

thankit

～C 社様～

組織ドック レポート



2020年 月 日

ポジティブな社会を創る | 株式会社サンクイット

はじめに

このレポートは、定量分析のために全社員を対象にしたアンケートと、部門や社歴、性別などを勘案して選抜した 20 名の社員にインタビューした定性分析の両方から得られた結果の報告書です。はじめに、定性分析から得られた結果について記載しています。次に、定量分析から得られた結果について記載しています。最後に定性分析と定量分析の両方からわかる考察についても記載しました。

また、本レポートから得た結果をベースにして当社からのご提案を別紙にて致しますのであわせてご覧下さい。

定性分析結果

定性分析とは「質的データ」をもとに行う分析で、数値を結果とする定量分析とは対称的に、数値だけで表しきれない対象者の心情を読み解きます。定性データは数値ではないため同じ対象者でも認識が異なることがあります。このようなギャップを避けるために、今回は当社インタビューチームを 2 つに分けて各 10 名に対してインタビューをさせて頂きました。

各チームは以下の要領で実施させて頂きました。また、当社インタビューチームが利用した質問シートは参照別紙とさせて頂きましたのであわせてご確認ください。このインタビューシートは対象者様に開示したものではありません。

定性分析は特定の会社組織を分析したものではなく、任意に会社組織を想定してサンプルとして記述していますので、抜粋的な記述になっていることは予めご了承ください。

- A チーム
 - ・ 実施日：20XX 年 XX 月 XX 日、XX 日
 - ・ インタビュアー：A、B
 - ・ 対象者：
 - ・ インタビュー時間：各 1 時間で合計 10 時間
- B チーム
 - ・ 実施日：20XX 年 XX 月 XX 日、XX 日
 - ・ インタビュアー：C、D
 - ・ 対象者：
 - ・ インタビュー時間：各 1 時間で合計 10 時間

会社全体の関係性の質が良くない

管理職の関係は良好で相互にコミュニケーションが取れているようです。

しかし、部門内においてプロジェクトが違えばコミュニケーションが良いとは言えず、部門外においてもプロジェクトの関連があればコミュニケーションが良いことが考えられ、プロジェクトベースの取り組みは上手くいっている一方で、旧来の部門という壁の意味は薄くなっているのかもしれない。

全社に心理的安全性がある必要はないかもしれませんが、部内においてはあっても良いのかもしれない。あるいは、プロジェクト内においてはあっても良いのかもしれない。部門によって（プロジェクトによって？）は「こんなことを言ったらばかにされるのでは？」「今さらこんなことを言えない」など、本音で自分の意図や意思を伝えることができる心理的安全性がある環境とは言えないようです。

それぞれの部門特性が影響しているのか、部門間においてコミュニケーションがとりやすく協力もしやすいと感じている部門と、部門間でコミュニケーションが取れていなくて非協力的な部門があり、非協力的な部門間において問題が発生すると、お互いに遠慮してコミュニケーション不足となり問題が大きくなるようです。しかも、あまり自分から改善しようとは考えていないようです。

部門長会議の雰囲気は良さそうですが、各部門のマネージャーや一般職から部長への情報伝達が正しくされているとは言えず、本来なら部門間調整をすれば解決できそうな課題であっても解決される様子がなく、課題は放置されているようです。

また、雰囲気が良いものの、互いに気を使っていて、言いたいことが言えるという心理的に安全な環境が構築されているとは言えません。

実際には、他部門にまたがって協力しないと解決しない事象で、本来ならもっとコミュニケーションをよくして協力体制をとるべきだと分かっているにもかかわらず、部門の利益や優先事項を優先させてしまい積極的に解決することをしなくなることもあるようです。

部門内と部門間

部門間におけるコミュニケーションが悪いと感じました。

上流工程のミスの指摘をしても改善されることなく同じミスが繰り返されなかなか修正されない。他部門が指摘すれば良いだけの話だが、遠慮なのか指摘しないこともあるようです。

属人的なミスなのかもしれませんが、部門間におけるコミュニケーションが確立されていないため起きると考えられていて、会議などにおいて解決すれば良いものの、肝心な部分についてはコミュニケーションしていない様子です。つまり、会議などにおいて表面的には楽しく仲良く雑談もあるようですが、肝心な情報が共有されていないことに課題がありそうです。

部門長の人柄において各部門内は最適化されているようですが、他部門についての理解が少ないため思いやりや配慮が欠けていて不要な軋轢を生んでいる可能性もあるようです。会社全体として暗黙知が形式知になっていないため効率的な業務ができていないという印象があります。

中間管理職（部長と課長）に課題あり

殆どの中間管理職は、過去の手法で仕事を経験してきましたが、最近の手法は過去の手法と異なるため、現在の管理職には以下のような課題があります。

- これまでの手法や管理方法が活かせない
- 現在の手法では管理者の存在意義が少ない
- メンバーを上回る技術を有していないので尊敬されないし相談されない
- 他部門との調整だけに終始してしまう
- スキル以外の次元でメンバーの信頼や尊敬を勝ち取る必要がある

つまり、旧来手法と最新手法の違いが大きすぎて管理職が管理しにくいという様子でした。もちろん、これらの現象は部門によって異なるので、一概に全ての管理職がそうであるとは言えません

絶対的労働量が多い

仕事量、開発規模などの多寡は、繁忙期、開発者やマネージャーの能力など、一概に言えるものではありませんが、多くの方は自分の仕事量が多いと感じているようです。繁忙期によっても違うのですが残業時間も多く、特にマネージャーも毎日12時間働く状況であるため精神的にも体力的にも課題がありそうです。マネージャーの仕事が多だけで必要な意思決定が出来なかったり遅れたりするので、部門としても意思決定が出来なかったり遅れたりすることになり、それがメンバーのフラストレーションやストレスを高めることにつながっているようです。

人材投入と人材育成の課題

絶対的に業務量とメンバーの能力のバランスが悪く慢性的にオーバーフローしている状況です。管理職はそれを十分にわかっているにも関わらず対策できていないため、メンバーは不満を抱えていて、精神的にも身体的にも疲れてしまい退職者が多くなった原因とも言えます。

これは、上長への不満でもありますが、何もしない会社への不満もあり、仕事は好きなのに会社を好きになれないという歪んだ状況になっているようです。

現在は、好きな仕事、挑戦できる仕事、自分が成長できる仕事なので会社にいますが、自分がある程度成長したらすぐにでも転職する様子でしたし、実際にそのように答える方もいました。

会社や組織へのエンゲージメントが低い

インタビューしたメンバーは、物事への解釈の違いはありますが、とても優秀で能力を有しているように感じました。しかし、残念ながら仕事に対するエンゲージメント（やりがい、働きがい、ワークエンゲージメント）はありますが、会社や組織に貢献することや繋がりを意味するエンゲージメント（世の中的には従業員エンゲージメントと言いますが、正確にはチームエンゲージメントや組織エンゲージメントです）は低いようです。

そして、優秀なメンバーは以下のように考えています。

- やりたいことがやれている（やらせてもらえている）
- 挑戦的な仕事ができている
- 自分のスキルやエンジニアリング技術が身につくような成長できる機会は与えられている

つまり、優秀なメンバーは、この会社では、新しい技術をマスターしてスキルアップができる、そして転職市場での自分の価値を高められると考えているため、スキルが身につくことや成長できる機会が与えられている限り転職はしませんが、自分の転職市場価値は相対的なものなので転職した方が得だというタイミングがあればすぐにでも転職しそうです。

貴社が新入社員を教育し優秀な社員として育成する機関であり、それらの優秀なメンバーが退職することは決して悪いわけでは無いと考えるのであれば良いと思いますが、多大な費用をかけて採用し教育し実践で学び取ったものは社内で活用して欲しいのが一般的な考え方だと思いますので対処が必要だと考えます。

また、上記は成長意欲があり上昇志向が強いメンバーの話でしたので、捉え方によっては良い話でもあるように思えますが、上昇志向では無くても堅実に確実に仕事をこなすタイプ（決して能力が低いわけではない）は社内で目立つ存在ではないため評価されないことを理由に離職に繋がっているようです。

つまり、不足しているのは、組織エンゲージメントです。組織エンゲージメントがメンバーに醸成されなければ、貴社は都合の良い教育実践部門に過ぎなくなってしまいます。

評価制度の問題

評価制度の問題については多くの方が同様の意見でした。主な意見は以下の通りです。

- 評価の基準・尺度・根拠が不明（曖昧）である
- 良かったこと・改善すべきことがフィードバックされないので評価結果に納得感がない
- 良かったこと・改善すべきことがフィードバックされないので方向性がわからない
- 評価結果の具体性がない
- 何をすれば評価されるのか・何をしたら給与が上がるかの指標がない（曖昧）

評価は妥当だと考える方が多かったが、そもそも基準や尺度やフィードバックがないため評価がされているという認識が低く、妥当・妥当でないという以前に評価への感覚が乏しいように思えました。

定量分析結果

定量分析とは「数値データ」をもとに行う分析で、今回は全社員を対象にアンケートをさせて頂きました。定量データは数値ですので、誰が見ても同じように認識できるかというところでもありません。アナリストによって同じデータを見ても解釈によっては異なる分析になることもあります。当社分析においても正しい解釈がされるように多面的な意見を出していますが、そこにはどうしても個々人の解釈が入ってしまうことは予めご了承ください。

将来的には人工知能などで解析できる可能性も否めませんが、個々人のデータ解釈によって答えが異なることが前提となっている場合は、人工知能のようなパターンなどの教師データや、何度も実施することで答えを精緻化する深層学習では正確な分析はできません。

逆に言えば、本レポートの正解ではなく、あくまでも仮説に過ぎないことを予めご了承ください。

- アンケート実施期間： 月 日 () ~ 月 日 ()
- 回答者数：XX
- 質問数：XX

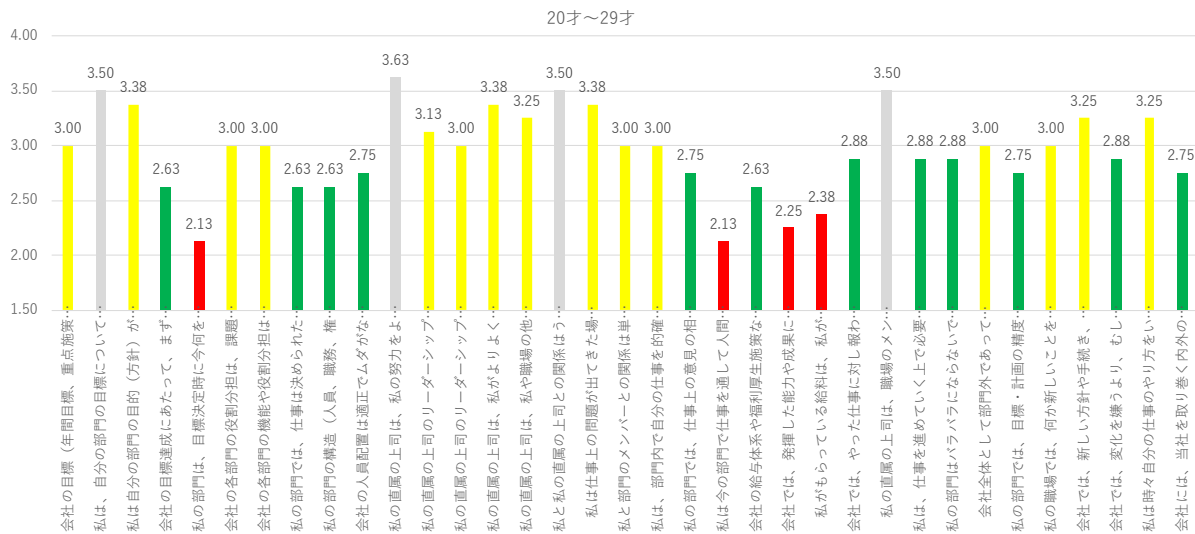
カテゴリー	項目	質問
目的	目標の明確度	会社の目標（年間目標、重点施策など）は具体的に示されている
	職場目標の納得度	私は、自分の部門の目標については、 <u>心底納得</u> している 「よしわかった！」と言える状態
	職場目的の理解	私は自分の部門の目的（方針）が何のために設定されているかを理解できている
	優先内容の理解	会社の目標達成にあたって、まず何をすべきかの課題の優先順位を職場メンバーは理解している
	目標設定の独自性	私の部門は、目標決定時に今何をすべきかがわかっているため、他から言われるより、自分達で決定することを望む
構造	仕事分担の柔軟性	会社の各部門の役割分担は、課題状況に応じて柔軟に対応できている
	仕事の効果性	会社の各部門の機能や役割分担は会社の目標達成に有効に働いている
	作業配分のやり方	私の課では、仕事は決められた職務分担にこだわらず、課題中心（機能第一）に、役割分担が決まっている
	職場の作業設計	私の課の構造（人員、職務、権限分担）は、目標達成に向けて効果的に設計されており、ムダムリが生じない
	人員配置の有効性	会社の人員配置は適正でムダがなく目標達成に大いに役立っている
リーダーシップ	上司の部下支持	私の直属の上司は、私の努力をよく理解し支持してくれている
	進歩への貢献促進	私の直属の上司のリーダーシップの有り方は、当社の進歩、向上を促進させるようなものである
	目標達成の貢献度	私の直属の上司のリーダーシップの発揮の仕方は、全体の目標達成に

		大いに役に立っている
	部下指導の明確性	私の直属の上司は、私がよりよく仕事の成果を上げるよう私を指導してくれている
	リーダーシップ発揮の努力	私の直属の上司は、私や職場の他のメンバーに効果的なリーダーシップを發揮しようと努力している
関係	上司との関係	私と私の直属の上司との関係はうまくいっている
	職場の信頼関係	私は仕事上の問題が出てきた場合、いつも職場の誰かと話し合うことができる
	有効な人間関係	私と部門のメンバーとの関係は単なる仲良し集団ではなく、友好的な仕事中心の集団になっている
	援助関係づくり	私は、課内で自分の仕事を的確に進めていくために必要なときにはすぐ援助がうけられる関係作りができています
	葛藤処理	私の課では、仕事上の意見の相違や対立あるいは「イザコザ」を見過ごしたり、押さえ込んだりすることなく、お互いが率直に自由にやりあっている
報酬	成長の機会	私は今の部門で仕事を通して人間として成長していくことができる
	給与体系の公平感	会社の給与体系や福利厚生施策などは、すべての従業員に対し公平に運用されている
	昇進昇格の機会	会社では、発揮した能力や成果に応じて昇進する機会が与えられている
	給与の妥当性	私がもらっている給料は、私がやっている仕事にふさわしいものである
	承認とインセンティブ	会社では、やった仕事に対し、報われないということは無い。何らかの形で必ず報われるようになっている
援助的メカニズム	上司の援助的思考	私の直属の上司は、職場のメンバーの仕事に役立つアイデアを考えてくれている
	仕事遂行上の情報	私は、仕事を進めていく上で必要な情報はいつでも手に入れることができる
	一体感の仕組み	会社ではお互いがバラバラにならないで、まとまっていけるようになっている（チームワークがいい）
	他部門の援助	私の部門では、援助が必要なとき、他の職場は要請に応じていつでも援助してくれる
	計画統制の有効性	私の部門では、目標・計画の精度は、会社の成長や発展に役立つように運営されている
変化への対応	変化の受け入れ態度	私の職場では、何か新しいことをやろうとする場合、積極的に取り組む姿勢がある
	新しさの導入	会社では、新しい方針や手続き、ルールをいろいろ導入しようとしている
	変化を好む気運	会社では、変化を嫌うより、むしろ望ましいと受け止めていこうとする

		る気運が強い
	仕事に対する変化	私は時々自分の仕事のやり方をいろいろと変えてみるのが好きである
	自己変革能力	会社には、当社を取り巻く内外の変化に対して自らを変革していく力がある

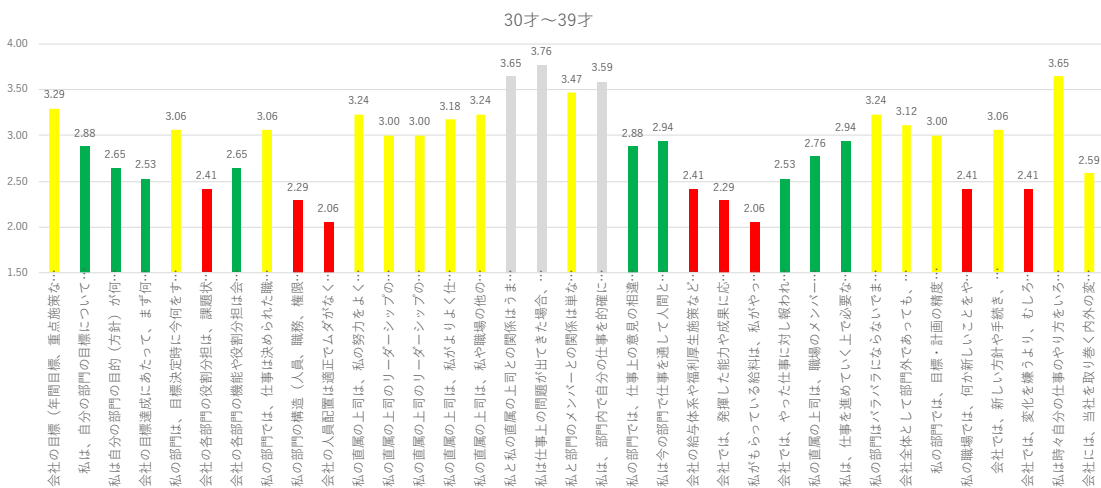
アンケートの定量データによる考察

■年代別（20才～29才）



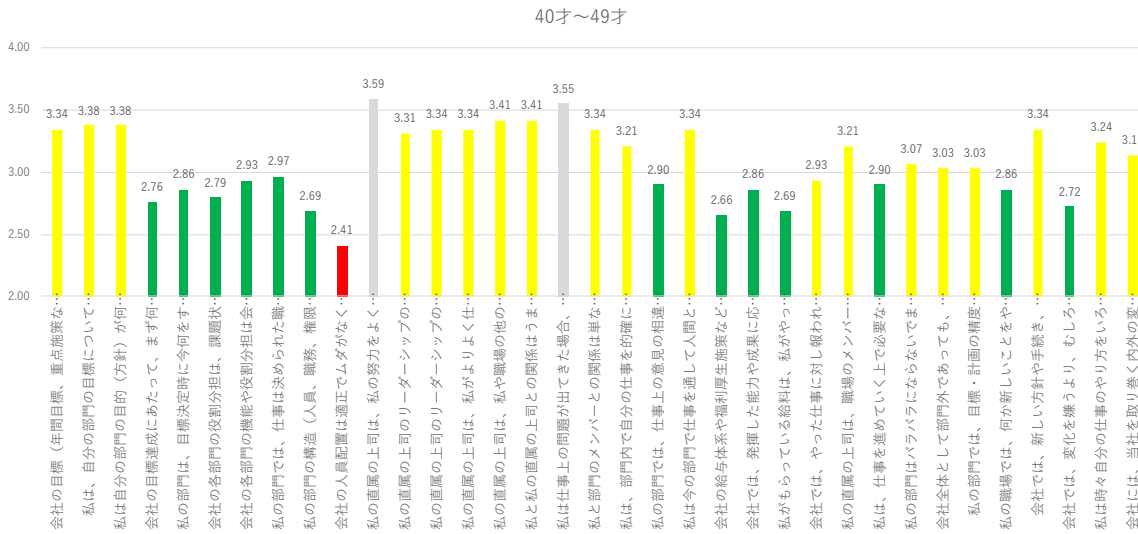
20歳代の若手は、目標に関して理解し納得しているが、変化思考のない押し付けの目標で自分たちの関与がないことに不満を持っていると感じている。適正な仕事量の配分や適性のあう人材配置等にも疑問を持っているので、この職場においても自分の成長にならないと感じていることは、早期の退職につながる可能性がある。上司への信頼性はありコミュニケーションも取れていると考える。職場の人間関係は悪くないが、仕事自体に創造性がないので魅力がないと感じている。

■年代別（30才～39才）



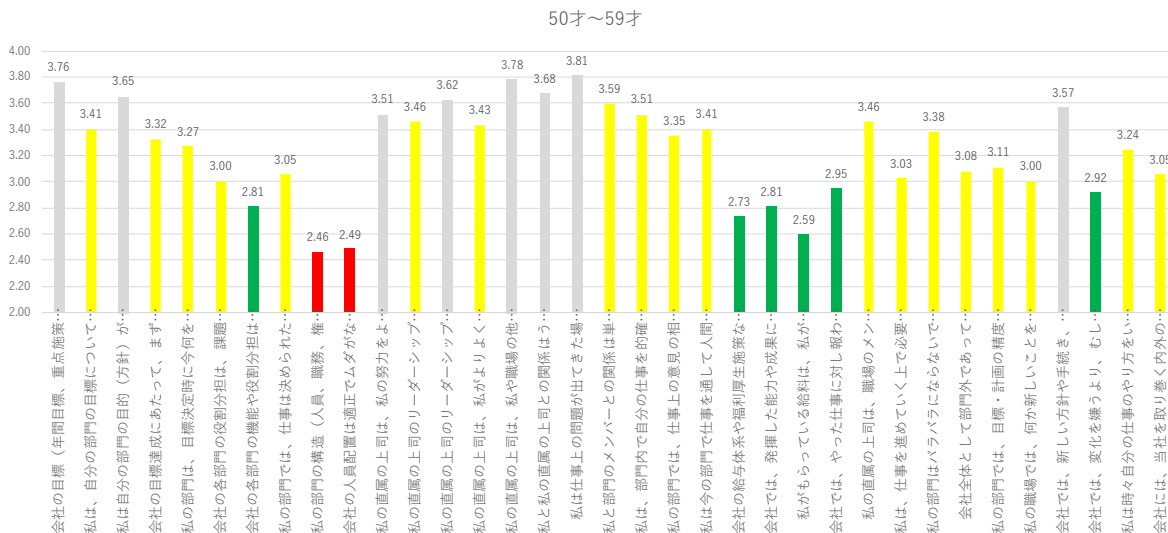
30歳代の中堅は、目標に関して理解しているが納得していない。到底できない目標や目標への道導が明確でないと感じている。また、中堅層として職場で核となっているが、適材適所や業務量配分が崩れていて、WLBの観点で不満を持っているのではないかと感じる。そして、評価方法にも不明確さがあると感じていて公平性に疑問がある。上司への信頼性はあり、コミュニケーションも取れていると考える。職場の人間関係は悪くないが仕事に対する評価、報酬に関して明確なフィードバックが望まれる。

■年代別（40才～49才）



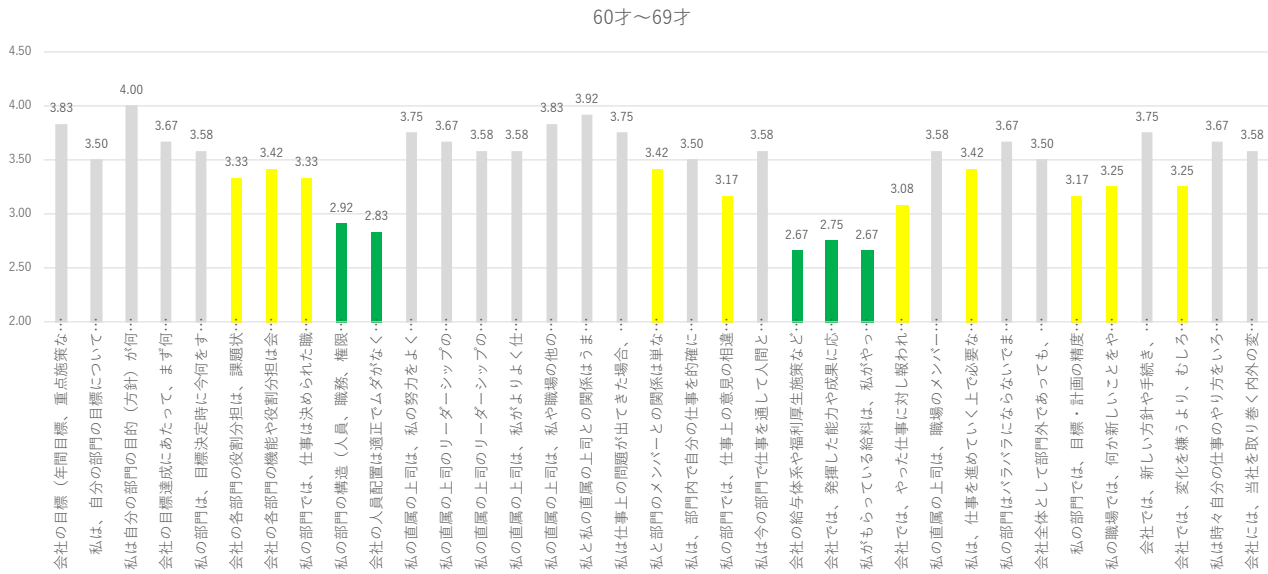
40歳代のリーダー層は、目標に関して理解しているが納得していない。到底できない目標や目標への道導が明確でないと感じている。適材適所や業務量配分が崩れていて、人員不足を問題視している。その分のカバーで不満がある。そして、評価方法にも不明確さがあると感じていて、公平性に疑問がある。上司への信頼性はありコミュニケーションも取れていると考える。職場の人間関係は、悪くないが、仕事に対する評価、報酬に関して明確なフィードバックが望まれる

■年代別（50才～59才）



50歳代のベテラン層は、目標に関して理解し納得している。適材適所や業務量配分が崩れていて、人員不足を問題視している。その分のカバーで不満がある。そして、評価方法にも不明確さがあると感じていて、公平性に疑問がある。上司への信頼性はあり、コミュニケーションも取れていると考える。職場の人間関係は悪くないが仕事に対する評価・報酬に関して明確なフィードバックが望まれる

■年代別 (60才～69才)



60歳代のシニア層は、おおむね、組織に肯定的である。適材適所や業務量配分が崩れていて、人員不足を問題視している。そして、評価方法にも不明確さがあると感じていて、公平性に疑問がある。上司への信頼性はあり、コミュニケーションも取れていると考える。職場の人間関係は悪くないが仕事に対する評価・報酬に関して明確なフィードバックが望まれる

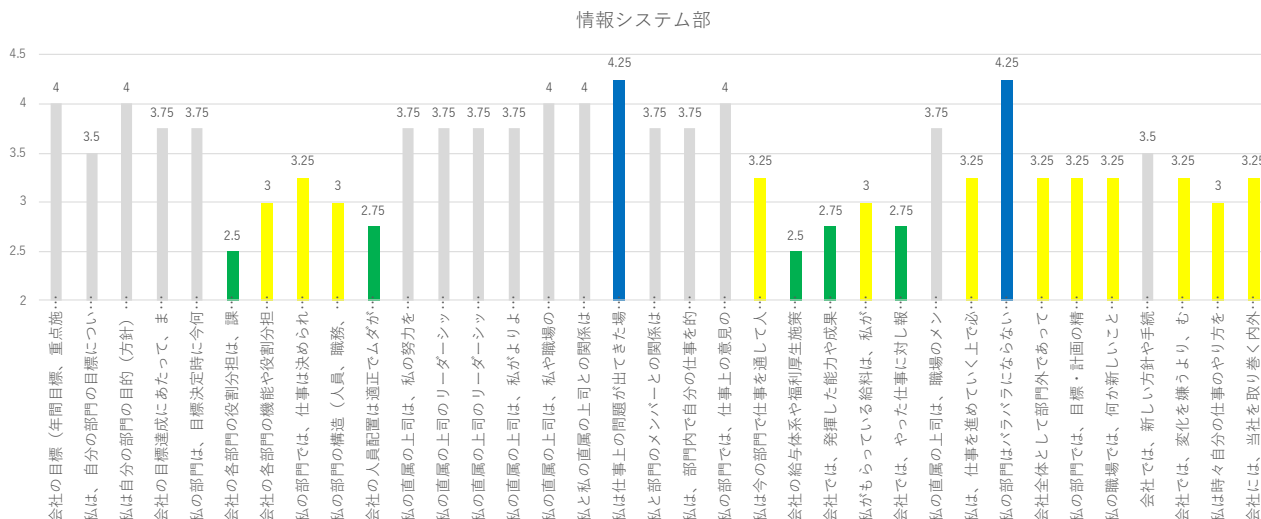
■経営企画部



経営企画部は、おおむね組織の7つのカテゴリー（構造、目的、リーダーシップ、関係、報酬、援助的メカニズム、変化への対応）に関して肯定的である。特に目標策定に関与していることで、創造性も肯定的である。

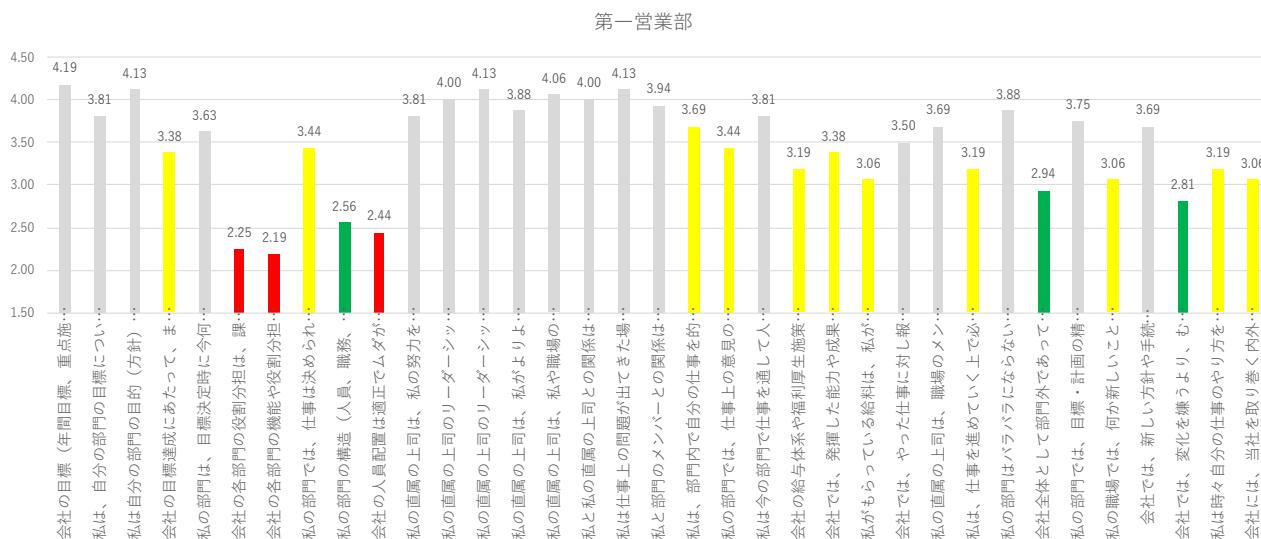
しかし、ほとんど同スコアであるということは、組織に関心がないのかもしれない

■情報システム部



情報システム部は、目標目的に関して明確に納得しているが、仕事量に対して、人員配置の不足に不満を持っている。多忙に業務をこなしているのに評価や報酬に報いられていないという不満がある。仕事を通して成長の機会があると認識しているので、早期の退職はないが、仕事へのエンゲージが強くなり、会社へ不満が強くなれば退職もあり得る。今のところ、職場のコミュニケーションがいいので今のうちに人員の手配が望ましい

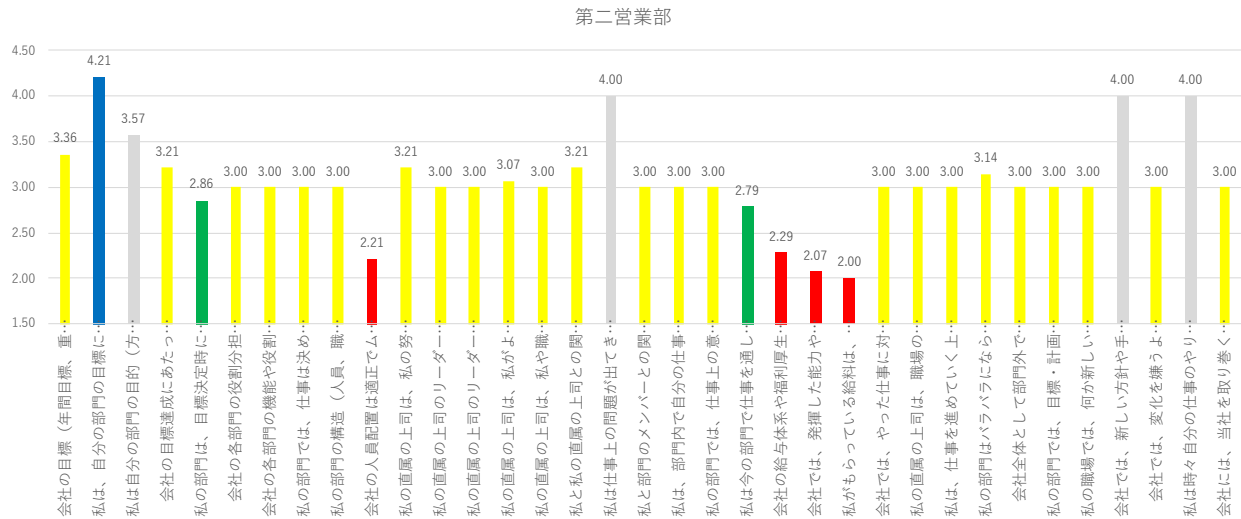
■第一営業部



第一営業部は、目標目的に関して、非常に納得している。数値目標が明確で納得できると考える。

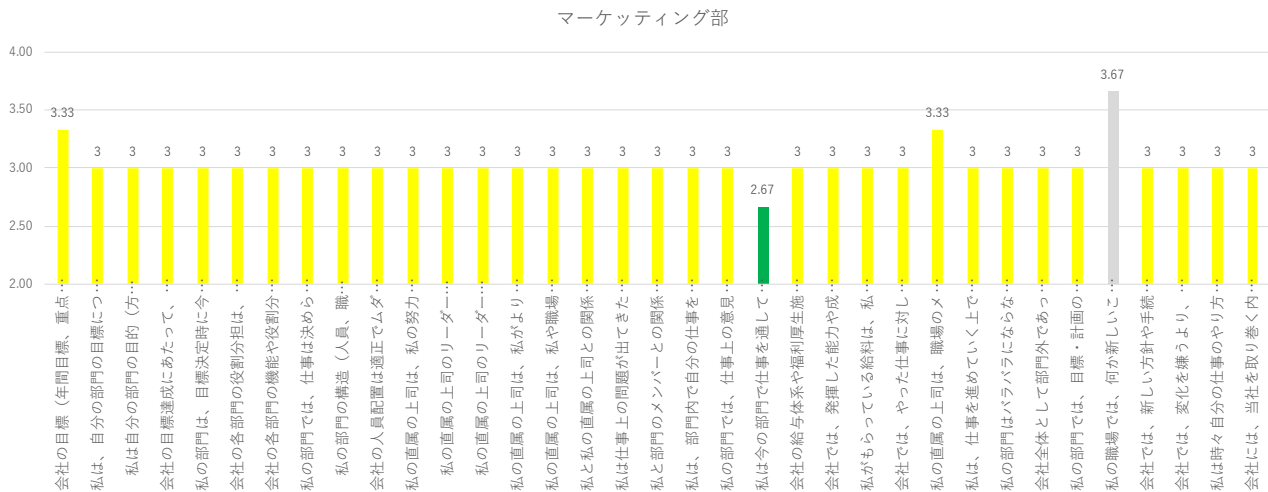
しかし、その目標のための役割分担や工程の明確性に不満があり、第二営業部との関連性が関与しているかもしれない。上司、組織のコミュニケーションは、問題がないと考えており、業務の配分の適正化が急務である

■第二営業部



第二営業部は、新規市場開拓がメインで、モチベーションも高いが、人員不足を課題ととらえている。また、新規市場で安定した業績がないので、報酬面に関して、第一営業部と比べて、満足できるものではないと考えている。変化思考が高いのは、第二営業部には適していると考えられる。

■マーケティング部

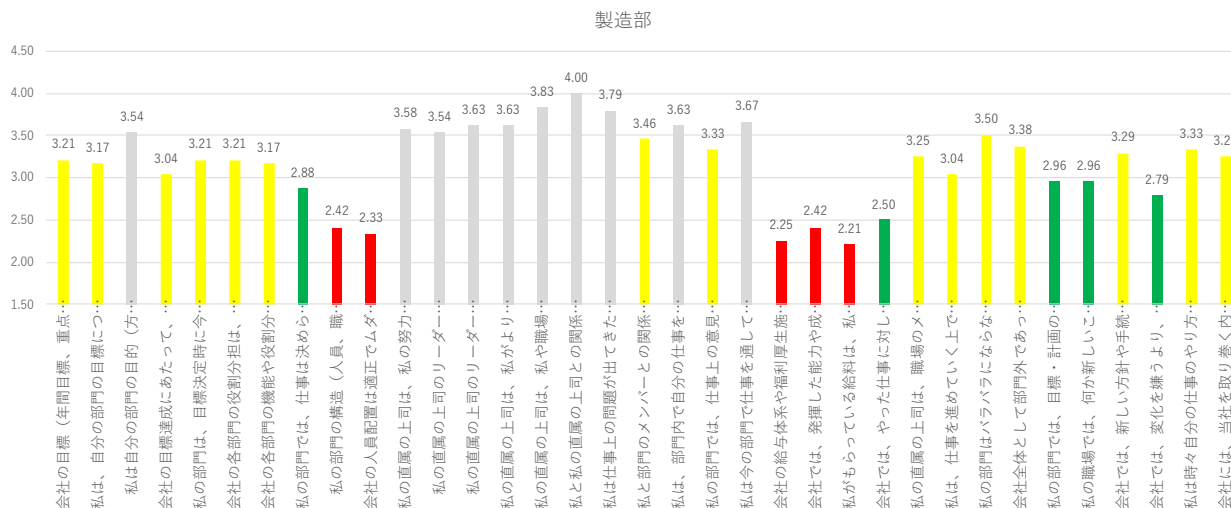


マーケティング部は、同じようなスコアであるので、あまり課題認識が弱いチームであるのかもしれない。

成長の機会のスコアが低いので、現在の部員は、創造的な思考が必要なこの部には適していない可能性がある。

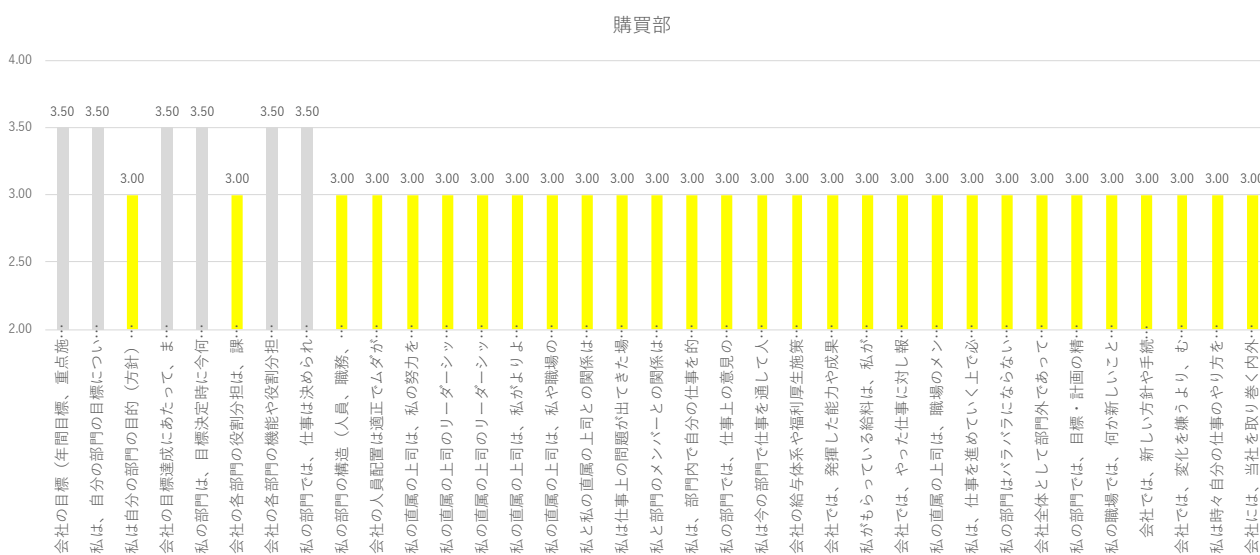
再度、アセスメントする必要があるかもしれない。

■製造部



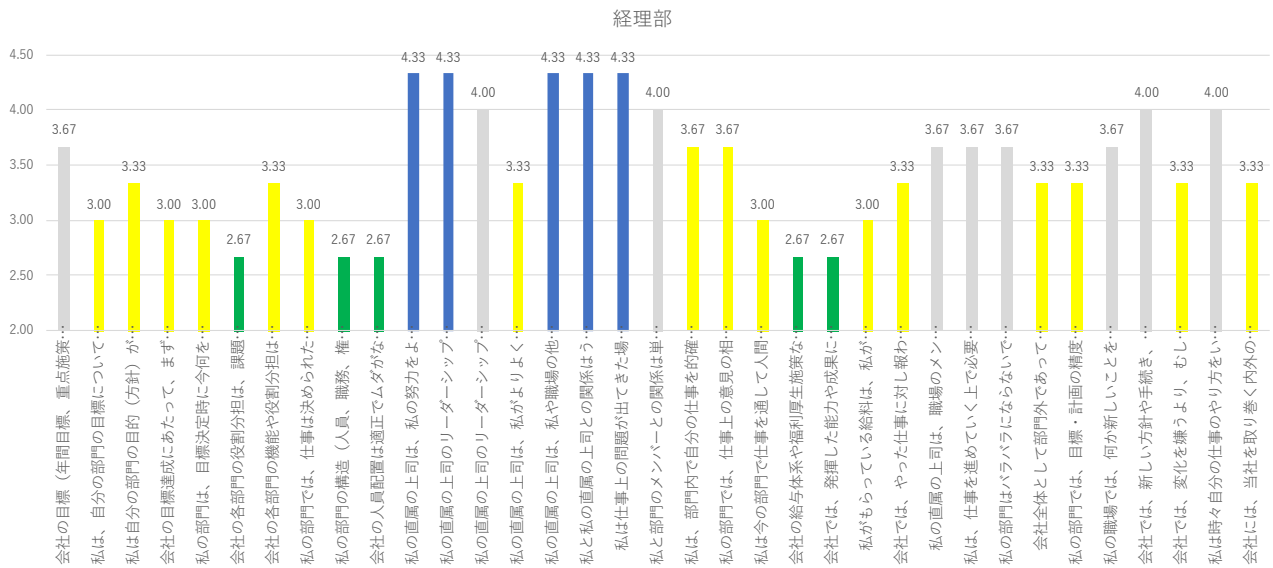
製造部は、職場のコミュニケーション、上司のリーダーシップに満足しているが、適正な業務量、人員配置にふまねを持っている。多忙なことへの評価報酬体系に不満がある。これは、評価システムの課題があるのかもしれない。評価者（上司）に対しての不満ではなさそうである。

■購買部



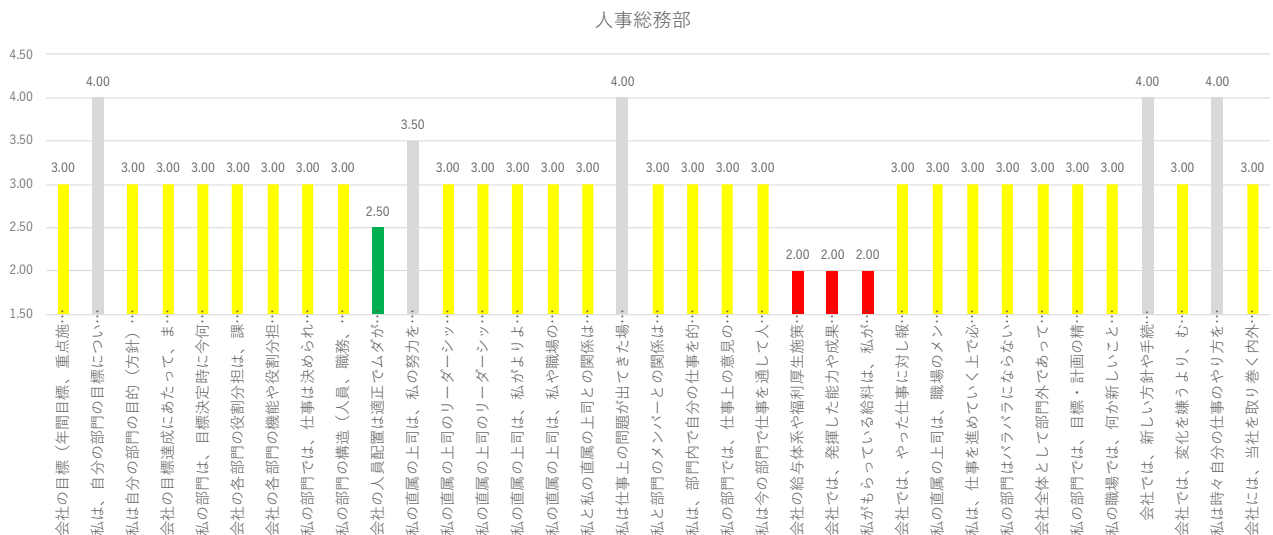
購買部は、ほとんど問題なしのスコアなので、組織に関して、このままでいいという考えであるのか組織をよく変えたいという情熱がないのかもしれない。

■ 経理部



経理部は、適正な仕事の配分や人員の配置に否定的であり、自部門を含め会社全体に課題を感じている。上司への信頼は高く、職場の人間関係も良いと感じている。評価に対して、納得性が低いようなので、明確な説明やフィードバックが不足していると考えられる。これは、目標設定時に解決するか評価者スキルによるものかを検討すべきである。

■ 人事総務部



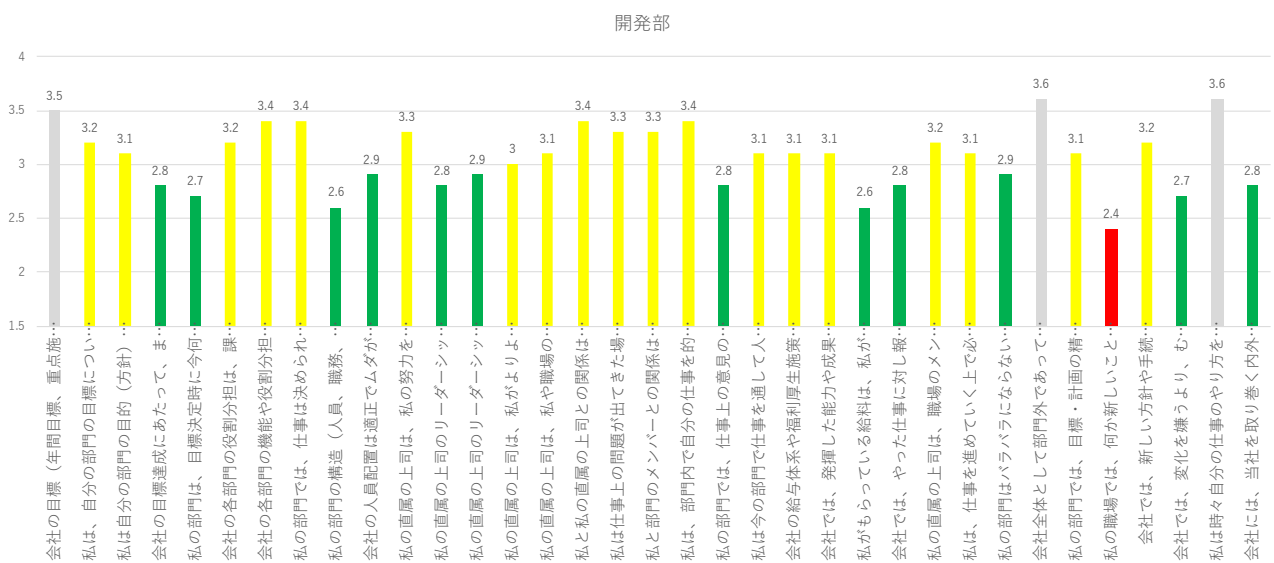
人事総務部は、会社全体の人材配置の不備について課題があることを認識していると考えます。コミュニケーション自体には、問題がないと考えているが、評価方法や報酬体系に社内の不満があることを認識しており、制度の充実が必要である

■流通戦略部



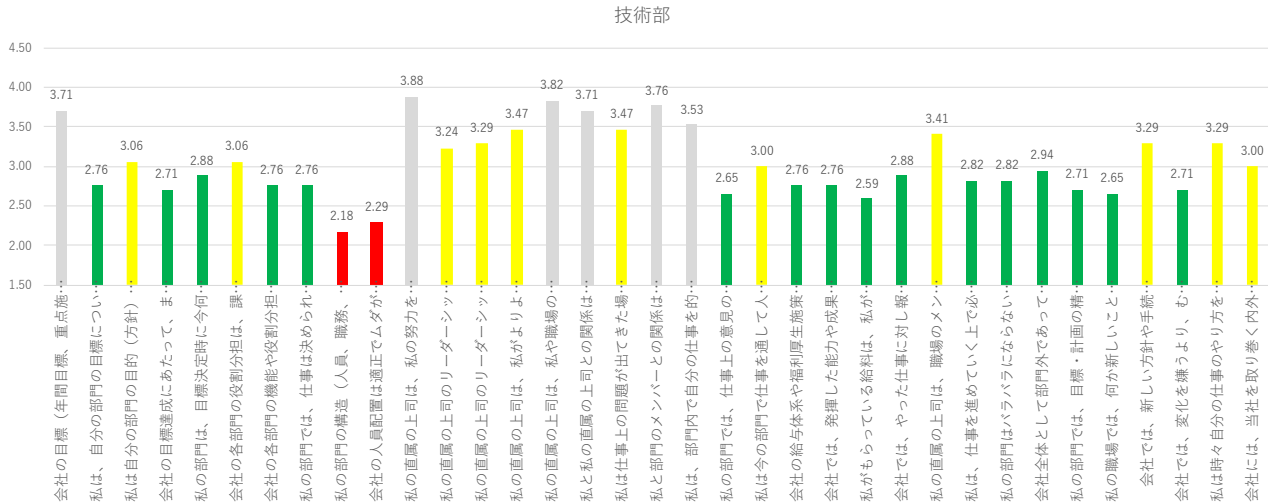
流通戦略部は、ベテランぞろいで現状に満足していると考えられる。新しいことを自ら創造するチームとは考えられない。

■開発部



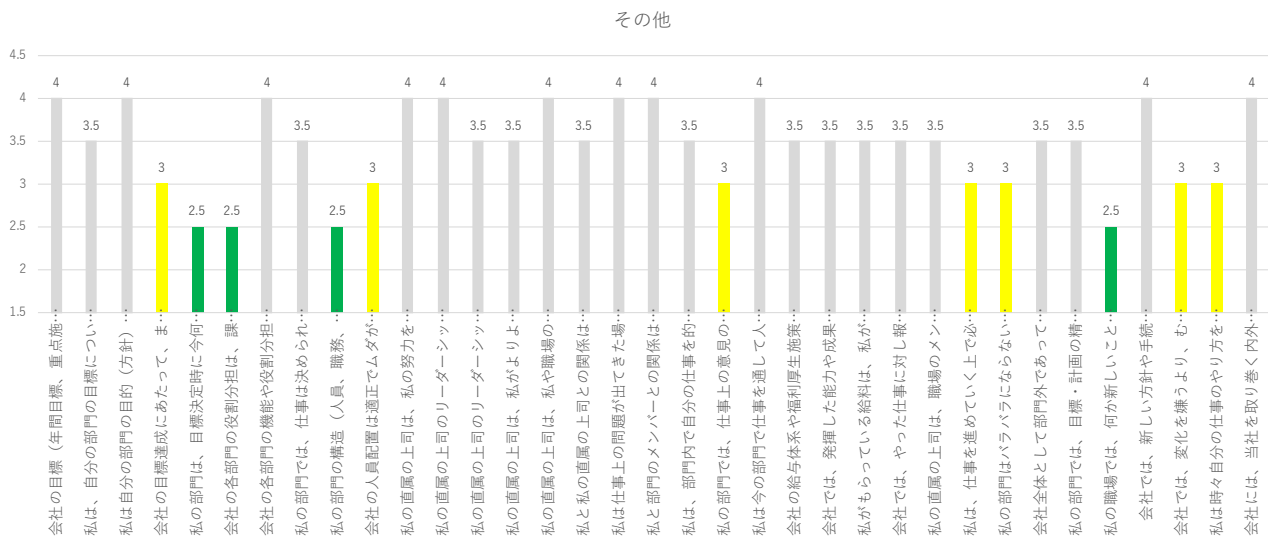
開発部は、新規開発のスピードアップを求められ、多品種の使命があり、優先順位付けと品質向上のジレンマに陥っている可能性がある。それをうまくマネージすることができないプロジェクトマネージャーに対しても不満がある。多忙なうえに納期の追及にストレスフルになっている。時間の余裕がないので、創造性が落ちていると感じる。これでは、会社へのエンゲージが落ちていき、退職者が出る可能性がある

■技術部



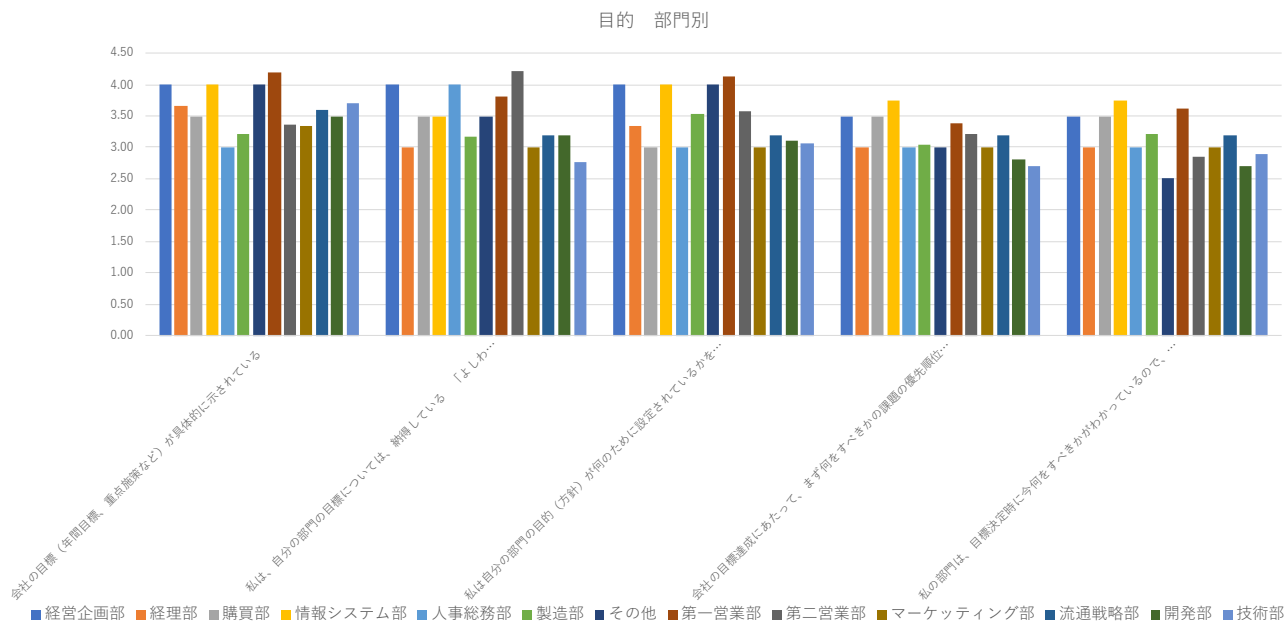
技術部は、開発部とともに協力しているが、業務量が多く配分されていると感じているのではないかと感じている。職場内のコミュニケーションは悪くないが、他部との共闘体制を再検討する必要がある。全体的にモチベーションが低くなっているため、やらされ意識の仕事と感じているのかもしれない。

■その他

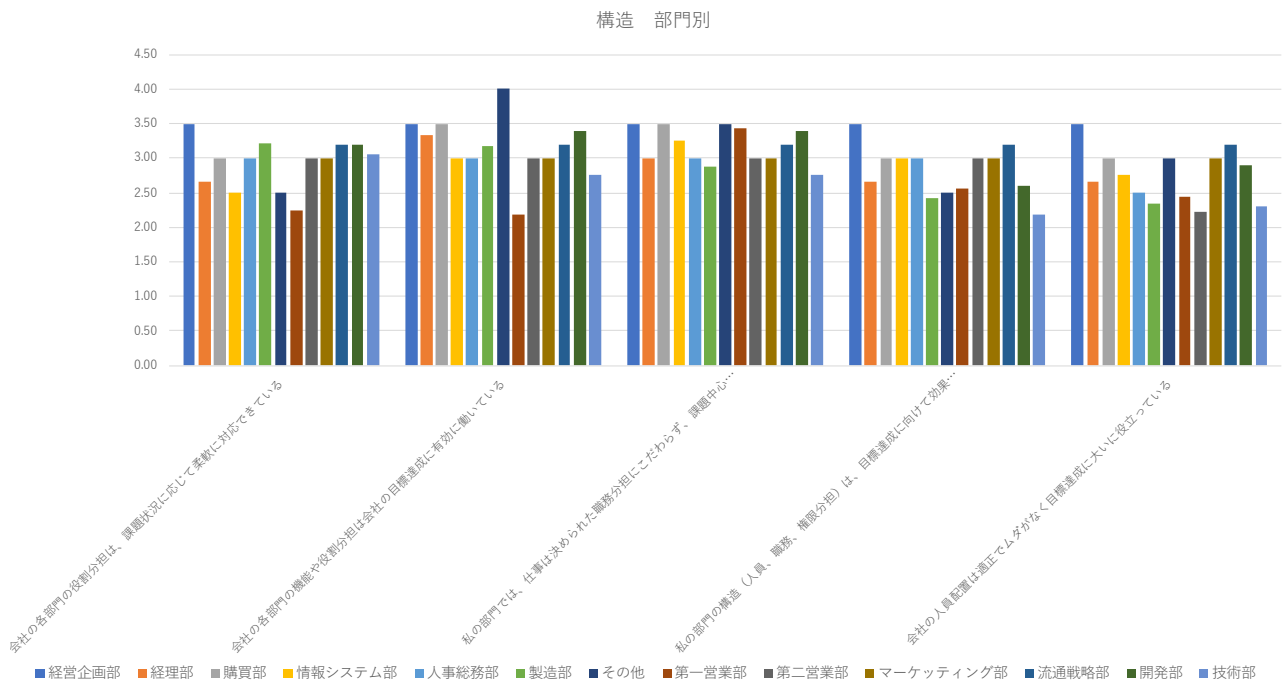


その他は、経営陣なので肯定的なスコアが多いが、業務の役割分担や人員配置は部下からの訴えが多いので課題と考えている。また、退職者が連続で出ていることに対応してもし切れしていないと考えている。

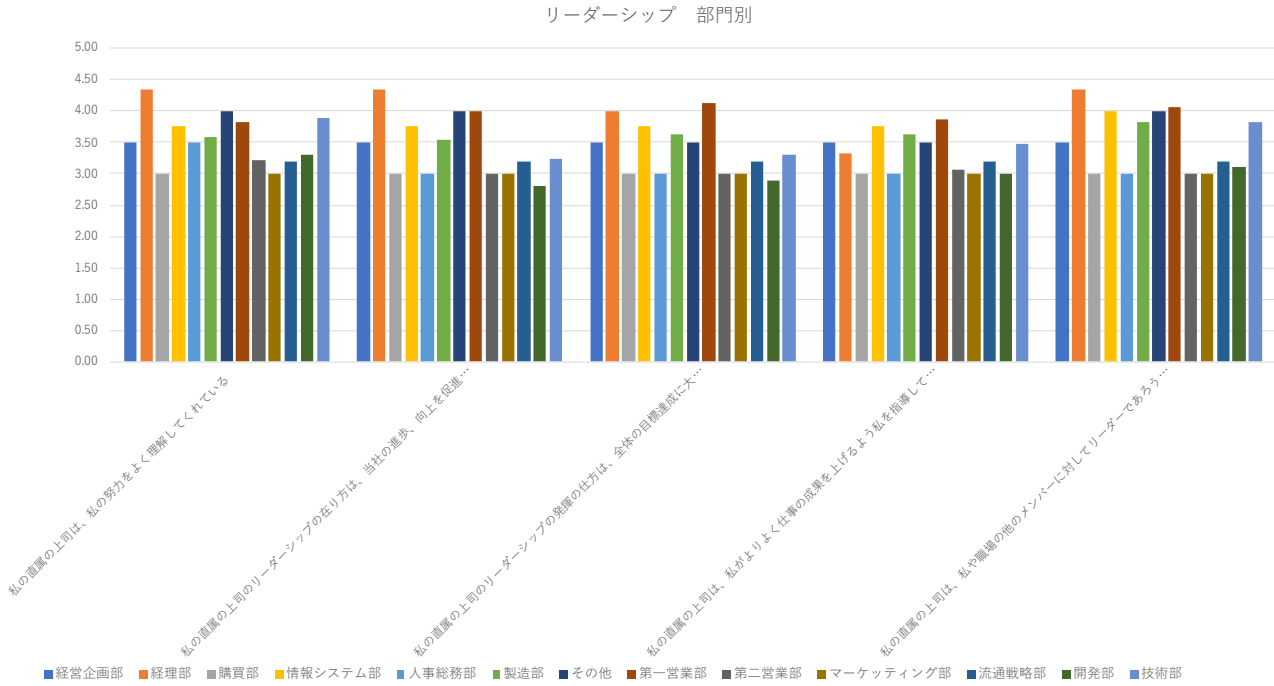
目的 (部門別)



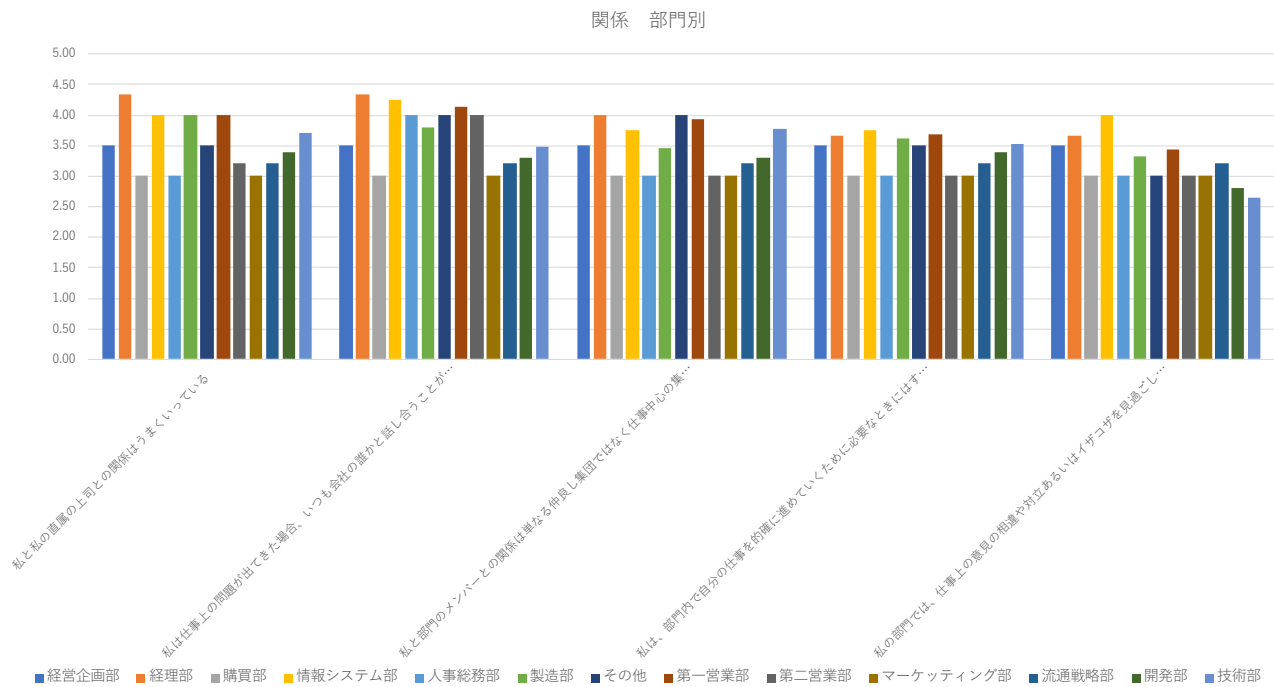
構造 (部門別)



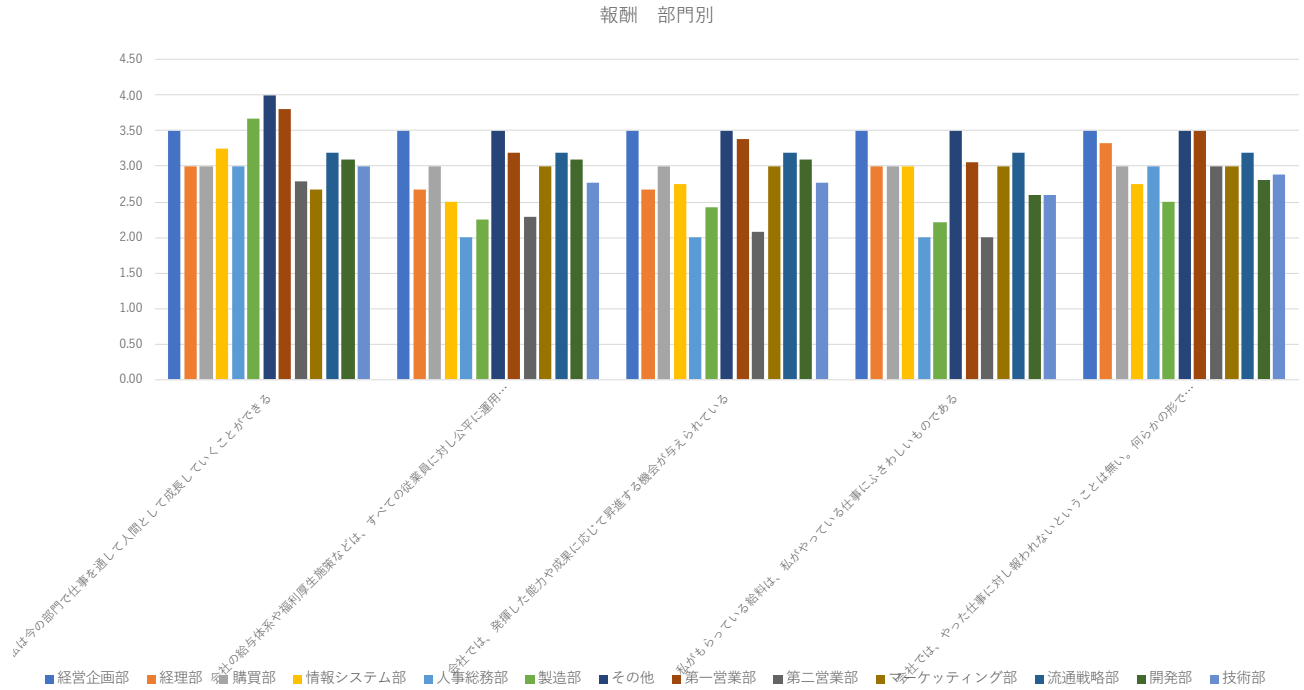
■ リーダーシップ (部門別)



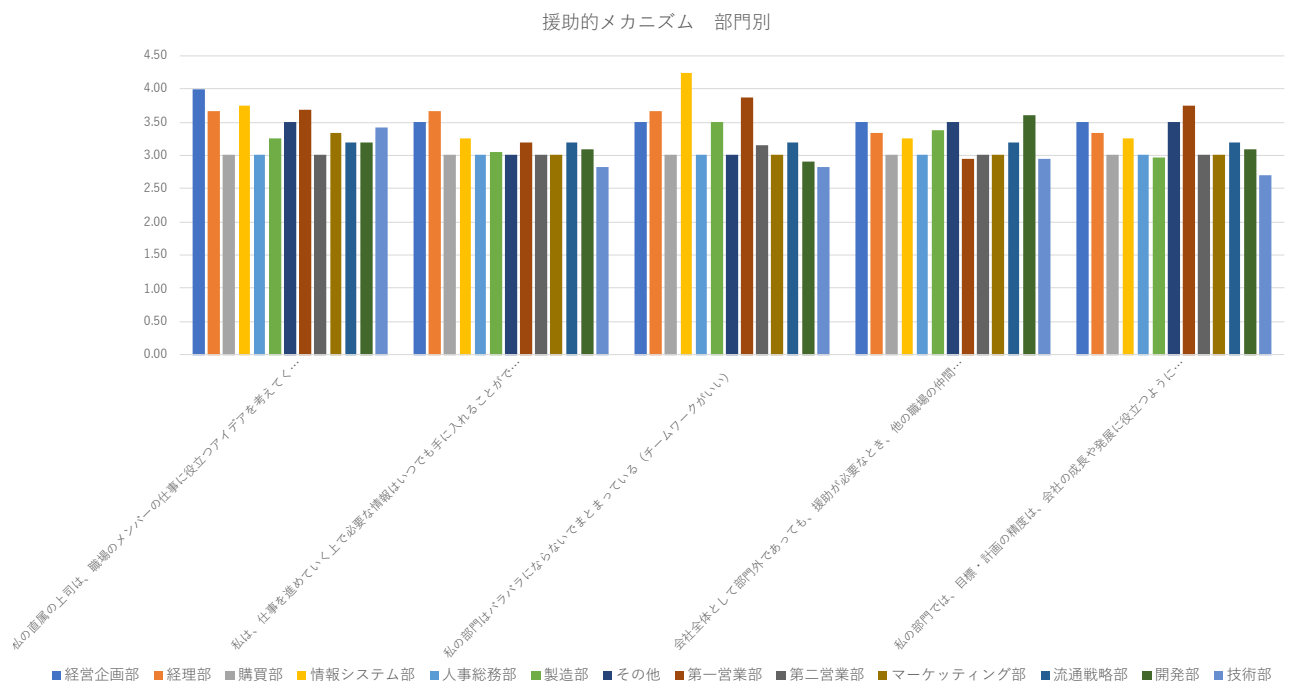
■ 関係 (部門別)



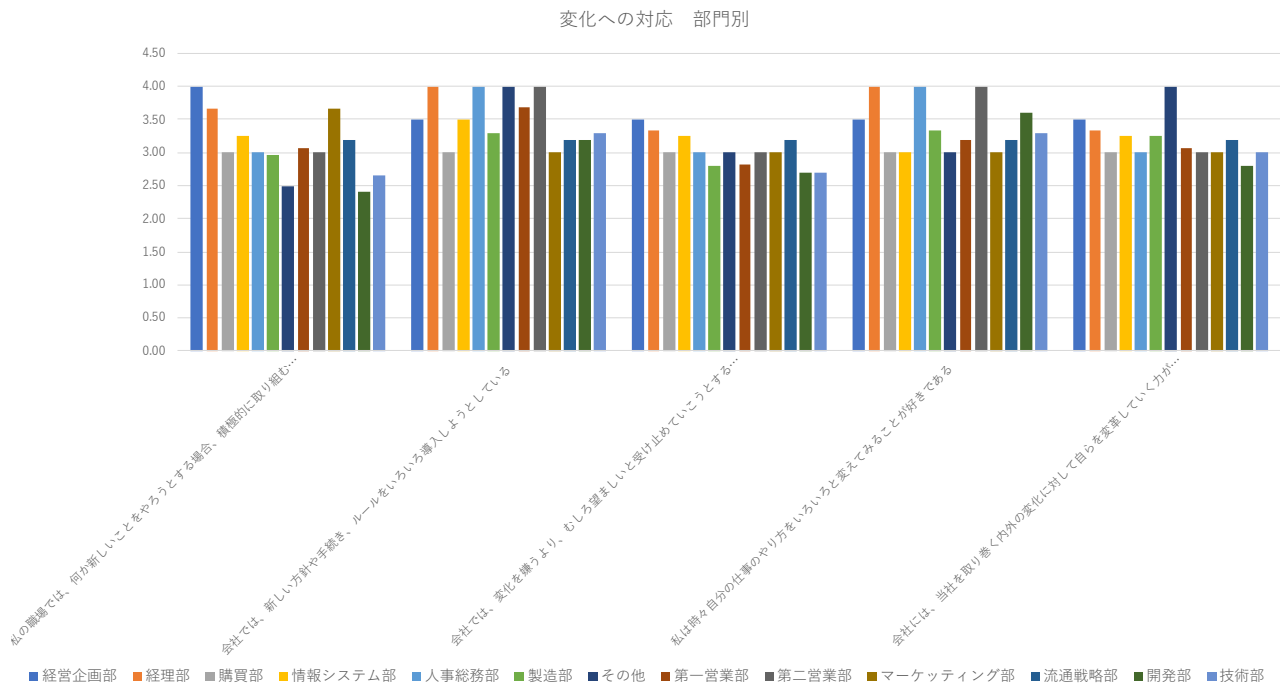
■報酬（部門別）



■援助的メカニズム（部門別）



■変化の対応（部門別）



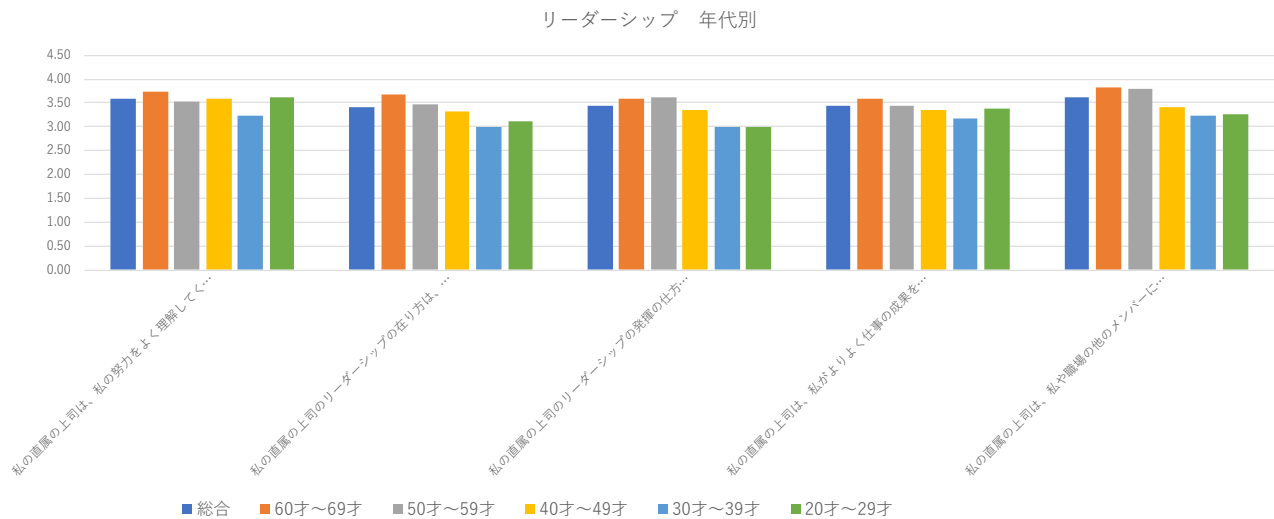
■目的（年代別）



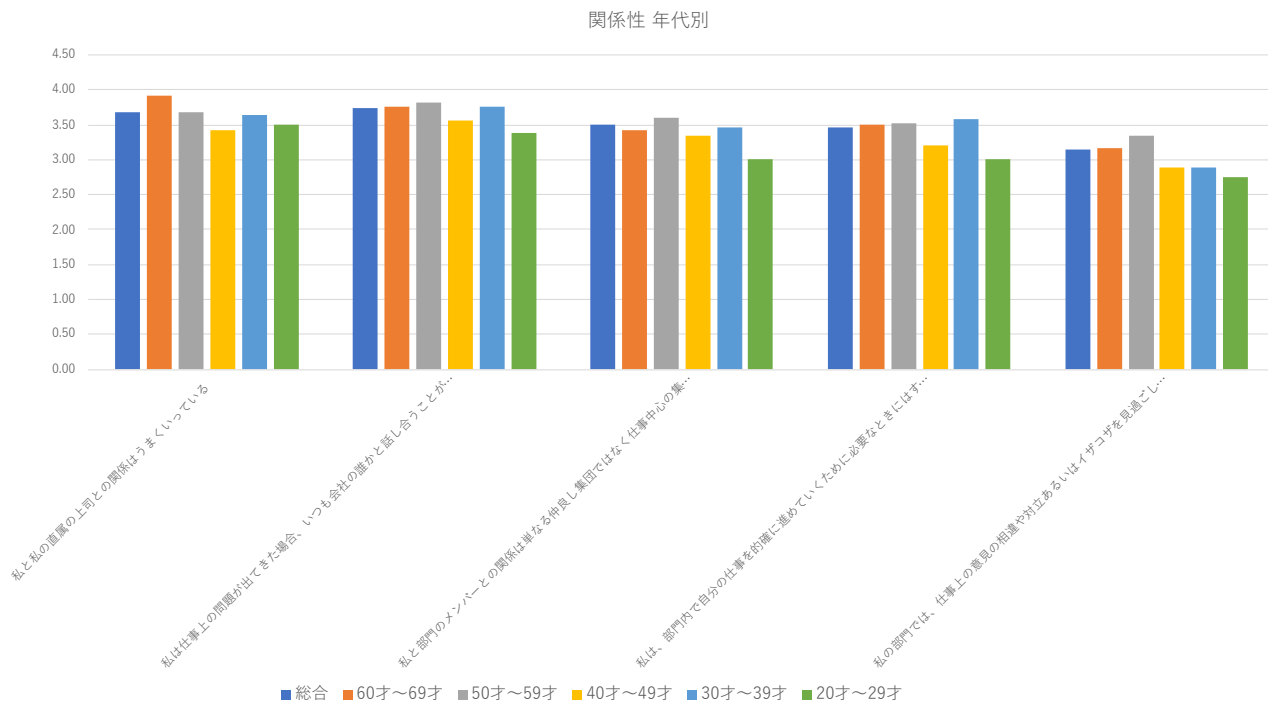
■構造（年代別）



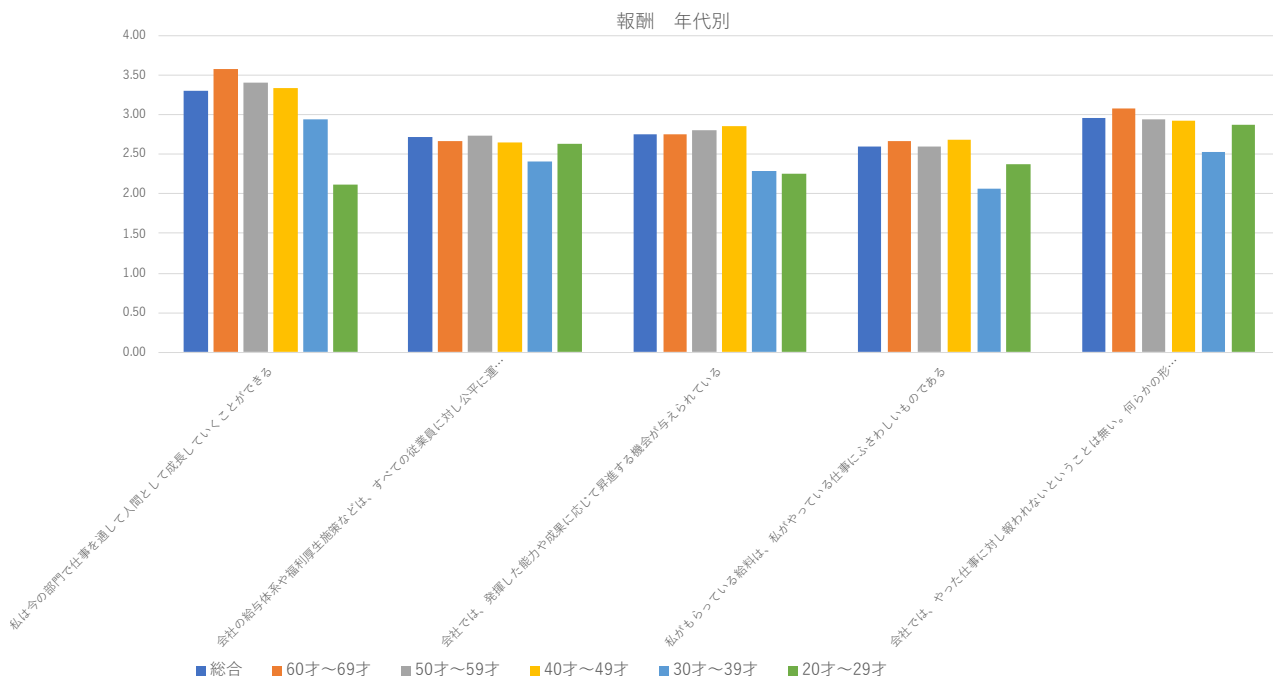
■リーダーシップ（年代別）



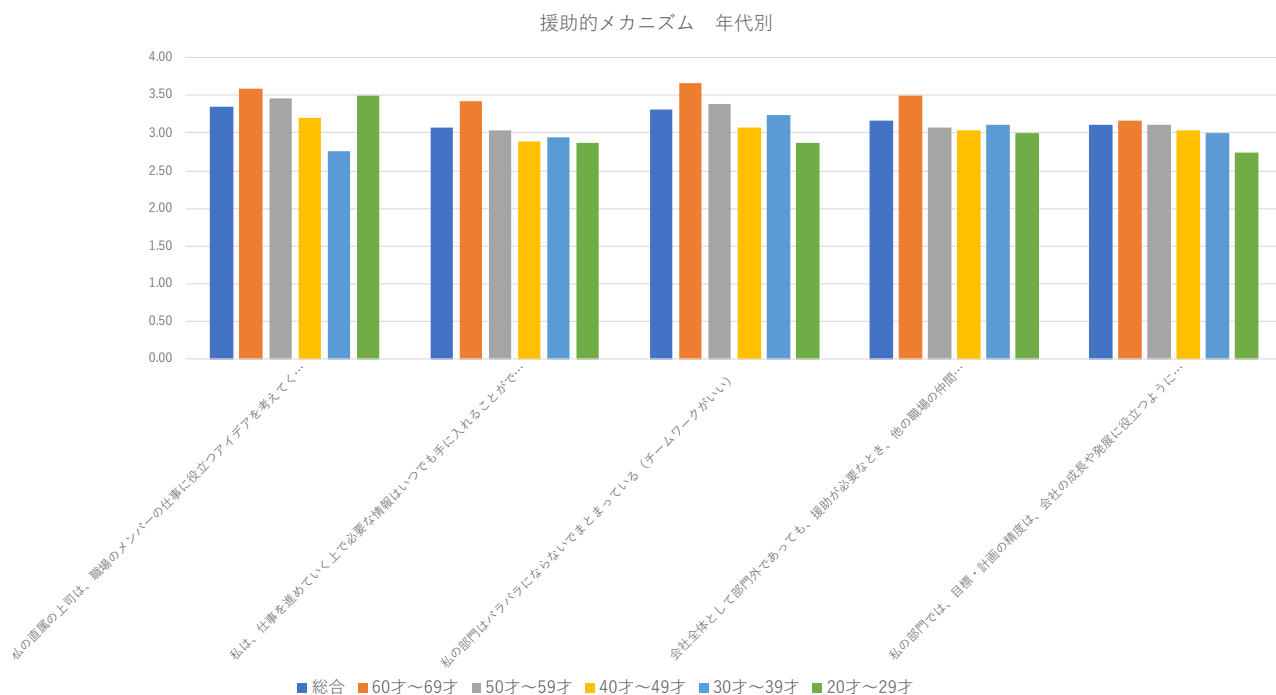
■関係（年代別）



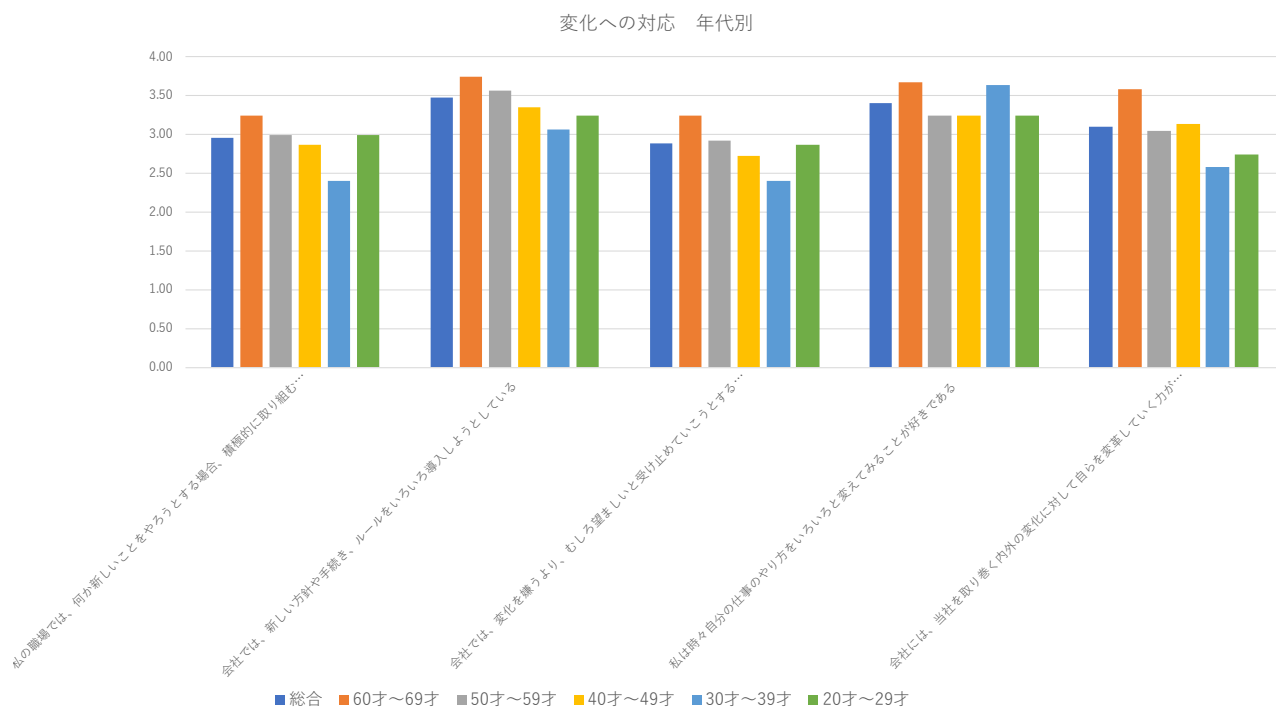
■報酬（年代別）



■援助的メカニズム（年代別）



■変化への対応（年代別）



考察

貴社メンバーは、優秀でやる気に満ちている様子の社員と疲れた社員が極端にいる様子でした。優秀なメンバーは、ある意味で正当に評価されようがされまいが、自分が成長できる仕事ができればそれで良くて残業を厭わない雰囲気、報酬についても不満がある様子ではありませんでした。

一方、そうでもないメンバーは優秀なメンバーがエコノミストされていると感じていて、適切な仕事量が分配されていないため、仕事量と報酬の釣り合いが悪いと不満を感じているようです。

これは、報酬はともかく自分の成長に繋がらない業務が続くと転職することになりそうです。ただし、上司への人情的な信頼はあるが、スキルの信頼はないので、早晚解決しないと退職者が増えそうな心配がします。

貴社の問題点を端的に言えば以下の3つです。

- 適材適所になっていない
- 業務量配分が崩れている
- 慢性的なオーバーフローになっている（慢性的な人員不足）

部門間のコミュニケーションが悪いこともありますが、部門内のコミュニケーションは悪くなく、上長と部下の関係も良好なのですが、管理職のヒトモノカネの調整スキルがないだけだと考えます。

しかし、実際はそれ以上に管理職も抗えない売り上げ目標なども関連していると容易に想像できるので、簡単に解決できる話ではいことも理解できます。

貴社には同じような仕事であってもやりがいを感じる人とそうでもない人が混在しているため、問題は上長が丁寧に説明をしていくことだと考えます。

もちろん、評価制度や適材適所、業務量配分の問題は多々あり早急に解決しなければなりません。それを柔かげるための管理職のコミュニケーション能力の向上にも力を入れないと、ハードウェア的なシステムは導入するものの、ソフトウェア的なアプローチができず、事態は対して変わらないということになる危険があります。

会社全体として、仕事へのエンゲージメント、会社組織へのエンゲージメントの両方に取り組む必要があると考えます。

7つのカテゴリーについて

■目的カテゴリー

目標の明確度、職場目標の納得度、職場目的の理解、優先内容の理解、目標設定の独自性の5項目で評価されます。組織には必ず目的や目標がありますし無ければ作る必要がありますが、それらが明確になっているとは限りませんし、納得した上ででの設定であるのかも重要な問題です。さらに複数ある場合は優先順位も重要になってきます。

■構造カテゴリー

仕事分担の柔軟性、仕事の効果性、作業配分のやり方、職場の作業設計、人員配置の有効性の5項目で評価されます。組織は複数メンバーが目的や目標の達成のために仕事をしますが、それらの仕事が効率的で効果的で最適な配分である必要があります。

■リーダーシップカテゴリー

上司の部下支持、進歩への貢献促進、目標達成の貢献度、部下指導の明確性、リーダーシップ発揮の努力の5項目で評価されます。リーダーシップは主体性ですので、組織のメンバーが主体性を発揮して組織の目的や目標に通じる仕事に取り組んでいるのかが重要です。

■関係カテゴリー

上司との関係、職場の信頼関係、有効な人間関係、援助関係づくり、葛藤処理の5項目で評価されます。関係は上下関係、横の関係がありますし、人間関係が組織をポジティブにするのに最重要要素となります。

■報酬カテゴリー

成長の機会、給与体系の公平感、昇進昇格の機会、給与の妥当性、承認とインセンティブの5項目で評価されます。報酬は給与や地位のような地位的報酬と、承認や成長機会のような非地位的報酬もあります。これらがバランスよく提供されていることが重要です。

■援助カテゴリー

上司の援助的思考、仕事遂行上の情報、一体感の仕組み、他部門の援助、計画統制の有効性の5項目で評価されます。良い人間関係がある上で相互に援助する役割外行動が良い組織には欠かせません。

■変化へ対応カテゴリー

変化の受け入れ態度、新しさの導入、変化を好む気運、仕事に対する変化、自己変革能力の5項目で評価されます。組織の内外の要素は常に変化しています。外部環境の変化に追従する必要がありますし、逆に内部に変革を起こして外部環境に影響を与えることも必要となってきます。

定量調査の 35 の質問

	項目	質問
目的	目標の明確度	会社の目標（年間目標、重点施策など）は具体的に示されている
	職場目標の納得度	私は、自分の部門の目標については、心底納得している 「よしわかった！」と言える状態
	職場目的の理解	私は自分の部門の目的（方針）が何のために設定されているかを理解できている
	優先内容の理解	会社の目標達成にあたって、まず何をすべきかの課題の優先順位を職場メンバーは理解している
	目標設定の独自性	私の部門は、目標決定時に今何をすべきかがわかっているため、他から言われるより、自分達で決定することを望む
構造	仕事分担の柔軟性	会社の各部門の役割分担は、課題状況に応じて柔軟に対応できている
	仕事の効果性	会社の各部門の機能や役割分担は会社の目標達成に有効に働いている
	作業配分のやり方	私の部門では、仕事は決められた職務分担にこだわらず、課題中心（機能第一）に、役割分担が決まっている
	職場の作業設計	私の部門の構造（人員、職務、権限分担）は、目標達成に向けて効果的に設計されており、ムダムリが生じない
	人員配置の有効性	会社の人員配置は適正でムダがなく目標達成に大いに役立っている
リーダーシップ	上司の部下支持	私の直属の上司は、私の努力をよく理解し支持してくれている
	進歩への貢献促進	私の直属の上司のリーダーシップの有り方は、当社の進歩、向上を促進させるようなものである
	目標達成の貢献度	私の直属の上司のリーダーシップの発揮の仕方は、全体の目標達成に大いに役に立っている
	部下指導の明確性	私の直属の上司は、私がよりよく仕事の成果を上げるよう私を指導してくれている
	リーダーシップ発揮の努力	私の直属の上司は、私や職場の他のメンバーに効果的なリーダーシップを発揮しようと努力している
関係	上司との関係	私と私の直属の上司との関係はうまくいっている
	職場の信頼関係	私は仕事上の問題が出てきた場合、いつも職場の誰かと話し合うことができる
	有効な人間関係	私と部門のメンバーとの関係は単なる仲良し集団ではなく、友好的な仕事中心の集団になっている
	援助関係づくり	私は、部門で自分の仕事を的確に進めていくために必要なときにはすぐ援助が受けられる関係作りができている

	葛藤処理	私の部門では、仕事上の意見の相違や対立あるいは「ガ」を見過ごしたり、押さえ込んだりすることなく、お互いが率直に自由にやりあっている
報酬	成長の機会	私は今の部門で仕事を通して人間として成長していくことができる
	給与体系の公平感	会社の給与体系や福利厚生施策などは、すべての社員に対し公平に運用されている
	昇進昇格の機会	会社では、発揮した能力や成果に応じて昇進する機会が与えられている
	給与の妥当性	私がもらっている給料は、私がやっている仕事にふさわしいものである
	承認とインセンティブ	会社では、やった仕事に対し、報われないということは無い。何らかの形で必ず報われるようになっている
援助	上司の援助的思考	私の直属の上司は、職場のメンバーの仕事に役立つアイデアを考えてくれている
	仕事遂行上の情報	私は、仕事を進めていく上で必要な情報はいつでも手に入れることができる
	一体感の仕組み	会社ではお互いがバラバラにならないで、まとまっていけるようになっている（チームワークがいい）
	他部門の援助	私の部門では、援助が必要なとき、他の職場は要請に応じていつでも援助してくれる
	計画統制の有効性	私の部門では、目標・計画の精度は、会社の成長や発展に役立つように運営されている
変化への対応	変化の受け入れ態度	私の職場では、何か新しいことをやろうとする場合、積極的に取り組む姿勢がある
	新しさの導入	会社では、新しい方針や手続き、ルールをいろいろ導入しようとしている
	変化を好む気運	会社では、変化を嫌うより、むしろ望ましいと受け止めていこうとする気運が強い
	仕事に対する変化	私は時々自分の仕事のやり方をいろいろと変えてみるのが好きである
	自己変革能力	会社には、当社を取り巻く内外の変化に対して自らを変革していく力がある

定量調査の 35 項目について

カテゴリー	項目	意味	関連カテゴリー
-------	----	----	---------

目的	目標の明確度	組織の目標が明確になっているか否かがわかります。スコアが低ければ目標が明確にされておらず、スコアが高ければ目標が明確になっていることがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・関係
	職場目標の納得度	部門の目標に対して、背景も意義も含めて理解して納得しているか否かがわかります。スコアが低くても理解はしているが、スコアが高ければ、部門での目標に意義を感じてストレスがない状態であることがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・構造 ・報酬
	職場目的の理解	部門の目標に対して、背景も意義も含めて理解して納得しているか否かがわかります。スコアが低くても理解はしていると想定できますが、スコアが高ければ、部門での目標に意義を感じてストレスがない状態であることがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・構造 ・報酬
	優先内容の理解	部門の目標達成に対して、部門メンバー全員が何をすべきかの優先順位を理解しているか否かが分かります。スコアが低ければ、目標自体が問題を含んでいるか伝え方に課題があるかと考えられ、スコアが高ければ、目標達成に向き合う部門であると考えられます。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・構造 ・報酬
	目標設定の独自性	部門の目標設定をメンバーで決定したいか否かが分かります。スコアが低いと受動的な部門のメンバーが多いと考えられ、スコアが高いと主体的に挑戦的な部門であると考えられます。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・構造
構造	仕事分担の柔軟性	部門の仕事の役割分担が、目標達成のために状況変化を考えて柔軟に対応できるか否かがわかります。スコアが低ければ、役割分担がうまく機能していない。スコアが高ければ、役割分担が、部門目標達成のために機能していることがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・目的 ・リーダーシップ ・援助
	仕事の効果性	部門の機能、役割が会社の目標達成に効果的であるか否かがわかります。スコアが低ければ、機能、役割が有効でない、スコアが高ければ、組織として有効に機能しているということが分かります	<ul style="list-style-type: none"> ・目的 ・リーダーシップ ・援助
	作業配分のやり方	部門の職務分担が、課題解決のために決められて、役割も考えられているかいながわかります。スコアが低ければ、職務が課題解決にあまりつながっていない。スコアが高いと職務、役割が課題解決につながっていることが分かります。	<ul style="list-style-type: none"> ・目的 ・リーダーシップ ・援助
	職場の作業設計	部門の作業設計（人員、職務、権限等）が目標達成に効果的に設計されているか否かがわかります。スコアが低	<ul style="list-style-type: none"> ・目的 ・リーダーシップ

		ければ、効果的でない、スコアが高いと効果的に設計されていて無駄がないということがわかります。	・ 援助
	人員配置の有効性	会社の人員が目標達成のために適正に配置されているか否かがわかります。スコアが低ければ、人員の配置のバランスが悪く、ストレスがかかっている、スコアが高ければ、人員配置が目標達成に適性で有効な機能であるということがわかります。	・ 目的 ・ リーダーシップ ・ 援助
リーダーシップ	上司の部下支持	直属の上司は、自分の仕事を理解して、指示してくれているか否かがわかります。スコアが低ければ、仕事を理解してくれていないか任せてくれないかのどちらかです。スコアが高ければ、自分の努力を理解して任せてくれているということがわかります。	・ 関係 ・ 報酬
	進歩への貢献促進	直属の上司のリーダーシップは、会社の進歩に貢献しているか否かがわかります。スコアが低ければ、上司のリーダーシップが会社の成長に貢献していない、スコアが高いと貢献しているということがわかります。	・ 関係
	目標達成の貢献度	直属の上司のリーダーシップは、会社の目標の達成に貢献しているか否かがわかります。スコアが低ければ、上司のリーダーシップが会社の目標達成に貢献していない、スコアが高いと貢献しているということがわかります。	・ 関係 ・ 目的
	部下指導の明確性	直属の上司は、自分の仕事の成果のために具体的に指導してくれているか否かがわかります。スコアが低ければ、上司の指導が自分の仕事の成果に結びついていない、スコアが高いと結びついていることがわかります。	・ 関係 ・ 報酬
	リーダーシップ発揮の努力	直属の上司は、部門の仕事の成果のために適切なリーダーシップを発揮しているか否かがわかります。スコアが低ければ、上司のリーダーシップが部門の仕事の成果に結びついていない、スコアが高いと結びついていることがわかります。	・ 関係 ・ 報酬
	関係	上司との関係	自分と直属の上司の人間関係がうまくいっているか否かがわかります。スコアが低ければ、距離感を感じている、スコアが高ければ、上司との距離感が適切でストレスがない状態であることがわかります。
職場の信頼関係		職場で仕事上の相談がすぐにできるか否かがわかります。スコアが低いと心理的安全性がなく、相談しにく	・ リーダーシップ ・ 援助

		い、スコアが高いと何でもすぐに相談できるということがわかります。	
	有効な人間関係	職場で友好的な仕事中心の人間関係が取れているか否かがわかります。スコアが低いと単なる仲良し集団か目標達成に有効な関係ではない、スコアが高ければ、仕事の成果のための有効な人間関係が取れているということがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・援助
	援助関係づくり	部門内で自分の仕事の成果のためにすぐに援助を受けられる関係作りができていないか否かがわかります。スコアが低ければ、孤立無援の状態になる可能性があり、スコアが高ければ、部門目標、個人目標達成のためにお互いにサポートできているということがわかります	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・援助
	葛藤処理	部門内で言いたいことを言い合っているか否かがわかります。スコアが低ければ、意見の対立に対して諦めていたり、発言を押さえつけられている風土の可能性があり、スコアが高ければ、上司でも先輩でも仕事の成果のために自由闊達な意見が言えるしよくばであることがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・援助
報酬	成長の機会	この職場で今の仕事で成長できるか否かがわかります。スコアが低ければ、仕事は自分に成長をもたらすが、職場には、疑問がある可能性があり、スコアが高ければ、職場と仕事に対してエンゲージしていることがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・目的 ・構造
	給与体系の公平感	会社の給与体系や福利厚生に自分だけでなく、他の社員までも公平な評価と運用がされているか否かがわかります。スコアが低ければ、給与体系が公平でないと考えられるか、体系の説明についての理解が低いと考えられ、スコアが高ければ、給与体系に理解を示し、公平であると考えていることがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・目的 ・構造
	昇進昇格の機会	会社では、成果と能力により、適正な昇進昇格の機会が全社員に公平に与えられているか否かがわかります。スコアが低ければ、成果に偏っているか、正しく評価されていないと感じているか、スコアが高ければ、職務職位に合った成果能力が正しく評価されているということがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・目的 ・構造
	給与の妥当性	給料が、自分の成果、能力に適正であると考えているか否かがわかります。スコアが低ければ、公平に評価されてい	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・目的 ・構造

		ないか他人と比べて何らか考えているか、スコアが高ければ、休養に満足度が高いという事がわかります。	
	承認とインセンティブ	会社が、仕事の作業、成果、努力に対して、認めてくれ、報いてくれるかということがわかります。スコアが低いと、仕事を正しく認めてくれなくて報いられない、スコアが高いと仕事の努力も成果も認めてもらい報いられるということがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・目的 ・構造
援助	上司の援助的思考	直属の上司が、部門の仕事がうまく進むようにアイデアや環境づくりをしてくれるか否かがわかります。スコアが低ければ、メンバーの仕事に対して理解が低く、何が貢献できるかが不明である、スコアが高ければ、メンバーの仕事への理解が高く、必要な環境づくりをいつも心がけているということがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・報酬 ・リーダーシップ ・目的 ・関係
	仕事遂行上の情報	私は、仕事の成果のために、重要な情報は、漏れなく入手出来ているか否かがわかります。スコアが低ければ、タイムリーに仕事上の情報が得られていない、スコアが高ければ、もれなくタイムリーに情報が入手できるということがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・報酬 ・リーダーシップ ・目的 ・関係
	一体感の仕組み	会社が、一体感を持ち、同じゴールに向かうような工夫がされていることがわかります。スコアが低いと一体感がなくばらばらであるということえだり、スコアが高ければ、一体感を創出する工夫が社員まで理解できているということがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・報酬 ・リーダーシップ ・目的 ・関係
	他部門の援助	部門内だけでなく、他部門も必要な時に援助してもらえるか否かがわかります。スコアが低ければ、他部門の援助がタイムリーに受けられない、スコアが高ければ、他部門の援助がタイムリーに受けられるということがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・報酬 ・リーダーシップ ・目的 ・関係
	計画統制の有効性	部門の目標・計画の精度が、会社の成長や発展に有効であると理解納得されているか否かがわかります。スコアが低ければ、目標や計画に無理があり、社員の納得性が低く、スコアが高ければ、適正なチャレンジ目標であり、会社の成長に有効であると考えられるということがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・報酬 ・リーダーシップ ・目的 ・関係
変化への対応	変化の受け入れ態度	部門で新しいことに取り組む姿勢があるか否かがわかります。スコアが低ければ、従来の方法を継承していきたい、スコアが高ければ、新しいことのチャレンジに価値を見出しているという事がわかります。	<ul style="list-style-type: none"> ・目的 ・構造

新しさの導入	会社の成長のために新しい方針、システム、発想等を導入しようとしているか否かがわかります。スコアが低ければ、従来の方針、システム、発想を継承して、新しいことの導入に消極的で、スコアが高ければ、それらに対して積極的であるということがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> • 目的 • 構造
変化を好む気運	会社全体で新しいことにチャレンジしたり、創造したいか否かがわかります。スコアが低ければ、従来の方針や方法を継承したい、スコアが高ければ、新しいことにチャレンジしたいということがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> • 目的 • 構造
仕事に対する変化	自分自身は、従来の方法を新しく創造した方法で変えてみたいか否かがわかります。スコアが低ければ、従来の方法を継承したい、スコアが高ければ、やり方を変えていくことが必要であり、行いたいということがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> • 目的 • 構造
自己変革能力	会社が現状に甘んじるのではなく、成長のために色んな変化を受け行ける力があるかいながわかります。スコアが低ければ、環境変化に対して、会社を変化する力が弱い、スコアが高ければ、会社は、必ず環境変化に呼応して会社を変化させる力があるということがわかります。	<ul style="list-style-type: none"> • 目的 • 構造

定性インタビューの項目

管理職向けインタビューシート
お名前と社歴と業務内容を教えてください
仕事上で最近の良かった事があれば教えてください もしよければ、毎日の生活でもよいことがあったら教えてください
あなたの仕事について伺います あなたは、現在の仕事にやりがいがありますか？ 例) <ul style="list-style-type: none"> ● ほかに違う仕事(会社内外)をしたいと思いませんか？ ● 能力を活かしていますか ● もし、無ければ理由がありますか（自己効力感、自己決定権、関係性）
この会社であなたは、成長できると思いますか？ 例) <ul style="list-style-type: none"> ● 専門スキルとして？マネジメントスキル？人間力？

- 出来る理由とできない理由
- 将来、会社で何をしたいですか

同僚について伺います。

同僚（上司を除くチームメンバー）とは、良いコミュニケーション（気持ちよい会話・意思疎通）が取れていますか？ たとえばどんな？

例)

- 気軽な雑談ができていますか？
- 職場は明るいですか

同僚に、言いたいことは言い合えますか？

例)

- 失敗や不安を同僚に相談できているか？
- できていないとすれば何がありますか？

同僚と職場で助け合っていますか？

例)

- 同僚が困った時に率先して助けていますか？
- 逆に助けってもらうことがありますか？

次に部下について伺います

部下とは、良いコミュニケーション（気持ちよい会話・意思疎通）が取れていますか？

例)

- 気軽な雑談ができていますか
- 職場は明るいですか
- 部下に気軽に声をかけられますか
- 部下からは、声をかけられますか
- 課長と部下において、コミュニケーションが取れていると思いますか（業務の悩みやプライベートの悩み）

信頼しているメンバーは何人いますか？

自分より優秀なメンバーは何人いますか？

どうしてそう思いますか？

最近、部下から提案されたことはありますか？

その後どう動きましたか？

最近メンバーの発言で共感したことはありますか？

部長だけに対しての質問です

課長は、部下に会社の情報を共有していますか？

例)

- 方針や戦略や目標等が他部門から伝わることはないですか

課長は、部下に対して公平な評価をしていますか？

例)

- できていないとすればどんなことですか？

次に直属の上司について伺います。

直属の上司（一次上長）とは、良いコミュニケーション（気持ちよい会話・意思疎通）が取れていますか？

例)

- 気軽な雑談ができていますか
- 職場は明るいですか
- 上司に気軽に声をかけられますか
- 上司は、声掛けをしてくれますか
- 上司は、悩みを安心して相談できますか（業務の悩みやプライベートの悩み）
- 上司は、悩みをちゃんと聞いてくれますか？

上司は、会社の情報を共有してくれていますか？

例)

方針や戦略や目標等が他部門から伝わることはないですか？

上司は、公平な評価をしていますか？

例)

- 上司の評価は、納得できますか？

本部長に対してどんな印象をお持ちですか？

例)

- 本部方針は明確ですか？
- 本部長の想い方針「ビジネス・テクノロジー・人材の力を結集し、世の中を良くしたいという気持ちでイノベーションを起こします」は伝わっていますか？
- 本部長に対して信頼していますか？

あなたの部に対して課題と感じている点があれば、お話しください。

他に自由に質問やご意見があればお話しください。

一般向けインタビューシート

お名前と社歴と業務内容を教えてください

仕事上で最近の良かった事があれば教えてください、もしよければ、毎日の生活でもよいことがあったら教えてください

あなたの仕事について伺います

あなたは、現在の仕事にやりがいがありますか？

例)

- ほかに違う仕事(会社内外)をしたいと思いませんか？
- 能力を活かしていますか？
- もし、無ければ理由がありますか（自己効力感、自己決定権、関係性）

この会社であなたは、成長できると思いますか？

例)

- 専門スキルとして？マネジメントスキル？人間力？
- 出来る理由とできない理由
- 将来、今の会社で何をしたいですか？

同僚について伺います。

同僚（上司を除くチームメンバー）とは、良いコミュニケーション（気持ちよい会話・意思疎通）が取れていますか？

例)

- 気軽な雑談ができていますか？
- 職場は明るいですか？

同僚に、言いたいことは言い合えますか？

例)

- 失敗や不安を同僚に相談できているか？
- できていないとすれば何がありますか？

同僚と職場で助け合っていますか？

例)

- 同僚が困った時に率先して助けていますか？
- 逆に助けてもらうことがありますか？

次に直属の上司について伺います

直属の上司（一次上長）とは、良いコミュニケーション（気持ちよい会話・意思疎通）が取れていますか？

例)

- 気軽な雑談ができていますか？
- 職場は明るいですか？
- 上司に気軽に声をかけられますか？
- 上司は、声掛けをしてくれますか？

- 上司は、悩みを安心して相談できますか？（業務の悩みやプライベートの悩み）
- 上司は、悩みをちゃんと聞いてくれますか？

信頼している上司は何人いますか？

上司は、会社の情報を共有してくれていますか？

例)

- 方針や戦略や目標等が他部門から伝わることはないですか？

最近、上司に提案したことはありますか？結果何かしましたか？

上司は、公平な評価をしていますか？

例)

- 上司の評価は、納得できますか？

本部長に対してどんな印象をお持ちですか？

例)

- 本部方針は明確ですか？
- 本部長の想い方針「ビジネス・テクノロジー・人材の力を結集し、世の中を良くしたいという気持ちでイノベーションを起こします」は伝わっていますか？
- 本部長に対して信頼していますか？

あなたの部に対して課題と感じている点があればお話しください

他に自由に質問やご意見があればお話しください。

最後に

サンクイット社は、「ポジティブな社会を創る」という理念のもと、より多くの「明るく前向きに笑顔で働く人」を増やしたいという思いで日々活動しております。

個々人の行動変容が、組織やチームの行動を変え、会社の行動を変え、社会の行動を変えるのだと信じています。

企業の経営資源である、ヒト・モノ・カネ・情報の中で、一番重要なのは、モノ・カネ・情報の開発・最適化・有効活用を左右するヒトと組織です。ヒトと組織がポジティブに変われば企業は必ず変わります。

本レポートで明らかになった A 社様の課題を解決するための様々なアイデアをご提案させていただきますので、本レポートと合わせてご確認ください。

宜しく願い申し上げます。

組織ドック ～組織の本当の姿をあぶり出す～

組織ドックは人間ドックと同じで組織の健康診断のために実施する診断サービスです。

お客様の組織の状況をわからずして、研修をしたり人事評価制度を設計しても効果的ではありません。まずは、お客様の組織を定性調査と定量調査を実施することで実態を把握します。

打ち手 ～対処療法と体質改善～

お客様の組織に合わせた対処方法は、対処療法的アプローチと漢方的体質改善アプローチの2種類あります。対処療法的アプローチはワークショップなどを実施して劇的に変革するアプローチです。漢方的体質改善アプローチは、コーチングやチームビルディングなどによって地道に組織を変革するアプローチです。

モニタリング ～経営指標と組織状態の相関監視～

組織コンサルティングとして様々なプログラムをご提供しますが、課題はプログラム実施前と実施後の組織の成熟度や活性度がどの程度変わったのかが分からないことです。当社のモニタリングサービスは、組織ドックの計測値や独自の計測値を使って組織のポジティブな度合いを可視化できます。

以上



thankit

株式会社サンクイット

info@thankit.com | www.thankit.com | www.swimmy-community.com