

# 従業員適応に対する一考察

## —モラールアップ対策のための情報活用—

足 木 圭 蔵

### A Study of the Adjustment of Employee —Information Utilities for the Employee's Morale-up—

Keizo ASHIKI

人間（従業員）は勤労と生活の調和を求めている。産業社会は厳しく、不適応定着従業員が増大している。不適応定着従業員を企業に適応させるには、システムティックなモラールアップ構想とモラールアップ情報の収集、活用の方法が具体的問題である。一人一人の従業員意識を尊重する“従業員個人環境プロフィール調査”の有効性を例示した。

#### 1. まえがき

郷里を離れて大都市に就職した勤労者が、郷里に戻ってゆく、いわゆる労働のUターン現象が目立ち初めている。茨城県職業安定課(昭和48年)のUターン者意識調査をみると、Uターン者の大都市勤務年限は、男性では5年～10年の者が、Uターン者の35%で第1位、女性では1年～3年の者が40%を占め最も大きな比率となっている。

Uターン理由をみると、男女ともに将来の生活設計を考え、脱都会を試みたことがうかがわれ、結婚を契機として新生活のための帰郷であることが示されている。<sup>1)</sup>

これは人間として、自己に合った勤労と家庭生活の調和を求める勤労者意識といってよく、企業社会に対する労働者の適応について新しい課題をなげかけているといえる。

#### 2. 産業と不適応定着

あまりにも人間への愛情のうすい企業の合理性追求、そして人間（従業員）に対する強い労働(時間)拘束により、従業員の中には良己の職場や企業の仕事(職務)に興味を持続できず、企業にも魅力を失い、企業運営に違和感をもつ。いわゆる不適応定着意識<sup>2)</sup>を発生させてしまう。脱大都市のUターン者の心理にこれらが見られるのである。

関西経営者協会(昭和48年)の青少年従業員の意識調査をみると、機会があり、よい企業があれば転退職したいという青少年が60%をこえている。青少年従業員にとって、企業社会がいかに殺伐と感ぜられているかが分るうというものである。

企業の従業員意識調査の一種類に、労働者の希望調査(意識調査)がある。これは18問から成る簡易な従業員意識調査であるが、質問の最後に「今後ともこの会社に働きたいと思いませんか」という質問項目があって、この選択肢に「働きたくない」というものが入っている。(表-1.2参照)

「働きたくない」という選択肢の従業員比率を、産業別にみたものが表1.2の質問18の指標値である。<sup>3)</sup>この比率は産業別平均値とその標準偏差値を示し、当該産業における潜在的退職希望者の比率と考えるとよいものである。当指標値は、個別企業の数値と比較するとき大きな意味がある。

参考までに、会社幹部の従業員理解、職場の雰囲気についても、その比率を揚げておく。

#### 3. 不適応定着意識の特徴

従業員意識調査(労働省)の質問18を活用して、適応定着従業員意識と不適応定着従業員意識との意識差異<sup>4)</sup>をみると次の通りである。(図1.2参照)

企業内にあって不平不満(GRIEVANCE<sup>5)</sup>)のない従業員はまずいないが、適応定着従業員の意識は、不平不満があっても企業を止めるという考え方を基礎にもっていない。それに反して、退職したいが現在は退職しない従業員(不適応定着意識)は、明らかに適応定着従業員の意識と相違していることは、図1.2からその意識差異をうかがい知ることができる。

それらの従業員の退職の誘因としては、仕事にはりあいを感ぜないということが最も多く、適応定着従業員層との意識の差異を抽出して比較すると、その意識差から

\* 経営工学科

番号	質問	回答	全産業 (鉱業、製造業計)			鉱業			食料品製造業			繊維工業		
			平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの
			$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$
16	従業員の気持や考えが会社の幹部に十分理解されていますか	イ 十分理解されている ロ ふつう ① 理解されていない 未記入	5 41 52 2	5 13 15	0~10 28~54 37~67	10 46 39 5	8 10 14	2~18 36~56 25~53	4 36 57 3	2 11 14	2~6 25~47 43~71	5 41 53 1	5 12 14	0~10 29~53 39~67
17	職場のふんい気はしっくりいっていますか	イ じっくりしている ロ ふつう ① じっくりしていない 未記入	9 55 34 2	7 11 13	2~16 44~66 21~47	19 55 22 5	10 10 11	9~29 45~65 11~33	10 51 37 2	5 10 13	5~15 41~61 24~50	8 56 34 2	5 11 12	3~13 45 22~46
18	今後ともこの会社で働きたいと思えますか	イ 働きたい ロ それほどでない ① 働きたくない 未記入	32 49 18 2	14 11 11	18~46 38~60 7~29	56 32 9 4	13 10 9	43~69 22~42 0~18	34 49 15 2	13 10	21~47 39~59 6~24	28 44 27 1	14 11 15	14~42 33~55 12~42

(注) (1) 産業分類は行政管理庁発行「日本標準産業分類」による。

(2) 昭和43年4月から昭和46年3月の間に実施し報告のあった従業員規模50人以上の事業所分を集計した労働省労政局の資料である。

表1. 従業員意識調査

番号	質問	回答	全産業 (鉱業、製造業計)			窯業、土石製品 製造業			鉄鋼業			非鉄金属製造業		
			平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの
			$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$
16	従業員の気持や考えが会社の幹部に十分理解されていますか	イ 十分理解されている ロ ふつう ① 理解されていない 未記入	5 41 52 2	5 13 15	0~10 28~54 37~67	7 41 49 3	7 13 17	0~14 28~54 32~66	6 46 45 3	6 14 18	0~12 32~60 27~63	6 39 53 2	6 12 15	0~12 27~51 38~68
17	職場のふんい気はしっくりいっていますか	イ じっくりしている ロ ふつう ① じっくりしていない 未記入	9 55 34 2	7 11 13	2~16 44~66 21~47	12 53 32 3	10 13 14	2~22 40~66 18~46	11 56 31 2	6 12 13	5~17 44~68 18 44	8 49 42 1	8 11 13	0~16 38~60 29~55
18	今後ともこの会社で働きたいと思えますか	イ 働きたい ロ それほどでない ① 働きたくない 未記入	32 49 18 2	14 11 11	18~46 38~60 7~29	39 43 14 4	14 12 9	25~53 31~55 5~23	39 47 12 2	14 10	25~53 37~57 7~17	35 46 18 1	14 8 8	21~49 38~54 10~26

(注) (1) 産業分類は行政管理庁発行「日本標準産業分類」による。

(2) 昭和43年4月から昭和46年3月の間に実施し報告のあった従業員規模50人以上の事業所分を集計した労働省労政局の資料である。

表2. 従業員意識調査

衣服その他の繊維製品製造業			木材木製品製造業			家具装備品製造業			パルプ、紙、紙加工品製造業			出版、印刷、同関連産業			化学工業		
平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの
$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$
5	5	0~10	10	10	0~20	4	2	2~6	5	5	0~10	3	3	0~6	4	2	2~6
44	14	30~58	46	14	32~60	40	9	31~49	51	13	38~64	37	13	34~50	38	14	24~52
50	15	35~65	42	16	26~58	54	10	44~64	42	15	27~57	59	15	44~74	58	14	44~72
1			2			2			2			1					
7	4	3~11	12	12	0~24	8	3	5~11	10	7	3~17	8	7	1~15	10	5	5~15
56	12	44~69	57	15	42~72	54	11	43~65	59	9	50~68	54	12	42~66	56	8	48~64
34	13	21~47	27	14	13~41	36	12	24~48	29	12	17~41	37	15	22~52	32	10	22~42
3			4			2			2			1			2		
27	15	12~42	38	14	24~52	38	13	25~51	46	17	29~63	31	13	18~44	33	14	19~47
48	11	37~59	47	11	36~58	43	8	35~51	43	10	33~53	50	12	38~62	51	10	41~61
22	14	8~36	13	7	6~20	17	9	8~26	9	9	0~18	18	9	9~27	15	10	5~25
3			2			2			2			1			1		

数値表 (抜萃)

金属製品製造業			機械製造業 (電気機械器具を除く)			電気機械器具製造業			輸送用機械器具製造業			計量器、測定器、測量機械、医療機械、理化学機械、光学機械、時計製造業			その他の製造業		
平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの	平均	標準偏差	平均に標準偏差を加減したもの
$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X} \pm \sigma$
5	5	0~10	4	4	0~8	4	4	0~8	5	3	2~8	6	5	1~11	5	5	0~10
42	12	30~54	39	12	27~51	39	13	26~52	43	12	31~55	40	14	26~54	42	14	28~56
56	15	38~68	55	13	42~68	56	15	41~71	49	13	36~62	53	16	37~69	52	18	34~70
			2						3						1		
10	9	1~19	9	5	4~14	9	7	2~16	10	6	4~16	13	7	6~20	9	8	1~17
54	11	43~65	53	11	42~64	55	11	44~66	55	9	46~64	51	10	41~61	56	11	45~67
39	13	23~49	36	13	23~49	35	13	22~48	33	11	22~44	36	13	23~49	35	14	21~49
			2			1			2								
36	12	24~48	34	12	22~46	35	14	21~49	35	13	22~48	31	16	15~47	30	18	12~48
47	10	37~57	47	9	38~56	46	9	37~55	46	9	37~55	49	11	38~60	51	12	39~63
15	10	5~25	16	8	8~24	17	10	7~27	17	9	18~26	17	10	7~27	17	11	6~28
2			3			2			2			3			2		

査数値表 (抜萃)

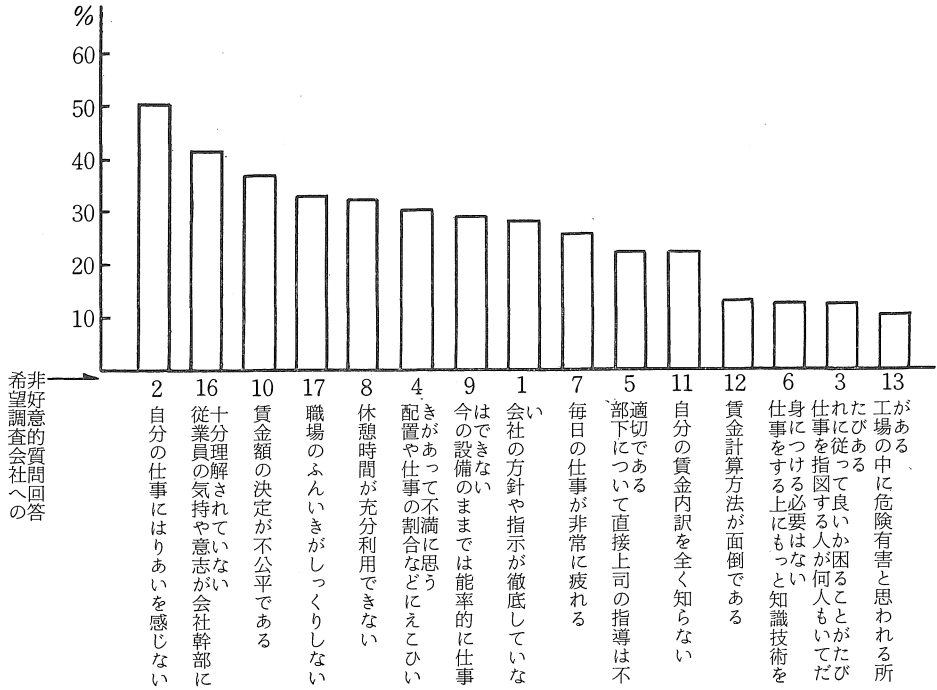


図1 不適応定着雇の意識差異 (調査8社) — 転職の寄与順位 —

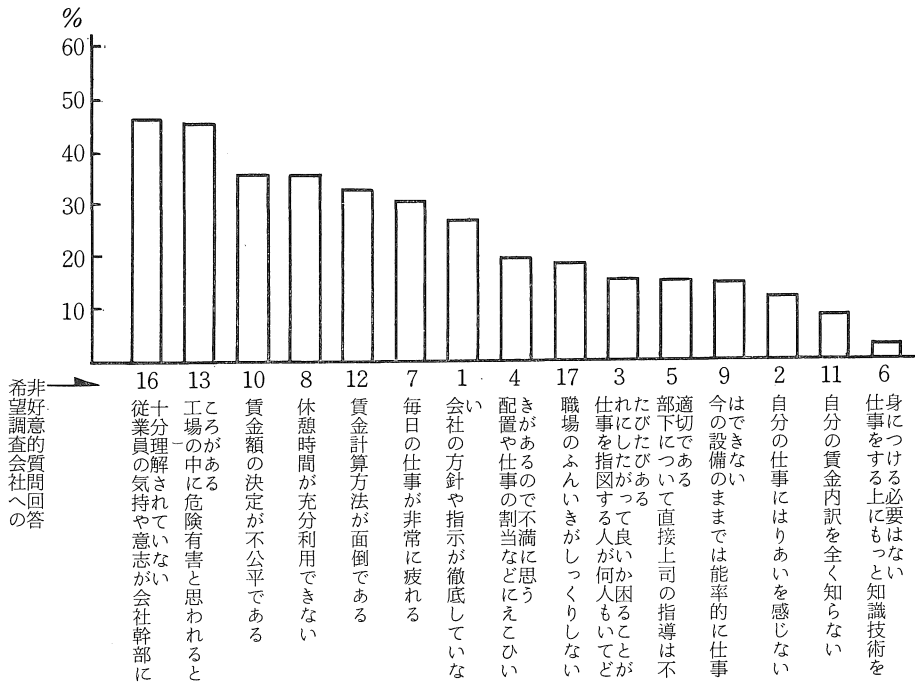


図2 適応定着雇の意識 (調査8社)

質的相違を見出すことができる。仕事にはりあいのない状態は、従業員を最も退職に結びつけやすくすることが示されている。

4. 従業員と職場の人間関係

青少年や一般従業員ばかりでなく、中堅技術者、管理監督者の中にも不適応定着従業員の増大が予測されてい



3. 作業量について答えて下さい。

1日分の割当仕事は、時間中休まず進めてゆく量である。

仕事は、時に切れ目が起るがほぼ継続的である。

仕事が時々切れて作業待たせる。

仕事の流れがムラで仕事の不満が多い。

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

4. 作業（執務）速度について答えて下さい。

自分の裁量で仕事のスピードを規制できる。

1日の中で50%以下の時間を機械又は仕事の割当で、スピードの規制を受ける。

1日の中で50%~75%程度の時間を機械又は仕事の割当でスピードの規制を受ける。

ほとんど1日中、機械又は、仕事の割当でスピードの規制を受ける。

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

5. 作業（執務）姿勢について答えて下さい。

仕事中の姿勢は自然な姿勢で作業をしている。

仕事の関作で不自然な姿勢を時々しなければならぬ。

仕事の関係で不良な姿勢をいつもしていなければならない。

時々休まなければならない程、仕事が無理な姿勢を要求する。

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

6. 音響環境について答えて下さい。

工場、事務所の扇風機の音がよく聞えてくる。

職場内では、小さな声で話してもよく通じる。

職場では騒音のため大きな声を出さないと聞えない。

職場に1日いると耳がガンガンする。

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

7. 空気汚染について答えて下さい。

職場で働いて空気換気がことが気になることはない。

カゼをひきやすく、職場にいてと咳がよくでる。

職場に長くいると眼やノドが痛んでくる。

同じ職場の人で有機物のため、職業病で休職している人がいる。

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

8. 温熱環境について答えて下さい。

職場の空気は過しやすく快適に仕事を進めている。

1日中いると少し寒く(暑く)て作業能率が下ってくる。

職場に長時間続いておれない位の寒さ(暑さ)である。

注意していても、時々熱中症(凍傷)のような病気にかかってしまう。

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

9. 光環境について答えて下さい。

職場は、丁度よい明るさで眼に和感を感じることはない。

職場にいて眼がまぶしかったり、ものがみにくかったりすることはない。

職場にいて、まぶしかったりものが見にくかったりする。

仕事をしていて、明るすぎたり、暗すぎたりして眼がいたくなる。

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

10. 上司との関係について答えて下さい。

直接上司は私を会議、打合せなどに連れだって、熱心に指導教育してくれる。

直属上司は、色々な場面で、私に手がかりを与えてくれる。

顔を合わすと言葉をかけてくれる。

顔を合わせても話をしたこともない。

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

11. 同僚関係について答えて下さい。

同じ仕事をする同僚同志では、忙がしい時は、常に仕事を助けあっている。	同じ仕事をする同僚同志では、忙がしい時は、時々仕事を助あっている。	同じ仕事をする同僚、同志であるが、顔を合わせると仕事の話をする程度である。	同じ仕事をする同僚であるが、顔を合わせても話もしたくない。
------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------

5 | | | | | 4 | | | | | 3 | | | | | 2 | | | | | 1

12. 部下、後輩について答えて下さい。

部下又は後輩と顔を合わせると指導、育成をしている。	部下又は後輩と顔を合わせると時々指導育成している。	顔を合わせると指導しなければと思う。	顔を合せても指導しようという気がおこらない。
---------------------------	---------------------------	--------------------	------------------------

5 | | | | | 4 | | | | | 3 | | | | | 2 | | | | | 1

13. 上司があなたに対して、もつ信頼の程度

あらゆる事柄について、あなたを十分信頼している。	信頼はかなりあるが十分とは言えない。又意志決定に際しては統制を保ちたいと望む。	主人が召使いに対するような恩着せがましい信頼をもっている。	あなたを全く信頼していない。
--------------------------	---	-------------------------------	----------------

5 | | | | | 4 | | | | | 3 | | | | | 2 | | | | | 1

14. 仕事上の問題を解決する際に一般に直属上司が、あなたの意見を取り上げ活用しようとする程度。

常にあなたのアイディアや意見を取り上げ活用を試みる。	通常あなたのアイディアや意見を取りあげ、上司が研究しようとしている。	ときには、あなたのアイディアや意見を取り上げる。	あなたのアイディアや意見を取り上げることはめったにない。
----------------------------	------------------------------------	--------------------------	------------------------------

5 | | | | | 4 | | | | | 3 | | | | | 2 | | | | | 1

15. あなたが自分の仕事に関係する意志決定に関与する程度

自分たちの仕事に関係をもつ意志決定すべてに十分関与する。	通常相談を受けるが、意志決定には関与しない。	相談を受けることがあるが、意志決定には関与しない。	全然ない。
------------------------------	------------------------	---------------------------	-------

5 | | | | | 4 | | | | | 3 | | | | | 2 | | | | | 1

16. あなたが、上司に対してもつ信頼程度は

十分に信頼している。	かなり信頼しているが、十分とはいえない。	召使いが主人に示すような卑屈な信頼をもっている。	上司をまったく信頼していない。
------------	----------------------	--------------------------	-----------------

5 | | | | | 4 | | | | | 3 | | | | | 2 | | | | | 1

17. 上司が自分以外の人に対して支持的行動を示す程度は

あらゆる状況で十分に支持的行動を示す。	支持的行動をかなり一般的に示す。	ある状況にだけ恩着せがましい方法で支持的行動を示す。	支持的行動を全く示さない。実質的にないのも当然である。
---------------------	------------------	----------------------------	-----------------------------

5 | | | | | 4 | | | | | 3 | | | | | 2 | | | | | 1

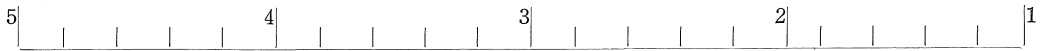
18. 職務について、あなたはどのくらい自由な気持で直属上司と話せるか

仕事に関する事柄を上司と話し合うについて、あなたは完全に自由だと感じている。	仕事に関する事柄を上司と話し合うことについて、あなたはどちらかといえば自由だと感じている。	仕事に関する事柄を上司と話し合うことについて、あなたは、それほど自由だとは感じていない。	仕事に関する事柄を上司と話し合うことについては、あなたは自由だという感じを全然もってはいない。
--	---	--	---

5 | | | | | 4 | | | | | 3 | | | | | 2 | | | | | 1

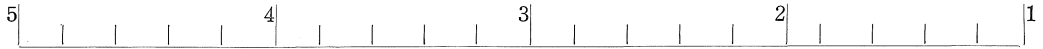
19. あなたに対して、仕事の水準とかレベル向上にあたって何らかの目標を求めていますか

高い目標を求めている。 平均的な目標を求めている。 目標はあるが求められていない。 目標が何んであるかわからない。



20. 望みどおり技能、技術向上の教育訓練を受けた経験の有無は

非常に多く受けた。 かなり受けた。 若干受けた。 まったく受けなかった。



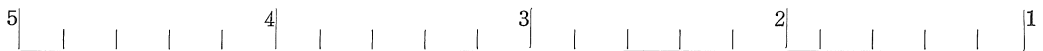
21. あなたは技能、技術向上に対して教育訓練の参加意識の程度

積極的に受け、仕事に反映させたい、 仕事に困らない程度で受けたたい。 受けても、実施、協力が得にくいからどちらともいえない。 受けなくてもよい。



22. あなたは、協力的チームワークがどの程度存在すると思いますか

組織全般にわたって大いにある。 かなりある。 比較的ない。 全然ない。



23. 上司は会社の現況、方針などに関する情報をどの程度伝えますか

グループを集めて細かく伝えてくれ、質問も受けてくれる。 グループを集めて、ただ伝えるだけである。 黒板等に掲示されているだけである。 全然伝えてくれない。

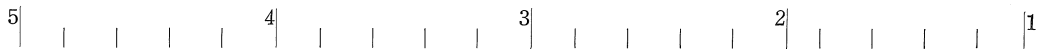


表3. 従業員個人環境プロフィール・アンケート表

## 2) 従業員個人環境プロフィール表による職場環境調査

モラルアップ委員会へ提出する当プロフィール調査の結果は、当該職場の環境診断に活用しうる。小集団、中集団の物理的、作業的、人間的環境を表3.によって、そこに所属する個人従業員の主観値として提供させ、その管理階層別集計と平均値により、当該集団のおかれている環境特質とする。

プロフィール・アンケートは、連続尺度法により、従業員が詳細にチェックしうるような配慮と、質問内容は容易に理解できるように考案したものである。

### (1) プロフィール表の適用による調査事例

A社の組織は、4部門からなる輸送用機器メーカーである。4部門に対しモラルアップのための職場環境調査をおこない、成果をおさめたが、ここでは3B部門（部長1人、課長代理以上3人、係長7人、班長15人、一般従業員91人）の職場環境調査結果（図3）について述べることにする。

この調査結果をみると、職場における雰囲気、上下関係の現実をはっきりと示している。

### (2) 職場環境プロフィール調査結果の活用

3B部門のプロフィールを管理階層別折線グラフでみて、簡単にその代表的見解を纏めてみたものが次表である。

この部門はA社において、人間関係のトラブルと業績停滞に悩まされ続けている問題部門である。部門の技術レベル、管理水準、人間関係調整に欠陥と不足のあることは図3、表4、によって明瞭に示されている。

つまり、職場の物理的、作業的、人間的環境の改善、部門長を初め管理監督者の経営意識の变革、人間関係管理の見直しが行われないと、従業員の適応定着は望めないのである。したがって、人間関係のトラブル解消はもちろんのこと、部門業績（成果）の向上も覚悟つかないことをはっきりと示している。

従来は、問題点の計数的表現がなされなかったことから、対策と処置が延引に延引を重ねていたのである。従業員の退職と流出の激増は、企業に従業員個人環境プロフィール調査をおこなわせた。産業別指標値との比較によって調査を踏み切らせたのである。

そして、現況をつかんで対策を明確化したことで解決



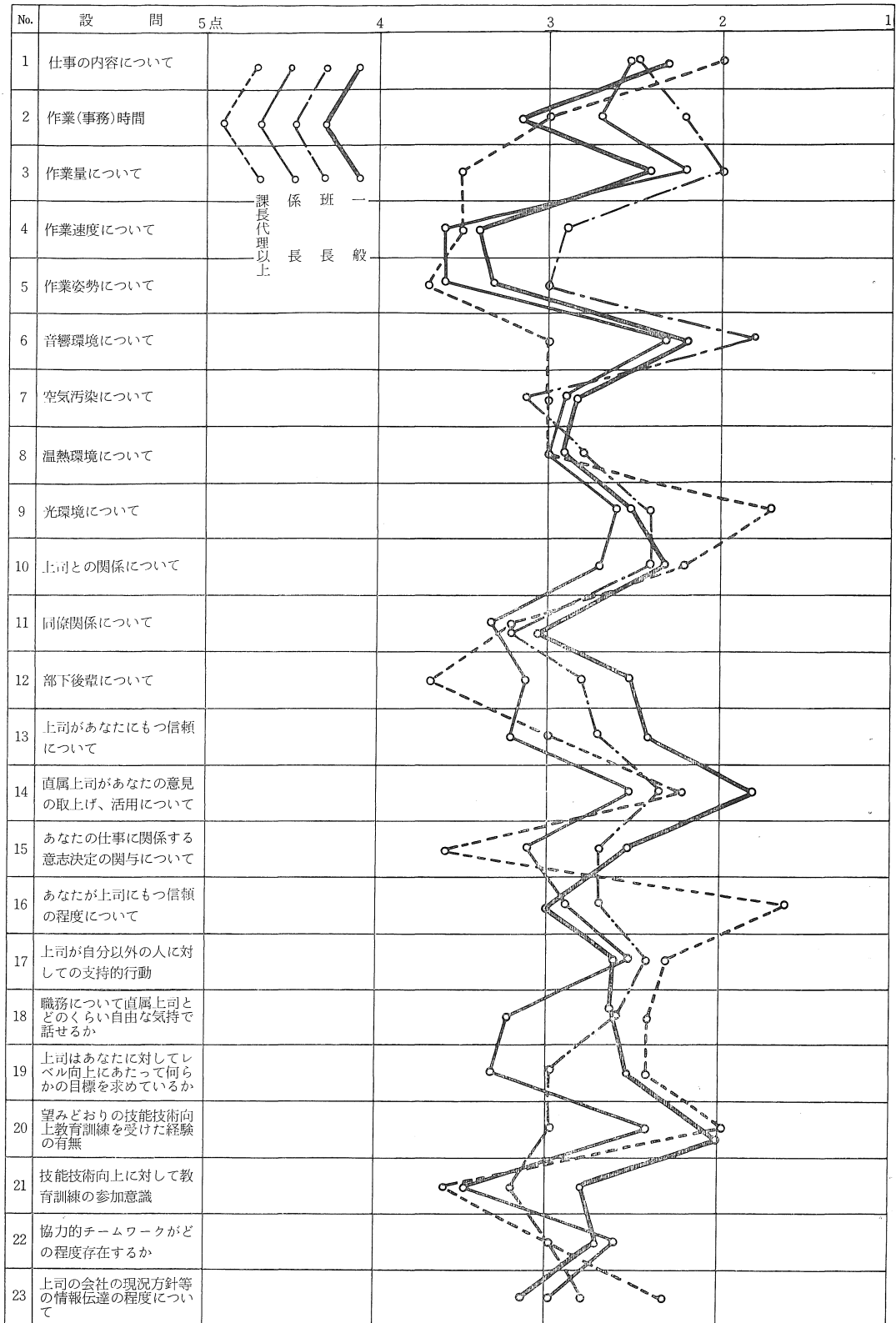


図3 3B職場環境プロフィール調査

質問 No.	区 分	質 問	管 理 階 層 別		摘 要
			課長代理以上	係 長 以 下	
3.	作業的 環 境	仕事量について	・仕事はほぼ継続的に遂行	・仕事は時に切れて作業待発生	・第一線の見解を重視すると仕事量の研究必要
6.	物理的 環 境	音環境について	・音響のため職場により大きな声を出す必要	・耳ガンガンするとの班長の訴え	・騒音防止の必要性大
9.	〃	光環境について	・仕事遂行に明暗過度 ・眼への刺激大	・職場にいますと、眩輝、難視状態有	・光環境の改善緊急事
11.	作業的 環 境	指導育成について	・時々には部下の指導育成実施	・係長、班長と管理階層の降るにしたいが、部下、後輩の指導育成は不徹底	・指導育成への熱意少 ・企業成果への悪影響
15.	〃	自己の仕事への意志決定	・課長以上でも通常無関与	・係長以下は無関与	・上司に参加経営の理解の皆無
16.	人間的 環 境	上司への信頼について	・全く不信	・係長班長は信頼低 ・一般従業員はまあまあ	・末端の信頼感により仕事やっとなり遂行
17.	〃	部下への支持行動	思わせがましい方法で支持的行動を示す		・意見提案の尊重など真の部下配慮低
18.	〃	フランクな上下の話し合い	・部長と課長代理以上の話し合いは自由無	・課長代理以上と係長はますます ・班長と一般従業員との間は自由無	・上下の自由な雰囲気の意味疎通下手
19.	〃	上司より能力向上の目標要求	・無	・課長代理以上は係長にまあまあ要求 ・係長と班長の間はやや不明確 ・一般従業員には無	・上司は人材育成の具体的な考慮小
20.	〃	教育訓練の経験	・全く無	・係長は若干、班長まあまあ有 ・一般従業員は無	・企業は人材養成の経験乏
21.	〃	教育訓練の参加意識	・仕事遂行に困らない程度での参加	・係長、班長も困らない程度 ・一般従業員は日和見	・実務的な教育には関心有
22.	〃	チームワークについて	・ほんの一寸ある程度	・係長、一般は無に力点 ・班長はほんの一寸ある程度	・チーム・ワーク意識低
23.	〃	上司よりの情報伝達	・黒板の掲示程度	・一般従業員のみグループ集合伝達、係長・班長は黒板掲示程度	・上下のコミュニケーションの欠除

表 4. 3B職場環境プロフィール総括表

への目途がついたのである。

モラルアップのための情報、資料として、プロフィール調査が、従業員適応に大きな効果を示したのである。

## 6. む す び

企業のモラルアップ新情報（資料）は、常に企業の物理的、作業的、人間的環境の改善に連らなければ、企業と従業員適応にとって価値あるものとはいえないであろう。

そのためには、企業の不適応意識の数値的把握と諸情

報の解析活用が必要である。

退職を希望する不適応定着従業員サイドに人間の問題点もあるが、企業の特質から発生する問題点のウエイトはより一層大きいと認識すべきである。

企業サイドに目標達成の喜び（従業員にとって主観的成功感、成就感）、人間認識（自主性発揮）、賞讃（自尊心満足）、責任付与（自由裁量の中）を、従業員の能力の発展段階毎に与える、経営理念と経営システム運営があつてこそ、従業員にモラルアップさせることができる。

そのためのモラルアップ委員会の活動は、不適応定

着意識すなわち企業内で能力発揮をしふる従業員意識や退職者意識の消滅に、最も大きな力を発揮させることができる。

そして、積極的に自発的に創造に打込む従業員（適応定着従業員）の育成に、モラールアップ新情報による職場環境の向上を具体的に意図してゆくべきである。

### 参 考 文 献

愛知県労政課編	中小企業労務診断ハンドブック	愛 知 県	昭和46年・47年修正版
片 方 善 治	問題解決の技術	日本生産性本部	昭和46年 第1刷
通商産業省企業局編	国際化時代におけるわが国企業経営の高度化について	全日本能率連盟	昭和44年
シドニー・ウエップ			
ビアトリス・ウエップ	労働組合運動の歴史（下）	日本労働委員会	昭和48年 第1刷
R・リッカー	組織の行動科学	ダイヤモンド社	昭和46年 第6版

### 参 照 文 献

1) …茨木県労政課	Uターン者意識調査	労政時報2103	昭和48年	34P	
2) …愛工大研究報告No.6	不応定着従業員の研究	(足木圭蔵)	昭和45年	195P～196P	
3) …愛知県労政課	態度測定数値表	愛 知 県	昭和47年	修正版77の3P	
4) …愛工大研究報告No.6	不応定着従業員の研究	(足木圭蔵)	昭和46年	199P.206P	
5) 警 察 庁 編	警察庁白書 (昭和48年版)	大蔵省印刷局	昭和48年	30P～31P	
6) …愛工大研究報告No.7	定着性向上のプロセヂュア	(足木圭蔵)	昭和47年	148P～150P	
7) …同 上				151P	
	愛工研究報告No.8	モラールアップ情報	(足木圭蔵)	昭和48年	103P～104P
8) …同 上				104P	
9) …同 上				107P.111P	