

社員が仕事を“自分事”と捉えて自立的に動き、成果が上がる仕組み作り

2022年4月5日 株式会社 常進パートナーズ

仲光 和之 中小企業診断士
(株)ソウルスウェットカンパニー 代表取締役

本セミナーのゴール

- 人が自立的に動き、成果が上がる仕組みとは何かを知る
- その仕組み作りを優先して行うべき理由を理解する
- 浸透も同時に始まる仕組み作りの方法を知る

仲光和之 ビジョン実現コンサルタント・中小企業診断士



- 1977年生まれ、45歳 福岡県出身、同志社大学商学部卒
- 高校3年生の時、経営コンサルタントの国家資格である「中小企業診断士」を知る
- 大学卒業後、東海電設株式会社に入社。経理部にて、建設業経理や、決算業務を担当。その後工事部門の現場監督として、図面作成～設計、営業まで、一連の業務にあたる
- 31歳で不動産管理の株式会社ザクテクノサービス(現ザイマックスグループ)に転職。2016年、ITを活用したビル管理の支援組織「ITBMセンター」を立ち上げ、初代センター長に。現場の品質管理、業務効率化や、社員教育を担当し、この取り組みで社長賞を受賞。
- 在職中に発生した東日本大震災を契機に中小企業の役に立ちたい気持ちに火が付き、夢だった中小企業診断士の資格取得を決意。38歳から再び勉強を開始。2017年、40歳で資格を取得。
- 2018年に独立し「株式会社ソウルスウェットカンパニー」を設立。代表取締役役に就任。以降約34都道府県の商工会議所・産業団体・一部上場企業などで研修講師として登壇。「かわさきFM(FM79.1)」の番組MCとしても、会社経営の情報を発信中。

今日持って帰りたいことはどんなことですか？

- セミナー参加の目的を書き出してみてください
⇒『カラーバス効果』

人が自立的に動き、成果が上がる仕組みとは

こんなお困りごとはありませんか？

□社員の仕事への取り組み姿勢

- ルーティンワーク以外の非定型な仕事はイヤ
- 自分の責任業務が増えたり、仕事量が増えるのはイヤ
- 会社が新たな取り組みをするのを良く思わない
- 難しい仕事、難しい顧客の担当はイヤ

□営業

- 新規獲得の営業を嫌がる
- 新商品導入などの売上促進につながる業務を嫌がる

こんなお困りごとはありませんか？

□社内での連携

- メンバーとの連携が上手にできない
- 報連相がない、指示を実行しない
- 会社の売上や利益や採算などは気にしない
- お客様や他のメンバー、経営陣に対する愚痴・不満が多い

□コミュニケーション

- お客様からの重要な相談は上司に連絡がある
- 知識やスキル不足以外の顧客対応面でクレームが出る
- 会社の戦略や方向性に共感してもらえない

もし、これらの社員さんのマインドが少しでも改善すれば、業績が伸びると思いませんか？

お困りごとの原因：「経営の7Sの変化」

	安定・競争なしの時代	市場飽和・競争の時代
Strategy 戦略	プロダクトアウト (作業をしていればよい)	マーケティング重視 (顧客に応じた対応が必要)
Structure 組織	ピラミッド階層 (指揮系統の確保。上司の命令を部下がこなしていればよい)	機能別組織 (顧客対応は正社員、事務作業は非正規社員) 顧客別組織 (顧客特化への取り組み)
System システム	管理重視、年功序列 (上からの命令を着実にこなす人材が評価される)	エンパワーメント型 (権限委譲できる上司や、自ら考え動く担当者が評価される)
Staff 人材	上からの命令を着実にこなす人材	自立的に行動できる人材
Skill スキル	・トップ: コスト管理能力 ・スタッフ: 事務処理能力 (定型業務をこなす能力)	・トップ: マーケティング能力 ・スタッフ: 顧客対応能力 (非定型業務をこなす能力)
Style 社風	・ 官僚主義的 (上司は偉い) ・ 社内政治重視 (上司の顔を伺う)	顧客志向
Shared value 共通の価値観	自分たちのために仕事をする	顧客の発展に貢献する

お困りごとの原因:「内的状況の変化」

人材の価値観が変化しています。経済性(リッチ)である物的欲求だけでなく、社会性(エンジョイ)や自己実現(チャレンジ)、つまり、精神的欲求を求める傾向にあります。



精神的欲求は、外部環境ではなく、その人の考え方(内的状況)に依存します。内的状況を変えるには、『人が自立的に動き成果が上がる仕組みづくり』が有効です。

『人が自立的に動き、成果が上がる仕組み』とは

『本当に伝えたいこと』を“伝わる”レベルで言葉にしたもの
=『理念』が

経営者を含む働くすべての人に“自分ごと”として浸透し、

日常業務を行う上での『判断軸』が生まれ、成果に直結する形
となったもの

仕組み作りのポイント

①経営者が『本当に伝えたいこと』を伝えるのではなく

“**伝わる**”仕組みを作る

②『行動』を変えるのではなく、“**変わる**”仕組みを作る

仕組み作りのポイント

社員・パート・アルバイトを含む、**働く皆さん全員**で

仕事を「なぜするのか？」

仕事で「何を実現するのか？」

仕事を「どんなことを大切にしながら行うのか？」

を言葉にしていく

なぜ成果つながるのか(成果のプロセス図)

理念(credo)の目的

理念(credo)で、日々メンバーの価値観を共有することにより、
メンバー全員の方向性を揃え、優れた顧客価値をもたらすことで、
顧客・社員・社会・取引先・地域社会など、
会社に関わる**全てのステークホルダー(利害関係者)**の
満足を実現して、会社に**発展・繁栄**をもたらすことを目的とする。

理念(クレド)の構成要素

◆ ミッション (Mission)

企業の使命・目的。企業の存在価値そのもの。

◆ ビジョン (Vision)

中期的(3~5年)な企業の目標、理想の姿。

売上や店舗数などの定量的な目標で表されることも多い。ビジョンはキャッシュフロー計画表と連携させると非常に効果的。

チームを強力に方向づける要素となるので必ず言語化をオススメしている。

◆ バリュー (Value)

メンバーひとりひとりの仕事に対する価値観や行動指針。

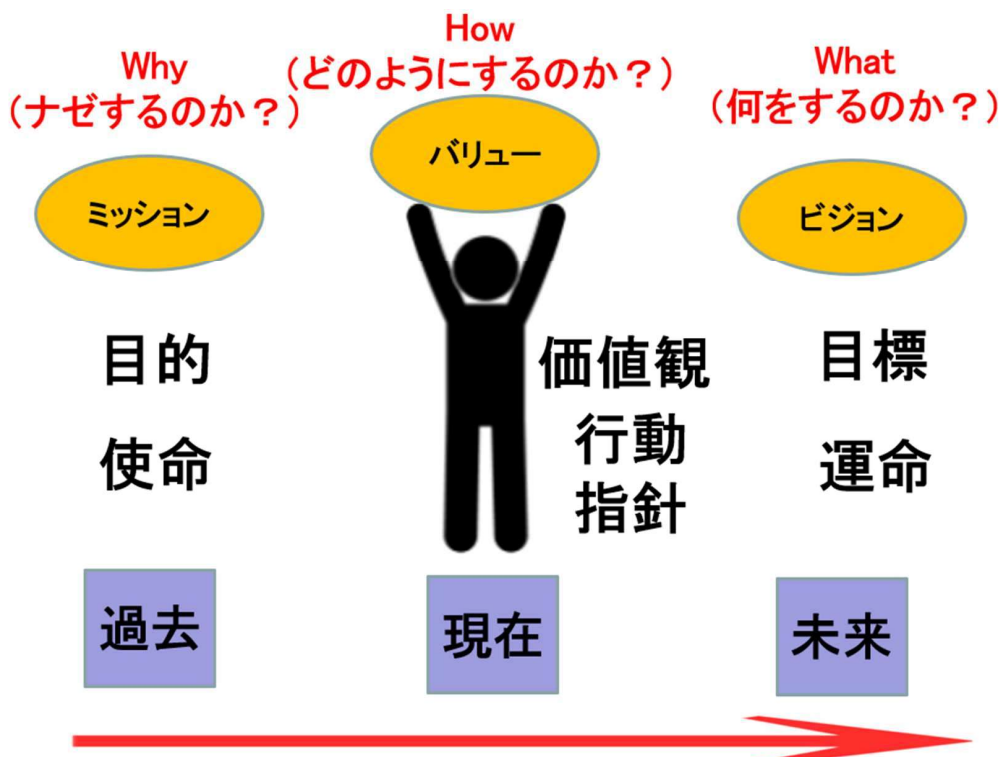
ミッションやビジョンを実現するために必要な価値観。

メンバーが実践する価値観・行動指針だけでなく、経営に関する指針が含む。

© 2022 SoulSweatCompany Co.,Ltd

14

ミッション・バリュー・ビジョンとは



any Co.,Ltd

15

これからの時代

これからは
()を
自分で決めて
それを実現させていく時代

これからの時代

◆ クレドは()を決める上での()である

→ クレドを()にすると()ではなく
()の判断ができる

→ ()の判断は()を決める上での
スピードと質を格段に高める。

理念策定(浸透)を優先して行う理由

理念策定(浸透)をいつ始めますか？

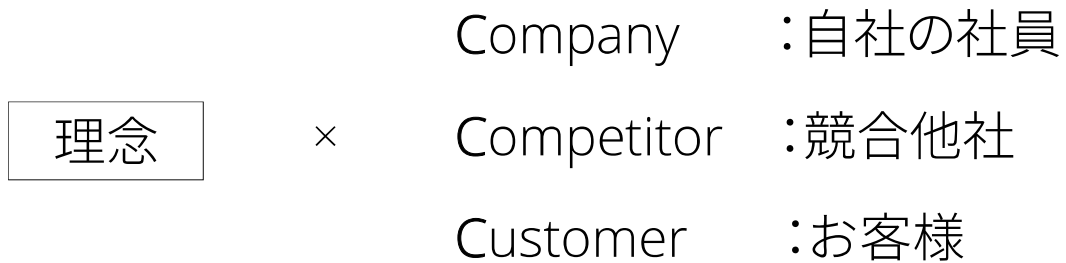
理念策定が「重要」であることは、よくわかりました。
でも「緊急度」は低いので、もう少し落ち着いてから
でいいです。



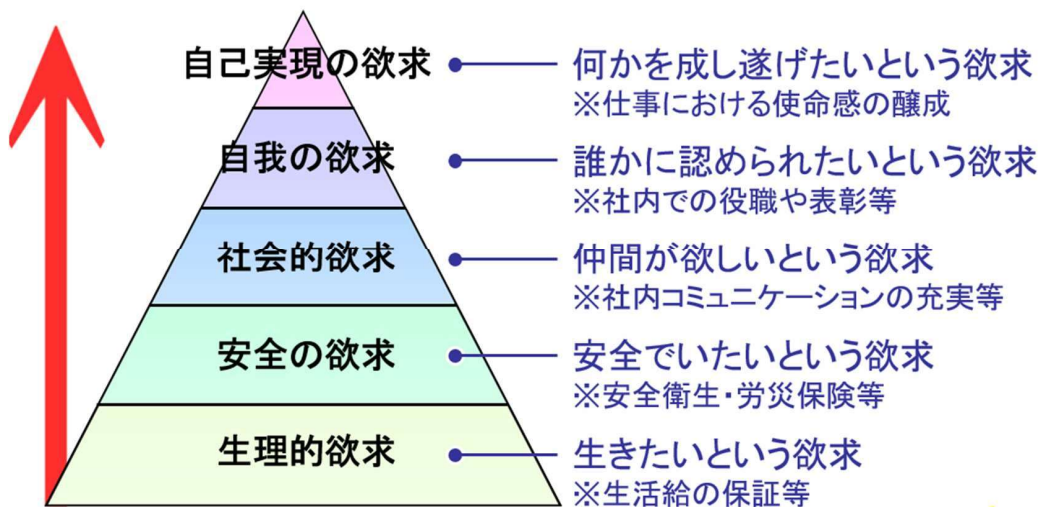
Q.なぜ理念策定を後回しにしようと思ったのでしょうか？

A.

理念×3C



理念×自社社員(マズローの欲求5段階説)



低次欲求は満たされて当たり前、不足すると強い不満
高次欲求は満たされると充実感、不足するとやりがいを感じない

理念×競合他社

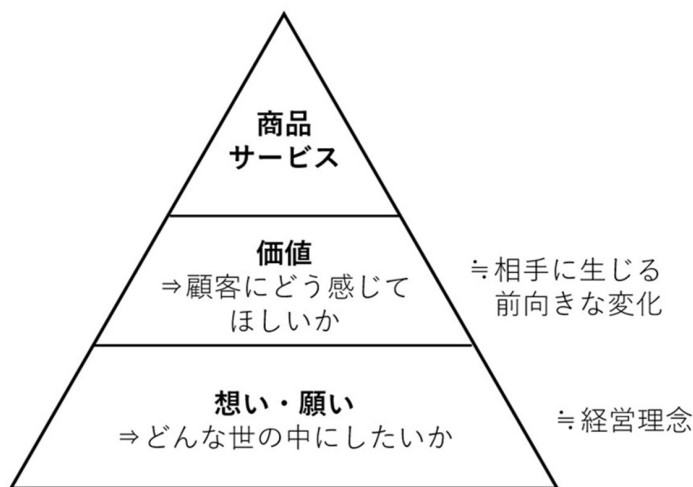
マーケティング1.0、2.0、3.0の比較

	マーケティング1.0	マーケティング2.0	マーケティング3.0
	製品中心のマーケティング	消費者志向のマーケティング	価値主導のマーケティング
目的	製品を販売すること	消費者を満足させ、つなぎとめること	世界をよりよい場所にすること
可能にした力	産業革命	情報技術	ニューウェーブの技術
市場に対する企業の見方	物質的ニーズを持つマス購買者	マインドとハートを持つより洗練された消費者	マインドとハートと精神を持つ全人的存在
主なマーケティングコンセプト	製品開発	差別化	価値
企業のマーケティングガイドライン	製品の説明	企業と製品のポジショニング	企業のミッション、ビジョン、価値
価値提案	機能的価値	機能的・感情的価値	機能的・感情的・精神的価値
消費者との交流	1対多数の取引	1対1の関係	多数対多数の協働

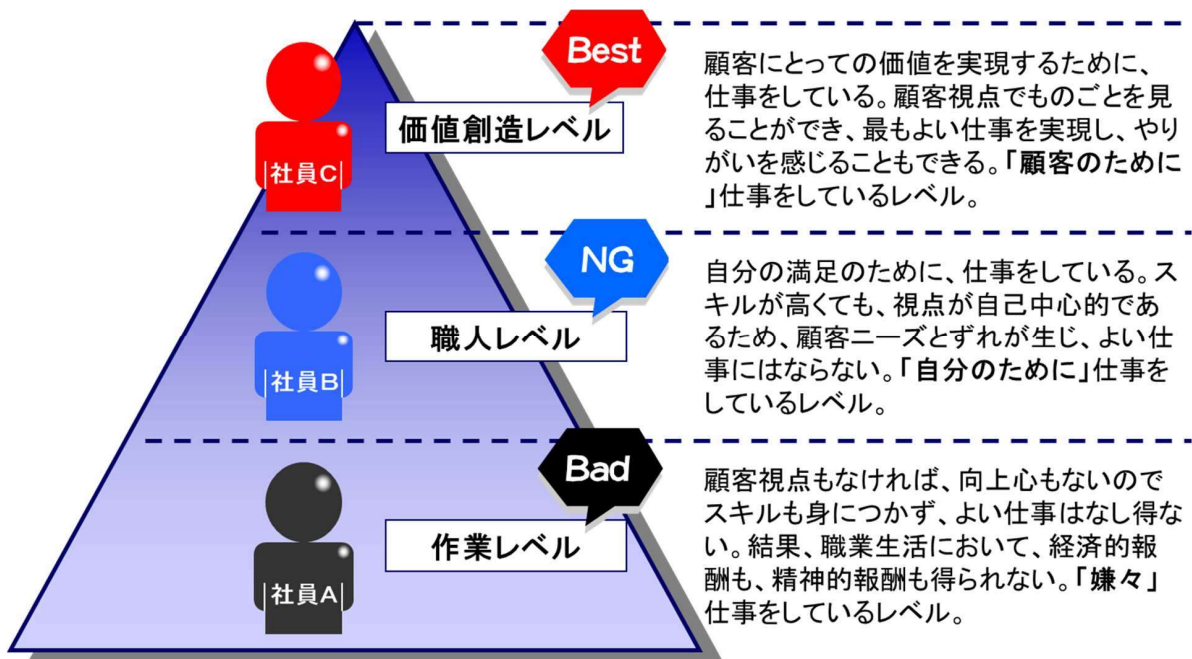
フィリップ・コトラー、ヘルマン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン、恩蔵 直人、藤井 清美(2010)『コトラーのマーケティング3.0ソーシャルメディア時代の新法則』朝日新聞出版P.19表1-1引用



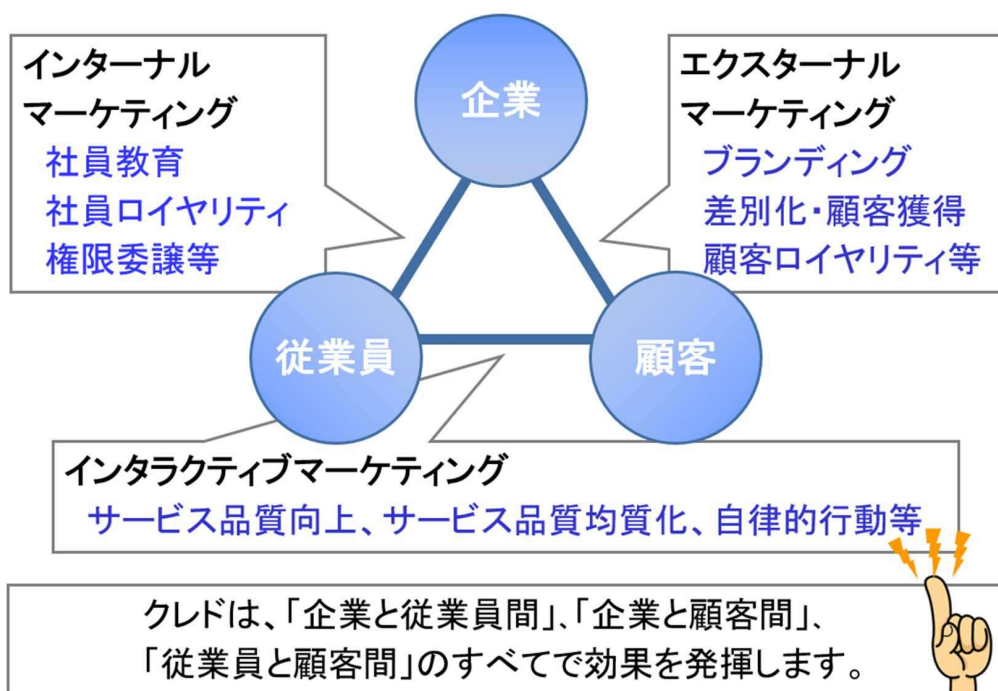
理念×競合他社(オンリーワンモデル構築ピラミッド)



理念×お客様



理念×お客様



浸透も同時に始まる仕組み作りの方法とは

社内への浸透が進む経営理念の作り方

1. 経営理念が自分たちの成果を上げるために重要であることを理解している、体感している
2. 策定した経営理念そのものを、社員が自分ごとに感じている
3. 結果、経営理念が浸透し、仕事をする上での判断軸になっている

⇒社員やパートの日常の行動指針となる「バリュー」を
どのようなプロセスで作っていくかが重要

経営理念策定方法(当社が支援を行う場合)

1. 【ミッション策定】 経営者×コンサルタント
コンサルタントからの質問に答えて頂きながら、大切にしている考えを言語化
2. 【ビジョン策定】 経営者(+経営幹部)×コンサルタント
将来像を描きながら、ステークホルダーに応援してもらえるビジョンを策定
3. 【バリュー策定】 全従業員、スタッフ×コンサルタント
 - ①経営者とコンサルタントでバリュー案を作成
 - ②コンサルタントによる社員研修①を開催(理念の重要性を体感してもらう)
 - ③コンサルタントによる社員個別面談(期待と貢献面談)を実施
 - ④コンサルタントによる社員研修②を開催(バリュー案作成の依頼)
 - ⑤コンサルタント×経営者にて、バリュー完成案を作成
4. 【理念完成発表会】 全従業員×経営者、コンサルタント
 - ①バリュー完成案の披露(違和感や修正案あれば)
 - ②理念浸透ワーク実施
5. 【理念浸透の取り組みスタート】
 - ①デイリー(ウィークリー)ラインナップ
 - ②各種社内研修(バリューディスカッション、有事・営業ロープレ)
 - ③社員個別面談



最後に質問です

人が自立的に動き成果が上がる仕組み(経営理念)作りや
その浸透の取り組みにいつ着手しますか?

それが今ではないとしたら、その理由は何ですか?



最後に質問です

今から着手しようと考えてる方は、ご自身の力で進めますか？
それとも外部の専門家の力を活用しますか？

当社をその外部専門家とお考えの方は、無料相談をお申し込みください。
御社の現状や課題に合わせたご相談が可能です。

ご清聴ありがとうございました。
貴社のご発展を祈念いたします。