

モラール・アップ情報

— モラールアップ委員会と新情報の収集 —

足 木 圭 蔵

A study on the Morale-up Informations.

— Gathered by the Morale-up Committee —

Keizo ASHIKI

先進経営社会の労使は、労働に対する発想の転換を必要とする。個々の従業員の人間性尊重と能力発揮は、創造的経営を可能とするものである。そのためには、モラールアップ委員会の設置とモラールアップ情報の収集と活用を考えなければならないであろう。

それは、創造的モラールアップ情報による従業員の士気の高揚、従業員の適応定着化を意味する。そこにおけるモラールアップ情報は、企業にとって有機的、科学的、実務的なものであるべきである。企業・労働効率図、企業人間尊重レーダー図、従業員個人環境レーダー図の発案とその活用により、積極的な企業内のモラールアップをはかりうると考える。

I 緒言

企業の競争はいよいよ熾烈化し、企業の労働時間短縮は、従業員に就業時間内の能力発揮を、一段と要請する社会情勢となりつつある。一方、従業員は、最高の人間欲求である能力発揮の願望を抑圧されてまで、現在の企業に止って働きたくないと考えるようになった。人間労働に対して労使は、根本的に認識を改めるべき時期に入ったと考える。

企業も個人（人間）もその基底に同じ欲求と目標をもっていることは、企業経営のむつかしさの中に、前途の明るさを示すものといつてよいであろう。しかしながら、会社技術体系（企業）の高度化は、従業員意識と企業態度のうちに、産業士気（モラール）を阻害する要因がひそむのも、これまた真実である。

企業には明るさを、個人（従業員）に喜びをもたらす、創造的なモラールアップ（定着性向上）対策を、労使が真剣に研究することは、これからの経営にとってすこぶる重要といつてよい。

従業員が能力発揮をみずからおこなうためには、企業労働条件の整備が必要であるが、企業（経営者）はもちろん、従業員もその労働に発想の転換を必要としよう。

II モラールアップ委員会と新情報収集

人間として、従業員の欲求の最大のものは「己れの人間性尊重」と「仕事のほりあい（本来の仕事の満足）」であり、これらは意識調査につねにはっきりとあらわれる¹⁾、

企業（経営者）は、これらを謙虚に受留め、その内容を企業前進に大きく活用することである。そのためには、従業員参加はもちろん、従業員家族代表をも加えたモラールアップのための委員会を設立するのである²⁾。

モラールアップ委員会は、代表参加制に基づく委員会であり、その機能はモラールアップの阻害要因の情報把握、解明とその対策が第一にあげられる。第二の機能として、モラールアップの積極（推進）要因の情報を収集し、理論的に構成して企業内労使の生産性向上と分配に活用するデータを作成することである。第三に研究の成果から企業現況の把握と改善目標を樹立して、科学的に企業内能力を目的指向させることにある。

企業は阻害要因については、いわゆる従業員の定着性向上対策として取上げられているが、積極要因の情報収集については、なお研究の余地が大きいと考えられる。

III モラールアップのための真の情報収集

モラールアップ委員会の意図は、従業員が最高能力を自発的、継続的に発揮させることにある。従業員の自発的能力発揮は、離職を低めることが意識調査の結果から明らかであり³⁾、それを可能とする企業環境の整備を主眼として、企業情報を収集することも有意義であろう。たしかに、企業は自己の企業の物的精神的環境の整備に努力を傾けてきたが、従来の企業環境整備のやり方を見ると、情感的施策、弥縫的対策に終わった感が深い。

これからの環境整備のあり方は、長期的観点から企業内に創造的な施策を展開すべきと考える。そして、これらの施策の成功のためには、労使における情報収集に発

想の転換が必要となるであろう。

公害問題にみるように、資本主義は理念的再建の時期に入った。誰のために働くかの再吟味時代に入ったことから、従業員意識の流動と変転の早さは極らない。その時々従業員の正確な意識を位置づけ、それらに基づく企業施策の打出しのために、企業は真のモラルアップ情報の収集をはかり、情報資料の再認識を必要としよう。

過去の企業が行ったように、企業(経営者、経営幹部)は、人間(従業員)を単なる印象の蓄積で不適応定着従業員⁴⁾と判定するのではなく、事実情報に基づいた判断であるべきである。アクションもそれに基づいて取られるべきである。

そのためには、従業員全体に企業現況の理解と、従業員(個人)として企業環境に対する個人的反応を、系統的、有機的に事実情報として収集することが、企業の務めと考える。

その観点から真の情報としてまとめ上げてみた図表を、“企業と人間の相関レーダー図”と名づけてみたい。

IV 企業・人間レーダー図の意図

企業に存在する経営労働環境、経営への材(設備機材、人間)の投入と成果に関する情報は、企業規模が大きくなればなるほど膨大な量にのぼろう。幹部はもちろん一般従業員に、これら情報を簡潔にしかも理解しやすいように理論的に伝達し、提示することは、仲々困難である。そのため、企業は弥縫的伝達に終始していたのがその現状といえよう。

企業の特質に即した、経営と従業員の幸福(向上)に関する諸要因を、有機的・体系的に編成し、企業の労使双方に提示することは、モラル・アップ情報として最上のもものとなる。この観点から、モラル・アップ理論を組み込んだレーダー図表の作成を試みた。すなわち企業・労働効率レーダー図、企業人間尊重レーダー図、従業員個人環境レーダー図の3図である。

権威ある経営統計値、企業内モラルサーベいの値を基礎として作成されたレーダー図は、企業の現況をよく示すに足る情報である。しかも、これらレーダー図を時系列的に作成し、纏め上げてゆくと、レーダーの変形から企業の問題点の移動、その解決努力の奏功度、次期挑戦すべき労使の目標と協力点を見出すことができる。

これらは、モラルアップ委員会の討議資料としても秀れた情報となるであろう。

企業・人間レーダー図と名づける、これら3図は、生産性向上、人間性尊重の問題点解決には有力な手段となる。それは企業(労使)が、問題点に対して施策を講じた場合、必ずレーダー図の変調、変形が良好に現われる

ところにある。

経営体は生きており、モラルアップ委員会のごとき労使協調が健在であるかぎり、レーダー図による経営革新は必ず成功しよう。レーダー図のパターン変形は、早急に現われなくとも、過去の企業実験からみると、施策を講ずれば必ず現われることが確かめられている⁵⁾。反対に企業が、働く者の共感の上に、その対策を打出さなかった場合、問題点は毎期変化せず、解消しないで続いてゆくことも明らかとなっている⁶⁾。

レーダー図の質問については、集合質問法によって、より信頼性を高めるように努力したが、質問水準、尺度化には、なお研究の余地が残されている。それらの一層の解明は、後日の研究にまきたい。

1. 企業・労働効率レーダー図

経営の国際化が、企業競争をますます厳しくする。労働の国際公正基準(賃金、労働時間、作業環境)ののっとり、これからの国際経済競争に打勝つためには、労使(企業)が、その企業現況を共通の基盤の上になたて、認識し理解すべきであろう。それは個別企業において、企業効率、労働効率を高めるためには不可欠である。ここに企業・労働効率レーダー図と名づけた当図活用の意義がある。

1) 企業・労働効率レーダー図の狙い

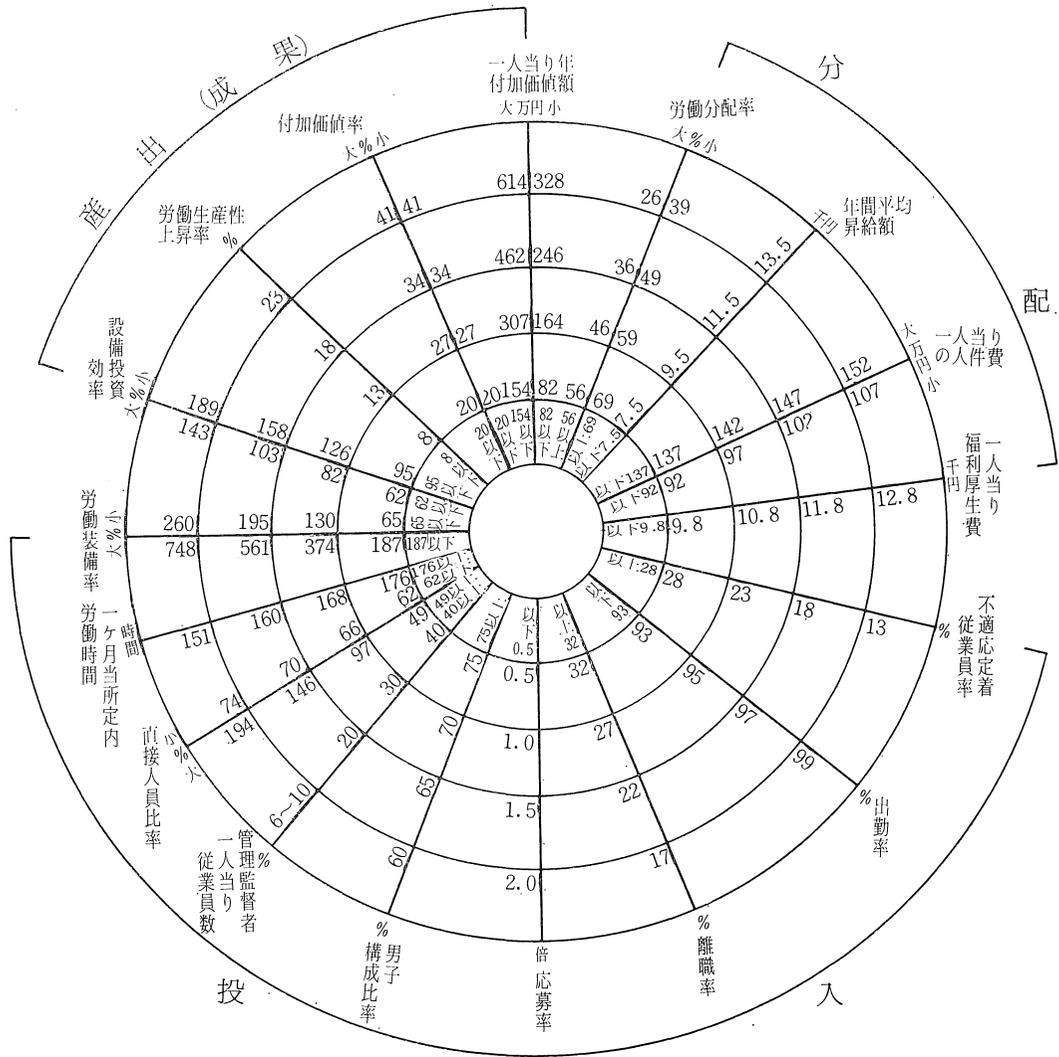
厳密にいうと、企業・労働効率レーダー図は、業種別、規模別、年度別なデータ処理でつくられる図表でないと、活用面からみる限り個別企業にとって意味をなさないであろう。個別企業は、そのレーダー図に自社値を記入し、業界における自社のレーダー・パターンを把握し、企業が、全社的な問題点を有機的に解明しようとするのである。

当図は、投入要因相互間、投入産出の関連、産出(成果)、分配の関係を解明しようとするに役立つのである。この関連性が明確にされ、企業の問題点をレーダー化(記入)した当図が、モラル・アップ委員会への情報として提出される。しかも、これはモラル・アップ資料として、自社パターンを時系列的にみてゆくと価値が大きいのである。

2) 企業労働効率レーダー図の内容

企業において最も重要な「従業員一人当たり年付加価値額」を基軸として、レーダー図は投入・産出と成果・分配の二視点から、経営、労働の必要要因を関連的に図1のように配列する。さきへのべたように、業種別に企業・労働効率を具体的(計数的)に段階的指標化することは、働く者にとって、経営の理解に一段の興味と深みを加えたと考える。

要因項目の内容は、投入では企業が従業員一人当りにいくらの設備機械を投入したか(労働装備率)、従業員



図一 企業・労伝効率レーダー図 (製造業)

注、昭和46年の政府・日銀・生産性本部のデータを中心として他年度のデータを多少援用して試作した。

の雇用，企業内労働の状況については，直接人員比率をはじめ8項目によってそれらを表現してみた。つまり，設備機械と人間労働のコンビネーションの状態を把握しようとしている。

産出(成果)は，前にものべた「従業員一人当たり年付加価値額」に関連して，企業努力の成果である付加価値率の動向，設備機械の稼働，付加価値額への反映をみる設備投資効率，年々の労働生産性(一人当たり付加価値額)の伸長をみる労働生産性上昇率をもって現わしてみた。

成果と分配の関連は企業においては密接な関係をもつ。一人当たり年付加価値額に対して労働分配(人件費)の程度をみる労働分配率，労働生産性の上昇，平均賃金額と対比する年間平均昇給額，平均賃金額と一人当たり福

利厚生費の関係など，分配面の要因として取り上げてみた。

企業における投入・産出(成果)・分配の関係を鳥瞰的，一覽的に把握しようように，内容を構成したところが当図の特徴である。

3) 企業・労働効率レーダー図の活用

業種・規模・年度別に作成された業界レーダー図に，個別企業の経営数値をあてはめると企業レーダーができるが，そのレーダーには，企業の問題点(情報)が浮彫りにされる。産出面に低い値(たとえば低い労働生産性上昇率)がでている場合は，投入面，分配面のいずれかの要因項目に，業界基準値と比較してよくない水準を示す項目(たとえば直接人員比率，不適応定着従業員率，

一人当たり福利厚生費)が、かならず現われていよう。

問題点(情報)が究明されれば、因果関係の解明に努力する緒口と真の解決への道も開かれるものである。モラルアップ委員会における当図活用は、幹部従業員教育も兼ねた有意義な情報処理となることは確実であろう。

2 企業人間尊重レーダー図

企業は、企業が必要とする人材雇用の自由をもつ。つまり、企業に有用な人材を選抜する権利をもっているといえる。したがって、雇用後は、従業員と子どもに繁栄の努力をする責任が企業にある。企業は、従業員の人間性尊重なしには成立しえない環境が確立しつつあり、それは、企業利益優先に制約を及ぼしつつある。企業利益の推進と同時に、企業は、従業員に能力発揮の満足感を味わせることが任務とされる。

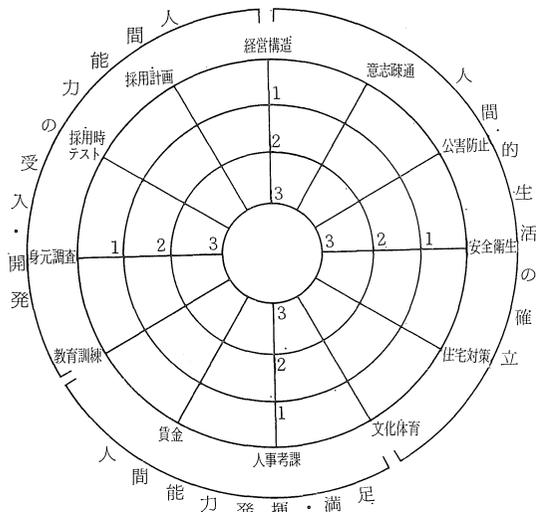


図2 企業・人間尊重レーダー図

1) 企業人間尊重レーダー図の狙い

企業の従業員に対する人間尊重は、企業の発展をも満足させるべきものであり、そこに図-2の企業の人間尊重レーダー図が発想される。これは、企業尊重と人間尊重が同一の次元に収斂するレーダー図を意図するものでもある。

企業の経営構造、従業員の職務分担を基軸とした、人間の活動の確立、企業の必要人間能力の受入・人間能力開発・発揮・満足に、企業の人間性尊重の基本理念をみる。これは、人間を単なる労働力と見ないで、企業における不可欠な必要者(Needer)とみる考え方に立つことを意味している。このことから、企業の人間尊重レーダー図は、

①企業(経営者)の経営構造の確立と、従業員の採

用、教育の態様の把握

②従業員の賃金、福利厚生、公害、意志疎通など、企業(経営者)に対する意識態様の把握

によって、企業のおかれている人間尊重の実際・認識・反省をさせうる資料となる。そこに当図の大きな意義がある。

2) 企業人間尊重レーダー図の内容

企業における人材発見は採用によって初まる。経営構造、職務分担の確立は、企業内において人材育成をもつとも効率的とする。この観点から、企業成果に結合する人間尊重は、企業の経営構造を中心として展開されてゆくべきであろう。

人間能力の受入を考える場合、企業として慎重を期すべきであり、労働力不足から安易な採用計画、採用時テスト、身元調査でよいわけではない。これらの要因をレーダー図に取り上げて展開する理由は充分にあると考える。

従業員を能力発揮させ満足させるには、必要に基づく教育訓練が有効であり、従業員がもつ賃金、人事考課、文化体育に対する満足度によって、能力発揮の程度を占うことも可能である。

企業における従業員の企業帰属意識、企業忠誠心の高さは、人間(従業員)の生理的欲求が基底に存在する。生活に対する安堵感、働く職場の意志疎通、安全衛生の配慮などの人間の生活は、企業において重要要因として人間尊重レーダー図に取り上げるゆえんである。

レーダー図の要因は、人間能力の受入、開発、人間能力の発揮・満足、人間の生活の確立の3部に纏め上げると、企業の人間尊重の現況と、企業のおこなう人間尊重に対する従業員の主観的反応を一覧することができる。前者は企業の主体的施策を示すものであり、後者は従業員の企業への信認度を示すものといつてよい。

3) 企業人間尊重レーダー図の活用

レーダー図の各要因項目は、企業における人間尊重の真の状況を把握するため、そのグレードは3段階に展開され、それぞれの段階定義は、等間隔となるように配慮してある。個別企業は段階定義に基づき、その記述水準を理解し、自社値(実績値)を該当段階にプロットし、企業における人間尊重の態様を全体的に把握する。

企業が主体的に遂行する人間尊重は、良き人材の受入と組織構造の合致を目指すのであり、一方、身元調査尊重にみる採用の慎重さは、企業防衛の立場を示すものである。

この盾の両面を企業は人間尊重理念にもつ。

従業員がもつ企業の人間尊重に対する主観的反応は、なによりも尊い。これらの把握は従業員意識調査の結果を利用して、関連的に賃金、人事考課、安全衛生など

に対する意識をプロセス的にみてゆく。そこに問題点抽出の鍵を見出しうる。問題点を詳述した情報が付された人間尊重レーダー図が、モラールアップ委員会へ提出されるのである。

3. 従業員個人環境レーダー図

従業員は、人生の最も貴重な時間帯を企業内の自己の職場で過ごす。それゆえに、職場は従業員にとって何物にもかえがたい場所である。このゆえに、企業は、従業員が人間として満足して働さざる職場環境を整備する義務がある。

職場環境は、単なる物理的、空間的職場を意味するのではなく、貴重な人生を燃焼させる心理的、社会的な職場をも指すのである。

従業員にとって満足のゆく職場環境を確立することは、企業と従業員にとって有意義である。

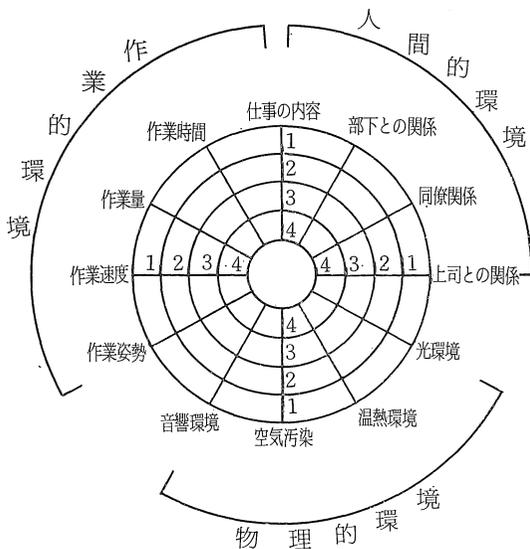


図3 従業員個人環境レーダー図

1) 従業員個人環境レーダー図の狙い

物心ともに整備された職場は、人間の能力を発揮させずにはおかない。つまり、自然に従業員が、能力を発揮したい欲求に駆られる職場づくりを意味することに外ならないのである。カッツは従業員の満足指標として、①仕事（職務）の満足、②賃金・昇進機会の満足、③自己のグループに働く誇り（満足）④企業に対する一体感（満足感）のうち、15年間の研究結果から、③の自己のグループに働く誇りが、生産性と正相関の関係をもつと証明した。グループ（小集団）の環境が、最も従業員のモラール、生産性向上に影響することを明らかにしたものである。職場は従業員集団によって成立しているが、個人、個人から成り立っていることも事実であり、集団と個人の間には強い相互作用と相互干渉が存在する。しか

も個人（従業員）は個人として、集団の中で個人の立場も堅持しようとする。このことから、職場に対する個人の意識、感覚を把握することは、従業員の心の原点を探る上に欠くことができない。

ここに、従業員職場環境レーダー図による調査という主観的反応の把握が必要となる。

2) 従業員個人環境レーダー図の内容

個々の従業員の仕事の内容を基軸として、能力開発の理念の下に、その従業員の人間の環境、作業的環境、物理的環境を取り上げ、所属するグループの誇りの基底を把握しようとするのである。

人間の環境は、仕事の内容（仕事を遂行する態様）と関連して、上司からの指導と人間関係、同僚との相互扶助の関係、部下に対する育成の関係を取り上げるのである。

作業的環境は、仕事に焦点を合わせて、月間作業時間量、一日の仕事の継続性、作業速度のコントロール度、仕事時の作業姿勢などからそれをみようとするものである。

また、物理的環境は、職場の音響・騒音の程度、空気の状態、職場の湿熱環境・光環境によって把握しようとするものである。物理的影響は、とくに個人差が大きいため、従業員の主観的反応を的確に把握しようとする要因選定に努力したのである。

3) 従業員個人環境レーダー図の活用

物的・人的組織の一員として、従業員は環境満足、不満足を味うが、それら満足、不満足の原因を図3の各要因項目で表現している。詳細に満足、不満足を知るため、各要因項目の段階は4段階区分とし、段階較差を等間隔とするように努め、従業員毎の個人環境レーダー図を作成しようとした。

当図は、個々の従業員に記入させ、一人一人の意見（反応）を把握すると同時に、彼等のレーダー図の段階数値を集計し、平均段階値を出す。そして、係、班のごとき小集団毎のレーダー図を作成して、小集団毎の意識を把握し、職場の環境レーダーを把握することもできる。そして、この環境レーダー図と個人環境レーダー図がモラールアップ委員会へ提出されることとなる。

以上のべてきた諸レーダー図（情報）は、シリーズとしてモラールアップ委員会の討議にかけられなければならない。それらの検討から、当該企業、当該職場、また従業員個人に対して、とるべき対策を具体的に打出すこととなる。ここに、人間尊重、能力発揮を真に実現する実りある対策が生まれると確信するものである。

V 結 言

モラールアップ委員会のモラールアップのための情報収集理念は、常に事実に基づき、企業における真実を尊ぶ。従業員の高い労働能力、産業士気は、企業の真実性の土壌に花を開く。企業は、従業員に不適応意識を発生させないばかりか、すべての従業員を適応従業員とするように、事実情報を収集し、それに基づくモラールアップ委員会の活動が必要となる。

企業のすべての問題点の解決は当然であるが、従業員に経営参加感をもたせ、能力発揮の喜びをより感じさせることにある。企業は、人的・物的環境の改善に科学的諸手法を活用すべきであり、企業は従業員に対する社会

的責任の意味を今一度吟味すべきでもある。

経営者は、人間（従業員）の本質をよく理解し、モラールアップ情報の重要性を認識し、システムの情報収集に力を注ぐべき時代に入ったと理解すべきであろう。

モラールアップ委員会の使命の成功・不成功は、創造的なモラールアップ情報の活用いかんにかかっており、モラールアップ委員会におけるモラールアップの討議は、人間集団管理の新しい示唆でもある。モラールアップ情報の尊重とモラールアップ委員会の活用は、真実を基礎とした創造的経営を企業に促すこととなるであろう。

参 考 文 献

- 経営の行動科学 6版 昭和46年 R・リッカート著 三隅二不二訳 ダイアモンド社
 組織の行動科学 6版 昭和46年 R・リッカート著 三隅二不二訳 ダイアモンド社
 グループ・ダイナミックス 2版2刷 昭和46年 カートライトサンダー編 三隅二不二訳 編、誠信書房
 行動科学と労務管理 5版 昭和45年 行動科学研究所編 早稲田大学出版部
 労務管理の経営学 16版 昭和46年 藻利重隆著 千倉書房
 経営管理過程論の新展開 1刷 C 昭和45年 降旗歳彦著 日本生産性本部
 労働委員会 1刷 昭和45年 山本 博著 労働旬報社

参 照 文 献

- 注 1……不適応定着従業員の研究 愛知工業大学研究報告, №6 (昭和45年) 205~206P 足木 圭蔵
 注 2……定着性向上のプロセチュア 愛知工業大学研究報告, №7 (昭和46年) 148P 足木 圭蔵
 注 3……定着性向上との対策(続) 全能連論文集 (昭和47年) 397P 足木 圭蔵
 注 4……不適応定着従業員の研究 愛知工業大学研究報告, №6 (昭和45年) 195P 足木 圭蔵
 注 5.6……T社・K社の企業・労働効率レーダー図による診断 T社・K社の診断図(昭和48年) 足木 圭蔵

表一 1 企業・労働効果レーダー要因表

レーダー要因	企業規模	段階(高→低)					レーダー数値作成の基礎	
		1	2	3	4	5	基準値	基準値の資料出所
1.一人当り年付加価値額	大	① 614	462	307	154	154	万円 308	昭和46年 日銀企業規模別経営分析
	中小	① 328	246	164	82	82	164	昭和46年 同上
2.付加価値率	大	② 41	34	27	20	20	% 27	昭和46年 同上
	中小	② 41	34	27	20	20	% 27	昭和46年 同上
3.労働生産性 上昇率(年)		③ 23	18	13	8	8	平均 13.2%	昭和40～46 日本生産性本部 季刊生産性統計
4.設備投資効率	大	② 143	103	82	62	62	% 82	昭和46年 日銀企業規模別経営分析
	中小	② 189	158	126	95	95	126	昭和46年 同上
5.労働装備率	大	① 748	561	374	187	187	万円 374	昭和46年 同上
	中小	① 260	195	130	65	65	130	昭和46年 同上
6.一ヶ月当所定内労働時間		③ 151	160	168	176	176	時間 168	昭和46年 労働省「毎月勤労統計調査」
7.直接人員比率	大	③ 194	146	97	49	49	97	昭和45年 堺経営者協会調査
	中小	74	70	66	62	62	66	(87社)
8.管理監督者一人当従業員数		③ 6～10	20	30	40	40	人 10	昭和45年 同上 労働科学研究所 大須賀哲夫研究
9.男子構成比率		③ 60	65	70	75	75	% 70	昭和46年 労働省「毎月勤労統計調査」
10.応募率		③ 20	1.5	1.0	0.5	0.5	倍 1.0	昭和44年 企業経験設定値(一般)
11.離職率		③ 17	22	27	32	32	% 27	昭和44年 労働省毎勤統計
12.出勤率		③ 99	97	95	93	93	% 95	昭和44年 企業経験値(一般)
13.不適応定着従業員率		③ 13	18	23	28	28	% 23	昭和44年 不適応定着従業員研究
14.一人当 福利厚生費		③ 12.8	11.8	10.8	9.8	9.8	千円 10.8	昭和45年 日経連「福利厚生費調査」 (足木)
15.一人当りの人件費	大	152	147	142	137	137	万円 142	昭和46年 日銀企業規模別経営分析
	中小	③ 107	102	97	92	92	97	
16.一人当年間平均昇給額		③ 13.5	11.5	9.5	7.5	7.5	千円 9.5	昭和46年 労働省労政局調査
17.労働分配率	大	③ 26	36	46	56	56	% 46	昭和46年 日銀企業規模別企業分析
	中小	③ 39	49	59	69	69	% 59	同上

注、基準値に対する比率を示す

① 200 150 100 50 50以下

② 150 125 100 75 75以下

③ その他

要因 6. 一ヶ月当り所定内労働時間

1…90%以下, 2… 95%以下

3…100% 4…105%以下 5…105%以上

表一2 企業・人間尊重レダー要因表

1. 経営構造	<ul style="list-style-type: none"> 1. 職種別な職務記述書または、それに準じたものを作成している 2. 課単位の責任権限規定書または、課業配分図程度のものである 3. 経営組織図程度で、課単位の仕事の内容を示すものはない
2. 採用計画	<ul style="list-style-type: none"> 1. IE手法を活用し、必要労働力を種別して採用計画を作成している 2. IE手法を多少利用して、採用人員決定の基礎としている 3. IE的手法を活用せず、現場・事務所の要求を基礎にして作成している程度である
3. 採用テスト (能力適性検査)	<ul style="list-style-type: none"> 1. 採用時に能力・適性検査を二種類以上クロスエクザミンして利用している 2. 採用時に能力適性検査を一種類または類似のテストを利用している 3. 採用時に能力・適性検査を利用していない
4. 身元調査	<ul style="list-style-type: none"> 1. 本人の申告、第三者調査ならびに企業にある直接調査をおこなっている 2. 本人の申告、第三者の調査によっている 3. 本人の申告によっている
5. 教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> 1. 新入社員・管理監督者・職能別教育訓練を実施している 2. 新入社員・管理監督者教育訓練を実施している 3. 新入社員教育程度はおこなっている
6. 賃金	<ul style="list-style-type: none"> 1. 賃金制度に対する従業員の不満が33%以内である 2. 賃金制度に対する従業員の不満が66%以内である 3. 賃金制度に対する従業員の不満が66%以上である
7. 人事考課	<ul style="list-style-type: none"> 1. 人事考課制度に対して従業員の不満が33%以内である 2. 人事考課制度に対して従業員の不満が66%以内である 3. 人事考課制度に対して従業員の不満が66%以上である
8. 福利厚生Ⅰ (文化体育)	<ul style="list-style-type: none"> 1. 文化体育に対して従業員の不満が33%以内である 2. 文化体育に対して従業員の不満が66%以内である 3. 文化体育に対して従業員の不満が66%以上である
9. 福利厚生Ⅱ (住宅対策)	<ul style="list-style-type: none"> 1. 企業の住宅対策に従業員の不満が33%以内である 2. 企業の住宅対策に従業員の不満が66%以内である 3. 企業の住宅対策に従業員の不満が66%以上である
10. 安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> 1. 安全衛生(作業条件における)に対する従業員の不満が33%以内である 2. 安全衛生(作業条件における)に対する従業員の不満が66%以内である 3. 安全衛生(作業条件における)に対する従業員の不満が66%以上である
11. 公害防止	<ul style="list-style-type: none"> 1. 積極的に公害物質の発生予防に手を打っている 2. 公害物質排泄の制限に努めている 3. 公害物質をごまかして排泄しようとしている
12. 意志疎通	<ul style="list-style-type: none"> 1. 企業内意志疎通の機会に対する不満が33%以内である 2. 企業内意志疎通の機会に対する不満が66%以内である 3. 企業内意志疎通の機会に対する不満が66%以上ある

表—3 従業員個人環境レーダー要因表

1. 仕事の内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 手先を意識的に動かす仕事 2. 手先の動きが前膊・上膊まで及ぶ仕事 3. 普通の動かし方で上肢の仕事 4. 普通の動かし方で全身です仕事
2. 作業時間	<ol style="list-style-type: none"> 1. 作業は所定の作業時間内で終わり、めったに残業時間はない 2. 仕事の都合で残業時間が時々ある程度ある 3. 残業時間は毎月50時間以内である 4. 残業時間は毎月50時間以上である
3. 作業量	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一日分の割当仕事は、時間中休まず進めてゆく量である 2. 仕事は、時に切れ目がおこるがほぼ継続的である 3. 時々仕事が切れて、作業待となる 4. 件事の流れがムラで、仕事の繁閑が大きい
4. 作業速度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自分の裁量で仕事のスピードを規制する 2. 一日の中で50%以下の時間を機械または仕事の割当でもって、スピードの規制を受ける 3. 一日の中で50%~75%程度の時間を、機械または仕事の割当でもってスピードの規制を受ける 4. ほとんど終日、機械、または、仕事の割当でスピードの規制を受ける
5. 作業姿勢	<ol style="list-style-type: none"> 1. 作業中の姿勢は、自然な姿勢で作業をしている 2. 仕事の関係で不自然な姿勢を時々しなければならない 3. 仕事の関係で不自然な姿勢をいつもしていなければならない 4. 時々休まなければならない程、仕事が無理な姿勢を要求する
6. 音響環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工場、事務所の扇風機の音がよくきこえてくる 2. 職場内では小さな声で話してもよく通じる 3. 職場では騒音のため大きな声を出さないと聞えない 4. 職場に一日いると、耳がガンガンする
7. 空気汚染	<ol style="list-style-type: none"> 1. 職場で働いていて空気換気が気になることはない 2. 風邪をひきやすく、職場にいと咳がよくでる 3. 職場に長くいると眼や喉が痛んでくる 4. 同じ職場の人で有機物のため職業病で退職している人がいる
8. 温熱環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 職場の空気は過しやすく快適に仕事をすすめている 2. 一日中いると、少し暑く（寒く）て、作業能率が下ってくる 3. 職業に長時間続いて入っておれない位の暑さ（寒さ）である 4. 注意していても、時々熱中症（凍傷）のような病気にかかってしまう
9. 光環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 職場は丁度よく明るくて、眼に違和感を感じることはない 2. 職場にいて、眼がまぶしかったり、ものがみにくかったりすることはない 3. 職場にいと、光のため眼がまぶしかったり、ものが見えにくかったりする 4. 仕事をしていて光のため（明るすぎ、暗すぎ）眼が痛くなることがある
10. 上司との関係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 直接上司は、私を会議などに連れ出して熱心に指導教育してくれる 2. 直接上司は、色々な場面で、私にサジェッションを与えてくれる 3. 顔を合わすと言葉をかけてくれる 4. 顔を合せても話をしたこともない
11. 同僚関係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 同じ仕事をする同僚同志では、忙しい時は、常に仕事を助け合っている 2. 同じ仕事をする同僚同志では、忙しい時は、時々、仕事を助け合っている 3. 同じ仕事をする同僚同志であるが、顔を合わせると、仕事の話をする程度である 4. 同じ仕事をする同僚であるが、顔を合わせても、話もしたくない
14. 部下関係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部下達と顔を合わせると、指導育成してやっている 2. 部下達と顔を合わせると、時々指導育成してやっている 3. 部下達と顔を合わせると、指導しなければと思う 4. 部下達と顔を合わせても、指導しようという気がおこらない