

## <7つの組織行動力調査>

- 企業人が考える「会社にとって重要なこと」、1位は「顧客満足」、イノベーションの重要度は認識が低い
- 組織の強みは「顧客満足」への行動、弱みは「企業理念の実現」
- 「目標達成」への「意欲」を「行動」につなげるのは、「自分化の促進」や「ほめる」こと
- 保険業界は「顧客満足」の組織行動が大きな強み、「企業理念の実現」「イノベーション」が組織の課題
- 医薬品・医療機器の製造業界は「目標達成」が最大の強み、「顧客満足」を上回る
- システム・ソフトウェア関連業界は、7つの組織行動全般が弱く、強みが顕在化していない

<「企業理念の実現」の施策見直し、イノベーションへの意識を個人と組織ともに高める>

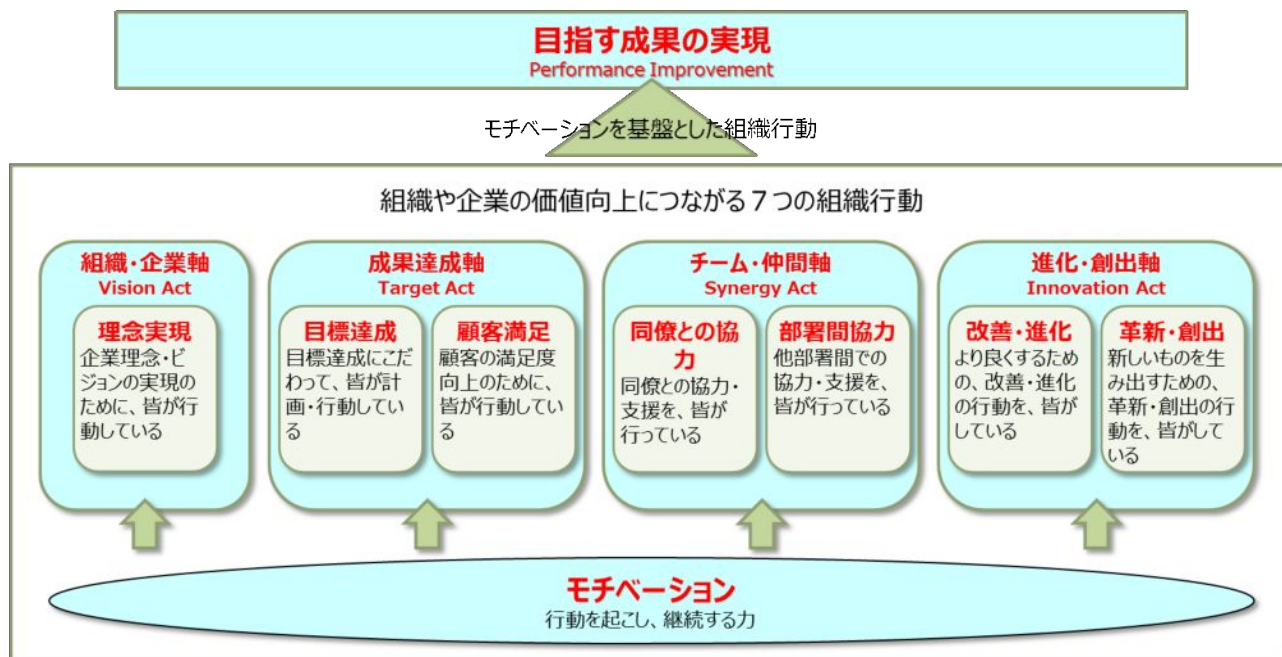
JTBグループで、働く人のモチベーション向上を目的とした企業コンサルティングを行う株式会社ジェイティービーモチベーションズ（東京都港区 代表取締役社長：上田泰志）（以降 JTBモチベーションズ）は、「7つの組織行動力調査」の報告書をまとめました。

本調査は、企業成果を左右する従業員の重要な行動を「組織行動」とし、これを4つの軸で7つに分類、重要度、企業の取り組み、職場における状態を詳細に分析したもので、企業が、組織開発、人材育成施策、モチベーション向上施策を策定する際の有用な資料とすることを目的としています。10業界、計2060名と幅広い層を対象にアンケートデータを収集し、多くの企業の活用に耐える仕様としています。

※詳しい調査レポートは、JTBモチベーションズのHP <http://www.jtbm.co.jp/> から問合せいただけます。

## <調査結果の概要>

本調査は、従業員の職場における行動を、4つの軸で7つに分類し、「モチベーションを基盤とした7つの組織行動モデル」を設定しました。本調査は、このモデルをもとに設計、分析を行っています。（次ページの図参照）



## 1. 企業人が考える「会社にとって重要なこと」、1位は「顧客満足」、イノベーションの重要度は認識が低い

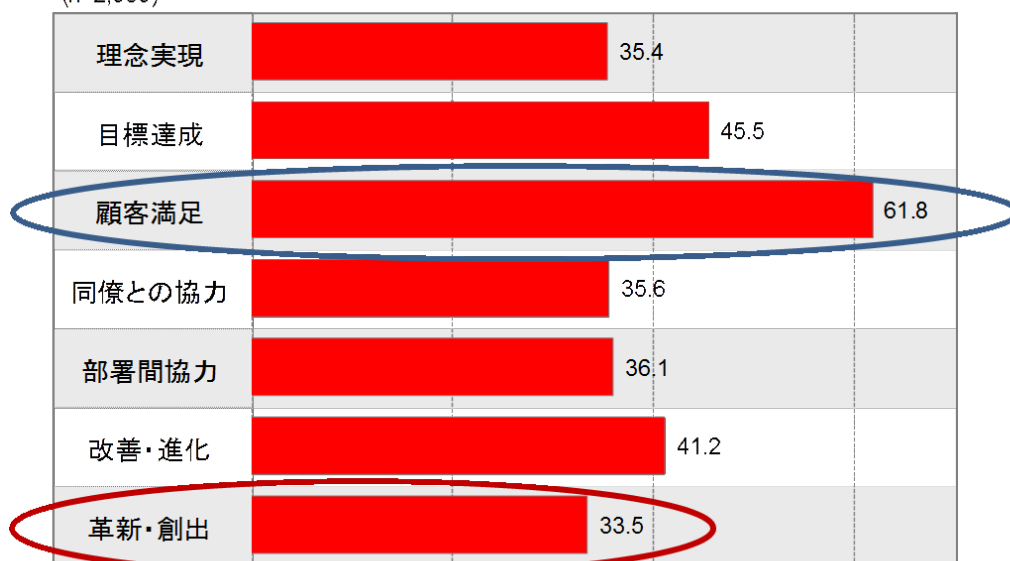
7つの組織行動について、「あなたの会社にとってどの程度重要だと思うか」を聞き、5段階での最高位の「重要である」と答えた人の割合を算出しました。

「顧客満足」が62%で突出して高く、以下「目標達成」(46%)、「改善・進化」(41%)が続きました。

「革新・創出」は34%と低く、企業経営者の間では課題認識の高い、いわゆる「イノベーション」の概念も、従業員には相対的に重要と認識されていないことがわかりました。

「あなたの会社にとって、どの程度需要だと思いますか。」の質問に対し、TOP1「重要である」と答えた人の割合

(n=2,060)      0%      20%      40%      60%



## 2. 企業で最も取り組みが行われているのは、「顧客満足」「企業理念の実現」「目標達成」

7つの組織行動について、「あなたの会社では、組織としての施策や取り組みがどの程度行われているか」を聞き、「行われている」「まあ行われている」と答えた人の割合を算出しました。

重要度が最も高かった「顧客満足」は、企業の取り組みについても46%と、最も行われていましたが、「理念実現」44%、「目標達成」44%もほぼ同程度でした。

「部署間協力」は28%、「革新・創出」は30%と低く、取り組みがあまり行われていないことが明らかになりました。

### 3. 「顧客満足」が職場で最も行動化されている、「革新・創出」「理念実現」は3割に達せず

7つの組織行動について、「職場のどれだけの人が行動しているか」を聞き、「ほとんどの人」「70~80%の人」「50%程度の人」「20~30%の人」「ほとんどいない」の内、「ほとんどの人」「70~80%の人」と答えた人の割合を算出しました。

重要度、企業の取り組みともに最高位だった「顧客満足」が最も高い数値を示しましたが、とは言え44%と、半分に満たないことがわかりました

「革新・創出」は最低値で26%でした。次いで低かったのは、「理念実現」の29%で、企業の取り組みでは他よりも高い数値を示したにもかかわらず、職場での行動にはつながっていないことがわかりました。

### 4. 組織の強みは「顧客満足」への行動、弱みは「企業理念の実現」

7つの組織行動を、「組織行動の状態(職場のどれだけの人が行動しているか)」と「企業の取り組み(組織としての施策や取り組みがどの程度行われているか)」の二つの軸を指標として分析しました。重要度が高かった「顧客満足」が、「組織行動の状態」「企業の取り組み」とともに最も高い数値を示し、これが組織の強みと言えることがわかりました。

「理念実現」は「企業の取り組み」は行われているものの、「組織行動の状態」は低く、組織の大きな課題と言えます。

### 5. 「仕掛」や「ほめる」ことの不足が、企業理念の実現を妨げる

「理念実現」に関して、「認知・理解(知っており、理解している)」「共感(その通りだと思い、実現したいと思っている)」「行動(具体的に行動を起こし、工夫している)」「継続・伝播(他の人にも促し、継続している)」の4ステップに沿って、実際の職場の「組織行動の状態」と「企業の取り組み」を詳細に分析しました。「ポスターなどで、目に付くように掲示(注目掲示)」されており、その結果、従業員は「会社が理念・ビジョンを重視しているのを知っている(認知)」のですが、「コンテストやインセンティブなどの仕掛け(仕掛・後押し)」や、「上司・同僚からほめられる(日常承認)」ことなどが、あまりないため、「企業理念・ビジョン実現のために、具体的に行動している(行動化)」という状態にならないと考えられます。

### 6. 「目標達成」への「意欲」を「行動」につなげるのは、「自分化の促進」や「ほめる」こと

「目標達成」に関しては、「意見交換の場や、実際に体感する場が設けられている(自分化促進)」、「コンテストやインセンティブなどの仕掛け(仕掛・後押し)」、「上司・同僚からほめられる(日常承認)」ことが不足し、「意欲」を「行動化」に結び付けられていないと考えられます。

### 7. 保険業界は「顧客満足」の組織行動が大きな強み、「企業理念の実現」「イノベーション」が組織の課題

「保険業界」は、「組織行動の状態」「企業の取り組み」ともに、7つの組織行動の平均値が、10業界中で最高を記録しました。但し、7つが数値の高いものと低いものに分かれ、ばらつきがあることもわかりました。「顧客満足」「目標達成」が突出して数値が高く、特に「顧客満足」は、「企業の取り組み」、「組織行動の

状態」ともに60%を超え、保険業界の大きな強みでした。一方で、「革新・創出」は、「組織の行動状態」の数値が最も低く、また、「企業の取り組み」も低い数値でした。近年重要性が取り上げられるイノベーションが取り組みも少なく、従業員も行動しないという、組織の死角にはいっており、今後の課題であることがわかりました。

## 8. 医薬品・医療機器の製造業界は「目標達成」が最大の強み、「顧客満足」を上回る

「医薬品・医療機器の製造業界」は、7つの組織行動の「組織行動の状態」の平均値が、10業界中「保険業界」に次いで高い数値を示しました。「保険業界」に比べて、7つのばらつきが少なく、突出した高いものがない一方、突出して低いものもないことが示されました。最も「組織行動の状態」が高かったのは、「目標達成」で、「顧客満足」よりも高く、これはこの業界のみにみられる特徴でした。

## 9. システム・ソフトウェア関連業界は7つの組織行動全般が弱く、強みが顕在化していない

「システム・ソフトウェア開発業界」は「企業の取り組み」「組織行動の状態」ともに、7つの組織行動の平均値が、10業界中最も低い結果となりました。7つの組織行動のすべてが、取り組みも少なく、従業員も行動しないという、組織の死角に入っており、強みが顕在化していない状態でした。

### <目指す成果を実現する組織構築のための提言>

本調査では、7つの組織行動を、「組織行動の状態」と「企業の取り組み」という指標で詳細に分析し、組織の強み、課題を明らかにしました。さらに、「認知・理解」「共感」「行動」「継続・伝播」の4ステップにより、問題点がどこにあるかを探りました。

本調査の結果と、20年間にわたるコンサルティングの実績から、JTBモチベーションズワーク・モチベーション研究所としての提言を以下のようにまとめました。

#### 1. 強みを伸ばす ～顧客満足のための行動の継続強化～

7つの組織行動の内、企業人が会社にとって最も重要と考え、企業が最も熱心に取り組んでいたのが、「顧客満足」でした。その結果、44%の人が「職場の多くの人が行動している」と認識していました。他の組織行動に比べれば高い数値ですが、しかし半数に満たないことも事実です。

企業の強みと言える「顧客満足」について、さらなる強化を行うことで、成果の向上につながると考えられます。現状の組織としての施策の中で、確実に従業員のモチベーションと行動につながっているものとそうでないものを分類、要因を分析し、今後の施策策定の方向性を検討する必要があります。

#### 2. 弱みを克服する ～企業理念、目標達成の実現、施策を見直す～

「企業理念」「目標達成」は、企業が積極的に取り組むも、職場で行動にはつながっていないことがわかりました。「企業理念」は、JTBモチベーションズの「企業理念の浸透と社員のパフォーマンス」に関する調査で、自主性の高さやモチベーションと相関があることが明らかになっており、非常に重要なテーマと言えます。また、「目標達成」についても、個人と組織の成果にダイレクトにつながるテーマと言えます。

企業の弱みと思われるこの二つについて、現状を把握し、今後の取り組みについて検討する必要があります。どちらも、職場の認知は一定程度なされていますが、「行動化」まで行き着いていない現状がうかがえます。不足しているのは、仕掛けや、一步を踏み出す後押し、日常行われる承認、自分化の促進などの、モチベーションを行動につなげる施策でした。コンテストやイ

ンセンティブなどの仕組みにより、行動化を促進したり、上司が「ほめる」スキルを身に着けて、積極的な承認を行ったり、同僚同士の意見交換の場を設けて、自分化を行えるようにしたりすることが必要と思われま

### 3. 課題を顕在化する ～イノベーションへの意識醸成～

「革新・創出」は、企業人から重要度が認識されず、また、企業の取り組みも薄く、職場での行動も実現していないことがわかりました。近年イノベーションという言葉で重要性が指摘されている「革新・創出」については、組織の死角に入っていると言えます。

組織として、どのような革新や創出が必要かを明らかにし、経営側、従業員側がともに意識し、取り組みをする必要があると考えられます。他社や他業界、海外の事例などを参考にしたり、革新・創出のためのマインドやスキルを身に着けることも検討する必要があります。

### 4. 業界、企業に適した取り組みの策定・実施

業界により、企業の取り組みと組織の行動状態に差異がみられました。おそらく、各企業ごとに見ても、特有の傾向が存在するでしょう。業界、企業特性を把握した上で、最も適した取り組みを策定・実施することが重要と思われま

## <調査の実施概要>

- 調査名 : 7つの組織行動力調査
- 調査対象 : 20歳以上の男女で、下記の10業種のうち、従業員数が500人以上の会社に3年以上勤務している方
- 調査地域 : 全国
- 調査方法 : インターネットリサーチ
- 調査時期 : 【事前調査】 2013年11月26日（火）～11月30日（土）  
【本調査】 2013年11月29日（金）～12月1日（日）
- 有効回答数 : 【事前調査】 90,000サンプル  
【本調査】 2,060サンプル（206サンプル×10業界）
- 対象業界 : 医薬品・医療機器の製造、自動車メーカー、スーパー・コンビニ、銀行・信託、保険、不動産、鉄道、通信、システム・ソフトウェア開発
- 調査主体 : 株式会社ジェイティービーモチベーションズ
- 調査実施機関 : 株式会社マクロミル

#### <お問い合わせ先>

JTBモチベーションズ 担当：菊入(きくいり) 03-5410-9362 email: info@jtbm.co.jp