

従業員満足度の向上方法に関する研究

クオリティマネジメント研究

3604R016-5 亀田 賢司

指導 棟近 雅彦 教授

A Study on Improvement Method of Employee Satisfaction

By Kenji Kameda

1. 研究の背景と目的

近年、経営品質向上のために従業員満足度の向上が重要視されてきている。一般的に、従業員満足度の向上は、生産性や顧客満足度の向上につながるといわれている。実際に従業員満足度に関わる多くの文献が存在しており、それらの中には、従業員を第一に考え、企業の業績を向上させた例もあれば、従業員のモラル低下が業績低迷の要因となった例も取り上げられている。

従業員満足度向上のための取り組みの一環として、満足度調査やモラルサーベイといった質問紙調査が行われている。しかし、それらは全体の傾向を把握するにとどまり、具体的施策への結びつきが十分に考慮されているとはいえない。

そこで本研究では、従来の満足度調査方法を見直し、従業員の満足の構造を明らかにすることで、より具体的な改善施策へ結びつく方法を検討する。そして、それらを考慮した満足度調査方法を提案する。

2. 従来研究

従来の従業員満足度調査の取り組みとして、日本労務研究会によるNRK方式^[1]、厚生労働省による労働省方式^[1]などが挙げられる。それらの調査では、質問紙調査が実施され、単純集計や層別項目とのクロス集計がなされる。

3. 質問紙調査の実施と問題点把握

本研究では、A社、B社、C病院において質問紙による満足度調査を実施する。そして、それらを通じて、質問紙調査の問題点を明らかにする。

3.1 質問紙調査の実施

各社での質問紙調査の実施概要を表1に示す。

表 1.各社の調査概要

	A社		B社(04年11月)	C病院(04年6月)
調査設計の担当者	外部機関		本研究の関係者	本研究の関係者
	01年実施	04年11月		
質問項目	101項目 自由回答	133項目 自由回答	25項目 自由回答	23項目
参考とした調査・文献	NRK方式		労働省方式	First Break All The Rules
サンプル数(回答率)	3221名	3000名 程度	501名 (約50%)	307名 (91.1%)

各組織について、単純集計や層別による集計を行った。その結果、以下のことがわかった。なお、A社については外部機関が実施したものである。

A社:技術者の満足度が低い。技術者の中ではやりがいや誇りといった項目の評価が低い。 など
B社:評価、チームワークといった項目の評価が低い。全体的に不満傾向である。 など
C病院:病棟看護師に不満が多い。達成感や設備といった項目の評価が低い。 など

また、B社とC病院については、データの形式に応じて、主成分分析やグラフィカルモデリングなどの多変量解析を用いて分析を行った。しかし、解釈が困難になることや、抽象度が高くなるといったことから、有益な情報を得ることができなかった。

3.2 質問紙調査の問題点

従来の満足度調査は、組織の現状を把握するには有効である。しかし、抽象的な内容を把握するに留まり、従業員の個々の回答の背景を把握することは難しい。よって、個々の要求を考慮した対策立案が十分に行われない可能性がある。

例えば、質問紙設計においては、職場の現状などについて、「はい」「いいえ」といった回答形式になっており、そのように回答した背景は把握できない。さらに、適切な層別をしなければ回答者の様々な回答の背景が混在してしまい、結果に対する解釈が困難となる。

4. 本研究のアプローチ

本研究では、質問紙の回答の背景を明らかにするために、個人に対してインタビュー調査を実施する。そして、その満足、不満足の状態を、図1のように2つの要因の関連性で表現する。一つは欲求という従業員自身の内的な要因である。もう一つは、組織要因という、仕事や上司などといった欲求を満たす、または阻害する外的な要因である。

インタビューで得られた言語データを、このモデルを用いて整理し、欲求と組織要因を整理する。そして、その組織要因の構成要素を詳細化することで、具体的な問題点に落としこむための方法を

検討する。

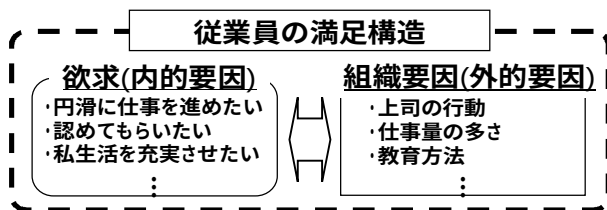


図1. 従業員の満足構造

本研究では、インタビュー調査と調査により得られたデータの分析を以下の手順で行う。

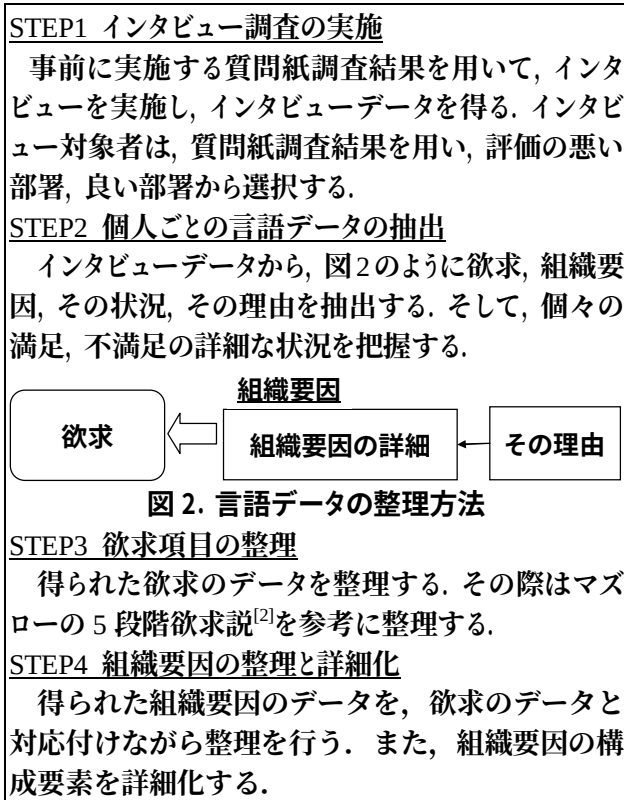


図2. 言語データの整理方法

5. インタビュー調査の実施と分析

5.1 インタビュー調査の実施

C病院の職員へのインタビュー調査を実施した。調査の概要を以下に示す。

- サンプル数(総計 50 名)
 - 泌尿器科、外科の看護師:13 名、薬剤師:11 名
 - 検査技師:16 名、外科医師:4 名、内科医師:6 名
- インタビュー時間
 - 1 人当たり約 20 分で実施
- 調査内容
 - ・質問紙調査の回答の背景の調査
 - ・現状に対する不満や現状の問題点の調査

インタビュー調査の対象は、3.1 で示した質問紙調査結果を踏まえ、泌尿器科と外科を担当する病棟、検査科、外科、内科、薬局に所属する職員とした。そ

れらに所属するほぼ全員を対象に、現状の満足、不満足や問題点について調査した。

5.2 個人ごとの言語データ抽出

言語データ抽出結果の一例を図3に示す。これはある病棟の看護師の不満の事例である。

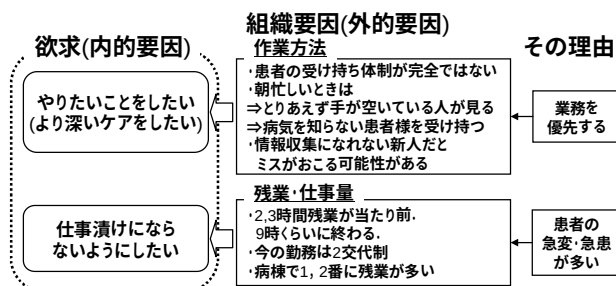


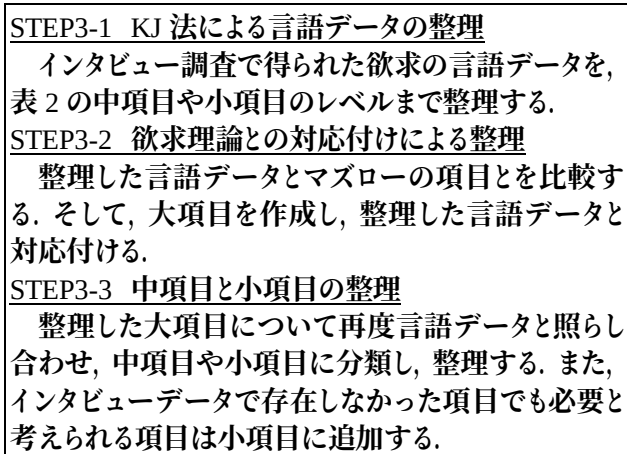
図3. ある看護師に対するインタビュー結果

一つ目の不満は、より深いケアをしたいという欲求に対して、作業方法という外的要因が阻害していることで発生している。作業方法については、患者の受け持ち体制が完全でなく、病状を知らない患者を突然受け持つことがあるという状況である。その理由としては、業務をこなすことが優先されるということがあげられている。

二つ目の不満は、仕事漬けにならないようにしたいという欲求に対して、残業や仕事量という外的要因が阻害することで発生している。残業や仕事量については、2,3時間の残業が当たり前であり、病棟で1,2番に残業が多いという状況である。その理由として、患者の急変や、急患が多いことがあげられている。

5.3 欲求項目の整理

総計 50 名に対するインタビュー調査から個々に得られた欲求の言語データを、マズローの5段階欲求説^[2]を参考に整理した。その手順を以下に示す。



この手順を実施した結果、欲求項目を表2のように整理することができた。STEP3-2 では、マズローの項

目に沿って、生理的欲求、安全的欲求を「基本的欲求」、社会的欲求、自尊の欲求を「認知欲求」、自己実現的欲求を「自己実現欲求」とした。

表 2. 欲求項目の整理

大項目	中項目	小項目
基本的欲求	私生活(肉体的)の安全, 安定	疲労回復の時間の十分性 ストレスの発散の場の十分性
	会社生活の安全, 安定	建物, 施設の利便性, 安全性 会社, 職種の将来性, 雇用の安定性
	人間関係の充実 信頼関係	上司との人間関係の良さ 同僚との人間関係の良さ 他部署の人との人間関係の良さ 部下との人間関係の良さ
認知欲求	与えられた仕事に対する納得性	顧客からの承認 やりたいことと仕事内容の一致 仕事の目的, 価値に対する納得性 仕事の目標, 計画に対する納得性 仕事の結果のフィードバックに対する納得性
		他部署との連携
		設備・機器の十分性
	仕事の円滑性	自己の業務管理の十分性 周囲の人からのサポートの十分性
		教育を受ける(能力向上)の機会 面白みのある, 挑戦的な仕事の機会
	自身の能力の向上	

この表により、従業員が持つ欲求をほぼ説明できると考えられる。

5.4 組織要因の整理と詳細化

5.3 で得られた欲求項目にもとづき、組織要因のデータを用いて、組織要因を整理した。その手順を以下に示す。

STEP4-1 欲求項目ごとの組織要因の大項目の作成
組織要因のデータをもとに、欲求項目の小項目に対して、それを満たすための要件を抽出する。そして、それを組織要因の大項目(図 4 の下線部)とする。
STEP4-2 組織要因の大項目を満たす要件の抽出
組織要因の大項目に対して、それを満たすための要件を演繹的に抽出する。要件抽出の観点としては、中條 ^[3] の標準化の観点を参考に用いる。そしてそれを疑問形にし、まとめる。
STEP4-3 STEP4-2 の要件の詳細化
STEP4-2 で更に詳細化が必要と考えられる要件に対しては、詳細な要件抽出を行う。

この手順を実施し、着目すべき組織要因をチェックリストとしてまとめた。結果の一部を図 4 に示す。

○ 疲労回復の時間の十分性
➢ 時間外業務の管理
◇ 業務の計画は立っているか？
● 工数が把握されているか？工数に無駄はないか？
● 工数にかかる時間が把握されているか？
● 顧客の要求する納期とのバランスが取れているか？
◇ 計画の変更により振り回されていないか？
● 変更後の計画の管理がなされているか？
：
➢ 休暇を取れる環境
◇ 休みを取る制度はあるか？
◇ 休みを取るための交代要員がいるか？
◇ 休みを取る制度を活用できる体制, 雰囲気があるか？

図 4. 組織要因のチェックリスト(一部)

「疲労回復の時間の十分性」という欲求に関して説

明を行う。「疲労回復の時間の十分性」に必要な要件として、インタビューデータから「時間外業務の管理」と「休暇の取れる環境」の 2 つが考えられた。そして、「休暇の取れる環境」についてそれを満たすための要件を抽出すると、「休みを取る制度」、「交代要員」「制度を活用できる体制, 雰囲気」が必要であると考えられた。

このように、「時間外の業務管理」やその他の欲求項目に関しても同様に考え、整理と詳細化を行った。これにより、欲求から具体的な組織の問題点への結びつきが明確になったといえる。

5.5 対策の立案

前節までの分析を通じて、C 病院で対策を立案した。以下に、泌尿器科と外科を担当する病棟における対策の事例を示す。

この病棟では、「仕事の円滑性」の「他部門との連携」という欲求項目に当てはまる意見が多く、仕事の役割の不明確さや非効率な情報伝達が問題に繋がった。具体的には、医師と看護師の仕事の役割が不明確であることや、カルテの使い方が非効率的であり、円滑な業務ができていないということであった。これに対して、医師と看護師で議論の場を設けるといった対策が挙げられた。

6. 提案する満足度調査方法

前章までの内容をもとに、欲求項目と組織要因のチェックリストを用いた調査方法を提案する。

手順 1 着目すべき欲求項目の抽出

表 2 に示した欲求項目を用いて、質問紙調査やインタビュー調査を実施することで、着目すべき項目を抽出する。質問紙調査で項目を抽出する際には、小笹^[4]が述べているように、項目の充足度と重要度を調査し、重点改善項目を抽出するとよい。また、層別要因としては、部署やグループなどの小集団を取り上げるとよい。

手順 2 着目すべき組織要因の抽出

図 4 のチェックリストを用いて、手順 1 から得られた欲求項目に対して着目すべき組織要因を明確にする。質問紙調査を実施する場合は、チェックリストの項目は多いため、大項目のみを質問紙調査に組み込み、詳細化された項目のみをグループ討議などにより明らかにするとよい。

手順 3 対策の立案

得られた問題点に対して、対策を立案する。すぐに対策の立案が困難と考えられる場合は、課題として取り上げ、担当者を決め、解決を図る。また、ブレインストーミングを行い、対策立案を行うのもよい。

7. 考察

7.1 本研究の意義

7.1.1 欲求に着目する意味

従来の満足度調査は対象とする集団の現状を把握するには有効である。しかし、全体の傾向を把握するに留まり、具体的な対策を立案することが困難である。これは、回答の背景の不明確さに原因がある。

人によって回答の背景は様々であり、要求するものが異なる。例えば、忙しいから不満といった場合には、趣味の時間を作りたいが作れない、創造的な仕事をしたいができない、といった欲求が背後に潜んでいる。よって、対策立案の際には、このような回答の背景を考慮する必要がある。もし、回答の背景を考慮しなければ、従業員が必要としていない対策を立案してしまう可能性がある。

欲求に関しては様々な研究がなされている。人間の根源的欲求として、マズローが5段階欲求説を、梅澤^[5]が消費者の10の基本ニーズを提案している。このように、人の行動やその要求を考える際には、その裏にある根源的な欲求を明確にする必要がある。

よって、本研究では回答の背景にある欲求に着目し、欲求項目を整理した。この項目を用いて調査を行うことで、従業員の回答の背景が明確となり、従業員の意向を反映した対策を立案することが可能となる。

7.1.2 質問紙結果とインタビュー結果の相違

質問紙調査から得られる情報の大部分は、質問項目に対する集計結果によるものである。しかし、それだけでは、詳細な状況を明らかにすることは難しい。

本研究では、インタビュー調査を実施することで、質問項目についての詳細な状況把握が可能となり、質問紙調査の項目以外の項目を抽出することもできた。実際に、新たにインタビューで得られた項目として、部門間連携や顧客の声などの項目が存在した。

このように、インタビュー調査を行うことで、質問紙調査を行うよりも、より多くの情報を得ることができた。本研究では、これらの情報をまとめ、組織要因の整理とその詳細化を行い、チェックリストを作成した。これにより、従来の質問紙調査では得られなかった具体的な問題点が浮き彫りになる。

7.2 本提案の活用方法

本研究で明らかにした欲求項目や組織要因のチェックリストは、集団を対象とするか、従業員個人を対象とするかで使用方法が異なってくる。

集団を対象として調査を行う場合は、まず効率的に調査を行うために、質問紙調査を行うなどして、そ

の集団において着目する欲求項目や組織要因を絞るとよい。そして、その後、グループ討議などにより対策を立案するという流れが望ましい。質問紙調査だけでは対策を立案することは難しく、グループ討議は非常に重要である。また、グループ討議を行うことで、集団内のコミュニケーションを図り、集団としての方向性を一致させることができる。

個人を対象として調査を行う場合は、インタビューを行い、対象者との対話を通じて欲求や組織要因を抽出するとよい。その際には、自己申告制度など、個人の希望を申告する場で行えば、個人の要求を抽出しやすく、よりよい対策を立案できる。ただし、調査者と対象者の人間関係や個人情報保護には十分に留意する必要がある。本研究で実施したインタビュー調査は研究として第3者としての立場で調査を行った。

7.3 提案する調査方法の有効性

5.5 節で示したように、病棟では分析を通じて、より具体的な対策が立案された。他の科でも、同様に対策が立案されている。

例えば、検査科では、「仕事の目標、計画に対する納得性」という欲求項目に意見が多く、日程計画や人員配置の不備があり、十分な議論がなされていないことが問題にあがった。これは、科長の現場に対する理解不足や現場のコミュニケーション不足から生じた問題であり、科長に対して部下の人数が多すぎたことで、科長の目が届きづらくなったことが問題であると判断された。これに対しては、科長と現場との間に主任を入れ、コミュニケーションの円滑化を図った。

このように、C 病院の調査を通じて得られた欲求項目や組織要因チェックリストを用いた調査方法を実施することで、従来の調査では得られなかった具体的な施策を立案することが可能となると考えられる。

8. 結論

本研究では、従来の満足度調査を見直し、その問題点を明らかにした。そしてインタビュー調査を実施することで、満足構造を明らかにし、欲求項目と組織要因を整理した。さらに、その満足構造を考慮した満足度調査方法を提案した。

<参考文献>

- [1] 森健太郎(1982),「労務診断入門: 労働省方式」, 日本労働協会
- [2] ステファン・P・ロビンズ(2002),「組織行動のマネジメント」, ダイヤモンド社
- [3] 中条武志, 久米均(1984): “作業のフルプルーフ化に関する研究—フルプルーフ化の原理—”, 「品質」, 14[2], 20-27
- [4] 小笹芳央(2003),「モチベーションストラテジー」, PHP 研究所
- [5] 梅沢伸嘉(1995),「消費者ニーズの法則」, ダイヤモンド社