

## 労務監査の一手法としての従業員態度調査の意義の変容

野田, 博康

<https://doi.org/10.15017/2920702>

---

出版情報：経済論究. 68, pp.93-119, 1987-08-10. 九州大学大学院経済学会  
バージョン：  
権利関係：

# 労務監査の一手法としての 従業員態度調査の意義の変容

野 田 博 康

## 目 次

はじめに

第1章 D. ヨーダーによる労務監査登場の背景と理由

第2章 NRK 労務監査の登場

- 1) 登場の背景
- 2) 淡路博士の基本構想
- 3) NRK 労務監査方式の内容

第3章 NRK 労務監査の代替としての従業員態度調査

- 1) 従業員態度調査の意義
- 2) NRK従業員態度調査の特質
- 3) 態度調査表の形式と内容

おわりに

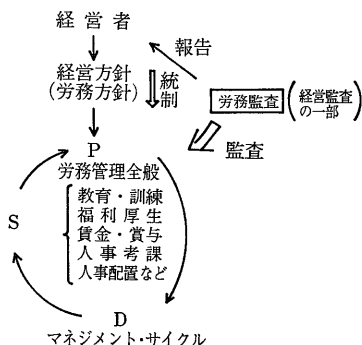
## はじめに

我国においては、現在、学界においても、実務界においてもほとんどとりあげられることがなくなった労務監査をテーマにしたのは以下の問題意識からである。労務監査とは、幾人かの論者の定義<sup>(1)</sup>を要約すると次のようになる。

「労務監査とは、経営者が監査スタッフ（内部スタッフの場合もあれば、外部スタッフの場合もある）を使って、労務管理全体の効果を測定・報告させ、労務管理の改善に役立たせるために行なう定期的事後検討である。」それは、図1のようになる。

企業が収益をあげて成長していくためには、その企業で働く全従業員が全力

図1



をあげて自己の職務に従事することが必要である。そのため経営者は、人事労務管理を通じて、従業員を絶えずそのような状態に置いておかなければならない。ここに経営者に必要な統制という職能の重要性がある。この統制とは、ヨードーによれば、「目的を達成するにあたって組織全体ないし、その一部の有効性について知り、これを評価する職能」<sup>(2)</sup>を意味する。この統制の内容は照会と測定で

あり、統制のための重要な役割を果たす手段として監査があるのである。

図1にそって説明すると、経営者は、企業目的に照らして経営方針（ここでは労務方針に限定して話を進める）をうち出す。この方針を受けて労務管理計画（P）が立てられ、それが実施（D）、評価（S）というマネジメント・サイクルで動くことになる。ここで注意しなければならないのは、ここでのマネジメント・サイクルでの（S）は、労務監査ではないということである。この（S）は、労務担当者の自己監査にしかすぎず、反省、報告制度としての意義はあるが、公正かつ客観的な実態の検討とはいえないものである。そこで図のように、経営監査の一部として労務監査を独立させ、経営者は、この報告を通して、統制という職能をより確実にするのである。

昨今、日本の経営の崩壊が言われ、日本の労使関係の特質とされている「終身雇用慣行」、「年功賃金」の大きな見直しが迫られている。そういう状況下では、人事労務管理の重要性は増す一方であり、それと連動する形で経営者の統制機能の一つとしての労務監査は不可欠となるはずである。津田真徹氏は次のように言われる。「企業の経営活動とは、カネ、モノの要素をヒトがどう利用するかということであり、企業経営の組織・管理システムが経営理論の中核に置かれねばならないと私は考える。組織・管理システムにおけるヒトの活動すべてが人事労務管理の対象になるわけではないが……日本の経営では人事労務管理が最も重要な役割を持っている。」<sup>(3)</sup>

アメリカにおいては、D・ヨルダーが現在に至るまで労務監査の重要性を主張し、今後ますます必要性が高まってくるであろうと予想しているにもかかわらず、日本においては労務監査という用語自体さえ使用されなくなってきている。労務監査は現実には、昭和30年代に、幾人かの論者にとりあげられ、又日本最初の労務監査方式として、NRK 労務監査が登場したものの、今ではその一部である NRK 従業員態度調査を残すのみとなっている。

筆者が、労務監査に関心を持ったのは、数年前、ある企業の NRK 従業員態度調査に参加したことが一つの動機となっている。第3章で NRK 従業員態度調査については詳しく述べるが、その前に第1章でヨルダーの労務監査について述べ、第2章でヨルダーの三重監査論をもとに淡路円次郎博士の指導下において日本労務研究会が作り上げた NRK 労務監査をみとめることにする。

## 第1章 D・ヨルダーによる労務監査登場の背景と理由

### 1 背景と理由

思うに、企業の生産能率向上は二つの生産力、すなわち物的生産力と人的生産力の高度化を押し進めることによって行なわれる。物的生産力の高度化が一つの飽和点に達する時、より以上の生産力に対しては人的生産力の高度化が強く要請されてくる。これは、19世紀末からアメリカにおいて能率増進運動、あるいは課業管理としての科学的管理運動としてあらわれた。賃金支払い制度の改良による能率増進運動の欠点を反省し、それを労働生産性の向上にとどまらず、経営能率の全体的向上に発展させた運動が、F. W. テーラーの科学的管理運動である。

その科学的管理法の間労働力利用における不完全さ、拙劣さから人事管理の登場を促すことになる。人事管理においては、労働科学の知識の援用により、人間労働力をより洗練して利用しうることになる。人事管理は労働者の採用、配置、教育・訓練、に始まり、企業活動のあらゆる面において種々の施策をもつことになる。

それのみにとどまらず、企業においては働らく労働者を対象として、福利厚

生、雇用の安定等に関して様々の人事管理活動が存在する。ところで、企業の自己反省つまり経営者の自己反省は、企業の発展に対する必要不可欠な条件である。経営者はその目的達成のために絶えざる反省を必要とする。特に、第2次世界大戦後、アメリカにおいて労務管理活動の有効性を検証し、評価する動きが見られるに至った。労務監査がこれである。

前述したように経営者の職能の一つに統制職能があり、この統制のために重要な役割を果たす手段として監査が存在するのである。ヨードーは、あたかも資金の使用に対して財務監査が存在し、経営活動全体に対して経営監査が存在するように、組織に人的資源を配置した成果検証のために労務監査が広く用いられるようになったという。

その他、ヨードーはアメリカで労務監査が広く行なわれるに至った理由を五つあげている。それは、次の様に整理しうる。

- (1) 経営者が現在の人事活動の効果が、必ずしも明確でないことを認識するに到ったこと。それゆえ、様々の施策、計画の評価のために使われる基準、統制を作りあげることを試みるに到った。
- (2) 労務スタッフの数が増加してきたこと。労務監査に対する関心が増大した理由は疑いもなく、労務予算が急速に増大してきたことに求められる。
- (3) 企業の現実の問題として、景気後退の時においても現在では以前と違って労務部門の規模は縮小せず、その人員は減少していない。又、労務部門の仕事も減少していない。
- (4) 人事管理者 (personnel Manager) と労務部長 (industrial relation director) は、彼らが指揮する活動の影響と重要性に対して注意を喚起するための最善の手段として年一回の監査を促進するに到った。
- (5) 現代監査の諸手続きは労務部門の成熟を示している。過去においては、労務部内活動の成果を評価する試みに対して反対があったが、現在はその成果が客観的評価可能になってきた<sup>(4)</sup>。

以上が労務監査が広く行なわれるに至った理由をなすのである。それは、根本的には企業における人事活動の重要性、その仕事量、担当人員、その予算が増加してきたため人事管理の巧拙が企業活動の成果に大なる影響を及ぼすことへの認識が生じたことに求められる。このような人事管理を効果的に行なうため

に、必要不可欠の手段として労務監査が考えられ、成立するに到ったのである。

以上の理由は、企業の内部的理由をなしていると考えられるが、ヨードーは最新版で次の七つの変化が公式の労務監査へ向かう傾向に影響を与えてきたとしている。

- (1) 経営哲学と理論の変化——特に、従業員の参加と一体化を、組織目標を達成するための重要な影響力をもつものとみなすようになってきた。
- (2) 政府の役割の変化——これは、経済的安全性を保障しようとする努力が反映するにつれて現われてきたもので、平等な雇用機会を提供し、労働者の安全や健康を保護しようとするもの。
- (3) 組合の拡大と共同決定の増加——これは、賃金・労働時間・労働条件その他経営方針に影響を与える分野についての労使双方の決定を生み出すに到った。
- (4) 労務部門への組織的効率性確保のための広範な責任。
- (5) 変化する技術の組み合わせ——はっきりと経営への批判を行なう技術・専門労働者の比率が高まると伴に、変化する技術の組み合わせは、新しい困難な経営問題を提示する。
- (6) 経済状況の変動——高インフレーション、労務費上昇、生産性の低下を伴う経済状況の変動は、それに対応するための研究や調査が必要となる。
- (7) 厳しい国際競争——これまでの国際競争によって、アメリカが初期に享受していた利益の多くは減じられてきたので、経営戦略のねり直しの原因となってきた<sup>(6)</sup>。

以上のヨードーの七つの項目を全体としてながめてみると、アメリカ産業社会における政府の役割と組合の力は、企業に強い影響力を与え、それらは企業の生産性向上を要請し、従業員の人格的尊厳、生活の安定を要請していることを理解することができる。特にアメリカの場合は、人種問題(少数民族、黒人問題等)、婦人労働などの公民権法による変化に対応するため、事実上労務監査を企業内に内在化させなければならないという理由も存すると考えられる。そういう背景のもとに経営的生産性の向上を追求しなければならないという事情は、労務監査への要請がますます増大する可能性が存在することを示唆している。

最後に、ヨードーの体系的な人的資源監査の有用なアウトライン(表1)をあげて、簡単に説明しておく。

ここでは、主要領域として、計画化、人事と能力開発、組織化、コミットメ

表 1 The Human Resource Management Audit—Areas and Levels

Major Areas	Levels and Exam ples of Audit Data		
	Level I—Results	Level 2—Programas and Procedures	Level 3—Policy
<b>I. PLANNING</b> Programming, forecasting, scheduling to meet organizational and personal needs	Personnel shortages, oversupplies, layoffs, overtime, etc.	5—year plans, network plans, cost benefit budgets, etc.	Explicit statements of intentions to provide inclusive plans for present and future human resources
<b>II. STAFFING AND DEVELOPMENT</b> Defined requirements and careers; sources, recruitment, selection, training, promotion, etc.	Recruitment times, costs; training times, costs; labor turnover, etc.	In—house and out—house training programs; guidance in careers, etc.	Let cream rise; nondiscrimination, etc.
<b>III. ORGANIZING</b> Maintenance structures for coordinating, communicating, collaborating, etc.	Feedback; reader interest; extent of informal organization; reports,	Job definitions for individuals, departments, crews, task forces; house organs, etc.	Encourage flexibility; reduce resistance to change; effective three—way communication, etc.
<b>IV. COMMITMENT</b> Individual and group motivation interest, effort, contribution	Productivity; performance norms; comparative costs, etc.	Job enlargement; wage and salary administration; morale survey; exit interviews; fringes, etc.	Gain high personal identification and job satisfaction
<b>V. ADMINISTRATION</b> Style of leadership and supervision; delegation; negotiation	Suggestion, promotions, grievances, discipline, union—management cooperation	Consultive supervision; collective bargaining; union—management committees, etc.	Style adapted to changing expectations; participative involvement; collective bargaining, etc.
<b>VI. RESEARCH AND INNOVATION</b> Experiments and theory testing in all areas	Changes, experiments, research reports; publications	R&D approach in all areas; suggestion plan, etc.	Test old and new theory; encourage creativity in management, etc.

(出典) D. Yoder, Personnel Management &amp; Industrial Relations, 1982, p.511.

ント、管理、R&D の六つに分類してある。又段階としては、第1段階—結果、第2段階—計画と手続き、第3段階—方針に、区分してある。これは、policy-plan-do-see のマネジメント・サイクルをなしている。表でこのサイクルが逆になっているのは、現状の評価（結果）から出発し、計画、施策をチェックし、policy を再検討することを意味している。

第2の方向は、いかにうまくプログラムの中に、情報と説明と目標を組み込みうるかということである。今日の監査は、初期の頃の監査よりもますます精査が必要とされ、特に基礎的目標、理念、方針の分析に多くの関心がある。それらは“何が起こったのか”と同様に“なぜ起こったのか”を評価しようとする<sup>(6)</sup>。

## 第2章 NRK 労務監査の登場

### 1) 登場の背景

我が国では戦後10年を経た頃、トップ・マネジメントの改善のために、内部監査の組織が設けられ、管理分析や経営監査の名のもとに、企業の施策や運営について科学的検討が加えられるようになった。特に統計的品質管理や原価管理など、業務管理の科学的改善はすでに軌道に乗せられていた。しかし、多くは経営組織、経理、生産業務などの合理化をめざすもので、労務管理についてはそれほどの計画的検討がなされるまでには至らなかった。又、内部監査や業務監査は大企業の中で行なわれていたが、人事労務監査については、監査人に労務管理の経験者がいないことから、ほとんど行なわれていなかったのである。

そこで日本労務研究会は、淡路円次郎博士の指導のもとに、当時アメリカの企業で実施せられてきた労務監査の方法を導入、検討しこれを我が国の産業界に適合するよう開発し、労務管理の経営内合理化手段として提供しようとしたのである。

博士はまず、昭和29年4月に「労務監査の構想」を提案し、昭和30年5月に「労務監査の問題点」につき所見を発表し、昭和29年夏からは有力会社の参加を求め、労務監査委員会を発足して、わが国産業界に適用可能な監査基準の研



究に着手した。日本労務研究会では、三重監査方式をとることとし、まず昭和30年に施策監査 (Administration Survey-A 監査) を標準化し、これを日本光学工業、精工舎、日絆薬品工業の3社に実施して、修正を加え、標準案を完成させた。引き続き、労務予算分析 (Budget Analysis-B 監査)、および労務管理効果測定 (Contribution Survey-C 監査) についても小委員会が設けられて標準化されていったのである。この後、昭和33年に「労務監査実施要領書」が作成され、35年に『労務監査ハンドブック』として完成、出版されたのである。

その経過は、次のようである。

#### NRK労務監査のできるまで

昭和29年

- ▶ 4月——『労務研究』4月号誌上に淡路○治郎稿「労務監査の構想」が発表され、この提唱を契機として労務監査の立案研究が企画されることとなった。
- ▶ 5月——研究企画と機構のための小委員会が発足、同時に関係文献の渉猟が開始された。
- ▶ 7月——労務監査委員会が正式に組織された。
- ▶ 8月～12月——文献・資料の収集ならびに翻訳を一方において引き続き行なうとともに、委員会では、A監査の施策評定項目の立案検討に努力が傾けられた。

昭和30年

- ▶ 1月——A監査の施策評定項目の第一次案の立案が終了、今日におけるA監査の施策評定項目明細書の原型ができた。
- ▶ 2月～4月——A監査の評定方法と評定手続が主として研究された。
- ▶ 5月——この時期までの研究の結果できた手案を『労務研究』5月号誌上に公表。
- ▶ 5月～7月——上記成案の実地検討を行なうため、3社においてパイロット・スタディを実施、なお、6月には別に分科組織としてB監査の小委員会が発足した。
- ▶ 8月～12月——A監査の小委員会では、パイロット・スタディの結果にもとづく方法・手続の改訂が研究された。B監査の小委員会では、資料収集と立案方向の検討が繰り返された。またそのために、わが国の労務予算制度の実態調査を実施した。

昭和31年

- ▶ 1月～2月——A監査の第二次案の立案研究に精力を傾注、そこでできたA監査案を中心に「労務監査講習会」が開催された。この機会に、併せてB監査の研究経過およびC監査の構想が発表され、NRK労務監査はほぼその全貌を明らかにしはじめた。
- ▶ 5月——上記案の概要を『労務研究』5月号誌上に発表した。

- ▶ 6月——関西において同じ講習会を開催。このころ、安全監査の研究を労務監査と併行的に行なう企画が立てられた。
- ▶ 8月——安全監査委員会が発足した。
- ▶ 9月～12月——B、C両監査、および安全（S）監査の立案研究を継続、11月にはS監査の第1回パイロット・スタディを実施した。

昭和32年

- ▶ 1月——B、C両監査の第一次案を完成。
- ▶ 5月——S監査の第2回パイロット・スタディを2社において実施。
- ▶ 6月——A監査の第三次改訂、およびB、C監査の第二次案を完成。この3つは、ようやく今日の姿に近いものになった。
- ▶ 7月～8月——S監査の立案研究に重点が置かれ、その結果、最終案としての「安全監査実施要領書」が作成され、8月に「安全監査講習会」の所でこれを世に全表するにいたった。
- ▶ 10月～12月——A、B、C監査全体についての決定案の完成が急がれ、翌年2月まで努力が繰り返して継続された。

昭和33年

- ▶ 2月——ようやく「労務監査実施要領書」が決定案として完成を見た。と同時に講習会の形でこれを一般に公表した。
- ▶ 4月——安全監査委員会の分科組織として、中小企業の安全監査委員会が新たに組織され、中小企業の安全監査の立案研究がはじまった。
- ▶ 5月～6月——中小企業の安全監査案の実施検討を7社において実施。
- ▶ 9月——「中小企業の安全監査実施要領書」を決定案として完成、これを一般に公表する運びとなった。

昭和34年

- ▶ 10月——厚生監査（W監査）の立案研究を企画、そのための委員会が発足した。その後35年3月3日まで、その研究が引き続き行なわれている。

昭和40年

- ▶ 7月～3月——計数的労務診断尺度制定委員会を設け、企業の労務管理の状況を計数的に把握、詳細な労務監査の必要性と、その方向、ポイントを示唆し得る標準的尺度を作成した。

〔注〕 労務監査体系のうち、NRK従業員態度調査は、上記とは別にこれも多大の日時と研究努力が積み重ねられて成立したのであるが、その経緯は煩を避けるため省略した。

出典『労務監査ハンドブック』日本労務研究会編

## 2) 淡路博士の基本構想

NRK 労務監査方式は、D. ヨーダーの指導にかかるミネソタ大学産業研究

所の三重監査方式 (Triple Audit) [表 2] を参考にしつつ、淡路円次郎博士が独自の基本構想をもとに開発したものである。

表 2

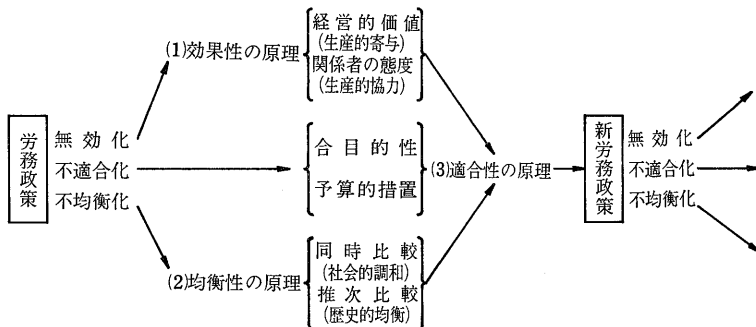
Triple Audit	Industril Relations Policies and Practices	Communi-cation	Jop Evaluation	Traning Programs	And Others
	Economic Characteristics of the Firm	Profits	Labor cost	Sales	And Others
	Employee Reactions	Attitudes	Grievances	Sociometrics	And Others

出所 D, Yoder Triple Audit of Industrial Relations, 1951.

ヨルダーは、1948年以來、労務監査の研究に着手し、もっぱら学術的興味をもって、広範な実態調査を実施した。すなわち、労使関係上の施策、企業の経済的条件又は特徴、労務政策に対する従業員の反応の三方面から広く各種産業にわたり、資料を収集・分析し、各種因子の関数的関係や時系列的動向の解明を試みている。

NRK 労務監査方式の内容については、この章の(3)で述べるが、ここでは淡路博士の労務監査における政策調整手続をみておくことにしよう。[図 2]

図 2 労務監査における政策調整手続



淡路円次郎「労務監査の原理」 p. 10.

つまり、ある時点で成立した労務政策は、しばらくすると経営状況や労使関

係，社会事情の変化につれて合目的性を失い，また施策・施設もいつしか効果を減じ，均衡を失し，適合性の欠けたものとなる。そこで再度，労務監査を実施して，改めて新しい状況に応じた政策調整が行なわれねばならない。したがって労務監査は，なるべく一定期間をおいて周期的に反復しなければ意義が薄いといえる。また，これを繰り返して諸事実を累積していくことによって，ますます評定の的確度を増すと同時に，評定技術も向上していくことになる。

### 3) NRK 労務監査方式の内容

労務監査の目的とする労務政策の計画的調整には，だいたい三つの局面（図2を参照）があり，これに応じて，労務監査の方法も三段階に区分される。これが，いわゆる三重監査方式であり，NRK 労務監査も基本的には，この方式をとっている<sup>7)</sup>。

#### (1) 労務施策監査 (Administration Survey—A 監査)

労務管理の個々の施策・施設につき，計画的に実態調査をなし，企業内の相対的必要性や具体的状況に照らして，それらの当否を評定し，「概ね満足すべき状態にあるか」，「不適當で速やかに拡充または改廃すべき状態にあるか」を検討し，さらに全体とのバランスを勘案して，「今後もそのまま継続すべきか」，「是非ともこの際改善せねばならないか」を明確に決定するものである。

#### (2) 労務予算分析 (Budget Analysis—B 監査)

労務管理費の割り当てを適性化するために，費目別に原価分析し，施策・施設の重要性和所要経費を勘案したうえ，予算割当ての当否を検討して，今後の管理効果の発揮に適合した予算の合理的再配分を行なわんとするものである。

#### (3) 労務効果調査 (Contribution Survey—C 監査)

労務政策の経営的效果の検討は，労務監査の出発点であり，帰着点でもある。このC監査は労務管理の効果面に対応したもので，労務管理の実績をいろいろな角度から測定し，有意義な諸測度の総合判断から，労務政策の実際的效果を評価するとともに，それらの測度の推移に照らし，政策の今後のあり方を察知しようとするものである。

労務監査は，原則的には，以上の三局面にわたり立案されるべきであるが，

これだけでは労務監査の所期の目的の全部を達成できぬ場合がある。このような場合に、労務管理の機能と運営の適否を評価する 局部監査方式が必要となる。たとえば、安全監査、雇用監査、厚生監査、教育訓練監査のような細部監査方式がそれである。

(2) NRK 労務監査の体系

① 監査体系の枠組

表 3 監査体系の枠組

監査方法 の範疇 監査領 域の範疇	一 般 技 法	特 殊 技 法	
	全 体 領 域	X	Z
部 分 領 域	Y	Q	← 細部監査

↑  
特殊監査

労務監査ハンドブック p. 29.

まず、監査方法として一般技法と特殊技法に分け、監査領域を全体領域と部分領域に分ける。そしてXとZに入れるべき監査方式を一般監査とよび、YとQにはいる監査方式を総称して細部監査という。またZ・Qを一括して特殊監査という。

NRK 労務監査における一般技法とは、関係資料の閲覧、関係管理者、監督者もしくは従業員とのインタビュー、および施設・設備・作業現場の実地調査の三者を情報源とし、これらの事実照査にもとづいて労務政策ならびに関係施設の有無およびその運営の適否を評定する技法をいう。

NRK 労務監査における特殊技法とは、上述した一般技法によらない、他の評価技法の総称である。例えば、蓋然性による統計分析・質問紙調査法、テスト法、ソシオメトリー法、参加観察法などがあげられる。

以上のことから、具体的に監査方式をあてはめると表 4 のようになる。

これまで日本労務研究会の手によって標準化された NRK 労務監査の標準方式は、A 監査、B 監査、C 監査、S 監査、中小企業の安全監査、NRK 従業

表4 監査方式の分類一覧表

監査技法 監査領域	一般技法	特殊技法
全体領域	労務施策監査 (A監査)	労務管理効果調査(C監査) 労務予算分析 (B監査) NRK従業員態度調査
部分領域	安全監査 (S監査) 中小企業の安全監査 { 雇用業務監査 (E監査) 福利厚生監査 (W監査) 教育訓練監査 (T監査) 給与業務監査 (P監査) etc.	{ 監督者の指導性類型の調査 労働組合運動にたいする態度調査 ソシオメトリー 参加観察 深層面接 etc.

労務監査  
ハンドブック

\* { }の部分は、標準化が NRK 法以外の観点から行なわれたもの、もしくは構想段階にとどまるもの。

員態度調査の六種類である。表4の部分領域の一般技法としてのE監査、W監査、T監査、P監査は構想されたがいつのまにか立ち消えとなっている。それどころか、現在では六種類の標準方式のうち残っているのは NRK 従業員態度調査のみとなってしまった。今後、経営環境がますます厳しくなり、人的資源の活性化が重要性をますます高まるはずであるのに NRK 労務監査が陽の目をみることなく消滅していった理由はどこにあるのであろうか。

### 第3章 NRK 労務監査の代替としての従業員態度調査

#### 1) 従業員態度調査の意義

日本労務研究会の多大の努力にもかかわらず NRK 労務監査いわゆる三重監査方式が定着しなかった大きな理由の一つに、現実の企業側のニーズに合致しなかったということが考えられる。それは、コストの問題、人材の問題、手間の問題等が存在するからである。ここに、NRK 労務監査を実質的に肩がわりするものとして NRK 従業員態度調査が登場してきたのである。

長谷川廣教授は、次のようにいわれる。「しかし、我が国の現状では、大企業でも、この“三重監査方式”を実質的に要求しているとは考えられず、その多くは、内部監査規定の中に人事監査として、労務監査が入っているのが実態であろう。とはいえ、このことは、各企業が労務監査を必要としないということの意味するものでは決してない。むしろその必要性はますます増大しているのである。問題は、それが労務監査ということによってよりも、いわゆる態度調査によって実質的に肩代わりされているという点にある。」<sup>(8)</sup>と。

ミー教授によると、従業員態度調査というのは、各々の従業員が、その職務、監督者、会社の経営幹部、及び会社方針等についてどう考えているのかを発見する一つの手段であり、それは従業員の仕事に影響を与える各種の要素に対する従業員の反応を知る手続きであるという<sup>(9)</sup>。だからそれは労務監査に欠くことのできない部分となっており、又従業員の眼から見た場合、会社の労務制度がどの程度有効であるかを示すものであるといてよい。従って全側面にわたって組織的に考案され、実施された従業員態度調査こそ、円滑度をより客観的に測定しうる合理的手段といえることができる。従業員態度調査は、一般従業員が経営、上司、同僚に対していかなる態度の状態にあるかを、各々いくつかの指標的な事項について面接あるいは質問表によって回答を求める方法であり、従業員態度の現状の傾向の数量的把握に接近しうるものであるといえる。

しかし、ここで注意しなくてはならないのは、この調査はあくまでも従業員に意識された自己の経営社会的態度の現状そのものを示すにすぎないものであって、調査自体からはなぜかかる態度が形成されたかの原因は示されず、ただ問題の直接的個所の発見が示されるのみである。例えば、経営全般との関係は比較的円滑であるが、直接上司との人間関係が円滑でないとか、その場合上司の不公平な態度に不満があるとかいうようなことである。したがって、従業員態度調査を労務監査手段として利用するにあたっては、問題を見定めて、一定の態度がいかなる原因によって生じたかをいかにして把握しうるかということを理論的に研究する必要があると筆者は考えるのである。

そこで次に、昭和59年4月、H社において NRK 従業員態度調査が行なわれたおり、筆者もそれに参加することが出来たので、NRK 従業員態度調査

とはどのようなものかその概観を述べてみることにしよう。

## 2) NRK 従業員態度調査の特質

NRK 態度調査法とは、次の三つの方法が総合された手続をいう。

- ① 質問紙による従業員態度調査
- ② 同上調査結果のフィード・バック
- ③ 特定部門もしくは特定問題についての深層診談のための面接法

### ① 質問紙法としての「NRK 従業員態度調査」

「NRK 従業員態度調査表」の特徴は、高度に標準化された質問紙法であるといわれる。標準化されているということの意味には次の4つの面がある。

- (イ) NRK 態度調査法は、シカゴ大学産業関係研究所の多年にわたる研究成果を尊重し、そこで掲げられた労使関係の14の局面を踏襲することで発足している<sup>(10)</sup>。
- (ロ) 標準化過程については、被調査者から収集された意見を、各企業で実施経験を積んだ担当者および態度調査委員会等の人々の示した批判にもとづき、語法の疑義を解消することに努めたかわり、各質問項目についての反応頻度分布、各項目間の内部相関、種目得点と当該種目内の項目得点との内部相関など、各種の統計量にもとづく項目分析が行なわれた。かくて、総得点についての信頼度は+0.921の水準が確保されている<sup>(11)</sup>。
- (ハ) 質問に対する応答の頻度や、労務管理分野別にみた応答のパターンが、わが国の一般企業を通じての平均水準と比較対照しうるものであり、またその点数が段階的に有意意味なスコアたりうように尺度化されていなければならない。

この過程については、数年毎に龐大なデータを基に尺度再構成の作業がくり返されている。今回、H企業で利用した尺度は、昭和58年新たに20万名の対象についての実績にもとづき再構成された尺度である。この尺度（パーセントイル尺度）は、上記20万名の対象をそれぞれの企業ごとに20～60名ずつのランダム・グループに分け、各グループについて得られた6,200の集団得点の分布から計算されてきたものであって、わが国内における基準としては安定度が高いものである。

- (ニ) 調査の全過程、すなわち計画、実施準備、実施ならびに回収の方式、集計・整理・採点の要領、分析・解釈・フォローアップの要領、および使用する帳票類の様式等に至るまで、すべてが所定の形式と内容を合目的に整えたものでなければならない。

日本労務研究会では、全国から寄せられた実施経験の情報を基礎として、調査の実施計画から始まって報告書作成に至るまでの全過程を、きわめて具体的で、しかも能率的・効果的な標準手続きにまとめることに成功した。



しかし、思うにこの標準質問紙は特定の事業を対象として、その事業所特有の問題やその背後関係としての経済・労働両面の特別の状況を立体的に分析することを可能にするようにはつくりえない。したがって標準質問紙の性格は、当然に広く浅いものにならざるをえないのであり、又それによって提供されるデータは問題の原因に直接迫るものではない。これが、この標準質問紙法の限界であるといえる。そこで質問紙の結果たる徴候から問題の核心や原因に迫るための方法として NRK 態度調査法の一連の構想では、資料の解釈、フィード・バック、深層面接、限定質問紙調査の併用などが考慮されている。

### ② 調査結果のフィード・バック

調査結果を徴候としてとりあげ、この徴候を通じて従業員の態度、価値観、問題の実態と原因などにまで解釈を透徹させるということは、問題の当事者以外の局外者が、データを単に表面的に観察するだけでは、とうてい達成しえないことである。そこで、問題の中心に近接しているライン管理者、監督者たちの日常の経験事実や知識をプールして、そこから解釈を行なうことが必要になる。その最も有効なやり方は、質問紙調査の結果を関係管理監督者の手元に差し戻し、これを材料として集団討議を行なうことである。

H社の場合も、調査結果を管理者の手元に差し戻し、自己分析させた上で、(1日間管理者の手元に置き、翌日の面接の際持参させる) 労務部長立ち合いのもとに、日本労務研究会の担当者が面接を行なった。筆者も3回ほど立ち合ったが、主な面接内容は担当者による従業員態度調査の質問項目14種についてのH社全体の分析・解釈及び当該管理者の管轄部門の分析・解釈であった。特に、リーダーシップの問題点について指摘が行なわれた。

### ③ 深層診断のための面接法

今回のH社においては、予算の都合上この面接は行なわれなかったため詳しい内容はわからなかったが、面接法の大まかな意味を述べてみよう。

上述した質問紙による調査は、そこで異常を発見されたケースだけについては、さらに詳しい分析を行なうために、別個の手続き、方法が適用されねばならない。この場合は、当然にサンプル調査となるので、面接法の導入が比較的容易になってくる。面接調査は、個々の従業員の要求は何か、その要求を充足

するもの、すなわち当の従業員にとって価値ありとされるものがなんであるか、又こうした従業員の価値観と作業関係の諸事態との対決の結果たるモラルはどうか、あるいは、これらの諸事実の直接・間接の原因は何かといった諸点を立体的、深層的に浮き彫りにする技術である。

### 3) 態度調査表の形式と内容

#### ① 質問紙の構成

従業員態度調査表には77の質問が印刷されているが、これらの質問は数問ずつ組み合わせると計14の種目にまとめることができるようになっている。各種目に含まれる質問番号の内訳を一覧表に示すと表5の通りである。また、各質問項目の名称を各種目

表5

別にまとめて列挙すれば、表6となる。

② 質問紙の検討  
「従業員態度調査表」の表紙の裏面には、被調査者に対する記入の手引、すなわち調査の目的、記入の仕方、質問への答え方などが記述されており、一番下段に照合事項記入欄が

種目の名称	質問番号
1 仕事の負担	1, 14, 27, 40, 65
2 職場の設備	2, , 15, 28, 41, 64, 66
3 給与	3, 29, 42, 67
4 福利厚生	4, 16, 30, 63
5 同僚との関係	17, 43, 62, 68
6 上役との関係	5, 18, 31, 44, 45, 61, 69, 70
7 幹部との関係	6, 19, 32, 46, 60, 71, 72
8 上役の行う管理	7, 20, 33, 47, 59, 73
9 幹部の行う管理	8, 21, 34, 48, 58
10 意思の疎通	9, 22, 35, 49, 57, 74
11 地位の安定	10, 23, 36, 50, 56, 75, 76
12 地位についての満足	11, 24, 37, 51, 55, 77
13 会社との一体感	12, 25, 38, 54
14 昇進・向上の機会	13, 26, 39, 52

掲げてある。この照合事項欄は、標準的なものを印刷してあるが、企業の特事情により、各社独得のものに変更も可能である。

質問は77番まであり、回答は表7のように三肢のうち必ずどれか一つの強制選択になっており、その企業独自の追加質問は、77番以降に印刷できるようになっている。

この場合は、選択式でも記述回答式でも自由である。H社の場合は、現在制度

表6 種目・項目名一覧表

種目	質問番号	質問項目名称	種目	質問番号	質問項目名称	
① 仕事の負担	1	勤務時間への不満	⑧ 上役の行う管理	7	部下の訓練への配慮	
	14	仕事の量の重圧感		20	手順や目標の明示	
	27	仕事からくる疲労		33	必要な器材の整備	
	40	仕事の退屈感		47	場当たり管理の有無	
② 職場の設備	65	時間的な圧迫感	⑨ 幹部の行う管理	59	仕事の選び方の適否	
	2	災害防止の努力		73	職責への通曉(上役)	
	15	職場設備の欠陥		8	会社の運営の適否	
	28	設備改善の努力		21	組織改善への努力	
	41	機械設備の整備		34	指示命令の明快さ	
③ 給与	42	同僚の給与との比較	⑩ 意見の疎通	48	職責への通曉(幹部)	
	67	給与と生活		58	各部門間の調整	
	3	他社の給与との比較		9	改善提案の奨励	
	29	給与の決め方		22	会社の現状の周知	
④ 福利厚生	42	同僚の給与との比較	⑪ 地位の安定	35	自分の役割りの自覚	
	67	給与と生活		49	苦情の処理	
	4	他社の福利厚生との比較		57	情報の秘匿	
⑤ 同僚との関係	16	福利厚生による受益度	⑫ 地位についての満足	74	発言の自由	
	30	福利厚生の運営		10	仕事の繁閑に対する不安	
	63	福利厚生の内容		23	理由のない解雇の有無	
	17	同僚間の相互援助		36	変更に対する不安	
⑥ 上役との関係	43	同僚中の異分子	⑬ 会社との一体感	50	永年勤続の尊重	
	62	同僚間の気持の一致		56	解雇に対する不安	
	68	同僚間の親密さ		75	解雇のさいの処理の公正さ	
	5	部下の気持の尊重		76	認められていることの自覚	
	18	成果に対する認識		⑭ 昇進向上の機会	11	社内における職場の地位
	31	監督のゆきすぎ			24	自己の職務の重要性
	44	チームワークの促進			37	自己の裁量の余地
	45	部下の意見の尊重			51	身分的な対等感
⑦ 幹部との関係	61	部下の取扱いの公平さ	⑮ 昇進方法の公正さ	55	自己の職務の意識	
	69	部下との親密さ(上役)		77	給与と職務との釣合	
	70	部下との約束の履行		12	永年勤続と帰属感	
	6	不公平をなくす努力		25	会社に対する参加感	
	19	不平上通の難易		38	会社の将来についての関心	
	32	幹部の誠意		54	従業員たることの誇り	
	46	従業員の福祉への配慮		⑯ 昇進方法の公正さ	13	永年勤続と手腕発揮の機会
60	従業員に与える親近感(幹部)	26	昇進の可能性			
71	労務管理方針の適否	39	昇進方法の公正さ			
	72	提案苦情の無視	52	進歩向上への見通し		

(注) ある単位集団につき、上記の各項目ごとにまとめられた得点を「項目得点」という。  
資料 日本労務研究会より入手

表7

従業員態度調査表よりの抜粋

1. いまの勤務時間に不服はありませんか。	あ る	な い	どちらとも いえない	20
2. 会社は、災害防止に努力していると思いますか。	している	し て い ない	どちらとも いえない	21
3. 給与は、よその会社より安いと思いますか。	安 い	安く ない	どちらとも いえない	22
4. よその会社とくらべて、あなたの会社の福利厚生はよい方だと思いますか。	よ い	よく ない	どちらとも いえない	23
5. あなたの上司は、自分の立場ばかり気にして、部下たちの気持ちを無視してはいませんか。	無 視 している	無視して い ない	どちらとも いえない	24
6. 幹部は、従業員の仕事に不公平がおきないように、できるかぎりの手を打っていると思いますか。	思 う	思わ ない	どちらとも いえない	25
7. あなたの上司は、あなたの訓練や能力向上のために、面倒をみてくれますか。	く れる	く れない	どちらとも いえない	26
8. 会社の運営は、円滑に能率的にいらっていると思いますか。	思 う	思わ ない	どちらとも いえない	27
9. 会社は、事務や作業方法の改善提案を出すように、奨励していますか。	奨励する	奨 励 し ない	どちらとも いえない	28
10. 仕事がやりきれないほど増えたり、急に暇になったりして、苦になることはありませんか。	そういう 事がある	そういう 事はない	どちらとも いえない	29
11. よその職場に比べて、自分の職場が会社から軽くみられているとは思いませんか。	思 う	思わ ない	どちらとも いえない	30
12. 永年働いていれば、だんだん会社に親しみが、わいてくると考えますか。	わ いて く る	わ いて こ ない	どちらとも いえない	31
13. いくら会社に勤続していても、自分の腕を十分にふるえるときは、やってこないと思いますか。	こ ない と 思う	く る と 思 う	どちらとも いえない	32

化されている面接制度と作戦会議に関する質問を追加した。また、最後の面には、自由意見記述欄が設けられ、被調査者が上記の77の質問に答えたあと、なお言い足りない意見があれば、ここに記述できるようになっている。

表8 NRK従業員意見調査集計用紙

集団名: \_\_\_\_\_

(男・女 役付・一般)

N(人員)= \_\_\_\_\_

(注) 項目53は集計しない。

種 目	1				2				3				4				5				6				7				8													
	項 目	1	2	3	F N	項 目	1	2	3	F N	項 目	1	2	3	F N	項 目	1	2	3	F N	項 目	1	2	3	F N	項 目	1	2	3	F N	項 目	1	2	3	F N							
1						2					3					4						5					6						7									
14						15										16						17					18						19									
27						28					29					30						31					32						33									
40						41					42											43					44															
																											45						46									
65						64										63						62					61						60									
						66					67											68					69						71									
																											70						72									
Σn						Σn					Σn					Σn						Σn					Σn						Σn									
∕						∕					∕					∕						∕					∕						∕									
	9				10				11				12				13				14				〔追加質問用〕				T.M.L 士気の総合水準													
項 目	1	2	3	F N	項 目	1	2	3	F N	項 目	1	2	3	F N	項 目	1	2	3	F N	項 目	1	2	3	F N	項 目	1	2	3	F N	項 目	1	2	3	F N	種目平均得点記入欄							
8						9					10					11					12					13										1		8				
21						22					23					24					25					26										2		9				
34						35					36					37					38					39										3		10				
48						49					50					51					52					53											4		11			
58						57					56					55					54					53											5		12			
						74					75																										6		13			
																77																					7		14			
Σn						Σn					Σn					Σn						Σn					Σn												T・M・L = $\frac{\Sigma n \text{の総計}}{76N} \times 100$			
∕						∕					∕					∕						∕					∕															

### ③ 従業員態度調査得点集計用紙

回答が終わったら調査表は、封印されて日本労務研究会へ送られ、そこでホールソート・カードかマーク・カードに転記される。ついで、当該グループの反応をカードの分類基準（例えば、男女別、年齢別、学歴別、職場別など）に従って類別し、その志気水準を算出するために、表8の「従業員態度得点集計用紙」を用いる。まず、所属の欄に調査単位集団名を記入し、その人数を記載したら、男女・現業・非現業などの照合事項をチェックする。集計用紙の上欄、1、2、3、の各欄には、「態度調査表」の77問についての三肢応答欄に対応する各々の反応頻度をそのまま記入する。各種目欄の $\Sigma n$ 欄には、これらの実数を書き込む。なお、各項目右隅のF・N%欄は、項目別棒グラフを作成する際に使用される。各種目末段の赤枠で囲まれた部分に種目別得点 $\frac{\Sigma n}{Nn}$ が記入される。これらが診断図に記載される数値であり、この数値を14の種目全部について算出し、これをパーセンタイル尺度上に転記することによって診断図が完成される。

### ④ 診断図

「パーセンタイル診断図」には、表9の種目についての診断図と、表10の項目についての診断図の二種類がある。これらはいずれも全産業レベルと比較して、当の事業組織がどの程度の100分位に位置するかを示す尺度となるものであり、全体用のほかに女子用、役付用に数値が標準化されている。

もう一つ、「項目別棒グラフ診断図」というものがある。(表11) これはある種目の中でも、どの様な項目に、好意、非好意の回答が分布しているかを知る必要がある場合に有効な手段となるものである。パーセンタイル診断図には、「意見調査集計用紙」の中の種目得点（種目別平均得点）すなわち好意的な反応のみが記載されるので、被調査者の非好意的応答及び不回答がどのくらいあるかということは、この診断書からは察知しえない。

そこで、この欠点を補うために考案されたのが、この「項目別棒グラフ診断図」である。各項目ごとに各々好意的回答、非好意的回答、不回答の割合を「集計用紙」から転記し（各項目の下段%の欄が、このグラフ作成のための集計欄である）、この棒グラフに図示すれば、各々の分布を知ることができる。

表 9 種目別診断図(全体用)

事業所名 \_\_\_\_\_ 調査年月日 \_\_\_\_\_  
 集 団 名 \_\_\_\_\_ 凡 例 \_\_\_\_\_ 調査人員 \_\_\_\_\_

種 目	評定尺度					非 常 に 低 い					低 い					普 通					高 い					非 常 に 高 い				
	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99			
1 仕事の負担	13.5						26.4					32.5		38.0		44.0		49.0		57.5					67.6					
		16.1		18.7				28.6				34.3		39.8		45.8		50.7							63.7		70.4			
			17.5	19.7			23.9		30.7			36.2		41.9		47.4				53.5					65.4		76.1			
2 職場の設備	9.2						19.1					26.0		31.2		36.0		44.2		55.0					65.0					
		11.0		13.0				21.5				27.8		32.8		38.8		47.2							61.1		67.7			
			12.1	13.7			16.4		23.9			29.7		34.3		41.5				50.5					62.9		74.0			
3 給 与	5.7						15.8					20.7		24.4		28.4		33.4		40.8					49.5					
		7.6		10.1				17.5				21.9		25.7		29.8		35.4							45.8		51.9			
			9.0	10.9			13.9		19.3			23.2		27.1		31.5		38.0							47.5		55.0			
4 福利厚生	0.4						5.3					8.7		13.0		19.2		27.2		38.4					49.5					
		0.7		1.5				6.4				9.9		14.6		21.9		29.7							45.0		53.0			
			1.1	1.8			3.6		7.6			11.4		16.8		24.7		33.5							47.2		57.1			
5 同僚との関係	33.4						49.5					55.0		58.8		62.5		66.4		72.9					81.0					
		37.6		41.7				51.4				56.3		60.1		63.7		68.1							78.0		82.8			
			39.8	43.1			47.3		53.2			57.6		61.3		64.9		69.8							79.4		85.6			
6 上役との関係	18.3						35.2					40.8		45.4		50.5		56.1		63.8					73.2					
		21.4		25.7				37.1				42.3		47.1		52.3		58.3							69.4		75.7			
			23.7	27.3			32.4		39.0			43.8		48.8		54.1		60.5							71.1		79.0			
7 幹部との関係	6.6						17.2					22.4		26.6		30.4		35.0		42.6					50.4					
		8.4		10.8				19.1				23.9		27.9		31.9		36.9							47.6		53.2			
			9.7	11.7			14.8		20.8			25.4		29.1		33.5		30.4							48.9		57.9			
8 上役の行う管理	16.7						34.1					39.4		43.8		48.4		53.9		61.2					69.1					
		20.5		24.3				36.0				40.9		45.3		50.0		56.0							66.2		71.3			
			22.6	25.8			31.1		37.1			42.4		46.8		51.9		58.3							67.5		75.0			
9 幹部の行う管理	9.0						19.3					23.7		27.9		32.3		37.5		45.3					53.7					
		10.9		13.7				20.8				25.1		29.4		33.7		39.7							50.4		56.2			
			12.0	13.7			17.0		22.2			26.5		30.8		35.2		42.4							51.9		61.2			
10 意思の疎通	21.2						31.5					35.9		39.3		42.8		47.0		52.6					58.4					
		23.2		26.0				33.2				37.0		40.4		44.0		48.8							56.2		59.6			
			24.7	27.0			29.7		34.8			38.2		41.6		45.2		50.6							57.2		61.9			
11 地位の安定	18.7						32.5					36.9		40.6		43.7		47.3		52.1					58.9					
		21.1		24.3				34.2				38.2		41.6		44.7		48.6							55.9		61.0			
			22.9	25.6			30.2		35.7			39.4		42.6		46.0		49.9							57.3		64.6			
12 地位についての満足	21.9						36.8					42.3		46.4		49.9		53.5		59.0					64.0					
		24.7		28.5				39.0				43.7		47.5		51.1		54.8							62.3		64.9			
			26.8	30.0			34.2		40.8			45.2		48.7		52.3		56.4							63.1		68.8			
13 会社との一体感	21.5						37.7					45.6		51.1		56.0		61.1		68.1					76.2					
		24.7		28.2				40.7				47.4		52.7		57.6		63.3							72.8		78.9			
			26.6	29.6			34.4		43.2			49.3		54.4		59.3		65.3							74.3		84.0			
14 昇進・向上の機会	6.8						17.7					22.8		26.9		30.5		34.1		40.2					46.2					
		9.0		11.4				19.7				24.3		28.1		31.7		35.4							43.8		48.0			
			10.4	12.3			15.5		21.3			25.6		29.3		32.9									44.9		51.8			
士気の総合水準	20.4						31.0					34.7		37.8		40.8		44.0		48.8					56.5					
		22.2		25.1				32.2				35.8		38.8		41.9		45.1							53.4		58.7			
			23.7	26.1			29.6		33.5			36.8		39.7		42.9		46.4							54.7		61.5			

診断図の見方：ここに示されている目盛は日本の産業において働く人々の態度水準をあらわす尺度である。各種目上における得点の位置を上の評定尺度に照合し、例えば65点であれば、それより低い得点の他社従業員集団が65%それより高い得点の従業員集団が35%いるということを示す。





表11 種目1 仕事への負担  
(線の説明)

棒グラフ診断図

項目別の題名	パーセント	好意的回答と不定答と非好意的回答の占める割合									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	% 100
1 勤務時間への不満	( ) ( )										( ) ( )
14 仕事の量の重圧感	( ) ( )										( ) ( )
27 仕事から来る疲労	( ) ( )										( ) ( )
40 仕事の退屈感	( ) ( )										( ) ( )
65 時間的な圧迫感	( ) ( )										( ) ( )

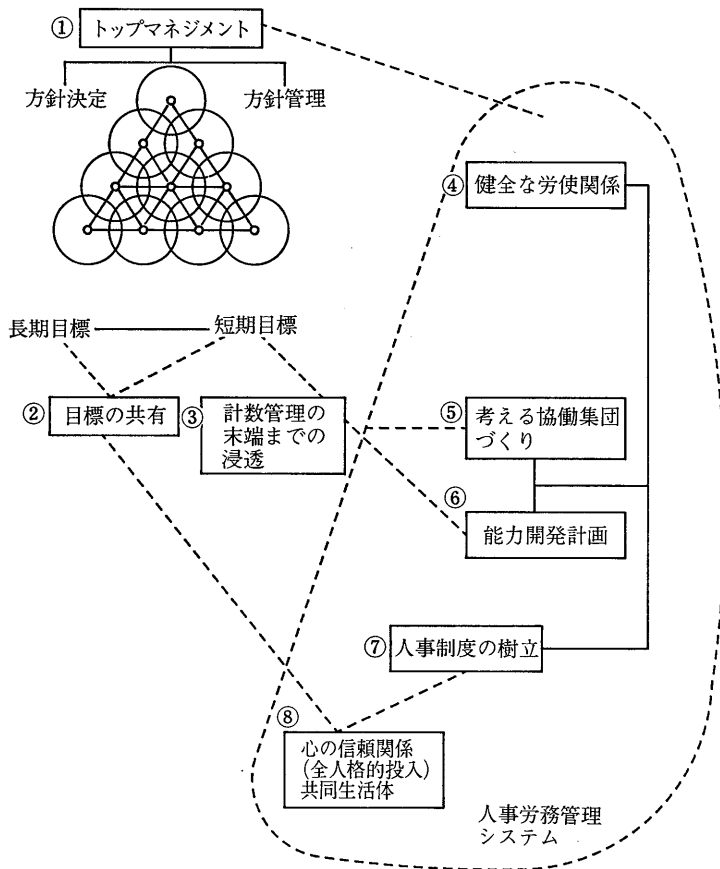
(注) 括弧内の数字は、左側が好意的回答、右側が非好意的回答それぞれのパーセントを示す。

### おわりに

今後、日本の経営は国際環境や市場環境の変化を受けて、ますます厳しいものになってくる。この中で、経営戦略、経営計画の立案・作成・実践が重要となり、これには人事労務管理システムから発する人事戦略、人事計画を必ず伴わなければならない。そして、この人事労務管理システムの効果性を高めるためには、労務監査機能が当然必要とされるはずである。この論文ではその労務監査機能が、従業員態度調査によって充分果たされうのではないかと考えた。これを理論付けるために津田氏の論理を借用することにする。

経営の経営資源の中核は、組織・管理システムであり、経営活動に従事する経営内の人々は組織・管理システムを通じて活動する<sup>(12)</sup>。そこで日本の経営をみても、図2で示されるように、8つの管理要素で成り立っており、そのうちの5つの要素(図3の④～⑧)によって、人事労務管理システムが形成される。そしてこの人事労務管理は図4で示す体系で編成されるとする。津田氏は次のように言う。『人事労務管理の中核は「人事制度」であり、この「人

図3 日本の経営の管理運営要素

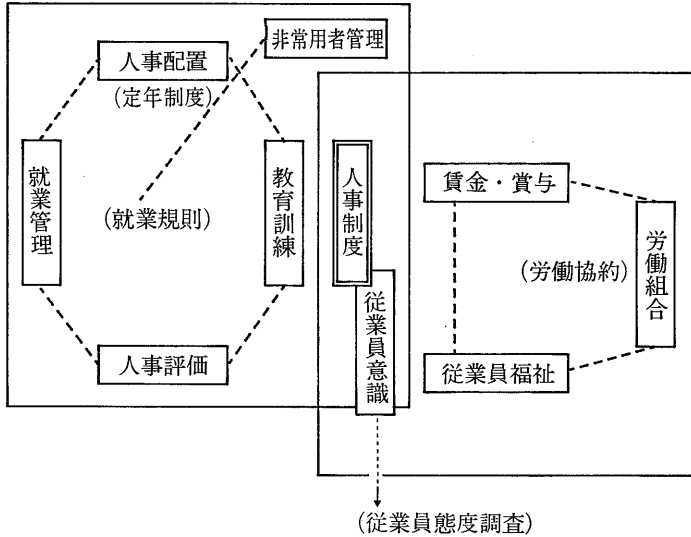


津田真澄「日本の経営の人事戦略」p. 100

事制度」および人事労務管理の全体系は、全従業員に支持されねばならない。「従業員意識」が「人事制度」の裏側に位置づけられているのは、支持の重要性を認識するからである』<sup>(13)</sup> と。

トップ・マネジメントは、この「従業員意識」を知ることによって、いっそうの人事労務管理の深化を図ることができ、より有効な統制職能を十分に発揮できるはずである。この従業員意識を知る手段として、労務監査の一手法である従業員態度調査が位置づけることができる。

図 4 人事労務管理の体系



しかし、思うに資本主義的経営の目的は資本の蓄積、つまり利潤極大化のための経済性や能率の追求にあるため、従業員意識調査という監査手段が、「現状の経済性や能率を妨げているものの排除」となり、その対応として労働者個人や担当者の責任追求という問題に転化する可能性があるといえる。この解決は、労務監査が本来、トップ・マネジメントの自己反省の機能をもつものであるならば、これを武器にした、津田氏が言うところの『経営道』の追求にかかるであろう。氏は次のように言う。「トップ・マネジメントは経営目標の設定・明示、目標達成のための方針の決定・明示、方針管理の最高責任にある。経営目標の構成要素としては一つには競争目標の設定があり、もう一つは、社会との関係、企業経営、トップ・マネジメント自身の、三者についての役割と意義の追求であり、これを『経営道』の追求と定義することができる。」この『経営道』を経営者が真に追求しようとするれば、従業員態度調査は単なる現状認識するための手段にとどまらず、あるべき日本の経営を人事労務管理を通じて、実現していくための有効な武器となるであろう。

注

- (1) O. Tead & H. C. Metcalf, *personnel Administration*, 1933, p. 267.  
D. Yoder, *Personnel Management & Industrial Relation*, 1956, p. 810.  
淡路円次郎「労務監査の原理」『労務研究』第9巻第5号, 昭和30年5月, 5頁。  
森 五郎「労務監査の原理」『三田学会雑誌』昭和35年5月, 33頁。  
津田真激『新訂労務管理』ミネルヴァ書房, 昭和50年, 180頁。
- (2) D. Yoder, *Personnel Principle and Policies*, 1959, p. 310.
- (3) 津田真激「日本的経営の人事戦略」同文館, 昭和62年, 114頁。
- (4) D. Yoder, *Personnel Principle and Policies*, 1959, p. 572
- (5) D. Yoder, *Personnel Management & Industrial Relations*, 1982, p. 506.
- (6) *Ibid*, p. 512.
- (7) 淡路円次郎「労務監査の構想」『労務研究』昭和29年4月。
- (8) 長谷川廣『現代労務管理制度論』青木書店, 1971, 231頁。
- (9) J. F. Mee, *Personnel Hand book*, 1951, p. 1079.
- (10) 筆者が日本労務研究会の担当者に聞いた話によると, この理論構造が我が国の労使関係構造についても妥当するか否かの点については, 各々の種目別得点間および質問項目間の内部相関値マトリックスがつくられ, 重因子分析も行なわれ, この構造は基本的には我が国の労使関係のもとでも, その妥当性が一応保証されたということである。
- (11) 毎年データが蓄積され, 昭和57年4月の時点で, すでに380万を超えるデータ量である。(昭和59年3月, 日本労務協会の話)
- (12) 津田真激「日本的経営の人事戦略」同文館, 昭和62年, 98頁。
- (13) 同上, 115頁。