

ご案内

## 組織風土改革支援サービス

— 働きがいのある職場をつくるために —

2023年12月

株式会社 キザワ・アンド・カンパニー

代表取締役 鬼澤 有治

シニア・イノベーションコンサルタント

(公益社団法人) 日本証券アナリスト協会 公認アナリスト

Kizawa & Company  
non-stop innovation  
不断革新

---

はじめに	1
1 危機的レベルにある日本人社員のエンゲージメント	2
2 知識労働者が主役の時代	3
3 人はなぜ働くのか？	4
4 優れた社風は、なぜ高業績を生み出すのか？	7
5 組織風土改革へのアプローチ	11
6 組織風土改革支援サービスの概要	18



## はじめに

・本サービスのご提供先は、つぎのような悩みを抱えている経営者を想定しています。

☑ これだけ変化の速い事業環境で勝ち残るには、社員が真に生きがいを感じる魅力的な職場にしなければならない。どのように組織風土をつくればよいのかわからない。

☑ 人材がいきいきと働ける組織風土をつくりたいが、どのように進めればよいのかよくわからない。

☑ 自社の現状にマッチした組織風土改革のプロセスを一貫して支援してほしい。

当社は、こうしたお悩みに誠心誠意お応えしています。それが可能なのは、当社が、豊富な実績と経験を有しているからです。

・これまでのサービス内容と実績はつぎのとおりです。

## サービス内容(累積実績社数)

ビジネスモデル改革支援 (14 社)、組織風土改革支援 (5 社)、アクションラーニング支援 (13 社)、制約条件の理論 (TOC) にもとづく生産システム改革支援 (4 社)、オープンイノベーション実行支援 (3 社)、経営顧問サービス (4 社)、次世代リーダー育成研修 (5 社)、企業内マネジメント研修 (7 社)、パブリック・プライベート・パートナーシップ事業開発支援 (2 社)

## 主なクライアント(業種・業態)

・東証プライム上場企業：精密機器メーカーの産業機器製造子会社/専門商社の製造子会社/総合電機メーカーの住宅設備部品製造子会社

・中堅中小企業：プラスチック成形部品メーカー/自動車部品メーカー/住宅機能部品メーカー/食品製造、精密板金加工、精密金属部品加工、建築設計事務所、飲食店、ソフトウェア開発

・非営利組織：名古屋市外郭団体、愛知県外郭団体

組織風土改革を成功させるには、テクノロジーの進化とビジネスモデルの改革を併せて進めることが不可欠であると考えています。

## 1 危機的レベルにある日本人社員のエンゲージメント

米ギャラップの2020年版調査によると、日本の「社員のエンゲージメント」は139ヶ国中、132位です。図表1に示すとおり、異常なほど低い。エンゲージメントとは、所属する組織に対する貢献意欲または士気、熱意のことです。

図表1 国別の社員エンゲージメント比率

米国・カナダ	ラテンアメリカ	東欧	豪州・ニュージーランド	中国	韓国	西欧	日本
34%	24%	21%	20%	17%	12%	11%	5%

日本の労働者は、受け身の真面目さがあっても自発的に仕事に向き合う積極性に欠けることが調査結果から浮かび上がりました。2020年OECD加盟国の時間当たり生産性は、最下位の23位で49.5米ドルです。ちなみに欧米諸国は80ドルです。最近の円安でさらに米国との差は開いていると思われます。

20世紀の日本の製造業が競争優位を得ることができた一つの大きな要因は、大量生産大量消費の時代を背景に、作業のマニュアル化や流れ作業による生産効率化を重視するテーラー・システムを積極的に生産ラインに導入したことです。しかし、経済の主役がモノからアイデア、ノウハウという知識に移り、現在、Y世代（1981～1996年生まれ、ミレニウムともいう）が現場の中樞を担い、生まれたときにすでにインターネットが普及していたデジタル・ネイティブのZ世代（1997～2010年）が新卒で今後、社会人になります。YZ世代は、働く目的へのこだわりが強く、短期での離職やネットで単発的な仕事を発注するギグエコノミーへの抵抗感が小さいです。彼らがやがて多数派になり、彼らのやり方や能力を経営革新に生かすことが必要です。かつて、人事政策の大きな課題は採用し、育成し、つなぎとめることでした。

今後は、①アクセス(外部の多様な人材と接点を持つ)、②キュレート(働き手のニーズに合わせて学習内容を提示できる)、③エンゲージメント(外部の人材を含め、やる気にさせる)へと変化する必要があります。

## 2 知識労働者が主役の時代に

ピーター・ドラッカーは、著書「ネクスト・ソサエティー」（1997年発刊）の中で、21世紀に入り、企業の特権的な知識・技術・技能を持つ肉体労働者から、専門知識を有した知識労働者にとって代わる時代になると予測しています。知識労働者は、生産手段としての知識をポータブルな形で所有します。これまで経済が社会を変えてきましたが、今後は、社会が経済を変えると予言しています。

ICT分野の権威である米国 Wired 氏編集長で、著述家のケヴィン・ケリー、シリコンバレーの IT 起業家として注目されているマーティン・フォードによりますと、昨今、IoT、AI（人工知能）、ロボティクスにみられる急速な技術革新により、標準化できる仕事、予測可能な業務を主とする仕事を機械やコンピュータに置き換えるコストは劇的に低下しつつあり、10年もたたないうちに、急速に普及していくとみています。汎用化、標準化した知識は、ますます機械やコンピュータに置き換えられるため、事務や肉体労働を主体とする単純作業の雇用機会は失われることになり、また、医師、弁護士、会計士など高収入で安定している職業であっても、業務のかなりの部分が同様に置き換えられることになり、しかしながら、在宅介護の現場に求められる人間理解や職業倫理にもとづく専門的かつ高度な価値判断は、AI、デジタル技術、ロボットに置き換えることができません。



フランスの文明評論家、ジェレミー・リフキンと京都大学経済学教授の宇沢弘文博士は、今後、製品サービスの供給を中心とする市場経済から、経験価値を創造する共有型経済へと重心が移行するであろうと予測しています。市場資本、国家、消費者が主役の時代から、共有資本、コミュニティ、人間が主役の時代へと変質していくと述べています。増大する知識労働者は、それぞれの個性、才能を生かし、高められる組織文化を有する職場を選択するため、彼らにとって魅力のない組織は衰退していくでしょう。

### 3 人はなぜ働くのか？

組織学習理論の開拓者であるハーバード大学のクリス・アージリス教授は、①モチベーション、②コミュニケーション、③ビジョンの3つを「組織の3要素」と呼び、これら3要素が互いに強化し合いながら組織風土を良好ならしめ、繁栄が導かれると論じています。3要素のどれひとつ欠けても組織は機能しません。社会の在り方が経済の在り方を規定する時代に、営利企業が繁栄し続けるためには多様な働き方、多様な就業形態に対する社会的ニーズを先取りし、優れた組織風土を築き、プロフェッショナルな人材を数多く育成、雇用していかなければなりません。

人が事業をつくり、事業が価値を生み出します。どんなに優れたテクノロジー、ビジネスモデルを備えていても、優れた社風が基礎になれば、繁栄を続けることはできません。多くの経営者は、組織を持続的に繁栄させるうえで、社風（職場風土）がいかに重要であるかを痛切に感じています。しかし、社風は曖昧で、わかりにくく、測定することが難しい。社風について心理学的観点にたった系統的な知識がないと直感に頼ってしまうか、社風が良いとされる会社の社風をまねることになります。それはまがい物にすぎず、正しい方法で社員は自分自身を動機づけできません。

これまで多くの経営者は、働きがい（働く動機）を高めるために、いかに働くか（How）を重視してきたが、なぜ働くか（Why）について真剣な議論はされてこなかったようだ。なぜ働くかがわからなければ、いかに働くかは見えてきません。

1980年代半ばロチェスター大学のエドワード・L・デシ、リチャード・M・ライアンらは、人間の行動に関する科学を大きく前進させる重要な心理現象を発見し、「自己決定理論」として、「人間行動における内因性動機と自己決定」と題する著作にまとめました。マッキンゼーは、自己決定理論をベースに、過去1世紀に及ぶ研究を土台に20年に及ぶ調査と優れた社風、組織文化をもつ組織の数万人にヒアリング、データを分析し、組織の繁栄をもたらす社風を計画的に築き、維持できる手法と道具を開発しました。それが「総合動機」です。総合動機論では、労働における基本的な動機を6つあるとしています。

## ① 楽しさ

楽しさが動機である場合、マラソンであれ何であれ、成功する可能性は高まります。楽しいと思われるものは、その活動が好きだからです。やっていて楽しいので、仕事自体が報酬になります。科学者はこれを「内因性または内発的動機」と呼んでいます。趣味に夢中になるのは、疑いなく、それが楽しいからです。幸い、多くの人は職場で楽しさを見つけることができます。それは、仕事が楽しいから働いている場合です。好奇心と実験は楽しさの核となります。人間は、本来、学ぶことや適応することが好きなので、無意識のうちに、楽しめる機会を探し出します。楽しさという動機は仕事そのものから生まれるので、高業績を上げるための、最も直接的で最も強い動機なのです。



## ② 目的

仕事から一歩離れたところにあるのが、目的という動機です。目的が動機になるのは、仕事そのものではなく、仕事の「結果」に価値が感じられる場合です。仕事自体は楽しくないかもしれないが、それがもたらす結果が、その人にとって重要なことが多い。仕事が社会に及ぼす影響が、自分の価値観や信念と一致する時、目的という動機を持つことができます。

たとえば、看護師の場合ならば、患者の苦しみを癒すという目的が、仕事に励む動機になっているといえます。自分の仕事の人々に良い影響をもたらすと思えるから、必要な知識を身につけようとします。減量を試みる人も、健康的な食事を作ったり食べたりするのが楽しいわけではなく、健康体になるという目的があるので、ダイエットに励むのです。



## ③ 可能性

3つ目の動機が可能性です。それが生じるのは、仕事の（直接的な結果ではなく）二次的な結果が、自分の価値観や信念と一致する時です。つまり、最終的に自分が重要だと思うもの（個人的な目標など）につながるからその仕事に励むという場合です。

たとえば、法律専門大学院の入学に役立つ可能性に惹かれて、弁護士のアシスタントとして働く人もいます。書類綴じの仕事は楽しくないし、自分が弁護士として人の役に立つということもありません。しかし、将来、弁護士となる目標があるから仕事を続けるのです。



以上の3つの動機を、「仕事の内容と直接結びついていいる」という意味で、「直接的動機」と呼びます。程度の差はありますが、直接的動機は、業績を高める動機となります。

一方、以下に挙げる動機は、仕事の内容とは、直接的に結びつかないという意味で「間接的動機」と呼び、心理的に業績を悪化させる動機となります。尚、この発見について1990年代、心理学、社会学の研究者の間で激しい論争になりましたが、実証研究がさらに進み正しいことが証明されました。経営の現場にこうした研究成果が反映されたのは、実は21世紀に入ってからです。しかし、経営者、働く人々の多くが、以下に説明します感情的圧力と経済的圧力を用いて、動機づけることが正しいと思っています。

#### ④ 感情的圧力

感情的圧力は、失望や罪悪感、羞恥心ゆえに活動する場合に生まれます。こうした感情は、自分の信念（自己認識）や外からの圧力（他人の判断）が関係しています。たとえば、母親を失望させたくないからピアノを習っているとか、立派な肩書が自尊心を満たしてくれるので、その仕事を続けている場合などです。プレッシャーに押しつぶされたり、集中力を欠いたりするなど感情的圧力が仕事への動機である場合、業績は伸びにくくなります。

#### ⑤ 経済的圧力

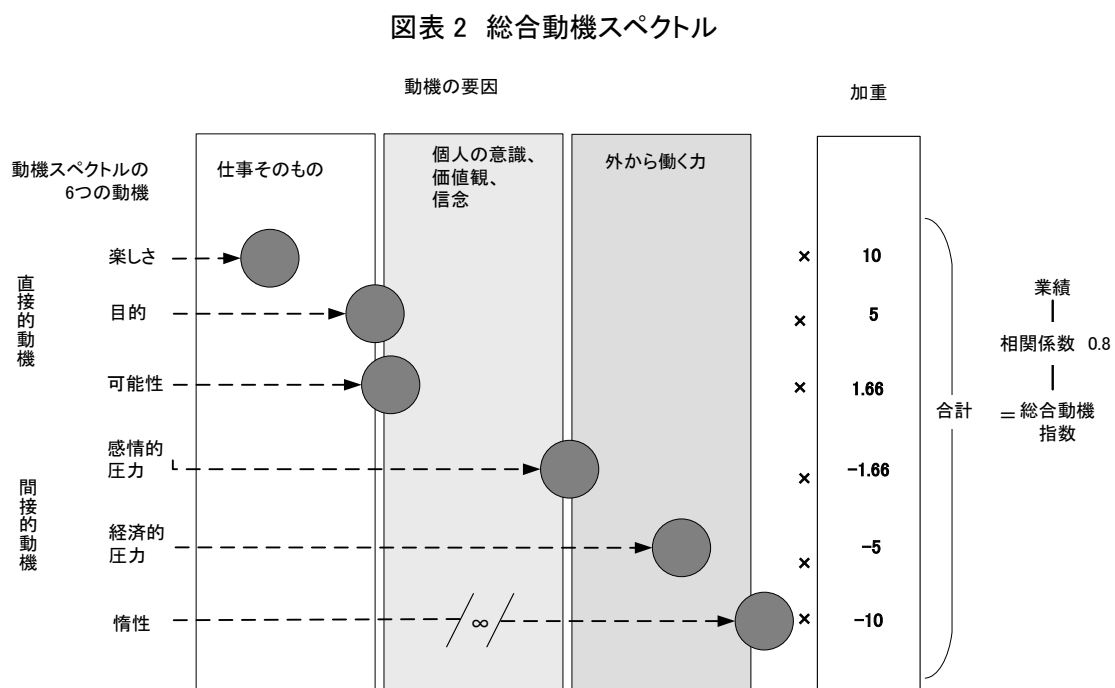
経済的圧力が生じるのは、報酬を得るため、あるいは、解雇などの罰を逃れるために、働く場合です。職場では、ボーナスを多くもらいたい、昇進したい、クビになりたくない、怒りっぽい上司にいじめられたくない、といった感情がそれに相当します。仕事以外でも、あるいは、無意味と感じていても、何かをしなければならぬと感じる時、このプレッシャーが生じやすいです。所得が少なければ、圧力は高まると思えそうですが、所得が多くても少なくとも、経済的圧力は生じることが多くの研究からわかっています。



## ⑥ 惰性

最も間接的な動機は、惰性です。惰性が動機になっている場合、それは仕事からあまりに離れているので、仕事に対する動機がどこから来ているのかさえわかりません。ただ、昨日やっていたことを今日もやるだけです。これがもたらすのは、最低の業績です。この破壊的で見えにくい惰性は、驚くほど職場に蔓延しています。

以上、6つの動機をその要因別に示したのが図表2の総合動機スペクトルである。



出所:「マッキンゼー流 最高の社風の作り方」ニール・ドシ、リンゼー・マクレガー著 日経BP社より一部Kizawa加筆

## 4 優れた社風は、なぜ高業績を生み出すのか？

業務プロセスを改善する場合、事前にそのプロセスの仕組みを理解し、成果を測定する必要があります。社風は、直感的に理解できても、それが良い方向に向かっているのか、悪い方向に向かっているのかなど漠然または曖昧な形で認識されているだけで、なかなか測定ができません。米国大手経営コンサルティング会社のマッキンゼーは、多様かつ多数の業界、企業で、実証分析を行い、効果的な測定方法を「総合動機指数」と呼ぶ数を開発しました。以下、その計算方法について説明します。

「まったく違う」場合には1点、「まったくそのとおりである」場合には7点として、1～7点の整数で数字を記入し、それぞれ加重して動機ごとの数値を計算します。①～③は、直接的動機で、すべてプラス、④～⑥は、間接的動機でマイナスの数値となり、それらをすべて合計します。最高合計得点は、小数点以下四捨五入して、プラス100、同様に、最低合計得点は、マイナス100となります。

図表3 働く理由に関する質問と総合動機指数の計算方法

動機	質問	答え	加重	合計
① 楽しさ	今の仕事を続けているのは、仕事そのものが楽しいから		10	
② 目的	今の仕事を続けているのは、この仕事に重要な目的があると思うから		5	
③ 可能性	今の仕事を続けているのは、自分の目標を達成するうえで有益だから		1.66	
④ 感情的圧力	今の仕事を続けているのは、辞めたら、自分と自分のことを気にかけてくれる人を落胆させてしまうから		-1.66	
⑤ 経済的圧力	今の仕事を失ったら金銭上の目標を達成できなくなるから		-5	
⑥ 惰性	今の仕事を続ける妥当な理由はない		-10	

総計 \_\_\_\_\_ 点

総合動機指数の計算式はつぎのとおりである。

**総合動機指数 = ①楽しさ × 10 + ②目的 × 5 + ③可能性 × 1.66) - ④感情的圧力 × 1.66 - ⑤経済的圧力 × 5 - ⑥惰性 × 10**

総合動機指数という道具を使えば、組織の業種業態や国や地域の違いに関係なく、社風を定量化することができます。同指数と業績との相関係数は0.8です。ほぼ業績の趨勢を決定します。

図表2の総合動機スペクトルに示すとおり、業績にプラスに働く3つの動機(①、②、③)を直接的動機といいます。逆にマイナスに働く3つの動機(④、⑤、⑥)を間接的動機といいます。つまり、業績を高めるには、働く人びとの直接的動機を最大化し、間接的動機を最小化することなのです。

業績は、計画を実行する能力(戦略的パフォーマンス)と計画外のことをこなす能力(適応的パフォーマンス)の2つによって決まります。ほとんどの組織は戦略的パフォーマンスの最大化を目指していますが、適応的パフォーマンスをおろそかにしています。適応的パフォーマンスは、創造性、革新性の源泉です。つまり、マニュアルや計画にない物事に臨機応変に対応する能力です。AI(人工知能)などデジタル技術は、課題を人間よりも正確に速く処理することができますが、課題を設定することはできません。

**直接的動機が弱く、間接的動機が強いと、適応的パフォーマンスが低下します。この適応的パフォーマンスのレベルを高めることによって、多職種間連携をつうじた組織(チーム)学習能力を高め、個々の専門職が潜在能力を発揮することが可能となります。**

社風が優れる会社には、優秀な人材が集まるだけでなく、組織の学習能力が向上し、社員の能力も高まります。立てた戦略計画をしっかりとやり遂げるだけでなく、環境変化に適応しながら、粘り強く高い業績を継続的に生み出すことができます。多くの企業は、「いかに働くか」にこだわりすぎる傾向があり、「なぜ働くのか」をあまり話し合いません。そもそも、なぜ働くかがわからなければ、ずば抜けて、いい働きなどはできません。当たり前すぎますが、人は認識できない物事をコントロールできません。

**優れた社風を築くためには、まず、何が一人ひとりの業績を高めるかを理解する必要があります。つまり、社員の働く動機(総合動機)をしっかりと認識しなければなりません。**

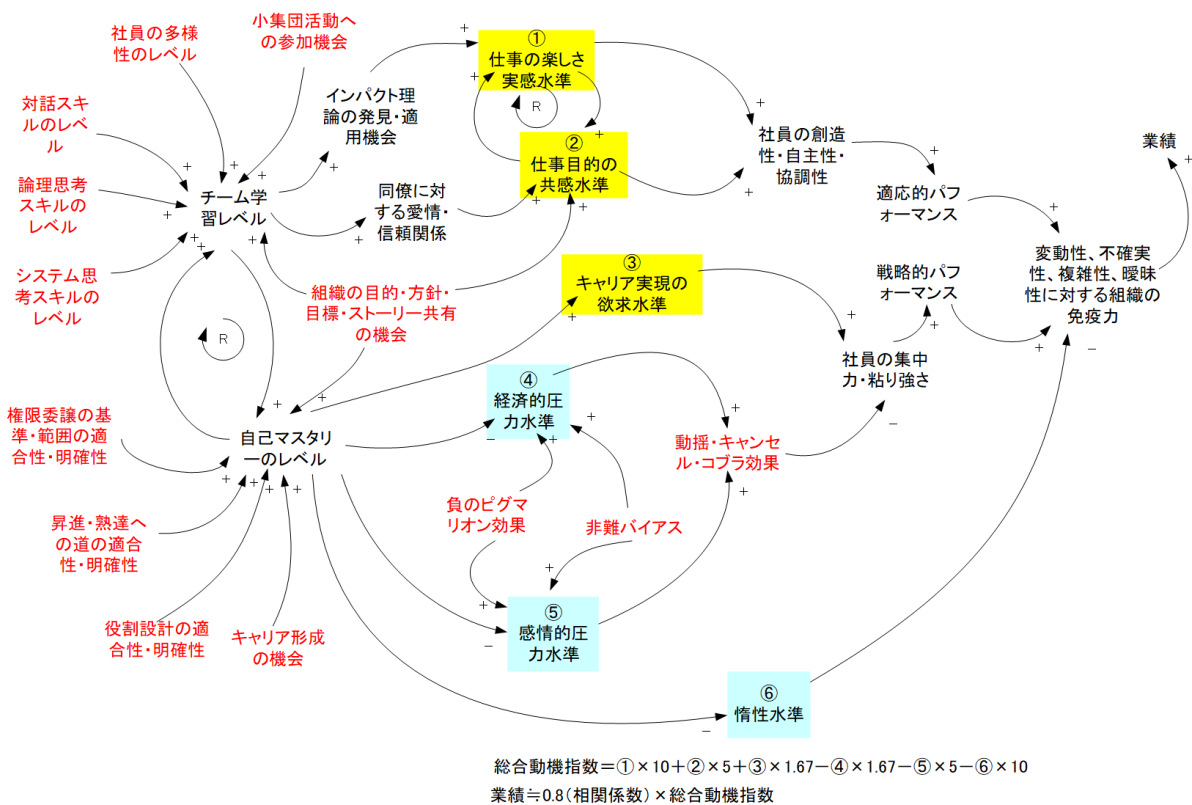
図表4は総合動機指数と企業業績の因果関係をまとめたループ図です。複雑に見えますが、ロジックは簡単です。

まず、矢印(→)の元にある変数は原因を矢印(→)の先にある変数は結果を示します。符号(+、-)は相関を示します。たとえば、他の変数を一定として、社員の創造性・自主性・協調性が高まれば適応的パフォーマンスが高まります。また、他の変数を一定にして、自己マスタリーのレベルが向上すれば、惰性水準は下がります。黄色でハイライトした変数は高いほど業績を押し上げます。逆に青色でハイライトした変数は、高いほど業績を悪化させます。Rを囲む矢印の環は自己強化型ループを示します。一つの変数が増加すると、他の変数

を増加させます。それが最終的に元の変数にフィードバックする構造を示しています。たとえば、チーム学習のレベルが上がると、自己マスタリー（自己修練）のレベルを引き上げ、それがまたチーム学習レベルをさらに引き上げます。根本原因に働きかけなければ変化を起こすことはできません。赤のフォントで示した変数は、業績を高めるために、介入すべき変数になります。

図中の動揺・キャンセル・コブラ効果とは、アメやムチで部下を動機づけようとするとき興味関心の対象を仕事から遠ざかってしまう心理現象です。非難バイアスとは、何か問題が起こったときに、それが発生する仕組みや制度の欠陥に目を向けず、人の能力に目を向けてしまう思考や行動のことです。負のピグマリオン効果とは、たとえば、ある部下に対して「あいつはダメな人間だ」と上司が信じていると、その部下は、上司の信念どおりに行動してしまうことです。こうした効果が組織の中に現れるのは、「人間は、機械やコンピュータのプログラムのようにコントロールできる」という機械論的人間観によって組織が支配されているときに顕著に発現します。

図表 4 総合動機指数と企業業績との因果ループ図



## 5 組織風土改革へのアプローチ

経営学の一分野である組織開発論では、企業文化、企業風土、組織風土、組織文化という言葉を用います。こうした言葉はどちらかというとな経営者の視点に立っています。しかし、働く方々の視点に立つと、職場風土、職場環境のほうが親しみやすくイメージしやすいので、社内での呼称を「職場風土」「職場環境」にすることをおすすめします。

### Step1 経営幹部の皆様へのヒアリングと意見交換

経営トップを含む経営幹部の皆様とビジョン、事業環境、経営課題についてヒアリングするとともに、今後進める職場風土改革についての意義について意見交換させていただき、互いに認識を共有します。

### Step2 職場環境に関する社員意識調査

**目的：**社員の皆さまが、真に生きがいを感じ、お互いを信頼し合い、一致団結して仕事に取り組める職場環境（良き企業文化）を築くこと

**目標：**社員の皆さまが、仕事や職場環境について日ごろ感じていることをヒアリングし、改善または改革すべき問題点が十分に明らかにされること

**期間：**1～3ヶ月間（面談者数によります）

**対象者：**特定の職場（部署、部門、拠点）で働く役職員あるいは社員全員

#### 面談方法：

- ・面談時間は、お一人当たり40～45分です。
- ・面談室で、1対1で実施します。
- ・1日当たり7名の社員の方と面談します。
- ・無記名式（部署名のみ）の「働く動機に関するアンケート用紙」を面談時にお渡しします。その場で5～10分程度で回答を作成していただきます。それを参考に、仕事や職場環境について感じていることを率直にお伺いします。
- ・本調査は、個人の人事評価に利用することを目的としていません。あくまで職場風土の問題点を抽出することを目的としています。したがって、被面談者の方から、自由に、かつ、安心して、仕事や職場のことについて、日ごろ感じていること、思っていることを率直

---

に語っていただくために、どの部署のどの社員の方が発言した内容かを、本人の希望がないかぎり、誰にもお伝えしないことを被面談者に事前にお伝えします。

**日程調整:**

・面談時間枠

10時00分～10時45分

11時00分～11時45分

13時00分～13時45分

14時00分～14時45分

15時00分～15時45分

16時00分～16時45分

17時00分～17時45分

・面談候補日

2023年1月の候補日

○日、○日、○日、○日、○日、○日、○日、○日（8日間）

2023年2月の候補日

○日、○日、○日、○日、○日、○日、○日、○日（8日間）

**面談者:**

当社のシニア・イノベーションコンサルタントの鬼澤 有治、同社のキャリアコンサルタントの鬼澤 佳乃子（上級心理カウンセラー、産業心理カウンセラー有資格者）が面談します。この2名で、十数社延べ1,000名の社員の方と面談しています。



職場環境に関する社員意識調査のためのアンケートのお願い

社員の皆さまへ

代表取締役社長 ○○○○

社員の皆さまが、真に生きがいを感じ、お互いを信頼し合い、一致団結して仕事に取り組める職場環境（良き企業文化）を醸成するために、社員の皆さまが、仕事や職場環境について日ごろ感じていることをヒアリングし、改善または改革すべき問題点や取り組むべき諸課題を明らかにしたいと考えています。

そこで、皆さまが「なぜ、働くか（働く理由）」について、下記のアンケート回答欄のとおり、6つのご質問を用意しました。それぞれの質問に関して、「まったく違う」という場合は「1」を、「まったくそのとおりである」という場合は「7」として、点数欄に、1～7までの7段階の数値をご記入ください。

尚、ご記入後、キザワ・アンド・カンパニーのコンサルタントの方とのご面談の際に、この用紙をご持参ください。

アンケート回答欄

質 問	点数
今の仕事を続けているのは、仕事そのものが楽しいから	
今の仕事を続けているのは、この仕事に重要な目的があると思うから	
今の仕事を続けているのは、自分の目標を達成するうえで有益だから	
今の仕事を続けているのは、辞めたら、自分と自分のことを気にかけてくれる人を落胆させてしまうから	
今の仕事を失ったら金銭上の目標を達成できなくなるから	
今の仕事を続ける妥当な理由はない	

ご協力ありがとうございました。

### Step 3 職場風土の診断結果および改革に向けた処方箋の提示

職場環境に関する意識調査のための面談時に、社員の皆様にご提出していただいたアンケート回答用紙をもとに、総合動機指数を全体および層別して算出します。層別の基準は、部署、拠点、年齢、職種、勤務形態、在籍年数、職能等級、役職、学歴、男女、国籍、有配偶など様々です。社員の皆様のモチベーションの現状を定量的に分析し、職場風土改革に関する目標および課題に役立てます。

面談時のヒアリングをつうじて収集した情報をもとに、職場環境に関する諸問題を抽出し、分析し、職場風土改革に向けて取り組むべき諸課題にまとめ、経営トップに直接、報告させていただきます。

**尚、Step3の職場風土改革に向けた診断結果によって、Step4以降の内容は変わります。**

**この表で示す Step4 以降の内容はあくまで過去の実施例を参考に記述しています。**

### Step 4 管理職以上の社員の皆様を対象とした「リーダー研修」の実施

管理職（候補者も含む）以上の社員の皆様と職場風土改革に向けて取り組むべき諸課題を共有し、モチベーション、コミュニケーション、リーダーシップに関する研修を実施します。

#### 第1回 コミュニケーション論 — 対話の精神とスキル —

情報伝達、意思疎通、意味の共有化の順に、コミュニケーションの水準は深くなります。優れた職場風土をつくるためには、社員の間（患者およびその家族との間でも）で意味の共有化を図る必要があります。意味とは、「私たちが大切にしたいもの、守りたいもの、分かち合いたいもの」のことです。意味は社員と社員（患者やその家族）を結びつけるセメントの役割を果たします。組織で働く人々は、理性と情動の葛藤、避難バイアス、組織防衛など思考のワナに陥り、ストレスを高めます。社員の多くの方が、思考のワナに陥っても脱出する術を持たなければ、信頼関係は崩れ、表面的な衝突がないだけで、根本的な対立が組織内部で巣くい、閉塞感が漂う職場に変わってしまいます。

量子物理学者であり社会心理学者でもある D.ボームは、ダイアログ（対話）に関する一般原則、方法論、スキルに関する研究を重ね、組織行動に関する洞察を深めています。本研修では、ボーム博士の研究成果を礎に、座学と対話集会を経験していただき、対話の精神とスキルについて学習していただきます。



---

## 第2回 モチベーション論 – わたしたちの職場風土について –

マッキンゼー社が開発した「総合動機指数」は、米国を中心とする様々な業種に属する多数多くの企業における調査で、組織の業績との相関係数が0.8前後と非常に高いことが実証されています。職場環境に関する社員意識調査に関するアンケートおよび職場環境に関するヒアリングの結果を踏まえ、自社の職場風土改革に向けた諸課題を、管理職以上の社員の皆様と Kizawa がいっしょに考えます。エドワード・L・デシ、ミハイ・チクセントミハイの心理学を中心に、モチベーションの本質について座学、ワークショップ、対話集会をつうじて学びます。「どうすれば、良い職場風土が築かれるか」を、対話集会をつうじて管理職の皆様が深く内省する機会を持ち、問題認識を共有します。

## 第3回 リーダーシップ論 – リーダーシップの本質について –

多くの組織で、マネージャーとリーダーの違いに関する理解が十分でないため、組織の秩序ある運営を行う際に、様々な混乱を生じさせているようです。本研修では、まずは両者の違いについて理解することから始めます。不確実性が高まる乱気流の事業環境の中で、ますますリーダーシップが求められてきています。リーダーは、管理統制ではなく、ビジョンと方向性を示し、深く継続的な対話をつうじて、働く人々の自律性を支援し働く人々の潜在的な能力を引き出します。優れた職場風土を作り出す触媒としての役割が期待されます。数多くのリーダーを育成し、組織の持つ環境適応力を強化する必要があります。

## 第4回 ビジョンの共有

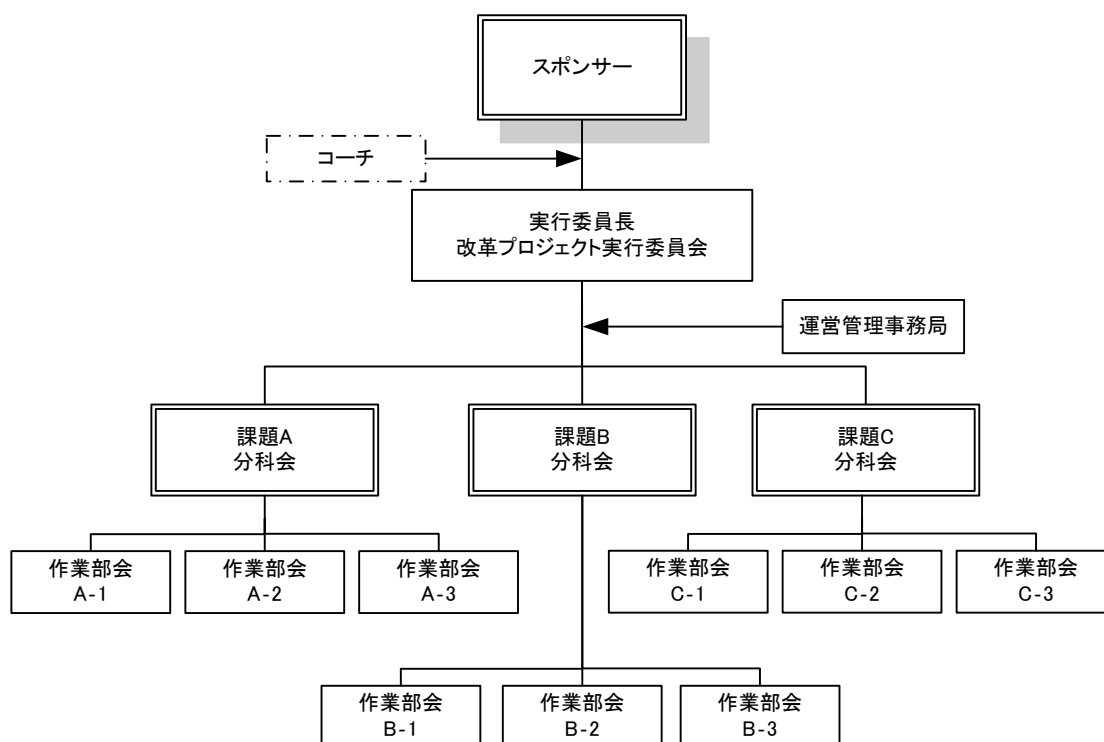
組織の3要素のうち、第1回研修で、コミュニケーション、第2回研修でモチベーションについて学習しました。最後に、ビジョンについて学習します。

組織で働く人々が一丸となって、仕事に取り組むためには、求心力となるビジョンの共有化が必要です。かつて社員の多くが、働く場所を提供する会社に対して忠誠を誓いましたが、今後は、社会的課題を解決する大義を追求する会社に対して忠誠を誓う時代になります。そこで、研修生の皆様と経営幹部の皆様と間で対話集会を開催し、個人のもつ価値観、信条を、組織のビジョンに関連付け、仕事に内在する深い意味を見出します。意味を見出すには何度も対話を重ねることが必要です。ここではまず、組織のビジョンについて考えることを重視します。

## Step5 職場風土改革プロジェクトの実施

職場風土改革に向けて取り組むべき諸課題を解決するために、実務を通じたリーダー育成、チームビルディング、組織開発を効果的に行う問題解決の手法である「アクションラーニング」という組織学習の手法を用います。まず諸課題の構造を分析したうえで、2～3の課題に分割し、それぞれに分科会（プロジェクト組織）を組成します。この分科会のメンバーの数は5～9名前後で、その課題の解決策を具体的に実践できる方となります。より実践的になればなるほど関わる人数も増えます。その際は、分科会の下に作業部会を設けることで、プロジェクトを組織の末端まで浸透させていきます。

図表 5 プロジェクト組織のイメージ



実は、このアクションラーニングにより社員または職員の方が、グループに参加して、質問、傾聴、省察、意見、行動をつうじて意識の変容、さらには行動の変容へと繋げることができます。それは内発的動機づけを刺激し、自発性、創造性、責任感、リーダーシップの発揮を促すことができます。

職場風土改革プログラムの工程表

ステップ:実施項目	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Step1:経営幹部の皆様へのヒアリングと意見交換	→											
Step2:職場環境に関する社員意識調査	→	→										
Step3:職場風土の診断結果および改革に向けた処方箋の提示			→									
Step4:「リーダー研修」の実施 第1回 1日 オリエンテーションおよびコミュニケーション論 第2回 1日 モチベーション論 第3回 1日 リーダーシップ論 第4回 1日 ビジョンの共有				→	→	→	→					
Step5:職場風土改革プロジェクトの実施 課題別分科会のメンバー決定 分科会キックオフミーティング(経営トップとの課題共有、進め方) 分科会(論理思考プロセスによる課題分析、解決策の開発) 分科会(行動計画の策定と実行組織の設計) 分科会(作業部会への展開と具体的行動)								→	→	→	→	→

Step3の職場風土改革に向けた処方箋の内容によって、Step4以降の内容は変わります。これは、あくまで過去の実施例を参考に記述しています。まずは、Step3の診断と処方箋の提示まで進めることをご提案します。

職場風土改革プロジェクトで、優れた職場風土を実現できたとしても、それを常に注意関心と努力を傾け続けメンテナンスできなければ、後戻りします。また、新しく入社される方や職場復帰される方もいると思われます。総合動機指数の定点把握(最低年1回)を、キャリアコンサルタントとの面談とセットで、継続的に実施することをお勧めします。

## 6 組織風土改革支援サービスの概要

クライアントの課題認識およびご予算に応じてアプローチ方法、工程を企画設計します。ご参考までに、標準的なケースはつぎの通りです。

**サービス期間:**最低 6～12 ヶ月

**サービス料金:**月額 500 千円 (税抜)

尚、上記金額は、面談者数 30 名を想定しています。面談者数が 30 名を超える場合は、1 名につき 10,000 円の追加料金を面談実施完了した月の翌月に別途お支払いをお願いいたします。

### 担当コンサルタント:

シニア・イノベーションコンサルタント 鬼澤 有治

公益社団法人 日本証券アナリスト協会 公認アナリスト

キャリアコンサルタント 鬼澤 佳乃子

国家資格キャリアコンサルタント

上級心理カウンセラー

産業心理カウンセラー

### 付帯条件:

- ① 2 ヶ月前の事前通知で中途解約及び延長が可能です。
- ② 助言指導に必要な内部資料をご提出いただきます。
- ③ 面談および研修の実施または助言指導に必要な時間と場所をご準備いただきます。
- ④ 事前協議を前提に、課題の内容によって追加的な投入時間に応じて料金をお願いする場合があります。
- ⑤ 実施場所が弊社所在地 (名古屋市) より片道 100 キロを超える場合は、事前協議にて交通費・宿泊費の概算額を定め、上記サービス料金に加算させていただきます。

以上

---

ご案内

組織風土改革支援サービス

— 働きがいのある職場をつくるために —

2023年12月

株式会社 キザワ・アンド・カンパニー

Kizawa & Company  
non-stop innovation  
不断创新