

厚生労働省方式「社内コミュニケーション診断（NRCS）」のご案内

貴社の従業員に、「あなたの賃金は、他社と比べて低いと感じることがありますか？」という質問をし、これに対して、「ある」「ない」「どちらともいえない」の3択で回答してもらおうとします。

仮に従業員が100人いるとして、

「ある」・・・50人、「ない」・・・20人、「どちらともいえない」・・・30人という回答であったとします。この場合、貴社の従業員は賃金水準に対してどのように感じていると考えたらいいのでしょうか？

「ある」という回答は、「他社よりも賃金が低い」と感じているからこのように回答したのでしょうか、こういった回答をした従業員は自社の賃金水準に不満を持っているといえるでしょう。

「ない」という回答は、「他社より低くはない」ということですから、言い換えると、「他社より高い」と「他社と同水準」の2通りの意見を含むといえるでしょうが、おおむね自社の賃金水準に満足しているといえるのではないのでしょうか。

「どちらともいえない」は、他社の水準を知らないから比較できないというケースもあるでしょうが、「高い」と思うときも、「低い」と思うときもあるので、どちらともいえないと回答したのだと考えれば、満足も不満も持っていないと考えることができます。

ここで、先ほどの回答数の内訳から判断すると、

「ある」＝「不満」→50人(50%)

「ない」＝「満足」→20人(20%)

「どちらでもない」＝「満足でも不満でもない」→30人(30%) となります。

さて、従業員の50%が不満を持っているという事実をどのように捉えたらいいのでしょうか？つまり、「50%も不満を持っているのだから大変だ」と捉えるのか、逆に「20%が満足しているし、50%しか不満がないのだから全体としては問題ない。」と捉えるのかということです。

結論からいうと、この会社は他社に比べると賃金水準への満足度がかなり高い会社です。実は、先ほどの質問は、日本労務研究会が実施している社内コミュニケーション診断(略してNRCSといいます。)の中の質問項目のひとつです。これまでに診断を受けた企業数25000社超、従業員数500万人超という膨大なデータを統計的に処理して得られる水準値をもっており、この水準値との比較によって、「よい」「悪い」が明確に診断できるからです。

「ある」と応えた従業員比率63.7%、「ない」と応えた従業員比率13.7%が標準的な数値であり、この企業の数値はこれらの数値を大幅に上回っているため、他社と比べた満足度が高いと判断できるのです。

単なるアンケートでは、「いい」「悪い」の絶対数は明らかになりますが、標準と比較して「いい」のか、「悪い」のか、という相対的な判断ができません。

つまり、賃金に不満である従業員が50%いるから「悪い」と判断してしまうことも多く、会社の問題点

を誤って把握してしまうことがあります。

標準となるサンプル数が多ければ多いほど、大数の法則により、そこから得られる数値は信頼性のあるものとなります。

25000社超、500万人超という膨大なサンプル数は、信頼するに足る数値といえるのではないのでしょうか。

【参考】大数の法則

サイコロを振った場合、1回だけではどの目が出るのかわかりません。ところが、数多く振った場合には、1から6までのそれぞれの目が6分の1ずつの割合で平均してでます。一般に、振る回数が多いほど6分の1に近い確率で1から6の目はでてきます。

このように、数少ない経験では何の法則もないようなことでも、数多くの経験を集めると、ある決まった傾向が現れてきます。すなわち、少数では不確定なことでも、大数でみると一定の法則があることがわかります。これを大数の法則といいます。

I. 社内コミュニケーション診断を実施する目的

NRCSを実施する目的を日本労務研究会は以下のように述べています。

「NRCSを実施する目的は、労使間のコミュニケーションを確立し、これを背景に診断と改善のアクションを繰り返しつつ、結果として、労使関係を安定させるとともに、労働者の福祉の向上を計ることにある。」

労使関係の安定は、主として、社員の満足度(経営や上司への信頼、人間関係、労働条件、労働環境、仕事自体への満足等)によって得られます。

NRCSによって社員の「満足—不満」を吸い上げ、自社の問題がどこにあるのかを明らかにし、そして、その問題点の解決にむけて改善策を練り、実行していくことで満足度は向上します。

このとき、重要な点は「社員を巻き込む」ということです。

私は、これまでに、何年かに亘って愛媛県下の企業数社にこのNRCSをご案内してきました。そして、NRCSを実施した後の企業の対応で、その後の企業の状況が大きく異なることを目の当たりにしてきました。

最も成果を挙げたと思われる企業は、株式会社アグサスという会社です。(社長様の特別の許可を頂戴し社名を公開させていただきました。)(<http://www.agusas.com>)

当企業は、サービス業に分類されることから、顧客満足(CS)を重視した経営を行っており、CSの前提として従業員満足(ES)にも関心を持った優良企業ですが、NRCSによって明らかになった問題点を社員に公開し、1年かけてその問題の解決に取り組むことを社長自ら宣言しました。

そして、社長自らイニシアチブをとり、「〇〇プロジェクトチーム」を立ち上げ、プロジェクトチームのリーダーを中心に社員参加型で NRCS によって得られた問題の解決に取り組んでいきました。

そして、1 年後に再度 NRCS を受診し、直前の取り組みを社員がどう評価しているか、また、新たな問題が発生していないか、等を明らかにし、次の 1 年もその改善に取り組む。

この「診断と改善のアクションの繰り返し」により、診断結果 (NRCS は膨大なデータベースに基づいて診断結果をパーセンタイル値で表示します。) を毎年着実にアップさせていきました。

これとは逆に、受診したものの診断結果を公開せず、そのまま放置していた企業もありました。これは、その企業の従業員にとっては「意識調査だけして、その結果の公表もなく、診断後も以前と何も変わらない。何のための調査だったんだ。」という不信感を持たせることとなります。

経営者にとっては、従業員の意識がわかってよかったとか、改善すべき点をはっきりしてよかったというよりも、自分が考えていた以上に会社への不満が多かった点がおもしろくない、ということであったのだと思います。

こうして、「受診したけどやりっぱなし」の企業は、従業員には会社、経営者への不満、不信を生み、経営者には従業員への不満を生む、という本来期待すべき効果とは正反対の結果になったのではないのでしょうか。

その意味で、経営者が、本当に会社をよくしようという気持ち、心構えを持ってない企業は受診すべきではないと思います。

先ほどの株式会社アグサスは、改善状況があまりにも劇的であった故に、日本労務研究会の本部職員がわざわざ東京からヒアリングに訪問し、当会の平成 18 年度実施の好事例集に掲載されるほどの成果を挙げた企業です。

しかし、これほどの成果が挙げたアグサスでさえ、先ほどの事例集で社長コメントを見ると診断結果が返ってきたときの感想を以下のように述べていらっしゃいます。

「理性的にはこんな感じかと受け止めてはいたものの、感情的には頭にきたというのがはじめの時に感じた本当のところである。従業員は、こんな風に考えていたのかという感じであった。しかし、一方では、問題点として指摘された事項については、改善すべき点が見つかり、それへの対策案が明らかになったということで助かった面があったのも事実である。」

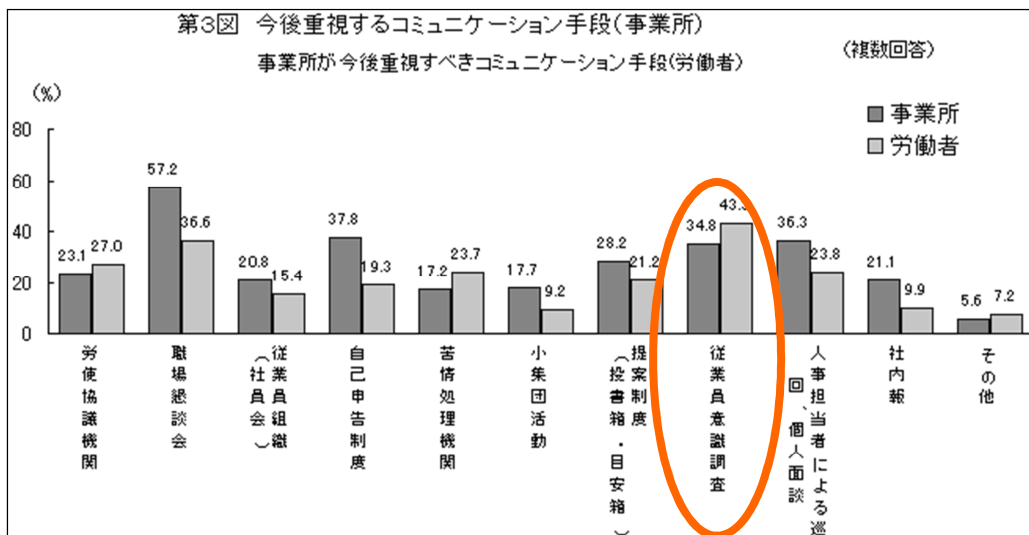
この感想の中の、「しかし」の前の部分だけで終わるか、後の部分までいくのか、が大きくその後を分けるということでしょう。

おそらく、社内コミュニケーション診断をすれば、経営者にとっておもしろくない結果となる確率の方がはるかに高いと思います。

しかし、先ほどのコメントにあるように「一方では、問題点として指摘された事項については、改善すべき点が見つかり、それへの対策案が明らかになったということで助かった面があったのも事実である。」という素直な気持ちで、明らかになった問題の解決に努力していく、という姿勢が大切なのではないのでしょうか。

【厚生労働省平成 16 年労使コミュニケーション調査調査結果より】

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/jittai/jittai04/index.html>



II. NRCSの概要

NRCSは、マークシートによるパーセンタイル値による判定と従業員の自由意見による回答の分析から成り立ちます。マークシートによる質問は、39問もしくは40問(業種によって若干異なります。)で、大別すると以下の5分野になります。

- ・ 経営方針
- ・ 組織命令系統
- ・ コミュニケーション
- ・ 労働条件 → 冒頭の賃金の質問はこの分野の一例です。
- ・ 仕事のやりがい

NRCSの内容・実施スケジュール・費用等については以下のURLをご覧ください。

【日本労務研究会ホームページ】

http://www.nichiroken.or.jp/morale_survey/nrcs-about.htm

なお、基本的にNRCSは中小企業を対象としており、20名～100名程度の企業向けであり、大企業の場合にはNRKという調査によるのが原則です。

しかし、100名超であってもNRCSにて診断を受けることも可能とのこと。