

組織、職場、仕事等の測定尺度に関する 研究の現状——モラルサーベイのその後と関連尺度

松本 真作

日本労働研究機構主任研究員

1 はじめに

複雑多様、ある面急激に変化し、また、ある面なかなか変化しない現代社会も非常にとらえにくい、その社会を構成する企業や公的機関等の組織、またその組織を構成する従業員の意識や行動も把握が難しく、予測も難しい。しかしながらこのような組織に何らかの働きかけ、具体的には、「組織を活性化する」「生産性を高める」「顧客満足度を高める」「従業員満足度を高める」「メンタルヘルス対策を行う」というようなことを行う場合、組織の現状をまず把握することが必要となる。現状を的確に認識できて初めて適切な対策を行うことができ、また、対策の結果を測定することによって、その効果を明らかにすることができるからである。

このような組織に対する測定、もうすこし範囲を広げ、仕事の状況や職場の状況等も含めた現状把握、測定に関しては従来、「モラルサーベイ」「従業員態度調査」「社員オピニオンサーベイ」等と呼ばれるものがあり、活用されてきた。もっともこのような言葉を最近あまり耳にしない。最近の米国の人事労務管理に関する辞典 (Lawrence, Charles & Stuart 1997)、あるいは米国の代表的な人事労務管理分野の教科書のひとつといえる Robbins (1998) においても、'moral survey' という用語はみられず、'attitude surveys' (態度調査) という項目になっている。組織、職場、仕事等の測定方法、測定ツールは現在どのようになっているのであろうか。ここでは、従来のいわゆる「モラルサーベイ」を中心にこれまでの経緯を振り返りながら、現状について整理することとする。

2 モラルサーベイの展開と現状

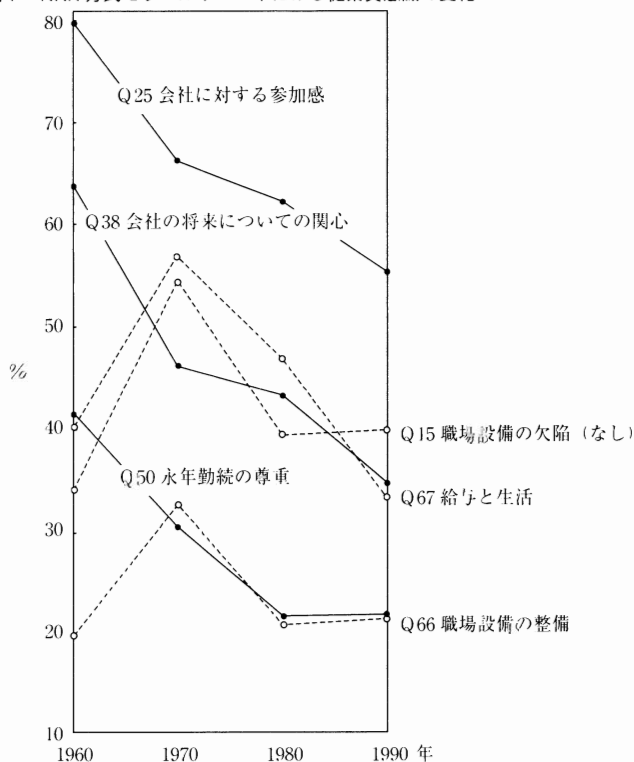
従業員の態度に関する関心は有名なホーソン研究 (Howthone study) にもみられるように 1920 年代から米国では注目されていた。第 2 次世界大戦が始まる

とそれまでの従業員の態度に関する研究は、軍人の士気に関する調査、文字通りモラルサーベイとして応用されることとなり、戦後、このモラルサーベイがまた米国産業界に普及していった。日本では、1955 年に社団法人・日本労務研究会 (NRK) がシカゴ大学産業関係研究所の開発による Science research associates (SRA) の調査法を参考に標準化し、NRK 方式として公表したものが質問紙による汎用性のある調査法としては最初のものである。

NRK 方式モラルサーベイは戦後、長期間、大量の人数で実施されてきたことから (NRK 方式モラルサーベイと社内コミュニケーション診断 (RCS) を合わせて 2001 年 7 月現在、延べ約 2 万 5000 社、延べ実施従業員数 176 万名)、図 1 に示すような戦後の従業員の意識をとらえる貴重なデータを提供している。また、長く同方式の開発、実施等を担当してきた森賢太郎 (NRK モラルサーベイセンター所長) によれば、米国 SRA と NRK は非常に類似しており、しかも双方とも設問を開発当初のまま維持していることから (測定結果を算出するための基準値は定期的に見直している)、日米双方の長期間の従業員意識を比較可能な時系列データとして利用することができる。

この NRK 方式モラルサーベイが注目され、資料等を公開したことから、その後、様々な測定法が登場するが、それらは大きく二つのものに分けられる。第 1 が公的機関や大学、またはコンサルティング会社等によって開発され実施されるものである。それらの中には NRK 方式モラルサーベイを 30 項目に短縮し簡便に実施できるようにした「労働省方式 (RCS) 社内コミュニケーション診断」(IH「労働省方式モラルサーベイ」)、日本能率協会の「組織活力診断」、ダイヤモンド社の「オピニオン・サーベイ」、慶応義塾大学の「慶応産研式モラルサーベイ」等が含まれる。第 2 のものとしては大企業が社内用、あるいは事業所

図1 NRK方式モラルサーベイにみる従業員意識の変化



組織コミットメント項目(実線) —

- Q25 (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。
- Q38 (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ますか。
- Q50 (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。

比較・対照項目(点線) ----

- Q15 (職場設備の欠陥) 職場設備がよくないために、自分の仕事が、十分にできないということはありませんか。(逆転項目)
- Q67 (給与と生活) あなたは、会社の給与だけでくらすえますか。
- Q66 (職場設備の整備) 自分の仕事をするには、いまの職場設備で十分だと思いますか。

資料出所 日本労働研究機構(1994)。

用に独自に開発し、実施しているものであり、IBM社が日本を含め全世界で定期的の実施しているもの、あるいは本田技研工業のもの等がその代表といえよう。

モラルサーベイあるいは類似の調査法全体の実施件数に関する正確な統計はないが、日本労務研究会のモラルサーベイだけでも毎年数万人規模で実施されており、この他のものを合わせると少なくとも数十万人という規模で実施されているものと思われる。NRK方式モラルサーベイも同じ企業が毎年実施するという使用もみられ、IBM、本田技研等の社内で開発・実施されているものも、毎年、あるいは定期的に行われている。このようなことを考えると、モラルサーベイ等の言葉を日ごろ聞くことは少なくなったが、

これらは人事担当者等にとっては当然のこととして定着しているといえよう(米国でも‘attitude surveys’のように複数形の普通名詞となっている)。しかしながら、このような測定の結果は当然ながら一般には公開されない。組織改革等を顧客企業から受注するコンサルティング会社も同種の調査を盛んに行っているが、このような調査結果も公表されない。利用することが当然のものとして普及しているが、その結果が公開されることはない。このため、「モラルサーベイ」「従業員態度調査」「社員オピニオンサーベイ」等の言葉を耳にすることがなくなったといえることができる。また、モラルサーベイのモラル、すなわち従業員の「士気」という言葉は現在ではやや違和感

がある。モラルサーベイと表題にあると実施しづらい。このためコミュニケーション診断、組織活力診断等別の言葉で言われるようになっていく。

3 関連する測定尺度等

目ごろ、言葉としてはあまり耳にしなくなった、「モラルサーベイ」「従業員態度調査」「社員オピニオンサーベイ」等の調査であるが、このような測定尺度に関して研究活動は活発であり、米国を中心に様々な測定尺度が数多く開発されている。現在も続いている研究プロジェクトにおいて、人事労務管理のためのチェックリストを作成する際（日本労働研究機構1999）、モラルサーベイに関連した測定尺度、チェックリスト等をかなり網羅的に収集、整理したが、ここではこの過程で見いだされたものを以下、みていくことにする。

まず、従来のモラルサーベイに最も類似した概念として「職務満足 (job satisfaction)」が挙げられる。職務満足はHoppock (1935) が著書 *Job Satisfaction* においてその概念を体系化したことが始まりであるとされるが、これ以降、組織行動 (organizational behavior)、産業組織心理学等の様々な分野で研究が行われてきた。組織に関する測定尺度としては最も研究されてきたものであると言われ、Locke (1976) によれば1976年までに約3350の論文がこの概念について言及しており、Cranny, Smith & Stone (1992) は1992年時点で職務満足を扱った研究論文の数は5000を超えているとしている。数多くの研究が行われてきたことから、職務満足に関する定義も多くの研究者が行っているが、職務に関する内的報酬、外的報酬によって引き起こされる情緒的反応であると総括することができる。この職務満足を、その原因を探るために仕事、職場、組織等に関して、どのような点に満足しており、どのような点が不満であるかを聴こうとすると、項目、設問としてはモラルサーベイと極めて類似したものとなる。

組織風土 (organizational climate) もモラルサーベイと類似した面がある。代表的な研究といえるKoys & Decottis (1991) は一連の研究から、組織風土の次元として、①自律性 (autonomy)：仕事の手順、目標、優先順位に関する決定が個人にゆだねられてい

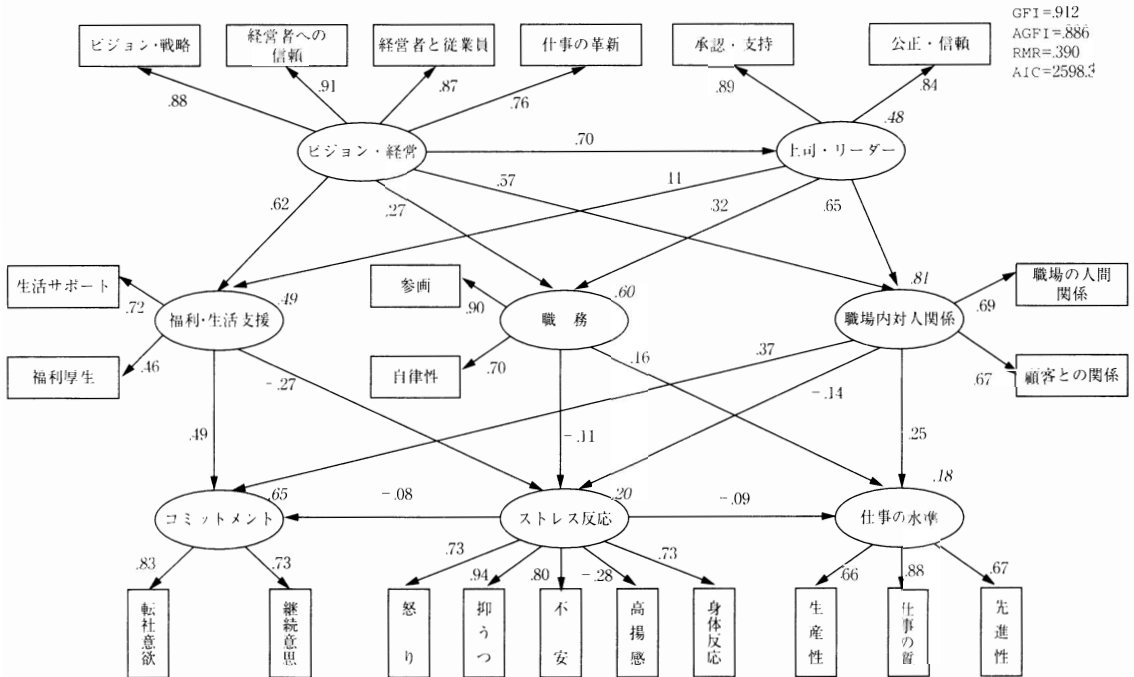
るか、②団結力 (cohesion)：従業員は「われわれ感情」を持ち、仕事状況を互いに分かち合っているか、③信頼 (trust)：上司を信用し、個人的なことを相談できるか、④圧力 (pressure)：仕事の遂行や目標達成のために十分な時間的余裕が与えられているか、⑤支持 (support)：上司は部下の行動に寛容で、さらなる成長のためのサポートをしているか、⑥承認 (recognition)：組織への貢献は正当に評価されているか、⑦公正 (fairness)：従業員の待遇は公平か、独裁的、気まぐれな扱いはないか、⑧革新 (innovation)：変革や独創性が奨励されているか、新たな試みに受容的であるか、の以上八つを挙げている。このような次元もこれを測定しようとする設問のレベルでは、モラルサーベイの調査票と極めて類似したものとなる。

組織風土と似たものとしてチーム特性 (team climate) という概念も、Anderson & West (1998) によって提案されている。彼らは革新的な課題を達成するためにはどのようなチームであるべきかを検討し、それをチーム特性 (team climate) と呼び、次の四つの次元、すなわち①ビジョン (vision)、②参加的環境 (participative safety)、③課題指向性 (task orientation)、④イノベーションの支持 (support for innovation) を示し、またこれを測定するための質問紙 team climate inventory (TCI) を考案している。現代企業に必要とされる革新、イノベーションに比重を置いたものであるが、TCIの項目も部分的にはモラルサーベイと重なっている。

研究の由来は異なるが、職場でのストレス研究の中で、どのようなストレスの原因 (ストレッサー) があるか、また、どのようなストレスを低減する要素があるか (ストレス緩和要因) 等を調べる必要があるが、ここでの設問も部分的にはモラルサーベイの設問と重なる。ストレッサー、ストレス緩和要因等の調査票は様々なものがあり、また、次々に新たなものが作られている。日本労働研究機構 (1999) においても、ストレッサー、ストレス緩和要因のチェックリストを作成し公開している。

以上、組織、職場、仕事に関する調査票として、従来からのモラルサーベイに類似したものから、順次、職務満足、組織風土、チーム特性、ストレッサー等のチェックリストを挙げてきたが、これらは組織、職場、

図2 組織コミットメント、ストレス反応等と関連する要因の構造モデル



資料出所 日本労働研究機構 (2001)

仕事等の個々の項目を評価してもらい、回答を求めるものである。これとは設問内容が異なるが、モラルサーベイに関連する状況を把握しようとする測定尺度もある。それらは、ジョブインボルブメント (job involvement)、キャリアコミットメント (career commitment)、組織コミットメント (organizational commitment)、ストレス反応 (stress reaction) 等の概念と、それを測定するための測定尺度である。ジョブインボルブメントとは現在の職務にどの程度没入しているかをみる尺度であり、Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965) や Kanungo, R. N. (1979) に代表される多くの研究があるが、設問としては「現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある」、「最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである」等が代表的である。このような設問を6から10程度提示し、その回答の合計得点から、ジョブインボルブメントの程度の尺度とする。キャリアコミットメント以下の他の概念と測定尺度に関しては省略するが、従業員の感情、気分等を直接測定しようとしている点では、すべて共通した特徴を持っている。

以上のようにモラルサーベイを始めとする、組織、職場、仕事等に関する様々な概念と測定尺度等は、今

日、数多くのものがあるが、これらは大きく二つに分けられる。第1が組織、職場、仕事等個々の事項の状況がどうか、すなわちどのような点が不満であり、どのような点に満足しているかというような、組織、職場、仕事等の状況をチェックする一連の測定法である。この中には職務満足 (個々の事項をみるもの)、組織風土、チーム特性、ストレスチェックリスト、ストレス緩和要因チェックリスト等が含まれる。もう一方が現在の感情、気分等をそのまま測定しようとするものであり、この中には職務満足感、ジョブインボルブメント、組織コミットメント、キャリアコミットメント、ストレス反応等が含まれる。

4 測定尺度の利用・活用

以上のように様々な測定尺度が開発されているが、このような測定尺度は現在どのように利用され、活用されているのであろうか。ここでは以下、最近の利用法・活用法を中心に利用・活用の状況をみていく。

図2は日本労働研究機構 (1999) で開発した測定尺度「HRM チェックリスト」を用いて、職場や仕事の状況と組織コミットメント、ストレス反応の関係を因果モデル (Amos 4.0) により分析した例である。

HRM チェックリストでは従来のモラルサーベイ、職務満足（個々の事項をみるもの）、組織風土等の項目をデータに基づき再構成し（日本労働研究機構1999）、「A.ワークシチュエーション」として84項目を設定しており、それとは別に組織コミットメント、ジョブインボルブメント、キャリアコミットメント、職務満足感（全体的な気分、気持ちとしての満足感）、ストレス反応等を測定している（「B.コミットメント」）。ここではこの「A.ワークシチュエーション」と組織コミットメント、ストレス反応、また、別途、最近の仕事の水準をどのように認識しているかを聴いている設問に関する、従業員からの回答データを用いて分析している。データは1998年末から1999年初頭に収集したものであり、様々な企業で働く、様々な職種の従業員、総計2568名である。矢印で示した個所はすべて有意となった係数であり（5%水準で有意）、やや係数の絶対値が小さいものもみられるが、福利（厚生）・生活支援は（組織）コミットメントに対してプラスの作用、職場内対人関係も仕事の水準に対してプラスの作用、そして福利（厚生）・生活支援、職務（内容）、職場内人間関係はストレス反応に対してマイナスの関係を持つことが示された（図2ではスペースの関係で上記括弧内を省略している）。言い換えると、福利（厚生）・生活支援が良いと（組織）コミットメントが高まる、職場内対人関係が良いと仕事の水準が高まる。福利（厚生）・生活支援が良い、職務（内容）が良い、職場内人間関係が良いは、ストレス反応を低下させるという関係があると言える。

このデータは質問紙により意識として示されたものを分析したものであり、会社の福利厚生・生活支援に対する支出、退社率、定着率、ストレス性障害発生率等の客観的なデータで関係をみたものではない。しかしながら、このような客観的データではその原因と結果の間に多くの介入過程が入り、様々なその他の外部要因が影響することが考えられる。図2に示したような因果関係を有意な統計値として得られたのは、質問紙への回答という意識データではあるが、介入要因を設定し、その介入要因間の因果関係を想定したモデルによって、初めて可能になったということができよう。

測定尺度のもうひとつの活用法として、インターネットのWebサイトでの利用が挙げられる。日本労働研

究機構（1999）で開発したHRMチェックリストの一部を短縮版・簡易版としてインターネットから利用できるようにしたものがある。従業員用の「個人用」と会社の人事担当、管理者等が用いる「会社用」の2種類があるが、それぞれ提示された設問に回答すると、従業員データ（約5000名）、会社データ（約200社）に対する標準得点としてグラフ化された結果が即時に示される（<http://www.hrsys.net/>）。

最近の米国のIT関連企業等では、「モラルサーベイ」「従業員態度調査」「社員オピニオンサーベイ」等の調査を日ごろから社内LANのイントラネットで常に行っている事例がみられる。転職、引き抜きの多いこのような企業では、従業員の引き止め策の一つとして、上記の「従業員用」にあたるものを常に行っており、社員の不平・不満、感じている問題点等を常に把握しようとしている。

以上が最近の新しい利用法といえるが、この他の利用・活用として次の三つが挙げられる。第1が定期的に行うというものである。従業員の健康診断のように、毎年、あるいは数年おきに定期的にモラルサーベイ等を行う企業は現在も多い。様々な測定尺度があることから、自社として把握しておきたいものについて定期的に行うというのも一つの活用法である。このような社内でのサーベイは社内メールによって行うところも多くなっているが、先にも述べた米国のIT関連企業等では、このようなモニターが一步進み、常時、リアルタイムで従業員の意見等を収集している。もう一つの活用法は制度変更、対策実施等の前後に行うという使い方である。人事制度、給与制度等々を変更する企業は多い。また、メンタルヘルス対策等を行う、あるいは今考えている企業も多い。このような制度変更、対策実施の前に該当する要因の状況を測定しておき、制度変更後、対策実施後、どのように変わったかを把握するために測定を実施するという方法である。制度変更、対策実施等は最終的には自社の売り上げ上昇、株価上昇、離職率の低下、ストレス性障害の発生率低下等によって確認すべきものであるが、これらの客観的数値に結果が現れるまでには時間がかかり、他の様々な要因が交絡する可能性が高い。介入過程が長く、介入要因が多いと効果ははっきりしないということが多くなる。ここで紹介してきた測定尺度は意識調査では

あるが、制度変更、対策実施等の効果がある意味で直に確認できるといえよう。最後の利用法は、最も代表的な利用法ともいえるが、比較し、自社の現状を確認するという使い方である。アンケート調査と異なり多くのバックデータ（基準となるそれまでの測定結果の集約等）があることから、他社全般と比較する、その業界の同業他社全般と比較するということが可能である。また、従業員数の多い企業であれば、自社内の部門ごと、事業所ごと、職種ごと等の比較も可能である。自社のデータを様々にグルーピングし、どこにどのような問題があるかを検討することができる。

5 まとめ・要約

組織、職場、仕事等の測定尺度の代表として、いわゆる「モラルサーベイ」を挙げることができる。モラルサーベイは従業員意見調査、社員オピニオンサーベイ等とも呼ばれるが、日ごろあまり耳にしなくなった。しかしながら、同種の調査は現在でも社内で活発に行われている。用語、内容、利用法としてはよく知られたものとなり、また、調査結果は社内の実情を表すものであることから、一般には公開されないものであり、このためにあまり見聞きすることがないといえる。また、モラルサーベイに関連する様々な測定尺度としては、組織風土、組織コミットメント、ジョブインボルブメント等々、様々なものがあり、現在でも研究は盛んで、新たな測定尺度が次々に生まれている。

このような測定尺度を活用して、組織内の状況を因果モデルによって検討することが可能である。また、新しい利用法として、社内LANのイントラネット等

でこの種の調査を日ごろから行い、リアルタイムで状況を把握していくことも行われるようになっていく。

引用文献

- Anderson, N. R. & West, M. A.(1998) Measuring climate for work group innovations: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F.(Eds.) (1992) *Job satisfaction* Lexington books.
- Hoppock, R.(1935) *Job Satisfaction*. Harper
- Kanungo, R. N.(1979) The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A.(1991) Inductive measure of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285.
- Locke, E. A.(1976) What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M.(1965) The definition and measurement of job involvement *Journal of Applied Psychology* 49 (1), 24-33
- 日本労働研究機構 (1994) 「ワークモチベーションの構造と変化——既存調査、理論・モデルからの検討——」資料シリーズ No. 37.
- 日本労働研究機構 (1999) 「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリスト——HRM (human resource management) チェックリスト——」調査研究報告書 No. 124.
- 日本労働研究機構 (2001) 「メンタルヘルス対策に関する研究——対策事例・欧米の状況・文献レビュー・調査結果——」調査研究報告書 No. 144.
- Peters, L. H., Greer, C. R., & Youngblood, S. A.(1997) *Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management*. Backwell Publishers.
- Robbins, S. P.(1998) *Organizational Behavior 8th Edition* Prentice Hall.

まつもと・しんさく 日本労働研究機構主任研究員 産業組織行動専攻