

# モラル・サーベイにあらわれた 中小企業の共通的問題について

西 脇 甫

## Common Problems Found among the Enterprises in Medium and Small Scale as a Result of Morale Survey.

Hajime NISHIWAKI

The morale of employees must be considered as one of keys to keep up and develop the enterprise. The management, therefore, should watch the change of mood of their employees at all times and improve it constantly so that the morale at their post may be uplifted.

The writer made a survey recently about the morale on eight enterprises in medium and small scale which I selected for the purpose and found that there are various problems with each enterprise but some of them are common with all enterprises. This article discusses the causes of such common problems and how to improve them.

### 1. まえがき

企業の存続・発展のカギの一つには、従業員のモラルを取上げなければならない。モラルの低下は、瞬間的に起るものではなくて、その前に何等かの徴候が発生している筈であるが、それに気づかずに、見逃がしている場合が多いので、この異状な徴候をできるだけ早くキャッチして、それに対する処置をとることが大切である。

殊に、従業員のモラルの低い企業においては、何等かのモラル向上の施策を講じなければならない。

従業員のモラルの高い時は、能力以上の力を発揮するものであるが、モラルの低い時は、能力の十分の一も発揮し得ないこともある。

従って、経営管理の任にあたる者は、モラル・サーベイを実施して、従業員の気持のうつりかわりを常に把握し、職場のモラルの高揚をはかるように、絶えず改善を行わなければならない。

筆者が最近中小企業の8社について、モラル・サーベイを実施した結果を総合してみると、各企業とも問題点は、いろいろあるが、その中で各企業に共通している諸問題があらわれているので、本稿では、モラル・サーベイの実施要領と共にその共通的問題をモラル・サーベイの面から考察したものである。

### 2. モラル・サーベイの重要性

生産性を向上させ、大きな発展力を包蔵する会社に築

き上げるためには、如何にして労働力を確保し、労働効率を高めるべきかが経営管理者の仕事として、大きなウエイトを占めるようになってきた。

すなわち、従業員が

- 如何なる気持で働いているか。
- 働き甲斐を感じて仕事をしているか。
- 積極的に仕事をしているか。
- 職場で労働意欲を阻害している問題は何か。
- 定着率の悪い原因は何か。
- 真の協力体制を作るには、どうしたらよいか。

などということは、経営管理者にとって、最も重要な問題であると考ええる。

会社や工場では、機械や設備を買うことは出来るが、従業員の勤労意欲を買うことはできない。すなわち、高いモラルは、金銭によって求められるものではなく、経営管理の任にあたる者の毎日毎時の一挙手一投足によって生み出されるものである。

このような考えから、経営管理者はモラル・サーベイを行い、その結果を解析して、その問題点の原因を探求し、その向上対策をはかることが必要である。

モラル・サーベイの結果は、予想外の問題点が発見されることもあるが、日常の管理の結果が、ここに反映していることを認識し、改善すべき点は、実行可能な面から計画的に着手すべきで、単に調査結果を批判するのみでは、何等の効果も期待が出来ない。

すなわち、モラル・サーベイの結果に基いて対策を立て、実施に移すことが必要である。また、更にもその実施をフォローアップし、結果を評価、反省、研究して一層の向上をはかることを忘れてはならない。

### 3. モラル・サーベイの方法とまとめ方

筆者の実施したモラル・サーベイの方法は、N.R.K式（日本労務研究会）に準じて、45の質問項目（N.R.K式では、質問が77項目であるが、電子計算機のパンチ・カードのカラム数に合わせるため、表1の如く45項目を選定した）に対し、従業員1人1人が無記名にて、3つの選択回答欄（好意的回答、非好意的回答、否定答）のいずれかに○印をつけたものを、電子計算機によって、従業員のモラルを左右する分野ともいべき12種目（表2に種目と質問項目との関係を示す）に分類集計

し、そのパーセンテージや平均得点を求め、種目別および項目別診断図に表わし、モラルのその種目や項目を日本の産業界と比較して、最も低いか（10%以下）、低いか（10～30%）、普通か（30～70%）、高いか（70～90%）、最も高いか（90%以上）を判断するのである。

従業員のモラルを知るには、まず種目別診断図を分析し、職場のもっている特異な態度の傾向を知り、職場の長所と短所をはっきりさせ、従業員の心の奥にある心理や態度の真因を追求する重要な基準が得られる。

更に具体的に問題箇所を発見するには、項目別診断図を分析することが必要である。項目別診断図は、種目内における態度の傾向を示し、また、日本産業界の水準との相対的な比較によって問題項目のウエイトをはっきり知ることができるのである。

表1 従業員意向調査質問用紙

No.	項 目	回			答		CoL	
1	あなたは、あまりにも仕事を急がせられすぎと思いませんか	1	思 う	3	思わない	5	どちらとも いえなし	46
2	あなたの職場では、仕事に必要な設備がよく整っていると思いませんか	1	思 う	3	思わない	5	どちらとも いえなし	47
3	あなたはあなたの給与が、他社より安いと思いませんか	1	思 う	3	思わない	5	どちらとも いえなし	48
4	会社の福利厚生施設や制度の内容は、よくできていると思いませんか	1	思 う	3	思わない	5	どちらとも いえなし	49
5	あなたの同僚は、仕事についてよく助けあうことがありますか	1	あ る	3	な い	5	どちらとも いえなし	50
6	あなた方の苦情や提案を上役が、無視していると思うことはありませんか	1	あ る	3	な い	5	どちらとも いえなし	51
7	あなたの上役は、仕事の手順や目標をはっきり示してくれませんか	1	く れる	3	くれない	5	どちらとも いえなし	52
8	会社は皆さんが知っている方がよいと思うことでも、かくしておるとは思いませんか	1	思 う	3	思わない	5	どちらとも いえなし	53
9	割当られた仕事をきちんとやっておれば、やめさせられる心配はないと思いませんか	1	思 う	3	思わない	5	どちらとも いえなし	54
10	会社では、自分の仕事をとるに足らないくだらない仕事だと思ふことはありませんか	1	あ る	3	な い	5	どちらとも いえなし	55
11	永年勤めておれば、だんだん会社に親しみがわいてくると思いませんか	1	思 う	3	思わない	5	どちらとも いえなし	16
12	会社には、あなたが昇進できる地位が沢山あると思いませんか	1	思 う	3	思わない	5	どちらとも いえなし	17
13	あなたは、仕事に疲れきってしまうことはありませんか	1	あ る	3	な い	5	どちらとも いえなし	18
14	上役は災害防止に努力していると思いませんか	1	思 う	3	思わない	5	どちらとも いえなし	19
15	あなたは、会社の給与のきめ方に不満はありませんか	1	あ る	3	な い	5	どちらとも いえなし	20
16	会社の福利厚生は、うまく運用されていると思いませんか	1	思 う	3	思わない	5	どちらとも いえなし	16
17	あなたは、会社で一緒に仕事をしている人たちと仲よくやっていますか	1	い ける	3	いけない	5	どちらとも いえなし	17
18	あなたは、上役が部下を公平に扱っていると思いませんか	1	思 う	3	思わない	5	どちらとも いえなし	18
19	あなたの上役は、あなたの教育や能力向上のために面倒をみてくれますか	1	く れる	3	くれない	5	どちらとも いえなし	19
20	上役は、事業の計画や会社の発展の様子を知らせてくれますか	1	く れる	3	くれない	5	どちらとも いえなし	20
21	会社では、たいした理由もないのに、やめさせられたりすることはありますか	1	あ る	3	な い	5	どちらとも いえなし	21
22	あなたは、いまやっている仕事は立派なやりがいのある仕事だと思いますか	1	思 う	3	思わない	5	どちらとも いえなし	22

No.	項 目	回 答					CoL	
		1	2	3	4	5		
23	あなたは、心からこの会社の一員だという感じをもっていますか	1	い	3	い	5	どちらとも いえない	23
24	あなたは、会社ではなっとくのできるような昇進が行われていると思いますか	1	思	3	思	5	どちらとも いえない	24
25	あなたは、いまの勤務時間に不満はありませんか	1	あ	3	な	5	どちらとも いえない	25
26	会社は職場設備の改善に努力していると思いますか	1	思	3	思	5	どちらとも いえない	26
27	あなたの今の給与は、同僚にくらべてみて公平だと思いますか	1	思	3	思	5	どちらとも いえない	27
28	会社の福利厚生は、あなたのためになっていると思いますか	1	思	3	思	5	どちらとも いえない	28
29	あなたは、同僚の間でみんな気持がしっくりしていると思いますか	1	思	3	思	5	どちらとも いえない	29
30	あなたの上役は約束や取決めをよく守ってくれますか	1	く	3	く	5	どちらとも いえない	30
31	あなたの上役は仕事をうまく段取りしたり、計画したりしてくれますか	1	く	3	く	5	どちらとも いえない	76
32	会社は、事務や作業方法の改善提案を出すように奨励していますか	1	し	3	し	5	どちらとも いえない	77
33	会社では、ながく働けば働いただけのことがあると思いますか	1	思	3	思	5	どちらとも いえない	78
34	あなたは、仕事をするのに自分の判断でやれる自由を大いにもっていると思いますか	1	思	3	思	5	どちらとも いえない	79
35	会社の将来の発展を自分自身のことのように本気になって考えてみる気持ちになれますか	1	な	3	な	5	どちらとも いえない	80
36	あなたはいくら会社に勤続していても自分の腕を十分にふるえる時はやってこないと思いますか	1	思	3	思	5	どちらとも いえない	81
37	あなたは、あなたの仕事が多すぎるとは思いませんか	1	思	3	思	5	どちらとも いえない	82
38	仕事をするのに職場設備がよくないので、十分なことができないということはありませんか	1	あ	3	な	5	どちらとも いえない	83
39	あなたの家庭は、円滑に、平和に暮していますか	1	い	3	い	5	どちらとも いえない	84
40	あなたの上役は、自分の立場ばかり気にして部下たちの気持を無視してはいませんか	1	し	3	し	5	どちらとも いえない	85
41	あなたの上役は、仕事の内容についてよく知っていますか	1	知	3	知	5	どちらとも いえない	86
42	あなたは、従業員の苦情の処理がうまくいっていると思いますか	1	思	3	思	5	どちらとも いえない	87
43	会社では、従業員の都合を無視していろいろなことが変更されることはありませんか	1	あ	3	な	5	どちらとも いえない	88
44	あなたの給与は、している仕事の割には低いとは思いませんか	1	思	3	思	5	どちらとも いえない	89
45	あなたは、この会社に勤めていることを誇りに思っていますか	1	思	3	思	5	どちらとも いえない	90

表2 種目と質問項目との関係

種 目	質 問 項 目	種 目	質 問 項 目
1. 仕事の負荷	46	4. 福利厚生	49
	58		16
	25		28
	82		
2. 職場の設備	47	5. 同僚関係	50
	59		17
	26		29
	83		
3. 給 与	48	6. 上役との関係	51
	60		18
	27		30
	84		85

種 目	質 問 題 目	種 目	質 問 題 目
7.	上役の行う管理 52 手順や目標の明示 19 部下の訓練への配慮 76 仕事の運び方の適否 86 仕事の内容に精通	10.	地位についての満足 55 自己の職務の重要性 22 自己の職務の価値 79 自己の裁量の余地 89 給与と職務の釣合
8.	意志の疎通 53 情報の秘匿 20 会社の現状の周知 77 改善提案の奨励 87 苦情の処理	11.	会社との一体感 56 永年勤続の帰属感 23 会社に対する参加感 80 会社の将来についての関心 90 従業員たることの誇り
9.	地位の安定 54 解雇に対する不安 21 理由のない解雇の有無 78 永年勤続の尊重 88 変更に対する不安	12.	昇進向上の機会 57 昇進の可能性 24 昇進方法の公平さ 81 永年勤続と手腕発揮の機会

#### 4. 各事例におけるモラルの総合的診断

表3～10は、事例8社のモラル・サーベイの調査集計表で、各社ごとに12種目および項目別に、1.3.5.の3つの回答欄に夫々取得数を示す。この回答欄の中で( )印をつけたものは、好意的回答を示し、調査対象人員に対するパーセンテージが( )/調査人員の欄に算出してある。またこのパーセンテージを項目別総合診断図(各種目別)1～3に表わし、この図上で評定尺度に読みとったのを評定尺度(%)欄に示してある。

更に、この種目別および項目別の評定尺度を、各社総合比較表としてまとめたのが表11であり、これを種目別総合診断図に表わしたのが図4である。

さて、事例8社のモラルの総合平均は日本の産業界と比較すると表11の如く44.1%で、中位よりやや下廻っている。これを業種別にみると、機械加工業と道路舗道土建業とは、その平均において41.4%に対し48.4%にて両業種間に差異がみられる。

##### 4.1 種目別総合診断図にみる共通的問題種目

8社の種目的総合診断図(図4)および表11から種目別に平均水準をみると、12種目とも普通の段階(30～70%)にあるが次の4種目は、

「福利厚生」	31.3%
「同僚関係」	32.7%
「会社との一体感」	32.8%
「地位の安定」	37.8%

の如く普通の段階の最下位にあるが「給与」は最高位に近く65.5%である。

このように企業の如何を問わず、大体共通的傾向を示していることは種目別総合診断図(図4)より明らかである。

しかし、次項の如くこれを更に種目内の項目についてみると、項目間にもバラツキが表われており、また、高

位の種目の中にも低い項目がみうけられるけれども各社とも共通的傾向である。

##### 4.2 項目別総合診断図にみる共通的問題項目

すなわち、8社の各種目内の項目別総合診断図(図1.2.3)および表11の種目内項目別の平均水準をみると、次の各項目が共通的に低い傾向が表われている。

「仕事の負荷」(49.9%)の種目内では

(1) (勤務時間への不満) …… 26.0%

「職場の設備」(43.3%)の種目内では

(2) (災害防止への努力) …… 23.7%

「給与」(65.5%)の種目内では

(3) (給与のきめ方) …… 37.1%

「福利厚生」(31.3%)の種目内では

(4) (福利厚生による受益度) …… 12.9%

「同僚関係」(32.7%)の種目内では

(5) (同僚間の相互援助) …… 12.5%

「上役との関係」(43.1%)の種目内では

(6) (部下との約束の履行) …… 19.4%

「意思の疎通」(42.1%)の種目内では

(7) (苦情の処理) …… 11.8%

「地位の安定」(37.8%)の種目内では

(8) (解雇に対する不安) …… 21.4%

(9) (変更に対する不安) …… 32.0%

「会社との一体感」(32.8%)の種目内では

(10) (会社に対する参加感) …… 27.9%

(11) (会社の将来についての関心) …… 29.8%

(12) (従業員たることの誇り) …… 24.1%

#### 5. 共通的問題点とその向上対策

前記の如くモラルの共通的傾向にある項目について、その低い現状とその対策について次の如く考察することができる。

##### 5.1 勤務時間への不満

勤務時間については、ILOの勧告に基づく週40時間制が叫ばれる反面、連続残業、昼夜操業を余儀なくされている企業が一般に多いことは、この問題解決のむづかしさを物語るものである。欠勤防止、能率向上、成果配分などの労務施策の重要なポイントを考究しなければ従業員は、意識的に働く意欲をなくし、仕事に協力しないようになり、会社の発展も止ってしまうことになる。

## 5.2 災害防止への努力

日常業務に追われて、兎角、設備機械の安全装置、通路の安全管理、危険物の取扱いなどについて、おろそかになりがちである。災害が起きてからではおそい。調査の結果はこの面の不満が非常に多いのである。安全委員会などの活動を積極的に行い、従業員が安心して善い仕事が出来ようような配慮が必要である。

## 5.3 給与のきめ方

「給与」の種目は、各社とも各種目中高位にあって、喜ぶべき現象であるが、ただ（給与のきめ方）の項目が低い結果、すなわち、不満が極めて多いことを示している。これは（給与のきめ方）が明確化されていない点に不満が多いのではないか。給与は、その多少よりも、その公平な取扱いに問題があることに関心を要する。

これがためには、賃金規程の確立と、人事考課制度の対策を研究し、（給与のきめ方）に公平を期すると共に、その査定結果を本人に公開説明するなどの考慮が望ましい。すなわち、出来る限り妥当な評価を行うことが最も必要である。

## 5.4 福利厚生による受益度

これは、福利厚生が全従業員に役立っていないという不満が甚だ多いことである。一部の者だけ受益度を得るやり方がよく見受けられるが、全従業員が喜ぶような施設または制度を設けることである。とくに、労組または職場代表による委員会などを設け、具体的な計画に基づき、効果的な運営を切望する。

## 5.5 同僚間の相互援助

この項目の低いことは、横のつながりが非常に悪いことを示し、表面は仲よく見えても、本当にお互の協力の面に不十分さが伺われる。

これに対しては、上司の適切な指導監督と仕事の配分に対する適正化、仕事上の配置に対する相互援助の熱意と努力の啓蒙が必要と考える。少くとも作業者まかせは、絶対避けるべきである。

## 5.6 部下との約束の履行

決めたことは実行し、また守ることが、まず上司よりずれることに対する不満が一般に非常に多いことが、この調査で立証されている。このことは経営幹部はよく反省すべきで、これがためには、幹部教育や研修会など

を行い、要は信頼される幹部となる努力を要する。また一方、部下との話し合いの場を作り、コミュニケーションの向上を図ることを忘れてはならない。

## 5.7 苦情の処理

この項目は、11.8%にて、他の項目より最も低い。すなわち、最も不満が多いことは、大いに注目を要する。従業員がその仕事上の問題、一身上の問題など悩みごとの処理が、各社ともうまく行われていないことがわかる。斯様な悩みごとや苦情があれば、作業面にも影響することが必至であるから、関係者の反省を要する。

この対策としては、労務委員会または苦情処理委員会などを設けて定期的に開催処理するとともに、その苦情処理の相談相手または係をおいて積極的な活動が必要と考える。

## 5.8 解雇に対する不安

この不安の極めて多いことは、一般に会社の方針が明確に示されていないことによる原因が多いようである。従って会社の将来性や経営方針をとときき機会を促して上司よりよく説明し、また将来の保障、退職金制度を確立し、日常安心して楽しい職場であるようにPR策が必要である。これを軽視すれば、定着率が減少する恐れもあるから、十分納得させておくべきである。

## 5.9 変更に対する不安

これは、突然の休日変更、作業変更など従業員の都合を無視して行われることに対する不満の極めて多いことと解される。

従って、このような場合、会社が一方的に決めることなく、労組または職場代表とよく話し合いの上、処理すべきことは勿論である。

結局、突然な作業変更、度重なる職場変更などは、欠勤を生じ安く、能率低下を来すこととなるから十分考慮すべきである。

## 5.10 会社に対する参加感

会社の将来についての関心

従業員たることの誇り

「会社との一体感」の種目のなかで上記3項目とも極めて低いことは、重要視すべきである。

従業員は、何らかの形で経営に参画することに大きな希望と期待をかけていることは事実である。「会社に対する一体感」に乏しいことは、すなわち、会社に対する参加感、会社の将来についての関心、従業員たることの誇り、などを持たないことは、このような希望や期待が現実には、相入れないのではなからうか。従って会社は、この期待にこたえるような諸方策を考え、モラルの向上によって、会社に対する帰属意識をたかめ、一体感を持つ環境を作り出さなければならない。

要は、従業員が一致協力して努力し、能率向上をはかり、会社の繁栄に寄与するには、如何にしたらよいかを、経営幹部と従業員との話し合いの場を作り、お互に意見の交換を行い、自分の仕事に誇りと自信をもたせるよう指導し、従業員の気持が一致して、楽しく将来も安心して働ける職場の確立が急務と考える。経営幹部はよく反省すべきである。

## 6. む す び

かように8社のモラル・サーベイの結果を、種目別、項目別に総合して診断すると、企業の如何に拘わらず上述の如く多くの共通的問題点が見られるから、経営管理者は、これらの点をよく研究し、改善を行なうべき

である。

要は経営管理者が、いかに民主的の態度をとり、経営意識をもち、いかに従業員のモラルを高め、企業の一体感を高めるかである。

この8社のモラル・サーベイの結果を、日本の産業界と比較すると、総合的にも、また個々の企業についても低いが、これは同業種との比較ではないので、低いからといって必ずしも悪いとは考えない。

今後は、各企業とも、このようなモラル調査を、少くとも年に1回は行って、従業員のモラルの状態を、前回と逐次比較しつつ把握し、労働効率を向上するよう改善を図ることが、企業経営の重要なポイントであると考える次第である。

表 3

従業員意向調査集計表

調査年月日

分類 T・S社

調査人員 260名

種目	項目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	種目	項目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	
1	46	114	(110)	36	42.3	48.5	7	52	(105)	122	33	40.0	25.5	
	58	198	(53)	9	20.4	42.0		19	(60)	144	56	23.1	9.5	
	25	163	(87)	10	33.5	8.0		76	(105)	123	31	40.4	37.5	
	82	89	(139)	32	53.5	92.0		86	(158)	69	33	60.8	68.0	
	仕事の負荷							47.6	上役の行う管理					
2	47	(60)	176	24	23.1	62.0	8	53	144	(54)	61	20.8	47.5	
	59	(137)	77	46	52.7	23.0		20	(76)	154	30	29.2	39.0	
	26	(140)	95	25	53.8	53.5		77	(136)	84	40	52.3	34.5	
	83	151	(81)	28	31.2	44.0		87	(42)	178	40	16.2	18.5	
	職場の設備							45.6	意思の疎通					
3	48	229	(14)	17	5.4	42.0	9	54	(174)	64	23	66.5	46.5	
	60	196	(27)	37	10.4	25.5		21	17	(203)	40	78.1	71.0	
	27	(75)	148	37	28.8	53.5		78	(135)	92	33	51.9	72.5	
	84	(217)	24	19	83.5	98.0		88	135	(84)	41	32.3	69.0	
	給 与							54.8	地位の安定					
4	49	(33)	190	37	12.7	42.5	10	55	58	(168)	34	64.6	60.5	
	16	(43)	162	55	16.5	41.5		22	(98)	110	52	37.7	19.0	
	28	(50)	139	71	19.2	14.0		79	(133)	102	25	51.2	52.5	
	福利厚生							32.7	89	192	(37)	31	14.2	62.0
									地位についての満足					
5	50	(164)	54	42	63.1	12.0	11	56	(182)	57	21	70.0	62.5	
	17	(209)	24	27	80.0	62.5		23	(197)	33	30	75.0	37.5	
	29	(83)	144	33	31.9	39.0		80	(132)	83	45	50.8	25.5	
	同僚関係							37.8	90	(110)	96	54	42.3	18.5
									会社との一体感					
6	51	128	(79)	53	30.4	70.5	12	57	(36)	191	33	13.8	50.5	
	18	(88)	141	31	33.8	32.5		24	(47)	143	70	18.1	52.5	
	30	(94)	107	59	36.2	18.5		81	108	(99)	54	38.0	63.0	
	85	139	(75)	46	28.8	23.5		昇進向上の機会						55.3
	上役との関係							36.3						

備 考 ( ) は好意的回答

総平均 44.1%

表 4

従業員意向調査集計表

調査年 月 日

分類 N・R社

調査人員 251名

種目	項目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	種目	項目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	
1	46	88	(67)	96	26.7	16.0	7	52	(113)	72	66	45	37.0	
	58	157	(71)	33	24.3	51.0		19	(82)	83	86	32.7	26.0	
	25	189	(47)	15	18.7	2.0		76	(111)	66	74	44.2	48.0	
	82	70	(105)	76	41.8	7.6		86	(142)	49	68	19.5	17.0	
	仕事の負荷							36.3	上役の行う管理					
2	47	(36)	147	68	14.3	34.0	8	53	69	(50)	132	19.9	46.0	
	59	(113)	61	77	45.0	14.0		20	(66)	118	67	26.3	33.0	
	26	(80)	87	84	31.9	11.0		77	(118)	59	74	47	29.0	
	83	134	(68)	49	27.1	34.0		87	(23)	157	71	9.2	4.9	
	職場の設備							23.3	意思の疎通					
3	48	184	(22)	45	8.8	52.0	9	54	(139)	42	70	55.4	24.0	
	60	194	(24)	33	9.6	24.0		21	4	(185)	60	73.7	60.0	
	27	(85)	116	50	33.9	66.0		78	(80)	94	77	31.8	30.0	
	84	(170)	22	59	67.7	89.0		88	145	(31)	75	12.3	15.0	
	給 与							57.8	地位の安定					
4	49	(29)	154	68	11.6	38.0	10	55	73	(113)	65	45	13.0	
	16	(53)	105	93	21.1	58.0		22	(91)	79	81	36.3	17.0	
	28	(55)	95	101	21.9	17.0		79	(128)	61	62	51	52.0	
	福利厚生							37.7	89	179	(27)	45	17.5	70.0
	地位についての満足							38.0						
5	50	(147)	40	64	59	8.5	11	56	(152)	43	56	60.6	40.0	
	17	(189)	17	45	75	38.0		23	(168)	28	55	67	18.0	
	29	(67)	92	92	26.9	26.0		80	(113)	56	82	45	18.0	
	同僚関係							24.2	90	(83)	60	108	33.1	8.0
	会社との一体感							21.0						
6	51	78	(80)	93	31.9	72.0	12	57	(32)	144	75	12.7	46.0	
	18	(89)	96	66	35.6	36.0		24	(30)	118	103	12	33.0	
	30	(98)	58	95	39	23.0		81	85	(88)	98	27.1	33.0	
	85	72	(89)	90	35.6	38.0		昇進向上の機会						37.3
	上役との関係							42.3						

備 考 ( ) は好意的回答

総平均 34.2%

表 5		従 業 員 意 向 調 査 集 計 表					調 査 年 月 日							
		分 類 A・K社					調 査 人 員 118 名							
種目	項 項	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	種目	項 目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺* %	
1	46	51	(36)	31	30.5	22.0	7	52	(64)	24	30	54.2	61.0	
	58	71	(31)	16	26.3	56.0		19	(64)	19	35	54.2	77.0	
	25	51	(48)	19	40.7	11.0		76	(69)	26	23	58.5	81.0	
	82	36	(56)	26	47.5	85.0		86	(73)	20	25	16.9	13.0	
	仕事の負荷							43.5	上役の行う管理					
2	47	(29)	63	26	24.6	65.0	8	53	60	(25)	33	21.2	50.0	
	59	(62)	20	36	52.5	22.0		20	(63)	41	14	53.4	80.0	
	26	(58)	11	13	79.7	95.0		77	(111)	2	5	94.1	97.0	
	83	(36)	24	30.5	42.0	87		(15)	76	27	12.7	10.5		
	職場の設備							56.0	意思の疎通					
3	48	98	(7)	13	5.9	43.0	9	54	(60)	37	21	50.8	18.0	
	60	94	(9)	15	7.6	18.0		21	5	(100)	13	84.7	85.0	
	27	(36)	46	36	30.5	57.0		78	(25)	42	51	21.2	13.0	
	84	(76)	21	21	64.3	86.0		88	83	(17)	18	14.4	24.5	
	給 与							51.0	地位の安定					
4	49	(15)	78	25	12.7	43.0	10	55	28	(58)	32	49.2	21.0	
	16	(21)	56	41	17.8	50.0		22	(48)	41	29	40.7	23.0	
	28	(25)	43	50	21.2	15.5		79	(44)	43	31	37.3	21.5	
	福利厚生							36.2	89	76	(16)	28	13.6	60.0
									地位についての満足					
5	50	(81)	14	23	68.6	22.0	11	56	(64)	27	27	54.2	24.0	
	17	(88)	8	21	74.6	37.0		23	(68)	18	32	57.6	6.0	
	29	(37)	44	37	31.4	37.0		80	(51)	29	38	43.2	16.0	
	同僚関係							32.0	90	(39)	40	39	38.1	8.0
									会社との一体感					
6	51	38	(44)	36	37.3	82.5	12	57	(17)	59	42	14.4	54.0	
	18	(41)	43	34	34.7	33.0		24	(23)	49	46	19.5	56.0	
	30	(49)	30	39	41.5	26.0		81	25	(49)	44	41.5	71.0	
	85	33	(41)	44	34.7	36.5								
	上役との関係							44.5	昇進向上の機会					
備 考 ( ) は好意的回答											総平均 43.4 %			

表 6

## 従業員意向調査集計表

調査年月日

分類 S・K社

調査人員 73名

種目	項目	1	3	5	( )/ 調査人員	評定尺度 %	種目	項目	1	3	5	( )/ 調査人員	評定尺度 %	
1	46	24	(26)	23	35.6	32.5	7	52	(23)	29	21	31.5	12.0	
	58	39	(20)	14	27.4	59.5		19	(13)	23	37	17.8	4.3	
	25	17	(47)	9	64.4	42.0		76	(26)	27	20	35.6	27.0	
	82	20	(27)	26	37.0	66.5		86	(44)	8	21	60.2	67.5	
	仕事の負荷							50.1	上役の行う管理					
2	47	(13)	50	10	17.8	45.0	8	53	23	(15)	35	20.5	47.5	
	59	(18)	20	35	24.7	2.4		20	(11)	33	29	15.1	16.5	
	26	(12)	41	20	16.4	1.2		77	(19)	26	28	26.0	8.0	
	83	40	(13)	20	17.8	15.0		87	(2)	42	29	2.7	1.2	
	職場の設備							15.9	意思の疎通					
3	48	28	(13)	32	17.8	72.5	9	54	(33)	21	19	45.2	12.5	
	60	41	(10)	22	13.7	32.5		21	2	(58)	12	79.5	74.0	
	27	(19)	20	34	26.0	46.5		78	(15)	30	28	20.5	12.0	
	84	(56)	2	15	76.7	95.5		88	33	(5)	35	6.8	7.0	
	給 与							61.8	地位の安定					
4	49	(3)	52	18	4.1	17.0	10	55	15	(39)	19	53.4	32.5	
	16	(4)	41	28	5.5	15.0		22	(37)	18	18	50.7	45.0	
	28	(4)	31	38	5.5	1.5		79	(22)	16	35	30.1	12.0	
	福利厚生							11.2	89	33	(15)	25	20.5	76.5
									地位についての満足					
5	50	(32)	15	26	43.8	1.2	11	56	(34)	17	22	46.6	13.0	
	17	(42)	5	26	57.5	5.0		23	(45)	11	17	61.6	11.0	
	29	(13)	34	26	17.8	10.0		80	(29)	17	27	39.7	13.0	
	同僚関係							5.4	90	(27)	18	28	37.0	14.0
									会社との一体感					
6	51	33	(13)	27	17.8	36.5	12	57	(2)	55	16	2.7	12.5	
	18	(21)	25	27	28.8	22.5		24	(6)	27	40	8.2	23.0	
	30	(18)	23	32	24.7	5.5		81	22	(21)	30	28.8	38.5	
	85	22	(16)	35	21.9	11.0		昇進向上の機会						24.7
	上役との関係							18.9						

備 考 ( ) は好意的回答

総平均 26.2%

表7		従業員意向調査集計表					調査年月日							
		分類 A・S社					調査人員 61名							
種目	項目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	種目	項目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	
1	46	16	(37)	8	61	87.0	7	52	(36)	16	9	59	73.0	
	58	29	(26)	6	43	87.0		19	(28)	9	24	46	61.0	
	25	3	(48)	10	79	75.0		76	(34)	12	15	58	76.0	
	82	12	(40)	9	66	99.0		86	(49)	4	7	80	95.0	
	仕事の負荷							87.0	上役の行う管理					
2	47	(22)	22	16	36	87.0	8	53	12	(22)	27	36	83.0	
	59	(38)	6	17	62	40.0		20	(32)	18	11	52	78.0	
	26	(40)	13	8	66	77.0		77	(46)	6	9	75	67.0	
	83	18	(29)	14	48	76.0		87	(12)	21	28	20	3.0	
	職場の設備							70.0	意思の疎通					
3	48	29	(11)	21	18	72.0	9	54	(35)	9	17	57	26.0	
	60	36	(13)	11	21	52.0		21	6	(41)	14	67	41.0	
	27	(26)	17	18	43	83.0		78	(24)	16	21	39	45.0	
	84	(47)	3	11	77	96.0		88	30	(12)	19	34	73.0	
	給 与							75.8	地位の安定					
4	49	(12)	32	17	20	62.0	10	55	8	(42)	11	69	71.0	
	16	(10)	20	31	16	45.0		22	(31)	13	17	51	45.0	
	28	(14)	17	30	23	18.0		79	(34)	15	12	56	64.0	
	福利厚生							41.7	89	26	(15)	20	25	88.0
									地位についての満足					
5	50	(43)	1	17	70	26.0	11	56	(38)	12	11	62	44.0	
	17	(47)	4	10	77	45.0		23	(40)	5	16	66	16.0	
	29	(15)	27	19	25	23.0		80	(27)	9	25	44	16.0	
	同僚関係							31.3	90	(23)	14	24	38	13.0
									会社との一体感					
6	51	13	(33)	15	54	97.0	12	57	(8)	44	9	13	47.0	
	18	(27)	14	20	44	58.0		24	(13)	25	23	21	60.0	
	30	(27)	8	25	44	33.0		81	14	(25)	22	41	71.0	
	85	12	(39)	19	64	92.0		昇進向上の機会						59.3
	上役との関係							70.0						
備 考 ( ) は好意的回答												総平均 59.3%		

表 8		従 業 員 意 向 調 査 集 計 表					調 査 年 月 日							
		分 類 D・D 社					調 査 人 員 3 6 0 名							
種目	項目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	種目	項目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	
1	46	144	(123)	93	34.2	29.0	7	52	(168)	77	115	46.7	41.0	
	58	222	(101)	37	28.1	62.0		19	(135)	64	161	37.5	39.0	
	25	170	(137)	53	38.1	12.0		76	(167)	71	122	46.4	54.0	
	82	95	(168)	97	46.7	83.0		86	(258)	26	76	71.7	98.4	
	仕事の負荷							46.5	上役の行う管理					
2	47	(85)	169	106	23.6	63.0	8	53	80	(114)	166	31.7	77.0	
	59	(222)	37	101	61.7	39.5		20	(116)	150	94	32.2	47.0	
	26	(149)	88	123	41.4	26.0		77	(192)	54	114	53.3	36.0	
	83	149	(119)	92	33.1	49.0		87	(56)	182	122	15.6	17.0	
	職場の設備							44.4	意思の疎通					
3	48	140	(72)	148	20.0	76.0	9	54	(185)	75	100	51.4	18.0	
	60	165	(68)	127	18.9	46.0		21	27	(236)	97	65.6	38.0	
	27	(132)	80	148	36.7	72.0		78	(152)	88	120	42.4	53.0	
	84	(279)	17	64	77.5	96.0		88	181	(63)	116	17.5	29.8	
	給 与							72.5	地位の安定					
4	49	(34)	221	105	9.4	33.0	10	55	52	(238)	70	66.1	64.0	
	16	(37)	182	141	10.3	29.0		22	(207)	59	94	57.5	59.0	
	28	(63)	145	152	17.5	12.5		79	(155)	93	112	43.1	33.0	
	福利厚生							24.8	89	172	(73)	115	20.3	77.0
									地位についての満足					
5	50	(228)	32	100	63.3	13.0	11	56	(256)	25	79	71.1	66.0	
	17	(290)	8	62	80.6	58.0		23	(285)	17	58	79.2	48.0	
	29	(166)	84	110	46.1	73.0		80	(226)	33	101	62.8	47.0	
	同僚関係							48.0	90	(232)	33	95	64.4	58.0
									会社との一体感					
6	51	105	(125)	130	34.7	78.0	12	57	(51)	174	135	14.2	52.0	
	18	(184)	69	107	51.5	72.0		24	(61)	101	198	16.9	48.0	
	30	(156)	64	140	43.3	32.0		81	76	(143)	141	39.7	68.0	
	85	81	(141)	138	39.2	48.0		昇進向上の機会						56.0
	上役との関係							57.5						
備 考 ( ) は好意的回答												総平均 50.0 %		

表 9		従業員意向調査集計表					調査 年 月 日							
		分類 M・K社					調査人員 125名							
種目	項目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	種目	項目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	
1	46	55	(39)	31	31.2	23.5	7	52	(62)	34	29	49.6	48.0	
	58	101	(12)	12	9.2	13.5		19	(54)	30	41	43.2	55.0	
	25	77	(38)	10	30.4	7.5		76	(58)	38	34	46.4	53.0	
	82	45	(54)	26	43.2	78.5		86	(77)	19	29	61.6	70.0	
	仕事の負荷							80.8	上役の行う管理					
2	47	(34)	64	27	27.2	71.5	8	53	50	(38)	37	30.4	75.0	
	59	(75)	20	30	60.0	37.5		20	(57)	38	30	45.6	71.0	
	26	(74)	28	23	59.2	64.0		77	(57)	40	28	45.6	26.0	
	83	51	(45)	29	35.2	58.0		87	(9)	79	37	7.2	3.0	
	職場の設備							57.8	意思の疎通					
3	48	66	(25)	34	20.0	75.5	9	54	(55)	39	31	44.0	12.5	
	60	75	(23)	27	18.4	46.0		21	22	(70)	33	56.0	19.0	
	27	(47)	51	27	37.6	74.0		78	(52)	40	33	41.6	51.0	
	84	(97)	8	20	77.6	96.0		88	91	(11)	23	8.8	10.0	
	給 与							72.9	地位の安定					
4	49	(31)	45	49	24.8	73.5	10	55	27	(68)	30	54.4	35.0	
	16	(24)	56	45	19.2	55.0		22	(88)	22	15	70.4	84.0	
	28	(33)	45	47	26.4	21.5		79	(64)	37	23	51.2	52.0	
	福利厚生							50.0	89	60	(29)	30	23.2	81.0
									地位についての満足					
5	50	(71)	27	27	56.8	6.5	11	56	(84)	24	17	67.2	56.0	
	17	(99)	9	17	79.2	54.0		23	(81)	20	24	64.8	14.0	
	29	(40)	57	28	32.0	40.0		80	(60)	34	31	48.0	21.5	
	同僚関係							33.5	90	(53)	37	35	42.4	19.0
									会社との一体感					
6	51	66	(26)	33	20.8	45.0	12	57	(32)	62	31	25.6	80.5	
	18	(49)	51	25	39.2	45.0		24	(12)	52	61	9.6	24.5	
	30	(33)	50	41	26.4	7.0		81	41	(49)	35	39.2	67.0	
	85	42	(46)	37	36.8	42.0		昇進向上の機会						57.3
	上役との関係							34.8						

備 考 ( ) は好意的回答

総平均 45.9%

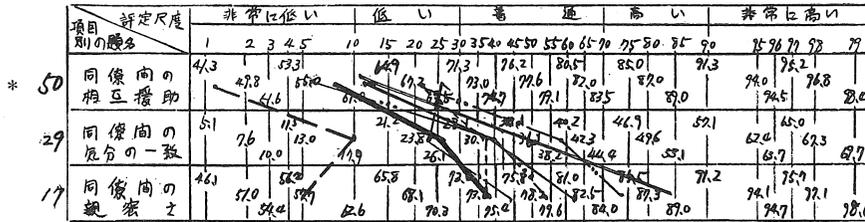
表10		従業員意向調査集計表					調査 年 月 日							
		分類 K・D社					調査人員 72名							
種目	項目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	種目	項目	1	3	5	( ) / 調査人員	評定尺度 %	
1	46	12	(41)	19	56.9	82.0	7	52	(33)	14	25	45.8	38.0	
	58	31	(30)	11	41.7	86.0		19	(29)	16	27	40.3	49.0	
	25	14	(49)	9	68.1	50.1		76	(32)	15	25	44.4	47.0	
	82	8	(51)	13	70.8	10.0		86	(39)	13	20	54.2	53.0	
	仕事の負荷							57.0	上役の行う管理					
2	47	(8)	50	14	11.1	24.9	8	53	21	(22)	29	30.6	75.0	
	59	(30)	18	24	41.7	11.0		20	(33)	24	15	45.8	71.0	
	26	(37)	21	14	51.4	46.0		77	(27)	26	19	36.8	19.0	
	83	33	(24)	15	33.3	49.0		87	(8)	36	28	11.1	9.0	
	職場の設備							32.7	意思の疎通					
3	48	26	(19)	27	26.4	82.0	9	54	(33)	12	27	45.8	14.0	
	60	34	(15)	23	21.1	52.5		21	5	(50)	17	69.4	49.0	
	27	(30)	19	23	41.7	82.0		78	(36)	8	28	50.0	69.0	
	84	(61)	2	9	84.7	92.0		88	29	(12)	31	16.7	27.5	
	給 与							77.1	地位の安定					
4	49	(3)	57	12	4.2	18.0	10	55	13	(45)	14	62.4	55.5	
	16	(7)	40	25	9.7	28.0		22	(50)	5	17	69.4	81.5	
	28	(7)	37	28	9.7	2.8		79	(39)	23	10	54.2	60.0	
	福利厚生							16.3	89	37	(14)	21	19.4	74.0
									地位についての満足					
5	50	(44)	10	18	61.2	11.0	11	56	(59)	1	12	81.9	88.0	
	17	(64)	1	7	88.8	84.0		23	(62)	3	7	86.0	73.0	
	29	(27)	17	28	36.8	52.5		80	(55)	5	12	76.4	81.0	
	同僚関係							49.2	90	(44)	5	23	61.2	54.0
									会社との一体感					
6	51	27	(16)	29	22.3	50.0	12	57	(17)	31	24	23.6	76.0	
	18	(31)	20	21	43.2	56.0		24	(13)	23	36	18.1	54.0	
	30	(22)	17	33	30.6	10.0		81	10	(39)	23	13.9	8.0	
	85	19	(28)	25	38.9	46.0		昇進向上の機会						46.0
	上役との関係							40.5						

備 考 ( ) は好意的回答

総平均 49.2%



図 2. 項目別総合診断図—種目 5 同僚との関係



(社別符号)

T.S —————

N.R —————

A.K - - - - -

S.K —————

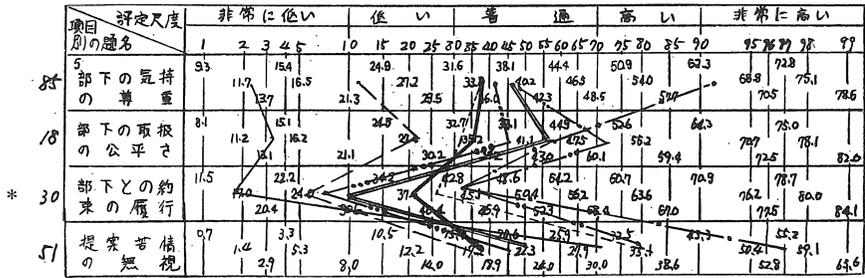
A.S —————

D.D - - - - -

M.K - - - - -

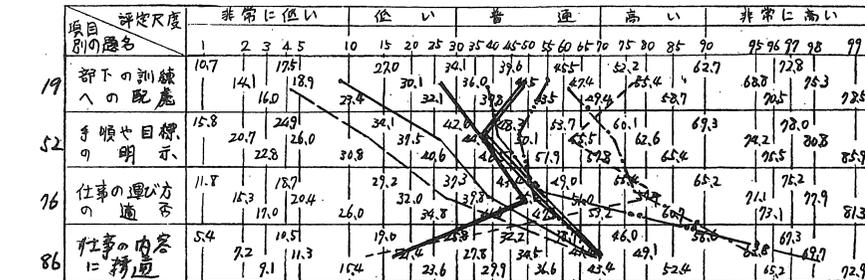
K.D = = = = =

項目別総合診断図—種目 6 上役との関係



\* 印は各社共通的にモラルの低い傾向の項目

項目別総合診断図—種目 7 上役の行う管理



項目別総合診断図—種目 8 意思の疎通

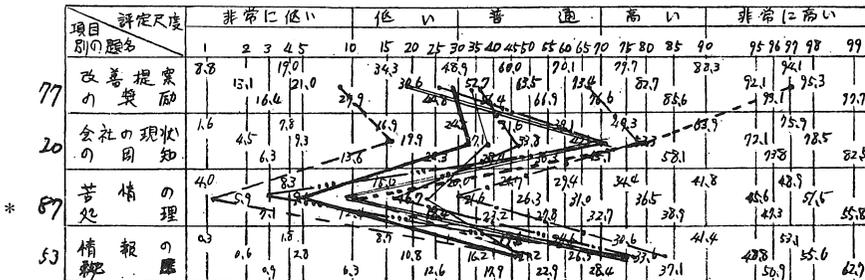
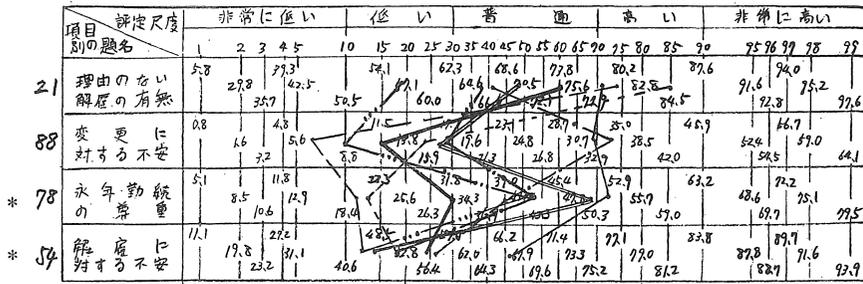


図 3. 項目別総合診断図—種目9地位の安定



(社別符号)

T.S —————

N.R —————

A.K - - - - -

S.K ————

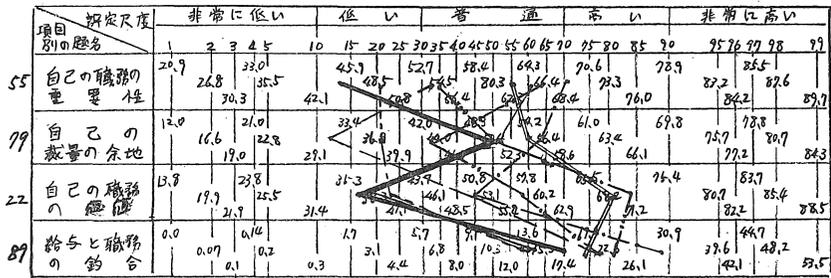
A.S - - - - -

D.D - - - - -

M.K ————

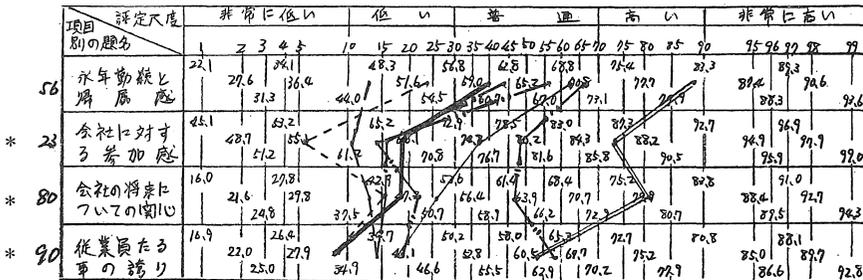
K.D = = = = =

項目別総合診断図—種目10地位についての満足



\* 印は各社共通的にモラールの低い傾向の項目

項目総合診断図—種目11会社との一体感



項目別総合診断図—種目12昇進向上の機会

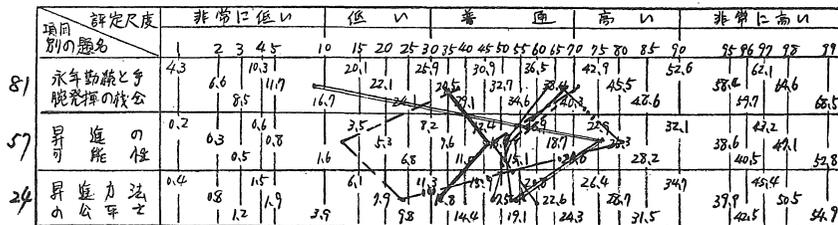


表 11 各社総合比較表

種 目	会 社 名		T・S	N・R	A・K	S・K	A・S	D・D	M・K	K・D	平 均 %
	項 目	人 員	260	251	118	73	61	360	125	72	
		業 種	機械加工	機械加工	機械加工	機械加工	機械加工	輔 道	土 建	輔 道	
1. 仕 事 の 負 荷	46 時間的な圧迫感		48.5	16.0	22.0	32.5	87.0	29.0	23.5	82.0	42.6
	58 仕事からの疲労感		42.0	51.0	56.0	59.5	87.0	62.0	13.5	86.0	57.1
	25 勤務時間への不満		8.0	2.0	11.0	42.0	75.0	12.0	7.5	50.1	*26.0
	82 仕事の量の重圧感		92.0	76.0	85.0	66.5	99.0	83.0	78.5	10.0	73.8
				47.6	36.3	43.5	50.1	87.0	46.5	30.8	57.0
2. 職 場 の 設 備	47 職場設備の整備		62.0	34.0	65.0	45.0	87.0	63.0	71.5	24.9	56.6
	59 災害防止の努力		23.0	14.0	22.0	2.4	40.0	39.5	37.5	11.0	*23.7
	26 設備改善への努力		53.5	11.0	95.0	1.2	77.0	26.0	64.0	46.0	46.7
	83 職場設備の不満		44.0	34.0	42.0	15.0	76.0	49.0	58.0	49.0	45.9
				45.6	23.3	56.0	15.9	70.0	44.4	57.8	32.7
3. 給 与	48 他社との給与の比較		42.0	52.0	43.0	72.5	72.0	76.0	75.5	82.0	64.4
	60 給与のきめ方		25.5	24.0	18.0	32.5	52.0	46.0	46.0	52.5	*37.1
	27 同僚との給与の比較		53.5	66.0	57.0	46.5	83.0	72.0	74.0	82.0	66.8
	84 給与と生活		98.0	89.0	89.0	95.5	96.0	96.0	96.0	92.0	93.6
				54.8	57.8	51.0	61.8	75.8	72.5	72.9	77.1
4. 福 利 厚 生	49 福利厚生の内容		42.5	38.0	43.0	17.0	62.0	33.0	73.5	18.0	40.9
	16 福利厚生の運営		41.5	58.0	50.0	15.0	45.0	29.0	55.0	28.0	40.2
	28 福利厚生による受益度		14.0	17.0	15.5	1.5	18.0	12.5	21.5	2.8	*12.9
				32.7	37.7	36.2	11.2	41.7	24.8	50.0	16.3
5. 同 僚 関 係	50 同僚間の相互援助		12.0	8.5	22.0	1.2	26.0	13.0	6.5	11.0	*12.5
	17 同僚間の親密さ		62.5	38.0	37.0	5.0	45.0	58.0	54.0	84.0	47.9
	29 同僚間の気持の一致		39.0	26.0	37.0	10.0	23.0	73.0	40.0	52.5	37.6
				37.8	24.2	32.0	5.4	31.3	48.0	33.5	49.2
6. 上 役 と の 関 係	51 提案苦情の無視		70.5	72.0	82.5	36.5	97.0	78.0	45.0	50.0	66.4
	18 部下の取扱の公平さ		32.5	36.0	33.0	22.5	58.0	72.0	45.0	56.0	44.4
	30 部下との約束の履行		18.5	23.0	26.0	5.5	33.0	32.0	7.0	10.0	*19.4
	85 部下の気持の尊重		23.5	38.0	36.5	11.0	92.0	48.0	42.0	46.0	42.1
				36.3	42.3	44.5	18.9	70.0	57.5	34.8	40.5

\*印は各社共通的にモラルの極めて低い項目の平均値

種 目	会 社 名		T・S	N・R	A・K	S・K	A・S	D・D	N・K	K・D	平均 %
	人 員		260	251	118	73	61	360	125	72	
	業 種		機械加工	機械加工	機械加工	機械加工	機械加工	輔 道	土 建	輔 道	
7. 上役の 行う管理	52	手順や目標の明示	25.5	37.0	61.0	12.0	73.0	41.0	48.0	38.0	41.9
	19	部下の訓練への配慮	9.5	26.0	77.7	4.3	61.0	39.0	55.0	49.0	40.1
	76	仕事の運び方の適否	37.5	48.0	81.0	27.0	76.0	54.0	53.0	47.0	52.9
	86	仕事の内容に精通	68.0	17.0	13.0	67.5	95.0	98.4	70.7	53.0	60.2
			35.1	32.0	58.0	27.7	76.3	58.1	56.5	46.8	48.8
8. 意思の 疎通	53	情報の秘匿	7.5	46.0	50.0	47.5	83.0	77.0	75.0	75.0	62.6
	20	会社の現状の周知	39.5	33.0	80.0	16.5	78.0	47.0	71.0	71.0	54.4
	77	改善提案の奨励	34.5	29.0	97.0	8.0	67.0	36.0	26.0	19.0	39.6
	87	苦情の処理 <sup>4</sup>	18.5	4.9	10.5	1.2	30.0	17.0	3.0	9.0	*11.8
			34.9	28.2	59.4	18.3	64.5	44.3	43.8	43.5	42.1
9. 地位の 安定	54	解雇に対する不安	46.5	24.0	18.0	12.5	26.0	18.0	12.5	14.0	*21.4
	21	理由のない解雇の有無	71.0	60.0	85.0	74.0	41.0	38.0	19.0	49.0	54.6
	78	永年勤続の尊重	72.5	30.0	13.0	12.0	45.0	53.0	51.0	69.0	43.2
	88	変更に対する不安	69.0	15.0	24.5	7.0	73.0	29.8	10.0	27.5	*32.0
			64.8	32.3	35.1	26.4	46.3	34.7	23.1	39.9	37.8
10. 地位満足 について	55	自己の職務の重要性	60.5	13.0	21.0	32.5	71.0	64.0	35.0	55.5	44.1
	22	自己の職務の価値	19.0	17.0	23.0	45.0	45.0	59.0	84.0	81.5	46.7
	79	自己の裁量の余地	52.5	52.0	21.5	12.0	64.0	33.0	52.0	60.0	43.4
	89	給与と職務の釣合	62.0	70.0	60.0	76.5	88.0	77.0	81.0	74.0	73.6
			48.5	38.0	31.4	41.5	67.0	58.3	63.0	67.8	52.0
11. 会社との 一体感	56	永年勤続と帰属感	62.5	40.0	24.0	13.0	44.0	66.0	56.0	88.0	49.2
	23	会社に対する参加感	37.5	18.0	6.0	11.0	16.0	48.0	14.0	73.0	*27.9
	80	会社の将来についての 関心	25.5	18.0	16.0	13.0	16.0	47.0	21.5	81.0	*29.8
	90	従業員たることの誇り	18.5	8.0	8.0	14.0	13.0	58.0	19.0	54.0	*24.1
			36.0	21.0	13.5	12.8	22.3	54.8	27.6	74.0	32.8
12. 昇進向上の 機会	57	昇進の可能性	50.5	46.0	54.0	60.3	24.7	52.0	80.5	76.0	52.3
	24	昇進方法の公平さ	52.5	33.0	56.0	23.0	47.0	48.0	24.5	54.0	43.9
	81	永年勤続と手腕発揮 の機会総平均	63.0	33.0	71.0	38.5	71.0	68.0	67.0	8.0	52.4
			55.3	37.3	12.5	60.0	59.3	56.0	57.3	46.0	49.5
総 平 均			44.1	34.2	43.4	26.2	59.3	50.0	45.9	49.2	44.1

図4.

種 目 別 診 断 図

( 総 合 )

( 会 社 名 )

調 査 昭 和 年 月 日

調 査 人 員 名

- T.S ———— A.S ————
- N.R ———— D.D ————
- A.K - - - - - M.K - - - - -
- S.K - - - - -
- K.D = = = = =

