

# thankit

## 組織の本質的問題を 見える化する方法



ポジティブな社会を創る | 株式会社サンクイット

このホワイトペーパーは、組織の本質的な問題を見える化する方法についてご紹介しています。

まず、従業員満足度調査の意義、従業員満足度自体について考えます。

次に、従業員満足度の調査項目の視点について考え、従業員満足度調査の目的と特徴、さらには、従業員満足度調査の欠点と無駄な点について記しました。

最後に、従来の従業員満足度調査の改善すべき点として本当の組織の問題を可視化する調査方法について記しています。

#### ●このホワイトペーパーの読者イメージ

経営者・事業主・人事部・経営企画

#### ●このホワイトペーパーで得られること

- ・ 定量調査や定性調査の長所短所
- ・ 新しいスタイルの調査方法について

## 従業員満足度向上は顧客満足度向上につながるのか？

従業員満足度調査とは「従業員が組織で働く上での居心地の良さ」を示す満足度を調査することです。

従業員満足度は、報酬や福利厚生・労働環境・上司や部下との人間関係について調査します。

従業員満足度が上がれば、報酬や労働環境に満足感を得て、自社や自社製品への愛着心が生まれ、顧客に満足してもらえる対応を自主的に行うようになっていくので顧客満足度も上がり、業績アップにつながるといわれています。

これは本当でしょうか？

従業員満足度が上がることで顧客満足度が上がることは証明されていますが、従業員満足度の全ての要因が起因するわけではありません。実は、一部の要素しか起因していないのです。

### ハーズバーグの二要因理論

フレデリック・ハーズバーグはアメリカの臨床心理学者で、二要因理論はハーズバーグとピッツバーグ心理学研究所が行った1959年に行った調査から提唱された理論です。

どのような調査だったかという、約200人のエンジニアと経理担当事務員に対して、

- 仕事上どんなことによって幸福と感じ、また満足に感じたか？
- どんなことによって不幸や不満を感じたか？

という質問を行ったところ、二つの種類があることがわかりました。

- (1) 人間が仕事に不満を感じる時は、その人の関心は自分たちの作業環境に向いている。
- (2) 人間が仕事に満足を感じる時は、その人の関心は仕事そのものに向いている。

ハーズバーグは、(1)の人間が仕事に不満を感じる時の要因を「衛生要因」と名付け、(2)の人間が仕事に満足を感じる時の要因を「動機付け要因」と名づけました。

(1)は、主に環境に関するものであり、仕事の不満を予防する働きを持つ要因です。例えば、会社の政策と管理方式、マネージャー、マネージャーとの関係、給与、対人関係、作業条件などです。

(2)は、より高い業績へと人々を動機づける要因です。例えば、達成すること、他者から承認されること、仕事そのもの、責任、昇進、成長できることなどです。

ハーズバーグの二要因理論が面白いのはここからです。二要因と名付けた理由ですが、この二要因は別々のものだということです。つまり、仕事における満足度は特定の何かの要因があり、それが満たされれば満足で、満たされなければ不満になるということではなく、満足に関わる要因(動機付け要因)と不満に関わる要因(衛生要因)は別次元のものだということを突き止めたのです。簡単にまとめると下表のようになります。

		動機付け要因	
		充実	不足
衛生 要 因	充実	全ての従業員が辞めない傾向が強まります。	優秀な従業員の辞める傾向が強まります。 一般的な従業員が辞めることはありません。
	不足	一般的な従業員が辞める傾向が強まる かもしれません。	全ての従業員の辞める傾向が強まります。

つまり、従業員満足度が高くなければ顧客満足度が向上することは間違い無いのですが、従業員満足度が高くても顧客満足度が高まるわけでも無いということです。

## 従業員満足度の調査項目の視点

多くの経営者は、「従業員満足度が向上すると顧客満足度が向上して業績が向上する」という神話を信じていますが、前述の通り衛生要因と動機付け要因の整理をして対策しないと従業員満足度を高めたのに顧客満足度が高まらないという状況になります。

では、従業員満足度とはどのようなことでしょうか？ 今一度確認したいと思います。

従業員満足度は一つの要因で構成されるものではなく、複数要因で構成されます。例えば以下のようなものです。

- ビジョンへの共感・理念共有
- 企業の成長・知名度・将来性
- 自身の仕事内容・適職感
- 人間関係
- 管理体制
- 報酬や待遇
- 福利厚生
- 達成感
- 自分力発揮
- 能力向上

- 評価と処遇
- 残業と休暇
- 職場環境
- チームワーク
- 管理職能力
- 社員尊重
- 戦略シナリオ
- 情報公開

このような要因を定量的に可視化したものが「従業員満足度」で、このような要因について調査するのが「従業員満足度調査」です。

これらの要因をみると、動機付け要因と衛生要因が入り混じった調査項目になっていますが、どちらかという動機付け要因が少ないように感じます。

つまり、現在の従業員満足度調査は、どちらかと言えば従業員不満足度調査の色合いが濃いのです。満足度の調査より不満足度の調査をするというのは日本企業らしい気もしますし、従業員満足度調査の結果はいいのに優秀な社員からやめていくのは衛生要因が満たされているのに動機付け要因が不足しているからです。

## 従業員満足度調査の目的と特徴

### 従業員満足度調査の目的

従業員満足度調査は社員意識調査のひとつで、従業員の会社に対する意識や問題点を把握して人事制度・評価制度・福利厚生・労務管理などの職場環境の改善に活用します。

職場環境の改善をすることで、離職率低下・採用コストダウン、従業員のモチベーションアップ、主体性の発揮に繋げることができます。

### 従業員満足度調査の特徴

自社の課題を定量的に把握できます。部署内でのチームワークの問題点や、他部署との協力体制の相互理解など対面のコミュニケーションでは明らかになりづらい従業員の生の声が数値として可視化できます。

## 従業員満足度調査の欠点と無駄な点

### 従業員満足度調査の欠点

#### ■従業員の認知バイアスとメンタルモデル

昨今のパワハラ・モラハラ・セクハラなどのハラスメントに関する本質的な問題はやっている本人に自覚がないことです。

部下を育てていないのに育てていると勘違いしている自信過剰な上司のアンケートへの答えと、部下を育てているのに自己謙遜して育てていないと感じている上司の答えは真逆の結果になりますが、これはアンケート形式の調査では避けて通れないことです。このようなことから質的データの研究が求められています。

## ■従業員の付度

通常であれば調査結果は、経営者や人事部や部門長にフィードバックされます。前回調査と比較しないのは問題外ですが、比較することでスコアが下がったり上がったりすることがあります。スコアが下がるとどうなるのか想像がつくので、忖度して適当に良いスコアをつけることが多くなります。予め、そのようなことがないように指導しても、そもそも組織内に心理的安全性が無いと正直な回答を得られません。

### 心理的安全性とは

2012年にGoogle社のリサーチチームが、チームのパフォーマンスを向上させるためには心理的安全性を高めることだ、と発表して以来、「心理的安全性」はチームの生産性を向上させる方法として大きな注目を集めました。元々は心理学用語のひとつです。

心理的安全性は、他者からの反応に怯えたり、羞恥心を感じたりすることなく、自然体の自分をさらけ出せる環境のことです。職場の心理的安全性が高いと組織内の人間関係が深まり生産性や創造性がアップすると言われています。

## ■無記名の自由記述

従業員満足度調査は各項目に対して5つ程度の尺度を用いて答えるのが通常ですが、最後に自由記述をすることがあります。もちろん調査は無記名なので、自由記述となった際にネガティブなことばかりを記述する従業員もいます。そんな自由記述を読む人事部や経営者にとっても不健康ですし、無記名であることで対策を取ることも困難なため百害あって一利なしです。

## ■データ傾向のみの分析

従業員満足度調査は部門、入社年月日、生年月日、性別などについては明らかにして回答しますので、部門別、年代別、性別別などのデータ傾向を分析することが多いです。

データ傾向を見ることは重要ではありますがデータ傾向だけを見るのが分析とは言えません。

マーケティング調査や消費財の調査であれば複数要因が相互影響すること多くないかもしれませんが、人材組織については複数の要因が複雑に相互影響していますので異なる分析手法が必要です。

## 従業員満足度調査の無駄な点

### ■他社とのベンチマーク

他社のデータや業界標準や平均値との比較をして自社のポジションを明らかにすることがありますが、これほど無駄なことはありません。業界・業種・業態・企業規模・歴史・背景・ビジネスモデル・ビジネスシステム・企業文化・企業風土が異なる他社を比較することは何の意味もありません。なんとなく他と比べて良かった悪かったと思いたいだけです。

### ■無かったかのような調査結果

従業員満足度調査自体が無駄というわけではなく、従業員満足度調査をしても調査した全ての従業員に対してフィードバックをしなければ無意味ですし、そんな従業員満足度調査であれば無駄だということです。よくあるのは、フィードバックすることなく、調査結果の分析でもなく定量データだけを見せて



終わる、イントラネットなどに掲載して終わり、部門長だけにフィードバックして終わり、問題のある部門だけにフィードバックして終わりということがよくあります。

せっかく、全員に対して従業員満足度調査をしたのに全員に対してフィードバックをしないのは、従業員満足度調査が無意味に終わるところか、従業員に「何のための調査だったのか？」という疑念が生まれて一層ネガティブになることも考えられます。

## 本当の組織の問題を可視化する調査方法 ～従来調査の改善すべき点～

組織の本質的な問題を見える化する調査方法は、定量調査・分析と定性調査・分析を一緒に実施することです。以下に定量調査・分析のポイントと定性調査・分析のポイントについて記します。

### 定量調査・分析のポイント

#### ■設問数

定量調査で実施する項目に正解はありませんが、アンケート内の質問数多すぎると集中力が無くなり質の高い回答データが得られないと言われており、最大でも 40 問程度だと言われています。

ですから質問数は 40 問程度、多くても 50 問以下に設定した方が良いのです。

#### ■複雑系の分析

これまでの論理思考・論理分析では、問題の発生とその要因を単純化させた静的な因果関係モデルとして抽象化して解決方法を考えるアプローチでした。市場調査や消費者向けアンケート、マーケティング領域の調査のようにある程度の理論や法則がある場合は、論理思考・論理分析が最適です。

しかし、会社組織や人間関係のように問題を構成する因子が多くその関係が動的かつ複雑に変化する「複雑系」においては、これまでの論理思考では限界があります。

つまり、複雑系の分析には、定量データで示された様々なデータを俯瞰し統合的に分析する必要があります。

#### ■心理的安全性問題

市場調査や消費者アンケートの調査であれば心問題ありませんが、従業員満足度調査のような組織や人間関係における定量調査は、どうしても調査時点での心理的安全性の影響が出てしまいます。本音を言えずに当たり障りのない回答をする人や、此処ぞとばかりにネガティブ思考が強くて必要以上にネガティブに答える人が出てくる可能性があります。特に、無記名式での自由記述フィールドに入力されたデータは不平不満が多くなる傾向があり、ネガティブ感情を強めるだけですので実施する必要性について再考する必要もあります。

### 定性調査・分析のポイント

#### ■選抜方法

組織全員の中から部門、入社年月日、生年月日、性別、職種などから組織の本当の姿を明らかにするような平均的な人選をします。最終的には、お客様と調整した上で人選をします。

選抜する人数は、概ね全数の10%~15%とすることが通常です。

### ■インタビューシート

当社が独自開発した定量調査と相関するインタビューシートを使います。インタビューする2つのチームは同じインタビューシートを使ってヒアリングしますので、インタビュー品質がバラバラにならないようにしています。

### ■インタビューアの解釈の偏りを回避

当社の定性調査では、インタビューア解釈の相違を回避するために複数人によるインタビューチームと複数チームで実施することで解釈の相違について偏りが無いようにしています。

第一に両チームともに2名でインタビューして、解釈の相違について偏りが無いようにしています。

次いで、2つのチームのレポートを俯瞰して、2つのチームの解釈の相違について偏りが無いようにしています。もちろん、疑問があれば確認しながら作業を進めます。

### 統合的なレポート

定量調査は仮説検証や実態把握という目的で、定性調査は仮説構築や原因把握という目的ですが、当社の調査の特徴は、二つの調査を同じ目的（実態把握と原因把握）で実施することです。

つまり、定性調査から組み立てた仮説を定量調査で検証する、定量調査から分かった傾向を定性調査で裏付けることをしています。

このように定量調査の結果分析と定性調査の結果分析を概念化し統合的に分析することは大変困難ですが、当社独自の質的データ分析手法を使って定性分析をして報告書としてまとめているのが特徴となっています。

## 組織ドックのご紹介

「組織の本質的な問題を見える化する調査方法」が当社の組織ドックというサービスです。

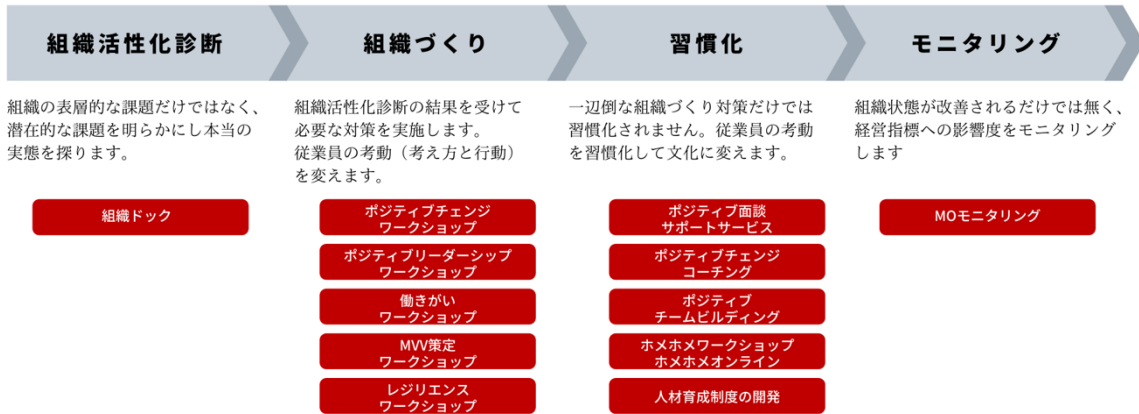
日本でも珍しい当社独自の組織活性化診断は、従来の従業員満足度調査の欠点を改善し、組織の本当の状態を明らかにします。

下記について一つでも当てはまることがあればお問い合わせください。

- 従業員満足度調査をしても既知の洞察しか得られない
- 従業員満足度調査の結果がうまくフィードバックできない（やりっぱなし）
- 従業員満足度調査の結果に対して最適な対策ができない
- 定期的にも実施しても代わり映えしない
- 色々な調査をして調査自体がネガティブに捉えられている

株式会社サンクイットは、組織の本当の姿を明らかにする「組織ドック」、組織ドックで明らかになった問題をポジティブアプローチで改善する「ポジティブチェンジ」、組織文化・組織風土を創る「習慣

化プログラム」、組織の状態と経営指標の相関性を明らかにする「MO モニタリング」という、ポジティブな組織を作るトータルソリューション「ポジティブチェンジプログラム」を提供しています。



詳細はホームページ ([www.thankit.com](http://www.thankit.com)) をご覧頂くか、メールアドレス ([info@thankit.com](mailto:info@thankit.com)) までお問い合わせください。



**thankit**

ポジティブな社会を創る | 株式会社サンクイット