社員意識調査のガイドブック

（有）中野ソフトウエアサービス

中野康範

　見えない未来を気に病むことはない。しかし、今ある問題を、根本に関わる問題と枝葉の問題とを区別して、その広がりと深さを確実に理解するためには、自然科学がどうしても必要である。

－　裸の起源　島泰三　－

　単にアンケートを行い、結果を羅列するだけでは問題は何も解決しない。

* なぜ、社員意識調査をしなければならないのか
* もし、社員意識調査をしないと、何が解決できないのか
* 問題解決を目指すための社員意識調査とはどう進めるべきか

　こうした問いかけを自ら投げかけなければ先に進めない。

　本ドキュメントは、こうした問いに少しでも答えようと試みたものである。

【特記事項】

　このドキュメントでは、社員意識調査という言葉に統一しています。一般的には、社員満足度調査、従業員満足度調査という呼び方が一般的ですが、当社のこだわりとして、「満足度」といった情緒的な情報は様々なバイアスで安定化しないために、調査対象にすることを推奨していません。そのため、あえて「満足度」と言うことを前面に出さないで「社員意識調査」という言葉にしています。

【著作権】

　このドキュメントについての著作権は当然　（有）中野ソフトウエアサービス　中野康範にあります。

　ただし、引用は自由です。また改変した上で大部分を使うとしても無料の再配布は自由です。

　できれば、再利用した場合には連絡をもらえるとうれしいです。

【免責事項】

　2018/12/08現在、原稿の推敲はしていません。相互に矛盾をきたしていることがあるかもしれませんが、ご容赦を。誹謗中傷、機微な情報の取り扱いはしていないつもりですが、その結果については責任とれません。悪しからず。

【改訂記録】

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 日付 | 内容 | 版 |
| 2018/12/08 | かつて作成した「ＥＳ調査の実務」を再編 | 0.1 |
|  |  |  |
|  |  |  |

# はじめに

　「社員意識調査の実務」としてドキュメントを公開したのは2012年のことだったと思う。

　Web上だけの公開であったためにあまり知名度はなかったものの、それでも何件かの問い合わせがあったことは一定の関心を引いたものと思う。

　当時の問題意識は、アンケート調査のノウハウも何もない中で社員意識調査をまかされた企業担当者の指針になればと言うつもりで書いたのだが、結果としてどうなったのだろうか。



　当社は、「（有）中野ソフトウエアサービス」という名の元IT企業として活動してきた。専門分野は数理科学・統計とマネジメントという組み合わせで活動をしており、その中には社員意識調査の支援も含まれている。そのため、長い年月にわたり「社員意識調査」に類似した調査を数多く行っている。

　20年近い活動の中で感じたことは、経営に対する要請の変化（特に社会的責任の強化と社員への配慮）およびIT技術の革新だろう。そうした中で「社員意識調査」も従業員満足度を計るツールとして利用され続けてきた。

　それを俯瞰していて感じることは

・廉価で社員意識調査を請け負うサービスが探しやすくなっている

・設問も個別企業向けにカスタマイズ可能になっている

・自動的に結果の整理がされる

・傾向を読み込んで課題を出してくれる

という便利さの一方で

・業界平均と比べたいので設問は既存のものを使いたがる

・結果は検証せずにそのまま鵜呑みにする

という印象も強く持ってきている。

　当時の解決したい問題の一つに、「自分で考えて社員意識調査を実行することができない」があったはずなのだが、結果としては何も変わっていないのではないかと感じる。

　このドキュメントに再び取り組む動機になる。

　このドキュメントは、大きく以下のブロックで構成されている。

序論

このドキュメントは誰のために書かれているのか、どんな心構えを持ってほしいのか等を記載します。社員意識調査を行うための前提条件になります。

第１部　実務編

キックオフから調査計画の作成、設問の設計から、最終の報告書作成までに配慮すべき事項を記載します。当社の経験から考えられるすべての事項を網羅します。

第２部　管理編

社員意識調査を有効にするためのヒントを記載します。

経営者にも目を通してほしいと思います。

第３部　閑話休題（書き切れなかったこといろいろ）

話題には事欠かない。なんとなく気になったことを列記する。

あるいは、本論で書き切れなかったことを記載する。体系的でないことは容赦してほしい。

閑話休題と言うことで関連する箇所があれば随時他の箇所に移動する。

序から順番に見てほしいわけではない。

タイトルにはなるべく「何をすべきか」もしくは「何を解決するのか」がわかるように記載したつもりだ。拾い読みしても良いように工夫をした。

では、またあとがきで。

目次

[社員意識調査のガイドブック 1](#_Toc532058666)

[はじめに 3](#_Toc532058667)

[序論 13](#_Toc532058668)

[序論－１　全部丸投げされたときの驚き 14](#_Toc532058669)

[【状況は変わったのか】 14](#_Toc532058670)

[【丸投げの弊害】 15](#_Toc532058671)

[【少しは役に立てるだろうか】 16](#_Toc532058672)

[序論－２　依頼者は誰なのだろうか 17](#_Toc532058673)

[【依頼者は経営者であることの自覚】 17](#_Toc532058674)

[【経営者は何を望むのか】 18](#_Toc532058675)

[［コラム］経営者の憂鬱 18](#_Toc532058676)

[【その費用は適正か】 19](#_Toc532058677)

[［コラム］予算ありきで頼まれても困る 19](#_Toc532058678)

[序論－３　このドキュメントは誰に読んでほしい？ 20](#_Toc532058679)

[第1部　実務編 23](#_Toc532058680)

[［実務編］　第1章　　社員意識調査の計画づくり 24](#_Toc532058681)

[１．１　調査の工程表の確認 24](#_Toc532058682)

[〇　大まかな工程 24](#_Toc532058683)

[○　集計して終わりと言うことはありません 24](#_Toc532058684)

[○　工程ごとの留意点 25](#_Toc532058685)

[［コラム］　分析も何もない報告書 26](#_Toc532058686)

[１．２　調査体制の確立はできていますか 27](#_Toc532058687)

[○ステークホルダーは？ 27](#_Toc532058688)

[○　連絡先は決まっている？ 28](#_Toc532058689)

[１．３　計画をつくる前に確認すべきこと 29](#_Toc532058690)

[○　定期的な調査、今回限りなのかを確認する 29](#_Toc532058691)

[○　経営者まで報告するかを確認します 31](#_Toc532058692)

[1．４　スケジュールをつくろう 33](#_Toc532058693)

[○　全体感の確認 33](#_Toc532058694)

[○　個別ステップでの留意点 33](#_Toc532058695)

[○　スケジュールを遅らせる要因に配慮すること 35](#_Toc532058696)

[○　根回しをしておくこと 36](#_Toc532058697)

[１．５　進捗管理を確実に 38](#_Toc532058698)

[○　進捗管理表が必要なわけ 38](#_Toc532058699)

[○　進捗管理表 38](#_Toc532058700)

[○　誰と共有する？ 39](#_Toc532058701)

[［実務編］　第2章　　設問項目の設計 40](#_Toc532058702)

[2．1　「標準的な設問項目はないのですか」といわれる 40](#_Toc532058703)

[2．2　設問設計の失敗の典型例 40](#_Toc532058704)

[○聞きたいことだけ聞いていませんか？ 40](#_Toc532058705)

[○　社員意識調査のインプットとアウトプット 41](#_Toc532058706)

[○　ガベージ・イン・ガベージアウト 41](#_Toc532058707)

[○　なぜこんなことが起こるのだろう？ 41](#_Toc532058708)

[2．3　目的を明確にすること 43](#_Toc532058709)

[○　目的が明確でないと困ること 43](#_Toc532058710)

[○目的を考えてゆくためのポイント　その１（原則） 44](#_Toc532058711)

[○目的を考えてゆくためのポイント　その２（認識している経営課題や経営環境の変化） 44](#_Toc532058712)

[○目的を考えてゆくためのポイント　その３（相互関係を仮説を設定する） 45](#_Toc532058713)

[○目的を考えてゆくためのポイント　その３（ゴールを考える） 46](#_Toc532058714)

[○　あらためての話題（目標（ゴール）の明確化） 47](#_Toc532058715)

[2．4　設問設計の標準的な手順（概要） 48](#_Toc532058716)

[2．5　前回調査との継続性の確認 50](#_Toc532058717)

[○　継続して同じ設問で調査を行う意味 50](#_Toc532058718)

[2．6　調査モデルを考える 51](#_Toc532058719)

[2．7　標準的なモデルはあるのか 55](#_Toc532058720)

[2．8　設問体系の整理の仕方 62](#_Toc532058721)

[2．9　回答方法を決定する 66](#_Toc532058722)

[2．10　自由回答の取り扱い 70](#_Toc532058723)

[2．11　対象者の層別の設計（誰に聞く？） 72](#_Toc532058724)

[2．12　属性に関する取り扱い上の注意点 74](#_Toc532058725)

[［実務編］　第3章　設問設計を確定する前に配慮すべき事柄 77](#_Toc532058726)

[3．1　回収率を考える 77](#_Toc532058727)

[3．1　関係者に了解を取っておくこと 79](#_Toc532058728)

[3．2　設問の数は大丈夫？ 81](#_Toc532058729)

[3．3　「5択での聞き方」 83](#_Toc532058730)

[3．4　回答欄に点数を想起させることは是か非か 84](#_Toc532058731)

[3．5　無回答を避けるために・・・中庸の回答の準備 86](#_Toc532058732)

[3．6　違う母集団に対する調査を混ぜない・・・その質問には答えられない人がいる？ 86](#_Toc532058733)

[3．7　質問文への展開上の注意 88](#_Toc532058734)

[3．8　組織の意図や期待を伝えるメッセージになっているか？ 89](#_Toc532058735)

[3．9　“その他”という選択肢の効用 90](#_Toc532058736)

[3．10　10段階評価という設問は有効か 91](#_Toc532058737)

[3．11　回答時間はどの程度想定しているか 91](#_Toc532058738)

[3．12　満足度を直接聞くか？ 91](#_Toc532058739)

[［実務編］　第4章　　調査の実施（共通） 93](#_Toc532058740)

[4．1　 社員意識調査の標準的実施手順 93](#_Toc532058741)

[4．2　代表的な調査方法 95](#_Toc532058742)

[4．3　記名式の調査か無記名の調査か？ 97](#_Toc532058743)

[4．4　社内通達に関する注意事項 99](#_Toc532058744)

[4．5　実査を外部委託する時の注意 100](#_Toc532058745)

[4．6　スケジュールを遅延するいろいろなこと 101](#_Toc532058746)

[4．7　トラブルのいろいろ 103](#_Toc532058747)

[（1）組織変更・部署名がわからない 103](#_Toc532058748)

[（2）メール？見てないよ！ 103](#_Toc532058749)

[（3）調査票を無くした 104](#_Toc532058750)

[（4）締め切りは過ぎているよ！　回収率の問題ふたたび 105](#_Toc532058751)

[（5）クレーマーではない。丁寧に対応すること 106](#_Toc532058752)

[［実務編］　第5章　WEBで調査を行う場合の対応 108](#_Toc532058753)

[5．1　 WEBでの調査の概要 108](#_Toc532058754)

[5．2　 WEB調査のメリット／デメリット 109](#_Toc532058755)

[5．3　 WEB調査の標準的手順・運用の流れ 110](#_Toc532058756)

[5．4　 WEB調査の標準的手順・回答の流れ 111](#_Toc532058757)

[5．5　 WEBシステムの展開上の注意点 112](#_Toc532058758)

[5．6　進捗管理をする上での注意 114](#_Toc532058759)

[5．7　転ばぬ先の杖・トラブルが起きやすい箇所 116](#_Toc532058760)

[5．8　運用について 118](#_Toc532058761)

[5．9　仕様として伝えるべきこと・調査の内容 121](#_Toc532058762)

[5．10　外部委託する際の注意点 122](#_Toc532058763)

[5．11　個人情報の取り扱いについての注意 123](#_Toc532058764)

[［実務編］　第6章　アンケート用紙を紙で配付する調査について 124](#_Toc532058765)

[6．1　紙の調査による社員意識調査の概要 124](#_Toc532058766)

[6．2　紙の調査によるメリット／デメリット 125](#_Toc532058767)

[6．3　 WEB調査との併用について 126](#_Toc532058768)

[6．4　調査の標準的手順 127](#_Toc532058769)

[6．5　進捗管理のポイント 129](#_Toc532058770)

[6．6　紙の調査で用意すべきもの・概要 132](#_Toc532058771)

[6．7　鑑文って何？ 133](#_Toc532058772)

[6．8　記入要領・まさか・・・ 133](#_Toc532058773)

[6．9　一人ひとり封筒に入れる？ 134](#_Toc532058774)

[6．10　調査票は印刷物であることの特性 135](#_Toc532058775)

[6．11　記入のしやすさへの配慮 136](#_Toc532058776)

[［実務編］　第7章　Excelでの調査についての留意点 137](#_Toc532058777)

[7．1　 Excelと電子メールによる調査の特徴 137](#_Toc532058778)

[7．2　 Excelとメールによる調査のメリット／デメリット 139](#_Toc532058779)

[7．3　 Excelとメールによる調査の標準的な手順 140](#_Toc532058780)

[7．4　 Excelファイルの名称について 142](#_Toc532058781)

[7．5　進捗管理のポイント＆ToDo 143](#_Toc532058782)

[7．6　ツール作成のポイント 144](#_Toc532058783)

[［実務編］　第8章　　データ入力 147](#_Toc532058784)

[8．1　配布と回収、そしてデータ入力についての注意点 147](#_Toc532058785)

[8．2　送付に当たっての注意点 148](#_Toc532058786)

[8．3　関係ない書類が入っていた場合 148](#_Toc532058787)

[［実務編］　第8章　　データ整備 150](#_Toc532058788)

[8．1　データの電子化の手順の概要 150](#_Toc532058789)

[8．2　電子データの形式 152](#_Toc532058790)

[8．3　そのままでは受け取れない 153](#_Toc532058791)

[8．4　データの加工（数値への変換もしくはその逆） 154](#_Toc532058792)

[8．5　データの分割 156](#_Toc532058793)

[8．6　データのチェック 157](#_Toc532058794)

[8．7　保管とバックアップ 158](#_Toc532058795)

[8．8　データの公開は慎重に 158](#_Toc532058796)

[［実務編］　第9章　　集計 160](#_Toc532058797)

[9．1　集計と分析は異なることに注意 160](#_Toc532058798)

[○集計結果は分析結果ではない 160](#_Toc532058799)

[○集計報告書とデータ集は違います 160](#_Toc532058800)

[○報告書の構成 161](#_Toc532058801)

[○自分たちの役割の再確認 161](#_Toc532058802)

[○集計というものへの理解 161](#_Toc532058803)

[９．２　集計とは何か　－分析との違いを認識する－ 163](#_Toc532058804)

[○分析であるための条件 163](#_Toc532058805)

[○分析の前作業としての集計作業 163](#_Toc532058806)

[○集計は一部の項目に焦点を当ててすむわけではない 163](#_Toc532058807)

[９．３　集計の手順（イメージ） 165](#_Toc532058808)

[９．４　集計の前に　－データを眺める－ 166](#_Toc532058809)

[９．５　データをチェックする 167](#_Toc532058810)

[○　データのチェックは必要 167](#_Toc532058811)

[○　何をチェックすべきか 167](#_Toc532058812)

[○　簡単なチェックシート 計算式 countif を使う 167](#_Toc532058813)

[○　データチェックの後ですべきこと 167](#_Toc532058814)

[○　データチェックはデータの修正のためにするのではない 168](#_Toc532058815)

[９．６　集計表の種類 169](#_Toc532058816)

[９．７　集計値の類型 169](#_Toc532058817)

[９．８　グラフの種類 170](#_Toc532058818)

[９．９　集計表作成上のポイント 170](#_Toc532058819)

[○　何を見たいかのストーリーを作る 171](#_Toc532058820)

[○　集計は網羅性を持って作成する 171](#_Toc532058821)

[９．１０　単純集計とは何か 172](#_Toc532058822)

[○　全体感を見る 172](#_Toc532058823)

[○　グラフ化 173](#_Toc532058824)

[９．１１　階層別集計とは何か 173](#_Toc532058825)

[９．１２　多重回答はどう処理する 175](#_Toc532058826)

[９．１３　条件付き設問 177](#_Toc532058827)

[９．１４　不明欄の処理 178](#_Toc532058828)

[９．１５　自由意見の分析 179](#_Toc532058829)

[９．１６　集計結果の検算の仕方 181](#_Toc532058830)

[［コラム］過去に起きたひどい間違い 182](#_Toc532058831)

[９．１７　クロス集計を行う基準 183](#_Toc532058832)

[９．１８　記述統計と検定について 185](#_Toc532058833)

[９．１９　多変量解析とは 186](#_Toc532058834)

[９．２０　Excelでグラフを作成する際の注意 189](#_Toc532058835)

[９．２１　ピボットテーブルの功罪 190](#_Toc532058836)

[［実務編］　第10章　　結果から読み解く 191](#_Toc532058837)

[１０．１　集計と分析・・・再確認 191](#_Toc532058838)

[［閑話休題］　疑問を持つと言うこと 191](#_Toc532058839)

[１０．２　データから課題を読み解くということ 192](#_Toc532058840)

[１０．３　読み解きの誤解 194](#_Toc532058841)

[１０．４　読み解きの結果として出すべきもの 195](#_Toc532058842)

[１０．５　読み解きの手順・読み解きプロジェクトの勧め 196](#_Toc532058843)

[１０．６　読み解きのためのワークシートの例 197](#_Toc532058844)

[１０．７　読み解きのための集計結果のドリルダウン 198](#_Toc532058845)

[１０．８　読み時の注意：そのサンプル数で言えますか？ 199](#_Toc532058846)

[１０．９　注意：平均値が低いから悪いは誤解です 200](#_Toc532058847)

[［閑話休題］　継続して調査を行うと平均値は上がって行く 202](#_Toc532058848)

[１０．１０　人の問題ではなく仕組みの問題として 203](#_Toc532058849)

[１０．１１　組織の文化を変えられるという誤解 205](#_Toc532058850)

[１０．１２　他社比較について 206](#_Toc532058851)

[１０．１３　経年比較について 207](#_Toc532058852)

[１０．１４　関連データの活用 208](#_Toc532058853)

[［実務編］　第11章　　報告書の作成 210](#_Toc532058854)

[１１．１　だれのために報告書を書くのか？ 210](#_Toc532058855)

[１１．２　だれが書くのか？ 211](#_Toc532058856)

[１１．３　わかってどうする 212](#_Toc532058857)

[１１．４　施策への展開ができなければ意味はない 213](#_Toc532058858)

[１１．５　記録としての意味 214](#_Toc532058859)

[１１．６　報告書の構成（一つの例として） 215](#_Toc532058860)

[１１．７　報告書の階層化 217](#_Toc532058861)

[１１．８　意外と大切な見た目 218](#_Toc532058862)

[１４．９　報告会 219](#_Toc532058863)

[［実務編］　第12章　　報告を下後で配慮すべき事柄 220](#_Toc532058864)

[１２．１　報告したら終わり？ 220](#_Toc532058865)

[１２．２　トップマネジメントの責任 221](#_Toc532058866)

[１２．３　研修や教育への展開 222](#_Toc532058867)

[１２．４　現場への落とし込み 224](#_Toc532058868)

[１２．５　結局役に立ったのか？ 226](#_Toc532058869)

[１２．６　引き出しの中で眠る報告書 227](#_Toc532058870)

[第2部　管理編 228](#_Toc532058871)

[［管理編］　第1章　担当者になって最初に考えるべきこと 229](#_Toc532058872)

[1．1　途方に暮れることはありませんか 229](#_Toc532058873)

[【閑話休題】　社員意識調査の思い出 230](#_Toc532058874)

[1．2　他人事のように考えるのはやめましょう 233](#_Toc532058875)

[1．3　社員意識調査にもマネジメントサイクルがある 236](#_Toc532058876)

[［管理編］　第2章　費用を考える 239](#_Toc532058877)

[２．1　社員意識調査にはどのぐらいお金がかかる？ 239](#_Toc532058878)

[2．2　見積もりに関しての注意点 241](#_Toc532058879)

[［管理編］　第3章　外部委託 243](#_Toc532058880)

[3．1　外部委託の範囲・パターン 243](#_Toc532058881)

[3．2　外部委託に際し配慮すべきこと 244](#_Toc532058882)

[3．3　委託先の選定基準 246](#_Toc532058883)

[［管理編］　第4章　役に立たない社員意識調査を言われないために 249](#_Toc532058884)

[4．1　社員意識調査への不満あるいは批判 249](#_Toc532058885)

[○　社内からの不満を考える 249](#_Toc532058886)

[○　なぜこんなことが起こるか？コンサルタントの立場から考える 250](#_Toc532058887)

[○　社員意識調査をやりっぱなしにしている例 251](#_Toc532058888)

[4．2　不平・不満の原因 253](#_Toc532058889)

[○　経営資源を使っているという自覚がないこと 253](#_Toc532058890)

[○　投資対効果が出ないと非難される 253](#_Toc532058891)

[○　調査のための調査になっていること 253](#_Toc532058892)

[○　集計結果だけ見せても何もわからない 254](#_Toc532058893)

[4．3　経営上のリスクをあぶり出すツールと認識すること 255](#_Toc532058894)

[閑話休題：いろいろな思い・書き切れなかったこといろいろ 258](#_Toc532058895)

[▶アンケートで社員に訊かないとわからないこととは何か 258](#_Toc532058896)

[▶　　今行われている、社員意識調査は何が問題なのか 260](#_Toc532058897)

[▶　　社員の普段の顔色でなぜわからないのだろう 262](#_Toc532058898)

[▶　「俺は聞いていない！！」 263](#_Toc532058899)

[▶　形式的な調査の弊害 266](#_Toc532058900)

[▶　設問のサンプルはありますか？ 267](#_Toc532058901)

[▶　算数はできる？ 268](#_Toc532058902)

[▶　参考文献は何が適当？ 268](#_Toc532058903)

[▶　配慮すべきこといろいろ 268](#_Toc532058904)

[あとがき 270](#_Toc532058905)

[付録：SRO組織活性化診断 271](#_Toc532058906)

[付録：フリーで提供しているツールについて 272](#_Toc532058907)

[付録：当社の社員意識調査の支援サービスについて 273](#_Toc532058908)

序論

　いきなり、実務的なことを書き出しても良いのだが、まずは問題意識がどこにあるのかを明確にしておきたい。

# 序論－１　全部丸投げされたときの驚き

## 【状況は変わったのか】

　平成24年（2012年）当時作成したドキュメントは以下のシーンを想定して文書を書き出している。

○　平成2X年6月　一本のメールが・・・

お世話になっています。

先日からお話していた、〇〇社の社員意識調査のお手伝いをすることになりました。先方は、2年前にも社員意識調査をしているのですが、あまり結果が思わしくなかったので、今回当社に任せたいということのようです。

つきましては、□□月△△日　13:00～　〇〇社にて打ち合わせをいたしたく、スケジュールの確保をお願いいたします。

営業さんからだ。珍しいな。いつもは企画書や予算書が一緒についてくるのに。まぁいいか。

○　最初の打ち合わせ

［客］はじめまして。よろしくお願いいたします。

［私］はじめまして。ところで２年前に社員意識調査をされて、その結果が思わしくないので改めて社員意識調査を見直しされたいということですが、具体的には？

［客］ええ。前回、結果を社長に持って行ったんですが、「なんだこれ？」と言われ、経営になんの役に立つんだといわれてそのままになっていたんですが、やはり「組織はヒトだ」と言い出して、また社員意識調査をすることになったんです。ただ、また同じものを持って行っても、叱責されるので、やはり専門家にお願いしようということになりました。

［私］では最初にいくつか確認しましょう。現時点で決まっている調査の目的や調査方法や設問体系はどうなっていますか？

［客］いや、白紙の状態です。それらも含めて全部お願いしたいのですが。

［私］えっ？全部？

［客］ええ。実は私はこの部署に来たばかりで、そもそも社員意識調査が何かがわからないんです。

　多少脚色していますが、当時の状況はこんな感じでした。社員から意見を聞くなんてことは一部の企業はやっているもののそれほど普及が進んでいなかった時代です。

　社員意識調査も分野は人文科学です。人事で行う、採用、給与、配置などとは専門知識が違います。にもかかわらず、いきなり教育訓練もしないで「担当をお願い」というのは乱暴だと思いました。

　さて、状況は変わったのでしょうか？

　あまり変わっていないのではないかと感じています。

　２０１２年当時に比べて、インターネット上で調査を支援するサービスは格段に増えています。

　当時数社だったのが、今ではどこを選ぶのかを迷うほどでしょう。

　報告書の質も上がり、廉価（２０万円程度）で満足感の高いアウトプットになっていると感じます。

## 【丸投げの弊害】

　ですが、実際の活用を確認すると、サービス業者が出力するアウトプットから１部を抜粋してサマリーをつくり、これに基づき政策展開している例が目につきます。

　これ自体が悪いわけではないのですが、「自ら考える」を放棄しているように見えます。

　私自身は、社員意識調査は「思い」を聞くのではなく「組織として果たすべき機能」が「有効に働いているか」を聴くべきだという信念を持っています。　そうした信念がないと、単なる調査にならざるを得ず、勢い「なぜ？」の視点がなくなってしまうと考えます。

　結果の検証には統計的なバイアスに目を向けるべきです。そのためには、属性により回答傾向の差異が出るかを検証するχ2検定や、設問間の相関係数分析などの一般的な統計に目を向ける必要があります。ですが多くの人はそうした統計的な知識も無いのでむやみに平均値に目を向けてしまいます。平均値はその値が正規分布をとるから意味があるので、離散データでは参考値程度にしかならないことを失念しているのです。

　平均値に一喜一憂することはあまり意味はありません。

　こうした弊害は、結果の背景に目を向けなくなってしまう恐れがあります。

　近年、話題になる「セクハラ・パワハラ」などについて、平均値の値が悪いので施策が必要ですという報告書の記載が鵜呑みにされてしまい、社内教育を展開するという文脈を見ますが、

①　セクハラ・パワハラと高い相関を示している項目はないか。そこが原因となっていないか

②　属性（職種や勤務地など）で差異が無いか。特定の働き方に依存していないか

③　こうしたハラスメントの通報窓口はないのか。そこで把握できない理由は何か

なども重要な視点です。

　施策の選択や優先順位が間違っている恐れもあります。

## 【少しは役に立てるだろうか】

　さて、企業の担当差に目を向けてみると、「会社から社員意識調査をするように」と突然言われる状況にはあまり差異はない。かつてと異なるのは、インターネットからいろいろな情報が入手できることと、簡単にアウトソースができるようになったことだろう。

　「企業側が問題意識を持って調査を行い結果を読み解くべき」という本質的な姿にはまだ近づいていないことがわかる。

　結局は全体を俯瞰するドキュメントがないことが一つの要因になっているのではないかと考えるようになった。このドキュメントは、「企業側が問題意識を持って調査を行い結果を読み解くべき」という状況を作り出すために、何を考え何をするべきかのガイドブックもしくはガイドラインになればと願っている。

# 序論－２　依頼者は誰なのだろうか

## 【依頼者は経営者であることの自覚】

［私］ いきなり「事務局担当者」になったことはわかりました。

ですが、誰に何をしてほしいと言われたのですか？

［客］ 上司からはあまり説明を受けていなくて、前回やった調査の報告書を渡されただけなんです。大まかなスケジュールは訊いています。

［私］ 「社員意識調査」も業務なので、何のための業務で、結果を誰にどんな風に報告するというのは必要な確認事項なので、もう少し上司と話をしてもらえますか？

［客］ はぁ・・・

　「企業活動のすべては、価値創造のために行う。」のが原則です。したがって、何らかの活動は業務命令であり、報告義務があります。報告は、Inputに対して、Processは適正であり、Outputは期待以上のものであったかを含みます。

　業務要件というものをしっかり考えましょう。

　さて、業務の依頼者という視点では誰になるでしょう。

　業務の多くは「コマンド　アンド　コントロール」という枠組みで行われるので、どうしても直接の上司になりがちですが、業務の結果として企業価値の創造を期待しているのは経営者です。

　ですので、日常の細々とした業務に関する報告は上司でも良いのですが、最終的なレポートの提出先は経営者であることを自覚すべきです。

　これを怠ると、「社員意識調査」をすれば良いという状況になり、いわゆる「アリバイ」的なもになってしまい、新たに発見をすると言うことができなくなってしまいます。

## 【経営者は何を望むのか】

アリバイ作り的に社員意識調査をしている事例を見ると、この辺があいまいになっているような気がします。ですので、報告も回収率や平均点が何点以上あったというような指標の話に終始します。

もっと根源的に考えないといけないような気がするのは私だけなのでしょうか。

そもそも企業活動で、企業の利益につながらない活動はあり得ないはずです。

いわゆる社会貢献であろうと、組織が社会の中で受け入れてもらうことが企業の存続に大きなかかわりがあるのであれば、直接的な利益を生み出さなくとも意味のある活動と考えられます。そうしてみると、社員意識調査に組織がお金を出すということは、社員意識調査そのものもしくはその結果が企業活動の存続に役に立たなければならないということがいえます。

では、経営者が社員意識調査に期待することはなんだろうか？少なくとも対外的にあの会社は従業員を大切にする、あるいは社員の声を聴いているというポーズではないだろう。もちろんこうした形式論はあるものの、真面目な経営者であるならば、組織マネジメント上のリスク、特に人にかかわるリスクを回避するために実態を知りたいと考えるのではないだろうか？

もしそうであるなら、社員意識調査をした結果には

•現在、行っている人事施策、組織運営上行っている施策の妥当性評価

•将来の組織の成長にかかわるあるいは組織パフォーマンス実現上の阻害要因の洗い出し

•こうしたことを受けての施策の提言

につながることが求められるのではないだろうか？

**「何かの解決策を見いだすための情報」が出なければ投資対効果は無いだろう。**

### ［コラム］経営者の憂鬱

　経営者と話をすることがよくある。正式なインタビューが終わった後で、雑談中に聞かれることの一つに、社員が辞めるので困るという話がある。「今どきの若い人は簡単に辞めるのかなぁ」とぼやく。

　個別企業での事情や業界ごとの固有事情があるので一概には言えないが、いわゆる「３年内離職率　７．５．３」の厚生労働省のマクロデータをみる限り、ここ２０年ほどを見ても大きく変わらない。いろいろな企業を見ていると、おそらく、簡単に辞めてしまう企業と定着する企業の格差が広がっているのではないかと感じる。

　離職率が低い会社と高い会社があり、問題は何かを言うことを経営者が関心を持っていないと、社員が「もっと良い会社を」という思いで離れて行くのではないか。

　社員意識調査で、その傾向がわかると良いのだが。

## 【その費用は適正か】

　社員意識調査の適正費用というのは難しいです。

　もちろん、実費としての調査費用は発生します。原価は削りようがありません。

　ですが、結果を分析したり、政策提言を行うことは知恵と時間を使うことです。無尽蔵とは言えないものの十分お金をかける価値があります。

　ですが、お金をかけた分アウトプットはそれにふさわしいものにする必要があります。

　いくらかかるではなく、ふさわしい報告書が作成できるかです。

　さて費用について、第三者の目から見て困ったなと言うことがあります。

**○　外部に頼む費用を節約すると予算が少なくてすむという勘違い**

　データ入力を社内で行ったり、読み時を自分たちで行うと、外部に出て行く費用は少なくなりますが、自分たちや社内リソースのコストは別途発生します。自分たちで分析しようとしてもノウハウがないために報告の体をなさず叱責されると言うことを目の当たりにしたことがあります。また、社内でデータ入力をしたら入力ミスが多発して、やり直しコストがかかる事例も見ています。

　社内費用も含めると結果としてトータルコストがかかってしまうので注意が必要です。

　あなたの給料も費用の一部です。

**○　安さだけで考えないこと**

　社員意識調査を外部委託する際、インターネットなどを検索すると、「早い・安い・おいしい」といった安直なものが多く見つけることができます。こうしたアウトソースは、自社の経営課題への対比は限定的であると割り切るのであれば、とても有効です。何より、スピード感、費用の安さではお勧めです。

ですが、経営課題を出すために、必要な情報の加工を依頼すると、定型的なサービス範囲ではできないこともあります。自社のカスタムメイドの調査をしたいのであればコストはかかります。

　見た目の安さだけで判断しないことが必要です。

### ［コラム］予算ありきで頼まれても困る

　滅多にないのですが、最初から外部委託費用が決まっている場合があります。

　いろいろな営業的な付き合いもあるので受託することも多いのですが、正直困ります。

　常套句で「来年は予算を取るから」という言葉がでますが、実現したことはないです。

　・「昨年は○○○でできたのに、今年は何でできないんだ」に応えられない

　・担当者が変わり「私は聞いていない」で一蹴される

で終わりですね。

# 序論－３　このドキュメントは誰に読んでほしい？

もしあなたが、社員意識調査について、少しでも困っていることがあれば、これを読んでほしいと思いますし、役に立てれば嬉しいです。

**○　調査のプロではない**

一般的に社員意識調査（社員満足度調査）は社員を対象としますので、「人事部」や「人材開発部」と呼ばれる人事制度にかかわる業務を行う部門の方々が担当します。

また、調査結果は理想的には経営課題の解決施策に展開しますので「経営企画」と呼ばれる比較的経営層に近い方々が担当することもあります。

こうした方々は、いわゆるマーケットリサーチが専門ではありませんので、調査の実務や分析のための手法（オペレーティングリサーチや統計学など）のプロではありません。

**○　困りごとは何？**

自分たちはプロではないので、どうしても第三者（いわゆる外注）に依存しないとできない部分が出ます。実務的には

•社員意識調査の設問をどのように作ってよいかわからない

•調査用紙の印刷、配布、回収、入力、集計などの外注に仕方がわからない

分析にあたっては

•集計結果をどう経営課題につなげてよいかわからない

•報告書の書き方がわからない

•浮かび上がった課題をどのように現場に展開してよいうかわからない

という問題に直面するようです。

この資料は、そうした方々への一つの方向性を示すものです。

**○　いきなり、「君に担当してもらう」といわれる**

もう一つ切実な問題として、上記のような部門に移り、いきなり「社員意識調査をするけど、君が担当者ね」といわれるケースもあるようです。

右も左もわからない方への指針となることも目指しています。

**○　私たちが提供できる知識**

社員意識調査を企画して、実査し、そして報告書を書くということですので、実務的にはいろいろな知識が必要です。

一般的な、企画力、分析力といった抽象的なスキルから、コミュニケーション力といった社会人として仕事を進めてゆくスキルなどは当然として、見積もりなどを依頼して発注するといった実務的な能力も必要になります。

こうした、仕事を進めてゆく能力の他に

•データ処理を行うための情報技術に関する知識・能力

•集計結果を読み解くための数理科学（統計学）の知識、応用力

が欲しいところです。

皆さん自身がお持ちでないとしても、私たちがカバーします。

第1部　実務編

　さて、実際に社員意識調査を行うと言ったときにどこから手をつけたらいいのだろうか。

　このセクションでは、調査の開始前の話から調査が終わった後までの時間軸で、関係者が行うことすべてを網羅して記載しています。

# ［実務編］　第1章　　社員意識調査の計画づくり

［私］ 大体の方向性などは上司の方とお話していただけましたか

［客］ はい。ただ、やはりなれないので、とりあえず何をしたら良いですか。

［私］ そうですね、まずは、調査を実施するに当たっての計画づくりをしましょうか

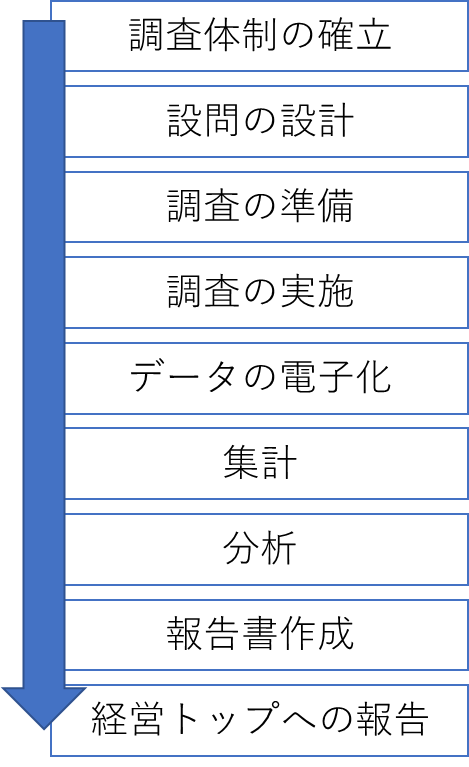
［客］ 計画？

［私］ ええ、いつまでに誰が何をするのかと言ったスケジュール表ですね

## １．１　調査の工程表の確認

### 〇　大まかな工程

あくまでも一般論として考えると、社員意識調査の工程は以下のようになります。



　表題で何をするかは想像できるはずです。

　大まかな工程ですので頭に入れておいてください。

### ○　集計して終わりと言うことはありません

　最終ゴールは「経営トップへの報告」になるはずです。

単純に、調査票を配布して回収し、これを集計してグラフにすれば終わりということにはなりません。また後述しますが、「集計をする」というのは結果を見やすくするためのもので「何かを発見するための分析」とは異なります。

　最終的なゴールは、社員意識調査の結果、組織のどんなことがわかり、その結果、組織として何をしなければいけないかを明らかにし、経営に報告することです。そのために、どんな調査をするかの計画をしっかり作り、そのための体制作りが重要になります。

### ○　工程ごとの留意点

調査の一部を担当するのであればいざ知らず、事務局として社員意識調査全般を管理するということであれば、PDCAのマネジメントをきちんと考えた方がよいです。　どんな工程があるかを確認します。

下表を参考にしてください。

|  |  |
| --- | --- |
| 工程 | 留意点 |
| 調査体制の確立 | ひとりで全部やりますか？そうでないなら役割と権限を明確にしたチーム作りが必要です。どこまでを外部もしくは他部署から協力をもらうのかも明らかにします。 |
| 設問の設計 | 継続した調査の場合には前回の調査項目を使うことが多いですが、多くの場合経営環境の変化、人事制度の変更などに伴い設問の見直しをすることが多いです。  設問に対する要望を確認しておくことが必要です。 |
| 調査の準備 | いきなり調査票の配布はできません。  配布の方法や回収の方法についての根回し、印刷の手配なども効率的に行う必要があります。 |
| 調査の実施 | 調査票の配布と回収を行いますが予期せぬトラブルも発生します。あらかじめトラブルを予想して準備をします。 |
| データの電子化 | 紙の調査票の場合はデータ入力が必要です。また、WEBで調査をした場合には、システム固有のデータ特性もあります。コードの再編など後工程での集計分析に最適な書式に変換する必要があるので配慮してください。 |
| 集計 | 課題を抽出するためにデータを整理します。  クロス集計表を作成するほかにグラフ作成、検定用のχ2値、相関係数などの計算も含みます。  あらかじめ集計計画を作成しておいてください。 |
| 分析 | 集計計画では、どのような傾向が出ていれば何が言えるのか、課題があるとしたらどのような結果になるべきかなど様々な仮説を立てておくべきです。仮にできないとしたら、結果を整理する中で発見をすることが求められます。これが分析です。  場合によっては、読み解きチームの編成も有効です。 |
| 報告書作成 | 報告書では、要点を押さえて読みやすいドキュメントを作成する必要があります。ある程度見栄えの良いものが必要ですので、社内である程度なれている人を確保しておくことも重要です。  当然、内容は、社員意識調査の結果経営課題の何がわかり、それに対しどのような施策が有効なのかを明らかにしておく必要があります。  単純に平均値を羅列したものではありません。 |
| 経営トップへの報告 | 大々的に行うかどうかはともかく、経営層への報告は誰かが行うはずです。そのための準備なども必要になります。  経営者は、無尽蔵に時間があるわけではありません。限られた時間で何を報告するのかの工夫も必要です。 |

### ［コラム］　分析も何もない報告書

　外部委託をした調査報告書はほとんど平均値の羅列で、その高い・低いから傾向を記載しています。長い経験から導き出されているので的を射ており、受け入れやすいものです。

　そのため、社内への報告は、これの抜粋になる傾向があります。

　しかし、こうした報告書は、会社固有の事情などは反映されていないために一般論になりやすくなります。クリティカルな問題は発生しませんが、本当に解決しなければいけないことが見落とされるリスクが常につきまといます。

　平均値で見ると「過重な労働がない」ように見えても、人数の少ない“ミドルマネージャーに負担が言っており”平均値に反映されないと言うことがあります。

　「上司からの指示命令は明確」であっても、単に「細かいことまで口を出しており」現場に裁量権が渡されていないかもしれません。

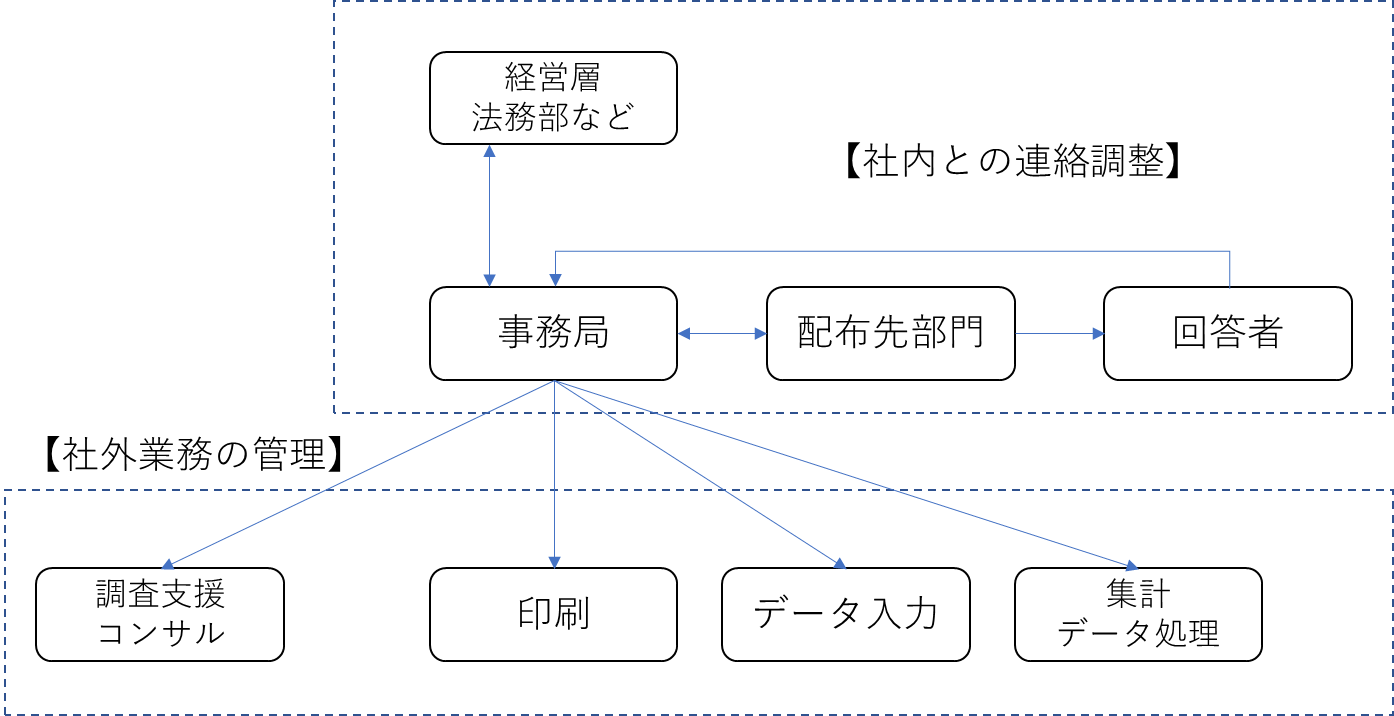
　会社固有の業務プロセスを配慮した分析が望ましいでしょう。

　そうしないと、ある日社長に「これは我が社の実態に合わない」と言われかねません。

## １．２　調査体制の確立はできていますか

### ○ステークホルダーは？

　社員意識調査を行おうと思うと、下図のようにさまざまな関係者が絡みます。



社員意識調査の要ですので、いろいろな情報を適切に集め、必要なセクションに送信することが必要です。そうした意味では

◆　問い合わせ窓口としての対応

◆　関係部署への情報伝達

◆　決裁が必要な場合に稟議書等の作成

などがあります。　また、調査の実施についてはその進行について責任を持ちますから

◆　実施に関係者への働きかけ・手配

◆　非常時の事務手続きや配送などの代行処理

などが必要になります。

すべてをあなたが行うのですか？代わりの人はいないんですか？

もしそうでないなら、あるいは、あなたが不調で休んでもきちんと動くように、連絡体制表を作成しておきましょう。

### ○　連絡先は決まっている？

　さて、この段階でステークホルダーが決まっていないと言うことがないようにしてください。

　少なくとも、下記の表についてすべて埋まるようにしてください。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 区分 | | 確認事項 |
| 内部 | 経営層 | 社員意識調査の報告先。  誰にいつということと、その調整役についても確認。  部署名と氏名、役職。 |
| 調整部門 | 調査票を配布する部門以外で調整する部門。  法務：コンプライアンス上の問題  人事：調査項目についての可否  など。想定されるリスクとその責任者。 |
| 配布先部門 | 調査票の配布を行う場合、スケジュールや配布回収の窓口になりうる。部門名、役職、氏名、メールアドレス |
| 外部 | 事務局窓口 | 権限などの問題で担当者以外になることもある。  氏名、部門名、メールアドレス、連絡種別 |
| コンサルタント | 会社名、部門名、役職、氏名、メールアドレス  依頼事項なども含む |
| 印刷 | 会社名、窓口担当者、メールアドレス  緊急連絡先を含む電話番号 |
| データ入力 | 会社名、窓口担当者、メールアドレス、住所  窓口担当者と連絡担当者が異なる場合にも配慮のこと |
| その他 | WEB調査 | 内部部門で行う場合には、その担当者及び責任者  外部で行う場合には事業者に関わる情報と窓口の明確化 |

　これ以外にもあるかと思います。

　なぜ、このようにあらかじめ表にしておくかというと、期の途中で担当者が変わったり、翌年に体制づくりをするときに参考となる情報が必要になるからです。ある意味、申し送り事項になります。

　連絡を確実にすることが目的になるので、住所、氏名、メールアドレス、会社名、電話番号、内線など必要な情報は収集しておきます。

## １．３　計画をつくる前に確認すべきこと

### ○　定期的な調査、今回限りなのかを確認する

［私］ 社員意識調査は2年前にやっていたということですが、定期的に調査をしているんですか？

［客］ 数年おきにやっているようなんですが、毎年行った方がよいのですか？

他社の方に聞いたら、毎年やるもんだよと言われたのですが・・・

**▶　毎年行う必要はないけれど**

　「社員意識調査は毎年行った方がよいのですか？」と聞かれることがあります。

　多くの会社で、社員満足度調査を毎年行う傾向がありますが、なぜ毎年行うのかを考えていないようです。どうも、インターネットや経営にかかわる本などでそのように書かれているからというのが背景にあるのではないかと思います。

　もちろん継続的に調査することは大切です。10年に一度では、「なにそれ？」ということになります。ただし毎年する必要はありません。

継続的に調査する意味は、

・HRM施策など、組織に対して何らかの働きかけをしたことへの効果の評価

・雇用・採用などによる人員構成の変化による組織状態の確認

などの必要性に左右されます。

調査の間隔（スパン）は、こうした変化の計測がどの程度必要かで、そのスパンを考えることが求められます。

その上で、

◆　インフラ整備による情報の伝達速度が向上していること

◆　グローバル化に伴う経営環境の変化の速度が上がってきていること

◆　企業事故の大部分が人（社員）が引き起こす事

◆　内在するリスクの顕在化に時間がかかること

◆　そうした兆候はいたる所にあること

◆　施策の効果にはタイムラグが発生すること

などを考えると、比較的短期間で行い、内在するリスク評価を行うことが望ましいと考えています。そのため、できるだけ毎年社員意識調査をしましょうと提案しています。

一つの目安としては以下の通りです。

【一年単位（もしくは半年程度の短期間）で行った方が良いケース】

◆　雇用形態の変化（途中入社の急激な増加）により、組織構成員が大きく変化する場合

◆　HRM施策が有効に働いていないと感じる場合（たとえば面談やローテーション）

◆　法令順守への対応など社員の積極的な関与が必要で、その対応により大きなリスクが発生する場合

【比較的ロングスパン（2年もしくは3年）で行った方がよいケース】

◆　経営環境に極端な変化がない場合（組織の規模、事業形態の変化があまりない）

◆　企業規模が大きく、一度に全社的に行うことができなく、負荷を分散した調査が適当な場合

◆　経営判断の補助的なものであり、社員意識調査にそれほどの経営資源を投入できない場合

**▶　無理な調査はしないで**

　社員意識調査は人に見せるためにやるのではなく、自分たちの会社をよくするためにやります。

　ですので、無理に毎年社員意識調査をやる必要もありません。その上で、以下に配慮してください。

* 短期間で調査を繰り返す場合には、回答者への負担軽減を考慮に入れることが必要です。
* 3年以上間隔の空いた調査で経年比較は慎重に行ってください。経営環境も人員構成も、就業観も変わっている恐れがあります。こうした中で、経年比較をして「上がった、下がった」という議論は不毛です。
* 理由はともかく、慣習もしくは業務命令で2年後と決まっているのをわざわざ毎年行う必要はありません

**▶　前回の計画を確認する**

　さて、全く初めてと言うことではない場合には、前回の調査計画書や工程表が残っているかもしれません。同じ手順でできるとは限りませんが、実施に当たって注意すべき点がわかるかもしれません。

### ○　経営者まで報告するかを確認します

［客］ 我が社の規模で毎年社員意識調査をするのは現実的でないかもしれないですね。どんなスパンで行うのがよいかも含め、今回の社員意識調査で検証してみたいと思います。

［私］ そうですね。そういった意味では、社員意識調査の意義をしっかり考えておく必要がありますね。

［客］ 社員意識調査では、実態を調査して終わりだと思っていたので、経営課題云々は考えていなかったですね。それは必要なことなんですか？

**▶　「で？」と言われた**

社員意識調査をお手伝いしている中で、社員意識調査の結果を経営層にそれを持っていった時に、「で？　これがなんの役に立つのだ？」といわれることがあるようです。

経営層に集計結果とグラフを持って行ったって何のアクションプランにもつながらないですから、そりゃ、そういわれますよね。

**▶　経営資源を使っていると言うこと**

前述したように、企業の中で行うすべての事柄で意味のない仕事はありません。

社員意識調査は、やらないと困るからやるんだという意識が必要です。

だって、手間暇・お金・人手（経営サイドから見れば、経営資源（ヒト・モノ・カネ））をかけるんですよ。何かに使えるアウトプット・成果が出ないと「給料泥棒」って言われますよ。

では、ここでいう成果とはなんでしょう？

**▶　最終ゴールの確認**

「組織はヒト」という言葉はよく聞きます。

経営環境の変化に伴い、そうした変化の中に身を置き組織の状態を最良の状態で維持してゆくことは大変難しいと考えています。

そうした、組織の最前線で働いているのは実際の人であり、いくら機械化・IT化が優れていようと、人の働き方で結果が左右されます。そうした意味では「組織はヒト」なのだと思います。

その時に、経営トップの関心ごとはなんでしょう？

例えば以下のようなことが考えられます。

* 組織（経営の意図）がしっかり現場に伝わっているのか？もし伝わっていないとしたら、どうすればよいか？
* 各人の役割（人事制度上の意図）の通り組織の運営をしているか？もしできていないとしたら、会社の製品提供に何か影響を及ぼしていないか？
* 組織のパフォーマンス（コンプライアンス）に影響を及ぼさないか？もし、そうだとしたら何をすべきか？
* 現場での意思疎通は適切に行われているか？効率化に何か阻害要因として発生していないか？もしそうなら、組織風土などで何か改善が必要か？

経営トップからは見えない会社の今の姿を見たい。組織の競争力を高めるヒントが欲しいなど様々でしょう。

　さて、経営層にまで報告をあげるならば、それを視野に入れた計画づくりが必要です。

## 1．４　スケジュールをつくろう

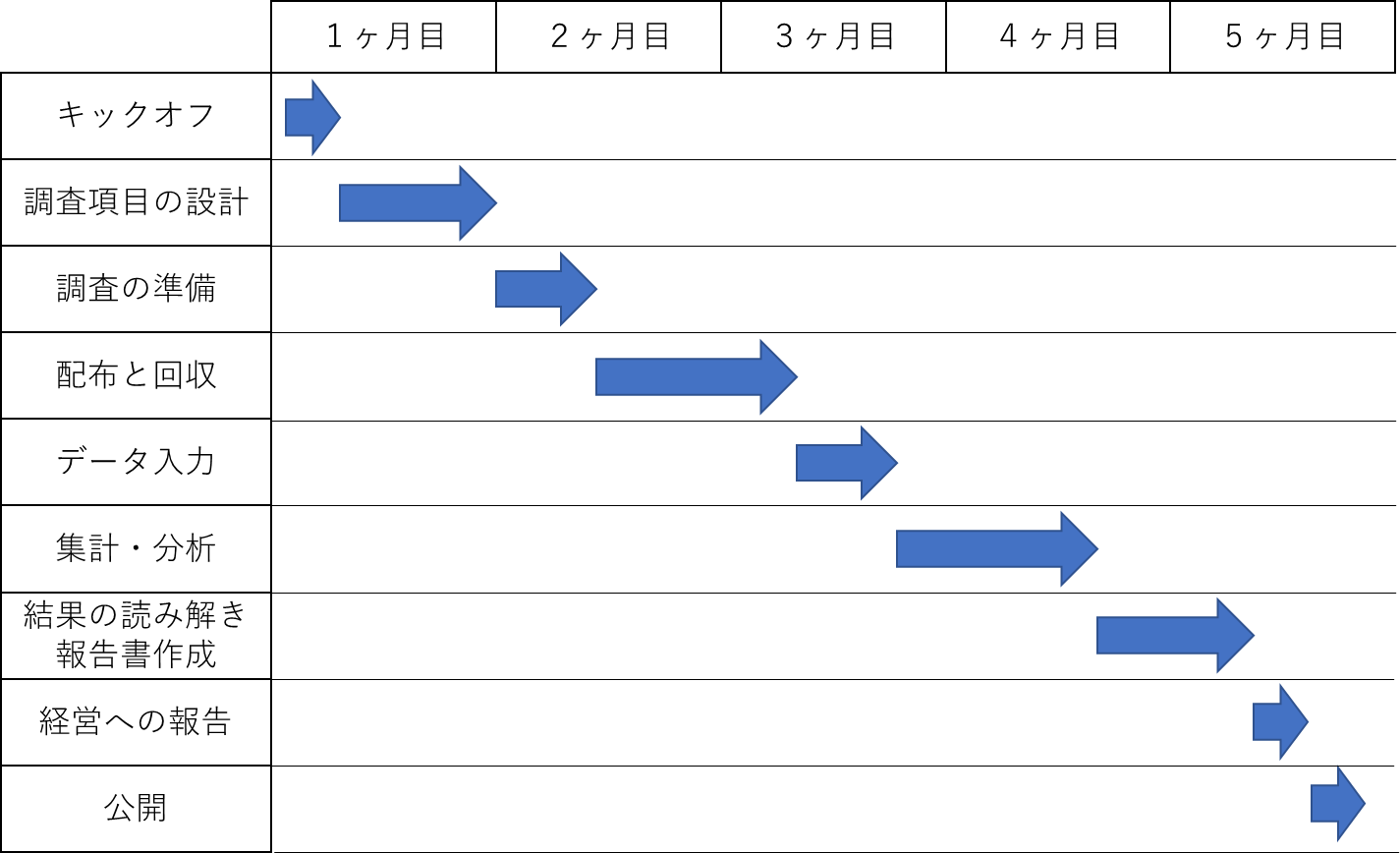
　では、具体的にスケジュール表を作成しましょう。

### ○　全体感の確認

漠然と社員意識調査を考えると、簡単に終わりそうな気がします。

小規模な組織であれば、調整毎をしないでアドホックに進められますが、一定の大きさ以上になると事前にいろいろ考慮っしておく必要があります。

ここでは、企業規模は1,000人程度、3事業本部、20部門ぐらいの規模で大まかに考えてみましょう。だいたいのスケジュールイメージは以下のようになります。



大まかには、最初のキックオフから4か月もしくは5か月かかります。

それぞれについてどの程度の期間がかかるかを確認しておきましょう。

### ○　個別ステップでの留意点

①　キックオフ

最初に調査体制の整備や調査方針の確認を行います。

外部コンサルタントを調達する場合には彼らの参加も促し、議論がスタートになります。

②　調査項目の設計

数回の議論が必要です。コンサルタントが入ると、最低でも1か月はかかります。

経験的には内部調整も必要なので、議論しました、ハイ終了というわけにはいきません。

③　調査の準備

調査票の設計と印刷（紙媒体の場合）を行います。

順調であれば1週間程度で準備できます。

鑑文の問題とか、配布先の準備とかでもう少しかかる場合もあります。

Webでの調査の場合にはまた少し手順が異なります。

④　配布と回収

社内調整の問題もありますが、一般的には2週間～3週間です。

　配布の締め切り日を過ぎても回答してくれない人がどの程度かによっても変わります。

⑤　データ入力（紙媒体の場合）

数量に依存しますが、1週間前後です。10日もみておけば安全でしょう。

⑥　集計とグラフ化

事前の準備がきちんとできていれば、結果の確認を含め10日前後です。

ただし、いったん集計しても、より詳細な集計が必要になる場合もあります。

数回繰り返す場合には、少し余裕を見ておく必要があります。

⑦　結果の読み解きと報告書の作成

一般的には、事務局だけで行うことがありますが、できればきちんとプロジェクトにすることを勧めます。現場のことを知っているのは現場だけなので、関係部署から協力をもらい、協働で読み解くことを勧めます。

そうした場合、３～４回の議論を重ねますので、最低でも1か月はかかります。

⑧　経営への報告

社員意識調査を行う目的の中で経営課題についての要素が含まれているはずです。

それにどう答えるのかを報告書には記載するべきです。

そうしないと、単なる数値の報告になります。

会社の抱えている経営課題との整合性を確認するので、１，２回の議論が必要で、通常は準備に半月程度かかります。

⑨　公開

　社員意識調査の結果は社内で何らかの形式で公開することが必要です。

　やりっぱなしで、社員に何もフィードバックしないと、自分たちの声が無視されたと感じてしまい、次回からの調査に否定的になってしまうリスクがあるからです。

　できれば説明会を開催することが望ましいです。

### ○　スケジュールを遅らせる要因に配慮すること

経験的に、データ入力や集計などの外的要因で遅れることはなく、ほとんどは内的要因です。

◆　設問項目が決まらない

　結構シャレにならないのは、キックオフ時に設問項目の大まかなデザインができていても、モデル化ができていなかったり、単に聴きたい事の羅列であったりして、体系的な設問群でなかったりするケースです。

　興味本位に設問を増やしたりするために、取捨選択にもめます。

◆　聞かなくてもよい相手に同意を求める

　社内でアンケートを実施するので、もののいい方（文章表現）や設問項目の漏れなどについて関係部署（配布先責任者）に事前に確認することがあります。

　文章表現は、あいまいさの排除や聞きたいことのポイントが抑えられているかが重要なのですが、こういう言い方をすると不愉快に思われるのが嫌だとか、露骨に聞くのが嫌だという感情的な理由で意見を述べてくることがあります。

　また自部門特有の問題を持ち込み、全社としては無関係で体系的でない設問を追加することを求めてくる場合もあります。

　個別に対応すると全体的な体系がおかしくなります。聞かない方がよいです。

◆　回収できない部署がある

　長期出張や病欠の方がいると、その方々の回収が遅れます。

　遅れた方を母集団に入れなくとも影響はありません。体面だけで「全員回収」というのは、やめましょう。

　全員そろわないと出せないという部署が出ないように事前に調整してください。

◆　メンバーがそろわない

　最後の読み解きや報告会など、都合により出席できないという方がいます。

　社長さんであれば仕方ないですが、そのほかの方は、こうした社員意識調査に基づく施策展開より重要な仕事があると判断されているのですから無視してください。

◆　決裁が下りない

　お金が動かないと進めない仕事もあります。

　決済が滞りなく行われるように注意してください。

### ○　根回しをしておくこと

［客］ 根回しですか？

［私］ そんなにドロドロしたものではないですが、やはり関係者には事前にいつごろどんなことをするかは知らせないとまずいですね。結構、俺は聞いてないとか言い出しかねけない人もいます。

［客］ どんな人が関わってくるんですか？

まずは、社員意識調査の工程表「１．１　調査の工程表の確認」でどんな人が関わるかを確認してください。その上で、どのような業務が自分の業務であり、事務局としてどの範囲までが業務なのかを把握してください。

一般的には、こうした社員意識調査にかかわる関係者を整理すると下記のようになります。

◆　社内

•事務局

社員意識調査全般の企画と実施の時間管理を含めたマネジメント及び結果に対しての責任を持ちます。

•調査対象部署

社員全般は誠意をもって回答し、部門長は結果を読み解き、課題解決に対して積極的に取り組むことが求められます。

•システム部門

調査をイントラネットなどで行う場合には、社内のシステム部門に環境の整備を求める場合があります。

•経営層・取締役

最終的に報告を上げる対象です。社員意識調査の目的に従った報告義務があります。

◆　社外

•コンサルタント

社員意識調査全般の設計を経営課題につなげるための助言を専門的知見を基に行います。この際、数理科学（社会統計など）の専門家が含まれることが望ましい。

•WEBの調査会社

WEBで調査を行う場合には、専門のサービスプロバイダがあります。

•印刷会社

紙媒体の調査の場合には、印刷会社や配布用の封筒などを用意することになります。

•データ処理会社

紙媒体の場合にはデータの入力や、データの整理を行います。また、これらのデータを集計し、グラフ化し、事実ベースでの報告書作成を行います。

## １．５　進捗管理を確実に

［客］ だいたいの日程感はわかりました。遅れないように頑張ります。

［私］ いや、「頑張ります！」ではなくて、進捗管理表などをもとに目に見える形にした方がよいですよ。

［客］ 進捗管理表？

### ○　進捗管理表が必要なわけ

「○○君。アンケート票の印刷の手配済んだかい？」

「あぁー・・・忘れていた」

なんてことがあると困りますね。

仕事の基本は「報・連・相」ですが、そもそも何をすべきか決めていなければこれをすることすらできません。

なんとなく業務として「これだけあるよね」という漠然とした感覚で仕事をしていると、何をいつなすべきかということがあいまいになる恐れがあります。その時になってあわてないように準備しましょう。

### ○　進捗管理表

現在はイントラネットなどの環境が整備され、場合によってはプロジェクトマネジメントのツールなどが用意されているケースも多いと思います。そうしたものを活用しましょう。

進捗管理表で管理する項目の例を下記に示します。

◆　工程として管理するもの

•アンケートの設問項目を設計する

•アンケート設問、集計属性、配布・回収の詳細手続きを打ち合わせる

•アンケート設問、集計仕様を作成する

•配布準備：社内承認をとる。社内に事前周知する

•アンケート票を完成する

•アンケート票を配布する

•アンケート票を回収する

•アンケート票を集計し、結果をグラフ等に整理する

•結果を分析し、報告書を作成する

•報告書の内容を関係者に説明し、意見交換する

•提言を含めた報告書を完成する

•経営トップに報告する。社内にフィードバックする

◆　進行を把握する項目としては

•だれが行ったか？

•いつ行ったか？

•誰が確認したか？

を確認する必要がありますね。表の枠組みを考えるのであれば、確認項目として

•担当部署（事務局、委託業者、コンサルタント、職場事務局、社員）などの該当の有無

•実施時期（予定）

•実施時期（実施）

が適当かと思います。

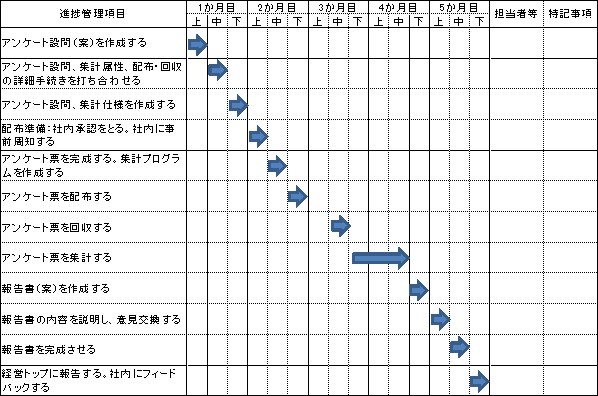
### ○　誰と共有する？

　社員意識調査が、一人でするわけでもなく、また、外部のコンサルタントなどの協力を仰ぐ場合には、だれがどのような役割を担い、それをいつ行うかの共有をする必要があります。

　なぜならば、社員意識調査の工程は、前工程ができていないと後工程はできない性格を持っており、また、工程ごとに必要な時間も努力で短縮できない（配布時期などあらかじめスケジュールされている性質のものもある）ため、工程ごとに確実に進行されることが求められるからです。

　したがって、各工程が確実に進んでいるかを確認し、もし遅れが生じる場合には後工程での調整をすることが求められるので、進捗管理は必須になります。

進捗管理表のイメージの例を以下に示します。



# ［実務編］　第2章　　設問項目の設計

## 2．1　「標準的な設問項目はないのですか」といわれる

　さて、社員意識調査を行うのですが、初めてこれを行う企業からは「標準的な社員意識調査の設問項目はないのか」というものがあります。もちろん、当社でも標準的な設問項目がないわけではありません。しかし、その範囲は多様であり、すべてを採用すると３００問近くになります。

どれを使用するかは会社が抱えている課題によります。

　また、設問の背景となる理論的な枠組みも関わります。

　例えば、

（１）SROという理論に基づく組織風土診断

　このモデルでは、「仕事への動因」「コミュニケーション」「組織有効性」「活動成果」という枠組みで６４設問で構成されます。

（２）人事制度の有効性判断

このモデルでは、人事制度の諸要素、その下での仕事の進め方・意思疎通の状態、社員が置かれている仕事環境の評価などが中心となります。社員がその能力を発揮できる環境整備の施策が有効に機能しているのかを見ます。

企業ごとに課題は違うので、カスタマイズすることが多く、当社で保有している設問サンプルでは２００近くになります。

（３）管理レベルを図るアンケート

社員が働く場面を想定して、その時にとるべき行動をとっているのかを図るアンケートになります。「はい」－「いいえ」ではなく「できている」－「できていない」の聞き方で判断することが多いです。

これも企業ごとにカスタマイズしますが、当社の保有する設問サンプルでは５０問程度です。

とはいえ、そもそも会社ごとに抱えているリスクは異なります。

したがって、どこでも使い回しができる設問項目などありません。仮に汎用性の高い設問群があったとしてもカスタマイズが必ず必要です。

　にも関わらず、標準的（もしくはプロバイダーの提示する）アンケート項目に傾いて行くのはなぜなんだろうと不思議に思います。

## 2．2　設問設計の失敗の典型例

### ○聞きたいことだけ聞いていませんか？

社員意識調査で、結果の活用ができない事例を見ていると、社員意識調査といいながら、自分たちが興味のあることを羅列しているので、網羅性が欠如し体系的な分析ができない例が多く見られます。

設問項目に細かさのバラツキや、同じことを聴く（反対に大切なことを聴かない）など、もれや重複などもあり、結果として、項目ごとの平均の「高い／低い」の議論しかできないケースが目につきます。

社員にとってという意識や経営にとってという意識がない「聞きたいことだけ聞く社員意識調査」では活用の方向性を見出せません。

### ○　社員意識調査のインプットとアウトプット

社員意識調査は、一般的にはアンケート形式の調査により行います。その処置の過程は以下の通りです。

①　アンケート項目に対する回答を取得する　（最初のインプット）

②　回答を整理して、集計表やグラフの形で整理する（　アウトプットかつ次の処置のためのインプット）

③　実際の現場の状況などを念頭にどうしてそのような結果になるかを仮説化し、検討する

④　検討した結果をもとに、施策に展開できる項目を抽出する。

⑤　経営層に報告できる報告書を作成する

したがって、最終的なアウトプットとしての提言を含んだ報告書を作成するための実証データを得ることができるのかどうかを設問設計の段階から行っておく必要があります。

### ○　ガベージ・イン・ガベージアウト

我々の世界では、「 GIGO （garbage in, garbage out ）」という言葉があります。

いろいろな意味の解釈がありますが、材料が悪ければろくな料理はできません程度に考えてください。

では社員意識調査についてはどうでしょう？

これはひとえに、設問設計にかかっています。

社員意識調査の結果をうまく使えていない例を見ていると、同じような困った状態を見ます。つまり－　なんとなく聞きたいことだけを聴いている－パターンが多いということです。

### ○　なぜこんなことが起こるのだろう？

社員意識調査が経営に役立っていない、もしくは集計から踏み出して課題に展開できない最大の理由は調査項目が単純に興味のある事柄を脈絡なく列挙することにあります。

これは以下のような問題をはらみます。

* 聴いたところで解決の施策が展開できない（他社より給与水準が低いといわれてどうする？）
* 同じような設問が点在し、結果の読み解きで同じ視点で異なる結果の読み解きを難しくする（同じ様な質問であることを意識するのであればきちんと設計時に設問数が均等になるように考慮する）
* 設問間の関係性がなく、データの背景の深堀に寄与しない（Aという質問が高いのであれば、Bという質問も高いはず。あるいは、理解をしているか？という質問と実行しているか？という質問を設定し、活動レベルを評価することが必要）

こうしたことを防ぐためには以下のような事項への配慮が必要です。

* 調査の目的を明確にすること
* 最終的な活用方法をイメージすること
* その上で関係性モデルを設定し全体を俯瞰できるようにする

こうしたことに対して絶対的な正解があるわけではないですが、自分たちなりに考えてみてください。

## 2．3　目的を明確にすること

### ○　目的が明確でないと困ること

“調査目的はなんでしょう？単に「知りたい」という興味本位で調査するわけではないでしょう？”という話をしていてもなかなか理解を得られないというのが実情です。

企業の活動目的の一つは「業績の向上」もしくは「業績向上を阻害する要因の排除」です。

社員満足度調査では、

・社員のモチベーションを向上させ、製品品質の安定に寄与する

・コミュニケーションや意思伝達の阻害要因の排除により業務効率の向上を目指す

・コンプライアンスなどの意識低下といった業務上のリスクの把握と危険因子の除去

などが調査目的の一端を担うことになります。

これだけが調査目的ではないですが、きちんと調査目的を明確にすることが重要です。

もし、こうした調査目的が明示されないと、調査して結果が出てきたとしても、アウトプットの評価基準（何をもって有効な調査であったかの指針。目的との合致性。）がないためにやりっぱなしになり、マネジメントシステムでいうPDCAに利用できません。

実は、経営が持つ課題解決に使えるような結果を集計結果から導き出せるかどうかはあらかじめ保証はできません。ですが、調査目的を明確にし、これを解決するためにどのような結果が求められるかを予想し、それを受けてどのような提言につながるかを最初の段階で検討することはとても重要です。

こうした視点が抜けてしまうと以下のようなことが起きます。

◆　目的がわかっていないために経営者から叱責される

何のために社員意識調査を行い、成果として何が必要なのかを経営層と合意していないことがあります。本人たちはやっているつもりでも、経営から見ると「なぜできないんだ」という評価になります。

◆　分析ができない

単に、興味のあることを羅列的に質問しているので、回答傾向の背景の分析ができず傾向以上のものが出てこないという例が散見されます。単に平均値を羅列しても何も解決されません。

◆　社員意識調査を行うこと自体が目標になってしまう

社員意識調査の結果をどのように使うかの合意がないため、だれに何を提供するかの戦略が明確になりません。そのため、単に「やりました」のレベルでとどまってしまう傾向があります。

### ○目的を考えてゆくためのポイント　その１（原則）

まずは原則論

①　社員意識調査で検討できそうな目的を考える

さて、大上段に構えるところから始めましょう。

社員意識調査でわかるのは、社員がどのようにいろいろなことを受け止めているかの程度です。

したがって、社員意識調査で届きそうなところに、売り上げ増大や生産性向上など、活動プロセスそのものを変えることはあまりないことはわかります。

もしあるとしたら、人の働き方や考え方で左右されるリスク（たとえば法令順守の問題、モチベーションの低下による生産性低下への影響の懸念、組織の意図（方針やビジョン）の浸透の阻害による組織パフォーマンスへの影響）などがあります。

結局「人の働き方の変化を促すことにより組織パフォーマンスの向上を目指す」という言い方が無難な目的になりそうです。でもこうした抽象的な言い方ではだめですよ。もう少し考えてください。

②　施策への展開ができそうであること

結果として、皆がどのように感じているかがわかったとして、たとえば「人の働き方の変化を促すことにより組織パフォーマンスの向上を目指す」ために人への働きかけや活動を促す仕組みへの展開ができるかを想像してください。

社員意識調査の結果がわかったとしても何も施策に展開しないのであれば、調査の意味はありません。

一般的には、教育、啓蒙、目標管理、小集団活動（ワークアウト）などが分野としてあげられます。

③　施策に必要な要素がわかること

たとえば、教育ができていないとどのような意識で皆が働いているのか？

といった、ある種のストーリー性が考えられることも必要です。

### ○目的を考えてゆくためのポイント　その２（認識している経営課題や経営環境の変化）

社員意識調査をただやりなさいというような指示は稀でしょう。

組織のパフォーマンスを上げたい、顕在化している組織の問題（法令違反、不良品の発生など）の原因を探りたい、などあると思われます。

何らかの経営の目線での関心毎があるはずなので、仮に明確に指示されていないとしても、きちんと考えておきます。

そうした認識の背景にある経営環境の変化（組織の拡大、競争の激化、外国人労働者の急増など）も考慮します。

調査を行う動機づけとしては、経営環境の変化に伴い就業観がどのように変化し、それがどのようなリスクで発生するかを見ますが、たとえば以下のようなことが考えられます。

●　企業規模の変化（垂直統合、水平統合の推進）

会社の規模の変化、あるいはＭ＆Ａなどで、組織の規模や扱うセグメントが変わると、当然マネジメントのスタイルも変わります。マネジメントのスタイルが変わるのであれば当然マネージャーの役割なども変わります。

そうした会社側の意図が現場に浸透しているのかを確認する必要があります。

●　社会通念の変化によるコンプライアンス上のリスクの増大

直近では、個人情報保護法、企業機密の漏えいの問題、セクハラ／パワハラなど、以前は大した問題ではないと思われるようなコンプライアンス上の課題が出てきます。こうしたことは企業側で対策をとっているはずですが、果たして現場に浸透しているのか？

●　就業形態の多様化

正社員を抑制し、非正規雇用が中心になる会社もだんだんと多くなってきています。こうした就業感の違いが組織のパフォーマンスに与える影響も見逃せません。

●　法令による労働環境の制約の強化

残業時間の抑制が代表的ですが、労働者のためにという法整備は必ずしも労働環境の向上につながるとは限りません。リスクがどのような局面で顕在化するかを考えましょう。

●　少子高齢化に伴う、高度人材の確保の困難

人材の採用が難しくなると、適材適所や人材の充填で思ったような対応ができにくくなります。

退職率の増加、年上部下の発生、人材の配置の硬直化など様々な影響が考えられます。こうしたことが、職場に対しての皆の意識にどのような影響を及ぼすことが考えられるかなどを検討します。

### ○目的を考えてゆくためのポイント　その３（相互関係を仮説を設定する）

経営課題や経営環境が、組織に働く人にどんな影響を及ぼし、それがそのような局面で顕在化するかを仮説として設定します。

公式的な文章として残す必要はありませんが、ある程度ストーリー的に考えられるようにします。たとえば、

・顧客第一主義ということが叫ばれているはずで、なおかつ社員にはそうしたことを伝えているはずだ。しかし実際には顧客からのクレームなどを見ると問題がありそうだ。

・こうしたことのは背景には、競争が激化したために売上至上主義になり現場に余裕がなくなっているかもしれない。

・もしそうならば、上司と部下のコミュニケーションの不足や、労働環境への不満などにも影響があるはずで、単に顧客からのクレームだけでなく他にも顕在化している恐れがある。

「風が吹けば桶屋が儲かる」はかなり強引な因果関係を紡ぎだしていますが、相互の関連性を考える一つの方法論を示していると思います。多少の強引さや飛躍があったとしても、仮説として考えることは重要だと思います。

こうした背景を図示化しておくことも有効です。

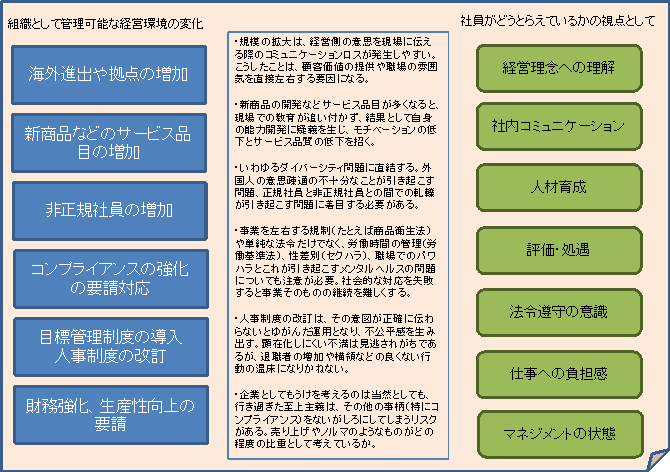


　図　相互関係の仮説か

### ○目的を考えてゆくためのポイント　その３（ゴールを考える）

進行のゴールを設定して考えることも有効です。

社員意識調査の結果から経営に寄与する提言を持ってゆくというのはかなり大胆ですが、経営資源を使って社員意識調査を行う以上、何らかの意味を持たせることが必要です。

　そうした意味では、

1.社員意識調査を行う

2.社員の考えていることがわかる

3.業務遂行上の特性がわかる

4.組織パフォーマンスを左右する事項がピックアップされる

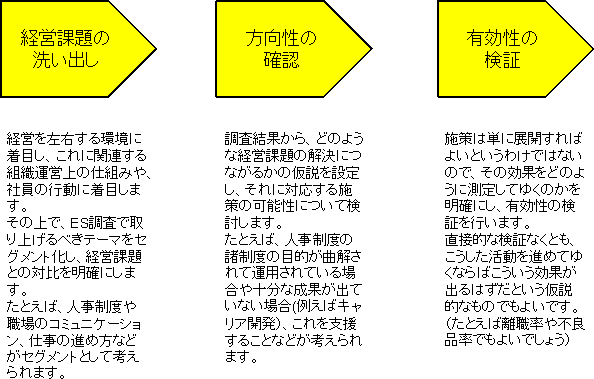
5.リスク低減の方向性がわかる

6.必要な対策を提言する

ぐらいの展開は明言してもよいでしょう

順番に整理するのが困難であれば、逆方向から展開する方法もあります。

　下図を参考にしてください。



### ○　あらためての話題（目標（ゴール）の明確化）

社員意識調査を意味のあるものにするためには、調査自体を目的にしないという心構えが必要です。

たとえば、

1.自組織のなりたい姿、ありたい姿を明示し

2.現状の組織の状態を評価し

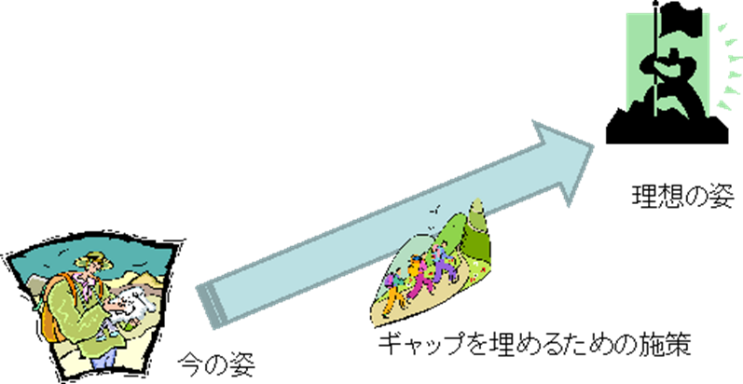
3.ギャップを認識し

4.そのギャップを埋めるための施策を展開し

5.展開した結果、理想の姿にどの程度近づいたかをモニタリングする

という考え方です。

社員意識調査は、このうち、②と⑤を補助するための手段だというように考えます。



## 2．4　設問設計の標準的な手順（概要）

さて、社員意識調査に関しての大まかな課題認識は確認しました。

これに基づいて設問設計や報告書の作成を考えてゆきましょう。

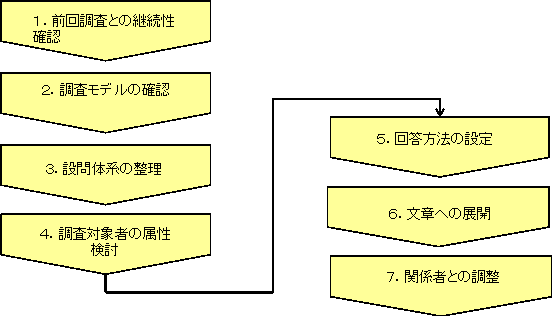
この章からは実際に社員意識調査で行う作業ベースでの話が中心になります。

こうした設問設計からのかかわりは初めてという人を想定して当たり前のことも含めて、順番にお話を勧めていただきたいと思います。

また、ここれまでの調査では担当者が興味本位とまでは言わないまでも、確固たる理論もなく聴きたいことだけを聞いていたという事もありうるものとし、設問設計のあるべき姿から議論してゆきたいと思います。

当社の考えている設問設計の手順は次の通りです。

簡単な説明を付します。



（１）前回調査との継続性確認

　継続して社員意識調査を行う場合には、前回の結果と比較するかを確認してください。

　特段の理由がないので「変えるな」という指示が出ていることもあります。また、前回の調査では「○○が不備だったので改善するように」という指示があるのであれば、そうしたことを確認します。

（ポイント）

□　前回の調査実績があるか？

□　設問を変える必要がないという指示があるか？

□　前回の調査で調査方法自体に課題が提示されているか？

（２）調査モデルの確認

　詳細は後述しますが、社員意識調査の背景となる要素ごとの関係性を整理した調査モデルがあるかを確認します。

　単なる興味本位で聞きたいことを総花的に聞くのは調査後の活用シナリオを描けません。

（３）　設問体系の整理

　調査モデルに従って調査対象をセグメント化し、設問体系に展開します。

　たとえば、コミュニケーションを対象とした場合、それは日常のどのような行動や考え方に反映されるかの検討をします。（この場合、たとえば、“上司と部下の意思疎通”など。設問そのものではないです）

（４）　調査対象者の属性検討

　こうした設問を通して、社員の意識構造がどのような層に現れるのか？あるいは、施策としてどのような階層ごとに展開できるのかを考えて、属性（年齢や職種など）を設定します。

　ある程度の分析イメージもここで作成します。

（５）　回答方法の設定

　回答方法（5択、4択、複数選択その他）を検討します。

　また、設問への回答は同じ形式で連続した方が回答者に負担がかからないので、この段階で設問の順番なども整理します。

（６）　文章への展開

　設問の具体的な文章化を行います。

　主語や述語、目的語の単一化（一つの質問で二つの事を聞かない）、状況の説明を入れないなどを考慮して、長くならない文章への展開を行います。

（７）　関係者との調整

　実際に設問を文章化したら、その内容について配布先の責任者に目を通しておいてもらうことは必要かもしれません。細かい用語が現場で使うものと異なることがあるからです。

　ただし、一つ一つの現場での個別の対応はできないことをきちんと伝えます。すべてには対応できないですし、経営マターでの調査なので現場の意向で内容を左右させるべきではありません。

では、次の節から個別にみてゆきましょう。

## 2．5　前回調査との継続性の確認

初めて社員満足度調査、あるいは社員意識調査をする場合というのはあまりないかもしれません。

名称はいろいろあるにしても、何らかの形で社員の意識や満足度を測り、モチベーションアップにつなげたいというのはどのような企業でも期待しているはずです。

建前としては、調査モデルをきちんと確立してから調査しましょうということですが、こうした従前の調査項目を活かすということも選択肢の一つにあります。

この点について少し考えてみましょう。

### ○　継続して同じ設問で調査を行う意味

社員意識調査の結果を見る基本的なスタンスは「ばらつきや変化を見る」です。

これは、たとえば

・属性間（定期採用と中途採用、男性と女性、若年増とベテランなど）で差異を確認し、属性が結果に及ぼす影響度合い

・項目間（上位方針の展開と直属上司のマネジメントの程度など）で値の上下の振れを確認し、施策の展開で無理が生じていないか

などを見ます。

同様に経年（同じ質問で決まったスパン）で社員意識調査を行うことは、設問ごとにこの間にどのように変化をしたかを見ることで施策の有効性や経済環境に対する社員の意識の変化を見ることができるメリットがあります。

ただし、前回より平均値が「上がった」かどうかを議論の対象にしない方がよいです。

もし、社員意識調査を行った実績があるのであれば、むやみに前回の設問項目を変更することは推奨していません。

ただ、こうした場合でも調査モデルを整理することは必要です。

○　設問項目を見直す意味

そうはいっても、会社の経営環境や事業環境が変わった場合、特に従業員構成が変わったりした場合には統治のありようも変わってきたりします。

設問項目の見直しの要因は以下のようなことがあげられます。

• 企業規模の拡大（従業員の増大）にともなう顕在化してきた問題への対応

• 法改正や社会的環境変化（たとえばセクハラ、パワハラ、セキュリティ、コンプライアンス）への対応

• 従業員構成の変化（たとえば契約社員やパート社員の増大）に伴うコミュニケーションの問題

• 職制の変更などを含めたHRM制度の改定に伴うマネジメントスタイルの変化

• ワークライフバランス、メンタルヘルスケアなどの社会的な潮流の変化

新しいテーマが増えた場合には調査項目を増やしたり、逆に問題にならないような事柄は減らしたりします。

また、同じテーマであっても、問いかけの内容が異なる場合もあるかもしれません。

ただし、なんとなく、こうしたことも聞きたいというような“情緒的な”理由は避けた方がよいです。

○　設問を追加する場合の注意

では、新しいテーマが増えたので設問を増やすという、単純な対応は避けましょう。

理由は二つです。

一つは、実務的には、回答数が増えると回答者が大変になり、まともに答えてくれなくなるリスクがある。

二つ目は、結果を解釈する際に脈絡のない分析になる恐れがあるということです。

特に、2番目の理由は大切です。

社員意識調査にも調査モデルというものがあり、単に聞きたいことを設問にしているわけではなく、設問間の関連性を必ず念頭に入れます。

そのため、追加した設問が新しいカテゴリーであろうとなかろうと、他の設問と同じことを聞いていないかを確認して対応します。

もっとも、同じことを聞いていると承知している場合にはこの限りではありません。

○　経年変化を見る場合の注意

原則、文言なども同じ設問に対して比較することが求められます。

わかりにくいなどの理由で文言を変更する場合がありますが、その設問をどうとらえるかの個人ごとのバラツキに余計なバイアスがかかるので推奨していません。

ただし、どうしても変更したいという場合には、分析をする際に「聞き方を変えました」という前提条件を入れて比較します。

○　別の社員意識調査として実施した方がよい場合もあります

設問項目を見直した場合、一般的に以前調査をしていた項目を大幅に削除するということが困難な場合があります。

ややもすると、質問項目が肥大化し、回答者に過大な負荷がかかる恐れもあります。

こうした場合は、社員意識調査としては“別の調査なんだ”と割り切ることも必要です。

見直しが必要な場合としては、前述のように会社を取り巻く環境（法令なども含みます）が変わり、社員の意識を図ることがリスク低減のために必要とする場合などがあります。

最近の話題ですと、ワークライフバランス、メンタルヘルス、ダイバーシティなどがあります。

しかしこうした、トピック的なものを追加してゆくと、調査のフレームワークが維持できなくなり、最初の「聞きたいから聞きます」的な調査に陥ります。

調査モデルから外れるものについては、別途の調査として実施することを薦めます。

## 2．6　調査モデルを考える

調査モデルという言葉は私の造語かもしれません。

なぜこんなものが必要なのでしょう。

社員意識調査の目的を検討した段階の枠組みでは足りないんでしょうか？

一緒に考えてみましょう。

モデルはなぜ必要？

モデル？

当然、ファッションモデルではありません。

簡単に言えば、物と物とのかかわりを整理したものです。

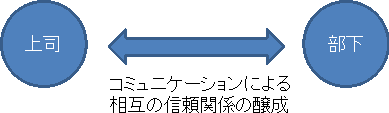
基本的な構成は、要素と相互の関係性を矩形や矢印で表現します。

たとえば、原因と結果に着目し、発生事象だけを表現すれば、

H:\NSS\MyWeb\ss-nakano-7\contents\sess\doc\img\zu-5-3-1.gif

といった感じでしょうか？

また、相互関係を適切な状態に保つことを表現すると



のように表現できます。

書き方のルールはいろいろありますが、あまりこだわる必要はありません。

対象事象を構成する要素を枠で囲み、相互関連を線で結び、そこに影響を与える要素を注記で書くやり方で十分でしょう。

最終的には設問体系をツリー図や一覧表で整理することになりますが、こうしたものがモデルのどこを説明しており、どこを説明していないかを確認するために有効と考えています。なぜなら、どのような設問群を考えたとしても、すべての要素を含めることもできませんし、また相互の設問がおたがいに重なる領域について焦点を当てることにありうるからです。

実務的な話をすれば、設問項目の数は有限です。せいぜい100問前後でしょう。

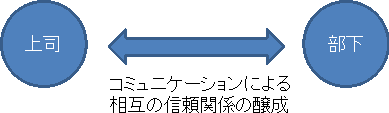
そうした時に、なるべき明らかにしたい事柄に対応した設問の選択が必要になり、その時に、漏れがなく重複が無いことを念頭に、設問の取捨選択が行われます。

こうしたことのために、社員意識調査の因子を列記し、これの相互関係を見るという方法論として、調査モデルを使うということを推奨しています。

モデルの要件

では、いきなりモデルを考えるのかというとそんなことはありません。

モデル自体の役割を考える、モデル化を含めた全体像が必要になります。



上手のような枠組みを考えると、モデルに必要な条件が浮かび上がってきます。

（１）モデルで表現すべき目的が明確であること

一般論で言えば、「組織で人が働くとは何か？」を表現できることが必要です。

もっと特定の目的で、「人事制度が組織で働く人にどのような影響を及ぼすか？」、「海外進出に伴う企業規模の拡大について業態が変わってゆくことの影響を見たい？」といったものでもよいでしょう？

こうした視点がないと、モデルが何のために何を表現しているのかがわからなくなり、目的性のない調査は、調査したことで終わり結果の評価ができなくなるからです。

（２）設問への展開が可能なこと

設問のパターンは、おおむね以下のようになります。

あなたは／あなたの職場では　［　　A　　］は［　　B　　　］であると思いますか？

ここでのAとBの組み合わせの例としては「組織－状態」、「機能の発揮－適性」、「現象－有無」のようなことが考えられます。

こうしたことの展開のためには、何が主体であり、それに何が作用するのか、それはどのようなものであるかを５W1Hうぃ基本に展開します。

モデルから設問に展開する時に、上記が明らかにならないようなモデルであれば再考が必要です。

モデルを作る上での考慮点

モデルを考える上で配慮すべき事項を下記に示します。

◆　ステークホルダーの明確化

社員の考えていることや普段の行動を聴きますから、そうした事柄に関連する事項を列記します。

一般的には、社員本人、上司／部下、顧客（後工程も含む）などが考えられます。

また、ヒトだけではなく、組織の制度、経営環境、職場の労働環境なども含め少し幅広く考えます。

◆　ステークホルダー間の関係性の明確化

こうしたステークホルダーの相互関係や、こうした関係性が生み出す組織運営上のリスク、もしくは視点を整理します。

◆　施策への展開の示唆

関係性を見るだけでなく、仮のその状態がわかった場合、「そのままの状態を維持する」のか、「変える」のかなどを考慮して施策への展開の可能性を考えます。変えられないものをいくら聞いても無駄です。

## 2．7　標準的なモデルはあるのか

標準的なモデルはあるんでしょうか？

当社ではいくつかのモデルがありますが、問題意識をどう持っているかに依存するのでこれが正解というものはないです。

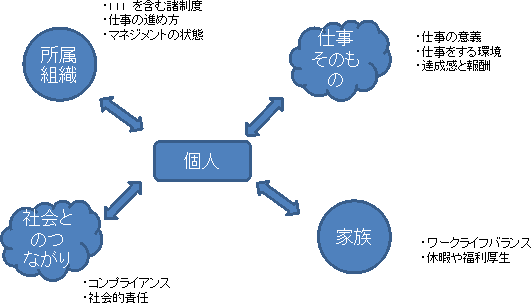
ただ、経験的に、このように整理したらわかりやすいというものはあります。

この通りにすればよいというわけではありませんが、いくつかサンプルがあります。どのようなモデルをしたらよいかは、個々の企業により異なるのでそのまま使うのは控えてください。また組織の未来を見据えたモデルなど簡単にできるはずはないので、試行錯誤でやってみてください。

いくつか例示しますので、参考にしてください。

働く人個人を中心とした全般的な関係性に着目したモデル

働く個人を中心としてとらえ、どのような依存関係にあるのか、それはどのような要素が影響するかを単純化して整理した例を以下に示します。



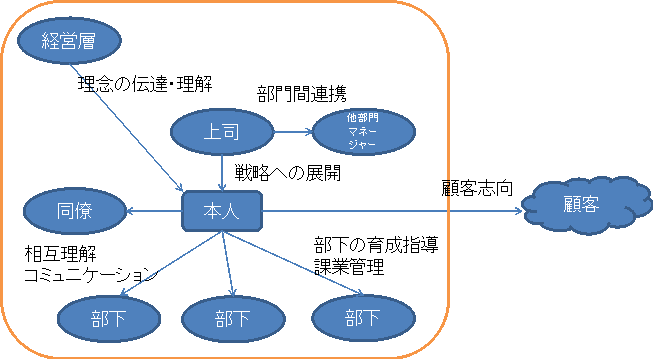
こうしたモデルは、組織と人という範疇から少し幅を広げ、個人がどのような環境で生活しているかを焦点とし、こうしたバランスのゆがみがないことを診断しようという意図があります。

一方で、社会とのつながりを、組織を通してではなく直接の関係性で見ていますので、コンプライアンスなども自身の価値観を通してみるモデルになっています。

昨今のコンプライアンスの問題は、こうした社会とのつながりを組織の向こう側で見てしまえば自分自身の常識ではなく、“会社”の常識を通してみてしまうことになるので、当然起こり得ることとしてとらえることが可能です。

組織の中での個人と他者との関係性に着目したモデル

組織内で、活動を行うという視点で人とのつながりを焦点にあてた例です。



こうしたモデルでは、主にコミュニケーション／意志の伝達／志向性を見ることになります。

組織のパフォーマンスを上げるためには

・組織の意図を確実に伝達する

・権限を委譲させる。そのために役割を明確にする

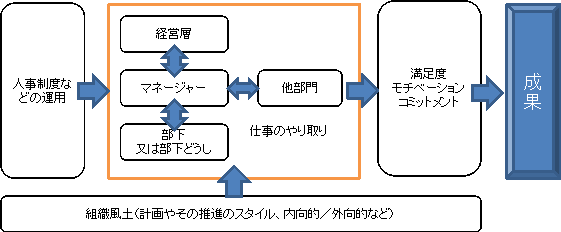
という考え方に基づいています。

社員意識調査は、このような考え方が浸透され、実際に機能しているかの計測が中心になります。

先のモデルでは、単純に組織と人を分離した表現になっていますが、組織の中を分解してこのようにコミュニケーションを中心にしたもので表現し、組み合わせてモデル化することも可能です。

マネージャーの役割を中心にしたモデル

マネージャーの行動が社員のモチベーション向上につながり、これが成果創出につなげてゆくという考え方で整理したモデルです。



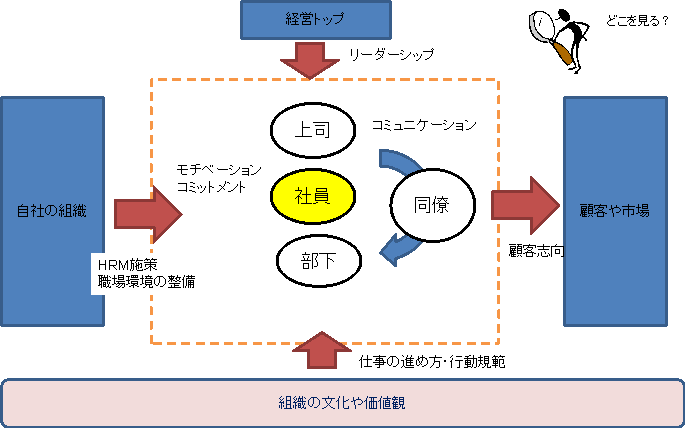
矢印自体が相互の影響を表しています。

その相互の影響はなんなのかについては記述していません。会社ごとの仕事のやり方などを考慮して具体的な相互関係の内容を検証する必要がありますので、単なるフレームとして考えてください。

また、成果創出はあくまでも理想論になります。ここの部分を社員意識調査で確認することはできません。

ステークフォルダー同士の働きかけに着目したモデル

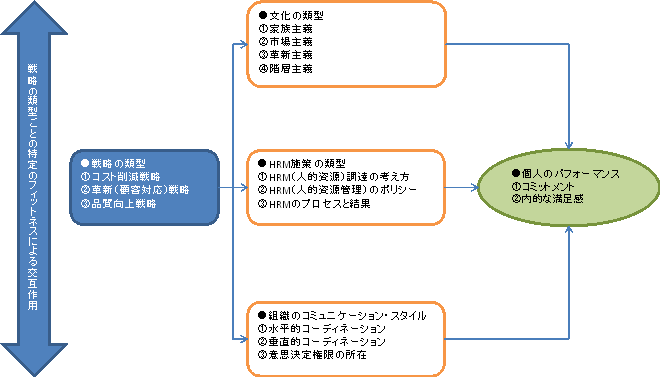
もう少し働きかけについて整理したモデルとしては以下のような表現もできます。



ただし、ステークホルダーのすべての要素を取り込むとモデルが大きくなり、設問数が膨大になります。現在の会社が抱えている課題について、どのステークホルダーとの関係が重要なのかを取捨選択してください。（注：　せいぜい、4つか5つ程度です。）

HRM施策の外的・内的な整合関係を把握するためのモデル

JMAM（日本能率協会マネジメントセンター）が行った、2007年度HRM調査報告書にHRM施策の外的・内的な整合関係を把握するためのモデルとして以下のようなモデル図が掲載されている。（注：中野がパワポで再作成）



この報告書の序文（はじめに）に「個人や組織のパフォーマンスを最大にするHRM（人的資源管理）の施策とはどのようなものか」と記載されているように、主にHRMを中心的な論点に据えたモデルとなっている。

現在、JMAMではこのモデルに沿った設問体系を展開しており、設問数はやや多いものの、組織の課題を抽出し、施策に展開するための提言を整理するためには非常に論理だった体系と考えている。

弊社でも、こうしたフレームワークについてJMAM担当者と意見交換をしている。

ご興味のある方はご連絡いただきたい。

生産性科学というフレームワーク

参考文献

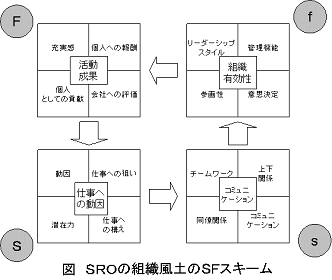
• 生産性科学入門　黒沢一清　　放送大学教材　84445-1-9411

• 知識集約型スタッフ（KIS）の生産性／創造性を高めるための組織風土改革戦略策定に資する組織診断体系　黒沢一清　研究　技術　計画　Vol5、No2／1990　研究・技術計画学会

• S-Fスキーム考　－Productivity Science：PoSにおけるメタ・スキームへの群論適用上の一般則－　黒沢一清　平成16年3月31日　明星大学10周年記念誌－情報学部－

• 「経営組織論」－SRO生産力－　黒澤一清　2007

SFスキームは黒沢一清先生（東京工業大学名誉教授）が、生産性科学という研究分野で提言しているモデル。64設問で構成されます。

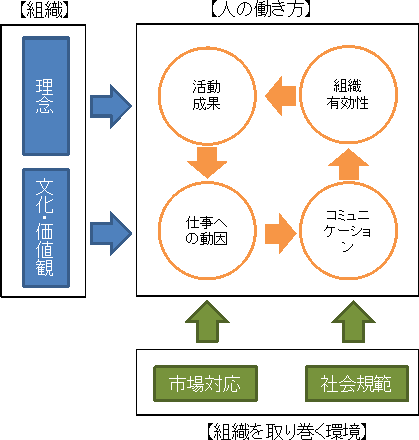


もう少し詳しい資料は、SRO組織活性化診断を参照ください。

なお、こうしたモデルは少しアカデミックになるきらいがあることや書籍での露出度が少ないせいかあまりなじみがありません。

しかし、組織で人がどのように働き、それが組織の活力にどのように影響してゆくかを把握するためには有効な考え方と考えています。

SFスキームの診断自体は６４設問で構成されていますが、周辺を含めたモデルとして下記のように拡張して全体をとらえる考え方もあります。



## 2．8　設問体系の整理の仕方

ここから具体的な設問設計に入ります。

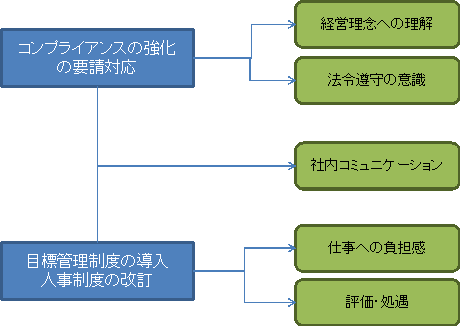
本来は企業ごとに経営環境も異なり、したがって社員意識調査の目的も異なるのですが、サンプルとして以下を想定し、これ以降の記述のベースにします。

○　背景の設定

会社が大きくなるにつれ、個人商店から社会の公器としての自覚を求められるようになった。昨今の様々な事件を見ると、反社会的な行動や企業としての責務の放棄と受け取られかねない言動は、表舞台からの一発退場を招く恐れがある。こうしたことは、組織的な不祥事であろうと個人の犯罪であろうと同じようなリスクがあり、コンプライアンスの徹底はますます重要になってきている。また、組織の拡大に伴い、従来型の職制では対応できないことや、自分たちの行ったことが正当に評価され邸内というような不満もあり、人事制度を改訂したが、必ずしもうまくいっているとは言えない。こうしたことの現状把握をすることがまずは最初の目的となる。

調査モデルへの展開

上記に対応して、以下のような調査モデルを考える。



○調査モデルから設問体系を整理する

調査モデルを確定した後で、実際の設問に落とし込むために、調査モデルの構成要素について、

• 誰に聞くのか

• 施策との対応で一定のまとまりがあるか

• 認知・理解・行動・指導といった社員の行動のレベル分けで整理できるか

などを考慮してカテゴリー分類をします。

こうしたことにより、調査モデルに基づく設問の漏れや重複などを避けます。

カテゴリー分類は、経験的に最大3階層ぐらいでまとめると俯瞰しやすい傾向にあります。　それぞれの階層は、およそ４～８ぐらいのカテゴリーでまとめるとよいでしょう。

2階層まで展開した例です。



なお、実際には2階層では十分ではなく、もう少しブレークダウンしてゆく必要があります。

たとえば、「ビジョンの浸透の程度」では、施策の展開の程度を見る分解の仕方があります。

• トップが社員にビジョンのメッセージを発信しているか？

• それが社員に伝わっているか？

• 社員はどの程度理解しているか？

• 日常の活動とビジョンがリンクしているか？

などの段階で見る見方があります。こうした文言を上記の体系の右側に展開してゆきます。

また、こうした施策の展開の程度ではなく複数の活動からその程度を把握することも想定されます。

たとえば、コミュニケーションによる一体感について知りたいという視点で少し考えてみましょう。ダイレクトに聞くなら

• あなたの職場では、仲間同士でのコミュニケーションが活発ですか？

• あなたは、職場では積極的に仲間とコミュニケーションをとっていますか？

になります、

上は、職場について結果を聴く形になり、下は、結果はともかく姿勢を聴きます。

コミュニケーションの中身や仕組みを聴くのであれば、

• 仕事上のホウレンソウは毎日行っている

• 仕事上の悩みを相談される

• 仕事上の悩みを相談する相手がいる

• 上司は親身に話を聴いてくれる

• 毎朝同僚には挨拶をする

• 親睦会など勤務時間外に集まることがある（もしくは仕組みがある）

などなど、いろいろな聴き方があります。

大切なのは、調査モデルの主旨と併せることです。

• 思いを聴きたいのか？

• 仕組みを聴きたいのか？

• 職場の状態を聴きたいのか？

を意識してください。

**○　回答を比較するための設問の展開の仕方の注意点**

分析を行う場合、数値の表だけでなくグラフなどに展開することが多くなります。

その際に、何の脈絡もなく設問を並べると分析がしにくいということになります。

以下の方法、考え方があります。

○　仮説や課題に従った列記

 課題や問題の焦点を列記する

 列記にあたっては、考え方や行動を現象から原因／要因へと展開する

 もしくは気になる課題を大きなものから小さなものに展開する

 相互に矛盾する／関連するものを含めて結果の読み解きに活用する

○　活動のレベルアップに従った列記

考え方や行動を、

① 認知（知っている）

② 理解している

③ 行動している

④ 組織に展開している

などで整理する。

## 2．9　回答方法を決定する

前節のカテゴリー分類とともに、設問の仕方や回答の仕方をある程度設定します。

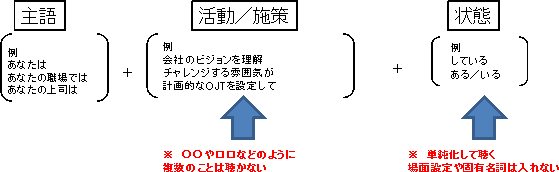
設問の仕方により回答の仕方も変わってきます。

程度を聞く場合の回答方法

たとえば、「あなたの上司は、目標管理のフィードバックを行っていますか？」というような設問を考えてみましょう。

こうした設問は、結局は社員が”していると思う”か”していないと思うか”の２極の程度を聴くことになります。

こうした場合の設問文の一般形は以下のような構成になります。



こうした設問は「はい／そう思う／当てはまる」～「いいえ／そう思わない／当てはまらない」などの程度を聞くもので、通常、中間に「わからない／どちらともいえない」を入れた５段階評価で程度を聞くパターンが主流です。

肯定側を５点、否定側を１点として平均値で集計／分析をする傾向があります。

通常は、一定のカテゴリー（たとえば人事制度の有効性）などについて一連の評価を求めるような場合に用います。

例：あなたの上司は、目標管理のフィードバックを行っていますか？

１：はい

２：どちらかといえば“はい”

３；どちらともいえない

４：どちらかといえば“いいえ”

５：いいえ

その際、以下に注意します。

• 設問に、複数の内容を記述しない。たとえば、「○○や□□は適切ですか？」という聴き方をすると、どちらに対する評価だかわからなくなる。

• 肯定側がよい状態になるように設問を工夫する。たとえば、「あなたの職場ではパワハラがある」というような設問は、「あなたの職場ではパワハラにあたるような行為は見られない」というように、肯定側（点数計算した時に高得点）がよいようにする

• 回答は「はい／いいえ」などのように単純な回答を求めること。状況の説明を入れない。設問間の比較で解釈に異同が生じることがある

• 4択と5択の回答を混ぜない。2択、3択も混ぜないことが望ましい。設問間の比較ができなくなる恐れがある

単一回答を求めるタイプ

たがいに背反する設問を選択する場合に用いる。一般的には、「はい／いいえ」が明確なものに使うことが多い。

相互に背反しないものを選ばせる場合「最も」というように接頭語を付けて、一つだけ選択することを明示します。

例：必要とする教育メニューはどんなものが必要ですか。最も重要だと思うものを一つだけ選択してください。

１：財務会計　　２：統計　３．・・・

複数回答を求めるタイプ

いわゆる多重回答と呼ばれるもの。選択する数を指定するのがふつうです。ただし、分析のしやすさや回答のしやすさから、せいぜい３つまでの回答にとどめることを勧めます。

例：必要とする教育メニューはどんなものが必要ですか。３つまで選択してください。

１：財務会計　　２：統計　３．・・・

条件付きで回答を求めるタイプ

最初に、「はい／いいえ」などの意思を聞くタイプと、回答により詳細な内容もしくは条件を聞くタイプがあります。

例１：自身の能力を高めるために、会社からの自己啓発に対する支援は必要ですか？

はい　　／　　いいえ

「はい」と答えられた方に伺います。

必要とする教育メニューはどんなものが必要ですか。３つまで選択してください。

１：財務会計　　２：統計　３．・・・

例２：機会があれば転職したいと思いますか？　　はい　／　　いいえ

「はい」と答えられた方に伺います。

転職するきっかけとしてはどのようなことがありますか。３つまで選択してください。

１：人間関係　　２：評価／報酬　　３．会社の将来性　４．・・・

あまり使わないパターン

経験的には、下記のパターンは集計の煩雑さがある割には、効果的な分析に適用するには他のデータの性質と異なるために利用しにくいということで勧めていません。

◆　直接、数値を求めるタイプ

社員意識調査ではあまりないのですが、たとえば、直接年齢を聞くタイプやそのほかに家族構成、平均の残業時間などの聞き取りなどもあります。

こうしたものは、社員意識調査が無記名であるために個人を特定しやすいものは集めないという原則に反するので避けた方がよいでしょう。

また、集計にあたってはカテゴリー化が必要なために処理のミスのリスクが高まります。

◆　日付

入社年月日、生年月日なども個人を特定するので収集しない方が望ましいです。

また、仮に年月だけだとしても、基準日からの年数計算をしないといけないので、同様に処理のミスのリスクが高まります。

勤続年数や、当該部署での経験年数などを知りたい場合には、最初からカテゴリー分類した回答（勤続年数〇年以内など）で聞く方がよいでしょう。

◆　回答で「その他」を選んだ場合の理由

回答の選択肢に「その他」がある場合、その理由を記述する欄を設けまることがあります。

経験的に、この記述内容が有効に利用されてという経験はないので、入力費用などの問題があるなら無理に入れる必要はないです。

そもそも、その他の選択が多く出るということは、設問の他の選択肢の設定の仕方がまずいということです。

## 2．10　自由回答の取り扱い

○　一般化した課題の抽出には向かない

自由意見は、その内容が強力なインパクトを持つことが多く、あたかも調査結果全体を支配するかのような錯覚を持つことがある。

しかし、もともと“何かあれば書いてください”という趣旨で記述を求めているので、一般的には

• “何か”とは現在困っていることをイメージし、肯定的意見より否定的意見が多い

• 注意を引くためにエキセントリックなトピックを選びやすく、類型化しにくい

• ややもすると個人攻撃になりやすい

などの特徴が表面化しやすい傾向にあります。

また、一つ一つの意見は個別性が高いために、一般化された問題となる分量にはならないために、これをもって組織の状態を議論とする材料にするのは危険である。

自由意見については、調査で取りたいというニーズが多いです。ですが、有効活用した事例はないですよといくら言っても、「え？なぜですか」と納得されない方が多いです。個別性の高い情報をとっても、それが事実かどうかも分からないので、総論としての活用しかできないのです。

ちょっと考えてみると、たとえば1000人に調査して、200人から自由意見が出て、トピック数が20-30あれば、特定のテーマで数件から10件程度出ればよい方です。1％程度のデータで何を言うのでしょう？

効果的な聴き方の工夫

それでも、その組織では従業員がどのようなテーマで関心を持っているかを把握することには有効な場合があります。そうした場合には、二つの方法が考えられます。

一つは、具体的な課題（たとえばローテーション、中途採用者とのコミュニケーションなど）を紐付させて答えてもらうやり方。

もう一つは、「当社でこれからも続けてほしいこと」、「何かしらの改善や対策をしてほしい事」など、回答が肯定的な事柄なのか否定的な事柄なものなのかがわかるような聴き方。

が考えられます。

こうすることにより、分析においての背景が特定しやすいことが経験的に分かっています。

分析するスキルを確保すること

こうした自由回答のデータをただ漠然と眺めたり、キーワードを探して再コードをするのは効率的ではありません。

分析の方法としてはテキストマイニング（形態素解析などの活用：後述）により出現するキーワードを分類し、“話題”、“テーマ”の傾向を見ることを薦めます。

こうした分析を行うためには多少のIT技術の知識が必要です。お持ちでないのであれば、専門家に頼むか、最初からやらない方がよいでしょう。

回答する人たちは、こうした回答をすれば組織が何らかの対応をしてくれると期待することが考えられます。

回答をしても放置されていると思えば、次回からまっとうな回答を得られなくなります。

## 2．11　対象者の層別の設計（誰に聞く？）

○　対象者の層別とは

属性とは、性別や年齢など、回答者の特性を示すもので、一般的には回答傾向に差異の有無により何らかの施策の展開もしくは評価などを行うべき群を判断するための指標になります。一般的には調査票の最初もしくは最後に「あなたについて伺います」の文章をつけて聞くことが多いです。

当社で設計するアンケート用紙には最初に鑑文とともに、回答してくれた方の属性を聴きます。

下図の最下段の、年齢役職などが属性と呼んでいます。

〇　属性の例

以下の通りです。

|  |  |
| --- | --- |
| 属性 | 内容 |
| 性別 | 男性／女性で区分します。なお、雇用機会均等法などの問題で特に性別でデータを取得する理由がない場合は取りません。ただし、女性の積極的な活用が重要な施策であればその意識や考え方を知ることは重要です。 |
| 年齢 | 直接年齢を記入する例もありますが、個人を特定しやすい、あるいは集計で加工が必要などの理由で、直接年齢を聞くのではなく、範囲（たとえば26-30歳）で聞きます。 |
| 勤続年数 | 取り扱いは年齢と同じです。 |
| 所属部署 | 回答する区分が本部などのように選択肢が少ない場合には直接、列記して○をつけてもらいますが、細かい分析をするのであれば所属コードなどを記入してもらう形式もあります。 |
| 資格等級 | 主査、主事。あるいは、J、T、S、Mなどの記号もあります。 |
| 役職 | 部長、課長など |
| 一般職／管理職の区分 | 階層に対してマネジメント上の管理責任の有無を判断します。資格等級や役職だけでは判断しにくい層が含まれている場合に使用します。 |
| 職種 | 事務職、営業職、技術職など |
| 勤務地 | サイトが分かれている場合 |
| 就業形態 | 正社員、嘱託、パート／アルバイト、契約社員など |
| 入社形態 | 定期採用／中途採用など |

○　属性は何のために聞く

組織の人員は、全員が同じ行動や態度をとるわけではありません。

社員の意識をはかり、行動や態度の背景を探り、その原因を調べてゆく過程で、個々人の置かれている環境で異なるのでされば、それ毎に社員を階層化して施策を展開しなくてはいけません。

したがって、原因の特定や施策の展開で属性で見ることが有効なものを探します。

逆に言えば、有効でない属性や施策の対象とできない属性はとっても意味はありません。

たとえば、勤務地にまつわる特性が原因だとしても、立地を変えることができないのであればあまりとっても意味はありません。

もっとも、リスクの発生が地域特性によるということであればそのリスクの程度を図る意味では有効です。

いずれにしろ、「わかった後どうする」というシナリオが必要です。

## 2．12　属性に関する取り扱い上の注意点

○　興味本位で調べない

対象者ごとに層別に分けるということは、その階層ごとの問題を抽出して施策に反映させることが目的です。

したがって、施策で手を打てそうもない項目で属性をとるべきではありません。

たとえば、学歴で属性をとったとしても、学歴ごとに分析しその特性での施策を（たとえば学歴別のローテーションの方針の区分けなど）打てないのであれば、取る必要はありません。

もう一つ、何度も言うように、社員意識調査は経営資源を使ってやります。そのために、一つ一つの事柄については「なぜ？」が求められます。これは正解をだせということではなく、自分自身の意見として他者に説明できる準備が必要だということです。ただし、難しいです。

学歴の他に取扱に注意が必要な項目に、性別（男性・女性）、結婚歴（既婚・未婚、×イチ）、家族構成があります。

○　法令で禁止されている？

また、法令で禁止されている事項に抵触すること（病歴、思想、前科の有無など）は聞いてはいけません。

○　入力内容を補完しない

WEBなどの調査では、こうした属性は人事データにありますから、ログイン情報から自動的に集められます。

また、紙の調査であっても、社員番号を入れてくださいといえば、あとで人事データと結合は可能です。

しかし、無記名で個人を特定しませんということを表明しているのであれば、こうした人事データで入力内容を補完することは避けてください。

一点目は、入力内容を補完しないということは、入力されたものをそのまま使いなさいということです。仮に、後で集計をしたら、こんな構成比にはならないはずだとして、いろいろな情報から入力内容を補正することが可能な場合もあります。ですが、これはデータを扱うものの立場での（個人を特定しない、入力はあるがままにという）基本精神の問題になるので注意してください。

二点目は、本人が入力した情報以上の付加情報で分析してはいけませんということです。

たとえば、本人が性別について答えていないのに、集計で男女比の構成比など出したら、事務局側で何らかの個人を特定し操作しているという不信感が発生し、調査に協力しなくなる恐れがあります。

○　コード入力に注意

場合によっては、部門コードを入力する場合があります。

こうした場合、

• 自分の部署コードを覚えていない

• 組織変更で新しい部署コードを知らない

• 手書きなので読めない部署コードを書かれる場合がある

などの理由で、データの欠損が出るリスクは承知しておいてください。

○　個人が特定できないようにする

属性の組み合わせで個人が特定できてしまうことがあります。

特に、性別／年齢／所属のセットは注意します。

個人が特定できてしまうということを想像できてしまう社員意識調査は、答える側と組織が十分な信頼関係がないと正確に答えてもらえなくなり、結果に信頼性がなくなります。

こうしたことを回避するために、

□　事前に個人を特定しないということを説明する機会を作る

ということが有効な場合があります。

○　聞くタイミング

通常は、質問群の最初に聞くことが多いのですが、こうした属性を入れることにより回答に影響が出ることが想定される場合には、設問群の最後に「さて、あなたについてお聞かせください」と入れることがあります。

2．12　属性の数と選択肢の数

○　属性は何種類ぐらいとるのが適正か？

当社がお話しする時には

◆　個人を特定しない程度にする

あまり多くの属性をとると個人を特定しやすくなり調査に対し不信感を持たれます。

◆　比較検討できる程度にする

不要な属性を調べない。施策の検討ができるレベルにしないと、分析のための分析という本末転倒になります。

そうした意味でも、属性についても仮説を設定しておくことを勧めます。

その上で、おおよそ、４つないし５つ程度の分類で抑えることを勧めています。

一般的に、社員の意識の差で組織のパフォーマンスが変動するということに焦点を当てるのであれば、経験の差（年齢や勤続年数）、立場の差（管理職と一般職）、仕事の質の差（技術職、ライン、スタッフなどの職種）が取り上げられます。

○　選択肢の数

回答する選択肢の数です。（たとえば年齢であれば、10代、20代・・・のような区分の数）

常識的には、多くとも５つ程度にすることを勧めています。これは実務上、

 サンプル数が少ない属性が発生しやすく、対比がしにくくなること

 グラフなどの可視化をした時に、見にくくなり傾向分析の阻害要因になる

という理由があります。

ただし、上記のデメリットがあったとしても細かく分析することに意味があるということであれば仕方のない事と思っています。

# ［実務編］　第3章　設問設計を確定する前に配慮すべき事柄

## 3．1　回収率を考える

なぜ回収率を問題にするのかな？

〇　回収率そのものの問題

社員意識調査の有効性の指標として回収率を口にすることがあります。

文脈としては

質問：社員意識調査は有効でしたか？

回答：回収率が〇○％であったので有効です。

あるいは

質問：社員満足は向上していますか？

回答：回収率が〇○％であったので、ESについて浸透しています。

という形があります。

文字にして、質問と対比すると非常に変な気がするのですが、会話の中でするとそのままになることがあります。

調査というのは、

・わからないことが調査によって明らかになる

・感覚的に認知されていることを実際のデータで確認する

という側面を持っています。

ですので、「有効であったかどうかは」、新たな知見が得られらか、今まで感覚的であったことがデータで裏付けられたかが問題で、回収率はあまり問題にはなりません。

特に社員意識調査は、よほどのことがない限り、ほぼ回収率は100％に近くなります。

部門により提出が遅れたり、長期出張者がいたりといった特殊事情がない限り低くはなりません。

その上で、回収率が問題になるとしたら、こうした調査を行う部署と、実際に回答してくれる部署との信頼関係やパワーバランスの問題の顕在化ぐらいです。

また、アルバイトやパートが多く、回答を自由意思に任せている場合にはこうした回収率自体が何かの状態を表しているといえますが、少なくとも「有効性」とは関係ありません。

〇　サンプル数そのものの問題

サンプリングの基本的な前提は、「一定量のサンプリング数があれば全体と同じ傾向を示す」ということがあります。世論調査などはこの考え方に基づいています。

どの程度のサンプル数があればよいうかということは統計的に導き出されますが、おおざっぱには４００人ぐらいに調査すれば、一定の誤差（疑わしさ）があるものの全体を代表しているといってよいと考えられています。

ですので、各部署から数人ずつサンプリングして、これが４００人を超えるのであれば、組織全体の傾向としてみてもよいですが、その部署の特性を表しているとは言えません。

分析という側面で考えた場合、詳細な分析（たとえば男女間や年代間の差異）をしようとした時には、何らかの偏りが結果に影響しますし、そもそも部門の特性を表していないので最初の目的の「経営課題」にまでは到達できないでしょう。

そうした意味では、部署ごとに数人ずつサンプリングする調査はお勧めしていません。

原則は「全数調査」です。ただし、調査対象が特定部門になることは構いません。

では、極端に人数の少ない部署の調査は意味がないのでしょうか？

そんなことはなく、その組織の意図として分析する意味はあります。

ただし、平均値や構成比といった丸めたデータではなく、個々のデータに着目して分析することが望まれます。

それは、結果のフィードバックを行う際に、

・人数が少ないために特定の意見に左右されやすい事

・階層間の意識ギャップが実態を表しているのかをきちんと議論すること

・それが顕在化している問題／潜在的な問題なのかを議論すること

が重要であることを伝えるべきです。

## 3．1　関係者に了解を取っておくこと

○　関係者に聞く理由

アンケートを行う際に、事務局だけでアンケート項目を設計していると、どうしても以下のような事項への配慮が不足するという弊害が出る恐れがあります。

◆　現場により使う用語が異なる

• 「朝礼」（夕方やるミーティングは含まれるか？）

• 「会議」（非公式なものは入るか？）

• 「キャリア」（能力開発は入るか？）

• 「異動」（業務内容の変更は入るか？）

など組織により受け止め方が異なる場合があります。

◆　課題認識に漏れがある

事務局が調査モデルを設定し、設問体系を整備しても「漏れがある」という指摘が出ます。　漏れが出るという意見の背景には以下の事が考えられます。

• 調査モデル自体がある部署の課題をカバーしていない

• 課題はカバーしているがモデルの対象としている項目にある部署のステークホルダーを含んでいない

• 課題もモデルもよいが設問項目に漏れがある

全社に対する調査である以上、ある程度許容してもらうことが必要です。

また、社員意識調査の実施にあたっては、回答者の負担軽減もあり設問数に上限がある以上、致命的でない以上ある程度カバーできない事柄があっても仕方ない事として受け止めてもらう必要があります。

ただ、こうしたことが一方的にならないようにという意味合いで、このような趣旨で大体こんな項目で調査しますという事前の根回しを行う必要があります。

設問の文章を作成する際には、会社固有の慣習や用語があるので注意する必要があります。私たちが一般に使っている、経営トップ、キャリア、ローテーション、面談などという言葉が、部署により通じないということがあるそうです。特にキャリアや面談は受ける人により実際の行動が違うことがあります。

一旦作成した設問文章については何人かの現場の人に見てもらうことを勧めます。

○　ところで関係者って誰？

対象部署のトップ、および数名の回答者候補に見てもらうとよいでしょう。

ただし、あまり多くの人に聞くと要望等が多く出すぎてしまい、対応の優先順位が付けにくくなる場合もあるので注意します。

また、意見を聞いたとしてもすべてに対応できるとは限らないことも付け加え、参考のためにというスタンスは維持しましょう。

○聞くときの注意

どうしても意見はいろいろ出てきますが、以下のような事柄には対処しないことが必要です。

• 設問体系に対しての意見や要望　・・・　根幹にかかわる部分は調査する側の意思です

• 興味本位の設問の追加　・・・　聞きたいだけで、結果がわかったからどうするという意思のない発言

• あまりに細かい言い回しへの要望　・・・　たいていは、自分の責任にしたくないという防衛反応によります

## 3．2　設問の数は大丈夫？

設問の数・・・あまり多いと嫌になる

○　何問ぐらいが適当？

アンケートの設問数にも考慮が必要です。

単純に、データ処理の事を考えると、Excelの横のセル数が256個までというのも制限の考え方の一つですが多すぎます。

回答に時間がかかりすぎると、回答する側の集中力に影響するので、経験的には80～100が上限となります。

また、WEBで回答してもらうことを考えると、もう少し少なく、せいぜい60問程度に抑える方がよいでしょう

○　設問数を抑えるメリット

設問数が一定程度にとどめるメリットとしては答える側の負担が少ないということとあわせて、現実的に

• 印刷にあたってのページ数（ひいては印刷代や保管スペースの負担）

• 編集過程での見落とし（誤字脱字）

• 分析にあたっての焦点の分散

を防ぐことができ、社員意識調査自体の負担感が減り、継続的な調査が可能になります。

○　答える側の負担

設問数が少なくとも、答える側の負担が多くなりこともあるので注意します。

• 選択肢の数がばらつく（5択や2択などが混ざる）

• 設問に連続性がない

• 一選択と複数選択が混ざる

• 条件付き設問が多い（分岐が多い）

などは負担の増加につながるので注意です。

　50問ぐらいが一番良い

3．3　選択肢の数・・・4択と5択のどっちがよい？

○　4択と5択？

設問の作り方の一つで、肯定側（はい）から否定側（いいえ）を段階で聞く方法で、たとえば以下のような例が考えられます。

Q：あなたの職場では、OJTを使い社員の育成を行っていますか？

• 5：はい

• 4：どちらかといえば“はい”

• 3：どちらともいえない

• 2：どちらかといえば“いいえ”

• 1：いいえ

上記のように、5段階で聞くものを5択、このうち「3：どちらともいえない」がないものを4択といいます。

○　4択と5択の選択をするための判断材料

4択と5択の特徴は以下の通りです。

◆　4択

中庸がないパターン。肯定／否定をはっきり聞くので、傾向分析などで特徴が出やすい。

反面、回答者に「白黒」を明確に求めるので、ストレスがたまりやすく、設問の前半と後半での判断力に差が出る恐れがある。（信頼性への影響）

◆　5択

中庸を含めた一般的な形式。逃げ道として中庸（どちらともいえない）があるためにストレスがない反面、中央化傾向が出やすい。

○　5択を勧めています

中央化傾向が出やすいということがあるので、4択を選択するという判断をすることもあるが、最近では、中央化傾向そのものの程度を比較することで、予期せぬ結果を見ることもできるというメリットもあるために、無理に4択にすることはしないように助言しています。

○　“わからない”と“どちらともいえない”

中央値としての「 “わからない”あるいは“どちらともいえない”」については、最近のいろいろな経験から重要な指標であることがわかってきました。

設問の主旨から、「 “わからない”あるいは“どちらともいえない”」では困る事柄もあるのです。

たとえば、「Q：あなたの上司は課業管理を計画に基づいて行っていますか」のようなことで、中央値が多いということは、将来自分で行うかもしれないマネージャー業務について関心がないか、もしくはルールとしてこのように仕事を進めていることを伝えているのであれば、伝達がうまくいっていないことをうかがわせます。

そうした意味では中央値の回答傾向は重要な指標になります。

○　点数化の意思表示

以前は、回答欄に点数を直結する数字を嫌う傾向がありましたが、現在は平均値で議論するという意思表示をするために、あえて点数を意識させるように勧めています。

## 3．3　「5択での聞き方」

○　いろいろな聴き方があります

聴き方は多分に感覚的なものがあります。下記に例示します。

◆　肯定と否定のパターン

肯定と否定は、設問の文言と対比されます。

 はい／いいえ

 そう思う／そう思わない

 あてはまる／あてはまらない

どれがよいという基準はありません。多分に習慣で使っている用語に近いかどうかに依存する傾向にあります。

◆　中庸のパターン

「どちらともいえない」と「わからない」のパターンがありますが、なるべく「どちらともいえない」を使うことを勧めます。

「わからない」の場合、点数化で、中庸で良いかという議論に巻き込まれるのを避けるのが目的です。

◆　肯定・否定と中庸の間

「どちらかといえば」、「やや」などがありますが、最近の経験では「どちらかといえば」を使うことが多いようです。

（例）

５．そう思う

４．どちらかというとそう思う

３．どちらともいえない

２．どちらかといえばそう思わない

１．そう思わない

○　基準を設けることは大切ですが

こだわりを持つ人がいますが、基準が統一されていればあまりこだわらない方がよいです。

ただし、設問の途中で、言い回しを変えるのはあまりお勧めできません。

○　5択の両側は設問文と対比して考えます

可能な限り、「はい／いいえ」で答えられる方が望ましいですが、それ以外にも以下のような考え方があります。

ヒトであれば「いる／いない」　　 例：頼れる先輩はいますか？

モノやコトであれば「ある／ない」 例：あなたの職場では仲間の成功を褒める習慣がありますか？

行動や活動であれば「している／していない」 例：あなたの職場では4S活動を推進している

○　分量や判断は入れない方がよい

設問自体に、多い、少ないなどの分量は入れない方がよいです。

例：あなたの職場では、会議などで部門方針が十分に説明されていますか？

（部門方針が説明されているが十分でない、部門方針を説明していない、が混ざる例）

## 3．4　回答欄に点数を想起させることは是か非か

平均値（点数化）への配慮の仕方

○　素直にやりましょう

アンケート用紙に展開した時の話です。

露骨に点数化をしているのを見せるのは嫌だということで、回答欄に「A,B,C」や「ア、イ、ウ」とつけたり、番号と点数を意図的に変えたりする例がありますが、後の処置で予期せぬ処置の間違いを起こしやすくなるので素直に配置することを勧めます。

（素直な例）

５．そう思う

４．どちらかというとそう思う

３．どちらともいえない

２．どちらかといえばそう思わない

１．そう思わない

（避けた方がよい例）

ア．そう思う

イ．どちらかというとそう思う

ウ．どちらかといえばそう思わない

エ．そう思わない

オ．どちらともいえない

データ入力では、数字の方がカナの入力より楽だということがあります。

また、仮にABCであっても、いわゆるテンキーのような隣り合った配置ではないので、どうしても入力ミスの不安感が出ます。

さらに、データを数値化する際に変換プロセスが必要ですので、数値化する際のミスのリスクも発生します。

なるべく素直な設計にした方がよいです。

○　点数化の意思表示

回答欄に数字を露骨に明示すると嫌だという人もいました。

しかし、調査結果を調査協力者にフィードバックする際に、結果を平均値で示してこれを行う傾向にあります。

したがって、点数化することは暗黙の了解事項になります。

また、平均値を評価する際に、回答と対比しやすいので、今はあえて点数を意識させるように勧めています。

○　見ているようで見ていない

得点の数字と配置を変えて以下のように聴くケースがあります。

１．そう思う

２．どちらかというとそう思う

３．どちらともいえない

４．どちらかといえばそう思わない

５．そう思わない

めったにないのですが、答える方が、設問を見て単純に５は良いと判断して、「肯定意見」として無意識に「５」に○をつけるケースがあります。

回答ミスはレアケースなのですが、やはりあまり好ましいとは言えないので避けた方がよいです。

また、こうした配置を意図的に変えた場合、素データから検算したり、トピック的なことを計算式やピボットテーブルを使っときに順番に錯誤が生じ、結果の読み間違いにつながります。

## 3．5　無回答を避けるために・・・中庸の回答の準備

○　母集団のバラツキを防ぐために空白を回避

例外や考え方の差はあるものの、一般的に、空白（未回答）は母集団から除外します。

ある設問では、回答が少なく、別の設問では回答が多いという状況は、サンプル数に差異を生じ、集計結果の設問間の比較という分析方法に悪影響を及ぼします。

そのため、無回答をなるべく避けるための工夫が必要です。

○　どちらともいえない／わからない／該当しない

はい（該当する、そう思う）～いいえ（該当しない、そう思わない）などの程度を聞く質問については、どちらともいえない／わからないという中庸の回答を設けます。

経験的に、こうしたことで空白の回答を相当程度回避できます。

厳密に言えば、該当しないとは異なるのですが、一定の見識がある設問設計をしているのであれば、無視できる頻度と考えています。

なお、上記の程度を聞く区分のほかに、“該当しない”を別途設定することで6択にするケースもありますが、勧めていません。

処理上の問題もありますが、仮にこの設問に回答するひとが多いということは、設問が不適当ということであり、そもそもその設問に回答できる集団と答えられない集団を混ぜること自体に問題があります。

## 3．6　違う母集団に対する調査を混ぜない・・・その質問には答えられない人がいる？

○　社員意識調査の質問項目の意味

「興味本位で聞きたいことだけを聞く」ということではなく、モデルに従って設問体系を作成するという意図には以下の二つも含んでいます。

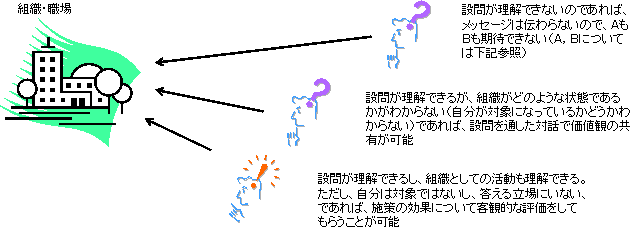
A) 社員意識調査は、組織や職場の状態がどうあるべきであるかというメッセージ性を持った設問を通してメンバーとの対話を行うためのツールである

B) 調査する側は、そうした対話を通じ、何らかの施策を展開するが、この効果は何らかの形で計測することが望まれる

○　その質問には答えられない人がいる

設問の構成を議論している段階で「その質問には答えられない人がいる」という意見が出てくることがあります。

しかし、こうした議論を上記の範疇で考えると、下図の様な図式が考えられます。



○　アンケート自体がメッセージ性を含んだコミュニケーション

前提条件として、このような調査で取り上げる設問内容というのは、社員であればこう答えてほしいという意図が含まれたメッセージですということは前述のとおりです。

したがって

聴き方でわかる人といない人がいるということ自体が組織と従業員の意思疎通ができていないということです。

意図していることはわかるが、（立場として）答えたくない人がいそうだということは、そもそもこうした調査の信頼性を否定することになります。そのこと自体でまずは社員に信頼される会社にすべきです。

仕事の内容として該当しないということは、これは仕方ないのですが、そもそも業務内容によって組織の状態が評価できないということは別会社なのですか？と聞き返したくなります。

その上で、回答しない、どちらともいえない、わからないという時の選択肢を設けることにより実態を知ることができるということを確認してください。

○　答えられないと答えたくないは違う

“答えられない”は仕方のないことだと思います。しかし、“答えない（答えたくない） ”が発生することを前提とした調査であればやめた方がよいです。

対話の必要のある対象者とない対象者を同じ母集団に含めるということの是非は検討した方がよいでしょう。

ただし、就業形態で（たとえば、常勤、パートの区分などで）で設問に該当しない場合もあるので、その時には属性別に該当しない項目があることは良いでしょう。

## 3．7　質問文への展開上の注意

○　日本語の限界

設問体系に従って、項目ごとに日本語で文章を書いて回答してもらうことになります。

どう頑張っても設問の意図が正確に伝わることが100％保障されるわけではありません。

この辺は割り切りましょう。

また、あまりに関係部署の意見を聞いて調整を繰り返すと、設問の意図が捻じ曲げられ、また調整に時間がかかりいつまでたっても終わらないという事態になります。

○チェックポイントアラカルト

◆　主語（あなたは、あなたの上司は、職場ではなど）、述語、目的語を明確に

主語を明示することが望ましいのですが、文章が長くなり冗長になることもあるので機械的にではなく臨機応変にします

◆　主語や目的語を複数列記しない（評価や処遇はなど）

一つの設問で聞くことは一つです。「○○や○○について・・・」などと聞くと結果の分析ができなくなります。

◆　長くしない（80文字ぐらい）

説明文が長くなると回答者は読みません。80文字以内にしましょう。

◆　回答者を限定する設問は多用しない

一部の設問に対し、特定の層（例：管理者）だけに答えてもらう場合がありますが、そうした設問は本来異なる調査項目として考えるべきであり、ついでのように調査することは勧めません。同じ事象の裏表を見るのであれば、設問文言を工夫して、全部の設問に皆が答えられるようにした方がよいです。

◆　設問のカテゴリーごとにブロック化し、設問の意図がわかるように表題や説明を付す

社員意識調査について従業員に警戒をさせないためには丁寧な説明を心掛けることを勧めます

◆　条件付きで回答を求めるものを多用しない

これは、単純に

 回答者への負担感を増える

 回答間違いを誘発させる

 実務的に集計時に間違いが起こしやすい

などの理由があるので避けるように助言しています。

○　回答用紙の作成上の工夫

◆　選択肢の提示

一般的に回答にあたって、直接数字を入力するのは回答者に負担をかけると同時に、データ入力時に読めない数字などが発生することがあります。できるだけ選択肢を提示し、○を付させる方がよいです。

例：あなたの職種に該当する数字に○をつけてください

１：営業職　　２：技術職　　３：事務職　・・・

◆　例外：複数回答する場合

複数回答を求めるものは、○付けでは回答数のミスが出る恐れがあるので、数字の記入欄を設けます。

例：必要とする教育メニューはどんなものが必要ですか。３つまで選択してください。

１：財務会計　　２：統計　　３．・・・

◆　5択であっても枠線を入れる

はい／いいえの程度を聴く場合で5択の場合、印刷の軽量化ということで枠線を省く例がありますが、数字の間に丸を付ける人もいるので、枠線を設けましょう。

　１　 　２　 　３　 　４　 　５

## 3．8　組織の意図や期待を伝えるメッセージになっているか？

○　設問項目はメッセージです

社員意識調査の調査項目ひとつひとつは、会社がこうあってほしいという従業員へのメッセージになります。

設問の作成にあたっては、こうしてほしいということが伝わるような表現に心掛けてください。

例：働きやすい職場ですか　⇒　働きやすい職場であってほしい

例：会社の方針を経営層から説明を受けていますか？　⇒　経営層から伝えているはずだが、そう受け止めてほしい

例：目標面談では結果のフィードバックを受けていますか？　⇒　フィードバックしてほしい

○　聞き方の工夫で、気づきを与えられます。

たとえば、場当たり的な問題解決だけでなくプロセスに重視してほしいという意味でのメッセージでは

「問題が発生した場合、思いつきの解決策だけで済ますのではなく、問題解決のプロセスを踏んでいる」

という設問が考えられます。

こうした設問の主語を変えることで、組織が何に着目しているかを見ることができます。

以下を比較してみてください。

A:　“あなたの職場では”、問題が発生した場合、思いつきの解決策だけで済ますのではなく、問題解決のプロセスを踏んでいる

B:　“あなたは”、問題が発生した場合、思いつきの解決策だけで済ますのではなく、問題解決のプロセスを踏んでいる

Aではあなただけでなく、組織全体の状態をこうしてほしいという意図を含めています。一方で、Bは、あなたが当事者であれば率先して行動してほしい意図を含んでいます。

○　効果的に気づきを与えるために

では、AとBでどちらが良いかということは直接的に判断はできません。

ですが、社員意識調査を通して個人に気付きを与えるのであれば、以下の方法を検討してみてください。

①　設問群の最初にAで組織の状態を聞く

②　最後にBで自分自身の役割を確認させる

すべての項目でこうしたことは設問数が増えますし、メッセージの焦点がぼけてしまうので無理がありますが、これだけはということを選んで行うことで、意図の伝達が明確になります。

## 3．9　“その他”という選択肢の効用

○　選択肢「その他」の内容の記入

いくつかの価値観が並行して聞くもの（たとえば教育メニュー）は、その他という欄を設けることで対応します。

その際に、その他の内容を記入するという質問用紙を見かけますが、あまり勧めていません。

経験上、その他の回答が他の回答に比べて多くを占めるケースは少なく、記述されている程度も多くは空白であり、内容については個別的で類型化しにくいということがあります。

実際上、これが次回の設問の展開に役立ったという例を知りません。

## 3．10　10段階評価という設問は有効か

4段階評価／5段階評価の議論の他に、10段階評価という言葉を口にされる方もいます。

統計的なことや、データの精度の問題、中間回答への偏りの解消など様々な理由で、より細かい選択肢が望ましいということは理解できます。

ただ、回答する側から見れば、鬱陶しいだけで、7点と、8点と、9点の差などどうでもよい話だし、回答数が多くなると負担感が増すだけです。

調査側の自己満足のために10段階評価にすることは避けた方がよいと考えています。

☑　この項目については十分配慮した

## 3．11　回答時間はどの程度想定しているか

人間の集中力の持続時間は、15分から20分程度と聞いた記憶があります。

設問文を読み、内容を理解し、これに対し回答の判断をするということを繰り返す場合、平易な文章、20～40文字、一設問に15秒、一分間に4設問程度回答できるとして80問程度。

このぐらいを一つの目安とすることを勧めます。

これ以上の長いアンケートになると、最初の回答の質と最後の回答の質に差が出てくる恐れがあります。

最もそうしたことを想定し、ある程度の判断が必要な設問を先頭に、直観で回答できる設問を後半に持って来るという工夫も考慮に値します。

## 3．12　満足度を直接聞くか？

社員意識調査、社員意識調査、社員満足度調査などいくつかの呼び名があります。

ひところ言われたのが、顧客満足につなげるためには社員満足度の向上が必要で、結果として組織のパフォーマンスの向上、業績向上につながるという考え方です。

この考え方自体を否定するものではないのですが、これだけだと社員満足度とは何かという定義づけが不十分です。

つまり、「組織のパフォーマンスの向上」につながる「社員満足度の向上」とは何かという議論がぬけ落ちています。

たとえば、モチベーションなどは、やりがいのある仕事、その仕事をストレスなくできる仕事環境（人間関係も含む）、仕事の成果を出した時の納得できる報酬が関与します。

こうした要素の相互関係の議論を抜きに、

「あなたは当社で働いていることに満足していますか？」

という設問自体にはあまり意味はありません。

こうした回答をした背景が人により異なり、結果の解釈が難しいという問題があります。

仮に平均点が「3.4」と出たとしても、これを何と比べて評価するのか？

基準となる数値との違いが、属性の普遍的な問題なのか、たまたまのその集団の偶発性が生み出したものなのかがわかりません。

調査ですので、感覚や気分で左右されない良いな普遍的な事実を聴くことに努めることを勧めます。

# ［実務編］　第4章　　調査の実施（共通）

　では、実際の調査についてお話ししましょう。

　調査は、実際に社員の方々にアンケートを配布して調査の協力をお願いすることです。

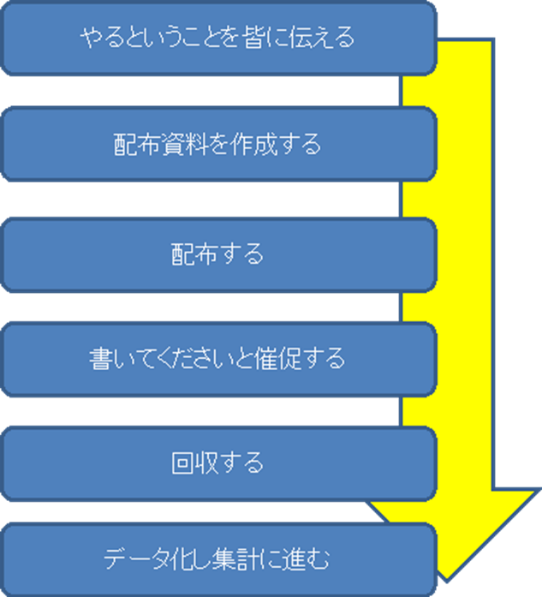
　この章では、一般論として注意すべきことを記載して行きます。

## 4．1　 社員意識調査の標準的実施手順

さて、この章から、実際に社員意識調査を進めるにあたっての具体的な作業について話を進めてゆきます。

まずは、確認です。

社員意識調査で実査を進めるというのは、ものすごく、単純化すると以下のような図になります。



図を見て簡単すぎるので驚いたかもしれません。図では、事務局が直面する事務処理に焦点にだけ合わせています。

本来の社員意識調査の流れをデフォルメしています。

しかし、今までの経験で問題が発生しそうな局面を列記しています。

もう少し解説しておきます。

○　やるということを皆に伝える

あまり多くはないのですが、現場にいきなり調査票が送られてきて困惑するというケースがあります。クレームが発生し、事務局が右往左往する場面が想像できます。

内容でのクレームではなく、業務の繁忙期、長期出張の有無など、時間的なスケジュールの調整が難しい場合での不満が発生する恐れがあります。

大まかなスケジュールは伝えましょう。

また、社員意識調査の集計結果の報告を経営会議などで行うのであれば、上位者（経営層）にもスケジュールの調整を依頼します。

○　配布資料を作成する

アンケート用紙だけでなく、依頼文（鑑文、あいさつ文、協力のお願い文）を作成します。

依頼文は責任者を明確にしないといけないので、関係者への根回しが必要になる場合があります。

単に事務局名だけでなく、取締役などを巻き込むとお願い事が通りやすくなることもあります。

○　配布する

アンケート用紙を配布することです。

詳細は後述します。

○　書いてくださいと督促する

締め切りを提示しても、アンケートの回答をしてもらえない人たちがいます。

機械的・事務的に督促状は出さないでください。

• 督促する旨を事前に伝える

• 直接本人ではなく上長に促す方法も考慮する

も考慮してください。

○　回収する

アンケート票の回収は事務局の大切な仕事です。

回収率についてそれほど神経質になる必要はありませんが、特定の部署で提出が遅れている場合には注意してください。

分析ができないことがありうる旨を関係者に伝え、スケジュールの調整ができない場合には見切り発車が必要になります。

そうならないように、適宜関係部署とは連絡を密にします。

○　データ化し集計に進む

主に以下の作業になります。

1. データ化

2. 集計

3. 分析

4. 報告

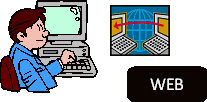
の一連の処置を行います。

## 4．2　代表的な調査方法

〇　WEBによる調査方法

インターネットへの接続環境がある場合には、物理的な紙などの媒体が発生しないので制約条件が少なくて済むというメリットがあります。

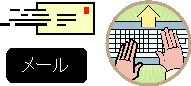
セキュリティ上の問題で社内のイントラネットを使うのが良いのですが、サービスとしてこれを支援しているサイトもあります。



〇　Excelをメールで交換する調査方法

Excelなどで調査票を作成し、これを配布し回収するという方法があります。調査用のWEBシステムを構築するためにコストや時間がかかる場合に採用します。

昨今の情報インフラ（一人一人にメールアドレスが配布）などから容易に実現しやすくなっています。

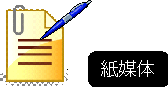


〇　紙媒体で行う調査方法

もっとも基本的な実査方法です。

紙とペンだけですので、情報インフラには全く依存しないというメリットがあります。

事務所が多数に分散している時には配布と回収に時間がかかるかもしれませんが、一人一台のパソコンがない環境や就業形態が多様でメールアドレスのない人がいる場合などに有効です。



調査方法を検討するポイント

上記のように、いくつかの調査の実施方法がありますが、どれを選択すべきかのチェックポイントを示しますので、参考にしてください。

□　すでに過去に実施した経験があり、特段の問題がない場合。

変に変更する必要はないのであればそのままの調査方法を使いましょう。

□　社内ルールで決まっている場合

社内ルールに従ってください。あえて変える必要はないです。

□　一人一台のパソコン環境が用意されていない、もしくはメールの送受信のできない人がいる場合

紙媒体で調査することを検討しましょう。他の調査方法とミックスすることは可です。

□　イントラネットで調査を行う環境がある場合

イントラネットでの調査を優先しましょう。技術的にはWEB調査と同じ手順となります。

□　セキュリティ上の問題で、メールだけしか使えない場合

調査票をExcelで作成し、メールで配布・回収を行う方法を検討してください。

□　イントラネットはないけれど時代の趨勢としてWEB調査に興味がある場合

インターネットを利用したWEB調査の代行会社が数多くあります。

□　予算が限られている場合

経験的に、「調査票をExcelで作成し、メールで配布・回収を行う方法」が一番コストがかからないと思います。

ただし、専用のプログラム（同報配信、Excelファイルの統合など）を調整する必要があるかもしれません。

複数の調査方法を併用する場合の注意

最近ではIT技術を使い、イントラネットで調査する方法も普及しているようです。

ですが、製造部門を抱えている会社や倉庫・売り場など現業で動き回る職種についている人たちに、パソコンに向かって入力してくださいというのは無理があります。

こうした場合、スタッフ系ではイントラネット、ライン系では紙媒体でというように併用することが多いです。

その際、紙媒体での調査とイントラネットでの調査ではいくつかの点で異なる特徴があるので注意が必要です。

たとえば、紙媒体の場合にはパンチ入力の時間とコストがかかるという点があります。

逆にWEB調査では、入力した内容が保存されないなどのシステム上のトラブルや、画面に向かう時間が拘束されるなどのIT技術特有の問題もあります。

うまく使い分けてください。

なお、同じ部門で、紙媒体とWEB調査を混ぜることは避けてください。

携帯電話、スマートフォン、ｉＰＡＤ

携帯電話やスマートフォンで調査ができないかという話があります。

厳密に言えばできないわけではなく、フルブラウザーに対応している携帯電話やスマートフォンであればWEB調査の入り口をどれにするかだけの話で済みます。

ただし、実感としていえば、携帯電話やスマートフォンで100近い設問に答えてゆくのは苦痛以外のないものではないと感じています。

スマートフォンであればスマートフォンでできる社員意識調査の仕組みというものを検討する必要があります。

それは、たとえばスマートフォンなどにはカメラが付いていますので、具体的にどんなことが気になっているのかの証拠（食堂、工場の５S、設備に対する不満、etc）を添えたピンポイントの調査などはどうでしょう？

いずれにしろ、まだこうした携帯端末の良さを生かした調査というのはあまり見られないので今後の課題なのだと思います。

## 4．3　記名式の調査か無記名の調査か？

○　記名式と無記名

調査には氏名もしくは社員番号を記入してもらう記名式と無記名での調査があります。

氏名もしくは社員番号を記入するということは個人にアクセス可能なために、以下のような付随する事柄が発生することを意味します。

• 回答した結果に補足説明を求められる。もしくは関連したインタビューを受ける

• アンケートで記入した以外の個人情報（人事情報）と連動して分析が行われる

• 本人ではなく上司・部下にアクセスされることがある

○　メリットとデメリット

記名式のメリットは、一定の回答傾向のある方々に直接意見を聞けるというメリットがあります。

記名式のデメリットは、個人が特定されるために個人に不利益が発生する恐れがあるということになります。

よく議論になる、回答の信頼性（本音で答えてくれているかどうか）は記名式／無記名という形式的なものより、社員との信頼関係に依存します。

○　どちらがよい？

一般的には無用なトラブルを避けるために無記名で調査することが多いです。

特に、人事施策の展開に関しては労働者側に都合の悪い処理がされないようにという組合との関係で圧力がかかることがあるので注意しましょう。

経験的には、記名式の社員意識調査というのは見たことがありません。

○　無記名の場合は個人を特定しないように工夫しましょう

個人を特定していないように印象付ける工夫としては以下があります。

• 自由意見はなるべく聞かない

• 属性を細かくしない

• データ処理とデータ管理を第三者機関に依頼する

特に2番目の属性については注意が必要です。性別、年齢、資格・等級、役職／職種、所属部署などを聞いたらほぼ個人を特定できます。

個人を特定しないといっても説得力がありません。

一定の比率で、こうした調査に不信感を持つことは避けられません。

## 4．4　社内通達に関する注意事項

〇　出張中の部門長の机に平積みになっていた

社内通達でトラブルが起きたことは経験上ありませんが、正規のルートで情報を伝達しておかないと、正しく伝えたいことが伝わったかどうかがわからない場合があります。

ある日出社したら、メールが来ており、「ES考調査をやります。○○月○○日までにご回答ください」などというものを見たらむっとする人がいるかもしれません。

部門長宛てに通達していたが、その下には伝わっていなかったなどということがないようにしたいです。

あらかじめ通知し、了解が得られたかを確認します。

○　やるということを伝える

社員意識調査の実施が決まったら、スケジュールを調整し、社内に通達する必要があります。通達すべき事項は以下の通りです。

□　調査の目的

やみくもに「社員意識調査をします」ではなく、何のために調査を行い、結果をどのように利用するかを明示します。

これにより、協力するための意味が浸透し、回収率や回答の質の向上につながります。

□ 　問い合わせ先

実施に当たっては、様々な問い合わせが想定されます。あらかじめ担当者や連絡先などを明示しておきます。

社内通達自体で問い合わせが出ることがあります。

□ 　調査時期

確定していなければ、おおよその調査時期でもよいので通達します。いつごろ調査票が配られるかの通知です。

□ 　調査対象者

だれが回答するのかを明示します。

現在の傾向として、正社員の他に、派遣社員、期間従業員、パート、親会社からの出向者など様々な立場の人がいます。

また、一定役職以上の方のみ対象なのであればこれも明確にします。

□ 　情報の取り扱い

無記名であれば、個人を特定しない旨。アンケート票の管理は機密保持契約を結んだ外部に委託して、個人を特定できないようにするというのであればその旨。

□ 　部門ごとに窓口がある場合はその旨

配布された後での回収の仕方。部門ごとに窓口を設けてそこで一括回収するのであればその旨。事務局であればその旨。

○　送付先に配慮

通達先は、もちろん調査対象者は含みますが、回答はしなくとも事務局の補助作業（たとえば、部門ごとに配布回収）をしてくれるところがあれば）、そこにも通達します。

○　いつごろ通知する？

これは会社の風土や慣習に依拠しますので正解はないです。

一般的には、実施するための経営資源（ヒト・モノ・カネ）が確定し多段階で、“実施する旨”を、大体のスケジュールが決まった段階で“実施時期”を伝えます。

○　文書にした方がよい？

これも会社の風土によります。経験的には以下の方法がとられます。

•事務局の存在が広く知れ渡っている場合にはメールで同報発信

•現場の自治能力が高い場合には責任者に文書を提示し、部内で掲示してもらう

## 4．5　実査を外部委託する時の注意

〇　全部自分でやるというわけではない

社員意識調査を社内のリソースだけでやるという会社もあるでしょうが、“餅は餅屋”という言葉もあるように、外部委託した方が結局トラブルも少なく、コストも安く済むということもあります。

「社内でやればただ」という言葉も聞きますが、社員の給与はタダではありません。

○　第三者機関の利用の多いパターン

実務上、アンケート票の印刷や回収後のデータ処理の外注は行うことが多いです。その理由としては

• 業務の効率化

• 自社のリソースの不足部分（処理するノウハウがないなど）のカバー

• 個人情報の特定の回避

があります。

特に、「個人情報の特定の回避」は、調査の回答者の不利益を回避するという視点では効果的です。

○　鑑文への反映

実査において、データ処理を第三者機関に依頼している場合には

• 依頼先に関すること（依頼先と機密保持）

• 個人を特定しアクセスしないこと

を鑑文に反映します。たとえば以下のような文面が考えられます。

「調査の実施、アンケートの回収、データの管理、集計は当社が委託した株式会社〇○が行います。回答された調査内容についての秘密は絶対に厳守し、個人の特定はいたしますので積極的なご協力をお願いいたします。」

## 4．6　スケジュールを遅延するいろいろなこと

〇　進行を確実にすることの重要性

社員意識調査を実施するにあたってのスケジュール管理は、一般的なプロジェクト管理と変わりなく、タスク（やること）を決めて、やるべきことをやり、関係者への確実な連絡を行うなどがメインになります。

今までの経験では、それほど大きなトラブルに見舞われたことはないのですが、決めるべき時期に決めないために後工程にしわ寄せが起きることはままあります。

こうした後工程への影響は、本来の社員意識調査の目的である、結果の読み解きと課題の抽出、施策への展開の可能性の検討といった重要項目に十分な時間が割けないということになり、単に調査をしましたで終わる恐れがあります。

こうしたことは結果として社員意識調査はなんだったのかという後味の悪い思いだけを残すので注意が必要です。

〇　進行に影響するいろいろなこと

◆　配布対象先

どこに配布するかは、協力を得られるか、期限通りに配布回収できるかなどの要素に影響します。

たとえば、工場や支店など物理的に離れているところがあると、何事につけタイムラグが生じます。

また、営業部門など普段から事務所にいない、あるいは（海外）出張などが多いなどは回収率の想定や配布・回収のスケジュール調整にも影響します。

◆　配布・回収

実施にあたっては調査票の配布数など、見積もりなどに影響しますからある程度想定すると思います。

紙媒体の場合には、印刷の手配や封筒の手配など予想以上の日数が必要になるかもしれません。

また、諸処の事情で思ったように回収できない場合があります。

確実に日程を守れるようにしておきましょう。

また、WEBシステムの場合、どのような調査を行うのかをシステム部門に正確に伝える必要があります。

また、こうした要望を出してから実際にシステムを動かすためには一定に期間が必要です。

あらかじめ確認しておきましょう。

◆　アンケート項目の作成に要する日数

経験上アンケート項目を作成する際には、一回の検討で決まることはありません。

以下のようなステップで、関係者の調整をしてゆきます。

１．原案の作成

２．原案に対しての関係者の意見集約

３．修正案の作成

４．関係者との調整

５．最終案の決定と承認

思った以上に時間がかかるので注意です。

◆　データ化と集計

回答結果は電子データにします。

紙媒体であれば入力の時間が必要です。通常は１，２週間かかります。

また、集計についても、簡単なものであればそれほど時間がかかりませんが、分析の場面を想定して多くのクロス集計表を作成するとなるとかなりの時間がかかります。

当社で用意している標準プログラムでも、やはり１，２週間かかります。集計のためにはどうしても個別の状況に応じてプログラムの調整が必要で、結果の検算に時間がかかるためです。

◆　報告書の作成はお互いの意見交換で行う

結果を読み解いて施策に展開します。

内容によっては、何回も読み解きの検討を行い、施策への展開の妥当性を検証することになります。

機械的に、平均値が〇点なので良い／悪いなどという議論ではなく、

• なぜこのような結果が出てくるのか。属性が影響しているのか？

• それは組織のパフォーマンス向上という視点で望ましい事なのかそうでないのか？

• 組織のパフォーマンスを阻害する要因の除去としてどのような課題があるか？

• 組織のパフォーマンスの向上のためにはどのような課題があるのか？

• それらの課題を解決するために実行可能な施策は何か？

を突き詰める必要があります。

十分な検討の時間を確保することが求められます。

◆　報告会そしてフィードバック

これは制約条件になるかもしれません。

理想を言えば、調査協力者のフィードバックは、最初の集計結果が出たらすぐに、経営層への報告は提言までまとまった時点でということでしょうが、一般的には最初にスケジュールありきで進行することが多いようです。

どうしても社長のスケジュールが固定的になるためです。

ですので、こうしたことを考えてスケジュール管理をする必要があります。

〇　その他の留意点

進行が思うようにならなくなった場合、事務局の一担当者だけでは何ともならない場合があります。

あらかじめ、困った時にだれが最終的な意思決定をするのかを決めておく必要があります。

また、不測の事態が発生することもあります。

たとえば、担当者が交通事故や病気で入院したが、その担当者以外に関係者がいない。あるいは、長期出張が重なり、引継ぎをしないでいなくなる。など、とんでもない状況はあり得ます。

想定外などとは言わないように。

トラブルは必ずある

計画段階だけでなく、調査を実施し、経営に報告をするまで（あるいはした後まで）様々なトラブルが起きえます。

すべてに備えることは難しいですが、あらかじめ、だれが責任をもって決断するのかということをはじめ基本的な方針レベルは決めておいた方がよいです。

できるのであれば、対処方法の例、対応の責任者、連絡先、関連部署、未然防止の方法などを決めておくことが望ましいです。

次からは、ちょっと今までに経験したトラブルのアラカルトです。

## 4．7　トラブルのいろいろ

### （1）組織変更・部署名がわからない

部門の統廃合

経営環境の変化（他社との統合、事業セグメントの再編、事業所の統廃合など）で、単純な部署名の変更では済まないケースがあります。

また、極端な場合、役職名や職種名なども変更されるケースがあります。

計画段階で設計した属性分類に影響を及ぼす恐れもあり、計画の見直しを余儀なくさせられるかもしれません。

こうしたことは、経営上の判断なので変更できない事柄でしょう。ですので、早めにこうした情報は早めに収集し対応を考えないといけません。

一般には調査時点での立場で書いてもらうことが基本ですが、すでに組織変更をした後にかかってしまう場合には新旧の対応表を用意しましょう。

また、こうした変更時点にかかっていない場合でも、頻繁に組織変更や呼称を変更する組織では、今の所属する部署名や役職名が新旧で混同する恐れがあります。

あるいは、俗称がまかり通っている場合には同じようなリスクがあります。

新旧の対応表、あるいは、俗称と正式名称の対応表等、現場にわかりやすい資料を別途用意します。

### （2）メール？見てないよ！

メールにかかわるトラブル

インターネットの普及に伴い、紙の文書ではなく、電子メールで連絡事項を済ませる傾向があります。

これはこれで効率的なのですが、過信していません？v

直接声で情報を伝えるというのはいろいろな意味で優れています。

これを文章で済ませるというのはいろいろな意味で問題があります。

メールの誤配信

気を付けましょうね。としか言いようがありません。

受け取った人は、最初は誰？と思うかもしれませんが次は「バカじゃないの」と思います。

多くの人との信頼関係が損なわれます。

メールリストの作成などの時には手で入力する場合があります。＿（アンダースコア）と－（ハイフン）の間違い、“．”（ドット）、“，”カンマも間違いなどもよく散見します。

同報配信をする場合には事前にテストメールを送られた方がよいです。

メールの未着

いまだにメールは「すぐに、確実に届く」という幻想を持っている人がいます。

現在は、“ほぼ”「リアルタイムに直接届く」ようになっていますが、基本的にはリレーで渡してゆきますので、「即時性」と「確実性」が担保されているわけではありません。

届かないこともありうるということを頭の片隅に入れてください。

同報配信などの仕組みを使う場合には、特定者への再送ができるようにしておく必要があります。

このような話をした時に、「そんなことはない」と聞く耳を持たない人が居り、非常に気まずい思いをしたことがあります。

私からすれば「バカじゃない！」と思いましたが、大人げないですね。

メールの未読

届いても見ない人はいます。もしくは見落とす人もいます。

これは仕方ないですね。

調査に支障が出るようであれば、直接会ってお話をしましょう。

ところで、メールには、「開封通知」の機能がありますが、基本は相手に失礼なのでやめましょう。

といっても、いくら言っても分からない人がいます。困ったものだ。

### （3）調査票を無くした

遭遇したくないですね

記入前の調査票の紛失は大したことはないです。送りなおせばよいですから。

送った調査票が足りないならば、再度送ればよいです。

対象者が増えたなら、これも再送すればよいですね。

また、個人ごとに落丁など不備があれば、同じように再送ですね。

怖いのは、記入済みの帳票をある程度まとまってなくした場合ですね。

運搬中に紛失

紙媒体で回収後、データ入力のために外部委託先へ搬送中に所在不明になるケースが考えられます。

宅急便などで送りますが、100％なくならないという保証はありません。

めったにはないし、あまり神経質になる必要はありませんが、ありうるということは念頭に置きます。

また、送った／送らないのトラブルが起きないように、送付記録をしっかり取りましょう。

何月何日に何部送ったかの記録です。

データがなくなった

WEB調査などのシステムを使った調査を実施中にDBが破損し、回答したみんなのデータが消滅するケースです。

これもめったにはないですが、データベースの定期的なバックアップがされていることを確認しましょう。

今は仮想化技術で、一台のコンピュータで複数のサービスを動かす時代です、何が起きるかわかりません。

### （4）締め切りは過ぎているよ！　回収率の問題ふたたび

〇 締め切り終了後の調査票の提出

社内ですべての処理をするのであればある程度の融通が利くが、データ入力や集計などを外部に委託している場合には、処理を巻き戻してということやスケジュールの再調整が難しい場合があります。

特に、報告書の納品などの後工程の日程が動かせない場合には、締め切り後の提出は受け付けないのが基本です。

ただし、協力してくれている部門との関係を良好にしておく必要があるので、受け取らないではなく、“最初の報告に向けての集計には間に合わないけれど何らかの形で処理します”として、予算措置などをとって対応しましょう。

なお、長期出張者や病欠など締め切り内での提出が困難な方もいらっしゃいます。こうした方には今回の対象者から外してもらってもよいということを協力してもらう部署に通達しておくことも必要です。

○　進捗管理はきちんとする

事務局としては、配布はしてみたものの、きちんと回収できるかが悩みの種になるかもしれません。

厳密に進捗管理を行おうとすると大変かもしれないので、なるべく現場に任せるというのが良いと思います。

回収が遅れる理由としては

• 長期休暇中

• 長期出張中

• 転籍／出向中

• 忙しい・・・

などがあります。一部の人間のために全体が遅れるのは本末転倒なので、一定程度は遅れる人がいるのは許容してください。その上で、ある集団（課の単位、部の単位）で未提出があれば督促してください。

なお、こうした現場とのやり取りも重要なコミュニケーションの場なので、木で鼻をくくったような対応はしないようにしましょう。

○　回収率

「回収率はどのぐらいあればよいですか？」と聞かれることがあります。

回収率100%は無理です。いろいろな事情があると思いますが、締め切りを設定したら変えないことが重要です。

事務局と現場での力関係で無理を言うところというのが発生することもあります。しかし、一度、配布先の事情で締め切り変えたということが実績で残ると、次回以降も締め切りを守らない部署が出てきます。

ですのであまり回収率にはこだわらない方がよいです。

困るのは、メンツのために回収率の向上に躍起になることです。こうしたことが現場の協力感を阻害する余蘊にならないようにしないといけません。

現実として回収率がこの程度であったと受け止める中で、社員意識調査のありようも考えられます。

### （5）クレーマーではない。丁寧に対応すること

〇　社員はクレーマーではない

問い合わせは必ず来ます。でも、彼らをクレーマー扱いはしないでください。

準備周到？　周到に準備をしていても、必ず問い合わせが来ます。

できれば、今までの問い合わせなどをデータベース化し、それをもとにQ＆A集ができていればよいのですが、なかなかそこまで手が回らないのが実情ではないかと思います。であっても、Q＆A集を作っておきましょう。

こうした情報はWEBシステムでのヘルプや紙媒体などで部門の責任者に配布しておくと有効です。

なお、記入要領や鑑文（あいさつ文）でいくら記述してあっても聞いてくる方がいます。

根気よく説明しましょう。

今までの経験でよくかわされるQ＆Aを下記に記します。

〇　いつまでに提出するんだ？

いつまでに誰に提出するのかを聞いてくることがあります。

その際、長期出張や、病欠などの理由で間に合わない旨をおっしゃる方もいます。

そのような場合には、提出をしないで良いということを伝えた方がよいです。

後から送ってこられても処置できないので。

〇　なぜこんな調査をやるのだ？

調査自体が寝耳に水の人もいます。

基本は、上長から説明してもらうのがよいのですが、あらためて調査の主旨や結果の利用の仕方、個人の特定をしないのであればその旨を説明した方がよいでしょう。

〇　質問の意味が分からない

質問文自体がわからないということではなく、質問の主旨あるいはシチュエーションがわからないということの方が多いようです。

基本は感じたままを直感で答えてもらってもよいというように返答した方がよいかもしれません。

ある程度のブレは、データ数を十分取れば統計的な処理で誤差を吸収できます。

〇　匿名か？

個人を特定されることへの不安を抱える方もいます。

無記名の調査であれば、個人を特定し、アクセスしない旨を伝えます。

また、イントラネットなどを使えばログイン情報をもとに個人を特定できますが、事務局の責任で個人を特定されるような情報を結合しない旨を伝達します。

〇　どうやるんだ？

WEB調査などで発生します。メールで、サイトのアクセス先やログイン情報を伝えることがあります。

その時、慣れていない人は

• 戻るボタンを押してしまい、保存されない

• チェックボックスを見たことがないので選択できない

• 画面が複数ある場合に進み方がわからない、終わり方がわからない

という、そもそも情報リテラシーが十分でない方もいるかもしれません。現場に赴くなどの対応が必要かもしれません。

○　Q＆Aのデータベース化とヘルプファイルへの活用

最初からQ＆Aを作成することは難しいと感じています。

何回か同じような調査を行うことで、問い合わせを記録し、Q＆Aを整備していってください。

作成したQ＆Aは冊子にして、部門ごとの窓口に配布するか、WEB調査などでは、ログイン画面にFAQとしてリンクを行い、活用することが望ましいです。

また、イントラネットが整備されているのであれば、そこで提供することも考えられます。

# ［実務編］　第5章　WEBで調査を行う場合の対応

## 5．1　 WEBでの調査の概要

WEB調査の外観

WEB調査といっても、原則、紙のアンケートがWEB上の画面に展開されただけです。

こんな感じかな？

あなたの今日の気分は

良い　 おおむね良い　 どちらともいえない　 あまりよくない　 良くない

回答の仕方が、紙であれば丸を付けるのが、クリックする形になることと、紙の大きさの制限がないために縦長になる傾向があります。

一般的には、だれでも自由に参加させるのではないので、ログインIDとパスワードで個人認証をさせることが多いです。

そのため、利用の形態としては

• （１）URLにアクセスした際に、ログイン画面がある

• （２）複数ページにわたる場合には、画面下部に「次へ」、「前へ」ボタンを配置することが多い

• （３）回答終了後には、送信する前に、入力内容を表記し、確認させることが多い。

• （４）回答を送信した後での修正や参照は制限される。

という特徴があります

どこに依頼するのか？WEB調査の実施のパターン

（１）イントラネット

一定規模の会社であれば、社内にイントラネットが整備されていることが多いので、これを活用することが多いです。

ただし、社員意識調査の説明や対応時期などシステム部門との調整が発生することで事務局の負担が若干大きくなることもあります。

（２）社外のASPの利用

WEBシステムでの調査を生業とする会社があります。

グーグルなどで、「社員満足度調査」などで検索して、これをサポートしている会社のホームページを見るとかなりの確率でこうしたインターネットを活用した調査を支援しています。

（３）クラウドサービス

最近では、クラウドサービスの一環としてインターネットによる社内調査の支援を行っているケースがあります。

たとえば、Google Apps （http://www.appsupport.jp/）なども一つの形式でしょう。

どれを選ぶ？

数年前は、調査にあたって効率性が高い事、いわゆる流行があり組織の受けが良いという理由で、WEBでの調査を支援するASPの利用を勧めていましたが、今はあまり積極的にはなっていません。

なるべくイントラネットを活用することを勧めています。

理由はいくつかあります。

• 大きな会社では、おおむね何らかのイントラネット（Notesが多い）があり、これに乗せる方が効率的あるいは会社の方針に合致する。

• たとえ、Notesにアクセスできない階層があっても、別途ASPではなく紙での調査と併用した方が混乱が少ない。

• WEBシステムを使う場合、情報技術を専門としていない事務局としては、こうしたものとのかかわりで外部に対峙するのに対し不安がある。

• 個人情報が含まれるので、あまり外部には情報を出したくない

など、あります。

予算についていえば、極端に高額になるわけではないので紙でいけない積極的な理由が少なくなっていると感じています。

## 5．2　 WEB調査のメリット／デメリット

はじめに

WEB調査は、紙での調査と違い、初めてこれを行う場合ノウハウが蓄積されていないので、いざ始めてから「こんなはずではなかった」ということが起きやすい調査です。

始めにどんなメリットがあり、どんなデメリットがあるのかを確認します。

メリット

思いつくものでもいかがあります。

• インターネットの環境があればどこでもできるので、遠隔地や事務所の分散などは障害にならない

• WEB上で回答の状況が把握できるので途中段階での進捗状況がわかる

• コスト的に人数に依存しない

• データの電子化が容易

あと、なんとなくIT技術を使うのでかっこいい。上司に説明しやすいなどもあるかもしれません。

いいことづくめのように聞こえますが・・・

デメリット

さて、デメリットとしては

• 個人ごとのインターネットの環境が必要

• 一定の情報リテラシーが必要

• 無記名といいながら、回答者の個々の情報が知られてしまう不安感を生む

• システムがない場合、構築に費用が掛かる

• 回答の途中で誤操作によりデータが保存されなくても気が付かない

• システムをきちんと作らないとデータが意図しない形になる

等があります。

最後の「システムをきちんと作らないとデータが意図しない形になる」には

• 肯定側と否定側で数値が逆になる

• 自由回答が255文字で欠損する

• 回答データのダウンロード時に一部のデータがダウンロードできない

• CSVでデータをダウンロードできない

等があります。

メリット／デメリットを知る意味

こうしたメリット、デメリットを勘案して調査方法の選択をしてください。

経験的には、WEB調査のメリット／デメリットで調査方法を選択するケースは見たことがありません。むしろ、会社の方針でイントラネット（Notesが多いですね）を使うことが既定路線で決まっているか、“はやりですから”的な甘言に乗って決めてしまっているケースが多いです。

メリットばかりに目をやるのではなく、「デメリット」についても目を向けておいてください。

## 5．3　 WEB調査の標準的手順・運用の流れ

概要

基本的な運用の流れは以下の図のようになります。

登場人物ごとに少し解説してゆきます。

（１）事務局

社内のイントラネットを活用するか、もしくは社外のASPサービスを使うかはともかく、調査のための環境整備ができたら、回答者に向けて、WEBサイトへのログインに必要な情報を送信します。

一般的には、入力用のID、パスワード、サイトのURLを含んだ社員意識調査のお願いのメールを送信することになります。

その際には、回答期限も伝えることが必要で、期限を過ぎたらサイトへのアクセスができないことも伝えます。

（２）回答者

一般社員が対象となるでしょうか。事務局から上記のような通知が来たら、所定のサイトにログインし回答をします。

社員意識調査を行うことや回答の仕方については事前に通知があることが必要で、突然、何の前触れもなくメールが来ると混乱します。

（３）分析を行うメンバー（事務局もしくはコンサルタント）

回答が行われた後は、WEBシステムからデータをダウンロードして、集計や分析を行います。

一般的にはWEBシステムでサポートするのは、回答の終了までで、集計表の作成や分析のための情報整理はしません。

データのダウンロード後は分析者の責任で集計とグラフ作成などを行います。

（４）システム

社内のイントラネット、社外のASPのいずれも、調査のためのシステムの基本的な機能は用意されているはずです。

一般的には、社員意識調査のアンケート項目と調査対象者のメールアドレスの一覧表、運用スケジュールが提示されれば対応するはずです。

## 5．4　 WEB調査の標準的手順・回答の流れ

特別な手続きはありません

一般的には、サイトがオープンしたら、所定の手続き（ログイン手順）に従ってアクセスして回答するというパターンです。

特別なことはなのですが、意外と遅し穴があるかもしれません。

社員意識調査をスムーズに進ませるための配慮が必要となるので、手順、回答の流れを確認しておきましょう。

（１）事前通知

社員意識調査を行う旨、対象者全員にスケジュールなどが通知されます。

この段階では、全員が受け取る情報が同じであるので、紙で行われることや、部門長からの口頭の説明で済ませてしまうケースもああります。

ただ、事前に全員にメールを送った方が親切でしょう。

普段と違うメールのやり取りになるかもしれません。

こうした同報発信に慣れていないのであれば、システム部門などとその手順を確認しておきます。

（２）ログインIDとパスワードの通知

開始にあたっては、以下の情報とともに、回答のお願い文とともにメールで配信されるのが普通です。

• ログインのためのID

• パスワード

• アクセスするURL

• 回答要領（本文に直接書かれる場合もある）

やはりメールで通達するので、メールの誤配信には注意した方がよいでしょう。

また、誤配信した場合に備えて、緊急の連絡体制も整備しておく必要があります。

（３）サイトへのアクセスと回答

サイトにアクセスして回答する事になります。

この際、業務都合で長時間の離席などや、途中での回答の中断もありうるので配慮しましょう。

いわゆるセッションの切断が発生します。

システムなどもこうしたことを配慮して作成することが必要になります。

## 5．5　 WEBシステムの展開上の注意点

はじめに

一人一台、携帯電話やスマフォの時代。だれでもIT技術を使いこなせると思っているあなた。気を付けましょう。

ログインって何？

インターネット全盛ですので、「指定のURLに行き、ログイン画面でIDとパスワードを入力してください」といってわからない人は少ないと思いますが、それでも、そうした世界に縁のない生活を送っている人たちもいます。情報リテラシーがどの程度かの確認は必要で、場合によっては、部署ごとにサポートする人を見つけておくことも手です。

入力方式のいろいろ

複数のものから選択する方法としては、ボタン形式のものとリストの形式があります。

また、自由記述などについてはテキストボックスで入力させます。

いろいろな特性があります。何を使うかも確認してください。

（ボタン形式の例　：　チェックボタン）

性別

男性 女性

全体像が見えるので、選択はしやすく、一般的です。

選択肢が多いと、画面の占有が多くなるので、その場合は次のリスト形式になるが、20程度の選択数であれば、この方式を推奨します。

（リストの形式の例）

所属支店

選択肢が多い場合には、こうした方法もとられるが限定的。

インターネット上で比較的多いのが、

・都道府県

・西暦年、月、日

である。特に西暦の年月日は数字で入力させると全角／半角の問題も出てくるのでリスト形式が多い

（ボタン形式の例　：　チェックボックス）

今後受けたいセミナー

〇〇セミナー ◆◆セミナー △△セミナー

複数選択を行う場合の入力形式。

「3つまで選択」という上限があるのであれば、その数を超えた場合に警告を表示させることが必要。

また、選択した順番を問題にするようなケース（たとえば、重要と思われるものを順番に選ぶなど）は工夫が必要。

（直接入力させる形式の例）

当社の職場環境を改善してゆく上で重要となることをお書き下さい。

自由意見などについて、複数行の入力を前提として設置される。

文字数に制限がある場合にはその旨を表示し、超えた場合には警告を行うなどをすることが求められる。

セキュリティ上の穴になりやすいので、クロスサイトスクリプティングやSQLインジェクションには注意すること。（言葉がわからなくても、システムの専門家であればわかるはずなので、このまま伝えてください。）

設問数の問題

紙と違って、画面を見ながら回答するのは結構負荷がかかります。

紙とWEBの両方の手段で調査をするときには仕方がないのですが、なるべく設問数を絞った方がよいです。

経験的には、40から60問。100問は限界に挑戦に近いですね。

また、文章もなるべく目に入ってすぐにわかる程度の長さの文章をお勧めします。

20文字程度が目安です。

画面推移

紙であればページをめくるだけなのですが、インターネットの画面だとそうはいかないケースがあります。

不思議なことに、最近はほとんどないのですが、以前は、画面の推移（次ページへの移動）をうっかりブラウザーの上の矢印ボタンで行ってしまう人が多かったということを記憶しています。

慣れてきたのか、ブラウザーの矢印ボタンそのものを押す習慣がなくなったのかはよくわかりません。

ですが、ブラウザーのページ移動の矢印ボタンは基本的には使わせないので、何らかの方法（画面上で注意を喚起、もしくは回答要領に記載）で対応することが必要です。

未回答の扱い

紙と違って、画面上では入力のし忘れが気が付かないことがあります。

全部に回答してもらいたいのであれば、最後に、「未回答の項目があります」とメッセージを出すことも検討してください。

キーボードの操作

社員意識調査ではまずはないと思いますが、数字を入力する際に全角の数字だと処理に困ることがあります。（よく数字の部分を半角で入力してくださいなどと注記がありますね。それです）

できるだけ、文字の入力はさせないように注意してください。

また、データベースに保存する際には、全角を半角にする処置が必要かもしれません。

一番困るのが、本人が意図しない「Enter」キーの打鍵です。

通常は、画面のどこかに「送信」ボタンがあれば、そこを押したことになってしまいます。システム側でうまく処置させるようにしてください。

メンテナンス

自社のシステム開発部などと連携して、社員意識調査用のシステムの作成を行う場合には、次年度以降のことも考えてください。

具体的には、以下の通りです。

・設問文や回答の選択肢の凡例などを外部から設定できるようにする

・調査の対象者を登録できる

・調査の表題や鑑文などを変更できる

・こうした情報を、ExcelファイルもしくはCSVファイルで作成でき、アップロードできる

ご検討ください。

## 5．6　進捗管理をする上での注意

はじめに

一般的な管理項目についての留意点は７．６　スケジュールに影響するいろいろなことで記載しています。

ここでは、WEB調査で特に注意しなくてはいけない項目について記載します。

なお、WEBシステムを外部のASPを使うか、社内のシステム部と調整してイントラネットで実施するかで多少の管理の仕方が異なりますので、適宜読み替えてください。

１．調査対象者を決め、人数の確認する

企画段階、見積もり段階での留意点です。

外部のASPを利用する場合、見積もりに影響する場合があります。

人数が多い場合は回答してくれない人もそれなりの数になるので進捗管理の方針を決める要素になります。

社内のイントラネットに展開する場合には、人事データなどとの調整が発生する場合があります。

２．アンケート項目の確定

実査の準備段階での留意点です。

一回の検討で済まないケースや、配布先との調整が必要な場合があるので、以下のような区分で管理することが望ましいと考えます。

• 原案の作成

• 社内での検討と調整

• 確定版の作成

• 確定版の承認

どの段階で、システムへの展開の調整を開始するかも注意します。

３．実施要領の作成

WEBシステムでヘルプとして配布することなども想定されるので、あらかじめ実施要領を作成しておきます。

４．WEBシステムの開発の依頼

質問項目や運用の仕方などをあらかじめ仕様書としてまとめておくことが必要です。

５．WEBシステムのテスト

必ず、何人かの方で試行してみることが必要です。

画面の構成や文言などの錯誤がないかなどに注意が必要です。

６．調査対象者ごとのメールアドレスの準備

一般的には、WEB調査を行う場合には、ログインに必要な情報とアクセスするURLをメールで通知します。

誤配信などが起こらないように事前に確認します。

７．調査開始の社内へのアナウンス

事前に通知していると思いますが、日程が確認したらサイトのオープン／クローズの日時を通知します。

特に、最終日は、就業時間内なのか日付が変わる前（夜中の12時）なのかを明示します。

８．サイトのオープン

サイトのオープンと同時に対象者に一斉にメールすることが行われます。

ヘルプデスクもしくは、それに代わる事務局の体制について準備します。

９．サイトのクローズ

いきなりサイトをクローズしません。

サイトのクローズについては、まだ未回答の方への督促を兼ねて、数日前、当日にサイトのクローズを予告して実施することが普通です。

１０．データのダウンロード

調査結果はすぐにダウンロードできるることが普通ですので、サイトのクローズ後は速やかに処置します。

１１．集計等

場合によっては、ASPサービスの一環として報告書を作成してくれるサービスもあります。

そうでない場合には、事務局側であらためて集計の処置をします。

集計については、第12章、第13章をご覧ください

１２．協力者へのフィードバック

以外と社員意識調査のスケジュール管理で抜け落ちるのが、回答してもっらた部署へのフィードバックです。

社員満足度調査といって、調べるだけ調べて、それを何もフィードバックしないと、それだけで「社員意識調査への満足度」は下がってしまいます。

かならず、進捗管理の中にフィードバックについて入れるようにしましょう。

特に、イントラなどの環境が整備されているのであれば、速報をすぐに返すことは可能なはずです。

## 5．7　転ばぬ先の杖・トラブルが起きやすい箇所

IT技術は万能ではない

IT技術を使うと、効率的な社員意識調査ができると思っている方は多いと思います。

もちろん、一定の効率性は担保できますが、それでもIT技術を使う上での固有の問題はあります。

今までの経験で、事前に注意をしておかないとトラブルが起きやすい箇所を列記します。

（１）テストの仕方など

画面に表示される設問などの文言の確認の他に、WEBシステム特有の問題として、実際に入力されたデータがそのまま保存されているかという問題があります。

そのため、以下の二つの面でのテストが必要になります。

① 回答を確定させず、中断し、再開した時に前の状態と同じデータが表示されているか？これを確認するために、ためしに紙の調査票に記入したものを用意し、これを入力して確認します。

② 回答として確定した内容がデータベースにその通りに保管されているか？これを確認するために、データのダウンロードのテストを行い、その内容を確認します。

なお、副産物として、実査の結果のデータをダウンロードした場合に、テストデータが含まれていることがあります。

この点も注意しましょう。

（２）メールの確認

サイトのオープン／クローズなど、スポット的に何回か関係者にメールを送信します。

電子メールのリストは事務局で作成しますが、まれに再入力のためにタイプミスを起こすことがあります。特に、アンダースコア（\_）とハイフン（-）、ドット（．）とカンマ（，）などが起こしやすいものの代表になります。

そのため、一度「開始にあたってのメールの確認」という表題で全員にメールを送り、掲示板などで①メールを送ること、②メールが届いていない人は事務局に連絡してほしい旨を伝え、テストを行うことが推奨されます。

（３）データ形式の確認

一般的に、こうした調査のデータは一人の回答者のデータが一レコードになるように調整されたCSVファイルであることが多いです。

基本的な項目の並びは設問項目に対応しているのが普通です。

ただし、今までの経験では以下のようなケースがありデータ処理にあたっては注意が必要な場合があります。

① 各レコードの先頭に管理項目が付加されている場合

WEBデータ特有の情報として、

• ログインID

• 回答日時

• 中断か確定かのフラッグ

等が含まれている場合があるので、システムの作成者側に確認をしておく必要があります。

また、上記でも述べましたが、ダウンロードしたデータの中には、テスト時に作成したデータも含まれているケースがあるのでデータ処理の開始にあたっては注意が必要です。

② 設問ごと／回答者ごとに一レコードになっている場合

まれにですが、データベースの設計上、一レコードが、設問ごと／回答者ごとに生成されている場合がります。

たとえば、“Aさんが設問Nに１と答えた”というのが一レコードになってしまい、一人の回答が設問の数だけレコードを生成するというようなケースです。

このような場合には、データ変換が必要になるので、システム管理者に依頼するか専門のデータ処理を行う会社に依頼することになります。

③　回答した値

肯定側が５（高い得点）、否定側が１（低い得点）になっているかを確認します。

また、属性が連続した値になっていない場合（たとえば、１－３が役職者、９が一般職など）に連続した値か属性の値か（たとえば先の例では、９は９として作成されているのか、4番目の値ということで４なのか）を確認します。

数値に変換されない（たとえば「はい」とそのままの状態の）ケースもあります。

（４）実査上のトラブル

典型的なトラブルは、回答したのに保存されていないというケースです。

理由はいろいろあります。

• ブラウザーの左上の［←］、［→］でページを変えてしまう。

• 最後の送信ボタンを押し忘れて、［×］ボタンでブラウザーを閉じる

等の操作ミスや

• セッションタイムの時間切れ

• 通信回線上のトラブル

• サーバー上のトラブル

など、こちらではどうしようもない技術的なものまであります。

問題なのは、保存されていないことが終了後でしかわからないことも多いので、あまり多いのでなければ、仕方ないと諦めます。

ないものはないのですから。

## 5．8　運用について

初めての方に

すでに何回かインターネットでの調査をしたことがある人は慣れているかもしれません。

ですが、初めて経験する場合には、紙媒体での調査と異なり、実査のための仕組みづくりを外部委託した会社もしくはシステム部門に何をどう伝えてよいかわからないかもしれません。

WEBシステム自体を事務局が作成するということはなく、社内のイントラネットを利用しようが外部のASPを利用しようが、何らかの形でWEBでの調査の実施について要望を伝えなければいけません。

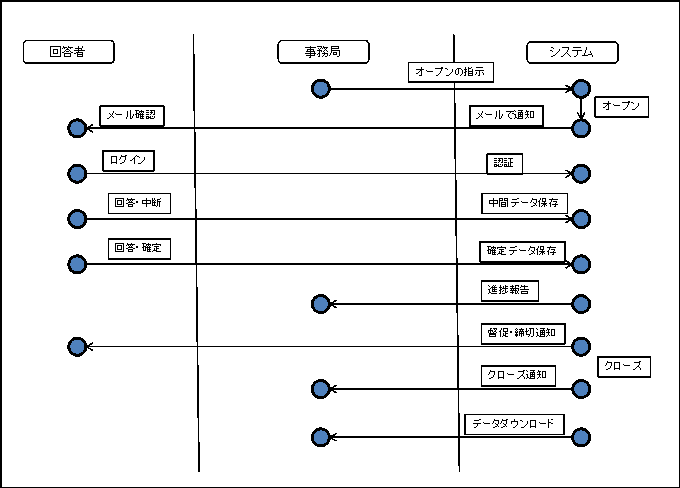
この節では、そうした場合の注意点を記載します。

運用イメージ

回答者と事務局、システムの関係を整理して運用イメージを伝えること

外部仕様という言い方もありますが、要は、システムにかかわる関係者がシステムを通してどのような情報をやり取りするかを整理したものです。

たとえば、以下のような図とその解説を付けて外部仕様書とすることがあります。



以下にそれぞれの段階での留意点を記載します。

〇　回答者への配慮・ログインする

・回答者を区別するために、回答者ごとにログインIDとログインパスワードを発行します。

・個人ごとに、IDとパスワードを発行し、これを通知する仕組みも必要です。

・通知はシステム運用者から同報配信します。

〇　回答者への配慮・回答する

ログイン後に、回答します。回答にあたっては以下の点に留意します。

・途中で回答を中断できること。その際に再ログインでは前回の回答内容が表示されること。

・回答は、チェックボタンなどマウスで選択できるように工夫すること。キーボードから１，２，３などの数字を入力する手間を省くこと（ただし、個別事情による）

・セッション切れなどの対応に配慮すること

・閉じるボタンで終了することを禁止する場合には、その旨を常に明示しておくこと

・戻るボタンで画面移動を禁止する場合には、その旨を明示しておくこと

〇　回答者への配慮・回答した結果を保存する

下記に留意すること。

・回答を終了することの意思を確認すること

・たとえば、回答のお礼の下に、「この内容で送信しますか？」などの終了の意思を確かめること

・終了した後の変更を禁止する場合には、その旨を明示すること

・確定後は参照もできない場合には、その旨を明示すること

・終了後のログインは上記に対応すること

〇　事務局の対応・進捗状況の確認

回答状況を把握し、個別の対応をするための情報を提供する。

個人別の回答の状況、もしくは全体の比率のいずれでもよい。

〇　事務局の対応・督促メールなどの発行

未回答の方への注意喚起。開始、終了などの通知など、一斉の同報配信の機能が必要な場合がある。

〇　事務局の対応・ID、パスワードなどの再発行

調査開始後に、新たに参加者が追加になる場合がある。

システムで対応するかを含めてあらかじめ決めておくこと

〇　事務局の対応・データのダウンロード

WEB上で調査が終了した後で、データを取得するための方法は必要である。

システム部門で個別に提供してもらうほかに、管理者がデータをダウンロードする場合がある。

〇　事務局の対応・ログインミス、回答ミスなどへの対応

操作ミスで、回答が途中にもかかわらず確定させてしまうことがある。そのほかにトラブルは考えられるので、いくつか想定すること。

こうしたことへの対応の一つには、回答を無効にすることなどがある。

また、場合によっては、IDとパスワードの再発行とこれに伴う旧データの廃棄も求められることがある。

〇　システムの対応・データへの変換

回答で、「はい」～「いいえ」を5段階で回答する場合、データを、「はい」を5点とするか、順番の表示で1と変換するかは必ず明確にすること。

また、回答が非連続の場合（たとえば、部署名などで、10番台、20番台のような区分けの場合）は、データ上どうするかを明確にすること。

また、回答内容をそのまま（たとえば、「はい」であれば文字データとして“はい”というように）データ化する場合には、その旨を確認すること。

〇　システムの対応・自由記述

Excelで処理をする場合、改行がうまく処理できない場合もある。また、256文字数を超えた場合も処理に不具合を生じる場合がある。

文字数の制限や改行の制限を設ける場合には、その旨を明示すること

〇　システムの対応・ヘルプの表示

そもそもログインができないなどのトラブルも想定されるので、Q＆Aや関連ドキュメントは、ログインの前の画面で参照できること。不明点の連絡先も、そこに明記すること。

〇　システムの対応・個人の特定

個人を特定しない、無記名である場合には、個人を特定しないことを明記したうえで、ダウンロードするデータも回答した内容以外を生成しないことを明記すること。

そうした意味では、ログインIDは個人を特定しやすいもの（社員番号やメールアドレス）は避けること。

パスワードも本人の意思で変更可能なことが望ましい

## 5．9　仕様として伝えるべきこと・調査の内容

何を用意する？

運用イメージを伝え、実際の調査に必要なシステムの機能は伝えたとして、さて、資料として何を用意するのか？

まさか、口頭で「今度社員意識調査をするのでよろしく」で済むわけはないでしょう。

（１）調査項目

調査項目について設問数や回答の仕方などを説明するための資料を提供します。

厳密にこういった形式でないといけないということはないのですが、経験的に以下のような資料を渡すと比較的トラブルは少ないです。

◆　設問の体系についてはExcelの表形式で渡す。

最近は、設問項目などをCSVなどのファイルから直接流し込めるケースが多くなっています。入力や転記ミスを防ぐためにもファイル私が望ましいです。

どのような表形式にするかは委託先と相談してください。

設問項目ごとに凡例があるのであればその凡例、回答数に上限（たとえば３つまで）があればその旨、自由記述で文字数を制限するのであればその旨などの特記事項も分かるようにしておくことが望ましいです。

◆　・紙の調査票イメージを作成し、Wordなどの文書で渡す

調査票のイメージがそのまま画面イメージに展開しやすいので紙のイメージの調査票を文書形式（Wordなど）で作成しておくとよいです。その際に、先頭に「調査名」、「あいさつ文」、「連絡先もしくは事務局」、「回答の仕方の例」を記載しておき、実際の画面展開に必要な情報を記載します。

この際、いわゆる属性項目（所属や年齢など）を先頭のブロックに持ってくるか最後に持ってくるかも指定します。

◆　・制約条件などの注意点をドキュメントとしておく

未回答について許可するかどうかなどを設定します。

（２）対象者数

多くのASPなどではほとんど問題はないのですが、対象者数の概数を伝えることも重要です。

WEBシステムで発生するトラブルは多くはメールアドレスにかかわるものですが、その他のトラブルも含めてもその発生比率は高くありません。

ただし、対象者数が多くなると、比率はたいしたことがなくても人数的に無視できない数になるケースがあります。

事前に対策が必要かどうかの判断基準となります

（３）スケジュール

一番大切ですね。サイトのオープン／クローズの時期がわかるようにします。

（４）報告・連絡について

緊急、通常時の双方の連絡窓口を明確にします。

また、連絡方法としてメールを中心にするのか、確実性を考えて電話での直接コミュニケーションを採用するかを決めます。

特に、時間外に問題が起きた時に連絡をするのであれば携帯電話でのやり取りも想定します。ただし、個人情報にかかわる部分もあるので慎重にします。

（５）その他メールアドレスのリストなどについて

たとえば、対象者のメールアドレスのリストなど、WEBシステムの構築や運用に必要な情報があれば、その内容について確認します。

## 5．10　外部委託する際の注意点

（１）メールのリストと個人情報の提供

WEBシステムで調査をする場合、ログインに必要な情報やその他の関連する情報のやり取りで電子メールを使うことが一般的です。

電子メール自体はいわゆる個人情報なので、外部委託をする場合にこうした個人情報を提供しているということを理解してください。

こうしたことは、社員にとっては個人情報が外部に渡されている、無記名の調査といっても個人を特定される可能性があるということにつながります。

（２）　テストの仕方

業務を外部委託する場合全般に言えることだが、システム開発の仕様を漏れがなく、あいまいさがなく、誤解のないように伝達することは難しく、どうしても、トラブルが発生しがちになる。これを避けるためにはテストをすることが必要になります。

一般的には

• 本番前に数人でテスト運用をすること

• テストでは、回答者と管理者の両方の機能を試す事

• わざと操作ミスをしてみることも必要

• できれば、いくつかの回答シナリオを用意すること

を配慮したテストをしてみることが考えられます。

また、細かい、句読点の位置などにも気にする人もいることを配慮しましょう。

なお、社内で展開する場合には、通常システム部には同様の運用経験があるはずなので、テストその他については当該部門に任せるケースが多いようです。

## 5．11　個人情報の取り扱いについての注意

〇　記名式であろうと無記名であろうと

社員意識調査において、記名式か無記名かの議論をよくします。

どちらであろうと調査に協力した人間に不利益が生じさせないようにという配慮が必要です。

また無記名で調査することが一般的ですが、WEB調査では厳密には無記名にはできません。

そのために、社員に調査への協力を依頼するためには調査する側と社員との間での信頼関係が必要です。

実際の調査の運用にあたっては以下の点に留意してください。

○　ログインIDは社員を特定できないようにする

ログインIDを社員番号で行う場合があります。これ自体の良し悪しはともかく、回答する側から言えば、ログインの時点から個人を特定されているという感覚を持つことがあります。

IDとパスワードは一時的なものとした方が余計な不信感を醸成しません。

○　回答したデータ以外はダウンロードしない

厳密に言えばだれが答えているかがわかります。イントラネットなどで行う際に特に顕著ですが、人事データなどとリンクが可能です。

調査項目以外に他のデータをくっつけることはやめましょう。

もしやるのであれば、事前にその旨を通知し、ログイン後に取得するデータを表示させます。

よくある誘惑に、役職や職種、資格等級などは人事データから持ってこれるので、入力する手間を省きたいというものがあります。確かにそうなのですが、回答する側から見れば、回答した情報以外を勝手に分析の対象になってしまうという不信感につながります。

もし、こうした手間を省きたいのであれば、

• ログイン情報から、人事データの一部を参照することを事前に伝える

• 取得した情報がなんなのかを、画面上に明示し、収集した旨を伝える

• 実際の分析は、こうした情報以外は使わないことを明示する

をしっかりやりましょう。

○　回答データを恣意的に操作しない

すべて１で回答するなど、偏向が著しいデータが混在することがあります。

回答の信頼性が落ちるということで除外するという誘惑に駆られますが、何をもって信頼に足る回答可の基準はないのであるがままに受け止めてください。

また、属性の選択が明らかに間違っているというケースであっても、データを操作すること自体が信頼性を損なうのでやめてください。報告の際に注記をすれば済む問題です。

なお、都合が悪いからとデータを改ざんするのは論外です。

# ［実務編］　第6章　アンケート用紙を紙で配付する調査について

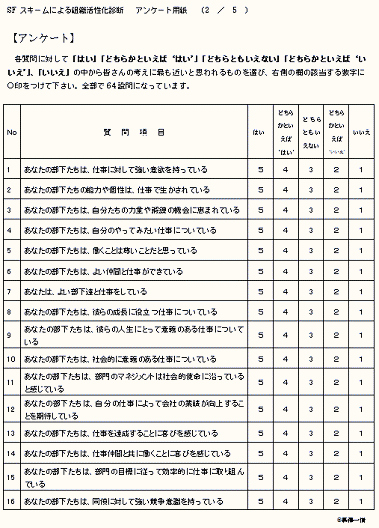
## 6．1　紙の調査による社員意識調査の概要

○　調査票

一般的な調査なのでいまさら特徴と云われても困惑するかもしれません。

でも、念のため。

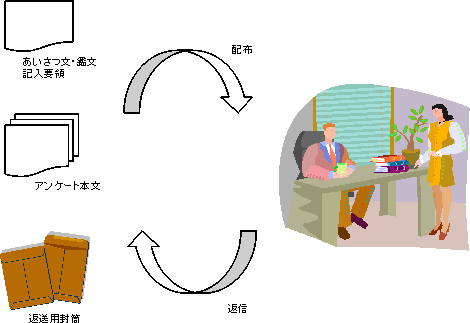
以下のような調査票を配布して回答をしてもらいます。



紙の調査の最大の特徴は、印刷した調査票を用意して、対象者に配り、これを回収することです。

受け取った個人ごとに、調査の内容を理解し回答をしないといけないので、必要な情報がすべて含まれている必要があります。

一般には、設問の回答用紙、あいさつ文、記入の仕方、返信用の封筒などをセットにして配布し回収します。



回答をしやすいようにしてもらうための工夫はいろいろあります。

この章では、こうしたことを少しずつ記載してゆきます。

## 6．2　紙の調査によるメリット／デメリット

インターネットを使った調査に対しての差異

実際の調査の内容については差異があるわけではありません。

ただし、紙の調査は、

• 配布にあたっては、配布先の部署に管理を任せる

• 回収後にデータ入力を行う

など、インターネットの調査とは異なる関係者が発生します。

また、費用面なども人数に依存した部分も出てくるのが特徴でしょう。

メリット

一番大きなメリットは、IT技術を使わないということでしょうか？すなわち

• インターネットなどの電子的なインフラが不要。簡単に言えば電源が要らない。パソコンがなくともできる。ということです。

• 無記名の調査が可能。若干工夫は必要ですが、ログイン情報から他のデータとの照合がしにくいので匿名性が保ちやすいということがあります。

• 回答する場所を選ばない。極端な話、家に持ち帰って書いてもらってもよいのかもしれません。ですが、デスクである必要はありません。

デメリット

物理的な紙などが存在することによる弱点があります。

• 配布と回収に窓口スタッフが必要。一般的には部門長が間に入って、配布と回収をします。

• 物理的な印刷物が発生し、人数分だけ必要になる。ページ数や人数などでコストが変動します。

• 部署コードなどの数字を入力する際の記入ミスが発生することがある。事後チェックしかできない。

• 回収するまで回収率がわからない。

• 紙からの入力なので入力誤差が発生する。少なくとも、入力ミスがゼロを保証できません。

神経質になる必要はない

とはいえ、ここで上げたメリット／デメリットはごく普通の事なので、これがわかったからと言ってあまり気にする必要はありません。

なぜ紙媒体にするのか、インターネットでの調査ではなぜないのかなどを考える材料程度でしょう。

## 6．3　 WEB調査との併用について

はじめに

すでにイントラネットなどのインフラがある場合などは、コスト的な問題でWEB調査を選ぶ傾向にあります。ただし、工場などを抱える企業などでは、一人一台のパソコンの環境がない場合があります。

その際、紙の調査とWEBの調査が混在する場合があります。

実査終了後にデータの統合をして処理を行うのですが、以下に注意してください。

（１）未入力のコントロール

WEB調査では、システム的に必須の項目を設定し、これを入力しないと回答が終了したことにならないようにすることが可能です。しかし、紙の場合には、これを管理する方法はありません。

特に属性については、WEB調査ではすべての項目に回答があるが、紙の調査では未回答の項目があるという状況が発生します。

したがって、属性別の集計を行った時に母数が合わないということも発生しうるので、　事前に無回答をどのように処理するか（母数に入れるかどうか）を決めておきます。

（２）データの形式

WEB調査で行った場合のCSVデータの作りと、紙の媒体で調査した場合に入力されたデータでのCSVデータでは管理項目が異なるケースがあります。

経験的には、紙の場合には入力内容を原紙に戻って確認する場合があるので、入力する前に各帳票にナンバリングします。これはWEB調査では必要のない項目ですので、CSVファイルの項目の並びが異なることがあるので確認することが必要です。

（３）数値化した際の不整合

これは別の節でも注意を促したのですが、インターネットでの調査では、画面に表示された内容と数値化された内容で異なる場合があります。

経験的には三つのケースがあります。

①　コードが順番に並んでいない場合

事業所番号

１：東京本社　２：大阪支社　３：名古屋支社　１１：仙台営業所

（本社、支社が1番から、営業所は11番からという例）

こうしたケースでは、表示上は１，２，３，１１ですが、データとしては１，２，３，４、と作ってしまうケースがあります。

②　記号の入力の場合

まれに、記号入力を促す場合があります。

資格等級

M：マネージャー　S:主任　J：一般

こうした場合、データは、M、S、Jなのか１，２，３なのかの確認が必要です。

③　数値が逆転するケース

注意しないと容易に起こるケースです。

５：はい（強く肯定）　４：どちらかといえば「はい」　３：どちらともいえない　・・・・

のようなケースで、紙では、５が肯定側に来るように左から配置し、WEB画面でもそのように配置した場合、、５：はい（強く肯定）を選択したにもかかわらず、データが１となるケースがあります。

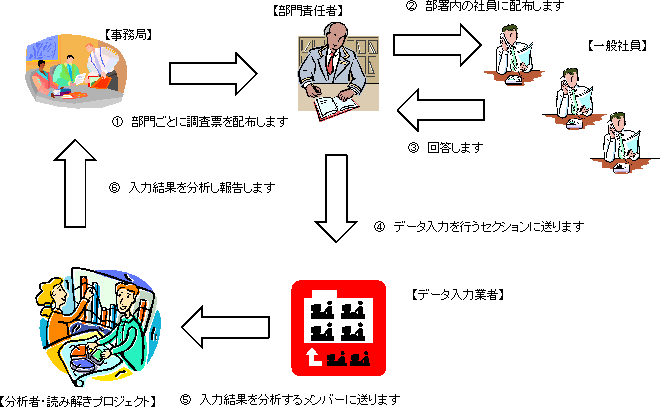
④　文字でデータ化されるケース

データ自体が数値ではなく、たとえば「５：はい（強く肯定）」となっているケースも経験的にあるので注意を促したいです。

## 6．4　調査の標準的手順

概要

基本的な調査の流れは下図のようになります。



流れを少し追ってゆきましょう。

① 部門ごとに調査票を配布する

事務局が直接、回答者に一枚一枚配布するということはあまり見られません。

通常は調査対象部門の責任者を窓口にして配布します。

事前に、部門ごとの配布数を把握しておき、部門ごとに配分します。

配布にあたっては、予備に数部多めに配ります。

この時、配布数を記録しておきます。

また、余った場合の白紙の調査票の取り扱いも決めます。

一般的には、各部署で記入済みのものと未記入のものを分けて返却することを求めます。

② 部署内の社員に配布します

部門窓口の責任者は、部署内のメンバーに配ります。

その際に、締め切りを伝えることを要請します。

個人情報の保護や、無記名の調査の場合には本人の記載内容を無関係な人間が閲覧することを避けるために返信用封筒を一緒に手渡し、これに収め提出するように伝えます。

③ 回答します

社員は、調査票に従って回答をします。

締め切りや、禁止事項があれば（たとえば複写の禁止）、これも調査票に書いておくことを忘れないようにしなければいけません。

④ 返送（回収）します

部門の責任者は、回答を集め、回収数を事務局に伝え、返送します。

その際、事務局に戻すか、もしくはデータ入力を行うセクション（一般的にはデータ入力会社）に送付します。

この時点で、配布した枚数、回収した枚数を確認し、おおよその回収率（回答したといっても白紙も混ざるケースが多々あるので）を把握します。

未提出の部門があれば督促します。

⑤ 入力結果を分析するセクションに送付します

データを入力し、その結果を分析を行うセクション（集計などを依頼する会社、もしくは分析を請け負うコンサルタント、自分たちで行うとした事務局など）に送ります

データ入力はデータ入力を専門に行う会社を利用することが多いです。

また、分析にあたっては、統計的な知識も必要になることが多いので、外部の助言者（コンサルタント）を活用することが考えられます。

経験的には、経営に関する知識、経済に関する知識、製品・サービスン特性の理解、数学的な素養と幅広い知見が必要ですので、専門家を交えることを勧めます。

もちろん当社を呼んでいただけると嬉しいです。

⑥ 入力結果を分析し報告書を作成します

集計とグラフ化や2次加工などを通じて回答結果を分析し、報告書を作成します。

もちろん報告書を作成して終わりということはないです。

報告書には必ず、分析の結果から得られた知見は何か？それは当社のリスクとしてどのようなことが考えられるか？課題は何か？課題解決のための施策は何か？これを実行するためのアクションプランは何か？まで含まれることが理想です。

そうして、こうした報告を経営層に上げ、次の指示を促すのが事務局の役割です。

## 6．5　進捗管理のポイント

この節では

一般的な注意事項については、「７．６　スケジュールに影響するいろいろなこと」で記載しています。

ここでは、紙の媒体での調査で特に注意しなくてはいけない項目について記載します。

○　企画段階・調査対象者を決め、人数の確認する

直接費用に影響します。

計画段階で全社としていても、いろいろな理由で調査ができない部門が出てくることもあります。

たとえば、繁忙期にかかるので製造部門では対応できない。あるいは、倉庫部門のスタッフ、店舗の販売員はそうしたアンケートに答える場所が確保できない。販売部門は事務所にほとんどおらず、電話やメールでの連絡しかできない。など個々の企業の特有の事情が発生するかもしれません。

印刷費用など人数が直接費用に影響しますので、必要であれば最初に部門との調整をします。

○　実査の準備・アンケート票を最終原稿にする

印刷にしたら、配布後に修正というわけにはいきません。

設問内容については、どのような調査方法でも開始後の修正はできませんが、紙の印刷については次のようなことにも配慮します。

• 文字の大きさ

• 文字間。行間などの見易さへの配慮

• 〇付けをする場合の、枠線などでの記載位置の明確化

• ページにまたがらないようにするレイアウトの工夫

こうした調整には関係者との協議も含まれますので、なかなか決めてくれないなど、思いのほか時間がかかることもあります。

○　実査の準備・アンケート票の印刷

部数により納品が時間がかかることもあります。

印刷する会社により異なりますので事前に印刷を行う会社と調整します。

実査の準備・回収用封筒の準備

無記名の場合、回答した内容を他者に知られないようにするために、別途封筒を用意することがあります。

こうした封筒は、手元にストックがあればよいのですが、ない場合には所定の部署に手配を頼むことになります。

また、実査を外部委託するああいには、最初に伝えておかないと、開始してからあわてることになります。

これも部数に左右されるのでスケジュールを確認します。

○　実査の準備・社内アナウンス

いきなり送りつけると無用な軋轢を生みます。

送る前にきちんとアナウンスします。

直接スケジュールを左右するものではないのですが、最初に伝えておけば済むものを伝えておかないことで問い合わせが増え、事務局の無用な作業が発生する恐れもあります。

実査の準備・事務局納品日の確認

アンケート票や封筒などの納品日を確認します。

全部がそろわないと次の作業工程（実査）に進めません。

もっとも、納品日を確認しないことはないので、実質的にこれが問題になることはないですね。

「いつ納品ですか？」

「あれ？〇〇君、いつだっけ？」

「えーと・・・多分〇〇日です。」

「えっ！土曜日じゃないか。誰が受け取るんだい？」

なんてことがないように

○　実査の段階・各部門に調査票を配布する

部門ごとの対象者の数にプラスアルファで配布します。

その際に、配布した数を記録しておき、配布と回収の管理の基礎とします。

回答にあたって無記名であれば、その旨を部門責任者に意図を含めて説明します。（中身を見るなとくぎを刺すということです）

当然、配布部数は事前に調べておきます。この段階で、何部必要かを調べていては時間の無駄です。

○　実査の段階・部門責任者が各社員に配布する

配布にあたって、期限を明示すること、封筒に入れ封をするのであればその旨を知らせること、長期不在者は提出の必要がないことなどを伝えます。

また、内容についての質問などについては、事務局に問い合わせ（メールもしくは電話の可否なども含む）をすることを再確認という意味で伝えておく方がよいでしょう。

実査の段階・各社員が回答し、部門責任者に提出する

部門責任者は開封しないことを徹底します。

できれば、誰が提出したかを記録しないことを勧めます。仮にこうしたことで回収率が下がっても、そのデータ自体でこうした調査に対し皆がどの程度の関心を持っているかの指標になります。こうした関心の程度を知ることも社員意識調査の目的になると考えています。

○　実査の段階・部門責任者が回収を確認して事務局に提出する

回収した枚数だけを報告します。

可能であれば、実際の配布数も記録するとよいでしょう。

混乱のもとになるので、未提出分については、後でもよいので全数を回収することを勧めます。

意図的に隠している人までは強制できませんが、アンケートの項目自体に組織としての価値観が入っていたり、デリケートな言い回しが入ることも入ることがあります。

無関係な第三者に渡ることを避ける意味があります。

実査の後で・回収を確認して、データ入力を行うセクションに送付する

重さに注意してください。紙は結構重く、ボリュームがあります。

段ボールなどの手配に時間がかかることがあります。

送るときに、受け取った後で枚数の確認の連絡をもらうようにします。

## 6．6　紙の調査で用意すべきもの・概要

○概要

社員にアンケートを取るということ自体、ここ10年ぐらいでの出来事だと思います。

こうした人事系のアンケートは、総務部や人事部もしくは経営企画室などが担当します。

こうしたスタッフ系と現業部門では日常的には接点が少なく、社員満足度調査といってもなぜ協力しないといけないのだというような思いを持たれると、なかなか協力を得られないばかりかいい加減な回答が返ってきかねない状況になります。

インターネットを使った調査では、比較的双方向でやり取りできる要素が残されていますが、紙での調査は一方的な情報の伝達になりかねないことがあります。

いくつかのポイントを列記します。

○アンケート用紙・本文

アンケート用紙は直接目にするものです。

回答のしやすさや負担につながらない分量などいくつかに配慮します。

○案内文もしくは鑑文

調査の目的や収集した情報の取り扱い、連絡先、回答期限などを明記します。

目的は、社員にとってどんなメリットがあるのかも配慮して記載します。

また、個人情報の取り扱いについても記載することが望まれます。

○記入要領

多くは、記載した項目に丸を付ける形式になるので迷うことはないと思いますが、念のために用意します。

○返信用封筒

返信用封筒は、郵送のためのものではありません。

無記名で調査する場合、誰がどのように回答したかを秘匿するため、回答用紙を専用の封筒に入れ封をして提出します。

そのためのものです。

○ご協力のお願い

これはインターネットでの調査でも一緒ですが、タイミング的には早めに、下記についてアナウンスし、了解を得ておく必要があります。

• 実施するということ自体

• 調査の目的

• 実施時期

• 配布から回収までの手続き（何を配布して何を回収するのか）

## 6．7　鑑文って何？

鑑文？

一般的な用語ではないのかもしれませんね。

私は、アンケート用紙の表紙のあいさつ文を指して、これを鑑文言います。

以下の項目が含まれます。

○　調査の意図、目的

○　調査の実施主体、連絡先

○　外部委託する際にはその旨

○　個人には不利益が生じないように配慮するということ

〇　個人情報の取り扱い

いきなりアンケートを送りつけることはしないと思いますが、受け取った方の事を考えると少しでも納得して協力してもらえるように努めるべきと思っています。

回答するのは義務などという考えは賛成できません。

ただし、経験的には、つけるようにしていますが、必須ではありません。

一例を以下に示します。

株式会社○○においては、社員の皆様のより働きやすい職場を作ってゆくために、皆様の日ごろ感じていることを把握し、諸制度に反映してゆきたいと思っています。

この社員意識調査も、その一環で実施したしますので、ご協力のほどをお願いいたします。

回答にあたっては無記名とし、個人の特定されないように配慮しています。

また、回答していただいた調査票の管理及びデータ処理は、当社と守秘義務契約を結んだ○○株式会社に依頼しており、目的以外での情報の利用は致しません。

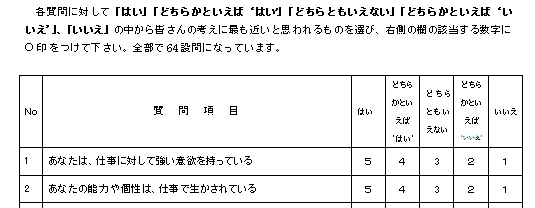
記入に際しては率直にありのままにお答え下さいますよう、よろしくお願い致します。

## 6．8　記入要領・まさか・・・

記入要領なんているの？

普通はいりません。

以下のような形式で、回答の仕方がわからないという人はまずいないでしょう。



ですので、あまり手の込んだ記入要領はいりません。

ただし、制限事項（3つまで回答してください。あるいは「前の設問で”はい”と答えた方にお聞きします」）がある場合には、各設問に注意事項を記載した方がよいでしょう。

なお、上記の例で、以下のような回答例があったのでリスクとしては念頭に置いてください。

• 二つの数字に○を付ける

• 二つの数字の間の枠線に〇を付ける

それでもあった方がよい？

注意を促すという意味では、簡単な文章ですがつけることを勧めています。

たとえば以下のような例があります。

社員意識調査　アンケートの記入要領

• 本調査は「年齢等」のあなたのついてを聞く項目と、意識調査のアンケート項目で構成されています。

• 「年齢等」の調査項目は、該当する番号に〇を付けてください。不明な場合は記入しなくても結構です。

• アンケートは、全部で◆◆問で構成されています。

• アンケートは「はい」から「いいえ」までの5段階になっています。自分の考えに最も近いものを一つ選び、番号に〇を付けてください。

## 6．9　一人ひとり封筒に入れる？

「一人一人に封筒に入れさせるんですか？」と驚く方もいます。

「部署の責任者が集めて、大きめの封筒に入れるのではだめなのですか？」と聞かれます。駄目です。

目的は2つです。

・無記名で個人を特定しないといっているので、誰が何を書いたかを他者が見れないようにする。（匿名性の担保）

・部署の責任者が集めた時に中身を見て、全体の点数が低くなりそうだと「書き直せ」と命じても、こちらではわからない。（改ざんの防止）

「そんなことは起こらないでしょう」と言っているあなた。気を付けましょう。

社員意識調査では、一人一人が安心して本音で回答できる環境をつく必要があります。

相手の気持ちを考えてみましょう。

## 6．10　調査票は印刷物であることの特性

細かい事ですがいくつか注意点を

○　最後に謝意を入れる。

“ご協力ありがとうございました。”という文章を入れ、設問の最後であることを明示します。

ページのレイアウトの関係で、後ろに空白ページが発生することがあります。

逆に、最後のページに設問があると、見逃す恐れがあるので、その前のページに、裏ページにもあることを知らせます。

○　ページ数を８の倍数にする

一般的に、印刷は、大きな紙に表裏・左右上下に印刷し、これを折り込みます（興味のある方は週刊誌などをばらしてみてください）。

大きさにもよりますが、8ページが基本単位になりますので、このページ数の倍数になるように調整しておきます。

ページ数の関係で白紙が生じる場合には、「このページ白紙」と記載します。

○　調査対象者を明示する

アンケート用紙ごとに回答者を変える場合（たとえば管理職と一般職など）は回答すべき設問のニュアンスが変わることもあります。そのような場合、それがわかるように、用紙の色を変えたり、右上に注記をつけたりします。

○　文字の大きさ、紙の厚さなど

細かいことですが、紙媒体で調査する場合、紙の重さ（厚さ）や文字サイズなども考慮に入れることを薦めます。アンケート票の配送や保管の問題があるので、あまり薄いのは論外としても、ある程度薄い方が良いです。ただし、文字の大きさについては、一定の大きさが必要で、また、改行幅も見やすいことを考慮してください。

予算の関係で、紙は薄く、文字は小さく、改行幅や文字幅を詰めた調査票を見たことがあります。とても見にくく、回答中に集中力が切れてしまいそうです。

何事もほどほどに

## 6．11　記入のしやすさへの配慮

◆　原則

原則はシンプルにすることです。その上で工夫のポイントを以下に示します。

◆　数字はなるべく丸を付けさせる

数字を記入すると、読めない数字や紛らわしい数字を書く人がいます。（たとえば、１と７、７と９、４と９など）

◆　数字を列記する場合には枠で区切る

5段階評価や10段階評価で丸を付けさせる場合、線上に目盛を打った形式のものを見かけることがあります。

線分の途中に（たとえば、７寄りに、６と７の間に）丸を付ける人もいます。

◆　複数の回答を求める場合には枠を明示する

複数の回答を求める場合（たとえば以下から３つ選択してくださいという場合）には、いくつ答えるかをわかるように枠を設けること。

また、順位付けを意識している場合（たとえば重要と思える順番に回答してくださいとした場合）は、順位付けをすることをわかるように回答欄に配慮すること

◆　条件付き回答はインデントを活用すること

“上記で「はい」の人に伺います”という場合は、設問自体をインデントをつけ、条件付きの回答であることを明示することを勧めます。

# ［実務編］　第7章　Excelでの調査についての留意点

## 7．1　 Excelと電子メールによる調査の特徴

○　そんな方法があるの？

社員意識調査、アンケート調査といえば、

アンケート用紙を配布して回収する、あるいはインターネットに接続してあらかじめ用意されたサイトで回答する。

これが一般的な方法です。でも、技術的にはいろいろな方法が可能です。この節で紹介するのはそのほかの方法の一つです。

○　時代的な背景

20数年前、こうした社内でのアンケートを実施しようとすると紙の媒体でしか行うことができませんでした。

時代とともに、情報技術が浸透し、特にロータスノーツの登場により、社内ポータルの発展とともに、イントラネットを使った調査が主流になってきたようです。

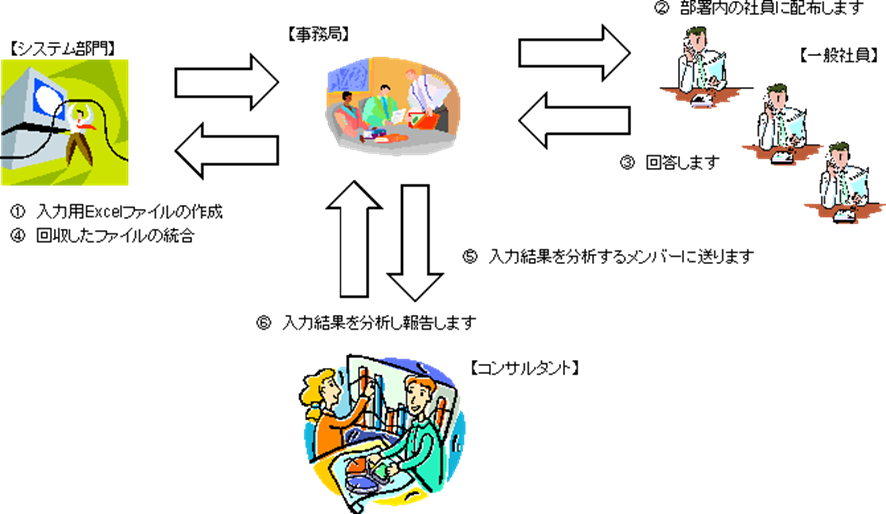
もっとも、調査対象を現場にまで展開すると、そもそも事務所にいない、パソコンがないなどの理由で紙媒体と併用になるケースも多いようです。

同時に普及している情報技術の代表が、電子メールとエクセルを代表とするOffice製品です。

こうしたツールの組み合わせで社員意識調査の実施が可能です。

いくつかのITツールの組み合わせで行いますので、少し情報技術への理解が必要ですが、コストも比較的かからないので、全体の情報技術への理解の程度が一定な中規模程度の組織に向いています。

ケースとしてはまだ稀ですが、少しずつ検討されているようです。



手順を、簡略化して列記すると

• ①　各人に調査票のイメージのExcelを送電子メールで送る

• ②　各人は回答を入力し、事務局に戻す

• ③　事務局は、送られてきたExcelファイルを統合し、データベース化して処理する

になります。

紙での調査やWEBでの調査に比べ、手間もコストもかからないというメリットがあります。ただし、電子メールで行う場合には、無記名といいながら誰が回答したかがわかってしまいます。個人を特定してアクセスしないということを明記するとともに、データの統合の結果に個人を特定する情報を付加しないように気を付けてください。

技術的なハードル

技術的にはそれほど難しくなく、ロータスノーツなどでイントラネットを管理しているところであれば、比較的実現可能と思われます。

制約条件は以下の通りです。

• ・社員ごとに電子メールを同報配信できること。

• ・社員ごとに異なった名称のファイルを作成もしくは受け取って管理できること。

• ・社員ごとに集まったExcelファイルを効率よくデータベース化できること

少し技術的な説明も必要かもしれません。

詳しく知りたいという方は、ysnakano@ss-nakano.co.jpにメールをください。個々の会社により制約条件や実現の仕方が異なります。

こうしたことは、外部の情報システムを提供しているところであれば、プログラムを作成する素養があるでしょうから、それほど技術的なハードルは高くないでしょう。

当社でも、こううしたツールのテンプレートとなるようなものはいくつかフリーのツールとして提供しています。参考にしてください。

◆mmship-excel.xls

メールの同報配信 相手先別に本文や添付ファイルを変更できる

紹介のページ

◆Gather

複数のExcelファイルを集約してCSVファイルにする

紹介のページ

## 7．2　 Excelとメールによる調査のメリット／デメリット

なんとなくいいことづくめのような気もしますが、何事もメリット、デメリットを確認しておく必要があります。

メリット

まずはメリットから・・・

◇　相対的にコストがかからない

紙媒体の調査やWEBでの調査のようなコストのかかり方はしません。

最初のツール整備にはこれを外部委託する場合にはこの分のコストがかかりますが、経験的にはこの二つの調査方法に比べて廉価で実施されています。

◇　コストが人数に依存しない

これは、WEBシステムと同じですが、情報技術の活用で人数あたりいくらというような費用発生はしません。

もちろん、電子メールのアドレスや回収したExcelの管理の負荷を左右するのは人数ですが、集計費用やデータ入力費用で「人数×単価」という計算はしないでしょう。

◇　特別な情報インフラが不要

電子メールを社員一人一人に送れる環境であれば大丈夫です。

現在の企業の情報活用の環境で電子メールを社員に送れないという企業があれば、これは仕方ないですが、パソコンもない、電子メールも送れないという企業は少ないと判断しています。

ロータスノーツなどによるイントラネットが整備されていなくても実現可能です。

デメリットもしくは運用上の障害

では、マイナス面は・・・

◆　専用のツールの調整が必要

手作業等で行えるものもありますが、以下のツールがあると便利でしょう。

• ・添付ファイルを個人ごとに設定できるメールの同報配信ツール

• ・複数のExcelファイルから所定の項目を抜き出して一覧のデータにするツール

これらのツールは市販はされていませんが、比較的簡単な技術レベルで実現可能です。

◆　運用方法が一般的でない

市販の社員意識調査の本や、インターネット上のサービスを見ても、こうした調査方法は一般的ではないです。

そのために、どのように行ってゆけばよいかのノウハウがない、対応してくれる外部委託先がないなどの問題があります。

企画や予算措置などで少し困るかもしれません。

◆　利用者の理解が必須

上記のように一般的でないので、関係者にセキュリティの問題や運用手順の通知などに工夫が必要で、現場での混乱を防ぐ努力が必要です。

◆　個人を特定される

メールアドレスを基に運用しますので、無記名といいながら実態は記名式になります。

最終的に集計や分析を行う際には個人を特定しないように加工する旨を明確にしておく必要があります。

で、わかったとしてどうする

メリット、デメリットがわかっても、これだけではこうした方法で社員意識調査・社員意識調査を進めてよいか判断はつかないかもしれません。

社員意識調査・社員意識調査をどのように行うかは多くは、社内の政治的な問題で左右されます。

一番大きな問題はセキュリティ上の問題ですね。あまりリスクは高くないのですが、正体がわからないので、判断がつかないというのが本音ではないでしょうか？

わかってしまえば「なーんだ！」ということも多いかと思います。

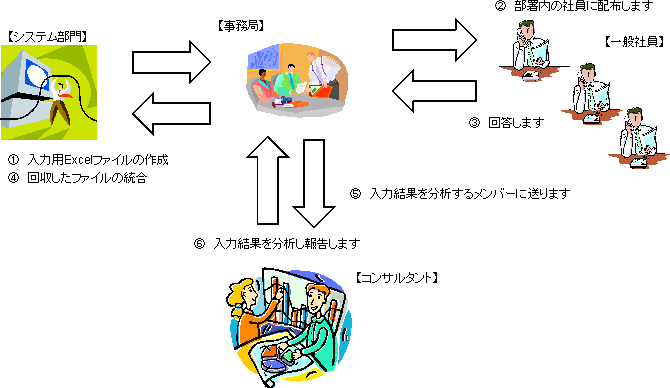
もし、こうした仕組みで調査をしたいという方は以下まで相談ください。

ysnakano@ss-nakano.co.jpに、件名：社員意識調査に関しての質問、としてメールをください。

## 7．3　 Excelとメールによる調査の標準的な手順

作業工程のイメージ

流れのイメージ図は以下のようなものです。



図の⇒で流れてゆくのは主にExcelファイルですので、この状態について整理してゆきましょう。

① 入力用Excelファイルの作成

調査票のイメージに近い方がよいですが、入力するセルの位置が明確である必要があります。太線で枠を加工・工夫が必要です。

条件付き入力の確認、未入力項目のアラートなど、プログラムや計算式を埋め込むことで入力支援がされます。

なお、セキュリティ上の問題でマクロが含まれるExcelファイルが配布できない場合もあるので、マクロの組み込みは事前に確認が必要です。

② 部署内の社員に配布します

一般的には、メールの同報配信のツールを使用します。

個々人に送るメールは、個人ごとにファイル名を変更して送付するか、返送する場合にファイル名がユニークになるように（一般的にはファイル名に社員番号を付します）調整します。

③ 回答してもらいます

配布されたExcelファイルに回答後、事務局に返信します。

事務局側では、他の連絡事項のメールと混在しないように、社員意識調査の結果の受信専用のメールアドレスを用意することを薦めます。

④ 回収したファイルの統合

回収したExcelファイルを統合し、一人一行のデータになるように集約します。

手操作でできないこともないですが、できればプログラムで自動化することを薦めます。

また、この時、個人を特定する情報の生成や、調査票にない人事データベースとの結合はしないでください。

⑤ 入力結果を分析するメンバーに送ります

分析を行うメンバーが別途いる場合には、そこに送信します。

ただし、送信にあたっては、内部であろうと外部であろうとファイルにパスワードを付して渡します。

セキュリティ事故の多くはメールの送受信で起こっており、そうした事故の未然防止を心がけます。

⑥ 入力結果を分析し報告します

特に、他と異なる事項はありません。

もっとも、分析とは何ぞやはしっかり考える必要があります。

## 7．4　 Excelファイルの名称について

ファイル名に注意

WEBでの調査、あるいは紙媒体での調査と異なり、Excelならではの問題があります。それはファイル名という問題です。

これは何が問題なのでしょう。それは、同じフォルダーに同じファイル名は二つ存在できないということです。

これは回収したExcelファイルの管理の問題です。それぞれ以下の二つの対応方法があります。

○　同じファイル名で配布する場合

電子メールの添付ファイルとして送付することが（実質的な手間の問題も含めて）難しい場合、イントラネットなどの上でダウンロードできるようにしておき、これを使うというケースがあります。

この場合、そのままのファイル名で返送されると、同じファイル名だと上書きされる恐れがあるので、ファイル名を変更して返信してもらうことを勧めます。

ファイル名の変更については以下のように規則を決めておくことが一般的です。

• (ア) 任意の文字数（12文字ぐらい）で適当につけてもらう。その際、１２３４あるいは１１１１といった規則性のある並びは禁止し、出来ればアルファベット混在が望ましい。

• (イ) 社員番号とイニシャル

• (ウ) メールアドレスの＠マークの前の文字に数字を付加

個人を特定しないという意思表明であれば、（ア）がお勧めです。

ただし、いくら言っても、111111.XLSといった全部１とか９で返す人はいます。困ったもんです。

○　別名のファイル名で配布する場合

ファイル名を各人に任せるのが運用上、回答者に負担がかかるという場合には配布する前にファイル名をユニークにして配布することがあります。

その場合、一番管理が楽なのは、前項の（イ）です。

ただし、個人が特定されるのが嫌ということであれば、乱数でファイル名をアットランダムにつけて配布する方法があります。

ただし、この場合、個人ごとに添付ファイルを変更して配布するためのツールが必要になります。

## 7．5　進捗管理のポイント＆ToDo

特別な何かが必要か？

進捗管理などの基本的な流れは一緒です。

ただし、他の調査と比べて、データの漏えいや情報の毀損が発生しやすいので、ファイル管理はきちんとする必要があります。

その他については、以下の通りです。

企画段階：調査対象部門の責任者に合意をとる

なじみのない調査方法であれば、いざ実施した場合に多少の混乱が予想されます。

事前に、部門責任者への説明を会議を開くなど、公式の場で説明したほうが良いです。

この段階では、全体の手順、送付されるファイル、メール本文の内容について説明します。

したがってきちんと手順が決まっていないと説明できません。

他の調査方法と違って、最初の段階できちんと決めることが求められます。

実査の準備：入力用のExcelファイルを作成する

調査票のイメージに近い形で作成することを薦めます。

マクロではなく計算式で設定したほうがセキュリティレベルの変更をしないで済みます。

実査の準備：対象者の電子メールアドレスのリストを作成する

対象者の電子メールアドレスのリストを作成する。

人事部など他部署などに依頼する場合には、きちんと期限と提供の形式を伝えます。

メールアドレスはファイルでもらうようにお願いする。

（めったにないですが、メールアドレスの一覧表を紙で渡されて大変だったことがあります）

実査の準備：その他で必要となるITツールを準備する

メールの同報配信や複数のExcelファイルの統合など、個別に必要なツールを調達します。

実査の準備：運用のテストを行う

テストは必須です。

一部のセクション、数名でもよいので実際の運用ができるかをテストします。

実査の準備：電子メールに添付するあいさつ文などを確認する

社員意識調査の目的、回答方法、期日、返信先などきちんと記述します。

電子メールで送ると読まない人もいるので、部門の責任者には別途紙でのあいさつ文を送ったほうが良いです。

実査の段階：開始したことがわかるようにする

紙の場合などは、物理的に送られてきますし、WEBなども経験的に開始すると雰囲気でわかるそうです。

ですが、Excelで配布して記入して返信するということは、日常業務に埋没してしまい、締め切りを失念しがちになります。

そのため、掲示板などでもよいのですが社員意識調査をExcelで行っていることなどがわかるようにすることを薦めます。

実査の段階：部門責任者に未回答の人について問い合わせる

だれが未回答かは、返信の状況を管理していればすぐにわかります。

未回答が長期不在や長期出張などでメールを見ていない可能性もあるので、上長に聞くのも一手です。

実査の段階：終了を通知する

終了を明確に宣言します。

これ以降はExcelを送ってきても処理の対象にしないという区切りです。

実査が終わったら：データの統合

実際に集計／分析に進むための回収したExcelファイルからデータを集めデータベースにします。

通常は手作業で行うのではなく、専用のツールを作成して処理します。

その他：重要：行列の挿入・削除の禁止

自動でデータを回収することを考えた場合、Excelごとにデータの入力位置が異なると処理ができなくなります。

入力用のExcelについて、行・列の挿入削除やシート名の変更をできないようにすることを勧めます。

その他：専用フォルダーと専用の電子メール

回収したファイルは、まとめて一か所に保存します。

回収した日ごとの保管場所にしたり、個人ごとのフォルダーにしたりする方法などいくつか考えられますが、複製をいくつも作らないような工夫が必要です。

また、回答を受け取った置きに、その他のメールに紛れて見落とすことがないように、受け取り用に専用の電子メールを用意することを勧めます。

## 7．6　ツール作成のポイント

ツール？

この章で説明している「Excelと電子メールの活用による調査の仕方」は一般的でなく、当社がいくつかの会社に提案して実施してもらった経験を記載しています。

この方法は、特別な仕掛けが必要なく、電子メールとExcelだけで社員意識調査を実施できるという反面、電子メールやExcelファイルの管理を行うために、一定の情報技術への理解が必要です。

手作業でもできる一方、ファイルの喪失などもあり得ます。

そのために、こうした作業を管理するためのITツールが必要となっており、当社でもフリーのツールを提供しています。

◆mmship-excel

メールの同報配信 相手先別に本文や添付ファイルを変更できる

[ダウンロードページ]

◆Gather

複数のExcelファイルを集約してCSVファイルにする

[ダウンロードページ]

比較的簡単なＶＢＡで作成していますので、上記を参考に作成してみてください。

もし、こうしたツールづくりを外部委託する場合には以下の情報が役に立つと思います。

ここでは、あった方が望ましいと思われるツールについて少し解説します。

◆　入力用のExcelファイル

入力欄があるだけのものでもよいのですが、必須項目の抜けや回答の範囲などをチェックしたい場合には少し仕掛けを作った方がよいでしょう。

たとえば、入力位置の右側に、当該位置に入力がない場合にメッセージを出す式（たとえばIF関数を使った式）を用意するとよいでしょう。

入力については、Webなどでは、チェックボックスやリストからの選択でキーボードからの入力をなるべく避けるように勧めましたが、Excelでは逆に後でデータ化がしにくいので直接入力をさせた方がよいです。

Excelでは、仮に全角で数字を入れても半角に変換してくれるのでそこそこ便利です。

なお、入力位置がずれるのを防ぐために、行・列の挿入・削除をさせないように保護することも考えられます。

◆　電子メールの同報配信

単純に上記のExcelファイルを添付として送信するだけでなく、対象者ごとにファイル名を変えて送信できる方が望ましいです。

単純に電子メールの送信だけでなく、

• ・個人ごとのExcelファイルの名称の自動生成

• ・これに基づく、ファイルの作成

• ・個人ごとへの送信

• ・定期的な受信メールのチェック

• ・受信ファイルの保管管理

などの機能があると便利でしょう。

なお、こうした機能を実現するために当社では、「BASP21 DLL」を使っています。

「BASP21 DLL」についての情報は以下を確認してください。

BASP21のページ

※最近、コンテンツの更新がないのが少し心配です。もっとも会社の方は健在で「ビーツーワンソフト・インコーポレイテッド」で検索すると出てきます。

◆　Excelファイルの集約

回収した個人ごとのExcelファイルから必要な項目だけを抜き出してデータファイルにします。

補助的には、特定のフォルダーに格納されているファイル名の一覧の作成なども必要になると考えられます。

• ①　回収したファイルを特定のフォルダーに保管する

• ②　回収したファイルの一覧を作成する

• ③　個々のExcelをツールから開き、所定のデータを複写する

という手順で動くようにプログラミングします。

その他

こうしたツールは市販されているわけではありません。個別の状況に応じて調整が必要なために汎用化しにくい事などが理由にあげられます。ただし、技術的に極端に難しい事ではないので、当社では、個別相談に応じて作成しています。

もし、具体的に依頼する云々は置いておいて、こうした仕組みに興味がある方は以下まで相談ください。

ysnakano@ss-nakano.co.jpに、件名：社員意識調査に関しての質問、としてメールをください。

# ［実務編］　第8章　　データ入力

　調査票を印刷物で配布する場合には、工程としてデータ入力があります。

　この章では、このデータ入力作業についての注意点を記載します。

## 8．1　配布と回収、そしてデータ入力についての注意点

データ入力の外部委託

回収した調査票はデータ入力をして電子化しなくてはいけません。

こうした作業を外部委託する際の注意点をまとめておきます。

意外と見過ごされやすいです。

なお、データ化そのものの話は第11章で記載します。

◆　まとめて送る

回収方法の一つに、返信用封筒を用意し、個人ごとに投函するという方法で、郵送する場合があります。

個人を特定しないということで有効な方法といわれた時期もありますが、現在はあまり勧めていません。

「受け取った／受け取らない」の記録がなく、回収の制御ができないからです。

現在は、返信用封筒に封をして、部署ごとにまとめて宅配便で送る形式が主流です。

その際に、送る単位ごとに、回収責任者（部署）、回収数などを明記した送付状を同梱し、同じものを事務局に送るように勧めています。

◆　紙は重たい

まとめて送る場合に注意しないと困るのが紙の重さです。

アンケート票が、8枚で1000人に配布して回収すると、8千枚ですから、いわゆるコピー用紙500枚の束の16冊分になります。

おもわず「持てるもんなら持ってみろ」と叫んでしまいそうな重さになりますので、送付する時に小分けすることと、段ボールなども十分な強度は必要です。

以前、ペラペラの段ボールに入れられてきたときには底が抜けそうになっていました。

◆　送り先の徹底

社員意識調査にはいろいろなステークホルダーが関係します。

場合によっては、データの入力会社と集計などを行う会社が別の場合もあります。

間違って送付されないように、宅配便の送付状は事務局が用意されることを勧めます。

◆　開封などもコスト

回答した調査票を管理するために、アンケート票に連番を付すことが多いです。（ナンバリングといいます）

これは、入力内容が極端に偏っている場合に入力ミスかどうかを判断するための予防措置として行います。

また、個人を特定しないために、回答したアンケート票は個々の封筒に入れ封印して返却してもらう形式をとります。そのため開封作業を行います。

入力以外の作業として

• 開封する

• 白紙かどうかを確認する

• 連番を付す

• 受付表に記録する

の作業を行います。

こうしたこともコストになるので配慮してください。

◆　回収してから入力までの期間

最初に調査票のサンプルと部数を伝え、見積もりを取っておくことを勧めます。

経験的には、到着してから1週間から2週間程度で処理できています。

## 8．2　送付に当たっての注意点

　追記すること

## 8．3　関係ない書類が入っていた場合

内部告発文　見ざる・言わざる・聞かざる

回答結果のデータ入力は外部委託することを勧めています。

これは、データ入力は直接個々人の記入したものにアクセスするので、“個々人を特定しない無記名です”に抵触するいろいろな問題を含んでいます。データ入力を外部に委託するのは、事務局や直接の利害関係者が取り扱うことでこうした問題を顕在化させないための工夫です。

最近は少なくなったのですが、封筒の中に“（会社や特定の一部の不正を暴く）内部告発文”が同封されていることがあります。

また、本人は好意でやっているのでしょうが、経営課題に対する施策などをA4数枚にびっしり書いてくださる方もいます。

これを事務局が目を通したということであれば、何らかの対応を求めることを書いている側が期待します。

こうしたことは、取り扱いが微妙になることと、本来の社員意識調査の主旨にはずれる恐れもあります。

ですので、データ入力は外部委託することを明記し、「アンケート用紙以外のものは入力しない」、「アンケート用紙以外のものは廃棄する」ことを知らせておくことを勧めます。

なお、事務局の方は、そうした「内部告発文」も見たいとおっしゃるのですが、渡さないことを最初に明言します。

内部告発文は、ほぼ100％個人名が出てきます。個人を特定してアクセスしないといっているのに事務局に渡すのはまずいでしょう。

# ［実務編］　第8章　　データ整備

誰のための記述？

前章までの記述は、主に事務局向けに記載しています。この章は少し微妙かな？

この章以降は、設計・企画段階から実際に集計等に進みます。

実際の業務として、集計や分析を行います。その時には当然のごとく、情報技術を使います。場合によっては、プログラムも必要になるかもしれません。

その時、こうしたデータ処理を外部委託するかもしれません。その時、後になって困ることがないように、知っておいてほしいことをまとめてゆきます。

## 8．1　データの電子化の手順の概要

概要>

データの集計をするためには、基本的にはデータの電子化が必要になります。

単一の方法での調査であればよいのですが、たとえばWEBでの調査と紙での調査が混在する場合、データの統合が必要になるかもしれません。

「データの並びが一緒か？」は常に気を付けなければいけないテーマです。

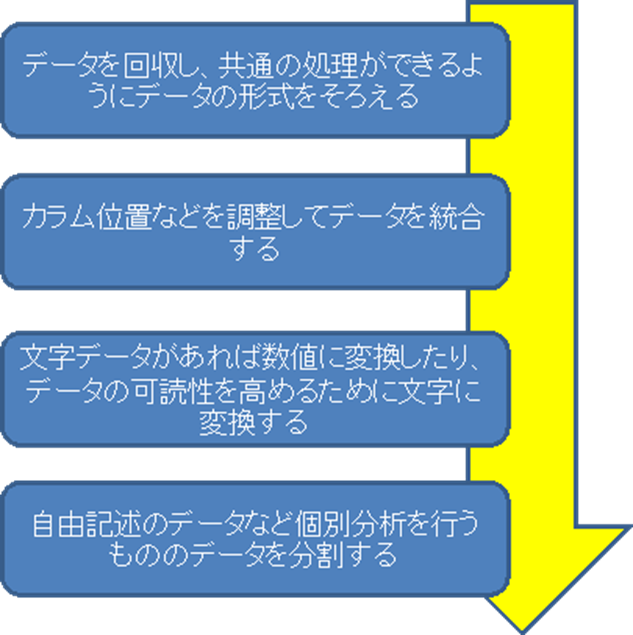
この章では、データの電子化について気を付けるべき事柄を整理します。

イメージを共有しましょう

さて、イメージを共有しましょう

電子化自体は、事務局自らが行う場合と外部委託先にゆだねる場合があります。

下記フローは、複数サイトでのデータの収集をした場合もしくは調査方法が混在した場合を想定しています。処理は前後することも想定されます。



意外ですか？

こうした図を見て、「何だこれ？」と思ったあなた。正しい。

通常は、こんなことを事務局が考える話ではないです。

ですが、調査を実際に行うこととデータ化して分析する間には大きなリスクが存在します。

次節ではこの辺を説明してゆきましょう。

## 8．2　電子データの形式

何が問題？

データ処理の専門家でなければあまり気にすることはないのかもしれません。

でも、実際にデータを処理（集計したり分析したり）する側は少し困ったことが起きるかもしれないと不安があります。

転ばぬ先の杖として。

（１）　Excel あるいは　Access　？

おそらく、ほとんどのデータを扱う環境は、Windows＋Officeという組み合わせになると思われます。

長い目で見ると、データベースとして蓄積し経年変化などを一貫した環境で処理するのであれば、データベースとしてAccessを選択することはありうる。

ただし、Access自体が、いわゆるHome製品ではなく一般に使っている人が多くないことや、データベースの知識がある程度必要であることから、Excelで処理することを勧めている。

その際、データを作る場合に以下の工夫をされることを勧める。すなわち、

• ・一行目には、カラムに対応した、わかりやすい名称（たとえば、属性であれば“職種”など、設問であれば“質問１の１”など）を付記し、また他と同じものを使わないようにし混乱しないようにする。一行（一レコードともいう）が一人分のデータになるようにする

• ・なお、Excelの場合、一つのセルに256文字を超えると、うまく扱えない場合があるので注意が必要です。

実務的には一行目にデータ項目を設定しておかないと、特定の項目の内容を確認するのにいちいち左側から数を数える羽目になります。

（２）CSVデータ？

データ入力を外部に委託した場合、あるいはWebでの調査でダウンロードしたデータがCSVであることがあります。

CSVデータという言葉になじみのない人もいるので少し注意が必要です。

CSVデータというのは、「カンマ区切りデータ」といい、データをカンマ（、）で区切っているものを言います。

一般的に、CSVファイルはダブルクリックするとExcelで展開した状態で参照できます。普通であればそのままExcelで保存して処理できますが、以下の点に注意してください。

• ・列の単位で、文字と数字が混ざっていると書式が混在する

• ・文字として扱いたくとも（たとえば所属コード）、全部が数字だと数値になる。（01234　→　1234）。たとえば部署番号で先頭にゼロがついていると他の情報（部署コード一覧表）との対応で混乱することがあります。

• ・途中にハイフンがあると日付として扱われる（1-1　→　1月1日）

• ・途中に数字と文字（たとえばa001）が混在すると読み込み時に処理が意図通りにされないこともあります。

• ・文字数が256文字を超えるとうまく処理できない場合がある

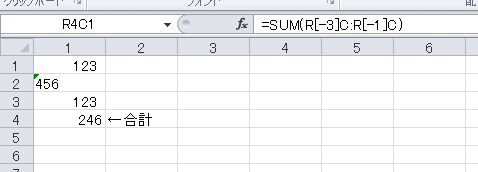
これらを回避するためには、あらかじめExcelでの読み込みのカラムで書式設定しておくことで回避できます。

また、テキストファイルとして開き、カンマをすべてタブに変えることでコピペを活用することができます。

（３）Excelのくせ（数字と文字）

CSVデータを読み込んだり、いくつかのExcelシートを統合したりすると、たまに、同じセルに数字と文字としての数字が混合することがあります。

こうしたセルが混ざると、計算式の結果がおかしくなるので注意してください。



たとえば、上の例で、合計や平均値を計算した場合、真ん中の「４５６」を文字として認識し、合計ではこれを無視した値になります。

## 8．3　そのままでは受け取れない

侮ってはいけない

ほとんどの場合、データの電子化は社内であろうと社外であろうと外部に委託することになると思います。

調査方法の違いによるデータ化の注意については個別の章で記載しましたが、それ以外の注意点を書いておきます。

データはそのまま受け取って、そのまま集計分析に出しますということですまない場合があるということを覚えておいてください。

カラム位置の調整、そしてデータの識別

たとえばデータを集計して、何らかの理由で元のデータにあたらねければいけない場合があります。

元をたどれるように何らかの記号を残しておきます。具体的には以下の通りです。

調査の方法で、WEBデータと紙媒体を混在させると以下のような事情でカラム位置が異なる場合があります。

不要なものは排除するのが原則ですが、必ず原紙に戻れる情報（連番、通し番号、調査区分など）は保持します。

たとえば、以下のようなことがあります。

◆　WEBデータ特有の情報

回答したデータに対するインデックス。ただし、個人を特定するような情報（社員番号）やセキュリティ上漏洩しては困る情報（パスワード）などは残してはいけません。

◆　紙媒体と級の情報

　受付番号もしくは連番。もっとも、原紙にもその番号を振っておかないと意味はないですよ。

一人一レコードでない？

WEBデータで調査する場合、まれにデータが一人一レコードになっておらず、一行が一設問に対応したデータになっていることがあります。

• （例：データの並び　回答者番号、設問に対応した回答）

• 12345、設問番号１、①該当する

• 12345、設問番号２、②やや該当する

• 12345、設問番号３、③どちらともいえない

このような場合には、一人一レコードになるように調整した方が後工程での集計等に負担がかかりません。

また、上記のような処理は、計算式などで対応できないわけではないですが、非常に複雑になり、作業も大変です。プログラムで処理をすることを勧めます。

## 8．4　データの加工（数値への変換もしくはその逆）

○　数値である必要がある？

原則はデータは数字にしておいた方が良いです。

集計用のプログラムの大半が、データは数字であることを前提にしているからです。

ですが、すべて数字にしておくと、データを見ただけでは困ることもあります。

場合によっては、属性（たとえば所属部署など）は数字のデータと文字のデータを併記したほうが良い場合もあるかもしれません。

**半角空白**

○　数値に変換

WEBで調査を行った場合、データがそのまま文字で作成されてくることがあります。

たとえば、性別で「男性」、回答で「１．はい」などのようなケースが考えられます。

このような場合は、集計等で処理を複雑にするので、数値に変換します。

また、仮に数値であっても、平均値を算出する際に、高得点の回答がそのように出る（たとえば、「１．はい」と回答しても５点を配分する）ように調整します。

○　文字に変換

逆に、数値であってもその順位が問題ではなく内容が問題になる場合（たとえば教育メニューの選択する設問の場合）には、可読性を高めるために文字に変換する方がよい場合もあります。（オートフィルターやピボットテーブルの活用）

ただし、これを全項目に適用すると、Excelの処理の障害（カラム数の制限）に影響するので注意してください。

○　変換テーブルの活用

部署コードなど、いわゆる階層化された情報を一つのコードに集約している場合があります。

たとえば、事業本部＋部＋課（もしくはグループ）として部署コードを管理している場合もあります。

または、部署コードと別途部門との対応表で読み替える場合もあります。

このような場合には、集計時に変換するという考え方もありますが、データの再加工の時に改めて変換が必要になるので、初めの段階で処理をしておくことを勧めます。

ただし、上記のような処理は、計算式などで対応できないわけではないですが、場合によってはファイルが無用に大きくなる恐れもあるので、プログラムで処理をすることを勧めます。

## 8．5　データの分割

○　データの分割はなぜ必要

使用する情報技術（例えばExcel）の制限にかかわる場合もあるでしょうし、分析のための整理のしやすさ（たとえば、自由回答の整理）などの場合もあります。

個々の理由があるので、通常の処理ができないとわかった段階で調整しましょう。

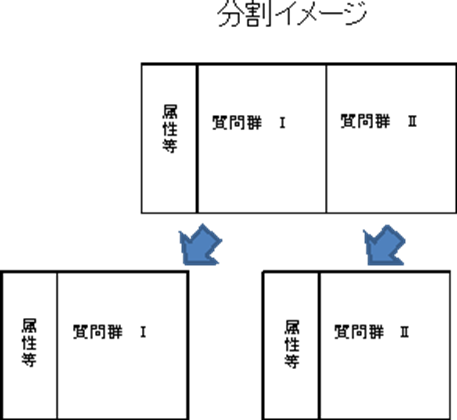
**➡　特定部署固有の設問群がある場合**

○　データのカラム数が多い場合

Excelのバージョンにより、カラム数が256を超えないような制限があります。

こうした事情から、データを分割して複数のシートに展開することがあります。

データ分割のイメージは下図の通りです。



ところで、分割するのは良いのですが、項目間の相関を見たいといった時に、二つに分割されていると結構厄介です。

基本は、分割したデータは、その中で完結するように考えます。

例えばこのような処理をする場合には、以下の事項に配慮してください。

• ・上記の制限で単純にカラムを分けるのではなく、意味のある単位で分割する

• ・属性等のヘッダー部分は双方につける

• ・レコードの並びは同じにする

• ・Excelの場合できるだけ同じファイルに含める。（複数のシートに展開する）

○　処理の単位が異なる場合

自由記述のデータなど、通常の処理と異なる扱いが必要な場合があります。

このような場合、データの可読性を高めるために、自由記述のデータだけ別のシートに展開した方がよい場合があります。

このような処理をする場合でも上記と同様、下記に留意してください。

• ・属性等のヘッダー部分は双方につける

• ・レコードの並びは同じにする

なお、空白データ・無効なデータを含めないようにするために、分割用にプログラムを作成することを勧めます。

## 8．6　データのチェック

○　作りっぱなし？

紙の媒体での調査では、一般的にはデータエントリーの専門会社に依頼します。

こうした専門の会社でのデータ入力には入力ミスは非常に少ないのですが、何も考えずに受け取るのは問題です。

今までにそうした経験はないのですが、全く関係のない他社のデータが送られてきてしまうかもしれません。

あるいは、入力すべき項目を間違って指示してしまったかもしれません。

WEBのデータでは、入力内容が意図した内容でないかもしれません。たとえば、数字で作成すべきデータが文字であったり、あるいは、肯定側が低い数値になっているかもしれません。

ですので、電子化したデータは一度チェックしておく必要があります。

○　チェックの基本

まずは素直に眺めます。

データの項目数や、出現するデータが、たとえば1から5の範囲であればそうなっているか？

眼の端に止まるか程度で結構です。感覚的なチェックです。

これだけで、おおよその事がわかります。

○　紙媒体の調査では・・・

紙媒体の調査では、調査票の最初と、適当な中間部分、最後について、調査票とデータを突き合わせます。

ですので、データ入力にあたっては、最初に調査票にナンバリングし、このナンバリングした項目も入力しておかないとだめですよ。

○　簡単な単純集計

Excelであれば、項目ごとの回答数、構成比、平均値を計算式で全項目を算出できます。

こうした簡単な集計は最初にしておきましょう。

## 8．7　保管とバックアップ

保管したデータはいつ使う？

調査を開始して、終了するまではあまり問題になることはありません。

データのバックアップという観点では、常識的には、必ず複製を作成するか、複数人で所有するか、あるいはサーバー上でシステム部門が管理するなど、あまり問題が発生することはありません。

問題は、たとえば数年後に同じような調査を行い、経年比較などを行う際に、前のデータがどこに行ったか分からなくなるケースです。

保管の仕方の工夫

誰かのパソコンに入れておくというやり方は避けます。

あまりないかもしれませんが、

・パソコンが壊れる

・その人が辞めてしまって、パソコンをリース会社に返却する

などがあるからです。

なお、保管の時にフォルダーに調査年月日などを入れてわかるようにしておくことが必要です。

できれば、CD／DVDなどに焼いておくことを薦めます。

どこかにあるはずだが・・・

保管を、サーバー上にするか、CD等に焼くかは別に、だれが保管の責任を持つかをはっきりさせておく必要があります。

一般的に、「前回の調査結果は？」と聞くと、「どこかにあるはずだが・・・」という答えが返ってくることがあります。

きちんとバインダーに閉じるか、あるいは、前回の報告書にデータの保管場所と保管責任者を記載しておくことを勧めます。

## 8．8　データの公開は慎重に

生データを公開する時には注意

一般的に、こうした社員満足度調査は無記名で行うことが多いです。

社員を特定し、個人に対して何らかのアクセスをしないということを明確にするために、調査票の表紙に

・個人を特定しないこと

・処理は、機密保持契約を結んだ第3者に委託すること

などを明示することが多いです。

調査をする側は、分析を詳細にしたいということで、性別、年齢、職種、役職、所属部署、勤続年数など多くの属性を取る傾向があります。

しかし、こうした多面的な属性をとると個人を特定される精度が高まります。

それでも、個人を特定しないという事務局の言葉を信じて調査に協力してくれていると考えています。

また、WEBでの調査では、意図しているかはともかく、ログイン情報もDBに保存されることが多いようです。

ところで、部門長としては、会社全体の分析結果の他に、自部門だけの分析結果もほしいと考えることがあります。

その時、上記のように何も加工（個人を特定されるような情報の秘匿など）をしていないデータを公開することは、調査に協力してくれた方にとっては不信感を醸成しかねません。

特に自由回答については個人名も入ったりしますので、「これを書いたのは誰だ？」のような”犯人捜し”が横行する恐れもあります。

分析を細かくやりたいということで、部署ごとの管理者に生データの提供の要請を受けることがありますが、こうした行為は、一歩間違えると、調査に協力していただいた方々の信頼を反故にすることになるので気をつけてください。

こうした状態を放置すれば、次回から社員意識調査に真面目に回答してくれない方が出てくる恐れがあります。

データの所有者は誰？（私見ですが・・・）

こうした場合、個人ごとの調査データは誰のものでしょう？

一般的には、データの一つ一つは個人のものであり、それの処理をするために事務局に権限が委譲されたものであると考える方がわかりやすいです。

したがって、データの保管や加工は事務局が行い、必要に応じて集計等の処理を外部に委託するという考え方にしておく必要があります。

いわゆる個人情報保護法の考え方を適用しています。

# ［実務編］　第9章　　集計

## 9．1　集計と分析は異なることに注意

集計・分析とひとくくりにしていませんか？

### ○集計結果は分析結果ではない

データの持つ意味は、本来は個々のデータを見ることが求められます。ですが、実務的には、個々のデータを一つ一つ吟味すうることはできないために、代表的な数値（たとえば平均値）でデータの特性を見ることになります。

あるいは、回答傾向を構成比でみることになります。

ですが、こうした集計した結果を表にしたりグラフ化するというのは、単にデータを見やすく整理したもので、分析そのもではありません。

分析を意識していない集計は以下のような傾向があります。

•全体を網羅した集計をしない（出しやすいものを出す）

•読み解きを開始してから足りない集計表に気が付く（リアルタイムにデータを示せない）

•特定の特性値（平均値）だけを出す。（比較するということの意味が分かっていない）

### ○集計報告書とデータ集は違います

社員意識調査が役に立たないといわれる分岐点はこの辺にあるような気がします。

一般的に、集計報告書というと何をイメージするのでしょう？

•集計表（頻度と平均値）

•グラフ

•特徴的に高い項目／低い項目の指摘

ぐらいでしょうか？

しかし、これではデータ集にすぎません。

結果を報告するのですから、これでダメというわけではありません。

しかし上記のものは単なるデータ集ですので、一般的には資料と呼ばれます。

ですので、報告書には

•こうした結果が何を意味するのか？

•そうした結果は、当社の未来に向けた行動にどのような影響を及ぼすのか？

•リスクとして顕在化させないためにはなにをすべきか？

等に対して何らかの指針が必要です。

集計報告書として、こうしたことに何らか言及することが必要でしょう。

また、資料集は、そうした記述から参照されるので、単に出せるものを羅列しただけでは不十分です。

### ○報告書の構成

報告書は誰か（一般的には経営トップ）に対して提出するので、以下の事がわかるようになっていないといけません。

•何の目的で調査を行うのか。明らかにしたいことは何か

•どのように行ったのか（実施時期、対象者、回収率など）

•調査対象者はどんな階層の人々か

•どのような調査項目で行ったのか。モデルも含めて

•調査項目ごと

•階層ごとの特徴

•その特徴を導き出した背景

•その背景を裏付ける事実データもしくは定性情報・所感

•当社の経営課題・事業リスクとの対応

•リスク顕在化を防止するための施策提言

•施策の実施スケジュール

こうしたことを報告書という体裁に落とすと以下のような構成になるでしょう。

•表紙

•調査の目的

•調査項目の体系

•調査の方法

•調査の実施状況

•調査対象者（回収率を含む）

•調査項目ごとの回答傾向

•調査結果から読み取れること（課題と提言）

•施策実施に向けてのスケジュール等

### ○自分たちの役割の再確認

上記の報告書は少し事務局にとっては荷が重いと感じることがあるかもしれません。

しかし、仕事として「社員意識調査」を依頼する経営側とすれば、”経営に役立つ何か”がアウトプットになければなりません。

データを集めて来いというオーダーならいざ知らず、経営資源としてのヒトにかかわる調査ですので、何らかの形で経営に直結したものが必要だと認識しています。

### ○集計というものへの理解

分析に使える集計とは何かを考えるためには、まずは集計を支える考え方を理解する必要があります。

## ９．２　集計とは何か　－分析との違いを認識する－

集計結果をみて「何故このような結果になったのか？」を考えることが重要です。

### ○分析であるための条件

物事は、インプット－プロセス－アウトプットで考えるとわかりやすいかもしれません。

分析のアウトプットはなんでしょう？

平均値が高い低い、あるいは肯定（そう思う）が多い少ないという結果ではないですね。

調査を行った集団（社員）の回答傾向・特徴から、なぜそのような結果が出てきたかの考察。

それが組織のパフォーマンスに及ぼす影響もしくはリスクの洗い出し。

それによる課題の抽出と施策への展開。

こうしたことの根拠になる情報を提供することが分析に求められます。

### ○分析の前作業としての集計作業

分析のためには、その背景には何らかの仮説が必要です。仮説は、組織を取り巻く環境や設問の特性から見て、たとえば、

•属性別（年齢や職種別）にみると回答傾向に差があるのではないか

•設問群で見ると「知っている」→「理解している」→「行動している」のレベルで差異があるのではないか

•階層別に見ると上位と下位では差があるのではないか

などを念頭に置いて整理することが求められます。

こうした仮説に従って結果を読み解くために、調査データを加工して、仮説・ストーリーに従って、集計結果を見やすいカタチ（例えばグラフ化）する作業が必要です。

これを集計作業といいます。

### ○集計は一部の項目に焦点を当ててすむわけではない

前述のように、集計と分析は異なります。

集計とは、あるがままの状態をデータの羅列ではわからないので、一定基準で整理することです。

したがって、集計は原則漏れがなくすべての要素（層別）について、カテゴリーごとの回答数と構成比、および点数化が可能であれば平均値などを算出します。

一般的に、こうした集計やグラフ化を何の指示もなく外部委託（丸投げ）すると形式的なテンプレートに従って行われることになり、その背景には明確な仮説はありません。

よく、調査を外注しても役に立つ結果が得られないという声を聴くことがありますが、これは外注先が悪いのではなく、仮説を持たないで調査を行う、もしくは、仮説に基づいて分析を行わない発注側に問題があります。

実際に事務局が集計作業そのものをやるわけではないでしょう。

ですが、集計とはそもそも何かということや集計でどのような作業をするのかという理解がないまま、たとえば外部委託先の報告書だけ受け入れても、それが分析を行う、あるいは施策展開を行うに充分であるかどうかを判断することはできません。

「頼んだのだから後はいいや」では社員意識調査を効果的に行うことはできません

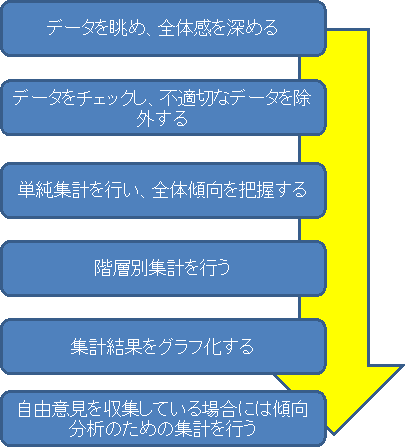
この章では、集計というものが実際にどのように行われるかを解説したものです。

確認してください。

## ９．３　集計の手順（イメージ）

集計を漠然としたイメージで考えていませんか？

集計のために行う作業は以下のイメージの通りです。



【下記を配慮して再構成をすること】

・単純集計はまずはしないこと

・報告用のサマリーの集計とドリルダウンは別であること

・χ２検定、相関係数表などを作成すること

・基本集計の項目には回答数、構成比、平均値、賛同比率を計算すること

・特にトップ２は重要視していること

【知っておいてほしい事】

実務的には、集計表を作成するだけですので取り立てて難しい問題はないように思われます。

簡単な集計であれば、Excelでピボットテーブル等を使って必要な情報を得ることはできるでしょう。

また、社員意識調査を専門で行っている会社であれば、集計表と傾向分析までやってくれるので非常に楽です。

一方で、実際に集計結果から分析、そして課題の抽出・施策の提言までを事務局の責務と考え、これに向けた読み解きなどを行うと、

•必要な集計表が無い（クロス集計などの欠落）

•トップ２ボックスなどの集計表が無い

•平均値しか出ていないので構成比がわからない

•属性のくくり直しの集計ができない

などの問題に直面することがあります。

こうした対応をアドホックで行ってゆくのは無理があるので、集計とは何か、データを扱うとは何かということを念頭に置いて集計計画を立てる必要があります。

集計というと、ポンと手品のように結果が出てくるわけではありません。

データの電子化については前章で説明しましたが、この章では、そのデータの電子化が終わったところからスタートです。

事務局は、こうした作業項目ごとにプログラム等を用意するか、処理を専門の会社に委託します。

データが集まってから考えていると抜け漏れが発生しやすいです。きちんと準備しましょう

## ９．４　集計の前に　－データを眺める－

データの電子化については前章で説明しましたが、この章では、そのデータの電子化が終わったところからスタートです。

【素材の吟味】

こうしたアンケートデータに限らず、データを取り扱うものの常識として、まずデータを眺めてみるというこことが必要です。

データの眺め方は、たとえばExcelであれば縦スクロール、横スクロールで「ざっと」見るだけでも有効です。

その中で、「この設問項目は２（もしくは４）が多いな」、あるいはセクハラなどのようにあっては困るような設問で「セクハラを見かけます」というような回答がないかを見ます。そのことによって、回答の全体感を見ることができます。

慣れてくると、このようなデータを眺めることにより、大まかな結果の推測ができます。

大まかな推測ができると、どの辺に課題がありそうかがなんとなくわかるようになります。

なお、こうしたデータを眺める作業はデータチェックも兼ねます。以下の点に注意することを頭の片隅にでも置いておいてください。

• 空白行の（もしくは空白が極端に多い）データがないか。

• すべて「１」、もしくは「５」の回答がないか。（テストデータの可能性あり）

• 空白の列がないか（データ作成のミス）

• ありえない数字がないか（たとえば、１～５なのに小数点隙データが混在するなど。データ作成のミスが考えられる）

• どの数字が目立つか（５段階評価で平均値がどの程度かを直感で知る）

【処理を外部委託する場合】

調査会社に調査を依頼した場合には、素データをExcelなどで見れるように加工してもらいましょう。

提供してもらったらかならず眺めてください。かならず発見があります。

また、すぐにはわからなくとも、何度も繰り返すうちに見えてくるものがあります。

いろいろな人と話をしていると、集計結果や平均値だけにしか興味を示さないで、そもそものデータの印象をおろそかにしている人がいます。ちょっと残念です。

## ９．５　データをチェックする

### ○　データのチェックは必要

　集計結果の合計欄が合わないとか、集計のプログラムを動かしたら予期せぬエラーが出たりすることがあります。

　データは、必ずしも作り手側／受け手側の意図に従っていない場合があります。

　そのため、データの特性をチェックする必要があります。

　まれにですが、データの作成時点での指示ミスがあり、コード表の変換で錯誤があったり（全角／半角、数値／文字の扱いでの錯誤）でデータの内容に不備が出ることがあります。

　そうした場合は、データの作り直しを指示します。

### ○　何をチェックすべきか

データチェックは、あらかじめ以下のような視点でデータの内容を確認します。

* 空白データの有無
* 範囲外データの有無
* データの属性の混在
* 文字数制限のチェック
* データ数（レコード数）

ただし、こうした事項は単純集計を行う際に同時に確認できるので、こうした作業を独立して行う必要はありません。

むしろ、単純集計の段階で、こうした情報を得られるようにしておくことを勧めます。

また、レコード単位で不備があるかどうかはレコードごとに空白カラムの数をカウントし、一定水準以下のデータを個別に確認し、母数に入れないのであれば、データの電子化の段階で除去します。

たとえば、当社で用意している、最初のデータ傾向を調べるプログラム（当社のフリーソフトとして公開済み）では、以下のようなアウトプットを提供しています。

図　１２．４　データの傾向を見るための集計表の例

### ○　簡単なチェックシート 計算式 countif を使う

　➡　検算用シートについて言及

### ○　データチェックの後ですべきこと

データチェックを行った際に、不適切なデータがあったとしても、これを空白にしたり、適用外のマーク（９もしくはｘ）を付すのは勧めません。

原則的には「あるがまま」と考えています。

したがって、不適切なデータは、集計時に「不明」もしくは個別集計の母数から除外する処置をします。

集計作業を外部委託する際には、こうした不明データの処置をどうするかを確認してください。

構成比や平均値の算出で、微妙に数字が異なることがあり、混乱のもとになります。

### ○　データチェックはデータの修正のためにするのではない

前項でも述べたが、こうした調査ではデータをあるがままに受け止めることが必要です。

仮に、すべての設問が１と回答（もしくは肯定回答としての５と回答）があったとしてもそのままにすべきです。

こうした回答もそのままの意思表明と考えないといけません。

では、データチェックは何のために行うのかというと 一点目は、回答の全体的な傾向（肯定的意見が多いのか、否定的な意見が多いのか、人による偏り、たとえば否定的な意見をする人は全体の設問で否定回答かなどの把握）を大雑把な感覚でつかむことです。

こうすることにより、集計結果についての読み解きで単なる思い付き以上の推論が可能になります。

二点目は、集計プログラムなどで欠損値の扱いが対応できない場合、（たとえば数字で入れるところを文字で入れたり、整数のところを小数点で作成したりしてしまう場合）に、そのデータを扱えるようにプログラムを調整する必要性を確認します。

## ９．６　集計表の種類

単純集計表

凡例ごとに、回答数や構成比を示したもの。

　特に属性などの全体の状態を把握する際に有効

階層別集計表

属性（職種、役職）ごとに、設問の各回答に対する構成比などを示す。

項目間クロス集計表 設問ごとの回答の関係性などを把握するために作成する。

　仮説検証型の分析に使うことが多いので、課題の読み解きの時に個別に作成することが多い。

3重クロス集計表

上記を組み合わせて、3つ以上の要素での集計になる。

　一般的には分析の対象となるサンプル数が少なくなりすぎる傾向がある（たとえば、職種：営業、役職：主任、設問Ａでの構成比ということになると、集計表の各枠の人数が限られる）ので一般的には使われない

## ９．７　集計値の類型

回答数

最も基本的なもの。

まれに、報告書などで平均値だけを掲示されることがあるが、何人ということがわからなければその数値の信頼性がわからない。

構成比／頻度分布

回答の偏りを見るためのもの。 特定の回答に偏っているのか、もしくは均等なのかを見る。

施策の評価などでは重要視すべきことがわかる。

平均値

程度の問題を聴く設問（たとえば５段階の設問）では、回答傾向がどこに重きが置かれているかを著館的に分かる。

ただし、回答数と並べてみないと、その数字の信頼性がわからない。たった一人の回答で何かを言うことはできない。

賛同比率

トップボックス分析などと呼ばれることもある

5段階評価のように程度を聴く設問の場合、平均値だけではわかりくい側面がある。

中庸値を取り除いて、肯定側、否定側の比率を並べてみることも有効である。

その他の記述統計

選択肢の形式ではない情報の場合（たとえば、年間の自啓発にかける時間などのように量のデータの場合）、平均値の他に、最大、最少、標準偏差などを計算することがある。 ただし、5段階評価のような設問に対してこのような記述統計を取ることは勧めない。

## ９．８　グラフの種類

単にきれいだからと言ってグラフ化するわけではない。

　何かを見たいからグラフ化するのですから、グラフごとの特徴を確認します。

円グラフ

単純集計された結果の表示などに使われる。

　区分数が少ない時には見やすいが、区分数が多い場合には棒グラフの方がよい。

棒グラフ／帯グラフ

単一の棒グラフで使うケースよりは、複数の設問を列記し、5段階評価などの構成比での帯グラフを見ることが多い。

折れ線グラフ（横）

区分数が少ない場合で、その増減を見たい場合などに使われる。

折れ線グラフ（縦） 区分数が多く、また、凡例ごとの差異を見たい場合にはこの形式が有効。

　ただし、Excel等ではこの形式のグラフがサポートされていないので、散布図の表現方法で工夫する。

散布図

属性間（たとえば、管理職／一般）で、設問群への回答傾向に差異があるかを見る場合に使われる。 仮説検証型の分析に使うケースが多く、一般的ではない。

## ９．９　集計表作成上のポイント

　最初にも書きましたが、集計は目的ではなく、結果を読み解くための材料を提供する手段です。見栄えが良い、金額に見合ったボリュームが欲しいというような基準でアウトプットを要求してはいけません。

### ○　何を見たいかのストーリーを作る

　分析をするためには、ある程度の仮説やストーリーが必要です。

　そんなに難しい話ではなく、すでに設問の設計の段階で仮説は立てています。

　そうなければ、そもそも設問項目は作れないはずだからです。

　以下に例を示すので参考にしてください。

◆　属性によるばらつきがあるか？

　たとえば、年齢や役職などにより回答傾向に差が出るか？

　もし出るとしたら、今の区分（たとえば、部長、次長、課長、主任などの分け方）で良いか？

もしかしたら、一般職／管理職でくくりなおした方がよいか？

　こうしたことが初めからわかっているのであれば、集計表の階層別集計では、いくつかのパターンのくくりで集計を行っておく方がよいかもしれません。

◆　いくつかの回答をまとめた方がよいか？

　たとえば、能力開発のメニューについての設問などで、大きな分類でまとめた方がよい場合には、小分類と大分類の二つの側面で集計することが考えられます。

◆　設問についての評価は何でできるか？

　ある設問の特性は何を見るとわかるか？

・回答した人の数か？（100人以上の賛成があればよいよと評価するか？）

・回答した人の分布か？（30％以上の賛成があればよいとするか？）

・程度を聴く設問で平均点がわかればよいか？

　おそらく全部であろうと推測できる。であれば、これらをすべて算出しておくことが必要になる。

◆　部門ごとに母集団を分けるか？

　全体を一つの母集団として傾向分析をすることもありますが、もしかしたら事業部制を引いている会社とか、セクションごとに商品・製品特性などが大きく異なっている場合、一緒の分析にしない方が良い事もあります。

　そうした場合には、母集団を分けた集計を考えてください。

### ○　集計は網羅性を持って作成する

　無目的にアウトプットは作らないようにと言っておきながらなんですが、必要なものは最初にすべて用意します。

　その時に、以下に注意してください。

◆　公開用の集計表と分析用の集計表はわける

　報告書として、関係者に配る集計表はサマリー的な要素が強くなります。

　分析用では、回答者数、構成比、平均値など多面的な指標でみる必要がありますが、検討会など公開するものは平均値などの一部だけで良いかもしれません。

　分析用の集計表は網羅性を持たせる必要があるのですべて集計します。

　公開用の集計表はその一部という位置づけにします。

◆　アウトプットは分離して管理する

　上記の事と関連しますが、一般的には、集計表やグラフ作成をExcelで行うことが多いです。

　その際に、以下のようにExcelファイルを分割し、転記作業などはプログラムで行うことを推奨しています。

(ア) 元データをチェックし、一人一レコードにする作業用Excelファイル

(イ) チェック済みのデータからすべての集計表を生成し、必要な個所を報告書Excelファイルに転記するExcelファイル

(ウ) 報告書として整形された集計表とそれをもとにしたグラフが含まれるExcelファイル

## ９．１０　単純集計とは何か

### ○　全体感を見る

単純集計というのは、各項目の選択肢（たとえば性別であれば男性／女性）の出現数をカウントすることです。

これを全項目に対して行います。分析が本格化する前に必ず行っておきましょう。

こうした単純集計を行うだけで、データの示す傾向がわかります。 下記は単純集計の時の注意です。

◆　とにかく全部の項目について集計します

　データの出現率だけでなく、異常データの確認。あるいはデータの偏向が確認できます。

◆　データの属性も分かるようにする

　数値データであれば、その範囲が。またカテゴリーデータであれば、その頻度がわかるようにします。

◆　ピボットテーブルではなく専用のプログラムで

　ピボットテーブルで悪いということはないのですが、手作業で行うために、処理の間違いが引き起こされやすく、間違った処理をしても分かりにくいという弊害があります。

　 集計というとすぐにクロス集計や階層別集計に目を向ける人がいます。

それ自体が不要とは言いませんが、まずは、単純にデータを眺めることが大切です。

その第一歩が単純集計なので、これをおろそかにして、複雑な処理が優れているという錯覚は避けてください。

図　１２．７　単純集計のアウトプットの例

### ○　グラフ化

単純集計を数字ではなく視覚でわかりやすくするために以下のグラフがあります。

円グラフ

単純集計を表現するための一般的なもの。

構成比で表現されることが多い。

棒グラフ

凡例が多い場合、あるいは凡例の順位が意味のある場合に向いている。

回答数で表現されることが多い

ちょっとトリック・年齢構成

単純集計ではないが、性別・年齢別のデータを表現する場合などに正・負の特性使って表現することがある。

## ９．１１　階層別集計とは何か

【アウトプットのイメージ】

　言葉として、「階層別集計」というのはなじみがないかもしれません。

　簡単に言えば、表の縦方向に属性を、横方向に設問を展開したもので、以下のような形式をとっています。

図　１２．８．１　回答数／構成比をみるための集計表の枠組み

図　１２．８．２　平均値をみるための集計表の枠組み

図　１２．８．３　肯定割合／否定割合をみるための集計表の枠組み

【何のための集計】

いわゆる、クロス集計という場合にはこの形式をさすことが多いでしょう。

こうした集計は何のためにするのでしょう。

前提条件としては、集団の特性により（たとえば勤続年数の違い）で回答傾向が異なることがあるという仮説です。

仮に異なるとしたら、その属性の集団の行動特性の何が影響しているのか、あるいは、同じだとしたら、なぜ集団の特性の差が出てこないのか、何らかの施策が影響しているのかなどを考えます。

特性の現れ方は、平均値、回答の偏り（構成比）、賛成もしくは否定への偏りなどが考えられます。 こうした多面的な見方／分析をするため集計を行います。

【集計上の留意点】

　実務的には、こうした表の枠組みで、すべての設問に対して横に展開し、また、部門別集計など母集団で分析を行いたい場合には、縦に展開します。

　また、集計は、全属性、全設問項目について展開します。

　集計表自体は巨大になる傾向があるので、専用のプログラムで対応することを薦めます。

## ９．１２　多重回答はどう処理する

○　多重回答とは

　多重回答とは、単一の選択肢ではなく複数の選択肢を選ぶタイプのものです。

　たとえば、以下のような例があります。

　　Q：能力開発で必要と思われる分野は何ですか？３つまでお答えください。

　　　　　１：財務・会計　　２：労基法その他法務　　３：品質管理技法　・・・

○　データの提供のされ方の注意

　こうしたデータのExcelでの渡され方として、次の二つの渡され方があります。

①　回答数に応じた列が用意されて、そこに回答した値が収められるパターン

　　たとえば、１と２と３と回答したら、そのまま、１，２，３と入るパターン

　　空白がある場合には、そのままで入力されることが多いので注意です。

　　たとえば、１、空白、２と回答すれば、そのまま１、空白、２とデータが生成されます。

②　選択肢の数（たとえば10の選択肢から３つ選んでくださいという場合の10）だけ列が用意されるパターン

　　このような場合は、回答のあった選択肢の位置に「１」の符号が付けられることが多いです。

選択肢毎の回答数が計算しやすいという利点があります。

ただし、このような渡され方は集計プログラムに負担がかかるので最近は見なくなりました。

○　構成比の出し方

　多重回答での構成比の出し方は、分母を何にするかで考え方が異なります。

　一般的には以下があります。

①　回答者数で回答数を割る

　　全体の回答者で何割の人がその選択肢を選んだかを計算します。

　　この時、構成比の合計が100％にはなりません

②　空白を除いた全回答数で割る

　　構成比の合計が100％になるので、集計表としては直感的に分かりやすくなります。

　　ただし、選択肢の相互関係はわかるものの、母集団からの指示をどれだけ受けているかという視点では分析がしにくいので最近は見なくなっています。

　以下、①での処理を前提で記述します。

○　不明回答の処理

　構成比を出す時に、何も答えていない方の数が気になる場合があります。

　そうした時には、何も答えていない人を不明として母集団に入れて算出します。

○　グラフ化にあたっての注意

　構成比の合計が100％にならないので、単純な棒グラフで表示することを勧めています。

○　クロス集計

　単一の選択肢の設問、もしくは属性との対比でクロス集計をすることは可能ですが、多重回答同士のクロス集計はできません

○　点数化

　回答にあたって、優先順位（たとえば重要と思うものを順番に３つ選んでください）を付けた設問の場合、上位からたとえば、5点、3点、1点という形で点数化することも有効です。

　こうした点数化したものを属性別に折れ線グラフで表示することで、属性間での意識の差を見ることができます。

○　数量化Ⅲ類の活用

　こうした多重回答を分析するツールとして数量化Ⅲ類があります。

　数量化Ⅲ類は、回答傾向を分類し、潜在的な意味論として近いものをまとめてゆく手法になります。（正確ではないですけれどこういう説明をしています。）

　結果として、母集団がどのような意思でこうした回答をしているかの分類ができるので、新たな発見につながります。

　ただし、一般の人には手法自体がなじみがないので専門家を交えて議論してください。

## ９．１３　条件付き設問

【条件付き設問とは】

　条件付きの設問というのがあります。

例１ 　　Q　：　社員の能力開発の支援は十分と思いますか？

　１：はい　２：いいえ

SQ　：　上記で「２：いいえ」答えた方に聞きます。

　　　　　もっと、積極的に支援をするための施策は何が必要と思いますか？

　　　　　　　１：○○○　２：・・・

例２ 　　Q　：　当社のローテーション制度は機能していると評価できますか？

　１：はい　２：いいえ

SQ　：　上記で「１：はい」答えた方に聞きます。

　　　機能していると考える理由は何ですか？

　　　　１：○○○　２：・・・

SQ　：　上記で「２：いいえ」答えた方に聞きます。

　　　機能していない理由は何ですか？

　　　　１：○○○　２：・・・

【整理の仕方】

　一般的には、例１では、主設問（Q）と副設問（SQ）を別々に集計して独立した表にします。

一方で、例２では、副設問を縦に、主設問を横にして構成比で比較するクロス集計表にします。

【留意点】

①　母集団

　いわゆるｎ数が変わりますので、集計結果を読み解くときには注意が必要です。

　極端にサンプル数が減る場合もあります。

②　回答者への負担

　設問の、出来／不出来の話ではなく、こうした質問は回答者に余計な負担をかけます。

　全体の設問数が多い(例えば100問程度ある）場合は、できるだけ避けることを勧めます。

## ９．１４　不明欄の処理

【母集団に入れるか？】

　未回答をどう処理するかというのは少し悩ましい問題があります。

　たとえば以下のような集計表を見てください。

　　　・・・・

　縦の属性別のカテゴリーには不明の欄がありますが、横に展開した集計表には「未回答」はありません。

　構成比を出す場合、不明データを含めた計算方法と不明データを除外した計算方法がありますが、

・当社では平均値も出すようにしていますが、平均値を出す場合と構成比を出す場合で母数が変わるのが気持ち悪い

・設問ごとの未回答は経験的にほとんどなく、グラフ化した時に無視できる大きさなのに凡例と残っており見た目が悪い

という理由で上記のようにしています。

　これはがよいかどうかは意見が分かれます。

　お客様のニーズに合わせたほうがよいでしょう。

## ９．１５　自由意見の分析

○　自由意見について

　社員意識調査で、比較的多いパターンで、最後に「お気づきのことがあればご意見をお書きください」といった設問を設けることが多いです。

　経験的に、うまく活用されているケースはほとんど見たことがありません。

　やめた方がよいと、いつも思います

➡　当時と異なり積極的に活用できる下地が出てきているのでこれを配慮して書き直すこと

➡　下記はリスクとして書き直すこと

　うまく活用できない理由とやめた方がよい理由は以下の通りです。

　・内容のレベル感が一定でなく、意見としての評価ができない

　・同じことをいろいろな言い方になっており、分類が難しい

　・事実と印象が混在し、データとしての信頼性に欠ける

　・具体的である反面少数意見のために一般化できない。

　・本人は告発のために行っていることもあり、事務局の権限を越える場合がある

　・聞いた以上答えてあげないといけないが対応が事実上できない

○　手法としてのテキストマイニング

　とはいえ、集めてしまったものは有効活用しないといけないので、ここではその手順の一例を示します。

　手法の根幹は、形態素解析になります。

　簡単に言えば、もとの文章から単語を抜き出す手法です。

　形態素解析をするツールは、有名なところでは以下の二つがあるので参考にしてください。

　・茶筅　　　・・・　http://chasen-legacy.sourceforge.jp/

・mecab　　・・・　http://mecab.sourceforge.net/

分析の手順は以下の通りです。

①　形態素解析のツールを使い、自由意見の中から単語を抜き出す。

②　接続詞や、助詞などを除外し、意味のある単語だけ残す

③　単語ごとの頻度を計算する

④　一定の頻度数のある単語を抜き出す

⑤　一定頻度出現する単語の意味するところを推論し、皆が関心のあるテーマであるとして仮説化する

⑥　上位の単語の意味するところを推計し、代表的な自由意見を抜き出す

⑦　自由意見の概観からフォーカスしている問題点を抽出する

○　学際的なテキストマイニング

　実はテキストマイニングとしては、構文解析を併用しながら、文章間の近さの距離計算をしてクラスター分析や特徴相関図を作成する手法もあります。

　いわゆるマーケティングで使う手法です。

　ただ、こうした分析手法は、自分たちで完結する施策を展開する場合にはよいですが、やはり人事的な側面で全社の展開が視野にある場合には、皆に理解を得るためにはわかりやすい説明が求められるので少し難しいかと思います。

　こうした分析ツールはフリーで出ていますので参考にしてみてください。

　R　・・・　http://www.r-project.org/

※　Rとは「R - 統計解析とグラフィックスの環境」で、データ操作、計算、そしてグラフィックス表示のためのソフト機能の統合されたまとまりです。

## ９．１６　集計結果の検算の仕方

　集計を依頼して、結果を渡されたらそのまま受け取って放置していませんか？

　必ずチェックをしてください。

　専用の集計ソフトを使おうが何をしようが、人為的なミスは発生しない保証はありません。

単なる勘違いがあるかもしれないので、必ず確認しましょう。

○　分析のストーリーにしたがって

　集計表等の過不足は、発注した際の仕様書やメモで確認してもよいですし、社員意識調査開始時での調査モデルに従って明らかにしたい事柄を見るためのストーリーを設定し、そのストーリーに従ってみてゆくことも有効です。

○　直感を大事に

　数字の中身を確認する前に、ざっとみることを勧めます。

　グラフにしたものが一番わかりやすですね。以下の視点で見てみましょう。

・異なるページ、異なる切り口のグラフが同じ形になっていないか？

　　グラフにする、あるいは集計する段階で転記する箇所を間違えていることがあります。

同じグラフが続いてしまうケース。

・極端に数字が偏っていないか？

　　数字の処理（たとえば点数化で１と５を間違えている）の間違いなど。

・構成比で0%のところがないか？

　　数字の処理（たとえば、処理すべきカラム位置のずれなど）で間違いがありうる。

・属性別／項目別に見た時、こんなはずではないと思うようなところがないか？

　　何らかの処理ミスも否定できない。見た目の不自然さは何らかの理由があることが多い。仕様のミスもあるんで注意。

○　サンプル調査とは

　いくつかの項目については、元データから検算して確認することが望ましい。

　ただし、やみくもに検算しても仕方ないので、以下に方針や考え方を示します。

・平均値のチェックは、計算式で行い、全項目を確認する。

・平均値のチェックは、全項目と、全階層について任意の2点のチェックを行う

　　　（たとえば、年齢別であれば、10歳代と40歳代など）

・構成比については、ピボットテーブルで数値を確認する。

確認する際には、全項目ではなく、最初の項目、2番目の項目、最後の項目の3店で確認する。

○最初と2番目、最後のチェックをするのが基本

　データ処理の基本を理解していればわかるのですが、処理は繰り返し処理を行います。

　こうしたプログラムで発生する処理上のミスが発生しやすいのは、最初と最後です。

　繰り返し処理は、設問項目の連続処理、階層別集計の連続処理があります。

　こうした処理のプロセスを念頭に置いて、最初と最後、中間の一か所を確認するとおおむねOKです。

○　何を確認したかを聞く

　データ処理を外部委託して結果を入手したら、何をチェックしたかを聞いてください。 　その時、チェックの方針を伝えるところもあるでしょうし、具体的なチェックシートを見せてもらうこともあるかもしれません。1，2か所、同じようにチェックを行い、カバーできないことを事務局でチェックをすればよいです。

【検算のツール】

➡　サンプルを提示 計算式で 使い方を提示

### ［コラム］過去に起きたひどい間違い

　管理者と一般社員を逆さまに

　１：はい－５：いいえにしたために点数が逆

　賛同比率が逆

　データベースの集計結果をそのまま貼り付けたために途中が欠落

　標準偏差の式が間違っている

　コピぺを間違い

## ９．１７　クロス集計を行う基準

○クロス集計とは何か？

　この本では、階層別集計とは違う意味でクロス集計を言う言葉を使います。

　ここでいうクロス集計とは、異なる設問間の下記のような表を作成するものです。

Q1：あなたは、仕事に対して強い意欲を持っている

はい どちらかといえば はい どちらともいえない どちらかといえば いいえ いいえ

Q2：あなたの能力や個性は、仕事で生かされている

はい どちらかといえば　　はい どちらともいえない どちらかといえば　いいえ いいえ

　枠の中に、サンプル数（回答数）や、縦／横に対しての構成比が充填されます。

　　　　➡　例

一般的には、二つの設問間の関係性を確認するために行うもので、数値データなどについては、散布図もしくは相関係数などが対比されます。

○　なぜクロス集計を行うのか

たとえば、「Q1：あなたは、仕事に対して強い意欲を持っている」で“はい”と答えている人が多いのに、「Q2：あなたの能力や個性は、仕事で生かされている」で“いいえ”が多いと困りますよね。

単純に、項目ごとの平均値だけだと実態がわからない場合に、詳細を把握する、あるいは仮説を検証するためにこうしたクロス集計をとることがあります。

○　クロス集計を全部やるのは現実的でない

➡　すでにツール化しているので、手作業で行うにはという前提条件で

一般的にはクロス集計は必要以上にはしません。

　経験的に、クロス集計が必要になったことは稀です。

　また、以下の理由によりあまり勧めていません。

・階層別集計と併用した場合、たとえば上の表で、対象者が50-60人になっても、せいぜい１個の枠に入る回答数の数が、5-20サンプル程度しか充填できないため、統計的に意味をなさなくなる恐れがある。

・たとえば、設問数が80問あれば、クロス集計の作成候補が6,400枚になり、全部を出すのは現実的でない。

○　クロス集計を行う基準

こうした特性を背景に、クロス集計を行う時には明確な動機づけを持って行います。

すなわち、

　　・設問Aと設問Bの平均値のバラツキや構成比を単独で見ただけでは、その背後にある真因がわからない。

　　・そのため、結果から施策に展開しようとした時に、間違った意思決定をする恐れがある。 　　あるいは

　　・設問Aと設問Bでの回答が矛盾する。

　　・設問Aと設問Bには因果関係があり、施策の展開度の判定に重大な情報となる

などの理由付けが望ましいといえます。

　単に興味本位で取ることは勧めません。時間と手間の無駄です

➡　ツールを用意しているのでこれを使うことを勧める

○　こんな時にこそピボットテーブル 　一般的には、クロス集計のプログラムを最初から用意されているケースは少ないと考えられます。 　こうした、アドホック的な作業にこそピボットテーブルを活用されることを勧めます。

## ９．１８　記述統計と検定について

○　受けの良い言葉

多変量解析や検定などの分析技法を活用するためにはそれなりの専門知識が必要です。

受けが良いので使いたがるコンサルタントもいますが、なんとなく数字の遊びになってしまうので、注意してください。

それでも、仮説の検証や母数の分類などには強力な“助っ人”になるので相談しながら使ってください。

　基礎知識として簡単に紹介します。（説明ではないです）

○　記述統計

記述統計というのは、簡単に言えば、平均値、最大・最少値、標準偏差、サンプル数などを指し、数値データ（たとえば給与や残業時間など）の特性を把握するための情報を提供するものです。

Excelなどでは簡単に計算式で出てきます。

参考のために、計算式を下記に提示します。

平均値 Average

最大値 Max

最小値 Min

標準偏差 StdDev

サンプル数 Count

○　統計全般

　専門家でないので、詳しく知る必要はありませんが、社会統計や工業統計などの言葉ぐらいは知っておいた方がよいでしょう。

○　検定

QC（品質管理）などでは多くの検定技法が紹介されますが、社員意識調査では、χ2乗検定を使う程度かと思います。

χ2乗検定は「観測された頻度分布が理論分布と同じかどうかを検定する」もので、たとえば、性別と甘党／辛党の2元表をもとに、嗜好性が性別により異なるかなどの議論に利用されます。詳しくは専門書などを確認してください。

➡　もう少し説明とツールがあるので紹介のこと

## ９．１９　多変量解析とは

○　多変量解析の誘惑

　単純な平均値や構成比だけではわかりにくい諸要因の関係性を導き出す手法として多変量解析という手法があります。

　重回帰分析、主成分分析、因子分析、多変量解析という言葉は、何か特別なことをしているという響きがあり、出来ればやってみたいという誘惑に駆られることもあります。

　実際、社員意識調査を、コンサルタント会社などに依頼すると、満足度の評価（「あなたは今の仕事に満足していますか？」といった質問）を説明するために重回帰分析うを使って要因分析をすることがあります。

　また、比較的多いのが、因子分析／主成分分析などで、各設問項目についてその特性をグルーピングし影響度を寄与率などで説明するというケースもあります。

　コンサルタントの立場から言えば、こうした多変量解析をしますといえば余分に費用を見積もれるので、ありがたい要素です。発注者側もお金に見合う結果が出せた気がするので納得度が高い気がします。

　一方で、こうした結果を活かすことはなかなか難しいというのが実感です。

　原因としては

・経験者でないと、多変量解析の理論的な背景を知らないので結果を見ても解釈ができない（事務局だけで解釈しようとした場合）

・関係性の高い項目がわかっても、現状を表現しているにすぎないので、これをもとに施策に展開できない

が大きいような気がします。

平たく言えば、「これは何を表しているの？」、「で、結局これは何に使えるの？」という問いを投げかけざるを得ないところに問題がありそうです。

　誤解の内容に言えば、こうした問いに対しコンサルタントは答えてくれるかもしれませんが、計算と結果の評価は別物です。

最初の依頼事項に入っているかを確認しましょう。

○　多変量解析のクセ

多変量解析は、実はそれらしい結果が出るようになっています。

しかしその結果は、一定の誤差を前提に行っています。

誤差が出るというのは、結果に対して確からしさに一定の疑義が生じているということです。

たとえば、重回帰分析では、要因ごとに回帰係数というものが出てきますが、それの説明力の確からしさは、同時に行う分散分析などで検定します。

主成分分析で計算される寄与率なども確率論で議論されます。

こうしたことは、ある程度の分析の経験がないとわかりません。

　もう一つの傾向として、母集団が変わると結果が変わるということです。

　これはどういうことかというと、

・全体の分析の結果と、階層別の分析結果では結果が異なります。

・今年の結果と来年の結果は異なります

　もちろんこれがダメというわけではなのですが、結果の違いが母集団の質の差に由来するかどうかを見ることはできないと考えています。 こうしたあいまいな部分を説明しないまま結果を利用することは勧めません。

　バックグラウンドとしてそうした結果を持ついことは否定しませんが、前面に出すのはお勧めしません。

○常識としての多変量解析

　多変量解析を解説した書籍は多数あるので、詳細はそちらに任せるとして、社員意識調査を行っている際に話題になったものを以下に列記します。 　（多変量解析の解説を期待していた方。ごめんなさい。そんなものは記載しません。）

重回帰分析

従属変数（目的変数）と連続尺度の独立変数（説明変数）の間に式を当てはめ、従属変数が説明変数によってどれくらい説明できるのかを定量的に分析すること。（ウイキペディアより引用）

少し平たく言うと・・・ ある説明される要素を、別の要素で説明するもの。

たとえば、「満足していますか？」といった直接の設問に対し、職場や上司とのコミュニケーションの要素などを説明変数として関係度を分析するもの。

主成分分析

複数の変数間の共分散（相関）を少数の合成変数で説明する手法。（ウイキペディアより引用）

これも平たく言うと・・・ 設問群に対し、その特徴づけを明確になるように設問ごとに重みづけをさせ、その合計点で各サンプルを特徴づけるとともに、特徴を明確にしている設問を群としてまとめる。

よく例でたとえられるのは、国語、算数、理科、社会の点数から、総合学力のような指標を計算する例がある。

因子分析 観測データが合成量であると仮定し、個々の構成要素を得ようとすることが目的（ウイキペディアより引用） 主成分分析とよく比較される。

正直、モデルがよく理解できない。皆さんで勉強してください。

数量化Ⅲ類

統計数理研究所元所長の林知己夫によって1940年代後半から50年代にかけて開発された日本独自の多次元データ分析法（ウイキペディアより引用）

社員意識調査で言えば、多重回答（以下から重要なものを選んでくださいというような形式の設問）について、星取表的なものを作成し、回答傾向を類型化し、個々のサンプルを群として分けるもの。

χ2乗検定

対象となる群の特徴を表す設問を導き出すのに使う χ2乗検定 「観察された事象の相対的頻度がある頻度分布に従う」という帰無仮説を検定するものである。（ウイキペディアより引用）

たとえばクロス表の表頭、表側の区分で回答傾向に差が出るのかを検定します。

　➡　全体的に書き直し　わかりにくい 　上の説明した多変量解析を理解している人がいたら、すごいなと思います。 　なるべき平易な言葉で書きましたが、きっと大部分の方はわからなかったのではないでしょうか？ 　それが普通でしょう。 　そうはいっても、どうしてもという方には以下にアドバイスを。 ○　重回帰分析 　重回帰分析は、結果に対してどのような要因があるのかを分析します。 　たとえば、総合満足度として、 　　「あなたは今の仕事に満足している」 を聴いているとした時に、これを説明する要因として他の設問の結果（たとえば、「自分の知識や技量が生かされている」など）を用いて、どのような設問が結果に対して相関があるかを見ます。 　当然関係性の高い項目が抽出されますが、もともと同じことを聞いている項目（たとえば、「給与は満足できる水準ですか」など）は高い ・重回帰分析 ・主成分分析もしくは因子分析 ・数量化Ⅲ類

## ９．２０　Excelでグラフを作成する際の注意

　グラフを作成するのに四苦八苦していたころに比べ、最近はExcelでグラフを作成するのも格段に楽になっています。

　それでも、実務ではいろいろ困ることもあるので、個々に気が付いたことを記載します。

○　印刷した時のことを考える

　誰でもが、気軽にA3のカラープリンターを持っているわけではありません。

　色の配色や用紙サイズについて最初にお互い確認しておきましょう。

　カラー原稿を白黒のプリンターで印刷すると暖色系が薄くなります。

　暖色系と寒色系が交互に来るように工夫します。

➡　当時と状況は大きく変わってきています。カラープリンタの普及、納品が電子データでOKということも一般的。もっとも現実的には会議でのカラープリンター使用禁止、納品はやっぱり見栄え重視は残っており

○　印刷してみる

　Excelでは必ずしも画面で見た通りには印刷されません。

　必ず、実際に印刷して文字の大きさやフォント、枠内の収まりなどを確認しましょう。

実際に印刷してみると、字が小さくて読めない、グラフがずれる等ある

○　テクニックは多用しない

　なるべくシンプルなグラフを心掛けましょう。

　　縦折れ線グラフを作成するために散布図を使う例

　妙なテクニックを多用すると、相手に渡した後や、後に業務を引き継いだ担当者がグラフを操作できなくなってしまうという恐れがあります。

○　グラフと参照先のデータは同じシートに

　グラフと参照先のデータを別シートにすると、シートのコピペなどをした時に予期せぬエラーが出ます。シート内で完結するように注意します。

## ９．２１　ピボットテーブルの功罪

【ピボットテーブルって何？】

　Excelのピボットテーブルというものをご存知でしょうか？

　特別なプログラムをなしにクロス集計など複雑な集計をしてくれる優れものです。

簡単に解説　・・・

【ピボットテーブルの功罪】

　上記のようにピボットテーブルは便利なのですが、私自身は特別な理由がない限りあまり使いません。

　理由は、以下の通りです。

・同じような大量の処理の繰り返しには向かない

・凡例の並びをこちらの思った通りにはできない

・存在しない（データ数が０）の凡例を表示しない

　この他にも操作ミスを起こしやすい（これは私だけか？）、コピペするとデータの値がおかしくなるなどもあります。

最もこれは私の操作が悪いので言いがかりに近いですが。

ただ、検算などにピボットテーブルを使うのは良いですが、報告書への転記などでは体裁の変更ができないなどいろいろ面倒です。

　分析を効率的に行うという視点では多面的な集計表を相互に見ることもあります。

　一時的なツールとして使うのは良いですがメインとしてはやめた方がよいです。

　⇒　検算やちょっとした確認事項 【専用プログラム】 標準プログラムの紹介

# ［実務編］　第10章　　結果から読み解く

## １０．１　集計と分析・・・再確認

　集計は目的ではなく手段ですと前に書きました。

　では、社員意識調査の目的もしくはゴールはどこでしょう？

　すでに、最初の企画段階で設定されているはずですが、再確認です。

　当社では、社員意識調査の本来の姿は

① 社員意識調査を通して組織の現状を認識する

② その現状はなぜそのようになったかの理由を探る

③ 放置した場合のリスク、無理に変えた場合のリスクを考える

④ 強みの強化／弱みの減衰を意図した現実的な政策を探り提言する

⑤ 組織的な協力を得てその施策を実施する

⑥ 施策が有効であるかを確認するために、社員意識調査を繰り返す

と考えています。 　本章、「結果からの読み解く」は、このうち、①～④をメインにサポートします。

### ［閑話休題］　疑問を持つと言うこと

　読み解くということは何かに対して答えを見つけること。

　そのためには正しい質問を見つけること。

　なぜ

　もし

　どうなるだろう

をセットにしてみよう　　Q思考法

## １０．２　データから課題を読み解くということ

　職場環境や仕事観、働き方などは突然今の形になるわけではなく、変わりゆく外部環境に影響され、時間とともに今の姿になっているはずです。

　そうした今の状態を切り取った結果が社員意識調査の結果であり、そこには組織に内在する問題や顕在化した問題の何かを反映した結果になっています。

　我々分析者は、そうした一連の関係性を配慮して、施策に展開することが求められています。

図１４．２　課題抽出の全体像

○　仮説を持つ

　経験的に、結果としての数値を実際の職場環境と直接対比して考えるだけではあまり問題点が出てきません。

　これ自体が悪いというわけではなく、もう少し想像力を働かせる必要があります。

　たとえば、OJTがうまく機能していないという結果が出ていたとしたら、

 OJTがうまく機能していないということは、教育全般がないがしろにされているのか？

 もしそうなら、他の教育に関する設問でも同じ結果が出ているはずだ

 OJTがうまく機能していないのは教育体系がしっかりしていないからか？

 もしそうなら、育成だけでなくその他の施策に対しても意図した成果が出ていないはずだ

 OJTだけがうまくいかないのは現場が忙しすぎるからか？

 もしそうなら、時間管理のところでも同じ傾向が出ているはずだ

 OJTだけがうまくいかないのは管理者がしっかり計画を立てていないからか？

 もしそうなら上司・部下のコミュニケーションもうまくいっていないはずだ

　こうした、事象と仮説、仮説に基づく関連事象の確認を繰り返し真実に迫るという努力が必要です。

○　バラツキを見る

　結果を読み解くときの注意点に、バラツキを見るということがあります。

　単純に単一の項目の平均値だけを見ていても分かりません。

　バラツキを見る視点は以下の通りです。

 はい／いいえのタイプの設問に対しては、賛成した人、否定した人の比重のバラツキを見ます。構成比や人数でわかります。たとえ平均値で高くでも、中庸が多いのか、たまたま平均値が高いだけで否定した人も多いのかを見ます。

 関連する設問の間での高低のバラツキを見ます、差があって当然なのか、差がないはずなのかを見ます。

 属性間でのばらつきを見ます。管理職と一般職でばらつきがあって当然なのか、意識ギャップが問題なのかを見ます。

○　データ志向

　データをもとに議論します。

　・こうした結果は、どうしたことが原因でありうるか

　・その原因が真であれば、その他の結果はどうあるべきか

ということが原則です。

　よくあるパターンが、

・平均値、3.6は高い（高いということ自体が事実ではなく評価です）

・それは、○○の施策がうまくいっているからだ（事実は関係のない推論です）

という議論の展開です。

　事実と評価、そして自分が知っている周辺情報をもとにした推論は分けて議論します。 ○　平均値だけではわからない

　読み解くときには、単一項目の平均値だけに着目するのは避けましょう。

・項目間、項目内のバラツキを見る

・必要なものを並べてみる

・属性をまとめている 等の処理も必要に応じて行います。

○　比較の目的

そもそも比較とは何かということを考える必要があります。

集計結果から読み解いた結果として何を得るのでしょうか？ もう一度考えてみましょう。

経営がこうした調査に求めるのは、何かしらの経営上の施策への展開のヒントでしょう。

経営資源として考えると、ヒトはモノ・カネと違い、チューニング次第で性能の発揮度合いが違います。

そのため、組織のパフォーマンスを上げるには人の働き方をよくしてあげることが一番の施策になります。 さて、人の働き方の違いは何に左右されるのでしょう？

○　比較するとは何か

**この項未定**

## １０．３　読み解きの誤解

○　読み解きは目的ではない。

手段として考えること。

社員意識調査が経営に役立たない理由に読み解き方の間違いがあります。

一点目は、結果の整理の仕方で ・平均値だけでものを語ろうとする

・集計結果をグラフ化し傾向を見れば終わりだと思い、その数値の背景まで読み込もうとしない その上で

・平均値が高い＝よい組織　という結論しか導き出さない

・数値が高いから手を打たなくともよいという短絡的な結論を出す

・一般社員だけに目を向け管理職に目を向けないので組織としての課題が出せない

・調査は調査、業務は業務として扱い、調査結果から業務の品質までに手を差し伸べない

・人の問題（誰それが悪い）、仕事上の環境（仕事が忙しすぎる）に目を向け、仕事の進め方や管理の仕方に結び付けない

などがあり、結局調査をしても業務環境の改善に結びつけられないということになります。

○うちは大丈夫の過信

読み解きの時に、どうしてこのような傾向が出てくるのだろうという議論をします。

その時に、実は公式的にはやられていることが前提なのだが、これが形骸化している場合があります。

たとえば、昇格／昇給がルールに基づいて行われているはずなので納得度が低いのは、面談で上司が十分な説明をしていない、あるいは、上司が好き嫌いで行っているという恐れがあります。

その時に、「いや、うちはマニュアルが整備されているし、評価者研修をしているから」と問題を正面から見据えない場合があります。

柔軟な気持ちで結果を見ることが大切です。

採用やその後の処遇については、「実力主義なので当社は学歴は見ません」。という話が合っても、現場でヒアリングしている時に「あいつは高卒だから」というような発言を上司がしたら、何もかもぶち壊しになります。

★　上司はやっているつもりでも部下はそう見ていない　コミュニケーションと指示は違う

## １０．４　読み解きの結果として出すべきもの

　最初にゴールを明確にしましょう。

　構成比、平均値、それをもとにした帯グラフ、棒グラフ、折れ線グラフなど。

　これが集計の結果として出されてくるものです。

　さて、読み解きの結果としては、これ以上何が必要でしょう？

　どの項目が高くて、どの項目が低いなどという結果ではダメですね。

　なぜでしょう？

　読み解きの結果は、最終的には次の「提言を含んだ報告書」に使うための情報を含んでいる必要があるからです。数値の高低は事実情報として存在したとしてもそこから仮説と周辺情報に基づく評価を含んでいる必要があります。

　すなわち

* 会社の経営環境の変化に伴い、組織のパフォーマンスにどのような影響が及ぼされるか
* そうした影響は、顕在化するとしたら人の働き方のどこに出てくるか？
* もしそうであれば、項目ごとの数値の高低やバラツキはどのように出てくるはずか？
* 実際の数値の状態はどうであるか？
* その結果として、仮説が立証できるか？
* そこで浮かび上がる課題は何か？

ということが求められます。 　したがって、読み解きの結果は

* どのような課題が考えられるか
* それを立証するデータは何か
* 課題を解決するための施策は何か

がメインとなり、それを裏付ける周辺情報が資料集となります。 　たとえば・・・

・組織の拡大／分散化に伴い、当社の理念や経営方針が現場に徹底されていない（課題）

・意識調査では、上下間のコミュニケーション、顧客志向の低下が現れ、実際、当社製品の購入をされた顧客からのクレーム件数が増えている（データ）

　・単純に、通達や会議を増やすということではなく、現場での権限移譲を徹底するとともに、その権限移譲に伴う経営的な責任の明確化と、現場管理者と経営層とで意思疎通を図る機会を日常化する。

などが考えられる。

## １０．５　読み解きの手順・読み解きプロジェクトの勧め

　こうした読み解きは、実は一人で（あるいは事務局だけで）行うのは大変です。

　理由はいろいろありますが、

・こうした結果を読み解くためにはある程度の数理科学（統計）の知識が必要

・現場の問題は事務局ではわからない ということがあり、読み解くためのチーム（プロジェクト）を組むことを勧めています。

○　プロジェクトのメンバー

・事務局と現場双方ににらみを利かせられる人

　　現実問題、全社的な課題に展開するので取締役がいた方がよいです。

　　少なくとも、社員意識調査の主旨に賛同し協力的な人が必要です。

・社員意識調査のデータを作成したスタッフ

　　事務局と、何を集計させるのかを検討したスタッフ（コンサルタントかもしれません）。

　　読み解きの際に、追加の集計や周辺情報の分析ができるだけのパワーの所有者が求められます。

・現場

　　経営課題の展開先と考えられえる現場の責任者もしくは次席程度。

　　最終的に、現場に持ち帰り意見集約し、結果として出てきた施策の展開を責任を持ってできる人が必要です。部署ごとに、1，2名が望ましいです。

○　読み解き期間

　標準的には、以下のようなステップで、一回当たり終日が望ましいですが、半日程度でもよいかもしれません。

　　第1回　　社員意識調査の結果の共有と理解

　　　　社員意識調査を行った際の調査モデルの説明から集計表の見方。

　　　　その結果から、自社として特徴的と考えられる項目の抽出と抽出した理由の列記

　　第2回 特徴的として抽出した社員意識調査の結果に対し、自部門でそうした結果が出てくる背景の検討

　　第3回 背景から導き出される、全社的な経営課題の相互理解 周辺情報による裏付け

　　第４回 経営課題に対する施策の展開と提言の整理

## １０．６　読み解きのためのワークシートの例

　読み解きプロジェクトを進めてゆくときに注意しないといけないのが、議論の空中戦です。

　いろいろ議論したけれど、結局記録が残らない、“あー、有意義な時間だったね”で終わってしまいます。

　議論をしたこと後柄を、ホワイトボードや模造紙に書き記録とすることが原則です。

　その他、読み解きでは以下のステップを基本とします。

　調査モデルのカテゴリーごとに、組織状態の把握を行うという前提で、

　①　カテゴリーの中で気になる設問項目を列記する。その際に、なぜその項目が気になったかを列記します。気になる理由は感覚的なものでもよいです。必ずしも論理性は求めません。この段階では、まずは材料提供のようなものです。

　②　上記のデータについて、各項目の属性間でのばらつき、関連項目間でのばらつきの状態を見ます。必ずしも数値の高い／低いが問題になるわけではありません。

　③　その数値からみて、今の組織の状態から関連する出来事や組織の状態を推論します。すなわち、この数値の傾向は組織のこの状態を表しているのではないかと仮説を設けます。

　④　こうした仮説と数値の状態を見て、それをつなげるものを探します。たとえば、上司が親身になって相談に乗ってくれないというのは、今の管理職が忙しすぎるかもしれない、という仮説に対し、

　　・管理職の業務範囲があいまいで、本来業務以上のことを行っている（部下に任せられていない）

　　　・管理職がいわゆるプレイングマネージャーとなってしまい、管理職としての本来業務ができていない

　　などを考えてゆきます。

　⑤　こうした状態に対し、本来組織が期待する状態は何かを整理ます。 　その上で、全体的な組織課題と施策を結び付けてゆきます。 　こうしたことは、いろいろな議論を得て導き出されてきますが、必ず記録として残すことを勧めます。 　記録を残すのは、改めて記録を残すというよりは、議論をしてゆく中で、たとえば以下のような表に随時まとめてゆくことが考えられます。

表　１３．６　ワークシートの例 ⇒　パワーポイントでサンプルを

## １０．７　読み解きのための集計結果のドリルダウン

　集計の段階ではクロス集計はお勧めしませんと記載しています。

　それは、一義的に全体の状態を見る際には、あまり細かい表は、「木を見て森を見ず」になる恐れが多い事と、実務的に最初からクロス集計表を用意することは現実的でないからです。

　ですが、こうした読み解きプロジェクトを進めてゆくと、どうしても、もう少しブレークダウンした集計表を見たいということが出てきます。

　こうした要求の傾向は

(ア) 属性の統合（たとえば、役職を管理職と一般職に再統合する）で再集計を行う この場合は、仮想的に新しい属性を生成して集計することで対応します。

(イ) 属性の組み合わせ（群として、ライン、スタッフに分ける）で再集計を行う この場合には、母集団をそもそも分けて集計し、別個に比較表を作成します。

(ウ) 特定の項目同士の2元表を作成する アドホックな分析が多いので、ピボットテーブルを併用することが多いです。 等の大別されます。

　こうしたドリルダウンは、後で思いつきで行うと、新たに費用が発生する恐れがあります。集計を行う際に、あらかじめ課題の方向性も仮説化して準備しておくことが必要です。

　もし、それでも、後で集計をの追加が必要になったら、これに対応する集計の仕組みを整備されておくことを勧めます。

（第18章　実査の運用支援と集計のためのプログラムの考え方　を参照） ⇒　グラフ化したサンプルを提示

## １０．８　読み時の注意：そのサンプル数で言えますか？

　読み解きの際に、属性別（たとえば部署別、役職別）などで平均値や構成比を比較して、その差異が属性に由来するかどうかの議論をすることがあります。

　その時に問題になるのが回答者数です、

○　その値はたまたま？

　たとえば、部長クラスが5人のデータと、一般職が500人のデータで、平均値や構成比を比較しても、直感的にはおかしいと感じると思います。

　なぜでしょう。 これは、サンプル数が少ないと一人の方の回答傾向が全体を左右してしまい、その値が偶然（もしくは特定の個人の意図）に左右されやすいために、組織（群）の意図として本当に表しているかが怪しくなるからです。

○　回答者数はどれぐらい必要

では、どの程度の人数が必要でしょう？ 推計学の範疇になりますが、目安としては、集計表の各枠の回答数の最大値が2ケタになることが望ましいです。 一般的には、属性別の集計に落とし込むので、各属性が50程度はほしいです。 たとえば職種別で特定の職種が数人しかいないというのは調査対象の属性区分としては適当ではないです。

○　人数の偏りには注意

　こうしてみると、全体の平均値を見る際にも、属性別の人数の偏りに注意してみる必要があります。

　たとえば、極端に男女比に差がある組織では、平均値は男性もしくは女性の多数意見を表しており、少数意見としての女性もしくは男性の意思を埋没させる恐れがあるからです。

○　特異点の排除

　そうはいっても、グラフにするときには併記をせざるを得ません。 特定の層の意見が反映されてしまう恐れのあるものは、集計上は除外できないので、グラフ化する際に注意しましょう。たとえば、誤解を招きやすいと思ったら、グラフから除外するのも手です。

## １０．９　注意：平均値が低いから悪いは誤解です

○　「平均値が低いから上げろ」の危険性

こうした社員意識調査は、本来は組織のリスクを洗い出し、組織のパフォーマンスを上げてゆくために課題を出してゆくことが大切なのですが、通信簿のように使われる恐れがあります。 特に、部門別に集計を行い、平均値を出すようになると、「なぜ、○○部より低いんだ」というような議論になりかねません。

また、こうした「平均値」を通信簿のように使ってしまうと、次の年には、部門の所属長が「高い方につけろ」という（無言かもしれませんが）プレッシャーをかけかねません。

こうしたことが続くと何が起こるでしょう？ 想像してみてください。 極端な話、皆「YES」と答えることになり、どの設問に対しても同じ値が返ってきます。

このような結果からは、組織課題は何も出てきません。

もっとも、こうした回答傾向から、部門のマネジメントがトップダウンであり現場の声を吸い上げる力がないと評価できるかも知れません。

○　平均値３．７は高い？

5段階評価では、否定側の回答を1点、肯定側の回答を5点として平均値を出すことがあります。

こうした場合、中間の値は3.0になります。

では、平均値3.7は肯定側が多いと考えることができるでしょうか？

話を簡単にするために、対象者を100人で考えてみます。

（ケース１） 回答は、「３：どちらともいえない」、「４：どちらかといえば肯定」のいずれかに答えたとすると、平均値3.7であれば、「３：どちらともいえない」は30人、「４：どちらかといえば肯定」は70人になります。

こうしたケースでは、肯定側が多いことがわかります。

（ケース２） 回答は、「２：どちらかといえば否定」、「５：肯定」のいずれかに答えたとすると、平均値3.7であれば、「２：どちらかといえば否定」は37人、「５：肯定」は63人になります。

さて、「２：どちらかといえば否定」がおよそ１／３になります。 平均値だけで判断すると、こうした否定側の意見を見落とす恐れがあります。

一般的にはこんな極端なことは起きません。

読み解くときに、最初に平均値に着目することは悪くないので、そのあとは構成比や回答数などに着目することを薦めます。

○　事実は何？

「自分の給与は仕事に見合ったものだ」という設問に、否定側の回答が多かった場合を想像してください。 これに対しての事実はなんでしょう？

・給与水準が低い　⇒　給与そのものの話

・給料の割には仕事が忙しい　⇒　業務量の話

・管理と現業の両方をしないといけないのに給料が役割に見合っていない　⇒　手当、人事制度の話 こうしたことは推論にしかすぎません。

”「自分の給与は仕事に見合ったものだ」という設問に、否定側の回答が多かった” ということだけが事実です。 では、こうした事実はどう扱えばよいでしょう。

○　“高い”という評価は避ける

まず、評価をします。 何のための評価かというと組織の課題の抽出のためです。 したがって、以下の様な視点で数字を読むことが求められます。

・その設問が組織上のリスクを生む出すものか？

・許容できる範囲（たとえば平均値や否定割合）はどの程度か こうしたことを念頭に、数字を見ます。 この際、「許容できる／許容できない」という視点が重要で、「高い／低い」という評価は避けるようにします。

「高い／低い」はどうしても通信簿のように見えてしまい、上げることが目的化してしまう恐れがあります。

○　評価のためのベンチマークとは

さて、単独で評価したとして、どの程度の許容範囲かを見ることが必要になります。

こうしたことは単独の項目だけを見ていても駄目です。

何かしらと比較して傾向を見ることが求められます。

①　下がっているのか上がっているのか たとえば、その項目の値が、前回の調査結果と比較して上がっているのか下がっているのか？ あるいは構成比の構造が変わっているの関わっていないのか？

②　他の項目との矛盾やバラツキはないのか モデルがしっかりしていれば、項目間の関係性などが明確です。 設問の回答は、基本的にはあるリスクの原因となるか、そのリスクの顕在化を示します。 原因の得点は高いのに顕在化した結果が低いということは、施策が空回りしている恐れがあります。

③　集団間で見る 部門間分析などで考えられる方法として、特定の部門を標準として、ここからの差を見ます。 ただし、あくまでも違いがなぜ発生するかを見ることが目的ですので高い／低いという差に着目することは避けます。

○　推論できますか？

さて、こうした、事実の確認⇒ベンチマークの設定⇒数値の評価、というプロセスを進めてゆく結果として、特性の把握と課題の抽出が求められます。

こうした作業にあたっては、対象の集団についての知見が十分あることで推論をする事ができます。 現場感も分かりません、仕事の中身も分かりません、どのような人員構成かもわかりませんでは、結果をいくら眺めようが何も推論できません。 推論と妄想は違いますので注意してください。

○　満足感はわかりますか？

　すでにここまで本書をお読みになっている方は気が付いているかもしれませんが、心理学のテストでない限り、「どう思っているか」を聞いたところで何もわかりません。

　なるべく事実を聞く、行動を聞く、にするような設問であることが求められる理由の一つがここにあります。

○　事件は現場で起きている

　もちろん、会社の済み済みまで知っている方もいますが、必ずしも皆が皆、そうとは限りません。

読み解くときに注意しないといけないのは、回答結果が実際の事象の事実と勝手に判断しないことです。

　たとえば、「上司とのコミュニケーション」という設問に対し、低いと出ていたからといって、コミュニケーションができていないと判断するのは早計です。

　“低いという点数の結果”が事実であって、“コミュニケーションの良し悪し”は推論です。

　現場の仕事の仕方で意識していないけれど意思疎通はしっかりしており、形式的なコミュニケーションは不要かもしれません。

　同様にコンプライアンス（例：セクハラ）などで、低い点数（悪い点数）が出た時に、セクハラ自体があるかどうかではなく、そうした回答をする環境が存在し、それをマネジメント層が認識しているか、また、していながら放置していないかを現場の実情から読み解くことが必要です。

### ［閑話休題］　継続して調査を行うと平均値は上がって行く

　きちんと検証できているわけではないが、こうした社員意識調査を継続して行っていると、どの組織でも“ほとんどすべての項目”で平均値が上がるということを目の当たりにしている。こうした話をすると、そんなことはないと反論される。お互いが知っていることが違うので議論にならないのだが、私自身は注意すべきことだと思っている。

　意識調査であるので、繰り返し調査すればバイアスがかかることと、点数が低いことは“悪い”ことだという刷り込みが発生してしまう。

　最近（２０１８年）、数値レベルの経年比較を勧めないのは、こうした理由があるからだ。

　課題を抽出し、それに対し前回どうであったかの議論は重要だが、単に前年より上がった下がったは重要視しなくても良いと思うようになっている。

## １０．１０　人の問題ではなく仕組みの問題として

○　組織の問題として認識しないと解決しない

コンプライアンス系の事故（情報漏えいなど）の対策で「社員への周知徹底」、「社員への教育」という言葉を口にする経営者がいます。

ISO9000などで求めている、是正措置などについても同様の周知徹底と教育を列記するケースがあります。

こうした視点は、原因の探索やその原因の除去には適切ではないと考えています。

人の問題に帰着することの弊害は

 効果の測定ができない（教育すればよいというものではない）

 できない奴はやめさせれば（異動させれば）よいという極端な発想が生まれる恐れがある

 組織の問題なのに人の問題にして他責にしがちになる などに現れます。

なぜ、その人がそのような行動をするのかという背景を探索することが必要です。

　伝聞も含めてですが、 コンプライアンスについて問題を起こしがちな企業で、なかなか法令順守の風土が根付かないという問題がありました。

ですが、現場の話を聞いていると、多少違法性があっても業績を上げた方が評価が高くボーナスも多く出るという評価制度の実態があり、さらに法令順守の評価軸がないということがわかりました。

口でいくら“法令順守”といっても、これを優先することで評価処遇ができなければ教育などしても意味はありません。

○　部長が悪いのではない

読み解きの時、部門間比較をしていて、以下のような会話になることがあります。

「○○部は社員満足の設問での平均値が低いね」 「あぁ、○○部長は、よく怒鳴り散らしているからね」

こうした議論は

 その部署であるべき水準の議論（業務特性などから小野程度の水準はほしいという議論）が抜け落ちる

 部長個人の問題になり、課題は出てこない。なぜそのような行動をとるのかの分析が欠落する ので、注意しなくてはいけない。

○　忙しいのはどこも一緒

同様に 「○○部は社員満足の設問での平均値が低いね」 「あぁ、○○部は忙しいからね」

こうした議論は

 忙しさが本当に平均値の低さと関係しているのかの議論が抜け落ちる。客観性を見るのであれば残業時間などとの関係を見るべき。

 部の業務特性を変えられないので、施策の展開に結びつきにくい。（組織構造の変更までは社員意識調査の対象にしにくい） ので、注意しなくてはいけない。

## １０．１１　組織の文化を変えられるという誤解

ですが、「人の問題ではなく仕組みの問題として」といったところでどうすればよいのでしょう。

○　簡単ではない

　では、簡単に仕組みを変えられるかというと、そんなことはまずないというのが感想です。

　経験的に、組織を動かす仕組みが問題なく動いているということは、問題がないということです。

ですが、読み解きの中で、仕組みの問題がクローズアップされるということは、そのまま放置していると、社員のモチベーションの低下や顧客への対応がおざなりになるなどして顧客離れが進むなどの問題を引き起こす潜在的なリスクと認識するからだと思います。

　そうした場合、組織の文化あるいは社員の価値観を変えられるというのは大いなる誤解で、上からいくら言ったところで、それで動いているものを変えることはできません。

　もし、本当に文化を変えたいと思うのでされば、経営者自らの価値観を変え、それを常に社員に語りかける努力をしなければなりません。

　社員意識調査は、単にリスクの根がどこにあるかを指摘するだけです。

○　今を受け入れることもあり

読み解きの結果、得られた結果の解釈で、組織の組織風土や文化観が背景にあることを指摘することがあります。 ただし、だからと言って全社的に何かの活動をして風土や価値観を変えてゆくというのは困難が生じます。 むしろ、自社の組織風土や文化観を生かす取り組みをすることを勧めます。

## １０．１２　他社比較について

○　基本的にはしません

　読み解きにあたって、「他社ではどうですか？」と聞かれることがあります。

　一応、「全く同じ設問項目で社員意識調査をすることはないので比較できません」とやんわり答えますが、本心は

 経営体としての組織で同じところはないので比較する意味はない

 他社で高い／低いがわかったとしてどうするのか？興味本位であれば意味はない

 他と比較して特徴の違いを見て施策に反映させるというが、他社がそれでどんな施策をしているか、その結果はどうなのかはわかりようがない

ということがあるので、仮に比較可能だとしても情報を出しません。

　興味本位はわかりますが、無駄ですのでやめましょう。

○　部門間比較は「他社比較」と同じではないのか？

全く違います。 部門間比較の場合には、それぞれの部門について組織特性がわかっています。

仮に事務局でわからないとしても、その部門の責任者や関係者に協力を得ることが可能です。 こうした組織特性がわかっているのであれば、結果を読み解くことができます。

## １０．１３　経年比較について

継続して同じ調査モデルを使用している場合には経年比較を積極的に活用することが有効になる場合があります。その際には下記に留意します。

 前回だけでなく、前々回も含めて複数ポイントで見る

 調査時点でのトピック（経済情勢や会社を取り巻く環境の変化（たとえば新工場の立ち上げ））も列記する

 調査時期の間でのトピックも列記する

 変化のあった項目となかった項目の双方を見る

継続して調査を行う理由として、経年での比較ができることをあげることがあります。

これ自体は否定しませんが、あまりとらわれても仕方ありません。

必ずしも上がったからといって改善したとは言えないこともあります。

例えば、ある年に「面談の有効性」について調査したところ、肯定的な意見が多かったとします。

理由を確認したところ、面談をしたこと自体を評価し、各人の仕事の進め方のフォローには使われていないことがわかり、対策を打ったところ、なかなか効果が出ていないために、次の年に肯定的な意見が減ったとします。

これは「面談の有効性」が下がったというよりは、「何が面談の有効成果を皆が認識し始め、適切な評価ができてきた」とみれば、肯定的な意見が減ったから組織の状態が悪くなったとは言えないことがわかります。

## １０．１４　関連データの活用

社員意識調査の結果から、＾経営課題を読み解きためには、どうしても推論を伴います。 こうした推論を裏付けるために、関連データを用います。

　以下のその例を示します。

○　数字で表現されるデータ

社員意識調査ですので、社員の行動にかかわるものが望ましいです。以下のものが考えあられます。

◆　報酬データ

　　報酬データには、給与水準や、残業時間などの情報も含まれます。

　　属性別に平均値や分布を見ることで、この部分での満足度との相関を見ることができます。

　　また、年度別のデータがあれば、退職者の給与水準の確認もできます。

◆　要員データ（退職者を含む）

　　年度別の入社人数や、退職時期を見ることで、退職者の傾向を見ることができます。

　　入社後の特定年数で顕著な退職傾向があれば、入社後のフォローの在り方を検討できます。

また、属性別年齢構成を見ることで、組織運営上の役職者構成のありようを検討できます。

◆　目標評価に関連するデータ

　　コミュニケーションや上司・部下の関係についての社員意識調査の結果と、実際の現場での事実を見ることができます。

◆　コンプライアンス

　　社内に、セクハラ、パワハラ、その他の職場のトラブルに関する窓口があれば、そこに関連するデータを整備することを薦めます。社員意識調査の結果の裏付けになります。

○　制度に関する情報

社員意識調査の結果を理解するためには、背景となる諸制度について、組織の考え方を整理したものを活用することがあります。いくつかを列記します。

◆　職能資格制度　・・・　指示命令系統。役割分担。

◆　昇格昇給　・・・　報酬。手当の有無。標準的な報酬水準

◆　評価処遇　・・・　評価の適正性

◆　面談　・・・　コミュニケーション。

◆　ローテーション　・・・　育成？　業務負荷の平準？　新組織への移行？

◆　教育訓練　・・・　ＯＪＴ　ＯｆｆＪＴ　入社後のフォロー

◆　社内通報制度　・・・　コンプライアンスの実効性

○　ちょっと注意

関連データをとることは必須ではありません。 あくまでも、社員意識調査で出てきた結果を理解するための一助です。 情報の多さは時として、推論を自分の都合の良い方向に持って行き誤った判断の引き金になることがあります

# ［実務編］　第11章　　報告書の作成

## １１．１　だれのために報告書を書くのか？

調査を行い、集計をし、分析を行います。その結果をまとめた報告書を作成することになりますが、誰にどんなレポートをするのでしょうか？

経験的には、これが十分に整理されていないので、調査のやりっぱなしになることが多いようです。

正解があるわけではないですが、以下のように考えています。

経営層、経営トップ

経営トップの関心は事実や推論の列記ではなく、組織課題に対しての提言です。 そのため、結果を読み解いて、組織の課題を明確にし、それに対しどのような施策の可能性があるのかの提言です。

部門長

部門長の関心は、自部門もしくは自社の問題の所在です。課題の対しての施策は全社的なリソースを使うケースが多いために経営判断になります。部門毎には仕事の進め方を工夫したり課題解決のための行動を日常のものに展開してゆくことが想定されます。したがって、課題とそれを導き出した事実データとの対比が求められます。

一般社員

一般社員に対しては、なるべく集計結果だけでもよいので速報という形で提供することが望ましいです。一般的に調査に協力してくれた方へ素早いフィードバックを返すことで、自分たちが会社の施策に参加しているのだという実感を持ってもらい、やらされ感を除去するのに有効と考えています。

## １１．２　だれが書くのか？

○　誰に意見？

集計結果をもとに読み解きを行った場合、何らかの経営課題に対してのアクションを提言することになります。 こうしたレポートの作成をコンサルタントに依頼する場合があります。

この場合、記述された意見は誰の責任で発言するのかを確認しておきます。

わかりやすい区分としては、下記のように分析のレベル別にだれの責任でレポートを作成するかを決めておく方法もあります。

図　１５．２　報告書の執筆の分担 　再編のこと

○　外部委託したものをそのまま受け入れない

　　未定稿

○　責任者はあなたです。

## １１．３　わかってどうする

○　外圧と内圧

調査結果を読み解き、課題の抽出をします。

ですが、結局課題を解決するための施策に展開しないことには、問題は何も解決しません。

社員意識調査は、社員の意識を観測するものですから、何らかの施策が社員の意識にマッピングしないと意味を成しません。 そうした時に考えられる対策は

◆　内圧をかけて変える

社員、一人一人の内面に働きかけ、自らの行動を変えてもらいます。 一般的には教育や啓もうなどが対象となります。

◆　外圧をかけて変える

社員一人一人の行動が正しい行動をしている場合には具体的に評価処遇に反映させる。 評価制度の変更、人事制度の変更などのハードなものから、単に皆の前でほめるというソフトなものまである。 正しくない行動をしたものに賞罰を与えることが重要

## １１．４　施策への展開ができなければ意味はない

○　施策の種類

上記のように、教育、研修、啓蒙活動など人事部が積極的に行う施策と、人事制度として、自己啓発活動への助成、評価制度、賃金制度などの改定のほかに、具体的な活動支援として５W1Hを明確にしたアクションプラン、もしくは、ワークアウトなどのようにただちに行動に移させることも施策として有効と考えます。

○　アクションプランもしくはワークアウトへの展開

経営（お金を出している立場）としては、作業報告書を出されても困るでしょう。 また、集計結果の数字だけ出されても困ります。

組織の経営課題をどのようにとらえているのか？

関連するリスクがあるとすれば調査項目のどの項目でどのようなモニタリングができるのか？

そのリスクを軽減もしくは回避するために何をすべきか？ に対して答えを求められると思います。 少なくとも、５W1Hを明確にしたアクションプランを現場に指示できる、もしくは、ワークアウトなどのようにただちに行動に移せるような情報が必要です。

## １１．５　記録としての意味

○　前回はどんなことをやったかをたどれる

社員意識調査を一貫した調査モデルで継続して行っている場合でも、担当者が変わったり、報告書が電子媒体として整理されていなかったりすると、前回の調査結果の振り返りができません。

◆　前回提示された課題が、どのような事実に基づくかのトレースがしにくい

　担当者が変わり、かつ報告書が最終的な結論し合ない場合、なぜそのような課題が出てきたかの背景がわからないと同時に、その課題を解決するための施策の有効性を評価するための基軸が、施策の一般的特性でしか評価できず、その課題が出てきた背景に対しての効果について検討ができません。

◆　別の視点で再度検討することが困難

　データベースとして整備されていないと、今回検討した結果出てきた課題が、前回調査時にはどのようなものであったかの再集計などができません。 　単純な経年での比較ができても、ドリルダウンしたレベルでの経年比較が困難になる恐れがあります。

○　何を残す？

◆　公式の報告書

　当然、公式の報告書は残すのですが、なるべく、こうしましたという報告だけでなく、何を参照したかを記載します。

◆　公式の資料 　素データ、集計結果など。

◆　非公式の資料 　報告書作成時に一時的に集計したもの、内部的なメモなど

## １１．６　報告書の構成（一つの例として）

○　目次例

　報告書は、こうあらねばならないというものはないですが、経験的に以下のような構成で作成します。 　参考にしてください。

◆　調査概要

１．調査の目的

２．調査の実施経過

３．調査モデル

◆　調査結果

４．調査方法

５．実査の時期

６．回収状況

７．集計結果への参照先

◆　分析結果

８．読み解き方法、体制

９．読み解き結果への参照先

１０．関連データに関しての分析結果への参照先

１１．導き出された課題

◆　提言

１２．課題への対策案

１３．調査全体への振り返り

１４．次回調査に対しての提言

○　記載事項

　上記の目次に合わせて、記載事項を以下に示します。

◆　調査概要

１．調査の目的

　何のために調査をするかを明示します。 　調査した結果、どのようなアウトプットをだし、その結果、組織に対してどのような影響を与えるかを記述します。 　“調査することが目的です”とは書かないでください。

２．調査の実施経過

　ここは、実際の経過を書きます。

３．調査モデル

　設問の構成を検討した時の結果を記載します。

◆　調査結果

４．調査方法

・誰を対象としたか（対象部門数、対象者数など）

・配布と回収はどのような手順か（紙媒体か、WEBかなど） を記載します。

５．実査の時期

　配布して回収した期間を書きます。

６．回収状況

　配布数と回収数を記載します。

　「５．実査の時期」と合わせて、調査の規模と配布／回収のスケジューリングの基礎データとして蓄積されます。

７．集計結果への参照先

　集計項目（平均値、構成比、回答数など）に何に着目したかを記載します。

　次節で述べますが、集計結果を直接報告書に記載するとボリュームが多くなるので、別冊にします。通常は、Excelなどのファイルで管理するので、そのファイル名、もしくはアーカイブとしてのフォルダー名を参照先として記載します。また、集計結果などをDVDで保管するのであれば、そのDVDのタイトルも一緒に記録として残します。

◆　分析結果

８．読み解き方法、体制

　事務局だけで分析したのであればその旨。コンサルタントを活用するのであれば、その旨。

　プロジェクトを構築して関係部門の協力を得たのであれば、その旨と謝辞。 を記載します。

９．読み解き結果への参照先

　集計結果の項と同じ。

１０．関連データに関しての分析結果への参照先

１１．導き出された課題

◆　提言

１２．課題への対策案

１３．調査全体への振り返り

１４．次回調査に対しての提言

※少し冗長になっているので再編　この項は最初に持って行っていても良い

## １１．７　報告書の階層化

○　ファイルを分散化させない

一般的には、報告書を一冊のドキュメントとしてまとめます。また、関連資料は別冊にしておくことが多いようです。 印刷イメージの問題や電子媒体などの制約の問題があり、こうした慣習があるようです。

こうしたドキュメントは

• ファイルが点在する

• Excelなどのデータは印刷できないので報告書をもとに探さなくてはならなくなる

• 一冊の報告書が長くなり要点はつかみにくく、見たいか所が探しにくい

などの欠点があります。

そのため当社ではOffice製品のオブジェクトの挿入の機能を利用して

• 本報告書は要点だけを記載する

• 関連ファイルは本文の中にオブジェクトとして挿入する

を推奨しています。 ファイルが大きくなるという弊害はありますが、一冊の報告書ですべての情報にアクセスできるというメリットを優先させています。

図　１５．７　報告書の階層化のイメージ

※　分散化しても個別参照が楽なので別ファイルにして行くと言うことを希望する顧客もいるので必ずしも上記にこだわらないこと、一例として提示にとどめる

## １１．８　意外と大切な見た目

外資系のコンサルティングに依頼すると、さすがに経験豊富なだけあって、プレゼンテーションのテンプレートの出来栄えには他を追随させないレベルだと感心します。

ただし、ここでいう見た目とはそういうことではなく、報告書が他人に読んでもらいためのものであるということから気を付けないといけないいくつかの事柄について記述します。

○　フォントをそろえる

画面ではあまり気になりませんが、フォントの違いは印刷すると顕著に出ます。 ゴシックと明朝があまり混ざらないようにしましょう。 ワードとExcelではデフォルトのフォントが異なるので気を付けてください。 また、文字大きさにつては、12ポイントの方が年配の方には見やすいということ、一つの報告書で表題以外での文字の大きさを3種類以上は使わない方が見やすいということにも配慮します。

○　句読点

一般の文章では普通に句読点をつければよいのですが、箇条書きの場合には、句点はあまり使いません。ただし、箇条書きの途中で文章がいったん完結し、句点を入れる場合には、文の最後にも句点を入れます。

○　箇条書きを使う

　並行していくつかの論点を提示する場合にはだらだらと文章を書くのではなく箇条書きにしましょう。一つ一つの箇条が長くてもよいです。 　その際に以下に注意してください。

 順番が意味のある場合には数字を使う

 箇条書きを2ブロックで記載する場合でいずれも順番がある場合、相互のブロックで関連しないのであればその旨を記載する

 マークは深さによって何を使うかを決める

## １４．９　報告会

報告会アラカルト

失敗談　相手が理解できなかったワークアウト

この項未定稿

# ［実務編］　第12章　　報告を下後で配慮すべき事柄

## １２．１　報告したら終わり？

○　役に立ちましたか？

社員意識調査の目的では、形式的にせよ何らかの目的を記述します。 抽象的なレベルでは、経営課題の抽出やHRMの施策評価などを挙げることがあります。

こうした調査の目的については、あまり評価軸がなく、たとえば経営課題の抽出については、課題が抽出されたらその内容にかかわらず「良し」としてしまう傾向がないわけではありません。

結局、社員意識調査の効果を計測するための指標と、その指標を把握するための方法論を最初に検討していないということが原因の一つにあると思います。

ただ、こうした取り組みをしている事例も理論的な枠組みも手元にありません。

ですので、どうしても手さぐりになりますが、

 社員意識調査が成功したとはどんな状態か

 その状態を知るための指標は何か

 その指標はいつ計測できるか

を検討することを勧めます。

○　何か変わりましたか？

　社員意識調査の支援は、報告書の作成を手伝い、結果の報告を経営層にするところまでというのが現実です。ですので、報告書で提言している様々な施策が実際に行われたかを知ることはできません。

　事務局の方には、自ら問いかけをしてくださいとお願いするだけです。

　「何か変わりましたか？変わるための何かをしましたか？」

　この問いに「No」という答えが返ってこないことを願うばかりです。

## １２．２　トップマネジメントの責任

○　社長！あなたが問題です。

　社員意識調査が経営資源を行う会社業務である以上、業務遂行の評価は誰かがやる必要があります。

　誰がやるかといえば、報告書を受け取る人がしなければいけません。

　つまり報告を受け取った人が、これを受けて次の施策の意思決定をしなければ、そこですべてが止まります。

　報告を受けて、あとは「よきにはからえ」では何も解決しません。

 社長！報告会に出ていますか？

 実際に施策の展開を指示していますか？

 その時、責任者と期日、ゴールを明示していますか？

 施策の重要性を思いを込めて話をしていますか？

　社長！あなたが問題です。

○　事務局の関与

とはいえ、本来経営トップは経営トップの役割があります。 理念的には、経営トップは方針・ビジョンを明確にし、それの実現に必要な資源の調達と機関への権限の付与が中心になるはずです。

したがって、社員意識調査の結果が記載された報告書、もしくは経営トップへの報告は ・方針・ビジョンを実現するための阻害要因とそれを除去するための施策の方向性 ・そのための経営資源の調達の必要性の有無 ・５W1Hをある程度明らかにした戦術 を明示する必要があります。

その上で、報告会を開くことを意図しなければなりません。 さて、事務局はますます大変なことになりそうですね。

## １２．３　研修や教育への展開

○　考え方

社員意識調査自体は、経営層へのレポーティングという形で終了することが多い。

多くの会社では、おそらくこの段階から一歩踏み出すということが少ないかと思う。ところが、社員意識調査を意味のあるものにするためには、この後の活動が重要と考える。

一つは、問題意識を現場レベルまで共有すること。

問題意識の共有に基づき課題を認識し、具体的な行動に移すことが二つ目になる。

一つ目の問題は、あくまでもレポートは会社側の意識としての解釈になり、これを実際の行動に移す主体は現場になる。したがって、現場レベルでの問題意識を持ち、課題に対して取り組む姿勢のベクトルあわせが重要である。このための活動の一つとして研修という形式が考えられる。

二つ目の問題は、そうした解決すべき課題を具体的な行動にどう移してゆくかという問題であり、単に制度や仕組みを変えただけでは効果的な成果が見えてこない。 だれの責任でいつまでにどのような効果を出すのかということを強制的に進めてゆくやり方で「ワークアウト」という考え方もあるので参考にしたい。

○　研修という考え方

　社員意識調査の結果の読み解きはすべての関係者が参加するわけではないでしょう。

　ですが、キーマンとなる方々には意識を共有しておいてもらう方が良いでしょう。

　社員意識調査の読み解き結果についてはすでに整理されているので、以下の視点で、1，2日程度の研修は効果があると考えます。

①　社員意識調査の結果を自分なりに読み解いてもらう

②　グループでその結果について意見交換する

③　そこから、現状の課題、組織として取るべき施策の方向性を議論する

④　事務局として読み解いた結果との違いを確認する

というステップを、社員意識調査のモデルごとに行います。

○　ワークアウトという考え方

　ワークアウトという言葉はなじみがないかもしれません。 　簡単に、インターネットから引用します。

ワークアウトとは、1988年にGEのCEOであるジャック･ウェルチが提起した、組織の問題解決を速やかに実現するための方法論である。 その具体的なプロセスは次の通りである。

1)組織内の問題に対しそれをよく理解している社員を様々な部門、階層から集める。

2)少人数のチームをつくり創造的に問題解決のためのアイデアを出し合う。

3)当該アイデアの採用決定権を持つ経営層が、その場で採用可否を速やかに決断する。

4)採用されたアイデアについてその実行に必要な権限をチームのリーダーに与える。

ワークアウトを継続的に実施することで、短期的には組織の問題解決が素早く行われるようになり、長期的には組織に主体的に問題解決を行う文化やスキルが定着することとなる。

http://www.exbuzzwords.com/static/keyword\_1657.html　より

　この通りにやりなさいということではなく、要は 「できるところからさっさとやりなさい」 「やるときに上位者は権限を下位に与え、責任を持ちなさい」 「やりっぱなし、やらされっぱなしはダメ」 ということです。 　論点は、“できない理由を付けて何もしない”ということを避けましょうということです。

## １２．４　現場への落とし込み

○　やらされ感の払拭

　社員意識調査の結果、現場の課題が明確になり、施策が具体的になったとしても、すぐに現場が動くということにはならないケースが多いようです。

　たとえば、

・マネージャー層の役割認識の明確化

・管理者層と現場のコミュニケーションの強化

・ラインとスタッフの権限と責任の明確化に伴う業務範囲の見直し

等といった、ある意味抽象的な方針に対しては、現場で具体的な内容を考えてもらう必要があります。 　これを抜きにして、トップダウンで、

・人事制度の説明会の開催

・朝礼の励行

・作業手順書の整備

等というものを掛け声をあげても形式的な活動に終わり、本来目的とする「組織のパフォーマンスの向上」には結びついていかないでしょう。

　そのためには、こうした取り組みが現場に腑に落ちるようにしてあげる必要があります。

○　継続的な読み解き会

　現場に確実な浸透を促すためには納得感が必要です。

　一番良い方法は、調査結果の読み解きから参加してもらうことですが、人数が膨大になるので現実的ではないでしょう。 　現実的な方法としては、

①　ESの調査結果から、提言に至るまでのプロセスを報告書として簡潔にまとめ、追体験できるようにする。

②　部門ごとの母集団に対する集計結果などを提示し、自分の問題としてどう読み解けるかを事務局支援で行う。

③　自分たちの部門の課題の抽出、それに対する会社全体からの支援を必要とする施策、自部門だけで展開できる施策を整理する。

④　その上で、最初に提示された方針に対する施策を具体化する という手順になるでしょう。

　ただし、書いたことが簡単にできるわけでもなく、試行錯誤が伴います。

　こうした読み解きを継続的に間をおかず行うことを勧めます。

○　QC活動とまでは言いませんが

　ただし、手本がないわけではないと思います。 　製造業ではQC活動というこのをやった経験があるでしょうし、そうでないとしてもまずは自分たちでできることを行うという意味では、身近なところから成果が見える活動をみなと話し合いながら進めるという習慣をつけるだけでも違うと考えています。

## １２．５　結局役に立ったのか？

　最初に、社員意識調査は経営資源（ヒト、モノ、カネそして時間）を使ってやるので、理想としては「経営に役立つ社員意識調査」であるべきです。 そうした考え方に立てば「社員意識調査は本当に役立ったのか？」という問いは切実です。

何を持って、役に立ったのかを見る客観的な指標は、理念的には、投入した経営資源に対して、経営上で得られたベネフィット（アウトプット）の対比で計測されるべきなのですが、これはなかなか現実的には難しいです。

明確な正解がない以上、事務局としては、これが成果ですとはったりでもよいので言える準備をしておくことが必要かもしれません。 　たとえば、

・社員意識調査を通して従業員にどのようなことを期待しているかが伝わった

・組織の潜在的なリスクがわかった

・読み解きを通して部門の責任者が「何が問題か」を認識するようになった

・読み解きを通して部門間で徹底的に話し合うことの大切さが伝わった

などのようなことも期待できます。

　こうした、社員意識調査の前後で何が変わったかさえ言えないと、社員意識調査を続ける意味を失います。

　社員意識調査を行うことで、組織の内在するリスクが明確になり、組織を変えてゆくための機会とするなら、やはり継続的に社員意識調査を続ける動機づけを考えた方がよいでしょう。

## １２．６　引き出しの中で眠る報告書

　社員意識調査のお手伝いに行き、最初の打ち合わせで、「昨年（前回）の結果はどうでした？」と質問すると、

 “ちょっと待っててください”と言ってなかなか出てこない

 集計結果が電子媒体か、きれいな冊子が出てきて中身を検討した結果は出てこない などの状態で、「あー、机や、どっかのフォルダーに入って日の目を見ていないな」とすぐに気が付きます。

もちろん、担当者の記憶の中には入っていて「あの時は○○でした」と出てくるのですが、思わず“あんたのための社員意識調査かよ？”と突っ込みたくなります。

　せっかく作った報告書が、一年間机の中に眠り、誰からも見向きされないような状態は避けたいですね。

　そのための、継続的な読み解く会などがあります。

第2部　管理編

　実務編で記載した項目を粛々と実施すれば良いと言うことではないでしょう。

　本来の社員意識調査の目的を果たすために管理責任者（主に事務局）が配慮しなければいけないことは何かを記載しています。

# ［管理編］　第1章　担当者になって最初に考えるべきこと

## 1．1　途方に暮れることはありませんか

はじまり

平成2X年6月　一本のメールが・・・

お世話になっています。

先日からお話していた、〇〇社の社員意識調査のお手伝いをすることになりました。

先方は、2年前にも社員意識調査をしているのですが、あまり結果が思わしくなかったので、今回当社に任せたいということのようです。

つきましては、□□月△△日　13:00～　〇〇社にて打ち合わせをいたしたく、スケジュールの確保をお願いいたします。

営業さんからだ。

珍しいな。いつもは企画書や予算書が一緒についてくるのに。まぁいいか。

最初の打ち合わせ

［先方］はじめまして、Ｑと申します。よろしくお願いいたします。

［私］はじめまして。ところで２年前に社員意識調査をされて、その結果が思わしくないので改めて社員意識調査を見直しされたいということですが、具体的には？

［Ｑ］ええ。前回、結果を社長に持って行ったんですが、「なんだこれ？」と言われ、経営になんの役に立つんだといわれてそのままになっていたんですが、やはり「組織はヒトだ」と言い出して、また社員意識調査をすることになったんです。ただ、また同じものを持って行っても、叱責されるので、やはり専門家にお願いしようということになりました。

［私］では最初にいくつか確認しましょう。現時点で決まっている調査の目的や調査方法や設問体系はどうなっていますか？

［Ｑ］いや、白紙の状態です。それらも含めて全部お願いしたいのですが。

［私］えっ？全部？

［Ｑ］ええ。実は私はこの部署に来たばかりで、そもそも社員意識調査が何かがわからないんです。

社員意識調査の失敗の原因

社員意識調査は、「社員満足度調査」を英訳した Employee Satisification の頭文字です。

そのほかに、従業員満足度調査、社員意識調査などいろいろな呼称があります。

実態としては、組織と人のかかわりについて様々な側面からのアンケート項目を設定し、調査を行うことになり、社員意識調査はそうしたものを総称しています。

しばらく前（３，４年前）に、顧客満足の向上のためには社員満足の向上が必要だということで、ESという言葉がもてはやされ、そのための調査として「従業員満足度調査」、「社員意識調査」という事がブームになったことがあります。

しばらくすると、この動きは沈静化し、あまり聞かなくなっていたのですが、最近また、ESという言葉を聞くようになりました。

その原因は、上記のように「経営に役に立ったという実感がない」のが背景にあると考えています。

経営の役割の一つとしては、経営資源としての「ヒト・モノ・カネ」の調達と配分、活用があります。

結局、こうしたことの活動を支えるのは人である以上、社員の働き方のばらつきが経営上のリスクになるのは自明なことです。

ですので、社員意識調査を単に”従業員の満足を測る”という視点でしか見ないことに問題があります。

社員意識調査は、人の働き方や考え方のバラツキをとらえるためのリスク分析ツールであるべきであり、経営上の意思決定のための資料にならないと困ります。

何と言っても、社員の時間を消費して、お金をかけるのですから。

閑話休題：CSとES

顧客満足（CS）を実現するためにはベースとしての社員満足度（ES）の向上が重要という認識にあまり異を唱える気はありません。ですが、社員満足を計測しても組織の持つ課題解決につながらなければ単なる調査に終わります。

何らかの効果（通常は組織の課題解決）を期待して社員満足度調査をするのだけれども、狙い通りの効果が出てないなというケースや、効果に向けた施策を展開しているのだけれども環境の変化によって組織を動かす仕組み（たとえばHRMやITシステムなど）と業務との間にミスマッチが生じているというケースが多々あります。

こうしたことに直接解決策を提示することは難しいのですが、少なくとも社員意識調査を必要な手順で行うことで少しでもあるべき姿に近づいてもらえればと思います。

### 【閑話休題】　社員意識調査の思い出

○　いつ聞いたかな？

社員満足度調査を省略してES（Employee　Satisfactory）調査という言い方をするようです。少し前は社員意識調査という言い方も主流だったような気がします。それにしても、いつごろから社員意識調査という言葉を聞き出したのかな？

○　30年ぐらい前は？

実務では、意識調査自体は、すでに30年ぐらい前にも行っていましたが、当時はお客様の満足度調査（今でいうCS調査の走り）が主流であり、調査の対象が自社の社員ということは全くありませんでした。

では、社員意識調査が一般的に行われていたのはいつの時期でしょう？

私自身の記憶では、まだ1990年ごろにはあまり行われていた記憶がありません。

ただ、この時期、ホワイトカラーの生産性向上ということが話題になり、そのための調査技法について研究していました。

ホワイトカラーというのは、製造業でいえば、商品企画や設計、生産管理、マーケティング、営業部門などの部門が担います。

製造現場の生産をいかに向上させるかだけでなく、これを支えるスタッフ部門も生産性向上ということが必要で、その中で、組織風土という考え方が出てきています。

こうした組織風土を支えるのは総知としての社員の意識なので、モチベーションやコミュニケーション、意思伝達の仕組みについて調べようというのがきっかけであったような気がします。

そうした取り組みの中で、組織のパフォーマンス評価のためのCS（顧客満足）やES（社員満足）というフレームワークも出てきており、90年代後半には経営品質という用語とともにこうした「社員満足度調査」も脚光を浴びるようになったかと思います。

したがって、用語の使い方として、社員意識調査、社員満足度調査、社員意識調査と変えていても、その目的は、組織の生産性向上のための要因の把握ということになると思います。

○　CS調査と組織風土診断

企業にとって、お客様の声というのは重要で組織活動の評価をしたいということで、「CS」という言葉が出てきたのが、90年代半ばだったと記憶しています。同じころ、ホワイトカラーの生産性がテーマになり、ホワイトカラーがマネジメントすべき組織に焦点を当てたものに「組織風土」診断というテーマでいろいろやっていました。

このうち、CS診断は、企業ごとの定義が難しく、標準的な調査手法にはなかなか展開できなかったようです。

○　なぜ社員意識調査が注目されたか？

経営活動を担うのは社員です。経営資源で言えば、ヒト・モノ・カネですが、このうちヒトだけは意識的に自らの意思でパフォーマンスを上げたり、落とすことが可能です。したがって、サービスや製品の品質を上げ顧客満足を高め、組織のパフォーマンスを上げようということになれば、必然的に社員の組織や働く環境への思いを吸い上げ、一定水準を維持することは必須になります。近年は「経営品質」などの活動などでも積極的に推進しているという背景もあり、ここ10年ぐらいでESあるいはモチベーションなどという言葉が注目されたような気がします。

○　経営品質

経営品質協議会（http://www.jqac.com/shiru/index.html）のページを見ると、顧客満足（CS）経営の研究を通して、卓越した経営（エクセレンス）をめざして活動する指針として、下図のようなフレームを提示しています。このフレームの中に、「５．３　社員満足と職場環境」というカテゴリーがあり、目指すところの顧客価値創造を行うための一つの要素として提示されています。単に、単独のESという枠組みではなく組織活動全体の中の一つとして認識が必要です。

○　アンケート調査とどう違う？

この資料では、EC調査といっていますが、いわゆるアンケート全般に適用可能な内容としています。一般的には、社員満足度調査、社員意識調査、組織風土調査、など、アンケート票を配布して回収しこれを分析し施策につなげるという体系的な活動を想定しています。○

## 1．2　他人事のように考えるのはやめましょう

○　困ったなと感じる場面

［私］今までのお話で、まずはゴールについて共有化できたでしょうか？

［Ｑ］えぇ、ただあまり経験がないので具体的にどうしたらよいかがまだわからないです。

［私］実務的には、アンケートの内容を考えるだけでなく、関係部署との調整や、予算の確認などもあります。また、全体の進捗管理や役員への報告もあると思うのですが。

［Ｑ］えー私がやるんですか？・・・どうなんだろう？

［私］もう少しお話しした方がよさそうですね

○自覚を持ちましょう

これを読んでいるということはたぶんあなたが当事者（担当者）でしょう。

社員意識調査をかませられた時、何と言われたのでしょう？

「今年の社員意識調査はお前に任せたからよろしく」と上司に言われたためにやむなくといったこともあるでしょう。

どんな経緯であれ、社員意識調査を任されたのであれば、それに関する経営資源を使うのはあなたです。

役割と権限をきちんと確認しておきましょう。

○「ただの事務局です」はやめましょう

責任者というと通常は、部署のマネージャーを指し、実務はメンバーがやります。

権限的には「ただの事務局」かもしれませんが、実務上の責任者になります。

これは、“結果に対しての責任を持つ”ということに積極的にかかわってほしいという意味も持っています。

積極性のない「事務局」はそうした気分がほかの人にも伝搬します。実際に調査票を配って回収する時に、スケジュールを皆が守らないということにもなりかねないので注意しましょう。

そのためには、社員意識調査を行う意義を、機会のあるごとに話し合うことが大切です。

○経営資源を使います。責任を持ってください。

さて、社員意識調査にはお金も時間もかかります。また人手も必要です。

どの程度用意されているのでしょう？不足だと感じたらどの程度不足でどうしてほしいかを整理しておきましょう。

ヒト・モノ・カネといった経営資源を使うということですから、単に“やりました”では済まされないことがあります。

社員意識調査の結果報告を最終的に「経営トップ」に持って行ったとき、「集計上の数字はわかった。それで私は何をすればよいのかな？また、それをすると現在わが社が抱えているどの問題が解決できるのかね？」と言われたときに“答え”はあなたに求められることもあります。

社員意識調査を支援しているときに感じることの一つに、単に「言われたからやりました」的な対応をする人がいます。何が困るかというと、目的のない行動は、行動の結果の評価ができないので、方針が定まらず、関係者が右往左往して、皆に迷惑がかかるということです。あえて言えば「会社のお金をドブに捨てている」のと同じことをしており、私が経営者であれば怒鳴りつけたくなります。メンタル面や心構えの問題なので気を付けましょう。

「やれと言われたからやりました」という姿勢は社員意識調査を通して経営に参加するというチャンスを逃すことになります。

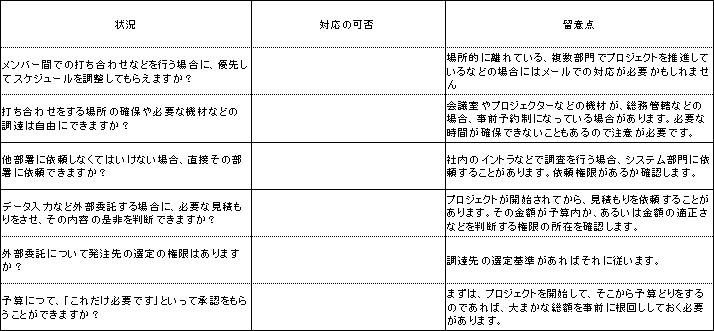
○　権限が必要になる状況

マネージャーでもなければ、直接経営資源を“どうこう”はできませんが、かかわりについては確認しておきましょう。最初のチェックです。

個別にはいろいろあると思います。

社員意識調査の進めるにあたって、いろいろな場面を想定してチェックしておきましょう。

一例を以下に示します。



〇　役割が決まっていないと何が大変？

「いまさら、そんなことを言われても」ということがたまにあります。

もちろん、すべての作業場のリスクは洗い出し切れませんが、ある程度の責任や権限は明確にしておかないと、「えっ！それは君がやるんではないのかね？」と言われかねません。

以下も検討材料にしてください

◆どんなメンバーで仕事をしますか？

人柄の問題ではなく、社員意識調査を進めるうえで、必要な能力がカバーできているかを確認します。経験の有無なども考慮します。

◆あなたの役割は何ですか？

あなたは誰かの指示で言われたことをする立場ですか？それともスケジュールを意識して人に指示する立場ですか？人に指示するのであれば社員意識調査の全体像に目を配ってください。

◆どんな権限がありますか？

予算執行に権限はありますか？もしないと、外部委託などが契約の問題でスケジュール通りにできない可能性があります。あらかじめ確認しておきましょう。

◆アウトプットとして何を要求されていますか？

一番大事な部分です。社員意識調査の結果報告は「やりました」レベルですか？それとも「施策の提言」までですか？　社員意識調査の全体計画にかかわる部分です。

## 1．3　社員意識調査にもマネジメントサイクルがある

［Ｑ］正直な話、社員意識調査は調査会社に依頼して終わりだと思っていたのでこんな風にいろいろ言われるとは思いませんでした。

［私］多分、前回もそうだったんでしょうね。結局、集計してグラフを作成して、どの項目が高い／低いというだけではそのあとに使えないので「役に立たない」と言われたのかもしれません。

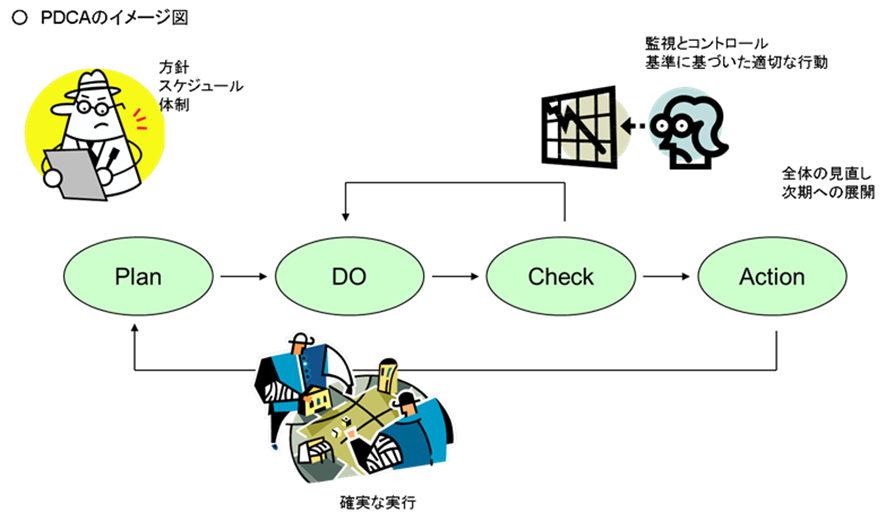
［私］今回は、経営課題抽出まで行うことにターゲットを明確にしたのですから、そこの持ってゆけるように社員意識調査を業務としてマネジメントした方がよいですね。

［Ｑ］マネジメントですか？よくPDCAという言葉と一緒に聞きますがどんなものなんですか？

どんな仕事であっても、最初から成功を約束されたものなどありません。ですから、マニュアルにこうあるのでそうしましたといった「人任せ」の仕事の進め方をしていると大きな事故につながる恐れがあります。

業務が意図通りに進んでいるかを監視し、意図通りの進行、意図通りの結果が出ていない場合には、その原因を探し軌道修正するというためにPDCAをうまく活用しましょう。

PDCAは、Plan-Do-Check-Actionの略語で、マネジメントサイクルと呼ばれています。



平たく言えば以下のようになります。

◆　Plan　計画

どんな成果を導き出したいかを明確にし、全体工程（ロードマップ）ごとにするべきこと（ToDo）を整理し、具体的な経営資源の調達の手配をします。スケジュールの作成、関係者への連絡、外注先の選定などが含まれます。

◆　Do　実施

計画に従い、実際に活動します。調査票の設計、印刷、配布、回収、集計、分析などの一連の実効がこれに含まれます。

◆　Check

実施の状況をモニタリングし、適切に行われているかを確認します。一般的には実施状況の評価も含みます。

スケジュール通りに行われているか（進捗管理）、外注先からの納品物（入力データ、集計結果）が適切か（受け入れ検査）などが含まれます。

実施状況の修正が必要な場合には、Doの調整をします。

◆　Action

一般的には、Checkの内容を受けて、Planに反映させます。

社員意識調査では実施段階でPlanに戻ることはあまりありません。全体を振り返り、次回の社員意識調査に生かすべき課題の抽出が対応する項目になります。

CapDoという考え方

PDCAはマネジメントの基本ということで、教科書などにはよく出てきます。

ですが、実際にこれを額面通りに対応することは難しい側面も持っています。

特に初めて業務を行う方に、「しっかり計画を立てましょう」といっても途方に暮れてしまうこともあります。そのような場合には“CapDo”という考え方も勧めています。“CapDo”とはPDCAのCから始める活動で以下のような考え方です。

◆　Check

今までの業務がどうであったかを振り返ります。

たとえば社員意識調査を今まで実施していたなら、課題や問題はなかったか。批判なども材料になりますが、そうした声に耳を傾けてみてください。

◆　Action

その上で、改善策や実施方針のありようを皆で議論します。

具体的な改善ポイントを挙げるのも効果的です。

自分たちだけで解決できない場合には外部の専門家の協力を得るのもよいです。

◆　Plan

上記を受けて、方針や体制、スケジュールなどを決めます。

担当者間でコミュニケーションをとり、なぜこのような調査の仕方になったかの合意をとります。

◆　Do

着実に実施します。

次回につなげるためには実施した内容を記録することを忘れないように

# ［管理編］　第2章　費用を考える

［Ｑ］実は、最初に社員意識調査の担当者になった時に、いくらぐらいが必要なのかをインターネットで調べたら、20万円ぐらいでできるところもあったんです。実際、前回もかなり低予算でやったらしいのですが。

［私］当社の見積もりは先日出したと思いますが？

［Ｑ］ええ。かなり費用が掛かるので驚いています。

## ２．1　社員意識調査にはどのぐらいお金がかかる？

〇　インターネットで見ると20万円ぐらいでOK？

インターネットで「社員意識調査」を検索するとヤマのように出てきます。

個別に見積もりを取らないと正式な金額はわかりませんが、伝聞では20万円程度で実施してくれるところが多くあるそうです。

基本的には設問項目は調査会社が用意したものが基本でカスタマイズには別途料金がかかるというのが以前の傾向でしたが、この辺はかなり融通が利くようになったと聞いています。

報告書も、集計表とグラフがきれいに配置されたものが提供されます。

実は、出来合いの設問項目で調査し、結果を一定のクロス集計表とグラフにするだけならそれほど費用は掛かりません。

ただし、データを集め、集計し、グラフにするというのは、単に情報を見やすくするための作業で分析とは言いません。また、分析を前提とした集計を行わないと、集計結果がなんの役にも立たないという事態を引き起こします。

○　何が問題？

「社員意識調査の結果を組織の抱える課題に展開し、結果として組織のパフォーマンス向上に寄与する」ためには「社員意識調査の結果を自らの課題へと展開し行動すること」が必要になります。

実は、社員意識調査の問題は、調査自体が問題ではなく、どのような社員意識調査を行うことが目的に合致するのかという議論がすっかり抜け落ちているところにあります。

したがって、社員意識調査の実施は社員意識調査全体のごく一部にしかすぎず、目的に沿った成果を出すためにはもっと時間とお金そして知恵が必要です。

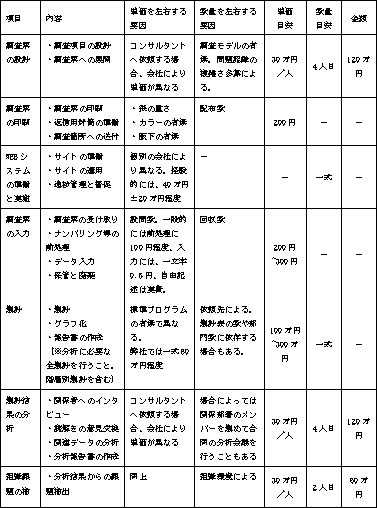
結局、社員意識調査は経営課題の解決のためという視点が必要になるということです。

〇　700万円～1,000万円　？

では、当社に依頼するといくらかかるでしょう？

見積もりにあたっての留意点を以下に示します。

金額や工数は当社の基準です。



もちろん、いろいろな変動要因もありますし、部分的な外部委託もあるでしょう。

しかし、発生するコストをだれが負担するかは別問題として、経営課題への展開まで考えると700万円～1,000万円はかかります。

逆に、これだけの投資をして見返りがないようなことを業務ですべきではないです。

○　自前でやるとただ？

さて、外部委託しないで中のリソースだけでやるとただになるでしょうか？

厳密に言えば、外に出てゆくお金がないので無料にはなります。

ただし、内部リソースは経営から見ればただではないので注意しましょう。

わかりやすく言えば、「あなたの人件費はタダではない」です。

## 2．2　見積もりに関しての注意点

○　見積もり項目の考え方

見積もり項目は、当然のことながら、単価×数量で管理できる単位で考えてゆくことが望ましいです。

もし、複数の項目をまとめて一式という形になっていたら、なぜ分けられないかを確認してください。

作業の進め方で分けられない場合もあります。　たとえば、

• 調査票の“開封”、“ナンバリング”、“白紙表の排除”など一連の作業が連続して行われ単価として分けられない場合

• 集計が、データチェック、集計、グラフ化が一連のプログラムで連続して行われ、個別プログラムでの作業でない場合

などがあります。

○　見積もりの前提条件

前頁の見積もり表は

• 調査票の設計や結果の読み解きはコンサルタントを活用する

• データ入力等は専門の業者に依頼する

• 集計やグラフ化はプログラムを作成し対処する

という考え方にいます。

数量等は、調査の規模に依存するので適宜埋めてください。

○　WEBでの調査。どれが安い？

コスト面で、紙媒体とWEBシステムのどちらが有利かという議論があります。

WEBシステムでのサービスが数十万円程度といわれていますので、人数が一定以上（おおよそ1000人ぐらいかな？）であれば、WEBの方がよく、人数が少ない場合は準備などの運用が楽な紙媒体がお勧めです。

ただし、多くの場合は、社内事情（イントラネットがあるのでそれを使いなさい、とか、実施責任者の趣味）で決まることが多いです。

なお、WEBやイントラネットでの調査では場合によって紙の調査と併用する場合があります。

その他の見積もりの変動要因

◆　調査票の印刷費用

調査対象者数と設問項目数に依存します。注意が必要なのはページ数です。

一般的に、印刷は、大きな紙に表裏・左右上下に印刷し、これを折り込みます。（興味のある方は週刊誌などをばらしてみてください。）

大きさにもよりますが、8ページが基本単位になりますので、このページ数の倍数になるように調整しておきます。

◆　WEBシステム

WEBシステムは、サービスプロバイダーの見積もり基準にもよりますが、設問数やフェースの数、条件付き設問の有無などが要件として考えられます。

◆　データ入力

紙媒体のものを入力する場合には、多くは、調査票の数と設問数に依存します。

大まかな目安として、一つの数字を入力するのに、0.5円で換算し、調査票一冊について10円～20円程度の管理費を考えます。自由回答の記述については、先に積算できないので実費になることが多いです。

だいたい、A4一枚換算で2,3万円程度です。

◆　調査票の溶解

紙媒体で調査を行うと、紙の調査票が残ります。

個人情報保護（プライバシーマーク取得）の関係で、原紙の溶解が必要な場合があります。

当社ではだいたい5万円ぐらいを目安にしています。

◆　集計表と報告書の作成

全体報告書の作成の他に、部門別に報告書を求められる場合があります。

これらの費用を左右する諸元は以下の項目です。

• 報告書の作成相手（全体、部門まで求められれば部門数）

• 報告書の内容（単なる集計表、一覧表からグラフ作成、事実指摘、提言までの報告レベル）

• 分析軸の数(例えば、職種別、年齢別などの細かさ）

これらについての積算基準は各社各様です。

当社は部門数や属性の数などの関係なく、80万円～120万円で処理できるようにシステム（プログラム）を標準化しています。（金額の差異は報告書の内容にやはり左右されます）

# ［管理編］　第3章　外部委託

［Ｑ］なるほど、プロに頼むということですね。でも、どの程度を外部に頼むと効率的なんですか？

［私］そうですね。外部委託をどの程度するかは、逆に皆さんがどこまで自力でできるかにかかっているんです。

## 3．1　外部委託の範囲・パターン

外部委託の局面は、調査の実施面（実査）の部分と企画・設計・分析などのコンサルティング要素の部分で、形式的に（浅く）かかわってもらうか、専門的な技量などで深くかかわってもらうかでパターンが決まります。

大きく4つのパターンがあります。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | 実査の仕方による分類 | |
| 実査の部分で標準的なサービスを使って廉価で行う場合 | 個別の要望に応じて、実査の部分でよりきめの細かい対応をする場合 |
| 調査項目の取り扱い | 調査項目などについて標準的なもの（外部委託先が持っているもの）を用い簡便に行う場合 | 一般的なサービスなどが該当。いわゆる簡易型。費用として20万円程度で実施可能。ただし、独自性がないため戦略への展開は難しい。 | データ処理会社に依頼する領域。自社の分析についてのポリシーが明確であれば、有効なアウトプットが得られる。 |
| 自社の応じた調査項目の設計を行い、より戦略的な課題の抽出まで行う場合 | データ処理の専門家とコンサルティングのペアリングで対応する領域。（注１） | コンサルティングファームで対応する領域。高価格であるが、より深い分析まで可能。 |

（注１）　当社で推奨している外部委託のパターンです。適切なパートナーを選択すると、データ分析に必要な集計やグラフ作成を分析者の意図を汲んで行うことが可能で柔軟な業務推進ができます。

## 3．2　外部委託に際し配慮すべきこと

［Ｑ］今回、何もわからないということでいろいろお手伝いいただくのですが、こうしたことは一般的なのですか？

［私］そうですね。一般的には、全部を外部に委託するというケースよりは一部を委託するケースの方が多いようですね

［Ｑ］どこの部分をお願いすると一番効率的なのですか？

［私］そうですね。まず、外部委託すると何が嬉しいですか？

［Ｑ］まぁ、自分の仕事を人に任せられるので楽になるかな？

［私］もしそうなら、人材派遣会社から人を調達すればよいですよね。

［Ｑ］いやー、実際のアンケート票を作ったり、集計して読み解くのは一定の専門家でないとできないですよ。

［私］もしそうなら、「自分の仕事を人に任す」ではなく「自分でできないことを人に任す」という考え方をしてみてはいかがです？

３．１　どこまで外部委託するか

○　社員意識調査に必要な専門技術

社員意識調査を単なる作業だという程度の認識だと実際の局面になった時にあわてます。

社員意識調査は、一般的にはアンケート調査と同じテクニックを使います。

この中には

１）　仮説に適合した適切な設問の設計力

２）　回収したデータの加工や集計を行う情報技術力

３）　集計結果などを読み解く分析力

４）　結果を提言書にするための文章作成力

が求められる局面があります。

このうち１）および３）はコンサルタントの領域になると思われます。

４）については、最終的には自分たちの言葉で語らないといけないので、人任せにはできません。コンサルタントの助言を得ながら自分たちで何とかしないといけない領域です。

２）については、いわゆるEDPと呼ばれる分野で、データ処理会社に依頼できる部分です。

○　何が不足していますか？

外部委託する理由は、一般的には自社リソースの不足分のカバーです。その範囲は

１）　専門知識の不足を補う　・・・　コンサルタントなどに依頼する

２）　人手が足りないので調達する　・・・　アルバイトなどを雇う

３）　業務上のノウハウがないので外注する　・・・　専門業者に依頼する

などがあります。社員意識調査を進めるにあたって、自組織に能力がないということであれば、こうした専門知識を保有するパートナーを探すことが必要です。

○　EDPは外部委託しやすい

コンサルタントについては、実際に会って判断しないとわからない部分もあるのですが、EDP（データを電子的にいろいろ処理すること。データ入力や集計などが含まれる）については比較的業務の結果にばらつきがなく、積算根拠も分かりやすいといわれていますので外部委託しやすい部分です。

○　振り返ってみましょう

さて前頁に出てきた項目、当てはまるかどうかチェックしてみましょう

◆　能力チェック

□　設問を再検討しないといけないので仮説に適合した適切な設問の設計力が必要

□　回収したデータの加工や集計を行う情報技術力、特にExcelの操作にたけた人が欲しい

□　集計結果などを読み解く分析力が求められるので、統計や数理科学の素用のある人が必要

□　結果を提言書にするための文章を作成しないといけないので一定の文章作成力が必要

◆　外部委託する理由

□　専門知識の不足を補う

□　人手が足りないので調達する

□　業務上のノウハウがないので外注する

さて、みなさんはどうですか？

○　こんな頼み方はやめてほしい

一般的に相談を受けるときに、

• 社員意識調査をやることは決まっている（納期だけ決定）

• 予算がない（予算はすでに決定）

• 何をどうしてよいかわからない（専門知識がないもしきは未経験）

という状況でお話をいただくことがあります。

仕事柄、何とかするノウハウは持っていますが、どうしても無理が出ます。本書を眺めてもらい、せめて時間と予算に余裕を持たせてほしいと願います。

## 3．3　委託先の選定基準

○委託作業の種類の確認

前項の委託先をもう少し業務内容で整理すると以下のような種類があります。何を頼むかを確認しましょう。

◆コンサルタント（調査モデルの設計、結果の読み解き、提言書の作成）

社員意識調査を単なる調査から、経営課題への展開を考えているのでされば、幅広い経験を持つコンサルタントを活用することを勧めます。（正しいとは限りませんが）知識や経験が豊富なのでいろいろと参考になるでしょう。

ただし、コンサルタントだからと言ってすべてを任せてはいけません。

◆印刷

アンケート用紙の印刷や封筒の手配を行う場合に、こうした印刷業者を使います。

ただし、社員意識調査の他の業務と併せて委託する場合には、直接印刷業者を調達することは少ないです。

◆配送

調査票の配布や回収で配送業者（宅急便）を使う場合があります。ただし、これも他の社員意識調査の業務と併せて手配するので直接の委託はしないでしょう。

◆データ入力

紙媒体で調査を行う場合にデータ入力を依頼します。いわゆるデータエントリーの専門業者です。

非常に単純な業務なので、無造作に依頼することがありますが、実務上は注意点があります。(後述します。）

◆集計

設問ごと、階層ごとの集計を行い、グラフ化します。その際に自分たちで行わない場合には外部委託します。

ただし、分析を前提とした集計は結果の読み解きを意識して過不足ない情報を取り出せるように集計を行う必要があります。集計については、後述しますが、コンサルタントを依頼するのでされば合わせて集計も依頼した方が無難です。

◆WEBサービス

インターネットを経由した社員意識調査のサービスを提供している会社があります。

こうした会社では、アンケートの調査項目を提示すると、システムの設定、回答者へのメールでの開始の通知、督促、回収率の算定、データ化などの一連のサービスをしてくれます。

場合によっては集計とグラフ化、定型的ですが報告書の作成まで行ってくれます。

○委託先の探し方

さて、何を頼むかを決めたら次は委託先です。

委託先については、一般的には以下の方法で決まることが多いと聞いています。

◆今までの付き合い

コンサルタントに関しては事務局が自分で決められることは少ないようです。

各企業とも、HRM関連の部署では、比較的長く付き合うコンサルティングファームがあり、入れ替わりがあるにしてもそこに相談することが多いようです。

◆紹介

また、その他の情報技術に関連するサービスもそうしたコンサルティングファームに紹介してもらうことが多そうです。

◆インターネット／コンペ

インターネットで調べ、業者を呼んで相見積りをとらせコンペするというやり方もあります。

あなたの会社では、コンペで発注先を決めることをルールとしているのであれば、事前に複数の業者に登録しておいてもらいそこから選択するか、公募、インターネットで見つけて参加を依頼、などの方法があります。

こうした委託先の探し方で注意しなくてはいけないのは、金額やブランドだけで委託先を決めないということです。

何ができるのかに注目しましょう。

まず、外部委託は具体的にお金が動きます。そのため、なぜそこに委託したのかということを、第三者に説明することが必要な場合があります。選定基準を明確にするために最初の一覧表を利用し、評価点をつけて判断するという方法もあります。ただし、数値化できるケースとばかりは限りません。

頼みやすいとか実際に担当する人の専門性の高さとかいろいろあるのでこうしたことも配慮しましょう。

○　ネームバリューに注意

一般的に、有名どころはプレゼンテーションもうまく、受け答えもしっかりしています。

ですが、重要なのはブランド（見た目）ではなく、実際に何をしてくれるかが重要です。

何ができるかを判断するためには発注者側も十分に能力のある人が必要です。その上で、形式的に欲しいアウトプットではなく達成したい目標や目標が達成されたかどうかの判断基準を含めて５W1Hを明確にしておきます。

コンサルタントや、あるいは複雑で機微な仕事を頼むときには、プレゼンテーションで誰が来ているかで判断するのもコツです。

一般的に、営業だけが来ている場合、プレゼンテーションがうまく、また、受け答えもしっかりしています。一方で、実際に業務を担当する技術者や専門家が来る場合、往々にしてプレゼンテーションが下手で、リスクについて、うっかり本音を言ってしまうことがあります。

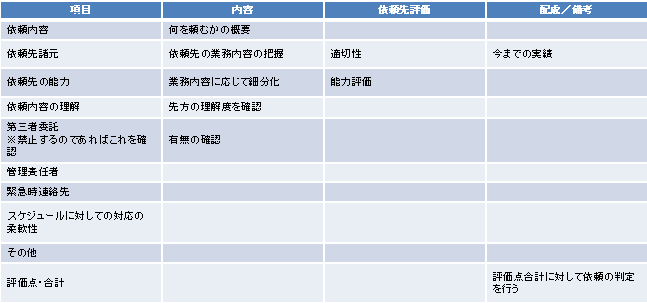
ですが、実際に業務を進めてゆくと予期せぬことはいろいろ出てきます。そうした対応を行うのは現場ですので、最初から現場の人間として、その人柄を見るのも重要です。

現場の人間が来ているなと感じたら誠実に対応していると思い、そちらを優先させるのも一つです。

○　委託先の評価の視点

一つの例ですが、委託先ごとに以下のような表を作成してはいかがでしょう。

第三者に説明する際の資料になります。



# ［管理編］　第4章　役に立たない社員意識調査を言われないために

［Ｑ］だいたい数年おきに社員意識調査をしているのですが、結果としては経営には評判が悪いです。

［私］どんなふうにですか？

［Ｑ］報告書を持って行っても「これが何の役に立つんだ？」ということですね。

［私］前回の報告書を見せてくれますか？

［Ｑ］毎回設問項目が異なっているので、その前とは比較できないのですけれど

［私］集計表とグラフ、項目ごとの高い低いが出ていますが、提言とかはないのですか？

［Ｑ］ええ。この報告書は何かに使えるわけではないのはわかります。普通はどうなんですか？

## 4．1　社員意識調査への不満あるいは批判

インターネットなどで検索しても、意外と社員意識調査自体に対する批判は少ないように感じます。社員意識調査は必要なのでやりましょうというのが論調で、そのありようは述べていますが、では実際に社員意識調査をしてどうだったかという感想はあまり見当たりません。ですが現場でいろいろ聞いていると以下のような声が聞こえてきます。

### ○　社内からの不満を考える

■　社員の立場からの不満

•時間がかかる

解答するのに物理的に時間がかかる。忙しい中で回答するのは負担が大きい。

•回答しても何の解決にもつながらない

回答しても、回答した側にフィードバックされることがないので何のためにやっているのかわからないし、実際に現場の環境がよくなったという実感がわかない。

■　事務局の立場からの不満

•やり方がわからない

社員意識調査をやれと言われてやっているが、設問の作り方や調査の実施については知識がないのでどうしてよいかわからない

•うかつなことを言えない

社員意識調査の結果（集計結果）をさらに掘り下げたとしても、人事部の責任で展開できないし、うかつなことを経営者に言えない。

■　経営者の立場からの不満

•経営に役に立っていない

せっかくお金と時間をかけているのに、集計結果とグラフだけ見せられても何も次につながらない。現状がわかったとしてもそれがなんなのか？提言らしきものは出てこないのでは経営資源の無駄遣いになる。

### ○　なぜこんなことが起こるか？コンサルタントの立場から考える

コンサルタントの立場から言えば、以下のようなことが指摘できます。

■　経営層とのコミュニケーションを行っていない

何のために社員意識調査を行い、成果として何が必要なのかを経営層と合意していないことがあります。本人たちはやっているつもりでも、改めてコンサルタントとして入ると不十分と感じることがあります。

■ 設問が体系化されていない

単に、興味のあることを羅列的に質問しているので、回答傾向の背景の分析ができず傾向以上のものが出てこないという例が散見されます。純粋に技術的なこともあるので、専門家の力（私たちの力を含めて）を借りた方がよいです。

■　成果の合意ができていない

社員意識調査の結果をどのように使うかの合意がないため、だれに何を提供するかの戦略が明確になりません。そのため、単に「やりました」のレベルでとどまってしまう傾向があります。

### ○　社員意識調査をやりっぱなしにしている例

社員意識調査（社員満足度調査）は、一部ではブーム的に行われているところもありますが、やること自体が形式化していて、あまり評判がよくないような気がします。

いろいろ聞いていると、原因はいろいろあるにしても、社員意識調査の結果を経営層に持って行っていっても、これが「経営のなんの役に立つか」までを、調査実施者が提示できないところに問題がありそうです。

このドキュメントの大きなテーマとしては「社員意識調査を経営課題の解決につなげてゆくためにはどのように社員意識調査を進めてゆけばよいのかのガイドラインを提示する」ことがあります。

やりっぱなしの社員意識調査にしないためには

■　で、社員意識調査の結果ってどうなったの？　事務局しか知らない

前回の社員意識調査では、良い結果（役に立たないを含む）が出ないので、今度は外部の専門家も交えてやりたいという要望で伺うことがあります。

その際に、前回の反省点などを意見交換すると、総じて共通するのが、「社員意識調査をした後で、これを振り返って評価するということをしていない」という点があります。

これには、仮に人事施策を打った時／打とうとした時に調査結果を参照していないなどの表面的なことはあるのですが、根本的なところでは、

* 調査結果を公開していない（関係者の机の中で眠ってしまう）
* 公開するものが集約されすぎている
* 内容が限定的である

などがあり、原因や現象を考えるための情報になっていないなどがあり、関係者間での情報格差が生じている感があります。（知っている人と知っていない人がいる）

こうしたことを防ぐためにはどうしたらよいでしょう？

大きく三つの事が必要です。

①　即時性

どのような内容でもよいので、とにかく発信することです。

設問別平均値だけでもよいでしょう。

調査に協力してくれた方に、何らかのフィードバックがされるという実感を与えることが重要です。

少なくとも、こうした活動で、社員の一定割合が社員意識調査に関心を向けます。

②　メッセージ性の強化

その上で、今回の社員意識調査では何がわかったのか、そのわかったことを受けて何をしようとしているのかを明確にした報告書を作成します。

この時、経営者向けの報告書と一般社員向けの報告書を用意することができるとよいでしょう。

③　教育ツールとして使おう

さて、最後に、こうした社員意識調査は調査結果を報告して終了ということになりがちです。

経営資源としてのヒト・モノ・カネの中で、チューニング次第でその性能が劇的に変わるといわれているのがヒトです。

社員意識調査は、このヒトにかかわる課題を抽出するものです。

結果としては、人の育成にかかわる課題が必ずでます。

こうした課題を受けて教育ツールへの展開をすることで、社員意識調査の意義が高まるはずです。

■　読み解く力を伸ばすためには

ですが、こうした展開は理想論になっているところもあり、簡単にはゆきません。

調査結果を読み解くための知識や技能が必要です。

このドキュメントを読み進む中で、何が必要かを明示してゆきたいと思います

## 4．2　不平・不満の原因

### ○　経営資源を使っているという自覚がないこと

社員意識調査の批判が正当化される背景には、社員意識調査は趣味で行うのではなく、ヒト・モノ・カネという経営資源を使う立派な業務であるということを、経営者と社員意識調査の推進をする事務局との間で明確な合意がとれていないのではないかと感じます。

経営資源を使うのですから、当然投資対効果が求められます。

したがって、“経営”という視点と、“使ったお金ににふさわしい結果”ということを常に念頭に置かないといけません。

### ○　投資対効果が出ないと非難される

一方で、実務から言えば、社員意識調査が手軽にできる環境が整備されているのも事実です。

社員満足度調査（社員意識調査とも云います）が一時期話題になり、多くの企業で実施しています。こうしたブームのせいもあり、インターネット上でもこうしたサービスを行う企業が紹介され、費用的にも廉価（20万円）で提供することもあるようです。

問題は、こうした調査を形式的に行ってしまうと、「あぁ終わったね」でそこでストップになる傾向があるということです。ひと段落して改めてその効用を見てみると、投資対効果を疑問視する声が上がってくるのは当然です。

### ○　調査のための調査になっていること

何度も言うようですが、社員意識調査の企画実施は一般的には「人事部」もしくは「経営企画」が行うのですが、形式的な結果を経営層に持ってゆくと「でっ？」といわれるかねないと考えています。

当然のことですが、経営層にとっては「お金を出して実施しているのに、経営的には何の役にもたっていないのではないか」という懸念があると思われます。

原因としては、調査のための調査にしてしまっているのではないでしょうか？

たとえば、

* 設問項目を無目的にただ単に聞きたいことを列記している。この設問はどのような因果モデルにあるのかの仮説がないことが背景にある
* 単に集計してグラフ化しているだけで、データの分析の視点が弱い。この背景には数理科学などのデータ分析のリテラシーが不足している。
* 課題に結びつかない。現場感覚がない方がデータを持ても「ふーん、そうなのか」に終わってしまい、原因分析までたどり着かない。
* 課題が「人の問題」に帰着しやすく、「仕事の仕方の改善」に持ってゆくための視野がない

などが考えられます。

### ○　集計結果だけ見せても何もわからない

たとえば、あなたが経営者で、事務局から調査結果として、データ集や年齢別の設問別の回答の平均値やグラフを見せられたらどうしますか？

設問別に、この項目が高い、低い、多い、少ないの感想を言われてどうします？

あなたが、結果から何をすべきかを考えますか？

私なら、突っ返します。

結果から、何がわかり、その上で何をすべきかの指針がなければ報告書とは言えません。

## 4．3　経営上のリスクをあぶり出すツールと認識すること

〇　社員意識調査は手段です。目的ではありません。

社員意識調査を経営のツールとして位置付けている組織であればよいのですが、経営側が積極的に推進するのではなく、事務局（多くは人事部、あるいは総務部）が慣習として推進しているところ（言い方が悪いですが惰性で行っているところ）では、社員意識調査自体が目的になっているところもあります。

残念ながら、こうした組織での社員意識調査は、社員意識調査をすること自体が目的になっているところも少なくありません。

社員意識調査をすることを目的としてしまうと、報告書をどのような構成にすべきか、またそれを満たすための設問はどうあるべきかといった、当社が本質的に必要と思っている要件が抜け落ちてしまいます。

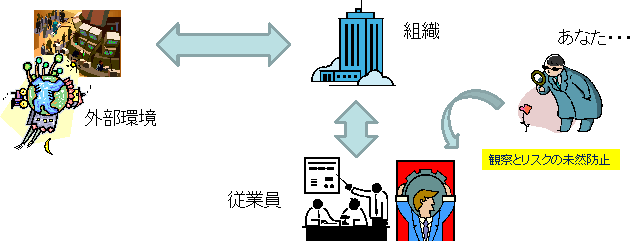
○　組織の問題は結局ヒトの問題

企業の目的に一つは「適正な収益を上げ続けること」があります。

そのためには企業を取り巻く環境の変化に対応するために様々な施策をうちます。しかし、こうした施策を効果的にするためには組織の構造を変化させたり、付随した様々な行動を行います。こうした組織の変化は組織の従業員に何らかの影響を与えます。

組織のパフォーマンスを左右する重要な要因として従業員（ヒト）の問題があります。

社員意識調査はこうした組織のパフォーマンスを左右するような人の問題の潜在的・顕在的の両面から観測し、そこに発生するリスクを未然に防止するためのものです。



○　社員意識調査は“すればよい”と思っているのではないと思いますが・・・

「今回の社員意識調査の目的は何ですか？」と聞くと、怪訝そうな顔で、「社員の意識を調べることです。」と答える方がいます。これは、

「社員の意識を調べる」　＝　社員意識調査

ということなので答えになっていません。

• “なぜ” 「社員の意識を調べる」のか？

• 調べると何がわかるのか？

• その結果を受けて何をしたいのか？

などがないと、何のための調査かわかりませんし、設問体系なども検討しようがありません。調査の目的を考えることが重要です

〇　目的と目標そして手段

明確に分けてゆくことは難しいのですが、目的・目標と手段は明確に分けるべきです。

「目的の手段化」という言葉をよく使うのですが、施策や活動はあくまでも手段で、それを行う意図や目的を明確にしないと成果が得られない場合が多々あります。

社員意識調査にしても、調査を行うことが目的になると、うまくいったかどうかはスケジュール通りに行えたかが成功したかどうかの指標になってしまいます。

考え方の一例を示します。

◆　目的

理想の姿。あるいはなりたい状態を考えます。

◆　目標

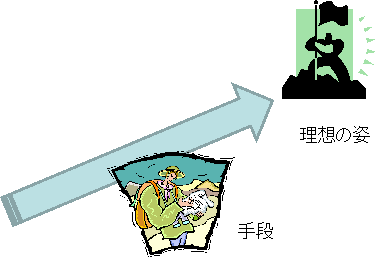
目的を達成するとしたら、どんな状態になっているべきか？

指標化できるとなおよい。

◆　手段

目標を達成するための手順はToDo。

5W1Hに落とし込めるのであればなおよい。



# 閑話休題：いろいろな思い・書き切れなかったこといろいろ

## ▶アンケートで社員に訊かないとわからないこととは何か

社員数が1，000人を超えて、一人ひとりの社員に接する機会が少ない社長ならいざ知らず、部長レベルで、　「社員が不満を抱えていることに気がつけない」のはなぜだろう。

　突然、社員が「辞めます」というまでわからないのはなぜでしょう。

　日頃の会話ではわからないのでしょうか。

（1）満足度を聞いても個々人の不満はわからない

　社員意識調査で「満足度」を尋ねても、本当のところはわかりません。

　繁忙期と閑散期では、心の余裕も異なります。

　直前に、上司から叱責されていたり、大きな失敗をしていたりすると心理的なバイアスがかかります。

　ですが、統計的には各人の思いを集積すると一定程度の傾向が安定して出現することがわかっています。そのため、具体的な理由はわからないにしても組織に内在するリスクを洗い出すことができます。これが「社員意識調査」の持つ役割です。

（2）機能面に絞って聴くと実態がわかる

　例えば、「研修の成果を実際の業務に活かしているか」という、具体的な場面を想起させる質問を駆使することにより、人事施策が機能しているかどうかを評価してもらうことができます。

　評価は多数決的な要素を持っているので、“機能していない”と評価されている割合が高ければ、そこの機能を再検討する対象になります。

　設問項目を工夫することで、実態調査になります。

　さて、最初の質問。

・なぜ、アンケートという形式でないといけないのか

・もし、アンケートでないとしたら、代わりに何を手段とするか

・アンケートを有意義なものにしたいと思ったら何をすべきか

このドキュメントがこれを考えるきっかけになればうれしい。

―――――――――――――――――――　■　――――――――――――――――

## ▶　　今行われている、社員意識調査は何が問題なのか

社員意識調査のやり方の手本はないのだろうか？

○　問題意識の根底

私自身は、情報技術を道具として「人と組織」のパフォーマンスを上げるというテーマをもとにマネジメントについていろいろなかかわり方をしてきました。

いろいろなチャンスがあり、現在は日本経営品質協議会の経営品質のセルフアセッサーや経営品質賞の審査員をすることもあり、またISO9001の審査員としての活動も行っています。

また、プライバシーマークの取得のための業務マネジメントの改善のコンサルタントの経験もあり、多くの企業との接点を持ってきました。

そうした経験の中で、理念として、社員意識調査の重要性はわかるのですが、では実際に役に立つ社員意識調査ができているかといえば、限られた経験の中では疑問符が付くケースがあります。

何故なんだろうと思うと、大きくは以下の様な原因があると思われます。

• 戦略性のない調査計画の実施

• 経営課題に結びつかない調査フレーム

• 稚拙な調査実施～集計分析へのオペレーション

• 調査結果の経営へのフィードバックの不備

すべてに解を出せるわけではありませんが、このドキュメントは、実際に業務として社員意識調査を行い、その結果を有効なものにするためのノウハウを整理したいと思い作成しました。

○　効率の悪い社員意識調査

さて、私の専門領域の一つは情報技術の活用があります。

実務的には社員意識調査の実査、集計、分析がメインのフィールドになります。

こうした経験から社員意識調査の実務を担っている現場を見ていると、社員意識調査を効率的に行えていないという実態があります。

社員意識調査は現実の業務として存在しますので、効率的にかつ体系的に行うことが求められます。ところが多くの例を見ると、なんとなく調査票を配布し、集計してグラフにすればよいという考え方で実施しているところもみられます。

○　既存の書籍に不満

社員意識調査の重要性を示した本ややこの調査を活用しないといけませんねという啓蒙的な本はあるものの、実務として社員意識調査を進めるにあたっての指針が見当たらない。

別にケンカを売るわけではないが、社員意識調査やアンケート調査の本は幾つも出ているが実務に役に立つとは到底思えない。

社員意識調査は大切だよという観念論や、あまりにも抽象的で現場からは「そんなことはわかっている。実際にどうすんだよ？」という声が出てきそうな気がする。

本書がそれにこたえているかどうかはわからないが、これでも不十分ということであれば、改訂を続けてゆきたい。

目指すものは「実務で使える情報とノウハウの提供」です。

実際に、企業で社員意識調査を担当される方に役に立てれば幸いです。

## ▶　　社員の普段の顔色でなぜわからないのだろう

「社員満足度調査は、年に一度やればよいのでしょうか？」と聞かれることがあります。

「なぜそのような質問をするのですか？」と聞くと、「定期的に社員満足を把握することが必要だから」とよくわからない答えが返ってくることがあります。

100人程度の会社であれば、社長が現場を見て社員の顔色を見ていればだいたい社員がどんな気持ちで仕事をしているかなどわかるはずです。

ですから、定期的に社員満足度調査をするのは社員の満足度を見るためのものではありません。そもそも、個々の設問の平均値で社員満足など計測できません。

では、こうしした調査にはどのような効能があるのでしょう。

当社では以下のように考えています。

• 一人一人の回答は異なってもいて一定量のデータの集合は全体の意思の総意を表す

• いくつもの設問項目の相対的な回答傾向の中で、組織全体の状態の類推精度が上がる

• このため、個々人の考え方（社員満足度）はわからなくとも、組織全体の状態が類推できる

• また、数字で表すことにより、経年や属性別の比較ができる

• こうしたことを継続的に行うことで、顔色だけではわからない潜在的な何かがわかる

普段の社員を観察したうえで、それを補完する社員意識調査と考えてみるのも一つです。

## ▶　「俺は聞いていない！！」

［私］初めて社員意識調査の指揮をするということですが、似たような調査を外部機関と一緒に仕事をしたことはありますか？

［Ｑ］いいえ初めてです。じつは別の部署の同僚が外注を使って仕事をしたのですが大変だったといっていました。細かいことはわからないのですが、何かトラブルが起きるということはあるんですか？

［私］そうですね。少し整理していきましょうか？

計画段階だけでなく、調査を実施し、経営に報告をするまで（あるいはした後まで）様々なトラブルが起きえます。

すべてに備えることは難しいですが、あらかじめ、だれが責任をもとって決断するのかということをはじめ基本的な方針レベルは決めておいた方がよいです。

できるのであれば、対処方法の方針、対応の責任者、連絡先、関連部署、未然防止の方法などを決めておくことが望ましいです。

今まで経験してきたトラブルを列記すると・・・

◆　連絡事項の行き違い

メールでやり取りしていると思わぬトラブルがあります。主なところでは以下の通り。

• メール先の誤送信・・・送信前にチェック

• メール内容の誤配信・・・Ccなどで同報配信をしている時は、特に注意

• メールを見ていない・・・メールが届くとは限りません

◆　調査票の配布回収に関してのトラブル

実査に関しては、以下の通り。

• 調査票が届いていない

• 締め切り終了後に提出される

• 配送中に調査票が紛失

◆　その他

めったにはないのですが、以下のようなこともあります。

• 集計プログラムのミスが報告後に発覚

細かい仕様の行き違いで、集計結果の高い／低いが逆転していたり、属性（たとえば職種別）で正しい答えでなかったりしたことがあります。

数字自体は正しいのですが、凡例と一致しない例です。

• 調査中に組織変更

4半期ごとに組織を変える会社では、調査の途中で組織変更がある場合があります。部署名などの記入で大混乱。

• 打ち合わせ等のスケジュールの勘違い

• 打ち合わせの日にキーマンが当日のドタキャン

閑話休題：俺は聞いてない

多分に感情的な問題であったり、価値観の違いに由来するところもあるのですが、

• 事前に個人的な根回しをしていないと怒る人（特に上席者、役員クラス）がいる

• アンケートを配布する部門長に突然アンケートの話を持ってゆくと協力してくれない

• アンケート自体は協力してくれるが、アンケートの設問項目にいちゃもんをつける

等いろいろあるのですが、「なんだこれは？俺には何の相談もなかったぞ」という方がいそうであれば、非公式に根回ししておくことを勧めます。

特に、アンケート項目の作り方によっては

• 上司の評価につながる（上司の課業管理の程度）

• 労働組合との関係で機微な問題を扱う（セクハラ、パワハラ、残業問題など）

などが含まれるので、注意してください。

▶［コラム編］　メールのやりとりに注意

○　関係者が多くなってくると大変

今は、当たり前のようにメールを使っています。非常に便利で、電話や直接の伝達は緊急時だけで、ほとんどの連絡は電子メールで行うことが一般的になっています。場合によっては、掲示板のようなものまで使うこともあります。

ですが、関係者が多くなってくると、少人数では問題にならないことも顕在化し、いろいろ大変なことが起きてきます。

○　事務局の窓口の専用のメールアドレスを用意しましょう

資料のやり取りを電子メールで行うことも多いと思います。

いろいろな連絡先を担当者個人のメールアドレスにすると、通常業務と社員意識調査の業務のメールが混ざり見落とすリスクが高まります。できれば事務局専用のメールアドレスを用意することを薦めます。

○　セキュリティの確認

企業のメールサーバーは、セキュリティの関係上、一定の拡張子を除外する設定がされている場合があります。

ZIPファイルやEXEファイルなどがその対象となることもあり、圧縮ファイルや自己解凍ファイルが送れないことがあります。運用が開始されてから支障が出ないようにあらかじめ対応を決めておきましょう。

○　添付ファイルの暗号化

暗号化してファイル交換をすることを想定し、最初の打ち合わせ時にパスワードの設定をしておきましょう。

なお、通信自体の暗号化（POP3s／IMAP4s／SMTPs（over SSL））はまだ一般的ではなく、また暗号化される経路が限定的なので今のところは検討の対象外で良いでしょう。

○　通信負荷への配慮

一昔前は、1メガを超えるメールなどとんでもないというのが常識でした。

現在は、通信環境の整備やメールサーバーの容量の増大もあり、平気で数メガのファイルのやり取りをしています。

ダメだとは言いませんが、通信環境が公共のものであるという自覚をもって、なるべく圧縮ソフトなどを使って負荷を減らしましょう。

また、一般的には社員に割り当てられているメールの受信の保存容量は上限があります。きちんと確認しておきましょう。

○　届くとは限らないですよ

現在はインフラの整備やサーバーのソフトウエアのチューニングなどが進化し、メールも即座に相手に届くようになっています。そのため、メールが届くことが当たり前のようになっていますが、

・時間差が生ずる恐れがあること（すぐに届かない可能性があること）

・紛失する恐れがあること（途中のサーバーの転送ミス、I／Oエラー）

・相手が見落とすこともあること

の可能性が０でないことを念頭に入れ、どうしても相手に伝わっていることが必須であれば、届いたら“受領”の返信メールをもらうように記載するか、あらかじめ約束事を設定することを薦めます。

○　「開封確認」はやめましょう

メールの機能で相手が開封したかどうかを確認するために、「開封確認」の機能が用意されていますが、相手により大変失礼な印象を与えるのでやめましょう。

インターネットからのコピペの備忘録なので出典がわからなくなっていますが、以下のような考え方もあります。参考にしてください。

相手が同種のメールソフトを使っていなければ機能しません。同種のメールソフトを使っていても「開封確認メッセージを送信しない」という設定のため機能しない場合もあります。

相手が「開封確認のメッセージを送信しますか？」の表示で「いいえ」を選択したら開封してもメッセージは戻りません。

受け取った相手は「信頼されていない」気持ちになったり、表示を「うっとうしい」と不快に感じる場合さえあります。

受け取った側はこんなメッセージが出ます



## ▶　形式的な調査の弊害

社員意識調査、社員意識調査、社員満足度調査、どのような呼び方でもよいのですが、こうした調査はその会社固有の課題を抽出するための設問設計が大切です。

しかし、こうしたノウハウを持たない場合、外部委託の方法があります。

外部委託自体が悪いということはないのですが、安易に安いところを選ぶと、定型的な調査項目と調査報告書が提出されてそれで終わりよいうことになりかねません。

こうしたアウトプットは組織が抱える課題や問題点とは無関係に作成されますので、経営課題に対しての提言などにはつながらないケースが多々あります。

こうしたことを防ぐために、どのようなアウトプットを求めるのかを整理しておく必要があります。

○　Why

まず、集計の結果をどのように活用するのかを明確にします。

ここでは、明らかにしたい事柄を列記します。

例えば、「中途採用／定期採用などによる、仕事観の差が組織のパフォーマンスにどのような影響を与えるのか」などです。

ある種の分析ストーリーを考えておくとよいでしょう。

○　What

そのことを明らかにするために、どのようなアウトプットが適切かを考えます。

集計結果から出すアウトプットのイメージを整理し、それに見合うアウトプットを列記します。

検討項目としては

• どの属性に着目するか

• 集計値として何に着目するか。回答数、構成比、平均値、トップボックスなど。

• 部門やロケーションに着目するか

• グラフでの表現方法をどうするか。円グラフ、棒グラフ、折れ線グラフ、帯グラフ、散布図など

• 多変量解析に利用の有無。回帰分析、主成分分析、数量化Ⅲ類など

○　How

情報を抜粋した報告書という形でまとめられても困る場合があります。

全部の集計結果をExcelなどにまとめておいた方が良ければ、その形式なども考えます。

場合によっては、専用のプログラムを用意したほうが良いかもしれません。

○　When、Where

調査が終わってから、その概要を報告するのはおおむね一か月が目安といわれています。

集計は調査終了後、一週間程度でアウトプットするように計画しましょう。

## ▶　設問のサンプルはありますか？

「標準的な設問体系はないですか？」と問い合わせを受けることがあります。

あるいは、「そのまま使える設問のサンプルはありますか？」というのもあります。

「あります。ただし当社の研究用のものです。」

「御社に適した設問のサンプルはありません」

「自社の抱える課題解決のために社員意識調査を行う」という立場であれば、そこらへんに転がっている“標準的な社員意識調査の設問”で良いかといえばそうではないでしょう。

当社でできるのは、一定の考え方が整理された（調査モデルが決まった）後、それに該当する設問を提示する程度です。

## ▶　算数はできる？

とはいっても、数字を扱います。算数レベルでの感覚を持ってください。

これは四則演算ができるということではなく、数字の持つ概観をつかめるようにしてくださいということです。

たとえば、100人に「はい／いいえ」の5段階で聞いて、平均3.5は、半分が３で半分が４となっているイメージ（５：５）を出せること。

また同時に、そのうち３と答えた人の半分（12人）が４に半分（13人）が２になった時でも、ほぼ３．５になり、平均値だけでは回答者の分布は即断できないということに対する感覚が必要です。（なぜこれが重要かというと、回答によっては、３は積極的な肯定ではなく、明確な否定はできないが否定と読むべきことが必要な場合があるからです。）

## ▶　参考文献は何が適当？

　社員意識調査を実施し、これを読み解き経営課題を出してゆくという範囲での仕事のとらえ方をすると、以下のような範疇の知識が必要になります。

・調査技法

・問題解決技法

・統計処理

・経営課題のとらえ方

・Excelでのプログラム作成などシステム開発の関すること

　この本が一般的な書籍であれば、ここでいろいろ紹介するのでしょうが、一つには時代に合った書籍を参照すべきであろうという観点では執筆時以降に良い本が出ているかもしれないという点、二点目は、一冊の本で正解を探すのは困難であろうということ、三点目は、この本のほとんどが経験をもとに記載している（もっとも私自身は比較的多くの書籍に目を通しているつもりですが）ということ、こうしたことがあり、あえて参考文献を紹介していません。

　では、どうやって自分の知識を補う本にめぐりあうか？

　経験的には、インターネットなどで検索して取り寄せるというのはあまり賛成しません。

　できるだけ理工学系の専門書やビジネス書を豊富に取り揃えている“本屋”に行き、時間をかけて眺めてみることを勧めます。本との出会いも大切です。

➡　いろいろな人との出会いの中で、会話中に示唆されることもあります。

## ▶　配慮すべきこといろいろ

　ここまで記載してきたことは、理念的なことは多少含まれていますがもっぱら実務的なことが中心です。この章では、もう少しそもそもの考え方や配慮すべき事項を記載します。

■経営戦略の中での社員意識調査

　企業活動の使命として「利益を上げ続ける」というものがある。

　結果責任は当然経営者にありますが、その使命を果たすために経営側から求められるプロセスを実施する責任は組織全体にあります。

　当然すべての活動は、最終的に組織の生み出す価値向上につながります。

　これは、社員意識調査も同じです。

　組織が価値を生み出す源泉を経営資源と呼びます。

　代表的なものとして「ヒト・モノ・カネ」でしょう。

　競争力のある設備や良質な原料、優れた生産プロセスがなければ市場で優位に立てる製品づくりはできない。柔軟性の高い資金調達力がなければ時節に適した活動はできない。そして、高い能力発揮をしてくれる社員がいなければまともな製品づくりや販売はできない。

　社員が能力を発揮してもらうためにはどうすれば良いのか。

　社員が働きやすい環境を作ることがその解の一つになる。

　社員が働きやすい環境を作ることができているのか？

　それを調べるのが「社員意識調査」の指名となる。

　単に調査をすれば良いというわけではない。

　単に「社員の満足度は高いです」などと言った報告を経営者に持って行くだけの調査では、なぜコストをかけてまで調査をするのかの問いに答えていない。

■　納得の行くまで議論することの大切さ

　社員意識調査の結果を受けて、現場の課題の抽出、経営への施策の展開まで行けたでしょうか？

　社員意識調査の直接的な目的は、当然アンケート調査を通して実態を把握することです。

　ですが、副次的には以下の二つがあると考えています。

・設問項目を通して、会社として社員に求めることの伝達

・結果を一緒に読み解くことで、現場と管理組織との間のコミュニケーションの強化

　こうした様々な人との会話の中で、妥協せずに納得のゆくまで議論することで、全体のチーム無力が向上し、あなた自身も変わってゆくことができればありがたいです。

# あとがき

▶　0.1版

　いろいろな事情があり、当社のサイトは一時的に閉鎖していたことがある。そのサイトには「ＥＳ調査の実務」としていくつかのコンテンツを掲載していた。かなりのドキュメントの量であったために完成しなかった。　今回、再び復活させることにした。

　さて、前回の2012年に比べ、何が変わったのだろうか。

　一言で言えば、ＥＳ調査に対する抵抗感はなくなったものの、そもそもＥＳ調査はどんな理由で行うのかと言うことは相変わらずなおざりにされているような気がする。

　とはいえ、実務としてのＥＳ調査の全体像がわかっていないと考えるすべもない。

　完成にはほど遠いがまずは、前回の不足分を補いながら、最初の版を作成した。

　とりあえずと言うことでご容赦願いたい。

▶お願い

この本は、なるべき実務に必要な情報を網羅させているつもりです。

ですが、私が知らないことも多々あります。

　「こんな事はどうなんですか？」というお問い合わせがあればぜひお願いいたします。

　連絡先：　ysnakano@nss.watson.jp

2018/12/08

# 付録：SRO組織活性化診断

　未定稿です。

# 付録：フリーで提供しているツールについて

　未定稿です。

# 付録：当社の社員意識調査の支援サービスについて

　未定稿です。

Ｅｎｄ　ｏｆ　Ｄｏｃｕｍｅｎｔ