

とんど確立されていなかったのである。

企業の技術水準や生産力の水準がおくれている、その企業を発展させるためには、外国から技術の成果を輸入し、あるいは外国の会社の管理方式を輸入することが必要であるという段階にあつては、企業の従業員の意見を尊重するというよりは、むしろ先覚者の指導で、ぐいぐいと引っ張ってゆくような軍隊のような管理方式の方が、大きな発展力を作るのに、ふさわしかったというわけであろう。それは後進工業国が、いまなおたどるべき一つの有効な管理方式であるかも知れない。

このような意味で、われわれは次のように云うであろう。

——いままではこれでもよかったのだ——

だが、われわれはさらにつけ加えるであろう。

——こんごも、はたしてこのままでよいだろうか——

企業が発展成長して、一応の水準にまで達したとき、あるいは一応世界的水準にまで達し、国際競争場裡に覇をきそうようになったとき、さらに、成長してゆくためには、企業自身が、自己の体内の問題点を発見し、自分で新しい力を作り出してゆくのでなければならない。みずからの中に、自己発展の力を生み出すような管理方式をとり、それにふさわしい経営理念を持っていなければならないであろう。

労務管理の根本的な考えについても、このことがいえるであろう。従業員の意見や態度を分析することによって、みずからの労務管理のあり方を検討し、それを改善してゆくという自己発展の方式が確立されなければならないのである。

われわれが、モラル・サーベイをやり、その結果をフィード・バックしたということは、労務管理自身の新しい理念を確立したことを意味するのであり、日本の社会にいまなお残っているかと思われる前近代的な考え方に対して、戦いを開始したことを意味するのである。

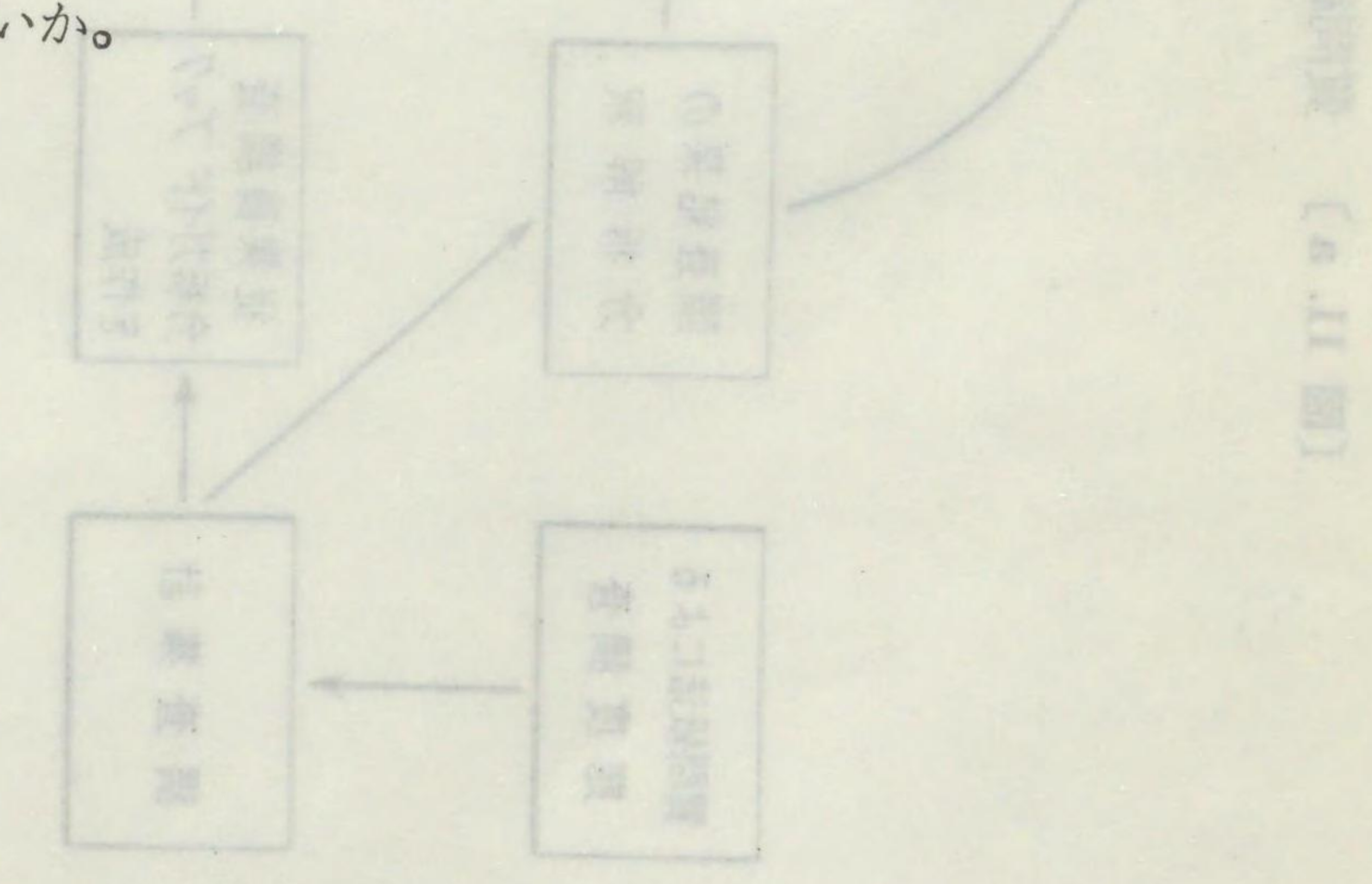
11.2 質問紙調査から労務管理方針への反映まで

従業員態度調査は、質問紙による調査に始まり、6カ月ないし1カ年近い年月を費やして労務管理方針への反映に終る。

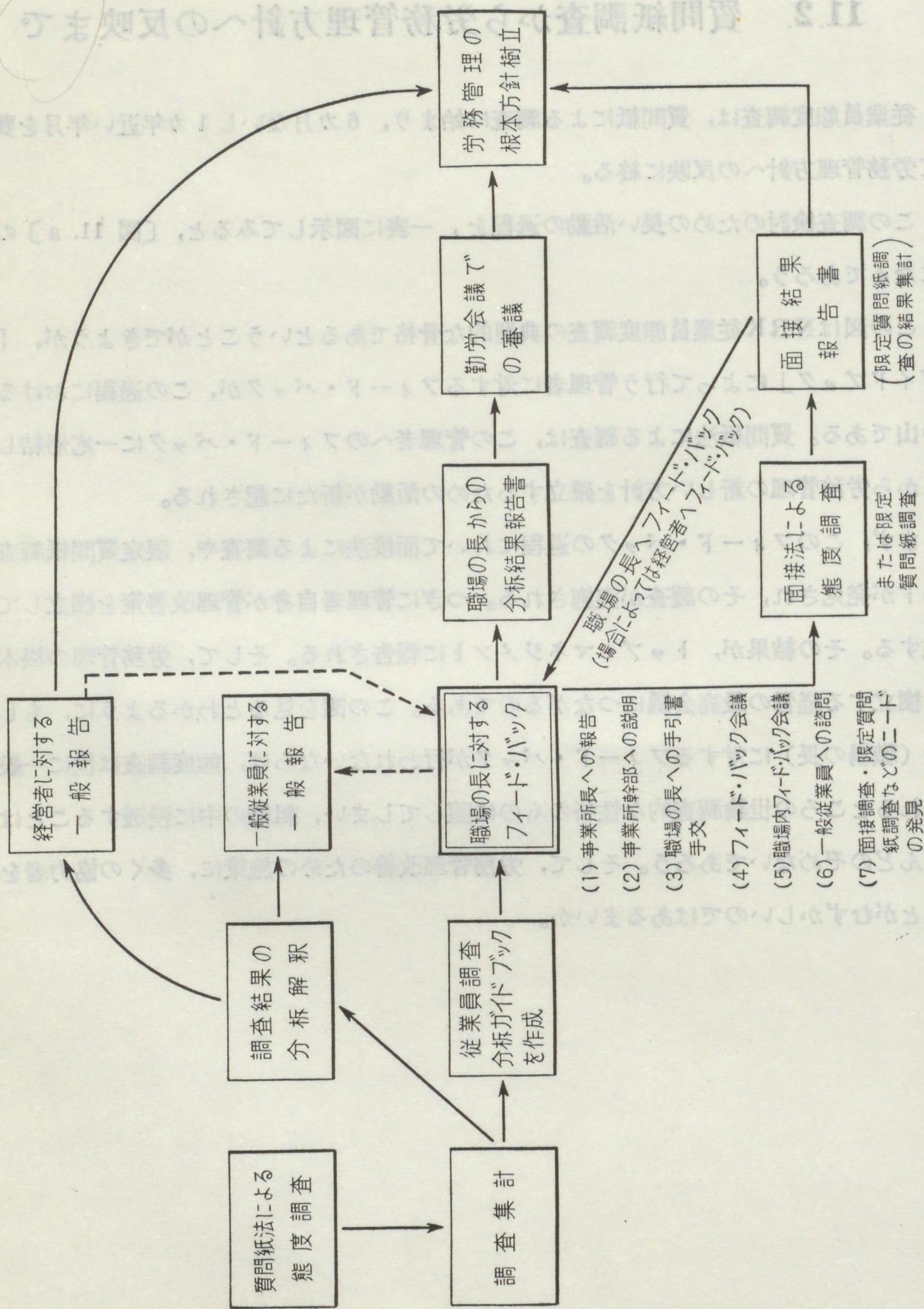
この調査検討のための長い活動の過程を、一表に図示してみると、[図 11. a] のようになるであろう。

この図はNRK従業員態度調査の典型的な骨格であるということができようが、「分析ガイドブック」によって行う管理者に対するフィード・バックが、この過程における最大の山である。質問紙法による調査は、この管理者へのフィード・バックに一応帰結し、そこから労務管理の新しい方針を確立するための活動が新たに起される。

まず、このフィード・バックの過程において面接法による調査や、限定質問紙調査のニーズが発見され、その調査が実施される。つぎに管理者自身が管理改善策を樹立して、実施する。その結果が、トップ・マネジメントに報告される。そして、労務管理の根本方針を樹立する経営の最高会議につながるのである。この図を見るとわかるように、もし管理者(職場の長)に対するフィード・バックが行われなければ、態度調査は世に一般に行われるところの世論調査的な性格のものに墮してしまい、組織の中に浸透することは、ほとんどのぞめないであろう。そして、労務管理改善のための施策に、多くの協力者を得ることがむずかしいのではあるまいか。



〔図 11. a〕 質問紙調査から労務管理方針への反映にいたる過程 (6カ月～1カ年)



11.3. 職場の長が行う管理改善

11.3.1. 職制を通じてのコミュニケーションと職場内の意思の疎通

態度調査の集計結果を、会議によって検討し、さらに分析ガイドブックにしたがってその真因を追求した職場の長は、職場の従業員のモラルを低下せしめているものが何であるかを知ったわけである。それは、あるいは思いもよらぬ発見であったかもし、あるいは、自分が平常にだっていた懸念を再確認したことを意味するかもしれないが、職場の人間管理の中核ともいうべきものを、そのほとんどすべてにわたって把握することができたといえるだろう。日本の企業の職場には、自己の感情や関心を、自由に表明することができるような民主的な雰囲気、いまだ十分確立されていないし、したがって、職場の苦情処理機関というもの、十分活用されているとはいえない。このような現状にあっては、モラル・サーベイは職場の長のために、なくてはならぬ管理上の新しい技法であるといつてよい。

職場の長は、サーベイの結果を分析し、対策を樹立するにあたって、まず、その事業所の労務部門と密接な関係を結ぶことができたはずである。そして報告書を作成したことによって、人間関係管理に関し、経営幹部と関係を結ぶこともできたはずである。そしてさらに、職場の従業員と、監督者を通じ、あるいは職場会などによって、かれらが最も問題にしている事柄を通して、親密な関係を作ることに成功したはずである。これらはモラル・サーベイが、企業内の職制を通じて行うコミュニケーションの役割をはたしたことを意味するものといえるであろう。

組織の運営を円滑ならしめる上に、その最も重要な役割をはたすものは、組織内のコミュニケーションをよくすることである。コミュニケーションがよくないために、組織の運営がうまくいかないとき、人は往々にして、個人の能力に欠陥があると思ってしまうのであるが、上から下へ、下から上への意思の疎通がうまくいかず、横の連絡がよくとれないとき、組織は円滑に運営されなくなり、そこに働く人間の働きは非常ににぶくなってくる。それはチーム・ワークや組織をぶちこわし、管理そのものの基礎をぶちこわす。モラル

・サーベイの結果を分析してみたところによると、経営の方針や意思が職場の末端まで通じていなかったり、職場の末端の問題が、全く幹部によって把握されていないため、経営管理上の「すれ違い」が随分あることに気がつくのである。そしてそれは相互の信頼関係をこわしてしまい、人間関係管理の根本的なものを失わしめている場合すらあるのである。このような現象を防ぐためには、職場の長が企業内コミュニケーションの中核的存在となることがのぞましいのであり、モラル・サーベイは、まずその端緒を作ったということができる。

とくに職場の従業員の態度が、かれらの主観的な価値判断や、個人的な期待にもとづいている場合は、それは完全に心理上の問題であって、職場の長と一般従業員との接触や、職場内の意思の疎通の体制をととのえることだけで、その問題の大半が解決されたといえる場合が多いのである。

つぎに掲げる数項目は、「分析ガイドブック」の解説の中に、職場の長に対し態度改善のための長期計画として考えられるものを例示したものであるが、コミュニケーションを改善するということによって行われる施策が多いことを察知することができるであろう。

※(1) 従業員に、より一層、自分がみとめられているという意識をもたせること。

※(2) 管理監督者と一般従業員とが、より一層接触するようにすること。

(3) 従業員に緊迫感とあつれき(軋轢)を生むような仕事の与え方、生産隘路、非能率・根本的な作業管理上の問題を解決すること。

(4) 設備施設の面でも、人の面でも、明るい楽しい労働環境を作ること。

※(5) 従業員に「こずき廻されている」と思わせないように、会社内で何が起っているか、どのように仕事がすすめられているかを、より一層理解させること。

※(6) 従業員の作業状態に影響を与えるような事柄を決定するときは、その決定に参加させること。

(7) 従業員を個人として扱い、かれらの関心事には個人的に関心を示すこと。

※(8) 従業員に影響を与える決定がなされるときは、かれらの利害が考慮に入れられているということを知らせること。

(9) 毎日毎日の行動を通じて、会社はとくに最下層の者に対してまでも公平であり、よい職場を提供しているのだという感情を、従業員に植えつけること。

(10) 規則を適用する際には、従業員を子供ではなく、良識ある成人としてあつかうこと。かれらに業務上でもある程度の自由を与え、細かすぎる監督はつつしみ、自由に意見を表明させ、厳格な規則を課するのをやめること。

(11) 気ままな変更を行わず、安定した仕事を準備すること。

(上記11項目の内、※印を打った五つの項目は、いずれもコミュニケーション上の問題であると考えてよい)

11.3.2. 職場の物の管理と人の管理との関係

技術水準を高め、生産水準をあげるために、日本の企業がとってきた物の面の管理改善は、機械化、合理化、オートメーション化の名目の下に、急速な発展を示してきた。これにともなって、人の管理も当然進歩した面もあるけれども、機械のように簡単に更新することのできない人の管理はつねにおくれがちであったということができる。

日本の企業におけるモラル・サーベイの結果は、雄弁にこの事実を裏書きするであろうし、調査結果を示された職場の長も、物的生産管理と人間関係管理との調和ある統合をなさねばならぬことと思いたるであろう。

NRK質問紙の77の質問項目について見ても、仕事とほとんど関係のない質問は、〔種目3〕給料、〔種目4〕福利厚生制度ぐらいのものであって、他の12の種目は、ほとんどみな直接間接に仕事と関連のある質問がなされているのである。したがって、職場の長がモラルや態度の改善案を考える場合には、まず業務遂行の場面にあらわれる生産上の問題を解決することに、手をつけるはずである。職場の長が、このような傾向をたどることは、一見人間関係管理の改善から横道にそれるように見えるかもしれないけれども、日常生産の場において、生産活動に従事している職場の集団にとっては、人間関係もまた仕事に関連せざるをえないのであり、人の秩序はある意味で、生産の秩序でもあるわけであって、この両者をはっきりと分けるということ自体がおかしいのである。こうして、労働生産性の向上を阻害する要因をモラルや態度という点からとらえた職場の長は、

(1) 管理組織や作業組織の改善点を発見し、

(2) 作業条件の改善点を発見し、

(3) 仕事の運び方の欠陥、生産上の隘路、非能率等の問題点を発見し、

(4) 教育訓練の必要箇所と、その緩急の度合を確認し、

(5) 作業集団編成上の注意点を発見し、

(6) 職場内人事、賃金査定、厚生管理上の改善点を発見して

職場管理上のすべてにわたって、その改善策を立てるにいたるのである。もちろん、どの点に大きな問題があるかということはそれぞれの職場によって異なるはずであり、最も大きな問題だと思われるものから解決してゆくべきであろう。この際モラルの性質上、たった一つの改善策を取ることで、一般従業員の経営に対する全般的な態度を好転させることができる場合もあることに留意すべきであろう。

11.3.3. 職場の長の管理改善の実例

ここに掲げた二つの例は、京浜工業地帯にある、某製造工場におけるものである。

【実例 11. a】

(a) 職場：経理課、課員 40名、男女の割合は6：4

(b) 態度調査の結果：この職場の士気の一般水準は相当高位にあった。もちろん工場全体の士気の一般水準の平均よりも、はるかに高い水準を示した。しかし職場の態度の型から見て、この職場の管理者は、二、三の問題点を発見している。以下は職場の長の分析結果要約報告書からの抜萃である。

(c) この職場の長の総合的印象：

「この従業員は経理という管理的職務に誇りを持ち、仕事に対する意欲もあり、その将来性に対しても希望を持っている。しかしながら、日常の仕事は、量的に過重であり、しかも単純反復作業が多いので、創意を生かす余地が少なく、仕事からくる疲労と、仕事の量の重圧の上に、上役の監督のきびしさが加わって、多少の不満を抱いている。云々……」この職場の長は、このように見ている。そして、

問題となる態度とその理由、および取るべき処置について、具体的に三つをあげているが、ここでは下記の(d)項(e)項の二つを紹介する。

(d) 種目1. 仕事の負担

項目27 仕事からくる疲労

項目14 仕事の量の重圧感

項目65 時間的な圧迫感

種目12 身分への満足

項目37 自己の裁量の余地

項目55 自己の職務の意義

(1) その態度が生じたと考えられる理由

経理課の大きな仕事の量、締切期日の厳守、厳格な経理規程手続の拘束などから、種目1. 項目27, 14, 65 の態度が生じ、またその担当事務が経理本来の管理判定事務よりむしろ単純反復的な作業事務に限定されていることから、種目12. 項目37, 55の不満が生じたものであろう。

(2) 職場の管理者が取りうる処置

仕事の量や圧迫また単純作業の反復などは、将来経理の基幹要員たるものは一度は通過し、克服すべき鍛錬コースである。しかしながら、管理者としては、作業環境と事務の改善により能率化をはかるとともに、判定事務と作業事務とを分離して、将来有為の人物の才能を生かし、その急速な進歩向上に留意したい。

(3) 上層管理者が取るべき処置、および考慮を要する事項

事務能率向上のための事務機械器具の導入と作業環境の改善。

(e) 種目6. 上役との関係

項目5. 部下の気持の尊重

項目18. 成果に対する認識

項目31. 監督のゆきすぎ

項目61. 部下の取扱の公平さ

項目69. 部下との親密さ(上役)

(1) この態度が生じたと考えられる理由、

上役との関係において上記の五つの項目がとくに低い一方、逆に

種目5. 同僚との関係

種目8. 上役の行う管理

種目9. 幹部の行う管理

種目10. 意思の疎通

種目11. 地位の安定

種目14. 昇進向上の機会

などにおいて、とくに高い態度がみとめられる。このことから、つぎの理由が考えられる。

- イ. 仕事のきびしさが人間関係のきびしさにまで及んでいる。
- ロ. 若年層が多く、彼等の能力は上役との差が大きいので、圧迫を受けている。
- ハ. 自分の才能が十分生かされないことに対する不満。
- ニ. 経理事務組織自体の特異性。

(2) 職場の管理者が取りうる処置

この不満を持つうち、特に主任的なクラスの層が問題である。すなわち、才能と経験を持ちながら、それを十分に生かしえず、上役の強力な支配に屈しなければならぬ不満については、本人の将来ならびに職場内におよぼす影響から、大いに重視せねばならぬ。

この点に関しては、上役に自己反省をうながすとともに、部下が十分に自己の創意を生かし、積極的に働けるように責任権限をもっと委譲してやる必要がある。すなわち、主体的地位を与えて部下を持たせ、上役はそれを大局的に指導するように処置したい。

(3) 上層管理者が取るべき処置および考慮を要する事項

各工場間の人事の交流によりより広い視野と意欲と経験を持たせること

上記のようにこの職場では、態度調査を行ったことにより、業務運営組織が整備され責任の委譲が行われた。そして、経営上の問題として、事務の機械化と、若い社員の人事の交流を行うように上層部に提案され、作業環境の改善を行うよう上申されている。

【実例 10. b】

- (a) 職場：機械工場 人数約150名、女子はいない。
- (b) 態度調査の結果：この職場の士気の一般水準は、高い方ではない。事業所全体の平均と比較してみても若干低位にある。態度の傾向は、事業所全体とくらべて甚しい違い

は示していないが、職場の長は、多くの問題点を指摘している。以下は職場の長の分析結果要約報告書からの抜萃である。

(c) この職場の長の総合的印象：

職場の長の総合的印象は、つぎのごときのものであった。

「かれらの意見の中には、くすぶりが多分に見られる。すなわち『自分は油職工であり、どんなに努力しても、せいぜい職長どまり』という諦めと悲観が考え方の基調をなしており、また『自分は工員という末端組織に甘んじてはいるが、本当はもっと高度の才能を発揮し、経営や管理の諸施策にも参画したい』という強い自己顕示の希望を持っているのに、それが実現されないための不満や、『会社は都合のよいことは宣伝するが、オレたちのいいたいことは取り上げてくれないし、会社の本当の温い心も感じられない。上層幹部とは疎遠である』といった腹ふくるるわざ的な不満、これらがごっちゃになって、くすぶりを示したような印象を受けた。」

「……かれらは、機械作業という仕事そのものにはプライドを持っているようだ。

……略」

「……このモラル・サーベイの結果に大きな期待を寄せているらしいこと……略」

「……総括的には、かれらの考え方はまじめで健全であり、人生の大半をすごす会社生活が、愉快で幸福であることを願っており、できることなら自分が会社の繁栄とともに、少しずつでも幸福になれるように、心から希望しているという印象を受けた。」

「この職場の長はこのように見ている。そして、問題となる態度とその理由、および取るべき処置について、具体的に六つをあげているが、ここでは下記の(d)項(e)項、(f)項、(g)項の四つを紹介したい。」

(d) 種目2. 職場の設備

項目64 職場設備の問題点

(1) その態度が生じたと考えられる理由

働く者にとって今の環境が決して快適なものではないと私も思う。雨漏りする箇所がある。材料部品が大量に流れて、食事をする箇所が狭められている。柱の間を利用したカーテン式更衣箱を作る予定になっていながら、1年経っても解決しない等々。つねに安全会議で問題となる事柄に対する不満のあらわれであろう。

(2) 職場の管理者が取りうる処置

担当職制に解決を要請し、プッシュすることと、安全会議、組長会議または朝礼で、「目下督促中で担当職制で検討中だから、もう少しがまんしてもらいたい」と答弁する以外に処置なし。

(3) 上層管理者の取るべき処置および考慮を要する事項

環境条件が作業者の働く意欲、作業能率に及ぼす影響は絶対に軽視できない。予算が足りない、人手が足りないという直接的難かしさもわかるが、「現状で何とかやっているのだから、今すぐ着手する必要はない」というような考えがあるとしたら、大いに反省をお願いしたい。……略

(e) 種目6. 上役との関係

項目5 部下の気持の尊重

項目31 監督のゆきすぎ

(1) この態度が生じたと考えられる理由

この職場は途中入職者が多く、かれらの中には、技倆・経験ともに現在の自分の直接の監督者を上廻る者も多い。またもう一つのこの職場の特長として大量の養成工出身者がいるが、かれらは基礎理論と応用力を身につけているので、新製品を理解する能力とか、トラブルが発生した場合の解決、対処能力では、職組長を上廻る者もいる。

このような状況で、この職場の職組長は、部下からオール・マイティとして尊敬されるための第一条件たる、そのグループの最高能力でない場合が多い。一口でいえば「職長を馬鹿にする部下」が時々見られる。このことから「能力の無いくせに威張ってやがる」というような態度が生ずるのは当然考えられることである。

(2) 職場の管理者の取りうる処置

職組長をもっと教育しなければならぬことと、かれらが部下をいかに教育訓練しているかを常に見、かれらの助けになってやらねばならぬことを痛感した。前者は上層管理者の計画を待つことにしたいが、後者に関しては、あらたに「訓練日誌」を職組長全員に毎日つけさせることにした。この日誌は、……以下略

(3) 上層管理者の取るべき処置、および考慮を要する事項

イ. TWIのフォロー・アップをやり、反復教育する必要がある。本社教育課、工場教育係をお願いしたい。

ロ. 職組長の技術的教育

係長、主任、係員が講師となって職組長の技術講習を実施しているが、さらに生産技術関係の他の部課から、技術面における教育資料を配布したり、工場見学を準備したりして、積極的教育に努めていただきたい。

(f) 種目10. 意思の疎通

項目49 苦情の処理

項目57 情報の秘匿

項目74 発言の自由

(1) この態度が生じたと考えられる理由

上→下の意思の疎通が相当の高点を示しているのに反し、下→上の意思の疎通の不満の多いことが明瞭に出ている。結局、これは自分の作っている部品が、何の製品のどこに使われて、どんな働きをするかわからないという淋しさと、参画意識が満足されない不満とから来るのではなからうか。(以下略)

(2) 職場の管理者が取りうる処置

かれらに参画意識を与え、自己顕示の欲求を満足させることに極力努力する。すなわち、当係で作った部品がいかに使われて、どんな性能を発揮させるかを、朝礼その他の機会に話して聞かせ、また現場を巡回して、個々の作業者に彼の加工している部品の用途等を話して、興味と関心を呼び起すよう努力する。

改善提案も一つの下→上の意思疎通だが、従来、現場から提案が出てくるまでは「提案を進んで出すように」と呼びかけるだけだったのを、一歩進めて、助言や協力によってかれらに力を貸すようにつとめたいと思う。

(3) 上層管理者の取るべき処置および考慮を要する事項

イ. 下→上のコミュニケーションにもっと力を入れること。

広義の提案制度を研究する必要がある。

ロ. 職場管理者(係長、主任)の教育

技術などの専門的分野は、各個人の研究・努力と経験で進歩すべきものだが、

人の扱い方、労働意欲のたかめ方などについては、教育課などで有効な教育計画を立案実施していただきたい。

たとえば、作業者たちに自己顕示の欲求を満たしてやるには、どんな施策を打ったらよいか、職場のチーム・ワークを保ち、集団意思を正しい方向に導くには、どんな事柄に留意したらよいか等の実際的テーマで討論研究する機会を与えてもらうと、大いに有効だと思う。

(g) 種目8. 会社との一体感

項目12 永年勤続と帰属感

項目38 会社の将来についての関心

この態度についての原因・対策・処置などは、すべて前記のコミュニケーションについてのそれと一致すると考えるので省略する。

ここの職場の長は、上記四つの外に種目1. 仕事の負担、種目3. 給与についても問題点を発見して、対策を考え、かつ提案しているが、それらはいずれも、この職場と事業所の特殊な事情を背景にしているの、ここでは割愛した。上記四つの事項について、この職場の長は、放置されがちな職場施設の補修の問題を解決しよう上申し、種目6. 「上役との関係」を改善するために、監督者教育を行うことを考え、種目10. 意思の疎通のうち、上←下のコミュニケーションを改善することによって、会社との一体感をも増しうるのであると考えている。そして、管理者教育を行うように上申している。

11.4. 管理政策・方針・施策等への反映

モラル・サーベイは、職場の長にフィード・バックされたことによって、管理改善への大きな動きを、企業体内にもたらしたものと見える。それは後進的性格を残存している日本の伝統的社会的背景や、雇用労働の家族性や、義理人情という結びつきに根を置く労働の定着性という、表面的には平穏にして安定性のあるかのごとき雇用関係のゆえに、安逸なやり方に終始しがちであった労務管理を、ゆさぶり動かし、近代化への歩みを取らせはじめたかの如くである。このモラル・サーベイを中核とする人間関係管理の導入は、あるいは日本の産業社会を近代化しようとする努力の、最終段階を意味するものといえる

かもしれない。

したがって、このような重大な役割を持つ人間関係管理の改善は、ただ、職場の長や労務担当者の責任の範囲内だけをもってしては、容易にその効果を上げることはできないのである。

前節の実例で職場の長の行う管理改善への努力のあとを見ればわかるように、職場の長は自己の職場の労務管理を改善するために、その上級権限者に、大きな援助を求めている。そしてそれは、経営方針の根本的な転換なくしては、どうにもならないような重大な改善事項があることもしばしばである。

したがって、モラル・サーベイは、幾多の段階を経て、労務対策・方針・施策などへ反映されなければならぬ。

まず、第一に、サーベイの結果が分析解釈されたあと、全社的に見たその要約が、最高経営者に報告されてあるはずであるが、その要約報告にもとづき、経営者から問題解決の方向について、何らかの暗示が当然なければならぬ。

第二に、職場の長の要約報告書は、労務担当部門によって集約され、それが経営者に報告されたあと、労務管理の年度方針を樹立し、または、個々の労務政策を立案するにあたって、資料として活用されなければならぬ。

第三に、面接法調査、限定調査の結論が、労務担当部門で検討され、労務方針や管理施策の欠陥を指摘する資料として活用されなければならぬ。

これら三つのルートは、いずれも労務担当の最高機関に集約され、労務管理方針の樹立に反映されなければならない。この反映の方式を図示したものが、368ページの〔図11. a〕である。

このようにして、新しい労務管理方針として何が打ち出されるかは、調査結果の内容いかんによることであり、また、その企業の労務管理の中心をなす考え方が、何であるかによって、それぞれ独自の形をとるであろう。

ただ、ここで共通していえることは、企業の従業員の一人一人の意見という形で、すべての職場の問題が把握され、それが最高経営者層に反映したということである。モラル・サーベイという方式が、人間の心理を扱うものであるということから、世界共通の普遍的人間関係管理上の技法として、日本の企業に採用されたものであっても、それによって

つかむことのできた実体は、その企業独特の問題である。

われわれは、いままで、自己の企業の労務管理の問題点を、働くものの心理を測定するという科学的技法によって、つかむことを知らなかった。したがって、労務管理の改善をはかるにも、他の国の制度を導入してゆくほかはなかった。それは、あるいは的外れであったり、理論だおれに終ったりしてしまいがちだったかも知れぬ。だが、これからはそのような失敗をくりかえさないですむのではあるまいか。

われわれは態度調査という近代的技法によって、自己の企業の労務管理の功罪を測り、それを管理の根本方針に反映してゆくことができるのである。

こうして、自己発展のあゆみが続けることができるであろう。

従業員態度調査のてびき

昭和33年10月5日発行 頒価 2300円
昭和37年7月1日改訂三版

従業員態度調査のてびき

目次
1 調査の目的と意義
2 調査の方法
3 調査の結果と分析
4 調査の活用
5 調査の注意点

昭和33年10月5日発行 頒価 2300円

昭和37年7月1日改訂三版

編者：日本労務研究会・態度調査委員会
発行者：山田虎夫
発行所：社団法人日本労務研究会
東京都港区芝赤羽町1
電話(45)1744・7104
印刷所：新興印刷製本株式会社

(本書の内容についてはその全部あるいは一部を引用転載複製することを堅く禁じます)

| | | | |
|--------|------|----|-------|
| 開巻と巻末 | 200頁 | 1冊 | 2300円 |
| 調査のてびき | 200頁 | 1冊 | 2300円 |

「従業員態度調査のてびき」ならびに「様式」頒価

◎従業員態度調査のてびき

B5判 上製本 400頁 箱入 1部頒価 2,300円 送料120円

同封添付資料 様式1のA, B 様式5及び5の附属様式 各1冊

様式2, 様式3, 様式4のA, B, C, D, E, 様式6 各1枚

◎従業員態度調査の様式

| | | | |
|-------|--------------------------|----------------|-------------------|
| 様式1のA | 従業員意見調査表A | B5判 16頁 1冊 15円 | (1000部以上1部につき13円) |
| 〃 | B 付追加質問欄 | 〃 〃 〃 〃 | (印刷実費を加う) |
| 〃 | C 付追加質問欄及び照会事項欄の印刷 | 〃 〃 〃 〃 | (印刷実費を加う) |
| 様式2 | 集計用ホールソートカード | 50枚綴 1冊 500円 | |
| 様式3 | 集団得点集計用紙 2色刷 | 30 〃 〃 300円 | |
| 様式4のA | 種目別診断図 A 全体用 | 20 〃 〃 200円 | |
| 〃 | B 現場男子用 | 20 〃 〃 200円 | |
| 〃 | C 事務男子用 | 20 〃 〃 200円 | |
| 〃 | D 女子用 | 20 〃 〃 200円 | |
| 〃 | E 役付用 | 20 〃 〃 200円 | |
| 様式5 | 調査結果の分析ガイドブック (附属様式 16頁) | B5判 70頁 〃 150円 | |
| 様式6 | 逐年傾向図 | 10枚綴 〃 60円 | |

◎ホールソートカード集計用具

| | |
|------|---------|
| パンチ | 1個 500円 |
| ソーター | 〃 100円 |
| トレイ | 〃 600円 |
| 修正紙 | 1袋 100円 |

従業員態度調査のホールソートカードによる集計のサービスについて

| | |
|-----------------------|--|
| 集計費 (様式共)と 所要日数 | 200人以下 1人当り 250円 約3週間 500人以上 1人当り 200円 約1ヶ月間 |
| 調査の内容 | ホールソートカードによる集計 性別、所属別による診断図の記入 ガイドブックによる項目別診断 簡単な報告書の作成 |