

# 中小企業が 持続可能な成長ができるためには

—インフィニットの「サステナブルグロースオーガナイゼーション・プログラム:SGOP」について—

2022年月9月

株式会社 インフィニット

# 自己紹介

## 櫻田 一展(さくらだ いちのぶ)

2002年 外資系コンサルティング企業でISOマネジメントシステムの認証取得のコンサルティングを開始

2005年 顧客満足度第1位の表彰

2009年 独立 企業の組織の進化へ伴走するコンサルティングを続けている

### <主な取り組み>

団体法人: 労災防止のリスクアセスメントの取り組み

建設会社: マネジメントシステム(品質、環境、労働安全衛生、情報セキュリティ)の統合化の支援

金属加工企業: 1部上場企業におけるISO9001の認証取得

センサー製造企業: 情報セキュリティマネジメントシステムISO27001の認証取得

飼料会社: 幹部社員、中堅社員、新入社員の階層別の教育研修の講師

その他、製造業、サービス業、建設業、物流業の企業に支援を行っている

# 当資料の目的と狙いについて

1. この書類の目的は、持続的に成長する組織作りについてインフィニットの考え方とその実現するためのSGOPの取組みを知っていただくため
2. 持続的に成長する組織に必要なテーマ/項目と要素を示し、自己評価して何に取り組むべきかを理解していただき、実践するため
3. 持続的に成長する

# 1. 企業を取り巻く課題、状況について

# 環境の変化に対応し、戦略の実現への課題と持続可能な組織になるには

## 環境の変化

VUCAの時代  
予測不能、不確実、複雑、曖昧

人生100年時代

少子化進行による  
人口減少の時代

デジタルシフトの時代

ウィズコロナの時代

## 事業継続上の課題の例

1. 事業環境の変化への組織構造の転換遅れ
2. 若手のキャリアアップへの意識向上
3. 若年人口減少による若年世代の採用が厳しい
4. 就労期間の延長によるシニア層(主に50代、60代)の活用
5. アナログ的な仕事からの脱却(紙媒体が主体)
6. クラウド、RPA、AI等のデジタルシフトによる生産性の向上
7. 感染症、資源高騰、為替等のリスクに対応する事業継続プランの策定

## 組織が持続的に成長するための施策の例

1. 組織が何のために世の中に存在しているのかを言語化したパーパスの策定
2. 事業環境の変化へ柔軟に対応できる人材の育成(新たな発想、自ら考え物事を前に進める思考の習得等)
3. 自律的なキャリアアップへの移行
4. 組織内の関係性をより良くし、全体最適の視点
5. 若手からシニア世代まで、希望する就業制度の構築
6. ジョブ型を含めた人事考課制度の整備と運用
7. 自発的に組織に貢献したい(エンゲージメント)社員を増やすための組織の価値観、ガバナンス、マネジメントの進化
8. 多様な価値観に対応した組織文化の醸成

# 中小企業の課題＝未来を創り、選ばれること

## 中小企業の課題

ビジョン/将来構想  
が見いだせない

時間軸

短期志向に偏る

人材の固定化/属  
人化による硬直し  
た運用

業務運営

生産性が低い

人材の高齢化が  
進行

採用

若年層の採用希  
望者が少ない

人材の体系的な  
教育プログラムが  
欠如

教育

求める人材の育  
成ができない

若年層の採用後の定着が少ない

大手と違い、現場のオペレーション  
ができる人材の不足が慢性化

組織内の人材の流動化が少ない  
事、同じ仕事を同じ人が長期間  
担当してしまう

将来に展望が見いだせず、意欲、  
希望が持ち続けられない

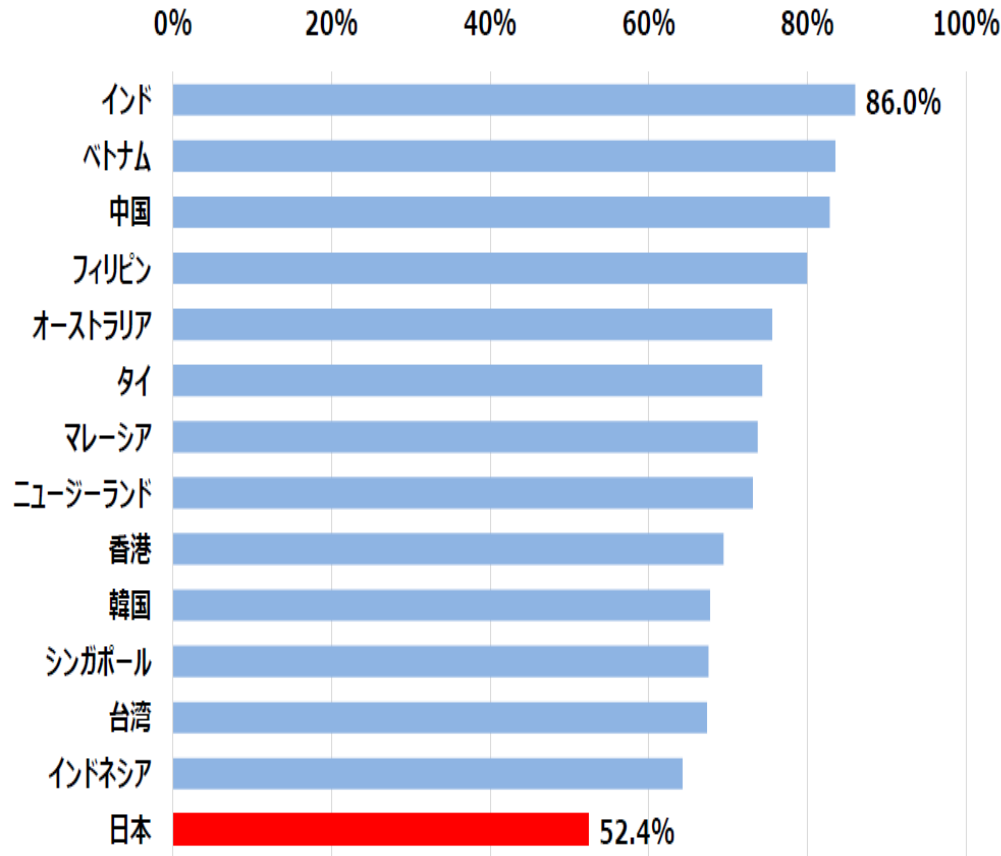
どうしても改善や改革の意識は低い

ここで働きたい、働き続けたいと  
思ってもらう事を実践する

会社の魅力を創る、発信する

# 職場での満足の状態の比較

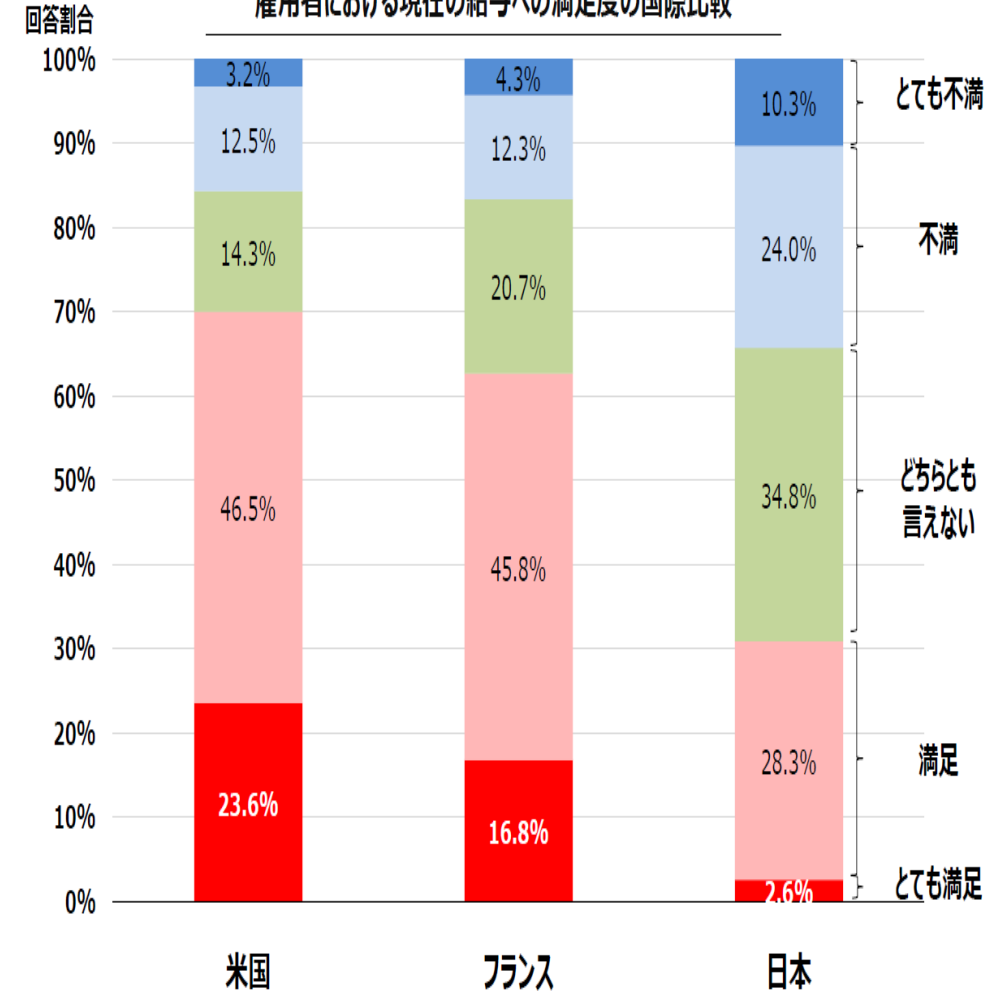
現在の勤務先で継続して働きたい人の割合



(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド (各国1,000サンプル)  
 調査対象は、20~69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。  
 なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」を基に経済産業省が作成。

雇用者における現在の給与への満足度の国際比較



(注) 2019年12月に日本(東京、埼玉、千葉、神奈川)、米国(ニューヨーク)、フランス(パリ)等の大卒以上・30-49歳の雇用者に対して実施したアンケート調査。  
 「あなたはキャリアにどれくらい満足していますか。この問いに対して、「とても満足」、「満足」と回答した割合の合計。

(出所) リクルートワークス研究所「5カ国リレーション調査」を基に経済産業省が作成。

# 持続的に成長する組織を創るためにはリスクをとる

大企業と違い、優秀な人材の確保が難しい、人材がいても教育が容易でない圧倒的な不利な状況でも、中小企業、中堅企業は前に進んでいくために面倒な事だが、SGOPで掲げている事を避けてはいけない。時間はかかるし、どれだけの成果が得られるか組織次第、でもそんなリスクを取らないと成長が出来ない事は、明白だ。

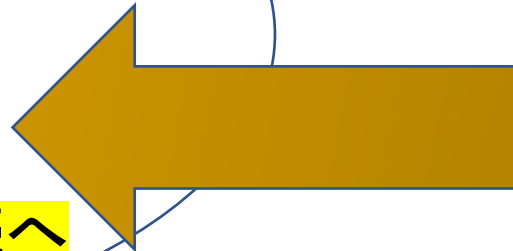
## <現状維持>

- a. 戦略、製品／サービス
- b. 業務の仕組み
- c. 既存の人材の配属:属人化
- d. PC・オフィスソフトの導入のみ
- e. 教育訓練(OJTのみ)
- f. 生産性:低迷
- g. 賃金:ほぼ横ばい

現状維持は全ての事業継続へのリスクとなる



横這いから衰退へ



<SGOP>  
リスクを取って  
「変える道筋」を示す



## 2. 人材における課題、現状について

# 経営側からの組織の人材面の課題について

人材マネジメントの課題（複数回答）



- ◆ 人材マネジメントの課題として3割以上が人事戦略と経営戦略が紐づけられていない事を上げていた。
- ◆ 現状の人事システムが、個人の育成になかなか有効なものとなっていない現状も浮き彫りとなっている

(注) 従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人を対象に、2019年6月にインターネット調査を実施。このうち、上位6項目を集計。

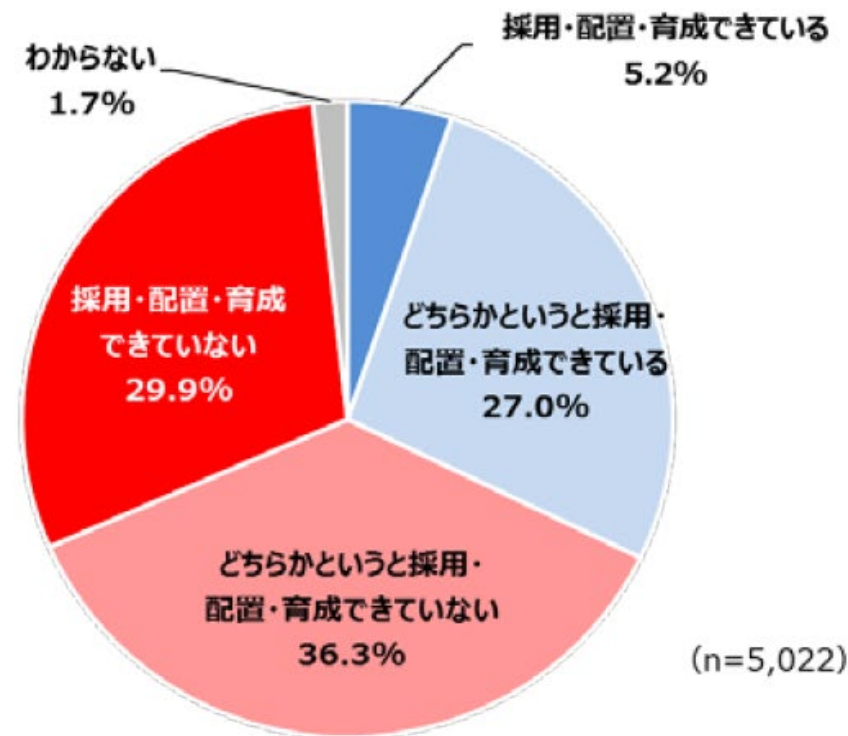
(出所) パーソル総合研究所「タレント・マネジメントに関する実態調査」(HITO REPORT 2019年10月号)より作成。

(持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書<人材版 伊藤レポート>より:2020年9月30日)

# 経営戦略と人材の現状について

経営戦略の実現のために必要な人材の採用・配置・育成状況

3分の2以上の企業が経営戦略の実現に必要な人材の育成と確保ができていない



(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2019年3月～4月にインターネット調査。

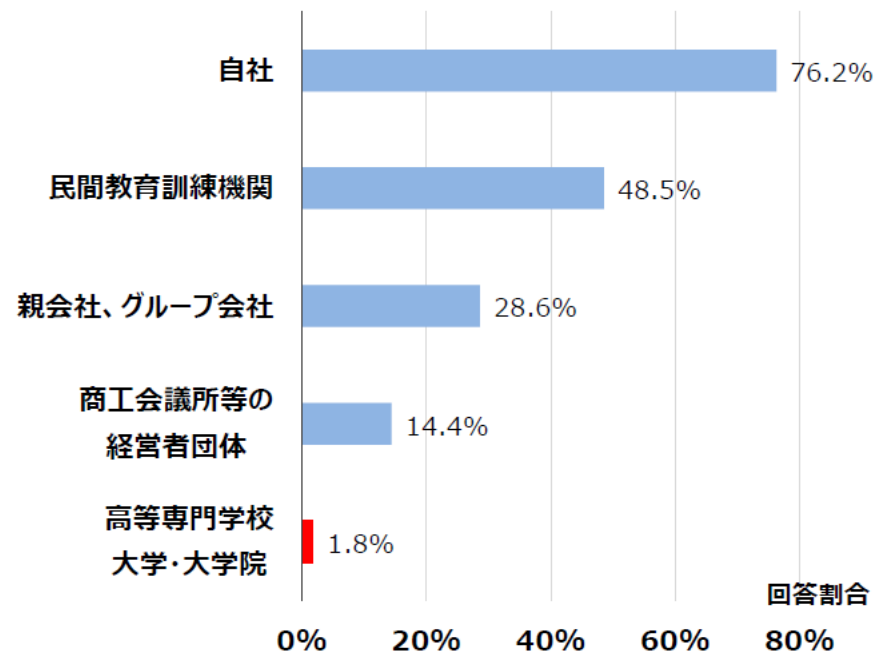
(出所) 日本の人事部「人事白書2019」より作成。

(持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書<人材版 伊藤レポート>より:2020年9月30日)

# 人材の学びの実態

Off-JTも組織内で実施が8割近く  
社外での教育訓練の機会は少ない

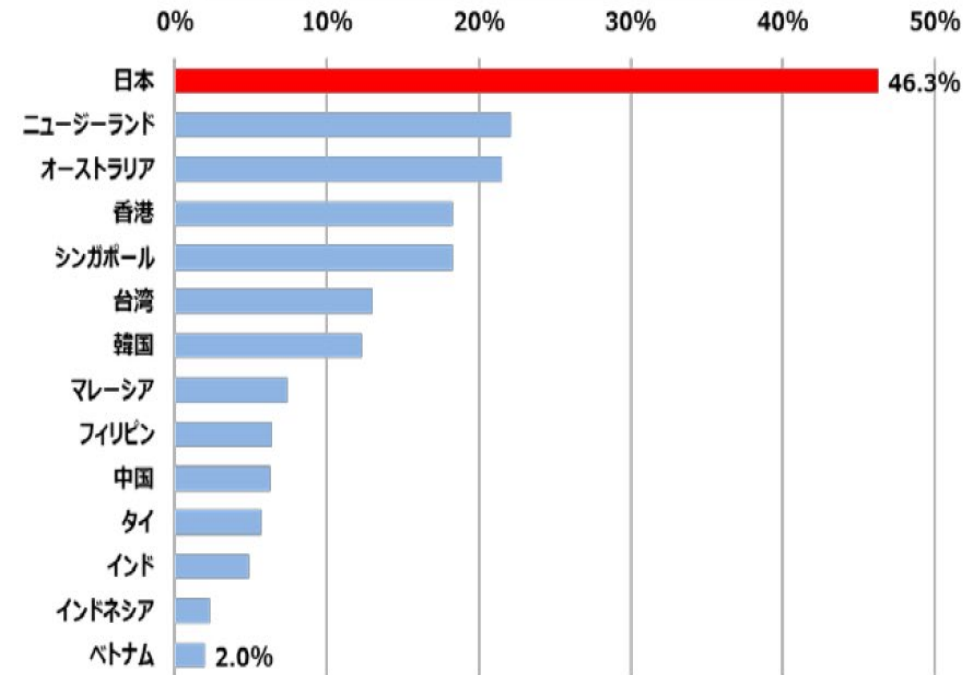
OFF-JTの実施主体  
(正社員のみ、複数回答)



(出所) 厚生労働省「平成30年度能力開発基本調査」を基に経済産業省が作成。

● 社外学習・自己啓発について、半数近くが何も行っていない。

社外学習・自己啓発を行っていない人の割合



(注) 対象地域は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランド(各国1,000サンプル)。調査対象は、20~69歳男女で、就業しており、対象国に3年以上在住している者。なお、日本は、別途実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2019」から東京、大阪、愛知のデータを抽出して利用。

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」より作成。

# 中小企業の組織・人材についての現状とこれから

これまでのデータは、大手を中心としたものである。しかし、中小企業の実態は次の通りである。

## 現状と課題

人材の入替が少なく属人的で品質・サービス面の水準が停滞しがち

社員の採用がどの年代も厳しい

人材の流動がなく、硬直化した運用が進行し、新たなチャレンジをしない

生産性が低く報酬が低い

社員の高齢化が進みこれまでのノウハウの継承ができない

限りある人材でのオペレーションで学ぶ機会(時間)がつかれない

持続可能ではない

目先に目が行き、未来に希望が持てない

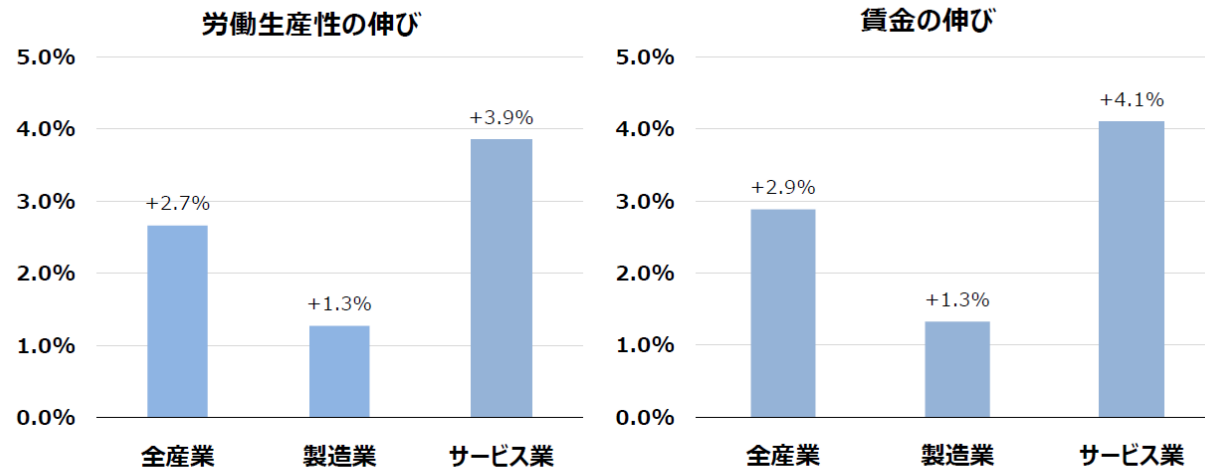
現状と課題から一つだけでもいい、取り組む事を決意し、着手できる事が持続的に成長する組織となる分岐点

# 人材投資の状況と効果について

## 教育訓練の生産性・賃金に対する効果

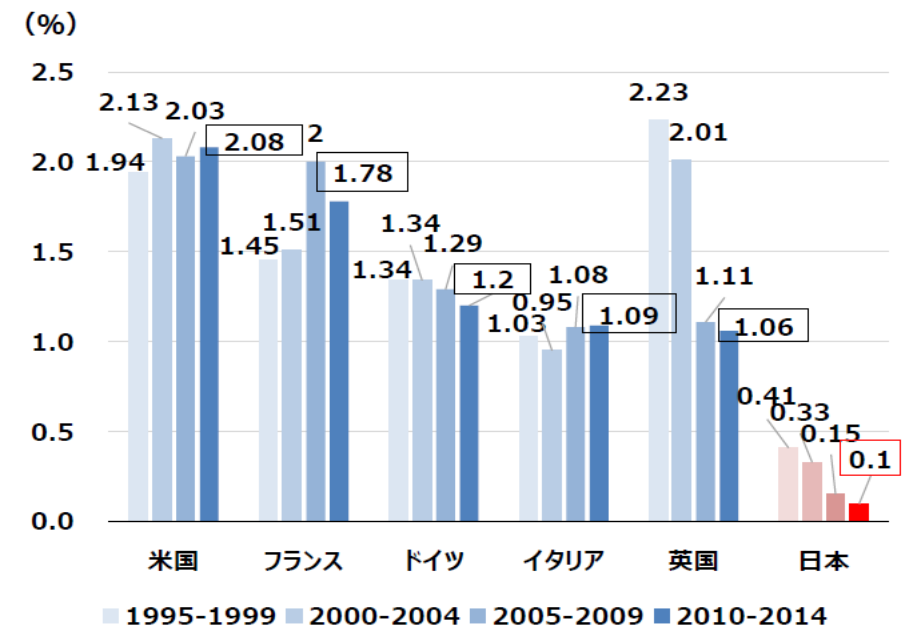
- 実証分析によると、教育訓練投資は企業の労働生産性や賃金にプラスの効果がある。

教育訓練ストックが2倍になった場合の効果



- ◆ 日本企業のOJT以外の人材投資(GDP比)は、先進国と比較して最も低く、低下傾向。

人材投資 (OJT以外) の国際比較 (GDP比)



(注) 労働生産性、平均賃金を被説明変数とし、従業者1人当たり教育訓練ストックを説明変数とする実証分析。  
 教育訓練ストック：「企業活動基本調査」の能力開発費（Off-JTの費用）の過去5年間の累積値に減耗率（40%）を加味したもののデータは、企業活動基本調査の2009～2015年度のパネルデータを使用。

(出所) 森川正之（2018）「企業の教育訓練投資と生産性」RIETI Discussion Paper Series,18-J-021を基に経済産業省が作成。

(出所) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」を基に経済産業省が作成。

# 無形資産の社会的要因の投資が企業価値を上げる

無形資産の例: ブランド(企業価値)創造、人材の能力向上のための教育研修、共有すべきノウハウ、導入済ソフト、クラウド上のツール 等

1. 米国 S&P500 の市場の企業価値の中で、有形資産が占める割合が年々少なくなっているとともに、1990 年代後半から米国企業における無形資産への投資額(付加価値総額に占める割合)が有形資産への投資額を上回り、2018年には84%を占めるまでになっていた。
2. ESG 要因の中でも、特に S(ソーシャル)要因=(人材戦略を進めていること)が企業価値に密接に結びついており、S 要因のレーティングが高い企業のもの2020年4月から6月の間の株価パフォーマンスが、TOPIXを6%近く上回ったとの調査結果がある

(持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書<人材版 伊藤レポート>より:2020年9月30日)

# 経営課題を解決するには人材に「投資」を

これまで=コスト

人材は経営するコストの一部で管理の対象

経営者(層)で人材を配属  
(オペレーションの維持)

担当している業務に必要な教育:OJTが中心でそれ以外には手間暇をかけない

指示された事、決められた事を先決してやる傾向:前例踏襲

年功序列・終身雇用  
組織の雇用年数や経験で評価

人材の人間性や能力に依存する関係  
労使の関係

人材とは

人材育成のアプローチ

教育の中身

組織が人材に求める事  
/期待する事

人材の評価

人材と組織との関係

これから=投資

人材は組織を持続的に成長するための最も重要な資本

人材の成長へ積極的な対話による関与

組織の戦略実現と紐づき、人材の成長に必要な教育計画の作成と実践

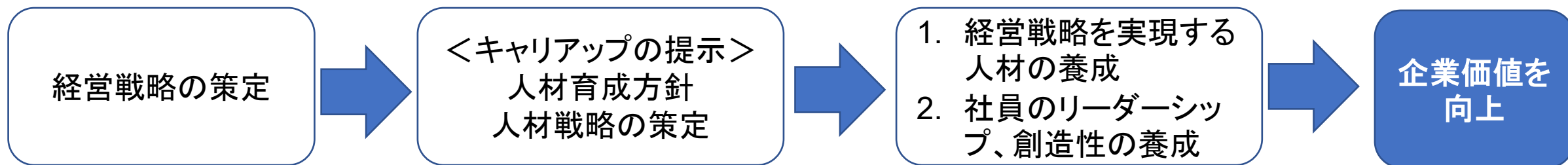
問題や目的を定義(言語化)でき、自ら仮説(必要な取り組みと状況を言語化する)を立てて、行動に変えること

キャリアアッププログラムと人事考課システムの両輪の取り組み

組織内で相互に関連して刺激しあって成長できる関係



# 人材への投資とは：会社の価値を創り向上させる事 <長期視点が必要>



<人材への投資の例>

- ① 全ての人材の教育研修プログラム作成
- ② 組織改革の組織横断プロジェクトの推進
- ③ 戦略実現に必要な人材の採用
- ④ 人材の評価システムの整備
- ⑤ 組織のマネジメントシステムの整備
- ⑥ 職場環境向上の制度・仕組みの整備
- ⑦ 生産性向上を目的としたデジタルシフト、インフラの導入

運用

- ◆ 組織への共感
- ◆ 心理的な安全の確保
- ◆ 自分事となる実践
- ◆ 自らの幸福感の醸成

成果へ

- ◆ 個人個人が組織への貢献を目指して組織の価値を共に創る

1. 業績のアップ
2. 社員のエンゲージメントスコアの平均点のアップ
3. 報酬のアップ

# 3. 組織の成長に必要な 社員エンゲージメントの現状と効果

# 社員エンゲージメントがある人材は幸福感が高い

幸福だと感じている人はそうでない人と比べて

□生産性: 1.3倍

□創造性: 3倍

□売上: 約1.4倍

心理学者 ソニア・リュボミアスキー(南カリフォルニア大学教授)、ローラーキング、エド・ディーナーらの研究結果

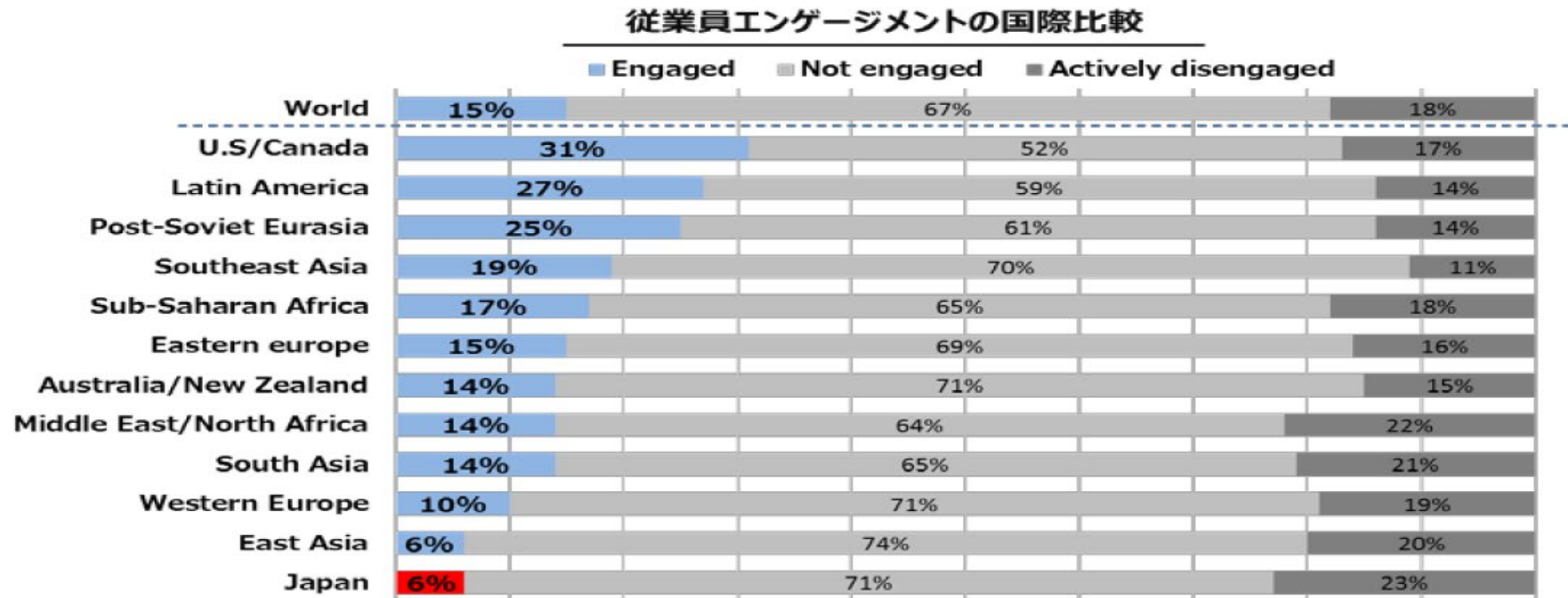
幸福と感ずる最大要因は、押しつけではなく自ら選択すること。

(神戸大 西村和雄特命教授:日本人2万人以上を調査した結果)

エンゲージメント＝「企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて組織に自発的に貢献しようという意識(態度、意欲、姿勢)がある」  
上記の人材は幸福感が高く、そのような人材を増やしていく事が持続的に成長が出来る組織に必須である。

# 日本は、社員エンゲージメントが低い

- 米ギャラップ社の調査（2017年）によると、日本は熱意あふれる社員の割合が6%で、調査対象139カ国中132位という結果。



(出所) GALLUP「State of Global Workplace2017」より作成。

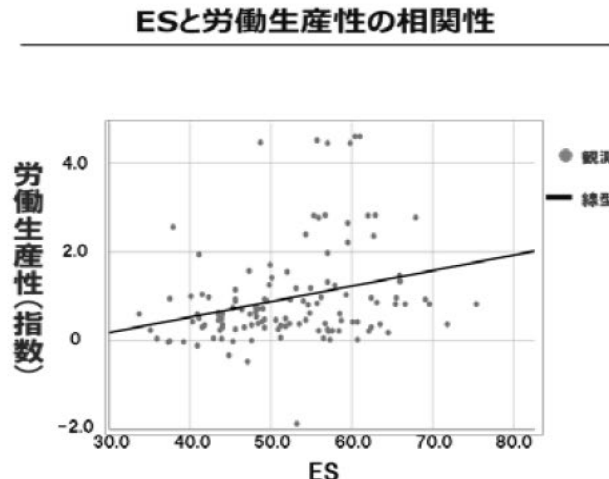
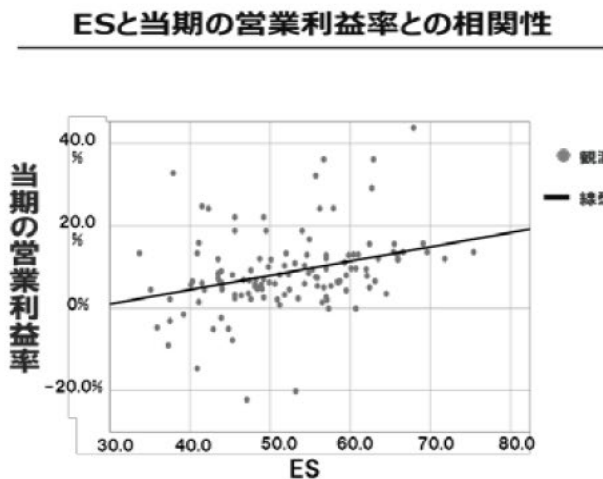
# 組織の持続的成長に社員エンゲージメントは必須

- ◆ 人材に投資し、社員エンゲージメントを持つ人材を増やす事が持続的に成長ができる組織になる近道

## ＜社員エンゲージメントスコアと業績＞

- 民間企業と大学による国内企業を対象にした調査では、従業員エンゲージメントスコアと営業利益率、労働生産性 (※) の間に相関関係が確認。

(※) ここでは、労働生産性を「従業員に支払われる給与1円あたりの正常収益額 (EBITDA)」と定義



- ◆ エンゲージメントとは：「企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて組織に自発的に貢献しようという意識(態度、意欲、姿勢)を持っていること」

(注) 調査対象は、株式会社リンクアンドモチベーションのエンployeeエンゲージメントサーベイを実施した企業のうち、有価証券報告書が公開されている企業66社。研究期間は2018年5月～7月。

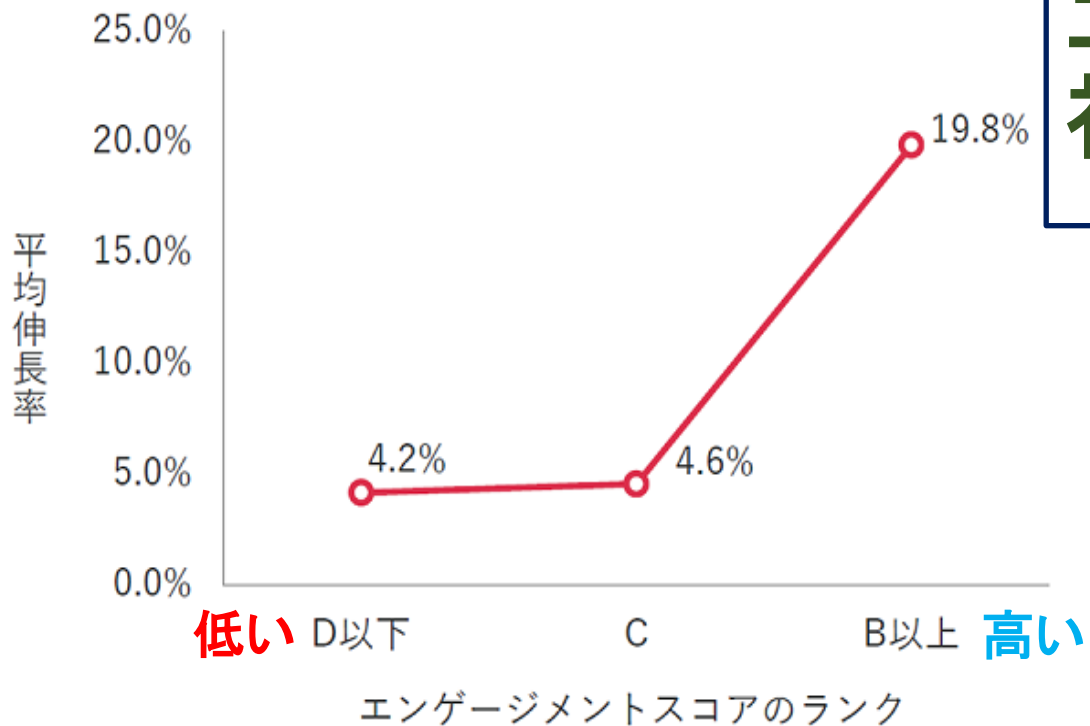
(出所) 株式会社リンクアンドモチベーションのプレスリリース (2018年9月) より作成。

# 社員エンゲージメントと業績との関係 1

エンゲージメントスコア(エンゲージメントの偏差値的な指標)を用いて、「エンゲージメントが高いと、その次の年に売上や純利益が伸びるのか」の分析結果

(慶應大学 岩本研究室とリンクアンドモチベーションの調査結果から 2,700社 66万人を調査)

翌年の売上伸長率



エンゲージメントスコアの高い社員が多くいる企業は:



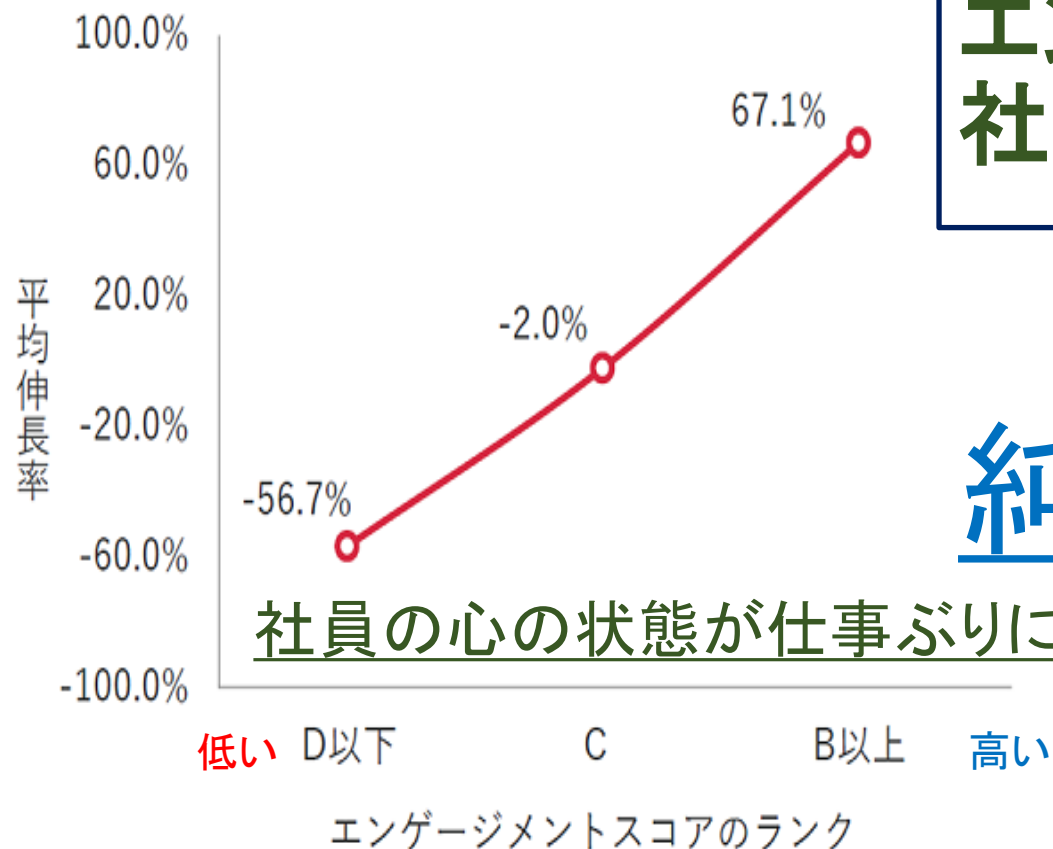
**売上が伸びている**

◆ エンゲージメントの偏差値的な指標を算出して、A~Eの段階に分けて分析:スコアはAが高くEが低い

# 社員エンゲージメントと業績との関係 2

(慶應大学 岩本研究室とリンクアンドモチベーションの調査結果から 2,700社 66万人を調査)

翌年の純利益伸長率



エンゲージメントスコアの高い社員が多くいる企業は:



純利益が伸びている

社員の心の状態が仕事ぶりに大きく直結し、業績に大きな影響を及ぼしている

◆ エンゲージメントの偏差値的な指標を算出して、A~Eの段階に分けて分析:スコアはAが高くEが低い

# 社員エンゲージメントスコアが高い組織とは

1. 社会から組織を観て、こう存在しているんだ、こういう価値を創っているんだと言い切ってかつ共感が得られ、社員が拠り所となる言葉（パーパス）とその背景にナラティブ（物語）がある＝パーパスの実現のため、トップから一般社員に至るまで自発的に行動している
2. パーパスと企業戦略を実現する人材を継続して養成している
3. 人材が躍動する組織を作っている：ワクワク、おもしろさ、共感、やってみたい、他者を認め、希望、期待、思いやりが湧き出る組織

人材と無形資産に投資できる組織



## 4. 持続的に成長する組織を創る

### S G O P

サステイナブル・グロース・オーガナイゼーション・プログラム

# SGOPで実現する組織の未来

## ◆「強い意志で未来を柔軟に創り変える」(“Build Forward Better”)

(持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書<人材版 伊藤レポート>より:2020年9月30日)

### <持続可能な組織に必要な人材戦略の3つの取り組み>

[ワクワク、おもしろく、楽しく]⇒組織を創り変えること

- ① 地域や社会の課題解決に貢献できる事業であることを理解させる物語を作り、実現する⇒パーパスの制定と実践を続ける
- ② 未来に希望が持て、自身も物心両面で豊かになるシステムをデジタルにシフトして実現する
- ③ 誰もが自発的に思考し、認めあい、能力を発揮し、一人一人の行動が変容できる組織文化をつくる

# 組織を取り巻く「適応を要する課題」

組織が停滞しているのは何故か？ 組織が成長できないのは何故か？

組織が抱えている「適応を要する課題」に向き合っていないから

## ＜適応を要する課題＞

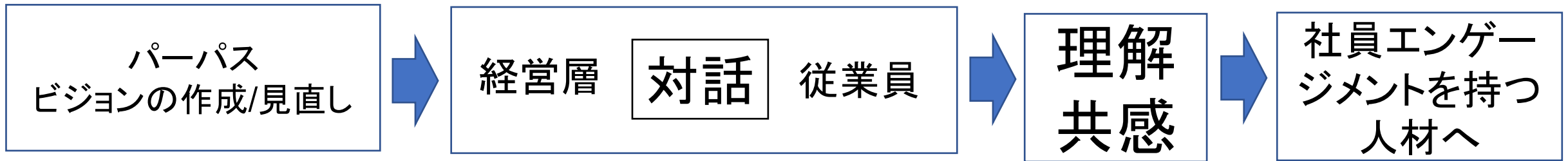
新しく技術や手法を習得してもこれまでの思考様式のままでは、直面する課題に対処できない事。これは、既存の思考様式のまま論理的な分析を行っても問題の解決ができない事。

「自分自身が当事者として問題の一部である」ことに認識し(気づき)、自分と職場の価値観を変えながら、環境(思考、原理・原則)や状況(関係性、職場)に適応させて(=行動習慣の変容)問題解決に向けた取り組みを行っていくこと。



この課題に向き合わず何度も同じ事を繰り返している

# SGOPによる持続的に成長する組織とは



適応を要する課題を可視化する＝組織には今までの考えや、やり方では、解決ができないことが横たわっている  
 例：組織内の習慣や関係性、手法、聖域化している事、組織内で思考停止に陥っていること 等



## インフィニットの「サスティナブルグロースオーガニゼーションプログラム(SGOP)」とは

1. 「適応を要する課題」をチームとして解決するための思考の習得と行動を起こす取り組み
2. 個々の人材が他者に良い影響を与え、組織に貢献したいと行動を変える取り組み

**社員エンゲージメントを持って組織の未来を創り変える**

# SGOPの組織創り

- 実践型のワークショップを通して人々の思考を開発し、個人とチームの行動を変容する組織改革のプログラムである。

これまでの組織作り: 現在から未来へ  
VUCAの時代には対応できない

フォアキャストिंग:  
現在を始点に延長線上で

現状の問題の解決に終始

決められた事をこなす、決定  
までに時間を要す

短期  
1年～3年

トップダウン: トップの意思  
上位下達: 硬直的

制度や仕組みを見直す

ゴール

組織の指向

組織の運営

時間軸

組織の文化

組織の改革の  
姿勢

SGOPの組織創り: 未来から現在をみる

バックキャストिंग:  
なりたい未来を最初に創る

リスク指向: ミスの発生を前提  
リスクを特定し、先手を打つ

アジャイル(俊敏、機敏)に試行錯誤  
を繰り返し、失敗に学ぶ

長期視点: 高い大きな志を掲げる  
5年もしくは10年以上

トップダウンとボトムアップの融合  
対話と共感: 全員が自分事

適応を要する課題に向き合い、個人  
の成長と貢献を支援する

# 未来に希望が持てる組織(会社)にするために

## 中小企業の課題

ビジョン/将来構想  
が作れない

外部への認知が  
されていない

人材の固定化/属  
人化による硬直し  
た運用

人材の高齢化が  
進行/若年層が少  
ない

人材教育のプロ  
グラムが欠如

## 現状

特に若年層は

この組織にい  
る動機が報  
酬・待遇のみ  
になりがち

ポジティブに成長、  
貢献への意識が持  
てず、持続的でな  
い

## どうしたらいいのか:未来へ

STEP 1:  
社員と共感できるコトバと  
話しを作ろう

STEP 2:  
仕事をデジタルシフトして  
働きやすい環境・仕組みを  
作ろう

STEP 3:  
欲しい成果や達成したい  
光景を可視化・定量化して  
みんなで合意しよう

STEP 4:  
取り組みを外部に発信し  
続けよう

## <SGOPの取り組み>

1. 組織の歴史と資産を  
見直し、強みを調べる

2. ビジョン、パーパス  
を作る

3. ビジョン/パーパスを  
実現する人材育成  
&評価のシステム  
を作る

4. 変えるべき事につい  
てデジタル化の導入  
を計画

トライ&エラーを繰り返して、常にチャレンジを推奨する組織へ

# SGOPは組織の強みを探し、未来を創ることから始まる

SGOPでの最初の取り組みは、組織の未来を創る事である。その後、状況に応じて取り組み事項の優先度に応じて実践する。そして段階的な成長を実現する事を目指す。

あえて伝えたいのは、組織を創り変える、生まれ変えるというのは、生易しいものではない。SGOPは、全体を俯瞰して、何から手を打つのかを整理し、優先度を決め、組織文化を変える息の長い取り組みなのだ。巷にはびこる、何かのツールやサービスを導入したらすぐ解決するというものではない。すぐに成果を求めたいのであれば他を当たって下さい、というしかない。ただし、期間は決めて始めます。ダラダラ続きません。

組織の強みとなる無形資産・知財を調べ(強みは足元にあります。気付いていないだけです。)、そして組織の歴史を理解し、何を伸ばしていくのかを話し合い、組織の未来像を創り、その実現のために組織を変えて、成長を続ける組織を「持続的に成長する組織」と定義し、その実現に併走するのがインフィニットのSGOP(サステイナブル・グロース・オーガニゼーションプログラム)である。

単にパーパスを作る、DXをする、業務改善としてマニュアルを作成する、BCPをつくる、という単眼的な事ではなく、組織の置かれている状況に応じて多様な視点であらゆる方向から優先度を決めて実施策を選択して実践することで、社員エンゲージメントを醸成する。それらをもとに段階的に持続的な成長を実現するツール。それがSGOPである。

# SGOPのプログラム例

<実践型ワークショップで学ぶ内容>  
テーマを設定の上、次の事を実践

- ① チームビルディング＝  
相互理解の促進、  
心理的安全性の場づくり
- ② メタ認知：全体を俯瞰的に観る、背景や課題そして原因を考える
- ③ 認知バイアスについて
- ④ 観察の方法
- ⑤ 1on1ミーティングの実施方法
- ⑥ 問いのかけ方を習得する
- ⑦ デザイン思考の導入
- ⑧ フレームワークの活用
- ⑨ ロジカルシンキングでの伝え方
- ⑩ アンラーンについて
- ⑪ リフレクションについて
- ⑫ フィードバックについて

## 組織のパーパス策定のワークショップの例

組織の事業が世の中にどのような価値を提供し、貢献するのかを言語化する

1. 事業内容について自分達が拠り所とする腹落ちする事が何かを話し合う

2. 組織のパーパスが、自分のパーパス、価値観とどう関連するのか明確にする

貢献への意識を持つ社員を増やす

3. 個人として何がしたいのかもしくはチームとして何ができるのかを考える

4. 自発的に行動を起こす

行動変容による組織への貢献



# SGOPが実現する持続的に成長する組織とは

◆それぞれが思いやり、持てる能力を発揮しあい、役割/責任を全うし、結果を出し続ける集団

<組織の成果>

- 業績の向上:  
売上、契約数(率)、顧客数、受注額、営業利益率(額)のアップ、コスト減、単価のアップ
- 採用:  
応募人数、採用人数のアップ
- 新規事業の創出

- ① 人材の意欲、主体性を醸成
- ② 知恵・知見・経験を共有

<個人の幸せ>

- ◆ 報酬:  
毎年の年収アップ
- ◆ 仕事:  
スキルの向上、能力の発揮
- ◆ 労働環境:  
週休2日以上取得、有休の完全消化  
勤務時間内での業務による成果アップ
- ◆ 健康、幸福度:  
エンゲージメントスコアアップ

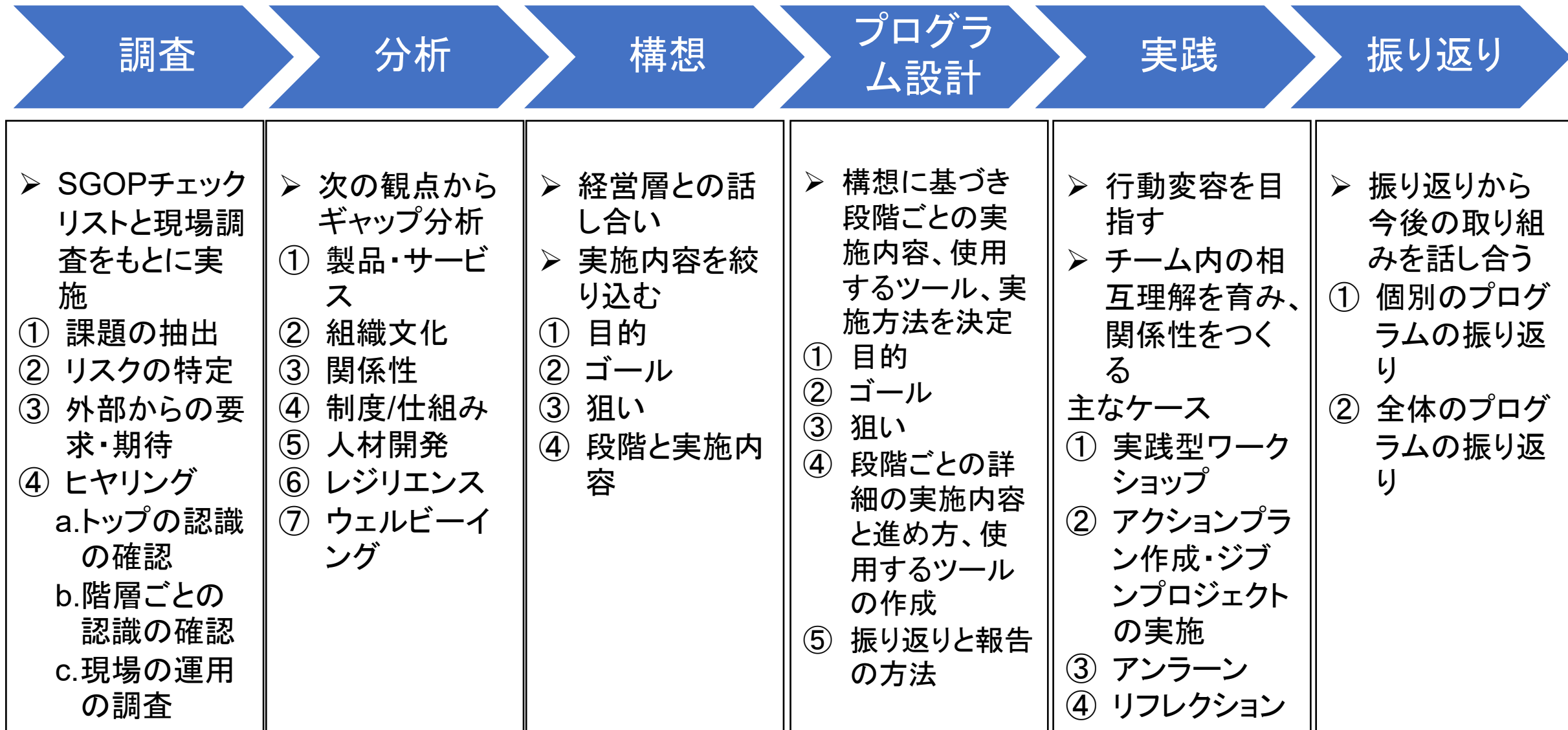
- ◆ 生産性向上
- ◆ イノベーションの創出

組織の持続的成長

経済面だけでなく心身ともに健康で豊かな人生

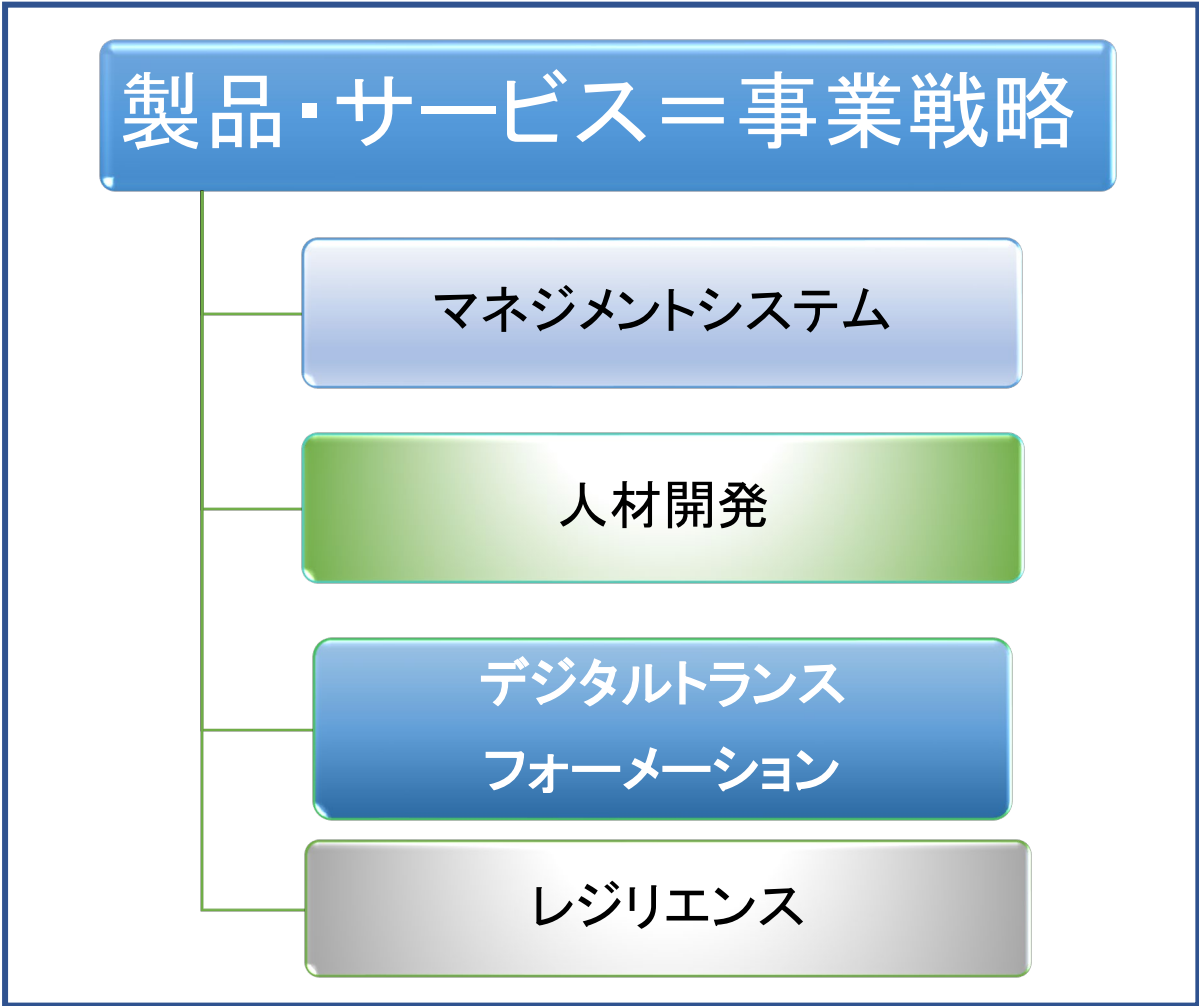
# 5. SGOPを構成、運用する取り組みとは

インフィニットは、クライアントの組織の状況を的確に把握し、要望をお聞きしながら、実践内容を定め、社員の皆様の行動変容を起こすため、「試してそして振り返る」実践を繰り返し、小さな成功を積み重ねるアジャイルなプログラムを作ります。



# SGOPは組織を“Re-Design”し、事業戦略を前に進める

## 組織文化を変える



社員エンゲージメントの向上

ウェルビーイングな職場を実現

社員のパフォーマンス向上

戦略の実現と業績への貢献

# SGOPは組織を変えて、事業戦略を前に進める

SGOPは、未来の組織の在り方を示し、それらを実現するために次のようなサービスを提供します

## 1. ワークショップ型の実践ワーク

- ◆ 組織文化(価値観/原理原則)を変えて、組織内の関係性を再構築して業績の向上と連動した取り組みを支援します。
- ① 多様な考えを認め合う、チームビルディングの実践
- ② 管理職向に心理的安全性を保つ場の作り方を身につけます。
- ③ エンゲージメント調査を実施し、テーマを設定し、達成の取り組みを支援します。
- ④ ジブンプロジェクト:テーマ設定と実現のためのアクションプランを作り、その実現を組織として支援ができるようにします

## 3. パーパス/経営戦略の作成

- ◆ 貴社の事業が世の中に対してどのような価値を提供していくのか、自分達の拠り所となるコトバを言語化し、行動変容を目指します。

- 6. 事業継続計画(BCP)を作り、シュミレーション、訓練を実施し、実際に使えるよう運用を支援します。

## 2. 人材の評価システム

- ◆ 終身雇用を前提にジョブ型を併用し、貴社の経営戦略を実現できる人材を養成します。
- ◆ 人事考課システムを進めるためのマネジメントシステムの整備・運用を支援します。

## 4. 経営戦略を実現する教育システムの構築と運用

- ◆ 経営戦略実現について求められる能力・スキルとのギャップからの個人ごとの成長プログラムの構築と運用を支援します。

## 5. 業務のデジタルシフトを通してテーマごとの業務改善を支援します。

- ・ 情報共有と意思疎通を実現するデジタルツールの導入
- ・ テーマごとの業務改善のデジタルツールの導入
- ・ 情報セキュリティの取り組みの支援
- ・ 業務の進捗を共有するデジタルツールの導入 他

目的: 持続的な成長をする組織となる

ゴール: 持続可能な成長出来る企業を運営できる力量を備えた人材を養成

リスク: 成果がでるまで時間がかかり、途中で頓挫してしまう  
メンバーが学んだことを組織内に展開できず、変化が起こらない

リソース:

メンバー、チャット/コミュニケーションツール、人事考課システム、進捗管理ツール、顧客管理ツール、各種ミーティング

インプット:

- ① パーパス
- ② 外部の利害関係者からの要求
- ③ 企業理念
- ④ 経営方針、行動指針
- ⑤ 事業計画書
- ⑥ 人事考課関連文書

手順:

コミュニケーションや関係性をよりよくするためのノウハウを集め、文書化し、いつでも共有できるようにする

力量:

<対話ができる人、メタ思考ができる人>

- ① 「なぜ」と謙虚に問いができる人、学び続ける事ができる人
- ② 学び続ける事ができる人
- ③ 違和感や疑問があれば、その事について問いが出来る人
- ④ 対立や葛藤を恐れずに自分の意思や考えをわかりやすく伝える事ができる人
- ⑤ 相手の考えを受けとめ、耳の痛い事を含めてフィードバックが出来る人
- ⑥ 相手の意見や態度、入手した情報等の目に見えるものだけで判断するのではなく、その背景や相手が考えている事を思考し、仮説を立てて実践できる人
- ⑦ フレームワークを使って、考えをまとめて論理的に説明できる人
- ⑧ 全体を観察し、情報を収集し、構想を描く事ができる人
- ⑨ 目的とゴールを設定し、人々を巻き込み物事を前に進められる人
- ⑩ 実践した事を振り返り、未来に向けて行動に変える事が出来る人

プロセス:

組織の改革

アウトプット:

- a. ワークショップでまとめたシート類
- b. アクションプラン(部門、個人)
- c. 組織の全体像を示した俯瞰図:ビジョン、パーパス
- d. 中期計画
- e. 年度計画
- f. ミーティング記録、面談記録

判断基準:

- A) 労働生産性指標の達成:労働時間と売上、
- B) 労働時間と営業利益の前年年収増の比率
- C) 社員エンゲージメントスコアの前年比アップ
- D) 人件費のアップ率

etc

# SGOPを構成する取り組み(財務指標を除く)

## <前提>

1. 企業の長期的な維持・発展の源泉は社員の創造性の発揮にある
2. 社員の創造性、主体性を発揮できるような評価や制度の仕組みが整っていること: 透明性、客観性、公正な視点で

- ① 組織の製品・サービスのレベル⇒顧客にどんな価値を提供できるのか、どれだけ支持されているか、新たな製品・サービスの開発力、同業他社との比較
- ② 組織文化のレベル⇒理念・価値観・方針の理解: 経営者と従業員とのズレ、目標と達成計画の戦略実現に向けての妥当性、仕事の意義理解、役割/責任の認識の度合い
- ③ 組織のマネジメントシステムのレベル⇒組織のマネジメント仕組み/制度の整備状況/業務の標準化
- ④ 組織の人材開発のレベル⇒人材育成戦略の策定、進める上で必要な知識/能力/技術の習得と能力の開発
- ⑤ 組織のデジタル化のレベル⇒事業の業務改善との関連度合い
- ⑥ 組織のレジリエンスのレベル⇒資源の適正確保、変化や非常時への対応について
- ⑦ 組織のウェルビーイングのレベル⇒社員の幸福感、社員の健康、社員間の関係性

⑧ 業績の伸びとの関連: ①～⑦を評価し、結果(業績)との関連を分析する

# 組織の事業（製品・サービス）からみた取り組み

製品  
・  
サービス

顧客への価値の提供



戦略／パーパスと一致し、誰もがわかる価値を創って提供している  
顧客の課題解決及び要求・要望への貢献ができている  
戦略は定期的に見直しをかけて、価値が提供されている事を検証している

顧客からの支持



顧客数、顧客からの取引数、売上、受注、利益から見ている  
独自の基準・指標をつかって確認をしている

新たな事業（製品・サービス）の開発



新たなアイデアを生み出す場を作っているか  
試作・試供、類似製品・サービスの提供 等の新たな取り組みに関する組織独自の指標をつくらしているか

ソーシャルの課題との関連



社会の課題解決（SDGs、社会からの要請 等）への貢献が出来ている

広告・発信



WEBサイト、SNSでの定期的な発信  
動画、ブログ 等のコンテンツ制作の定期的なアップ  
WEBサイト、SNSからの問合せ数の増加（採用希望者から、貴社事業への問合せ 等）



# 組織文化はどう確立しているのか

目に見えない事に対して行動を変えているかを観察する

## 組織文化を作る

理念、経営方針の理解

役割、責任、権限の認識について

人々の行動

法的要求事項/組織のルール・マナーの順守について

目標・計画と人材の成長への相互関係について

※左記の項目が既に文書化されている事が前提

- ① 社員にどのようにして伝えているか
- ② 左記の文章は理解されて、行動に変えているか

- ① 仕事の意義を見出して行動しているか
- ② 互いの価値観を認め合うことが出来ているか
- ③ 周囲に言うべき事を伝えているか
- ④ トライ&エラーが定着し、失敗しても許容できているか
- ⑤ 新しい取り組みに躊躇せず、受け入れる事が出来ている

- ① 法的要求事項、規定を都度伝えて理解させているか
- ② 伝えた上で順守させているか

- ① 目標と計画が事業上と個人の成長につながる内容か:人々が成長を意識して取り組んでいるか
- ② 実践した事を振り返り、対応策の実践と効果をみる成長のサイクルが定着して結果がでているか

# 組織の成長と進化：組織の文化を変えること

## ＜企業理念・方針＞

※組織文化とは：組織で共有された行動原理（パターン）、思考様式、価値観

組織の戦略

社会貢献/地域貢献

顧客との関係構築、顧客へ貢献 ⇒ 組織へ貢献

行動：プロとしての実践

プロとしての判断の軸を作り、行動すること

- a. 目標達成への取り組み
- b. 学び続ける

日常

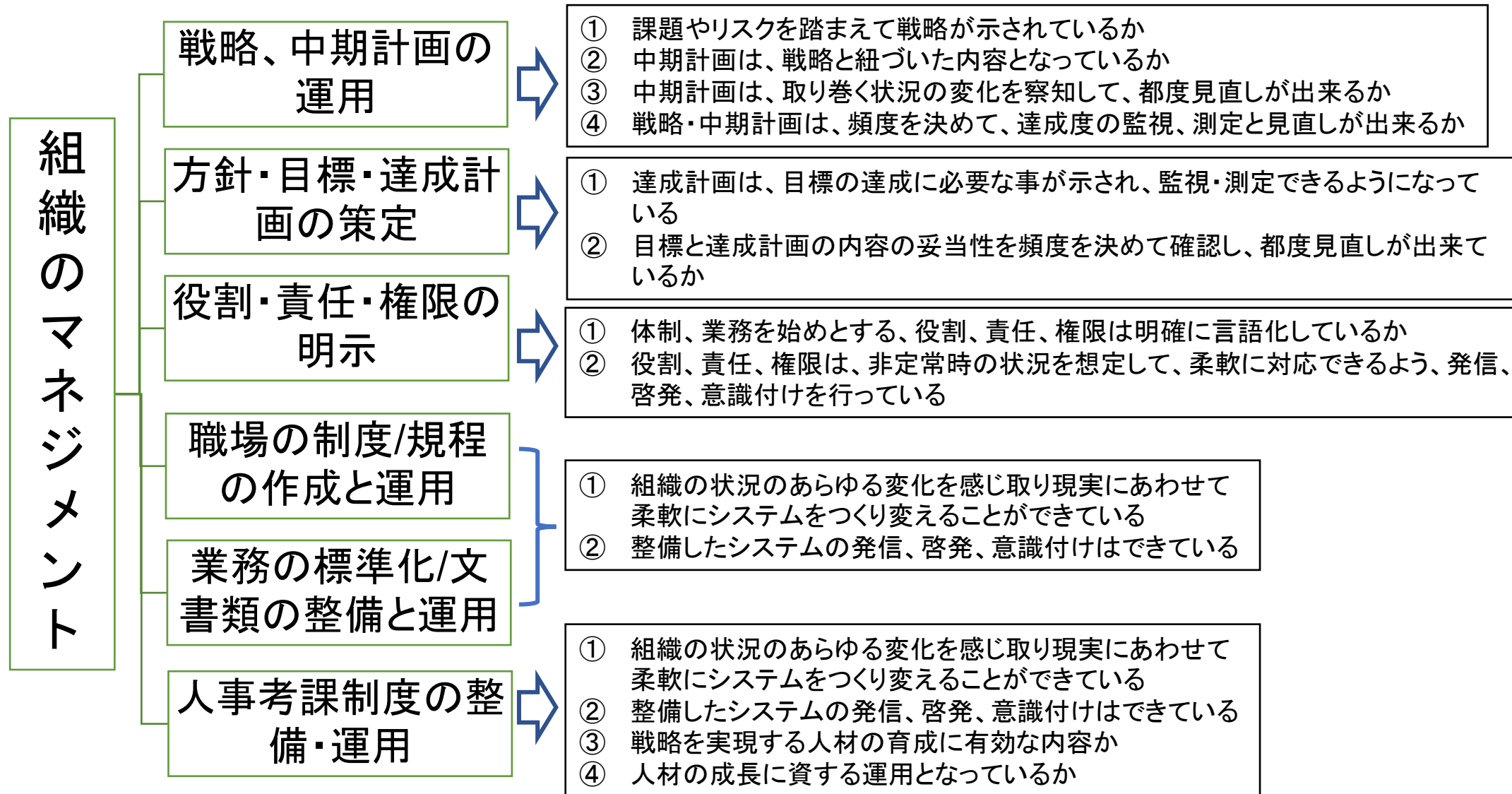
栄養分：企業理念・パーパスの理解と実践

土台：相互理解の促進、関係性の構築

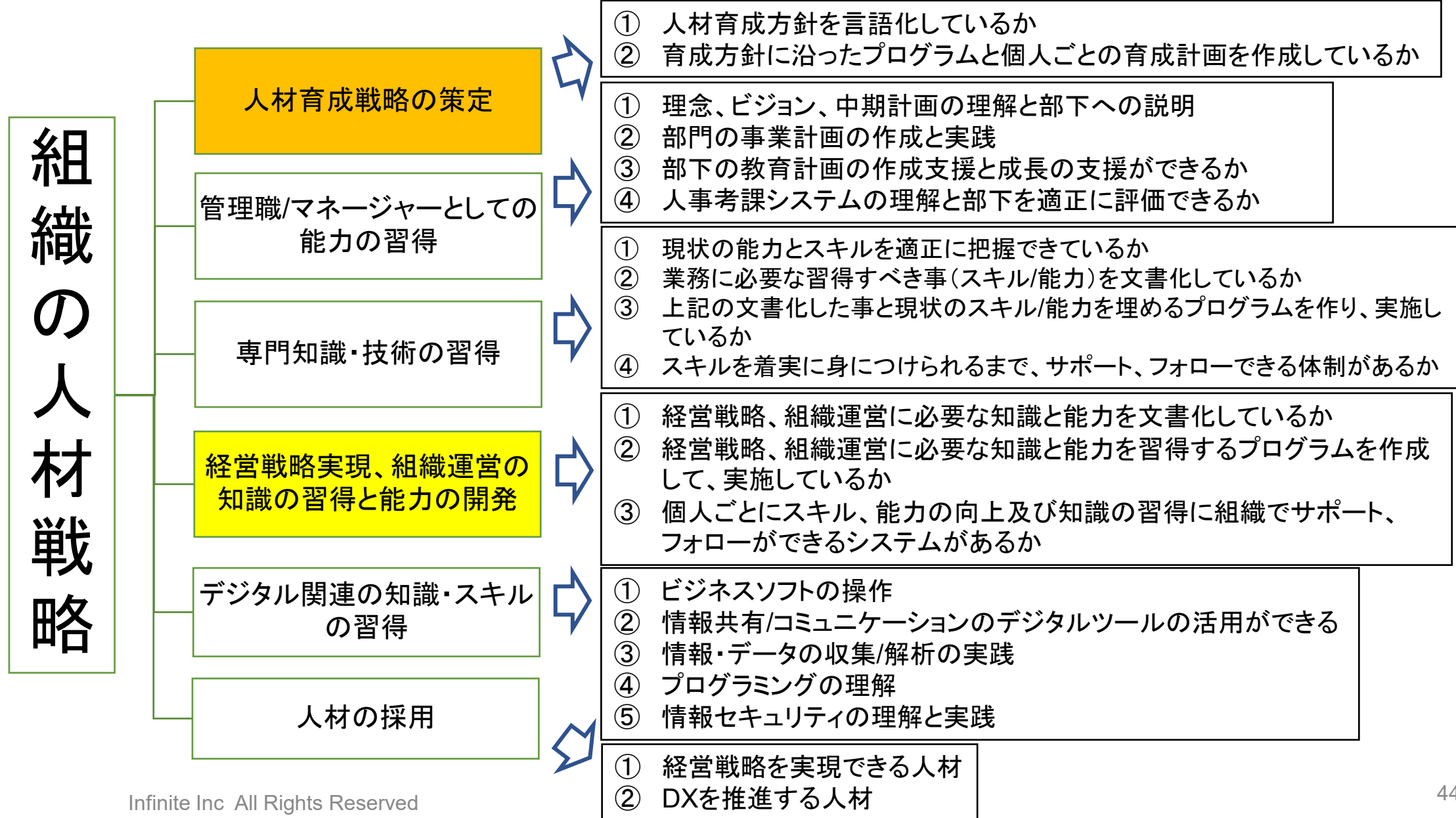
実践ワーク

組織の文化を変える

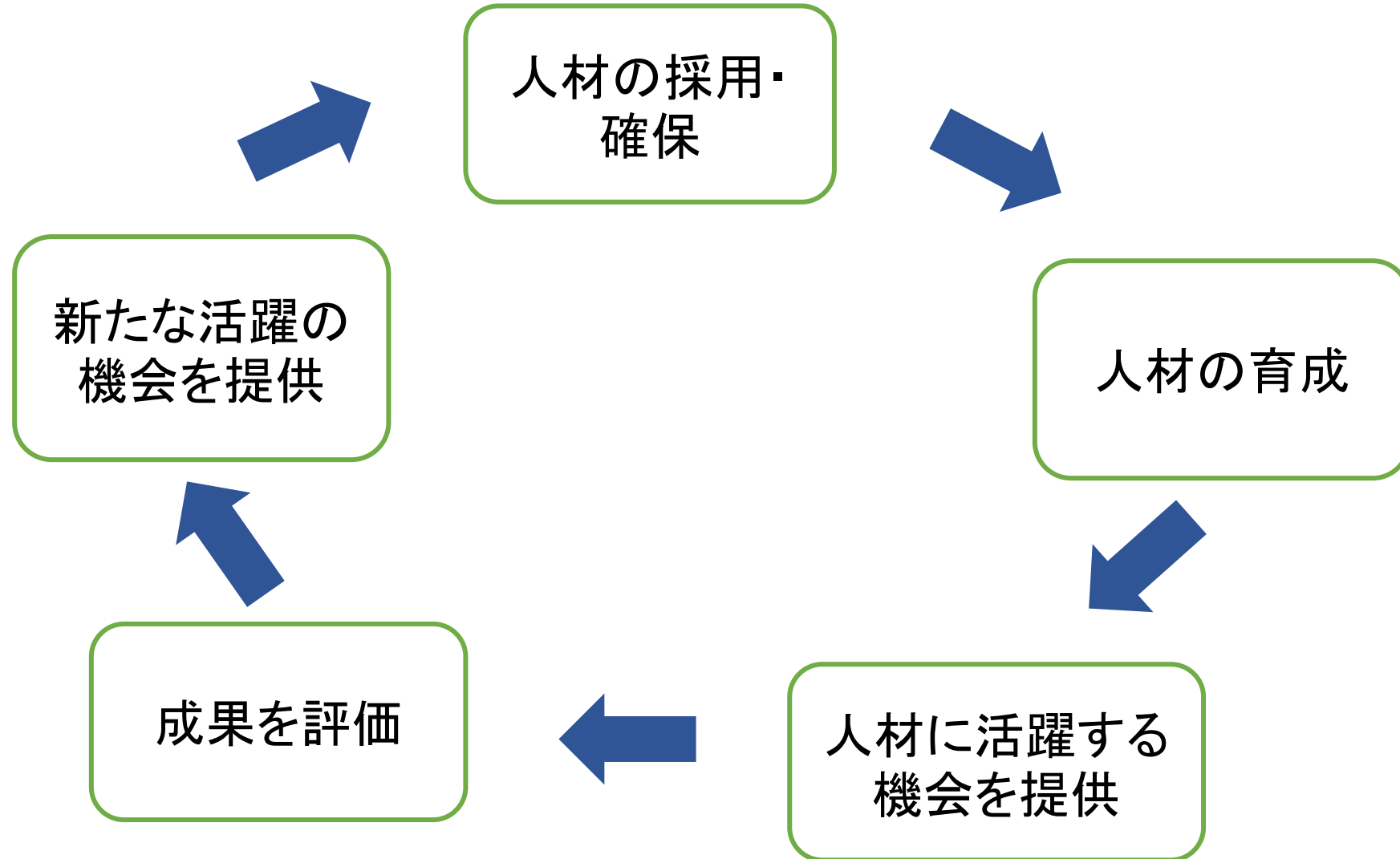
# 組織のマネジメントシステム



# 組織の人材戦略の取り組み



# 人材戦略の実現の循環

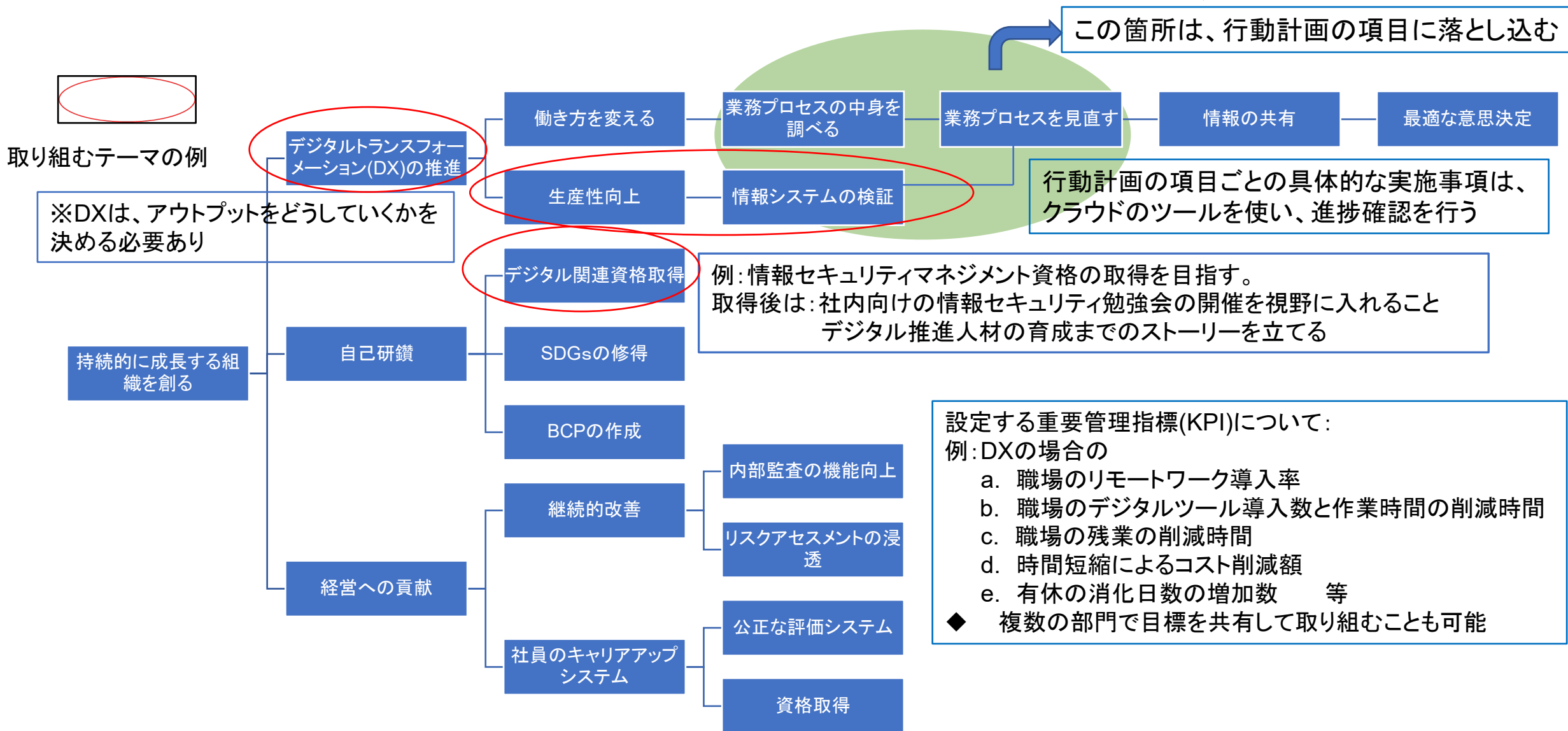


# SGOPを推進する人材=持続的に成長する組織に必須

＜適応を要する課題の解決のための実践手法を習得＞⇒行動変容へ、持続可能な組織へ

- ① メタ認知(全体を俯瞰的に観る、背景や原因を考える)
- ② 物事を前に進める問いのかけ方／積極的に謙虚に問いをかける
- ③ フレームワークを活用する
- ④ ロジカルシンキングを身につける
  - a.曖昧なこと、抽象的な事を論理的に説明する
  - b.アウトプットした事を図解して、周囲を理解させる
  - c.フレームワークを使用して考えをまとめる 等
- ⑥ デザイン思考で実践する:ターゲットの想い、欲していることをもとに思考し、行動する
- ⑦ 自分の価値観を知り、相手の事を理解する
- ⑧ アンラーンの仕方
- ⑨ リフレクション:内面の振り返りを行い、今後何をするのかを決める
- ⑩ 互いにフィードバックを行い、前に進める 等

# 個人の組織への貢献についてのテーマ設定の例



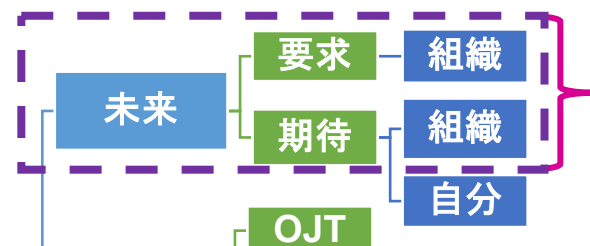
# 人材の成長の要素

社員の能力向上が出来たのかを評価する仕組みを作る

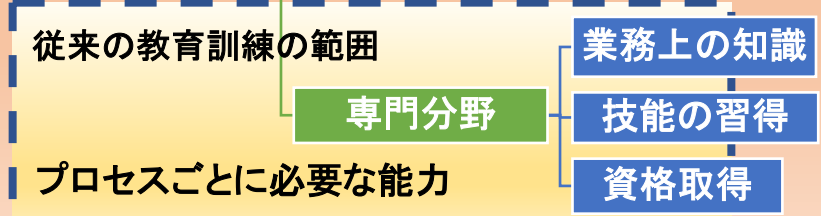
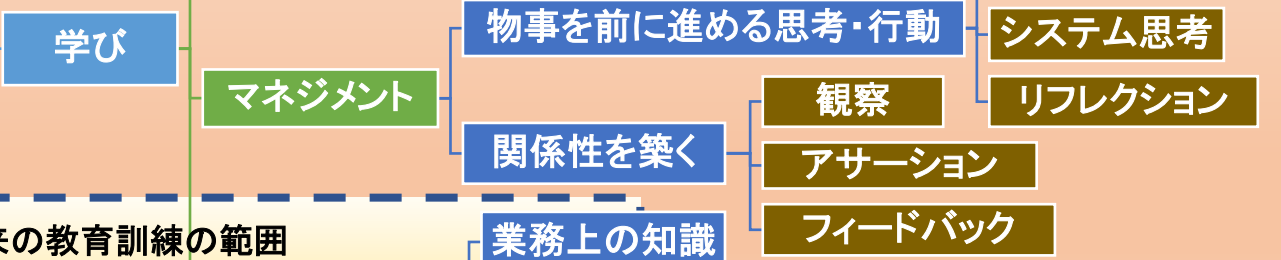
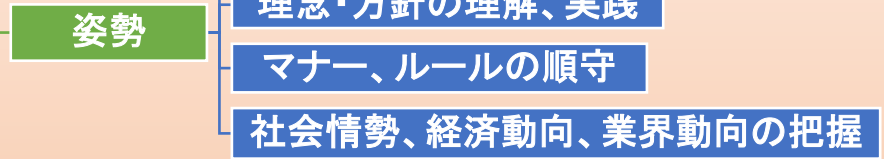
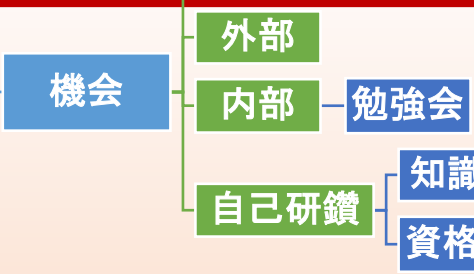
成長の定義: 要求・期待に対する評価の度合い

持続可能な成長を実現するために必要な習得すべき領域

## 成長



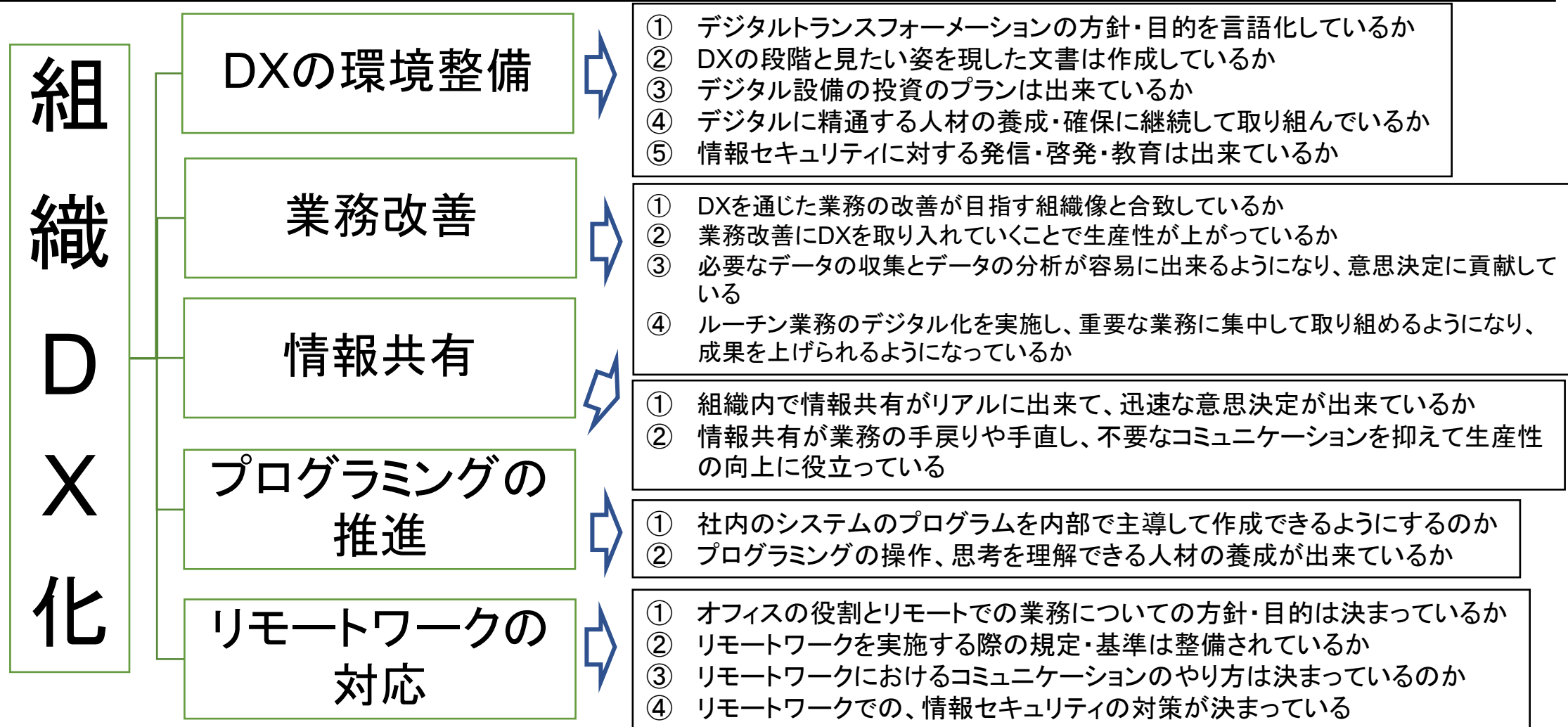
デジタル人材の育成と採用: プログラミングができたり、技術に精通していることは重要な要素ではあるが、それだけではなく、事業や組織を深く理解し、そこにデジタルを組み合わせるような未来を描くのかを経営層と共有し、対話・議論ができる人材が求められる





# 組織のデジタルトランスフォーメーションの対応:DX

DXの定義:デジタル化によって組織を変えて、部門を超えて、情報共有、業務の改善を実現し、成果を得ること  
 デジタル化:IT設備、ソフト、アプリを導入して作業する事

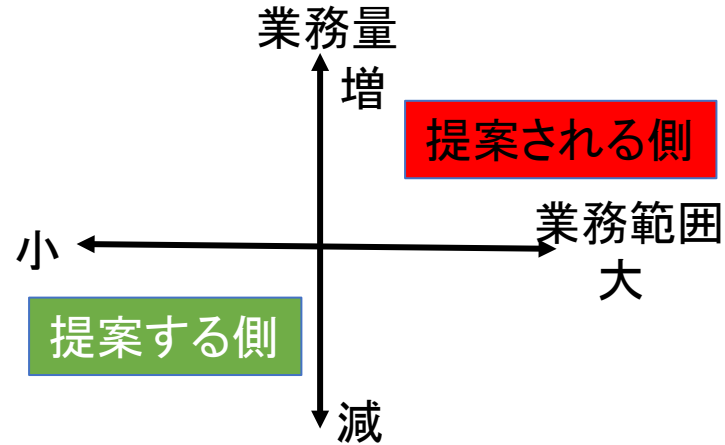


# 部門を超える改革の進め方について

## これまで

### <従来の取り組む判断基準の視点>

- a. 業務のボリューム
- b. 業務の範囲
- c. 現時点での負荷(能力からみて)



(現状)  
部門間の利害が対立し、  
従来の基準では、折角の改善  
の機会を失ってしまう

## SGOPの取組み

### <適応を要する課題からのアプローチ>

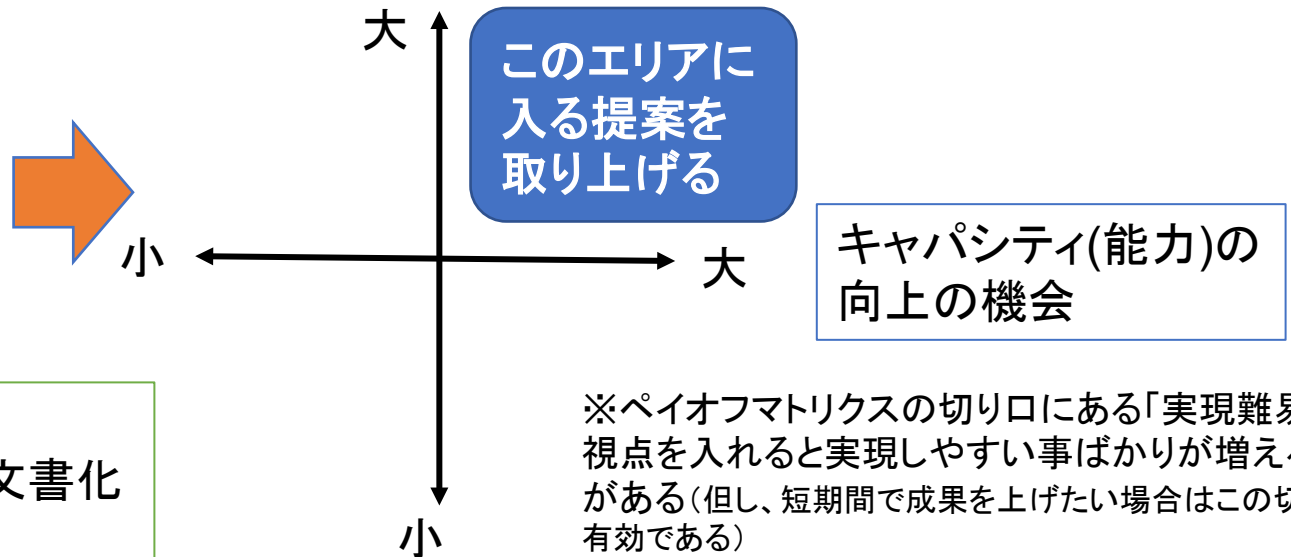
- ① 従来の判断基準と異なる切り口を示して関係者が合意する取り組みを行う
- ② 未来への時間軸を示して判断の基準を示す
- ③ 全体最適の観点から判断する

### <技術的課題からのアプローチ>

- ① 改善提案について、検討対象とする判断基準を文書化
- ② 改善提案の提出から決定までの仕組みを作る

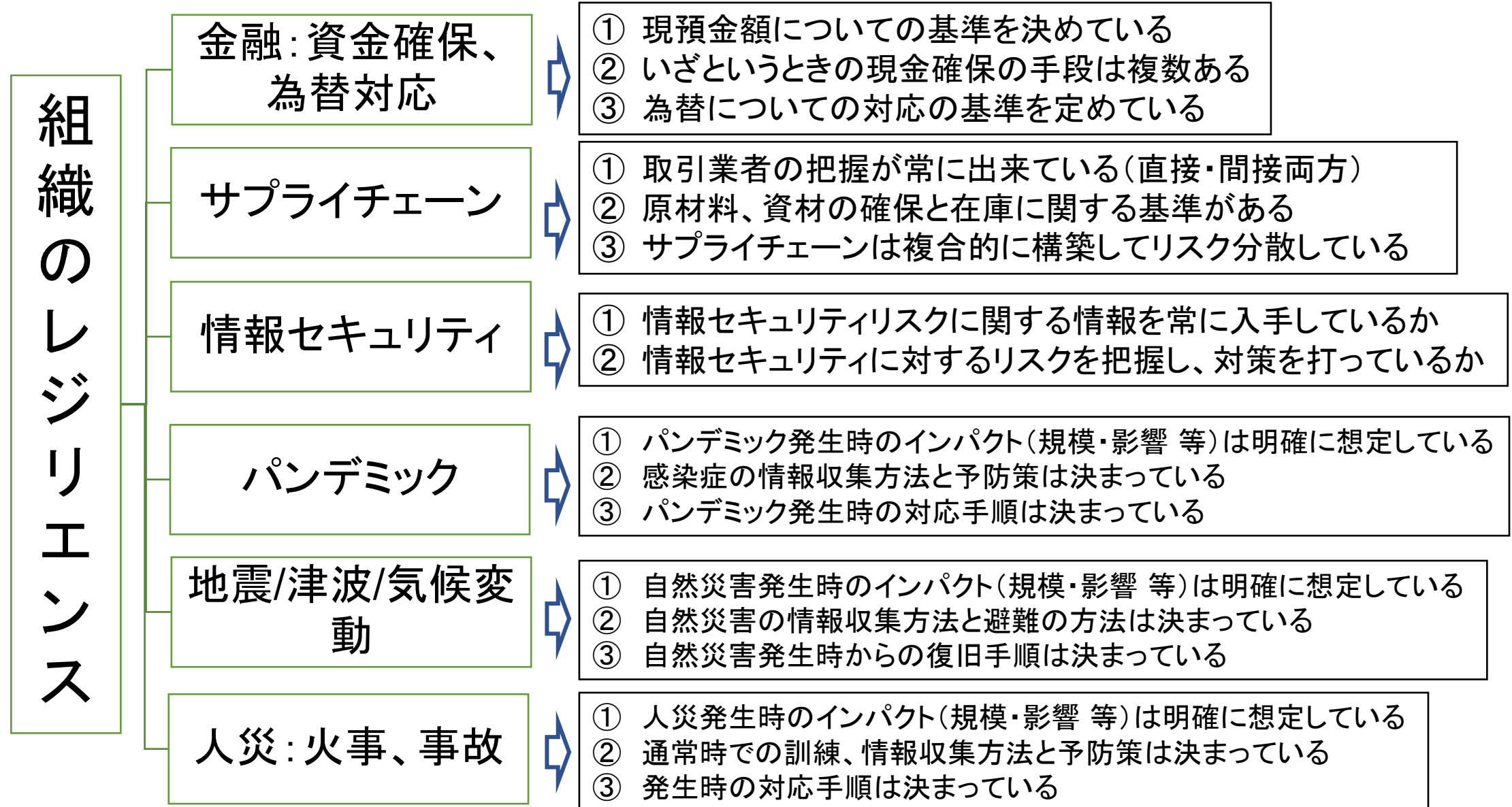
### 業績向上への効果

### デジタルシフトの観点で進める



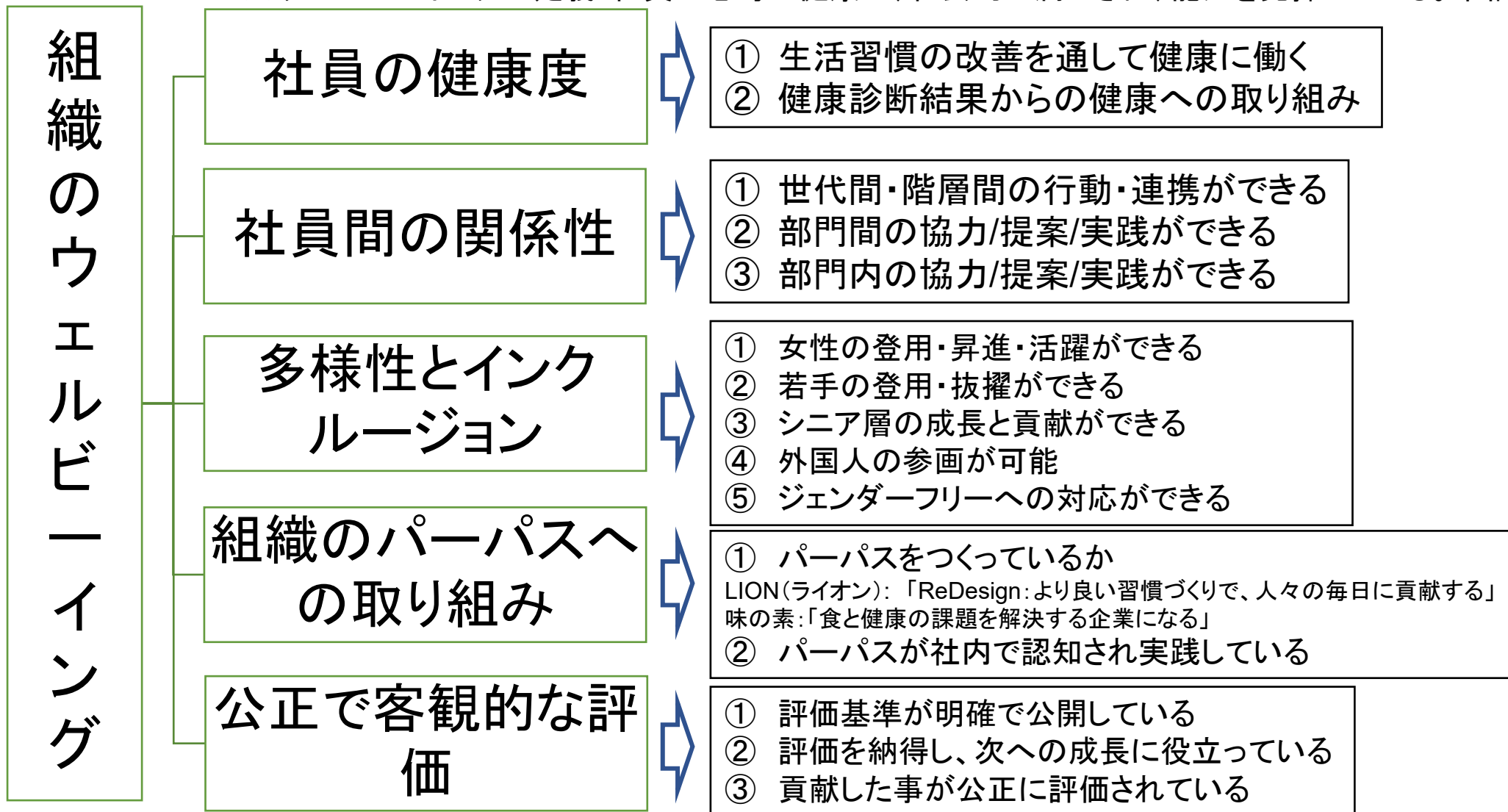
※ペイオフマトリクスの切り口にある「実現難易度」の視点を入れると実現しやすい事ばかりが増える懸念がある(但し、短期間で成果を上げたい場合はこの切り口は有効である)

# 組織のレジリエンス(回復力、復元力)について



# 組織のウェルビーイング

※ウェルビーイングの定義: 社員が心身に健康で、社会的に満たされ、能力を発揮している。幸福感、充実感



※パーパスの定義: この組織は社会に対して何をしてどんな価値を提供して貢献しようとしているのかを言語化したもの/社会に対する志

# ウェルビーイングが機能している組織とは

1. 良い関係性を作る: お互いを理解し、信頼する関係性が出来ている
2. 対立や葛藤を恐れない: メンバーが遠慮する事なく、異なる意見を出し合える、耳の痛い事も指摘できる、認め合う
3. 決めた事に責任を持つ姿勢: 決定事項や行動計画に対してコミットしている⇒自分事にする
4. 実行に対する責任感: メンバー1人1人が計画の実行に対して責任を持ち、行動変容している
5. 結果の達成(結果を出す): チーム全体が結果の達成に意識を払っている

パトリック・レンシオーニ「あなたのチームは、機能していますか？」から

# 社員エンゲージメントスコアの測定の例

## エンゲージメントスコア測定のための質問項目 (Gallup社2017年調査)

- Q01 仕事の上で、自分が何を期待されているかが分かっている
- Q02 自分の仕事を正確に遂行するために必要な設備や資源を持っている
- Q03 仕事をする上で、自分の最も得意とすることを行う機会を毎日持っている
- Q04 最近1週間で、良い仕事をしていることを褒められたり、認められたりした
- Q05 上司または職場の誰かは、自分を一人の人間として気遣ってくれている
- Q06 仕事上で、自分の成長を励ましてくれる人がいる
- Q07 仕事上で、自分の意見が考慮されているように思われる
- Q08 自分の会社の使命/目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせてくれる
- Q09 自分の同僚は、質の高い仕事をすることに専念している
- Q10 仕事上で、誰か最高の友人と呼べる人がいる
- Q11 この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、自分に話してくれた
- Q12 この1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った

## エンゲージメントサーベイとパルスサーベイを組み合わせる

	エンゲージメントサーベイ	パルスサーベイ**
頻度	• 年次（年2回～2年に一度程度が一般的）	• 日次／週次／月次（高頻度）
質問数	• 50～100問程度（20～40分程度で回答）	• 1～10問程度（2-3分で回答）
特徴	• 心理的充実度や主体的な貢献意欲について包括的に問う内容	• 現在の心理状況や直属の上司、職場に対する満足度など、時期や範囲を限定した内容
代表的項目例*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 私は、自分の会社全体としての目的・目標・戦略をよく理解できている</li> <li>• 経営陣は、事業の方向性について健全な意思決定をしている</li> <li>• 自分の会社はよい職場だと他の人にも勧めたい</li> <li>• 自分の会社で働くことに誇りをもっている</li> <li>• 自分の仕事について、給与や福利厚生など公正に報酬を得ていると思う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今日一日を振り返ってどんな気分ですか？</li> <li>• 先週やり遂げた仕事を誇りに思いますか？</li> <li>• 今週、上司はあなたをサポートしてくれましたか？</li> <li>• あなたの上司は、あなたの話を聞いていますか？</li> <li>• あなたの職場では、自社の掲げる行動指針（バリュー）が体现されたと思いますか？</li> <li>• 今の職場に満足していますか？</li> </ul>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1回の情報量が多く、回答負荷が高い</li> <li>• 有意な結果の導出にはスキル・時間が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1回の情報量が少なく、回答負荷が低い</li> <li>• 即時集計・閲覧を可能にする情報技術が必要</li> </ul>

\* Mercer/Shirota Engagement Surveyおよび公開情報を元にマーサーにて編集・作成

\*\* 人の脈拍を打つように頻度高く社員の意識状態を測るサーベイという意味合いからパルスサーベイと呼ばれる

# SGOPの主な実績

業種	内容
建設業	新社屋建設のコンセプト作り
物流業	後継者の事業承継の組織作り
製造業	持続可能な営業システムの運用
建設業	戦略を実現する人材育成の教育システム作り

# インフィニットの想い

初めまして。株式会社インフィニットで代表をしております櫻田一展(さくらだ いちのぶ)と申します。私共が支援をさせていただいている企業は、トップを中心に組織が持続的に成長するためにどうすればいいのか知恵を絞り、様々な手を打ちながら、検証を続けて、最適なやり方を見出し、再現できる手法を作り、成果を得てきました。そこには、社員へ原理・原則を伝え続けて浸透させていく、地道な取り組みから始まり、担当業務の修得のみならず、組織の経営戦略の実現に向けて、組織(チーム)として物事を前に進めるためのあらゆる手法を学ぶことを取り入れ、段階を経ながら持続的に成長する組織に変貌しています。これらの取り組みは、社員への成長への投資が、組織の成長への投資と捉えていたことです。

この資料はその一旦をまとめました。貴組織の変革に少しでもお役に立つのであれば幸いです。ご興味をお持ちいただければ、是非ご連絡下さい。お待ちしております。

2022年 4月 株式会社 インフィニット 代表取締役 櫻田 一展

電話:022-702-4679

E-mail: [i-sakurada@ms-infinite.jp](mailto:i-sakurada@ms-infinite.jp)