

# 社員意識調査 (モチベーションリサーチ) の進め方

しづや社会保険労務士事務所

渋谷和久

# 社員意識調査（モチベーションリサーチ）の進め方

## 目 次

### 1 モチベーションリサーチの背景

- 1.1 実施の背景
- 1.2 リサーチの活用方法

### 2 リサーチの枠組み

- 2.1 全体計画の立案
- 2.2 調査の目的
- 2.3 実施組織
- 2.4 調査対象（全員対象か標本調査か）
- 2.5 調査時期と期間
- 2.6 調査方法
- 2.7 回答結果のフィードバック

### 3 リサーチの詳細

- 3.1 属性の記入
- 3.2 調査項目の設定
- 3.3 P R

### 4 リサーチの報告

- 4.1 会社経営層への報告
- 4.2 管理者層への報告
- 4.3 一般社員への報告
- 4.4 労働組合への報告
- 4.5 職場へのフィードバック

### 5 リサーチ結果の活用方法

- 5.1 人事制度改善への活用
- 5.2 組織上のマネジメント改善
- 5.3 トップの認識と会社施策への展開

## 1. モチベーションリサーチの必要性

### 1.1 実施の背景

#### 1.1.1 労働意欲と生産性

企業はGoing Concern であるといわれています。継続的に成長するためには、組織の構成員である社員の労働の成果がその費用を上回るものになっていなければなりません。

現代社会は一段と複雑化し、社員の貢献度が大きであっても、様々な要因から企業が存続できなくなる事態も発生します。その場合でも直接関与・間接関与いずれでも必ず人が介在します。したがって常に社員のアウトプットを良好な状態に保つことは企業にとって重要な課題です。

それでは社員のアウトプットは何に影響されるのでしょうか。

一般に言われているのは個人の職務遂行能力です。これは生来の能力と個人の経験・熟練によって養われる能力の2つから構成されるといわれています

一方能力や経験がそう変わらなくてもアウトプットが大きく異なることは経験上良くあることです。また直近まで大きな成果を出しその能力は変わっていない部下が、突然成果が大幅に悪化することも良く起こります。これらは本人のやる気等労働意欲と関係があると考えられます。

職務遂行能力も労働意欲も組織や会社の制度と無関係に社員が単独で作りに出すものではありません。

働く意欲があっても教育や訓練が不十分であれば意欲だけが空回りし、結果を出すことが出来ずに終わります。

十分な能力をもつ社員も上司次第でやる気がなくなる場合もあり、また職務遂行能力や意欲を高める労働環境があっても家庭の環境や社会のあり方によっては労働意欲を無くすこともあります。

社員がどのように仕事に接しているのか、その充足感を把握し労働生産性の向上に向けての施策を常に展開する必要があります。

#### 1.1.2 知的生産性と労働意欲

近年は成果主義の導入が進み、労働の結果に対する評価や処遇が強まる傾向を示しています。

こうした傾向は知的労働者の増加と無縁ではないと思います。従来は生産労働者が多く、その労働の結果も物という誰でも良くわかる尺度で測定することができました。

社員が保有する能力と結果が直接結びつき、測定することが容易でした。しかし近年はホワイトカラーの増加とともに職務内容もよりソフト化し、頭脳の働きが生産性を左右するようになってきました。

労働生産性が知的生産性に大きく影響されるようになってきたのです。この結果従来よりも能力の中身が個性化しわかりづらくなってきました。こうしたことから見えにくい「能力による評価」よりもより見える「成果を評価の中心」に据えることになってきたのではないのでしょうか。

しかしこれは社員の労働移動にとっては非常にやっかいな時代になったことを意味します。会社をやめることになって、パソコン等は残させることが出来たとしても、頭脳の中身まで会社においてい

けとはいえないからです。企業にとって優秀な労働者であればあるほど社会にとっても需要が高い高度な知識・専門を持つ労働者であるはずですが、こうした人は容易に頭脳を持ち運びし新たなアウトプットを生み出すことができるのです。

こうした高度な知的労働者をいかにつなぎとめておくかは、企業の将来の業績に直結するといっても過言ではありません。

そのためには社員のロイヤルティを常に高めていくことが必要なのです。

このロイヤリティ把握のための測定手段として社員意識調査が有効であり、その結果から顕在化する課題を解決することがこれからの人事部門に重要な課題となるのではないのでしょうか。

### 1.1.3 リストラと労働意欲

一方で、やや後ろ向きな背景も当然あります。今の日本ではむしろこちらの方が多いかもかもしれません。

リストラや合併、統合などの経営施策によって、人員削減は日常茶飯事です。これは企業の生き残りのための重要な施策でありましょうが、その結果が行き過ぎると社員のモチベーションの低下を招きます。

こうした点からも社員のモチベーションの状態を常に把握し、人件費を抑制しつつも“人財価値”を最大に発揮させる施策の展開に配慮せざるを得なくなっているのです。

### 1.1.4 コンプライアンスとモニタリング

社員のモチベーションが低下するとコンプライアンス上の課題も顕在化します。

金銭上の不正やセクシャルハラスメント、あるいはパワーハラスメント等々です。またその結果としてメンタルヘルスで悩む社員も増える結果になります。こうした発生についての社会的関心も高まっており、モニタリングの対象としても重要になってきています。

## 1.2 社員意識調査の活用方法

実際に意識調査に取り組むとその活用が多岐にわたることがわかります。

1. 1以外にも以下の項目の活用が考えられます。

これは意識調査の重要性を示すとともに、調査の目的を明確にしないとあいまいな形になる危険性もはらんでいます。

### ①CSRの視点

社員意識調査はCSR (Corporate Social Responsibility) の視点から捉えて、重要なステークホルダーである従業員の満足度を把握するための一つの有力な手段です。

社員、顧客等のステークホルダーの満足度によって経営の効果を測定することは、財務的な側面の評価と同様注目されつつあります。CSRは規格化も検討されており、将来は規格に則った調査も予想されます。

### ②職場改善のツール

社員意識調査は全社と特定部門の比較、経年比較等を通じ、職場の問題の発見や施策実施の成果確認の材料や指標となります。マネジメントの改善方向を明確にし、マネジメントの実施を通じて管理者の管理意欲を増進します。長期的にみて管理者個人の批判ではなく、各部門間の健全なマネジメント競争を促進します。

また社員にとっても健全な問題意識を育て、職場をよくするための改善提案などを通じて参加意識を高める機会を与えます。

#### ④教育訓練や人事制度改革の材料提供

社員意識調査は社員のマネジメント上の課題を明らかにするため、教育訓練の必要性の発見、訓練の方向やニーズを示すことが出来ます。教育訓練計画・実施結果の評価に役立ちます。また社員意識調査は、人事制度改革の上での社員の不満や動機付け要因を明確にするため、将来の制度改革や重視すべき施策の展開等の有効な材料を提供します。

#### ⑤コミュニケーションの補足手段

企業規模の拡大や E メールなどの電子的なコミュニケーションツールの浸透とともに、管理者と一般社員の間で直接的な意思疎通は薄くなる傾向があります。

社員意識調査は下位上達の新しいコミュニケーションチャンネルを開くこととなります。元来上司・部下の関係は自由な意思や意見の発表を抑制しがちですが、意識調査は社員（部下）の意思を

- ・ 系統的、定期的に
- ・ スピーディに
- ・ 正確に
- ・ 真情を捉えて

管理者に情報を提供することになります。

また社員意識調査により、日頃の胸にたまった思いを吐き出すことにもなります。書きたいことを書いたという安堵感がフラストレーションの解消につながります。

#### ⑥社員意識調査は社員間の思考の統一を促進する

社員意識調査は、組織のすべての管理者、一般社員に、質問をとおしてある視点からの問題分析の機会を与えます。したがって、共通の関心および世論が生まれます。さらに調査結果をフィードバックすることにより、管理監督者の問題点把握はより共通のものとなり、組織の目的や使命の理解に資することができます。

## 2 調査の枠組み

社員意識調査（モチベーションリサーチ）はどの様に進めるべきなのでしょうか。

調査の実施にあたり、全体計画を立案し、次にその具体的な詳細計画を立案し、実行しなければなりません。

その際にポイントとなるのが、調査（回答）の時期と集計結果の報告の時期です。前者はより多くの回答を得るために適した時期であり、後者は集計結果に対する施策を展開するのに最適なタイミングということになります。

### 2.1 全体計画の立案

調査にあたって、全体計画を立案します。

- ・全体スケジュール
- ・ 調査の目的
- ・ 対象
- ・ 実施時期
- ・ 調査方法
- ・ 調査支援コンサルタント・業者の必要性の有無と選定
- ・ 費用
- ・ 報告の時期と方法
- ・ 全体を通じたPR活動の方法と時期

等について計画を立案し、実施部門内及び必要に応じ関連部門の理解と承認を求めます。

### 2.2 調査の目的

#### 2.2.1 目的の明確化

一口で社員意識調査または社員満足度調査といっても前項で申し上げたように、その目的は千差万別です。

最終的には社員の満足度を高め、良い仕事をさせて会社の業績向上と会社の継続的な存続を図るのが目的であっても、直接的な動機はさまざまです。

- ・ 人事制度改定のための基礎資料
- ・ 大幅な組織の組替えにともなう組織の風土の把握など

などに加えCSRや日本経営品質賞の一環として行う調査目的も考えられます。

調査にあたっては自社のおかれている状況から何を直接の目的とするかを明確にしておく必要があります。

#### 2.2.2 一回か継続実施か

1回だけの調査か継続的に実施するかを明確にする必要があります。企業の持続的発展に資するための調査であれば、やはり定期的に継続実施し、施策の展開についての評価を実施することが望ましいといえます。継続的に実施する場合は次回以降にも質問として残すものや継続してフォローする属性等についてより慎重な対応が必要となります。

## 2.3 実施組織

意識調査の実施にあたって、既存の特定の組織が実施するのか、社内でプロジェクトチームないしタスクチームのようなものを設置し実行するのかを明確にする必要があります。

調査対象や内容が多岐にわたるような場合には社内横断的な推進組織を設置し、調査に対する理解と信頼度を高める方法があります。

調査への回答数・率は調査結果の信頼性に影響するため、できるだけ多くの回答が望ましく、調査にあたっては社員からの信頼の厚い組織や部門が母体となる必要があります。

通常は人事労務部門が中心となりますが、昇進・配置・昇給等の人事行為に直接影響するのではないかという誤解を受けやすいので研修部門が前面にできることが望ましいともいえます。

ただし、世論調査のように集計すればよいというわけではなく、顕在化した課題を解決するのも大きな役割であるので、課題解決が可能な部署が必ず結果をフォローできるようにしておくことが大切です。

## 2.4 調査対象(全員対象か標本調査か)

意識調査では、全員対象か標本調査かを決めなければなりません。

どちらも統計学的に見れば有効ですが、全員に回答させる方法の場合、対象となる社員が日頃考えていることを上層部に情報提供し、理解の上会社施策に十分反映させるいわゆる上昇コミュニケーションと、日頃うっせきしていることを吐き出させる効用も副次的に発生します。

このため、出来る限り多くの社員を調査に参加させることが望ましく、一般的に全員対象の調査を行うことを原則としたほうが良いと思われれます。

## 2.5 調査時期と期間

調査時期については、

- ・ 業務が繁忙でない時期
- ・ 月末・期末をできれば避ける。
- ・ また社員の心理状態が安定している時期が好ましい。
- ・ 昇給や賞与の支給時期直後や定期人事異動の時期等は避ける。

ことが必要です。

忙しいときは回答数に影響がでますし、心理的に影響を受けるときは回答結果に通常と異なる変化が出現します。

なお調査の集計と対策立案・展開時期の見通しも必要です。

人事制度改定のためとかの特定の目的を持たずに継続的に実施する場合などでは、一般的に会社全体の計画立案の時期までに結果を公表し、施策の展開ができるような余裕を持つ時期が最も望ましいといえます。

例えば4月から新年度入りする場合は遅くとも12月末までには調査結果を公表し、施策立案の参考とできるようにすることが望ましいので、解析期間を1ヶ月要するのであれば、調査は11月末までに終了しておく必要があります。

調査回答期間はあまり間があると盛り上がりを欠くので、WEB等の回答であれば1～2週間程度が望ましく、手書きでの記入が必要な職場も混在するのであれば3週間程度として幅広く回答しやすくするのも方法です。

社内の通信インフラの関係で同時に多くの人が回答サイトにアクセスすると渋滞が発生し他の業務に支障をきたすことが見込まれる場合には、職場ごとの回答日を特定し、回答の集中を避けることも必要です。

いずれにしても締め切り間際に回答が集中するので、その時期を比較的業務に影響が少ない時期とする配慮が必要です。

## 2.6 調査方法

### 2.6.1 調査方法

調査方法は、2つの方法があります。

一つは従来からある、回答紙に手書きで記入し、パンチャーにデータ入力させる方法があります。

もう一つはWEB等による回答者が直接入力する方法です。一人一台のパソコン環境が普及していれば、社内のイントラネットまたは社外のインターネットにアクセスしてWEBにより回答する方法の方が、第三者によるデータ入力の必要もなく結果の集計が瞬時にでき大変便利です。過渡的な形として、回答用紙をEXCEL等の電子データとして回収し、データ入力の作業を軽減する方法もあります。

### 2.6.2 自由回答か強制回答か

回答にあたり、自由に回答させるのか（回答してもしなくても良い）または強制的に回答させるのかという選択をする必要があります。

調査の信頼性を高めるためには回答率は高いほうが良いので、自由回答にした場合回答が極めて低くなる場合は、強制的に回答を義務付けるほうが良いと思われます。

自由回答を選択したとしても、勤務時間中の回答を承認すれば回答率があがります。全員の回答を義務付ける場合は当然執務時間となります。

それが就業時間外になされれば時間外労働時間とみなされる可能性があります。回答が任意である場合は、執務時間となるかどうか微妙ですが、会社施策として協力を要請するのであれば、執務時間中に記入時間を付与する配慮も必要です。

### 2.6.3 回答者の氏名記入か匿名か

回答にあたっては、記名方式か無記名かを定める必要があります。

回答者の不満や抱えている課題を解決するには記名が望ましいのですが、日本人は記名にするとホンネを書きにくいという国民性がありますので、一般的な傾向を見るのであれば無記名でも十分です。無記名にすることにより、上司や職場に気を使うことなく自由に回答できるというメリットが大きいといえます。

最近ではアンケート回答用に設定された社内外のインターネットのサイトにアクセスし、WEBにより回答するということが多く見られるようになってきましたが、これについても回答者がま



まったく把握されないスタイルのものから、一旦WEBサイトが回答アクセス者に対し回答のためのパスワードやLOGINのNO等を配布して回答させるという方法があります。

後者は外部からの進入を防ぐことに有効ですが、社員にとってはLOGINの履歴から回答者が特定されるのではという匿名回答に対する不安を招くことにも繋がります。

## 2.7 回答結果のフィードバック

### 2.7.1 全体回答結果のフィードバック

調査結果の集計・分析にあたり重要なことは、職場や社員のモラルアップの改善を図るために調査を実施してきたのだということを常に念頭におくということです。

ここではまず管理者層に職場で日々仕事を動かしているのは管理者層なのだという認識をさせることが重要です。

管理者に部下のモラルを阻害しているかもしれないということを認識させ、その原因を職場内で発見させ、対策を自ら立案し行動させるのが課題解決への第一歩なのです。

そのためにも管理階層別・年代・職種等に対応した職場ごとの事実に基づく分析と解決策の立案が求められます。

一方一般社員のみならず管理者においても、経営層とのコミュニケーションは十分でなく、言いたいことがある、聞いてもらいたいというものを必ず持っています。

この結果がアンケートに反映されるわけであり、経営の基本方針、経営者の行動や考え方等経営に対する不満が浮き彫りにされる場合があります。

この場合も率直に調査結果を分析し、経営上の課題は経営層に解決を求めていくことが重要です。

### 2.7.2 職場へのフィードバック

フィードバックする職場の単位は、最初で述べた属性と深くかかわりを持ちます。

この属性が細分化されたものであれば、フィードバックする職場はより小単位の細分化された部門となります。

この属性が大ぐくりであれば、フィードバックする対象は大きな組織単位ということになり、職場に固有のマネジメント課題の解決は難しくなります。

したがって調査の企画時はこの属性をどのような単位でくくるのかということ、どのように報告し・その結果をどうするのかということと理解し、その方法までつめておく必要があります。

### 3. 調査の詳細

#### 3.1 属性の記入

無記名調査の実施にあたって、組織上の部門名、年齢、性別、勤続年数、職階その他の属性を記入させます。

この目的は、結果の集計に際し、種類の属性区分ごとの集計を行い、その結果を解析し、さらに検討を加えることにより、社員の意識を異なったいろいろな角度から把握し、その後の管理の改善により有効に反映させようとするものです。

したがってしっかりした目的をもっていなければ属性を的確に決めることは出来ません。

属性の決定にあたっては次の諸点を考慮することが必要です。

(イ) 目的に応じたものであること。

組織上の問題の発見が主目的であれば、組織上の区分を比較的細かくする必要がありますし、施策の立案に際し社員のどの層に重点を置くのかということに役だたせるのであれば、年齢別あるいは社員処遇区分別（正社員・パート社員、資格、等級）、既婚・未婚の別等を記入させる必要があります。

(ロ) 区分後の該当者数

区分されたグループの人員数はあまり多くても少なくてもいけません。人数があまり少ないと、調査結果の信頼性など統計的意味が希薄になり、また匿名性の保証に対する被調査者の不安が高まって、調査実施の大きな障害となりかねません。またあまり大きすぎると細部に密着した解析が難しくなりますから、適当な単位に設定することが肝要です。

(ハ) 解析後の展開を考慮する

解析結果を全社や事業所毎の大きな区分でみるだけであれば細かい区分は必要ありませんが、解析以降に部門管理者と一緒に検討し、具体的改善の作成まで行おうとすれば、属性はそれが可能なようにしなければなりませんので、細かくなってきます。

(ニ) あきらかに内容の異なるものは区分する

同一の組織に現業と事務がある場合は職種の区分を設定して夫々区分することも必要です。このように人事管理上明らかに区分をして調査結果を解析するほうが良いと思われるものは区分できるようにしておく必要があります。

また属性区分の名称が似ているからといって、単なる机上プランで深い検討をせずにまとめてしまうと、あとで分析解釈が困難になることがあります。

(ホ) 属性項目は必要最小限に

記入する属性項目が多すぎると被調査者の回答に対する意欲を喪失させる恐れがあるとともに回答者が誰か判明してしまうのではないかという匿名性の信頼への懸念を起こさせる場合がありますので注意が必要です。

## 3.2 調査項目の設定

### 3.2.1 質問のパターン

質問項目の設定にあたっては、全体を幅広く見るのか、特定分野を細分化してみるのかを決める必要があります。

初めて実施する調査の場合、目的が網羅的である場合が多く、いろいろな部署や担当者の意見を反映し、質問項目も多岐にわたることになります。

したがって特定分野について1項目の質問しか割り当てできず、それで総体をみるという方法をとる場合が多くなります。

一方調査を何度か実施すると、さらに深く掘り下げてみたいということになります。

特定の側面を様々な角度の質問を実施することにより全体像をより明確に把握しようとするものです。

当然複数の質問を組み合わせるほうが調査結果の信頼性は高くなります。

たとえば「部署の方針がわかるか」という質問を、「部署の方針の説明を受けたか」「部署の方針は的確と思うか」等の複数の質問に代えてみればより状況を詳細に把握することが出来るということがわかると思います。

質問項目は自社で作成することもできますが、質問の相互にわたる一元性の確保のためにも、研究機関や調査実施機関において実施された実証的成果に基づく質問区分内容のほうがより確実といえます。

こうした機関の標準的な質問項目に加えて自社作成の追加質問項目を用意し、その状況にあった網羅性を確保することも重要です。

なお質問に対する回答が一般企業の平均と比較ができるものであればなお良いと思われます。調査を継続的に実施する場合は経年比較も重要な要素となるので、将来にわたり継続して評価する質問とその時々の中での社内での関心や状況を反映するエポックメイキング的な質問を分けるのも一つの方法です。

### 3.2.2 調査項目数

調査項目は、回答時間をどれだけにするかということと関連があります。あまり多すぎると回答する意欲が減少するでしょうし、適当な回答になる恐れもあります。ただし少なすぎると充実した調査とならなくなります。経験からみると人間の集中力は20～30分が良いところなので、なるべくこのあたりに収まるような調査とすることが肝要と思われます。

### 3.2.3 質問の表現方法

質問は簡潔かつその表現からその内容が一目で理解されるように工夫します。

#### (イ)質問の順番

- ・ 回答者の答え易さを考え、興味のある質問や答えやすい質問を前にします。
- ・ 重要な質問は中頃に配置します。前の方にあると、まだ回答者がアンケートに馴染んでいない可能性があり、後ろの方にあると回答者が回答に飽きてくる可能性があります。

- ・ 事実と意識を聞く質問の場合、事実質問は前に、それについての意識質問は後に聞くと流れがスムーズになります。質問内容に時間の流れがある時は、その流れに沿って質問すると回答しやすくなります。

(ロ) 質問文の作成

- ・ 2つの質問内容を一つの質問の中に盛り込まない  
「この花はきれいで良い匂いと思いますか」という質問文には「きれいと思うか」と「良い匂いと思うか」の二つの意味が含まれています。“きれいとは思うが良い匂いとは思わない”という人は回答できないので、質問文を分ける必要があります。
- ・ 対象が曖昧な質問をしない  
「方針は明確ですか」という質問では、会社方針か部署の方針かあるいは自己の方針かわかりません。何についての質問かということを確認する必要があります。
- ・ 質問文はできるだけ短く、わかりやすい言葉で
- ・ 誘導質問になっていないか注意する

(ハ) 回答区分

記述式か選択式かという2種がありますが、意見記入欄のようなものは記述式、設問に対する回答は選択式のほうが集計に便利です。

選択式の場合は、中間回答（どちらともいえない）を加えた方式と、YESまたはNOだけを選択する方式があります。後者は中間項がないだけはっきりした回答となりますが、日本人には回答しづらい内容となる可能性もあります。また2ないし3項目の選択肢とするか、4ないし5項目の選択肢とするかを決める必要もあります。

回答の段階数を多くすると中央に偏った回答を分散することが出来、選択もしやすくなります。段階数は回答者の負担や回答をどれだけシャープに得たいかなどのバランスを考慮して決めます。

### 3.3 PR

調査の理解を深めるためにPR活動は不可欠ですが、PR実施の時期と内容が回答数・率に影響するので慎重かつ十分に実施する必要があります。

#### 3.3.1 管理者層へのPR

一般的にある種の調査が行われると、無意識のうちに、何らかの抵抗や不安を感じるものです。このような感情的な抵抗や不安はそのまま率直に表現されるより、むしろ「マネジメントに対する批判とかアラ探しのために行われるのではないか」などの誤解等の異なった形で現れる場合が多く、「その結果が管理者の人事考課に悪用されるのではないか」という危惧の念がある場合にはなおさら不安や抵抗が大きく表れます。

したがってあらかじめ予想される問題や状況を判断してそれに対する予防措置を講じておく必要があります。調査実施前に、管理者に対し、

- ・ 調査の意義
- ・ 目的
- ・ 実施の概要（調査方法、日時、場所、調査対象者、調査担当者）
- ・ 調査結果の活用方法

などを適当な手段によって周知徹底させ、管理者がこの調査に対し十分な理解を持つようにしなければなりません。

このためには調査を実施する3日前までには、管理者に対して何らかの調査をする予告を完了することが望ましいといえます。手段としては会議での説明やE-MAIL等での周知などがあります。E-MAILでも3日あれば多忙な管理者といえども必ず目を通すでしょうし、部下に実施の予告をすることもできます。

なお管理者の親睦団体等がある場合は事前に趣旨説明をして協力要請をしておくことも重要です。調査結果のなかで、今後管理職が改善しなくてはならない課題が見つかることが十分予想されるため、それへの協力も含めて理解を求めておくことが大切です。

### 3.3.2 調査対象社員へのPR

当日は対象となる全社員に対し実施依頼を配布する必要があります。

発信は調査責任部門長以上が望ましく、社長等の執行責任者名で会社の意思を強く打ち出すことができればなお良いといえます。

社員には進んで調査に協力し、自由に本当の気持ちを、正直に表現させることが大切です。社員が本当の気持ちを正直に表現しなかったとしたら、調査結果の真実性が疑われ、調査は無意味となってしまいますからです。

個人が自己の独立した考えを抱き自由にそれを表明する雰囲気がない職場が往々にしてあります。したがって自由に回答しろといっても、「会社のすることに何か裏があるのではないか」という不安の念は社員の心の中にあると思ってよいのです。この不安を払拭するには、会社が社員のことを思っているのだという「誠意」を見せることが大切です。社員の心の中にある「正直」「率直」「誠実」に訴えることが大切です。

また調査にあたっては匿名性の確保も重要です。無記名式をとっていても、少人数の職場や少数の属性とならないような属性記入区分についての細心の注意を払い、記入者の特定がなされないように配慮することが必要です。これが不十分である場合は、誰がこんな回答をしたのかを詮索される不安が残りホンネを記入しないなどが発生します。

また調査結果を公表することについても事前に予告し参画意識を高めることが望ましいといえます。

### 3.3.3 労働組合に対するPR

労働組合が組合員に対する会社のアンケートに対し日頃どのような考え方を持っているかを知ることも重要です。一般に協力的であると思いますが、一部では労働組合活動に対する会社の介入と考え拒絶する場合もあるので注意が必要です。

労働組合の立場としては

- ・共同実施（経営参加の一環）
- ・会社の実施は容認し、結果についての報告を受ける。場合によっては課題解決について一緒に検討する
- ・会社の実施に反対する

等が考えられます。

調査の目的は、社員の仕事や会社に対する気持ちを測定し、会社施策の効果測定や改善を図るために実施するものであり、合わせて職場での人間関係の改善等に役にたてるようにするためでもあります。この意味で社員の大半が加入対象となる労働組合の存在は無視できないところであり、事前に説明し理解を求めることが回答数を高めるためにも、その後の改善施策を実施する上でも大切です。調査結果がいわゆる世論調査のようなものに陥らないためにも、調査結果について夫々の立場で検討し解決していくということが望ましく、そのためにも結果の効果的フィードバックが必要です。

### 3.3.4 役員に対するPR

大部分の経営者は社員のことを大事に扱い会社や仕事に対する満足度を高めたいと考えており、社員の動向を知りたいと思っていると思われませんが、特に経営の状況が悪い・十分でないと感じている経営者がそれらについて明確な結果を出現させる意識調査に後ろ向きな行動をとる場合も十分ありうることです。したがって調査自体は役員会での承認事項でない場合も多いでしょうが、可能であれば事前に調査の実施について役員会等で報告を行い、出席者の理解を得ておくことも必要です。

### 3.3.5 回答の途中経過報告

最初の段階では調査の興味をひくことも有り回答数は高くなりますが、数日たつと回答者数は減少します。そこで回答数が下回り始めた頃を見計らい、PRを再開することが必要です。その方法として社内のWEB上で回答者数の報告等を行うこともポイントです。

部門や勤務事業所の回答状況を公開することにより、部門の責任者に回答状況をリアルタイムで報告するとともに、適正な競争意識を持たせて回答を促進していくということが高い回答率につながることになるからです。

## 4 調査の報告

調査を実施したが結果については、社員には一切報告されないというのは避ける必要があります。調査結果がどのようなものになっても、回答者への何らかの報告は不可欠です。回答者への報告はできれば回答締め切りから1ヶ月以内に実施したいところです。WEB等で実施するのも簡易でよいと思われま

### 4.1 会社経営層への報告

調査の目的は「ただ調査を実施し実態を把握する」ということではないので、調査結果からみた会社経営上の課題を明確にして、施策案を提示・課題を解決することが重要です。したがって、調査の内容にもよりますが、経営上重要な結果が判明した場合は会社経営層に報告し、課題の共有化を図るとともに、全社の施策展開を実施するように働きかける必要があります。

### 4.2 管理者層への報告

マネジメント層は意識調査と深く関わりを持つ層です。意識調査の調査項目の大部分は「管理職層への評価」とも言うべき内容となるため、課題を明確にして改善を強くアピールすることが肝要です。できれば管理者用の報告書をまとめ、ありのままを報告したいところです。

### 4.3 一般社員への報告

一般社員への報告は細心の注意が必要です。調査結果の内容によっては、会社に対し悲観的にみることになり、人材流出にも繋がりがねないリスクがあるからです。良い点についても必ず併記し、また弱点の改善についての方向性も必ず記載するようにします。

### 4.4 労働組合への報告

調査実施前に説明した労働組合等の組織がある場合には、それへの報告も必ず実施し、今後の課題の解決と実施への協力を呼びかけ必要があります。

### 4.5 職場へのフィードバック

コンサルタントからの調査結果の報告やや主管部署として分析した結果を包み隠さず率直に披瀝し、職場で真剣に考えさせる必要があります。

部単位でフィードバックする場合以下について留意する必要があります。

- ・ 誰が回答したかを詮索しない

細かく分析すればするほど、回答者が誰かわかる場合が出てきます。記名式の場合は問題ありませんが、無記名とする以上回答者の「自由に回答する権利」を守らなくてはなりません。したがって誰が回答したのかという詮索は避けなければならないし、類推できる回答者にその後の圧力がかからないように念を押しておく必要があります。

- ・ 部単位でフィードバックする場合は、外部の人間（コンサルタント等）ないし調査分析部門の者が参加し、適切な助言を与えること

データだけを渡すと、極端に悲観的に見たり、部下に対し不満を述べるなどのアクションに走る場合も出てくる。継続的に改善していくことが重要だということを説明し短期的なアクションを起こさせない配慮が必要である。結果の見方についてのガイドブックも場合によっては作成する必要があります。

## 5 調査結果の活用方法

### 5.1 人事制度改善への活用

人事制度の改定には、従来からも、賃金プロットやモデル賃金、賃金カーブ等により他社や業界、世間一般と分析する手法は用いられてきました。

また制度改定にあたり各層とのヒアリング等により問題点を把握することは行われていました。しかし、全社員を対象とする人事制度に対する社員の満足度や動機付け要因についての評価や分析は比較的限られた会社でしか行われていなかったのではないのでしょうか。

このため人事企画担当者が個別に状況把握に努力しても総合的な客観的なデータを示すことは難しく、その意味で部分的に無知の状態での手探りの改革に取り組まざるを得なかったと言わざるをえないと思います。

社員満足度調査は人事担当者に多くの情報を提供することができます。

何よりも全社総合的な観点からの幅広い情報を提供することができます。

継続的に調査を実施していれば、満足度の変化のトレンドも見ることができますから、制度が陳腐化するまで放置することなく、タイムリーに改定することができるようになります。

調査結果を有効に活用して、社員の身近にある諸制度としての人事制度の改善をあげるためには

- ① 人事制度に関連する設問を設けそれに対する社員の満足度を測定する。
- ② 回答者の属性のうち、特に制度設計上影響を及ぼすと思われる区分一年代、職種、処遇資格・等級などーについて、多角的に満足度を分析することが必要となります。実際には①と②を組み合わせる分析が多くなります。

#### 5.1.1 設問からの分析

設問で人事制度についての満足度を問う場合は、

- ① 評価制度
- ② 賃金・賞与
- ③ 処遇制度（昇格・昇進）
- ④ 異動
- ⑤ 能力開発
- ⑥ 福利厚生
- ⑦ 表彰制度
- ⑧ 再雇用制度

などを必要に応じ設定し、制度に対する満足度（＝社員の評価）を把握します。



これにより課題を明確にし、制度の改善や改定に反映することができます。

### 5.1.2 属性からの分析

社員の価値観が多様化している今日では、全社平均のデータから一定の方向は把握できたとしても、その結果があらゆる階層の人に当てはまることはむしろ少ないのではないのでしょうか。全社の回答結果だけで、すべてが満足する制度を設計することは困難になってきています。制度を細かくしすぎると運営上の困難も生じますので、運用面の効率性からの判断もありますが、主要なグループ（＝属性）毎に分析し、きめ細かな管理や区分された制度が必要かを検討することが重要になっています。

たとえば賃金制度をとってみても、

- ① 職種別賃金ないし部門ごとに異なる賃金体系を導入すべきか
- ② 資格処遇別に異なる体系とするか
- ③ 年代別に賃金カーブをどう設計するかなどの様々な選択肢が生じます。

同様に異動や能力開発に対するニーズもきめ細かく掘り下げる必要があります。

### 5.1.3 動機付け要因を把握する

制度の満足度と並んで是非把握しておきたいのが、社員の労働に対する動機付け要因です。賃金を衛生要因にしたハーズバーグの有名な学説がありますが、自社ではどの要因が動機付けに最も関わってくるのかも是非把握しておきたいところです。

設問の例では、調査の結果「重視する労働条件」として

- ① 仕事の内容
- ② 賃金

という結果となっています。

### 5.1.4 統計的に分析する

最近統計ソフトが充実して、安価に高性能なものが手に入るようになってきたので、是非活用し、満足度に影響する要因を解析するようになりたいものです。CS分析という手法を使うと、たとえば「全般的に今の仕事に満足している」という設問に対し、他の設問のどれが最も影響するか（関連性が高いか）を明確にすることができます。影響度が高い設問の中で社員の満足度が低いものが今後改善すべき課題として明確になり、制度改定の客観的優先順位付けも可能となります。

## 5.2 組織上のマネジメント改善

属性区分に組織や勤務エリア区分を設けると、区分単位ごとに各部署の満足度の状況が明らかになります。設問の中に、マネジメントや上司のリーダーシップ、コミュニケーションなどに関連する設問を設定すれば、それらに対する満足度が浮き張りにされます。こうした分析の活用として当然に職場へのフィードバックをする必要が生じます。

### 5.2.1 職場での対応方法

職場へのフィードバックする際に、職場での展開方法を決めておく必要があります。

最終的に、フィードバックに対する報告を義務付けるか、自己責任で対応させるのかということです。

義務付けを実施した場合は、フィードバックした結果に対して、更に職場での分析を実施させ、課題の明確化と具体策の立案と実施についての報告を求めることとなります。自己責任とした場合は、自律的に課題に対する対応を決めさせ、報告も求めないとする考え方です。良い施策を展開する組織は次回に良い結果が出ます。継続的に調査を実施することで常にマネジメントの向上を気にしなければならないし、次回に自ずと結果がわかるということが背景になっています。

### 5.2.2 対応方法の例

自律的に組織課題に取り組んだ例を紹介します。

- ① オフサイトミーティングを開催
- ② 定例会議でグループディスカッション

### 5.3 トップの認識と会社施策への展開

マネジメント上の課題は直接業績に影響する側面をもつので、職場の課題であるとともに、会社全体の問題でもあります。したがってトップから会社施策としての取り組みの姿勢を明確にすることにより、職場での取り組みを後押しすることが重要です。会社として取り組むべき課題として会社の方針や事業計画への明示、社長方針として示すなどの具体的な目に見える行動が求められます。

以上

この小稿は2004年9月開催の日経連人事賃金センター事例研究会での講演をまとめたものです。  
講演ならびに筆者 渋谷和久