

一步 上をねらう社長へ

なぜ社員は思うように動いてくれないのか？

社長と社員の ギャップを埋めて 求心力を一気に高める 5つの鉄則

組織 × 人事 × 風土 改革の仕組み構築





株式会社 C&Mコンサルティング

代表 蛸原 淳 (EBIHARA Jun)

- 1971年 福岡市生まれ
- 東京大学 工学部 土木工学科卒 (測量・地域計画専攻)
- カジノディーラー バカラ専門
- アクセンチュア 戦略コンサルティング部門 マネジャー
- ユニクロ 本社人事部 プロジェクトマネジャー
- ABB 人事部長
兼 ターボシステムズユナイテッド (IHI 合併会社) 人事部長
- 日産自動車 日本人事部 部長
(新卒・中途採用、人材育成、評価、報酬、福利厚生、
労務、コンプライアンス、労働組合対応を統括)

最近よく聞く、経営者の困りごと ①



ビジネスの急速な成長・変化で組織がバラバラになってきた

会社の新しいステージに、組織・人事の仕組みがついてきていない



長年の習慣で、組織の硬直化、意識のマンネリ化が進んだ

過去の成功体験に依存した、守りの意識になっており、さまざまな変化に対応できてない



社員の多様化が進んだが、全員が戦力になっていない

年齢、専門性、働き方、成長意欲等が混在するチームを、うまくマネージできてない

最近よく聞く、経営者の困りごと ②



採用難の中、欲しい人材が入社してくれない

採用方法を工夫しても、本当に欲しい人材は他社に流れてしまい、選んでくれない



入社した社員が育たない、辞めてしまう

せっかく確保した人材がすぐに退職してしまい、受け入れる職場のやる気にも悪影響が出ている



2代目社長としての存在感が出せてない

創業者のカリスマで成長してきた組織に、自分のリーダーシップを浸透させたい

- ✓ 社会とビジネスの**環境変化**には、あらがえないし、ついていくしかない
- ✓ 業務の複雑化で、組織の**縦割り化**、個人の**ブラックボックス**が増える
- ✓ 飲みに行く機会も少なく、**職場の一体感**が弱まっている
- ✓ 自分ができていたことが、**社員はできない**し、やろうともしない
- ✓ **がむしゃら**な働き方は、もうさせられない
- ✓ **強く要求**すると、問題化したり、やめられてしまう
- ✓ 雇ってやる、ではなく、気持ちよく**働いていただく**

人と組織の問題、こうやって解決できましたか？

顕在化した課題

■ 評価に不満を言う社員が増えた

■ モチベーションが低い社員が増えた

■ 社員の能力が上がらず、業務がはかどらない

■ 言われたことしかやらない社員が多い

取り組んだ対策

✓ 公平な評価ができるように、評価制度を見直した

✓ 給与・賞与の金額を見直した

✓ 不足するスキルを習得させるための教育を強化した

✓ 社員が自分の意見を提案するよう推奨している

成果の持続性

次から次に課題が目について、
疲弊していませんか？



モグラが住んでしまう土壌を
根本から変えていますか？

もぐらたたきでは、問題の根本は何も変わりません

人と組織の問題は、どうしても「目に見えること」「できること」から手を付けてしまいがち。



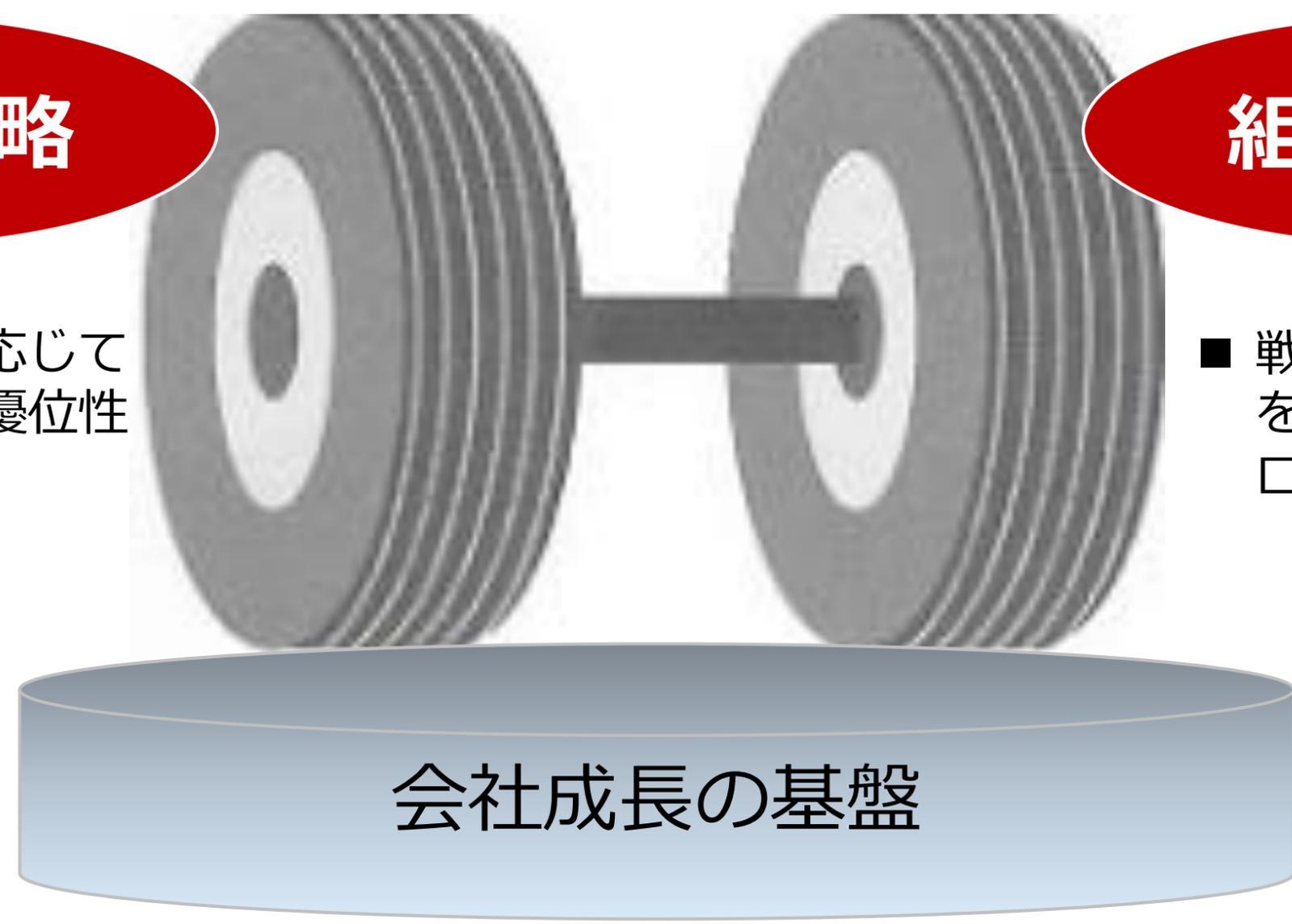
根本的な**体質の改善**をしないと、効果は持続しない。会社における体質は、**組織の風土**。

事業の戦略

- 市場や顧客の環境変化に応じて常に見直すことで、競争優位性が高まり、維持できる

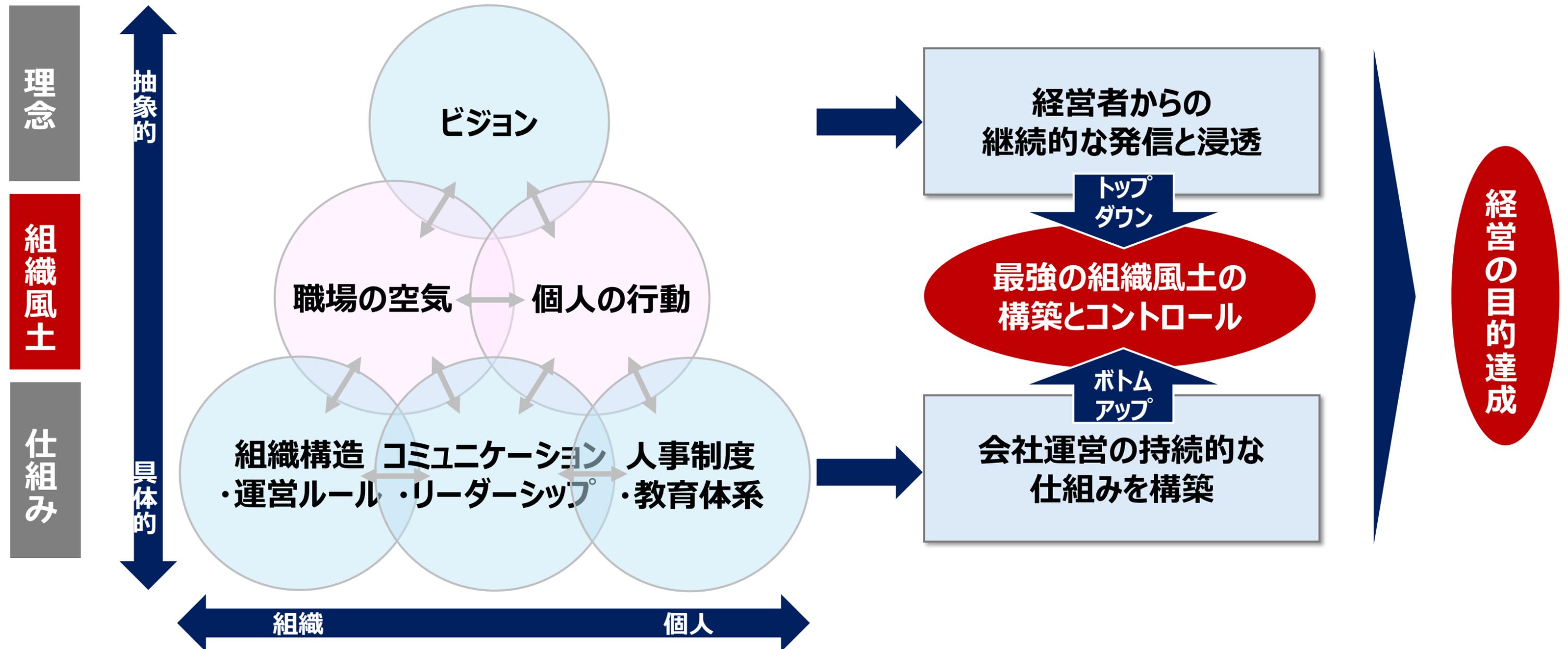
組織の風土

- 戦略を生み出し、実行する力を持つ組織を、構築・コントロールできる



会社成長の基盤

組織変革のフレームワーク（月見団子モデル）



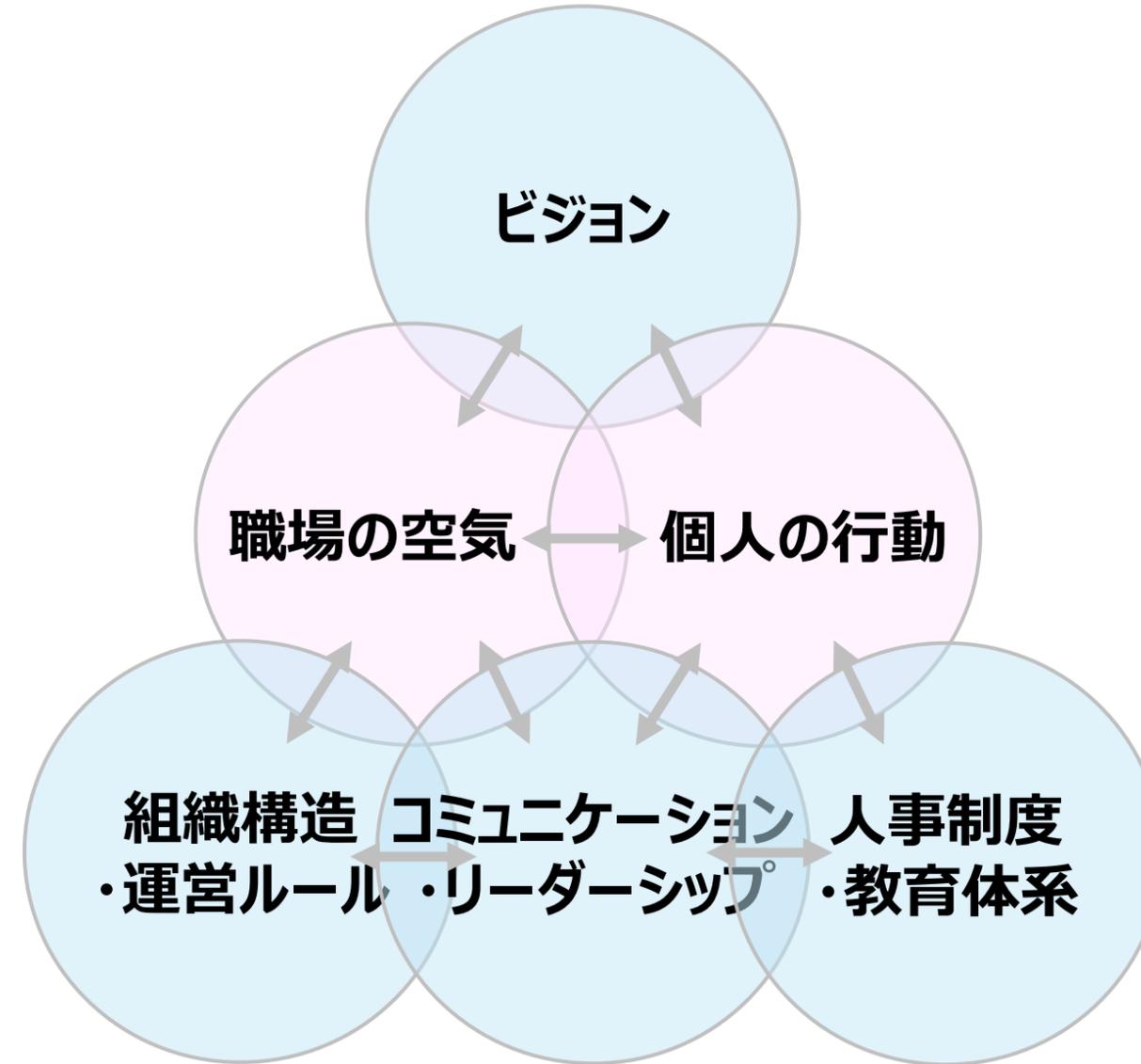
強力な組織風土は、持続的な成長の基礎



理念

組織風土

仕組み



経営者の発信 +
一貫性のある「仕組み」の構築

組織風土をコントロール

組織風土の仕組み化 ～ 10のステップ

第1段階

現状把握と目的地の設定

- ① 事業の現状認識と組織上の課題、あるべき組織風土の方向性の確認
- ② 風土改革の柱となる価値観、要となる行動と、期待する効果の明確化
- ③ 「仕事の流儀ハンドブック」の作成・展開と、全社コミュニケーションの実施

第2段階

組織内の土壌づくり

- ④ 社長の想いの浸透度とギャップを検証する、「組織診断」の設定
- ⑤ 社員の意識の実態把握と、強みと課題の再整理
- ⑥ 「経営合宿」による優先課題の特定と、改善に向けたコミットメントの形成
- ⑦ 社員との直接対話「キャラバン活動」による実態認知、各職場への落とし込み

第3段階

持続可能な仕組みづくり

- ⑧ 仕事の流儀の実践を加速する、人事制度の再構築と運用徹底
- ⑨ 組織風土を強みとした、採用の競争力向上と、人材の定着化
- ⑩ 組織風土構築の取り組み全体像と実施状況の振り返り、将来への布石

一時的ながんばり

- 引っ張り方で、乗り心地が変わる
- 疲れたら、遅くなってくる
- 人が変わったら、動き方も変わる



持続的な仕組み化

- ガソリン点火～車輪回転まで、一連の仕組み
- 仕組みが組み立てられているので、動きも安定
- 誰が操作しても、動きは同じ



ギャップを埋めて、求心力を高める、5つの鉄則

1. 事業戦略と組織風土は、**車の両輪**
2. 組織風土は、所与のものではなく、**コントロールするもの**
3. 表面的・単発的な対処策よりも、**組織の体質改善**がカギ
4. 組織風土は、**仕組み**でまわして、**改善**を重ねるもの
5. 強い組織風土が、社長と社員の**ギャップ**を埋めて、社長の**求心力**を一気に高める

ご清聴ありがとうございました



C&M Consulting
Culture & Management

一歩上をめざしたい、
強い組織を作りたい社長向けに、
定期的にセミナーを実施しています
(対面 & オンライン)

詳細は当社Webサイトにて

<https://cmcon.co.jp/>