

特徴 ～組織がどの様に運営され、社員がどの様に感じているかを明らかにするシステム～

- 1 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。
- 2 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生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。
- 3 社員が現状の組織に対して抱えているイメージを客観的に捉えることで、優先課題が明確になり、日常明確には意識していない組織風土が明らかになります。

開発の背景

多くの企業では科学的・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。また、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。

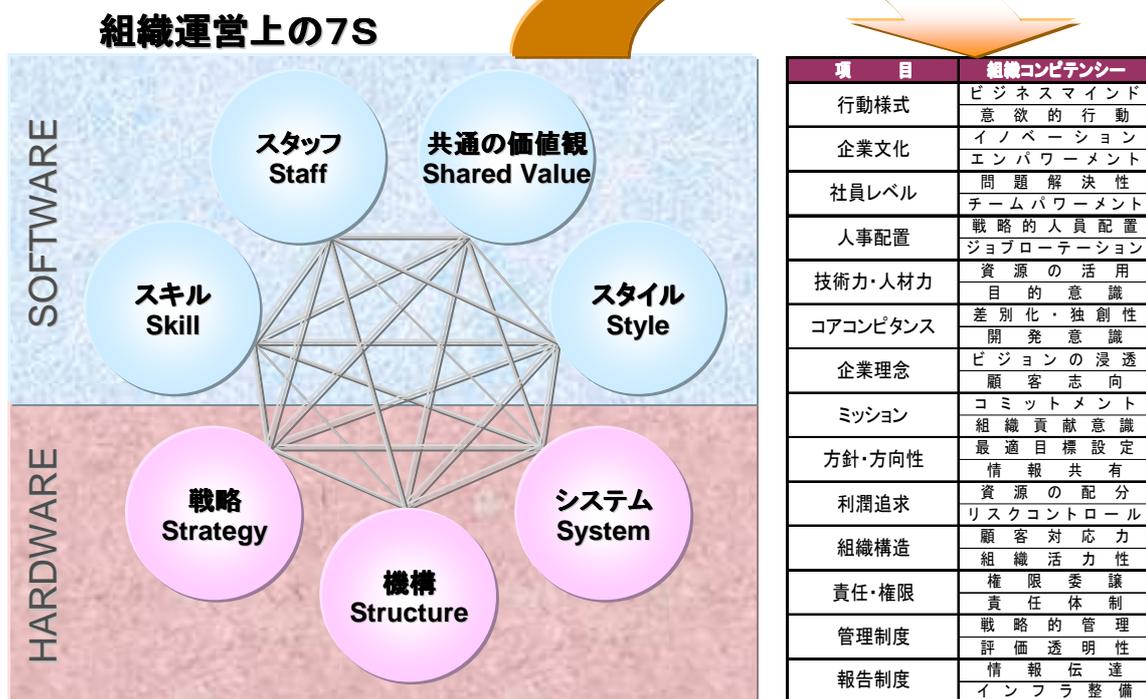
このような状況下では、制度・仕組みだけを見ていても的確な課題の把握は現実には困難を極めます。これらの制度や仕組み自体は、その主旨や目的に照らし合わせてみると十分であると思われるけれども、実際には運用や活用状況によって得られる成果に雲泥の差が生じています。

この状況を回避するためには、組織の構成員である社員が一体どのような意識を持って組織に所属し、社員からみて組織がどのような状態にあると感じているのかを客観的に把握することが必要です。

設計コンセプト

組織が現在どのような状態にあるかを見極めるためには、組織運営に焦点を当てることから始まります。そして、組織がどのように運営されているかは組織運営上の複数の要素の配置により変わってきます。これら複数の要素間のバランスをとることが大変重要であり、変革を進めていく際には狭い特定分野にだけ焦点を当てるのではなく、その変革が他の要素に及ぼす影響を考慮することが重要になります。

コンピテンシー・サーベイODでは、組織運営の7つの要素を具体的な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を抽出することにより、7つの各要素が現状組織に対してどのようなポジショニングにあるのかを明らかにします。



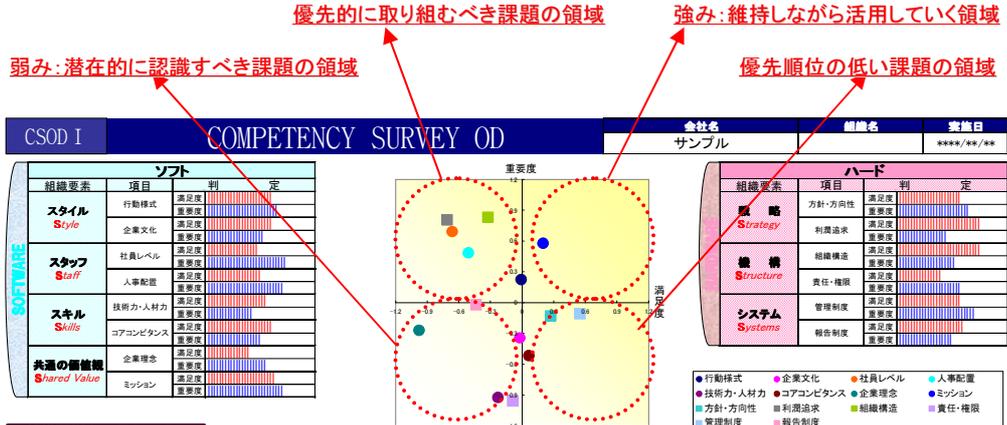
アウトプット

「洗練された制度や仕組み」ではなく「成果に結びつく行動を促す制度や仕組み」が組織業績を決めます。

コンピテンシー・サーベイODでは、その組織が成果に結びつく行動を促す制度や仕組みをどの程度有し、どの程度発揮されているかを現状の組織運営状況から診断します。

コンピテンシー・サーベイODの活用により、日常あまり意識していない組織特有の風土がわかります。また、組織の構成員である社員が現状で感じている「重要度」と「満足度」とのギャップを測ることで、組織の課題が明確になり、変革の方向性が定まります。

企業が組織変革を推進していく際に重要なことは、組織運営の結果もたらされている現在の組織風土と組織構成員である社員の意識を把握し、組織の課題および強み・弱みを見極めたうえで、変革の方向性を打ち出していくことです。コンピテンシー・サーベイODは、変革の方向性を決める重要な判断指標となります。



組織要素	項目	重要度	満足度	ギャップ	ギャップレベル		
ソフト	Style	行動様式	3.2	3.0	0.2	+	
	Style	企業文化	2.7	3.0	0.3	-	
	Staff	社員レベル	3.7	2.3	1.4	+	
	Staff	人事配置	3.5	2.5	1.0	+	
	Skills	技術力・人材力	2.1	2.8	0.7	-	
	Skills	コアコンピタンス	2.5	3.1	0.6	-	
	ハード	Strategy	方針・方向性	2.9	3.2	0.4	-
		Structure	組織構造	3.8	2.3	1.5	+
		Systems	管理・報告	2.0	2.9	0.9	-
		Systems	報告制度	3.0	2.6	0.4	-

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

ギャップレベル

社員が重要であると感じているランキング

社員が満足しているランキング

ギャップ(満足度-重要度)ランキング

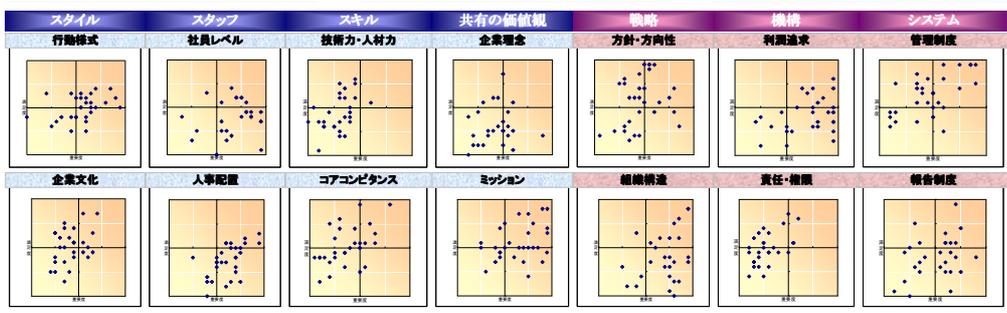
重要度	満足度	ギャップ	
1 戦略 組織構造	3.8	2.7	1.1
2 戦略 利益追求	3.8	2.3	1.5
3 スタッフ 社員レベル	3.7	2.3	1.4
4 共通の価値観 ミッション	3.6	3.2	0.4
5 スタッフ 人事配置	3.5	2.5	1.0
6 スタッフ 行動様式	3.2	3.0	0.2
7 システム 報告制度	3.0	2.6	0.4
8 システム 管理・報告	2.9	3.3	0.4
9 戦略 方針・方向性	2.9	3.2	0.3
10 共通の価値観 企業文化	2.7	2.0	0.7
11 スタッフ 企業文化	2.7	3.0	0.3
12 スタッフ コアコンピタンス	2.5	3.1	0.6
13 スタッフ 技術力・人材力	2.1	2.8	0.7
14 戦略 責任・権限	2.0	2.9	0.9

組織コンピテンシーランキング

組織コンピテンシーからみた集団の特徴

ギャップ・ランキング

組織コンピテンシーマトリックス



★ 組織の本質的公理

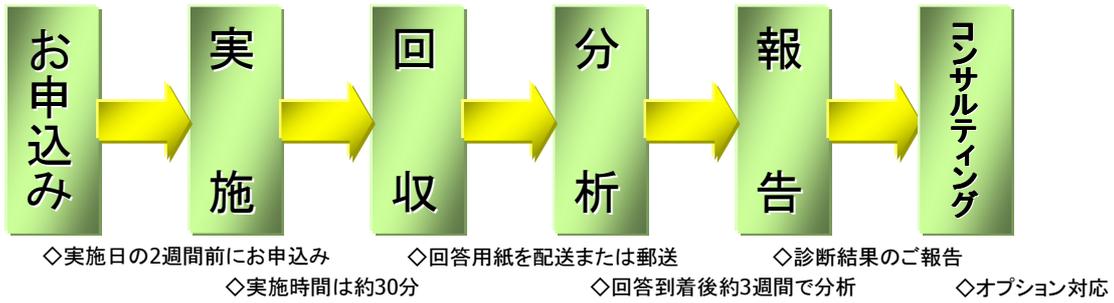
- 明確な業務遂行基準に従って長年非々が明確になっている。
- 組織風土が強く、業務が伴う課題にも前向きに忍耐強く取り組んでいる。
- 安全性を重視し、適切な進捗管理が行われている。
- 仕事をすることで責務感を持って、責任とやりがいを感じている。
- 突発的な問題に遭遇しても、一か放ちで適切に処理している。

★ 現状の課題と今後の方向性

- 重視すべきことの判断が強い強者からになりがちである。したがって、行動の優先順位を決める際に組織目標を意識させるなど個人の目的も考慮してすすめる必要がある。
- 問題解決の当事者としての行動に甘さが見られる。したがって、事実を直視し、個々の責任を再認識させた上で見合った手立てを講じる必要がある。
- 意思決定がなつて、メンバーの理解があまり配慮されていない傾向がある。したがって、当事者の立場や気持ちを理解して対応していくことを心がける必要がある。

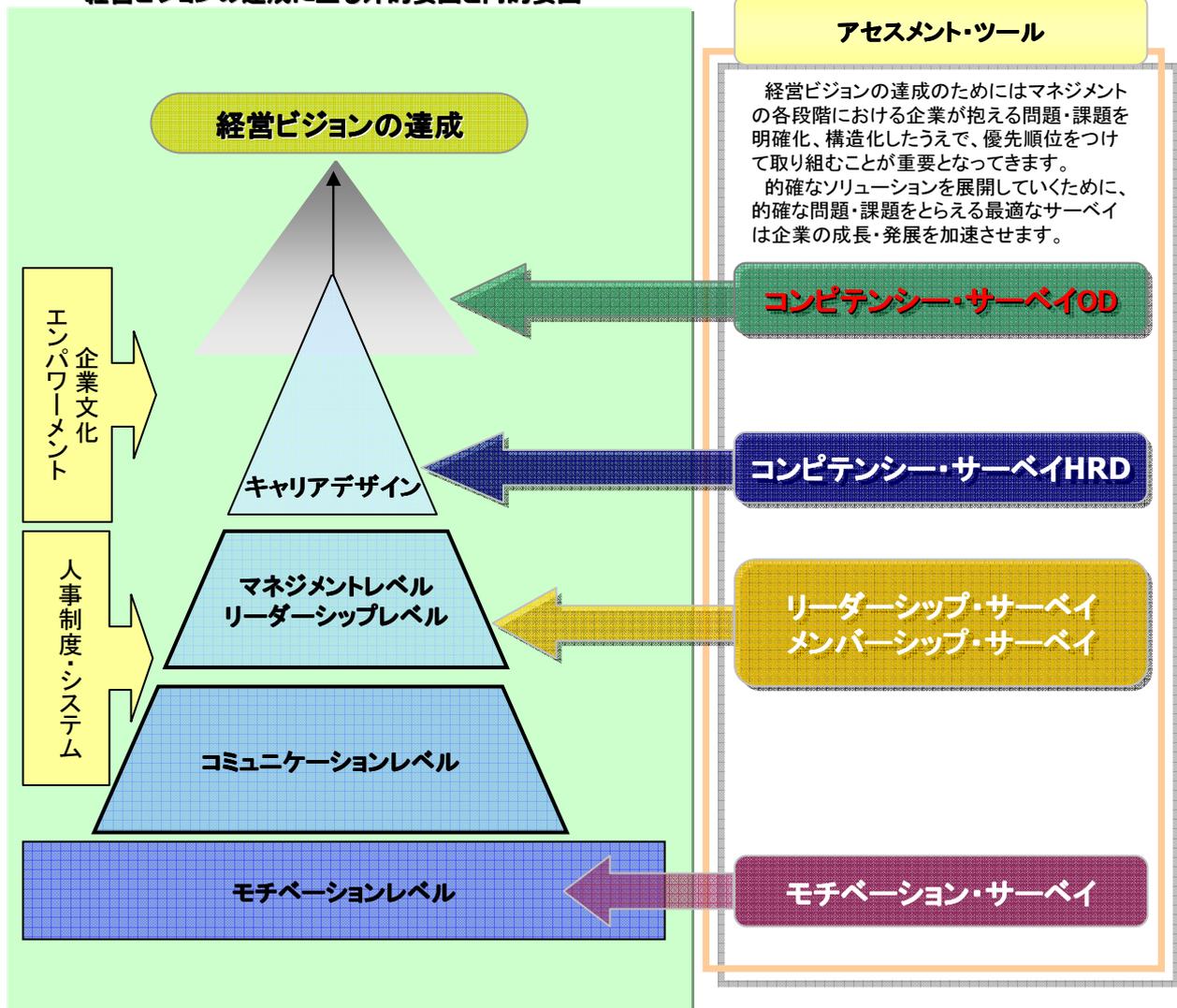
不許複製

実施フロー



活用フロー

経営ビジョンの達成に至る外的要因と内的要因



事例 (M社)

現状の問題点

新規事業を立ち上げても軌道に乗る前に頓挫することが多く、社員の定着率が年々悪化してモチベーションが低下している。

サーベイ実施後の展開

サーベイ実施によって、今後の方向性の伝達が十分にされていないことと社員の責任や権限の与え方がうまくできていないことが判明、意識が低下している原因が明確になった。トップと現場を繋ぐ中間管理職の意識改革から優先的に取り組むとともに、会社の方向性を具体的に伝えていく機会を設けることにした。