

人材開発部門の データ活用

「社員意識調査」と「多面評価」を柱として

半蔵門オフィス 代表 南雲道朋

第5回 調査設計の基本2（設問の完成）

前回は、人や組織を評価するディメンションから、最大60項目程度の設問に落とし込む流れについて述べました。設問を完成させるまでには、さらに詰めるべきことがあります。

回答選択肢はシンプルな 5段階尺度が基本

設問ごとに、設問の本文とともに、回答の選択肢を設けなければなりません。回答選択肢をシンプルなものにすることが、回答データのさまざまな分析を可能にします。そして、選択肢の文言には意味をもたせず、かつ、すべての設問項目を通じて選択肢の数をそろえることがポイントです。

結果として、「そう思う」かどうかの5段階尺度、すなわち、「強くそう思う／ややそう思う／どちらともいえない／あまりそう思わない／まったくそう思わない」のなかから選択させる方式が、最も望ましいといえます。これにより、回答を「5点／4点／3点／2点／1点」と点数化したうえで、平均点をとったり、それを設問間で

比較するといった、統計的な処理が可能になります（図表1）。

回答選択肢の数については、より細かくニュアンスを把握できるよう、より定量的分析になじむよう、7段階や9段階の選択肢にしたかどうか、という考え方もあります。しかし、段階を増やすことで回答負担が大きくなることはもちろんのこと、回答の信頼性（再現性）が低下することも指摘されます。したがって、日ごろから社内内で7段階尺度や9段階尺度が用いられているのでないかぎりには、5段階が望ましいというのが本稿の考えです。

また、回答の「中心化」を避けるために、真ん中の「どちらともいえない」を除いて、4段階や6段階にしたかどうか、という考え方もあります。しかし経験的には、「どちらともいえない」を除くと、1つ上の「ややそう思う」に集まりがちになる傾向があり、「どちらともいえない」を選択肢から除いたからといって中心化傾向が避けられるとはいえません。

大事なことは、尺度がなじみや

すく、その意味合いについて共通の感覚をもてるものであることです。5段階評価は、学校の通知表をはじめ触れる機会が多いためなじみやすく、「5点満点中、何点」という集計結果の意味合いも理解しやすいメリットがあります。

さらにもう1つ、5段階の選択肢に加えて「わからない」という回答選択肢を設けるか、という論点もあります。回答データの分析段階のことを考えると、設けないうほうが望ましいといえます。選択肢を設けた場合、その回答は「空白」、すなわち欠損値として扱われることになり、1問でもそのように回答した人の回答は、設問項目を連携させた分析から除外せざるを得なくなるためです。

「わからない」という選択肢を設けない場合には、「どちらともいえない」と回答した人のなかには、本当はわからないと回答した人がいるのではないかと指摘が出ます。一方、選択肢を設けた場合にも、「ネガティブな回答を避けたいために、回答を控える意味でわからないと回答し

た人がいるのではないか」という指摘が出ます。そこにおいて、「否定的なことは語らず、黙してあとは察せよ」という文化的背景が指摘されることもあります。この問題の決定的な正解はありませんが、いずれにせよ、できるだけシンプルな方法を選択すべきです。

「重要度」を聞く必要はない

さて、各設問に対して、「そう思う」かどうかだけでなく、「重要度」、すなわち「それはあなたにとって重要か」も聞いたほうがよい、という考え方があります。それによって、各設問項目を「充足度×重要度」の2軸で評価することができ、社員が「充足していないが重要であると感じている」優先課題をあぶり出すことが容易になるとされます。

これについては、「聞く必要はなく、むしろ聞かないほうが適切である」という立場です。重要度を聞くことは、回答者に「経営による重要度の判断に、自分の回答によって直接影響を与えることができる」という期待を抱かせることになり、調査結果の操作を意図した回答を誘発してしまい、調査としての客観性が損なわれる恐れが出てくるためです（図表1）。

重要度の回答によって経営判断に影響を与えられるのであれば、たとえば「給与水準は適切か」と

図表1 ディメンションから導いた設問の回答選択肢

	合意の度合いのシンプルな5段階尺度					自分のモチベーションにとっての重要性		
	強く 思う	やや 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	重要で ある	どちら ともい えない	重要で ない
私は当社の経営ビジョンを理解している	○	○	○	○	○	○	○	○
私は当社の経営ビジョンに共感している	○	○	○	○	○	○	○	○
私は当社の経営ビジョンと日々の仕事とのつながりを感じている	○	○	○	○	○	○	○	○
...	○	○	○	○	○	○	○	○

5点～1点の点数を割り振り、
定量分析に使用

不要

いう設問項目の重要度の回答は、最も高くなるに決まっています。しかし、「給与水準への挺入れ」が、社員の活力を高め、組織を良くするための最重要施策であるとはかぎりません。重要度の判断は、社員に直接聞かなくても、結果データの分析を通じて客観的に行うことができ、そちらのほうが納得感の高い結果が得られます。

選好や価値観を聞く設問の考え方

ディメンションに基づいて組織や人を評価する設問に加えて、社員の選好や価値観を聞きたい場合があります。たとえば、「どの福利厚生を利用したいか」、「いまよりも報酬に差がつく制度を望むか」などです。

必要に応じて、そのような設問を追加することは問題ありません。自身のモチベーションの源泉とな

る価値観を聞く設問が有益なことについては、本連載の第1回や第3回において、すでに述べたとおりです。キャリア・アンカー、すなわち「自らのキャリアを選択する際に、最も大切にしたい価値観や欲求」に関する設問がそれにあたります（図表2）。

キャリア・アンカー概念の提唱者であるエドガー・シャインは、それを「管理能力／技術的・機能的な能力／安全性／創造性／自律と独立／奉仕・社会献身／純粋な挑戦／ワーク・ライフバランス」の8つに分類しています。この選択肢のなかから、どれを最も重視したいか、2つ程度を上限に選択してもらうのです。その集計結果を通じて、社員の価値観の分布や性別・世代による違いがよく見えるようになります。また、社員に対して、多様な価値観を理解し、受け入れ合うための共通言語を提供

図表2 その他の設問の回答選択肢

選好を問う設問

【キャリア・アンカー】 自らのキャリアを選択する際 に最も大切な価値観や欲求 (複数選択可)	☐ 管理 能力	☐ 技術的・ 機能的 能力	☐ 安全性	☐ 創造性	☐ 自律と 独立	☐ 奉仕・ 社会 貢献	☐ 純粋な 挑戦	☐ ワーク・ ライフ バランス
---	--------------------------------	---	---------------------------	---------------------------	---------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	---

自由記述設問

当社の良い点・強い点	
当社の要改善点	

属性設問

あなたの性別	☐ 男性	☐ 女性							
あなたの年齢	☐ ~25 歳	☐ ~30 歳	☐ ~35 歳	☐ ~40 歳	☐ ~45 歳	☐ ~50 歳	☐ ~55 歳	☐ ~60 歳	☐ 60歳 以上
あなたの役職	☐ 一般	☐ 主任	☐ 係長	☐ 課長	☐ 部長 以上				
あなたの所属部門	☐ 営業 部門	☐ マーケ 部門	☐ サービ ス部門	☐ 物流 部門	☐ 製造 部門	☐ 管理 部門			

：

することになります。

ただし、そういった選好や価値観を聞く設問は、あくまでも、ディメンションに基づく設問に加えての、補足的な位置づけとするべきでしょう。

ディメンションを介さず
端的に意見を求める設問

選好や価値観を聞く設問が有益であるならば、組織や人のディメンションに基づく評価を介することなく、社員が望む施策を端的に選択させる設問でそろえてしまうほうが効率的ではないか、という考え方もあります。しかし、それは行き過ぎであり、望ましくありません。その理由は、先に述べた「重要度」を聞く必要はないことと同じで、結果の操作を意図した

回答を誘発しかねないからです。

これに似た考え方として、「ノーレーティング」という最近の考え方があります。人を評価するディメンションごとに評価点をつけ、それに基づいて処遇や配置を検討するよりも、もっと端的に「この人には最高の昇給を与えたいか」、「この人は、今後とも常に自分のチームに置きたいか」等、処遇や配置に関する意見を管理職や周囲の人に聞いて、それに基づいて処遇や配置を検討するほうが効率的、という考え方です。これも、同じ理由で望ましくないといえます。そのように聞くことで、かえって回答者の利害や社内政治的な動機が入り込んでしまう恐れがあるためです。ただし、そういった副作用に注意しつつ、参考意見と

してそのような設問を最小限加えることは、データ分析の見地からは検討に値します。

自由記述回答設問は有益
だが頼りすぎない

このほか、自由記述設問を設けることは有益です。選択設問に続いて「その回答理由」を聞いたり、総合コメントとして「当社／対象者の良い点・要改善点」を聞いたりするものです。自由記述回答からは、数値データを解釈したり、解釈した結果から施策やアクションプランを導き出すうえでの有用な情報が得られます（図表2）。

もっとも、自由記述回答の有用性に頼りすぎるのもよくありません。自由記述回答は「意見」表明の機会になるものであり、重要度を聞く設問と同じ注意がなくてはなりません。意見収集が調査の趣旨であると回答者がとらえてしまった場合には、回答内容に結果操作の意図が入り込む恐れが生じます。

回答者の属性を問う設問は
5, 6 項目に絞り込む

どのような「属性」で集計・分析するかということも、調査設計にあたって注意深く検討しておかなければなりません。回答者の属性とは、「性別／年齢層／勤続年数／社員区分／職群／役割階層／部門／……」といった情報です。これらに優先順位をつけて、通常

は5つか6つ程度の項目に絞り込んで、「あなたの性別を回答してください」といった、属性を問う設問に落とし込みます（図表2）。

「できるだけ多くの属性で集計・分析できるように、考えられる属性はすべて聞いておく」という姿勢は適切ではありません。属性1つだけでみれば回答者母数は多くても、複数の属性を組み合わせる（クロスさせる）と回答者母数は絞り込まれてしまい、集計に適さなくなるからです。一方、回答者は、多くの属性を聞かれると、「自分がどのように回答したかが晒されてしまう」という脅威を感じるようになります。属性を絞り込むことは重要です。

同様の趣旨から、属性をどの程度の細かさに切るか、たとえば「年齢は10歳刻みとするか、5歳刻みとするか」、「部門は部単位とするか、課単位とするか」ということも慎重に検討すべきです。

属性の優先順位は、組織のとらえ方そのものです。年功的な制度の会社であれば「年齢層」が重要で、そこから集計・分析を始めますし、独立性の高い事業部門からなる会社であれば、「事業部門」が重要で、そこから集計・分析を始めましょう。

なお、属性を絞り込んだとしても、それらの回答をすべて組み合わせると、母数が1、2名になってしまう、事実上、回答者が特定

されてしまうケースもあり得ます。よって、回答案内において、「この調査は匿名であり、だれがどのような回答をしたかを推測できるような、少人数単位での集計・分析は行わない」ということを、明記しておく必要があります。

回答案内の仕方

調査票は、回答の案内（依頼文面）を伴ってはじめて完成します。回答案内において、「調査の目的と意義、回答依頼者の範囲、回答の期間、回答の仕方、回答に要するおおよその時間」とともに、「回答は必須であること」、「率直な回答をいただきたいこと」、「回答は匿名データとして取り扱われること」をしっかりと説明しなければなりません。

なお、回答者の範囲に関して、「全社員に回答を依頼するか」、それとも「全体傾向を知るための十分な回答母数を得られればよいという見地からサンプリングするか」、という論点があります。人材開発・組織開発の見地からは、「全社員に回答を依頼する」ことが望ましいといえます。

それは、回答に参加することを通じて、回答者の側も、人や組織のあるべき姿と現状とを振り返ることにつながるからです。調査は、人材開発・組織開発のプロセスそのもののなのです。

回答をどのようなウェブシステムを用いて行うか、ということも重要です。本稿ではあまり立ち入りませんが、前提として、調査を外部機関に委託すべきか、社内で実施すべきか、という論点があります。理想は、社内で実施することです。調査項目の設計は、自社の共通言語を設計することに等しく、また回答データ分析は、戦略スタッフとして自ら行うことが望ましいからです。

しかし、調査にあたって重要なこととして、「だれがどのように回答したかということについての機密性を保持する」ということがあります。社内で回答データを収集・管理していると、この点についての社員からの信頼は得られにくいのです。

そこで、調査を設計したうえで、データ収集は外部機関に委託し、回答者が特定されない粒度にまでデータを集計してもらったうえで、粗集計データとして受領し、その分析とレポート化は再度社内で行うことが理想になります。緊密に連携しながら、調査を進めることができる外部パートナーを見つけることが重要です。

そして、意識調査と多面評価両方の運営を委ねて回答データを管理させることで、回答の匿名性・機密性を担保しつつ、意識調査と多面評価を突き合わせて分析することも可能になります。