

平成 21 年度厚生労働省委託事業

平成 21 年度

職場の心理的・制度的側面の改善方法に関する

調査研究委員会報告書

平成 22 年 3 月

中央労働災害防止協会

中央快適職場推進センター

はじめに

疲労やストレスを感じる事が少ない快適な職場環境の形成を促進するため、平成4年に快適職場指針が公表されて以来、多くの事業場で作業環境、作業方法、疲労回復支援施設等のハード面での改善が推進されてきました。

しかしながら、近年、情報化社会、経済のグローバル化が進む一方、景気は急激に後退しており、労働者を取り巻く環境は厳しさが増しつつあります。このような状況を反映して、労働者の受けるストレスは拡大する傾向にあり、仕事に関して強い不安やストレスを感じている労働者は約6割に達しています。ストレスの主な原因として、職場の人間関係、仕事の量と質、仕事への適性などが挙げられており、疲労やストレスを感じる事の少ない職場づくりのためには、ハード面のみならず、職場の人間関係等の心理的・制度的側面、すなわちソフト面での対策が求められています。

このようなソフト面に着目した快適職場づくりに資するため、平成13年度に公表された「職場のさわやか調査」を基に、「平成19年度 最近の労働環境を踏まえた快適職場のあり方に関する調査研究委員会」において、快適職場調査（ソフト面）及びその解説マニュアル（試用版）が作成されました。平成20年度には、快適職場調査（ソフト面）を活用したソフト面の快適化の実際の実践方法やその課題等について調査研究が行われました。

今般、快適職場調査（ソフト面）の活用方法、職場の心理的・制度的側面改善の取組み方法等を調査し、快適職場調査（ソフト面）の有効性の確認や取組み上の課題等の把握をするため、モデル事業を通じた調査を実施し、これらの調査結果等を踏まえ検討を行いました。

本調査研究結果が、今後の快適職場づくりの一層の推進に資するものとなることを期待するものです。

最後に、本調査研究の実施にあたり、多大なご尽力をいただいた委員の先生方に厚く御礼を申し上げます。

平成22年3月

中央労働災害防止協会
中央快適職場推進センター

はじめに	1
第1章 委員会における検討状況	5
1 委員会設置目的	7
2 検討事項	7
3 委員会の構成	8
4 委員会の開催状況	9
5 検討の概要	10
第2章 快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）	11
第1節 モデル事業実施方法及び経過	13
1 概要	13
2 モデル事業場の選定	13
3 実施経過	13
第2節 モデル事業場の取組み状況	16
第3節 取組み結果	207
第3章 職場のソフト面の快適化の普及促進の課題	209
おわりに	215
<付属資料>	
資料1 職場のソフト面の快適化のすすめ	219
資料2 快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究実施要領等	239
<参考資料>	
快適フォーラム2009プログラム（抄）	251

第1章

委員会における検討状況

第1章 委員会における検討状況

1 委員会設置目的

平成4年に快適職場指針が公表されて以来、多くの事業場で作業環境、作業方法、疲労回復支援施設等のハード面での改善が推進されてきた。しかしながら、近年の情報化社会の進展、経済のグローバル化等の流れの中で、企業内組織の再編、派遣労働の増加等労働者を取り巻く環境も大きく変わりつつある。このような状況を反映して、労働者の受けるストレスは拡大する傾向にあり、仕事に関して強い不安やストレスを感じている労働者は6割に達する状況にある。疲労やストレスを感じることの少ない職場づくりのためには、ハード面のみならず、職場の人間関係等の心理的・制度的側面（ソフト面）での対策を進めることが求められる。

そこで、「快適職場調査（ソフト面）」の活用促進のため、モデル事業等を通して、事業場における問題点把握のための調査から改善に至るまでのスキームについて調査研究を行うことを目的とする。

2 検討事項

快適職場調査（ソフト面）の活用方法、職場の心理的・制度的側面改善の取組み方法等を調査し、快適職場調査（ソフト面）の有効性の確認や取組み上の課題等の把握をするため、以下のとおり「快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）」を通じた調査等を実施する。これらの調査結果等を踏まえ検討を行う。

（1）モデル事業の実施

20以上の事業場を選定し当該事業場において、快適職場調査（ソフト面）を使用した調査の実施、調査結果に基づく課題の把握及び改善計画の樹立、改善計画に基づく改善の実施、の一連の取組みを実施する。

（2）モデル事業の結果に基づく検討

モデル事業の結果の分析とそれに基づく快適職場調査（ソフト面）の活用方法及び心理的・制度的側面改善の方法等について検討する

（3）手引きの検討及び作成

快適職場調査（ソフト面）を活用した心理的・制度的側面改善のための事業場向けの手引きの検討を行い作成する。

3 委員会の構成

委員

- 緒方一子 東京地下鉄株式会社 総合生活相談室 臨床心理士
 - 菊地克彦 株式会社メイテック 人事部兼総務部 担当部長
つくば国際大学産業社会学部 非常勤講師
 - ◎○木村 周 東京成徳大学大学院 客員教授
 - 下村英雄 独立行政法人労働政策研究・研修機構
キャリアガイダンス部門 副主任研究員
 - 武田繁夫 三菱化学株式会社 人事部健康支援センター
グループマネジャー
 - 中桐孝郎 日本労働組合総連合会 総合組織局 局長
 - 藤井 博 イーエイチシーインク 代表
 - 松下由美子 山梨県立大学看護学部教授・看護学研究科長
 - 三澤哲夫 千葉工業大学工学部デザイン科学科 教授
 - 森まり子 日本商工会議所・東京商工会議所 企画調査部 課長
- (◎：委員長 ○：ワーキンググループ)

厚生労働省（労働基準局安全衛生部労働衛生課環境改善室）

- 半田有通 室長（平成 21 年 7 月 23 日まで）
- 亀澤典子 室長（平成 21 年 7 月 24 日から）
- 奥村伸人 副主任中央労働衛生専門官（平成 21 年 7 月 23 日まで）
- 徳田 剛 副主任中央労働衛生専門官
- 後藤貴浩 測定技術係長

事務局（中央労働災害防止協会中央快適職場推進センター）

- 古田 勲 所長
- 大野 博 上席専門役（平成 21 年 7 月 1 日から）
- 中澤 浩 普及推進課長
- 郡 義夫 調査指導課 専門役（平成 21 年 6 月 30 日まで）
- 斉藤あゆみ 調査指導課 課長補佐（平成 21 年 6 月 30 日まで）
- 木村美紀 調査指導課 係長（平成 21 年 7 月 1 日から）
- 牛田洋子 普及推進課 係長（平成 21 年 6 月 30 日まで）

4 委員会の開催状況

(1) 本委員会

第1回 平成21年5月15日

- (1) 委員会運営要領について
- (2) 快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）について
- (3) ソフト面の快適化のための普及啓発資料の作成について
- (4) その他

第2回 平成21年10月30日

- (1) モデル事業の進捗状況について
- (2) モデル事業場ヒアリングの実施計画について
- (3) 今後の普及促進の方策について
- (4) 調査研究報告書の構成案
- (5) その他

第3回 平成22年1月19日

- (1) 快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）実施結果について
- (2) 職場の心理的・制度的側面の改善方法に関する調査研究委員会報告書(案)について
- (3) 職場のソフト面の快適化の促進策について
- (4) その他

(2) ワーキンググループ委員会

平成21年7月31日

- (1) 快適職場調査（ソフト面）の調査結果に対するコメントの作成方法について
- (2) コメント作成の分担について
- (3) その他

(3) モデル事業促進員会議

平成21年7月31日

- (1) 快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）について
- (2) 促進員業務について
- (3) その他

5 検討の概要

(1) モデル事業の実施

快適職場調査（ソフト面）の活用方法、職場の心理的・制度的側面改善の取り組み方法等を調査し、快適職場調査（ソフト面）の有効性の確認や取り組み上の課題等の把握をするため、「快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）」を実施した。

モデル事業の実施に当たって、モデル事業の意義・目的、対象事業場、内容、進め方等について検討を行った。検討の結果、第2章「快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）」に述べるところによりモデル事業を実施することとした。

モデル事業では、22の事業場を選定し、当該事業場において、快適職場調査（ソフト面）を使用した調査の実施、調査結果に基づく課題の把握及び改善計画の樹立、改善計画に基づく改善の実施の一連の活動に取り組んでもらった。モデル事業を通じて、職場の心理的・制度的側面の快適化の実際の実践の取り組みについて種々の情報を得た。

なお、モデル事業の実施にあたって、一部の事業場について、必要に応じて、快適職場づくりに関する知見を有する者のうちから促進員を選定し、当該事業場の取り組みについて、支援、情報提供及び進捗状況の把握等を行ってもらった。

(2) モデル事業の結果に基づく検討

モデル事業の推進に当たっては、平成20年度「快適職場に求められるソフト面の対策に係る調査研究委員会」報告書の第3章「快適職場づくりにおけるソフト面とその快適化」を手引きとして進めた。その結果、快適職場調査（ソフト面）及びその活用によるソフト面の快適化について、当該手引きの有用性について確認した。なお、対象事業場からは快適職場調査（ソフト面）の結果にもとづく具体的な改善の方策等に関する情報提供の要望があった。これらの情報の充実を含め、ソフト面の快適化の事業場向けマニュアルの一層の整備・充実の方向について検討した。

さらに、ハード面の快適化に加えて、ソフト面の快適化も含めた総合的な快適職場づくりのために必要なソフト面対策や、ソフト面の快適化の促進のために必要な基盤整備や環境整備について検討を行った。

第2章

快適職場調査（ソフト面）

実地使用調査研究（モデル事業）

第2章 快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）

快適職場調査（ソフト面）を活用した職場環境のソフト面の現状把握、改善の取り組み等の実践的な方法等について調査研究するため、事業場において快適職場調査（ソフト面）を実際に使った調査を行い、その結果に基づいて改善に取り組む快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）を以下のとおり実施した。

第1節 モデル事業実施方法及び経過

1 概要

モデル事業場において実際に快適職場調査（ソフト面）を実施し、事務局において集計・分析し、事業場に通知した。事業場ではその結果に基づき、職場環境のソフト面の課題の把握、改善計画樹立のための検討、改善の実施等の取り組みを行った。また、その取り組みを通じて、事業場で必要なソフト面の対策及び快適職場調査（ソフト面）を活用した快適職場づくりの具体的な進め方等について調査した。

2 モデル事業場の選定

（1）モデル事業場の募集

モデル事業場の募集に当たっては、中央労働災害防止協会が平成21年6月、7月に全国7箇所で開催した「快適職場調査（ソフト面）活用のための講習会」の場での募集、都道府県快適職場推進センターを通じての募集、中央労働災害防止協会が発行する安全衛生情報誌等への募集記事の掲載など、種々の方法により募集した。

（2）モデル事業場の決定

モデル事業場は、応募のあった事業場から、22事業場を選定した。

3 実施経過（P15 図参照）

調査は次の手順で実施した。

（1）調査票等の送付

事務局よりモデル事業場に、パンフレット「職場のソフト面の快適化のすすめ」、調査票等を送付した。

（2）快適職場調査（ソフト面）の実施

事業場では、パンフレット「職場のソフト面の快適化のすすめ」等を参考に、

実施体制、実施方法等を検討し、快適職場調査（ソフト面）を実施した。

（3）集計・分析

記入済みの調査票はすべて事業場から事務局へ送付してもらい、事務局において集計し、プロフィール（グラフ）及び評語等を作成した。さらに、集計結果をもとに、本委員会の委員が分担して、コメント（評釈）を作成した。作成したプロフィール及びコメント等は事業場における結果の検討のため各事業場へ送付した。

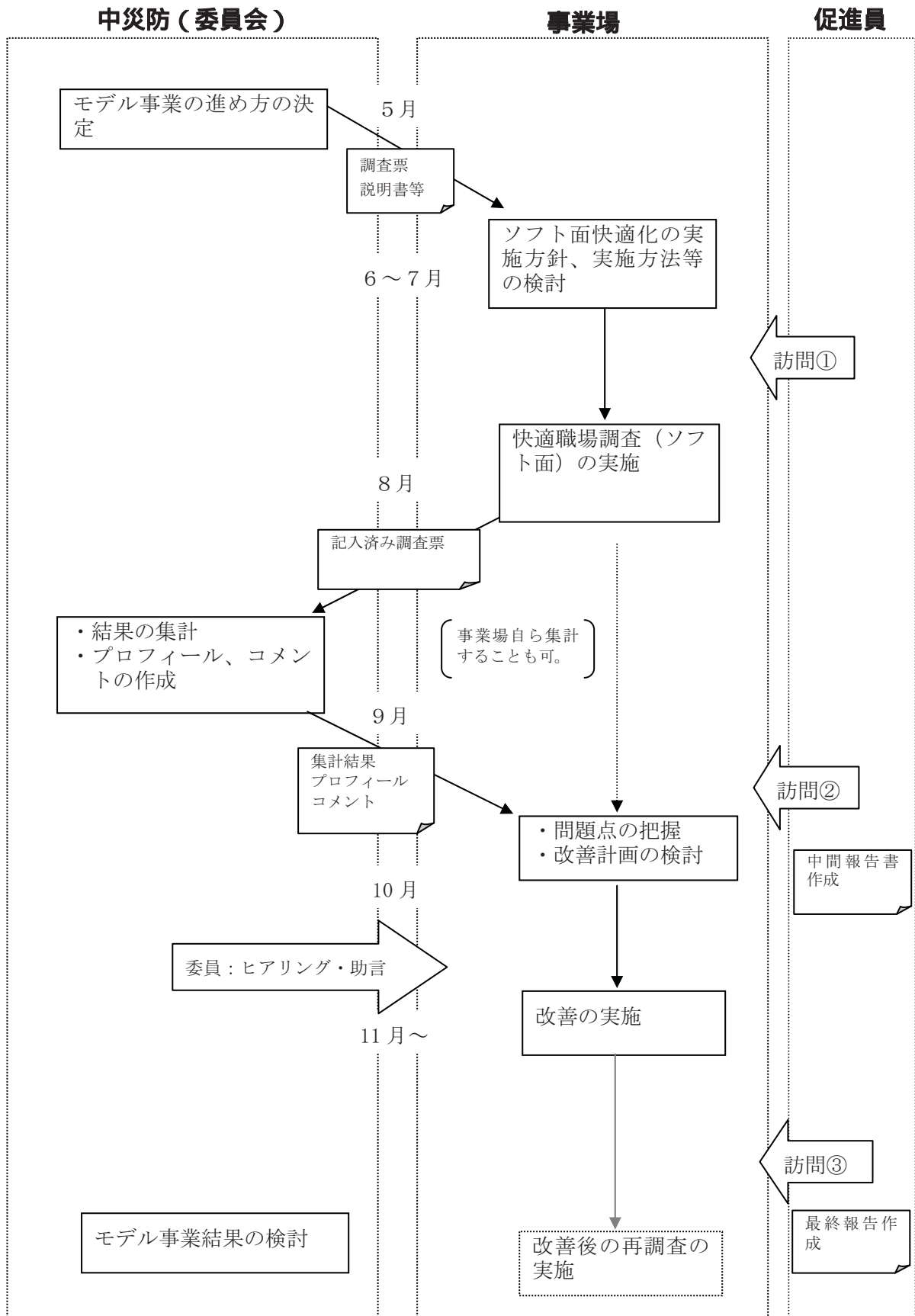
（4）課題及び改善の検討等

事業場では、送付されたプロフィール及びコメントを参考に、現状の把握、課題の抽出、改善のための検討等の取組みを行った。

（5）実施状況の把握等

事業場における具体的な取組み状況を把握するため、一部の事業場について、促進員が事業場を訪問し、状況の把握、情報提供等を行った。さらに、委員会として、直接、事業場における具体的な取組み状況及び取組みにおける課題等を把握するとともに、必要に応じて助言等を実施するため、数事業場について、本委員会の委員が分担して事業場を訪問し、取り組み状況等のヒアリングを行った。

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）の基本的な流れ



第2節 モデル事業場の取組み状況

22のモデル事業場のうち下表の事業場についてその取組み事例を以下に示す。

表 モデル事業場一覧

ページ	記号	業種・事業内容	労働者概数
19	A	製造業	1,300
37	B	製造業(化学工業・プラスチック製品)	80
47	C	製造業(非鉄金属)	1,100
57	D	製造業(電子・通信機器)	140
67	E	製造業(輸送機械製造)	240
77	F	製造業(その他製造)	20
83	G	建設業(その他の建設)	15
89	H	運輸交通業(鉄道)	90
95	I	運輸交通業(その他の運輸交通)	30
105	J	商業(各種商品企画卸)	40
115	K	商業(各種商品小売)	90
131	L	商業(各種商品小売)	400
147	M	商業(各種商品小売)	170
159	N	保健衛生業(医療保健業・病院)	420
173	O	商業(情報関連商品販売)	170
187	P	建設業(本社の一部門)	40
195	Q	その他の事業(装置保守保全管理)	120

注

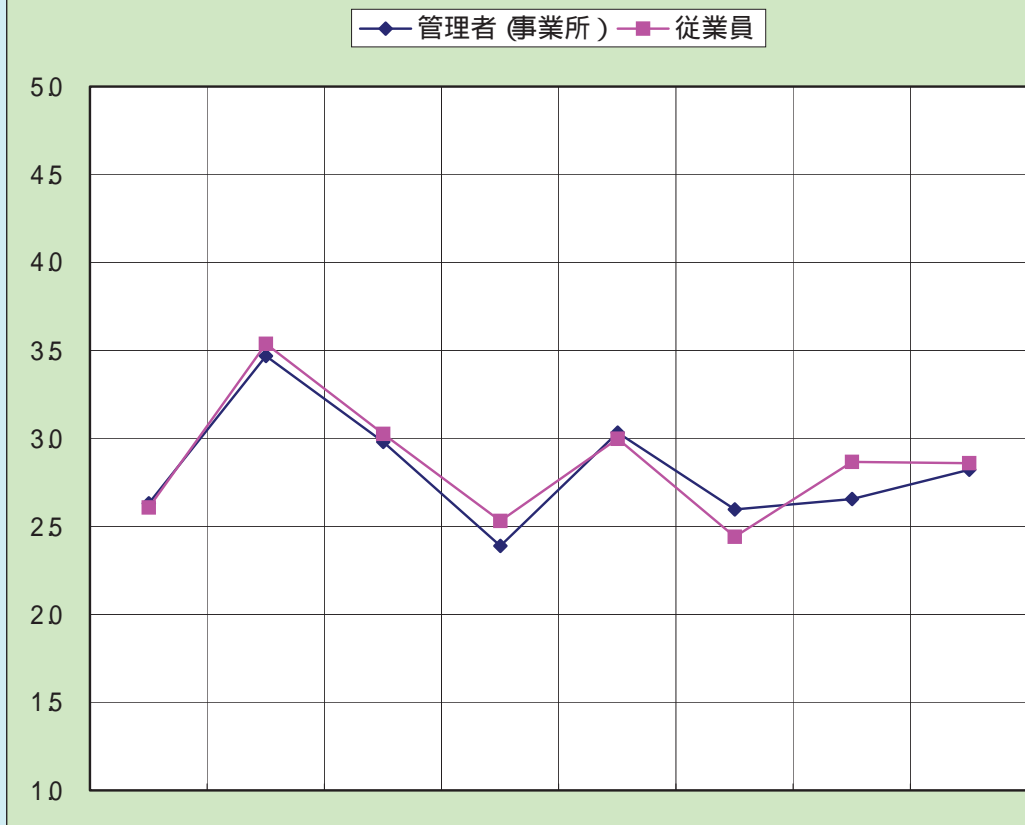
- 1 プロフィール（図表1～図表3）について
 - （1）プロフィール（図表1～図表3）は、各事業場とも、全部署、部署別、年代別、職種別、就業形態別、性別などの属性ごとに複数作成したが、本報告書では紙面の都合上、一部のプロフィールのみ掲載した。
 - （2）図表3の中の各領域及び各問に記載された記号（◎、○、□、A～Eなど）は、管理者の平均値、従業員の平均値及び両者の意識差について、その見方のおおむねの目安を参考として示したものである。ただし、結果の解釈は各事業場の事情により異なるものである。
- 2 「プロフィールの評釈例」は、各事業場ごとに、当委員会の委員のうち一名が、調査結果のプロフィール（図表）のみを情報資料として作成したコメントである。
- 3 「取組み状況」は、モデル事業場または促進員が作成し事務局（中災防）に提出された報告をもとに、事務局においてまとめ直したものである。
- 4 「取り組んでみて」は、委員又は事務局（中災防）担当者若しくは両者が事業場を訪問し、事業場の担当者から聞き取った感想などを事務局（中災防）がまとめたものである。

A事業場

事業内容	製造業
労働者概数	1,300人
調査者数	1,210人

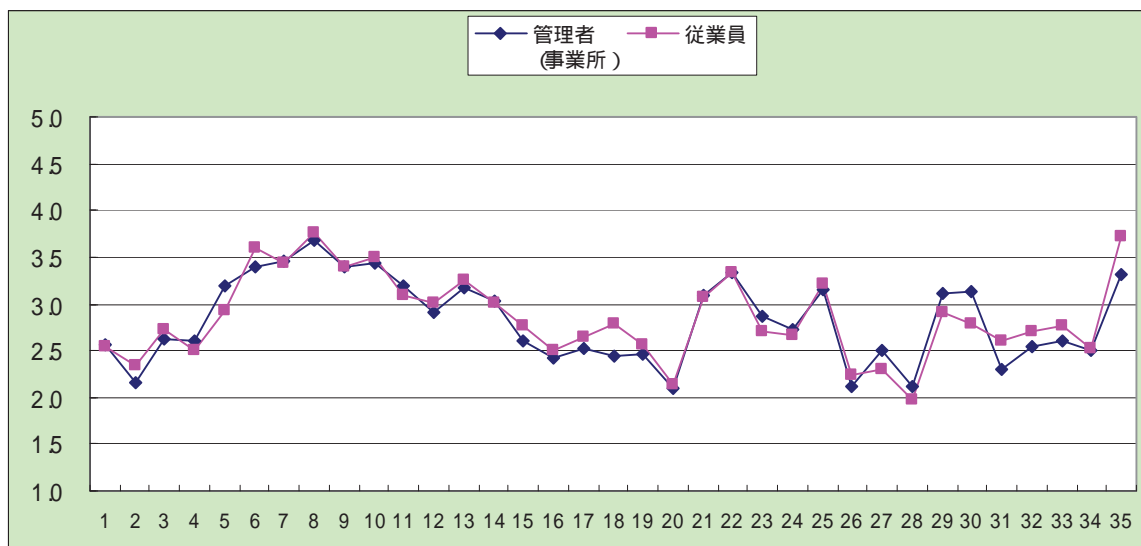
A事業場	管理者	全部署	259名	従業員	全部署	950名
------	-----	-----	------	-----	-----	------

図表1 快適職場調査 (ソフト面)プロフィール



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	3.5	3.0	2.4	3.0	2.6	2.7	2.8
	従業員	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
	差	0.0	-0.1	0.0	-0.1	0.0	0.2	-0.2	0.0

図表2 各問ごとの値と意識差 (グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

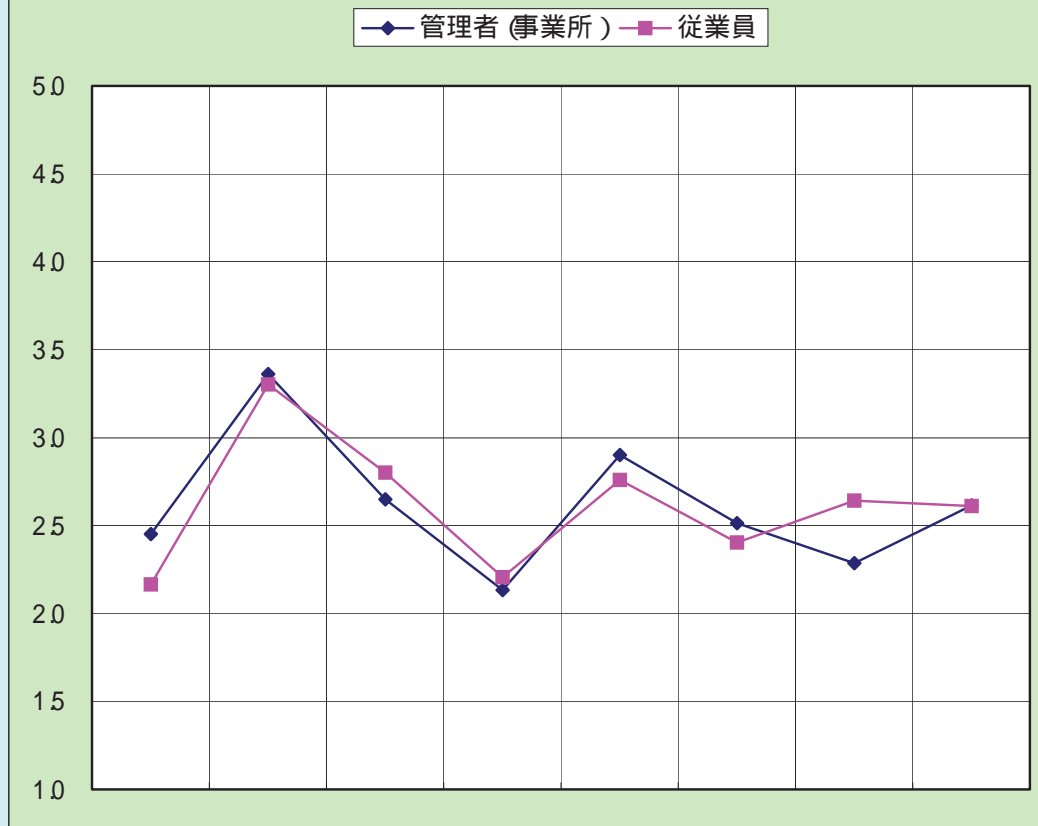
領域	管理者		全部署		259名		全部署		950名		設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評													
	管理者	従業員	管理者	従業員	管理者	従業員	管理者	従業員																				
領域1	キャリア形成人材育成	2.6	-	2.6	0.0	2.6	-	2.6	0.0	2.6	1. 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2. 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3. ルールや個人ごとに教育 訓練の目標が明確 4. 誰でも必要ときに必要な教育 訓練が受けられる 5. 従業員を育てることが大切だと考えられている 6. 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7. 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8. 上司や同僚と気軽に話ができる 9. 上司と部下が気兼ねない関係にある 10. 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11. 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12. 12 仕事の目標を自分で立てて目標で進められる 13. 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14. 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15. 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16. 16 世間的に見劣りしない給料 17. 17 動きに見合った給料 18. 18 地位に合った報酬 19. 19 給料の決め方は公平 20. 20 会社の経営はうまくいっている 21. 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22. 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23. 23 仕事は世間から高い評価 24. 24 自分の仕事に関与することが新聞やテレビによくでる 25. 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26. 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27. 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28. 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29. 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31. 31 仕事はいつでも時間内に処理 32. 32 全体として仕事の量と質は適当 33. 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34. 34 翌日までに仕事の疲れを残すことばない 35. 35 家に仕事をもち帰ったことはめつたにない	2.6	-	2.6	0.0	2.6	-	2.6	0.0	2.6	2.6	-	2.5	-	0.0	C		
領域2	人間関係	3.5	+	3.5	-0.1	3.5	+	3.5	-0.1	3.5	3.5	+	3.4	+	0.0	3.5	+	3.8	-	0.1	3.4	+	3.4	+	0.0	B		
領域3	仕事の裁量性	3.0	-	3.0	0.0	3.0	-	3.0	0.0	3.0	3.0	-	3.0	-	0.0	3.0	-	3.0	-	0.0	3.0	-	3.0	-	3.0	-	0.0	B
領域4	処遇	2.4	-	2.5	-0.1	2.4	-	2.5	-0.1	2.4	2.4	-	2.7	-	-0.1	2.5	-	2.8	-	-0.3	2.5	-	2.6	-	2.1	-	0.0	C
領域5	社会とのつながり	3.0	-	3.0	0.0	3.0	-	3.0	0.0	3.0	3.1	-	3.1	+	0.0	3.1	-	3.1	+	0.0	3.1	-	3.1	-	3.1	-	0.0	B
領域6	休暇福利厚生	2.6	+	2.4	0.2	2.6	+	2.4	0.2	2.6	2.5	-	2.9	+	0.2	2.1	-	2.9	+	0.2	3.1	-	2.8	-	2.8	-	0.4	B
領域7	労働負荷	2.7	-	2.9	-0.2	2.7	-	2.9	-0.2	2.7	2.5	-	2.7	-	-0.2	2.3	-	2.6	-	-0.3	2.5	-	2.7	-	2.7	-	-0.2	C

記号	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		意味
	管理者	従業員	管理者	従業員	
-	2.3未満	2.0未満	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
-	2.3以上~2.8未満	2.0以上~2.5未満	従業員のほうが高くその差は大きい。	-1.0以上~-0.5未満	大きな問題なし
-	2.8以上~3.2未満	2.5以上~2.9未満	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)
+	3.2以上~3.4未満	2.9以上~3.1未満	ほとんど差がない。	-0.1以上~-0.1未満	問題あり
+	3.4以上~3.8未満	3.1以上~3.5未満	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
+	3.8以上~4.3未満	3.5以上~4.0未満	管理者のほうが高くその差は大きい。	0.3以上~0.5未満	
+	4.3以上~	4.0以上~	管理者のほうが高くその差はかなり大きい。	0.5以上~1.0未満	

A事業所 管理者 部署 40名

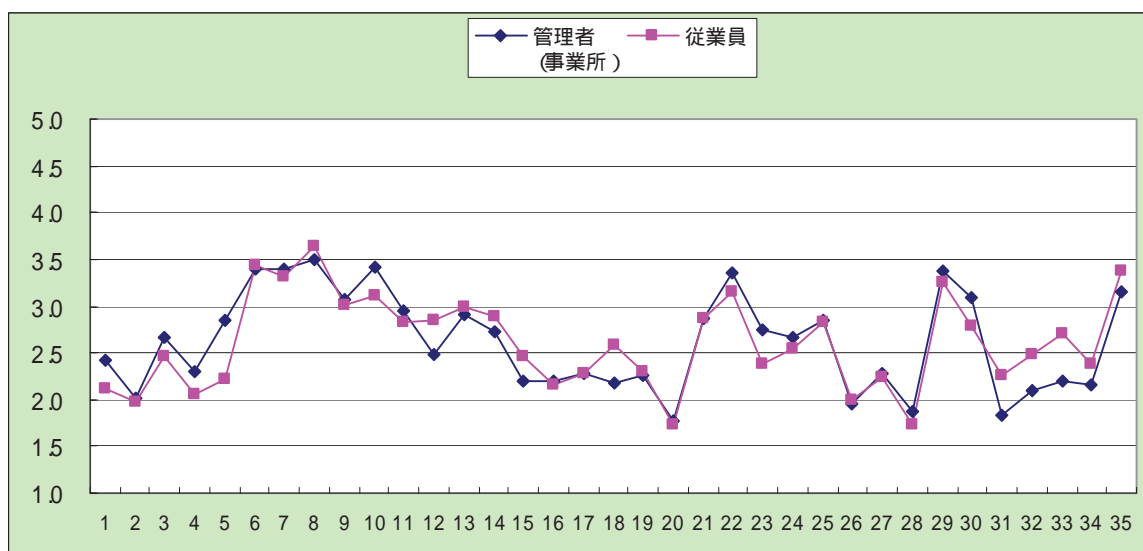
従業員 部署 87名

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	2.5	3.4	2.7	2.1	2.9	2.5	2.3
従業員	2.2	3.3	2.8	2.2	2.8	2.4	2.6	2.6
差	0.3	0.1	-0.1	-0.1	0.1	0.1	-0.4	0.0

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



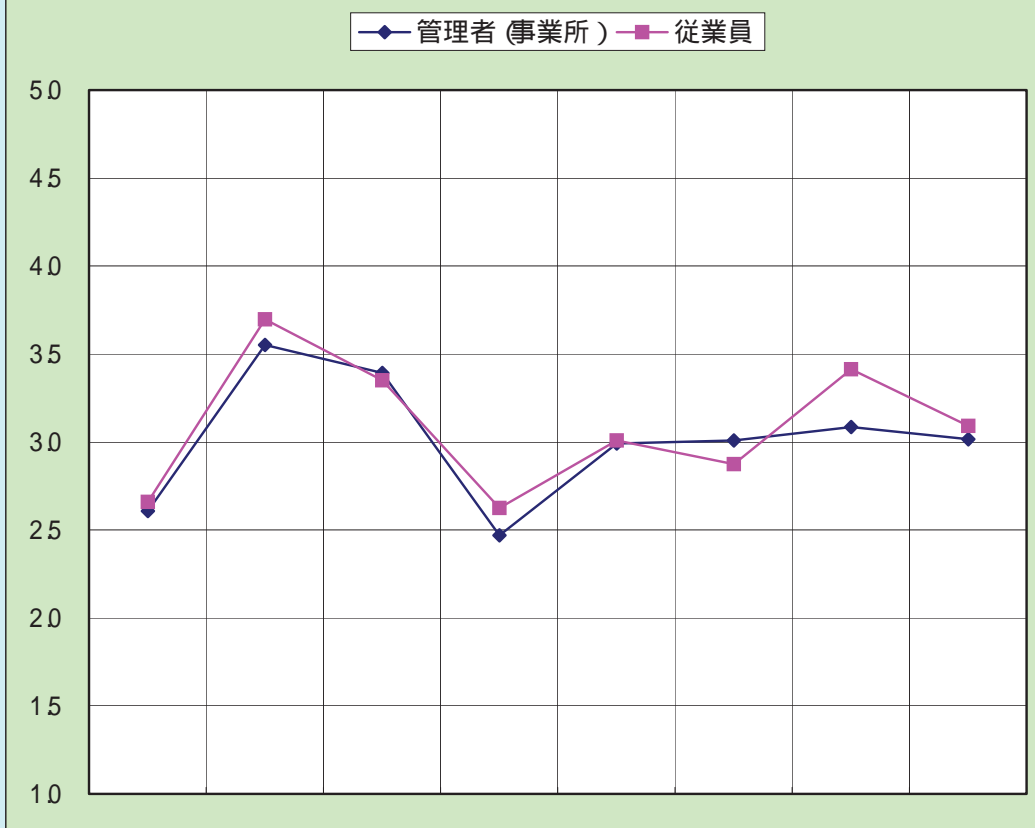
図表3 各領域及び各設問の結果

領域	管理者		従業員		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	部署	40名	部署	87名						
領域 1	キャリア形成 人材育成	25	2.2	0.3	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 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 クール-アや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11 自分の新しいアリアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.4	2.1	0.3	E
領域 2	人間関係	3.4	3.3	+ 0.1	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11 自分の新しいアリアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	3.4	3.3	+ 0.1	B
領域 3	仕事の裁 量性	2.7	2.8	- 0.1	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。管理者のほうより快適感が低い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快適感が低い理由によっては対応が望まれる。	10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11 自分の新しいアリアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.7	2.8	- 0.1	B
領域 4	処遇	2.1	2.2	- 0.1	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。	16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.1	2.2	- 0.1	E
領域 5	社会との つながり	2.9	2.8	- 0.1	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.9	2.8	- 0.1	B
領域 6	休暇 福利厚生	2.5	2.4	0.1	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。	26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.5	2.4	0.1	E
領域 7	労働負 荷	2.3	2.6	- 0.4	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。管理者のほうより快適感が低い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快適感が低い理由によっては対応が望まれる。	32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.3	2.6	- 0.4	E

記号	管理者及び従業員の値とその記号		説明	意識差の大きさとその記号	評判の意味
	管理者	従業員			
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3未満 4.3以上~	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではほぼ標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満 1.0以上~	良好 大きな問題なし 要注意(場合によっては問題あり) かなり問題あり
+					

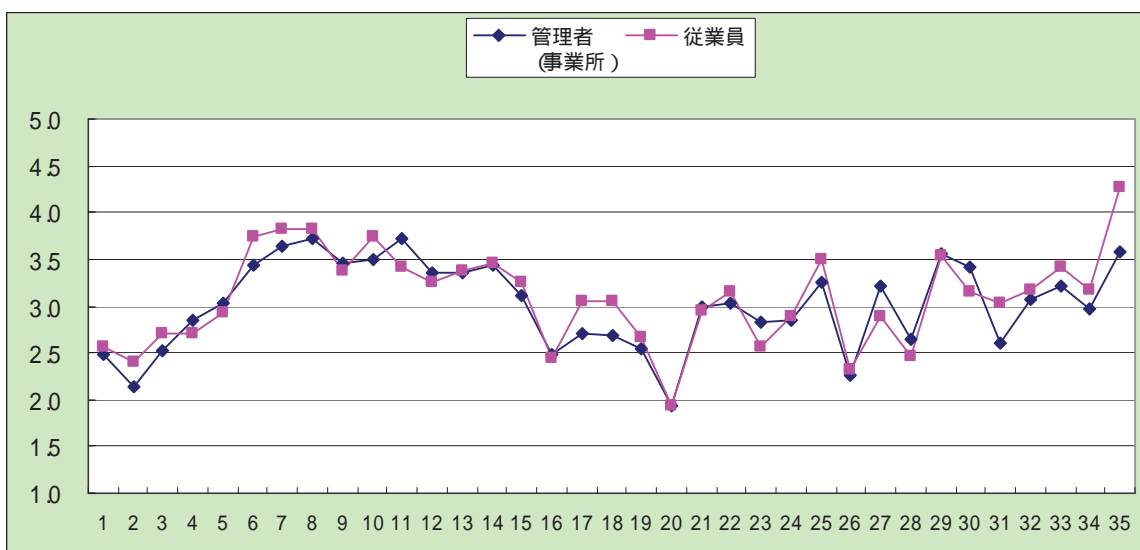
A事業場	管理者	部署	28名	従業員	部署	45名
------	-----	----	-----	-----	----	-----

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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	3.5	3.4	2.5	3.0	3.0	3.1	3.0
	従業員	2.7	3.7	3.4	2.6	3.0	2.9	3.4	3.1
	差	-0.1	-0.1	0.0	-0.2	0.0	0.1	-0.3	-0.1

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

領域	管理者		従業員		結果	設問(短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	28名	45名	28名	45名						
領域1	26	27	-0.1		従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられるが、管理者の低い理由によってならぬ対応が望まれる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアや個人ごと教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまくいっている関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11自分の新しいアライアンスで仕事を進められる 12 12仕事の目標を自分で立てて自由裁量で進められる 13 13自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15自分の好きなペースで仕事ができる 16 16世間的に見劣りしない給料 17 17働きに見合った給料 18 18地位に合った報酬 19 19給料の決め方は公平 20 20会社の経営はうまくいっている 21 21仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 22仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23仕事は世間から高い評価 24 24自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく取り上げられる 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間より長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育児休暇や年次休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31仕事はいつでも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	25	26	-0.1	C
領域2	35	37	-0.1		従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内であり、従業員のほうが管理より高い、良好な快適感であると考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアや個人ごと教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまくいっている関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11自分の新しいアライアンスで仕事を進められる 12 12仕事の目標を自分で立てて自由裁量で進められる 13 13自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15自分の好きなペースで仕事ができる 16 16世間的に見劣りしない給料 17 17働きに見合った給料 18 18地位に合った報酬 19 19給料の決め方は公平 20 20会社の経営はうまくいっている 21 21仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 22仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23仕事は世間から高い評価 24 24自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく取り上げられる 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間より長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育児休暇や年次休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31仕事はいつでも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	35	37	-0.1	A
領域3	34	34	+0.0		従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアや個人ごと教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまくいっている関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11自分の新しいアライアンスで仕事を進められる 12 12仕事の目標を自分で立てて自由裁量で進められる 13 13自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15自分の好きなペースで仕事ができる 16 16世間的に見劣りしない給料 17 17働きに見合った給料 18 18地位に合った報酬 19 19給料の決め方は公平 20 20会社の経営はうまくいっている 21 21仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 22仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23仕事は世間から高い評価 24 24自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく取り上げられる 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間より長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育児休暇や年次休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31仕事はいつでも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	34	34	+0.0	B
領域4	25	26	-0.2		従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。管理者のほうがより快適感が低い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快適感が低い理由によっては対応が望まれる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアや個人ごと教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまくいっている関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11自分の新しいアライアンスで仕事を進められる 12 12仕事の目標を自分で立てて自由裁量で進められる 13 13自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15自分の好きなペースで仕事ができる 16 16世間的に見劣りしない給料 17 17働きに見合った給料 18 18地位に合った報酬 19 19給料の決め方は公平 20 20会社の経営はうまくいっている 21 21仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 22仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23仕事は世間から高い評価 24 24自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく取り上げられる 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間より長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育児休暇や年次休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31仕事はいつでも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	25	26	-0.2	C
領域5	30	30	0.0		従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアや個人ごと教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまくいっている関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11自分の新しいアライアンスで仕事を進められる 12 12仕事の目標を自分で立てて自由裁量で進められる 13 13自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15自分の好きなペースで仕事ができる 16 16世間的に見劣りしない給料 17 17働きに見合った給料 18 18地位に合った報酬 19 19給料の決め方は公平 20 20会社の経営はうまくいっている 21 21仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 22仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23仕事は世間から高い評価 24 24自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく取り上げられる 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間より長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育児休暇や年次休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31仕事はいつでも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	30	30	0.0	B
領域6	30	29	-0.1		従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアや個人ごと教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまくいっている関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11自分の新しいアライアンスで仕事を進められる 12 12仕事の目標を自分で立てて自由裁量で進められる 13 13自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15自分の好きなペースで仕事ができる 16 16世間的に見劣りしない給料 17 17働きに見合った給料 18 18地位に合った報酬 19 19給料の決め方は公平 20 20会社の経営はうまくいっている 21 21仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 22仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23仕事は世間から高い評価 24 24自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく取り上げられる 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間より長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育児休暇や年次休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31仕事はいつでも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	30	29	-0.1	E
領域7	31	34	+0.3		従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題はないと思われる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアや個人ごと教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまくいっている関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11自分の新しいアライアンスで仕事を進められる 12 12仕事の目標を自分で立てて自由裁量で進められる 13 13自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15自分の好きなペースで仕事ができる 16 16世間的に見劣りしない給料 17 17働きに見合った給料 18 18地位に合った報酬 19 19給料の決め方は公平 20 20会社の経営はうまくいっている 21 21仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 22仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23仕事は世間から高い評価 24 24自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく取り上げられる 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間より長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育児休暇や年次休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31仕事はいつでも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	31	34	+0.3	B
記号	管理者 2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3未満 4.3以上~	従業員 2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	従業員 2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	従業員 2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	説明 標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではほぼ標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	従業員 2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	従業員 2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	従業員 2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	意識差の大きさとその記号 -1.0未満 -1.0以上~-0.5未満 -0.5以上~-0.1未満 -0.1以上~0.1未満 0.1以上~0.3未満 0.3以上~0.5未満 0.5以上~1.0未満 1.0以上~	評価の意味 良好 大きな問題なし 要注意(場合によって) 問題あり かなり問題あり

A事業場プロフィールの評釈例

1 全部署結果に関して

(1) 管理者と従業員の数値の一致度が高い

会社の現状に関し、管理者と従業員が概ね共通の認識を持っていることが伺われます。領域別に見ると「人間関係」の数値が高いことから、上司部下、同僚間の良好なコミュニケーションが認識の共有に繋がっているものと推察されます。

(2) 管理者の数値が従業員を下回る項目が多い

管理者のほうが、より厳しい基準で現状を捉えている結果と考えられますので、更に良好な職場づくりを進める上で、望ましい認識と思われれます。この問題認識に基づき、管理者が率先して、改善に取り組むことが望まれます。

(3) 領域別では、「人間関係」の数値が高く、「キャリア・人材育成」「処遇」「休暇・福利厚生」が低い、それ以外の領域はほぼ平均レベル

人間関係については、上司部下、同僚間において相互信頼に裏付けられた良好な関係が伺われます。コミュニケーションがよく、協働や配慮の体制も整っている快適な職場状況と思われれます。一方、成長やキャリア形成に繋がる人事管理、教育・訓練体制や現状の給与・処遇、休暇制度やその取得運用には、管理者、従業員に共通した大きな問題認識が感じられます。これらについて、その制度面・運用面・マネジメントのあり方等から原因を検討し、改善に取り組むことが望まれます。

(4) 項目別では、「上司や同僚と気軽に話ができる」の数値が高く、「会社の経営はうまくいっている」「世間よりも長い夏期休暇制度や年次休暇がある」「年次有給休暇をとりやすい制度や雰囲気がある」が低い結果となっている

項番 20「会社の経営はうまくいっている」は、部署、職種、年代等の属性を問わず、低い数値が示されています。設問自体が幅広い意味を包含しているので、うまくいっていないとの判断が、業績面に起因するものなのか、運営のあり方に問題を感じているのか、この調査からの特定はできませんので、まずは問題を特定するための検討から始められてはいかがでしょうか。

(5) 部署間の差異については、部署⑦とバックオフィス系の部署⑧がやや高めで、営業、生産等、現業系の部署にやや低い傾向が見られる

特に、バックオフィス系が高い数値となっている「仕事の裁量性」「労働負荷」につい

ては、バックオフィスの業務特性や仕事の進め方、業務のセルフコントロールのしやすさ等に影響されているものと思われます。現業系が低い「休暇・福利厚生」については、特に休暇取得促進に関する現場レベルでの運用改善の取り組みを検討されてはいかがでしょうか。

(6) 性別差異、職種間差異は小さい

(7) 年代間に大きな差異はないが、30～40 歳代が全般的にやや低い傾向にあり、20 歳代、60 歳以上にやや高い結果が見られる

2 各部署結果に関して

(1) 部署① (結果プロフィール掲載)

	結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
管理者	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.4	3.0	2.6	2.7	2.8
	部署①	2.5	3.4	2.7	2.1	2.9	2.5	2.3	2.6
	平均との差異	-0.1	-0.1	-0.3	-0.3	-0.1	-0.1	-0.4	-0.2
従業員	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
	部署①	2.2	3.3	2.8	2.2	2.8	2.4	2.6	2.6
	平均との差異	-0.4	-0.2	-0.2	-0.3	-0.2	0	-0.3	-0.3
管理者・従業員差異		-0.3	-0.1	+0.1	+0.1	-0.1	-0.1	+0.3	0

この部署は管理者、従業員ともに全領域平均が 2.6 で全部署の中で最も低い結果となっています。領域別では、全部署平均同様、「キャリア形成・人材育成」「処遇」「休暇」について、管理者、従業員ともに厳しい認識が伺われます。

管理者と従業員の差異では、「キャリア形成・人材育成」が管理者よりも従業員が 0.3 低く、従業員のより厳しい認識が伺われます。一方、「労働負荷」は管理者よりも従業員が 0.3 高い結果で、管理者の認識ほどには負荷を認識していない状況が伺われます。ただし、従業員も 2.6 ですので、必ずしも良好な状況とはいえない結果です。

「将来を考えた人事管理」「教育・訓練体制」に関し、従業員の厳しい認識が見られます。

「育てることが大切だと考えられている」については、管理者と従業員に 0.6 の乖離が見られる点が懸念されます。この差異が何によって生じているのか確認することが必要ではないでしょうか。

処遇に関しては、給与水準、働きに見合った給与、公平な決定方法に関し、管理者、従業員

ともに非常に厳しい認識であることが読み取れます。「地位に見合った報酬」に関する管理者の結果が低いことも懸念される点です。

(2) 部署②

	結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
管理者	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.4	3.0	2.6	2.7	2.8
	部署②	2.6	3.4	3.0	2.5	3.0	2.6	2.5	2.8
	平均との差異	0	-0.1	0	+0.1	0	0	-0.2	0
従業員	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
	部署②	2.6	3.6	2.8	2.6	2.9	2.4	2.7	2.8
	平均との差異	0	+0.1	-0.2	+0.1	-0.1	0	-0.2	-0.1
管理者・従業員差異		0	+0.2	-0.2	+0.1	-0.1	-0.2	+0.2	0

この部署の全領域平均は、管理者、従業員とも 2.8 で、ほぼ全部署平均と同レベルの結果です。領域別では、「休暇・福利厚生」が管理者・従業員に共通した低い数値となっていますが、その他は全部署平均と同様、「キャリア形成・人材育成」「処遇」が低い結果となっています。管理者・従業員間の差異は、各領域にわたり小さく、両者の認識は概ね一致している状況です。

項目別に見ると、「休暇・福利厚生」領域の休暇制度やその取得にかかわる項目に低い数値が見られます。特に、年次有給休暇については、従業員結果が 1.9 で取得が非常に難しい状況が伺われますので、部署における運用面で何らかの改善が図れないか検討されてはいかがでしょうか。また、労働負荷に関し、管理者の厳しい認識が見られます。従業員は管理者ほど厳しい認識ではありませんが、「仕事の疲れ」については懸念する状況があることが伺われます。

両者の差異で着目したほうがよい項目は、「仕事の計画・決定・進め方を自分で決められる」「心身の相談にのってくれる専門スタッフがいる」で、いずれも従業員の結果が 0.4 下回っていますので、まず認識差異が生じる原因はどこにあるのか検討してみてもはいかがでしょうか。

(3) 部署③

	結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
管理者	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.4	3.0	2.6	2.7	2.8
	部署③	2.6	3.4	3.0	2.3	3.0	2.6	2.9	2.9
	平均との差異	0	-0.1	0	-0.1	0	0	+0.2	+0.1
従業員	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
	部署③	2.7	3.4	2.9	2.5	3.0	2.7	3.0	2.9
	平均との差異	+0.1	-0.1	-0.1	0	0	+0.1	+0.1	0
管理者・従業員差異		+0.1	0	-0.1	+0.2	0	+0.1	+0.1	0

この部署の全領域平均は、管理者、従業員とも 2.9 で、全部署平均とほぼ同レベルの結果です。領域別でも、全部署平均同様に、「キャリア形成・人材育成」「処遇」「休暇・福利厚生」が低い数値となっています。管理者・従業員間の差異は、各領域にわたり、非常に小さく、管理者と従業員の認識はほぼ一致している状況です。

項目別に見ても、管理者と従業員の差異が非常に小さいことが特徴ですが、教育・訓練や人事管理、給与処遇、休暇制度に管理者の大変厳しい認識が伺われます。

(4) 部署④

	結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
管理者	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.4	3.0	2.6	2.7	2.8
	部署④	2.9	3.5	3.3	2.5	3.1	2.7	2.5	2.9
	平均との差異	+0.3	0	+0.3	+0.1	+0.1	+0.1	-0.2	+0.1
従業員	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
	部署④	2.6	3.5	3.1	2.5	3.0	2.4	2.9	2.8
	平均との差異	0	0	+0.1	0	0	0	0	-0.1
管理者・従業員差異		-0.3	0	-0.2	0	-0.1	-0.3	+0.4	-0.1

この部署の全領域平均は、管理者 2.9、従業員 2.8 で、ほぼ全部署平均と同レベルの結果です。領域別では、管理者、従業員に共通して「処遇」「休暇・福利厚生」が低い数値となっていますが、管理者が「労働負荷」を厳しく認識している点が特徴です。また、管理者の結果が 7 領域中 5 領域で全部署平均を上回っていますが、従業員は、全部署平均とほとんど一致した結果ですので、両者にいくつかの領域で乖離が生じています。

両者の差異で着目したほうがよい項目は、「誰でも必要な時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」「心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用」で、これらは従業員の数値が大きく下回っていますので、認識差異が生じる原因はどこにあるのか検討されてはいかがでしょうか。

特に、「従業員を育てることが大切だと考えられている」については、組織運営上、非常に重要な項目と思われます。そこに 0.6 の差異があるのは、大きな懸念材料と思われますので、十分な検証と対応が必要と思われます。

(5) 部署⑤

	結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
管理者	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.4	3.0	2.6	2.7	2.8
	部署⑤	3.0	3.4	2.7	2.6	3.0	2.4	2.6	2.8
	平均との差異	+0.4	-0.1	-0.3	+0.2	0	-0.2	-0.1	0
従業員	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
	部署⑤	2.9	3.5	3.0	2.7	3.0	2.2	2.8	2.9
	平均との差異	+0.3	0	0	+0.2	0	-0.2	-0.1	0
管理者・従業員差異		-0.1	+0.1	+0.3	+0.1	0	-0.2	+0.2	+0.1

この部署の全領域平均は、管理者、従業員とも、全部署平均と一致した数値です。ただし、管理者、従業員それぞれにおいて、領域別に見ると、全部署平均とは差異のある領域が多く見られます。管理者、従業員ともに、「キャリア形成・人材育成」「処遇」が全部署平均よりも高く、「休暇・福利厚生」がやや低い結果となっています。また、管理者のみでは、「裁量性」が全部署平均よりも低い数値となっています。管理者・従業員間の差異には、大きく懸念される領域はありません。

項目別に見ると、管理者、従業員ともに年次有給休暇の取得、休暇制度、給与水準に厳しい認識があることが伺われます。また、「従業員を育てることが大切だと考えられている」については、3点台の数値ですが、管理者・従業員間に0.6の差異、「意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育」が0.4の差異で、従業員が低い結果ですので、その背景・理由を十分に検証し、対応が必要ではないでしょうか。

なお、管理者の数値が従業員よりも低い項目が相当数見られます。特に、給与、休暇に関する1点台の項目は、管理者としての極めて厳しい現状認識で、従業員も低い数値ですので、何らかの対応を検討することが望まれます。

(6) 部署⑥

	結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
管理者	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.4	3.0	2.6	2.7	2.8
	部署⑥	3.0	3.7	2.7	2.1	2.5	2.2	3.0	2.8
	平均との差異	+0.4	+0.2	-0.3	-0.3	-0.5	-0.4	+0.3	0
従業員	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
	部署⑥	2.8	3.6	3.0	2.4	2.8	2.4	3.2	2.9
	平均との差異	+0.2	+0.1	0	-0.1	-0.2	0	+0.3	0
管理者・従業員差異		-0.2	-0.1	+0.3	+0.3	+0.3	+0.2	+0.2	+0.1

この部署の全領域平均は、管理者、従業員とも全部署平均と一致した結果です。

領域別では、管理者・従業員に共通して、「処遇」「休暇・福利厚生」が低い数値となっていますが、「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「労働負荷」は全部署平均よりも高い数値を示していて、教育・訓練や労働の質・量には大きな懸念がないとの認識が伺われます。また管理者の数値は、全部署平均と比較して領域によりプラスマイナス両方に差異が生じています。管理職・従業員間の差異では、他部署に比べて、やや乖離が見られ、標準範囲内ではありますが管理者のほうが従業員よりも現状を厳しく認識している結果が見られます。

項目別に見ると、「休暇・福利厚生」領域のうちの休暇制度やその取得にかかわる項目、「処遇」の給与水準に関する項目に低い結果が見られます。特に、年次有給休暇については、管理職が1.6、従業員結果が1.9で、取得が非常に難しい状況が伺われますので、運用面の改善について現場レベルでの対応を検討してみたいかがでしょうか。

(7) 部署⑦

	結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
管 理 者	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.4	3.0	2.6	2.7	2.8
	部署⑦	2.3	3.6	2.9	2.5	3.6	2.5	2.8	2.9
	平均との差異	-0.3	+0.1	-0.1	+0.1	+0.6	-0.1	+0.1	+0.1
従 業 員	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
	部署⑦	2.5	3.8	3.5	2.6	3.4	2.5	2.9	3.0
	平均との差異	-0.1	+0.3	+0.5	+0.1	+0.4	+0.1	0	+0.1
管理者・従業員差異		+0.2	+0.2	+0.6	+0.1	-0.2	0	+0.1	+0.1

この部署の全領域平均は、管理職、従業員とも、全部署平均に近い数値です。

領域別では、全部署平均同様、「キャリア形成・人材育成」「処遇」「休暇・福利厚生」が管理者・従業員に共通して低い数値となっていますが、「社会とのつながり」は共通して高く、「人間関係」「裁量性」は従業員が高い数値を示しています。管理職・従業員間の差異は、「裁量性」に関し、従業員の数値が大きく上回っており、自ら計画し、自分のペースや進め方で仕事に取り組むことができているとの認識が伺われます。

項目別に見ると、教育・訓練やキャリアを考慮した人事管理のあり方、会社経営の現状、休暇の取得にかかわる項目に低い数値が見られます。一方、上司との関係や仕事を通じての社会との繋がりが高い数値となっています。

(8) 部署⑧ (結果プロフィール掲載)

	結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
管理者	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.4	3.0	2.6	2.7	2.8
	部署⑧	2.6	3.5	3.4	2.5	3.0	3.0	3.1	3.0
	平均との差異	0	0	+0.4	+0.1	0	+0.4	+0.4	+0.2
従業員	全部署平均	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
	部署⑧	2.7	3.7	3.4	2.6	3.0	2.9	3.4	3.1
	平均との差異	+0.1	+0.2	+0.4	+0.1	0	+0.5	+0.5	+0.2
管理者・従業員差異		+0.1	+0.2	0	+0.1	0	-0.1	+0.3	+0.1

この部署の全領域平均は、管理職 3.0、従業員 3.1 で、全部署平均よりもやや高い数値です。領域別では、「キャリア形成・人材育成」「処遇」が管理者・従業員に共通して、やや低い数値となっています。一方、「休暇・福利厚生」「裁量性」「労働負荷」については、全部署平均を大きく上回る良好な結果が示されています。管理職・従業員間には、懸念される大きな差異は見られず、管理者と従業員の認識は概ね一致している状況です。

「会社の経営状況」については、管理者、従業員ともに 1.9 と非常に厳しい結果です。管理部門の位置づけから、会社経営の状況をより身近に感じられることが反映された結果かと思われます。

3 性別の従業員結果に関して

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全従業員平均	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
男性	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.8	2.8
女性	2.6	3.5	3.1	2.7	3.1	2.5	3.1	2.9

領域別に見ると、男女とも概ね全部署従業員平均と一致していますが、「処遇」「労働負荷」について、女性の数値がやや高くなっています。項目別では、「世間的に見劣りしない給料」が男性 2.4、女性 2.8 で 0.4 の差異があり、全項目中、最も大きな乖離となっています。また、「年次有給休暇を取りやすい制度、雰囲気」は男性 1.9、女性 2.2 で、男性の休暇取得に関する非常に難しい状況が伺われます。

4 職種別の従業員結果に関して

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全従業員平均	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
営業	2.5	3.6	3.2	2.5	3.2	2.5	2.7	2.9
専門技術研究	2.6	3.6	3.2	2.4	3.2	2.5	2.9	2.9
生産技能	2.7	3.5	2.9	2.6	2.9	2.4	2.8	2.8
事務	2.6	3.6	3.2	2.6	3.0	2.6	3.3	3.0
その他	2.9	3.9	2.7	2.8	3.2	2.8	3.3	3.1

領域別には、全従業員平均と大きな差異のある職種毎の特徴は見られません。ただし、事務職の労働負荷が高い数値となっていて、最も低い営業職とは0.6、生産技能職とは0.5、専門技術研究職とは0.4の差異があります。事務職の業務特性上、比較的業務をコントロールしやすい状況にあること、一方で営業職が負荷の大きい厳しい労働環境におかれていることを反映した結果と思われます。その他職種は、人数が6名と少数のため、他の職種に比べて、結果の振れが大きくなっているものと思われます。なお、項目別には、上記領域別の特徴と異なる特記すべき事項は見られません。

5 雇用形態別の従業員結果に関して

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全従業員平均	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
正社員	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.8	2.8
パート	2.7	3.5	3.0	2.8	3.0	2.7	3.4	3.0
その他就業形態	2.9	3.3	3.3	2.8	3.4	2.9	3.4	3.1

正社員とパートとの比較では、「処遇」「休暇・福利厚生」「労働負荷」に関し、正社員が低い数値となっています。「休暇・福利厚生」「労働負荷」の正社員数値が低い結果からは、厳しい経営状況の中での正社員の責任意識や労働負荷の大きさが伺われます。その他職種は、人数が14名と少数のため、他の雇用形態に比べて、結果の振れが大きくなっているものと思われます。なお、項目別には、上記領域別の特徴と異なる特記すべき事項は見られません。

6 年代別の従業員結果に関して

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全従業員平均	2.6	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.9
20歳未満	3.2	3.4	2.5	3.3	3.4	3.0	2.6	3.0
20歳代	2.7	3.6	3.1	2.7	2.9	2.4	2.8	2.9
30歳代	2.5	3.6	3.0	2.4	3.0	2.4	2.8	2.8
40歳代	2.5	3.5	3.0	2.5	3.0	2.4	2.9	2.8
50歳代	2.8	3.4	3.0	2.8	3.0	2.5	3.2	3.0
60歳以上	2.9	3.6	3.3	2.8	3.2	2.8	3.4	3.2

対象者が10名の20歳未満については、「裁量性」「労働負荷」が低い結果となっていますが、業務経験が浅く、自らの裁量を発揮できるレベルに至っていないこと、熟練度が低く、時間がかかってしまうこと等に起因しているものと思われます。

一方、「キャリア形成・人材育成」が他と比較して高い結果となっていますが、これも教育・訓練の途上にあることに基づく結果と思われます。

その他の年代では、30～40歳代が全般的に低い傾向にあり、20歳代、60歳以上がやや高い数値となっています。30～40歳代は、会社における中核的年代層と思われますが、この層に負荷がかかっている状況、処遇面でも、最も家計の負担が大きな年代だけに、そこに関する厳しい認識が反映された結果と推察されます。なお、項目別には、上記領域別の特徴と異なる特記すべき事項は見られません。

取組み状況①

事項	具体的取組み状況	特記事項など
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"> ・全社的な組織である「推進委員会」事務局が中心となり、調査実施を検討した。 ・委員会事務局より、推進委員会統括責任者（担当役員）へ調査目的、調査概要を説明、調査実施の了承を得る。その後、代表取締役にて最終承認を得て、本モデル事業への参画が決定した。 ・事務局体制については、推進委員会スタッフ・事務局メンバーを中心に、各事業部門と連携し、調査を実施することとなった。 	
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対象部門：全事業部門 ・調査対象者：執行役員以下の社員・パート (学生アルバイトを除く) ・管理者の定義：資格等級による区分（5等級以上） ・スケジュール：12月10日 調査票社内締め切り 12月14日 調査票提出 ・周知方法：各事業部門責任者へ実施通達後各社員へ実施通達、調査票配布 ・フェイスシート設計：調査対象予定者数が約1300名となる為管理者・従業員共通のオリジナルフェイスシートを設計し、配布・集計等の事務作業の効率化を図る ・今後の取組み：調査結果から問題・課題を抽出、改善策の検討・立案、実施のPDCAサイクルで職場の快適化に取り組む。調査結果は社内報等で公表 ・注意事項：匿名性を確保、人事考課等の目的外使用はしない旨を周知し回収率向上を図る 	<p>※事務局対応</p> <p>※属性 ①職種（5） ②所属（8） ③年齢（6） ④就業形態（3） ⑤性別（2）</p> <p>※回収用封筒の活用</p>

取組み状況②

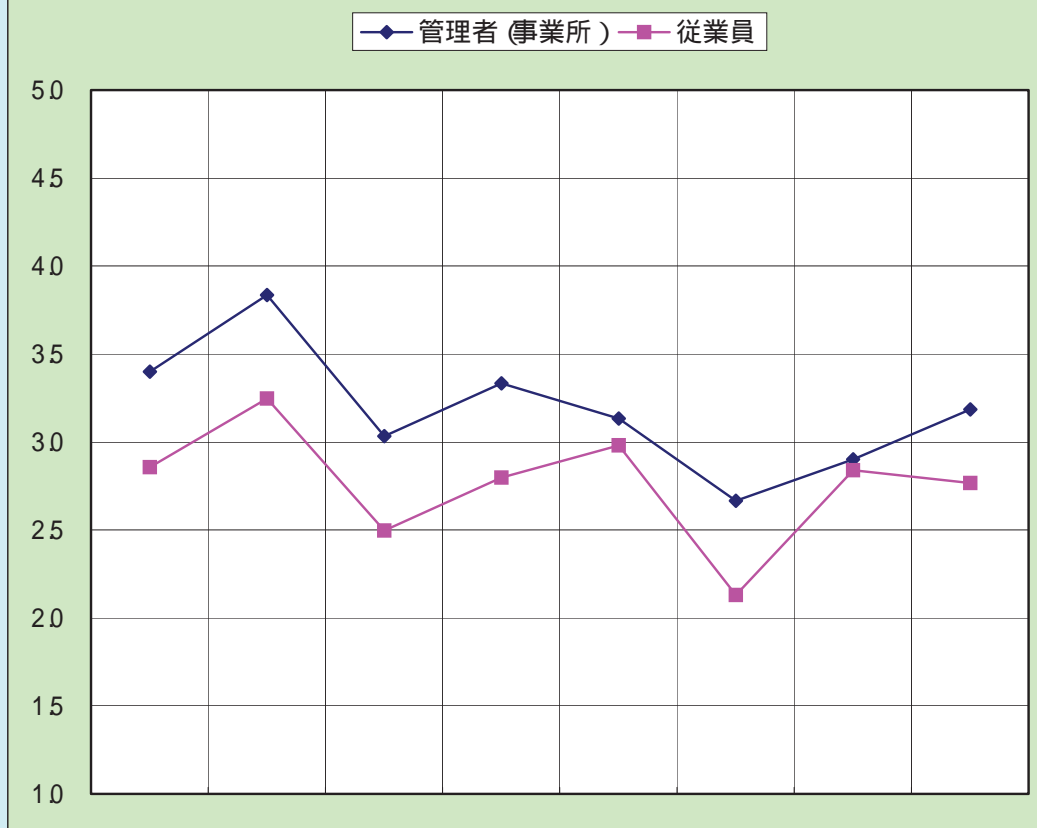
事項	具体的取組み状況	特記事項など																
調査の実施	<p>12月2～10日 上記実施計画に基き調査を実施、回収結果は以下のとおり。</p> <p><調査票回収数></p> <table border="1" data-bbox="280 461 983 651"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>対象予定者</th> <th>回収実績集</th> <th>回収率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>管理職</td> <td>286</td> <td>259</td> <td>92%</td> </tr> <tr> <td>一般社員</td> <td>1,016</td> <td>951</td> <td>94%</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>1,297</td> <td>1,210</td> <td>93%</td> </tr> </tbody> </table> <p>・回収率については、予想を上回る実績となった。 社員の職場環境に関する問題意識の高さが伺えた。</p>	区分	対象予定者	回収実績集	回収率	管理職	286	259	92%	一般社員	1,016	951	94%	合計	1,297	1,210	93%	※事務局対応
区分	対象予定者	回収実績集	回収率															
管理職	286	259	92%															
一般社員	1,016	951	94%															
合計	1,297	1,210	93%															
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>※「なし」</p> <p>調査結果をもとに、全社・各事業部門での問題・課題を抽出し、次年度からの事業計画に職場環境改善を織り込み、具体的改善につなげることを検討している。</p>	今後安全衛生委員会で議題にあげ産業医からの意見ももらう予定にしている。また、社内報でも結果を公表する予定にしている。																
改善の実施等	<p>(改善の実行、再調査の実施等)</p> <p>※「なし」</p> <p>上記による改善結果や新たな問題のスクリーニングを行う為にも定期的な実施が効果的と考える。</p>																	
総合コメント	<p>(取り組んだ結果の総合的な感想やコメント)</p> <p>※「なし」</p> <p>職場環境におけるソフト面での全社的傾向、各事業部門の傾向・特徴を知る良い機会となった。全社員を対象とした職場環境に関する調査は初の試みであり、今後の人事制度や福利厚生制度等の見直しにこの調査結果を活かし、ワークライフバランスを考慮した「働きやすい快適な職場」への改善を行い、生産性、企業価値の向上を図っていく。</p>																	

B事業場

事業内容	製造業（化学工業 プラスチック製品）
労働者概数	80人
調査者数	80人

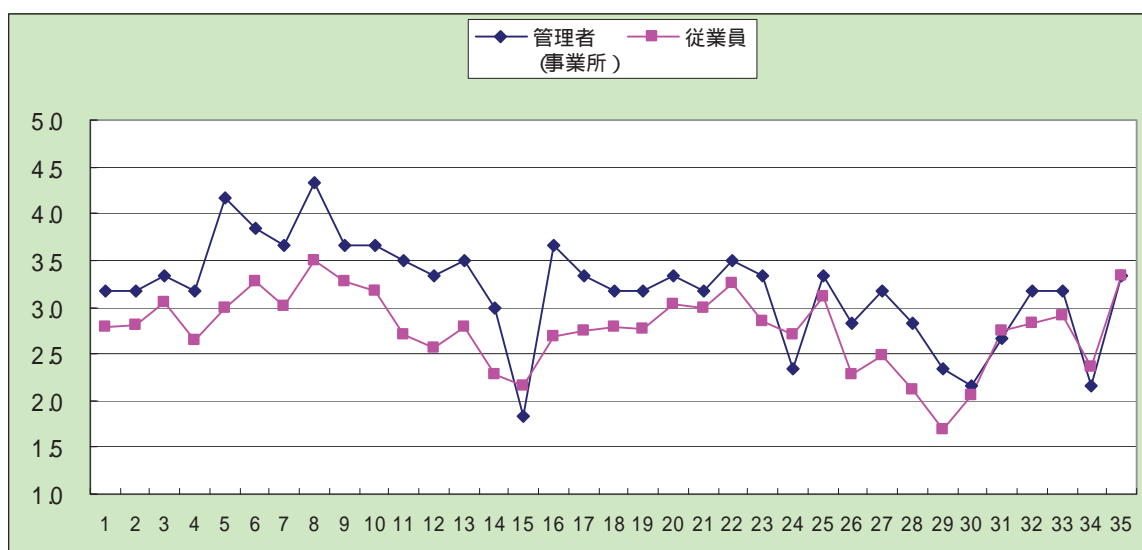
B事業場	管理者	全部署	6名	従業員	全部署	74名
------	-----	-----	----	-----	-----	-----

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	3.4	3.8	3.0	3.3	3.1	2.7	2.9
従業員	2.9	3.2	2.5	2.8	3.0	2.1	2.8	2.8
差	0.5	0.6	0.5	0.5	0.2	0.5	0.1	0.4

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表 3 各領域及び各設問の結果

領域	管理者		全部署 6名		全部署 74名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評			
	管理者	従業員	管理者	従業員	管理者	従業員									
領域 1	キャリア形成 人材育成	34	+ 29	- 0.5	32	- 2.8	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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育 訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育 訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 上司は新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分ややり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく語り 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇取得がしやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	32	- 2.8	-	0.4	B		
領域 2	人間関係	38	+ 32	+ 0.6	37	+ 3.0	従業員は標準値以上であるが標準範囲内であり、管理者の値は標準範囲を上回っている。両者の意識差は大きい。大きな問題はないと考えられるが、この差の理由等によっては対応が望まれる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育 訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育 訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 上司は新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分ややり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく語り 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇取得がしやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	37	+ 3.0	+ 0.6	0.7	C		
領域 3	仕事の裁 量性	30	- 2.5	0.5	30	- 2.5	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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育 訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育 訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 上司は新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分ややり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく語り 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇取得がしやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	30	- 2.5	-	0.7	C		
領域 4	処遇	33	- 2.8	- 0.5	33	- 2.7	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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育 訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育 訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 上司は新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分ややり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく語り 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇取得がしやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	33	- 2.8	-	0.6	C		
領域 5	社会との つながり	3.1	- 3.0	0.2	3.1	- 3.0	従業員は標準範囲内では標準値であり、管理者も標準範囲内である。両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育 訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育 訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 上司は新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分ややり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく語り 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇取得がしやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.1	- 3.0	+	0.2	B		
領域 6	休暇 福利厚生	2.7	2.1	0.5	2.7	2.1	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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育 訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育 訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 上司は新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分ややり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく語り 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇取得がしやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.7	2.1	-	0.6	E		
領域 7	労働負 荷	2.9	- 2.8	- 0.1	2.9	- 2.8	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内である。両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育 訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育 訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 上司は新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分ややり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分の仕事に関連することが新聞やテレビによく語り 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇取得がしやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.9	- 2.8	-	0.3	B		
記号	管理者	2.3未満	2.0未満	2.0未満	2.3以上~2.8未満	2.5以上~2.9未満	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。	従業員の高さが高くその差はかなり大きい。 従業員の高さが高くその差は大きい。 従業員の高さが高いが、その差は小さい。 ほとんど差がない。	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.1未満	2.7	- 2.7	- 0.1	評	欄の意味	
-	2.3以上~2.8未満	2.5以上~2.9未満	2.9以上~3.1未満	3.1以上~3.5未満	3.5以上~4.0未満	4.0以上~	標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内では標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。	管理者の高さが高いが、その差は小さい。 管理者の高さが高いが、その差はあまり大きくない。 管理者の高さが高くその差は大きい。 管理者の高さが高くその差はかなり大きい。	0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満 1.0以上~	2.7	- 2.8	- 0.3	A	良好	
+	3.8以上~4.3未満	4.0以上~													

B事業場プロフィールの評釈例

1 全体として、プロフィールから見る限り「問題がある」という内容ではありません。しかし、全体としては管理者、従業員ともに「どちらとも言えない」という回答に現れているように、職場の快適感（ソフト面）について、必要に応じてその内容について管理者と従業員が共同して把握する必要があると思います。

2 分野別に見ると、次のような領域についてその問題、対応等について検討することが必要かと思われます。勿論この調査は管理者、従業員ともに意識を聞いているものですから、事実かどうかはわかりません。また、必ずしも改善が必要かどうかは別問題です。しかし、管理者、従業員ともに「そのように感じている」ことは、事実かどうかを越えて「快適職場づくり」にとって重要なことです。

(1) 領域 6「休暇・福利厚生」は、水準、意識差ともに「かなり問題がある」可能性があります。設問の事項ごとに検討してください。

(2) 領域 2「人間関係」は、水準は管理者、従業員とも平均より高い水準にありますが、意識差があります。日常生活の人間関係に対する留意が重要です。

(3) 領域 3「仕事の裁量性」は、もともと管理者、従業員の間で意識差が現れるところですが、管理者、従業員とも水準も標準範囲を下回っています。設問の項目に戻って問題があるかどうか検討してみましょう。

3 その他の領域は、データからだけでは大きな問題はないと考えられます。

4 職場の快適化（ソフト面）の実現は、職場の快適化（ハード面）と直接関係していることは勿論ですが、その他貴所の経営、人事労務管理の現状と方針に深くかかわっています。本調査はそのような件は全く不明のまま管理者と従業員の意識を把握したものです。問題の有無、対策については、「職場のソフト面の快適化のすすめ」P10～の「領域ごとの改善策立案上のポイント」を参照してください。

取組み状況①

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
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> <ol style="list-style-type: none"> 1 トップによる取組実施決定(平成21年6月) ソフト面説明会(東京会場)に出席後、内容を執行役員に説明し、了承された。 2 衛生委員会(安全衛生委員会9名)(平成21年6月) 内容実施方法等の承認を得る。安全衛生活動の一環として実施することで了承された。 3 推進スタッフの選任等 <ol style="list-style-type: none"> ①責任者 執行役員 ②スタッフ構成 安全衛生委員会 ③事務局等担当 品質担当主任(安全衛生委員会メンバー) 	ソフト面説明会(東京会場)に出席																
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 トップへの説明(21年6月) 2 安全衛生委員会説明(21年6月) 3 実施管理者説明(21年7月) <p>快適職場調査記入要領説明</p> <ol style="list-style-type: none"> 4 実施部門 全部門(5部門) 5 実施日(21年7月23日) <p>事務局で説明後、快適職場調査用紙を各人に配布して実施した。</p>																	
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・快適職場づくりの周知、キャンペーン等の実施 <p>快適職場づくりの趣旨、目的、内容等について快適職場調査用紙配布時に管理者及び社員に周知した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業所内広報 <p>配布時説明及び今回実施しない他部署にも周知した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査票配布 <p>事務局より直接各人に配布する。 83名</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査票回収 80名 <p>調査票回収率 96.4%</p> <p>集計単位 全部門</p> <p>調査票回収数</p> <table border="1" data-bbox="416 1704 1091 1865"> <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>5</td> <td>1</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td>13</td> <td>61</td> <td>74</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>18</td> <td>62</td> <td>80</td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者	5	1	6	従業員	13	61	74	計	18	62	80	
区分	男	女	計															
管理者	5	1	6															
従業員	13	61	74															
計	18	62	80															

取組み状況②

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> <ul style="list-style-type: none"> ・調査票の実施 安全衛生活動の一環として委員に説明を行い、全従業員に対して調査を実施。 (H. 21. 7. 23) 回収率 96.4% ・調査票分析結果報告と改善計画検討 <ol style="list-style-type: none"> ① 安全衛生委員会へ報告 (H. 21.9.9.) 会議で中央労働災害防止協会委員会の分析結果のデータを説明し、責任者と従業員の意識の差について話し合った。 ② 改善取組みの検討 分析結果の中から、管理者と従業員の意識差の生じている内容について、具体的な原因を調査することが必要だとの意見に至り、「会社独自アンケート」【記載式】を実施。質問事項は調査票の設問より項目を抜粋。(10月上旬に実施) ・「会社独自のアンケート」結果を上司に報告 内容を確認し、改善対策を行うように指示を受ける。 	<p>把握・整理上の問題点</p> <p>会社独自のアンケート</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 社員教育について ② 上司・同僚について ③ 仕事の責任感について ④ 会社全般について ⑤ 仕事の労働について
改善の実施等	<p>(改善の実行、再調査の実施等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社独自のアンケート調査 (10月実施) 対象は全従業員 回答率 60% ・安全衛生委員会の定例会議にて結果を報告 (H. 21. 11. 4) 回答内容の多い順 (主に3項目についての記載が多かった。) 1 上司・同僚について 2 社員教育について 3 会社全般について ・月次定例会議にて「会社独自アンケート」の報告 (H. 21. 11. 11) アンケートの結果、3項目の内容に記載が多かったことから、従業員の記載した問題点は、会社責任者が原因で発生したものと判断し、今後は各自が改善に努力する事と、結果を社内掲示するよう上司より指示を受ける。 ・「会社独自のアンケート」の結果を社内掲示 (H. 21. 11. 11) ・月次定例会議のメンバーに説明と打合せ (H21. 12. 3) <ol style="list-style-type: none"> ① 管理者側への問題点の記載があったので、各自が自覚して改善を行うとの内容で一致 (各担当責任者8名) ② アンケート結果については、責任者側からの回答として1問1答で答えたものを社内掲示して従業員へ周知 (H21. 12. 3) ・アンケートに対する従業員の反応 この調査を実施することが本当に改善につながるのかとの声もあった。 	<p>実施上の問題点</p> <p>アンケートは外国人労働者には英文で実施</p>

改善の実施等	<p>(改善の実行、再調査の実施等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・再調査の実施 実施は、会社独自のアンケートの調査に対して委員より、回答を掲示してから3ヶ月後が望ましいとのアドバイスをいただいたので、3月上旬に再調査の実施を予定している。 調査の実施により、責任者がどれだけ作業環境の改善に努力していたか確認したい。 ・その他 社内の設備や作業環境の改善に対しては、今後も安全衛生委員会の活動として続けて行く方針である。 	実施上の問題点
総合コメント	<p>(取り組んだ結果の総合的な感想やコメント)</p> <p>日常、職場を巡回中に個々の作業員より、職場の改善案や作業性について意見を聞くが、今回の調査でも同様の内容が、複数の意見に繋がっていることを確認できた。今後も意見が上がってきた時には、個人や少数意見とは思わずに早期改善を図って行けるように、月次定例会議や安全衛生委員会で採り上げて、快適職場づくりを進めてまいります。</p>	

取り組んでみて

<現在の事業所の状況について>

- ・不況ではあるが、最近ではインフルエンザ対策に係わる発注が多い。
- ・採用については、ハローワークで募集している。退職については、家庭の事情での退職が多く、仕事が原因での退職はないと把握している。
- ・以前は、自社で安全管理活動を行っていたが、平成18年11月に快適職場推進計画認定事業場の認定を受けた。

<快適職場調査への取り組み理由・背景>

- ・従業員が仕事をする上での意識について興味があった。品質管理の仕事をする上でラインを回りながら従業員の話聞いていたが、快適職場調査を利用して作業状況を見直す機会に役立てたいと思った。また、上司の同意も得たので調査を実施した。このような調査は初めて行った。

<現在までの進捗状況>

- ・7月23日快適職場調査実施。（事業場側は6名、従業員側（パート社員含）74名・回収率96.4%）
- ・8月18日中災防より快適職場調査結果報告書送付。
- ・快適職場調査の結果は、安全衛生委員会で報告し、要約したものを掲示板に貼り出し周知した。
- ・10月に自由記述の調査を行った。（会社独自の調査）
- ・自社の調査結果は、月次会議（各部門責任者8名）において報告し、全員に当てはまる内容を掲示板に貼り出して従業員に周知した。

<集計結果の分析内容>

- ・快適職場調査の設問以外にもより詳しく従業員から意見を聞きたいと思った。

<分析からの課題設定とその対策内容>

- ・更に詳しく従業員からの意見を聞くために、自社で自由記述の調査を作成し、実施した。
- ・無記名で実施し、半数以上の回答を得られた。
- ・快適職場調査でも「仕事の裁量性」「人間関係」「処遇」が気になったが、自社の調査でも「社内の教育について」「上司、同僚について」「仕事の責任感について」に関する意見が多かった。
- ・同僚同士は仲良く仕事ができているが、「上司からの適切な直接の指示がない」と「問題があるときに相談できない」などの意見が多かった。
- ・自社の調査結果は、担当者が集まる会議などで報告し、要約して掲示した。

- ・調査結果について従業員は興味津々であった。
- ・部署によっては、話し合いを行ったところもある。

<調査を実施して>

- ・今までパート社員を含めた意見を上司に理解してもらえる機会ができてよかった。
- ・快適職場調査と自社の調査を行ったが、従業員の抵抗はなかった。むしろ意見を聞いてほしいという感じだった。
- ・従業員からは、「記入したことによって反映されるのか」という意見もあった。
- ・自社の調査では、「上司としての仕事の配慮」についての意見が7割あったのでそこから取り組みをはじめた。
- ・「上司の裁量」というテーマが明確になった。

<今後の取り組み>

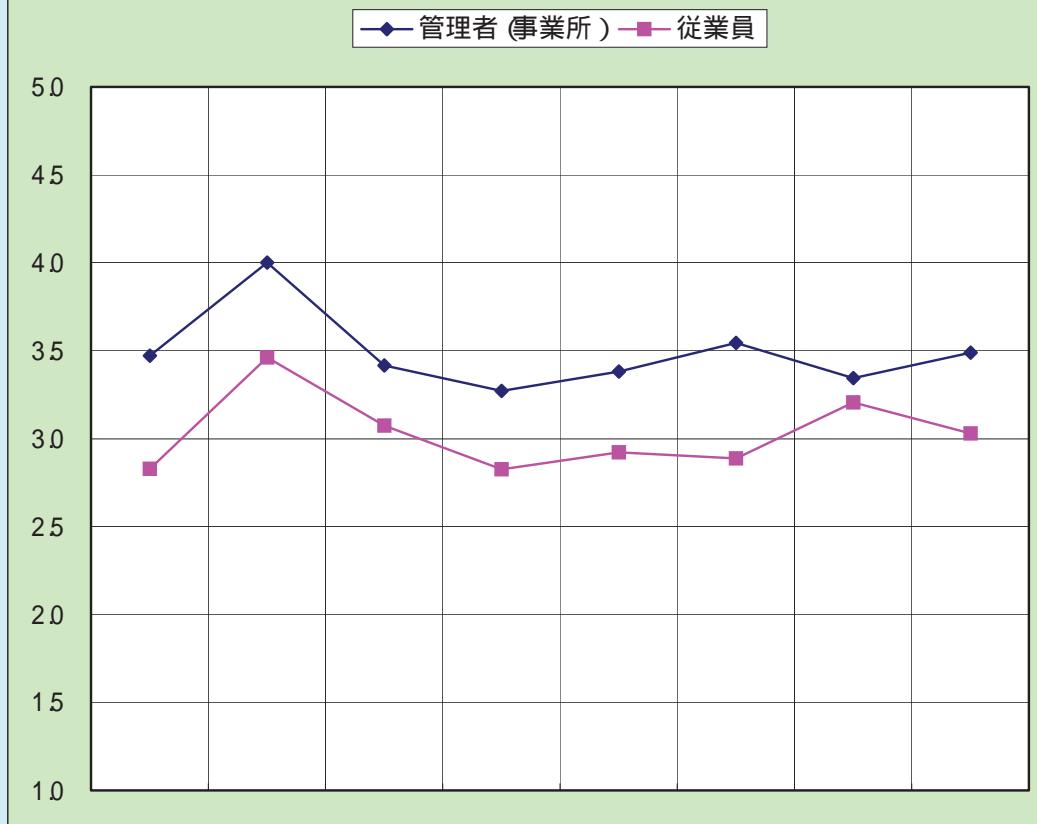
- ・3月上旬に快適職場調査か自社の調査を使用して再調査を行う予定。

C事業場

事業内容	製造業（非鉄金属）
労働者概数	1,100人
調査者数	168人

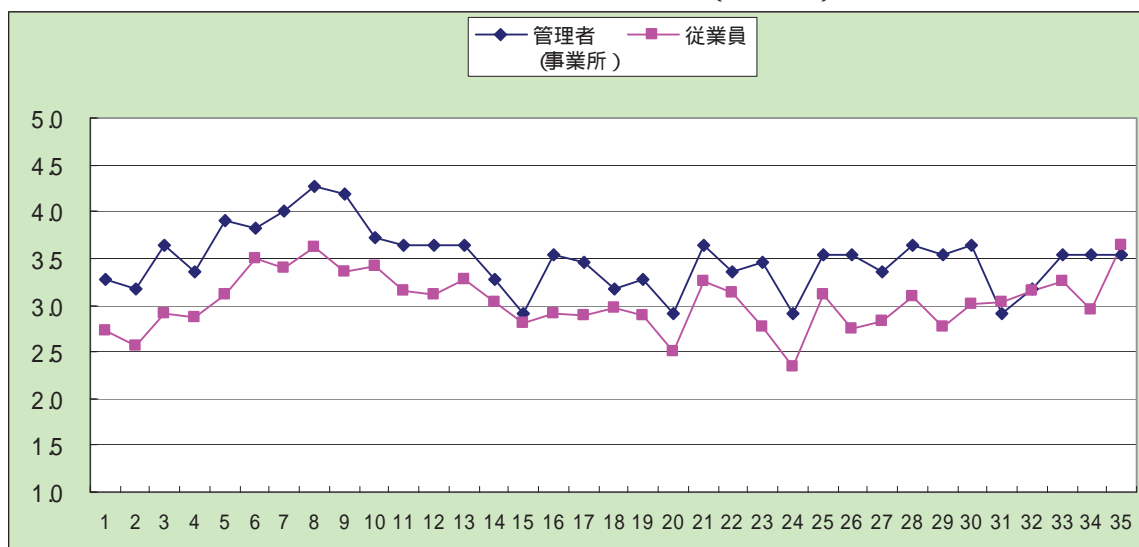
C事業場	管理者	全部署	11名	従業員	全部署	157名
------	-----	-----	-----	-----	-----	------

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	3.5	4.0	3.4	3.3	3.4	3.5	3.3	3.5
	従業員	2.8	3.5	3.1	2.8	2.9	2.9	3.2	3.0
差	0.6	0.5	0.3	0.4	0.5	0.7	0.1	0.5	

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



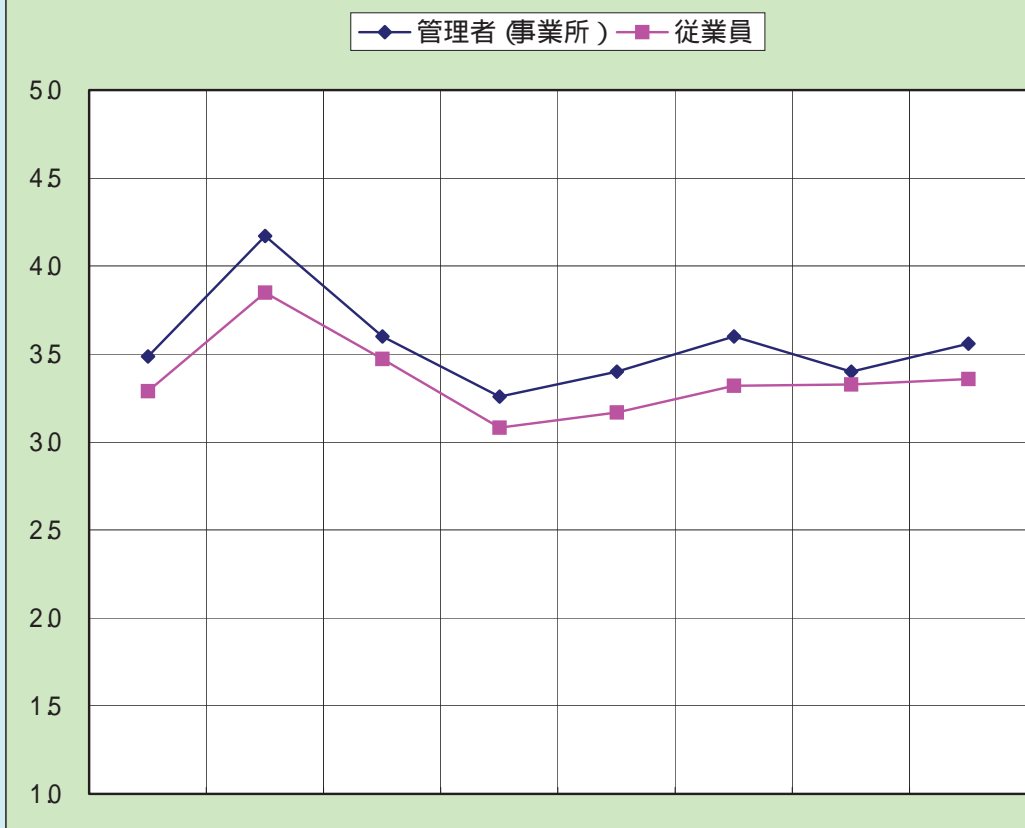
図表 3 各領域及び各設問の結果

管理職	全部署 11名		従業員 157名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評		
	管理者	従業員	管理者	従業員								
領域 1 キャリア形成 人材育成	35	+ 2.8	-	0.6	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つては対応が望まれる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 ウルーフや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練を受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標を進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	33	-	27	-	0.6	C
領域 2 人間関係	40	3.5	+ 0.5	従業員は標準値以上であるが標準範囲内であり、管理者の値は標準範囲を上回っている。両者の意識差は大きい。大きな問題はないと考えられるが、この差の理由等によつては対応が望まれる。		37	+ 3.1	+ 0.3	A			
領域 3 仕事の裁 量性	34	+ 3.1	0.3	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。		36	+ 3.1	+ 0.5	B			
領域 4 処遇	33	2.8	- 0.4	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。		35	+ 2.9	- 0.6	C			
領域 5 社会との つながり	34	2.9	0.5	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。		36	+ 3.1	+ 0.4	B			
領域 6 休暇 福利厚生	35	+ 2.9	- 0.7	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つては対応が望まれる。		34	+ 2.8	- 0.7	C			
領域 7 労働負荷	33	3.2	+ 0.1	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。		35	+ 2.8	- 0.8	C			

記号	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		評判の意味
	管理者	従業員	管理者	従業員	
-	2.3未満	2.0未満	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
-	2.3以上～2.8未満	2.0以上～2.5未満	従業員のほうが高くその差は大きい。	-1.0以上～-0.5未満	大きな問題なし
-	2.8以上～3.2未満	2.5以上～2.9未満	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(場合によっては問題あり)
+	3.2以上～3.4未満	2.9以上～3.4未満	ほとんど差がない。	0.1以上～0.3未満	問題あり
+	3.4以上～3.8未満	3.1以上～3.5未満	管理者のほうが高いが、その差は小さい。	0.3以上～0.5未満	かなり問題あり
+	3.8以上～4.3未満	3.5以上～4.0未満	管理者のほうが高くその差は大きい。	0.5以上～1.0未満	
+	4.3以上～	4.0以上～	管理者のほうが高くその差はかなり大きい。	1.0以上～	

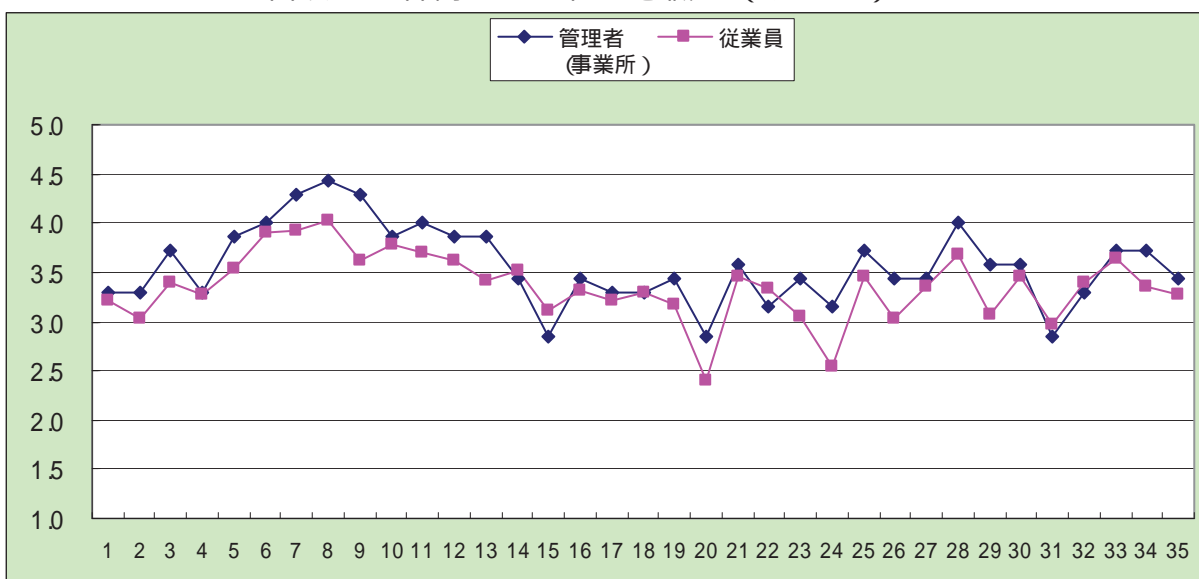
C事業場	管理者	部署	7名	従業員	部署	44名
------	-----	----	----	-----	----	-----

図表1 快適職場調査 (ソフト面)プロフィール



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)	3.5	4.2	3.6	3.3	3.4	3.6	3.4	3.6
	従業員	3.3	3.8	3.5	3.1	3.2	3.3	3.3	3.4
	差	0.2	0.3	0.1	0.2	0.2	0.3	0.1	0.2

図表2 各問ごとの値と意識差 (グラフ)

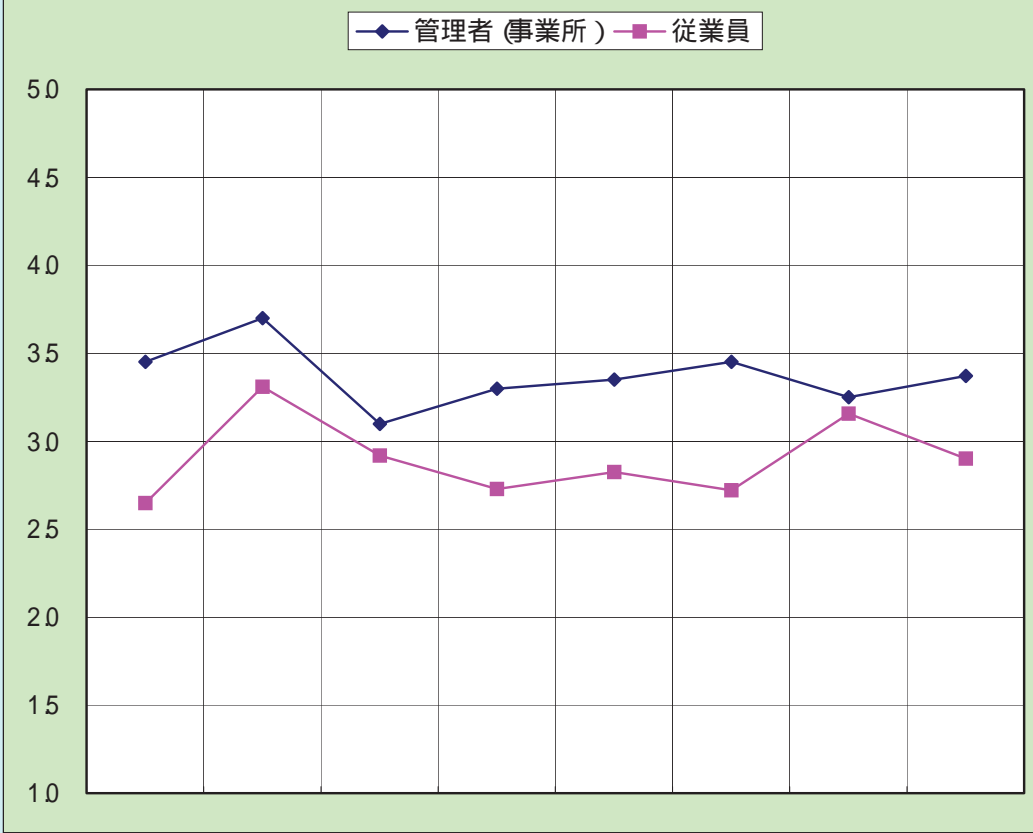


図表3 各領域及び各設問の結果

領域	管理者		部署		7名		従業員		部署		44名		結果	設問(短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理	者	管理	者	管理	者	管理	者	管理	者	管理	者						
1	キャリア形成	35	+ 33	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育	33	32	+	0.1	B						
2	人間関係	42	38	0.3	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理	33	30	+	0.3	B						
3	仕事の裁量性	36	+ 35	+ 0.1	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	3 ガル-Jや個人ごとに教育訓練の目標が明確	37	+	34	+	0.3	B					
4	処遇	33	31	0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる	33	33	+	0.0	B						
5	社会とのつながり	34	+ 32	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	5 従業員を育てることが大切だと考えられている	39	35	+	0.3	A						
6	休暇福利厚生	36	+ 33	+ 0.3	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる	40	39	+	0.1	A						
7	労働負荷	34	+ 33	+ 0.1	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	7 上司は部下の状況に理解を示してくれる	43	39	+	0.4	A						
8	キャリア形成	35	+ 33	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	8 上司や同僚と気軽に話ができる	44	+	40	+	0.4	A					
9	人間関係	42	38	0.3	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	9 上司と部下が気兼ねない関係にある	43	36	+	0.7	C						
10	仕事の裁量性	36	+ 35	+ 0.1	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	10 上司は仕事が進むにつれてさらに配慮や手助け	39	38	+	0.1	A						
11	処遇	33	31	0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる	40	37	+	0.3	+	A					
12	社会とのつながり	34	+ 32	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる	39	36	+	0.2	+	A					
13	キャリア形成	35	+ 33	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	13 自分のやり方と責任で仕事ができる	39	34	+	0.4	+	B					
14	人間関係	42	38	0.3	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる	34	+	35	+	-0.1	A					
15	仕事の裁量性	36	+ 35	+ 0.1	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	15 自分の好きなペースで仕事ができる	29	-	31	+	-0.3	B					
16	処遇	33	31	0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	16 世間的に見劣りしない給料	34	+	33	+	0.1	+	B				
17	社会とのつながり	34	+ 32	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	17 働きに見合った給料	33	32	+	0.1	+	B					
18	キャリア形成	35	+ 33	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	18 地位に合った報酬	33	33	+	0.0	+	B					
19	人間関係	42	38	0.3	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	19 給料の決め方が公平	34	+	32	+	0.2	+	B				
20	仕事の裁量性	36	+ 35	+ 0.1	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	20 会社の経営はうまくいっている	29	-	24	+	0.4	D					
21	処遇	33	31	0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ	36	+	35	+	0.1	+	B				
22	社会とのつながり	34	+ 32	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	22 仕事で社会と繋がっていることを実感	31	-	33	+	-0.2	+	B				
23	キャリア形成	35	+ 33	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	23 仕事は世間から高い評価	34	+	30	+	0.4	+	B				
24	人間関係	42	38	0.3	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	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	37	-	25	-	0.6	+	C				
25	仕事の裁量性	36	+ 35	+ 0.1	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り	31	+	35	+	0.3	+	B				
26	処遇	33	31	0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある	34	+	30	+	0.4	+	B				
27	社会とのつながり	34	+ 32	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	27 産休育休休暇がとれやすい	34	+	34	+	0.1	+	B				
28	キャリア形成	35	+ 33	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある	40	+	37	+	0.3	+	A				
29	人間関係	42	38	0.3	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます	36	+	31	+	0.5	+	C				
30	仕事の裁量性	36	+ 35	+ 0.1	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用	36	+	35	+	0.1	+	B				
31	処遇	33	31	0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	31 仕事はいつも時間内に処理	29	-	30	+	-0.1	+	B				
32	社会とのつながり	34	+ 32	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	32 全体として仕事の量と質は適当	33	+	34	+	-0.1	+	B				
33	キャリア形成	35	+ 33	+ 0.2	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当	37	+	36	+	0.1	+	A				
34	人間関係	42	38	0.3	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない	37	+	34	+	0.4	+	B				
35	仕事の裁量性	36	+ 35	+ 0.1	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	従業員は標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	35 家に仕事を持ち帰ったことばめったにない	34	+	33	+	0.2	+	B				

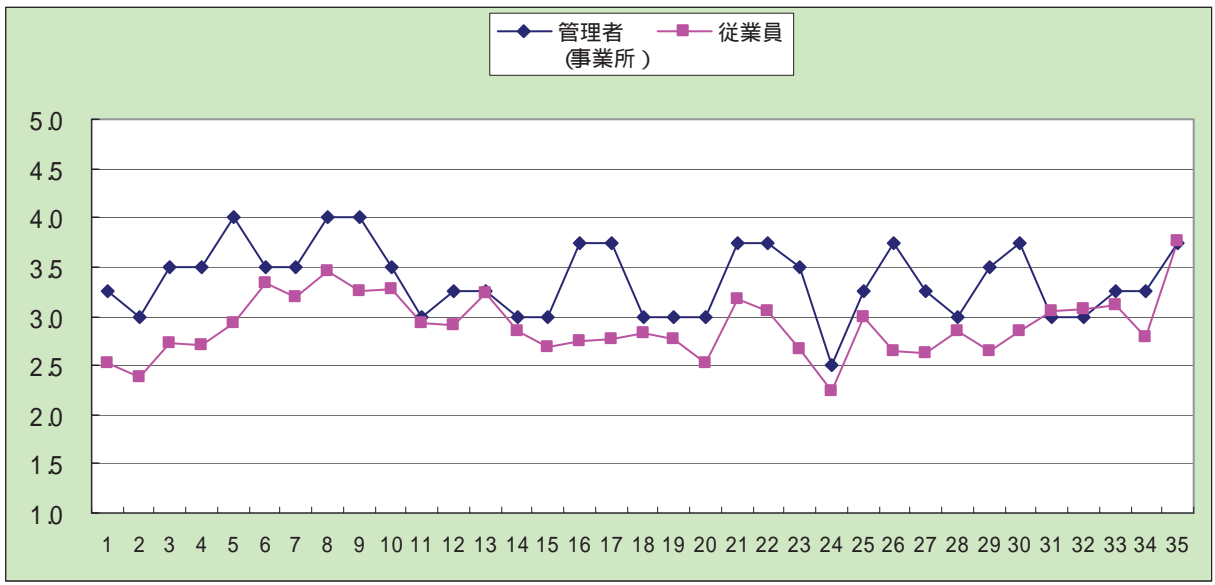
記号	管理者及び従業員の値とその記号		説明	意識差の大きさとその記号	評	欄の意味
	管理者	従業員				
-	2.3未満	2.0未満	標準範囲よりかなり低い。	-1.0未満	良好	A
-	2.3以上~2.8未満	2.0以上~2.5未満	標準範囲より低い。	-1.0以上~-0.5未満	大きな問題なし	B
-	2.8以上~3.2未満	2.5以上~2.9未満	標準範囲内であるが標準値より低い。	-0.5以上~-0.1未満	大きな問題なし	C
+	3.2以上~3.4未満	2.9以上~3.1未満	標準範囲内であるが標準値より高い。	-0.1以上~0.1未満	問題あり	D
+	3.4以上~3.8未満	3.1以上~3.5未満	標準範囲内であるが標準値より高い。	0.1以上~0.3未満	かなり問題あり	E
+	3.8以上~4.3未満	3.5以上~4.0未満	標準範囲より高い。	0.3以上~0.5未満	かなり問題あり	E
+	4.3以上~	4.0以上~	標準範囲よりかなり高い。	0.5以上~1.0未満	かなり問題あり	E

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	3.5	3.7	3.1	3.3	3.3	3.5	3.3
従業員	2.6	3.3	2.9	2.7	2.8	2.7	3.2	2.9
差	0.8	0.4	0.2	0.6	0.5	0.7	0.1	0.5

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

領域	管理者		部署 4名		従業員 113名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理者	従業員	管理者	従業員	管理者	従業員						
領域 1	キャリア形成人材育成	3.5	+ 2.6	- 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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 3カールや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11 自分の新しいアワードで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて自分で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 24 24 自分の仕事に関連することや新聞やテレビによくなる 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休や育児休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.3	-	2.5	- 0.7	C	
領域 2	人間関係	3.7	+ 3.3	+ 0.4	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 3カールや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11 自分の新しいアワードで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて自分で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 24 24 自分の仕事に関連することや新聞やテレビによくなる 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休や育児休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.5	-	2.4	- 0.6	E	
領域 3	仕事の裁量性	3.1	- 2.9	+ 0.2	従業員は標準範囲内でほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 3カールや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11 自分の新しいアワードで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて自分で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 24 24 自分の仕事に関連することや新聞やテレビによくなる 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休や育児休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.3	-	2.7	- 0.6	C	
領域 4	処遇	3.3	2.7	- 0.6	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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 3カールや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11 自分の新しいアワードで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて自分で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 24 24 自分の仕事に関連することや新聞やテレビによくなる 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休や育児休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.3	-	2.7	- 0.6	C	
領域 5	社会とのつながり	3.3	2.8	- 0.5	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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 3カールや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11 自分の新しいアワードで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて自分で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 24 24 自分の仕事に関連することや新聞やテレビによくなる 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休や育児休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.3	-	2.7	- 0.6	C	
領域 6	休暇福利厚生	3.5	+ 2.7	- 0.7	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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 3カールや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11 自分の新しいアワードで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて自分で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 24 24 自分の仕事に関連することや新聞やテレビによくなる 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休や育児休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.5	-	2.6	- 0.9	C	
領域 7	労働負荷	3.3	3.2	+ 0.1	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 3カールや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11 自分の新しいアワードで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて自分で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 24 24 自分の仕事に関連することや新聞やテレビによくなる 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休や育児休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.3	-	2.8	- 0.5	B	

記号	管理者		従業員		説明	意識差の大きさとその記号	評 欄の意味
	管理者	従業員	管理者	従業員			
-	2.3以上~2.8未満	2.0未満	2.0以上~2.5未満	2.5未満	標準範囲よりかなり低い。	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
-	2.8以上~3.2未満	2.5以上~2.9未満	2.5以上~2.9未満	2.9未満	標準範囲より低い。	従業員のほうが高くその差は大きい。 -0.5以上~ -0.1未満	大きな問題なし
+	3.2以上~3.4未満	2.9以上~3.1未満	2.9以上~3.1未満	3.1未満	標準範囲内であるが標準値より低い。	ほとんど差がない。 + 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	要注意(場合によっては問題あり)
+	3.4以上~3.8未満	3.1以上~3.5未満	3.1以上~3.5未満	3.5未満	標準範囲内であるが標準値より高い。	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	かなり問題あり
+	3.8以上~4.3未満	3.5以上~4.0未満	3.5以上~4.0未満	4.0以上~	標準範囲より高い。	管理者のほうが高くその差は大きい。 0.5以上~ 1.0未満	
+	4.3以上~	4.0以上~	4.0以上~	4.0以上~	標準範囲よりかなり高い。	管理者のほうが高くその差はかなり大きい。 1.0以上~	

C事業場プロフィールの評釈例

1 全部署結果に関して

貴事業所全体の快適職場感(ソフト面)の結果は領域によって高低差がみられますが管理者、従業員ともに標準レベル以上の水準でした。

個別領域の意識差では「仕事の裁量性」「処遇」「社会とのつながり」「労働負荷」について管理者、従業員がほぼ一致して高い結果となり快適性の高い事業所であることが推測されます。しかし一方で「キャリア支援」「人間関係」「休暇・福利厚生」に関しては従業員より管理者が高い快適感(ソフト面)を示し意識に差があることが明らかになりました。普段から問題になっていることがあれば管理者と従業員が協力して検討する必要があります。

2 各部署結果に関して

(1) 部署①(結果プロフィール掲載)

部署①の快適感(ソフト)の結果は管理者、従業員ともに標準レベル以上の水準でした。個別領域の意識差については管理者、従業員にはいずれにおいても差は生じていませんでした。つまり管理者と従業員の快適感が一致しているということです。

(2) 部署②(結果プロフィール掲載)

部署②の快適感(ソフト)の結果は管理者、従業員ともに標準レベル以上の水準でした。個別領域の意識差は「キャリア形成・人材育成」「処遇」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」の4領域において従業員より管理者が高い快適感(ソフト)を示していました。

職場による差では部署①は管理者、従業員ともに個別領域の意識差はすべての領域において一致していました。しかし部署②においては4領域において管理者と従業員との間に差がありました。同じ会社において差があったことに関して管理者、従業員ともに、その要因について検討する必要があります。

3 雇用形態別の従業員結果に関して

(1) 正社員

正社員の快適職場感(ソフト面)の結果は管理者、従業員ともに標準レベル以上の水準でした。個別領域の意識差においても同様の結果でした。

(2) 非正社員

非正社員の快適感(ソフト面)の結果は事業所全体と同様に管理者、従業員ともに標準レベル以上の結果でした。

個別領域の意識差については「労働負荷」以外の「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」「全領域平均」について従業員(非正社員)より管理者が高い快適感(ソフト面)を示し意識に相当の差があることが明らかとなりました。非正社員に関してはこのような結果が得られることは推測の範囲と考えられますが機会があれば管理者と従業員(非正社員)が協力して検討する必要があります。

4 年代別の従業員結果に関して

(1) 10 歳代・20 歳代

10 歳代・20 歳代の快適感(ソフト)の結果は管理者、従業員ともに標準レベル以上の水準でした。個別領域の意識差は「休暇・福利厚生」において従業員より管理者が高い快適感(ソフト)を示していました。

(2) 30 歳代

30 歳代の快適感(ソフト)の結果は管理者、従業員ともに標準レベル以上の水準でした。個別領域の意識差は「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「休暇・福利厚生」において従業員より管理者が高い快適感(ソフト)を示していました。

(3) 40 歳代

40 歳代の快適感(ソフト)の結果は管理者、従業員ともに標準レベル以上の水準でした。個別領域の意識差は「キャリア形成・人材育成」「休暇・福利厚生」において従業員より管理者が高い快適感(ソフト)を示していました。

(4) 50 歳代

50 歳代の快適感(ソフト)の結果は管理者、従業員ともに標準レベル以上の水準でした。個別領域の意識差は「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「処遇」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」「全領域平均」の領域において従業員より管理者が高い快適感(ソフト)を示していました。

(5) 60 歳代

60 歳代の快適感(ソフト)の結果は管理者、従業員ともに標準レベル以上の水準でした。個別領域の意識差は「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「仕事の裁量性」「処遇」「休暇・福利厚生」「全領域平均」において従業員より管理者が高い快適感(ソフト)を示していました。

年齢による差では特に 60 歳代において管理者と従業員に差があり特に「処遇」においては大きい差が明らかとなりました。この点について管理者と従業員において検討する必要があります。

取組み状況①

事項	具体的取組み状況	特記事項など
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> <p>産業医が窓口となり実施。</p> <p>メンタルヘルスの講習を外部講師により実施計画があるので、その前に快適職場調査を手始めに実施するということに参加した。</p> <p>トップ・責任者への説明と了解は正式にはない。衛生委員会での審議はない。</p>	
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <p>スタッフ部門と製造部門の一部署で実施する</p>	
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p>	

取組み状況②

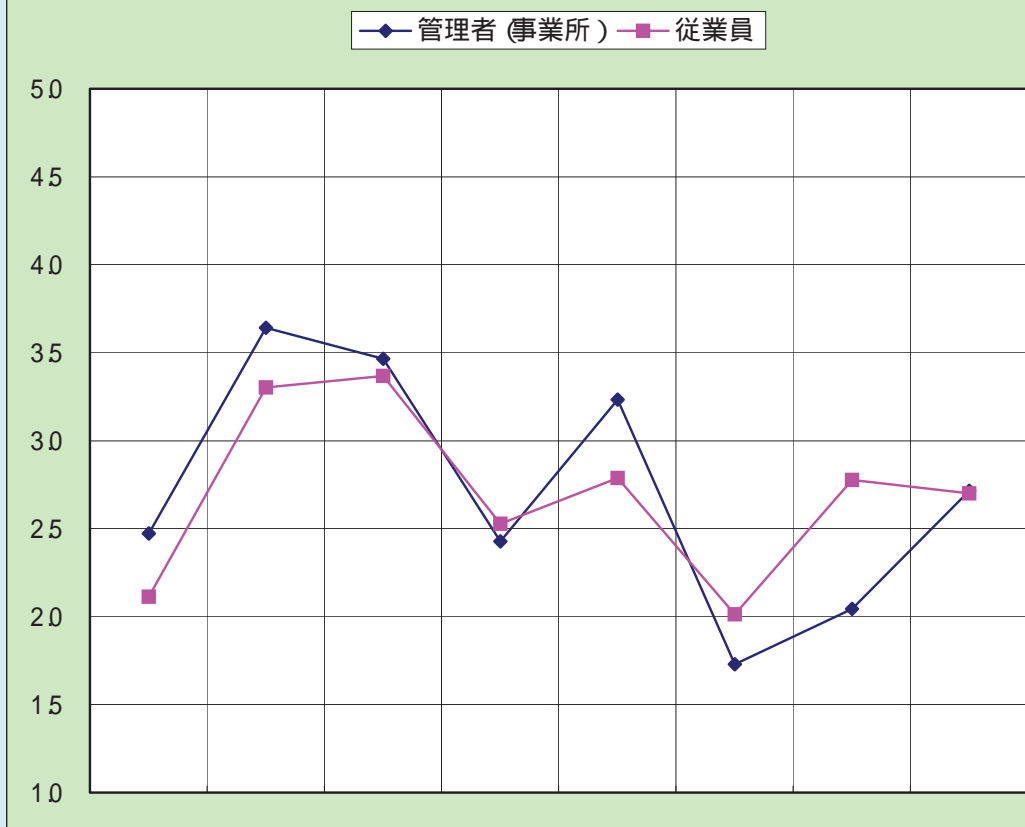
事項	具体的取組み状況	特記事項など
改善計画の検討	<p>(問題点の把握・整理、改善案の検討など)</p>	<p>中災防からの、診断結果により改善案を各部署で4ラウンド方式により、決定している。</p>
改善の実施等	<p>(改善の実行、再調査の実施等)</p>	<p>4ラウンド方式で決定した事項について各部署で実行中であり、再度調査を実施して結果を検証する予定である。</p>
総合コメント	<p>(取り組んだ結果の総合的な感想やコメント)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 実施した結果、4ラウンド方式で職場討議したことにより、職場のコミュニケーションが良くなった。 2 管理者も従来は自分の仕事だけに追われていたが、部下の仕事ぶりにも気を配る必要があることに気がついた。 3 今後、他の部署も調査を実施したいが、調査票を中災防に送付すれば、グラフの作成、コメントの付与のサービスがあるかどうか。 4 また、「図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール、図表2 画設問ごとの値と意識差(グラフ) 図表3 各領域及び各設問結果」が打ち出せるソフトがあれば入手できればよい。 	

D事業場

事業内容	製造業（電子・通信機器）
労働者概数	140人
調査者数	49人

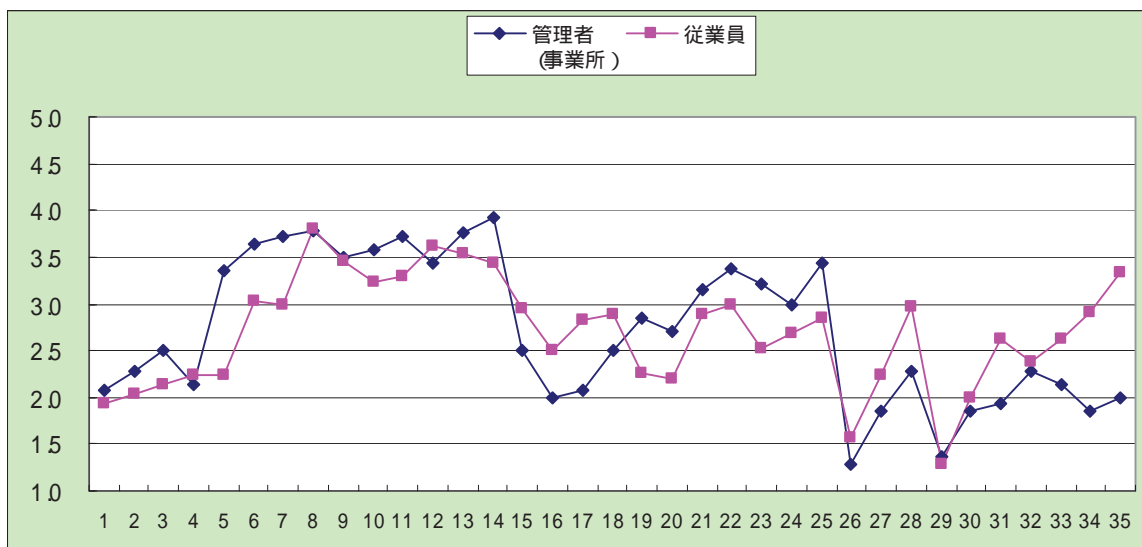
D事業場	管理者 全部署 14名	従業員 全部署 35名
------	-------------	-------------

図表1 快適職場調査 (ソフト面)プロフィール



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)	2.5	3.6	3.5	2.4	3.2	1.7	2.0	2.7
従業員	2.1	3.3	3.4	2.5	2.8	2.0	2.8	2.7
差	0.4	0.3	0.1	-0.1	0.4	-0.3	-0.7	0.0

図表2 各問ごとの値と意識差 (グラフ)



図表 3 各領域及び各設問の結果

領域	管理者		全部署		従業員		全部署		35名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理	者	管理	者	管理	者	管理	者	管理	者						
領域 1	キャリア形成 人材育成	25	2.1	0.4	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。	19	0.1	+	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 3カールや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11 自分の新しいアリアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は世間から高い評価 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.1	19	0.1	+	E		
領域 2	人間関係	36	+ 3.3	+ 0.3	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	30	0.6	C	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11 自分の新しいアリアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は世間から高い評価 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	36	+ 30	0.6	C			
領域 3	仕事の裁 量性	35	+ 3.4	+ 0.1	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	33	0.4	B	11 11 自分の新しいアリアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は世間から高い評価 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	35	+ 32	0.4	B			
領域 4	処遇	24	2.5	- 0.1	従業員は標準範囲内であるが標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	25	- 0.5	C	16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は世間から高い評価 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.0	25	- 0.5	C			
領域 5	社会との つながり	32	2.8	- 0.4	従業員は標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	28	- 0.8	B	21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は世間から高い評価 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	3.1	- 29	- 0.3	+	B		
領域 6	休暇 福利厚生	17	2.0	- 0.3	従業員、管理者ともに標準範囲を下回っており、両者の意識差は小さい。改善のための対応が望まれる。	16	- 0.3	E	26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	1.3	16	- 0.3	E			
領域 7	労働負荷	20	2.8	- 0.7	従業員は標準範囲内であるが標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	24	- 0.7	C	32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.3	24	- 0.1	E			

記号	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		評判の意味
	管理者	従業員	意識差	記号	
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3未満 4.3以上~	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.1未満 0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満 1.0以上~	従業員のほうが高くその差はかなり大きい。 従業員のほうが高くその差は大きい。 従業員のほうが高いが、その差は小さい。 ほとんど差がない。 管理者のほうが高いが、その差は小さい。 管理者のほうが高いが、その差はあまり大きくない。 管理者のほうが高くその差は大きい。 管理者のほうが高くその差はかなり大きい。	良好 大きな問題なし 要注意(場合によっては問題あり) かなり問題あり
+					

D事業場プロフィールの評釈例

1 回答全体の概要

(1) 回答数

事業所（管理職）の回答数は、昨年は7件でしたが今年は14件と増加しました。従業員の回答数は、昨年は113件でしたが今年は35件と減少しました。このため、昨年の結果と比較する際に、回答数が変化したことを考慮して評価を行ってください。

(2) 結果のばらつき

昨年は各設問の従業員の回答は、ほとんどばらつきがありませんでした。今年はすべての設問で、回答のばらつきが大きくなっています。前回の聞き取りで、職場でいろいろなことを話し合っただけというお話をうかがいましたが、今回はそれぞれの方がご自身の考えを回答されたのではと考えられます。

(3) 属性データ

今回は性別、年代、職種などの属性データが得られませんでした。このため、今年のプロフィールは事業所全体の結果のみを用いています。

(4) 事業所と従業員の回答の差

全体の平均で見ると、事業所と従業員の回答の差は、昨年は0.4点でしたが、今年は0.01点になり事業所と従業員の差はほとんどありませんでした。

事業所と従業員の回答の差が大きいのは、「労働負荷」で従業員の数の方が高くなっています。これに次いで差が大きいのは、「キャリア形成・人材育成」と、「社会とのつながり」で、いずれも事業所の点数が高くなっています。

昨年は、「キャリア形成・人材育成」、「処遇」、「社会とのつながり」の差が0.5点以上でしたが、今年は「処遇」の差は0.1点と小さくなっていました。

質問項目別にみると、「労働負荷」、「キャリア形成・人材育成」と、「社会とのつながり」以外でも、次の項目は回答の差が0.5点以上あります。

- ・6. 上司は仕事に困ったときに頼りになる
- ・7. 上司は部下の状況に理解を示してくれる
- ・14. 仕事の計画決定進め方を自分で決めることができる
- ・16. 世間的に見劣りしない給与がもらえる
- ・17. 働きに見合った給与がもらえる
- ・19. 給与の決め方は公平である

- ・ 20. 会社の経営は、うまくいっている
- ・ 28. この職場では、年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある

昨年は事業所と従業員の点数が同じもの以外はすべて事業者が高い点となっていました。今年、「労働負荷」、「休暇・福利厚生」、「処遇」の領域で従業員の点数の方が高くなっていました。

なお、事業所の回答は、本来はそれぞれの職場の所属員がどのように感じているかを回答していただいているので、職場ごとの評価が行えるよう次回からは所属データを入手されるようお勧めします。

(5) 全体の傾向

35 問全体の平均は、事業所の結果は昨年と比べ 0.7 点下がり、従業員は 0.3 点低くなっていました。事業所と従業員の双方で、仕事の裁量性、人間関係の領域で点数が高くなりましたが、その他の領域は点数が低くなっていました。

従業員平均が 3 点を上回る領域は、「人間関係」、「仕事の裁量性」で、事業所はこれらに加え「社会とのつながり」が 3 点を上回っていました。

2 領域ごとの特徴

(1) キャリア形成・人材育成

従業員の点数は昨年とほぼ変わっていませんが、事業所の点数が低くなったため、事業所と従業員の点数の差は昨年に比べ小さくなっています。

項目別に見ると、「従業員を育てることが大切だと考えられている」という項目は、点数差が大きくなりましたが他の項目では点数差が小さくなりました。点数差が小さくなることは、管理職が従業員の意識を捉えられるようになったと評価することができます。キャリア形成・人材育成について、従業員の意識にそった対応を計画的に取り組んでいかれることをお勧めします。

(2) 人間関係

従業員の平均点は 3.3 点と、昨年とほぼ変わらず全体的には良い状況です。とりわけ、「8. 上司や同僚と気軽に話ができる」、「9. この職場では、上司と部下が気兼ねのない関係にある」は、昨年同様良好で望ましい状況です。人間関係は、職場のストレスを低減するために重要な役割を果たしていますので、今後もこの状況が続くよう職場での取組みを継続してください。

(3) 仕事の裁量性

従業員の結果は、「15. 自分の好きなペースで仕事ができる」以外の点数が高くなったため、平均値は 3.4 点と昨年に比べ高くなっています。とりわけ、「12. 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」と「13. 自分のやり方と責任で仕事ができる」は、3.5 点を超えています。また、管理者の点数も高くなっていますが、従業員の点数の方が増えており点数差は少なくなりました。この傾向が継続するよう、職場での取組みを継続ください。

(4) 処遇

昨年は事業所と従業員の回答の差が最も大きい領域でしたが、事業所の点数が従業員の点数よりも低下したため、差が少なくなりました。また、「16. 世間的に見劣りしない給料がもらえる」、「17. 働きに見合った給料がもらえる」、「18. 地位に合った報酬を得ている」については、事業所の点数が大きく下がったため、従業員に比べ事業所の点数の方が低くなっています。「20. この会社の経営はうまくいっている」については、事業所と従業員とも点数が低下しています。

(5) 社会とのつながり

この領域は事業者と従業員の点数の差はやや縮まりましたが、他の領域に比べまだ点数差がみられます。項目では、「23. 仕事は世間から高い評価を得ている」、「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」は点数差がやや広がっています。

(6) 休暇・福利厚生

この領域は、昨年同様事業所と従業員の点数の差は小さい領域ですが、事業所及び従業員の点数が低下し、全体で最も低い領域になっています。従業員の点数では「28. 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある」の項目は、全国平均と変わりませんがその他の項目の点数は低く、「30. 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、事業所、従業員とも低い点数となっています。この領域をすぐに改善することは困難かもしれませんが、従業員の意見などを細かく聴取し可能な対応を計画的に実施したり、心身の相談については健康保険組合や公共の制度を紹介するなどの対応も可能でしょう。

(7) 労働負荷

労働負荷は、昨年は従業員平均で一番高く、かつ、事業所側と従業員側の意識の差はほとんどありませんでしたが、今年は事業所、従業員とも点数の低下の幅が全領域の中で一番大きくなりました。昨年から今年にかけて、業務の状況が変化したことがうかがわれますが、仕事の量について何らかの対応を検討されることが望まれます。

3 快適職場調査（ソフト面）の継続的な実施について

昨年に引き続き今年も実施されましたが、今回の回答数は昨年に比べ件数が少なく、属性データが取られなかったため十分な評価ができていない可能性があります。できれば、来年以降も従業員の意識の変化をとらえるための調査を継続されることをお勧めします。

その際には、職場や属性データも併せて収集していただくと、より職場の状況を詳しく把握することが可能となり、対象ごとの対応もきめ細かく実施することが可能となります。

取組み状況①

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
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"> ・事務局体制 — 総務人事課 ・9月15日に安全衛生委員会を開催し、 <ul style="list-style-type: none"> ① 昨年の調査結果・調査結果コメント(中災防・委員会委員作成)等について、報告・説明を行う。 ② 本調査実施の可否(実施可であれば、本年10月実施予定。) ・審議結果について、社長へ報告・説明をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本年6月に前任者が退職。事務引継ぎが十分でなかったためか、方針の検討等が遅れている。 ・本調査の10月の実施については、安全衛生委員会・社長からの了解は得られる見通し。 																
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <p>実施可であれば、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査対象部門は、全部門(9)の全従業員。 ・10月実施、10月中にチェックシートを中災防へ送付。 ・従業員・部門長等への周知は、電子掲示、食堂・掲示板への掲示、部門長の朝礼時に説明・周知の予定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・昨年の調査では、回収率80%で、従業員の理解不十分・誤解等もあったので、全員参加、誤解のないように周知を図ること。 																
調査の実施	<p>(中間報告時点未実施)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内パソコン上の共有掲示板で全員に調査案内をし、パソコン上で回答(21/10末～21/11上旬)依頼 <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>14</td> <td></td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td colspan="2">データなし</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td colspan="2">データなし</td> <td>49</td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者	14		14	従業員	データなし		35	計	データなし		49	<ul style="list-style-type: none"> ・前回調査より回答数が減少した理由は <ul style="list-style-type: none"> ① 前回調査の問題点・課題等に対して、何ら対策(改善)をしていなかったことで、意識の変化はないという大半の従業員の認識であったこと ② 業務が多忙で余裕がなかったこと
区分	男	女	計															
管理者	14		14															
従業員	データなし		35															
計	データなし		49															

取組み状況②

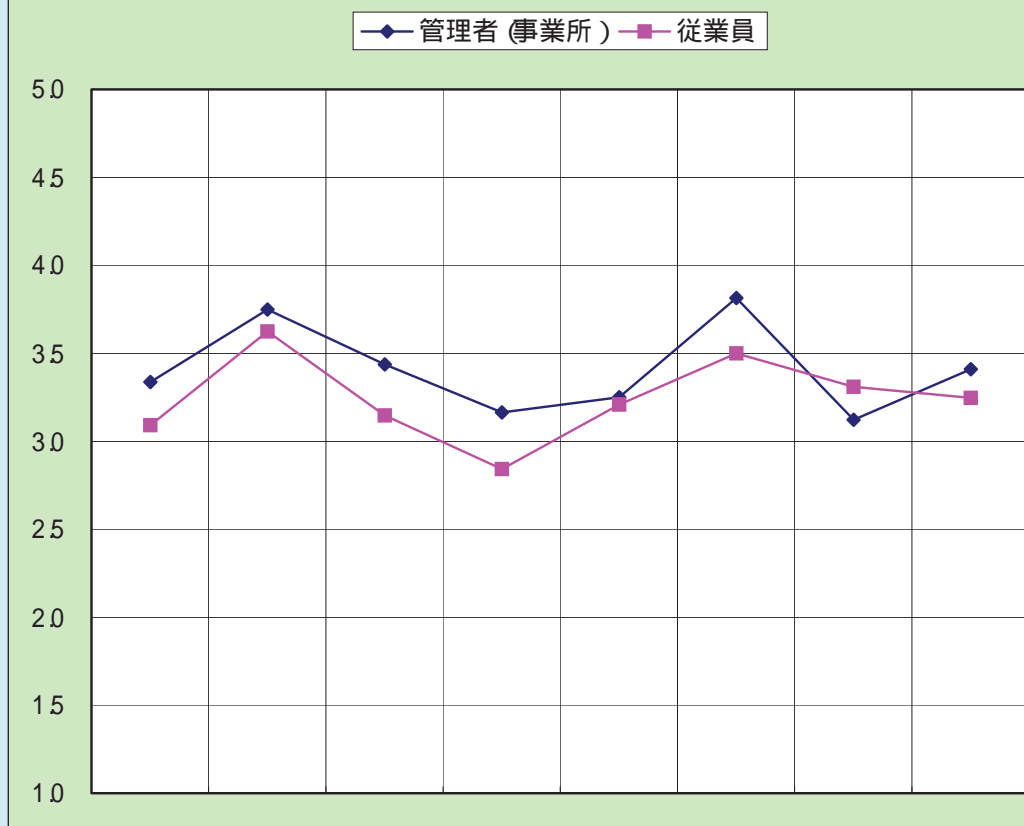
事項	具体的取組み状況	特記事項など
改善計画の検討	<ul style="list-style-type: none"> ・21/12に集計結果報告書を受け、同月の安全衛生委員会で内容を報告 (今後の取組み) ・今回調査結果の具体的な問題点・課題を整理するとともに、前回調査結果の問題点・課題を含め、①改善がすぐ着手しやすいもの、②ある程度、時間・費用が必要なもの、③経営のトップの判断や承認が必要なものに分け、安全衛生委員会で審議及び職場の意見等も参考にし、改善方策等を検討して実施可能なものから改善する。 ・今後、安全衛生委員会で改善計画を立てる予定である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の回答数がすくないので、職場・属性データの評価はしない。
改善の実施等	<ul style="list-style-type: none"> ・上記の①のような実施可能なものから実施する予定。 	
総合コメント	<ul style="list-style-type: none"> ・問題点がクローズアップされたことで、ソフト面の快適化の必要性を認識し、その方策改善をしなければ従業員意識は向上しないことが本調査でよく分る。 ・問題点・課題は労使が共有し、上記の改善の実施及び目に見えるハード面の快適化をすることで、従業員に調査結果や意見等が反映されるという認識を持ってもらい、継続的は快適職場調査(ソフト面)を実施する。 ・職場の快適化は、ハード面とソフト面の両輪で成り立っていることが実感できた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年1回実施する。回答数を増やし、職場・属性データを収集する予定。

E 事業場

事業内容	製造業（輸送機械製造）
労働者概数	240人
調査者数	231人

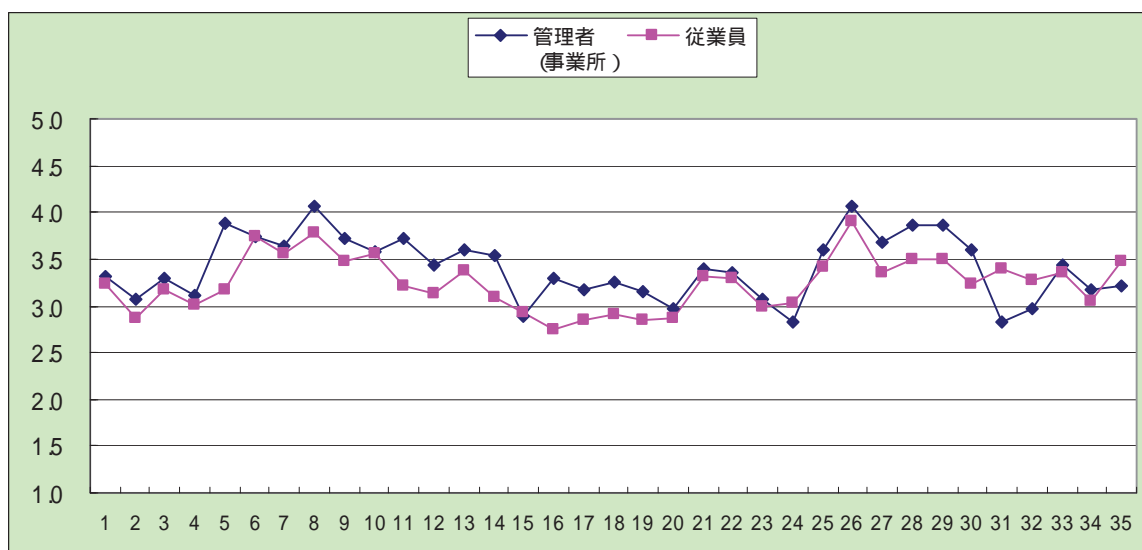
E事業場	管理者	全部署	28名	従業員	全部署	203名
------	-----	-----	-----	-----	-----	------

図表1 快適職場調査 (ソフト面)プロフィール



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)	3.3	3.8	3.4	3.2	3.3	3.8	3.1	3.4
	従業員	3.1	3.6	3.1	2.8	3.2	3.5	3.3	3.2
	差	0.2	0.1	0.3	0.3	0.0	0.3	-0.2	0.2

図表2 各問ごとの値と意識差 (グラフ)



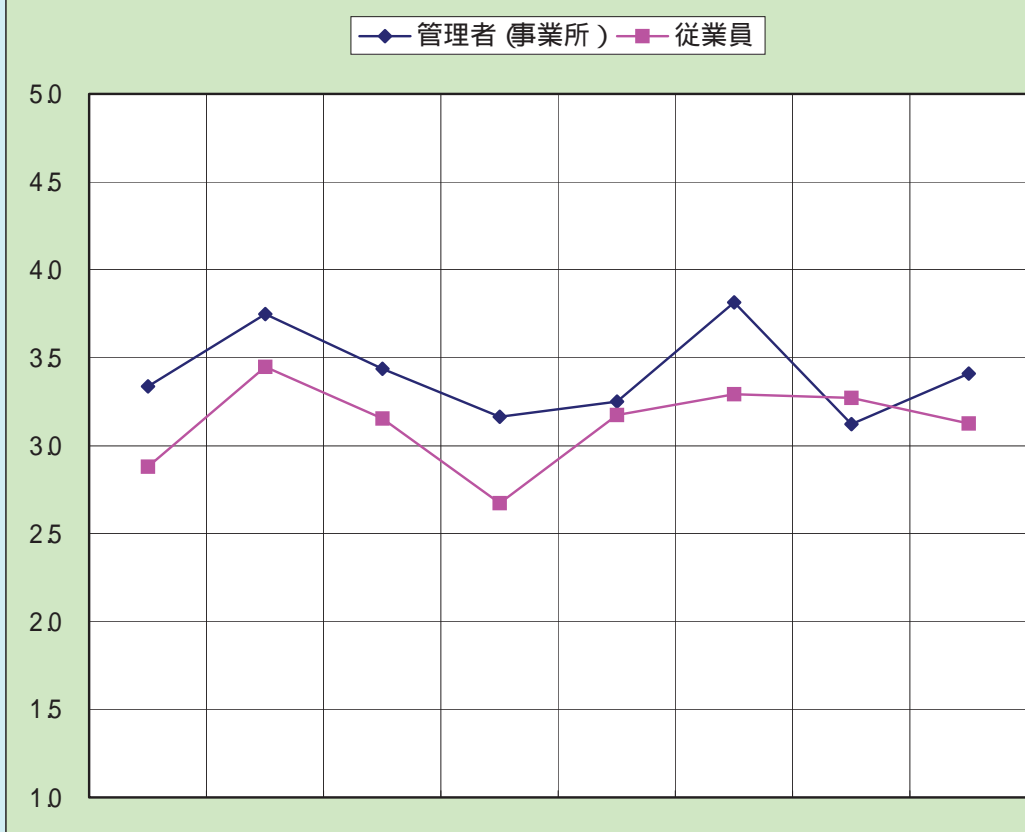
図表 3 各領域及び各設問の結果

管理職	全部署 28名		従業員 203名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評				
	管理者	従業員	管理者	従業員										
領域 1 キャリア形成 人材育成	33	3.1	+	0.2	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 ウェルフェアや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休・育休・介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	3.3	32	+	0.1	B			
領域 2 人間関係	38	+	3.6	0.1	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内である。両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休・育休・介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	3.8	36	+	3.6	0.1	A		
領域 3 仕事の裁 量性	34	+	3.1	+	0.3	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	11 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休・育休・介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	3.4	31	+	3.1	0.3	B	
領域 4 処遇	32	-	2.8	-	0.3	従業員は標準範囲未達であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休・育休・介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	3.2	28	-	2.8	-	0.3	B
領域 5 社会との つながり	33		3.2	+	0.0	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	21 21 仕事はよりよい社会を築くに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休・育休・介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	3.3	32	+	3.2	0.0	B	
領域 6 休暇 福利厚生	38		3.5		0.3	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休・育休・介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	3.8	35		3.5	0.3	A	
領域 7 労働負荷	3.1	-	3.3	+	-0.2	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題はないと思われる。	32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	3.1	33	+	-0.2	B		

記号	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		評判の意味
	管理者	従業員	管理者	従業員	
-	2.3未満 2.3以上～2.8未満 2.8以上～3.2未満 3.2以上～3.4未満 3.4以上～3.8未満 3.8以上～4.3未満 4.3以上～	2.0未満 2.0以上～2.5未満 2.5以上～2.9未満 2.9以上～3.4未満 3.1以上～3.5未満 3.5以上～4.0未満 4.0以上～	-1.0未満 -1.0以上～-0.5未満 -0.5以上～-0.1未満 -0.1以上～0.1未満 0.1以上～0.3未満 0.3以上～0.5未満 0.5以上～1.0未満	-1.0未満 -1.0以上～-0.5未満 -0.5以上～-0.1未満 -0.1以上～0.1未満 0.1以上～0.3未満 0.3以上～0.5未満 0.5以上～1.0未満	良好 大きな問題なし 要注意(場合によって) 問題あり かなり問題あり
+					

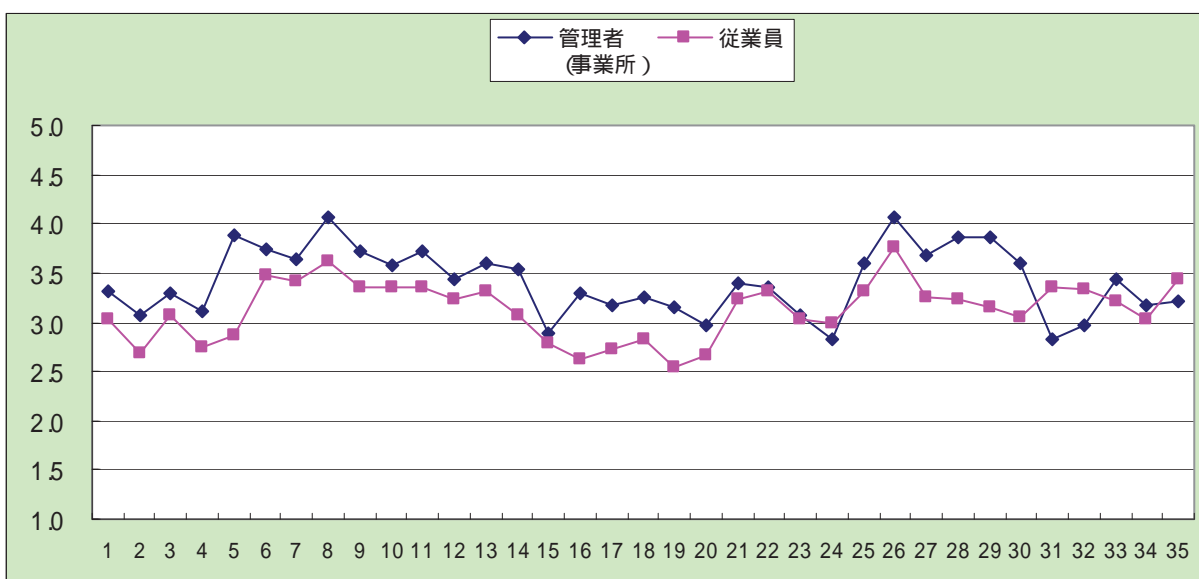
E事業場	管理者 全部署 28名	従業員 40歳代 39名
------	-------------	--------------

図表 1 快適職場調査 (ソフト面)プロフィール



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)	3.3	3.8	3.4	3.2	3.3	3.8	3.1	3.4
従業員	2.9	3.4	3.2	2.7	3.2	3.3	3.3	3.1
差	0.5	0.3	0.3	0.5	0.1	0.5	-0.2	0.3

図表 2 各問ごとの値と意識差 (グラフ)



図表 3 各領域及び各設問の結果

管理職	全部署 28名		従業員 40歳代 39名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理者	従業員	管理者	従業員						
領域 1	キャリア形成 人材育成	33	2.9	- 0.5	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とすることに必要教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 上司は新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 15 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.3	3.0	0.3	B
領域 2	人間関係	38	3.4	+ 0.3	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 上司は新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 15 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.6	3.4	+ 0.2	B
領域 3	仕事の裁量性	34	3.2	+ 0.3	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	11 11 上司の新しいアイデアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 15 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.7	3.4	+ 0.4	B
領域 4	処遇	32	- 2.7	- 0.5	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.3	2.8	- 0.4	B
領域 5	社会とのつながり	33	3.2	+ 0.1	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.4	3.2	+ 0.2	B
領域 6	休暇 福利厚生	38	3.3	+ 0.5	従業員は標準値以上であるが標準範囲内であり、管理者の値は標準範囲を上回っている。両者の意識差は大きい。大きな問題はないと考えられるが、この差の理由等によっては対応が望まれる。	26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	4.1	3.8	0.3	A
領域 7	労働負荷	31	- 3.3	+ -0.2	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題はないと思われる。	31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.8	3.4	+ -0.5	B
管理職	2.3未満	2.0未満	2.0未満	2.0未満	標準範囲よりかなり低い。	従業員のほうが高くその差はかなり大きい。	-1.0未満			評
-	2.3以上～2.8未満	2.0以上～2.5未満	2.0以上～2.5未満	2.0以上～2.5未満	標準範囲より低い。	従業員のほうが高くその差は大きい。	-1.0以上～-0.5未満			評
-	2.8以上～3.2未満	2.5以上～2.9未満	2.5以上～2.9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。	ほとんと差がない。	-0.5以上～-0.1未満			評
+	3.2以上～3.4未満	2.9以上～3.1未満	2.9以上～3.1未満	2.9以上～3.1未満	標準範囲内ではほぼ標準値である。	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			評
+	3.4以上～3.8未満	3.1以上～3.5未満	3.1以上～3.5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。	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			評
+	3.8以上～4.3未満	3.5以上～4.0未満	3.5以上～4.0未満	3.5以上～4.0未満	標準範囲より高い。	管理者のほうが高くその差は大きい。	0.5以上～1.0未満			評
+	4.3以上～	4.0以上～	4.0以上～	4.0以上～	標準範囲よりかなり高い。	管理者のほうが高くその差はかなり大きい。	1.0以上～			評

E 事業場プロフィールの評釈例

1 全部署結果に関して

(1) 全体として、快適職場感は、管理者・従業員ともに、おおむね標準以上の水準にあります。管理者と従業員の意識面での差もほとんどみられません。

特に、「人間関係」の領域では、管理者・従業員ともに高い水準があるのが特徴的です。人間関係の良い職場であると、管理者・従業員ともに評価していることがうかがえます。

また、「休暇・福利厚生」の領域も、管理者・従業員ともに比較的高い水準にあると言えるでしょう。ただし、管理者と従業員の評価に若干開きがあります。大きな意識差ではなく、従業員の評価も低くはないので、このこと自体は問題ではありませんが、なぜこのような結果になるのか、機会があれば、職場で検討してみるのも良いでしょう。

「仕事の裁量性」「処遇」の領域でも、管理者・従業員の間にはそれほど大きくはありませんが、若干の意識差がみられます。特に、「処遇」については、唯一、この調査で一般的な平均値を下回っていましたので、改善の余地があるか、検討してみる必要があるでしょう。

なお、例外的に「労働負荷」の領域で、従業員の方が管理者よりも快適感が高いという結果が見られました。通常、管理者の方が職場の「労働負荷」は軽いと考え、それに対して従業員は「労働負荷」が重いと考えるのが一般的です。それとは、逆に従業員の方が「労働負荷」は軽いという回答結果がみられました。特に「31. 仕事はいつも時間内に処理」の項目で、もっとも従業員の「労働負荷」に対する快適感が高いという結果となりました。このこと自体は問題ではありませんが、なぜこのような結果になるのか、機会があれば、職場で検討してみるのも良いでしょう。

(2) 項目別にみた場合、管理者と従業員にもっとも大きな意識差がみられたのは「5. 従業員を育てることが大切だと考えられている」でした。管理者はある程度、評価が高いのに対して、従業員は評価が低く、若干の問題がみられます。この点について、職場で検討してみる必要があるでしょう。その他、「11. 自分の新しいアイデアで仕事を進められる」「14. 仕事の計画決定進め方を自分で決められる」といった仕事の裁量面、「16. 世間的に見劣りしない給料」などの処遇面などでも、同様の意識差がみられたので、機会があれば、検討してみるのも良いでしょう。

2 各部署結果に関して

部署①は、全体の傾向と同様で、「人間関係」、「休暇・福利厚生」の領域が比較的高い水準にあります。「キャリア形成・人材育成」の領域で管理者と従業員の間には若干意識差がみられました。

部署②では、大きな問題がみられませんでした。処遇面に対する従業員の評価が若干低いですが、その他の快適感はおおむね標準以上で、管理者と従業員の意識差も少ないのが特徴です。

部署③は、全体の傾向と同様で、「仕事の裁量性」「処遇」「休暇・福利厚生」などの各領域で、管理者と従業員の間には若干意識面での差がみられました。

3 性別・年代別の従業員結果に関して

男性は全体の傾向と同様でした（人数が多いため）。

女性は、どの領域でも、管理者・従業員ともに標準以上の評価をしており、問題はあまりみられませんでした。ただし、従業員の「労働負荷」に対する評価が管理者の評価よりも、若干高いのが特徴となっています。従業員の方が「労働負荷」は軽いと評価していることとなります。この点について、機会があれば、職場で検討してみるのも良いでしょう。

また、「キャリア形成・人材育成」「人間関係」などの領域では、若干、管理者と従業員の間には意識差がみられますので、必要があれば、検討してみても良いでしょう。特に、項目別にみた場合、「5. 従業員を育てることが大切だと考えられている」、「8. 上司や同僚と気軽に話ができる」などの項目で意識差がみられましたので、これらの面を手がかりに検討してはどうでしょうか。

年代別では、40歳代で、「休暇・福利厚生」の領域で、管理者と従業員の間には意識差がみられたのが大きな特徴です。従業員はこの領域での評価が管理職ほどには高くないので、若干の注意が必要となります。特に、項目別にみた場合、「28. 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある」「29. 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる」「30. 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用」などの各項目では40歳代の意識差は大きく、問題がある可能性がありますので、できるだけ職場で何らかの検討を行うべきと言えるでしょう。

取組み状況①

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
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"> ・平成 21 年 7 月 10 日工場長より課長会の席上調査実施について説明及び報告を行った。 ・平成 21 年 7 月 21 日安全衛生委員会で説明報告。 																	
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 平成 21 年 7 月 28 日事業部内文書で通知し、調査票を配布した。 2 平成 21 年 8 月 6 日調査票の回収用封筒を準備し、各課庶務担当者が対応し、回収する。 <p>調査部門 (間接部門) 管理課、設備保全・品質・生産技術課 (直接部門) 鋳造・加工組立課</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 調査の単位 (部門) ①間接②加工組立③鋳造 2 調査参加者の自主性を尊重した。 																
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 調査の具体的内容の説明は各部門の課長、係長により周知した。 2 事業部門はほぼ全員の回答を得た。ただし、病休者数名については未回収。 <p>調査票回収数</p> <table border="1" data-bbox="414 1509 991 1731"> <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>28</td> <td>0</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td>180</td> <td>29</td> <td>209</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>208</td> <td>29</td> <td>237</td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者	28	0	28	従業員	180	29	209	計	208	29	237	<ol style="list-style-type: none"> 1 回収の際は、回収用封筒を用意し、秘密保持、匿名性に努めた。 2 調査者の部門別名簿を用意し、管理者と従業員の対応の違いのないようにし、回収に努めた。
区分	男	女	計															
管理者	28	0	28															
従業員	180	29	209															
計	208	29	237															

取組み状況②

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>① 各領域で評価が低くなく、又、管理者、従業員間の乖離の中も少ない。</p> <p>② キャリア、処遇、労働負荷の領域で従業員の評価が低調である。</p> <p>③ 労働負荷の低調は女性、とり分け管理者(班長以上)に顕著である。</p> <p>④ キャリア領域の調査結果から事業場内でのPRの必要性がある。</p> <p>⑤ ストレス調査について業務起因の観点から心身両面からの対策と検討</p>	<p>1 事業場内の勉強会のキャリア形成、人材育成活動を全社員に活用の勧誘に努める。</p> <p>2 調査結果はまとめが終わり、社内の課長会でパワーポイントで説明報告済み。</p>
改善の実施等	<p>(改善の実行、再調査の実施等)</p> <p>上記の改善計画の検討を踏まえ</p> <p>① キャリアアップ、人材育成の領域の問題は社員に対するPR計画と具体例内容について検討し定めている。</p> <p>② ストレス調査を実施予定。</p>	<p>1、可能であれば来年度も調査を検討。</p> <p>2、ストレス調査については職業性ストレス調査書の活用を予定。</p>
総合コメント	<p>(取り組んだ結果の総合的な感想やコメント)</p> <p>① 今回の調査については、従業員、管理者双方協力的で、回収率は病欠者を除いて100%であった。</p> <p>② 会社内での労使双方、それぞれの各領域での評価の状況がつかめて調査結果を評価している。</p> <p>③ 今回の調査結果を踏まえ、他社等の情報等を加味しながら今後も調査を続行して行きたい。</p> <p>④ 今回の調査に際し、集計等及び結果に対するコメントを付して返送され、評価の方法等の活用に役立った。</p>	

取り組んでみて

<快適職場調査への取り組み理由・背景>

快適職場活用のための講習会に参加をしたのをきっかけにモデル事業場として参加した。安全衛生委員会でも従業員からも特に意見や反対はなく導入はスムーズであった。無記名かつ調査単位を大きな範囲で設定した為、回収率もよかった。

<現在までの進捗状況>

管理者へは調査結果を報告したが、安全衛生委員会ではまだ報告していない。従業員に報告する準備をしている。本社社長には報告したばかりなので反応はわからない。

<集計結果について>

自分たちの認識よりもよい結果だと思った。管理者の反応は、調査単位が大きかったので受け入れやすかったようだ。管理者と従業員とのやりとりがよければ結果がよくなると思う。

<結果分析からの課題設定とその対策内容について>

従業員のコミュニケーションが以前からの課題である。業務上関係がない人とコミュニケーションをとりにくい。所属や年代間を越えた社内行事やクラブ活動を行っている。話しやすい環境をつくることによって仕事上の問題点などの意見がでてくる。

「休暇・福利厚生」では、産休制度は法律に従い整備されている。夏季休暇は業務に関係がある会社に合わせている為、長期連続休暇が取得できる。その他リフレッシュ休暇やゆとり休暇などの制度がある。

「キャリア形成・人材育成」については制度のPRしか思い浮かばない。教育計画としては、職制で受けるべき研修は決まっている。技能検定は誰でも受験でき、合格すれば費用は会社が負担する。管理職が専門技術を希望者に教育する制度もあり、意欲があれば学べる体制はある。

<今後の取り組みについて>

改善については検討中であり、まだ具体的ではない。

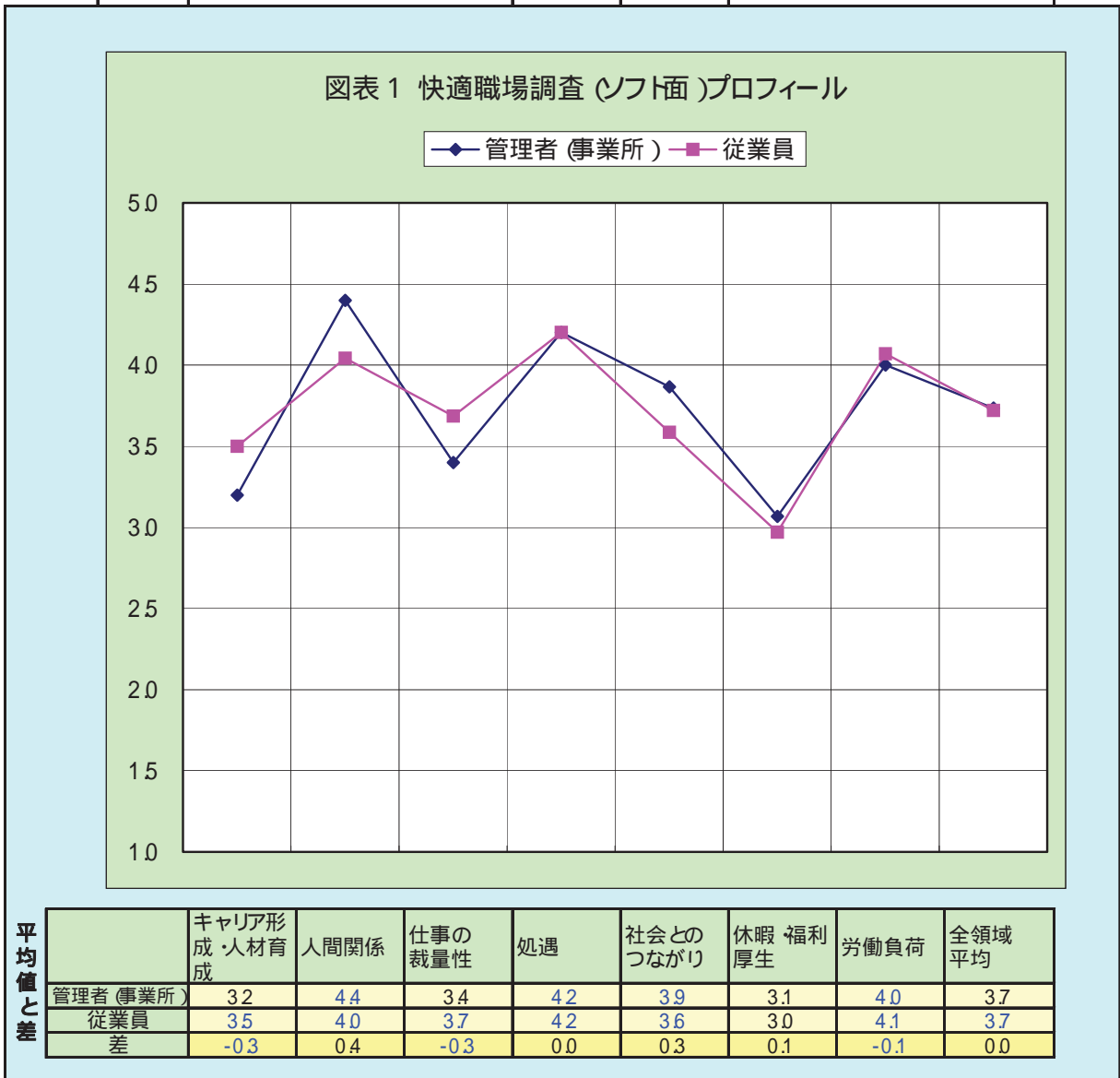
<調査を実施して>

改善事例集のような小冊子があればよいと思う。他社の具体的な対応と結果があれば自社の取り組みもイメージしやすいと思う。

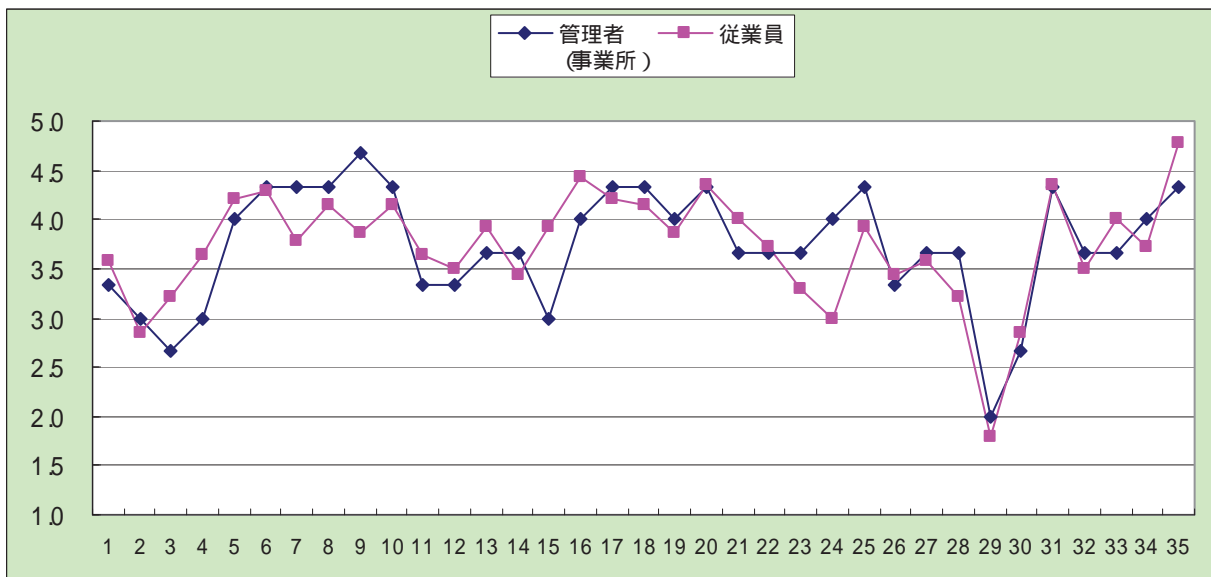
F 事業場

事業内容	製造業（その他製造）
労働者概数	20人
調査者数	17人

F事業場	管理者	全部署	3名	従業員	全部署	14名
------	-----	-----	----	-----	-----	-----



図表 2 各問ごとの値と意識差 (グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

領域	管理者		従業員		結果	設問(短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	32	35	32	35						
1	キャリア形成 人材育成	32	35	-0.3	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内であり、従業員のほうが管理より高い。 良好な快適感であると考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 3カールや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練を受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司や部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11自分の新しいキャリアで仕事を進められる 12 12仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15自分の好きなペースで仕事ができる 16 16世間的に見劣りしない給料 17 17働きに合った給料 18 18地位に合った報酬 19 19給料の決め方は公平 20 20会社の経営はまわっている 21 21仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23仕事は世間から高い評価 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 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育休休暇取得しやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 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 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 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	33	36	-0.2	A
2	人間関係	44	40	+0.4	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司や部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11自分の新しいキャリアで仕事を進められる 12 12仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15自分の好きなペースで仕事ができる 16 16世間的に見劣りしない給料 17 17働きに合った給料 18 18地位に合った報酬 19 19給料の決め方は公平 20 20会社の経営はまわっている 21 21仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23仕事は世間から高い評価 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 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育休休暇取得しやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 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 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 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	43	38	0.5	C
3	仕事の裁 量性	34	37	-0.3	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内であり、従業員のほうが管理より高い。 良好な快適感であると考えられる。	11 11自分の新しいキャリアで仕事を進められる 12 12仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15自分の好きなペースで仕事ができる 16 16世間的に見劣りしない給料 17 17働きに合った給料 18 18地位に合った報酬 19 19給料の決め方は公平 20 20会社の経営はまわっている 21 21仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23仕事は世間から高い評価 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 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育休休暇取得しやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 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 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 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	33	35	-0.2	A
4	処遇	42	42	+0.0	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	16 16世間的に見劣りしない給料 17 17働きに合った給料 18 18地位に合った報酬 19 19給料の決め方は公平 20 20会社の経営はまわっている 21 21仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23仕事は世間から高い評価 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 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育休休暇取得しやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 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 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 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	40	44	-0.4	A
5	社会との つながり	39	36	0.3	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	21 21仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23仕事は世間から高い評価 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 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育休休暇取得しやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 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 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 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	37	39	-0.3	A
6	休暇 福利厚生	31	30	0.1	従業員は標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	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 25 25職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27産休育休休暇取得しやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 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 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 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	40	39	0.1	A
7	労働負 荷	40	41	+0.1	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	31 31仕事はいつも時間内に処理 32 32全体として仕事の量と質は適当 33 33残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	43	44	0.0	A

記号	管理者及び従業員の値とその記号		説明	意識差の大きさとその記号	評
	管理者	従業員			
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3未満	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではほぼ標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上 ~ -0.1未満 -0.1以上 ~ 0.1未満 0.1以上 ~ 0.3未満 0.3以上 ~ 0.5未満 0.5以上 ~ 1.0未満 1.0以上 ~	良好 大きな問題なし 要注意(場合によっては) 問題あり かなり問題あり

F 事業場プロフィールの評釈例

1 全部署結果に関して

(1) 総評

全体傾向としては、管理者、従業員とも標準値、標準範囲を上回る高水準の結果が多く、管理者と従業員の意識差も小さいことから、大変良好で快適性の高い職場環境であることが伺われます。特に、個別領域で見ると、人間関係、処遇、労働負荷が従業員、管理者ともに高い結果となっていることから、働き易く満足度の高い望ましい状態にあることが推察されます。

(2) 個別設問結果に関するコメント

ア 唯一、E 評価となっている「項番 29」は、管理者、従業員ともに低い結果で、C 評価の「項番 30」と合わせて現状の健康相談体制に満たされない点があることを示していますので、何らかの対策を検討することが望まれます。

イ その他の C 評価として、「項番 7」「項番 9」がありますが、従業員の結果が標準点を大きく上回っていることから、現段階においては、懸念する材料にはならないと思われます。

ウ「項番 3」は、この設問に関する管理者の認識が低い点がやや懸念されます。教育・訓練のあり方に関し、レビューをする機会を持つことを検討されてはいかがでしょうか。

エ「項番 24」は、管理者と従業員の意識差が、大きい結果となっていますが、自分の仕事と社会とのつながりは、新聞、テレビで実際に取り上げられる頻度だけでなく、受け手側の仕事に関係する情報への関心度にも影響を受ける項目です。改善に向けては、これらの情報を管理者から積極的に提供することや情報共有の機会を持つことも対応のひとつです。

2 雇用形態別の従業員結果に関して

(1) 正社員の結果に関して

全部署結果コメントで取り上げていない項目で、着目すべき項目は「項番 28」で、従業員の結果が 2.7、管理者との意識差は 1.0 と開きがありますので、休暇取得に関する運用のあり方をレビューし、正しい現状把握の上で、対策を検討してみてはいかがでしょうか。

(2) 「派遣・嘱託」の結果に関して

全部署結果コメントで取り上げていない項目で、低い結果となっている項目は、「項番 2」「項番 22」です。この項目は、派遣、嘱託従業員の組織における位置づけ、役割、業務特性等から、低い結果となることも予想される項目ですので、この点のみによって問題視する必要はないと思われます。

取組み状況①

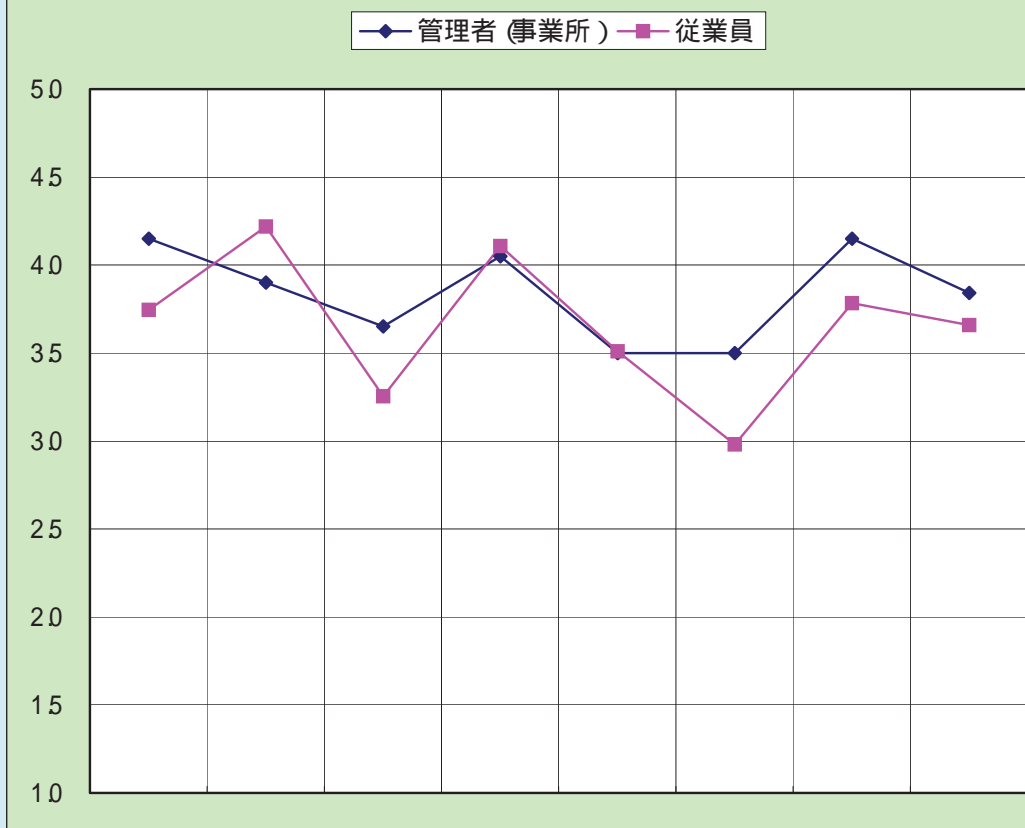
事項	具体的取組み状況	特記事項など
方針の検討等	<p>(トップ・責任者への説明と了解、衛生委員会での審議、事務局体制の整備等について)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 20 年に快適職場推進計画の認定をとったが、その後の進展がなかった。具体的なアクションをしたいと思っていたところ、中災防からソフト面の案内があったので興味をもった。 ・職場の働きやすさには心配りをしている。人が生活する空間なので整備したい。 ・今回の調査結果をとおして、今後、どのように働きやすい職場環境を整備していくか、また、従業員のモチベーション・やる気等の問題についても、今後の方向性をつかみたい。 	
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査実施に当たっては、社長から趣旨を全員に説明した。特に支障等はなかった。 	
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査実施に当たってはとくに支障はなかった。 	

G事業場

事業内容	建設業（その他の建設）
労働者概数	15人
調査者数	15人

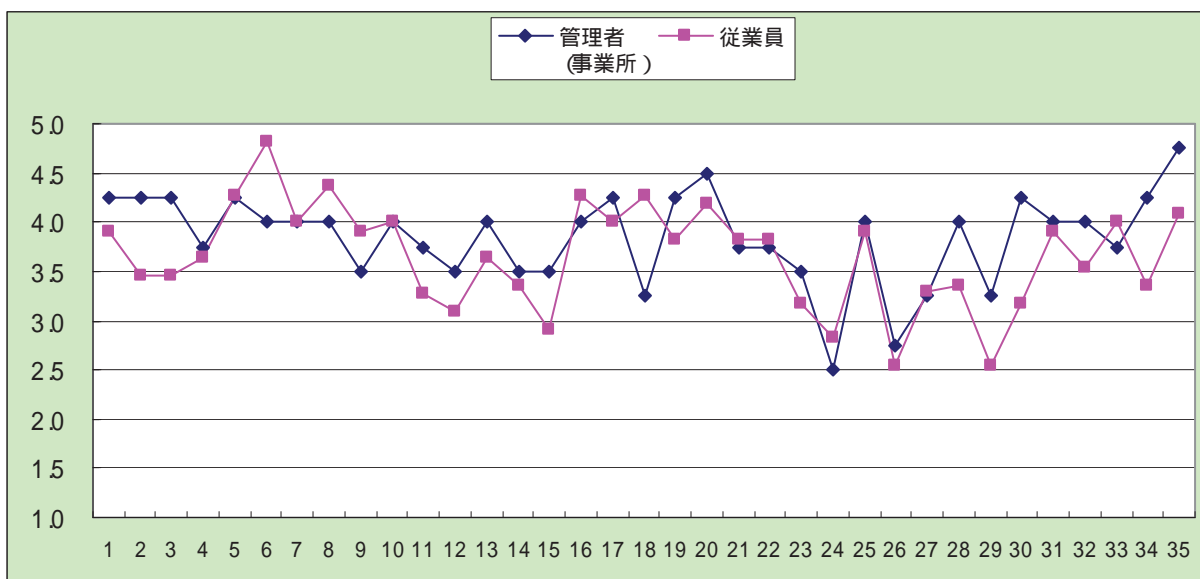
G事業場	管理者 全部署 4名	従業員 全部署 11名
------	------------	-------------

図表1 快適職場調査 (ソフト面)プロフィール



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)	4.2	3.9	3.7	4.1	3.5	3.5	4.2	3.8
	従業員	3.7	4.2	3.3	4.1	3.5	3.0	3.8	3.7
差	0.4	-0.3	0.4	-0.1	0.0	0.5	0.4	0.2	

図表2 各問ごとの値と意識差 (グラフ)



図表 3 各領域及び各設問の結果

管理職	全部署 4名		全部署 11名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理者	従業員	管理者	従業員						
領域 1	キャリア形成 人材育成	42	3.7	0.4	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くように配慮や手助け 11 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	4.3	3.9	0.3	A
領域 2	人間関係	39	4.2	+ -0.3	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、従業員の方が管理者より高い。良好な快感であると考えられる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くように配慮や手助け 11 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	4.0	4.0	-0.0	A
領域 3	仕事の裁 量性	37	+ 3.3	+ 0.4	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	11 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.8	+ 3.3	+ 0.5	B
領域 4	処遇	4.1	4.1	+ -0.1	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	4.3	4.3	-0.0	A
領域 5	社会との つながり	3.5	+ 3.5	0.0	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内である。両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.8	+ 3.5	+ 0.0	A
領域 6	休暇 福利厚生	3.5	+ 3.0	0.5	従業員は標準範囲内でほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内であるが、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。	26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.8	2.5	+ 0.3	C
領域 7	労働負荷	4.2	3.8	0.4	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	4.0	3.9	+ 0.1	A

記号	管理者及び従業員の値とその記号		説明	意識差の大きさとその記号	評価欄の意味
	管理者	従業員			
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3未満 4.3以上~	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内でもほぼ標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.1未満 0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満 1.0以上~	良好 大きな問題なし 要注意(場合によって) 問題あり かなり問題あり

G事業場プロフィールの評釈例

1 全体として、快適職場感（ソフト面）は、管理者、従業員とも標準以上の水準にあり、意識差も有意の差はありません。人間関係、処遇、労働負荷領域が管理者、従業員が一致して高い水準にあることは、この事業所が良好な快適感（ソフト）のもとに維持、運営されていることを想像させます。

2 領域別では領域6「休暇・福利厚生」が水準は管理者、従業員ともに標準内ではありませんが、意識差があります。個々の設問にもどって、問題があるかどうか管理者と従業員が協力して検討してください。

「休暇・福利厚生」は、働く人にとって「処遇」と並んで最も直接的な労働条件です。したがって直接職場の快適感（ソフト面）に影響します。労働時間、休暇、年次有給休暇などの人事・労務管理制度と上司を含む相談体制の検討なども必要かもしれません。

3 全体として良好な快適感が現れているのは、若年者、中年者の小人数の人数が一体となって働く職場環境が維持されているからと想像されます。しかし、経済、産業構造などの多様化、構造変化の中で快適職場（ハード、ソフト面）を維持、向上させるのは、常時人事・労務管理の革新が必要です。

すでにお送りしている「職場のソフト面の快適化のすすめ」を参照されて、貴社の従業員がさらに快適に働くための新しい対策を考えることも労使関係の向上、ひいては貴社の発展に繋がるものと考えます。

取組み状況

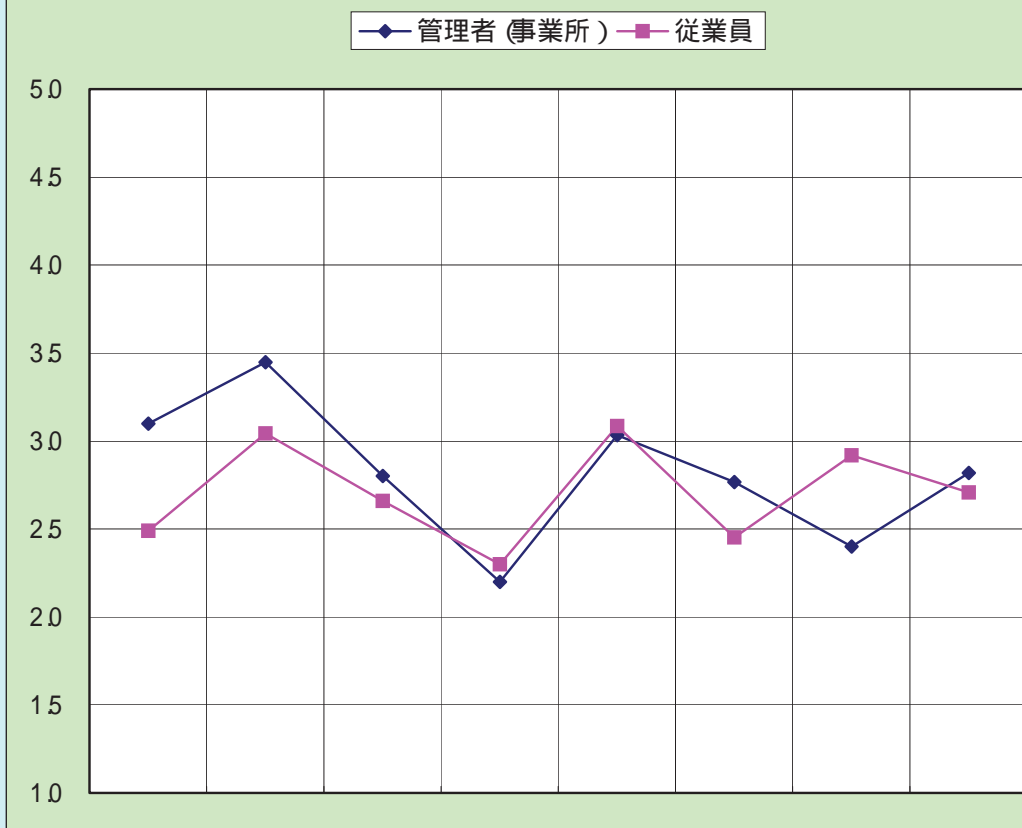
事項	具体的取組み状況	特記事項など																
方針の検討等	<p>(トップ・責任者への説明と了解、衛生委員会での審議、事務局体制の整備等について)</p> <p>安全衛生委員会はないが、全従業員に調査の趣旨を説明し同意のもとに実施した。実施にあたっては、正直に答えるように説明した。</p> <p>また、ソフト面講習会へ2名参加した。</p>																	
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <p>課長が中心となり、実施した。従業員への説明会を実施した。</p>																	
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <p>調査票回収数</p> <table border="1" data-bbox="414 1534 938 1733"> <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></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者				従業員				計				<p>福利厚生について数値が低いのは説明不足だと思う。案内は掲示のみだったので、毎朝点呼ミーティングの際に周知したい。</p>
区分	男	女	計															
管理者																		
従業員																		
計																		

H事業場

事業内容	運輸交通業（鉄道）
労働者概数	90人
調査者数	89人

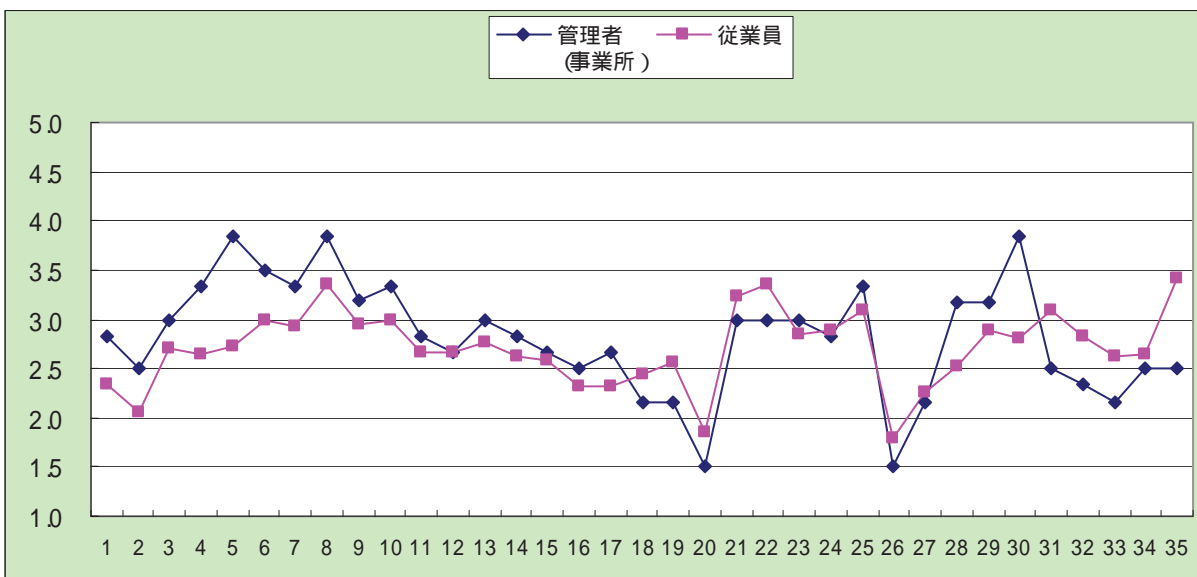
H事業場	管理者 全部署 6名	従業員 全部署 83名
------	------------	-------------

図表1 快適職場調査 (ソフト面)プロフィール



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)	3.1	3.4	2.8	2.2	3.0	2.8	2.4	2.8
従業員	2.5	3.0	2.7	2.3	3.1	2.5	2.9	2.7
差	0.6	0.4	0.1	-0.1	-0.1	0.3	-0.5	0.1

図表2 各問ごとの値と意識差 (グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

領域	管理者		全部署 6名		従業員 83名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評	
	管理	者	管理	者	管理	者							管理
領域 1	キャリア形成 人材育成	3.1	-	2.5		0.6	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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 ウェルフェアや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練を受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 世間に見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.8	-	2.3	0.5	D
領域 2	人間関係	3.4	+	3.0		0.4	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 世間に見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	3.3	+	3.0	0.4	B
領域 3	仕事の裁 量性	2.8	-	2.7	+	0.1	従業員は標準範囲未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられるが、管理者の低い理由によってはなんらかの対応が望まれる。	10 上司は仕事が行くように配慮や手助け 11 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立てて目標量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 世間に見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.8	-	2.7	0.2	B
領域 4	処遇	2.2		2.3		-0.1	従業員、管理者ともに標準範囲を下回っており、管理者のほうがより快適感が低い。改善のための対応が望まれる。	16 世間的に見劣りしない給料 17 17 世間に見合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.2		2.3	-0.1	E
領域 5	社会との つながり	3.0	-	3.1		-0.1	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	3.0	-	3.1	-0.1	B
領域 6	休暇 福利厚生	2.8		2.5		0.3	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。	26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.8		2.5	0.3	C
領域 7	労働負荷	2.4		2.9	-	-0.5	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者は標準範囲を下回っている。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快適感の低い理由によっては対応が望まれる。	32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めていまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない	2.4	-	2.9	-0.5	C

記号	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
	管理者	従業員	管理	者		
-	2.3未満	2.0未満	2.0以上~2.5未満	2.5以上~2.9未満	-1.0未満	従業員のほうが高くその差はかなり大きい。 従業員のほうが高くその差は大きい。 従業員のほうが高いが、その差は小さい。 ほとんど差がない。
-	2.3以上~2.8未満	2.0以上~2.5未満	2.5以上~2.9未満	2.9以上~3.4未満	-1.0以上~ -0.5未満	従業員は標準範囲よりかなり低い。 標準範囲内より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではほぼ標準値である。
+	3.4以上~3.8未満	3.1以上~3.5未満	3.1以上~3.5未満	3.5以上~4.0未満	0.1以上~ 0.3未満	管理者のほうが高いが、その差は小さい。 管理者のほうが高いが、その差はあまり大きくない。 管理者のほうが高くその差は大きい。 管理者のほうが高くその差はかなり大きい。
+	3.8以上~4.3未満	4.0以上~	4.0以上~	4.0以上~	0.3以上~ 0.5未満	0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満 1.0以上~

H事業場プロフィールの評釈例

1 全体として、従業員、管理者の快適職場としての意識に特別の問題があるとは考えられません。ただし、統計的に算出された水準に比べて低い水準にある領域については、その現状、原因を現場の管理者、従業員がともに語り合い、意思の疎通を図りながら改善する必要があると思われます。

2 従業員、管理者ともに「かなり問題有り」と意識している領域4「処遇」の分野は、「賃金に代表される労働条件、雇用保障」に対する意識です。具体的内容については、各質問項目ごとに把握してください。

要は、従業員、管理者ともに、企業の経営方針、経営状況を踏まえた上で自分の賃金、労働条件の妥当性、公平性に納得するかの問題です。賃金を考える場合はその水準、構造、配分基準等が問題となります。

3 領域6「休暇、福利厚生」は、賃金と並ぶ労働条件の2大要素である「労働時間、休暇、仕事と家庭の両立、そのサポートシステム」に対する意識です。具体的内容は、各質問項目にあたってください。

この分野では、管理者に比べ従業員の評価が低いことが少し気になります。最近、管理者側が気づかないまま、従業員のメンタルヘルス不調が進んで入社拒否、うつ病に至るケースが増えていると言われます。日常的な管理者側の相談体制など検討されるといいと思います。

4 領域7「労働負荷」は、「過剰または不足の労働、仕事の量と質、身体的・精神的疲れ」に対する意識です。この分野では、管理者より従業員の意識が有意に高いことが注目されます。人間の労働意識は複雑な項目によって構成されています。従業員、管理者側がこの領域について「どのような考えを持っているのか」を話し合ってみる場を設けることなどは、「快適職場づくり（ソフト面）」への取り組みの第一歩にもなるかもしれません。

5 領域1「キャリア形成・人材育成」は、快適職場（ソフト面）づくりに最も大きな影響を与える領域であることが明らかになっています。この領域では従業員の意識が管理者に比べて有意に低いことに留意してください。「働くことによって、なんらかの学びがあり、それが自分の将来につながることを求めるから従業員は働いていることを再確認してください。

取組み状況①

事項	具体的取組み状況	特記事項など
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"> ○総務課長より本結果について社長及び専務へ報告し、会社として取組むこととなった。 ○安全衛生委員会にて快適職場の形成についても話し合う場とした。 ○事務局は、総務課とする。 	
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○安全衛生委員会の機能強化 <ul style="list-style-type: none"> 「処遇」「休暇・福利厚生」「労働負荷」は連動する事項であるため、労使ともに話し合う場として、安全衛生委員会の機能を強化することにより対応する。 1. 9月より通年：時間外・休日労働基準超過者の報告を行うこととした。 ○他社との技術交流 <ul style="list-style-type: none"> 「キャリア形成・人材育成」の機会を与えるため、他社からの出向者の技術支援及び他社への研修、また、鉄道会社間での営業交流の機会をつくることとした。 1. 他社からの出向者の技術支援：通年 運輸管理全般に対し個別に指導。 2. 他社への研修：年1～2回 乗務員及び検修担当が他社へ研修を受講する機会をつくる。 3. 鉄道会社間での営業交流：年1回 同地域鉄道がその土地の名産品を各会社で販売する交流を行うこととした。 	
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <p>なし</p>	

取組み状況②

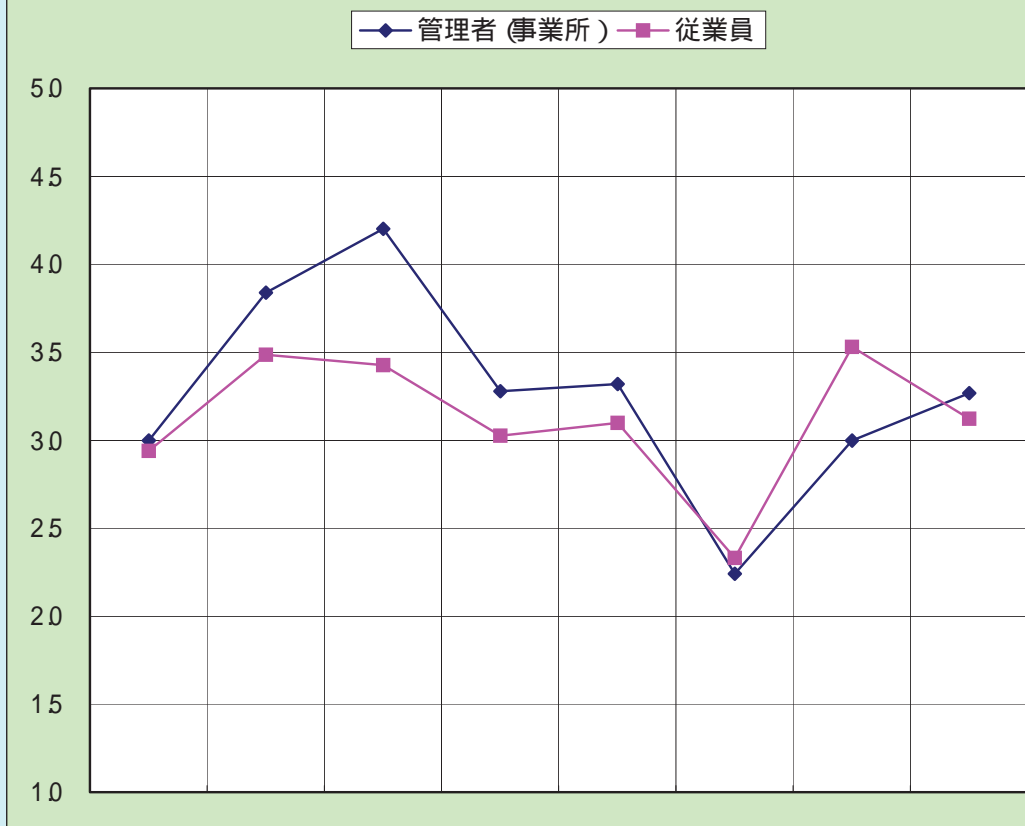
事項	具体的取組み状況	特記事項など
改善計画の検討	<p>(問題点の把握・整理、改善案の検討など)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○安全衛生委員会の機能強化 <ol style="list-style-type: none"> 1. 時間外・休日労働基準超過者の報告 ○他社との技術交流 <ol style="list-style-type: none"> 1. 他社からの出向者の技術支援 2. 他社への研修 3. 鉄道会社間での営業交流 	
改善の実施等	<p>(改善の実行、再調査の実施等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○安全衛生委員会の機能強化 <ol style="list-style-type: none"> 1. 平成21年9月より毎月1回、時間外・休日労働基準超過者(45H/月)の報告を行うようにした。 専務等会社幹部が業務負担の係る部局を知ることとなり組織として、業務の有り方を考える機会となっている。また、労働組合より勤務の現状についての指摘がなされ、勤務体制・時間管理・労働負荷の改善を要することが明らかとなった。今後、安全衛生委員会にて審議継続となっている。 ○他社との技術交流 <ol style="list-style-type: none"> 1. 他社からの出向者による技術支援・機会をつくり、乗務員(特に運転士)及び検修担当へ運行管理の他社の取組みを伝える機会を設けた。 2. 他社への研修:ダイヤ作成を今年度のテーマとし、他社にて研修を受けダイヤ作成ソフトの利用の技術を習得し効率的に作成が行えるように取組んだ。 3. 鉄道会社間での営業交流:同地域鉄道会社がその土地の名産品を各会社で販売する交流を行った。 	
総合コメント	<p>(取組んだ結果の総合的な感想やコメント)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 安全衛生委員会の機能を強化することによって安全衛生委員会での議論が活発化した。労使ともに現状を理解し、そのため何をしたら良いかを考える場となった。 2. 他社との技術交流によって、効率的な作業の進め方を習得した。それにより、作業時間の短縮が見込めるようになり、会社全体として長時間勤務の減少が想定できるようになった。 3. 営業交流においても、他社の手法を学ぶことができ良い機会となった。 	

I 事業場

事業内容	運輸交通業（その他の運輸交通）
労働者概数	30人
調査者数	28人

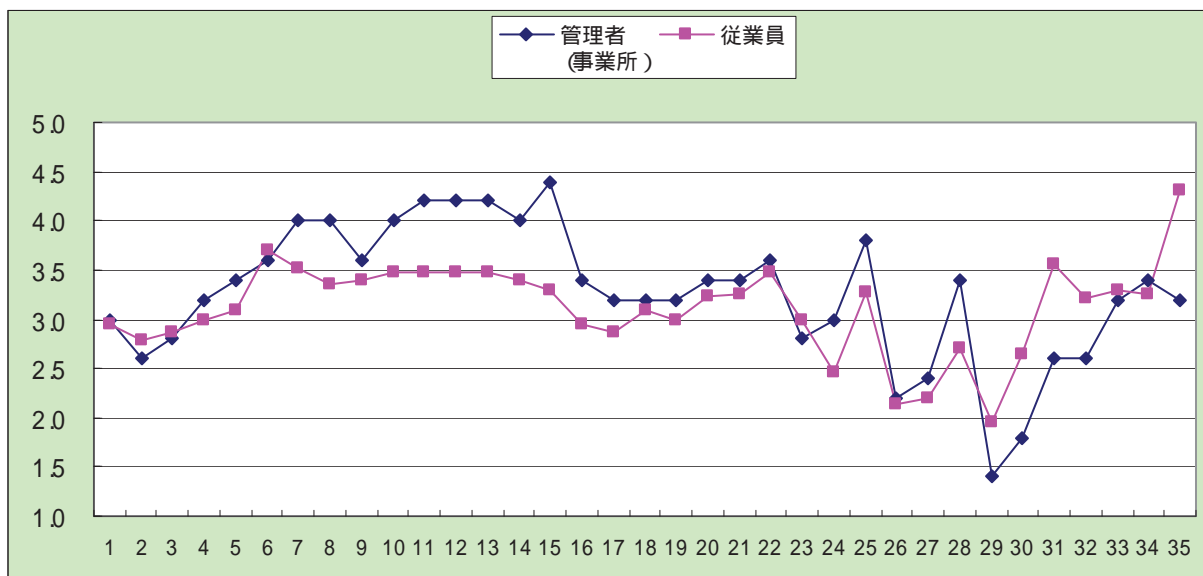
事業場	管理者 全部署 5名	従業員 全部署 23名
-----	------------	-------------

図表1 快適職場調査 (ソフト面)プロフィール



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)	3.0	3.8	4.2	3.3	3.3	2.2	3.0
従業員	2.9	3.5	3.4	3.0	3.1	2.3	3.5	3.1
差	0.1	0.4	0.8	0.3	0.2	-0.1	-0.5	0.1

図表2 各問ごとの値と意識差 (グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

事業場	管理職				従業員				全部署				全部署 23名			
	管理職	管理者	従業員	意識差	管理職	管理者	従業員	意識差	管理職	管理者	従業員	意識差	管理職	管理者	従業員	意識差
領域1	キャリア形成 人材育成	30	-29	0.1	従業員は標準範囲内でほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	30	-	30	0.0	1.意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2.若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3.グループや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4.誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5.従業員を育てることが大切だと考えられている 6.上司は仕事に困ったときに頼りになる 7.上司は部下の状況に理解を示してくれる 8.上司や部下と気軽に話ができる 9.上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 10.上司は新しいアイデアで仕事を進められる 11.自分の目標を自分で立て自由裁量で進められる 12.自分のやり方と責任で仕事ができる 13.仕事の計画決定進め方を自分で決められる 14.自分の好きなペースで仕事ができる 15.世間に見劣りしない給料 16.働かなくなった給料 17.地位に合った報酬 18.給料の決め方は公平 19.会社の経営はうまくいっている 20.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 21.仕事で社会と繋がっていることを実感 22.仕事は世間から高い評価 23.自分の仕事に関連することが新聞やテレビによくて 24.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 25.世間より長い夏期休暇や年次休暇がある 26.産休育休休暇がとりやすい 27.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 28.心身の健康相談にのってくれる専門スタッフが 29.心身の健康相談に社内の医療機関などを気軽に利用 30.仕事はいつでも時間内に処理 31.全体として仕事の量と質は適当 32.残業日数に余裕を残すことはいらない 33.翌日に仕事をもち帰ったことはいらない 34.家に仕事をもち帰ったことはいらない 35.家に仕事をもち帰ったことはいらない	30	-	30	0.0		
領域2	人間関係	38	35	+0.4	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者は標準範囲を上回っている。両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	38	35	+0.4	0.5							
領域3	仕事の裁 量性	42	34	+0.8	従業員は標準範囲内であるが標準範囲内であり、管理者の値は標準範囲を上回っている。両者の意識差は大きい。大きな問題はないと考えられるが、この差の理由等については対応が望まれる。	42	34	+0.8	0.7							
領域4	処遇	33	30	+0.3	従業員は標準範囲内でほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	33	30	+0.3	0.3							
領域5	社会との つながり	33	31	+0.2	従業員は標準範囲内でほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	33	31	+0.2	0.1							
領域6	休暇 福利厚生	22	23	-0.1	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っている。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。	22	23	-0.1	0.1							
領域7	労働負荷	30	35	-0.5	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内であり、従業員のほうが管理職より高い。 良好な快適感であると考えられる。	30	35	-0.5	-0.1							

記号	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				評価欄の意味
	管理者	従業員	管理者	従業員	管理者	従業員	管理者	従業員	
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.1未満 0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満	良好 大きな問題なし 要注意(場合によって) 問題あり かなり問題あり					
+									

I 事業場プロフィールの評釈例

1 プロフィール全体について

- (1) 従業員は、職場全体としては平均的な快適感を持っており、全体で見ると昨年と評価は変化していません。
- (2) 管理者は、従業員が職場全体としては平均よりやや高い快適感を持っていると評価しており、昨年よりも従業員の快適感がやや高くなっていると評価しています。
- (3) 従業員は、「人間関係」、「仕事の裁量性」、「処遇」、「社会とのつながり」、「労働負荷」は、平均又は平均よりやや高い満足度を持っており、「労働負荷」は昨年より更に評価が良くなっていますが、「仕事の裁量性」、「人間関係」は昨年よりやや評価が悪くなっています。
- (4) 管理者は、労働者が「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」、「労働負荷」は、平均又は平均よりやや高い満足度を持っておりと評価しています。「仕事の裁量性」、「人間関係」、「キャリア形成・人材育成」、「処遇」は昨年より労働者の評価が良くなっていると判断し、「社会とのつながり」については、評価がやや悪くなっていると評価しています。
- (5) 従業員は、「休暇・福利厚生」、「キャリア形成・人材育成」については、低い快適感を持っています。なお、「キャリア形成・人材育成」については、昨年より評価がやや良くなりましたが、「休暇・福利厚生」は評価がやや低くなっています。
- (6) 管理者は、「休暇・福利厚生」について従業員が低い快適感しか持っていないと評価しており、その評価は昨年と変化していません。

2 管理者と従業員の差

- (1) 職場ごとに管理者と従業員の差を見ることが望ましいですが、今回の調査では管理者の職場がわからないため職場ごとの管理者と従業員の意識の差を見ることはできません。管理者の全領域の平均評価は2.7点から4.0点の幅があり、認識の差は大きいです。これは、対象とする従業員の違いが大きく影響していると思われそうですが、管理者間で従業員の意識とその対応についての情報が共有されていないことも一因として考えられます。
- (2) 「キャリア形成・人材育成」と「休暇・福利厚生」で、従業員の意識とそれに対する管理者の感じ方の差は小さいですが、「仕事の裁量性」、「労働負荷」、「人間関係」、「処遇」で差がやや大きいです。また、「仕事の裁量性」、「人間関係」は、昨年に比べその差は大きくなっています。
- (3) 「仕事の裁量性」は、従業員の意識とそれに対する管理者の感じ方の差が大きく、設

問項目の全てで差が大きくなっています。特に管理者が昨年と比べ評価が高くなっていると感じているものの、女性・事務職の評価が低くなったことによりその差が大きくなっています。昨年から今年にかけて制度等を変更し管理者が評価を高くしているのであれば、それを適切に従業員に伝えることができていることも考えられます。

- (4) 「人間関係」も、昨年と比べ従業員の意識とそれに対する管理者の感じ方の差が大きくなっています。これは従業員が昨年と比べやや評価が悪くなっているにもかかわらず、管理者が昨年と比べ評価が高くなっていると感じているために差が大きくなっています。

3 具体的質問項目別の特徴

- (1) 従業員の快適感が高い項目は、「上司は仕事に困ったときに頼りになる」、「上司は部下の状況に理解を示してくれる」、「仕事はいつも時間内に処理」、「家に仕事を持ち帰ったことはめったにない」です。また、快適感が低い項目は、「自分の仕事に関連することが新聞やテレビによくでる」、「世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある」、「産休育児休暇介護休暇がとりやすい」、「心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる」となっています。

- (2) 従業員の評価が昨年より良くなった項目は20項目で、改善した項目を4つあげると、「仕事はいつも時間内に処理」、「従業員を育てることが大切だと考えられている」、「上司は部下の状況に理解を示してくれる」、「心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用」の項目でした。また、昨年より低くなった項目は15項目で、同様に項目をあげると「上司や同僚と気軽に話ができる」、「産休育児休暇介護休暇がとりやすい」、「上司と部下が気兼ねない関係にある」、「仕事の計画決定進め方を自分で決められる」の項目があります。

- (3) 雇用形態別に見ると正社員及びアルバイトでは、多くの項目で快適感が高くなりましたが、契約社員の快適感は低くなっていました。

- (4) 管理者が従業員の快適感が高いと評価している項目は、「上司は部下の状況に理解を示してくれる」、「上司や同僚と気軽に話ができる」、「上司は仕事がうまく行くように配慮や手助け」、「自分の新しいアイデアで仕事を進められる」、「仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる」、「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られる」、「自分の好きなペースで仕事ができる」、「職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り」でした。また、快適感が低いと評価している項目は、「若いうちから将来の進路を考えた人事管理」、「世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある」、「産休育児休暇介護休暇がとりやすい」、「心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる」、「心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用」、「仕事はい

つも時間内に処理」、「全体として仕事の量と質は適当」の項目でした。

- (5) 管理者が従業員の快適感が高くなったと評価している項目は22項目で、変わらないとした項目は6項目、低くなったとしている項目は7項目でした。高くなったと評価している項目を4つあげると、「自分の好きなペースで仕事ができる」、「年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある」、「若いうちから将来の進路を考えた人事管理」、「上司は部下の状況に理解を示してくれる」があり、低くなった項目には「家に仕事を持ち帰ったことはめったにない」、「心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用」、「心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる」、「仕事は世間から高い評価」があります。

4 調査実施後の快適職場づくりの実施に当たって留意すべき項目

今回の結果から、昨年コメントさせていただいた内容を再度ご確認ください。次のような点をご検討ください。

- (1) 昨年から今年にかけて行った対策がある場合は、その効果が従業員に十分に認識されていないかもしれません。実施した対策について評価が上がっていれば、次の施策を検討、実施が望めます。また、対策を行ったにも係らず従業員の評価が上がっていない場合は、対策の周知方法や、対策の内容を再度検討し改善していくと良いでしょう。
- (2) 昨年に比べ「仕事の裁量性」について、従業員の評価と管理者の従業員の評価に対する認識が広がっています。この領域については、特に女性・事務職の意識をあまり評価できていないことが一因と推察されますので従業員との面接などの機会を通じて意識を把握し、管理者間で情報共有するとともに、可能な改善策があれば対応を行うことが望めます。
- (3) ソフト面の快適職場は、対応を進めていただいても、周知や定着、あるいは従業員の意識変化に時間がかかることや、大きいインパクトのある事象があると大きく結果が振れてしまうことがあります。従業員とのコミュニケーションを大切にしながら、少しずつ改善を進めていただきますよう、お願いいたします。

取組み状況①

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
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"> ・本社了解のもと、支店長を含めた委員会でソフト面の調査票の実施結果を検討。検討結果に基づく推進計画により改善対策の実施をしている。 ・管理課の担当者を中心に産業医への相談づくり、労働負荷の軽減の為にノー残業デーの設定、年次有給休暇の取得しやすい環境の見直しを進めており、今年度は更に調査票を使って進捗状況の問題点を把握する予定。 ・平成20年に調査を実施したが、1年経過し、従業員も少し入れ変りがあったので再度調査をし、安全衛生委員会での今後の課題材料としたかった。 																	
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・快適職場推進センター様の紹介で、快適職場健康づくりセミナーにおいて事例発表をした。これにより、去年よりこの調査について所員一人ひとりがより深く検討することができた。 ・調査対象部門は全部門全営業所対象 																	
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前回、実施していたので、スムーズに全員回収することができた。 <p>調査票回収数</p> <table border="1" data-bbox="416 1480 1066 1682"> <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>5</td> <td>0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td>15</td> <td>8</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>20</td> <td>8</td> <td>28</td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者	5	0	5	従業員	15	8	23	計	20	8	28	
区分	男	女	計															
管理者	5	0	5															
従業員	15	8	23															
計	20	8	28															

取組み状況

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> <ul style="list-style-type: none"> ・ 前回の調査同様「休暇、福利厚生」の項目が低い。 ・ 「労働負荷」の項目が従業員より管理者の方が低くなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有給取得が進んだ職場とそうでない職場があること。 ・ 残業時間の均等化の為、業務ローテーションを推進しているが、ローテーションを組めない職場があること。
改善の実施等	<p>(改善の実行、再調査の実施等)</p> <p>☆「休暇・福利厚生」の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業所内メンタルヘルス推進担当者を設置し、外部機関とのパイプ役 ・ メンタルヘルスについての情報を収集しオリジナル新聞や書類作成 ・ 色々な悩みや相談ができる本社と直結したヘルプラインの設置 ・ シフト制の実施， 残業管理の徹底 	
総合コメント	<p>(取り組んだ結果の総合的な感想やコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今回、2回目の調査をしたことで、新たな問題点が分かりました。管理者にとっても、従業員の気持ちが分かり、参考になりました。 ・ ハード面は改善されつつありますが、今後はソフト面に力を入れ「全員で安心して幸せな生活を送れるように」を課題として取り組みます。 	

取り組んでみて

< 取り組みの理由・背景、実施に当たって >

- ・ソフト面は目に見えないので、安全衛生委員会でも話し合っ、従業員も少し替わったので、もう一度調査を実施することとした。
- ・県内の大会での発表を勧められたこともあり、さらに深く取り組むことができた。
- ・前回実施の経験があるので、調査実施にあたって、従業員の協力は得られた。
- ・このような対策を進めるにあたって、上司は理解がある。

< 結果の分析等 >

- ・結果は前回と開きがあまりなかった。
- ・今回は管理者の意識が高くなった。従業員側はあまり変わりなかった。安心したが、前回より管理者と従業員の意識差があった。そのあたりをどうしていくかが今後の課題。
- ・調査結果は思ったより悪くなかった。
- ・調査結果から、さまざまなことが見えてきた。

< 調査結果の通知 >

- ・調査結果は管理者は知っているが、従業員に伝えているかどうかは不明。結果を受けて、管理者は従業員に指導等をしていると思われる。

< 結果への対応 >

- ・休暇・福利厚生、メンタルヘルスに関して重要視が必要。
- ・領域5の休暇・福利厚生が低かった。これをなんとかしようとうことで、事業場内メンタルヘルス推進担当者を置いた。外部機関とのパイプなど、各方面へ問合せするなどして、情報収集していきたいと思っている。
- ・休暇では、シフト制にし、一人に集中しないようにした。残業もゼロに近い状態になった。
- ・労働負荷はいままでたいへんだったが、シフト制にしたところ、こんどは管理者の負担が大きくなった。管理職は従業員を帰らせないといけない。そのカバーは所長などがする。土曜日出勤などもあり、少し負荷が大きいかもしれない。
- ・保健師による健康相談は全員に受けてもらうようにした。生活習慣病健診の制度を利用した。
- ・有給休暇は上司から声をかけて、進んで取得してもらうようにした。声かけがなかったら、従業員は他の者に負担がかかると思い休暇の取得を遠慮していた。調査結果で数値が出て変化した。

- ・今後、キャリア形成・人材育成の領域が問題である。社員は講習や資格を受ける機会があるが、契約社員やアルバイトはそれがない。それらが受けられるように考えていく必要がある。
- ・わが社は安全衛生に強力に取り組んでいる。安全衛生推進員の講習を一人でも多く受けてもらいたいと思っている。
- ・仕事の裁量性は管理職は高い。前回より高くなっている。社長の方針も変わってきており、社内の会議等を通じ、社員のモチベーションが上がってきているということは聞く。直接社長の話がきけたら私たちも上がっていくのではないか。
- ・メンタルヘルスは本社でも対策ができてない。運送業なので安全対策が主である。

<今後>

- ・今後話し合いが必要。
- ・調査は今後もやっていきたい。

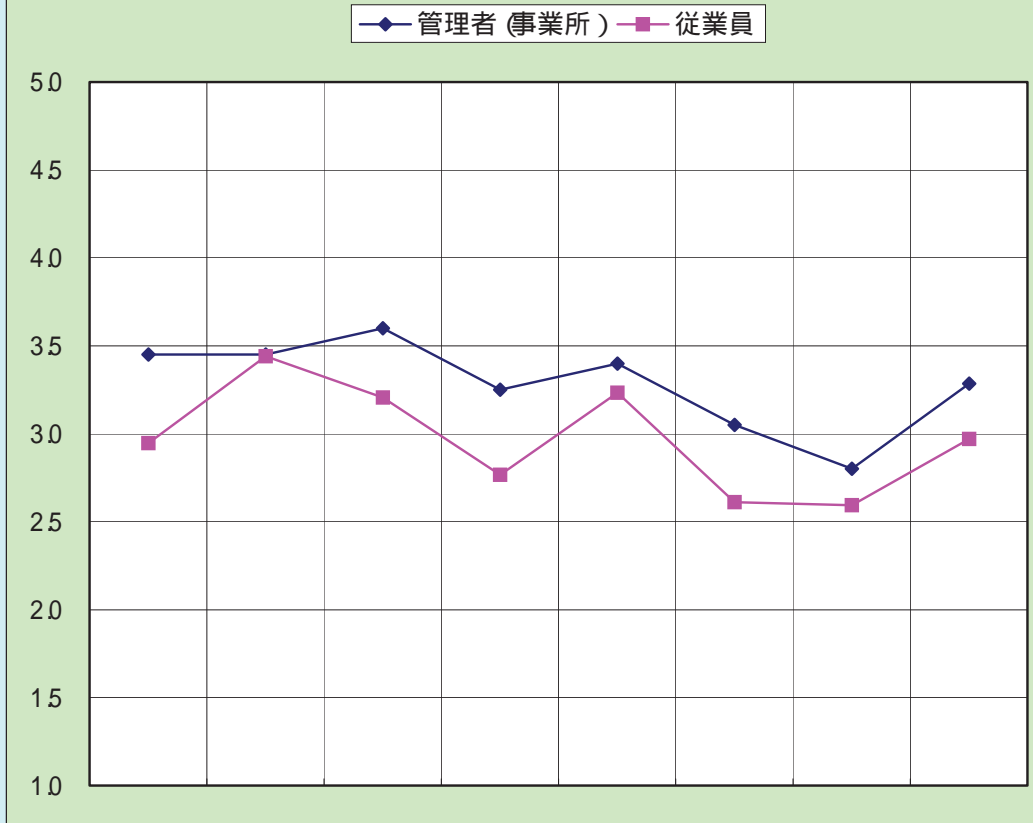
<要望等>

- ・今後、様々な情報がほしい。
- ・快適職場調査はわかりやすい。ただし、給料の質問がひっかかる。給料はどうにもならない。改善のしようがない。
- ・コメントはなくてもだいたい理解できる。

J 事業場

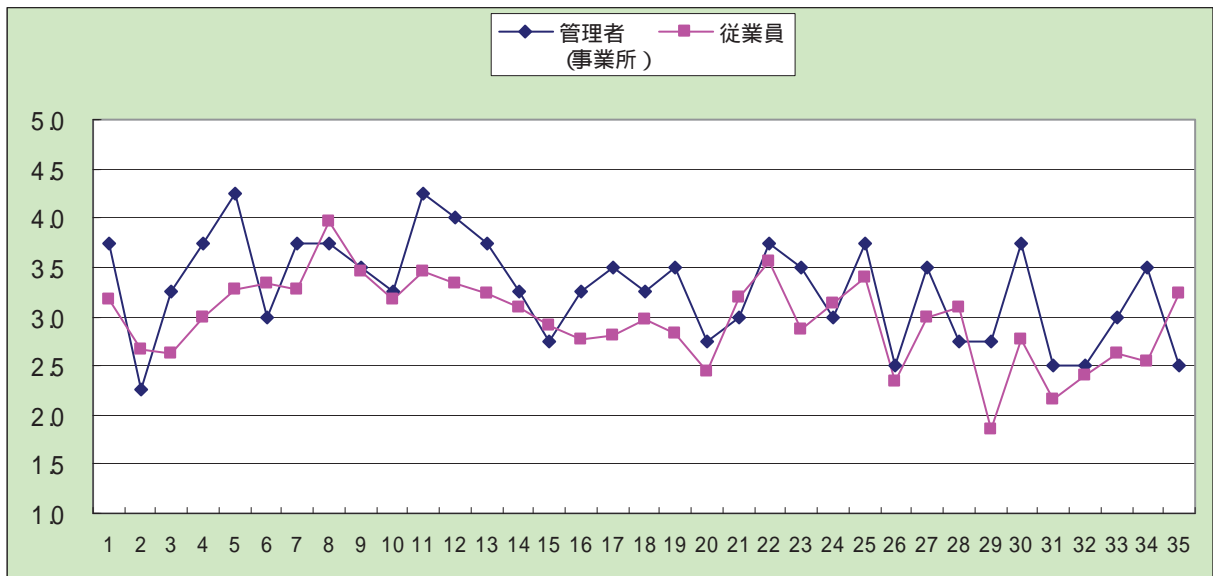
事業内容	商業（各種商品企画卸）
労働者概数	40人
調査者数	34人

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	3.5	3.5	3.6	3.3	3.4	3.0	2.8	3.3
従業員	2.9	3.4	3.2	2.8	3.2	2.6	2.6	3.0
差	0.5	0.0	0.4	0.5	0.2	0.4	0.2	0.3

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

管理職	全部署 4名		全部署 30名		設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評価	
	管理職	従業員	管理職	従業員						
領域1 キャリア形成 人材育成	3.5	+ 2.9	3.8	+ 3.2	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 3カールや個人ごとに教育 訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育 訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事がつまむ行くように配属や手助け 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方や責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きの見合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はつまみづいていく 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 2週間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日出勤を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことばめつたにない	3.8	+ 3.2	3.8	+ 3.2	C
領域2 人間関係	3.5	+ 3.4	3.0	- 3.3	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事がつまむ行くように配属や手助け 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方や責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きの見合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はつまみづいていく 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 2週間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日出勤を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことばめつたにない	3.0	- 3.3	3.0	- 3.3	B
領域3 仕事の裁 量性	3.6	+ 3.2	4.0	+ 3.3	11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方や責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きの見合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はつまみづいていく 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 2週間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日出勤を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことばめつたにない	4.0	+ 3.3	4.0	+ 3.3	C
領域4 処遇	3.3	- 2.8	3.3	- 2.8	16 世間的に見劣りしない給料 17 働きの見合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はつまみづいていく 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 2週間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日出勤を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことばめつたにない	3.3	- 2.8	3.3	- 2.8	B
領域5 社会との つながり	3.4	+ 3.2	3.5	+ 2.9	21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 2週間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日出勤を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことばめつたにない	3.5	+ 2.9	3.5	+ 2.9	C
領域6 休暇 福利厚生	3.0	- 2.6	3.0	- 3.1	25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 2週間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日出勤を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことばめつたにない	3.0	- 3.1	3.0	- 3.1	B
領域7 労働負 荷	2.8	- 2.6	2.5	- 2.3	25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 2週間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日出勤を含めていまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことばめつたにない	2.5	- 2.3	2.5	- 2.3	E

記号	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		評価の意味
	管理者	従業員	管理者	従業員	
-	2.3未満	2.0未満	-1.0未満	-0.5未満	良好
-	2.3以上~2.8未満	2.0以上~2.5未満	-1.0以上~ -0.5未満	-0.5以上~ -0.1未満	大きな問題なし
-	2.8以上~3.2未満	2.5以上~2.9未満	-0.1以上~ 0.1未満	0.1以上~ 0.3未満	要注意(場合によって)
+	3.2以上~3.4未満	2.9以上~3.1未満	0.1以上~ 0.3未満	0.3以上~ 0.5未満	問題あり
+	3.4以上~3.8未満	3.1以上~3.5未満	0.3以上~ 0.5未満	0.5以上~ 0.7未満	かなり問題あり

J 事業場プロフィールの評釈例

1 回答全体の概要

(1) 全体の傾向

貴事業所の回答は、領域によって高低がみられますが、全体ではほぼ全国平均と同じレベルでした。従業員の回答では、男女間に平均値の差は見られませんが、正社員よりパートの方が高い点数となっています。

(2) 事業所と従業員の回答の差

領域で見ると「人間関係」ではほとんど差はみられず、「社会とのつながり」、「労働負荷」でも0.2点とあまり差はみられませんでした。そのほかの項目では、「キャリア形成・人材育成」、「処遇」で0.5点、「仕事の裁量性」、「休暇・福利厚生」で0.4点と回答の差がみられました。

(3) 従業員の点数の高い項目

「人間関係」「仕事の裁量性」「社会とのつながり」は、3点を越えていました。

「人間関係」では「上司や同僚と気軽に話ができる」「上司と部下が気兼ねない関係にある」が、「仕事の裁量性」では「自分の新しいアイデアで仕事を進められる」、「社会とのつながり」では「仕事が社会と繋がっていることが実感できる」という項目が3.5点以上でした。

(4) 従業員の点数の低い項目

「休暇・福利厚生」「労働負荷」「処遇」「キャリア形成・人材育成」は、3点未満でした。

「休暇・福利厚生」では「この職場には、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」「この職場には、世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある」が、「労働負荷」では「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である」「会社の経営はうまくいっている」という項目で2.5点以下でした。

2 領域ごとの特徴

(1) キャリア形成・人材育成

パートは、全ての項目で正社員より高い点数でした。また、女性より男性の方が、点数は低くなっています。また、ほぼ全ての項目で、管理職と従業員の意識の差が大きくなっており、従業員の意識をあまり把握できていないことが推察されます。

また、「若いうちから将来の進路を考えた人事管理が行われている」という項目は、従業員の点数が低いだけでなく、この領域の他の項目とはことなり、管理職の点数が従業

員の点数を下回っており、管理職も課題として認識されているようです。

(2) 人間関係

従業員の平均点は3点より高く、全体的に良い状況です。とりわけ、パートや女性の点数が高くなっています。今後も現在のような良好な人間関係が継続することが望まれます。

(3) 仕事の裁量性

従業員の平均点は、3点より高く、全体的に良い状況です。ただ、「自分のペースで仕事ができる」は、パートと正社員の間で著しく差があり、この領域の中で唯一正社員の点数が3点以下になっています。ただし、この状況は管理職も認識しており、この項目についても解決すべき課題があるようです。

(4) 処遇

この領域の従業員平均点は3点以下で、パートより正社員の点数がやや低い状況でした。処遇についてはキャリア形成・人材育成と並んで、従業員と管理職の点数の差がやや大きくなっているため、意識の差を埋めるような働きかけが必要でしょう。

(5) 社会とのつながり

この領域の従業員平均点は3点と全国平均程度でしたが、「仕事が社会と繋がっている」は3.6点、「今の職場やこの仕事にかかわる一員であることに、誇りに思っている」は、3.4点と高い点数でした。

(6) 休暇・福利厚生

この領域の従業員平均は2.6点と最も低い点数でした。最も低かったのは、「この職場には、心や身体健康相談にのってくれる専門スタッフがいる」でした。この項目は、管理職との意識の差も大きくなっています。専門スタッフを置くことは難しいことですが、地域にある産業保健センターや健康保険組合や市町村の制度などを活用することも考えられます。

(7) 労働負荷

この領域の従業員平均は2.6点と福利厚生と並んで低い点数でした。正社員よりパートの点数は高く、大きな差が見られました。男性は3.0点と全国平均ですが、女性は2.4点と低くなっています。とりわけ正社員の女性の点数は低くなっています。ただこの領域は管理職の点数も3点以下になっており、課題として認識されているようです。

3 快適職場調査（ソフト面）の継続的な実施について

今回の結果を踏まえて、何らかの対策を行った成果を確認したり、新たな状況が起こっていないかを確認するなどのためにこれからも継続して実施されることをお勧めします。

取組み状況①

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
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> <p>総務責任者を事務局長として、快適職場調査を継続的(1～2年おきに)実施し、社員研修や人事諸制度の改善につなげることを確認した。</p>	<p>2010年度以降も経年変化を確認し、人事施策等に反映させていく為、モデル事業終了後も調査を定期的実施することを決定した。(10/7)</p>																
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <p>全部門、全従業員を対象に実施することを決定し、正社員分については、集合研修方式で調査票記入直後に推進員が回収した。管理者4名とパート社員分(8名)については、総務責任者が個別に回収した。なお、調査結果についても全従業員で共有することとした。</p>	<p>調査結果については、社長への報告後、朝礼で概要説明の上、全従業員に回覧した。</p>																
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <p>調査の目的や位置づけについても朝礼や社員研修の際などに周知した。</p> <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>4</td> <td>0</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td>8</td> <td>22</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>12</td> <td>22</td> <td>34</td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者	4	0	4	従業員	8	22	30	計	12	22	34	<p>役員、従業員の積極的協力の下でスムーズな調査票の回収が行えた。</p> <p>社長の英断と担当者(総務責任者)の積極的な周知もあり、調査結果を全ページ回覧という形で全従業員で共有することができた。</p>
区分	男	女	計															
管理者	4	0	4															
従業員	8	22	30															
計	12	22	34															

取組み状況②

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>経営者・役員と従業員との間で、経営課題や人事労務管理面などに関する認識のギャップが明白になったことを受け、調査結果を全社で共有するため回覧方式で全面開示することにした。</p> <p>また、2009年1月以降、社員研修に力を入れて来たが、経営側が認識しているほど従業員側は実感しておらず、より体系的・継続的な実施が望まれる。</p>	<p>ギャップがあることを経営側と従業員側とで共有することが大事という、トップの英断があり、総務責任者の粘張り強い努力で、1ヶ月半以上かけて全従業員・役員に個別に回覧することができた。</p>
改善の実施等	<p>(改善の実行、再調査の実施等)</p> <p>経年変化を追い、人事施策等に反映させるため、2年に1度の頻度で快適職場調査(ソフト面)を実施することを決定した。</p> <p>また、社員研修の体系化・見える化を促進すると共に、さらなる充実を図るため、キャリア形成促進助成金の対象職業訓練と実践型人材養成システムを導入することとなった。</p>	<p>新年度からの訓練開始を目標に教育訓練体系を再整備中。助成金を活用することで、会社業績による社員研修への影響を抑えつつ、2009年度以上の充実した社員研修を実施する。残業時間の削減にも継続的に取り組む。</p>
総合コメント	<p>(取り組んだ結果の総合的な感想やコメント)</p> <p>快適職場調査を実施したことで、社員研修に関するギャップが大きいことが判った。教育基本方針や教育訓練体系図、年間計画などを改めて作成し、従業員に見える形にすることが必要である。</p> <p>キャリア形成促進助成金の積極活用につながった今回の調査は、中・長期的な視点で社員研修を見直す良い機会となった。</p>	

取り組んでみて

<快適職場調査への取り組み理由・背景>

職場環境改善を目的として以前より社員に対して満足度調査を行っていたが、なかなか改善に至らなかった。今回促進員の薦めにより、快適職場調査を実施した。トップへの説明は、促進員が同行し、管理職と従業員とのギャップはあって当然との説明をおこなった。これまでも、満足度調査を行っていたので、トップや従業員に導入に当たっての抵抗はなかった。

快適職場調査は、普段社員の声を聴く立場である経営層の声も聴くことできる点が面白そうだった。結果が数字でできることにより、ギャップを具体的に知ることができた。

また、以前の調査は「調べられている」という意識が強く、あまり本音を書いてもらえなかったと思う。快適職場調査は、無記名かつ各自で調査票を封入することにより匿名性が保たれ、素直に回答されていると思う。回収率も高かった。

<現在までの進捗状況>

7月下旬に管理者側は4名、従業員側30名が実施し、8月18日中災防より快適職場調査結果報告書送付された。

調査結果については、役員へ報告後、結果をすべて全社員へ回覧した。回覧が終えるまでに、2ヶ月くらいかかった。

<集計結果について>

「休暇・福利厚生」、「労働負荷」が低いのは予想どおりであったが、実際の数値で会社の弱点が再認識できた。また数値の高かった「キャリア形成・人材育成」については、会社が力をいれて取り組んでいることが理解されており、「人間関係」が良好という点も再確認できた。

今回の快適職場調査によって役員（管理者）と社員の感じていた部分がはっきり数字でみることができ、またギャップを共有することができた。なかでも評価の低い項目については、評価を上げるように検討し、「人間関係」、「社会とのつながり」など高い項目についても、より評価を上げるという方向性がみえてきた。

また、以前の調査ではパート社員に回答してもらえなかったが、今回の快適職場調査では意見を聞くことができ、正社員との違いも知ることができた。また、最近入社した人たちと、昔からいる人たちの意識の差も明確にすることができた。

<結果分析からの課題設定とその対策内容について>

快適職場調査の結果を基に、新年度（10月～）の方針に反映させた。もともと管理者、社員共に研修に対する意識が高かったが、今後も社員研修に力をいれるべく、予算を増やした。

「労働負荷」については、労働時間や給与に経営者側は目を向けがちだが、社員はお金だけの問題ではなく、仕事の中身が問題だと思っていることがわかった。部署ごとに業務の改善をめざすことになった。また、部長職を役員が兼任していることから新たに部長代理の職を設け、職場内で話しやすい環境を整えた。会社として給与体系等を見直しているところなので処遇についても検討を行っている。

<今後の取り組みについて>

社員の意見をとりいれる仕組みや給与体系の見直しを実施し、またコミュニケーション研修も予定している。これらによる従業員の意識変化を、一年後、快適職場調査を実施してみたい。

<調査を実施して>

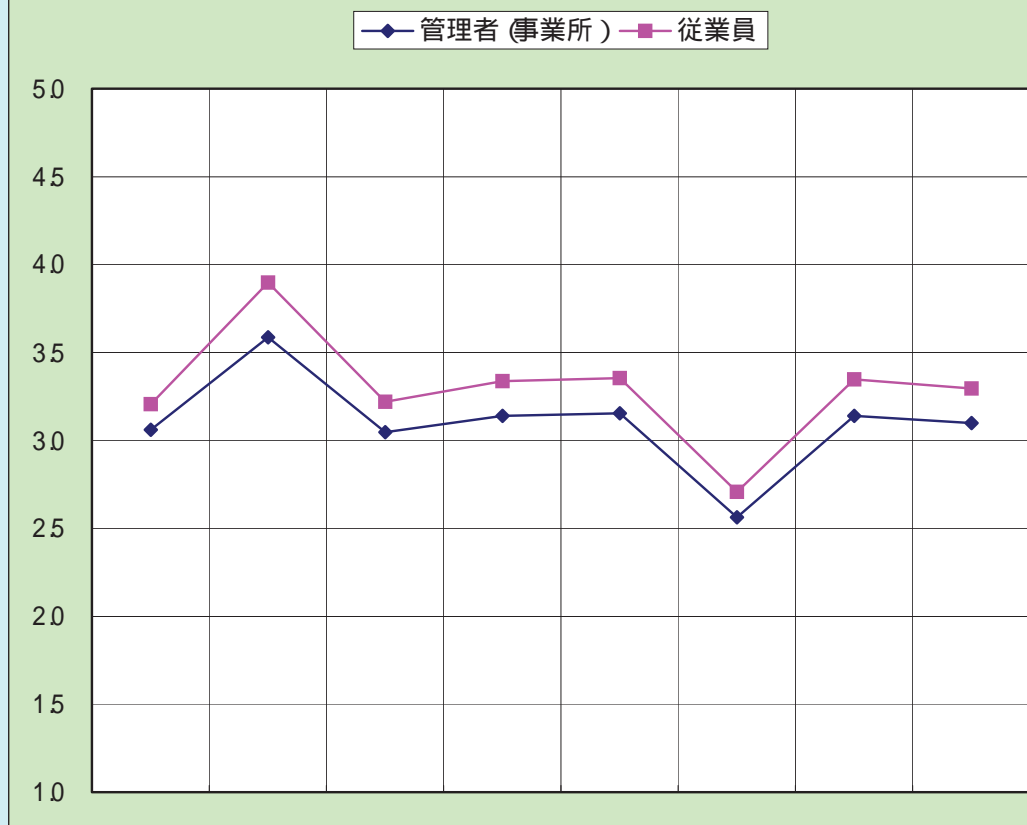
調査実施後のフィードバックが会社としての責任であり、重要だと思う。また、定期的に実施することにより公平性が保てる。社員も望んでいることでもあると思う。

K事業場

事業内容	商業（各種商品小売）
労働者概数	90人
調査者数	66人

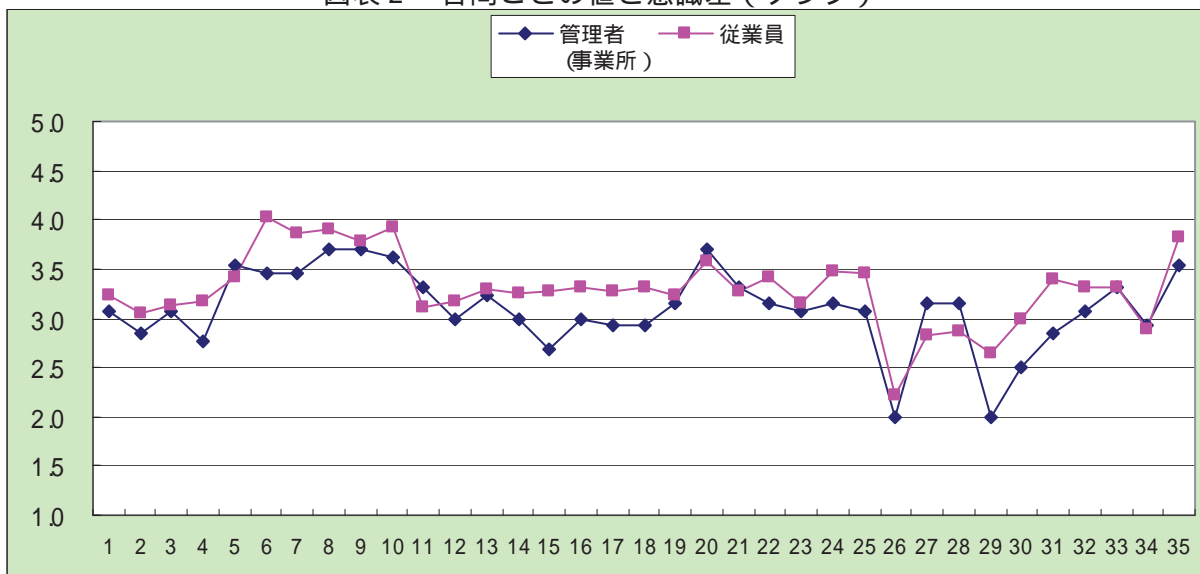
K事業場	管理者	全部署	13名	従業員	全部署	53名
------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	3.1	3.6	3.0	3.1	3.2	2.6	3.1
	従業員	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3
	差	-0.1	-0.3	-0.2	-0.2	-0.2	-0.1	-0.2

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)

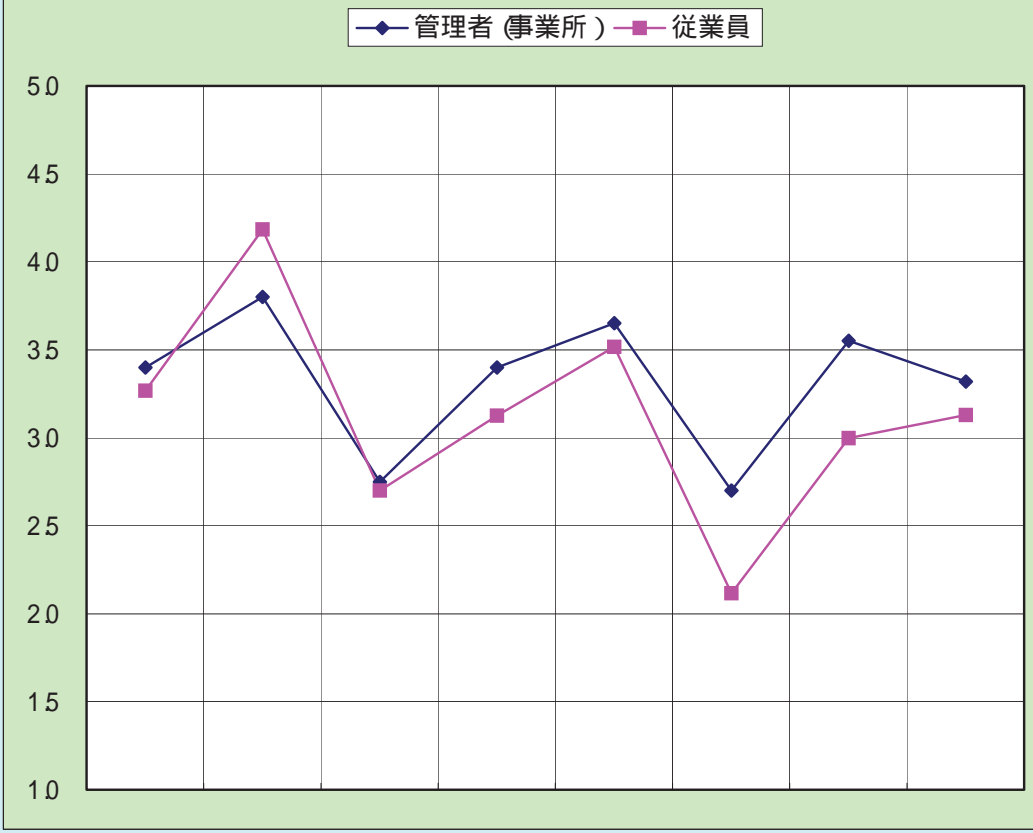


図表3 各領域及び各設問の結果

領域	管理者		従業員		結果	設問(短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	3.1	3.2	3.1	3.2						
1	3.1	- 3.2	+ 0.1		従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題は無いと思われる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を見てくることが大切と考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまく行くように配慮や手助け 10 上司の仕事がうまく行っている 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 15 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.1	- 3.2	+ 0.1	B
2	3.6	+ 3.9	- 0.3		従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内であり、従業員のほうが管理者より高い。良好な快適感であると考えられる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまく行くように配慮や手助け 10 上司の仕事がうまく行っている 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 15 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.6	+ 3.9	- 0.3	A
3	3.0	- 3.2	+ 0.2		従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題は無いと思われる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまく行くように配慮や手助け 10 上司の仕事がうまく行っている 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 15 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.0	- 3.2	+ 0.2	B
4	3.1	- 3.3	+ 0.2		従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題は無いと思われる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまく行くように配慮や手助け 10 上司の仕事がうまく行っている 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 15 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.1	- 3.3	+ 0.2	B
5	3.2	- 3.4	+ 0.2		従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題は無いと思われる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまく行くように配慮や手助け 10 上司の仕事がうまく行っている 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 15 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.2	- 3.4	+ 0.2	B
6	2.6	2.7	- 0.1		従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。管理者のほうがより快適感が低い。大きな問題は無いと考えられるが、管理者の快適感が低い理由によっては対応が望まれる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまく行くように配慮や手助け 10 上司の仕事がうまく行っている 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 15 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.6	2.7	- 0.1	E
7	3.1	- 3.3	+ 0.2		従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題は無いと思われる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまく行くように配慮や手助け 10 上司の仕事がうまく行っている 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 15 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.1	- 3.3	+ 0.2	B

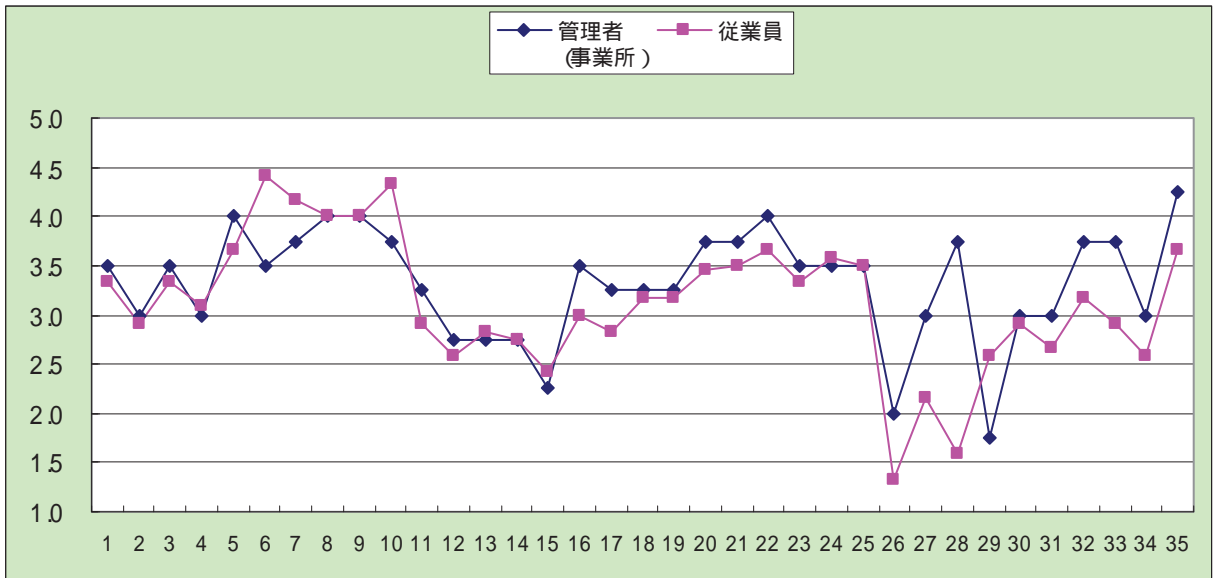
記号	管理者		従業員		説明	意識差の大きさとその記号	評価欄の意味
	2.3未満	2.3以上~2.8未満	2.0未満	2.0以上~2.5未満			
-	2.3以上~2.8未満	2.5以上~2.9未満	2.0未満	2.0以上~2.5未満	従業員のほうが高くその差はかなり大きい。 従業員のほうが高いが、その差は小さい。 ほとんど差がない。 管理者のほうが高いが、その差は小さい。 管理者のほうが高いが、その差はあまり大きくない。 管理者のほうが高くその差は大きい。 管理者のほうが高くその差はかなり大きい。	-1.0未満 -1.0以上~0.5未満 -0.5以上~0.1未満 -0.1以上~0.1未満 0.1以上~0.3未満 0.3以上~0.5未満 0.5以上~1.0未満 1.0以上~	良好 大きな問題なし 要注意(場合によって) 問題あり かなり問題あり
+	2.8以上~3.4未満	3.1以上~3.5未満	2.5以上~2.9未満	2.5以上~3.0未満	従業員は標準範囲内で標準値より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではほぼ標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲内より高い。 標準範囲内よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上~0.5未満 -0.5以上~0.1未満 -0.1以上~0.1未満 0.1以上~0.3未満 0.3以上~0.5未満 0.5以上~1.0未満 1.0以上~	良好 大きな問題なし 問題あり かなり問題あり

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	3.4	3.8	2.8	3.4	3.7	2.7	3.5
従業員	3.3	4.2	2.7	3.1	3.5	2.1	3.0	3.1
差	0.1	-0.4	0.0	0.3	0.1	0.6	0.5	0.2

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)

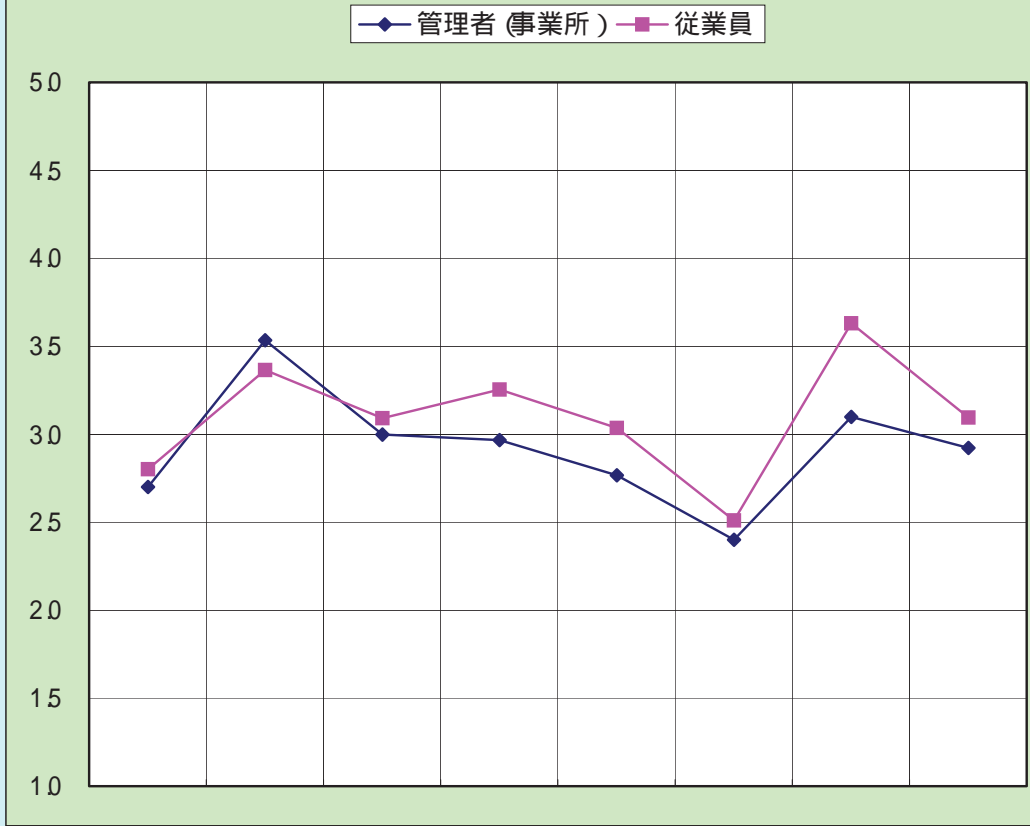


図表3 各領域及び各設問の結果

領域	管理職		従業員		結果	設問 (短縮)	管理職	従業員	意識差	評
	管理職	従業員	管理職	従業員						
1	キャリア形成 人材育成	34	+ 33	+ 0.1	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 3カールや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練を受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている	35	+ 33	+ 0.2	B
2	人間関係	38	+ 42	+ -0.4	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内であり、従業員のほうが管理者より高い。 良好な快適感であると考えられる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまく行くように配慮や手助け 10 上司は仕事をまかすように考えている	38	+ 42	+ -0.4	A
3	仕事の裁 量性	28	- 27	- 0.0	従業員は標準範囲未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられるが、管理者の低い理由によってはなんらかの対応が望まれる。	11 11 自身の新しいキャリアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる	28	- 27	- 0.2	C
4	処遇	34	+ 3.1	+ 0.3	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営はまわっている	33	+ 3.1	+ 0.3	B
5	社会との つながり	37	+ 3.5	+ 0.1	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内である。両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	21 21 仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 24 24 自分の仕事に誇りを感じる 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育休休暇取得しやすい 28 28 年次有給休暇取得しやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	37	+ 3.5	+ 0.1	A
6	休暇 福利厚生	27	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 27 27 産休育休休暇取得しやすい 28 28 年次有給休暇取得しやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	20	13	0.7	E
7	労働負 荷	35	+ 3.0	0.5	従業員は標準範囲内でほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内であるが、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。	31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	30	- 2.9	- 0.1	B

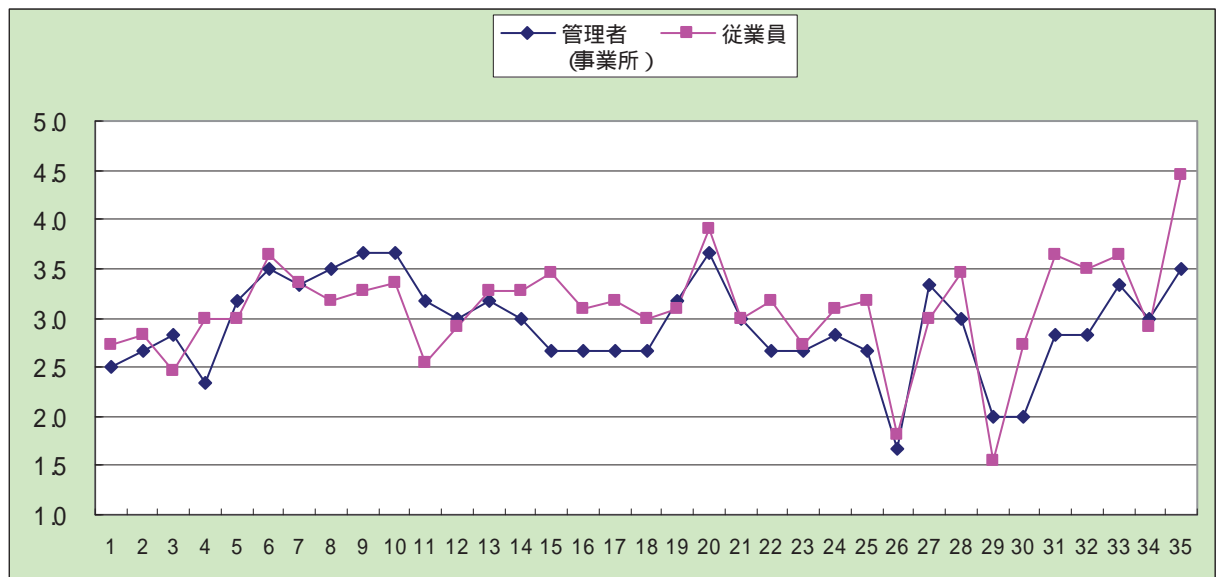
記号	管理職		従業員		説明	意識差の大きさとその記号	評	欄の意味
	管理職	従業員	管理職	従業員				
-	23未満	2.0未満	2.0以上~2.5未満	2.5以上~3.0未満	標準範囲よりかなり低い。	-1.0未満	良好	A
-	23以上~28未満	2.0以上~2.5未満	2.5以上~2.9未満	2.9以上~3.1未満	標準範囲より低い。	-0.5以上~ -0.1未満	大きな問題なし	B
-	28以上~32未満	2.5以上~2.9未満	2.9以上~3.1未満	3.1以上~3.5未満	標準範囲内であるが標準値より低い。	-0.1以上~ 0.1未満	要注意(場合によっては)	C
+	32以上~34未満	2.9以上~3.1未満	3.1以上~3.5未満	3.5以上~4.0未満	標準範囲内であるが標準値である。	0.1以上~ 0.3未満	問題あり	D
+	34以上~38未満	3.1以上~3.5未満	3.5以上~4.0未満	4.0以上~	標準範囲内であるが標準値より高い。	0.3以上~ 0.5未満	かなり問題あり	E
+	38以上~43未満	3.5以上~4.0未満	4.0以上~		標準範囲より高い。	0.5以上~ 1.0未満		
+	4.3以上~	4.0以上~			標準範囲よりかなり高い。	1.0以上~		

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



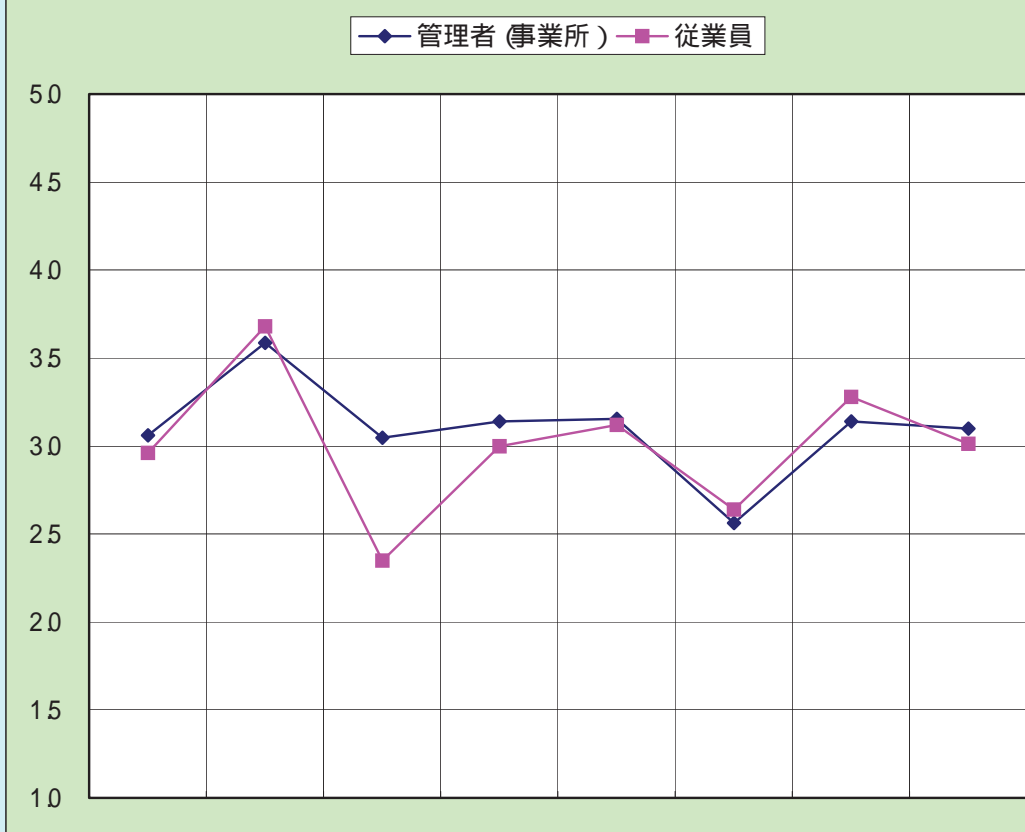
平均値と差	キャリア形成・人材育成	人間関係	仕事の裁量性	処遇	社会とのつながり	休暇・福利厚生	労働負荷	全領域平均
管理者(事業所)	2.7	3.5	3.0	3.0	2.8	2.4	3.1	2.9
従業員	2.8	3.4	3.1	3.3	3.0	2.5	3.6	3.1
差	-0.1	0.2	-0.1	-0.3	-0.3	-0.1	-0.5	-0.2

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



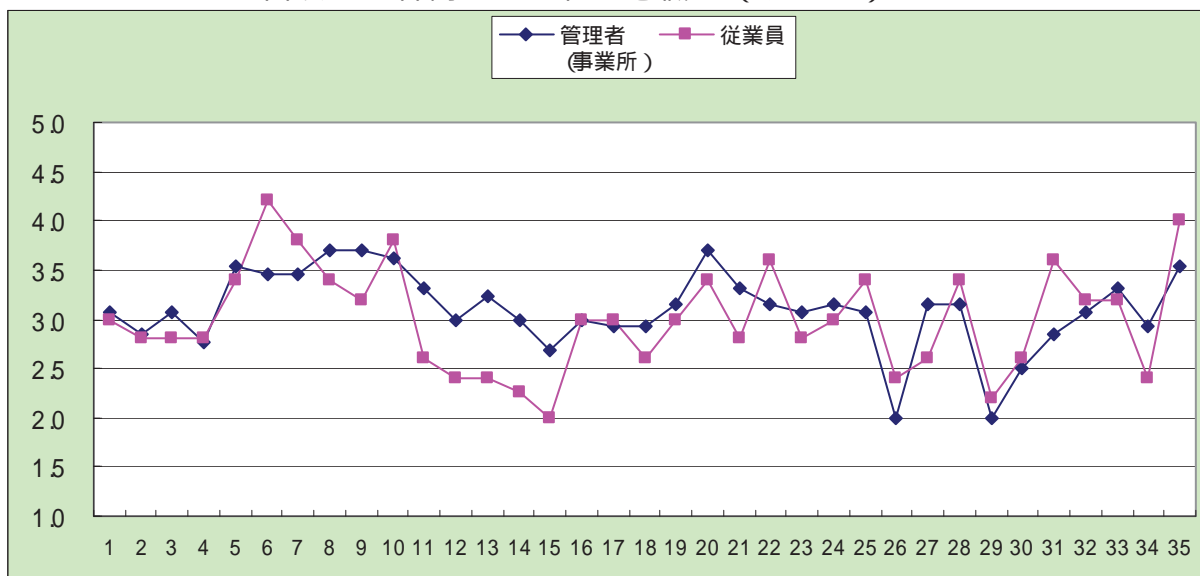
K事業場	管理者 全部署 13名	従業員 50歳代 5名
------	-------------	-------------

図表1 快適職場調査 (ソフト面)プロフィール



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)	3.1	3.6	3.0	3.1	3.2	2.6	3.1	3.1
従業員	3.0	3.7	2.3	3.0	3.1	2.6	3.3	3.0
差	0.1	-0.1	0.7	0.1	0.0	-0.1	-0.1	0.1

図表2 各問ごとの値と意識差 (グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

領域	管理者		50歳代 5名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理者	従業員	管理者	従業員						
領域 1	3.1	- 3.0	0.1	+	従業員は標準範囲内ではば標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題は無いと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアと個人ごとに教育・訓練の目標が明確 4 誰でも必要なときに必要な教育・訓練が受けられる 5 従業員を見てくることが大切だと考えられている	3.1	- 3.0	0.1	B
領域 2	3.6	+ 3.7	-0.1		従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内である。両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまく行くように配慮や手助け 10 上司の仕事がうまく行っている	3.5	+ 3.8	-0.3	A
領域 3	3.0	- 2.3	0.7		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。	11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる	3.3	- 2.6	0.7	C
領域 4	3.1	- 3.0	0.1	+	従業員は標準範囲内ではば標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題は無いと考えられる。	16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている	3.0	- 3.0	0.0	B
領域 5	3.2	- 3.1	+ 0.0		従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題は無いと考えられる。	21 21.仕事によりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27.産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 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 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 31 31.仕事はいつも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.2	- 3.1	+ 0.1	A
領域 6	2.6	- 2.6	- 0.1		従業員は標準範囲未達であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。両者の意識差は小さい。大きな問題は無いと考えられるが、管理者の低い理由によってはなんらかの対応が望まれる。	31 31.仕事はいつも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.5	- 2.6	- 0.1	C
領域 7	3.1	- 3.3	+ -0.1		従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題は無いと思われる。		2.8	- 3.6	- 0.8	A

記号	管理者及び従業員の値とその記号		説明	意識差の大きさとその記号	評価欄の意味
	管理者	従業員			
-	2.3未満 2.3以上～2.8未満 2.8以上～3.2未満 3.2以上～3.4未満 3.4以上～3.8未満 3.8以上～4.3未満	2.0未満 2.0以上～2.5未満 2.5以上～2.9未満 2.9以上～3.1未満 3.1以上～3.5未満 3.5以上～4.0未満 4.0以上～	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではば標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上～-0.5未満 -0.5以上～-0.1未満 -0.1以上～0.1未満 0.1以上～0.3未満 0.3以上～0.5未満 0.5以上～1.0未満 1.0以上～	良好 大きな問題なし 要注意(場合によっては) 問題あり かなり問題あり

K事業場プロフィールの評釈例

1 全部署結果に関して

(1) 領域別結果について

8領域中、6領域は標準範囲、1領域が標準範囲を上回る結果となっており、管理者と従業員の認識もほぼ一致していますので、全体としては良好な人間関係に基づく適度な快適性が確保されている職場であると推察されます。

休暇・福利厚生領域は、管理者、従業員ともに標準範囲を下回る結果であることから、両者ともに問題を認識している状況です。個別項目の詳細内容を確認・分析した上で、必要な見直しを検討することが望まれます。

(2) 各間ごとの結果について

ほぼ全項目にわたり、管理者よりも従業員の結果が高い値を示しています。これは、管理者のほうが、より厳しい基準値を持って現状を捉えている結果と考えられますので、更に良好な職場作りを進める上では、望ましいことと言えるでしょう。領域としての値が最も高い人間関係に関し、従業員の結果を見ますと、上司に対する信頼感に裏付けられた上下間の良好な関係が伺われます。

一方、夏期休暇、有給休暇などの休暇制度については、管理者、従業員ともに世間水準並か低い状況と認識していることが読み取れます。産休・育児休暇・介護休暇は、標準範囲内ではありますが、従業員がやや低い結果ですので、必ずしも取得しやすい状況ではないことが想定されます。また、心身の健康相談への対応については、管理者の結果が低く、現状に対する問題認識が感じられます。

その他のキャリア形成・人材育成、裁量性、処遇、社会とのつながり、労働負荷については、大きな問題は見られず、概ね良好な結果です。

2 各部署結果に関して

(1) 部署①（結果プロフィール掲載）

	結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
管理者	全部署平均	3.1	3.6	3.0	3.1	3.2	2.6	3.1	3.1
	部署①	3.4	3.8	2.8	3.4	3.7	2.7	3.5	3.3
	平均との差異	+0.3	+0.2	-0.2	+0.3	+0.5	+0.1	+0.4	+0.4
従業員	全部署平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
	部署①	3.3	4.2	2.7	3.1	3.5	2.1	3.0	3.1
	平均との差異	+0.1	+0.3	-0.5	-0.2	+0.1	-0.6	-0.3	-0.2

全部署平均と比較して、全般的に管理者の結果が高い値を示しており、管理者が良好な職場状況と認識していることが伺われます。特に、社会とのつながり、労働負荷の領域にその傾向が顕著です。

従業員については、人間関係の結果が全体平均よりも更に高い値となっていて、各問ごとの結果を見ると上司が頼りになり、配慮ある対応ができていて大変良好な状況が伺われます。逆に休暇・福利厚生領域別従業員結果は全体平均を大きく下回り、各問ごとの結果を見ると休暇制度やその運用における取得のしやすさに関し、厳しい認識のあることが読み取れます。

特に有給休暇に関する値の1.6は管理者の3.8と大きく乖離していますので、取得実態の確認に基づき、改善の対応を検討することが望まれます。

また、裁量性に関し、管理者、従業員ともに標準範囲を下回る項目が見られますので、仕事の任せ方に関し、改善の余地があるのではないのでしょうか。

さらに、処遇の給与面にもやや両者の開きが見られます。労働負荷も、残業・休日・休暇を含めた負荷状況などに両者の乖離が大きく、疲労度も含めて実態の再確認が必要と思われまます。

(2) 部署②

	結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
管理者	全部署平均	3.1	3.6	3.0	3.1	3.2	2.6	3.1	3.1
	部署②	3.3	3.4	3.6	3.1	3.0	2.7	2.5	3.1
	平均との差異	+0.2	-0.2	+0.6	0	-0.2	+0.1	-0.6	0
従業員	全部署平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
	部署②	3.1	4.0	3.5	3.2	3.3	2.9	3.3	3.3
	平均との差異	-0.1	+0.1	+0.3	-0.1	-0.1	+0.2	0	0

仕事の裁量性について、管理者と従業員が一致して、全体平均を大きく上回っていることが特徴で、仕事の任せ方、任され方が望ましい状況にあることが伺われます。

一方、労働負荷は管理者の結果が全部署平均を大きく下回り現状に関する厳しい認識が伺われます。従業員は全部署平均同様、標準範囲で、懸念材料は見られませんので、両者になぜ認識差が生じているのかについて、原因を確認してはいかがでしょうか。

各問ごとの結果を見ると、有給休暇の取得のしやすさは管理者がやや低い値ですが、従業員の認識は標準範囲内で大きな問題はないと思われまます。

(3) 部署③ (結果プロフィール掲載)

	結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
管理者	全部署平均	3.1	3.6	3.0	3.1	3.2	2.6	3.1	3.1
	部署③	2.7	3.5	3.0	3.0	2.8	2.4	3.1	2.9
	平均との差異	-0.4	-0.1	0	-0.1	-0.4	-0.2	0	-0.2
従業員	全部署平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
	部署③	2.8	3.4	3.1	3.3	3.0	2.5	3.6	3.1
	平均との差異	-0.4	-0.5	-0.1	0	-0.4	-0.2	+0.3	-0.2

全体結果として、管理者・従業員ともに、全部署平均と比較し、やや低い値となっています。キャリア形成・人材育成に関しては、管理者・従業員ともに、全部署平均を大きく下回る結果となっていて、この部署における教育や訓練等、育成のあり方に対する現状への懸念の認識が伺われます。各問ごとの値では、特に、教育訓練体制に関する項番4に関する管理者結果が2.3で、厳しい問題認識の状況が読み取れます。

社会とのつながりに関しても、管理者・従業員ともに全体平均と比べ、低い結果となっていますので、これらの理由に関し、振り返ってみてはいかがでしょうか。人間関係に関しては従業員の結果が、全部署平均を大きく下回る値です。標準範囲内ではありますので大きな懸念はないと思われませんが、より一層の快適性の向上に向けて、現状レビューをしてみてもはいかがでしょうか。

各問ごとの結果を見ると、裁量性に関し、従業員が自分のアイデアが十分に受け入れられていないと考える状況が見られます。一方、管理者は概ね受け入れているとの認識ですので、両者のすり合わせが必要と思われれます。

処遇領域の給与面については、管理者がやや低い結果となっていますが、従業員は標準範囲ですので、大きな問題はないと思われれます。

休暇制度の現状については、管理者、従業員ともに非常に厳しい認識ですが、休暇取得の運用面では取得しやすい体制であることが伺われます。

心身の健康相談への対応は、特に項番29に関し、管理者、従業員ともに厳しい認識が示されていますので、改善の検討が必要ではないでしょうか。

(4) 部署④

	結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
管理者	全部署平均	3.1	3.6	3.0	3.1	3.2	2.6	3.1	3.1
	部署④	3.4	3.4	3.4	3.2	3.8	2.8	3.0	3.5
	平均との差異	+0.3	-0.2	+0.4	-0.1	+0.6	+0.2	-0.1	+0.4
従業員	全部署平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
	部署④	3.5	3.9	3.5	3.6	3.5	3.1	3.5	3.5
	平均との差異	+0.3	0	+0.3	+0.3	+0.1	+0.4	+0.2	+0.1

全般にわたり、全部署平均よりも高い結果となっています。特に、従業員は、ほぼ全領域で全体平均を上回る結果で、この部署が快適感の高い良好な状況であることが伺われます。

他部署で厳しい認識がある休暇制度とその運用についても、この部署においては、概ね問題ないとの認識が伺われます。労働負荷についても、良好で問題ない結果と思われます。

3 性別の従業員結果に関して

(1) 男性

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全従業員平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
男性	3.6	4.1	3.6	3.5	3.4	3.0	3.3	3.5
差	+0.4	+0.2	+0.4	+0.2	0	+0.3	0	+0.2

全般にわたり全体平均よりも高い結果となっています。特に、キャリア形成・人材育成、裁量性が高い値で、男性社員が期待され、育てられ、仕事を任せられている状況が伺われます。また、各問ごとの結果を見ると、給与に関し、全体平均を上回る値となっており、男性社員は処遇面においても一定の満足感があることが伺われます。

(2) 女性

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全従業員平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
女性	3.1	3.8	3.1	3.3	3.3	2.6	3.4	3.2
差	-0.1	-0.1	-0.1	0	-0.1	-0.1	+0.1	-0.1

ほぼ全体傾向に一致しています。属性固有の観点からの特記事項はありません。

4 職種別の従業員結果に関して

(1) 専門・技術・研究職

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全従業員平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
専門技術研究	3.3	4.2	2.7	3.2	3.5	2.0	2.9	3.1
差	+0.1	+0.3	-0.5	-0.1	+0.1	-0.7	-0.4	-0.2

人間関係は、全体平均よりも高い値を示しており、この領域での各問ごとの結果からも上司への高い信頼感が伺われます。一方、裁量性、休暇・福利厚生、労働負荷は全体平均に比べ低い結果となっていて、この職種の従業員の厳しい現状認識が読み取れます。

限られた人数での業務対応かと思われませんが、労働負荷において業務量の多さや疲労の持ち越し等の状況も見られますので、休暇取得の運用を含めて、ワークライフバランスに関し、何らかの改善を検討する必要があるのではないかと考えられます。

(2) 事務職

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全従業員平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
事務職	2.8	3.6	3.0	3.2	3.2	2.4	3.6	3.1
差	-0.4	-0.3	-0.2	-0.1	-0.2	-0.3	+0.3	-0.2

この職種においては、キャリア形成・人材育成が全社平均に比べて、やや低めの結果となっていますので、まずは、事務職としてのキャリアパスや育成や研修のあり方をレビューし、現状における課題を明確化することを検討されてはいかがでしょうか。

一方、労働負荷に関しては、概ね良好な状況で、全体平均よりも高い結果が示されています。

(3) 販売・サービス職

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全従業員平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
販売・サービス職	3.4	4.0	3.5	3.5	3.4	3.0	3.4	3.5
差	+0.2	+0.1	+0.3	+0.2	0	+0.3	+0.1	+0.2

ほぼ全領域にわたり、全体平均よりやや高めの結果で、この職種の大変良好な状況が伺われます。

5 雇用形態別の従業員結果に関して

(1) 正社員

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全従業員平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
正社員	3.3	4.0	3.1	3.3	3.3	2.4	3.0	3.2
差	+0.1	-0.1	-0.1	0	-0.1	-0.3	-0.3	-0.1

休暇・福利厚生が低い結果となっていますが、各問ごとの値を見ると、休暇制度とその運用に関し、正社員の厳しい認識が見られます。

正社員以外の結果との差異がありますので、正社員としての業務責任や役割上の位置づけから、取得が進み難い状況があるものと思われませんが、休暇取得の運用に関し、何らかの改善検討が図れないか検討されてはいかがでしょうか。

(2) 正社員以外

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全従業員平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
正社員以外	3.2	3.8	3.3	3.3	3.4	2.9	3.6	3.4
差	0	-0.1	+0.1	0	0	+0.2	+0.3	+0.1

全体平均と大きな差異はなく、問題はみられません。

6 年代別の従業員結果に関して

(1) 20歳未満、20歳代

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全体平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
20歳未満20歳代	3.3	4.1	3.4	3.5	3.3	2.7	3.3	3.4
差	+0.1	+0.2	+0.2	+0.2	-0.1	0	0	+0.1

全般にわたり、全体平均よりやや高い値で、良好な快適感があることが伺われます。特に、人間関係が大変高い値を示している点が特徴です。

(2) 30歳代

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全体平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
30歳代	3.1	3.8	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.2
差	-0.1	-0.1	0	0	0	0	0	-0.1

全体平均とほぼ差異はなく、特記すべき事項はありません。

(3) 40歳代

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全体平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
40歳代	3.2	3.9	3.2	3.2	3.5	2.8	3.4	3.3
差	0	0	0	-0.1	+0.1	+0.1	+0.1	0

全体平均とほぼ差異はなく、特記すべき事項はありません。

(4) 50歳代（結果プロフィール掲載）

結果区分	キャリア等	人間関係	裁量性	処遇	社会	休暇等	労働負荷	全領域
全従業員平均	3.2	3.9	3.2	3.3	3.4	2.7	3.3	3.3
50歳代	3.0	3.7	2.3	3.0	3.1	2.6	3.3	3.0
差	-0.2	-0.2	-0.9	-0.3	-0.3	-0.1	0	-0.3

全般にわたり、全体平均よりも低めの結果です。着目すべきは、裁量性の低さで、全体平均と大きな乖離が見られます。各問ごとの値を見ても、項番11を除き、すべて標準範囲を下回っており、この年代の従業員の非常に厳しい現状認識が伺えます。

処遇面に関しても、地位に見合った報酬に関し、全体平均では3.3に対し、2.6と懸念される結果です。また、年齢面の影響もあるかもしれませんが、仕事の疲労をもちこすレベルも2.4と低い結果で懸念されます。

この年代層の5名の方については、改めて状況を的確に把握し、何らかの対応を検討することが望まれます。特に、仕事上の役割、責任、担当業務内容、任せ方等に関しては、特に重要な要素ですので、慎重な検討に基づく対応が必要と思われれます。

取り組んでみて

<快適職場調査への取り組み理由・背景>

メンタルヘルス対策の一環として快適職場調査を実施した。3店舗、1営業部を実施した。実施にあたり、それぞれの所属長に説明した。「強制ではない」ということを念押しした。労使の協議はなかった。特に反対はなく、スムーズに進んだ。

<現在までの進捗状況>

調査結果は、担当部長、ブロック長の会議で報告した。

<集計結果について>

調査結果は、予想したよりちょっとよい結果だったので、ほっとした。特に人間関係がよいという印象であった。「休暇」が低いのは小売業なので仕方がないと思う。事務職の「キャリア形成・人材育成」の評価が低いことが気になった。店舗社員への教育はあるが、事務職の社員に対しての教育はあまりない。

<結果分析からの課題設定とその対策内容について>

結果分析はまだ十分ではない。

<今後の取り組みについて>

具体的にとっても悪い項目がなかったので、今後の取り組みについては相談していこうと思う。

<調査を実施して>

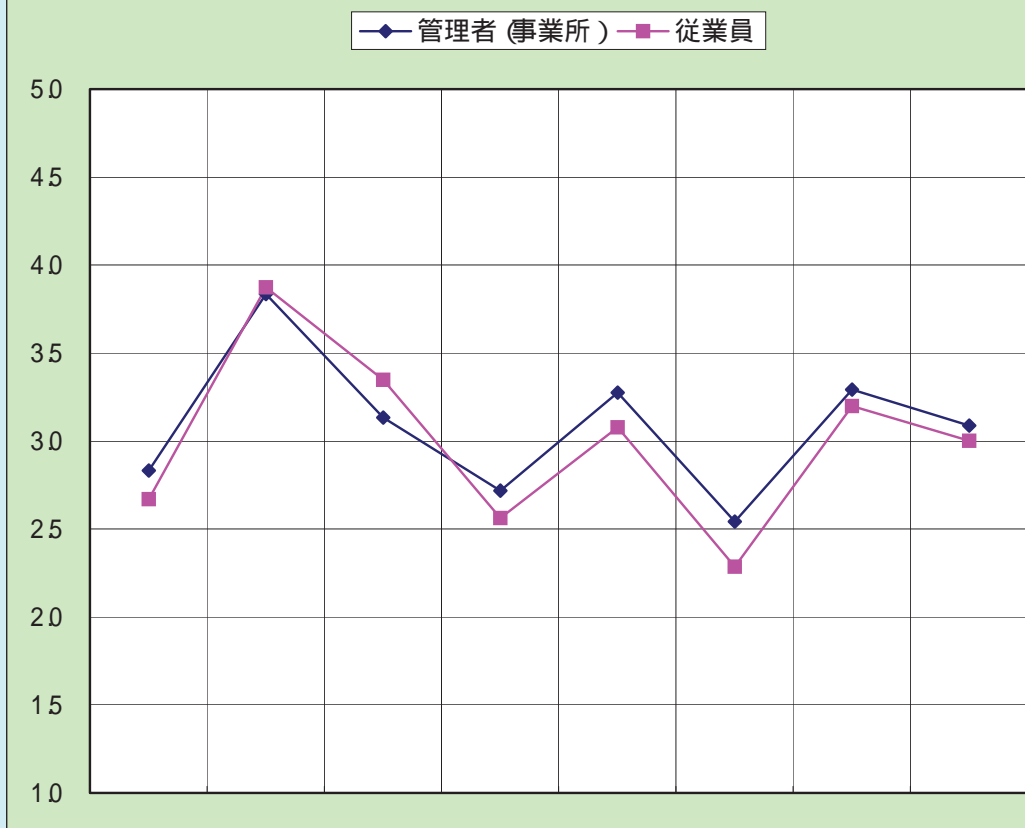
今後も独自でやってみたいと思う。たくさんの店舗で実施したいと思ったが、時間もなく3店舗、1営業部のみとなった。結果的には今回のような小規模でよかったと思う。今回快適職場調査を経験してよかったと思う。

L 事業場

事業内容	商業（各種商品小売）
労働者概数	400人
調査者数	359人

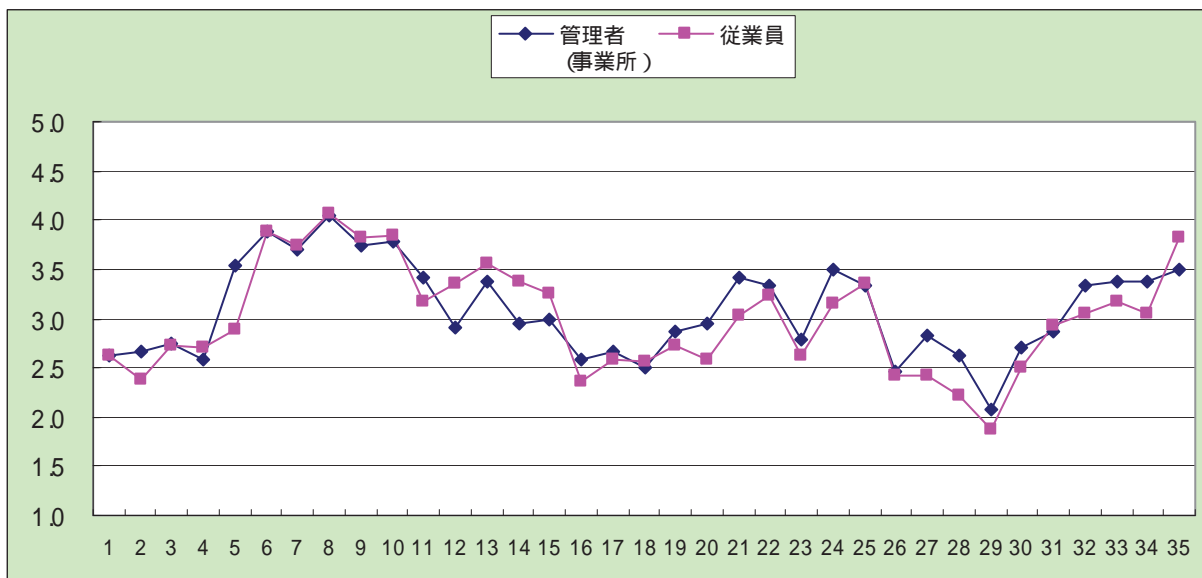
L事業場	管理者 全部署 24名	従業員 全部署 320名
------	-------------	--------------

図表1 快適職場調査 (ソフト面)プロフィール



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	3.1	2.7	3.3	2.5	3.3	3.1
	従業員	3.9	3.3	2.6	3.1	2.3	3.2	3.0
	差	0.0	-0.2	0.2	0.2	0.3	0.1	0.1

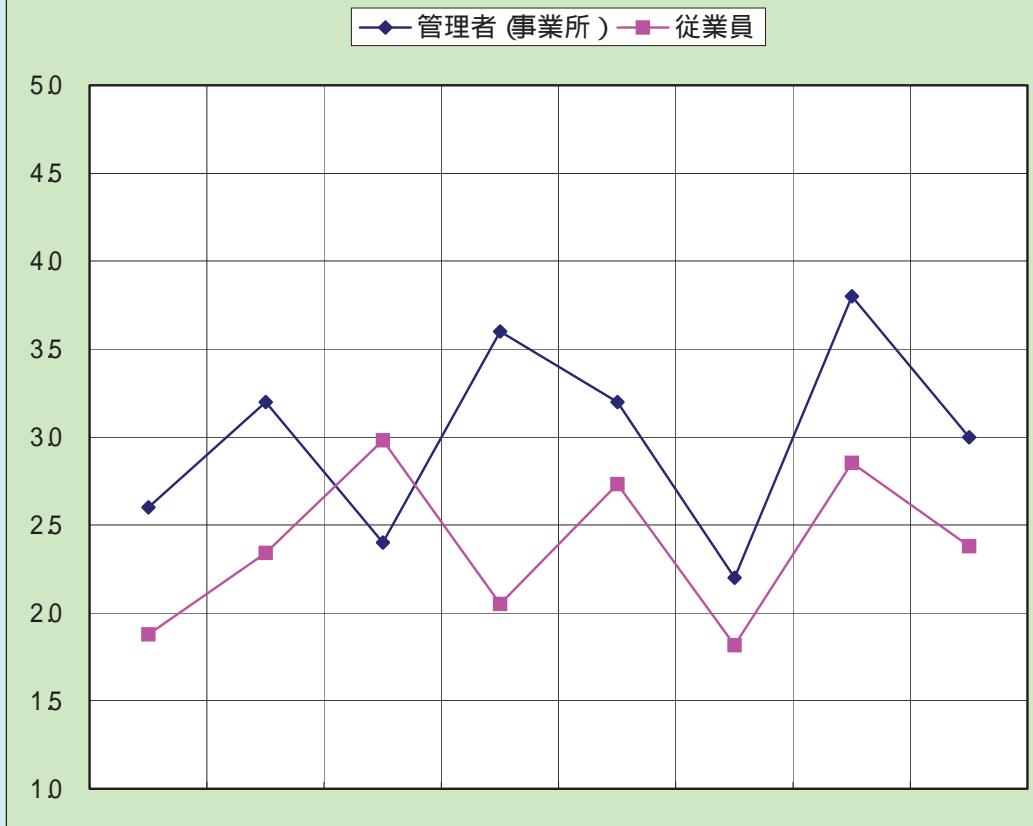
図表2 各問ごとの値と意識差 (グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

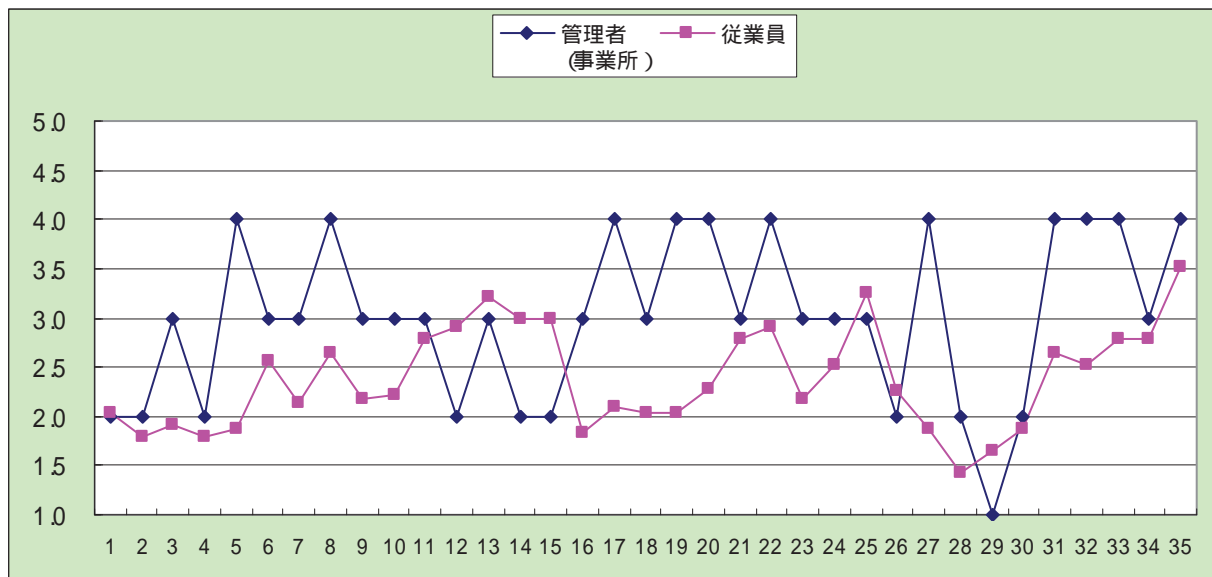
領域	管理者		従業員		全部署		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	28	27	28	27	26	25						
領域1	2.8	-2.7	-0.2		2.8	2.7	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアと個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くと配慮や手助け 11 上司の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営がうまくいっている 21 仕事はよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りや達成感を感じる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇や介護休暇がとれやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.6	2.6	0.0	C
領域2	3.8	3.9	0.0		3.8	3.9	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアと個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くと配慮や手助け 11 上司の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営がうまくいっている 21 仕事はよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りや達成感を感じる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇や介護休暇がとれやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.7	3.7	0.0	A
領域3	3.1	-3.3	+0.2		3.1	3.3	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。従業員のほうが管理者より快感が高い。大きな問題はないと思われる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアと個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くと配慮や手助け 11 上司の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営がうまくいっている 21 仕事はよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りや達成感を感じる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇や介護休暇がとれやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.4	3.4	-0.2	B
領域4	2.7	2.6	-0.2		2.7	2.6	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられるが、管理者の低い理由によってはなんらかの対応が望まれる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアと個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くと配慮や手助け 11 上司の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営がうまくいっている 21 仕事はよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りや達成感を感じる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇や介護休暇がとれやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.6	2.6	-0.1	C
領域5	3.3	3.1	0.2		3.3	3.1	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアと個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くと配慮や手助け 11 上司の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営がうまくいっている 21 仕事はよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りや達成感を感じる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇や介護休暇がとれやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.3	3.2	0.1	B
領域6	2.5	2.3	0.3		2.5	2.3	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 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアと個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くと配慮や手助け 11 上司の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営がうまくいっている 21 仕事はよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りや達成感を感じる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇や介護休暇がとれやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.5	2.4	0.0	E
領域7	3.3	3.2	+0.1		3.3	3.2	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアと個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くと配慮や手助け 11 上司の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営がうまくいっている 21 仕事はよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りや達成感を感じる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇や介護休暇がとれやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.4	3.4	0.0	D

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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	3.2	2.4	3.6	3.2	2.2	3.8
従業員	1.9	2.3	3.0	2.1	2.7	1.8	2.9	2.4
差	0.7	0.9	-0.6	1.5	0.5	0.4	0.9	0.6

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

領域	部署 1名		部署 23名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理者	従業員	管理者	従業員						
領域 1	キャリア形成 人材育成	2.6	1.9	0.7	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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデア個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とすることに必要教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.自分の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏休みや年次休暇がある 27 27.産休育休や長期介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつでも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.0	2.0	0.0	E
領域 2	人間関係	3.2	2.3	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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデア個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とすることに必要教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.自分の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏休みや年次休暇がある 27 27.産休育休や長期介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつでも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.0	2.0	0.0	E
領域 3	仕事の裁量性	2.4	3.0	-0.6	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者は標準範囲より快感が高い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快感の低い理由によっては対応が望まれる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデア個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とすることに必要教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.自分の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏休みや年次休暇がある 27 27.産休育休や長期介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつでも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.0	2.0	0.0	E
領域 4	処遇	3.6	+ 2.1	1.5	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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデア個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とすることに必要教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.自分の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏休みや年次休暇がある 27 27.産休育休や長期介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつでも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.0	2.0	0.0	E
領域 5	社会とのつながり	3.2	2.7	- 0.5	従業員は標準範囲未満であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデア個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とすることに必要教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.自分の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏休みや年次休暇がある 27 27.産休育休や長期介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつでも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.0	2.0	0.0	E
領域 6	休暇 福利厚生	2.2	1.8	0.4	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 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデア個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とすることに必要教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.自分の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏休みや年次休暇がある 27 27.産休育休や長期介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつでも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.0	2.0	0.0	E
領域 7	労働負荷	3.8	+ 2.9	- 0.9	従業員は標準範囲内であるが標準範囲未満であり、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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデア個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とすることに必要教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.自分の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏休みや年次休暇がある 27 27.産休育休や長期介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつでも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.0	2.0	0.0	E

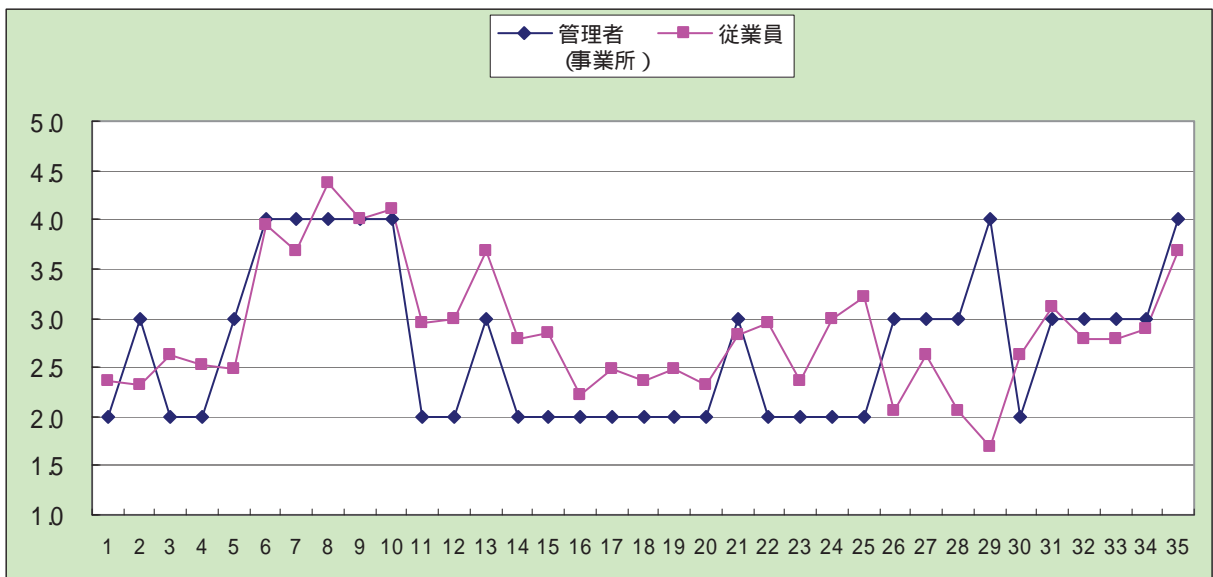
記号	管理者及び従業員の値とその記号		説明	意識差の大きさとその記号	評価欄の意味
	管理者	従業員			
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3未満 4.3以上~	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではほぼ標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.1未満 0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満 1.0以上~	良好 大きな問題なし 要注意(場合によって) 問題あり かなり問題あり
+					

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	2.4	4.0	2.2	2.0	2.2	3.0	3.2
従業員	2.5	4.0	3.1	2.4	2.9	2.2	3.1	2.9
差	-0.1	0.0	-0.9	-0.4	-0.7	0.8	0.1	-0.1

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



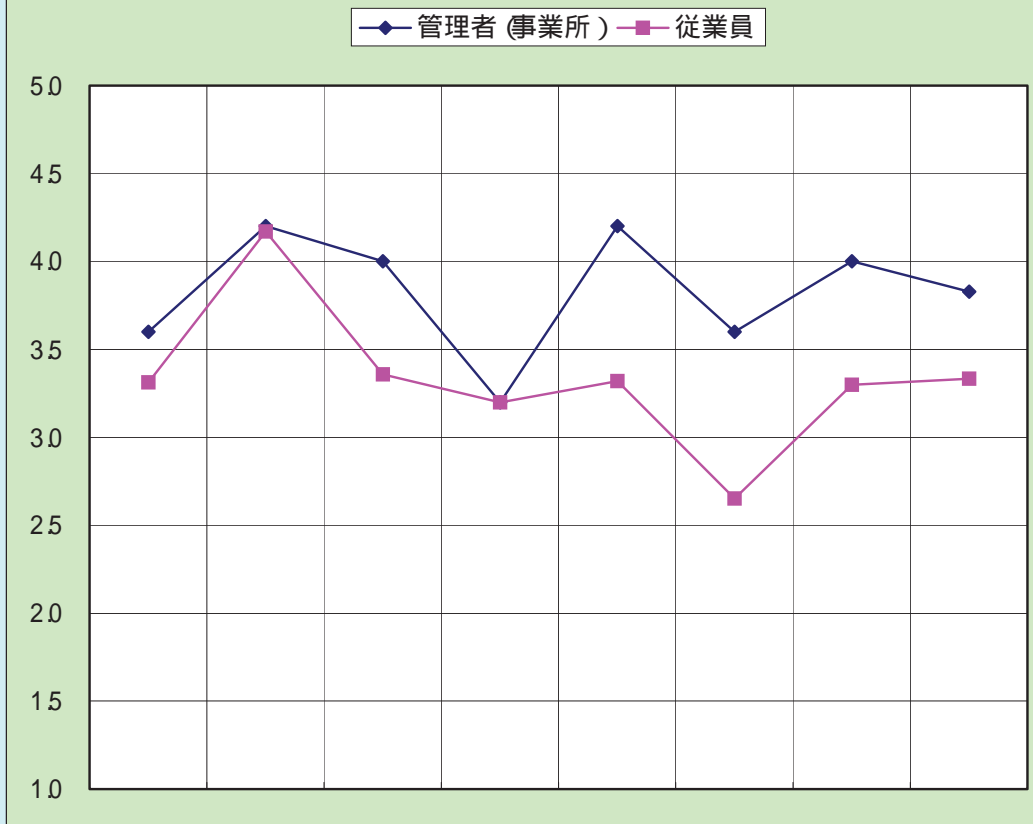
図表3 各領域及び各設問の結果

領域	管理職		従業員		結果	設問(短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理職	従業員	管理職	従業員						
領域1	24	2.5	-0.1	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 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とされる教育訓練が受けられる 5 従業員を見てくることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進むようによく配慮や手助け 11 上司の新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 仕事の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.0	2.4	-0.4	E	
領域2	4.0	4.0	+0.0	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	従業員、管理者ともに標準範囲内であるが標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	従業員、管理者ともに標準範囲内であるが標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	4.0	4.0	+0.0	A
領域3	2.2	3.1	-0.9	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者は標準範囲を下回っている。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快感の低い理由によっては対応が望まれる。	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者は標準範囲を下回っている。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快感の低い理由によっては対応が望まれる。	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者は標準範囲を下回っている。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快感の低い理由によっては対応が望まれる。	2.0	2.9	-0.9	C
領域4	2.0	2.4	-0.4	従業員、管理者ともに標準範囲を下回っており、両者の意識差が低い。改善のための対応が望まれる。	従業員、管理者ともに標準範囲を下回っており、両者の意識差が低い。改善のための対応が望まれる。	従業員、管理者ともに標準範囲を下回っており、両者の意識差が低い。改善のための対応が望まれる。	2.0	2.4	-0.4	E
領域5	2.2	2.9	-0.7	従業員は標準範囲未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。管理者の快感がより低い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快感が低い理由によっては対応が望まれる。	従業員は標準範囲未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。管理者の快感がより低い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快感が低い理由によっては対応が望まれる。	従業員は標準範囲未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。管理者の快感がより低い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快感が低い理由によっては対応が望まれる。	3.0	2.8	-0.2	B
領域6	3.0	2.2	0.8	従業員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。	従業員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。	従業員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。	3.0	2.1	0.9	E
領域7	3.2	3.1	0.1	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。	3.0	2.8	-0.2	B

記号	管理者及び従業員の値とその記号		説明	意識差の大きさとその記号	評価欄の意味
	管理者	従業員			
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.8未満 3.8以上~4.3未満 4.3以上~	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではほぼ標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.1未満 0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満 1.0以上~	良好 大きな問題なし 要注意(場合によっては) 問題あり かなり問題あり
+					

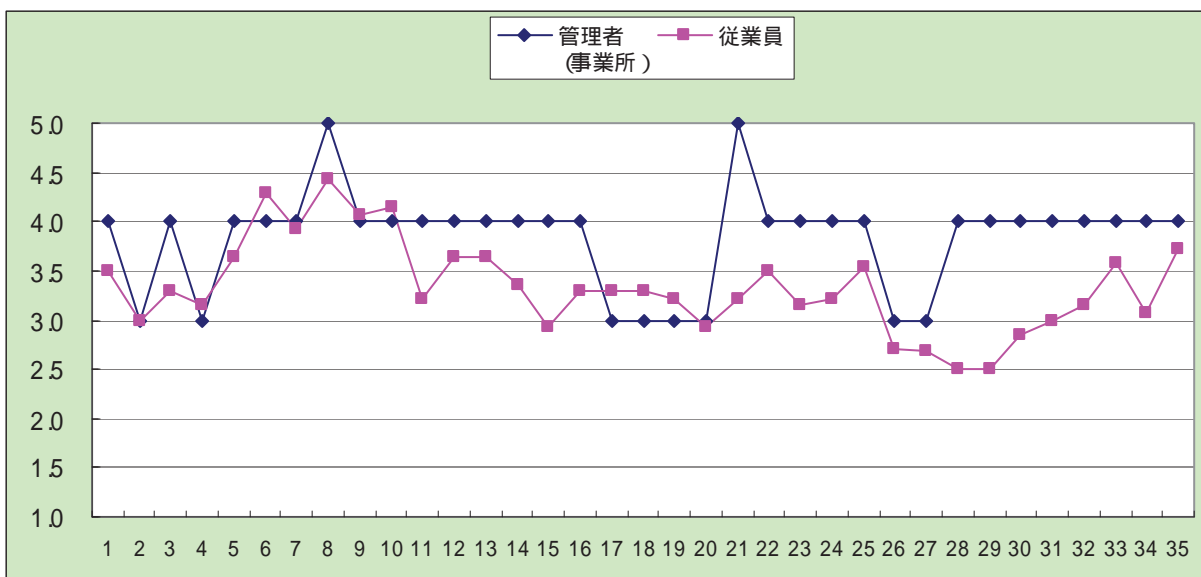
L事業場	管理者	部署	1名	従業員	部署	14名
------	-----	----	----	-----	----	-----

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	3.6	4.2	4.0	3.2	4.2	3.6	4.0
従業員	3.3	4.2	3.4	3.2	3.3	2.7	3.3	3.3
差	0.3	0.0	0.6	0.0	0.9	0.9	0.7	0.5

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

事業場	管理職		従業員		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理職	部署	1名	14名						
領域 1	キャリア形成 人材育成	36	33	+ 0.3	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルテや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進む行くように配慮や手助け 11 上司の新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	40	35	0.5	C
領域 2	人間関係	42	42	+ 0.0	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快感であると考えられる。	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進む行くように配慮や手助け 11 上司の新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	40	39	0.1	A
領域 3	仕事の裁 量性	40	34	+ 0.6	従業員は標準値以上であるが標準範囲内であり、管理者の値は標準範囲を上回っている。両者の意識差は大きい。大きな問題はないと考えられるが、この差の理由等によつては対応が望まれる。	11 上司の新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	40	32	+ 0.8	C
領域 4	処遇	32	32	+ 0.0	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	40	33	+ 0.7	C
領域 5	社会との つながり	42	33	+ 0.9	従業員は標準値以上であるが標準範囲内であり、管理者の値は標準範囲を上回っている。両者の意識差は大きい。大きな問題はないと考えられるが、この差の理由等によつては対応が望まれる。	11 上司の新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	50	32	+ 1.8	C
領域 6	休暇 福利厚生	36	27	- 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つては対応が望まれる。	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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	30	27	- 0.3	B
領域 7	労働負荷	40	33	+ 0.7	従業員は標準値以上であるが標準範囲内であり、管理者の値は標準範囲を上回っている。両者の意識差は大きい。大きな問題はないと考えられるが、この差の理由等によつては対応が望まれる。	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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	40	31	+ 0.9	C

記号	管理者及び従業員の値とその記号		説明	意識差の大きさとその記号	評価欄の意味
	管理者	従業員			
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3未満 4.3以上~	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではほぼ標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.1未満 0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満 1.0以上~	良好 大きな問題なし 要注意(場合によっては) 問題あり かなり問題あり
+					

L 事業場プロフィールの評釈例

7つの領域についての総合平均値は、管理者（管理職 24 名回答）が 3.1、従業員（320 名回答）が 3.0 で、総じて管理者と従業員の認識に差はほとんどありません。各領域についても管理者と従業員の平均値の差が±0.5 を越えた領域はなく、「休暇・福利厚生」（差 0.3）、「キャリア形成・人材育成」（0.2）、「仕事の裁量性」（差-0.2）、「社会とのつながり」（差 0.2）にわずかの差がありましたが、「労働負荷」（差 0.1）、「処遇」（差 0.1）、「人間関係」（差 0.0）の領域はほぼ同じでした。

従業員の回答傾向を男女別にみると、全領域平均では男性（129 名）が 3.0、女性（19 名）が 3.2 で差は 0.2 でした。平均値で男女差がとくに大きかった領域は、「労働負荷」（男性 3.0 女性 3.9 差 0.9）で女性が男性よりも 0.9 ポイント高く、「休暇・福利厚生」では女性（2.6）が男性（2.2）を 0.4 上回りました。また「処遇」の領域においても女性が男性を 0.3 ポイント上回りましたが、その他の領域はほとんど差がありませんでした。

正社員か正社員以外かでみると、全領域平均では正社員（139 名）が 2.9、正社員以外（14 名）が 3.4 で 0.5 ポイントの差がありました。差がとくに大きかった領域は「処遇」（正社員 2.4 正社員以外 3.1）「休暇・福利厚生」（正社員 2.2 正社員以外 2.9）「労働負荷」（正社員 3.1 正社員以外 3.8）および「キャリア形成・人材育成」（正社員 2.6 正社員以外 3.2）でそれぞれ 0.5 以上の差が認められました。

職種別では、その他の職種の全領域平均が最も高く（3.6）、もっとも低かった専門技術研究職（2.8）と 0.8 ポイントの差が認められます。なお、管理者の回答も従業員の回答も職場によって差がかなり大きくなっているため、個別に確認ください。

総括すると、管理者側（一部除く）の平均的な認識は「当社の従業員は、職場の人間関係が良好で、また仕事を通じて社会とのつながりを感じて仕事をしている。仕事の裁量、キャリア形成・人材育成面、労働負荷は普通 - 可もなく不可もなく - だと思っている。反面、処遇と休暇・福利厚生面に不満があるだろうと感じている」、と解釈できます。

他方、従業員の側（※回答者比率 9 割を占める正社員の男性従業員の意見が強く反映されていますので、男女や職種、職場の違いなどの詳細は各属性別の結果をご参照ください）は「職場の人間関係が良く、仕事の裁量と労働負荷はまあまあ、仕事と社会とのつながりは可もなく不可もなくで、キャリア形成・人材育成面と処遇には若干不満をもち（女性は労働負荷は高くない）、休暇・福利厚生面は満たされていない」、と解釈できます。

7つの領域を構成するそれぞれの質問項目の結果を見て、何が課題になっているのか実際の職場に即して考察してみてください。各属性について、そのなかからたとえば職場でできること（人間関係、労働負荷の領域）と会社をあげて取り組むべきこと（処遇、福利厚生、

社会とのつながり、キャリア・人材開発領域)に分けて、さらに短期的に改善できること、長期目標を立てて取り組むべきことを検討するなどして、優先順位を決めて実践することで、従業員が生き生きと働く職場環境の実現にこの調査結果をご活用ください。

※ 従業員回答者（全 324 名）の属性を見ると、男性(275)、女性（36）と男性が9割近くを占め、職種別では販売サービス職が180名と専門技術研究職91名とで8割以上、雇用形態別では正社員が282名、正社員以外が46名、年齢別では30歳代が156名、40歳代が82名、20代が46名、50歳代が29名、残り16名が60歳以上となります。

取組み状況①

事項	具体的取組み状況	特記事項など
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> <ol style="list-style-type: none"> ① 総務人事部・課長を中心に話を展開するように検討 ② 課長から総務人事部長兼経営企画部長に話を打診 ③ 快適職場調査実地使用調査研究を取り組むことをトップの許可を得る ④ 調査実施時に総務人事より各部長・各マネージャーへの説明 ⑤ 各マネージャより一般社員への説明 	<p>トップ・責任者の理解があり、スムーズに進行</p> <p>総務人事の担当者(課長)と全容の流れについて確認をとり上司の同意・トップの合意を取ったあと詳細の方針を総務人事の担当者と上司の2人を中心として決定していく。あとは遂行のために必要な時期に必要な情報を提供することをくりかえす</p>
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全社的な取り組みとして、関係部署の責任者へ説明を行い、理解を得た。 ・全体スケジュールを作成。 ・取り組みについて、イントラを通じて周知し理解を得る。 <ol style="list-style-type: none"> ① 調査対象部門は原則全員とした。 ② 分類は職場ごとにしたが、個人の情報に対する配慮を行い、職場分析は10人前後を目安としてグルーピングを行った。 ③ 調査票の記載時間は短かめで行うこととし配布後1週間後職場ごとでまとめたの提出 ④ 3日間の猶予:提出しない場所についての催促期間 ⑤ 周知:原則調査票に説明用紙をつけ指示を与えた。 	<p>過去に別調査を実施しており、その時に混乱を生じてなかったことをもとに、同じように大がかりな行動にせず配布形式で行った。配布・回収についても混乱はなくスムーズであった。</p>
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全社的な取り組みとして、イントラでの通知を行い、調査の主旨等の説明を行い、理解と周知徹底を図るとともに調査を実施した。 ・必要な項目はすべて説明資料にて説明を与える 	<p>説明資料の読み方にはやはり個人差があり、きちんと理解して記載した人と理解しなかった人が存在していた。とくに管理者のシートの記載方法については大半が部下の回答の想像ではなく、自分自身についての回答に思えた。</p>

取組み状況②

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>① 快適職場調査票の職場分析結果をもとに会社全体と課題・職場の課題・職場の中の上司の課題を振り分けることとした。</p> <p>② 推論だて</p> <p>③ 経営陣等と一緒に話し合いを行う、どの職場を選定するかを決定</p> <p>④ 職場を決定したあと、関わり方の形を決定(職場に対して行うかマネージャに限定するか)</p>	<p>調査票だけの結果では決めつけることを避ける必要があったため、慎重に選び出しをすることにした。そのために課題を決定するわけではなく、推論を元に行うことにした。本来は全職場をヒアリングをしたいところで会ったが、時間的には余裕がなく、そこは飛ばすこととした。</p>
改善の実施等	<p>(改善の実行、再調査の実施等)</p> <p>① ヒアリングを行うのに調査結果を指し示しながら説明を行う</p> <p>② ヒアリング対象者が自分もしくは自分の職場の課題を検討</p> <p>③ ヒアリング対象者が立場に応じ変革の活動を実施</p> <p>④ ヒアリング対象者のみでは行動に限界がある場合は会社組織のサポート体制を強化し、サポート体制作りを実施</p> <p>⑤ 選定職場については中心となるキーパソンが存在し、活動する方向性を決める</p> <p>⑥ 会社全体についての人事施策・教育・相談体制のありかたなどの行動については総務人事への提案を</p> <p>⑦ 選定はされなかったが、他マネージャについては方向性を提示</p> <p>⑧ 選定職場が今から動き出すというだけで調査結果に変化がみられるかどうかはわからないが、再調査の実施へ</p> <p>⑨ 1月に再調査 前回と同じく全職場対象 それに加え、店長と幹部との間にも調査を実施することにした。そのため今度は封筒で封印を行う、人事に直送方式で回収予定</p> <p>⑩ 2月に分析結果 前回との比較 今後のテーマの提案</p>	<p>時間を最短にするために、課題の把握と課題解決の行動を一体化とした。そのためコーチング手法を用い、各人に職場で実際的な活動の展開と今後の流れを作れるようにサポート</p> <p>短い期間での変化があるのかは不明だがよい機会なので再調査実施へ</p> <p>総務人事と各セクションのつながりが濃く総務人事が主導だとして今後の活動を展開する方向性が見えるだろう。</p>
総合コメント	<p>(取り組んだ結果の総合的な感想やコメント)</p> <p>快適職場調査で入るまでは知らなかったが、ちょうど半年前より抜本的な改革活動が開始しており、風土改革の活動意識は高かった。そのためにちょうど同じ流れにのって行うことができ、各職場の活動開始時間が短縮できたものと思われる。そのため、少ない関わりであったが方向性の明示をおこなうのは容易であった。多くの人間が動き始めるとそのかじ取りが非常に重要になってくる。これからがとても重要な時期になると思える。</p>	

事業場担当者と促進員の検討会議まとめ

【I】分析結果読み取り

① 1回目実施と2回目の実施について

・100%の提出率（2枚ほど書類不備はあり）→会社内での伝達はいつもスムーズ

・1回目2回目を通して組織の共通課題

各職場についてはいろいろな変化があるのだが会社全体を通してはやはり同じ課題・同じ傾向が出ている→総合的施策へ

② 1回目2回目の変化

フォローアップした組織のうち、全体に対して行った施策のうち、方向性が決まった職場が良い方向性へ変化している。

逆に組織の課題が表出したがそこから施策がうてていない職場は悪い方向へ変化しているところが1か所ある。

2回の調査を通じて

快適職場づくりの調査は2回実施したことにより、会社としての課題が裏付けられる形で出ている。また、2回目は違う層の調査も実施した。そのため、同じ制度であっても人々により捉え方に変化がでることも理解できた。

【今後】

今後については快適職場づくりをめざし、社員が充実した働きがいのある職場を自ら作っていく風土を定着させていくこととする。そうした職場になることにより、会社の経営も安定し、成長する会社が育成されていくものと思われる。

活動の計画の方向性としては各課題領域について下記のように行う

★領域1 キャリア形成・人材育成

キャリア形成や教育については不足を感じ、優先課題と位置付ける

→まずは教育制度の充実を考え2010年を教育元年と位置づける

全体の教育システムの構築を行い、その中で会社が独自で行う研修やマニュアル等のツールの作成を実施・そのための会社内の関わりメンバーも工夫をすることにする。

・社内および社外の研修等の企画・実施の検討
＝教育は持続していくことが重要で会社の底力になっていくため、重きを置く。

★領域4 処遇

人事制度の抜本改革と就業規則の変更を2010年4月より実施。考課者訓練も含めトレーニング研修も実施する。

制度を導入することにより適正な評価になるように指導を強化していく。

→給与・ボーナスが管理者は全員・一般の人は頑張る人の全員が上がるようになるためそれでモチベーションアップを図り、会社成長を促す。

★領域6 休暇・福利厚生

優先課題としてはとらえないが、優先課題を解決していくにつれ、徐々に組織の意識が上がるものと思われる。安易に外部に委託するような施策を取ることにより、外に投げ出してしまいう意識を持たせるより、上司が部下を配慮する意識を持つことから変化を狙う。全体的に整備が整ってからでかける課題と考える。

ただ、健康問題は重要なため、過去から継続して行っている健康診断フォローなどは継続して実行。メンタルヘルスについても教育による啓発活動に努める。

★領域7 労働負荷

残業時間管理についてはかなり厳しく実行中。サービス残業について撤廃するように強化しており、この領域については会社施策をさらに強化してことが重要と思われる。

また時間の効率化やタイムマネジメントについては教育とリンクさせ、時間内で効率的に働き、休みもしっかり取れるような風土づくりへと変化させていく。

【全体感想】

全体的な施策や各組織の施策は実行中のものが多く、道筋ができていく部門と今からというところがあり、かなり多くの課題を解決していく必要がある。今回はすでに実行中の施策の中で快適調査票を用いることにより軸を形成できた。施策がどのように進行しており、どの方向性も必要かと言った多軸判断の指標に非常に役立ったといえる。調査結果をもちいることにより、明確な方向性の課題があり、そこを投げかけることによりマネージャー層の動機づけが行いやすい利点もある。

取り組んでみて

<快適職場調査への取り組み理由・背景>

監督署から指導を受けたのをきっかけに昨年10月より社長直轄の「経費節減」「効率化」「コンプライアンス」「環境保全」「個人情報保護」等の改革プロジェクトを立ち上げた。「就業規則」、「賃金規程」等の見直しを来年4月に予定しており、大きく生まれ変わろうとしている。また、経済危機を乗り越えて会社として上昇していく為に社長より毎月全社員に対してメッセージを送るなど社員のモチベーションアップを行っている。

快適職場調査と平行して職場の業務実態調査や管理職研修、管理監督者研修などを実施し、現有勢力のレベルアップを目指している。

すでに今年4月よりノー残業運動を実施し、業務の見直しを行い、効率的な働き方に努めている。また、10月より管理監督者制度の見直しも行っている。従業員のスケジュール管理の効率化など来年4月の改革に備えて準備を行っている。

<現在までの進捗状況>

快適職場調査を実施後、管理者へ調査結果をフィードバックし、各職場の課題の検討を行った。また、同時に管理者に対して研修を行った。

<今後の取り組みについて>

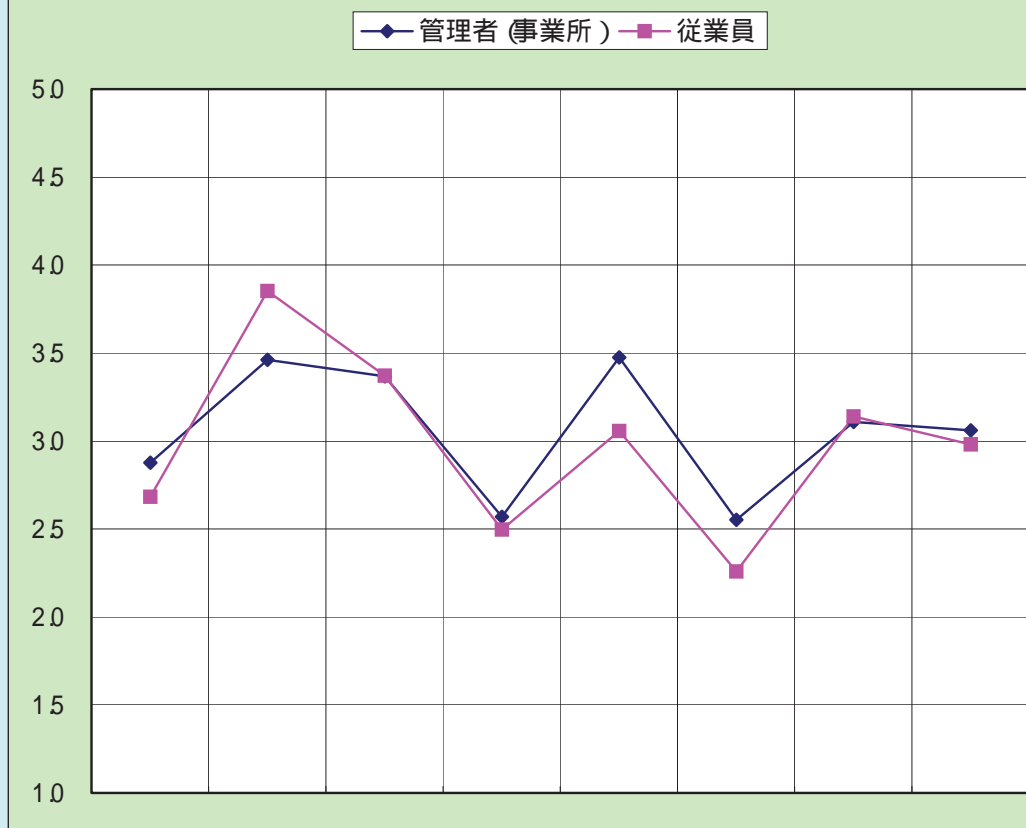
快適職場調査を再度行う予定である。

M事業場

事業内容	商業（各種商品小売）
労働者概数	170人
調査者数	168人

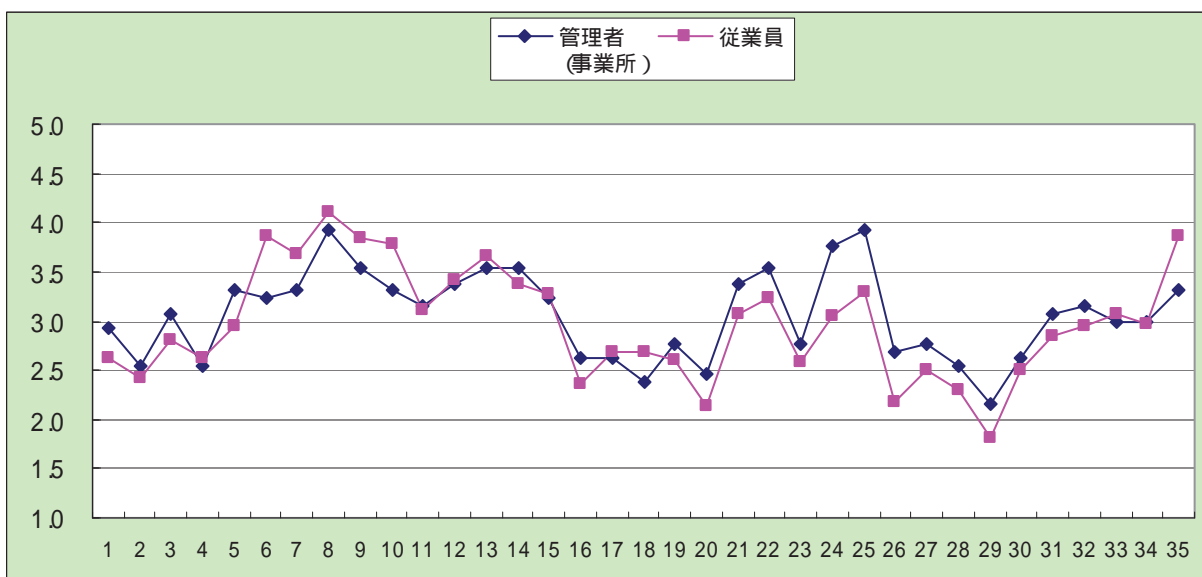
M事業場	管理者	全部署	13名	従業員	全部署	148名
------	-----	-----	-----	-----	-----	------

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	3.5	3.4	2.6	3.5	2.6	3.1	3.1
	従業員	3.9	3.4	2.5	3.1	2.3	3.1	3.0
	差	-0.4	0.0	0.1	0.4	0.3	0.0	0.1

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



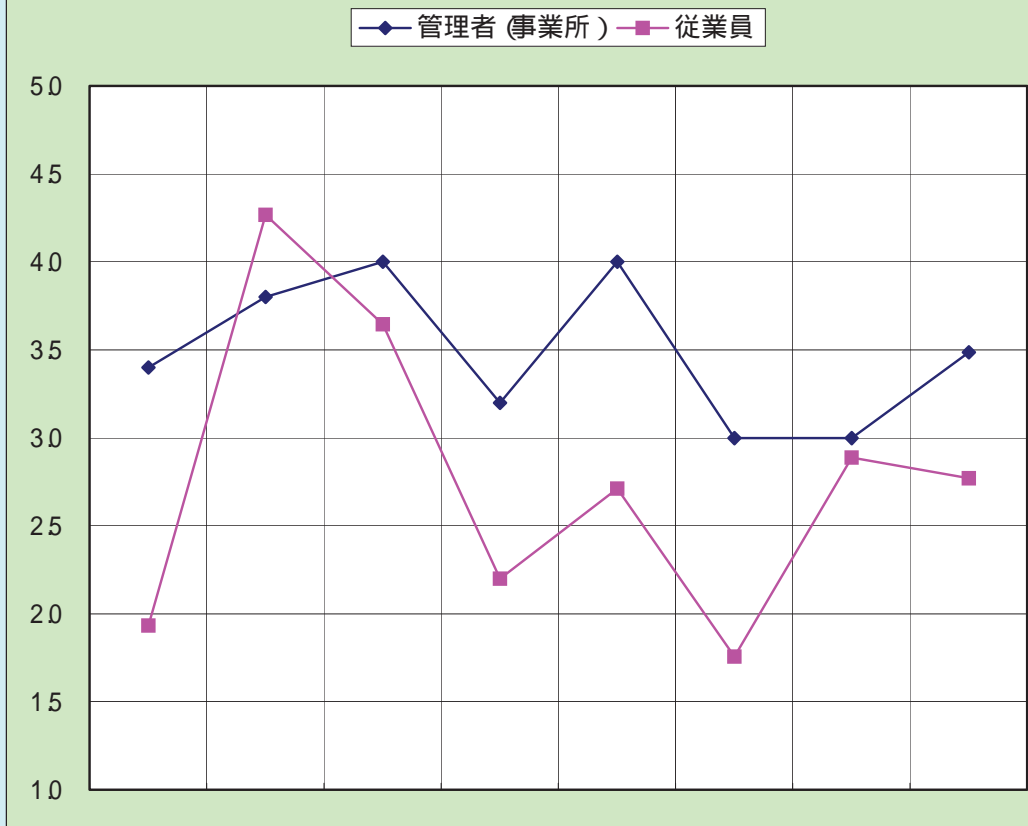
図表 3 各領域及び各設問の結果

管理職		全部署 13名		従業員 148名		全部署 148名		設問 (短縮)		管理者	従業員	意識差	評
領域	設問	結果	意識差	管理者	従業員	意識差	結果	問	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
領域 1	キャリア形成 人材育成		+ 0.2	2.9	- 2.7		従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育	2.9	-	0.3	B
								2	2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理	2.5	-	0.1	E
								3	3 カルテや個人ごとに教育訓練の目標が明確	3.1	-	0.3	B
								4	4 誰でも必要な教育訓練が受けられる	2.5	-	-0.1	C
								5	5 従業員を見てくることが大切だと考えられている	3.3	-	0.4	B
領域 2	人間関係		-0.4	3.5	+ 3.9		従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内であり、従業員のほうが管理者より高い。良好な快感であると考えられる。	6	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる	3.2	-	-0.6	A
								7	7 上司は部下の状況に理解を示してくれる	3.3	-	-0.4	A
								8	8 上司や同僚と気軽に話ができる	3.9	-	-0.2	A
								9	9 上司と部下が気兼ねない関係にある	3.5	+	-0.3	A
領域 3	仕事の裁量性		+ 0.0	3.4	+ 3.4		従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	10	10 上司の仕事がうまく行くように配慮や手助け	3.3	-	-0.5	A
								11	11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる	3.2	-	0.0	B
								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	-	0.0	B
								13	13 自分のやり方と責任で仕事ができる	3.5	+	-0.1	A
領域 4	処遇		0.1	2.6	+ 2.5		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。	14	14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる	3.5	+	0.2	B
								15	15 自分の好きなペースで仕事ができる	3.2	-	-0.1	B
								16	16 世間的に見劣りしない給料	2.6	-	0.3	E
								17	17 働きに合った給料	2.6	-	-0.1	C
領域 5	社会とのつながり		0.4	3.5	+ 3.1		従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	18	18 地位に合った報酬	2.4	-	-0.3	C
								19	19 給料の決め方は公平	2.8	-	0.2	C
								20	20 会社の経営はうまくいっている	2.5	-	0.3	E
								21	21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ	3.4	-	0.3	B
領域 6	休暇福利厚生		+ 0.3	2.6	+ 2.3		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。	22	22 仕事は社会と繋がっていることを実感	3.5	+	0.3	B
								23	23 仕事は世間から高い評価	2.8	-	0.2	C
								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	3.8	+	0.7	C
								25	25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り	3.9	-	0.6	C
領域 7	労働負荷		+ 0.0	3.1	- 3.1		従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	26	26 世間よりも長い夏休みや年次休暇がある	2.7	-	0.5	E
								27	27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい	2.8	-	0.3	E
								28	28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある	2.5	-	0.2	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ます	2.2	-	0.3	E
領域 7			+ 0.0	3.1	- 3.1			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	2.6	-	-0.1	C
								31	31 仕事はいつでも時間内に処理	3.1	-	0.2	B
								32	32 全体として仕事の量と質は適当	3.0	-	0.2	B
								33	33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当	3.0	-	-0.1	B
								34	34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない	3.0	-	0.0	B
35	35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.3	-	-0.6	A								
記号	管理者	従業員	説明	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					
-	2.3未満	2.0未満	標準範囲よりかなり低い。	管理者	従業員	意識差	管理者のほうが高くその差はかなり大きい。	-1.0未満	良好	A			
-	2.3以上～2.8未満	2.0以上～2.5未満	標準範囲より低い。	2.0以上～2.5未満	2.0以上～2.5未満	-0.5未満	従業員の方が高くその差は大きい。	-1.0以上～-0.5未満	大きな問題なし	B			
-	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。	2.5以上～2.9未満	2.5以上～2.9未満	-0.1以上～0.1未満	ほとんど差がない。	-0.1以上～0.1未満	大きな問題なし	C			
+	3.2以上～3.4未満	2.9以上～3.1未満	標準範囲内ではほぼ標準値である。	2.9以上～3.1未満	2.9以上～3.1未満	0.1以上～0.3未満	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	問題あり	D			
+	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。	3.1以上～3.5未満	3.1以上～3.5未満	0.3以上～0.5未満	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	かなり問題あり	E			
+	3.8以上～4.3未満	3.5以上～4.0未満	標準範囲より高い。	3.5以上～4.0未満	3.5以上～4.0未満	0.5以上～1.0未満	管理者のほうが高くその差は大きい。	0.5以上～1.0未満					
+	4.3以上～	4.0以上～	標準範囲よりかなり高い。	4.0以上～	4.0以上～	1.0以上～	管理者のほうが高くその差はかなり大きい。	1.0以上～					

事業場 管理者 部署 1名

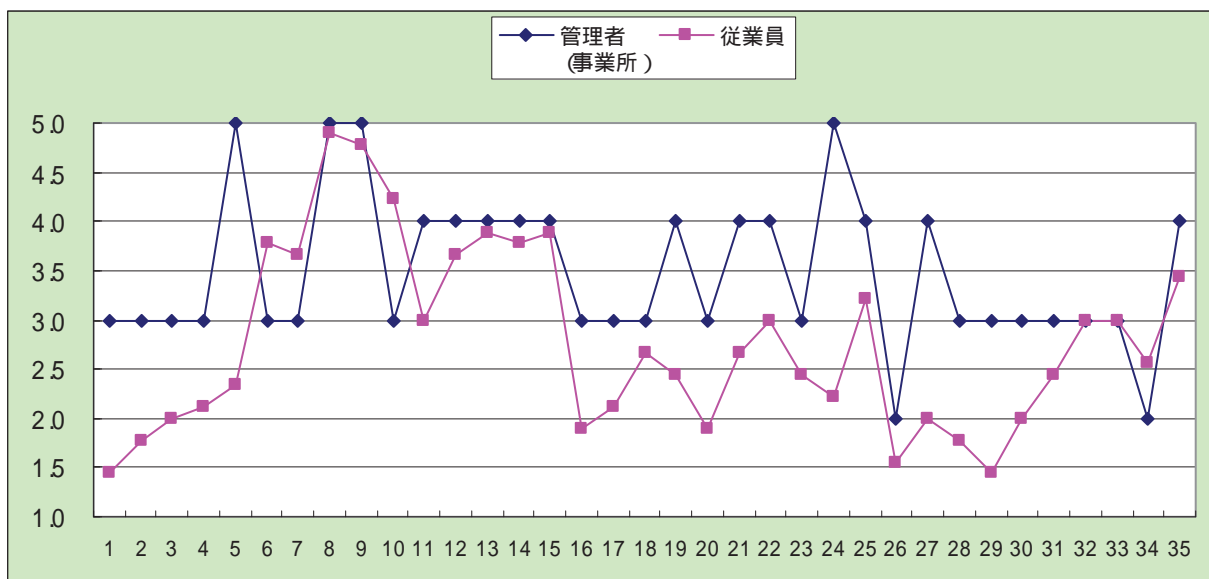
従業員 部署 9名

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



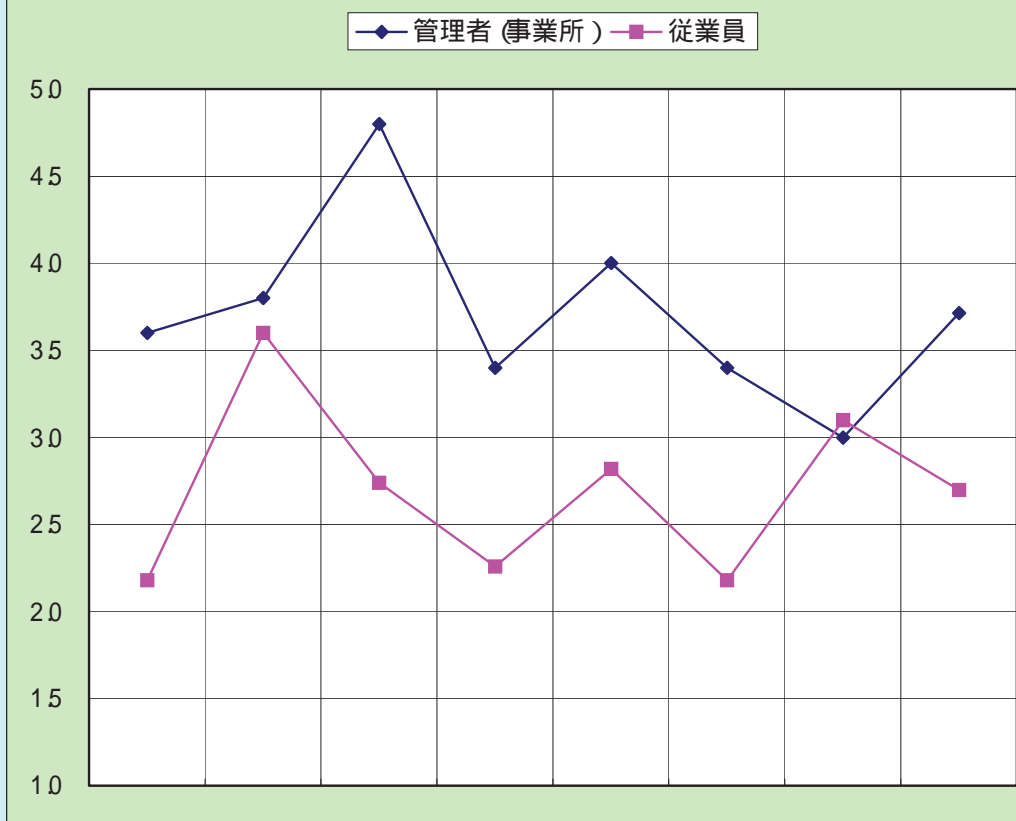
平均値と差	キャリア形成・人材育成	人間関係	仕事の裁量性	処遇	社会とのつながり	休暇・福利厚生	労働負荷	全領域平均
	管理者(事業所)	3.4	3.8	4.0	3.2	4.0	3.0	3.0
従業員	1.9	4.3	3.6	2.2	2.7	1.8	2.9	2.8
差	1.5	-0.5	0.4	1.0	1.3	1.2	0.1	0.7

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



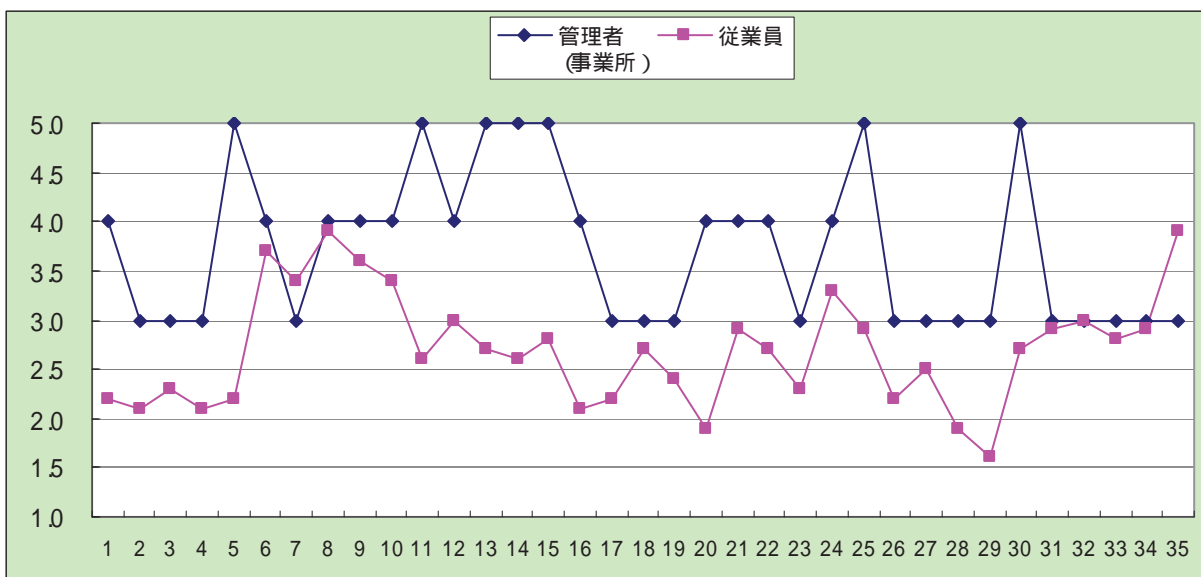
事業場	管理者	部署	1名	従業員	部署	10名
-----	-----	----	----	-----	----	-----

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	3.6	3.8	4.8	3.4	4.0	3.4	3.0	3.7
従業員	2.2	3.6	2.7	2.3	2.8	2.2	3.1	2.7
差	1.4	0.2	2.1	1.1	1.2	1.2	-0.1	1.0

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

領域	部署 1名		部署 10名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理者	従業員	管理者	従業員						
領域 1	キャリア形成 人材育成	36	+ 2.2	14	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。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くように配慮や手助け 11 上司の新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に関連することが新聞やテレビによくでる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	40	22	18	E
領域 2	人間関係	38	+ 3.6	0.2	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内である。両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。		40	37	+ 0.3	A
領域 3	仕事の裁量性	48	+ 2.7	- 2.1	従業員は標準範囲内であるが標準値未満であり、管理者は標準範囲を上回っている。両者の意識差はかなり大きい。この差の理由によっては対応が望まれる。		50	30	- 1.0	C
領域 4	処遇	34	+ 2.3	1.1	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。		30	22	0.8	E
領域 5	社会とのつながり	40	2.8	- 1.2	従業員は標準範囲内であるが標準値未満であり、管理者は標準範囲を上回っている。両者の意識差はかなり大きい。この差の理由によっては対応が望まれる。		40	29	- 1.1	C
領域 6	休暇福利厚生	34	+ 2.2	1.2	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。		30	22	0.8	E
領域 7	労働負荷	30	- 3.1	- 0.1	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		30	28	- 0.2	B

記号	管理者及び従業員の値とその記号		説明	意識差の大きさとその記号	評価欄の意味
	管理者	従業員			
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3未満 4.3以上~	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではほぼ標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.1未満 0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満 1.0以上~	良好 大きな問題なし 要注意(場合によって) 問題あり かなり問題あり
+					

M事業場プロフィールの評釈例

7つの領域についての総合平均値は、管理者（13名）3.1、従業員（148名）3.0で差はありませんが、領域ごとにみると認識の差が認められます。まず管理者と従業員の平均値の差に注目すると、管理者よりも従業員の平均値が0.3以上低かった領域は「社会とのつながり」（差0.4）、「休暇・福利厚生」（差0.3）の2領域でした。逆に「人間関係」（差-0.4）の領域は、事業所よりも従業員の平均値が高くなっています。「キャリア形成・人材育成」（差0.2）に若干の差があり、「仕事の裁量性」（差0.0）、「処遇」（差0.0）「労働負荷」（差0.1）に対する認識はほぼ一致していました。

従業員の回答傾向を男女別にみると、全領域平均では男性（129名）が2.9、女性（19名）が3.3で差は0.4ありました。平均値で男女差がとくに大きかった領域は、「労働負荷」（男性3.0女性3.9差0.9）と「処遇」（男性2.4女性3.0差0.6）で女性が男性よりも0.5ポイント以上高くなりました。また、「人間関係」、「仕事の裁量性」、「休暇・福利厚生」においても女性が男性を0.3ポイント上回りました。逆に「社会とのつながり」の領域は男性が女性を0.2ポイント上回り、「キャリア形成・人材育成」の領域は差がありませんでした。正社員か正社員以外かでみると、全領域平均では正社員（139名）が3.0、正社員以外（14名）が3.2で0.2の差がありました。差がとくに大きかった領域は「労働負荷」（正社員3.1正社員以外3.8差0.7）で、次いで「処遇」（差0.4）と「仕事の裁量性」（差0.3）において正社員が正社員以外よりも低くなっていました。

職種別では、その他の職種の全領域平均が最も高く（3.4）、もっとも低かった専門技術研究職（2.7）と0.7ポイントの差が認められます。なお、管理職の回答も従業員の回答も職場によって差がかなり大きくなっているため、個別にご確認ください。

総括すると、管理者側（一部除く）の平均的な認識は「当社の従業員は、職場の人間関係が良く、また仕事の裁量が与えられ、仕事を通じて社会とのつながりを感じて仕事をしている。キャリア形成・人材育成面、労働負荷は普通 - 可もなく不可もなく - だと思っている。反面、処遇と休暇・福利厚生面に不満があるだろうと感じている」、と解釈できます。他方、従業員の側（※回答者比率9割を占める正社員の男性従業員の意見が強く反映されていますので、男女や職種、職場の違いなどの詳細は各属性別の結果をご参照ください）は「管理者が考えているよりも職場の人間関係が良いと捉えており、仕事と社会とのつながりを感じている。キャリア形成・人材育成と仕事の裁量は可もなく不可もなくで、労働負荷は普通である。反面、処遇と休暇・福利厚生面にはかなり不満がある（ただし女性は仕事の裁量がある程度あると感じ、労働負荷もあまりなく、処遇は可もなく不可もなくと捉えている）」、と解釈できます。

7つの領域を構成するそれぞれの質問項目の結果を見て、何が課題になっているのか実際の職場に即して考察してみてください。各属性について、そのなかからたとえば職場でできること（人間関係、労働負荷の領域）と会社をあげて取り組むべきこと（処遇、福利厚生、社会とのつながり、キャリア・人材開発領域）に分けて、さらに短期的に改善できること、長期目標を立てて取り組むべきことを検討するなどして、優先順位を決めて実践することで、従業員が生き生きと働く職場環境の実現にこの調査結果をご活用ください。

※ 従業員回答者（全 148 名）の属性を見ると、男性(129)、女性（19）と男性が9割近くを占め、職種別では販売サービス職が 97 名で7割以上、雇用形態別では正社員が 139 名、正社員以外が 14 名、年齢別では 30 歳代が 77 名、40 歳代が 28 名、20 代が 24 名、50 歳代が 19 名、残り 6 名が 60 歳以上となります。

取組み状況①

事項	具体的取組み状況	特記事項など
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> <p>① 総務人事部・課長⇒部長 全容合意</p> <p>② 部長⇒トップ 全容承認</p>	
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <p>調査対象部門は原則全員とした。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・分類は職場ごとにしたが、個人の情報に対する配慮を行い、職場分析は10人前後を目安としてグルーピングを行った。 ・調査票の記載時間は短かめで行うこととし配布後1週間後職場ごとでまとめたの提出 <p>3日間の猶予：提出しない場所についての催促期間 周知：原則調査票に説明用紙をつけ指示を与えた。</p>	調査票配布より回収まで順調
調査の実施	<p>調査の周知、実施等)</p> <p>必要な項目はすべて説明資料にて説明を与える</p>	<p>説明資料の読み方にはやはり個人差があり、きちんと理解して記載した人と理解しなかった人が存在していた。とくに管理者のシートの記載方法については大半が部下の回答の想像ではなく、自分自身についての回答に思えた。</p>

取組み状況②

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>① 快適職場調査票の職場分析結果をもとに会社全体と課題・職場の課題・職場の中の上司の課題を振り分けることとした。</p> <p>② 推論だて</p> <p>③ 経営陣等と一緒に話し合いを行う、どの職場を選定するかを決定</p> <p>④ 職場を選定したあと、関わり方の形を決定(職場に対して行うかマネージャに限定するか)</p>	<p>会社全体の課題については議論が盛り上がったが、各職場の選定についてはあまり話し合いにならず、一方的な決定となった。</p>
改善の実施等	<p>(改善の実行、再調査の実施等)</p> <p>改善の実行、再調査の実施等)</p> <p>① ヒアリングを行うのに調査結果を指し示しながら説明を行う</p> <p>② ヒアリング対象者が状況説明</p> <p>③ ヒアリング対象者ができそうな行動を検討</p> <p>④ 選定はされなかったが、他マネージャについては方向性を提示</p> <p>⑤ 選定職場が今から動き出すというだけで調査結果に変化がみられるかどうかはわからないが、再調査の実施へ</p> <p>⑥ 1月に再調査 前回と同じく全職場対象</p> <p>それに加え、店長と幹部との間にも調査を実施することにした。そのため今度は封筒で封印を行う、人事に直送方式で回収予定</p> <p>2月に分析結果 前回との比較 今後のテーマの提案</p> <p>① グループとこの会社の関わり ② この会社独特のテーマ</p>	<p>全体的にヒアリングが手間取った。なかなか本音の部分にたどりつかない。</p> <p>結局は改善活動を行うメンバーが自主的に自分での行動を決意し活動を展開していくことにはなるのだが、その同じ職場でそのことを信用しない人が存在したりしており、こちらは壁を超えるのが高い壁に見える。</p> <p>会社独特のものが強く風土改革についてはかなり難航がうかがえる。そのために横からの関わりが必要な状況に思える。</p>
総合コメント	<p>(取り組んだ結果の総合的な感想やコメント)</p> <p>調査結果の説明の受け入れも厳しく、本当の職場の実態を把握しながらない層がめだった。時間をかければ結局は本音が出るのだが・・・風土改革についてもいいしれぬ“あきらめ感”のようなものが漂っていた。結局は前向きになりたがっていた人が活力を得て前向きになろうとする姿が見られたのだが、こちらは個人的な活動要素に頼るだけでは厳しそうな感覚がある。調査票だけでは全てはわからないが、それでも調査票が訴える情報は貴重だと思えた。</p>	

N事業場

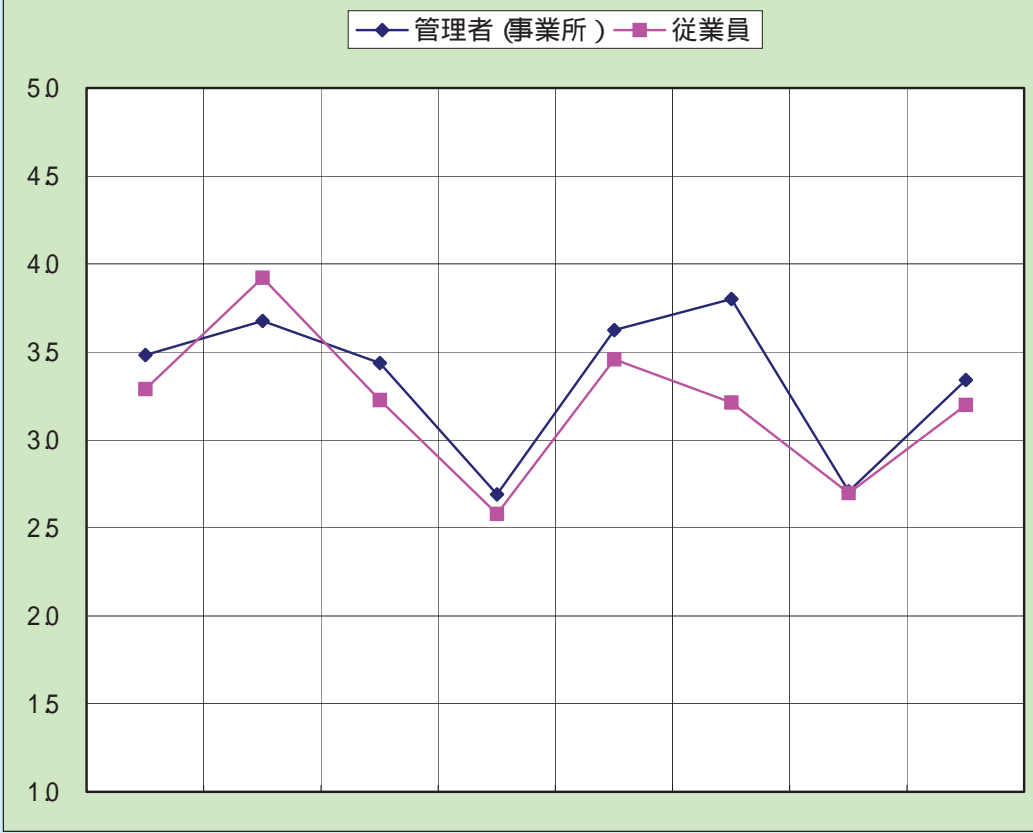
事業内容	保健衛生業（医療保健業 病院）
労働者概数	420人
調査者数	276人

N事業場 管理者 全部署 22名

従業員 全部署 254名

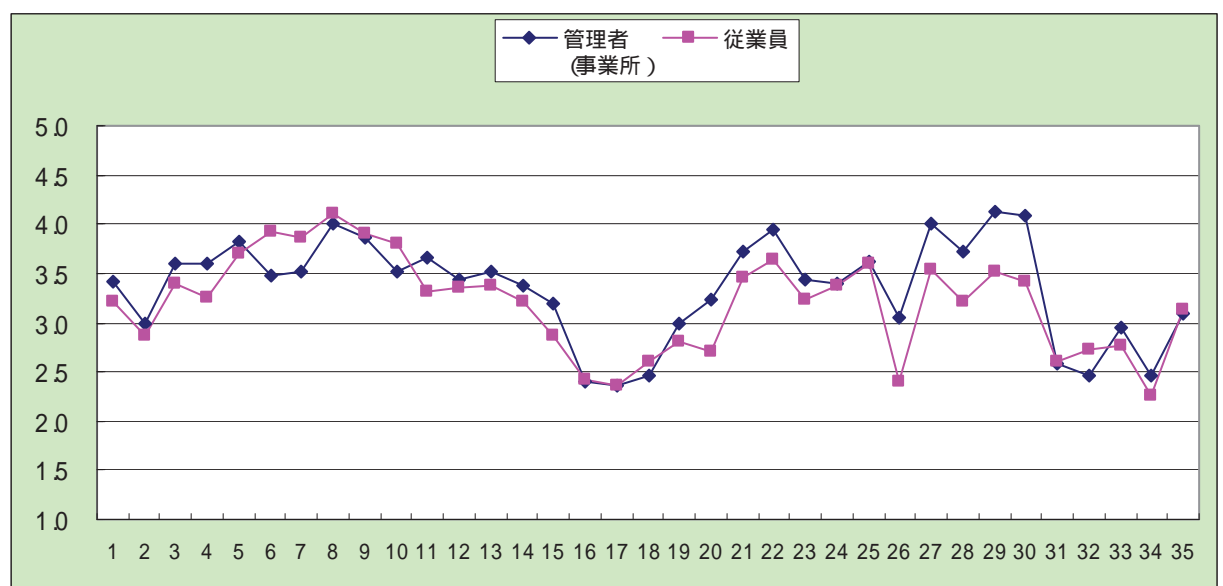
N事業場

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	3.5	3.7	3.4	2.7	3.6	3.8	2.7	3.3
従業員	3.3	3.9	3.2	2.6	3.5	3.2	2.7	3.2
差	0.2	-0.2	0.2	0.1	0.2	0.6	0.0	0.1

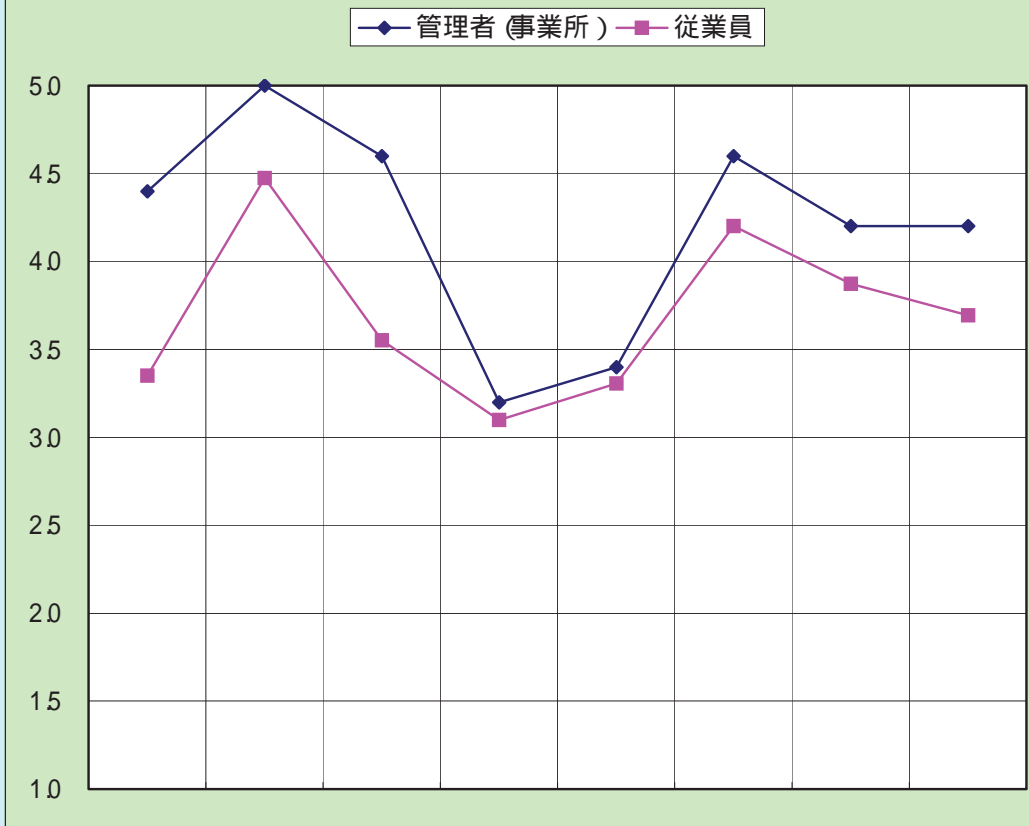
図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



N事業場 管理者 部署 1名

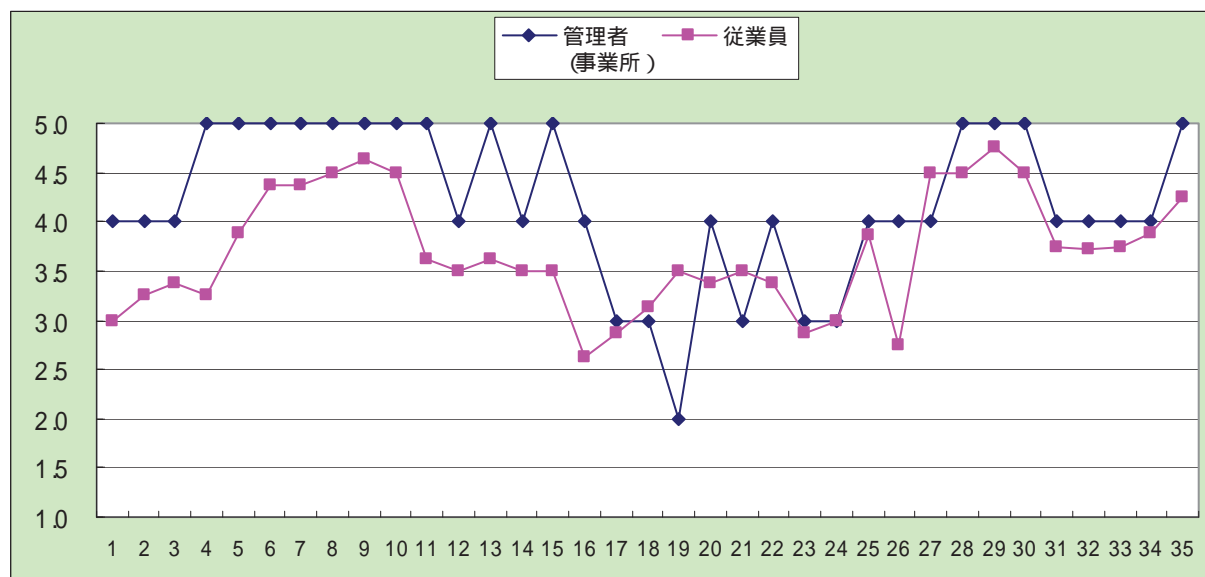
従業員 部署 8名

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	4.4	5.0	4.6	3.2	3.4	4.6	4.2
従業員	3.3	4.5	3.5	3.1	3.3	4.2	3.9	3.7
差	1.1	0.5	1.0	0.1	0.1	0.4	0.3	0.5

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

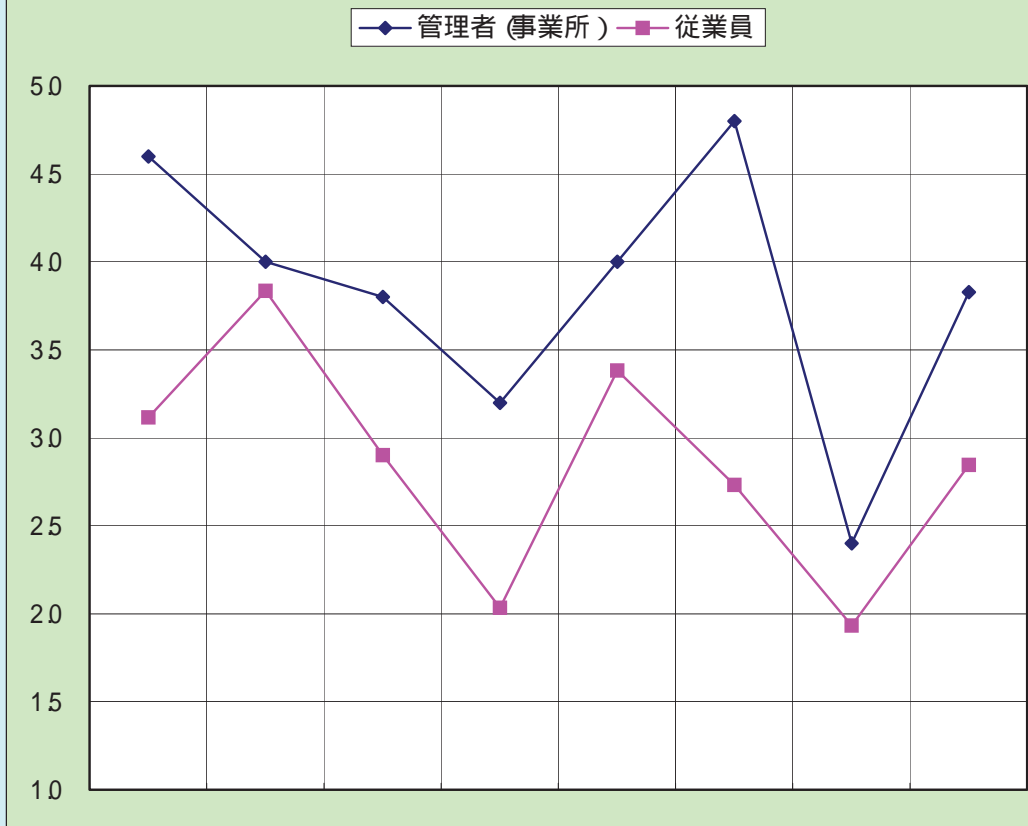
領域	管理職		従業員		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理職	従業員	管理職	従業員						
領域 1	キャリア形成 人材育成	44	+ 33	+ 1.1	従業員は標準値以上であるが標準範囲内であり、管理者の値は標準範囲を上回っている。両者の意識差は大きい。大きな問題はないと考えられるが、この差の理由等については対応が望まれる。 従業員、管理者ともに標準範囲を上回っているもの、両者の意識差は大きい。良好な快適感であると考えられるが、従業員と管理者の意識差の理由については、なんらかの対応が望まれる。 従業員、管理者ともに標準範囲を上回っているもの、両者の意識差は大きい。良好な快適感であると考えられるが、従業員と管理者の意識差の理由については、なんらかの対応が望まれる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデア個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事がつまみ行方よくに配慮や手助け 11 11.自分の新しい行方で行く仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている	40	30	10	C
領域 2	人間関係	50	+ 45	+ 0.5	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っているもの、両者の意識差は大きい。良好な快適感であると考えられるが、従業員と管理者の意識差の理由については、なんらかの対応が望まれる。	21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27.産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	50	45	0.5	C
領域 3	仕事の裁量性	46	+ 35	1.0	従業員、管理者ともに標準範囲内であるが、従業員と管理者の意識差は大きい。良好な快適感であると考えられるが、従業員と管理者の意識差の理由については、なんらかの対応が望まれる。		50	46	0.6	C
領域 4	処遇	32	3.1	0.1	従業員は標準範囲内ではば標準値であり、管理者も標準範囲内、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。		40	36	1.4	C
領域 5	社会とのつながり	34	+ 33	+ 0.1	従業員は標準範囲内ではば標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		40	35	0.5	C
領域 6	休暇福利厚生	46	+ 42	+ 0.4	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。		30	30	0.0	B
領域 7	労働負荷	42	3.9	0.3	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。		40	39	0.1	A

記号	管理職		従業員		説明	意識差の大きさとその記号	評価欄の意味
	管理職	従業員	管理職	従業員			
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3未満	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではば標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上~-0.5未満 -0.5以上~-0.1未満 -0.1以上~0.1未満 0.1以上~0.3未満 0.3以上~0.5未満 0.5以上~1.0未満 1.0以上~	良好 大きな問題なし 要注意(場合によっては) 問題あり かなり問題あり

N事業場 管理者 部署 1名

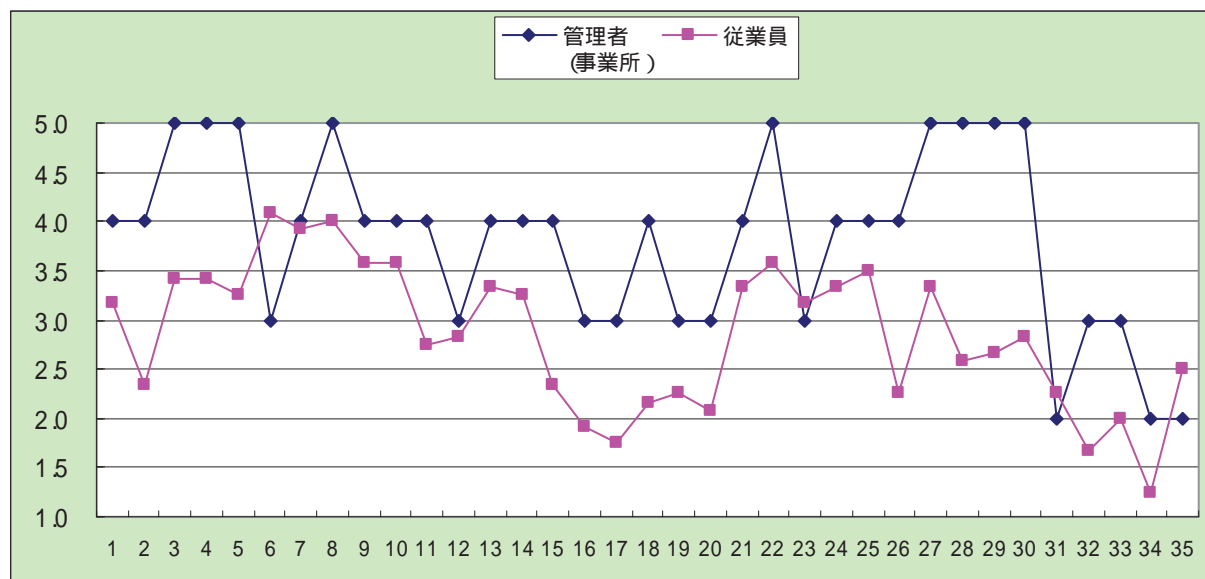
従業員 部署 12名

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	4.6	4.0	3.8	3.2	4.0	4.8	2.4	3.8
	従業員	3.1	3.8	2.9	2.0	3.4	2.7	1.9	2.8
	差	1.5	0.2	0.9	1.2	0.6	2.1	0.5	1.0

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)

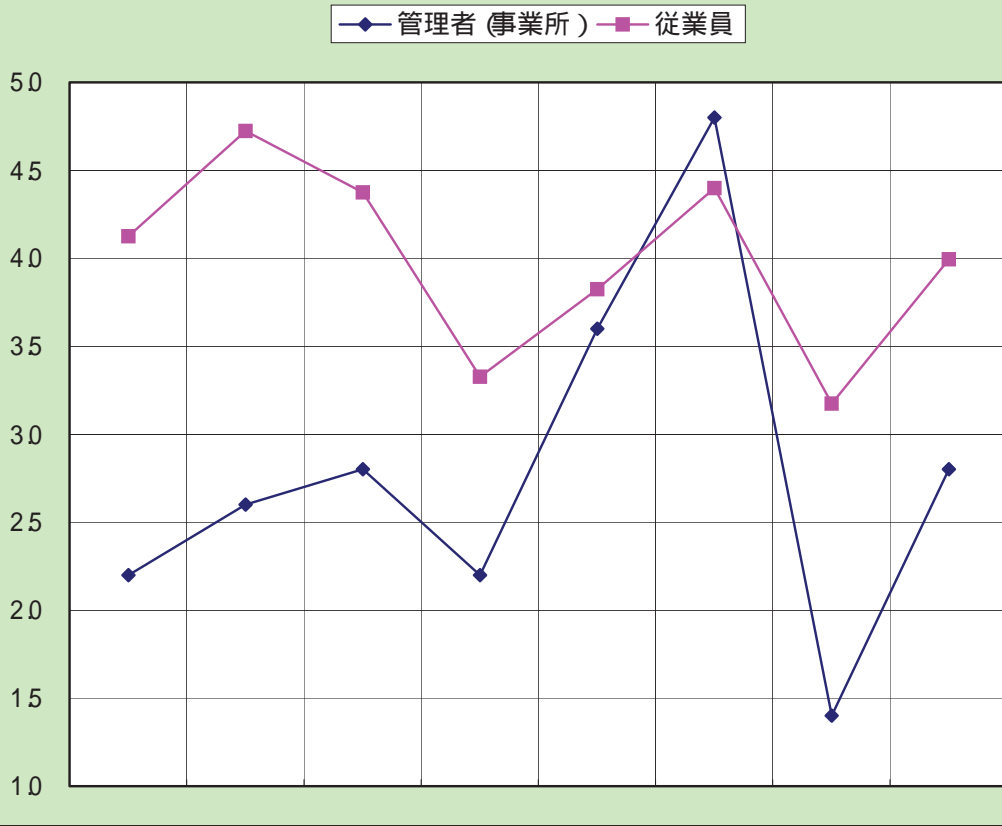


図表3 各領域及び各設問の結果

領域	部署 1名		部署 12名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理者	従業員	管理者	従業員						
領域 1	キャリア形成 人材育成	4.6 + 3.1	4.0	3.8	従業員は標準値以上であるが標準範囲内であり、管理者の値は標準範囲を上回っている。両者の意識差は大きい。大きな問題はないと考えられるが、この差の理由等については対応が望まれる。 従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアと個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を見てくれることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くように配慮や手助け 11 上司の新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に関連することが新聞やテレビによくでる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	4.0	3.2 + 0.8	C	
領域 2	人間関係	4.0	3.8	0.2			4.0	3.9	0.1	A
領域 3	仕事の裁量性	3.8	2.9	0.9	従業員は標準範囲内では標準値であり、管理者も標準範囲内であるが、両者の意識差は大きい。この差の理由等については対応が望まれる。		4.0	3.6	0.4	A
領域 4	処遇	3.2	2.0	1.2	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。		3.0	1.9	1.1	E
領域 5	社会とのつながり	4.0	3.4	0.6	従業員は標準値以上であるが標準範囲内であり、管理者の値は標準範囲を上回っている。両者の意識差は大きい。大きな問題はないと考えられるが、この差の理由等については対応が望まれる。 従業員は標準範囲内であるが標準値未満であり、管理者は標準範囲を上回っている。両者の意識差はかなり大きい。この差の理由については対応が望まれる。		4.0	3.3 + 0.7	C	
領域 6	休暇福利厚生	4.8	2.7	2.1			4.0	3.5	0.5	C
領域 7	労働負荷	2.4	1.9	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。		2.0	2.3	-0.3	E

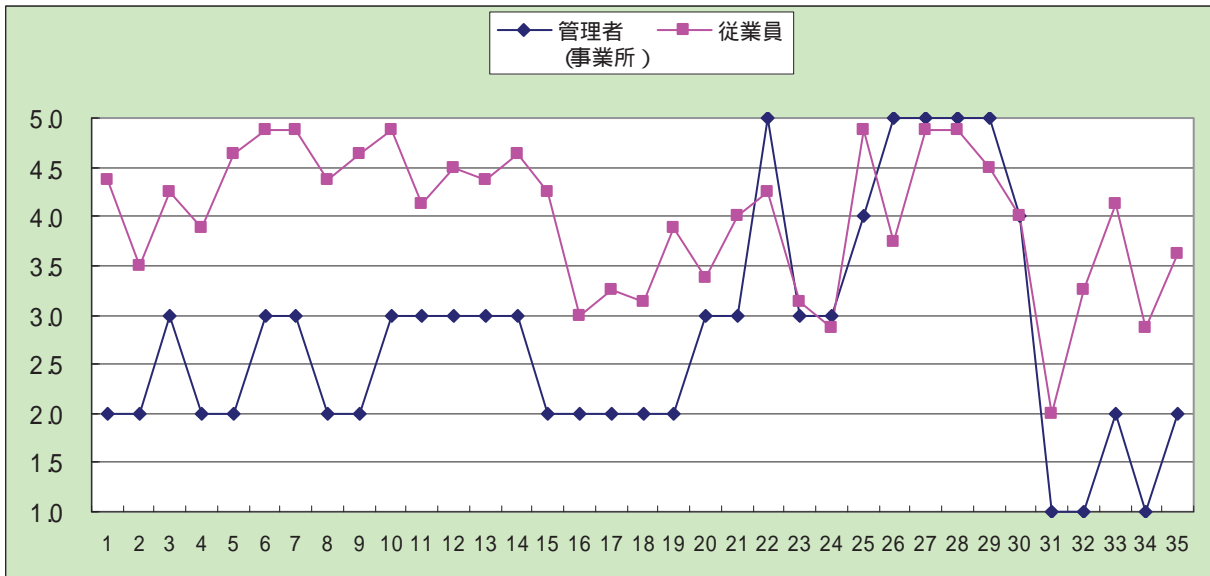
記号	管理者及び従業員の値とその記号		説明	意識差の大きさとその記号	評価欄の意味
	管理者	従業員			
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3未満	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内では標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.1未満 0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満 1.0以上~	良好 大きな問題なし 要注意(場合によって) 問題あり かなり問題あり

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	2.2	2.6	2.8	2.2	3.6	4.8	1.4
従業員	4.1	4.7	4.4	3.3	3.8	4.4	3.2	4.0
差	-1.9	-2.1	-1.6	-1.1	-0.2	0.4	-1.8	-1.2

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

領域	管理職		部署 1名		部署 8名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理職	部署	管理職	従業員	管理職	従業員						
領域 1	キャリア形成 人材育成	22	4.1	+	-1.9	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲を下回っている。従業員のほうが管理者より高い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の低い理由については対応が望まれる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 3カールごと個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要なときに必要な教育訓練を受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねなく関係にある 10 上司は仕事が進まなくらいに配慮や手助け 11 上司は新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方や責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はまわっている 21 仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りが持てる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇や介護休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事に疲れを残さず帰りたい 35 家に仕事をもち帰ったことには満足していない	2.0	4.4	+	-2.4	C
領域 2	人間関係	26	4.7	+	-2.1	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲を下回っている。従業員のほうが管理者より高い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の低い理由については対応が望まれる。	10 10上司は仕事に困ったときに頼りになる 11 上司は新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方や責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はまわっている 21 仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りが持てる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇や介護休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事に疲れを残さず帰りたい 35 家に仕事をもち帰ったことには満足していない	3.0	4.9	+	-1.9	A
領域 3	仕事の裁 量性	28	4.4	+	-1.6	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲を下回っている。従業員のほうが管理者より高い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の低い理由については対応が望まれる。	10 10上司は仕事に困ったときに頼りになる 11 上司は新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方や責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はまわっている 21 仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りが持てる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇や介護休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事に疲れを残さず帰りたい 35 家に仕事をもち帰ったことには満足していない	3.0	4.6	+	-2.6	C
領域 4	処遇	22	3.3	+	-1.1	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者は標準範囲を下回っている。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快適感が低い理由によっては対応が望まれる。	16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はまわっている 21 仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りが持てる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇や介護休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事に疲れを残さず帰りたい 35 家に仕事をもち帰ったことには満足していない	2.0	3.0	+	-1.0	C
領域 5	社会との つながり	36	3.8	+	-0.2	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	20 20自分の仕事に誇りが持てる 21 仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りが持てる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇や介護休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事に疲れを残さず帰りたい 35 家に仕事をもち帰ったことには満足していない	3.0	4.0	+	-1.0	A
領域 6	休暇 福利厚生	48	4.4	+	0.4	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	20 20自分の仕事に誇りが持てる 21 仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りが持てる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇や介護休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事に疲れを残さず帰りたい 35 家に仕事をもち帰ったことには満足していない	5.0	4.9	+	0.1	A
領域 7	労働負 荷	14	3.2	+	-1.8	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者は標準範囲を下回っている。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快適感が低い理由によっては対応が望まれる。	20 20自分の仕事に誇りが持てる 21 仕事はよりよい社会を築くことに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 自分自身の仕事に誇りが持てる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育休休暇や介護休暇がとれやすい 28 28年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 31仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事に疲れを残さず帰りたい 35 家に仕事をもち帰ったことには満足していない	1.0	2.0	+	-1.0	E

記号	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
	管理者	従業員	管理者	従業員	
-	2.3未満	2.0未満	-1.0未満	-0.5未満	良好
-	2.3以上~2.8未満	2.0以上~2.5未満	-1.0以上~ -0.5未満	-0.5以上~ -0.1未満	大きな問題なし
-	2.8以上~3.2未満	2.5以上~2.9未満	-0.1以上~ 0.1未満	0.1以上~ 0.3未満	要注意(場合によっては)
+	3.2以上~3.4未満	2.9以上~3.1未満	0.1以上~ 0.3未満	0.3以上~ 0.5未満	問題あり
+	3.4以上~3.8未満	3.1以上~3.5未満	0.3以上~ 0.5未満	0.5以上~ 1.0未満	かなり問題あり
+	3.8以上~4.3未満	3.5以上~4.0未満	1.0以上~	1.0以上~	

N事業場プロフィールの評釈例

1 全部署結果に関して

当事業所は、管理者と従業員の快適職場感の開きが少なく、管理者が従業員の働く環境（ソフト面）についてよく把握している点が優れています。欲を言えば、「休暇福利厚生」については、管理者の快適職場感が従業員より 0.5 以上高いので、状況把握の努力の余地があると思われます。なかでも「休暇の長さ」については、従業員の得点が標準範囲を下回っているため対応が望まれます。

「処遇」についての快適職場感は、管理者・従業員ともに標準範囲を下回っており、なかでも「給料」についての得点が低いのが本事業所の特徴です。

また「労働負荷」に関する得点も管理者・従業員ともに低い傾向にあり、特に従業員は「仕事の疲れを翌日に残す」ことがあるので対応が望まれます。

2 各部署結果及び職種別の従業員結果に関して

専門・技術・研究職は、本事業所従業員のうち、高い割合を占めているためか、快適感のプロフィールは全部署とほぼ同じです。

事務職・部署①（プロフィール掲載）ともに快適感 は標準範囲内か標準範囲以上であり、特に従業員の「人間関係」に関する得点が高いのが特徴です。

看護局全体は事業所全体と比較して「労働負荷」に関する得点が低いのが特徴です。特に「翌日まで仕事の疲れを残すことはない」の得点は 1.9 で、標準範囲をかなり下回っています。部署②（プロフィール掲載）は、管理者と従業員の意識の乖離が大きく「処遇」「労働負荷」に関する従業員の快適感が標準範囲を下回っているのが目立つので対応が望まれます。看護局の他部署は、全部署の状況とほぼ同様の傾向であると言えます。

部署③は、「給料」「報酬」に関する快適感が低い。

部署④・部署⑤・部署⑥・部署⑦の快適感 は、ほぼ問題ありませんが、さらに働きやすい職場環境の形成に努めることを期待したい。

部署⑧では「処遇」に関する快適感が標準範囲をかなり下回っています。「労働量」「翌日まで仕事の疲れを残すことはない」も標準範囲より低い。

部署⑨（プロフィール掲載）は、かなり特徴的な結果です。まず、「休暇福利厚生」を除いて管理職の得点が従業員より低い。従業員の快適感 は「仕事はいつも時間内に処理」の項目以外は、ほぼ標準範囲か標準値以上にあり、高い快適感を持っていると言えます。

部署⑩は「キャリア形成人材育成」の快適感が低いのが特徴です。これはこの部署特有の課題です。専門職で構成される職場にあって、この部署の職員は、キャリア形成の見通しが立ちにくいのかかもしれません。「翌日までに仕事の疲れを残すことはない」も標準範囲よりかなり低く、管理者との意識差が大きいので対応が望まれます。

3 性別の従業員結果及び年代別の従業員結果、雇用形態別の従業員結果に関して

性別では、顕著な性差は見られず、全部署の傾向とほぼ同様です。

年代別では、20歳未満・20歳代は仕事が時間内に処理できず疲れています。「給料・休暇の長さ」についての得点も低い。30歳代では、「給料・報酬」の得点が低く、40歳代では「給料」「世間よりも長い休暇がある」「仕事の疲れを翌日に疲れを残すことはない」の得点が低い。50歳代では「給料」「仕事の疲れを翌日に残すことはない」の得点が低い。全ての年代で給料への不満を持っているのは共通していますが、年代別の特徴もあるので、それらを踏まえた対応が望まれます。

雇用形態では、正職員であるか否かに関わらず翌日に疲れを残す傾向が強い。正職員では「給料」「休暇の長さ」に関する快適感が低い。

取組み状況

事項	具体的取組み状況	特記事項など
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> <p>委員会にて今回の取組みに関して議論し決定。管理会議にて承認。職責社会議にて全職場責任者への取組みについて説明した。</p> <p>調査に関しては、安全衛生委員会が事務局を担当することになった。</p>	
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <p>基本は全職場とするが、医局は除く。 7月中旬に配布(7/14)</p> <p>7月中を回収とするが、回収状況により延期する。</p>	
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <p>6月29日職責者会議にて本調査を行うことを説明。 7月13日朝会にて、調査用紙の配布。回収等具体的内容に関して説明。 調査用紙にも独自の説明用紙を添付して配布。回収は22職場より8月20日迄かかる。</p>	取組状況報告書と資料が役立った。

取り組んでみて

<快適職場調査の実施について>

- ・快適職場調査ソフト面は7月に実施した。
- ・実施に当たっては、安全衛生委員会に諮るなどの手続きをとった。しっかりと説明し、特に問題なく実施できた。現場からは特に反応はなかった。
- ・管理者側の記入上の留意点（従業員がどう思っていると思うか）については、各職場長によく説明した。
- ・医師については種々検討した結果実施しなかった。

<実施の目的等>

- ・（調査の目的は結果を職場にフィードバックし、改善の目標を立てることにあるが？）今回はまず現状を知ろうというのが第一の目的で実施したというのが正直なところである。今年の安全衛生委員会のスローガンにたまたま快適職場という言葉があった。まず現状を知ろうというのが一番だった。

<調査結果の活用について>

- ・結果については安全衛生委員会に報告した。
- ・心身の健康管理など、安全衛生委員会が関わるような事項については、委員会として取組むこととした。
- ・その他大部分の事項は全体でしっかり確認してもらうこととした。
- ・管理会議や職責者会議（職場長が集まる場）にも結果を報告し説明した。
- ・各職場に現状を理解してもらうため、結果を報告し、データの見方の説明をした。
- ・看護部門では師長会のところで各職場のデータを渡し、数字の見方の説明をして、職場運営をしていく上での参考資料として活用してもらうため、師長と主任が集まる会議において論議をってもらうこととした。
- ・看護部門は婦長と主任が集まるスタッフ会議で自分の職場について検討していると思う。
- ・他職種の職場は把握していない。
- ・結果のデータは職場長に説明しながら返したが、現状は職場任せになってしまっている。
- ・結果のデータを素材にしながら掴んで職責に役立てていただきたいと考えていた。従業員まで情報が伝わっているかどうかわからないが、少なくとも主任ぐらいには情報をおろしていて、職場のみんなの感じ方をもとに話し合うきっかけに思っている。
- ・データを渡しっきりになっているので、今後、職場での活用を考えていきたい。
- ・職場の責任者は一生懸命やっているつもりでも、メンバーに伝わっていないということがわかったこともあり、役に立ったと感じている。

<調査結果の評価等>

- ・全体的には良い評価だったが、処遇の面については点数が低い。管理会議においては、簡単に改善できることではないので、どう改善していけばいいのかという課題として残った。
- ・他の病院と比較できるとよいという意見があった。
- ・休暇については、取り難いという評価があり、部所によってはかなり低い評価のところもあった。従業員は自分の病院の事情しか分からないので、他の民間の病院と比べることができれば少し違う結果になったかもしれないという意見があった。
- ・福利厚生などは良いと思う部分もあるが、ずっと中にいると当たり前というように思われてしまっている。
- ・給料は確かにそれほど良くないとは思いますが、違った部分での恩恵があるのだけれども、それが伝わっていない部分もある。金銭的なもの以外の目に見えにくい恩恵はなかなか伝わりにくいものであると感じた。

<対策について>

- ・結果を職場に返したところまでであり、具体的な対策の実施までは着手できていない。
- ・対策については今のところはまだ予定が無い。
- ・事務長も、調査結果は今の現状をつかむという意味ではすごくいいデータであると思っている。意識差が大きい項目や点数の低い項目は、改善していかななくてはならないという認識は強くもっているが、実行には移せていない。
- ・対策の実施について、外部からの支援については考えたことはない。

<改善に向けて>

- ・意識差が大きいキャリア形成・人材育成の領域については、目標面接の持ち方や、目標、目的をしっかりと確認するなど、そのやり方、伝え方を考える必要がある。
- ・処遇については、経営全体との関係もあり、担当者のレベルでは難しい。給料だけではなく、もう少しみんなが広くみることができるようになる必要があると感じた。
- ・労働負荷についても業務改善をどう行うかが必要である。
- ・今は様子見の段階にはいつてしまっているが、職場でどう活用し活動したかについては把握していきたい。
- ・職場の取組事例をみんなに紹介して広めていきたい。

<要望・課題>

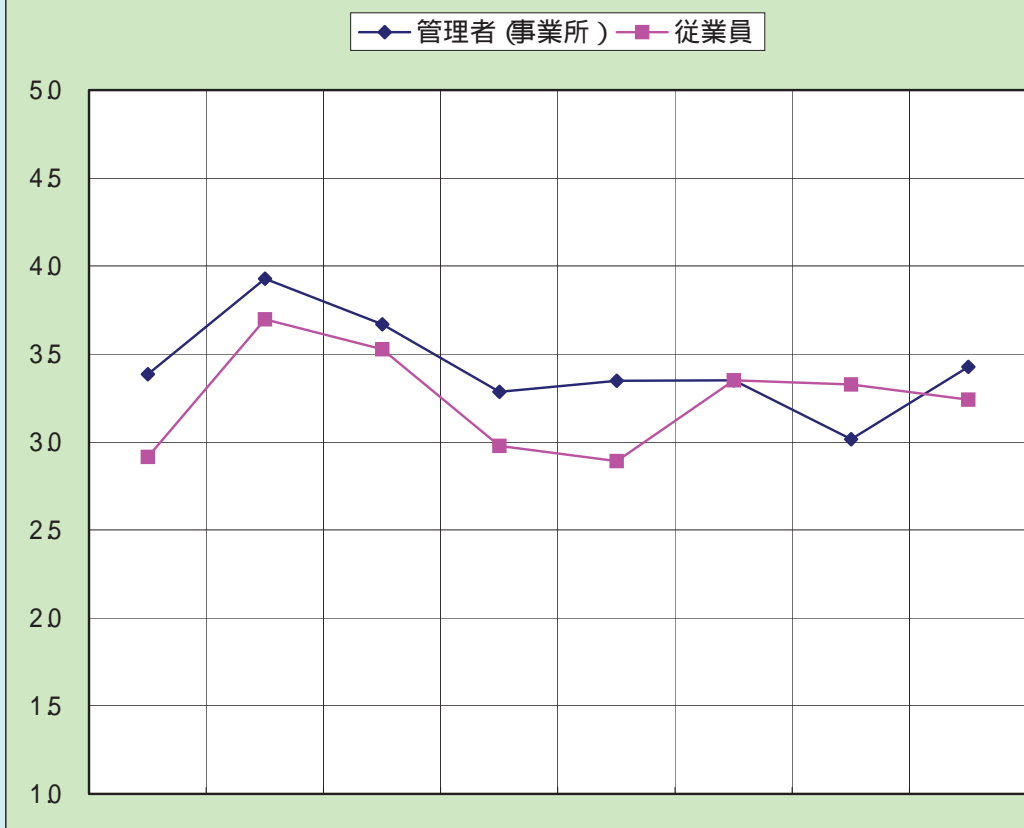
- ・他の病院との比較ができるとよい。
- ・看護部門はやりやすいが、他職場、他部門はなかなか伝えづらい。

○事業場

事業内容	商業（情報関連商品販売）
労働者概数	170人
調査者数	159人

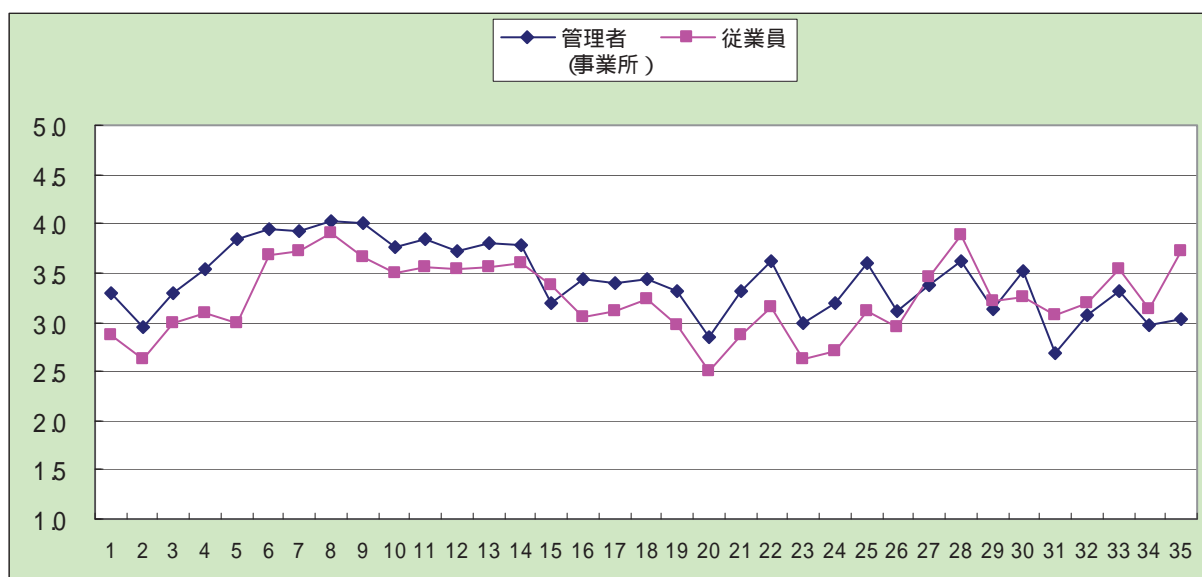
0事業場	管理者	全部署	37名	従業員	全部署	122名
------	-----	-----	-----	-----	-----	------

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	3.4	3.9	3.7	3.3	3.3	3.4	3.0	3.4
	従業員	2.9	3.7	3.5	3.0	2.9	3.4	3.3	3.2
差	0.5	0.2	0.1	0.3	0.5	0.0	-0.3	0.2	

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)

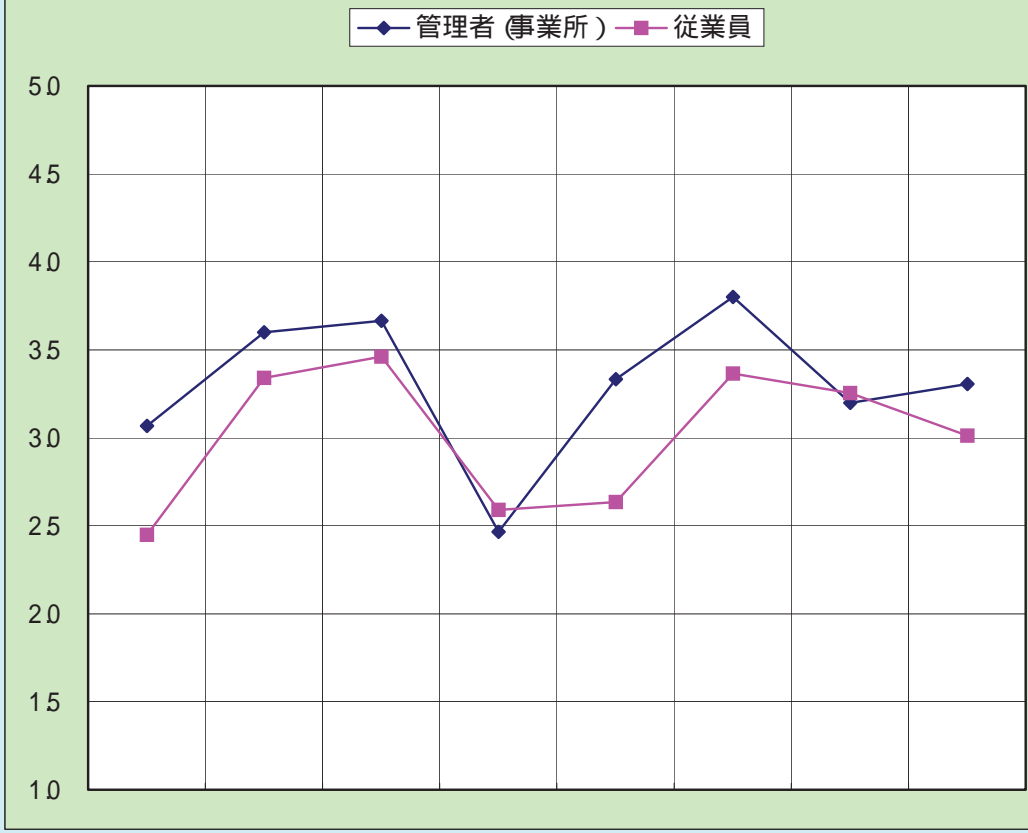


図表3 各領域及び各設問の結果

管理職	全部署 37名		全部署 122名		結果	問	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理者	従業員	管理者	従業員							
領域 1 キャリア形成 人材育成	3.4	2.9	0.5	2.9	従業員は標準範囲内でほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	1 2 3 4 5	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育 訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育 訓練を受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている	3.3	-	-0.4	B
領域 2 人間関係	3.9	3.7	0.2	3.7	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	6 7 8 9 10	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司は仕事が進む行くように配慮や手助け	3.9	3.7	0.2	A
領域 3 仕事の裁 量性	3.7	3.5	0.1	3.5	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内である。両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	11 12 13 14 15	11 自分の新しいやり方で仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立てて自裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる	3.7	3.5	0.2	A
領域 4 処遇	3.3	3.0	0.3	3.0	従業員は標準範囲内でほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	16 17 18 19 20	16 世間的に見劣りしない給料 17 働きの見合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はつまづいている	3.4	3.0	0.4	B
領域 5 社会との つながり	3.3	2.9	0.5	2.9	従業員は標準範囲未達であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 24 24 自分の仕事に誇りを感じる 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 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	3.3	2.9	-0.5	B
領域 6 休暇 福利厚生	3.4	3.4	0.0	3.4	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	31 32 33 34 35	31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.4	3.4	0.0	A
領域 7 労働負荷	3.0	3.3	-0.3	3.3	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。両者の意識差は小さい。 大きな問題はないと考えられる。	31 32 33 34 35	31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.0	3.3	-0.3	B

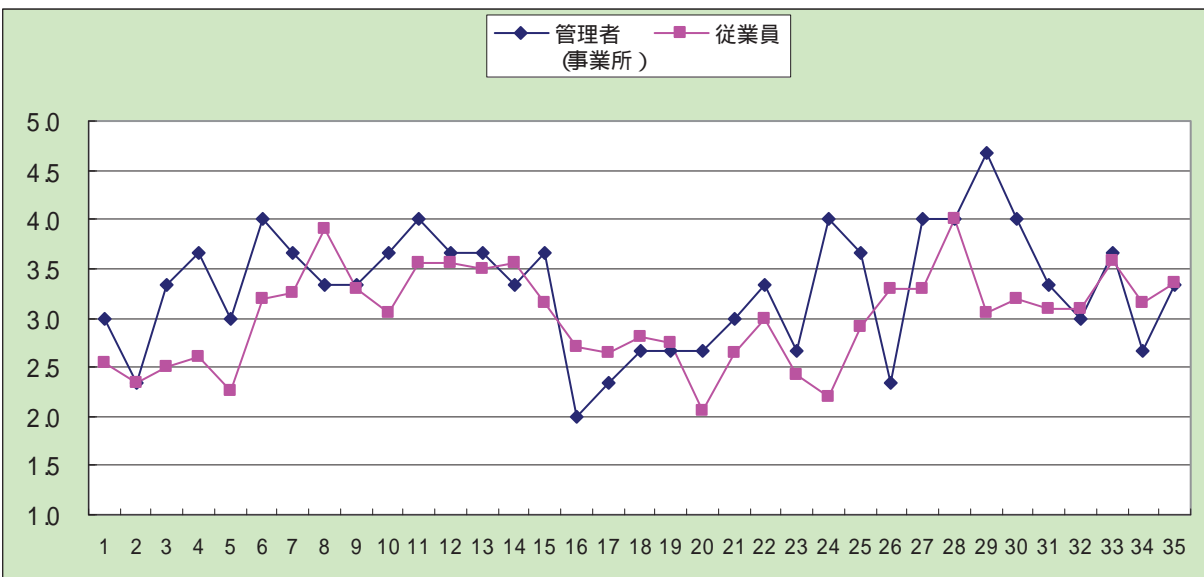
記号	管理者及び従業員の値とその記号		意識差の大きさとその記号		評 欄の意味
	管理者	従業員	管理者	従業員	
-	2.3以上~2.8未満	2.0未満	標準範囲よりかなり低い。	標準範囲よりかなり大きい。	良好
-	2.8以上~3.2未満	2.0以上~2.5未満	標準範囲より低い。	標準範囲より大きい。	大きな問題なし
+	3.2以上~3.4未満	2.5以上~2.9未満	標準範囲内であるが標準値より低い。	標準範囲内であるが標準値より高い。	要注意 (場合によって)
+	3.4以上~3.8未満	2.9以上~3.1未満	標準範囲内であるが標準値より高い。	標準範囲内であるが標準値より低い。	問題あり
+	3.8以上~4.3未満	3.1以上~3.5未満	標準範囲より高い。	標準範囲内であるが標準値より高い。	かなりの問題あり
+	4.3以上~	3.5以上~4.0未満	標準範囲よりかなり高い。	標準範囲よりかなり高い。	

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	3.1	3.6	3.7	2.5	3.3	3.8	3.2	3.3
従業員	2.5	3.3	3.5	2.6	2.6	3.4	3.3	3.0
差	0.6	0.3	0.2	-0.1	0.7	0.4	-0.1	0.3

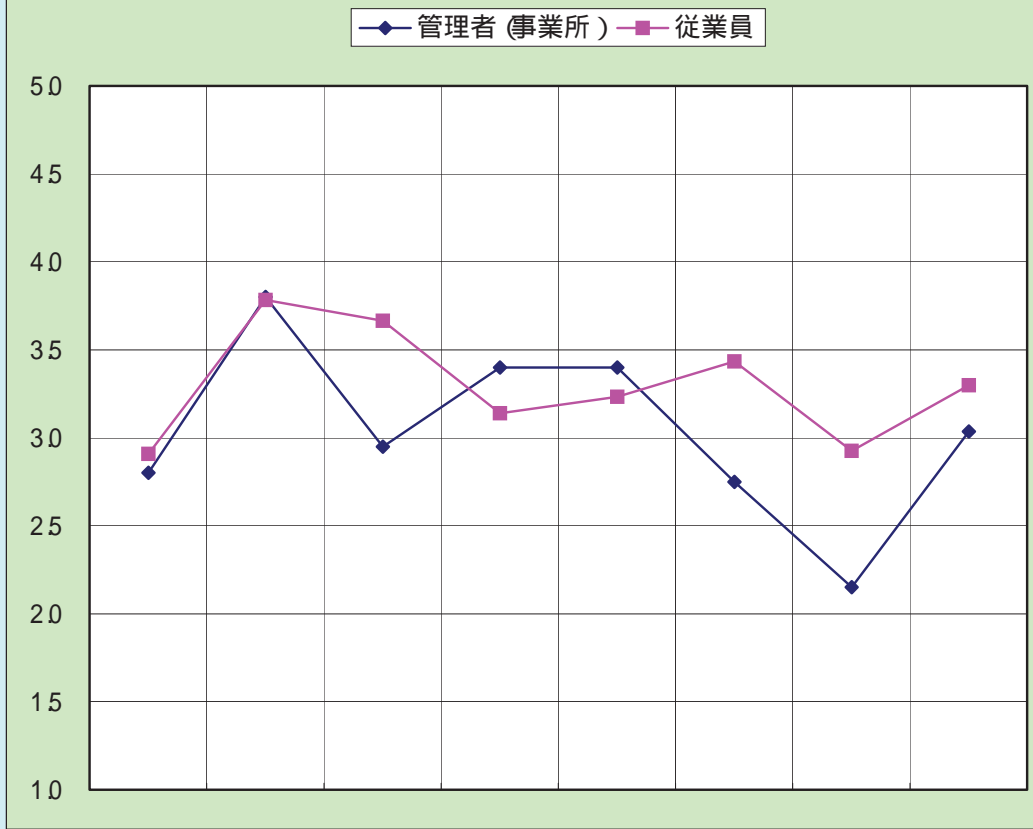
図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

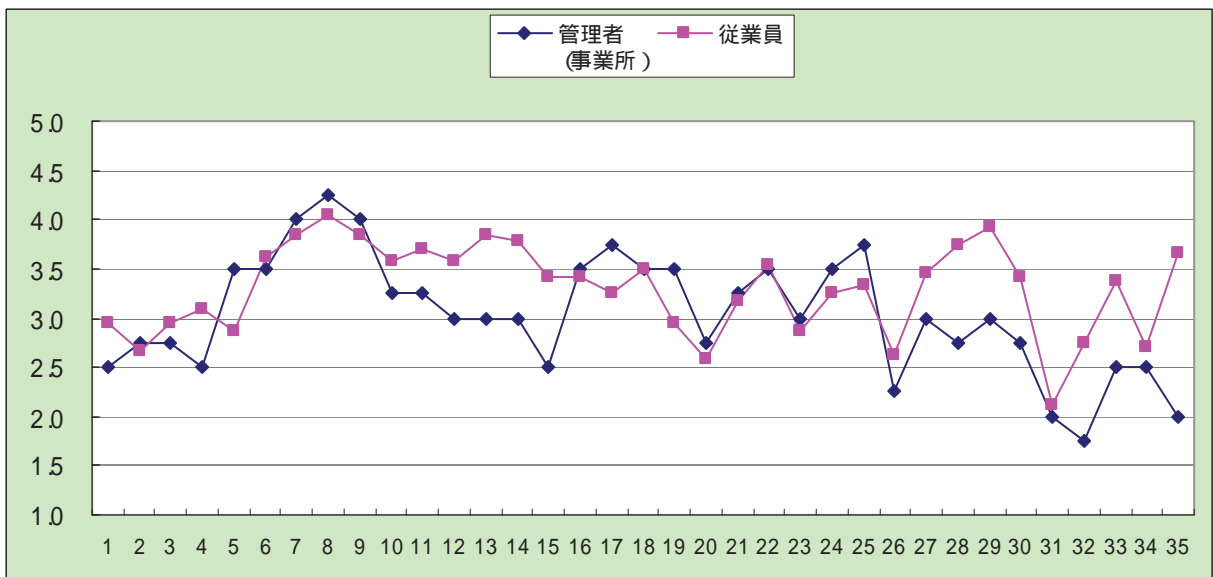
管理職	部署 3名		部署 20名		結果	問	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評	
	管理者	従業員	意識差	従業員								
領域 1	キャリア形成 人材育成	3.1	-	2.5	0.6	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルデアや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くように配慮や手助け 11 上司の新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事は社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談につくられる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.0	-	2.5	-	0.5	B
領域 2	人間関係	3.6	+	3.3	+ 0.3	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		4.0	3.2	+ 0.8	C	
領域 3	仕事の裁 量性	3.7	+	3.5	+ 0.2	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		4.0	3.5	0.5	A	
領域 4	処遇	2.5	-	2.6	- 0.1	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。管理者のほうがより快適感が低い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快適感が低い理由については対応が望まれる。		2.0	2.7	- 0.7	C	
領域 5	社会との つながり	3.3	-	2.6	- 0.7	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。		3.3	3.0	0.3	B	
領域 6	休暇 福利厚生	3.8	+	3.4	+ 0.4	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		4.0	2.2	1.8	E	
領域 7	労働負荷	3.2	+	3.3	+ 0.1	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		3.7	3.3	+ 0.4	B	
記号	管理者	2.3未満		2.0未満		従業員は標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		3.3	3.1	0.2	B	
-	2.3以上～2.8未満			2.0以上～2.5未満		従業員は標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		3.0	3.1	- 0.1	B	
+	2.8以上～3.2未満			2.5以上～2.9未満		従業員は標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		4.0	4.0	0.0	A	
	3.2以上～3.4未満			2.9以上～3.1未満		従業員は標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		4.7	3.0	1.6	C	
	3.4以上～3.8未満			3.1以上～3.5未満		従業員は標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		4.0	3.2	+ 0.8	C	
	3.8以上～4.3未満			3.5以上～4.0未満		従業員は標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		3.3	3.3	+ 0.0	B	
	4.3以上～			4.0以上～		従業員は標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。		3.3	3.3	+ 0.0	B	

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	2.8	3.8	3.0	3.4	3.4	2.8	2.2
従業員	2.9	3.8	3.7	3.1	3.2	3.4	2.9	3.3
差	-0.1	0.0	-0.7	0.3	0.2	-0.7	-0.8	-0.3

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表3 各領域及び各設問の結果

管理職	部署 4名		部署 24名		結果	問	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理者	従業員	管理者	従業員							
領域 1	キャリア形成 人材育成	2.8	2.9	-0.1	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者は標準範囲を下回っている。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快適感の低い理由によっては対応が望まれ	1 2 3 4 5	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルデアと個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要とときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を見てくることが大切だと考えられている	2.5 2.8 2.8 2.5 3.5	3.0 2.7 3.0 3.1 2.9	-0.5 0.1 -0.2 -0.6 0.6	C C C C C
領域 2	人間関係	3.8	3.8	0.0	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内である。両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	6 7 8 9	6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある	3.5 4.0 4.3 4.0	3.6 3.8 4.0 3.8	-0.1 0.2 0.2 0.2	A A A A
領域 3	仕事の裁量性	3.0	3.7	-0.7	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内であり、従業員のほうが管理者より高い。良好な快適感であると考えられる。	10 11 12 13 14	10 上司の仕事がうまく行くように配慮や手助け 11 自分の新しいアイデアで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる	3.3 3.3 3.0 3.0 3.0	3.6 3.7 3.6 3.8 3.8	-0.3 -0.5 -0.6 -0.8 -0.8	A A A A A
領域 4	処遇	3.4	3.1	+0.3	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	15 16 17 18 19	15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平	2.5 3.5 3.8 3.5 3.5	3.4 3.4 3.3 3.5 3.0	+0.9 +0.1 +0.5 0.0 0.5	C B C A C
領域 5	社会とのつながり	3.4	3.2	+0.2	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	20 21 22 23	20 会社の経営はうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価	2.8 3.3 3.5 3.0	2.6 3.2 3.5 2.9	-0.2 +0.1 0.0 +0.1	C B A B
領域 6	休暇福利厚生	2.8	3.4	+0.7	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者は標準範囲を下回っている。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快適感が低い理由によっては対応が望まれ	24 25 26 27 28 29 30	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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいます 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用	3.5 3.8 2.3 3.0 2.8 3.0 3.0	3.3 3.3 2.6 3.5 3.8 3.9	+0.3 +0.4 -0.4 -0.5 -1.0 -0.9	B B C C A C
領域 7	労働負荷	2.2	2.9	-0.8	従業員は標準範囲内でほぼ標準値であり、管理者は標準範囲を下回っている。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題はないと考えられるが、管理者の快適感の低い理由によっては対応が望まれ	31 32 33 34 35	31 仕事はいつも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めいまの労働は適当 34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 家に仕事をもち帰ったことはためたにない	2.0 1.8 2.5 2.5 2.0	2.1 2.8 3.4 2.7 3.7	-0.1 -1.0 -0.9 -0.2 -1.7	E C C C C
管理職及び従業員の値とその記号											
記号	管理者	従業員	意識差の大きさとその記号		評						
-	2.3未満 2.3以上～2.8未満 2.8以上～3.2未満 3.2以上～3.4未満 3.4以上～3.8未満 3.8以上～4.3未満	2.0未満 2.0以上～2.5未満 2.5以上～2.9未満 2.9以上～3.1未満 3.1以上～3.5未満 3.5以上～4.0未満	従業員のほうが高くその差はかなり大きい。 従業員のほうが高くその差は大きい。 従業員のほうが高いが、その差は小さい。 ほとんど差がない。 管理者のほうが高いが、その差は小さい。 管理者のほうが高いが、その差はあまり大きくない。 管理者のほうが高くその差は大きい。 管理者のほうが高くその差はかなり大きい。		良好 大きな問題なし 問題あり かなり問題あり	-1.0未満 -1.0以上～-0.5未満 -0.5以上～-0.1未満 -0.1以上～0.1未満 0.1以上～0.3未満 0.3以上～0.5未満 0.5以上～1.0未満 1.0以上～					

○事業場プロフィールの評釈例

1 全部署結果に関して

全体として、快適職場感は、管理者・従業員ともに、おおむね標準以上の水準にあります。管理者と従業員の意識面での差も、それほど大きなものではありませんでした。

ただし、「キャリア形成・人材育成」と「社会とのつながり」の2つの領域では、管理者と従業員との間に、若干、差がみられました。どちらも、管理者は高い水準にあると評価しているのに対して、従業員側ではそれほどまで高くは評価していないという結果になっていました。

特に、「キャリア形成・人材育成」領域の「5. 従業員を育てることが大切だと考えられている」の設問では、管理者と従業員との点差が大きく開いています。管理者側では従業員を育てることが大切だと考えているにもかかわらず、そのことが従業員に伝わっていないということが考えられます。また、管理者が考えている以上に、従業員はもっと育ててほしいと考えており、そのため、管理者が十分であると考えている水準では満足せず、結果的に従業員にとっては大切に育てられていないという感じ方になるのかもしれませんが、機会があれば、この点差が何によって生じたものなのか、職場で検討してみるのも良いでしょう。

また、「社会とのつながり」領域では「21. 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ」「22. 仕事が社会と繋がっていることを実感」「24. 自分の仕事に関連することが新聞やテレビに良くでる」「25. 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り」などの項目で、一般的に、管理者と従業員の意識に差がみられます。この「社会とのつながり」領域は、業種等によっては、なかなか改善の方向が見えにくい場合がありますが、可能な範囲で、従業員が社会とのつながりをよりいっそう感じられるような方策はあるのか検討してみても良いと思います。

2 各部署結果に関して

- (1) 部署①では、管理者と従業員との間に、「社会とのつながり」領域で大きな差がみられました。管理者が考えているほどには、従業員は社会とのつながりという面を高く評価していないことが示されています。

特に「21. 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ」という設問ではかなりの差がみられており、この面での管理者と従業員の意識面でのギャップは気になるところです。回答人数が管理者3名従業員4名と少ないため、結果は慎重に解釈する必要がありますが、「社会とのつながり」領域の意識差については、できれば是非、職場で検討してみても

しいと思います。なお、部署①では「仕事の裁量性」領域で、従業員の方がむしろ点数が高いという結果になっています。これは、比較的珍しい結果であり、この職場では、従業員は仕事に裁量性がかなりあると考えているようです。

- (2) 部署②では、管理者と従業員でかなりの意識差がみられました。「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「仕事の裁量性」「社会とのつながり」では管理者の方が従業員よりも点数が高く、管理者が思うほどのには従業員はこれらの領域について高く評価していないことが分かります。一方で、「労働負荷」は管理者の方が点数が低く、管理者が思うほどのには従業員は労働負荷はきつくないと考えていると言えます。

項目別に、管理者と従業員で意識面での差がみられる設問を取り出すと、「14. 仕事の計画決定進め方を自分で決められる」「3. グループや個人ごとに教育・訓練の目標が明確」「22. 仕事が社会と繋がっていることを実感」などの点差が目立ちます。一方で、労働負荷については、「33. 残業休日休暇を含めていまの労働は適当」といった設問に示されているとおり、従業員は管理者が考えているよりは、あまり負担に感じていないようです。管理者2名、従業員3名と回答人数がかなり少ないために、このような結果になっているとも考えられますが、念のため、職場で上述のような点差が何故みられるのか、その原因について考えてみるのが良いと思われます。

- (3) 部署③では、管理者と従業員で大きな差がみられる領域はありませんでした。

管理者と従業員の意識面のギャップが少ないという意味では、問題が少ない職場と言えるでしょう。特に、管理者・従業員ともに「人間関係」領域の点数が高いのが目立ちます。職場の人間関係の良好さが現れていると言えるでしょう。

- (4) 部署④では、管理者と従業員の間でおおむね全領域にわたって意識面での差がみられています。

特に「キャリア形成・人材育成」「仕事の裁量性」「社会とのつながり」の領域で点差が大きくなっています。各問ごとの値をみた場合、「キャリア形成・人材育成」領域では「1. 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育」「5. 従業員を育てることが大切だと考えられている」の点差が特に大きい。また、「仕事の裁量性」領域では「11. 自分の新しいアイデアで仕事を進められる」の点差が特に大きい。「社会とのつながり」領域では「21. 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ」「22. 仕事が社会と繋がっていることを実感」などの点差が大きい。管理者6名、従業員8名と必ずしも回答人が多くないので、結果は慎重に解釈する必要がありますが、これらの点については念のため職場で検討してみる必要があるでしょう。

- (5) 部署⑤では、管理者と従業員の間、「処遇」領域で大きな差がみられました。管理者が考えるほどには、従業員は「処遇」面を高く評価していないことが示されています。

特に「16. 世間的に見劣りしない給料」「19. 給料の決め方は公平」などの項目で、大きな差がみられており、この面での管理者と従業員の意識面でのギャップは気になるところです。なお、「労働負荷」は管理者の方が点数が低く、管理者が思うほどには従業員は労働負荷はきつくないと考えていると言えそうです。

- (6) 部署⑥では、「仕事の裁量性」「処遇」「休暇・福利厚生」の面で管理者と従業員の間には差がみられました。

これらの領域の中でも特に点差が大きい項目は、「11. 自分の新しいアイデアで仕事を進められる」「12. 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる」「16. 世間的に見劣りしない給料」「17. 働きに見合った給料」「29. 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる」でした。管理者1名従業員4名と回答者数が少ないため解釈は難しいですが、参考までに、上記の点差がなぜ生じるのか職場で考えてみるのも良いでしょう。

- (7) 部署⑦（結果プロフィール掲載）では、「キャリア形成・人材育成」「社会とのつながり」の領域で、管理者と従業員の間には点差がみられました。管理者が考えているほどには、従業員は「キャリア形成・人材育成」「社会とのつながり」の2つの領域を高く評価していないことが分かります。

項目別にみると、特に「キャリア形成・人材育成」領域では「4. 誰でも必要なときに必要な教育・訓練が受けられる」、「社会とのつながり」領域では「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」などの項目で大きな差がみられます。なぜ従業員がこれらの項目に対してあまり高く評価しないのか、可能であれば、検討する必要があります。

- (8) 部署⑧では、「キャリア形成・人材育成」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」の各領域で、管理者と従業員の間には大きな点差がみられました。

特に「キャリア形成・人材育成」領域では、「4. 誰でも必要なときに必要な教育・訓練が受けられる」「5. 従業員を育てることが大切だと考えられている」の2つの設問で特に点差が大きくなっていました。また、「社会とのつながり」の領域では「25. 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り」、「休暇・福利厚生」の領域では「29. 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる」などの項目で点差が大きくなっていました。回答人数が管理者4名従業員8名と少ないため、結果は慎重に解釈する必要がありますが、上記の項目でなぜ点差がみられるのか、機会を設けて検討する余地はありそうです。

- (9) 部署⑨では、管理者と従業員の間には、「人間関係」領域で大きな差がみられました。管理者が考えるほどには、従業員は「人間関係」面を高く評価していないことが示されています。

特に「8. 上司や同僚と気軽に話ができる」「9. 上司と部下が気兼ねない関係にある」などの項目で、大きな差がみられており、この面での管理者と従業員の意識面でのギャップは気になります。ただし、管理者1名従業員4名と回答者数が少ないため解釈は難しく、今回の結果は参考までに留めておくのが望ましいと思われま

- (10) 部署⑩では、管理者と従業員の間、「処遇」および「社会とのつながり」領域で大きな差がみられました。管理者が考えるほどには、従業員は「処遇」や「社会とのつながり」の面を高く評価していないことが示されています。

特に「16. 世間的に見劣りしない給料」「20. 会社の経営はうまくいっている」、「23. 仕事は世間から高い評価」などの項目では大きな差がみられています。ただし、管理者1名従業員9名と回答者数が少ないため解釈は難しいです。今回の結果は参考までに留めておくのが望ましいですが、可能であれば、なぜこのような結果になったのか検討する機会があれば良いと思われま

- (11) 部署⑪（結果プロフィール掲載）では、「仕事の裁量性」および「休暇・福利厚生」の領域で、従業員が管理者よりも点数が高いのが特徴です。「仕事の裁量性」や「休暇・福利厚生」などの面を、従業員は高く評価していると言えるでしょう。

3 性別・年代別の従業員結果に関して

男性では、管理者と従業員の間、「キャリア形成・人間関係」領域で大きな差がみられました。管理者が考えるほどには、男性従業員は「キャリア形成・人間関係」面を高く評価していないことが示されています。特に「5. 従業員を育てることが大切だと考えられている」の設問で、大きな差がみられています。機会があれば、この点差が何によって生じたものなのか、職場で検討してみるのも良いでしょう。

女性では、管理者と従業員の間、「労働負荷」の領域で大きな差がみられました。ただし、管理者が思うほどには、女性従業員は「労働負荷」がきついとは考えていないという結果であり、あまり問題がないかと思われま

年齢別にみた場合、管理者と従業員の間が目立った点差がみられたのは、30歳代と40歳代でした。30歳代では、「キャリア形成・人材育成」および「社会とのつながり」面を、管理者が考えているほどには従業員は高くは評価していませんでした。特に各問ごとにみた場合、「キャリア形成・人材育成」では「5. 従業員を育てることが大切だと考えられている」の設問で大きな開きがみられました。また「社会とのつながり」では総じてどの設問でも開きがみられました。40歳代では、「キャリア形成・人材育成」を、管理者が考えているほどには従業員は高く評価していませんでした。特に「5. 従業員を育てることが大

切だと考えられている」の設問で、大きな差がみられています。機会があれば、この点差が何によって生じたものなのか、職場で検討してみるのも良いでしょう。

20歳代および50歳代・60歳代では目立った点差はみられませんでした。

4 職種別の従業員結果に関して

職種ごとにみた場合、管理者と従業員で点数の大きな開きが見られるのは「販売・サービス職」でした。「販売・サービス職」では「キャリア形成・人材育成」「人間関係」「社会とのつながり」の各領域を、管理者が考えるほどには従業員は高く評価していませんでした。特に、「キャリア形成・人材育成」領域では「5. 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」領域では「9. 上司と部下が気兼ねない関係にある」、「社会とのつながり」領域では「25. 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り」の各設問の点差が大きくなっていました。機会があれば、この点差が何によって生じているのか、職場で検討してみる必要があるでしょう。

なお、「生産・技術職」「その他」でも管理職と従業員で点数の大きな開きが見られました。「生産・技術職」では「キャリア形成・人材育成」「処遇」「社会とのつながり」の各領域を、管理者が考えるほどには従業員は高く評価していませんでした。ただし、「生産・技術職」では管理者37名従業員3名、「その他」では管理職37名従業員7名と、従業員数が少なく、かつ管理者数との人数がかなりアンバランスですのでここでは十分な解釈ができません。

「管理職」「専門・技術・研究職」「事務職」では、大きな点差がみられませんでした。管理者と従業員の意識面のギャップが少ないという意味では、問題が少ない職種と言えるでしょう。

5 雇用形態別の従業員結果に関して

正社員・正社員以外のどちらからで、管理者と従業員の間が目立った点差がみられたということはありませんでした。

取組み状況

事項	具体的取組み状況	特記事項など
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> <p>衛生委員会で決定後、役員を含めた部長会議にて承認。</p> <p>その後、各部での連絡とともに、従業員向けには、イントラネット上で周知を実施。(事務局は衛生委員会と人事部)</p>	
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <p>調査対象は派遣社員も含めた全社。(本社、地方全て) スケジュールは、10月上旬～中旬。</p>	
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p>	
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>調査結果について、部長会議・衛生委員会、等の場で共有化し、全社員に対してもイントラネットで共有化する方向。</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>特に重点的に改善を要する部門について、個別対応ミーティングを設置予定。</p>	
改善の実施等	<p>(改善の実行、再調査の実施等)</p>	
総合コメント	<p>(取り組んだ結果の総合的な感想やコメント)</p>	

取り組んでみて

<快適職場調査への取り組み理由・背景>

産業医からの紹介で実施することになった。サイクルの早い業界なので従業員は、ストレスが多い環境下にあると思われる。ストレスやメンタルが定量的に量れるかと思い実施した。

過去に各種サーベイを行っているが、個々人に焦点をあてたものはなかった。また、個人が特定されるサーベイは、回答率が低い為、調査票フェイスシートの区分は特定されないような分類にした。取り組みにあたり従業員から抵抗はなかった。役員からは、趣旨を明確にするよう指示があったが、実施については、反対はなかった。紙のサーベイは初めてであった。

調査実施にあたっては、封入された調査票を上司より各人へ手渡しした。回収は各自封入し、回収箱へ入れる方式とした。

<集計結果について>

過去に他のサーベイも実施しており、想定内の結果であった。調査数値の意識差 0.5 は全体からみてどれくらいの開きなのか考えながら創造してみた。部署単位で特徴があると思った。つきつめると部門長がかかえている問題が数値化されることにより明確になった。

今までのサーベイでは、直接労働負荷に関する項目はなかったが、今回の調査で労働負荷の項目がかなりの部署で従業員のほうが数値が高いことがわかった。

<結果分析からの課題設定とその対策内容について>

これから各部門に開示し、部門長と議論したい。また、従業員へも結果は開示予定。他のサーベイも結果を開示している。各種調査結果については、毎回議論しているが、本質的な問題になっており、すぐに改善できない。また、様々な雇用形態の従業員がいる為、意識の差が大きい。

定量的なデータを使った研修企画や教育研修は今までも行ってきた。また、コミュニケーションに関しても活性化するイベントなどを実施しており、今後もさらに実施していきたいが、本質的なことはわからない。継続的にフォローはしていきたい。

<調査を実施して>

継続してできるとよい。ウェブでできるとよい。全体の母集団との比較や業界別など指標がほしい。他社と比較したい。

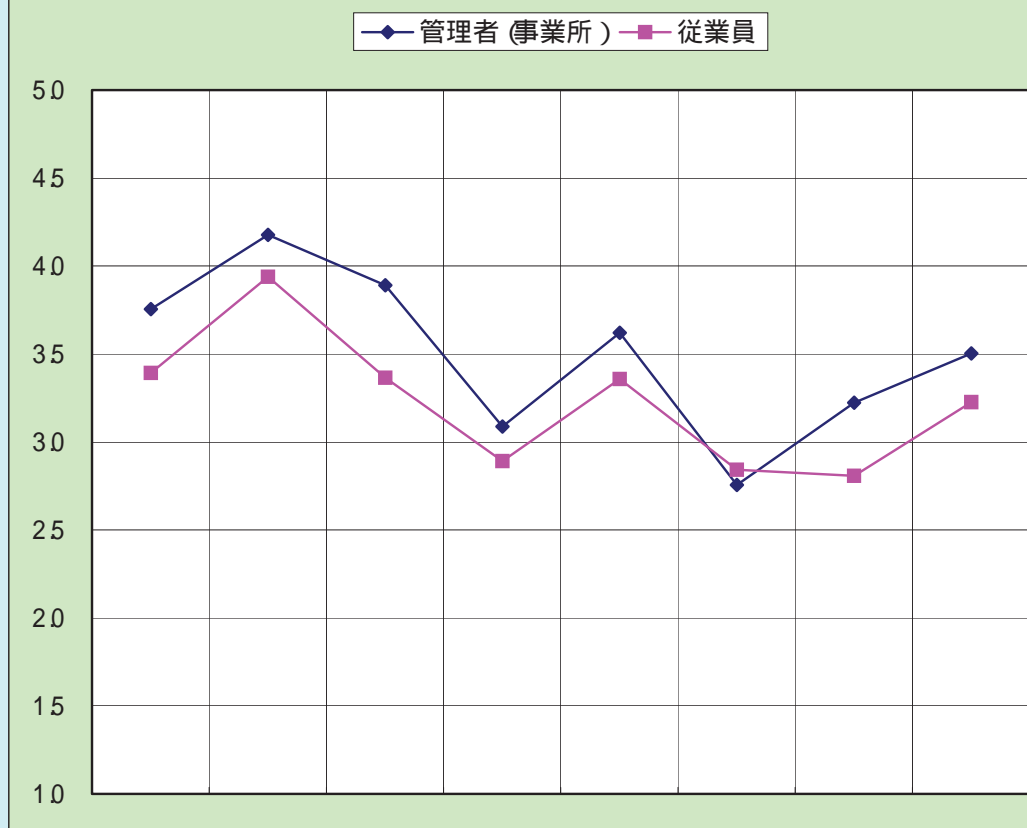
また、抽象的な部署の問題点が具体的に見える形になる調査だと思うが、調査後の対応などがデータベース化され、ネット上でみることができるとよいと思う。改善事例集（ヒント集）があることによりアイデアが生まれると思う。（過重労働ナビのようなもの）

P事業場

事業内容	建設業（本社の一部門）
労働者概数	40人
調査者数	38人

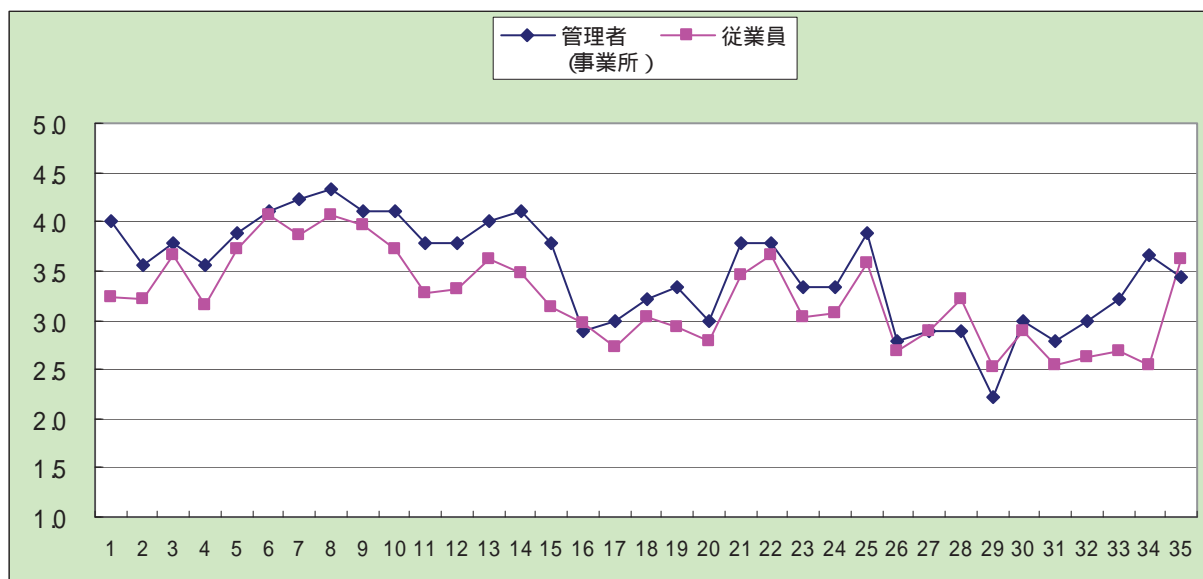
P事業場	管理者	全部署	9名	従業員	全部署	29名
------	-----	-----	----	-----	-----	-----

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	4.2	3.9	3.1	3.6	2.8	3.2	3.5
	従業員	3.9	3.4	2.9	3.4	2.8	2.8	3.2
	差	0.2	0.5	0.2	0.3	-0.1	0.4	0.3

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表 3 各領域及び各設問の結果

領域	管理者		全部署 9名		全部署 29名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理者	従業員	管理者	従業員	管理者	従業員						
領域 1	38	+ 34	+ 04	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えたい人事管理 3 カルテや個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要ときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を育てることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下が気兼ねない関係にある 10 上司の仕事がうまく行くように配慮や手助け 11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27.産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	40	+ 32	+ 08	C			
領域 2	42	39	02	従業員、管理者ともに標準範囲を上回っており、両者の意識差は小さい。良好な快適感であると考えられる。	11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27.産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	41	+ 41	+ 03	+ 04	A		
領域 3	39	34	+ 05	従業員は標準値以上であるが標準範囲内であり、管理者の値は標準範囲を上回っている。両者の意識差は大きい。大きな問題はないと考えられるが、この差の理由等によっては対応が望まれる。	11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27.産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	38	+ 33	+ 05	C			
領域 4	31	- 29	- 02	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27.産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	29	- 30	- 01	B			
領域 5	36	+ 34	+ 03	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27.産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	38	+ 37	+ 01	A			
領域 6	28	28	- 01	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられるが、管理者の低い理由によってはなんらかの対応が望まれる。	11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27.産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	28	- 29	- 01	C			
領域 7	32	28	- 04	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	11 11.自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12.仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13.自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14.仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15.自分の好きなペースで仕事ができる 16 16.世間的に見劣りしない給料 17 17.働きに合った給料 18 18.地位に合った報酬 19 19.給料の決め方は公平 20 20.会社の経営はうまくいっている 21 21.仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22.仕事は社会と繋がっていることを実感 23 23.仕事は世間から高い評価 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 25 25.職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26.世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27.産休育児休暇介護休暇がとれやすい 28 28.年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29.心身の健康相談のつてくれる専門スタッフがいます 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 31 31.仕事はいつも時間内に処理 32 32.全体として仕事の量と質は適当 33 33.残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34.翌日までに仕事の疲れを残すことはない 35 35.家に仕事をもち帰ったことはめったにない	30	- 29	- 01	B			

記号	管理者及び従業員の値とその記号		説明	意識差の大きさとその記号	評	欄の意味
	管理者	従業員				
-	2.3未満 2.3以上～2.8未満 2.8以上～3.2未満 3.2以上～3.4未満 3.4以上～3.8未満 3.8以上～4.3未満 4.3以上～	2.0未満 2.0以上～2.5未満 2.5以上～2.9未満 2.9以上～3.1未満 3.1以上～3.5未満 3.5以上～4.0未満 4.0以上～	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではほぼ標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上～-0.5未満 -0.5以上～-0.1未満 -0.1以上～0.1未満 0.1以上～0.3未満 0.3以上～0.5未満 0.5以上～1.0未満 1.0以上～	良好 大きな問題なし 問題あり かなり問題あり	A B C D E

P事業場プロフィールの評釈例

1 全部署結果に関して

(1) 総評

全体傾向としては、ほぼ標準レベルの結果で、一定の快適性が確保されていることが伺われます。個別領域で見ると、人間関係の結果が管理者、従業員ともに高く、良好な人間関係が築かれていることが特徴の職場と思われま

(2) 個別設問結果に関するコメント

ア 労働負荷に関する「項番 31～34」は、従業員結果が低いことから、業務量が多く時間内に対応しきれず、労働負荷や疲労感が高い状況であることが伺われます。

特に、管理者と従業員の意識差が大きい「項番 34」は、その理由、背景等に関し、十分に検討する必要がある項目と思われま

イ 休暇・福利厚生に関する「項番 26」「項番 29」は、管理者、従業員ともに低い結果でC評定となっています。コストとの関係もあり、休暇制度自体は容易に変更できませんが、取得推進の運用改善は現場管理者のマネジメントのあり方によって対応できる面がありますので、まずは運用面の改善検討をされてはいかがでしょうか。また、健康相談体制は、近年、非常に重要なテーマとなっていますので、何らかの対応を検討することが望まれます。

ウ 仕事の裁量性に関する「項番 11・14・15」は、従業員結果が標準点を上回っていることから、大きな懸念材料ではありませんが、管理者との意識差がやや大きいことから、仕事の任せ方、権限委譲のあり方をレビューする機会を持たれてはいかがでしょうか。

2 性別の従業員結果に関して

(1) 「男性」の結果に関する特記事項

E評定である「項番 31・34」を含む労働負荷において男性社員の高い負荷状況が伺われます。現在の労働状況を再確認の上、どのような対応を行うべきか検討されてはいかがでしょうか。

(2) 「女性」の結果に関する特記事項

ア 結果が低い「項番 11・12」により、仕事の裁量面において、女性社員の満たされていない意識状況が伺われます。また、この領域では全般的に従業員と管理者の意識差が大きい点も懸念されるところです。

イ 処遇面の「項番 16・18」の低さは、男性の結果とは大きな開きが見られます。これは、女性社員の業務内容、職場におけるポジション、それに伴う裁量や労働の質量とも関係している可能性がありますので、これら全体を含めて、女性社員の位置づけ、活用に関し、レビューされてはいかがでしょうか。

3 雇用形態別の従業員結果に関して

(1) 「正社員」の結果に関する特記事項

全部署コメントで触れた通り、休暇・福利厚生、労働負荷にE評価項目が見られますので、何らかの対応が必要と思われます。

(2) 「正社員以外」の結果に関する特記事項

仕事の裁量性において従業員と管理者の意識差に開きがありますが、これは管理者が主として「正社員」がどう感じているかを前提に回答していることによる結果と思われます。

取組み状況①

事項	具体的取組み状況	特記事項など
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> <p>講習会に参加し大変興味があったので上司に相談したところ、参加するようにとの承諾を得て参加。 平成21年6月26日開催の安全衛生委員会にてトップを含め調査への参加を周知した。</p>	
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <p>調査対象は、快適職場認定を受けている、A事務所管轄に決定し、事務所の管理責任者である工事部長と内容及び調査の仕方を検討した。 実施については、毎月開催している社員会議にて実施、参加できない社員については後日、個別に実施することで決定した。</p>	<p>A事務所 平成20年6月18日に快適職場認定を受けた事務所</p>
快適職場調査(ソフト面)の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <p>平成21年7月2日に社員会議にて調査内容の趣旨等説明周知の上、チェックシートを実施。 参加できなかった社員については、平成21年7月3日に説明周知の上、調査対象者全てに実施を行った。</p>	

取組み状況②

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>調査実施後、中災防とのヒアリングにて事業所用を部長1名で行った点について管理職も事業所用にてチェックを行うとより充実した結果が得られるのではないかとというアドバイスを頂き再度実施。</p> <p>集計結果において、休暇・福利厚生面、労働負荷面での対応が必要との結果を踏まえ改善策を検討した。</p>	
改善の実施等	<p>(改善の実行、再調査の実施等)</p> <p>事務所内にて、毎週水曜日を時短の日として19時までに帰社するように勧める運動を実施。</p> <p>また、年休・作業所特別休暇・時間代休制度の実施等、事業部を含め積極的に勧めた。</p> <p>また、当社にある福利厚生の制度等、社員に認識不足な点があったため、説明等を行い推進した。</p>	<p>作業所特別休暇 夏期特別休暇 7月1日～9月30日 年末年始特別休暇 12月1～1月29日 各5日得られる年休とは別の休暇</p>
総合コメント	<p>(取り組んだ結果の総合的な感想やコメント)</p> <p>労働負荷の面は、当事業所のみでなく会社全体でも労働時間等改善委員会を設置し、改善に取り組んでいる問題である。</p> <p>今回の調査後、上記、改善の実施内容を推進していく上で、今までより多くの社員が休暇をとることや、できるだけ残業をしない業務の工夫等、いままであまり意識していなかった点を意識付けできてきたと思う。</p> <p>その結果、部内の休暇取得状況は、全社と比較しトップレベルの水準まで向上することができた。</p> <p>また、福利厚生の面については、今回の調査を実施していなければ、気がつかなかった点であり、本社にて色々な福利厚生面の制度があるにもかかわらず、内容を認識していなかった社員が多くいた為、今後もそのような制度の内容等、わかり易く説明してより良い快適職場を継続して推進するようにして行きたい。</p>	
意見・要望	<p>調査方法や集計結果報告書等、大変わかり易く、中災防の方からのアドバイスもわかり易く実施して大変良かった。</p>	

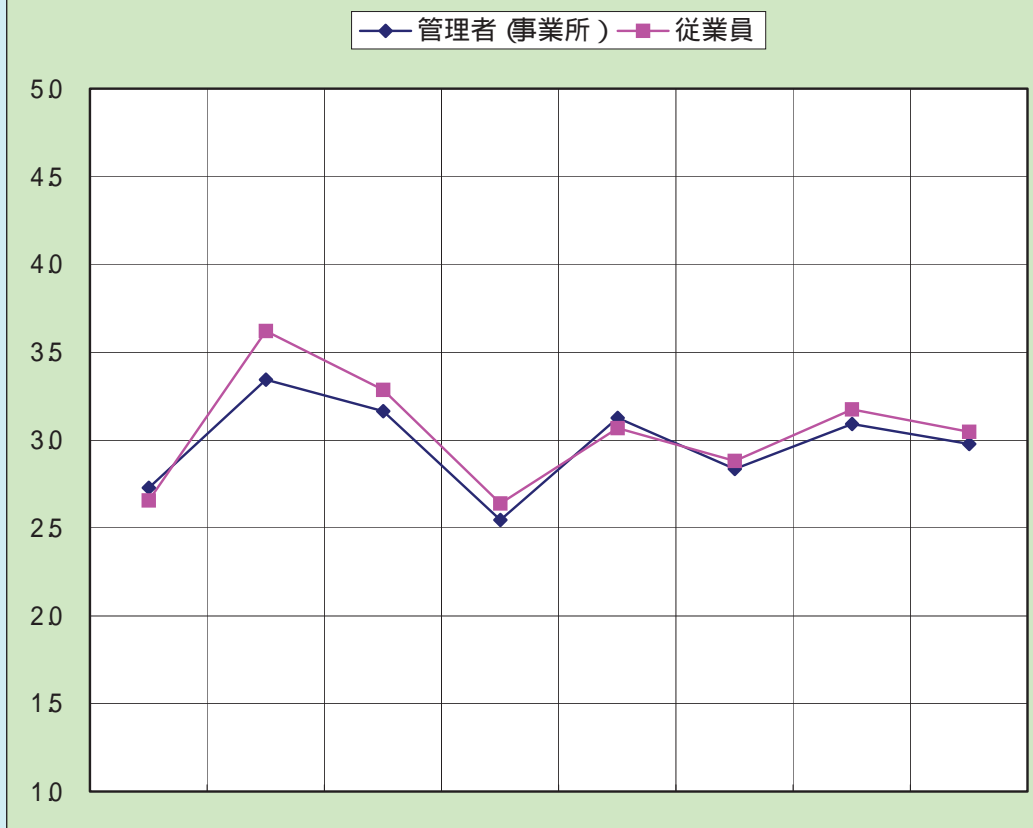
Q事業場

事業内容	その他の事業（装置保守保全管理）
労働者概数	120人
調査者数	104人

Q事業場 管理者 全部署 11名

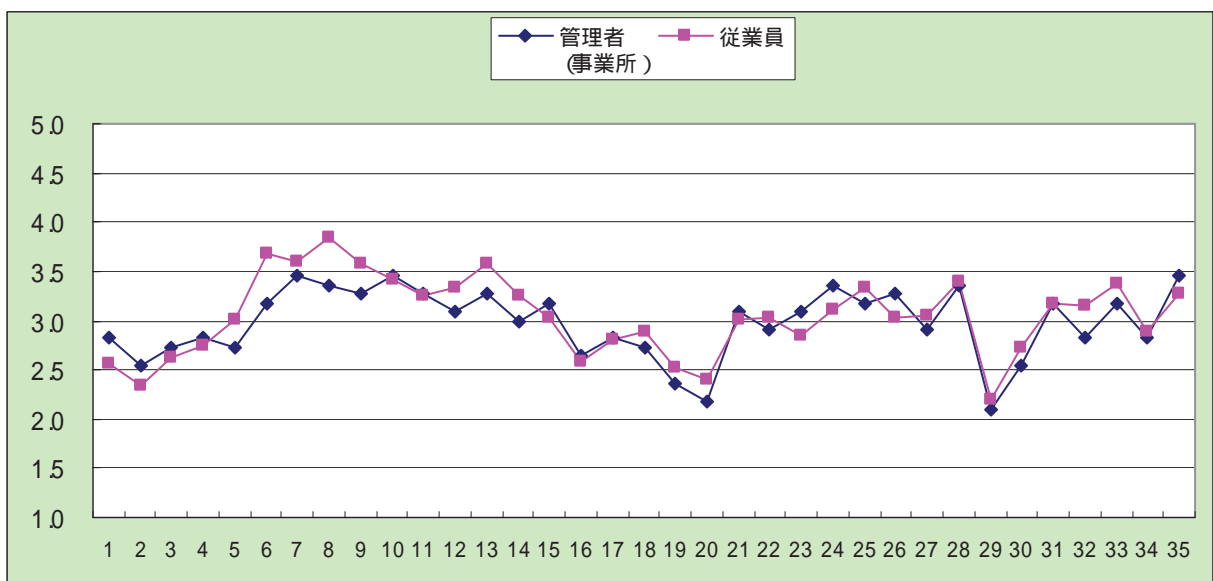
従業員 全部署 93名

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	27	33	32	25	31	28	31	30
	従業員	27	36	33	26	31	29	32	30
差	0.1	-0.3	-0.1	-0.1	0.1	0.0	-0.1	-0.1	

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)

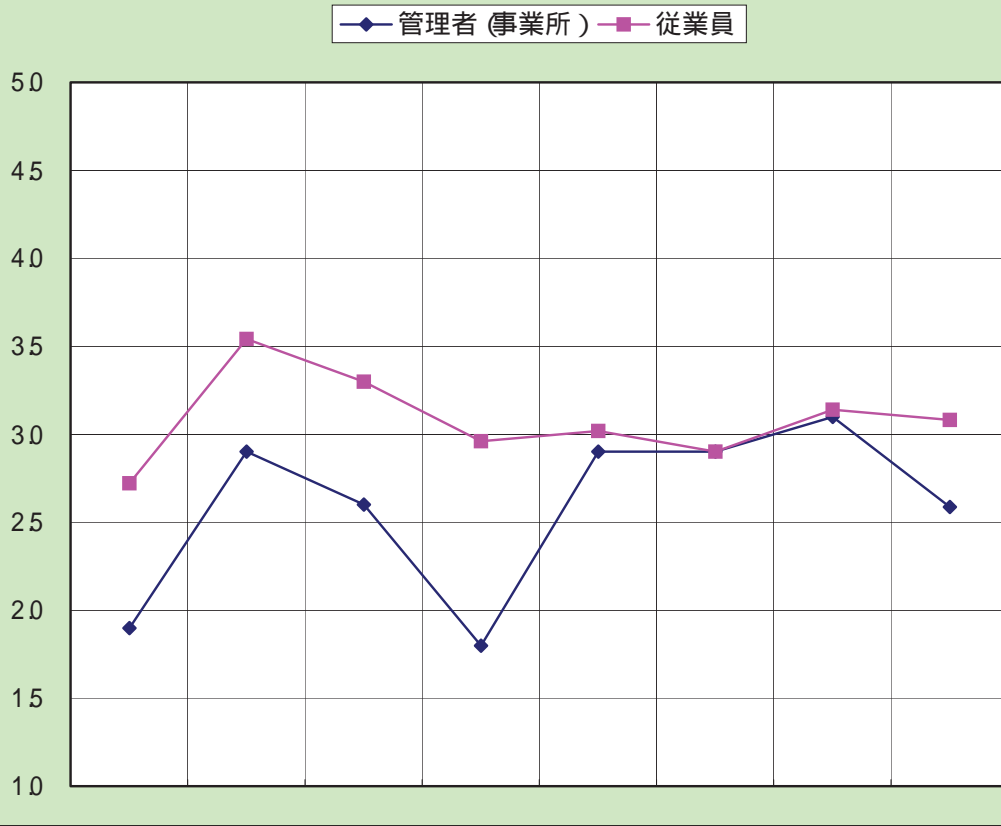


図表 3 各領域及び各設問の結果

管理職	全部署 11名		全部署 93名		結果	設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理者	従業員	管理者	従業員						
領域 1	2.7	2.7	- 0.1	2.7	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられるが、管理者の低い理由によってはなんらかの対応が望まれる。	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルテアと個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要なときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を見てくることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまく行くように配慮や手助け 10 上司の仕事がうまく行くと自分でもできる 11 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営がうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.8	- 2.6	+ 0.3	B
領域 2	3.3	3.6	- 0.3	3.6	従業員は標準範囲を上回っており、管理者は標準範囲内であり、従業員のほうが管理者より高い。良好な快適感であると考えられる。	1 11 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営がうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.2	+ 3.7	- 0.5	A
領域 3	3.2	3.3	+ 0.1	3.3	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内である。従業員のほうが管理者より快適感が高い。大きな問題はないと思われる。	1 11 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営がうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.1	- 3.3	+ 0.2	B
領域 4	2.5	2.6	- 0.1	2.6	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者は標準範囲を下回っている。両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられるが、管理者の低い理由によってはなんらかの対応が望まれる。	1 11 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営がうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	2.6	- 2.8	- 0.0	C
領域 5	3.1	3.1	0.1	3.1	従業員は標準範囲内ではほぼ標準値であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 11 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営がうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.1	- 3.0	- 0.1	B
領域 6	2.8	2.9	- 0.0	2.9	従業員は標準値未満であるが標準範囲内であり、管理者も標準範囲内で、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 11 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営がうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.4	+ 3.1	+ 0.2	B
領域 7	3.1	3.2	+ 0.1	3.2	従業員は標準範囲内で標準値以上であり、管理者も標準範囲内であり、両者の意識差は小さい。大きな問題はないと考えられる。	1 11 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 16 世間的に見劣りしない給料 17 17 働きに合った給料 18 18 地位に合った報酬 19 19 給料の決め方は公平 20 20 会社の経営がうまくいっている 21 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 23 仕事は世間から高い評価 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 25 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 27 産休育児休暇介護休暇がとりやすい 28 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 29 心身の健康相談のつてくれる専門スタッフが在る 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 31 31 仕事はいつも時間内に処理 32 32 全体として仕事の量と質は適当 33 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 34 翌日までに仕事の疲れを残さない 35 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	3.2	- 3.2	+ 0.0	B

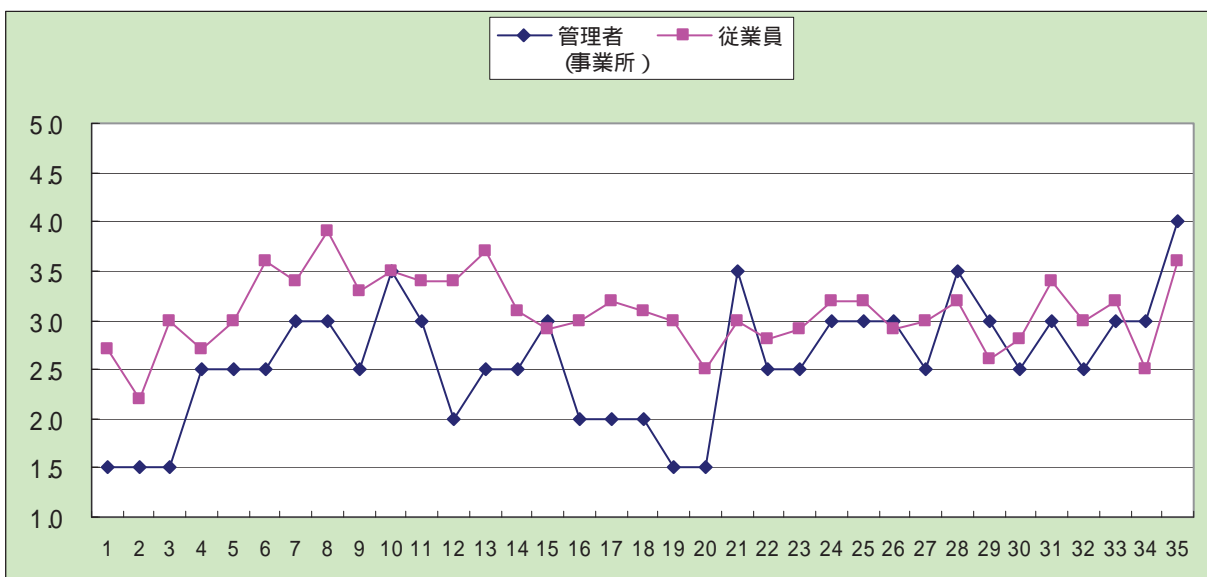
記号	管理者及び従業員の値とその記号		説明	意識差の大きさとその記号	評価欄の意味
	管理者	従業員			
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3以上	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではほぼ標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.1未満 0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満 1.0以上~	良好 大きな問題なし 要注意(場合によっては) 問題あり かなり問題あり
+	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3以上	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	標準範囲よりかなり低い。 標準範囲より低い。 標準範囲内であるが標準値より低い。 標準範囲内ではほぼ標準値である。 標準範囲内であるが標準値より高い。 標準範囲より高い。 標準範囲よりかなり高い。	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.1未満 0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満 1.0以上~	良好 大きな問題なし 要注意(場合によっては) 問題あり かなり問題あり

図表1 快適職場調査(ソフト面)プロフィール



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)	1.9	2.9	2.6	1.8	2.9	2.9	3.1
従業員	2.7	3.5	3.3	3.0	3.0	2.9	3.1	3.1
差	-0.8	-0.6	-0.7	-1.2	-0.1	0.0	0.0	-0.5

図表2 各問ごとの値と意識差(グラフ)



図表 3 各領域及び各設問の結果

Q事業場	管理職		部署 2名		部署 10名		設問 (短縮)	管理者	従業員	意識差	評
	管理職	部署	管理職	従業員	管理職	従業員					
領域 1	キャリア形成 人材育成	19	2.7	-0.8	15	27	1 意欲を引き出しキャリア形成に役立つ教育 2 若いうちから将来の進路を考えた人事管理 3 カルテアと個人ごとに教育訓練の目標が明確 4 誰でも必要なときに必要な教育訓練が受けられる 5 従業員を見てくることが大切だと考えられている 6 上司は仕事に困ったときに頼りになる 7 上司は部下の状況に理解を示してくれる 8 上司や同僚と気軽に話ができる 9 上司と部下がうまく行くように配慮や手助け 10 上司の仕事がうまく行くと嬉しく思う 11 自分の新しい行いで仕事を進められる 12 仕事の目標を自分で立て自由裁量で進められる 13 自分のやり方と責任で仕事ができる 14 仕事の計画決定進め方を自分で決められる 15 自分の好きなペースで仕事ができる 16 世間的に見劣りしない給料 17 働きに合った給料 18 地位に合った報酬 19 給料の決め方は公平 20 会社の経営がうまくいっている 21 仕事はよりよい社会を築くのに役立つ 22 仕事で社会と繋がっていることを実感 23 仕事は世間から高い評価 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 25 職場やこの仕事にかかわる一員であることに誇り 26 世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある 27 産休育児休暇や介護休暇がとりやすい 28 年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある 29 心身の健康相談にのってくれる専門スタッフがいる 30 心身の健康相談に社外の医療機関などを気軽に利用 31 仕事はいつでも時間内に処理 32 全体として仕事の量と質は適当 33 残業休日休暇を含めたいまの労働は適当 34 翌日まで仕事に疲れを残さない 35 家に仕事をもち帰ったことはめったにない	15	27	-12	C
領域 2	人間関係	29	3.5	-0.6	30	34	同上	30	34	+0.4	B
領域 3	仕事の裁 量性	26	3.3	+0.7	20	34	同上	20	34	+1.4	C
領域 4	処遇	18	3.0	-1.2	25	37	同上	25	37	-1.2	C
領域 5	社会との つながり	29	3.0	-0.1	25	31	同上	25	31	-0.6	C
領域 6	休暇 福利厚生	29	2.9	0.0	30	32	同上	30	32	+0.2	B
領域 7	労働負荷	31	3.1	+0.0	30	32	同上	30	32	-0.2	B

記号	管理職		従業員		意識差の大きさとその記号		評	欄の意味
	管理職	従業員	管理職	従業員	管理職	従業員		
-	2.3未満 2.3以上~2.8未満 2.8以上~3.2未満 3.2以上~3.4未満 3.4以上~3.8未満 3.8以上~4.3未満 4.3以上~	2.0未満 2.0以上~2.5未満 2.5以上~2.9未満 2.9以上~3.1未満 3.1以上~3.5未満 3.5以上~4.0未満 4.0以上~	-1.0未満 -1.0以上~ -0.5未満 -0.5以上~ -0.1未満 -0.1以上~ 0.1未満 0.1以上~ 0.3未満 0.3以上~ 0.5未満 0.5以上~ 1.0未満	従業員のほうが高くその差はかなり大きい。 従業員のほうが高くその差は大きい。 従業員のほうが高いが、その差は小さい。 ほとんど差がない。 管理者のほうが高いが、その差は小さい。 管理者のほうが高いが、その差はあまり大きくない。 管理者のほうが高くその差は大きい。 管理者のほうが高くその差はかなり大きい。	良好 大きな問題なし 要注意(場合によっては) 問題あり かなり問題あり	A B C D E		

Q事業場プロフィールの評釈例

1 全部署結果に関して

貴事業場全体の快適職場感(ソフト面)の結果は管理者において総合計の平均値は標準範囲内となっています。しかし各領域においては「キャリア形成・人材育成」「処遇」は標準より低い結果となっています。

従業員においては各領域及び総合計の平均値が標準範囲内となり快適感を持っています。管理者と従業員の意識差については問題になるような差はみあたりませんでした。

特徴としては管理者よりも従業員の方が快適感を感じているという点が挙げられます。

2 各部署結果に関して

(1) 部署①

従業員の快適職場感の結果においては、各領域および全領域の平均値は標準範囲内となっていました。しかし、管理者は「人間関係」「処遇」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」および全領域について平均値は標準より低いという結果となっています。

また、管理者と従業員との意識差に関して、特に「人間関係」「処遇」「社会とのつながり」「休暇・福利厚生」「労働負荷」に関する平均値の差が大きく(従業員のほうが高い)、管理者と従業員で職場に対する感じ方に開きがあります。

(2) 部署②

管理者、従業員の快適職場感の結果においては全領域の平均値は標準範囲以内となっていました。しかし各領域において管理者は「キャリア形成・人材育成」「処遇」福利厚生」従業員は「処遇」について平均値より低いという結果となっています。特に「処遇」に関しては管理職、従業員ともに低いので対応が必要と思われます。

また、管理者と従業員との意識については平均値の差が小さく、管理者、従業員で職場に対する感じ方にそれほど開きがありませんでした。この結果から管理者と従業員との意識差が小さいということが挙げられます。

(3) 部署③(結果プロフィール掲載)

従業員の快適職場感の結果においては全領域の平均値は標準範囲以内であり各領域においても平均値より高く快適な職場であるという結果となりました。しかし、管理者の平均値は若干ですが標準には達していないという結果となりました。加えて各領域においても「キャリア形成・人材育成」「仕事の裁量性」「処遇」でも平均値より下回るという結

果となりました。特に「キャリア形成・人材育成」、「処遇」と特に低位を示していました。

また、管理者と従業員の意識差についても管理者が低いために差が開いていました（管理者の方が低い）。

（4）部署④

管理者、従業員の快適職場感の結果においては全領域、各領域の平均値は標準範囲以内となっていました。意識差においても管理者、従業員ともに差がありませんでした。従って現在のところ問題が少ない職場だと解釈することができます。

今後とも管理者、従業員によるコミュニケーションを保ち、この結果を継続することが望まれます。

（5）部署⑤

管理者、従業員の快適職場感の結果においては全領域の平均値は標準範囲以内となっていました。しかし、各領域では従業員の「キャリア開発・人材開発」「処遇」が平均値を下回るという結果になっていました。

意識差においては管理者と従業員の「キャリア形成・人材育成」において開きがあましたが他の領域に関しては意識に差はありませんでした。従って意識差のある「キャリア形成・人材育成」に関する領域について改善が求められます。

3 性別の従業員結果に関して

男性、女性ともに全領域および各領域の平均値が標準範囲以内となっていました。意識差は男性と管理者との差がほとんどありませんでした。しかし女性は「人間関係」「処遇」「労働負荷」において差があり、管理者よりも女性が快適職場の意識が高いという結果になりました。

4 職種別の従業員結果に関して

すべての職種の従業員は全領域の平均値が標準範囲以内となっていました。各領域においては技術研究職の「処遇」については平均値より下回っていましたが、その他の職種においての平均値は標準範囲以内となっていました。この結果から技術研究職の処遇について何らかの改善がなされる必要があると思われます。

意識差において事務職は管理者と「処遇」「休暇・福利厚生」「労働負荷」において意識差がありました。営業職は管理者と「人間関係」「処遇」において意識差がありました

(いずれも従業員のほうが高い)。製造職は管理者との意識差はほとんどなく問題が少ないと考えられます。

5 雇用形態別の従業員結果に関して

「正社員」、「その他」ともに全領域の平均値が標準範囲以内となっていました。各領域における「正社員」の平均値は標準範囲となっていました。が、「その他」は「処遇」において平均値が標準範囲を下回っていました。

意識差は「正社員」は管理者と差はありませんでしたが、「その他」は「処遇」について差がありました。想定内の結果かもしれませんが改善するように努力が望まれます。

6 年代別の従業員結果に関して

すべての年代の従業員の快適職場感の結果においては全領域の平均値は標準範囲以内となっていました。各領域において従業員はすべての年齢で平均値以内となっていました。

意識差については管理者と20歳代、30歳代では差はありませんでしたが、管理者と40歳代、50歳代においては「仕事の裁量性」「処遇」において認識に差がありました(従業員のほうが高い)。

取組み状況

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
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"> ・2009.8.11 安全衛生委員会において本調査が紹介され、実施する方向で進めることが決定。なお、調査を実施にあたっては個人情報に配慮し、実施事務局を人事が担当することで決定。 ・2009.9.7 経営会議において実施要領、スケジュール等について経営トップへ説明し了承。 ・2009.9.8 安全衛生委員会にて詳細な実施要領について説明し了承。 																	
具体的実施計画の検討	<p>(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調査対象部門：全社員 ・スケジュール： <ul style="list-style-type: none"> 9/10 全社員周知 9/14～9/30 調査票回収 10/1～10/M 集計・分析（社内） 中災防センターにデータ送付 10/M～11/M 改善施策の検討 11/M 経営会議にて集計結果の報告 及び施策実施の承認 11/M～11/E 安全衛生委員会での調査 結果報告、調査結果概要の 社員公表 12/B 改善施策を順次実施 																	
調査の実施	<p>(調査の周知、実施等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・9/14 調査の実施について全社員に周知 ・9/14～9/30 調査票回収 <p>調査票回収数 ※現在回収中 (9/28 現在)</p> <table border="1" data-bbox="416 1473 1091 1630"> <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>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td>41</td> <td>8</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>41</td> <td>8</td> <td>49</td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者	0	0	0	従業員	41	8	49	計	41	8	49	
区分	男	女	計															
管理者	0	0	0															
従業員	41	8	49															
計	41	8	49															

取り組んでみて

< 取組みの経過 >

- ・安全衛生委員会を月に一回開催している。9月の安全衛生委員会で、「快適職場調査というのがあるのでそれを社内で実施みてはどうか？」との提案があったのがきっかけ。
- ・その後、実際に調査票などを取り寄せてスケジュールを作って、月1回の経営会議に提案して承認をもらい実施に至った。
- ・調査は9月に実施した。
- ・スケジュールとしては、集計をして、経営会議、安全衛生委員会で発表する。それで、出てきたデータをみて改善のプランを策定する。現在は改善プランを策定している段階。
- ・提案者は安全衛生委員会の事務局担当者がたまたま監督署で見つけた。
- ・調査票の回収方法は、データを各社員からメールで事務局の方へ提出してもらった。

< 調査実施に当たって問題点等 >

- ・調査票の「質問」をそのまま実施するのか、あるいはわが社の内情に合わせて変更するべきかという質問があった。とりあえず、気になる質問はあるが、そのまま実施しようということになった。そのほうが、統一したデータ処理をしてもらえると考えた。
- ・そのほか特に問題になったことはない。
- ・調査の趣旨は文書で社員に通知した。遠隔地の社員も多く、調査票の回収で督促はしたが、調査の実施について社員から苦情等はなかった。
- ・調査の実施に不安はやはりある。批判点、経営サイドと従業員の不満とかいうのが形になって見えてしまうという不安はある。しかし、経営会議であげた際に、社長から、きちんとチェックをして従業員の声を吸い上げて必ず反映して改善に生かせという指示がありましたので、全く問題ないと思っている。

< Eメールを利用した調査方法について >

- ・メールで回答を求めたが特に抵抗はなかった。紙で返送の方が抵抗があったかもしれない。
- ・メールのセキュリティーについての従業員の感じ方まで考慮しなかった。
- ・回答者は特定可能であるが、それは行わないようにしている。
- ・従業員の中には答えるときに、個人が識別可能なことを認識しているので、少しでもいい答えをしておこうというような意識が働くかもしれない。提出専用のアドレスに送信してもらうようにしたことで、個人宛に送るというイメージを多少は払拭した。
- ・マネージャーを経由せずに総務で一括して各従業員とやりとりしているので、多少は緩和できていると思う。

- ・社員が外で働いているケースが多いので、書類の配給がなかなか難しい。
- ・メールではなく、ダイレクトに自動的にデータ収集ができるアンケートの仕組みができれば一番いい。

<管理者側の結果について>

- ・当社は上司が思っているほど従業員が苦勞していないという結果になっている。
- ・上司はどうしても辛めに採点してしまうようである。この上司というのを一人称で考えている回答をした。ですからどうしてもこの辺りが辛めに出ている。全体の傾向としてもそのように出ている。
- ・どうしても自己評価という形になってしまった感がある。
- ・管理者は、30代後半から40代前半が多い。従業員側は30代前後で20代もけっこういる。
- ・上司の回答の仕方については、どうしても混乱する。

<結果の通知等>

- ・結果は安全衛生委員会と経営会議で統計データを報告はした。全社員への統計結果の通知というのはまだだが、したいと思っている。
- ・具体的な公表内容、方法については検討したい。

<調査結果及び今後の対応について>

- ・わが社の調査結果が、他社に比較してどうなのかが気になる。
- ・実際に回答をしてみると、5や1は回答しにくい。どうしても3平均で、良い、悪い、普通ぐらいで回答してしまう。
- ・明らかに平均値の3から有意な差の点数も出てきましたので、問題点等も認識でき、それは大変ありがたいと思っている。
- ・従業員のほうが高めの結果となっている。これは、管理者側に若干バイアスがかかっているためと思う。あまり高い値の回答をすると「従業員の実態がつかめていないのではないか？」というみられ方をするのではというバイアスがあるため、やや低め低めにしてしまう。もっと高くマークしたいというのが本音でした。（ヒアリング者自身の感想）
- ・マネージャーがおっかなびっくりやっていたのかもしれない。また、マネージャーの方が目が厳しいというのもあると思う。
- ・特にポイントの低いところについては、今後対策を取っていかうということを考えている。会社創立7年目の若い会社で、平均年齢30歳代の為、処遇面などまだまだ整備されていない

い。直近でできるようなことをもう少し整備していこうかと考えている。少し時間はかかる。

- ・人間関係に関しては点数も高いし、社内での雰囲気は良いモチベーションを持っている。
- ・社内でキャリアアップさせるための目標をもたせることが必要。
- ・メンタルケアをなんとかしていけたらというのが当面の目標。
- ・半期に一度マネージャーと個別面談を行っている。これとうまくリンクさせて進めていきたい。
- ・キャリア形成については、社歴が短いため、長期的なキャリアパスが現実として存在しない。しかし、ある程度作って社員に提示をしていくというのが必要かなと思う。
- ・スキルアップについては、いろいろな資格取得であったり能力を高める、いわゆる教育訓練のプログラムをどんどん提案していきたい。
- ・重要なのは教育訓練、あとは明確な目標をもたせることが、重要かなと思っている。
- ・教育訓練では、業務上必須のものがある。そのほか、中途採用者には、入社時のトレーニングを作業場ごとにやっている。
- ・ベンチャーで急拡大しているので、これまでは必要なときにあわせて手当てしているという印象はぬぐえない。今後は、ポジション、キャリアに合わせて、スケジューリングしていきたい。
- ・苦労した点は特には無かったが、これから改善提案をつくっていくことで頭がいっぱいという状態である。
- ・改善のためのプランを策定して実施し、さらに単発で終わらせないように毎年度、同時期に同じ調査を行い変化をチェックするというのをスケジュールに入れていきたい。
- ・メンタルヘルスの問題は現実にはあるが、それぞれ対処をしている。120 名の人間がおりますので現象としてはある。

< 快適職場調査への要望 >

- ・インターネット上で ID と PW を入れればその画面に入れて、入力、集計できるシステムがあればありがたい。
- ・会社以外の公的機関で、匿名性を守って実施するところがあれば非常にありがたい。
- ・質問項目をアレンジできるようになっていると良いと思った。
- ・質問のいくつかには答えづらいものもある。
- ・改善の事例があればいただきたい。

第3節 取組み結果

モデル事業場における取組み状況は、事業場ごとにさまざまであるが、おおむね「職場のソフト面の快適化のすすめ」に従って実施されていた。実施方針や計画の検討に当たって、ほとんどの事業場において、安全衛生委員会などで審議するとともに、事業場トップの承認を得た上で取組みが開始されていた。快適職場調査（ソフト面）の実施に当たっては、各事業場とも、意義、実施方法などを管理者及び従業員に説明した上、比較的円滑に実施された。しかしながら、モデル事業の全体スケジュールが短期であったこと等により、調査結果に基づく改善計画の検討・樹立、改善の実施等まで取組むことができたのは一部の事業場であった。

快適職場調査（ソフト面）の実施に当たっては、それぞれ事業場内でその意義、実施方法などを管理者及び従業員に説明した上で実施されていた。しかし、回答結果からは、一部ではあるが、管理者側が管理者自身のことを回答していると思われる事業場があった。また、調査の実施方法として、社内LANによりパソコン画面上で記入してもらうことにより回答を回収した事業場や、Eメールにより調査票の配布・回収を行った事業場もあった。このような方法で調査を実施した事業場は、匿名性の確保について一定の配慮をしているものの、回答者が匿名性について若干の不安を抱くおそれがあるのではないかと思われた。

モデル事業場における一連の取組みは、多くのモデル事業場では事業場自ら取組んだが、一部の事業場では、人事労務管理やメンタルヘルスの外部の専門家が促進員として、事業場の取組みの支援に当たった。このような事業場では、専門家からの助言等を得ながら効果的な取り組みを行うことができた。

モデル事業を通じて、それぞれの事業場の快適職場づくりにおけるソフト面の現状や問題点を把握し、改善への取組みについて、その実際を示すことができ、ソフト面の快適職場づくりに向けて有用な資料となった。

第3章

職場のソフト面の快適化の普及促進の課題

第3章 職場のソフト面の快適化の普及促進に向けて

職場のソフト面の快適化については、国が実施する快適職場形成促進事業において、快適職場調査（ソフト面）の開発やその活用による実地使用調査（モデル事業）の実施などの調査研究が進められてきた。しかしながら、我が国の事業場において、職場のソフト面の快適化の取組みは進んでいるとはいえない。職場のソフト面の快適化の普及促進のため、今後、さまざまな課題について検討がなされ、取組みが進むことが望まれる。

第1節 ソフト面の快適化の意義・目的の啓発

快適な職場環境の形成については、平成4年に労働安全衛生法が改正され、「事業者が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針」が策定され、作業環境や作業方法などハード面の職場の快適化が推進されてきた。しかしながら、職場の環境や設備などのハード面がいかに快適であったとしても、そこで日々従事する仕事そのものが不快なものとして感じられていれば、その職場は決して快適なものとは言えない。職場の心理的、組織的側面又は人間的側面、いわば職場環境のソフト面がその労働者にとって職場の快適さに大きく影響する。現在、職場のソフト面の取組みの必要性がより一層増している。

このように、快適な職場環境の形成のためには、ハード面だけでなくソフト面の快適化が重要であるが、現在、職場のソフト面の快適化の重要性を適切に理解していない事業場も少なくない。より多くの事業場において職場のソフト面の快適化の取組みがなされるためには、事業場に対しソフト面の快適化の意義や目的等について一層の啓発が必要である。そのため、ソフト面の快適化の普及啓発活動の一層の充実・強化とともに、国が職場のハードとソフト両面の快適化を勧奨するなどの積極的な措置が望まれる。

第2節 快適職場調査（ソフト面）の周知等

快適職場調査（ソフト面）は、職場のソフト面の現状を把握するための調査票として開発された。国の調査研究として、科学的・実践的手続きを経て作成されたものであり、妥当性、信頼性が高く、実施コストが低く、ソフト面の快適化に取り組もうとする事業場にとって実用的で効用のある調査票である。職場のソフト面の快適化の普及促進のためには、まずこの調査票の存在及び上記の特徴、並びに、この調

査票の活用によるソフト面の快適化の効用、有益性等について広く周知を図る必要がある。そのため、以下のような取組みが促進されることが望まれる。

(1) 取組み事例等のプレスリリース

事業場の取組み事例をプレスリリースし、メディアに取り上げてもらうことにより、広く周知を図る。

(2) 講習会・セミナーの開催

快適職場調査（ソフト面）を活用したソフト面の快適化に関する講習会・セミナー等を積極的に開催し周知を図る。

(3) 図書による普及

事業場の取組み事例やその成果等の図書を出版し普及を図る。

(4) インターネットホームページによる周知及びeコミュニティの開設

インターネットホームページにソフト面の快適化に関する各種情報を効果的に掲載し周知を図る。また、快適職場にかかわる様々な情報交換を行ったり、関連情報を入手できるサイトを設け、その中に快適職場研究の活動内容や調査等を掲載することにより、認知と利用の促進を図る。

(5) 外部専門家への周知

社会保険労務士、産業医等の産業保健スタッフ、産業カウンセラー、キャリア・コンサルタント等の専門家に対し積極的にPRし、これら専門家を通じて事業場に周知し取組みを促進する。

第3節 ソフト面の快適化の取組み促進のための基盤整備

1 快適職場調査（ソフト面）の利便性の向上

(1) WEB上での調査の仕組みの提供

快適職場調査（ソフト面）の実施方法として、現在は質問紙のみが提示されている。一方、事業場ではソフト面の快適化に向けて良い診断はやってみたいが、調査の実施事態には労力と予算をあまりかけずに実施したいというニーズがある。そのため、できるだけ簡便に実施できるように、インターネットのWEB上で調査ができる仕組みが提供されると、事業場によっては、より効率的に実施することができる。

(2) 調査結果の評価・解釈の支援

快適職場調査（ソフト面）の調査結果の評価・解釈の仕方はパンフレット等に説明があり、それほど難しいものではないが、それでも、分析に十分な時間を割くこ

とができない、あるいは的確な分析ができるかどうか自信が持てないこと等を懸念して、実施に踏み切れない事業場も多い。このため、調査結果に関する評価・解釈を自動的に出力できる診断ツール・システムを開発し提供することがより効果的である。さらに、各実施企業が自己評価・解釈を行ううえでの参考となる標準的な結果に関する評価・解釈事例を整理し、提供することにより、調査実施企業の自力による結果評価・解釈を支援することができる。

2 ソフト面の快適化の取組み事例の提供及びマニュアルの整備

快適職場調査（ソフト面）を実施し、評価・解釈を行うことは、本来それほど難しい作業ではなく、特に前記のような仕組みが提供され、利便性が向上すれば一層活用しやすいものとなる。一方、改善に向けての検討を行い、問題を特定し、原因を明らかにし、具体的な改善策を決定することは、極めて難易度が高い取組みである。特に、対応人員や組織体制が十分整っているとは言えない中小企業にとっては、この部分が最も大きな制約要因となる。そのため、改善成果をあげた企業の具体的な取組みの手順、工夫点、改善内容、成果等を、代表的な課題事例別にまとめ、提供することにより、改善の取組みを支援することができる。

さらに、その一連の取組み事例を示すとともに、それらを一般化し、職場のソフト面の改善の取組みのためのマニュアルを整備し提供することにより、事業場の取組みを一層促進することができる。

3 推進者及び支援者の育成による推進体制の充実

職場のソフト面の快適化の取組みの推進のためには、ソフト面を含めた快適職場づくりの導入から実践まで、事業場内で実施するイニシアチブをとれる事業場内の推進者の存在が重要である。そのため、これらの者に対する教育研修の実施等により事業場内推進者の養成などを進める必要がある。

中小企業等、事業場内に推進者となる者がいない場合には、サポートする役割として、外部の専門家（社会保険労務士、産業医等の産業保健スタッフ、キャリア・コンサルタント等）が考えられる。これらの専門家の養成プログラムを策定し、事業場を支援する専門家として養成していくことが必要である。

なお、現在、国が実施している快適職場形成促進事業における都道府県快適職場推進センターの担当者が、ソフト面の快適化について事業場に一定の支援が行える

よう、十分な情報提供をするとともに、教育・研修の充実等によりその資質の向上を図っていくことが望まれる。

4 関係機関、団体、官民等の連携

個人が主体的に働き方を選び、職業生活計画をたて、その中で安心して働いていけるようにするために「快適職場づくり」はその基本であり、多くの関係機関、官民の企業、団体などが関係している。国、地方公共団体、企業、地域、労使などの関係者の密接な連携が、政策立案、運営、その実践それぞれの立場で求められる。

おわりに

おわりに

疲労やストレスを感じることの少ない職場づくりのためには、ハード面のみならず、職場の人間関係等の心理的・制度的側面での対策を進めることが求められる。本調査研究では、「快適職場調査（ソフト面）」の活用促進のため、モデル事業等を通して、事業場における問題点把握のための調査から改善に至るまでのスキームについて調査研究を行った。

モデル事業を通じて、それぞれの事業場の快適職場づくりにおける心理的・制度的側面の現状や問題点を把握し、改善への取組みについて、その実際を示すことができ、心理的・制度的側面の快適職場づくりに向けて有用な資料となった。

今後、この調査研究の成果が事業場に活用され、事業場におけるソフト面の快適化の取組みが促進されるとともに、一層の調査研究の進展及び事業場に対する支援体制の充実等ソフト面の快適化を推進するための体制整備が進むことが望まれる。

今後、この調査研究の成果が事業場に活用され、事業場におけるソフト面の快適化の取組みが促進されるとともに、一層の調査研究の進展及び事業場に対する支援体制の充実等ソフト面の快適化を推進するための体制整備が進むことが望まれる。

働きやすい職場づくりのために

職場のソフト面の最適化

のすすめ

～ 快適職場調査（ソフト面）の活用による
職場の心理的・制度的側面の改善 ～



広げようあなたの
笑顔と快適職場

目 次

はじめに	221
第1 快適職場づくりにおけるソフト面	222
1 労働者のストレスの状況	222
2 快適職場づくりのハード面とソフト面	222
(1) 労働衛生の新しい流れ	
(2) 快適職場づくりにおけるソフト面	
(3) ソフト面の快適職場づくりの意義	
3 ソフト面の7領域	223
領域1 キャリア形成・人材育成	
領域2 人間関係	
領域3 仕事の裁量性	
領域4 処遇	
領域5 社会とのつながり	
領域6 休暇・福利厚生	
領域7 労働負荷	
第2 ソフト面の快適職場づくりの現状	225
1 快適職場づくりのソフト面に関する企業の意識	225
2 ソフト面の快適職場づくりの企業の対応とニーズ	225
第3 ソフト面の快適職場づくりの進め方	226
1 基本的考え方	226
2 基本的な手順	226
(1) 方針の決定・体制の整備等	
(2) 快適職場調査の実施と分析	
(3) 対策の樹立と実行	
3 領域ごとの改善策立案上のポイント	228
領域1 キャリア形成・人材育成	
領域2 人間関係	
領域3 仕事の裁量性	
領域4 処遇	
領域5 社会とのつながり	
領域6 休暇・福利厚生	
領域7 労働負荷	
4 快適職場とメンタルヘルス	230
資料 快適職場調査（ソフト面）	231
①快適職場調査の概要	
②快適職場調査の特徴	
③集計結果の見方とわかること	
④快適職場調査の実施にあたっての留意事項	
評価・解釈の例	233
チェックシートⅠ（事業所用）	234
チェックシートⅡ（従業員用）	236
プロフィール	238

職場のソフト面の快適化のすすめ

～ 快適職場調査（ソフト面）の活用による職場環境の心理的・制度的側面の改善 ～

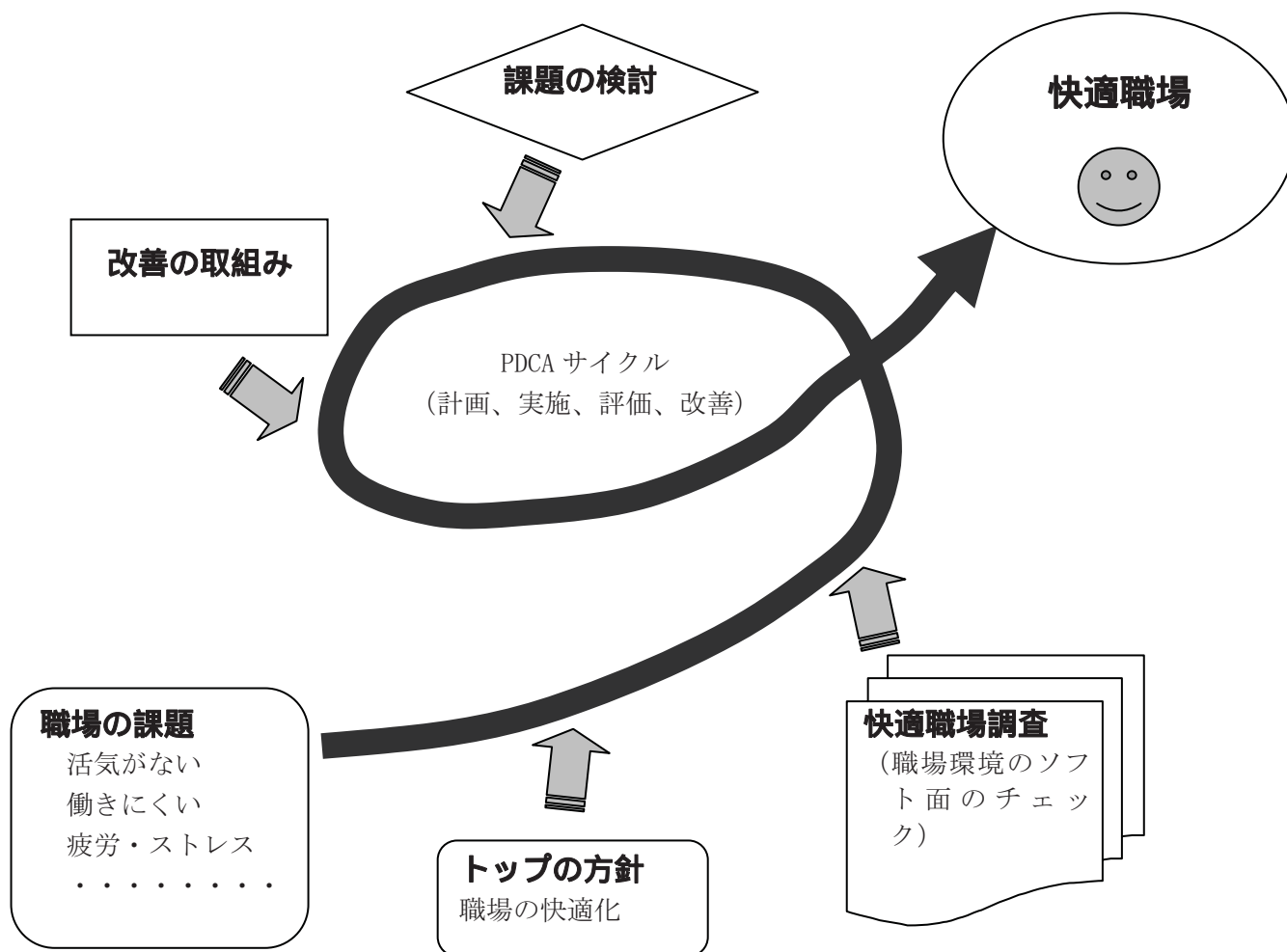
はじめに

近年の技術革新の進展、サービス経済化、企業活動の国際化の進展等の職場をめぐる環境の変化の中で、新たに労働者の就業に伴う疲労やストレスの問題が生じている。また、経済的豊かさが実現する中で、労働者の意識は物質的な豊かさから心の豊かさに比重を移してきており、労働面において、職場における働きやすさが重視されるようになってきている。

このような変化の中で、労働者がその生活時間の多くを過ごす職場について、疲労やストレスを感じる事が少ない快適な職場環境を形成していくため、平成4年に労働安全衛生法が改正され、事業者は快適な職場環境を形成するよう努めなければならないこととされた。この改正により、その後わが国の多くの事業場において、作業環境や作業方法の改善、疲労回復施設等の設置・整備等のいわばハード面の職場の快適化が推進されてきた。

しかしながら、これらの職場のハード面がいかに快適な職場であっても、職場の人間関係、処遇や労働負荷などの心理的、組織的・社会的側面、いわば職場環境のソフト面がそこで働く労働者にとって不適切かつ不快であれば快適な職場とはいえない。快適な職場環境の形成のためには、ハード面の快適化とともに、ソフト面の快適化も求められる。

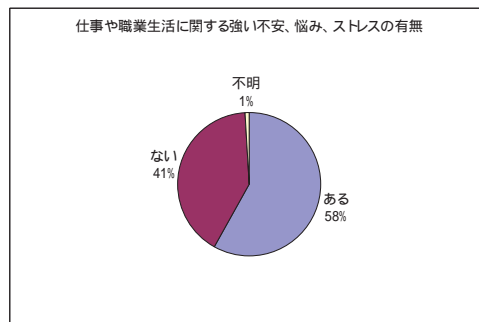
この「すすめ」は、職場環境のソフト面を把握するための調査票である「快適職場調査（ソフト面）」を活用して、職場環境のソフト面の快適化に取り組む際に必要な考え方や取り組み方法を示すことにより、職場環境のソフト面の快適化を促進し、もっと快適な職場環境の形成に資することを目的とするものである。



第1 快適職場づくりにおけるソフト面

1 労働者のストレスの状況

平成19年の「労働者健康状況調査」(厚生労働省)によれば、自分の仕事や職業生活に関して強い不安、悩み、ストレスが「ある」とする労働者の割合は58.0%となっている。具体的なストレスの内容としては、「職場の人間関係の問題」(38.4%)が高く、次いで「仕事の質の問題」(34.8%)、「仕事の量の問題」(30.6%)の順となっている(3つ以内の複数回答)。このように、多くの労働者が、職場の人間関係や仕事の量や質の問題でストレスを感じている。

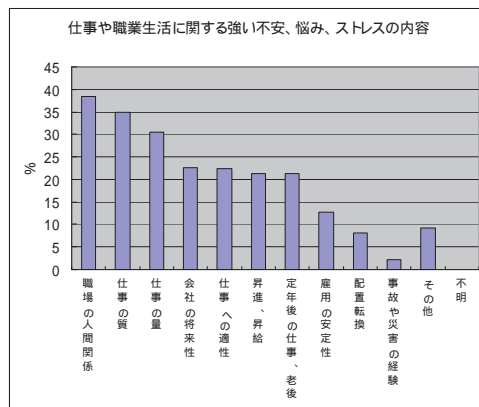


2 快適職場づくりのハード面とソフト面

(1)労働衛生の新しい流れ

1980年代までの労働衛生対策は、「職場における業務に起因する有害要因から、労働者の健康をまもる」というものであったが、1980年代に入ると、国際的に、治療から予防への転換、リスクマネジメントの概念が提示され、1995年に国際労働機関(ILO)と世界保健機関(WHO)により、従来の労働衛生の定義に次の3項目が追加された。

- ① 労働者の健康と労働(作業)能力の維持と増進
- ② 安全と健康のための作業環境と作業の改善
- ③ 作業中の健康と安全を支援し、積極的な社会的気風(企業風土)と円滑な運営を促進し、企業の生産性を高めることとなるような作業組織、労働(作業)文化の発展



このような労働衛生の新しい定義は「組織の健康」という概念を呼び起こし、組織の効率は単に利潤、生産性、成果などの組織効率だけで測られるべきではなく、労働者の健康や満足感をもたらす、さらには「労働と家庭、地域活動とのバランス」にも考慮する組織の在り方を求めるようになってきている。

(2)快適職場づくりにおけるソフト面

快適職場づくりについては、事業者の自主的な取組を促進するため、平成4年に労働安全衛生法が改正され、「事業者が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針」の策定により、作業環境や作業方法の改善、疲労回復のための施設・設備及び職場生活支援施設・設備の設置・整備などに関する措置が示され、わが国の多くの事業場で指針に基づくハード面の職場の快適化が推進されてきた。しかしながら、職場の環境や設備などのハード面がいかに快適であったとしても、そこで日々従事する仕事そのものが不快なものとして感じられていけば、その職場は決して快適なものとは言えない。前述した新しい労働衛生の内容は、企業風土、リスク管理、組織文化など個々の人間と人間集団のより心理的、組織的側面、または労働者にとってどのようにしてストレスが起こってくるのかというより人間的側面の重要性を示している。これらの人間的側面、いわば職場環境のソフト面がその労働者にとって職場の快適さに大きく影響する。

現在、職場の環境は複雑化・多様化・流動化し、職場のハード面さえ整えれば、それだけで快適に働くことができるといった状況ではなくなっている。職場で働く人間が、その職場をいかに感じ、いかに働きがいを見出し、いかに人々と接しているのかといったソフト面の重みがより一層増している。

(3)ソフト面の快適職場づくりの意義

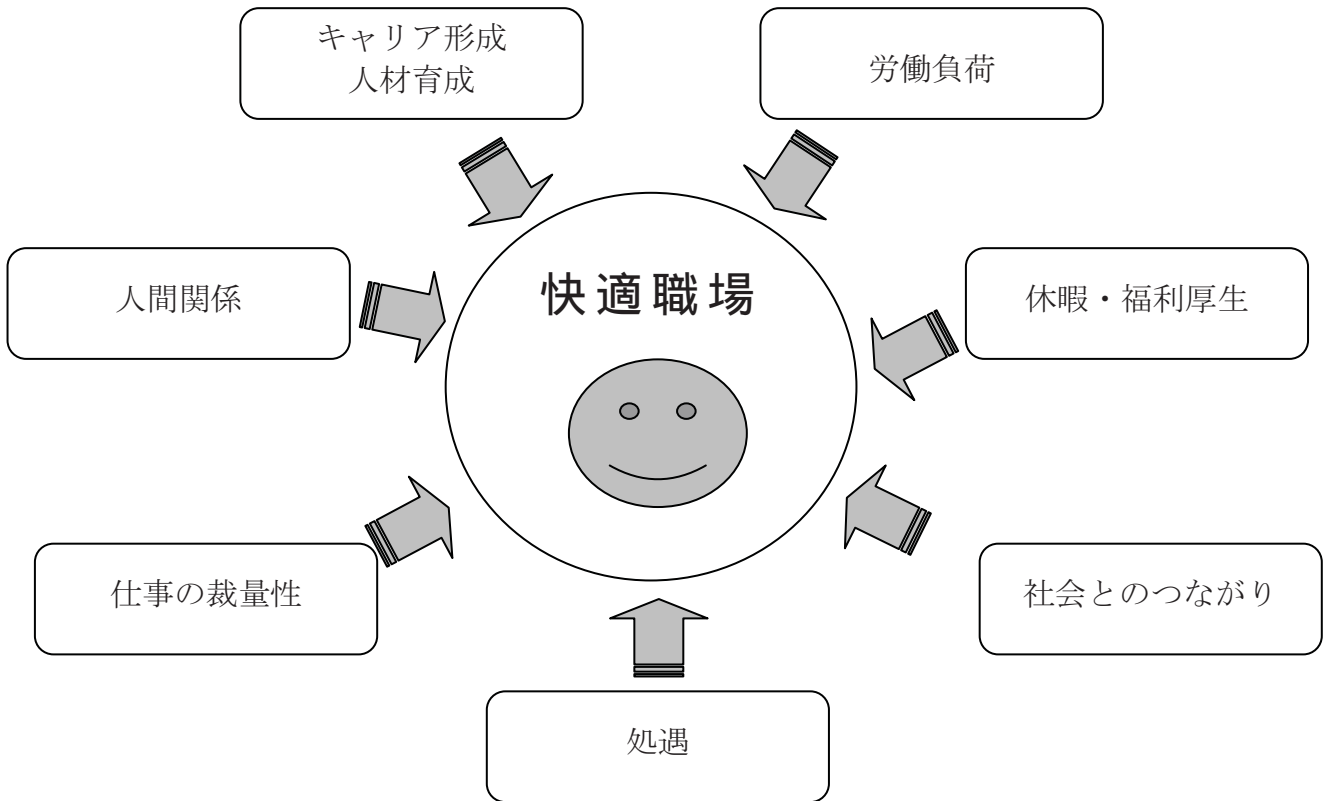
ソフト面の快適職場づくりを推進することにより、職場の意思疎通、コミュニケーションがよくなり、管理者と従業員の信頼関係が促進される。また、従業員等のストレスが軽減され、労働者の有する能力が有効に発揮され、職場の活性化に資するものとなる。職場で働く人間がよりいっそう働きがいを感じ、生き生きと働くようになれば、事業場の生産性及び活力の向上にも寄与するものとなる。

また、個々の労働者にとっても、職場を通して、自分が活かされ、成果をあげ、周囲から評価され、信頼される存在であること、そして自分が職務を通して成長し発達していることの実感が得られることにより、労働の満足感や充実感が得られ、創造的な活動の向上により、労働生活の質を向上させるものとなる。

一方、労働安全衛生法上、事業者は、必要な措置を継続的かつ計画的に講ずることにより、快適な職場環境を形成するように努めなければならないとされている。ソフト面の快適職場づくり対策は、快適な職場環境の形成を図る上で重要な活動である。

3 ソフト面の7領域

快適職場づくりのソフト面について、中央労働災害防止協会の「快適職場システムづくり調査研究委員会」（平成8年度～10年度）において検討が行なわれ、心理的、組織的、社会的な人間の側面について、次の7領域（35項目）が提示された。



領域1 キャリア形成・人材育成（教育・訓練、キャリア形成、キャリア・コンサルティング、自己啓発、経営方針、組織風土など）

この領域は、教育・訓練や人材育成など、労働者のキャリア形成への取組みがテーマである。

人材育成は企業にとって永続的に取り組むべき経営上の基幹課題のひとつであり、人材の成長は企業の成長を支え、企業の成長が人材の成長機会を拡大する。90年代に入り、長期雇用システムの維持が困難になりつつある経営環境の下、社外でも通用する能力を保有する強い個人を育成していくことが企業としての責任であるとの考えが広がっているが、労働者も自らのキャリアのあり方、キャリアデザインに強い関心を持ち、自分を活かし成長させることができる組織を求める傾向が強くなっている。

これまで、教育・訓練、人材育成は、企業側のニーズに基づき、所属する企業において成果を上げ、貢献する人材を育てることを目的として実施されてきた。しかしながら、近年は個人のキャリア意識・成長志向の高まり、企業側のエンプロイアビリティ（雇われる能力／市場価値）向上支援の考え方の広がりの中で、「労働者の自立支援・強化」といった新たな位置づけをもって、その重要度が増しつつある。

領域2 人間関係（仕事上の支援、協調、職場の雰囲気など）

この領域は、企業組織の管理者が、部下とどうかかわるか、どのような人間関係や組織風土を作り、組織や人材をどう管理していくかという管理者の組織・人材マネジメントのあり方がテーマである。

企業組織において、タテ、ヨコの職場の人間関係は、働き易さを左右する重要な要素であるが、特に、上司と部下の関係は、評価者と被評価者であることにも起因して、能力の発揮と成長、成果産出、組織への帰属意識の醸成等に大きな影響を与えるもので、組織運営上、最も重視すべき要素である。自由闊達なコミュニケーションに基づく良好な関係、互いに支援協力する関係、権威に縛られない民主的な関係等を基盤として、個の尊重、部下理解の視点を重視した支援型のマネジメントを実践することで、より働きやすい快適な職場が形成されていくものと思われる。

領域3 仕事の裁量性（仕事上の自由度、責任・判断の裁量性など）

この領域は、仕事の任せ方、権限委譲のあり方に基づく従業員の裁量性が中核的テーマとなっている。

激しい企業間競争の時代において、各企業にとっては、いかにして新しい価値（商品、サービス等）を社会に提供できるかが成長のキーフaktorであるが、それは、従業員のワークモチベーションの喚起・向上と独自性、創造性を発揮させる環境づくりによるものである。すなわち、人材マネジメントのあり方として、意欲を高め、独自性、創造性を発揮させる仕事の任せ方、裁量の与え方ができているかどうかに関わると言える。従業員としては、自分に一定の裁量と責任が付与され、自らの独自性や創造性を発揮することで、新たな価値を生み出すような仕事であれば、大いにやりがいや満足感が得られるものである。

領域4 処遇（賃金に代表される労働条件、雇用保障など）

この領域は、経営状況を踏まえた上での賃金等に関する満足度・納得度がテーマである。

賃金に関しては、制度運用面における総額賃金コストや賃金水準の適正性、個別社員間差異の公正性、評価の妥当性等に加え、設計面における賃金構成、賃金体系、賃金形態等に注目する必要がある。賃金額の決定においては、社員の生計費、会社の業績・生産性に基づく支払い能力、労働力の需給関係、労使間の交渉、従業員の満足感やモチベーション、世間相場等様々な要素を考慮しながら決定しなければならないし、賃金構成や賃金体系の設計には、経営として何を重視しているのかという企業経営の根幹となる考え方が反映されるものである。

領域5 社会とのつながり（仕事の社会性、組織の社会性など）

この領域は、自分の仕事が、所属する企業組織の中だけでなく、外の社会との繋がりにおいて、どのような意義を持ち、それを感じることができるかがテーマである。

近年、企業の社会的責任（CSR）に注目が集まっているが、言うまでもなく企業は社会の一員、あるいは社会の公器として大きな役割を担って存在している。そして、企業組織に所属する一人ひとりの従業員もまた、自らの仕事に社会的意義が感じられること、仕事を通じて社会に貢献することを望んでおり、その有無が労働者の満足感や充実感にも影響を与えるようになってきている。しかしながら、日常場面における仕事は、必ずしも直接的に外の社会との繋がりを感じられるものばかりではない。よって、経営理念や経営ビジョンの中に、自社が社会の中でどのような役割を担おうとしているのか、何によって社会に貢献していこうとしているのか等に関する理念や考え方が明示され、それを従業員の十分な理解が得られる水準まで、浸透させることが必要となる。

領域6 休暇 福利厚生（休暇、労働時間、仕事と家庭の分離、サポートシステムなど）

この領域は、休暇制度とメンタルヘルスケア体制がテーマである。

現代の職場においては、激しい企業間競争・成果重視の評価・雇用人材の多様化等を背景に、従業員のストレスが高まっており、メンタル疾患の発症者数も増加の一途を辿っている。これに対応して、相談体制の整備など、企業としての対応措置も推進されている。

休暇については、大企業を中心に、育児や介護を支援する休暇制度の充実、実取得の促進等が積極的に行われているが、年次有給休暇の取得については、企業や職場、階層によって、取得のしやすさが異なり、取得率に大きな差異がある。

領域7 労働負荷（過剰または不足の労働、仕事の量と質、身体的、心理的疲れなど）

この領域は、疲労やストレスと密接な関係を持つ労働負荷がテーマである。

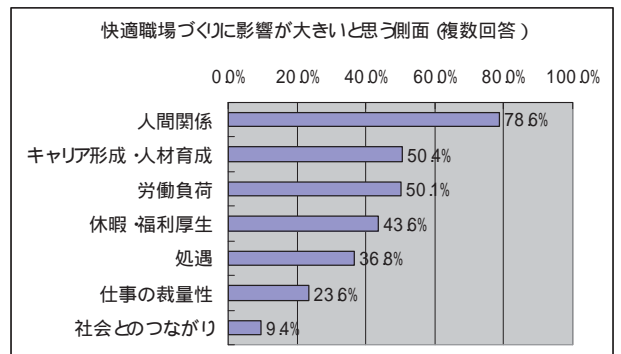
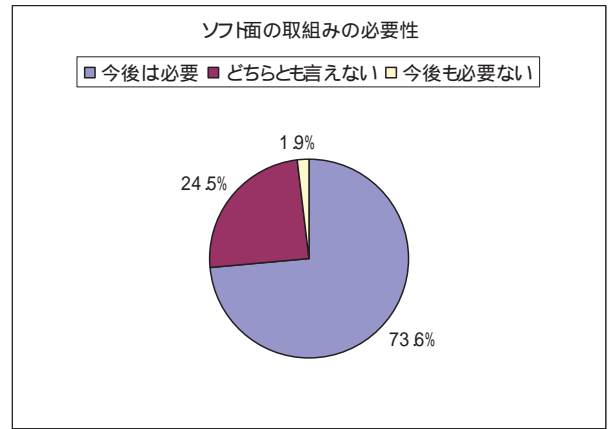
恒常的な長時間労働は、結果として、従業員のパフォーマンスにマイナスの影響を与える。また、疲労やストレスが蓄積していくと、仕事上でのミスや業務品質の低下を招くことになり、労働災害や過労死という重大な問題に繋がる可能性もあることから、管理者は適正に労働負荷のコントロールをしなければならない。ワークライフバランスを考慮した仕事の管理を的確に行い、従業員が家庭生活とのバランスを保ちながら、常に良いコンディションで勤務できるよう労働負荷の調整を行うことが必要である。

第2 ソフト面の快適職場づくりの現状

1 快適職場づくりのソフト面に関する企業の意識

快適職場づくりのソフト面に関する企業の実態や意識を把握するため、中央労働災害防止協会が、平成16年度から18年度に快適職場推進計画の認定を受けた約1,600の事業場を対象にアンケート調査を行い、800事業場から回答を得た。その結果、回答を寄せた事業場の多くは、快適職場づくりの「ソフト面」に関する必要性を認識しており、重要な課題であるとしていた。特に、快適職場づくりの「ソフト面」と「ハード面」は車の両輪であり、そのどちらも重要視しなければならず、その2つがバランスよく推進されてこそ、真に実効ある快適職場になるという認識が多くの企業によって示されている。このように快適職場づくりのソフト面に向けた企業の認識は高く、今後取り組むべき重要な課題となっている。

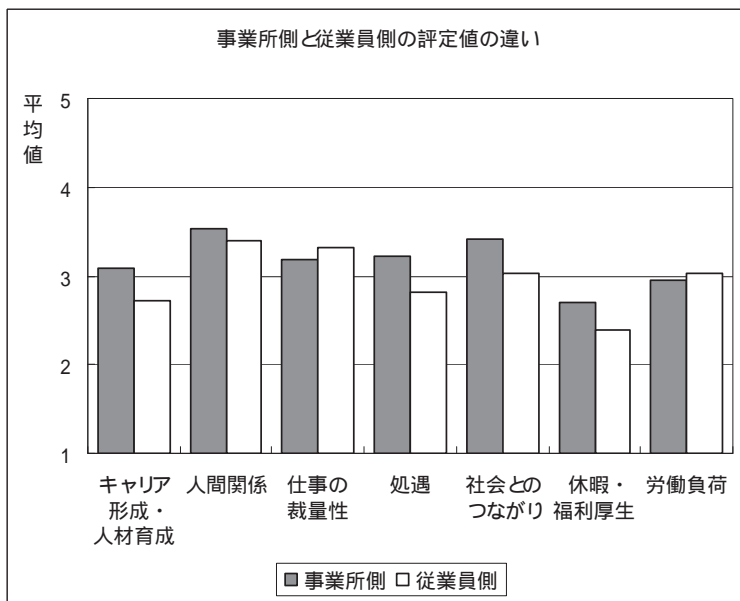
また、快適職場づくりに影響が大きい側面としては、「人間関係」、「キャリア形成・人材育成」、「労働負荷」が挙げられていた。最も意識されているものは人間関係であり、職場内のコミュニケーションを円滑にすることが快適な職場に向けた重要な取り組みであると考えられている。また、従業員のキャリア形成や人材育成も関連が深いと認識されており、個々の従業員のやりがいを重視した取り組みも重要となっていることが分かる。



2 ソフト面の快適職場づくりの企業の対応とニーズ

平成17年に300人以下の中小企業299社に対して実施した、職場のソフト面の現状を把握するための快適職場調査を使用した調査結果から、快適職場のソフト面への対応の実態を見ていくと次のとおりであった。

事業所側では、「人間関係」や「社会とのつながり」などの面では、快適な職場であると考えている企業が比較的多い。しかし、心や身体の健康相談にのるスタッフや機関に関する項目や将来の進路やキャリア形成、教育・訓練などに関する項目は「あてはまらない」との回答が目立ち、「キャリア形成・人材育成」面で何らかの対応を要すると考えられていることが分かる。一方、従業員側は、主に「人間関係」、「仕事の裁量性」などの面ではおおむね快適な職場であるとする従業員が多かったことが示されているが、「休暇・福利厚生」、「キャリア形成・人材育成」などの面で、「あてはまらない」の回答が多く、これらの面での対応が求められているということが分かる。



また、「キャリア形成・人材育成」、「処遇」、「社会とのつながり」、「休暇・福利厚生」などの領域では、いずれも事業所側よりも従業員側の方が評価が低くなっている。これは事業所側の取り組みを従業員側が必ずしも十分であるとは考えていないことを示しており、これら4側面は快適職場の「ソフト面」を考えるにあたって特に重要になる。

総括的には、快適職場づくりの「ソフト面」に対するニーズとして、企業側・従業員側双方で「キャリア形成・人材育成」が特徴的である。さらに「キャリア形成・人材育成」は、企業側・従業員側の認識のギャップも大きく、快適職場づくりの「ソフト面」では特に鍵となる側面であると考えられる。

第3 ソフト面の快適職場づくりの進め方

1 基本的考え方

ソフト面の快適職場づくりは、次の基本的考え方により進めることが望まれる。

- ①事業場全体としてソフト面を含めた快適職場づくりを推進する姿勢を示す。
まずトップが率先して方針を明らかにし、組織的に実践する体制をつくること。
- ②職場全体を視野に収めたアプローチをする。
事業場の特定の部所で快適職場調査を行うにしても、事業場全体の問題としてまずこの部所で行うことを職場の全員に知らせる。全従業員を巻き込むこと。
- ③従業員自身の感じ方を出発点にし、重視する。
仕事や職場のどこが快適でないか一番知っているのはその職場の従業員と直接の管理者である。現場の事実とそれをうけとめる人の主観的感じを重視するべきである。
- ④改善案の作成は現場の声を大切にする。
どう改善したらいいかは、その仕事をしている人が一番知っている。いかによい改善案を出してもそれをやる人が納得しなければなにも始まらない。
- ⑤改善の取組みが可能な範囲、作業集団による小集団活動として進める。
なるべく小さな小集団活動として進めることによって職場全体の参加が可能になり、従業員の主体的、自主的活動として展開することができる。



2 基本的な手順

ソフト面の快適職場づくりに取り組む場合の基本的な手順を示す。なお、事業場の実情に応じて変更するなど、工夫して実施する必要がある。

(1)方針の決定 体制の整備等

- ①トップによる取組み実施の決定
事業場の長が決定し、衛生委員会（安全衛生委員会）に諮り、内容、実施方法等の承認を得る。
- ②推進スタッフの選任等
責任者、スタッフ、事務局等を選任し、計画、実施内容、スケジュール等を作成する。
- ③快適職場づくりの周知、キャンペーン等の実施
快適職場づくりの趣旨、目的、内容等について全従業員に周知する。

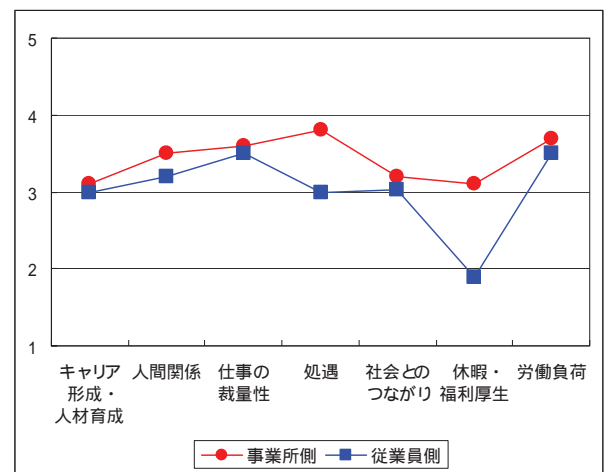
(2)快適職場調査の実施と分析

快適職場調査はソフト面における職場の現状を的確に把握し、その上で問題点を発見し、具体的な職場全体の取り組みに役立てるための調査票である。その内容及び使用方法は資料のとおりである。

- ①快適職場調査の実施
快適職場調査を実施する職場（部門等）を決定し、当該職場の管理者及び従業員の了解を得るとともに、調査の趣旨、目的、内容等を説明し、必要に応じて事前の現状調査を行い、現場の管理者と労働者双方の納得を得たうえで調査を実施する。

- ②集計結果の評価・分析

調査票回収後、各領域及び全体の平均値を集計する。分析の括りとしては、全社、事業所別、部署別等の組織単位と属性別等が考えられる。集計結果は、平均値、管理者と従業員の意識差、従業員側の平均値のバランスの面からの評価・解釈を行うが、具体的には「快適職場調査」（資料）を参照すること。なお、結果の解釈は各事業場の事情により異なるものであり、その職場の部署、年齢、職種、就業形態、性別などごとに結果を検討して職場の問題点に気づき、正しく状況を把握することが重要である。



快適職場調査結果例（プロフィール）

③評価・分析結果の報告等

評価・分析結果は、衛生委員会（安全衛生委員会）に報告し承認を得た後、調査対象となった従業員に迅速にフィードバックする。これを的確に行わないと、従業員は不信感を抱き、不満を惹起させることにも繋がる可能性がある。従業員はこの調査が現状改善に供されるものと捉え、これによる何らかの変化を期待していることから、結果をできるだけスピーディに従業員にフィードバックすることで現状とその問題点を明らかにし、対象組織全体で結果の共有を図るべきである。なお、評価・分析結果はそれに対する改善策を一体としてフィードバックする手順も考えられる。

(3) 対策の樹立と実行

①問題点・課題の抽出、整理

集計結果の分析・評価に基づき、各領域の設問毎に、組織別、属性別等の視点から、具体的な問題点・課題を明らかにし、重要度、優先度等も踏まえて全体を整理する。小集団活動として、職場の従業員、管理者それぞれ個人の立場で、日常的に感じている感じ（主観的特徴）を提示しあい、親和的雰囲気の中で共有しあうよう努める。また、その職場（部門等）全体として同様に問題点を共有しあう。主観的、客観的の両面から問題点を整理する。

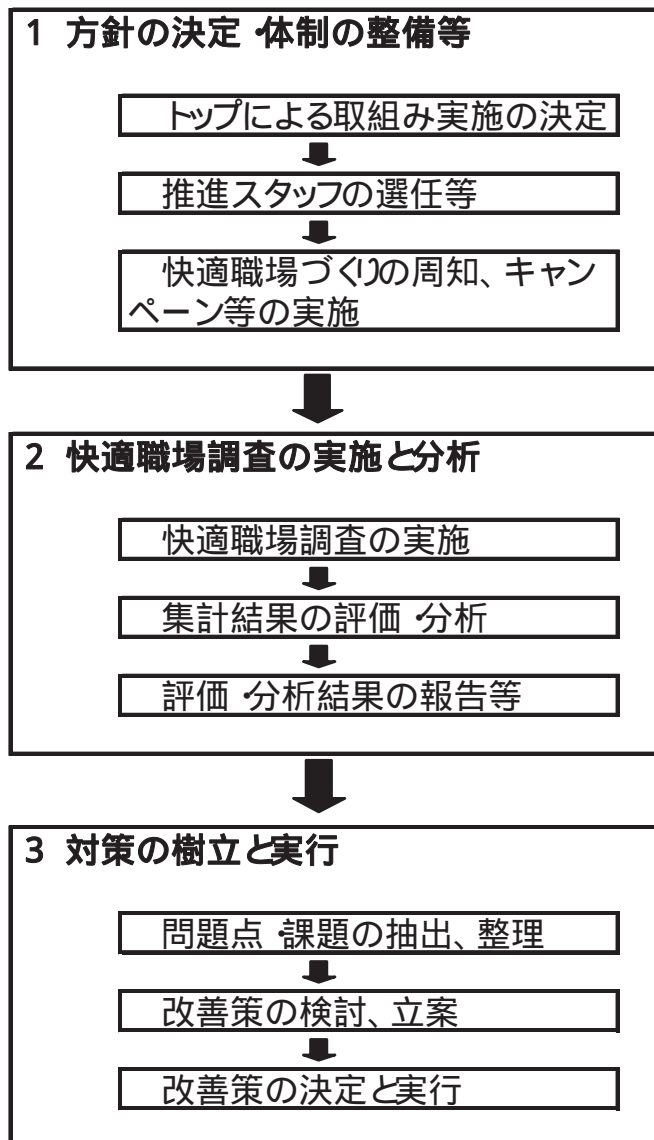
②改善策の検討、立案

集計結果の分析・評価内容、並びに抽出された具体的な問題点・課題について、内容の的確性、妥当性等の観点から精査した上で、それらに対する具体的な改善策を立案する。管理者、従業員両方の自由なアイデアを提出しあい、改善策を検討するようにする。

③改善策の決定と実行

改善策については、衛生委員会などの場で十分に労使間の調整を図る必要がある。衛生委員会（安全衛生委員会）での承認を経て、従業員へのフィードバックを実施する。なお、各領域によって検討進度に差異が生じることが想定されるので、承認された改善策のみのフィードバックに留まらず、可能な限り、検討中の改善策についても、検討の進捗状況について発信することが望ましい。改善案は、職場（部門等）の管理者、従業員が協力して実行する。

基本的な手順



3 領域ごとの改善策立案上のポイント

領域1 キャリア形成・人材育成

ア 人材育成風土の醸成

企業組織における人材育成・キャリア形成は、教育・研修とともに、日々の仕事における上司のかかわり方（仕事の割り振り、任せ方、指導、評価・フィードバック等）、人材の配置、人事ローテーション等、広く人材マネジメントを通じて行われていく。育成については、企業主導を基本とする組織と社員の自己責任に重きを置く組織に大別されるが、そのいずれであっても、成長を重視し、その奨励や支援の取り組み強化により、人材育成風土を醸成することが求められる。



イ キャリア形成を支援する仕組み・制度の構築

キャリア形成については、それを支援する仕組みや制度の構築も必要である。構築にあたっては、キャリア形成の最終責任が、基本的に個人の側にあることを前提として、個人が自律的に目指すキャリア目標の達成を支援しつつ、組織目標との統合を図る枠組みが必要となる。

改善施策・制度の参考事例

- ア. キャリア・コンサルティング
- イ. キャリアカウンセリング、コーチング
- ウ. キャリアデザイン研修
- エ. メンター（助言者）制度
- オ. 計画的人事ローテーション制度
- カ. 自己申告制度、社内公募制度、社内フリーエージェント（F A）制度
- キ. e-ラーニング

ウ 従業員が活用しやすい教育・訓練環境の整備

人材育成を進め、キャリア形成を促進していくために、自律性促進の視点をベースに、選択可能性、受講時間・受講環境の自由度、費用補助・休暇付与等、受講支援策の充実をポイントにするとよい。

領域2 人間関係

ア 管理者のマネジメントの考え方、マネジメント行動のレビューと修正

管理者のマネジメントにおける考え方やスタイルには、それぞれの個性や独自性があるが、組織全体としてのマネジメント強化に向けては、それをある程度束ねるマネジメント方針の決定と明示、それに基づく管理者のマネジメント行動のレビュー、マネジメント行動の修正、その実践といったプロセスが必要となる。

イ 良好で活発なコミュニケーション推進、風通しの良い風土醸成

自由闊達とした風通しの良い組織を目指すには、まず管理者自らが部下との気兼ねのない率直なかかわりを積極的に実践し、質量ともに十分なコミュニケーションを心がけることが必要である。更に、常に部下の状況や立場を理解することに努め、それに基づく支援的対応を行うことが求められる。

ウ メンバー間の協働意識の醸成と実践

組織メンバー間に協働の意識を根付かせるための管理者としての日常的なメッセージの発信、並びに必要なに応じ、協働や支援を実践させる部下への業務指示、業務割り当て等を継続的に行うことにより、その考え方が浸透し、定着していく。

改善施策・制度の参考事例

- ア. 経営としてのマネジメント行動指針の明示
- イ. 管理者行動に関する管理者本人と部下による調査
- ウ. 部下理解を基盤とした支援型マネジメントの実践
- エ. 従業員態度調査（モラールサーベイ）
- オ. 組織開発研修、組織風土改革研修・改革推進キャンペーン
- カ. 管理者と部下の定期面談制度、経営幹部と従業員との懇談会
- キ. 組織内情報共有ミーティング
- ク. 職場でのレクリエーション活動

領域3 仕事の裁量性

ア 組織全体としての権限委譲方針と支援型マネジメントの実践

個々の管理者の判断に基づく権限委譲や裁量拡大だけでなく、組織全体として権限委譲の方針が明確にされれば実行の推進力は一層強いものになる。また、権限委譲だけでなく、マネジメントのあり方を管理者主体の管理志向から個人を主体とする自律支援志向に移行させることが望ましい。

イ 個人尊重の考え方、仕組み、制度の導入

権限委譲は、組織と個人の間を、組織主導から個人尊重のあり方へと移行させることに繋がる中核的施策として位置づけるべきである。この点からも、組織全体の方針として、個人の尊重を基盤とした権限委譲推進の考えが明示されることが重要である。

改善施策・制度の参考事例

- ア. 権限委譲（エンパワーメント）の推進
- イ. 権限規定の見直し
- ウ. 支援型マネジメントへの移行
- エ. 裁量労働制の導入
- オ. 各種提案制度の実施

領域4 処遇

ア 組織目標達成に向け、モチベーションを維持・向上させる賃金制度、水準賃金体系、賃金構成、賃金形態には、経営の考え方が反映される。賃金の決定においては、従業員の適正な生活レベルの維持、従業員の維持や人材採用上の競争力、賃金額の算定基準の明確さ、能力や成果に応じた支給配分、利益配分や成果配分の要素、労使間の十分な合意などについて検討が必要である。

イ 個別賃金決定の前提となる人事考課の公正性、それに基づく賃金差異の公平性

賃金については、その支給制度や水準のみならず、そもそも、支給額決定の前提となる人事考課が公正に行われているかどうか極めて重要な問題である。考課結果の賃金への反映は、従業員にとって、最も関心の高いテーマのひとつである。ここが適正に機能しなければ、従業員のワークモチベーションは低下し、経営に大きなマイナスの影響を与えることになる。人事考課の仕組みや公正さ、評価の適正さと賃金への反映などについて検討が必要である。

ウ 賃金額、賃金水準管理

賃金が上昇することは、従業員にとっては喜ばしいことであるが、経営的視点からは、賃金原資は適正にコントロールされていなければならない。



改善施策・制度の参考事例

- ア. 成果業績重視型の人事賃金制度への移行
- イ. 賃金体系見直し（年功給、職務給、職能給、資格給、各種手当等の見直し）
- ウ. 年俸制の導入
- エ. 成果配分型賞与の導入
- オ. 退職金制度の見直し
- カ. 企業年金制度の見直し（確定拠出型年金制度の検討等）
- キ. 人事考課制度の改定（考課基準、考課指標等の改定）
- ク. 評価者訓練の実施
- ケ. 目標管理制度の導入
- コ. 行動評価、コンピテンシー評価、360度評価等の導入

領域5 社会とのつながり

ア 企業理念・経営指針・行動規範等の見直し

企業理念や経営指針、社員行動規範等には、経営の根幹をなす価値観、社会における自社の存在意義や事業を通じて目指す目標、社員行動のあるべき姿等が謳われている。これらは、その企業独自の哲学や信念が反映されたものであり、従業員の精神的支柱となるものでもあることから、安易に変更すべきものではないが、企業の社会的責任（CSR）という視点から見て、正しく方向づけられているかの確認を行うとともに、必要に応じた見直しは行うべきである。お客様、社員、株主、地域の他、社会全体との共生や地球環境への配慮等の視点も必要となる。

イ 企業理念、経営指針の社内外への発信

企業の社会的責任をベースとした理念や指針は、社内はもちろんのこと、社外に向けても継続的に発信し続け、周知浸透を図る努力を続けていかなければならない。

ウ 事業を通じた社会貢献と法令遵守（コンプライアンス）への具体的な取り組み

社会を構成する一員として、企業が果たす役割の中で最も重要なものは、言うまでもなく事業活動そのものを通じて社会に価値を提供していくことであり、そこから得た利益を社会に還元していくことである。それを実現する上では、法令や社会的規範を遵守していることが大前提であり、環境への配慮や情報の公開、個人情報保護等の取り組みも合わせて、着実に実践していく必要がある。

改善施策・制度の参考事例

- ア. 企業理念・経営指針とCSRの関係整理、必要に応じた理念・指針の修正
- イ. 理念・指針等の社内外周知推進、積極的広報活動
- ウ. 法令遵守（コンプライアンス）の徹底
- エ. メセナ・フィランソロピー等、社会貢献活動の継続的実施
- オ. 従業員の社会貢献活動支援制度の導入

領域6 休暇 福利厚生

ア 休暇制度の拡充と休暇取得率の向上

各種休暇制度の拡充、取得率の向上は、従業員満足観点からは大いに取り組む価値のある改善策である。一方でコスト増に繋がる側面もあり、容易には実施し難い課題でもある。しかしながら、従業員の心の健康保持・増進、リフレッシュによる生産性向上の効果も期待でき、人材採用や人材維持（リテンション）の促進にもプラスの影響を与えるものであることから、ワークライフバランス適正化の観点から、積極的に改善に取り組むことが望まれる。



イ メンタルヘルスケア制度の充実と管理者教育の強化

心の健康問題に関する専門組織や専門スタッフによる問題解決への対応とともに、心の健康を害することを未然に防ぐ対応にも力を注ぐべきである。そのためには、管理者のカウンセリングマインドを醸成し、従業員のメンタルヘルス支援体制を充実させ、管理者が常に部下理解の視点を持って、部下と接し、部下の状況を的確に把握することが求められる。的確なカウンセリングマインドを持って部下とのかかわることによって、心の健康問題をある程度防止ないしは抑止することができるはずである。

領域7 労働負荷

時間外労働の的確な把握と従業員の認識確認



労働負荷については、現状に関する的確な把握が必要であることから、時間外、休日勤務状況に関し、データを確認し、問題点と原因の分析を行う。特に、部署や個人の偏り、所定時間を大きく越える対象者を的確に把握し、原因分析を行い、対策を検討する。負荷の程度に関する受け止めは個人によって主観的差異があり、単に時間だけから把握することはできない。よって、従業員アンケートやインタビュー等により、直接、従業員の現状認識を確認することも大切である。さらに、その負荷の程度により、どれくらい疲労感があるのかも捉えておく必要がある。

改善施策・制度の参考事例
ア. 休暇制度の拡充
イ. 休暇取得の義務付け、休暇取得の目標値設定による取得促進
ウ. 労働者の心の健康の保持増進対策の実施
・メンタルヘルスケアの専門組織設置、専門スタッフの配置
・外部機関を活用しての従業員支援プログラム（EAP）の導入
・従業員のメンタルヘルス教育・研修の実施
エ. 管理者のカウンセリングマインド養成研修実施
オ. ファミリーフレンドリー施策の実施

改善施策・制度の参考事例
ア. 業務のビルド&スクラップ、業務のやり方の改善
イ. IT化による業務効率化
ウ. 労働時間短縮、残業削減への従業員意識の喚起
エ. 部署間業務量の平準化調整（業務移管）
オ. 業務アウトソーシング
カ. 残業実施の際の手続きの厳格化、残業時間目標値の設定、ノー残業デー設置
キ. 在宅勤務、テレワーク

4 快適職場とメンタルヘルス

従業員のやる気を引き出し生産性をさらに向上させると同時に、職務経験を通して従業員が自らの成長・発達を実感できるような、生きがいや働きがいのある職場、組織を創ることが求められる。人が意欲をもち、仕事に動機づけられるための要件として、単に金銭による報酬のみならず、むしろ職場の人間関係やコミュニケーションが重要な要因である。また、昨今、働く人のメンタルヘルス不調が大きな課題となっているが、その予防のためには、心身ともに健康で働くことが可能な快適な職場づくりをすることが重要である。

ストレスは大きく分類すると、良いストレスと悪いストレスがある。適度なストレスはむしろ働く人に緊張感を与え、自分の目的、目標達成に向け努力し、困難が多少あってもそれらを乗り越えようと動機づける機能を果たす。しかし、一方で人に意欲、やる気を失わせ、生産性が向上せず、メンタルヘルス不調者を出すようなストレスは、無用の悪いストレスと言える。こうした無用の悪いストレスを職場環境からできる限り排除する努力が大切である。無用なストレスから意欲、やる気を削ぎ、生産性を低下させ、メンタルヘルス不調者をだすようであれば、それは快適な職場とはいえない。



また、こうした無用のストレスなどマイナス面がなければ快適な職場かといえ、それだけではない。職場での職務を通して、自分が活かされ、成果を上げ、周囲から評価され、社内外から信頼される存在であること、そして、自分が職務を通して成長し発達していることの実感が得られることなど、働く人達が精神的な充足感、達成感、満足感と安心感を得ることができているかどうか重要である。そのためには、よいコミュニケーションを通じた目標や課題の共有、意思の疎通、互いの気持ちや感情の共有が必要であり、従業員同士、互いの心が通い合い、信頼関係を通して職務が遂行され、温かい助け合いのある職場

づくりが求められる。

このように、ソフト面の快適化はメンタルヘルスの観点から重要であるが、メンタルヘルス不調の未然防止を直接の目的とするものとしては、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」（平成18年3月31日 健康保持増進のための指針公示第3号）がある。この指針では、4つのケア（セルフケア、ラインによるケア、事業場内産業保健スタッフ等によるケア、事業場外資源によるケア）が適切に行われることが求められている。同時に、職場におけるメンタルヘルスの保持・増進を図る対策の意義や方法等、さらに、ストレスに関する代表的理論や職場のストレス要因、対処方法について理解していることが必要である。

快適職場調査（ソフト面）

快適職場調査の概要

快適職場調査はソフト面における職場の現状を的確に把握し、その上で問題点を発見し、具体的な職場全体の取り組みに役立てるためものです。職場のソフト面を、事業所側（人事・労務担当者、ライン管理者など）と従業員側の両方の側面からチェックします。管理者用のチェックシートⅠ（事業所用）、チェックシートⅡ（従業員用）の2つのチェックシートを比較し、管理者と従業員の意識の違いを比較・検討することにより、働きやすい職場づくりに向けたソフト面の課題を把握し職場の改善ができるようになっていきます。①キャリア形成・人材育成、②人間関係、③仕事の裁量性、④処遇、⑤社会とのつながり、⑥休暇・福利厚生、⑦労働負荷の7つの領域と総合評価によって、職場のソフト面をチェックします。

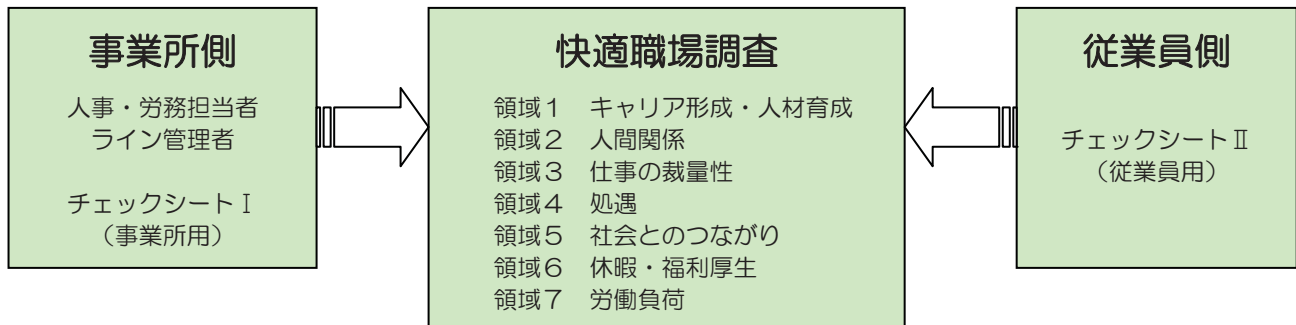


図 快適職場調査（ソフト面）の概要

快適職場調査の特徴

快適職場調査は以下のチェックができます。

ア 人事労務管理上の問題のチェック

快適職場づくりのソフト面の充実には、職場の人事労務管理上の問題は避けて通れません。快適職場調査を実施することにより、それまで漠然と感じられていた職場の問題を客観的な数値の形で示すことができます。管理者と従業員がそれぞれ職場の各領域についてどのように感じているのかを調べてみることで、より良い人事労務管理の仕組みづくりのヒントが得られます。

イ キャリア形成・キャリア開発上の問題のチェック

職場の管理者にとって従業員の人材育成は重要な問題です。従業員にとっても職場でどのような能力を身につけられるのか、どのように成長していけるのかは重要な関心事です。快適職場調査の結果を有効に活用し、従業員のキャリア形成を積極的にサポートする仕組みづくりを、職場ぐるみで考えることにより、管理者にとっても従業員にとっても、これまで以上に充実した働き方ができる職場づくりができます。

ウ メンタルヘルス上の問題のチェック

快適職場づくりに向けたソフト面の取り組みは、心の問題を解決する意味でも重要です。快適職場調査を用いて、従業員が職場で何に困っているのか、どんなことに手助けを求めているのかを知ることで、職場の全員が気持ちよく安心して働ける職場づくりに向けて大きな一歩を踏み出せます。

快適職場調査の成り立ち

1996～1999年の3年間にわたって専門家による「快適職場システムづくり調査研究委員会」（中央労働災害防止協会）が設置され、アメリカ国立労働安全衛生研究所の先行研究、その他の背景となるいくつかの理論を参考として「快適職場のソフト面」に関する7領域 100項目の試作版が作られました。2001年、この試作版を用いて、全国の快適職場推進センターを通して希望のあった49事業所における調査の実施、事業所訪問調査などを行い、チェックシートを現在の7領域 35項目に集約し、標準値及び標準範囲が求められました。快適職場のソフト面というきわめて心理的・組織的・社会的な人間の側面について、永年にわたる研究をベースとしながら科学的・実践的手続きを経て測定項目がつけられたという経緯があります。

集計結果の見方とわかること

快適職場調査は回答結果の標準値および標準範囲が決まっています。

ア 平均値の評価

各領域の平均値および総合計の平均値が標準範囲内に入っているかどうかで評価を行います。

各領域および総合計	平均値の標準値	標準範囲
チェックシートⅠ（事業所用）	3.3	2.8～3.8
チェックシートⅡ（従業員用）	3.0	2.5～3.5

事業所側および従業員側の平均値が標準値より高い値を示した場合は、職場の快適感が高く、低い場合には快適感が低いことを示します。ただし、結果の解釈は各事業所の事情により異なるものであり、その職場の部署、年齢、職種、就業形態、性別などごとに平均値を求め、その結果を検討して職場の問題点に気づき、正しく状況を把握することが重要です。

イ 意識差の評価

快適職場調査では、事業所側と従業員側の平均値の差、すなわち意識差が、通常、どのくらいなのかという標準値も決まっています。チェックシートの各領域ごとに事業所側と従業員側の意識差が標準値を超えているかどうかで評価を行います。

各領域および総合計	意識差の標準値
チェックシートⅠ（事業所用）と チェックシートⅡ（従業員用）の 平均値の差	0.3

各領域ともに、事業所側と従業員側の平均値の差が小さいほど、担当者・管理者と従業員で職場に対する感じ方にそれほど開きがないということであり、問題が少ない職場であると言えます。また、一般的には、事業所側の平均値の方が従業員側の平均値よりも高くなります。

快適職場調査（ソフト面）の実施にあたっての留意事項

快適職場調査の実施にあたっては、以下のような留意事項を守って使用してください。

- ①調査対象者の匿名性、個人情報の保護を確保すること
調査の実施にあたっては、匿名性を確保することが不可欠であり、チェックシートの回収方法についても匿名性を確保する配慮が必要です。
- ②調査結果を、人事考課等目的外に使用しないこと
この調査は、あくまでも管理・監督者と従業員が協力して、働きやすい職場づくりを進めるための資料を得ることを目的として行うものであり、人事考課等他の目的に使用しないでください。
- ③調査結果を、当該職場の管理者の評価に使用しないこと
- ④調査結果を、労組交渉の場で使用しないこと
調査の実施にあたっては、労使で合意を得るようにします。
- ⑤調査の実施等基本的事項について、事前に衛生委員会（安全衛生委員会）の承認を得ること
実施上の細目については事前に衛生委員会（安全衛生委員会）等で十分審議するようにします。
- ⑥不適切な目的で、調査実施職場を決定しないこと
調査実施職場の決定にあたっては、当該職場の管理者、従業員の自主的了解と参加を得るようにします。
- ⑦匿名性を確保するため一定以上の調査対象人数を確保すること
- ⑧労使関係が不安定な時等、不適切な時には行わないこと

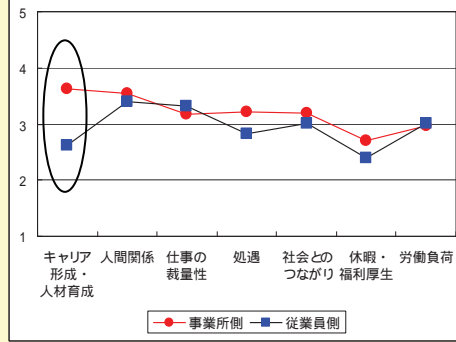
チェックシートの活用の工夫

職場の状況や活用の目的によっては、

- ①フェイスシート（調査対象者の具体的な職種、年齢等の属性を記入する票）に新たな項目をつけ加えることもできます。それによって、快適職場づくりに向けたより詳しい結果が得られます。
- ②継続してチェックシートを活用することによって、職場の快適さの推移をみることができ、より有益なデータが得られます。
- ③自己の記入したチェックシートのコピーを個人が保管しておくことで、職場のプロフィールをもとに、課題や改善策を話し合う際に、個人が自己の回答結果を考慮しながら検討することが可能になります。
工夫次第でいろいろな形で活用することができます。

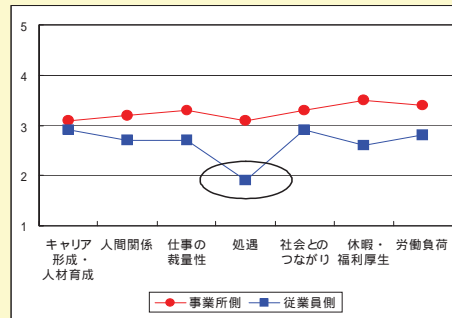
例1 事業所側と従業員側の意識差に着目

事業所側の平均値と従業員側の平均値の差が「0.5」点以上開いた場合には、職場で何らかの対策を立てる必要があると判断できます。右の例では、「キャリア形成・人材育成」で大きな点差が見られます。これは、事業所側が考えているほどには、従業員側は「キャリア形成・人材育成」面の対応が十分ではないと考えていることを示します。



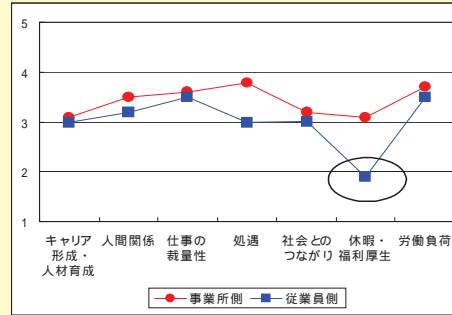
例2 標準値との差に着目

従業員の平均値が標準値よりも極端に低い領域に着目します。右の例では、従業員側の「処遇」の平均値が極端に低くなっています。これは、従業員側の「処遇」に対する感じ方が、標準的な職場と比べても極端に悪いことを示します。なお、このような場合には、事業場側との認識のギャップが大きいことが一般的です。



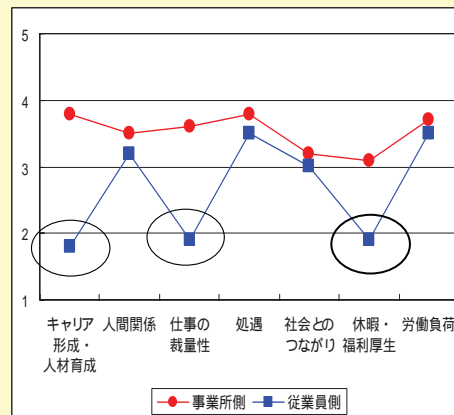
例3 平均値のバランスに着目

従業員側の各領域における平均値のバランスに着目します。従業員は自分の職場のいろいろな領域を相対的に評価します。そのため、従業員の感じ方は平均値のバランスの悪さにも現れます。例えば、右の例では、従業員側の「休暇・福利厚生」の平均値が極端に低くなっています。こうした従業員側の平均値のバランスの崩れは、やがてその他の領域に波及していくことも考えられます。なお、このような場合にも、事業所側との認識のギャップが大きいのが一般的です。



**例4 平均値の低い領域が複数箇所に
見られるかどうかに着目**

場合によっては、従業員側の平均値の低い領域が複数箇所にわたって見られる場合もあります。例えば、右の表では「キャリア形成・人材育成」「仕事の裁量性」「休暇・福利厚生」の3つの領域に渡って、従業員側の平均値が低くなっています。このような場合、個々の領域に対する不満や葛藤が心身面に対する過重な負荷となり、ストレスや心理的な問題等を含むいわゆるメンタルヘルスの問題を生じさせやすいとされています。早急な対応が求められます。



働きやすい職場づくりのための

快適職場調査(ソフト面)

チェックシート I (事業所用)

この「快適職場調査」は、仕事による疲労やストレスを感じる事が少なく、働きやすい快適な職場づくりのために、職場の人間関係など「ソフト面」における現状を把握するための調査票です。

無記名で記入してください。個人の内容が調査対象部門の外に明らかになることはありませんので安心してお答えください。

このチェックシートの記入者は、人事・労務管理者、ライン管理者などの方です。各質問については、その部・課等のグループの従業員を対象に、管理者がそのグループの全従業員について平均的、総体的な判断で記入してください。

1 下記の事項にご記入ください。

対象部署名			
対象部署所属人数	名	調査対象人数	名

2 第1領域～第7領域まで、35問です。

あなたの部下が自分の職場や仕事についてどのように感じているかを5段階で該当すると思うところにありのままに○をつけてください。

3 集計について

各領域ごとの合計点を出して7領域の総合計より質問数35問で割った数が点となります。

各領域の平均値及び総合計の平均値の標準値は3.3、標準範囲は2.8～3.8です。一般的には、平均値が標準値3.3より高い場合は職場の快適感が高く、低い場合は快適感が低いことを示します。但し、結果の解釈は事業場に事情により異なる場合もあります

4 記入後は、回収を担当する方にお渡しください。

働きやすい職場づくりのための
快適職場調査 (ソフト面)

下記の設問について、該当すると思う個所に を付けてください。

	全くあてはまる	あてはまる	どちらともいえない	あてはまらない	全くあてはまらない
領域 1					
1 意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育が行われている。	5	4	3	2	1
2 若いうちから将来の進路を考えて人事管理が行われている。	5	4	3	2	1
3 グループや個人ごとに、教育・訓練の目標が明確にされている。	5	4	3	2	1
4 この職場では、誰でも必要なときに必要な教育・訓練がつけられる。	5	4	3	2	1
5 この職場では、従業員を育てることが大切だと考えられている。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 1 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 2					
6 上司は、仕事に困ったときに頼りになる。	5	4	3	2	1
7 上司は、部下の状況に理解を示してくれる。	5	4	3	2	1
8 上司や同僚と気軽に話ができる。	5	4	3	2	1
9 この職場では、上司と部下が気兼ねのない関係にある。	5	4	3	2	1
10 上司は、仕事がうまく行くように配慮や手助けをしてくれる。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 2 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 3					
11 自分の新しいアイデアで仕事を進めることができる。	5	4	3	2	1
12 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。	5	4	3	2	1
13 自分のやり方と責任で仕事ができる。	5	4	3	2	1
14 仕事の計画、決定、進め方を自分で決めることができる。	5	4	3	2	1
15 自分の好きなペースで仕事ができる。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 3 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 4					
16 世間的に見劣りしない給料がもらえる。	5	4	3	2	1
17 働きに見合った給料がもらえる。	5	4	3	2	1
18 地位に合った報酬を得ている。	5	4	3	2	1
19 給料の決め方は、公平である。	5	4	3	2	1
20 この会社の経営は、うまくいっている。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 4 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 5					
21 自分の仕事は、よりよい社会を築くのに役立っている。	5	4	3	2	1
22 自分の仕事が、社会と繋がっていることを実感できる。	5	4	3	2	1
23 自分の仕事は、世間から高い評価を得ている。	5	4	3	2	1
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。	5	4	3	2	1
25 今の職場やこの仕事にかかわる一員であることに、誇りに思っている。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 5 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 6					
26 この職場には、世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある。	5	4	3	2	1
27 この職場では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい。	5	4	3	2	1
28 この職場では、年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある。	5	4	3	2	1
29 この職場には、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。	5	4	3	2	1
30 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。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 6 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 7					
31 仕事はいつも時間内に処理できる。	5	4	3	2	1
32 全体として仕事の量と質は、適当だと思う。	5	4	3	2	1
33 残業、休日、休暇を含めていまの労働は適当だと思う。	5	4	3	2	1
34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない。	5	4	3	2	1
35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 7 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 1～領域 7の合計点を合計した数を35で割り小数点第1位まで記入してください。 総合計 点 ÷ 35 = 点					

働きやすい職場づくりのための

快適職場調査(ソフト面)

チェックシートⅡ(従業員用)

この「快適職場調査」は、仕事による疲労やストレスを感じる事が少なく、働きやすい快適な職場づくりのために、職場の人間関係など「ソフト面」における現状を把握するための調査票です。

無記名で記入してください。個人の内容が明らかになることはありませんので安心してお答えください。

1 該当する番号に○をつけてください。

部署			
年齢	①20歳未満 ②20歳代 ③30歳代 ④40歳代 ⑤50歳代 ⑥60歳以上		
職種	①管理職 ②専門・技術・研究職 ③事務職 ④販売・サービス職 ⑤運輸・建設職 ⑥生産・技能職 ⑦保安職 ⑧その他()		
就業形態	①正社員 ②その他()	性別	①男性 ②女性

2 第1領域～第7領域まで、35問です。

5段階で該当すると思うところにありのままに○をつけてください。

3 集計について

各領域ごとの合計点を出して7領域の総合計より質問数35問で割った数が点となります。

各領域の平均値及び総合計の平均値の標準値は3.0、標準範囲は2.5～3.5です。一般的には、平均値が標準値3.0より高い場合は職場の快適感が高く、低い場合は快適感が低いことを示します。但し、結果の解釈は事業場に事情により異なる場合があります

4 記入後は、回収を担当する方にお渡しください。

働きやすい職場づくりのための
快適職場調査 (ソフト面)

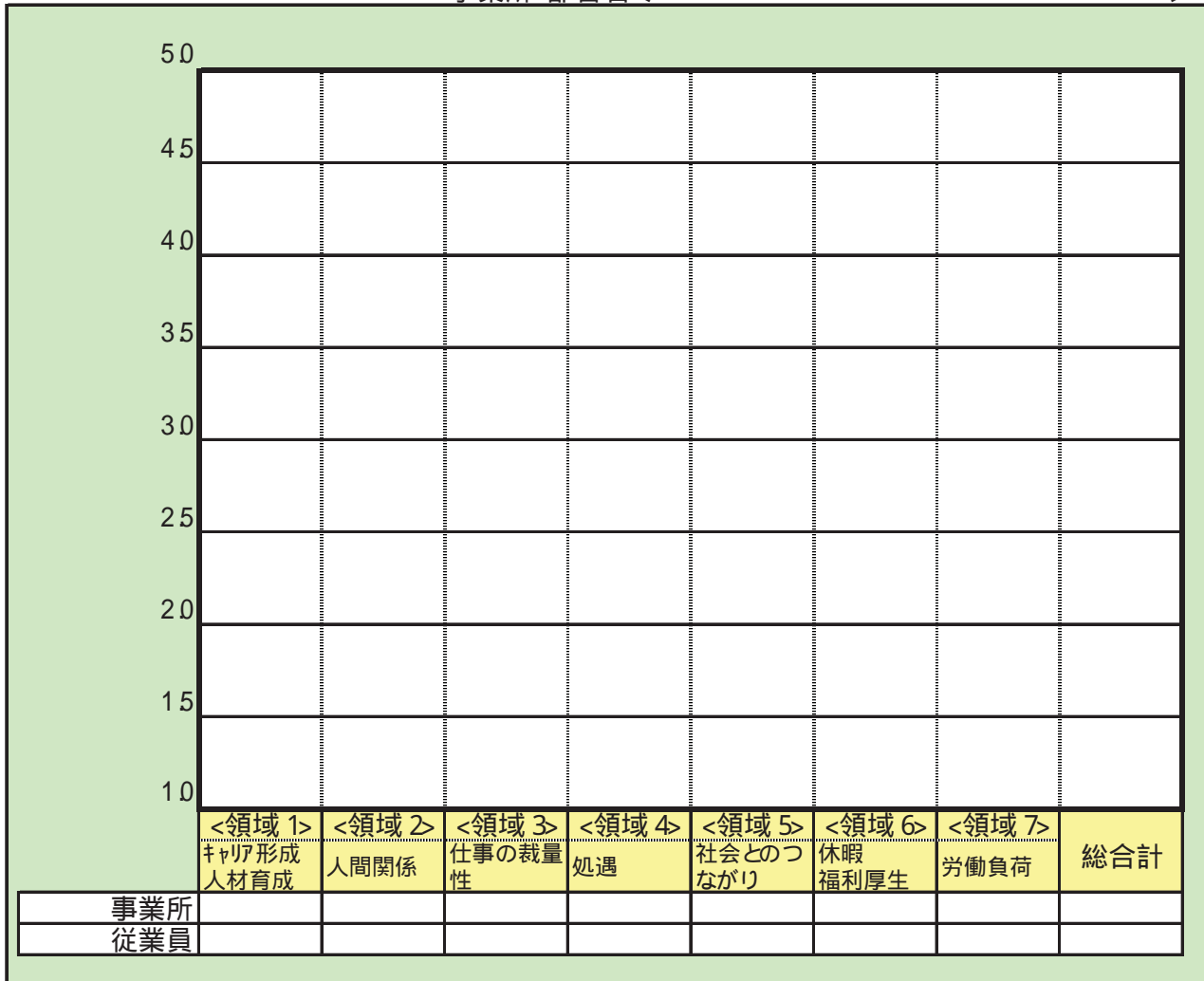
下記の設問について、該当すると思う個所に を付けてください。

	全 く あ て は ま る	あ ど ち ら か と い え ば	ど ち ら と も い え な い	あ ど ち ら か と い え ば	全 く あ て は ま ら な い
領域 1					
1 意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ教育が行われている。	5	4	3	2	1
2 若いうちから将来の進路を考えて人事管理が行われている。	5	4	3	2	1
3 グループや個人ごとに、教育・訓練の目標が明確にされている。	5	4	3	2	1
4 この職場では、誰でも必要なときに必要な教育・訓練が与えられる。	5	4	3	2	1
5 この職場では、従業員を育てることが大切だと考えられている。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 1 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 2					
6 上司は、仕事に困ったときに頼りになる。	5	4	3	2	1
7 上司は、部下の状況に理解を示してくれる。	5	4	3	2	1
8 上司や同僚と気軽に話ができる。	5	4	3	2	1
9 この職場では、上司と部下が気兼ねのない関係にある。	5	4	3	2	1
10 上司は、仕事がうまく行くように配慮や手助けをしてくれる。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 2 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 3					
11 自分の新しいアイデアで仕事を進めることができる。	5	4	3	2	1
12 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。	5	4	3	2	1
13 自分のやり方と責任で仕事ができる。	5	4	3	2	1
14 仕事の計画、決定、進め方を自分で決めすることができる。	5	4	3	2	1
15 自分の好きなペースで仕事ができる。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 3 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 4					
16 世間的に見劣りしない給料がもらえる。	5	4	3	2	1
17 働きに見合った給料がもらえる。	5	4	3	2	1
18 地位に合った報酬を得ている。	5	4	3	2	1
19 給料の決め方は、公平である。	5	4	3	2	1
20 この会社の経営は、うまくいっている。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 4 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 5					
21 自分の仕事は、よりよい社会を築くのに役立っている。	5	4	3	2	1
22 自分の仕事が、社会と繋がっていることを実感できる。	5	4	3	2	1
23 自分の仕事は、世間から高い評価を得ている。	5	4	3	2	1
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。	5	4	3	2	1
25 今の職場やこの仕事にかかわる一員であることに、誇りに思っている。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 5 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 6					
26 この職場には、世間よりも長い夏期休暇や年次休暇がある。	5	4	3	2	1
27 この職場では、産休、育児休暇、介護休暇がとりやすい。	5	4	3	2	1
28 この職場では、年次有給休暇を取りやすい制度や雰囲気がある。	5	4	3	2	1
29 この職場には、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。	5	4	3	2	1
30 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。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 6 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 7					
31 仕事はいつも時間内に処理できる。	5	4	3	2	1
32 全体として仕事の量と質は、適当だと思う。	5	4	3	2	1
33 残業、休日、休暇を含めていまの労働は適当だと思う。	5	4	3	2	1
34 翌日までに仕事の疲れを残すことはない。	5	4	3	2	1
35 家に仕事を持ち帰ったことはめったにない。	5	4	3	2	1
を付けた点数を合計し、合計点を5で割り小数点第1位まで記入してください。 領域 7 合計 点 ÷ 5 = 点					
領域 1～領域 7の合計点を合計した数を35で割り小数点第1位まで記入してください。 総合計 点 ÷ 35 = 点					

働きやすい職場づくりのための
快適職場調査 (ソフト面)
プロフィール

年 月 日

事業所 部署名 []



チェックシート」(事業所用) チェックシート」(従業員用)の集計をした結果

領域 1～領域 7及び総合計の点数 (平均値)を枠内のそれぞれの位置にプロットして線で結んでください。

中央労働災害防止協会 中央快適職場推進センター
 〒108-0014 東京都港区芝 5-35-1
 tel 03-3452-6406 , 6396 fax 03-3454-7624
<http://www.jisha.or.jp/kaiteki/>

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査実施要領等

	目 次	ページ
2-1	快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究(モデル事業)のご案内	----- 240
2-2	快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究へのご参加について	----- 247

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）のご案内

中央労働災害防止協会
中央快適職場推進センター

1 概要

快適職場調査（ソフト面）を事業場で実際に使用して調査を実施していただき、職場の問題点を把握し、改善を行うという一連の活動に取り組んでいただきます。中央労働災害防止協会（以下「中災防」という。）に設置した委員会において、これらの実施事例を詳しく検討することにより、快適職場調査（ソフト面）の効果や活用方法等に関する調査研究を行うものです。

2 実地使用調査研究（モデル事業）の流れ（別紙 1 参照）

（1）調査票等の送付

中災防より調査対象の事業場に次の書類等を送付します。

- ・調査研究協力依頼文書及び説明書等の書類
- ・パンフレット「職場のソフト面の快適化のすすめ」……数部
- ・調査票（調査実施予定人数分（不足した場合はコピーしてご使用ください））

（2）快適職場調査（ソフト面）の実施

事業場において、実施方針などをご検討いただき、快適職場調査（ソフト面）を実施していただきます。記入された調査票は中災防へ送付していただきます。

調査の実施に当たっては、別紙 3 にご留意ください。

（3）集計・分析

調査票を中災防（委員会）において集計し、プロフィール（グラフ）を作成し、コメントを付して調査票とともに事業場にお返しします。

事業場において独自に集計していただいても差し支えありません。その場合は、集計結果を中災防に送付してください。コメントを付してお返しいたします。

（3）改善の実施等

事業場において、調査結果を元に、問題点を整理し、必要な改善策を検討していただきます。その後、できるだけ、改善を実施するなどの活動に取り組んでいただきます。さらに、可能であれば、改善の効果を把握するため、再度、快適職場調査（ソフト面）を実施してみることも考えられます。

3 参加申込み及び対象事業場

この実地使用調査研究に参加し協力を希望される事業場は、別紙 2 の参加申込書の中災防に送付（FAX 可）していただきます。調査対象事業場は、申込みのあった事業場から概ね 20 事業場を選定することとしています。申込みの状況に応じて、可能な限り多くの事業場を対象とします。

送付先 〒108-0014 東京都港区芝 5-35-1
中央労働災害防止協会 中央快適職場推進センター
TEL 03-3452-6406 FAX 03-3454-7624

なお、選定されなかった場合でも、事業場において自主的に快適職場調査（ソフト面）を実施し、快適職場づくりに取組んでいただくことをお薦めいたします。

4 促進員

事業場における取組みを円滑に推進していただくため、中災防は促進員を委嘱します。促進員は年に3回程度担当事業場を訪問し、事業場における取組みの進行状況を把握するとともに、進行をお手伝いします。また、事業場の取組み状況について、訪問結果に基づいて報告書を作成し、中災防に提出します。なお、促進員は複数の事業場を担当することがあります。

5 取組み状況報告書

促進員が作成する報告書は以下の報告書です。

- ・中間報告（別紙4-1）……おおむね平成21年8月末ごろまでに
- ・最終報告（別紙4-2）……おおむね平成21年12月末ごろまでに

事業場は、促進員による報告書作成にご協力をお願いします。

なお、取組みが予定通り進まなかった場合でも、その事情等を記載していただきますようお願いいたします。

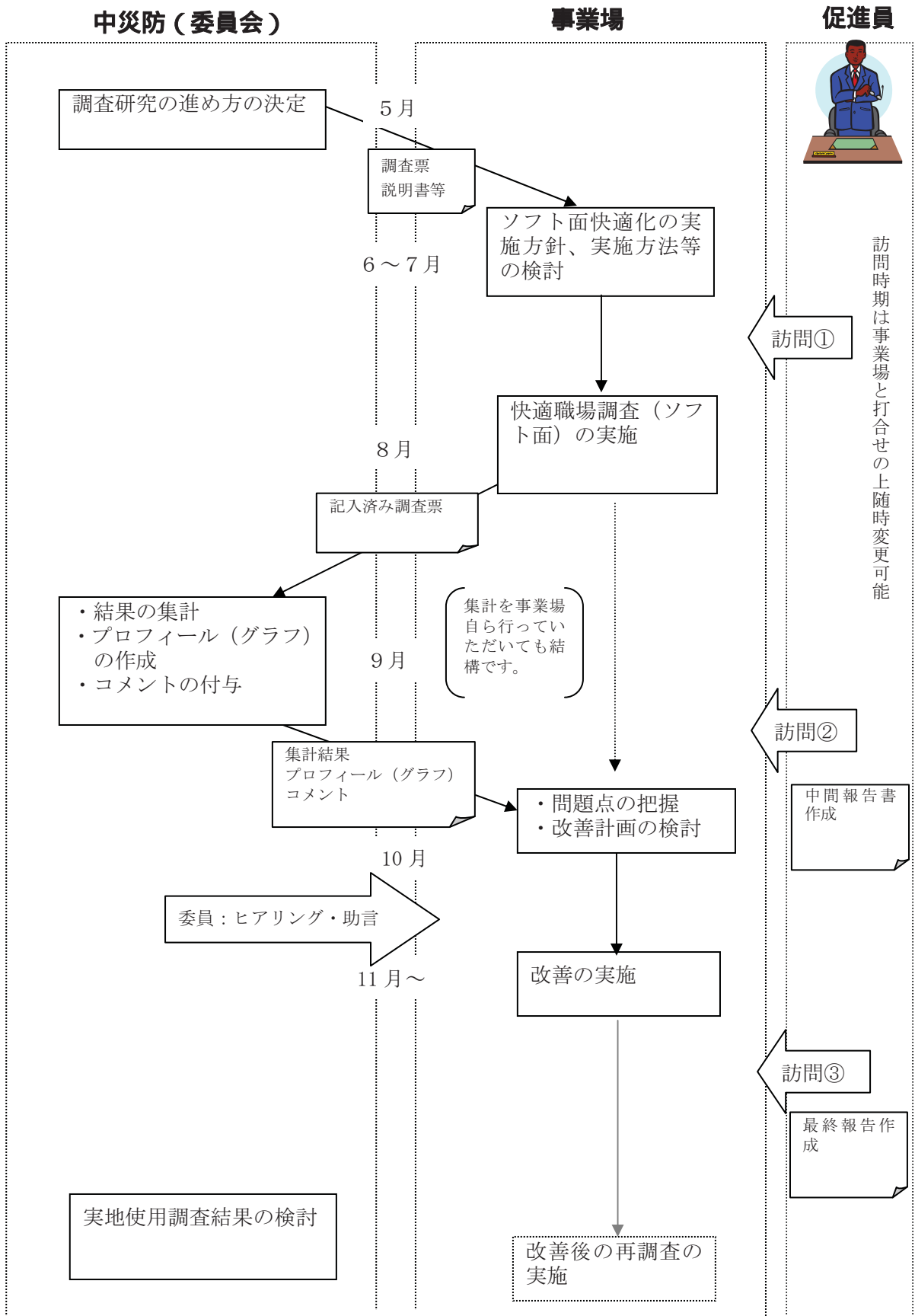
6 ヒアリング及び助言・支援

取組み状況を実地に詳細に把握するため、適切な時期に、中災防に設置した委員会の委員が、事業場のご要望に基づき、又はご了解を得た上で、数事業場を訪問し、取り組み状況等の実地ヒアリングを行います。その際、可能な範囲で助言及び支援をさせていただきます。

7 その他

- (1) この調査研究は自主的にご参加・ご協力いただくものです。参加いただいた事業場に実施の義務や責任が生じるものではありません。従って、可能な限り、改善の実施まで取組んでいただくのが望まれますが、途中までしか実施できなくても差し支えありません。
- (2) 具体的な取組み方は、パンフレット「職場のソフト面の快適化のすすめ」等を参考に、事業場の実情に応じて取組んでください。
- (3) この調査研究にご参加いただいた事業場名が公表されることはありません。参加いただいた事業場に関する情報は、中災防が責任をもって管理いたします。
- (4) この調査研究は厚生労働省から委託を受けて実施するものです。

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）の流れ



注：時期はめやすです。

参加申込書（FAX可）

平成 21 年 月 日

中央労働災害防止協会
 中央快適職場推進センター あて
 (FAX 03-3454-7624)

事業場名
 ご担当責任者職氏名

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）に参加を申し込みます。

事業場	事業場名						
	所在地	〒					
	業種						
	事業内容						
	労働者数	男	名	女	名	計	名
ご担当者	所属						
	職名			氏名			
	連絡先	電話			FAX		
		eメール					

快適職場調査（ソフト面）の実施及び集計に当たって（補足事項）

- 1 快適職場調査（ソフト面）の実施対象職場は事業場の一部の職場でも差し支えありません。対象職場の選定に当たっては、当該職場の管理者、従業員の自主的了解と参加を得るようにしてください。
- 2 フェイスシート（調査票の表面）の回答者の属性等の項目や欄は適宜修正・追加等していただいてもかまいません。また、事業場の実態にそぐわないなどの事情がある場合には、一部の項目について記入しないこととしていただいてもかまいません。
- 3 調査票には、領域（5問）ごとに平均値及び全領域の平均値を記入できる欄があります。この欄は記入しなくてもかまいませんが、回答者自身に自己の感じ方を知ってもらう場合は、この欄を利用してください。
- 4 快適職場調査（ソフト面）は、事業所側（管理者）と従業員側の意識を比較できる調査です。結果の集計では、事業所側（管理者）と従業員側のそれぞれを集計した上で比較します。このため、集計する組織（部署）単位が複数になる場合には、事業所用調査票の対象部署名欄及び従業員用調査票の所属欄の記入等に関して、以下の点にご配慮ください。
 - 管理者が管理する部署名と、それと比較する従業員の所属する部署名を一致させることができるように、部署名を省略せずに記載する、各部署に記号・コード番号等を付すなど、部署を正しく識別できるよう、記載方法をあらかじめ決めておいてください。
 - 中央労働災害防止協会では貴事業場の組織体制に関する情報がありません。結果の集計が円滑にできるよう、必要と思われる場合には、記入済み調査票をご返送いただく際に、貴事業場の組織体制に関する情報等も併せてご提供願います。
- 5 記入済み調査票をご返送いただくに当たっては、以下の事項についても併せてお知らせ願います。
 - ア 集計する組織（部署）単位が複数ある場合にはその集計単位
 - イ 集計する組織（部署）ごとの事業所側（管理者側）、従業員側の回収数
 - ウ その他、集計に当たってのご要望事項なお、集計・分析しようとする組織（部署）単位数が多い場合には、すべてについてコメントを付すことができない場合もありますので、予めご承知願います。

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）

取組み状況報告書（中間報告）

事業場名 _____ 促進員氏名 _____

(いつ、どの立場の者が、どのように取組んだか等具体的に記述してください。)

事項	具体的取組み状況	特記事項など																
方針の検討等	(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)																	
具体的実施計画の検討	(調査対象部門、スケジュール、周知等の検討状況等)																	
調査の実施	(調査の周知、実施等) 調査票回収数 <table border="1" data-bbox="453 1684 975 1906"> <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></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>計</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	区分	男	女	計	管理者				従業員				計				
区分	男	女	計															
管理者																		
従業員																		
計																		

- 注：1 実施しなかった項目の欄は「なし」又は空白で結構です。
 2 書ききれない場合は、枠を広げるか、別紙にご記入ください。
 3 この報告書は8月末までに送付してください。

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）

取組み状況報告書（最終報告）

事業場名 _____ 促進員氏名 _____

(いつ、どの立場の者が、どのように取組んだか等具体的に記述してください。)

事項	具体的取組み状況	特記事項など
改善計画の検討	(問題点の把握・整理、改善案の検討など)	
改善の実施等	(改善の実行、再調査の実施等)	
総合コメント	(取り組んだ結果の総合的な感想やコメント)	

- 注：1 実施しなかった項目の欄は「なし」または空白で結構です。
 2 書ききれない場合は、枠を広げるか、別紙にご記入ください。
 3 この報告書は12月末までに送付してください。

平成21年〇〇月〇〇日

モデル事業場 各位

中央労働災害防止協会
中央快適職場推進センター

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）
へのご参加について（依頼）

日頃より、当協会の事業推進にご協力を賜り厚く御礼申し上げます。

標記の調査研究への参加の申し込みをいただきありがとうございました。

お申し込みに基づき、貴事業場を標記の調査研究の対象事業場とさせていただくことといたしましたのでお知らせ申し上げます。

今後、別紙「快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）にご参加いただくに当たって」及び同封の資料をご参考に、快適職場調査（ソフト面）の実施等の取り組みを行っていただき、本調査研究へご協力いただきますようよろしくお願い申し上げます。

快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）に
ご参加いただくに当たって

中央労働災害防止協会
中央快適職場推進センター

1 調査研究（モデル事業）について

この調査研究の趣旨・概要、進め方等は同封の「快適職場調査（ソフト面）実地使用調査研究（モデル事業）のご案内」のとおりです。

2 送付資料について

(1) パンフレット「職場のソフト面の快適化のすすめ」

働きやすい職場づくりのため、快適職場調査（ソフト面）を活用した職場のソフト面の快適化について説明したものです。

(2) 快適職場調査（ソフト面）活用のための講習会資料

平成 20 年度に快適職場調査（ソフト面）を実施した事業場の実施事例を紹介しています。

(3) 快適職場調査（ソフト面）チェックシート（事業所用及び従業員用）

ア 同封いたしました部数で不足する場合は、恐れ入りますが、コピーしてご使用ください。

イ パンフレットに掲載されている様式とは一部異なっておりますが、質問項目には変更はありません。

ウ パンフレットに掲載された調査票（チェックシート）にある説明内容のうち、集計・計算に関する記述は削除しています。（調査対象者個人に集計していただくことは予定していません。なお、自己の記入したチェックシートを領域ごとに集計し、そのコピーを個人が保管することによって、後日、職場のプロフィール等をもとに改善策などを検討する際に、個人が自己の回答結果を考慮しながら検討することが可能になります。）

エ この調査票（チェックシート）を追加して印刷したい場合、フェイスシート（調査票の表面）を修正したい場合など、電子ファイルが必要でしたらご連絡ください。
eメール等で送付させていただきます。

3 快適職場調査（ソフト面）の実施について

(1) 調査計画の立案、調査の実施にあたっては、パンフレットに記載された事項を参考にしてください。

(2) フェイスシート（調査票の表面）の回答者の属性等の項目や欄は適宜修正・追加等していただいてもかまいません。また、事業場の実態にそぐわないなどの事情がある場合には、一部の項目について記入しないこととしていただいてもかまいません。空白の欄は項目の追加等を行う際にご利用下さい。

(3) 快適職場調査（ソフト面）は、事業所側（管理者）と従業員側の意識を比較できる調査です。結果の集計では、事業所側（管理者）と従業員側のそれぞれを集計した上で比較します。このため、集計しようとする組織（部署）単位が複数になる場合には、事業所用調査票の対象部署名欄及び従業員用調査票の所属欄の記入等に関して、以下の点にご配慮ください。

○管理者が管理する部署名と、それと比較する従業員の所属する部署名を一致させることができるように、部署名を省略せずに記載する、各部署に記号・コード番号等を付すなど、部署を正しく識別できるよう、記載方法をあらかじめ決めておいてください。

○中央労働災害防止協会では貴事業場の組織体制に関する情報がありません。結果の集計が円滑にできるよう、必要と思われる場合には、記入済み調査票をご返送いただく際に、貴事業場の組織体制に関する情報等も併せてご提供願います。

(4) 記入済み調査票をご返送いただくに当たっては、以下の事項についても併せてお知らせ願います。

ア 集計する組織（部署）単位が複数ある場合にはその集計単位

イ 集計する組織（部署）ごとの事業所側（管理者側）、従業員側の回収数

ウ その他、集計に当たってのご要望事項

なお、集計しようとする組織（部署）単位数が多い場合には、すべてについてコメントを付すことができない場合もありますので、予めご承知願います。

4 問題点の把握、改善計画の検討、改善の実施等について

調査結果に基づいて、問題点の把握、改善計画の検討、改善の実施まで行っていただきますようお願いいたします。但し、改善の実施については、十分な期間が確保できないなどにより、実施が困難な場合も考えられます。その場合でも、できるだけ、問題点の把握、改善計画の検討までは実施していただきますようお願いいたします。

5 促進員

事業場における取組みを円滑に推進していただくため、中央労働災害防止協会が委嘱した促進員が進行のお手伝いをいたします。促進員は年に3回程度事業場を訪問し、取組み状況の把握等させていただきます。

担当の促進員については、追ってお知らせさせていただきます。事業場の希望する方を担当の促進員として委嘱することもできます。

6 報告書について

促進員は事業場訪問結果に基づき、以下のとおり報告書を作成いたします。事業場では、促進員による報告書作成にご協力をお願いいたします。

- ・中間報告・・・おおむね平成21年10月末頃までに
- ・最終報告・・・おおむね平成21年12月末頃までに

7 チェックシートの提出時期について

記入済みチェックシートはできるだけ10月末までにご送付ください。調査が早く出来た場合は、その時点でご送付ください。また、遅れる場合はその旨ご連絡ください。

8 担当

以下の者が担当いたします。ご質問・ご要望等ご遠慮なくご連絡ください。

中央労働災害防止協会 中央快適職場推進センター

〒108-0014 東京都港区芝 5-35-1

	氏名	電話・FAX	eメール
〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇		
〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇		
〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇		

快適職場フォーラム 2009

～ 活力ある働きやすい職場づくりのために ～

(抄)

新型インフルエンザ対策へのご協力をお願い!

発熱、咳等の新型インフルエンザ様症状は見られませんか。

新型インフルエンザの国内感染者の発生状況を受け、38度以上の発熱、咳等の新型インフルエンザ様症状が見られる方には、感染拡大防止の観点から、当フォーラムへの参加をご遠慮いただきますようご配慮をお願いしています。

参加中にこのような症状が現れたときは、速やかにお近くの運営スタッフにお申し出ください。なお、受付に本日受診可能な医療機関一覧を用意しております。

- ・会場入口に、手洗い用消毒液を用意していますので活用ください。
- ・非接触型体温計を用意していますのでご利用になられたい方は運営スタッフまでお申し出ください。
- ・咳をされている方は、マスクの着用をお願いします。

日時 : 平成 21 年 10 月 22 日 (木) 10:00 ~ 16:00
会場 : 川口駅前市民ホール フレンジア (キューボ・ラ本館 4 階)
主催 : 厚生労働省
中央労働災害防止協会 中央快適職場推進センター
埼玉快適職場推進センター

「快適職場フォーラム 2009」プログラム 目次

日時 :平成 21 年 10 月 22 日 (木)

場所 :川口駅前市民ホール フレンドピア

10.00(10分)	開会挨拶	厚生労働省 / 中央労働災害防止協会	
10.10(25分)	事例発表	設備改修による作業環境の整備と快適職場への取り組み 株式会社 北川鉄工所 東京工場 総務課 課長	細川 徹
10.35(25分)	事例発表	地域に愛される快適職場への取り組み 埼玉建興株式会社 建設本部 次長	田中 孝和
11.00(60分)	講演	タバコフリーな快適職場をつくるコツ 国立がんセンター研究所 たばこ政策研究プロジェクト プロジェクトリーダー	望月 友美子
12.00	昼食休憩		
13.00(60分)	講演	職場の人間の側面の快適化のすすめ ～働きやすい職場づくりのための快適職場調査(ソフト面)とその活用～ 東京成徳大学大学院 客員教授	木村 周
14.10(110分)	シンポジウム	「より働きやすく より社員がいいきとる職場環境を目指して」 ～職場環境の心理的 制度的側面の快適化～ シンポジスト コーディネーター 財団法人 日本生産性本部 参事 イーエイチシーインク 代表 関西福祉科学大学大学院 / EAP 研究所 准教授 厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課環境改善室長 事例報告 株式会社 KOUZIRO 総務人事課 課長	北浦 正行 藤井 博 長見 まき子 亀澤 典子 竹内 次郎
16.00	閉会		

「職場の人的側面の快適化のすすめ」

～働きやすい職場づくりのための快適職場調査(ソフト面)とその活用～

東京成徳大学大学院

客員教授 木村 周

【プロフィール】

東京教育大学心理学科卒業。群馬県職業安定課長、高知労働基準局長、労働省労働研修所主幹、筑波大学教授(心理学系)、拓殖大学客員教授などを経て現在、東京成徳大学大学院 客員教授。

日本産業カウンセリング学会名誉教授。キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力等に関する調査研究委員会座長。

中央労働災害防止協会が厚生労働省から受託を受けて行った各種調査研究委員会の委員長として、快適職場調査(ソフト面)の開発の中心的役割をにこなしていただきました。

著書に『キャリア・カウンセリング(改訂新版)』(雇用問題研究会)、『キャリアの再チャレンジ』(ブレイン出版)、『産業カウンセリング辞典(編者)』(金子書房)など。

I 労働における新しい健康観

1 世界保健機構(WHO)、国際労働機関(ILO)の本来の「労働衛生」の定義

・「健康とは、身体的・精神的かつ社会的に完全に良好な状態にあることであり、ただ単に疾病または虚弱でないことをいうのではない」(WHO憲章)。

・「労働衛生の目的は、作業条件に起因する健康からの離脱防止、健康に不利な要因に起因する危険からの保護、生理学・心理学的能力への適応した環境への労働者の配置と保持である。要約すれば、人間の仕事への適応と、仕事の人間への適応である」

(ILO/WHO 1950)

2 労働衛生の新しい定義

・ ILO/WHO合同委員会1995

①労働者の健康と労働(作業)能力(working capacity)の維持と増進

②安全と健康のための作業環境と作業の改善

③作業中の健康と安全を支援し、積極的な社会的気運とその運営を促進し、企業の生産性を高めることとなるような労働組織(work organization)、労働風土(working cultures)の開発

II 快適職場づくりのハード面とソフト面

1 労働者の不安・悩み・ストレス

快適職場づくりのソフト面に関する企業の意識

2 これまでの「快適職場づくり」

「事業主が講ずべき快適な職場形成のための措置に関する指針」（快適職場指針）

作業環境の管理、作業方法の管理、疲労回復支援施設、職場生活支援施設

3 快適職場ソフト面の測定項目と調査票づくり

・快適職場づくり（ソフト面）の「7領域」

III 快適職場づくり（ソフト面）のすすめ方

1 基本的考え方

2 基本的な手順

3 結果の見方、調査実施にあたっての留意点

4 改善のポイント

5 快適職場づくりの職場内の関係者

安全管理者、衛生管理者、人事・労務管理者、安全衛生委員会

① THPスタッフ（産業医、心理相談担当者等）

② 心の健康づくりスタッフ（産業医、産業保健スタッフなど）

③ 相談担当者（キャリア・コンサルタント、キャリア・カウンセラー、産業カウンセラーなど）

IV 相談（カウンセリング）とキャリア・コンサルティングの知識と連携

1 相談者（カウンセラー）が持たなければならない基本的態度

① 受容的態度：相談を受ける者に対して無条件の肯定的関心を持つこと。

② 共感的理解：相談者を受ける者の内的世界を共感的に理解し、それを相手に伝えられること。

③ 自己一致または誠実な態度：相談を受ける者との関係において心理的に安定しており、ありのままの自分を受容していること。

2 キャリア・コンサルティング制度

キャリア・コンサルティングとは、「労働者が、その適性或職業経験に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練等の職業能力開発を効果的に行うことが出来るよう労働者の希望に応じて実施される相談そのたの援助をいう」（職業能力開発促進法、第7次職業能力開発基本計画・平成13年）

「キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力体系」（厚生労働省平成14年）

- ①キャリア・コンサルティングの社会的意義に関する理解
- ②キャリア・コンサルティングを行うための基本的知識
- ③キャリア・コンサルティングの相談実施において必要なスキル
- ④キャリア・コンサルティングの包括的な推進、効果的实施に係る能力

3 「働く人間にとって、快適な職場」とは一労働の人間化

- ①労働の内容に手応えがあること。単に忍耐を要するだけでなく、適当な変化があること（変化）。
- ②仕事から学ぶことがあること。継続的な量の学習があること（学習）。
- ③自分で判断する余地があること。自分の責任で考え、決められること（自律性）。
- ④人間的なつながりがあること。同じ職場の人々が互いに他人を認め合う関係にあること（他人との協力関係）。
- ⑤仕事に社会的意義があること。自分の労働と社会とをつなげて考えられること（社会的意義）。
- ⑥将来にとってプラスになること。なんらかの意味でよき将来につながる（成長）。

シンポジウム

「より働きやすく より社員がいきいきとする職場環境を目指して」
～職場環境の心理的・制度的側面の快適化～

シンポジスト

コーディネーター

○北浦 正行 財団法人 日本生産性本部 参事

○藤井 博 イーエイチシーインク代表

○長見 まき子 関西福祉科学大学大学院 / EAP研究所 准教授

○亀澤 典子 厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課環境改善室長

事例報告

○竹内 次郎 株式会社KOUZIRO 総務人事課 課長

「より働きやすく より社員がいきいきとする職場環境を目指して」
～職場環境の心理的・制度的側面の快適化～

○コーディネーター

財団法人 日本生産性本部

参事 北浦 正行

発言骨子

人材マネジメントにおいては、採用された人材がどのようにして企業の戦力となっていくかが大きな課題となっているところです。そこで、従業員がモチベーション（働く動機づけ）をいかに高め、能力を十分に発揮できるようにするための方法が問われますが、大きく次のように整理することができますと考えられます。

- ① 個人が努力できる仕事の機会が与えられること
- ② 努力（能力発揮）の過程で必要な援助（助言・支援や環境の整備）があること
- ③ 努力しやすい職場の環境条件や雰囲気形成されていること

一般に、従業員の就業意欲に影響を与える要因には、人事制度や労働諸条件、就業環境、人間関係などの状況が含まれています。それを更に分けると、就業意欲をさらに向上させるような動機付けが働くような要因と、逆に就業意欲を阻害させるような障害となる要因とに整理できます。それは、「働きがい」と「働きやすさ」を考えることにほかなりません。これらは無関係ではなく、お互いに影響し合うことによって、職員の働く意欲を高め、それを持続させ、更に向上させていくことを可能にしているといえます。このような企業・職場ができあがるのが、優秀な人材を確保し、それを定着させるための重要な条件だと考えられます。（図参照）

「快適職場」を目指すということは、この「働きやすさ」に大きく関わっているといえます。では、「働きやすい」とはどういう状態をいうのか。裏返して考えれば、それは、会社や職場で「働きにくい」環境や状態にあつて従業員の不満が蓄積することがないということです。つまり、「不満」が少ないことが大事です。たしかに、職場環境に満足度の低い企業では、従業員の就業意欲も阻害されがちです。こうした要因を取り除く作業がなくては、前向きに働くことができるような職場の風土は築くことはできません。「働きやすさ」という中には、働くことへの「+」の要素もありますが、むしろ「-」の要素を取り除くこと、あるいは減少させることによって形成されていくものだともいえるでしょう。

具体的に「働きやすさ」を作る要因を考えると、いくつかの観点から整理できます。ひとつは、時間管理や勤務場所に対する配慮によって働くことの柔軟性が保てることです。最近のワーク・ライフ・バランスの議論では、仕事と生活との調和という観点から、労働

時間の問題が大きく取り上げられていることは、周知のとおりです。残業の長さ、休暇取りやすさ、育児や介護との両立など、自分の生活との調和を考慮して勤務体制が柔軟に対応できるかどうかといった点です。

もちろん、作業方法や物的な施設・環境のありようが問われます。前者については、無理のないような働き方ができること、後者については「快適」かつ「安心」して働けるようにすることが大事な点です。これは、労働安全衛生のメイン領域であることはいまでもありませんし、既に多くの先進的な取り組みも進んでいることと思います。

さらに、人間関係にかかわる問題として、良好なコミュニケーションを形成することが重要な点です。集団的あるいは個別的な労使の関係にととどまらず、同僚との関係も含めて風通しのよい職場を作ることが具体的な課題となりますが、今回のシンポジウムにおける主題となっているテーマは、この最後の点に大きく関わります。

会社・上司との関係、従業員どうしの関係のありようなど、職場での人間関係が躓きとなって、若者が早期に会社を離職してしまったり、「不安や悩み」が高じて強いストレスとなってメンタルヘルスあるいは身体的な変調をもたらしたりすえることも考えられます。セクシャルハラスメントや、いわゆるパワーハラスメントと呼ばれる問題も、その根底にはこの企業や職場のコミュニケーションの病的な状況があるといえるでしょう。

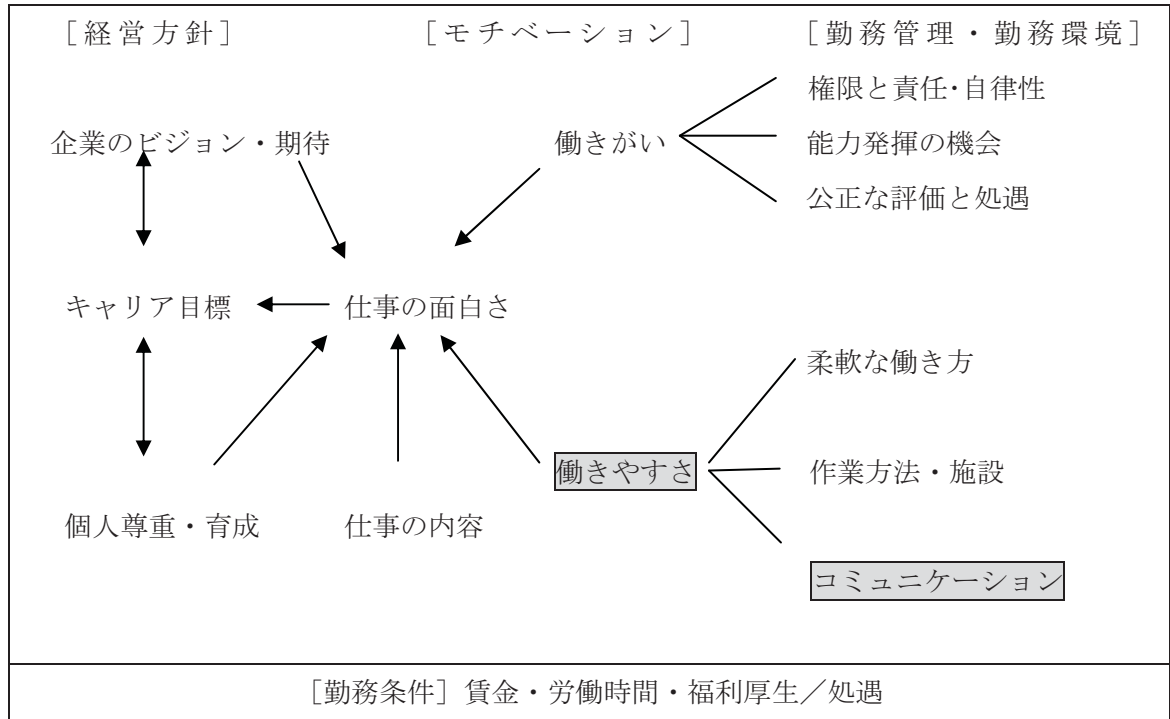
このように「職場のソフト面」を重視して快適職場づくりを進めることが今日的な大きな課題であり、それによって従業員が楽しく働くことができるようになり、そのことが生産性の向上にもつながると考えられます。ただ、大事なことは、ハード面での対応とソフト面の対応との交絡効果を目指すことではないでしょうか。ハード面での整備が進んで安全や健康への配慮が行き届いてきても、ソフト面での問題が野放しであれば、従業員の満足感が高まらないだけでなく、場合によっては思わぬ事故や災害につながることもあり得るでしょう。また、逆に、ハード面での快適性の追求が、それ自体従業員の満足感を高めるとともに、職場の雰囲気大きく改善していくことも考えられるでしょう。

要は、「快適」であると感じるのは従業員自身であり、そこにより影響を与える要素を強める一方、反対にそれを阻害していくような要素を取り除く作業を同時に行うことです。その意味では、この問題は、全社的な取り組みによって解決を図っていくことが重要な点になります。ハード面は、生産管理や安全管理の部門の担当で、ソフト面は人事労務部門の担当というように分業体制であっても、これを経営全体の視点から統合していく努力が必要だといえます。

いま企業においては、人口減少時代に突入した中で、限られた人数でもできる限り高い生産性をあげていくことが、中長期の課題となっています。そのときに、従業員が仕事に面白さを感じ、働きやすい職場環境の中で働き続けることができるよう、安全、安心、快適といったキーワードをもっと人材マネジメントの中核に据えた議論をしていくことが重

要だと考えます。

図 何が仕事の面白さをつくるか



プロフィール

1973年一橋大学卒業後、労働省に入省し、各局に勤務。新潟県・経済企画庁への出向、能力開発課長等を経て96年退職。同年(財)社会経済生産性本部（現在は日本生産性本部）に入職して社会労働部長、事務局次長を経て参事（現職）。人事労務管理、労使関係、労働政策などを専門に、各種の調査研究や執筆・講演活動。ワーク・ライフ・バランス関係をはじめとした政府関係の各種委員会・研究会委員のほか、日本テレワーク協会副会長、武蔵大学および日本大学グローバルビジネス大学院の各講師（非常勤）など。最近の主な著作としては、「定年制廃止計画」「日本型ワークシェアリングの実践」「介護労働者の人事管理」などのほか雑誌等にも執筆多数。

「職場調査の意義と実施結果の活かし方」

イーエイチシーインク (Edge Human Capital Inc.) 代表 藤井 博

1. 職場調査の意義

- 基本的意義：職場調査は定期健康診断（疑わしいことの発見）
- 戦略的意義：従業員の動機づけと人材リテンションに結びつける道具

2. 調査の実施と結果の活かし方

- 組織：経営改革、職場改革プロジェクト（推進リーダーとメンバーの選定）
- 実行：問題の根っこにある原因を探り、できることをやる
- フォロー：経営matter（改革）vs 職場matter（改善）

● 藤井博プロフィール

組織開発と人材マネジメント分野の問題解決を専門とするコンサルティング事務所「イーエイチシー インク (Edge Human Capital Inc.)」 代表。

ローランド㈱、㈱富士ゼロックス総合教育研究所 研究員、富士ゼロックス㈱人事企画、明星大学経済学部准教授を経て現職。専門は組織・人的資源管理、実践コミュニティ等の組織科学とキャリア、カウンセリング等の心理学の領域。経営学博士、教育学修士。共著書に「コンピテンシー・ラーニング」（日本能率協会マネジメントセンター）など。

※ 専門家のネットワークを組織して、人事制度の企画・設計、実践コミュニティのインキュベーション&ファシリテーション、コンピテンシー・インタビュー&モデリング、CS・ES 調査等各種リサーチの企画設計、組織診断や心理テスト開発などのサービスを提供。

「快適職場づくりにつなげる職場のストレス対策」

関西福祉科学大学大学院 / EAP研究所 准教授 長見 まき子

1. はじめに

話題提供者は長年 EAP の現場で働いた経験を持ち、現在も様々な企業・団体のストレス対策への支援を行っている。シンポジウムでは職場のストレス対策の視点からソフト面の快適職場づくりについて発言する。

2. 職場ストレス対策の二つのアプローチ

職場のストレス対策には、ストレス対処能力の向上を図るなどの個人向けのアプローチと、職場や働き方に潜むストレスを評価して改善を図る職場環境等へのアプローチ（職場環境改善）がある。ストレス対策に関する 19 の国際的な事例を検討したところ、職場環境等へのアプローチの方が、個人向けアプローチより効果的であったことが報告されている（ILO、1992）。また、職場環境改善はメンタルヘルス不調の予防だけでなく、働きやすい快適な職場を目指すというポジティブな目的があり、ソフト面での快適職場づくりにつながる職場のストレス対策といえる。なお、旧労働省は「事業場における心の健康づくりのための指針」において、メンタルヘルス対策の新機軸として職場環境改善を位置づけ、新指針においてもラインケアおよび産業保健スタッフ等によるケアにおいて推進されるべき事項となっている。

3. 職場環境改善のための支援ツール

職場環境改善の有用性や必要性は理解されているのであるが、実際に職場のストレスを評価して改善することは経験が必要で、なかなかその取り組みが進まなかったために、職場環境改善の推進に活用できるツール類が開発されている。職場のストレス評価（現状把握）では「職業性ストレス簡易調査票」があり、多くの職場で使用されている。本調査票では職業性ストレス、ストレス反応、修飾要因が評価できる。また、職場ごとの職業性ストレスの特徴の把握や職業性ストレスによる健康リスク値などを知ることが出来る「仕事のストレス判定図」も有用である。また、快適職場づくりのために職場の人間関係などソフト面における現状を把握するためのツールとして「快適職場調査（ソフト面）」が開発されている。現状把握後に改善の取り組みを検討する際には「職場環境改善等のためのヒント集（メンタルヘルスアクションチェックリスト）」、「メンタルヘルス風土尺度（WIN）」等が活用できる。

4. 職場環境改善の手順

職場環境改善は PDCA サイクルに基づいた継続的な活動として推進されることが重要である。職場

環境改善の具体的な手順は5つのステップ（図1.）に分けることが出来る。

ステップ1. 合意形成：職場環境改善に取り組むことへの合意を形成する。産業保健スタッフ、人事・労務担当者、管理監督者、従業員などの関係者による委員会あるいは検討会を組織する。この際に経営トップからの支持や後押しがあると進めやすい。

ステップ2. 職場環境の現状把握：支援ツールを活用して調査を実施したり、職場巡視を行う等して、職場の現状と課題を把握する。この際に、すでに実施している改善の好事例も併せて情報収集しておく。集めた情報について各職場に特有の改善点や組織に共通する改善点、優先すべき改善点などを整理する。

ステップ3. ストレス要因のリストアップと対策の立案：ストレス調査や職場巡視の結果の説明と対策を検討するためのミーティングを行う。できるだけ多くの従業員に参加してもらいと、ストレス要因や改善のための具体的な対策を現実的かつ具体的に検討できる。現場の従業員が参加することで、自分達の問題としてとらえて行動をおこしやすく、さらに職場ストレスについて話し合いの場を持つことでコミュニケーションが促進されるというメリットがある。対策についてはすぐに取り組んで、お金がかからないものから優先的に取り組むことにするのがよい。

ステップ4. 対策の実施：計画ができたなら対策を実施する。委員会あるいは検討会のメンバーが各職場での対策の進捗を確認し、実施上の問題が生じているような場合には解決の支援を行う。

ステップ5. 対策の評価：取り組みのプロセスの評価とともに、目的としたストレス要因や指標が改善したかどうかの結果の評価を行う。結果の評価には、従業員の感想を集める、対策の前後でストレス調査の結果を比較するなどの方法がある。評価の結果を新たな目標と対策に繋げていく。

5. 最後に

職場環境改善のための支援ツールの紹介と、職場環境改善の実際について話題提供する予定である。

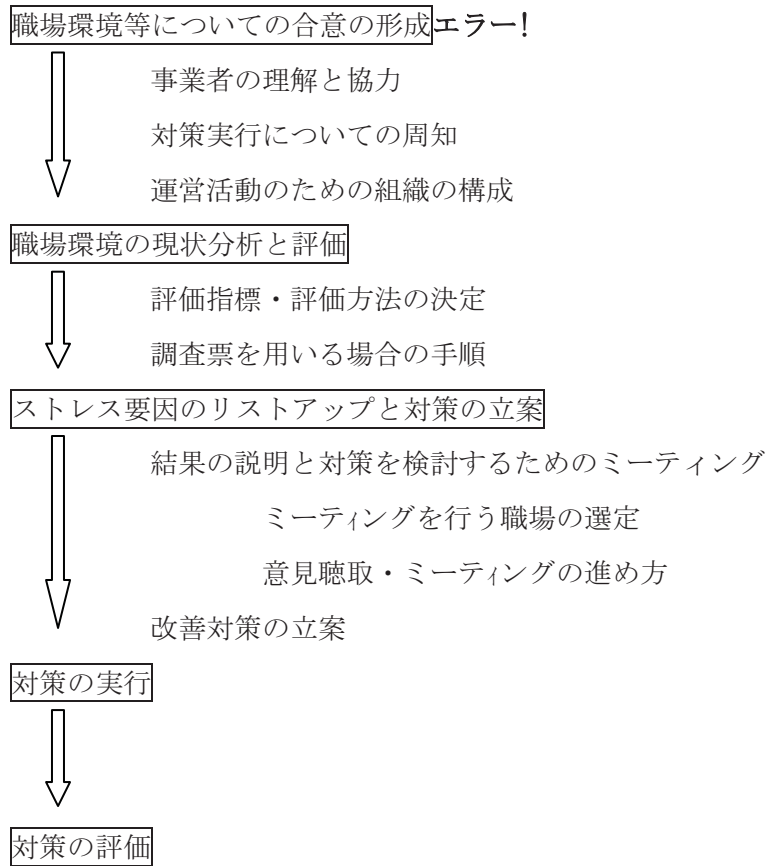


図1. 職場環境等の改善対策の導入・展開の流れ

下光(2005) 「職場環境等の改善対策のための導入・展開のためのマニュアル」 職場環境等の改善によるメンタルヘルス対策に関する研究

