

リンクアンドモチベーション

# Customers' Voice

事例紹介

## Company Profile

MFP (デジタル複合機) などの情報機器事業はもとより、CD・DVD 用ピックアップレンズや液晶パネルの基幹部材であるTACフィルムなどのオプト事業、さらにはデジタルX線画像読取装置を核とした画像診断システムを有するヘルスケア事業、独自の光センシング技術でさまざまな産業に貢献する計測機器事業などで、「材料」「光学」「微細加工」「画像」という4つのコア技術を融合させた多様な製品群と、質の高いサービス・ソリューションを提供している。



コニカミノルタ  
ホールディングス株式会社  
人事部 人事企画グループ 課長  
佐竹 亘 氏

# マネジメント起点の組織風土改革

これからの時代に求められる「新しい価値の創造」。  
この不変の企業理念を原点として、  
社会にとって有益かつ環境親和性の高い  
商品やサービスを提供しているコニカミノルタグループ。  
同社にはどのような課題があり、  
どのような研修を実施することで、その課題を解決したのか。  
また、その研修を通してどのような成果が得られ、  
現在、どのように組織風土が変化しているのか。  
コニカミノルタホールディングス株式会社  
人事部人事企画グループ課長の佐竹氏にお話いただきました。



# 1

## 管理職研修 導入までの 組織の課題

2007年1月に社内で「組織活性化調査」を行った結果、「組織力がうまく発揮されていない」という課題が表面化しました。具体的には「上司と部下のコミュニケーション」や「チャレンジ精神」の不足、「この仕事ばかりやっているといいのだろうか」という不安が従業員の中にあり、それらはコミュニケーションが最終的に目指す「働きがいのある会社」をつくる上で疎外要因であり、組織力がうまく発揮されていない原因だと判明したのです。

さらには以前より、自分で考えて行動できる人・チャレンジできる人を育てるには管理職による強いマネジメントが必要であると感じていました。し

かし現場では、残念ながら管理職から部下へのコミュニケーションが一方通行であったり、経営トップのメッセージを彼ら自身の言葉で語れていないという状態でした。

当時は業績が順調に伸びていたこともあり、これらの課題をあまり大きく取り上げていませんでした。しかし経営側には「いずれターニングポイントが訪れる」という認識があり、「状況が変わって

から取り掛かるのでは遅い」という危機感を管理職へ早めに伝えていきたいという思いもあったのです。

リンクアンドモチベーションに提案いただいた内容は、当社がチャレンジ精神を持った人材を育成していく上で現在の管理職に伝えるべき内容が十分に盛り込まれていたため、全管理職向けの研修をお願いすることになりました。



# 2

## プロアクティブ リーダー研修の 内容

研修名にはこだわりましたね。当時社長だった太田が「業績は伸びているが、社員のやり方や態度を見るとまだまだリアクティブ（受け身的）である。当社が変わっていくためにはプロアクティブ（積極的）にならないといけない」というメッセージを出しており、私たちも同じように感じていたので「プロアクティブリーダー研修」としました。

研修は全2日間の日程で、1日目が「サーベイフィードバック」、2日目が「部下のモチベーションマ

ネジメントのためのスキル研修」という流れでした。

私たち人事でもよくサーベイを使った研修を取り入れています。満足度のみに関するサーベイを実施すると、上司が高い数値を付けた場合、受け取った部下は「満足度が高くてよかった」と安心しがちです。しかしリンクアンドモチベーションのサーベイは重要度と満足度が出てくるので、「満足度が重要度の数値よりも高いことが大事だ」ということが理解しやすく、非常にいいツールだと思います。

サーベイを行うとその結果ばかりに意識がいつてしまうため、1日目のサーベイフィードバックでは本質的なところを導き出してもらうよう、グループコーディネーターのファシリテートの仕方には随分こだわってお願いしました。

2日目のモチベーションマネジメントをするためのスキルについては、研修を受けたあとの管理職が「どうやって部下のやる気を引き出すか」をより意識するようになっていきます。

なお、今回のようにこれほど大きな規模で管理職を対象にした研修は初めてで、異なる事業会社の管理職同士が久しぶりに接点を持つ機会になったのもよかったですね。

## 「プロアクティブリーダー研修」概要

- ◆目的  
マネジャーとしての役割、機能を理解するとともに、「コミュニケーションを通してメンバーのモチベーションを高め、組織成果を高めるマネジャー」となる。

### ◆手法

#### STEP 1

### マネジメント層が担うべき 役割の理解

「情報提供」「情報収集」  
「判断行動」「動機形成」という  
管理職に求められる4つの機能を理解する。

The first day

# 3

## プロアクティブ リーダー研修の 成果

私たちとしても力を入れた研修だったので「管理職のより強いマネジメント実現に向けて、この研修で得たことを社内でもブラッシュアップしていきたい」と思っていました。

そこで2008年4月に全世界統一の行動スローガン「simply BOLD (大胆な発想と勇氣ある挑戦)」が制定され社員一丸となって会社を盛り立てていこうという時に、「管理職の皆さんは、自分の組織で“simply BOLD”とはどういうものなのかを考えてください」というメッセージを送り、「マネジメント起点の組織風土改革」としたのです。

その結果、管理職それぞれが研修で学んだこと

を切り口として自分を変え、目指すべき風土・方向に向けて会社を変えていこうと意識し始めたことが成果ですね。

# 4

## なぜ 行動スローガンが 必要だったのか、 なぜ「simply BOLD」 なのか

「simply BOLD」という行動スローガンができた背景には、さまざまな思いがあります。

2007年にフォト事業から情報機器事業へ移行しましたが、従業員の中に方向感を見失っている部分がありました。そこで「コニカミノルタがもともも持っていた『ナンバー1を目指そう』『どこにも

ない技術をつくろう』という気持ち・原点に戻ってやるべきではないか」という思いから、行動のベースとなるようなスローガンをつくろうということになったのです。

コニカとミノルタが統合した時から掲げている“新しい価値の創造”という経営理念を、全従業員が改めて自覚できるように、また、当社の売り上げの7割以上が海外だということもあり、「メッセージはグローバルで共通のone wordにしよう」と、「simply BOLD」という言葉に決まりました。



【simply BOLD—そこに、勇氣はあるか—】

コニカミノルタグループではグローバル共通のスローガンとして「simply BOLD (大胆な発想と勇氣ある挑戦)」を掲げ、経営方針にも取り入れています。社員一人ひとりが、時代に向き合い、日々の業務の中から自らを革新していこうと、グループ一丸となってsimply BOLDの実践に取り組んでいます。

- ◆対象  
管理職 約500名
- ◆実施期間  
2007年10月～12月 全19回開催
- ◆スケジュール  
2日間(宿泊を伴う)

- ◆体制  
コニカミノルタ:  
事務局2名  
リンクアンドモチベーション:  
講師4名  
グループコーディネーター28名  
スタッフ10名



サーベ이의帳票

### STEP 2 あるべき姿に向けた 自分自身の振り返り

参加者へマネジメントサーベ이를返却し、ワークシートに沿って分析。管理職としての強み・弱みを抽出し自己認識する。ワークシートとサーベイ結果を共有しながらグループ内でアドバイスをし合う。グループコーディネーター(ファシリテーター)と、同じグループの参加者からアドバイスを受けながら今後の行動に向けたスタンスを持つ。

### STEP 3 メンバーを動機づける 観点の習得

部下のモチベーションを上げるための観点をゲームを通して体感する。また「モチベーションの高さ」=「目標の魅力」×「達成可能性」×「危機感」のモチベーション公式を理解する。

### STEP 4 ありたい姿実現に向けた 開発課題のプランニング

STEP2に加えて、自分のありたい管理職像を実現するために具体的にどのような取り組みをしていくかを設定する。

The second day



# 5

## 行動スローガン 「simply BOLD」の 浸透・今後の 目指す姿

「simply BOLD」の浸透を図るため、「1年目：認知の年」⇒「2年目：理解から実践の年」⇒「3年目：習慣化の年」という3年計画に取り組んでおり、現在は3年目となります。



宣言集



グローバル報 日本語版



同 英語版



同 中国語版



「simply BOLD」  
アワードキャンペーンポスター

この間、各事業会社の推進委員を中心に「simply BOLD」の浸透活動を行っています。具体的には個人の宣言をまとめた宣言集（小冊子）の作成・配布、組織で挑戦した応募事例を全員参加の投票で選ぶsimply Bold Awardなどです。

さまざまな浸透施策を実施してみると、日本人よりも外国人のほうがこういった取り組みに馴染みやすいことに気づきました。日本人は「この取り組みは何だろう」と考えこんでしまったり、「この取り組みを通じて何を目標しているのだろうか」など、施策に対する意義の理解にバラつきも見られます。

「simply BOLD」の浸透度を活性化診断や広報のブランド意識調査で調べていますが、言葉の意味はかなり浸透しているものの、「実践しているか」や「人に勧めたいか」などの深い共感についての数値は、日本ではまだ低いのが現状です。

「simply BOLD」という文言は経営方針の風土改革でも謳っており、今後もマネジメント起点でどのようにしたら「やはり“simply BOLD”は大切だ」と社員自らが感じるような組織風土にできるのかを一生懸命考えていきたいと思えます。

# 6

## リンクアンド モチベーション の印象

リンクアンドモチベーションの研修はプランニングの仕方がうまく、人事部としても参加者としても新鮮でした。きちんとベースを持った上で「メッセージは何か」「伝えるべきことは何か」「ならばこのコンテンツがいいのではないですか」と当社の実情にあった提案をしていただいたので、とてもいい研修ができたという印象です。

リンクアンドモチベーションには、研修をお願いしたというだけでなく、研修を創り上げていく中で「組織風土を変革するためには社員が変わることが何より重要である」など、多くのことを学ばせていただいたと思っています。



Link and Motivation Inc.  
株式会社リンク アンド モチベーション

本社  
〒104-0061  
東京都中央区銀座3-7-3  
銀座オーミビル  
TEL 03-3538-8671 (代表) FAX 03-3538-8672

大阪支社  
〒530-0001  
大阪府大阪市北区梅田2-2-2  
ヒルトンプラザウエスト オフィスタワー14F  
TEL 06-6457-3374 FAX 06-6457-6650

東海支社  
〒450-0002  
愛知県名古屋市中村区名駅4-5-28  
近鉄新名古屋ビル7F  
TEL 052-562-2021 FAX 052-562-2022