



## 従業員幸福度と組織カシリーズ vol.4

# 「経営者がすべき アクション」

近年、目まぐるしい時代の変化とともに、“自律型人材の育成”が求められるようになりました。ここ数年は、雇用形態や働き方の多様化などを背景に、その必要性がより重視されるようになっていきます。では、どのような育成プランを立てれば理想の人材が育つのでしょうか。今回は、東海エリアを支える経営者の皆さまに向け、取り組んでいただきたいアクションについてご提案いたします。

## CONTENTS

### 02 評論記事

企業のポテンシャル＝従業員のポテンシャル、  
いかにして引き出すか

ポイントは、自ら考え、気づき、行動を起こす組織の好循環  
【COLUMN】  
ホワイトボードを活用すれば、議論の質が変わる！傾聴もできる！

### 04 事例から探る変化へのアクション

### 06 INFORMATION

【SEMINAR】OKBビジネスセミナーのご案内ー2022年度下半期スケジュールー

【SERVICE】OKB総研 経営コンサルティング部のご紹介

【SERVICE】メール会員募集中！

# 企業のポテンシャル＝従業員のポテンシャル、 いかにして引き出すか

## ポイントは、自ら考え、気づき、 行動を起こす組織の好循環

KBC TIMESではこれまで、働く個人の幸福と組織の持続的な成長を両立させる人材・組織マネジメントのあり方について提唱してきました。これらを通して再認識するのは、従業員の自律を促し、持てる能力や可能性を引き出すことの重要性です。そこで、本特集では、従業員のポテンシャルをいかにして引き出すかについて、OKB総研 経営コンサルティング部の水野浩里が解説します。個人にとっても、組織にとっても望ましい働き方をより進展させていくヒントを見出していただけましたら幸いです。

### 経営課題のほとんどは “人”に行き着く

「業績が伸び悩んでいる」「業務改善をして生産性向上を図りたい」「組織力を強化したい」……。OKB総研 経営コンサルティング部には、東海エリアを中心に事業を展開する中小企業経営者の方々から日々、さまざまなご相談が寄せられます。一見すると、課題は多様に思えますが、深掘りをしていくと、ほとんどのケースで“人”に関する内容に帰着します。「人が関わらずして、経営課題は解決できない」と言った方がより適切なかもしれません。どんなにすばらしい戦略や仕組みがあったとしても、それを実践するのは“人”。緑あってそこで働く“人”の集合体が“企業”であり、いわゆる「良い会社」と評される企業は、いずれも従業員一人ひとりのポテンシャルを引き出し、チームの価値を最大化させることに向き合っているのだと思います。

まさに「企業は人なり」です。

私はどのようなご相談事項でも、“人”と、企業の中で役割を分化した“組織”を頭の中で描きながらヒアリングするようにしています。その企業の最高責任者である社長が話されるお言葉に耳を傾け、その内容を理解しつつ“人”と“組織”にアプローチした質問を投げかける…。このやり取りを通じて、社長に「そうそう！（うちの課題はそういうことだね）」と言っていただけるとホッとします（笑）。

### 対話を重視する コンサルティング

では、OKB総研のコンサルタントがクライアントの経営課題の解決に向けて、具体的にどのようなことをしていくのかを知っていただくために、私のコンサルティングスタイルを参考にご紹介しましょう。

まずは、ご相談をいただいた企業に訪問して

社長に「現状」「お困りごと」「やりたいこと」などをヒアリングします。このヒアリングで私が重視しているのは、社長の心に寄り添うようにして話を聴くこと。どんな思いを持っているのか、何に重きを置いているのか、どんな未来を目指そうとしているのか、自社の強みや弱点をどのように捉えているのかを理解するために、しっかりと耳を傾けます。もちろん、前述のように“人”と“組織”にアプローチした問いかけは欠かせません。業績等の数字や組織図、日々の業務の流れなど、あらゆる情報を社長と共有しながら「なぜ？なぜ？」を繰り返し、「課題の本質は何か？」「自分が、OKB総研がお役に立てることは何か？」を突き詰めていき、その企業にふさわしいコンサルティングを提案書に落とし込んでいきます。

ご提案に納得いただいた場合は、いよいよコンサルティングスタート。ここから重視していくのは、提案書に沿って従業員の皆さまの中か

ら選ばれた参加メンバーとの対話で、主に会議形式でお伺いしていきます。ここから私は、「議事進行役」や「書記」、必要に応じて「講師」を兼務。場の雰囲気や話の流れを作る役も担いつつ、コンサルタントとして参加メンバー全員の発言一つひとつに着目しながら、議論を進行していきます。この時、ホワイトボードは必須です（COLUMN参照）。また、コンサルタントが「答えを提供する」よりも、一緒に考えて「答えにたどり着く」方がクライアントにとっては価値があるという考えもあり、ナビゲーターの立場でいるよう心がけています。

コンサルティングの場で参加メンバーと作り上げていったアイデアや施策が、従業員お一人お一人の手によって実行され、その成果が確認できたときは、自分のことのようにうれしくなりますね。

水野浩里

株式会社OKB総研 経営コンサルティング部  
中小企業診断士

1975年春日井市生まれ。1998年名古屋市立大学経済学部卒業後、大垣共立銀行入行。コンサルティング会社での研修を経て、2005年に共立総合研究所（現OKB総研）へ出向。得意なコンサルティングテーマは「原価計算・原価管理」「経営計画」「業務改善」。研修とコンサルティングのハイブリッドスタイルを実施すること多い。クライアントとの対話を通じて、“できることを一緒に考える”スタイルを重視している。



### COLUMN

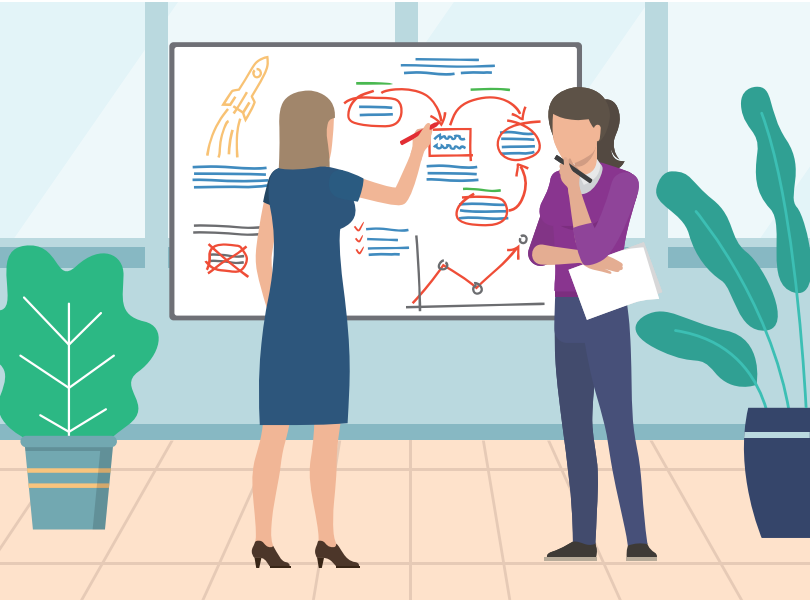
### ホワイトボードを活用すれば 議論の質が変わる！傾聴もできる！

コンサルティングにおいて私が最も重視している「対話」には、「ホワイトボード」が重要アイテムだと考えています。どのくらい重要かというと、過去に作成してきたコンサルティング提案書のほとんどに「ホワイトボードをご用意ください」と記載してあるほど。また、常に同じように書けるよう、クライアントに訪問する際は必ず、青色と赤色の「マイ・ホワイトボード用マーカー」を持参します。ちなみにホワイトボードは、コンサルティングや研修の現場ではもちろんのこと、初回ヒアリングの場で使わせていただくこともあります。

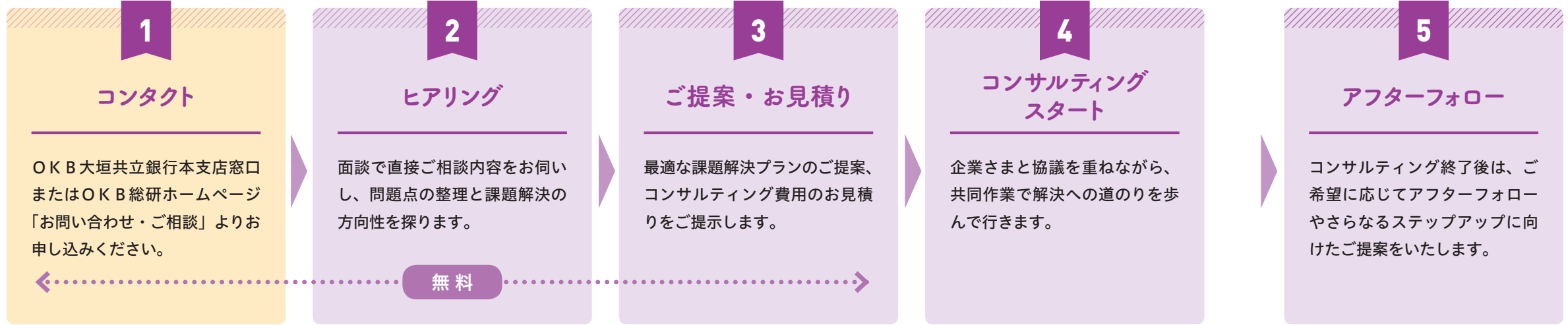
ホワイトボードを活用するメリットは、大きく分けて2つあります。1つは「議論がきちんととまっていこう」という点。会議でよくあるのは、「意見は飛び交うけれど、いつの間にかテーマから脱線していた」「結局、何も決まらなかった」といった事態です。これらを回避するために、発言内容をホワイトボードに書き上げながら話し合えば、参加メンバーごとの考えが可視化され、その場にいる全員の共通理解を得やすくなります。書く際に「これで内容は合っていますか？」「うまく書けないのでもう一度聴かせてください」と、確認や振り返りをしながら議論できるのも評価すべきポイント。発言をテキスト化するタイミングは、誤解や勘違いを解消できるチャンスでもあるのです。さらに、ホワイトボードが議事録代わりになるという点も見逃せません。

もう1つのメリットは、「参加メンバーの主体意識を高められる」という点。発言がホワイトボードに書き上げられると、その発言者は「自分の意見やアイデアを聴いてもらえた」と感じます。すると次第に当事者意識が高まり、主体的な発言が増えていくという傾向があるのです。ここで大切にしているのは、どんな発言も丁寧に聴く、すなわち“傾聴する”こと。そのうえで、参加メンバー全員の考えを受け止め、融合させ、答えを見出していくプロセスを経ると、チームで取り組む楽しさや一体感を生み出せ、前向きな結論・合意に達しやすくなります。

余談ですが、ひと口にホワイトボードといっても、最近は形状や素材が多様化しています。私が個人的に便利だなと思っているのは、静電気を利用して壁などに貼り付けるシートタイプのもの。ロールペーパーのようにミシン目が入っており、きれいに切って使うことができるため、グループワークなど複数のホワイトボードが必要な時は特に存在感を発揮します。



### ●OKB総研 経営コンサルティング部 コンサルティングの流れ（一般例）





# 事例から探る変化へのアクション

コンサルティングの流れについて知っていただいた後は、コンサルティングによってどのような変化が起こったのかを見てみましょう。利益、育成、組織力それぞれの事例をご紹介します。

## CASE 01 //

### 利益

～製造業A社の場合～

社長のお悩み



「仕事量は堅調に推移しているのに、近年利益率が落ちている」

自社なりに決算書の分析をしている企業で、社長自ら「儲からない（利益が少ない）仕事を受注しているからなのは想像できるが、儲からない受注がどれなのかが分からない」とおっしゃっていました。

#### アクション

#### 「個別損益を明らかにできるよう、プロジェクトチームを編成」

“どれなのかが分からない”理由は、個別損益を明らかにできる仕組みができていないことがポイントでした。仕組みを作るにあたって、材料費・労務費・経費（製造経費）などの費用を製品別などに分類しなければいけません。しかし、いざ着手してみると分類の判断がつきにくいものにぶつかり、個別損益の計算がなかなか進捗していかないのが実情です。そこで、以下のコンサルティングをご提案しました。

##### ①プロジェクトチームを組成

社長、営業部長、工場長、総務部長、システム担当者が参加メンバーとなり、「費用の分け方を決めるための判断材料の設定」「原価計算に必要なデータの確認・収集方法の整理」を議論。そのうえで「個別損益一覧表」を作成し、“儲からない受注へのアクション”の具体化につなげていただきました。

##### ②参加メンバー以外の従業員向けの報告会と定期勉強会を開催

目的は、「従業員の皆さまに原価意識を持っていただくこと」です。報告会に向け、発表者にはプレゼンテーションのノウハウやコツを伝授。定期勉強会の講師は私が務め、従業員の意識レベルや現場環境に近いプログラムにするように心がけました。

#### 得られた効果

- 収益性の改善
- 収益に関する従業員の意識向上
- 社内コミュニケーションの活性化

社長のお悩みは「収益性」だけでしたが、参加メンバーを通して従業員の皆さまにも原価意識を浸透させていった結果、組織全体に変化が起きました。まず、営業社員の目線が「売上意識」から「利益意識」に切り替わったこと。また、“儲からない受注へのアクション”の実行によって、部門の壁を越えた話し合いの場が持たれるようになり、材料の無駄遣いや不良率が低減していったといえます。赤字製品の黒字化を実現しただけでなく、部門間のコミュニケーション、従業員の行動にも影響が広がっていったのです。

#### ポイント

経営者だからこそ、現場だからこそできる改善ポイントを明確化し、実行したことで、従業員もどんなアクションをすればいいのか認識できるようになる

## CASE 02 //

### 育成

～卸売業B社の場合～

社長のお悩み



「新入社員の育て方を改善したい」

ヒアリング当時は、新入社員の育成を現場任せにしていたため、「成長が部門によってバラついている」という状況でした。今後、新入社員の採用に力を入れていきたいと考えておられ、その前に育成方法を見直し、企業の底上げを図りたいというご相談でした。

#### アクション

#### 「共通育成プログラムを策定するためのプロジェクトチームを編成」

新入社員の成長に統一性がない理由には、「どんな人材に育てるべきか」の方策を定めていないのが原因と考えられます。新入社員の育成を任された部門からすると、「今日は何を教えようか」と日々悩むことになり、業務効率の低下にもつながりかねません。そこで、隠れたノウハウの表面化を図りつつ、共通の育成プログラムを作ることをご提案しました。

##### ①プロジェクトチームを組成

メンバーには、営業、調達、管理それぞれの部門の管理職の皆さまを指名していただきました。これまでの経験に基づき、「部門ごとの育成ノウハウ」「育成の成功・失敗体験」の情報交換と、「新入社員が入社1年後までに得て欲しいスキル」について議論しました。

##### ②新入社員育成プログラムの策定

情報交換や議論による「ネタ出し」の後、次は「ネタ磨き→言葉磨き」のプロセスを経てブラッシュアップ。その後、アウトプットとして「入社後1年かけて身に付けて欲しい項目一覧」「入社後2か月間の学びと過ごし方カレンダー」の完成へとつなげていきました。

#### 得られた効果

- 育成内容のブラッシュアップ
- 育成ノウハウの集約
- 従業員の負担軽減

CASE 01とは違い、プロジェクトチームに社長は参加していません。理由は、“現場任せにしていた”には“現場に任せられる”という隠れたメッセージがあると気づく機会があったからです。つまりB社の本当の問題は、「優れたノウハウを共有できる場がない」だったのです。実際、管理職の皆さまのノウハウを集約し、“いいところ取り”をして仕上げていった育成プログラムを実行してみると、全従業員の負担が軽くなっていくのがよく分かったと、社長は感心していました。やるべきことがあらかじめ決められているため、教える側には時間にも心にも余裕が生まれました。また、指導内容にバラつきがなくなり、教わる側も迷わなくなりました。

#### ポイント

部門ごとに潜むノウハウの表面化と共有化、新入社員育成プログラムの策定などによって指導内容のバラつきを減らすと、従業員の心の負担も減っていく。

## CASE 03 //

### 組織力

～物流業C社の場合～

社長のお悩み



「組織力を強化したい」

なんとなく組織がうまくいっていないのを感じ取っている社長からのご相談でした。チーム内での対話量の少なさ、風通しの悪さにも気づいていて、「従業員の離職が続いている。どうしたらいいか分からない」と困り果てていました。

#### アクション

#### 「“対話”の価値に気づけるレクチャーとコンサルティングを実施」

社長のお話を伺っていると、すべてが「対話不足」につながっていくお悩みでした。対話量が少ないのは、C社の管理職層はプレイングマネージャーが多く、部下と対話する時間を捻出しにくいほど多忙なのもその原因。その環境下で育った従業員が管理職に就き、対話スキルのない人材を育てるという悪循環を、まずは断たなくてはなりません。さらに、対話不足による「管理職の役割や求められるスキルについての誤認識」を改める必要がありました。

##### ①管理職層向けの育成プログラム提供

参加メンバーは、12名の管理職の皆さま。研修（レクチャー）とコンサルティングのハイブリット育成プログラムによって、「マネジメントとは何か」「組織での役割とは何か」などを学んでいただきました。

##### ②肌で“対話の価値”を感じていただく機会の創出

まずは、「聴く技術」についてレクチャー。そのうえで、参加メンバーが持ち寄ったそれぞれの部門の課題への解決策を、3つのグループに分かれて検討しました。数回に分けて実施し、グループ内だけでなくグループ同士でも“対話”が生まれるよう工夫を凝らしました。

#### 得られた効果

- 管理職層の意識向上
- 現場の課題解決
- コミュニケーション文化の醸成

「組織がうまくいっていない」「風通しが悪い」原因の解消と、根深い慣習による悪循環の断ち切りは、管理職の皆さまのお力がなければできませんでした。“対話の価値”に気づき、管理職の役割への認識を改めていただけたとき、「仲間の考え方がよく分かった」という声が多くあがりました。その言葉の裏には、同僚と分かり合えない苦しみへの解決策を見つけれられたという、安堵感が潜んでいるように思えました。現在は、社長が驚くほどの変化が起こり、上司と部下の面談の導入だけでは収まらず、企業風土そのものがコミュニケーションを重視するようになったそう。次は人事評価制度の策定に向けて、制度整備を行っているそうです。

#### ポイント

コミュニケーション不足の原因は、管理職層をとり巻く環境に難ありのケースが多数。あるべき企業風土は、対話スキルを手にいれた管理職層によって作られる

#### おわりに

今回は、OKB総研 経営コンサルティング部の事例も交え、「経営者がすべきアクション」についてご紹介させていただきました。取り上げたコンサルティング事例では、課題を明確化するアプローチも、解決に向けたアクションもそれぞれ異なっていますが、「従業員も一緒に向き合い、取り組んだ」という共通点にお気づきいただけたでしょうか。また、プロフェッショナル職務者、管理職層を通して、従業員や新入社員の皆さまにも変化が及んでいったという点も着目していただきたいポイントです。まさに、自ら考え、気づき、行動を起こす自律型人材を育成するのは、従業員さまご自身であると言えるのではないのでしょうか。

経営者の皆さまには、「お一人で悩まずに、積極的に周りを巻き込んでいただきたい」という本シリーズのメッセージを、改めてお伝えいたします。KBC TIMES134号・136号でお伝えしたのは、「“外”のプロフェッショナルが持つ異なる視点・視座を取り入れる」でした。本特集では目線を変え、「内」にある視点・視座と向き合う」を取り上げました。社内外を問わず、周りにいる人との対話は、新たな視点を得たり、頭の中を整理したりする絶好の機会でもあります。

繰り返しになりますが、経営者のお困りごとは、ほとんどが“人”と“組織”に関係していると言っても過言ではありません。変化への第一歩は、何よりも“対話”です。まずは、社内の話しやすい人と対話をしてみてください。そして、私たちOKB総研にもぜひお話を聴かせください。





