

種目1 仕事の負担

[満足度]

(第3次産業)

項目別の題名	非常に低い					低い					普通					高い					非常に高い										
	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99				
1 勤務時間への不満	18.0					33.6					49.6					58.5					67.3					79.0					93.0
14 仕事の量の重圧感	9.0					22.2					32.9					40.2					49.7					62.4					78.6
27 仕事からくる疲労	1.8					9.2					14.6					20.2					26.5					36.3					49.8
40 仕事の退屈感	24.7					39.0					52.1					60.3					68.2					78.0					89.7
65 時間的な圧迫感	1.8					13.4					25.6					35.1					43.0					54.4					79.7

[不満度]

(第3次産業)

項目別の題名	非常に多い					多い					普通					少ない					非常に少ない										
	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99				
1 勤務時間への不満	67.7					47.0					34.1					25.9					18.7					10.8					2.5
14 仕事の量の重圧感	65.9					47.2					35.5					28.5					21.5					13.1					4.2
27 仕事からくる疲労	90.7					77.6					69.5					63.3					56.1					42.3					24.0
40 仕事の退屈感	51.7					38.3					28.5					22.2					16.5					9.6					1.8
65 時間的な圧迫感	79.7					57.1					45.0					37.7					30.1					19.8					5.4

項目別の題名	好意的回答と不定答と非好意的回答の占める割合										
	パーセント										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
1 勤務時間への不満	(75.5)										(12.7)
14 仕事の量の重圧感	(48.5)										(24.0)
27 仕事からくる疲労	(24.1)										(56.2)
40 仕事の退屈感	(50.3)										(28.6)
65 時間的な圧迫感	(39.4)										(37.0)

[注] ()内の数値は、左側が好意的回答、右側が非好意的回答それぞれのパーセントを示す。

A B C 分析表

O = E = D =

会社名		〇〇株式会社										診断回数 : 1		
有効回答数 = 918		N = 756		N = 241		N = 515		N =		N =		N =		
属性内容		全計		職位 管理職		職位 管理職以外								
		満足度	不満度	満足度	不満度	満足度	不満度	満足度	不満度	満足度	不満度	満足度	不満度	
士気総合水準		C	C	C	C	C	D							
分野1	分野1 労働条件	B	C	C	C	C	C							
	種目1 仕事の負担	C	C	C	C	C	C							
	1 勤務時間への不満	B	B	C	C	B	B							
	1.4 仕事の量の重圧感	C	C	C	C	C	C							
	2.7 仕事からくる疲労	C	C	C	C	C	C							
	4.0 仕事の退屈感	D	D	D	D	C	D							
	6.5 時間的な圧迫感	C	C	C	C	C	C							
	種目2 職場の設備	C	B	C	C	C	C							
	2 災害防止の努力	C	C	B	C	C	C							
	1.5 職場設備の欠陥	B	B	B	C	B	B							
	2.8 設備改善の努力	C	D	C	D	C	D							
	4.1 機械設備の整備	B	B	C	C	B	B							
	6.4 職場設備の問題点	B	B	A	B	B	B							
	6.6 職場設備の整備	B	B	B	B	B	B							
	種目3 給与	B	C	C	C	B	C							
	3 他社の給与との比較	B	B	B	C	B	B							
	2.9 給与の決め方	C	C	C	C	C	C							
	4.2 同僚の給与との比較	C	C	B	C	C	D							
	6.7 給与と生活	B	B	B	B	B	B							
	種目4 福利厚生	C	D	C	C	C	D							
	4 他社の福利厚生との比較	C	D	C	C	C	D							
	1.6 福利厚生による受益度	C	C	B	C	C	C							
	3.0 福利厚生の運営	C	D	B	C	C	D							
	6.3 福利厚生の内容	C	D	B	C	C	D							
分野2	分野2 人間関係	C	C	C	C	C	C							
	種目5 同僚との関係	C	C	C	C	C	C							
	1.7 同僚間の相互援助	C	C	C	C	C	C							
	4.3 同僚中の異分子	C	C	C	C	C	C							
	6.2 同僚間の気分の一致	C	C	C	C	C	C							
	6.8 同僚間の親密さ	C	C	D	C	D	C							
	種目6 上司との関係	C	C	C	C	C	C							
	5 部下の気持の尊重	C	C	C	C	C	C							
	1.8 成果に対する認識	C	D	E	D	C	D							
	3.1 監督のゆきすぎ	C	C	C	D	B	C							
	4.4 チームワークの促進	B	B	C	B	C	C							
	4.5 部下の意見の尊重	B	B	C	C	B	B							
	6.1 部下の取扱いの公平さ	B	C	C	C	C	C							
	6.9 部下との親密さ	C	C	C	C	C	C							
	7.0 部下との約束の履行	C	C	C	C	C	C							
	種目7 幹部との関係	C	C	C	C	C	C							
	6 不公平をなくす努力	C	C	C	C	C	C							
	1.9 不平上通の難易	C	C	C	C	C	C							
	3.2 幹部の誠意	C	D	C	D	C	D							
	4.6 従業員の福祉への配慮	C	C	C	C	C	C							
	6.0 従業員に与える親近感	C	D	C	C	C	D							
	7.1 労務管理方針の適否	C	C	C	D	D	D							
	7.2 提案苦情の無視	C	C	C	C	C	C							
	分野3	分野3 管理	C	D	C	C	C	D						
種目8 上司の行う管理		C	C	C	C	C	C							
7 部下の訓練への配慮		C	C	C	C	C	C							
2.0 手順や目標の明示		C	C	C	C	C	C							
3.3 必要器材の整備		C	C	C	C	C	C							
4.7 場当たり管理の有無		C	D	C	C	C	E							
5.9 仕事の運び方の適否		C	C	C	C	C	C							
7.3 職責への通曉(上司)		C	C	C	C	C	C							
種目9 幹部の行う管理		C	D	C	D	C	E							
8 会社の運営の適否		E	E	E	E	E	O							
2.1 組織改善への努力		C	C	C	C	D	D							
3.4 指示命令の明快さ		C	C	C	C	C	C							
4.8 職責への通曉(幹部)		C	D	C	D	C	D							
5.8 各部門間の調整		C	D	C	D	C	D							
種目10 意思の疎通		C	C	C	C	C	C							
9 改善提案の奨励		C	C	C	C	C	C							
2.2 会社の現状の周知		D	D	E	D	D	D							
3.5 自分の役割の自覚		C	C	B	C	C	C							
4.9 苦情の処理		C	C	C	C	C	C							
5.7 情報の秘匿		C	D	C	C	C	D							
7.4 発言の自由		C	C	C	C	C	C							
分野4		分野4 行動	C	C	C	D	C	D						
		種目11 上司の行動	C	C	C	C	C	C						
		7.9 育成への体験	C	C	C	C	C	C						
	8.2 指示の優先順位	C	D	C	C	C	E							
	8.5 行動指針の徹底	C	C	C	C	C	C							
	8.8 ミスへのフォロー	B	C	B	C	C	C							
	9.1 革新への働きかけ	B	C	C	C	C	C							
	9.4 関連部署との折衝	B	C	C	C	C	C							
	種目12 個人の行動	C	C	C	C	C	C							
	7.8 意見の積極的表明	B	C	C	C	C	C							
	8.1 目標へのチャレンジ	C	C	D	C	D	D							
	8.4 言行一致	B	C	B	C	C	C							
	8.7 仕事への主体的取組み	C	C	C	B	C	C							
	9.0 困難な状況への対応	C	C	C	B	C	C							
	9.2 新しい技術への対応	C	C	C	D	C	C							
	9.5 未体験な仕事への対応	C	C	D	D	D	C							
	種目13 育成と心身への配慮	C	D	D	D	C	D							
	8.0 教育への熱意	E	E	E	O	E	E							
	8.3 健康への配慮	C	C	C	C	C	C							
	8.6 能力に応じた育成	C	C	C	C	C	C							
	8.9 休暇の取得	B	B	C	C	B	B							
	9.3 配転・転勤への心配	E	E	E	D	E	E							
	分野5	分野5 自我	C	C	C	D	C	D						
		種目14 地位の安定	C	C	C	C	C	C						
1.0 仕事の繁閑に対する不安		A	A	B	B	A	B							
2.3 理由のない解雇の有無		C	C	C	B	C	C							
3.6 変更に対する不安		D	D	C	C	D	D							
5.0 永年勤続の尊重		B	A	B	B	B	A							
5.6 解雇に対する不安		D	C	C	D	D	D							
7.5 解雇のさいの処理の公平さ		C	C	B	C	C	C							
7.6 認められていることの自覚		C	C	C	C	C	C							
種目15 地位についての満足		C	C	C	D	C	D							
1.1 社内における職場の地位		C	C	D	D	C	C							
2.4 自己の職務の重要性		D	C	D	C	D	D							
3.7 自己の裁量の余地		D	D	D	E	D	D							
5.1 身分的な対等感		C	D	C	D	C	D							
5.5 自己の職務の意義		C	C	C	D	C	C							
7.7 給与と職務の釣り合い		B	B	B	B	B	B							
種目16 昇進向上の機会		C	E	D	D	D	E							
1.3 永年勤続と手腕発揮の機会		D	E	E	E	E	E							
2.6 昇進の可能性		C	C	C	C	C	C							
3.9 昇進方法の公平さ		C	D	C	C	D	E							
5.2 進歩向上への見通し		C	C	D	C	C	C							
5.3 昇進のつまり具合		D	O	E	O	D	O							
種目17 会社との一体感		C	C	D	D	C	C							
1.2 永年勤続と帰属感		C	C	D	D	C	C							
2.5 会社に対する参加感	C	C	C	C	C	C								
3.8 会社の将来についての関心	C	C	C	C	C	C								
5.4 従業員たることの誇り	C	C	C	D	C	C								

凡例 : S : (スケールアウト) A : 非常に高い (非常に少ない) B : 高い (少ない) C : 普通 D : 低い (多い) E : 非常に低い (非常に多い) O : (スケールアウト)

《分野 1. 労働条件》

<種目 1. 仕事の負担>

	管理職	管理職以外
種目 1 仕事の負担	C C	C C
1 勤務時間への不満	C C	B B
1 4 仕事の量の重圧感	C C	B C
2 7 仕事からくる疲労	C C	C C
4 0 仕事の退屈感	D D	D D
6 5 時間的な圧迫感	C C	C C

「管理職」、「管理職以外」とも（Q 4 0）仕事の退屈感が D D 水準と不満が顕在化しており、仕事の質的な不満を訴えている。その他の項目は両区分とも C C 水準以上で、特に（Q 1）勤務時間への不満では「管理職以外」が B B 水準と時間的な不満はあまり見られない。

自由意見には「労働時間が短縮傾向にあるのによいことと思う。一方、仕事が遅かったり無駄な仕事をしている人たちが遅くまで残業して残業代をもらっている等、不公平感があるのも事実。」、「目の前の仕事に追われ、改善・改革まで考えが及ばない状況。」「必要以上に細かく割り振られるために、作業の完成度・細かさが部署ごとに異なり、調整作業とやり直し作業に多くの時間を要する。」といった記述が見られる。

<種目 2. 職場の設備>

	管理職	管理職以外
種目 2 職場の設備	C C	C C
2 災害防止の努力	B C	C C
1 5 職場設備の欠陥	B C	B B
2 8 設備改善の努力	C D	D D
4 1 機械設備の整備	C C	B B
6 4 職場設備の問題点	A B	B B
6 6 職場設備の整備	B B	B B

「管理職」も「管理職以外」いずれの区分も（Q 2 8）設備改善の努力に問題水準がみられ、会社の努力姿勢について不満を訴えている。「管理職」は C D 水準で不定答傾向を示し、「管理職以外」は D D 水準と不満が顕在化している。その他の項目については C C 水準以上で特に大きな問題点は見られず、良好な傾向を示している。

自由意見には、「システムにお金を掛けてほしい。定期的なデータ整備、システム開発をし、「使えるデータ」にしてもらいたい。社員の手でやるには限界がある。」、「設備ですが、会議室、作業スペースが少ない中、喫煙スペースが多すぎます。一部の方の嗜好のため大切なスペースをこれほど割く必要は無いと思いますし、それが時代の流れでもあると思います。」といった記述が見られる。

総合所見

貴社の今回調査におけるTMLの反応率は満足度、不満度とも全般的には「普通」で世間並みの水準が認められる。しかしながら細かくみていくと、問題のみられる領域（項目）もあり、それらは注意すべき点として挙げておくべきであろう。したがって、今後のフィードバック過程が重視されなければならないが、ここで特に管理改善への最重点としての対策を列挙するならば、次の通りである。

1. 幹部の管理面について

人間関係面においては、それほど大きな問題点は見られなかったものの、幹部の行う管理面、特に組織の運営に関する評価は非常に低い。自由意見等を見ても、機構の目指す先は何なのか、またそこへ到達するためにはどうすればよいのかといったことが幹部はわかっていないと指摘している。

また、(Q 9 3) 配転・転勤への心配もE E水準と不満が強く、年度途中の異動や短期間での異動を繰り返すことに対する不満も見られる。そこから(Q 3 6) 変更に対する不安がD D水準と低い結果となっているのであろう。幹部の管理面への評価は厳しい。

ただ、貴社の体制が今後どうなるのかは、内部要因だけではなく外部要因も絡んでくるだけに、幹部といえども不透明感を抱くのは仕方ないことなのかもしれない。しかし社員は幹部以上に不透明感、不安感を募らせているので、不透明であればそれなりに幹部としての見通しを社員に伝えておくべきであろう。現状では、それができていないからこそ、幹部や後述する情報開示についての不満が多く見られるのである。追加質問にもあるように(Q 1 0 0)、貴社が現時点でできていないと最も多くの社員が考えているのは、「自立的で、透明性・効率性の高い経営」である(61.7%)。詳細な見通しでなくても構わないので、社員に対するさらなる情報開示を今一度心がけてはどうだろうか。

2. 昇進・昇格について

(Q 5 3) 昇進のつまり具合がD O水準、そしてそのために(Q 1 3) 永年勤続と手腕発揮の機会もD E水準と、昇進への不満は非常に多い。昇進ポストがつかまっている、能力の無い者が昇進している、総合職、事務職、業務職の格差感等、自由意見には具体的な不満内容が記されている。不満度がスケールアウトしているのは滅多にないことであり、相当にこの問題に対しては不満が根強い。

一つの方策としては、自由意見にもあるように、降級・降格制度を推進することが組織の活性化にもつながるのではないだろうか。これによって、人事異動も活発になり、実力のある者は昇進できるという明快なルールに従って、社員の不満も軽減されていくことであろう。勿論、実施には抵抗を覚える者も多いであろうが、これもいわば幹部の管理手腕であり、成し遂げることができれば社員の評価も高まっていくことは容易に想像できる。