7.
質問紙調査の分析と解釈

7.1. 診断図の検討・解釈

質問紙によって「NRK従業員意見調査」が行われ，その資料が6.1～6.2に記されている手順によって集計・整理されたならば，この段階で得られているいまだ乏しい情報の範囲内でも，それらを最も効果的に分析・解釈しなければならない。この分析・解釈の仕方の具体例は，9章，8章，11章および「分析ガイドブック」の9～12頁等に示されているが，ここではその要領の基本形式を述べておく。

診断図の検討は，つぎのおのおのの観点から手順を追って逐次すすめるとよい。

7.1.1. 低い得点を示した種目は何か

1. 調査対象全員のカーブについて，低スコアを示した種目に労務管理上の問題意識を持つことができるかどうかを考察する。
2. 上記と同様に，それぞれの対象集団ごとに得られる診断図を検討する。
3. これらの検討にあたって納得のできない種目については，その種目を構成しているそれぞれの質問項目の内容をいま一度反省してみる。この場合には，項目別パーセンタイル診断図を詳細に吟味する必要がある。
4. なお上述1.～3.の検討にあたっては，低スコアの原因が，非好意的な意見によるものか，「どちらともいえない」の反応によるものかをあわせ考えなければならない。この場合には，項目別もしくは種目別棒グラフ診断図を詳細に吟味することが必要になる。

7.1.2. 上記7.1.1.の種目得点の傾向は一般的な傾向か

1. 各集団別の診断図を相互に比較する。この場合には，調査対象全員についてのパーセンタイル診断図から士気の総合水準（T.M.L.）または士気の一般水準（G.M.L.）を決定し，この水準をそれぞれの集団別パーセンタイル診断図の上に縦の赤線で示しておくと，比較が容易である。
2. 各集団別の診断図の傾向に不可解な事実を見出した場合には，その集団の諸特性

を反省してみることが必要である。ここで考慮してみる集団特性としては，たとえば年齢別，勤続年数別，男女別，事務・技能職別などの従業員構成がどうなっているかという点があげられよう。

3. 上記2. の集団特性の影響を具体的に吟味する必要があれば，調査対象の組織別集団区分を解体して，上記の各特性群別に診断図を作成してみるとよい。この場合，とくにある属性が集団得点を消極に（または積極に）規制しているか否かを検討することがねらいであるならば，これらの属性別の診断図を同一の診断図シート（一般用）のうえに図示して比較する方がよい。

4. なお，診断図に現われた態度の傾向について解釈に苦しむ問題が残る場合は，その集団の組織または人事上の特殊事情を考察する。たとえば，管理者・監督者の異動がありはしなかったか，その部門についての管理方針や組織上の変更が最近行われたことはないか，従業員の間で最近になにか悪質なトラブルは起きていないか，などの諸点が考慮さるべきである。

5. これらの点について，当該部門の管理者や監督者がどんな見解を持っているかを参考にすることが有効である。また，従業員の自発的な見解を，別項の自由回答の内容分析からうかがい知ることができれば一層効果的であろう。これらの手順を徹底的に推進するとすれば，それは8章および9章に述べるフィード・バックと面接の過程に入ることになる。

6. さらに，調査が逐年的，継時的に実施されている場合には，過去の診断図との比較対照によって，問題の動きをつかみ，その変貌過程のうちに解釈所見を見出すことができるか否か考察する。

7.2. 診断図の統計的分析

調査結果を綿密に追跡する時間と余力が許される場合には，得られた各種のスコアをあらゆる角度から，統計的に分析することが可能である。ここでは，それらのうちで一般的なものの二，三を例示するにとどめたい。

7.2.1. 種目別得点の分布幅の分析

この分析を行うねらいは，発見された問題に対する対策が全組織的な規模のものでなければならないか，あるいは局部的対策にとどまることを許されるかという点について見通しを得ることである。このためには，まずつぎの二つの特殊な診断図を作成する。

1. 調査対象の各集団ごとに得られる種目別得点につき，その最高点と最低点とをそれぞれの種目別に図示したパーセンタイル診断図
2. 調査対象の各集団のうちで，その T.M.L. が最高だった集団と最低だった集団との態度傾向を一緒に図示したパーセンタイル診断図

これら二つの診断図を比較検討してみる場合に，つぎの基準の双方に該当する種目があれば，その分野については全組織的な対策を考慮する必要があると判断する。

(1) 分布幅の中点が「低い」以下の段階に入ること

(2) 上記1. の分布幅が2. の分布幅の範囲内に入っているか，あるいは脱逸が少ないと認められること

7.2.2. 種目別得点の集団間の散布度の利用

この分析手続のねらいは，上記の場合と同様である。〔表 7. a〕は繁業部門某工場従業員（N＝961）を22の集団に区分して得られた種目別得点の平均（$\bar{x}$）と，その集団数（N′＝22）について得られた標準偏差（σ）および $\bar{x}\pm1\sigma$ の幅を示している。

この $\bar{x}\pm1\sigma$ の幅が前項(1)(2)の場合と同様な見方による判断の基礎になるのである。

7.2.3. 種目別得点のランキング

調査対象の各集団ごとに，14の種目別得点の百分段階尺度値についてのランキングを行い，さらにこれらにもとづく全集団についての総合品等順位から対策の緩急順序を推知することができる。

【表7.a】

種　目	平均得点($\bar{x}$)	σ	$\bar{x}-1\sigma$	$\bar{x}+1\sigma$
1	2.30	0.79	1.51	3.09
2	2.89	0.59	2.30	3.48
3	1.78	0.42	1.36	2.20
4	2.28	0.41	1.87	2.69
5	2.77	0.24	2.53	3.01
6	3.52	0.84	2.68	4.36
7	3.02	0.67	2.35	3.69
8	3.48	0.62	2.86	4.10
9	2.51	0.44	2.07	2.95
10	2.78	0.35	2.43	3.13
11	3.87	0.58	3.29	4.45
12	2.95	0.47	2.48	3.42
13	3.05	0.39	2.66	3.44
14	1.08	0.93	0.15	2.01
T.M.L.	38.28	5.73	32.55	44.01

7.2.4.　項目分析の応用

項目分析というのは，各種の得点間の相互関係について，相関係数や平均得点の差の有意性を，統計的に分析することによって吟味する手続の総称である。相互に関係させる得点の組合せには，つぎのようなものが考えられる。

1. 項目得点と項目得点
2. 項目得点と種目得点
3. 項目得点と T.M.L. または G.M.L.
4. 種目得点と T.M.L. または G.M.L.

これらのうち1. は，各質問項目に対する反応の類似性を把握するための基礎的なデータを提供するものであって，質問紙調査の結果を解釈するという実際的な用途にはあまり用

いられない。

つぎに2. の項目分析は，ある質問がそれを含む種目得点とどの程度に関連しているかを示すものであるから，質問の内容の適否もしくは質問紙の種目別構成の適否を研究するにあたって不可欠な手続であるが，同時に **7.1.1.～7.1.2.** に述べた実際的な解釈過程にも応用のできる定量的な資料を提供するものである。

つぎに3. の項目分析は，個々の質問に対する反応と士気の全般的な水準との関係を示す手続であるから，上記2. の場合と同様に実際的な用途に供することができる。つぎに掲げる〔表 7. b〕は，某動力車メーカーの本社従業員（N＝100）について調査した結果か

【表7.b】

項目	φ	項目	φ	項目	φ	項目	φ
1	＋ 0.37	36	＋ 0.29	60	＋ **0.51**	30	＋ 0.22
2	＋ 0.44	11	＋ 0.28	47	＋ **0.49**	63	＋ 0.21
28	＋ **0.53**	24	＋ 0.34	20	＋ 0.42	68	＋ 0.24
3	＋ 0.29	12	＋ 0.33	34	＋ 0.33	45	＋ **0.59**
29	＋ 0.31	38	＋ 0.22	35	＋ 0.13	69	＋ **0.45**
16	＋ 0.34	13	＋ 0.09	57	＋ **0.46**	70	＋ **0.60**
17	＋ 0.41	26	＋ 0.18	50	＋ 0.39	71	＋ 0.30
5	＋ **0.61**	27	＋ 0.20	23	＋ 0.31	72	＋ 0.42
31	＋ **0.48**	14	＋ 0.24	75	＋ 0.34	73	＋ **0.49**
18	＋ 0.36	15	＋ 0.36	37	＋ 0.22	59	＋ **0.60**
6	＋ 0.42	66	＋ 0.30	51	＋ **0.48**	58	＋ 0.33
19	＋ **0.45**	42	＋ 0.36	25	＋ 0.31	48	＋ **0.47**
7	＋ **0.54**	4	＋ 0.24	39	＋ 0.34	49	－ 0.03
33	＋ **0.54**	43	＋ 0.27	52	＋ 0.39	74	＋ 0.37
21	＋ 0.35	62	＋ 0.38	40	＋ 0.37	76	＋ 0.27
8	＋ **0.48**	61	＋ **0.66**	65	＋ 0.28	56	＋ 0.30
22	＋ 0.40	44	＋ **0.65**	64	＋ 0.23	77	＋ 0.32
9	＋ 0.30	32	＋ **0.48**	41	＋ 0.35	55	＋ 0.36
10	＋ 0.23	46	＋ **0.47**	67	＋ 0.23	54	＋ 0.33

ら，項目得点と総合水準との相関関係を四分相関係数（φ）によって計算して示したものである。

いまこれらの相関係数のうちで+0.45以上の値を示したものだけを選び出し（ゴチック活字で示してある），それらの項目がどの種目に含まれているかを調べてみると，つぎの〔表 7. c〕が示すとおり，該当項目数21箇のうち7項目は種目4（上役との関係）に，5項目は種目8（上役の行う管理）に，4項目は種目7（幹部との関係）に，それぞれ含まれており，残りの5項目は他の各種目に散ってしまっていることがわかる。

【表 7.c】

種　　目	質　問　番　号
1 仕事の負担	1, 14, 27, 40, 65
2 職場の設備	2, 15, **28**, 41, 64, 66
3 給　与	3, 29, 42, 67
4 福利厚生	4, 16, 30, 63
5 同僚との関係	17, 43, 62, 68
6 上役との関係	**5**, 18, **31**, **44**, **45**, **61**, **69**, **70**
7 幹部との関係	6, **19**, **32**, **46**, **60**, 71, 72
8 上役の行う管理	**7**, 20, **33**, **47**, **59**, **73**
9 幹部の行う管理	8, 21, 34, **48**, 58
10 意思の疎通	9, 22, 35, 49, **57**, 74
11 地位の安定	10, 23, 36, 50, 56, 75, 76
12 地位についての満足	11, 24, 37, **51**, 55, 77
13 会社との一体感	12, 25, 38, 54
14 昇進・向上の機会	13, 26, 39, 52

このような分析結果から，この会社の従業員の士気が，監督者のあり方によって決定的に左右されていることを推定することができるのである。

最後に4. の項目分析は，各種目得点と **T. M. L.** もしくは **G. M. L.** との関連を示すものであるから，その実際的な用途は，前項に掲げた事例の場合と同じであるが，各種目内の質問構成に尺度化の点で問題が存する場合には，両者の分析結果の間には不一致が現われることも予想される。

7.3 職場のステータスと士気水準との相関分析

工場・事業場従業員の労働意欲と，当人が属する職場もしくは職務のステータスとの間には，密接な関係があるといわれている。シカゴ大学の R. レンクは，この関係をつぎの〔表 7. d〕のようにまとめている。

【表 7.d】

高いモラールを規定する条件	低いモラールを規定する条件
(a) 監督者	一般従業員
(b) 事務所勤務者	現場勤務者
(c) 非現業的職務	筋肉的労務
(d) 技術・熟練を要する	技術・熟練を要しない
(e) 責任がある	責任がない
(f) 判断・行動の独立・自由がある	判断・行動の独立・自由がない※
(g) 作業条件が良好	作業条件が劣悪
(h) 経営中枢に近い（空間的にも，職務上も）	経営の中枢から疎隔している（空間的にも，職務上も）
(i) 取扱う材料が精錬されている	取扱う材料が粗悪である
(j) 組織を動かす仕事	課業本位の仕事
(k) 男子	女子

※ 機械にペースを合わせる仕事では，とくにモラールは低くなる。
なお，わが国の特殊事情としては，経験年数と年齢の要因を一定にして置くことがとくに重要と思われる。

これらの(a)～(k)に掲げた諸要因は，いうまでもなく単独に作用するとは限らないのであって，それらの間に種々の交互作用が働くものと考えなければならない。この種の交互作用には，たとえば包含，競合，拮抗，干渉などの類型をあげることができる。

製造部門の職場では，たとえば(i)の要因は(e)の要因を当然に含むであろう。これは包含の関係である。社長付の秘書の職務を考えてみよう。この場合には(b)，(c)，(d)，(f)，(g)，とくに(h)などの多くの要因が競合するであろう。

現場の技術者を例にとってみよう。かれの職務においては，(b)，(d)，(e)，(f)，および(g)の要因はプラスの方向に作用し，たとえば(j)や(h)の要因はマイナスの方向に働くので，こ

れらの要因間に拮抗作用が働くと考えられる。

つぎに，非現業の監督者を例にとって考えてみると，(a)，(b)および(c)がプラスに作用する反面，(c)の職務の性質という要因は監督者としての威光にはマイナスの作用をおよぼす。また，現場の監督者の場合は(a)がプラスに，(b)がマイナスに作用するという条件のもとで(f)がプラスに作用するであろうし，現場事務員の場合では，(b)がマイナスに，(c)がプラスに作用する条件のもとで(h)はマイナスの方向に作用する。これらの錯綜した作用は，交互に干渉の形態をとっていると考えることができよう。

さて，士気を規定する上述のようなステータス要因の交互作用を適切に評価しつつ，前掲 R. レンクのプリンシプルに即応して調査対象の組織別集団をステータスの観点から分類し，さらに各分類区分内での品等を行うことに成功すれば，この節にいう相関分析の縦軸が決定したことになる。（〔図 7. a〕の縦軸参照)。

つぎに横軸としては，種目別パーセンタイル診断図（一般用）の横軸をそのまま用いる。

このような相関図の上に，各対象群の G. M. L. を記入していく。

〔図 7. a〕は，某社の現場関係者（N＝751）について上述の手続を適用した結果を図示したものである。

この図にみられるように，それぞれの集団の G. M. L. は図の左下から右上に向って近似的に直線の回帰を示している。

ところで，この直線回帰は多少の乱れを示しているわけであるが，この種の乱れを示している集団こそ，問題のある集団として，7.1. に記述した手続に準じて重点的に検討を加えねばならぬものとみなされるのである。

この場合，回帰の乱れの意味を考察・解釈することが大切であるが，その手順の概要を診断図の参照および特殊事情の勘案の両面から上述〔図 7. a〕につき事例研究的に紹介する。

7.3.1. 診断図の参照

1. たとえば「製造・施設」部の係長群は，その職務の独立性（前記(f)の要因）のゆ

【図 7. a】　ステータスと士気水準の相関分析図

区分	部	課	職務	人数	平均部下数(記事)	非常に低い 1 2 3 4 5 / 低い 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 普通	解釈
監督者	製造・施設	(各課)	係長	9	62		
	事務・山林	(各課)(各出張所)	係長 出張所長	12	14		
	製造	(各課)	職長	21	15		現場に比し監督を厳重に受ける。部下少数
	施設	(各課)	職長	14	13		
	製造	原質	組長	25	6		
		抄造	組長	14	9		高速機械にベースを合わす
	施設	動力	組長	16	3		(子飼いの組長多数) 人を使う仕事
		設計・工作	組長	11	7		(転入者多数) 技能で押える。 技能では工員と同質の仕事
事務・技術	事務	(各課)	事務	56			(学校出多数) 情報に通じ経営に密接
	山林	東部	(事務)	13			職務の重要性やや劣る (事務部に比し) 学校出少なし
		出張所	(事務)	26			
	製造	調査		21			
	施設	設計・工作	技術	20			
	製造・施設	(各課)	現場事務	11			
現場労務	施設	設計工作	保全	15			予防，修繕……注油
			土建	27			大工，鳶，板金
			機械	40			精度の低い機械工作 (転入者多数) 必要生涵薄
	事務	厚生	非事務	17			寮の女中，炊夫，その他
		資材	輸送	21			引込み軌道，動力車運転
		総務	現務員	25			使丁，守衛，自動車運転手
	山林		受渡	15			
	施設	動力	電気	21			むしろ技術的な職務
			汽缶	14			
			変発電	15			作業内容単調，労働条件不良 (時間)
(直接生産)	製造	原質	調成	21			
			S・P	42	サルファイト・パルプ		良質紙のパルプ 自由回答多し (木釜で煮る) — 抄造よりは技術的な仕事
			G・P	33	グラウンド・パルプ		砕木，新聞紙のパルプ — 抄造よりは技術的な仕事
			調木	46			環境条件不良，粗悪な原料を扱う — 抄造よりは技術的な仕事
		抄造	第一抄紙	23			高速機械にベースを合わす — 監督の差？
			第二抄紙	24			同上，直接監督者についてのスコア低 — 監督の差？
			仕上	83			選別，包装，数読み，女子多数，雑役的

えに G.M.L. がいちじるしく高い。この傾向は部下の数がいちじるしく多いことによって助長されている。しかし反面には，この職務上の条件がかれらの「意思の疎通」や「職場の設備」の種目得点には拮抗的にマイナスの作用を及ぼしている。これらのグループのパーセンタイル診断図において，上記二つの種目得点が低い方に偏していたことは，かならずしも奇異な傾向ではない。

2. 「現場労務・施設部・工作課・機械職群」において回帰の顕著な乱れを認める。この場合，他に特別の規定条件がなければ，まず待遇が問題になるので，「給与」および「福利厚生」などの種目得点を吟味してみる。

3. ここで解釈が安定しなければ，つぎに制度的・組織的な欠陥を問題にしてみるとよい。すなわち，「意思の疎通」や「幹部の行う管理」等の種目得点を吟味する。

4. なお解釈が安定しない場合には，同僚関係，従業関係などを問題にしてみる。すなわち，「上役との関係」や「同僚との関係」の種目得点を参照する。

7.3.2. 特殊事情の勘案

上述の診断図参照の過程を終えてもなお問題の意味の理解に到達しない場合には，それぞれの集団が置かれている職場の特殊事情を側面的に考察してみなければならない。この場合には，自由意見の記述が有力な手掛りになることもあるが，多くの場合，現場監督者の所見を問うてみることによって，実り豊かな解釈を引き出してくることができるのである。

なお前掲〔図 7. a〕の事例についてのこうした解釈所見をここで具体的にとり上げることは非常に煩わしいので，これについては同図右端の解釈欄に注記してある記述内容につき研究していただきたい。

7.4. 自由回答の分析・解釈

自由回答の分析・解釈法は最も困難な手続であるが，便宜上これを定量的な方法と定性的な方法とに分つ。

7.4.1. 定量的な方法

定量的な方法とは，近年擡頭してきた内容分析の技法による手続である。内容分析の考え方では，従業員意見調査における自由回答の記述は，労働者から経営者に対してなされる自由なコミュニケーションの一過程である。一般的にいって，コミュニケーション過程の公式的な内容は，だれが，なにを，だれに，どうやって，どんな効果を伴って，伝えるかということにかかわりを有するものとされる。しかしながら態度調査にあっては，「だれが」という見方は無記名式の方法論上，あらかじめ排除されている。また，「だれに」の限定も態度調査の性格と企業へのその導入のプログラムによって，一定の前提を有するものであるから，ここではこれをことさらに考慮する必要がない。さらに「どんな効果を伴って」という視点については，あらゆる階層の従業員に対して，いわゆるカタルシスの機会を与え，参加感と一体感の培養を目標に掲げようとするこの種の管理慣行の建前上，ここでは別段の考慮がはらわれているのである。すなわち，ここにいう「効果」は，分析・解釈にあたる者の手で積極的に生み出して，逆に与えられねばならぬものであると考えることもできるのである。

かくて，自由回答の分析・解釈の焦点は，「なにを」「どうやって」の二点に絞られてくるのである。この場合の「なにを」とは，人々が望み，入手しようとして追求している対象がなんであるかということであり，内容分析の技法にいう「記録単位」にほかならない。

つぎに，「どうやって」の問題にはいくつかの角度を設定することができる。態度調査の場合にあっては，たとえば，方向性（好意的か・非好意的か），強度（情緒的・感傷的・興奮性など），主張形式（要求的・期待的・供述的）などをそれぞれの必要に応じて分類カテゴリーとしてとり上げるとよい。これらは，内容分析の技法では，いわゆる「文脈単位」とよばれるもので，自由回答の記述を文脈的に評価することによって，はじめて分類の根拠が得られる性質のものである。

いずれにもせよ，自由回答を定量的に分析するためには，最初に分類原則を立て，上に例示したように，もっとも適切な分類カテゴリーを決定することが必要である。大量処理を要する場合には，回答のサンプルを相当数通読したあとで分類原則を探索するのである。この原則が決定しさえすれば，事後の手続は，「記録単位」については頻度を数えれば足り，「文脈単位」については文章全体の文脈を把握してから分類の操作を行えばよい。

有名なホーソン工場の面接記録は，「文脈単位」としては方向性（好意・非好意・中立の三分法）をとり上げ，「記録単位」としては37項81目の具体的な施設・設備・制度・慣行等を掲げている。

つぎの表〔表 7. e〕は，某メーカーの現業従業員約1,000名から得られた2052例の自由回答意見を整理した結果である。この表では，もとの「記録単位」としては「NRK従業員意見調査表」に掲げられている12項の主題（Subject Matters）がそのまま利用されており，「文脈単位」としては，記述全体から把握される発言形式の三分法（要求・期待・事実）が用いられている。

【表 7.e】 自由意見の内容分析（例）

形式カテゴリー ＼ 主題カテゴリー	労働時間	給与	福利厚生	仕事	作業場	労働組合	同僚	上役	職制	組織	将来性	資格	計	%
要求発言	82	90	82	30	39	14	1	41	18	30	29	37	493	23
期待発言	63	103	65	26	22	14	1	36	13	13	25	20	401	20
事実発言	133	285	103	86	86	86	18	89	32	75	87	78	1158	57
計	278	478	250	142	147	114	20	166	63	118	141	135	2052	／
%	14	23	12	7	7	6	1	7	3	6	7	7	／	100

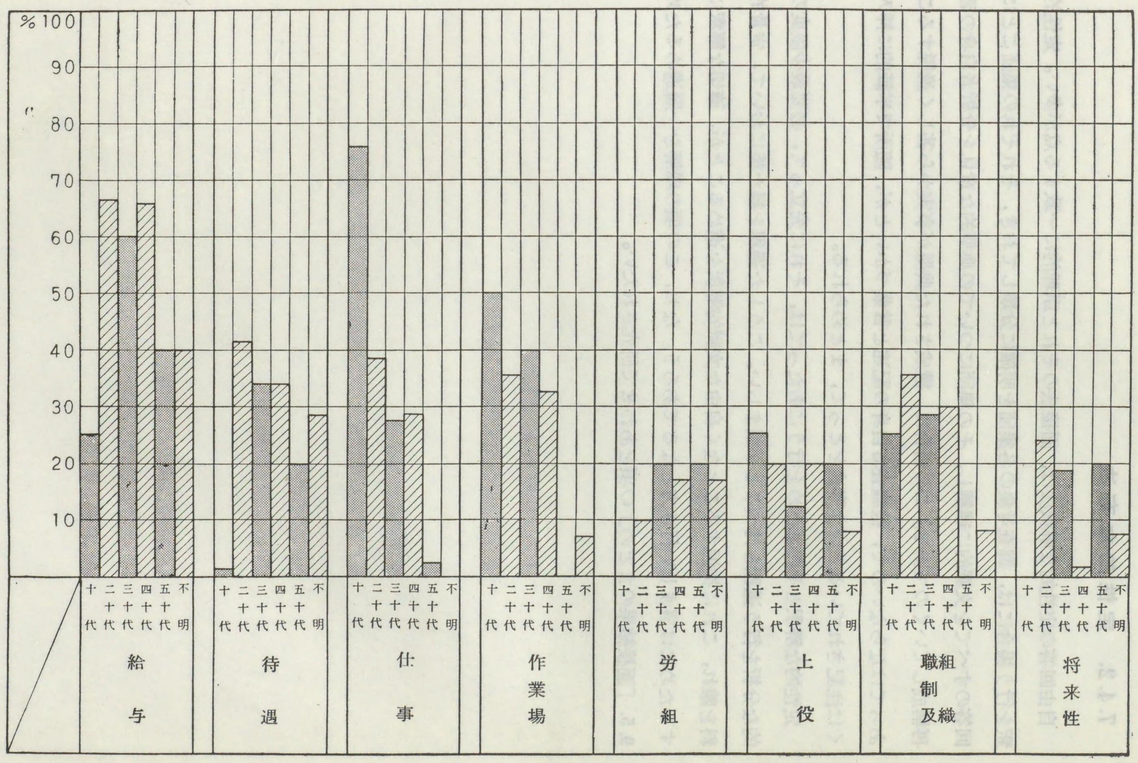
また，〔表 7. f〕と〔図 7. b〕は，同じ主題カテゴリーを用いて，年代別，職場別に不満傾向を比較するように自由回答をまとめた例である。

なお，自由回答の記述全体を通じて，「なにを」主張しているかを把握し，目標もしくは価値としてこれを分類する試みも可能である。H. D. ラスウエルは，代表的な価値として，収入（金・物的財産），安全（健康・完全な身体），尊敬（権力・名声・威光・公正・愛情）などのカテゴリーを設定することを主張しているが，このやり方は態度調査への応用も可能であると思われる。

【表 7.f】　某造船工場従業員の不平不満の頻度　　調査を実施することに：賛成 153　不賛成 6　分らない 15

カテゴリー ＼ 年齢・職場 ＼ 人数		10代	20代	30代	40代	50代	不明	進行係		運搬係		現図係				鉄木係				機械係		撓鉄係		不明	計
		4名	53名	73名	43名	5名	15名	(キーパンチャー・タイム)	(整備)	(クレイン)	(運搬)	(現図)	(〃)	(〃)	(計測)	(罫書)	(〃)	(〃)	(組立)	(ガス)	(機械)	(板曲)	(撓鉄)			
								15	6	19	16	5	6	6	7	6	6	6	11	15	9	16	3	12	29	193
なおいいことが足りないか調査を了えて	大いにある	0	9	13	6	1	4	2	2	2	0	1	1	0	0	2	1	2	2	4	3	2	1	2	6	33
	かなりある	3	24	14	9	0	1	6	0	1	3	2	3	5	5	1	2	3	1	7	0	3	0	1	8	51
	余りない	1	20	46	28	4	10	7	4	16	13	2	2	1	2	3	3	1	8	6	6	11	2	9	15	109
その内容	給与	1	35	44	21	2	6	11	2	12	5	2	5	3	2	3	3	5	8	12	5	10	3	5	13	109
	待遇	0	22	24	14	1	4	7	1	7	2	0	3	2	1	3	2	4	3	9	3	3	2	1	12	65
	仕事	3	20	19	12	0	3	5	2	5	3	0	2	1	2	3	2	3	2	8	1	3	2	4	9	57
	作業場	2	24	29	14	0	1	5	2	10	1	1	2	4	4	3	3	2	7	7	3	3	1	4	8	70
	労組	0	5	15	7	1	2	3	1	3	2	0	0	0	0	0	1	4	1	3	3	3	1	0	5	30
	同僚	0	4	6	6	1	0	1	0	2	2	0	0	1	0	0	1	2	1	1	2	0	0	0	4	18
	上役	1	11	9	9	1	1	1	0	2	1	0	2	0	0	1	2	2	3	6	3	3	0	1	5	32
	職制	1	18	20	14	0	1	4	1	4	2	0	2	1	4	1	3	4	4	10	2	2	0	3	7	54
	組織	1	12	6	5	0	0	2	1	2	1	0	0	2	1	0	1	1	1	4	2	0	0	1	5	25
	将来性	0	12	13	3	1	1	2	1	4	2	0	0	2	0	3	2	3	1	3	2	2	0	0	3	30
その他	福利・厚生		1	1				1											1							2
	設備		1	1				1											1							2
	病院				1															1						1

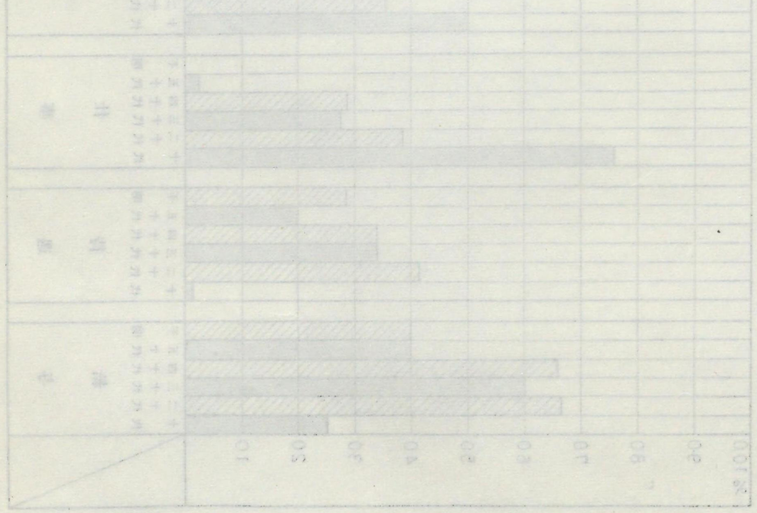
【図 7.b】　某造船工場従業員の自由回答による不満の表明(%)(主題別・年代別比較)



7.4.2. 定性的な方法

自由回答の定性的な解釈法は，面接法のそれと原理的に一致する点が多い。定性的な解釈を行う場合には，調査対象の各集団を明確に分類しておき，それぞれの集団ごとに自由回答のすべてを文脈的に理解し，その集団についての典型的な意見を分析者自身の言葉で再構成していくのである。この場合に，構成された典型が事実から甚しく逸脱することがあってはならないので，被調査者自身の記述と言葉づかいとが，随所で挙証的に挿入もしくは注記されているという形式をとって，まとめられる。

定性的な解釈とそのまとめを行うにあたっては，それに先立って，必要最少限度の定量的な分析を行う過程を持つことが望ましい。こうした過程を経た後において，定量的な資料を離れ，これに拘泥することなく自由な文脈的解釈を進めることが，適切な解釈に到達するためには望ましい行き方となるであろう。なお，この項の理解を一層進めるためには **9.5.**「面接結果のまとめ」の項をあわせて研究されたい。



【図 7.P】

8. 質問紙調査のフィード・バック

8. 質問紙調査のフィード・バック

8.1 調査結果の一般報告の行いかた

態度調査の結果は，会社のすべての階層に対し，一般報告されねばならないが，時間的に，(1) 対経営者，(2) 対管理監督者，((3) 対労働組合)，(4) 対一般従業員 の順序に行われる。ただし，対経営者への報告が行われたあとは，通常時間的に平行してすすめることになりがちである。そして経営者へは，フィード・バックのあと，ふたたび結果のすべてについて報告されるし，必要に応じフィード・バックの過程において，状況報告その他が行われることも考えられる。

8.1.1. 経営者への一般報告

a. その考えかた

最高経営者層に課せられている古くして新しい課題は，経営能率の向上，なかんずく労働生産性の向上ということである。

ところで，この労働生産性を高い水準において維持するためには，従業員の集団が，進んで経営の目的に協力し，熱心に生産的努力を続けること，すなわち，好ましい勤務態度と旺盛な勤労意欲をもって行動することが必要不可欠の条件となる。したがって，最高経営者は常に従業員の態度・意欲の動向を把握し，この結果にもとづいて適切な経営方針を樹立することが，課せられている最も重要な仕事であり，事実この点については極めて高い関心をもっている。従業員態度調査は，この労働生産性を規定する従業員の勤労意欲の実態を客観的・数量的に測定しようとするものであって，従業員のモラールのバランス・シートとでもいうべき意味をもっている。

適正な経営管理は，経理・会計上のバランス・シートと，この従業員モラールのバランス・シートともいうべき従業員態度調査結果とを基礎として，はじめて実現することができるのである。

この意味において，態度調査の結果は，まず経営者層に対して報告されなければならない。しかしながら，このなまの調査結果はいわゆる徴候にすぎない。

適正な経営方針は，単なるこの徴候のうえに築かれるのではなく，これを手がかりとして，その背後に伏在している問題を正しく把握したうえに樹てられなければならない。

すなわち，従業員が表明しようとした心情は何であるか，問題になっている事柄は何かということを深く掘り下げて理解しなければならないのである。しかも，この感情や意味づけは，従業員の過去の生活体験や職場経験の上に立って，はじめて理解されるものであって，局外者が平面的・外面的に観察・推定するだけでは十分でないのである。ここに，次節に述べる方法，すなわち職場の管理監督者に対して「分析ガイドブック」を手交し，かれらの直接的な体験をとおした分析を行う必要性が存在するのである。

つまり，調査結果を労務部門あるいは本社等の管理階層のみにおいて分析し解釈することは，実際と遊離した独善的な結果を導き出すことが多く，その結論のみによって経営方針を策定することは危険なことといわなければならないのである。

したがって，経営者に対して行う一般報告は，調査の結果とそれに対する一般的見方を簡単に述べるにとどめ，その原因・対策の究明は，主として職場の管理者を中心とするフィード・バック会議において行うという点を説明し，これに対する理解を深めるとともに，その結果上申される改善案を尊重し，実現に努力するという経営者の方針を明確にすることに重点がおかれなければならないのである。

これにより，はじめて職場の管理監督者を中心とするフィード・バック会議の成果が保障されるばかりでなく，最高経営者層と管理監督者層との関係がより緊密なものとなるのである。

b. その方法と内容

最高経営者層に対する一般報告は，文書による方法よりも，調査資料を説明しながら，口頭でもって，なるべく卒直簡潔に行うことがのぞましい。しかし，トップ・マネジメントの層は，非常に業務内容の異なった部門を担当している重役の集まりであるから，報告の行い方にも，異なった方法をいくつか採用することにならざるをえない。

1. 労務担当重役に対して

まず真先に行わなければならないのは労務担当重役に対する報告であろう。労務担当重役には，モラール・サーベイの結果に対する直接間接の責任がすべて，おおいかぶさって来がちである。したがって労務担当重役には，サーベイ結果の問題点について，忌憚ない詳細な報告が行われなければならない。

この際，部外の専門家がサーベイを援助した場合は，部外の専門家と意見の交換を行う機会を持つことが，最ものぞましいわけである。

2. 最高経営者（社長）に対して

最高経営者（社長）に対しては，労務担当重役が資料を説明しながら，口頭をもって，調査結果の分析解釈の結論的なものを報告することがのぞましい。そしてその結果に対する今後の対策についても意見具申が行われ，会社の今後の方針について，根本的な話合いがなされなければならぬ。この話合いの内容が，職場の長に対するフィード・バックの際に，職場の長に対する経営者からの要請となってあらわれるはずである。

3. 他の重役に対して

他の重役は，それぞれ自分の専門の業務があるので，一般的には文書でもって，調査結果のあらましを平易な作文で報告する程度でよい場合が，最も多いだろうと思われる。

とくに，重大な結果を示したような場合その他の事情で，会議形式で説明会が行われることがのぞましい場合もないとは限らぬが，その場合は労務担当重役の判断により，社長の了解をもとめた上で行うことになろう。この場合報告説明者は，当然労務担当重役があたることになろう。

〔注〕態度調査が，経営首脳の発意によってではなく，事業所長の発意で，自発的に行われる場合がある。この場合は，態度調査の結果の概略は，当然，まず事業所長に対して行われるべきである。本社の経営首脳部に対しては，管理監督者に対するフィード・バックその他，すべての活動が行われたあと，経営首脳に進言すべき事柄を取りまとめ，報告が行われることになろう。

ただ，注意すべきことは，士気の改善のためには，経営方針や，会社の根本的管理方針の変更を必要とする場合があることである。この意味で，事業所の実施担当部門は中央の労務管理部門と，十分な意思の疎通をはかっておくことが重要である。

8.1.2. 管理監督者への一般報告

a. その考え方

態度調査に示された結果を従業員の感情にまでさかのぼって解釈することは，単に局外者が平板に観察するだけでは，とうてい達せられないのであって，問題の中心に近接している職場の管理監督者たちの，日常のなまなましい認識をプールして，そこから結果の解釈を行い，対策をたてることが必要となる。

すなわち職場の責任者である管理監督者の人々は，部下従業員がどのような考え方をもって働いているか，日常の仕事や生活についてどのような不満をもっているか，職場管理上の問題は何であるかということについて最もよく理解できる立場にあるばかりでなく，よりよい職場をつくるために，この問題と真剣に取り組んでいる。しかも，種々の施策や改善を直接一般従業員の上に実施してゆくのも，これらの人々なのである。

この意味において，態度調査の結果を管理の改善に結びつけるためには，まずこれらの人々に対して知らせ，従業員の士気の実態を把握せしめ，それにもとづいて具体的な改善案を考察せしめることが，最も効果的な方法ということができるのである。そしてこのことが，監督者たちに問題処理の責任を分担する意欲を起させることにもなるのである。

しかも職場の管理監督者のこのような立場は，調査結果に対する関心の方向にも大きな影響を与えている。すなわち，かれらの関心は全社的士気水準，あるいは態度の傾向よりも自己の職場の士気水準や具体的問題に焦点づけられているのである。かれらにとって，全社的傾向は自分の職場の傾向と比較するための尺度にすぎないことが多い。

このような職場の管理監督者層の立場の重要性と結果に対する関心の具体性は，これらの人々に対するフィード・バックの方針・内容を決定づける要素であって，ここからその方向を導き出すことができる。つまり，これらの人々に対するフィード・バックの中心は，調査結果の全社的傾向に関する一般報告的なものだけでなく，もっと掘り下げた詳細なもの，言葉をかえていえば，職場ごとの結果を知らせるのでなければ十分なものとはいえないのである。すなわち，ここにおいては次節において述べる「NRK従業員意見調査の分析ガイドブック」によるフィード・バックの方法が主体となるのであって，調査結果の概略を会議などによって管理監督者に報告することは，むしろこのガイドブックによって正しい分析を行う上に必要な予備的知識を与えるということに焦点を合せて，行われなければならないのである。

ともかく，職場の管理監督者に対するフィード・バックは，労務管理の方針や対策を樹立するにあたっての起点となるのであって，これによってはじめて，最も充実しかつ，適切な改善が行われることを銘記しなければならない。

b. その方法

職場の管理監督者に対する一般報告の方法は，上に述べた趣旨から考えて，会議方式のような直接的な方法をとることが必要である。また説明は，態度調査についての十分な経験と知識を有する調査の責任者および担当者が行わなければならない。この意味で，態度調査をはじめて実施した企業においては，部外の専門家をまじえて行う方が，豊富な経験と実例による効果的な一般説明が行えるのではなかろうか。この報告会議はさきに述べたように，管理監督者に対してガイドブックと真剣に取り組もうという意欲を起させ，かつ分析を行うに必要な知識を与えることが主眼であるので，ガイドブックを手交する前あるいは手交するときに行わなければならない。

なお，この報告の際，説明に必要な資料たとえば調査結果の種目別診断図，主要な項目別診断図，あるいは態度調査の実施から管理方針の樹立までの略図等を作成，配付することが望ましい。

c. その内容

職場の管理者が調査結果を分析する場合，職場の環境，いろいろの出来事あるいは従業員の日頃の行動を頭に浮べ，両者の結びつけを考えるのが常である。このような見かたなくしては何ら妥当な分析や正しい処置を考えることはできないが，このことは反面において，態度調査あるいは従業員の心理に関する知識に欠けるときは，往々にして誤った結びつけを行う危険をもっている。

そこで報告会議は，これらの職場における事象と調査結果とを正しく結びつけるうえに必要な知識と方法のアウトラインを理解させるということに，中心が置かれなければなら

ない。そこで，説明事項の要点はつぎのごときものとなるが，２回目からは，実際に行った改善施策との関係における士気水準あるいは態度の傾向等の逐年的変化についての比較説明を加えることが必要である。

この点は，今後いかなる改善案をたてるべきか，いかなる点に力を入れるべきか，ということを把握するためばかりでなく，人間関係あるいは従業員心理についての理解を深める上からみても，職場の管理監督者に有益な示唆を与えるのである。なお，この説明には最少限１時間程度を必要とするであろう。

なお報告すべき内容を列記すれば，つぎの通りである。

1. 調査に示された従業員の支持と協力の程度
2. 調査結果は慎重に集計されたこと

   (1)および(2)は一般従業員に対して行ったと同じ程度のことについて説明する。
3. 態度調査に使われる主要なことばについての説明

   たとえば，モラール（士気），態度等について概要を説明する。
4. 調査結果とその見かた

   (1) 一般士気水準と性，年齢，職位（仕事）等の要素との関係

   (2) 一般士気水準の実態とそれに対する解釈のしかた

   (3) 態度の傾向の実態とそれに対する解釈のしかた

   (4) 主要な質問項目別の分析結果の実態とそれに対する解釈のしかた
5. 士気の低下の原因とその改善方法

   低い士気を改善することは職場の管理監督者が直面する最も困難な仕事の一つであるので，その方法についてできるだけ具体的に例をあげて説明する。
6. 調査結果の取扱についての方針

   (1) 最高幹部に対して報告され，そこにおいても十分検討されていること

   (2) 職場の管理監督者に対して，自分の職場の士気や態度を分析検討し，それに対する対策を考え，実施してもらうために，職場ごとの詳細な調査結果をガイドブックによって知らせること

以上のうち，３の用語については，第２章の「態度調査に関係ある心理学上の用語」（31ページ）に詳説されている。また４５は，第７章の「質問紙調査の分析と解釈」（175

ページ）およびガイドブック内の記述を参考として行うと便利であろう。

8.1.3. 一般従業員への報告

a. その考えかた

態度調査における一般従業員の立場は，意見を直接表明した当の本人である。したがって，調査の結果とその活用について寄せる関心と期待はきわめて大きいものがある。

この事実は，たとえば通常70～80%にのぼるNRK態度調査に対する賛成者のうちの多数の人々が，「結果が公表されるならば」あるいは「結果が尊重されるならば」という附帯条件をつけている場合が多いという，傾向の中にも示されているということができる。このような傾向は，何もNRK法に限らず，態度調査一般について見られる傾向である。したがって，態度調査の集計結果について，従業員に対して何も知らせずに放置したり，たんに従業員がどのような回答をしたか，モラールの水準がどの程度のものであるか，ということを知るだけのいわゆる世論調査的のものに終るならば，かれらは，「一体会社はわれわれの意見を聞いてくれたのであろうか，結果を活用する意思があるのだろうか」という疑問を感じ，会社の誠意を疑うことになりかねない。そして第１回，第２回はともかく，定期的・継続的に行うことに対する従業員の積極的な協力が得られなくなってしまうばかりでなく，人間関係管理の基礎である両者の信頼関係すら失われてしまう結果を招くおそれがあるのである。

このように従業員が調査結果に対して高い関心をもっているということは，観点をかえていうならば，その結果の報告というものが，会社の人間関係管理に関する方針を従業員全般に知らせる，またとない機会を提供しているともいえるのである。

そこで，一般従業員に対して行う調査結果およびその取扱方針についての報告は，この点を十分考慮して，

1. まず，集計結果がどのように出たかという点を知らせて，結果を知りたいという要望にこたえるとともに，
2. 会社は，その意見を尊重し，十分耳を傾けるばかりでなく，
3. さらに，それを基礎として具体的な改善策を立てるという点を中心として周知さ

せるることが必要となる。

4. そしてなお，その改善策は，内容によってはそれぞれの職場の管理者から従業員自身にも相談が行われた上で，立てられるであろうこと，すなわち，事柄によっては，一般従業員が改善のための意見を述べる機会があることをも附け加えることが望ましい。

これは従業員に参画の意識を持たせるためであるが，改善を最も望んでいる者が従業員自身であってみれば，4項をつけ加えることは，態度調査に血をかよわせ，人間関係管理を完成させるカギであるということができよう。

b. その方法

一般従業員に対する調査結果の報告の方法としては，大別して文書（印刷物）による方法と職場の管理者を通じて行う方法が考えられる。後者は，職場の管理者自身の口から直接従業員に対して，その集計結果等の概要を報告するものであって，適切に行われるならば，従業員の会社や管理者に対する信頼感と調査に対する興味を高める上にきわめて有効であり，理想的な方法ということができるが，これを行うためには管理者の態度調査に対する十分な理解や時間的余裕等の条件が満たされなければならないので，一般にはあまり行われていない。

これに対し前者は，社内報，工場新聞等に掲載する方法，周知用のリーフレットを作成する方法，あるいは社内に告示する方法等が含まれ，これらの方法は，調査結果を従業員に広く知らせる上に簡便であるという特色をもっているため，一般報告の方法として最も広く用いられている。しかし，従業員の興味をひくためには編集に創意をこらし，簡潔で平易なものとする必要があることはいうまでもない。

c. その内容

一般報告においては，つぎに述べる諸点を中心として説明することが望ましい。しかしその内容は，詳細な報告よりもむしろ要点をまとめた概要程度のものの方が従業員によく読まれるようである。

なお，2回目からは，前回の調査の結果どのような点が改善され，成果をあげたか，前

回に比して水準等が上ったか，あるいは下ったか，といった点を従業員も知りたがっているであろうから，逐年的な水準等の比較，具体的に改善された点，あるいはまだまだ改善の成果のあがらない点についての概略の説明を加える必要がある。

以下に一般従業員への報道の内容を列記しておこう。

1. 調査に示された従業員の支持と協力

(1) 調査表の回収率および (2) この調査に対する支持率

2. 調査結果は慎重に集計されたこと

(1) 不良回答が取り除かれたため，調査結果は信頼できること。

(2) 回答はすべて集団的・統計的に処理され，記入された自由意見も記入者の信頼を裏切らないように注意を払って要約集計された。したがって，匿名性は完全に保障されたこと。

3. 調査結果の総括的所見

(1) 性，年齢，職位（仕事）等の要素と士気水準との関係についての解説

(2) 全社的に好意的回答の多かった種目とその逆のもの数例についての，日本における平均水準との比較説明

この場合，好意的回答のとくに少なかった種目が，たとえば同僚との協力等のごとく，その改善にあたっては従業員の自覚と反省にまつ点が多分に含まれている種目である場合については，たんに得点水準が低いということを平板に述べるだけでなしに，従業員に対してその点を訴えるなど，一般報告の中に教育的・啓蒙的な意味を盛り込んでゆくようにすることが必要であろう。

4. 最高幹部に対して報告が行われたこと

最高幹部に対してこの調査結果が報告され，そこにおいても十分検討されていること。これは，従業員の意見が最高幹部に十分届いていることを示すためのもので，某社では紙面の四分の一をさいて，幹部が調査者の報告をうけ，検討している写真を掲載したという例がある。

5. 調査結果の取扱についての会社の方針

職場の管理者が調査結果によって改善案をたてる。このためにガイドブックが各管理者に配布されており，そこにおいて検討が行われているという点を説明する。

某社の場合は，この方針を総務部長名で掲載し，この問題に真剣に取り組む心構えを明らかにした。

d. 職場ごとの集計結果の取扱

上に述べた一般報告により，従業員は調査結果の全社的な傾向と水準を知り，それが日本の他企業との比較においてどのような位置を占めるかということを知ることができる。その結果かれらは，態度調査に対する興味をもち，さらに自分たちの職場の集計結果をくわしく知りたいという要望を抱くであろう。そこで，これに対して職場の管理者から直接その職場の集計結果を従業員に知らせ，それにもとづいて話合いを行うことは最も望ましいことであって，これが適切に行われれば人間関係の改善に大いに役立ち，信頼感を高める効果がある。

しかしながら，この調査結果の内容には，管理監督者と従業員の間のデリケートな問題をも含んでいるので，態度調査による人間関係管理という近代的技法にはじめて接した職場の管理者に多くのものを期待することは，性急のそしりをまぬかれない。そこで態度調査に対する認識が薄い最初の段階においては，一般従業員に対する職場ごとの集計結果をフィード・バックすることは，上部管理者と十分検討したうえ行うことが望ましい。

8.1.4. 労働組合への説明

態度調査を行うにあたって，労働組合に対して，その趣旨が説明され，その協力が求められた。その意図や説明内容などは，4.2.3. の労働組合へのPRのところで，詳述してあるとおりである。どのような形で協力を受けたにせよ，労働組合の協力をえて，態度調査が円滑にその成果を収めたのである以上，会社は，労働組合に対して，その調査結果の概要について説明する道徳的義務がある，といわなければなるまい。

もちろん，態度調査で発見された従業員の士気や態度およびそのよってきたる真因などは，労使交渉の場において取上げられるべきものではないであろう。問題分野が，給与・福利厚生・地位の保障など，労働組合が最大の関心を払うものであればあるほど，労使間で正面切って取上げることはむずかしくなり，労使双方にとって不都合なことがらが起らないとも限らないのである。

しかも，NRK従業員態度調査が，労働組合に対する質問項目を設定していないために，組合問題に関する意見が，自由意見欄に書かれることが，決して少なくない。したがってこの種の回答の取扱には，慎重な考慮が必要である。

このようなわけで，態度調査というものは，対組合関係とは次元を異にする労務管理の一分野であるという前提に立って，労働組合への説明を，どのように行うべきかを考えなければならない。すなわち，会社では，労働協約書や労使の協議会の規程に「協議事項」「諮問事項」「報告説明事項」などに分けて，どのような事柄について，どのような形式で議題に上せるべきかを詳細に規定してあるのが普通であるが，態度調査の結果の説明については，原則として，規定化されていない説明事項とでも考えるのが妥当だといえよう。したがって，このような形式にとらわれず，従来の労使間の話合いのしかたの慣行にのっとって，組合幹部に対して説明するということがのぞましい。

説明の内容は，一般従業員への一般報告を基礎にして行うべきはもちろんであるが，組合幹部が，会社の報告を聞く立場は，「会社が行う一般従業員への報告は組合の統制を乱すようなものではないか」，あるいは「従業員が調査を受けるにあたって，不利益をこうむることはなかったか」というような懸念が，その態度の基調をなしているはずであるから，そのことを十分考慮に入れ，その点にアクセントをおいて説明することがのぞましいわけである。

この説明の際，組合幹部がどのような質問を行うかによって，組合幹部の態度の基調がわかるであろうし，それに十分答えてやり，今後の改善のための施策への積極的な了解を得ることは，将来のために必要なことである。

その意味において，インフォーマルな形で調査の担当者から，個々の組合幹部に，説明を行うことが最も自然ではあるまいか。

労働組合への説明の時期は，全従業員への一般報告の前であることが必要である。これによって，一般組合員から組合役員へ質疑が出た場合，自信のある態度で，回答を行うことができるであろう。

ところで，組合の役員には，専従役員と非専従役員とがいて，非専従役員などは，職場内で，モラール・サーベイの結果について，職場の長から相談にあずかることもあることだろうし，この意味で，労働組合への説明は，あまり深刻に考える必要はないであろう。

また，一般従業員の圧倒的大多数が，この調査を歓迎しているとすれば，組合役員としても，原則的には安んじてよいわけであって，労働組合への説明は，そのような社内の空気を背景に行われるかぎり，深刻な問題となる可能性はないといえる。

8.2. フィード・バックのための「分析ガイドブック」

8.2.1. 分析ガイドブックの意味

態度調査を実施した場合，その調査結果が，どのようなものであるかについて，いろいろな意味で，最大の関心を示すのは外ならぬ管理監督者層である。この「分析ガイドブック」は，職場別に，意見調査の集計結果を記載したものであって，自分の職場の調査結果を知りたいという管理監督者層の期待に，応える役割を果すであろう。

だがこのガイドブックが持つ真の意味は，もっと具体的な役割を持っているところにある。そもそも，従業員のモラールを規定するものは，その会社の労務管理の方針であり，経営方針である。だが，個々の職場の人間関係管理のよしあしが，従業員のモラールに影響することが，きわめて多いのであって，日常の業務遂行中に起る事柄や職場生活で起る出来事もまた，職場のモラールを大きく左右しているということができる。したがって，職場の人間関係を改善し，そのモラールを左右する直接の鍵は，実に，管理監督者層が握っているということができるのである。

このゆえに，ガイドブックを，管理監督者層に提示することは，きわめて大きな意味を持っている。だが，これについて疑いと不安の念をいだく人も，あるいはいるかも知れない。すなわち，「アメリカのように，職場の長が大幅な人事権を持っているような企業にあっては，調査結果を管理監督者層にフィード・バックすることが，必要でもあるし，人間関係改善のための最良の方法であろう。しかし，日本のように，人事権を事業所内のスタッフである労務部門が大幅に握っているような体制を取る企業の場合は，職場の管理監督者層にフィード・バックすることは，かれらに従来の労務管理の欠陥を攻撃する武器を与えるという形を招くか，早急に実施できない改善点の実現を迫られるということになり，

労務担当部門として困ることになるのではないか。したがって，労務担当部門はそれをおそれて，フィード・バックを拒否するのではないか。あるいは逆に，管理監督者層は，総括的な人事権を握っている労務部門が，サーベイ結果を握ったということを知った場合，人事上の不利益をこうむることをおそれて，両者の関係が悪くなるのではないか」という不安である。この不安の底にある物の考え方は，

「日本では，個人が独自の感情や関心をいだいたり，個人が独立して物を考えたり表現したりする権利が，まだ十分確立していない。このような場合に，フィード・バックがよび起す波乱は収拾のつかぬものになりはしないか」

ということである。このような考え方は，むげに杞憂だと，しりぞけてしまうべきものではないかもしれない。

しかしながら，ここでさらに深く考えて見なければならないことがある。それは，何のために，モラール・サーベイを実施したかということである。もし，モラール・サーベイの結果が，最高経営者と，労務担当部門で検討されるのみに終るならば，それは，ただたんなる世論調査的なものに堕してしまうおそれが多分にある。もちろん，この結果によって，経営方針・労務管理方針の改善はなされうるであろう。そしてこれが，労務管理を推進してゆく上での大前提であろう。しかし，それを具体的に一般従業員の上に実施してゆくのは誰であろうか，それはいうまでもなく，ラインの管理者であり，監督者であるはずである。かれらが，つんぼ桟敷におかれたまま，労務管理の改善が実現しうるはずはないのである。

しかも，人間関係を改善するために，モラール・サーベイが行われるのである以上，サーベイを機縁に，最高経営者層と中間管理者層および第一線監督者層との間の関係が，よりよくなるような方法が取られねばならない。そして，これら管理監督者層と一般従業員との関係が，さらに発展してゆくものでなければならない。すなわち，サーベイをするということそれ自体が，企業体内各層間の人間関係を改善するようなやり方でなければ，理論的にもサーベイ自身の自己崩壊を招くのみならず，大地に根を下ろさぬ生花のようなものとして，やがて集団より葬り去られる運命をたどるものといわざるわをえない。

それでは，この各層間の関係が，よりよくなるような方法はないであろうか。それは，サーベイの結果を，一般従業員・第一線監督者・中間管理者それぞれが，それぞれの立場

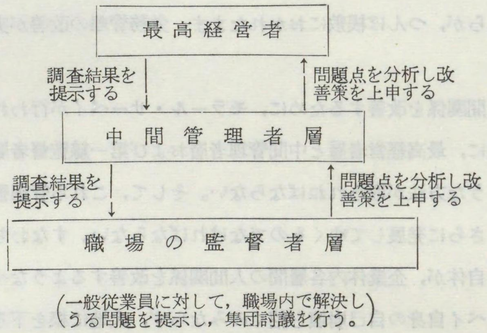
において検討し，理解し，長所を認め，短所を反省するという方式を取ることにほかならぬと思う。「ガイドブック」はこの方式を定型化し，この方式について，具体的にやり方を指示したブックレットであるわけである。

このガイドブックによって，職場の長は，自己の職場のモラールの水準および態度の傾向の，よってきたる真因をつかむようにすすめられる。そして，これの対策を考えるようにすすめられる。そうして，自分自身で解決しえない問題については，上層部に対して解決策を上申するように要請される。

管理監督者層は日常，一般従業員と接触し，作業を指示している立場にあるだけに，容易にモラールや態度の真因をつかむことができるだろうし，労務管理方針の改善について具体的な案を上申することができるだろう。事実，かれらはサーベイを機会に，最高経営者層と，よりよい密接な連繋を結ぶことを欲しており，現実的に最高経営者層の援助を求めているのである。

このような考え方で，ガイドブックが準備され，これによるフィード・バック計画が立てられる。この計画の機能を図示してみると，つぎの通りである。

【図 8. a】



【図 8. a の説明】

最高経営者は，態度調査の結果を中間管理者に提示する（これは，ガイドブックを手交することによって行われる)。 中間管理者はさらに，その結果を，職場の監督者層に提示

する。各階層の管理監督者は，それぞれ，自分の責任の範囲内にある問題点について，それを分析し，改善策を樹立する。その改善策は，上層部に報告され，上層部の検討に供される。

このフィード・バックの過程において検討のための会議が，各階層において行われることが，どうしても必要である。そして職場の最末端においては一般従業員自身が，みずから指摘した問題点について，職場会などの形式で集団討議することが，のぞましいこととしてすすめられるべきである。その職場の問題の中には，従業員自身の集団討議を行うことによって，おのずから解消し去る問題すらあるのである。（もっともこの場合，集団討議のリーダーは人間関係の実際について，常識的な見解と解決策を取りうる人でなければならず，とくに作業者の心理の問題の解決や「態度」に関する正しい理解を持っている人でないと，むずかしいかもしれない。したがって，監督者の能力をよく判断した上で実施させるかどうかを決定すべきである。）

この管理監督者層の各階層におけるフィード・バック会議のうち，管理者層のフィード・バック会議には態度調査実施担当の責任者が出席して，調査結果の分析や改善案の立案について，よく管理監督者を援助すべきである。そしてさらに外部機関の専門家がこの会議に参加し，適切な助言を与えるならば，会議は非常に有益なものとなるであろう。（このフィード・バック会議の開き方については，節を改めて説明することとする。）

〔注 1〕このフィード・バックが態度調査の中に占める地位および労務管理改善のために占める地位が，どのようなものであるかは，「第10章　態度調査にもとづく管理改善」の章を参照されたい。

〔注 2〕この管理監督者 ガイドブック の意味が何であるかを示すのに， 格好の文章があるので，次ページに引用しておこう。

【参考例】

管理監督者各位

この「分析ガイドブック」は，会社が先に実施した従業員意見調査の集計結果にもとづき，貴殿自身で職場の士気および態度を分析し，検討し，かつ対策を取っていただくために，貴殿に提示されたものです。ある職場の従業員が，どのような考えで働いているか，また，その職場の従業員管理上の問題点が何であるかは，そこの職場の責任者である貴殿が，最もよく理解できるはずであり，また，最も妥当な対策を立案し，かつ実施することができるはずであります。

よりよき人間関係を樹立し，労務管理をいっそう有効ならしめるために，このガイドブックのいくつかの段階に従って，意見調査の結果を分析されるよう希望いたします。

昭和　年　月

労務管理部門の最高責任者

氏名　　印

事業所長

氏名　　印

〔注〕この管理監督者あての文書には，労務管理部門の最高責任者（多くは，本社の労務担当部長）の署名捺印と，調査を実施した事業所長の署名捺印とが記入してあるべきである。この文書は，管理監督者に対してガイドブックを提示するにあたって，(1)会社の強固な意図を端的に示すためのものであり，(2)管理監督者に対して，その役割の重大性を暗示させるためのものであり，(3)管理監督者に対して労務管理改善のための会社の方針樹立に参画してもらうためのものである。この性質上，上記二者の署名捺印が必要である。

8.2.2.　分析ガイドブックの内容と分析の方法

このガイドブックによって職場の管理監督者が行う調査結果の分析は，前述のように，まことに重大な意義と役割を持っている。だが，「もし，かれらが正しい分析を行うことができなかったとしたら，どのような悪い現象が起るだろうか」という不安は，つねにわれわれの念頭から離れることがない。とくに，産業社会心理学が職場の人間管理に活用さ

れはじめたのは，つい最近のことにすぎないのであり，管理監督者にモラールとか，態度とかいう概念を植えつけ，その上で結果を分析させるということは，けっしてなまやさしいことではない。すなわち，一度か二度の解説や講演などをやったぐらいでは，管理監督者に産業心理学上の概念を植えつけたことにはならないであろう。したがって，ガイドブックでは，かれらに最も関心のある自分の職場の調査結果を見せながら，それに即して産業心理学的な解説を行うことが，最ものぞましい方法だと考えられる。

およそ職場の管理監督者は，常に自分の職場の設備，機械，環境，製品，材料，部下，最近起った事件等々，なまなましい職場の事象を頭に画くことができる。その事象と調査結果との結び付けを，どのように指導するかが，フィード・バックに成功するか否かの岐れ目となる。

a.　モラールと態度の説明が必要

ガイドブックのはじめの数ページは，つぎのような説明に費やされている。

(1)　NRK従業員意見調査の考え方——すなわちモラールが高いとか，普通とか，低いとかの区分が，パーセンタイル・スケールで表現されている意味——，(2)　調査結果を分析する四つの見方，(3)　士気の総合水準の分析と士気の問題を改善するための基本的な考え方，(4)　種目別診断図の分析と項目別診断図の分析，(5)　調査結果を分析する場合に注意すべき心構え

以上の五つの解説が行われている。

ガイドブックを受け取って，自分の職場の調査結果を知った管理監督者は，その結果をどのように解釈すべきかに最大の関心を払うはずである。とくに士気の総合水準が低かった場合，あるいは別段低くはないにしても事業所平均とかけはなれて低い場合，または態度の傾向がいちじるしく歪んでいた場合，管理監督者はそれをどう判断すべきかに迷うであろう。この場合に，モラールとステータス（地位）の関係（あるいは性別や身分との関係）を説明し，自分の職場のモラールを判断する際に，その職場のステータスをよく考慮に入れるようすすめる必要がある。

つぎに管理者のいだく第二の関心は，モラールを高めるためにはどうすればよいかということであろうし，一般的傾向としてその改善をあせるきらいがある。したがって，それ

は長期の計画が必要であることを説明し，職場内で行いうるであろう改善策のいくつかをあげて人間関係管理の概念を管理監督者に再考させる絶好の機会としなければならない。

つぎに職場の管理監督者が，態度の傾向を判断する場合に，最もおちいりやすい「あやまり」を指摘しておく必要がある。かれらが最もおちいりやすいあやまりとは，一般従業員の期待や願望を心理的事実として冷静に受け取ろうという心構えを失うことである。管理監督者の中には，かならずこういうことをいう者がいる。

「こんなバカなことはない。私はこういうこともしてやったし，できるかぎりの手も打った。これだけしてやったのだから，十分満足しているはずだ。だのに，こんなに好意的回答が少ないのはおかしい……」と。

職場の従業員は，職場の問題について常に客観的な判断をしてはいない。個人の主観的な期待や願望を交えて，評価をしているわけである。この評価は，やはり管理監督者として考慮しなければならない心理的事実であるということを，よく説明しておく必要がある。

b. 分析の方法

「ガイドブック」では，職場の管理者に対し，いくつかの段階をふんで分析を行うように要望される。それは，調査結果を分析的に観察し，観察の立場を一つ一つ積み重ねていって，体系的に調査結果を把握させるためのものである。そして自分の観察結果を，記録してゆき，ムダなく，オチもなく分析してゆくように方式づけられている。

第一の段階は，診断図を分析することである。

ここでは，まず第一に，自分の職場のモラールの水準をつかむことがすすめられる(〔図8．b〕参照)。その方法は三つあって，

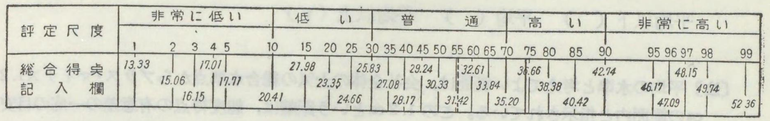
(1) 日本全体の他の職場集団との比較を図表で読み取ることと，

(2) 事業所全体の平均との比較によって，自分の職場のモラールが，平均以上か平均か，平均以下かを判断することと，

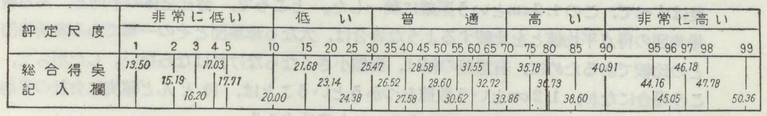
(3) ステータス別に作成した診断図（現場男子用，事務男子用，女子用，役付用）にのせてみて，士気の水準を考えることである。そうして，その結果を，つぎの文中括弧内にチェックするよう指示されている。

【図 8.b】 士気の総合水準診断図

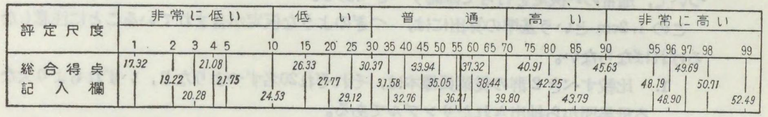
A図 全体用診断図



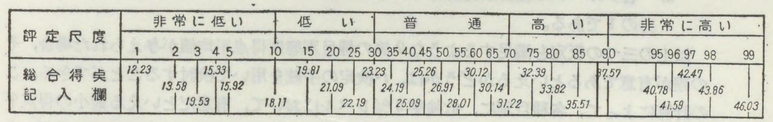
B図 現場男子用診断図



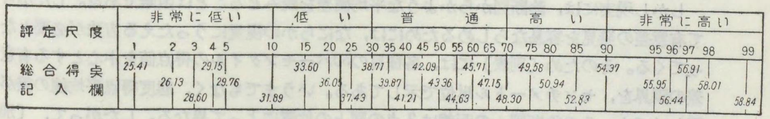
C図 事務男子用診断図（現場作業に従事しない事務及び技術男子）



D図 女子用診断図（事務及び現場の女子）



E図 役付用診断図（現場の役付者をふくむ）



1）日本全体の他の職場集団と比較して，この職場の士気の総合水準は，

非常に低い（　）　低い（　）　普通（　）　高い（V）　非常に高い（　）

2）社会全体の士気の総合水準と比較して，この職場の水準は，

平均以下（　）　平均（　）　平均以上（V）

〔注〕平均の水準と考えてよい範囲は，会社全体の士気の総合水準点からプラス・マイナス1.2㎝の範囲内と指示されている。この1.2㎝という距離は，態度得点の有意差の一応の目安である。（分析ガイドブック上は1.2㎝であるが，様式4の場合は1.9㎝となる。）

この距離は，もともと，種目別診断図を分析する際，一般士気水準線との有意差を見る場合に用いられる数字であるが，分析者の煩を避ける意味で，このガイドブック中の有意差はすべて，この1.2㎝という距離に統一した。ところで，会社全体の平均と，ある職場集団の得点平均値とを比較するような場合は，大なる母集団とその一部である職場集団との比較であるために，有意差の幅は，当然小さくならなければならない。したがって，この場合になお，1.2㎝という数値をつかうということは，ほとんど確実に会社の平均値との有意差を，分析することができることを意味する。

種目別態度得点平均値の差の有意性の検定を，かような基準で行うのは，あくまでも便宜上の措置である。厳密にいうならば，二箇の標本平均値の差の有意性は，個々の場合について，通常のt-検定を行って確認すべきである。

この1.2cmという基準の算出には，つぎのような仮定が含まれていることに注意しなければならない。

1. 比較すべき2群の従業員標本は，それぞれ20名ずつよりなり，いずれもより大なる母集団から抽出されたサンプルである。
2. 各グループの種目別得点は，最低（0点）より最高（4，5，6，7，あるいは8点）にわたり正規分布をなしている。
3. 各グループの種目別得点分布の標準偏差は，それぞれの種目の得点分布範囲の6分の1である。

以上の三つの仮定を満足するような2箇の種目別態度得点平均値が与えられた場合，その差が有意であるといえるかどうかは，t-検定の手続を用いて検討することができる。この計算によって，各種目別に，危険率5％レベルにおいて，有意だといえる最小の得点平均値差が求められた(次ページの〔別表〕)。すなわち，各種目の態度得点平均値の差が，少なくとも同表に示す値であれば，その差はそれぞれの危険率において，有意であるといえる。

しかし現実には，診断図からかような平均値差を読みとることは困難である。したがって有意差の発見を容易ならしめるためには，なにらかの視覚にうったえる方法が必要となってくる。そのため〔別表〕には，各種目の50パーセンタイルの得点値を中心とする有意差の限界を，センチメートル単位で示してある。いうまでもなく，態度得点平均値の差が等しくても，その診断図上の距離は2点の図上の位置によって異なる。したがって，〔別表〕のセンチメートル値は，2箇の平均値のいずれかが，50パーセンタイルに近い位置にある場合に適用さるべきである。

以上からすでに推察されるように，本文中に記した1.2cmという基準は，〔別表〕に示した値のうちの最大値の2分の1（片側）である。換言すれば，どの種目についても，50パーセンタイル値の周辺において，1.2cmの差がみられるならば，2箇の平均値差は危険率5％以内において有意だといえる。（様式4の診断図上での距離は1.9㎝となる）

〔別表〕　種目別態度得点平均値差の有意性

種目＼有意差＼危険率	5％		
	態度得点平均値差	50パーセントタイル周辺における距離平均値	
		様式4の種目別診断図の場合	分析ガイドブック上の種目別診断図の場合
1仕事の負担	0.56	3.3 cm	2.2 cm
2職場の設備	0.67	3.5 cm	2.3 cm
3給与	0.44	3.0 cm	2.0 cm
4福利厚生	0.44	2.5 cm	1.7 cm
5同僚との関係	0.44	3.7 cm	2.4 cm
6上役との関係	0.89	3.1 cm	2.0 cm
7幹部との関係	0.78	2.9 cm	1.9 cm
8上役の行う管理	0.67	3.3 cm	2.2 cm
9幹部の行う管理	0.67	3.5 cm	2.3 cm
10意思の疎通	0.67	3.7 cm	2.4 cm
11地位の安定	0.78	3.7 cm	2.4 cm
12地位についての満足	0.67	3.8 cm	2.4 cm
13会社との一体感	0.44	2.8 cm	1.8 cm
14昇進・向上の機会	0.44	3.6 cm	2.4 cm

3）ところで，他の職場集団の現場男子用（　），事務男子用（V），女子用（　），役付用（　）の診断図の上に載せた場合。この職場の士気の総合水準は，

非常に低い（　）　低い（　）　普通（V）　高い（　）　非常に高い（　）

〔注〕この分析は職場のステータスによって，モラールの水準に非常な差があり，それを考慮しなければ正しい判断が行われないことを認識してもらうためのものである。そして，その職場がステータスの異なった人によって構成されていて，それぞれをグループに分けて調査結果を出したいならば，調査担当者に照会して，階層別診断図を作成してもらうことが必要である。

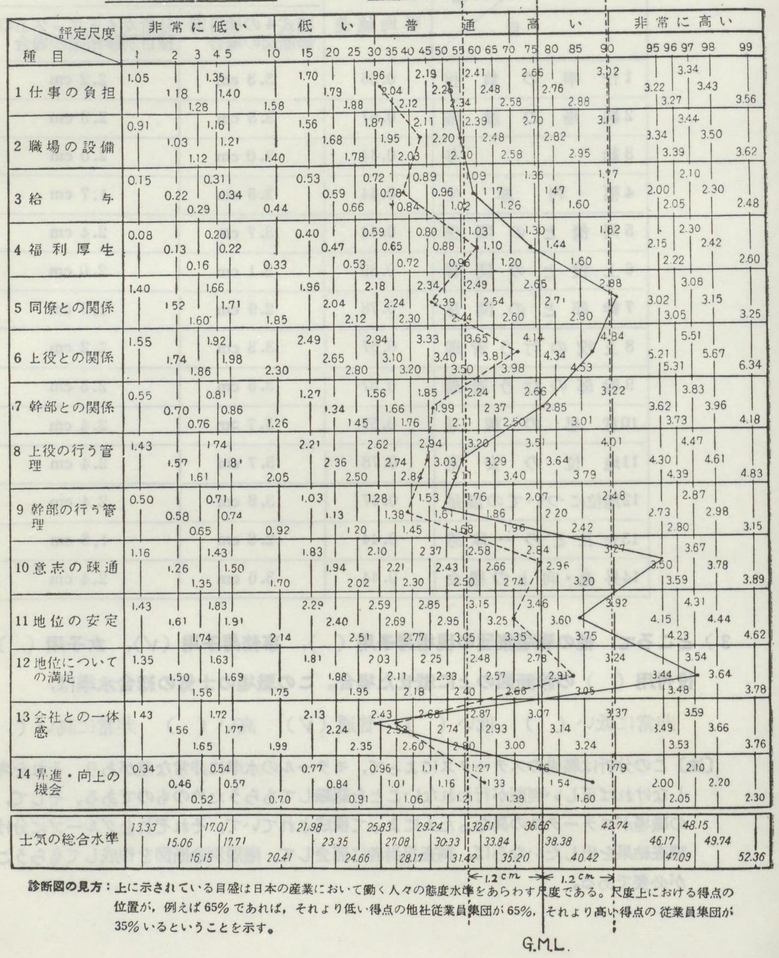
【図 8.c】　種目別診断図（記入例）

〔様式 4A〕　整理番号 421

種目別診断図（全体用）

事業所名 △△商事株式会社　　調査年月日 昭和33年8月25日

集団名 ○○部××課　　凡例 実線は全社平均 点線はこの職場　　調査人員 40



診断図の見方：上に示されている目盛は日本の産業において働く人々の態度水準をあらわす尺度である。尺度上における得点の位置が，例えば 65% であれば，それより低い得点の他社従業員集団が 65%，それより高い得点の従業員集団が 35% いるということを示す。

士気の一般水準線と比較した種目ごとの評価

水準より低い種目（範囲外左よりのもの）	大体同じ種目（範囲内のもの）	水準より高い種目（範囲外右よりのもの）
仕事の負担	給与	同僚との関係
職場の設備	福利厚生	意思の疎通
上役の行う管理	上役との関係	地位についての満足
幹部の行う管理	幹部との関係	
会社との一体感	地位の安定	
	昇進向上の機会	

会社の総平均と比較した種目ごとの評価

平均より低い種目（平均の位置より左へ 1.2 cm 以上のもの）	大体同じ種目（平均の位置より左右 1.2 cm 以内のもの）	平均より高い種目（平均の位置より右へ 1.2 cm 以上のもの）
	仕事の負担	同僚との関係
	職場の設備	上役との関係
	給与	幹部との関係
	福利厚生	意思の疎通
	上役の行う管理	地位についての満足
	幹部の行う管理	昇進向上の機会
	地位の安定	
	会社との一体感	

（ただし会社平均より低い）

第二に，態度の傾向を観察し，職場の長所と弱点とを認識することがすすめられる。

管理監督者は，態度調査の専門家ではないのであるから，態度の傾向を観察して，それが何を意味するかをみずから厳密に判断するだけの能力はないかもしれない。しかし，全体用の，種目別診断図上に士気の一般水準線を引き，その垂線と比較して一般水準より低い種目か，水準と大体同じ種目か，水準より高い種目かの三つに分類することによって，態度の傾向を把握することは容易であろう。そこでその結果は，つぎのように分析者自身によって，記録される。

士気の一般水準線と比較した種目ごとの評価

水準より低い種目　　大体同じ種目　　水準より高い種目

この分析の仕方は〔図 8.c〕にあるように，その職場の士気の一般水準線(G.M.L.)を基準に，＋・－1.2cm の２本の平行線の範囲内にあるか，範囲外にあるかを読むことによって行われる。ところで職場の長の大きな関心は，態度の傾向や個々の種目別得点についても，会社の総平均と，自分の職場のスコアと比較することに向けられがちである。同じ会社内でありながら，職場によってモラールの水準が違うということは，非常に重要なことであって，なぜそのような相違を示すかは，その職場の長が最もよく判断することができるはずであるから，会社の総平均と異なる態度の傾向を分析するようすすめられる。

会社の総平均と比較した種目ごとの評価

平均より低い種目　　大体同じ種目　　平均より高い種目

〔注〕これは種目別診断図に記入された会社の総平均のスコアと，その職場の種目のスコアとの差が1.2cm以上であるかどうかによって判断されるが，厳密にいえば，各企業において実情に即した目安を作ることが最も理想的である。(212 ページの注参照)

以上二つの角度から，態度の傾向が分析された。そして，種目間の関連を考える緒口を発見することができた。そこで管理者には，士気の総合水準および種目別診断図を分析した結果を，覚え書として記録するように指示される。

しかし職場の管理監督者は，なぜこのような態度の傾向が生じたのかを引き続き探究し，その真因をつかむ努力をしなければならないし，そうすることに多大の関心を示すであろう。そこで，つぎに項目別の棒グラフと，項目別のパーセンタイル診断図とを分析することになる。この分析が終って，再び，種目別診断図の分析にもどり，総合的判断が下されるわけである。

第三の作業は，項目別棒グラフと項目別パーセンタイル診断図とを分析し，態度の内容をさぐることである。これが，管理監督者の分析の中心をなすものである(〔図 8.d〕参照)。

〔図 8.d〕は項目別の分析を示したものであるが，質問項目別の分析ということになると職場の管理監督者にとっては，一つ一つが，生き生きとした職場の問題に結びつけられて考えることができるであろうから，棒グラフによって，好意的回答と不定答と非好意的回答とをはっきり図示してやると，生き生きとした印象を持つことができる。事実，パーセンタイル・スケールだけでは，判断しにくい場合があるわけである。

〔注〕項目別パーセンタイル診断図を分析する場合にも，有意差が問題となるが，有意差については，種目別診断図の場合と同じように考えて差支えない。

この分析の結果は，右のページに覚え書として記録されてゆくのであるが，なぜそのような回答がなされたかについて，思い当るフシがまったくなく，理解するに苦しむ場合が当然ありうる。この場合は，理由不明と記録して，後刻職場の部下に相談するか，さらに他の態度調査法を行うよう上司に上申するか，あらたな真因追求の方法を考えるようすすめられる。

そのつぎの段階は，いままで行ってきた分析を総合し，処置を計画することである。まず最初は問題点を集約することである(〔図 8.e〕参照)。

ここでは，いままでガイドブックに記録してきた覚え書や観察結果を，１ページに集約するようにすすめられる。集約のしかたは〔図 8.e〕のとおり，「改善を要する態度」とその態度の理由の二つであるが，「改善を要する態度」を記入するしかたは，種目や項目の題名を列記するという簡単な表現方式を取ることがのぞましい。

「その態度の理由」を追求すると，会社の経営方針に根ざすものから，職場の些細な事柄にいたるまで，種々千差万別であり，それを簡単に集約することは，まことにむずかしいことだとも考えられる。しかし，詳細な分析のあとの総合集約という意味で，分析者自身の心覚え的な語句を端的に用いるようにすすめるべきであろう。

そのつぎは，改善のための処置を計画することである(〔図 8.f〕参照)。

職場のモラールを改善するために，職場の管理監督者自身が取るべき処置というものを，

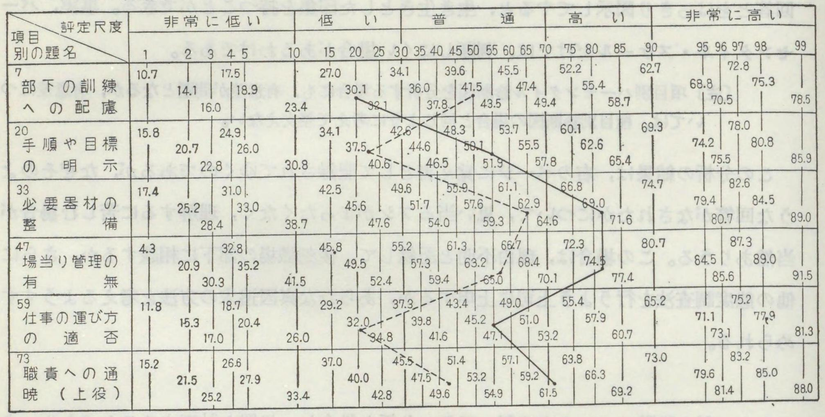
【図 8.d】 項目別診断図（記入例）

△△商事株式会社

○○部××課

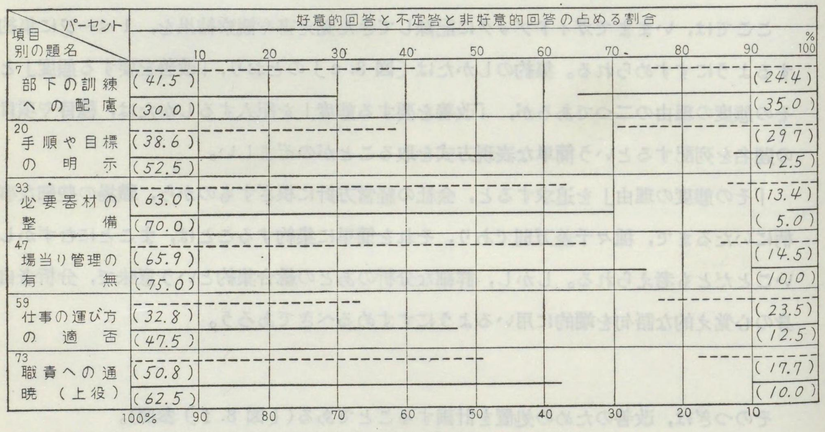
パーセンタイル診断図

［線の説明］ ——— ××課　------- 全社平均



棒グラフ診断図

［線の説明］ ------- 全社平均　——— この職場



〔注〕 括弧内の数字は，左側が好意的回答，右側が非好意的回答でそれぞれのパーセントを示す。

覚　え　書

「部下の訓練への配慮」が20パーセンタイルで低い。

非好意的回答も35%あり，一番不満の度が強い。しかも会社の平均と逆の傾向を示している。

「手順や目標の明示」は普通の範囲にあるが，会社の傾向とは逆に，よい傾向を示している。

他の項目は，会社の傾向と一致しているが，会社の平均以上によい。

課全体のまとまりのある運営，係長の計画性のある統卒が，この結果を招いたと思われるが，他の部課の社員が，社外講習会に，出席を命ぜられ，あるいは業務内容の計画的変更の機会に恵まれるのに反し，この課は事務管理部門でありながら，そのようなことがないことに対する不満があるのではないか。

まず第一に列記してもらわなければならない。さらに，その処置を実施するにあたって，上位の管理者の援助が必要な場合がありうる。そこで，上位の管理者に依頼すべき処置をあわせて記入するように，すすめられる。

【図 8.e】　　問題点を集約する

4.1. 問題点を集約する

改善を要する態度 (種目や項目の題名を列記すること)	その態度の理由
……	……
……	……
……略……	……略……
……	……
……	……
……	……
……	……
……	……
種目 8. 上役の行う管理	社外講習会に出席させるとか，社
項目 7. 部下の訓練への配慮	員教育のための業務内容の変更な
……	どが行われていない。
……	……
……	……
……略……	……略……
……	……
……	……
……	……
……	……

【図 8.f】　　改善のための処置を計画する

4.2. 改善のための処置を計画する

態度改善のための処置に関する意見	
自分が取るべき処置	上位の管理者または幹部が取るべき処置
……	……
……	……
……略……	……略……
……	……
……	……
……	……
課員の職務を変更し，一部職責の	社外講習会参加を積極的に計画し
委譲を行う。	てもらう。
……	当課の如き事務管理部門のために
……	も，女子従業員のタイプ競技会や，
……	中堅課員の会議形式によるケース
……略……	スタデイを計画してもらう。
……	……
……	……略……
……	……

ところで，労務管理の近代化が，いまだその緒口についたばかりで，いちじるしくおくれている日本の現状にあって，職場のモラールを改善するための処置として考えられるところは，つねに，経営の根本方針や経営者の考え方に連なるものである場合が多い。しかも，経営幹部と管理監督者層との間の意思の疎通も，十分といえない現状では，職場の管理監督者は，経営中枢部に訴えたい問題を非常に多く持っていて，「自分らこそ，まずいいたいことがあるのだ」という心境にあると見てよい。したがって，モラール改善のための処置を列記する場合，そのほとんどすべてが，幹部に対する要望に終始するという恐れなきにしもあらずである。だが，このような事態を招くことは，このガイドブックの本来の趣旨に反するのであって，職場の管理監督者自身の手でモラールを阻害している原因を職場内に発見させ，その対策をみずから立案し，実施してもらうことこそ，このガイドブックの目的なのである。改善のための処置を計画する段階においては，改めてそのことを想起させ，職場内にも実に主要なモラール阻害要因があることを反省してもらうべきである。

そのつぎの段階は，分析結果を報告することである（〔図 8. g〕参照）。

報告書は原則として事業所長，その事業所の労務管理責任者，企業の労務管理最高責任者の三者に提出させるもので，ガイドブックでは，その形式，作成手続などすべてを詳細に指定してある。およそ態度調査は，職場の管理者にフィード・バックすることで，その目的の半ばは達成されたと見るべきである。しかしながら，職場の管理監督者が分析し，検討し，処置を取った事柄について，みずからを確認させ，最高幹部がその努力のあとを確認することは，これまた必要なことである。そして，管理者の報告書は，会社が考えるべき問題を提案してもいるのであるから，実際的に今後の労務管理方針を検討するための有効な資料ともなる。しかしながら，このような手続は，企業の実情いかんで，かならずしもそのまま適用することが困難な場合も多分あるであろう。このような場合に，これを強行して無用の摩擦をひき起すことのないように配慮することも大切である。

しかし，もし実情によってその適用が可能であれば，この報告書こそは，人間関係管理の水準を高めてゆくための最高経営者層と，管理者層との間のかけ橋となるのであって，態度調査は，この報告書を契機として新しい局面に展開されてゆくであろう。その新しい局面が何であるかは，問題を発見した会社によってそれぞれ違うといわざるをえないであ

【図 8. g】

従業員意見（態度）調査の分析結果
要 約 報 告 書

所要宛先

1. 事業所長
2. 労務担当課
3. 本社労務部
4. 控

職 場 名＿＿＿＿＿＿　整理番号＿＿＿＿＿＿

作 成 者＿＿＿＿＿＿　日　附＿＿＿＿＿＿

この報告書を再検討した上役＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿㊞

〔1〕 会社の総合士気水準は$\frac{\%}{(1-99)}$であるが，この職場の総合士気水準は$\frac{\%}{(1-99)}$で，＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿（非常に低い，低い，普通，高い，非常に高い）の範囲にある。

（日本における他の職場集団の事務男子（　）別の診断図の上では，この職場の総合士気水準は$\frac{\%}{(1-99)}$で，＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿（非常に低い，低い，普通，高い，非常に高い）の範囲にある。）

現場男子（　）
女　子（　）

これを勘案すれば，この職場の士気は＿＿＿＿＿＿（不良，普通，良好）である。

〔2〕 この職場にとって問題となる分野は，14種目の中＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

ろう。ただこの報告書が管理者教育の一手段として，つぎの態度調査実施まで有効に活用されるであろうことは，すべてに共通したことといえるかも知れない。

〔注〕この報告書の提出期限は，ガイドブックが手交され，フィード・バック会議が終了して，少なくとも一カ月間の余裕をおいて，きめらるべきである。

一番最後に，取った処置を記録するよう指示される（〔図8.g〕参照）。

そうして，つぎの態度調査までに，どのような改善策が取られたかを記録させておく。だが，職場には，従業員の士気を大きく左右するような事件が起ることがある。それも，将来のために主要であるから，記録するようにすすめられる。

【図 8.h】　　取った処置を記録する

5.1.　やった後を見る

下欄に，取った処置と，その結果を記述すること。

日　付	実　施　の　記　録

8.2.3.　ガイドブックの準備その他

「ＮＲＫ従業員態度調査の分析ガイドブック」は，日本労務研究会編纂のものがある（大きさＢ５版，60ページ）。それを所要部数だけ買い求め，それに職場の集団得点集計用紙の数字をプロットすればよい。どの数字をプロットするかは，159～160ページを参照されたい。

作表の形式は，士気の総合水準診断図については211ページの〔図 8.b〕に見るとおりであり，種目別診断図については，214～215ページの〔図 8.c〕に見るとおりであり，項目別診断図については，216～217ページの〔図 8.d〕に見るとおりである。

所要部数は，フィード・バックしようとする職場の長の数だけでよく，その数は照合事項を決めたときに，おのずときまっているはずである。

職場全体の調査結果をさらに細分し，男女別とか，年齢別とかの診断図をつくるよう職場の長から要求されることがある。その場合は，用紙様式４の〔A〕〔B〕〔C〕〔D〕〔E〕を使用すればたりる。

なお，フィード・バック会議には，調査担当責任者，外部機関の専門家が列席するのが普通であるから，職場の長に対して提示した診断図と同じものは，別につくっておくことが必要である。（そしてこれは保存用資料として，長く調査担当部門に保存さるべきである）。

ガイドブックを準備するに要する時間は，１冊につき，約２時間見当と見てよい。

ガイドブックは，管理監督者に対し一般報告を行う際に，手交することが最ものぞましく，一般報告に対する関心をも，十分よび起すことができる。そして，この席上において，ガイドブックの活用のしかたについて説明し，報告書の提出期限なども明示すればよい。

8.3.　フィード・バック会議の準備と運営

8.3.1.　フィード・バック会議の効果と目的

a.　モラール・サーベイによって，職場の長には，みずからの労務管理のすべてを反

省するための最良の資料が与えられた，ということができる。一方，労務担当部門の立場から見れば，この職場ごとの態度調査結果は，職場の長に対する最も有効な教育資料ということができる。相当な費用と，大きな時間と，相当の人手を用いて実施したモラール・サーベイの集計結果を，ただ漫然と，職場の長に提示するだけで終ってしまうべきではないであろう。できるだけ，この資料を活用して管理監督者に対する管理教育の機会を設け，管理水準を高めるように計画さるべきである。ここに説明しようとするフィード・バック会議なるものは，職場の管理監督者に対する絶好の教育の場となりうるものである。

b. とくに，初めてモラール・サーベイを実施したような場合には，職場の管理者に対して，モラールとか，従業員の「態度」とかいう概念を確立した上で，従来の労務管理を反省するように要請し，今後の職場の管理を新しい角度から推進していってもらうよう要請するわけであるから，この新しい技法を正しく身につけてもらうことが必要であり，会議形式によって有効適切に，かつ具体的に指導することが最ものぞましいのである。

そうしてこそ職場の長は職場内のすべての事象と，調査結果とを正しく総合して正しい判断を下すことができるようになるであろう。

だが，モラールを左右する要因の中には職場の管理監督者だけでは，はっきりつかめない要素がある。例えば，その事業所の周辺の社会的事情，あるいは労働事情などを職場の長に理解してもらうために，労務担当者をフィード・バック会議に列席させて，検討が行われるべきである。

c. 労務担当者が，フィード・バック会議に列席していることによって，相互の理解と意思の疎通をはかることができるであろうし，とくに労務担当者は，労務管理改善のための方途や，管理者教育の最も緊急な問題点について，きわめて有益な暗示を得ることがありうる。

d. 社外のモラール・サーベイの専門家が，この会議に列席している場合は，職場の長から具体的なモーラル阻害の要素を聞くことができ，態度調査の研究をさらに進展させる素材を得ることができる。

8.3.2. 会議のスケジュールとその準備

管理監督者に対して一般報告が行われ，職場の長に対して「ガイドブック」が手交されたとき，職場ごとに，フィードバック会議を持つ計画のあることをしらせるべきである。そして，さらに職場の長が主宰する監督者のフィード・バック会議を行うよう，要請すべきである。この際，職場の長は，多くの場合，その機会が提供されることを歓迎するであろう。そして，監督者に対してフィード・バックすることについても，賛意を表するであろう。そこで，あらかじめ予定しておいたフィード・バック会議の日程を提示して，差支えの有無を聞けばたりる。

管理者へのフィード・バック会議は，所要時間は，最低2時間，約3時間を予定するとよい。

この会議に準備すべきものは，つぎのとおりである。

1. 事業所のスタッフである労務部門が準備すべき資料

これは職場の長が欲しいと思うものを準備することでたりると思われるが，考えられるものとしてつぎのようなものがある。

(1) 事業所周辺の企業の労働条件

(2) 労使間の懸案事項や現在問題となっている事項

(3) 労務監査資料で，関係あると思われるもの

2. 調査担当者または社外の専門家が準備すべき資料

(1) その職場の自由意見の検討要約書

(2) 会社幹部に対して，問題点として報告した報告書の写し

(3) 他の会社の調査結果事例

8.3.3. 会 議 の 成 員

会議の成員はつぎの四つより構成される。

第一は，職場の管理者およびその補助者

第二は，その事業所の労務部門責任者

第三は，調査実施を援助した社外の専門家

第四は，調査実施の責任者　である。

ガイドブックを手交された職場の長が，フィード・バック会議の中心的役割を果すことはいうまでもない。この際，その職場の長より，権限の一部を委任されているようなライン上の補助者は，フィード・バック会議に参加することがのぞましい。

その職場の長の上級権限者も，原則として，この会議に列席する必要がある。上級権限者は，その職場の長の改善案樹立を援助し，管理能力を高める責任を持っているのであるから，教育の場であるフィード・バック会議には列席すべきは当然である。

事業所の労務部門責任者は，分析解釈のために，より広い背景をなす事情や情報の提供者であり，また，管理教育の責任者でもあることが多いであろうから，この会議に列席しておく方がのぞましい。しかし，諸般の事情から，会議スケジュールすべてに列席することができない場合がありうるから，出欠については弾力性のある考え方を取っておいた方がよいと思われる。

社外の専門家が，この会議に参加することには，きわめて大きな意義がある。調査結果の分析解釈に関する社外の専門家の助言は，職場の長にきわめて有益であろう。また，モラールや「態度」に関する解釈は，職場の長の疑念を氷解させ，とくに，労務担当者と職場の長との間に起りがちな，無用の摩擦を未然に防ぐことができるであろう。この両者の間の無用な摩擦とは，「労務の人員計画は，実情を無視している」とか，「賃金の査定の仕方が悪い」とか，「職場の苦情の処理がよくない」とかいうようなものであって，このような議論が出てくると，モラールや態度の検討という雰囲気が失われがちである。この点，社外の専門家が列席していると，会議の雰囲気は終始モラールの検討という格調の高いままに運営されやすい。もっとも，態度調査を行うにあたって，全く外部機関の援助を仰がなかった場合もあるはずであるが，そのような場合は，会議の雰囲気が，モラールの検討という線を維持するように，調査実施の責任者が十分会議運営の舵を取ってゆくべきである。

調査実施の責任者が，この会議に列席した場合は，進行の役割を果すことがありうる。

以上の四者によって，フィード・バック会議は構成される。会議の人員は，忌憚ない意見が，楽に出しあえるように，あまり多くならない方がよい。せいぜい，10人ぐらいを限度とすべきである。

8.3.4.　会議の運び

会議は，「ガイドブック」にしたがって，まず士気の総合水準の検討から始めるべきであるが，モラールや態度という産業心理学上の概念や，NRK従業員態度調査法の構成その他について，職場の長から質問がある場合があるから，フィード・バック会議前に行った説明や，「ガイドブック」を活用する件に関し，確認する意味で，少時，一般的質疑を行うことがのぞましい場合がある。とくに，士気の総合水準を見る場合，ステータス（地位）に関する士気水準の相違が質問されることがあるが，ステータスの差異がどの程度士気に影響を及ぼすかという点については，定形化された原理が，存在しうるはずはないのであるから，ステータスにこだわらず，男女別・年齢別・学歴別あるいは資格別に，職場の問題階層がどこにあるかを，先入観にとらわれずに追求するようにすすめられるべきである。（例えば，化学工業における機械工場と，精密工業における機械工場とでは，その士気に差異があるはずであるし，男子の多い職場で補助的業務を営む女子と，女子が主流をしめる職場で働く女子とでは，その士気に差異があるはずである。）

つぎに，職場の態度の傾向をいかに考えるべきかが問題となる。その際，

1. ガイドブックにある方法によって，職場独自の傾向をつかみ，問題となる種目を列挙するとともに，
2. その事業所の種目ごとのスコアと著しく傾向を異にした種目についても検討するようにすすめられるべきである。（たとえば，事業所平均では，比較的高い結果を示した福利厚生の種目が，その職場では逆におちているという場合は，その職場の士気の一般水準線といちじるしい差はないにしても，事業所全体との比較において当然問題があると見るべきである。）

この態度の傾向の分析では，その職場の傾向をどう考えるかについて，豊富な資料にもとづいて専門家または調査責任者の見解が述べられることが，最ものぞましい。

こうして，種目別診断図の検討が終ったら，項目別診断図の棒グラフとパーセンタイルの分析によって，問題にした態度の真因をつかむ作業を行うようすすめられる。ここで職場の長の頭に去来するものは，自分の職場の具体的な事象である。この具体的な事象と調査結果とを結びつけて，最も相関関係の深い事象を発見するように，導かるべきである。

この際，職場の長にとっては，他人から自分の家の中の隅々までながめ回されているような心境を味うのであるから，いささかなりとも，職場の長が非難されるような感じにおちいらせないように注意すべきである。

またここでも，事業所平均といちじるしく違って低いスコアを示した項目についても，十分考慮を払うように注意をうながすことが必要であり，項目相互間の関連を見る（同一種目内ばかりでなく，他の種目に属する項目との関係をも見る）ことによって，より明確な把握をなしうることを説明すべきである。

〔注〕 例えば〔種目10〕意思の疎通については，上から下への流れと，下から上への流れの二つがあって，このどちらに問題があるかは，項目のスコアを一つ一つ検討することが必要である。

また，〔種目１〕の〔項目40〕仕事の退屈感「自分の仕事がつまらない退屈な仕事だと思うことはありませんか」と，〔種目12〕の〔項目55〕自己の職務の意義「いまやっている仕事は，立派なやりがいのある仕事だと思いますか」と，〔種目11〕の〔項目52〕進歩向上への見通し「いまの仕事をやっていて，それが自分の将来のためになると思えますか」の三つの項目の関連を見ることも，何か手がかり発見の機会を与えられることになる。

8.3.5. 管理監督者層へのフィード・バックのための会議

a. 管理者層のフィード・バック会議との関連

前述のようにして，管理者を成員とする会議が運営されると，職場の長は，「分析のしかた」をはっきり覚え，真因追求の手がかりが得られ，自己の職場の問題点のいくつかを，はっきりと把握することができたわけである。

だが，職組長のような第一線，第二線監督者を，自分の部下に持っている管理者にとっては，この監督者たちにフィード・バックするという，もう一つの仕事が残っている。職場のモラールを左右する大きな役割を，監督者もまた担っているのであるから，管理者としては，監督者層にフィード・バックして，かれらに職場の問題点を教え，そのよってきたる真因を考えさせることが必要である。そのためには，職組長を成員とする職場内でのフィード・バック会議が開かれることが最ものぞましく，この会議によって職場の長は，さらに突っ込んで真因を追求することができ，よりよい改善案を樹立する手がかりを得ることができるであろう。そして，この会議が，監督者への人間関係管理に関する最良の教育の機会となるはずである。この意味で，前述の管理者層へのフィード・バックが行われたあと，職場の長はただちに監督者層をあつめ，職場内におけるフィード・バック会議を開催すべきである。

b. この会議の特殊性

職場内のフィード・バック会議の成員が監督者層であるということから，この会議の特殊な性格が生れてくる。第一線ならびに第二線監督者は，一般従業員に対して経営の意思を伝える最前線にあるだけに，一般従業員の反応を全身に受けるものであり，一般従業員から，「自分らの声を，経営幹部に伝える代表者」とも見られている。したがって管理者が主催するこの監督者の会議は，経営と一般従業員との出会いの場であるわけである。したがって，一般従業員の態度が何を意味するかについて，監督者の口から，最もなまなましい事実が述べられることが期待される。

その反面，監督者たちが微妙な立場に立つことも当然ありうる。管理者層の管理のよしあしについて，一般従業員がどのように考えているか，その考えは妥当であるかという判断は，監督者層が最も的確であるかもしれない。したがって，会議の雰囲気は，何でも率直にいえる，あかるい雰囲気でなければならないし，いささかも権威による圧迫感のただようものであってはならない。また，一般従業員の態度が監督者層に対して，非好意的である場合も，微妙である。この場合は，監督者層は，固い殻の中に閉じこもりやすいであろうし，自己防衛的になりがちであろうから，管理者の慎重な態度がのぞまれる。監督者の自尊心と自信とを失わしめず，しかも，教育と自己啓発の雰囲気がつくられなければならない。

c. その成員

職場内フィード・バック会議は，(1) 職場の長（管理者層）が主宰し，(2) 職場の長の直属の監督者を集めて行うべきである。製造現場の場合は，大てい，係長が主宰し職長を集めて行うことになるであろう。

この場合，原則として職場外の誰をも交えず，かつ職場の長の上級権限者をも交えず，その職場内の責任者と監督者のみによって行うことがのぞましい。

職場の中には，他人に聞いてもらいたくないような個人的な問題や，トラブルがあるのが常である。そのような問題は，その職場内だけのこととして，職場の長によって善処され，解決されるならば，それが最ものぞましいことなのである。したがって，専門家も，労務担当者も，そして上級権限者をも交えず，その職場内の監督者だけで，おたがいに裸になれるような雰囲気で，会議が開かれることが，最ものぞましいわけである。（この場合，第二線監督者と第一線監督者とを交えるかどうかという問題がある。原則としては，同列の監督者だけで会議を行うことがのぞましいから，なるべくなら第二線監督者だけの会議を開き，第一線監督者に対しては，第二線監督者が主宰する会議によってフィード・バックを行うという形の方が，筋もとおり，効果のある会議を開くことができる。もっとも，監督者と同位のスタッフについては，主宰者の判断によって，参加させることがありうるであろう。）

d. 会議の運びとまとめ

第二線監督者（例えば職長）を成員とする会議の場合は，職場の長（管理層と考えられる係長）が主宰し，第一線監督者（例えば組長）を成員とする会議の場合は，第二線監着督者が主宰して行うことがのぞましい。

会議の内容は，調査結果の分析を行うというよりは，職場の長が，管理者のフィード・バック会議で分析した結果，自分が発見した問題点を中心に，その真因を探求し，その改善策を考えることに重点をおくべきである。この会議によって，職場の長は，自分の分析に確信を持ち，改善策を実行する方途を見出すことができるはずであり，そして，さらに調査が必要である問題が何であるかをきめることができるはずである。

もちろん，士気のよい点や，職場の長所は，おたがいに確認して，その長所を生かす工夫をこらすのも管理の向上に役立つことであろう。

8.3.6. フィード・バック会議と追加調査との関連

このようにして，各階層において，フィード・バック会議が運営されることによって，職場の長は分析を完全に行うことができ，真因追求の手がかりを得て，その真因のいくつかをつきとめ，自己の職場の問題点のいくつかを，はっきりと把握することができたわけ

である。この問題点について，いかなる改善策を取るべきかは，部下の意見を聞き，上役に相談した職場の長自身が決断すべきものであって，事業所の労務担当者や，部外の専門家が介入すべきものではない。

ところで，各階層のフィード・バック会議を行っても，なお態度の生じた真の理由を究明することができない場合や，調査結果自体に疑いがある場合が当然ありうる。

とくに，問題の多い職場であることが労務担当者と職場の長との間で確認され，さらにくわしい調査を行うことについて両者の見解が一致した場合は，面接法を導入するか，または限定質問紙調査法のような，追加調査を行うことが，約束されるわけである。

この場合，追加調査で，何を解明してもらいたいか，問題の重点は何かについて職場の長から希望が提出されることがのぞましく，この要望にもとづいて，つぎの追加調査の計画が立てられなければならぬ。

9.
面接法による調査

9.1 態度調査としての面接調査

9.1.1. 面接法を必要とする場合の類型

態度調査における面接実施の意義は，前述の通り（62ページ）質問紙法と面接法の両者の特質の相違からして，質問紙調査だけでは理解の不十分な問題を，面接調査によってこれを明らかにする点にあるといえよう。

したがって，このＮＲＫ従業員態度調査においても，面接調査は所定の質問紙調査実施後に，質問紙だけでは不十分な問題点を明らかにする目的で実施するのである。いまＮＲＫ従業員意見調査用紙を用いて行った調査において，問題点とされ，面接を必要とする場合を類型的に分類すると，大体つぎのような状態をあげることができよう。

1. 企業内成員の一般士気水準が低い場合

これは，全国の代表的企業の水準に比較して全般的に士気が低く出た場合，その原因を追究する必要から面接を行うものである。

2. 特定の種目が低い場合

ノームに比較して，一般士気水準も他の種目も，平均かそれ以上であるのに，一つあるいは二，三の種目だけが特に低いとき，その原因を追究するために行う。

3. 特定のステータスの者の一般士気水準の低いとき

企業内成員のうち，特定の職場，年齢層，あるいは地位のものだけの士気が他と比較して低いときは，それがなぜであるか追究する必要があろう。

4. 特定のステータスの者の，特定の種目が低い場合

たとえば，Ｂ職場の女子従業員の「上役との関係」の種目が特に低い場合，この点について面接をする必要があろう。

5. 質問紙調査の結果が，予想と反したとき

これには，調査前に予想していたものと，会社全般または特定のステータスについて，一般士気水準または特定の種目が低く，または高く出た場合などが考えられる。たとえば，養成工出身者の「会社との一体感」の種目は，高く出ることを予想

していたにもかかわらず，質問紙調査の結果では，むしろ他の一般工員よりも低く出たときなどが，この例としてあげることができよう。

6. ある種目，またはステータスについて，会社自体が問題をもっているとき

これは質問紙調査のスコアにかかわらず，会社自体が特に問題と興味をもっている場合は，質問紙の結果を手がかりとしながら，その問題に限定して，さらに面接調査を実施して，くわしく知る必要がおこる。たとえば，新しい管理方式を導入した場合，それが，従業員にどのように受け入れられているかを知るためには，質問紙の種目「幹部の行う管理」に関連するような項目に限定して，さらにくわしく面接を行う場合が生ずる。また，人事の大異動，クビ切りなど会社の状態の大きな変動の直後の面接もこの分類に入れることができよう。

以上，NRK従業員態度調査における面接調査について，いかなる場合に必要であるかを列挙したが，これを大別するならば，ステータス，あるいは問題職場に重点をおく場合と，種目に重点をおく場合とが考えられる。要は，面接調査実施の目的，意義というものをよく把握して，これにもとづいた面接計画を樹てることが重要である。

9.1.2. 面接法と質問紙法のちがい

態度調査における面接法と質問紙法とは，それぞれつぎにあげるような一般的特質をもっている。したがって，面接を実施する場合には，質問紙法の短所を補うとともに，面接法自体の長所を発揮するよう，心がけるべきであろう。

a. 質問紙調査法の特質

〔長所利点〕

(1) 少数のスタッフで集団的に大量の調査を，同時に同一条件で実施することができるから，対象人員にくらべて短時間ですみ，したがって経費も比較的少なくてすむ。

(2) 回収方法を工夫すれば匿名は保持され，被調査者は調査者からの圧力を受けずに安心して，しかも時間的に余裕があるから，よく考えて自分の意見・態度を表明することができる。

(3) 調査者とのコミュニケーションがほとんどないため，調査者のパーソナリティや面接技術の巧拙，あるいは面接者の主観による影響をうけなくてすむ。

〔短所欠点〕

(1) 表面的・量的な結果はすみやかにわかるが，質的なくわしい内容がわかりにくい。

(2) 標本を正しく抽出しても，配布した資料全部が回収できるとは限らず，また回収した資料でも，準備した項目すべてに回答されぬことがあるから，資料にならないデータも出てくる。また，抽出された被調査者が自分で書かずに，他の者が代りに書いてしまうようなことも起りうる。

(3) 調査の目的や内容が相手になかなか理解されず協力を得られずに，いいかげんな形式的な回答となってしまうおそれがある。

(4) 被調査者が質問を誤解したり，いいかげんに書いても，それを納得させたり確かめることができず，反応の妥当性を評価できにくい。

(5) 普通教育の不十分な者の調査においては，字句をいかに平易にしても理解できぬ場合が起る。まして複雑な内容のときは了解が不能となってしまう。また，一般の者でも長時間書くということは話すよりも負担がかかり，いやがる者が多い。

b. 面接法の特質

〔長所利点〕

(1) 応答の内容を深く掘り下げることができ，納得のゆくまで調査ができる。要するに，質問紙法よりもいろいろの点で融通性がある。

(2) 面接者が優秀ならば，調査の目的なども相手によく理解させ積極的な協力を得ることができる。

(3) 面接実施の対象は，特別の事情のないかぎり，すべて資料とすることができる。

〔短所欠点〕

(1) だれでもが，すぐに面接者にはなれず，そのためには訓練と熟練が必要となる。したがって，信用できる面接員を必要なときにすぐ得ることは困難な場合が多い。

(2) 面接のためには時間がかかり，とくに広範囲の領域にわたる場合はいろいろの点

で費用がかかる。

(3) 面接者がなれないと主観が入り，資料が偏倚されたものになったり，事例的で大局を誤るおそれもある。

(4) 匿名ということは失われ，人によってはなかなか本当のことを話しにくい場合がある。

(5) 面接のための場所，時間の調整など，種々の調査計画のための準備が必要となる。したがって，この調整がうまくいかぬと，いろいろの点でムダが多くなる。

以上，質問紙法と面接法の特質を，種々列挙したが，前者は，短時間に大量の傾向を把握するに適し，後者は，問題点を納得のゆくまで追究する方法として適するものといえよう。この関係は，身体検査における聴診器による診断と，レントゲン，血沈などの精密検査の役割に類似しているといえよう。

9.2. 態度調査面接の特質

9.2.1. 態度調査面接と各種面接のちがい

面接とは，一定の環境に相対した人間が，主として言語を媒介として問答することにより，相手の心的内容を認知するものであって，面接法とはそのための技術である。したがってこの定義によれば，面接というものは人間が存在し言語が用いられたときからすでにあったもので，ここで特に事新しく述べることでもない。しかしながらその形態が次第に発達して，方法も職業的な要求から分化され，技術的な面が重要視されてきたところに，各分野に応じた科学的な研究の必要性が生じたものと思われるのである。

この面接の領域は職業的に非常に広範囲にわたっているが，ビンガムとムアーは，その用途によってつぎのような分類を行っている。

(1) 学校で，教師が学校生徒の教育上の諸問題について，本人と話し合う際の面接

(2) 学校で，学生生徒の進路指導のため，職業相談を行う際の面接

(3) 職業安定所で，求職者の職業選択のため，職業相談を行う際の面接

(4) 工場・事業場で，従業員雇入れのため選抜する際の面接

(5) 職業安定所が求人者にかわって，従業員選抜のため，口答試問を行う際の面接

(6) 工場事業場で，労使関係に関する諸事実を発見するための面接

(7) 世論調査および市場調査のための面接

(8) 社会福祉のケース・ワーカーが，家族関係などに関する諸事実を発見するために行う面接

(9) 精神衛生の専門家が，患者を診断するために行う面接

(10) ジャーナリストが，名士や事件関係者の意見を聞き出すために行う面接

(11) 判事，検事，弁護士が，事件に関する証拠を集めるために行う証人との面接

またアメリカ電信電話公社は，とくに産業界で用いられる面接を，さらにくわしく分類してつぎの七つをあげている。

(1) 採用面接

(2) 進歩面接

(3) 苦情面接

(4) 相談面接

(5) 懲戒面接

(6) 退職面接

(7) 非制度的面接

このように，面接は，その領域・内容・目的などによってこの他いくつかにわけられるが，上記の二つがほぼその代表であるといわれており，これによっておおよその傾向は把握することができると思う。つぎに面接の機能という点から見ると，面接は，

(1) 人々から情報を得て

(2) かれらに教示し

(3) かれらに影響を与えたり，動機づけをしたりする

というような三つの主要な部門をもっており，さらにこの三つの主要機能のうち最後のものと深い関係をもつ機能として，人の心の重荷を軽くしてやるのを助けるところの治療的

な面もあげることができる。

したがって，われわれが現在問題としている態度調査面接は，第一の分類では(6)に属し，第二の分類では(3)に最も近く，面接機能の上では情報の収集が主であるということができよう。

ところで従業員態度調査の目的は，いうまでもなく，従業員の労働に対する意見・態度を知り，これから労務管理における問題点と問題部門を発見し，それを労務管理ならびに一般経営政策の重点の把握と管理施策の計画的改善の資とすることにあるのである。そして態度の把握という点では，従業員の社会的態度の測定という意味で，社会調査における一般的な方法と技術をここに適用するにほかならないのである。したがって態度調査においては，この社会調査の方法・技術をいかに前記の目的にマッチさせて適用するかが重要な課題になるものと思われる。

それゆえ，前述の各種面接がそれぞれの目的をもち，それに接近するための機能を果しているように，態度調査の面接は，本来の目的に沿うため，質問紙調査の短所を補う意味で，その技術的役割を果すところに重点が置かるべきであり，かつ人間関係管理の管理技術の一環として，経営内コミュニケーションをさらによくするところにその意味があるものと思われる。

9.2.2. 態度調査面接に関連する諸問題

態度調査面接の特質は，**9.2.1.** に述べたが，これに関連して，とくに問題になる点について三，三ふれてみたい。

a. 面接者の選定について

9.1.2. において，質問紙調査と異なり，面接法においては，調査者としての面接者になかなか適当な人を得がたいことを述べたが，態度調査の面接はその性質上，とくにその選定について留意する必要があろう。

まず第一に部外者と部内者のいずれが適当であるかという問題である。部内者は，現場の事情をよく知っているため，被面接者の言わんとすることがよくわかるという点，この人ならば自分のいうことをよく聞いてくれて，それを管理上有効に活用してくれるであろうという期待をもつこと，また態度調査本来の目的からして従業員の意見を直接きくことができる，などの有利な点がある。しかしながら反面，こんなことをいって自分の上役につつぬけになり，不利な結果をまねくのではないかという危惧，また自分の秘密のことを自社の人にはいいたくないという気持をもつ，などのおそれもある。このような意味から，部内者を選ぶ場合は少なくともラインの者でなく，スタッフ（本社の職員等）が行うべきであろう。

一方部外者は，部内者のもつ欠点はないが，労務管理に関する教養があり，信頼感をもたせるような適任者は少ない。かつ面接の技術をもっているという点からして，大学の先生などが最も適任であろう。

以上，両方の長短を考えると，適当な面接者が得られるならば，部外者に実施してもらう方が無難であるように思われる。

つぎに部内外共通の問題を考察してみよう。

性別について，同性がよいか異性がよいかについての資料をあげてみよう。日本電信電話公社・近畿電気通信局では，面接方式で従業員の態度調査を行っているが，そのときのデータとしてつぎのような結果がある。

〔質問〕面接者は男女どちらの方が話しよいと思いますか。

男性——男がよい45%　女がよい45%　どちらでもよい6%　不明4%

女性——男がよい7%　女がよい86%　どちらでもよい3%　不明4%

また広島大学のアクション・リサーチの研究でも同性同士を希望している。しかしながら，これらはいずれも同性同士の面接をしたあとでの数値であって，両方の経験をした後での結果でない点に問題が残る。一方面接者の側にとって，相手が同性と異性のどちらがよいかということになると，これもいちがいにはいえないが，大体において同性同士よりも異性の方が面接時間が長くなるようである。この場合，話がはずんで長くなるのか，コミュニケーションが十分でなくて時間がかかるのか，経験では両方であるというほかはない。したがって，一律に同性がよいとはいいきれず，結局はパーソナリティの問題になるのであろうが，以上のデータは参考にしてよいと思う。

年齢について一般的にいえることは，年齢の高い者に対して面接者が若すぎることは，相手の信頼感を失わせる意味でなるべく避けた方がよいようである。

b. 面接方法について

面接の方法については，**9.4.3.** で詳述されるのでこまかい点については省略するが，態度調査において用いられるものとしては，クエッショネアー・インタービューとケース・スタディ・インタービューに大別されよう。

前者は質問紙をもととして，あらかじめ定めた項目について一問一答式に意見をきくところから，ディレクティヴ・インタービューあるいはストラクチュアされた面接といわれており，後者はこれらにとらわれず臨機応変に自由に行うところから，非標準化面接あるいはノンディレクティヴ・インタービューといわれている。両者にはそれぞれ長短があるので，実際に態度調査面接を行う場合どちらかに限定するというようなことにはなりにくく，両者の併用ということが多いが，どちらに重点をおくかはあらかじめ決めておく必要があろう。そのためには，この二つの方法の特色をよく知り，**9.1.1.** にあげたNRK従業員態度調査の一部としての面接の目的を考慮にいれて決めるべきである。たとえば，質問紙調査で士気の一般水準の特に低い職場またはステータスの低いところで，問題点を発見しようという場合は，ノンディレクティヴにウエイトをおくべきであろう。それに対し，質問紙により，特定の種目が特に低いことがわかり，この点についてさらにくわしく調査していこうという場合には，ディレクティヴ・インタービューに重点がおかれることになろう。簡単にいえば，問題点を発見しようとするのか，すでに見当のついた問題点をさらに追求しようとするのかが，そのきめ手であろう。

c. 面接における態度

面接実施上の注意については，ホーソン工場の面接法則をはじめ種々の項目があげられ，また本稿でも **9.4.3.** で詳述されるのであるが，ここでは，態度調査における面接者の基本的態度について考えてみたい。

いうまでもなく，態度調査は，従業員の主体性とその人間性を尊重するという人間関係管理の，管理技術の一環として行うものである。したがって部内者が面接を行う場合の従業員に対する態度というものは，この考え方に基本をおかねばならないと思う。さもないと，態度調査本来の効果を十分にあげることができぬばかりでなく，従業員に調査に対する誤解を生ぜしめ，労使関係をそこなう恐れがないとはいえないのである。

9.3 面接調査の準備

9.3.1. 面接問題分野の決定

NRK従業員態度調査において面接を必要とする場合の分類は，**9.1.1.** にあげたが，なぜ面接を必要とし，いかなる目的でどの点に重点をおくべきであるかは，あらかじめ明確にしておかねばならない。このことは，面接の機能を十分に発揮させ，調査計画を具体的に樹てる上での基本であるから，調査担当者だけでなく，経営幹部あるいは現場管理者ともよく討議して，問題分野の設定を慎重に行う必要があろう。247 ページに，面接問題分野決定の参考として〔実例 9. a〕「面接要領」を掲げる。これは，某社でNRK従業員態度調査の一部として実施された面接調査のために，事前に作成されたものである。

この「面接要領」の作成に至る過程は，つぎのとおりであった。NRK質問紙調査の結果，現場管理者に対するフィード・バックが全工場にわたって行われたが，中でもこの○○課の種目別診断図は，全工場の診断図とほぼ似た態度の傾向を示しながら，しかも各種目にわたっていろいろな問題点があることが注目された。というのは，この課は，工場全体の中で占める製品のウェイトの点でも，また当時における生産の緊急度の点においても重点職場の一つであり，したがって機械設備も重点的に急速に更新・整備されつつあり，また人員も従前から技能の高い者が最も多く配置される等，いわば工場の中での花形職場だったからである。

このような重点職場のモラールの状態を深く追求することは，全社的にみても有意義だと考えられた。それに○○課の課長の熱意もわ加って，問題解明のために面接調査が実施されることになったのである。

面接は，職組長を含む従業員80名（調査対象全員の約4分の1）に対して実施された。面接者には，社外の専門家4名がこれに当った。面接者は，フィード・バックの全過程にもすでに参加して，終始討議に加わっていた。

まず，このフィード・バック会議においてとり上げられた各種の問題が，この「面接要

領」作成の基本になった。さらに，課内の3係の係長にそれぞれ，面接において探索してほしいと思っている問題点を書き上げてもらい，それを全面的に面接問題領域の中へとり入れた。最後に，工場の労務部門および調査担当機関たる本社労務部門の意見を聞いて，それらをも解明すべき問題点の中へ加えた。このような手順を経て，面接者全員が数回協議の上，この「面接要領」ができ上ったのである。

つぎに，この「面接要領」について，若干の解説をしておく。まず，ここに挙げてある個々のアイテムは，面接の質問項目ではないことに注意されたい。これらは，面接において解明すべき問題点，ならびにその解明の手がかりとしての着眼点ないし注意事項を，あらかじめまとめたものにほかならないのである。各面接者は，この「要領」を十分頭に入れておいて，相手により，場面に応じて，適切に面接を行うこととされた。質問の順序なども，面接場面の情況のいかんによって，面接者が自由に変更してよいこととした。つまり，面接の方法としては，半標準化面接法を用いたわけである（面接所要時間としては，1回当り1時間～1時間半を予定した）。

しかしながら，この「面接要領」において見られるように，面接問題分野がきわめて広範多岐にわたっているために（これは前述したような面接調査のニードからいって，やむをえないことであった）焦点がぼけることのないよう，重点項目として◉印を附したアイテムをあらかじめ選定し，これについては，各面接中でかならず話題として面接者がとり上げ，聞きもらすことがないようにということが約束された。なお，そのための補助手段として，この要領中の一次分類項目および二次分類項目の内容を記号化して，「面接要領分類項目」という一覧表をつくり（これにも◉印をはっきりと打っておいた），面接のさいこれを机上に置くことによって，重要事項に落ちがないように配慮した。

この「面接要領」は，面接終了後に行われる「結果のまとめ」（**9.5.2.～9.5.3.** 参照）にさいしても，まとめの手引として非常に役にたつものであることを，とくに記しておきたい。

【実例 9. a】 面 接 要 領（○○工場○○課における面接）

1. 経営一般および上層管理者

◉ 1.1. 会社（または工場）の経営一般

〔着眼〕(1) この会社は将来性のある会社だと思うか。なぜ，将来性がある（またはない）と思うか。

(2) 会社全体の経営の仕方について，なにか具体的な意見があるか。

(3) 工場の全般的な経営のやり方について，なにか具体的な意見があるか。

◉ 1.2. 上層管理者との接触

〔着眼〕(1) 「工場の幹部」というと，普通，どんな人たちのことを指して考えているか。

(2) 課長以上の地位の人々と接触の機会があるか。あるとすれば，どんなことで……。

(3) 接触がほとんどないとすれば，上層管理者に対し，どんなイメージを抱いているか。

◉ 1.3. 課長に対する親近感

〔着眼〕(1) 課長の人柄についてどう思っているか。同僚はどういうふうに見ているか。

(2) 課長の課内管理の仕方について，一般的な印象として，どんな感じを持っているか。

(3) 課長の人事上の方針について，なにか具体的な意見があるか。（広い範囲の人事異動，人事上の査定，組合活動に対する態度，労務管理諸規程の適用の仕方等）

(4) 課長は，監督者や一般従業員の声をよく聞いて，とり上げてくれると思うか。

(5) 課長の管理能力について具体的な意見はないか。

2. 係長・主任との関係

◉ 2.1. 係長・主任との接触

〔着眼〕(1) 係長および主任と接触する機会があるか。あるとすれば，どんなことで……。（仕事上の接触および個人的接触）

(2) その接触を通じて，係長および主任をどんなタイプの人間と思っているか。

(3) 接触が少ない場合，かれらはどんな人間だと感じているか。

(4) 係長および主任との接触の機会に対し，なにか具体的な意見や希望を持っているか。

◉ 2.2. 係長・主任に対する親近感

〔着眼〕(1) 係長　主任の人柄について，その長所と短所はどんな点か。

(2) 係長・主任の管理の仕方について，一般的にどう感じているか。（命令，指示，伝達，規律，賞罰等）

(3) 係長・主任の行う人事上の処置について，どう思っているか。（昇格・昇

給査定，奨励加給の査定，賞与査定，転籍，配転等）

(4) 係長・主任は部下の福祉を充分配慮してくれると感じているか。（職場の物理的環境，安全，諸設備，作業負荷，個人的世話等）

(5) 係長・主任は，部下監督者および一般従業員の声をよく聞いて，とり上げてくれると思っているか。

(6) 係長・主任が，幹部の方針を末端にまでよく理解させるように努力していると思っているか。

(7) 係長・主任の管理能力について，なにか具体的な意見はないか。

◉ 2.3. 係員の地位と仕事

〔着眼〕(1) 係員は，どんな仕事をしていると思っているか。

(2) その仕事はどんな役割と意味を持っていると思っているか。（スタッフ職能の重要性についての理解認識の程度）

(3) 係員と接触があるか。あるとすればどんなことで……。

(4) その接触を通じて，係員をどんな人間だと思っているか。接触の少ない場合，同僚たちは係員をどんなふうに見ていると思うか。

(5) 係員の地位（社員）に対し，どんな意見を持っているか。

◉ 2.4. 係（または職場）ごとの特有の問題

〔着眼〕(1) その係（または職場）と他の係（または職場）との間に特に異なる事情があるとすれば，それは具体的にいってどんな点か。（人的，物的）

(2) その違いに対し，どのような評価でそれを受けとっているか。

3. 職組長との関係

◉ 3.1. 職組長との親密度

〔着眼〕(1) 職長との接触があるか。あるとすれば，どんなことで……。

(2) 組長と仕事外での接触があるか。あるとすれば，どんなことで‥‥。

(3) 職組長に対し，親しみの気持を持っているか。

(4) 職組長との個人的接触について，なにか具体的に希望することがあるか。とくに，どういう点で親しくしてもらいたいと思っているか。

◉ 3.2. 職組長の部下指導

〔着眼〕(1) 職長はどんなタイプの人間だと思うか。また，どんなタイプが望ましいか。

(2) 組長はどんなタイプの人間だと思うか。どんなタイプが望ましいか。

(3) 職組長は，仕事上で部下の面倒をよく見てくれるか。（とくに作業指導訓練）

(4) 職組長は，上できまったことを部下によく伝えてくれるか。

(5) 職組長に，個人的な相談を持ちかけたことがあるか。その場合，よく相談にのってくれたか。

(6) 職組長は，部下の気持をよく察してくれるか。（苦情処理，具申意見の処理，叱り方，職場規律，トラブルの処理，仕事外の個人的世話等）

(7) 職組長に対し，人間的に見た場合，大体において自分の上役として満足できるか。満足できない場合，どういう点で満足できないか。（満足・不満足の要因をできるだけ把握する。）

(8) 提案の提出を奨励しているか。

3.3. 職組長の行う人事上の措置

〔着眼〕(1) 職組長の行う奨励加給査定や昇給査定について，どんな意見を持っているか。

(2) 昇格や配転等，職組長の行う人事上の意見具申について，それが公正だと思っているか。

(3) 休暇，欠勤，遅刻，早退等の処理について意見はないか。

(4) 表彰，懲戒の申請について意見はないか。

◉ 3.4. 職組長の管理能力

〔着眼〕(1) 職組長は，仕事を計画性をもって，段取りよく運んでいると思うか。（作業計画，材料その他の各種手配，組織間の調整等）

(2) 職組長の作業改善の能力はどうか。

(3) 職組長の命令，指示や伝達の仕方について意見はないか。

(4) 安全や作業者の健康に意を用いているか。

(5) 職組長の行う作業監督について，どんな意見を持っているか。（無理押し，過度の監視，厳酷さ，成行まかせ等の有無）

(6) 職組長は，作業環境や作業設備の充実・維持に努力しているか。

(7) 工程，品質，設備，資材，原価等，職組長のやっている諸管理について，直した方がよいと思う点はないか。あるとすれば具体的になにか。

◉ 3.5. 職組長の上長に対する態度

〔着眼〕(1) 上長に対する「おもねり」や「ご無理ごもっとも」という態度はないか。

(2) 部下の意見や現場のいろいろな事情などを，よく上長に伝えてくれていると思うか。

(3) 職組長を通して行う職制への進言が，障害にぶつかったようなことがあるか。（進言実現のパーセント，障害の具体的事例）

(4) 職組長同士の間で不和や仲たがいがないか。（その具体例および理由）

3.6. 職組長の工作技術

〔着眼〕(1) 職組長の仕事上の腕を尊敬できるか。腕に感心した事例があるか。

(2) 職組長は，仕事に必要な知識を十分に持っているか。その点で敬服できるか。

(3) 職組長は，自己の技能や知識の向上のために勉強し，努力していると思うか。……

◉ 3.7. 職組長の資格要件と地位

〔着眼〕(1) 職組長の資格として，(a)技倆，(b)部下を人間的にまとめてゆく力，(c)計画的に仕事を進めてゆく力，の三つのうち，どれが一番大切だと思うか。

(2) 職組長にぜひなりたいと思うか。それはなぜか。

(3) （被面接者が職組長の場合）職組長の地位に誇りを持っているか。それはなぜか。

(4) 職組長に選ばれるには，どんな条件が有力にはたらくと思うか。その選任

方法について，なにか意見があるか。

(5) 工員の最終的地位としての職組長の地位や権限は，今のままでよいと思うか。改善するとしたら，どのようにすべきだと思うか。

(6) 職組長の責任権限がはっきりしないために，なにか困るようなことはないか。（その具体例）

4. 年齢層のギャップ

4.1. 年齢層別の特殊なグループの存在

〔着眼〕(1) 年齢層別のグループの存在の有無

(2) グループの範囲（身分，年齢，職制上の地位，資格等との具体的関連）

(3) 自分の所属するグループ

4.2. 年齢層（青年層と中年層）の間の考え方の相違

〔着眼〕(1) 考え方の相違の有無

(2) 具体的な相違点（具体的事例）

◉ 4.3. 中年層の考え方に対する青年層の批判

◉ 4.4. 青年層の考え方に対する中年層の批判

〔着眼〕(1) いずれも具体的事例を把握することが望ましい。

(2) 年齢層のちがいによるものと，他の要素との選別に留意すること。

(3) 批判として発言された意見の強度に注意すること。

5. 同僚との関係

5.1. 職場内の同僚の親密度および仕事上の協力度

〔着眼〕(1) 会社外での同僚とのつき合いの程度はどうか。

(2) 会社で職場内の同僚とよく話し合うか。その機会（仕事中か，仕事外か）は……。また，その場合の話題は……。

(3) 職場の中に嫌いな人間がいるか。それはどんな人か。

(4) 職場の中にとくに親しい人間がいるか。それはどんな人か。

(5) 同僚との関係で，他の職場へ変りたいと思うことはないか。

(6) 仕事上で同僚と協力し合うか。その場合，だれか先立ちになる人がいるか。（その具体的な事例）

(7) 仕事上での協力があまりよく行われていないとすれば，その理由はなにか。

5.2. 職場内外を通ずる私的なグループ

〔着眼〕(1) 職場外の人とよくつき合うか。それはどんな機会に……。

(2) 自分の属している私的なグループがあるか。それはどんなグループか。

(3) 自分は属していないとしても，職場内外の有力なグループがなにかあるか。それはどんなグループか。

(4) 私的なグループ間に，なにか利害の相違あるいは対立関係のようなものはないか。もしあるとすれば，それはどんな性質の対立か。また，その対立の程度はどれくらいか。

5.3. 女子をめぐる諸問題

〔着眼〕(1) 職場内の話題として，社内の男女関係がとり上げられることがあるか。それをどう思うか。

(2) とくに○○係の場合，集団としての男女の間に，なにか問題として感じられるような点はないか。（その具体例）

(3) ○○係の場合，女子が差別待遇を受けているという感じを持っていないか。

(4) ○○係の場合，広い意味での男女関係に対する管理監督者の態度について，なにか意見はないか。

6. 賃　金

◉ 6.1. 賃金の高低

〔着眼〕(1) 賃金は額については，どう思うか。望ましい額は具体的にどれくらいか。

(2) 絶対額が足りない場合，どれくらい残業をする必要があるか。

(3) 他社にくらべて，賃金額が高い（または低い）と思うか。その場合の他社とはどんな会社か。

(4) 同僚とくらべて，自分の賃金が安いと思うか。安いと思うならば，それはなぜか。

(5) 賞与の額について，どんな意見を持っているか。その比較の基準は……。

6.2. 賃金制度

〔着眼〕(1) 当社の賃金体系について，どれくらいの知識を持っているか。

(2) 昇給があった場合，自分の手取月収がどれだけ増えるか，事前に計算ができるか。

(3) 賃金のきめ方，あるいは支給方法について，なにか改善意見があるか。

◉ 6.3. 昇　給

〔着眼〕(1) 昇給査定は公平に行われていると思うか。

(2) 昇給に関する社工員の差について，どう思っているか。

(3) 昇給はどんな要素に一番強く左右されていると思うか。（勤続，技倆，成績，能率，勤務，資格等）

(4) 昇給に関し，とくに不平不満はないか。

6.4. 賞　与

〔着眼〕(1) 賞与査定は公平に行われていると思うか。

(2) 賞与に関する社工員の差について，どう思うか。

(3) 賞与に関し，とくに不平不満あるいは希望はないか。

◉ 6.5. 奨励加給

〔着眼〕(1) 奨励加給の査定は公平であると思うか。

(2) 公平でないと思うならば，その理由はなにか。

(3) 奨励加給制度そのものに対する意見はどうか。

7. 福利厚生

7.1. 福利厚生の内容

〔着眼〕(1) この工場の福利厚生施設や制度は充実していると思うか。

(2) 他社にくらべてどうか。その場合の他社とはどこか。
(3) もし不充分だとすれば，どういう点が見劣りするか。
(4) とくに増設あるいは拡充してもらいたいと思う施設，あるいは制度はなにか。それはなぜか。
(5) 福利厚生に関する会社側の考え方について，どんな意見を持っているか。
（以上の場合の福利厚生としては，(a)住宅・寮・運動・慰安娯楽・文化教養・診療・浴場・給食等の各種施設，(b)貸付金・慶弔見舞・健康保険等の各種制度，(c)休憩室・工具箱・手洗場・便所・脱衣場・自転車置場等の現場の各種施設を考慮する。）

7.2. 福利厚生の運営
〔着眼〕(1) 以上の各種施設制度の運営について，とくにまずい点はないか。その具体的事例と理由。改善方法。
(2) 福利厚生の運営に関する会社側の考え方について，どんな意見を持っているか。とくに会社側の誠意を認める気持を持っているか。

7.3. 定年退職後の生活保証
〔着眼〕(1) 定年後の生活について，どの程度の不安感を持っているか。
(2) 退職金および退職金制度について，とくに強い希望や意見はないか。
(3) 定年後の嘱託制度について，どんな意見を持っているか。

8. 作業条件

◉ 8.1. 残　業
〔着眼〕(1) 労働時間の長さを適切と思っているか。何時間労働を希望するか。
(2) 現在の残業の状態について，やむをえないものとして認める気持があるか。あるとすれば，その理由は……。
(3) 労働時間数と給与との関係について，どんな意見を持っているか。
(4) 労働時間に関して，とくに不満な点はないか。

8.2. 交替勤務制
〔着眼〕(1) とくに××係の場合，現在行われている交替勤務制について，よいと思っているか。悪いと思っているか。
(2) そう思う具体的な理由はなにか。
(3) 交替勤務のやり方に不都合な点はないか。それに対する改善意見がなにかあるか。
(4) 交替勤務と賃金との関係について，なにか意見があるか。
(5) 現在交替制の実施されていない△△係，○○係の場合，交替勤務制をどう思っているか。

◉ 8.3. 作業負荷等
〔着眼〕(1) 作業量が多いと思うか。今後の見通しはどうか。
(2) 作業に追われている感じがするか。
(3) 疲労感はどうか。
(4) 単調感はどうか。

(5) 他人とくらべて，作業量や作業のつらさの点で不公平があると感じていないか。感じている場合，その具体的理由はなにか。
(6) 今後とも，いまの忙しさについていけると思うか。（体力，時間等）
(7) いまの忙しさは，会社の事情としてやむをえないと認める気持があるか。あるとすれば，その理由は……。
(8) やむをえないとは認めない場合，どういう点を改善すればよくなると思うか。

8.4. 職場の環境および設備
〔着眼〕(1) 職場内外の一般作業環境について，どんな意見があるか。（騒音，採光，照明，温湿度，塵埃，換気，色彩，工場緑化等）
(2) 安全について，協力しようという気持があるか。安全の推進を妨げている事情として，なにか気づいている点はないか。
(3) 機械設備について，どんな意見があるか。
(4) 治工具類について，なにか意見があるか。
(5) 身のまわりの諸設備について，なにか具体的な改善意見があるか。（手洗場，水浴場，便所，衣類箱，工具箱，食事の場所，休憩室，自転車置場，椅子，作業台等）
(6) 整理整頓について，なにか意見があるか。

9. 生産管理

◉ 9.1. 生産計画
〔着眼〕(1) 生産計画全体に，ムリやムダがあると感じてはいないか。
(2) 手配計画，作業計画，材料計画等について，なにか意見はないか。
(3) 工数見積りに不具合な点はないか。もしあるとすれば，どういう点か。

◉ 9.2. 工程管理
〔着眼〕(1) 工程管理にまずいところはないか。もしあるとすれば，具体的にどういう点か。それを改善するには，どうしたらよいと思うか。
(2) 課内の一部で試行されつつある新方式（集中的な工程管理方式）により，どんな影響があったと思うか。（作業割当，自己の作業の段取り，職組長の職務内容の変化等）
(3) 新方式の実施は，現在までのところ，よかったと思うか。それとも，よくなかったと思うか。（自分の考え方，同僚の考え方，職組長の考え方）
(4) 今後も，新方式は推進すべきだと思うか。現在の改革の中で，とくにぜひやめてもらいたいと思うものがあるか。

9.3. その他の管理
〔着眼〕(1) 機械設備や工具について，なにか意見はないか。
(2) 運搬管理について，なにか意見はないか。
(3) 品質や原価について，なにか意見はないか。
(4) 製造技術について，なにか意見はないか。

9.4. 技術革新に対する現実感

〔着眼〕(1) 技術の革新（自動化）ということがいわれているが，この工場では将来どの程度に，こうしたことが実現すると思うか。
(2) 自分の現在の技能が，将来も引続き，かなりものを言うという自信があるか。
(3) 10年，20年先に技術革新がある程度実現すると予想するなら，それは自分にどんな影響をもたらすと考えているか。（待遇，ステータス，余暇等を考慮する。）

10. 人事処遇と将来性

◉ 10.1. 昇進の機会
〔着眼〕(1) 自分はどの地位まで昇進できると思っているか。
(2) それに対する現実感はどうか。
(3) それに満足できるか。満足（不満）だとすれば，その理由はなにか。

◉ 10.2. 社工員の身分差
〔着眼〕(1) 社工員の間で経済的な差別待遇があると感じているか。感じているとすればどんなふうに……。（とくに昇給・賞与について）
(2) 社工員の身分のちがいについて，どんな気持を持っているか。
(3) 身分転換の可能性についての意見はどうか。
(4) 社員のやっている仕事は，会社でどんな役割を果していると思っているか。
(5) 学校出の社員と工員との間には，将来性の上で差別があると思っているか。それについての不服はないか。
(6) 社工員の制度は残した方がいいと考えているか。

10.3. 資格制度
〔着眼〕(1) 資格制度そのものについて意見はないか。
(2) 資格は，実際に人々の間の格の上下をきめる働きをしていると感じているか。
(3) 昇格の方法についての意見はどうか。

◉ 10.4. 昇進・昇給の基礎
〔着眼〕(1) 職場内の昇進・昇給や人事異動の過去の実績について，どんな意見を持っているか。
(2) 自分に関するいままでの昇進・昇給や人事異動について，どんな意見を持っているか。
(3) 昇進・昇給や人事異動について，会社はどんな点を基礎にしてやっていると思うか。
(4) 今後どういう点を基礎にしてやってほしいと思うか。
(5) 養成工出身者と臨時工出身者との間に，将来性の点で差別があると思うか。あるとすれば，それについてどう思うか。

◉ 10.5. 定着の可能性
〔着眼〕(1) 現在の自分の仕事について，将来ともそれをずっと続けていきたいと思うか。思う（思わない）とすれば，それはなぜか。

(2) 現在の自分の職場に，将来ともずっといたいと思うか。思う（思わない）とすれば，それはなぜか。
(3) 会社内の他の仕事（あるいは職場）に変りたいと考えている場合，どんな仕事（あるいは職場）に変りたいか。
(4) この会社に将来とも勤続するつもりでいるか。そうだ（そうでない）とすれば，その理由はなにか。

10.6. 自分の進歩・向上
〔着眼〕(1) 今の職場にいることが，自分の進歩・向上（技能・知識・人格等）に役立つと思っているか。その理由は……。
(2) この会社にいることが，自分の進歩・向上に役立つと思っているか。その理由は……。
(3) 自分の進歩・向上のために，どんなことを心掛けているか。あるいは，今後心掛けるべきだと思っているか。

10.7. 教育訓練
〔着眼〕(1) （養成工出身者の場合）自分の受けた養成工教育は，自分のためになっていると思うか。それは，どんな点で……。
(2) （養成工出身者以外の場合）この会社の養成工教育について，どう思っているか。
(3) 技能や仕事上の知識向上のために，どんな教育訓練を会社でやってもらいたいか。
(4) 会社外の教育（たとえば定時制学校）を受けることについて，どう思うか。その教育終了が処遇に直接結びつかないことについて，どう感じているか。

11. 満足感・一体感

◉ 11.1. 満足感の有無とその性質
〔着眼〕(1) 以上の質問全部を通じて，本人は認められているという感じをどこまで持っているかを評価する。
(2) 現在の仕事に対する満足感をどの程度持っているかを評価する。それに作用している重要な要素を見究める。
(3) 現在の職場に対する満足感をどの程度持っているかを評価する。それに作用している重要な要素を見究める。

◉ 11.2. 一体感の性質とその程度
〔着眼〕(1) 以上の質問全部を通じて，会社の一員としての使命感の有無，もしくは程度を評価する。
(2) 仕事に対する誇りと，会社の一員たることに対する誇りと，どちらが強いかを見究める。
(3) 会社に対する親しみが湧かないのは，なぜかという点について，必要に応じ補足質問を行う。
(4) とくに自分の将来の生活設計と，会社における将来との関係について，どのような考え方をしているかを見定める。

(5) 工場あるいは職場の伝統というものに対し，どんな感じ方をしているかを見定める。

12. 労働組合

12.1. 工場の組合活動について

〔着眼〕(1) 組合活動を積極的にやることによって，会社からにらまれることはないか。

(2) この工場の組合活動は，自分のためになっていると感じているか。それはどんな点で……。

(3) ためにならぬとすれば，どんな点で……。

13. 従業員意見調査

13.1. 従業員意見調査について

〔着眼〕(1) 意見調査をやることはいいと思うか。

(2) 質問紙法と面接法と，どちらがよいと思うか。どんな点で……。

(3) 調査のやり方をどう思うか。（調査主体，段取り，質問内容結果の報告，結果の施策への反映等）

9.3.2. 面接調査のための具体的計画

問題分野が決定したならば，それにもとづいて実施のための具体的計画を樹てねばならない。

a. 面接者の決定

面接者にだれになってもらうかという問題は，面接の目的，被面接者の特性などによって決めねばならないが，**9.2.2.** に述べたように，適任者を得るということはなかなかむずかしいのである。しかしながら少なくとも部内，部外をとわずつぎの二点にそうよう留意すべきであろう。

(1) 被面接者が話しやすいこと

(2) 面接内容をよく理解できるような，労務管理に関する知識をもっていること。

b. 面接対象の選定

面接対象は，調査目的によってその標本を定めねばならないが，質問紙調査よりも，経費や手間の点から考えて，統計的に厳密な抽出を行っても，それを全部消化することは困難である。種々の点から考えて，スケジュールとして可能な範囲内にランダムに対象を抽出するほかはない。この場合面接調査は，質問紙の場合よりも，調査対象になるならぬは，相手に対して危惧の念を起させやすいから，その抽出理由はよく説明しておかねばならない。面接をしていて「職場でなぜ私だけ選ばれたのですか」ということをよく聞かれるから，あらかじめその答を用意しておく必要がある。また被面接者以外のものからも，なぜ選ばれなかったかについて疑問がおきることが多い。したがってこれに対しても，よく事前にＰＲをはかっておく必要がある。

c. 面　接　室

面接調査を気持よく，スムースに行う上で，面接のための環境を考慮に入れねばならない。面接環境として生理的・物理的な面と心理的な面とに一応分類できるが，実際問題としてはそれぞれ不可分なものであり，多くの場合生理的・物理的に快適であるならば，心理的にも気持よい環境になる筈である。このような意味から，面接のための室について考えてみよう。室はそう広い必要がなく，むしろ大きすぎない方がよい。それよりも第一に必要なのは，他室と隔離していることである。秘密の保持を面接者がいくら保証しても，面接内容が他人に聞えたり，他の話がこちらに聞えてくるようではなにもならない。大きな室を，カーテンや衝立で仕切って間にあわせることが多いが，以上の点からみて好ましくない。われわれの経験でも，面接を並行に行っているとき，隣の内容が聞こえてくるときほど気まずいことはない。他の条件を少しくらい犠牲にしても，この条件だけは十分注意すべきである。室には，机かテーブルと双方の椅子をおき簡素である方がよい。そして机上には面接に必要なもの以外はおかないようにする。机および椅子の配置については，**9.4.2.** を参照していただきたい。また洋室でなく，畳の上に坐って，くつろぎながら行うのも，われわれの経験では内容や相手によっては効果のあがる場合が多いようである。

つぎにこまかい注意として，採光・通風と騒音の点も考慮しなければならない。すなわち，室内は明るくなければならないが，眼を刺激するような不快な光（裸電球，直射日光，西日のさしこむ日覆のない窓）は避けねばならず，しめきって炭火の中毒を起したり，風のため室内のものが四散することのないよう注意しなければならない。工場内はとかく騒音が多いが，面接室はなるべくこれに妨害されぬような場所が望ましい。

室内の色彩は中間色の軽く温かい色合いが理想的であり，暗くてなんとなく冷たい感じを与えるような部屋は，それでなくても不安な気持をもっている被面接者に対し，いやな感じを与えるであろう。

以上，面接室についての理想をあげたが，実際問題として，このような室を確保しうる場合は非常に少ない。レールのひびきや，ハンマーの音響のなかで行われることが大部分ではあるが，最初にあげた他面接との隔離の点だけは第一に考慮する条件であると思う。

d. スケジュール

面接をスムースに手ぎわよくすすめるためには，最初のスケジュールのたて方と，面接調整者の良否が大きな影響をおよぼす。1回の面接時間は，およそ1時間くらいが適当であり，1人の面接者が1日に行う対象は，4人が限度であると思う。面接というものは，思ったより疲れるもので，機械的にそう何人も行えるものではない。せいぜい午前，午後2人ずつの回数とし，各回の休憩時間を15分ぐらいずつ，さしはさむように計画すべきであろう。

つぎに，各室並行して面接を行う場合には，相互の調整を行う人をどうしても必要とする。すぐれた熟練した調整係をおくことは，混乱をなくして，能率よく気持よく面接をすすめる上で非常に重要である。いくら優秀な訓練された面接者が有効な面接をしても，調整係の不慣れや不用意のために，非能率になったり意外の失敗をまねくことが間々あるから，この点には十分注意しなければならない。すなわち，前の面接が終らないうちにつぎの被面接者がきてしまって長い間待たせたり，予定した被面接者が来なかったり，指定の面接室をとりちがえたり，後の照合にそご（齟齬）を来たしたり，面接の事前に被面接者に悪感情を抱かせたりする危険が，十分にあるのである。

つぎに，某工場の某課において行われた面接調査のスケジュールを，〔実例 9.b〕として掲げておく。このスケジュール表は，面接者はもちろんのこと，面接調整者，調査対象職場の管理者，および調査担当部門（労務人事部門）の責任者にそれぞれ配付しておく必要がある。この表で◎印を附したのは，被面接者が職組長であることを示す。

【実例 9.b】 面接スケジュール

面接者	面接室	面接日 / 時間	26日	27日	28日	29日	30日	3日	4日	5日	6日	被面接者数
A	○○室	9.00～10.00		X係		X係	◎Y係		Z係		◎Z係	20名
		10.30～11.30		X		X	Y		Z		Z	
		13.00～14.00		◎X		X	Y		Z		Z	
		14.30～15.30		X		Y	Y		Z		Z	
B	○○室	9.00～10.00	X係	X係	◎X係	X係		Y係		Z係		24名
		10.30～11.30	◎X	X	X	X		◎Y		Z		
		13.00～14.00	X	X	X	X		Y		◎Z		
		14.30～15.30	X	X	X	Y		Y		Z		
C	○○室	9.00～10.00			X係		Y係	Y係			Z係	16名
		10.30～11.30			◎X		Y	◎Y		◎Z		
		13.00～14.00			X		◎Y	Y		Z		
		14.30～15.30			X		Y	Y		Z		
D	○○室	9.00～10.00	◎X係	X係			Y係	Y係	◎Z係			20名
		10.30～11.30	X	X			Y	Y	Z			
		13.00～14.00	X	◎X			◎Y	Y	Z			
		14.30～15.30	X	X			Y	Y	Z			
被面接者数		面接日別	8名	12名	8名	6名,2名	12名	12名	8名	8名	4名	計80名
		係別	X係34名				Y係26名		Z係20名			

9.3.3. 面接調査のための諸様式

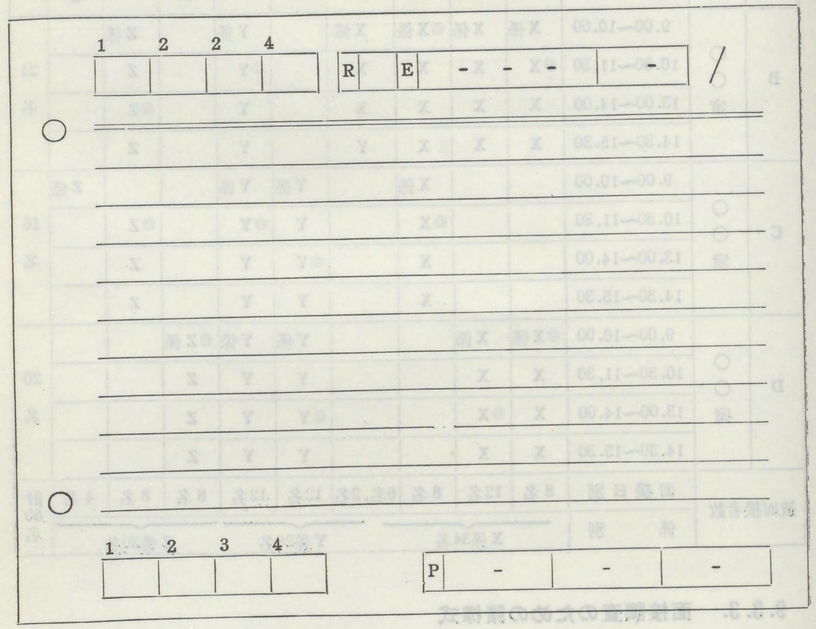
面接調査に必要な様式としては，面接記録用紙が最も重要である。面接記録用紙の様式は，どのような面接方法をとるかによって，それぞれ適切に考案されねばならない。

標準化面接あるいはストラクチュアされた面接においては，質問項目とそれに対応する回答の選択肢を刷り込んだ記録用紙（または面接票）を事前に準備する必要がある。その用い方は，面接中に被面接者の答に応じてただちにこの用紙の回答欄にチェックするよう

にしてもよいし，あるいは面接記録用紙としてはこれとは別個の様式を準備し，その記録用紙からストラクチュアされた面接票に転記（チェックの場合が多い）するようにしてもよい。いずれにしても標準化面接の場合には，この様式の作成の巧拙が面接全体の死命を制するほどに重要なものとなる。

これに対し半標準化面接の場合には，つぎに掲げるような面接記録用紙を事前に準備すれば足りる。ここに示す例は，某社における面接調査で実際に使用されたものである。

【実例 9.c】　　面 接 記 録 用 紙



以下，この実例について若干解説する。この記録用紙はB６版の大きさで，カードの体裁をとっている。用紙としては，やや厚手の灰色がかった紙を使っている。（記録用紙が真白い紙だと筆蹟が目立つので，被面接者は記録している面接者の手許に注意を奪われて，会話の流れが途絶えがちになることが経験されている。）

この記録用紙は，面接中のトピックス一つにつき１枚を使用するというのが建前であ

る。したがって，話題が変ればただちにつぎの用紙を使用する。これは，後の面接結果のまとめにさいして，カードを分類する必要上できるだけ守らねばならない。それゆえ，わずか１～２行の記録で用紙を１枚をつぶすといったことも，ずいぶん多い。この用紙は，１面接当り40～50枚用意すれば十分であろう。

前掲記録用紙の上部に設けてある欄は，面接者および被面接者を表わすためのものである。「R」の欄には，面接者の氏名がイニシアル（A，T，H，M等）で示される。「E」の欄には，被面接者の属性が左半分に，被面接者番号が右半分に，いずれもあらかじめ定めてあるコードにしたがって記入される。以下に被面接者の属性を表わすコードの実例を示す。

【実例 9.d】　　被面接者の属性分類コード

(a) 所 属 別 コ ー ド

係 名	工場名	コード
×× 係	A 工場	0
	B 工場	1
	C 工場	2
△△ 係	D 工場	3
	E 工場	4
○○ 係	F 工場	5
	G 工場	6
	H 工場	7

(b) 監督別・男女別コード

種 別	コード
職 長	F
組 長	G
男子一般従業員	M
女子一般従業員	W

(c) 年齢層別コード

年 齢 層	コード
20歳以下	20
25歳 〃	25
30歳 〃	30
40歳 〃	40
41歳以上	41

(d) 出身別コード

出 身	コード
養成工出身	Y
臨時工出身	R
そ の 他	O

被面接者の属性は，以上4種のコードをつぎのように組み合せることによって示される。

〔コード例〕

O－M－25－Y，　3－F－41－O，　5－W－20－O

つぎに被面接者番号の欄には，「A－3」「T－8」のように，面接者のイニシャルと被面接者番号を組合せたコードを記入する。なお，本用紙の右肩にある斜線の欄は，1面接ごとのカード通し番号を記すためのものである。

この実例の場合においては，被面接者の氏名を面接者があらかじめ知らずに面接をすすめることにした。被面接者の氏名を照合するのは，面接調整者であった。面接が終了すると面接者は，被面接者番号欄だけに記入を済せて，記録用紙を面接調整者に手渡す。被面接者の属性欄は，面接調整者が手許の被面接者名簿と照合して，該当コードをカード全部に書き込むという段取りにしたのである。

つぎに，記録用紙の下部右側にある「P」欄は，面接問題分野を示すためのものである。247 ページに掲げた「面接要領」中の一次分類および二次分類の番号を，「1－3」「9－1」のごとく，ここに記入した。記録された事項が二つ以上の問題分野にまたがるときは，二つ以上の番号をここに記すわけである。この欄の記入は，面接者自身が面接終了後にカード全部について行った。いうまでもないことであるが，結果のまとめのときには，この番号に従って全カードを分類整理し，問題領域ごとにまとめを行っていったのである。

なお，カードの上下のおのおの左側に「1，2，3，4」という番号を附して設けてある欄は，いずれも結果のまとめのときの分類整理にさいして，必要に応じ用いるようあらかじめ設計されたものであって，特別の意味はない。

この記録用紙の様式は，日本労務研究会の面接法委員会および態度調査委員会が，数工場で非標準化あるいは半標準化面接を行ってきた経験をもととして，案出されたものである。しかし，多人数の面接から得られるカードの数は相当多量になるので，100 名以上を対象として，1回当り長時間をかける半標準化面接を行おうとするような場合は，これにさらに量的・統計的な処理を加味できるよう，用紙の設計上なんらかの工夫を凝らしたほうがよいと思われる。

9.4　面接の仕方

9.4.1.　面接における人間関係

面接は，かならず2人の人の間で行われる。一方が面接者であり，他方は被面接者である。新聞記者のききこみの場合のように，被面接者が何人もいて，面接者の方は1人だけという場合や，反対に，政府の高官と記者との会見などのように，被面接者は1人で面接者が多数という場合も，一般には「面接」とか「インタービュー」とか呼ばれている。けれども，調査や治療の方法として科学的な意味で面接という場合は，かならず一対一で，顔をつきあわせて言葉をやりとりすることであるとされている。したがって，面接をする場合には，面接者と被面接者の関係ということが，なによりも大事なことになる。

面接者は被面接者に会った途端から，相手はよくしやべってくれる人だろうか，どんな性格の人だろうか，自分をどんなふうに見ているだろうか等々，さまざまな思いを浮べ，話しているうちに次第に自分なりに相手の映像をつくりあげる。すなわち，面接者は被面接者に対して，ある「社会的期待」を持つのである。被面接者の方にも，まったく同じことがおこる。被面接者の心中には，はじめ，相手はどういう地位の人だろう，どんな権力を持っているんだろう，こんなところへ来て何をするんだろう，といった思いがわき，それらをもとにして相手の映像を自分なりにつくりあげる。面接者が相手の映像をつくりあげると，かれはそれにもとづいて問をすすめてゆく。同じように，被面接者は，自分の心中にできあがった相手の映像にもとづいて，答をしてゆくのである。

この場合問題なのは，面接者または被面接者が心のなかにつくり出した相手の映像が，相手が実際上持つ特質とかならずしも一致しないことである。このことは，被面接者よりむしろ面接者の方に，より大きな問題を投げかける。なぜかといえば，態度調査面接においては，調査そのものの計画や立案は面接者側によってなされ，被面接者はいわば「さぐられる」立場にあるため，面接者に圧力を感じやすい。面接者が社内の人である場合には，被面接者はその圧力は自分の地位に関係のある直接のかつ強力なものとして感じとるであ

ろう。また，面接者が社外の専門家である場合には，何か近よりがたい「えらい人」という映像を被面接者は抱きやすい。面接者がそうした印象をあたえまいと，いろいろと努力をしても，こうした印象を完全になくすことは困難であるし，ときにはそういう努力がかえって相手に一層そのような印象を植えつける結果になることさえ，ないとはいえない。

こうした関係は，相談面接のように，被面接者の方から面接者の方へやってくる面接の場合でも，かわりがない。この場合，被面接者（クライアント）が面接者を，自分の問題を解決してくれたり助言してくれたりする専門家，または少なくとも自分より優位の人と考えていることは，いうまでもない。すなわち，面接における面接者と被面接者の関係はけっして，まったく対等な一対一の関係ではなく，心理的に優位な者と優位でないものという，傾斜を持った関係であるといわなければならない。このことは，後に面接のさまざまな技法を考える場合にも，重要なこととして浮び上ってくる。

9.4.2. よいラポートをつくりあげるには

面接がスムースにおこなわれるためには，面接者と被面接者のあいだに「心のベルト」がかけられる状態が望ましいことは，説明を要しないであろう。こうした状態を２人の間にラポート（正しくはラポール），すなわち「きずな」ができ上ったという。ラポートが成立した面接は成功であり，成立しない面接は不成功である。ラポートは早く成立すればしただけ，面接は一層みのりの多いものになる。ラポートが成立すると，被面接者は面接者に心をひらき，親しみを感じて，自由に思っていることを話すようになる。さきに述べたように，こうしたラポートは，面接者→被面接者の傾斜した関係の上に成立するものだから，ラポートの形成についてもイニシアティヴを持つのは面接者の方であることは当然である。被面接者が面接者に対して抱く社会的期待の像，たとえば「この人は専門家なのだ」「自分たちの意見を上に伝えてくれる力を持った人だ」などという期待をとらえ，その期待に満足と安心をあたえる印象をつくり出すことが，ラポート形成における面接者の大きな役割である。

マッコバイ等は次のように述べている。

「面接者にとって理想的な役割とは何であろうか。この質問に対して一般的な答をすることはできない。ある研究では「専門家」という役割を最もいいとしているが，純

真な初心者の方が貴重な情報をつかんでくるといっている研究もある。けれども，いろいろな研究から，面接者の役割の最大公約数のようなものがはっきりしてきたようである。第一に，面接者は研究の主題についてまったく何も知らないと思われてはならない。もしそのように思われると，被面接者は答えたって理解なんかしてもらえないのだと感ずるだろう。たとえばグロスとメイスンは，学校長に面接した際に，面接者が教育行政のことをある程度知っているなと思わせる調査機関に属していないと，成功しなかったと報告している。またキンゼイたちは，下層社会出身の被面接者を相手にする場合，面接者は相手の信頼を得るために，ある程度下層社会でつかわれる言葉を知っておかなければならない，という結論を出している。農民との面接の場合，面接者はある程度農業の経験を持っていれば，ラポートが形成されやすいという報告も，同じことである。ところが他方では，面接者は被面接者が答えることはすべてわかっているのだと思われてもならないのである。すなわち，被面接者の方がその知識を得るのに都合のいい立場におり，その知識が面接者には必要であり，ほしくてならないのだ，というように思わせなければならない。そこで理想的には，面接者は，研究のプラスになるような詳しい知識や意見を持つ情報通から，特別の情報をあつめている専門家なのだ，と思わせるべきである。」

われわれの経験では，態度調査面接におけるラポートの形成は，早ければ数分でおこなわれるが，おそいときには数十分もかかる場合があるし，ときには最後までラポートの形成を感じないままに終ってしまうこともある。以下に，望ましいラポート形成に必要ないくつかの条件と技術をあげてみよう。

a. 望ましいラポート形成に必要な条件

1. 空気づくり

面接調査実施の段取りとしての空気づくりについては，すでに9. 3. において述べた。しかし，段取りだけがどんなにうまくできても，調査の対象となる職場や，そこではたらく従業員たちが，こうした調査の意義と必要性とを感じ，それに協力するような気分になっていなければ，成功する見こみは少ない。面接が質問紙調査と併用されるかぎりにおいては，こうした空気づくりは質問紙調査の実施前にすでにある程度

なされており，あらためてそれを考えることはそれほど必要ではないともいえそうだが，実はそうではない。質問紙調査のように「紙と鉛筆」による場合と，直接面とむかってたずねる場合とでは，従業員の期待も関心も，あるいは逆に不安も，格段に面接の方が強い。とくに，経営側によって計画が立てられた調査の場合には，労働組合側は疑惑の眼をもって見やすいので，面接調査の目的や効果について十分に理解させておくことが必要である。また，末端の工員を対象として面接をおこなうような場合，係長など中間監督者層にかえって不安または不満が感じられることがある。これは，かれらの職制上の地位が「工員ではなく，といって本当の経営者でもない」といった「周辺人」的性格（大民族の中間におかれた少数民族のような立場）を持つことの反映であって，当然のことである。かれらは，部下の工員の陳述によって，上司が自分を評定するのではないかという不安をもつのである。したがって，こうした誤解のないよう，質問紙法の結果の話合い，面接法導入の必要性と効用についての説明などは，この層に対して特になされる必要がある。

具体的にいえば，面接調査の実施にあたって，一般工員と中間監督者層とがつぎの諸点を確信できれば，空気づくりが完全にできたことになる。もし，どれか一つでも確信の得られていないものがありそうに思われれば，あらゆる機会と手段とをそのために用いる必要がある。

(1) 面接調査の結果は，けっして個々人の能力査定に用いられないこと。

(2) 結果の報告にあたっては，意見の匿名性を絶対にまもること。

(3) 対象としてえらばれる個人は，けっして作為的にえらび出されるのではなく，無作為の標本にすぎないこと。

(4) 面接の結果改善すべき点があきらかになれば，可能なかぎり施策面に反映されること。

2. 面接者が予備知識を持つこと

面接者が，被面接者またはその職場の特徴や問題についてあらかじめ知っておくことの重要性は，すでに述べたとおりである。とくに面接者が部外の者であるような場合，かなり詳細な予備知識を得ておくことが必要である。そのためには，直接の監督者や人事労務の担当者から話をきくほか，必要に応じては出勤簿，考課表等々を見せてもらう場合もあろう。

3. 面接者が被面接者やその職場に接近しすぎないこと

これは前のことの反対であって，特に面接者が社内の人である場合には，この点が問題になりやすい。「面接者は，被面接者が普通その中にいると感じている権力組織の外にいるべきである。もしそうでないならば，被面接者は面接者によく思われて，非難されまいとするであろうし，また自分の評判をわるくするおそれのある話題については，本当のことを答えないであろう」（断わりのない場合以下の引用はマッコバイ）。直接監督の立場にある人々がおこなう場合はもちろん，スタッフの人々がおこなう面接においても，こうした反応はおこりやすい。われわれはかって，ある工場で養成工に対する面接調査をおこなったことがある。面接者は全部で4名であったが，そのうち3名は部外者，残りの1名はその工場の本社に勤務する人であった。しかもこの人のポストはスタッフ職であって，したがって工場の一般従業員に対してはなんの権限もないのだが，実際に面接をおこなってみると，従業員はこの人に対しては，他の3人に対するときとは非常に異なった，あたりさわりのない答をしたのである。こうしたことは，社内の人が面接者になる場合の最大の困難を示すものである。

しかしながら，こうした困難は社内の人にとってだけあらわれるのではない。「どんな強固な集団でも，その内部で攻撃的態度を示したものに対しては制裁を加えるものであるから，もしも調査者が集団内の敵意や緊張の要素を発見しようとして，その集団に接近しすぎた結果，集団の一員とみなされるようになると，かれの調査は妨害を受ける。」そうでなくとも，「面接者が被面接者の親しい個人的な友人になった場合には，被面接者の基本的態度について質問をすることが非常にむずかしくなる。」たとえば，A，B2人の人がいて，個人的に親しい間柄である。しかしAはどちらかといえば伝統に忠実な考え方をする傾きがあり，Bはずっと近代的合理的にものごとを割りきって考えるタイプである。そういったことについて特に話しあったことはないが，おたがいになんとなくそれに気づいている。こういう2人がたまたま面接者—被面接者の関係で話をしなければならなくなった場合，もし話題が「伝統的価値について」といった問題であるとすると，2人は親しい間柄であるだけ，かえって話しにくいことがないとはいえない。親にいえないようなことでも，他人である友人にはかえ

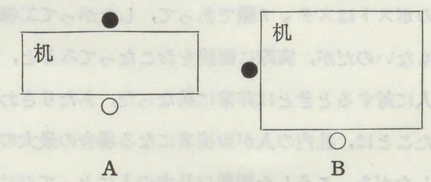
って話しやすいことも，これと同じである。おたがいに相手の価値観がなんとなくわかっているような場合，それに触れるような問はかえって問いにくいのである。この場合，困難の原因は親しすぎること，すなわち，過度のラポート（オーバー・ラポート）にある。すなわち，望ましいラポートが形成されるためには，面接者と被面接者との間には距離がありすぎてもならず，といって親しすぎてもならないのである。

b. 望ましいラポート形成の技術

1. 座り方は90°がよい

面接場面における面接者の座り方は，〔図 9. a〕の二つの形がある。

【図 9. a】



Aでは，面接者は被面接者と向いあいにすわり，被面接者の眼をみる。このようにしておこなう面接は，やや「よそゆき」の感じを両者におこさせるようである。面接中に記録をとる場合には，記録の字がさかさまからは読みとりにくいため，被面接者によっては，かえって記録にこだわらなくなるという場合もあるかもしれない。しかし，こうした場合はあくまでも例外であると考えるべきであろう。Bにおいてはちょうど反対で，面接者は被面接者のまえ横にすわり，身体をななめに向けて面接をおこなう。この座りかたは，被面接者の面接者に対する親近感をずっと増すようである。この場合にも，面接者が相手の眼をみることは前と同じである。臨床場面で 90° 面接を望ましいとする学者の中には，けっして相手の眼を見ない方が相手の全体が観察できてよいと考えている者もあるが，われわれの経験では態度調査面接の場合には，かならず相手の眼を直視する方がよい。短時間の間に最大の効果をあげるには，小細工

をするより，堂々と対面した方がかえってよいと考えられる。ただ 90° 面接では，面接者と被面接者の空間的距離が小さくなって，面接者のとる記録が被面接者にも読まれやすくなる。そのため，中には面接者の筆の運びばかりを追っていて，かんじんの答の方がおろそかになった被面接者もないことはない。しかしこれは，記録のとり方を工夫すればよいことで，90° 面接そのものの欠陥ではない。したがって一般的にいえば，座り方はBの方が望ましいといえるが，Aの座り方で面接をすることがまったくあやまりであるなどとはいえない。われわれの経験した事例にはあまりなかったが，丸テーブルをはさんで座ることも，同じような効果があるといわれている。

2. 話のきり出しかた

さきに述べたように，被面接者は面接者に多かれ少なかれ「専門家」または「えらい人」という感じを抱いているので，面接者がどのように話をきり出すかは，決定的な重要さをもっている。われわれの経験から，つぎのいくつかのタイプをあげることができる。

(1) ズバリと面接の目的そのものを，はじめにきり出す。

匿名性の保障を同時にあたえることはもちろんである。事前のPRがよくできている場合や，PRはかならずしも十分でなくとも，従業員が意思を表明する機会をこれまであまり持たなかったような会社では，調査目的をズバリといっただけで，たちまち相手はしゃべり出すことが多い。われわれは，調査目的をつぎのようにいった。「この間，いろいろと紙に書いた質問にこたえて頂きましたね。あの結果は整理ができたのですが，実はあのように書いて頂いただけでは，どうしても本当の実情にふれることができないので，実際にお会いして直接うかがってみようということになったのです。個々の人がなにを言ったかということは問題ではなく，皆さんの意見を知るのが目的なのですから，ここで話されたことの内容はもちろん他へはもらしません。」これだけ言ったあとですぐに，「ところで……」ときり出す。われわれがある会社で面接をおこなったときには，匿名性の保障さえほとんどおこなうかおこなわないうちに，ほとんどの被面接者はせきを切ったようにしゃべり始めたのである。ズバリときくことは，面接の始めばかりでなく，それを深めてゆく際にもしばしば効果がある。キンゼイは有名なその

研究のなかで，口にしにくいことはかえってズバリときく方が答が得られやすいと述べているが，こうしたことは態度調査面接においてもかわりがない。たとえば，工員は自分の監督者について批評することを警戒するが，だからといってこうした問題を遠まわしにきこうとすれば，相手はかえって不安に思い，ごまかしたり，答えなかったりするであろう。面接が調査の一環であることがその従業員に明確にとらえられているならば，かえってズバリときくことの方が成功率は高いのである。

(2) ことばづかいは乱暴ならず，ていねいすぎず。

さきに述べたように，面接者は被面接者の眼に，多かれ少なかれ「専門家」または「えらい人」と映じている。望ましいラポートの成立によって，この傾斜した関係はあまり傾斜を感じさせなくなるのである。しかし，こうした変化をあまりに急ぎすぎ，はじめから不自然に親しげなことばをつかうならば，被面接者はかえって異様に感じて警戒を強めるであろう。反対に，よそゆきの丁寧なことばで面接を始めるならば，従業員は面接者をお客様なのだと感じ，同様に丁寧な答は得られても，それが真実に迫っていることの可能性は減ずるであろう。面接はサロンの会話ではなく，あくまで調査のための手段なのであるから，不必要ないんぎんさは不要であるばかりか，ときには妨害になる。相手に悪印象をあたえない程度にざっくばらんなことばづかいで始めるのが，最もよいと思われる。ただ被面接者が女子である場合には，男子の場合よりことばづかいが丁寧であってよい。しかしこの場合でも，いわゆる馬鹿丁寧は失敗の可能性が多い。丁寧にすぎず，乱暴にすぎないことばづかいで始められた面接が，時間とともに，ことばが次第に親しげにかわってゆくのはむしろ望ましいことであり，そのような変化こそが望ましいラポートの成立を証明しているのである。

しかし，このような面接者の気のくばりが可能になるためには，面接者の心のゆとりが必要である。面接者が初心の場合や，なにか異常な事態にぶつかって，面接者がかたくなっているようなときには，こうした気のくばりはわすれられ，いつまでたってもぎこちない話しあいがただダラダラとつづく，という結果になりかねない。つぎに示すのは，われわれの経験したそのような一例である。

【例 1】

この被面接者は，はじめ面接を拒否した。説得の結果15分おくれて面接室へきたのであるが，面接時間は30分ぐらいという条件をつけてきた。そのため，当時まだ経験の浅かった面接者は，すっかりかたくなってしまった。こういう状況で面接は始められた。

面：この面接については，労務研究会の方から，もうお話しがあったんですね。
被：（低い声で）はい。
面：こんなふうに，レコードをしていますが，これは学問的な検討のためのものですから，気になさらないでください。
被：はい。
面：この間の調査について，お書きになったことのほかに，なにかお感じになったことはありませんでしたか。
被：（返答なし）
面：学校（定時制高校）は毎日やってるんですね。
被：冬休みになってるんです。
面：ああ，そうですか，工場と学校と両方じゃ大変ですね。
被：まあ，そうですね，人の倍やってるから……。
面：仕事と学校と，どっちが大変ですか。
被：どっちとも言えないですね。
（長い間あり）
面：おくにはどちらですか。
被：宮城県です。
面：ほお，私もそうなんですよ。
被：（やや関心を示して）そうですか。
面：宮城県のどの辺ですか。
被：仙台の南の伊具郡です。
面：休みには家へお帰りになりますか。
被：今度の冬休みは修学旅行なんです。
面：どちらへ……。
被：関西です。
面：会社へお入りになって，何年ぐらいですか。
被：5年すぎたんです。
面：長い方ですね。
被：そうじゃないです。
面：お仕事は……。
被：機械です。
面：機械のことなんか学校で教えてくれますか。
被：教えていません，会社でならっただけです。

反対に，つぎの例は，面接者がゆとりをもっていたために，成功したと考えられる例である。

【例 2】

面接者が，面接室へ入ったとき，すでに被面接者は着席しており，なにか不機嫌だったらしい。

面：どうも，おそくなってすみません。……よく降りますね。
被：そうですね（白い歯をみせる）。
面：雨が降ると硫酸のにおいがひどいですね。
被：そうです。20年もいると馴れますがね。
面：ほお，20年もおられるんですか。
被：そうですよ（笑う）。
面：じゃあ，この工場では最古参でしょうね。
被：いや，最古参というほどでもないですがね。……古い人では，27年にもなる人がいますからね。
面：そうですか。でも，この課では古い方なんでしょう。
被：そうですね。
面：今日でこの工場には3回来ているんです。私たち，あっちこっちの工場をいろいろ見せていただいては研究してるんですが，やはり一通り見学したり，説明をきいただけでは実際のことがよくわからないもんですから，実際に働いておられる方々とお会いして，いろいろお聞きしたいと思っているんですよ。
被：そうですか（笑う）。
面：ここでうかがうことは，研究のためだけなのですから，安心して答えていただきたいと思います。
被：いいですよ。

このあと被面接者は，硫酸のガスや粉塵で健康の不安があること，その不安からやめる者が多いことなどを話しはじめ，その他いろいろな工場内での問題を感ずるままによく話した。面接者はラポートが完全に成立したのを感じた。

3. 「言葉じり」を見逃さぬこと

どんな人でも，あらたまった席へ出れば，多かれ少なかれ自意識的になる。ふだんとは違って，話し方や話すことがらをある程度控え目にしたり，ときには実際以上に誇張したりするのは当然である。面接の場面についても，このことはいえる。面接は，どんなに打ちとけた雰囲気でおこなわれても，被面接者にとってはやはり日常の場面とは異なった，一種のあらたまった席である。**9.4.1.** に述べた面接場面の傾斜的

性格が強ければ強いほど，被面接者のもつ「構え」はそれだけ強く形成される。被面接者がそうした傾斜を強く感じている場合には，面接者が一生懸命にきき出そうとすればするほど，被面接者の方はかたくなって，ふだん感じていることとはちがったことを答えてしまう，ということにもなりかねない。けっして，うそを答えるというのではない。被面接者は一生懸命に「答えよう」，「答えなければいけない」と思うことによって，かえって「考えすぎた答え」がなされるというわけである。こういう場合にしばしば，答の主要な部分よりは，かえって何気なくしゃべりとばしたことばのはしに，その人のふだんの意識や態度（準拠体制）があらわれる場合がある。

漁村の調査に従事したことのある面接者Hは，つぎのように述べている。「その地方には，昔からのしきたりで「親分子分」の関係を結ぶことが承認されていて，青年は希望すれば部落内の誰かある大人の子分になることができる。親分―子分の関係を結ぶときには，正式には盃をかわして誓約するのが伝統的なやりかたである。こうした関係が成立すると，親分は子分の親代りになり，なやみごとでも実の親にいえないようなものは親分に打ち明け，親分は子分の生活全般の相談相手になるという。こういう事実を聞きおよんだので，私はそれについてもっとくわしくききたいと思い，部落のいろいろな人にたずねてみた。ところがかれらは，私の問に対して〃親分子分といったって，やくざみたいなあれじゃないんですよ〃といい，一通りの解説はしてくれるが，かれらのそれに対する評価や，それを評価する場合の準拠体制といった点については，どうしてもはっきりつかむことができなかった。

ある日私は，〃誓約のときの盃の交換は，現在でもおこなわれているのですか〃という問を出してみた。そのとき私は部落のひと数人を相手に話していたのだが，私の問に対して，かれらはかれら同士で，〃どうだろう？　やってるだろうか？〃と話しはじめた。そのうち1人が〃某の家では感心にかならずやってるそうだぞ〃というと，他の人たちも〃そうか〃といってうなずいた。私には，その人が口にした中の〃感心に〃ということばが，それまでの私の疑問を大部分といてくれたように思われた。」

この場合，相手は大勢で，しかもHの疑問をといてくれたことばはかれら同士の話の中で出たのであるから，それは実は面接の場面であったとはいえない。けれども，同じようなことが面接の場面でも起りやすいことは，当然考えられることである。つ

ぎに示すのは，態度調査面接において言葉じりを見逃したための失敗の例である。

前に述べた〔例1〕の面接の中のもっと後の方で（〔例1〕にはそこまで書かれていない），面接者は相手に何とかしゃべり出させようとあせって，つぎのような会話をかわしている。

【例3】

面：工場で働いておられるときにはいやなこともあるでしょうね。
被：それはありますね。やはりいろいろと……。
面：たとえばどんなことでしょう。
被：（沈黙）
面：上の人とのトラブルなんかどうですか。
被：それもあります。
面：そうですか。あなたは寮におられるんでしたね……。

この例では，面接者の「上の人とのトラブルルなんか」という問に対して，被面接者は「それも」と答えているのに，面接者はそれを見逃しており，この面接は結局，最後まで面接者の一人ずもうに終ってしまっているのである。したがって，面接においては，被面接者のことばをすみずみまでゆきとどいた細かな感覚でとらえることが要求される。言いかたをかえれば，「言葉じり」をも見逃さないことである。日常の会話では，言葉じりをとらえることはあまりよいことではないとされるが，面接では言葉じりをたくみにとらえることによって，被面接者が表現しようとしてできない感情をつかみ，そこから望ましいラポートを発展させることが十分可能であり，またその努力が必要なのである。

4. 被面接者が得意に感じていること，または被面接者の関心をひきやすいことをとらえよ

かねがね関心をもっていることや，ひそかに得意に思っていることに触れられれば，よほどの変屈者でないかぎり，気持がやわらぎ，口がほぐれるのは当然である。上に示した〔例2〕は被面接者がひそかに抱いている「勤続20年」という誇りを，面接者がいち早くとらえ，その点から話しを始めたことによって，ラポートが直ちに成立した例であるともいえる。また，われわれの経験から，被面接者が面接者に強い関心をひく話題を二，三例示すれば，つぎのようなものがあげられよう。

(1) 面接者と被面接者とが出身地が同じ（同郷）であるか，あるいは面接者が被面接者の出身地をよく知っている場合。上に述べた〔例1〕はこの点をとらえてすすめようとしたが，緊張がひどくて失敗に終った。

(2) 面接者と被面接者が同年齢である場合。

(3) 中年以上の被面接者の場合には軍隊の経験。

(4) 同じく中年以上の場合，子供の話。

(5) 同く中年以上の場合，若いころの苦心談。

(6) 若い被面接者の場合には，最近の映画，小説，スポーツなどの話。

(7) 同じく若い場合，結婚や異性との交際の問題。

(8) 同じく若い場合，通学や進学の問題。

(9) 同じく若い場合，将来の生活設計。

先に述べたように，これらはほんの例示にすぎない。面接者は相手がどういうことに関心を持っているかは，そのつど見抜かなければならない。そのためには，面接開始前に被面接者がわかっているような場合ならば，その出身地，経歴，年齢，趣味などをできるだけ情報を得ておく方がよいが，あまりにこうした情報にたよりすぎて面接を始めれば，被面接者は，面接の条件であるところの「匿名性の保障」に疑いをはさむことになりかねない。また，「匿名性の保障」が特に強く要望されるような状況では，そうした情報の入手が，始めからほとんど不可能なままに面接がおこなわれる場合も予想される。

5. 時にははげましをあたえること

相手を気軽な感じにしようとして，どんなに出身地やその他の雑談をしむけても，相手は依然として沈黙をつづけている，といった場合には，はげましをあたえることが有効なことがある。

だまっている相手（被面接者）の態度や表情にしたがって，かれの気持を敏感に推測し，その推測した相手の気持を，面接者の方でことばによって表現化してやることもその一つである。

「どういうことを話題にしたらいいでしょうね」「こんなふうに考えておられる……つまり，……というわけでしょう？」「なかなかそう簡単に述べられませんしね。……」

これらの言葉は，被面接者が，どうしていいか，ちょっと言うに言えない，といった表情や態度を示した際に，面接者の方でそれを洞察して，批判的な気持からではなく，いわば同情し理解してやるといった気持で，相手の感情の内容をかわって陳述してやる例である。

【例４】

面：なんか気楽に，すぐにスラスラっと，しかも，私のような人間と……いきなりは話ができませんものね。
被：ええ……。（沈黙）
面：しかし，話ができないで，ジイーッと口がきけなくなっちゃうのは，あなたもつらいし，第一，私もつらい。（軽く笑う）
被：ええ，いやですね。（口をきき始める）
面：なにも心配いりませんよ。私も元来……話下手なんですからね。
被：いや，そんなこと，ないです。（微笑）

こうした形式を緩慢ながら，しかしできるだけ相手本位に的確に助言を与えてゆくように配慮すれば，馴れない被面接者もずっと話しやすくなることは確実である。また仮りに，その時には，あまり話がはずまなくて効果がなかったように思えても，相手は心の奥隅で，「あの人は結局，自分に力をかしてくれようとするいい人なんだ」と信じるようになり，つぎの機会には，かならず積極的に話しあうようになるにちがいない。

6. 話のきりあげかたも大事である

態度調査面接は，１人の被面接者とは１回しか会わない場合が多いが，だからといって，面接のあと味が悪いという印象を残すことがよくないのはもちろんである。もし，こういう印象を１人１人の従業員に残すならば，つぎにまた同じような調査をする必要が生じたとき，「空気づくり」は多かれ少なかれその影響を受けるであろう。態度調査面接は，すでに述べたように，１人の被面接者に対し40分～60分の時間内でおこなわれる。場合によっては，この時間では足りないほどに被面接者がよく話すこともある。このような場合，面接者が必要と認めれば時間をのばす場合もあってよい。ただ，１人の時間の延長は直ちに全体の計画に影響をあたえることが多いし，特に同じ面接者に予定された次の被面接者を長く待たせると，その被面接者に悪感情をあたえることになりかねない。こういうおそれがある場合には，所定の時間がきたら，相手

がしゃべっていても，機を見て時間がきたことを告げなければならない。この場合にも，面接の開始のときと同じように，ズバリと，しかも唐突にならない気づかいが必要である。ある会社で，若い工員に面接をしたある面接者は，最後の頃に相手が「そのうちに大学へあそびにいっていいですか」とたずねたと報告しているが，これなどは切り上げがうまくおこなわれた証拠であろう。

7. ならうより馴れろ

これまで述べたところからもわかるように，面接の場面は非常にデリケートに動いてゆくものである。お茶をすすめる，煙草をすすめるなどのことがきっかけになって気持がほぐれる場合もある一方，ふだん「しんせい」しか吸わない工員は「ピース」をすすめられることによって，面接者に自分とはちがった階層の人だという感じを抱いてしまうこともないとはいえないであろう。面接法の持つこうした流動性が，公共的技術としての面接法の確立を困難にしていると考えることもできる。一方また，こうした流動性こそ，質問紙法その他の技術の持つ制約をこえる，大きな利点であるという見方も成り立つ。しかし少なくとも，面接法は他の諸技術のように，本を読んだり数回やってみたりしたというだけで，マスターできるようなものではない。面接法をマスターするには，「ならうより馴れろ」という原理が通用するのである。こうしたところからただちに，面接法の妥当性と信頼性という問題が浮びあがるか，これらをめぐる諸点については後に（**9.5.5.**）に述べる。

9.4.3. 面接の技法

a. 面接のタイプ

堀川直義氏によれば，面接はその作用の面から三つの型にわけられる。

1. ひきだす面接 ｛「ことがら」をひきだす／「ひとがら」をひきだす
2. おしつける面接
3. 相談する面接

1.は，面接によって相手から，相手の知っている事実をひきだす場合と，事実はともか

く，相手の人がらをひきだす場合とがある。新聞記者や検事の面接は前者であり，入学試験や採用試験の面接は後者である。

2. は，こちらの意志や感情や希望を相手方におしつける面接である。説得の面接といってもよい。セールスマンの面接はその代表的なものである。職場の場合では指導面接，叱責矯正の面接，命令の伝達などがある。これは，結果においてこちらの意志をおしつけることであるが，相手に押しつけられたという感じを与えず，相手が自発的に，自分の意志でそうなったと思わせるようにするのが要諦である。

3. は，1. と 2. の総合した型であって，おたがいの話しあいにより，相談したり，問題を解決したりする面接である。

われわれの課題である「態度調査のための面接」は，いうまでもなく，事実発見のための面接であり，したがって 1. のうちの「ことがらをひきだす面接」である。しかしここで注意しなければならないのは，「ことがらをひきだす」面接だからといって，上にあげたその他の面接のことは考えなくてよいというわけではないことである。「ことがら」をひきだすために，ときには「ひとがら」をひきだすことも必要になろう。また「ひきだす」面接でも，ときには相手が積極的に協力するように説得する必要がおこるかも知れない。すなわち，「おしつける」面接がときには必要なのである。このことは，**9.4.2.** に述べた，よいラポートをつくりあげる条件や技術にも，はっきりとあらわれている。

態度調査面接では，われわれの結局の目的は事実をつかみ出すことにあるのだが，そのためには相手が本当に事実を話すようにしむけなければならない。しかもそれを，多くの場合は1回の面接で，長くも1時間ばかりのうちになしとげなければならないのである。こうしたことを考えあわせたときに，面接の方針について基本的に二つの考えかたが成り立つ。一つは，さぐるべき事実の方を重視する考えかたであり，もう一つは，さぐられる人間の気分や感情を重視する考えかたである。面接は，前者では面接者本位におこなわれ，後者では被面接者本位におこなわれるのだということもできる。こうした二つの考えかたは，最近面接における指示的（ディレクティヴ）なやりかたと，非指示的（ノンディレクテイヴ）なやりかたとして，特にやかましく論ぜられている。けれども，後に述べるように指示的といい，非指示的というのは，面接場面における，面接者および被面接者の反応の仕方をいうのであって，面接場面そのものを成り立たせている，両者の傾斜した関

係（**9.4.1.** 参照）そのものは，いずれにしてもかわりがない。面接者本位の面接でも，また被面接者本位の面接でも，面接者は面接者としての役割を持っている。したがって，いかに被面接者本位の面接がおこなわれても，面接者の優位という基本的関係はすこしもかわりがない。したがって，ディレクテイヴ，ノンディレクテイヴという呼びかたは混乱をおこしやすい。われわれは面接の技法を，マッコバイにしたがって，「標準化面接」と「非標準化面接」に区分したい。

b. 標準化面接と非標準化面接

標準化面接とは，面接を始める前にあらかじめ質問が決定されていて，すべての被面接者に対して同じ言葉づかいで，また同じ順序で質問がなされる面接のことである。標準化面接の基本的特徴は，質問の表現や言いかえ，個々の事例に即する自由な質問の追加，質問順序の変更などについて，面接者は自由を許されていないということである。標準化面接の最も典型的な例は世論調査である。一方，非標準化面接においては，面接者の技術はまったく自由であり，応答者が変るたびに技術をかえてよい。非標準化面接は質問の標準的リストなしにおこなわれるものであって，質問ができるだけ自由応答式であること，および被面接者に最小限の指示しかあたえないことが特徴である。マッコバイは，これら二つの面接の技法は，それぞれつぎのような特徴を持つといっている。

〔標準化面接の特徴〕

(1) それは測定の基本的原則，すなわち，いろいろ異なった事例について情報を比較できるという原則に沿っている。

(2) それは信頼性が高い。

(3) それは質問の言葉づかいの誤りを最少限にする。

〔非標準化面接の特徴〕

(1) それは刺激場面の表面的な諸側面についてではなく，むしろそれが持つ「意味」についての標準化を可能にするものである。

(2) それは正確な答をさせるという点で妥当性が高い。

(3) それは柔軟性に富んでいる。

以上三つずつの特徴は，それぞれ反対の関係にあり，おたがいにあいいれないものであ

る。その結果，標準化面接の支持者は非標準化面接を非科学的であると非難し，反対に非標準化面接の支持者は標準化面接を抽象的機械的であると批判して，両者はしばしば対立する。標準化面接を支持する人たちの基本的な考え方は簡単である。すなわち，あいまいな比較の標準を用いてはいけないというのである。面接調査の結局の目的は，一組の変数に関して被面接者を分類することである。もしも１人１人測定のしかたをかえるならば，被面接者の間に見られた差異が，測定技術の違いにもとづくのか，被面接者が持つ当該の特性の量が異なるためなのか，それを知ることはできない。非標準化面接は１人１人の被検者に，１枚１枚ちがうテスト用紙をあたえてテストをするようなもので，あやまっている。たとえば，堀川氏は300 人の警察署長に交通事故の絵を見せ，半数には「ポストはどこにありましたか」とたずね，あとの半数には「ポストはありましたか」とたずねた。その絵には実際はポストはないのだが，「ポストはありましたか」ときかれた半数の被験者は，50%が正しく「ない」と答え，42%は「あった」と答えた。ところが，「ポストはどこにありましたか」ときかれた被験者では，「あった」が50%，「たい」はわずか８%に落ちている。問いかたのちがいは，このようにおそるべき結果をもたらすから，問いかたはあくまでも標準化しておかなければならない，というのがこの立場からの結論である。

一方，非標準化面接の支持者も，一部の極端な人々を除けば，比較を可能にするためいろいろな事例に類似の方法を用いることの意味を認めないわけではない。ただ，だれにでも同じ言葉づかいを用い，質問の順序をけっしてかえないということだけで，結果の比較が可能になるとは考えないのである。クラッチフィールド等は，同じことばでも人によって意味がちがってくるから，標準化して同じききかたをしても，被面接者に対して質問の「意味」を標準化しているとはいえない，と述べている。極端な例をあげれば，面接で用語その他をどんなに標準化しようとしても，被面接者が外国人であれば意味をなさないことになる。同じようなことは，いわゆる「標準語」をあやつる面接者と方言で生活している被面接者（またはその逆）との間にもしばしばおこるし，被面接者の間に教育程度の大きな差が見られるような場合などにもおこるのである。キンゼイたちは性行動を研究した際に，すべての被面接者がそろって理解できたようなことばは存在しない，とさえ述べている。

このような非標準化面接の技法が，一つの技術として意識的にとりあげられたのは，産

業心理学史に有名なホーソン実験以来のことである。レスリスバーガーとディクソンは，「面接方針に関する法則」をつぎのようにまとめている。

1. 面接者は面接中に話されることを，他の事項との脈絡（コンテクスト）を持つ一つの項目として取扱わなければならない。

A．面接者は，会話中の内容の明白な点に注意を払うだけであってはならない。

B．面接者は，相手が話すすべてのことを，事実または誤りと決めてかかってはならない。

C．面接者は，相手の話すすべてのことが，同じ心理的水準にあるものと考えてはならない。

2. 面接者は，相手が言いたいと思うことだけでなく，言いたがらないことや，援助なしには言えないことをも聞くようにしなければならない。

3. 面接者は，前記の法則で述べたような精神的脈絡を指標として扱い，それを通じて，個人的な言説の内容をとらえるようにしなければならない。

4. 面接者は，個人的なことばを社会的な脈絡の中に置いて見るようにしなければならない。

A．面接者は，面接それ自体が一つの社会的場面であって，したがって面接者と被面接者との間に存在する社会的関係が，話される事柄を少なくとも部分的には決定するということを心得ていなければならない。

A１．面接者は，相手の情緒が自分の情緒に作用することのないように注意しなければならない。

レスリスバーガー等はこのような面接方針にもとづいて，面接実施に関する法則を立てている。それはつぎのようなものである。

1. 面接者は辛抱強く友愛的な，だが十分に批判的な態度で相手の話を聞かなければならない。

面接者はよく聞いていて，相手がすっかり話し終るまで，口をはさんではならない。面接者は話されることを理解しなければならない。その上，面接者は，話されていることに興味を示さなければならない。見かけで興味を示すだけでなく，

本当に興味を感じなければならない。

2. 面接者はどんな種類の権威をも行使してはならない。

面接者は，労働者が楽な気持でいられるようにするために全力をつくさなければならないが，その目的を達成する方法は，大部分この法則からみちびかれる。労働者は自分の社会的地位の低さを示されると遺恨に思うものである。決して被面接者に命令を発してはならない。労働者の意見に反対したり，教師の役割を演じたり，その考えを軽視したりするような，一層微妙な形での権威の行使も避けなければならない。

もちろん，被面接者は面接者より下位の地位にあることが多いが，このような場合に，地位の差がないようなふりをしてはならない。そのような関係の存在は否定しないが，その地位を誤用したり，利用したりしてはならない，ということである。

3. 面接者は忠告や道徳的訓戒を与えてはならない。

面接者は，労働者の行為や言語行動について，価値判断や道徳的判断を示唆したり，ほのめかしたりすることがあってはならない。労働者が「ここは地獄のような会社です」といったら，「どうしてそう思うのですか」とか，「そのことについて，もっと話してください」といったような質問をして，労働者にもっと十分に意見を述べさせるようにすべきである。

4. 面接者は話手と議論をしてはならない。

示唆したり強制したりして，かれらの意見を修正してはならない。面接者が議論をさける最良の方法は，相手の情緒が自分の情緒に反応しないように注意することである。面接者は自己を弁護したり，自分を正当化したりしてはならない。相手がかれを批判したら，いつでも「どうしてそう思うのですか」とたずねるようにしなければならない。なによりもこの理由からして，面接者には自分の情緒が分っていなければならない。さもないと，自分の情緒をひどく害されるような立場にあるからである。

5. 面接者は，ある状態の下でだけ話したり質問したりすることが許される。

イ. 相手を助けて話をさせるため。

面接の主要目的は，相手に自分のことや環境について，自由に虚心に話させることであって，そのために「それは面白い」「どういう意味ですか」「なぜですか」「たとえば」といった種類のことばが有効である。

ロ，相手の恐怖や心配を除くため。

人はしばしば，自分の話すことが自分の不利になるのではないかという憂慮をいだいて面接にのぞむ。そのため，面接の目的は何か，話した事柄について相手はだれかということが絶対に分らないようになっていることを，注意深く話して面接を始めることが非常に役に立つ。

ハ，被面接者がその思想，感情を正確に述べるのをほめるため。

ニ，省略したり，なおざりにした題目に議論をむけかえるため。

面接者は相手が省略したり，なおざりにした題目に議論をもってゆきたいと思うことがよくある。これには特別な法則を述べることはできない。面接者が訓練をつんでいればいるほど，この方面のかれの熟練がものをいうわけである。

ホ，そうするのがよければ，暗黙の推定を論ずるため。

面接中に面接者は，しばしば会話に伏在しているが，それ自体言い出されない推定に気づくことがある。こうした推定の存在を被面接者に気づかせるのは，ときとしてさらに議論を進めさせる上に役立つことがある。これをやるためには，面接者は思慮分別を働かさなければならない。こうした仮定を引き出してくることが相手を当惑させるようならば，もちろん，それはやらない方がいい。しかし多くの場合，相手はこのように自分の考えがもう一度述べられるのを喜ぶもので，面接は新たな段階で新たな活潑さをもってもう一度はじめられるものである。

面接が人と人とのコミュニケーションである以上，面接実施に関するこのような原則そのものについて，だれも異論をはさむことはできないであろう。ただ，面接がこのような仕方で実施されるためには，１人１人の面接者が高度な訓練を必要とするし，またこうしたやり方だけで面接調査がすすめられるとしたら，莫大な時間と，したがって巨額の出費を余儀なくされることは明らかである。それはいわば，「自由記述」だけで態度調査のす

べてをやりとげようとするようなものだからである。したがってわれわれは態度調査面接において，非標準化面接の精神を尊重しながら，標準化面接の有効性を同時に狙わなければならない。すなわち，マートン等のいう「半標準化面接」が，われわれの技法であるということになる。半標準化面接は「焦点面接法」ともいわれ，あらかじめリストにして準備した面接指針を用いるけれども，その指針の枠内で，面接者は問の順序や言葉づかいについて，かなりの自由をあたえられている。しばらく話しているうちに何か相手の問題の焦点を感じとることができたら（たとえば上役との関係が相手の中心問題だと感じたら），指針の中にある他の問題（たとえば，給与，福利厚生など）をきくにも，はじめの焦点となる問題（上役との関係）と関連させてきくことも可能である。面接法を実施する場合には，あらかじめ職場の問題が多かれ少なかれ明らかにされているのであるから，一層このやり方が有効である。われわれの面接指針の一例は**9. 3. 1.** に（247ページ）示されている。このような指針を各面接者は自由に用いてよいのである。

c. 半標準化面接における問いかたのテクニック

堀川氏は，面接のテクニックについてつぎのように述べている。一部重複するが列挙する。

1. 自由法　一定の題目について自由に話させる方式で，こちらから細かい点までいちいち質問しない。オープン・エンド・インタービューともいう。
2. 一問一答法
3. 非指示的方法
4. 指示的方法
5. 相手中心法
6. 自己中心法
7. ズバリ法（直接法）
8. 遠まわし法（間接法）
9. イモヅル法　相手のすすみ方に応じて，それからそれへとたぐってゆく。この方法は，相手の思考の流れを妨げないという利点はあるが，枝葉に流れてしまうおそれもある。

10. 跳び跳び法　経過や脈絡を無視してとびとびにきく。面接の原則に反する好ましくない方法だが，ウソを見やぶるためには効果がある。
11. 遠心法　一つの問題について，問題の中心点から外円へ発展させ，演繹的にあきらかにする。
12. 求心法　一つの問題をその周囲から中心点へと問いつめて，帰納的にあきらかにしようとする。
13. 交差法　一つの問題点を二つ以上のちがった立場から問いただし，問題点を一層はっきりさせる方法。2人の人が別々の立場から質問するときはクロス・エキザミネーションといわれる。法廷でおこなわれる反対尋問がそれである。
14. 旋回法　一つの問題点に，一度ふれてみてうまくいかないときにはただちに別の話題に転換し，そちらの話題をひとまわりしてから，きっかけをつかんで二度，三度とはじめの話題にもどる
15. オーム返し法　面接者は積極的には発言せず，ただあいづちを打つだけである。それが刺激になって被面接者はどんどんしゃべってゆく。3. の非指示的方法においてよく用いられる。
16. じらし法　相手が言いたがっていることを，それと察していながら面接者の方からは言い出さず，相手が言い出すのを待つ。

面接の実施にあたって，具体的にどのテクニックが有効であるかは，面接者と被面接者が構成する場面のいかん，面接の目的などによって異なってくるため，いちがいにいうことはできない。しかし面接者は，どんな場面にもうまく面接の目的を果すことができるように，これらのテクニックに習熟しておく必要がある。

9.4.4. 記録のとりかた

一般に面接記録のとりかたには，つぎのいくつかのやり方がある。

a. 記憶による記述

面接者は被面接者の言ったことをできるだけ多く記憶しておいて，面接が終ってからその内容を書きあげる。被面接者が情緒的な問題や不安を持っているような場合，すなわち

臨床面接や相談面接では，この方法を用いることが必要な場合が多い。この方法は面接者の負担が大きく，何人も続けて面接することは不可能なので，態度調査面接の記録法としては適当ではない。

b. 面接現場における評定

面接者は前もって一組の評定票をあたえられている。かれは被面接者の意見を書きとめるのではなくて，面接に基づいて，測定しようとしている諸項目（たとえば，上役との関係，福利厚生制度など）について，その場で被面接者を評定する。この記録法は面接が高度に標準化された形でおこなわれる場合に有効である。世論調査，市場調査などの面接ではこの方法が最もよく用いられる。態度調査面接は半標準化面接なので，この記録法はかならずしも適しているとはいえない。

c. 調査現場における符号化（コーディング）

面接者は面接をしながら，前もって定めてある基準によって，質問ごとに答を符号化する。このやり方はb，とほぼ同様である。

d. 逐語的記述

被面接者が話している間，面接者はその答を言葉どおりに，あるいはできるだけそれに近く書きとめておく。被面接者が記録をとることをたいして気にしない場合には，原則としてこの方法を用いることが望ましい。態度調査面接では，**9.3.1.** に述べたような標準的リストを用い，被面接者の応答は，一つの意見ごとに1枚の記録用紙（**9.3.3.** に示す）に記録されるわけである。われわれの経験では，このような記録の仕方を用いたために，面接を拒否されたり，被面接者が完全に自己防衛的になったという事例はほとんどなかった。ただ問題は，面接者の速記能力のいかんによって，逐語的記述が実は要点筆記にしかならない場合があることだが，態度調査面接は普通数名の面接者によっておこなわれるので，面接者たちが緊密に連絡をとり，面接のしかたや成果についてたえず話しあいながら面接をすすめてゆくならば，この難点はある程度カバーできるように思われる。

e. 機械による記録

テープレコーダーなどを用いて録音をする方法である。あらかじめ了解を得ておおっぴらに録音する場合と，隠しマイクを用いる場合とがあるが，後者は態度調査面接では用いるべきでない。テープレコーダーなどを用いれば最も正確な記録が得られることは事実であるが，いくつかの理由でこの記録法はあまり実用的でない。

(1) 了解を得ることの困難　面接そのものには特に非好意的でない場合でも，録音として形が残されることについては警戒的になる被面接者が少なくない。とくに労働組合との関係が尖鋭化しているような会社では，組合自体が録音をとることに神経をとがらすのは当然である。

(2) 機械に対する特殊な反応　かりに了解が得られたとしても，初めて放送する人があがってしまうように，録音機がそばにあるということだけで，被面接者がかたくなってしまい，その結果，ふだんは考えていないようなことを答えてしまう可能性がある。

(3) かくしマイクにともなう危険　かくしマイクで録音をすることは，もしそれが後になって被面接者にわかると，面接は二度と行えなくなってしまう危険がある。

(4) テープに記録された内容を文字化することに莫大な時間と労力を必要する。

以上から，態度調査面接においては，逐語的記録が最もよいことがわかると思う。すでに述べたように，われわれは逐語的記録のためにカードを用意した。面接者は被面接者1名につき50枚ばかりのカードを準備しておき，被面接者の答をできるだけ忠実にこのカードに書いてゆく。その際，あとの操作がしやすくなるように，一つの意見ごとにカードを新しくしてゆく。すなわち，ある問題については被面接者がごく短い意見しか述べず，話題がすぐに転換した場合には，その問題についてのカードはほんの1～2行の記録がなされるだけで，転換した話題は次の新しいカードに記録されるのである。未記入カードを右におき記入が終るたびに裏返して左側へおいてゆけば，左側の記入済カードは面接の時間的流れにしたがってつみ重ねられてゆく。ある問題について被面接者が長々としゃべりつづけている場合には，一つの意見の記録が2枚以上になることもある。この場合にも，話題が明らかに転換したと感じたところでカードを新しくすることは前と同様である。この

ようにして，1人の被面接者についてカード数十枚から成る面接記録が得られる。面接者は，面接が終るとすぐにこれらのカードをそのままの順序でひもで綴じ，各カードの右上Eの欄に被面接者に関する照合事項を記入し，カードに一貫番号をつけておく。この場合一つの意見が2枚以上にわたるときはその部分だけをホッチキスでとめ，一貫番号は最初のカードだけにつけておく。あくまで一つの意見として扱うためである。このようにして被面接者1人につき，カード数十枚から成る1冊の記録簿ができあがる。各面接者は自分が担当した被面接者の記録簿を自分の手もとに保存する。こうしたカードによる記録は，文化人類学における面接などでも用いられて，その効果を認められているものである。

9.5. 面接結果のまとめ

9.5.1. 結果の分析と解釈

面接の結果得られた個々の意見はあくまでも意見にとどまっていて，けっして態度そのものではない。態度は意見の背後にある。たとえば，「給与がやすすぎる」という意見は純粋に給与だけに関する不満の表明である場合もあるが，問題なのは現にもらっている給与の額ではなく（額そのものはけっして低すぎると思っていないが），気苦労が多い仕事の割にむくいられることが少ないという態度の表明である場合もある。したがって，面接調査の結果得られた意見は，いわば態度をつかみ出すための素材にすぎない。すなわち，意見から態度をつかみ出すためには，かならず，解釈という操作が加えられなければならない。しかもこの操作は，かならず面接者自身の手によってなされなければならぬ。コミュニケーションとしての面接は，単なることばのやりとりにはとどまらず，言外の表情や雰囲気もまた大きく作用し，したがって意見の解釈には当然そうした事柄をも考慮しなければならないからである。たとえば「福利厚生制度なんかはうまくできてるんですか」という問に対して「はい」と言葉では答えたとしても，被面接者の言外の表情はあきらかに他のことを語ろうとしているという場合，面接者はもちろんその点をもっと深く知ろうとしてさまざまの技術を用いるだろうが，それでも被面接者の口から直接には型にはまった答（「格別に不自由はありません」など）しか得られない場合，この従業員の福利厚生制度

に対する態度を「好意的」または「中立的」と判断するよりは，むしろ「自己防衛的」または「警戒的」と判断すべきであろう。ただこの場合注意しなければならないことは，得られた意見が，面接者の問い方の影響を受けてはいないかということである。

前に引用した堀川氏の実験（約300人の警察署長に事故現場の模擬のつもりで，1枚の絵を見せ，半数の人には「ポストはありましたか」と問い，他の半数には「ポストはどこにありましたか」ときいたもの）も，問い方のちょっとしたちがいがこのような答の変化をおこしたことを示している。もちろん，こうしたことは面接実施にさいし，あらかじめ考慮されるべき問題であるが，われわれのおこなう半標準化面接では，このような言葉づかいのはしばしまで細かくきめておくことは，実際上不可能である。したがって，得られた意見の解釈にあたってこの点を一度考えてみる必要があると思われるのである。すなわち，意見の解釈は，次節に述べるような手続で，面接者全員の協議によってすすめられてゆくのだが，その際どのような問い方でそうした意見を得たかをもあわせて話しあうことが必要であろう。少なくとも，ちょっとでも解釈上問題のある意見にぶつかれば，その意見を得たときの問い方を問題にする必要がある。したがって，面接者は自分の問い方をも同時に記録しておくか（実際は困難である），またはいつでも思い出せるように，自分なりに標準化しておくこと（たとえば，組合のことをきくときには，かならず「組合の活動をしていて会社からにらまれるというようなことはありませんか」ときくなど）が望まれる。

9.5.2. 面接カードの処理

面接者はカードに記録されたそれぞれの意見が，面接に用いられた質問項目のリスト（**9.3.1.**「面接要領」参照）のどれにあたるかを評定し，該当する項目の番号を，カードの右下Pの欄に記入する。もしも，そのカードに記録された意見が二つ以上の項目に関係すると思われる場合には，Pに記入する番号は当然二つ以上になる。次ページにわれわれが実際におこなった面接の記録から，1枚のカードを例示する。

この評定が完了したならば，被面接者ごとに綴じてあったカードをばらばらにして，すべてのカードを今度はPの大分類番号（すなわち質問項目の領域）によって綴じなおす。たとえば7－1と評定されたカードと，7－5と評定されたカードは領域7に関する意見

【実例 9.e】　面接記録用紙

1	2	3	4

R	M	E	3—M—25—Y	4—1

組立は大体毎日残業ですね。だから6時半に家を出るでしょう。残業終って帰ると9時か10時ですね。バスがなくなっちゃうと，歩かなくっちゃならないから，11時頃になる時もありますね。休みでも出勤することありますよ。たまですがね。月に1回位……。残業はみんな50時間位やってるけど，ぼくは40位きりやらないんです。疲れるっていう点はもう慣れましたね。

1	2	3	4

P	8—1		—

（注）　この場合の照合事項は次の通りである。　R＝面接者　E＝被面接者　3＝工場番号　M＝男　25＝年齢　Y＝養成工出身者　4—1＝4日におこなった面接の一番目の被面接者の意

として同じグループに扱われる。Pの分類番号が二つ以上ある場合（すなわち一つの意見が二つ以上の領域に関係している場合）には，コピイをつくっておくと便利である。つまり，同じ意見が異なった視点から二度またはそれ以上にわたって吟味されることになるわけである。

このようにして，質問領域別に分類されたカードの束ができ上る。つぎに面接者は，各自がどの領域を分担するかを協議によって決定し，その項目のカードの束について分析をすすめる。

9.5.3.　項目別分析のすすめ方

各面接者は自分の担当する項目別カードについて，今度はPの小分類番号（たとえば，3－1とあれば1がそれである）別にカードを並べかえる。このようにして，被面接者のすべての意見が個々の質問項目別に排列される。この場合にも，小分類番号が二つ以上つ

いているカードは，はじめの番号によってまず吟味し，それが終ってから次の番号によって吟味する。つぎに，各項目ごとに，カードを意見の内容が好意的なもの，非好意的なもの，中立的なものの三つに分類し，それぞれが一つのまとまりをなすように，ふたたびカードを並べかえる。このようにして，各項目に対する被面接者の意見は組織的に並べられる。好意的内容をもったカード群，非好意的カード群および中立的カード群のそれぞれの枚数をかぞえれば，その項目に対する被面接者全体の好意性，非好意性の度合が直ちに明らかになる。

9.5.4.　統計によるまとめと事例によるまとめ

態度調査を通じてわれわれが知ろうとする究極のものは，「集団のモラール」である。けっして1人1人の従業員の態度を知ることが調査の終局ではない。面接調査の場合も，このことは少しもかわりがない。したがって，面接調査をまとめる場合にも，統計的な扱い方が必要なことはいうまでもない。前節までに述べた面接カードの並べかえの操作は，各質問項目に対する統計的な結果を容易にするためのものであった。それでは，こうしたカードの並べかえから，各項目に対する応答の簡単な統計表（好意的・非好意的・中立的）ができれば，それで面接のまとめは終ったと考えてよいであろうか。もちろんそうではない。なぜならば，

1.　統計的なまとめは，質問紙調査の結果について詳細にわたってなされており，面接法をおこなう目的の一つは，上のような統計的なまとめではつかむことのできない，より深い層の態度をとらえたいということにあった。

2.　われわれの面接の技法は半標準化面接であって，厳密な意味での統計的まとめにはあまり向いていない。しかし，先にも述べたように，われわれの目的には半標準化面接が最適なのである。

3.　われわれの究極の目標が集団のモラールの把握であるとしても，集団のモラールは，ときによっては個人の態度に典型的にあらわれる。心理学的にいえば，統計だけによる把握は「規則性」の把握であって，かならずしも「法則性」の把握であるとはいえない。ときにはたった一つの事例のうちから，かえって法則性が条件発生的に明らかになることがある。心理学者はこうした典型的事例を「純粋事例」（ピ

ュアー・ケース）と呼んでいる。面接法によって得られた個々の意見は，純粋事例の意味を担うことも可能である。いいかえれば，ときにはたった一つしかない意見でも，「たった一つだから」というだけの理由で無視してはならない場合があることを見逃してはならない。

4. 統計化された意見はいわば意見の形骸であって，「なま」の意見が持つ生き生きとした力を伝えることがない。

これらのことから，面接のまとめには，統計的なまとめのほかに，どうしても事例によるまとめを加えなければならないことが明らかになる。どちらかといえば，統計的なまとめよりは，むしろ事例によるまとめの方に重きをおくべきであろう。

事例中心のまとめは，とかくダラダラといたずらに長くなりやすいから，調査者はそれぞれの分担領域を決定する際に，でき上りの報告書（案）の枚数をあらかじめ定めておく方がよい。そうでないと，ある部分についてはくわしく，ある部分は簡単だというバランスのとれない報告書ができることになりがちである。

9.5.5. 所見の決定——主観性と客観性

面接結果を事例表示的にまとめる場合には，統計的なまとめの場合にくらべて，まとめる者（すなわち面接者）の結果についての所見の明確な表明が，いよいよ必要になる。所見はすなわち意見であり，したがって，面接者自身の態度の表明されたものにほかならない。それは本来，個人的主観的な性格のものである。面接調査の結果は次節に述べるように報告書にまとめられるが，報告書にのせられる所見は，単なる個人的主観的な意見ではない客観的裏づけがなければならない。そうでないかぎり，妥当性と信頼性とは保証されえないからである。態度調査面接においてこうした客観的裏づけを得るために，つぎの方法が考えられる。

a. 管理監督者との面接

「楯の両面を見よ」ということわざが古くから残っているように，人はとかく一方的情報を事実のすべてだと信じこみやすい。態度調査面接においても，この点は十分考える必要がある。従業員には従業員の，経営側には経営側の，それぞれ独自な立場と内部事情が

あり，おたがいに，自分の立場や事情と根本的に利害相反したり，矛盾したりするような考えや意見を持つことは普通はありえない。態度調査面接はあくまでも「従業員態度調査」の一環であり，主要な被面接者は末端従業員である。こういう人たちは会社全体の見通しについて十分な情報をもたず，権限もないかわりに責任もないのが普通である。しかも，面接調査がおこなわれるほどの職場は，なんらかの意味で問題の職場であることが多く，そこの末端従業員は，十分な情報をもたずに感情的偏見をもっていたりすることがしばしば見られる。こうした場合に，かれらの声だけをきいて職場の問題の像をつくりあげるならば，とんでもない結果になることも考えられる。また，従業員が組合への高い帰属感をもつ会社で部外の面接者が面接をおこなうような場合，従業員個人の意見として記録されている事柄が，実は組合からの指令にもとづくものであったりすることがある。われわれ自身，ある工場でおこなった面接にさいして，こうした経験をもっている。このような一面性をふせぐために，一般従業員面接を終ったあとで，管理監督者との面接をおこなう方がよい。われわれの経験の中から，従業員面接と管理監督者との面接とに見られた意見のくいちがいをつぎに一つだけ例示する。ある化学工場でおこなった面接において見られたものである。

【例5】

この工場は，化学工場の特性と当工場の古さとから，環境条件があまり恵まれていないことを経営側も認めている。職場災害も，昨年度は，化学工場の全国平均をやや上まわった。そこでとりあえず，専門家に依頼して各作業場の環境測定を全工場について行い，騒音・ガス・照明・塵埃などにつき恕限度を算定した。その結果，恕限度をやや越える作場場がいくつか発見されたので，それらの職場の従業員には，とりあえず「有害手当」を支給している。この有害手当について，末端従業員は面接でつぎのように述べている。

> ○有害手当がＡＢＣ部署ごとに出るようになった。ガス・危険性・熱の程度により，Ａは1日30円，Ｂは20円，Ｃは10円である。特定箇所は30分でも1日のあつかいになる。これを出したことにより，経営者は設備の改善に熱意をもたなくなったようだ。もらえる人は，もらった方がいいものだから，ついもらってしまう。結局，会社に乗ぜられたと思う。有害手当実施以来，それまでは危険なところに仕事にゆく者に対し，「御苦労さん」といっていたのが，「もうけたな」というようになった。
>
> ○もう少し有害手当を綿密にみてもらいたい。設備が完備していれば有害手当をもらうよりはいいんだが……。

われわれはここでもまた，手当の問題が他の問題と結びついているのを見ることができる。われわれはこの工場で，従業員との面接が終ったあとに，係長との面接をおこなったが，その中で上のような意見がでた係の係長は，つぎのように述べている。

> ○工員は有害手当をはき違えていると思われる。技術者としては，有害手当を出すなら，その費用で装置の改善をやりたい。現在有害手当Aに該当する部署をB，またはCへと有害度を下げてゆきたい。ところが実際に装置を改善し，再検査をしてAをB，またはCへと再指定しようとすると，工員たちはいやがって，「なんとかAかBにしておいてほしい」といってくる。本当に身体のことを考えているのなら，そんなことはないはずである。現在，実際にはくさくないところでも，「臭気がひどい」ということにして，「手当がほしい」といってくる。怨限度の測定の時でも，工場によっては測定を組合にまかせたところがある。そういうところでは，人が入ってゆけないところで測定したりしている例がある。そのため，他の工場ではBのところが，ここではAになったりしている。一般に，怨限度の測定をしたことによって，工員にかえって危険感を広めた観がある。

上の例では末端従業員の意見が会社側の意見とくいちがい，したがってどちらもそのままでは一面的であることが明らかになった。そうではなくて，末端従業員の意見がそのまま監督者によって確認され，その意味で客観的裏づけを得る場合もしばしばある。たとえば，ある工場で工員と面接をおこなった結果，工員の間で私的な金の貸借がおこなわれ，しかもそれが高利で，貸借関係が入り組んで相当数の人間に及んでいるために，仲間同士が反目しあっているという意見を面接者はきき出した。工員との面接が終ったあとでおこなわれた主任との面接の中で，この事実は確認され，しかも主任はそれを自分かぎりで処理しようと考えているため，上層および労務課へは知らせていないことが明らかになった。

b. 面接者同士の緊密な連絡と協議

前節に述べたように，面接の結果は数名の面接者の分担によって領域別にまとめられ，したがって一貫した報告書を仕上げるためには，全面接者の緊密な話合いが必要である。特にこのことが所見の導入と確定に際して要求されることも，また当然であろう。われわれは，各面接者がそれぞれの分担領域について書き上げた報告の原案を順々に全面接者の前で読んできかせ，それに対して各面接者が自由に意見を述べるという形で討議をおこない，改めるべきは改めた上で最後の報告書を書いた。このようなやり方が最もよいものであるということはできないが，いずれにしても首尾一貫した，しかもある程度の客観性を持った報告書をつくるために，このような調整はかならず必要になる。

9.5.6. 報告書の作成

報告書の作成にあたっては，つぎのようなことに留意しなければならない。

a. 匿名性の厳守

面接者は面接にさいして意見の匿名性を約束した。面接者が人間関係改善の熱意にもとづいて科学的におこなわれるかぎり，この約束はどこまでも守られなければならない。そうでないと，人間関係に望ましからぬ混乱をひきおこすばかりでなく，被面接者が面接者に対して示した信頼そのものをぶちこわすことにもなる。事例中心的にまとめてゆく場合，だれが言ったか容易に推察がつくときには，どんな目立った意見でも，例示することは避けるべきである。どうしても例示する必要がある場合には，少なくとも意見のぬしの推察の手がかりになる部分だけでも削除することが絶対に必要である。

b. 各領域ごとに，まとめの所見をつけること

報告書は各質問項目ごとに，事例をあげながらまとめられてゆくが，多忙な管理者の中には，各項目ごとの詳細な報告を読むのは後にして，とりあえず大ざっぱなまとめを知りたいという要求があるのは当然である。また詳細な報告を読んで理解を助けるためにも，領域ごとにまとめた所見はできていた方がよい。この所見は，その領域を分担した面接者が筆をおこし，そのうえ上述の読み合せを経て決定される。次ページにこのような領域ごとの所見の模型を示す。

【参考例】　問題領域ごとにまとめられた面接所見

労働時間・交替勤務に関する意見のまとめ

残業・交替勤務を含めると，労働時間は現在の状況では長すぎると多くの従業員は思っている。……中略……。一般にこうした時間外労働を必要とする現在の工場のあり方についてはとくに非好意的な意見は少ない。大部分はやむをえないとしているが，その理由の大半は，本給だけでは賃金は充分でないことにもとづいている。交替勤務制については生活不規則，手当の割安，疲労などにつき批判的意見が多い。

こうした勤務を必要とする現在の忙しさは，当分続くと考えられているが，それは残業手当が保証されているという意味に解せられているようであり，その意味であまり悪感情は抱かれていない。疲労感や単調感は職場の条件によりさまざまである。

c.　総括所見の作成

b. と同じような意味で，質問項目の全領域にわたる総括所見もまた当然必要になる。それはまた面接調査全体の結論でもある。面接調査によって摑まれた事実が，有効に施策にむすびつくかどうかは，結局総括所見が果して的を射ているかどうかにかかっている。したがって総括所見を書くにあったては，面接者全員が討議をしながら，そこで一致した意見を文章化してゆくのがよい。つぎに，われわれが多くの会社でおこなった面接調査の資料をもとにして，総括所見の見本を類型的に構成し，参考までにかかげておく。

【参考例】　面接結果の総括所見

総　括　所　見

A　○○会社○○課所属の係員○名，班長○○名，男子工員○○名，女子工員○名，計○○名の従業員と個別に面接し，職場の諸問題について忌憚のない意見，不満，要望，批判等を聴取した結果，大要つぎに列挙するごとき諸事実を確認した。

1. 従業員の経営一般に対する態度の基調は，経営の現状を知らされていないことに対する不満と花形的存在であった戦前の状態と現状とを比較した結果，将来に対しいだく一抹の不安があることである。
2. 管理者と従業員との社会的距離が大きいために，下意上通が阻害されている。
3. 高齢の従業員が多く，そのために職制ポストが作られていると見られており，組織としてまとまりにかけ，頭でっかちであるという印象を従業員に与えている。
4. 班長に対しては，管理者と末端従業員との媒介機能を期待する者が多いが，班長の職制上の帰属が経営に偏しているために，この機能が低調であるの批判が高い。
5. 班長に対しては，老齢工員としての無気力さ，新世代工員を指導する力の欠如などを批判する声が，とくに青年および女子従業員に多い。
6. 同僚関係については，職制間の不和や，班長の私行に基因する派閥的摩擦が二，三認められるほか，社宅内の家庭間の摩擦がとかく職場に及んで，嫉視反目の空気を作り出している。また，年齢層別の考え方のギャップも顕著である。
7. 賃金については，○%のものが明らかに不満を表明した。この不満は，低年齢者および臨時工出身者に多い。賃金に関する不満は，他に比肩しうる地域産業がないために，もっぱら長年勤続者と若年層との開きに根ざしており，勤続給的色彩の強い賃金制度の不満と見られる。
8. 請負制度は，その賃率の決定が不合理であること，収入が好況・不況に左右されるということから，現業員全般の不満の対象となっているが，収入額の安定をのぞむことは，中年層にとくに多い。
9. 賞与については，社員，高資格者との対比において，不満を述べる者が多い。
10. 福利制度については，相当の満足感が表明された。しかし，職場内施設（休憩室，更衣室，手洗場など）の充実を希望する声が，現業員に目立った。
11. 交替制については，生活の不規則化，疲労，手当の割安などの批判が強い。
12. ＩＢＭによる余力管理方式についての理解は徹底していない（徹底度○%）。この方式については好意的な者が○%しかいないが，その将来に対して期待を持つ者は，これよりやや多い。
13. 余力管理に対する批判の理由は，「作業の融通がきかぬ」「手待が案外多い」「工程屋の運営がまずい」などであるが，一般従業員よりも班長に，○○係よりも△△係に，それぞれ非好意の所見が多い。素材加工部門の方が，この方式に非好意的なのは，管理部門の運営に問題があることの証左である。
14. 昇進が頭打ちであることについては，諦めの念が認められ，この事実が意欲低下の基調をなしている。昇進は，年功，上役の受け，出身，実力の順で規制されると考えてい

る。

15. 職員，現業員の身分差は，現状のままですなおに受け入れられているが，若い職員の中には，高齢の工員が現状の変更に対して著しく保守的であることに不満を持ち，高年齢の工員を重用する会社の政策が，会社の発展を阻害するという考えを持っていることが注目されること。

16. 資格制度には，賃金のわくと関連して不平が述べられており，またその運営について若干の不満がある。

17. 従業員の定着感は比較的に高い。しかしながら，将来性に由来する積極的な定着性はほとんど認められず，他の有力な地域産業がないままに，あきらめの定着性である。なお，地域社会における社会的優位性についての満足感は高い。

18. 現在の労働組合活動を行きすぎとし，中正化を要望する声は，○%であって，とくに，31～40歳，50～55歳の層に多い。一般の傾向は，組合運動に対して行動的でなく，傍観者的である。組合役員の独走についての批判は，従業員間にかなり広く浸透している。

19. 従業員意見調査の実施には，ほとんど全員が賛成した。ただし調査結果を実施に移すことを条件に保留する者が散見された。質問紙調査と面接調査とでは，後者を希望する意見が圧倒的に多い。

B　本調査の性質にかんがみ，かかる事態をいかに解釈し，これにいかなる具体的な対策を講ずるかについては，本報告ではあえて触れないことにするが，いま調査者の一致した意見として，検討ないし対策の要ありと考えられる若干の分野を列記すれば，つぎのとおりである。

1. 従業員に前途の不安を与えないように，会社の現状および計画などにつき，ＰＲ活動を活潑に行うこと。
2. 会社を盛り立てようとする従業員の考えを，最もよく会社に反映できるような方式を考え，提案制度を設けること。
3. 会社の日常業務遂行上の上意下通を的確に，かつ混乱なく行いうる体制を一層完備すること。
4. 従業員の職務，能力，努力，学歴；年功などの諸要因間に妥当な重みづけを行い，それを各種人事処遇上に具現すること。
5. 生産に関係ある職場内福利施設を改善すること。
6. 生産技術上のスタッフのあり方を再検討し，生産技術に関する管理部門を独立させて，その権限を強化すること。

9.6.　面接結果の報告

9.6.1.　面接報告書の印刷と配付

面接報告書の原稿ができ上ったならば，つぎにこれを印刷して，社内の関係先へ配付することが必要となる。

a.　報告書内容の検閲

報告書の印刷に先立って，その内容はかならず，社内の調査担当最高責任者の検閲を受けねばならない。なぜなら，面接はその性質上，被面接者が属する職場の内情を，明らさまに，くまなく調べ上げたものとならざるをえない。したがって，面接報告は事実上，その職場の管理監督者に対する一種の考課という印象を与えかねないが，調査の趣旨からいって，このような誤解は完全に一掃しておかねばならない。また，報告書原稿の作成にあたって面接者は，穏健で中正な立場に立って，なるべくどぎつい表現を避け，あくまで真実と目される事実だけを良心的に報告するであろうが，それでもなお，経営としての大所高所的な立場から判断するならば，少なくとも印刷された形の報告書からは削除，あるいは若干修正したほうが妥当だと思われる点があるかもしれない。こうした点を，調査担当最高責任者が自己の責任においてチェックし，その指示にもとづく決定稿ができ上るのをまって，はじめてそれを印刷に廻す段取りとなるのである。

b.　報告書の印刷についての注意点

印刷にあたって注意すべき点は，つぎのとおりである。

第一に，いうまでもないことであるが，報告書の内容は関係者以外には厳重に秘扱いにしなければならない。したがって，社内の印刷者を使う場合も，社外の印刷所に依頼する場合も，周到な配慮を払わねばならない。

第二に，印刷部数は限定することが大事である。すなわち，あらかじめ報告書の配付先をきめておき，不必要な余部は刷らないことである。

第三に，印刷上の様式に関したことであるが，体裁や形式はどんなものでも差しつかえないけれども，とくに総括所見ならびに各問題領域ごとの面接所見は，報告内容の概括的表現であって，いわばフェイス・シートに似た意味を持つのであるから，わくで囲むなどして，本文とはっきり識別できるようにしておくことが望ましい。

第四に，報告書の冒頭には，面接期日，面接調査対象機関名，被面接者数，面接者氏名その他所要事項を明記しておく。なお，報告書が相当のページ数にわたるときは，目次も忘れてはならない。

最後に，面接調査が複数の職場（部門）について行われた場合には，報告書は各職場ごとに別冊としたほうがよい。

c. 報告書の配付についての注意点

面接報告書の配付先は，経営者，面接者，労務部門の管理者，調査対象職場の管理者など，なるべく直接関係の深い人々だけに止めるべきである。そして配付に際しては，あらかじめ全部数に一連番号をはっきりと打っておき，それとともに配付先一覧表をつくって報告書と一緒に手渡すとよい。これは，責任を明らかにして秘密の保持に役立てる一つの手段である。配付は，本人に手交するか，あるいは本人あて直接郵送するのが適当で，他人を介してはならない。後に述べる報告会議の席上で配付することも考えられるが，その場で渡されてすぐに説明を聞くと，報告を受ける側が充分考える余裕がないために，枝葉末節のことばにこだわったり，論議が不活潑になったりして，内容の正しい理解徹底を欠くおそれがあるから，やはり配付は報告会議の数日前に行って，当日までに各人によく内容を読んできてもらうようにすべきである。

9.6.2. 報告会議の開催

a. 報告会議の意義とその種類

面接結果は，たんに報告書に刷って，それを関係者に渡すというだけでは，その活用の意味がうすい。なぜかというと，まず第一に，面接報告書は，面接記録を何十分の一かあるいは何百分の一かに圧縮することによって，できたものである。したがって，報告書の

字面に表現された発見事実の背後には，面接者の収穫した豊富な事実（陳述によって得られた従業員の態度を示す心理的事実）の裏打ちがあるはずである。また，面接者自身が結論として抱いている具体的な対策所見も，報告書には書かれないことが多いであろう。それらは，結果の正しい解釈にあたって逸することのできぬ貴重な情報源である。とくに，報告書には細述することのできなかった，各職場の突っ込んだ実情などは，面接者が直接に職場管理者と話し合う機会以外には，どうしても表面に出すことができぬものが多いと思われる。

第二に，面接調査は質問紙調査にくらべて，統計的な結果の処理をすることの意味が比較的うすい。とくに半標準化面接の場合には，面接者の持つ価値観が，報告書の内容にある程度入ることはやむをえない。そこで，経営者・管理者が自分のものの見方・考え方で報告書を読んだだけでは，報告書のいおうとしている真の意味を，かならずしも正当に理解しないおそれがある。ことに面接報告に盛られた内容は，あくまで「従業員の」意見であるから，経営者・管理者の受けとり方には，若干拒否的な，必要以上に批判的な心情がはたらくことも十分に考えられる。

したがって，面接の結果を経営者・管理者が正当に受け入れて，それを正しい対策に結びつけさせるためには，適切な解釈・評価を促進するような方法を考える必要がある。このような方法としてひろく使われるのは，報告会議の開催である。しかもそれが，いわゆるフィード・バック・セッションの形をとって行われるならば，その有効性は一層高まるわけである。

面接結果の報告会議には，いくつかの種類のものがありうる。すなわち，経営者に対する報告会議，労務部門（本社および事業所）に対する報告会議，および，調査対象となった職場の管理者に対する報告会議がそれである。これらは当然のことであるが，事情が許せば，その二つないし三つを併合して行うことが可能である。しかし，おのおの別個に開催する場合には，その開催順序が問題になる。もちろん，社内の事情によって，どれを先にしたらよいかを考えるべきであるが，一般的にはつぎの順序によるのが適当であろう。(1) 労務部門に対する報告会議，(2) 調査対象職場の管理者に対する報告会議，(3) 経営者に対する報告会議。すなわち，まず労務部門において，得られた事実をどう受けとめ，どのような対策を打ち出したらよいかについて大まかな見通しを立てた上で，それを職場

管理者にフィード・バックし，職場管理者の所見なり希望なりを十分に聞いてそれらの結果を総合して経営者に報告するのが，一般的な手順である。（なお，このほかに従業員に対しても，文書その他の適切な方法によって，結果の一般的な報告をする必要があることはいうまでもない。）

つぎに，それぞれの報告会議の特徴，および開催の仕方について，簡単に述べることにする。

b. 労務部門に対する報告会議

調査担当機関が労務部門であり，しかも面接者が社内の人間である場合には，この報告会議は，前述の報告書の内容検閲の過程の中で当然に行われるので，省略することができる。しかしこの場合でも，調査が本社と事業所の関係で行われるような場合，たとえば本社労務部門の人間が面接者として事業所へ出向いて調査を行った場合などは，本社労務部門に対する報告会議は省略できるが，事業所の労務部門への報告会議は，調査対象職場への報告会議と前後し，あるいはそれと併行して行うことが必要とされるであろう。これに対し，面接者に社外の専門家を依頼した場合には，この過程は最も重要なものとして，欠かすわけにはいかない。

この報告会議の主な目的は，質問紙調査では十分に解釈できなかった労務政策・施策上の重要な問題点について，その理由を明らかにすることである。それだけに，出席者はその重要性を認識して，議題の焦点をはずさぬようにすることが大切である。調査対象職場の特殊事情にとらわれすぎたり，その職場の管理監督者に対する無用の批判を行ったりすることなどは，厳に戒めなければならない。

c. 調査対象職場の管理者に対する報告会議

この報告会議は，報告書ができてから，なるべく早い機会に行わなければならない。出席者としては，面接者，当該職場（部門）の管理者，調査主管部門(多くの場合労務部門)の責任者ぐらいのところが適当である。前にも述べたように，面接報告は職場管理者にとっては一種の考課という誤解をもって受けとられかねないから，工場長などの経営者や上層管理者は出席しないほうがよいであろう。また，調査が複数の職場で行われた場合は，

それぞれ別個に報告会議を開くのがよい。

この報告会議の目的は，報告に盛られたその職場のいろいろな問題点を提示することによって，そこの管理者に，日ごろ行われている管理の状態および方法の適否を各面にわたって反省検討させるとともに，さらによりよい管理の実現をめざして努力する積極的な意欲を盛り上げることにある。したがって，報告会議の場面は一貫して，結果の「受容」と管理改善への「動機づけ」のプロセスを追って進められねばならない。

ところが面接の場合，報告される内容はきわめてなまなましい事実であり，その職場の問題点を精細に露呈する。しかも，表現も従業員の使ったことばをそのまま引用することが多いから，実は「受容」を妨げる要素のほうがむしろ強くはたらくのである。それだけに面接者や労務関係者は，結果の受容を職場管理者に強制してはならない。あくまで職場の問題解決に対し側面から援助するという形で，隔意のない率直なふん囲気を作って，会議を進めるようにすることが大切である。面接者として，社内の人より外部の専門家のほうがよいとされる理由も，ひとつには，そのほうが結果の受容を容易にするからである。いずれにしても，この報告会議の目的を効果的に達成するための重要な基礎は，調査担当部門たるスタッフとしての労務部門とラインの各職場との，日ごろの良好な関係にあることはいうまでもない。

この報告会議の場面において起ってくる一つの問題は，報告された事実の受けとり方のくいちがいということである。管理者は，報告された事柄を，ただちに客観的事実として受けとりやすい。ある発見事実に対して，「いや，そんなことはあるわけはない。実際はこれこれだから，従業員は間違っているのだ」といった発言を管理者がすることがよくある。これは，管理者が面接結果を，従業員の態度をあらわす心理的事実として受けとっていないことから生ずるのである。そこで面接者は，ここで報告するのはあくまで従業員の心理的事実であることを強調し，それがどのように歪められたものであっても（むしろ歪められたものであればあるほど），従業員がそのように受けとっていることが大切なのだということを，管理者によく理解してもらうようにしなければならない。これが，結果の受容を促進する一つの重要なポイントである。

なおこのほかに，報告会議の場面で管理者が弁解に終始するということもありうる。この場合は，前とは違った意味で受容が阻害されているのであるから，面接者は管理者の態

度に作用している阻害要因をよく見定めて，別の角度から受容を促進するようにすべきである。このような場合，結果の事実性を力説するだけでは，徒労に終ることが多いであろう。

つぎに，この報告会議でとくに注意しなければならないのは，報告内容についての匿名性を堅く守ることである。前述のように報告内容がなまの事実であればあるほど，管理者側は特定の陳述を特定の個人と結びつけて考えたがる。しかも面接調査では，被調査者のサンプルが比較的少なく，その氏名は全部管理者側でわかっているのであるから，この傾向は一層助長されやすい。また面接者のほうも，事実であることを立証しようとして個々の陳述内容にこまかく触れれば触れるほど，被調査者の匿名性を犯す危険がふえてくる。面接者は必要な一線を絶対に踏み越さぬよう，厳重に戒心せねばならない。

このようにして管理者に対する報告会議が終ったならば，管理者は，質問紙調査の結果のフィード・バックのときにはよく解釈のできなかった問題点について，その真因を明らかにすることができ，またそれに応ずる対策も立てられるようになるはずである。そこで面接調査の結果を盛り込んで，新たに「分析ガイドブック」の段階を追って，もう一度分析検討を行うことが要請される。必要とあれば，さらに新しく「分析結果要約報告書」の提出を要求されることもあるであろう。

このように，面接調査は，いわゆるフィード・バック手続ときわめて密接な関連を有している。まず，フィード・バックの過程の中から面接調査のニーズが発見され，調査が終ったならばその結果はまた管理者に還入される。すなわち，その主要部分はフィード・バックの中からはじまって，広い意味のフィード・バックの中で完結するのである。したがって管理者に対する報告会議は，面接報告の最も中核的な部分をなすものであり，それだけにその運営には細心の配慮が必要とされるのである。

d. 経営者に対する報告会議

つぎに残された問題は，経営者に対する報告である。この場合は，たんに調査の発見事実だけを報告するのでは十分といえないであろう。その背後にある根本理由の的確な解釈とそれに対する有効な対策所見がかならず要求されると思われる。しかも報告事項としては，調査対象職場の固有の問題やこまかな事情よりは，全社的な労務政策に関連する問題

に重点が置かれることは当然である。したがってこの報告会議は，前述のような各報告会議が終り，結果に対する各面からの解釈・検討が一段落したあとで行うのが適当と思われる。面接調査は，そのカバーする対象が限られているが，そのもたらす情報は政策的な大きな立場に対してもきわめて重要な示唆を与えるのであるから，この報告会議は労務政策の計画的改善という所期の目的を実現させることを，第一の眼目として行うことが最も大切である。

10.
質問紙法による追加調査

10.1. 追加調査としての質問紙調査

NRK従業員意見調査の考え方によれば，その体系は，質問紙調査，その結果のフィード・バックおよび面接調査の三者からなっている。この体系は，多くの企業で調査を行なった経験にてらして，もっとも実情に即したものと考えられる。この三者は，その順序で一連の過程を構成するものである。多くの企業においては，標準化された質問紙調査とフィード・バック，さらに必要に応じて面接法調査を実施することによって，調査しようとする目的は達成されるであろう。

しかし他面において，標準的な体系に従って調査を行なったのみでは，なお不十分な結果しかでないという場合もある。それは企業の調査目的が個々に異なり，またその当面する問題がそれぞれに違うことから，当然予想されるところである。標準過程は，最大公約数としての調査体系の基準を示したものであるから，かかる場合には，また別な調査を実施する必要がおこる。このような意味で行われる調査のことを，一般には追加調査とか補完調査と呼んでいる。

追加調査の方法としては，企業の必要に従って，1章に述べた各種の方法のなかから適切な選択が行われるべきである。すなわち追加調査は，それまでにえられなかったインフォーメーションを獲得分析する手段であるから，そのようなインフォーメーションを提供する方法は，なにも一，二には限られない。

しかし実情としては，追加調査は，多くの場合面接調査か質問紙調査によって行われている。とくに質問紙調査は，形式が比較的簡易で，実施にあまり時間を要せず，結果の処理が容易であるなどの利点があるため，企業では利用されることが多い。

前章ではまず最初に面接法と質問紙法の得失の比較を行った。それはかならずしも追加調査という角度からの比較ではなかったが，そこに示された両調査法の利点・不利点は追加調査の企画を立てるに当っても，当然考慮すべき諸点である。

NRK従業員態度調査の一環として，あるいはその後において，質問紙法による追加調査が実施されるのは，大体つぎの四つの場合に分けられる。それらは，新分野についての調査，特定問題分野の調査，特定対象の調査およびその他の応用調査である。以下そのそ

れぞれについて，若干考えてみよう。

10.1.1. 新分野の調査

この見地から行われる調査は，ある場合にはNRK質問紙調査からの直接の発展であり，またある場合にはそのフィード・バックや面接調査からの帰結として考えられる。NRK質問紙は，多くの企業にとって共通であるような態度領域をもうらし，さらにそのほかに追加質問を加えることができるよう設計されている。しかし個人に個人差があるように，企業には企業独自の問題の見方がある。そのために，NRK調査ではほとんど，あるいはあまり触れていないような分野について，追加的な調査を行う必要がおきることがある。

かような分野として例示的にあげるならば，従来すでに企業内で実施された追加調査の例として，某造船会社における災害防止のための調査や，某映画会社における配置転換希望調査がある。これらはともに態度調査としての一面を含むものである。またNRK質問紙は，賃金体系，退職金，賞与，昇給昇格などの給与問題，組織管理，工程管理，衛生管理などについてはほとんどふれていない。これらの諸分野も，新しい調査分野として開拓される可能性がある。

この種の調査は，広範囲の対象に対して行われることが多い。いうまでもなく，それは質問紙法の特質にもとづくものである。

10.1.2. 特定問題分野の調査

新分野の調査とやや似ているが，意味を異にするのが，特定問題分野の追加調査である。これは，NRK質問紙の結果として表面に浮び上った問題種目や項目について，さらに深く掘りさげて調査を行う場合である。この場合も質問紙調査であるから，広範囲の対象を想定した調査である。

某社の補完調査によれば，その趣旨がつぎのように述べられている。「今回の調査は前回の調査がその性質上いわば平面的な全ぼう把握に止まったのに対し，さらに問題の所在を立体的に究明し，これに対する適切な措置を講じて経営の改善を図ってゆこうとするものであります。」

その補完調査でとりあげられた種目は，会社との一体感（8項目），給与（12項目），同僚の協力（10項目）の三分野となっている。たとえば給与についての質問項目は，つぎのとおりである。(1)給料を高い低いと思う判断の基準，(2)同僚との給料の比較，(3)給料の個人差への態度，(4)技術系・事務系の現存給与格差の可否，(5)現在の昇給額への態度，(6)昇給や賞与の査定方法への満足，(7)本社・事業所間の給与格差への態度，(8)学歴・勤続的給与への態度，(9)残業と生活費との関係，(10)残業取扱の適正さ，(11)定期的貯蓄の有無，(12)その他。

この意味の追加調査としては，ほかにも，コミュニケーション，人間関係などの分野を含むものがあるが，いずれも，NRK質問紙の結果明瞭となった問題分野に対して，深く掘り下げてみようとの意図から出発している。

10.1.3. 特定対象の調査

面接調査の章で，NRK質問紙調査のあとに，養成工の調査が行われた例が述べられたが，質問紙調査によるこの種の追加調査も，また当然に考えられる。

某社の例では，管理者層における態度が中心にとりあげられ，つぎのような諸事項を含む管理者意見調査が実施された。(1)会社への信頼感，(2)経営状態の評価，(3)会社の一員たるのほこり，(4)会社の将来への見通し，(5)職制，(6)会社への不満，(7)労働組合，(8)経営上の具体的問題，(9)上長幹部，(10)管理者自身，(11)職場。

また他の例では，学卒職員を対象とするガットマン尺度法による調査が試みられた。同社は各地に散在する事業所を有するが，その全体にわたって調査が行われた。結果的には仕事，上長，同僚，昇進，給与，職務安定感，雑用の各態度次元についての尺度が構成された。

このいずれの場合を見てもわかるように，追加調査の対象を限定する場合で，しかも対象が多数であったり，地域的に散在していたりする場合には，質問紙法が有効と考えらている。

10.1.4. その他の目的の調査

質問紙調査は，NRK方式の態度調査のあとをうけて，追加調査としてのみ行われるとは限らない。たとえばレクリエーションの行先地をきめるとか，購入するスポーツ用具を選定するといった簡単な調査は，通常アンケート調査とよばれるごとく，質問紙法によっ

て行われている。また会社等の機関誌の読者調査も，多くは質問紙調査で行われている。このような諸点を考えてみると，質問紙調査は，単にＮＲＫ質問紙の追加調査としての意味だけでなく，労務管理上重要な手法であるということができる。

質問紙調査法については，すでに刊行された図書にふれているところも多いが，ここではあらためて，その要点をふりかえってみたい。とくに本章では，態度調査としての質問紙調査を論ずるわけであるが，その原理は，より簡単な種類の調査にも，当然に応用できるものである。

次節においては，質問紙の作り方について述べる。またその次の節では，態度調査の信頼性と妥当性の考え方について，若干解説を試みる。最後の節では，ＮＲＫ方式の追加調査として行われた，某社における質問紙調査を，その発端から結果の発表まで，事例として紹介する。

10.2. 質問紙の作り方

態度調査を行うことを決定した場合，まずその目的がはっきりしていることが重要なのはいうまでもない。その段階では，大まかなかたちで，調査目的，仮説，対象，方法に関する決定が行われるであろう。これらは，ＮＲＫ質問紙調査のように標準化された方法を用いる場合には，往々にして十分に討議されることなく，漠然と決められることがある。

【表 10. a】　調査計画予定表

業務	責任者	担当者または起案者	補助者	関係者	日限	場所	必要書類機材	結果
方針の設定	部長	係長	山田		8/15		従来の調査趣意書実例	調査趣意書（謄写）
方針の説明	部長 課長		係長	各部課長（定例会議）	8/17 15:00	第1会議室	調査趣意書（15部）	
日程計画	課長	係長		各課長と連絡調整	8/19			調査計画書
広報活動	課長	山田	橋本		8/22		従来の調査のＰＲ資料	「わが社のあゆみ」9月1日号記事

「要するに調査をやってみよう」というごときがこれである。

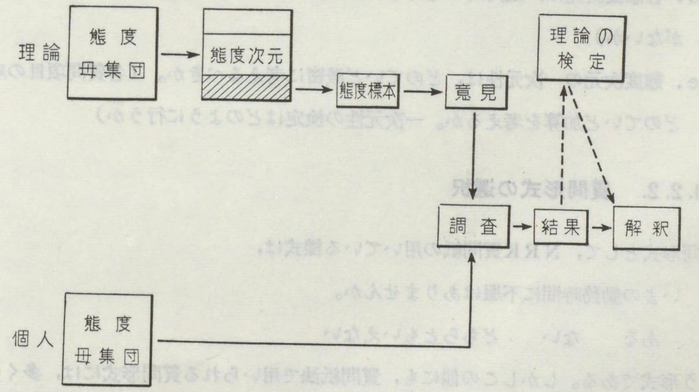
しかし追加調査として，新たに質問紙を構成して行う場合には，これらの諸点をゆるがせにしておくことはできない。厳密な調査計画の樹立には，〔表 10. a〕のような予定表を作って，もれなく計画を進めることが望ましい。

このような調査の大綱が決定したら，つぎには，質問紙そのものの構成を考えることとなる。

10.2.1. 態度次元の選定

態度調査は，1章で述べたように，目にみえない実体としての態度を推定する手続である。質問紙調査では，この過程は，つぎのような段階で行われる。すなわち，まず理論的に想定した態度母集団を，いくつかの態度次元に分割する。そのうちの，調査でとりあげようとする態度次元について，態度の標本ともいうべき実体が仮設される。つぎにこの態度標本は，その言語的象徴としての意見，質問，選択肢に置きかえられ，質問紙が作成される。その質問紙は，調査対象個人の態度母集団を，少なくともその態度次元に関するかぎり，代表的にとらえるはずのものである。かくして，いよいよ調査を実施する。その結果は，一つには，それまでにおかれた理論的仮定の正確さを検証するために用いられる。その検証の結果にしたがって，調査結果は，あらためて態度調査としての解釈を加えられ

【図 10. a】　態度調査（質問紙）の構想



る。この過程を図示すれば，〔図 10. a〕のとおりである。

したがって質問紙作成の第一歩は，その調査しようとする態度次元について，明確なイメージをもつことである。たとえば全般的な士気調査であれば，士気を構成する次元について，明確な理論の設定が必要となる。一例としてミシガン大学のカッツは，職務に関する満足感，作業集団についてのほこり，賃金・昇進についての満足，会社との一体感，上役との関係に対する満足，の五次元を，士気の次元として数える。

しかし追加調査の場合には，このような全般的な視点からの士気あるいは態度の構造は通常問題とはならない。むしろその場合には，調査の指向すべき態度次元の内容と，その領界とについて，深い省察を行うことが第一となる。その場合，理論上ならびに実際上の視点から，つぎの諸点に注意を払わなければならない。

a．調査しようとする態度次元は，一つであるか，複数であるか。（たとえば，賃金と賞与を，一つの次元《経済的報賞》と考えるべきか，別個のものとして考えるべきか）

b．態度次元の内容は，もうら的に把握されているか。（たとえば，前例で賃金と賞与を経済的報賞として一括すると，退職金や年金，その他の福利制度もそれに含めなくてはならないのだろうか）

c．態度次元は，理論的に相互にオーバーラップしないか。（たとえば，上役との関係と同僚との関係という次元は，「先輩」といった概念を通じて，混乱しないか）

d．各態度次元は，並列的に考えられるか。（たとえば，各次元間に上位下位の関係がないか）

e．態度次元の一次元性は，どのていど厳密に考えるべきか。（各質問項目の応答はどのていど加算を考えるか。一次元性の検定はどのように行うか）

10.2.2. 質問形式の選択

質問形式として，NRK質問紙の用いている様式は，

いまの勤務時間に不服はありませんか。

ある　ない　どちらともいえない

という形式である。しかしこの他にも，質問紙法で用いられる質問形式には，多くのヴァ

リエーションがある。いまその主要なものを列記するとつぎのとおりである。

a．自由記述法

被調査者に，回答の内容についての自由選択の余地をもっとも多く許す方式である。したがって，選択肢が無数に予想され，あらかじめ幾通りかの選択肢を定めておくのが困難なときに都合がよい。またこの形式の場合には，なぜ，いかに，などの理由や説明がえられる利点がある。その反面，この質問形式によると，回答に時間をとるため，なげやりな答や無答がふえるきらいがある。また，文章を書くことになれないものには不向きである。さらに記述の範囲や深浅に大差を生じ，回答の比較可能性が落ちる。また，この方法は，筆蹟鑑定の可能性を示唆し，匿名性が守られないのではないかという危惧を被調査者に与えることがある。結果の集計分析が困難であり，かつ時間をとるのもこの方式の欠点である。

〔例〕 あなたが会社で一番不満に思うのは，どんな点ですか。自由に書いて下さい。

_____

_____

b．文章完成法

被調査者に，ある文章の一部を除去したものを与え，あるいはある文章の冒頭のみを与え，あとを補完させる。この方式は，自由記述よりは応答の方向性を限定する。その利点は自由記述法に似ているが，下記例の最初の場合は，いわゆるプロジェクティヴ・メソッドとしての性格が強いものである。文章完成法の欠点は，自由記述法のそれとほぼ同様である。

〔例〕 いつまでこの会社にいたって，しょうがないよ。だってきみ，ここでは，

_____

_____

〔例〕 うちの経営者へ一番いいたいのは

_____

_____

c．再生法

被調査者に，その記憶にもとづいて，回答を記入させる方式である。記憶が必要であり，かつ選択肢の数が数多く予想されるが，記入には手間どらない事項の質問によく用いられる。あまり多くの記述を要する場合や，困難度や心理的抵抗の大きい場合には，やはり無答や無効答が出る。

〔例〕 あなたは，昨年度分の有給休暇のうちで，何日とり残しましたか。____日

d．賛否法

ある態度を内包しているような意見の陳述に対して，賛成不賛成を問う方式である。米国の質問紙調査の場合，とくにリカート法による質問紙にはもっとも一般的に用いられている。しかし経験によると，ある陳述に対して賛否の度合を表明するという意思表示の形式は，かならずしもわが国の言語慣行に即したものではないかのごとくである。とくに一般知識程度の低い対象に対しては，混乱を招くおそれがある。

〔例〕 従業員というものは，ほめればつけ上ることが多い。

□非常に賛成 □賛成 □決められない □反対 □非常に反対

選択肢としては，賛成・不賛成あるいは賛成・反対を両極とし，3選択肢から，多い場合には7選択肢に及ぶこともある。奇数の選択肢では，「どちらともいえない」「分らない」「決められない」「中立」といった不定答を含める。偶数選択肢の場合はそれを欠きすべての応答をプラスかマイナスの方向へ強制的に分布せしめることとなる。

e．択一選択法

賛否法に形式的に似ているが，選択肢が各問について同一でないのがこれである。選択肢の配列よろしきをうると，被調査者に十分の意を尽したという安堵感を与える。他面において，選択肢間にオーバーラップがおきたり，もれる部分がでて来たりする可能性がある。ガットマン尺度の構成によく用いられている。NRK質問紙も，この一例といえよう。自由記述欄を併用することもある。

〔例〕 あなたは退職後のことについて，どう考えますか。

1. なんら心配はない
2. 何となくやっていけそうだ
3. 先のことは考えない
4. 何となく不安である
5. 非常に心細い

〔例〕 あなたは現在の昇給額についてどう思いますか。

1. 現在のままでよい
2. 総枠を増してもっと差をつけるべきだ
3. 総枠を増しても差は現在程度でよい
4. その他（ ）

f．無限定選択法

賛否法の一種とも考えられるが，語句あるいは意見の陳述を多数羅列し，賛成するものだけを選ばせる。これはサーストン法の質問形式である。場合によっては，賛成しないものを選ぶように指定することがある。この方法は，サーストン法のように，あらかじめ各意見のもつ態度価値を決める操作を行ったのちに適用可能となるものである。

〔例〕（前略）自分の気持を表わしていると思うものを選んで下さい。いくつ選んでも（多くても少なくても）かまいませんが，自分が心からその通りだと思う意見だけを選んで下さい。（以下略）

1. 労働運動を支持するのは，あまり理性的なことではない
2. 労働組合は近代的社会に欠くべからざる制度である
3. 少数の組合は急進的にすぎるが，他はおおむね健全である
4. 労働運動にはあまりプラスの価値は認められない
5. （以下略）

g．強制選択法

あらかじめ操作的に態度価値を検証してある文章を3～4箇くみあわせ，そのなかからある場面の記述としてもっとも適当なものを一つ，もっとも不適当なものを一つ選ばせ

る。採点はやはり事前に作られている採点のキーに従って行われる。 たとえば，

〔例〕 あなたの上役は，

	最も適する	最も適しない
いつもほがらかな人である	○	○
ときによると，くよくよしたところがある	○	○
よく人の話を聞いてくれる	○	○

h．摘出法

与えられた語句あるいは文章の一群より，ある視点からみて適当と思われるものを摘出する方法である。これには，摘出数を無限定の場合と限定する場合とがある。無限定選択の場合は，fの無限定選択法と同じことであり，限定ある場合で，その限定が摘出1であればeの択一選択法と同一であり，限定が摘出n－1（nは与えられた語句あるいは文章の数）であれば，逆の意味の択一選択法となる。通常はその中間の限定（2，3，4，5等の摘出）を指示する。

〔例〕 次のなかから，あなたの一番不満を感じているものを三つえらんでください。

□ 給与 □仕事 □組合 □上役

□ 同僚 □昇進 □残業 （以下略）

i．序列法

与えられた一群の語句あるいは意見について，ある視点からの順位をつけさせる方法である。順位法，列位法，品等法ともいう。この方法は，摘出法よりも高次の判断を要する。その反面，この方法によってえられるデータは，摘出法によるものよりも程度が高い。

序列法と摘出法を組み合せたものとして，摘出序列法が用いられることもある。これはいくつかの語句や意見の摘出を行わせたのちに，それについて序列をつけさせる方式である。

序列法の一変形として，両端消去法がある。これは，たとえば10の意見をもっとも賛成するものから，もっとも不賛成のものに序列をつけるにさいし，まず，もっとも賛成，もっとも不賛成の両極になる意見を選び，それぞれ1位，10位の番号を付したのち，その二つの意見を消去する。かくして次は，同様のことを残りの8の意見について行う。かくしてつづけていけば，10の意見にはすべて序列が付される。この方式は，序列法としてもっとも信頼性が高いといわれている。

〔例〕 会社につとめていて出世するのに大事なのはどんなことでしょうか。次のものに，重要さの順番を数字でつけて下さい。

学歴　　勤続　　仕事ぶり　　縁故　　つけとどけ　　組合で活躍しないこと

〔例〕〔以上の例で〕もっとも大事だと思うものを三つえらび，それに重要さの順番をつけて下さい。

〔例〕〔以上の例で〕一番大事なのに1，一番大事でないのに6と番号をつけて下さい。

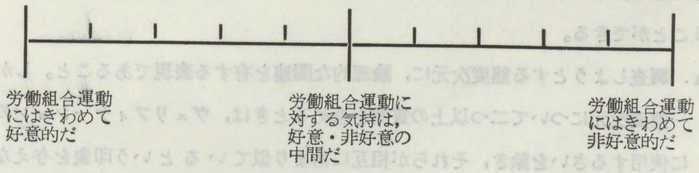
次に残った4つについて同様な考え方から判断を下し，2，4と番号をつけて下さい。

（以下略）

j．図式評定尺度法

人事考課などに用いられる図式評定尺度を態度調査に用いることは，ないことではない。この方式には，尺度がもっとも顕在しているという重要な特質がある。その結果として，この方式によった調査結果は，尺度がより潜在的であるような方式によった場合に比して，中心化傾向を起すとともに，社会的期待値の方へ傾く場合がある。

〔例〕労働組合運動というものについて，「自分はどう思っているか」を考えてください。そして下の線の目盛の上のここだと思うところに印をつけてください。



k．一対比較法

一対比較法は，いくつかの比較すべき語句，文章などを，互いに二つずつ組合せてペアーを作り，ある視点からの選択を行わせる方法である。被調査者は与えられたペアーについては，二つの語句あるいは文章のうち，どれをとるかを選択する。この方法では，含まれる語句等の数をnとすると，$\frac{n(n-1)}{2}$ のペアーができる。各被調査者の比較の結果はサーストンの方法によって，間隔尺度に転換することができる。

〔例〕（前略）二つずつの文章が組合せてあります。それぞれの問題について二つの文章をよく比較して，あなたの理想的な上司として重要だと思う方にチェックしてください。

1 {□ あなた方を公平に取扱う
  □ 仕事上，判らないことが起った場合，明快な解答を与えてくれる

2 {□ あなたの個人的問題について相談にのってくれる
  □ あなた方を公平に取扱う

（中略）

15 {□ 仕事上，判らないことが起った場合，明快な解答を与えてくれる
   □ あなたの個人的問題について相談にのってくれる

（以下略）

10.2.3. 質問の表現

質問の表現は，質問の内容と形式とに密接な関連がある。またそれは，データの分析方法とも関連がある。したがって，質問の表現だけについての一般論をすることはむずかしいことである。しかし以下の諸点については，どのような場合にも注意すべき要点であるということができる。

a．調査しようとする態度次元に，論理的な関連を有する表現であること。しかし同一態度次元について二つ以上の質問を含めるときは，ヴェリフィケーションの目的に使用するさいを除き，それらが相互にあまり似ている という印象を与えないこと。態度次元との関連性は，項目分析（アイテム・アナリシス）等によって，確認

することができるが，それは事後の処置として考えるべきである。

b．その態度次元をもうらし，かつ重複がないこと。たとえば，非常に賛成～非常に反対といった選択肢は，もうら的で，かつ重複がおきにくい。これに反し，記述的な択一法の場合には，「それ以外の答がありうる」という印象を与える場合がある。

c．選択がどこかに極端に偏在せず，広く態度次元に分布すると予想されること。たとえば，すべての被調査者が賛成あるいは反対するような表現はよくない。たとえば，給与に関する質問および選択肢の表現として，一般につぎの様式は不向きであろう。

あなたは自分の給料の額についてどう思いますか。

□非常に十分すぎる □十分すぎる □きめられない □不十分だ
□非常に不十分だ

d．内容の理解が個人により異ならないように配慮すること。たとえば一部の個人しか正当に理解しえないような術語・慣用語は，できるかぎり避けるべきである。必要ならば注釈を加えるのがよい。注釈は，演繹的なものでなく，なるべく具体的な例で示すことが必要である。例えば，労働基準法でいう休憩時間を，具体的に昼休みと解釈することは，一般の従業員には期待することはできない。

e．表現はできるだけ分りやすい，やさしい，いい方を使うこと。その意味では，追加調査の場合には，その対象になじみのある用語を使うことができよう。いくらやさしくしても，ある程度の特殊なことばの残るのはやむをえないが，とくに管理上の用語は，労務管理者には日常使われていることばであっても，一般には分りにくいものがあるから注意すべきである。組織，福利厚生，作業環境，施設設備などは，この種の用語の例である。

f．倫理的・感情的な負荷の少ない表現を使うこと。これは，倫理的価値判断から応答を偏倚せしめたり，感情的な同意・反感から，応答を曲げたりすることがないようにとの配慮である。たとえば，つぎの諸例は，いずれもよくない例である。

○ あなたは，不法ストに賛成しますか
○ あなたは，職制支配の強化されることに反対ですか

つぎの例は，よい例である。これでは，二応答肢のいずれがより高い価値を内包するものであるかが判らないようになっている。

○　新従業員が職場でうまくやっていくためには，かれはどうすべきだと思いますか

(1)　監督者のいいつけをよく守り，よい習慣を身につける

(2)　職場のものの仕事のやり方に歩調をあわせていく

g．質問の表現は，内容が明瞭なかぎり短いものとすること。長い表現は，分りにくいと同時に，誤解の原因となりやすい。あまり副詞を多く用いた文章，二重否定を用いた文章も同様である。また，質問が長くなると，とかく二つ以上の条件設定が質問中に行われる結果となる。つぎの例はよくない例である。

○上役はいつも部下に対して不公平がなく，親切に接していないといえますか

○上役は，仕事が進まないので，腹を立てて部下をどなりつけたりすることはありませんか

h．文末が誘導にならないように注意すること。この注意は，とくにNRK質問紙のようにノームを使用して結果の解釈を行う場合には，さほど重要ではない。しかし一般にパーセンテージで結果を論じようという場合，あるいは+2，+1，0，−1，−2, といった絶対単位を用いて分析しようとする場合には，この点は極めて重視すべきである。

以上のような質問の表現については，調査の経験をつむに従って見る目が養われてくる。しかし不慣れの場合はもちろん，経験ある調査者の場合でも，質問の表現については若干の調査対象に対しプリテストを行ってその意見をきくことが望ましい。往々にしてそのようなプリテストから，重要な事実が発見され，調査様式の改善が可能となるものである。

10.2.4.　質問紙の構成

質問紙の構成は，調査の実施および結果の集計，分析の過程に重大な関係がある。その設計の適否によって，その後の段階における被調査者の協力，応答上の誤差，転記集計の難易や精度が大きく左右される。これらの諸点を考慮して，質問紙構成の着眼点を摘記すれば，つぎのようになる。

a.　形態

(1)　一枚ものにするか，ページものにするか。前者は集計に便であるが，とくに質問数の多い場合，被調査者に圧倒感を与えがちである。

(2)　横書きにするか，縦書きにするか。前者は一般に産業内の慣行となりつつあるが，とくに学歴の低い年輩者には好まれないことがある。

(3)　印刷の様式は何をえらぶか。調査の重要性，部数読みやすさ，経費，時間などが，その決定上の考慮すべき点である。

(4)　文字の大きさはどれぐらいか。本文には9ポイント活字が通常もっともよく用いられる。タイプの場合には，5号，4号もある。

(5)　選択肢の配列および応答のつけ方はどうするか。□のらんを作っておいて，その中に×印をつけるのは，西欧流の形式である。一般には番号を○で囲むとか，応答肢そのものを○で囲むとかが多い。

(6)　応答部分の位置はどうするか。応答紙を別紙にするのは，ＩＢＭ集計，ホールソート等に便であり，かつ転記の要をなくす。しかし応答をつける段階では，混乱，誤謬がおこるおそれがある。カーボン式の応答紙は，経費はかかるが，この点もっともよい。ピンホール式も，これに準ずるものである。

(7)　密封式（記入後被調査者に封をさせる）にするか，開封式にするか。前者は被調査者に安心感を与えるが，集計の前に開封の手数がかかる。

b.　配列

(1)　説明および調査指示をどうするか。これは，集合方式とか持帰り方式などの調査のやり方と関係がある。

(2)　照合事項をどうきめるか。一般には必要最少限ということである。個人照合はとるべきではない。照合事項で細分しても10名ていど以下にならぬことが一つの基準だといわれている。

(3)　質問の配列をどうするか。同じ態度次元に属するものを一括配列する方が集計に容易であるが，被調査者に不審をいだかせたり，丁寧に読まないで応答させたりする結果となるかもしれない。個人に反感，嫌悪，猜疑をいだかせる質問は，

最初には出さない。

(4) 自由記述欄をもうけるか。これは一般に必要と考えられている。

(5) 調査に対する反響をしらべるか。

10.3. 信頼性と妥当性

態度調査をはじめ，心理学的検査などについて記述した学術論文では，しばしばその調査や検査の信頼性と妥当性について論じてある。これは，調査や検査の作成分析の過程において，当然に期待される手続であって，学術的な立場からなされる調査や検査では，欠くことのできない一部分であると考えられている。

しかし企業で行われる態度調査では，このような検討はなされないのがむしろ通常である。そしてそれは，信頼性とか妥当性という概念に対する知識がないというよりも，その技術的手続の理解に欠けたり，あるいはその手続の繁雑さが嫌われたりする事実に原因しているものと思われる。

しかしながら，企業における調査も，信頼性や妥当性の問題をゆるがせにしてよいという理由はない。むしろ企業内の調査は，それが実践に結びつくものであればあるだけに，なおさら高度の信頼性と妥当性が要求されるということも可能である。

この節では，このような見地から，態度調査における信頼性，妥当性の問題の簡単な解説と，その手続のうちでもっとも実用性の高いものの紹介とを試みることとする。その記述は，統計学の素養のない人にも分るように心がけてある。企業における調査についても今後このような角度からの検討が行われることが望ましい。

10.3.1. 質問紙調査の信頼性

鋼鉄製の物指は，われわれが日常経験するような場面においては，信頼できる示度を示すものと考えられている。すなわちそれは，温度などによって長さが狂うことがあっても実用上無視しうる程度の伸び縮みしかしない。ところがもしゴム紐に目盛を打った物指があると仮定してみよう。その物指は，両端のひっぱり具合によって，かなりの伸縮を示すだろうから，その示度は実用にならないほどに，あてにならないものとなろう。

質問紙調査の信頼性というのも，それに似た概念である。それは調査の結果が，どのていど予測性をもちえない偶然の変動によって左右されているか，その変動の程度は調査の実用上無視してよいかどうか，という問題である。

このような変動の原因は，質問紙そのものの中にもあろう。またそれに記入を行う個人の変動（気分，疲労など）によっても左右される。この二つを切り離すことはできないので，通常は信頼性というと，調査用紙と被調査者の両方の原因にもとづく，変動の総体を指していう。

このような変動のていどを調べる方法としては，多くの手続が考えられている。そのうちでもっとも簡単なのは折半法である。この程度の信頼性の検討は，企業内でも十分にできることと思われる。

折半法による信頼性の検討について，理論的に述べることは本稿の使命ではない。ただその論理を摘記するならば，要点はつぎのようになる。まず一つの調査は，ほぼ等価値の二部分からなっていると仮定する。すなわち半分の長さをもつ等価値の調査が，同時に二回被調査者に対して施行されたと考えるのである。この両部分による得点は，もし調査が偶然の変動によって左右されないならば，同一の値を示すはずである。なぜなら，両部分は，実質的に同一の価値をもつ調査であるはずだからである。したがって両者の得点間の相関関係は，もとの調査の半分の長さをもつ調査を，二度，繰返えして行ってえた得点間の相関関係とみなされる。その相関関係から，折半した調査部分の長さの二倍の長さをもつ調査（つまり元の調査）の信頼性を推定できる。それは，調査の長さと信頼性係数間の関係は，すでに数学的に確かめられているからである。

以下この考え方を，具体的に段階を追って説明してみよう。

a. まず調査のうちの加算集計しうる部分（すなわち同一次元にあると考えられる質問のすべて）を，二つの部分にわける。例えば問題を奇数番，偶数番にわける。

b. 各個人について，かくしてえた奇数番の問題による得点，偶数番の問題による得点をそれぞれ集計する。奇数群の質問数と偶数群のそれとが一致しないで，はんぱな質問がでているときは，その問題は両群ともに含まれるものと仮定し，その点数は両群ともに加えておく。

c. 各人ごとに奇数番，偶数番の質問によってえられた得点を〔表10．b〕のような

【表 10. b】 折半部分間の得点相関表

偶数番質問による得点

奇数番質問による得点	0～2－	2～4－	4～6－	6～8－	8～10－	10～12－	12～14－	14～16－	16～18－	18～20－	20～22－	22～24－	f_r	d_y	(Σdy) $f_r d_y$	(Σdy^2) $f_r(dy)^2$	(Σdx) $\Sigma fc dx$	$(\Sigma dxdy)$ $\Sigma fc dxdy$
22~24－											2		2	8	16	128	14	112
20~22－							1		1		1		3	7	21	147	15	105
18~20－						1	1		3	1	2		8	6	48	288	40	240
16~18－					1		3	2	1	1		1	9	5	45	225	37	185
14~16－			1	1	4	3	3	2	4	1			19	4	76	304	52	208
12~14－			3	1	6	2	3	2	2				19	3	57	171	34	102
10~12－			3	7	5	7	5	3	1				31	2	62	124	48	96
8~10－		3	9	11	7	6	5						41	1	41	41	19	19
6~8－	2	7	15	9	4	3	1						41	0	0	0	-22	0
4~6－	3	20	19	11	3	1							57	-1	-57	57	-63	63
2~4－	4	23	11	3	1								42	-2	-84	168	-68	136
0~2－		1											1	-3	-3	9	-2	6
fc	9	54	61	43	31	23	22	9	12	3	5	1	273		222	1662	104	1272
dx	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8						
$\frac{(\Sigma dx)}{fcdx}$	-27	-108	-61	0	31	46	66	36	60	18	35	8	104					
$\frac{(\Sigma dx^2)}{fc(dx)^2}$	81	216	61	0	31	92	198	144	300	108	245	64	1540					
$\frac{(\Sigma dy)}{\Sigma frdy}$	-11	-66	-13	15	51	43	64	30	54	15	35	5	222					
$\frac{(\Sigma dxdy)}{\Sigma frdydx}$	33	132	13	0	51	86	192	120	270	90	245	40	1272					

相関表にいれてみる。たとえばこの図は，奇数番での得点が22から24間で，偶数番での得点が，16から18間の個人が，273 人中１人いたことを示している。

d. f_c, f_r を計算する。これらはそれぞれ，ます目を縦および横に集計した数値である。

e. d_x および d_y のところを記入する。これは，それぞれのらんの任意のところを 0 とし，それから得点の高くなる方にプラス，低くなる方にマイナスの符号をつけた 1，2，3，4……等の整数値である。

f. $f_c d_x$, $f_r d_y$ のらんを計算する。これはそれぞれ，f_c と d_x，f_r と d_y のらんを掛けあわせた数値である。それぞれ横および縦に集計しておく。（それぞれ，104，222 となる）

g. $f_c(d_x)^2$, $f_r(d_y)^2$ のらんを計算する。これらはそれぞれ $f_c d_x$ に d_x，$f_r d_y$ に d_y をもう一度掛けた数値である。これも，それぞれ横および縦に加えておく。（1540 と 1662）

h. $\Sigma f_r d_y$, $\Sigma f_c d_x$ のらんを計算し記入する。Σ は総計という意味である。したがって，$\Sigma f_r d_y$ のらんの左端の -11 という数字は，その行に入っている f_r（2，3，4）と，それぞれの f_r に照応する d_y（0，-1，-2）との積の和である。（$2\times 0+3\times(-1)+4\times(-2)=-11$）$\Sigma f_c d_x$ の行の最上位の 14 も，2×7 でえられる。$\Sigma f_r d_y$, $\Sigma f_c d_x$ は，それぞれ，横および縦に加えておく。（222 と 104）

i. （f）ででた数値と，（h）で出た数値が矢印に従って同一であることを確認する。違っていれば，今までの計算をやりなおす。

j. $\Sigma f_r d_y d_x$, $\Sigma f_c d_x d_y$ を計算する。それは，たとえば $\Sigma f_r d_y d_x$ の最左端を例にとると，$\Sigma f_r d_y$（-11）と d_x（-3）を掛け合せてえられる（33）。$\Sigma f_c d_x d_y$ の 112 は，14×8 によってえられる。それぞれ出た数値を横，縦に加える。$\Sigma f_r d_y d_x$ と $\Sigma f_c d_x d_y$ とは，いずれも同一の数値（1272）となるはずである。

k. σ_x, σ_y, Σ_{xy} を計算する。例によって示すとつぎの通りである。

$$\sigma_x=\sqrt{\frac{\Sigma d_x^2}{N}-\left(\frac{\Sigma d_x}{N}\right)^2}=\sqrt{\frac{1540}{273}-\left(\frac{104}{273}\right)^2}=2.344$$

$$\sigma_y=\sqrt{\frac{\Sigma d_y^2}{N}-\left(\frac{\Sigma d_y}{N}\right)^2}=\sqrt{\frac{1662}{273}-\left(\frac{222}{273}\right)^2}=2.330$$

$$\Sigma_{xy}=\Sigma d_x d_y-\frac{(\Sigma d_x)(\Sigma d_y)}{N}=1272-\frac{104\times 222}{273}=1189.429$$

l. 相関係数（r）を計算する。

$$r=\frac{\Sigma_{xy}}{N\sigma_x\sigma_y}=\frac{1189.429}{273\times 2.344\times 2.33}=0.80$$

m. スピアマン・ブラウンの公式で，もとの長さの調査の信頼性係数を算出する。

$$r_t=\frac{2r}{1+r}=\frac{2\times 0.80}{1+0.80}=0.89$$

n. 信頼性係数の高低を判断する。0.8 以上の数値は，通常極めて信頼性が高いことを示すものとされている。

10.3.2. 質問紙調査の妥当性

調査の妥当性とは，調査がその測定しようとするものを測定している程度のことである。このような説明は一見奇妙に思えるであろうが，つぎのような例は，この問題がいかに重要であるかを示すものである。例えば血液型は個人の性格類型を表わすものだと通俗的に信じられている。しかし厳密な性格テストをやって，その結果と比較してみると，血液型と性格の間には関係がないことが証明される。つまりこの場合には，血液型は性格類型をしらべる手段としては妥当性がないといわねばならない。

態度調査は態度を測定しようとするものであるから，もしそれが国語の能力とか，経営者の希望する応答を洞察する能力とかを測っているものだとしたら，意味がないことになる。したがってわれわれは，態度調査が確実に態度を測っているかどうかを，確認しなければならないのである。

しかしこのことは，いうほどに手易いことではない。大体態度は不可視の実体である。だから態度は，さまざまな方法によって推定するほかはない。しかも態度調査としては，質問紙や面接による調査が，もっとも真実を衝くものと考えられているのである。もしそれよりも妥当性のある方法があれば，何も質問紙や面接を使う必要はない。

したがって態度調査の妥当性の検討は，具体的には，調査によってえられた得点と，態度を示すものと考えられる他の基準との相関研究を行うという程度のことにならざるをえない。しかしこのような相関研究は，態度と他の変数との関係を明らかにし，態度の重要性を一層明らかにする点において，欠くことのできないものである。態度は態度のみとして重要性をもつばかりでなく，それが組織内諸行動と結びついているがゆえにも重要視されるのである。

かかる態度調査との関連研究を可能ならしめるような変数としては，生産量，生産の質，欠勤，遅刻早退，退職，集団の団結性など，さまざまなものがある。この点に関しては，1章に態度調査の種類として掲げた諸項目を参考とすべきである。与えられた条件下で入手しうる変数は限られたものであろうが，それらとの相関研究を行うことにより，態度調査の結果はより具体的な意味をもってくることであろう。

相関関係をしらべるには，前節で述べた信頼性の検討手続のうち，aよりlまでの段階

うとするものを測定している程度のことであ
あろうが，つぎのような例は，この問題がいか
血液型は個人の性格類型を表わすものだと通俗
ストをやって，その結果と比較してみると，血
される。つまりこの場合には，血液型は性格類
いわねばならない。

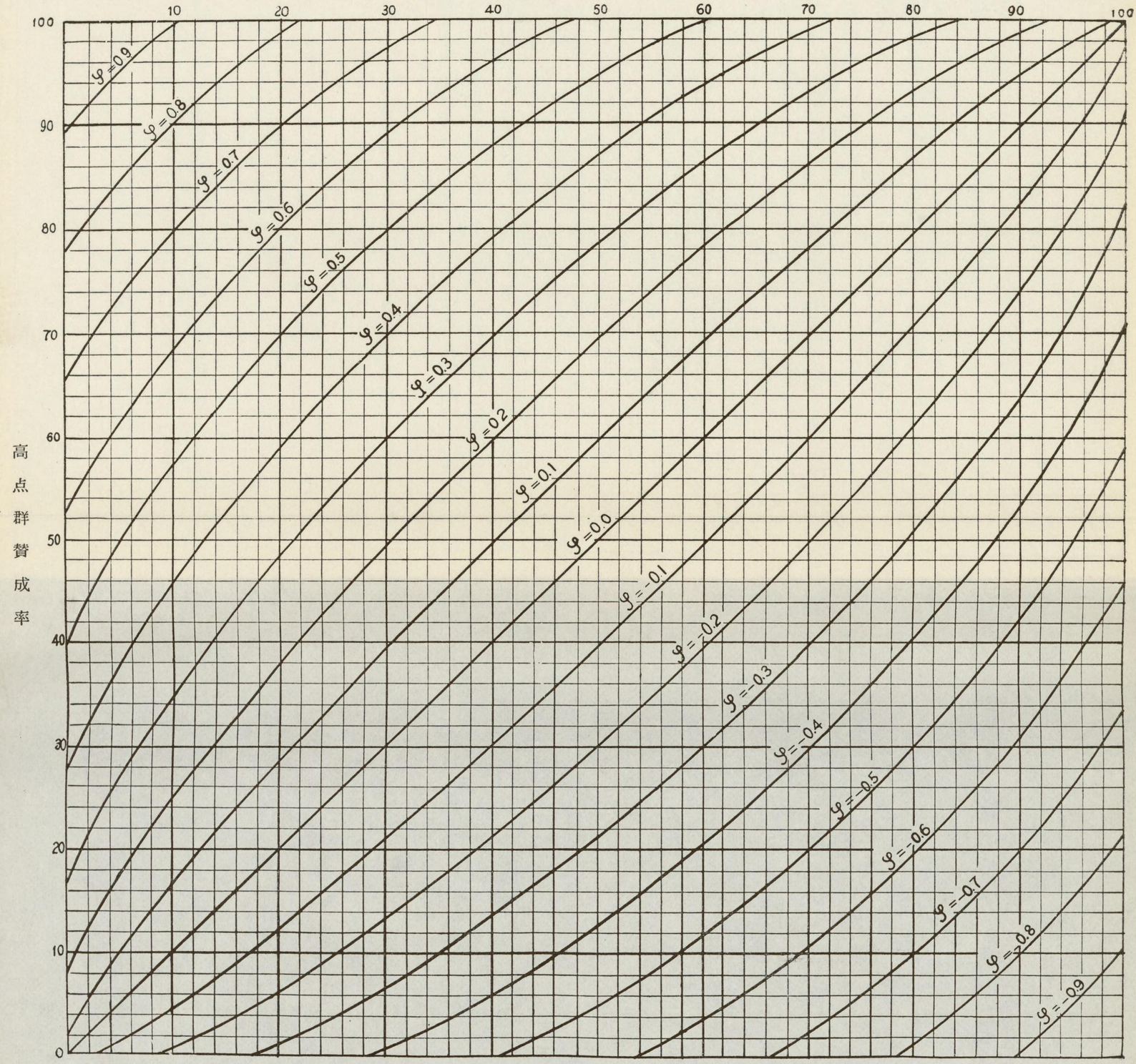
であるから，もしそれが国語の能力とか，経営
っているものだとしたら，意味がないことにな
実に態度を測っているかどうかを，確認しなけ

とではない。大体態度は不可視の実体である。
定するほかはない。しかも態度調査としては，
を衝くものと考えられているのである。もしそ
質問紙や面接を使う必要はない。
具体的には，調査によってえられた得点と，態
関研究を行うという程度のことにならざるをえ
と他の変数との関係を明らかにし，態度の重要
とのできないものである。態度は態度のみとし
内諸行動と結びついているがゆえにも重要視さ

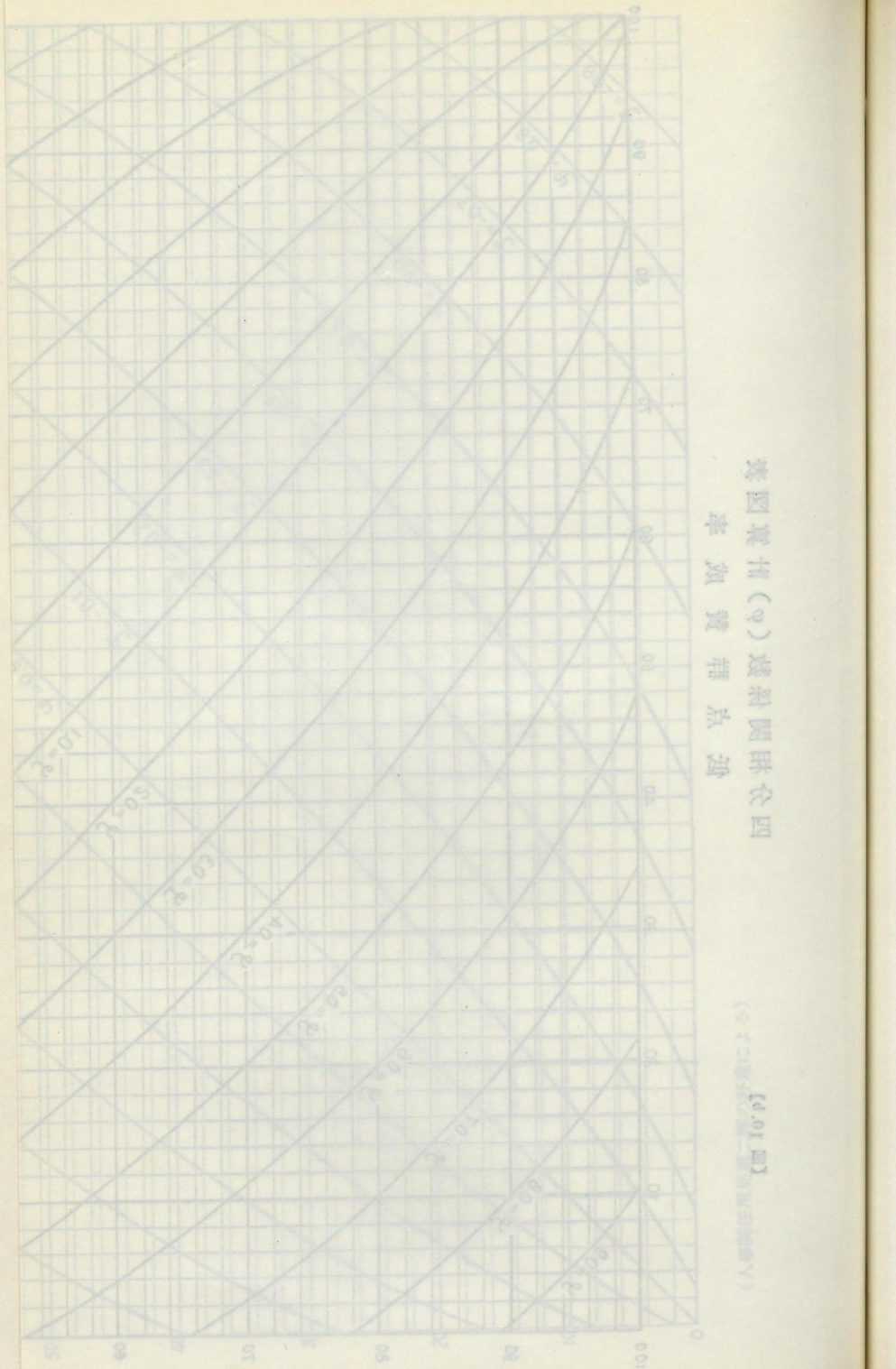
しめるような変数としては，生産量，生産の
など，さまざまなものがある。この点に関して
項目を参考とすべきである。与えられた条件下
が，それらとの相関研究を行うことにより，態
くることであろう。
に信頼性の検討手続のうち，aより1までの段階

【図 10.b】

四分相関係数（φ）計算図表
低点群賛成率



（人事院任用局第二課の好意による）



をふんで行う積率相関係数の算出がもっとも多く用いられる。この場合縦軸，横軸に作られるます目の数は，必らずしも同一である必要はないから，この計算方式の応用性は大変高い。

しかし積率相関係数の算出は相当程度の事務量を生むので，これを数多く行うことには実際問題として難点があるかもしれない。そのような意味で，もっとも簡易な相関関係の多寡を見る方法を示しておくことも，役に立つことと思われる。

四分相関係数（φ）は，〔表 10. c〕のような四重表から計算される。すなわちこの表においては，従業員は態度得点の高低と欠勤日数の多寡との二つの観点からそれぞれ二分されている。

【表 10. c】 四 重 表

態度と欠勤		欠勤率		計
		低率群	高率群	
態度得点	高点群	90	30	120
	低点群	50	70	120
計		140	100	240

この表から計算によって四分相関係数（φ）を算出することも困難ではないが，一層簡単な方法としては，〔表 10. d〕のようなパーセンテージの四重表に直し，〔 図10. b〕によって相関係数を読む方法がある。

【表 10. d】 パーセンテージ四重表

態度と欠勤		欠勤率		計
		低率群	高率群	
態得度点	高点群	75.0	25.0	100.0
	低点群	41.6	58.4	100.0
計		116.6	83.4	200.0

すなわち〔図 10. b〕の高点群賛成率という縦軸で 75.0%，低点群賛成率という横軸で 41.6 %のところから立てた二垂線の交点を求めると，それはφの0.3 と0.4 の曲線の

中間にあり，約0.34である。これが求めるφ係数である。φの値がマイナスになったときは，いわゆる逆相関である。正の相関は両変量がともに随伴して増減することであるが，負の相関とは両者が随伴して逆比例する場合である。φの値は，したがってプラスであれマイナスであれ，1が一番高く，0が一番低い。0は無相関ということである。

態度やモラールと生産性との関係は，かような関連研究から，次第に明らかにされていくことであろう。

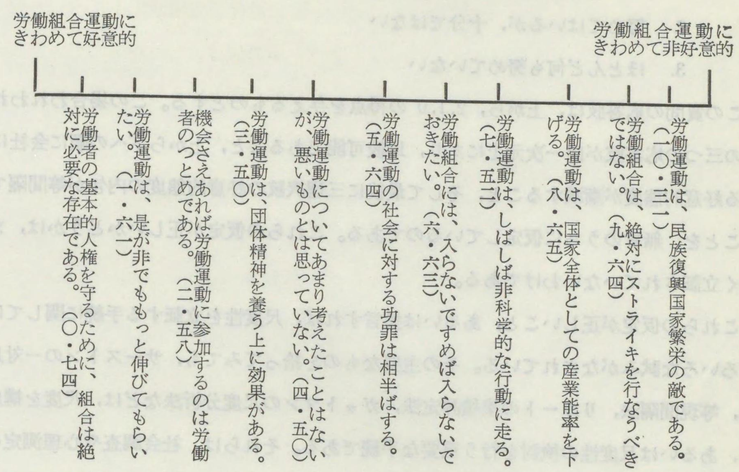
10.4. 尺度の考え方

態度調査における尺度という概念は，通常二つのことを意味する。その一つは，態度調査に用いられる刺激（たとえば質問と選択肢）のすべてが，同一次元上にあること，つまり想定された態度次元について一次元性が成立することである。例をあげていうならば，長さの尺度は一次元的である。身長 160cmといったり， 172cmといったりする場合，それらは加算することが可能であり，また比較することも可能である。また重さについても同様なことがいえる。60kgと72kgとは，加算しうるし，比較も可能である。しかしながら，160cmと60kgとは，同一次元上にはない。したがって両者を比較することはできないし，両者の数値を加えることも意味をもたない。

態度調査においては，数字の魔術によって，かならずしも同一次元にない数値をも，加算したり比較したりすることがある。これはある程度は，一つの約束としてやむを得ないことと考えねばならないが，厳密に考えるならば，給与に対する態度とコミュニケーションに関する態度とは，同一次元上にないことが多いであろうし，したがって両者の態度得点を比較したり，加算したりすることは不可能とせねばならない。態度尺度という概念はかように，まず一次元性を要求するものである。

尺度のいま一つの特性は，各刺激間の相対的関係（方向と間隔）が明らかであることである。例えば，物指においては，各目盛は一定の方向（より長い，あるいは逆により短かい）に並んでおり，それぞれの間の間隔は等間隔（たとえばmm刻み）である。態度尺度においても，各刺激は，ある特性（例えば労働組合運動に対する態度）について，増加あるいは減少の秩序をもち，その間隔が，かならずしも等間隔ではないとしても，ある明瞭な

【図 10. c】 態 度 尺 度 （等現間隔尺度）



関係位置にあることが必要である。〔図 10. c〕は，サーストンの等現間隔法によって構成された態度尺度の一例を示す。この図では，各意見は，労働組合運動に対する態度という次元において統一されており，かつ，各意見の尺度上の位置は左より右に好意度の増大を示し，さらに各意見間の間隔は，ほぼ等間隔となっている。各意見の下の数字は尺度値であり，櫛の歯のような目盛は，それぞれの意見の尺度値間の関係を図示している。

各刺激の一次元性と相対的位置が立証された態度尺度は，それをあたかも，物指のように用いることができる。逆にいえば，それらの諸条件の揃わない，すなわち尺度性の立証のない態度調査は，あたかも，重量計で身長を測定しようとするごとき試みであるかもしれない。

かような論理は，目新しいことのように思えるかもしれないが，事実としては，態度調査として日常用いられている方法は，多かれ少なかれ，尺度性に関する仮定を置いて出発しているのである。例えばもっとも見なれた，つぎのような単一質問による態度調査の例を考えてみよう。

○会社は，従業員の幸福を考えて，できるだけのことをしようと努めていると思いますか。

1. たしかに，できるだけ努めている
2. 努めてはいるが，十分ではない
3. ほとんど何も努めていない

この質問の応答肢は，上から，2,1,0 の得点を与えるものとする。この場合われわれはこの三つの応答肢が同一次元上にあり，比較可能であること，上から下への順に会社に対する好意的態度が漸減すること，そして最後に三選択肢の好意的態度の内包が等間隔であることを，無言のうちに仮定しているのである。これらの仮定が正しいかどうかは，まったく立証されていないわけである。

これらの仮定が正しいこと，あるいは換言すれば，尺度性を立証する手続に関しては，いろいろな試みがなされている。その主要なものを拾ってみても，サーストンの一対比較法，等現間隔法，リカートの集積評定法，ガットマンの尺度分析法などは，尺度を構成する，あるいは尺度性の検討を行う重要な手続である。それらは，社会調査や心理測定の教科書にも詳説されているが，とくに後三者については，本マニュアルの前身たる「従業員態度調査法」（日本労務研究会　昭和30年）の 165ページ以下において，態度調査への応用が具体的に述べてある。したがってその詳細はここでは触れないこととする。その本質的な考え方は，上述したところに見られるように，刺激の一次元性と関係位置を立証する手続を含む態度調査を構成することにある。

産業界における態度調査においても，某社における学卒者態度調査は，尺度分析を加えたガットマン尺度を用いている。このこととは，企業内の調査も次第に科学的厳密性を加えつつある証左であるとみることができよう。かような試みの蓄積によってのみ，態度調査はより信頼しうる技術として，確立されるものである。

10.5. 追加質問の実例

次にＮＲＫ態度調査の追加調査として実施された限定調査の実例について説明することとする。これは，あくまでも某社の実例であって，各企業において，追加調査を行う場合は，**10.1.～10.4.** で述べたような理論的考察を念頭におかれて，企業独自の調査を実施されることが望ましい。

10.5.1. 追加調査を必要とするに至った経過

限定調査の具体的内容に入る前に，いかなる経緯を辿って限定調査の実施を企図するにいたったかを理解してもらうために，ＮＲＫ法の実施経過について若干述べてみよう。

某社では，昭和30年５月工場の事務部門および工務部門を中心とする，組織の大幅な改正を行い，その後関連部門の組織の補足整備を数次にわたって行ったので，これら会社の行った諸施策に対して，従業員がどのような反応を示し，日時の経過とともにそれがどのように変化してゆくかを把握することを，一つの大きな目的として，ＮＲＫ従業員態度調査の定期的継続的実施の方針を決定した。

某社では，昭和29年４月に，自社で立案した態度調査を実施したが，内容手続などに不備の点が多く，結果の検討解釈にあたって標準化された調査の必要性と，分析解釈の拠りどころとして国内水準との比較検討の必要性を痛感していたためにＮＲＫ従業員態度調査を，ただちに採用することになったわけである。

そこで，昭和31年２月，昭和31年10月，昭和32年２月の３回にわたって，本社および二工場の一般従業員（課長以上の非組合員層を除く）に対して会社一斉にＮＲＫ従業員態度調査を実施した。一年に二回も実施したのは，昭和29年に自社製の態度調査を行った際に照合事項をあまり多くとりすぎ（もちろんＰＲの不徹底がその根本原因ではあるが）たために，従業員に匿名の保障に関する懸念を起させ，そのために45%～50%程度の低い回収率しか得られなかったというにがい経験を有しているので，第一回目は組織区分のみ，第２回目は勤続年齢のみの照合事項をとり，従業員の匿名性の保障に対する不安を，まず調査の初期において一掃し，第二年目以降の調査実施を容易ならしめんと試みたためである。

各回の調査結果を全社一本としてまとめたものが，〔実例 10. a〕「各回ＮＲＫ従業員態度調査結果総合表」である。

調査の結果，とくに他部門に比していちじるしく低い傾向を示した特定の一部門に対しては，昭和32年６月に社内の面接者（本社労務部門）が面接調査を実施して，その原因の解明に努め，相当の成果を収めたが，全社的問題点としてまず何をとりあげ，それをいかに解明していくかについては，明確な指針もないままに暗中模索の状態であった。ＮＲＫ従業員態度調査の結果の取りまとめにあたって，質問項目ごとの集計を行い，その個々に

ついて分析解釈を行っていけば，個々の問題点については相当深いところまで突っ込んで究明することもある程度可能であろうし，そのようなやり方で相当の成果を収めている例も見聞しているが，某社では従来そのような集計方法を採用することが，人員その他の関係から困難な事情もあり，またNRK従業員態度調査法採用のそもそもの動機が全体的傾向の把握にあったために，種目ごとの集計を行い，その種目ごとの集計結果を基礎として分析解釈を行った。

そこで〔実例 10. a〕（343ページ）を見ていただきたい。この表を種目別に見ただけでは，あまり傾向的なものに気づかないが，これを五つの分野に区切って見ると，このような大まかな表からでもある程度の傾向がうかがえることに気づかれるであろう。

もちろん，追加調査項目の選定にあたっては，このような大まかな検討からただちに結論を得たわけではなく，各部門ごとの集計結果を綿密に検討し分析解釈の上，各部門の管理監督者とともにその解釈について検討を加え，さらにそれらを総合して結論を導き出したのであるが，ここではその詳細を紹介するだけの紙面の余裕もないので，総合表のみについて検討を加えて見ることにしよう。

表に示された結果を五つの分野に区切って眺めてみると，個人的満足感の分野が著しく低く，職務と作業条件および経済的報償の両分野は比較的高い傾向を示し，人の関係および作業能率の両分野がほぼその中間に位していることがわかるであろう。

しかも，個人的満足感の中では，地位の安定の種目に属するものの反応は全種目を通じて最も高く，問題となるのは，身分への満足，会社との一体感，昇進向上の機会の諸種目である。

そして，このような全社的な問題点を究明していくためには，どうしても問題の範囲を一部分のみに限定した細部深層の質問紙調査を行うほかはないと考えるにいたったのである。

10. 5. 2. 「従業関係」の問題をとりあげた理由

先に表で見たとおり，過去3回にわたるNRK従業員態度調査の結果では，身分への満足，会社との一体感，昇進向上の機会の3種目が低い傾向を示し，とくに会社との一体感昇進向上の機会の両種目がその程度がいちじるしい。

このうち，会社との一体感については，追加調査の必要性を痛感したが，この種目は他の全種目の反応が総合的に関連しているものであり，いま少し研究を進めて見なければ簡単に手をつけられないような事情があり，計画準備の関係から見送らざるをえない状況にあったためにやむをえず次回に廻すこととした。

昇進向上の機会については，問題が人事管理の根本方針にも関連する事項であり，これと真正面から取り組むことは時期尚早と考えざるをえなかった。さらに個人的満足感の分野についで低い傾向を示しているのは，人の関係および作業能率の両分野であり，個人的満足感の分野の反応は，これらとの相関が非常に高いことが推察される。

したがって，上記両分野の低い反応に対して対策を講ずることによって，個人的満足感にも相当程度の影響を与えうるのではないかと考えたのである。そこで，一般従業員と日常もっとも接触の機会が多く，一般従業員に対して影響力が大きいのは直接の監督者であり，この直接の監督者と一般従業員との関係を明確に把握し，これに応じた対策を講ずることが，大きな政策的問題と取り組む前に，人事労務担当部門としてまず行わねばならないことではないかと考えるにいたった。

今更いうまでもなく，企業において直接生産に従事するのは一般従業員であり，その一般従業員の生産能率に直接大きな影響を及ぼすものは第一線監督者であって，第一線監督者は企業経営者の分身として，企業繁栄の鍵を握るものともいうことができよう。

監督者と部下との日常の関係を向上せしめるためには，監督者の日頃の言動を部下がいかに理解し，いかなる感情をもってこれに対しているかを明確に把握することがまず必要であると考えられる。しかしながら現実の状況は，監督者として，そのような部下の真の感情を把握することの必要性を自覚している監督者が，果して何人いるかはなはだ心許ない状況であったし，また一歩を譲って，その必要性を自覚している監督者があったとしても，現実にどうすればよいのかについての明確な指針が与えられていないために，実際問題に遭遇した場合には，去就に迷い，施す術を知らないというのが実情ではないかと推測される。

そこで，監督者と部下との関係，すなわち「従業関係」を一つの調査項目としてとり上げて実施することによって，この必要性をなまなましく認識させ，またその結果を分析解釈する機会を与えることによって，実情の理解と今後の指針を与えることができるのでは

ないかと考えたのである。

10.5.3. 従業関係意見調査の考え方と調査表の構成

前記の理由から，従業関係の問題をとり上げて調査を行うことを決定したわけであるが現実の問題として，どのような監督の仕方が最もよいか，あるいは悪いかなどということは，一律に決定しうるものではなく，その時の状況，あるいは仕事の性質，部下の能力や傾向等それぞれの条件によっておのおの異なるものであろうと考えられる。

そこで，監督者の監督の仕方について，

1　監督者は，どのような監督の仕方が理想的な好ましいものだと思っているのか

2.　監督者は，自分の現実の監督の仕方はどうであると思っているのか

3.　部下は，日ごろの監督者の監督の仕方をどう受けとっているのか

4.　部下は，監督者にどのような監督の仕方をしてほしいと希望しているのか

の4種の調査を実施し，監督者の側と従業員の側との反応の間にいちじるしい開きのある部分を問題点として把握し，この問題点を追求していくことによって，適切な対策の樹立も可能となるのではないかと考えたのである。

しかしながら，現実には前記4種の調査を同時に行うことは相当の混乱を招き，技術的にも困難ではないかと感ぜられたので，取あえず1.と3.のみを組合わせて実施することとした。

調査表は〔実例 10. bおよびc〕（344～353ページ）に示すとおりであるが，その構成を示すとつぎのとおりである。

〔Ⅰ〕 指導監督能力

(1)　仕事振りの監督

(2)　改善への熱意

(3)　注意の与え方

(4)　指導助言の与え方

(5)　仕事の結果の点検

(6)　仕事の内容の把握

(7)　教育訓練への熱意

(8)　決定の際の民主性

〔Ⅱ〕 監督者としての教養知識

(9)　社会人としての教養常識

(10)　計画や段取り

(11)　責任の回避

(12)　安定衛生

〔Ⅲ〕 コミュニケーション

(13)　意見具申

(14)　命令指示の受け方

(15)　情報の提供

(16)　命令指示の与え方

(17)　希望や苦情の処理

(18)　他部門との連絡協調

(19)　仕事の結果の通知

(20)　変更その他の通知

〔Ⅳ〕 包容力

(21)　私的問題への援助

(22)　親しみと関心の深さ

(23)　部下との交際

(24)　部下の評定

(25)　部下のとり扱いの公平さ

上記のような質問項目が，監督者と部下との間の人間関係を規定する上に，最も影響の大きいものとして選定し，その各項目ごとに三選択肢の中の一つを強制選択せしめることとしたのである。

質問項目の選定にあたっては，監督者の人事考課評定要素の中で，部下に関連するものを基礎とし，その他に関連が深いと思われる項目を追加したものであって詳細に検討を加えればなお修正の余地は大きいものと考えている。

各項目ごとの選択肢は，監督行動過剰のタイプ，監督行動適度のタイプ，監督行動不足

のタイプの三つに分け，そのおのおのに善悪の価値判断がなるべく入らないように表現に苦心したわけである。善悪良否の価値観がなるべく入らないように苦心した理由は，もし善悪良否があまり明瞭である場合には，監督者層からの強い抵抗が予想せられるし，また記入にあたって作為の入る余地が大きくなり，真実の姿をとらええない結果になるのではないかと懸念されたからである。

さらに監督者と一般従業員とは，その質問の表現も当然異なってくるので，監督者用は淡黄色，一般従業員用は白色と色の異なる2種の調査表を用いた。

10.5.4. 調査実施前の PR

限定調査を行うにあたっては，事前のPRの適否がとくに重要であると思われるが，とくに「従業関係」の問題に関する調査を行うにあたっては，事前のPRがまずかったならば調査の実施自体が困難になると考えられるので，とくに慎重を期した。

PRの対象として，一般従業員，管理監督者，労働組合，調査担当者の四者が考えられることは，前に述べられたとおりであるが，「従業関係」の調査ではとくに，管理監督者および調査担当者へのPRが重要であると考え，その両者に重点を指向した。

PRの方法としては，幹部会議，社内新聞等を利用したが，その基礎となったものは，事業場長あて文書および担当者用手引書である。本節末尾（354～361ページ）に，その実例を掲げておく。これは本調査の実施方法をくわしく示すものでもあるので，参考とされたい。

このような文書ならびに手引書により，事前のPRの概要は理解して頂けたことと思われるので，とくに説明はつけ加えないが，ただ，調査表の作成にあたって，事業場の調査責任者を招き，その意見を十分とり入れて検討修正を行ったことのみ申し述べておきたい。調査担当者に対するPRについては，調査前のPRのみならず，実施から集計，解釈フィードバックの推進役としてとくに慎重万全を期したことを附言しておく。

労働組合幹部に対しては，事業場長宛文書の写しを送付してその協力を求めた程度で，とくに格別の配慮は行わなかったが，問題が問題であったために，とくに支障はみられなかった。

10.5.5. 調果結果の分析解釈

結果の分析解釈にあたっては，まず診断図によって，監督者と部下との反応にいちじるしい隔りのある質問項目および隔りはいちじるしくはないが，反応自体が他の項目に比していちじるしく低い項目を選び，各項目ごとに㋑㋺㋩の各選択肢を選択した人員数をあわせ考え，当該職場の現状に即して解釈していくように努めた。

担当部門として一応の解釈を得たならば，各部門ごとに管理監督者とともにこれらの資料を基礎として，現状の分析，原因の究明，対策の樹立等に関して検討の機会をもち，また調査表ならびに調査のやり方に関する意見をもあわせて発表してもらった。

以上の分析解釈ならびに検討の結果，全社を通じての問題としていえることは，

(1) 部下の仕事の内容について，少なくともその要点のみは明確に把握しておかねばならないという，ごく初歩的な事柄に対する認識が不十分でありまたたとえ自覚しているとしても，要点を把握していると自負しうる監督者が少ない。したがって部下の側からは，なんだか頼りないというような感じを免れえない。

(2) 教育訓練という場合，監督者が日常の業務遂行の間に部下を指導していくことこそ本当の意味での教育訓練であるという認識がなく，人事部門などの行う定型的訓練などに積極的に妨害さえしなければたりるという程度の考え方が多い。

(3) 私的問題への援助，部下との交際等の非公式な面での部下との接触について甚だしく消極的であり，このような面については，今後相当の努力をようする。

等の諸点であった。

10.5.6. 結果の公表

トップに対しては，担当部門としての分析解釈の結果ならびに管理監督者を交えての検討会議の結果について詳細な報告を行ったが，一般従業員層に対しては，社内新聞に総括的な診断図を掲げて〔実例 10. g〕（362ページ）その概略を説明するに止めた。

10.5.7. 調査表の問題点ならびに実施後の反省

調査の実施についての方針が決定してから実施に移すまでに，わずか6カ月間の短い研究期間であったために，実際に調査を行って見るといろいろな問題点が発見された。

・調査表全般に通ずることとしては，

1　現業部門と事務部門を，同一の調査表をもって調査することは無理があるのではないか。すなわち，現業部門と事務部門では，その業務内容，勤務の態様が異なるために調査項目自体に取捨選択を要するものが多く，さらに質問の表現にいたっては，細部にわたって検討修正の要がある。

2　今回の調査では，監督者の描く理想像と部下の描く現実認識像とを一組として調査したが，細部にわたって検討解釈を行うためには，やはり前述の2組（4通り）の調査を行うことが必要で，この点に関する研究が必要である。

3　各選択肢への配点にあたって，担当部門として，一応白紙的に考えて好ましいものから順次，2，1，0,と配点したが，これでは診断図から分析解釈を行うにあたって，監督行動の過不足の程度がただちに判断できず不便であった。

やはり，適度のものへは，0,過度のものへは +1，不足のものには −1，のごとき配点を行ったほうが分析解釈に便利である。

4　タイプの分類が3種類では，どうしても選択にあたって無理があるので，5種類位に分類すべきである。

5　今回の調査では，質問の表現に善悪の価値観を入れないようにするために，好ましくないと白紙的に考えられる選択肢には，それを正当化するような表現を入れたが，このためかえって選択しにくいという場合が多かったようで，この点さらに検討を要する。

・各質問項目毎の問題点としては

〔質問1〕仕事振りの監督

(1)　質問の表現が製造現場向きであり，事務部門に対してはさらに検討修正を要する。

(2)　質問内容に，「みまわる」「自主性」の相異なる二要素が含まれているために，そのいずれに重点をおくかにより回答が異なってくる。

〔質問3〕注意の与え方

(1)　「部下を他の者のいないところに呼ぶ」「部下にその言い分を十分いわせる」の二要素を同一質問に含めたことは，〔質問1〕の場合と同じ理由で不適当である。

(2)　注意の内容により，その与え方にも大きな変化があるという意見が多いので，その点さらに研究を要する。

〔質問6〕仕事の内容の把握

(1)　監督者が仕事にくわしいことと，部下がよく働くこととの間に，あたかも因果関係があるかのごとき表現をとったことには問題があり，この点さらに検討を要する。

〔質問7〕教育訓練の熱意

(1)　教育訓練という言葉が誤解を招きやすいので，日常の業務指導あるいは職場訓練というような平易な言葉を用いるべきである。

〔質問8〕決定の際の民主性

(1)　決定の際という言葉が，もっと大きな決定を意味していると誤解されやすい。具体的に日常の些細な決定の意味をあらわすように表現を考えるべきである。

〔質問12〕安全衛生

(1)　事務部門ではあまり切実な問題でなく，記入にあたって困難を感じたようである。

〔質問13〕意見具申

(1)　質問中に，自分の意見と部下の意見の両者が含まれているために回答にあたり混乱を生じた。さらに内容を整理する必要がある。

〔質問20〕変更その他の通知

(1)　変更その他が人事問題等の大きな変更と誤解されやすいので，具体的に内容を例示する必要がある。

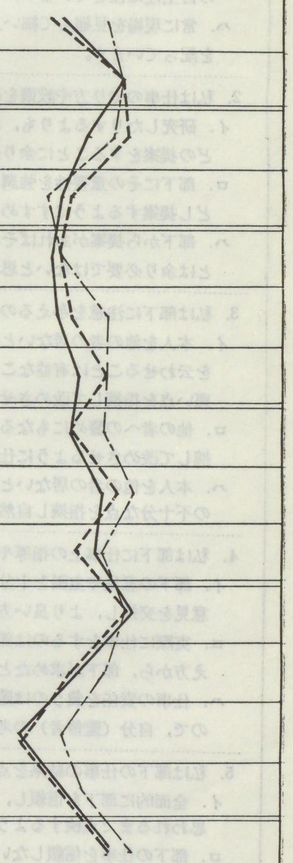
以上，昭和32年10月行われた「従業関係に関する意見調査」についてその概要を述べてきたが，この調査の実施にあたって，当初予想された管理監督者層からの抵抗もまったく見受けられず，一般従業員層からも，管理監督者層からもきわめて好意的に迎えられ，従来の調査以上の成果を収めることができたのは，このような調査を行うことが一般従業員にとっても，管理監督者にとっても，真に必要であるという意味を繰返してＰＲしそれがよく理解納得された結果であると考えられる。

また，「従業関係」の問題を一つの独立した調査として取りあげ実施したことにより，部下との関係を良好に保つことの必要性を改めて認識せしめることに大きな効果があったことと信じている。

今後は，この調査で得たところを基礎として，「ＴＷＩ　人の扱い方」その他の訓練を重点的に行っていくとともに，各階層別もしくは部門別に，具体的な事例をとりあげて研究をすすめていきたいと考えている。

【実例 10. a】　各回ＮＲＫ調査結果総合表

分野	種目	10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90%
職務と作業条件	1 仕事の負担	
	2 職場の設備	
経済的報償	3 給料	
	4 福利厚生	
人の関係	5 同僚との関係	
	6 上役との関係	
	7 幹部との関係	
作業能率	8 上役の行う管理	
	9 幹部の行う管理	
	10 意思の疎通	
個人的満足感	11 地位の安定	
	12 地位についての満足	
	13 会社との一体感	
	14 昇進・向上の機会	
	計	



―・―・― 31. 2　－－－－－ 31. 10　――― 32. 2

【実例 10. b】　従業関係に関する意見調査表（監督者用）

1. 私は部下の仕事振りを監督するのに
イ．時刻を定めずに現場を見て廻り，その都度必要な指示や注意を与え，見るべきところはちゃんと見ています。
ロ．余り現場を見廻って細い点に注意するという様なことはなく，どちらかと云えば部下の自主性に任せています。
ハ．常に現場を見廻って細い点まで注意を与え，部下に一寸した失敗も起させない様に気を配っています。

2. 私は仕事のやり方や設備を改善することについて
イ．研究したりするよりも，現在のやり方で一生懸命にやれば良いのだと考えて，改善などの提案をすることに余り乗気でありません。
ロ．部下にその重要性を強調したり，ヒントを与えたりして，部下に研究し努力してどしどし提案するようにすすめています。
ハ．部下から提案があればそれについて協力しますが，部下にその様なことを奨励することは余り必要ではないと思っています。

3. 私は部下に注意を与えるのに
イ．本人を他の者の居ないところに呼んで注意しますが，その際本人にいろいろと云い分を云わせることは有益なことではなく，それよりも監督者としての立場からはっきりと悪い点を指摘して改めさせるように仕向けています。
ロ．他の者への警めにもなるので，近くに誰が居ようがその場所ではっきりと悪い点を指摘して改めさせるように仕向けています。
ハ．本人を他の者の居ないところに呼んで，本人の云い分を十分に聞いてやり，その考えの不十分な点を指摘し自然に反省するように仕向けています。

4. 私は部下に仕事上の指導や助言を与えるのに
イ．部下の意見や主張を十分に聞き，また監督者としての考えを忌憚なく述べて，お互に意見を交換し，より良い方向を見出すよう努力しています。
ロ．実際に仕事をするのは部下であり，また細い点まで知っているのも部下であるとの考え方から，部下が求めたときにのみ指導し助言するというやり方です。
ハ．仕事の責任を負うのは監督者であり，また仕事について良く知っているのも監督者なので，自分（監督者）の考え通りに仕事をさせます。

5. 私は部下の仕事の結果を点検するのに
イ．全面的に部下を信頼し，殆んど細部についての点検はしないで，部下が自分で完全と思われるまで点検するように仕向けています。
ロ．部下の仕事を信頼しないと云うわけでもありませんが，更に完全な仕事にするために，こまごまと点検し修正し，また十分過ぎる程の説明を要求します。
ハ．部下の仕事を大体において信頼しますが，決して盲判を押すという様なわけではなく，見るべきところはちゃんと見て，悪い点や疑問の点があればその都度説明させ，必要な指示や注意を与えます。

6. 私は部下の仕事について
イ．その要点要点を良く知っているので部下は決して通り一遍の仕事をしようなどと致しません。
ロ．監督者としては部下に一生懸命に働いて貰うことが大切であり，部下の仕事に精しいことは余り必要でないと思っています。
ハ．精しいという訳には参りませんが部下の仕事を理解しようとする熱意は十分にあるので，部下はその熱意に対しても立派な仕事をしなければならないと思っているようです。

7. 私は部下の能力を進歩向上させるために
イ．必要な援助を与えることは監督者の責任であると考えて，積極的に教育訓練の機会を与えたり，勉強する便宜を図ったりしています。
ロ．教育訓練を実施したり，勉強の機会を作ったりする機関としては別に担当部門があるので，その様な部門から要請があったときは出来るだけ出席させるよう取計らっています。
ハ．教育訓練をすることは無益ではないが，会社が発展してゆくためには，先ず従業員が与えられた仕事をしっかりやってゆく事が第一で，自分の能力の向上は自分自身で勉強し努力すべきであると教えています。

8. 私は色々のことを決定したり実行したりするときは
イ．部下に意見を云わせたりしてはそれだけ仕事が遅くなるし，また会社の方針に反した考え方が出るおそれもあるので，監督者自身の判断だけで決定しています。
ロ．決定の主導権は当然監督者にあるので，一応部下の意見を聞くには聞いても，それに拘泥することなく，飽くまで自分自身（監督者）の判断で決めています。
ハ．部下に意見を云わせてお互に十分話し合って，その結論を尊重して決定しています。

9. 私は社会人としての教養や常識は
イ．監督者として必要な資質の一つであると考えて教養や常識の涵養に努力しています。
ロ．監督者として必要ではあるが，それは部下から軽蔑されない程度であれば結構と考えています。
ハ．監督者にとって大して必要なことではなく，仕事の腕こそ最も部下の信頼を得る為に必要なことだと考えています。

10. 私は仕事を始める前の計画や段取は
イ．余り大事なことではなく，生産の要求に応ずる為には，先ず仕事にとりかかることが大事だと考えています。
ロ．仕事の成否に大きく影響すると考えて，事前に十分計画し準備するようにしています。
ハ．必要なことは勿論であるが，それに余り時間をかけることは生産を遅らせることになるので，それ程重点を置かないようにしています。

11. 私は自分の職責の範囲内のことは
イ．責任をとることが原則であるという考えをもってはいますが，実際に自分の関知していないことについては責任をとる必要はないのではないかと考えています。
ロ．たとえ自分の知らない間に部下がやったことであっても常に責任をとり，決して責任

を回避することがありません。
ハ．実際に仕事をするのは部下であるから，各人各人が自分の仕事について責任を負うべきであると考えています。

12．私は職場の安全衛生と云う点について
イ．注意を払わねばならないのは実際に仕事をしている部下であり，監督者は上司や担当部課からの指示をただ伝えれば良いと考えています。
ロ．監督者として注意を払うことは勿論必要ではあるが，それは第一になすべきことでなく，仕事の余裕があるときに行えばよいと考えています。
ハ．常に気を配って職場の設備を改善したり，部下に注意を払わせたりするのは監督者の責任であると考え努力しています。

13．私は上司に対して
イ．自分の意見や部下の意向を積極的に上申して，上司の判断の助けとなる様努力しています。
ロ．自分の意見や部下の意向を伝えるのは却って上司をまよわせることになると云う考え方からか，殆んどやっていません。
ハ．自分の意見や部下の意向を伝えるのは，特に上司から求められたときだけに行えばよいと考えて，自分から進んで上申するようなことはやっていません。

14．私は上司からの命令や指示を受けるときには
イ．その趣旨や目的をよく理解するように努めてはいますが，分らない点を尋ねるなどということは余り部下としてやるべきではないと思っています。
ロ．わからない点や疑問の点はよく尋ねて，その趣旨や目的をよく理解するよう努力しています。
ハ．その趣旨や目的などは分らなくても，要するにその通りに文句を云わずにやることが大事だと思っています。

15．私は自分の部下に対して
イ．上司の意図や社内の情報などを知らせることは，部下に無用の心配や動揺を起させる原因となるので余り知らせない方が良いと思っています。
ロ．上司の意図や社内の情報などを知らせることは，上司からの指示または部下の希望に依ってのみ行うべきで，監督者独自の判断で行うべきではないと思っています。
ハ．上司の意図や社内の情報などを適時適切に知らせて，会社の情況をよく従業員に分らせるように努めています。

16．私は部下に対して命令や指示を与えるのに
イ．よくその目的や趣旨を説明して理解と納得を得る様努めています。
ロ．その命令や指示が確実に実行される為には伝えるときの態度を厳格にすべきで，余分な説明や注意は全くしない様にしています。
ハ．目的や趣旨の説明は出来るだけ簡単にして実行に当ってのやり方や注意を詳しく述べる様にしています。

17．私は部下の希望や苦情に対して
イ．一応聞いてはやりますが，それ以上に援助したりすることは，他の部下に対する思惑もあるので，余り適当でないと考えています。
ロ．聞いてやることは，後々自分が部下を使いにくくなるという考え方からか，余り聞かないようにしています。
ハ．良く耳を傾けて聞き援助の欲しいときには骨身を惜しまずに援助してやります。

18．私は他部門や同僚の監督者に対して
イ．連絡や協調に時間をついやすよりも，夫々の仕事に専念することが大事だと考えています。
ロ．特に重要なことについてのみ連絡し協調してゆけば良く，それ程必要なことではないと考えています。
ハ．何時も密接に連絡をとり，お互に協調して仕事をしてゆく様に努めています。

19．私は部下の行った仕事が
イ．その後どうなっているのか，どう処理されているかについて何時もよく知らせるようにしています。
ロ．その後どうなっているかについて，監督者から進んで知らせることは必要ではないと考えていますが，尋ねられれば教えてやります。
ハ．その後どうなっているかなどを知らせる必要はなく，問題は部下にどうして良い仕事をさせるかであると考えています。

20．私は部下に関係ある変更その他については
イ．事前に説明したりすることは部下に徒に動揺を起させることにもなるので，有害無益だと考えています。
ロ．事前に説明することは必要だが，飽くまでも監督者としての立場で行うべきものであるので，部下の納得を得る必要はないと考えています。
ハ．事前に良く説明して部下の理解と納得を得てから行うべきであると考えています。

21．私は部下の私的問題について
イ．余り立ち入って積極的に出ることは私生活の干渉になるので，援助を求められたときのみ解決の努力をし，その他は見て見ぬふりをしています。
ロ．部下に対して一様に注意を注ぎ，必要なときは進んで援助の手を差し延べようとしています。
ハ．余り立ち入ることは私生活の干渉になるので慎むべきであり，仕事の上についてのみ面倒を見るべきであると考えています。

22．私は部下に対して
イ．関心を寄せてはいますが，親しみ深い感じを部下に抱かせることは必要でないと考えています。
ロ．親しみ深い感じで，部下の一人一人に真面目な関心を寄せています。
ハ．余り親しくしたり，部下の一人一人に関心を寄せることは，命令などが旨く実行されなくなる原因にもなるので，その様なことを避けています。

23. 私は部下と交際することは

イ．部下の気持がよくわかるので，部下の者みんなと交際する様につとめています。

ロ．部下との間に色々の問題を起す原因にもなると考えて殆んど交際しないようにしています。

ハ．監督者の方から交際を求める程の必要はないが，交際することは別に差支えないと考えています。

24. 私は部下の能力や仕事振りについて

イ．常日頃から注意して見ていて，公正に評価するようにつとめています。

ロ．部下が優れているか劣っているかと云うことは，個々の仕事を見るよりも監督者の永年の経験で人間を見れば分るので，自分自身の判断を主として評価しています。

ハ．評価の際に余り差をつけることは，部下の間に不平不満を起す原因ともなるので，特に目立つ場合の外は差をつけないことにしています。

25. 私は部下に仕事を割当てたり，便宜を与えたりする際には

イ．仕事の都合に依って不公平になることがあっても，それは仕事の都合であって，監督者の責任ではないと思っています。

ロ．部下全員に対して，全く公平に与えるよう努力しています。

ハ．良く働いて監督者の気に入っている者に多くの便宜が与えられることは当然であり，平等に与えて貰いたいならば一生懸命に働くべきであると思っています。

26. 私は

イ．上司に対しては部下としての分を守って礼儀正しくしますが，また自分の部下に対しても部下としての分を守って礼儀正しいことを要求します。

ロ．上司に対しては部下としての分を守って礼儀正しくしますが，自分の部下に対しては友達の様に親しく接近して監督者との隔りを感じさせない様にしています。

ハ．上司に対しては親しく接近して友達の様に交際していますが，自分の部下に対しては礼儀正しく部下としての分を守る様要求しています。

ニ．上司に対しては親しく接近して友達の様に交際し，また自分の部下に対しても親しく接近して交際し，監督者との隔りを感じさせない様にしています。

28. 以上の外に部下との関係について云い足りない点は何でも記入して下さい。

【実例 10. c】 従業関係に関する意見調査表 （一般従業員用）

1. 私の監督者は部下の仕事振りを監督するのに

イ．時刻を定めずに現場を見て廻り，その都度必要な指示や注意を与え，見るべきところはちゃんと見ています。

ロ．余り現場を見廻って細い点に注意するという様なことはなく，どちらかと云えば部下の自主性に任せています。

ハ．常に現場を見廻って細い点まで注意を与え，部下に一寸した失敗も起させない様に気を配っています。

2. 私の監督者は仕事のやり方や設備を改善することについて

イ．研究したりするよりも，現在のやり方で一生懸命にやれば良いのだと考えて，改善などの提案をすることに余り乗気でありません。

ロ．部下にその重要性を強調したり，ヒントを与えたりして，部下に研究し努力してどしどし提案するようにすすめています。

ハ．部下から提案があればそれについて協力してくれますが，部下にその様なことを奨励することは余り必要ではないと思っているようです。

3. 私の監督者は部下に注意を与えるのに

イ．本人を他の者の居ないところに呼んで注意しますが，その際本人にいろいろと云い分を云わせることは有益なことではなく，それよりも監督者としての立場からはっきりと悪い点を指摘して改めさせるように仕向けています。

ロ．他の者への警めにもなるので，近くに誰が居ようがその場所ではっきりと悪い点を指摘して改めさせるように仕向けています。

ハ．本人を他の者の居ないところに呼んで，本人の云い分を十分に聞いてやり，その考えの不十分な点を指摘し自然に反省するように仕向けています。

4. 私の監督者は部下に仕事上の指導や助言を与えるのに

イ．部下の意見や主張を十分に聞き，また監督者としての考えを忌憚なく述べて，お互に意見を交換し，より良い方向を見出すよう努力しています。

ロ．実際に仕事をするのは部下であり，また細い点まで知っているのも部下であるとの考え方から，部下が求めたときにのみ指導し助言するというやり方です。

ハ．仕事の責任を負うのは監督者であり，また仕事について良く知っているのも監督者なので，自分（監督者）の考え通りに仕事をさせます。

5. 私の監督者は部下の仕事の結果を点検するのに

イ．全面的に部下を信頼し，殆んど細部についての点検はしないので，自分で完全と思われるまで点検しなければなりません。

ロ．部下の仕事を信頼しないと云うわけでもありませんが，更に完全な仕事にするために，こまごまと点検し修正し，また十分過ぎる程の説明を要求します。

ハ．部下の仕事を大体において信頼してくれますが，決して盲判を押すというよう様なわけではなく，見るべきところはちゃんと見て，悪い点や疑問の点があればその都度説明させ，必要な指示や注意を与えます。

6. 私の監督者は部下の仕事について

イ．その要点要点を良く知っているので決して通り一遍の仕事は出事ません。

ロ．監督者としては部下に一生懸命に働いて貰うことが大切であり，部下の仕事に精しいことは余り必要でないと思っているようです。

ハ．精しいという訳には参りませんが部下の仕事を理解しようとする熱意は十分にあるので，その熱意に対しても立派な仕事をしなければならないと思います。

7. 私の監督者は部下の能力を進歩向上させるために

イ．必要な援助を与えることは監督者の責任であると考えて，積極的に教育訓練の機会を与えたり，勉強する便宜を図ったりしてくれます。

ロ．教育訓練を実施したり，勉強の機会を作ったりする機関としては別に担当部門があるので，その様な部門から要請があったときは出来るだけ出席出来るよう取計らってくれます。

ハ．教育訓練をすることは無益ではないが，会社が発展してゆくためには，先ず従業員が与えられた仕事をしっかりやってゆく事が第一で，自分の能力の向上は自分自身で勉強し努力すべきであると教えています。

8. 私の監督者は色々のことを決定したり実行したりするときは

イ．部下に意見を云わせたりしてはそれだけ仕事が遅くなるし，また会社の方針に反した考え方が出るおそれもあるので，監督者自身の判断だけで決定しています。

ロ．決定の主導権は当然監督者にあるので，一応部下の意見を聞くには聞いても，それに拘泥することなく，飽くまで自分自身（監督者）の判断で決めています。

ハ．部下に意見を云わせてお互に十分話し合って，その結論を尊重して決定してくれます。

9. 私の監督者は社会人としての教養や常識は

イ．監督者として必要な資質の一つであると考えて教養や常識の涵養に努力しています。

ロ．監督者として必要ではあるが，それは部下から軽蔑されない程度であれば結構と考えている様です。

ハ．監督者にとって大して必要なことではなく，仕事の腕こそ最も部下の信頼を得る為に必要なことだと考えている様です。

10. 私の監督者は仕事を始める前の計画や段取は

イ．余り大事なことではなく，生産の要求に応ずる為には，先ず仕事にとりかかることが大事だと考えているようです。

ロ．仕事の成否に大きく影響すると考えて，事前に十分計画し準備するようにしています。

ハ．必要なことは勿論であるが，それに余り時間をかけることは生産を遅らせることになるので，それ程重点を置かないようにしているようです。

11. 私の監督者は自分の職責の範囲内のことは

イ．責任をとることが原則であるという考えをもってはいますが，実際に自分の関知していないことについては責任をとる訳にはゆかないと云うことがあります。

ロ．たとえ自分の知らない間に部下がやったことであっても常に責任をとり，決して責任を回避することがありません。

ハ．実際に仕事をするのは部下であるから，各人各人が自分の仕事について責任を負うべきであると考えているようです。

12. 私の監督者は職場の安全衛生と云う点について

イ．注意を払わねばならないのは実際に仕事をしている部下であり，監督者は上司や担当部課からの指示をただ伝えれば良いと考えている様です 。

ロ．監督者として注意を払うことは勿論必要ではあるが，それは第一になすべきことでなく，仕事の余裕があるときに行えばよいと考えている様です。

ハ．常に気を配って職場の設備を改善したり，部下に注意を払わせたりするのは監督者の責任であると考え努力しています。

13. 私の監督者は上司に対して

イ．自分の意見や部下の意向を積極的に上申して，上司の判断の助けとなる様努力しています。

ロ．自分の意見や部下の意向を伝えるのは却って上司をまよわせることになると云う考え方からか，殆んどやっていない様です。

ハ．自分の意見や部下の意向を伝えるのは，特に上司から求められたときだけに行えばよいと考えて，自分から進んで上申するようなことはやっていない様です。

14. 私の監督者は上司から命令や指示を受けるときには

イ．その趣旨や目的をよく理解するように努めてはいますが，分らない点を尋ねるなどということは余り部下としてやるべきではないと思っている様です。

ロ．わからない点や疑問の点はよく尋ねて，その趣旨や目的をよく理解するよう努力しています。

ハ．その趣旨や目的などは分らなくても，要するにその通りに文句を云わずにやることが大事だと思っている様です。

15. 私の監督者は自分の部下に対して

イ．上司の意図や社内の情報などを知らせることは，部下に無用の心配や動揺を起させる原因となるので余り知らせない方が良いと思っている様です。

ロ．上司の意図や社内の情報などを知らせることは，上司からの指示または部下の希望に依ってのみ行うべきで，監督者独自の判断で行うべきではないと思っている様です。

ハ．上司の意図や社内の情報などを適時適切に知らせて，会社の情況をよく従業員に分らせるように努めています。

16. 私の監督者は部下に対して命令や指示を与えるのに

イ．よくその目的や趣旨を説明して理解と納得を得る様努めています。

ロ．その命令や指示が確実に実行される為には伝えるときの態度を厳格にすべきで，余分な説明や注意は全くしない様にしています。

ハ．目的や趣旨の説明は出来るだけ簡単にして実行に当ってのやり方や注意を詳しく述べる様にしています。

17. 私の監督者は部下の希望や苦情に対して
イ．一応聞いてはくれますが，それ以上に援助したりすることは，他の部下に対する思惑を考えてか，余り適当でないと考えている様です。
ロ．聞いてやることは，後々自分が部下を使いにくくなるという考え方からか，余り聞かないようにしている様です。
ハ．良く耳を傾けて聞き援助の欲しいときには骨身を惜しまずに援助してくれます。

18. 私の監督者は他部門や同僚の監督者に対して
イ．連絡や協調に時間をついやすよりも，夫々の仕事に専念することが大事だと考えている様です。
ロ．特に重要なことについてのみ連絡し協調してゆけば良く，それ程必要なことではないと考えている様です。
ハ．何時も密接に連絡をとり，お互に協調して仕事をしてゆく様に努めています。

19. 私の監督者は部下の行った仕事が
イ．その後どうなっているのか，どう処理されているかについて何時もよく知らせてくれます。
ロ．その後どうなっているかについて，監督者から進んで知らせることは必要ではないと考えている様ですが，尋ねれば教えてくれます。
ハ．その後どうなっているかなどを知らせる必要はなく，問題は部下にどうして良い仕事をさせるかであると考えている様です。

20. 私の監督者は部下に関係ある変更その他については
イ．事前に説明したりすることは部下に徒に動揺を起させることにもなるので，有害無益だと考えている様です。
ロ．事前に説明することは必要だが，飽くまでも監督者としての立場で行うべきものであるので，部下の納得を得る必要はないと考えている様です。
ハ．事前に良く説明して部下の理解と納得を得てから行うべきであると考えている様です。

21. 私の監督者は部下の私的問題について
イ．余り立ち入って積極的に出ることは私生活の干渉になるので，援助を求められたときのみ解決の努力をし，その他は見て見ぬふりをしています。
ロ．部下に対して一様に注意を注ぎ，必要なときは進んで援助の手を差し延べようとしています。
ハ．余り立ち入ることは私生活の干渉になるので慎むべきであり，仕事の上についてのみ面倒を見るべきであると考えている様です。

22. 私の監督者は部下に対して
イ．関心を寄せてはいるようですが，親しみ深い感じは余りないようです。
ロ．親しみ深い感じで，部下の一人一人に真面目な関心を寄せてくれています。
ハ．余り親しくしたり，部下の一人一人に関心を寄せることは，命令などが旨く実行されなくなる原因になると考えてか，その様なことを避けています。

23. 私の監督者は部下と交際することは
イ．部下の気持がよくわかるので，部下の者みんなと交際する様につとめているようです。
ロ．部下との間に色々の問題を起す原因にもなると考えてか殆んど交際しないようにしているようです。
ハ．監督者の方から交際を求める程の必要はないが，交際することは別に差支えないと考えている様です。

24. 私の監督者は部下の能力や仕事振りについて
イ．常日頃から注意して見ていて，公正に評価してくれている様です。
ロ．部下が優れているか劣っているかと云うことは，個々の仕事を見るよりも監督者の永年の経験で人間を見れば分るので，自分自身の判断を主として評価している様です。
ハ．評価の際に余り差をつけることは，部下の間に不平不満を起す原因ともなるので，特に目立つ場合の外は差をつけないことにしている様です。

25. 私の監督者は部下に仕事を割当てたり，便宜を与えたりする際には
イ．仕事の都合に依って不公平になることがあっても，それは仕事の都合であって，監督者の責任ではないと思っている様です。
ロ．部下全員に対して，全く公平に与えるよう努力しているようです。
ハ．良く働いて監督者の気に入っている者に多くの便宜が与えられることは当然であり，平等に与えて貰い度ならば一生懸命に働くべきであると思っている様です。

26. 私の監督者は
イ．上司に対して部下としての分を守って礼儀正しくしますが，また自分の部下に対しても部下としての分を守って礼儀正しいことを要求します。
ロ．上司に対しては部下としての分を守って礼儀正しくしますが，自分の部下に対しては友達の様に親しく接近して監督者との隔りを感じさせない様にしています。
ハ．上司に対しては親しく接近して友達の様に交際していますが，自分の部下に対しては礼儀正しく部下としての分を守る様要求しています。
ニ．上司に対して親しく接近して友の達様に交際し，また自分の部下に対しても親しく接近して交際し，監督者との隔りを感じさせない様にしています。

27. 私が日常仕事の上で，主として指示監督を受けているのは次の職制にある人で私はその人のことについて記入しました。（イ，ロ，ハ…を○でかこんで下さい）

イ 部長	ロ 次長	ハ 課長	ニ 技師・主事	ホ 所長
ヘ 室長	ト 係長	チ 技手・主任研究員	リ 主査	ヌ 班長

28. 以上の外に監督者との関係について云い足りない点は何でも記入して下さい。

【実例 10. d】　事業所長あて文書

昭和○年○月○日

事業所長殿

本社人事部長

従業関係に関する意見調査実施について

今回別紙要領により「従業関係に関する意見調査」を実施いたしますので，よろしくご指導ご手配のほどお願い申しあげます。

一般に従業員意見調査の目的は，経営の科学的管理の一環として，労務政策の果す機能とその効用を，従業員全体のこれに対する反応に基いて評価し，労務管理の問題点および問題部門を発見し，労務政策の重点の把握と管理施策の計画的改善に資することにありますが，今回の意見調査の特色は，過去3回にわたって実施したＮＲＫ式調査と異り，過去の調査の結果問題点として把握せられた「従業関係」について，当社独自の立場から実施しようとするものであります。

ご承知のとおり，従業員と監督者の人間関係のいかんは，他の物的条件にもまして，生産能率に重大な影響を及ぼすものであり，監督者と部下との人間関係を向上させるためには，部下が監督者の日頃の行動について，いかなる感じを抱いているかということを把握することが必須の条件であります。

ところが実際には監督者が直接部下にこのような点に関しての率直な意見を求めても，現実の問題としてなかなか困難があるものであります。

そこで今回は，とくに善悪の価値判断をまったく離れて，監督者はいかなる監督のタイプを志向しているのか，また部下は監督者の現実の行動をいかなるタイプとして受け取っているのか，この二点に問題を限定し，その両者の隔りの大小を把握することによって，監督者と部下との人間関係の問題点を究明し，それを向上させるための手掛りを得んとするものであります。

実際の問題として，いかなる監督のタイプがもっとも良いか，あるいは悪いか等ということは，仕事の質，量，部下との心理的つながり，部下集団の傾向等により個々に異なるものであって，善悪の価値を一律に決定せんとすることは無謀ともいうべきものであります。

そこで今回の調査は，そのような観点をすべて離れて，監督者の志向するタイプと部下の受取り方の隔りを究明することにより，監督者自身の反省の契機を得，それによってより良き職場の人間関係を樹立し，換って職場管理の実を上げんとするものである点を，くれぐれも調査対象たる監督者に周知徹底せしめて，誤解や混乱を生ぜしめないようにご配慮願います。

言うまでもなく，このような調査は集団的傾向を把握するために統計的な処理をするものであって，個々人の意見をとり上げることは何等の意味がないものでありますので，これらの点を強調して，匿名性の保証に関する安心感を与えることが肝要かと考えます。

さらにまた，自由な意見が率直に発表されなければ，本調査の意味がまったくなく，また統計的な処理をするためには，回収率はできるだけ高いことが望ましく，そのためには匿名性の保障が絶対に必要となりますので，この点特にご注意を願いたいと存じます。

以　上

【実例 10. e】　従業関係に関する意見調査要領

従業関係に関する意見調査要領

(1)　調査期間

昭和32年10月15日より10月31日にいたる間の適宜の時期におおむね1週間程度の日程で実施する。

(2)　調査対象

課長，技師，室長 班長（監督者用調査表）

技手，主査，一般従業員（一般用調査表）

(3)　調査区分（照合事項）

原則として課室単位とする。

但し，人員数10名以下の部門で，匿名性の保障に対する懸念が大であるために，調査の実施が困難と見られる場合には，もよりの業務態様の類似している部門に適宜合併することもやむを得ない。

上記の調査区分は勤労厚生課において記入の上配布するものとする。

(4)　調査実施前のＰＲ

調査実施に先立ち，監督者並びに一般従業員に対し，下記の点に関し良くＰＲしておくことが必要である。

①　今回の調査は過去3回にわたるＮＲＫ式調査の結果にもとづき，全社を通じての問題点として従業関係をとりあげたものである。

②　したがって，本調査は当社独自の立場で実施するものであり，従来の調査以上に思う通りのことを率直に記入してもらいたい。

③　本調査の目的は，監督者の監督の仕方のタイプを従業員の側と，監督者の側から把握し，その隔りの大小を監督者と部下との関係を向上せしめるための手掛りとせんとするものである。

④　部下が監督者の日常の行動をいかに受取っているかを明確に把握することは，監督者として部下を統御してゆく上に必須の条件であると考えられるにかかわらず，監督者自身の手でこれを把握することには幾多の困難が伴うので，監督者の参考に資するために今回の調査を行うのである。

⑤　したがって，調査にあたっては，監督者が上記の目的を良く諒解し，一般従業員に対するＰＲは監督者からも進んで行うように指導することが望ましい。

(5)　実施要領

調査表は監督者用（淡黄色）と，一般従業員用（白色）とに分れている。

その使用区分は前述の調査対象の項で述べた通りである。

記入の説明にあたっては，監督者を通じて実施する場合においても，かならず勤労厚生課の担当者が出席し，調査の趣旨目的，記入要領等に関して誤解を生ぜしめないように，説明指導にあたることが必要である。

調査実施にあたっての具体的説明要領は，別紙「調査担当者の手引書」において述べる。

(6)　集計要領

①　各問毎の回答イ．ロ．ハ．に対する配点は別紙調査表に記入して一葉添付した通りと

する。

② 各問毎（調査区分毎）に得点を集計し，全員が各々2点を得た場合（2×人員数）を分母として百分率を算出する。

③ 上記集計に際し，一問でも記入のない調査を不適格として排除することは，不適格の調査表が過大となるおそれがなしとしないので，1問でも記入があればその部分のみは集計に加えるものとする。

ただし，記入指導にあたっては，各問漏れなく記入するよう指導することが必要である。

④ したがって百分率算出の際の分母は，同一部門であっても，各問毎に相違することとなるので注意をようする。

⑤ 上記の百分率を末尾記載の様式に記載し診断図を作成する。

⑥ 前記診断図により，工場としての解釈並びに意見を記入する。

(7) 本社への報告は下記の通りとする。

① 実施要領の概要
② 回収率
③ 各部門毎の原点（人員数附記）
④ 各部門毎の百分率（各問毎に）
⑤ 各部門毎の診断図
⑥ 自由意見を分類したもの
⑦ 工場としての解釈意見

(8) 本社への報告期限

昭和32年12月10日まで

以 上

【実例 10. f】 調 査 担 当 者 手 引 書

「従業関係に関する意見調査」
調査担当者手引書

1. 調査票の形式および内容
（前に記したところと同一なので省略する）
2. 実施にあたっての説明要領
① 一般説明
・当社では，今迄に3回にわたって，NRK従業員態度調査を実施してまいりました。
・その際，このような態度調査を実施することについて，従業員の皆さんからいろいろとご意見がだされておりますし，また会社としても監督者と部下との関係をさらに向上させる必要があると考えて，今回「従業関係に関する意見調査」と名付けて，このような調査をやることになりました。
・いままでの調査の際には，皆さん方の非常に積極的なご協力が得られて，各事業場とも90%以上の回収率を上げております。
・今回の調査でも前回同様に，日頃感じている通りを率直に記入していただいて，この調査にご協力下さるようお願いいたします。
・調査結果の集計整理は，勤労厚生課で行いますが，結果の処理にあたっては，すべて集団的，統計的に取扱いますので，何処の誰が，どれに○印をつけたか，どのようなことを記入したかというようなことを調べることはまったく意味のないことで，また調べようとしてもできないようになっております。
・また，調査表の取扱いは極秘扱いとし，担当者以外は決して，どんな人にも見せないようにしてありますから，匿名という点に関しては絶対に心配ありません。
安心して，日頃感じていることをそのまま記入していただくようにお願いいたします。
② 記入要領の説明
・前項の一般説明を終えてから，調査表を各人に配布する。
・調査表第1面の〔記入の仕方〕の欄を順次声高に読みつつ，次の要領で補足説明を行う。
・「ただいまお配りした，調査表第1面の記入の仕方の欄を見て下さい。
（記入の仕方①の説明を読む）
・「今迄に3回行った意見調査の結果にもとづいて，会社ではいろいろな対策を講じましたし，また今後も講じてゆきたいと思っております。」（例えば……と適宜例示する）
「今回の調査も，今迄の調査の結果にもとづいて行われるものであります。」
・（記入の仕方②の説明を読む）
（記入の仕方③の説明を読む）
「ただいま読みましたように，今回の調査では，自分の監督者が3つのタイプの中の，どれに最も近いかということを考えて○印をつけていただきます。
十人十色といわれる人間を3つのタイプに分けようというのですから，無理があることは十分分りますが，調査技術上いたしかたのないところですから，3つのタイプをよく見くらべて，もっとも近いものを1つだけ選ぶようにして下さい。」

「しかしながら，あまり考えこむとかえって分らなくなることがありますので，一通り読んで，これだなと思われるものに○印をつけるようにして下さい。」

・（記入の仕方⑤の説明を読む）

「全部の質問について，①㉅㉆の3つのうち，かならず1つだけに○印をつけることを忘れないで下さい。記入の仕方で何か分らない点があったらお答えいたします。」

（質問があったら答える）

・（記入の仕方⑥の説明を読む）

「ご覧の通りこの調査は，まったくの匿名調査ですから，この点は安心して記入していただくようにお願いいたします。」

3. 記入説明にあたっての注意

今回の調査は，前回迄の調査と様式が異なり，また内容についても疑問の生じ易い個所があるので，1問毎に読みあげ，説明を加えながら記入せしめる方法をとることが好ましい。

説明にあたって，全般的に留意すべき事項は次の通りである。

① 語句の末節にとらわれず，質問の本旨を良く理解せしめるように指導すること。すなわち，理由はあくまでも従であって，他の理由でもかまわない。

② 自分がどう感じているかを記入してもらえばよいのであって，他の者がどう考えていようと考える必要はない。

③ 監督者が，質問に設定されたような情況に出会ったことがない場合，およびそのような監督者の情況に部下が接したことがない場合には，監督者の日頃の言動から推して，どのような態度をとるであろうかとの推測を記入せしめればよい。

4. 各質問の要旨

① 仕事ぶりの監督

部下の仕事ぶりに対して，微に入り細にわたって干渉するかどうか，という点が要点である。

見てまわるという表現にあまり拘泥すると，事務部門などではかえって誤解を生ずるおそれがある。

② 改善の熱意

改善に対する熱意が，日常の仕事の上にどの程度具現されているかという点が要点である。

具体的な言動としてあらわれない場合が多いので，多分に推測が入ることもやむをえない。

③ 注意の与え方

注意を与えられた本人が，本当にみずから反省するように仕向けているかどうかが要点である。

個々の場合で，いろいろの情況がでてくると思われるが，広い視野をもって，要点を失しないように指導することが肝要である。

④ 指導や助言の与え方

指導助言を与えるにあたって，部下の意見をよく傾聴し，かつその意見を尊重するかが要点である。

質問の①③との関連が強いので，①③の解答と極端に相違している場合には，全般を注意して見る必要がある。

⑤ 仕事の結果の点検

製造部門では，このような情況があらわれることは少ないと思われるので，定期修理作業時等を想定せしめるなど，適宜の方法で質問の本旨を理解させるよう指導することが必要である。

⑥ 仕事の内容の把握

部下の仕事の要点を，監督者がよく把握していると，部下が思っているかどうかという点が要点である。

その他の語句にあまり拘泥すると，質問の本旨を失するので，指導の際に注意を要する。

⑦ 教育訓練の熱意

教育訓練とは，監督者が日常職場において行う訓練を主とし，人事部門あるいは社外の行う講習会等は従として考えるよう指導を要する。

ただし，監督者の考え方を，部下が現実の場面で把握することには困難があるので，多分に推測的なものとならざるをえないであろう。

⑧ 決定の際の民主性

決定にあたって，部下の意見を傾聴し，かつそれを尊重するか否かが要点である。

⑨ 社会人としての教養常識

教養や常識が現実に豊富であるか否かということではなく，監督者としては一般的な教養常識が必要であるという認識が，それを得んとする熱意としてどのようにあらわれているかを見んとしたものである。

⑩ 仕事の計画や段取り

仕事の計画や段取りを，監督者自身が行う場合もあろうし，部下にやらせる場合もあろうが，要はその重要性をどのように認識しているかという点である。

⑪ 責任の回避

現実には，回避しようとしても回避できうるものではないと思われるが，ここで問題としているのは，そのような大きな問題ではなく，日常の些細な事項についての責任転嫁について，監督者の日常の言動からの推測を記入することとなる。

⑫ 安全衛生

安全衛生への認識の程度について，部下がどう考えているかが主眼である。

ただし，事務部門ではあまり安全というような問題は発生しないので，主として衛生に関しての配慮ということになろう。

⑬ 意見具申

意見具申が積極的であるかどうかを調べるのが主眼であって，理由にあまり拘泥しないように指導することが望ましい。

⑭ 命令や指示の受け方

命令や指示を受ける際に，その趣旨目的をよく理解して，積極的に業務を遂行せんとする熱意が見受けられるかどうかが主眼であって，監督者の日頃の言動から推測して記入することとなる。

⑮ 情報の提供

現実に情報を提供しているかどうかではなくて，情報の提供に関して部下が満足しているかどうかが主眼である。

⑯ 命令や指示の与え方

命令や指示を与えるに際して，その趣旨目的をよく理解せしめるための努力をしているかどうかが主眼である。

⑰ 希望や苦情の処理

部下の希望や苦情を積極的に援助し，または解決のための努力をしてくれるかどうかが主眼である。現実にそのような情況が発生したことがなければ，監督者の日常から判断した推測を記入することとなる。

⑱ 他部門との連絡協調

連絡が十分であることと，協調がうまく行くことは，かならずしも一致しないので，細く言えば問題はあるが，ここでは，連絡協調と日常一つの熟語として用いているような軽い意味に理解することが必要である。監督者のそのような面を実際に把握することには困難を伴うので，部下として日常考えているところ，あるいは推測を記入するように指導することが必要である。

⑲ 仕事の結果の通知

部下の仕事の成果をどのように処理されているかについて，どの程度部下に知らせるかという点であるが，客観的にどうであるかということよりも，部下がその点に関して満足しているかどうかが主眼である。

⑳ 変更その他の通知

ここで変更というのは，人事異動などの大きな変更ではなく，日常の些細な変更を主とするよう指導することが必要である。

㉑ 私的問題への援助

部下の私的問題の解決に，監督者が誠意をもって当ってくれていると，部下が感じているかどうかが主眼である。

㉒ 親しみと関心の深さ

客観的にどうであるかを求めているのではなく，部下としてどう感じているかを記入すればよいわけである。

㉓ 部下との交際

ここで問題としているのは，交際の深さではなく，すべての部下と一様に交際しようとしているかどうかという点である。

㉔ 部下の評定

部下の評定が客観的に公平であるかどうかではなく，部下が公平であると感じているかどうかという点であり，結果が公表されていないのでわからない，というような意見に対して，よく指導することが必要である。

㉕ 部下の取扱いの公平さ

仕事の割当や便宜の供与について部下がどのように感じているかであって，客観的な当否が問題ではない。

5. 集計要領

① 調査表の分類

あらかじめ捺印しておいた組織上の課室の調査区分毎に調査表を分類する。

所定の監督者以外に対するものは除外する。

② 採点前の検証

答の記入結果のパターンを吟味する。

調査表の答の記入欄を通覧し，○印のパターンに次に，掲げるような明瞭な記入上の作為を認める場合には，不良調査表として除外する。

(1) ○印のほとんどすべてが，㋑㋺㋩の同一欄に入っている場合。

(2) ○印が㋑㋺㋩に明瞭な規則性をもって分布している場合。

③ 個人別得点の採点

別に添付した，配点記入の調査表を採点盤とし，個人毎に得点を記入し集計する。

④ 組織別の集団得点の算出

(1) 各調査区分毎に各問の得点を集計し，各問に解答した人員数を附記する。

(2) 各問の集計点を，2×人員数で除し，各問毎の百分率を算出する。

(3) 調査区分毎に一葉の方眼紙を用い，上記の百分率を書き込んで，部門毎の診断図を作成する。

（監督者分の診断図も同一シート上に描く）

(4) 前記診断図と過去3回のＮＲＫ式従業員態度調査結果を参照して，工場としての解釈検討を行う。

部　課　　診　断　図

質問項目	0%	50%	100%
1 仕事振りの監督			
2 改善への熱意			
3 注意の与え方			
4 指導助言の与え方			
23 部下との交際			
24 部下の評定			
25 部下の取扱いの公平さ			
計			

以　上

【実例 10 g】　従業関係に関する意見調査集計結果表（各事業場別）

評定要素		○	○	×
番号	項目	0%10 20 30 40 50 60 70 80 90 100		
1	仕事振りの監督			
2	改善の熱意			
3	注意の与え方			
4	指導助言の仕方			
5	仕事の結果の点検			
6	仕事の内容の把握			
7	教育訓練の熱意			
8	決定の際の民主性			
9	社会人としての教養常識			
10	計画や段取			
11	責任の回避			
12	安全の衛生			
13	意見の申具			
14	命令指示の受領			
15	情報の提供			
16	命令指示の下達			
17	希望や苦情の処理			
18	他部門との連絡強調			
19	仕事の結果の通知			
20	変更その他の通知			
21	私的問題の援助			
22	親しみと関心の深さ			
23	部下との交際			
24	部下の評定			
25	仕事の割当や便宜供与の公平さ			

表の見方

(1) ------ のグラフは部下の側から見た監督者のタイプを集計した比率(%)を示す

(2) ------ のグラフは監督者が自分の志向する（理想とし又はそうしようとしている）監督の在り方を集計した比率(%)を示す

(3) 各事業場のグラフ共塗りつぶされた部分は前記両者の感覚の相違の巾を示す

(4) 図中 ——— を附してある部分はその両者の差異の特に著しいもの（比率にして30%以上の差のあるもの）を示す

11.
態度調査にもとづく管理改善

11.1. 態度調査が管理改善に果す役割

態度調査を実施して，その結果を見た者はよきにつけ，あしきにつけ，おおかた，その予想外の結果がでたことに驚くのがつねであろう。そしてさらにその結果を分析解釈して態度のよってきたる真因を探ったとき，これはたいへんな問題に頭をぶっつけてしまったと思わない者はいないかもしれない。

かりにその調査結果が，診断図の尺度上で，一般的には高水準にあったとしても，ある階層のスコアや特定の種目のスコアなどが著しく低い水準を示したりするために，ことの意外に驚く場合がある。われわれは，日本の労務管理の近代化をはかるのは，これからのことであると，自覚してはいたものの，態度調査という科学的技法をもちいて，従業員の態度を通じて，労務管理の欠陥を指摘されたとき，まことに冷水を浴びせられたようなショックを受けたことに気がつく。そして，いままでの労務管理の根本的なあやまりが何であるかを考え，その改善の方途について，真剣に検討し，対策を立てなければならないことに気がつくのである。

〔注〕 諸外国の労働者と日本の労働者のモラールの一般水準の相違や，態度の傾向の相違について，比較研究を行い，その相違の意味するところのものが何であるかを究明することは，今後に課せられた大きな研究課題であろう。

だが，われわれは，モラール・サーベイをやり，その結果をフィード・バックするという一つのたいへんな仕事をやってのけたということができる。このこと自体が，日本の現状にあっては経営理念の革新という一つの大きな役割を果すことになったのだということを誇りにしてよいと思うのである。

いままで，日本の企業では，そこに働く従業員の苦情なり意見なりを聞いて，労務管理を改善してゆくということは，あまり行われなかったといってよい。もちろん，職場内において部下の意見を聞き，その不満のありかを知るということが行われてはいたにしても，それは管理者の統制上のテクニックとして用いられて来たにすぎないのであって，その意見聴取の範囲もせまく，私的なつながりにとどまる場合すらあり，全組織をあげて，従業員の真意をさぐり，それにもとづいて経営方針や管理政策を改善しようという方式は，ほ