

# NBC Plus+

vol.7

明日を創る力



今日を変える力



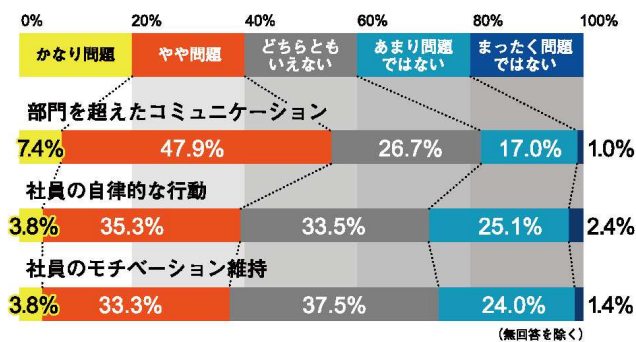
# 今日を 変える力

社員を巻き込む  
会議術

## 経営者を 悩ませる組織の壁

経営者の方々を対象としたアンケートで、組織・人事について興味深い結果があります。日本能率協会「日本企業の経営課題2011」の「組織風土や社員の意識に関する問題」によると、①部門を超えたコミュニケーション、②社員の自律的な行動、③社員のモチベーションの維持、以上の3つが関心高い問題という結果がでています。

[組織風土や社員の意識に関する問題点]





近年、社員の働き甲斐、モチベーションの向上こそが

他社と差別化されたサービス・商品を創出し、

顧客により高い価値を提供する源泉であるという

「社員満足」を第一、顧客満足」を第二」とする方針や、

顧客との最前線にいる社員をトップにし、

マネジメント層は、社員が力を

発揮できる基盤をつくる役割という

逆ピラミッド型組織の重要性などが説かれています。

これらは、他社との差別化要因となりうる

経営資源を人材と位置付けている点で共通します。

「今日を変える力」では

幹部・管理者に求められる社員を巻き込む力、

「明日を創る力」では

経営者に求められる社員を巻き込む力についてお伝えします。

文:NBCコンサルタンツ株式会社 / 西 勝義

冒頭で「社員満足」を第一、顧客満足」を第二」とする方針や逆ピラミッド型組織について述べましたが、人材による他社との差別化要因を生み出すために、部門を超えた協力体制を社員が自立的に築くことは不可欠な条件と言えるでしょう。企画ー設計ー営業ー生産ーメンテナンスのセクシヨナリズムがあつては部門横断的な改善、付加価値創出は期待できず、逆ピラミッドを標榜しても社員の自立的行動なくしては、方針だけが一人歩きし、従来のピラミッド型のトップダウンの組織から変わることはありません。

## 決まったことは、どこに消えた？

方針、目標、進捗管理では会議で落とし込みを行います。日本会議方向上委員会が「ビジネスマンの会議に関する意識」をインターネット調査した結果に共感する方が多いのではないのでしょうか。

↓70%以上が打ち合わせや会議がつまらないと感じている。

↓60%が必要がないのにやっている会議や打ち合わせが多いと感じている。

↓65%以上が部署やチームの会議や打ち合わせが効率的に進められていないと感じている。

会議を運営する側の本音は、会議で社員の発言・提案が少ない、管理者に伝えたことが社員に伝わっていない、会議後の自主的な活動が見受けられない、会議で決まったことが実行されない、次回会議までの課題が改善されていないなど。また参加する側の本音は、報告のみで時間の浪費、会議の間さえ我慢すればよい、発言しても「取るに足らない問題」と受け入れられない、など。組織の中にある人材は、4つに分類される。

- ① **キーマン**：変化を受け入れる（変化を望んでいる）
- ② **傍観者**：傍観・静観する（この成り行きを見て判断する）
- ③ **批評家**：総論賛成・各論反対（理解できます。だけど）
- ④ **拒絶者**：拒否する（変化する組織に水を差す。態度で示す）

キーマンである①変化を受け入れる人材の発掘、②傍観者や③批評家をいかに変革の当事者にするかが、組織の活性化に繋がります。次の9つのポイントを活用し、会議を活性化させる社員の巻き込み力をチェックして下さい。3つ以上あてはまる場合には、先に述べたような不満が妨げとなり、有益な

はずの会議が、非効率な会議となり、利益を失っている可能性があります。

### 【会議活性化の9つのポイント】

- **社員との間に問題・原因について共通認識はあるか？**
- 情報は議論ができるほど、オープンにされているか？
- **幹部・管理者と社員との間に信頼関係はできているか？**
- **達成や改善により、得られるメリットは明確にされているか？**
- **幹部・管理者は会社の現状と問題・原因を把握しているか？**
- 情報は一方通行ではなく、双方向で意思疎通ができていますか？
- 改善のためのツールやフォーマットは共通化されているか？
- 出された提案が妨げられる、放置される体質・社風ではないか？
- キーとなる人材を中心に社員間の小集団ミーティングはできているか？

以下では9つのポイントの中から特に重要な4つについて、述べます。

## 社員との間に問題・原因について共通認識はあるのか？

幹部・管理者と社員との間に共通言語があることが、共通の問題意識を持つための前提となります。建設業ではよく、現場担当者を、営業担当者とのコミュニケーションにおいて、共通の物差し（共通言語）がないため、議論ができていないことがあります。

ある企業では営業担当者を粗利益（売上ー材料費ー外注費ー労務費ー経費）で評価していました。外注単価は15000円/日、社内の労務単価は18000円/日のため、発注業者を決める営業担当者は単価が安い業者に発注。若手社員の育成においても、経験を積ませるため現場に同行させたいが、労務費が発生するため同行させられないなどの不満の声も。限界利益（売上ー材料費ー外注費）という共通言語が機能していないことが原因です。限界利益を共通言語とすることで、どのようなメリットがあるのか？営業担当者にとっては、外注費を抑え、内製化を図れば自分の評価である限界利益が上がりやす。工事は内製化が進み、一人当たり利益がアップし、生産性が向上。部門の生産性が維持できればよ



いため自分たちの裁量で若手にどの工事を経験させるかを判断できます。限界利益を上げるため、営業担当者と現場担当者との間で工事スケジュールの打ち合わせなど意思疎通の改善が可能となります。計数という共通言語がなければ、問題の共有を図ることはできません。

## 情報は議論できるほど、オープンにされているのか？

部門や店舗・支店などで小集団での改善に取り組んでいる企業では、経費の科目別の毎月の推移、前年対比、個人ごとのデータの見える化をし問題意識を高め、取り組み内容と結果を見える化をしています。

情報の透明性が保たれるからこそ、経営陣への信頼性も高まります。その根底にあるのは経営陣の器の大きさではないでしょうか。開示する企業とは逆に、「社員に余計な知恵をつけさせたくない、決算書を見せるなどもつての外」と、同業他社への情報流出などを懸念して経営情報を開示しない企業もあります。社員を信じるからこそ、社員を巻き込む力の前提なのです。

## 幹部・管理者と社員との間に信頼関係はできてきているのか？

社員を巻き込む力に最も重要なのがこの信頼関係です。傍観する、拒否する背景に何があるかを遡ると、社長、幹部、社員との間にある過去からの問題の積み重ねが見えてきます。①会社の将来への不安、②説明不足、③信頼性の不足、④お互いを受け入れる親密さの不足などです。社長・役員が思っている以上に些細なことの積み重ねで「言っても無駄」、「解決されない」、「わかってくれない」、「私達を認めていない」など関係がこじれている場合があります。

マズローの欲求5段階説でもあるように、会社の将来への不安は安全欲求から来るもの、説明不足や信頼性の不足は所属の欲求から来るもの、受け入れる親密さの不足は「自分が重要な人材と尊敬されたい」という承認欲求と考えることもできます。

社員の力を引出し、その能力を経営に発揮させるためには、社員が何を求めているのかを知り、組織内にある誤解をお互いに解決する必要があります。

## 達成や改善により、得られるメリットは明確にされているのか？

最後は社員に改善行動を起こさせるステップです。決まったことが実行されない背景には、次の4つの報酬が機能していないことが考えられます。心の報酬、未来の報酬、成長の報酬、金銭の報酬のことです。

最もわかりやすいのは金銭の報酬で、改善行動を起こして業績貢献が評価されるから取り組むというものですが、金銭による動機づけは一時的なものです。不満の解消によるものではなく、満たされることで更なる動機づけに繋がる要因に対しアプローチすべきです。達成を評価されない、提案が受け入れられないなど、心の報酬が得られないことで組織の実行力が低下します。

会社のビジョンと共に自分の夢・目標を実現できると感じることで未来の報酬、成長の報酬です。問題解決のためには、新たな仕組みや管理、新たな行動を起こさなければなりません。問題解決により4つの報酬の向上につながることで納得性を高め、実行力を伴った組織力を高めるのです。

## 未来を創る社長の役割

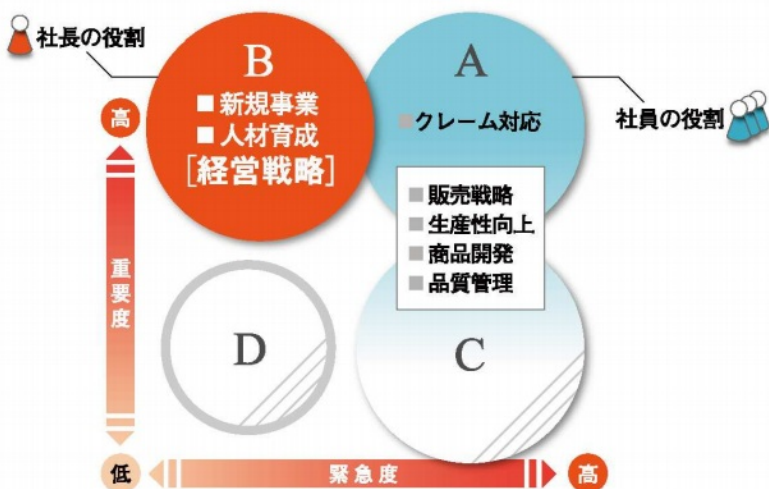
企業が未来に向かう力を弱めているとすれば、経営者にも原因があると捉えるべきです。

これまで幹部・管理者が中心となり、社員を巻き込み課題を解決する組織力についてお伝えいたしました。幹部・管理者の力を発揮させるためには、経営者が描く将来のビジョン・方針に共感し、コミットすることがスタートです。以降では、未来を創る社長の役割についてお伝えいたします。

# 明日を創る力

今日の改善は  
幹部に任せる

社長の志事とは、  
航海図を描くこと、  
参謀を作ること、  
そして、理念や想いを語ること。



成果を生み出す  
2割の仕事に集中  
できていますか？

パレートの法則、いわゆる80対20の法則というものがあります。売上や利益の80%は、20%の製品・顧客によりもたらされているなど、結果の大部分は一部の原因・要素・活動で生み出されるという法則です。これは企業の赤字、黒字にも当てはまり、儲かる会社の社長は8割の成果を生み出す2割の仕事に集中している反面、儲からない会社の社長は2割の成果しか生み出さない8割の仕事に集中していると言われています。

例えばクレーム対応は重要度、緊急度も高い（Aの領域）ですが、社長や幹部がそれに追われると、成果を生み出す仕事に集中できません。再発防止策という重要度は高く緊急度が低い（Bの領域）仕事の方が優先順位は高いはず。

緊急ではないために疎かにされがちなBの仕事に集中することが社長の役割で、AやC領域の8割の仕事は社員に任せることが、社長が未来志向になり、会社が成長するエンジンとなるのです。

# 社長は3年後の 会社を創り、 幹部が会社の 基盤を強くする

実践社長塾<sup>®</sup>を機に、「今の仕事は社員に任せて、自分は3年後の会社のため  
の仕事をすると、ある社長は自分の  
仕事を一気にシフトチェンジしまし  
た。建材卸を営む企業で、社長は新規  
開拓と新規事業の立ち上げが得意で、  
付加価値営業と人材で、競合他社とは  
差別化し、10年後には売上を10倍に  
するという明確なビジョンを持ってい  
ました。

しかし幹部や社員は「なぜそこまで  
成長する必要があるのか?」「なぜ、  
ここまでやって評価されないのか?」  
と社長に共感している状態とは言えま  
せんでした。社長は普段からメーカー  
回り、得意先回りなど外出が多く、意  
思疎通の不足で問題が生じていました。  
まず、「今なぜ成長しなければなら  
ないのか?」を共有することからスタ  
ートしました。会社の成長を支える商  
材はライセンスが必要な商材で競合が  
少ないことが強みであるが、3年以内  
にその優位性はなくなるため、シェア

を今伸ばさなければならぬこと、そ  
して急成長にも関わらず、3期連続営  
業赤字の事実を知り、社長と共に参加  
した2名の幹部の無関心を装う表情は  
一変、真剣な表情に変化しました。

彼らが会社の変革を確信できたのは、  
自社の収益構造を共有できた時でした。  
損益分岐点分析をし、黒字化には売上  
5000万円アップが必要なのに、  
沈黙の時間が流れました。しかし、コ  
ンサルタントが原価率1%の改善で、  
赤字は解消できることを指摘すると、  
一気に議論が進みます。工事幹部は  
「今は御用聞き営業で、得意先からの指  
値。これではダメだ。」営業幹部も「手  
直し工事や、打ち合わせ不足による発  
注間違いなど、営業だけの問題ではな  
い。」お互いから本音が出し尽くしたと  
ころで、「こんな無駄なことを止めたら  
1%と言わず2%、3%の原価改善は  
可能だ。」という結論に達しました。彼  
らが中心に部門間会議、見積チェック、  
営業会議を提案する姿に社長は手ごた  
えを感じていました。「経営内容を公開  
することは、今の会社のレベルでは時  
期尚早と思っていたが、自分の方が間  
違っていた。これからは社員全員に経  
営を考えてもらうことにする」と社長  
は宣言されました。

		商品・技術・サービス	
		既存	新規
市場	既存	現在の商材の付加価値営業で取引量アップ → 幹部の役割	リノベーション商材の導入 → 社長の役割
	新規	東北エリアに出店 → 社長の役割	資金が最も必要なため手を出さない

利益創出と差別化による企業成長のため、コンサルタントから成長戦略のマトリックスを提示され、3人でそれぞれの役割を検討しました。最も資金が必要な分野には手を出さず、社長は東北エリアの進出を1年以内に行い、新規商品の導入と浸透を、既存商品の優位性が薄れる3年以内に行うこととしました。そして既存商品の既存得意先への拡販、そこから利益を創出して黒字化を図るのは、幹部の役割としたのです。

改革案を3人で議論し、普段にはない意思疎通が図られました。これまで身だしなみや話し方のチェックがおざなりになっていった点も、他社との差別化を図り、選ばれる会社になるためと

徹底することが宣言されました。また、営業幹部も御用聞き営業から付加価値提案営業に変わるため、ツール作成やロープレによる改善計画を立案しました。社長は幹部・社員との意思疎通不足、自分で全てを解決しようとした間違いを自省されました。そして、皆を信じて経営内容や課題を公開し、全員に再度ビジョンや目標、現状の課題と、今後の解決策を話すことを約束されました。

## 8割の仕事を 捨てる社長の覚悟

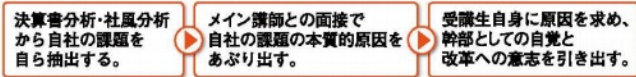
頭では分かっている、任せられないというものは、多くの社長、幹部の方々に共通する悩みです。誰しも、今までの自分の仕事を捨てて新たなステージに進むには、大きな決断と勇気が必要です。同じ品質が維持できるか、利益を出せるか、得意先が離れないか、今の仕事に執着するほど悩みは絶えません。社長が新たな指針を示し、幹部に新たな価値観、役割、高い目標を任せると、今を捨てるざるを得なくなりま  
す。捨てるからこそ見えてくる未来もあるのです。

[社長参加型] 幹部のための勉強会

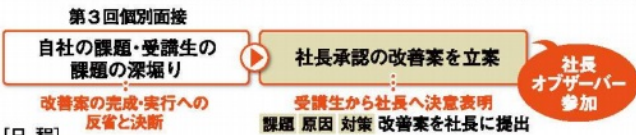
# 実践未来塾

改めて会社の状況を正しく認識し、会社と受講者の目標設定を行う2日間のカリキュラム

**1日目** 徹底した個別指導  
現状を見つめ、主因を内に求め、改善方法を見出し、決意する!



**2日目** 受講生が自社のコンサルへと変わる  
実践未来塾のポイントは社長様の参加です。  
社長様は2日目にオブザーバーとしてご参加ください。  
当研修のカリキュラムの一貫としてご理解いただけますよう、お願い致します。



日程	会場	日程	会場
札幌	7/26(木)~27(金)	名古屋	6/21(木)~22(金)
仙台	6/9(土)~10(日)	大阪	7/12(木)~13(金)
東京	6/25(月)~26(火)	広島	7/6(金)~7(土)
	6/27(水)~28(木)	四国	7/27(金)~28(土)
新潟	7/5(木)~6(金)	福岡	7/10(火)~11(水)
	6/23(土)~24(日)		7/24(火)~25(水)

**[料金]** 1社2名様まで147,000円(食事・税込)  
※交通費・宿泊費等、実費はご負担願います。  
※3名様以上で参加される場合は1名様73,500円(税込)をご負担いただけます。

**[時間]** 1日目/10:30~ 2日目/16:00(予定)  
※代表者様は2日目の13:00までに会場にお越しいただき、オブザーバーとしてご参加ください。

**[対象]** 代表者様・幹部または代表者様推薦による役員・管理者の方  
※原則として2名様までのご参加となります。  
※1名様までのご参加・代表者様が参加できない場合は受講を延期していただけます。

**[定員]** 10社20名様(各日程)  
※定員となり次第、締切とさせていただきます。

**本講座受講前に「決算書分析(直近3期分)」を実施させていただきます。**  
※詳しくは、弊社担当よりご連絡いたします。  
※お申し込み後の参加辞退につきましては、キャンセル料が発生する場合がございます。予めご了承ください。

社長のための勉強会

# 実践社長塾®

経営の極意を学び志を築く2日間の実践研修

**実践社長塾®とは?**

「人が変われば、会社が変わる」という考えのもと、25年間一貫して、人の意識改革からの会社の改善のお手伝いをしてきたNBCが自信を持ってご提案する過去40,000人の経営者が受講した経営の極意・経営の本質を学ぶ2日間の実践研修。

参加者の声 **今までの苦勞が未来につながる道が開けた。**  
(代表取締役 61歳 厨房設備)

- ✓ 経営の本質を学ぶことができます。
- ✓ 会社の歴史を振り返り問題点の本質を見出すことができます。
- ✓ 会社の方向性と未来に向けた指針を見出すことができます。
- ✓ 社長として自身がなすべきことを見出すことができます。
- ✓ 社長・後継者・幹部役員と一緒に参加することで、意識統一をはかることができます。

**代表者と、幹部または後継者の各社2名以上でご参加ください。**

カリキュラムは講義中心ではなく、参加企業のテーマにあわせた実践形式のものとなります。

- 1日目** 真の経営課題の明確化
- 2日目** 改革に向けて自己と自社の可能性を見極め、改善指針の作成

**[料金]** お1人様105,000円(食事・宿泊・税込)  
**[時間]** 1日目/10:00~ 2日目/17:00(予定)  
※1日目は9:40までに会場にお集まりください。  
※カリキュラムは、進捗状況に応じ変更する場合がございます。ご了承ください。

**[対象]** 代表者様・経営幹部・後継者  
**[定員]** 10社限定(各日程)  
※定員が超過した場合は、日程を変更していただく場合がございます。

東京	7/10(火)~11(水)	
名古屋	6/15(金)~16(土)	7/18(水)~19(木)
大阪	6/23(土)~24(日)	7/24(火)~25(水)

本講座受講前に「決算書分析(直近3期分)」「社風調査」を実施させていただきます。  
※詳しくは、弊社担当よりご連絡いたします。

## FAX用お申し込みフォーム

WEBからのお申し込みはこちら [NBCコンサルタンツ](#) [検索](#)

下記に必要事項をご記入の上、フリーダイヤルFAX ☎0120-017-073へFAXにてお申し込み下さい。

### 実践未来塾

参加ご希望の会場・日程をご記入ください。

( 会場 月 日 ~ 日 )

フリガナ	フリガナ	フリガナ	フリガナ
参加者名	フリガナ	フリガナ	フリガナ
フリガナ	フリガナ	フリガナ	フリガナ
参加者名	フリガナ	フリガナ	フリガナ

### 実践社長塾®

code:20120531P

参加ご希望の会場・日程をご記入ください。

( 会場 月 日 ~ 日 )

フリガナ	フリガナ	フリガナ	フリガナ
参加者名	フリガナ	フリガナ	フリガナ
フリガナ	フリガナ	フリガナ	フリガナ
参加者名	フリガナ	フリガナ	フリガナ

会社名	TEL	FAX
住所 〒	連絡Eメールアドレス	
	業種	売上 億 社員数 名

**NBCコンサルタンツ株式会社**

お電話でのお問い合わせ

☎0120-677-721

お申し込み頂いた個人情報は、第三者へ提供されることはありません。個人情報に関するお問い合わせはこちらまで [privacy@nbc-consul.co.jp](mailto:privacy@nbc-consul.co.jp)

東京/札幌/仙台/新潟/さいたま/千葉/横浜/静岡/名古屋/大阪/広島/高松/福岡

8:30~17:30(※土・日・祝日を除く)