



組織ドック 活用ガイドブック

この「組織ドック活用ガイドブック」は、お客様が管理している会社や組織の「現実の姿」を正しく知るために実施する「組織ドック」の活用方法について簡単に記しています。

thankit

現実の姿を知る必要があるのか？

経営者や組織のリーダーが、自分が管理する組織の現実の姿を知る必要があるのか？

この質問はとても重要な質問です。

知る必要は無いかもしれませんが、あるかもしれません。

例えば、ダイエットについて考えてみましょう。ダイエットを決意する時の多くは、鏡に自分の太った醜い姿をみた時であったり、しばらく避けていた体重計に乗ってみて実際のデータを見た時だったりします。

醜いかどうかというのは自分の主観で認識するもので、実際はそうでは無いかもしれません。

また、組織ドックの命名のキッカケになった「人間ドック」でみてみましょう。ある一定の年齢になったので、今のところ健康だと思っているし、特に自覚症状としては無いけれど、健康診断として受けてみたときに、初めて、血糖値や血圧や中性脂肪などの値が平均より著しく悪いことを知ることもあります。

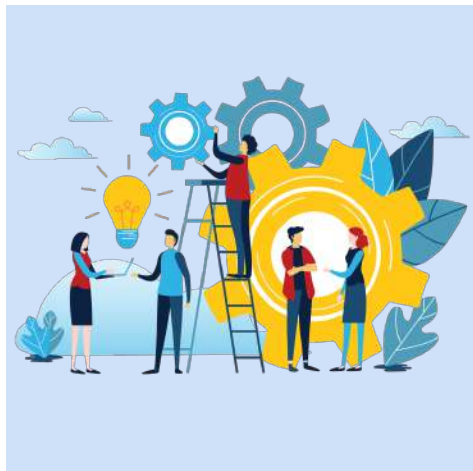
このように現実の姿を知ると、次の行動を起こします。体重や自分の姿を知ってダイエットしたり、人間ドックの結果で生活習慣を改めたりします。つまり、現実の姿を知らなければ何も行動を起こしません。

組織に問題がありそうな時は、組織ドックのような組織診断をした方が良いですし（ダイエットのパターン）、問題がなさそうな時も組織ドックのような組織診断をした方が良いのです（人間ドックのパターン）



REPORT SUMPLE

**よくある3つのパターンの
組織における組織ドックレポート**



組織が抱える問題は同じようなもの？ 組織が抱える問題は千差万別？

組織の研究が進むにつれ、組織の形態、組織の規模、組織の進化度合いによって問題は想定できるとされています。

また、ビジネスモデル・ビジネスドメイン・歴史・取引先など、その組織特有の状況によっても問題は異なるとも言えます。

どちらが正解なのかわかりませんが、当社が様々な組織をみるとやはり組織が抱える問題のパターンというのはいくつかのモデルに収斂していくように思えます。

次ページからの3つモデルは、よくある典型的なパターンから選んだものです。どれも実際の組織で発生した問題を抽象化して書いたものですので、お客様の組織に当てはめた場合に、何かヒントが得られるはずです。

※お客様によってはサンプルサポートを3つうちの一つだけ入手できている場合があります。



A社のパターン： コミュニケーション不足な組織

組織ドックをしてみて、一番多いのはこのパターンです。
経営幹部とマネジメント層のコミュニケーション、マネジメント層と現場
のコミュニケーションが悪いのが特徴です。

経営者層やマネジメント層が良かれと思う取り組みが、全く逆に作用して
現場は迷惑だと感じていたり、現場から言いたいことが沢山あるのに「マ
ネジメント層は聞いてくれない」と現場は言います。
では、現場から現場の声を上げたのかというと「上げていない」と言い、
上げられる雰囲気じゃないと言います。

経営者層やマネジメント層は「現場からは何も言ってこない」と言い、現
場に聞いたのか？と聞くと「聞いたことはない」と言います。

お互いに信頼していないわけでもなく、言いたいこともある。なのに、何
かが邪魔して本音を言えない状況や環境があります。

この本音を言えないという状況が続くと、なんとなく不平不満がたまり、
自責ではなく他責が増加し、組織が壊れてしまいます。



B社のパターン： 柔軟性の欠如、問題意識の欠如、リーダーが 育成されていない

スピード感が無い市場や大企業、歴史が長い伝統的な企業に多いパターンですが、基本的に現状のままで良いという雰囲気蔓延しています。現状においてそれほど問題はないし、これまでも特に問題なかったため、これからも特に問題が起きることもないだろうと考えている人が多い組織です。

なあなあ主義や現状維持が多く変化を望まない組織です。

このような組織の多くの方に「変化しなくて良いのですか？」と聞くと「変化はしたほうが良い」とは答えるものの、実際には変化するのは面倒だし、リスクがあるし、必要性を感じないことがとても多いのです。つまり、心の奥底では全く変化しようとは思っていないことです。

そのような組織では、あの目標を目指そう！ この目的を達成しよう！という強い機運がないので、必然的にリーダーが不在です。

また、リーダーを育成する仕組みも整備されていないことが多いのが実情です。歳をとるとリーダーになるもの、リーダーといいつつ役割と責任も明確には与えられないので、なんとなくリーダーになっている方が多いのが特徴です。

そのような組織はリーダーとマネージャーの区別すらついていません。



C社のパターン： 仕事量と人の配分ミス、役割が不明確 経営幹部と現場の溝

部門や人材の質によって仕事の質と量が著しく異なったり、受注量と生産能力の差が大きくなってしまいう成長企業に多いパターンです。

よくあるパターンとしては、経営幹部の指示で、現場の能力を超えて営業が受注する。その受注をこなすために現場は製造やデリバリーを行うがキャパシティオーバーになるような難しい案件だったり大きな案件だと納期厳守すら厳しくなる。そのため守るべき品質が低下することもあり、お客様からのクレームも発生してしまいます。

しかし、受注売上を拡大しないことには会社の存続が危ういので、経営幹部はさらなる受注拡大を急ぎます。

現場からは品質の低下、納期遅れ、無理目な受注に問題があると上申されますが、経営幹部は手を打ちませんし打てません。

すると、現場から離職者が増え、メンタル不調を訴える社員が増えるのでさらに現場の生産能力は低下して逼迫します。

まさに、負の循環が回っている状況です。

そしていつか破綻します。

「成長したい」「そこにお客様がいるから」「もっと多くの価値を届けたい」という気持ちは大切なのですが、慎重に拡大しないと結果的には破綻する組織のパターンです。

HOW TO USE

サンプルレポートの見方



何か特別なヒントが 書いてあるわけじゃありません

この組織ドックのサンプルレポートは、あくまでもいくつかのレポートから類似している点や重複している点、省くべき点などを考えて、一つの仮想組織を想定してサンプルレポートとしてまとめたものです。

ですから組織ドックを実施すると「このようなレポートが成果物として提供されるのだな」というレベルでご覧いただければと思います。

組織ドックのレポートには、明らかになった問題を解決するための対策案概要も記載しますが、このサンプルレポートには対策案は記載されていません。

従って、お客様の組織がサンプルレポートのような状況であってもその解決策はレポート内には記されていないので予めご了解ください。

もし、組織ドックはしなくて良いので、対策だけが知りたいということであれば、別途最終ページからお問い合わせください。

VOICE OF CUSTOMER

お客様からのフィードバック



組織ドックは「人間ドック」からヒントを得た命名だと聞いて腹落ちしました。

中堅規模の製造業

組織ドックは「人間ドック」からヒントを得た命名だと聞いて腹落ちしました。

確かに、生活習慣病や癌などは人間ドックで発見できることもあり、受診してみないことにはわからないのと同じで、組織に課題や病巣があるとすれば「組織ドック」という検査を受けることで、当社の人材組織の課題がわかるのではないかと思います。

そして、自分が想定していた課題が明確に明文化されていたこと、自分の想像を超えた課題が提示されていたことが「組織ドック」をやって本当によかったと思いました。



これまでの調査で不満だったのは、アンケート調査をしても改善のための対策の具体性が乏しかった。

上場会社のある部門

これまで何度もアンケート調査はしてきました。
これまで不満だったのは、アンケート調査をしたからといって「改善のための対策の具体性が乏しかった」ことです。

サンクイット社は「組織ドック」で明らかになった課題に合わせて具体的な対策があることがよかったです。

組織ドックで明らかになった組織の課題が風邪程度なのか末期ガンなのかによって対策が違うと言われたことも「組織ドック」を受けようと思った動機になりました。

依頼して本当によかったと思いました。



インタビュー調査をすることが他調査会社には無いサービスなのでやってみたかった

中堅規模のソフトウェア開発会社

自社の課題は「離職率の増加」と「セクショナリズム」と「リーダーの視座の低さ」と考えていましたが、サンクイット社から「それは症状であって原因でないかもしれませんよ」と言われてハッとしました。

それで「組織ドック」を受けることにしました。
また、インタビュー調査をすることが他調査会社には無いサービスなのでやってみたかったのです。

事実、インタビュー調査を依頼して本当によかったと思いました。

TRANSFORM

組織変革のために

チェスターバーナードは組織が成立する3要素として、①共通の目標・目的をもっていること（組織目的）、②お互いに協力する意思をもっていること（貢献意欲・協働意欲）、③円滑なコミュニケーションが取れること（コミュニケーション）を提唱しています。

この3要素がなければ組織とは言わないわけですが、組織を構成しているのはロボットではなく人間です。人間の感情や思考が変わることで直ぐに組織が変わることもありますし、人間の感情や思考はそんな簡単に変わらないので組織も変わらないということもあります。

簡単なように見える組織変革、困難でもある組織変革。

多分そのどちらでもあると言えます。株式会社サンクイットは、お客様の組織をポジティブな組織に変革して従業員が幸せになるために様々な解決方法をご提案しています。

チェスター・バーナードは、ニュージャージー・ベル電話会社の社長であり経営学者。社長在任中に「経営者の役割」を刊行し、経営学者としての名声を確立した。

CONTACT

お問い合わせ

株式会社サンクイット

Eメール info@thankit.com

Webサイト www.thankit.com

電話番号 050-3786-0339