

「最近の従業員調査と企業調査の傾向と課題」



東京大学社会科学研究所・特任研究員 おおき えいち 大木 栄一 氏

2012年10月17日、労働調査協議会では第16回労働調査セミナーを開催しました。

本号では、当日の講演から標記の内容を掲載します（文責は事務局）。

はじめに

本日は、私の経験をもとに、これまでの「調査」における変化と、最近の動向についてお話をしたいと思います。最近の調査としては、私も参加しました東京大学社会科学研究所（佐藤博樹東京大学教授、佐野嘉秀法政大学准教授）が実施した『小売業の職場マネジメントに関するアンケート調査』をご紹介します。加えて、最近の調査事情や調査での注意点とともに、調査で大切にしてもらいたいことについてもお話します。

1. 最近の調査事情

最近の調査の動向

最近の調査の傾向について、まず、良い面の変化からお話します。ひとつは、技術革新にともなう利便性の向上です。エクセルも含めてさまざまな統計分析ツールが登場し、統計分析がそれまでより非常に簡単に出来るようになりました。30年ぐらい前の話になりますが、私が学生だった頃は、大型のコンピュータにパンチ入力したデータを入れて、結果が出るまでに半日、あるいは1日かかっていた。その頃は複雑な分析をするのは大変難しかったのですが、IT化の進展に伴って、

今はエクセルを使えば、パソコン上で回帰分析などが行えるようになりました。統計分析が簡単にできるようになったことにより、調査分析も少しずつ変わってきたと思います。

分析ツールの利便性向上という「良い」変化の一方で、近年、調査をとりまく環境は厳しくなっています。特に、個人調査は個人情報保護法などの影響を受け、調査の実施自体が難しい状況になりつつあり、調査対象者に選ばれても、調査には協力したくないという人が増加しているように思います。総務省統計局が5年に一度行っている「国勢調査」では、調査の回数を重ねるごとに回収率が低下しています。また、調査票に記入してもらえたとしても、設問に対して正しい回答をしない人もいるので、日本全体の状況を正確に把握することが徐々に難しくなっているのです。

また、組織調査をとりまく状況もあまり良くありません。組織調査のひとつである従業員調査は、はじめに企業に調査依頼をしてから、従業員の方たちに回答をしてもらいます。従業員調査を実施する上で問題となるのは、調査を依頼する側と企業との間の「信頼関係」です。両者に信頼関係がないと、実施は困難になってしまいます。したがって、飛び込みで従業員調査を依頼せざるを得ない場合には、企業から協力を得ること自体が難しく、仮に企業からの協力が得られたとしても、“調査への回答は業務”といった強い規制が働かない限り、従業員から回答を得るのはなかなか大変です。

最近、インターネット上では、ブログやツイッ

ターなどをまめに公開している人もたくさんいますが、その反面で、個人情報を出したくないという人たちも多くなっているように感じます。そうになると、調査協力を得ることは簡単なことではなくなります。回収率をみるとその傾向は顕著にあらわれています。今から20年くらい前であれば、国の関係機関が実施する調査では回収率が40～45%というのもそれほどめずらしくありませんでした。ところが最近の調査は、回収率が15%を超えればいい方です。大学や民間の専門機関が企業に対して調査を行うとなると、回収率は軒並み10%を切ってしまう、回収率が3～5%程度といった調査も少なくありません。また、企業調査の場合、従業員規模でも回収率は変わってきます。なかでも、従業員規模100人以下の小さい企業と、1,000人以上の大企業の回収率は特に低い傾向があります。従業員が少ない企業は、以前から忙しくて回答できないことが多く、回収率は低くなる傾向がありました。一方、1,000人以上の大企業でも、企業の統治構造が複雑になってきたために、回収率が低下しています。例えば、持株会社方式を採用しているある企業に高齢者の活用についての調査票が配布されたとします。しかし、傘下の企業をまとめている統括会社は高齢者の活用に関わる制度設計は行っても、実際の高齢者活用（運用）は、配布された企業ではなく、傘下の会社に任せているといったケースがあります。その場合、調査票を受け取った担当者は、どこまで回答すればいいのかを考えなければなりませんし、正確に回答するには傘下の会社に確認をとらなければなりません。つまり、調査に回答することが非常に面倒になってきているのです。会社としても、回答する場合には正確さを意識しますから、結局、「うちの会社は統治機構が複雑だから回答できない」となってしまうのです。従業員規模が大きくなればなるほど企業の統治構造は複雑化しますから、3,000人～5,000人規模の企業となると、さらに回収率は低くなってしまいます。

また、10年ぐらい前の大企業の人事部門には、10年、20年と長年にわたって人事・労務を経験してきた課長や部長がいたものです。しかし最近では、営業には10年いたけれど、人事・労務は1年しか経験していないという人が人事課長になるケースも出てきました。経験の浅い人事課長・部長は短期間で会社の細部にわたるところまで理解することが難しいため、部下が答えた回答結果が本当に正しいかどうかを判断出来ないこともあるでしょうから、そうになると、「今回は回答しないでおこう」ということになってしまいます。こうしたことも回収率を引き下げる要因となっています。ですから、人事部を対象とした企業調査では、300人～999人ぐらいの規模の、世間で中堅企業といわれるような層の企業の回答がどうしても多くなるのです。

モニター調査のメリット、デメリット

調査の実施が難しくなりつつある状況のなかで、“モニター会社”が登場しました。このモニター会社とは、「積極的にアンケートに回答してもいいですよ」という人たち（モニター）を集めて調査サンプルを提供する会社のことです。モニターを利用した調査では、モニター会社に登録している人がアンケートに回答します。モニター会社は登録しているモニターに対して、アンケートに回答するごとにポイントを付与するなどの特典を設け、できるだけ多くのサンプルを獲得できるような仕組みを作っています。

モニターを対象にしたアンケート調査は企業や労働組合経由で実施する調査と比べて、回収率の高さが特徴です。ただし、「回収率が高い」といっても「100%」ということはありません。だいたい6～7割ぐらいだと思います。そのほかにも、企業や組合を経由して従業員に依頼する調査に比べて、“本音レベル”の結果が出やすいという面もあります。一般的な傾向として、日本で働いている人たちは組織（会社）経由で調査を依頼され

ると、「もしかしたら自分の回答を組織（会社）が見ているのではないか」と思う人たちも多くなります。そのため、組織に対する設問では緩やかな評価であったり、中立的な回答が多くなりますが、モニター調査の場合には「誰かにみられる」という心配もないので、厳しい評価が出やすくなるのです。

ちなみに、調査の回答の傾向を国別に比較した研究では、「そう思う」「ある程度そう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「全くそう思わない」といった5段階の選択肢を用意した場合、日本人の回答は「どちらともいえない」に集まる傾向があることがわかっています。一方、先進諸国のなかでもアメリカ人は、「そう思う」か「そう思わない」かのどちらかに回答が集まりやすいそうです。調査を行う側としては、意見や考え方がはっきりしていた方が分析しやすいですから、私が日本で調査を行うときは、「どちらともいえない」といった選択肢をわざと外すこともあります。

また、モニター調査は、普通のアンケートの調査票よりも設問数を多くできるといったメリットもあります。一般的（郵送調査等）な個人調査では、見開き6ページ、最大でも8ページぐらいで、設問数は20問から多くても40問程度です。モニター調査の場合は、設問数は60問から多くなると80問でも可能です。ただし、モニター調査でも、さすがに設問数が多すぎると回答する人の負担が大きくなるので、50問～60問ぐらいが妥当だといわれています。さらに、モニター調査では無回答を減らすことができます。なぜなら、モニター調査はウェブに掲載された調査票を使うことが多く、選択肢に「不明」とか「わからない」などの項目が設けられている場合を除けば、回答をしないと次の設問に答えられないように設定してあるからです。

モニター調査には、回収率が高いこと、本音に近い回答を引き出せること、たくさんの設問ができること、無回答を減らせることなどのメリットがある反面で、調査回答者の「なりすまし」が起りやすいというデメリットもあります。例えば、

女性を対象としたアンケートに、男性が女性になりすまして回答するケースもあります。モニター会社は「なりすまし」を排除するため、モニターのメンテナンスを行ったり、モニターをいれかえたりして対応を行っています。さらに、モニターが正しく回答しているかどうかを確認するために、設問のすべてについて、同じ番号を回答したモニターの回答をサンプルから排除したり、調査開始時点から早い回答のモニターの何件かをサンプルから排除する等の工夫も行っていきます。

このほかに、モニター全体の「母集団」の代表性についても留意が必要です。同じ設問で調査をしたとしても、モニター調査の結果とモニター以外を対象とした調査では、結果はかなり異なります。正確なデータを得るためには、設問に的確に回答できる対象者を選ばなければなりません。たとえば、日本人全体の意識を把握するために行われている「世論調査」は、代表性の問題からモニター調査には向いていないといわれています。調査環境が厳しくなるなかで、世論調査は協力を得にくく、そのうえモニター調査にも不向きですから、今後、世論の動きを正確に把握することはますます困難になると言わざるを得ません。これに対して、ある特定の個人を対象として調査を行う場合については、モニター調査は有効です。モニター調査では対象の選定を容易に行うことができます。そのため、以前は調査に協力してくれる企業に調査対象者の選定をお願いしていたのですが、モニター会社を使うことによってその手間を省くことができるので、企業の負担を軽減することもできます。ちなみに、モニターを使った調査に向いているのは、主にマーケティングの分野といわれています。

パネル調査

ここで、「パネル調査」についてお話しをしておきます。パネル調査とは、特定の対象者を何年かごとに調査し、長期間にわたって継続的に変化

をみるような調査のことをいいます。例えば、アメリカでは、双子を対象としたパネル調査があるのですが、この調査では、誕生から一生を終えるまで、何年かごとに調査を行い、定点的な結果を積み重ねることで、双子が一生のうちでどのような行動をとるのかについて調べています。最近になって、日本でも大学や研究機関などでパネル調査が行われるようになってきましたが、これまでは、アメリカでより多くの実証が積み重ねられてきました。アメリカという国は実験が大好きで、個人を3年後、5年後と追いかける調査を数多く行っています。これらの調査では、個人の意識の変化や人生の決断、例えば就職や離職（失業）、再就職の状況などその人のキャリアパスを調査時点ごとに追いかけることで、人々の行動が社会にどう影響していくのか、個人が有益な選択を行うために社会における改善点はどのようなものなのかを明らかにするために実施されています。ただし、1,000人を対象にパネル調査を開始しても、回答者は3年後には800人、5年後には500人とだんだん減ってきてしまいます。これがパネル調査の限界です。そうはいつても、ある一時点をとって、「たとえば、この年齢のこの時期にはこうした意思決定や行動をとる傾向がある」ということを明らかにするには有用な調査であるといえるでしょう。

2. 調査を行う際の注意点

数字の記入

以前から、数字の記入は空欄が多いといわれていますが、数字を回答してもらってもそれが本当に正しいのか、つまり「信頼性」の問題が指摘されてきました。例えば、厚生労働省が職業安定所を通して行う事業所（企業）調査では、誤った数字が記入されていると想定された場合には、職業安定所の職員が企業に電話をして数字の確認をしています。私が調査票を設計する場合には、こうした手間を省くために、最近では、なるべく回答を

選択肢にして、該当する項目を選んでもらうなどの工夫をしています。

例えば、今期の売り上げと3年前の売り上げを比較したいとき、①今期の売上額と3年前の売上額を数字で記入してもらおう。または、②今の売上が3年前と比べてどのように変化したと思うのかを「上がった」、「やや上がった」、「変わらない」、「やや下がった」、「下がった」の選択肢を作り、あてはまるものを選んでもらう、といった方法が考えられます。

無回答や回答に間違いが少ないのは圧倒的に②のような意識をたずねた設問です。では、なぜ①は不正確な回答になってしまうのでしょうか。実際に売上額を数値で正確に記入するためには、台帳を引っ張り出し、それを参照して、間違えないように記入しなければなりません。そして、よくあるのが数字の桁間違いです。たとえば、3年前の売上額が300,000,000（3億）円なのに、今期は30,000,000（3千万）円と記入されているので、「これはおかしいな」と思い、会社に問い合わせると、やはり3億円の間違いだったというようなこともあります。つまり、数字を記入する設問は、信頼性という観点から問題が生じやすいので、確認作業がどうしても多く発生してしまうのです。

数字よりも意識の方が扱いやすいことは集計でも言えることです。例えば、売上が伸びている企業における高齢者の人数の増減について、集計をとるとします。この場合、クロス軸、つまり表側には意識をたずねた設問をもってきたほうが、より明確な回答の傾向を把握することができます。なぜなら、先ほど説明したように、数字記入の場合、その信頼性の問題から、傾向をうまく表せないからです。従業員調査や組合員調査を例にとると、「職場の満足度を100としたら、今の満足度はいくつですか」と設問した場合、「120%」や「200%」と記入する人がいます。そのほかにも、50.28%というように細かい数字を書いてくる人もいます。一方で、「～割」というように大まか

な記入もあります。正確な記入を促そうとして、「小数点は四捨五入してください」「パーセントで記入して下さい」と注意書きを調査票に付記したとしても、回答する側は選択肢に注目しがちで基本的には設問文やそれに付随する文章を読んでもくれません。できるだけ注意書きを読んでもらうためには、注意書きを選択肢の近く配置するなどの工夫も必要になります。また、分析の段階で記入してもらった数字に、80～100%は「満足」というように数字の解釈と意味づけを行います。こうした処理をしても、数字に信頼性の問題がある以上は結果を読み取るのは難しくなります。したがって、「満足している」「満足していない」など選択肢を用意して回答してもらおうほうが、回答者には簡単ですし、調査をする側にとっても扱いやすくなるわけです。

意識と実態のギャップ

意識をたずねた選択肢を選んでもらうほうが、数字を書いてもらうよりもはっきりとした結果を得られることを逆手にとって、政策的な意図が含まれている調査では戦略的に意識を問うこともあります。組合の調査でも、例えば「単身赴任の問題を解決したい」という政策的な目的がある場合には、調査の設問を設定するに際して、数値にして聞くよりも意識にして聞く方がより適切でしょう。ただし、ここで注意してほしいのは、意識調査というのはあくまでも意識なので、現状を正確に把握していないケースがあることです。これを理解せずに調査をしてしまうと、誤った解釈をしてしまい、調査の利用自体が危ういものになりかねません。例えば、「貴社では、女性活用が進んでいるか」という設問に対して、「大いに進んでいる」を選択した会社でも、男女の勤続年数に開きが生じているという結果が出ることもあります。このケースでは、回答者の意識では「進んでいる」と思っている、女性の勤続年数が男性よりも短いので、実際には「女性活用が進んでいる」

とは言い難いのです。特に、男女の賃金格差の問題や女性の活用・登用の話になると、現実と意識のギャップの差がかなり大きくなることがあります。回答者が多くの場合、男性であることもその一因だと思います。意識と実態のズレを確認したいときには、意識と実態の両方を聞くのが有効ですが、現状を正確に把握したいときには、客観的なデータを数字から得るほうが適切でしょう。

3. 最近の調査から

『小売業の職場マネジメントに関するアンケート調査』より

次に、東京大学社会科学研究所が2012年2月に実施した『小売業の職場マネジメントに関するアンケート調査』をご紹介します。この調査は、小売業で人材育成を担当している売場管理者を対象に、非正規社員の活用や能力開発について、その実態を明らかにすることを目的に行いました。一般的には、小売業には、コンビニエンスストアから車両小売業（カーディーラー）まで幅広く含まれていますが、「百貨店やスーパー」と「コンビニと車両小売業」では売場の性質がかなり異なりますので、この調査ではコンビニと車両小売業は除外して、かつ、従業員数30人以上の企業に限定しました。また、特定の調査対象を選ぶ必要がありましたから、モニター会社を利用して売り場管理者1,578名に調査票を配布、825人から回答を得ました。回収率は52.3%でした。

はじめに会社と従業員との関係について全体の結果を確認してみましよう。表1にあるように、[賃金を得るために雇われているだけの関係である]や[愛社精神が強い]など11の設問について、「そう思う」から「そう思わない」までの5段階の選択肢を用意してそれぞれに1つずつ回答してもらいました。「そう思う」と「ある程度そう思う」の合計（「そう思う計」）の比率が最も高かったのは[技能（能力や知識）を高めるのは自分の

責任である]という設問で、8割を占めています。ここ最近“能力開発は各自の責任で行われるべき”ということが世間ではいわれていますが、調査ではそうした傾向が顕著に示されています。この他に「そう思う計」が多いのは、[技能（能力や知識）を身につける場である]や[賃金を得るために雇われているだけの関係である]で、これ

らは半数を占めており、会社からみればかなり厳しい結果といえるでしょう。一方で、[会社のことを信頼している]については「そう思う計」と「どちらともいえない」がそれぞれ3割程度、[自分達も努力すれば社長になることができると思う]では「そう思う計」は1割強にとどまりま

表1 会社と自分との関係についての見方 (N=825名)

(単位：%)

	そう思う —計—	そう思う	ある程度 そう思う	どちらとも いえない	あまり そう 思わない	全く そう 思わない	そう 思わない —計—
賃金を得るため雇われているだけの関係である	51.5	13.0	38.5	23.4	23.0	2.1	25.1
技能（能力や知識）を身につける場である	59.0	10.7	48.4	25.1	13.2	2.7	15.9
会社のために私生活を多少犠牲にすることもやむを得ない	48.3	5.5	42.8	23.4	19.6	8.7	28.3
自分達も努力すれば社長になることができる	13.7	3.6	10.1	15.2	24.5	46.7	71.2
努力していれば会社はやがて報いてくれる	23.4	3.2	20.2	27.5	29.8	19.3	49.1
会社に忠誠をつくせば雇用は保障される	23.4	3.0	20.4	30.7	26.3	19.6	45.9
会社の一員であるという意識が強い	48.6	7.5	41.1	31.0	14.2	6.2	20.4
会社のことを信頼している	33.7	4.6	29.1	32.1	21.7	12.5	34.2
技能（能力や知識）を高めるのは自分の責任である	79.6	26.7	53.0	17.5	2.3	0.6	2.9
他に良い会社があれば今の会社をやめたい	47.4	22.2	25.2	34.5	12.6	5.5	18.1
愛社精神が強い	27.6	4.6	23.0	38.7	20.5	13.2	33.7

(資料出所) 佐藤博樹・大木栄一・小林徹・坂爪洋美・佐野嘉秀・島貫智行・松浦民恵 (2012) 『企業の外部人材の活用と戦略的人的資源管理』(日本学術振興会科学研究費補助金【基盤研究(B)】研究成果報告書【課題番号: 22330110】)

※報告書の全文を東京大学社会科学研究所の下記のアドレスから入手することができます。

<http://web.iss.u-tokyo.ac.jp/jinzai/output4.htm>

因子分析

ここでは、調査で行った分析手法の一つである因子分析のやり方を説明し、調査結果についてもお示しします。因子分析とは、意識調査で設問項目が多い場合に、似たような設問をグループごとにまとめる分析手法をいいます。IT技術の革新で統計ソフトも発達していますので、因子分析も簡単にできるようになりました。因子分析では何回か分析を行ってみて、そのなかから最も適切と考えられる結果を用います。このときにおかしな動きをする変数をあえて外すことがあります。因子分析の結果を示した表2では、11個あった設問

が10個に減っています。表1には「会社のために私生活を多少犠牲にすることもやむを得ない」という項目がありますが、表2では除かれています。これは、この設問が因子分析では統計的にうまくグルーピングできず、除外されたことを意味しています。

因子分析は統計分析といっても、かなり恣意的です。もともと意識というのは、実態からは多少なりともズレがありますし、数字に比べて正確ではないので、グルーピングにもあいまいさが残ります。あいまいさの回避という点から、経済学の分野では因子分析を行う研究者は少ない傾向にあ

ります。これに対して、心理学や社会学では意識を重んじる風潮があるので、因子分析を用いた研究が散見されます。経営学でも、企業や職場、働く人々を分析する上で、役に立つものは何でも

使っていこう、という考え方から因子分析を使います。つまり、因子分析が良い、悪いではなく、学問のアイデンティティーによって考え方は異なり、分析手法も様々だということです。

表2 会社と従業員個人との関係の因子分析（回転後の成分行列）（N=825名）

項目	第1因子	第2因子	第3因子	
努力していれば会社はやがて報いてくれる	0.922	0.311	0.117	
会社に忠誠をつくせば雇用は保障される	0.589	0.262	0.153	
自分達も努力すれば社長になることができる	0.491	0.097	0.042	
他に良い会社があれば今の会社をやめたい	-0.082	-0.728	0.122	
愛社精神が強い	0.374	0.610	0.307	
会社のことを信頼している	0.476	0.610	0.340	
賃金を得るため雇われているだけの関係である	-0.212	-0.503	-0.053	
会社の一員であるという意識が強い	0.367	0.490	0.410	
技能(能力や知識)を高めるのは自分の責任である	-0.014	-0.044	0.511	
技能(能力や知識)を身につける場である	0.206	0.136	0.385	
初期の固有値	合計	2.033	1.962	0.844
	分散の%	20.329	19.625	8.437
	累積%	20.329	39.954	48.391
	努力すれば報われる関係	信頼の関係	能力開発は自己責任の関係	

注) 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。因子負荷量0.4以上のみを採用する。

(資料出所) 表2から表9までの表の出所はすべて表1と同じ

因子分析を行うと、それぞれ第一因子、第二因子、第三因子とグルーピングされます。それぞれの項目に値がつけられており、この値は大体0.3～0.5以上で有意とされています。第一因子をみると、「努力していれば会社はやがて報いてくれる」(0.92)、「会社に忠誠を尽くせば雇用は保障される」(0.59)、「自分達も努力すれば社長になることができる」(0.49)がグルーピングされています。

次に第二因子をみると、「他に良い会社があれば今の会社をやめたい」では値がマイナスになっています。これは「他に良い会社があっても今の会社はやめない」という意味で、同じように値がマイナスになっている「賃金を得るために雇われているだけの関係である」についても「賃金を得るために雇われているだけの関係ではない」と解釈できます。これらの設問のマイナスをプラスと読み替えて、値が0.4以上の項目群から第二のグループが形成されています。第三因子は、能力開発に関して「技能(能力や知識)を高めるのは自

分の責任である」と「技能(能力や知識)を身につける場である」がグルーピングされています。グループ分けされた項目の内容から、第一因子を「努力すれば報われる関係」、第二因子を「信頼の関係」、第三因子を「能力開発は自己責任の関係」というように命名すれば、因子分析の完成です。

非階層クラスター分析

さらに、因子分析によって分けられた3つのグループでは使い勝手が良くない場合に、「非階層クラスター分析」を用いると、因子分析をもとに最終的なタイプ分けをすることもできます。クラスターとは、「集団」や「群れ」という意味で、クラスター分析では、対象のなかから、類似したデータを集めてAタイプ、Bタイプ、Cタイプ、Dタイプ、Eタイプといったようにグループ分けをする、といったイメージです。現在では統計ソフトが発達していますので、何度か分析をかけるだけで、いくつにグルーピングがするのが妥当か

を簡単に割り出すことができます。

表3は、会社と従業員との関係について非階層クラスター分析の結果を示しています。クラスターIは、第一因子「努力すれば報われる関係」、第二因子「信頼の関係」、第三因子「能力開発は自己責任の関係」すべてにおいてマイナスです。この意味は、努力すれば報われる関係でもない、信頼の関係でもない、能力開発は自己責任の関係でもない、という人たちのグループです。ここで「なぜ因子分析でグルーピングした因子を再びグルーピングできるのか」という疑問が生まれてくると思います。表2の下段に「累積%」という表示があり、第一因子は20.329%となっています。つまり、これは第一因子にグルーピングされる人は全体の2割を占めるということを示しています。第二因子には、全体の19.625%がグルーピングされるので、第一因子と第二因子を合計すると、39.954%がこの層に含まれることとなります。第三因子では、8.437%がグルーピングされるので、第一因子から第三因子に全体の48.39%、つまり約半分をグルーピングしたことになります。したがって、残り半分はこれらと関係ないグループの人たちで占められています。残り半分の人も含めて、サンプル全てをグルーピングすることで、再

グルーピングが可能になります。

再びタイプ分けを行った表3では、第一因子と第二因子、第三因子にも該当しないクラスターI「努力なし・信頼なし・能力開発は自己責任ではない関係」（いわば、賃金を得るためだけに雇われている関係）が104名で抽出されたことが示されています。次に、第一因子には該当するが、第二因子と第三因子には該当しないクラスターII「努力すれば報われる関係」が192名です。第一因子、第二因子、第三因子全てに該当しているクラスターIII「努力あり・信頼あり・能力開発は自己責任の関係」は203名です。続いて、第三因子には該当するが、第一因子と第二因子には含まれないクラスターIV「能力開発は自己責任の関係」が187名、第一因子には含まれないが、これ以外が該当するクラスターV「信頼あり・能力開発は自己責任の関係」が139名となっています。以上のように、仮に825名を5つのグループに分けると、それぞれ100~200名程度に分けられますが、このグループの数はさらに細かくすることも可能です。このケースでは825件のサンプルから最小100人~最大250名を1つのグループとして分けることが適切であると判断しました。

表3 会社と従業員個人との関係の非階層クラスター分析 (N=825名)

	クラスターI (104名)	クラスターII (192名)	クラスターIII (203名)	クラスターIV (187名)	クラスターV (139名)
	努力なし・信頼なし・能力開発は自己責任ではない関係	努力すれば報われる関係	努力あり・信頼あり・能力開発は自己責任の関係	能力開発は自己責任の関係	信頼あり・能力開発は自己責任の関係
第一因子:努力すれば報われる関係	-0.5965413	0.8542168	0.8087590	-0.6874144	-0.9899347
第二因子:信頼の関係	-0.1419163	-0.1761280	0.6009753	-0.9697137	0.7763621
第三因子:能力開発は自己責任の関係	-0.9677904	-0.3702834	0.4871421	0.1022672	0.3865526

注1)「努力なし・信頼なし・能力開発は自己責任ではない関係」とは、たとえば、賃金を得るために雇われているだけの関係等を表している。

注2)「努力なし・信頼なし・能力開発は自己責任ではない関係」と、「努力あり・信頼あり・能力開発は自己責任の関係」は「努力・信頼・能力開発ではない関係」と、「努力あり・信頼あり・能力開発は自己責任の関係」は「努力・信頼・能力開発の関係」と略す。

ここで注意しなければならないのは、分析をする人によって、解釈が変わるということです。例えば、調査の経験が少ない若い研究者の中には、世の中の状況からかけ離れたタイプ分けをして分析をしてしまうこともあります。アンケート調査を実施する前に、ヒアリング調査等を行うなどして、現場の状況を見てからタイプ分けをするのが理想です。現場を知っている人がタイプ分けをすれば、現場の実態に即したグループのタイプ分けができると思います。今回の調査でも、小売業の売場管理者の取り組みが実態とズレが生じていないかを、サービス・流通連合の組合役員に意見を聞きながら、調査票を作成・分析等を行いました。ただ単に統計ソフトで分析をかけると、統計的には正しいとしても現状とは全くかけ離れたタイプが出てしまうことがあるので、注意しながら分析をする必要があります。

さらに、5つのグループをクロス軸にして、職場における現在の立場や職位との関係をもたものが表4です。結論からいえば、5つのタイプはかなりばらついており、それぞれの立場によって、会社との関係はさまざまであることが示されています。

現在の立場について全体の結果をみると、「店長・店長補佐」32.7%、「複数の売場を統括する

管理者」5.5%、「売場管理者」21.2%、「売場管理者を補佐する役職」7.8%、「売場の一部分の管理担当者・リーダー」16.6%、「売場でメンバーを指導している」16.2%となっています。これをクラスター別にみると、クラスターⅠ、つまり“会社とは賃金を得るために雇われているだけの関係”というグループに属している104人のうちの4割が店長・店長補佐のクラスであるという結果です。一方で、クラスターⅢの“努力すれば報われる、信頼している、能力開発（自己責任）である関係”（203名）のうち、店長・補佐は35.5%です。つまり、特定の立場と意識が確実に一致しているわけではないということがわかります。店長・店長補佐クラスでも、賃金を得るためだけに雇われている関係とと思っている人が4割いるという結果を会社の人事部に説明すれば、かなりショックを受けるでしょう。店長や店長補佐が会社のことを全く信頼しておらず、コミットしていない状態であるということは、おそらく人事政策がうまくいっていないのだと思います。現在の役職についても同様の傾向が読み取れます。例えば、課長クラス（人事評価をしている）層でも、“賃金を得るための雇われているだけの関係”と回答した割合は1割を占めています。

表4 従業員の勤務先の特性と会社と従業員の関係

	件数 (名)	現在の立場(単位:%)						現在の役職位(単位:%)				
		店長・店長補佐	複数の売場を統括する管理者	売場管理者	売場管理者を補佐する役職	売場の一部分の管理担当者・リーダー	売場でメンバーを指導している	課長クラス(人事評価をしている)	課長クラス(人事評価をしていない)	係長・主任クラス(人事評価をしている)	係長・主任クラス(人事評価をしていない)	いずれでもない
I 努力・信頼・能力開発(自己責任)ではない関係	104	39.4	4.8	19.2	10.6	13.5	12.5	11.5	4.8	30.8	26.0	26.9
II 努力すれば報われる関係	192	35.4	6.8	19.3	3.6	12.0	22.9	12.0	3.6	27.6	22.9	33.9
III 努力・信頼・能力開発(自己責任)の関係	203	35.5	6.4	19.7	11.8	13.8	12.8	10.8	3.4	29.1	21.2	35.5
IV 能力開発は自己責任の関係	187	25.7	3.7	24.6	4.3	25.7	16.0	3.2	1.6	33.2	22.5	39.6
V 信頼あり・能力開発は自己責任の関係	139	29.5	5.0	23.0	10.1	17.3	15.1	12.9	5.0	30.9	20.9	30.2
全体	825	32.7	5.5	21.2	7.8	16.6	16.2	9.8	3.5	30.2	22.4	34.1

会社・従業員間の信頼と能力開発の関係

表5はこの調査の重要なテーマの1つである「能力開発」について5つのグループ別にみたものです。ここでは、これまでの能力開発について「とても役立っている」(6点)から「行った(受けた)ことがない」(1点)の6段階で得点化しています。表頭の項目は点数が高いほど、能力開発に役立っているということになります。「上司からの助言や指導」についてみると、最も得点が高い層は、クラスターⅢ“努力・信頼・能力開発は自己責任の関係”で、5.11点です。一方、最も得点が高いのは、クラスターⅠの“賃金を得るためだけに雇われている関係”の人たち(4.24

点)です。クラスターⅣ“能力開発は自己責任の関係”をみると、「上司からの助言や指導」は4.38点となっており、それほど高い点数ではありません。しかし、これに信頼関係が加わったクラスターⅤ“信頼あり・能力開発は自己責任の関係”の得点は4.88点で、クラスターⅢに次いで高い点数となります。この結果からいえることは、個人と会社との間に信頼関係がないと、たとえ会社側が能力開発をしたとしても評価は低くなる、ということです。つまり、会社と従業員との間に信頼関係がないと、能力開発の自己責任化を進めることは難しいことが示されているのです。

表5 類型ごとにみたこれまでの能力開発行動の評価

(単位:点)

	件数 (名)	上司からの 助言 や指導	同僚からの 助言 や指導	実際の 仕事経 験	後輩や 部下を指 導する経 験	会社主 催の研 修への 参加	専門書 やビジネ ス書など の購読	顧客から の意見 や助言	社外の 人との交 流	大学や 専修・専 門学校な どの教育 機関での 学習	社外での 講演やセ ミナーへ の参加
I 努力・信頼・能力開発 (自己責任)ではない関係	104	4.24	4.29	4.99	4.63	3.89	3.80	4.47	3.83	2.87	2.85
II 努力すれば報われる関係	192	4.70	4.59	5.04	4.76	4.21	4.22	4.52	4.30	3.58	3.73
III 努力・信頼・能力開発 (自己責任)の関係	203	5.11	4.93	5.46	5.13	4.73	4.46	5.02	4.55	3.43	3.76
IV 能力開発は自己責任の 関係	187	4.38	4.44	5.44	4.99	3.94	4.06	4.76	4.12	2.68	2.88
V 信頼あり・能力開発は 自己責任の関係	139	4.88	4.69	5.37	5.04	4.50	4.35	4.86	4.24	2.90	3.32
全体	825	4.70	4.62	5.28	4.93	4.29	4.21	4.75	4.25	3.13	3.36

注) 得点は「とても役立っている」×6点+「ある程度役立っている」×5点+「どちらともいえない」×4点+「あまり役立っていない」×3点+「全く役立っていない」×2点+「行った(受けた)ことがない」×1点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出している。

表6は、5つのグループ別に、非正規社員の仕事や職場に関する不満や要望を把握するための取り組み状況をみています。クラスターⅣ“能力開発は自己責任の関係”では、「非正規社員と定期的な面談の機会を設けている」という回答は、33.3%にとどまり、他の層に比べ低くなっています。クラスターⅠの“賃金を得るためだけに雇われている関係”の人たちも38.6%と低いので、能

力開発は自己責任だと思っている人は、非正規社員に対しても能力開発の取り組みを行っていないことが明らかになっています。ここでも、さきほどの結果と同じように、会社への信頼があるクラスターⅤでは42.6%と比率は10ポイントが上がります。能力開発は自己責任ではあるけれど、従業員にとって役立つものにするためには会社への信頼感を高めることが必要であると言えそうです。

表6 類型ごとにみた売場管理者の売場メンバー（非正社員）の

仕事や職場に関する不満や要望を把握するための取り組み状況（複数回答）

（単位：％）

	件数 (名)	日頃から積極的に非正社員に声をかけている	出来るだけ売場に出非正社員と会う様にして	非正社員と定期的な面談の機会を設けている	契約更新時の面談の際に意見を聞いている	仕事の振り分けの際に意見を聞いている	朝礼・昼礼やミーティング時に意見を聞いている	非正社員が意見をしやすい雰囲気を作っている	非正社員が意見をしやすい雰囲気を作っている	非正社員が意見をしやすい雰囲気を作っている	職場環境や業務改善活動に非正社員を参加させている	懇親会やイベントへの参加を非正社員に呼びかけている	人事担当者から情報を得ている	労働組合から情報を得ている	特に非正社員の要望を把握する取り組みはない
I 努力・信頼・能力開発（自己責任）ではない関係	104	65.6	52.1	38.6	42.7	49.0	49.0	50.0	13.5	20.8	27.1	18.8	15.6	3.1	
II 努力すれば報われる関係	192	70.6	50.3	42.3	47.2	59.5	58.9	54.6	24.5	37.4	38.7	27.0	23.9	6.7	
III 努力・信頼・能力開発（自己責任）の関係	203	77.9	69.6	55.8	62.4	70.7	67.4	71.3	27.1	52.5	56.9	33.1	35.9	2.8	
IV 能力開発は自己責任の関係	187	73.3	61.8	33.3	44.8	47.9	57.0	49.1	12.7	29.1	41.8	23.0	12.7	9.1	
V 信頼あり・能力開発は自己責任の関係	139	77.5	66.7	42.6	54.3	70.5	64.3	62.8	20.9	38.8	47.3	18.6	21.7	2.3	
全体	825	73.6	60.8	43.2	51.1	60.2	60.2	58.3	20.4	37.3	43.9	25.1	22.9	2.8	

注) 選択肢の「その他」は該当がないため記載していない。

表7では、人材育成がうまくいっているか、またメンバーの技能（能力や知識）のばらつきがどの程度小さいかについて、5つのグループ別に「かなりよい」（5点）から「かなりわるい」（1点）の5段階で得点化しています。まず、人材育成がうまくいっているかをみると、クラスターIV “能力開発は自己責任の関係”の得点は3.13点ですが、これに会社への信頼が加わったクラスター

Vは3.28点で、クラスターIVを上回っています。メンバーの技能のばらつきについても同様の傾向があり、クラスターIV “能力開発は自己責任の関係”は2.81点ですが、クラスターVは2.95点に上がっています。ここでも、会社と従業員との信頼関係が、能力開発に影響することが示されています。

表7 類型ごとにみた売場での人材育成の状況

（単位：％）

	件数 (名)	よい —計—	かなり よい	やや よい	どちらとも いえない	やや わるい	かなり わるい	わるい —計—	得点	
人材育成の 良好さ	I 努力・信頼・能力開発（自己責任）ではない関係	104	28.9	1.0	27.9	48.1	21.2	1.9	23.1	3.05
	II 努力すれば報われる関係	192	40.1	4.2	35.9	51.6	7.8	0.5	8.3	3.35
	III 努力・信頼・能力開発（自己責任）の関係	203	65.0	11.8	53.2	29.6	3.9	1.5	5.4	3.70
	IV 能力開発は自己責任の関係	187	35.2	5.3	29.9	40.1	21.4	3.2	24.6	3.13
	V 信頼あり・能力開発は自己責任の関係	139	40.3	5.8	34.5	43.9	13.7	2.2	15.9	3.28
	全体	825	43.8	6.2	37.6	41.8	12.6	1.8	14.4	3.34
メンバーの技能 (能力や知識) のバラツキの 小ささ	I 努力・信頼・能力開発（自己責任）ではない関係	104	16.3	1.9	14.4	51.9	27.9	3.8	31.7	2.83
	II 努力すれば報われる関係	192	36.0	4.2	31.8	45.8	15.6	2.6	18.2	3.19
	III 努力・信頼・能力開発（自己責任）の関係	203	43.9	9.4	34.5	37.4	17.2	1.5	18.7	3.33
	IV 能力開発は自己責任の関係	187	26.2	3.2	23.0	32.6	34.2	7.0	41.2	2.81
	V 信頼あり・能力開発は自己責任の関係	139	30.9	1.4	29.5	36.0	28.8	4.3	33.1	2.95
	全体	825	32.4	4.5	27.9	39.9	24.0	3.8	27.8	3.05

注) 得点は「かなりよい」×5点+「ややよい」×4点+「どちらともいえない」×3点+「ややわるい」×2点+「わるい」×1点とし、その総和を「件数」の回答数で除して算出している。

表8では、5つのグループ別に今後のキャリアへの希望をみています。クラスターⅢの努力・信頼・能力開発すべてがある層では「販売部門の管理者として歩みたい」が4割以上を占めて、他のグループを上回っています。クラスターⅣ「能力開発は自己責任の関係」層では、「企画・経理等の仕事に進みたい」という専門職志向が2割と他

の層に比べ多くなっています。会社への信頼があるクラスターⅤでは、「販売部門の管理者として歩みたい」は4割弱とクラスターⅢに次いで高い比率となっています。将来のキャリアについても、やはり会社との信頼関係が影響を及ぼすことが明らかです。

表8 類型ごとにみた今後のキャリアの希望

(単位：%)

	件数 (名)	販売部門の 管理者として 歩みたい	販売のエ キスパー トとして 歩みたい	バイ ヤー・買 付等の 仕事に進 みたい	企画・経 理等の 仕事に進 みたい	現状のま ま仕事を して行き たい	その他	とくに考 えていな い
I 努力・信頼・能力開発(自己責任)ではない関係	104	23.1	12.5	15.4	14.4	9.6	5.8	19.2
II 努力すれば報われる関係	192	31.8	16.1	13.5	12.0	8.3	2.6	15.6
III 努力・信頼・能力開発(自己責任)の関係	203	43.8	13.3	11.8	12.3	8.9	2.5	7.4
IV 能力開発は自己責任の関係	187	20.3	11.2	14.4	21.4	11.2	6.4	15.0
V 信頼あり・能力開発は自己責任の関係	139	35.3	13.7	9.4	10.8	8.6	5.0	17.3
全体	825	31.6	13.5	12.8	14.3	9.3	4.2	14.2

最後に、どんな人が会社のことを信頼しているのかについて、会社との信頼関係の有無をキーワードにみていきます(表9)。「正社員の人数を決める際に売場の意見が反映されている」かどうかの回答([よくあてはまる]から[全くあてはまらない]の5段階)別に、会社と自分との関係について「会社のことを信頼している」かを尋ねた

設問をクロスし、得点化しました。

「全くあてはまらない」(職場の意見が反映されていない)層では得点は2.58点と最も低くなっていますが、意見が反映されていると考える層ほど得点は上昇し、「よくあてはまる」層では3.84点と最も高くなっています。つまり、管理している職場の正社員数に関して、会社側に意見が通っ

表9 どのような者が「会社のことを信頼しているのか」

(単位：%)

		会社と自分との関係について—会社のことを信頼している								
		件数 (名)	思う —計—	そう思う	ある程度 そう思う	どちらとも いえない	あまりそ う思わな い	全くそ う思わな い	思わない —計—	得点
正社員の人数を決める際に売場の意見が反映されている	よくあてはまる	31	74.2	32.3	41.9	9.7	9.7	6.5	16.2	3.84
	ある程度あてはまる	126	42.8	9.5	33.3	29.4	16.7	11.1	27.8	3.13
	どちらともいえない	166	35.5	1.8	33.7	39.2	21.1	4.2	25.3	3.08
	あまりあてはまらない	220	28.7	2.3	26.4	40.9	21.8	8.6	30.4	2.92
	全くあてはまらない	246	27.2	2.0	25.2	23.2	28.0	21.5	49.5	2.58
	全体	825	33.7	4.6	29.1	32.1	21.7	12.5	34.2	2.92

注1) 得点は「そう思う」×5点+「ある程度そう思う」×4点+「どちらともいえない」×3点+「あまりそう思わない」×2点+「思わない」×1点としその総和を「件数」の回答数で除して算出している。

注2) 正社員の人数を決める際に売場の意見が反映されているに関しては「わからない」(36件)は記載していない。

ているかどうかによって会社への信頼関係が大きく変わることがわかります。要員の問題はどこの職場でも共通して難しい課題です。組合も会社側に対して要員問題について発言していると思います。職場の発言が会社にどれだけ聞いてもらえるかによって会社との信頼関係が築かれる、つまり、この背景には組合の力も大きいと思います。人材育成は会社の経営にかかわる事項でもありますが、組合として職場の意見（人材育成については、職場の要員問題と関係づけながら）をきちんと会社に伝えていくことが非常に重要であることが調査結果からも読み取れます。

おわりに

調査票を作る段階で、設問の内容や形式を決めることとなりますが、これは調査の目的によって異なります。つまり、調査の実施にあたっては、最初に目的を明確にする（「何のための調査を行うのか」）必要があります。とはいえ、始めから一人きりで考え込んでしまうと良いアイデアも浮かんできません。そんなときには、調査経験のある第三者や専門家と議論することが大切です。私たち研究者も調査をして報告書や論文を書くと、自分の思いが強くなってしまうために、冷静な論

理展開ができていないことがあります。そして、せっかく調査をするのだから、目的がはっきりしないまま「春闘が近いからとりあえず現状分析だけやるか」ではもったいないと思います。

私の場合は、政策に関係するような仕事を長くしていたので、「社会全体を良くするためにはどのような調査をするべきなのか」ということを常に意識してきました。調査を実施して、現状を明らかにするのは大切なことですが、できればもう一步先をみて欲しいのです。「どうしたら設問に回答してくれる人の役にたてるのか」という思いがあれば、よりすばらしい調査ができると思うのです。同様に、調査に回答してくれた人たちに対して、どんな形でフィードバックできるのかを考えて欲しいと思います。組合であれば、調査結果から課題を明らかにし、その課題に取り組むことによって、例えば単身赴任をしている人の数を減らしたり、男女の勤続年数の差を小さくするなど、仕事をする環境を改善することができます。こうした取り組みも回答者へのフィードバックの1つといえるでしょう。結果として、その調査がすぐに役に立つのか、それとも長期的にみたら役立っていくものなのかは、すぐにわからない場合もあります。しかし、こうした観点で調査を実施すれば、すばらしい成果が得られると思います。