



モラル・サーベイに関する一考察 (I)

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2011-12-15 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 村本, 芳郎, 岩田, 実 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00006379

モラル・サーベイに関する一考察(I)

村 本 芳 郎
岩 田 実

序

現今、OAの導入にみるごとく、企業においては、その物的要素の面における合理化は、ためまざるなされている（企業は生産第一主義であるから、それは当然の帰結である）。

しかし、企業がその目的をよりよく達成するためには、人的要素の面に対するアプローチも肝要である。特に低成長下においては、この面のアプローチが要求される場所である。

しかるに、人的要素の面における労働条件等は、その改善をみているが、組織の硬直化と管理社会の強化によって、職場の士気が停滞している。また現今、企業においても第三次産業の占める割合が逡増している。この第三次産業の仕事は、製品の生産ではなく営業・企画・サービスといった内容が主であり、物的要素（機械等）に規制されることは少ない。従って、第三次産業における仕事の能率は、従業員の勤労意欲ないしは職場の士気（モラル）に左右される場所が大である。

以上のような状況（組織の硬直化と管理社会の強化等によるモラルの停滞、および事業形態からくるモラルの必要性）の下において、企業がその目的の達成をよりよく望む以上、企業は、従業員の勤労意欲ないしは職場の士気（モラル）に対し関心を持たざるを得ない。このように、モラルの向上は、企業がよりよくその目的を達成する上において、重要な地位を占めているものである（ところで、企業は、好況時には従業員に辞められるとその補充の困難から、辞められないためにモラルに対するアプローチを行う。しかし、不況時には人的資源を得やすいことすなわち従業員も辞めさせられると次に行く場所がないから、辞めさせられないために懸命に働くので、モラルに対するアプローチは不要ともいえる。でも不況下においては、企業は、欠員の補充をせず減員された人数でもって従来と同じ生産性をあげようとするのであるから、勢いその人的資源の有効利用を必要とすることになる。いわゆる少数精鋭主義を求めることになる。それ故、不況下においても、モラルは、企業がその目的をよりよく達成する上において、やはり重要な地位を占めているものといわざるを得ない）。

そして、このモラルの向上のためには、企業におけるモラルの実態を的確に把握して

おこななければならないことはいうまでもない。この的確な把握の上から始めて、その向上を目指しうるものである。

それ故、本稿では、このモラルの実態把握の方法について考察を加えようとするものである。

このモラルの実態を調査する場合、モラルとは集団の志気であるから、その調査対象は、集団である。しかし、集団そのものを直接的・客観的に調査することは困難であるので、それを形成している成員である個人について調査し集計する方法に頼るしかない。従って、間接的ではあるが、従業員個人に対し質問紙方式・面接方式・アンケート方式で意見・態度を調査し、それを集約してモラルを把握しようというのが、その調査の方法である。

そして、このモラル調査については、先に述べたとおり種々の方式があり、かつ、面接方式を除いた用紙によるモラル・サーベイについても、労働省方式、NRC 坂本方式、YKK 方式、NRK 方式など数多く存在する。このうち NRK 方式は入手も容易で、その分析も偏差値方式を採用し緻密で客観性に富んでいる。従って、モラル・サーベイの方法としては、この NRK 方式（従業員意見調査表）が今日においては最も効果的な方法である。

これは、77の調査項目（質問項目）からなっており、それを14の種目に分けて調査・分析・集計し、TML（total morale level）およびGML（general morale level）を求めて、当該職場ないしは当該企業のモラルの実態をアプローチすることになっている（資料2を参照されたい。なお、調査項目（質問項目）の53は、当該調査の回答の信憑性を判定するためのものであるので、分析・集計に関しては除外することになっている。）⁽¹⁾

そして、この調査には相当の時間を要するので、従業員に帰宅してから回答してもらうことも不可であり、休憩時間中に回答してもらうことも不可である。また、この調査に当たっては、その目的等を説明することが必要であり、さらに全従業員に同じ理解のもとに各問について回答してもらう必要もある。そして、これは、労働法の視角からすると、むしろ労働時間中に行うべき性質のものである。このため、かつて、T株式会社に当該調査を行うにあたって、全従業員を昼の休憩時間終了後に一堂に集め、上記の要領に従って当該調査の目的や回答要領等の説明を行った後、調査者が各問を1問ずつ読みあげ該当欄に○印をつけさせる方法をとったところ、調査開始から調査を終了しラインが動くまでに約1時間を要した。このように、当該調査には、相当の時間を要する。それ故、企業では当該調査を実施したくても実施し得ない状況にあるといいうる。

そこで、この調査（NRK方式従業員意見調査表）を基にして、この調査時間を短縮し、かつ同じ効果を期待しうるモラルの実態把握の方法を究明することにした。

この簡略化にあたっては、当該77の質問項目のうちモラルの向上に特に関連の深い項目はいずれかを理論的に究明し、それについて調査・分析をすればよいとの結論をみた。

以下においては、当該77の質問項目の中からモラルの向上に関連の深い項目を抽出する

ための理論的根拠となるものについて、考察を加えることにする。

1. ハーズバーグの動機づけ=衛生理論の立場からの考察

NRK方式のモラル・サーベイは、77の質問項目がある。これらをハーズバーグ(Herzberg, Frederick)の動機づけ=衛生要因説に依拠して、2要因に分類し、モラルに積極的に影響する動機づけ要因の質問項目を抽出してみよう。

ハーズバーグは図1⁽²⁾のように、動機づけ要因に属するものとして、「仕事の達成」、「承認」、「仕事そのもの」、「責任」、「昇進」、そして「成長」をあげている。衛生要因に属するものとして、「会社の政策と経営」、「監督」、「監督者との関係」、「作業条件」、「給与」、「同僚との関係」、「個人生活」、「部下との関係」、「身分」、そして「保障」をあげている。

まず、「仕事の達成」に該当する質問項目としては、77の中から、「(37) あなたは、仕事をするのに自分の判断でやれる自由を、大いに持っていると思いますか。」、「(55) 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。」の2問をあげることができる。

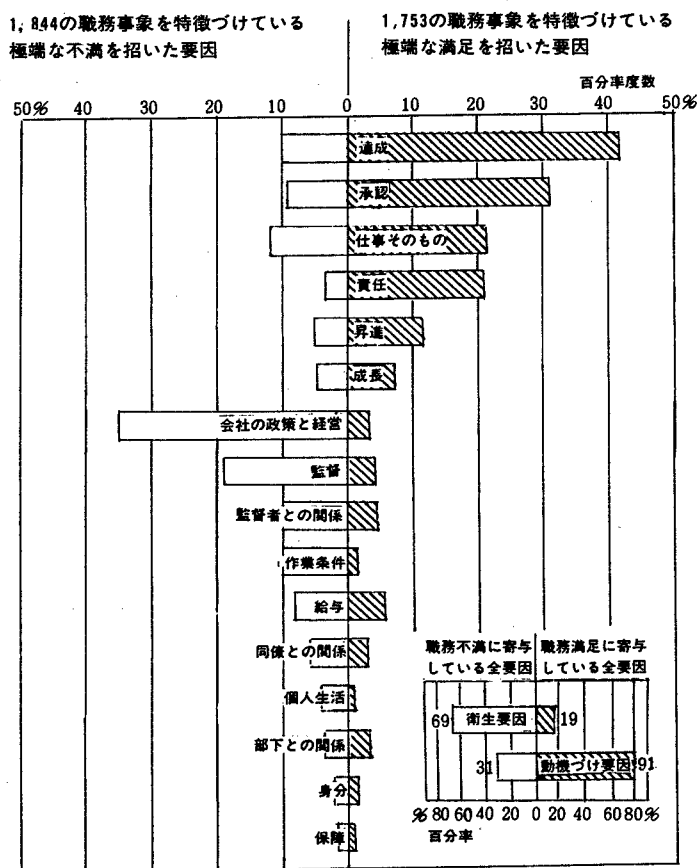


図1 12の調査に報告されている職務態度に影響する要因

「承認」に関する質問としては、「(18) 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。」、 「(45) あなたの上役は、部下の意見をすすんで用いるように、努力していますか。」、 「(9) 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。」、 「(72) あなた方の提案や苦情が、幹部から無視されていると思うことはありませんか。」、 「(74) 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。」、 「(76) あなたは、会社から認められていると思っていますか。」の6問をあげることができる。

「仕事そのもの」に関する質問としては、「(13) 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、やってこないと思いますか。」、 「(24) 自分の仕事は会社では、とるに足りない、くだらない仕事だと思うことはありませんか。」、 「(40) 自分の仕事は、つまらない退屈な仕事だと思うことはありませんか。」の3問をあげることができる。

「責任」に関する質問としては、「(25) 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。」、 「(35) あなたは、自分の仕事は会社のほかの仕事と、どう関連しているのかわかりますか。」、 「(38) 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りますか。」の3問をあげることができる。

「昇進」に関する質問としては、「(26) 会社には、あなたが昇進できる地位が、たくさんあると思いますか。」、 「(39) 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いますか。」、 「(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。」の3問をあげることができる。

そして、「成長」に関する質問としては、「(12) 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。」、 「(50) 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。」、 「(52) 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3問をあげることができる。

以上、動機づけ要因と分類される質問項目20問を抽出することができた。残りの57問が衛生要因と分類される質問と推測できるが、細項目に分類して考察してみよう。

衛生要因に属するものの中から、まず、「会社の政策と経営」に関する質問を抽出してみよう。

「(8) 会社の運営は、円滑に能率的にいつていると思いますか。」、 「(12) 幹部は、仕事があまくいくような組織を作ることに、努力していますか。」、 「(58) 幹部は、各部・課・係などの間で仕事があめらかに運ぶように、うまい手を打っていますか。」、 「(6) 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。」、 「(48) 幹部は、幹部としての仕事に明るい人だと思えますか。」、 「(28) 会社は、職場設備の改善に努力していると思いますか。」、 「(2) 会社は、災害防止に努力していると思いますか。」、 「(11) 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。」、 「(16) 会社の福利厚生は、あなたのためになっていると思えますか。」、 「(46) 幹部は、本当に従業員の幸福のためを、はかってきていると思えますか。」、 「(63) 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。」「(30) 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。」「(4) 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。」「(57) 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。」「(36) 会社では、従業員の都合などおさまいなしに、いろいろなことが変更されることはありませんか。」「(49) 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。」「(75) 会社は、人をやめさせるときには、公平にやっていると思いますか。」の17問は、「会社の政策と経営」に関する質問であり、これらの質問に対する回答が良好なものであっても、従業員の満足をもたらすことなく、良好で当たり前、もし不良ならば、不満を惹き起す衛生要因なのである。そして、ある程度の管理レベルの会社においては、これらの質問に対する回答は、「どちらともいえない」ないし「良好」であって当然といえる。従って、これら17問は衛生要因に属するものとして、動機づけ要因に関するモラル・サーベイからは省略しても差し支えないと考えられる。

しかしながら、つぎの5問は、「会社の政策と経営」に関するものではあるが、衛生要因でもあり、動機づけ要因でもある。

「(19) 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。」「(22) 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。」「(32) 幹部の誠意を信じることが出来ますか。」「(54) 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。」「(71) 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。」以上の5問である。

衛生要因に属するものの中から、「監督」に関する質問を抽出してみよう。「(31) 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。」「(51) 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。」「(34) 幹部が出す命令や指示などに、不明確なことがあると思いませんか。」「(65) あまりにも、仕事に追いたてられすぎるとは思いませんか。」「(59) 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。」の5問である。

「監督者との関係」に関する質問としては、「(5) 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。」「(20) 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。」「(47) あなたの上役は、仕事が投げやりで、いつも成行きまかせにしておく人ではありませんか。」「(61) あなたの上役は、部下を公平に扱ってくれますか。」「(70) あなたの上役は、約束や取決めをよく守ってくれますか。」「(73) 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。」の6問があげられる。いずれも、良好な回答が得られて当然、もし、不良な回答が部下から出るような上役は、不平不満の根源となるであろう。

しかしながら、以下の4問は、「監督者との関係」に関する質問でありながら、衛生要因でもあり、動機づけ要因でもある。「(7) 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。],[(44) 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。],[(60) 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。],[(69) 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。]

以上、衛生要因でもあり、動機づけ要因でもある質問項目は、「会社の政策と経営」の分野で5問、「監督者との関係」の分野で4問、合計9問ということになる。

従って、動機づけ要因に分類した前述の20問と総計して、29問が動機づけに影響する要因とみなすことができる。

衛生要因に属すると推測される残りの質問項目についても考察を進めよう。

「作業条件」に関する質問としては、次の9問がある。

「(1) いまの勤務時間に不服はありませんか。],[(15) 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。],[(33) 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。],[(41) 仕事に必要な機械器具などの設備は、よく整っていると思いますか。],[(64) 職場には、設備の点でなにか困っていることはありませんか。],[(66) 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。],[(10) 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。],[(14) 仕事が、あまりにも多すぎるとは思いませんか。],[(27) 仕事で疲れきってしまうことが、たびたび、ありはしませんか。」以上の9問があげられる。

「給与」に関する質問としては、次の5問がある。

「(3) 給与は、よその会社より安いと思いますか。],[(29) 給与の決め方に不満はありませんか。],[(42) あなたの給与は、同僚とくらべてみて公平だと思いますか。],[(67) あなたは、会社の給与だけでどうやら暮らせますか。],[(77) あなたの給与は、している仕事のわりには低いと思いませんか。」以上の5問である。

「同僚との関係」に関する質問としては、次の4問がある。

「(43) 同僚の中に、職場をかきまわしているものがいると思うことがありますか。],[(17) 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。],[(62) 同僚の間では、みんな気持がしっくりしていると思えますか。],[(68) 一緒に仕事をしている人たちとは、親しくやっていけますか。」以上である。

ハーズバーグの図1に示されている「個人生活」、「部下との関係」、「身分」に関する質問項目はなく、「保障」に関する質問が2問ある。

「(23) 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。],[(56) 割当てられた仕事をきちんとやっていれば、やめさせられる心配はないと思いますか。」。

以上で、NRK方式のモラール・サーベイの77のすべての質問項目について、ハーズバーグの動機づけ=衛生理論の立場からの考察を終った。

そして、20問は動機づけ要因に相当する質問であり、9問は動機づけ要因にも相当し、衛生要因にも相当するものであった。残りの48問は衛生要因に相当するものであることが明らかになった。

NRK 式モラル・サーベイを簡略化して実施する場合、質問項目を動機づけ要因に相当する、これら20問に限定することも可能である。しかし、動機づけ要因にも相当し、衛生要因にも相当する9問を加えて29問として実施した方が、モラルの実態を把握するのに必要である。なぜならば、これら9問は、職務に外在する要因とはいえ、経営幹部や監督者のリーダーシップとして、モラルに強い影響を持つ要因であるからである。

2. マズローの欲求階層理論の立場からの考察

ハーズバーグの動機づけ＝衛生要因の理論を適用して、NRK 方式モラル・サーベイの77の質問項目から動機づけに関係の深い質問として選び出した29の質問に対して、マズロー(Maslow, A. H.)の欲求階層理論を適用して検討してみよう。

マズローは、欲求には階層があるとし、下位の欲求が満たれることによって、上位の欲求が発生し、それを求めるとした。最下位の欲求として、①「生理的欲求」、それに次ぐものとして、②「安全の欲求」、さらに、③「所属と愛の欲求」、④「自尊と承認の欲求」、⑤「自己実現の欲求」と5段階の階層をなして欲求が存在すると唱えた⁽³⁾。

管理のレベルの高い会社においては、従業員の下位の欲求、すなわち、①「生理的欲求」や、②「安全の欲求」を充足するだけでなく、上位の欲求、③「所属の欲求」、④「自尊と承認の欲求」、⑤「自己実現の欲求」も充足しているであろう。そうでなければ、従業員の貢献をひき出すことができないであろう。

最上位の欲求である ⑤「自己実現の欲求」を充足しているかどうかを調査している質問項目としては、「(37) あなたは、仕事をするのに自分の判断でやれる自由を、大いに持っていると思いますか。」、「(55) 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。」、「(13) 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、やってこないと思いますか。」の3問をあげることができる。

次に、④「自尊と承認の欲求」を充足しているかどうかを調査している質問項目としては、「(18) 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。」、「(45) あなたの上役は、部下の意見をすすんで用いるように、努力していますか。」、「(9) 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。」、「(72) あなた方の提案や苦情が、幹部から無視されていると思うことはありませんか。」、「(74) 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。」、「(76) あなたは、会社から認められていると思っていますか。」、「(26) 会社には、あなたが昇進できる地位が、たくさんあると思いますか。」、「(39) 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いますか。」、「(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。」、「(19) 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。」「(22) 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。」「(32) 幹部の誠意を信じることができますか。」「(24) 自分の仕事が会社では、とるに足らない、くだらない仕事だと思うことはありませんか。」「(40) 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。」などがあげられる。③ 「所属と愛の欲求」を充足しているかどうかを調査している質問項目としては、「(25) 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か。」「(12) 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いますか。」「(50) 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。」「(52) 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。」「(54) 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。」「(7) 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。」「(60) 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。」「(69) 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。」「(44) 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、心がけていると思えますか。」「(35) 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。」「(71) 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。」などがあげられる。

3. レスリスバーガーの人間関係論の立場からの考察

ウェスタン・エレクトリック会社のホーソン工場において実験を行い、人間関係論を提唱したレスリスバーガー(Roethlisberger, F. J.)は、従業員の不平不満の原因として、図2のように、「工場内の物質的条件」と「工場内の社会的条件」を示している。⁽⁴⁾

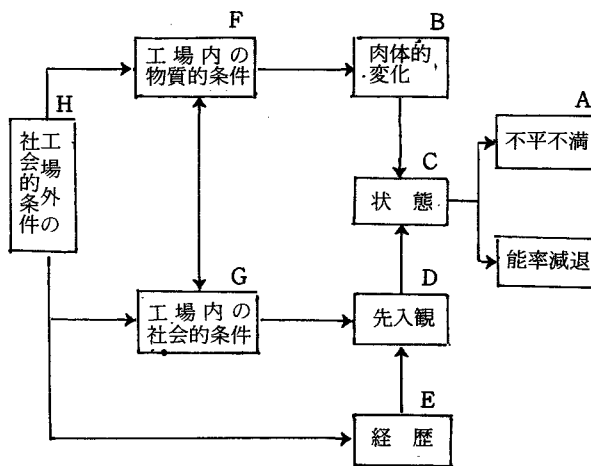


図2 不平と作業能率低下の説明図

不平不満を惹起する要因であるから、ハーズバーグのいうところの衛生要因であり、いま、ここで抽出しようとしている動機づけ要因には関係はないが、NRK式のモラル・サーベイの質問項目が、不平不満の原因となっている「工場内の物質的条件」と「工場内の社会的条件」も含んでいることを指摘してみよう。

まず、「工場内の物質的条件」

としては、「(14) 仕事が、あまりにも多すぎるとは思いませんか。」「(10) 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。」「(27) 仕事で疲れきってしまうことが、たびたび、ありはしませんか。」「(64) 職場には、設備の点でなにか困っていることはありませんか。」「(65) あまりにも、仕事に追い立てられすぎるとは思いませんか。」「(77) あなたの給与は、している仕事のわりには低いと思いませんか。」などがあげられる。

「工場内の社会的条件」としては、「(5) 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。」「(23) 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せんか。」「(31) 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。」「(36) 会社では、従業員の都合などおこまいなしに、いろいろなことが変更されることはありませんか。」「(43) 同僚の中に、職場をかきまわしているものがあると思うことがありますか。」「(47) あなたの上役は、仕事が投げやりで、いつも成行きまかせにしておく人ではありませんか。」「(51) 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。」「(29) 給与の決め方に不満はありませんか。」「(42) あなたの給与は、同僚とくらべてみて公平だと思いますか。」などがあげられる。

4. 三隅二不二のPM式リーダーシップ論の立場からの考察

モラルを規定する要因として、リーダーシップを無視することはできない。ハーズバーグは、「監督者との関係」を衛生要因とみなしている。すなわち、その関係が良好であっても、不満が存在しないというだけで、もし、その関係が不良であれば、不満を招く要因であるとみなしている。

リーダーシップに関する研究は多いが、三隅二不二教授のPM式リーダーシップ論の立場から、NRK式モラル・サーベイの「上司と部下」に関する質問項目について考察してみよう。

PM論によると、集団には二つの主要な集団機能があり、その一つは、集団の目標達成ないしは課題解決に向かおうとする集団目標達成機能（P機能）で、もう一つは、集団の自己維持と強化を行おうとする集団維持機能（M機能）であるとしている。それぞれの機能は、独立しており、リーダーが集団のPおよびMの機能を強化しようとするのを、P行動、M行動と呼んでいる。⁽⁵⁾

P行動に該当するものとしては、「(20) 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。」「(34) 幹部が出す命令や指示などに、不明確なことがあると思いませんか。」「(48) 幹部は、幹部としての仕事に明るい人だと思いますか。」「(59) 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。」「(73) 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。」などがあげられる。

M行動に該当するものとしては、「(7) 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。],[(19) 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。],[(45) あなたの上役は、部下の意見をすすんで用いるように、努力していますか。],[(60) 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。],[(69) 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。],[(72) あなた方の提案や苦情が、幹部から無視されていると思うことはありませんか。]などがあげられる。

P行動に該当する質問に対して、その回答が好ましいものでなければ、不満を招き易く、従って、それらは衛生要因とみなしてよく、M行動に該当する質問に対して、その回答が好ましいものであれば、満足に連なり易く、従って、それらは動機づけ要因とみなすことができる。

以上の考察から、「監督者との関係」は、ハーズバーグが分類しているように、衛生要因と断定することはできない。リーダーのリーダーシップのスタイルがM行動的である場合は、部下を動機づけることができるので、「監督者との関係」を一概に衛生要因ということとはできない。

5. ブルームの期待理論の立場からの考察

最後に、ブルーム(Vroom, Victor H.)の期待理論の立場から若干の考察を加えてみよう。ブルームは、動機づけを規定するものとして、期待(expectancy)をあげている。彼によれば、モチベーションとは、個人の期待(何か価値のある結果に対するの達成の見込)と誘意性(valence)(その結果の持つ魅力)の積の和であるとしている⁽⁶⁾。いかに誘意性のある魅力的な結果でも、それを達成する見込みが本人にとって少なければ、すなわち、期待を持つことができなければ、動機づけられないであろう。

このような期待を質問している項目もいくつかある。その数例を示すと、「(13) 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、やってこないと思いますか。],[(26) 会社には、あなたが昇進できる地位が、たくさんあると思いますか。],[(50) 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。],[(52) 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。],[(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。],[(56) 割当てられた仕事をきちんとやっていれば、やめさせられる心配はないと思いますか。」などである。

過去においてどうであったか。現在どうであるか。これらについて質問することも、モラル・サーベイにおいて重要であることはいままでもないが、未来について、どれほどの期待を持つことができるかを質問することは、動機づけの立場からは、一そう重要である。期待理論の発展は、モラル・サーベイの質問内容と質問形式を科学化するのに貢献するであろう。

結 び

以上において考察したように、モラルの向上を規定する最も大きな要因は、ハーズバーグのいう「動機づけ要因（満足要因）」ないしはマズローの欲求階層説のいう「自己実現の欲求」、「自尊と承認の欲求」、そして「所屬と愛の欲求」である。また、モチベーションの促進（特に期待を持たせること）、リーダーシップのM機能の強化もモラルを向上せしめる要因であることも既に述べたとおりである。

このように、モラルの向上を規定する最も大きな要因は、ハーズバーグのいう動機づけ要因（満足要因）に相当するものであるといいうる（動機づけ要因でなく、動機づけ要因に相当するものをいう。動機づけ要因、自己実現の欲求、自尊と承認の欲求、所屬と愛の欲求、期待の促進およびリーダーシップのM機能⁽⁷⁾のいずれかに該当するとするものを、「動機づけ要因に相当するもの」と呼ぶことにする。）。

そこで、本稿の冒頭で論じた簡略化されたモラル調査については、まず、モラルの実態把握として行う当該NRK方式従業員意見調査表にある77の調査項目（質問項目）を、動機づけ要因（満足要因）に相当するものと、そうでないものすなわち衛生要因（不満足要因）に相当するもの、とに分類することにした。

しかし、当該77ある調査項目の中には、当該項目が、動機づけ要因にも相当し衛生要因にも相当するものとして思考しうるものもあるので、これらを、動機づけ要因にも相当し衛生要因にも相当するものとして分類することにした。

要するに、当該77の調査項目⁽⁸⁾を、「動機づけ要因に相当するもの」、「動機づけ要因にも相当し衛生要因にも相当するもの」および「衛生要因に相当するもの」の三つの分野に分類して、アプローチすべきであるとした。

これらをまとめると、次表のとおりである。

調 査 項 目 の 分 類

要 因 の 別	調 査 項 目 の 番 号
動機づけ要因に相当するもの	9, 12, 13, 18, 24, 25, 26, 35, 37, 38 39, 40, 45, 50, 52, 53, 55, 72, 74, 76
動機づけ要因にも相当し 衛生要因にも相当するもの	7, 19, 22, 32, 44, 54, 60, 69, 71,
衛生要因に相当するもの	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 14 15, 16, 17, 20, 21, 23, 27, 28, 29, 30 31, 33, 34, 36, 41, 42, 43, 46, 47, 48 49, 51, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64 65, 66, 67, 68, 70, 73, 75, 77

次に、この77の調査項目を当該三分野に分類した後の「動機づけ要因に相当するもの」と「動機づけ要因にも相当し衛生要因にも相当するもの」の分野に該当する項目について調査を行い集計・分析すればよいとするものである。

これによって、モラルの向上のための直接的要因の充足度いわゆるモラルの実態を把握しうるだけでなく、調査に要する時間と経費をも節減しうる次第である。この時間の節減の点においては、当該調査項目数が半減するところから、二分の一に短縮しうるものと思料するところである。

なお、経営者において、当社の労働条件等に関して労働者が不満を抱いていると判断するときには、まず、「衛生要因（不満足要因）に相当するもの」の項目について調査を行い、その集計・分析を通して、当該モラルの実態を把握しその向上への対策を講じて、まずマイナスのモラルの状態からゼロのモラルの状態にもっていくべきである。

そして、経営者において、労働者が労働条件等に関して不満を抱いていないと判断するときには、上に述べたように、「動機づけ要因（満足要因）に相当するもの」および「動機づけ要因にも相当し衛生要因にも相当するもの」に該当する項目について調査を行い、その集計・分析の結果、モラルの状態を把握し、ゼロのモラルの状態からプラスのモラルの状態へもっていくべきであるとするものである。

(注)

- (1) 日本労務研究会編著、従業員態度調査の手びき、日本労務研究会、昭54年付録1～40頁。
- (2) フレデリック・ハーズバーグ著、北野利信訳、能率と人間性、東洋経済新報社、昭和53年、87頁。
- (3) 二村敏子編、組織の中の人間行動、有斐閣、昭和57年、56～57頁。
- (4) Roethlisberger, F. J. and William J. Dickson, Management and the Worker, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1939, p.327.
- (5) 三隅二不二著、リーダーシップ行動の科学、有斐閣、昭和53年、96～97頁。
- (6) 二村敏子編、前掲書、145頁。
- (7) 資料1（三隅二不二著『新しいリーダーシップ』186～194頁から引用）を参照されたい。
- (8) 資料2（日本労務研究会編著『従業員態度調査の手びき』61頁から引用）および日本労務研究会「NRK方式従業員意見調査表」を参照されたい。当該調査項の分析に当たっては、当該調査項目の名称でなく、具体的な調査内容（当該意見調査表）に従って、当該アプローチを行った。

(資料1) PM式リーダーシップ 調査項目

P 尺度

1. あなたの()^(注1)は就業規則に決められた事柄にあなたが従うことを
 - (5) たいへんやかましくいう。
 - (4) かなりやかましくいう。
 - (3) どちらともいえない。
 - (2) あまりやかましくいわない。
 - (1) すこしもやかましくいわない。
2. あなたの()はその日のノルマのことを
 - (5) いつも口にする。
 - (4) かなりしばしば口にする。
 - (3) ときには口にする。

- (2) あまり口にしない。
(1) ほとんど口にしない。
3. あなたの () はあなたの職場の能率が上がることを
- (5) 非常に重くみている。
(4) かなり重くみている。
(3) 普通
(2) あまり重くみていない。
(1) ほとんど重くみていない。
4. あなたの () は作業上生じた問題については () 自らが新しい解決策を
- (5) いつも示す。
(4) かなりしばしば示す。
(3) ときには示す。
(2) あまり示さない。
(1) ほとんど示さない。
5. あなたの () は決められた期日までにノルマを達成するよう
- (5) 非常に強く要求する。
(4) かなり強く要求する。
(3) まあ強く要求する。
(2) あまり要求しない。
(1) ほとんど要求しない。
6. あなたの () はあなた方がまずい仕事をしたとき (人を責めるのではなくて) 仕事ぶりのまずさを
- (5) 非常に強く批判する。
(4) かなり強く批判する。
(3) ある程度批判する。
(2) あまり批判しない。
(1) ほとんど批判しない。
7. あなたの () は、あなた方を最大限に働かせようとするのが
- (5) いつでもある。
(4) かなりしばしばある。
(3) ときにはある。
(2) あまりない。
(1) ほとんどない。
8. あなたの () は部下が話し合っただけの事柄について、その内容の報告を
- (5) いつも要求する。
(4) かなりしばしば要求する。
(3) ときには要求する。
(2) あまり要求しない。
(1) ほとんど要求しない。
9. あなたの () は仕事のやり方やコツを
- (5) いつも教えてくれる。
(4) かなりしばしば教えてくれる。
(3) ときには教えてくれる。
(2) あまり教えてくれない。
(1) ほとんど教えてくれない。
10. あなたの () の計画、手順がまずいため作業時間がむだになるようなことが
- (5) ほとんどない。
(4) めったにない。
(3) たまにある。
(2) ときどきある。

(1) しばしばある。

(注1) ()内には、班長とか、組長とか、課長などの職務地位を示す言葉を、用途に応じて入れる。

M 尺度

1. あなたの()はあなた方が意見、提案などを持ち込めば、うるさがらずに
 - (5) いつもきいてくれる。
 - (4) しばしばきいてくれる。
 - (3) ときにはきいてくれる。
 - (2) めったにきいてくれない。
 - (1) ほとんどきいてくれない。
2. あなたの()は自分の意見があなた方の意見とくいちがう場合、()自身の意見を
 - (5) おし通そうとすることはほとんどない。
 - (4) おし通そうとすることはめったにない。
 - (3) ときにはおし通そうとする。
 - (2) かなりしばしばおし通そうとする。
 - (1) いつでもおし通そうとする。
3. あなたの()は、あなた方に相談することなく、仕事の割振りを変えることが
 - (5) ほとんどない。
 - (4) めったにない。
 - (3) ときにはある。
 - (2) かなりしばしばある。
 - (1) いつでもある。
4. あなたは仕事のことであなたの()と
 - (5) ごく気軽に話し合える。
 - (4) わりに気軽に話し合える。
 - (3) あまり気軽にというわけにはいかない。
 - (2) 話し合うことには少なからず問題を感じる。
 - (1) 話し合うことは非常に難しい。
5. あなたの()は、あなた方の気持を考えずに仕事をさせることが
 - (5) ほとんどない。
 - (4) めったにない。
 - (3) ときにはある。
 - (2) かなりしばしばある。
 - (1) いつもである。
6. あなたの()は必要があればあなたを
 - (5) いつも援助してくれる。
 - (4) かなりしばしば援助してくれる。
 - (3) ときには援助してくれる。
 - (2) めったに援助してくれない。
 - (1) ほとんど援助してくれない。
7. 職場になにか気まずい雰囲気が生じたときなど、あなたの()はうまくそれをときほぐしたりすることが
 - (5) いつもである。
 - (4) かなりしばしばある。
 - (3) ときにはある。
 - (2) あまりない。
 - (1) ほとんどない。
8. あなたの()は仕事以外の個人的なことで相談にのってくれることが
 - (5) いつもである。
 - (4) かなりしばしばある。

(3) ときにはある。

(2) あまりない。

(1) ほとんどない。

9. あなたの（ ）は職務上の重要な変更について、あなたがたに

(5) いつも前もって知らせる。

(4) たいてい前もって知らせる。

(3) ときには前もって知らせる。

(2) めったに知らせない。

(1) ほとんど知らせない。

10. 一般的にいて、あなたの（ ）はあなたを

(5) いつも支持してくれる。

(4) たいてい支持してくれる。

(3) ときには支持してくれる。

(2) あまり支持してくれない。

(1) ほとんど支持してくれない。

(資料2) NRK方式 従業員意見調査表 種目・項目名一覧表

種 目	質問 番号	質 問 項 目 名 称	種 目	質問 番号	質 問 項 目 名 称	
① 仕 事 の 負 担	1	勤務時間への不満	⑧ 上 役 の 行 う 管 理	7	部下の訓練への配慮	
	14	仕事の量の重圧感		20	手順や目標の明示	
	27	仕事からくる疲労		33	必要な器材の整備	
	40	仕事の退屈感		47	場当たり管理の有無	
	65	時間的な圧迫感		59	仕事の運び方の適否	
② 職 場 の 設 備	2	災害防止の努力	⑨ 幹 部 の 行 う 管 理	73	職責への通曉(上役)	
	15	職場設備の欠陥		8	会社の運営の適否	
	28	設備改善の努力		21	組織改善への努力	
	41	機械設備の整備		34	指示命令の明快さ	
	64	職場設備の問題点		48	職責への通曉(幹部)	
③ 給 与	3	他社の給与との比較	⑩ 意 志 の 疎 通	58	各部門間の調整	
	29	給与の決め方		9	改善提案の奨励	
	42	同僚の給与との比較		22	会社の現状の周知	
	67	給与と生活		35	自分の役割りの自覚	
④ 福 利 厚 生	4	他社の福利厚生との比較	⑪ 地 位 の 安 定	49	苦情の処理	
	16	福利厚生による受益度		57	情報の秘匿	
	30	福利厚生の運営		74	発言の自由	
⑤ 同 僚 と の 関 係	63	福利厚生の内容	⑫ 地 位 に つ い て の 満 足	10	仕事の繁閑に対する不安	
	17	同僚間の相互援助		23	理由のない解雇の有無	
	43	同僚中の異分子		36	変更に対する不安	
	62	同僚間の気持の一致		50	永年勤続の尊重	
⑥ 上 役 と の 関 係	68	同僚間の親密さ	⑬ 会 社 と の 一 体 感	56	解雇に対する不安	
	5	部下の気持の尊重		75	解雇のさいの処理の公正さ	
	18	成果に対する認識		76	認められていることの自覚	
	31	監督のゆきすぎ		⑭ 昇 進 向 上 の 機 会	11	社内における職場の地位
	44	チームワークの促進			24	自己の職務の重要性
	45	部下の意見の尊重			37	自己の裁量の余地
	61	部下の取扱いの公平さ			51	身分的な対等感
⑦ 幹 部 と の 関 係	69	部下との親密さ(上役)	⑮ 昇 進 向 上 の 機 会	55	自己の職務の意識	
	70	部下との約束の履行		77	給与と職務との釣合	
	6	不公平をなくす努力		12	永年勤続と帰属感	
	19	不平上通の難易		25	会社に対する参加感	
	32	幹部の誠意		38	会社の将来についての関心	
	46	従業員の福祉への配慮		54	従業員たることの誇り	
⑧ 上 役 の 行 う 管 理	60	従業員に与える親近感(幹部)	⑯ 昇 進 向 上 の 機 会	13	永年勤続と手腕発揮の機会	
	71	労務管理方針の適否		26	昇進の可能性	
	72	提案苦情の無視		39	昇進方法の公正さ	
				52	進歩向上への見通し	