

人材開発部門の データ活用

「社員意識調査」と「多面評価」を柱として

半蔵門オフィス 代表 南雲道朋

第12回 効果的なフィードバックの仕方（社員意識調査）

社員意識調査フィードバック を組織開発に活かす

社員意識調査のフィードバック先は、経営陣、部門長・管理職、そして一般社員に分かれます。最初に経営陣が全社的な集計・分析結果に基づいて話し合い、社内に対して、結果のサマリーとともに今後の取り組みの方向性をアナウンスします。近年は、社内だけではなく株主や社会に対しても、CSR（企業の社会的責任）レポートを通じて結果のサマリーを公表する例が多くなっています。

各部門では、部門別の結果について振り返ります。まず部門の管理職同士で話し合い、その結果を各管理職が職場に持ち帰って、職場メンバーと共有する形がよいでしょう。

社員意識調査結果のフィードバックをいかに組織開発につなげるか、ということについては、長年確立している原則があります。じつに40年以上前になりますが1977年に、組織コンサルティングの往年の大家として名高いデイ

ヴィッド・ナドラーが『Feedback and Organization Development: Using Data-Based Methods（フィードバックと組織開発：データに基づく方法の活用）』という書籍を著し（邦訳版はなし）、その中で、フィードバックが踏まえるべき原則をリストアップしています。

ナドラーは、有効なフィードバックは「まず受け手の中にエネルギーを創り出し」、「それを課題解決のために用いさせ」、「最終的に具体的な行動に落とし込ませる」ものであるとしています。そして、そのためにフィードバック内容が満たすべき基準として、

- ①組織の課題と関連している
 - ②解釈が容易である
 - ③現実を表現している
 - ④妥当で正確である
 - ⑤情報過剰でない
 - ⑥手を打つことが可能である
 - ⑦比較が可能である
 - ⑧検討の出発点となる
- の8つをあげています。またナドラーは、職場メンバーの意識調査結果のフィードバックを受けるマ

ネージャーの心理には、「不安」、「防御」、「恐怖」、「希望」の4つの感情が入り混じると喝破し、フィードバック・ミーティングの機会を設けるなかで、それら感情に対応することが望ましいとしています。

これらの原則は、いまでもほぼそのまま通用するものとして、組織開発の専門家によって引用されており、私たちもこれらをチェックリストとして用いるのがよいでしょう。^(注1)

優先課題の抽出の仕方 ——多面評価との相違

社員意識調査結果から優先課題を抽出し、取り組みの方向性を導くためのデータの検討の仕方としては、多面評価と同じく、「基準値との差（点数の高低）」、「部門別平均や属性別平均と全体平均との差（できれば偏差値）」の検討を中心としつつ、多面評価で検討した「自他の認識の差」、「上位者と下位者の認識の差」に相当するものとして、「管理職層と一般社員の認識の差」を検討するのがよ

いでしょう。つまり、「管理職が気づいていない一般社員の認識」に注意を向けるのです。

ここでも、全設問項目を「強み順」に並び替えて、取り組むべき優先課題項目を識別します。強み順は、多面評価と同様に、まず「点数の高低順」、次に「全体平均との点数差順（できれば偏差値順）」によって見ます。

多面評価では、「全対象者中での一人ひとりの相対的な強み／弱みの把握」が重要であるため、「全体平均との点数差順（できれば偏差値順）」を最初から重視しますが、社員意識調査ではまず「点数の高低順」を中心にみることでよいでしょう。特に、全体平均を検討する際には、基準とすべき比較対象がそもそもないため、「点数の高低順」で見るしかありません。

「同業界他社平均」を基準（ベンチマーク）とし、それと比較して強み／弱みを判断すべき、という考え方もありますが、仮に比較可能なデータが得られたとしても、同業界他社平均を過度に意識するのは得策とはいえません。他社と比較しても、採用で完全に競合するなど同じ人材市場の中にあるといえないかぎり、直接的な意味をもたないためであり、そして何よりも、比較対象のことを具体的にイメージできない場合には、比較結果からも漠然とした認識しか得られず、変革への力は得られ

にくいからです。

取り組むべき優先課題を絞り込み、取り組みの方向性を見い出すためには、「強み順」とは別の軸をさらに加えて、マトリクスの形に整理してみることが効果的です。図表1に、よく用いるマトリクスとそれを用いた検討例を4つ示します。

このようにマトリクスの形に整理したうえで、下方に位置する（低い）項目に焦点を当てつつ、左右の位置づけも見ながら、ときには上方に位置する（高い）項目とも対比させながら、そのような位置関係となっている背景や意味を解釈し、取り組むべき優先課題を識別します。

なお、2軸の中に設問項目を位置づけるにあたっては、項目間を並び替えたときの「順序」を表現するのではなく、「点数そのもの」に基づいて散布図を作成するほうが、情報の精度という見地からはよいという考え方もあります。しかし、項目間の相対的な位置関係を把握して優先順位を判断するという目的のためには、順序情報で十分といえます。

また、「点数そのもの」で図を作成した場合には、項目が密集して判別できない部分が不可避免的に生じて検討用図表としては適さなくなるため、「順序」に基づいて作成するほうが実用上優れているともいえます。

効果的な施策や行動への落とし込み方

組織や集団における行動の導き方については、興味深い法則が研究されており、それらの積極的活用を組織メンバーとともに考えることも効果的でしょう。ここでは「行動経済学」および「組織文化変革」の法則を取り上げます。

(1)「行動経済学」の法則の活用

近年、人間の認知、判断や行動の「バイアス」や「くせ」を理論化する、行動経済学という分野が注目を集めており、フィードバックから行動変化を導くにあたっての大きなヒントを与えてくれます。行動経済学の代表的な理論として「プロスペクト理論」というものがあり、それは図表2に示すような曲線で表されます。この曲線は次のことを意味します。

- ・自分のその時点の認識（参照点）から相対的にみて価値を判断する。
- ・プラスの価値とマイナスの価値とでは、マイナスのほうが大きく感じられる。
- ・直近の価値と長期的な価値とでは、直近の価値のほうが大きく感じられる。

ここからは、たとえば、長期的な視点で褒める（プラスを指摘する）よりも、最近のことで要改善点を指摘する（マイナスを指摘する）ほうが心理的インパクトが大

きい、ということが導き出されます。つまり、部下が上司に対してコメントをする場合、「この上司についていくことで自分も成長しよう」という長期的・プラスの指摘と、「上司からこれこれの言われ方をされるとは思いもよらず、ショックを受けました」という短期的・マイナスの指摘とでは、後者の心理的インパクトのほうが大きいということです。

この知見から、相手

の自信やモチベーションを保ちながら「痛い指摘」をも効果的に響かせるためには、まず多めに褒めることで相手にとっての参照点となる自己像を上方向にもっていき、相手にとっての心理的な安全領域を確保したうえで、要改善点を少し指摘することが効果的、ということが導かれます。要は、「多めに上げて少し落とす」ということです。

「自由記述回答を記入してもらうフォーマットは、まず良い点・優れた点を指摘し、その次に、さらに良くするための要改善点を指摘する形にするのがよい」ということを前回述べましたが、これもこの行動経済学の知見から導き出

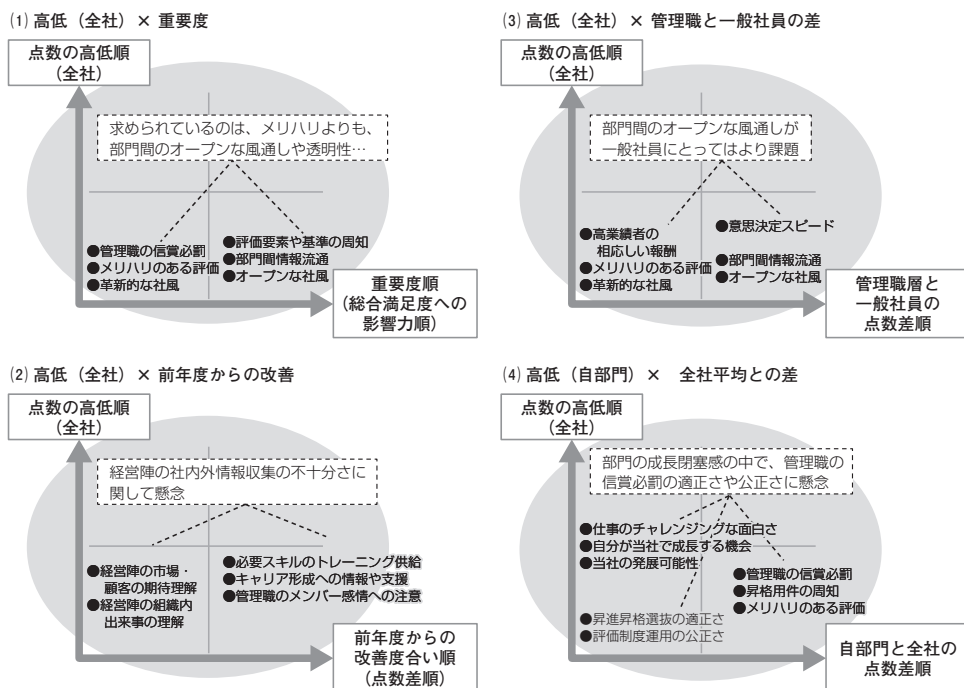
されます。最近、日常業務の中で他の人にかかわる出来事が何かある都度、すぐに褒めたり、感謝の意を伝えたり、あるいや率直なフィードバックを求めたりすることを支援するグループウェアがみられますが、それも、この法則を活用する仕組みの例といえるかもしれません。行動経済学の法則を活用した、行動を後押しするちょっとした仕掛けのことを「ナッジ(肘でつついて促すもの)」と呼びますが、ここで取り上げた自由記述回答のフォーマットやグループウェアの例も、ナッジの一種といってよいと考えます。

(2)「組織文化変革」の法則の活用
組織文化変革の法則も、組織的

な行動変化のための施策を検討するうえで、大きなヒントを与えてくれます。組織文化を分析・整理するフレームワークとして、キム・キャメロンおよびロバート・クインが提唱する「競合価値観フレームワーク」がよく知られています。それは、本連載の第4回(2019年10月号)で提示したディメンションの雛形にほぼ相当する2軸・4象限の枠組みに従って、組織文化を「イノベーション文化／マーケット文化／官僚文化／家族文化」の4つに類型化するものです。

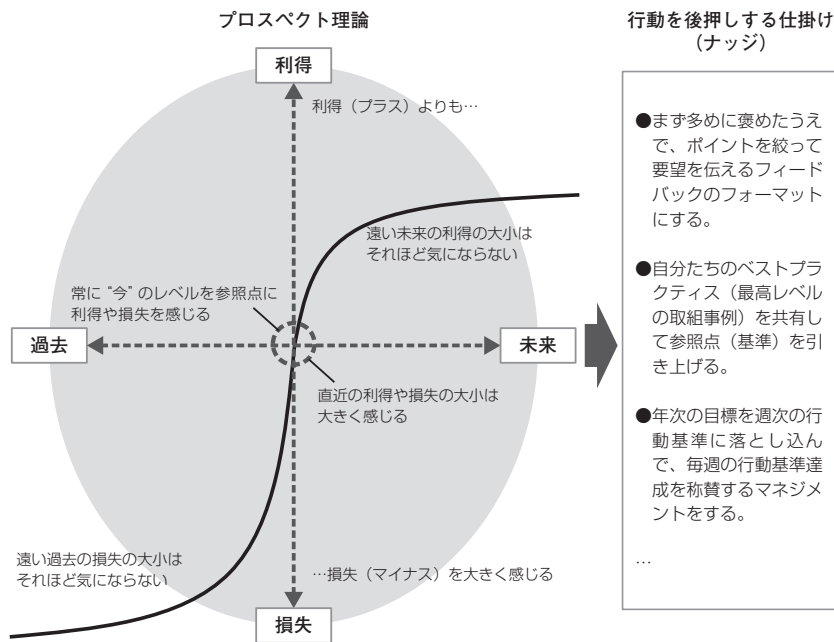
ここでのポイントは、4つの文化が互いに競合関係、あるいは相反する関係にあり、ときには足を引っ張り合ったりもすることで

図表1 優先課題を抽出するためのマトリクス



(注) 図中(1)のマトリクスの「重要度順(総合満足度への影響力順)」は、本連載第8回(本誌2月号)で論じた、「総合満足度が高いグループと低いグループで分けて集計して結果を比較して差が大きい順」、または、「総合満足度を目的変数として他の項目を説明変数とする重回帰分析を行って標準偏回帰係数が大きい順」で見ます。

図表2 行動経済学の法則の活用



す。そこから、組織的な行動変化のためには、「（ビジネスの戦略や方針を受けて）どの組織文化を強化するのか」を明確にするとともに、「相反する文化の間にどのように調整をつけていくのか」ということも明確にする必要があり、そうしないかぎり組織は思うように変わっていかない、ということが導き出されます。

たとえば、イノベーションが促進されるよう、「顧客接点で得られた気づきと新事業のアイデアを、部門や組織の垣根を超えて、積極的に共有して議論できるようにする」施策を打ち出すことを考えます。施策を推進する過程では、次のようなさまざまなブレーキが働き始めることが想定できます。

【マーケット文化からのブレーキ】

・経営トップが主催する営業会議の進め方が従来の予算達成至上主義のままのため、営業担当者の活動優先順位が変わらない。

【官僚文化からのブレーキ】

・取引先を早くから巻き込もうにも、顧客情報や知財やノウハウの保護ルールが厳しく、違反が怖くて情報共有できない。

【家族文化からのブレーキ】

・新事業を起こしたい人材が現れても、部門内のコンセンサスが重視されるため、なかなか走り出せない。

そのようなブレーキが働くことを想定したうえで、たとえば次のような施策を同時に打つ必要があるのです。

・経営トップに営業会議の進め方を変えてもらう。

・社内外の情報共有場所を一箇所に集中してセンター化し、責任者を明確にして参加者が安心して情報を共有できるようにする。

・新事業ネタの発表会を開催し、そこから、部門を問わず社内スポンサーを直接募ることができるようにする。

上記「競合価値観フレームワーク」の提唱者は、4つのタイプの企業文化のそれぞれを強化するための施策例や、マネージャーに求められる行動のリストアップも試みています。^{（注2）}

社員意識調査を通じて明らかになった課題解決への取り組みを、「組織文化の変革プロジェクト」として位置づける必要まではない、というのが本稿の立場です。具体的な課題をわざわざ抽象化する必要はありません。しかし、相互に影響しあっており一体的に手を入れる必要がある制度や慣行を炙り出すために、組織文化という視点でみることは有効です。

（注1）立教大学の中原淳教授の近著『サーベイ・フィードバック入門——「データと対話」で職場を変える技術』（PHP研究所）においても、わかりやすく解説されています。

（注2）キム・キャメロン、ロバート・クインによる『組織文化を変える』（ファーストプレス）において、施策例や行動例のリストが掲載されています。