

7.まとめ - 「手順どおり仕事をする」組織風土の現状把握(リスク管理評価)

「手順どおり仕事をする」連載の最終回である。これまで述べてきたことの纏めとして、「手順どおり仕事をする」レベルの現状把握の方法について紹介をする。「手順どおり仕事をする」ことは、組織の風土、文化と密接な関係がある。組織風土の現状把握方法にはいろいろな方法があるが、以下に例を2つ掲げる。いずれも「手順どおり仕事をする」ことを組織の風土と捉えて、その現状をできるだけ定量的に把握しようとする事例である。

自己評価

次のような質問表を使って組織風土を自己評価するものである。相反する質問が存在するのは質問回答者の信頼性を計る意味が込められている。組織風土への総点数のもつ意味は質問内容によって変化する。組織自身が状況にあわせて質問(チェックリスト)を作成すればよい。

組織風土現状把握 質問表

あなたの組織を最も良く表す数字を各項目毎に丸で囲んでください。

1. 執拗なまでに改善を推進する。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
2. 楽観的である。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
3. 不確実さと曖昧さに対して許容度が低い。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
4. 官僚的で規定に厳しい。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
5. 仕事ペースは速い。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
6. 現状に満足している。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
7. ミスした人々を厳しく罰する。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
8. あくまでも利益を求めて変化する。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
9. 情報はゆっくり伝わりときどき途中で止まる。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
10. 変化によって受ける影響に敏感である。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい

11. 変化によってエネルギーをえる。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
12. 用心深く保守的である。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
13. 顧客はあたりまえと思われるか無視されている。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
14. 不確実さと曖昧さに対して許容度が高い。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
15. 「防御」することが好ましいビジネス方法と思っている。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
16. 全階層メンバーに権限委譲が強調されている。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
17. 融通が利かず自分のやり方に固執している。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
18. 仕事へのアプローチは起業家的である。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
19. 変化に対して被害者的に考える。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
20. エネルギーレベルは低い。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
21. 総て「結果」に焦点を当てている。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
22. 変化は上級管理者の責任であると考えている。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
23. 安定性と秩序を維持しようとする。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
24. 外部に焦点を当てている。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
25. ビジネス方法は「攻撃」することである。
1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい
26. 管理は中央集権化されている。
1 2 3 4 5

- いいえ 若干 はい
27. 変化によってエネルギーをえる。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
28. 変化を成功させることは自分の責任であると思っている。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
29. 憤慨、怒り、咎め及び恐れながら変化に反応する。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
30. 実験的でリスクを取る。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
31. 変化が起こるとそれに繋がる問題に焦点を合わせる。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
32. 顧客に高い関心を示す。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
33. 内部に焦点を合わせる。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
34. 変化に興奮と好奇心を引き起こす。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
35. ミスを受け入れる。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
36. 仕事のペースは遅い。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
37. できるだけ変化を起こそうとする。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
38. 悲観的である。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
39. 市場の変化にすばやく対応する。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
40. 自由で迅速な情報の流れがある。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい
41. 変化をチャンスととらえる。
 1 2 3 4 5
 いいえ 若干 はい

42. 高いエネルギーレベルにある。

1 2 3 4 5
いいえ 若干 はい

コンピュータ解析の活用

組織全体をあらかじめ定められた細かさのメッシュで区分し、それぞれの区分において調査者をサンプリングして、多くのアンケートデータをモデルソフトによるコンピュータ数値解析（重回帰分析、有意差検定など）で分析をする。そして、「手順どおり仕事をする」を含めて、その他全体的な組織風土を定量評価しようとするものである。次のものは、各地に支店があり本社にも多数の部門がある比較的大きな組織の風土の現状把握の例である。

1. 総括コメント

全社的な視点でとらえると、

- 不注意による事故発生リスク
 - 情報システム障害リスク
 - 重要情報の漏洩リスク
- が高い。

特に組織のモニタリング機能に全組織を通じて問題があり、基本的な仕組みやシステムの不備による脆弱性が認められる。
また、過去の慣習や慣例にこだわる傾向がある。

これらの課題の解決のためには、トップビジョンに基づくマネジメントシステムの構築と監査体制の確立およびそれによる組織風土の再開発が急務である。

貴社の組織行動面の特徴を総括すると・・・

組織行動特性の3機能はともに期待される水準を下回っており、特にモニタリング機能の低さが目立っている。モニタリング機能の中でも整理整頓、差違確認が低く、業務管理上の基本的なしつけの不足が感じられる。また、仕事の抱え込みによる不透明性の発生も予測され、情報の共有が乏しいために内部牽制が効いておらず、属人的な仕事の進め方になっている。

ナレッジ機能の中では、過去の学習の棄却が特に低い。慣例や慣習に縛られた判断や権威に弱い傾向がみられ、環境変化に対する組織としての学習能力の低さが目立つ。また、コミュニケーション機能は3機能の中では相対的に高いものの開放的風土は低く、会議等では一部メンバーしか発言せず、議論で妥協してしまうことも多いなど会議が有効に機能していない。

組織行動の背景にある価値観としては・・・

問題の発生に対して事前に手を打つというよりも、パターン化された事故や故障に迅速に対処するという「問題発生処理型」の組織行動が重視される。また、問題への対処の仕方に当たって個人個人が責任を持って担当領域をカバーすることを重視する一方で、チームとして問題に対処することは意識されにくい。葛藤や対立を避け、和や協調性を重視する。判断や決定に際して上位者や権限者の意向を尊重し、それに依存する権威主義的傾向が強い。

こうした組織行動面の課題を放置した場合・・・

チームとして組織的な問題解決が行われず、組織全体としての効果性・効率性が低下する。また、問題に対して事前に手を打ち、その発生を未然に防ぐという「問題発見解決型」の組織行動が行われないままに同じ失敗を繰り返し、飛躍的な問題解決方法につながらない。組織の各所でみられる特定の人への情報の偏在から組織運営が透明性を欠き、自浄作用が機能せず業務上の事故の発生、コンプライアンス事案や不祥事の発生につながる危険性がある。

実際の社員のリスクに関する認知から予想されるリスクを検証してみると・・・

管理職、一般社員ともに事故発生リスク、情報システム障害リスク、情報漏えいリスクの認知が高い。下記のような項目について、「しばしば感じる」「時々感じる」社員の比率は次のようになっている。

- 不注意によって重大な事故や業務上の失敗を引き起こす(30.5%)
- 意思疎通の不足によって事故や業務上の失敗を引き起こす(27.2%)
- 情報システムの故障により業務に支障をきたす(27.2%)
- 重要な情報が漏えいする(24.3%)
- 内部の人間しか知らない秘密情報の管理が不十分(22.4%)

数値は小さいが、放置すると重大な結果を招く可能性がある項目として、次の3項があげられる。

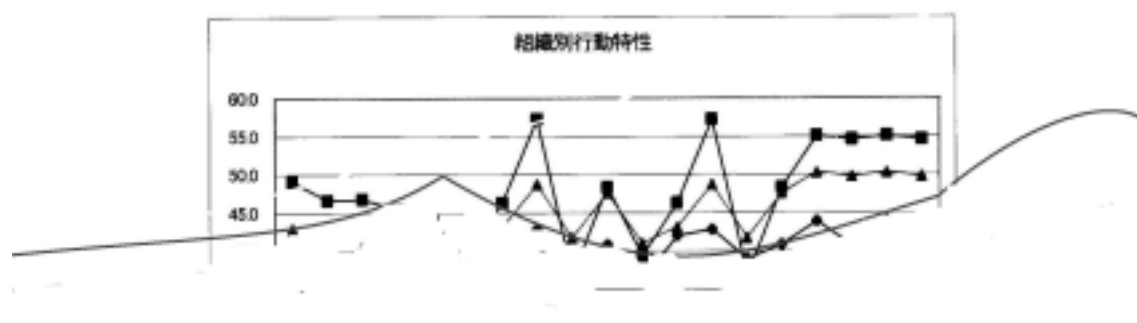
- 問題行為や不祥事に対してみて見ぬふりをする(5.6%)
- 法令や基準に対する細かな違反行為がある(4.4%)
- 強引な営業活動や社会規範に反する商行為を見かける(3.2%)

組織別傾向

組織行動特性を組織別に見た場合、企画部、総務部、北海道支社、京葉支店、横浜支店、京都支店に大きな問題がある。これらの支店で共通に低い尺度は「過去の学習の棄却」であり、前例や慣行にこだわるあまり変化への対応が後手後手に回りがちで自己変革に消極的な実態がみられる。

各部別には、企画部では、「進捗確認」総務部では「整理整頓」「内部牽制」など、本社管理部門でモニタリング機能に関連した尺度が低い。一方、京葉支店、京都支店などでは、「開放的風土」が低く、コミュニケーション機能の充実が必要である。

リスク認知の組織別傾向としては、企画部、営業本部、で、重大事故発生リスク、情報システム障害リスク、意思疎通不足による事故発生リスクが特に高い。また、営業本部、四国支店、盛岡工場、で10%をこえるひとが「自社の信用を損なう出来事」の発生リスクを感じているのは大きな問題だと考えられる。

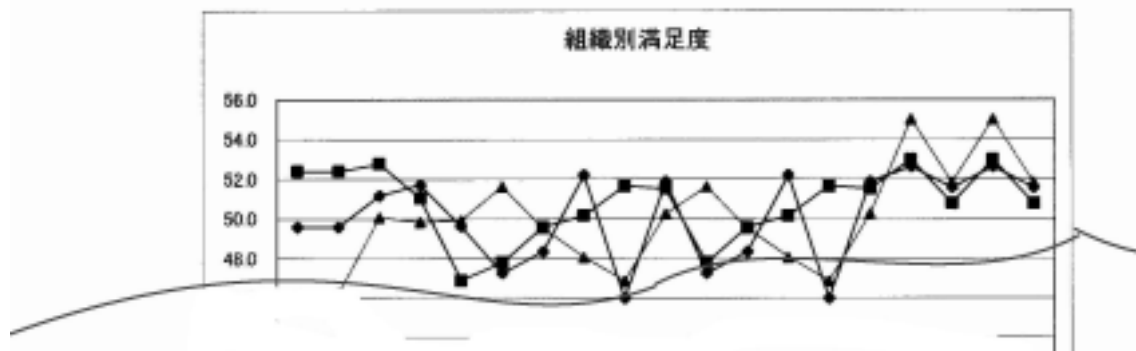


その他の属性別傾向

職位別の組織行動特性認知の差をみると、モニタリング、コミュニケーション、ナレッジの各機能を通じて所長以上の管理職層と、主任以下の一般層とで大きな得点のギャップが見られる。これは、統計的にも意味のある（有意な）差となっている。管理職層の内訳を見ると、ナレッジ機能で所長クラスの得点が高いのが特徴的であり、外部環境の変化を最も切実に感じているのがこの層といえる。また、モニタリング機能とコミュニケーション機能で職位別に最も低いのが専任職層であることも注目される。

満足度調査結果

満足度は比較的高いレベルにある。「会社は社外から高く評価されている」は、世間水準と同レベル、「会社は社員を大切にしている」は世間水準を若干上回っている。組織別の満足度の特徴を見ると、中四国と九州が相対的に高い満足度の傾向を示しているが、この両支店では「時間外労働が多く」「所定の休日を取れていない」という回答が突出して多いことも注目される。満足度の高さは、資格や職位が上がるほど高くなる傾向を示しているが、一般社員より係長・主任クラスの方が満足度水準が低く出ていることについては、その要因をさらに追究する必要がある。



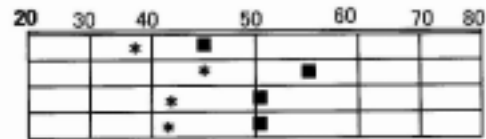
2.組織行動特性(全数)

診断内容			組織名			
			全平社均	社長室	企画部	総務部
			913	10	12	20
機能	尺度名	尺度内容	判定	○	○	○
総合	モニタリング機能	業務の整理・客観化、情報の共有化を通じて「組織の死角・暗がり」を排除する	39	39	35	32
	コミュニケーション機能	コミュニケーションが十分に行われ、共感に支えられた組織統合が行われている	47	49	47	47
	ナレッジ機能	日々の業務や顧客との対応を通じて、変化についての学習や知恵の共有を行う	44	43	36	41
モニタリング	情報の共有	情報共有が進み、相互の業務について知っている	39	36	32	34
	整理整頓	仕事や職場の整理が行われ、不要なもの、基準から逸脱したものがすぐわかる	35	39	34	26
	内部牽制	業務内容について相互チェックによる統制が機能している	39	44	36	28
	進捗確認	業務の進捗状況が可視化され、確認が容易にできる	35	27	28	22
	遵法精神	遵法意識に基づく自浄作用が機能している	46	49	43	48
コミュニケーション	開放的風土	タテマエとホンネを使い分けたりせず、どんなことでも自由に話し合える	37	42	40	32
	上司の情報活性	顧客のクレームなど悪い情報が、上司など組織の上層部にすぐに伝わる	44	43	43	48
	集団の統合性	孤立したメンバーや派閥などの下位グループがない	52	49	28	56
	相互信頼	お互いを尊重し、どんなことでも安心して話せる信頼感がある	43	45	42	43
	コミュニケーションの場	相談する機会や場が十分に確保されている	58	67	64	54
ナレッジ	ビジョン共有	会社や組織のビジョンやありたい姿が理解され、共有化されている	41	50	39	22
	知恵の共有	相互の業務経験から学び、実践的な知恵の共有がされている	53	51	39	51
	失敗からの学習	失敗や目標未達成の経験から、教訓を学び、活かしている	46	37	33	41
	顧客からの学習	顧客からの要望を受け止めたり、クレームを改善につなげている	49	46	47	47
	過去の学習の棄却	過去の成功経験にこだわらず、柔軟に対応できる	30	31	24	29
リスク	業績目標達成のために無理することがある		33%	70%	50%	38%
	業務の中で地球環境に対して配慮を欠く行為を見かけることがある		44%	100%	75%	25%
	部署によっては、業務が専門的過ぎて口を出せないと感じることがある		31%	70%	50%	13%
	会社の電話を私用に使うなど公私混同の行為を見かけることがある		4%	0%	8%	4%
	性的嫌がらせを受けている人を見かけることがある		3%	0%	8%	0%
情報漏洩	重要書類やパソコンを無断で社外に持ち出すことがある		10%	20%	15%	4%
	重要な情報が漏えいする危険を感じることもある		15%	10%	15%	0%
	重要書類の入っている机に施錠していないことがある		40%	0%	50%	38%
	秘密情報の管理が不十分だと感じることもある		11%	10%	12%	8%
顧客喪失	顧客から「顧客満足のことを考えていない」といわれることがある		9%	20%	0%	5%
	顧客のクレームや不満が放置されていることがある		24%	10%	23%	19%
	クレームをつけた顧客への不満を口にする必要がある		27%	0%	35%	27%
	顧客リストの管理がずさんだと感じることもある		22%	30%	27%	31%
事故発生	事故一歩手前で仕事や作業を止めたことがある		5%	0%	8%	8%
	意思疎通の不足によって事故や失敗を引き起こす危険がある		15%	0%	15%	0%
	不注意によって重大な事故を起こす危険がある		27%	10%	35%	27%
	情報システムの故障により業務に支障をきたす危険がある		30%	20%	33%	21%
不祥事	強引な営業活動や社会規範に反する行為を見かけることがある		3%	0%	4%	0%
	問題行為や不祥事に対して見てみぬふりをする必要がある		6%	0%	13%	8%
	法令や基準に対する細かな違反行為を見かけることがある		4%	0%	8%	4%
	わが社の信用を損なうような出来事を引き起こす危険を感じることもある		7%	0%	8%	0%
満	仕事充実感	現在の担当業務についてのやりがいや満足感 会社に対して持っている温かい	55	60		

3. 全社全体傾向

1. 組織行動プロフィール

機能名	標準得点		判定
	管理者	一般社員	
モニタリング機能	45	37	○ ○ ○
コミュニケーション	55	45	○ ○ ○
ナレッジ	50	43	○ ○ ○



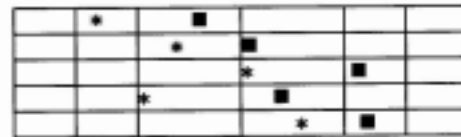
モニタリング

情報の共有	48	37	○ ○ ○
整理整頓	39	34	○ ○ ○
内部牽制	42	38	○ ○ ○
進捗確認	40	34	● ○ ○
遵法精神	58	44	○ ○ ○



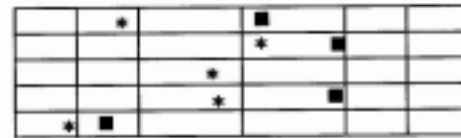
コミュニケーション

開放的風土	47	35	○ ○ ○
上司の情報活性	50	43	○ ○ ○
集団の統合性	62	50	○ ○ ○
相互信頼	53	41	○ ○ ○
コミュニケーションの場	64	56	○ ○ ●



ナレッジ

ビジョン共有	53	39	○ ○ ○
知恵の共有	59	52	○ ○ ○
失敗からの学習	47	46	○ ○ ○
顧客からの学習	59	47	○ ○ ○
過去の学習の裏切	35	29	● ○ ○



* 一般社員 ■ 管理職

標準得点: 全体平均に対する偏差値。全体平均に等しい場合は50

* 判定は、一般社員の標準得点 ● 40未満 ○ 40~59 ● 60以上

2. 特徴項目(一般社員)

モニタリング機能

高い項目

項目	素点
○ 同僚の仕事の内容を知る機会が多い	4.0
○ 技術ノウハウや顧客情報などの営業機密の取り扱いに注意している	3.9
○ 常に整理整頓を心がけている	3.8

低い項目

● 重要な情報が特定の人に集中することが多い	2.3
● 他部署から問合せがあった場合、担当者がいないと分らないことが多い	2.4
● 仕事の進捗状況を視覚的に確認するもの(グラフ、掲示)などがない	2.6

コミュニケーション機能

高い項目

○ 顔を合わせる以外にEメールなどのコミュニケーション手段がある	4.4
○ 同僚と顔を合わせる機会が多い	4.2
○ 客先からのクレームや問題はすぐ上司に報告されている	3.9

低い項目

● 会議で上司から一方的な情報伝達を受けることが多	2.8
● 納得のいかないことはとことん話し合うよ	

3.セキュリティ・リスク管理

	素点
基本的リスク管理	2.8
情報漏えいリスク管理	3.5
顧客喪失リスク管理	3.8
事故発生リスク管理	3.6
不祥事発生リスク管理	4.2

- 1 しばしば
2 ときどき
3 まれに
4 ほとんどない
5 全くない

リスク	項目	回答数分布				
		1	2	3	4	5
基本的 リスク 管理	業績目標達成のために無理することがある	96	216	265	288	48
	業務の中で地球環境に対して配慮を欠く行為を見かけることがある	96	312	229	240	36
	部署によっては、業務が専門的過ぎて口を出せないと感じることがある	180	192	241	204	96
	会社の電話を私用に使うなど公私混同の行為を見かけることがある	48	240	301	252	72
	性的嫌がらせを受けている人を見かけることがある	228	396	145	108	24
情報 漏洩	重要書類やパソコンを無断で社外に持ち出すことがある	24	96	97	276	420
	重要な情報が漏えいする危険を感じることもある	48	72	313	336	144
	重要書類の入っている机に施錠していないことがある	72	192	361	264	24
	秘密情報の管理が不十分だと感じることがある	0	60	205	396	252
顧客 喪失	顧客から「顧客満足のことを考えていない」といわれることがある	0	38	145	468	264
	顧客のクレームや不満が放置されていることがある	0	84	301	360	168
	クレームをつけた顧客への不満を口にする必要がある	24	60	73	516	240
	顧客リストの管理がずさんだと感じることがある	72	132	229	372	108
事故 発生	事故一歩手前で仕事や作業を止めたことがある	0	12	109	420	372
	意思疎通の不足によって事故や失敗を引き起こす危険がある	12	120	265	348	168
	不注意によって重大な事故を起こす危険がある	0	36	301	384	192
	情報システムの故障により業務に支障をきたす危険がある	108	168	349	204	84
不祥 事	強引な営業活動や社会規範に反する行為を見かけることがある	0	12	24	373	504
	問題行為や不祥事に対して見てみぬふりをすることがある	0	12	133	420	348
	法令や基準に対する軽かな違反行為を見かけることがある	12	12	169	384	336
	わが社の信用を損なうような出来事を引き起こす危険を感じることもある	0	24	97	408	384

4. 満足度(一般社員)

	素点
仕事充実感	3.7
会社信頼感	2.9
ストレス反応	3.1



以上