

モチベーション向上のための組織風土変革 ～全社・組織モチベーションの可視化と診断～

企画書

MRI 三菱総合研究所

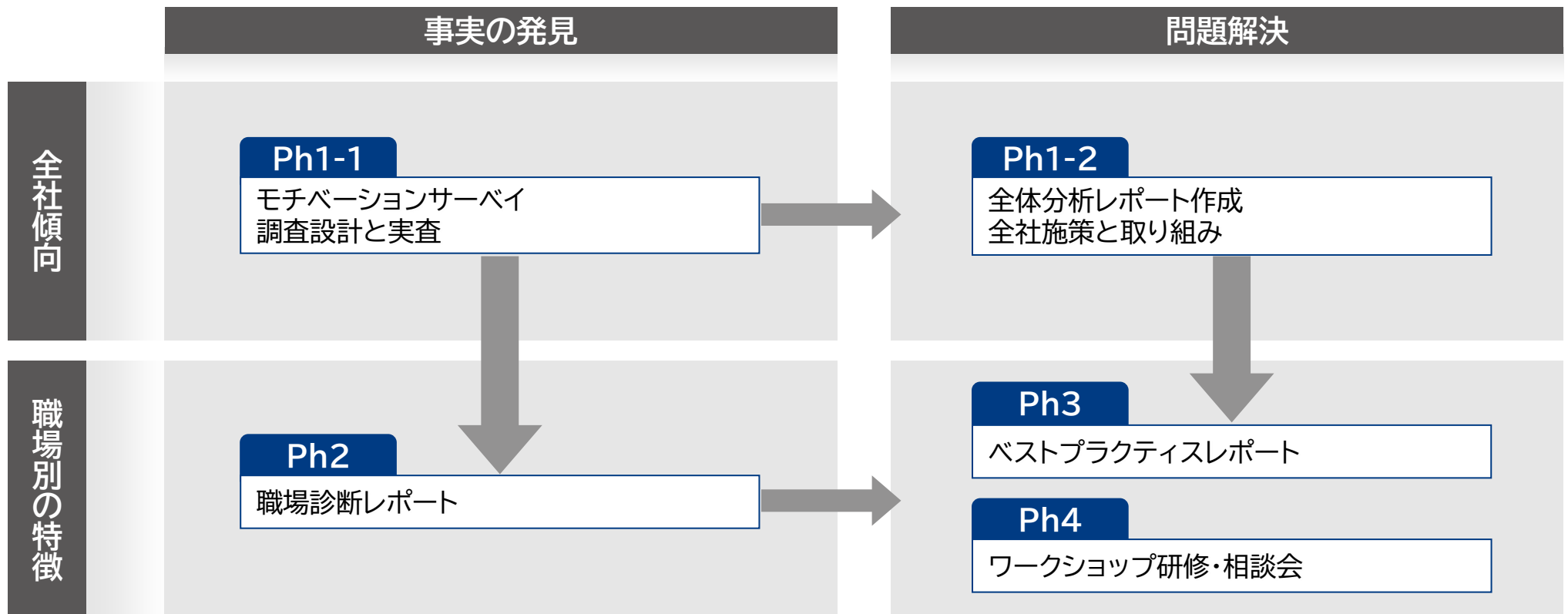
MCP © Mitsubishi Research Institute, Inc.
Motivation and Culture Innovation Program

目次

目的	2
本ソリューションメニューの特長	7
1 (1) 仮説の議論と調査項目の検討	9
1 (2) 調査スペック検討と実査 : 調査上の留意点確認	13
1 (3) 分析と全社レポート、重要な要素(KPI)	17
2 診断カルテ: 職場レポート	20
3 処方箋: ベストプラクティスレポート	23
4 リーダー・ワークショップ研修／相談会	26
特長	31
関連実績	32
標準スケジュール	33

目的

- Ph1で、貴社社員のモチベーションの強み・課題、構造、向上のドライバーを全社であきらかにし、対応施策案を検討する。
- Ph2で、職場ごとの強み・課題、取り組み成果を診断書＝職場診断レポートで見える化・フィードバックする。
- Ph3・4で、処方箋＝ベストプラクティスレポート、問診＝ワークショップ／相談会をご提供し、職場活動を支援する。



目的

1. 背景:多くの企業に特徴的な症状

1 業務ルール建前症候

膨大、過剰感のあるルールのため、「やらされ感」
ルールの背景・意義を考えず、前例踏襲で、とりあえず処理

2 コミュニケーション、創造性不全症候

深い議論、悩みの相談ができず、創造性も欠如

3 業務改革不全症候

業務にメリハリがなく、目先をこなし、業務改革を先延ばし

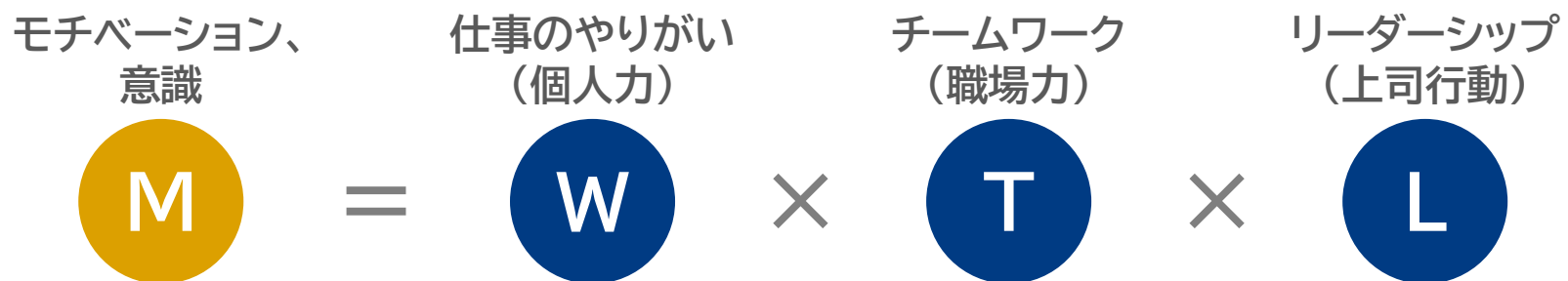
目的

2. 前提：MRIパフォーマンス・モデル、MRIモチベーションモデル

- 組織パフォーマンスは、組織モチベーションと組織スキルの掛算である。

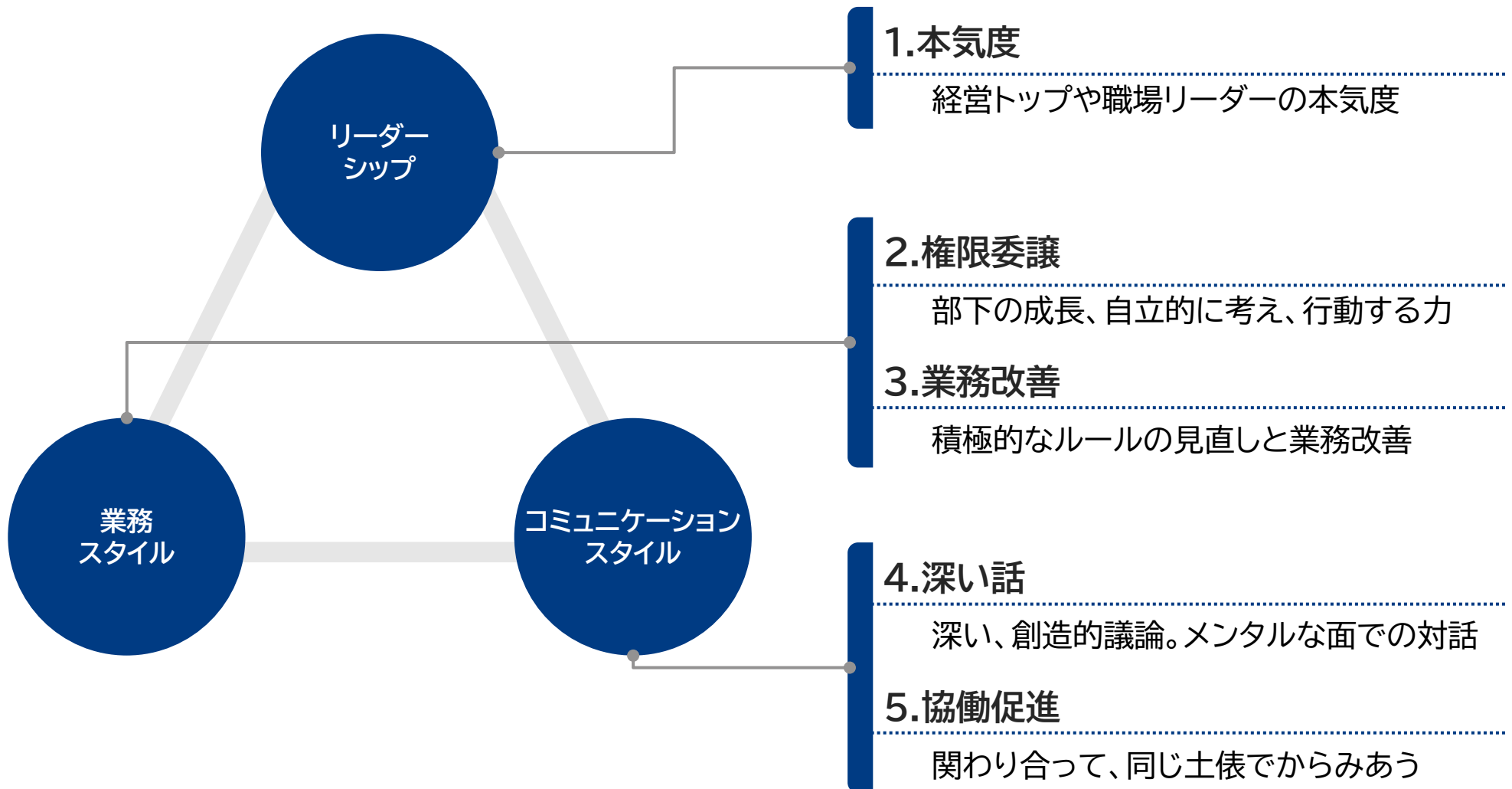


- このプロジェクトでは、「組織モチベーション、意識改革」を狙う。
- 静的である「組織スキル」を、動的に活性化するのが「組織モチベーション、意識」であるからである。



目的

3. 意識改革定着の条件



目的

4. 施策の検討・展開についての考え方

- 施策検討・展開の視点としては、以下のものが想定される。

全社的取り組みとしての対応

1

研修や推進体制の
整備・充実化

2

教育プログラム・
対応マニュアル等の
ツール作成・展開

全社的底上げの効果を見込み、
全社分析で課題・強み、効果を検証

各職場でのPDCAサイクルでの対応

3

各職場でのマネジメント
体制のあり方再検討

4

上司行動を起点とした
職場風土、社員意識の
改革

三菱総研のこれまでの経験から、
より実効性を高めるために重要

職場別診断レポートに基づく説明会、
ワークショップを実施し、各職場
マネージャーの「気づき」の場を提供

本ソリューションメニューの特長

効果性

- 1 全社員モチベーション・アンケート
⇒少数重要要素抽出とモチベーション構造モデル分析、
「ベンチマーク値」活用、全社レポート

客観性

- 2 職場別診断レポート
⇒職場ごとの具体的課題・強みをわかりやすく表現

納得性

- 3 ベストプラクティスレポート
⇒高モチベーション職場の取り組み紹介
- 4 マネージャー層リーダー研修、ワークショップ
⇒「その気」にし、「コミットメント」を引き出す

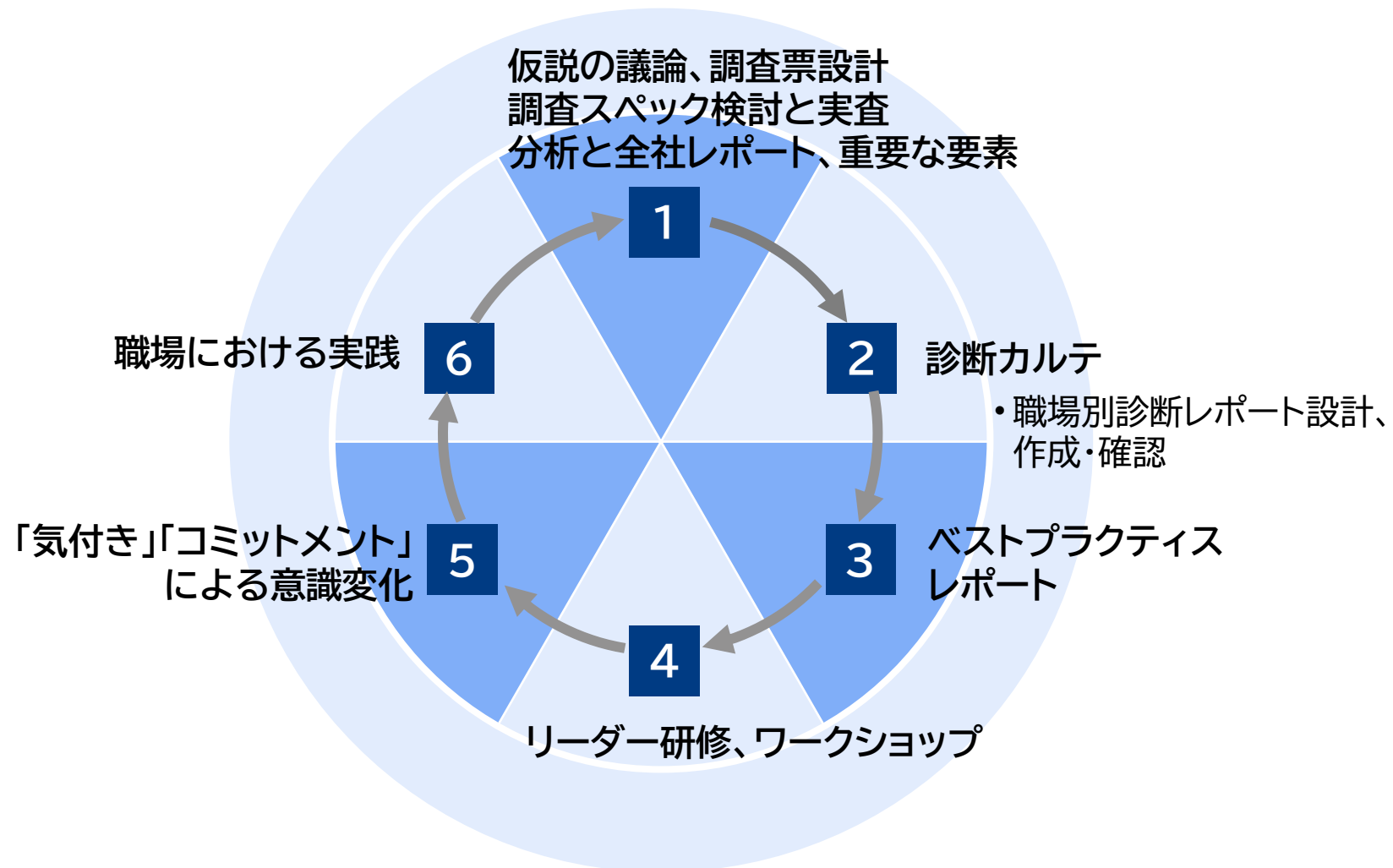
3つが揃って…

気づきと
行動変革

- 5 「気付き」「コミットメント」による意識変化
- 6 職場における実践

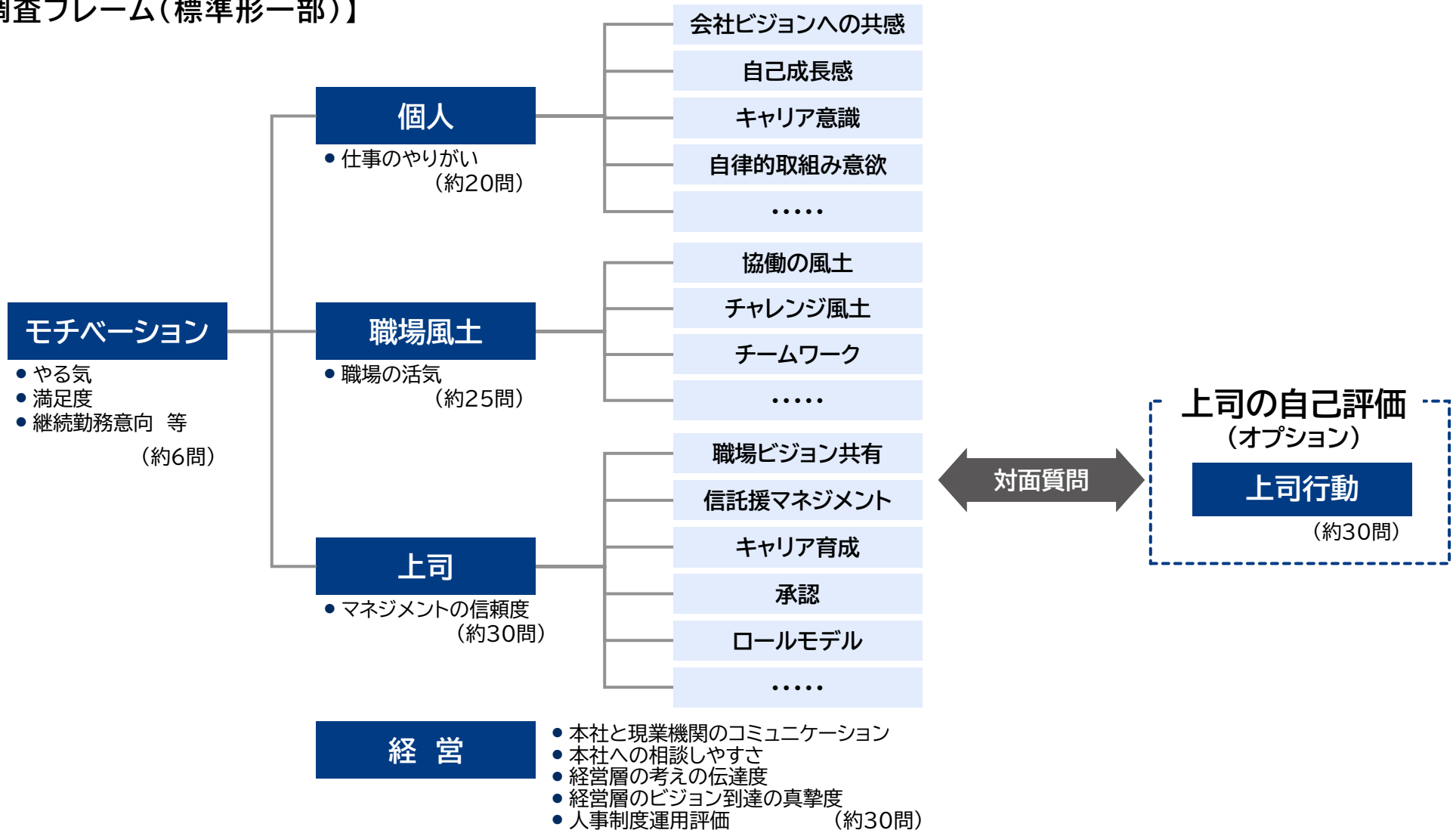
本ソリューションメニューの特長

1. 改善のサイクルをまわす



1 (1) 仮説の議論と調査項目の検討

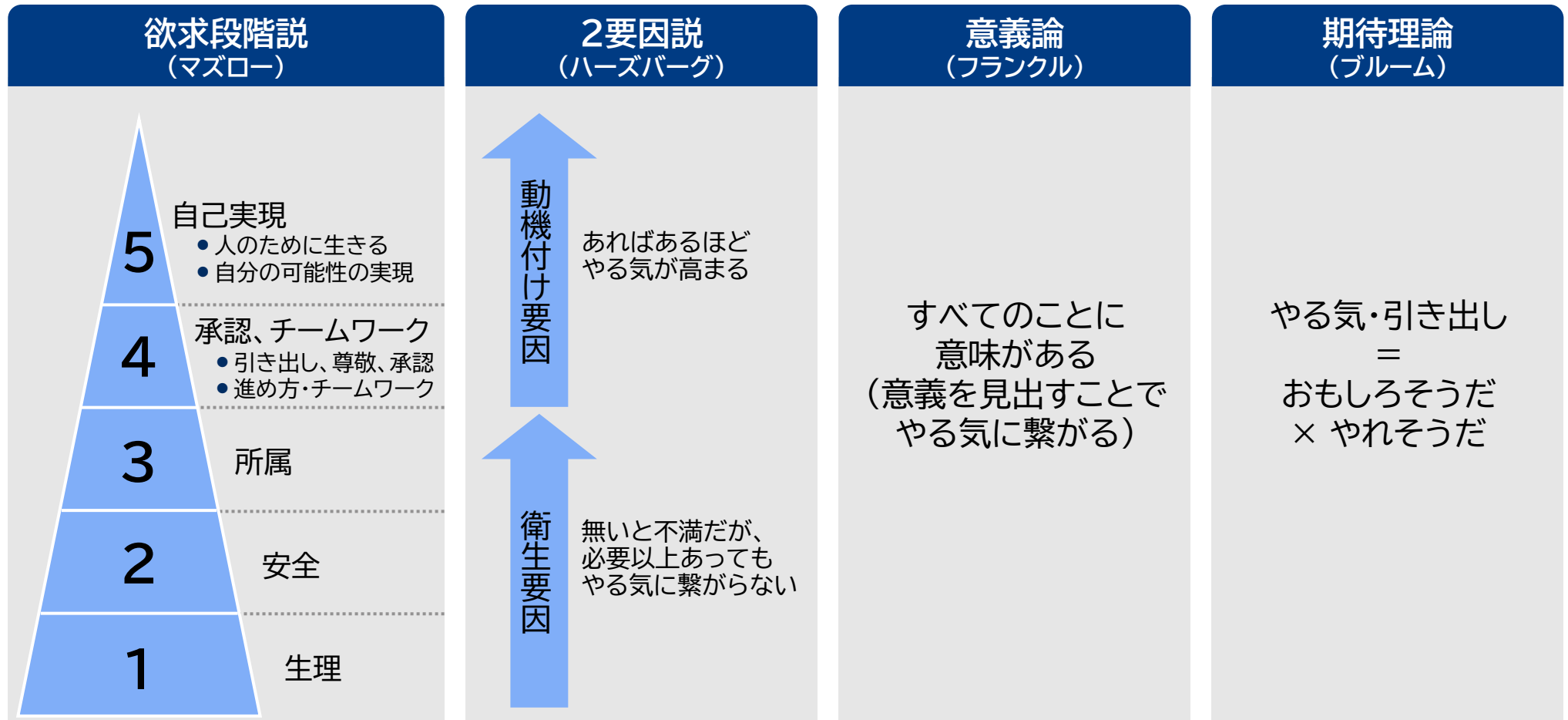
【調査フレーム(標準形一部)】



1 (1) 仮説の議論と調査項目の検討

1. 調査フレームの背景:モチベーションに関わる古典理論

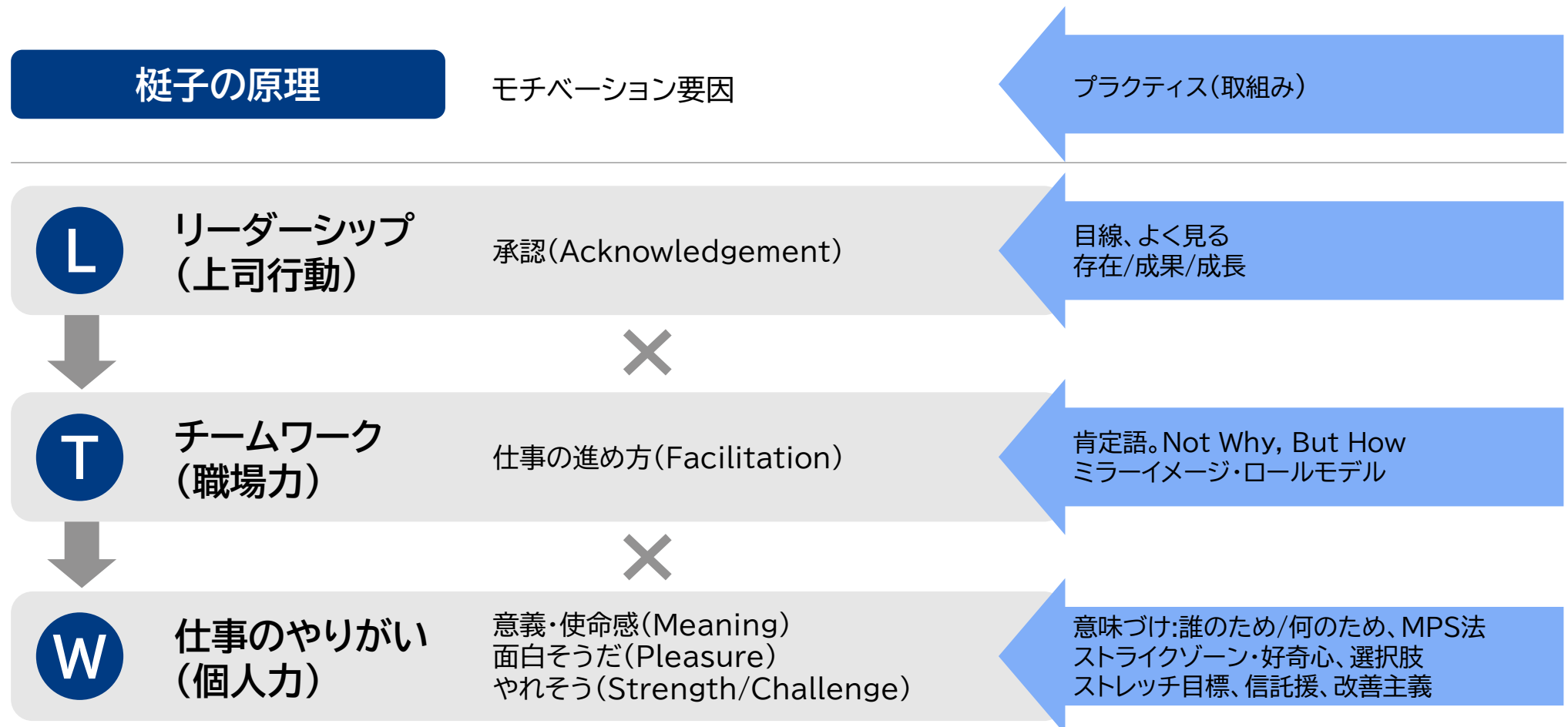
- モチベーションの古典理論を基にMRIモデルを構築(次ページ)。



1 (1) 仮説の議論と調査項目の検討

2. モチベーションMRIモデル(AF-MPS)

- MRIモデルをもとに調査項目を構成。



1 (1) 仮説の議論と調査項目の検討

3. 設問法：調査票のイメージ

【全員】

		【A回答】現状の評価					【B回答】	
		1つずつ O印	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	いくつ でも O印	××に とって 非常に 重要な ものを O印
個人	1. あなたは会社の戦略や経営トップのビジョンを理解し、共感している	→	①	②	③	④	⑤	①
	...	→	①	②	③	④	⑤	②
	7. あなたは、自らの成長に向け、新しい知恵や知識の習得に積極的に取り組んでいる	→	①	②	③	④	⑤	③
	...	→	①	②	③	④	⑤	○
	28. あなたは、今の仕事にやりがいを感じている	→	①	②	③	④	⑤	○
職場風土	...	→	①	②	③	④	⑤	○
	6. あなたの職場では、前例にとらわれず柔軟に、チャレンジ・改善する雰囲気がある	→	①	②	③	④	⑤	○
	...	→	①	②	③	④	⑤	○
	13. あなたの職場では、まじめな話を気軽に雰囲気話している	→	①	②	③	④	⑤	○
	14. あなたの職場では、互いの業務内容、状況を理解・共有している	→	①	②	③	④	⑤	○
22. あなたの職場は「活気がある職場」である	→	①	②	③	④	⑤	○	
...	→	①	②	③	④	⑤	○	
...	→	①	②	③	④	⑤	○	
...	→	①	②	③	④	⑤	○	
上司	...	→	①	②	③	④	⑤	○
	5. あなたの直属上司は、適切に仕事を配分し、負荷調整を行っている	→	①	②	③	④	⑤	○
	...	→	①	②	③	④	⑤	○
	11. あなたの直属上司は、部下からの報告・連絡・相談に的確に対応している	→	①	②	③	④	⑤	○
	12. あなたの直属上司は、激励したり、成果を褒めるようにしている	→	①	②	③	④	⑤	○
...	→	①	②	③	④	⑤	○	
14. あなたの直属上司は、「なぜ」という問い、始めではなく、「なにが、どのように」と前向きな問いかけをしている	→	①	②	③	④	⑤	○	
...	→	①	②	③	④	⑤	○	
39. あなたは、直属上司のマネジメントを信頼している	→	①	②	③	④	⑤	○	
...	→	①	②	③	④	⑤	○	
...	→	①	②	③	④	⑤	○	
...	→	①	②	③	④	⑤	○	
経営	...	→	①	②	③	④	⑤	○
	...	→	①	②	③	④	⑤	○
	...	→	①	②	③	④	⑤	○
	...	→	①	②	③	④	⑤	○
	...	→	①	②	③	④	⑤	○

【部下・配下を持つ上司】

		【A回答】現状の評価				
		1つずつ O印	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
...	→	①	②	③	④	⑤
5. あなたは、適切に仕事を配分し、負荷調整を行っている	→	①	②	③	④	⑤
...	→	①	②	③	④	⑤
11. あなたは、部下からの報告・連絡・相談に的確に対応している	→	①	②	③	④	⑤
12. あなたは、激励したり、成果を褒めるようにしている	→	①	②	③	④	⑤
...	→	①	②	③	④	⑤
14. あなたは、「なぜ」という問いではなく、「なにが、どのように」と前向きな問いかけをしている	→	①	②	③	④	⑤
...	→	①	②	③	④	⑤
...	→	①	②	③	④	⑤
...	→	①	②	③	④	⑤
...	→	①	②	③	④	⑤

対面質問

1 (2)調査スラック検討と実査：調査上の留意点確認

- 調査を設計する上で留意すべき事項の再確認を行う。

1 調査目的と質問項目の確認

社員意識の現状把握、評価基準の明示、経営方針の明確、等

2 調査対象範囲の検討

全社員(出向者の扱い)、子会社・関連会社、職位、等

3 調査の中立性の確保

実施主体／企画主体の明示、等の検討

4 回答者の匿名性の確保

フェースシート項目、配布・回収方法等の工夫

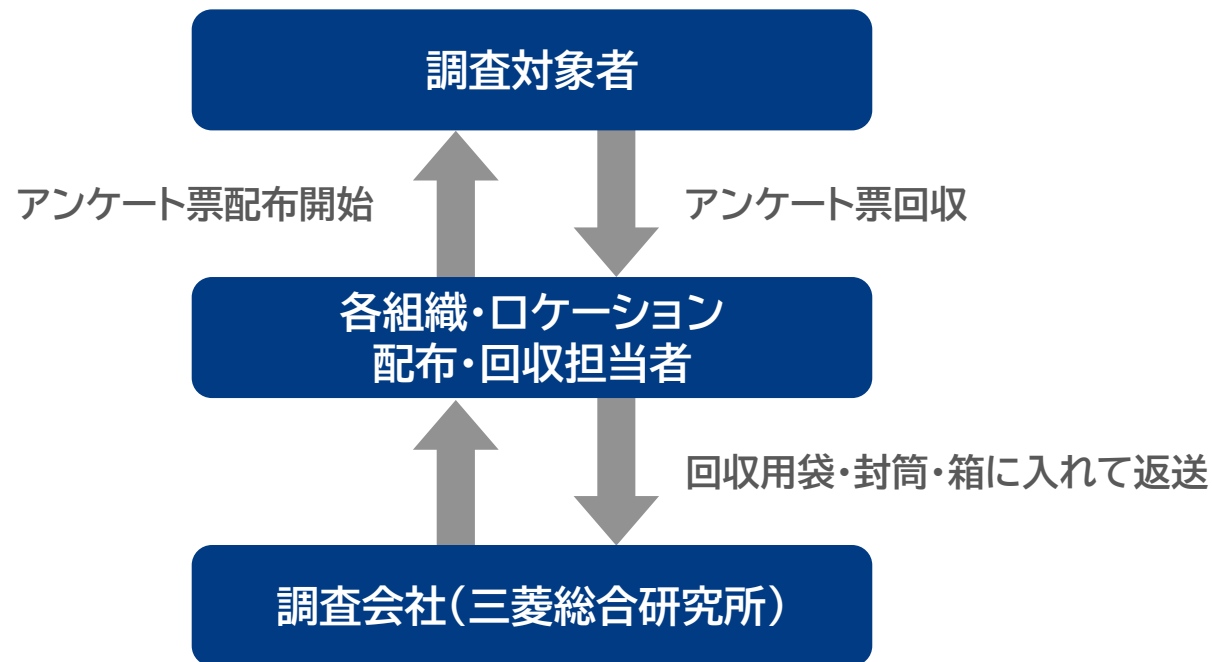
5 調査時期の検討

等

1 (2) 調査スプレッドシート検討と実査：調査上の留意点確認

1. 手法の検討：郵送法

- 各組織・ロケーションの配布・回収担当者を決めていただき、そこに対象者数に対応した票数を弊社より送り、各人に配布いただき、回収後まとめて、弊社に返送いただく。
- メリットは、①ポータブルである（自宅や出先でも書ける）、②ネット環境が無くともよい、③封印するため匿名性が高いと感じられる、などである。
- デメリットは、①時間がかかる、②配布・回収者の負担がある、③無効回答が発生する、などである。
- 票数が800未満の場合は、郵送法の方がコスト・メリットが多い。

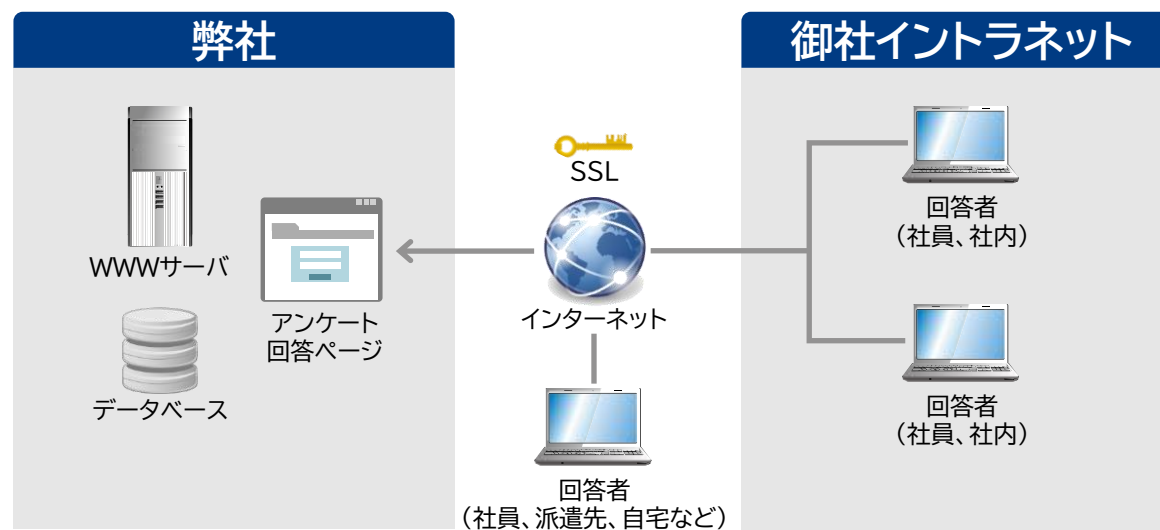


1 (2)調査スプレック検討と実査：調査上の留意点確認

2. 手法の検討：インターネット調査

- 弊社インターネット調査システムにアンケート調査票を持たせ、社員各位が共通のID、PWでアクセスする。貴社のイントラネット経由、またはインターネットによりアクセスする。
- アンケート全体が暗号化されている(SSL対応)状態で、セキュリティーを確保した上で実施。
- インターネット調査のメリットは、①短期実施可能・コスト安、②回答票はすべて有効回答(回答しないと進むことができない)、③自由回答の記入量が多い、など。
- デメリットは、①回答者側にインターネット利用の環境が整っていることが前提となること、②回答者側の個人特定に対する拒否感、③紙のようなポータブル性が無いこと、など。

【弊社インターネットシステム利用のイメージ】



1 (2) 調査スプレッドシート検討と実査：調査上の留意点確認

3. 本音で回答してもらうための工夫

● 個人特定されていない感を醸成

- 属性を大まかにとる
(例)年齢はとらない。職位程度 など

● フィードバックも組織別まで

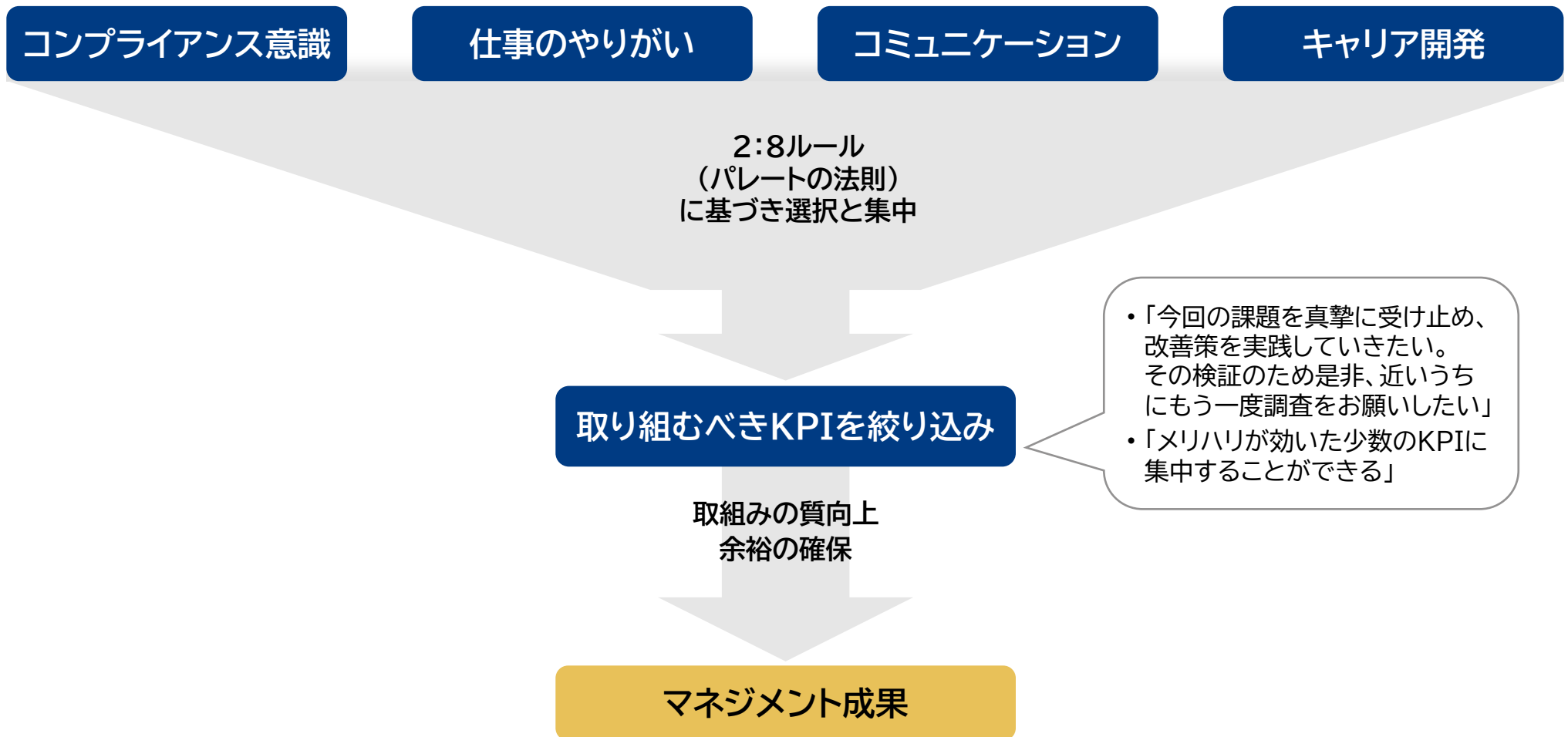
- 組織内の属性集計はしない
- その旨を調査票に明示

● 自由回答

- 課題を聞くのではなく、改善点を聞く
- 例えば、「仕事、職場、上司、人事制度などどの分野でも結構ですので、日頃の取り組みや今後取り組みたいこと、改善方策などをお教え下さい」など

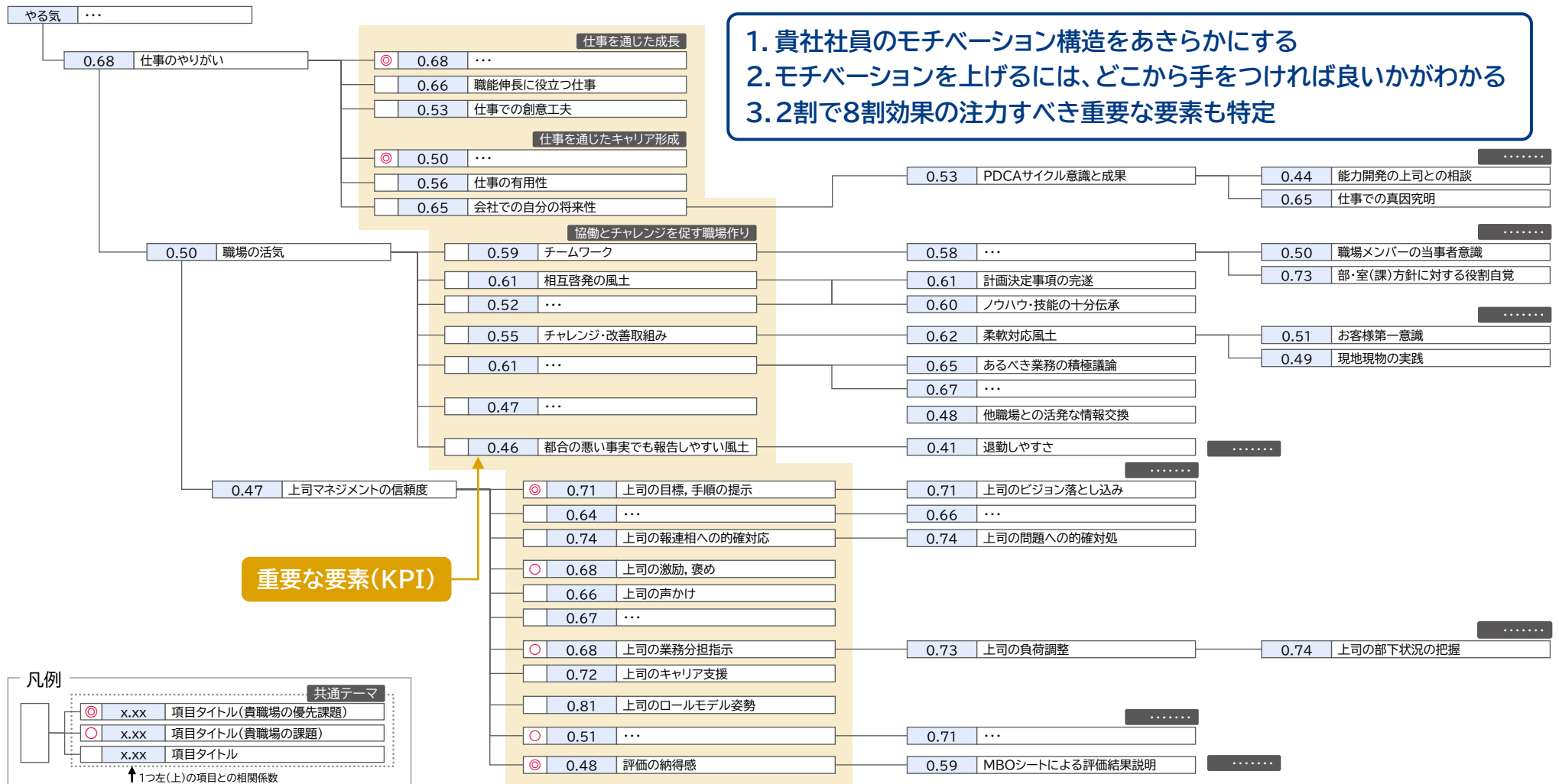
1 (3)分析と全社レポート、重要な要素(KPI)

- マネジャーの時間資源を少数KPIに集中投入。
- 2割の重要な要素KPI※で8割以上の効果を狙う。 ※Key Performance Index



1 (3)分析と全社レポート、重要な要素(KPI)

1. モチベーション構造図と重要な要素抽出



1 (3)分析と全社レポート、重要な要素(KPI)

2. 全社レポート

- 貴社のモチベーションの課題、強み、今後取り組むべき施策方向性をご提示。
- 役員説明会で共有化。
- 下記は目次案。

全社レポート 目次案

I. 背景・目的

II. 調査分析

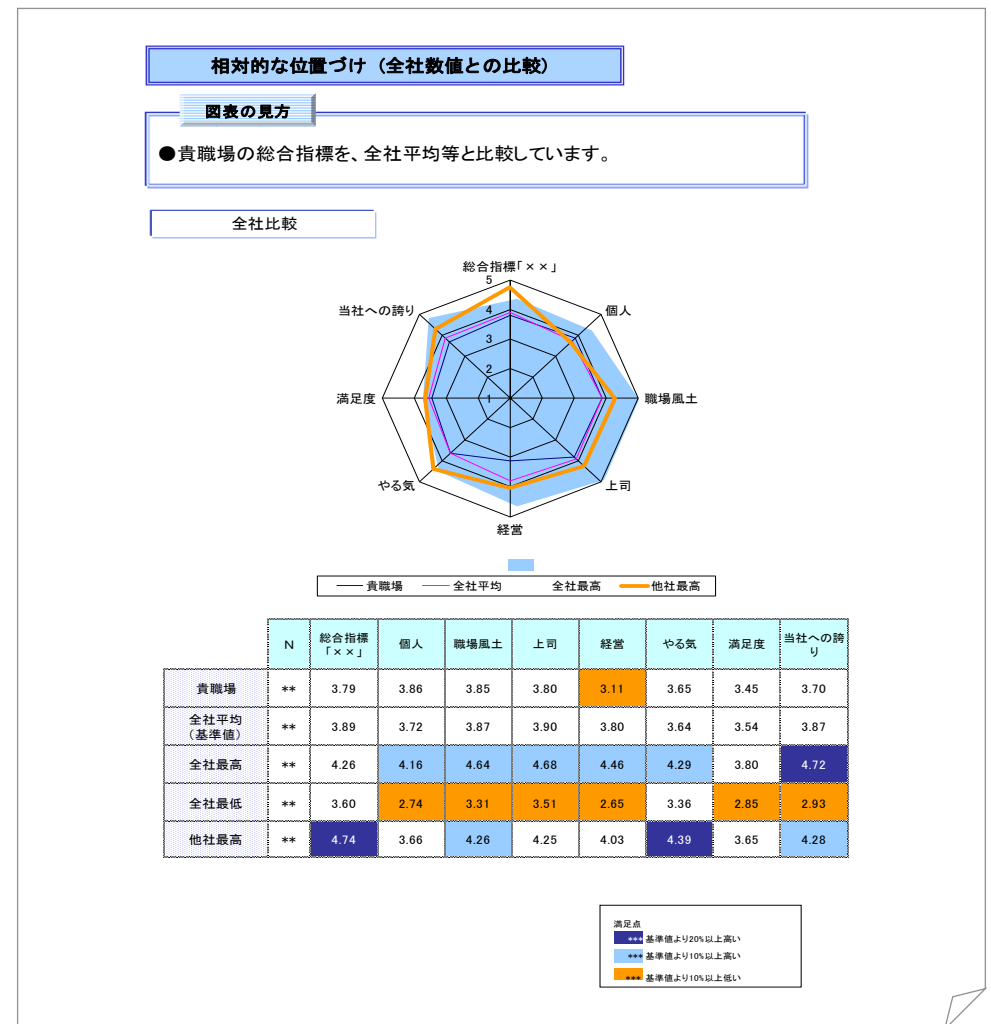
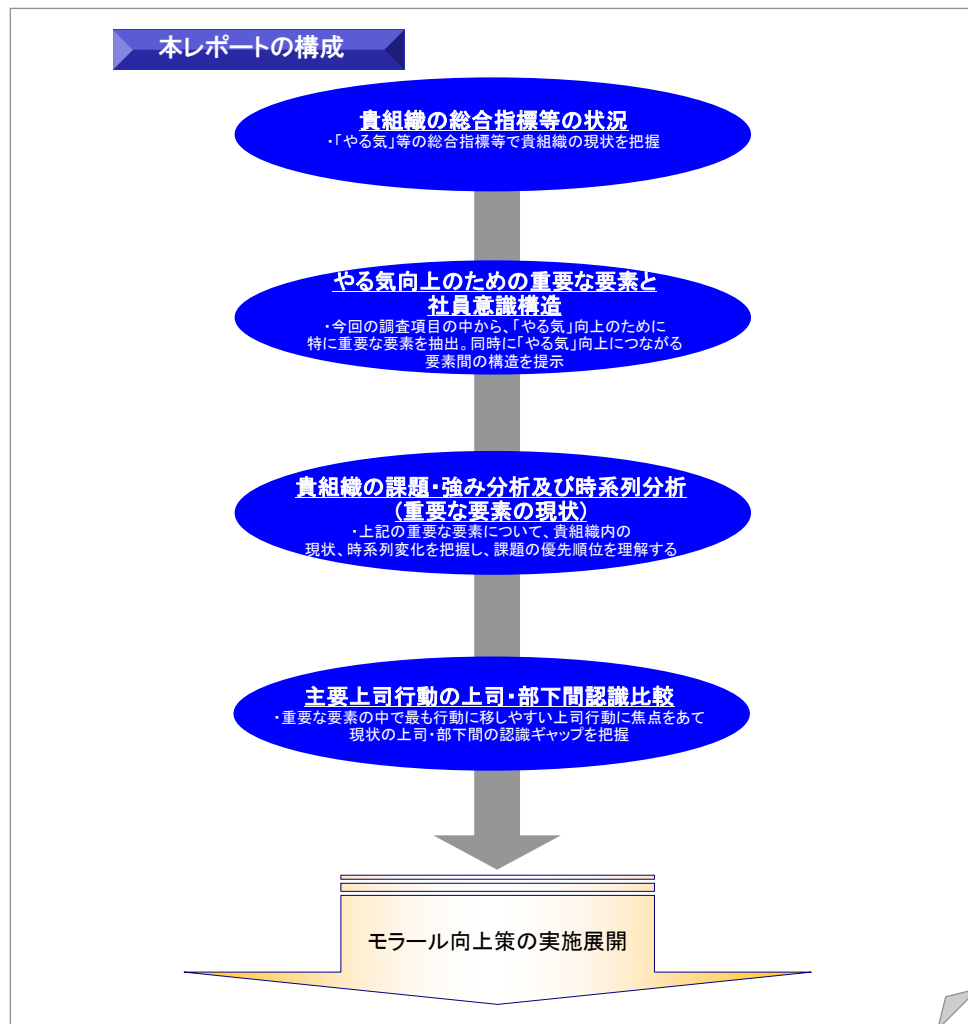
1. 調査概要
2. 分析の流れと要点
3. やる気向上のための重要な要素と社員意識構造

III. 課題と取り組み方向性

4. 課題分析
5. 今後の課題と取り組みの方向性
 - ・会社としての課題・取り組み
 - ・リーダーシップ上の課題・取り組み
 - ・職場活動での課題・取り組み
 - ・業務遂行上の課題・取り組み

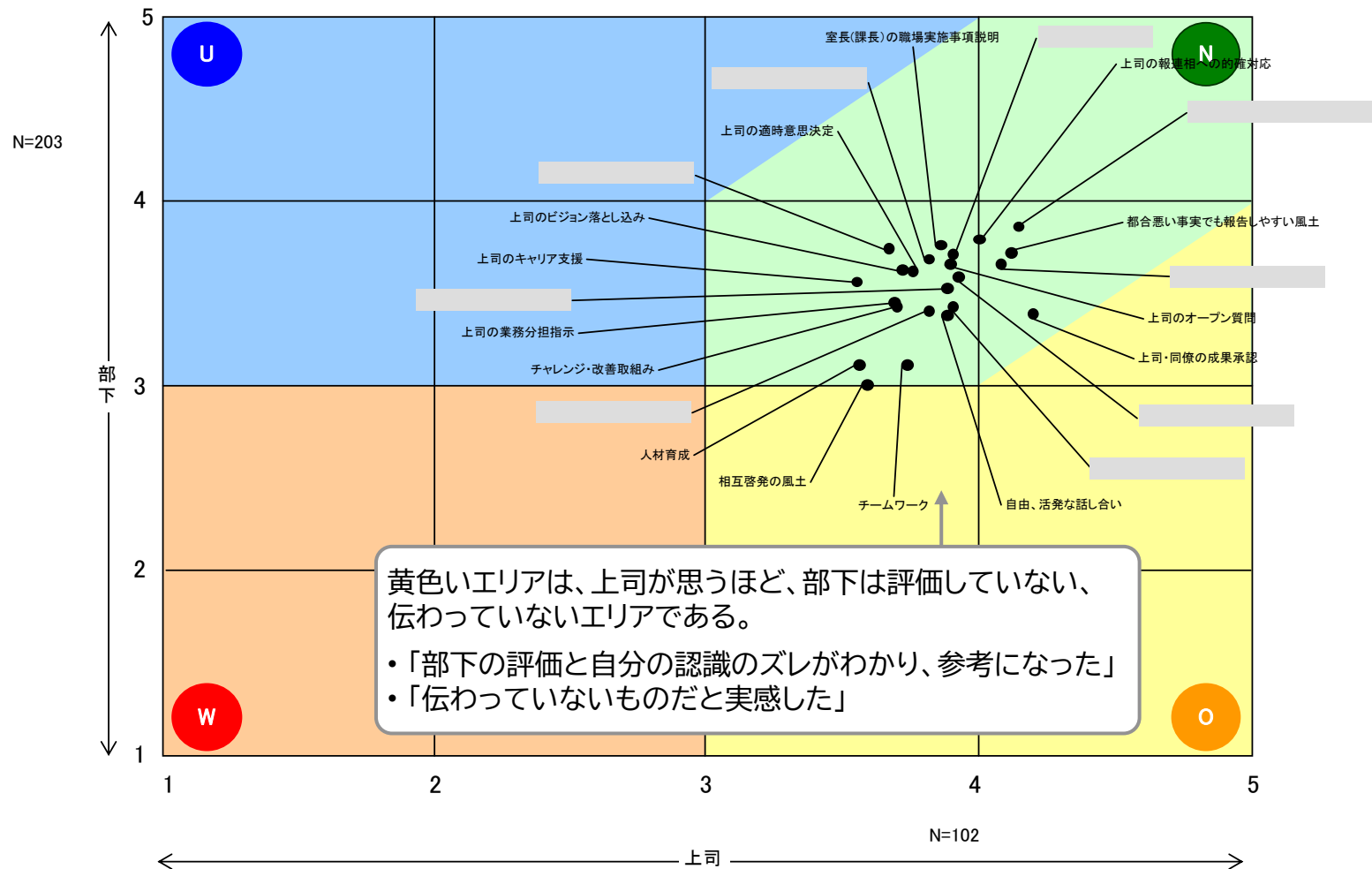
2 診断カルテ：職場レポート

1. 職場レポートの構成



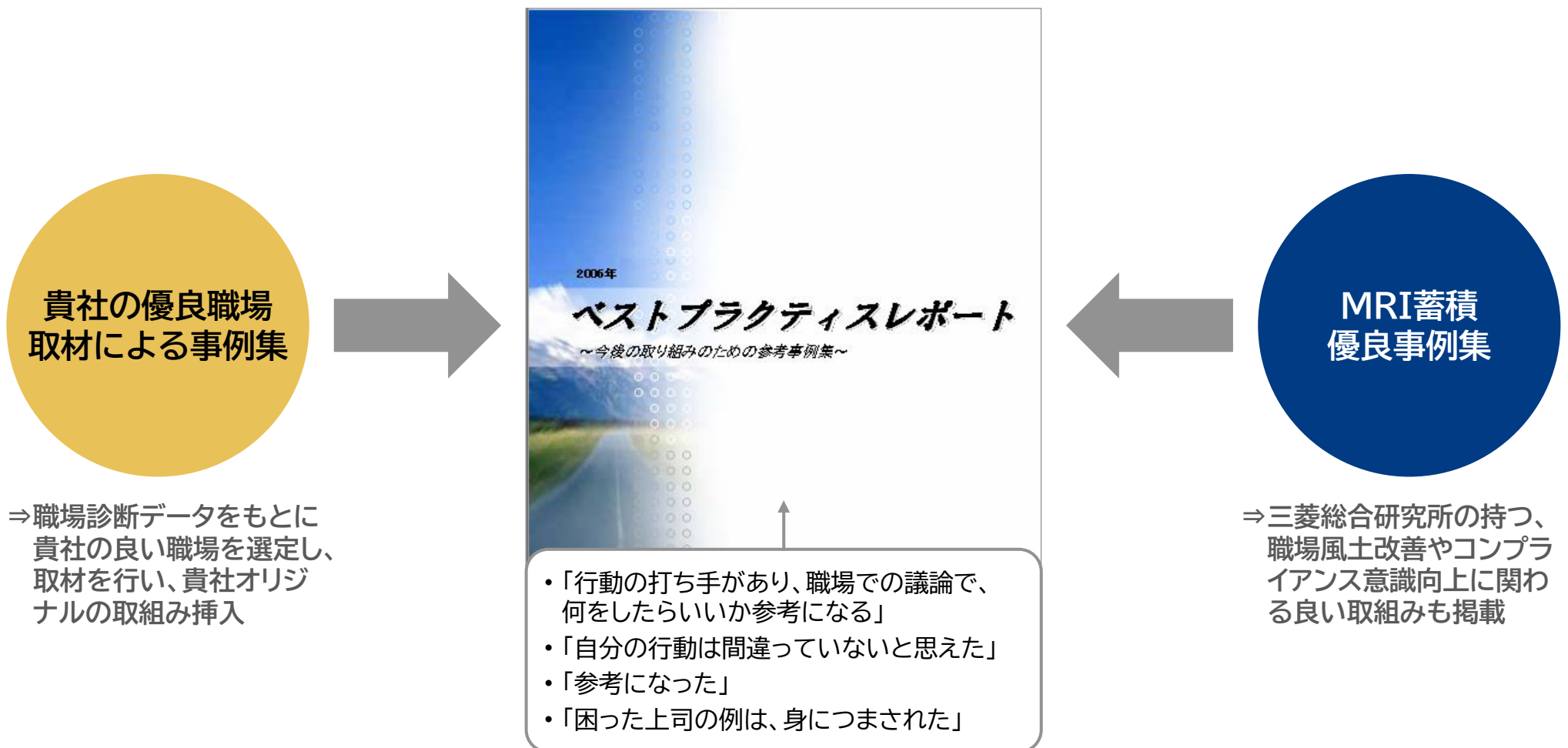
2 診断カルテ: 職場レポート

2. 上司・部下間認識ギャップ



3 処方箋:ベストプラクティスレポート

- 優良職場の実践的取り組み事例集。
- 各職場リーダーの処方箋。

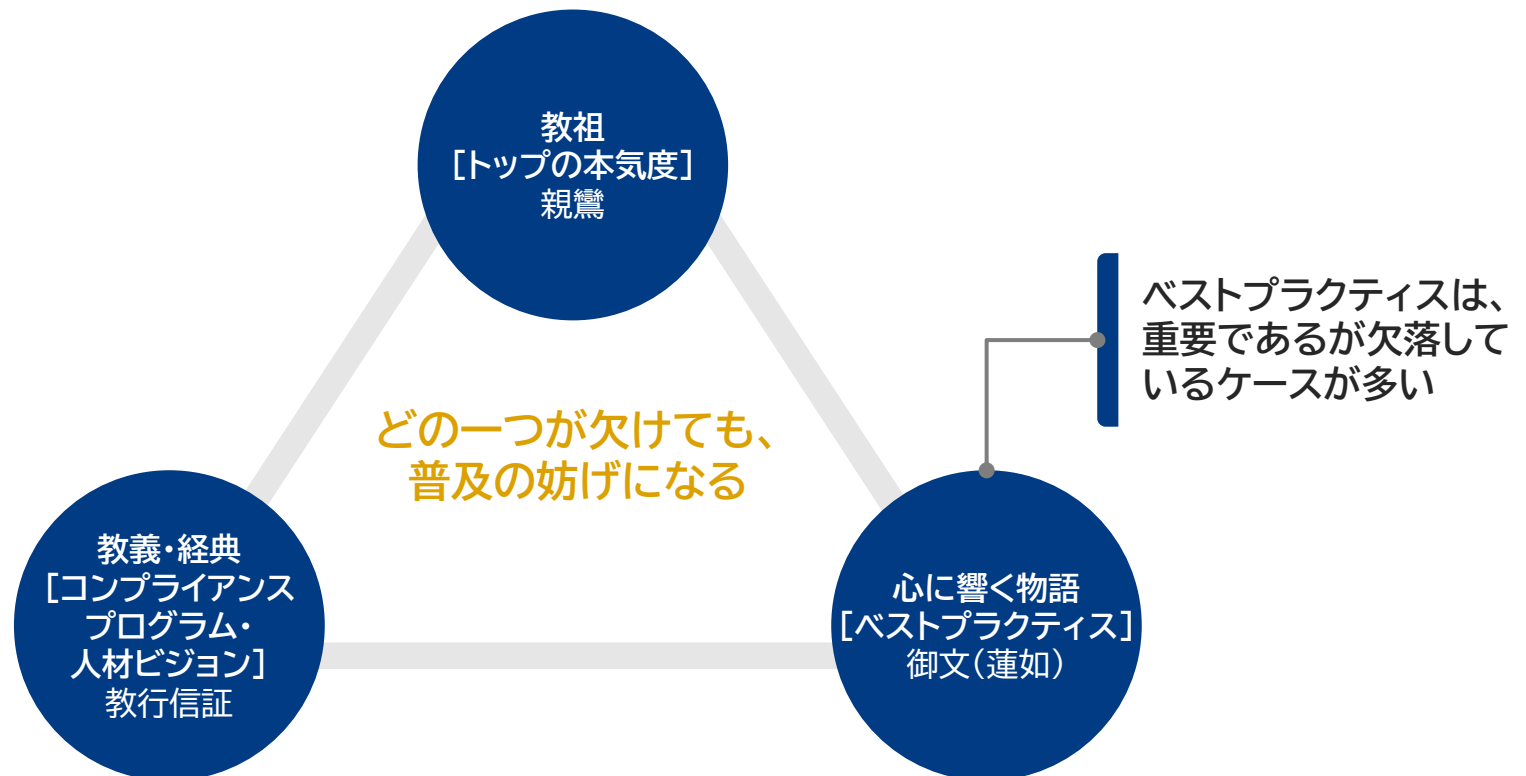


3 処方箋:ベストプラクティスレポート

1. 背景モデル:ベストプラクティスの意義

- 意識を改革するという行為は、宗教活動に類似。
- 人は、仕組みで動くのではなく、「心」で動く。
- 3要素「教祖＝リーダー」「教義＝ビジョンや理念」そして「心に響く物語＝ベストプラクティス」。
- 最後の「心に響く物語＝ベストプラクティス」が重要であるが欠落しているケースが多い。

【宗教の3要素】



4 リーダー・ワークショップ研修／相談会

- 職場別診断レポートとベストプラクティスレポートを題材に、コミットメントを引き出すワークショップを実施。
- リーダーの振る舞いモデルを研修し、かつ、職場風土上の課題をフィードバックし、「気づき」強化。
- 今後の取組みについて議論をし、「職場での実践」のスイッチ入れ。
- 風土改革のキーマンであるマネジャーの「気づき」⇒「その気」⇒「改革」を行い、職場全体に広げる。

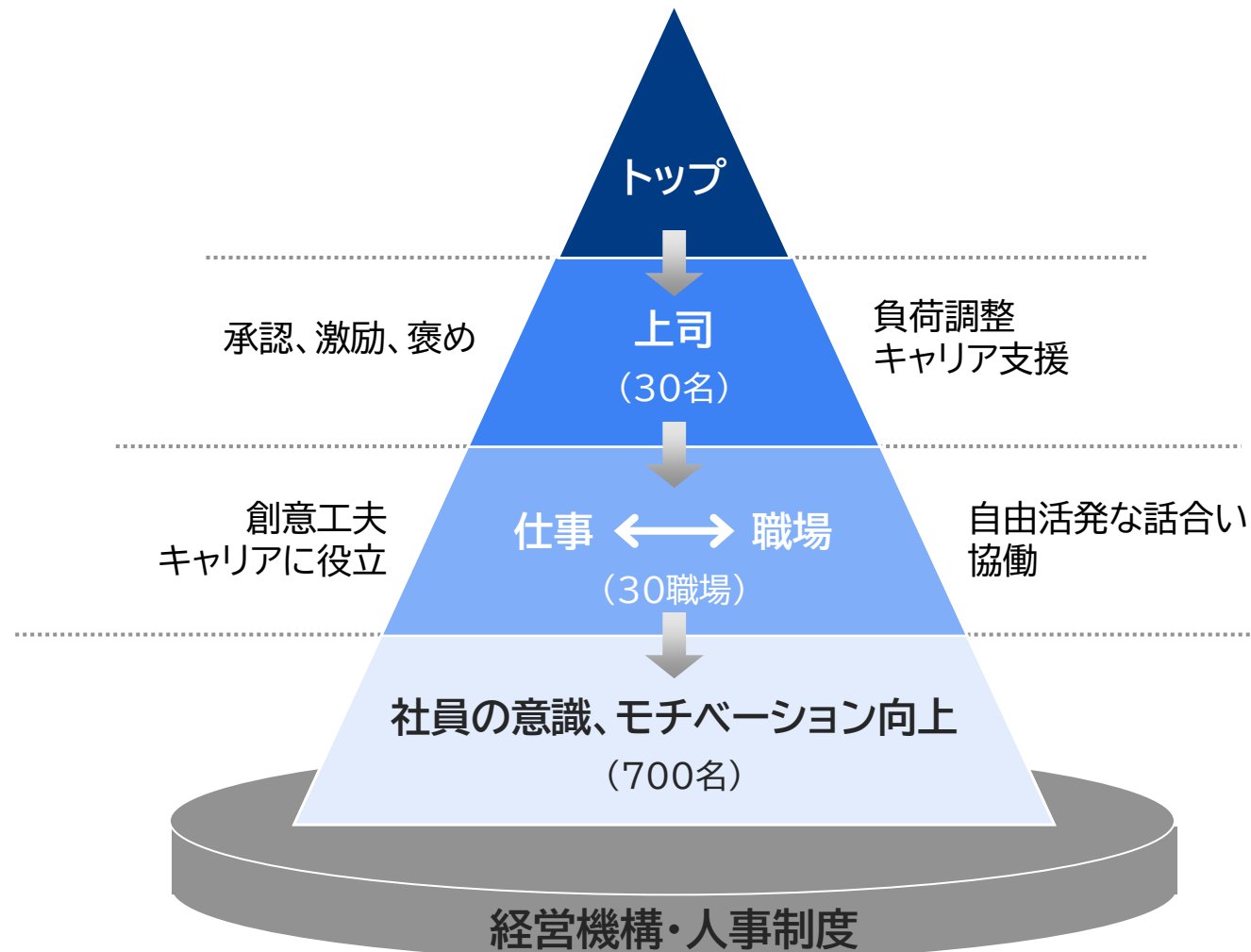


- ・「他職場でも同じ悩みを持っていることがわかり、取り組み事例は参考になった」
- ・「他社と対話してきたメンバーとの議論は非常に刺激的で大変有効」
- ・「意識して行動をとっているつもりのものでも、部下には伝わっていないのだな」
- ・「今回の課題の議論を真摯に受け止め、改善策を実践していきたい」
- ・「さっそく、職場に戻って話し合ってみます」

4 リーダー・ワークショップ研修／相談会

1. 梃子の原理を用いる：上司の振舞いで職場と人は伸びる

【影響力の構造】

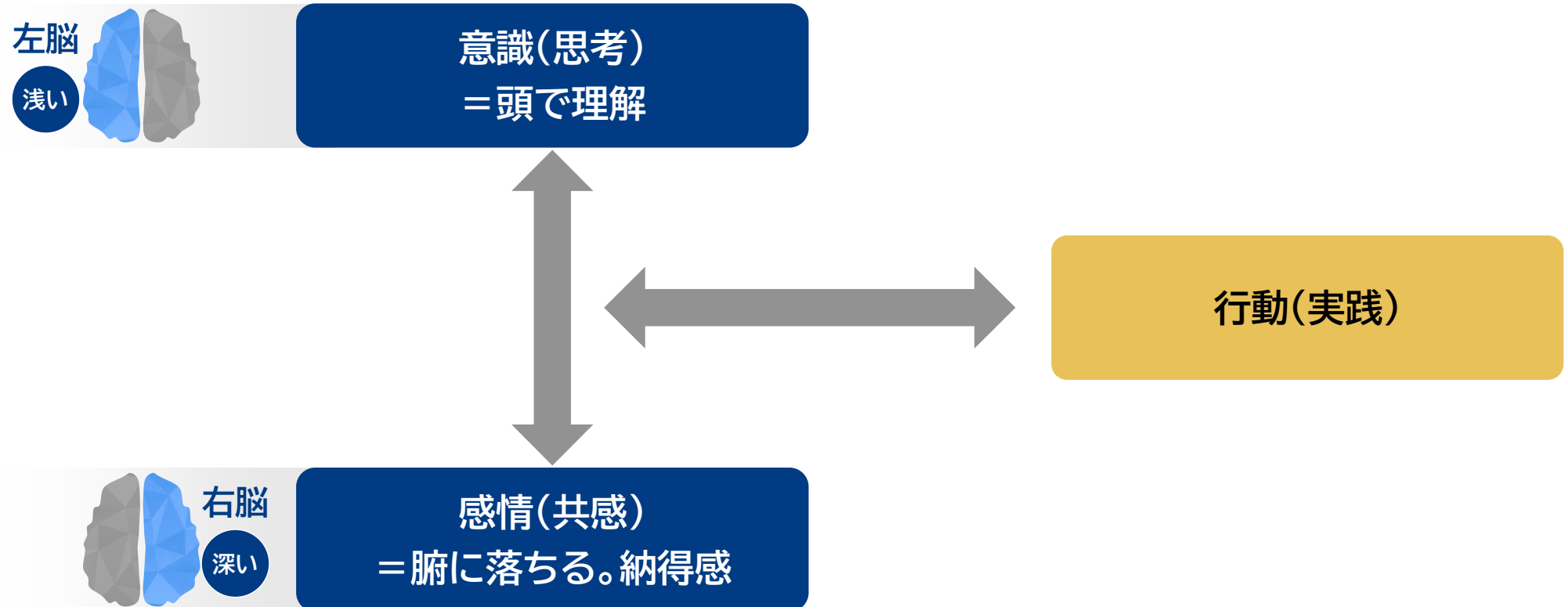


4 リーダー・ワークショップ研修／相談会

2. 背景モデル：人が成長、変化するポイント

- 人間の行動モデル：意識、行動、感情モデ⇒「気付き」「納得感」が大事。
- ワークショップを通し上司が「気付き」⇒職場活動で部下が「気付く」。

【共通言語＝意識・行動・感情のテンプレート】



4 リーダー・ワークショップ研修／相談会

3. リーダー研修

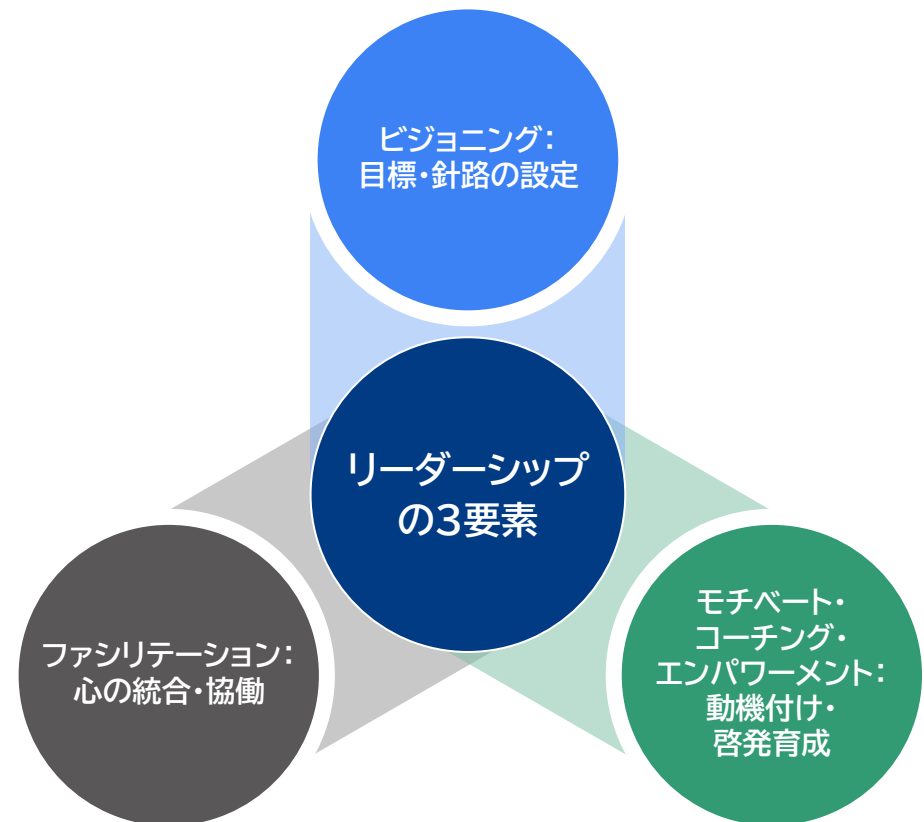
- リーダーとしてあるべき意識・感情・行動を理解し、自己を客観的に見つめ、感情管理・モチベートし、
- メンバーの、強みを引出し、メンバー間の相互作用を促進し、成長を促す。
- モラールサーバイ・ワークショップと連携することで、参加者の低負荷、高参加率、高効果が期待される。

【全体タイムスケジュール、内容】

- ・ 1時間: リーダーシップ、ベストプラクティスレポート説明

リーダーシップ	X分
モチベート・エンパワーメント	X分
ビジョニング	X分
ベストプラクティス説明	X分
- ・ 1時間: ファシリテーション、ワークショップ

ファシリテーション	10分
ワークショップ	50分



4 リーダー・ワークショップ研修／相談会

4. ワークショップの進め方の例

【概要】

- 50～60分程度。1グループあたり5～7名程度。
- MRI研究員がファシリテーターとなりグループディスカッション。
- 各職場診断レポート及びベストプラクティスレポートにより、自職場の分析と今後の取り組みを議論する。

(0) 議論ルールの説明

- ① 「何故(Why)」はほどほど、「どうすれば(How)できるか」「何を行えば(What)良くなるか」議論
- ② 相互に取り組み紹介、および、意見や質問を行う(否定的意見は慎む)
- ③ リラックス、笑い



(1) 自己紹介兼ね、レポートへの感想、解釈コメント

- ファシリテーションのアイスブレイク(話しやすい雰囲気作り)
- 感想は、想定外、想定内、意外な点、予想した点など



(2) 強み・課題の議論と課題解決に向けたアイデア創出

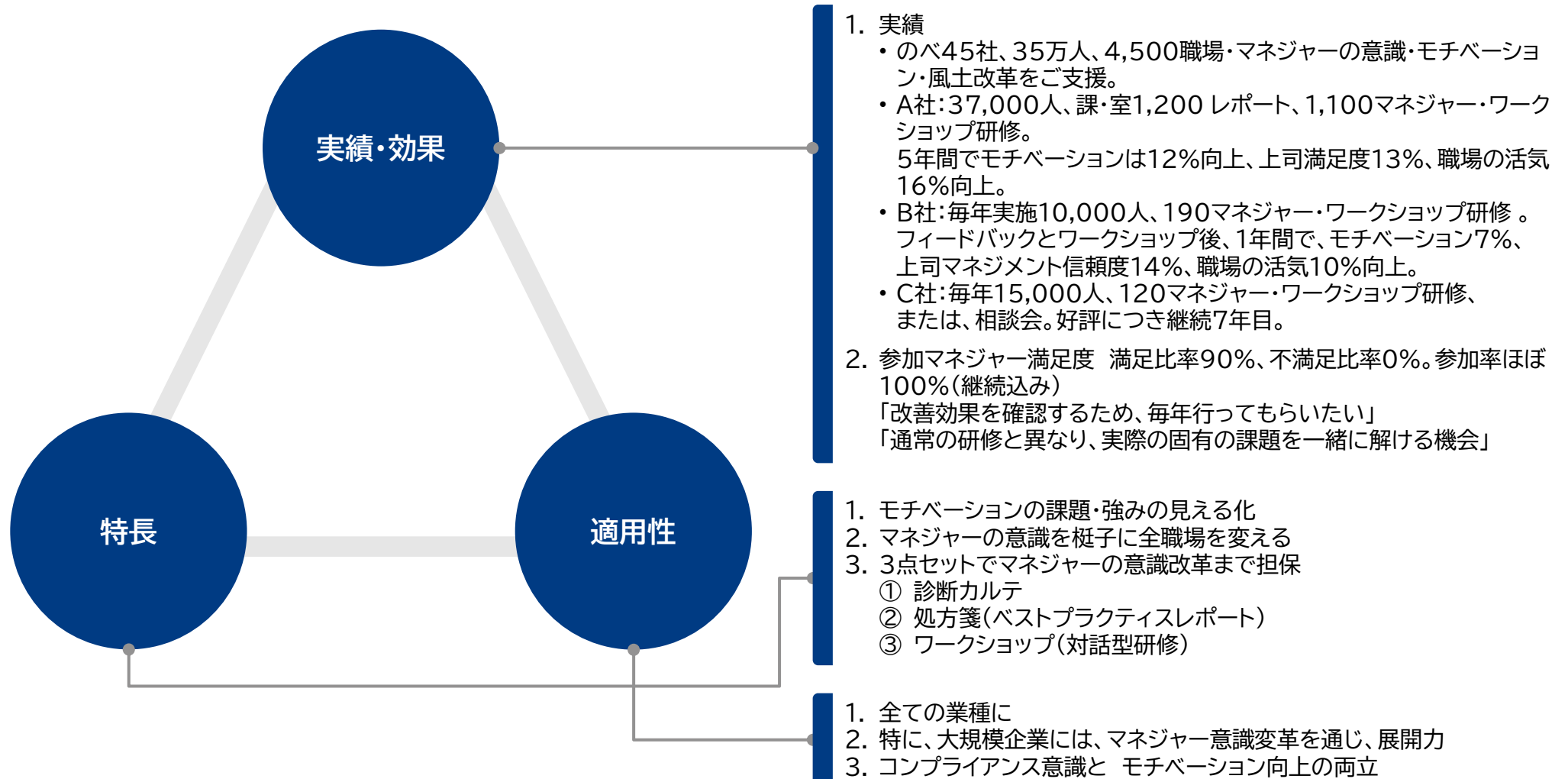
- 課題・強みの紹介と背景認識、ご自分の取り組み案(現状と今後)、徹底度合い
- 強み職場の方の取り組みの紹介
- ベストプラクティスレポートを参考にした議論
- 相互質問、相互アドバイス



(3) 各職場に戻ってからアクション依頼

- 職場に持ち帰り、職場で議論
- 職場風土改善に向けた取り組み案を検討
- 日々の活動へ展開

特長



関連実績

製造業	強い現場作りのための構造モデルと職場フィードバック	約2万人技能系社員対象。現場力構造モデル分析とフィードバック
製造業	モラル・サーバイとマネージャー意識改革	約1万人対象。職場マネージャー120人へのワークショップ。毎年実施
製造業	モチベーション・サーバイとマネージャー意識改革	約3.7万人対象。職場マネージャー1,400人へのワークショップ。隔年実施
製造業	行動規範グローバル浸透プロジェクト	グローバル約12万人対象。浸透度診断と職場浸透活動支援
製造業労働組合	組合員意識調査	約4万人対象。隔年実施。各支部で独自集計のシステム導入
電力会社	職場風土、コンプライアンス意識改善に調査ワークショップ	約1万人対象。職場別診断。職場マネージャーワークショップ。毎年実施
電力会社	風土改善のための社員意識調査	約1万人対象。あるべき風土の定着の確認
電力会社	従業員意識調査	人事制度改定にあわせ、従業員の満足度等を網羅的に測定
電力会社	コンプライアンスに関する社員意識調査	行動規範策定にあたり、全社員へコンプライアンス意識を確認
エンジニアリング	モチベーション、風土改革調査	約500人対象。職場診断、職場マネージャー研修
エンジニアリング	組織風土診断	約1,400人対象。部長、課長約150人対象のリーダー研修
情報サービス業	ES、CS調査とその統合分析	約9千人対象。組織ごとにCS結果と関連分析、改善策検討
情報サービス業	モラル・サーバイとリーダー研修	約1,400人対象。部長、課長約150人対象のリーダー研修
労働組合連合会	組合員意識調査	
リース業	モラル・サーバイ	
飲料メーカー・研究所	研究者の意識変革に関わる調査	具体的施策の提案とマネージャーファシリテーション
金融機関	社員満足度に関する調査	約1.1万人対象。隔年実施
金融機関	従業員の教育研修についての意識調査	
総合商社	社員意識調査結果の診断と対応施策体系の構築	
宿泊サービス業	人事制度改定とモラル管理	
娯楽サービス業	ES調査実施と人事制度改定	
MRI全国調査	全国基準データ保有(2~3年おき)	

標準スケジュール

		第1ヶ月目	第2ヶ月目	第3ヶ月目	第4ヶ月目	第5ヶ月目	第6ヶ月目
Ph 1	仮説の議論、 調査票設計	●————● 仮説の議論、調査票設計					
	調査スペック検討と 実査		●————● 調査スペック検討 ●————● 実査 ●————● データ確認				
	分析と全社レポート、 重要な要素			●————● 集計・分析・会社レポート ● 役員等報告会			
Ph 2	診断カルテ・ 職場レポートの設計、 作成・確認		●————● レポート設計	●————● レポート作成・確認(部室課)			
Ph 3	ベストプラクティス レポート				ベストプラクティスレポート ●————●		
Ph 4	リーダー研修、 ワークショップ研修					リーダー研修とワークショップ研修 ●————●	

前提条件

本資料の前提条件

- | | |
|-------------|---|
| 1.位置付け | 本資料は、お客様内部で検討資料として使用されることを目的として作成されたものであり、その他の目的に使用されることを予定しておりません。 |
| 2.情報の正確性・免責 | 本資料は、ご提示時点で入手可能な情報および経済、市場、その他の状況に基づいて一定の仮定に基づき作成しているものです。作成した情報の正確性・完全性及びそれを使用した結果等について弊社は一切の責任を負いません。 |
| 3.追加情報 | 本資料は、現時点でご提示いただいた情報に基づき作成したものであり、追加でご提示いただく情報の内容によっては、ご提案内容を変更する可能性があります。また、追加でご提示いただく情報の内容によっては、弊社で対応致しかねる場合もございますので、あらかじめご了承ください。 |
| 4.商標使用 | 本資料にお客様または第三者の商標が含まれている場合がありますが、当該商標の使用は本資料の出所を表すものではなく、ご理解を深めるための本資料限りの記載です。 |
| 5.守秘義務 | 本資料に記載されている内容(本資料に関連して弊社より口頭でお客様に提供した情報を含む)は弊社の秘密情報であり、お客様には秘密として取り扱っていただく必要があります。本資料にお客様より秘密として開示された情報を含む場合は、弊社は当該情報を秘密として取り扱います。 |
| 6.有効期限 | 本資料の有効期限は、発行日より1か月間といたします。 |

- 本資料に関するお問い合わせ先

株式会社三菱総合研究所

営業本部

[担当] デジタルイノベーション 部門
ビジネスコンサルティング本部
大内

Email : service@mri.co.jp

TEL : 03-6858-3493

※無断での複写・複製・転記載及び第三者への開示を禁じます。