

Business Behavior Assessment

組織行動診断 報告書

製造業 A 社

調査対象 : 27人
組織数 : 25
回答者総数 : 26人

診断の結果は次の3部構成で、改革ポイントに焦点を当て、ご報告致します。

1. 総括コメント

全組織の行動特性や、背景にある価値観、組織別傾向などについて、総括的な問題点とその対応策をご報告します。

2. 全社組織行動特性

全組織の行動特性を一覧表としてご報告します。組織風土の現状およびそこに潜むさまざまなリスクを、カラー表示で浮かび上がらせます。

3. 集計単位別組織行動特性

ご登録いただいた集計単位ごとに、管理者と一般社員の標準得点、およびそのギャップを表示し、併せて組織風土の改善点をご報告します。

結果表示の解説

BBAの結果は、以下のように表示されます。

1. 「偏差値」

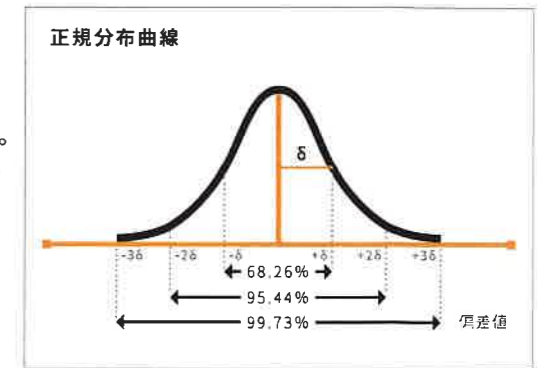
BBAでは、診断結果を他の企業・団体の組織と比較するために、「偏差値」を使っています。

「偏差値」を用いると、全体中での相対的な位置を示すことができます。例えば、100名を対象とした試験において、ある人が70点であったとします。この人の得点が100名の中でどの位置にいるのかわかることは、試験の後の対応を決める大きな要素となります。

これは左右対称の分布ですから、真中のポイントを基準に取ることができます。このポイントを基準として、各組織の得点がどの程度離れているかを表したのが「偏差値」です。

この偏差値によれば、ある組織の偏差値が「55」だった場合、全体の中では上位16%以内に入っていることを示します。

BBAでは、集計単位ごとの診断結果に「偏差値」を用いることで、他企業・団体との比較、または管理者と一般社員との比較がしやすくなっています。



2. 「素点」

BBAでの満足度と応答態度の回答は、次の2パターンで構成されています。

- (a) 「1. あてはまらない」「2. あまりあてはまらない」「3. どちらともいえない」「4. ややあてはまる」「5. あてはまる」
- (b) 「1. いいえ」「2. どちらかといえばいいえ」「3. どちらともいえない」「4. どちらかといえばはい」「5. はい」

それぞれの回答区分の数値を集計したものが素点です。BBA結果報告書においては、小数点第1位まで表示しています。

3. 「出現率」

BBAでのリスク認知項目の回答区分のうち、「1. しばしばある」「2. ときどきある」(リスクを認識している)と回答した人数の出現割合を表したものが出現率(%)です。

$$\text{出現率 (\%)} = \frac{\text{「1. しばしばある」「2. ときどきある」の回答数}}{\text{全回答数}} \times 100$$

4. 「結果表示方法」

報告形態	診断内容	表示結果
組織行動特性 (全数)	基本機能	偏差値
	リスク認知	出現率
	満足度	偏差値
	参考	素点
全社全体傾向	組織行動	偏差値
	特徴項目	素点
	リスク認知	各選択肢の選択人数
	満足度	素点
	応答態度	素点
部門別 行動特性	組織行動	偏差値
	特徴項目	素点
	リスク認知	各選択肢の選択人数
	満足度	素点
	応答態度	素点

診断内容	偏差値 / 出現率 (%)	セル配色
基本機能 (モニタリング・ コミュニケーション)	55以上	無色
	45以上 55未満	無色
	35以上 45未満	黄色
	35未満	赤色
判定欄	基本機能のセル配色が黄色1つ	●
	基本機能のセル配色が赤色1つ以上 または黄色2つ以上	●
	その他	無し
リスク認知 (基本的リスク、情報漏洩、 顧客喪失事故発生、不祥事)	20%未満	無色
	20%以上 40%未満	黄色
	40%以上	赤色
満足度	55以上	無色
	45以上 55未満	無色
	35以上 45未満	黄色
	35未満	赤色

1. 総括コメント

◆組織行動を全社的な視点でとらえると

基本3機能の視点から

- 一定の基準にそって計画的に仕事を進めていくモニタリング機能が低く、成果や業績を指向した組織運営上の課題が認められる。
- 職場の目標に向かって必要な範囲でコミュニケーションを行い、日常業務で得られた情報を仕事の見直しにつなげようとしているが、基本的なチェック不足などのためにミスを起こしやすく、組織内外の脆弱性と相まって事故や過失につながるおそれがある。

満足度の視点から

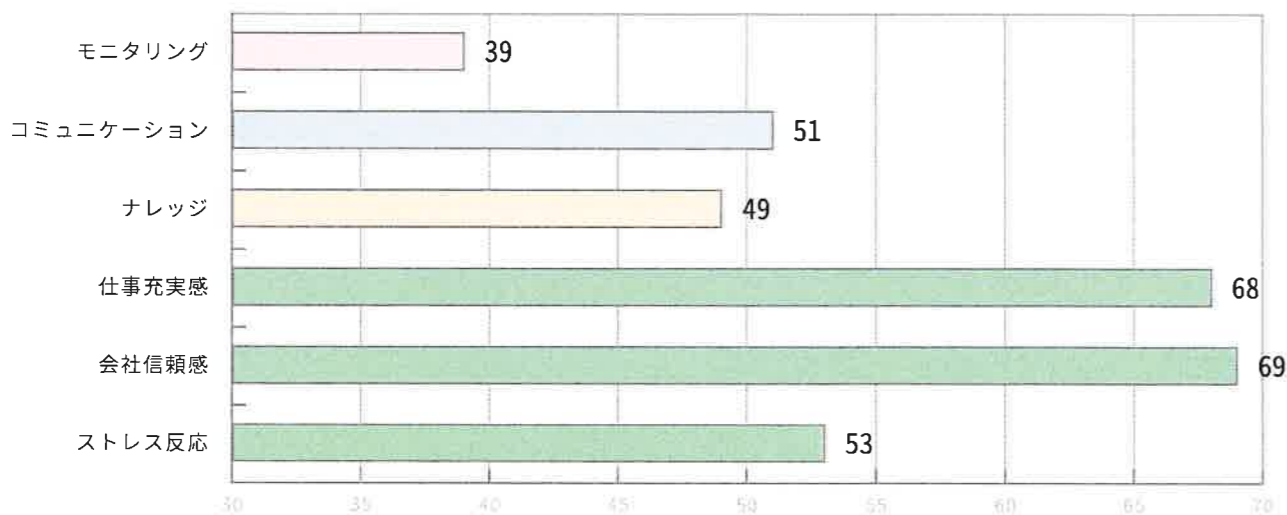
仕事に対する満足度と会社・組織に対する満足度はともに高く、心身のストレスにも問題は感じられない。

などの特徴がみられます。

(1) 組織行動の背景にある価値観

組織としての凝集性の高さと、働く場としての環境の整備に注力した内部環境重視型の組織づくりがうかがわれます。それが中で働く従業員の高い満足度につながっていると考えられます。反面、成果や業績を重視する目的的な指向が弱く、「計画-実行-検証(PDC)」のマネジメントサイクルが有効に機能していない状況がうかがわれます。結果として、「仲良しグループ」的な組織風土となっている傾向が強くみられます。

組織行動特性（全社平均）



(2) 基本3機能 尺度別コメント

モニタリング機能			
機能総合	モニタリング機能は低い水準にとどまっています。仕事の客観性や透明性が低く、マネジメントサイクルが有効に回っていない傾向が認められます。		
レーダーチャート	尺度	判定	コメント
	情報の共有	平均的 48	仕事に関連した情報共有がある程度進み、相互の業務についての理解度もまずまずです。
	整理整頓	低い 43	仕事や職場の整理が行われず、不審なもの、基準から逸脱したものがわかりにくい状況にあります。
	内部牽制	低い 35	業務内容について、相互チェックによる自己監視が行われず、統制機能が不足しています。
	進捗確認	低い 38	業務の進捗状況が可視化されておらず、細かな確認ができていない状況にあります。
	遵法精神	低い 33	コンプライアンスと遵法意識に基づく自浄作用が機能しづらい状況にあります。

コミュニケーション機能			
機能総合	コミュニケーション機能は平均的な水準にあります。組織内の意思疎通が図られ、日常的な情報交換の機会が多い様子うかがわれます。		
レーダーチャート	尺度	判定	コメント
	開放的風土	高い 58	組織の中にどんなことでも率直に話し合えるオープンな雰囲気があります。
	上司の情報活性	平均的 45	顧客のクレームなど悪い話でもある程度上司に伝わり、必要な対応がとられる状況にあります。
	集団の統合性	平均的 52	派閥間の葛藤や孤立したメンバーの存在は少なく、必要な一体感が保たれています。
	相互信頼	平均的 48	組織のメンバー間に、相互を尊重しあう雰囲気がある程度保たれています。
	コミュニケーションの場	平均的 50	メンバーが相互に相談する物理的な環境や、機会・ツールがある程度確保されています。

ナレッジ機能			
機能総合	ナレッジ機能は平均的な水準にあります。仕事の見直しや改善に必要な範囲で取り組んでいる状況がうかがわれます。		
レーダーチャート	尺度	判定	コメント
	ビジョン共有	平均的 53	組織のメンバーが、会社・職場のビジョンをある程度理解し共有しています。
	知恵の共有	高い 55	メンバーが相互の成功、失敗から学習し、それを十分に活かして問題解決しています。
	失敗からの学習	平均的 46	仕事の上での過去の失敗から教訓を学び、現在に活かす動きが認められます。
	顧客からの学習	平均的 48	顧客の要望を必要な範囲で受け止め、仕事や取引関係の見直しを行っています。
	過去の学習の棄却	低い 43	前例や慣行、過去の成功体験などとらわれて、柔軟な対応を欠きがち状況にあります。

1. 総括コメント（続き）

(3) リスク認知

下記のような項目でリスクの認知が高くなっています。

- 業績目標達成のために無理することがある [31%]
- 特定の人しかわからない秘密事項が多いと感じる [23%]
- 自分がこの会社でどこまで頑張れるか不安に思うことがある [23%]
- 労働時間管理が不十分でサービス残業が多くみられる [19%]
- 駐車違反など法令や基準に対する細かな違反行為をみかけることがある [15%]

(4) 応答態度

率直な回答が寄せられており、応答態度に問題は認められません。

(5) 集計単位別タイプ判定

[1]：事業場

融和弛緩型

組織としての凝集性の高さと、働く場としての環境の整備に注力した内部環境重視型の組織づくりがうかがわれます。それが中で働く従業員の高い満足度につながっていると考えられます。反面、成果や業績を重視する目的的な指向が弱く、「計画－実行－検証（PDC）」のマネジメントサイクルが有効に機能していない状況がうかがわれます。結果として、「仲良しグループ」的な組織風土となってしまっている傾向が強くなります。

[2]：部署 本社

融和満足型

開放的でコミュニケーションの活性度の高い風土の背景には、仕事そのものの魅力と、過去にこだわるのではなく未来指向的な価値観の存在がうかがわれます。荒削りでも活性化していることに価値をおくために、仕事の進め方を組織的に整備することなどの優先順位は低くならざるを得ない現状が認められます。

[3]：課 管理部

融和満足型

開放的でコミュニケーションの活性度の高い風土の背景には、仕事そのものの魅力と、過去にこだわるのではなく未来指向的な価値観の存在がうかがわれます。荒削りでも活性化していることに価値をおくために、仕事の進め方を組織的に整備することなどの優先順位は低くならざるを得ない現状が認められます。

[4]：課 営業部

融和満足型

開放的でコミュニケーションの活性度の高い風土の背景には、仕事そのものの魅力と、過去にこだわるのではなく未来指向的な価値観の存在がうかがわれます。荒削りでも活性化していることに価値をおくために、仕事の進め方を組織的に整備することなどの優先順位は低くならざるを得ない現状が認められます。

[5]：課 工事管理部

低帰属意識型

チームとして成果を上げるというより、個々人が独立的に動いて与えられた役割と目標を達成することに強く価値をおいている組織風土がうかがわれます。会社や組織は個人が仕事をするための環境を提供するものと認識される傾向が強く、その意味では会社や組織に対する帰属意識やロイヤリティは低い状態にとどまっていると考えられます。結果として目標志向的な組織行動に乏しく活性度を欠く状況となっています。

[6]：部署 東京工場

緊張高活性型

「当たり前のことを当たり前でやり抜く」ことを指向した強いマネジメントが重視される一方で、日常のコミュニケーションを通じたボトムアップが機能する開放的な組織が形成されています。組織の要求と個人の欲求がバランスよく統合され、安定性の高い効率的な組織が実現していると考えられます。高い動機づけに支えられた競争的な組織風土がうかがわれますが、反面それは自己責任が厳しく追及されるストレスの高い職務環境ということもできます。

[7]：課 管理部

伝統活性型

「当たり前のことを当たり前でやり抜く」ことを指向した強いマネジメントが重視される一方で、日常のコミュニケーションを通じたボトムアップが機能する開放的な組織風土が形成されています。組織の要求と個人の欲求がバランスよく統合され、同質的で安定性の高い効率的な組織が実現していると考えられます。反面、そうした手堅さが場合によっては機敏な環境適応を阻害する要因になりうるという一面もあり、あえて不安定要因を作ることが現状の維持継続のために必要であるとも思われます。

[8]：課 製作部

緊張高活性型

「当たり前のことを当たり前でやり抜く」ことを指向した強いマネジメントが重視される一方で、日常のコミュニケーションを通じたボトムアップが機能する開放的な組織が形成されています。組織の要求と個人の欲求がバランスよく統合され、安定性の高い効率的な組織が実現していると考えられます。高い動機づけに支えられた競争的な組織風土がうかがわれますが、反面それは自己責任が厳しく追及されるストレスの高い職務環境ということもできます。

1. 総括コメント（続き）

(5) 集計単位別タイプ判定・・・続き

[9]：部署 静岡工場

低帰属意識型

チームとして成果を上げるというより、個々人が独立的に動いて与えられた役割と目標を達成することに強く価値をおいている組織風土がうかがわれます。会社や組織は個人が仕事をするための環境を提供するものと認識される傾向が強く、その意味では会社や組織に対する帰属意識やロイヤリティは低い状態にとどまっていると考えられます。結果として目標志向的な組織行動に乏しく活性化を欠く状況となっています。

[10]：課 管理部

低帰属意識型

チームとして成果を上げるというより、個々人が独立的に動いて与えられた役割と目標を達成することに強く価値をおいている組織風土がうかがわれます。会社や組織は個人が仕事をするための環境を提供するものと認識される傾向が強く、その意味では会社や組織に対する帰属意識やロイヤリティは低い状態にとどまっていると考えられます。結果として目標志向的な組織行動に乏しく活性化を欠く状況となっています。

[11]：課 製作部

低帰属意識型

チームとして成果を上げるというより、個々人が独立的に動いて与えられた役割と目標を達成することに強く価値をおいている組織風土がうかがわれます。会社や組織は個人が仕事をするための環境を提供するものと認識される傾向が強く、その意味では会社や組織に対する帰属意識やロイヤリティは低い状態にとどまっていると考えられます。結果として目標志向的な組織行動に乏しく活性化を欠く状況となっています。

[12]：部署 無回答

緊張効率型

個人の力量や専門性に対する期待と信頼が高く、良い意味での個性重視の人間観が支配的である反面、それを組織レベルの競争力としてどう統合し活用していくかについての関心は相対的に低いことがうかがわれます。職場や組織全体としてのビジョンやミッションが明確に意識されないまま、目前の課題に対して個人レベルで対応する形となっており、組織としてのあるべき姿に方向付けられた組織としての学習が進みにくい状況が認められます。

[13]：年齢 20歳代

融和弛緩型

組織としての凝集性の高さ、働く場としての環境の整備に注力した内部環境重視型の組織づくりがうかがわれます。それが中で働く従業員の高い満足度につながっていると考えられます。反面、成果や業績を重視する目的的な指向が弱く、「計画-実行-検証 (PDC)」のマネジメントサイクルが有効に機能していない状況がうかがわれます。結果として、「仲良しグループ」的な組織風土となってしまっている傾向が強みられます。

[14]：年齢 30歳代

融和内向型

組織としての凝集性の高さ、働く場としての環境の整備に注力した内部環境重視型の組織づくりがうかがわれます。それが中で働く従業員の高い満足度につながり、その満足度が職場の凝集性をさらに高めるといった好循環につながると考えられます。しかしこうした価値観が優越しすぎると、内部志向的で環境への適応性を欠く組織風土となっていくおそれがあり、管理者の認知にはそうしたリスクを読みとり、課題と見ている視点もうかがわれます。

[15]：年齢 40歳代

不活性融和型

人間関係指向が非常に強く、「何をいったかよりも誰がいったかが重視される」属人的な組織風土がうかがわれます。その反面、成果や業績を重視する目的的な指向が弱く、「計画-実行-検証 (PDC)」のマネジメントサイクルが有効に機能していない状況がうかがわれます。過去の蓄積や環境的な有利さに恵まれるかたちで現状があるとしても、多くの脆弱性を内包していることは事実であり、早急な自己点検が必要と考えられます。

[16]：年齢 50歳代

緊張高活性型

「当たり前のことを当たり前でやり抜く」ことを指向した強いマネジメントが重視される一方で、日常のコミュニケーションを通じたボトムアップが機能する開放的な組織が形成されています。組織の要求と個人の欲求がバランスよく統合され、安定性の高い効率的な組織が実現していると考えられます。高い動機づけに支えられた競争的な組織風土がうかがわれますが、反面それは自己責任が厳しく追及されるストレスの高い職務環境ということもできます。

[17]：年齢 60歳代

融和満足型

開放的でコミュニケーションの活性化の高い風土の背景には、仕事そのものの魅力と、過去にこだわるのではなく未来指向的な価値観の存在がうかがわれます。荒削りでも活性化していることに価値をおくために、仕事の進め方を組織的に整備することなどの優先順位は低くならざるを得ない現状が認められます。

[18]：年齢 70歳代～

緊張効率型

個人の力量や専門性に対する期待と信頼が高く、良い意味での個性重視の人間観が支配的である反面、それを組織レベルの競争力としてどう統合し活用していくかについての関心は相対的に低いことがうかがわれます。職場や組織全体としてのビジョンやミッションが明確に意識されないまま、目前の課題に対して個人レベルで対応する形となっており、組織としてのあるべき姿に方向付けられた組織としての学習が進みにくい状況が認められます。