【企業文化（組織風土含む）診断】質問シート（管理職編）→（一般職編の質問はp４～p５）

|  |
| --- |
| ＜対象者＞  この診断シートは、管理職およびそれに準ずる方を対象としています。 －目安：部長クラス～現場リーダー（指導・支援・管理するスタッフが3名以上いる方） －ただし、対象者の設定は、各社の状況にあわせて柔軟に調整してください。 |

【目的】この診断シートは、あなたの会社の「企業文化（組織風土を含む）」を可視化・言語化するためのツールです。

【回答方法】

（１）全部で12の設問があります。  
（２）各設問には、AとB、またはCとDという「二者択一の回答」があります。  
（３）普段の業務で、実際に取っている判断・行動に基づいて選んでください。

（４）選択した回答に対して、『2点』または『1点』で採点してください。

－「いつもそうする（2点）」or「ときどきそうする（1点）」のどちらかを選び、該当するA・BまたはC・Dの欄に記入してください。

★注意点（１）－「理想」ではなく、「実際の行動」に基づいて回答してください。

（例）「本当はAがいいと思うけど、会社の方針でBを選んでいる」 → この場合はBを選択

★注意点（２）－経験したことのないシチュエーションがあった場合は、「自分だったらどうするか？」という感覚でA・B、またはC・Dを選択してください。

★注意点（３）「ケースバイケースだからAに1点、Bに1点」などの分配はNGです！  
必ずA・BまたはC・Dのどちらか一方を選び、採点してください。

★設問数12【企業文化（組織風土含む）診断】質問シート（管理職編）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ０１：新しく配属されたメンバーが、初めての業務を任されましたが、自信がなさそうな様子です。あなたの対応は？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ａ：まずは環境に慣れてもらうことを優先し、業務のサポートを行う |  |  |  |  |
| Ｂ：早く活躍してもらえるように、重要な業務を明確にして目標を設定する |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ０２：社長の肝いりで「新しい業務システムの導入」が決まり、半年後に本格稼働です。そこで、あなたの部署がパイロット導入となりました。あなたの対応は？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ｃ：とりあえず試してみる。うまくいくかどうか確認しながらトライ＆エラーで進める |  |  |  |  |
| Ｄ：新システムで業務に影響が出ないよう、使い方をしっかり決めてから進める |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ０３：以前に比べて、最近、メンバーのやる気が減ってきているようです。チーム全体のやる気を高めるため、あなたはどのような取り組みをしますか？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ａ：メンバー同士のコミュニケーションを増やし、お互いのモチベーションを高める |  |  |  |  |
| Ｂ：成功している他社事例を参考にし、自社の職場環境や業務改善などに活かす |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ０４：SNSで自社のサービスが拡散され売上が好調。その一方で、業務量が増えた影響で、チーム内で業務ミスが増えています。あなたの対応は？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ｃ：「仕事のやり方を見直し、チームで話し合いながら解決策を考える |  |  |  |  |
| Ｄ：ミスを防ぐためにルールを強化し、チェック体制（例：Wチェック）を整える |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ０５：会社の「働きやすさ × 働きがいの両立」のプロジェクトに参加することになり、あなたはプロジェクトリーダーに任命されました。まず、何から行いますか？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ａ：まずは、みんなが話しやすい雰囲気や環境を整えるために積極的に声をかける |  |  |  |  |
| Ｂ：両立に成功している数多くの企業事例を分析して、具体的な状態を明確化する |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ０６：会社全体で「新規事業プラン＆業務改革アイディア」の募集が始まりました。部署単位で、まとめて提出する予定となっています。あなたの対応は？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ｃ：スタッフの自由な発想を促し、多くのアイディアを出して、まずは挑戦してみる |  |  |  |  |
| Ｄ：事業化の可能性を見極め、効果が期待できるものを部署で厳選して提案する |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ０７：最近、部下の一人が会議でほとんど発言せず、消極的になっています。あなたはどう対応しますか？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ａ：個別に話を聞く機会を設け、悩みや考えを共有しサポートできるようにする |  |  |  |  |
| Ｂ：自然と全員が発言できるよう、会議の進め方を工夫し、意見を引き出す場を作る |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ０８：他部署との「ヨコの連携」がうまくいかず、情報共有が滞っています。業務にも支障が出始めています。あなたはどう対応しますか？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ｃ：他部署とのミーティングで「理想の組織像」を共有し、目的に向けて協力する |  |  |  |  |
| Ｄ：情報共有のルールを明確にし、適切な手順で伝達できる仕組みを整える |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ０９：近年の「働き方の多様性化」や「介護離職」などへの対応のため、会社方針として「勤務時間の柔軟化」が検討されています。あなたの考えは？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ａ：試験的に導入。実際の働き方や社員の意見を取り入れながら柔軟に調整する |  |  |  |  |
| Ｂ：試験的に導入。他社の事例やデータを考慮しながら、自社独自の仕組みをつくる |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 10：あなたは、自社の強みを活かして、競争力を高めたいと考えています。どのように取り組みますか？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ｃ：現在の強みに、さらに創意工夫を取り入れ、新しい挑戦を促す |  |  |  |  |
| Ｄ：現在の強みを標準化し、マニュアルを整備して安定した成果を出す |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 11：最近、リモートワークのメンバーが増え、チーム内のコミュニケーションが減っているように感じています。最近のトラブルはコミュニケーション不足かも？あなたの対応は？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ａ：オンラインで雑談の場（業務連絡以外の）を増やし、気軽に相談できる環境を作る |  |  |  |  |
| Ｂ：週１回のリアル出社日を設定。業務の進捗や成果を共有しながら仕事を進める |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 12：社会や市場の変化で「求められる人材像」が変わりました。その結果、会社の評価基準・制度が変更され、社内に不満の声が出ています。あなたの対応は？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ｃ：新しい基準・制度の改善点を提案し、時には改訂できるよう働きかける |  |  |  |  |
| Ｄ：決定した基準・制度に基づいて、適応するようメンバーをサポートする |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| →設問１～12の合計値を記載して下さい。 |  |  |  |  |

【企業文化（組織風土含む）診断】質問シート（一般職 編）

|  |
| --- |
| ＜対象者＞  この診断シートは、一般職の方、または指導するスタッフ・後輩が2名以下の方を対象としています。ただし、対象者の設定は、各社の状況にあわせて柔軟に調整してください。 |

【目的】この診断シートは、あなたの会社の「企業文化（組織風土を含む）」を可視化・言語化するためのツールです。

【回答方法】

（１）全部で８つの設問があります。

（２）あなたの部署や店舗の職場リーダー（一般的には課長や店長）をイメージしてください。  
（３）各設問には、AとB、またはCとDという「二者択一の状態を表した文」があります。  
（４）職場リーダーの普段の行動について、どちらが、よりイメージに近いかを選んでください。

（５）選択した回答に対して、『2点』または『1点』で採点してください。

－「いつもそうする（2点）」or「ときどきそうする（1点）」のどちらかを選び、該当するA・BまたはC・Dの欄に記入してください。

★注意点（１）－「理想のリーダー像」ではなく、「現在のリーダーが取る行動」に基づいて回答してください。（例）「本当はAがいいと思うけど、現実はBが多いな」 → この場合はBを選択

★注意点（２）－経験したことのないシチュエーションがあった場合は、「いつものリーダーだったらどうするか？」という感覚でA・B、またはC・Dを選択してください。

★注意点（３）「リーダーはケースバイケースで対応しているから、Aに1点、Bに1点」などの分配はNGです！必ずA・BまたはC・Dのどちらか一方を選び、採点してください。

★設問数08【企業文化（組織風土含む）診断】質問シート（一般職 編）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 01：あなたの職場リーダーの普段の行動・イメージは？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ａ：職場の一体感を重視する |  |  |  |  |
| Ｂ：目標への達成を重視する |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 02：あなたの職場リーダーの普段の行動・イメージは？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ｃ：独自性・新規性を重視する |  |  |  |  |
| Ｄ：目標への達成を重視する |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 03：あなたの職場リーダーの普段の行動・イメージは？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ａ：成長へ向けた過程を大切にする |  |  |  |  |
| Ｂ：結果に繋がる行動を大切にする |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 04：あなたの職場リーダーの普段の行動・イメージは？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ｃ：時代の最先端にいる事を大切にする |  |  |  |  |
| Ｄ：スムーズな業務の流れを大切にする |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 05：あなたの職場リーダーの“普段”の行動・イメージは？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ａ：温かい支援者のように寄り添う |  |  |  |  |
| Ｂ：常に先頭に立ち社員を鼓舞する |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 06：あなたの職場リーダーの普段の行動・イメージは？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ｃ：革新的でクリエイティブな存在である |  |  |  |  |
| Ｄ：効率的でまとめ役のような存在である |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 07：あなたの職場リーダーの普段の行動・イメージは？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ａ：社員を家族・友人のように大切にする |  |  |  |  |
| Ｂ：顧客第一で市場の動向を大切にする |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 08：あなたの職場リーダーの普段の行動・イメージは？ | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| Ｃ：社員の自発性や自主性を重視する |  |  |  |  |
| Ｄ：仕事の信頼性や生産性を重視する |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ａ | Ｂ | Ｃ | Ｄ |
| →設問１～12の合計値を記載して下さい。 |  |  |  |  |

★企業文化（組織風土含む）の分析

設問の回答→採点の合計で、最も点数が高かったものが、あなたの会社の企業文化（組織風土）の傾向を示しています。それは、あなた（あるいは職場リーダー）が日々、行っている判断（思考・行動）が企業文化や組織風土に影響を与えているともいえます。



４項目のうち（Ａ）が最も高いと「家族的協力文化」

４項目のうち（Ｂ）が最も高いと「市場的活力文化」

４項目のうち（Ｃ）が最も高いと「起業的革新文化」

４項目のうち（Ｄ）が最も高いと「規範的信頼文化」

となります。

なお、同じ会社でも営業と総務、企画と製造など部署ごとに文化・風土が異なる場合もありえます。この結果を

もとに、各部署で意見交換を行うことで、より効果的に

活用できます。さらに、上位2項目の対比では

上位２項目が（Ａ）と（Ｃ）の上側２つの場合は「柔軟性」を重んじる傾向。

上位２項目が（Ｂ）と（Ｄ）の下側２つの場合は「規律性」を重んじる傾向。

上位２項目が（Ａ）と（Ｄ）の左側２つの場合は「組織内部」を重んじる傾向。

上位２項目が（Ｂ）と（Ｃ）の右側２つの場合は「組織外部」を重んじる傾向。があります。

【（Ａ）家族的協力文化（組織内部×柔軟性）に見られる傾向】

◎価値観：チームワーク、信頼、共同体意識。

◎特徴：リーダーはメンター的存在で、社員の成長を重視。

◎意思決定：協議や合意形成を重視し、社員の意見や感情が考慮される。

例：家族のような温かさと協力が組 織の中心。チームの一体感と個々の 成長を大切にする文化。

【（Ｃ）起業的革新文化（組織外部×柔軟性）に見られる傾向】

◎価値観：創造性、新規性、挑戦。

◎特徴：リーダーはビジョナリーであり、新しいアイディアやプロジェクトを奨励。

◎意思決定：柔軟で迅速、リスクを恐れず新しいことに挑戦する。

例：新しいアイディアを積極的に試し、失敗を恐れないチャレンジ精神が強い文化。

【（Ｂ）市場的活力文化（組織外部×統率性）に見られる傾向】

◎価値観：競争優位性、スピード感、目標達成。

◎特徴：リーダーは目標達成を意識したマネジメントを行い、結果を重視。

◎意思決定：データや市場分析に基づき、迅速かつ効率的に行う。

例：市場での競争優位性を保つため、目標と結果を重視し、常に外部環境に敏感な文化。

【（Ｄ）規範的信頼文化（組織内部×統率性）に見られる傾向】

◎価値観：安定性、効率性、ルール遵守。

◎特徴：リーダーは管理者として、組織の秩序や効率を維持。

◎意思決定：ルールや手続きに基づき、慎重に行う。

例：組織の安定と効率を重視し、明確なルールと手続きに従って業務を進める文化。

【診断結果から見えてくるものと活用方法】

企業業文化（組織風土含む）診断を行うことで、組織がどのような 価値観を持ち、どのように意思決定をしているか を可視化できます。４象限のフレームワークを用いて、現場での意思決定プロセスやリーダーシップスタイルを把握 することで、自社の強みと課題、そして目指すべき方向性が明確になります。

★文化タイプ別の強みと想定される課題

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 文化・風土としての強み | 想定される課題 |
| （Ａ）家族的協力文化 | 高い信頼関係、相互支援の体制 | 効率性や競争力の向上が必要 |
| （Ｃ）起業的革新文化 | 創造的、リスクをとる姿勢 | 安定性や一貫性の確保が必要 |
| （Ｂ）市場的活力文化 | 結果重視、迅速な意思決定 | 社員満足度の向上が必要 |
| （Ｄ）規範的信頼文化 | 安定性、一貫性の維持定 | 柔軟性や革新性の向上が必要 |

加えて、診断結果を共有することで、組織の強みと課題を明確にできます。例えば、以下のような活用方法を考えてみましょう

①強みの活用：診断結果をもとに、企業文化の強みを戦略やビジネスモデルに組み込み、組織のパフォーマンスを最大化します。

② 課題の克服：診断で見えた課題に対して組織改革やリーダーシップの見直しを検討し、改善策を実行します。

③文化・風土の進化：組織のビジョンに合わせ、企業文化を望ましい方向へ進化させるために、日々の意思決定や社内の対話を見直します。

これらの診断結果を共有し、組織内で共通の価値観や行動指針について話し合ってみましょう。現状の企業文化が、自社のビジョンや目標に合致しているかを検討し、組織改革の方向性を見定めましょう。

なお、日本・アメリカ・イギリスなど、それぞれの国には、それぞれの文化・風土の特徴があります。文化・風土そのものには【良いも悪いもない】ものです。

ただし、今後の目指したい方向性と企業文化・組織風土が合っているか？今の企業文化・組織風土で問題はないのか？という点を考えることが大切です。