



社員“への”意識から変える 「組織力強化」

100年に一度の荒波に翻弄され続ける中小企業。「自分が何とかしなければ」と立ち向かうものの、さまざまな局面で壁にぶつかる経営者さまが多いようです。私たちOKB総研は、その状況を伺うたび、誰も経験したことのない時代の波を乗り切る難しさを痛感します。本号でのご提案が、現状打破のきっかけになると幸いです。

CONTENTS

02 特集記事

中堅社員のあるべき姿に、
「経営者の思いを正しく広める人材」
をプラスする。

06 INFORMATION

【SEMINAR】

OKBビジネスセミナーのご案内《2023年5月～6月》

【SERVICE】

2023年度 福利厚生サービスのご案内
メール会員募集中！

中堅社員のあるべき姿に、 「経営者の思いを正しく広める人材」をプラスする。

KBC TIMESでは、これまで「経営者と社員が一体となって未来を構想していく」にあたって有効な手法や事例を繰り返しお伝えしてきました。さまざまなご意見が寄せられる中で気になるのは、起こり得る危機に気づいてはいるものの、変化を起こすためのアクションへの第一歩を踏み出せない理由に「うちの社員にはまだ早い」「そこまで社員が育っていない」があげられることです。これは昨今に限った話ではなく、経営にあたっての悩みの一つとして、何度も耳にしてきました。そこで本号では、「会社の未来を作り上げていくために必要な人材育成」について、OKB総研の考察をご紹介します。

どの中小企業にも共通する「ヒトの問題」の中身

「人材育成」について話を掘り下げていく前に、まずはOKB総研の経営コンサルティングについてご紹介いたします。OKB大垣共立銀行のシンクタンクである私たちは、「東海エリアを中心に事業を展開する中小企業の伴走者でありたい」という思いに基づき、経営者の皆さまをあらゆる角度からサポートしています。当社のコンサルティングスタイルはKBC TIMES137号^{※1}でもお伝えしたとおり「対話重視」で、経営者さまだけでなく社員お一人お一人の声にも耳を傾けるよう心がけています。その甲斐あってか、お客さまから「寄り添いを感じる」と評価していただく機会が多く、うれしい限りです。

寄せられる経営相談は多岐に渡りますが、経営資源のヒト・モノ・カネ・情報のうち「ヒトの問題」

に関するお悩みが増えてきた印象があります。実際、帝国データバンクの「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究（2022年3月）」を見ると、経営者の関心が高まっている経営課題のトップは「人材（82.7%）」で、東海エリアだけに限らない、全国的な傾向であることが分かります（図1）。

「ヒトの問題」と聞いて、内容は会社それぞれだと思う方は多いでしょう。しかし私たちOKB総研の目からは、どの中小企業でも「中堅社員への教育投資の不足」による深刻な問題が顕在化しているように見えています。これを見落としたまま解決に挑んでも、穴のあいたバケツに水を入れていくようなもの。費用対効果どころか、ムダな支出が増えるだけです。

変化のきっかけを作る管理職、変化を起こし広める現場の社員

「中堅社員への教育投資の不足」に切り込む前

に質問があります。そもそも、どんな組織になりたいか、どんな社員を採用すべきか、どのように育成しているか、具体的に説明できますでしょうか？また、自社のどの層が中堅社員なのか明確に答えられますか？失礼ながら、ハッキリお答えできません。事業の発展には強い関心を持つのに社員の成長具合には薄い、中堅社員に至っては“自力で勝手に育つ”と捉えていらっしゃる様子がうかがえます。それを裏付けるのが、社員の教育投資への経営者さまの姿勢です。新入社員と管理職向けの研修・セミナーについては前のめりなのに、中堅社員向けについてはほぼ本人任せです。「社員に求めるのは技術力と職務遂行能力の向上、組織を牽引して変化を起こすのは経営者の役目」という考えが根底にあるからなのでしょう。

ここで、KBC TIMES137号^{※1} 4ページ「事例から探る変化へのアクション」の記事を振り返ります。3つのCASEの「アクション」を見ると、社長のお悩みを解決するアクションを具体化していったのは主に管理職層でした。では、「得られた効果」に登場するそれ以外の社員の行動を見てみましょう。具体化されたアクションを実行し、変化を起こして広めていったのは、ある程度のスキルを持った現場の社員です。「ある程度のスキルを持った現場の社員」とは、中堅社員を指します。変化につながる小さな波を社員全体に確実に届けるには、管理職と新入・若手社員の間にいる中堅社員の存在が欠かせません。彼らのポテンシャルをいかに上手く引き出し、活かせるかが重要であるとお分かりいただけたでしょうか。

中堅社員の成長機会は、後回しになりがち

「社員の成長具合への関心の薄さ」の影響は、KBC TIMES133号^{※2}で取り上げた「退職理由

TOP5」からも読み取ることができます（図2）。このデータは、当社の転職支援サービスを利用した転職経験者の声に基づいて作成したランキングです。1位は「組織体制への不信感」で、育成・評価制度への不満が多く見受けられました。他の順位を見ても、自分の頑張りが成長実感やキャリア形成につながらない状況下では、モチベーションを保ちにくいことが伺えます。

「中堅社員への教育投資の不足」が与える影響についても見てみましょう。原因は時代背景にあり、ポイントは2つあります。1つ目は「社会情勢の変動」。この弊害を一番強く受けているのが、中堅社員の中でも就職氷河期を経験した世代です。バブル崩壊などによって資金需要が低迷した会社は、教育投資を制限せざるを得ませんでした。時代の移り変わりで人材教育が重要視されるようになっても、会社側の目が向いたのは新入社員と管理職のみ。人手不足を理由に、中堅社員は後回しになりがちです。これについては社員側も「業務遂行が優先だから仕方ない」と捉えているようですが、結局は退職理由につながっています。

2つ目は、「転職市場の拡大」です。働き方の多様化で転職が当たり前になり、インターネットの普及も相まって、転職サイトは急速な発展を遂げました。他社・他者との比較が容易になった現代は、終身雇用が主流だった時代に比べて成長実感が湧きにくいと言えます。特に、ある程度のスキルを持った20代後半～30代は、目の前のことで必死だった新人時代を抜け、心に余裕が生まれてくる時期。周りが見えるようになって他者の動向や成長ぶりを知り、「自分は何のためにこの仕事をしているのか」「自分の価値とは何か」と、立ち止まってしまう人もいらっしゃるかもしれません。この時期に会社側から成長を促す働きかけなどのケアがあればいいのですが、大半は気づかない、悩んでいる理由が分からない、悩むだけムダ、一時的なものなどと、見過ごしているようです。

※1 KBC TIMES137号（2022.7発刊）
「経営者がすべきアクション」と題し、OKB総研 経営コンサルティング部の水野浩里が社員のポテンシャルの引き出し方について解説。また、コンサルティングによってどのような変化が起こったかの事例を、利益・育成・組織力それぞれの角度で紹介した。
(www.okb-kri.jp/pdf/kbc/KBC137.pdf)

※2 KBC TIMES133号（2021.11発刊）
「社員が離れるとき」と題し、OKB総研 経営コンサルティング部運営の転職支援サービス直近利用ユーザー（当時）約300名のヒアリングデータを参考に、転職経験者が会社から去っていった理由について迫った。
(www.okb-kri.jp/pdf/kbc/KBC133.pdf)

図2 退職理由TOP5 ※KBC TIMES133号2～3ページより抜粋

1位 ▶ 組織体制への不信感

- 年功序列型でキャリア形成が描きにくかった
- 人材育成制度が整っていなかった
- 利益至上主義の経営方針に共感できなかった
- 不平等な人事評価制度に疑問を持った
- 上司に業務改善提案をしても聞き入れてもらえなかった
- 異動が多く、専門性を身に付けられなかった
- 新卒採用者と中途採用者との待遇差に納得がいかなかった
- 監視が厳しく、会社から信用されていないように感じた

2位 ▶ 体力の限界

- 残業が多く、長時間労働を強いられた
- 休暇が取りにくかった
- 持ち帰りのサービス残業が常態化していた
- 夜勤ありの2交代勤務体制によって睡眠障害が生じた
- 手当の出ない管理職なのに、
実態は残業ありのプレーヤーだった

3位 ▶ やりがい不足

- ただ言われたことをやる毎日で、仕事がつまらなかった
- 携われる業務の範囲が限定されていた
- 裁量を与えられなかった
- もっと専門分野を磨きたくなった
- 明確なポジションが与えられなかった

4位 ▶ 会社の将来性

- 売上の低迷とともに、退職者も続出して不安になった
- 社内システムが時代遅れだった
- 品質よりコストを重視するようになり、
自社製品に自信が持てなくなった

5位 ▶ ハラスメント

- 上司から日常的に叱責され、体調を崩した
- ミスをしてから「ダメ社員」扱いをされ続けた
- 専門職として中途入社したが、
同職種の人から嫌がらせを受けた

5位 ▶ 給与への不満

- 給与が低く、仕事内容に見合っていなかった
- 勤続数十年経つのに、まったく昇給しなかった
- 同業他社に比べ、給与が半分程度しかなかった

教育投資を増やしても、モチベーションはあがらない

だからといって、中堅社員に研修・セミナーを受講させれば良いという訳ではありません。教育投資に見合った実りを得られない原因は、複雑に絡み合っているからです。これについて私たちは、退職理由1位にあがっている「組織体制」の中でも、中堅社員どころか全社員の成長を左右する「評価制度」に着目しています。評価制度が上手く機能しない、もしくは社員から理解を得られないなどのお悩みの根源を探っていくと、「経営者と社員の関係性」という大きな問題に行き着くことがあるからです(図3)。

社員が経営者に“依存”している場合、世代交代をきっかけに評価への納得感が得られなくなり、会社から離れます。社員が経営者の指示通りに動く“受け身”の場合、業務内容がある程度覚えた段階で成長実感を失い、向上心のある若手・中堅社員は退職が頭をよぎります。どちらも共通して

いるのは、帰属意識の低下。近年、パーパス経営が注目を集めていますが、パーパスを掲げてあろうとなかろうと、自社中での役割と存在意義を見出せなければ、社員の心は離れていくのです。それらがお分かりであっても、評価制度の整備に後ろ向きの中小企業もいらっしゃいました。理由は、それによる人件費の増加を恐れたためです。先行き不透明な時代を乗り切るために変化を、とおっしゃる中小企業は後を絶ちません。しかし、社員の心が離れていく要素に目を背けたままで、本当の変化は起こせるのでしょうか。

中堅社員“への”意識を変える3つのアクション

社員が育ちにくい背景をご理解いただいたところで、「中堅社員への教育投資の不足」の何が問題なのかを見てみましょう。2ページ後半でお伝えした「具体化されたアクションを実行し、変化を起こして広めていったのは、ある程度のスキルを持った現場の社員」から見て分かるように、中

堅社員は組織にとって“ハブ”のような存在です。40～50代の管理職の意向を、10代後半～20代前半の新入・若手社員へ分かりやすく伝え、指導する。逆に、新入・若手社員が言葉にできない胸の内を、管理職に代弁することもあるでしょう。このつながりを、私たちは「世代の連続性」と呼んでいます。世代間ギャップを埋める中堅社員の存在価値と育成の意義に経営者さまが気づかなければ、変化を起こせないどころか会社の存続すら危ういと言っても過言ではありません。

それでは、本号で取り上げてきた経営者の皆さまに起こしていただきたいアクションを、一つひとつ改めてご説明します。目的は「中堅社員の価値に気づく・高める」ですが、新入・若手社員や管理職に置き換えられる部分は多いと思います。

1. 定義・役割の明確化

「中堅社員の定義」は組織規模や文化などによって異なるものの、一般的には「ある程度の業務はひとりで完遂できる能力を持ち、現場の中心となっ



て働ける人材」とされています。あとは会社によって、勤続年数、資格取得数などの評価項目が加わります。管理職の中でも課長は“現場を取り仕切る責任者”という位置づけから、中堅社員と考える中小企業が多いようです。

中堅社員の皆さまとの対話で、「求められる役割が増えた」という声をよく聞きます。私たちは経営者さまから直接伺っているため成長を願っていることだと知っていますが、当の本人は“管理職の仕事が降りてきている”という程度の認識で、願いはまったく伝わっていないようです。「中堅社員の役割」であり、磨くべきスキルは「育能力」「指導力」「リーダーシップ」。この3つをしっかりと育てるために、まずは任せる理由や期待を伝えることから始めてみてはいかがでしょうか。

2. 教育投資の充足

中堅社員にふさわしい教育投資をする前段階として、定義・役割の明確化のほかに、彼らが「未来の管理職」であることにも目を向けてください。管理職育成は、任務を与える前から準備をはじめなければならないのですが、それに気づいていない経営者さまは少なくありません。

また、社員を社外の研修・セミナーに参加させたものの、当の本人に学ぶ姿勢がなく、受講後も特に成長が見られなかったご経験があると思います。近年、社員のタイプは「受動型」と「能動型」に二極化し、どの中小企業でも割合的に受動型が増えてきました。受動型の場合、「会社に言われたから」という意識が強く、「何を学ぶべきか」を認識できていないのかもしれません。能動型の場合も、本人が磨きたいスキルと会社側の意向のズレが、学びの実りが少ない結果を生み出していると考えられます。どちらのタイプにも、「その研修・セミナーを受講してもらった意義、得てほしい成長」など、経営者さまの思いや考えをきちんと伝えることをおすすめします。

3. 評価制度の見直し

定義と役割、教育投資について整理すると、何に基づいてどのように評価をすべきかのモノサシが次第に見えてきます。ここで注意いただきたいのは、評価のモノサシを継続できる体制であるかどうかです。経営者さまが人事評価も手掛けている場合は、管理職や現場を取り仕切る課長やリーダーに任せてみてはいかがでしょうか。経営者のやるべきことは、時代とともに増えてきました。しかし、限界を感じているのに、手放さない理由ばかりを話す経営者さまが多くいらっしゃいます。社員に任せられるものは任せる勇気も、先行き不透明な時代で生き残っていくには必要です。

ここでご提案したいのは、研修・セミナーを評価対象に活用することです。ご用意いただくのは、社外でインプットした学びを社内でもアウトプットできる時間と場所です。学びを他の社員と共有し、業務改善に貢献できたかを評価するのです。同時にコミュニケーションスキルも磨かれ、組織の“ハブ的役割”も十分に果たせるまでに成長するでしょう。

経営者と社員をつなぐ、プラスアルファのご提案

「中堅社員への教育投資の不足」へのご提案を終えた段階で、もう一つ申し上げたいことがあります。それは、「経営者と社員の意識のズレ」についてです。前述の3つのアクションでも少しふれましたが、経営者さまの思いが言葉になってそのまま社員それぞれに伝わるルートが、そもそも無いように思われます。また、「経営者さまの思いが言語化・明文化されているか」にも疑問があります。よく「社員に理念が浸透しない」という嘆きを耳にしますが、伝わるルートの構築も思いの言語化・明文化もせず、“分かってもらえてはるはず”で済ませていたのではないのでしょうか。

これから10年、20年、もっと先まで会社が生き

残っていくためには、経営者と社員が一体となって激動する時代の波に挑まなければいけません。社員とベクトルを合わせるためにも、経営者さまは「頭の中にあるモノの言語化・明文化」にも取り組んでみてください。

最後に

2020年9月、経済産業省が「人材版伊藤レポート」を公表して以降、「人的資本経営」※3が注目されるようになっていきます。社員の能力を資本とみなす経営のあり方の普及によって、経営者と社員の関係性が変わっていくことは間違いありません。この波に乗るには、まずは社員に対してお持ちの意識を変えていただく必要があります。

最後に、OKB総研がなぜ自らを“伴走者”と表現するのかを、ご説明いたします。会社が存続する限り、人事や人材育成に終わりはありません。「コンサルタントとしての役目を終えるまでの間とはともに正解のない課題に挑んでいきたい」という思いを表すには、さまざまな言葉の中でも“伴走者”が合っていると感じ、いまに至っています。私たちの願いは、東海エリアの未来がより一層明るくなること。それに向かって、経営者の皆さまと社員お一人お一人が元氣になれるご提案を、これからも続けていきます。

※3 人的資本経営
人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方。
(経済産業省「人的資本経営～人材の価値を最大限に引き出す～」より引用)
www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/

経営コンサルティングに関するお問い合わせ
OKB総研 経営コンサルティング部
TEL 0584-74-2576
(9:00～17:00 ※土日祝、年末年始を除く)

経営コンサルティングの詳細・お問い合わせ
(www.okb-kri.jp/consulting/)



図3 評価制度が機能しない、理解を得られないケース



OKB ビジネスセミナーのご案内 《 2023年5月 ▶ 6月 》 2023年3月1日現在

SEMINAR

5/18 (木) 10:00～17:00

甘えを捨てよう！中堅社員！
職場リーダー養成研修

～グループワーク・自己分析による相互研鑽を通じた意識改革～

講師名	株式会社ヒューマンブレインアソシエイツ 取締役会長 上席シニアコンサルタント 稲垣 正己 氏		
対象	中堅社員		
会場	OKB Harmony Plaza名駅 (名古屋市中村区名駅)	定員	25名
受講料	共立ビジネスクラブ会員：11,000円 一般：26,400円		

5/31 (水) 10:30～16:30

アナウンサー直伝！集中特訓！すぐに実践！
仕事で信頼される
「伝わる話し方&敬語・言葉遣い」セミナー

講師名	元NHKキャスター・日本サービスマナー協会認定講師 宇野 悦加 氏		
対象	経営者・幹部、管理職、中堅社員、若手社員・新入社員		
会場	OKB Harmony Plaza名駅 (名古屋市中村区名駅)	定員	25名
受講料	共立ビジネスクラブ会員：11,000円 一般：26,400円		

6/12 (月) 13:30～16:30

社員の“自己啓発”に頼っていませんか？
組織を成長させる計画的な社員教育
教育体系設計・運用のポイント

講師名	有限会社サンクスマインドコンサルティング 代表取締役 伊藤 弘一 氏		
対象	経営者・幹部、管理職、中堅社員		
会場	オンライン (Zoom)	定員	30名
受講料	共立ビジネスクラブ会員：5,500円 一般：13,200円		

6/19 (月) 10:00～17:00

管理職・リーダーのための
令和時代のマネジメントと「人に任せる技術」

講師名	株式会社アタックス・ヒューマン・コンサルティング 代表取締役社長 北村 信貴子 氏		
対象	管理職		
会場	OKB Harmony Plaza名駅 (名古屋市中村区名駅)	定員	25名
受講料	共立ビジネスクラブ会員：11,000円 一般：26,400円		

6/27 (火) 13:30～16:30

製造現場で働く新入社員のためのフォローアップセミナー

講師名	コンサルソーシング株式会社 エグゼクティブ・コンサルタント 石川 秀人 氏		
対象	若手社員・新入社員	会場	OKB 総研セミナールーム (大垣市郭町)
定員	25名		
受講料	共立ビジネスクラブ会員：5,500円 一般：13,200円		



お申込方法

- WEB申込 OKB 総研 Web サイト内のお申し込みフォームをご利用ください。
- FAX申込 OKB 総研 Web サイト内より「お申込書」を印刷していただき、必要事項をご記入のうえ、送信してください。

セミナー詳細・お申し込み
(www.okb-kri.jp/seminar/business/)

2023年度 福利厚生サービスのご案内

SERVICE

東京ディズニーリゾート®
「コーポレートプログラム利用券」

優待対象サービスご利用時、1枚につき500円の割引券としてご利用いただけます。

【ご利用条件】 発行枚数：1社あたり年間10枚まで
利用期間：2023年4月1日～2024年3月31日

【優待対象サービス (2023年3月1日現在)】

①パークチケットのご購入

オンラインで販売している個人向けパークチケット（一部除外）の新規購入時にご利用いただけます。

※パークチケット1枚につき利用券を1枚ご利用いただけます。※旅行会社およびコンビニエンスストア等で発行された「直接入園予約券」で入場される場合、割引金額分の返金を現金で受けられます。利用券と一緒に指定の取扱窓口にご持参ください。

②ディズニーホテルの宿泊費

宿泊費のご精算時にご利用いただけます。宿泊ホテルのフロントに利用券をご提出ください（東京ディズニーセレブレーションホテル®のみチェックイン時）。

※宿泊者1名様につき利用券を1枚ご利用いただけます。同一ホテルで2泊以上の場合も1枚に限ります。※宿泊費のご精算が利用期間外となる場合はご利用いただけません。※旅行代金のバックツアー（東京ディズニーリゾート・パッケージングパッケージを除く）等ですでに宿泊費をお支払い済みの場合、割引金額分の返金を受けられます。

ナガシマリゾート「優待利用券」

各種入場券・パスポートを優待料金でご購入いただけます。ご利用当日は利用券をご持参のうえ、受付窓口にてご希望の券種をお買い求めください。

【ご利用条件】 発行枚数：1社あたり年間60枚まで
有効期間：2023年3月1日～2024年2月29日

【優待料金 (2023年3月1日現在)】

券種	大人 (中学生以上)	小学生	幼児 (2歳以上)
遊園地入場券	1,000円 (1,600円)	500円 (1,000円)	100円 (500円)
パスポート	4,800円 (5,800円)	3,500円 (4,400円)	2,000円 (2,700円)
湯あみの島入館券	1,500円 (2,100円)	900円 (1,300円)	300円 (700円)
ジャンボ海水プール入場券	3,200円 (4,000円)	2,300円 (3,000円)	1,200円 (1,700円)
ワイドパスポート	6,300円 (7,200円)	4,700円 (5,500円)	2,700円 (3,200円)

() 内は一般料金

※ジャンボ海水プールの利用期間：2023年7月8日～9月25日 ※利用券1枚で2つ以上の券種はご購入できません。※全施設休業日、カウントダウン特別営業日はご利用できません。※別途料金が発生するケースがあります。ご注意ください。

お申込方法

- WEB申込 OKB 総研 Web サイト内のお申し込みフォームをご利用ください。
- FAX申込 OKB 総研 Web サイト内より「利用申込書」を印刷していただき、必要事項をご記入のうえ、送信してください。

福利厚生サービス詳細・お申し込み
(www.okb-kri.jp/kbc/welfare/)登録
無料

メール会員 募集中

OKB 総研は、メール会員を随時募集しています。イベントやセミナーの開催情報、独自の視点でまとめた調査結果、マッチング情報（希望者限定）などをいち早くお届けいたします。ぜひご登録ください！

メール配信サービスのお申し込み
(www.okb-kri.jp/contact/mailcontact/)KBC TIMES vol.141
2023.3発行編集・発行・お問い合わせ | OKB グループ 株式会社OKB 総研
〒503-0887 岐阜県大垣市郭町2丁目25番地 Kixビル4階
☎ 0120-39-5505 (9:00～17:00 ※土日祝、年末年始を除く) FAX 0584-74-2688
<https://www.okb-kri.jp/> ✉ info@okb-kri.jp

KBC 共立ビジネスクラブ

