

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4回 調査設計の基本1 (ディメンションの設計)

前回は、企業目的と関連づけて調査を企画すべきことを述べました。今回は、調査項目の設計に踏み込みます。

調査は、「自社のあるべき姿を社員に投げかけて問う」ものであり、それ自体が人材開発・組織開発のプロセスの一環であるといえます。そのため、どの企業にもあてはまる、一般的な項目で構成された調査ではなく、「自社独自の強みの強化に直結する」、「自社の価値観や世界観が反映された」、「自社の言葉で構成された」調査であることが望ましいといえます。今回は、そのような調査項目設計の原則を述べます。

なお、「調査項目」のことを、文脈によっては「評価項目」とも呼ぶことにします。

評価軸が「ディメンション」と呼ばれる意味

人や組織の評価軸や評価項目は、しばしば「ディメンション」と呼ばれます。人材アセスメントの分野において長く使われてきた言葉ですが、最近では、人や組織の

評価を企画する際に、「どうディメンションを切るのがよいか」などと使われることが多くなっているように思います。

ディメンションという言葉が普及してきたことは、データ分析が普及してきたことと無縁ではありません。ディメンションとは、物理学で使われる「次元」と同じ言葉であり、互いに独立した軸の組み合わせのなかに対象を位置づける「分析軸」のことです。地球上にあるすべてのモノは、緯度×経度×高度×時間の4つのモノサシで把握できますが、同じように人や組織についても、互いに独立したモノサシを組み合わせることで正確に把握しよう、というわけです。そこには、人や組織をデータサイエンスの対象にしようという意思が感じられます。

そもそも、経営学の歴史は、人や組織を評価するディメンション開発の歴史だったともいえます。

たとえば、組織におけるリーダーシップの評価を、「構造づくり」と「配慮」の2軸でとらえるマネジリアルグリッド理論や、「パ

フォーマンス」と「メンテナンス」の2軸でとらえるPM理論は、古典的な理論として知られています。この2つの理論はほぼ同じことを言っており、どのような組織にもあてはまる普遍的なディメンションを発見したものといえます。

金井壽宏教授の1991年の学術研究書『変革型ミドルの探求』（白桃書房）では、リーダーシップを評価するそれまでのディメンション開発史が振り返られるとともに、新たな状況のなかで求められるリーダーシップを評価する「11次元」の調査項目があらためて提案されています。

人や組織を評価するディメンションについては、現在もなお、多くの研究が行われています。

万能のひな型を自社独自のものに進化させる

自社の人や組織を測定・分析するためのディメンションは、自社の企業目的を達成するために満たさなければならない、ときにトレードオフ（相反）する要素を、も

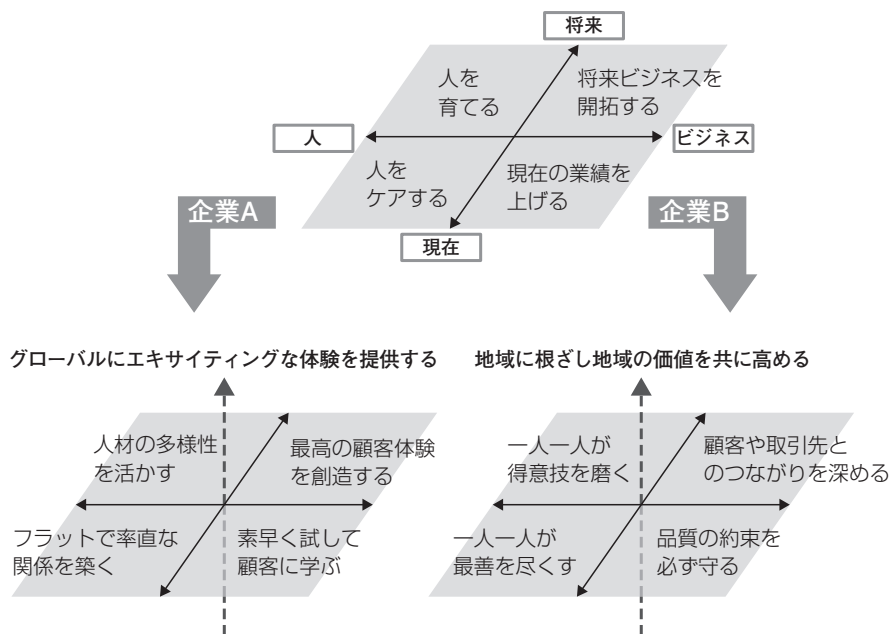
れなくカバーするものである必要があります。

本稿では、業種や規模を問わずどのような組織においても使える、また組織の評価（社員意識調査）でも人の評価（多面評価）でも使える、万能のディメンションひな型として、図表1の上段部分のような4象限のモデルを推奨します。「人（ミクロ、個）⇔ ビジネス（マクロ、全体、組織、業務）」、「将来（長期）⇔ 現在（短期）」の2軸の組み合わせのなかに位置づけられる4象限を大きなディメンションとするものです。

ただし、「4象限の意味内容を具体的にどのように解釈し、命名するか」ということについては、企業ごとに特徴があり、異なっているべきです。たとえば、企業Aと企業Bがあった場合、それぞれが自社の根本価値を反映させて各象限のニュアンスを解釈し、図表1の下段部分のようにラベル化されるかもしれません。

自社の価値観や世界観をディメンションに反映させ、それに基づいて人や組織を評価することにより、自社固有の、共通の物の見方が形成でき、価値観や哲学を浸透させることができます。それを明示するためにも、「自社の根本価値」という第5のディメンション

図表1 ディメンションの雛形と企業の特徴反映



を置くことを推奨します。

第5のディメンションには、ときにトレードオフ関係にある要素を統合して用いる価値観や意思が相当します。人の評価のディメンションであれば、使命感ややり抜く力といった「基本姿勢」が、これに当たります。

企業ごとに4象限の意味内容やその表現が異なってくるのは、自社の根本価値という「もう1つの軸」に影響を受けるからだと考えられます。対立概念を組み合わせた偶数個のディメンションは、分析軸としてはわかりやすくても独自性を打ち出しにくく、それによって何を達成したいのかが見えにくくなってしまいう難点がありますが、もう1つの太い軸を

組み合わせることで、この難点を克服することができるのです。

そのような視点で振り返ると、有力企業のバリューやウエイの項目数は、奇数個であることが多いことに気づきます。たとえば、トヨタウエイは5項目で構成されており、その原点となる豊田綱領も5項目です。豊田綱領のなかには、「上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を拳ぐべし」という根本価値を示す項目があり、この根本価値を中心に、他の項目が位置づけられていると理解することができます。

ディメンションのその他の設計法

そのほかにも、ディメンションの

設計法はあります。1つは「対象別」に整理する方法です。組織の評価、すなわち社員意識調査であれば、「会社と経営陣について」、「職場について」、「上司について」、「仕事について」、「自分自身について」、「人事制度や施策について」……という具合に整理していきます。

また、人の評価、すなわち多面評価であれば、「自分自身に対する行動」、「他人に対する行動」、「タスクに対する行動」、「概念に対する行動」、「情報に対する行動」……というように整理していきます。

もう1つの方法は、「行動の流れ」に沿って整理する方法です。たとえば、PDCAの着眼点から整理する方法です。組織の評価であれば、「経営戦略」、「業績管理」、「社員フォロー」、「標準化と育成」……という具合に整理していきます。そして、人の評価であれば、「企画力」、「実行力」、「反省力」、「学習力」……というように整理していきます。

前者の対象別のアプローチは「名詞」に着目するアプローチ、後者の行動の流れに沿ったアプローチは「動詞」に着目するアプローチといえます。どちらかに偏らず、対象と行動、または名詞と動詞を組み合わせて、「どのような価値を生むのか」という着眼点から整理したほうが、企業目的の表現とも直結することになり望ましい、というのが本稿の考え方です。

先に述べた4象限のディメンション設計法はそのような方法です。

具体的な設問項目への 落とし込み

さて、ディメンションは、社員意識調査や多面評価の具体的な設問項目に落とし込んでいく必要があります。先に設定した5つのディメンションは大分類、すなわち「上位ディメンション」というべきもので、それをもう少し詳細な「中位ディメンション」に落とし込み、さらにそれを「下位ディメンション」となる、具体的な設問項目レベルに落とし込みます。

設問項目数としては、社員意識調査で最大60項目程度、多面評価で最大30項目程度にまとめることが適切です。ディメンションを設問項目レベルに落とし込む例を、部分的にですが図表2に図示します。

設問項目への落とし込みにあたっては、自社ならではのユニークな表現があってもよいでしょう。

たとえば、単に「当社で働くことに総合的に満足している」と聞くかわりに、「日々出勤するのが楽しい」と聞くことで、社員を巻き込んで生き生きとした振り返りと改善検討ができることは、容易に想像できます。

また、「設問項目と下位ディメンションは1対1対応にする」、言い換えると、設問の文言は下位ディ

メンションの定義そのものとみなすことがポイントです。それによって、「この設問の文言は測定したいことを正しく表現しているか」という議論をスキップすることができ、結果の解釈およびコミュニケーションが容易になります。

同じ趣旨から、1つのことをいくつかの設問に分けて聞き、それらの回答を集計して判定するような設計は、できるだけ避けたほうがよいでしょう。

設問ごとに、簡潔な設問名称（ラベル）を付与します。たとえば、「日々仕事に行くのが楽しい」という設問であれば、「日々の活力」というラベルを付与することでよいでしょう。ただし、ラベルはあくまで便宜上のものであり、測定したいことは設問本文に示されていることです。

設問項目は細かく 分けすぎない

ディメンションは、いくらでも細かく分割し、多くの設問項目に落とし込むことができます。たとえば、「女性活躍推進」というテーマだけに絞っても、21項目からなる調査項目が厚生労働省によって開発されています。

しかし、細かく分割すればよいというものではなく、女性活躍推進であれば、まずは「当社では、能力や意欲に応じて活躍するうえで、性別によるハンディはない」

といった1つの設問項目にまとめることで十分でしょう。そして、このテーマについてより深掘りしたいのであれば、「ハンディはある」と回答した人にその回答理由を問い、その回答内容を深掘りすればよいのです。

設問項目の数を最大で60程度までとする理由は、1つには、それがA4用紙の1ページにすべての設問項目を収められる限度だからです。全項目を1枚に収めることによって、項目間の相関関係や検討優先順位など、項目を関連づけての議論が促進されます。1枚に収められない場合には、より上位のディメンションレベルに結果を集約して議論することにならざるを得ませんが、そうすると議論

が抽象的になり、議論の効果が薄れたり、また必要に応じて設問項目レベルでの集計結果も参照しなければならぬなど、議論の効率性も低下してしまいます。

もう1つの理由は、データ分析上のものです。ディメンションは、互いに独立していることによって意味が生まれます。項目を増やすことによって似た項目が多くなれば、互いの相関関係が強すぎる項目が増えることになり、項目間の

図表2 ディメンションの設問項目への落とし込み



影響関係のような、全項目を見渡して関連づけを検討する統計分析が難しくなります。似た項目をできるだけ増やさず、項目間の独立性を確保する意思が必要です。

以上のようにして作成した設問項目は、いったん調査を行ったら、その後の修正・変更は最小限にとどめて、定点観測的に調査を継続し、同じ項目で経年変化をみるようにすることが望ましいといえます。

ただし、初回の調査データを統計分析することで、設問項目間の独立性や設問文言の妥当性、そしてディメンションの妥当性を検証することができますので、最初の調査にはトライアル的な意味合いをもたせ、2回目の調査以降に設問を固定するのがよいでしょう。

※半蔵門オフィスのウェブサイトにも本連載の参考資料を掲載。
(<http://hanzomon-office.net/>)