



みのり風土調査報告

「みのり風土調査の使用事例」 ～実施した会社の例をしてみる～

2011年11月21日

株式会社 みのり経営研究所
コンサルタント 齋藤 英子

2011年5月、みのり経営研究所(以下、みのり)は、モチベーション診断を中心とした風土調査を発表し、世に送り出した。これは、ヴルーム・ポーター・ローラーの期待理論を基に、テキサス大学のナヤ教授が開発し、テキサス大学ダラス校リーダーシップセンターと協力して、みのりが日本で提供することとなったものである。みのり風土調査のもっとも重要な点は、期待理論と言う、検証済みの理論に則しているところである。

この調査は、インターネット上のWEBアンケートで社員の方々が答えをインプットすることで、会社全体や部門ごとのモチベーションレベルを診断するものである。質問数は、ナヤ教授が開発過程において絞り込んだ20問となっている。大々的な風土調査にはない使い易さを実現し、簡易ではあるものの、厳選された20問の質問で社員のモチベーションレベルが分かる診断ツールとして、興味を持たれた会社も多く、現在多くの問い合わせに答えているところである。

それらの問い合わせの中で、「この風土調査をどのような時に使うのか」という質問が多い。そこで、本稿では、これまで蓄積した事例に基づいて、実際の調査の流れやその結果を示しつつ、他社ではどのような場合に実際に使用しているのかを紹介してゆきたい。

一つ目の事例は、新人事制度の導入前に、社員の声の収集を兼ね、風土調査を実施した例である。申し込みを受け付け、調査費用をお振込みいただいた後、即座にアンケート回答用のログインIDを発行。会社から社員の方々へ調査依頼のお知らせをしたのち、締め切りまでの4日間で89%の社員がアンケートに回答した。調査結果は締め切りの2日後にはWeb上で見る事が可能であった。申し込みから結果配信まで、全部で約3週間であった。



調査結果の分析項目の一つ目は、会社全体のモチベーションレベルを示す、モチベーション指数(MI)である。MIは0点から100点の範囲であるが、この事例の会社のMIは50点台で、高くも低くもないというレベルであった。二つ目の分析は、MIを構成している3要素のレベルである。3要素とは、①努力すれば成果を出せるという期待(E)、②出した成果が報われるという期待(I)、そして、③報酬自体の魅力(V)である。これら3要素すべてが同様に高くも低くもないレベルであった。そして、三つ目の分析は、これら3要素が作り出す形(MI形)から何が読み取れるかということである。調査上のコメントは、「すべての要素が高くも低くもなくほぼ直線的な形をしており、これは社員が会社の方向性や人事制度、報酬制度に無関心である可能性が高い」ということであった。この事例の会社では、これまでの人事制度に色々な課題があり、そのために今回人事制度を改定しようとしている。これまでの人事制度に対しては、社員が無関心になってしまっているという状況を示したものと考えられる。

また、風土調査の基本調査部分には、さらに四つ目の分析として、部門別MIの比較までが含まれている。この事例の会社では、A部門のMIスコアが最も低かった。オプションとして部門別分析を実施した結果、A部門では、Vに対してEとIが相対的に低い結果であった。これは、A部門では、報酬に対しては魅力を感じているものの、その報酬を得るために、自分に何が期待されているのか、また、期待されていることを全うしたときに、それがどう評価され、どう報酬に繋がるのかが見えていないということを示唆していた。これに対して示された対応策は、「部門としての方向性、各人の役割、評価のされ方、評価結果と報酬のリンクを明確にすることでモチベーションレベルが飛躍的に向上する可能性を秘めている」というものであり、これからの施策に対して示唆を与えている。

この事例の会社では、新人事制度導入後1年経過した時点で、再度風土調査を実施し、その変化を見ることにしている。新人事制度の効果測定ともなる次回の調査が待たれるところである。

二つ目の事例は、これまで持続的に成長し続けてきた企業である。この企業では、この先さらに成長を持続させるための施策を考慮中であった。その現状分析として、まず現在のモチベーションレベルを調べるために、みのり風土調査を実施した。回答率は、回答期間10日間で95%であった。結果としては、成長を続けている企業らしく、70点以上という大変高いMIスコアを示した。しかしながら、もっとも低い部門では50点台であった。オプションの部門別分析によると、この部門ではEに対してIとVが相対的に低い。これは、社員が部門の方向性や自分の役割に関しては理解しているものの、自分が頑張って役割を全うしたとしても、それがどう評価されているのか、そ



してその評価がどういう報酬に繋がっているのかを理解できていないことを示唆していた。さらに、報酬自体にも魅力を感じていない可能性があるとのことであった。この結果に対して、どのような対応策が必要かも示されており、この結果を参考にこれからの施策を考えてゆくということである。

これら二つの事例で見てきたように、みのり風土調査は、人事制度改定前の社員の声の収集として、またこれからの更なる発展のための示唆を得る現状分析として、実際に利用されてきている。期待理論の3要素の視点から、会社のモチベーションレベルが分かるとともに、どこに問題があり、その問題にどう対応すべきかが示されている本調査は、これからも色々な場面で役立つことであろう。