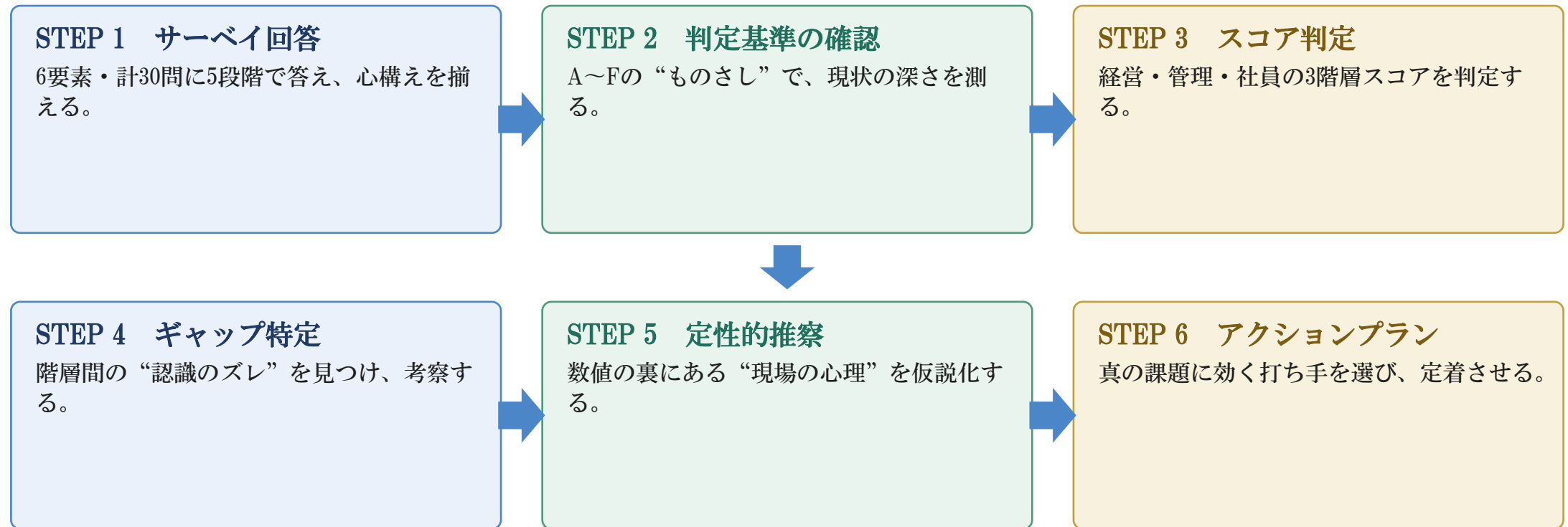


演習122：企業文化 認識ギャップ診断（全体プロセス）

値データ・ギャップ分析を用いた企業文化診断

6つの要素のスコアとギャップから、組織の“本当の課題”を可視化し、打ち手まで描く演習です。



演習の目的 | 数値で“組織の現実”を直視する

主観や思い込みではなく、客観データで企業文化を語る

この演習では、実際の調査データをもとに「組織の現状」を客観的に評価し、変革に向けた具体的な仮説とアクションプランを立案するプロセスを体験します。

【演習の目的】

- ① 客観的基準（ベンチマーク）を用いて、組織の現状を冷静に把握する。
- ② 階層間のギャップから、組織内の「**心理的断絶**」や「**情報の目詰まり**」を特定する。
- ③ 数値の背景にある「**現場の心理**」を推察し、実効性のある対策を立案する。

ねらいは、理念を“掲げる”段階から、“**測って育てる**”段階へ進むこと。

STEP 1 サーベイへの回答と心構え

“健康診断”の前に —— 本音が出る場をつくる3つの約束

① 対等に話す

- ・役職に関わらず「さん」付けで呼び合う。
- ・役職の壁を超えた本音の対話が文化を作る。

② 未来を創るために話す

- ・犯人探しや過去の批判は禁止。
- ・これからの組織をどう良くするかに集中。

③ 本音で話す

- ・きれいごとは不要。
- ・日頃感じる“違和感”こそ最大の改善ヒント。

回答基準：6つの要素について各5問（計30問）に回答します。評価は次の5段階です。

スコア	評価の目安
5	非常にそう思う（理想的、または完璧に実施されている）
4	概ねそう思う（満足、または概ね実施されている）
3	どちらともいえない（普通、または標準的な状態）
2	あまり思わない（不足を感じる、または改善の余地が大きい）
1	全く思わない（現状に非常に不満、または全く行われていない）

STEP 2 判定基準（ものさし）の確認

同じ点数でも、階層によって“意味”が変わる

経営層・管理職・社員それぞれの現状がどのレベルかを、A～Fの6段階で客観的にチェックします。

判定	経営層(%)	管理職(%)	社員(%)	状態の定義
良好 (A)	95以上	85以上	75以上	文化が完全に浸透し、組織が自律的に駆動している
普通 (B)	85～95	75～85	65～75	意識はされているが、行動や浸透に一部ムラがある
注意 (C)	75～85	65～75	55～65	認識が表面化・形骸化し、停滞の兆候が見える
問題 (D)	65～75	55～65	45～55	共通認識が崩れ、現場に不信感や誤解が広がる
危険 (E)	55～65	45～55	35～45	組織の機能不全。指示が形骸化し、心理的断絶が深刻
末期的 (F)	55未満	45未満	35未満	信頼関係の破綻。対話不能、組織崩壊・離職のリスク大

【判定の具体例】

例) 社員の「モチベーション」が 51.2% → 社員列の「45～55」に該当し **問題 (D)**。共通認識が崩れ、現場に不信感が広がり始めている状態。

STEP 3 現状のスコア判定

経営層 → 管理職 → 社員層、階層が下がるほど評価が落ちる

提供されたデータをもとに、3階層それぞれの判定を確認します（数値の色＝判定レベル）。

カテゴリ	経営層(%)	管理職(%)	社員層(%)	3階層平均
高い欲求水準	88.0	70.0	51.2	69.7
共通の価値観	88.4	69.6	52.0	70.0
万一の危機感	90.8	73.2	53.2	72.4
コミュニケーション	90.0	67.2	52.0	69.7
モチベーション	91.2	69.6	51.6	70.8
感謝と思いやりの心	93.6	71.6	52.4	72.5
総合平均	90.3	70.2	52.1	70.9

判定：経営層＝普通(B) ／ 管理職＝注意(C) ／ 社員層＝問題(D)

【考察Q1】社員層の判定結果を見て、直感的にどう感じましたか？（例：想像以上に低い、価値観が伝わっていない）

STEP 4 ギャップ（階層間の差）の特定と考察 ①

階層の距離が近いほど、小さなズレでも組織のリスクは大きい

判定	①経営vs管理	②管理vs社員	③経営vs社員	状態の空気感
良好 (A)	3%未満	5%未満	10%未満	認識が完全に一致。一体で動く
普通 (B)	3～8%	5～10%	10～15%	概ね良好。微調整で対応可
注意 (C)	8～13%	10～15%	15～20%	わずかな違和感。フォロー必要
問題 (D)	13～18%	15～20%	20～30%	共通認識が崩壊。不信感が拡大
危険 (E)	18～25%	20～30%	30～40%	心理的断絶。指示が形骸化
末期的 (F)	25%以上	30%以上	40%以上	信頼関係が破綻。崩壊リスク大

① 経営 vs 管理

最も厳格。問題以上なら、管理職が経営の意図を現場に正しく代弁できていない。

② 管理 vs 社員

乖離すると、現場は指示を“押し付け”と感じ、信頼関係が崩れている。

③ 経営 vs 社員

距離があり一定の差は出るが、30%超で経営の声が“別世界”に聞こえる。

STEP 4 ギャップの特定と考察 ②（判定結果）

最大の断絶は「経営 vs 社員」—— とくに“感謝と思いやり”

各カテゴリの乖離幅（%）と判定です。色が濃いほど危険度が高いことを示します。

カテゴリ	経営 vs 管理	経営 vs 社員	管理 vs 社員
高い欲求水準	−18.0 (E)	−36.8 (E)	−18.8 (D)
共通の価値観	−18.8 (E)	−36.4 (E)	−17.6 (D)
万一の危機感	−17.6 (E)	−37.6 (E)	−20.0 (E)
コミュニケーション	−22.8 (E)	−38.0 (E)	−15.2 (D)
モチベーション	−21.6 (E)	−39.6 (E)	−18.0 (D)
感謝と思いやりの心	−22.0 (E)	−41.2 (F)	−19.2 (D)
総合平均	−20.1 (E)	−38.3 (E)	−18.1 (D)

読み取り：「経営 vs 社員」は全項目が危険(E)以上。なかでも「感謝と思いやり」は −41.2% = 末期的(F)。経営の“大切にしている”が、社員にまったく届いていません。

STEP 5 定性的推察（仮説の立案）①

数値の裏で、組織にどんな“ドラマ”が起きているか

プロセス1 「階層間の断絶」を読み解く

観察：全項目で 経営(B)→管理(C)→社員(D) と綺麗にランクが落ち、経営vs管理は平均-20.1%（危険）。

推察：経営陣の想いは管理職の段階で既に“自分事”にならず、社員には“別世界の出来事”に映っている。

プロセス2 「遮断機」か「翻訳機」か

観察：管理職は注意(C)に留まり、社員の問題(D)に近い。

推察：管理職が経営側に立てず、指示をただ“横流し”する「遮断機」になっていないか。

プロセス3 現場の「諦め」の正体を突き止める

観察：「感謝と思いやり」の経営vs社員が -41.2%（末期的）と最大。

推察：経営は大切にしているつもりでも、社員は“数字の道具”という被害者意識・孤独感を抱えている。

【考察ワーク】この会社の社員が居酒屋で愚痴をこぼすなら、何と言う？ 仮説：（ ）

STEP 5 定性的推察 ② 現場の声シミュレーション

もし社員が居酒屋で本音をこぼすとしたら……

数値の背景にある“現場の心理”を、3つの仮説で言葉にしてみます。

仮説1 無関心・諦め

「上の人はずっと立派な理想を語るけど、こっちの苦勞は分かってない。どうせ言っても変わらないし、言われたことだけ最低限こなせばいい。」

仮説2 不信・不満

「感謝と思いやり？冗談じゃない。これだけ数字を詰められてるのに。管理職も経営の顔色ばかりで、自分たちの味方じゃない。」

仮説3 情報の目詰まり

「会社がどこに向かってるのか分からない。方針が降りてきても抽象的すぎて、日々の仕事とどう繋がるのか。とりあえず後回し。」

STEP 5 定性的推察 ③ 検証と「組織の真の課題」

“正解”ではなく“納得”を探す —— ズレの理由を言葉にする

①「正解」ではなく「納得」を探す

経営とスタッフで点数が違うのは、見ている景色が違うから。どちらかが間違っているわけではありません。

②「違和感」を宝物にする

「なぜここが低い？」という違和感こそ、組織をアップデートする最大のヒント。“なぜズレるか”を言葉にすることから改善が始まる。

【組織の真の課題（レポート例）】

- ・ **感謝の気持ち**が全要素で最も低い → 職場がギスギス／多忙で思いやる余裕がない → 方向性は「礼節の定着」と「余裕の創出」。
- ・ **モチベーション**のギャップが大きい → 楽な環境に満足し成長意欲が停滞 → 方向性は「挑戦の促進」と「内省の提供」。

STEP 6 アクションプランの立案 ① 文化醸成の5大レバー

文化は“トップの掛け声”では変わらない——日々の仕組みで育てる

企業文化とは「社員一人ひとりの価値観の集合体」。複雑な制度ではなく、日々の習慣・行動・対話を通じて、「この会社ではこれが当たり前」という感覚を育てます。

評価

何が評価されるのかを明確にする

安心

心理的安全性と生活の安定を感じさせる

参加

自分事として経営・運営に関わる機会

成長

個人の価値観を広げ、スキル向上を支援

理念

会社の存在意義を行動レベルに落とす

STEP 6 ② 5大レバー：手法一覧と運用のコツ

一つの施策に複数の意味を持たせ、KPIで“文化”を可視化する

カテゴリー	ねらい	代表的なツール（例）	KPI（例）
A 公正な評価と報酬	行動基準を揃え価値観を統一	行動目標中心のMBO／表彰（ありがとう賞）／lonlフィードバック	表彰回数・lonl実施率
B 安心して働ける環境	心理的安全性と生活の安定	社保・退職金／健診・ストレスチェック／産休・育休整備	受診率・相談件数・取得率
C 自主性と参加型運営	社員が“自分ごと化”する	電子意見箱／社内SNS／交流イベント／朝礼コメント	投稿数・参加率・発言率
D 成長支援・キャリア形成	個人の価値観を高める	自己理解（ジョハリの窓等）／メンター・OJT／キャリア面談	面談実施率・研修参加率
E 経営理念・価値観の浸透	理念を“行動レベル”に落とす	社長メッセージ／経営計画発表会／行動指針カード／理念唱和	携帯率・理念理解度

運用のコツ：①一つの施策に複数の意味を（例「表彰」＝評価＋理念浸透＋成長のお手本）。②KPIで文化を可視化し、施策を検証・改善し続ける。

STEP 6 ③ 6つの文化要素別・改善の処方箋

「真の課題」に効くツールを、症状から選ぶ

文化要素	こんな課題のとき	改善の方向性	鍵となるツール
1 高い要求水準	ぬるま湯体質／目標が曖昧	基準を引き上げ期待値を明確化	リーダーシップ研修・表彰制度・MBO
2 共通の価値観	バラバラで一体感がない	抽象的理念を“生きた言葉”へ	行動指針カード・朝礼唱和・価値観賞
3 万一の危機感	緊張感がない／状況が伝わらない	情報の透明性を高める	月次業績共有・経営計画でのリスク共有
4 コミュニケーション	部署間の壁／情報が滞る	“流れる仕組み”と“対話の仕掛け”	社内SNS・レイアウト改善・1on1面談
5 モチベーション	作業化／成長実感がない	承認と役割の明確化	キャリア面談・メンター制度
6 感謝と思いやりの心	ギスギス／他人に無関心	心理的安全性の高い土壌づくり	サンクス投稿・感謝共有コメント

ポイント：自社の規模・社風に合わせ、最も導入しやすいツールから着手し、最低3ヶ月は継続して“当たり前の光景”にする。

STEP 6 ④ 12ヶ月ロードマップと実装の要諦

単発のイベントで終わらせず、1年かけて“当たり前”に変える

① 小さく始める（1Q）

いきなり全社展開せず、一部署や朝礼の3分から開始する。

② 仕組みに埋め込む（2-3Q）

新たに時間を作らず、既存の会議や日報の“項目”に組み込む。

③ 変化を測る（4Q）

半年～1年後に再診断し、スコアの変化を全員で共有する。

12ヶ月 文化醸成ロードマップ

メイン目標

1年後の再診断で、どの要素を何ポイント改善するか。

導入期（1-3ヶ月）

選んだツールのキックオフ。誰が・いつ・どこで始めるか。

運用・加速期（4-9ヶ月）

朝礼・日報・会議・評価など、日々のルーチンに埋め込む。

振り返り（10-12ヶ月）

再診断を実施し、成功事例を発表・共有する。

まとめ：社長の想いを「組織の共通言語」へ

文化醸成に、魔法の杖はありません

どんなに優れたツールも、経営者が「本気で変える」という姿勢を見せ続けなければ、ただの事務作業に成り下がります。

半年は我慢する

最初は冷ややかな反応があるかもしれません。それでも半年は“やり抜く”姿を見せ続けてください。

社長の言葉で語る

経営計画書などを通じて、社長の価値観が“共通言語”になるまで語り続けてください。

「なんとなくの社風」を経営の最強の武器に変えられるのは、**今日ここから一歩を踏み出す、あなたの継続力だけ。**