

エンゲージメント診断 読み解きハンドブック

Ver.1.3

発行：株式会社マイナビ

あなたの職場でこんなお悩みありませんか…？

マネージャーの皆様は、業績の管理と組織メンバーの管理で多忙かつ頭を悩ませる日々を過ごしていらっしゃる方も多いのではないのでしょうか。しかし、そのようなマネージャーの苦労とは裏腹に、組織には以下のような課題がたくさん存在しております。

- ・メンバーの主体性がない…
- ・メンバーの目標達成意識が足りていない…
- ・メンバーのモチベーションがなかなか上がらない…
- ・活気がなく、メンバー同士の協調性も見られない…
- ・上司部下の信頼関係が築けていない…

みなさんの組織はいかがでしょうか？

このような課題感をお持ちではないのでしょうか？

このような課題は、数字で表現される業績としての課題とは違い、人の心の在り方の問題でもあり正確に目で捉えることはできません。それが故に解決が難しい課題でもあります。

そこで活用いただきたいのが、このエンゲージメント診断です。

エンゲージメント診断とは、組織診断の一種であり、組織診断とは中々目に見えづらい組織の状態を明らかにするツールのことです。いわば組織の健康診断のようなものです。どの部分にどのような課題がありそうか、その原因として挙げられそうなものは何かを可視化してくれます。

このようなツールを用いて組織の課題を目に見える形であきらかにすれば、難しい組織課題も解決の糸口が見えてきます。

我々は、日本に一つでも多く「人が輝ける組織」が増えればと願っております。

このハンドブックを手にとってくださっているマネージャーの皆様にも、人が輝ける組織を作っていただきたいと思っておりますし、皆様自身もそういった想いを持ってくださっていると思っております。

このハンドブックが、エンゲージメント診断機能が、crextaがそんなマネージャーの皆様の一助になれば幸いです。

エンゲージメント診断を組織開発に活用するために

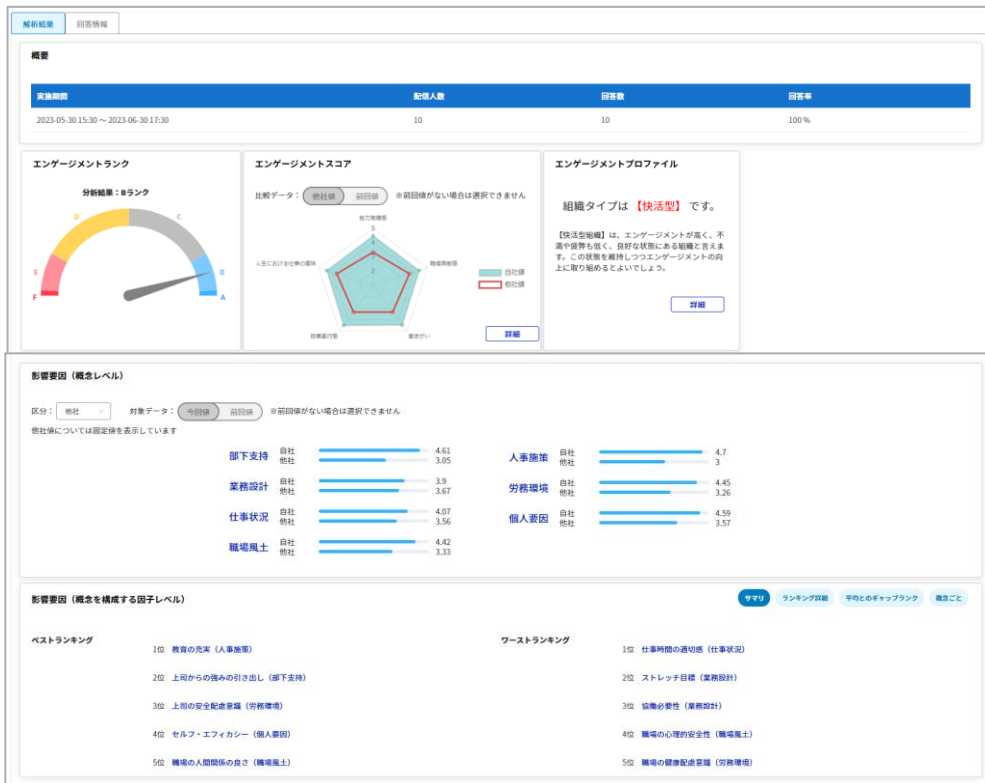
経営者・人事

マネージャー

■エンゲージメント診断の特徴

エンゲージメント診断とは、約90問のアンケートから組織のエンゲージメント状態を可視化する診断です。

本診断は過去の研究と実績豊富な研究機関の検証、筑波大学からの学術的なアドバイスをもとに設計された組織診断です。エンゲージメントの状態とエンゲージメントに影響を与えている要因（影響要因）を各部署ごとに把握することができます。エンゲージメントを引き上げるために、どのような施策を行うべきか考える際の客観的な根拠として活用できます。



■エンゲージメント診断の活用例

エンゲージメント診断を活用することで、マネジメントや人事施策を行う際に参考になる情報が得られ、人間の感覚だけではない、データに基づいた組織開発の検討が可能になります。

- ・ 組織の課題や改善点、強みを明確にする
- ・ 定期的な診断により、組織の変化をいち早く認識し、現場に落とし込む
- ・ 診断結果を現場へFBすることで、行動変容を促し、最適化する
- ・ 研修や制度導入の前後で診断を行い、効果測定する
- ・ エンゲージメントの高い組織をロールモデルにして、施策を社内で共有する
- ・ マネジメントや人事戦略において、診断結果を評価要件にする

エンゲージメント診断 読み解きハンドブック_目次

1. 組織診断を用いた組織開発とは・・・ P.4
組織開発の手法について解説
 2. エンゲージメントとは・・・ P.7
エンゲージメント、エンゲージメント診断について説明
 3. 診断結果の見方・・・ P.13
診断結果の読み解き方や分析のポイントを解説
 4. 影響要因の特徴と対策例・・・ P.21
影響要因から組織の特徴と、対策例を示唆
- 【巻末】 実践ワークシート

1. 組織診断を用いた組織開発とは

1. 組織診断を用いた組織開発とは

経営者・人事

マネージャー

1-1. 組織開発とは

組織開発とは、あまり聞きなれない言葉かもしれませんが、人材育成の分野では様々な定義がなされており非常によく聞く言葉の一つです。

組織開発論の第一人者であるウォリックは、組織開発を「**組織の健全さ(health)、効果性(effectiveness)、自己革新力(self-Renewing capabilities)を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的な課程である**」と定義しています。

平たくいうと「組織の中のプロセスや、人と人との関係性をよいものにしていくことで、自ら変革できる力を備えた生産性の高い組織をつくること」と言えます。

もっと平たく1マネージャーの目線でいうならば、「**自身が率いている組織の、人と人との関係性や仕事のプロセスを改善していくことで、より高い成果を上げられる組織を作ること**」と言えるでしょう。

1-2. 組織開発を行うには

組織開発を実施するには大きく分けると以下の2つのアプローチがあります。

診断型組織開発

今回、実施していただいたような組織診断の結果を下敷きとし、組織のどの要素が問題になっているのかを明らかにすることで、打ち手を考え組織を変化させていくアプローチです。

対話型組織開発

組織の構成メンバーとの「対話」を通して、組織の現状や課題について明らかにしていき、改善のための打ち手を決め、組織に変化を起こしていくアプローチです。

診断型だとしても、組織の問題の真因をつかむ際や、改善策の実行にメンバーを巻き込む際など「対話」は重要であるとされています。一方で、対話型での組織開発を実践するには、高度なファシリテーションが要求されます。

そのため皆様には、**このエンゲージメント診断という組織診断を活用しつつ是非メンバーとの「対話」を行っていただき、よりよい組織になるための施策を見つけ、実行していただきたい**と思っております。

1-3. 組織開発 4つのステップ

ここでは、このエンゲージメント診断を活用して組織開発を行っていく際の具体的なアクションを4つのステップでご紹介します。

エンゲージメント診断についての理解を深める

1

本ハンドブックでは、タレントマネジメントシステムcrextaに搭載されている「エンゲージメント診断機能」という診断機能を活用して組織開発を行う際のサポートを目的としています。そのため、まずはエンゲージメントという概念について学習しましょう。

参考ページはP.7～P.12

診断結果を確認し、組織に潜む問題の“あたり”をつける

2

実施されたエンゲージメント診断の結果から、自組織の状態について確認を行います。スコアの低い影響要因に着目しつつ、自身やメンバーの普段の言動を思い返し、組織に潜む問題に“あたり”をつけましょう。

参考ページはP.13～P.20

“あたり”をもとに、メンバーとの対話で真因を探る

3

STEP2で考えた内容は、あくまで自身の仮説でしかありませんし、組織の問題はあなた一人で解決するものでもありません。診断の結果についてメンバーと対話を行い結果の真因について探りましょう。真因に対する知見や共通認識を持つことで、その後の改善のアクションも腹落ちできるものになります。

参考ページはP.21～P.73

改善のアクションプランを設定する

4

STEP3で明らかになった組織状態とその真因に対して、自分たちはどのような組織になりたいのかを話し合います。その後明らかになったGAPを課題として設定し、解決していくための具体的なアクションプランを設定しましょう。

参考ページはP.74～P.77

2. エンゲージメントとは

2. エンゲージメントとは

経営者・人事

2-1. エンゲージメントとは

マネージャー

あまり聞きなれない言葉かもしれませんが、働き方の改善や組織開発を行う際に、非常に注目されている概念の一つです。英語で書くと「Engagement」。直訳すると婚約と訳される言葉です。人材領域では様々な定義がなされていますが、一言で言うと「会社や仕事に対する愛着心」というニュアンスで使われるケースが多いです。

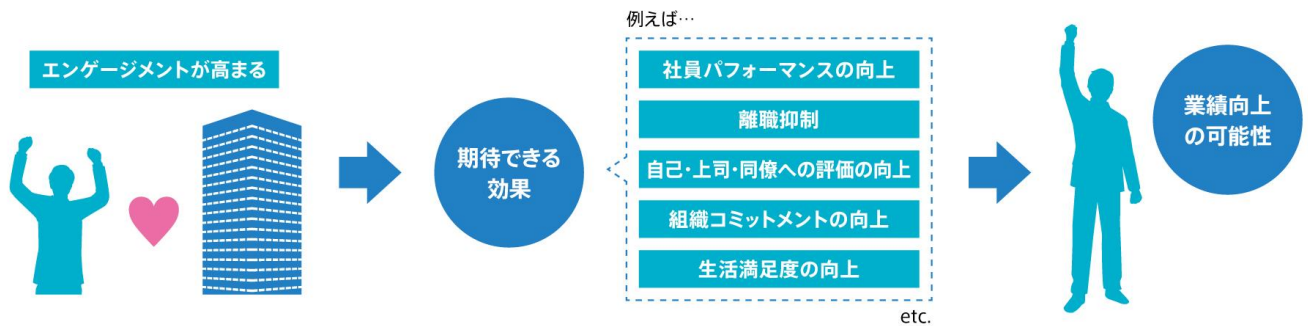
マイナビでは、エンゲージメントの高い状態を「**従業員が組織に貢献する意図をもって、業務に打ち込んでいる状態**」と定義しています。

■エンゲージメントの重要性

先行研究によると、**エンゲージメントの高さは「従業員のパフォーマンス」「離職率」「業績」等と相関がある**といわれており、近年多くの企業でエンゲージメントが重要視されています。

背景としては、雇用形態や価値観も多様化する中で、モチベーションの源泉もまた人それぞれに多様化してきています。多様な個人が一緒にいきいきと働く職場をつくるにはどうすればよいか。そのような実践的な問題意識があり、現場のマネジメントにおいてもエンゲージメントへの注目が高まっています。

実際にエンゲージメントが高まると…



2. エンゲージメントとは

経営者・人事

マネージャー

2-2. エンゲージメント診断とは

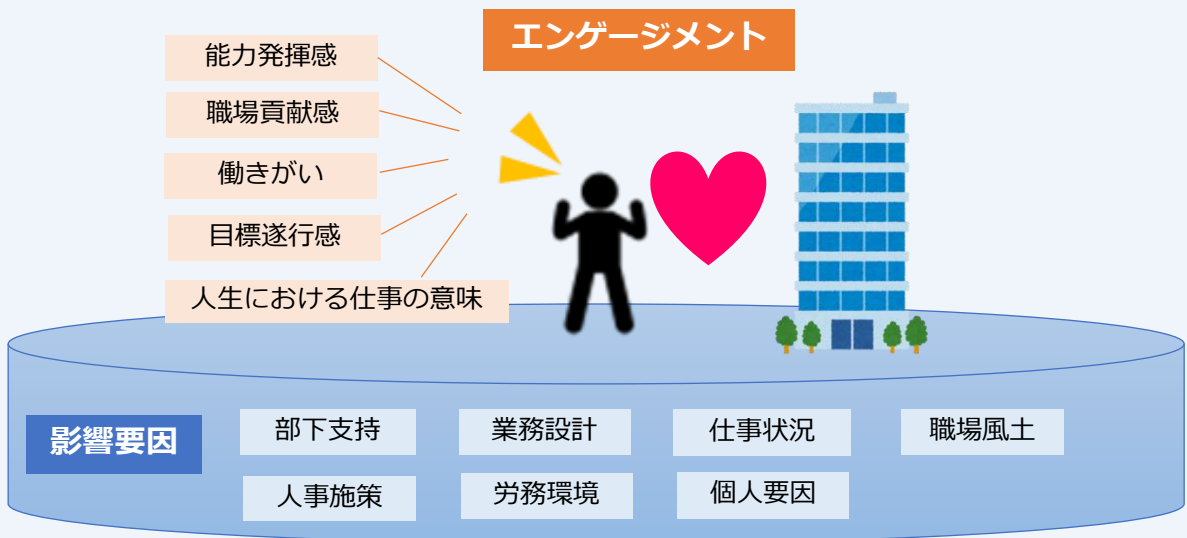
エンゲージメント診断とは、前頁で解説をしたエンゲージメントが各組織どのような状態になっているのかを診断する組織診断ツールであり、タレントマネジメントシステムcrextaをご利用いただいている企業様では定期的に実施いただける診断です。

■ 診断内容

本診断では、エンゲージメント状態を5つの項目で測定します。

また、エンゲージメント状態の高低に影響を与える要因（影響要因）を7つの項目で測定します。7つの影響要因の数値の高低が、それぞれエンゲージメント状態に反映されます。

■ エンゲージメント診断の測定項目イメージ



POINT

- ・ エンゲージメントが高い状態とは「従業員が組織に貢献する意図をもって、業務に打ち込んでいる」状態
- ・ エンゲージメントを高めることで、従業員のパフォーマンス向上や離職抑制といった効果が期待できます。

2. エンゲージメントとは

経営者・人事

2-3. エンゲージメント診断 詳細

マネージャー

■エンゲージメント状態

自部署のエンゲージメント状態が「高い」か「低い」かを測定します。
エンゲージメント状態は、以下の5つの因子から構成されています。

因子	定義
能力発揮感	従業員が自らの能力を十分に発揮して仕事していること
職場貢献感	自分の職場にとって役に立っていると感じていること
働きがい	現在の業務に対して意欲的に働いていること
目標遂行感	自らの目標や役割に対してパフォーマンスを発揮していること
人生における仕事の意味	人生において仕事が重要な価値を占めていること



2. エンゲージメントとは

2-3. エンゲージメント診断 詳細

経営者・人事

マネージャー

■ 影響要因

なぜ、現在のエンゲージメント状態なのか、その要因を測定します。
エンゲージメントの影響要因はそれぞれ3～4つの因子から構成されています。

概念	因子	詳細
部下支持	上司からの意見尊重	部下と向き合い、意見を尊重して聞く姿勢を示していること
	上司からの強みの引き出し	部下の得意とするところを引き出し、仕事を与えていること
	上司からの動機づけ	部下の意欲を引き出すような働きかけをしていること
	上司からの適切な仕事支援	部下の業務に対して適切に関与し、育成支援をしていること
業務設計	目標達成意識	目標達成に意欲を持ち、達成のために尽力できる設計になっていること
	ストレッチ目標	意欲を高めるような難易度の目標設計になっていること
	協働必要性	業務を遂行するプロセスで従業員が孤立せず、関与し合う設計になっていること
仕事状況	十分な休息	心身を休めるような意識や余裕を持っていること
	仕事時間の適切感	従業員が感じる労働時間の長さに対する認識
	役割明確性	会社における自分の期待役割を認識していること
職場風土	仕事の相互助言	積極的に情報交換をする風土や、支援関係が存在していること
	職場の人間関係の良さ	同僚との人間関係が強固に構築されていること
	職場の心理的安全性	チャレンジして失敗しても許容される職場であること

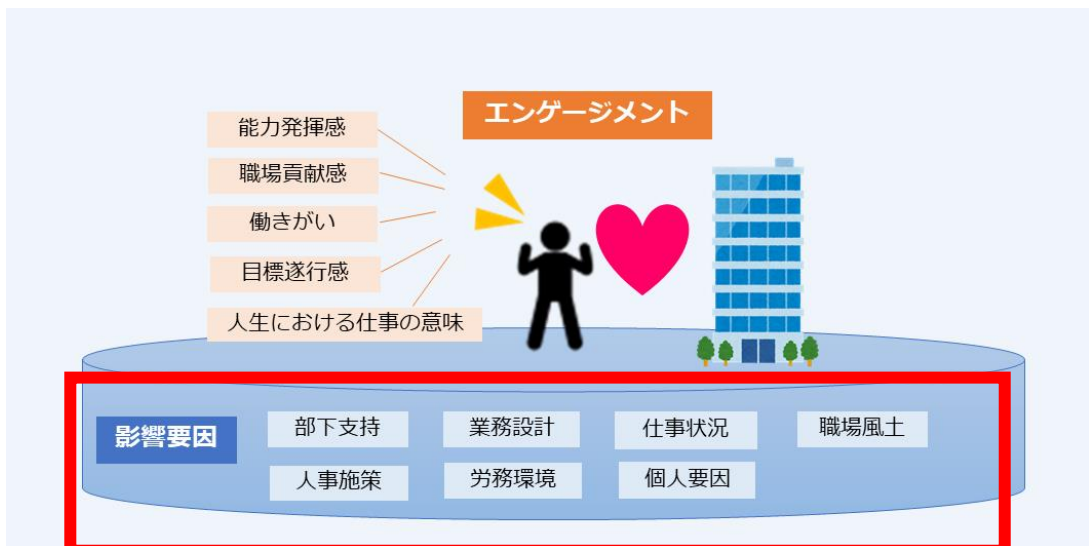
2. エンゲージメントとは

2-3. エンゲージメント診断 詳細

経営者・人事

マネージャー

概念	因子	詳細
人事施策	人事評価の透明性	人事評価について基準やプロセスを理解しており、納得していること
	適切な人材確保	会社の採用姿勢や採用している人材に対する評価・納得の度合い
	教育の充実	会社が実施している研修プログラムや提供する教育機会に対する満足度
労務環境	上司の安全配慮意識	職場で安全・安心に業務を遂行するために上司が配慮・管理していること
	職場の健康配慮意識	職場において従業員の健康に配慮がなされていること
	職場のコンプライアンス意識	コンプライアンスに関わるルールの徹底や情報管理が適切にされていること
個人要因	組織市民行動	役割として規定されていなくても、周囲の人をすすんでサポートしていること
	改善提案行動	職場のメンバーに対して仕事に関するアイデアを積極的に提供していること
	セルフ・エフィカシー	仕事を遂行する上での自信を持っていること



3. 診断結果の見方

3-1. 診断結果レポート

■ 診断結果レポートの種類

エンゲージメント診断の結果は下記の2つから確認することができます。

- ・ 全社アウトプット
- ・ 部署別アウトプット

【全社アウトプット】

貴社全体の状態を確認することができます。経営層、人事部門の方がご覧になるケースが多いです。

【部署別アウトプット】

crextaに登録されている組織ごとにエンゲージメント状態を確認することができます。人事部門の方が各部署の結果を見れることはもちろんのこと、各組織の組織責任者に自組織の結果をフィードバックすることもできます。

■ 診断結果の項目

エンゲージメント診断の結果は、下記の項目にて表されます。

【エンゲージメント状態に関する結果】

- ・ エンゲージメントランク
- ・ エンゲージメントスコア
- ・ エンゲージメントプロファイル

【影響要因に関する結果】

- ・ 概念ごとのスコア
- ・ 因子ごとのスコア

また、結果を属性ごとに比較することができます。区分は以下の3つです。

- ・ 自社（自部署）×他社：他社比較
- ・ 管理職×非管理職：役職比較
- ・ 男性×女性：性別比較

詳細は次頁にて解説します。

3. 診断結果の見方

3-2. エンゲージメント状態に関する結果

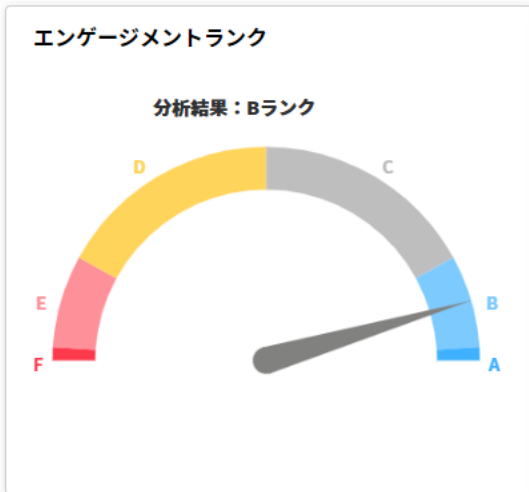
経営者・人事

マネージャー

エンゲージメントの状態は、3つの結果から確認できます。

■エンゲージメントランク

エンゲージメントランクとは、エンゲージメント状態の高低を把握するための評価ランクです。自部署のエンゲージメントの値を他社平均値と比較することで、自部署の現時点での相対的な状態を把握することができます。



ランクの評価	
A	高ランク 強みを把握し、 維持・強化したい
B	
C	
D	
E	低ランク 課題を把握し、 改善したい
F	

■エンゲージメントプロファイル

エンゲージメント状態から、以下4つの組織タイプへ分類します。組織タイプにより、自部署の状態や改善点を直感的に把握することができます。また、全社アウトプットでは、自社における組織タイプの割合を確認することができます。全体傾向を把握し、自部署と比較することで組織開発のヒントを探しましょう。

快活型

エンゲージメントが高く、不満や疲弊も低く、良好な状態にある組織と言えます。この状態を維持しつつエンゲージメントの向上に取り組めると良いでしょう。

消耗型

エンゲージメントが高いものの、不満や疲弊も高く、高いエネルギー状態の組織と言えます。短期的には良いものの、徐々に疲労が蓄積し、バーンアウトしてしまうリスクがあります。

停滞型

エンゲージメントが低く、不満や疲弊も低く、正の側面でも負の側面でも低いエネルギー状態の組織と言えます。組織活動が停滞してしまっている恐れがあります。

不満型

エンゲージメントが低く、不満や疲弊がたまってしまっている組織と言えます。エンゲージメント状態に課題があるため、改善する働きかけが必要です。

POINT

同じ組織の中でも、部署によって組織タイプが異なります。多面的な視点で、自組織の現状を分析しましょう。

3. 診断結果の見方

経営者・人事

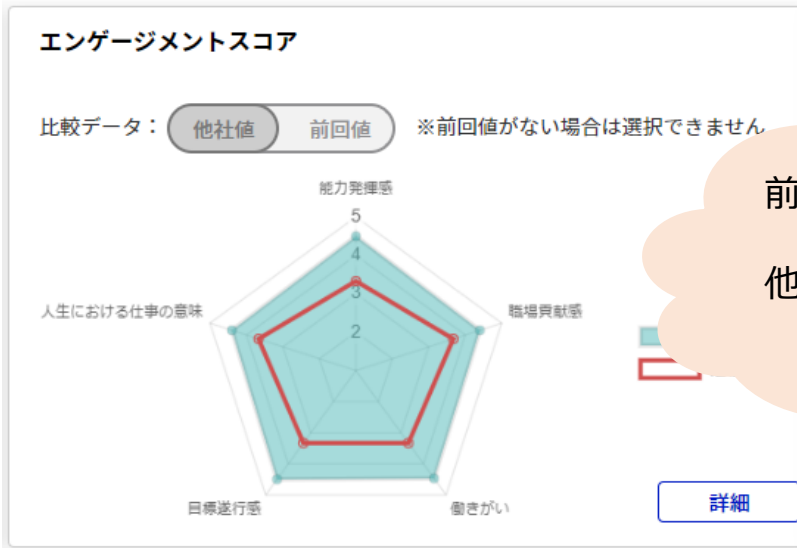
マネージャー

3-2. エンゲージメント状態に関する結果

■エンゲージメントスコア

エンゲージメントスコアとは、エンゲージメント状態について、数値で表します。前回の診断結果との比較や、他社平均値との比較によって、自部署の結果を相対的に把握することができます。

また、詳細画面では、エンゲージメント状態を構成する5項目ごとのエンゲージメントの値を確認することができます。部署の各値について、他社との比較、役職での比較、性別での比較をすることで、より詳細な現状把握へと導きます。



前回の結果と比べて、
どんな変化があるかな？
他社の結果と比べて、
どんな特徴があるかな？



エンゲージメント・スコア詳細

対象データ： 今回値 前回値 ※前回値がない場合は選択できません

他社値を表示しています

項目	属性	自社	他社
能力発揮感	役職	4.5	3.33
	性別	4.4	3.67
働きがい	役職	4.47	3.33
	性別	4.5	3.33
人生における仕事の意味	役職	4.4	3.67
	性別	4.4	3.67

他社との差が大きいのは、
どんな因子かな？
属性ごとに比べると、各々
どんな特徴があるかな？



3. 診断結果の見方

経営者・人事

マネージャー

3-3. 影響要因に関する結果

エンゲージメント状態に影響した要因（影響要因）については、2つの結果から確認できます。

■ 影響要因 概念ごとのスコア

影響要因の各概念について、影響度を数値で表します。数値が高いほど、エンゲージメントが高い状態に繋がります。自部署のエンゲージメント状態は、どんな要因によって影響を受けているのか確認しましょう。

他社との比較、役職での比較、性別での比較をすることで、多面的な視点で影響要因を分析し、きめ細やかな施策検討へと導きます。

影響要因（概念レベル）

区分： 他社 対象データ： 今回値 前回値 ※前回値がない場合は選択できません

他社値については固定値を表示しています



影響要因詳細

「個人要因」とは
「個人要因」は、社員の仕事への自信や、周囲への主体的な関与の度合いを表した影響要因です。職場の制度や仕組みを改善しても、社員個人の自信や主体性が不足した状態だと、仕事や組織への貢献意欲の向上は難しいと言えます。

「個人要因」を構成する項目

組織市民行動	役割として規定されていなくても、周囲の人をすすんでサポートしていること
改善提案行動	職場のメンバーに対して仕事に関するアイデアを積極的に提供していること
セルフ・エフィカシー	仕事を遂行する上での自信を持っていること

「個人要因」のスコア

今回値	4.59
前回値	データなし
他社値	3.57

詳細

役職(管理職/非管理職)のグラフ

管理職	4.48
非管理職	4.75

関連する因子

性別(男性/女性)のグラフ

男性	4.54
女性	4.78

関連する因子

各概念の詳細画面では、概念の説明や、各比較結果をまとめて見ることができます。

重点課題になりそうな概念はどれかな？
比較差が大きいのは、どの概念かな？



3-3. 影響要因に関する結果

■ 影響要因 因子ごとのスコア

影響要因の各因子について、影響度を数値で表します。数値が高いほど、エンゲージメントが高い状態に繋がります。様々な視点から並び替えて比較、確認することができます。

表示形式	特徴	ポイント
サマリ	ベスト5位、ワースト5位の因子をランキング	影響の大きい要因を把握。部署の特徴を掴む。
ランキング詳細	全因子をランキング	全体の傾向を把握。部署の詳細を確認する。
平均とのギャップランク	他社平均と比較して優れている因子をランキング	相対的な特徴のある因子を把握。部署の強みを掴む。
概念ごと	概念ごとに因子を並べる	概念内での因子のバラつきを把握。課題を絞り込む。

まずは、サマリで自部署の大まかな傾向を把握しましょう。よくも悪くも、組織にとって影響の大きな要因です。下位の因子は自部署の課題として対策を検討し、上位の因子は自部署の強みとして維持強化することが求められます。

影響要因（概念を構成する因子レベル）

サマリ ランキング詳細 平均とのギャップランク 概念ごと

ベストランキング

- 1位 教育の充実（人事施策）
- 2位 上司からの強みの引き出し（部下支持）
- 3位 上司の安全配慮意識（労務環境）
- 4位 セルフ・エフィカシー（個人要因）
- 5位 職場の人間関係の良さ（職場風土）

ワーストランキング

- 1位 仕事時間の適切感（仕事状況）
- 2位 ストレッチ目標（業務設計）
- 3位 協働必要性（業務設計）
- 4位 職場の心理的安全性（職場風土）
- 5位 職場の健康配慮意識（労務環境）

その後、他社平均や前回の結果との乖離が大きい因子や、属性ごとに結果に特徴がある因子、下位5位以外でも組織課題として注目すべき因子がないか等、様々な視点で結果を眺め、組織開発や人材育成のヒントにしてください。

3. 診断結果の見方

経営者・人事

マネージャー

3-4. 分析のポイント

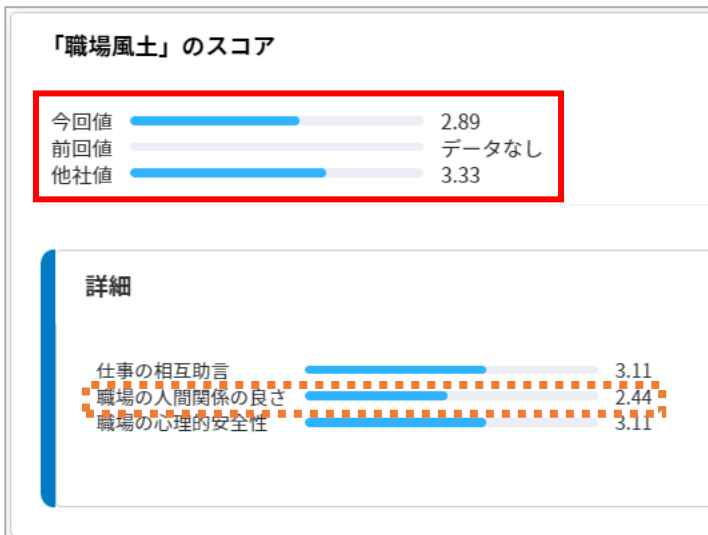
■ データを比較すると見えてくること

自部署・組織の状態を正しく把握するためには、データの比較が重要です。他部署や全社平均、前回の自部署の結果など、様々な対象と比較することで、自部署の組織状態がよいのか悪いのか、よくなったのか悪くなったのかを相対的に認識することができます。

また、メンバーの属性に焦点をあてて比較することで、より現実に近い分析結果を得られる可能性が高まります。

例として、影響要因「職場風土」を比較してみましょう。

例) 他社：自部署×他社

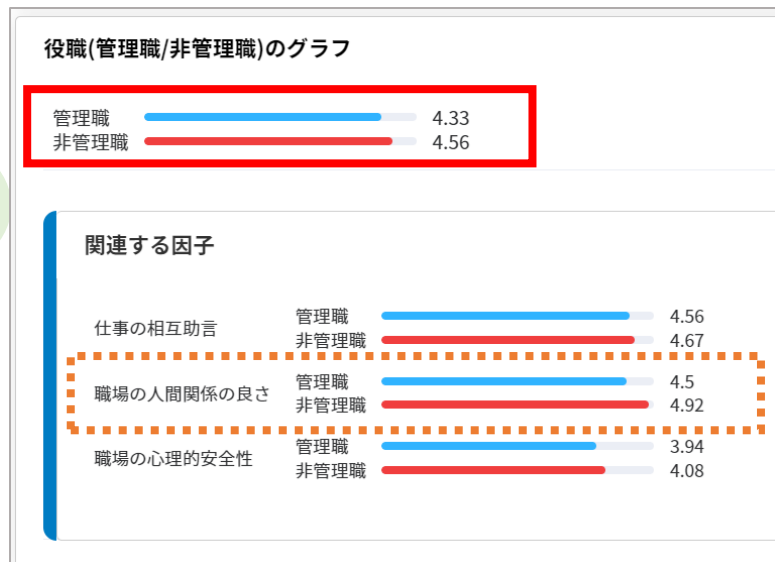


この組織の「職場風土」のスコアは他社値より低い結果であり、特に「職場の人間関係の良さ」が担保されていないことがスコアを下げている要因だと理解できます。



例) 役職：管理職×非管理職

「職場風土」に関して役職別で数値をご確認いただけます。特に「職場の人間関係の良さ」について管理職と非管理職で乖離が大きいことが理解いただけます。

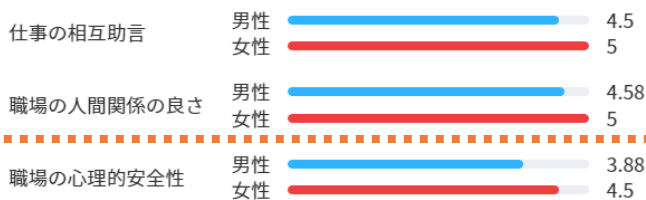


例) 性別：男性×女性

性別(男性/女性)のグラフ



関連する因子



「職場風土」に関して男女別でも数値をご確認いただけます。
「職場の心理的安全性」について男女で一番乖離が大きいことが理解できます。



このように、複数の視点や因子から比較していくと問題の本質に近づくことができます。そうすることで、より明確な仮説設定、課題設定、どの課題から解決すべきか示唆を得る事ができます。

例えばメンバーの属性に偏りがあった場合、一律に同じ施策を行うのではなく、メンバーの属性に合わせた施策をそれぞれ打ち出していくことが可能になります。

POINT

- ・ 様々な視点でデータを分析し、問題の本質がどこにあるかを探っていくことが重要。
- ・ データを比較することで、施策の方向性を決めることができます。

4. 影響要因の特徴と対策例

影響要因の各概念と因子について、特徴を詳しく解説します。影響要因の特徴をふまえて自部署の状態をより正確に把握し、行うべき施策を検討しましょう。

概念	因子	ページ
部下支持	上司からの意見尊重	P.24~25
	上司からの強みの引き出し	P.26~27
	上司からの動機づけ	P.28~29
	上司からの適切な仕事支援	P.30~31
業務設計	目標達成意識	P.33~34
	ストレッチ目標	P.35~36
	協働必要性	P.37~38
仕事状況	十分な休息	P.40~41
	仕事時間の適切感	P.42~43
	役割明確性	P.44~45
職場風土	仕事の相互助言	P.47~48
	職場の人間関係の良さ	P.49~50
	職場の心理的安全性	P.51~52
人事施策	人事評価の透明性	P.54~55
	適切な人材確保	P.56~57
	教育の充実	P.58~59
労務環境	上司の安全配慮意識	P.61~62
	職場の健康配慮意識	P.63~64
	職場のコンプライアンス意識	P.65~66
個人要因	組織市民行動	P.68~69
	改善提案行動	P.70~71
	セルフ・エフィカシー	P.72~73

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

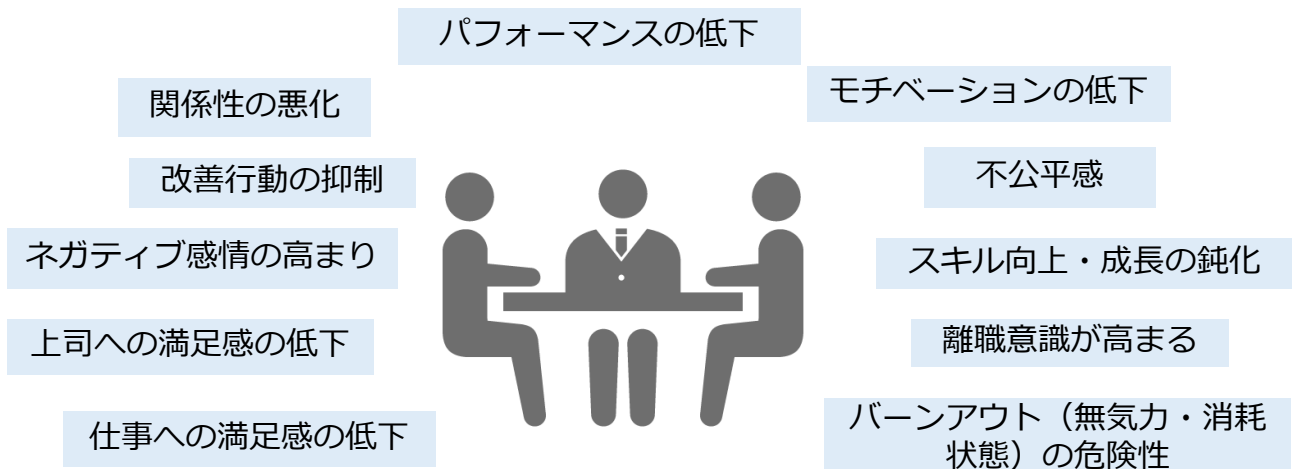
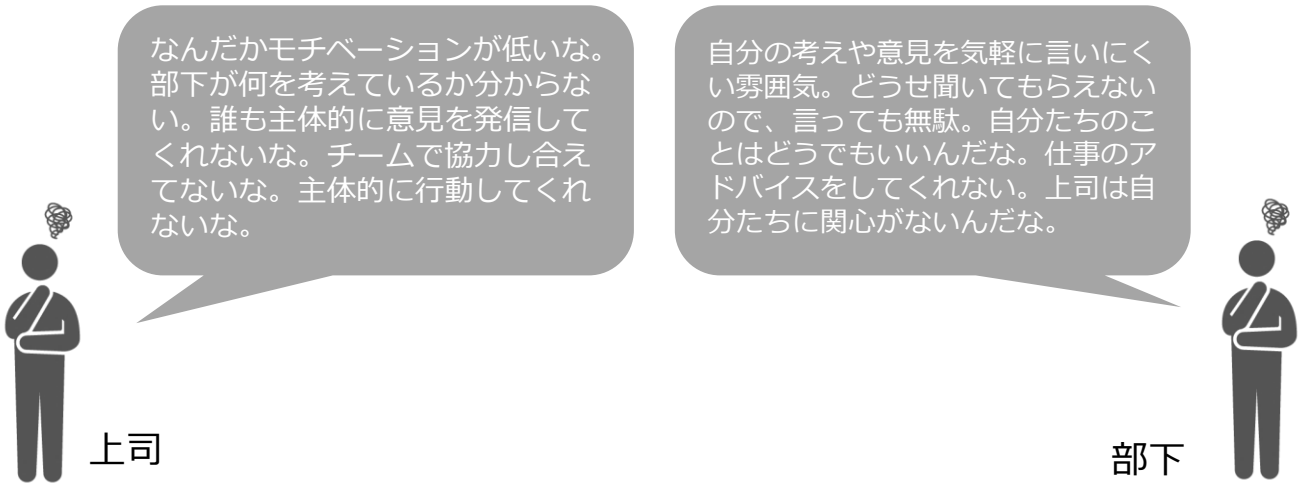
マネージャー

4-1. 影響要因 部下支持

部下支持は以下の4つの因子から構成されています。

概念	因子	詳細
部下支持	上司からの意見尊重	部下と向き合い、意見を尊重して聞く姿勢を示していること
	上司からの強みの引き出し	部下の得意とするところを引き出し、仕事を与えていること
	上司からの動機づけ	部下の意欲を引き出すような働きかけをしていること
	上司からの適切な仕事支援	部下の業務に対して適切に関与し、育成支援をしていること

部下支持が低い組織では、こんな課題を抱えているかもしれません・・・。



4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-1. 影響要因 部下支持「上司からの意見尊重」

概念	因子	詳細
部下支持	上司からの意見尊重	部下と向き合い、意見を尊重して聞く姿勢を示していること

- 「上司からの意見尊重」が高い職場は・・・
 - ・ 上司が部下の話を積極的に傾聴している
 - ・ 一人ひとりの考えが尊重され、大事にされている
 - ・ 上司と部下とが、お互いによい関係を築いている
 - ・ 上司や仕事への満足感が高い
 - ・ 組織をよくしようとする役割外の行動意欲が高い

■ 対策・実践のためのアドバイス

「上司からの意見尊重」が低いという結果が出た場合、その原因は何でしょうか。なぜ部下は、上司が自分の話を聞いてくれない、自分の意見は無下にされているかと思ってしまっているのでしょうか。

例えば、上司本人は部下の意見を尊重し、話を聞いているつもりでも、その姿勢が部下に伝わっていないこともあるかもしれません。相手の目を見て、あいづちを打ち、共感しながら話を聞くことを意識的に行えているか、日頃のコミュニケーションを振り返ってみましょう。

他にも、話を聞いているつもりでも、いつの間にか相手の意見を否定したり、自分の意見を伝える場になってしまっていることはありませんか。部下が間違ったことを言っていたり、自分の意見と異なる意見だったりしても、まずは相手の話を受け止めることも大切です。異なる意見を伝える場合も、まずは相手の考えを受け止めることで、頭ごなしに否定されたといった印象を抱かれにくくなるでしょう。

傾聴力は、訓練によって高めることができます。上司が研修を受講したり、傾聴トレーニングを行ったりするなど、傾聴の重要性を理解し、スキルを磨くことが有効です。

また、部下から上司へ相談したり、意見を求められたりする機会が少ない職場では、上司にそのつもりはなくても、部下は上司へ話しづらい雰囲気を感じているかもしれません。話しやすい雰囲気をつくるためにも、上司は傾聴力を高めるだけでなく、1on1ミーティングの実施や日常的なコミュニケーション量を増やすなどして、傾聴を実践する機会を多く持つよう意識しましょう。

4. 影響要因の特徴と対策例

4-1. 影響要因 部下支持「上司からの意見尊重」

経営者・人事

マネージャー

人によっては、ただ話を聞く「姿勢」だけでなく、話を聞いたうえで上司が「行動」に移してくれる（または行動に移した結果、自分の意見が実現する）というところまで期待しているかもしれません。そういった場合は、ただ傾聴の姿勢を示しただけでは、部下は自分の意見を聞き流されたと感じてしまい、ネガティブな印象を抱かれる可能性があります。

よい意見をもらった場合は、それを実現するための行動に移す、実現できない場合は検討結果とその理由を伝える。また、どうやったら実現できるか、相手を巻き込みながら再検討するなど、行動を伴ったフィードバックを行うことも検討してみてください。あっさり「それはできない」と言われるよりも「検討（行動）した結果、こういう理由で実現が難しい」と言われた方が、たとえ自分の意見が実現されなかったとしても、部下も心を汲んでもらったと思えるのではないのでしょうか。

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「上司からの意見尊重」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

マネージャー

【人事向け】

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。「上司からの意見尊重」が低いまま放置すると、風通しの悪い風土になり、結果ストレスや問題を抱えたまま言い出せず、メンタル面に悪影響を及ぼす可能性もあるかもしれません。研修などを通じ、上司に傾聴やコミュニケーションのスキルを体得させるとともに、面談やミーティングなど、意見を言いやすい場の設定を促しましょう。あわせて、意見箱の設置・アイデアコンテストの開催など、現場が声を出せる機会を会社全体で増やすことも検討してみてください。

また、積極的傾聴を行いやすい上司のタイプ（性格特性）があるともいわれています。

- ・ 勤勉性が高い（勤勉性：几帳面な、計画性のある）
- ・ 新たな経験への開放性が高い（開放性：多才の、臨機応変な、好奇心が強い）
- ・ 神経症傾向が低い（神経症傾向：悩みがち、心配性、気苦労の多い）

マネージャーを選抜する際の要件や、昇格時の研修・サポートの内容を検討する際に、あらかじめ配慮しておくともよいかもしれません。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-1. 影響要因 部下支持「上司からの強みの引き出し」

概念	因子	詳細
部下支持	上司からの強みの引き出し	部下の得意とするところを引き出し、仕事を与えていること

■ 「上司からの強みの引き出し」が高い職場は・・・

- ・ メンバーが各自の得意な仕事を担うことができ、自律的に働いている
- ・ 各自の潜在的あるいは顕在的な能力が遺憾なく発揮されている
- ・ 上司や仕事への満足感が高い
- ・ 仕事に対するモチベーションが高い、パフォーマンスが高い

■ 対策・実践のためのアドバイス

「上司からの強みの引き出し」が低いという結果が出た場合、その原因は何でしょうか。例えば、上司が自分の強みを把握してくれていないと感じている部下がいるかもしれません。もしくは、自分の強みが活かされないような仕事ばかりを任されているという思いがあるのかもしれません。

まずは上司が、部下の強みを引き出すことの重要性を理解しましょう。そして、部下の強みは何なのか、仕事ぶりや性格特性をよく観察して強みを把握し、各人へフィードバックすることが大切です。人事評価面談の際に伝えているという場合でも、数値が低いのであれば、日常の業務や仕事ぶりに対してフィードバックの機会を増やすことを検討してみましょう。

仕事を任せる際には、部下それぞれの強みに合わせた仕事の割り振りや、能力発揮を促すような声かけを行うことで、部下は自身が任された仕事と自身の強みを結び付けて捉えやすくなります。

また、成長意欲のある部下や、自身の価値を高めたいと思っている部下にとっては、いま明らかになっている強みの引き出し・能力発揮だけでは物足りなさを感じるかもしれません。潜在的な能力の発揮・開発の機会を上司から得られていると実感するためには、新しい仕事や役割にチャレンジさせる機会を意図的につくり出すこともポイントです。

部下自身が認識している自分の強みと、上司が認識している部下の強みが異なっている場合もあります。部下自身が認識していない強みについては、とくに積極的に部下へフィードバックし、強みの発揮を促すことおすすめします。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

4-1. 影響要因 部下支持「上司からの強みの引き出し」

マネージャー

なお、「上司からの強みの引き出し」により、パフォーマンスやモチベーションが高まるといったポジティブな効果をもたらすためには、メンバー全員で職場を大事にする雰囲気や、仕事に対する役割意識（自分の仕事の意義や重要性、位置付けなど）を醸成することが重要です。

そのためには、職場の価値観や目標を明確に設定したり、そこに向けて貢献したメンバーを評価したりするなどを意識して行いましょう。また、チームビルド研修などで、各個人の役割とつながりの再認識を行うとともに、チームとしての目的やビジョンの目線合わせの機会を設けることも有効です。

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「上司からの強みの引き出し」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

【人事向け】

マネージャー

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。

なお、部下が仕事に対する役割感を持っていなかったり、地位や立場を気にしない個人主義的な職場風土の場合、「上司からの強みの引き出し」によるポジティブな効果は限定的となります。

メンバーが職場を大事にする雰囲気を醸成するためには、メンバーがお互いのことを深く理解することが肝要です。オフサイトミーティングや宿泊型研修、業務外での交流を促すような仕組み（社内カフェ・飲み会補助制度など）を導入している企業もあるので、参考にしてみましょう。

また、普段の業務がいかに社会に貢献しているか、顧客から感謝されているかを全社で共有するような仕組み（自社の取り組みやニュース掲載記事などをクリップして社内報として共有するなど）があると、自社の社会的提供価値を再認識するとともに、会社全体としての一体感の醸成に役立ちます。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-1. 影響要因 部下支持「上司からの動機づけ」

概念	因子	詳細
部下支持	上司からの動機づけ	部下の意欲を引き出すような働きかけをしていること

■ 「上司からの動機づけ」が高い職場は・・・

- ・ 上司が、部下の思考力や問題解決力を高めるよう意図的に働きかけている
- ・ メンバーそれぞれが関心をもって指導、支援されている
- ・ メンバーがやる気の高い状態で働いている
- ・ 上司や仕事への満足感が高い、目標達成やパフォーマンスへの自信が高い

■ 対策・実践のためのアドバイス

「上司からの動機づけ」が低いという結果が出た場合、その原因は何でしょうか。例えば、以下のようなことが考えられます。

- ・ 部下への働きかけができていない、足りていない
- ・ 上司は働きかけている認識でも、部下は働きかけられていると感じていない
- ・ 部下への働きかけの方法が、部下の期待とマッチしていない

上司が部下への動機づけを適切に行うことは、部下のエンゲージメント状態へプラスに影響します。上司は、部下への動機づけの重要性を理解し、意識して働きかける必要があります。

では、具体的にどんなことを意識して行えばよいのでしょうか。

まずは、部下一人ひとりの感情を認識し、よい関係性を維持しようとする姿勢が求められます。もちろん、その姿勢が部下にも伝わるように、日頃から部下への声掛けをするなど、行動で表すことが肝要です。

自身や周囲の感情に配慮し、他者を動機づけるためには、感情を理解し、うまくコントロールすることが必要です。アンガーマネジメントやマインドフルネスといった感情管理のトレーニングを受けるなどして理解を深めましょう。

そのうえで、仕事の背景や目的・方向性・意義やメンバーへの期待などを細かく共有することで、仕事へのモチベーションを向上させることができるとよさそうです。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

4-1. 影響要因 部下支持「上司からの動機づけ」

マネージャー

そして、部下のやる気を引き出し、働きやすいように支援することが上司には求められます。例えば、部下の顕在的・潜在的な課題に対して気付きを促し、部下自身の解決力を喚起・強化させるような問いかけやアドバイスを行うなど、部下の習熟度や期待に応じて働きかけ方を工夫しましょう。また、部下が援助を求めやすくするために、何か問題があれば気軽に相談できる環境・雰囲気をつくることが重要です。

これらはいくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「上司からの動機づけ」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

【人事向け】

マネージャー

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。

「上司からの動機づけ」ができている上司のもとにいると、部下はその部下に対して動機づけを行う傾向があります（ドミノ効果）。そういった上司のもとへ次世代リーダー候補を配置することで、ドミノ効果が期待でき、優秀なリーダーとしての成長可能性が高まります。

また、部下への動機づけを行いやすい上司のタイプがあるともいわれています。

- ・ 外向性が高い（外交性：話し好き、陽気な、社交的）
- ・ 協調性が高い（協調性：温和な、協力的な、親切的な）
- ・ EQが高い（EQ:自他の感情を認識し、自分の感情をコントロールして他者へうまく対応する能力）
- ・ 神経症傾向が低い（神経症傾向：悩みがち、心配性、気苦労の多い）

マネージャーを選抜する際の要件や、昇格時の研修・サポートの内容を検討する際に、あらかじめ配慮しておくともよいかもしれません。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-1. 影響要因 部下支持「上司からの適切な仕事支援」

概念	因子	詳細
部下支持	上司からの適切な仕事支援	部下の業務に対して適切に関与し、育成支援をしていること

- 「上司からの適切な仕事支援」が高い職場は・・・
 - ・ 上司から仕事の進め方や成果に対するフィードバックが行われている
 - ・ メンバーの成長が促される育成的な環境が整っている
 - ・ 仕事の遂行を通じて多くのことが学びやすい状態である
 - ・ メンバーのモチベーションやスキル、パフォーマンスが高い

■ 対策・実践のためのアドバイス

「上司からの適切な仕事支援」が低いという結果が出た場合、その原因は何でしょうか。部下の仕事へのアドバイスや改善点の指摘、仕事の進め方への助言など、普段どのくらい意識して実行できていますか。

忙しいときは、つい部下へのフィードバックや教育指導を後回しにし、短期的な成果を優先することがあるかもしれません。しかし、組織のパフォーマンス向上のためには、長期的視点で人材を育成支援することが重要です。長い目で見たときに、自分たちがどこを目指しているのか、そのためにはどんなスキル・経験が必要なのかなど、組織としての長期的な展望を示し、そこに向かってメンバー全員が変化・成長していこうとする前向きな雰囲気醸成しましょう。

日々の業務では、部下自身の新しい気付きや視点の獲得を促すコーチング行動が、有効とされています。上司が答えを示すのではなく、現状の確認と課題・ゴールを部下に問いかけたり、行動の選択肢を示し部下自身に選択を考えさせるなど、部下自身の思考と行動を方向付け導く事が重要になります。部下の成長を促す働きかけを行う事で、部下は上司から適切な仕事支援をされていると感じるでしょう。

なお、部下に対して業務に関する直接的な指導も大切ですが、それよりも仕事に関する振り返りの支援や、精神的なケアを行う方が部下の能力は向上するともいわれています。また、部下自身にも「人は成長できる」という柔軟な思考・マインドを形成しておくことが肝要です。

4. 影響要因の特徴と対策例

4-1. 影響要因 部下支持「上司からの適切な仕事支援」

常日頃から部下を観察していると、部下がどんな支援を必要としているかを把握・推察しやすくなります。そして、部下が上司からの仕事支援を受けやすい状態をつくるために、1on1ミーティングなど、コミュニケーションをとる機会を定期的に持つよう意識しましょう。

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「上司からの適切な仕事支援」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

【人事向け】

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。1on1ミーティングの際は、上司が部下をコントロールすることを目的とするのではなく、部下の本音を引き出すこと、また、それらを一旦受け入れることがポイントです。このようなコーチングの姿勢やスキルは上位職には必須で求められるので、研修などで強化することをおすすめします。

なお、短期的な目標よりも、長期的な目標に焦点化している組織ほど、部下への適切な仕事支援を行う上司の動機づけが高い傾向があります。長期的な目標に焦点化するためには、会社の社会的存在価値や、自分自身の仕事がステークホルダーに対してどのような影響を与えているのかを考えられるマインドセットが必要です。ビジョン・ミッション・バリューの浸透のためのワークシヨップを行うなどの施策を検討してみましょう。

また、上司が部下とうまく関わるスキルを持っていると、上司からの適切な仕事支援は促されます。具体的には、コミュニケーションのスキルをはじめとした、モチベーションを高めたり成長を促すスキルなどが有効です。

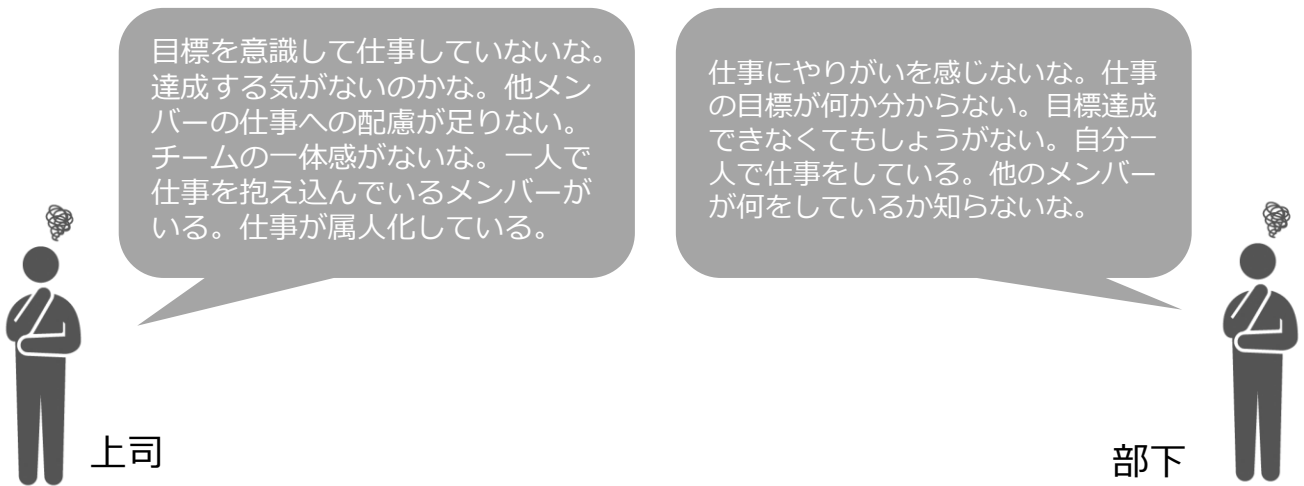
マネージャーを選抜する際の要件や、昇格時の研修・サポートの内容を検討する際に、あらかじめ配慮しておくともよいかもしれません。

4-2. 影響要因 業務設計

業務設計は以下の3つの因子から構成されています。

概念	因子	詳細
業務設計	目標達成意識	目標達成に意欲を持ち、達成のために尽力できる設計になっていること
	ストレッチ目標	意欲を高めるような難易度の目標設計になっていること
	協働必要性	業務を遂行するプロセスで従業員が孤立せず、関与し合う設計になっていること

業務設計が低い組織では、こんな課題を抱えているかもしれません・・・。



4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-2. 影響要因 業務設計「目標達成意識」

概念	因子	詳細
業務設計	目標達成意識	目標達成に意欲を持ち、達成のために尽力できる設計になっていること

■「目標達成意識」が高い職場は・・・

- ・メンバーが職場における目標を意識して日常業務に取り組み、一丸となって目標達成を目指している
- ・目標達成を断念したり、目標を下げたりすることをよしとせず、妥協なしに目標に向けて尽力している
- ・パフォーマンスが高く、仕事への熱心さや満足感が高い

■対策・実践のためのアドバイス

「目標達成意識」が低いという結果が出た場合、その原因は何でしょうか。例えば、以下のようなことが考えられます。

- ・そもそも目標が設定されていない
- ・目標は設定されているが、業務において意識されていない
- ・目標は設定されているが、達成を意識して働けていない

なお、あくまでも目標達成の「意識」についての指標であるため、実際に目標を達成しているかどうかは関係ありません。しかし、その時点の目標達成の有無が回答に影響を与えている可能性もありますので注意が必要です。例えば、目標達成意識は高いものの、目標を達成するための方法がわからない・間違えているために目標を達成できていないメンバーがいたときに、本来は目標達成の意欲は高いにもかかわらず、「目標を達成できていないのは、自分の意識が低いからだ」と認識してしまっている可能性もあるということです。

では、「目標達成意識」を向上させるためには、具体的にどんなことを意識すればよいのでしょうか。

まず上司は、メンバーが達成できると思える水準の目標を設定し、メンバーに目標を明確に示すことが求められます。

なお、ルーティーンで作業的にこなせてしまう目標や簡単すぎる目標は、自身の仕事の重要感が低下し、やる気や働きがいの低下につながる可能性があります。反対に、目標が達成できていないと感じたり、達成できない状況が続いてしまったりすると、目標は達成できなくても仕方がないとの認識が広まってしまい、目標の形骸化を招く恐れがあるので注意が必要です。（P.35 ストレッチ目標 参照）

4. 影響要因の特徴と対策例

4-2. 影響要因 業務設計「目標達成意識」

経営者・人事

マネージャー

メンバーに現在の目標がしっかりと伝わっているか、低すぎたり高すぎたりしていないかを確認し、メンバーが前向きに目標に取り組めるよう対話しましょう。とくに、目標を達成する意義を、各人にとっての意義へ落とし込むことで目標達成意識を高めることができます。各人にとっての意義とは、インセンティブなどの金銭的な見返りだけでなく、キャリア上の意義や、仕事の幅が広がる・スキルが身に付くといった自身の成長なども含まれます。

また、経験や知識が豊富な仕事に対しては、目標達成意識は高まります。しかし、未経験の仕事や、経験の少ない仕事に何の支援もなく放り込まれると、目標達成の道筋が見えず、意欲が下がります。そういったメンバーに対しては、勉強会などの学習機会・情報の提供や、トレーニングの実施、またメンタリングなどの支援を行いましょう。

そして、上司が仕事の出来について各メンバーへ定期的にフィードバックし、目標を意識させるとともに、目標達成を支援することも重要です。

※メンタリング：対話や助言によって、自発的な成長を促しながら指導・支援すること。業務上の指導に限らず、キャリア形成や人生を通じた成長を促す

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「目標達成意識」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

マネージャー

【人事向け】

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。目標の基準や設定方法などに課題がある場合、目標管理の進め方や評価・フィードバック方法を学ぶ評価者向けの研修を通して、改善を促すなど対策を検討しましょう。

また、目標を伝える際に、一方通行の意思疎通にならないよう会社側の期待を明確に伝えるとともに、本人の想いも吸い上げるような形式にしたり、目標設定シートなどのツールを整備して、目標設定⇒行動⇒達成のプロセスを視覚化したりするなど、工夫するとよいでしょう。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-2. 影響要因 業務設計「ストレッチ目標」

概念	因子	詳細
業務設計	ストレッチ目標	意欲を高めるような難易度の目標設計になっていること

■「ストレッチ目標」が高い職場は・・・

- ・ 達成するために努力が必要な難易度の高い目標（ストレッチ目標）を立てて、取り組んでいる
- ・ 高い水準の目標を達成するために、これまでのやり方にとらわれずに物事を考え、行動している
- ・ 目標達成の中で、メンバーの成長が促される
- ・ 職場のパフォーマンスが高い

■対策・実践のためのアドバイス

「ストレッチ目標」が低いという結果が出た場合、その原因は何でしょうか。例えば、そもそも目標が設定されていない・設定されていることを知らないこともあるかもしれません。また、設定された目標の難易度が低いと感じていたり、逆に難易度が高すぎて、どんなに頑張っても達成できそうにないと感じていたりするのかもしれません。

ストレッチ目標は、背伸びをしないと届かないほどの難易度の目標です。ストレッチ目標を設定することで、目標への挑戦意欲が高まり、達成に向けて努力するなど成長が促されます。また、いつものやり方では達成できない目標であるため、目標達成のために頭を働かせ、一生懸命に取り組むことで、結果としてパフォーマンス向上へと繋がります。

しかし、ストレッチ目標により組織のパフォーマンスを効果的に高めるためには、メンバーが受け入れることのできる水準の難易度に、目標をうまく設定することが何より大切です。許容できない目標を提示されると、パフォーマンスはかえって低下してしまいます。

なお、その目標を許容できるかどうかという水準は各人の主観的な判断によるものなので、働きかけ次第で上下させることが可能です。例えば、一方的に目標を提示するのではなく、目標設定面談を設けてじっくり本人の話を聴き、すり合わせる時間をとりましょう。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

4-2. 影響要因 業務設計「ストレッチ目標」

マネージャー

本人が納得し、達成したいと思える目標設定を心がけること。また、目標設定後には、それが達成可能な目標であること・取り組む意義のある目標であることを説明し、目標達成意識を高めることが効果的です（P.33 目標達成意識参照）。もちろん、日頃からメンバーの仕事ぶりや能力を把握し、信頼関係を築いておくことが求められます。

目標達成に向けて問題を一人で抱え込まないように、適宜サポートすることも重要です。目標設定当初は「頑張れば達成できる目標」だと思っていなくても、困難な課題に直面したり、うまくいかないことが続いたりすると、いつの間にか「頑張っても達成できない目標」に思えてくるかもしれません。そうならないために、目標達成に向けて業務上の助言をしたり、相談にのったり、励ましながら、メンバーの成長を促すことが重要です。

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「ストレッチ目標」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

【人事向け】

マネージャー

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。目標の基準や設定方法が適切であることはもちろん、ストレッチ目標ではメンバーが高い目標を許容できるよう働きかけるスキルが必要になります。

達成可能な目標である・取り組む意義がある目標だと説明するスキル、適宜のフィードバック方法を学ぶ管理者向けの研修を通して、改善を促すなど対策を検討しましょう。

また、目標を伝える際に、一方通行の意思疎通にならないよう会社側の期待を明確に伝えるとともに、本人の想いも吸い上げるような形式にしたり、目標設定シートなどのツールを整備して、目標設定⇒行動⇒達成のプロセスを視覚化したりするなど、工夫するとよいでしょう。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-2. 影響要因 業務設計「協働必要性」

概念	因子	詳細
業務設計	協働必要性	業務を遂行するプロセスで従業員が孤立せず、関与し合う設計になっていること

■ 「協働必要性」が高い職場は・・・

- ・メンバーの仕事がお互いに重なりあっている状態になっている
- ・仕事を効果的に遂行するためには、お互いの仕事を調整する必要がある
- ・仕事の重要性を感じ、成果に対する責任感が強い
- ・会社や組織に対する愛着や一体感が強い
- ・自分の仕事が意味のあるものだと感じ、仕事に対する満足感が高い

■ 対策・実践のためのアドバイス

「協働必要性」が低いという結果が出た場合、その原因は何でしょうか。例えば、自身の仕事が他のメンバーとの連携なしに完結すると思っていたり、他のメンバーの仕事との関係性や繋がりが少なかったり、繋がりがあったとしても、それを意識して仕事をしていないというような状況があるのかもしれませんが。

仕事は直接的・間接的に関わらず、複数の人で関係し合って成り立っています。それが感じられず業務プロセスで孤立してしまうとチームとしての生産性が落ちるだけでなく、一人で仕事を抱え込んでしまい、過度な負担になってしまうリスクがあります。また、仕事が属人化されている状態や、誰がどのような仕事を抱えているのか見えない状態では、問題が起きたときに発見が遅れる可能性もあります。

上司は仕事の割り振り方や、遂行プロセスを振り返るとともに、部下に対しては、自身の仕事を自己完結的に捉えるのではなく、周囲の仕事との繋がりの相互に与える影響などを意識させることが求められます。具体的には、仕事の関係性について理解するワークを実施したり、仕事をチームで協力し従業員を孤立させない仕組みとして、業務ナレッジ・ノウハウ共有のミーティングの設置や、職場内メンター制度、ペア担当制度などを検討してみましょう。

お互いの仕事の繋がりのや、自分の仕事は他のメンバーの仕事や進捗にどう影響するかを意識させることで、メンバー同士が動機づけし合う効果があります。「他のメンバーがよく働くので、それに刺激されて頑張る」「他のメンバーに迷惑をかけたくないので頑張る」といった暗黙の意識が働き、職場の調和が図られ、一体感やパフォーマンスが高まるということです。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

4-2. 影響要因 業務設計「協働必要性」

マネージャー

しかし、「協働必要性」がプラスの影響に働くかどうかは、職場の風土によっても左右されるため注意が必要です。具体的には、個人より集団・職場を優先する傾向がある集団主義的な組織風土の方が、個人主義的な組織風土よりも、「協働必要性」によるプラスの影響が強まります。

個人の成功だけでなく、組織全体の成功を大事にするような職場風土を醸成するために、具体的にどんなことを意識して行えばよいのでしょうか。例えば、個人より職場を優先する行動をしたメンバーを評価することも有効です。また、自分の成果は、周囲からの協力によって成り立っていることを意識させるようにしましょう。逆に、職場より個人を優先する行動に対しては毅然とした態度で対処する必要があります。

とはいえ、そのような集団主義的な風土がマッチしない場合もあるでしょう。いずれにせよ、職場でどのような価値観が好ましいのかを明確にメンバーに示すことが望まれます。

また、ダイバーシティ（研究では、性別ダイバーシティ）が高く、多様なメンバーがともに働く環境では、先述のような暗黙の協調がされにくくなるため、「協働必要性」がパフォーマンスへマイナスに影響する可能性があります。「協働必要性」がマイナスに影響しないようにするためには、お互いの仕事に関する価値観や規範を言語化し、情報共有を欠かさないことが大切です。

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「協働必要性」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

【人事向け】

マネージャー

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。会社全体での業務遂行のプロセスにおいて、従業員が孤立せず、関与しあう設計になっているかどうか配慮し、必要に応じてプロセスを見直すことを検討しましょう。仕事の繋がりや相互の影響を意識させるために、部署を超えての横断的な交流を促したり、業務理解を促すような取り組みも効果的です。

「協働必要性」のプラスの効果を高めるために、個人より職場を優先する行動をするメンバーを評価するような評価項目を追加するという方法も考えられます。感謝を伝え合うサンクス制度やピアボーナス制度など、お互いの貢献・感謝を可視化することで、従業員同士の関係構築を促すような施策も検討されます。

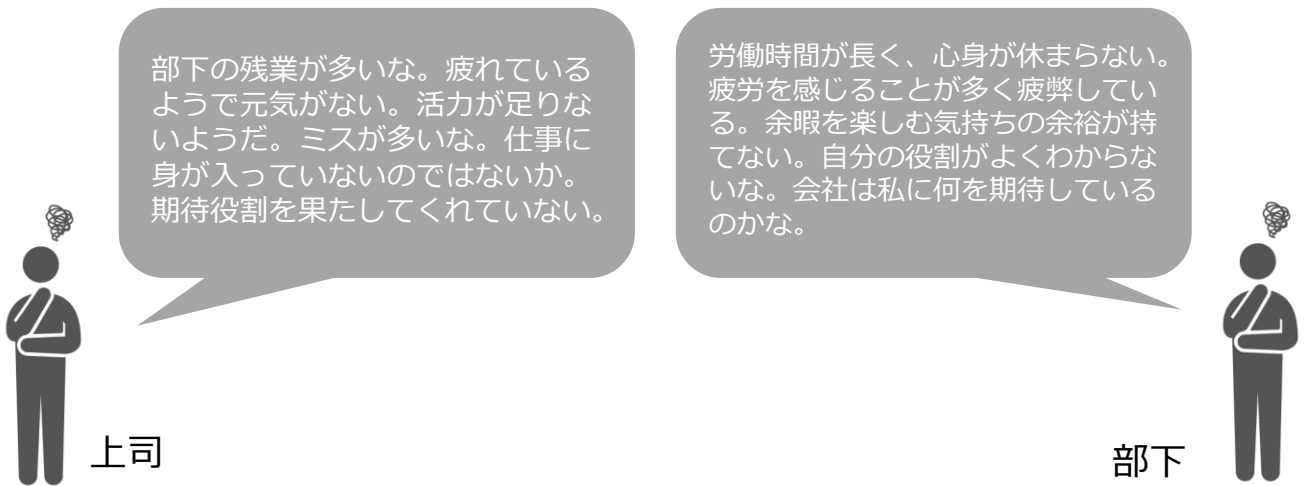
なお、性別ダイバーシティが高い（男性と女性が等しく所属する）職場では「協働必要性」がマイナスの影響を及ぼす恐れがあるため、注意が必要です。

4-3. 影響要因 仕事状況

仕事状況は以下の3つの因子から構成されています。

概念	因子	詳細
仕事状況	十分な休息	心身を休めるような意識や余裕を持っていること
	仕事時間の適切感	従業員が感じる労働時間の長さに対する認識
	役割明確性	会社における自分の期待役割を認識していること

仕事状況が低い組織では、こんな課題を抱えているかもしれません・・・。



欠勤が増えるなど勤務態度の低下

幸福度の低下

仕事への活力の低下

ひどいストレス症状

緊張感や不安感が高まる

自発的な行動の抑制

仕事への満足感の低下

離職欲求が高まる

パフォーマンスの低下

会社への愛着の低下



4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-3. 影響要因 仕事状況「十分な休息」

概念	因子	詳細
仕事状況	十分な休息	心身を休めるような意識や余裕を持っていること

■「十分な休息」が高い職場は・・・

- ・ 仕事が終わった後、心身を休めることができている
- ・ 勤務時間外でリフレッシュし、翌日は心身ともに回復した状態で働ける
- ・ 幸福感が高い
- ・ 仕事への意欲や、未来志向の自発的な行動意欲が高い

■対策・実践のためのアドバイス

「十分な休息」が低いという結果が出た場合、その原因は何でしょうか。十分な休息のポイントは以下の4つです。

- ① 仕事のことを忘れる
- ② 心身がリラックスできることを行う
- ③ 自分の成長に繋がることを行う
- ④ 休息時のスケジュールを自分で決める

例えば、仕事で失敗をする、叱責される、ハラスメントをされるなど、仕事の中にネガティブな感情を覚えると、家に帰ってからも仕事や職場のことが頭から離れないことがあります。または、仕事に熱中しすぎたり、困難な仕事に取り組まなければならないかたたり、仕事の負荷が大きいときなどは、プライベートの時間もつい仕事のことを考えてしまう、休息をおろそかにしてしまうといったことが起きるかもしれません。（勤務時間の長さについてはP.42 仕事時間の適切感 参照）

気を付けたいのは、心身の健康を妨げるほどになっていないか、ワーカーホリック（仕事中毒）状態になっていないかということです。意欲的に仕事に熱中している状態の人は、プライベートでも仕事のことを忘れないかもしれませんが、くわえて、ワーカーホリック状態の人は、生活の大半を仕事で占めてしまうため、心身のバランスを崩すリスクが高くなってしまいます。

上司は、十分な休息の重要性を認識し、メンバーへの意識付けが求められます。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

4-3. 影響要因 仕事状況「十分な休息」

マネージャー

では、具体的にどんなことを意識して行えばよいのでしょうか。「十分な休息」を向上させるためには、仕事上で感じるネガティブな感情に執着することなく、仕事を楽しめる環境をつくることが上司の役割です。仕事を楽しめる環境は人によって異なる部分もあると思いますが、例えば、以下のような視点で検討してみましょう。

- ・ 部署内の関係が良好で、コミュニケーションが活発
- ・ やりがいのある仕事にチャレンジできる
- ・ 仕事の成果や組織への貢献に対してきちんと評価される
- ・ 一人で仕事を抱え込まず、メンバーからの支援を求めやすい
- ・ 慢性的な残業が少なく、オンオフをしっかりと付けて働ける
- ・ ハラスメントがない

仕事の難易度や業務負荷についても、適切な状態かをモニターし、十分な休息が妨げられている状況が続くようなら、仕事の分担や進め方を見直すなどの改善に努めることが求められます。

また、仕事のオンオフの切り替えについてのアドバイスを رفتたり、プライベートの過ごし方について職場で話し合う機会を設けてみるとよいかもしれません。個別面談やヒアリングを行い、職場に起因する問題があれば、対策やサポートを検討しましょう。

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「十分な休息」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

【人事向け】

マネージャー

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。心身のリラックスの重要性や、リラックス方法を社内報で伝えるなどし、従業員へ啓蒙することも重要です。

また、業務外でのリフレッシュ機会を促す取り組みなどもおすすめします。支援、仕組みの例として、社内サークル活動の推進・フィットネスクラブなど健康促進の福利厚生制度・家事育児支援サービス利用の補助金制度などがあります。会社として、余暇活動に役立つ情報を提供することも支援の一つになるのではないのでしょうか。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-3. 影響要因 仕事状況「仕事時間の適切感」

概念	因子	詳細
仕事状況	仕事時間の適切感	従業員が感じる労働時間の長さに対する認識

- 「仕事時間の適切感」が高い職場は・・・
 - ・ 労働時間に対して業務の量がちょうどよい状態である
 - ・ 働きすぎによって起きるマイナスの影響※を受けない
(※組織への愛着や仕事への満足感が下がり、離職意思が高まる)

■ 対策・実践のためのアドバイス

「仕事時間の適切感」が低いという結果が出た場合、メンバーは自身や職場全体が働きすぎていると感じています。労働時間の問題は非常にセンシティブな問題なだけに、離職を助長するだけでなく、メンバーの心身の健康を害したり、労働紛争などの大きなリスクに発展する可能性もあります。

まずは、労働時間の実態調査の一環として、勤務記録をベースとした面談をするとよいでしょう。その際、過少申告やサービス残業、仕事の持ち帰りなど実態とそぐわない報告がないかも確認しましょう。そのうえで、部署全体の仕事を棚卸して業務を可視化・分解し、それぞれについて業務分担の見直しや、業務の効率化を図りましょう。また、労働時間の適切な管理を行い、メンバー自身にも意識付けさせることが重要です。

他にも、業務量や業務内容がメンバーにフィットしておらず、業務の負担感が高まっている可能性も考えられます。労働時間や業務分担の見直しとともに、仕事をルーティン化させることで負担感を緩和することができます。業務のプロセスを見直し、段取りを決めて習慣化・マニュアル化するよう促しましょう。なお、勤務年数が長いほど、自然と仕事をルーティン化させている場合が多いため、まだ仕事経験が浅いメンバーに対してはとくに、これらの対策を検討することをおすすめします。

また、自分のキャリアが明確になることも負担感の緩和に有効です。とくに若手に向けて、10年後や20年後にどのような人材になりたいか考えさせたり、キャリア研修を受けさせるなど、長期的な展望を持つような支援を行うことが求められます。

4. 影響要因の特徴と対策例

4-3. 影響要因 仕事状況「仕事時間の適切感」

経営者・人事

マネージャー

これらはいくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「仕事時間の適切感」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

マネージャー

【人事向け】

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。

業務の負担感が高まると、会社や仕事への不満や離職したいという気持ちを促します。やりがいを持って前向きに取り組んでいたとしても、その状況が続くことで、バーンアウトを起こすリスクもあります。業務過多になっていたり、人的リソースが不足しているなど、この結果から考えられる課題の原因を、現場へのヒアリングや勤怠など他の情報とあわせて探りましょう。

長時間労働がまん延している場合は、労働時間の適切な管理を行い、月間の時間外労働の上限の設定、従業員の労働時間の可視化などによる意識向上や、生産性を高めるための現場目線の施策の公募など、従業員全体を巻き込みながら進めることも有効です。リフレッシュ休暇制度など、会社から強制的に休暇を提供するような仕組みも検討してみてください。

厚生労働省のホームページでは、労働時間等の見直しに関するガイドラインや、働き方・休み方の改善に関するサポートサイトが公開されていますので、参考にしてください。

なお、業務に必要な人数などの見直し、人員不足に関する課題は早めに解消することをおすすめします。（P.56 適切な人材確保 参照）

現場向けには、タイムマネジメント研修などで仕事の効率化を促したり、キャリア研修などで仕事への向き合い方について長期的な視点を付与するなどの施策も検討できます。業務の負担感によるマイナスの影響は、とくに仕事経験の浅い若手にとって大きな影響となりやすいので注意が必要です。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-3. 影響要因 仕事状況「役割明確性」

概念	因子	詳細
仕事状況	役割明確性	会社における自分の期待役割を認識していること

■ 「役割明確性」が高い職場は・・・

- ・ 各メンバーが自分の仕事上の役割を理解して働いている
- ・ 周囲からの期待を把握しており、連携も図りやすい状態である

■ 対策・実践のためのアドバイス

「役割明確性」が低いという結果が出た場合、メンバーは会社や上司から何を期待され、その中でどのような役割を果たせばよいのかが曖昧だったり、迷いが生じたりしている可能性があります。また、自分は上司や会社から期待されていないと感じているかもしれません。そのような状況が続くと、仕事や組織に対する満足感や愛着が低くなるだけでなく、不安感や離職したい気持ちが高まり、組織のパフォーマンスが低下します。

状況を改善するために、上司は、各人の役割や期待を明確に伝えることが求められます。では、具体的にどんなことを意識して行えばよいのでしょうか。例えば、職種や部署ごとの役割や仕事内容を言語化し共有するとともに、各々の仕事への意義付けを深めるようなワークショップを実施するなど、役割に対する意識を高めるためのサポートを検討しましょう。自分の仕事を通じてステークホルダーや世の中にどのような好影響があるのかなど、顧客目線、社会目線から自分の仕事を俯瞰し、主体的に自身の仕事の意義を再定義するといったジョブ・クラフティングの考え方も参考になるかもしれません。

また、他者や仕事からのフィードバックがあることで、仕事の意義や役割を認識しやすくなります。上司だけでなくメンバー相互で積極的にフィードバックし合うような風土をつくることも有効です。他にも、上司が仕事の計画を立て、仕事が円滑に進むように部下を指導したり、部下の意見を促したり、仕事の進め方やルールを定式化することなどは、自身の役割を意識させることに役立ちます。

4-3. 影響要因 仕事状況「役割明確性」

経営者・人事

マネージャー

そして、役割を認識していても、会社や上司からの期待を感じることができていない場合もあるでしょう。人は期待されることで、より高いパフォーマンスを発揮します。定期的に面談を行う中で、どのような期待をしているかを具体的に示し、またその基準についても言語化することで、モチベーションの向上を図りましょう。

これらはいくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「役割明確性」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

マネージャー

【人事向け】

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。

メンバーへの役割や期待を上司が示すためには、上司自身が職場の仕事を計画立てている必要があります。業務全体を俯瞰して見た時に、各メンバーにどのような役割を与えるか・なぜそのメンバーがその役割を担うのかなど周囲に示せるようになる必要があります。

上司がそうした仕事内容を言語化出来るスキルを習得するために、日々の業務を振り返る機会やマネージャー同士の意見交換を促進する機会・環境を用意する事も検討してみてもいいでしょうか。

また、職場内のフィードバックを促進するような方法の一つとして、同僚の行動を記録し定期的に本人に伝える機会を設定する企業などもあります。そういった機会やツールの導入も、職場の役割明確性を促進するのにオススメです。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事


マネージャー

4-4. 影響要因 職場風土

職場風土は以下の3つの因子から構成されています。


概念	因子	詳細
職場風土	仕事の相互助言	積極的に情報交換をする風土や、支援関係が存在していること
	職場の人間関係の良さ	同僚との人間関係が強固に構築されていること
	職場の心理的安全性	チャレンジして失敗しても許容される職場であること

職場風土が低い組織では、こんな課題を抱えているかもしれません・・・。



上司

なんだかチームワークが悪いな。情報共有不足のミスが多い。チーム内での発言やコミュニケーションが少ないように感じる。元気がないな。もっとチャレンジしてほしいのに。



部下

職場がギスギスしているな。同僚のことは詳しく知らない。声をかけにくいな。困っても誰も助けてくれないので自分で頑張るしかない。問題解決に時間がかかり疲れる。失敗しないようにというプレッシャーを強く感じる。発言しない方が無難だな。

職場における学習行動の抑制

ナレッジやノウハウが蓄積されない

バーンアウトのリスク

仕事への満足度の低下

パフォーマンスの低下



集中力の低下

情報共有されない

不信感・関係性の悪化

ストレス・ネガティブ感情の高まり

仕事の効率が下がる

会社への愛着の低下

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-4. 影響要因 職場風土「仕事の相互助言」

概念	因子	詳細
職場風土	仕事の相互助言	積極的に情報交換をする風土や、支援関係が存在していること

■ 「仕事の相互助言」が高い職場は・・・

- ・ 職場のメンバーが仕事に関する有益な助言を相互におこなっている。
- ・ 情報面のサポートがお互いにできていて、仕事が進めやすい状態にある
- ・ 仕事へのストレスやネガティブな感情を溜めにくく、心身が安定している

■ 対策・実践のためのアドバイス

「仕事の相互助言」が低いという結果が出た場合、メンバーは十分な意見交換や、職場内で互いにアドバイスや助言をしあうことがされていないと感じています。その原因は何でしょうか。例えば、以下のようなことが考えられます。

- ・ 助言やアドバイスを求めていることに気付かない
- ・ どんなアドバイスをしたらいいかわからない
- ・ 助けを求めたり、意見を言い出しにくい雰囲気がある
- ・ 他者や他者の仕事への関心が薄く、情報交換の必要性を感じない

「仕事の相互助言」が低いと、助言が十分に得られないため、なかなか問題が解決できずにストレスが高まったり、疲れ果ててバーンアウトしてしまうリスクが高まります。

では、具体的にどのようなことを意識して行えばよいのでしょうか。まずは、助言を気軽にもらいにいきやすい雰囲気を醸成する必要があります。コミュニケーションの活性化をベースに、特に、困った時に「助けて」と声を出すことによって、チームの生産性が高まることを理解してもらえよう、チームビルディング研修などを行うことで意識付けすることも有効です（P.51 職場の心理的安全性 参照）。

メンバー同士の対話を増やし、お互いの悩みや知りたいと思っていること、または、グッドナレッジなどを共有しあうための時間を定期的にとることも検討してください。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

4-4. 影響要因 職場風土「仕事の相互助言」

マネージャー

業務改善のワーキンググループなど、普段の業務を超えた意見交換の場をつくり、お互いの業務について理解しサポートしあえる環境をつくることもおすすめします。

そして、立場が上の方から率先してチームに助言を求めるといった、率先垂範の姿勢を見せることを心がけましょう。また、助言をもらいにきたメンバーに対しては、真摯に、丁寧に対応することも重要です。

定期的な相談や共有の時間をつくる他に、席の配置や業務スペースを工夫することで、助言を引き出しやすい環境をつくることができます。例えば、ベテランのメンバーと若手を隣の席に設置し、状況把握や相談をしやすいようにしたり、席の隣に椅子を置いておき、相談者や助言者が腰かけられるようにする、いつでも使えるフリースペースを用意するなど、できることがないか検討してみましょう。

これらはいくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「仕事の相互助言」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

【人事向け】

マネージャー

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。チームビルディング研修などは、なるべく職場全体で参加できるよう配慮することをおすすめします。

また、職場のレイアウトや空間デザインにおいて「仕事の相互助言」を促すような仕掛けをつくることも有効です。例えば、従業員同士のコミュニケーションを促すために、パーティションを取り払ったり、あえてプリンター類を一ヶ所にまとめたり、お茶やお菓子を設置した休憩スペースを用意するなど、従業員同士が接触・交流しやすい場を増やすことを検討してみましょう。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-4. 影響要因 職場風土「職場の人間関係の良さ」

概念	因子	詳細
職場風土	職場の人間関係の良さ	同僚との人間関係が強固に構築されていること

- 「職場の人間関係の良さ」が高い職場は・・・
 - ・メンバーの人間関係が良好で、お互いに信頼している
 - ・メンバーの考えや能力が理解され、受け入れられている
 - ・仕事への満足感や、会社への忠誠心が高い
 - ・権限移譲が進んでおり、メンバーが自律している

■ 対策・実践のためのアドバイス

「職場の人間関係の良さ」が低いという結果が出た場合、まずはヒアリングなどで原因を特定することをおすすめします。

横のつながりが希薄になると、ナレッジ共有も少なくなり、生産性が低下するばかりか、孤立感が生まれ、メンタル面で支障をきたすリスクも生じます。仕事に対する満足感や会社への忠誠心が低下するため、職場に起因する問題があれば、対策を検討しましょう。

メンバー同士のコミュニケーションの活性化を図るために、チームビルディング研修・宿泊型研修などの実施や、定期的なミーティングで各自の業務進捗状況・問題点を共有するなどして、チーム力を高めることが求められます。自分とは異なるタイプの相手ともうまく関係構築するスキルや心構えについて学習を促すのも効果的です。

また、職場の良好な人間関係を促すためにメンバーに求めたい姿勢として、他者を信頼しようとする、情報不足や変化の中でもそれを楽しむこと、過去や自身の考えに固執せず、違いを柔軟に受け入れることなどが挙げられます。

上司に求めたい姿勢として、部下のことをより深く理解しようとする、部下に対しひとりの人間として真摯に接すること、また、自分自身の成長も追求することなどが挙げられます。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

4-4. 影響要因 職場風土「職場の人間関係の良さ」

マネージャー

なお、職場の人間関係がよくないと、部下への権限移譲が進まないことがあります。そうすると、上司が業務を抱え込むことになり、職場全体として仕事の効率が低下する恐れがあるので注意が必要です。

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「職場の人間関係の良さ」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

【人事向け】

マネージャー

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。

職場の人間関係において重要なのは、上司が部下を深く理解していること・ひとりの人間として真摯に接する事とされます。

上司が部下と継続的に良質なコミュニケーションをもてるよう、スキル促進につながるコミュニケーションスキル研修等を検討してみてもいかがでしょうか。

また、上司部下の相互コミュニケーションを促進する手段として、社員の診断ツールなどを導入し、それをもとに面談する機会を作る事もオススメです。

(参考) MBSA診断では、自分とは異なるタイプの相手ともうまく関係構築する姿勢・スキルを養うために、自己理解・他者理解を深めることができます。

※MBSA診断のご受験をお考えの際は、弊社営業担当にご相談ください。



4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-4. 影響要因 職場風土「職場の心理的安全性」

概念	因子	詳細
職場風土	職場の心理的安全性	チャレンジして失敗しても許容される職場であること

■「職場の心理的安全性」が高い職場は・・・

- ・ 職場のメンバーがたとえ失敗しても責められない状態である
- ・ メンバー各自が職場に受け入れられているという感覚を得られる
- ・ 安心して話すことができ、メンバーに助けを求めやすい雰囲気がある
- ・ 仕事への満足感や、組織への愛着、一体感が高い
- ・ 職場での情報共有や知識付与、改善のための気付き・指摘などの学習行動が積極的に行われている
- ・ パフォーマンスが高い

■対策・実践のためのアドバイス

「職場の心理的安全性」が低いという結果が出た場合、メンバーは職場で失敗して責められることを恐れ、チャレンジしたり、助けを求めたり、発言することを躊躇するような状態かもしれません。メンバーそれぞれがチームに受け入れられていることを実感し、安心して話せる状態をつくるためには、どんなことに気を付ければよいでしょうか。

まずは無意識のうちに、失敗や分からない状態、自分とは異なる考えを非難したりネガティブに捉えたりするような言動をしていないか、自身や職場の雰囲気を振り返りましょう。

「こんなことを質問してもいいのかな」「わからないと言ったら叱られるかもしれない」「こんな発言をしたらどう思われるか心配」という不安や恐怖を感じることなく、前向きに仕事に対して取り組むことができ、メンバーの成長を尊重できる風土づくりが求められます。

そのために、各々の役割を明確にし、お互いの仕事が重なり合っていることを意識させることが有効です（P.44 役割明確性、P.37 協働必要性 参照）。あわせて、メンバーに裁量を与えて自律的に仕事に取り組めるようにしたうえで、お互いの仕事に関心を持ち、助けあうように促しましょう（P.47 仕事の相互助言 参照）。前提として、上司が部下を尊重し良好な関係を築くことが重要です（P.23 部下支持 参照）。

4. 影響要因の特徴と対策例

4-4. 影響要因 職場風土「職場の心理的安全性」

経営者・人事

マネージャー

また、成功したかどうかだけで評価するのではなく、主体的な行動や、新しい経験に対して前向きに取り組む姿勢、行動や結果から何を学んだかといったことも重視して評価することが有効です。

職場の心理的安全性を高めるために、業務を通じた学びを披露しあうような機会として、定期的に勉強会や失敗共有会などを実施する事例も参考にしてください。こうした取り組みにより、主体的な知識共有や、失敗を恐れずに積極的に行動すること、失敗しても試行錯誤を繰り返すことを重んじているというメッセージをメンバーに示すことができます。

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「職場の心理的安全性」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

マネージャー

【人事向け】

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。職場の心理的安全性を高めるためには、上司との関係性やメンバー同士の関係性、仕事の進め方や役割意識など、複合的な視点で対策を検討することが肝要です。

また、個人の特性によって、心理的安全性が高まりやすい傾向があるともいわれています。

- ・ 積極的・主体的な性格（積極的・主体的に仕事に取り組むこと）
- ・ 情緒的安定性が高い（感情的に敏感ではないこと）
- ・ 新たな経験への開放性が高い（新しい経験に対して開かれていること）
- ・ 熟達目標志向性が高い（自身の成長を志向していること）

上記のような特徴を持つ人をキーパーソンとして、人材配置・組織編制の際や、研修・サポートの内容を検討する際に、あらかじめ配慮しておくともよいかもしれません。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

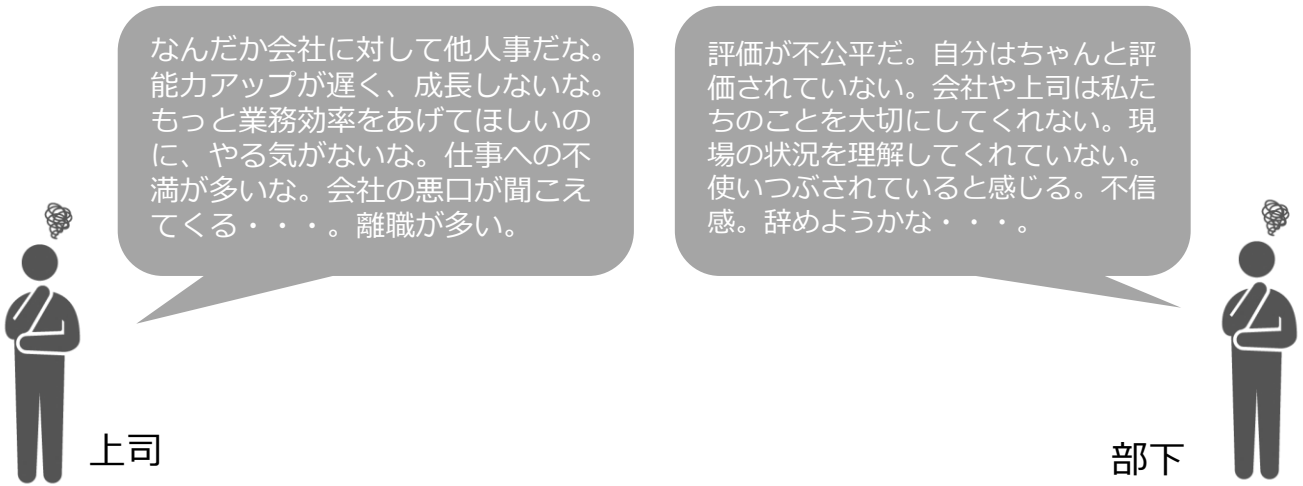
マネージャー

4-5. 影響要因 人事施策

人事施策は以下の3つの因子から構成されています。

概念	因子	詳細
人事施策	人事評価の透明性	人事評価について基準やプロセスを理解しており、納得していること
	適切な人材確保	会社の採用姿勢や採用している人材に対する評価・納得の度合い
	教育の充実	会社が実施している研修プログラムや提供する教育機会に対する満足度

人事施策が低い組織では、こんな課題を抱えているかもしれません・・・。



役割外の主体的な行動の抑制

離職増加

改善行動の抑制

能力や生産性の停滞

関係性の悪化

信頼感の低下

会社へのネガティブ感情の高まり

仕事への満足感の低下

仕事の効率が下がる

パフォーマンスの低下

会社への愛着の低下

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-5. 影響要因 人事施策「人事評価の透明性」

概念	因子	詳細
人事施策	人事評価の透明性	人事評価について基準やプロセスを理解しており、納得していること

■ 「人事評価の透明性」が高い職場は・・・

- ・ 人事評価に関する情報が上手く開示されている
- ・ メンバーが評価に対して納得感を持っている状態である
- ・ 自社の評価制度が公正なものとして受け止められている
- ・ 仕事への満足感やパフォーマンスが高い
- ・ 組織への信頼感や愛着、責任感が強い
- ・ 組織をよくするための役割外の自発的な行動が増える

■ 対策・実践のためのアドバイス

「人事評価の透明性」が低いという結果が出た場合、その原因は何でしょうか。例えば、以下のようなことが考えられます。

- ・ 人事評価制度がなく、評価の基準やプロセスが不明瞭
- ・ 人事評価制度はあるが、評価結果や評価基準、プロセスが公表されていない
- ・ 人事評価の基準やプロセスがメンバーに浸透していない
- ・ 人事評価の結果やその理由がメンバーに伝わっていない（伝えていない）

頑張っているのに評価されないという、自己評価と他者評価の不一致が継続することで「頑張っても無駄」という諦めから、モチベーションの低下を招く可能性があります。評価基準や評価方法を明示することはもちろん、適宜本人への評価基準に沿ったフィードバックを行い、納得感を高めることが重要です。

なお、評価基準の明示や、評価に沿った処遇を行うことは、モチベーションを高めたり、組織の一員として期待される行動・能力をメンバーに浸透させ、パフォーマンスを高めることなどにも有効です。

では、具体的にどんなことを意識して行えばよいのでしょうか。上司は、まず評価制度の目的や基準・プロセスを確認し、自身の理解を深めたうえで、メンバーの理解を促すことが求められます。

4. 影響要因の特徴と対策例

4-5. 影響要因 人事施策「人事評価の透明性」

経営者・人事

マネージャー

入社時のオリエンテーションだけでなく、期のはじまりや節目にも改めて評価制度について説明する時間を設けましょう。

どのような評価制度か、その結果をどのように活用するのかは、組織によって異なりますが、とくに評価の目的については、評価制度を単なる処遇に反映するだけの制度と捉えるのではなく、自身の課題を見つけ、成長するためにどう行動するかを定めるという育成面での評価制度の意義について、理解を促すことをおすすめします。

また、上司は自身の評価スキルについて学習を深め、評価エラーに陥っていないか注意深く見直す習慣を持つ必要があります。そして、日頃からメンバーとコミュニケーションをとり相互理解を深めることで信頼感を醸成し、評価結果を受け入れやすい良好な人間関係を築くことが重要です（P.23 部下支持 参照）。

これらはいくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「人事評価の透明性」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

【人事向け】

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。評価制度に関する情報は、従業員がいつでも確認できる状態にしておくことが望ましいでしょう。また、評価制度が組織の価値観や現状に合致しているか、他の仕組みとの不整合が起きていないか、運用しやすい評価シートになっているかなどを定期的に精査することをおすすめします。なお、制度の修正や変更を行う際は、その意図や目的とともに制度を丁寧に説明することで理解・浸透を促すことが肝要です。

評価制度は、仕組みだけでなく運用する評価者の知識・スキルも求められます。人を評価することの責任はとても重いものです。評価者自身のためにも、評価スキル研修などの学習の機会を定期的に設定することをおすすめします。そして、評価確定後も、上司が部下へ結果をきちんとフィードバックできているかをモニタリングし、着実な運用をサポートしましょう。なお、評価制度を効果的に運用するためには、評価者（上司）のマネジメント力が大きく関わっていることにも留意が必要です。

経営者・人事

マネージャー

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-5. 影響要因 人事施策「適切な人材確保」

概念	因子	詳細
人事施策	適切な人材確保	会社の採用姿勢や採用している人材に対する評価・納得の度合い

■「適切な人材確保」が高い職場は・・・

- ・ 自社の文化や業務に合った人材が採用できている
- ・ 人材と会社がフィットしている
- ・ 会社と職場の目標がより達成しやすい状態になっている
- ・ 仕事や上司、同僚、組織に対する満足感が高い
- ・ 組織に対する愛着や魅力、責任感が強い
- ・ 組織をよくするための役割外の自発的な行動が増える

■対策・実践のためのアドバイス

「適切な人材確保」が低いという結果が出た場合、メンバーは人員不足や能力不足を感じていたり、採用する人材が会社の雰囲気や職務に合っていないと感じている可能性があります。後者については、新しく入社するメンバーに対してだけでなく、自身に対してもミスマッチを感じている可能性があるため注意が必要です。

個人と組織のフィット感は、入社後に高めることができます。フィット感を高める要因として、例えば、キャリアアップの方法が明確になっていることや、上司との関係が良好であること、周囲の同僚から支援が得やすい環境であることなどが挙げられます。

職場から放置されていっては、適切な人材であっても定着し成果をあげることは難しいです。したがって、上司や既存メンバーによる丁寧な受け入れ体制や受け入れフローを構築し、職場風土として醸成することが求められます（P.46 職場風土 参照）。

他にも、職場で一人前になるまでのプロセスを明文化したものを新しく入社するメンバーに渡すなどして、入社後のステップをあらかじめ理解させることで、不安を軽減させることができます。これは副次的な効果として、自身のやるべきことや習得すべき知識・技術が明確になるため、習得に向けての自発的な行動を促しやすくなります。

4. 影響要因の特徴と対策例

4-5. 影響要因 人事施策「適切な人材確保」

経営者・人事

マネージャー

これらのことをふまえ、OJT・OFF-JTを含めた新規メンバーの受け入れ体制を見直すことも検討しましょう。

また、人員不足を感じている場合は、ヒアリング等で状況を把握し、業務フローの見直しや自動化などにより業務の負担軽減・効率化ができないかを検討する必要があります。また、業務遂行や目標達成のために必要な人員を見直し、採用強化に取り組むことも検討しましょう（P.42 仕事時間の適切感 参照）。採用にあたっては、採用担当者だけに任せるのではなく、求める人材像のすり合わせや、応募者との面談における魅力付け、リファラル採用（従業員からの紹介や推薦）など、現場からの主体的な働きかけが有効です。

これらはいくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「適切な人材確保」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

マネージャー

【人事向け】

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。

自社や職場にマッチした人材を採用するために、求める人物像の再検討や現場とのすり合わせ、必要人数の見直しなどを行うことを検討してみましょう。必要人員を確保するためには、採用フローの見直しや、採用チャネルを増やしたり（例えば、リファラル採用やSNSを活用するなど）、採用対象を広げたり（例えば、多様な雇用形態やシルバー人材など）と、採用強化の施策を広く検討することをおすすめします。

また、採用時から入社後の定着・活躍の道筋を示すために、キャリアパスを構築し、人事制度に組み込むことも効果的です。あわせて、キャリアアップするために必要な自社の価値観、すなわち評価基準をできる限り言語化することで、どのような人材を集めるべきか明確になるため、採用基準を設定する際に参考にしましょう。

採用活動のゴールは、採用した人が定着し活躍することです。入社後のフィット感を高めるために、OJT・OFF-JT含めた教育制度を見直すことも検討してみてください（P.58 教育の充実 参照）。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-5. 影響要因 人事施策「教育の充実」

概念	因子	詳細
人事施策	教育の充実	会社が実施している研修プログラムや提供する教育機会に対する満足度

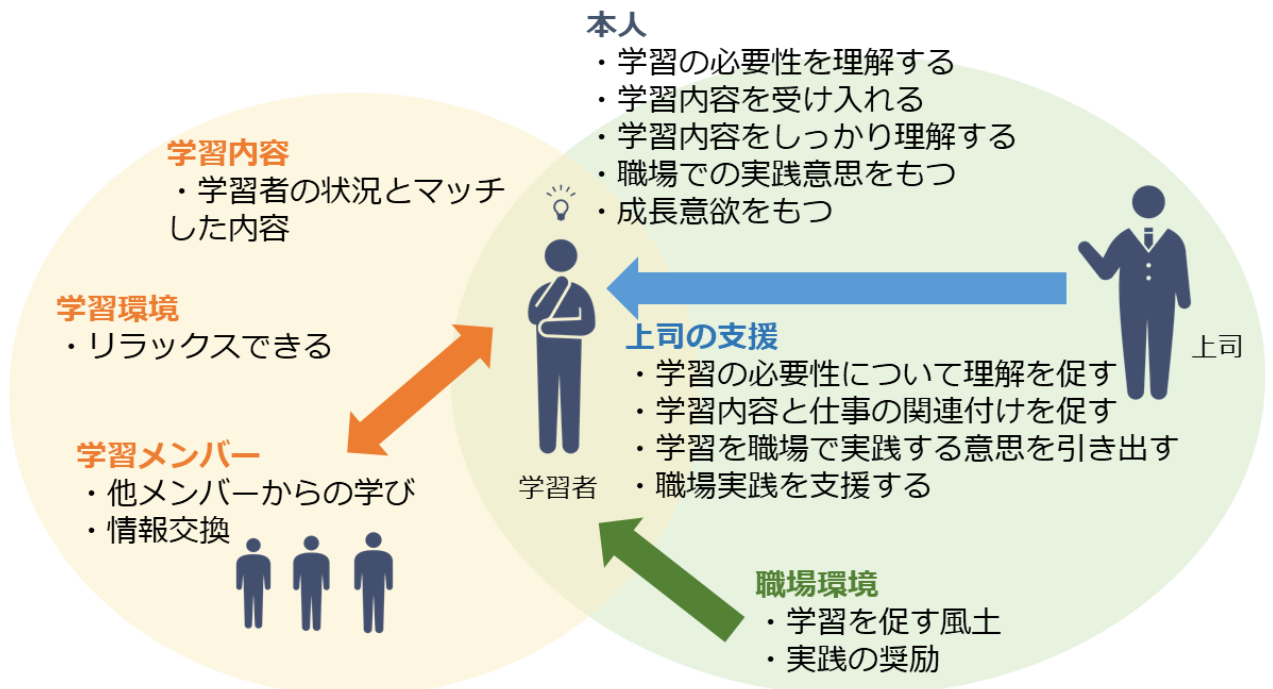
■「教育の充実」が高い職場は・・・

- ・ スキルや能力、知識が身につけやすい環境である
- ・ 自社内で必要な技能の習得が円滑に進んでいる
- ・ メンバーの能力や生産性、熱意が高い
- ・ 組織のパフォーマンスが高い

■対策・実践のためのアドバイス

「教育の充実」が低いという結果が出た場合、メンバーは研修の実施頻度や内容が職場に合っていないと感じているかもしれません。どのような教育を求めているのか詳細をヒアリングし、教育研修の頻度や内容が実際の職務と照らし合わせて妥当なものになっているかどうか検討してみましょう。

また、教育の効果を引き出すためには、教育を受ける側のモチベーションを高め、教育を受けることに対するマインドセットを行うことが重要です。以下の図を参考に、環境を整え、メンバーへ働きかけましょう。



4. 影響要因の特徴と対策例

4-5. 影響要因 人事施策「教育の充実」

経営者・人事

マネージャー

仕事が忙しいと、社内教育を後回しにして目の前の業務を優先させてしまうこともあるかもしれません。しかし、上司は中長期的な視点を持ち、意識的・継続的に社内教育を行うことでメンバーのスキルや成長意欲を高め、職場のパフォーマンスを向上していくことが求められます。

会社から提供される教育機会や教育ツールは、積極的に活用するようメンバーに働きかけましょう。また、メンバーの研修参加や主体的な学習行動を評価するなどして、学習を推奨する風土づくりにも心を配ることをおすすめします。

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「教育の充実」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

マネージャー

【人事向け】

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。

ヒアリングなどで現状を把握したうえで、階層や職種、キャリアステップごとに人材要件を見直し、必要な教育施策を再検討することおすすめします。また、現在実施している教育施策について、改めて目的や意図などを説明し、従業員の理解を促し教育のモチベーションを高める必要があります。OJTの場合は、トレーナー側への学習機会を提供し、OJTのサポートを行うことも検討しましょう。OFF-JTについては、外部セミナーの受講支援制度を設けるなど、社外の資源を活用することも選択肢の1つです。

また、トップダウンの教育施策だけでなく、学習コミュニティの場を提供するなどにより、従業員同士が学び合う風土づくりをサポートすることも有効です。朝活への補助制度や、部門横断的な交流会、事例発表コンテストなど、組織全体の学びを活性化させるような施策を検討してもよいかもしれません。

4. 影響要因の特徴と対策例

4-6. 影響要因 労務環境

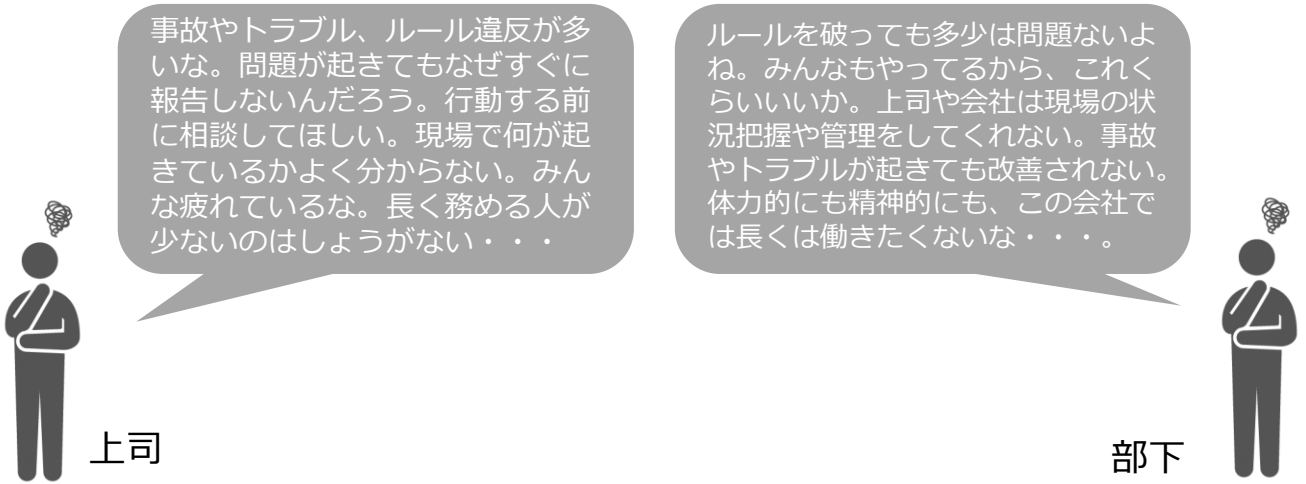
経営者・人事

マネージャー

労務環境は以下の3つの因子から構成されています。

概念	因子	詳細
労務環境	上司の安全配慮意識	職場で安全・安心に業務を遂行するために上司が配慮・管理していること
	職場の健康配慮意識	職場において従業員の健康に配慮がなされていること
	職場のコンプライアンス意識	コンプライアンスに関わるルールの徹底や情報管理が適切にされていること

労務環境が低い組織では、こんな課題を抱えているかもしれません・・・。



問題を未然に防ぐ姿勢の欠如

倫理観の低下

報連相の減少

会社との一体感を覚えにくい

心身の消耗、疲労の蓄積

安全行動の抑制

安全を軽視する

離職意識が高まる

仕事の効率が下がる

会社への愛着の低下



4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-6. 影響要因 労務環境「上司の安全配慮意識」

概念	因子	詳細
労務環境	上司の安全配慮意識	職場で安全・安心に業務を遂行するために上司が配慮・管理していること

- 「上司の安全配慮意識」が高い職場は・・・
 - ・ 上司が職場の安全管理をしっかりと担っている
 - ・ 部下が安全に仕事できるように、上司が積極的に働きかけている
 - ・ 不具合や事故が起こりにくく、起こっても深刻化しにくい状態である
 - ・ 安全に関する組織風土が醸成されている

■ 対策・実践のためのアドバイス

部下が安心して働けるために、上司は職場や部下の安全管理や労務管理の責任を負っています。これは、怪我や事故などの物理的な危険への対処だけでなく、心身の健康や労働時間・労働環境なども含まれます。事業内容や労働環境などに合わせて講じるべき施策を実施しましょう。

なお、上司は問題が起きてから行動するのではなく、問題を未然に防ぐために職場や部下へ働きかけ続けることが求められます。「上司の安全配慮意識」が低いという結果が出た場合、まずは部下への個別のヒアリングなどにより職場の状況や仕事量などを詳細に把握し、原因を特定することをおすすめします。

上司の安全配慮意識が高く、部下への働きかけが行われていると、職場全体で安全に関する意識が向上し、部下の安全行動が促されることが分かっています。以下の視点を参考に、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

～安全配慮の視点～

- ・ 職場の安全を管理できているか
- ・ 部下の労務管理を適切に行っているか
- ・ 部下が仕事を進めるうえで、トラブルや事故が起きないように意識しているか
- ・ 部下の心身の健康や安全に配慮しているか

4. 影響要因の特徴と対策例

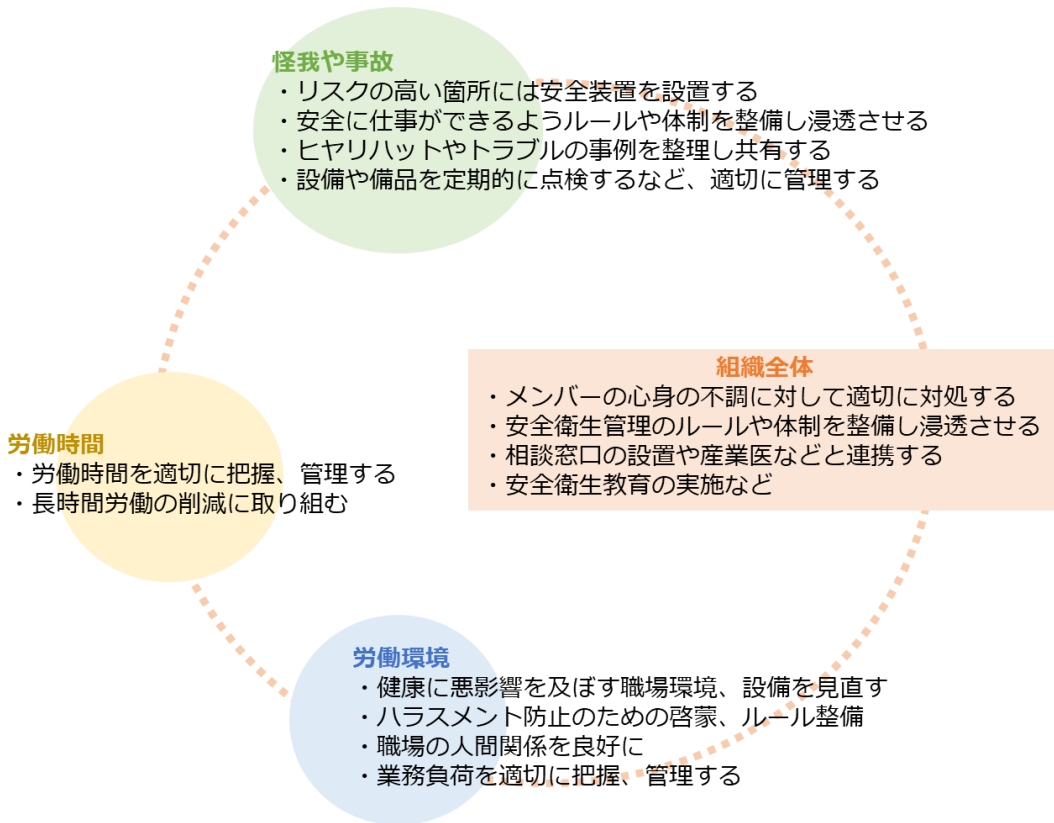
4-6. 影響要因 労務環境「上司の安全配慮意識」

経営者・人事

マネージャー

日々の業務の中では、メンバーの現在の業務について可視化し、合理的な仕事の量や納期になっているか確認してみてください。仕事の負荷や成果への圧力をコントロールし、仕事にある程度のゆとりを設ける事も有効です。

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「上司の安全配慮意識」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。



参考：職場環境における安全配慮

経営者・人事

マネージャー

【人事向け】

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。上司の安全配慮意識を促す要因として、上司の裁量があることや、上司の業務負荷やプレッシャーが高すぎないことなどが挙げられます。また、同僚からのサポートがあることでも役割発揮が促されるので、上司同士が横で繋がれるような場を設けることなども有効でしょう。

また、上司だけでなく、組織全体が安全を重視し、組織全体で安全意識を高めることが肝要です。従業員の健康増進への取り組みや、メンタルヘルス対策、安全衛生管理のルール整備、安全衛生推進者の設置など、従業員や職場の安全性を高める対策を検討してみましょう。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-6. 影響要因 労務環境「職場の健康配慮意識」

概念	因子	詳細
労務環境	職場の健康配慮意識	職場において従業員の健康に配慮がなされていること

■ 「職場の健康配慮意識」が高い職場は・・・

- ・メンバーが健康的に働くことができていると感じている
- ・仕事への消耗感や離職意思が抑制される
- ・パフォーマンスが高い

■ 対策・実践のためのアドバイス

「職場の健康配慮意識」が低いという結果が出た場合、メンバーは職場環境や働き方により自身の健康が損なわれている、または、この先健康が損なわれる可能性があると感じています。

そのような状況では、仕事での疲労や消耗感が高まることでパフォーマンスが低下するばかりか、心身の不調が生じたり、離職意思が高まったりする可能性があるため注意が必要です。個別のヒアリングや、産業医との連携などによる状況把握と原因特定が急務となります。

一般的に、心身の健康を阻害する要因として、過度の仕事量や難しい仕事を求められていることなどが挙げられます。メンバーが健康的に働けるよう、上司がメンバーそれぞれの仕事の量と質が適正かどうか状況を把握し、丁寧にマネジメントを行うことが重要です（P.23 部下支持 参照）。

また、仕事や職場の満足度やプライベートの満足度も、主観的な健康実感に影響を及ぼします。メンバーのプライベートな状況も含めて、本人が自発的に共有しやすいように本音を話せる関係、受容できる関係を構築し、働きやすい職場をつくることが求められます（P.49 職場の人間関係の良さ 参照）。

普段より、上司や職場全体で、極端に消耗しているメンバーがいないか、不満をためているメンバーがいないか配慮する事が肝要です。

4-6. 影響要因 労務環境「職場の健康配慮意識」

経営者・人事

マネージャー

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「職場の健康配慮意識」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

マネージャー

【人事向け】

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。

デリケートな問題のため、職場全体の労務環境を調査し、健康面での働きやすさを阻害している要因は何なのかを分析したうえで、対策について慎重に検討することをおすすめします。

適切な労働時間や安全な労働環境のためのルール整備・徹底などを図るとともに、昨今注目を集めている健康経営の一環として、従業員の健康を積極的にサポートするような施策も有効です。

取り組み事例として、禁煙の推進、定期健診の結果をポイント化しボーナスとして支給する制度、時間当たりの生産性評価制度（労働時間軽減）、メンタルヘルスケア研修の導入、運動の習慣化や健康管理推進のためのアプリの活用、健康相談窓口の設置、産業医による指導や情報発信、運動会やスポーツイベントの開催、スポーツジム利用や徒歩・自転車通勤への補助制度など、各社様々な取り組みが行われているので参考にしてください。



参考：健康を保持・増進する7つの行動

【出典】経済産業省 健康経営オフィスレポート

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-6. 影響要因 労務環境「職場のコンプライアンス意識」

概念	因子	詳細
労務環境	職場のコンプライアンス意識	コンプライアンスに関わるルールの徹底や情報管理が適切にされていること

- 「職場のコンプライアンス意識」が高い職場は・・・
 - ・ 法的なルールや社会規範を守る意識が高く、非倫理的な行動が少ない
 - ・ 機密情報や労働時間について管理が徹底されている
 - ・ 倫理的な問題に対しての報連相が積極的に行われている

■ 対策・実践のためのアドバイス

コンプライアンスはよく「法令遵守」と訳されますが、単に法律や政令を守るだけにとどまらず、社内ルールや社会規範、そして企業の社会的責任など、社会的なルールに従って企業活動を行うことが求められています。コンプライアンス違反が発生すると、罰則を受けたり、社会的な信用を失い企業イメージが悪化するなどにより、会社経営にダメージを与えます。また、職場のモラルが低下し、問題が起きやすい環境のままにしておくと、コンプライアンス違反が発生してもその状況が当たり前のようにつまみ食いされ、職場の雰囲気悪化やメンバーの離職を引き起こす可能性もあります。

したがって、上司はコンプライアンス意識を強く持ち、メンバーへの啓蒙や、ルール・管理体制の整備を徹底することで、部署全体のコンプライアンス意識を高めていかなければなりません。また、違反や問題が起きた際に発覚を隠したりせず、すぐに上司へ報告されるよう普段から信頼関係を築いておくことも重要です（P.46 職場風土 参照）。

社会的規範、企業倫理、社会的責任など

社内規則、業務規定、就業規則など

法律、政令など

コンプライアンスの範囲

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

4-6. 影響要因 労務環境「職場のコンプライアンス意識」

マネージャー

組織の目標達成は大切ですが、目標達成に固執するあまり手段を選ばない行動を許容してしまうと、職場内のモラルが低下しやすくなります。成果だけでなく、ルールを守るなどのプロセスについても評価することでバランスを取ることを検討してください。

長時間労働やハラスメントなどの問題は、メンタルヘルス不調や過労死の引き金になりかねないので、コンプライアンスに基づいた労務管理を行うことが急務です。労働時間が長すぎる場合は、実態把握と業務分担の見直しや業務負担軽減のための施策を打つことをおすすめします（P.42 仕事時間の適切感 参照）。

これらはいくつでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「職場のコンプライアンス意識」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

【人事向け】

マネージャー

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。

コンプライアンス意識を高めるためには、ルールの整備と教育的な働きかけを行うことが必要です。実際にコンプライアンス違反が発生した事例を収集し社内へ共有するなどして、従業員がコンプライアンスを守るためにとるべき行動について具体的な理解を促すことが求められます。

成果だけでなくコンプライアンス遵守の姿勢も評価する、コンプライアンス違反については厳しい姿勢で対応するなど、組織の体制と価値観とが一致しているかどうかを今一度振り返りましょう。

また、もし実際にコンプライアンス違反をしてしまった、他者の違反を目撃してしまっただけなどの問題が発生した際に、速やかに会社が情報をキャッチできるように相談窓口や通報窓口を設置し、対応フローや指示命令システムを整備しておくようにしましょう。そして、次に違反が起きないように十分な振り返りを行い、改善に向けた取り組みを検討することをおすすめします。

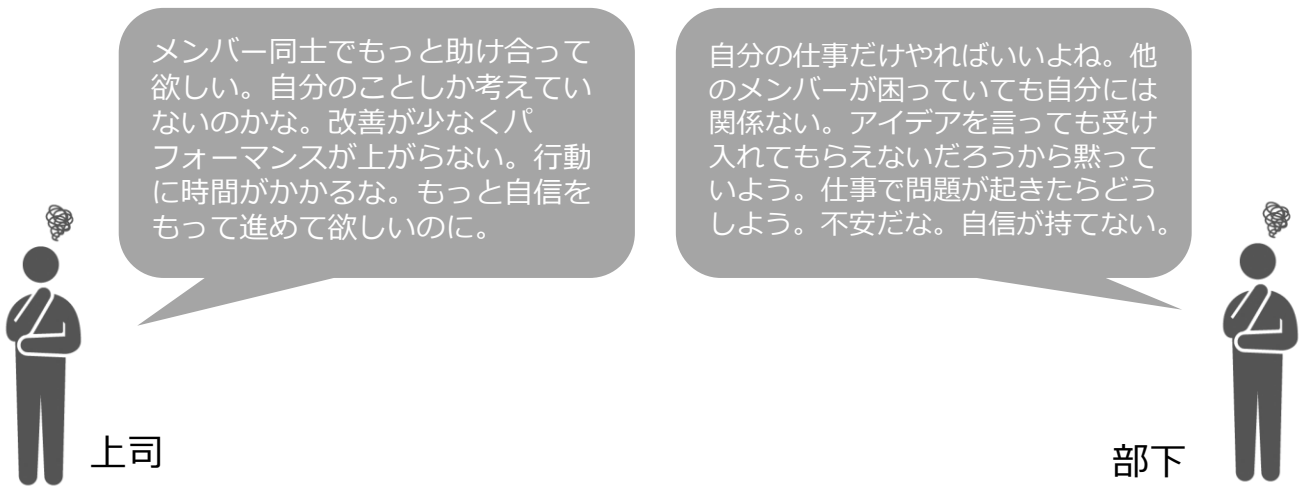
現場と一体となって、コンプライアンスが当たり前のように守られるような組織風土の醸成を目指しましょう。

4-7. 影響要因 個人要因

個人要因は以下の3つの因子から構成されています。

概念	因子	詳細
個人要因	組織市民行動	役割として規定されていなくても、周囲の人をすすんでサポートしていること
	改善提案行動	職場のメンバーに対して仕事に関するアイデアを積極的に提供していること
	セルフ・エフィカシー	仕事を遂行する上での自信を持っていること

個人要因が低い組織では、こんな課題を抱えているかもしれません・・・。



4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-7. 影響要因 個人要因「組織市民行動」

概念	因子	詳細
個人要因	組織市民行動	役割として規定されていなくても、周囲の人をすすんでサポートしていること

- 「組織市民行動」が高い職場は・・・
 - ・ 周囲が困っている際に支援の手を差し伸べる雰囲気がある
 - ・ たとえ役割で規定されていなくても、支援をいとわない状態である
 - ・ 各メンバーは職場や会社をよくするために自発的に動いている
 - ・ 生産性や効率性、パフォーマンスが高く、顧客満足度が高い

■ 対策・実践のためのアドバイス

「組織市民行動」とは、強制されておらず、自分の業務として明示されている訳でもないが、職場や困っている人のために進んで行う行動を指します。例えば、職場を進んで掃除したり、他のメンバーの仕事を手伝ったり、有益な情報の共有といった行動です。

たとえ自身が忙しくても、できる限り周囲のサポートをしたり、サポートが必要な人がいないか気を配る風土がある職場は、相互に助け合うようになり、生産性や関係性が向上し、結果として顧客満足度が高いチームになります。

では、どうすれば「組織市民行動」を高めることができるのでしょうか。組織市民行動はあくまでも自発的な行動なので、命令することはあまり意味がありません。

メンバーが仕事の満足感や会社への愛着を感じているほど、組織市民行動が促されるので、まずは仕事を楽しめる状況をつくり出すことを検討してみてください。上司が率先垂範して役割外の行動をすること、丁寧なマネジメントを行うこと（P.23 部下支持 参照）などが基盤となります。組織市民行動により助けられたメンバーが、他のメンバーや職場に対してサポートをする、といったよいサイクルが回るよう動機づけましょう。

また、部下が不公平に扱われていると感じることは、組織市民行動を抑制する要因の一つです。部下に対して好き嫌いで賞罰を与えるといった一貫性のない接し方や、部下を監視するために職場を歩き回るなどの不信感に基づくような接し方を行っていないか、今一度振り返ってみてください。

4-7. 影響要因 個人要因「組織市民行動」

経営者・人事

マネージャー

なお、組織市民行動がメンバー自身の仕事を圧迫しているような場合には、組織市民行動が高くても、職場や健康に関する満足感へ負の影響をもたらす可能性も否定できません。いずれにせよ、上司はメンバーの状況を把握し、マネジメントすることが求められます。

これらはいくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「組織市民行動」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

【人事向け】

経営者・人事

マネージャー

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。

組織市民行動を促すためには、組織風土として醸成していく必要があります。基盤として、組織のビジョンを明確化し、組織全体で進んでいく方向性や大事にする価値観を従業員に浸透させることが必要かもしれません。

組織のビジョンや価値観について理解する研修や、働きやすい職場づくりのためのワークショップなど、意識醸成や気付きを促す取り組みを検討してみましょう。あわせて、成果以外の面での組織貢献度について評価の指標に入れるなど、制度への反映を検討することもおすすめします。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

マネージャー

4-7. 影響要因 個人要因「改善提案行動」

概念	因子	詳細
個人要因	改善提案行動	職場のメンバーに対して仕事に関するアイデアを積極的に提供していること

■「改善提案行動」が高い職場は・・・

- ・ 職場のメンバーに対して仕事上の改善案を積極的に示している状態である
- ・ 現状に甘んじることなく、改善を志向し、建設的な意見が職場で飛び交っている
- ・ パフォーマンスが高く、創造的に仕事を行うことができる

■対策・実践のためのアドバイス

「改善提案行動」は、自身の主業務ではない、職場全体のことや他のメンバーの仕事に対して、問題点や改善点を指摘したり、アイデアを出したりする行動を指します。単に指示されたことや自身の仕事だけに取り組むのではなく、こういった積極的な発言が活発になされることは、組織のパフォーマンスを高めるために重要です。

なお、「改善提案行動」においては、指摘の内容やアイデアが実際に役立ったか、成功するかどうかという結果は問われません。より多くの課題を発見し、改善のために建設的な議論をするチャンスを持っている組織であることは、高パフォーマンスに繋がると考えられるからです。

では「改善提案行動」が低いと出た場合、その理由は何でしょうか。例えば、他人の仕事や職場全体に対する興味・関わりが少なく、問題意識を持っていないのかもしれませんが。または、問題点には気付いているものの指摘しにくいと感じていたり、そもそもアイデアを提案しても受け入れられそうにないという思いが改善提案行動を抑制したりする可能性も考えられます。

前者の場合は、チームビルディングを見直しましょう。チームとしての目標やビジョンを示し、メンバーの役割や期待する行動について認識あわせをすることをおすすめします。そして、改善提案の成果ではなく発言そのものに対して評価をしたり、自身の仕事以外にも目を向けやすいような業務設計にすること（P.37 協働必要性 参照）なども検討してみてください。

後者の場合は、職場風土の改善が必要かもしれません（P.46 職場風土 参照）。職場の心理的安全性が高まるようなコミュニケーションを心がけましょう。

4. 影響要因の特徴と対策例

4-7. 影響要因 個人要因「改善提案行動」

経営者・人事

マネージャー

また、メンバーの仕事に対する満足感が高いことや、仕事への裁量が大きいことは、改善提案行動が促されやすくなる要因の一つです。とくに、部下の仕事の裁量を増やすことは、仕事満足だけでなく、責任感や生産性、心身の健康や能力開発の面でも有効です。ただし、仕事を任せ後は、細かく監視するなどの不信感に基づく行動は控えましょう。仕事を任せること、自由裁量を与えることを、はじめは不安に思うかもしれませんが、しかし、自律的な遂行能力を身に付けるためには、やはり仕事を任せるしかないのです。初めのうちは、ある程度の失敗を許容する態度が求められます。

これらはいくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「改善提案行動」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

【人事向け】

経営者・人事

マネージャー

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。組織全体として改善提案行動を促すために、職場改善コンテストや、アイデアを募る目安箱など、意見を発信しやすい仕組みをつくることも有効です。

また、個人の特性によって、改善提案行動をとりやすい傾向があるともいわれています。

- ・ 協調性が高い（協調性：温和な、協力的な、親切的な）
- ・ 外向性が高い（外交性：話し好き、陽気な、社交的）
- ・ 神経症傾向が低い（神経症傾向：悩みがち、心配性、気苦労の多い）

自社の社風や事業内容を踏まえたうえで、採用や昇進・昇格の要件を決める際や、人材配置・組織編制、研修・サポートの内容を検討する際に、あらかじめ配慮しておくともよいかもしれません。

4. 影響要因の特徴と対策例

経営者・人事

4-7. 影響要因 個人要因「セルフ・エフィカシー」

マネージャー

概念	因子	詳細
個人要因	セルフ・エフィカシー	仕事を遂行する上での自信を持っていること

- 「セルフ・エフィカシー」が高い職場は・・・
 - ・ 仕事で問題が起きても解決できるだろうと自信を持っている
 - ・ 実際に、解決に向けた行動に移ることもできる
 - ・ 自信と行動の両方が伴い、物事が前に進みやすい状態である
 - ・ 挑戦意欲や課題達成意欲が高い
 - ・ ストレス状況への耐性が高い

■ 対策・実践のためのアドバイス

「セルフ・エフィカシー」は、自己効力感とも呼ばれます。自分が仕事をうまく行うことができる、結果を出す自信があると考えられる力のことです。自信を持っていると、新しいことへ積極的に挑戦したり、困難な状況でもどうすればうまくいくのかを考えられたり、前向きな思考・行動が促されます。その結果、成果に繋がる可能性が高くなり、さらに自信がつくといったポジティブなサイクルが回ります。

逆に、自信がない人は「きつとうまくいかない」「私にはできない」といった思考になり、新しいことに挑戦しないなどの消極的な行動選択となったり、ネガティブな言動が多くなりがちです。自分自身で行動や思考を狭めてしまうため、成果を出すことが難しくなり、さらに自信がなくなるという悪循環を生む可能性があります。

また、自分の能力に自信があると、ストレスのある状況でも脅威を感じにくく、乗り越えられやすいともいわれています。したがって、セルフ・エフィカシーを高めることは、組織のパフォーマンス向上において、重要な要素の一つといえます。

では、どうやってメンバーのセルフ・エフィカシーを高めていけばよいのでしょうか。最も効果的なのは、成功体験を積み重ねさせることです。成功した経験は、自信に繋がります。まずは小さな目標で構わないので目標を立て、達成を繰り返し、そのことを評価しましょう。徐々に目標を上げていくことで、できると思えることを増やしていくようなサポートをすることが大切です。

4. 影響要因の特徴と対策例

4-7. 影響要因 個人要因「セルフ・エフィカシー」

経営者・人事

マネージャー

また、社内でお手本となるようなロールモデルを示すことも有効です。ロールモデルは、ストレッチ目標となるような人が適任です（P.35 ストレッチ目標参照）。自身とあまりにも能力がかけ離れているような人をロールモデルにすると、かえって自信を喪失してしまう可能性もあるので注意が必要です。ロールモデルを観察学習したり、その人の行動や思考を知ったりすることで、「自分にもできそうだ」と思えるようになり、セルフ・エフィカシーが高まります。

他にも、上司からの適切なフィードバックや、励ましなどの言語的な説得によってもセルフ・エフィカシーは高まるといわれています。日常のコミュニケーションや1on1ミーティングの際には、意識的な言葉かけを行うとよいでしょう（P.23 部下支持 参照）。

これらはあくまでも因子から推測される可能性のひとつに過ぎません。「セルフ・エフィカシー」が低い場合、どんな原因が考えられるか、自部署のこれまでの状況を振り返り、じっくり分析したうえで対策を検討し、実行に移すことが大切です。

経営者・人事

マネージャー

【人事向け】

上司への学習・実践を促しサポートしましょう。

社内のロールモデルを見つけやすくするために、部門を超えた繋がりが生まれるような場を設計することも検討してみてください。サークルや勉強会などの形式で、自分の部署以外でのコミュニティに加わることを推奨するような施策が有効かもしれません。

また、成功事例を発表したり表彰したりする制度があることも、セルフ・エフィカシー向上に一役買うでしょう。その際は、成果だけではなく、どうして成功できたのかといったプロセスまで共有することで、観察学習や代理経験が促されますので参考にしてみてください。

採用や昇進・昇格の際の要件や、研修・サポートの内容を検討する際に、あらかじめセルフ・エフィカシーについても配慮しておくともよいかもしれません。

【巻末】 実践ワークシート

組織診断を組織開発に活用するために

エンゲージメント診断は、組織診断の一種です。そもそも、なぜ組織診断を実施する必要があるのか、その目的を整理します。

■ 組織診断の目的

従業員と組織の状況を適切に測定することで、現状の組織課題やその原因を具体的・客観的に把握する。

組織課題やその原因が明らかになることで、有効な組織マネジメント施策の検討・設計・実行の精度が上がり、組織のパフォーマンス向上へ繋がります。

つまり、組織診断はゴールではなくスタート地点です。組織開発は以下の3ステップを繰り返しながら進めます。

■ 組織開発のステップ

① 組織の状態を把握する

組織診断を通して、組織の状態を客観的・多角的に把握します。比較・視覚化することで、現状や課題が掴みやすくなります。

② 組織の課題を共有する

診断結果を共有し、自組織の特徴や現状・課題をメンバーと確認します。診断結果を客観的な指標としつつも、メンバーそれぞれが自身の言葉で①の結果を捉え直すことで、組織の状態や課題をより明確に言語化・肉付けすることができ、また当事者意識を高める効果も期待できます。

③ 組織改善・課題解決のために何をするか考え実行する

確認した組織の現状や課題を踏まえ、これからどんな組織にしていきたいか、そのためには各々が何をしていくか、アクションプランをつくり、実行していきます。アクションプランは、定期的に進捗確認やフィードバック、効果測定などを行い、必要に応じてプランを修正しながら、確実に推進し続けていくことが重要です。

■ PDCAを回すことが重要

組織の課題やあるべき姿は、社会情勢や市場環境、組織戦略などによって変化していくものであり、一度定めてしまえばそれで終わりというわけにはいきません。定期的に組織の現状を把握し、どんな組織でありたいか、そのために何をしていくかを決断し、実行し続けることが大切です。

次頁以降に実践ワークシートを掲載しておりますので、是非ご活用ください。

課題整理シート

現状把握

私たちの組織のエンゲージメント状態は？
(属性ごとの差や、前回の結果・全社平均などと比較して
気付いたこと)

プラスの影響を与えている要因は？

マイナスの影響を与えている要因は？

課題設定

目指したい姿と現状とのギャップは？

目指したい姿に向けて増やしたいことは？

目指したい姿に向けて減らしたいことは？

目指したい姿

どんな組織を目指したい？メンバーが目標に向かっていきいきと働けるのはどんな職場？

アクションプランシート

目指したい姿に向けて、増やしたいこと・減らしたいことは？

アクションプラン

	目的は？	何をする？	いつする？ いつまでに？	誰がする？	どんな状態を目指す？
1					
2					
3					

アクションプランの進捗・振り返り

■ 1か月後

	達成状況は？	変化や気付きは？	改善点は？
1			
2			
3			

■ 3か月後

	達成状況は？	変化や気付きは？	改善点は？
1			
2			
3			

■ 半年後

	達成状況は？	変化や気付きは？	改善点は？
1			
2			
3			

■ 1年後

	達成状況は？	変化や気付きは？	改善点は？
1			
2			
3			