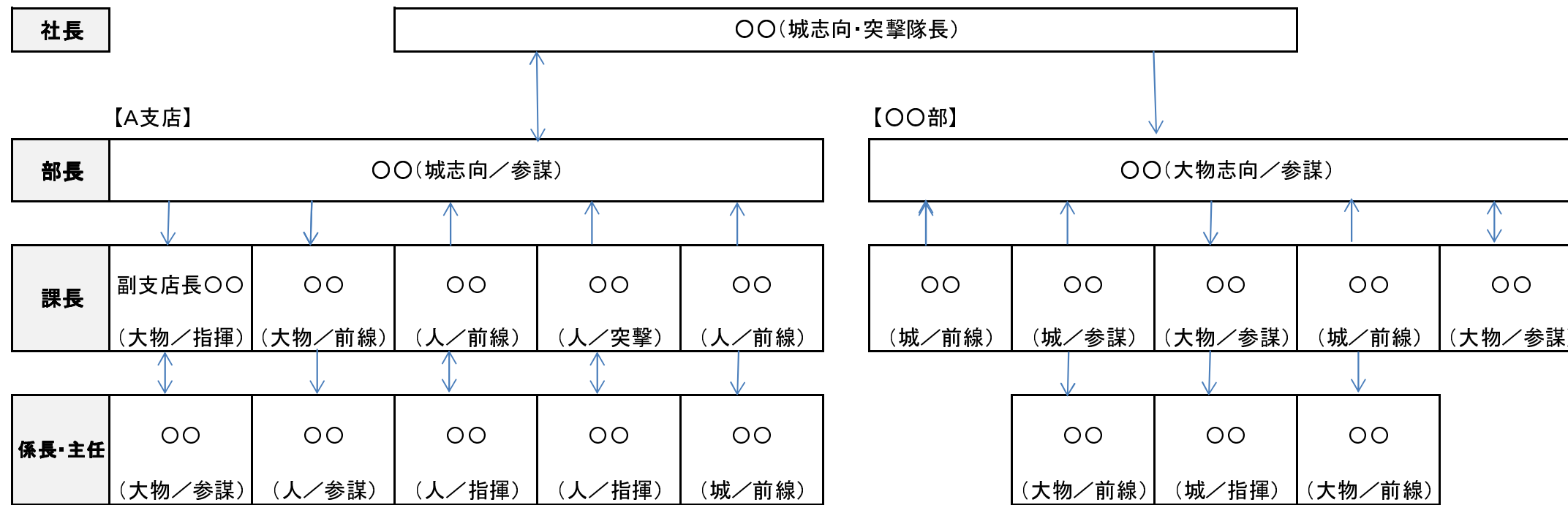


組織診断(21名) 事例

(株)A社 個性組織図



【組織診断の考察】

組織診断から見られた組織の課題と今後の方向性

※組織分析は、与えられた情報(生年月日・組織図・会社概況)のみから導きだされた「仮説」です。
 ※本組織分析では多くの特徴・課題を分析できますが、ここでは、最優先して取り組むべき課題のみを以下述べます。

特徴と課題

社長のスタイルは、突撃隊長型であるため、組織に常にスピードを要求する。そのため、自分の具体案を実行に移すことが目標達成の最短距離だと考える。課題解決、目標達成に一直線、最短距離で達する実行部隊を求める。部長クラスは、「参謀型」。社長の指示を実行に移すという役割ではない。アイデアを出し、企画を立案するスタイルであるため、トップの指示を実行するのではなく、「自分ならどうするか」という視点に立つ

トップの指示はそのままの形で組織に伝わるのではなく、部長クラスのカチになって組織に伝達される。時に勝手な解釈で現場を動かそうとする。

＜部長の仕事のスタイル持ち味＞

〇〇部長・・・ 無から自分のアイデアと発想でオリジナリティある企画を立案できる。商品サービスをより価値あるものにするためのユニークな企画を常に持っている。「具体的に、自分ならどうやるか」を考えられる

〇〇部長・・・ カンで仕事をする。周りの状況と変化に常に敏感で、その瞬間に何をしなければならないかを察知でき、その場で手を打てる。企画は思いつきが多いが、発想は新しい。思いついた発想を具体化できる側近がいなくてただの思いつきで終わる。結果的に講師で終わってしまう。

共通・・・ 組織の目標達成に向けて行動することよりも、自分の発想をどのように実現していくのか・・・を優先する。すぐ動くことよりも考えることが優先されるため、上司は「何を考えているかわからない」感覚になる。もっとより新しい発想はないものか、もっと効果的な方法や企画はないものか・・・を追求して。自分の考えに陶醉することもあるが、考えがまとまるまでは表に出てこない。決められたことや上司の指示を確実に実行に移し、目標を達成していく・・・というスタイルではない

組織運営の方向性

・・・組織の傾向(危険予知)と対策

【A支店】

- 1 社長は、〇〇副支店長を上手く使うことがカギである。
- 2 〇〇副支店長は、決められたことをキチンと実行できる個性。従って、社長とのコミットメントの内容によって成果が決まる。目標を達成するための具体的な計画について詳細に決めていく。
- 3 A支店の各課長には、副支店長を通じて指示を出し、副支店長が報告を受け、結果の管理(特に事実の集積)を行っていく。営業におけるPDCAは、副支店長を中心に回していく
- 4 営業の案件管理は副支店長が徹底して行う。余談だが、課長が持っている案件は長期化する傾向にあり、クロージングが遅い。死に案件を追ったり、訪問が偏る傾向がある(特に3、4、5課)
- 5 新規開拓に対する成果がでにくい。課長、係長の仕事を進めるスタイルは、守り優先である。「繰り返し」を重点に置くために、新規の活動が後回しになる。行動を起こすための準備に時間がかかりすぎている。

【〇〇部】

- 1 各課長が、自立して運営できるスタイルをとることがカギ。
- 2 部長は、報告を受けアイデアを出す役割。余談だが、報告を受けるためには、「何を報告させるのか」を伝えることが最も重要。つねにここを伝え報告があがる組織にすること。
- 3 〇〇部の1課から4課の課長は、自分で仕事を抱える傾向にあり、タイムリーな報告連絡相談ができないことが最大の課題で、客先とのクレームやトラブルなどの情報も抱えている傾向がある。
- 4 〇〇部の役割は、客先との関係をいい関係に持続することにある。客先のわずかな変化や、要求、苦情を室長に上がってくるようにすることが最大のテーマであるが、このタイミングが遅れる傾向にある。
- 5 課長に上がってきたクレームやトラブルを、自分で処理しようとする傾向がある。何でも自分でやろうとするスタイルに問題がある。絶えず相談があがってくる組織にしていこう。
- 6 課長が自立しているため、〇〇部長は安心して任せっぱなしになる傾向がある。課長との関係では、定期的、頻りに報告を要請することである。
- 7 その他、〇〇部は、社員が育ちにくい。課長が、自分でやってしまうからである。特に新人は補助要員としての役割から抜け出せない。失敗ができない組織では、人は育たない。