

# 対症療法ではなく、原因・予防治療を可能にするまったく新しいコンセプトの組織診断「OMAC」

絶え間なく変化するビジネス環境の中で、今や組織にとって不可欠な環境変化への適応能力を診断するシステムが、株式会社経営科学センターが提供する「OMAC (Organization Management Assessment Center、オーマック)」である。OMAC を共同開発した筑波大学大学院教授の住田潮氏と株式会社ソシオテック研究所代表取締役会長の竹内倫樹氏に、OMAC の開発経緯や特徴などを伺った。(聞き手=株式会社経営科学センター 代表取締役社長 三上 登氏)



住田潮氏  
筑波大学大学院  
システム情報工学研究科教授  
理学博士



竹内倫樹氏  
株式会社ソシオテック研究所  
代表取締役会長

## 変化への適応に必要な7つの要素を診断

—OMACを開発した背景には、どのような問題意識があったのですか。

竹内 ソシオテック研究所は、1991年の設立以来「経営における、人から始まる『創造と革新』の未来づくり」を使命に、経営や教育に関するコンサルティングを行ってきました。その中で感じていたのが、グローバル化やIT化の進展により常に変化する環境に適応できる組織を保つために、経営を客観的に診断できるツールの必要性でした。しかし、既存の組織診断システムは、アンケートを単純集計した対症療法的なものがほとんどです。そこで、論理的な解析を通じて組織に表れる症状の原因を明らかにし、それに対する有効な手立てが取れる診断システムを作ろうと考えました。

—顧客企業からの要望もあったのでしょうか。

竹内 そうですね。さまざまな要望は

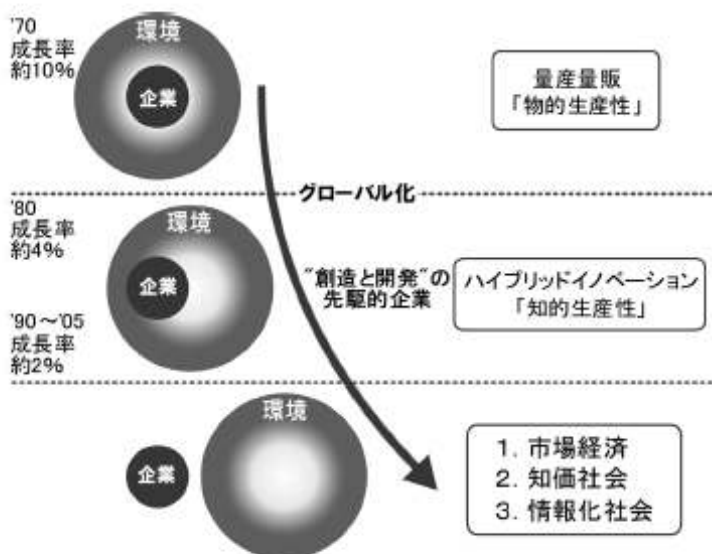
ありました。特に近年、大規模な企業不祥事が相次いで起きていますが、それを未然に防ぐためには、組織の危険な兆候を早期に発見して適切に対応することなどです。そのためには、企業の有形資産(タンジブルアセット)だけでなく、無形資産(インタンジブルアセット)の解析が必要です。そこで、無形資産に対する尺度をきちんと設けて、変化する環境に適応できる組織づくりを支援できる診断システムを開発したいと考えたのです。しかも、環境はどんどん変わっていきます

から、スピーディに解析し、スピーディに対応できるものでなければなりません(図表1)。

—OMACのコンセプトを教えてください。

竹内 組織をどのように解析するかについては、約30年にわたって教育コンサルティングを行ってきたわれわれの

図表 1: 環境変化とマネジメント



経験から仮説を立て、その論理的な裏づけを、弊社の技術顧問である筑波大学大学院の住田教授にお願しました。その仮説とは、環境変化への適応に必要な7つの要素を診断するというものです。環境に適応できる組織に必要な要素として、変化に気づく力(①情報感度)、気づきを行動に変える力(②意思決定、③意思疎通)、行動を持続する力(④顧客志向、⑤利益志向)、そしてすべてを支える⑥意欲、企業行動の基盤となる⑦倫理の7つを設定し、検証を行い、診断として成立させました。

——住田教授は、OMACの開発を持ちかけられた時はどのようなお考えをお持ちでしたか。

**住田** 私の専門は応用数学ですが、組織論にも興味があって、研究室では日米欧の企業経営の成功や失敗の事例の比較分析に取り組んできました。その研究過程で実感したのは、企業にとって最も重要なのは、最終的な自社独自の判断基準ということです。ビジネスの現場ではコンプライアンスのぎりぎりのところで即断を迫られることが数多くあります。その際に、現場のミドルマネジメントが「わが社ではこれを大切にしているから、ここまでは大丈夫だ」という判断基準を持てるかどうか重要になります。そうした判断基準の土台を常に提供するような組織づくりにトップマネジメントが取り組んでいるかどうか。それが最も重要なことではないかというのがわれわれの結論なのです。では、そうした組織の健全さというのは、どうすれば測れるのかを考えていた時に、ちょうどソシオテック研究所からOMACの話があり、

共同開発に参画しました。

——共通した問題意識を持っていたわけですね。

**住田** ソシオテック研究所がコンサルティング活動を通じて得た企業の問題意識やノウハウの蓄積と、われわれの日米欧の事例分析の蓄積を関連づけながら、新たな組織診断の方法論を約3年かけて確立していったのです。

「組織活力」だけでなく  
「組織恒常性」も測定

——それでは、OMACの特徴を教えてください。

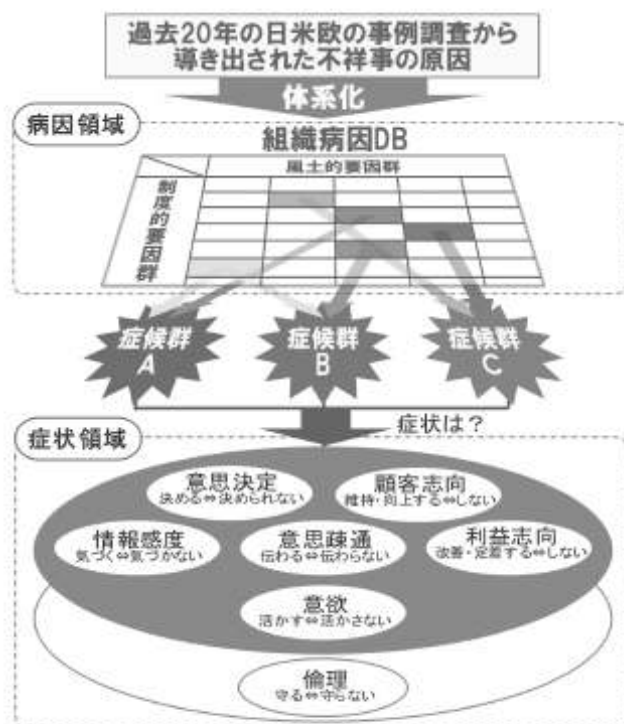
**住田** OMACには、従来の組織診断にはない大きな特徴が2つあります。1つは、症状領域と病因領域を分けて構造化したことです(図表2)。例えば、高血圧の人は、血圧を測定することで高血圧と診断され、血圧を下げるための投薬治療を行います。しかし、高血圧の原因となっている食生活や運動不足などを改善しない限り、根本的な治療にはなりません。従来の組織診断も、血圧を測るようなアンケートを取ります。それによって症状はわかりますが、なぜ血圧が高いのかという病因は診断できません。そのため、対症療

法にとどまってしまうわけです。

OMACでは、制度的要因と企業風土的要因からなる2次元のマトリクスで組織のさまざまな問題点を体系化し、それらの根本原因となる病因領域を表現しました。そして病因領域と先ほど竹内さんが挙げた7つの要素で構成される症状領域を対応づける組織の「症候群」という概念を作り上げました。この構造によって、組織のさまざまな問題の発生原因に焦点を当てて根本から解決を図る原因治療を実施できますし、また、あまり表面化していない現象を早期に発見し、予防治療を行うことも可能になります。

もう1つの大きな特徴は、「組織活力」と「組織恒常性」という2つの面から、組織の健全性を捉えたということです。この2つは人間の体に例えるとよくわか

図表2:組織診断「OMAC」の開発コンセプト



ります。活力というのはエネルギーやバイタリティのことです。激しい運動にはエネルギーが必要ですが、それと同時に、上昇した体温を下げるために発汗したり、心臓の鼓動を早めて体全体に使われた分の酸素を急いで供給する機能がなければ、運動を長時間続けることはできません。このような、安定的な方向へ調整する機能が恒常性です。これは組織にも同様のことが言えます。活力だけではスタミナ切れを起こしたり、目標達成をめざすばかりに社会倫理や企業の共有価値に反する行動に突っ走ってしまうようなことが起り得ます。継続的に成果を上げ続けるためには、組織活力と組織恒常性の組み合わせを診断する必要があります。私が見た限りでは、従来の組織診断は活力しか測定しません。

**竹内** 組織恒常性は、従来の組織診断ではあまり見られなかった概念ですし、病気の原因が把握できるという点もOMACの大きな特徴だと思います。

### 組織診断は 共有価値に基づく経営に 不可欠

——その他には、どのような特徴があげられますか。

**住田** 組織全体の特徴というのは、部門や職層といった部分的な組織の特徴の単純な合計ではなく、それぞれが錯綜して表出します。組織活力は部分の平均を足していけば全体の組織活力としてはほぼ把握できますが、組織恒常性は力の及ぶ範囲に限りがあるため、単純に3つの部門の組織恒常性を足して3で割れば全体の組織恒常性が得られるものではありません。

そこでOMACでは、確率論に基づいて部分的な組織力を全体化する独自のアルゴリズム（計算手順）を開発し、部門・職層別診断とその有機的な統合を可能にしました。

例えば、OMACのプロトタイプを試験的に受診していただいたある会社では、技術系スタッフと現場スタッフとでそれぞれ診断を行いました。その結果、コンプライアンスに対する意識は技術系が高い一方で、より厳しい環境におかれている現場では低いことが明らかになりました。トップはこの結果から、現場スタッフと技術スタッフとのコンプライアンスに対する意識のギャップを認識すると共に、現場スタッフが技術スタッフ同等のコンプライアンスに対する意識を醸成できる環境を構築していかなければならないという問題意識を持つことが可能になります。

また、アンケートは単なるイエス・ノーではなく、数学的な構造で作られていますので、組織活力と組織恒常性それぞれの度合いが段階的に評価できます。そのため、OMACを定期的に受診して時系列データを蓄積すれば、その間の度合いの推移を見ることができ、実施された対策の費用対効果を測定することができます。

**竹内** そういう意味では、まさに組織の健康診断として活用していただくことができると思います。

**住田** 部分的な組織力を全体化するアルゴリズムは、企業間分析にも応用することができます。OMAC受診企業の中での個別企業の位置づけを分析し、さらにその結果に基づいた強み・弱み分析が可能になります。受診企業が

大すればするほど、組織力に関する社会的な趨勢の把握と、その中で自社の位置を確認することができるようになるので、OMACを受診する価値は高まります。

——どのような企業に受診してほしいですか。

**住田** まず挙げられるのはグローバル展開している企業です。人材や資本を世界で調達しなければならない企業は、さまざまなバックボーンを持った人々と価値観を共有できるような組織を築く必要があります。そのためには、OMACのような組織診断ツールを活用して、各地の組織状況を把握しながらマネジメントしていくことが非常に重要になります。

また、M&Aが盛んになってきていますが、合併の前後にOMACを受診すれば、合併による組織的土壌の変化や問題を把握し、対応策を立てることが可能です。もちろん、一社内で組織改革や再編を行う際にも同様の効果を発揮します。

**竹内** 大手企業ばかりでなく、中小企業においても、人材の流動化が高まる中で、優秀な人材を確保するためには企業としての共有価値を確立することが重要になります。その点では、規模の大小にかかわらず、OMACを多くの企業に活用していただきたいと考えています。

●お問い合わせ先  
株式会社経営科学センター  
〒102-0074 東京都千代田区九段南2-4-11  
パシフィックスクエア九段南4F  
TEL: 03-3261-4780  
FAX: 03-3261-4822  
E-mail: bsc@bs-center.jp  
URL: <http://www.bs-center.jp>