

# 組織マネジメント・サーベイ

## 組織マネジメント・サーベイの目的

組織が活性化し成長・発展していくためには、組織を構成するリーダーとメンバーが上下関係という枠を超えて信頼によって結びつき、協働することでシナジーを生み出し、組織自体が自律的に成長・発展していく仕組みを創ることが大前提となります。

そのためには、まず現状を的確に把握することで本質的な問題の解決を図り、組織本来の機能を働かせることが重要となります。組織マネジメント・サーベイは現状を的確に把握するためのツールです。

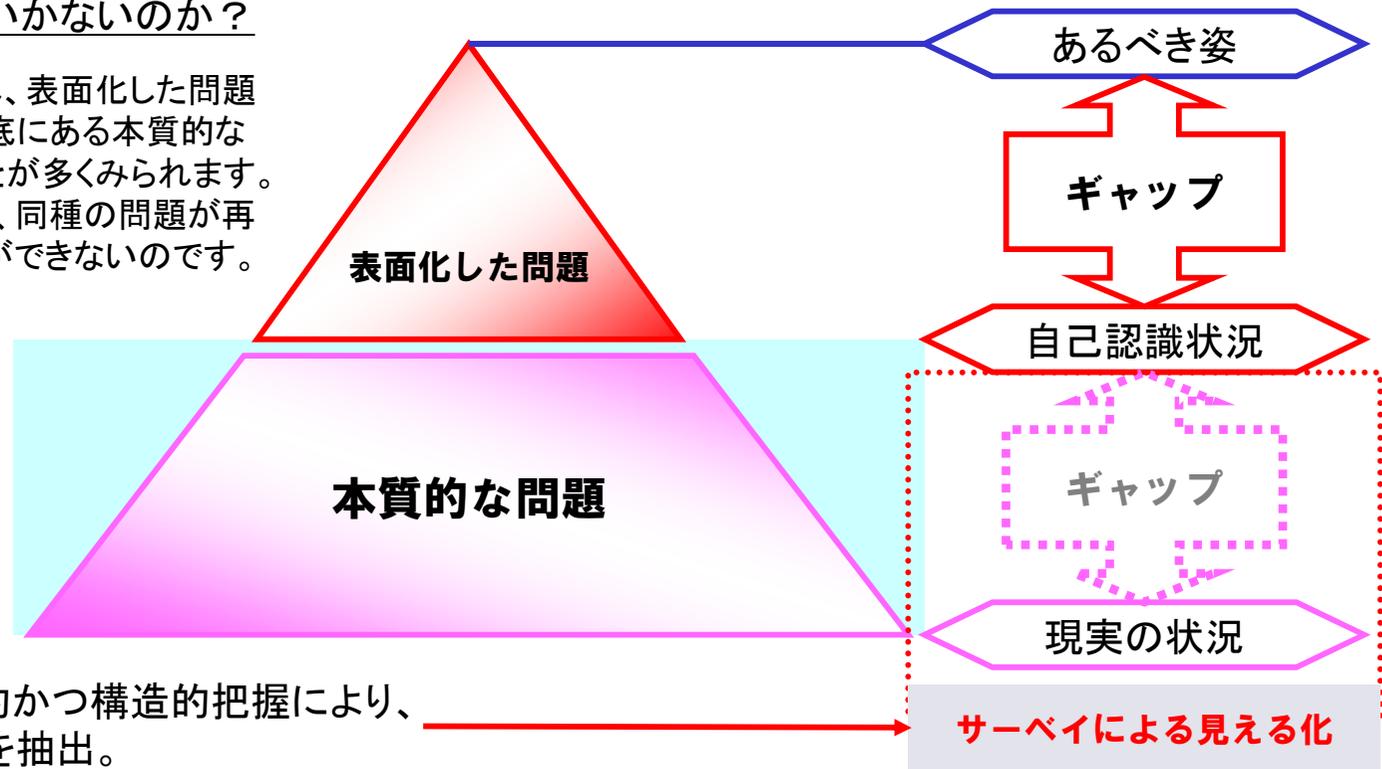
### ▼ なぜ、組織が活性化していかないのか？

組織の表層的な事象にとらわれ、表面化した問題の解決に終始し、結果として、根底にある本質的な問題を見逃してしまっていることが多くみられます。これでは、対症療法にしかならず、同種の問題が再発し、新しい取り組みに進むことができないのです。

#### サーベイによる効果

- ・問題の客観的把握
- ・問題の構造的把握
- ・定量化による可視化

サーベイによる問題の客観的かつ構造的把握により、水面下にある本質的な問題を抽出。



サーベイによる現状の把握

課題把握

本質的な問題の解決

## 組織マネジメント・サーベイの特徴

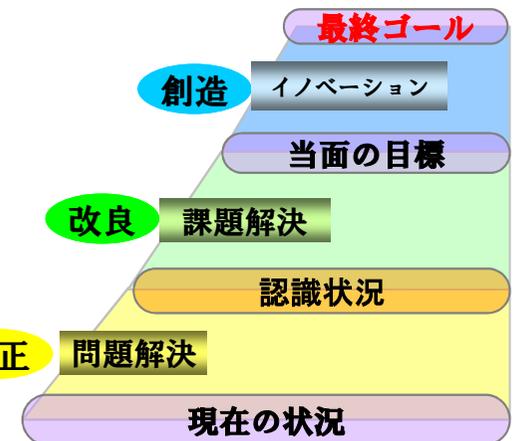
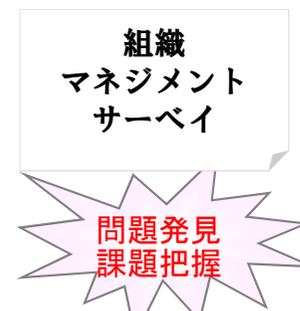
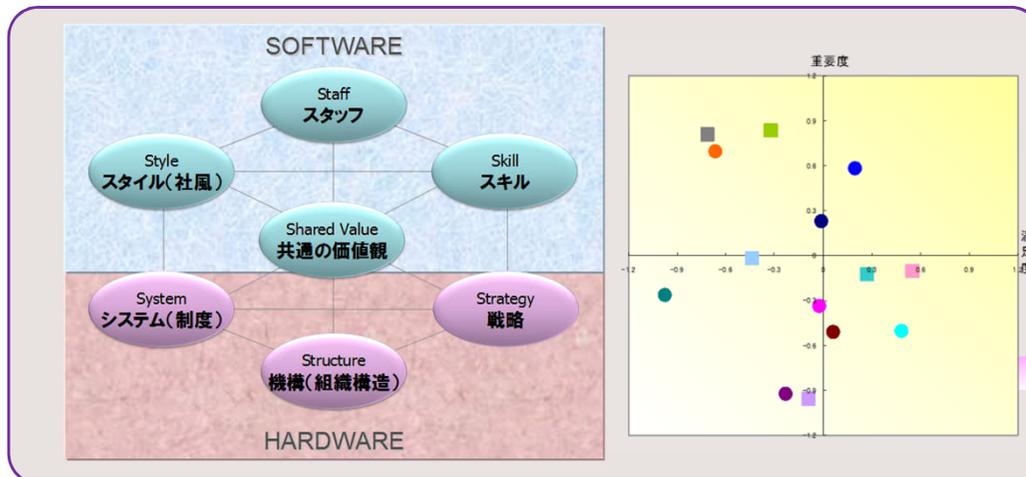
- 組織運営上の7つの要素（マッキンゼーの7S）について現状のポジショニングを確認することで組織の強み・弱みが明確になり、組織の目指すゴール設定が現実的になります。
- 組織を構成する7つの要素に関連する組織コンピテンシーがどの様に発揮されどの様に活かされているかを確認することで組織の指向性や構成員の傾向が明確になります。
- 組織の構成員である各個人が現状の組織に対して感じている意識を客観的かつ構造的に捉えることで、組織風土が明らかになり、学習する組織の創造に向けた取り組むべき優先課題が明確になります。

グローバルな情報社会で組織としての成長を果たしていくために、多くの企業では論理的アプローチを重視した各種の制度や仕組みを導入しています。これらの制度や仕組みを通じて様々な情報を伝達したり吸い上げたりして、必要な対策の立案をしています。それを支える情報システムも多くの企業で既に導入済みです。さらに、組織の構成員である社員のモチベーション向上のための制度も成果主義人事制度を中心として評価システムの中に位置付けられているケースが多くみられます。

時代の潮流に合わせ制度・仕組みだけを刷新してみても現実的に想定以上の成果に結びつけている組織はあまりありません。これら制度や仕組み自体は、その主旨や目的に照らし合わせてみると十分であるとしても、実際には運用や活用の状況によって組織としての成果に大きな差異が生じていることが多く見受けられます。

この状況を回避するためには、まずは現状を客観的かつ構造的に把握することが必要です。そのためには、組織の構成員である各個人が、どのような意識を持って組織に所属し、どのような意識をもって職務に取り組んでいるか、その結果として組織がどのような状態にあるのかを把握することが必要です。

組織マネジメント・サーベイでは、組織運営の7つの要素を対象となる組織の特性にあった具体的な14の項目に分類し、さらに、この各項目に関連する組織コンピテンシー（組織行動特性）を抽出することにより、7つの各要素がバランスよく機能しているか、機能していない場合には何が阻害要因になっているのか、組織の本質的な問題／課題を明らかにします。



## 組織マネジメント・サーベイの根幹／組織運営上の7つの要素

ソフト

Style  
スタイル

組織で一般化している組織特有の行動様式。組織の存続の歴史の中で培われた組織風土や組織文化。

Staff  
スタッフ

組織の構成員の個々のコンピテンシー（実践力）やモチベーション。また、組織構成員の人員数を含めた全体の組織力。

Skill  
スキル

組織としての競争優位性のあるコアコンピテンス。組織全体に備わっている販売力、マーケティング力、技術力といったスキル。

Shared Value  
共通の価値観

組織ビジョンを実現するための組織力を最大化する基盤となる価値観。組織ビジョンと整合性のある組織構成員のミッションが組織力を醸成する。

ハード

Strategy  
戦略

組織ビジョンを実現するための戦略。どの分野、どの領域に、「ヒト、モノ、カネ」といった経営資源を重点的に配分するかといった方針。

Structure  
機構

組織ビジョンを実現する戦略を実行するための組織や組織と組織との関係性。また、製造、営業、経理などの機能組織と地域別、製品別のマトリックス組織などの形態。

System  
システム

組織ビジョンを実現するための戦略を円滑かつ効率的に進めるためのシステムや組織の構成員のモチベーションを高め維持していくことを補完する制度。

- ソフトの4つは、価値観が絡む要素であるだけに慣性が働き、強制的にまたは短期間に変更することは難しいとされる領域です。
- ハードの3つは、変えようとする意思決定や実行プランがあれば、短期間でも変更することが可能な領域です。
- 企業変革を効果的に進めていくためには、ハードとソフトが融合し、なおかつ整合していることが重要です。

## 組織マネジメント・サーベイ／調査の内容例＜ソフト要因＞

組織運営要素	組織項目	組織コンピテンシー	内容
スタイル <i>Style</i>	行動様式	ビジネスマインド	自社の強み弱みを理解し、自らの行動が収益に結びつき、また、社会にも利益をもたらしているのかを考えながら行動している
		意欲的行動	自己の責任を遂行しながらも与えられた役割や分掌に固執することなく、常に組織貢献意識を持ちながら意欲的に行動している
	企業文化	イノベーション	旧来の慣習にとらわれず、1つの方法論にも固執せず周囲の環境変化に応じた新しい手法を取入れ独自の文化を形成している
		エンパワーメント	直接的な指示・命令が蔓延らず、権限の付与や委譲が適時適応に行われていて、個々の潜在能力が顕在化しやすい環境がある
スタッフ <i>Staff</i>	社員レベル	問題解決性	問題発生時のみならず、また、好不調時にかかわらず、常に課題を見出し、個々の責任のもと適切な方法で俊敏に処理している
		チームパワーメント	個々の能力が最大限に生かされながら、チームとしてのマネジメントが適正かつ的確に行われていて相乗効果を生み出している
	人事配置	戦略的人員配置	間接部門に比重を置かず小さな本社を実現した組織で、顧客志向に基づき現場サイドに重心を置いた人事配置・人員体制である
		ジョブローテーション	個々の能力や適性に応じた有効な人事配置になっていて、内外の状況変化に応じて適時かつ柔軟に配置転換が実施されている
スキル <i>Skills</i>	技術力・人材力	資源の活用	個々に保有する能力や組織が保有する資産等の資源を共有しながら、適時適切に活用することで組織の付加価値を高めている
		目的意識	個々に保有する能力や組織が保有する資産を生かすことで、組織として新しい付加価値を生み出していくプロセスを認識している
	コアコンピタンス	差別化・独創性	顧客に対して、時代の変化に影響を受けることなく他社が追随できない差別化された独創的な価値(中核的な力)を提供している
		開発意識	旧来の慣習や既定の事実や事柄にとらわれることなく常に新しい発想で新しいものやサービスを生み出していくべく行動している
共通の 価値観 <i>Shared Value</i>	企業理念	ビジョンの浸透	中長期的な視野にたってビジョンが策定されていて、直接・間接的にビジョンが個々に伝えられ個々の行動に影響力を与えている
		顧客志向	マーケットに軸足を置きながら顧客のニーズやウォンツを的確にとらえていくことで、迅速に自社の商品やサービスに生かしている
	ミッション	コミットメント	企業のミッションが目的と共に理解されていて、それに対する個々の役割が明確かつ具体的になっていて責任を持って行動している
		組織貢献意識	自己の責任や役割を認識しながら個々の目的を達成することがひいては組織の発展に貢献することに繋がる意識ができています

※要素、項目、組織コンピテンシーについては、カスタマイズ対応により最適なものに設定・変更します。

## 組織マネジメント・サーベイ／調査の内容例＜ハード要因＞

組織運営要素	組織項目	組織コンピテンシー	内容
<b>戦略</b> <i>Strategy</i>	方針・方向性	最適目標設定	現状の資力や環境を考慮したうえで、中長期的な視野に立った最適な目標が具体的に明示されていて組織内で共有されている
		情報共有	社内外の情報が体系的に管理されていて、会社の方針・方向性に整合する情報は部門の障壁にかかわらず情報共有されている
	利潤追求	資源の配分	最終ゴールに最少のコストで到達するべく、効率的に人員や会社の保有する資産等の資源が各プロセスに効率的配分されている
		リスクコントロール	業務遂行の中で発生が予測されるあらゆるリスクに対し事前にリスクを最小限にしていく体制が統一されていて活用レベルにある
<b>機構</b> <i>Structure</i>	組織構造	顧客対応力	トップから現場までの階層距離が短く意思疎通ができていて、顧客満足度の高い的確かつ迅速な対応ができる組織になっている
		組織活力性	組織構造が単純明快で、個々の責任や役割が明確でありながらも柔軟性に富み、地位に影響されない活性化された体制にある
	責任・権限	権限委譲	上意下達の風潮がまったく無く、権限が積極的に委譲されていて表面上のポジショニングにこだわらないスキル重視の環境にある
		責任体制	問題が先送りされることなく、原因と結果に至るプロセスに対して迅速な探求と検証が行われていて責任体制が明確になっている
<b>システム</b> <i>Systems</i>	管理制度	戦略的管理	結果情報のみならず課題解決の進捗状況やリソースの状況を的確に把握されていて、個々の活用レベルで管理されている
		評価透明性	業務遂行や達成成果等に対する個々の評価に関する統一した具体的基準が明確になっていて、納得性が高く情報共有できている
	報告制度	情報伝達	情報の流れるプロセスが一元化されていて、階層にこだわることなく常に情報伝達が組織内で効率的かつ有機的に行われている
		インフラ整備	情報を適時的確かつ迅速に伝達したり収集したりできるシステム環境が整備されていて個々の判断で常時活用できる環境にある

※要素、項目、組織コンピテンシーについては、カスタマイズ対応により最適なものに設定・変更します。

# 組織マネジメント・サーベイ I / 出力例

弱み: 潜在的に認識すべき課題の領域

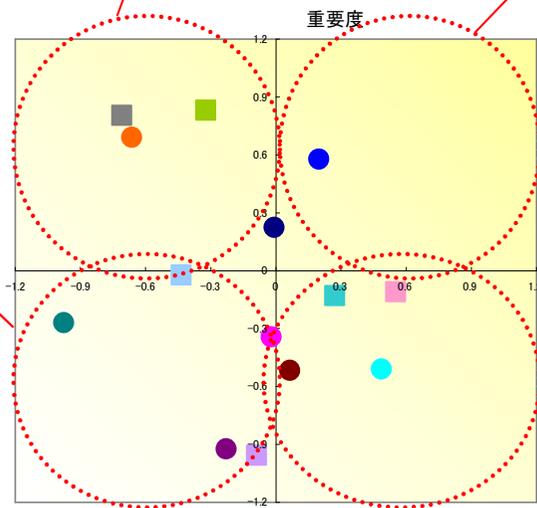
優先的に取り組むべき課題の領域

強み: 維持しながら活用していく領域

優先順位の低い課題の領域

OMS I	ORGANIZATION MANAGEMENT SURVEY	会社名 サンプル	組織名	実施日 ****/**/**
-------	--------------------------------	-------------	-----	-------------------

ソフト			
組織要素	項目	満足度	重要度
スタイル/社風 Style	行動様式	満足度	重要度
	風土文化	満足度	重要度
スタッフ Staff	コンピテンシー	満足度	重要度
	メンタルヘルス	満足度	重要度
スキル Skills	資源の活用	満足度	重要度
	コアコンピタンス	満足度	重要度
共通の価値観 Shared Value	ビジョン	満足度	重要度
	ミッション	満足度	重要度



ハード			
組織要素	項目	満足度	重要度
戦略 Strategy	方針・方向性	満足度	重要度
	戦略策定・遂行	満足度	重要度
組織構造 Structure	組織形態	満足度	重要度
	組織連携	満足度	重要度
システム Systems	人材活用	満足度	重要度
	情報活用	満足度	重要度

- 行動様式
- 風土文化
- コンピテンシー
- メンタルヘルス
- 資源の活用
- コアコンピタンス
- ビジョン
- ミッション
- 方針・方向性
- 戦略策定・遂行
- 組織形態
- 組織連携
- 人材活用
- 情報活用

## 組織運営上の7Sモデル

組織要素	項目	内容	重要度	満足度	ギャップ	ギャップ・レベル
スタイル/社風 Style	行動様式	社員が自らの行動がお客様ならびに自社に収益をもたらしていくかを常に考えながらモラルをもって行動している。	3.2	3.0	▲ 0.2	+ -
	風土文化	社員が従来の慣行や自利だけにとらわれずにお客様の視点にたったモラルのある行動をとることが根づいている。	2.7	3.0	0.3	+ -
スタッフ Staff	コンピテンシー	社員は職務を遂行するための基本スキルを習得しているだけでなく成果に結びつける確かな行動がとれている。	3.7	2.3	▲ 1.4	+ -
	メンタルヘルス	社員はどのような環境下であってもストレスを円滑に対処しながら常に肯定的に意欲を持って職務に取り組んでいる。	2.5	3.5	1.0	+ -
スキル Skills	資源の活用	自社は社員が個々に保有する能力を見極め適切かつ十分に活用することにより組織の付加価値を高めている。	2.1	2.8	0.7	+ -
	コアコンピタンス	自社は社員がお客様や社会に対して自信をもって伝えられる差別化された独自の価値が確立されている。	2.5	3.1	0.6	+ -
共通の価値観 Shared Value	ビジョン	社員は自社がどのようにお客様や社会に貢献していくのか、そのプロセスについて理解し共感している。	2.7	2.0	▲ 0.7	+ -
	ミッション	社員は組織としてのビジョンを実現していくために自分自身が担う役割を自覚し、その責任を全うしている。	3.6	3.2	▲ 0.4	+ -
戦略 Strategy	方針・方向性	社員がモラルを持って職務を遂行しお客様や社会へ貢献していくための方針・方向性が明確になっている。	2.9	3.3	0.4	+ -
	戦略策定・遂行	自社ではビジョンを実現していくための具体的な施策が明確に打ち出されていて、着実に実践されている。	3.8	2.3	▲ 1.5	+ -
組織構造 Structure	組織形態	自社では社員の能力が最大限に活かされ無駄な労力が最低限に抑えられる組織の仕組みになっている。	3.8	2.7	▲ 1.2	+ -
	組織連携	自社では社員同士の相乗効果が生み出されるように異なる部門同士の連携が積極的に図られている。	2.0	2.9	0.9	+ -
システム/制度 Systems	人材活用	自社では社員の能力が最大限に活かされ職務意欲が高まるような教育・評価システムが確立されている。	3.0	2.6	▲ 0.4	+ -
	情報活用	自社では情報の流れるプロセスが一元化されていて情報が整理され効率的かつ有機的に活用されている。	2.9	3.6	0.7	+ -

組織傾向マトリックス

組織コンピテンシー・プロフィール

重要度・満足度パラメーター

重要度・満足度ギャップ・レベル



## 組織マネジメント・サーベイ／調査・診断の流れ

1月目	1週間	プレインタビュー	事前に調査項目の最適抽出の為、インタビューを行います。
	1週間	基本設計	事前情報を基に質問から課題抽出へのプロセスを設計。
	2週間	詳細設計	[コンテンツ設計] 各要素の内容の確定および付随する質問内容の確定等。 [システム設計] 回答からアウトプットに至るプロセスのシステムの設計。
2月目	1週間	実施ツール制作	質問冊子、回答用紙、実施要領、コード表の作成。
	1週間	発送／配布	実施対象者へ向け、事前アナウンスと実施ツールの発送。
	2週間	実施	実施期間および予備期間を設定。(併せて2週間位) [実施期間] 実施ツール受領後、1週間から10日間位。 [予備期間] 締切日以降、4日間から1週間位。
3月目	1週間	回収／検収	数量、回答状況(すべてマークされているか)を確認。
	3週間	診断／分析	回答用紙(マークシート用紙)受領後、3週間位。 全体のアウトプットおよび分析レポートの作成。
		フィードバック	診断結果を基に今後の課題(処方箋含む)を提示します。