

NRK 従業員意見調査の
分析ガイドブック

社団法人 日本労務研究会

Kodak Gray Scale



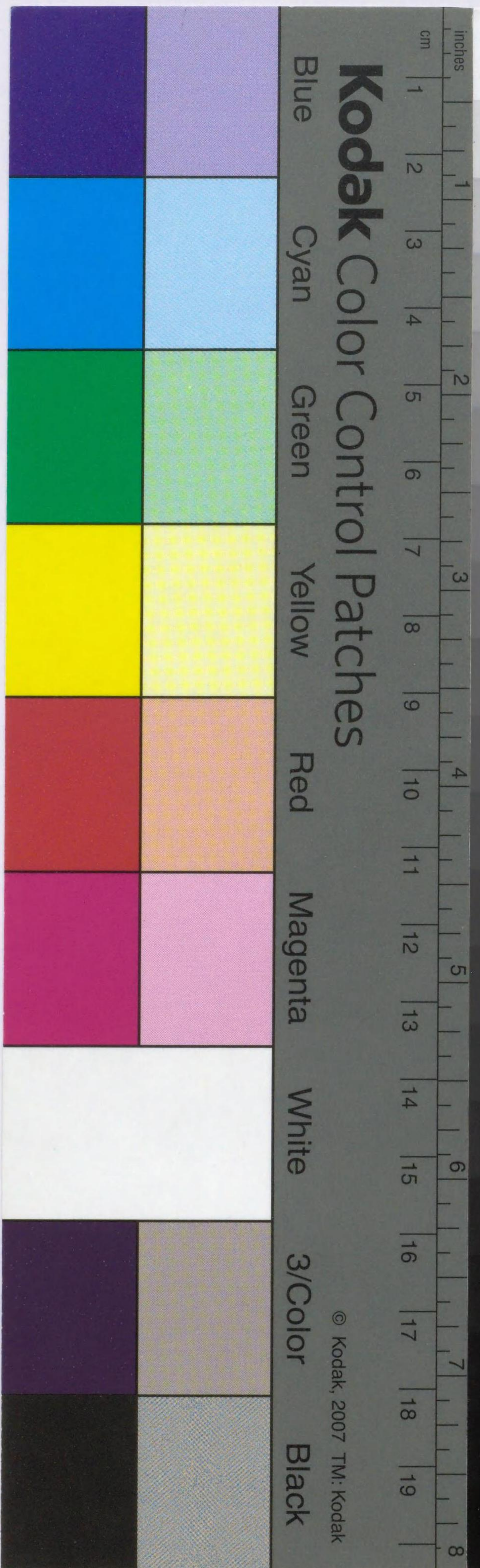
© Kodak, 2007 TM: Kodak

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

Kodak Color Control Patches

Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black

© Kodak, 2007 TM: Kodak



1. ま え お き

従業員が、どのような気持で働いているか、——働き甲斐を感じながら、積極的に仕事をしているか、そして、心からの協力体制を作るにはどうすればよいか——、ということは、経営管理の任にあたるものにとって今も昔も変らぬ大きな関心事であるはずで。とくに、最近、生産性を向上させ、大きな発展力を包蔵する会社にするために、職場の勤労意欲を高めることが、管理者の仕事として、大きなウェイトをしめるようになってきました。

さきに実施したNRK従業員意見調査は、従業員がどのような気持で働いているか、勤労意欲を阻害している職場の問題点は何か、あるいは経営管理の長所と短所はどこにあるかを産業心理学や統計学上の理論を用いて、科学的に調査し、その結果を経営の任にあたるものに資料として提供しようとするもので、従業員の士気を改善しようとする管理者各位の要望に、十分こたえることができるはずで。

ところで、会社は、機械や設備を買うことはできますが、従業員の勤労意欲を買うことはできません。高い士気は金銭によって求められるものではなく、経営管理の任にあたるものの、毎日毎時の一挙手一投足によって生み出されるものです。

このような考えから、この「分析ガイドブック」には、あなたの職場の調査結果を記入し、あなた自身が、職場の士気や態度を分析できるようにしてあります。この調査結果は、日頃、部下に接しておられるあなたにとって、予想していたようなものであるかも知れません。あるいは全く予想外の点もあるかも知れません。いずれにせよ、あなたは、日頃の管理の結果が、ここに反映していることを卒直にみとめ、もし改善すべき点があるならば、実行可能なことから、一步一步、みずから手で改善をはかる責任があります。そして、あなたの考えられた改善策は、広く全社的に採択され、検討されるよう、会社幹部に進言されることがのぞましいのです。

このガイドブックは、このような趣旨から管理者自身が、分析し、解釈し、その対策をも同時に考えることができるように、順序立てて編集してありますから、この順序にしたがって、調査結果を分析してください。



2. 調査結果の分析のための解説

2.1. NRK 従業員意見調査の考え方

御承知のとおり、NRK従業員意見調査は、77の質問を設けて行われました。このうち、集計の対象になったのは、76の質問で、この質問項目は、整理されて、14の種目（例、仕事の負担、職場の設備、給与等々）に分類され、統合されています（77問中1問は調査結果の信頼性を増すため、不良答案を検出するのに役立っています）。14の種目は、従業員の士気を左右する分野ともいべきもので、種目と項目との関係を表にすると、つぎのとおりになります。

種目と項目との関係

種目の名称	包含する質問項目
1. 仕事の負担	5問
2. 職場の設備	6問
3. 給与	4問
4. 福利厚生	4問
5. 同僚との関係	4問
6. 上役との関係	8問
7. 幹部との関係	7問
8. 上役の行う管理	6問
9. 幹部の行う管理	5問
10. 意思の疎通	6問
11. 地位の安定	7問
12. 地位についての満足	6問
13. 会社との一体感	4問
14. 昇進・向上の機会	3問

出されることがあります。「一人一人の従業員が、77の質問に対し、3つの選択肢（好意的回答、非好意的回答、不定答）のいずれかに、○印をつけただけのものを、職場ごと（あるいは、年齢別、資格別など）にまとめて、そのパーセンテージや、平均得点を出し、他の産業グループと比較するということによって、職場の士気が高いとか、低いとかを測定することが果してできるのだろうか」と。

これは、質問紙による態度測定の本質的な問題で、これについて解説するためには、優に数百

ページの紙数を要します。ただ、ここで結論だけいわせてもらうならば、そのために多くの実験と研究が行われた結果、信頼度係数は+0.921という極めて高い数字が得られたこと、そして22,820人の実施例を集めた結果、ほぼ日本の産業界全体の士気水準を示すものとして、信頼できる診断図を作り得たということです。

調査は、匿名性を保障して行われ、集計には慎重な方法が取られました。調査結果の信頼性を増すために、回答に一貫性を欠く回答紙（例えば、極端に言えばメチャメチャに○印をつけたようなもの）は、一定の検出方法を用いて発見され、取除かれています（この不良回答は、普通2~4%ぐらいあります）。

パーセンタイルと有意差

調査結果は、3つの診断図に記入されていますが、その診断図の様式はいずれも、パーセンタイル・スケールで表現されています。これは、日本における調査済の26の会社の、総計22,820人の調査結果を、20人ずつのグループに分け、その1,141のグループの態度得点を累積して、尺度化したものです。すなわち、判りやすくいえば、好意的回答の一番低い集団から、順に一番高い集団へと並べて行って、1%から99%までのそれぞれの段階の得点を読み、それを、統計学上の5段階法にしたがって、作表しております。ですから、この診断図表の上で、あなたはあなたの職場の士気が、「非常に低い」か、「低い」か、「普通」か、「高い」か、「非常に高い」かを、判断することができます。

さらに、その区分の中に示された数字（1%から99%まで）を読むことによって、分析を、さらにははっきりしたものにすることができます。たとえば、あなたの職場の得点が、「高い」の区分の中にあり、そこで読みとれる数字が、80であるとしますと、あなたの職場の士気は、日本の産業界の80%の水準にあると判断してよいわけです。

また、あなたの職場の得点が、会社の総平均の得点と、差がある場合、あるいは、得点の位置が種目毎にプレを示している場合どのくらい差があれば、問題にしなければならないか、すなわち、どのくらいの差を有意差があると考えべきかが問題です。

いろいろな点を考慮した結果、一応の目安として、診断図上で会社の総平均との差、あるいは一般士気水準線との差が、1.2cm以上の場合、有意差があると考えて、分析していただくことにしました。厳密にいうと、会社の総平均との差は、もっと小さくても問題にしなければなりません。そこで、調査担当者から指示がある場合は、その距離に従ってください。

2.2. 調査結果を分析する4つの見方

調査結果は、つぎの四つの見方によって、分析することができます。

2.2.1. 士気の総合水準（8ページ参照）

職場の士気の総合水準は、総合診断図から知ることができます。

総合水準が「低い」かまたは「非常に低い」場合は、その職場に問題があると考えるのが普通です。

a. 従業員は自分の仕事に無関心で、会社に心から協力しようとしていないし、ただ、米代を得るために出勤しているにすぎないか、

b. あるいは、従業員は多くの事柄に不満を抱いており、事態は深刻な段階にあると考えられます。

職場の従業員の地位（ステータス）が高いか低いかは、一応考慮の必要があります。もし高い地位（ステータス）で働いている集団（例えば、管理部門や技術研究部門で働く職員、監督者、人事担当者などの集団）が低い場合は、慎重な検討を必要とします。

士気の総合水準が「高い」か「非常に高い」場合は、その職場は、仕事に熱意を持ち、認められていると感じ、会社に対して好意を抱いていることを示しています。従業員は、自分たちは会社の中で、重要な役割を果たしていると感じています。そして、会社の将来を、わがことのように考え、会社の政策をすすんで理解し、受取ろうとしています。

士気の総合水準が「普通」だというのは、中間を意味しています。いままでの調査の結果では、大抵の職場は、この範囲の中に入ります。しかし、それは決して満足すべき状態とはいえないでしょう。職場には改善の余地があることを示しています。なぜなら、この職場の従業員は仕事に対して、真にあふれるような熱意を持っているとはいえないからです。

職場の士気の総合水準を、会社の平均と比較することによって、あなたは具体的な印象を持つことができます。これは、調査結果を分析するあなたの判断の基準となるはずですが、

士気の問題を改善するには

低い士気の状態を改善するという事は、管理監督者にとって、最も困難な管理業務の一つです。それは、つぎのような長期計画が必要です。

1. 従業員に、より一層、自分が認められているという意識を持たせること
2. 管理者と監督者と一般従業員とが、よりいっそう接触するようにすること
3. 従業員に緊迫感と軋轢（あつれき）を生むような仕事の与え方、生産隘路、非能率等、根本的な作業管理上の問題を解決すること
4. 設備施設の点でも、人の点でも、明るい、楽しい職場環境を作ること
5. 従業員に「こずき廻されている」と思わせないように、会社内で何が起っているか、どのように仕事がすすめられているかを、より一層理解させること
6. 従業員の作業状態に影響を与えるような事柄を決定する時は、その決定に参加させること
7. 従業員を個人として扱い、各人の関心事には、個人的に関心を示すこと
8. 従業員に影響を与える決定がなされるときは、従業員の利害が考慮に入れられているということを知らせること
9. 毎日毎日の行動を通じて、会社は、とくに最下層の者に対してまでも公平であり、よい職場を提供しているのだという感情を、従業員に植えつけること
10. 規則を適用するときは、従業員を子供ではなく、良識ある大人としてあつかうこと。従業員に業務上でもある程度の自由を与え、細かすぎる監督はつつしみ、自由に意見を表明させ、権威による強制は、厳につつむこと
11. 気ままな変更を行わず、不安なく仕事ができるようにすること

士気が低いといっても、それが根深い原因を持つものであれば、一夜で改善することはできません。結果が達成できるまでは、長い時間をかけ、慎重に管理を行わなければなりません。

2.2.2. 種目別診断図の分析（10ページ参照）

従業員の態度を知るには、まず、種目別の診断図を分析することが必要です。これによって、職場が持っている特異な態度の傾向を知り、職場の長所と弱点をはっきりさせ、従業員の心の奥にある心理や、態度の真因を追求する重要な基準を得ることができます。

種目ごとの態度の傾向は、士気的一般水準線を引くことによって求められます。士気的一般水準線とは、各種目毎の平均態度得点の中心線のことです。したがって、大抵の種目の得点は、この線に近く位置しているはずですが、この線より1.2 cm以上（有意差を意味する距離）離れて

いる態度があるとすれば、それが、職場の特異な態度と見ることができます。

種目別の分析を行う場合、全社平均との比較を行うことも、重要なことです。一般に従業員は同一事業所内での職場間の比較に、敏感なのが普通です。したがって、全社平均の態度得点と著しく相違のある種目は、やはり、特殊な傾向を示した態度と考えることが妥当です。

2.2.3. 項目別診断図の分析 (16ページ参照)

士気や態度の真因をさぐり、具体的に問題箇所を発見するには、項目別の診断図を分析することが必要です。項目別診断図は、つぎの二つからできています。

(1) パーセンタイル診断図

パーセンタイル診断図は、種目内における態度の傾向を示しています。日本全体の水準との、相対的な比較によって、問題項目のウェイトをはっきり知ることができます。

(2) 棒グラフ診断図

棒グラフ診断図は、好意的回答、不定答、非好意的回答の百分比によって、問題箇所の強度を示しています。すなわち、不定答が多く、非好意的回答の少ない項目は、改善策を講ずるのに、比較的容易であることを示しています。これに反し、好意的回答が少なく、不定答も少なく、非好意的回答だけが非常に多い項目は、改善策を講ずるのに容易ではないことを示しています。

あなたが、態度の傾向を分析する際に、よく注意しなければならないことがあります。それは、従業員の態度は、客観的な状態を反映しているばかりでなく、従業員の個人的な期待や関心をも反映しているということです。たとえば、職場の設備に対する態度は、ただ作業環境に対する客観的な評価ばかりではないのです。従業員の評価は、事業所内の他の同僚が味っている環境条件と、自分のそれとを比較した上での、主観的な評価をまじえており、または自分が従事している作業の性質から、当然ある設備が作られるべきだという主観的な期待をもまじえています。同様に、給与、上役の行う管理、幹部の行う管理、昇進向上の機会等すべての種目についての態度も、主観的・客観的な要素のまじった評価なのです。

しかし、たとえ従業員の反応が、個人的、主観的なものであっても、本人は、自分では正しい客観的な判断だと考えていることに、注意しなければなりません。従業員の不満は、個人的な期待が高すぎるゆえに起ったものであろうと、そうでなかろうと、いずれにせよ、本人の心の中では、非常に重大なものだということを否定するわけにはいきません。

3. 診断図による事実の発見と分析

職場の士気が高いか低いかを決定し、問題点を発見して、その対策を考えるためには、ここに記した順序にしたがって、考えて行くことが、もっとものぞましいのです。

そのとき、あなたは、集計結果を事実として観察したのち、「従業員の態度の底にひそむ真の理由」が何であるかを、ひきつづき探求しなければなりません。あなたの管理者としての経験をもってすれば、真の理由の大半は、容易に発見できるでしょう。しかし、判らない点があるかも知れません。そのときは、部下に相談し、部下の意見を取入れて、真実を発見するようにしてください。

このガイドブックには、空欄をもうけてありますから、あなたの観察結果を、かんたんに記入してください。あなたの部下が、なぜ一般従業員と違った意見を持っているのか、その理由をも記入してください。もし、その理由が判らないならば、「理由不明」と書いてください。

このようにして記入し終えたとき、あなたは、自分の知り得た結果を要約し、さらにくわしい調査を行うべき問題点をつかみ、分析のあとをたしかめることができるはずです。

項目	全社平均	本事業所	備考
1. 職場の設備	4.2	3.8	
2. 給与	4.5	4.1	
3. 上役の管理	4.3	4.0	
4. 幹部の管理	4.4	4.2	
5. 昇進向上の機会	4.1	3.9	
6. 同僚の態度	4.3	4.0	
7. 作業の性質	4.2	3.8	
8. その他	4.4	4.1	

項目	好意的回答 (%)	不定答 (%)	非好意的回答 (%)
1. 職場の設備	75	10	15
2. 給与	60	20	20
3. 上役の管理	70	15	15
4. 幹部の管理	65	20	15
5. 昇進向上の機会	55	25	20
6. 同僚の態度	70	15	15
7. 作業の性質	60	20	20
8. その他	65	20	15

項目	理由
1. 職場の設備	
2. 給与	
3. 上役の管理	
4. 幹部の管理	
5. 昇進向上の機会	
6. 同僚の態度	
7. 作業の性質	
8. その他	

従業員意見（態度）調査——士気の総合水準診断図

職場名: 実施時期: 年 月
整理番号: 線の説明:
調査人数:

A図 全体用診断図

Table with 5 columns: 非常に低い, 低い, 普通, 高い, 非常に高い. Rows: 評定尺度 (1-99), 総合得点, 記入欄.

B図 現場男子用診断図

Table with 5 columns: 非常に低い, 低い, 普通, 高い, 非常に高い. Rows: 評定尺度 (1-99), 総合得点, 記入欄.

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)

Table with 5 columns: 非常に低い, 低い, 普通, 高い, 非常に高い. Rows: 評定尺度 (1-99), 総合得点, 記入欄.

D図 女子用診断図 (事務及び現場の女子)

Table with 5 columns: 非常に低い, 低い, 普通, 高い, 非常に高い. Rows: 評定尺度 (1-99), 総合得点, 記入欄.

E図 役付用診断図 (現場の役付者をふくむ)

Table with 5 columns: 非常に低い, 低い, 普通, 高い, 非常に高い. Rows: 評定尺度 (1-99), 総合得点, 記入欄.

3.1. 職場の士気水準

前ページの診断図表を観察すれば、あなたの職場の士気が、どの程度の水準にあるかが判ります。職場全体の士気は、日常業務遂行中に起る事柄に左右されるのが普通です。しかしまた、その職場が、事業所の組織の中で、どのような位置を占めているかをも反映しています。すなわち、自分達の職場が、幹部から認められているかどうかという従業員の意識や、職場をほこりに思っている度合、仕事や待遇に対する満足感の程度をも、反映しています。

それから、あなたの職場が、どのような従業員によって構成されているかは、十分考慮しなければなりません。

- 1. 男子ばかりの職場か、女子が多いか、少ないか
2. 高年齢者が多いか、若い者が多いか
3. 勤続年数の長い者が多いか、短い者が多いか
4. 学卒者 (いわゆるホワイトカラー) の職場であるかどうか

以上の4点は、会社の労務管理の方針や伝統を考え合わせるとき、分析する上で、見逃すことのできない重要な意味を持っていることが多いのです。

職場の士気が、どの程度なのかは、まず、日本における他の職場集団とくらべて、高いか、低いか (左ページの全体用診断図に載せた場合に、右寄りか左寄りか) をしらべ、つぎに、会社全体の士気の総合水準とくらべることによって決定されます。

それでは左ページの診断図を見た結果を、チェックしてください。

- 1. 日本全体の他の職場集団と比較して、この職場の士気総合水準は、
非常に低い () 低い () 普通 () 高い () 非常に高い ()
2. 会社全体の士気総合水準と比較して、この職場の士気総合水準は、
平均以下 () 平均 () 平均以上 ()
3. ところで、他の職場集団の現場男子用 ()、事務男子用 ()、女子用 ()、
役付用 () の診断図の上に載せた場合、この職場の士気総合水準は、
非常に低い () 低い () 普通 () 高い () 非常に高い ()

【注】 会社全体の士気総合水準点より、1.2 cm 以内にあるものは、平均で、それを超えるものは、平均以下または平均以上を示しています。

〔様式 4A〕

整理番号 _____

種目別診断図 (全体用)

事業所名 _____ 調査年月日 _____
 集団名 _____ 凡例 _____ 調査人員 _____

種目	非常に低い					低い					普通					高い					非常に高い										
	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99				
1 仕事の負担	1.05		1.35			1.70		1.96			2.19		2.41			2.66		3.02			3.34					3.22		3.43			3.56
2 職場の設備	0.91		1.16			1.56		1.87			2.11		2.39			2.70		3.11			3.44					3.34		3.50			3.62
3 給与	0.15		0.31			0.53		0.72			0.89		1.09			1.36		1.77			2.10					2.00		2.30			2.48
4 福利厚生	0.08		0.20			0.40		0.59			0.80		1.03			1.30		1.82			2.15					2.15		2.42			2.60
5 同僚との関係	1.40		1.66			1.96		2.18			2.34		2.49			2.65		2.88			3.08					3.02		3.15			3.25
6 上役との関係	1.55		1.92			2.49		2.94			3.33		3.65			4.14		4.84			5.51					5.21		5.67			6.34
7 幹部との関係	0.55		0.81			1.27		1.56			1.85		2.24			2.66		3.22			3.83					3.62		3.96			4.18
8 上役への管理	1.43		1.74			2.21		2.62			2.94		3.20			3.51		4.01			4.47					4.30		4.61			4.83
9 幹部への管理	0.50		0.71			1.03		1.28			1.53		1.76			2.07		2.48			2.87					2.73		2.98			3.15
10 意志の疎通	1.16		1.43			1.83		2.10			2.37		2.58			2.84		3.27			3.67					3.50		3.78			3.89
11 地位の安定	1.43		1.83			2.29		2.59			2.85		3.15			3.46		3.92			4.31					4.15		4.44			4.62
12 地位についての満足	1.35		1.63			1.81		2.03			2.25		2.48			2.78		3.24			3.54					3.44		3.64			3.78
13 会社との一体感	1.43		1.72			2.13		2.43			2.68		2.87			3.07		3.37			3.59					3.49		3.66			3.76
14 昇進・向上の機会	0.34		0.54			0.77		0.96			1.11		1.27			1.46		1.79			2.10					2.00		2.20			2.30
士気の総合水準	13.33		17.01			21.98		25.83			29.24		32.61			36.66		42.74			48.15					46.17		49.74			52.36

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。

3.2. 態度の傾向

前ページの診断図によって、あなたの職場の態度の傾向を観察すれば、職場の士気の長所と弱点を理解することができます。

このさい、留意すべきことは、あなたの部下の意見や、欲求や、興味には、客観的な理由があるのと同時に、全く主観的な(個人的な)理由があるということです。客観的に見て、取るに足らないことと思われたり、誤解されていると判断されるにしても、あなたの部下が、主観的に、(あるいは個人的に)そう思っているということを、あなたは、事実として、冷静に観察しなければなりません。

従業員の細かな意見は、16ページ以後の項目別の診断図で、読み取ることができますが、従業員の種々な態度の間の相互関係を知るためには、まず前のページの種目別診断図によって、態度全般を観察することがのぞましいのです。

士気の一般水準線を引く

まず、前ページの図の上であなたの職場の種目毎の得点の中、低い方(すなわち左の方)から数えて7番目と、高い方(すなわち右の方)から数えて7番目とを選び出し、この2点の真中に一線を立ててください。この線を士気の一般水準線と呼びます。

つぎにこの一般水準線より左右1.2cmのところ、それぞれ1本ずつ、2本の平行線を引きます。この2本の平行線がつくった範囲が、士気の一般水準の範囲と見ることができます。

それでは、下欄に観察した態度の傾向を記入してください。

士気の一般水準線と比較した種目毎の評価

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)

注 意

1. 問題にしようとする種目には、どのような項目があるかをよく頭に入れること。そのために、16ページ以降の項目別診断図を見る必要があります。
2. 水準より高い種目間および水準より低い種目間の関連や結びつきを観察すること。下欄に種目間の関連の意味を、例を上げて説明してあります。

種目間の関連

関 連	その意味するもの
「仕事の負担」も「幹部の行う管理」も低い。	組織運営や部門間の調整がうまくいかないために、従業員を労働過重に追いやっているのかも知れません。
「給与」も「福利厚生」も低い。	従業員は経済的報酬全般に不満を持っています。
「同僚との関係」も「上役との関係」も「上役の行う管理」も高い。	仕事の上での人間関係がよいことをはっきり示しています。
「上役との関係」も「幹部との関係」も「会社との一体感」も低い。	会社全体に、権威的な風潮があって、下の者は上の者に強く規制されているため、萎縮した雰囲気があるのかも知れません。
「仕事の負担」も「地位についての満足」も高い。	従業員は自分の仕事を好んでおり、やり甲斐を感じています。
「給与」も「福利厚生」も「幹部との関係」も低い。	従業員は、幹部が従業員の福祉について関心を持っていないと感じています。
「上役との関係」も「上役の行う管理」も低い。	上役と、一般従業員との間に、大きな深いミゾがあることを示しています。

3.3. 会社の総平均との比較

診断図を分析する場合、会社の総平均と比較することは、きわめて重要です。会社には、一定の管理上の方針があるとはいえ、職場によって、その受取り方に相違があり、士気や態度の傾向に大きな相異を示すことは、まぎれもない事実です。職場の士気や態度は、会社の中にしめる職場の位置や、仕事の内容、職種などによって、大きな相違を示しますが、その職場の管理状態もまた大きく影響しているはずで、そして、職場に発生した特有の問題によって影響を受けることも否定できません。

したがって、ある職場が示した態度の真因をつかむことは、その職場の管理者以外の人にはできないことです。

それでは、つぎに会社の総平均と異なる態度の傾向を、記入してください。

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
約1.2cm以上のもの)

大体同じ種目
(平均の位置より左右
約1.2cm以内のもの)

平均より高い種目
(平均の位置より右へ
約1.2cm以上のもの)

項目別診断図—種目2 職場の設備

パーセントイル診断図 [線の説明]

項目別の題名	非常に低い					低い					普通					高い					非常に高い							
	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99	
2 災害防止の努力	17.4		23.2	29.9	32.0		46.0		50.2	56.7	64.4	71.0	77.9	80.2	82.7	85.1						88.8	90.8	93.1				95.9
15 職場設備の欠陥	1.0		4.1	7.2	8.5		17.2		20.4	25.3	27.4	31.7	38.3	47.2	50.4	59.1						63.8	67.3	69.3				73.5
28 設備改善の努力	16.0		19.6	24.1	25.7		34.8		37.9	43.9	46.3	50.4	57.7	64.7	67.7	74.5						79.7	81.2	84.6				87.7
41 機械設備の整備	0.3		0.6	2.3	3.2		8.9		11.0	14.6	16.7	20.7	26.4	33.4	36.1	39.1						48.4	52.1	54.3				60.6
64 職場設備の問題点	0.1		0.2	2.2	3.3		9.1		11.2	15.2	17.2	21.0	26.3	32.7	35.0	38.5						46.1	52.3	54.6				59.4
66 職場設備の整備	0.2		0.4	1.1	1.7		7.1		9.3	12.9	14.6	17.9	22.8	29.5	32.2	39.1						45.8	50.7	53.5				57.8

棒グラフ診断図 [線の説明]

項目別の題名	パーセント	好意的回答と不定答と非好意的回答の占める割合									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2 災害防止の努力	()										()
15 職場設備の欠陥	()										()
28 設備改善の努力	()										()
41 機械設備の整備	()										()
64 職場設備の問題点	()										()
66 職場設備の整備	()										()

[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それぞれのパーセントを示す。

種目2 職場の設備—項目別診断図

覚 え 書

項目	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99	
2 災害防止の努力	17.4		23.2	29.9	32.0		46.0		50.2	56.7	64.4	71.0	77.9	80.2	82.7	85.1						88.8	90.8	93.1				95.9
15 職場設備の欠陥	1.0		4.1	7.2	8.5		17.2		20.4	25.3	27.4	31.7	38.3	47.2	50.4	59.1						63.8	67.3	69.3				73.5
28 設備改善の努力	16.0		19.6	24.1	25.7		34.8		37.9	43.9	46.3	50.4	57.7	64.7	67.7	74.5						79.7	81.2	84.6				87.7
41 機械設備の整備	0.3		0.6	2.3	3.2		8.9		11.0	14.6	16.7	20.7	26.4	33.4	36.1	39.1						48.4	52.1	54.3				60.6
64 職場設備の問題点	0.1		0.2	2.2	3.3		9.1		11.2	15.2	17.2	21.0	26.3	32.7	35.0	38.5						46.1	52.3	54.6				59.4
66 職場設備の整備	0.2		0.4	1.1	1.7		7.1		9.3	12.9	14.6	17.9	22.8	29.5	32.2	39.1						45.8	50.7	53.5				57.8

項目	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2 災害防止の努力	()									()
15 職場設備の欠陥	()									()
28 設備改善の努力	()									()
41 機械設備の整備	()									()
64 職場設備の問題点	()									()
66 職場設備の整備	()									()

[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それぞれのパーセントを示す。

項目別診断図—種目4 福利厚生

パーセントイル診断図 [線の説明]

項目別の題名	非常に低い					低い					普通					高い					非常に高い						
	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99
4 他社の福利厚生との比較	0.1			0.4			2.7			7.1		13.6			21.6		30.8			46.8		53.9		58.9		62.8	
16 福利厚生による受益度	6.1			12.2			20.0			31.1		38.3			44.7		53.0			65.8		73.3		77.5		80.4	
30 福利厚生の運営	0.0			0.03			5.5			10.8		16.0			21.3		29.0			41.8		49.8		53.5		55.9	
63 福利厚生の内容	0.2			0.8			3.7			8.8		13.5			19.1		25.7			38.0		46.3		51.9		54.4	

棒グラフ診断図 [線の説明]

項目別の題名	パーセント	好意的回答と不定答と非好意的回答の占める割合									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
4 他社の福利厚生との比較	()										()
16 福利厚生による受益度	()										()
30 福利厚生の運営	()										()
63 福利厚生の内容	()										()

【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それぞれのパーセントを示す。

福利厚生の診断図—種目4 福利厚生

覚 え 書

項目別の題名	好意的回答と不定答と非好意的回答の占める割合									
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
4 他社の福利厚生との比較	()									()
16 福利厚生による受益度	()									()
30 福利厚生の運営	()									()
63 福利厚生の内容	()									()

【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それぞれのパーセントを示す。

項目別診断図—種目7 幹部との関係

パーセントイル診断図 [線の説明]

項目別の題名	非常に低い					低い					普通					高い					非常に高い						
	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99
6 不公平をなくす努力	0.3			5.5			12.3			18.3	24.6		29.9		36.1			45.2				51.8		56.3			
19 不平上通の難易	10.7		17.0				27.0		34.6		41.0		47.0		53.9			63.8				68.9		73.2			
32 幹部の誠意	0.7		6.4				16.4		24.5		32.5		40.0		49.2			60.7				67.9		71.7			
46 従業員の福祉への配慮	0.2		0.6				7.7		14.4		20.3		28.0		37.7			48.2				54.7		58.8			
60 従業員に与える親近感(幹部)	0.7		5.6				13.5		21.3		28.1		34.8		41.9			53.6				60.9		64.8			
71 労務管理方針の適否	0.2		0.8				4.0		8.7		13.1		17.7		23.2			32.7				39.2		43.7			
72 提案苦情の無視	0.7		3.3				10.5		15.7		20.6		25.9		32.5			43.3				50.4		55.2			

棒グラフ診断図 [線の説明]

項目別の題名	パーセント									
	好意的回答と不定答と非好意的回答の占める割合									
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	%
6 不公平をなくす努力	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
19 不平上通の難易	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
32 幹部の誠意	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
46 従業員の福祉への配慮	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
60 従業員に与える親近感(幹部)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
71 労務管理方針の適否	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
72 提案苦情の無視	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

[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それぞれのパーセントを示す。

監督者の対上 8 日野一國酒造株式会社

(四葉の旗) 酒造部トマキサー

		覚 え 書									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	%
6	不公平をなくす努力	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
19	不平上通の難易	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
32	幹部の誠意	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
46	従業員の福祉への配慮	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
60	従業員に与える親近感(幹部)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
71	労務管理方針の適否	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
72	提案苦情の無視	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

本表は、監督者の対上 8 日野一國酒造株式会社、酒造部トマキサー、1971年10月調査の結果を示す。

項目別診断図—種目8 上役の行う管理

パーセンタイル診断図

〔線の説明〕

項目別の題名	非常に低い					低い					普通					高い					非常に高い					
	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98
7 部下の訓練への配慮	10.7		17.5			27.0		34.1		39.6	45.5		52.2		62.7			68.8		72.8			75.3		78.5	
20 手順や目標の明示	15.8		24.9			34.1		42.6		48.3	53.7		60.1		69.3			74.2		78.0			80.8		85.9	
33 必要器材の整備	17.4		31.0			42.5		49.6		55.9	61.1		66.8		74.7			79.4		82.6			84.5		89.0	
47 場当り管理の有無	4.3		32.8			45.8		49.5		55.2	61.3		66.7		72.3			80.7		87.3			89.0		91.5	
59 仕事の運び方の適否	11.8		18.7			29.2		37.3		43.4	49.0		55.4		65.2			71.1		75.2			77.9		81.3	
73 職責への通曉(上役)	15.2		26.6			37.0		45.5		51.4	57.1		63.8		73.0			79.6		83.2			85.0		88.0	

棒グラフ診断図

〔線の説明〕

項目別の題名	パーセント	好意的回答と不定答と非好意的回答の占める割合									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	%
7 部下の訓練への配慮	()										()
20 手順や目標の明示	()										()
33 必要器材の整備	()										()
47 場当り管理の有無	()										()
59 仕事の運び方の適否	()										()
73 職責への通曉(上役)	()										()

〔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それぞれのパーセントを示す。

経営方針の確立と目標—種目8 上役の行う管理

〔線の説明〕

図演習マトリックス

覚 え 書

項目	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99
7 部下の訓練への配慮	10.7	14.1	17.5	18.9		27.0	30.1	32.1	34.1	36.0	37.8	39.6	41.5	43.5	45.5	47.4	49.4	52.2	55.4	58.7	62.7	68.8	70.5	72.8	75.3	78.5	
20 手順や目標の明示	15.8	20.7	24.9	26.0		34.1	37.5	40.6	42.6	44.6	46.5	50.1	51.9	53.7	55.5	57.8	60.1	62.6	65.4	69.3	74.2	75.5	78.0	80.8	85.9		
33 必要器材の整備	17.4	25.2	31.0	33.0		42.5	45.6	47.6	49.6	51.7	53.7	55.9	57.6	59.3	61.1	62.9	64.6	66.8	69.0	71.6	74.7	79.4	80.7	82.6	84.5	89.0	
47 場当り管理の有無	4.3	20.9	32.8	35.2		45.8	49.5	52.4	55.2	57.3	59.4	61.3	63.2	65.0	66.7	68.4	70.1	72.3	74.5	77.4	80.7	84.5	85.6	87.3	89.0	91.5	
59 仕事の運び方の適否	11.8	15.3	18.7	20.4		29.2	32.0	34.8	37.3	39.8	41.6	43.4	45.2	47.1	49.0	51.0	53.2	55.4	57.9	60.7	65.2	71.1	73.1	75.2	77.9	81.3	
73 職責への通曉(上役)	15.2	21.5	26.6	27.9		37.0	40.0	42.8	45.5	47.5	49.6	51.4	53.2	55.2	57.1	59.2	61.5	63.8	66.3	69.2	73.0	79.6	81.4	83.2	85.0	88.0	

〔線の説明〕

図演習マトリックス

項目	10	20	30	40	50	60	70	80	90	%
7 部下の訓練への配慮	()									()
20 手順や目標の明示	()									()
33 必要器材の整備	()									()
47 場当り管理の有無	()									()
59 仕事の運び方の適否	()									()
73 職責への通曉(上役)	()									()

〔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それぞれのパーセントを示す。

項目別診断図—種目12 地位についての満足

パーセンタイル診断図 [線の説明]

項目別の題名	非常に低い					低い					普通					高い					非常に高い						
	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99
11 社内における職場の地位	2.6		8.6				17.3			24.6	30.9	37.8			44.5		55.9				61.1	64.2			66.7		71.0
24 自己の職務の重要性	20.9		33.0				45.9			52.7	58.4	64.3			70.6		78.9				83.2	85.5			87.6		89.7
37 自己の裁量の余地	12.0		21.0				33.4			42.0	48.3	54.2			61.0		69.8				75.7	78.8			80.7		84.3
51 身分的な対等感	10.8		17.4				26.9			35.1	41.2	47.6			56.0		67.4				73.3	77.2			80.1		83.1
55 自己の職務の意義	13.8		23.8				35.3			43.7	50.8	57.8			65.5		75.4				80.7	83.7			85.4		88.5
77 給与と職務の釣合	0.0		0.14				1.7			5.7	9.1	13.6			19.6		30.9				39.6	44.7			48.2		53.5

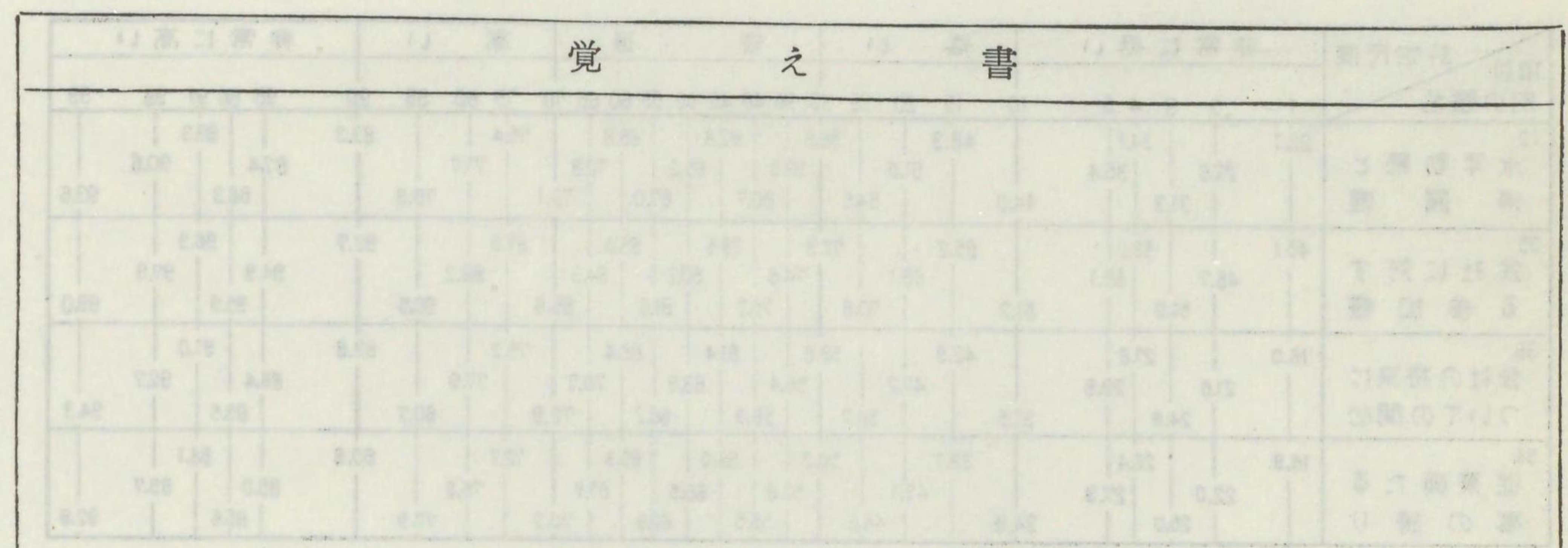
棒グラフ診断図 [線の説明]

項目別の題名	好意的回答と不定答と非好意的回答の占める割合									
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	%
11 社内における職場の地位	()								()	
24 自己の職務の重要性	()								()	
37 自己の裁量の余地	()								()	
51 身分的な対等感	()								()	
55 自己の職務の意義	()								()	
77 給与と職務の釣合	()								()	

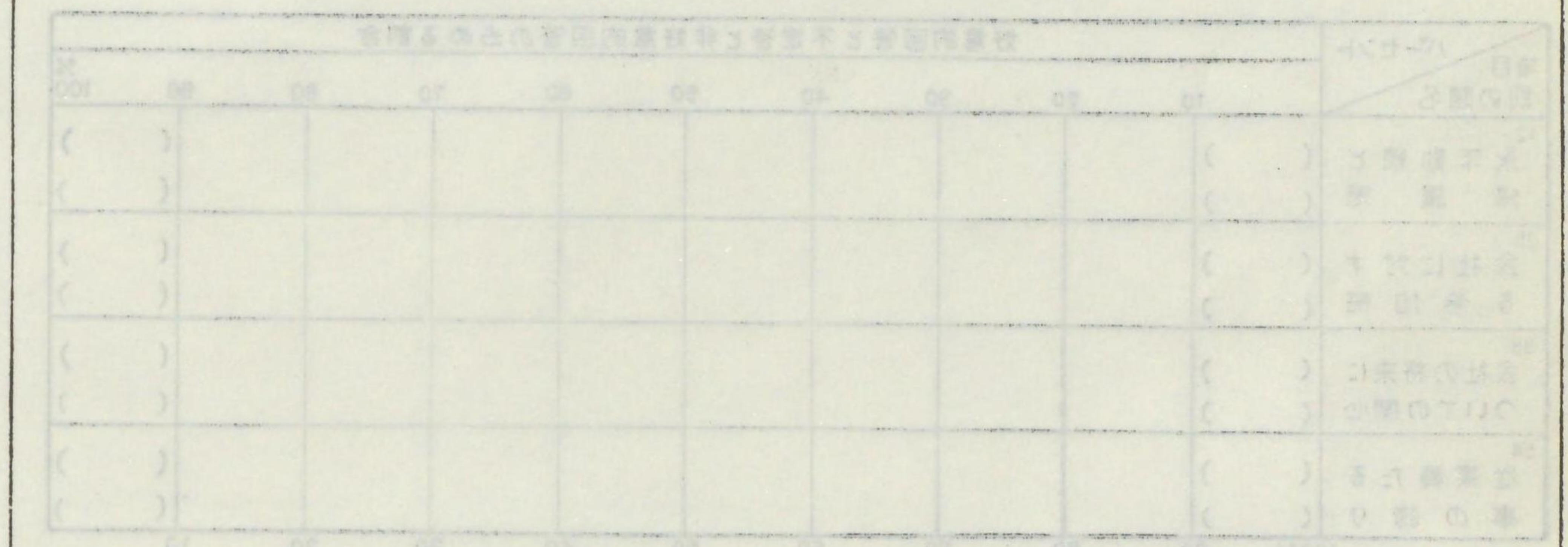
[注] 括弧内の数字は、左側が好意的回答、右側が非好意的回答それぞれのパーセントを示す。

種目12の項目別診断図—図解

図解 (1) 図解はトマメナー



図解 (2) 図解はトマメナー



トマメナーの項目別診断図は、高田謙二博士の調査に基づいて作成されたものである。 (注)

項目別診断図—種目13 会社との一体感

パーセンタイル診断図 [線の説明]

項目別の題名	非常に低い					低い					普通					高い					非常に高い					
	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98
12 永年勤続と帰属感	22.1		27.6	34.1	36.4		48.3		51.6	56.8	59.0	62.8	65.2	67.0	70.8	73.1	75.4	77.7	79.9	83.3		87.4	88.3	89.3	90.6	93.6
25 会社に対する参加感	45.1		48.7	53.2	55.1		65.2		68.1	72.9	74.8	78.5	80.2	81.6	84.3	87.3	88.2	89.2	90.5	92.7		94.9	95.9	96.9	97.9	99.0
38 会社の将来についての関心	16.0		21.6	27.8	29.8		42.9		47.2	53.6	56.4	61.4	63.9	66.2	70.7	75.2	77.9	79.9	80.7	83.8		88.4	89.5	91.0	92.7	94.3
54 従業員たる事の誇り	16.9		22.0	26.4	27.9		39.7		43.1	50.2	52.8	58.0	60.5	62.9	67.7	72.7	75.2	77.9	80.8	80.8		85.0	86.6	88.1	89.7	92.8

棒グラフ診断図 [線の説明]

項目別の題名	パーセント	好意的回答と不定答と非好意的回答の占める割合									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
12 永年勤続と帰属感	()										()
25 会社に対する参加感	()										()
38 会社の将来についての関心	()										()
54 従業員たる事の誇り	()										()

[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それぞれのパーセントを示す。

覚 え 書

項目別の題名		1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99
12	永年勤続と帰属感	22.1		27.6	34.1	36.4		48.3		51.6	56.8	59.0	62.8	65.2	67.0	70.8	73.1	75.4	77.7	79.9	83.3		87.4	88.3	89.3	90.6	93.6	
25	会社に対する参加感	45.1		48.7	53.2	55.1		65.2		68.1	72.9	74.8	78.5	80.2	81.6	84.3	87.3	88.2	89.2	90.5	92.7		94.9	95.9	96.9	97.9	99.0	
38	会社の将来についての関心	16.0		21.6	27.8	29.8		42.9		47.2	53.6	56.4	61.4	63.9	66.2	70.7	75.2	77.9	79.9	80.7	83.8		88.4	89.5	91.0	92.7	94.3	
54	従業員たる事の誇り	16.9		22.0	26.4	27.9		39.7		43.1	50.2	52.8	58.0	60.5	62.9	67.7	72.7	75.2	77.9	80.8	80.8		85.0	86.6	88.1	89.7	92.8	

項目別診断図—種目14 昇進向上の機会

パーセントイル診断図

〔線の説明〕

項目別の題名	非常に低い					低い					普通					高い					非常に高い							
	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99	
13 永年勤続と手腕発揮の機会	4.3			10.3			20.1			25.9		30.9			36.5		42.9			48.6		52.6			58.4	62.1	64.6	68.5
26 昇進の可能性	0.2		0.6				3.5			8.2		12.4			16.9		22.9			28.2		32.1			38.6	43.2	47.1	52.8
39 昇進方法の公平さ	0.4		1.5				6.1			11.3		15.9			20.8		26.4			31.5		34.7			39.9	45.4	50.5	54.9
52 進歩向上への見通し	7.9			20.2			33.4			43.4		51.7			59.8		68.7			76.0		80.6			86.5	89.1	90.9	94.0

棒グラフ診断図

〔線の説明〕

項目別の題名	パーセント	好意的回答と不定答と非好意的回答の占める割合									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
13 永年勤続と手腕発揮の機会	()										()
26 昇進の可能性	()										()
39 昇進方法の公平さ	()										()
52 進歩向上への見通し	()										()

〔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それぞれのパーセントを示す。

面情の調査と合算の計算

覚 え 書	
<p>面情の調査の予</p>	<p>合算と計算の方法 (この項目は合算の目安とする)</p>

4. 分析の総合と処置の計画

4.1. 問題点を集約する

ここでは、いままでに記録したあなたのメモや観察結果を集約しやすいようにしてあります。まずあなたの記録を再吟味し、下欄に、改めなければならないあなたの職場の態度を列記すること。

つぎにその態度が生じた理由を記入すること。その際、客観的な事実を考慮すると同時に、従業員の期待をも考慮しなければなりません。もし特殊な態度をなぜ示したのか理由が判らないならば、「さらに調査が必要」と記入すること。

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

4.2. 改善のための処置を計画する

ここでは、あなたの部下の士気を改善するために、取り得る短期的、長期的な処置を考えること。あなたが処置を取るにあたって、上位の管理者の援助が必要である場合は、それを考えること。

態度改善のための処置に関する意見	
自分が取べき処置	上位の管理者または幹部が取べき処置

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
	<p>あるべき態度の改善</p> <p>あるべき態度の改善</p>
<p>あるべき態度の改善</p>	<p>あるべき態度の改善</p>

態度改善のための処置に関する意見	
自分が取べき処置	上位の管理者または幹部の取るべき処置
<p>あるべき態度の改善</p>	<p>あるべき態度の改善</p>
	<p>あるべき態度の改善</p>

4.3. 分析結果を報告する

次ページに示した「分析要約書」の見本にしたがって、あなたが、分析し、検討し、処置を取ろうとした事柄について、報告書をつくってください。

この報告書の目的と手続は、つぎのとおりです。

目 的

あなたは、職場の責任者として、従業員管理に関し、当然、定った目標を設定したはずで
す。この設定した目標を、報告書の形でまとめて見ることは、職場の問題点を、さらにはっ
きりと考えることにもなり、問題解決のために、さらに一步前進したことになります。

あなたの報告書は、事業所全体の管理、ひいては全社的立場から、労務管理を再検討する
ための資料になり、経営上、管理上の根本方針の樹立にも反映されます。

手 続

1. 次ページの見本に従って作成すること
2. [4]の項目では、あなたの印象を自由に記入し
3. [5]の項目では、まず問題となる種目別題名と、その項目別題名とをあげて説明する
こと
男女別、年齢別、勤続年数別などで、問題となる種目や項目が違う場合には、なるべく
別々に記入して、階層別の問題点をはっきりさせること
4. この報告書は4部作成し、自分の控えの外、3部を他に提出すること
5. 報告書を作る際には、分析的な態度を失わないこと
6. 作成にあたっては、つぎのような努力を払うこと
 - イ. 調査の結果を直属の部下（監督者）と話合う
 - ロ. 職場会議を開いて、集団討議を行い、意見を求める
 - ハ. 上位管理者と協議する
 - ニ. 調査担当者、専門家と協議する
 - ホ. 問題事項に関係ある会社の規程や資料を読む
 - ヘ. 自分自身で深く考える
7. 「分析要約書」を書きあげたときは、上位の管理者と再検討することが必要です

従業員意見（態度）調査の分析結果 要約報告書（形式見本）

所要宛先

1. 事業所長
2. 労務担当課
3. 本社労務部
4. 控

整理番号 _____

日 附 _____

職 場 名 _____

作 成 者 _____

この報告書を再検討した上役 _____ ⑩

[1] 会社の総合士気水準は $\frac{\quad}{1-99}\%$ であるが、この職場の総合士気水準は $\frac{\quad}{1-99}\%$ で、

(非常に低い、低い、普通、高い、非常に高い) の範囲にある。

(ところで、他の職場集団の現場男子 () 別の診断図の上では、この職場の総合士気
事務男子 ()
女 子 ()

水準は $\frac{\quad}{1-99}\%$ で、 (非常に低い、低い、普通、高い、非常に高い) の範囲にある)

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の種目の中 _____
_____ である。

[3] 逆によい分野は14の種目中 _____
_____ である。

[4] ここの従業員が、全般的にどのような意見をのべたか、私の印象は、つぎの通りである。

[5] 問題となる態度とその理由および取るべき処置は、つぎのとおりである。

A (種目の題名、項目の題名を表示)

- 1) その態度が生じたと考えられる理由
- 2) 職場の管理者が取り得る処置
- 3) 上位の管理者が取るべき処置および全社的に考慮を要する事項

B
1) } (以下Aと同じ形式で記述のこと)
2) }
3) }

C
D

種目 4 福利厚生

質問項目名称	質問項目
4 他社の福利厚生との比較	よその会社とくらべて、あなたの会社の福利厚生は、よい方だと思いますか。
16 福利厚生による受益度	会社の福利厚生は、あなたのためになっていると思いますか。
30 福利厚生への運営	会社の福利厚生の仕事は、うまく運営されていると思いますか。
63 福利厚生の内容	会社の福利厚生施設や制度の内容は、うまくできていると思いますか。

種目 5 同僚との関係

質問項目名称	質問項目
17 同僚間の相互援助	仕事がおくれたり困ったりしているときに、同僚は、おたがいに助けあいますか。
43 同僚中の異分子	同僚の中に、職場をかきまわしているものがあると思いますか。
62 同僚間の気分の一致	同僚の間では、みんな気持ちがしっくりしていると思えますか。
68 同僚間の親密さ	一緒に仕事をしている人たちとは、親しくやっていますか。

種目 6 上役との関係

質問項目名称	質問項目
5 部下の気持の尊重	あなたの上役は、自分の立場ばかり気にして、部下たちの気持を無視してはいませんか。
18 成果に対する認識	あなたの上役は、あなたがよい仕事をすれば、認めてくれますか。
31 監督のゆきすぎ	あなたの上役は、いつも目を光らせていて、監督がこまかすぎることはありませんか。
44 チームワークの促進	あなたの上役は、部下がよくまとまって仕事をするように、心がけていると思いますか。
45 部下の意見の尊重	あなたの上役は、部下の意見を進んで用いるように、努力していますか。
61 部下の取扱いの公平さ	あなたの上役は、部下を公平に扱ってくれますか。
69 部下との親密さ(上役)	あなたの上役は、もっと親しく接してくれてもよいのに、と思うことはありませんか。
70 部下との約束の履行	あなたの上役は、約束や取決めをよく守ってくれますか。

種目 7 幹部との関係

質問項目名称	質問項目
6 不公平をなくす努力	幹部は、従業員の仕事に不公平がおきないように、できるかぎりの手を打っていると思いますか。
19 不平上通の難易	職場では、なにか不服なことがあるとき、それを幹部に気軽に話せますか。
32 幹部の誠意	幹部の誠意を信じることができますか。
46 従業員の福祉への配慮	幹部は、本当に従業員の幸福のためを、はかってくれていると思いますか。
60 従業員に与える親近感	幹部は、従業員に対して、親しい打ちとけた態度で接してくれますか。
71 労務管理方針の適否	幹部は、人事について、よい方針を持っていると思えますか。
72 提案苦情の無視	あなたの方の提案や苦情が、幹部から無視されていると思うことはありませんか。

種目 8 上役の行う管理

質問項目名称	質問項目
7 部下の訓練への配慮	あなたの上役は、あなたの訓練や能力向上のために面倒をみてくれますか。
20 手順や目標の明示	あなたの上役は、部下に対して、仕事の手順や目標をはっきり示してくれますか。
33 必要な器材の整備	あなたの上役は、仕事に必要なものを整備してくれますか。
47 場当たり管理の有無	あなたの上役は、仕事が投げやりで、いつも成り行きまかせにしておく人ではありませんか。
59 仕事の運び方の適否	あなたの上役は、仕事を上手に段取りしたり、計画したりしてくれますか。
67 職責への通曉(上役)	あなたの上役は、上役としての仕事に明るい人だと思いますか。

種目 9 幹部の行う管理

質問項目名称	質問項目
8 会社の運営の適否	会社の運営は、円滑に能率的にしていると思えますか。
21 組織改善への努力	幹部は、仕事がうまくいくような組織を作ることに、努力していますか。
34 指示命令の明快さ	幹部が出す命令や指示などに、不明確なことがあるとは思いませんか。

48 職責への通曉(幹部)	幹部は、幹部としての仕事に明るい人だと思いますか。
58 各部門間の調整	幹部は、各部・課・係などの間で仕事がなめらかに運ぶように、うまい手を打っていますか。

種目10 意思の疎通

質問項目名称	質問項目
9 改善提案の奨励	会社は、事務や作業方法の改善提案を出すように、奨励していますか。
22 会社の現状の周知	会社は、事業計画や会社の発展の様子を、従業員に知らせてくれますか。
35 自分の役割の自覚	あなたは、自分の仕事が会社のほかの仕事と、どう関連しているのか知っていますか。
49 苦情の処理	会社では、従業員の苦情の処理がうまくいっていると思いますか。
57 情報の秘匿	会社は、従業員が知っている方がよいと思うことでも、かくしておくとは思いませんか。
74 発言の自由	会社の中では、いいたいことは何でもいえると思いますか。

種目11 地位の安定

質問項目名称	質問項目
10 仕事の繁閑に対する不安	仕事がやりきれないほど増えたり、急に暇になったりして、苦になることはありませんか。
23 理由のない解雇の有無	会社では、たいして理由もないのに、やめさせられたりすることはありますか。
36 変更に対する不安	会社では、従業員の都合などおかまいなしに、いろいろなことが変更されることはありませんか。
50 永年勤続の尊重	会社では、ながく働けば働いただけのことがあると思えますか。
56 解雇に対する不安	割当てられた仕事をきちんとやっていたら、やめさせられる心配はないと思えますか。
75 解雇のさいの処理の公平さ	会社は、人をやめさせるときには、公平にやっていると思えますか。
76 認められていることの自覚	あなたは、会社から認められていると思っていますか。

種目12 地位についての満足

質問項目名称	質問項目
11 社内における職場の地位	よその職場にくらべて、自分の職場が会社から軽くみられているとは思いませんか。
24 自己の職務の重要性	自分の仕事が会社では、とるに足りない、くだらない仕事だと思いませんか。
37 自己の裁量の余地	あなたは、仕事をするのに自分の判断でやる自由を大いに持っていると思えますか。
51 身分的な対等感	職場では、人を「あご」で使おうとしている人が、多いとは思いませんか。
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えますか。
77 給与と職務との釣合	あなたの給与は、している仕事の割には低いと思いませんか。

種目13 会社との一体感

質問項目名称	質問項目
12 永年勤続と帰属感	永年働いていれば、だんだん会社に親しみがわいてくると思えますか。
25 会社に対する参加感	あなたは、心からこの会社の一員だという感じを持っていますか。
38 会社の将来についての関心	会社の将来の発展を、自分自身のことのように、本気になって考えてみる気持ちになれるですか。
54 従業員たることの誇り	あなたは、この会社に勤めていることを誇らしく思っていますか。

種目14 昇進向上の機会

質問項目名称	質問項目
13 永年勤続と手腕発揮の機会	いくら会社に勤続していても、自分の腕を十分にふるえるときは、やってこないと思えますか。
26 昇進の可能性	会社には、あなたが昇進できる地位が、たくさんあると思えますか。
39 昇進方法の公正さ	会社では、なっとくできるような昇進が行われていると思えますか。
52 進歩向上への見通し	いまの仕事をやっている、それが自分の将来のためになると思えますか。

不良回答検証用質問

質問12 経営者のアイディア

53 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	11
54 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	12
55 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	13
56 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	14
57 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	15
58 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	16
59 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	17

質問13 会社の体制

目 録 問 題	番号 目録 問題
51 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	11
52 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	12
53 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	13
54 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	14
55 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	15
56 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	16
57 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	17

質問14 会場の土壌

目 録 問 題	番号 目録 問題
51 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	11
52 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	12
53 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	13
54 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	14
55 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	15
56 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	16
57 会社では先輩がたくさんいて、なかなか上の地位に昇れないことはありませんか。	17

