

# NBC PLUS+

vol.120

事業承継に向けて

次世代の組織・体制づくりに取り組む

リーダー育成と人事評価制度で  
【自走組織】【小集団経営】を実現！

事例紹介 株式会社キツタカ

# 世界にひとつしかない

KITSUTAKA HISTORY

文：NBC グループ

## 和室を創る

設立40周年

和室の老舗総合メーカー

『株式会社キツタカ』はこの11月、設立40周年の節目を迎える。

畳や襖、障子など和室に関わるすべての商品の開発・制作・施工まで一貫して対応する同社だが、そのホームページには「世界最高の和室を作れる唯一の会社。」の文字が高らかに掲げられ、他社の追随を許さない熟練の技術と、厳選された素材に対する並々ならぬこだわりを垣間見ることができる。

生活様式や住環境の変化などから年々、畳の国内需要は減少傾向にある。業界の厳しい現状を顧み、キツタカは国内だけでなく海外市場にも着目。海外向け製品の開発をはじめ、新たな商圏の開拓にチャレンジし、海外進出を見据えた事業展開を進めている。

る。古き良き日本古来の畳文化、和室文化を残していくことを使命ととらえ、その魅力を国内外に発信し続けている。



## PROFILE

会社名	株式会社キツタカ
代表者名	代表取締役社長 橘高 勝人 氏
社員数	167名 (2024年4月現在)
創業	1955年 橘高畳店
設立	1984年11月21日 株式会社キツタカ
資本金	9,000万円
事業内容	< 和室総合メーカー > 畳工事全般 / 畳表替え・畳新規製作・畳熱殺菌処理 襖工事全般 / 襖張替え・襖新規製作 障子工事全般 / 障子張替え・障子新規製作 網戸工事全般 / 網戸張替え・網戸新規製作 木製建具工事全般 / 室内ドア製作 アルミ製建具新規製作 / アルミ製障子・アルミ製間仕切製作 木工製品 / シューズキャビネット / クロス・CF張替え・ハウスクリーニング・バスリメイク 住宅建材販売全般 / オリジナルフローリング・水廻り・エクステリア
所在地	〒144-0035 東京都大田区南蒲田 2丁目 16-2 テクノポート大樹生命ビル 11階



株式会社キツタカ



株式会社キツタカ  
代表取締役社長  
橘高 勝人氏

## 突然父が倒れ、 運命が変わった

### 「長男の宿命」で家業に追われる日々

1955年、橘高勝人現社長の父である義光氏が大田区鵜の木に構えた「橘高豊店」がキツタカのルーツとなる（現社長は1958年生まれなので、創業はお生まれになる3年前にあたる）。

当時は、職人1人のみを雇う「地域の畳屋さん」だった――。

橘高社長 「売上は月200万円もなかったと思います。年商1800万円、設備も小さな機械が1つと軽トラックが1台だけ。7坪の作業スペースで、14畳くらいしか畳を敷けません。仕事が終わったら軽トラックを仕事場に入れるのですが、それでいっぱいになるような小さな畳屋さんでした。その仕事場の奥に父と母、私と妹、職人さんの5人で暮らしていました。」

大変優秀な成績で難関の進学校に進まれた橘高社長だが、その後の進路を決める大学受験が近づいた頃には「今はまったく異なる未来を思い描いていた」という。なぜ早々に家業を継ぎ、若く26歳で法人成りを決断されたのか――。

その背景をうかがった。

橘高社長 「おっしゃるとおり、進学校に通っていましたが、そもそも体が弱かったこともあって、医者を目指していたんです……。

あれは忘れもしない高校3年生、8月10日のこと。家は貧しくクーラーもありませんでしたから、夏休み期間はずっと図書館で勉強していました。その日も図書館で勉強をしていたところ、「橘高さん、受付まで来てください」と館内放送が流れたのです。電話に出ると、泣きじゃくった母から『お父さんが倒れたので、すぐに帰ってきて』と告げられました。そこから、私の人生は大きく変わりました。」

唯一の職人さんは運転免許を持つていなかったため、父義光氏が倒れて以降、母昌子さんが代わりに軽トラックを運転して現場をまわることになった。そんな年の暮れ……受験に向けた追い込みの最中、橘高社長は母昌子さんから思いがけない声をかけられたという。

1955

橘高昇店創業



1984

株式会社キツタカ設立

初の支店開設  
現在の成田店に畳製造ロボット導入

1997

神奈川県初の支店開設

資材部門のグループ会社  
テクノミストを設立

2003

支店数が10店舗に

資本金を  
9000万円に増資

2006

本社移転  
関西エリア初の支店開設



橘高社長 「夜7時すぎくらいに帰ってきた母が『運転免許を取ってくれないか』と勉強中の私に向かつて言うのです。1月には防衛医科大学の試験、3月には大学入試が迫っていました。『うそでしょ?』と顔を上げると、母親の目の下は真っ黒。クマができていたのです。ぼっちゃりしていた母親の頬は知らず知らずのうちにゲッソリとしていました。そんな母の顔を見たら、『わかった』と返事をするほかありませんでした。

それから受験勉強をしながら教習所に通うこととなり、高校卒業とほぼ同時に運転免許を取得しました。」

結果的に、医師の道を断念。文転して、早稲田大学商学部へ合格を果たした橘高社長。しかし、せっかくな合格した大学にも家業に追われてほとんど通えなかった。

橘高社長 「運転免許を取った日から、母に代わりハンドルを握って現場に向かいました。畳を納めた後、大隈像の横にある駐車

場に軽トラックを止めて授業を受けることもありましたね。毎日、仕事に明け暮れ、その合間に大学に行くというのが日常で、いわゆる早慶戦や早稲田祭も、一度も行くことができませんでした。

畳屋の仕事は伝授してくれたのは母です。母は父が倒れる前に一緒に現場に行き、寸法のとり方や畳の納め方などを聞いていました。今、思えば虫の知らせだったのかもしれない。」

一方、親方である父義光氏が倒れると同時に職人の態度が急変。「俺が辞めたらこの店はつぶれるぞ」と言わんばかり。いつしか母昌子さんや橘高社長をおびやかすような存在になっていったという。

橘高社長 「そんなこともあって1日でも早く技術を習得しなければと、がむしゃらに仕事をしました。私は、畳屋になりたくて

なったわけではありません。いわば長男の宿命といったところでしょうか。」

仕事と学業の両立に苦心しながらも、「仲のいい友達の代返や協力」もあって、橘高社長は無事に4年間で大学を卒業。

そして、いよいよ本腰を入れて家業と向き合い始めたとき、最初の転職が訪れる。この時、橘高社長は社会人としての厳しい洗礼を受けることとなる。

橘高社長 「私が仕事を覚えると、おどかしてきていた職人さんは去っていきました。その後、新しい職人さんが入ってきたのですが、その頃の私は失敗やクレームがあると年上でも関係なく、相手を正面から責め立ててしまっていました。大先輩に対して、私のような小僧が言うのですから、当然『もう帰る!』となるわけです。」

大きい仕事を獲得したいという一念で地道な飛び込み営業を重ねて販路拡大

2008

自社で中国からイグサの輸入を開始  
関本工場設立（新規棟）  
支店数が20店舗に

2010

住宅建材部  
設立

東北エリア初の支店開設



2014

株式会社関西キツタカ設立

オリジナルの建具を  
販売開始

2017

自社で  
イグサの生産を開始



人事評価制度導入

2023

新部署  
『営業推進室』立ち上げ  
（海外戦略・新商品開発）



海外展示会出展  
（ベトナム・タイ）

思ったことをそのまま口にしてはいけないのだと、とても勉強になりました。」

2つ目の大きな転機は、畳6枚を

納めに行く仕事の途中、たまたま同業者が大きなトラックに畳を何百枚と満載にしているのを見たことだ。

**橋高社長** 「マンションに納めていたのでしょ。昔はマンション

に和室が必ず1部屋はありました。500世帯のマンションなら3000枚の畳になります。その光景は圧巻。今でもしっかりと脳裏に焼き付いています。

一方私たちは当時、近所の畳替えを生業の中心にしており、1日10〜12枚程度の仕事しかありませんでした。満載の畳を横目に環状8号線を戻りながら、大きな仕事をしたいくと強く思いました。」

いわば橋高社長の初期衝動とはこの体験だったのかもしれない。元来スピード感のある社長は、同じように大きな仕事を獲得したい」

という強い想いに駆られ、その後、すぐさま営業を開始したそうだ。

奇しくも、近くのJ・R宿舎跡地に大規模マンションの建設が進んでいた頃だった。

**橋高社長** 「ちょうど、鹿島建設の看板と事務所があったので、軽トラックでいきなり現場に行つて『私は畳屋です。500世帯3000枚の畳をぜひやらせてください』と……。本当に殴り込みのような営業でした。心底

仕事を取れたからですが、結果はご想像のとおり……。はねつけられました。10人くらいいた現場監督はみんな無視です。何度も叫ぶように訴えていると、正面にいた副所長さんが来られて、『うちはどこの会社なのか、知っている？』と尋ねられました。『鹿島建設さんですよね。だから、来たのです』と答えると、『そう簡単に仕事は取れないから、まずは法人にしないとね』と言われました。

ところが、当時の私はまったくの無知で法人という言葉もわからなかったのです。

『法人って何ですか？』と聞くと、呆れて笑われました。『会社のことだよ』と教えていただき、『出直します』となりました。」

現在の会社法とは異なり、当時、株式会社を設立するためには最低1千万円の資本金が必要だった。

取引先の紹介などで何とか資金を立立て、1984年11月、橋高社長は26歳の若さで株式会社キツタカを設立。法人化を成し遂げた。

**橋高社長** 「運命共同体という意味で、設立日は私の誕生日と同じ11月21日にしました。名刺も『橋高畳店』から『株式会社キツタカ代表取締役 橋高勝人』に変えて、それを常に懐に入れて、ゼネコンに片っ端から飛び込み営業をしました。」

そうした地道な努力の甲斐あって、取引先は徐々に拡大。ターゲットにしていた大手ゼネコンの得意先も確実に増え、「軽トラックから4トン車を買えるくらい」までに成長していった。

## ターゲットの変更でどん底を抜け出し

### 3つの転機を経て確かな基盤を固める

ところが、売上が急伸する中、経営状況は追い詰められていた。橋高社長いわく、「バナナの叩き売り」状態に陥っていたのだ。

**橋高社長** 「1つの現場で畳が500〜1000枚になつてくると、畳がバナナに変わってしまふ、いわゆる叩き売り状態になってしまうのです。」

こちらが『1枚8000円で売りたい』と言うと、他の畳屋さんは『7000円』と、どんどん価格が下がっていきます。それでも、仕事を取りたい一心から1万円で売れるものを5000円で売ってしまったこともありました。仕事の量はあり、売上も3億円くらいまで到達しましたが、実際にはどん底でした。資金繰りの地獄に落ち、まともに眠ることすらできなくなっていました。（息子の）専務がまだ4歳くらいの頃でしょうか。3人の子ど

もたちの寝顔を見ながら、ボロボロと涙を流していました。」

そこで、何とかこの状況から抜け出そうと思案の末、同業者に直接教えを乞うことを決断。「内容のいい畳屋さん」の評判を聞きつけて、福岡まで足を運び、門を叩いた。これが3番目の転機となった。

**橋高社長** 「その畳屋さんの社長と番頭さんに『私の会社はこんな状況です。どうしたら利益を出していけますか』と相談しました。」

その会社では1部屋6畳の畳の張り替えから襖1枚まで数をこなして、年間売上8億円・経常利益率は5%。数だけを狙って安い仕事をするのではなく、『ターゲットを変えるべきだ』と言われました。それで、ゼネコンではなく不動産屋さんから依頼される細かい仕事を取るよう、少しずつシフトチェンジしていきました。」

こうして3つの転機を経て、現在のキツタカの確かな基盤が形づくられていった。

**橋高社長** 「今でも、仕事を取られるのではないかとという恐怖は常に感じています。」

10年以上前になりますが、関西から攻めてきた安い畳屋さんに実際に仕事を奪われてしまったこともありました。何社かはそちらに流れていきましたが、だからといって値段を崩すことなく、

きちんと続けて、また奪回してきています。今では畳1枚、襖1枚からの細かい仕事をかき集めて、年間40万枚くらいの畳をこしらえるようになりました。」

これらの経験をおして培った精神はブレることなく今も脈々と受け継がれ、キツタカのミツシヨンやバリューとして表現されている。

株式会社キツタカ  
Mission/Vision/Value

#### MISSION

関わるすべての人が  
満足できる会社であり続ける。

#### VISION

“畳業界日本一”を誇りに。  
お客様の“何でも屋”として、  
お困りごとを解決。

#### VALUE

目の前にある一つひとつのことを考え行動し、  
誰かの役に立っていることを実感できるようになる。

# 個々のがんばりを認める人事評価制度に刷新運用までの過程で大きな気づきを得る



専務取締役 橘高 太聡 氏

ミッション・ヴィジョン・バリューの作成を担当したのは、現在、専務取締役として腕を振るう橘高太聡氏である。キツタカに入社したのは5年前。売上は43億円までに順調に成長してきたが、急成長したが故に組織体制や社員へのフォローについて問題を抱えるようになっていた。

そうした状況を打破するための組織変革が求められていた時期でもある。

橘高専務「入社当初、私の目には部長たちが変革をあきらめていくようにうつりました。社員もです。今だから言えることですが、入った瞬間、すぐに辞めたくなくなりました(苦笑)。当時はみんな夜遅

くまで働いていたのに黒字にならないし、クレームも多いし……、何より誰も楽しそうに働いていない。心底残念に思いました。」

まずは内部から変えていかなければと考えた橘高専務は早速、改革に着手。最初に社長に提言したのは、「部長陣を本社に勤務させてほしい」ということだった。

橘高専務「現場の人手が足りていなかったこともあり、会社にいるのは総務部長だけという状態でした。それが社長の鶴のひと声で、ほかの部長たちも週2〜3日は本社に来るようになりました。ただ、部長会議にも社長が参加するので会議が成り立たない——。部長たちの意見に対して社長がイエスカノーかを決める承認会のようなものでした。そこで、社長に会議に出ないよう頼みましました。私が会議に出席し、部長陣から吸い上げた情報を社長に伝えるよう変更しました。」

ほぼ同時期の2019年11月、NBCがご縁をいただいた。そこ

ら翌年7月の社員総会に向けて、担当コンサルタントの西勝義とともに人事評価制度の構築に取り掛かることになる。人事評価制度構築を最初の変革の一手とした背景には、次のような橘高専務の課題感があった。

橘高専務「苦勞しながらみんな一生懸命仕事をしているのに、それに対して評価したり認めたりする制度がないことが一番の問題だと感じていました。そういう制度をつくったほうがいいのではと思っていた矢先、取引先の方にNBCさんをご紹介いただきました。人をちゃんと評価して、がんばっている人には対価を支払い、褒めてあげたいという強い思いがありました。」

NBC西「専務と専務の右腕・左腕として期待される幹部を中心として、人事評価制度をつくっていきましました。ちょうどコロナ禍で経営的にも厳しい時期でしたが、皆さんとても前向きに取り組んでくださいました。ただ、部長から下の方々とは考え方の食い

違いや誤解なども生じ、ぶつかってしまいうことも。それでも、社長も専務も本当に丁寧に辛抱強く対応されていたことは、大変印象深く残っています。」

橘高専務「人事評価制度の構築や導入自体に批判的なスタンスの幹部はいませんでした。一方、どう進めていくかという話し合いの過程においては、次長や課長との隔たりも見えてきました。社長を含む首脳陣とそれ以外のメンバーにはその考え方に相当な違いがありました。中には、会社が社員を低く評価し、賞与を出さないつもりだなどと考える者も。しかし、そうした誤解や食い違い、また多くの人間が不満を持っている状況を把握できたことが大きな前進でした。」



NBC コンサルタンツ株式会社  
西 勝義

# 社員が主体的に動く風土醸成を目指して リーダー育成研修で経営数値をオープンに

匿名の社員アンケートを実施したところ、社員の間から辛辣な意見が続出した。そこで、大きな気づきを得た橋高専務は人事評価制度の本格的な運用の前にやるべきことがあると決断する。

橋高専務「アンケートの結果には、随分へこみましたよ(笑)。でも、それに反発しても意味がない

社内アンケート結果より抜粋



ですよね。意見を一つひとつ受け止めて、隔たりを埋めていかなければ。さて……、具体的にどうアプローチすべきか？ それで、リーダー育成研修を始めたのです。」

研修では、これまで非公開だった経営数値を社員へ公開。現状を正しく理解してもらうところからスタートした。会社全体が一丸となって、社員が主体的に課題解決へと動く組織風土の醸成を目指し、役職者研修も実施した。

橋高専務「会社の実態(数字)を見せて、最初に『キツタカが儲かっていると思う人は?』『あんまり儲かっていると思う人は?』と質問していきました。すると『あんまり儲かっている……』というところではほとんどの人が手を挙げたのです。数字の公開をしていなかったのに、みんなわかっているんだなあ」と感じ

ました。そして決算書の読み方なども西さんに教示いただき、今の問題点を一つひとつ明らかにしていきました。すべての蓋を開けたのです。」

NBC西「中でも印象的だったのが、それまで『もつとボーナスがほしい』とか『給料を上げてほしい』とか言いながら、どちらかというと批判的な態度を取られていた方が、会社の実態を知った途端『もつと会社の利益が出るようにしないとダメだよ』と、その考え方も行動も大きく変えてくださったことです。また、研修には必ず専務も参加されて、会社の数字を分析しながら『今がこういう状態だからこうなっているんだよ』と実務につながったお話を補足してくださいました。そうすることで皆さんも『ああ、なるほど』と、相互で理解が深まっていくのを感じました。」

橋高専務「1年間くらいかけて、研修の場面以外でも会話の場をたくさん設けました。数字をオープンにすることで共通言語が増



NBCコンサルタンツ本社にて実施された役職者研修の様様

え、問題点も目標も明確になっていきました。それが大きな転換点となり、その後、急に利益が出始めたのです。最初は『マイナスをプラスマイナスゼロにしましょう』だったのが、いつの間にかプラスになっていった。仕組みを変えることも大事ですが、仕組みを取り入れる過程で、数字という共通言語を持ち、それを用いてどれだけの話を、どれだけみんなの気持ちを知ることができるかが一番大事なのだと思います。」

# 支店統合や業務の内製化など改革を継続 積極的な採用活動で組織の若返りにも成功

研修後も橋高専務は社員と円滑なコミュニケーションをとりながら、引き続きさまざまな改革に取り組み、支店の統合もそのひとつ。複数の拠点を集約することで業務効率化を図るだけでなく、人材戦略においても功を奏している。

**橋高専務**「全16支店のうち、6箇所を3箇所統合し、それまで小さな支店は社員1〜2人だったのを4〜5人にして管理者も配置しました。2人が4人になれば、パワーも倍になります。一緒に作業をする人がいて、お互いに相談したり、励ましたりもできます。そうした環境の変化をみんなが感じたのか、以前は部署間で悪口を言い合っていたのが、今ではすっかり聞かなくなりました。人が辞めなくなり、定着率が上がりました。」

さらに、積極的な採用活動を展開。若手社員が急増し、組織の若返りと社内活性化にも成功している。

**橋高専務**「私が入社した5年前は社員の平均年齢が51〜52歳。長く働いてくれている方が多く、新しく入った人は馴染めずにくく辞めてしまうような状況でした。変わった要因のひとつは働く環境ではないでしょうか。それから最近、採用面接をしていると、研修制度や人事評価制度についてもよく質問されます。制度があるというだけで、若い人材が入ってくるようになりました。もともと20代はほとんどいなかったのですが、今では逆に20代の応募が増えてきています。」

その一方、制作と配送の一部を内製化。アウトソーシングしていた業務を減らし、社内リソースをさら

に活かす方向とした。このことは業績面へのインパクト以上に、社員のモチベーションアップにつながっていく。



2024年にリニューアルされたホームページ。明るく活気に溢れるキツタカの社風が伝わってくる。採用ページでは社員データも公開しており、ホームページを見て「入社したい」という連絡を個別に受けることもあるという。

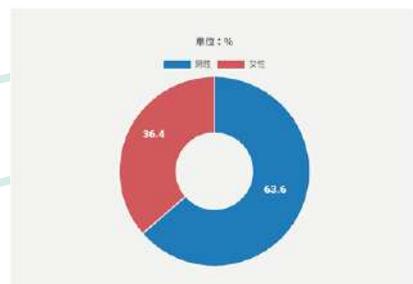
年齢層は？



男女比は？



管理職の男女比は？



株式会社キツタカ ホームページ『数字で見るキツタカ』より抜粋

# 社員が意識を持って会社づくりに取り組む モチベーションUPが好調な業績を下支え

こうした数々の取り組みの効果もあって、シユリンク傾向にある業界においてもキツタカは好調な業績をキープし続けている。その要因を、橘高専務は次のように説明する。

**橘高専務**「まずは単価を上げたことです。仕入れ値が上がっているのが当然なのですが、適正な価格にしました。あとは、クレームが激減したことも大きいですね。以前は、誰もがクレームがあった。今ほとんどのクレームを出さないこと、もしも出してしまった場合は原因を追究して必ず振り返るようにしています。これも、リーダー育成研修がきっかけになりました。クレームでどれほどマイナスになるのか、取り戻すためには3倍以上の仕事をしなければならぬというようなことを学んだからです。あとは、在庫管理を徹底するようにしました。」

さらには、社員のモチベーションアップが業績を下支えした。内製化を進めたことで、意識の変化が

顕著になってきたのだ。

**橘高専務**「私がお客様のもとに行くのと、『前よりもよくなっている』とお客様に直接褒められる機会が増えました。これはとても大きかったと思います。誰のためにも仕事をしているのかを実感できるので、社員にも実感してもらえる機会を増やしていきたいです。」

キツタカがミッションとして掲げる「関わるすべての人が満足できる会社であり続ける。」の実現に向けて、確実に前進を続ける。そんな専務の姿を、橘高社長も頼もしいに見守っている。

**橘高社長**「これまでいわゆるトップダウンで社長と部長だけでおおむね決まっていたことも、今では社員が意識を持って自分たちで会社づくりをしてくれるようになりました。専務を中心に社員がみんな、西さんの助言から学ばせていただいています。西さんはいつも社員に繰り返し働きかけ、浸透させて変えてきてくだ

さいました。西さんによる人事評価制度の導入は、キツタカの進歩につながる変化だったと感謝しています。私は家業を企業にしました。本当にがむしゃらにやれるだけのことはやってきたつもりです。しかし、会社ではあるけれど、会社らしくはなかった。最近では、第三者の方から『昔と比べて、会社らしくなったね』と言われるようになりました。これからも、もっともっと会社らしくしてもらいたいですね。専務が中心になりこの会社を整えてくれていて、と感謝しています。」



## NBC Group presents エクセレントカンパニー受賞

<エクセレントカンパニー>

NBCでは、業績面・風土面での目覚ましい改善や成長を遂げられた企業様や、特色のある革新的なお取り組みをなさっている企業様を選出し、表彰させていただいている。





## 仕事のおもしろさに気づける会社になりたい

### 今の夢は社長を10人以上輩出すること

それほど遠くない未来に、橘高専務がバトンを受け継ぐタイミングはやってくる。専務自身が手がけたヴィジョン等からも推し量れるが、今後、どのような会社にしていきたいと考えているのだろうか。

**橘高専務**「仕事のおもしろさに気づける会社になりたいと思っています。『楽しく仕事をしたい』とみんな言いますが、それは単なる「fun」。そうじゃなくて、「楽しい」より「おもしろい」と感じてもらいたいですね。中には当然、つらいな、苦しいなと思いつながら働いている人もいるかもしれませんが。そういう人たちにも「interesting」な経験ができる会社になりたい。おもしろく仕事をすれば、やりがいを実感できて、明日もがんばろうと思えるもの。すると結果が出て、給料が上がることにも結びつきます。」

「畳屋の三代目」としての矜持と使命も自覚している。シュリンク市場の過渡期にあり、住宅・リフォーム関連のいろいろな方向性を探っ

てはいるが、畳に対する強い想いを持ち続けている。

**橘高専務**「工場の縮小や再編で、最終的に畳工場が1つになったとしても、一生畳をつくり続けたい。それが、この業界1位の私たちのやるべきことだと思っています。」

販路を開拓するため、海外の展示会にも積極的に出展。和室の魅力を伝え、日本の伝統文化を世界に発信するさまざまな活動を展開している。

海外展示会（ベトナム出張時）のブース。日本の畳文化を紹介しつつも、その地域ならではの「畳」の在り方を提案している。



**橘高専務**「毎日がインタレスティングですよ。今の私の夢は、

社長を10人以上輩出すること。だから、リーダー育成研修を続けているのです。ゆくゆくは自分が表に立つことなく、キツタカをホールディングス化したいと考えています。」

人財を取り揃え、次なるステージへと進む。今またキツタカは新たな成長ヴィジョンを描きながら、さらなる発展に向けて一歩を踏み出そうとしている。



キツタカオリジナルキャラクター『タスカ』(右)若い世代に畳の良さを知ってもらいたいと人気声優を起用したアニメーションまで制作している。



コンサルタント

# EYE

本号の掲載企業様の  
担当コンサルタントより  
現場を通じ感じたことを  
お伝えいたします



本号掲載の株式会社キツタカ 橋高専務とともに。  
橋高専務(左)、NBC 西(右)

## NBCコンサルタンツ株式会社

### 西 勝義

#### Profile

東京第二支社 支社長/人事評価制度プロジェクトリーダー

1999年、NBCコンサルタンツに入社。

2019年には、クラウド人事評価『クラウド・シップ』の企画・設計を手掛け、2020年6月にリリース。成果主義が時流であった2000年代から、人事評価制度構築・運用のコンサルティングを専門に支援し、人事評価制度を通じた組織の活性化と業績向上のサポートを行っている。「社長のアタマを人事評価のシクミ」に具体化し「人と経営の善循環を目指す人事評価制度」の構築・運用を得意としている。

同社のグループ企業5社のうち、NBCでは2社への継続的なご支援をさせていただいておりますが、その中で特筆すべきことが2点あります。

1つは、ほぼ同じタイミングかつ共通の価値観・方法論で、役職者研修の実施や人事評価制度の導入ができたこと。

そしてもう1つは、橋高専務の抜群の対話力によりグループ間でのダイナミックな異動をはじめとし、人が持つ強みを活かす人事が可能となり、同時に組織の課題解決が進んだことです。

例えば、受発注・手配をほぼ女性で担う業務部の部長ポストは、トップダウンの部長、調和型の部長……と、ほぼ毎年交代で定まらず、役員・幹部は頭を抱えていましたが、ちょうどその頃実施した札幌にあるグルー

プ会社でのコーチング・ファシリテーション研修で、とある1人のSVにそのポストの適性を見出すことができました。

「管理職という立場で会社方針を徹底する強さの一方で、メンバーの声に耳を傾ける柔軟性を持ち、部下からの信頼も厚い……！」

「業務部の部長に適任では!?」と専務と目を見合わせたことを覚えていきます。

専務は、遠方のグループ会社にも足を運んで社員と直接対話し、会社の成長と社員の成長を考えて組織を動かしておられます。

役職者研修を経てグループ会社の社長や、2つの工場の統括責任者になる方が生まれてきているなどのお話をお聞きし、大変嬉しく思っています。

