

組織ドックのご紹介

～会社や組織の課題の奥にある本当の問題を明らかにする～

合同会社ユーベネッセ

Eubenesse



経営者・事業責任者のありがちなパターン

リーダーが育っていないし、
主体性のある行動も少ないの
はなぜだ？

やめる従業員が増えて
いるのはなぜだ？



そうだ！
組織活性化診断をしてみよう！



組織活性化診断しても
何も変わらない！

効果的な打ち手（対策）がわからない



組織活性化診断には、従業員満足度調査、従業員意識調査、
エンゲージメント調査、Great Workplace To Work調査、
ストレスチェックなどがあります。

従来の組織活性化診断や従業員満足度調査などの問題点

従来の組織活性化診断は定量調査しかないのが問題です！

人は無意識に嘘をつくことに対処できない

定型質問しか無く、従業員の無意識の嘘（認知バイアスやメンタルモデル）を防げません。

部下の育成やパワハラやセクハラなど、自分自身に問題があるとは思わないのが認知バイアス（メンタルモデル）です。

症状しかわからず本質的な原因が掴めない

定量データで示されたアンケート結果でしか分析しないので「～が低い」「～が高い」「～と言う傾向がある」という症状がわかるだけで、組織課題の本質まで明らかにできません。

不平不満のフィードバックで終わる

アンケート（サーベイ）に自由記述があっても不平不満しか記述されず、その記述の背景、真の理由、意味やコンテキストがわからなければ意味がありません。無記名のアンケート（サーベイ）だとさらに意味がありません。

無意味な他社比較をしてやった気になる

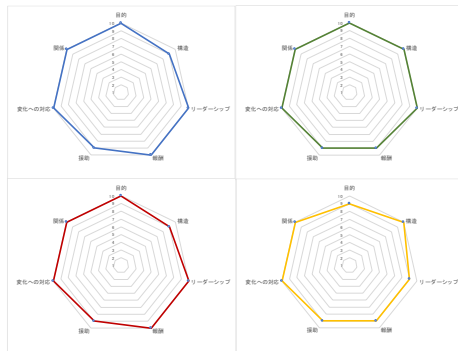
業種業態ビジネスモデルなどが違う他社平均値や組織活性化している他社と比較しても意味がありません。その組織（会社）には独自の背景・歴史・人々・ビジネスモデルがあります。

定量調査が誤った事実を伝えてしまう事例

従来の組織活性化診断



アンケート（定量調査）の実施



ほぼ問題ないという結果



定量調査だけだと、問題ないというレポートが提出されてしまう



定性調査（インタビュー）の実施



不平不満が続出する結果



定性調査をしたことで、社員が正直にアンケートを答えなかったという事実が判明

調査会社や従来コンサルティング会社の問題点

調査会社の問題点

**調査会社の従来手法では
本質的な課題がわからないのが問題です！**

調査専門家だけでは複雑系の分析が難しい

マーケティングや商品開発のような調査ではこれまでの論理思考で問題の発生とその要因を単純化させた静的な因果関係モデルとして抽象化すれば良かったのですが、人材組織においては問題を構成する因子が多くその関係が動的に複雑に変化する「複雑系」なので、これまでの論理思考では限界があります

定量分析と定性分析のミックスができない

定量調査と定性調査はそれぞれ目的が異なります。通常は定量調査から得た結果と定性調査から得た結果を別々にしたレポートになります。定量調査から得た結果と定性調査から得た結果を融合（統合）した分析は演繹と帰納の両方が必要ですので非常に高いスキルが求められます。

従来コンサルティング会社の問題点

**従来コンサルティング手法では
組織の課題解決が難しいのです！**

効果が低いギャップアプローチの解決方法

コンサルティング会社には、これまでの経験で培われた「正解」があります。しかし、変化の激しい社会で過去の経験から得た正解は必ずしも正解ではありません。特に人材組織領域は顕著です。間違っているかもしれないコンサルティング会社の正解にフィットさせる対策では効果が出ないことは明らかです。

人材開発と組織開発は異なる

人材開発と組織開発は似ているようですが全く違います。人材開発はタレントマネジメントの一環で個人のスキルや能力を最大化する取り組みですが、組織開発は複数の個人活動のダイナミクスやコンテキストを育成するもので、第三者あるいは当事者が組織に介入して個人や組織行動に変容をもたらすものです。

組織ドックとは？

組織ドックは、従来の「定量調査の課題」「調査会社の課題」「コンサルティング会社の課題」を解決した、新しく本質的な診断手法です。

定量調査の課題



定性調査も実施

定性調査も実施することで、従業員の認知バイアス（メンタルモデル）を防ぎ、不平不満の背景にある本質的な課題、症状ではなく真の原因を明らかにします。

調査会社の課題



統合分析

定量分析と定性分析を別々に考えるのではなく同時に融合統合して組織コンサルタントが分析することで、複雑系における真の原因を明らかにします。

従来コンサルティング会社の課題

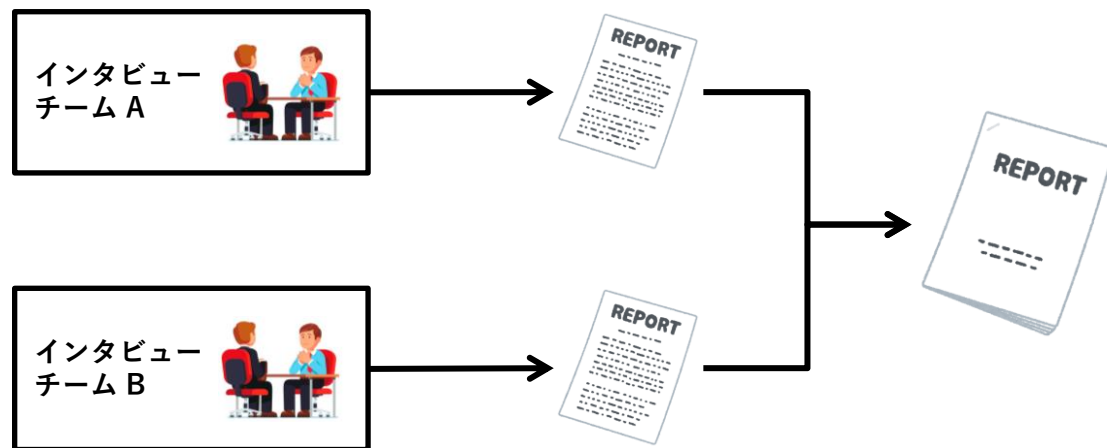


ポジティブアプローチで解決

論理思考の人材開発ではなく、複雑な組織開発において、お客様の組織における正解を共に探求して解決策や理想像にフォーカスした本当に成果の出るポジティブアプローチな打ち手（対策）の提案をします。

組織ドックの定性查の手法

- 2つのチームが別々にインタビューを実施
- インタビュアーによる偏りやバイアスのリスクを軽減するために2つのチームで実施
- 2つのチームがそれぞれの所感として報告書を作成し2つのレポートで共通項目として挙げられることや独自であっても見逃せないようなことについて精査して一つの報告書を作成します。
- 概ね対象組織の全員の10%-20%のメンバーにインタビューを実施します。



組織ドックのレポートサンプル

組織ドックレポート

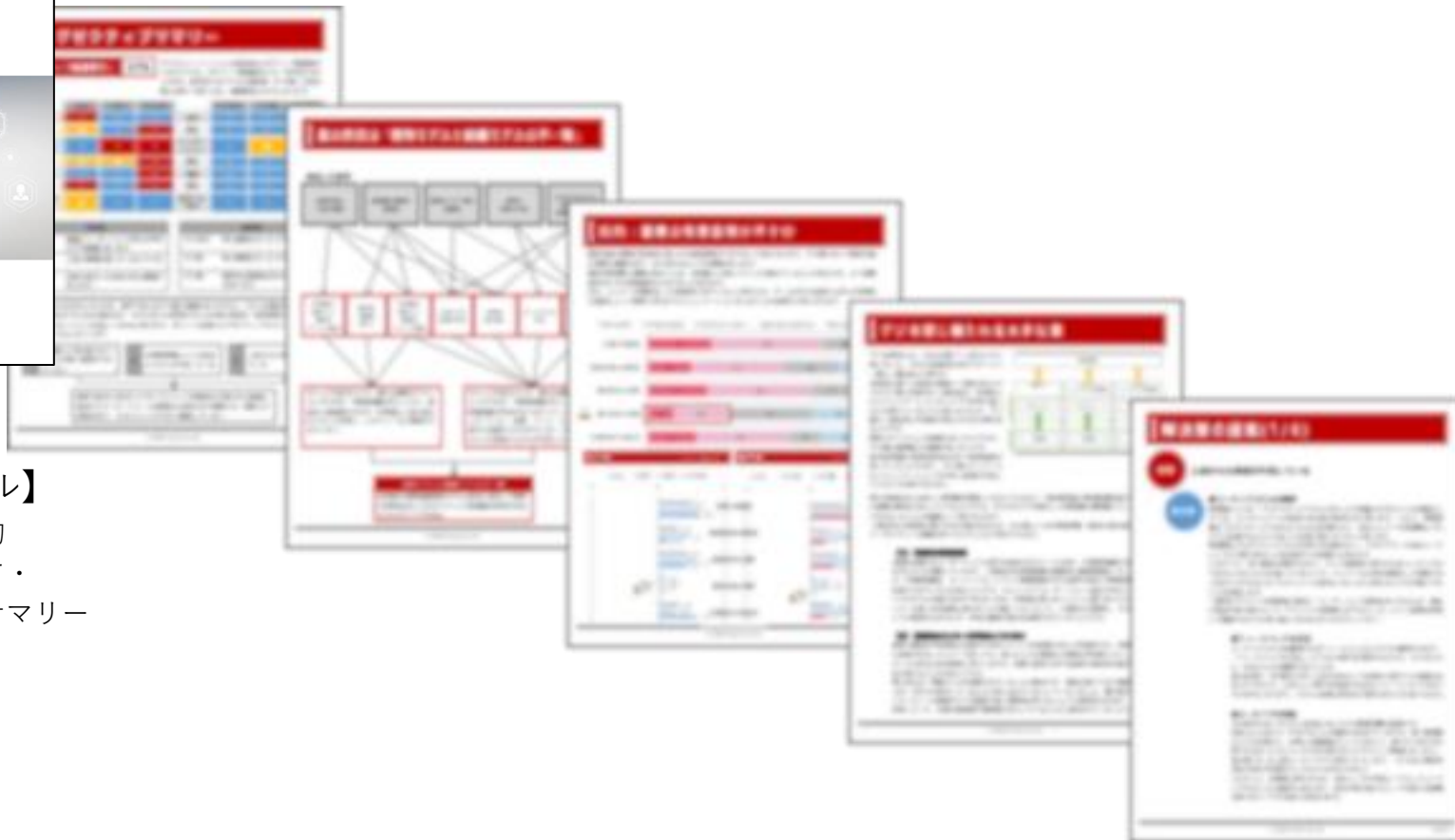


2020年3月27日

ポジティブな社会を創る | 株式会社サンキット

【目次のサンプル】

1. 背景・課題・目的
2. 調査方法について・
3. エグゼクティブサマリー
4. 定量分析
5. 定性分析
6. 解決策の提案
7. おわりに
8. 参照資料



組織ドックの実施プロセス

STEP 1

ヒアリング

現在の人材に関する課題認識、組織に関する課題認識、ビジネスモデル、組織構造、歴史、最近のトピック、診断前の目的などをヒアリング

STEP 2

準備

- 定量調査における追加質問項目の検討と合意
- 定性調査における追加質問項目の検討と合意
- 基礎情報の確認
- 定量調査・定性調査の設定

STEP 3

調査実施

- 定量調査を実施（約2週間～3週間）
- 定性調査のためのインタビューを実施（約2日間）

STEP 4

報告書作成

- 定量調査と定性調査を統合した報告書を作成します。
- 報告書には明らかになった課題や真の原因、解決策の方向性などを記載します。

STEP 5

報告会

- 組織ドックで明らかになった課題の報告会を実施。
- 組織ドックのレポートを提出します。

STEP 6

解決策の提案

組織ドックで明らかになった課題を解決する具体的なご提案を致します。

お客様の声



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。

中堅規模の製造業



これまで何度も定量調査はしてきました。
これまで不満だったのは、定量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良かったです。

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。

上場会社のある部門



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、定性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です。

事実、定性調査を依頼して本当によかったと思いました。

中堅規模のソフトウェア開発会社

参照資料

組織コンサルティングについて ～治療方針は診断してから～

組織コンサルティングは、組織ドックで明らかにした課題や真の原因を解決するため打ち手です。

風邪の人に肺がんの治療をして意味ありませんし、肺がんの人に風邪の対処をしても意味がありません。組織の課題も同じで、肺がん相当の大問題組織があれば、風邪のようなちょっとした関係性の悪さが原因の組織もあります。何れにしても原因がわからないままの対処は無意味です。



対処療法的アプローチ

対処療法的プログラムの目的は、チーム内の関係性の質を向上させるきっかけとなることで仕事の意味、他人の理解などが促進されます。

- Mission/Vision/Value策定ワークショップ
- ポジティブチェンジワークショップ
- ホメホメワークショップ／ホメテーマ策定
- ポジティブリーダー研修
- ジョブクラフティング研修
- その他



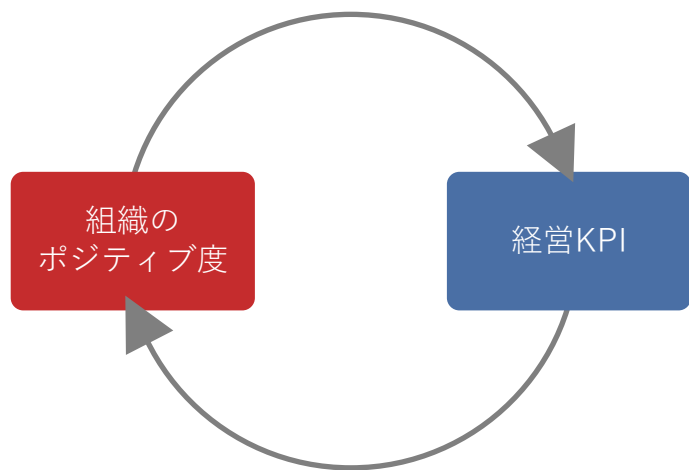
漢方的体質改善アプローチ

漢方的体質改善プログラムの目的は、チーム内の関係性の質を向上させる継続的な取り組みを計画的に実行して、個人の行動変容を促し、チームの生産性や創造性を向上させることです。

- ポジティブチェンジコーチング
- ポジティブ面談サービス
- チーム開発ファシリテーション
- ホメホメオンラインサービス

モニタリングサービスについて ～重篤化する前に対処する～

モニタリングサービスは「組織のポジティブ度」と「組織の経営指標」の相関をモニタリングするサービスです。



経営指標の悪化は、数ヶ月前に組織のポジティブ度が下がるなどの傾向があります。

経営者が感じる“重要な”課題

- 組織の状態と利益率や売上高、生産性などの経営指標との関連性が不明
- もし、OCI（組織的資本投資：Organizational Capital Investment）という概念があるならば、ROOCI（Return On Organizational Capital Investment）を向上させたい



モニタリングサービス

- 組織のポジティブな度合いと経営指標の相関をモニタリング
- モニタリング結果を見てコンサルティング施策を適切に変更
- モニタリング結果から検討できる経営指標への影響をアドバイス

サンクイットのサービス全体像

