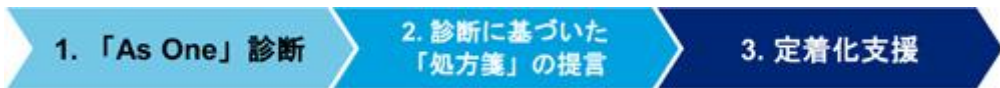


## 「As One」プログラム体系と分析事例



### 1. 「As One」診断

「As One」診断ツールを用いて、クライアント企業における「帰属意識」「目標認識」「行動様式」の実態を分析・評価し、戦略実行に伴うリーダーシップ上の課題を明らかにします。具体的には、オンラインサーベイの形式で社員の意識をデータにて取得し、Deloitte固有のアルゴリズムを適用してデータを解析し、インタラクティブな分析ツールを用いてクライアントと共同でレビューセッションを行います。

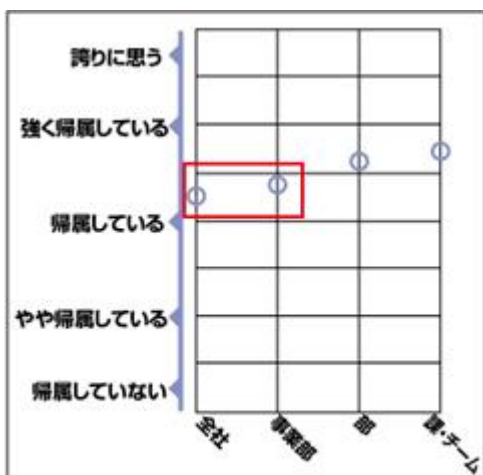
#### 分析のイメージ 「帰属意識」

この診断におけるキーエスチョンは、「『誰を(WHO)』戦略の担い手にさせるのか?」ということです。「帰属意識」とは、個々人が組織内の様々な階層・グループに対してどの程度親近感を抱いているかを評価する指標です。社員がどのグループに強い帰属意識を持っているかを把握できると、チェンジマネジメントの徹底や、リーダーからのメッセージの伝え方といった、社員の参画意識の向上策の計画・実施を進めやすくなります。

たとえば、事業部の統廃合という戦略目標を推進する場合、その担い手は誰にすればよいのでしょうか? 部門Aの社員は(図表1)、自分の所属する事業部と同程度の帰属意識を全社に対して抱いています。このような場合、経営トップからの強いメッセージを発することで、戦略的な意義の浸透を図ることができるでしょう。一方で、部門Bの社員は(図表2)、全社・事業部よりも自分が属しているチームに非常に強い帰属意識を抱いています。

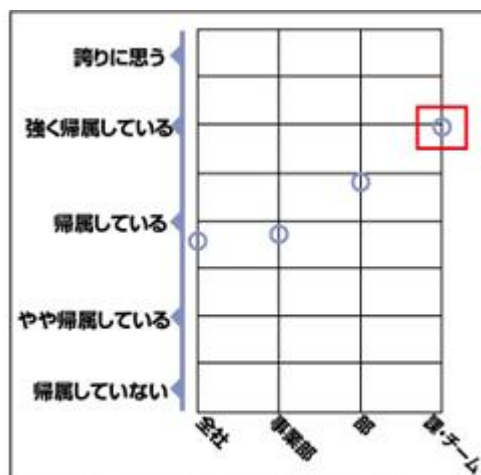
このような部門の場合、トップによるメッセージはA部門ほど効果を見込めず、ミドルマネジメントを通じてより現場に近いところからの巻き込みが必要となります。

図表1 A部門における帰属意識の強さ



経営トップが変革をリードできるパターン

図表2 B部門における帰属意識の強さ



現場に近いところからの変革が有効なパターン

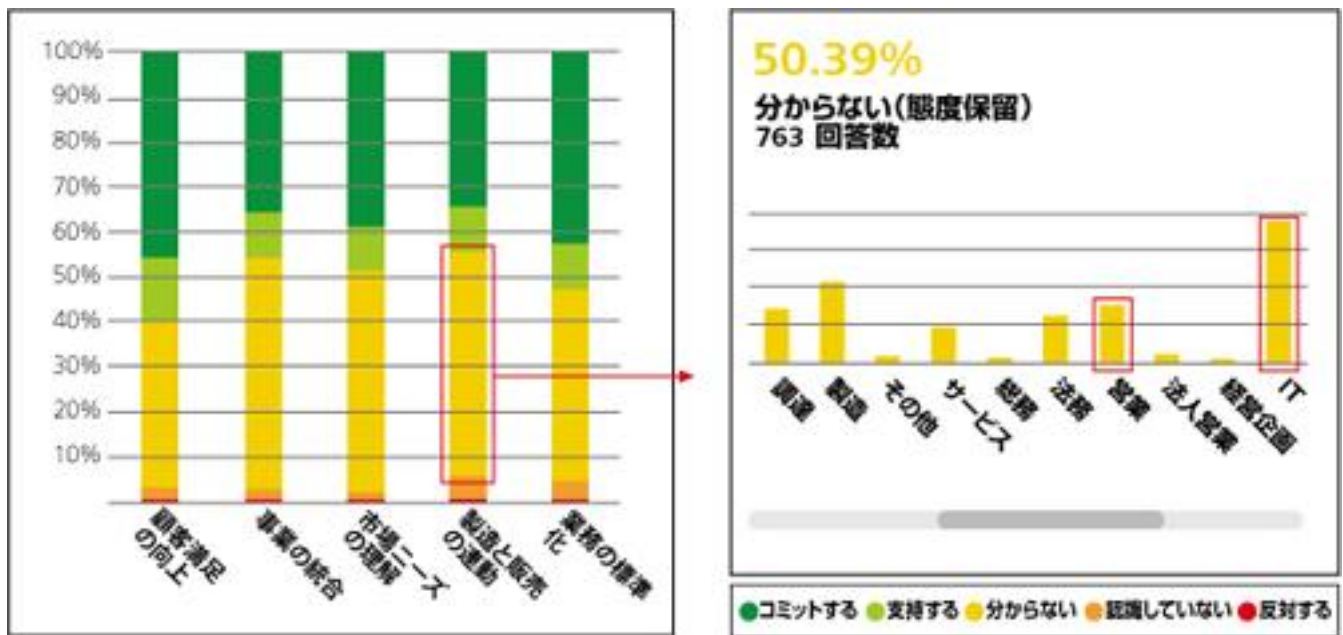
### 分析のイメージ 「目標認識」

この診断におけるキークエスションは、組織・メンバーに『何を(WHAT)』達成させたいのか?』ということです。「目標認識」とは、様々な戦略上のゴールに対するメンバーの「腹落ち感」を評価する指標です。Deloitteは、この指標を単なる「目標へのエンゲージメント(態度)」に関する測定に終始するのではなく、目標達成に向けて社員が具体的なアクションを取れているかを診断します。

たとえば、全社的に推進している戦略目標が想定通りの効果を生まないのはなぜでしょうか? 拠点Cにおける「目標認識」の分析結果では(図表3)、5つの戦略目標の全てにおいて、コミットしている(目標を達成するためにはどんなことでもやる)社員は、3~4割程度で、多くの社員が「分からない(態度保留)」と回答しています。このような場合、態度を保留しているのは組織内のどこにいるのか、また目標に対してなぜコミットしきれないのかという理由を突き止めることが必要になります。

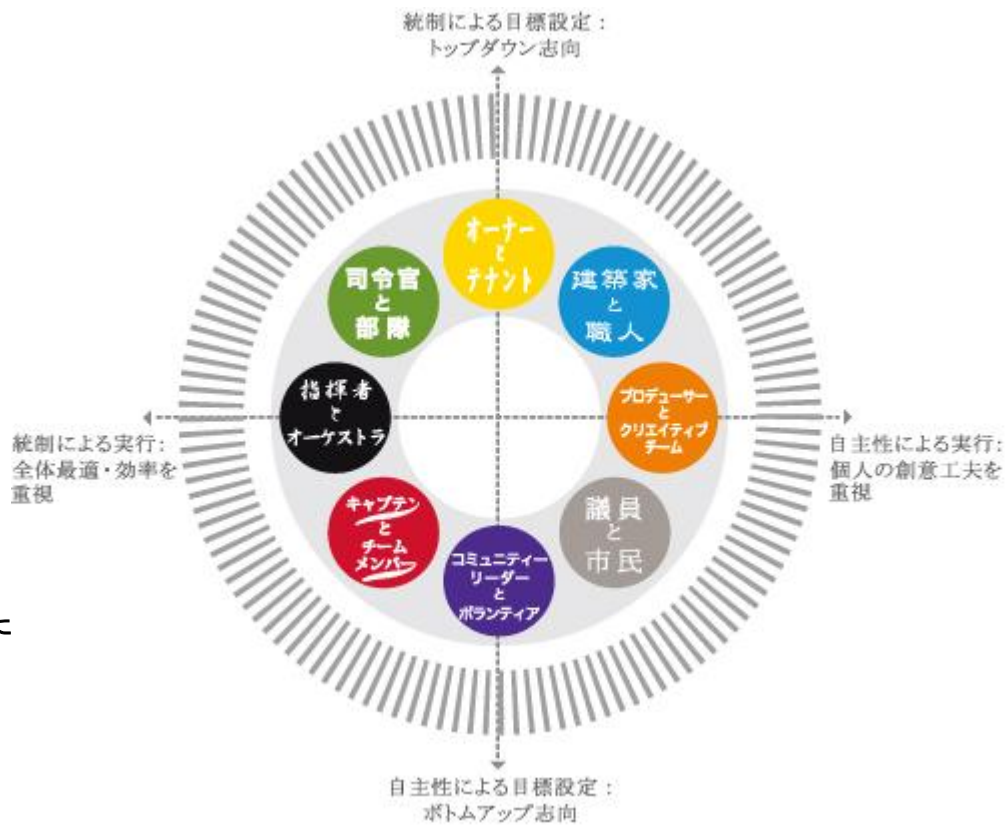
さらに「製造と販売の連動」に関する戦略目標をより詳細に見ていくと、「態度保留」と回答した社員がどのような属性を持っているかが分かります。この戦略目標を達成するためには、営業部門の強い参画が必須であり、「態度保留」と回答した営業部門に何らかの対策を打つことが必要でしょう。対照的に、この戦略目標においてIT基盤の整備が必須要件でない限り、IT部門の社員の目標認識が低くても対策の必要性は低いと言えます。

図表3 拠点Cにおける目標認識の高さ



### 分析のイメージ 「行動様式」

この診断におけるキークエスションは『どのように(HOW)』実行・展開させるのか?』ということです。戦略の実行局面においては、組織全体での意思統一を図ることが重要ですが、そのためには組織のメンバーがどのような行動様式を取るべきなのか共通した認識を持つことが必要です。8つの行動様式は、リーダーやメンバーが状況に応じてどう協働すべきかを明確に認識し、組織に浸透させるための共通言語となります。



図表3 拠点Cに

自社組織の主要な行動様式を特定することで、組織全体が戦略目的に深く共鳴し、社員に対してより強い参画意識を促すことが可能になります。

### アーキタイプ分析のサンプル



D社：組織の行動様式がおおむね「建築家と職人」型で一致している場合。トップダウン型の目標設定を行い、その実行はある程度個人の自主性が重視されるパターン。このような場合、リーダーは現在の行動様式をいかに強化すべきかを検討する。



E社：「建築家と職人」型および「司令官と部隊」型の2つの行動様式が存在する場合。トップダウン型の目標設定が多くの人に共通して認識されているが、その実行は統制を利かせるべきか、個人の自主性に任せるべきか認識が分かれているパターン。このような場合、リーダーは行動様式をどのように使い分けるべきかを理解する必要がある。



F社：組織内にさまざまな行動様式が混在し、共通の見方が存在しない場合。このような組織では、自社に適した行動様式を特定すると共に、社員の行動様式を変革することが必要となる。

## 2. 診断に基づいた「処方箋」の提言

「As One」診断結果を踏まえ、クライアント企業が変革を成し遂げる上での阻害要因を特定し、是正策を提言します。提言は、「本当に変えるべきところをピンポイントに変える」アプローチを採用することによって、効果的な是正策を適用し、クライアント企業が目指す変革の成功確率を高めます。

代表的な「As One」プログラムのクライアント事例

## 代表的なAs Oneプログラムのクライアント事例

クライアント (業界)	背景	主な分析結果	提言施策 (例)
<ul style="list-style-type: none"> <li>A社 (メディア)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期経営計画の策定プロセスの一環として実施</li> <li>官僚的文化の打破</li> <li>上位下達型に寄らないインセンティブ体系の模索</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門よりも全社 (企業ブランド) に対する高い帰属意識</li> <li>コスト効率に対する低い認識</li> <li>現状は多様な行動様式が存在する一方で、現場レベルの創意工夫を強く志向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部の施策については、骨子のみ経営が策定し、実現方法を現場に権限委譲</li> <li>全社目標と個人の業績評価制度の連動</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>B社 (ヘルスケア)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新戦略の受容レベルの確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40%の社員が自社への帰属意識を持たず</li> <li>組織目標に対して多くの社員が態度を保留</li> <li>行動様式の不一致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員の受け入れプログラムの強化</li> <li>社員向けコミュニケーションの見直し</li> <li>望ましい行動に対する報奨制度の導入</li> <li>事業部ごとの行動様式確立に向けた役員コーチング</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>C社 (金融)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去3年間で3回の合併</li> <li>市場環境の激変</li> <li>従業員のモチベーション低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属チームに対して最も高い帰属意識</li> <li>「個人のスキル向上」「人材の獲得・維持」に関して低い目標認識</li> <li>トップによるチャレンジングな目標提示と個人の貢献を重視する行動様式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジョンの明確化と目標達成に向けたロードマップの作成</li> <li>目標の認識度に応じたコミュニケーションサイクルの策定と実施</li> <li>人材戦略の策定</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>D社 (物流)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルに多事業を展開</li> <li>アナリストから、それぞれの事業戦略の整合性に疑問符がつく</li> <li>競合他社による革新的なサービスへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業部・国に強い帰属意識がある一方、ホールディング・地域に低い帰属</li> <li>イノベーションに対して低い目標認識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多角化経営を前提とした組織戦略の策定と導入</li> <li>イノベーションを創出する施策の見直し</li> </ul>

© 2011 Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd

### 3. 定着化支援の提言

Deloitteの提供するコンサルティングサービスは、施策の提言に留まらず、その実行・定着の支援にも重きを置いています。戦略実行力の向上を実現するために、各種施策の定着化を支援します。また、定着化の過程の中で、定期的にフォローアップ調査を行うことにより定着度を測り、必要に応じて施策の修正等を行います。

### デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

ヒューマン キャピタル(人事・組織コンサルティング)部門

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail DTC\_As\_One@tohmatu.co.jp

www.tohmatu.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte(デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリー-の総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,800名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細はwww.tohmatu.com/deloitte/をご覧ください。

本資料は皆様の情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2014. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited