしている雰囲気が当たり前になっている可能性があります
対策： 毎朝1分だけ「ちょっとした話」をする時間を試しに取り入れてみます

ステップ②（改善提案）

ケース①：初期対応と歓迎不足への改善提案

Q1：入社時に「歓迎されている」と感じましたか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q2：配属初日に、上司や同僚から自己紹介や歓迎の言葉がありましたか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

忙しさに追われていて、新人に話しかけたり紹介したりする余裕がない可能性があります

潜在的原因：

・教育係・メンター制度の形骸化

組織リスク：

・早期離職リスクの増大

・気軽に相談や質問ができない雰囲気になっている

改善策：

①「歓迎チェックリスト（初日・3日目・1週間後）」を作成し、管理者に義務化します

内容：

新しく来た人にちゃんと対応できているかを確認するチェックリストを作り、管理者が必ず使うようにします。

初日：到着初日の確認項目の具体例

チェック項目	実施すること
所属部署メンバーへの紹介を行ったか	口頭でも可
社内施設（トイレ、休憩室、食堂など）の案内をしたか	自由に使えることも説明
ランチ同行の調整・案内をしたか	ウェルカムランチ可
社内ルール（勤怠・服装・連絡手段など）を簡単に説明したか	詳細は別途資料配布
雑談などで話しやすい雰囲気づくりがあったか	フィードバック欄あり

3日目：慣れ始めのタイミングでの確認

チェック項目	実施すること
1on1面談を行い、不安や気になることを聞いたか	必ず10分以上を確保
困りごとやサポートが必要な点をチームで共有したか	本人の了解のうえで実施
チームメンバーとのコミュニケーション機会があったか	雑談・昼食・同行など

今後の育成や期待役割について簡単に伝えたか	プレッシャーにならない程度に
1週間後：定着の初期状態をチェック	
チェック項目	実施する
1on1面談を行い、不安や気になることを聞いたか	必ず10分以上を確保
困りごとやサポートが必要な点をチームで共有したか	本人の了解のうえで実施
チームメンバーとのコミュニケーション機会があったか	雑談・昼食・同行など
今後の育成や期待役割について簡単に伝えたか	プレッシャーにならない程度に

ケース②：業務中の会話や雑談機会に対する改善提案
無記名アンケート：
Q3:困ったときに気軽に質問・相談できる相手が職場にいますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q4：日常の業務中に、自然な会話や雑談が交わっていますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
誰も声をかけず、みんなが黙って仕事をしている雰囲気が当たり前になっている可能性があります
潜在的原因：
・日常の雑談や交流の機会が乏しい
組織リスク：
・チームパフォーマンスの低下
・気軽に相談や質問ができない雰囲気になっている
改善策：
①話す時間を仕事にする”制度導入
内容：
「相談タイム」「雑談タイム」を 就業時間内に制度化（例：金曜15分）
→ 話しかけが“サボリ”と思われない文化を作ります
②相談・雑談奨励制度を作ります。
内容：
・週1回の「オープン相談タイム」への参加を**推奨扱い（任意に近いけど公式なもの）**とし、管理者から声かけします
・「金曜15:00～15:10は雑談タイムです」と全社カレンダー登録し、話していい空気を作ります
・新人・異動者には「雑談タイム」「1on1」の初期1ヶ月「自動予約”の扱い」にします（断ってもOKです）
・自分から「参加したい」と言い出しづらい人も、自然に巻き込まれる仕組みになるようにします

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

項目	内容
<input checked="" type="checkbox"/> 自己重要感	「上司が自分を気にかけてくれている」と感じる → 存在の肯定・承認につながります
<input checked="" type="checkbox"/> 群居衝動	「職場に自分を受け入れてくれる人がいる」という安心感につながります
①声かけを“仕事”として位置づけます	
具体例：	
・「声かけ＝マネジメントの一部」であることを明文化します	
→ 評価指標・研修・職務定義に「部下への定期的な声かけ」を明記します	
②何を話せばいいかわからない”を防ぐ支援	
具体例：	
「声かけフレーズ集」の社内展開	
・「最近どう？」「困ってることない？」「この前のあれ、どうだった？」など	
→ 声かけのきっかけを明文化し、“気まずさ”のハードルを下げます	

法的視点

職場内のコミュニケーションについて（疎外感について）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

* 「詳解労働法」水町勇一郎著参照

【設問番号】

⑪

【設問内容】

チームで協力して仕事を進めるより、個人で進める傾向が強い

【潜在的原因】

チームで進めた努力の過程が評価に反映されない

具体例：プロジェクトチームで連携して課題を解決したのに、評価面談ではリーダーの成果だけが注目されます

忙しさを助け合いが機能せず、結果的に各自が孤立して進める状態になっている

具体例：余裕がなく、「声をかけ合う・助け合う」余地がなくなっています

相談や確認がしにくい職場

具体例：「今、忙しいから後にして」と言われることが続き、相談しづらくなります。又は前に質問したとき「そんなことも分からないの？」と言われて以降、聞けなくなることがあります

その人じゃないと分からない仕事が多すぎて、他の人が代われない状態

具体例：特定の人に業務が集中している状態です

【組織リスク】

知識やノウハウの断絶

具体例：いつまでも一部の人に業務が集中して、育成も分担もできない状態です

人間関係の希薄化・孤立感の増加

具体例：一緒に仕事はしてるけど、“チーム”という感じがしないです

組織の生産性低下

具体例：ちゃんと話し合えていないせいで、ミスが増えている状態です

まじめで頼れる人に、気づけば仕事がかたまり集まってしまっている状態

具体例：頑張りすぎた人が限界を超えて、ある日ポキッと折れてしまうかもしれない状態です

心理的安全性の低下

具体例：「助けを求められない」「相談しづらい」職場では、創造性・改善提案が生まれにくくなります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1：困ったときに周囲に助けを求めやすいと感じていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多いと、安心して話せない職場で、人とのつながりを感じにくくなっている可能性があります。
Q2：チームで協力しながら仕事を進めていると実感できていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多いと、チームで助け合ったり連携する意識が弱く、個人で抱え込みやすい状態かもしれません。
Q3：他のメンバーの業務状況が把握しやすいと感じていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多ければ、誰が何をやっているか見えづらく、仕事の偏りやムラが出ているかもしれません。
Q4：誰かを手伝っても、それが評価や感謝に繋がっていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多ければ、助けても感謝されにくく、結果的に一人に負担が集中しやすい状態になっている可能性があります。
Q5：「相談しにくい」「手を貸してと言いにくい」と感じたことがありますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合、「相談しよう」「助け合おう」という空気がまだ根づいていない職場かもしれません。
Q6：業務の進め方が人によってバラバラだと感じることはありませんか？
分析着眼点
「はい」が多い場合、やり方が人によってバラバラで、効率が悪くなっている恐れがあります。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 協力し合える職場風土の形成
チェック： チーム内で協力していますか？
仮説： みんな自分の仕事で手いっぱい、助け合う余裕がない可能性があります
対策： チームを支えた行動もしっかり評価されるようにします
② 協力や助け合いが自然に生まれる仕組み
チェック： 協力や助け合いが評価される仕組みがありますか？
仮説： 手伝うと自分の仕事が遅れるから、できれば関わりたくないという空気がある可能性があります
対策： 誰が何をやっているかが一目で分かるようにします
③ 相談しやすい職場の空気づくり
チェック： 相談や確認が気軽にできる雰囲気がありますか？
仮説： 過去に冷たくされて、また聞いたら嫌な思いをしそうで不安になる可能性があります
対策： 卓上カードやステッカーを使います。例：「どうぞ相談OKです」「今は集中しています」「今なら大丈夫です」等
④ 業務の属人化を防ぎ、共通ルールをつくる
チェック： 属人化が起きていませんか？
仮説： やり方が人によってバラバラで、誰かに代わってもらったり教えてもらうのが難しい可能性があります
対策： 仕事のやり方を整理し、みんなで共通ルールをつくる会議を毎月開きます

ステップ②改善提案

ケース①：協力行動が報われない・評価されない職場に対する改善提案
無記名アンケート：
Q2:チームで協力しながら仕事を進めていると実感できていますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q5：誰かを手伝っても、それが評価や感謝に繋がっていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
手伝うと自分の仕事が遅れるから、できれば関わりたくないという空気がある可能性があります
潜在的原因：
・チームで進めた努力の過程が評価に反映されない
組織リスク：
・人間関係の希薄化・孤立感の増加
・心理的安全性の低下
改善策：
①「チーム貢献賞」など協力行動の見える化・表彰制度を導入
内容：
・半年ごとに、協力や助け合いでチームに貢献した人を推薦・表彰します
・表彰者は社内報・掲示板で発表し、具体的な貢献エピソードを共有することで好事例を広げます
②評価制度に「チーム内支援」の項目を加え、期末面談で可視化
内容：
・自己評価に「誰をどう助けたか」を記入する欄を設け、上司との面談で確認します
・評価基準として「直接の成果だけでなく、周囲の成果を高めた行動」も加点することを明文化します

ケース②：忙しさから個別対応になる職場に対する改善提案
無記名アンケート：
Q1：困ったときに周囲に助けを求めやすいと感じていますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q6：「相談しにくい」「手を貸してと言いにくい」と感じたことがありますか？ 「はい」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
過去に冷たくされて、また聞いたら嫌な思いをしそうで不安になる可能性があります
潜在的原因：
・忙しさで助け合いが機能せず、結果的に各自が孤立して進める状態になっている
組織リスク：
・組織の生産性低下
・心理的安全性の低下
改善策：
①「今日はどれくらい余裕があるか」を毎朝○△×で伝え合い、助けが必要な人がすぐ分かるようにします
内容：
・毎朝の朝礼やチームミーティングで、各自が「今日は余裕あり（○）／普通（△）／手一杯（×）」をホワイトボードやチャットツールで共有します
・チームリーダーが○△×の偏りを確認し、必要なら業務分担をその場で調整します
②誰がどんな仕事をしているか、すぐに分かるツールを使って、社員が動きやすくします。
内容：
・誰がどのタスクで詰まっているか、誰が空いているかをチーム全員がすぐ把握できるようにします
・管理職はこの情報を元に追加の手伝いや優先順位調整をすぐに指示できるようにします

ケース③：属人化によるフォロー困難・連携阻害になる職場に対する改善提案
無記名アンケート：
Q3：他のメンバーの業務状況が把握しやすいと感じていますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q7：業務の進め方が人によってバラバラだと感じることはありますか？ 「はい」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
やり方が人によってバラバラで、誰かに代わってもらったり教えてもらうのが難しい可能性があります
潜在的原因：
・相談や確認がしにくい職場
・その人じゃないと分からない仕事が多すぎて、他の人が代われない状態
組織リスク：
・知識やノウハウの断絶
・組織の生産性低下
・まじめで頼れる人に、気づけば仕事がどんどん集まってしまっている状態
改善策：
① 仕事のコツや進め方をメモや動画にして、みんなが見られるフォルダにまとめます
② 週1回、他の人の仕事をちょっと体験する日を作って、お互いの業務を理解しやすくします

ステップ③：中長期的な仕組みづくり
具体例：
「協力文化は組織の強さ」という価値観を経営メッセージとして明示し、日常に根づかせます

法的視点

個人への業務の集中について

・長時間労働により時間外労働・休日労働の上限時間を超える可能性があります。罰則があります。

内容：

上限時間は、1カ月100時間未満かつ複数月平均で月80時間以内、1年について時間外労働をさせることができる時間を720時間以内としています

罰則は、1カ月100時間以上、複数月平均で月80時間を超える場合には6月以下の拘禁刑又は30万円以下の罰金に処せられます

根拠規定：

【労働基準法第36条第6項】、【労働基準法第119条】

・年5日の年次有給休暇取得が困難になる可能性があります。罰則があります。

内容：

・10日以上 of 年次有給休暇が付与される労働者に対しては、基準日（有給休暇付与日）から1年以内の期間に5日取得させなければなりません。使用者がこの義務を果たさなかった時は、30万円以下の罰金に処せられます

根拠規定：

【労働基準法第39条第7項】、【労働基準法第120条】

・長時間労働による過重負担・ストレス

内容：

使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする（安全配慮義務）

根拠規定：

【労働契約法第5条】

・長時間労働者には、医師の面接指導が必要な場合があります

内容：

・時間外労働（残業）と休日労働が月80時間を超えて、疲労の蓄積が認められる労働者について、労働者の申出による面接指導と健康保持措置の意見聴取が必要です

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の8】、【労働安全衛生規則第52条の2】

【設問番号】

⑱

【設問内容】

部署間や立場の違いにより、コミュニケーションが分断されている

【潜在的な原因】

部門間の業務目標や価値観のズレ
具体例：製造課は、「減点主義」、開発課は、「加点主義」のように考え方が真逆です
コミュニケーションが“業務連絡”中心
具体例：会話が“仕事の話だけ”になっていて、人としてのつながりが感じられないです
階層間の遠慮・気遣い
具体例：役職や年齢の差により、「こんなこと言っているのかな…」と萎縮が生まれ、会話が減ります
共通の場・話題がない
具体例：同じ会社にいるのに、ほとんど話したことがない人がたくさんいる状態です
過去の“すれ違い経験”の蓄積
具体例：数人のもめ事が、いつの間にか“あの部署とは距離を置こう”という空気になっています

【組織リスク】

業務効率の低下
具体例：情報の共有漏れ・遅れが常態化し、「聞いていない」「知らなかった」が頻発します
部門間の対立や責任の押し付け合い
具体例：部門間の連携が悪化し、顧客対応の質も低下します
社員の帰属意識・モチベーション低下
具体例：若手・中堅の定着率低下や、社内改善提案の激減します

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:他部署との連携や情報共有は、スムーズに行われていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、情報がうまく伝わらない職場かもしれません。仕組みや文化に問題がある可能性があります。
Q2:他部署の社員とも、業務について気軽に相談・依頼できる雰囲気がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、部署同士で心の距離があり、気軽に話しにくい状況かもしれません。
Q3:部署をまたいでの会話ややりとりに、遠慮や気まずさを感じることがありますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合、上司や立場の違う人と話すときに、緊張して本音を言いにくい職場かもしれません。
Q4:他部署の業務内容や役割について、理解していると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、お互いのことがよく分かっていないせいで、うまく協力できていない可能性があります。
Q5:過去に「部署間のすれ違い」や「責任の押し付け合い」を経験したことがありますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合、昔の揉めごとやすれ違いが、今の人間関係に悪い影響を残しているかもしれません。
Q6:異なる役職や年齢の人とも、話しやすい関係が築けていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、年齢や立場の違いで、気を使いすぎて話しづらい雰囲気があるかもしれません。
Q7:他部署の人との交流の機会（会議・イベント・雑談など）は十分にありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、雑談や交流する時間や場がそもそも足りていない可能性があります。
Q8:社内全体で「協力し合う文化」があると感じますか？
分析着眼点

「いいえ」が多い場合、部署ごとに考え方や雰囲気がバラバラになっていて、会社全体の一体感が失われている恐れがあります。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 部署間の目標・連携を強化する

チェック：業務目標や評価指標が部署ごとに異なっていませんか？

仮説：目指しているゴールがバラバラで、連携ができていない可能性があります

対策：チームを超えた共通の目標をつくって、毎月みんなで成果を共有する会を開きます

② 自然な会話が生まれる職場づくり

チェック：日常会話が業務連絡中心になっていませんか？

仮説：世間話や気持ちのやりとりができる場がなくて、お互いのことをよく知らないまま働いている可能性があります

対策：朝礼のあとにちょっと話す時間をつくったり、他の部署の人とも一緒にランチをしたりして、自然に話せる場を用意します

③ 上下関係や年齢差を越えた対話の土台づくり

チェック：上下関係・年齢差がコミュニケーションの壁になっていませんか？

仮説：気をつかいすぎたり遠慮しすぎたりして、言いたいことが言えない雰囲気になっている可能性があります

対策：フラットネーム運動、例：さん付けにします

④ 部署を越えた“ゆるいつながり”を生む場づくり

チェック：異なる部署同士で共通の場や話題を持つ機会がありますか？

仮説：話せる場所も気持ち的なつながりもなく、バラバラな感じになっている可能性があります

対策：5分シャッフル雑談、例：毎月第3水曜日の午後3時は部署シャッフル雑談タイムです

⑤ 過去のわだかまりからの回復

チェック：過去の対立やトラブルが現在の関係性に影響していませんか？

仮説：一部の人たちの対立が、チーム全体の関係を悪くしてしまっている可能性があります

対策：第三者が進行役になって、定期的に「最近どうだった？」と振り返ったり、気持ちを話せる時間をつくります

ステップ②改善提案

ケース①：部門間の目標ズレと連携不足に対する改善提案

無記名アンケート：

Q1：「他部署との連携や情報共有は、スムーズに行われていると感じますか？」 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q4：「他部署の業務内容や役割について、理解していると感じますか？」 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

目指しているゴールがバラバラで、連携ができていない可能性があります

潜在的原因：

- ・ 部門間の業務目的・価値観のズレ

- ・ 共通の場・話題がない

組織リスク：

- ・ 業務効率の低下

- ・ 部門間の対立や責任の押し付け合い

- ・ 社員の帰属意識・モチベーション低下

改善策：

①他の部署がどんな仕事をしているかを知るための会を、定期的に行います

②部署の枠を超えた共通のゴールを決めて、毎月みんなで進捗や成果を報告し合います

ケース②：会話が業務連絡中心で、人間的なつながりが感じられない職場に対する改善提案
無記名アンケート：
Q2:他部署の社員とも、業務について気軽に相談・依頼できる雰囲気がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q7:他部署の人との交流の機会（会議・イベント・雑談など）は十分にありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
話せる場所も気持ち的なつながりもなく、バラバラな感じになっている可能性があります
潜在的原因：
・コミュニケーションが“業務連絡”中心
・共通の場・話題がない
組織リスク：
・業務効率の低下
・部門間の対立や責任の押し付け合い
改善策：
①朝礼のあとに少しおしゃべりする時間をつくったり、違う部署の人と一緒にランチをする機会を用意します
②雑談を盛り上げる担当者を決めたり、感じたことを自由に書けるカードを使って、気持ちの共有を促します

ケース③：階層や立場の違いにより、発言や相談がしにくい職場に対する改善提案
無記名アンケート：
Q6:異なる役職や年齢の人とも、話しやすい関係が築けていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q3:部署をまたいでの会話ややりとりに、遠慮や気まずさを感じることはありませんか？ 「はい」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
世間話や気持ちのやりとりができる場がなくて、お互いのことをよく知らないまま働いている可能性があります
潜在的原因：
・階層間の遠慮・気遣い
・過去の“すれ違い経験”の蓄積
組織リスク：
・業務効率の低下
・部門間の対立や責任の押し付け合い
改善策：
①上下関係に関係なく、自由に話せる雑談の場を、管理職が中心になって定期的に開きます
②第三者（外部または社内の中立的な人）が進行役となって、気持ちを安心して話せる場を定期的に設けます

ステップ③：中長期的な文化・制度づくり

①トップの立場から「助け合いやチームワークが大切」というメッセージを発信し、会社全体の考え方をそろえます
②部署をこえた仕事や、お互いを知るためのワークショップを定期的に行い、それを当たり前の仕組みにします
ワークショップ具体例：
・半期ごとに「全社横断テーマ型プロジェクト」（例：業務効率化委員会、イベント企画チーム）を立ち上げ、希望者を公募します
・「他部署の1日体験参加」制度を設け、定期的に部署間でメンバーを交換します

ステップ③：中長期的な文化・制度づくり

①トップの立場から「助け合いやチームワークが大切」というメッセージを発信し、会社全体の考え方をそろえます

②部署をこえた仕事や、お互いを知るためのワークショップを定期的に行い、それを当たり前の仕組みにします

ワークショップ具体例：

・半期ごとに「全社横断テーマ型プロジェクト」（例：業務効率化委員会、イベント企画チーム）を立ち上げ、希望者を公募します

・「他部署の1日体験参加」制度を設け、定期的に部署間でメンバーを交換します

法的視点

部署間のコミュニケーションについて（分断）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

*「詳解労働法」水町勇一郎著参照

【設問番号】

①9

【設問内容】

会社の理念や目標が社員と十分に共有されておらず一体感が生まれにくい

【潜在的な原因】

理念・ビジョンの浸透機会不足
具体例：経営陣が掲げる理念や中長期の目標が、日々の業務レベルまで伝わっていないです（掲示物や資料だけで終わっている）
トップダウン型の情報伝達
具体例：経営者からの一方的な説明に終始しており、現場が主体的に関われていないです
日常業務との乖離
具体例：「理念」や「目標」が、現場の仕事とつながっておらず、具体性を持っていないです
理念を言語化していない
具体例：「誠実」「挑戦」など抽象的な言葉だけで、実務との関係が見えにくいです

【組織リスク】

組織の一体感が低下
具体例：同じ方向に向かう意識が生まれず、部門や個人で仕事の目的がバラバラになります
社員のやらされ感・無関心の増加
具体例：「何のためにやっているのか」が不明瞭で、動機づけが弱くなります
戦略実行力の低下
具体例：理念や目標が組織内で共有されていないと、経営の方針が現場で実行されずに終わります
採用・定着リスク
具体例：理念や方向性に共感して入社した社員が、入社後に「思っていたのと違う」と感じて離職します
企業ブランドの弱体化
具体例：社内外で理念が語られず、組織文化が形成されにくくなります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:当社の経営理念やビジョンを説明できる自信がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、会社の考えや理念が伝わっておらず、社員が「自分のこと」として感じられていない状態です
Q2:当社の目標や中長期的な方向性を理解していますか？
分析着眼点
「どちらともいえない」「いいえ」が多い場合、現場とのやりとりが少なく、会社の方針が十分に伝わっていない可能性があります
Q3:会社の理念や目標が、自分の仕事と関係していると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、「なぜこの仕事をしているのか」が見えにくく、やらされているように感じてしまう状況です。
Q4:理念や目標が、職場や上司から定期的に共有されていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、上司との対話も少ないため、理念がうまく広がっていない状態です
Q5:理念・目標に対し共感を持っていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、理念・目標と日々の業務が結びついていない可能性があります
Q6:理念や目標に関する内容を、業務改善や行動に活かせる機会がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、理念はあるけれど、現場でどう行動すればいいかがはっきりせず、うまく動けていない状態です。
Q7:理念や目標について、意見や疑問を上司に伝えやすいと感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、トップダウンの指示中心で、現場との対話やフィードバックの機会が不足しています。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 形式だけの理念共有からの脱却
チェック： 理念やビジョンの共有が形式的に終わっていませんか？
仮説： ポスターや資料で伝えるだけになっていて、現場の人たちはあまり理解していなかったり、共感できていない可能性があります
対策： 朝礼などで会社の考えや目標を伝えるだけでなく、現場の意見も聞く場をつくれます
② 経営方針が日々の業務に根づいている職場
チェック： 経営方針と日常業務の結びつきが明確ですか？
仮説： 現場の仕事が、会社の理念や長期的な目標と結びついておらず、実感が持てていない可能性があります
対策： 日々の仕事と会社の理念がどうつながっているかを図で見えるようにして共有します
③ 理解と行動につながる理念の伝え方
チェック： 理念が具体的な言葉で表現されていますか？
仮説： 話の内容がふんわりしすぎていて、具体的に何をすればいいか分からない可能性があります
対策： 理念をただ言うのではなく、「どう行動すればいいか」や「実際にあった事例」と一緒に伝える工夫をします
④ 上司と理念を共有するための対話の場づくり
チェック： 上司との間で理念について意見交換できていますか？
仮説： 上司と部下の間に壁があり、気軽に話したり、質問しにくい雰囲気がある可能性があります
対策： 上司が中心になって、理念について少人数で話し合う時間を定期的に設けます

ステップ②改善提案

ケース①：理念が共有されているが、現場の業務と結びついていない職場に対する改善提案

無記名アンケート：

Q3:会社の理念や目標が、自分の仕事と関係していると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q6:理念や目標に関する内容を、業務改善や行動に活かせる機会がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

現場の仕事が、会社の理念や長期的な目標と結びついておらず、実感が持てていない可能性があります

潜在的原因：

・理念・ビジョンの浸透機会不足

・日常業務との乖離

組織リスク：

・戦略実行力の低下

・社員のやらされ感・無関心の増加

・組織の一体感が低下

改善策：

①「この仕事は会社の理念とこうつながっている」とひと目で分かるシートを作り共有します

②理念に沿った良い行動の実例を、社内報などで紹介して共有します

③各部署の目標の中に、会社の理念に関わる内容をあらかじめ入れておきます

ケース②：理念は伝えられているが、抽象的で現場に響かない職場に対する改善提案
無記名アンケート：
Q1:当社の経営理念やビジョンを説明できる自信がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
話の内容がふんわりしすぎていて、具体的に何をすればいいか分からない可能性があります
潜在的原因：
・理念を言語化していない
・トップダウン型の情報伝達
組織リスク：
・企業ブランドの弱体化
・戦略実行力の低下
・社員のやらされ感・無関心の増加
改善策：
①抽象的な理念を社内用語で具体化します
内容：
・「誠実」という言葉を抽象的に言うのではなく、 例：「誠実＝約束を守る行動」「誠実＝困っている人に気づいて声をかける行動」など、誰でもイメージできる形にします
・社内掲示板や社内報で、「この人のこの行動が理念を体現している」というエピソードを具体的に紹介します 例：「〇〇さんは取引先に誠実な対応をして信頼を得た事例」「〇〇さんがチームで助け合った姿勢」などです

ケース③：理念を語る場や、上下の対話の場が不足している職場に対する改善提案
無記名アンケート：
Q7:理念や目標について、意見や疑問を上司に伝えやすいと感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q4:理念や目標が、職場や上司から定期的に共有されていますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
上司と部下の間に壁があり、気軽に話したり、質問しにくい雰囲気がある可能性があります
潜在的原因：
・理念・ビジョンの浸透機会不足
・トップダウン型の情報伝達
組織リスク：
・戦略実行力の低下
・組織の一体感が低下
・採用・定着リスク
改善策：
①毎月1回、上司が自分の体験を交えて理念について話す場をつくります
②理念と日々の仕事はどうつながっているかを話し合うワークショップを、年に2回行います
③上司と1対1で話すときに、必ず1つは理念についての話題を入れるようにルール化します

ステップ③：中長期的な文化・制度化

①理念の社内ストーリーテリング
具体例：
動画や読み物を通じて理念の実話・エピソードを共有します
②理念実践表彰制度の導入
具体例：
社員の行動と理念を結びつけ、実践者を称える文化形成します

法的視点

なし

【設問番号】

②0

【設問内容】

会話が業務連絡だけになり、雑談や交流の機会がほとんどない

【潜在的原因】

業務量過多・時間的余裕の欠如
具体例：雑談する時間が物理的に取れず、業務連絡のみで精一杯です
交流することは宜しくない文化がある
具体例：「雑談＝サボリ」「雑談は非効率」といった考えがあります
管理職の関与不足
具体例：上司が常に忙しく、部下との日常的なコミュニケーションの機会が作られていないです
忙しそう・黙々と作業・一人で休憩…そんな空気ばかりで話しかけづらい
具体例：相談や雑談を切り出すと、「忙しいから後で」と言われそうで声をかけにくいです

【組織リスク】

心理的安全性の低下
具体例：業務外の会話が減ると、人間関係の「潤滑油」が失われ、発言・相談のハードルが上がる可能性があります
信頼関係・連携の弱体化
具体例：互いをよく知らないなので、ちょっとした言葉づかいや態度で関係が悪くなりやすいです。だから、指示されたことしかやらなくなり、誰も自分から動こうとしなくなります
帰属意識の低下・孤立の助長
具体例：ちょっとした雑談があると、チームとしての一体感や安心できる雰囲気生まれます。でも雑談がないと、人との距離ができて「自分の仕事だけしていればいい」と思いやすくなります
新入社員・中途入社者の定着困難
具体例：雑談がない職場だと、新人は先輩に話しかけにくいままになります。その結果、いつまでたってもチームの一員だと感じられず、職場に居づらくなり、退職する可能性があります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:職場で、業務以外の雑談や気軽な会話ができる雰囲気だと感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、雑談ができない職場で、ピリピリしていたり、心にゆとりがないのかもしれません
Q2:ちょっとした雑談や会話を通して、同僚との関係が築けていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、お互いを信頼しきれておらず、心の壁があるようです。
Q3:上司や先輩と、業務に関係ない軽い話（雑談）をする機会がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、上司が忙しくて関わりが少ないのが原因かもしれません。
Q4:職場の中に、気軽に話しかけやすい人がいると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、孤立している人がいたり、安心して話せない空気があるようです。
Q5:雑談やちょっとした会話が、仕事の気分転換やストレス軽減につながっていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、雑談や交流を大切にしておらず、ピリピリした空気になっているかもしれません。
Q6:最近、職場での会話が「業務連絡中心になっている」と感じる人が多いですか？
分析着眼点
「はい」が多い場合、仕事が忙しすぎて雑談できない、または雑談しにくい雰囲気なのかもしれません。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 話せる空気がある職場づくり
チェック： 雑談や軽い会話の時間や雰囲気が確保されていますか？
仮説： 仕事が多すぎて、時間的にも気持ち的にも雑談する余裕がない可能性があります
対策： 朝礼のあとや昼休み後に、みんなで気軽に話す時間をルールとして取り入れます。
② 「雑談＝ムダ」という思い込みを手放す
チェック： 雑談は悪いもの、非効率という風土はありませんか？
仮説： 雑談すると「サボってる」と見られたり、とにかく効率を重視する雰囲気がある可能性があります
対策： この時間、この場所は雑談OKと決めます
③ 上司が対話の時間をつくる職場づくり
チェック： 上司が雑談や対話の時間を意識的に作っていますか？
仮説： 上司が忙しすぎて、部下との関わりが少なくなっている可能性があります
対策： 例えば、上司が毎週木曜日の午後3時には誰か1人と5分会話する時間を作ります
④ 新しい仲間がなじみやすい職場づくりの工夫
チェック： 新入社員や中途社員に話しかけていますか？
仮説： 新しく入った人が職場にとけこみにくく、ひとりぼっちになる可能性があります
対策： 話しかけウィークを導入します。例：「1週間だけ、1日1回の声掛け」

ステップ②改善提案

ケース①：業務連絡だけで終わり、気軽な会話が発生していない職場に対する改善提案

無記名アンケート：

Q1:職場で、業務以外の雑談や気軽な会話ができる雰囲気だと感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q4:職場の中に、気軽に話しかけやすい人がいると感じますか 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

雑談すると「サボってる」と見られたり、とにかく効率を重視する雰囲気がある可能性があります

潜在的原因：

- ・業務量過多・時間的余裕の欠如
- ・交流することは宜しくない文化がある

組織リスク：

- ・心理的安全性の低下
- ・信頼関係・連携の弱体化
- ・帰属意識の低下・孤立の助長

改善策：

①「ちょっとした話題カレンダー」で毎週お題を決めて、みんなが話しやすくします（例：最近食べたおいしいもの）

②雑談が役に立つということを伝える社内コラムを定期的に出します

ケース②：管理職と部下の間で、日常的な会話が乏しい職場に対する改善提案
無記名アンケート：
Q3:上司や先輩と、業務に関係ない軽い話（雑談）をする機会がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q6:最近、職場での会話が「業務連絡中心になっている」と感じる人が多いですか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
上司が忙しすぎて、部下との関わりが少なくなっている可能性があります
潜在的原因：
・管理職の関与不足
・忙しそう・黙々と作業・一人で休憩…そんな空気ばかりで話しかけづらい
組織リスク：
・心理的安全性の低下
・信頼関係・連携の弱体化
・新入社員・中途入社者の定着困難
改善策：
①上司が主導して、週1回5分だけちょっと話す時間をつくれます。
内容：
・上司と部下が話しやすいように、会話の例をまとめた資料を配ります
会話の例：
・最近の出来事：「最近なにか面白いことありました？」「週末はどこか出かけましたか？」
・食べ物・ランチ：「この近くで美味しいお店、見つけました？」「お弁当派？それとも買う派？」
・趣味・マイブーム：「今ハマってるものとかありますか？」「休みの日って何して過ごすことが多いですか？」
・季節・天気：「急に暑くなりましたね、体調大丈夫ですか？」「今年の花粉、すごくなかったですか？」
・感謝・声かけ：「あの件、助かりました。ありがとう。」「いつも丁寧に対応してくれて安心してます。」

ケース③：新人・中途社員が孤立しがちで、定着に影響が出ている職場に対する改善提案
無記名アンケート：
Q4:職場の中に、気軽に話しかけやすい人がいると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q5:雑談やちょっとした会話が、仕事の気分転換やストレス軽減につながっていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
新しく入った人が職場にとけこみにくく、ひとりぼっちになる可能性があります
潜在的原因：
・ 忙しそう・黙々と作業・一人で休憩…そんな空気ばかりで話しかけづらい
・ 交流することは宜しくない文化がある
組織リスク：
・ 帰属意識の低下・孤立の助長
・ 心理的安全性の低下
・ 新入社員・中途入社者の定着困難
改善策：
①新人が話しやすくなるように、気軽に話せる相手（バディ）をつけるなどの取り組みを行います
内容：
・ 新人に年齢や部署が近い先輩社員を1人フォロー役としてつけます
・ フォロー役は業務の質問だけでなく、昼食・休憩のときにも声をかける役割を持ちます
・ 週に1回、10分程度の「気になること共有タイム」を設けます
②雑談だけをするためのチャットルーム

ステップ③：中長期的な文化・制度化

・ 経営者が雑談も仕事の内と明言します

法定視点

なし

【設問番号】

②1

【設問内容】

職場に「自分の居場所があると」と感じられない

【潜在的原因】

関係性の構築機会が不足している
具体例：仕事の話しかできない関係になっていて、“人としてのつながり”を感じられないです
個々の役割が曖昧 or 評価されにくい
具体例：自分の仕事が、誰の役に立っているのか分からず、“やってて意味あるのかな…”と感じます
価値観や雰囲気合わないと感じている
具体例：周りの人とテンポや価値観が合わず、自分の意見が通じにくい気がしています
相談役・フォロー役の不在
具体例：特に新入社員や異動者に対して、継続的にフォローする仕組みがなく、孤立しやすいです

【組織リスク】

離職リスクの増大
具体例：居場所のなさは「ここにいても意味がない」という感情につながり、早期退職や転職を検討する要因になります
心理的安全性の低下
具体例：発言や提案、相談がしづらくなり、チームとしての創造性・柔軟性が損なわれます
無関心・静かな退職の蔓延
具体例：所属感が得られないことで、仕事への主体性や貢献意欲が薄れ、「言われたことだけやる」状態になります
チームの連携力低下・分断の温床
具体例：みんなが何を考えているのか分からなくなって、ちょっとした一言が誤解されたり、不満がたまりやすくなります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:職場で「気軽に話せる人」が1人以上いますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、気をつかわずに話せる関係や信頼が足りないかもしれません。
Q2:日常の会話に仕事以外の話題（趣など）も含まれていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、仕事以外の会話が少なく、一人になりやすい職場かもしれません。
Q3:自分の仕事がチームや会社にどう役立っているか、実感できていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、「自分は役に立っている」と感じにくく、やる気が下がっているかもしれません。
Q4:自分の存在や意見が職場で認められていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、頑張りが認められていないと感じて、職場に自分の居場所がないように思っているかもしれません。
Q5:職場で「孤立している」と感じることはありませんか？
分析着眼点
「はい」が多い場合、周囲とのつながりがあまりなく、少し孤立している状態かもしれません。
Q6:困ったときに、相談できる相手が職場にいますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、困ったときに相談しづらく、一人で抱え込んでしまいやすい職場かもしれません。
Q7:上司や先輩が、日常的に声をかけてくれますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、話すチャンスが少なく、心の距離ができています。
Q8:自分が職場の一員であるという実感がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、「このチームの一員」という感覚が薄れ、バラバラになっているかもしれません。

Q9:新しく入った方が、職場に馴染みやすい環境だと思いますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、新しく入った人がなじみにくく、続けにくい環境かもしれません。
Q10:「ここで長く働きたい」と思える環境だと思いますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、この先もここで働き続けられるか、不安に感じている可能性があります。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 一人ぼっちを生まない職場のつながりづくり
チェック： 気軽に会話・相談できる相手がありますか？
仮説： 人とのつながりが少なく、一人ぼっちになりやすい可能性があります
対策： 相談OKサインを導入します。例：「話しか大丈夫です」の札やステッカーを机の上に置きます
② 意見を安心して言える職場づくり
チェック： 自分の意見が受け止められる雰囲気がありますか？
仮説： 周りの雰囲気がきびしくて、自由に意見を言いづらい可能性があります
対策： みんなが安心してアイデアや意見を出せるように、意見箱のような仕組みをつくります
③ 役に立っている実感が持てる職場へ
チェック： 存在意義やチーム貢献が感じられる環境ですか？
仮説： 「自分はこの職場で役に立っていない」と感じている可能性があります
対策： 誰がどんな仕事をしているのかをわかりやすくして、お互いのがんばりを見えるようにします
④ 声かけがつなぐ、上司と部下の信頼関係
チェック： 上司が日常的に声かけや関心を示していますか？
仮説： 上司が仕事以外のことに関心を持たず、孤立している人に気づいていない可能性があります
対策： 週1ふりかえりメモ提出、例：今週話した人Aさん（雑談）、Bさん（業務の相談）

ステップ②改善提案

ケース①：周囲との関係性が希薄で、心理的な「つながり」がない職場に対する改善提案

無記名アンケート：

Q1:職場で「気軽に話せる人」が1人以上いますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q5:職場で「孤立している」と感じることがありますか？ 「はい」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

人とのつながりが少なく、一人ぼっちになりやすい可能性があります

潜在的原因：

・関係性の構築機会が不足している

・相談役・フォロー役の不在

組織リスク：

・心理的安全性の低下

・チームの連携力低下・分断の温床

改善策：

①社員同士で週に1回、交代でおしゃべりできる時間をつくります

内容：

・毎週金曜日の午後、15分だけ「ペアトーク時間」を設けて、部署内でランダムにペアを組んで雑談する。話題カード（好きな食べ物・最近ハマっていることなど）も用意します

②新人が1人で困らないように、話し相手となるバディをつけて助けます

内容：

・入社から3か月間、先輩社員が1人相談役・フォロー役としてつき、週1回のランチやちょっとした雑談を通じて、職場の雰囲気や仕事の進め方を教える制度を導入します。

ケース②：自分の存在価値や貢献が見えず、仕事が“浮いている”感覚

無記名アンケート：

Q3:自分の仕事がチームや会社にとって役立っているか、実感できていますか？ 「いいえ」にチェックが多い

Q8:自分が職場の一員であるという実感がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い

仮説チェック：

「自分はこの職場で役に立っていない」と感じている可能性があります
潜在的原因：
・個々の役割が曖昧 or 評価されにくい
・価値観や雰囲気が合わないと感じている
組織リスク：
・チームの連携力低下・分断の温床
・無関心・静かな退職の蔓延
・心理的安全性の低下
改善策：
①上司が週に1回は「ありがとう」や「助かったよ」と伝えるルールをつくれます
内容：
毎週金曜日の定例ミーティング後に、上司が一人の部下を名指しして「〇〇さんの対応で今週の業務がスムーズに進みました。ありがとう」と感謝の言葉を伝える時間を設けます
②それぞれの仕事が、チーム全体のどんな役に立っているのかをわかりやすく伝えます
内容：
例えば「この資料作成は、営業チームが顧客提案を成功させるために必要な土台です」といった具合に、各業務の目的や他チームとのつながりが見えるようにします

ケース③：声を出すことが怖く、相談もできず、孤立が深まっている職場に対する改善提案
無記名アンケート：
Q6:困ったときに、相談できる相手が職場にいますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q4:自分の存在や意見が職場で認められていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
周りの雰囲気がかびしくて、自由に意見を言いづらい可能性があります
潜在的原因：
・価値観や雰囲気が合わないと感じている
・メンター・サポーターの不在
組織リスク：
・無関心・静かな退職の蔓延
・心理的安全性の低下
・チームの連携力低下・分断の温床
改善策：
①悩みや意見を気軽に言えるように名前を書かなくてもいい投書箱の設置や話を聞いてもらえる時間をつくれます
内容：
例：・google フォームに「なんでも相談チャンネル（匿名OK）」を設置し、総務が週1で内容を確認して対応します。 ・社内に「匿名ポスト（紙ベース）」を設置し、意見や悩みを自由に投稿します。 ・毎週水曜の午後、30分間「リスニングタイム」を設定し、希望者が管理職に自由に相談できる時間を用意します
②少人数で月1回、自分の気持ちを話し合う時間をつくって、話しやすい雰囲気にします
内容：
・月1回、3人1組で「感情ミニワーク」を実施。「最近うれしかったこと」「困っていること」などをテーマに、1人3分ずつ自由に話し、残り時間で相互コメント。
・人事がファシリテーターとして同席し、安心安全な場づくりをサポートします

ステップ③：中長期的な文化・制度化

<input checked="" type="checkbox"/> 自己重要感
<input checked="" type="checkbox"/> 群居衝動
①声かけを“仕事”として位置づけます
具体例：
「声かけ＝マネジメントの一部」であることを明文化します
→ 評価指標・研修・職務定義に「部下への定期的な声かけ」を明記します
②何を話せばいいかわからない”を防ぐ支援
具体例：
「声かけフレーズ集」の社内展開をします
・「最近どう?」「困ってることない?」「この前のあれ、どうだった?」など
→ 声かけのきっかけを明文化し、“気まずさ”のハードルを下げます

法的視点

コミュニケーションの不足について（自分の居場所があると感じられない）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

* 「詳解労働法」水町勇一郎著参照

承認の欲求

【設問番号】

②②

【設問内容】

頑張っても誰にも気づかれず、「自分の努力は意味がない」と感じる

【潜在的原因】

成果や努力を可視化・フィードバックする仕組みがない
具体例：日々の業務が当たり前になり、上司も忙しく、気づいていても言葉に出して伝える機会が少ないです
感謝や称賛の文化が根づいていない
具体例：「結果が出ていないうちは褒める必要はない」といった考えが根強いです
評価制度が成果以外の努力やプロセスを拾えていない
具体例：スキルUPや仕事に対する姿勢を評価項目に入れていないです
「表に出にくい仕事」や「裏方業務」が軽視されている
具体例：支援業務や事務処理など、目立ちにくい仕事に対する理解・関心が薄いです

【組織リスク】

モチベーションの低下／燃え尽き
具体例：「どうせ誰も見てない」となり、仕事に身が入らなくなります
静かな退職の増加
具体例：最低限のことしかやらなくなり、主体性が失われます
優秀な人材の離職
具体例：努力しても評価・承認されない職場では「次の場所で頑張ろう」と転職を検討しやすいです
チームワーク・相互支援の低下
具体例：ねぎらいの言葉や感謝がなくて、職場がどんどん無機質になっていきます

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:自分の努力や工夫を、上司や周囲が見ていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、上司がちゃんと見てくれていなかったり、がんばりが見えるようになっていないかもしれません
Q2:最近、上司や先輩から「頑張っているね」と声をかけられたことがありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合、日ごろの「ほめ言葉」や「ひとこと感謝」が少ない職場かもしれません。
Q3:：他の社員の頑張りや工夫が、職場で話題になることがありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多いと、仲間のいいところをみんなで伝え合う文化が、あまり根づいていないようです。
Q4:チームや職場内で「感謝」や「称賛」の言葉が日常的に交わされていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多ければ、「ありがとう」や「よくやってるね」と言ってもらえる場面が少ないことが問題です。
Q5:成果がすぐに見えない仕事や下支え的な業務でも、評価されている実感がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多ければ、目立たない仕事や、がんばっている過程が正しく評価されていないのかもしれません。
Q6:「自分の頑張りが意味のあることだ」と実感できる場面が、最近ありましたか？
分析着眼点
「いいえ」が多いと、「自分は役に立っている」と感じられない状態です。

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 感謝の言葉が、信頼を育てる職場をつくる
チェック： 上司が部下の努力を言葉にして伝える機会が不足していませんか？
仮説： みんな忙しくて、ちょっとした声かけやねぎらいができていない可能性があります
対策： 上司が週に1回、部下に「ありがとう」や「よかった点」を伝えるルールをつくります
② 努力の過程を見つけて、きちんと認める職場へ
チェック： 結果が出ていない段階でも、部下の努力や工夫に対して声をかけていますか？
仮説： 結果ばかりが重視されて、努力の過程や工夫があまり評価されていない可能性があります
対策： 結果だけでなく、がんばったことや工夫したことも評価の対象にします
③ 見えない貢献にも、光をあてる職場づくり
チェック： 目立ちにくい業務や裏方の貢献について、組織内で評価や共有ができていますか？
仮説： 目立たないけれど大切な仕事（サポート役など）が、あまり大事にされていない可能性があります
対策： 表に出ない仕事をがんばっている人に、感謝や賞を送るしくみをつくります

ステップ②改善提案

ケース①：「努力の見えにくさ」に対する改善提案
無記名アンケート：
Q1:自分の努力や工夫が、上司や周囲から見えていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q2:最近、上司や先輩から「頑張っているね」と声をかけられたことがありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q4:チームや職場内で「感謝」や「称賛」の言葉が日常的に交わされていますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
みんな忙しくて、ちょっとした声かけやねぎらいができていない可能性があります
潜在的原因：
・ 成果や努力を可視化・フィードバックする仕組みがない
・ 感謝や称賛の文化が根づいていない
組織リスク：
・ モチベーションの低下／燃え尽き
・ 静かな退職の増加
・ チームワーク・相互支援の低下
改善策：
①月2回、1回当たり15分程度の軽い面談を行い、プロセスを褒めます
②毎週1回、上司が部下のがんばりを「ありがとう」と言葉で伝えるルールをつくれます
内容：
実施方法：上司が毎週金曜日に1名ずつ、短いコメントをメッセージで送ります。
例文：
「お客様対応のスピード、いつもながら見事です！ありがとう。」
「誰よりも早く出社して準備してくれてありがとう。」

ケース②：成果主義が強く、努力やプロセスが無視されている職場に対する改善提案
無記名アンケート：
Q6:「自分の頑張りが意味のあることだ」と実感できる場面が、最近ありましたか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
結果ばかりが重視されて、努力の過程や工夫があまり評価されていない可能性があります
潜在的原因：
・ 評価制度が成果以外の努力やプロセスを拾えていない
・ 感謝や称賛の文化が根づいていない
組織リスク：
・ 優秀な人材の離職
・ 静かな退職の増加
・ モチベーションの低下／燃え尽き
改善策：
① 評価制度に、「成果・スキル・姿勢」の項目を入れます。スキルがUPしたことやプロセスを評価する仕組みを入れます
② 業務日報に「今日の努力ポイント」を記載し、上司が週1回コメントを返信します

ケース③：裏方業務が評価されない職場に対する改善提案
無記名アンケート：
Q5:成果がすぐに見えない仕事や下支え的な業務でも、評価されている実感がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
目立たないけれど大切な仕事（サポート役など）が、あまり大事にされていない可能性があります
潜在的原因：
・「表に出にくい仕事」や「裏方業務」が軽視されている
・感謝や称賛の文化が根づいていない
組織リスク：
・チームワーク・相互支援の低下
・優秀な人材の離職
・モチベーションの低下／燃え尽き
改善策：
①表には出にくいけれど大事な仕事をしてくれている人に、ありがたいの賞を送る制度をつくります
内容：
月1回、部署内から「目立たないけど助かった仕事」を推薦し合い、1名を「縁の下の力持ち賞」として表彰（例：備品管理、会議の準備、後片づけなど）。 ・表彰状とちょっとしたギフト（500円のコーヒーカードなど）を渡します。
②裏方のがんばりが見えるように、担当者や作業内容をボードにまとめて、全員に知らせます
内容：
・社内にホワイトボードや電子掲示板を設置し、「今週の裏方貢献」欄を作成。例：「プリンタートナー交換（担当：佐藤さん）」「会議室の予約管理（担当：伊藤さん）」など。

ステップ③：中長期的な文化・制度化

①「努力・プロセス」を尊ぶ文化

具体例：

- ・成果が出る前の挑戦・改善・工夫を、部署内で「小さなGood Job」として拾う文化をつくります

②「目立たない貢献」へのリスペクトを浸透させる

具体例：

- ・裏方業務・支援業務の「見えにくい努力」を掘り起こし、職場内で共有します
- ・月1回「縁の下アワード」を開催します（事務・清掃・情報共有など一見地味な貢献に焦点）
- ・「誰かの努力の上に自分の仕事が成り立つ」意識を育む対話ワークを導入します

法的視点

仕事の達成感の不足について（努力が意味がないと感じる）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

* 「詳解労働法」水町勇一郎著参照

人事評価について

内容：

- ・以下の①～④に反しない限りは、査定は、人事考課制度の範囲内で、使用者の判断に委ねられています。

①使用者は、労働者の国籍、信条又は社会的身分を理由として、賃金、労働時間その他の労働条件について、差別的取扱をしてはならない（労働基準法第3条）

②使用者は、労働者が女性であることを理由として、賃金について、男性と差別的取扱いをしてはならない（労働基準法第4条）

③事業主は、次に掲げる事項について、労働者の性別を理由として、差別的取扱いをしてはならない。

労働者の配置（業務の配分及び権限の付与を含む。）、昇進、降格及び教育訓練（男女雇用機会均等法第6条第1項）

④使用者が労働組合や労働者に対して行うべきでない行為を定めており、不当労働行為として禁止しています（労働組合法第7条）

* 新・労働法実務相談（労務行政研究所）参照

【設問番号】

23

【設問内容】

社員の成果や努力が、給与や昇格などに正しく反映されていないと感じる

【潜在的な原因】

ルールや仕組みがちゃんと考えられていない
具体例： 何を頑張れば給料が上がるのか分からず、“上司の好き嫌い”で決まっているように感じます
・評価基準に「成果」や「努力」の定義がない／曖昧なため、評価対象が不明確です
・年齢や勤続年数だけで給料や役職が決まっていて、成果を出しても報われにくいです
制度運用上の課題
具体例： 評価者の主観や好みに左右されやすいです
・上司が処遇と評価を説明していないです
情報共有・透明性の欠如
具体例： 評価結果が「なぜそうなったか」社員に伝わっていないです
・評価と処遇のルールが見えなくて、“結局どうすればいいの？”という気持ちになります
・ちゃんと成果を出したのに評価されず、不満が積もっています

【組織リスク】

離職・流出リスク
具体例： 特に努力型の中堅人材や次世代のコア人材が離職しやすくなります
・「他社ならもっと評価されるかも」と転職を考えます
モチベーション低下・静かな退職
具体例： 努力が評価されないと、“どうせやっても変わらない”と感じて挑戦しなくなります
・表では普通に仕事しているけど、心の中ではもうあきらめていて、期待もしなくなっています
職場の分断
具体例： 「あの人は成果出してなくても評価されてるのに…」という不信・不満の温床になっています
・“損得”や“待遇の差”が気になってしまい、気持ちよく協力できないです

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:自分の成果や努力が、給与に正しく反映されていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：頑張っても認めてもらえないと感じて、やる気をなくしているかもしれません
Q2:昇給や昇格・昇進の基準が明確だと感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：どうすれば評価されるのかがわからず、何をがんばればいいのか見えなくなっています
Q3:上司との面談などで、評価の内容や理由について説明を受けていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：評価の理由がはっきり伝えられていないので、不満や誤解がたまりやすくなっています
Q4:頑張ったことが、上司や同僚からきちんと認識されていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：頑張りが評価されていないと、社員が感じているかもしれません
Q5:昇進・昇格・昇進について、「どうすれば昇格できるのか」のルールを理解していますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：昇進や成長の道筋がわからず、「この先どうなるの？」という不安につながっています
Q6:「自分の処遇に納得できない」と感じたことはありますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合：評価そのものに対して「どうせ不公平」と感じて、信頼できなくなっている可能性があります
Q7：成果以外（年齢・在籍年数・上司との関係性など）で処遇が決まっていると感じますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合：損をしていると感じるなど、公平じゃないと感じる人が多いかもしれません
Q8:今後のキャリアや昇給の見通しが持てていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：この会社においても先が見えないと思い、辞めたいと考えている人がいるかもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 処遇・昇進（昇格）の見える化で、公平な職場づくりを進める
チェック： 処遇・昇進（昇格）のルールが明文化されていますか？
仮説： はっきりしたルールがなく、人によって判断がバラバラになっている可能性があります
対策： 昇進（昇格）や給料アップに必要な条件を、社員全員が見られるようにまとめて社内で公開します
② 評価の理由を「見える化」する
チェック： 昇格（昇進）・昇給の理由を説明する場が設けられていますか？
仮説： どうしてその評価になったのか説明がなく、納得できていない可能性があります
対策： 年に2回の面談で、「なぜこの評価なのか」を紙やデータで説明します
③ 一人の判断に頼らない、公平な評価の仕組みをつくる
チェック： 評価において公平性や客観性が保たれていますか？
仮説： 上司の好き嫌いなどで評価が決まっていると感じる人がいる可能性があります
対策： 評価基準に則した評価をします
④ 成果が形になる仕組みへ
チェック： 成果と報酬が連動していますか？
仮説： ちゃんと結果を出しても、それが評価にあらわれていない可能性があります
対策： 成果と報酬を連動する仕組みを作ります

ステップ②改善提案

ケース①何をすれば昇進できるかを全員にわかりやすく伝える職場にするための改善提案

無記名アンケート：

Q2:昇給や昇格・昇進の基準が明確だと感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q5:昇進・昇格について、「どうすれば昇格・昇進できるのか」のルールを理解していますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q1:自分の成果や努力が、給与に正しく反映されていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

ちゃんと結果を出しても、それが評価にあらわれていない可能性があります

潜在的原因：

- ・ ルールや仕組みがちゃんと考えられていない
- ・ 情報共有・透明性の欠如

組織リスク：

- ・ 離職・流出リスク
- ・ モチベーション低下・静かな退職
- ・ 職場の分断

改善策：

①昇進や給料アップの条件をわかりやすくまとめます

内容：

昇進の条件

例：主任に昇格するには「3年以上の在籍」「評価B以上が2回」「後輩育成の経験あり」など

昇給の基準

例：年1回の評価で「S評価→+5,000円」「A評価→+3,000円」などの昇給幅を明記

行動要件

例：リーダー職では「チーム目標の設定」「定期的な1on1実施」などの行動項目も加えます

②公開のしかた（イントラ・社内資料）

内容：

イントラ専用ページ

内容：
「キャリアと評価のしくみ」を作成し、等級ごとの役割・昇格基準・評価連動図を掲載。図やチャートを使って視覚的に理解しやすくします。
対話型説明会の開催（年1回）
内容：
人事部（経営者）がオンライン or 対面で「評価・昇格のしくみ説明会」を実施し、質疑応答の場も設けます。

ケース②みんなの頑張りを見える形にして、ちゃんと認め合う職場にするための改善提案
無記名アンケート：
Q1:自分の成果や努力が、給与に正しく反映されていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q4:頑張ったことが、上司や同僚からきちんと認識されていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
ちゃんと結果を出しても、それが評価にあらわれていない可能性があります
潜在的原因：
・ルールや仕組みがちゃんと考えられていない
・ 制度運用上の課題
組織リスク：
・ 離職・流出リスク
・ モチベーション低下・静かな退職
・ 職場の分断
改善策：
①「成果・スキル・姿勢」で評価し、成果については、給与と賞与に連動します
②社員の“日々の努力や成果”を目に見える形で共有します
②の内容：
掲示場所
・ 各フロアの共用スペース・給湯室前・イントラ上など
掲示内容例
・「今週のナイスサポート」・「〇〇さんの改善アイデアで業務が5分短縮」・「新人××さんが初めて1人で〇〇を完了！」
書き方フォーマット
・ A4紙またはテンプレート：①名前（匿名でもOK）②何をしたか（行動）③どんな良い影響があったか（効果）
更新頻度
・ 週1回（月曜に更新）／担当はリーダーが持ち回りでも可
工夫点
・ 「努力カード」や「称賛シール」を貼れる形式にして、仲間からもリアクション可能にする・掲示内容は月末に「社内報メール」に抜粋掲載して二次活用

ケース③自分がどう成長して昇進できるかを、ちゃんと見えるようにする職場にするための改善提案
無記名アンケート：
Q8:今後のキャリアや昇給の見通しが持てていますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q5:昇進・昇格・昇進について、「どうすれば昇格できるのか」のルールを理解していますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
上司の好き嫌いなどで評価が決まっていると感じる人がいる可能性があります
潜在的原因：
・制度運用上の課題
・情報共有・透明性の欠如
組織リスク：
・モチベーション低下・静かな退職
・離職・流出リスク
・職場の分断
改善策：
①どうすればキャリアアップできるかを図にして、部署ごとに社内で見られるようにします
②半年に1回、上司と「これからどう成長していきたいか」を話し合う面談を行うようにします
③「どんな力をつければ昇格・昇進できるか」をわかりやすくまとめた資料を全員に配り、共通の基準にします

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

①「評価基準は、評価の“物差し”であり、あなたの“成長地図”です。」と経営者からメッセージを出します

②「等級定義は、“会社の物差し”であり、“社員の成長地図”です」と経営者からメッセージを出します

法的視点

評価に納得できないことについて（ストレスを感じる）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

*「詳解労働法」水町勇一郎著参照

人事評価について

内容：

- ・以下の①～④に反しない限りは、査定は、人事考課制度の範囲内で、使用者の判断に委ねられています。

①使用者は、労働者の国籍、信条又は社会的身分を理由として、賃金、労働時間その他の労働条件について、差別的取扱をしてはならない（労働基準法第3条）

②使用者は、労働者が女性であることを理由として、賃金について、男性と差別的取扱いをしてはならない（労働基準法第4条）

③事業主は、次に掲げる事項について、労働者の性別を理由として、差別的取扱いをしてはならない。

労働者の配置（業務の配分及び権限の付与を含む。）、昇進、降格及び教育訓練（男女雇用機会均等法第6条第1項）

④使用者が労働組合や労働者に対して行うべきでない行為を定めており、不当労働行為として禁止しています（労働組合法第7条）

*新・労働法実務相談（労務行政研究所）参照

成果主義的な賃金制度について

内容：

- ・人事評価が賃金に与える影響が大きくなるため、その適法性もより慎重に判断されることになります

以下の①～②も求められます

①明確で実現可能な目標・基準が設定され、恣意的でない評価がされていますか？

②労働者の納得を得るための手続きが踏まれていますか？

＊「詳解労働法」水町勇一郎著参照

【設問番号】

24

【設問内容】

「あなたのおかげです」「ありがとう」などの言葉が職場でほとんど使われていない

【潜在的な原因】

ほめる言葉より、注意や指示が多くなっている
具体例：良い行動が見過ごされがちで、指摘ばかりが目立ちます
人間関係が形式的・希薄であり、感情的交流を避ける傾向
具体例：感謝や承認の言葉が「照れくさい」「わざとらしい」と思われています
忙しさや時間的余裕のなさから、ねぎらいの言葉が後回しにされている
具体例：業務が立て込んでくると、「まず次のタスク」が優先され、「ありがとう」「助かった」といった言葉が後回しになります。

【組織リスク】

心理的なつながりを感じにくい状況を生み出している
具体例：頑張っても誰にも気づかれないと感じ、「承認されていない」「見られていない」という不満が蓄積します
チーム間の連携悪化
具体例：感謝のない組織では「助け合い」よりも「自分さえよければいい考え」が起きやすくなります
静かな退職”の温床
具体例：やる気の減退、モチベーション低下、生産性の鈍化、メンタル不調の要因にもなりえます
人材定着率の悪化
具体例：新人・若手が「評価されない・感謝されない組織」に失望し、早期退職の引き金になります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:職場で「ありがとう」「助かりました」などの言葉を耳にすることが多いですか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：感謝の言葉があまり使われない職場になっているかもしれません
Q2:自分の努力や行動に対して、上司・同僚から感謝や労いの言葉をもらうことがありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：頑張っている人に「よかったよ」「助かったよ」と言葉で伝えることが少なく、やる気が出にくくなっています
Q3:誰かに対して感謝を伝えたり、ポジティブな言葉をかけることが、自分自身にとっても自然にできていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：表面的な会話ばかりで、気持ちのこもったやりとりがあまり行われていないかもしれません
Q4:感謝の言葉が増えたら、職場の雰囲気や働きやすさが良くなると思いますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合：もっと良くしたいという気持ちはあるけれど、実際にはまだ行動に移せていないようです
Q5:「感謝の言葉が少ない」と感じる理由は何だと思いませんか？
分析着眼点
「照れくさい文化」「忙しくて余裕がない」が多い場合：恥ずかしさや忙しさが原因で、素直に気持ちを伝え合うことや、立ち止まって話す余裕がないのかもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 「ありがとう」が言える職場作り
チェック： 「ありがとう」など感謝の言葉が、日常的に使われていますか？
仮説： 「ありがとう」よりも「ここ直して」ばかりで、注意や指摘が多くなっている可能性があります
対策： 1か月間「ありがとう」を積極的に伝えるキャンペーンをして、感謝を言うきっかけを増やします
② 「ありがとう」を伝える“すき間”をつくる
チェック： 会話が業務連絡に偏り、気遣いや感謝のやりとりが少なくなっていないですか？
仮説： 忙しくて、感謝の言葉を伝える余裕がないまま流れている可能性があります
対策： 朝礼のあとに「ありがとう」を伝える時間を1分つくったりします
③ 感謝の言葉を“照れずに言える”職場づくり
チェック： 感謝を言葉にすることに抵抗感やためらいがないですか？
仮説： 「ありがとう」と言うのが気恥ずかしくて、あえて言わない雰囲気がある可能性があります
対策： 上司が感謝の言葉をすぐ言えるよう、「褒める言い方集」を使って練習します
④ 感謝を言葉にできるリーダーを
チェック： 管理職・リーダー層が日常的に感謝の言葉を使っていますか？
仮説： 上司が「ありがとう」と言わないので、周りもそういう雰囲気になっている可能性があります
対策： 社内SNSや掲示板に「ひとこと感謝メッセージ欄」を設けて、管理職が定期的に感謝の言葉を投稿する仕組みをつくります。

ステップ②改善提案

ケース①ありがとうを自然に言い合えるきっかけをつくる職場にするための改善提案

無記名アンケート：

Q1:職場で「ありがとう」「助かりました」などの言葉を耳にすることが多いですか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q2:自分の努力や行動に対して、上司・同僚から感謝や労いの言葉をもらうことがありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

「ありがとう」と言うのが気恥ずかしくて、あえて言わない雰囲気がある可能性があります

潜在的原因：

- ・ 人間関係が形式的・希薄であり、感情的交流を避ける傾向
- ・ 忙しさや時間的余裕のなさから、ねぎらいの言葉が後回しにされている

組織リスク：

- ・ 心理的なつながりを感じにくい状況を生み出している
- ・ チーム間の連携悪化
- ・ 静かな退職の温床

改善策：

①上司や先輩が率先して「ありがとう」を伝えるようにします

② 昼休みに「称賛ランチ会」を開催します（任意参加）

②の内容：

「ありがとう」を伝えたいと思っている人を誘って一緒にごはんを食べる機会をつくり、自然な交流を促します

ケース②管理職が率先して感謝を伝え、周りに広げる職場にするための改善提案
無記名アンケート：
Q4:感謝の言葉が増えたら、職場の雰囲気や働きやすさが良くなると思いますか？ 「はい」にチェックが多い結果です
Q3:誰かに対して感謝を伝えたり、ポジティブな言葉をかけることが、自分自身にとっても自然にできていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
上司が「ありがとう」と言わないので、周りもそういう雰囲気になっている可能性があります
潜在的原因：
・ほめる言葉より、注意や指示が多くなっている
・人間関係が形式的・希薄であり、感情的交流を避ける傾向
組織リスク：
・心理的なつながりを感じにくい状況を生み出している
・人材定着率の悪化
・チーム間の連携悪化
改善策：
① 管理職に「感謝と称賛を日常で実践する」ルールを設けます（週1回）
内容：
管理職が週に1回、部下に「ありがとう」や「よくやったね」と伝えるルールをつくります。
② 朝礼や終礼で感謝の一言を添える運用ルールを策定します
内容：
手書きやチャットで「ありがとうカード」を送り合う仕組みを始めます

ケース③感謝の言葉を言いやすいようにする職場にするための改善提案
無記名アンケート：
Q5:「感謝の言葉が少ない」と感じる理由は何だと思われますか？ 「照れくさい」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
忙しくて、感謝の言葉を伝える余裕がないまま流れている可能性があります
潜在的原因：
・ 忙しさや時間的余裕のなさから、ねぎらいの言葉が後回しにされている
・ ほめる言葉より、注意や指示が多くなっている
組織リスク：
・ 静かな退職の温床
・ 心理的なつながりを感じにくい状況を生み出している
・ チーム間の連携悪化
改善策：
「褒め言葉の言い方集」を配って、言いづらさをなくします
内容：
どう言えばいいか迷わないように、使える褒め言葉の例をまとめたシートを配ります

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

①感謝を大切にする姿勢を「行動指針」に明記し、日々の行動に落とし込みます
内容：
感謝のある言葉づかいやふるまいが、みんなの共通ルールとして根づくようにします
②年に一度の表彰では、「ありがとうをたくさん伝えた人」と「多くの人から感謝された人」の両方を表彰します
内容：
感謝のやりとりが自然に広がっていくように、「伝える側」「受けとる側」のどちらも大切にします

法的視点

コミュニケーション不足について（感謝の言葉がない）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

* 「詳解労働法」水町勇一郎著参照

【設問番号】

②5

【設問内容】

上司や会社が、一人一人の強みを理解していないように感じる

【潜在的な原因】

観察と対話不足

具体例：日常的な上司と部下のコミュニケーションが少なく、個人の努力や成果を把握できていません

・1on1ミーティングが形骸化しているか、実施されていません

「強み」に対する組織の関心が薄い

具体例：人の得意なことを見ずに、ただ空いているポジションに当てはめているだけです

・現場での得意分野や力を発揮しても、組織が関心を持たないと評価されず、やる気をなくす原因になります

社員が自分の強みを表現・発信しにくい環境

具体例：自分の得意分野や成功体験を話すと、“目立ちたがり”と思われるしまいます

→ 自信のある人ほど、発言を控えるようになります

・面談で“君の課題は〇〇だ”という話ばかりで、強みを聞かれたことがないです

→ 自分の強みを意識する機会がないです

・どんなに工夫しても、評価項目は全員同じ。強みを出しても報われないです

→ “自分らしさ”を出す意味がないと感じています

・やってみたい仕事を提案したが、“今はそんな余裕ないから”と一蹴された

→ それ以降、自分の強みを言わなくなります

【組織リスク】

離職の増加

具体例：「自分は理解されていない」「この職場では成長できない」と感じた社員が離職を選択する。特に若手や高スキル人材に多いです

人材活用の非効率化

具体例：本来なら高い成果を出せる領域で活躍できず、パフォーマンスの最大化が困難になります

学習と成長の停滞

具体例：社員が自分の強みを活かす挑戦ができず、経験の幅が広がらないです

②管理職側も「誰がどの分野で強いか」が見えていないため、適切な指導・支援ができないです

組織の信頼感の低下

具体例：「この会社は個人に関心がない」といった空気が蔓延し、モチベーションが低下します

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:あなたの強みや得意なことを上司が理解していると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：一人ひとりの得意なことや個性が、上司に伝わっておらず、活かされていない可能性があります
Q2:あなたが日々行っている努力や工夫が上司に認識されていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：頑張っていることが上司に気づかれておらず、「見てもらえていない」と感じている人が多いかもしれません
Q3:あなたが仕事で活かしたいスキルや知識を、職場で活かしていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：本人の得意分野が仕事に活かされておらず、「自分らしく働けていない」と感じている可能性があります
Q4:上司と、自分の得意分野や挑戦したい業務について話す機会がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：自分の得意分野や挑戦の機会を失っていると感じているかもしれません
Q5:自分の仕事がチームや会社にどのように貢献しているかを理解していますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：自分の仕事の意味や価値が見えづらく、「なんのためにやっているのか分からない」と感じている人がいるかもしれません
Q6:職場に「あなたの〇〇が役に立った」というような声かけやフィードバックがありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：人の良いところを伝え合う文化が根づいておらず、自己肯定感ややる気を育てにくい職場かもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 強みを知る対話が信頼をつくる
チェック： 部下の強みについて、上司が把握できる場面や会話がありますか？
仮説： 上司と仕事以外の話をする時間がない可能性があります
対策： 自分の得意なことを書いたシートを提出して、上司と1対1で話す時間をつくります
② 強みを活かす職場づくり
チェック： 社員一人ひとりの強みが業務に活かされていますか？
仮説： 得意なことを活かせる仕事がまわってこない可能性があります
対策： 「得意なこと記入カード」を全員に提出してもらい、得意分野に応じた業務分担やサポート体制を考えます
③ 強みに目を向ける面談のすすめ
チェック： 面談や評価の場で、本人の「強み」や「得意分野」を話題にしていますか？
仮説： 面談では失敗の話ばかりで、良いところを言ってもらえない可能性があります
対策： 面談前に「自分の強みを活かしたエピソード」を記入する簡易シートを配布し、面談でそれをもとに話を始めるようにします。
④ 「強み」を自信に変える発信の場づくり
チェック： 職場に社員が自分の強みや得意分野を前向きに話せる雰囲気や機会がありますか？
仮説： 話すと思われそうで、言いたいことを言えない可能性があります
対策： 毎月1回、チーム内で「今月のがんばり共有タイム」や「〇〇さんのここがすごい紹介カード」を実施します

ステップ②改善提案
ケース①得意なことを見つけ活かす職場にするための改善提案
無記名アンケート：
Q1:あなたの強みや得意なことを上司が理解していると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q3:あなたが仕事で活かしたいスキルや知識を、職場で活かしていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
面談では失敗の話ばかりで、良いところを言ってもらえない可能性があります
潜在的原因：
・ 観察と対話不足
・ 「強み」に対する組織の関心が薄い
組織リスク：
・ 離職の増加
・ 人材活用の非効率化
・ 組織の信頼感の低下
改善策：
①1on1のときに「あなたの得意なこと」について話し、それを記録して見える形にします
②社員が「得意なこと」や「やってみたいこと」を書くシートを取り入れます
③一人ひとりの得意なことに合った仕事を試しに任せてみる仕組みを作ります

ケース②強みをみんなで共有して認め合う職場にするための改善提案
無記名アンケート：
Q4:上司と、自分の得意分野や挑戦したい業務について話す機会がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q6:職場に「あなたの〇〇が役に立った」というような声かけやフィードバックがありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
話すと悪く思われそうで、言いたいことを言えない可能性があります
潜在的原因：
・社員が自分の強みを表現・発信しにくい環境
・観察と対話不足
組織リスク：
・離職の増加
・学習と成長の停滞
・組織の信頼感の低下
改善策：
① 全社共有型の「強み・貢献エピソードボード」（匿名可）を立ち上げる
内容：
社内の掲示板に
投稿内容：
例）「〇〇さんの資料まとめが助かった！」
例）「△△さんの説明、すごくわかりやすかった」
匿名投稿OK・感謝をスタンプで返せる形式にして温かい雰囲気づくり
月1回、全社朝礼で「Good Job月間賞」など発表します
②「強み発見インタビュー」を上司-部下間で実施します
内容：
面談ガイドを配布します（質問例つき）
例）「最近うまくいったと感じた仕事は？」「人に褒められたことは？」
面談時間は15分程度、半期に1回実施します

ケース③得意を活かして、伸ばす職場にするための改善提案
無記名アンケート：
Q2:あなたが日々行っている努力や工夫が上司に認識されていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q5:自分の仕事がチームや会社にどのように貢献しているかを理解していますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
得意なことを活かせる仕事がまわってこない可能性があります
潜在的原因：
・「強み」に対する組織の関心が薄い
・社員が自分の強みを表現・発信しにくい環境
組織リスク：
・離職の増加
・学習と成長の停滞
・人材活用の非効率化
改善策：
①結果だけでなく、「頑張り」や「得意を活かしたかどうか」も評価に入れます
内容：
「成果・スキル・姿勢」を評価項目に入れます
②社員が自分の得意を活かせる小さなプロジェクトのアイデア募集します
内容：
業務改善、デザイン、動画編集等

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

社員の「強みデータベース」を構築し、人事異動・育成・プロジェクト編成に活用します
--

具体例：

一人ひとりの得意なことを尊重し、「この人にはこれが合っている」という考え方が根づく文化をつくれます

強み・貢献・挑戦の3軸を組み込んだ新評価制度を正式運用へ移行

具体例：

結果だけでなく、「どんな努力をしたか」「どんな挑戦をしたか」も評価される、“成長を認め合う文化”を作ります

法的視点

モチベーション低下について（ストレスを感じる）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

* 「詳解労働法」水町勇一郎著参照

【設問番号】

②6

【設問内容】

自分に自信を持てず、「このままでいいのか」と迷いながら働いている

【潜在原因】

成功体験の不足
具体例：新しいことに挑戦したり、やりきったと思える経験が少ないので、「自分是可以る」という自信がつきません
フィードバックの欠如
具体例：上司からの「できていること」「良い点」に対する具体的な言葉が少なく、成長の実感が持てないです
キャリアの見通しが不透明
具体例：将来的な役割やスキルアップの方向性が明示されておらず、将来像が描けないです
周囲との比較による自信低下
具体例：成果や能力が周囲と比較されるだけで、自分なりの成長を認めてもらえないです

【組織リスク】

成長意欲の低下・無気力化
具体例：「自分はこの程度」と思い込み、学びや挑戦を避けるようになります
離職リスクの増加
具体例：「ここにいても成長できない」と思い、転職を考えます
職場全体の雰囲気が悪くなる
具体例：誰も積極的に手を挙げず、周りの様子ばかり気にしてしまい、新しい挑戦や意見が出なくなります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:今の仕事において、達成感を感じることがある
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：成功の実感やチャレンジするチャンスが少なく、「自分ならできる」と思えない状態かもしれません
Q2：自分の成長を実感できている
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：自分の成長が見えにくく、何ができるようになったのか振り返る機会が少ない状態かもしれません
Q3:周囲（上司・同僚）から努力や成果を認めてもらえている
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：「ちゃんと見てもらえていない」「頑張りを認めてもらえていない」と感じやすいかもしれません
Q4:「自分にしかできない仕事がある」と思える
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：自分の役割や価値を実感できず、自信が持ちづらい状態かもしれません
Q5:上司と将来について相談できる環境がある
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：「この先どうなるのか」が見えずに、将来に不安を感じているかもしれません
Q6:仕事でつまずいた時、「ここから学ぼう」と前向きに考えられる
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：新しいことに挑戦したり、失敗から学ぶことが評価されにくい空気があるかもしれません
Q7:この職場で「このまま働きたい」と思える
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：「この会社にも大丈夫かな…」と、将来への不安や疑問を抱きやすい状況かもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 「見える化」で実感する日々の達成感
チェック： 日々の業務の中で、自分の努力や進捗が「見える化」されており、達成感につながっていますか？
仮説： 自分がどれだけ頑張れているかが見えにくく、「ちゃんとできてるのかな？」と感じやすい可能性があります
対策： 毎週、自分が「うまくできたこと」や「達成できたこと」を見える化する仕組みを作ります
② 「できていること」を伝えるフィードバックについて
チェック： フィードバックが、定期的かつ具体的に伝えられていますか？
仮説： 注意や指摘はされるけど、「良かったこと」はあまり言ってもらえない可能性があります
対策： 上司が毎月「ここが成長してるね」というコメントカードを手渡しで渡すようにします
③ 未来が見えると、人は前に進める
チェック： 社員一人ひとりに対して、将来の役割や成長イメージが具体的に共有されていますか？
仮説： 将来が見えず、「今のままでいいのか不安だ」と感じる可能性があります
対策： 半年に1回、「この先どうなりたいか」や「どんなことを期待しているか」を話す時間をつくれます
④ 評比べる相手は「他人」ではなく「昨日の自分」
チェック： 他者との相対評価ではなく、本人の目標や成長過程に基づいて評価されていますか？
仮説： 何をどう見られているのかわからず、「自分はダメなんじゃ…」と思う可能性があります
対策： 評価シートに「自己目標」欄を設け、期初に自分で目標を立てておき、期末に「その進捗度」で評価する運用に変えます。

ステップ②：改善提案

ケース①小さな成長を見つけて自信を育てる職場にするための改善提案

無記名アンケート：

Q1:今の仕事において、達成感を感じることがある？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q2：自分の成長を実感できている 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q3:周囲（上司・同僚）から努力や成果を認めてもらえている 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

注意や指摘はされるけど、「良かったこと」はあまり言ってもらえない可能性があります

潜在的原因：

・成功体験の不足

・フィードバックの欠如

組織リスク：

・成長意欲の低下・無気力化

・離職リスクの増加

・職場全体の雰囲気が悪くなる

改善策：

①本人が少しの成長に気づけると、自信や達成感が積み重なっていきます

内容：

・上司からの声掛け⇒「これ、前より早くなったね」「自分で対応できたのはすごいよ」など、変化を指摘する言葉を習慣化します

・フィードバックをこまめに渡す⇒「前より声を通るようになったね」「その対応、すごく丁寧だった」など小さな変化に気づいて伝えます

ケース②キャリアを見える化して将来不安のない職場にするための改善提案
無記名アンケート：
Q4:「自分にしかできない仕事がある」と思える 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q5:上司と将来について相談できる環境がある 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
将来が見えず、「今のままでいいのか不安だ」と感じる可能性があります
潜在的原因：
・キャリアの見通しが不透明
・ 成功体験の不足
組織リスク：
・ 離職リスクの増加
・ 成長意欲の低下・無気力化
・ 職場全体の雰囲気が悪くなる
改善策：
① 年1回「キャリアビジョンシート」の提出と対話を義務化します
内容：
・ 今後やってみたい仕事
・ これまでにやって楽しかったこと
・ 5年後にどうなっていたいか
流れ：
1. 年1回（期初など）に記入
2. 上司が1on1で内容を確認し、方向性のすり合わせ
3. 回収後、必要に応じて人事がキャリア支援や配置検討に活用
対話で使う質問例：
「この1年で興味を持った業務は？」 「将来どんな仕事を任されたい？」
② 各職種の未来キャリアロードマップを図解で可視化し共有します
内容：

・現在の役職 → 次のステップ（例：サブリーダー → リーダー → マネージャー）
・必要スキル例（例：ヒアリング力／マネジメント力／提案スキル など）
・経験事例：昇格した人のインタビューやモデル例
掲載場所： イン트라ネット・研修資料・社員ハンドブックなど

ケース③前向きなフィードバックで自己肯定感を高める職場にするための改善提案	
無記名アンケート：	
Q6:仕事でつまずいた時、「ここから学ぼう」と前向きに考えられる	「いいえ」にチェックが多い結果です
Q7:この職場で「このまま働きたい」と思える	「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：	
何をどう見られているのかわからず、「自分はダメなんじゃ…」と思う可能性があります	
潜在的原因：	
・周囲との比較による自信低下	
・フィードバックの欠如	
組織リスク：	
・成長意欲の低下・無気力化	
・離職リスクの増加	
③ 職場全体の雰囲気が悪くなる	
改善策：	
① 月2回、フィードバックを通じた「できることの確認」	
内容：	
上司のフォローコメント例：	
・「先週まではサポートしていたけど、今週は自分で対応できてたね」	
・「この前の提案、流れがスムーズで伝わりやすくなったよ」	
②「自己成長ジャーナル」記録用フォーマットを配布し、自己肯定感を育てます	
内容：	
1. できたこと or 成功したこと⇒上司がフィードバックします	
2. 工夫したこと	
3. うれしかったこと or ほめられたこと	
4. やってみたいこと	
活用方法：	
- 月2回の1on1で上司がジャーナル内容を見てフィードバックします	

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

①「挑戦してOK」「失敗してOK」を行動規範にする

具体例：

行動指針に追加します

- | |
|---|
| ・「挑戦を歓迎する」「失敗は前進の一部と捉える」などの価値観を社内ポリシーに明記します |
| ・朝礼や新入社員ガイダンスで繰り返し共有します |

法的視点

労働者の能力開発について

内容：

・事業主に、労働者の自発的な職業能力開発・向上の促進に努めること義務づけています（努力義務）

具体的には？：

①キャリア形成に関する情報提供、キャリアコンサルティング等の援助

②労働者の配置その他の雇用管理上の配慮

③有給教育訓練休暇・長期教育訓練休暇・再就職準備休暇等の付与

④教育訓練や職業能力検定を受ける時間の確保などの措置を講じること

根拠規定：

【職業能力開発促進法第4条第1項】、【職業能力開発促進法第10条の3】、【職業能力開発促進法第10条の4】

*「詳解労働法」水町勇一郎著参照

自信を持てずに働いている（ストレスを感じる）

内容：

・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました

・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

*「詳解労働法」水町勇一郎著参照

【設問番号】

②7

【設問内容】

チャレンジや工夫をしても、それを見て評価していないと感じる

【潜在的な原因】

評価の基準が成果中心で、工夫や挑戦の過程が対象になっていない

具体例：売上・数字に現れない努力が評価されません

管理職に「工夫を拾い上げる」意識がない

具体例：数字や成果目標の達成だけを見ており、工夫や改善には関心を示しません

成功したチャレンジ事例が社内で共有されていない

具体例：成功事例を簡単に書いて残す仕組みがなく、他の部署や別チームには伝わらず、他で活かせません

【組織リスク】

挑戦・工夫を無駄と思う文化（保守的文化の定着）

具体例：無難な仕事しかしない社員が増え、生産性、事業の成長が見込めません

能力の高い社員が離職しやすくなる

具体例：「努力を見てくれない職場」だと感じ、転職を考え始めます

管理職と部下の信頼関係が希薄になる

具体例：「見てもらえていない」という不信感が生まれ、関係が悪化します

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:上司や同僚が、日々の小さな工夫や努力にも気づいてくれていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：上司が部下の頑張りや行動に気づいていないことが多く、「見てくれていない」と感じさせてしまっているかもしれません
Q2:成果が出なくても、挑戦したプロセスそのものを評価されたことがありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：成果だけが評価されて、日々の努力や工夫が見てもらえていないと感じている人が多いかもしれません
Q3:あなたの工夫や改善提案に対して、職場から反応やコメントがあったことがありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：意見を伝えても反応がなかったり、提案しても軽く流されるような雰囲気がある可能性があります
Q4:チーム内で、誰かの工夫や挑戦が共有されたり称賛されたりする文化がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：「うまくいったこと」や「頑張ったこと」を褒めたり、共有したりする習慣があまりないかもしれません
Q5:自分の努力や行動が、評価・昇給・昇進（昇格に）きちんとつながっていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：一生懸命やっても、ちゃんと報われるとは思えない制度になっていると感じているかもしれません
Q6:上司との1on1や面談で、工夫・挑戦に関する話題が出ることがありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：上司が忙しくて、部下の工夫や努力に気づく余裕がなく、その話すら出てこない状況かもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 「結果」だけでなく「工夫の過程」も評価する職場へ
チェック： 成果だけでなく、工夫や挑戦の姿勢・過程が評価項目に含まれていますか？
仮説： 結果だけが重視されて、頑張っている途中の努力や工夫が評価対象に入っていない可能性があります
対策： 頑張り方や工夫の過程も評価に入れて、評価のルールを見直します
② 上司が「見てくれている」と実感できる仕組みづくり
チェック： 上司が部下の工夫や努力に日常的に気づき、認識する仕組みがありますか？
仮説： 上司が忙しすぎて、部下の働きぶりや頑張りに目を向ける余裕がない可能性があります
対策： 月2回の1on1面談で工夫や努力について話します
③ 挑戦の成功を称え合う職場づくり
チェック： 挑戦や工夫の成功事例が、社内で前向きに共有される仕組みや習慣があるかを確認します
仮説： 誰かのチャレンジや成功を共有する機会がなく、挑戦する文化が育っていない可能性があります
対策： みんなの挑戦や工夫の事例を月1回まとめて共有します
④ 面談に「挑戦」と「工夫」を組み込む
チェック： 面談で、挑戦や工夫の取り組みについて前向きな対話が行われていますか？
仮説： 面談では成績や問題点ばかりが話されて、良いところや努力についてはあまり触れられていない可能性があります
対策： 個別面談では毎回、「最近のチャレンジ」や「工夫したこと」を聞くことをルールにします

ステップ②：改善提案

ケース①日々の工夫や挑戦を拾い上げて評価につなげる職場にするための改善提案

無記名アンケート：

Q1:上司や同僚が、日々の小さな工夫や努力にも気づいてくれていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q2:成果が出なくても、挑戦したプロセスそのものを評価されたことがありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q6:上司との1on1や面談で、工夫・挑戦に関する話題が出ることはありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

結果だけが重視されて、頑張っている途中の努力や工夫が評価対象に入っていない可能性があります

潜在的原因：

・評価の基準が成果中心で、工夫や挑戦の過程が対象になっていない

・管理職に「工夫を拾い上げる」意識・余裕がない

組織リスク：

・能力の高い社員が離職しやすくなる

・挑戦・工夫を無駄と思う文化（保守的文化の定着）

・管理職と部下の信頼関係が希薄になる

改善策：

①成果だけではなく、スキルUP、挑戦した事も評価項目に入れます

②日々の挑戦を拾い、上司が月2回コメントします

②の内容：

日報等に「今日は先輩のサポートなしで初めて受発注作業を完了できました！」「お客様対応で、3つの提案パターンを試しました」を記入して月2回上司がコメントします。

ケース②挑戦を共有し合う職場にするための改善提案	
無記名アンケート：	
Q3:あなたの工夫や改善提案に対して、職場から反応やコメントがあったことがありますか？	「いいえ」にチェックが多い結果です
Q4:チーム内で、誰かの工夫や挑戦が共有されたり称賛されたりする文化がありますか？	「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：	
誰かのチャレンジや成功を共有する機会がなく、挑戦する文化が育っていない可能性があります	
潜在的原因：	
・ 成功したチャレンジ事例が社内で共有されていない	
・ 管理職に「工夫を拾い上げる」意識・余裕がない	
組織リスク：	
・ 能力の高い社員が離職しやすくなる	
・ 管理職と部下の信頼関係が希薄になる	
・ 挑戦・工夫を無駄と思う文化（保守的文化の定着）	
改善策：	
①成功チャレンジを社内掲示板やイントラで共有します	
内容：	
・ うまくいった挑戦を社内で掲示したりイントラネットに載せて、月に1回みんなで共有します。	
具体例：	
「今月のベストチャレンジ賞」として、「〇〇さんが新人教育用の資料を自作した工夫」を掲示板に掲載＋全員にメールでお知らせします	
②成果が出る前の行動にも「いいね」「ナイス工夫」と声をかけます	
内容：	
・ まだ結果が出ていなくても、挑戦したり工夫した行動に対して「それいいね！」と声をかけ合う練習をします。	
具体例：	
【ありがとうカード or 工夫メモ】週1回だけ1人にポストイットで渡します	
方法：	
「今週よかった工夫」や「助かった一言」などをポストイットに書いて直接渡す or 共有スペースに貼ります（1人1枚だけ）。	

ケース③挑戦そのものを肯定する職場にするための改善提案
無記名アンケート：
Q5:自分の努力や行動が、評価・昇給・昇格にきちんとつながっていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
面談では成績や問題点ばかりが話されて、良いところや努力についてはあまり触れられていない可能性があります
潜在的原因：
・ 評価の基準が成果中心で、工夫や挑戦の過程が対象になっていない
・ 成功したチャレンジ事例が社内で共有されていない
組織リスク：
・ 管理職と部下の信頼関係が希薄になる
・ 能力の高い社員が離職しやすくなる
・ 挑戦・工夫を無駄と思う文化（保守的文化の定着）
改善策：
①「挑戦表彰制度（失敗OK）」を設け、挑戦そのものを肯定します
内容：
結果が出なくても「やってみたこと」自体を表彰する制度をつくり、挑戦が前向きに受け止められる職場にします。
具体例：
「ベストチャレンジ賞」や「トライしたで賞」などを毎月表彰し、「失敗してもチャレンジした人」を称える
②「挑戦の見える化ボード」（アナログでもOK）
内容：
「今月の挑戦中リスト」や「最近の工夫メモ」を社内掲示板・ホワイトボード・イントラに設置。名前・内容を一言だけ書いて可視化します

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

①加点主義にします

内容：

- ・「やらなかったことを責める」より、「やってみたことを評価する」方向に会社の空気を変えます
- ・成功は失敗から始まることを広めます

社内浸透のためのメッセージ例：

- ・行動したこと”に価値があります

法的視点

チャレンジや工夫が評価されないことについて（ストレスを感じる）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

* 「詳解労働法」水町勇一郎著参照

人事評価について

内容：

- ・以下の①～④に反しない限りは、査定は、人事考課制度の範囲内で、使用者の判断に委ねられています。

①使用者は、労働者の国籍、信条又は社会的身分を理由として、賃金、労働時間その他の労働条件について、差別的取扱をしてはならない（労働基準法第3条）

②使用者は、労働者が女性であることを理由として、賃金について、男性と差別的取扱いをしてはならない（労働基準法第4条）

③事業主は、次に掲げる事項について、労働者の性別を理由として、差別的取扱いをしてはならない。

労働者の配置（業務の配分及び権限の付与を含む。）、昇進、降格及び教育訓練（男女雇用機会均等法第6条第1項）

④使用者が労働組合や労働者に対して行うべきでない行為を定めており、不当労働行為として禁止しています（労働組合法第7条）

* 新・労働法実務相談（労務行政研究所）参照

【設問番号】

28

【設問内容】

「もっと認めてほしい」という気持ちを口に出せない、または出しても届かないと感じる

【潜在的な原因】

承認する文化、制度がない
具体例：成果や成長のプロセスを、正しく評価する土台が整っていません
評価制度・昇格ルールの不透明さ
具体例：年1回の評価・面談だけでは、日々の工夫・挑戦・姿勢を拾いきれていません
対話の場がない
具体例：管理職自身が多忙で、部下の“ちょっとした変化”に気づけていないです
・相談・面談の場が“問題が起きた時だけ”になっています

【組織リスク】

社員のモチベーション低下
具体例：認められない職場では、「どうせ何をやっても意味がない」と感じやすくなる傾向があります
挑戦をしなくなる。（保守的行動）
具体例：チャレンジが報われないことで、新しい行動を避けるようになります
優秀な人材の離職
具体例：正當に認められたい社員ほど、黙って退職する可能性があります
管理職と現場の信頼関係崩壊
具体例：がんばっても“誰にも気づかれない職場”になっています

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:職場で自分の努力や工夫がきちんと見られていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：頑張っても見てもらえていないと感じて、発言や行動をひかえてしまっているかもしれません
Q2:上司や同僚から「ありがとう」や「助かったよ」などの言葉をかけられることがありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：ほめたり、感謝を伝える習慣や仕組みが会社にあまりないのかもしれません
Q3:自分がチャレンジしたことや工夫した点について、周囲に伝えることに抵抗を感じますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合：自分の考えや気持ちを言っても、受け入れてもらえない気がしているかもしれません
Q4:発言や提案をした際に、きちんと耳を傾けてもらえていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：話してもちゃんと伝わらない、聞いてもらえていないと感じている人が多いかもしれません
Q5:定期的に「自分の頑張りについて話せる機会（面談や1on1など）」がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：日ごろから話し合う時間やきっかけが少なく、がんばりを認めてもらう場がないのかもしれません
Q6:認められるのは、目に見える成果（数字など）ばかりだと感じますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合：結果だけが見られていて、どれだけ工夫したかや頑張ったかは見てもらえていないと思っている人が多いかもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 「小さな努力」への気づきが組織を変える
チェック： 上司が、部下の小さな努力や前向きな変化に目を向け、気づけていますか？
仮説： 上司や周りが忙しかったり慣れていなかったりして、小さな頑張りや工夫に気づけていない可能性があります
対策： 上司が部下の「いい行動」や「がんばり」を月2回メモに書き出して、部下をしっかり見る習慣をつけます
② 「ありがとう」が言える職場づくり
チェック： 職場の中で、感謝や称賛の言葉が日常的に自然と交わされているかを確認します
仮説： 「ありがとう」や「頑張ってるね」といった言葉が少ない可能性があります
対策： 普段の業務の中で「ありがとう」や「頑張ってるね」といった言葉を使うようにします
③ 意見が活きる職場へ
チェック： 職場で、意見や提案を気軽に伝えられる雰囲気や仕組みがありますか？
仮説： 話してもスルーされたり、否定されたりしそうで、安心して意見を言えない可能性があります
対策： 匿名でもOKの意見投稿フォームを設置して、業務に活用します
④ 小さな気づきも拾える“1on1”の仕組みを
チェック： 上司と部下が定期的に1対1で対話する時間が、きちんと確保されていますか？
仮説： ミスやトラブルがあった時にしか話さないため、ふだんの良いことや成長について話す機会がほとんどない可能性があります
対策： 毎月2回、1回当たり15分、上司と部下が自由に話せる時間をつくり、ちょっとした相談や気づきを拾えるようにします

ステップ②：改善提案

ケース①日々の小さな工夫や努力を上司が拾い承認する職場にするための改善提案

無記名アンケート：

Q1:職場で自分の努力や工夫がきちんと見られていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q2:上司や同僚から「ありがとう」や「助かったよ」などの言葉をかけられることがありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q3:自分がチャレンジしたことや工夫した点について、周囲に伝えることに抵抗を感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

「ありがとう」や「頑張ってるね」といった言葉が少ない可能性があります

潜在的原因：

・承認する文化、制度がない

・対話の場がない

組織リスク：

・社員のモチベーション低下

・優秀な人材の離職

・管理職と現場の信頼関係崩壊

改善策：

①上司から「ありがとう／助かった」などの週1称賛フレーズ発信を義務化します

内容：

上司は毎週1回、「ありがとう」「助かったよ」などの言葉を部下にちゃんと伝えることをルールにします

②月2回、1回当たり15分程度の軽い面談をします。

内容：

・上司は挑戦、工夫について褒めます。部下は、自分の考えを発言します

ケース②成果だけでなくプロセスや姿勢を評価する職場にするための改善提案
無記名アンケート：
Q6:認められるのは、目に見える成果（数字など）ばかりだと感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q5:定期的に「自分の頑張りについて話せる機会（面談や1on1など）」がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
ミスやトラブルがあった時にしか話さないため、ふだんの良いことや成長について話す機会がほとんどない可能性があります
潜在的原因：
・評価制度・昇格ルールの不透明さ
・対話の場がない
組織リスク：
・優秀な人材の離職
・挑戦をしなくなる（保守的行動）
・管理職と現場の信頼関係崩壊
改善策：
①成果以外（スキル・姿勢）も記載した「行動評価シート」を導入します
内容：
成果だけでなく、「スキルUPしたか」「どんな工夫をしたか」「どう頑張ったか」も見て評価するシートを使うようにします
②提案の受付フォーム＋月次での「よかった意見共有タイム」を制度化します
内容：
意見やアイデアを気軽に出せるフォームを用意し、月に1回「この意見よかったね」と全員で共有する時間を作ります

ケース③意見や挑戦を安心して言える職場にするための改善提案
無記名アンケート：
Q4:発言や提案をした際に、きちんと耳を傾けてもらえていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
話してもスルーされたり、否定されたりしそうで、安心して意見を言えない可能性があります
潜在的原因：
・ 承認する文化、制度がない
・ 対話の場がない
組織リスク：
・ 社員のモチベーション低下
・ 挑戦をしなくなる（保守的行動）
・ 優秀な人材の離職
改善策：
①まずは“声を拾う仕組み”をつくる（安心のきっかけづくり）
内容：
上司はすべての提案に「了解」「検討」「共感」など一言コメントを返します
②「挑戦してみたいこと」事前ヒアリングシートを作成します
内容：
半期に1回、「やってみたいこと」「小さな挑戦」などを記入する用紙を全員に提出してもらいます
⇒上司はシートを見て事前に応援コメントを渡します

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

組織全体で「認め合う言葉の習慣」を根づかせるキャンペーン
具体例：
「ありがとう」や「ナイス工夫！」を、気軽に言い合える雰囲気を全社で育てていきます

法的視点

評価されないことについて（ストレスを感じる）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

* 「詳解労働法」水町勇一郎著参照

人事評価について

内容：

- ・以下の①～④に反しない限りは、査定は、人事考課制度の範囲内で、使用者の判断に委ねられています。

①使用者は、労働者の国籍、信条又は社会的身分を理由として、賃金、労働時間その他の労働条件について、差別的取扱をしてはならない（労働基準法第3条）

②使用者は、労働者が女性であることを理由として、賃金について、男性と差別的取扱いをしてはならない（労働基準法第4条）

③事業主は、次に掲げる事項について、労働者の性別を理由として、差別的取扱いをしてはならない。

労働者の配置（業務の配分及び権限の付与を含む。）、昇進、降格及び教育訓練（男女雇用機会均等法第6条第1項）

④使用者が労働組合や労働者に対して行うべきでない行為を定めており、不当労働行為として禁止しています（労働組合法第7条）

* 新・労働法実務相談（労務行政研究所）参照

自己実現の欲求

【設問番号】

②9

【設問内容】

自分にはもっとできることがあるのに、それを活かせていないと感じる

【潜在的原因】

提案や希望を伝える“場”がない
具体例：1 on1による面談（月2回）や、アイデア募集などの機会が整備されていません
言っても無駄だと思う空気
具体例：これまで何度も提案が受け入れられずに終わった体験があるため、「どうせ変わらない」とあきらめています
「一度の評価や過去の印象が、ずっとついて回っている」状態
具体例：昔すごかった人が、今もずっと評価され続けている状態です。今まさに努力している人や、これから伸びる人が埋もれてしまいます
多忙すぎて余裕がない職場環境
具体例：日々のルーチン業務（メール対応、突発的なトラブル対応、会議など）で1日が終わってしまい、本当は提案資料の改善や新しいアイデアを考える時間を取りたいが、それどころではない状況です

【組織リスク】

優秀人材の埋没・流出
具体例：能力を活かせない環境に失望し、転職や離職を検討するリスクが高まります
改善提案や創造的行動の欠如
具体例：「せっかくの人材が活かされず、職場全体が止まったままになっている」状態です：
従業員の意欲・満足度低下
具体例：評価されない、自分を活かせないという不満が蓄積し、パフォーマンスやモチベーションが低下します

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:今の業務で、スキルや能力を活かしていると感じていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：自分の力を発揮できていないと感じている人が多いかもしれません
Q2:職場で「もっとこうしたい」「新しいことに挑戦したい」と思ったとき、それを言える雰囲気がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：意見を言えるチャンスや、言いやすい雰囲気が少ないのかもしれません
Q3:上司や会社が自分の得意分野・強みを理解していると感じていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：一人ひとりの得意なことがわかっておらず、うまく活かせていないかもしれません
Q4:「こういう仕事をしてみたい」と思っている、言っても無駄だと思ってあきらめた経験がありますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合：意見を言っても意味がないと、みんなが思っている空気が広がっているかもしれません
Q5:あなたの職場には、意見や提案を伝える仕組みや場が定期的に設けられていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：提案を出せる仕組みが整っていないかもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① アイデアや提案の仕組みが形だけになっています
チェック： 社内にアイデア提案制度がありますか？
仮説： 仕組みがなく、あってもみんなに知られていない可能性があります
対策： 意見や希望を出せる仕組みを作ります
② キャリア面談が形骸化しています
チェック： 1on1や面談でキャリアの話ができますか？
仮説： 面談では成績の話ばかりで、自分のやりたいことを話す時間がない可能性があります
対策： 月に2回、自分の将来やりたい仕事について自由に話せる面談を行います
③ 提案の成果が見えず意欲が続かないです
チェック： 出した意見や提案がどうなったのか、みんなにちゃんと伝わっていますか？
仮説： 意見を出しても、どうせ取り入れてもらえないと思っている可能性があります
対策： どんな提案が採用されたか、どうやって実現したかをみんなにわかるように伝えます

ステップ②：改善提案

ケース①：意見や希望を言っても無駄だと思われる職場の改善提案

無記名アンケート：

Q1:今の業務で、スキルや能力を活かしていると感じていますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q2:職場で「もっとこうしたい」「新しいことに挑戦したい」と思ったとき、それを言える雰囲気がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

意見を出しても、どうせ取り入れてもらえないと思っている可能性があります

潜在的原因：

- ・言っても無駄だと思う空気
- ・提案や希望を伝える“場”がない

組織リスク：

- ・「優秀人材の流出」
- ・「従業員の意欲・満足度低下」
- ・「改善提案や創造的行動の欠如」

改善策：

①「やりたい仕事提案シート」を全員に配布・共有します（月1回提出）

内容：

具体例：

Aさんは「企画の仕事に挑戦したい」とシートに記入。

Bさんは「新人教育に関わってみたい」と記入。

②「提案採用事例」を社内報・イントラネットで毎月共有します

内容：

具体例：

・3月号の社内報にて「〇〇さんの提案で『昼休みのBGM導入』が実現！」と紹介します

・イントラには「どんな声が出て、どう判断され、実施されたか」のプロセスも掲載します

ケース②：強み・得意分野が活かされない職場の改善提案
無記名アンケート：
Q3:上司や会社が自分の得意分野・強みを理解していると感じていますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q4:「こういう仕事をしてみたい」と思っている、言っても無駄だと思ってあきらめた経験がありますか？ 「はい」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
面談では成績の話ばかりで、自分のやりたいことを話す時間がない可能性があります
潜在的原因：
・提案や希望を伝える“場”がない
・一度の評価や過去の印象が、ずっとついて回っている状態
組織リスク：
・従業員の意欲・満足度低下
・優秀人材の埋没・流出
・改善提案や創造的行動の欠如
改善策：
①月に1回、部署で自由に意見やアイデアを出し合う会を開く
内容：
具体例：
・Jさんが「昼休み後にストレッチタイムを5分入れたい」と提案 します
・Lさんが「新人向けマニュアルに、よくある失敗例を追加してほしい」と提案 します
②部下が得意なことや好きなことを記入するシートを作り、上司がそれを理解して仕事に活かします
内容：
具体例：
・Gさんがシートに「コツコツとした作業が得意」「細かい数字に強い」と記入 → 経理処理のダブルチェック担当に抜擢します
・Hさんが「資料デザインやレイアウトが好き」と書いた → 社内資料のテンプレート作成を任せます
・Iさんが「後輩に教えるのが好き」と記入 → OJTの担当者を選びます

ケース③：意見を出すしくみがない職場の改善提案
無記名アンケート：
Q5:あなたの職場には、意見や提案を伝える仕組みや場が定期的に設けられていますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
仕組みがなく、あってもみんなに知られていない可能性があります
潜在的原因：
・多忙すぎて余裕がない職場環境
・言っても無駄だと思う空気
組織リスク：
・改善提案や創造的行動の欠如
・従業員の意欲・満足度低下」「優秀人材の
・優秀人材の埋没・流出
改善策
①月 1 回決まった時間に、みんなで自由にアイデアを出し合う時間を作ります
内容：
具体例：
・第 3 木曜日の15:30～16:00は「アイデアタイム」として全員カレンダーに登録します
・会議室やオンラインで気軽に話せる雰囲気をつくります（お菓子持ち込みOKなど）
②上司が毎週「どんな意見でも大歓迎」と、みんなに向けてメッセージを出します
内容：
具体例：
・毎週月曜、部長の〇〇さんが「今週もどんな提案でも歓迎します。最近のヒット提案は…」と軽いメッセージをイントラに投稿します
・形式は自由：メッセージ＋手書き風画像、写真付き等

ステップ③：中長期的な文化・制度化

①行動指針に「提案・改善を歓迎する文化」を明記します
具体例：
・私たちは、挑戦と改善を歓迎する文化を育てます。意見や提案は、職場の未来を創る第一歩です

法的視点

労働者の能力開発について

内容：

・事業主に、労働者の自発的な職業能力開発・向上の促進に努めること義務づけています（努力義務）

具体的には？：

①キャリア形成に関する情報提供、キャリアコンサルティング等の援助

②労働者の配置その他の雇用管理上の配慮

③有給教育訓練休暇・長期教育訓練休暇・再就職準備休暇等の付与

④教育訓練や職業能力検定を受ける時間の確保などの措置を講じること

根拠規定：

【職業能力開発促進法第4条第1項】、【職業能力開発促進法第10条の3】、【職業能力開発促進法第10条の4】

*「詳解労働法」水町勇一郎著参照

自分にはもっとできることがあるはずなのに（ストレスを感じる）

内容：

・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました

・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

*「詳解労働法」水町勇一郎著参照

【設問番号】

③⑩

【設問内容】

挑戦したいことがあるが、今の職場ではその機会が少ない、または与えられていないと感じる

【潜在的原因】

上司が部下の挑戦意欲や志向を把握していない
具体例： 部下が「新しいプロジェクトに挑戦したい」「マネジメントに挑戦したい」などの思いを口にしても、聞く耳を持つともしません
職場に「現状維持」が良しとされる空気がある
具体例： 改善提案ややり方の工夫をした社員が、「余計なことをするな」と暗に否定され、以降発言を控えるようになりました
挑戦して失敗した場合のフォロー体制がない
具体例： 社内プロジェクトでうまくいかなかった社員が人事評価を下げられ、周囲が「やらない方がいい」と考える風土になりました。
「キャリアの希望」や「得意分野」を伝える機会が制度上存在しない
具体例： 評価面談が形式的で、実際には、「キャリアの希望」や「得意分野」に全く考慮されていません
一部の人材にだけチャンスが集中している
具体例： 特定の上司のお気に入りだけが、目立つプロジェクトや研修に選ばれる傾向があり、他の社員のモチベーションを下げる事になります

【組織リスク】

「やる気のある社員」ほど離職リスクが高くなる
具体例：中堅社員が「この会社では自分の可能性が活かせない」と感じて、転職を考えます
改善提案や新規アイデアが出なくなる
具体例：「もっとこうした方がいい」と言う人が減り、「何も言わない」ことが安全という文化が強化されます
「自分の能力はこんなもの」と成長を止める社員が増える
具体例：挑戦することを止めて、現状維持に満足します
評価制度への信頼が損なわれる
具体例：「努力しても何も変わらない」と感じる社員が増え、目標設定や評価面談が形だけになります
イノベーション（変革力）の低下による競争力喪失
具体例：若手や中堅が「新しいやり方」を提案しても、「今まで通りでいい」と上司に止められ、挑戦が生まれません

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:業務の中で、新しいことにチャレンジできる機会があるか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：やってみたいと思っても、それを試すチャンスがないのかもしれません
Q2:上司や先輩に「こういうことがやってみたい」と言える雰囲気があるか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：「こんなことをやってみたい」と言いにくい雰囲気があるのかもしれません
Q3:自分のキャリアや希望を話せる場が、年1回以上はあるか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：「こうしたい」と伝える仕組みや決まった方法が整っていないのかもしれません
Q4:挑戦した結果が成功・失敗にかかわらず、周囲から認められたことがあるか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：挑戦や努力に対する称賛や承認が、組織内で十分に行われていない可能性があります
Q5:自分には、もっと活かせるスキルや強みがあると感じているか？
分析着眼点
「はい」が多い場合：本当はもっとできるのに、その力が使われずにもったいない状態かもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

①キャリア面談について
チェック： キャリア面談で希望を伝える場がありますか？
仮説： 面談が形式的になっており、実質的な意味を持っていない可能性があります
対策： 年2回、自分のキャリアや挑戦したいことをシートに書き、面談で上司と話し合う機会を設けます
②挑戦事例を共有する機会について
チェック： 提案や挑戦の事例が可視化・共有されていますか？
仮説： 挑戦や取り組みの結果（成功・失敗を含む）が、組織内で記録・共有されていない可能性があります
対策： 挑戦した結果（うまくいったこと・うまくいかなかったこと両方）をイントラ等でみんなに紹介します
③挑戦機会の公平化について
チェック： 挑戦を支援する制度（プロジェクト選抜、異動希望申告など）がありますか？
仮説： 制度そのものが存在しない、もしくは一部の人だけが対象となっており、全体に開かれていない可能性があります
対策： 手を挙げた社員が挑戦できるよう、公募形式でプロジェクトメンバーを選び、機会を公平にします

ステップ②：改善提案

ケース①挑戦機会が限られている職場の改善提案
無記名アンケート：
Q1:業務の中で、新しいことにチャレンジできる機会があるか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q2:上司や先輩に「こういうことがやってみたい」と言える雰囲気があるか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
制度そのものが存在しない、もしくは一部の人だけが対象となっており、全体に開かれていない可能性があります
潜在的原因：
・ 上司が部下の挑戦意欲を把握していない
・ 挑戦して失敗した場合のフォローがない
組織リスク：
・ 「やる気のある社員」ほど離職リスクが高い
・ 「自分の能力はこんなもの」と成長を止める社員が増える
・ 評価制度への信頼が損なわれる
改善策：
①上司との面談では、「やってみたい仕事・業務」について毎回必ず話すようにします
内容：
具体例：
・ 上司との面談で「今、興味がある業務は何か？」を確認します → Dさんが「社内研修の講師をやりたい」と話し、次回の新入社員研修の一部を担当を任せます
・ Eさんが「エクセル分析が得意なので、定期レポート業務をやりたい」と発言します → 翌月から分析作業を一部任せてみます
②失敗を含めた挑戦体験を社内報で連載します（失敗が悪でない文化づくり）
内容：
具体例：
・ Cさんが「新サービスの導入提案が通ったが、実施後に顧客に不評だった」と失敗談を社内報に寄稿 します
社内報タイトル例：「失敗から学んだ3つのこと」「やってみてわかった“見落としポイント”」など。連載で毎月1人紹介します

ケース②挑戦機会の不公平感をなくす職場を作るための改善提案
無記名アンケート：
Q2:上司や先輩に「こういうことがやってみたい」と言える雰囲気があるか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q3:自分のキャリアや希望を話せる場が、年1回以上はあるか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
面談が形式的になっており、実質的な意味を持っていない可能性があります
潜在的原因：
・「キャリアの希望」や「得意分野」を伝える機会が制度上存在しない
・一部の人材にだけチャンスが集中している
組織リスク：
・やる気のある社員の離職リスク
・評価制度への信頼低下
・イノベーション低下による競争力喪失
改善策：
①全社公募制によるプロジェクトメンバー選抜の定着
内容：
具体例：
・社内報、社内掲示（イントラ）「新サービス開発プロジェクトメンバー募集」と発信します
→ 経験年数や所属に関係なく、希望者から5名が選抜します
・応募フォームには「やってみたい理由」や「貢献できそうなスキル」を記入 します→ 若手社員が初めてリーダー補佐として参画します。
→ 若手社員が初めてリーダー補佐として参画することも可能です
②経営層が「多様な人材に機会を与える姿勢」を発信（イントラや動画）
内容：
具体例：
・社長がイントラ動画で「年齢や役職に関係なく、挑戦する人を応援します」と語ります
・常務が社内ブログで「新人の提案がプロジェクト化された事例」や「中堅社員の越境活動」を紹介し、全社員へ期待を伝えます

ケース③挑戦と失敗を称える職場を作るための改善提案	
無記名アンケート：	
Q4:挑戦した結果が成功・失敗にかかわらず、周囲から認められたことがあるか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です	
仮説チェック：	
挑戦や取り組みの結果（成功・失敗を含む）が、組織内で記録・共有されていない可能性があります	
潜在的原因：	
・ 職場に「現状維持」が良しとされる空気がある	
・ 挑戦して失敗した場合のフォロー体制がない	
組織リスク：	
・ 「自分の能力はこんなもの」と成長を止める社員が増える	
・ 改善提案や新規アイデアが出なくなる	
・ イノベーション低下による競争力喪失	
改善策：	
①失敗時のフォロー体制を整えます	
内容：	
失敗した社員には、上司からの1on1フィードバック面談を必須化します（評価目的ではなく“ねぎらい+振り返り”）	
具体例：	
挑戦終了後1週間以内に実施します	
質問項目	ねらい
今回やってみて、何が難しかった？	自分がやったことを、落ち着いて振り返ってもらいます
自分なりに工夫した点はあった？	がんばったこと自体にちゃんと意味があると伝えます
得られたこと・気づいたことは？	結果が出なくても「得られたこと」に目を向けます
次、もう一度やるとしたら何を変える？	気づいたことを、次にどう活かすかを考えます
周囲に伝えたいこと・共有したいことは？	自分の経験を、他の人にも役立ててもらいます
②経営層が「挑戦を称える姿勢」を見せます	
内容：	
動画やメッセージで「挑戦を歓迎する」「失敗も成長」と明言します	

例：「失敗を恐れずチャレンジを」「挑戦は評価します」と社長メッセージ発信します

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

行動指針に「挑戦・改善を歓迎する文化」を明記します
行動指針の記載例：
・私たちは、挑戦と改善を歓迎する文化を育てます。
・意見や提案、チャレンジは、職場の未来を創る第一歩です。
・結果よりも、行動と意志を称え合う職場を目指します

法的視点

労働者の能力開発について

内容：

・事業主に、労働者の自発的な職業能力開発・向上の促進に努めること義務づけています（努力義務）

具体的には？：

①キャリア形成に関する情報提供、キャリアコンサルティング等の援助

②労働者の配置その他の雇用管理上の配慮

③有給教育訓練休暇・長期教育訓練休暇・再就職準備休暇等の付与

④教育訓練や職業能力検定を受ける時間の確保などの措置を講じること

根拠規定：

【職業能力開発促進法第4条第1項】、【職業能力開発促進法第10条の3】、【職業能力開発促進法第10条の4】

*「詳解労働法」水町勇一郎著参照

挑戦の機会が少ない（ストレスを感じる）

内容：

・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました

・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

*「詳解労働法」水町勇一郎著参照

挑戦の機会について

内容：

・事業主は、配置・昇進・降格および教育訓練について、労働者の性別を理由として差別的取扱いをしてはならないと規定しています

根拠規定：

【男女雇用機会均等法第6条第1号】

以下の①～⑥を違反行為としています

- ①その対象から男女いずれかを排除すること
- ②条件を男女で異なるものとする
- ③男女のいずれかを優先すること
- ④配置における権限の付与にあたって男女異なる取り扱いをすること
- ⑤配転（職務内容や勤務場所を変える）に際して男女異なる取り扱いをすること
- ⑥教育訓練に関して、その対象から男女いずれかを排除すること

*労働契約法【第3版】土田道夫著参照

【設問番号】

③1

【設問内容】

業務の幅が限られており自分の力を試す場面が少ないと感じる

【潜在的な原因】

業務分担が固定化されている
具体例：一度配属された職務から異動の機会がほとんどないです
能力や志向性の把握がされていない
具体例：上司が部下の強み・得意分野を把握していないため、挑戦の場が与えられないです
「余計なことをしない方がいい」という職場風土
具体例：創意工夫よりも、ルール通りにミスなくこなすことが重視される職場です

【組織リスク】

社員の成長意欲の低下・離職の温床に
具体例：「ここでは成長できない」「自分の可能性が発揮できない」と感じて転職を考えます
組織のイノベーションや改善提案の停滞
具体例：「どうせ提案しても採用されない」と思って意見が出なくなります。更に何度も却下される経験をした人が、周りにも「無駄だよ」と伝えてしまう
サイレント退職現象の進行
具体例：最低限の業務しか行わない、挑戦や提案を避ける状態が慢性化します

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:今よりも業務の幅を広げたい、新しい業務に挑戦したいと思っていますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合：やる気はあるのに、それを試せるチャンスがない状態です
Q2:「もっと力を発揮できる仕事があるのに、それを任されていない」と感じることはありませんか？
分析着眼点
「はい」が多い場合：今の仕事が決まりきっていて、自分の得意なことが使えていないかもしれません
Q3:今の業務がルーティンになっており、新しい取り組みが少ないと感じますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合：いつも同じような仕事で、新しく学べることが少ない状態です
Q4:あなたの強みや得意分野が、日々の業務に活かされていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：その人に合った仕事が割り振られておらず、力を発揮しづらい状況です
Q5:職場全体として、社員の挑戦やアイデアを歓迎する文化があると思いますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：新しいことをしようとすると、かえって評価されない雰囲気があるかもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 異動・業務変更の制度について
チェック： 異動や業務変更の制度がありますか？
仮説： やりたい仕事や異動の希望を伝える機会がなく、配置が固定されたままになっています
対策： 「こんな仕事もやってみたい」と自分から希望を出せる仕組みをつくります
② スキルの把握について
チェック： 管理職が部下のスキルや得意分野を把握していますか？
仮説： 職場の状況や人の希望を見直す機会がなく、話し合いも行われていない可能性があります
対策： 自分の得意なこと、やりたいことを整理するシートを年2回書いて、上司と共有します
③ 挑戦が歓迎される雰囲気づくりについて
チェック： 挑戦が歓迎される雰囲気がありますか？
仮説： 失敗を怖れて新しいことに挑戦しづらい職場の可能性があります
対策： 小さな挑戦でも「よくやったね！」と声をかけ合う雰囲気を全社で意識的につくります

ステップ②：改善提案

ケース①強みを活かす職場を作るための改善提案

無記名アンケート：

Q2:「もっと力を発揮できる仕事があるのに、それを任されていない」と感じることはありませんか？ 「はい」にチェックが多い結果です

Q3:今の業務がルーティンになっており、新しい取り組みが少ないと感じますか？ 「はい」にチェックが多い結果です

Q4:あなたの強みや得意分野が、日々の業務に活かされていると感じますか？ 「はい」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

職場の状況や人の希望を見直す機会がなく、話し合いも行われていない可能性があります

潜在的原因：

- ・業務分担が固定化されている
- ・能力や志向性の把握がされていない

組織リスク：

- ・社員の成長意欲の低下・離職の温床に
- ・サイレント退職の進行
- ・組織のイノベーションや改善提案の停滞

改善策：

①年2回の「業務チャレンジ申告」制度の導入

内容：

具体例：

営業部のBさんが、「採用にも興味がある」と申告します → 新卒採用の説明会に同行、1回だけ学生対応を体験してみます

経理部のCさんが、「SNSを使った発信をしてみたい」と申請します → 広報チームと連携し、月1投稿を試行してみます

②通常業務＋挑戦的業務を5％～10％付与

内容：

具体例：

製造部のFさんが、週1時間だけ改善提案ワーキンググループに参加 します→ 現場の動線を見直し、作業時間の短縮を目指します

総務のGさんが、毎月1回、外部セミナーのレポートを社内に共有 します→ 学びの還元と自分の知識拡大を目指します

ケース②挑戦や工夫を歓迎する職場を作るための改善提案
無記名アンケート：
Q5:職場全体として、社員の挑戦やアイデアを歓迎する文化があると思いますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
やりたい仕事や異動の希望を伝える機会がなく、配置が固定されたままになっています
潜在的原因：
・「余計なことをしない方がいい」という職場風土
・能力や志向性の把握がされていない
組織リスク：
・社員の成長意欲の低下・離職の温床に
・サイレント退職の進行
・組織のイノベーションや改善提案の停滞
改善策：
①挑戦と工夫のシェアタイム（週1回、5分）
内容：
具体例：
総務のAさん：「備品の発注を月1から隔週にしたら、在庫切れがなくなりました」
営業のBさん：「商談中に、画面を共有して一緒に図やメモを書きながら話してみたところ、相手もどんどん書き込んでくれて、話がスムーズに進みました。相手の反応が良かったです」
経理のCさん：「請求書チェックリストを自作したら、確認ミスがゼロに！」
②「自由業務チャレンジ制度」（公募制・社内提案による業務追加）
内容：
具体例：
Gさん：「自社のファンを増やす動画をつくりたい」と提案しました → YouTubeに自社紹介動画を投稿しました
Hさん：「社内の整理整頓プロジェクトをやりたい」と提案しました→5人のチームで社内美化活動を実施しました
Iさん：「新人が安心できる相談窓口を設けたい」と提案しました→月1の“なんでも話せる場”が新設されました

ケース③新たな挑戦を実行しやすくする制度を作るための改善提案
無記名アンケート：
Q3：今の業務がルーティンになっており、新しい取り組みが少ないと感じますか？ 「はい」の結果が多いです
Q5：職場全体として、社員の挑戦やアイデアを歓迎する文化があると思いますか？ 「いいえ」の結果が多いです
仮説チェック：
失敗を怖れて新しいことに挑戦しづらい職場の可能性あります
潜在的原因：
・業務分担が固定化されている
・余計なことをしない方がいいという職場風土
組織リスク
・社員の成長意欲の低下・離職の温床に
・組織のイノベーションや改善提案の停滞
・サイレント退職現象の進行
改善策：
①「挑戦トライアル制度」の導入（小規模・期間限定での挑戦を可視化します）
内容：
・原則1ヶ月～3ヶ月程度で「試してみる」ことが可能になります
具定例：
・営業部のMさん：「チャットボットで社内問い合わせを効率化したい」→1ヶ月間テスト導入します
・総務部のNさん：「書類管理の整理ルールを見直したい」→2週間試行し、効果を検証します
②「挑戦フィードバック面談」を行ないます
内容：
・挑戦を終えたら、成果の大小にかかわらず上司・関係者との振り返り面談を実施します
・挑戦の「プロセス」「工夫」「得た気づき」に着目し、次の成長のヒントにします
具体例：
・製造部のOさん：「機械配置を変えてみた」→結果的に効果は微小だったが、仮説検証力を評価しました
・広報部のPさん：「動画SNS投稿に挑戦」→反響が少なかったが分析レポートが高く評価されました

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

行動指針に「挑戦をたたえる、工夫を伝える」を明記します
行動指針の記載例：
・私たちは、挑戦した人を称えます。
・たとえ小さな一歩でも、たとうまくいかなかったとしても、やってみたこと自体が価値ある行動です。
・週に1度、互いの挑戦や工夫を聞き合う時間をつくり、そこから学び合い、勇気をもらい、新しい一歩へとつなげていきます。

法的視点

自分の力を試す場面が少ない（ストレスを感じる）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

*「詳解労働法」水町勇一郎著参照

業務の幅が限られることについて

内容：

- ・事業主は、配置・昇進・降格および教育訓練について、労働者の性別を理由として差別的取扱いをしてはならないと規定しています

根拠規定：

【男女雇用機会均等法第6条第1号】

以下の①～⑥を違反行為としています

- ①その対象から男女いずれかを排除すること
- ②条件を男女で異なるものとする
- ③男女のいずれかを優先すること
- ④配置における権限の付与にあたって男女異なる取り扱いをすること
- ⑤配転（職務内容や勤務場所を変える）に際して男女異なる取り扱いをすること
- ⑥教育訓練に関して、その対象から男女いずれかを排除すること

*労働契約法【第3版】土田道夫著参照

【設問番号】

③②

【設問内容】

上司や会社が自分の強みや可能性を引きそうとしてくれないと感じる

【潜在的原因】

評価が成果中心でプロセスや特性を見ていない

具体例：挑戦したことや工夫、主体性などが評価に反映されていません

配置や業務がルーチン化しており、社員の新しい力を見極める機会がない

具体例：同じ担当業務を何年も繰り返し、異動やローテーションの仕組みがなく、潜在能力を引きだす機会がないです

キャリア支援や目標設定の仕組みが弱く、上司が育成方針を持っていない

具体例：組織として育てたい人物像が定義されておらず、上司が自己流で指導をしています

【組織リスク】

成長実感の低下により離職を考える社員が増える

具体例：「ここにいても成長できない」と感じた社員が転職を考え始めます

挑戦意欲が低下し、保守的な職場文化に固定化している

具体例：意見を出さなくなる／改善提案が出ないことが当たり前の職場です

若手・中堅層の力を活かしきれず、組織力が伸び悩む

具体例：若手や中堅に新しい役割を任せる機会が少なく、補佐やルーティン作業にとどまっています

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:あなたの「強み」や「得意なこと」を、上司は理解してくれていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：上司が部下の得意なことをよく知らず、うまく仕事に活かせていない状態かもしれません
Q2:日常業務の中で、自分の強みを活かせていると感じることが多いですか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：みんな同じような仕事ばかりで、個々の強みを活かす工夫が足りていないのかもしれません
Q3:上司との面談や会話で、「あなたの可能性」や「成長」について話す機会がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：上司との面談が「仕事が進んでるかどうか」だけに終わっていて、成長の話ができていないのかもしれません
Q4:上司は、あなたのキャリアや挑戦したい業務について耳を傾けてくれていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：キャリアの相談がしにくく、上司も「どう育てたいか」の考えがないかもしれません
Q5:「今の業務だけでは物足りない」「もっと力を活かしたい」と感じることはありますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合：今の仕事が毎回同じで、新しいことに挑戦するチャンスが少ないと感じている人が多いかもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 面談の質改善について
チェック： 上司が部下の強みや志向性を把握する機会がありますか？
仮説： 面談が進捗だけの確認になっていて、本人のやりたいことや目標を話す場が作られていない可能性があります
対策： 面談の前に「強み」や「今後やりたいこと」について書き出して、上司と事前に共有する仕組みにします
② 業務見直しについて
チェック： 社内で強みや個性を活かす業務見直しの仕組みがありますか？
仮説： 担当する仕事がいつも通り決められていて、得意なことや、やりたいことが反映されていない可能性があります
対策： 年に2回、「自分の得意なこと」や「やってみたい仕事」を書くシートを提出してもらいます
③ 育成方針の共有について
チェック： 組織として人材育成方針が明文化・共有されていますか？
仮説： 上司によって指導の質に差が出ている可能性があります
対策： 部署ごとに「どんな人に育ってほしいか」「どんなことを任せたいか」を言葉にして、チームで共有します

ステップ②：改善提案

ケース①個の可能性を引き出す職場を作るための改善提案

無記名アンケート：

Q1:あなたの「強み」や「得意なこと」を、上司は理解してくれていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q4:上司は、あなたのキャリアや挑戦したい業務について耳を傾けてくれていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q2:日常業務の中で、自分の強みを活かしていると感じることが多いですか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

担当する仕事がいいつも通り決められていて、得意なことや、やりたいことが反映されていない可能性があります

潜在的原因：

- ・評価が成果中心でプロセスや特性を見ていない
- ・キャリア支援や目標設定の仕組みが弱く、上司が育成方針を持っていない

組織リスク：

- ・成長実感の低下により離職を考える社員が増える
- ・挑戦意欲が低下し、保守的な職場文化に固定化する
- ・若手・中堅層の力を活かしきれず、組織力が伸び悩む

改善策：

①キャリア対話シートの導入（年2回）

内容：

具体例：

- 「自分の強み」や「将来やってみたい仕事」について書いて上司と共有し、それをもとに育成の計画を立てる仕組みです。
- ・営業の佐藤さんが「人前で話すのが得意」と記入します → 社内説明会の進行役に挑戦します
- ・経理の山田さんが「将来は企画にも関わりたい」と申告します → 新商品会議に1回参加する機会を得ました

②プロセス評価指標の追加（工夫・チャレンジ・影響力）

内容：

具体例：

- ・売上は未達だったが、「初のWebセミナー企画」に挑戦した社員に対して、チャレンジ力を加点しました
- ・ミスを防ぐためにチェックリストを自作した社員に対して、「工夫」の評価項目で加点しました

ケース②挑戦を埋もれさせない職場を作るための改善提案
無記名アンケート：
Q4:上司は、あなたのキャリアや挑戦したい業務について耳を傾けてくれていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q5:「今の業務だけでは物足りない」「もっと力を活かしたい」と感じることはありますか？ 「はい」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
担当する仕事がいづも通り決められていて、得意なことや、やりたいことが反映されていない可能性があります
潜在的原因：
・配置や業務がルーチン化しており、社員の新しい力を見極める機会がない
・キャリア支援や目標設定の仕組みが弱く、上司が育成方針を持っていない
組織リスク：
・若手・中堅層の力を活かしきれず、組織力が伸び悩む
・成長実感の低下による離職増加
・挑戦意欲が低下し、保守的な職場文化に固定化している
改善策：
①半期ごとに「新たに挑戦したいこと×強み」を提出・共有する制度
内容：
具体例：
営業部の田中さん（入社3年目）
提出内容：「プレゼン資料を作るのが得意なので、今後は営業戦略の資料作成にも挑戦してみたい」
→ 上司がプロジェクト提案資料の作成を1件任せてみます
経理部の佐藤さん（入社2年目）
提出内容：「自分の強みは細かいチェック。経費精算フローの見直しに取り組んでみたい」
→ 上司が業務効率化タスクに任命します
②若手がチャレンジしやすい業務テーマを部署内で毎月1件募集・実施（支援者付き）
内容：
具体例：
4月テーマ募集：「社内マニュアルの読みやすさ改善プロジェクト」

応募者：入社1年目の鈴木さん
支援者：ベテランの先輩・村上さん
→ 2人で現行マニュアルを見直し、「図解＋チェックリスト」形式に刷新。
6月テーマ募集：「社内ニュースをもっとカジュアルに！」
応募者：入社2年目の中村さん
→ SNS風レイアウトの「週刊〇〇」をイントラで発行スタート。

ケース③小さな挑戦を称える職場を作るための改善提案
無記名アンケート：
Q5:「今の業務だけでは物足りない」「もっと力を活かしたい」と感じることはありますか？ 「はい」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
面談が進捗だけの確認になっていて、本人のやりたいことや目標を話す場が作られていない可能性があります
潜在的原因：
・評価が成果中心でプロセスや特性を見ていない
・キャリア支援や目標設定の仕組みが弱く、上司が育成方針を持っていない
組織リスク：
・成長実感の低下により離職を考える社員が増える
・若手・中堅層の力を活かしきれず、組織力が伸び悩む
・挑戦意欲が低下し、保守的な職場文化に固定化している
改善策：
①「こんなことに挑戦したい！」というテーマを聞いて、小さな仕事プロジェクトとして応援するしくみをつくります
内容：
具体例：
「採用に興味がある」と言った営業社員に、採用PR動画の社内制作プロジェクトを任せます
「イベント企画をやってみたい」という若手に、社内交流会の準備を1ヶ月任せ、先輩がサポートします
②「この人らしい貢献」を称える月次表彰（小さな工夫・提案・挑戦など）を導入します
内容：
具体例：
月末のミーティング等で「今月のナイス挑戦賞」：
「普段おとなしい社員が初めて社内プレゼンに挑戦！」

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

行動指針
「強みと挑戦を見つけ合い、活かし合う」
行動指針の記載例：
・たとえ成果に直結しなくても、「やってみたこと」「工夫したこと」には価値があります。
・私たちは、「人の可能性を信じ、見つけ、活かす」文化を育てていきます。

法的視点

労働者の能力開発について

内容：

・事業主に、労働者の自発的な職業能力開発・向上の促進に努めること義務づけています（努力義務）

具体的には？：

①キャリア形成に関する情報提供、キャリアコンサルティング等の援助

②労働者の配置その他の雇用管理上の配慮

③有給教育訓練休暇・長期教育訓練休暇・再就職準備休暇等の付与

④教育訓練や職業能力検定を受ける時間の確保などの措置を講じること

根拠規定：

【職業能力開発促進法第4条第1項】、【職業能力開発促進法第10条の3】、【職業能力開発促進法第10条の4】

*「詳解労働法」水町勇一郎著参照

自分の強み、可能性を活かせない（ストレスを感じる）

内容：

・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました

・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

*「詳解労働法」水町勇一郎著参照

挑戦の機会について

内容：

・事業主は、配置・昇進・降格および教育訓練について、労働者の性別を理由として差別的取扱いをしてはならないと規定しています

【男女雇用機会均等法第6条第1号】

以下の①～⑥を違反行為としています

- ①その対象から男女いずれかを排除すること
- ②条件を男女で異なるものとする
- ③男女のいずれかを優先すること
- ④配置における権限の付与にあたって男女異なる取り扱いをすること
- ⑤配転（職務内容や勤務場所を変える）に際して男女異なる取り扱いをすること
- ⑥教育訓練に関して、その対象から男女いずれかを排除すること

*労働契約法【第3版】土田道夫著参照

【設問番号】

③③

【設問内容】

仕事の中で「これは自分にしかできない」と思える瞬間が少ないと感じる

【潜在的な原因】

役割や業務が画一的で、裁量や工夫の余地が少ない

具体例：誰が担当しても同じ成果になるように設計された業務フロー（全てがマニュアルで動きます）

得意分野が業務に反映される機会が少ない

具体例：特技（デザイン・分析・顧客対応など）が活かせる場を与えていていません

挑戦的なタスクや“任され感”が少なく、存在意義を実感しにくい

具体例：日々の仕事がルーティンワーク中心で、新しい提案や改善活動を任される機会がほとんどないです

【組織リスク】

自分の役割や価値を見失っている

具体例：「自分でなくてもいい」と感じ、内発的動機づけが低下しています

自分の存在価値が感じられず、ここで働く意味が見えなくなる

具体例：他社への転職を考え始めます／転職エージェントへの登録が増えます

組織の競争力・改善力が低下

具体例：「どうせ決めるのは上だから」と、社員から業務改善や新しい提案が出てこなくなります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート * 無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:「自分にしかできない」と感じる仕事がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：例：誰がやっても同じような入力業務が続き、「自分じゃなくてもいいのでは」と思ってしまう
Q2:自分の強み（スキルや経験）が、仕事の中で活かされていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：例：細かい作業が得意な社員が、人前で話す業務ばかり任されて困っている
Q3:あなたの得意分野について、上司や同僚が理解してくれていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：例：「Excelが得意」と言ったことがあるのに、誰にも覚えられておらず、資料作成に呼ばれない
Q4:上司や会社から「あなたにだから任せたい」と言われたことがありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：例：毎日同じような仕事をしていて、「自分に何を期待されているのか」がわからない
Q5:業務に裁量や工夫の余地があると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：例：作業マニュアルを改良してミスを減らしたのに、誰にも気づかれなかった
Q6:自分の工夫や努力が、業務改善や成果に貢献している実感がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：例：休日出勤や提案をしても「ありがとう」も「すごいね」もなく、報われない気がする

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

①：裁量がない
チェック： 裁量や工夫の余地がある業務が与えられていますか？
仮説： 「誰がやっても同じだから」と言われて、工夫やアイデアを出しても意味がないと感じる職場環境になっている可能性があります
対策： 自分のアイデアを出すだけでなく、実際にそれを試せるチャンスを用意します
②：得意分野が業務に反映されていない
チェック： 得意分野・個性が業務に反映される仕組みがありますか？
仮説： 自分の得意なことを上司や職場が知らないので、せっかくの強みが仕事で活かされていない可能性があります
対策： お互いの得意なことを書いたシートを社内サイトで共有して、「この仕事はあの人に相談しよう」と分かるようにします
③：任せられていない
チェック： 任せられている実感がありますか？
仮説： 「誰に任せるか」が考えられていなくて、ただ人数だけで仕事が振り分けられている可能性があります
対策： 上司が「あなたのこういう強みがあるから、この仕事をお願いしたんだよ」と、言葉で伝える面談の習慣を作ります

ステップ②：改善提案

ケース①強みを活かす職場を作るための改善提案

無記名アンケート：

Q5:業務に裁量や工夫の余地があると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q2:自分の強み（スキルや経験）が、仕事の中で活かされていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q4:上司や会社から「あなたにだから任せたい」と言われたことがありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

「誰がやっても同じだから」と言われて、工夫やアイデアを出しても意味がないと感じる職場環境になっている可能性があります

潜在的原因：

- ・ 役割や業務が画一的で、裁量や工夫の余地が少ない

- ・ 得意分野が業務に反映される機会が少ない

組織リスク：

- ・ 自分の役割や価値を見失い、内発的動機づけが低下している

- ・ 自分の存在価値が感じられず、ここで働く意味が見えなくなる

- ・ 組織の競争力・改善力が低下

改善策：

①「自分はこういう仕事で力を発揮したい」と社員自身が宣言し、それに合った仕事をまかせてみます

内容：

具体例：

- ・ 総務の田中さんが「調整役が得意」と記入 します→ 部署間の連絡係に抜擢します

- ・ 営業の山本さんが「人前で話すのが得意」と記入 します→ 新人研修で講師役を担当します

②上司が、なぜその仕事を任せたのかをしっかりと言葉で伝えるようにする

内容：

具体例：

- ・ 面談で「あなたの細かいチェック力があるから、この業務をお願いしたい」と伝えます

- ・ メールで「この仕事は〇〇さんの工夫力を活かせるから任せました」と伝えます

ケース②『自分だからできた』を増やす職場を作るための改善提案
無記名アンケート：
Q3:あなたの得意分野について、上司や同僚が理解してくれていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q6:自分の工夫や努力が、業務改善や成果に貢献している実感がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
自分の得意なことを上司や職場が知らないので、せっかくの強みが仕事で活かされていない可能性があります
潜在的原因：
・挑戦的なタスクや“任され感”が少なく、存在意義を実感しにくい
・得意分野が業務に反映される仕組みがない
組織リスク：
・組織の競争力・改善力の低下
・存在意義の低下による離職増加
・自分の役割や価値を見失い、内発的動機づけが低下している
改善策：
①「こう工夫した／こう改善してみた」などの取り組みを共有して、自分の工夫が認められていると実感できるようにします
内容：
具体例：
・「書類チェック表を自分なりに見やすく改良した」
・「問い合わせ対応のテンプレートを見直してみた」
→それを週次ミーティング等、イントラで全員に共有します
②社員が「自分はこれが得意！」という強みをカード形式でイントラに載せ、お互いに見えるようにします
内容：
具体例：
・カードに「デザインが得意」「調整が得意」などを記入します
・業務依頼やチーム編成の参考に使用します（例：説明資料を作成する際、PowerPointが得意な人に声をかける）

ケース③『自分にしかできない』を生み出す職場を作るための改善提案」
無記名アンケート：
Q1:「自分にしかできない」と感じる仕事がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q2:自分の強み（スキルや経験）が、仕事の中で活かされていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
「誰に任せるか」が考えられていなくて、ただ人数だけで仕事が振り分けられている可能性があります
潜在的原因：
・役割や業務が画一的で、裁量や工夫の余地が少ない
・ 挑戦的なタスクや“任され感”が少なく、存在意義を実感しにくい
組織リスク：
・ 自分の役割や価値を見失い、内発的動機づけが低下している
・ 挑戦的なタスクや“任され感”が少なく、存在意義を実感しにくい
・ 組織の競争力・改善力が低下
改善策：
①会議や業務の見直しの場に、一般社員も定期的に参加してアイデアを出せるようにします
内容：
具体例：
・ 毎月の業務改善会議に、現場担当者が1人ずつ交代で参加します
・ 新人でも現場の視点で提案できるチャンスがあります

ステップ③：中長期的な仕組みづくり
行動指針
「一人ひとりの“らしさ”を仕事に活かす」
行動指針の記載例：
私たちは、「この人だからできる仕事」に光を当て、仕事の中に“らしさ”を反映させていきます。
私たちは、「人の“らしさ”を知り、活かし合う職場文化」を育てていきます

法的視点

誰でもできる仕事しかしていない（ストレスを感じる）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

*「詳解労働法」水町勇一郎著参照

挑戦の機会について

内容：

- ・事業主は、配置・昇進・降格および教育訓練について、労働者の性別を理由として差別的取扱いをしてはならないと規定しています

根拠規定：

【男女雇用機会均等法第6条第1号】

以下の①～⑥を違反行為としています

- ①その対象から男女いずれかを排除すること
- ②条件を男女で異なるものとする
- ③男女のいずれかを優先すること
- ④配置における権限の付与にあたって男女異なる取り扱いをすること
- ⑤配転（職務内容や勤務場所を変える）に際して男女異なる取り扱いをすること
- ⑥教育訓練に関して、その対象から男女いずれかを排除すること

*労働契約法【第3版】土田道夫著参照

【設問番号】

③4

【設問内容】

会社や組織のルール・体制が、自分の成長や挑戦を妨げていると感じる

【潜在的原因】

裁量や自由度が極端に低い業務設計
具体例：業務手順がマニュアル化されすぎていて、自分なりの工夫や判断ができないです
失敗を許容しない評価文化（減点主義）
具体例：新しい挑戦が失敗すると「減点評価」される傾向が強く、守りに入ってしまう雰囲気があります
年功や立場による発言・提案のハードル
具体例：若手・非管理職層の声が吸い上げられにくく、現場起点の改善が進まないです

【組織リスク】

挑戦・改善の停滞
具体例：従業員が挑戦を諦め、与えられた業務だけを淡々とこなすようになり、業務改善や改善提案が出てこなくなります
優秀人材の流出
具体例：「ここでは成長できない」と感じた若手や意欲的な社員が離職する可能性が高まります
企業文化の硬直化
具体例：現場の知見や顧客接点の情報が活かされず、変化に適應できない硬直的な組織となります

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:自分の業務の進め方において、自らの工夫や判断が活かせると感じていますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：自分の考えで動ける余地がほとんどない仕事の進め方になっているかもしれません
Q2:現場のルールや手順が厳しすぎて、柔軟な対応や挑戦がしにくいと感じたことがありますか？
分析着眼点
「はい」が多い場合：決まったルールややり方が多すぎて、現場で工夫しにくくなっている状態です
Q3:自分が挑戦したいことや新しい提案を、上司や周囲に伝えられる雰囲気がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：意見を言うと否定されたり、浮いてしまう雰囲気があり、安心して発言できないかもしれません
Q4:新しいことに挑戦して失敗したときに、その姿勢を前向きに評価されたことがありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：失敗すると責められる空気があり、チャレンジしにくいと感じている可能性があります
Q5:組織の制度や体制が、自分の成長を後押ししてくれていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：今ある制度が、社員の成長やスキルアップに役立っていないと感じられている状態です
Q6:「この会社なら、もっと自分を活かせる」と思える業務や機会が与えられていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：モチベーションが下がったり、離職者増加のリスクがあります

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

仮説チェック①：裁量がない業務設計
チェック： 裁量を活かせる業務設計になっていますか？
仮説： 決まりごとが多すぎて、自分で考えて動くことができない職場になっている可能性があります
対策： マニュアルの中に「自分で判断していい部分」や「提案を書ける欄」をつくって、現場が考えて動けるようにします
仮説チェック②：減点文化がある
チェック： 挑戦・提案に対して失敗を許容する文化がありますか？
仮説： ミスをするとうらわれたり責められたりしそう、安心して行動できない職場の可能性もあります
対策： 失敗しても学んだことを前向きに評価するルールを決めて、安心してチャレンジできるようにします
仮説チェック③：若手・非管理職が声を上げづらい
チェック： 若手・非管理職が発言しやすい風土がありますか？
仮説： 偉い人しか発言できない雰囲気があり、若手や現場の人は意見を言いづらいです職場の可能性もあります
対策： 若手だけで気軽に話せる場や、名前を書かずに意見を伝えられる仕組みをつくって、発言しやすい空気をつくります

ステップ②：改善提案

ケース①挑戦と学びを職場に作るための改善提案

無記名アンケート：

Q1:自分の業務の進め方において、自らの工夫や判断が活かせると感じていますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q4:新しいことに挑戦して失敗したときに、その姿勢を前向きに評価されたことがありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q5:組織の制度や体制が、自分の成長を後押ししてくれていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

決まりごとが多すぎて、自分で考えて動くことができない職場になっている可能性があります

潜在的原因：

- ・ 裁量・自由度が極端に低い業務設計
- ・ 失敗を許容しない評価文化（減点主義）

組織リスク：

- ・ 挑戦・改善の停滞
- ・ 優秀人材の流出
- ・ 企業文化の硬直化

改善策：

①マニュアルの最後に「こうしたらもっと良くなるかも」と思ったことを自由に書ける欄をつくります

内容：

具体例：

「確認作業は午前中に集中するとスムーズ」「問い合わせフローを図にすると後輩に説明しやすい」などのアイデアを自由に記入します

②失敗しても、そこから学んで次に活かそうとした人を、きちんと評価の対象にするルールにする

内容：

具体例：

新しい提案をしたがうまくいかなかったため、その後、自分で振り返り資料を作って改善策を共有しました。この「行動と姿勢」が評価対象になります

ケース②気軽に提案できて、小さな声を大事にする職場を作るための改善提案
無記名アンケート：
Q1:自分の業務の進め方において、自らの工夫や判断が活かせると感じていますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q3:自分が挑戦したいことや新しい提案を、上司や周囲に伝えられる雰囲気がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
ミスをすると怒られたり責められたりしそうで、安心して行動できない職場の可能性あります
潜在的原因：
・年功や立場による発言・提案のハードル
・裁量や自由度が極端に低い業務設計
組織リスク：
・優秀人材の流出
・挑戦・改善の停滞
改善策：
①小さな提案を気軽に出せる制度をつくれます
内容：
具体例：
LINEのような社内アプリで「〇〇をこう変えると効率アップできそう」と1文で提案できるフォームを設置し、月に1件まで提出可にします。提出者にはフィードバックを返信します
②部署や立場に関係なく、みんなで意見を出せる定例会をつくれます
内容：
具体例：
各部署から1名ずつ参加し、「困っていること」「うまくいっている工夫」などを持ち寄って、会社に活かす案を話し合う場。役職者も肩書を外して参加します

ケース③挑戦そのものを評価する職場を作るための改善提案
無記名アンケート：
Q5:組織の制度や体制が、自分の成長を後押ししてくれていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q6:「この会社なら、もっと自分を活かせる」と思える業務や機会が与えられていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
偉い人しか発言できない雰囲気があり、若手や現場の人は意見を言いづらいです職場の可能性あります
潜在的原因：
・失敗を許容しない評価文化（減点主義）
・年功や立場による発言・提案のハードル
組織リスク：
・挑戦・改善の停滞
・優秀人材の流出
・企業文化の硬直化
改善策：
①挑戦したこと自体を評価します（社内表彰）
内容：
具体例：
「新商品のアイデアを出したが実現に至らなかった」「業務改善を試みたが結果は出なかった」など、結果に関係なく“挑戦した姿勢”を表彰します。＊ 「チャレンジ賞」を設けます。
②上司が「挑戦を応援する」と明言して、実際に後押しする仕組みにします
内容：
具体例：
「部下の挑戦には口出しせず、まずは任せてみます」といった宣言を上司がポスターや社内チャットで発信します。その後、面談や評価でも応援姿勢を貫きます

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

行動指針
「挑戦と工夫を前向きに称え合う文化を育てる」
行動指針の記載例：
私たちは、「役職や立場にかかわらず、安心して提案できる風土」を育て、社員一人ひとりの“考える力”を引き出します
私たちは、「誰かの工夫をみんなの知恵に変える仕組み」を整え、挑戦が会社全体の財産となるようにします

法的視点

人事評価について

内容：

- ・以下の①～④に反しない限りは、査定は、人事考課制度の範囲内で、使用者の判断に委ねられています。
- ①使用者は、労働者の国籍、信条又は社会的身分を理由として、賃金、労働時間その他の労働条件について、差別的取扱をしてはならない（労働基準法第3条）
- ②使用者は、労働者が女性であることを理由として、賃金について、男性と差別的取扱いをしてはならない（労働基準法第4条）
- ③事業主は、次に掲げる事項について、労働者の性別を理由として、差別的取扱いをしてはならない。
労働者の配置（業務の配分及び権限の付与を含む。）、昇進、降格及び教育訓練（男女雇用機会均等法第6条第1項）
- ④使用者が労働組合や労働者に対して行うべきでない行為を定めており、不当労働行為として禁止しています（労働組合法第7条）

＊新・労働法実務相談（労務行政研究所）参照

挑戦できない（ストレスを感じる）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し
- ①職場における労働者の心理的負担の原因
- ②心理的負担による心身の自覚症状
- ③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握するための検査を行わなければなりません
- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

＊「詳解労働法」水町勇一郎著参照

挑戦の機会について

内容：

- ・事業主は、配置・昇進・降格および教育訓練について、労働者の性別を理由として差別的取扱いをしてはならないと規定しています

根拠規定：

【男女雇用機会均等法第6条第1号】

以下の①～⑥を違反行為としています

- ①その対象から男女いずれかを排除すること
- ②条件を男女で異なるものとする
- ③男女のいずれかを優先すること
- ④配置における権限の付与にあたって男女異なる取り扱いをすること
- ⑤配転（職務内容や勤務場所を変える）に際して男女異なる取り扱いをすること
- ⑥教育訓練に関して、その対象から男女いずれかを排除すること

＊労働契約法【第3版】土田道夫著参照

労働者の能力開発について

内容：

・事業主に、労働者の自発的な職業能力開発・向上の促進に努めること義務づけています（努力義務）

具体的には？：

- ①キャリア形成に関する情報提供、キャリアコンサルティング等の援助
- ②労働者の配置その他の雇用管理上の配慮
- ③有給教育訓練休暇・長期教育訓練休暇・再就職準備休暇等の付与
- ④教育訓練や職業能力検定を受ける時間の確保などの措置を講じること

根拠規定：

【職業能力開発促進法第4条第1項】、【職業能力開発促進法第10条の3】、【職業能力開発促進法第10条の4】

＊「詳解労働法」水町勇一郎著参照

【設問番号】

③⑤

【設問内容】

働きながら、「自分は本当にやりたいことに近づけているのか」と不安になる

【潜在的原因】

キャリア支援が形式的になっている
具体例：年2回の面談で上司が一方的に話し、本人の志向を深掘りしていないです
とりあえず割り振られた業務をこなしているだけになっている
具体例：やりたいことがあっても、振られた仕事をするだけになっています
個人の目標や価値観を把握・活用する仕組みが不足している
具体例：一人ひとりがどんなことを大事にしている、どんな働き方をしたいかが上司に伝わっておらず、活かされないままになっています

【組織リスク】

離職リスクの増加
具体例：目的意識が希薄になり「ここにいる意味がわからない」と感じて転職を考え始めます
挑戦意欲の低下・内向き志向
具体例：「目の前の業務だけをこなす」ようになり、創造性や改善提案が減少します
意欲ある人が報われず、やる気を失って離れていく
具体例：「ここでは自分のやりたいことが出来ない」と考え、優秀な人から辞めていきます

【改善提案】

ステップ①：現状把握

(1) 無記名アンケート ＊無記名アンケートの設問番号とQ番号は違う場合がございます

Q1:今の仕事が、自分の将来の目標ややりたいこととつながっていると感じますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：今の仕事が、自分の目指すキャリアとつながっていないと感じ、不安になったり、やる気を失っているかもしれません
Q2:上司や会社に、自分のキャリア希望や目標を話すことができる環境だと思いますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：キャリアの相談やサポートが形だけで、本音を話せる雰囲気がないかもしれません
Q3:仕事の中で「これをやってみたい」と思えるような業務に携わる機会がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：自分のやりたい仕事や得意な分野が、仕事の内容に反映されていない可能性があります
Q4:この職場にいながらでも「自分の成長が実感できている」と思いますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：自分が成長している、前に進んでいるという実感が持てていないかもしれません
Q5:年間を通じて、自己成長やキャリアについて考える機会（面談、研修など）がありますか？
分析着眼点
「いいえ」が多い場合：キャリアについて相談できる機会や仕組みが、そもそも足りていないのかもしれません

(2) アンケートを実施しない場合

■ 仮説チェック（原因はここにあるのでは？と仮説をたてる事です）

① 面談が機能していない
チェック： キャリア面談で本人の目標や志向を深掘りしていますか？
仮説： 面談が「今の仕事の確認」だけで終わってしまい、自分の将来やキャリアの話ができていない可能性があります
対策： 年2回、自分のキャリアの考えや大切にしていることを話せる面談シートに変えます。
② 希望が反映されない業務配分
チェック： 配属や業務において本人の希望が考慮されていますか？
仮説： 会社の都合ばかりが優先されていて、自分のやりたいことが反映されていない可能性があります
対策： 仕事を決める前に、“やってみたい仕事”を自分でリストにして出せるようにします。
③ 成長の実感がない
チェック： 成長を実感できる機会（挑戦・研修・成功体験など）がありますか？
仮説： 会社の目標と自分の目指す方向がバラバラで、やらされている感じになっている可能性があります
対策： 目標を立てるときに、自分らしさややりがい、どんなふうに達成したいかを考えやすくするための説明資料を配ります

ステップ②：改善提案

ケース①成長につながる職場を作るための改善提案

アンケート結果：

Q1:今の仕事が、自分の将来の目標ややりたいこととつながっていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q2:上司や会社に、自分のキャリア希望や目標を話すことができる環境だと思いますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

Q4:この職場にいながらでも「自分の成長が実感できている」と感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です

仮説チェック：

面談が「今の仕事の確認」だけで終わってしまい、自分の将来やキャリアの話ができていない可能性があります

潜在的原因：

- ・キャリア支援が形式的になっている
- ・個人の目標や価値観を把握・活用する仕組みが不足している

組織リスク：

- ・離職リスクの増加
- ・挑戦意欲の低下・内向き志向
- ・意欲ある人が報われず、やる気を失って離れていく

改善策：

①年に2回、自分がどんなことに挑戦し、何を学んだかをまとめてみんなと共有します

内容：

具体例：

- ・「初めてプレゼンを任せられ、緊張したが成功体験になった」「トラブル対応で判断力が鍛えられた」などを記載します
- ・チーム内で発表し、互いの成長を認識する機会に活用します

②面談で、どんな働き方をしたいか、大切にしている考え方などを毎回書き残していきます

内容：

具体例：

- ・「人と関わる仕事がしたい」「いずれマネジメントを目指したい」などの希望を面談シートに記録します
- ・前回と比べて志向に変化がないかを確認しながら面談を実施します

ケース②希望と強みが見える化し、挑戦につながる職場を作るための改善提案
無記名アンケート：
Q3:仕事の中で「これをやってみたい」と思えるような業務に携わる機会がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q5:年間を通じて、自己成長やキャリアについて考える機会（面談、研修など）がありますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
会社の都合ばかりが優先されていて、自分のやりたいことが反映されていない可能性があります
潜在的原因：
・ とりあえず割り振られた業務をこなしているだけになっている
・ キャリア支援が形式的
組織リスク：
・ 意欲ある人が報われず、やる気を失って離れていく
・ 離職リスクの増加
・ 挑戦意欲の低下・内向き志向
改善策：
①「毎月、“こんな仕事に挑戦してみたい”という希望を上司に伝えられる仕組みをつくります
具体例：
・ 「外部との打ち合わせに同行してみたい」
・ 「資料作成だけでなく、プレゼンも担当してみたい」
など、自発的なチャレンジを申請できる制度です
②「やってみたい仕事の実現した社員の例を、社内ポータルで紹介します
具体例：
・ 「Aさんは“お客様対応をしてみたい”と希望し、半年後に受付業務に挑戦」
・ 社員の声を紹介しながら、希望が反映される雰囲気を作ります
③“〇〇さんの強みはこれ！”“こんな仕事に挑戦してみたら？”というコメントを投稿し合うイベントを行います
具体例：
・ 同僚が「Bさんはアイデア力があるから、新商品企画に関わってみてほしい」と推薦します
・ 投稿がイントラに一覧表示され、お互いの強みと可能性を認め合う雰囲気をつくります

ケース③小さな“挑戦”を見逃さない職場を作るための改善提案
無記名アンケート：
Q4:この職場にいらながらも「自分の成長が実感できている」と思いますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
Q1:今の仕事が、自分の将来の目標ややりたいこととつながっていると感じますか？ 「いいえ」にチェックが多い結果です
仮説チェック：
会社の目標と自分の目指す方向がバラバラで、やらされている感じになっている可能性があります
潜在的原因：
・ 個人の目標や価値観を把握・活用する仕組みが不足している
・ とりあえず割り振られた業務をこなしているだけ
組織リスク：
・ 挑戦意欲の低下・内向き志向
・ 意欲ある人が報われず、やる気を失って離れていく
・ 離職リスクの増加
改善策：
①月1回「やってみたいこと」一言カードを作ります
内容：
具体例：
「プレゼンに挑戦したい」「採用面接を見学してみたい」「お客様対応を一度経験してみたい」など
⇒「 ナイス挑戦！ 」ミニコメント欄を作ります
「〇〇さんが初めて企画書を作成！」「××さんが会議の司会に挑戦」
⇒周囲から「いいね」「見てたよ」と一言返信します

ステップ③：中長期的な仕組みづくり

行動指針
「未来につながる一歩を認める」
行動指針の記載例：
人の強みに目を向けよう
今の仕事に意味づけしよう

法的視点

自分の希望を伝えられない（ストレスを感じる）

内容：

- ・職場におけるストレスによるメンタルヘルス不調に陥る労働者が増加している事を受けて、2014年に「ストレスチェック制度」が導入されました
- ・事業者は1年以内ごとに1回、定期に労働者に対し

①職場における労働者の心理的負担の原因

②心理的負担による心身の自覚症状

③他の労働者による当該労働者への支援に関する項目について医師等による心理的負担の程度を把握

するための検査を行わなければなりません

- ・常時使用する労働者が50人未満の事業場においては、当分の間努力義務とされています。

根拠規定：

【労働安全衛生法第66条の10第1項】、【労働安全衛生規則第52条の9】、【労働安全衛生規則第52条の10】

* 「詳解労働法」水町勇一郎著参照

労働者の能力開発について

内容：

- ・事業主に、労働者の自発的な職業能力開発・向上の促進に努めること義務づけています（努力義務）

具体的には？：

①キャリア形成に関する情報提供、キャリアコンサルティング等の援助

②労働者の配置その他の雇用管理上の配慮

③有給教育訓練休暇・長期教育訓練休暇・再就職準備休暇等の付与

④教育訓練や職業能力検定を受ける時間の確保などの措置を講じること

根拠規定：

【職業能力開発促進法第4条第1項】、【職業能力開発促進法第10条の3】、【職業能力開発促進法第10条の4】

* 「詳解労働法」水町勇一郎著参照