

サーベイフィードバック**超**入門

立教大学 経営学部 教授
中原 淳



NAKAHARA-LAB.net

立教大学 経営学部 中原淳研究室

このスライド資料の配付・引用はご自由になさってください。その際は下記の出典明示をお願いします。私への直接の許諾は必要ありません
出典：中原淳（2020）サーベイフィードバック超入門―「サーベイフィードバック入門」オンライン読書会資料. <https://amzn.to/3ePt8Wk>

「場」をともにつくりましょう！
質問がございましたら、チャットボックスに書いていってください！

講演者：中原 淳（なかはら・じゅん）



<https://amzn.to/3ePt8Wk>



ぜひWebサイトにお越しくださいませ！
<https://ldc.rikkyo.ac.jp/>

立教大学教授，博士

- 立教大学大学院 経営学研究科
リーダーシップ開発コース主査

研究テーマ：大人の学びを科学する

- 会社・組織における人材開発 / 組織開発

企業人事の皆さまとの

最近のプロジェクト・研修・ワークショップ

- 博報堂、Yahoo、電通、ソフトバンク、SONY、
オリエンタルランド、ヤマト運輸、博報堂、パナソニック
三井住友銀行、JR東日本、トヨタ自動車、マクロミル
パーソルHD ベネッセ、デンソーの皆様

人材開発・組織開発の大学院キックオフ

- 立教大学大学院 経営学研究科 リーダーシップ開発コース
- 修士(経営学)を金曜日・土曜日、オンラインで取得可能

リーダーシップ開発 大学院 立教



新刊「サーベイフィードバック入門」この書籍の内容＋αを
レクチャー&対話で学んでいきましょう！

サーベイフィードバック？

あーあー、あの事故になったら、ぶうって膨らむやつね
そりゃ、エアバック

えっ、あの、買物とかに持っていったら、便利なやつ？
そりゃ、トートバック

わかった、あの、取引に応じて、報酬がでる、越後屋的なやつね？
そりゃ、キックバック！



サーベイフィードバックとは？

【組織開発】で用いられる手法である

組織やチームをスムーズに動かす
ことに組織調査(サーベイ)を用いる

組織には「従業員調査」とか昔からありますね



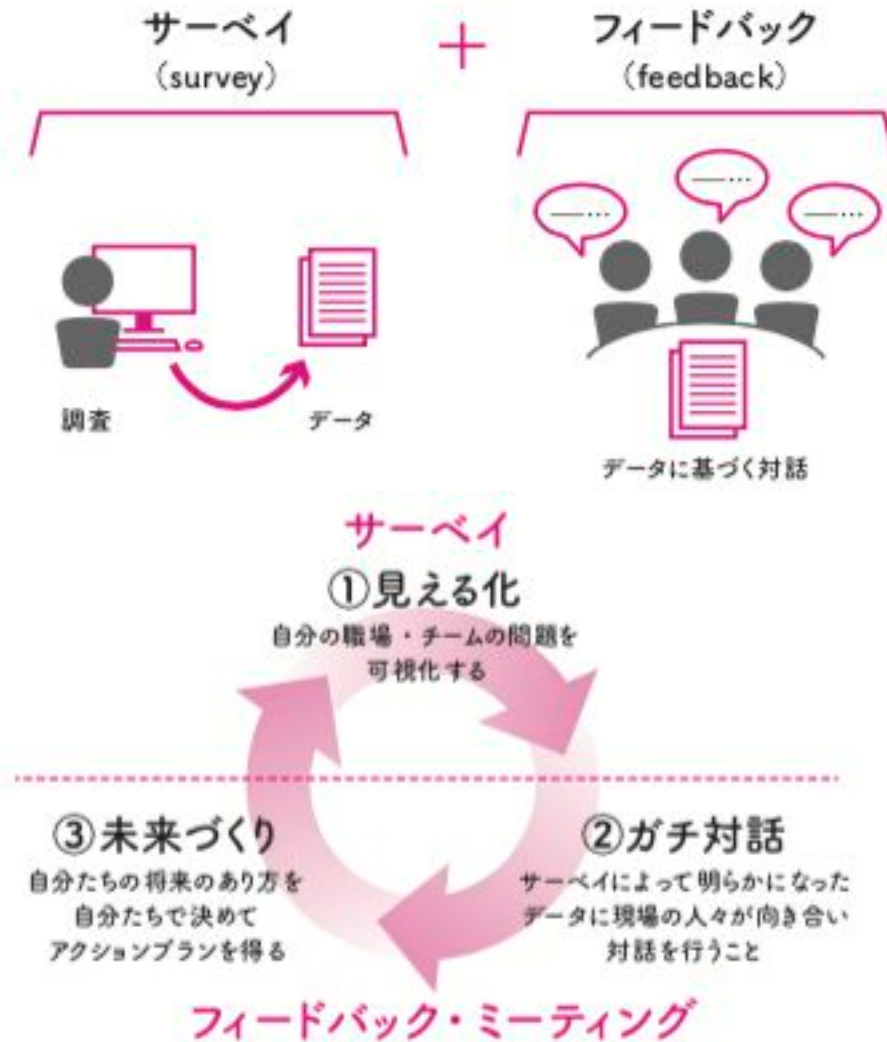
最近ではHRテックを用いた調査も流行しています



じゃあ、具体的にどうやるの？



そもそもサーベイフィードバックとは？



下記のようなメリットが期待できる

- ①組織の課題を解決できる
- ②組織メンバー間の関係を良好にする
- ③組織のコミュニケーションを円滑
- ④組織の生産性を高めることができる
- ⑤組織の創造性を高める

組織は「ブラックボックス」になる＝現場を見渡す (Survey) 必要性
1960年代から行われている「古典的手法」だが、最近、またにわかに注目



サーベイフィードバックが注目される2つの理由

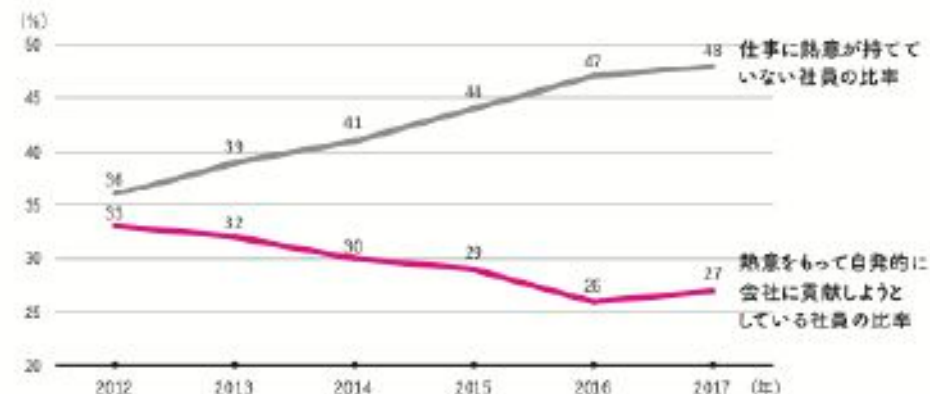
①HRテックによる「職場の見える化」技術

- ・ブラックボックス化した職場、マネジメントの見える化
(リモートワークになれば、なおさら見えない化が進行)



②エンゲージメント(組織への貢献意欲)の「見える化」が経営指標として注目 (エンゲージメントを高めると組織の卓越性が向上する)

図1-6 日本の社員エンゲージメント推移



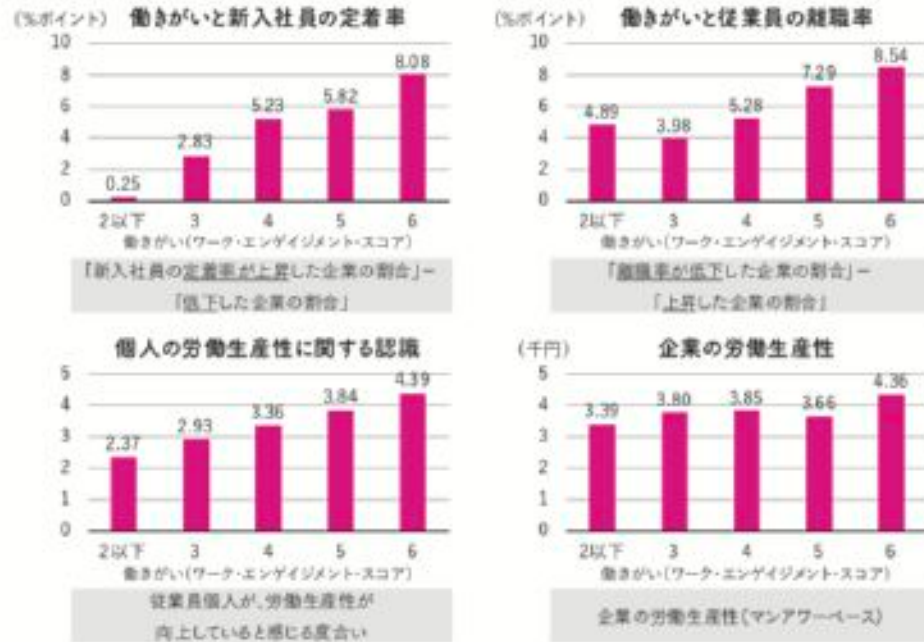
※ 2017年データ: 日本企業 (約40社 / 45万人)

出典: 森田聡(2018)『エンゲージメント経営』日本経営協会 マネジメントセンター
p.26「コーン・フェリー社員エンゲージメント調査結果」を基に作成

働きがいや貢献意欲が、生産性にも直結するとして国も注目！

働きがいや貢献意欲に対する注目！ 組織調査の実施の広がり・・・

図1-7 働きがいと離職率、労働生産性の関係



出所：厚生労働省(2019)令和元年版 労働経済の分析－人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

図1-10 「従業員満足度調査」実施率の推移



かくして組織調査（サーベイ）が多くの企業で実施されることになっている
 しかしながら、一方で、「問題」も多々生まれている・・・

列島を駆けめぐる「問題だらけの組織調査」!?

①データをとった方がいいものの放置病

- ・データは取得したが、管理職に渡されて机のなかにしまわれて終わり

時間ばかりがかかるサーベイに
寝弊しているメンバー



②調査結果が出ても無風病

- ・調査結果は、回覧かイントラにあげられて終わり
- ・無風、ノーアクション

出てきたデータをどう活かせば
いいかわからないマネジャー



③ともに忖度して問題隠蔽病

- ・数字が下がると面倒くさいので、管理職もメンバーも忖度して適当につける

④データをむやみやたらに取り過ぎ病

- ・高頻度でデータ取得、データが現場に返還されない
- ・パルスサーベイ(心拍のように何度もデータをとる)

あなたの組織ではこんな状況が生まれていませんか？
投票してみましよう！
そのほかの重篤な病を自社で発見したら、チャットへ



新刊 「サーベイフィードバック入門のねらい



①理論を知る

- ・サーベイフィードバックの原理（なぜ現場を変えるのか）を理解する

※今更聞けない組織開発の理論をおさらい)

②実務に活かす

- ・フィードバック（データと対話）がない組織調査は無意味
- ・組織へのフィードバックをいかに行い対話を導くか？

今日は、この2点について「ざっと」見てみることにしましょう！
まず「①理論を知る」

なぜサーベイが現場を変えるのか？

①コレクション効果

サーベイがメッセージになり組織が組織にリマンドをもたらす

- 1.サーベイの質問項目そのものが組織のメッセージ
- 2.質問はリマインダの効果をもつ

②フィードバック効果

現場に返されたデータが組織メンバーに解釈され
そこでおこる「不一致」こそが組織を揺さぶる

- 1.モチベーション機能
見える化された情報が個々人に「認識の不一致」を生み出すことで、ものごとを変える動機がつけられる
- 2.ディレクション機能
何を直せばいいか「具体的な手がかり」が得られる

③外在化効果

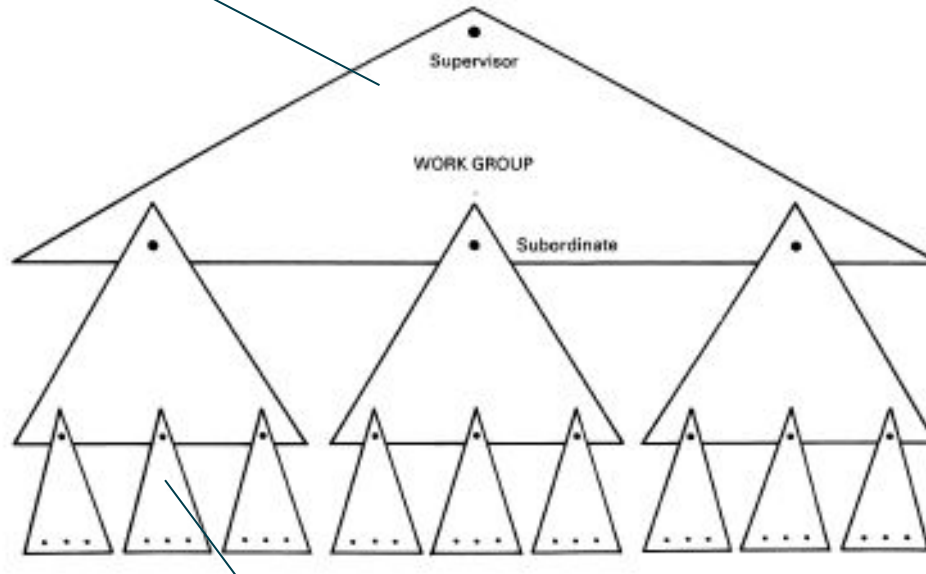
サーベイがあることで
メンバーが不満や提案を「言える化」する

- 1.組織の抱える問題を属人的なもの
と見なさず、組織全体で解決するべき課題だと見なすようになる
- 2.客観的に数字が語ることで、メンバーがオープンに意見を言いやすくなる「言える化」が起こる

＋自分の職場のデータだから、オーナーシップを感じる

ふだんわたしたちは「組織＝大きな△」を意識しない

大きな△＝組織全体は、なかなか意識されない。
また、ここを変えることに関して、オーナーシップも
持てない人が多い



人は「小さな△＝職場レベル」のことに関心があり
かつ、その場を生き、そこにオーナーシップをもつ

うちの部署の問題じゃないんだよなあ・・・

ていうか、僕には関係ないじゃん

関係あったとしても、僕にできることがないよ
ねえ・・・解決策も見当たらないし

それは誰かが解決してくれるのでは？



身近な職場の「見える化」されたデータであるからこそ、関心がある
ただ、自らも利害関係者なので、なかなか口に出せない

だから、調査＋データがあることは極めて重要！＝言える化する
しかし、間違っていないのは・・・

組織調査をただだけでは組織は変わらない データだけでは組織は変わらない

図1-13 データだけでは組織は変わらない



サーベイは現場のメンバーに意味づけられてはじめて変革につながる

データは「フィードバック」されなければならない！
そこには「対話＝言える化による相互のズレの認識」が必要
もう50年前からそんなことはわかっている

対話のないサーベイフィードバックは効果がうすうす・・・

対話ありの
サーベイフィードバック 対話なしの
サーベイフィードバック

Area-Measure	Survey Feedback		Data Handback	
	Caps. Gps. N = 85	Whole Sys. N = 3893	Caps. Gps. N = 55	Whole Sys. N = 932
組織風土の変化→				
Organizational Climate				
Hum. Resources Prim.	+.35*	+.15*	+.13	-.05
Communication Flow	+.22*	+.15*	+.23*	-.12*
Motiv'l Conditions	+.24*	+.01	+.04	-.16*
Dec-Making Prac's	+.30*	+.17*	+.04	.00
Tech. Readiness	+.39*	+.05	+.02	-.08
Lower-Level Infl.	+.26*	+.01	-.33*	-.18*
管理者の変化→				
Managerial Leadership				
Support	+.07	+.18*	+.18	+.01
Inter. Facilitation	+.11	+.36*	+.27*	+.15*
Goal Emphasis	.00	+.17*	+.21*	+.06
Work Facilitation	+.17	+.27*	+.33*	+.15*
同僚の変化→				
Peer Leadership				
Support	+.29*	+.06	-.01	+.03
Inter. Facilitation	+.30*	+.20*	+.06	+.20*
Goal Emphasis	+.21*	+.14*	+.15	+.12*
Work Facilitation	+.36*	+.19*	+.09	+.20*
職場の変化→				
Group Process	+.28*	+.21*	-.14	-.21*
Satisfaction	+.17*	+.09	+.07	-.02

Bowers, D. G. (1973). OD techniques and their results in 23 organizations: The Michigan ICL study. Journal of Applied Behavioral Science, 9(1), 21-43. より一部紹介

だからこそ現場へのフィードバック＋対話が重要
もう一度おさらい

図1-14 サーベイ・フィードバックがめざす職場づくり

「サーベイによる見える化」

データを通じて客観的事実を
メンバー同士で共有する

「対話によるフィードバック」

データの意味づけを行い
アクションプランを決める



シャバの現状を
ブレイクアウトして話し合いましょう！

ブレイクアウトセッションで話し合ってみましょう！

話し合いの時間は10分あります！

- ①誕生日が1月に近い方が「司会」
次に1月に近い方が「タイムキーパー」
- ②4名ー5名のグループ、誕生日が12月に近い方から、発表します
 - ・自己紹介（さくっと10秒）
 - ・自社では
サーベイフィードバックの話し合いがうまくいっているか
いないか、その理由について1分で話してみてください。
- ③全員が終わったら自由なディスカッション
- ④もし終わったチームがあったら
効果的な話し合いのコツについて話し合ってみてください

※ブレイクアウトしたあとはマイクはONしてください！
※できれば皆さんビデオON、回線状況に応じて適宜判断



本書のねらい



①理論を知る

- ・サーベイフィードバックの原理（なぜ現場を変えるのか）を理解する

※今更聞けない組織開発の理論をおさらい)

②実務に活かす

- ・フィードバック（データと対話）がない組織調査は無意味
- ・組織へのフィードバックをいかにに行い対話を導くか？

現場に知見をデータをかえすこと(フィードバック)と対話が重要
次に②について、具体的にどのように行えばいいかを話しましょう！
その前に、、、1点押さえておきたいこと・・・

組織を変えるっていいですけどね・・・

組織を変えることには
「負の感情」がつきまとう
ことが多い

マヂすか？
そういうの
勘弁してくださいよー



Table 2. (continued)

Reaction component	Reference	Variable	Sample items
	Bartunek et al. (1999)	Behavioral change	Behavioral change was assessed via two means. First, by analyzing archival records and looking for cases where employees had written about innovations they had carried out (pp. 467-468). Second, by asking about the degree to which employees had been taking part in the postchange committees ("Have you served on a committee in your own home school that addresses faculty/staff development?")
	Bovey and Hede (2001)	Intentions to resist the change	A scale was developed for measuring the "behavioral intentions toward the organizational change" (p. 539). Sample items were not provided
	Coyle-Shapiro (1999)	Participation in the change (i.e., TQM)	Employees were asked to indicate the extent to which they were "participating in the activities of the intervention." This provided an index of cooperation with the change
	C. E. Cunningham et al. (2002)	Participation in reengineering	Employees were asked whether they participated in seven possible reengineering (i.e., postchange) activities
	G. B. Cunningham (2006)	Coping with change	"I think I cope with change better than most of those with whom I work"
	Daly and Geyer (1994)	Intention to remain because of the change	"I've become more interested in looking for another job since the relocation occurred"
	Fedor et al. (2006)	Commitment to change (defined as: "a behavioral intention to work toward success of the change")	"I am doing whatever I can to help this change be successful," "I am fully supportive of this change"

多大なストレス

徒労感

やらされ感

罪の意識

怒り

心配

やりきれなさ

Oreg, S., Vokola, M., Armenakis, A. (2011) Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. The Journal of Applied Behavioral Science 47(4) 461-524

組織を変えるとは「心理戦」である・・・サーベイフィードバックも同じ

組織調査の話し合いも「心理戦」

①不安

- ・ミーティングがどんな風に進行するかが不安

②自己防衛

- ・恐れや不安のために自己防衛に走る

③恐れ

- ・フィードバックの結果、どんな報復が行われるかを恐れる

▼(しかし一方で)

④希望

- ・何かよいことが起こるのではないかという希望も一方である

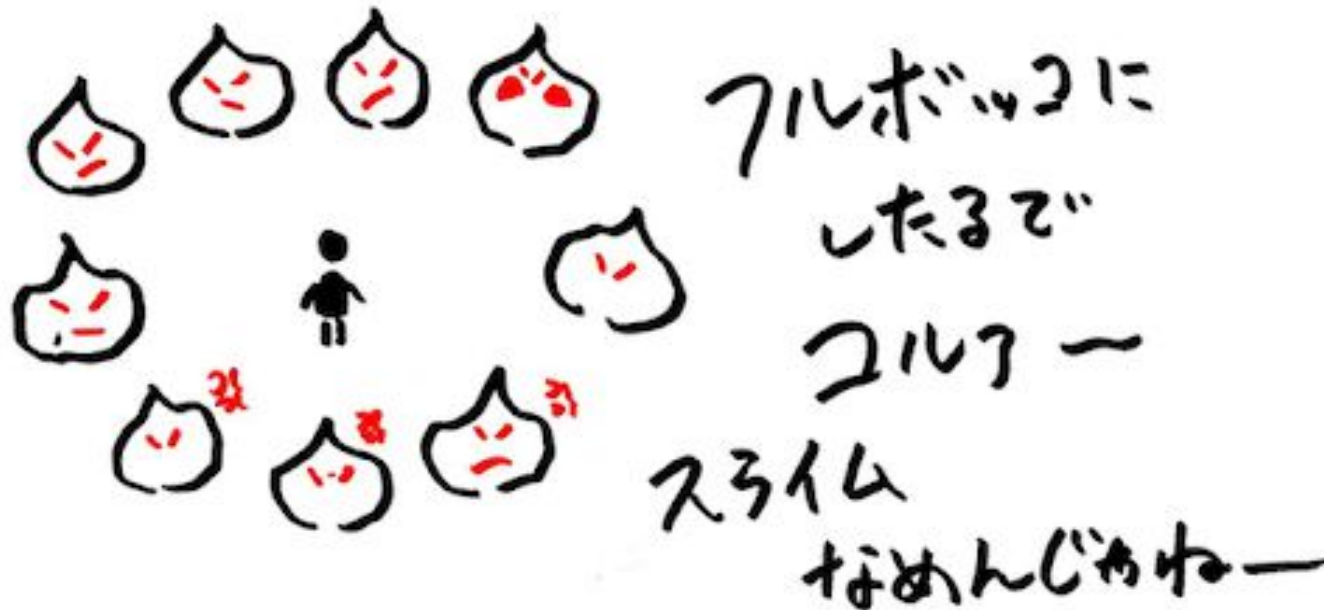
心理戦を戦うための「型」がある
マネジャーには「型＝武器」を持たせたい



型＝武器を持たずに、組織を変えようとする フルボッコにされて、返り血浴びるよ・・・

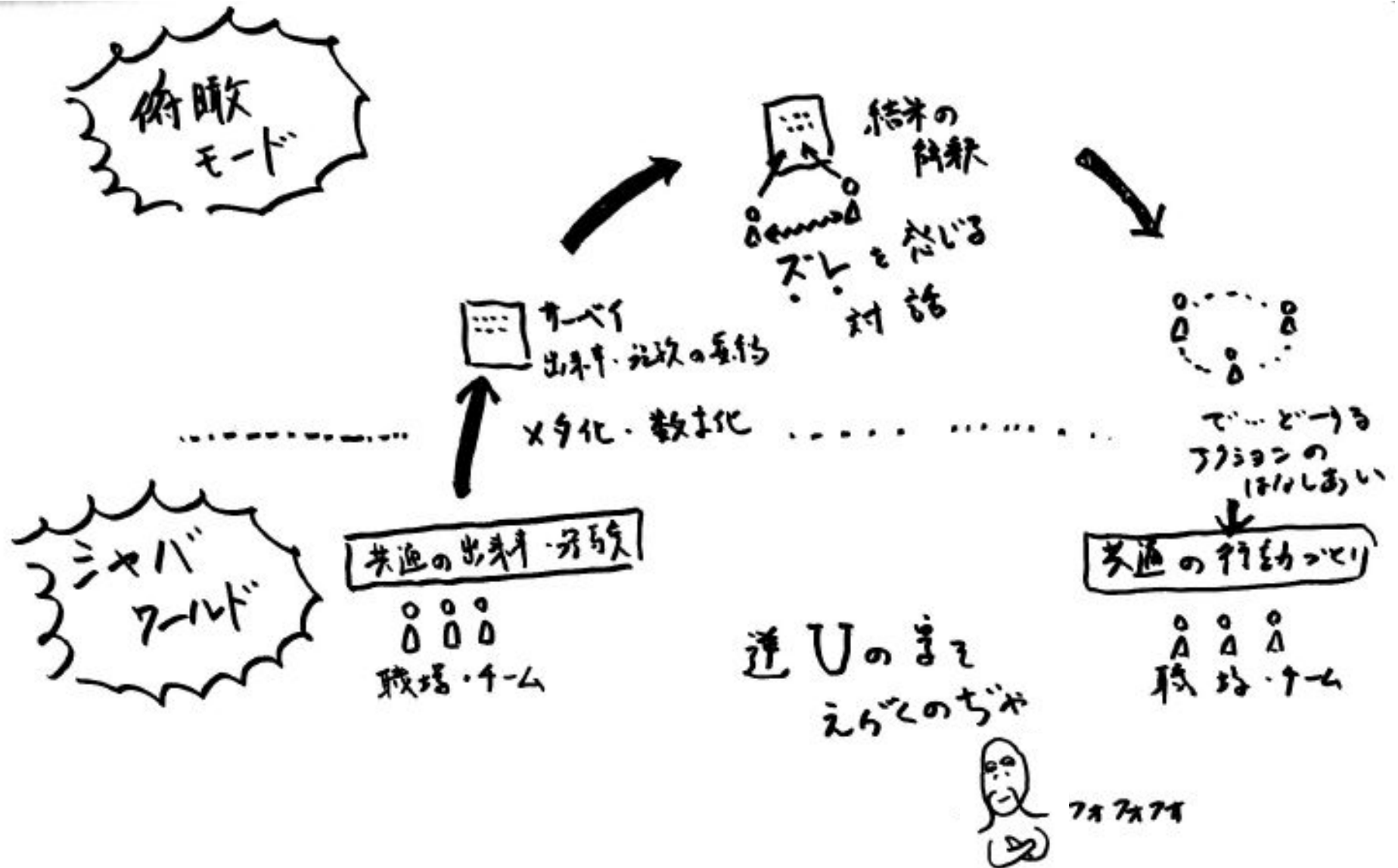
おいおいー兄ちゃん

型＝武器をもたずに、町をでて、組織を変えようなんざ
いい度胸してんじゃねーか・・・



組織調査のフィードバックを管理者に任せっきりにしていなかったか？
本当に使える「型」を持たせていたか？
まず・・・基本中の「基」は





サーベイフィードバックは「**逆U字**」を描き、**シャバ**を見つめる
自分たちの共通経験を「俯瞰」して、共通の行動をつくっていく
より具体的には、管理者は、こんな風に話し合いを行うといいかも



←ここぢゃ

① 目的説明

職場やチームの関係者を一堂に集めることをめざす。
そのうえで、この会の目的、アジェンダなどを話し合う。

② グラウンドルールの提示

各人が本音の対話ができるように
守るべきルールを設定する。

③ データの提示

なるべくシンプルに、データを提示する。
見るべき部分を焦点化するなどのことは行っても良い。

④ データに対する解釈

データに対して、各人が日頃から思っていること
感じていることを言ってもらう。

⑤ 「未来」に向けた話し合い

今、自分たちはどのような状況にあり、これから、
未来、どのようにありたいのかを話し合う。

⑥ アクションプランづくり

明日からできることを考える。
具体的なアクションプランに落とし込んでいく。

特に大切だと思われる①と④と⑥を概観しましょう！
なぜなら「**データがメンバーに意味づけられてこそ**」変化が起こるから

①目的説明ーねぎらいと感謝からはじめる

1. ねぎらいと感謝

- A 「忙しいのに、今日は集まってくれてありがとうございます。また先日は、サーベイに答えてくれてありがとう」
- B 「皆の日頃の^{がんば}頑張りで、職場には……といったよい成果がでています」
- C 「今日は、先日、皆が職場で回答してくれたサーベイに関して、その結果を皆で見ながら、話し合いを行いたいと思います」

「サーベイ結果をいきなりバーンと叩きつけ症候群」にはまっていないか？

組織開発はねぎらい感謝からはじめるのじゃ



2. 目的の説明

- A 「今日、サーベイの結果を皆で見るのは、職場のコミュニケーションや役割分担をより円滑にして、職場の成果を高めるためです」
- B 「職場の問題は、メンバー全員で対策を話し合い、皆で決めていくことが重要です。今日は忌憚^{きたん}のない意見を聞かせてください」
- C 「私としては、今日の話し合いに……といった期待をしています。お互いの意見をまずは相互に受け入れ、よりよいかたちを見出していきましょう」
- D 「全員の意見が取り入れられるかどうかはわかりませんが、なるべく高みをめざしていければと思っています」



目的、期待を伝えることは重要じゃ



Why do? Why Us? Why Now?は重要

「わかっているはず」は禁物・・・次に役割、スケジュールなど

①目的説明ーねぎらいと感謝からはじめる

3. スケジュールの説明

- A** 「これから……くらいの時間をかけて、このミーティングを行います。最初に〇〇〇を行い、その次に△△△をします。最後は□□□を行います」
- B** 「最終的に、このミーティングを終えたときには……といった成果や取り決めが生まれているといいと思っています」

話し合いは
キックオフこそ
ていねいに！

悪い話し合いを
一度身につけて
しまうと、話し合い
が嫌いになってしまう
のじゃ

4. 各人へのメリットの説明

- A** 「今日、忙しい時間を割いてでも話し合ってもらう理由は、これから職場に……といったメリットが生じると考えているからです。また、メンバー個人の働き方についても……といったメリットがあるはずです」



5. ねぎらいと感謝（再）

- A** 「最後に、今日は忙しいところ集まってくれてありがとうございました。このミーティングを通して……といった成果が生まれることを願っています」



同じ船にのってもらうイメージをもつ



中原淳（2014）研修開発入門. ダイヤモンド社より図版引用

OARRを握る

O : Outcome (目的・目的)

A : Agenda (スケジュール・進行)

R : Role (期待される役割)

R : Rule (その場のルール)



① 目的説明

職場やチームの関係者を一堂に集めることをめざす。
そのうえで、この会の目的、アジェンダなどを話し合う。

② グラウンドルールの提示

各人が本音の対話ができるように
守るべきルールを設定する。

③ データの提示

なるべくシンプルに、データを提示する。
見るべき部分を焦点化するなどのことは行っても良い。

④ データに対する解釈

データに対して、各人が日頃から思っていること
感じていることを言ってもらう。



←ここじゃ

⑤ 「未来」に向けた話し合い

今、自分たちはどのような状況にあり、これから、
未来、どのようにありたいのかを話し合う。

⑥ アクションプランづくり

明日からできることを考える。
具体的なアクションプランに落とし込んでいく。

特に大切だと思われる①と④と⑥を概観しましょう！
なぜなら「**データがメンバーに意味づけられてこそ**」変化が起こるから

図4-4 データに対する解釈をどう述べるか？



「このデータから考えると、
うちのチームは……するべきだ。
うちの職場は……であるべきだ」

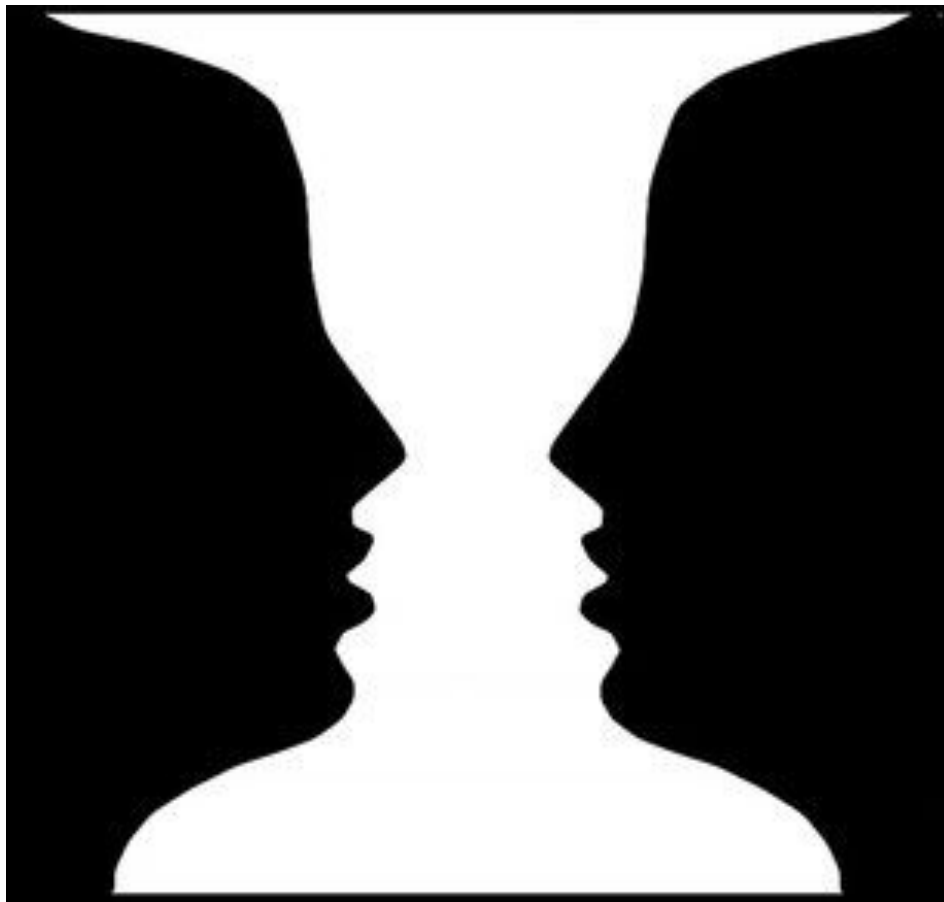
→ べき論に終始する



「このデータが私には、
……であるように見えます。
……だと感じます」

→ 素直な感情を語る

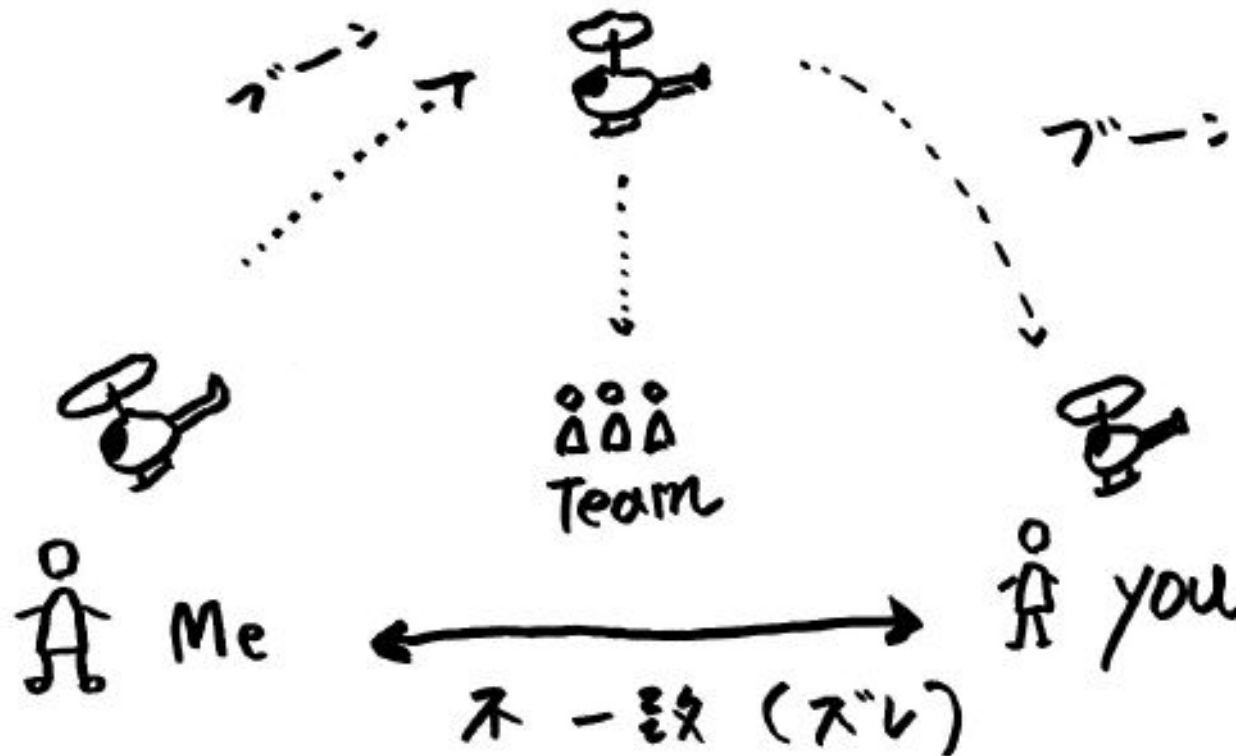
私たちは同じ出来事や経験をしていても
視点が異なれば、違うものが見えている



ひとは「自分の見ているもの」をすべてだと思う
それ以外の「他者の見え方」を想定できない

自分と他人のズレに気づく！
ズレをどのように出せばいいか？

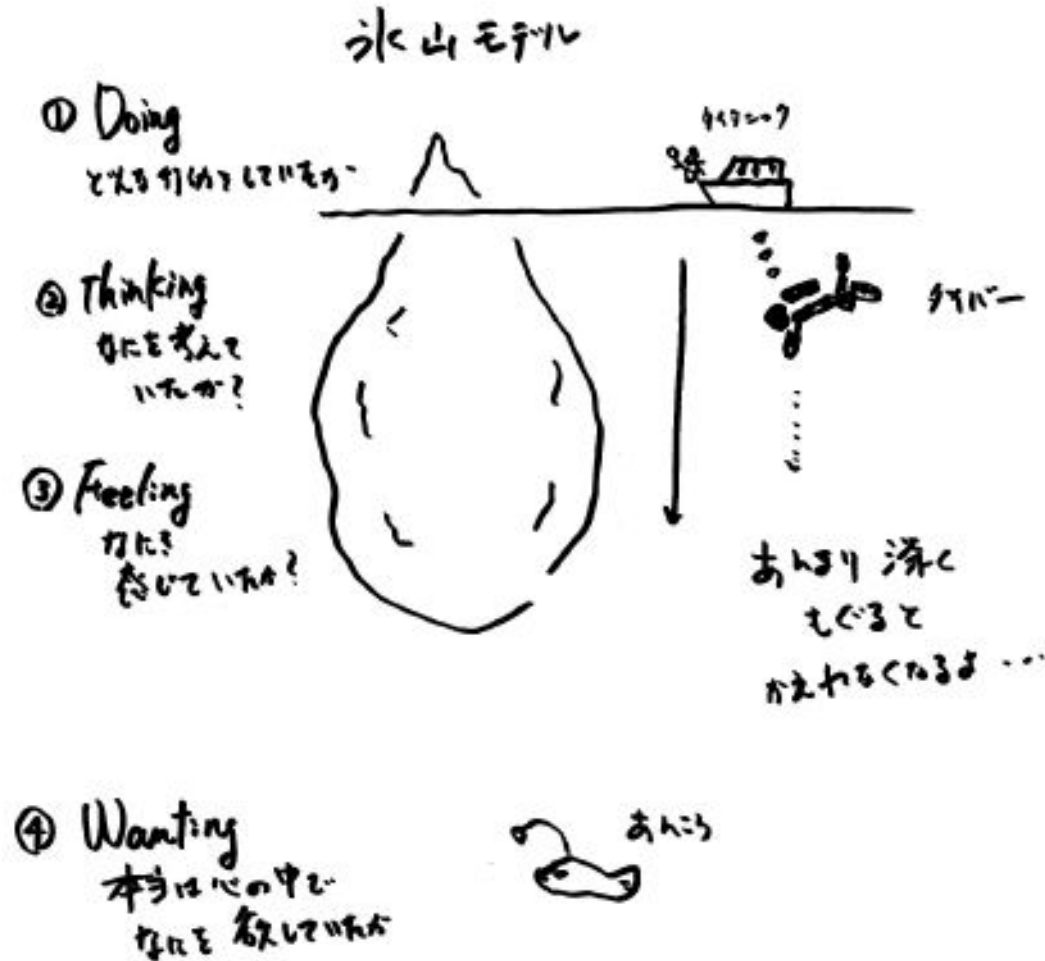
あなたの視点を「聞く」ことで あなたの立場になってみる



Korthagen, F. A. J. (著)、武田信子・今泉友里・鈴木悠太・山辺恵理子（訳）（2012）教師教育学:理論と実践をつなぐリ
アリスティック・アプローチ. 学文社などに着想をへて、筆者改

ズレは「深いリフレクション」をうながす
時間が許すならば、なるべく多くのモードでズレをだす
行動レベル(Doing)、思考レベル(Thinking)、感情レベル(Feeling)

いつもは考えないモードで考えてみる



Korthagen, F. A. J.(著)、武田信子・今泉友里・鈴木悠太・山辺恵理子(訳)(2012)教師教育学:理論と実践をつなぐリアリティック・アプローチ. 学文社などに着想をへて、筆者改

「いつも、何をしていたか」
「いつも、何を考えていたか」
「いつも、何を感じていたか」
などズレを出し合うことができていると、より効果的

要するに . . .

「実は . . .」がたかさんでればいい



Aさんが、この職場のことを思いやって、いろいろやってくれていたのは知ってました。
実は、わたしも、Aさんの意見に賛成だったのですが、言い出せませんでした。



この数字からは、チームワークがうまくいっていないことがわかりますよね。**実は . . .**
わたしも、最近、チームが目標を見失っているように**感じていました**

それでもなかなか言い出せない
場合はどうするか？



付箋紙に書きつけ読み上げるのもOK！

1. シンキングタイムをつくり、紙に意見を書いてもらう

まず、データを読んで自分なりに課題は何かを考えるシンキングタイムを取ります。これは前段で話した「データの提示」のときからはじめておいてもらうとよいかもしれません。「提示されたデータ」について、自分がどのようなことを感じたのかを、**1枚の付箋紙にまとめて書いていってもらいましょう。**

2. 付箋紙を同時に出して、そのまま読ませる

1のように個別作業の時間を十分とったら、あとは付箋紙を「いっせーの」で、そのまま出して、それぞれが自分の付箋に書かれた文章を読んでいきます。ここでは、「**そのまま読む**」というのがポイントです。そうしなければ、お互いの意見を見た後で、違いに気づいてごまかしたり、矮小化したりすることが起こるからです。



① 目的説明

職場やチームの関係者を一堂に集めることをめざす。
そのうえで、この会の目的、アジェンダなどを話し合う。

② グラウンドルールの提示

各人が本音の対話ができるように
守るべきルールを設定する。

③ データの提示

なるべくシンプルに、データを提示する。
見るべき部分を焦点化するなどのことは行っても良い。

④ データに対する解釈

データに対して、各人が日頃から思っていること
感じていることを言ってもらう。

⑤ 「未来」に向けた話し合い

今、自分たちはどのような状況にあり、これから、
未来、どのようにありたいのかを話し合う。

⑥ アクションプランづくり

明日からできることを考える。
具体的なアクションプランに落とし込んでいく。



←ここじゃ

特に大切だと思われる①と④と⑥を概観しましょう！
なぜなら「**データがメンバーに意味づけられてこそ**」変化が起こるから

アクションプランは 「翌週月曜日からできること」

1. 全員がかかわるアクションプランをつくる
2. アーリーウィンをめざす。中長期的なステップを決める
3. 悪者探しをしない
4. アクションプランはフォローこそ重要
5. 最後はねぎらいで終える



率直な感想、皆さんができることを考えて、話し合ってみましょう！

まとめ



NAKAHARA-LAB.net

今日のおさらい

①理論を知る

- ・サーベイフィードバックの原理
(なぜ現場を変えるのか) を理解する

コレクション効果
フィードバック効果
外在化効果

②実務に活かす

- ・フィードバック（データと対話）がない
組織調査は無意味
- ・組織へのフィードバックをいかに行い
対話を導くか？
- ・「実は・・・」をいかに増やすか？

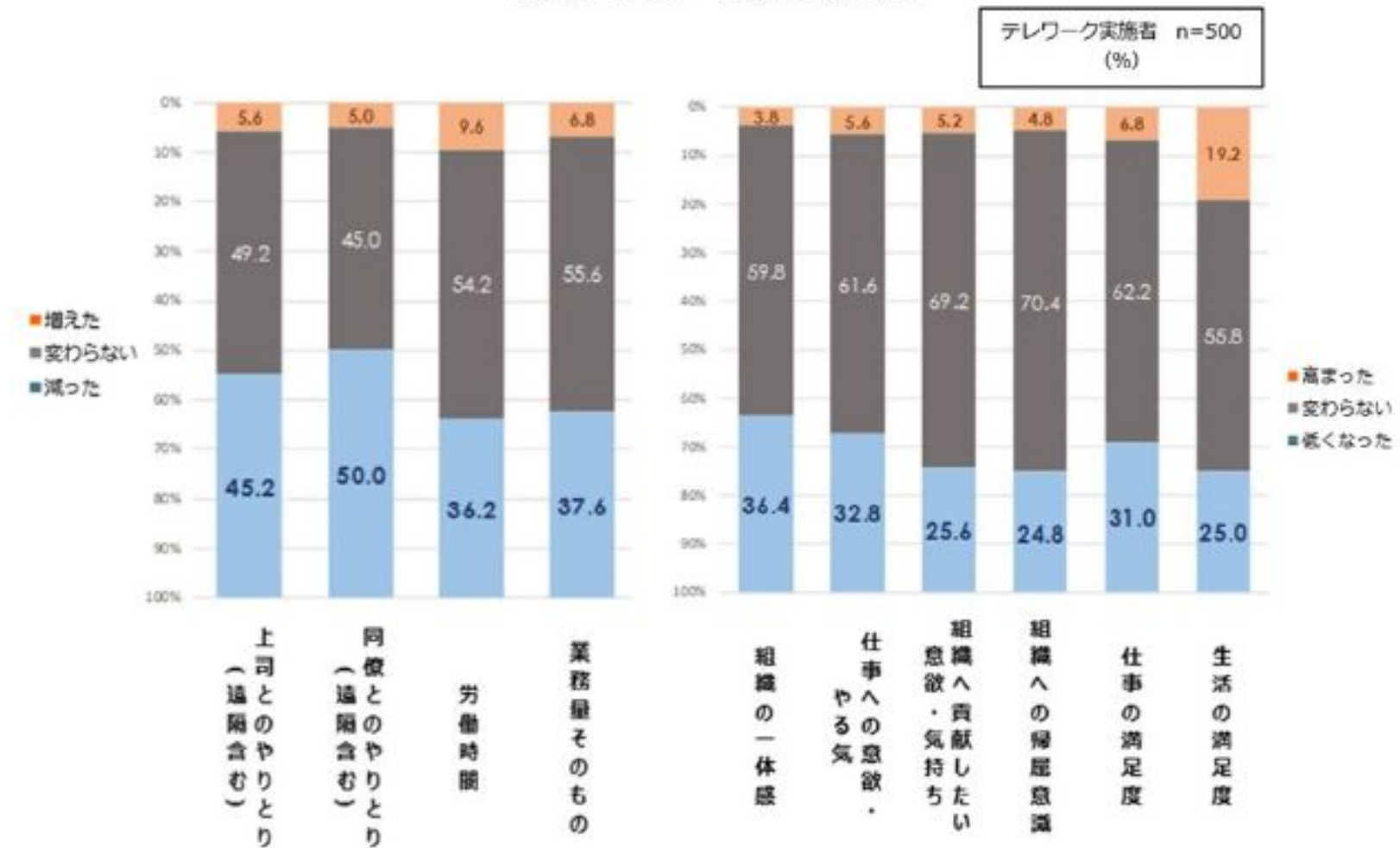


今日はほんの一部を紹介！

上記の本を手にとってみてください！

新型コロナウイルス感染拡大期でリモートワークが進行！
さらに必要になってくるだろう！

図表6. テレワーク実施前後の変化



- ・ 組織の一体感が低下 (36.4%)
- ・ 組織に貢献したい意欲・気持ちが低下 (25.6%)
- ・ 組織への帰属意識が低下 (24.8%)
- ・ 生活の満足度は高まるも (19.2%)

出典：パーソル総合研究所 (2020) 「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」 第二回調査

<https://rc.persol-group.co.jp/news/202004170001.html>

**リモートワークで個別に仕事をしはじめると
組織・オフィスが存在する意味、帰属意識が「揺らぐ」**



元