

**日本自動販売協会
会員調査
調査結果レポート<分析>**

作成日：2020年12月18日

作成者：株式会社マイナビ

本資料の目次は以下の通りです。

・ 全体傾向（集計）	・ ・ ・ 4
・ 分析結果	・ ・ ・ 1 1
・ テキストマイニング分析結果	・ ・ ・ 1 6
・ 調査結果のまとめ	・ ・ ・ 2 9

各会員企業の社員（現場社員含む）を対象とし、職場環境の実態を把握するための調査を行う。

→業態別の特徴や、離職に影響を与える要因について抽出する。

◆本調査の調査概要・回答者内訳は以下のとおりです。

調査期間	2020年9月30日～10月18日
調査手法	WEBアンケート
調査モニター	・ 自動販売協会 会員企業社員
有効回答数	・ 1695名

なお、集計・分析については、業態区分（専業OP、飲料メーカー系OP、飲料メーカー）で分類して行っています。（回答数の少なかった「その他」は除いておりますが、全体には含まれています。）

会員企業アンケート調査結果

全体傾向（集計）

- 下記の設問について全体傾向を把握するための集計をしています（各設問内容に対応する集計グラフは別紙を参照）。
- 各カテゴリーの回答平均値を3pt overと3pt underで区分し、集計グラフにまとめています。
- 今回の調査は5点法で構成しています。3ptがネガ・ポジ評価の基準値となるため、3ptでの区分をしています。

プロフィール情報	企業区分
	企業規模
	性別
	雇用形態
	役職
	婚姻状況
	入社年次
	年齢

組織愛着	組織コミットメント
離職意識	継続意志

働き方指標（キャリアバランス）	ワークライフバランス
働き方指標（心身の健康）	健康状態

マネジメント・職場の関係性	マネジメント（上司・業務支援）
	マネジメント（上司・精神支援）
	マネジメント（部下・業務支援）
	マネジメント（部下・精神支援）
	人間関係（共通）

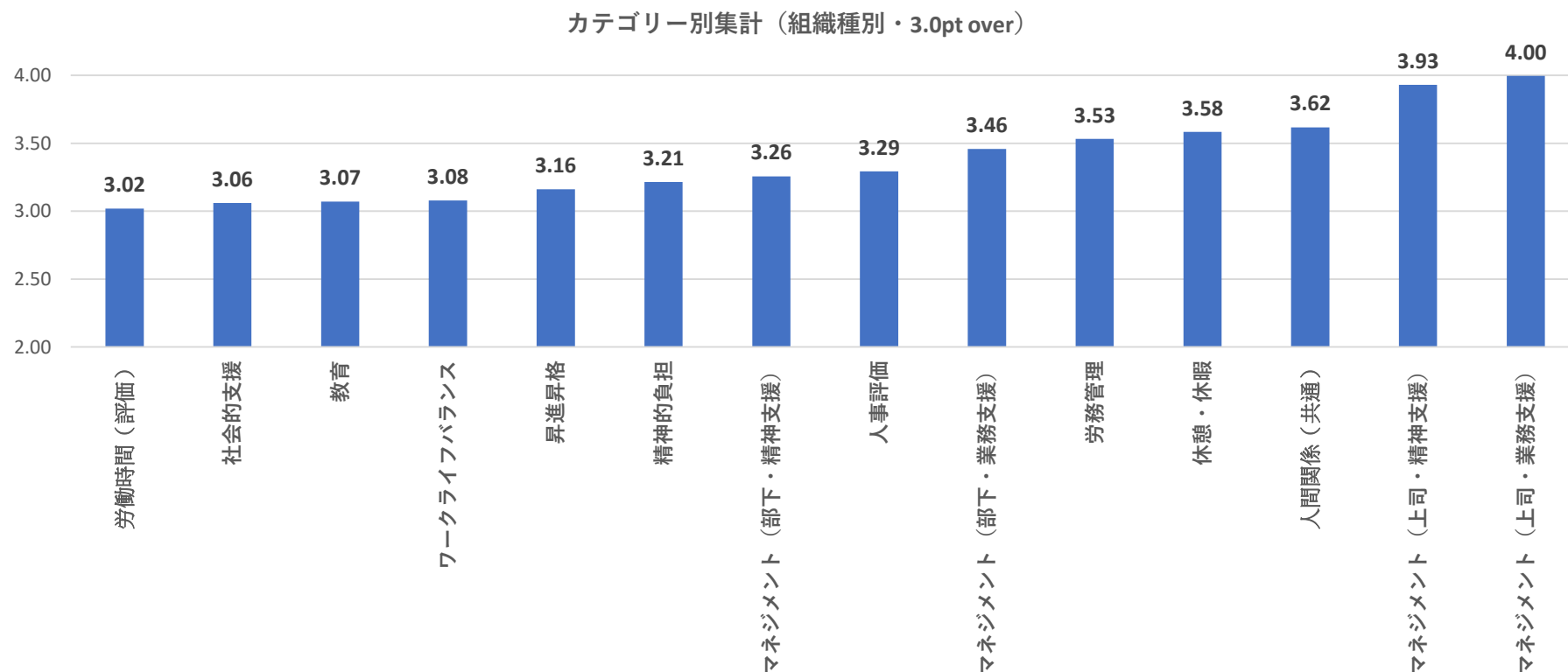
離職要因（採用）	リアリティショック
離職要因（ストレッサー）	量的負担
	質的負担
	能力発揮の機会欠如
	身体的負担
	精神的負担
	社会的支援
	裁量権
	仕事の見通しのなさ
	キャリアの見通しのなさ

労務管理	労働時間（評価）
	休憩・休暇
	労務管理
人事管理・HRM	人事評価
	報酬
	昇進昇格
	教育

自由記述	仕事の「やりがい」について
自由記述	自社の問題について
自由記述	自社への要望について

☐ 1.全くあてはまらない
 ☐ 2.どちらかというにあてはまらない
 ☐ 3.どちらとも言えない
 ☐ 4.どちらかというにあてはまる
 ☐ 5.あてはまる

- 下記は、本アンケートで獲得した回答データをカテゴリー別に集計をしたものです。
- 本頁では、3pt over（ネガティブではないもの）の調査項目を掲載しています。

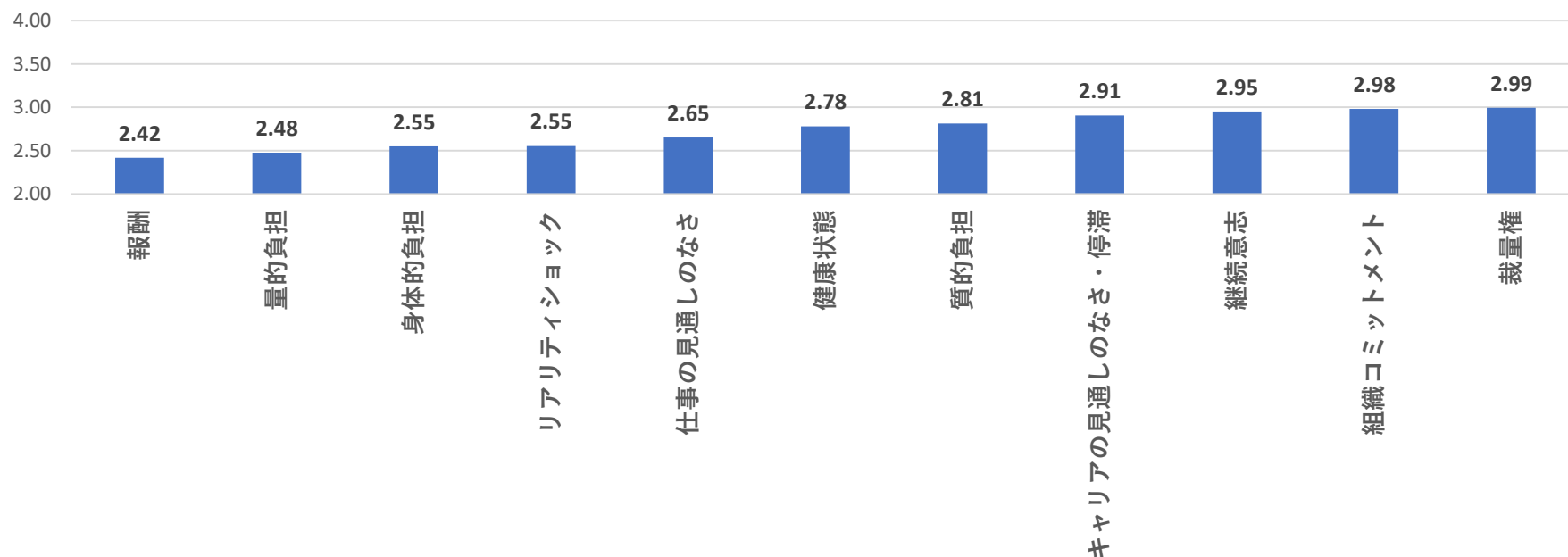


<集計結果>

- 管理職層のマネジメントの自己評価に関する項目以外に、3pt後半～4pt以上の項目が限られている状態です。4pt（どちらかと言うと良い）に迫る指標が少ないことから、職務や環境に対する満足度としては全体的に**高いとは言えないレベル**になっています。
- 全体傾向を踏まえると、マネジメント機能に対する自己評価（管理職自身の自己評価）が顕著に高いレベルにあることが分かります。一方で、部下による上司のマネジメント評価は3 p t 前半から中盤レベルにとどまっています。マネジメントをどこまで実施すべきか、どこまで求められているかについて**上司と部下間で認識の乖離**があると考えられます。部下の意見をどのように上司にフィードバックするのか（ボトムアップの問題提起・課題指摘）という点が重視されます。本アンケートの結果を部分的に管理職研修の内容などに反映していくことも有効なアプローチと考えられます（匿名性を担保する・情報を編集するなどしたうえで）。

- 下記は、本アンケートで獲得した回答データをカテゴリー別に集計をしたものです。
- 本頁では、3pt under（ネガティブなもの）の調査項目を掲載しています。

カテゴリー別集計（組織種別・3.0pt under）



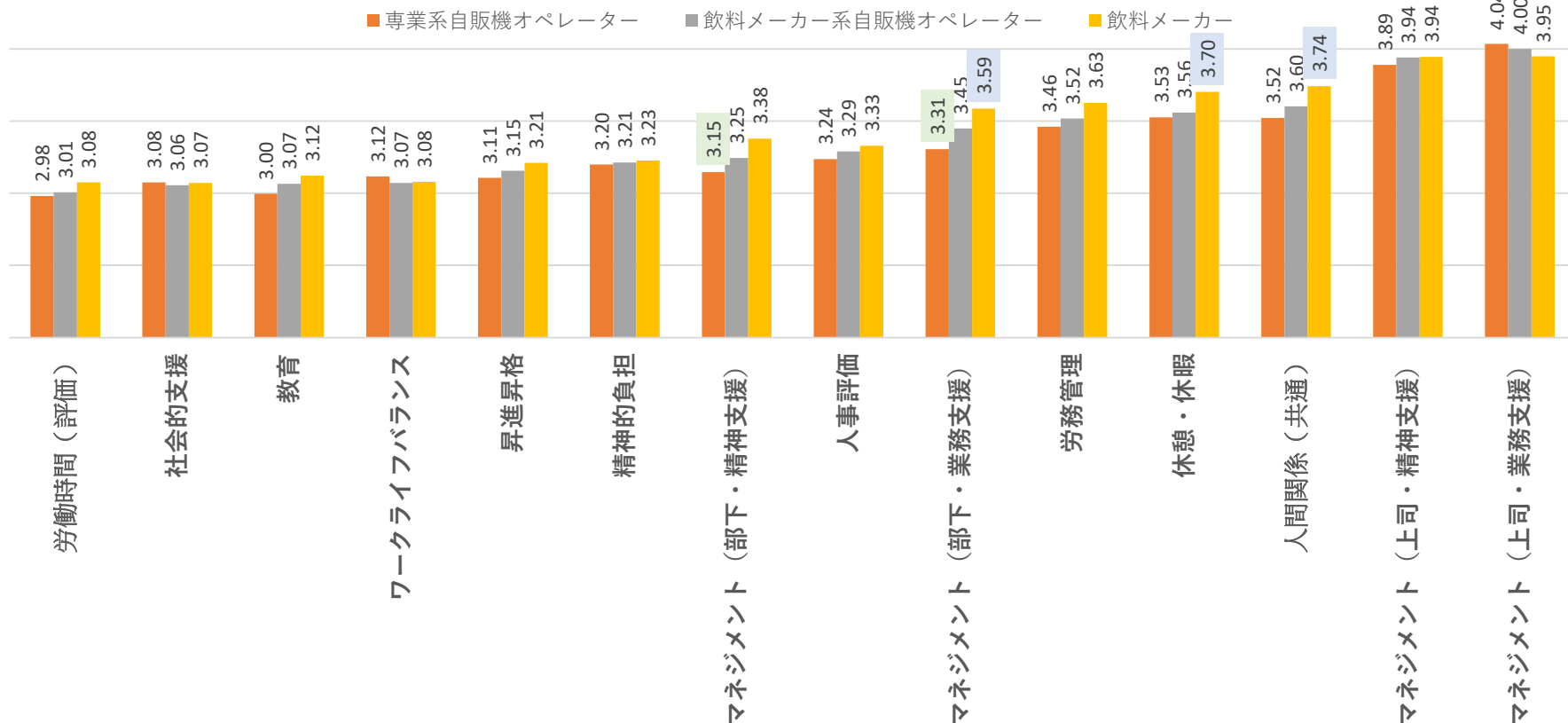
<集計結果>

- 特に注意が必要なのは、量的負担・身体的負担・質的負担といった**仕事の負担レベル**に関する項目です。前提として、仕事量が多い（労働時間についても前頁の通りポイントは低い）可能性が考えられます。
- さらに、**仕事の見通しのなさ**が低いことから、仕事が突発的に発生したり、非効率さを感じながら進めなければいけない状況があることが分かります。
- また、**裁量権**が低いことから、自分で主体的に動くことが制限されるケースもあると思われます。
- このような負担要因の影響を受けつつ、**報酬**に対する不満や**キャリアの見通しのなさ**もあることで、全体的に組織に対する愛着（**組織コミットメント**）、**就業継続意志**が低くなっていると考えられます。

- 下記は、本アンケートで獲得した回答データをカテゴリ別に集計をしたものです。
- 本頁では、企業種別に全体平均が3pt overの調査項目集計をしています。

全体平均と比較して統計的有意差の確認されたラベルをカラーリングしています。
(ポジティブ・高い=青、ネガティブ・低い=橙)

カテゴリ別集計（組織種別・3.0pt over）



<集計結果>

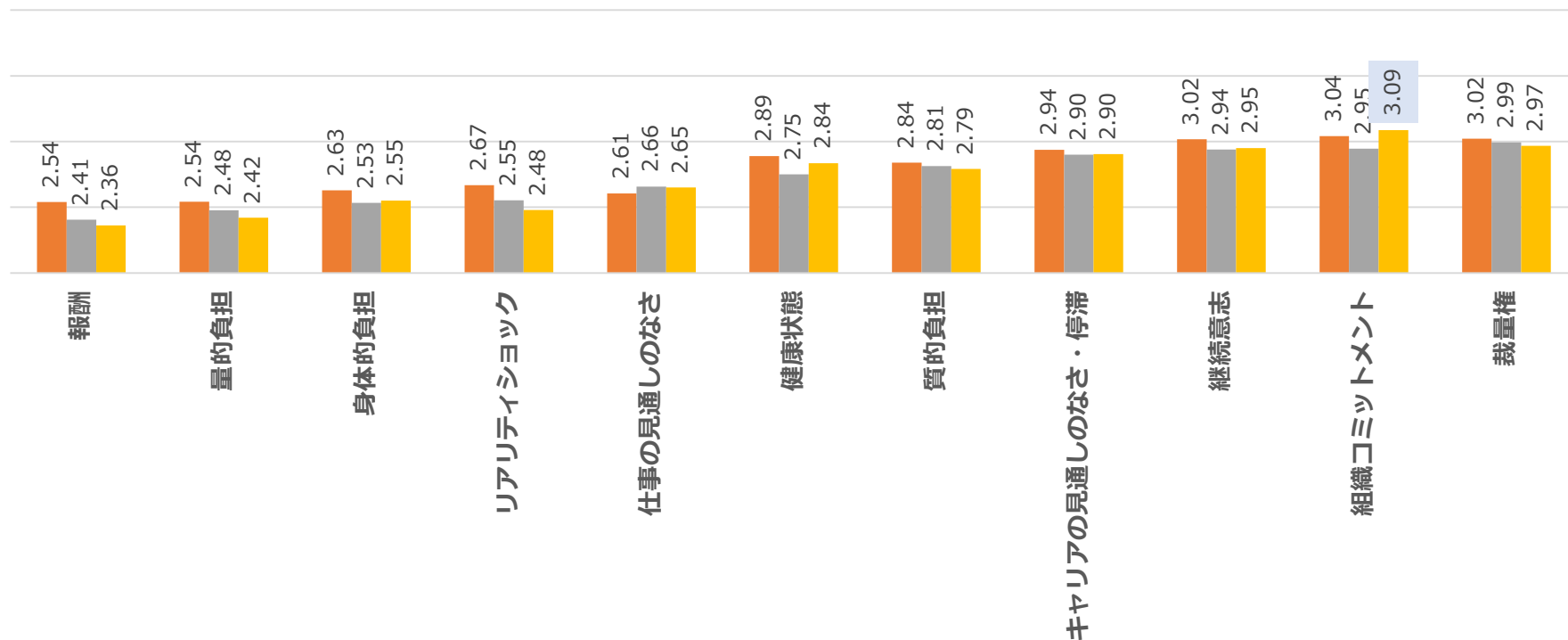
- ・ 「飲料メーカー」は、全体傾向と比較して**マネジメント機能が適切に働いている**ことが見て取れます（部下の上司評価が高く、上司の自己評価が低い傾向）。また、人間関係や休憩・休暇についても比較的高いポイントが見られます。
- ・ 一方で、「専門系自販機オペレーター」は特にマネジメント機能が低いポイントに留まっています。マネジメント（業務支援）については、上司の自己評価が最も高く、部下の上司評価が最も低いために、**マネジメントに対する認識の乖離が大きい**と考えられます。
- ・ 管理職に求められる期待役割を適切に設定し、その役割を果たすためのマネジメント教育を実施していくことが求められます。

- 下記は、本アンケートで獲得した回答データをカテゴリー別に集計をしたものです。
- 本頁では、企業種別に全体平均が3pt underの調査項目集計をしています。

全体平均と比較して統計的有意差の確認されたラベルをカラーリングしています。
(ポジティブ・高い=青、ネガティブ・低い=橙)

カテゴリー別集計（組織種別・3.0pt under）

■ 専業系自販機オペレーター ■ 飲料メーカー系自販機オペレーター ■ 飲料メーカー



<集計結果>

- ・「飲料メーカー」は、組織コミットメントが比較的高い傾向があります。前頁の通り、マネジメント評価が高いことや、労務管理や昇進昇格などの制度的側面に対する評価が高いことが要因と考えられます。
- ・報酬、量的負担等に関しては、専業系と飲料メーカーで差が見られましたが、統計分析結果では有意（明らかな傾向差）とは見なされませんでした。
- ・問題の傾向については、企業種別なく同様の傾向があるということが分かります。全体的な施策展開を進めても、齟齬がでることはないと思われます。

- ◆ 全体傾向を踏まえると数値が高い項目は限られます（全体平均3.5ptover：比較的ポジティブな評価は、人間関係や休憩・休暇等に限られる）。
- ◆ マネジメント機能に対する管理職の自己評価は高いが、部下の上司評価は低い傾向が見られました（マネジメントに対して求めるものが乖離している傾向）。
- ◆ 特に、懸念されるのは量的負担を始めとする業務負荷に関する評価です。健康状態や組織コミットメントも低いポイントであったため、早急に改善を進める必要があります。
- ◆ 報酬に関しては最も不満傾向が強かった。市場水準や労働時間・業務負荷の実態と比較して、妥当レベルかを再確認する必要があります。
- ◆ 企業種別の差異は大きくはありませんでした（飲料メーカーは、比較的マネジメント評価が高く、組織コミットメントは高い側面はあるが）。全体傾向をもとに施策展開を検討して差し支えないと思われます。

会員企業アンケート調査結果 分析結果

➤ 本調査結果を踏まえて以下の＜分析①＞＜分析②＞のアプローチを実施致しました。次頁以降ではその結果を掲載しています。

就業継続に関する目的変数

就業継続意志レベルを表す変数

離職意識

継続意志

分析①

- ・目的変数に影響を与える説明変数を抽出する（相関分析・重回帰分析）。
- ・目的変数への影響がどのようなメカニズムで生まれているかを抽出する（パス解析）。

説明変数

上記の目的変数に影響を与えるかを検証する変数群

プロフィール 情報	企業区分	労務管理	労働時間（評価）	組織愛着	組織コミットメント
	企業規模		休憩・休暇	離職要因（採用）	リアリティショック
	性別		労務管理		
	雇用形態	人事評価			
	役職	報酬			
	婚姻状況	昇進昇格			
	入社年次	教育			
	年齢				

マネジメント・職場 の関係性	マネジメント（上司・業務支援）	離職要因（ストレッサー）	量的負担
	マネジメント（上司・精神支援）		質的負担
	マネジメント（部下・業務支援）		能力発揮の機会欠如
	マネジメント（部下・精神支援）		身体的負担
	人間関係（共通）		精神的負担

離職要因（ストレッサー）	社会的支援
	裁量権
	仕事の見通しのなさ
	キャリアの見通しのなさ

自由記述	仕事の「やりがい」について
自由記述	自社の問題について
自由記述	自社への要望について

分析②

- ・自由記述内容において、頻出キーワードを抽出して傾向を捉える（テキストマイニング/クラスター分析）。
- ・就業継続レベルの低い回答者のキーワード傾向を捉え、要因を導出する（対応分析）。

➤ <分析①> のアプローチ結果を掲載しています。継続意志に影響を与える変数を抽出しました。

相関係数 (r) の絶対値の範囲	関係性
$0 \leq r \leq 0.2$	相関なし
$0.2 \leq r \leq 0.4$	相関がある
$0.4 \leq r \leq 0.7$	強い相関がある
$0.7 \leq r \leq 1.0$	非常に強い相関

* $p < .05$ 統計的に有意 (5%未満の強度)

** $p < 0.01$ 統計的に有意 (1%未満の強度)



<分析結果>

- 継続意志に大きな影響を与えるものとして、〈組織コミットメント〉 〈キャリアの見通しのなさ〉 〈健康状態〉 が抽出されました。
- 健康状態と組織への愛着（コミットメント）が就業継続意志に影響を与えていることから、健康状態に不安を感じたり、組織に対して不満やストレスを感じている社員ほど、キャリアの見通しがつかずに〈継続意志〉を弱めてしまうというメカニズムを見出すことができます。

- 継続意志に影響を与える〈組織コミットメント〉〈キャリアの見通しのなさ〉〈健康状態〉の3つの変数に強い影響を与えている変数を抽出しました。

組織コミットメント		
マネジメント（部下・精神支援）	0.52	**
マネジメント（部下・業務支援）	0.50	**

組織コミットメント		
昇進昇格	0.62	**
労務管理	0.59	**
労働時間（評価）	0.57	**
教育	0.56	**
人事評価	0.53	**
報酬	0.52	**

マネジメント側面
制度・運用側面

<分析結果①>

- 〈組織コミットメント〉〈キャリアの見通しのなさ〉のそれぞれに影響を与える変数を網羅的に抽出しました。その結果、管理職に対するマネジメント関連の評価、人事制度を始めとする制度・管理側面に対する評価の2つが抽出されました。

キャリアの見通しのなさ		
マネジメント（部下・精神支援）	0.59	**
マネジメント（部下・業務支援）	0.55	**
能力発揮の機会欠如	0.53	**
社会的支援	0.51	**

キャリアの見通しのなさ		
昇進昇格	0.66	**
教育	0.62	**
人事評価	0.58	**
労務管理	0.55	**

マネジメント側面

制度・運用側面



* $p < 0.05$ 統計的に有意（5%未満の強度）

** $p < 0.01$ 統計的に有意（1%未満の強度）

相関係数（r）の絶対値の範囲	関係性
$0 \leq r \leq 0.2$	相関なし
$0.2 \leq r \leq 0.4$	相関がある
$0.4 \leq r \leq 0.7$	強い相関がある
$0.7 \leq r \leq 1.0$	非常に強い相関

健康状態		
ワークライフバランス	0.69	**
身体的負担	0.64	**
精神的負担	0.60	**
量的負担	0.58	**
仕事の見通しのなさ	0.52	**
裁量権	0.51	**

働き方・ストレス側面

<分析結果②>

- 〈健康状態〉に関しては、働き方に関する負担やストレスが影響を与えていることが分かりました。特に、仕事量の負担から身体・精神の負担が増し、ワークライフバランスの弊害を生み、健康状態への影響を与えていることが分かります。

- ◆ 就業継続意志に大きな影響を与えるのは、①組織コミットメント、②健康状態、③キャリアの見通しのなさの3点でした。組織に対する信頼感や愛着と健康状態が維持されていれば離職しようという意識は生まれにくいと思われます。しかし、これらが損なわれることで継続意志は低減してしまうと考えられます。
- ◆ 継続意志に影響を与える①組織コミットメント、③キャリアの見通しのなさ、については主にマネジメントに関する側面と、人事・労務管理制度に関する側面の影響が強く見られました。この傾向から、従業員の働き方や働く量を適切に調整・管理する機能の重要性が見て取れます。これらの管理機能は、組織に対する評価やキャリアの持続可能性の認識に大きな影響を与えていると考えられます。
- ◆ また、継続意志に影響を与える②健康状態については、主に仕事量の影響を受けていることが分かりました。量・質・精神的な負担（ストレス）によってワークライフバランスが阻害され、健康リスクも抱えるというメカニズムが推察されます。
- ◆ マネジメント・管理機能の見直しを進めつつ、仕事量の調節をどのように進めるのかが課題となります。

会員企業アンケート調査結果 テキストマイニング分析結果

- 下記の自由記述設問の回答をテキストマイニング分析にかけた際の分析結果を提示しています。

自由記述	仕事の「やりがい」について
自由記述	自社の問題について
自由記述	自社への要望について

分析対象Word

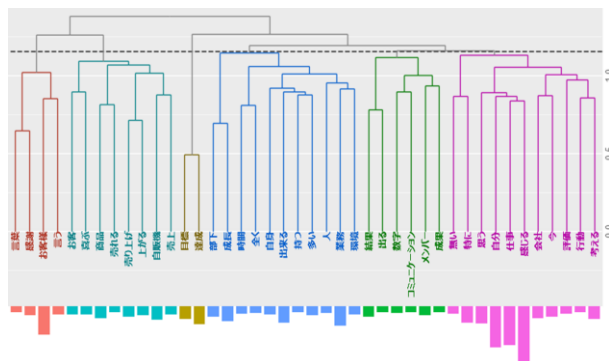
- ・ 総抽出語数：19,530
- そのうち、一部の副詞や助詞を取り除き、**8,741語**を分析対象として使用しました。

実施した分析の種類

- 分析アプローチは以下の通りです。
- それぞれの自由記述設問に対して、以下のアプローチを行い、全体傾向の把握を進めました。

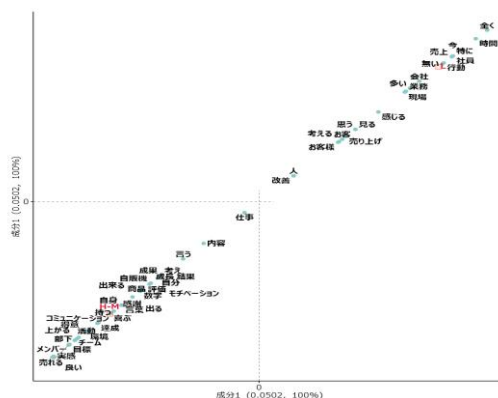
➤ クラスタ分析

- ・ 同一文脈で頻出する用語を色別に構成
- ・ 各単語の頻出レベルをパラメータ表示



➤ 対応分析

- ・ 離職意識のHigh/Lowでグループ構成
- ・ 離職意識Highグループの頻出単語を抽出



➤ Co-location分析

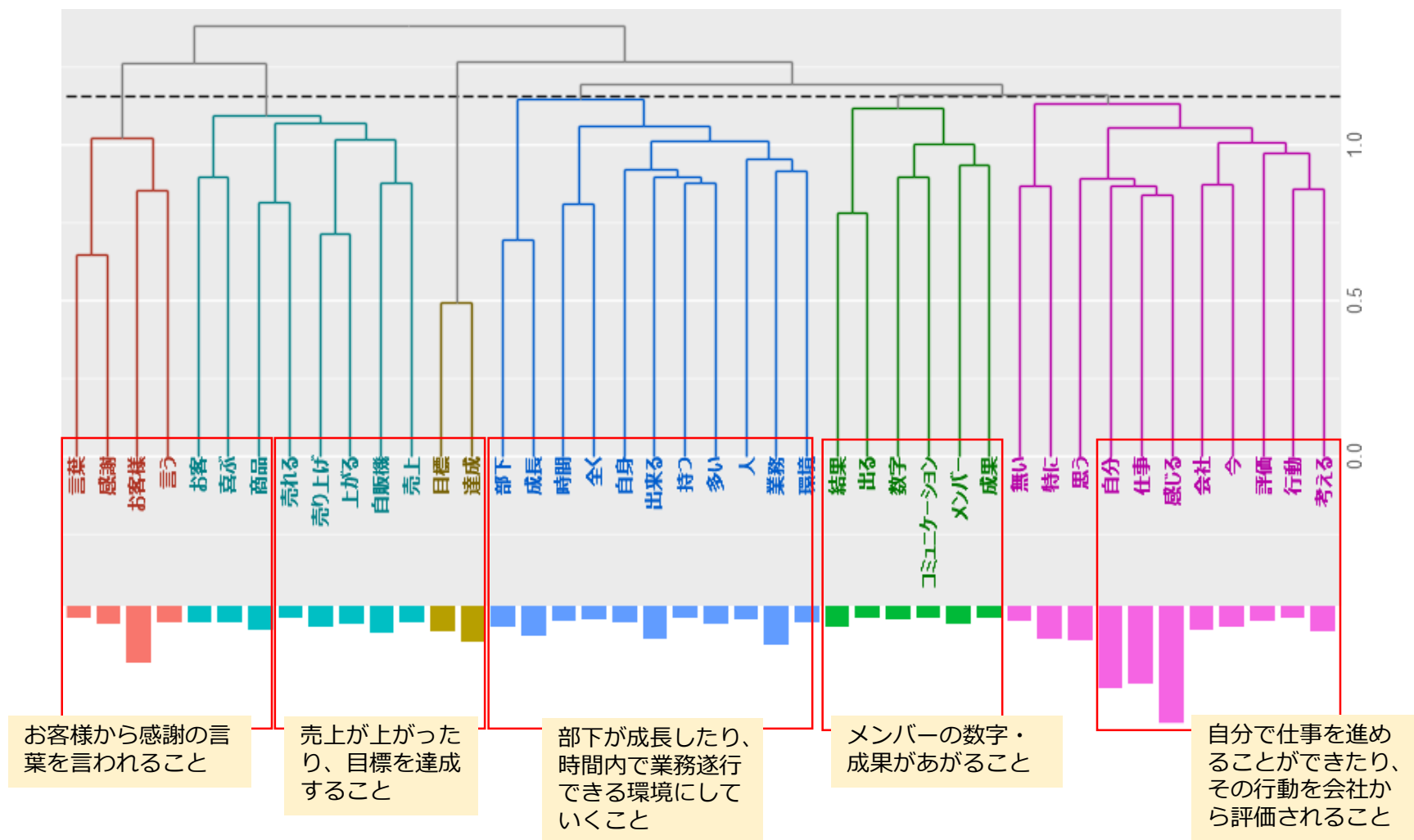
- ・ 特定の単語の前後に頻出する単語をレベル順に抽出

No.	Keyword	品詞	co-location
1	ん	否定助動詞	4
2	ない	否定助動詞	4
3	感じる	動詞	3
4	無い	形容詞	3
5	改善	サ変名詞	1

- 下記の自由記述設問の回答をテキストマイニング分析にかけた際の分析結果を提示しています。

自由記述	仕事の「やりがい」について
------	---------------

- クラスタ分析結果



➤ 下記の自由記述設問の回答をテキストマイニング分析にかけた際の分析結果を提示しています。

自由記述	仕事の「やりがい」について
------	---------------

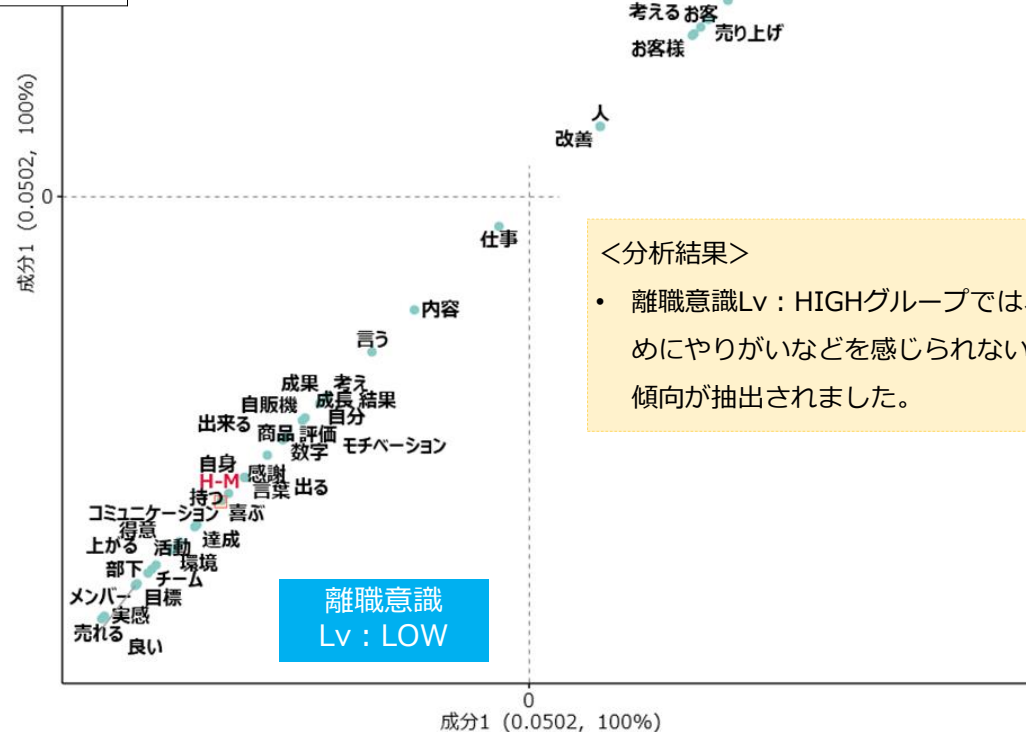
➤ 対応分析結果

継続意志に関する設問に対して回答Avgが3.0pt未満の回答者を離職意識Lv :

HIGH、以上をLowとしてグループ構成をしています。

各グループ間の頻出Wordの統計的差異を抽出しています。

選択肢	離職意識区分
1.全くあてはまらない	LOW
2.どちらかというにあてはまらない	
3.どちらとも言えない	
4.どちらかというにあてはまる	HIGH-MIDDLE
5.あてはまる	



<分析結果>

- 離職意識Lv : HIGHグループでは、「全く時間が無い」ためにやりがいなどを感じられない、「特に無い」といった傾向が抽出されました。

➤ 下記の自由記述設問の回答をテキストマイニング分析にかけた際の分析結果を提示しています。

自由記述	仕事の「やりがい」について
------	---------------

➤ Co-location分析結果

対応分析の結果、離職意識Lv：HIGHグループの傾向として顕著であった以下の単語に関する分析をしています。

以下の単語の前後の文章に登場しやすいWordを抽出しています。また、実際の回答文例を掲載しています。

全く

No.	Keyword	品詞
1	ん・ぬ・ず	否定助動詞
2	ない	否定助動詞
3	感じる	動詞
4	無い	形容詞
5	改善	サ変名詞

＜実際の回答文例＞

- この会社に憧れを持ち希望を持って入社しましたが、ここ最近では仕事量が多いが、時間の制約が多い為、自分自身納得の出来るやりがいがある業務が**全く**出来ず、楽しんで業務に取り組む事が**出来なく**なっています。
- やりがいは**全くない**。仕事量が多いので 毎日時間に追われて一日が終わる。上司に相談しても「みんなそうだから」と嫌な顔をされる。
- 現在の職務にはやりがいは**全く**感じられない。やりがいを感じてる**時間もない**くらいの業務量に、何も考えているゆとりがない。
- 以前は自分自身で考えて取り組めるものもあったが、新しいシステムになってからは機械のよう。同じ仕事をしているのに、**全く**やりがいは**ない**。ただ人が削られ、仕事量が増え、残業はすると言われ、残業しなかったやつには評価と金をやる。多くの社員が評価の為、サービス残業しているだろう。45時間を超えそうになると早く帰れ。そうではない。適切な仕事量かどうかを見て欲しい。現状が適正かどうかはほったらかして、働き方改革の残業削減をしようはおかしい。
- 以前は売切れ改善などで売切れ率を下げたり既存を上げたりすることでしたが、今は**時間**の関係もあり思うように**出来ない**事も多くやりがいや醍醐味を感じる事が減ってきているように思います。ただ昔よりは、早く帰れるようになってきているし、この環境の中でどのようにやっていくかを考え、新たなやりがいや醍醐味を見つけないといけないと思っています。
- セールス業務以外での人材育成や職場環境改善等の部分でやりがいを感じる事は多いが、セールス職としては年々全体の**業務レベル**の低下や**時間に追われる**事でやりがいを感じにくい状況になってきていると思う。

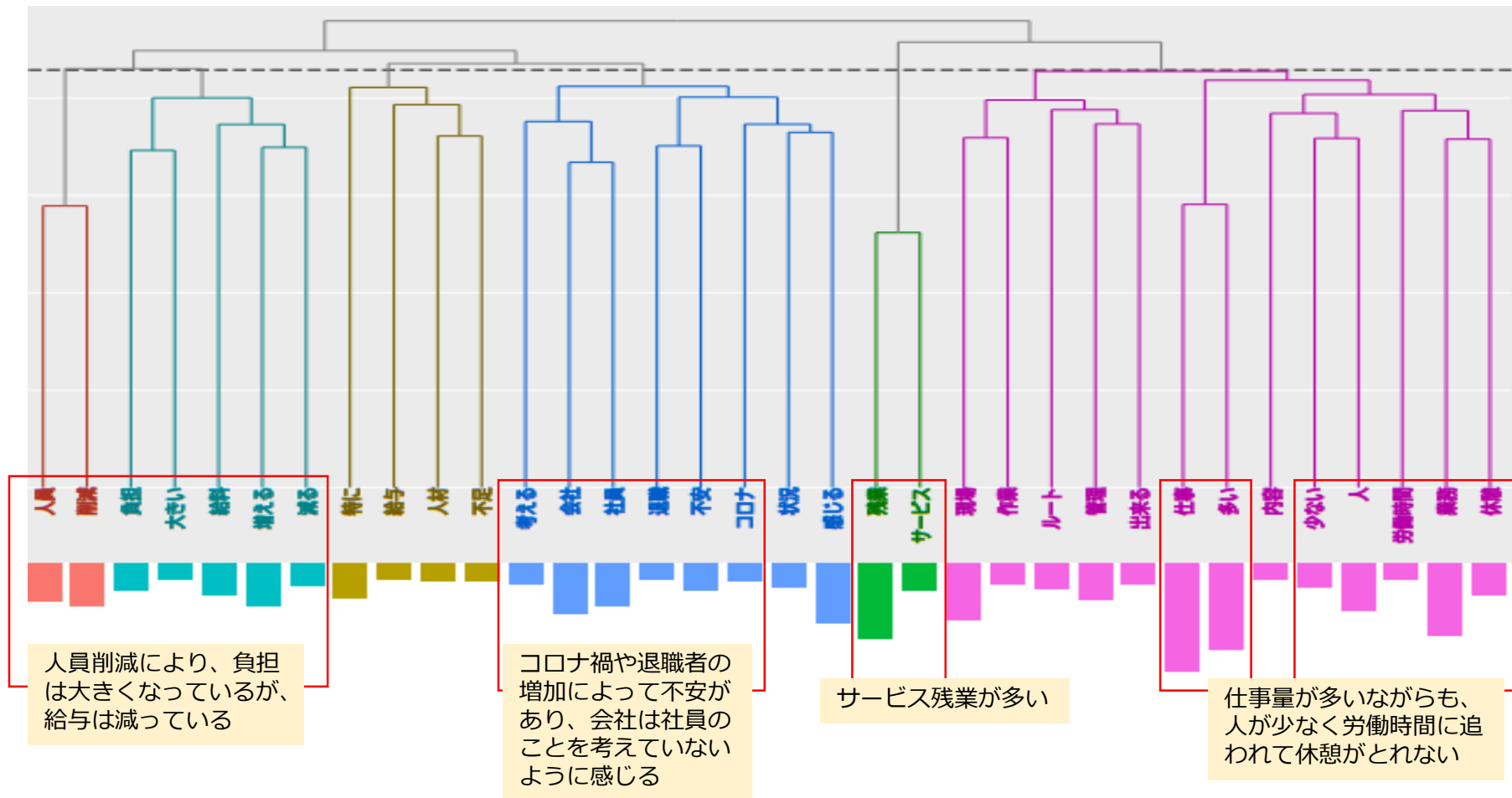
時間

No.	Keyword	品詞
1	追う	動詞
2	業務	名詞
3	管理	サ変名詞
4	毎日	副詞可能
5	多い	形容詞

- 下記の自由記述設問の回答をテキストマイニング分析にかけた際の分析結果を提示しています。

自由記述	自社の問題について
------	-----------

➤ クラスタ分析結果



➤ 下記の自由記述設問の回答をテキストマイニング分析にかけた際の分析結果を提示しています。

自由記述	自社の問題について
------	-----------

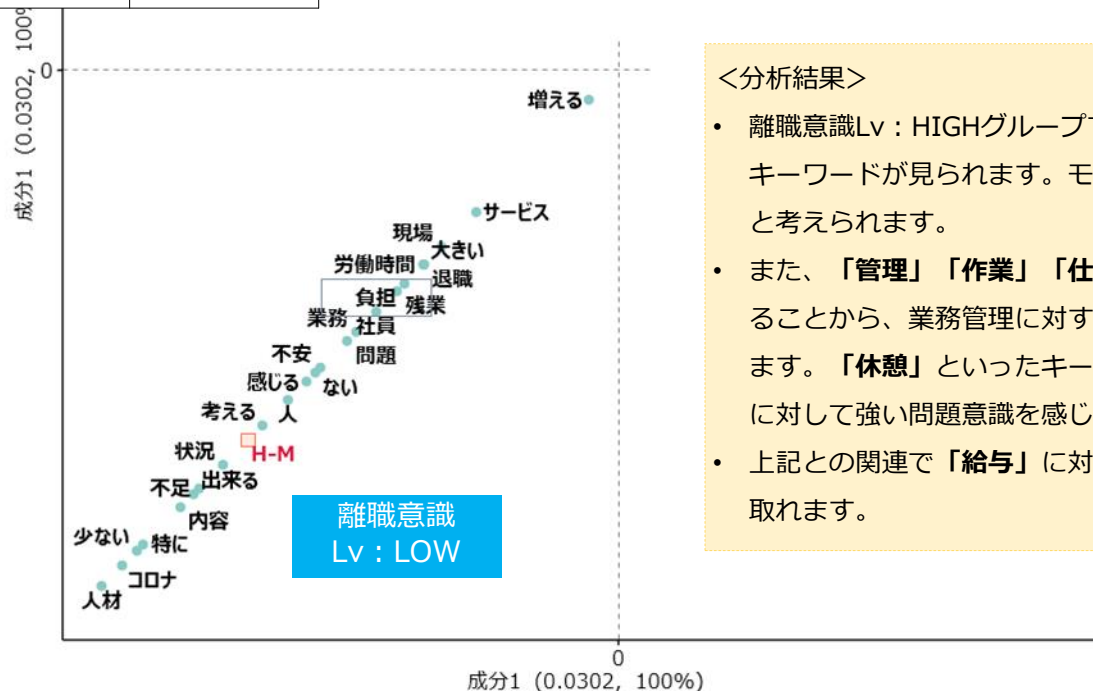
➤ 対応分析結果

継続意志に関する設問に対して回答Avgが3.0pt未満の回答者を離職意識Lv :

HIGH、以上をLowとしてグループ構成をしています。

各グループ間の頻出Wordの統計的差異を抽出しています。

選択肢	離職意識区分
1.全くあてはまらない	LOW
2.どちらかというにあてはまらない	
3.どちらとも言えない	
4.どちらかというにあてはまる	HIGH-MIDDLE
5.あてはまる	



離職意識
Lv : HIGH

＜分析結果＞

- 離職意識Lv : HIGHグループでは「モチベーション」というキーワードが見られます。モチベーションの停滞傾向があると考えられます。
- また、「管理」「作業」「仕事」というキーワードが見られることから、業務管理に対する問題意識が強いことが見られます。「休憩」といったキーワードもあることから、働き方に対して強い問題意識を感じていることが分かります。
- 上記との関連で「給与」に対する不満も出ていることが見て取れます。

➤ 下記の自由記述設問の回答をテキストマイニング分析にかけた際の分析結果を提示しています。

自由記述	自社の問題について
------	-----------

➤ Co-location分析結果

対応分析の結果、離職意識Lv：HIGHグループの傾向として顕著であった以下の単語に関する分析をしています。

以下の単語の前後の文章に登場しやすいWordを抽出しています。また、実際の回答文例を掲載しています。

モチベーション

No.	Keyword	品詞
1	低下	サ変名詞
2	社員	名詞
3	ない	否定助動詞
4	下がる	動詞
5	低い	形容詞

＜実際の回答文例＞

- 20代**社員**(独身)の離職率が高く定着**しない**。「働き方改革法案」施行により業務効率が悪化し生産性が落ち利益確保が更に厳しくなり、従業員への報酬も減することで社員の**モチベーションが下がり**続けている現状に対し会社として真剣に目を向けるべきと考える。
- コロナウイルスにより給料や賞与の減少、RTM導入により人員の削減により、従業員の**モチベーションは低下**している。業務量も改善されず、時間管理を求められている状況を一刻も早く見直すべき。従業員がいての会社だと言う事を理解して欲しい。
- 業績悪化に伴う組織変革が短時間で大きく進み、多くの人が退社し配置転換となったが、この会社に残った末端で働いている者がどこまでそれを理解し受け入れ納得したうえで仕事できているのか疑問である。**モチベーション低下**が顕著に見てとれる状況です。

➤ 下記の自由記述設問の回答をテキストマイニング分析にかけた際の分析結果を提示しています。

自由記述	自社の問題について
------	-----------

➤ Co-location分析結果

対応分析の結果、離職意識Lv：HIGHグループの傾向として顕著であった以下の単語に関する分析をしています。

以下の単語の前後の文章に登場しやすいWordを抽出しています。また、実際の回答文例を掲載しています。

管理

No.	Keyword	品詞
1	時間	副詞可能
2	ない	否定助動詞
3	厳しい	形容詞
4	削減	サ変名詞
5	労働時間	名詞

＜実際の回答文例＞

- コロナ禍で売上が減少しており、労務管理費**削減**の為残業をするな、してはいけないという制約の中、業務量は以前より増えており、**時間**が圧倒的に**足りない**為、必然的に仕事のレベルが落ちてしまう。これでは自分の仕事で社会に貢献しているか実感が薄れる。精神的な負担も大きい。
- 休憩**1時間**が取れる仕事量では**ない**、ルートのほとんどが勤務管理簿の改竄をしている状況で上司に相談しても、他もそうだからで片付けられる。改竄してまで人件費を削らないと運営できない会社。
- コロナ禍で月の給料、ボーナスが下げられ**厳しい**状況といえどこれだけ生活水準を下げられたらモチベーションが上がります。そして例年以上の作業量、**時間短縮**、やらされてる感が凄いです。

給与

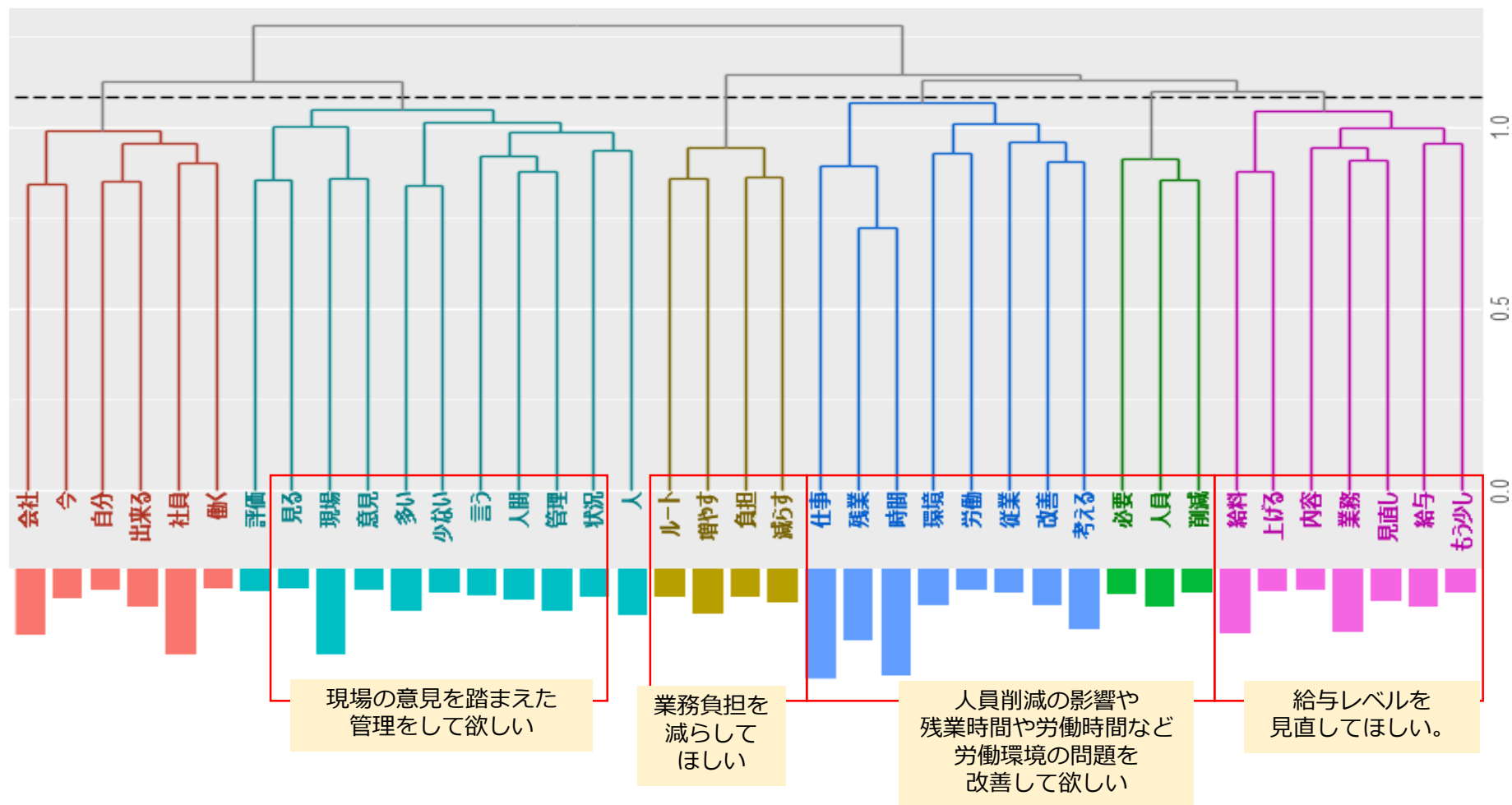
No.	Keyword	品詞
1	体系	名詞
2	削減	サ変名詞
3	賞与	名詞
4	下がる	動詞
5	減る	動詞

- 人手不足と**給与体系**の低水準化でいい人材が入っても辞めて行く現場。底上げがないと職種における社会的地位もレベルの高い人材も育たない。
- 残業代ありきの**給与体系**のため、時間外勤務が少ない月は給料がとても少ない
- 効率よく成果を出すことが求められているが、それは当然の流れだと思います。しかし、それに伴い従業員の給料が目減りし**賞与**もカットされ窮屈な生活を強いられているのにトップの懐は全く痛んでいないことが上層部への不信感に繋がっていると思われる。成果を挙げても上に上がることが出来るのか、給料は本当に上がるのか不安を抱えている従業員も多いと思います。（自分も含めてですが・・・）
- コロナ過で生活様式が一変し、それに伴い売上にも大きく影響している。そのため、組織が縮小したり給与が**減り**、将来のビジョンが立てにくい、メンバーのモチベーションが**下がり**退職のリスクが高くなっていると感じている。
- 現場の意見や問題を無視、軽視した施策や体制変更。それによるお客様からの信頼の崩壊、利益の損失。それに伴って給与の減少、生活苦。退職者の増加。上層部の方の危機感のなさからの不安感。

- 下記の自由記述設問の回答をテキストマイニング分析にかけた際の分析結果を提示しています。

自由記述	自社への要望について
------	------------

- クラスタ分析結果



- 下記の自由記述設問の回答をテキストマイニング分析にかけた際の分析結果を提示しています。

自由記述	自社への要望について
------	------------

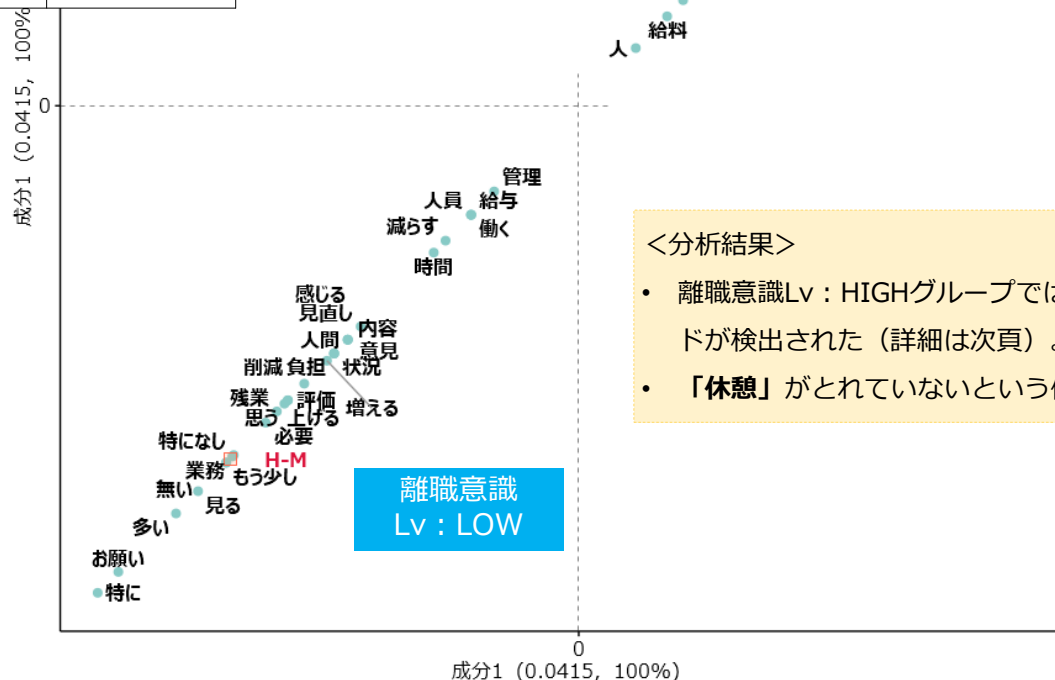
➤ 対応分析結果

継続意志に関する設問に対して回答Avgが3.0pt未満の回答者を離職意識Lv :

HIGH、以上をLowとしてグループ構成をしています。

各グループ間の頻出Wordの統計的差異を抽出しています。

選択肢	離職意識区分
1.全くあてはまらない	LOW
2.どちらかというにあてはまらない	
3.どちらとも言えない	
4.どちらかというにあてはまる	HIGH-MIDDLE
5.あてはまる	



<分析結果>

- 離職意識Lv : HIGHグループでは、「変わる」というキーワードが検出された（詳細は次頁）。
- 「休憩」がとれていないという傾向が比較的顕著に見られた。

➤ 下記の自由記述設問の回答をテキストマイニング分析にかけた際の分析結果を提示しています。

自由記述	自社の問題について
------	-----------

➤ Co-location分析結果

対応分析の結果、離職意識Lv：HIGHグループの傾向として顕著であった以下の単語に関する分析をしています。

以下の単語の前後の文章に登場しやすいWordを抽出しています。また、実際の回答文例を掲載しています。

変わる

No.	Keyword	品詞
1	ない	否定助動詞
2	同等	名詞
3	思う	動詞
4	モチベーション	未知語
5	外人	名詞

<実際の回答文例>

- ・ 本社は現場しらないのに なんでも偉そうに言わないでほしい 結局皆にこれを聞いて しても何も**変わらない**ので するだけ無駄だと思います！（略）これでなんも**変わらない**ならもう聞いてこないでくださいね
- ・ 何を言っても**変わらない**ので、期待もしてません。嫌ならさっさと辞める。
- ・ このまま社員の人数減らしてお客様や社員に負担を強いたりご迷惑をかけていたらもう誰もこの会社の魅力を感じなくなる。社員はもうほとんどが諦めていて、自分も含めいずれ辞めていくと思う。嫌なら辞めるしかないと言われてきたが、今の社員を大切に出来ないなら、今後入ってくる人も独り立ちする前に辞めていくでしょう。どうせ何も**変わらない**からはっきり書きますが、今回のRTMは大失敗で、優秀な人間はどんどん辞めていきます。会社に対して、社員からも、お客様からももう見放されているこの会社の魅力もないし、こんなアンケートやっても今まで一度も何か変わった事もなく、結局上で考えたシステムをゴリ押ししてくる様な会社には居たくありません。
- ・ 書いたところで何か**変わる**のでしょうか？時間の無駄です。
- ・ 末端の社員たちがしっかりと**休憩**を取り、安全に業務を遂行できるようになるためのサポートが必要。また、業務量の削減(自販機撤去、エリア縮小等)によって、一台あたりの作業**時間**がしっかり確保できるようにしてほしい。
- ・ **休憩**取得がとれない。 **時間**内に業務が終わらない。
- ・ **休憩**を1時間取るように言われていて、休憩を取る為に毎月300円程度の予算が出て、昼食を購入していますが、1時間の**休憩**は困難です。ほとんどの方は取れていません、予算を出すのではなく、休憩を取れる業務にして欲しいです。
- ・ **時間**内に終わる仕事量にしてほしい。給料水準を上げてほしい。 **休憩**を取る余裕がほしい。

休憩

No.	Keyword	品詞
1	時間	副詞可能
2	昼	副詞可能
3	取れる	動詞
4	取得	サ変名詞
5	ない	否定助動詞

- ◆ やりがいに関しては、全体傾向としてお客様・売上・社内の評価・部下の成長等について有意義性を感じている傾向が見られました。その一方で、継続意志の低い従業員は、やりがいを感じている余裕がなく、時間に追われて仕事をこなしているという傾向が見て取れました。
- ◆ また、全体の問題意識として、現場の業務量や働き方に関する傾向が見られた。労働時間が制限され、人員不足を感じる中で、業務負荷を感じており、給与に対して不満を持っている傾向があることが高いことが分かりました。
- ◆ そのような中で、継続意志の低い従業員については、現場の問題を調査を通じて現場の状況をフィードバックしても「何も変わらない」という諦観や無力感を抱いている傾向が強いことが分かりました。
- ◆ 会社に対する要望として、比較的多かったものは休憩時間をとれたり、適切な労働時間内で処理できる業務量に調整して欲しいという意見や、給与レベルを見直してほしいという意見が多くあがっていました。

調査結果のまとめ

➤ 課題・対策（1）

離職傾向の問題

- ✓ 全体的に、継続意志やキャリアの見通しのなさにネガティブな傾向（3pt未満）の傾向が見られています。従業員のなかで離職を意識したり、継続的なキャリアに不安を抱えている方は少なくない状況であると思われます。
- ✓ 自由記述の回答や分析結果を踏まえると、現状で既に人手不足・業務量過多の傾向があると思われます。これ以上の離職増は、業務遂行において致命的な影響につながるリスクも含んでいると考えられます。現状の離職要因に対して、早期に手を打ち、改善を進めていく必要があります。

離職要因を踏まえた対策要点

- ✓ 離職要因として、改善が必要なポイントは①マネジメント機能の強化、②人事・労務管理制度の是正、③業務負担の緩和・効率化を進めることです。特に、重視されるのは②人事・労務管理制度の是正と、③業務負担の緩和・効率化です。現状の問題傾向は組織・業務の構造的な要因によって生まれている問題と考えられます。そのため、管理職のマネジメント機能をいくら強化しても、制度面や業務プロセスの改善が進まなければ本質的な問題解決にはなりません。むしろ、「要点を外した対策」として現場の従業員の士気をさらに下げてしまうことにつながりかねません。
- ✓ これを踏まえて、進めていくべき方向性は、各組織の構造改革（制度整備・ビジネスプロセスリエンジニアリング〈BPR〉）です。制度整備としては、労務管理ルールや、運用ルールを再整備し、人事評価システムの再整備・運用改善を進めることが求められます。また、BPRとして売上・利益を踏まえてルート編成の見直し（採算性×移動コスト…等）や帰社後処理の大半をデジタル化させ、削減させていくことが求められます。

➤ 課題・対策（2）

1st アクション：労働時間の実態把握

- ✓ 制度を整備しなおすにしても、BPRの推進を進めるにしても、目的は従業員の負荷を低減させることです。そのために、どれくらいの労働時間短縮が必要なのかを明らかにすることが求められます。
- ✓ 自由記述のなかには、現状の時間管理が表面的であったり、「改竄」されている側面があることを指摘する声もありました。まずは、実態を客観的に把握することが求められます。システムログやPC・端末ログを導入したり、実態調査（監査・インタビューなど）を行うと言った徹底したルールの浸透が求められます。

2nd アクション：経営層に向けた支援・機会設定

- ✓ これらの推進をしていくためには、各社経営層の強い推進力が求められます。現状では、現場の問題の実態と経営層の問題意識に乖離があるという指摘もみられているため、経営層の問題意識を喚起していくことが重要です。
- ✓ 経営者や経営層を集め、問題意識や取り組み事例の情報共有を進める等、自社の業務効率化をどのように達成していくのかについて検討させる場があっても良いかもしれません。具体的な改善案をプランニングをさせ、定期的な効果測定などを進めていくことが求められます。
- ✓ 経営層が現状に問題意識を感じていること、そしてどのような対策を進めていくのかを社内に明言することが重要です。現状では、キャリアの見通しのなさがあり、今後の自分のキャリアに不安を感じている従業員の方もいます。今後の方向性を明らかに提示することで、不安解消や離職準備行動を抑制することにつながると思われます。

- 業界団体に取り組むべき内容としては、以下の内容が考えられます。（調査結果のまとめより）

事業構造の改革



経営層に向けた支援・機会設定

- ✓ 会員企業を取りまとめている業界団体として、会員企業の経営者や経営層を集めて、今回の調査の結果の共有や問題意識・取り組み事例（成功事例・失敗事例）の共有等を行う場【直接周知】を、定期的に企画していくことが求められます。

※人事責任者会議や人事責任者向けセミナーの定期開催の企画（運営）がこちらに該当するかと思われます。

- ✓ また、今回の調査結果を会員企業に配布するように、各会員企業の取り組みの状況や結果等を定期的に業界団体よりアナウンス【間接周知】していくことも必要と考えられます

※各会員企業の取組状況等を把握するためにも、各会員企業の経営層との定期的なコミュニケーションも求められます

- 会員企業が取り組むべき内容としては、以下の内容が考えられます。（調査結果のまとめより）

事業構造・組織・人の改革

事業構造の改革

- ✓ 先ずは、会員企業が業界団体より周知が行われる業界としての問題の実態を強く認識する必要があります。特に、現状では現場の問題と各会員企業の経営層の問題意識に乖離があるという指摘がみられることから、最重要事項でもあるといえます。

組織の改革

- ✓ 先ずは、会員企業が業界団体より周知が行われる業界としての問題の実態を強く認識する必要があります。特に、現状では現場の問題と各会員企業の経営層の問題意識に乖離があるという指摘がみられることから、最重要事項でもあるといえます。
- ✓ また、p.31記載の「労働時間（環境）の実態把握」の通り、労働環境の実態を把握（監査・インタビュー等）する施策の実施や、システムログ・PC等の実態の見える化を行うことのできる仕組みを整備していくことが求められます。

人の改革

- ✓ 仕組みを整えたところで、実際に運用していく各会員企業の従業員がそもそもの目的（働き方改革等）を把握していないと上手く機能することはありません。
- ✓ 経営層・管理職（マネージャー）層を皮切りに、マネジメント面を強化するための施策（研修やワークショップ）を行っていくことが最低限求められます。