

# Management Diagnosis

## 組織開発のための組織文化診断

このように感じたり、思ったりしたことはないですか？

- 事業計画などしっかり立て、説明会などきちんと開催しているのだが、徹底実践されない。
- 一人ひとり責任感をもって仕事に臨んでいるのだが、1 + 1 = 2のような感じだ。
- 挑戦する社風を築きたいが、どこからどのように着手すれば当社の風土に合うのか？
- 会社や仕事に興味を持っていないのでは？
- 危機感が欠如している。当事者意識がない。どうしたらよいのか？
- 予算管理や方針管理もしっかりやっている。立派な報告書や資料は出てくるのだが？
- 人が財産であるが経営環境は厳しい。個人と組織をどのように成長させるのか？
- 新たな施策がどの程度会社に浸透しているのか把握したい。
- 素朴に会社のレントゲン写真を撮ってみたい。良くない兆候を察知したい。
- リーダーシップを組織行動の中で発見、検証したい。

E.Hシャインによれば、それは価値 認知 信念 仮定というステップを踏む。例えば、顧客の要望をとにかく聞く、できるかどうか別にして先ずは聞くという価値観があるとす。そこには無理難題を聞くことで自らの腕を磨く機会になり、新たなビジネスのきっかけになるという考え方である。

その価値観は組織構成員に一つの方向性として示される。そして顧客の要望を聞いたことで新たな開発が出来、業績もあがり、チームの一体感も生まれる。結果、その経験はチーム全員に認知され、やがては組織全体の共通認識となる。そうしたスタイルが繰り返され、成功を蓄積していくことで、その価値観は組織全体の信念となる。

やがて、どのような無理難題でも先ずは受けるということが当たり前ようになる。それは無意識のまま行われる。それが仮定である。価値が仮定に変容するのは、様々な外部環境において様々な経営課題を乗り越えていく学習（ラーニング）と学習棄却（アンラーニング）の蓄積としての歴史がある。仮定とは、無意識のうちに選択する暗黙的仮定であり、議論の対象にもならないものである。よって、表層的に見える行動パターンといったものは文化の本質をいっているのではない。

仮定つまり文化というのは組織（集団）がある問題に直面し一緒になって解決するという時間空間の共有の中で形成されるものである。そのプロセスは何が問題であるかを共有することからはじまり、考えた対策に効果があり、効果を持ち続けるという組織での共通の認知がある。よって、新しい問題に直面すれば新たな文化を形成（学習）することもできる。

何故、文化が必要かといえ、それは問題や課題に直面する際に役立つからである。逆に、どんなに価値ある事業計画でも徹底実践する（エグゼキューション）文化がない組織では無駄になる。考えてみてほしい。マネジメントのうち戦略は10%であるが計画と実践は90%である。その90%を左右する可能性がある組織文化は最高のコア・コンピタンスともいえる。

## 2. 組織開発診断のフレームワーク

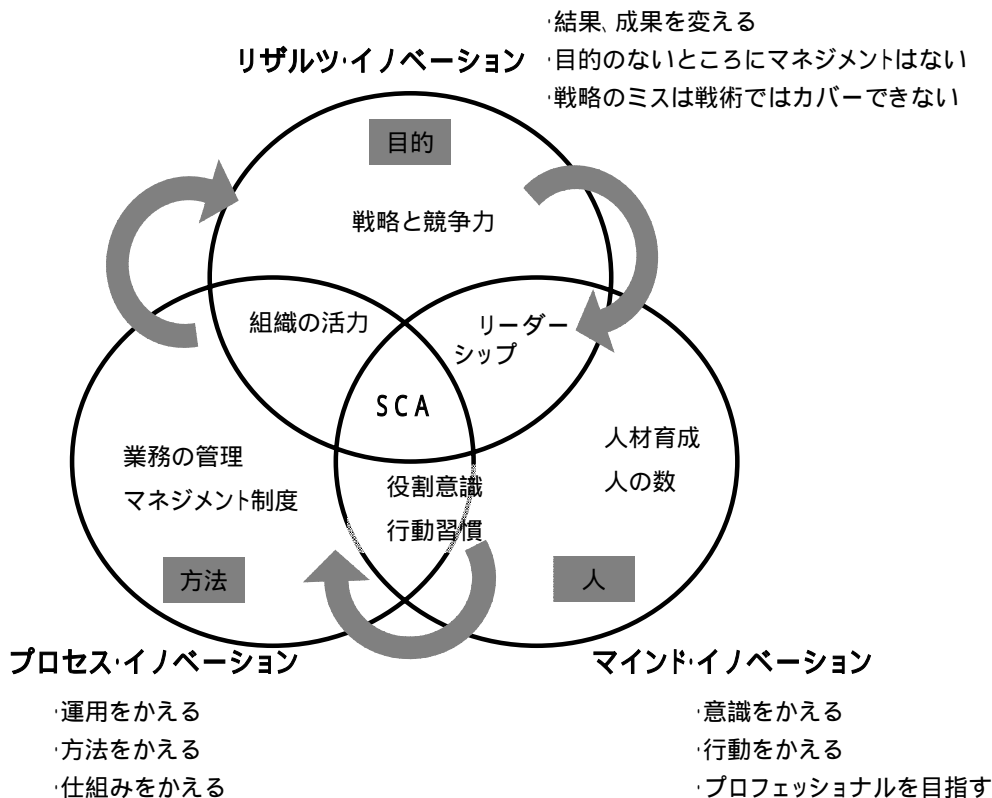
組織開発の領域は広い。組織を対象にするのでトータル・システムである。様々な領域にインターベンション（介入）をおこなう。組織構造、人事制度、業務、プロセス、制度設計など多岐にわたる。よって、組織開発のアプローチは計画的にデザインされたものでないと收拾がつかなくなる。そのアプローチにおいて最も重要なステップの一つが「診断」である。私（宮川雅明）のつたない29年のコンサルティング経験において、診断の重要性を固く信じている。ここで紹介するのは私の診断のフレームワークである。

フレームワークは3つである。一つ目はリザルツ・イノベーション。ビジョン、目的、目標、結果、成果などを問う領域である。組織は戦略に従うが、目指すべき戦略や目標を個人が理解、納得、共感そして自律的に行動するには、組織目標が明確で、かつ共有している必要がある。二つ目はプロセス・イノベーションである。課題が機能横断的に処理できるプロセス、必要なタスク、システマティックな制度とその運用といった領域である。三つ目はマインド・イノベーションである。適所適材（必要なタスクに必要なコンピタンス）、役割意識、主体性といった領域である。

組織開発は組織のパーソナリティを対象にするので、個人のマインドなど関係ないのではという疑問もあると思うが、個人の集まりがチームや組織であり、また組織と個人のギャップやフィット感を測ることは因果や対策を構築する上で欠かせない。

図の中にある 戦略と競争力や 人材育成というのはアンケート領域のモデルである。9個の があるが、各領域10設問とすれば90設問のアンケート（サーベイ）となる。

### 組織開発診断のフレームワーク



(注) SCAとはSustainable Competitive Advantage(持続的競争優位)のこと。

©宮川雅明

### 3. A社の事例「はい率」からみえること

#### A社:主語別の「はい率」からみえること

\* 実際の数値を微修正しています。

当社には競争力に溢れた人材が多い(はい率:19%)	あなたは、仕事に対して強い責任感を持っている(はい率:88%)
当社は革新的な会社である(はい率:13%)	あなたは、5年前と比べてスキルが向上した(はい率:81%)
当社は戦略的・横断的プロジェクトの取り組みが上手い。(はい率:8%)	あなたは、上司の積極的姿勢に刺激されることが多い(はい率:50%)
自部門は新しい課題に挑戦することが好きだ(はい率:22%)	あなたは、新しい課題に挑戦することが好きだ(はい率:60%)

「あなたは～」設問のはい率	55%
「自部門は～」設問のはい率	40%
「当社は～」設問のはい率	30%

\* 実際の数値とは多少異なります。

©宮川雅明

最初に紹介するのは、主語別の結果である。アンケート設問の主語は、「あなたは～」「自部門は～」「当社は～」の3つに区分されている。仮に設問数が100設問とすれば、それぞれほぼ同じ数の設問数になっている。

A社は食品関係を営む歴史のある上場企業である。市場は主に国内であるが、海外にも工場を持っている。業績は比較的安定しておりベータ値(株式市況に対する当該企業株価のブレ具合)は1以下である。デフレ圧力は強い。原材料価格を商品に反映することもあるが、競合他社の動きを見ながらの動きである。

長期的には少子高齢化であることから需要は減っていく。顧客ニーズにあった新商品を開発したいが、健康志向など強く単においしいというものでは市場には受け入れられない。

また、グローバルでの業界再編、ランドラッシュ、総合商社の参入などの動きも慎重にみる必要がある。短期的には、工場の稼働を維持することも重要であるためOEMなども徐々ではあるが進めている。

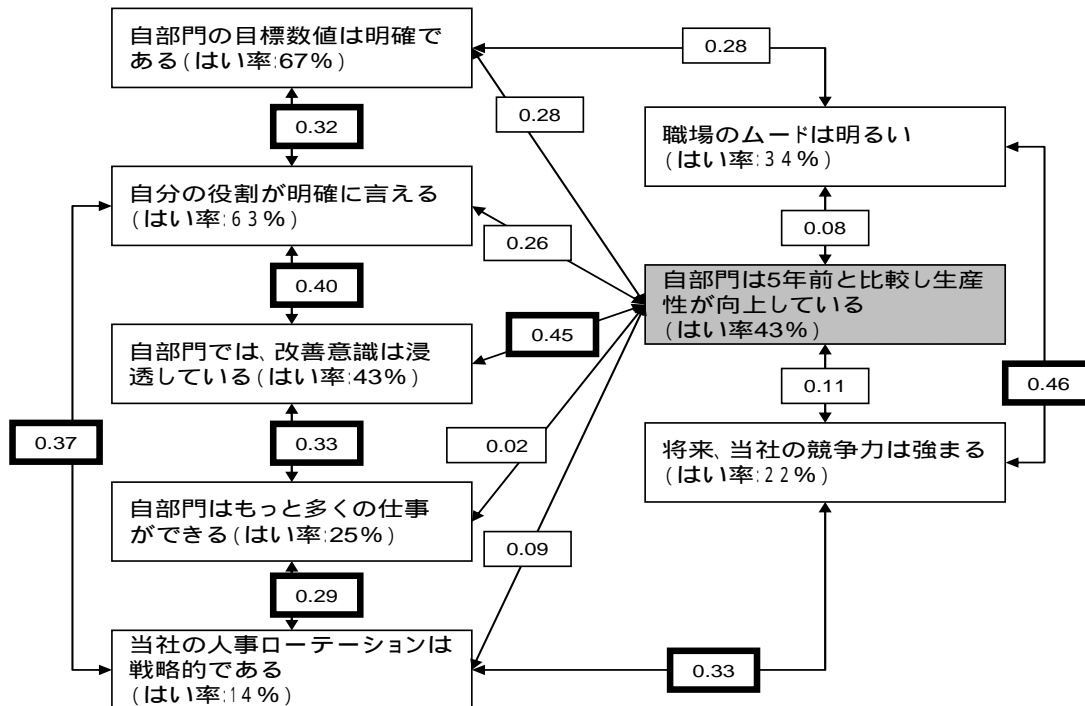
食品業界といっても様々である。個人向け商材もあるが業者向けの規模が大きく、上位の企業のシェアは比較的固定している。原材料の輸入など政府の指導もあり価格で差別化することも容易ではない。

数値をみる時、事業特性から業務特性を推察し数値を分析・評価する必要があるが、私の経験から勝手に申し上げれば、主語別の傾向は業種・業界を超えて共通するものがある。結論からいえば、再編の対象になるかジリ貧になる可能性が高い。他社でも同様の傾向がみられた。

組織開発では様々なサブ・システムにおいて、組織と個人(公式と非公式といった言い方もあるが)の認識の共有度をみる。例えば、給与に満足している、仕事に満足しているからといって変革に挑戦するとは限らない。会社の挑戦に対し賛同するが、結果に応じもっと給与を上げて欲しい、と思っている方がたましななのである。組織文化というのは無意識の行動であり、過去の行動によって価値形成されるが、事業特性など問わず、マネジメントという視点からみて、共通する因果というものがあろうである。

## 4. B社の相関係数からみえてくること

B社:生産性向上の相関係数からみえてくること



\* 四角の中の数値は、相関係数。はい率を含め、実際の数値とは多少異なります。

©宮川雅明

B社は素材・化学系の上場企業である。生産性に関して「人材教育」「人の数」「業務の管理」といった領域から幾つかの設問をピックアップしたものである。一般的には、相関係数が0.3であれば何かしらの関係性があると考えられる。

興味深いのは、生産性と競争力に相関が殆ど見られないことである。それが良いかどうかは、目的次第である。ただ、生産性が向上しているのに職場のムードが大して明るくなく、さほど関係もないというのは淋しくはないか。

また、この会社は人員に対してタイト感が伺える。もうこれ以上多くの仕事はできないと75%（「どちらともいえない」を含む）の社員が思っているということになる。更に、生産性の向上が競争力の強化には必ずしも繋がらないと思っている。

仮に、生産性向上が競争力強化に繋がるという価値観を組織共通の認識にしたいのであれば、この関係を強化する事象を作っていく必要がある。

一つの視点は、戦略的ローテーションである。自部門の目標数値は明確、自分の役割が明確にいえる、といった設問は生産性向上感と微妙に関係している。役割が言えるというのは戦略的人事ローテーションと比較的強く相関する。

そもそも素材や化学系は、研究開発がその成長を大きく左右する。一つのことを長く研究することで新たな化合物ができあがる。よって、安易にローテーションはできない。また、セットメーカーとの厳しいやりとりが素材メーカーを強くするという相互関係がある。更に、素材・化学のプラントは極限まで効率化されており、古い設備を丁寧にメンテナンスしながら今の生産性を維持しているという側面も理解しなければならない。

仮に戦略的ローテーションを考えるならば、他の素材との融合など新たな化合物や融合が新たな可能性を生むと考え、企業間や研究所、大学などのダイナミックな人事交流を積極的に行うことが効果的であると推察される。

## 5 . 組織文化診断が教えてくれること

戦略のテーマではなく、推進のポイントを教えてくれる。

例えば、生産性を高めていくには、どのような行動様式を作り上げなければならないかを教えてくれる。

問題意識を定量的に把握できる。

例えば、「戦略」と「役割・責任」の関係の強さを知ることができる。

戦略テーマやプロジェクトに対する賛同の強さと、成功の可能性を教えてくれる。

### プログラムの特徴

#### 1 . 事前インタビュー

数値だけで診断はできない。事業特性、業務特性など理解した上ではじめて診断をすることができる。また、インタビューを通じて会社の風土など察知しながら設計や分析を進める。

#### 2 . 設問設計と対策立案

当社代表取締役である宮川雅明が、1985年、日本能率協会コンサルティング(株)で開発を手がけ、数多くの実績を残してきた。アンケートで最も重要なことは設問そのものである。意識を調査する社会調査とは異なる。因果を定量的に体系的に構造することで対策仮説を導き出すことが目的である。そのための設問群、文言などのノウハウが凝縮されている。設問設計は仮説を前提とする。

#### 3 . 定量的分析

相関係数などを使いキーとなる行動様式を見つけていく。必要に応じて社外偏差値を取ることできる。

#### 4 . 自由設問

標準設問がありますが、事業特性、中期経営計画などによって設問の内容は追加または修正していく必要がある。ただ、組織風土診断は定点観測をすることで施策の効果性、浸透性などを見ることができるので、毎回設問を大きく変えることは得策とはいえない。

#### 5 . プロフェッショナル・コンサルタントによる分析

事業特性、業務特性及び中期経営計画などを鑑み、具体的な提案を行う。