

## C 事業場

### <事業場概要>

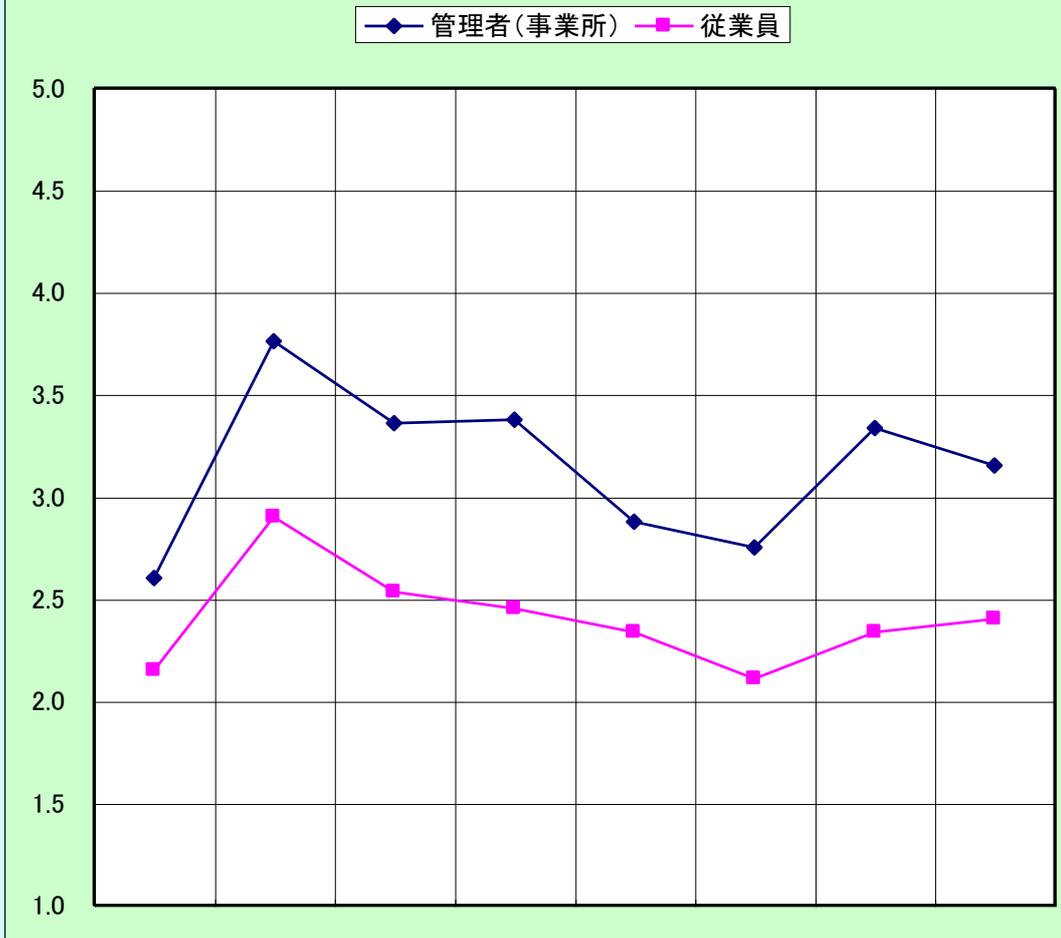
事業内容：製造業—一般機械器具 労働者数：56人 調査者数：43人

多種少量・短納期対応を営業アピールとしている中小企業である。本社事務所に併設された工場の他に近隣に1箇所工場がある。多能工を目指し、従業員教育に力を入れている。役員の一部がシニア産業カウンセラーである。

### <掲載プロフィール>

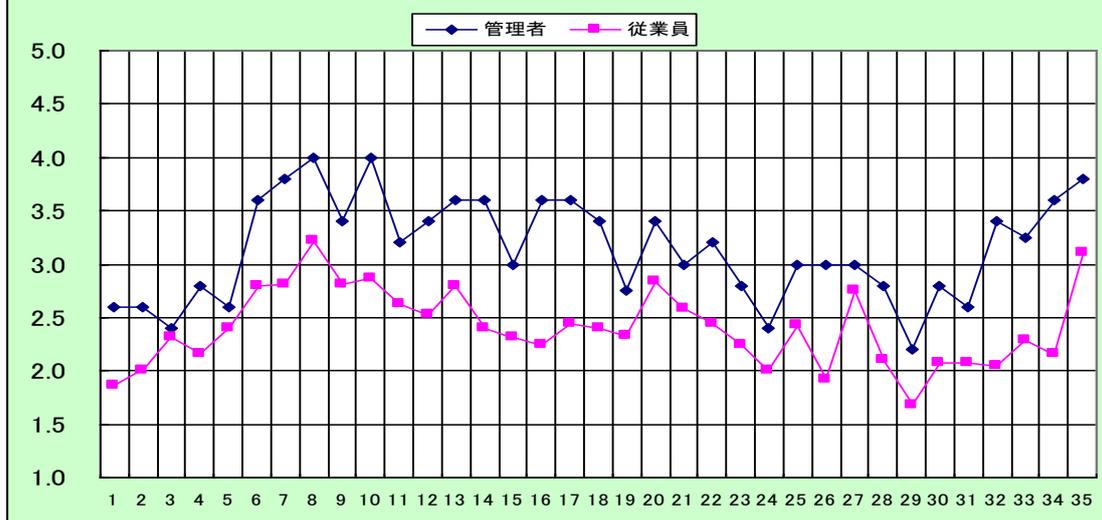
全部署

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール(領域ごと)



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)	2.6	3.8	3.4	3.4	2.9	2.8	3.3	3.2
	従業員	2.1	2.9	2.5	2.4	2.3	2.1	2.3	2.4
	差	0.5	0.9	0.8	0.9	0.5	0.6	1.0	0.8

図表2 快適職場調査(ソフト面)プロフィール(各問ごと)



図表3 各領域及び各設問の結果

C	管理者	全部署	5名	結果	問	設問(短縮)	管理者	従業員	意識差	評							
	従業員	全部署	38名				管理者	従業員	意識差								
領域1	キャリア形成 人材育成	2.6	△	2.1	△	0.5	○	従業員、管理者ともに標準範囲を下回っている。両者の意識差は小さく、同程度に認識している。 改善のための対応が望まれる。	1	1.意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育	2.6	△	1.9	▲	0.7	△	E
									2	2.若いうちから将来の進路を考えた人事管理	2.6	△	2.0	△	0.6	△	E
									3	3.グループや個人ごとに教育・訓練の目標が明確	2.4	△	2.3	△	0.1	◎	E
									4	4.誰でも必要なときに必要な教育・訓練が受けられる	2.8	△	2.2	△	0.6	△	E
									5	5.従業員を育てることが大切だと考えられている	2.6	△	2.4	△	0.2	○+	E
領域2	人間関係	3.8	○+	2.9	○-	0.9	△	従業員は標準範囲内であるが標準値未満であり、管理者は標準範囲内である。両者の意識差は大きい。 この差の理由等によっては対応が望まれる。	6	6.上司は仕事に困ったときに頼りになる	3.6	○+	2.8	○-	0.8	△	C
									7	7.上司は部下の状況に理解を示してくれる	3.8	○+	2.8	○-	1.0	△	C
									8	8.上司や同僚と気軽に話ができる	4.0	◎	3.2	○+	0.8	△	C
									9	9.上司と部下が気兼ねない関係にある	3.4	○+	2.8	○-	0.6	△	C
									10	10.上司は仕事が進むように配慮や手助け	4.0	◎	2.9	○-	1.1	▲	C
領域3	仕事の裁量性	3.4	○	2.5	○-	0.8	△	従業員は標準範囲内であるが標準値未満であり、管理者は標準範囲内である。両者の意識差は大きい。 この差の理由等によっては対応が望まれる。	11	11.自分の新しいアイデアで仕事を進められる	3.2	○	2.6	○-	0.6	△	C
									12	12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる	3.4	○+	2.5	○-	0.9	△	C
									13	13.自分のやり方と責任で仕事ができる	3.6	○+	2.8	○-	0.8	△	C
									14	14.仕事の計画決定進め方を自分で決められる	3.6	○+	2.4	△	1.2	▲	E
									15	15.自分の好きなペースで仕事ができる	3.0	○-	2.3	△	0.7	△	E
領域4	処遇	3.4	○	2.4	△	0.9	△	従業員は標準範囲を下回っているが、管理者は標準範囲内であり、両者の意識差は大きい。 改善のための対応が望まれる。	16	16.世間的に見劣りしない給料	3.6	○+	2.2	△	1.4	▲	E
									17	17.働きに見合った給料	3.6	○+	2.4	△	1.2	▲	E
									18	18.地位に合った報酬	3.4	○+	2.4	△	1.0	▲	E
									19	19.給料の決め方は公平	2.8	△	2.3	△	0.4	○	E
									20	20.会社の経営はうまくいっている	3.4	○+	2.8	○-	0.6	△	C
領域5	社会とのつながり	2.9	○-	2.3	△	0.5	△	従業員は標準範囲を下回っているが、管理者は標準範囲内であり、両者の意識差は大きい。 改善のための対応が望まれる。	21	21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ	3.0	○-	2.6	○-	0.4	○	B
									22	22.仕事が社会と繋がっていることを実感	3.2	○	2.4	△	0.8	△	E
									23	23.仕事は世間から高い評価	2.8	△	2.2	△	0.6	△	E
									24	24.自分の仕事に関連することが新聞やテレビによくでる	2.4	△	2.0	△	0.4	○	E
									25	25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り	3.0	○-	2.4	△	0.6	△	E
領域6	休暇 福利厚生	2.8	△	2.1	△	0.6	△	従業員、管理者ともに標準範囲を下回っている。 さらに両者の意識差も大きい。 改善のための対応が望まれる。	26	26.世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある	3.0	○-	1.9	▲	1.1	▲	E
									27	27.産休育児休暇介護休暇がとりやすい	3.0	○-	2.8	○-	0.2	○+	B
									28	28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある	2.8	△	2.1	△	0.7	△	E
									29	29.心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる	2.2	▲	1.7	▲	0.5	△	E
									30	30.心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用	2.8	△	2.1	△	0.7	△	E
領域7	労働負荷	3.3	○	2.3	△	1.0	△	従業員は標準範囲を下回っているが、管理者は標準範囲内であり、両者の意識差は大きい。 改善のための対応が望まれる。	31	31.仕事はいつも時間内に処理	2.6	△	2.1	△	0.5	△	E
									32	32.全体として仕事の量と質は適当	3.4	○+	2.1	△	1.3	▲	E
									33	33.残業休日休暇を含めたまの労働は適当	3.3	○	2.3	△	1.0	△	E
									34	34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない	3.6	○+	2.2	△	1.4	▲	E
									35	35.家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	3.8	○+	3.1	○+	0.7	△	C

管理者及び従業員の値とその記号				意識差の大きさとその記号			「評」欄の意味	
記号	管理者	従業員	説明	◇	従業員のほうが高く、その差はかなり大きい。	-1.0未満	良好	A
◎+	4.3以上~	4.0以上~	標準範囲よりかなり高い。	□-	従業員のほうが高く、その差は大きい。	-1.0以上~ -0.5未満		
◎	3.8以上~4.3未満	3.5以上~4.0未満	標準範囲より高い。	□	従業員のほうが高いが、その差は小さい。	-0.5以上~ -0.1未満	要注意(場合によって)	C
○+	3.4以上~3.8未満	3.1以上~3.5未満	標準範囲内であるが標準値より高い。	◎	ほとんど差がない。	-0.1以上~ 0.1未満		
○	3.2以上~3.4未満	2.9以上~3.1未満	標準範囲内でほぼ標準値である。	○+	管理者のほうが高いが、その差は小さい。	0.1以上~ 0.3未満	かなり問題あり	E
○-	2.8以上~3.2未満	2.5以上~2.9未満	標準範囲内であるが標準値より低い。	○	管理者のほうが高いが、その差はあまり大きくない。	0.3以上~ 0.5未満		
△	2.3以上~2.8未満	2.0以上~2.5未満	標準範囲より低い。	△	管理者のほうが高く、その差は大きい。	1.0以上~		
▲	2.3未満	2.0未満	標準範囲よりかなり低い。	▲	管理者のほうが高く、その差はかなり大きい。			

## 総合コメント及び特記事項

(注:本委員会委員が調査結果と事業場訪問を基に作成し、事業場へ報告したもの)

### (1)総括

調査結果では、全領域にわたって管理者が考えている快適度よりも従業員が感じている快適度が大幅に低く乖離が認められる。全体プロフィールで全領域にわたって1.0から0.5、平均で0.8ポイントの格差が認められることは管理者層の部下理解に問題があると思われる状況にある。

若手従業員が多く、その定着が極めて高いことは、様々な人間尊重の経営方針からくる従業員側の居心地の良さを物語っており、調査結果に表れた快適度の低さとは矛盾するようにもみえるが、反面、「この職場はもっと快適になるだろう」という思いを反映したとも解釈できる。

経営としてやるべきことはやっているが、それらの施策の理解が管理職層にとどまり、従業員まで周知徹底されていないことがうかがえる。如何に従業員の理解を促進するかがポイントと思われる。

### (2)調査結果の特色

- ・製造現場の20代、30代男性従業員の快適度が全般に低くなっていることは、同業他社の状況を理解していないことが背景にある可能性がある。
- ・一方で、50代以上の従業員は快適度は高く、特に「従業員を育てることが大切だと考えられている」が管理者平均を1.2ポイント上回っており、他社事例に触れる機会があると思われる営業、物流職においても快適度は高い。
- ・女性従業員の快適度も男性従業員より高く「この会社では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい」と感じているものが、管理者を0.5ポイント上回っている状況にある。
- ・経営幹部の動向を把握していると思われる事務職にあっても快適度は高くなっている。

### (3)検討されたほうが良いと思われる項目

- ・「キャリア形成・人材育成」については管理者、従業員ともに快適度が低くなっているので、昨年度から実施している従業員育成のための取り組みを「意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育」と明確に位置付ける検討をされたらいかがでしょうか。
- ・福利厚生のうち「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」が特に快適度が低くなっています。相談対応できる人材や産業医等の活用を検討・周知されたらいかがでしょうか。
- ・処遇に関しては管理者と従業員の意識差が大きくなっているので、世間相場や賃金額決定の考え方等を従業員にも説明する必要があるかもしれません。特に「給料の決め方は、公平である」が管理者においても低くなっています。人事評価結果の適切なフィードバックや透明性の高い運営が従業員の快適度を一層高めるものになると思われます。

取り組み状況

事項	具体的取り組み状況	特記事項等
調査の実施理由、きっかけ	<p>昨年は不況であったが、従業員の解雇はなかった。不況期の暇な時間を積極的に研修にあてた。</p> <p>景気は回復しているが、従業員のストレスが気になる。現場の中心となる従業員が高齢化しており、若い世代への教育に力を入れている。また若い世代の中には、休み下手な人も多い。</p>	
方針の検討等	<p>(トップ・責任者への説明と了解) 了承済 (衛生委員会での審議) 審議済 (事務局体制の整備等について)</p> <p>総務担当部門。総務担当役員が主体となった。</p>	◎担当役員は、シニア産業カウンセラーである
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象) 全従業員 (スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <p>8月 ……全従業員へ主旨説明、調査実施 10月～ ……調査結果検討</p>	
調査の実施状況	<p>(調査の主旨説明、調査票配布方法)</p> <p>全従業員が集まる会合で調査実施の主旨を説明した。また、安全衛生委員会でも議題にあげた。職場のリーダーを通して配布を行った。</p> <p>(調査票回収方法)</p> <p>職場のリーダーを通じて回収を行った。</p>	◎回収率 77%
問題点の把握、課題の抽出、整理	<p>調査結果は、管理者側、従業員側の乖離が大きくかつ快適感も低い状態であった。主旨が十分に伝わらず、内容も難しかったのではないかと思う。一部で調査自体を拒絶しているような回答も見受けられた。</p> <p>「世間的に見劣りしない給料」は世間的相場がわからないと答えられないのではないかと。また、「経営はうまくいっている」等答えにくい設問があるように思う。(注)</p> <p>ワーク・ライフ・バランスに関する社内制度も整えている。休暇についても取りにくいことはなく、従業員は自由に取得しているように思える。</p> <p>また、意欲をもって仕事をしてもらいたいので、賞与とは別に期末の業績に応じて手当を出し、手当の配分方法も明らかにしている。</p>	<p>(注)この質問に対し、同行委員より以下のような説明がなされた。</p> <p>この調査は事実を聞いているのではなく、意識を聞いている。実施後に語り合うことが重要である。</p>

## 取り組み状況

事項	具体的取り組み状況	特記事項等
改善計画の検討、立案	<p>外部とあまり接触のない製造部門や若い世代の快適感が低いのは、同業他社の状況を理解していないのではないか。教育制度については、会社でやっている研修の持つ意味の伝え方を工夫してみる必要があると考える。</p> <p>また、職場のリーダーを集めて今回の調査についても意見を聞いてみる。役員会でも今後の方針について検討する。</p>	
改善の実施等	<p><b>(改善の実行、再調査の実施等)</b></p> <p>職場のリーダーへ調査結果報告し、意見を聞く場を設けた。以下のような意見がでた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員に基礎的な知識の教育を行って欲しい(図面の見方等)</li> <li>・休暇は調査結果どおり取りづらいと思う。</li> <li>・調査にどう答えていいかわからなかった。</li> <li>・個人を特定されるのが嫌だった。</li> </ul>	<p>◎調査結果は、一般従業員へはあまりよくない結果だったと話すのみで公表していない。</p>
総合コメント	<p><b>(事業場担当者の感想やコメント)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調査実施については、説明の仕方が悪かったと反省をしている。時間をとって一斉に実施すれば良かった。また、担当者は個別の調査票を見ないということをもっと周知すればよかった。</li> <li>・多能工を目指し配置転換を行っているが、従業員には意味が伝わっていなかった。</li> <li>・会社としては、様々な機械を担当させ、仕事の流れを把握することにより各個人の仕事の幅を広げるよう教育していたが、それがキャリアアップだという説明が足りなかったと思う。</li> <li>・従業員教育は行っていたが、職場リーダーから求められていた教育は、会社側がわかっていると思うような基礎的なものだった。</li> <li>・リーダーへは結果を公表した。快適感は低かったが、正直に公表したことは良かったと思う。調査により従業員が自分自身を振り返ることになったようだ。また、会社側も改めて会社は従業員あってのものだと認識した。</li> <li>・調査と関連性があるかわからないが社内報を出したいという意見がでた。以前、社内報を役員主導で出していたが、事情がありやめた。本社と離れた場所にある工場の従業員からの意見なのでコミュニケーション向上のために実現させたいと考えている。</li> <li>・リーダーの意識を変えたいと思う。研修計画立案の際に、教育の一部をリーダーに任せてみることも検討したい。</li> <li>・調査を実施して、会社として従業員のためを思ってやっていることが従業員に伝わっていないことがわかった。快適感は低い結果であったが、従業員の意識を知ることができて良かったと思う。結果を生かし、また1年後に調査をしてみたい。</li> </ul> <p><b>(訪問担当者の感想やコメント)</b></p> <p>C事業場は、中間管理職不在の組織のため、役員が直接従業員にマネジメントを行っている。社内制度は充実しているが、会社側が思っているほど従業員は認識していないようだ。ただし、ここ数年離職率0%であり、従業員は始業時間より早めに出勤し積極的に仕事に取り組む等の状況を考えると調査結果で見ると不満を持っているようには思えない。経営方針をよく説明するとともに役員と従業員をつなぐ職場リーダーの育成を行うことにより快適感が増すと考えられる。</p>	