

D事業場

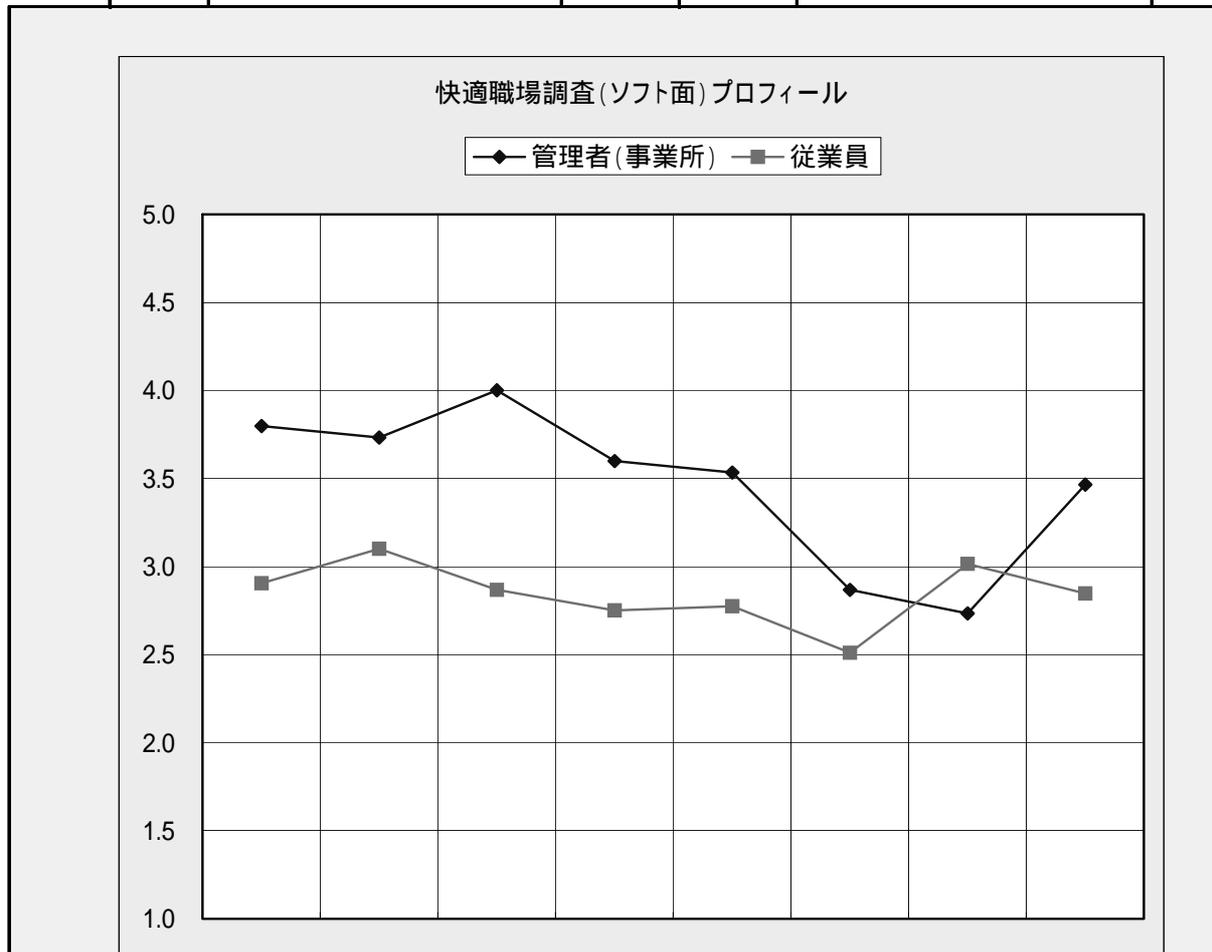
事業内容 ソフトウェア開発
労働者数 52人(男47人 女5人)
調査対象職場 全職場

プロフィール(図表)は、事業場において管理者、従業員が記入し、回収された調査票を、事務局(中災防)において集計し、図表にしたものである。

D事業場 プロフィール(図表)

D事業場

管理者	全部署	従業員	全部署
-----	-----	-----	-----



平均値と差		キャリア形成・人材育成	人間関係	仕事の裁量性	処遇	社会とのつながり	休暇・福利厚生	労働負荷	全領域平均
	管理者(事業所)	3.8	3.7	4.0	3.6	3.5	2.9	2.7	3.5
	従業員	2.9	3.1	2.9	2.8	2.8	2.5	3.0	2.8
	差	0.9	0.6	1.1	0.8	0.8	0.4	-0.3	0.6

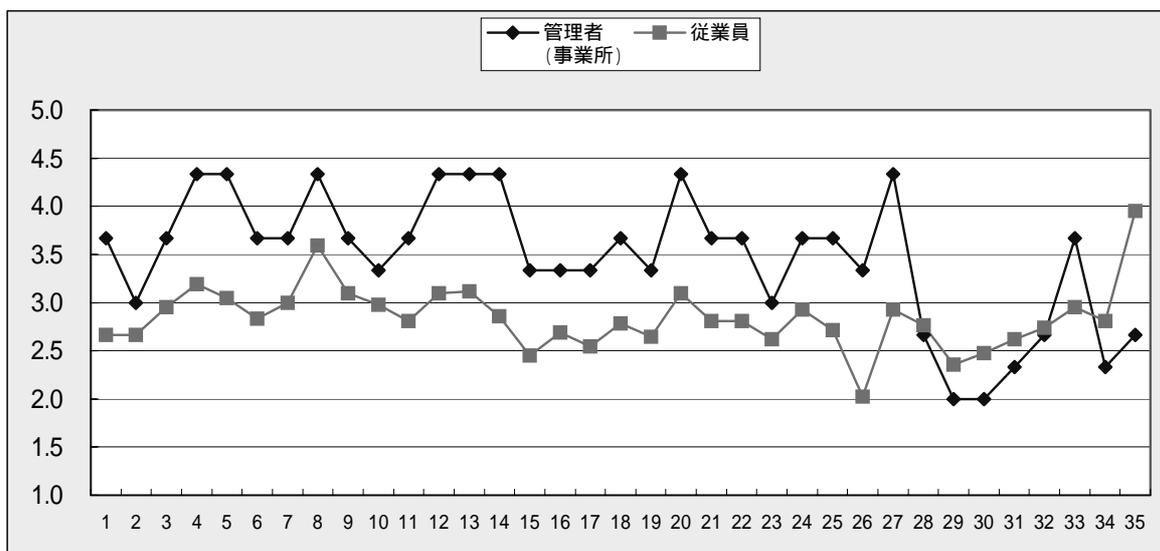
				計	部署等
シート	管理者(事業所)データ			3名	全部署
	従業員データ			42名	全部署

D事業場

(参考)各問ごとの平均値と差

部署	管理者	全部署
	従業員	全部署

		問	管理者 (事業所)	従業員	差
領域 1	キャリア 形成 人材育 成	1	3.7	2.7	1.0
		2	3.0	2.7	0.3
		3	3.7	3.0	0.7
		4	4.3	3.2	1.1
		5	4.3	3.0	1.3
領域 2	人間関 係	6	3.7	2.8	0.8
		7	3.7	3.0	0.7
		8	4.3	3.6	0.7
		9	3.7	3.1	0.6
		10	3.3	3.0	0.4
領域 3	仕事の 裁量性	11	3.7	2.8	0.9
		12	4.3	3.1	1.2
		13	4.3	3.1	1.2
		14	4.3	2.9	1.5
		15	3.3	2.5	0.9
領域 4	処遇	16	3.3	2.7	0.6
		17	3.3	2.5	0.8
		18	3.7	2.8	0.9
		19	3.3	2.6	0.7
		20	4.3	3.1	1.2
領域 5	社会との つながり	21	3.7	2.8	0.9
		22	3.7	2.8	0.9
		23	3.0	2.6	0.4
		24	3.7	2.9	0.7
		25	3.7	2.7	1.0
領域 6	休暇 福利厚 生	26	3.3	2.0	1.3
		27	4.3	2.9	1.4
		28	2.7	2.8	-0.1
		29	2.0	2.4	-0.4
		30	2.0	2.5	-0.5
領域 7	労働負 荷	31	2.3	2.6	-0.3
		32	2.7	2.7	-0.1
		33	3.7	3.0	0.7
		34	2.3	2.8	-0.5
		35	2.7	4.0	-1.3



D事業場 プロフィールの評釈例

全体的にみると、労働負荷を除く領域において、従業員の平均値が管理者の平均値を下回る傾向は、他の平均的な事業所(管理者の回答)でも同じある。当事業場の場合、意識差が大きく開いた領域が複数みられることが特徴である。0.5以上の差がある領域は「キャリア形成・人材育成」(差0.9)、「人間関係」(差0.6)、「仕事の裁量性」(差1.1)、「処遇」(差0.8)、「社会とのつながり」(差0.8)となり、全領域平均で0.6点の差が認められる。逆に「労働負荷」の領域は、管理者と従業員の平均値が逆転している。

7つの領域それぞれについて、以下みてゆく。

キャリア形成・人材育成の領域は、管理者の認識では3.8とそこそこ高く評価しているが、従業員は2.9とどちらでもないというところである。将来のキャリアや計画的な人材育成の重要性にかんがみて、従業員により認知してもらう取り組みとマネジメントが職場の快適性を高め、ひいては仕事へのやりがいを高めることにつながる。

人間関係の領域は、7つの領域の中で、従業員の平均値がもっとも高かったのがこの領域である。相対的にみて、上司との関係には問題はないが、かといって積極的にコミュニケーションしているわけでもない、という少しドライな関係が見え隠れしている。あくまでも従業員の平均値であるため、実際は個人によっては異なるが、部門全体でみると総じていえることである。

仕事の裁量性は、管理者と従業員の評価にもっとも開きのあったものである。管理者が考えているほどには、従業員は仕事の裁量性の面の対応が十分ではないと考えていることを示す。マネジメントのやり方次第ではもっと仕事の裁量を与えられている、という意識をもってもらうことは可能である。仕事の裁量を与えられると、自分で仕事をやっている、という内発的な動機づけを引き出す。従業員に対して、仕事の与え方の工夫、自己裁量できる範囲を少し増やすなどによって、もう少し評価をあげることが可能かと考えられる。

処遇の領域は、従業員の評価は標準の範囲内であるがあまり高くない。これは部門に内在する問題というよりも、会社全体の人事評価や給与の仕組みに関わるものである。また概して従業員はよほど処遇がよくなる限り、積極的な評価はしないので、むしろ本調査を定期的実施し、従業員の認識(平均値)の推移を確認することが肝要であると思われる。

社会とのつながりの領域は、いわゆる仕事の意義や価値に関するものである。少なくとも快適

な職場であるとの認識を得るには、平均値を標準値である 3.0 以上に、もってゆきたい。自分の仕事や職場に誇りをもっているという感覚をもってもらうためにも、仕事には意味があることを今以上に認識してもらう必要がある。管理者からの日々の仕事の意味づけ以外に、より長期的には社員が一体となれる社内外のイベントを企画して成功させる共有体験が効果的であると考えられる。

休暇・福利厚生領域は、日々、ハードな仕事に取り組むなかで、オフタイムを充実させ心身の健康を維持する仕組みがあるかどうかを問うものである。これは管理者の評価も従業員の評価も標準の範囲内ですがあまり高くない結果がでている。制度や仕組みがなければ、そもそも高くない。これも処遇領域同様に、より快適な環境づくりに向けて全社的な仕組みとして整備することが望ましいと考えられる（注1）。

最後の労働負荷の領域は、唯一、管理者の平均値と従業員の平均値が逆転している領域である。従業員の労働負荷は、負担になっている、と言えるほどのものではないようである。

快適な職場とは、7つの領域がバランスよく機能している職場が想定されている。これまでの分析から、この事業場の職場を総合してみると、従業員は、管理者が考えているほどには仕事の裁量性が十分ではないと考えており、総じて与えられた仕事をもくもくとこなし、労働負荷は負担になっているといえるほどのものではなく、一定以上負荷のかかる仕事への取り組みからは逃れている。また、会社の仕組みに関わる処遇と福利厚生の面では、まだ改善（言い換えれば、より充実させる）の余地がある。総じて、管理者の意識に比べて、より従業員は少しさめている、あるいは受身の姿勢になっているように受け取れる。この快適職場の一つ一つの項目について丁寧に現状を分析し、よりよくするために何をすべきかを従業員を巻き込んで考え、共通の目標として課題をクリアしてゆくことが、ひいては従業員の働く意識を高め、そのプロセスから得た充実感がよりよい職場風土を形成するものと考えられる。

（注1）個別の設問についての平均値の差をみると、領域での差が比較的小さい「休暇・福利厚生」において、「世間より長い夏期休暇や年次休暇がある」および「産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい」の2項目は、1.3以上の差が認められるので、管理者側と従業員側に認識のギャップがあることに留意する必要がある。

以下、参考までに、標準値（標準範囲）との比較の観点から各項目をみてみる。

管理者と従業員共通して標準値よりも低い項目

休暇・福利厚生領域の「心や身体の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる」、「心や身体の健康相談のために社外の医療機関などを気軽に利用できる」は、管理者と従業員共通して標準値よりも低くなっている。メンタルヘルス上の問題が生じたときの体制が整っていないことを示しているため、少なくとも外部機関への相談窓口を設けることが望ましいと考えられる。

従業員の平均値が標準値（標準範囲）を下回った項目

前出した「心や身体の健康相談にのってくれる専門スタッフ」、「心や身体の健康相談のために社外の医療機関などを気軽に利用」以外では、仕事の裁量性領域の「自分の好きなペースで仕事ができる」、休暇福利厚生領域の「世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある」である。

管理者側で標準値を下回った項目

前出以外では、休暇福利厚生領域の「年次有給休暇がとりやすい」、労働負荷領域の「仕事はいつも時間内に処理できる」、「全体として仕事の量と質は、適当だと思う」、「翌日までに仕事の疲れを残すことはない」、「家に仕事を持ち帰ったことはめったにない」である。標準的な事業所に比べて、この事業場の管理者の認識では、年次休暇が採りにくく、仕事の負荷が大きいと感じていることがうかがわれる。また労働負荷は、従業員の認識よりも管理者の認識がより顕著に示されている。

標準値よりもこの事業場が上回っている項目

まず、従業員と管理者が共通しているものは人間関係領域の「上司と同僚と気軽に話しができる」がある。従業員のみ上回っている項目は、労働負荷の「家に仕事を持ち帰ったことはめったにない」のみである。対して管理者ではキャリア領域の「この職場では、誰でも必要なときに必要な教育・訓練が受けられる」、「従業員を育てることが大切だと考えられている」、人間関係領域の「上司と同僚と気軽に話しができる」、仕事の裁量性領域の「仕事の目標を自分で立て、自由裁量で進めることができる」、「自分のやり方と責任で仕事ができる」、「仕事の計画、決定、進め方を自分で決めることができる」、処遇領域の「会社の経営はうまくいっている」、休暇福利厚生領域の「職場では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい」であった。

総合すると、標準的な事業所に比べて、この事業場の管理者の認識として、職場は、労働負荷は高いものの、裁量は与えられており、自立的な仕事ができる環境であると考えていることがうかがわれる。一方で、従業員から見れば、労働負荷は標準的であるにしても、管理者が考えているほど仕事の裁量性は高くなく、処遇と福利厚生面に不満を抱いている人が多くいることを示している。

取り組みの経過は、事業場が作成し、事務局（中災防）に提出した報告である。

D事業場 取り組みの経過

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
実施方針の検討等	<p>（トップ・責任者への説明と了解、衛生委員会での審議、事務局体制の整備等について）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・衛生委員から事業所長に調査の実施を提言。 ・事業所長による検討の結果、実施の承認を得る（6月）。 																	
実施計画の検討	<p>（調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等）</p> <p>以下の事前準備（7月）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委員会報告書の閲読 ・調査実施、改善計画、実施等のスケジュール調整 ・事業所内広報準備 ・広報前、事業所長とのヒアリング 																	
調査の実施	<p>（調査の周知、実施等）</p> <p>（8月中）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業所内広報 ・調査票配布、回収 <p>調査票回収数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>男</th> <th>女</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>管理者</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td>39</td> <td>3</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>42</td> <td>3</td> <td>45</td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者	3	0	3	従業員	39	3	42	計	42	3	45	
区分	男	女	計															
管理者	3	0	3															
従業員	39	3	42															
計	42	3	45															

事項	具体的取組み状況	特記事項など
改善計画の検討	<p>(問題点の把握・整理、改善案の検討など)</p> <p>処遇、休暇、福利厚生面で改善の必要があるとわかったが、全社レベルでの改善案の検討・実施(例えば、従業員規則の改正など)は難しいため、まずは、事業所内で実行可能な改善案を衛生委員会で検討し、実行に移してゆく。</p>	
改善の実施	<p>(改善の実行)</p> <p>具体的な改善策をまだ打ち出していないため、実施もまだであるが、早急に改善策を検討し、08年度の残りから09年度にかけて実施していく予定である。</p>	
再調査の実施	<p>(再調査の実施)</p> <p>再調査を実施する予定は今のところないが、継続的にこのような調査を実施し、従業員の職場環境(ソフト面)に対する満足度の向上に努めることは非常に重要であり、また必要であると感じている。</p>	

D事業場 取り組んでみて

平成20年12月18日

1 計画から実施

衛生委員会から事業所長に調査の実施を提案し、事業所長による検討の結果実施の承認を得た。（平成20年6月）

平成20年7月中に次の準備を行った。

- ・「快適職場調査のすすめ」、「委員会報告書（中災防）」の関係者による閲覧
- ・調査実施、改善計画立案・実施等のスケジュールの検討と調整
- ・事業所内広報の準備
- ・事業所長への説明と許可

2 調査の実施（8月）

部内連絡会議（部門長、幹事等）で事業所内に周知・広報した。

調査票は、管理者3名、労働者46名、計49名に配布した。

調査票は、それぞれ配布後15日間に適時回収した。

回収数 計45名（うち男42名、女3名 管理者3名、労働者42名）

3 改善計画から改善の実施

調査結果について、項目ごと、個人ごとのバラツキがあるが、変動要因を排除するため上位、下位それぞれ20%をカットして、平均と分布を事業所長自ら検討している。

処遇（賃金、労働時間）、休暇・福利厚生などは、本社一括に定められる事項であって、改善するにしても当事業所だけでは出来ない。

本事業所内で検討、改善が出来ることは何かを考えている。

改善策を具体化するときの大きな問題は、そのための費用をどうするかである。

効果のあるものをピックアップし広報活動を行う。さらに、期待感のあるところの対策、やりたい事のできるやり方づくり。

4 その他

「調査結果のプロフィール」及び「調査結果に対するコメント」は、単にデータ上だけの解釈であり、様々な条件が考慮されていない。

制度は充実しているが、従業員は制度を理解できていない可能性がある。

この種の調査はやりっ放しではいけない。必ず評価とフィードバックが必要である。

既に行っている目標面接（上期、下期）において個別に行うのがよいと考えている。

今後本調査の活用を行政として促進するのであれば、この調査によって何が良くなるのか具体的に示してもらいたい。

業種、規模、年齢など区別して標準値を出してもらいたい。

快適職場調査が記名だったら、評価・対応がしやすいのではないか

