



## 経営者さまの思いが正しく伝わる組織へ 「モチベーション」

KBC TIMES142号（2023.5発刊）で「経営デザインシート」\*をご紹介したところ、多くの反響をいただきました。経営者さまが「会社のこれから」を描くまでの間、頭の中を言語化する苦しみを何度も味わったと思います。シートには社員の将来の姿も記されていることでしょう。では、どのようにそれを社員の皆さまと共有し、理解を得ていきますか？ いままでの伝え方で、真意は分かってもらえそうですか？

\*経営デザインシート：詳細およびシートのダウンロードは4ページ参照

### CONTENTS

#### 02 特集記事

人材育成投資、その前に。  
求められる経営者の「覚悟」

#### 06 INFORMATION

##### [SEMINAR]

OKB ビジネスセミナーのご案内《2024年1月～2月》

##### [SERVICE]

OKB 総研 経営コンサルティング部のご紹介  
メール会員募集中！

# 人材育成投資、その前に。求められる経営者の「覚悟」

## いまブームの「リスキリング」。社員に何を学ばせる？

2022年10月の岸田文雄首相の所信表明演説をきっかけに、「リスキリング（学び直し）」が注目を浴びようになりました。この言葉は、「企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）などで必要になる仕事上の新たなスキルを従業員が習得すること」<sup>※1</sup>などと説明されています。そのため、リスキリングを「新しいデジタル技術を習得すること」と認識している経営者さまは多いかもしれません。間違っていないかもしれませんが、これはあくまでもここ数年の話です。もしこれが30～40年前の出来事だったら「英語など」となっていたでしょうし、20～30年前だったら「パソコンスキルなど」「インターネットなど」だったでしょう。私たちOKB総研が本号でお伝えしたいことを率直に申し上げると、「煽られてはいけない」です。つかみたい未来を手にするために得るべきスキルは、会社によって異なります。あくまでもDXは目的を果たすための一つ的手段に過ぎず、すべての会社に当てはまるとは限りません。「新たなスキル」は、“自社にとって”を基準にしたうえで選択していくべきです。

もう一つ呼びかけたいことがあります。「会社にとって必要なスキルとは何か」を明確に示せるのは、経営者さま以外にいません。もし、人材育成にその時々流行りや思いつきを取り入れてい

るようであれば、お金をかけて転職者を増やしてのようなものです。

## 経営者さまの思いどおりに社員には伝わっていない

そもそも、会社はなぜ人材育成をしなければならないのでしょうか。OKB総研の答えは、「変化に強い組織をつくるため」です。さらに「それをつくるためには何が必要か」を問われたとき、真っ先に挙げるのは「経営者さまの思いを社員に伝えること」です。

近年、「言語化」の必要性が叫ばれるようになりました。各種メディアから刺激を受け、自分なりに学び、すでに実践されているでしょう。確かに、「背中を見て学べ」と言われていた時代に比べると、言葉で伝えようとする意識の高まりを感じる時があります。しかし、私たちコンサルタントからすると、言語化への努力に対して、見合った効果が表れていないように感じます。実際、経営者さまへのコンサルティング後、管理職を含む社員の皆さまにお話を伺うと、「そんなことを聞いた覚えがない」というリアクションをされるケースが非常に多い。残念ながら、思っているほど伝わっていないのです。

ここであえて申し上げたいのは、決して口下手や苦手意識などが真因ではないことです。さらに述べると、言った言わないの話でもありません。

根本にある問題は、「言い手側の思ったとおりに聞き手側が解釈していない」という、「言ったつもり」になっていることです。コンサルティングのシーンでも、それを感じさせる発言がよくあります（図1）。言い方も原因も異なりますが、「根拠が不明」なのは共通しています。ただし、経営者さまが人材育成を「人事部や現場がすべきもの」と認識し、丸投げにしている場合は、論外です。

## 「何となく物足りない」が、社員に与える影響

「言ったつもり」から抜け出せない原因は、「経営者さまが“あるべき姿”を明確に描けていない」にあると私たちは考えています。「会社としてあるべき姿」が不明瞭だと、「求めるべき人材像」も定められないからです。これにまつわる影響でよくあるのは、経営者さまが「物足りなさ」をつねに感じているケース。でも、何が足りないのか、本当に足りていないのかを探ろうとはしません。

このような状況では、社員に「どうなって欲しいか」を示すことができていないのと同然です。目指すべき先を個人の判断に委ねているようなものですから、社員の意識や行動にバラつきが出て仕方がないでしょう。人材育成面で言うと、何らかの願いを込めて研修・セミナーをセッティングしても、社員が抱くのは「どうして自分が」「どうせ学んでも」という“やらされ感”。たいてい

OKB総研は、東海エリアの未来がより明るくなるためにも、「社員が自らの役割を果たし、経営者と一体となってふさわしい未来を作り上げていく会社」が増えていくことを願っています。そのカギを握るのは、人材育成。すでに目を向け、社員への人材育成投資を見直した経営者さまは増えています。しかし、「思うように育たない」というご相談はなかなか減っていきません。実は、社員の皆さまも「成長実感がない」という思いを変わず抱えています。経営者さまの意識や行動が変わったのに、なぜ社員との溝は埋まっていけないのでしょうか。当社の人材育成コンサルタントが、多くの会社で起こっている謎について迫ります。

は浮かんだ疑問を拭う機会を得ないまま、受講日を迎えます。このような後ろ向き姿勢は、当社運営のOKBビジネスセミナー<sup>※2</sup>でも見受けられます。受講態度に差はないものの、やらされ感を持っている受講生の場合は「いい話を聞いた」などの個人の満足感でとどまってしまうのに対し、会社からの期待と学びの必要性を理解している受講生の場合は「どう生かそうか」などと職場や業務にまで意識が及んでいるように感じます。

近年は、ハラスメント防止の意識の高まりによって、会社から社員に自己研鑽を求めることが難しくなりました。それでも会社には、仕事を通じて個人が成長できる機会を与え、サポートをしていく役割があります。せつかくお金をかけて育成するので、「学ばせる機会」だけでなく、「学びを生かせる機会」についても会社は考えてなくてはなりません。

## 経営者の思いの真意を歪ませていく別の要素

ここであえて、「言うべきことを言えているのに伝わっていない」という事例も取り上げます。「言ったつもり」は経営者側に問題があるのに対し、この場合は社員側にあります。ただし、解決できるのは変わらず経営者さまです。

会社というのは本来、国家資格などの高い専門スキルが求められる業務以外は、誰もが等しく遂

行できる状態を整えておかななくてはなりません。いわゆる「業務標準化」です。これに対し、担当者以外には分からなくなっている状態を「属人化」と言います。この原因について一般的には、担当者の多忙、共有にあたる認識不足やシステム未整備などがあげられています。本号においては故意的であるケースに着目し、考察していきます。

あくまでも一例ではありますが、専門性は低いのに担当者にしかできない業務が生まれていることがあります。それを生み出した担当者が「このやり方は自分しか知らないから」「自分にしかできないから」などで手放さないようであれば、故意的である可能性が高い。これは組織のどの層でも起こり得ることで、階級や階層が上がるほどに悪質化しているように思います。さまざまなケースがありますので一概には言えませんが、「自分の存在価値や存在意義を高めたいから」と安易に結論づけてしまうのには少し違和感が残ります。手放したくないのは業務ではなく、本当は「居場所」ではないでしょうか。

このような事象は、中小企業で起こりやすいようです。属人化を防ぐには、経営者さまが「業務の現状」に目を向け、理解をする必要があります。会社には、どういう業務が存在して、どのように進められているのか。厳しいことを申し上げると、社員一人ひとりの業務を細部まで知るのにはさすがに難しいものの、あまりにも現状を知らなさ過ぎるのではないのでしょうか。意外にも大企業は、会

山中 裕子  
OKB総研  
経営コンサルティング部 主任研究員  
キャリアコンサルタント、人材育成コンサルタント  
2004年、テンプスタッフ・ピープル株式会社（現パーソルテンプスタッフ株式会社、株式会社パーソル総合研究所）に入社。キャリアアドバイザー、人材育成コンサルタント、研修・セミナー支援業務責任者として経験を重ねる。その後、大学院広報職を経て、2018年より現職。

社にある業務の存在や流れなどを見ようとする努力を欠かしていません。

会社に潜んでいる「居場所がなくなるかもしれない」「役立たずになるかもしれない」などの不安や怯えは、経営者の思いが正しく伝わっていない引き金にもなっています。いまリスキリングがなぜ注目されているかと言うと、「新たなスキルを得ることによって、会社は豊かになり、社員は幸福を得られ、お客さまも幸せになるため」です。そして理想とされる職場は、「経営者は思いを具体化してふさわしい言葉で伝える、社員一人ひとは言葉の真意を正しくくみ取って行動していく」という、まさしく「経営者と社員が一体化」している環境。つかみたい未来を手にするためにも、経営者さまには「会社にとって必要なスキルとは何か」を明確にできるまで、ご自身の思いと社員の現状に向き合っていただきたいと、私たちOKB総研は願っています。

※1 日本経済新聞「きょうのことば リスキリングとは 人材投資、企業の成長左右（2022.8.17）」より抜粋

※2 OKBビジネスセミナー  
OKB総研運営のビジネスセミナー。階層別（経営者および幹部・管理職・中堅社員・若手および新入社員）、スキル別など、さまざまな内容を取り揃えている。  
(www.okb-kri.jp/seminar/business/)

【図1】経営者さまの「言ったつもり」が判明する一例

**PATTERN 1**

どうもうちの管理職って、できていないんだよね

**解説** 「何かしら課題感を持っていないといけない」という強迫観念があるのか、経営者さまは「できていない」と思いたがります。そこでコンサルタントが「どういうところができていないのか」と質問してみると、モゴモゴ。他の会社を例に挙げられることもあります。隣の芝生は青く見えるもの。質問を掘り下げたとしても、どこまでも漠然としています。

**原因** 課題感を持った対象に、本当に問題が潜んでいるのを見極める判断材料がないと言えます。

**PATTERN 2**

いつも言っているんだけど

**解説** 「ああんりたい」「こうなりたい」と、つねに経営者さまはお考えです。ただ、それはとてもボンヤリとしています。頭の中にあるまま話すため、発言もボンヤリ。また、聞き手も同じ考えを持っていることを前提にしているのでしょうか。言葉少なでも自分が何を伝えたいのかを社員は理解し、行動してくれるという過度な期待が見え隠れしています。

**原因** 頭の中の整理ができていないのと、望んだとおりに聞き手が解釈してくれたかの確認が不足しています。

**PATTERN 3**

いい研修・セミナーがあったら、受けさせている

**解説** 人材育成の必要性を認識しているため、関連する情報へのアンテナは高めです。とても喜ばしいのですが、「どうして学ばせる必要があると思ったのか」については疑問が残ります。このパターンの場合、「社員が自分で考えて行動しない」というお悩みがセットになることも。思いだけが先行していて、お金をドブに捨てている可能性は十分あり得ます。

**原因** 研修・セミナーの役割は「補完」です。経営ビジョンを達成するにあたって「足りない部分」の洗い出しができていません。

# 人材育成にあたって 起こして欲しいアクション

職場にプラスのサイクルを生み出すにあたり、経営者さまは頭の中をどのように整理していくといいのかをご紹介します。重要なのは、目指すべき先の「明確化」と「具体化」です。さらに、社員に対しては、「ゴールの明示」と「動機付け」を心がけてください。



## 1 “あるべき姿”を考える

ポイントとしては、「事業」「人材」「職場づくり」の3つを関連づけて考えていくことです。「事業」「人材」については、KBC TIMES142号（2023.5発行）でご紹介した「経営デザインシート」<sup>※3</sup>の活用をおすすめします。考えるべきことが1枚のシートにまとめられているうえに、本当に重要なコトしか記入できないため、頭の中をとことん整理できます。このアクションについては、じっくり時間をかけて取り組んでください。

※3 経営デザインシート  
自社の存在意義や、これまで培ってきたものを把握し、長期的な観点でこれからの“あるべき姿”を構想する。そしてつかみたい未来に向けて、いま何をすべきかの戦略を考えるフォーマット。KBC TIMESでは、作成の具体的な手順についても解説した。

経営デザインシート（新デザイン版）ダウンロード  
(www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\_design/)



KBC TIMES142号  
(www.okb-kri.jp/pdf/kbc/KBC142.pdf)



### 1 事業の“あるべき姿”を探る

まずは、頭の中にあるボンヤリとした思いと向き合います。ほとんどの経営者さまはこの作業に必要性を感じず、時間を取ろうとしていません。目指すべき先や事業計画を「未来へのシナリオ」に落とし込めるまで、ご自身の思いを丁寧に引き出しましょう。

**POINT** 最低限考えていただきたい未来は、3～5年の中長期。できれば20年が望ましいのですが、10年くらいであれば具体化できると思います。

### 2 人材の“あるべき姿”を整理する

「どんな人がいればビジョンを成し遂げられるのか」を明らかにしていきます。いわゆる「求めるべき人材像」です。ハッキリ見えてきたら、次はいまいる社員一人ひとりのスキルレベルや経歴、行動特性などを棚卸し。「足りない部分」も同時に洗い出していきます。



**POINT** 「物足りない」はあくまでも主観的な感情によるものです。客観的な事実を指す「足りない」と混同してはいけません。

「足りない部分」を補完するにあたり、「内の人を育てる」という人材育成のほか、「外から人を探る」もあります。本号では、「いまいる人材を生かす」について解説しています。

### 3 人材育成計画をまとめる

「社員にどうなって欲しいか」を考えていきます。別の言い方をすれば、「役に立つ人材像」をハッキリさせる」です。何かが変わるとき、人は何かしらの不安や抵抗を感じるもの。社員に目指すべき先を示すことは、マイナス感情の解消にもつながります。

**POINT** 人材像の粒度をどこまで高めるべきかは、成し遂げたいビジョンや事業計画などによって変わります。少なくとも、管理職・中堅社員・若手社員・新入社員に分けて考えましょう。

**POINT** 「どうなれば達成と言えるのか」というゴールを設定しましょう。社員に納得してもらうには、「この学びによって自分は将来的にどうなれるのか」をイメージできるような説明も求められます。

**POINT** 「“業務の現状”に目を向け、理解をする」ことは、属人化の防止だけではなく、学ばせるべき人選を見誤らないためでもあります。一般的に、いわゆる「声の大きい人」「発言が多い人」は優秀に見えてしまいがちです。ご注意ください。

### 4 “あるべき姿”に近づける 職場づくりをする

社員にとって研修・セミナーは、「業務のしわ寄せ」という不平不満が生じやすい存在でもあります。そのため、「足りない部分」を埋めるために必要な学びを社員に伝える前に、起こり得る不安要素は会社で払拭しておきましょう。

**POINT** “学び”は、研修・セミナーなどの受講日、それにあたる予習と復習、受講報告も含まれます。これらはすべて、就業時間として扱わなくてはなりません。



**POINT** 一番考えていただきたい不安要素は、学ぶ社員本人の「私の担当業務はどうなるの」です。期間と負担レベルを把握したうえでフォロー体制を用意するなど、「安心感をどう与えるか」を基準にお考えください。

**POINT** 変化のスピードがますます加速していることから、成し遂げたいビジョンが時代と合わない可能性は十分あり得ます。前もって想定し、「“足りない部分”が変わっても動じない組織」を目指さなくてはなりません。前例に頼らない、順応力の高い社員を育てるためにも、「そのときに必要な学びにすぐ動ける体制の構築」をおすすめします。

## 2 ACTION 社員が“学んだ後”を考える

ひと昔前のように、その会社での業務経験の積み重ねが社員の活躍につながるとは限らなくなりました。特にIT系の技術の場合、社会人経験や勤続年数、会社への貢献度で能力やスキルの高さを判断できるものではありません。理想とすべきは、「いまどんな学びが会社に必要か」を考え続けられる社員が育つ環境です。それを実現するには、社員に“学びを生かせる機会”と“生かすための時間”を提供する必要があります。

**POINT** “学びを生かせる機会”を提供するには、学びの形態への理解が必要です。本号では、大きく3つご紹介します（図2）。

### 【図2】学びの形態

#### リスキリング

新規事業創出などを理由に、業務に必要な新しい知識やスキルの学び直しを、会社が社員に求めること。経営者がビジョンを明示しなければ、社員は目的を見出しにくい

#### スキルアップ

社員がすでに持っている業務遂行能力をさらに高めていくこと。学んだ先がどうなるのかを想像しやすく、社員は意欲的になりやすい

#### リカレント教育

社会人がふたたび教育機関で、自らの仕事に必要な新しい知識やスキルの学び直しを、自分の意志で行うこと。社員本人のキャリアアップにはつながるが、そのときの所属先に反映されるには限らない

※ NIKKEIリスキリング『リカレント教育、スキルアップ、アンラーニング』リスキリングとどう違う（2023.8.28）参考  
※ 政府広報オンライン『学び』に遅すぎはない！社会人の学び直し『リカレント教育』（2021.8.20）参考

**POINT** 時代の変化によって学びのありさまも変わってきています。分かりやすいのは、講師の役割。

10年ほど前は「知識を与える」だったのに対し、現在は「知識を生きものに変える」が求められるようになっていきます。そのため近年は、「答え」ではなく「答えを導く方法」を得られる研修・セミナーが増えています。



**POINT** 目的によっては、社員1人だけでは荷が重い学びもあります。新規事業創出や業務改善など、会社の変化につながる学びの場合、2人もしくは3人で参加させるようにしてください。社内に仲間がいるかないかで、その後の動きや実現度合いが変わります。

## 3 ACTION 社員に“どう伝えるか”を考える

「誰が伝えるか」については、与えるミッションのレベルによりけりです。会社の変化につながる学びは、経営者からダイレクトに伝えた方が効果を得られると思います。担当業務に生かせる学びについては、経営者からだと「普段の私を知らないのに」という違和感を持たせてしまう可能性があります。そのため、社員にとって「身近で見てくれている人」「素質を知ってくれている人」である直属の上司がふさわしいでしょう。

**POINT** 社員本人、伝達を任せる直属の上司には、以下を明確に伝えてください。そのうえで、「どのように解釈したのか」を確認しつつ、意識の共有を図っていきましょう。

#### 伝えるべきこと

- 成し遂げたいビジョン
- 求める成長
- 担当業務のフォロー体制
- それにあたる会社の行動
- 与える期間
- 学びにあたる相談相手

#### 《伝え方の例》 会社の変化につながる学びで、経営者が社員に直接伝えるケース



お客さまへのサービスの質をより高めるために、社員がアイデアを考えられる時間をもっと取れるようにしたい。業務の省略化が必要になるため、DX化を視野に入れている。そこで、社員AさんとBさんには推進役・旗振り役を務めていただきたい。必要な研修・セミナーを選んだため、まずは受けてきて欲しい。  
いまパソコンは社内2台しかないが、○か月後から段階的に増やし、いずれ1人1台にしていく。パソコン導入計画から参加してもらい、○年後にはDXを実現できるよう動いて欲しい。その期間、2人の担当業務については、直属の上司にフォローをお願いしたのと、知識のある社員を○か月以内に異動させることになっている。将来的には、各部署のさらなる業務効率化につながるシステム開発の責任者を担ってもらいたい。  
他に必要なことや要望があれば、導入計画に詳しい○○部長に聞か、直接私にメールしてくれても構わない。



うちもいずれDX化しようと考えている。それにあって、とりあえずこの研修・セミナーで知識を得てきて、報告して欲しい。どうやってやっていくかは、おいおい説明するから。

## OKB ビジネスセミナーのご案内 《 2024年1月 ▶ 2月 》

SEMINAR

1/18 (木) 10:00~17:00

新任経理担当者のための  
経理の仕事入門

講師名 御堂筋税理士法人  
税理士 高岡 亜子 氏

対象 中堅社員、若手・新入社員、新任経理担当の方

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：11,000円  
一般：26,400円

1/25 (木) 10:00~17:00

新入社員の早期戦力化、定着につながる  
「OJT 担当者セミナー」

講師名 株式会社ビジネスプラスサポート  
人財育成プロデューサー 麻野 由佳 氏

対象 中堅社員、若手社員、OJT担当の方

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

2/7 (水) 13:30~16:30

原価を見える化して利益倍増を目指そう！  
原価計算のキホンと戦略的活用法

講師名 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 水野 浩里

対象 経営者・幹部、管理職、原価計算のキホンを学びたい方

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：5,500円  
一般：13,200円

2/16 (金) 13:00~16:30

若手が集まる・辞めないホワイト企業に変身を！  
ガラッと賃金一新セミナー2024

講師名 株式会社北見式賃金研究所  
所長 北見 昌朗 氏

対象 経営者・幹部、給与体系・賃金制度の見直しをお考えの方

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/](http://www.okb-kri.jp/seminar/business/))OKB総研 経営コンサルティング部は、  
経営における人材・組織の課題を一貫してサポートしています

SERVICE

東海エリアを支える中小企業の伴走者として、経営者さまや社員の皆さまの声に耳を傾け、ともに正解のない課題に挑み続けていきます。まずはお話をお聞かせください。

## ■サポートコンテンツ

## 人材採用・定着

経営課題解決につながる人材の紹介、採用に関する仕組みづくりをサポートいたします

## 研修・社員育成

それぞれの会社にふさわしい社員育成制度を企画・運営いたします

## 組織活性化

経営理念の共有、自律型人材の育成をサポートいたします

## 人事制度の構築・改定

人事・労務管理上の課題解決をサポートいたします

## 原価管理制度の構築・改定

原価を計算し、それを管理・活用できる体制づくりをサポートいたします

その他、製造現場や店舗等の業務改善、ISO認証取得、営業プロセス構築などのサポートも行っています。

## ■コンサルティングの流れ (一般例)

## 1 コンタクト

OKB大垣共立銀行お取引店またはOKB総研Webサイト「お問い合わせ・ご相談」よりお申し込みください。

## 2 ヒアリング

無料

面談で直接ご相談内容をお伺いし、問題点の整理と課題解決の方向性を探ります。

## 3 ご提案・お見積り

最適な課題解決プランのご提案、コンサルティング費用のお見積りをご提示します。

## 4 コンサルティングスタート

経営者さまや社員の皆さまと協議を重ねながら、共同作業で解決への道りを歩んでいきます。

## 5 アフターフォロー

コンサルティング終了後は、ご希望に応じてアフターフォローやさらなるステップアップに向けたご提案をいたします。

お問い合わせ

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/](http://www.okb-kri.jp/consulting/))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/](http://www.okb-kri.jp/contact/mailcontact/))