

wevox

# 組織おばけ撃退ワークショップ

推奨人数：最大5名ほど

所要時間：1時間 - 2時間ほど



## 本ワークの目的

- 組織の中にある「組織おぼけ」の存在を知る
- 組織おぼけを理解し、その撃退策を考える
- 撃退策を実行し、振り返ることによって問題の改善サイクルを回す

## 組織おばけとは人間関係や職場環境、組織風土に存在している エンゲージメント向上を邪魔する習慣や雰囲気、空気感

「組織おばけ」とは、目に見えない組織課題をわかりやすい表現を用いて見える化することで、**チーム全体での理解や共通認識を図るためのフレームワーク**です。

何か問題が起こる時、それは特定の個人だけではなく人間関係や環境から発生している場合がほとんど。

そこで、関係や環境から生まれた「組織おばけ」を共通の問題とすることで、**チーム全体が解決に向かって行動するのをサポートすることが可能**となります。



## 👻 組織おぼけが現れる時

### 人と人が関わって関係が生まれた時

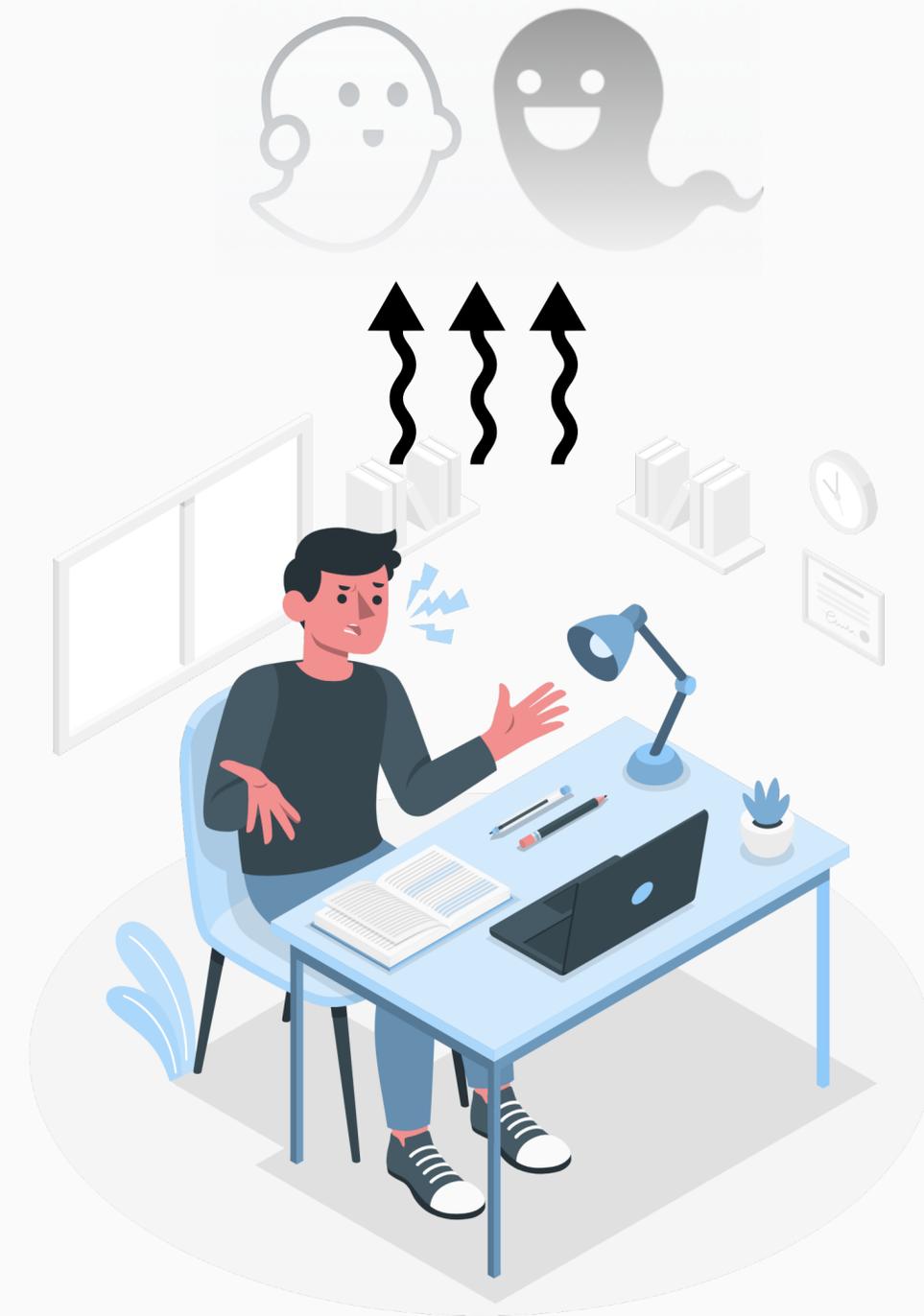
1. 話が伝わらない
2. 意見が食い違う
3. 気遣う・忖度する
4. チームメンバーやマネージャーが代わった

### 業績/評価に変化があった時

1. 売上が下がる
2. 目標が達成できない
3. 給与が減る
4. 評価に差が出る

### 制度や風土が変わる時

1. ミッションやビジョンが変わった
2. 制度が変更になった



## 👻 組織おばけが邪魔をすると…

### 相手を信頼しなくなる

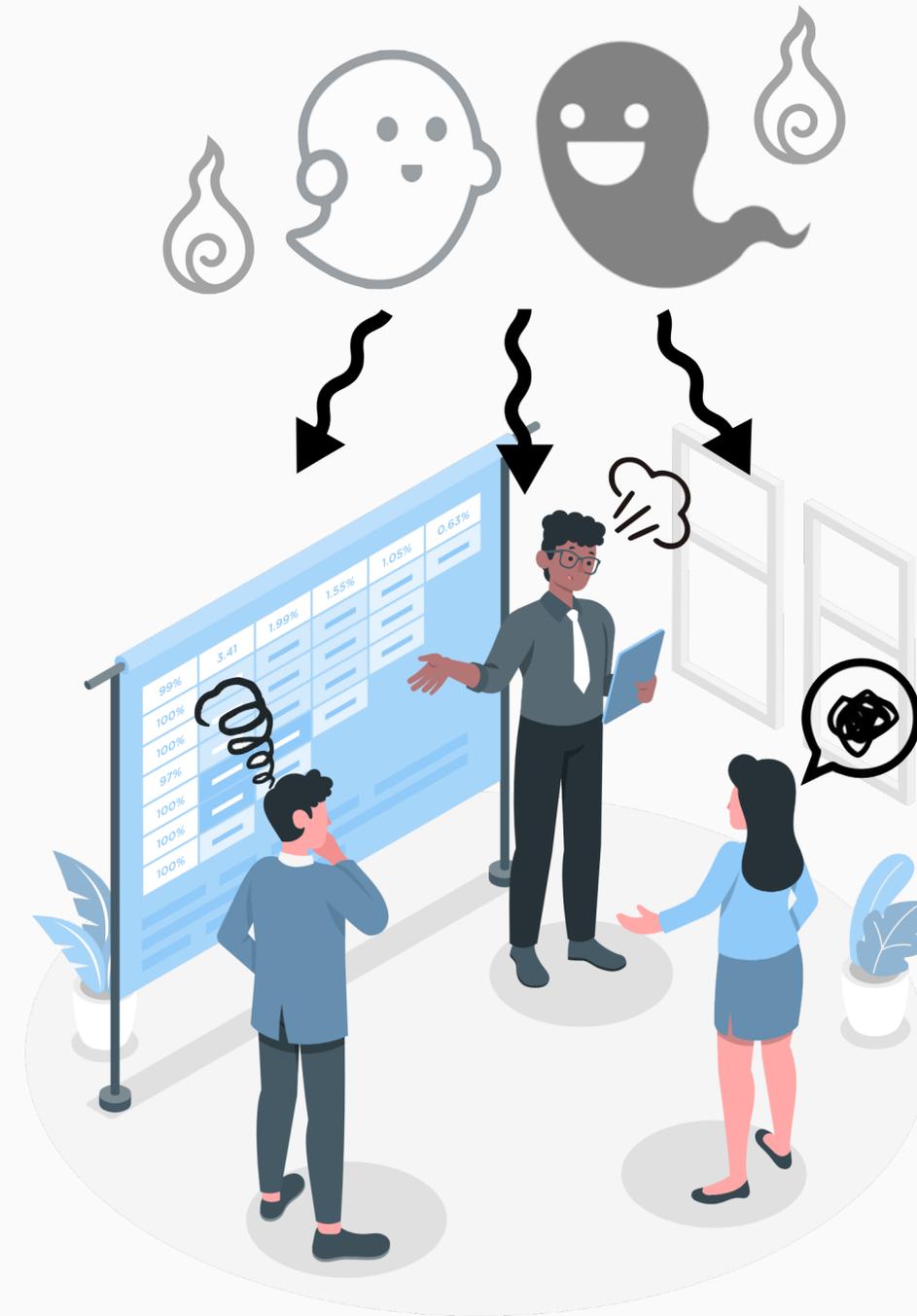
1. 不信感が生まれてしまう
2. 常に相手が悪いと考えるようになる

### 協力をしなくなる

1. 困っていることに気がつかない
2. 相手を助けようとししない
3. 問題を見て見ぬふりをする

### 社内に敵対関係を作るようになる

1. 仲間であるはずのメンバーを敵視する
2. 相手と関係のある人の邪魔をする
3. 相手をアンフェアに出し抜こうとする
4. 相手を陥れようとする



 **組織おぼけは全部で27種類(+未知の新種がいるかも?)**

信頼欠乏症候群
足の引っ張り合いおぼけ
他者無関心おぼけ
ギスギスおぼけ

表面的関係症候群
褒め不足おぼけ
仲良しサークル化おぼけ
個人商店化おぼけ

パワープレー症候群
燃え尽き寸前おぼけ
終わりが見えないおぼけ
エース負荷おぼけ

歯車・ルーティン症候群
作業化マンネリおぼけ
忙しくて安心おぼけ
ディフェンス特化おぼけ

ノーフューチャー症候群
現状しがみつきおぼけ
ノープランおぼけ
夢物語おぼけ

昭和マネジメント症候群
管理コントロールおぼけ
上意下達おぼけ
ロイヤリティ強要おぼけ

カテゴリーギャップ症候群
世代間ギャップおぼけ
職務ギャップおぼけ
ジェンダーギャップおぼけ

チーム内不均衡症候群
孤立化おぼけ
職場内二極化おぼけ
一部優遇おぼけ

板挟みマネジャー症候群
超プレイング化おぼけ
中堅エース心離れ化おぼけ
評価の板挟みおぼけ

## 👂 信頼欠乏症候群



メンバー間にチームとしての信頼関係が不足している。  
チームとして土台が整っておらず、機能していない状態。

### ここに分類される組織おぼけ

- 足の引っ張り合いおぼけ
- 他者無関心おぼけ
- ギスギスおぼけ

## 症候群 信頼欠乏症候群

### 足の引っ張り合いおばけ

#### 症状

他の人が成果を上げると、自分の成果は下がるので協力をしない。  
互いを尊重しておらず、関係性が良くない。そのため相乗効果もない。

#### よくある職種・業務特性

- 短期的な成果に意識があり、チームよりも業務中心に考える風土である。
- 経験が浅かったり、成果を自分1人で出してきたマネージャーが先導しやすい。

#### 類似のおばけ

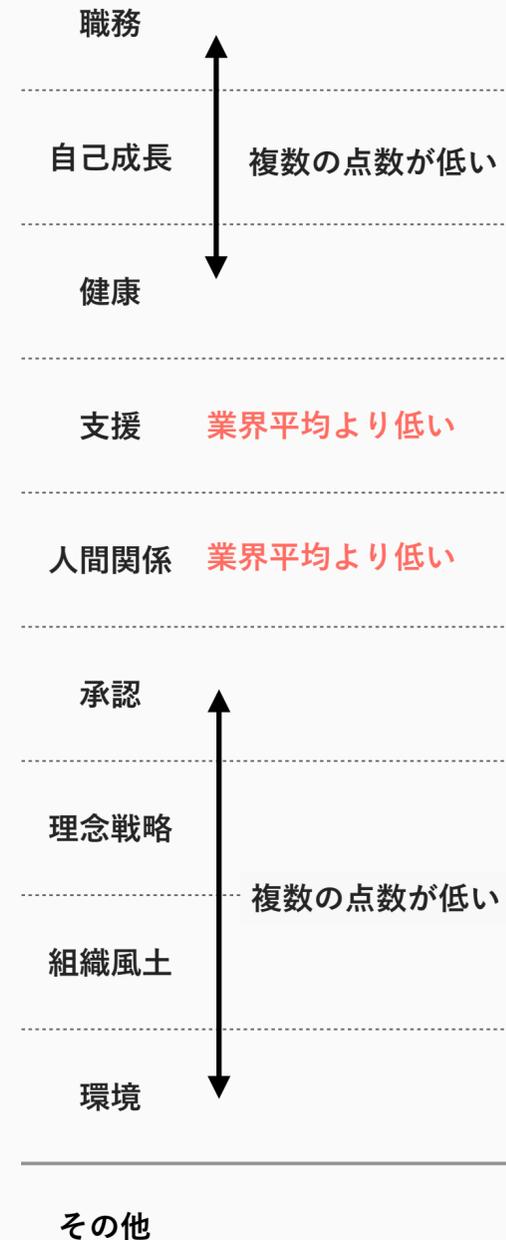
##### 他者無関心おばけ

互いへの関心は薄いですが、個人としては職務を果たしている。特に一部の人は仕事にやりがいを感じており、熱中しているような傾向もある。

##### ギスギスおばけ

分業による効率化で業務への習熟度は高い一方で、本来必要とされる連携や、後工程への配慮といったコミュニケーションがなされない傾向にある。

### wevox項目の典型例



## 症候群 信頼欠乏症候群

### 他者無関心おばけ

#### 症状

互いへの関心は薄いですが、個人としては職務を果たしている。  
特に一部の人は仕事にやりがいを感じており、  
熱中しているような傾向もある。

#### よくある職種・業務特性

- 事業としてはそれなりに上手くいっている
- 商品開発などの一部特定の事業がキーになっている
- チームでやるというよりかは、一部の人の功績で成り立っている

#### 類似のおばけ

##### 足の引っ張り合いおばけ

他の人が成果を上げると、自分の成果は下がるので協力をしない。互いを尊重しておらず、関係性が良くない。そのため相乗効果もない。

##### ギスギスおばけ

分業による効率化で業務への習熟度は高い一方で、本来必要とされる連携や、後工程への配慮といったコミュニケーションがなされない傾向にある。



### wevox項目の典型例

職務	↑ やりがい、裁量、達成感などのスコアが高い人が一部いる ↓
自己成長	
健康	
支援	相対的に低い
人間関係	悪くはない
承認	
理念戦略	
組織風土	
環境	
その他	



## 症候群 信頼欠乏症候群

### ギスギスおばけ

#### 症状

分業による効率化で業務への習熟度は高い一方で、本来必要とされる連携や、後工程への配慮といったコミュニケーションがなされない傾向にある

#### よくある職種・業務特性

- 業務工程ごとのKPIを持つ社員が多い
- 業績は売上・利益ともに微増傾向はある
- 平均年齢は比較的高く、昔ながらの風土がある

### 類似のおばけ

#### 足の引っ張り合いおばけ

他の人が成果を上げると、自分の成果は下がるので協力をしない。互いを尊重しておらず、関係性が良くない。そのため相乗効果もない。

#### 他者無関心おばけ

互いへの関心は薄いですが、個人としては職務を果たしている。特に一部の人は仕事にやりがいを感じており、熱中しているような傾向もある。



## wevox項目の典型例

職務

自己成長

健康

支援 使命や目標の明示が高い

人間関係 特に同僚との関係が低い

承認

理念戦略

組織風土 部署間の協力が低い

環境

その他



## 👂 表面的関係症候群



表面的に関係は悪くなさそうに見えるが、チームとして成果を出せるほどの深い関係性に至っておらず、相乗効果が発揮しにくい状態。

### ここに分類される組織おぼけ

- 褒め不足おぼけ
- 仲良しサークル化おぼけ
- 個人商店化おぼけ

## 症候群 表面的関係症候群

### 褒め不足おばけ

#### 症状

雑談などは日常的に行われているが、相手の存在や成果を承認する文化はないので、仕事をするうえでの成長を感じづらい可能性が高い。

#### よくある職種・業務特性

- 上司や同僚などで称賛することが少ない
- 仕事に対して、真剣で真面目な人が多い
- 完璧に行う意識が強く、改善意識も強い

### 類似のおばけ

#### 仲良しサークル化おばけ

人間関係が良く、意見をよく聞いてもらえる一方、調和を重視するあまり、意見の衝突や他者からのフィードバックを恐れる傾向がある

#### 個人商店化おばけ

一生懸命仕事に取り組んでいるが、個人で業務を行うことが多く、周りに成果を認識してもらえる機会も少ないため、達成感を得づらい傾向がある



## wevox項目の典型例

職務

自己成長

健康

支援

人間関係

承認

理念戦略

組織風土

環境

その他

低いわけではない

上記に比べて承認が低い  
成果に対する承認が低い



## 症候群 表面的関係症候群

### 仲良しサークル化おばけ

#### 症状

人間関係が良く、意見をよく聞いてもらえる一方、調和を重視するあまり、意見の衝突や他者からのフィードバックを恐れる傾向がある

#### よくある職種・業務特性

- 業務の中でも相手の個性を尊重する
- 比較的安定した経営状況・風土である
- 上昇志向の強いメンバーはあまり多くない

#### 類似のおばけ

##### 褒め不足おばけ

雑談などは日常的に行われているが、相手の存在や成果を承認する文化はないので、仕事をするうえでの成長を感じづらい可能性が高い。

##### 個人商店化おばけ

一生懸命仕事に取り組んでいるが、個人で業務を行うことが多く、周りに成果を認識してもらえる機会も少ないため、達成感を得づらい傾向がある



### wevox項目の典型例

職務

自己成長

健康

支援

人間関係 人間関係だけが目立って高い

承認

理念戦略

組織風土

環境

その他



## 症候群 表面的関係症候群

### 個人商店化おばけ

#### 症状

一生懸命仕事に取り組んでいるが、個人で業務を行うことが多く、周りに成果を認識してもらえる機会も少ないため、達成感を得づらい傾向がある。

#### よくある職種・業務特性

- 目標数字を持った営業役割の社員が多い
- 組織としては右肩上がりに成長している
- 人間関係は悪いとは感じない

#### 類似のおばけ

##### 褒め不足おばけ

雑談などは日常的に行われているが、相手の存在や成果を承認する文化はないので、仕事をするうえでの成長を感じづらい可能性が高い。

##### 仲良しサークル化おばけ

人間関係が良く、意見をよく聞いてもらえる一方、調和を重視するあまり、意見の衝突や他者からのフィードバックを恐れる傾向がある



### wevox項目の典型例

職務

やりがいや成長機会と比べて、達成感が低い

自己成長

健康

支援

人間関係 低くはない

承認

成果に対する承認が低い

理念戦略

組織風土

環境

その他



## 👩‍⚕️ パワープレ-症候群



一生懸命に仕事をしているが、長続きのしない業務量や働き方に依存しており、年齢や人によってはその継続が難しい状態。

### ここに分類される組織おぼけ

- 燃え尽き寸前おぼけ
- 終わりが見えないおぼけ
- エ-ス負荷おぼけ

## 症候群 パワープレー症候群

### 燃え尽き寸前おばけ

#### 症状

やりがいを感じている一方、今(体力に余裕がある若いうち)はいいが、将来的に同じペースでは働けなくなるような過酷な働き方をしている。

#### よくある職種・業務特性

- 成長過程の企業である
- メンバーに多様性が少なく、若手の男性が多い
- マンパワーありきのパワープレーを得意とする文化である

#### 類似のおばけ

##### 終わりが見えないおばけ

直近の成果に追われ同じような業務が多く、やりがいがなくとりあえず忙しい。待遇は悪くない場合もあるが成長感を感じられない。

##### エース負荷おばけ

今を乗り越えることを重視しているため、仕事ができる人にだけ業務が集中し、暇な人と忙しい人で二極化している状態になっている。



### wevox項目の典型例

職務

やりがいや成長機会と比べて、達成感が低い

自己成長

健康

支援

人間関係 低くはない

承認

成果に対する承認が低い

理念戦略

組織風土

環境

その他



## 症候群 パワープレース症候群

### 終わりが見えないおばけ

#### 症状

直近の成果に追われ同じような業務が多く、やりがいがなくとりあえず忙しい。待遇は悪くない場合もあるが成長感を感じられない。

#### よくある職種・業務特性

- 仕組みができあがっているレガシーな事業体である
- 業務が切り分けられた一部の部門である
- 決まった仕事に対してそれなりの給料がある

#### 類似のおばけ

##### 燃え尽き寸前おばけ

やりがいを感じている一方、今(体力に余裕がある若いうち)はいいが、将来的に同じペースでは働けなくなるような過酷な働き方をしている。

##### エース負荷おばけ

今を乗り越えることを重視しているため、仕事ができる人にだけ業務が集中し、暇な人と忙しい人で二極化している状態になっている。



### wevox項目の典型例

#### 職務

やりがいや  
自己成長達が低い

#### 自己成長

#### 健康

#### 支援

職務上の支援、  
同僚からの困難時の支援が  
相対的に低い

#### 人間関係

#### 承認

#### 理念戦略

#### 組織風土

キャリア機会の提供、  
挑戦する風土が低い

#### 環境

環境、待遇面は比較的高い

#### その他



## 症候群 パワープレー症候群

### エース負荷おばけ

#### 症状

今を乗り越えることを重視しているため、仕事ができる人にだけ業務が集中し、暇な人と忙しい人で二極化している状態になっている。

#### よくある職種・業務特性

- 急成長中や変革推進中の企業である
- 一方で、短期的な成果も求められる
- 目立つエースがいる

#### 類似のおばけ

##### 燃え尽き寸前おばけ

やりがいを感じている一方、今(体力に余裕がある若いうち)はいいが、将来的に同じペースでは働けなくなるような過酷な働き方をしている。

##### 終わりが見えないおばけ

直近の成果に追われ同じような業務が多く、やりがいがなくとりあえず忙しい。待遇は悪くない場合もあるが成長感は感じられない。



### wevox項目の典型例

職務

自己成長

健康

仕事量、ストレス反応のスコアが二極化

支援

人間関係

承認

理念戦略

組織風土

環境

その他



## 👂 歯車・ルーティン症候群



一定に決まった仕事の枠内で作業的に仕事をこなし続けるため、仕事に対する喜びや情熱を感じにくくなっている状態。

### ここに分類される組織おぼけ

- 作業化マンネリおぼけ
- 忙しくて安心おぼけ
- ディフェンス特化おぼけ

## 症候群 歯車・ルーティン症候群

### 作業化マンネリおぼけ

#### 症状

整えられた仕組みの中で、真面目にきっちりと仕事をしている。一方で、現状を打破する意欲が低く、仕事自体に対する魅力を感じていない傾向がある

#### よくある職種・業務特性

- 歴史ある大手企業のチームである
- 仕組みがしっかりとしていて改善風土もあるが、大きなイノベーションは無い
- ミスなくきっちり行わなければならない職種で真面目な人が多い

#### 類似のおぼけ

##### 忙しくて安心おぼけ

以前からある仕事自体で結果を出し、そこに甘んじることで、新しいことへの挑戦や長期を見据えた施策に目を向けられていない傾向がある

##### ディフェンス特化おぼけ

自組織や内向きの志向が強いため、顧客の為の価値創出ではなく、社内向けの説得や後手対応などの仕事が多い



### wevox項目の典型例

職務

自己成長

健康

支援

使命や目標時の明示は高く、  
困難時の支援、自己成長への支援が低い

人間関係

承認

理念戦略

組織風土

挑戦する風土、部署間の協力、  
キャリア機会の提供が低い

環境

その他



## 症候群 歯車・ルーティン症候群

### 忙しくて安心おばけ

#### 症状

以前からある仕事自体で結果を出し、そこに甘んじることで、新しいことへの挑戦や長期を見据えた施策に目を向けられていない傾向がある

#### よくある職種・業務特性

- 大手金融等の旧態依然な価値観がまだ残っている会社で将来の展望があまりない
- 短期的な予算を達成するために仕事が詰め込まれている
- 売上は一時的に上がっているように見える

#### 類似のおばけ

##### 作業化マンネリおばけ

整えられた仕組みの中で、真面目にきっちりと仕事をしている。一方で、現状を打破する意欲が低く、仕事自体に対する魅力を感じていない傾向がある

##### ディフェンス特化おばけ

自組織や内向きの志向が強いため、顧客の為の価値創出ではなく、社内向けの説得や後手対応などの仕事が多い



## wevox項目の典型例

職務

自己成長

自己成長なども意見が割れる(一部は成長していると思いき、一部は思っていない)

健康

仕事量が相対的に点数が低い

支援

人間関係

承認

理念戦略

組織風土 挑戦する風土が低い

環境

その他



## 症候群 歯車・ルーティン症候群

### ディフェンス特化おばけ

#### 症状

自組織や内向きの志向が強いため、顧客の為の価値創出ではなく、社内向けの説得や後手対応などの仕事が多い

#### よくある職種・業務特性

- トップが強い組織体である
- 仕組みやルール・規律を守る傾向が強く、社内調整に時間がかかる
- 顧客接点業務が少なく、顧客志向になりにくい

### 類似のおばけ

#### 作業化マンネリおばけ

整えられた仕組みの中で、真面目にきっちりと仕事をしている。一方で、現状を打破する意欲が低く、仕事自体に対する魅力を感じていない傾向がある

#### 忙しくて安心おばけ

以前からある仕事自体で結果を出し、そこに甘んじることで、新しいことへの挑戦や長期を見据えた施策に目を向けられていない傾向がある



### wevox項目の典型例

#### 職務

#### 自己成長

自己成長なども意見が割れる(一部は成長していると思いき、一部は思っていない)

#### 健康

仕事量が相対的に点数が低い

#### 支援

#### 人間関係

#### 承認

#### 理念戦略

経営に対する信頼、事業戦略への納得感、事業やサービスへの誇りが低い

#### 組織風土

挑戦する風土が低い

#### 環境

#### その他



## 👂 ノーフューチャー症候群



戦略やビジョンが短期的・近視眼的であり、さらに先の中長期的見通しや時代の変化・将来に対して不安を持っている状態

### ここに分類される組織おぼけ

- 現状しがみつきおぼけ
- ノープランおぼけ
- 夢物語おぼけ

## 症候群 ノーフューチャー症候群

### 現状しがみつきおばけ

#### 症状

将来に対して諦め感もある中で、将来への新しいビジョンがない。  
そのため、変化していくイメージが持てず、挑戦する風土が低い傾向にある。

#### よくある職種・業務特性

- 過去に成功し、経営として次の新たな打ち手を見いだせていない
- 今いるドメインが成長市場とは言い切れない
- 今までのやり方に固執する風土がある

#### 類似のおばけ

##### ノープランおばけ

目標や戦略などは一応あるが、実現の根拠のない無計画なものであり、経営者への信頼なども低い傾向にある

##### 夢物語おばけ

ビジョンへの共感が高いものの、内容の抽象度が高く、壮大。待遇は低かったり、人間関係があまり良くなかったりする。ビジョンだけを拠り所とした経営になっている



### wevox項目の典型例

職務

自己成長

健康

支援

人間関係

承認

理念戦略 ミッション・ビジョンへの共感、  
戦略への納得感などが低い

組織風土 挑戦する風土が低い

環境

その他



## 症候群 ノーフューチャー症候群

### ノープランおばけ

#### 症状

目標や戦略などは一応あるが、実現の根拠のない無計画なものであり、経営者への信頼なども低い傾向にある

#### よくある職種・業務特性

- 大きな目標を掲げ、社内外に鼓舞している
- トップと現場の距離感が大きい
- 動く意思が強く、戦略などの具体化が後回しになりがち傾向がある

### 類似のおばけ

#### 現状しがみつきおばけ

将来に対して諦め感もある中で、将来への新しいビジョンがない。そのため、変化していくイメージが持てず、挑戦する風土が低い傾向にある

#### 夢物語おばけ

ビジョンへの共感の高いものの、内容の抽象度が高く、壮大。待遇は低かったり、人間関係があまり良くなかったりする。ビジョンだけを拠り所とした経営になっている



## wevox項目の典型例

職務

自己成長

健康

支援

上司からの支援、  
使命や目標の明示が低い

人間関係

承認

理念戦略

会社の方針や事業戦略、  
経営者への信頼などがやや低い

組織風土

環境

その他



## 症候群 ノーフューチャー症候群

### 夢物語おばけ

#### 症状

ビジョンへの共感が高いものの、内容の抽象度が高く、壮大。待遇は低かったり、人間関係があまり良くなかったりする。ビジョンだけを拠り所とした経営になっている

#### よくある職種・業務特性

- 新興のベンチャー企業、社会課題型ビジョン発信企業である
- トップにカリスマ性があったり、目立ちたがりであったりする
- 離職率が高い傾向にある

### 類似のおばけ

#### 現状しがみつきおばけ

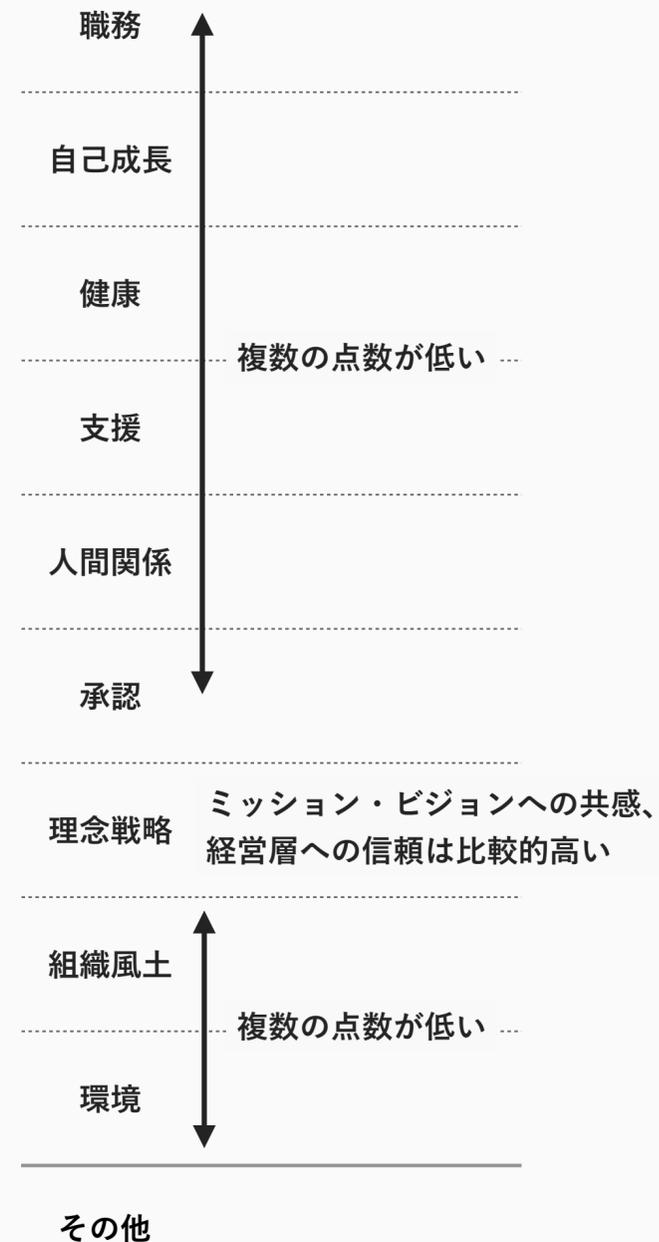
将来に対して諦め感もある中で、将来への新しいビジョンがない。そのため、変化していくイメージが持てず、挑戦する風土が低い傾向にある

#### ノープランおばけ

目標や戦略などは一応あるが、実現の根拠のない無計画なものであり、経営者への信頼なども低い傾向にある



### wevox項目の典型例



## 👂 昭和マネジメント症候群



過去に成功体験を積んだ古いマネジメントスタイルが強く表に出てしまい、一人ひとりの力が発揮できない状態。

### ここに分類される組織おぼけ

- 管理コントロールおぼけ
- 上意下達おぼけ
- ロイヤリティ強要おぼけ

## 症候群 昭和マネジメント症候群

### 管理コントロールおばけ

#### 症状

性悪説に基づいた管理スタイル。売上は上がっているが、上司との関係はあまり良くなく、管理されて裁量が低い傾向にある。

#### よくある職種・業務特性

- マネジメント論が性悪説に基づく。ルールが多くがんじがらめになっている
- 会社としての歴史があり、ベテラン社員も多い
- 社員によって仕事のレベルに差が大きい

#### 類似のおばけ

##### 上意下達おばけ

与えられた目標に対して、意義や自由度（裁量）を感じづらく、徐々に疲弊していく。離職が増え、残った社員が管理職になる傾向にある

##### ロイヤリティ強要おばけ

上司が帰るまで帰れない風土であり、年代が高い人はのびのび働いている。会社忠誠が高すぎて、プライベートを優先しづらい



### wevox項目の典型例

職務 裁量が低い

自己成長

健康

支援 使命や目標の明示が高い

人間関係 上司との人間関係が相対的に低い

承認

理念戦略

組織風土 挑戦する風土が低い

環境

その他



## 症候群 昭和マネジメント症候群

### 上意下達おばけ

#### 症状

与えられた目標に、意義や自由度（裁量）を感じづらく、徐々に疲弊していく。離職が増え、残った社員が管理職になる傾向にある。

#### よくある職種・業務特性

- 営業系の会社であり、仕組み化された動きを行う
- トップの力が強く、方針がしっかりと出る

### 類似のおばけ

#### 管理コントロールおばけ

性悪説に基づいた管理スタイル。売上は上がっているが、上司との関係はあまり良くなく、管理されて裁量が低い傾向にある

#### ロイヤリティ強要おばけ

上司が帰るまで帰れない風土であり、年代が高い人はのびのび働いている。会社忠誠が高すぎて、プライベートを優先しづらい



### wevox項目の典型例

職務

自己成長

健康 仕事量が低い

支援 使命や目標の明示が高い

人間関係

承認 成果に対する承認が高い

理念戦略 経営陣への信頼が低下傾向にある

組織風土

環境 ワークライフバランスが低い

その他



## 症候群 昭和マネジメント症候群

### ロイヤリティ強要おぼけ

#### 症状

上司が帰るまで帰れない風土であり、年代が高い人はのびのび働いている。  
会社忠誠が高すぎて、プライベートを優先しづらい

#### よくある職種・業務特性

- 体育会系の文化がある会社である
- ジェネレーションギャップで悩んでいるわけではない

#### 類似のおぼけ

##### 管理コントロールおぼけ

性悪説に基づいた管理スタイル。売上は上がっているが、上司との関係はあまり良くなく、管理されて裁量が低い傾向にある

##### 上意下達おぼけ

与えられた目標に対して、意義や自由度（裁量）を感じづらく、徐々に疲弊していく。離職が増え、残った社員が管理職になる傾向にある



### wevox項目の典型例

職務

自己成長

健康

支援

人間関係 上司との関係が低い

承認

理念戦略

組織風土

環境 ワークライフバランスが低い

その他 役職、年代で見ると高い層は点数が高い



## 👩‍💻 カテゴリーギャップ症候群



性別や年代などのカテゴリーの種類によって無意識的な区別が存在し、結果的にエンゲージメントの差が大きくなっている状態。

### ここに分類される組織おぼけ

- 世代間ギャップおぼけ
- 職務ギャップおぼけ
- ジェンダーギャップおぼけ

## 症候群 カテゴリーギャップ症候群

### 世代間ギャップおぼけ

#### 症状

年代によって点数に明確な差がある。マネージャーと部下のジェネレーションギャップによって問題が起こっている可能性が高い

#### よくある職種・業務特性

- マネージャーと部下層に年齢差が一定以上ある企業である
- 若手のマネージャー登用などが起こらない
- コミュニケーションが表面的で深くない

### 類似のおぼけ

#### 職務ギャップおぼけ

一般職と総合職などの雇用区分により、明らかに点数が異なる傾向があり、置かれている位置づけに差が見られる

#### ジェンダーギャップおぼけ

男性と女性を比較すると、各項目の点数に差がある。男性が多い仕事では女性の点数が低くなっている傾向がある



### wevox項目の典型例

職務

自己成長

健康

支援

人間関係 部下に当たる層で、  
上司との関係が低くなる

承認 部下に当たる層で、  
承認全般が低くなる

理念戦略

組織風土

環境

その他 管理職は全体的に  
点数が高い



## 症候群 カテゴリーギャップ症候群

### 職務ギャップおぼけ

#### 症状

一般職と総合職などの雇用区分により、明らかに点数が異なる傾向があり、置かれている位置づけに差が見られる

#### よくある職種・業務特性

- 歴史ある大手企業である
- 旧態依然の会社で雇用区分で業務分担がされている
- 一般職、総合職、派遣、契約など雇用区分が明確である

### 類似のおぼけ

#### 世代間ギャップおぼけ

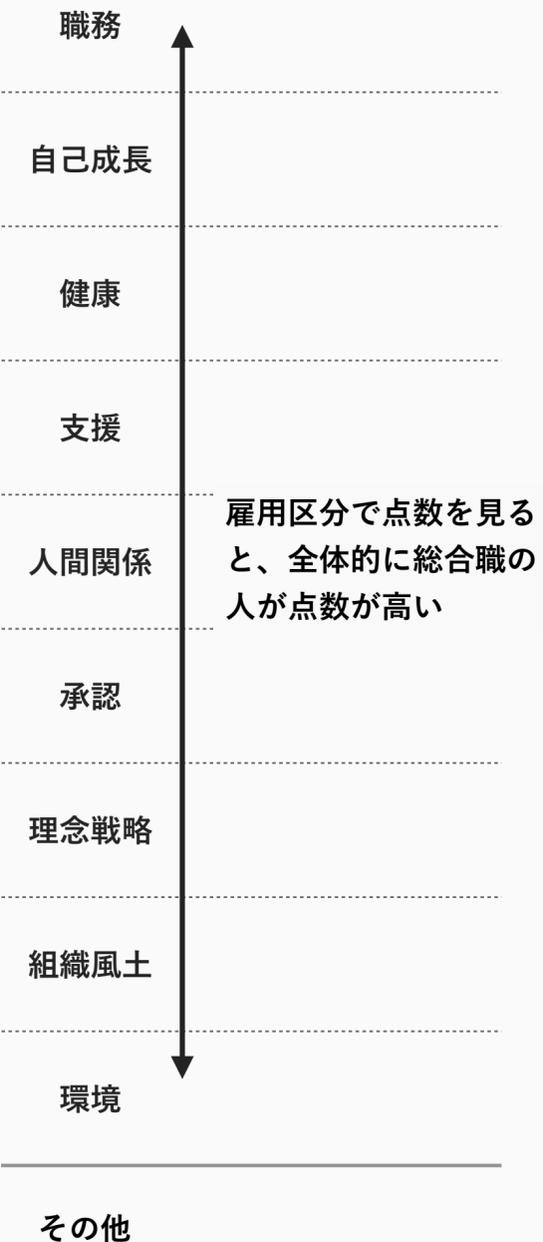
年代によって点数に明確な差がある。マネージャーと部下のジェネレーションギャップによって問題が起こっている可能性が高い

#### ジェンダーギャップおぼけ

男性と女性を比較すると、各項目の点数に差がある。男性が多い仕事では女性の点数が低くなっている傾向がある



### wevox項目の典型例



## 症候群 カテゴリーギャップ症候群

### ジェンダーギャップおばけ

#### 症状

男性と女性を比較すると、各項目の点数に差がある。  
男性が多い仕事では女性の点数が低くなっている傾向がある

#### よくある職種・業務特性

- 男性中心の企業である
- 旧態依然の男女の仕事観をもっている
- 一般職は女性が多く、総合職は男性が多いなど

#### 類似のおばけ

##### 世代間ギャップおばけ

年代によって点数に明確な差がある。マネージャーと部下のジェネレーションギャップによって問題が起こっている可能性が高い

##### 職務ギャップおばけ

一般職と総合職などの雇用区分により、明らかに点数が異なる傾向があり、置かれている位置づけに差が見られる



### wevox項目の典型例



## 👩‍⚕️ チーム内不均衡症候群



平均的には気付きにくいですが、チームやカテゴリーの中で状態の差が大きかったり、一部マジョリティとマイノリティが存在している状態。

### ここに分類される組織おぼけ

- 孤立化おぼけ
- 職場内二極化おぼけ
- 一部優遇おぼけ

## 症候群 チーム内不均衡症候群

### 孤立化おぼけ

#### 症状

チーム内の分布を見ると、すべての項目において点数が低い人がいる。  
社内の人間関係上、孤立しているか、離職間近な意識である可能性がある

#### よくある職種・業務特性

- あらゆる企業に可能性がある
- マネジャーが多様性に興味・関心が薄い

### 類似のおぼけ

#### 職場内二極化おぼけ

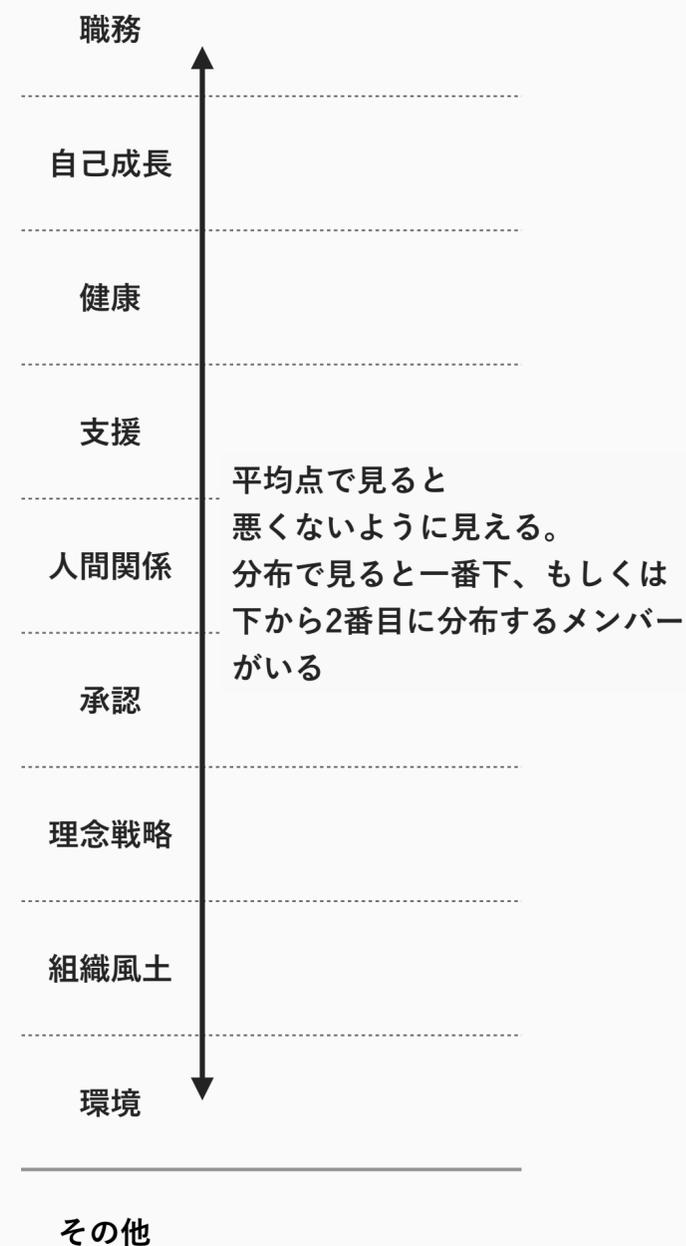
エンゲージメント状態として、「高い集団」と「低い集団」に二極化しており、組織全体としての一体感がない

#### 一部優遇おぼけ

チームの中で、最良的な人間関係があるために、一部の人のみ前向きで、それ以外は後ろ向きな状態になっている



### wevox項目の典型例



## 症候群 チーム内不均衡症候群

### 職場内二極化おぼけ

#### 症状

エンゲージメント状態として、「高い集団」と「低い集団」に二極化しており、組織全体としての一体感がない

#### よくある職種・業務特性

- あらゆる企業に可能性がある
- マネジャー不在もしくは機能していない

#### 類似のおぼけ

##### 孤立化おぼけ

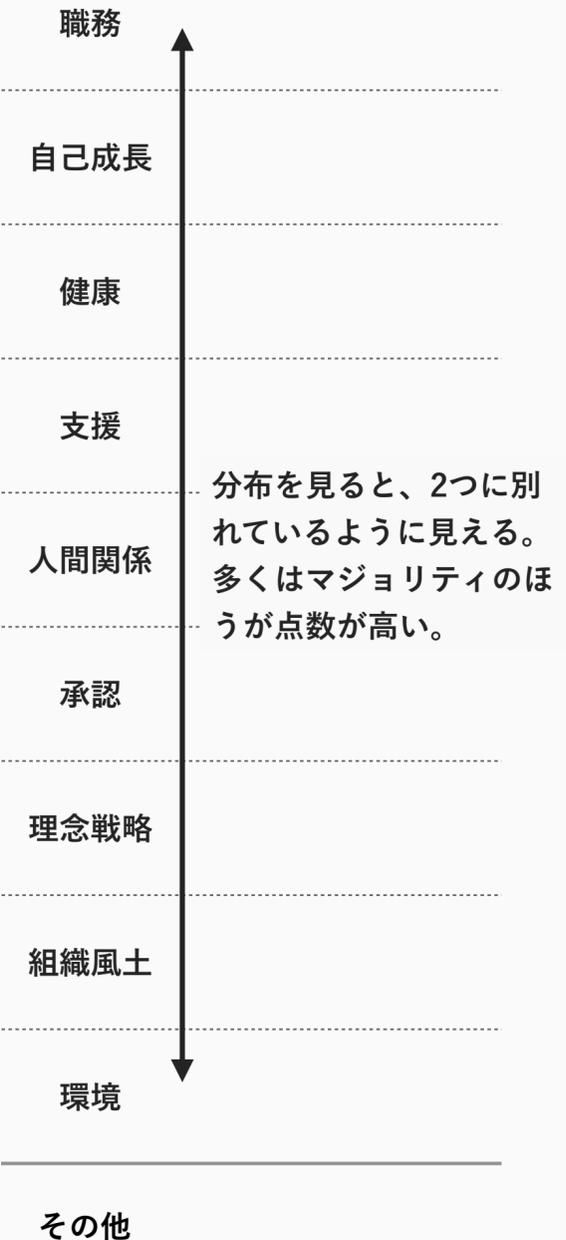
チーム内の分布を見ると、すべての項目において点数が低い人がいる。社内の人間関係上、孤立しているか、離職間近な意識である可能性がある

##### 一部優遇おぼけ

チームの中で、最良的な人間関係があるために、一部の人のみ前向きで、それ以外は後ろ向きな状態になっている



### wevox項目の典型例



## 症候群 チーム内不均衡症候群

### 一部優遇おぼけ

#### 症状

チームの中で、最良的な人間関係があるために、一部の人のみ前向きで、それ以外は後ろ向きな状態になっている

#### よくある職種・業務特性

- あらゆる企業に可能性がある
- マネジャーの影響力が大きく、最良的なマネジメントをする人がいる

#### 類似のおぼけ

##### 孤立化おぼけ

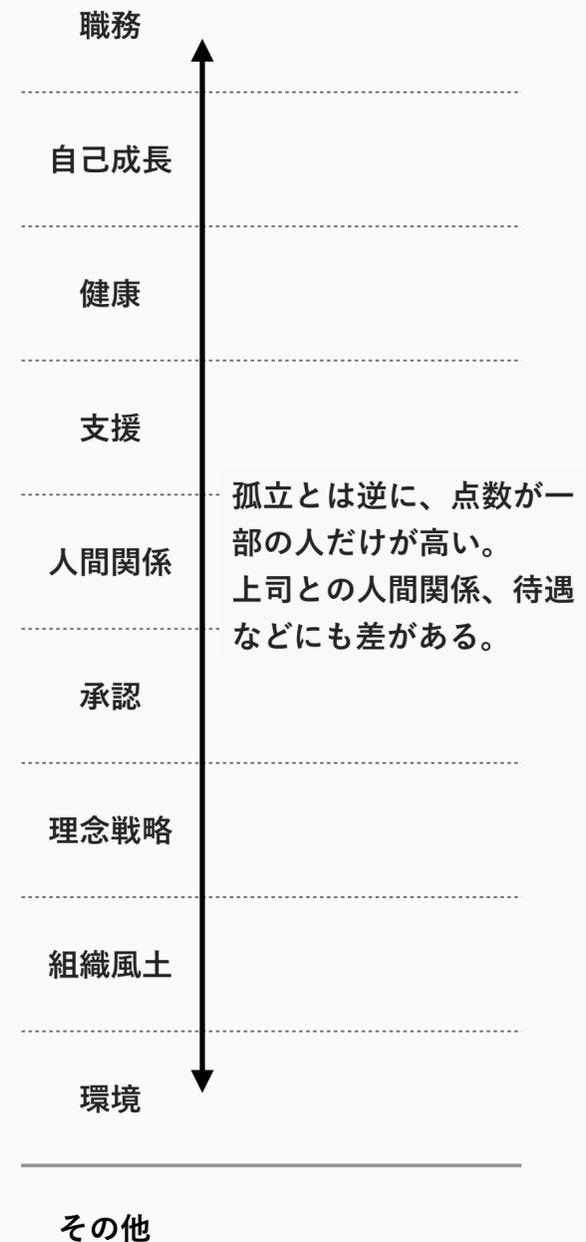
チーム内の分布を見ると、すべての項目において点数が低い人がいる。社内の人間関係上、孤立しているか、離職間近な意識である可能性がある

##### 職場内二極化おぼけ

エンゲージメント状態として、「高い集団」と「低い集団」に二極化しており、組織全体としての一体感がない



### wevox項目の典型例



## 👂 板挟みマネジャー症候群



メンバーと上層部との間に立つミドルレイヤーに対するケアが少なく、本人の疲弊や離職に繋がっている状態。

### ここに分類される組織おぼけ

- 超プレイング化おぼけ
- 中堅エース心離れ化おぼけ
- 評価の板挟みおぼけ

## 症候群 板挟みマネジャー症候群

### 超プレイング化おばけ

#### 症状

高い組織目標と現場メンバーの力量に乖離があり、  
中間管理職のプレイング業務も増え、疲弊している

#### よくある職種・業務特性

- 働き方改革の影響で部下に残業を任せられず、仕事を抱えてしまっている
- リーダーへの抜擢理由がプレイングとしての功績にあった
- 中間管理職（マネジャー）が真面目である

#### 類似のおばけ

##### 中堅エース心離れ化おばけ

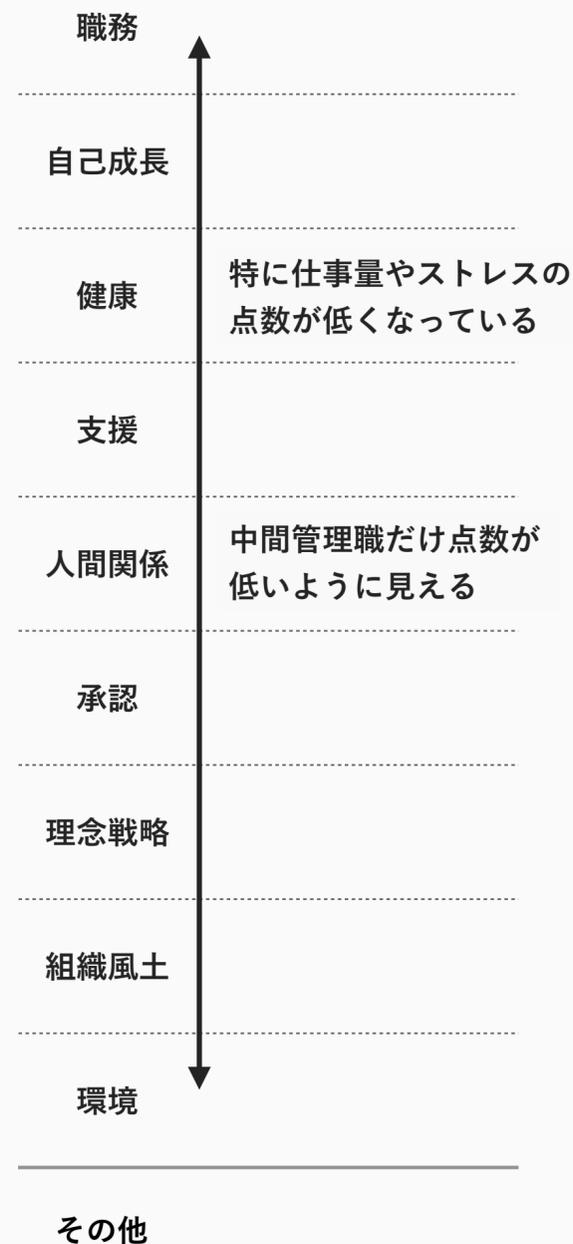
中堅のエースクラスに、対処療法的な仕事ばかりが与えられ、その結果、組織や自身の未来を見いだせなくなり、離職に繋がってしまう

##### 評価の板挟みおばけ

評価制度が現状とマッチしておらず、管理職が評価してあげたくても制度上できず、一部の職種やグループで評価への納得感が低い傾向にある



### wevox項目の典型例



## 症候群 板挟みマネジャー症候群

### 中堅エース心離れ化おばけ

#### 症状

中堅のエースクラスに、対処療法的な仕事ばかりが与えられ、その結果、組織や自身の未来を見いだせなくなり、離職に繋がってしまう

#### よくある職種・業務特性

- PJT型の業務により、個人商店化しがちな企業である
- 「ねばならない」や「あるべき論」が強く目的を見失い作業化する傾向がある
- 一生懸命に働き、人間関係は悪いとは感じない

#### 類似のおばけ

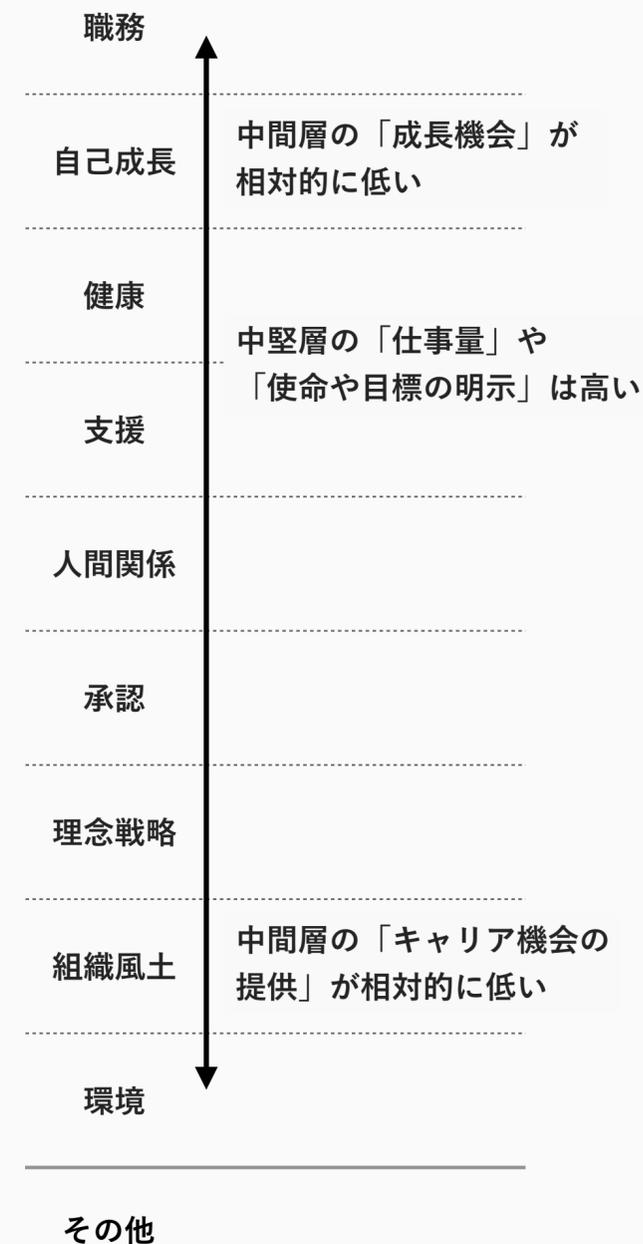
##### 超プレイング化おばけ

高い組織目標と現場メンバーの力量に乖離があり、中間管理職のプレイング業務も増え、疲弊している

##### 評価の板挟みおばけ

評価制度が現状とマッチしておらず、管理職が評価してあげたくても制度上できず、一部の職種やグループで評価への納得感が低い傾向にある

### wevox項目の典型例



## 症候群 板挟みマネジャー症候群

### 評価の板挟みおぼけ

#### 症状

評価制度が現状とマッチしておらず、管理職が評価してあげたくても制度上できず、一部の職種やグループで評価への納得感が低い傾向にある

#### よくある職種・業務特性

- 古くからの評価制度があり、現状において抜け漏れがある
- 一部のマネジメント層の評価の仕方が適切でない  
(評価基準が明確に認識されていない、面談が適切にされていない等)
- トップダウンが強い

#### 類似のおぼけ

##### 超プレイング化おぼけ

高い組織目標と現場メンバーの力量に乖離があり、中間管理職のプレイング業務も増え、疲弊している

##### 中堅エース心離れ化おぼけ

中堅のエースクラスに、対処療法的な仕事ばかりが与えられ、その結果、組織や自身の未来を見いだせなくなり、離職に繋がってしまう



### wevox項目の典型例

職務

自己成長

健康

支援

部門、職種などで比較したときに、待遇部分において差が出てくる

人間関係

承認

成果への承認

理念戦略

組織風土

称賛への妥当性

環境

給与への納得感

その他



## 組織おばけにも「存在理由」がある

組織お化けの中には一定の合理的な存在理由があるものや、過去に正解や常識とされてきた歴史を持っているものがあります。

### 一定の合理的な存在理由があるもの

- 足の引っ張り合いおばけ：切磋琢磨することで自分が成長したいという思い
- 褒め不足おばけ：褒めすぎず、背中で見せることで、部下の成長を促したい
- 燃え尽き寸前おばけ：とにかく頑張ることで成果を出そうとしている

### 過去に正解や常識とされてきた歴史を持っているもの

- 上意下達おばけ：マネージャーが決めることが正しかった時代の社内構造を反映
- 世代間ギャップおばけ：年功序列が正しかった時代の価値観を引きずっている
- 評価の板挟みおばけ：正しいとされている評価と、新しく変えていく評価制度の違いがある

組織おばけは完全に消えるものでも根絶できるものでもありません。

そこに人と環境がある限り「時に現れ、時に影を潜め」を繰り返します。

おばけ達との良いバランスを取りながら、共存していく必要があるのです。



Let's play!

# 組織おばけ撃退ワーク資料

## はじめに：おばけ探しの前のデモンストレーション

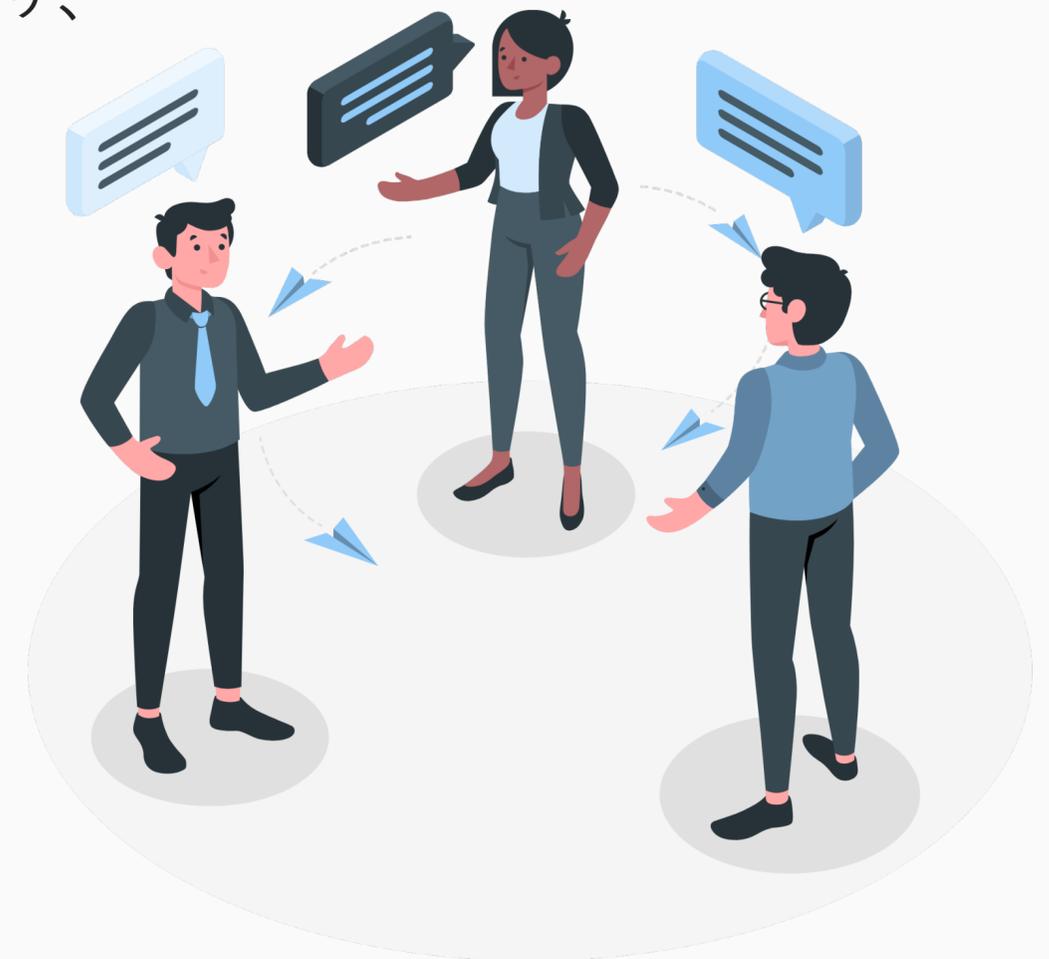
本ワークを実際にやる際、何も知らない参加者に急におばけの話をして上手く浸透せず曖昧な状態になってしまいます。

なので、事前準備としておばけの種類や内容を共有する場を設けたり、おばけに慣れるワークを行うことをおすすめします。

### 👉 デモンストレーション例

1. 組織おばけをランダムに1体選ぶ
2. そのおばけの説明を参加者全員で読む
3. なぜそれが生まれるのか？を考え、良い面を考える
4. 良くない面、いと起こりうる問題を考える
5. 自分のチームにいそうかどうかを考え、理由を添えて発表する

これを慣れるまで、大体3~5体くらいやってみましょう。



# 組織おぼけの探し方

## STEP 1

### 気になる課題を洗い出す

マネージャーやメンバーと一緒にチーム内で個々人が気になっている課題を話し合い、項目として洗い出しましょう。

#### 課題を出すときの参考になるもの

- wevoxの各種データ
- 日々の観察/感じていること
- コミュニケーション内容
- 各々が持つ個別性の高い情報

## STEP 2

### 出てきた課題を深掘りする

出てきた課題に対する「なぜ」を深めていきましょう。これを行うことで、より現実味のあるおぼけを見つけ出すことが可能です。

#### なぜ？を問うときの視点

- なぜ起きているのか？
- いつ起きやすいのか？
- どこで起きているのか？
- 誰の間で起きているのか？

## STEP 3

### おぼけを特定し、認識する

深掘りした課題から、それが一体何のおぼけになりそうか話し合っ  
て決定し、チーム全体の共通認識を持ちましょう。

#### おぼけを決めるときのポイント

- 必ず一つに絞らなくても良い
- 一人の意見で決めつけない
- 全体の共通認識になっているかを確認する

## おばけ探しワークシート

2行目の例に従って、STEP1から順番に記入してください。(1つの枠に1つの課題を記入してください。ただしおばけは複数いても構いません)  
正解は誰もわからないので、まずはあなたがどう感じているのかを第一に書き込んでいきましょう👉

<b>STEP1</b> 気になる課題を書き出しましょう Wevoxデータや日々の観察/感じていることなどから ご自身が気になる課題感を自由に書き出してください。	<b>STEP2</b> 課題を深掘りしましょう そのような課題がなぜ起きているのかを考えてみましょう。 迷った時は「いつ、どこで、誰が、どのように」の視点で見るのがおすすめです。	<b>STEP3</b> どの組織おばけになりそうか 選んでみましょう
MTGの場で現実的な発言やFBがしづらい。 ネガティブな発言を許さない雰囲気がある。	MTGや1on1の時、チーム全体で起きる(ただ普段の関係値は悪くない) ネガティブな発言をすると場が緊迫し、皆が押し黙ってしまう。	・仲良しサークル化おばけ

## STEP1：気になる課題を洗い出す

### STEP1

#### 気になる課題を書き出しましょう

Wevoxデータや日々の観察/感じていることなどから  
ご自身が気になる課題感を自由に書き出してください。

MTGの場で現実的な発言やFBがしづらい。  
ネガティブな発言を許さない雰囲気がある。

### TASK

チーム内で今ご自身が気になっている課題を書き出しましょう。  
感じていることを自由に書き出すことがポイントです。  
例を参考に、1つの枠に1つの課題を記入してください。

### LIMIT



**5-10分ほど**

#### 課題を出すときの参考になるもの

- wevoxの各種データ
- 実際に体験したことや日々なんとなく感じていること
- 普段のコミュニケーション内容
- 各々が持つ個別性の高い情報（間接的に見たこと、聞いたこと）

## STEP2：課題を深掘りする

### STEP2

#### 課題を深掘りしましょう

そのような課題がなぜ起きているのかを考えてみましょう。  
迷った時は「いつ、どこで、誰が、どのように」の視点で見るのがおすすめです。

MTGや1on1の時、チーム全体で起きる（ただ普段の関係値は悪くない）  
ネガティブな発言をすると場が緊迫し、皆が押し黙ってしまう。

### TASK

STEP1で出した課題がどのように起きているのか考えてみましょう。迷った時は視点のヒントや例を参考に書いてみましょう。

### LIMIT



**5-10分ほど**

#### なぜ？を問うときの視点のヒント

- なぜ起きているのか？
- いつ起きやすいのか？
- どこで起きているのか？
- 誰の間で起きているのか？

## STEP3：組織おばけに目星を付け、共有し、皆で認識する

### STEP3

どの組織おばけになりそうか  
選んでみましょう

・仲良しサークル化おばけ

### TASK

STEP2まで埋められたら、STEP3でその課題を発生させているおばけが何に該当するかを考えて記入しましょう。

全員記入できたら、記入した内容を一人ずつ共有し「こういう課題やおばけがいるんだな」ということをチームメンバー全員で確認しましょう。

この時、同じおばけがいくつも出てきた場合は影響の大きなおばけ、同じ課題なのに人によって選んだおばけの種類が違う場合はその課題に複数のおばけが絡んでいる可能性がありますので注視しましょう。

### LIMIT



おばけの目星を付ける

**5-10分ほど**



共有し、共通認識を持つ

**15-30分ほど**

## 組織おぼけの撃退法

### STEP 4

#### 組織おぼけを紐解く

STEP3で現れているであろう組織おぼけを決めたら、次はそれを紐解いていきましょう。

おぼけの良い側面と悪い側面を考えてアウトプットすることで、**残しておきたい良い影響と減らしていきたい悪い影響が見えてくる**場合があります。

### STEP 5

#### 撃退法を考える

STEP4である程度紐解きができたら、次はその悪い側面の撃退法を考えていきます。

この撃退法を考えるときには、**その方法を実施するのに適した役職も一緒に検討**しましょう。

こうすることで、より「**誰が何を**」という方針が明確になるため、**行動するためのアプローチ**を行いやすくなります。

### STEP 6

#### 行動の振り返りを行う

最後に、実際に撃退法を試してどうだったか・今後どうしたいかを皆で振り返る場を設けます。

この振り返りは今後の対策を講じたり、新たな組織おぼけの発見にも役立つ場合があります。

## 👻 STEP4：組織おぼけを紐解く

### TASK

例に習い、STEP3で共有した組織おぼけの良い側面と悪い側面を考えて書き出しましょう。  
記載された良い側面は「今後も維持していきたいこと」、悪い側面はこの後のSTEPで「撃退したいこと（改善したいこと）」として取り扱っていきます。

おぼけ探しワークシートで選んだ 組織おぼけを転記しましょう	組織おぼけの良い側面を考える そのおぼけがいることで発生する ポジティブな影響はなんですか？	組織おぼけの悪い側面を考える そのおぼけがいることで発生する ネガティブな影響はなんですか？
仲良しサークル化おぼけ	チームの雰囲気良くなり、コミュニケーションが取りやすくなる	建設的な会話ができず、リスクや改善に関する議論ができない

### LIMIT



5-10分ほど

### 考え方のPOINT

例では「チームの雰囲気が良くなり、コミュニケーションが取りやすくなる」は維持したい良い側面なので、ここをキープして悪い側面を撃退しようという考え方をします。

## 👻おばけ撃退ワークシート (STEP4 組織おばけを紐解く用)

2行目の例に従って、枠を埋めていきましょう

正解は誰もわからないので、まずはあなたがどう感じているのかを第一に書き込んでいきましょう👉

おばけ探しワークシートで選んだ 組織おばけを転記しましょう	組織おばけの良い側面を考える そのおばけがいることで発生する ポジティブな影響はなんですか？	組織おばけの悪い側面を考える そのおばけがいることで発生する ネガティブな影響はなんですか？
仲良しサークル化おばけ	チームの雰囲気良くなり、コミュニケーションが取りやすくなる	建設的な会話ができず、リスクや改善に関する議論ができない

## 👻 STEP5：撃退法を考える

### TASK

STEP4で書き出した組織おぼけの悪い側面について、具体的な撃退法を考えて担当を決めましょう。まずは自身の役割範囲で行える事を考えて記載し、その次に上位役職やメンバー、組織自体でないとできない事を考えてみましょう。アクションが出せたら、誰が何をやるのか決めましょう。

STEP4の組織おぼけの悪い側面を考える の部分を転記しましょう	メンバーができる撃退法 メンバーレイヤーが実施できる 具体的なアクションはなんですか？	マネージャーや組織ができる撃退法 マネージャーや組織でないとできない 具体的なアクションはなんですか？
建設的な会話ができず、リスクや改善に関する議論ができない	ネガティブな話を受け入れるマインドセットと伝える際のコミュニケーション方法を学び、実践する（強い言葉を使わない、言い方や言い回しの気をつけ方など）	メンバー同士が健全な議論ができるようなファシリテートをMTGの場で常に行う

### LIMIT



10-20分ほど

### 考え方のPOINT

自身の役割範囲で行えるとして書き出したものは自分でやる、というスタンスにするとスムーズです。  
アクション量が多くなった時は優先度を設けたり、分担してもOKです。

## 👻おばけ撃退ワークシート（STEP5 撃退法を考える用）

2行目の例に従って、枠を埋めていきましょう

正解は誰もわからないので、まずはあなたがどう感じているのかを第一に書き込んでいきましょう👉

<b>STEP4の組織おばけの悪い側面を考える の部分を転記しましょう</b>	<b>メンバーができる撃退法</b> メンバーレイヤーが実施できる 具体的なアクションはなんですか？	<b>マネージャーや組織ができる撃退法</b> マネージャーや組織でないとできない 具体的なアクションはなんですか？
建設的な会話ができず、リスクや改善に関する議論ができない	ネガティブな話を受け入れるマインドセットと伝える際のコミュニケーション方法を学び、実践する（強い言葉を使わない、言い方や言い回しの気をつけ方など）	メンバー同士が健全な議論ができるようなファシリテートをMTGの場で常に行う

## Appendix：撃退法を考えるときのヒント

具体的な撃退法が思い浮かびづらい時は、似たような状況に対して他の会社がどのような施策を打っているかをチェックして取り入れてみるのもおすすめです。

真似をすることで、学べることは多くあります。先人の素晴らしい知恵は余すことなくお借りしましょう。

### 👉 撃退法の参考になる資料一覧

- ・ [おばけへの対処法](#)
- ・ [ミドルマネジメント向けアクション集](#)
- ・ [他社の事例コンテンツ](#)
- ・ [困ったときのワークショップアイデア](#)



## 👻 STEP6：行動の振り返りを行う

### TASK

STEP5で決めたアクションの振り返りを1ヶ月に1回程度の頻度で行いましょう。

できない理由は一見ネガティブな内容に見えますが、難易度が高すぎる・規模が大きすぎるなどの観点や外的要因が原因の場合もあります。理由に目線を置かず「やるにはどうしたら良いか」を話し合しましょう。

自分がやること STEP5で決めた ご自身がやることを転記しましょう	実行できたかどうかを ◎/○/△/×で 記入しましょう	選んだおぼけの悪い側面を 撃退できていると感ずきますか？ ◎/○/△/×で記入しましょう	以下項目に関して、思いや気づきを記入しましょう ・実行について感ずること ・撃退について感ずること ・その他、気になっていることや思ったこと
マネージャー自身が覇気を無くし、メンバー同士が健全な議論ができるようなファシリテートを常に行う	○	×	外部のファシリ研修に参加し現場でも実施し始めたものの、まだ経験が足りず大きな手応えはない。今後も継続して経過を見ていきたいがメンバーとの関係向上に紐づくか不安もある。

### LIMIT



20-30分ほど

### 考え方のPOINT

効果がないと目に見えて感ずるアクションは無理に続けずに思い切って止めることも大切です。「その代わりに何をするか」について考えていきましょう。

## 👻おばけ撃退ワークシート（STEP6 行動の振り返りを行う用）

2行目の例を参考に枠を埋めていきましょう。あくまで参考なので、記入しやすい形で書いていただいて構いません。  
 この場合は「できなかった」「効果がなかった」ということを責める場ではありませんので、正直な結果や気づきを記入しましょう。

<b>自分がやること</b> STEP5で決めた ご自身がやることを転記しましょう	<b>実行できたかどうかを</b> ◎/○/△/×で 記入しましょう	<b>選んだおばけの悪い側面を</b> <b>撃退できていると感じますか？</b> ◎/○/△/×で記入しましょう	<b>以下項目に関して、思いや気づきを記入しましょう</b> ・実行について感じる事 ・撃退について感じる事 ・その他、気になっていることや思ったこと
マネージャー自身が臆貞を無くし、 メンバー同士が健全な議論ができる ようなファシリテートを常に行う	○	×	外部のファシリ研修に参加し現場でも実施し始めたものの、まだ 経験が足りず大きな手応えはない。今後も継続して経過を見ていき たいがメンバーとの関係向上に紐づくか不安もある。