



ディスカッション・ペーパー

戦略的に行動する組織創造のための モチベーション向上支援

「モチベーション・マネジメント戦略クリニック (SCM²) R/2」
サービスによる現状把握と改善シナリオ策定支援

株式会社スクウェイブ



目次

1. 背景：企業組織を取り巻く環境
 2. 問題点を解決する戦略クリニック(SCM²)
 3. 戦略クリニック(SCM²)のアウトプットイメージ
- Appendix



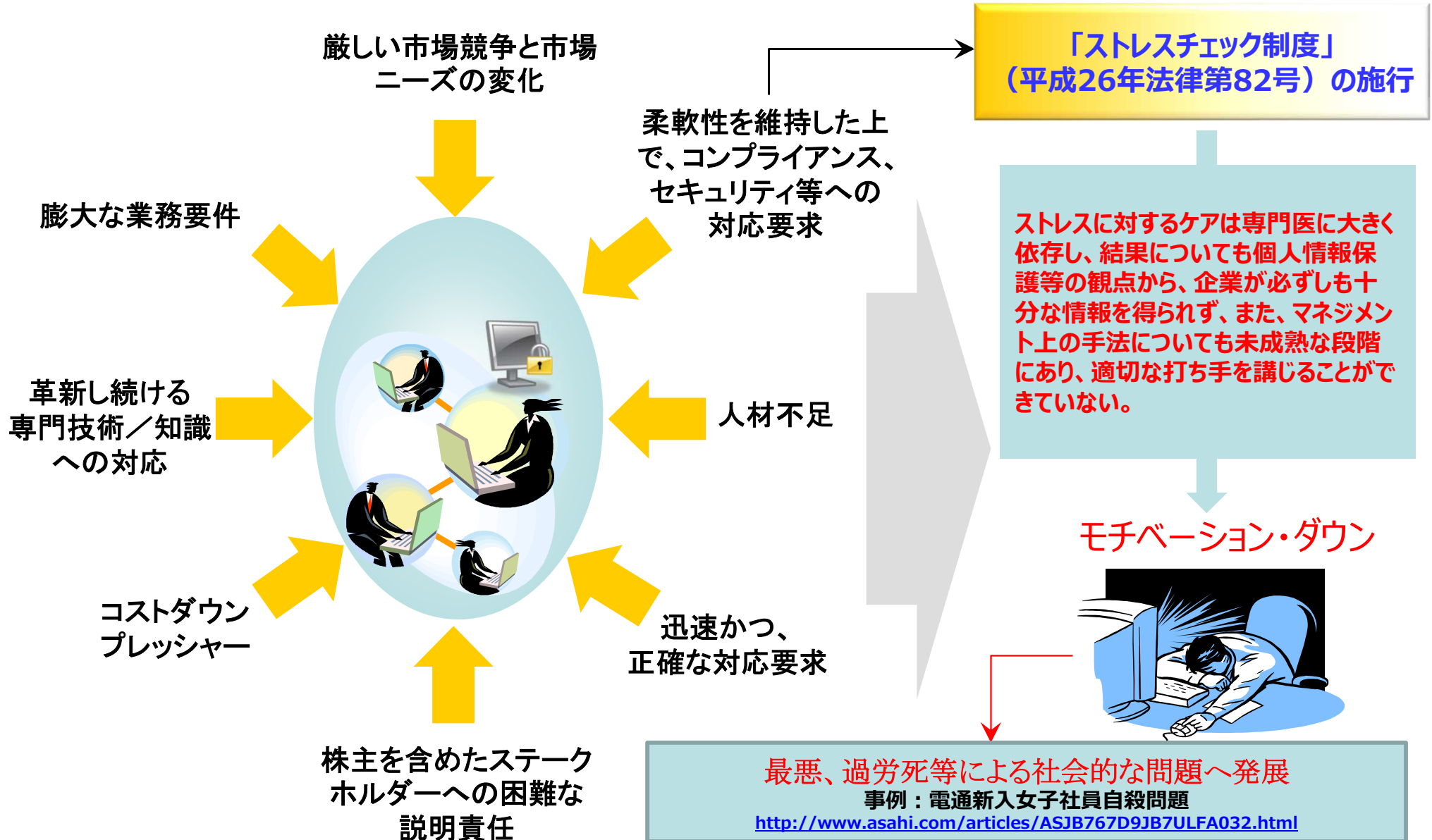
注) SCM²: Strategic Clinic for Motivation Management (モチベーション・マネジメント戦略クリニック)



背景： 企業組織を取り巻く環境

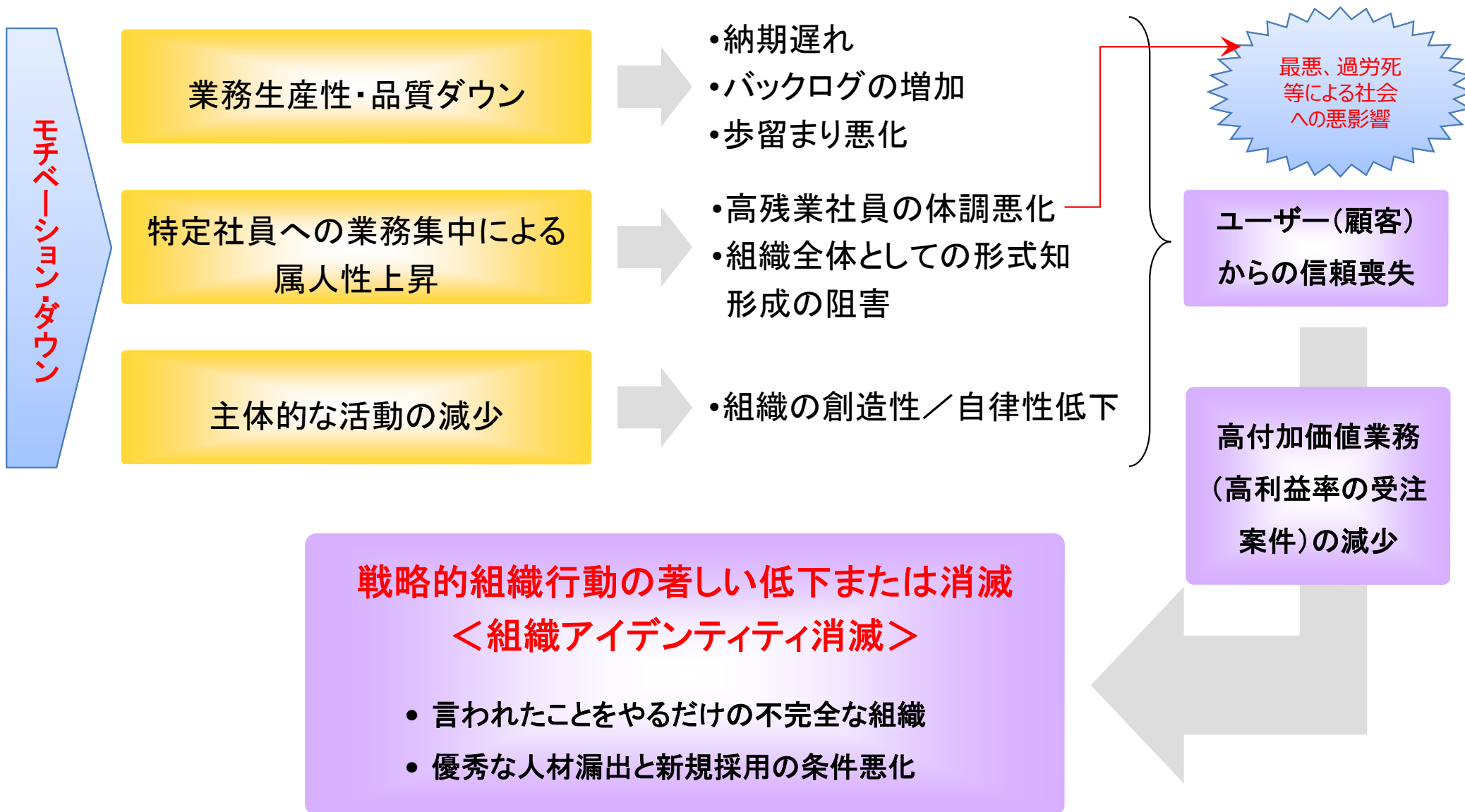


背景：企業組織を取り巻く環境





懸念される問題点





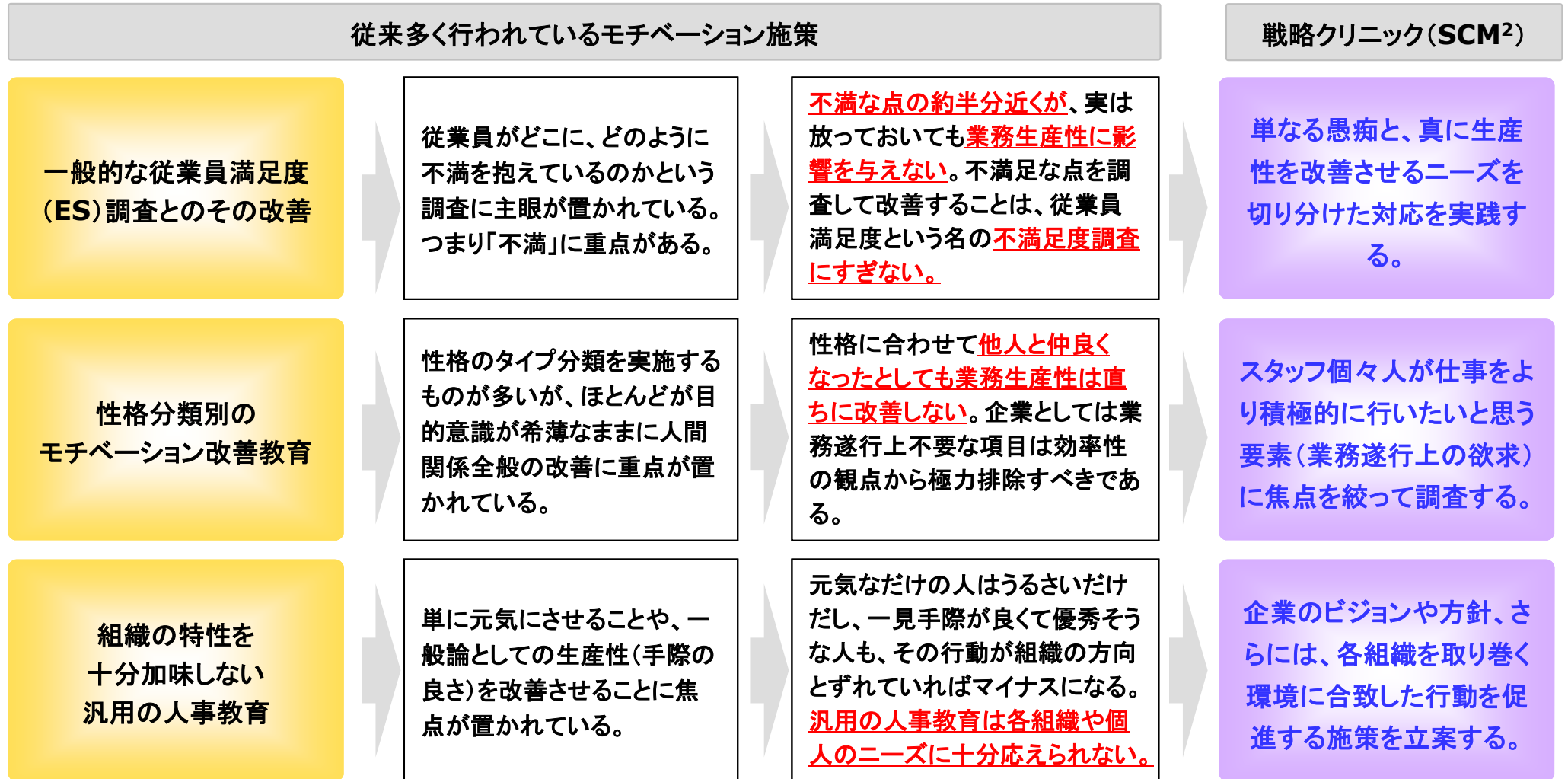
問題点を解決する 戦略クリニック (SCM²)

注: SCM²: Strategic Clinic for Motivation Management (モチベーション・マネジメント戦略クリニック)



戦略クリニック(SCM²)の目的:「戦略的に行動する組織の創造」

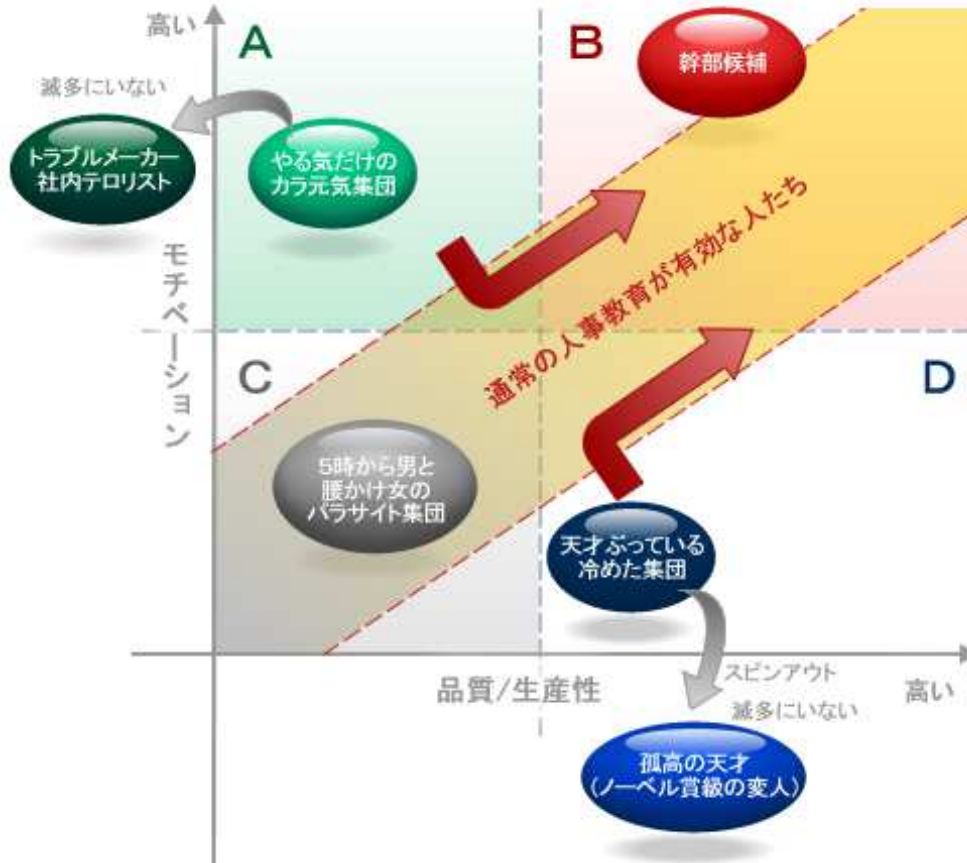
- スクウェイブの戦略クリニック(SCM²)の目的は、企業ビジョンに沿って戦略的に行動する組織に必要なモチベーション改善の秘訣をマネージャー層に伝授することにあります。**単なる従業員満足度の改善ではありません。**





戦略クリニック(SCM²)の特徴(1): スクウェイブモチベーションポートフォリオマップ

- 通常モチベーション分析では赤点線のエリアの人たちしか検討対象としていませんが、本来はDやAのエリアの人たちに対する検討・施策立案が重要です。



組織のモチベーションを可視化することから始めるべきです。ただし、単にやる気だけでなく、各スタッフの業務生産性とセットで分析することが重要です。

俗に言われる2:6:2の理論でBにマッピングされた人も2:6:2に分類できるはずですが、組織が成長することでBの領域の人員が増えれば、やがて組織としての総合力の上限が伸びます。つまり、横軸と縦軸双方が伸びるのです。



戦略クリニック(SCM²)の特徴(2):3N分析

- スタッフの業務遂行上の欲求であるスリー・ニーズ(3N)を理解した上で、対応することが重要である以上に、**彼らのどのニーズを喚起させるか**がマネジメント層の大きな使命です。



企業組織のモチベーション改善は、**「仕事をしたいと思う欲求」**に特化すべきです。

<スリー・ニーズ(3N)理論> **仕事をしたいと思う欲求**

Need for Achievement	<p>達成欲: 仕事の内容重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 使命感のようなものに生きがいを感じる ・ どちらかという個人的な達成感が重要 ・ 関心ある分野の仕事をつきつめたい
Need for Power	<p>競争欲(負けん気): 仕事のポジション重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 競争に勝つことに生きがいを感じる(出世欲など) ・ 周りに影響を与えたい ・ ポジションに付随する責任を全うしたい
Need for Affiliation	<p>連帯欲(一体感): 仕事で接する人を重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仲間意識の渴望 ・ 周りに受け入れられたい ・ みんなに協力したい

*スリー・ニーズ分析とは、アメリカの心理学者デイビッド・マクレランド(元Harvard大学教授, 1917-1998)が提唱した仕事をする上でのモチベーションに影響するといわれている3つの欲求(出世欲、達成欲、連帯感)に関して、どの欲求がより強い影響を与えているかを分析するものです。



スリー・ニーズのパタン

- スリー・ニーズの各ニーズは定量調査の中でポイントとして計測されます。
例えば、Affiliation (Af) が8点、Achievement (Ac) が7点、Power (Po) が6点であれば、各ニーズのポイントは、 $Af > Ac > Po$ の関係が成り立ちます。
- これらの関係性パタンは全部で以下の13個に分類することができます。各々をType 1~13と呼ぶこととし、便宜的に分かりやすいキャラクターを設定しています(下記参照)。ただし、いずれのニーズにおいても、0点のポイントはあり得ないという前提に立ちます。

※ これまで数十社、1000名を超える対象者に実施してきた結果として、精神的な疾患を持つ者を除いて、真摯な回答者においては各ニーズのいずれにおいても、0点の者はいません。

【スリー・ニーズタイプ】

Type	ニーズ順位(ポイント大小) Ac: Achievement Po: Power Af: Affiliation	キャラクター・イメージ	主な特徴	Type	ニーズ順位(ポイント大小) Ac: Achievement Po: Power Af: Affiliation	キャラクター・イメージ	主な特徴
1	$Ac > Po > Af$	職人気質	傍若無人だが責任感が強いタイプ	7	$Af > Ac > Po$	同好会	仲良しサークル：仲間は大切だが、自分の拘りもあるタイプ
2	$Ac > Af > Po$	周りが気になるナルシスト	基本はゴーイング・マイウェイだが、たまには構って欲しいし、その分、周りへの配慮も出来るタイプ	8	$Af > Po > Ac$	体育会	体育会系：仲間は大切だが、上下間には敏感なタイプ
3	$Ac > Po = Af$	一匹狼	唯我独尊だが周りを振り回さない一匹狼タイプ(天才肌)	9	$Af > Ac = Po$	姉御肌	自分の意見や職責に対する拘りはあるものの、周りを思いやる気持ちが強い姉御肌、または、優しい兄貴タイプ
4	$Po > Ac > Af$	戦国武将	威圧的リーダーシップが目立つが、責任は自分がとるタイプ	10	$Ac = Po = Af$	名優	詐欺師的な天才か、稀に見る聖人君子のどちらかのタイプ
5	$Po > Af > Ac$	親方	自分の指揮権に拘りがあるが、部下の指導に熱心なタイプ	11	$Ac = Po > Af$	絶対王制	傍若無人かつ威圧的タイプ：ただし、責任感が強く責任逃れしない
6	$Po > Ac = Af$	カリスマワンマン	典型的なワンマンだが、多くを惹き付けるカリスマ性を持つタイプ	12	$Ac = Af > Po$	隠れ八方美人	わがままな隠れ八方美人タイプ：ただし、良くも悪くも組織としての責任は曖昧にはしない
				13	$Po = Af > Ac$	世話好き屋	八方美人でややもすると責任逃れが目立つタイプ：ただし、周りの意見を良く聞き、調整作業も厭わない



スリー・ニーズの各パタンの特徴①

1 : Ac > Po > Af : 「職人気質」



傍若無人だが責任感が強いタイプ
仕事内容に強い拘りがある。責任感も強い。

2 : Ac > Af > Po : 「周りが気になるナルシスト」



チヤホヤされたい



基本はゴーイング・マイウェイだが、たまには構って欲しいし、その分、周りへの配慮も出来るタイプ
やりたいことが明確で、かつ、そのこと自体を周りから認められたい。

3 : Ac > Po = Af : 「一匹狼」



唯我独尊だが周りを振り回さない一匹狼タイプ (天才肌)
仕事内容に強い拘りがある。職責や周りの目を気にしない。

4 : Po > Ac > Af : 「戦国武将」



威圧的リーダーシップが目立つが、責任は自分がとるタイプ
職責と目標や手法に拘りがある。適切な昇進を渴望する。



スリー・ニーズの各パタンの特徴②

5 : Po > Af > Ac : 「親方」



自分の指揮権に拘りがあるが、部下の指導に熱心なタイプ

職責に対する意識は強く、思いやりがある。

6 : Po > Ac = Af : 「カリスマワンマン」



典型的なワンマンだが、多くを惹き付けるカリスマ性を持つタイプ

職責に伴う権力をフルに活用する。周りに対する遠慮はないが、潔い決断力がある。

7 : Af > Ac > Po : 「同好会」



仲良しサークル：仲間は大切だが、自分の拘りもあるタイプ

私欲よりも、組織全体の利益を考え、周りの期待が遣り甲斐となる。

8 : Af > Po > Ac : 「体育会」



体育会系：仲間は大切だが、上下間には敏感なタイプ

所属組織に誇りを求め、上下関係の礼節を大事にする。



スリー・ニーズの各パタンの特徴③

9 : Af > Ac = Po : 「姉御肌」



自分の意見や職責に対する拘りはあるものの、周りを思いやる気持ちが強い姉御肌、または、優しい兄貴タイプ
周りから頼られ、信頼も厚いが、職責よりも情を優先しがちである。

10 : Ac = Po = Af : 「名優」



詐欺師的な天才か、稀に見る聖人君子のどちらかのタイプ
生来の演技力が高く、本音と建て前の区別が分かりにくい。

11 : Ac = Po > Af : 「絶対王制」



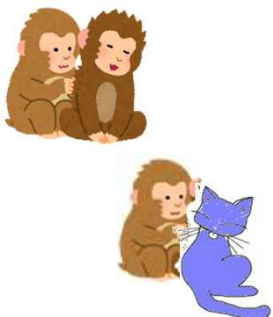
傍若無人かつ威圧的タイプ：ただし、責任感が強く責任逃れしない
強引なリーダーシップが目立つ。

12 : Ac = Af > Po : 「隠れ八方美人」



わがままな隠れ八方美人タイプ：ただし、良くも悪くも組織としての責任は曖昧にはしない
自分の意見に同調を求める。

13 : Po = Af > Ac : 「世話好き屋」



八方美人でややもすると責任逃れが目立つタイプ：ただし、周りの意見を良く聞き、調整作業も厭わない
どんな相手とも交渉できる。



ポートフォリオマップ作成：モチベーション捕捉方法(1)

- 業務の状況に即して設定される決め細やかなアンケート質問と、組織固有の課題について論じた内容からスタッフ個々のモチベーションを詳細に分析します。

S R A
Solution Report Analysis
ソリューションレポート分析 (自由記述式回答)



3 N - C S A
3 Needs Conscious Situation Analysis
スリー・ニーズ状況分析 (選択式回答)

+ インタビュー

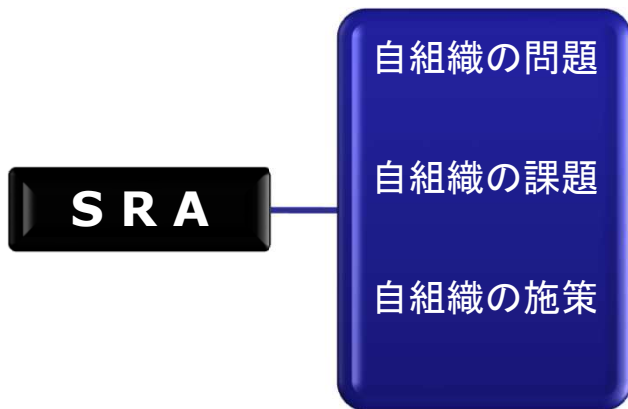
アンケートと
インタビューによる
測定・分析



ポートフォリオマップ作成:モチベーション捕捉方法(2)

《ソリューションレポート分析(SRA)》

- プレヒアリングにて、組織の現状を確認します。
- 現在の最大課題のソリューションについて(問題／課題／ソリューション)スタッフ個々に論じてもらいます。



《スリー・ニーズ状況分析(3N-CSA)》

- 業務の中で遭遇する様々な状況に即して、スリー・ニーズ(3N)の強弱を捕捉し、最終的に仕事をしたいというモチベーション全体の把握を目指したアンケート調査を実施します。



* 自己認識の点数3点が加わり、全部で100点満点となります。



本音を引き出す最新の心理学に基づいた調査票設計

- 世の中一般のES調査等の調査票の多くは、顕在下の認識に基づく意見を問うものであるのに対し、本サービスは調査対象者の本音(潜在意識レベルの基本的な考え方)を引き出すことを重点に置いている。そのため、最新の心理学に基づいて個別状況における第三者の行動に対する賛同度合いを7択で問うスタイルとなっている。



【例】

Q番号		回答
状況設定1: 出社時		
1	<p>Q1. ○○○社のAさんが、ある朝会社に来ると、気の置けない仲間たちが既に出社していることに気づきました。この時、以下の赤字の文章はAさんの気持ちを表現しています。あなたなら、Aさんの気持ちにどの程度賛同できますか？</p> <p>「今日も1日一緒に頑張ろう」</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 <small>全く ほとんど あまり どちらとも やや ほぼ 完全に 賛同できない 賛同できない 賛同できない 言えない 賛同できる 賛同できる 賛同できる</small></p>	回答を選択してください
2	<p>Q2. ○○○社のAさんが、ある朝会社に来て、現在抱えている複数の業務について確認しました。この時、以下の赤字の文章はAさんの気持ちを表現しています。あなたなら、Aさんの気持ちにどの程度賛同できますか？</p> <p>「業務上の優先順位は分かっているが、自分としては、自分が大事だと思う仕事を優先したい」</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 <small>全く ほとんど あまり どちらとも やや ほぼ 完全に 賛同できない 賛同できない 賛同できない 言えない 賛同できる 賛同できる 賛同できる</small></p>	回答を選択してください

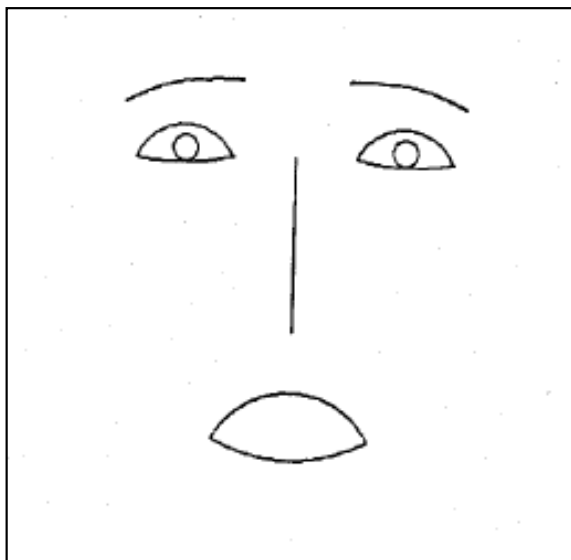
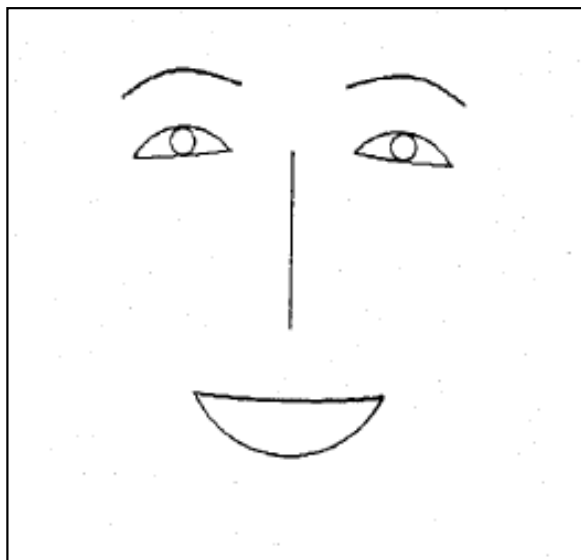


ストレス簡易診断

■ スタッフのストレス度合いを簡易診断します。

《 診断テスト例 》

下の図を見て、この人物の感情を最も適切に表しているものを選択肢の中から選んでください。



選択肢	選択肢の意味
1	特に感情なし
2	驚き
3	悲しみ
4	恐れ
5	幸せ
6	怒り
7	嫌悪

※このように各感情を示した絵があと4枚あります。
ストレスの多寡によって感情を読み取れなくなる場合があるといわれています。

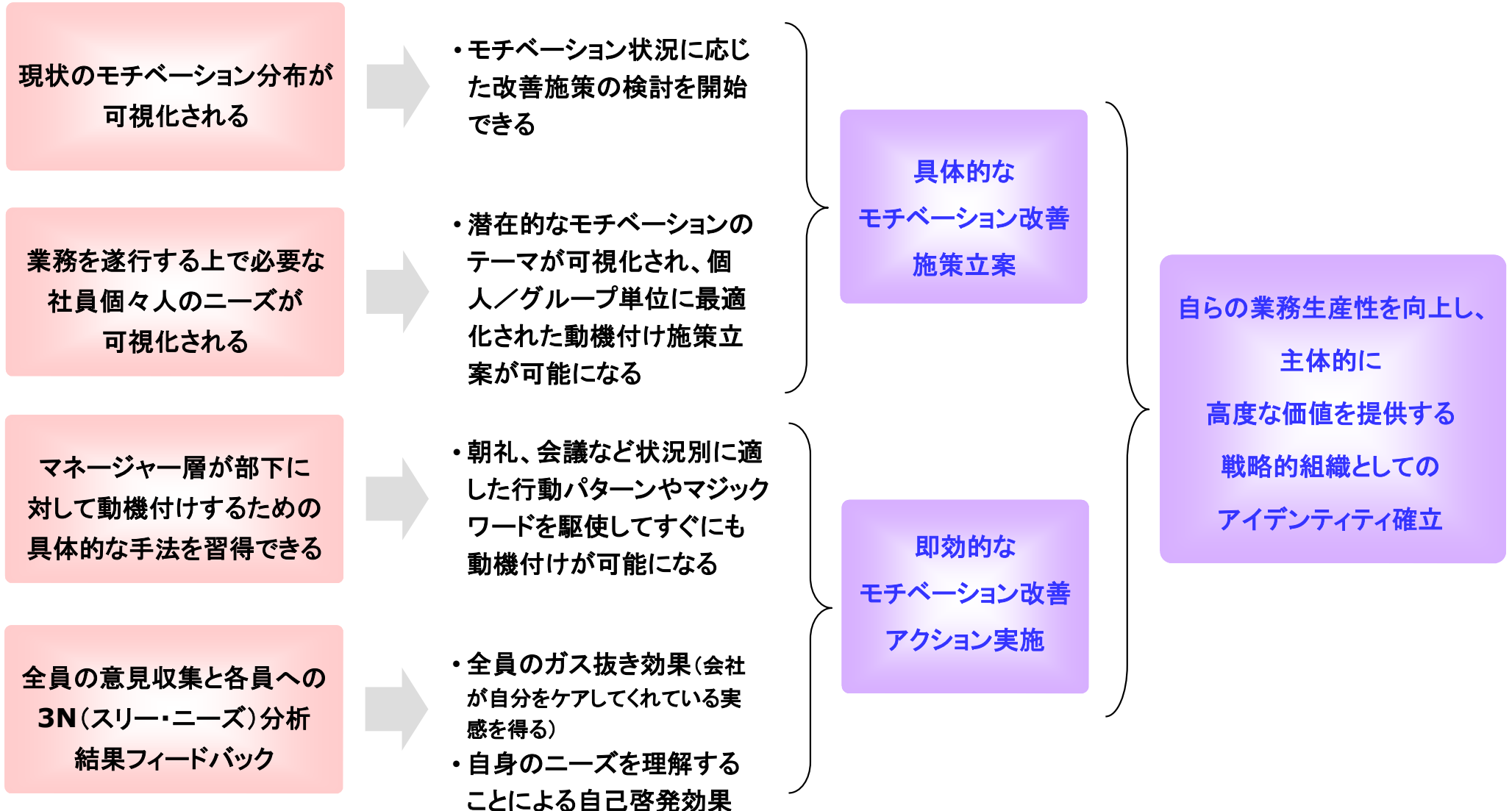
※ 当診断は、以下の研究成果を基礎として、スクウェイブ独自に解釈を加えるものですが、医学的な診断を下すことを意図するものではありません。
正式な医療診断は、あくまで医師の受診をお勧めします。

<参考文献>

Yamada, H., et al. 1993 Dimensions of visual information for categorizing facial expressions of emotion. *Japanese Psychological Research*, 35, 172-181.



戦略クリニック(SCM²)導入による期待される効果

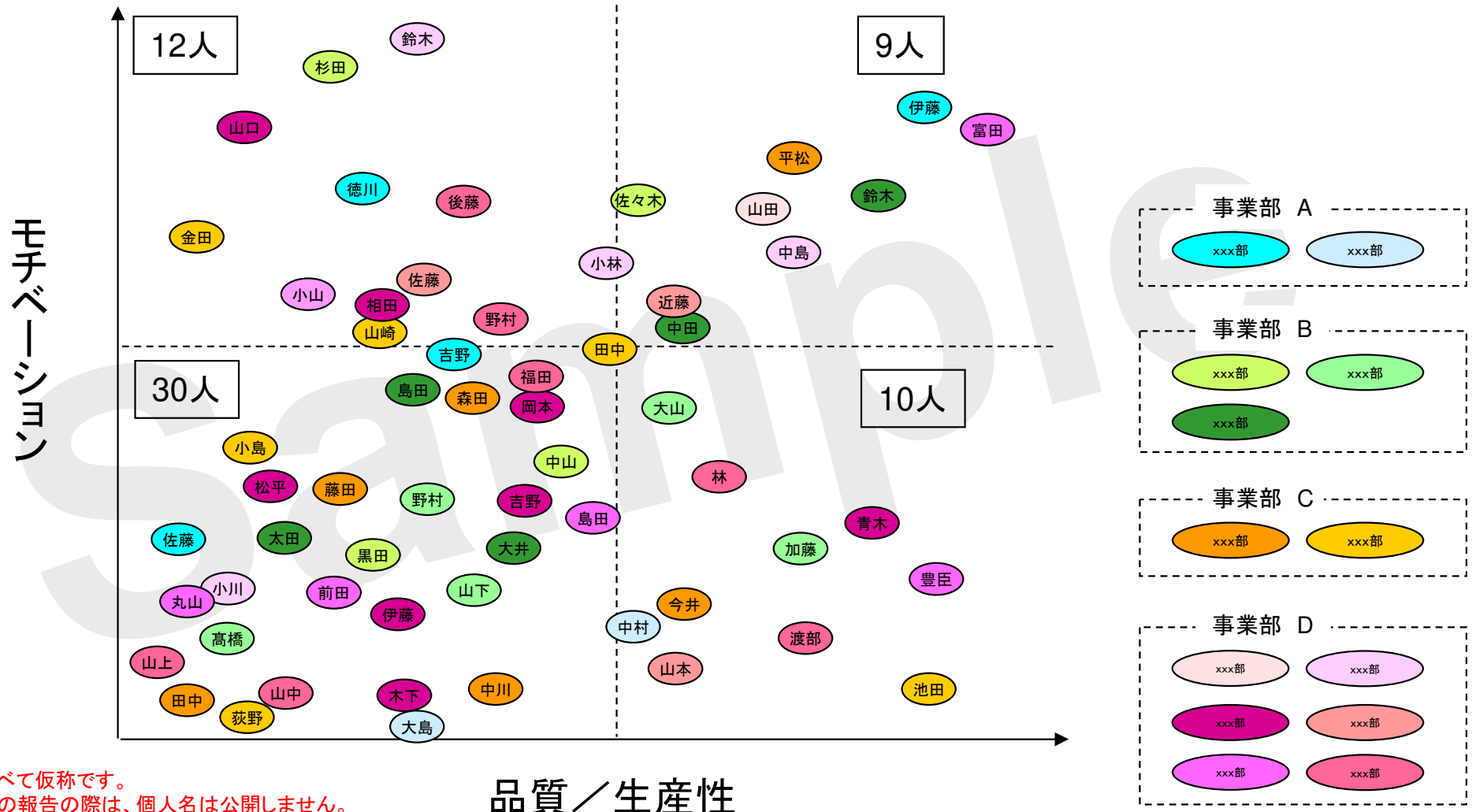




戦略クリニック (SCM²) の アウトプットイメージ

例 分析結果紹介: スクウェイブモチベーションポートフォリオマップ

- 貴社のスタッフの状況をスクウェイブモチベーションポートフォリオマップにマッピングした結果は、下記のとおりです。(横軸は、業務評定をベースとします)



注)・人名はすべて仮称です。
 ・お客様への報告の際は、個人名は公開しません。

例

分析結果紹介: 改善提案

(「Need for Achievement」のスタッフが相対的に多かった組織の場合)

- モチベーションの向上のためには、スタッフに自らの業務に誇りを持たせることが非常に重要である。
- モチベーション向上施策として以下の改善実施をお勧めしたい。
 - 勤務体系 ⇒ 勤務体系の他部門との異質化(違う職種として優遇する)
 - ミス報告の評価 ⇒ ミス報告を罰則対象から評価対象へ変更
 - 組織一体感 ⇒ 営業部隊と運用部隊などの同質化組織の形成(本部レベルで同じ組織とする)
 - 自社(自部門)のコア・コンピタンスの認識
 - ⇒ 3Cに関する認識レベル向上と、自社組織の優位性理解によるプライド形成

「Need for Achievement」に対する欲求が強い組織における意識改革のポイントは、自らの業務への誇りの醸成である

- ・ 自社／自組織の素晴らしさの認識
- ・ 部下にとって目標となるリーダーの育成
(リーダーの立ち振る舞い改善教育の実施)