

KinChu

10

October

近代中小企業 働く人の意識を改革するために

2023 : No.758



特集企画

社内コミュニケーション活性化のアイデア

新任社長が着任して結果を出すまでの道のり / 「社長から始める」DX事例 *New*
実行力が高まり成果が出せる! 「社員を育てるミーティング」

連載

デジタル時代の生活者との向き合い方 / 優秀なNo.2が会社を発展させる

連載マンガ

新入社員が会社を変える! 第II部

小冊子 速習

ヒヤリハットのコセ

▶特集企画

社内コミュニケーション 活性化のアイデア

- 4 未来思考のコミュニケーションで
部下のモチベーションアップ！
コノウェイ株式会社／久野 和禎
- 8 話しやすい環境づくりで
業務効率をアップさせる！
日本ECサービス株式会社／盛田 奈津季
- 12 コミュニケーション不足にならない
フルリモート下で3つの実践術、
株式会社オレコン／山本 琢磨
- 16 「経営情報公開」にダメ出し！
改善により従業員満足度が急上昇
ビーモーション株式会社／佐藤 孝之

▶連載

- 21 第3回
実行力が高まり成果が出せる！
「社員を育てるミーティング」
倉石マネジメントコンサルティング／倉石 友美
- 26 第1回
「社長から始める」DX事例
ライフマティックス株式会社／寺地 知帆

▶連載

- 32 第2回
新任社長が着任して
結果を出すまでの道のり
ランナーズ株式会社／関根 杜至
- 34 第3回
優秀なNo.2が会社を発展させる
株式会社トレーナビリティ／新井 重成
- 40 第3回
デジタル時代の生活者との向き合い方
Aqxis合同会社／多田 翼

▶ビジネスマンガ

- 42 第10回
新入社員が会社を変える！
第Ⅱ部：データ経営の確立に向けて
原作／株式会社ウイズダムビジネス研究所
河野 賢一 千葉工業
マンガ／森元 智一



▶Information

- 50 月間ビジネス書ランキング
次号予告・奥付

未来思考のコミュニケーションで 部下のモチベーションアップ！

● 部下たちの本音
私は、本稿執筆にあたり、複数のビジネスパーソンに「上司とモチベーション」に関するアンケートを実施しました。ちなみに、アンケートの最初の質問は「上司とコミュニケーションが下がった原因で、モチベーションが下がった経験をお書きください」です。

上司にとって「耳の痛い」アンケート結果

IT化の推進が浸透し、いつでも、どこでも、誰とでもつながることができるようになりました。とはいえ、上司・リーダー（以下、上司で統一）と、部下にまつわるコミュニケーション上の課題は変わらず、難問として横たわったままです。本稿で、結果を出す部下を育てるのに役立つ「フィードフォワード」を軸に、部下のモチベーションアップの手法を考察します。

厳しい意見が出てくることは想定していましたが、想像以上に忌憚のないコメントが多く寄せられました。図1は、それらを要約したものです。

これらの回答を目の当たりにして、上司の皆さんはドキッとしたのではないのでしょうか。

とはいえ「部門の目標達成に責任を持たなければならない」「部下に厳しく対応しなければならない」「部下の局面が生まれるのは致し方ない」「部下とのコミュニケーションが大切なのはわかるが、業務量が多く丁寧な対話するのが難しい」などという、上司側の言い分もあると思います。

私は、上司が部下に厳しいメッセージを伝えることについて否定しません。その理由は、言うべきことがあれば嫌われてもしつかりと伝えることが役目だからです。

ただし、結果として部下のモチベーションが下がり、部署全体、あるいは全社的な目標達成に支障が出ていたのであれば本末転倒と言わざるを得ません。

図1 アンケートの回答

目的やゴールに対する言及のない案件、曖昧な指示ばかりの仕事を与えられたときはモチベーションが下がった

口では「任せる」と言ったにもかかわらず、マイクロマネジメントが続き、結果、細かな点を含めてすべて上司の言う通りに進めることになった

いつも忙しそうにしている、話を真剣に聞いてくれない

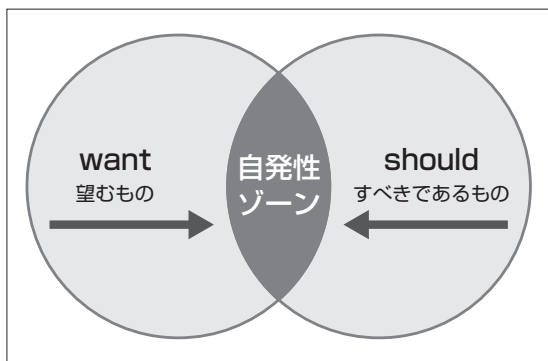
部下の失敗を責めるばかりで、フォローしてくれない

上司の態度から、私に対して期待していないことが伝わってきた

では、どうすればいいのでしょうか。私なりに前述のアンケート調査を分類した結果、次の5つの課題が浮かび上がってきました。

- ① ゴールが不明確
- ② 部下とのコミュニケーション頻度が少ない
- ③ 未来思考で対話できていない
- ④ メールストーン（中間目標）を設定できていない
- ⑤ 部下のことを信じていない

図2 自発性ゾーンを広げることがカギ



次項で、各々の課題に対するソリューションを順に解説します。

組織の「ゴール」と部下の「ゴール」

●ベクトルを合わせる
まずは「①ゴールが不明確」という課題を考察します。

部門にゴールがあるように、個人にも「やりたいこと」や「ゴール」があります。双方が完全に一致していれば多くの部下は「自発的」

に業務に取り組みようになり、組織も個人も共に成長していくことが可能になります。

とはいえ、上司にとっても部下にとっても、目の前の仕事の多くが「want」ではなく「should」であり、「自分がやりたいことであるか否か」は、あまり考慮されていません。

当然、そのままでは意欲的かつ自発的に仕事に臨むことは難しく、途中で失速したり投げ出したりにしてしまうかもしれません。仮に完成まで漕ぎ着けたとしても気持ちの入っていない仕事では、顧客やステークホルダーを満足させることは難しいでしょう。

そこで、有効なのが「want」の円と「should」の円が重なる面積を増やしていく作業になります(図2)。

これは、上司が部下のゴールの詳細を事前に把握していることが前提ですが、将来の出世を目指している部下であれば、今回の業務が将来に役立つことを説明します。また、会社の製品・サービスを通

して世の中を良くしていきたいと考えている部下であれば、今回の営業目標を達成することがユーザーの幸せにつながることをしっかりと説明することで「自発性ゾーン」の面積は拡大していきます。

さらに「このビジョンを掲げている部門として、何としても、この目標を達成したいと考えています。あなたの意見を聞かせてください」「この仕事の難易度は高いですが、あなたの経験があれば達成可能だと考えます」などの部下へのメッセージも、「want」と「should」が重なる部分の面積を増やすことにつながります。

1 on 1のスケジュールを「半年先」まで決めておく

●「時間がない」はNG

次の課題「②部下とのコミュニケーション頻度が少ない」は、もちろんいつでも起こり得ることで、特に組織と部下のゴールのベクトルを合わせることで部下の心に火をつけ、モチベーション高

く業務に邁進することに成功した後(後に起こります。その後のコミュニケーションが低下してしまう現象です。

上司の多くはプレイングマネージャーであり、自分でも現場の仕事を持ちながら部下のマネジメントをする必要があります。その状況下にある上司に「部下とのコミュニケーション量を増やしてください」と提案するのは酷なのかもしれません。

しかし、よく考えれば「時間がないから：」という理由で、部下を放置した結果、組織の目標が達成されないばかりか、トラブルが発生してしまつたら：。もともとない時間が、もつとなくなつてしまいます。

私が推奨するのは、あらかじめ1 on 1の時間を、数ヶ月／半年先まで確保しておくことです。アンケートにもあつたように、部下の多くは、

「上司が時間をとってくれない」「話を聞いてくれない」

DXは会社の運命を決める！

「社長から始める」DX事例

第1回

未来の業績を予測する経営情報のDX

ライフマティックス株式会社
代表取締役会長兼社長

寺地 知帆

URL <https://lifematics.co.jp>

TEL 03-6206-8412 (本社)

06-4708-8870 (西日本支社)

弊社、ライフマティックス株式会社（IT系コンサルティング会社）は、毎年度の決算期に1カ月以上の調査をしないと、会社が黒字か赤字かわからない状態でした。このまま自社の改善ができていないと、お客様に示しがつきません。そこで、業務改善のためDXに取り組みました。弊社での実話をベースに、DXの失敗と改善の苦勞をお伝えしますので、そこからDXの必要性をご理解いただければと存じます。

「登場人物の紹介」

- ・T社長…同社を立ち上げて10年の元ITエンジニア。ソフトウェアの受託開発をメインに業績を伸ばしてきた
- ・K経理担当…新卒入社2年目の社員。先輩の寿退社で、いきなり一人で経理を担当する
- ・D開発部長…技術に対する誇りと部下への面倒見がよい反面、経営には全く興味なし
- ・N営業部長…ITエンジニア上がりで、営業経験が乏しく悪戦苦闘している

黒字なのか？
消える数字の謎

●「ずさんな経理処理が明るみに」
T社長は、ITエンジニアとして働き、20代半ばでフリーランスとして独立後、技術力が評価されIT企業を創業して10年。社員数もようやく30名に達し、徐々に売上も伸びてきたところでした。
決算期末の前に、T社長は「今年は何とか3千万円ぐらい利益が出そうだな」と、ホッとした気持ちで来期を見据え計画を立てていたのですが、K経理担当より期末を過ぎた頃から次々と問題が報告されました。

「経費が計上されていなかったものが数百万円あります」

「売上に今期計上できないものも全部計上されています」

「売上が二重計上されています」

「まだ納品が終わっておらず、計上できない売上があります」

など、喜びも束の間、当てにしていた利益が計上できず、このままでは赤字になりそうな始末です。実は、同社では毎年似たようなことが起こっていました。そこで、

T社長はすぐにK経理担当、D開発部長、N営業部長を召集し、問題箇所や怪しい数字をしらみつぶしに確認したのです。

責任を押し付け合う
悲惨な問題探し

●「見積・請求ソフトが使えない」
急遽、各自でどこに問題があるのか確認作業を行い、問題箇所や怪しい数字を会議で報告してもらうことになりました。

皆、遅くまで確認作業をしていただくこともあり、顔には疲れと苛立ちが表れていました。

T社長「お疲れのところ早速だが納品が終わっていない売上が他にもないか確認したいので、まずはN部長から結果を教えてください。

N営業部長「社長、営業の我々に納期についてわかるはずありませんよ。

営業は商談をまとめるのが仕事ですから、納品責任は営業にはありません。説明を求めるなら納品できなかった開発部から報告を聞いてください。

D開発部長「そもそも営業が無理な納期で仕事を取ってくるのが問題なんだよ。おかげでこっちは毎日残業続きで、お客様に迷惑をかけるために働いているんだ。もとより、納品報告はお客様にはしているが、今までも社内に向けてはしていない。案件の管理は営業と経理の仕事では？」

K経理担当「ちょっと待っていただけですよ。」

私は、N営業部長から来た情報と、見積・請求ソフトの情報を比べても、常に情報が違うので何が正しいのかわかりません。

N営業部長「社長、この際だから言わせてもらいます。」

見積・請求ソフトですが、あれは何ですか！「これを使い」と丸投げされても、レクチャーもなし。しかも、社内では使えない見積・請求ソフトなので、いちいち会社に戻らなきゃいけない。

その上、お客様が指定したフォーマットで見積書が作れないから、結局Excelで作って直しているんですよ。

すると、この発言が引き金となり、会議に出席のメンバーが、それぞれ見積・請求ソフトに対する不平や不満を漏らし始めました。

「一人しか使えない（複数人での同時利用不可）のは、とても不便」

「要らない機能はたくさんあるのに、使いたい機能がない」

「チェック機能がないから、いちいち確認が大変」

T社長は、それを聴いて愕然としました。せっかく導入した見積・請求ソフトがあまり使われていないどころか、実は、そのせいで業務に支障が出ていることを全く知らなかったのです。このままでは、本題の数字の間違いを探すどころではありません。

見積・請求ソフトは、現状で使っている会計ソフトと同じメーカーであり、安価というだけで気軽に購入して後は現場に任せていたのです。

T社長は、期末の度に発生していた問題の発端は、すべて自らの軽はずみなソフトウェアの選定と、正しい運用を考えていなかったことに起因しているのを痛感しました。

T社長は、自分の浅はかな行為を謝罪し、とりあえず、今は売上の怪しい数字に集中して原因を究

明してもらいたいことを伝えるしかありませんでした。

それから2カ月程格闘した末に、同社は赤字であることが判明し、納税申告期限にはギリギリ間に合いましたが、根本的な問題解決に向けての本格的な取り組みはここからがスタートです。

誤ったソフトウェア選択とヒアリングの結果

●Excelの方が使いやすい

社内の実態調査が進むにつれて徐々に明らかになったのは、中途半端に見積・請求ソフトを使っていたので、

「どこに最新情報があるのか」

「古い情報はどれか」

などが、社員ごと案件ごとにまちまちであり、入力していた当人ですら直ぐにはわからない状況に陥っていたことです。

「なぜ、このような使い方になってしまったのか？」あらためて見積・請求ソフトについてヒアリ

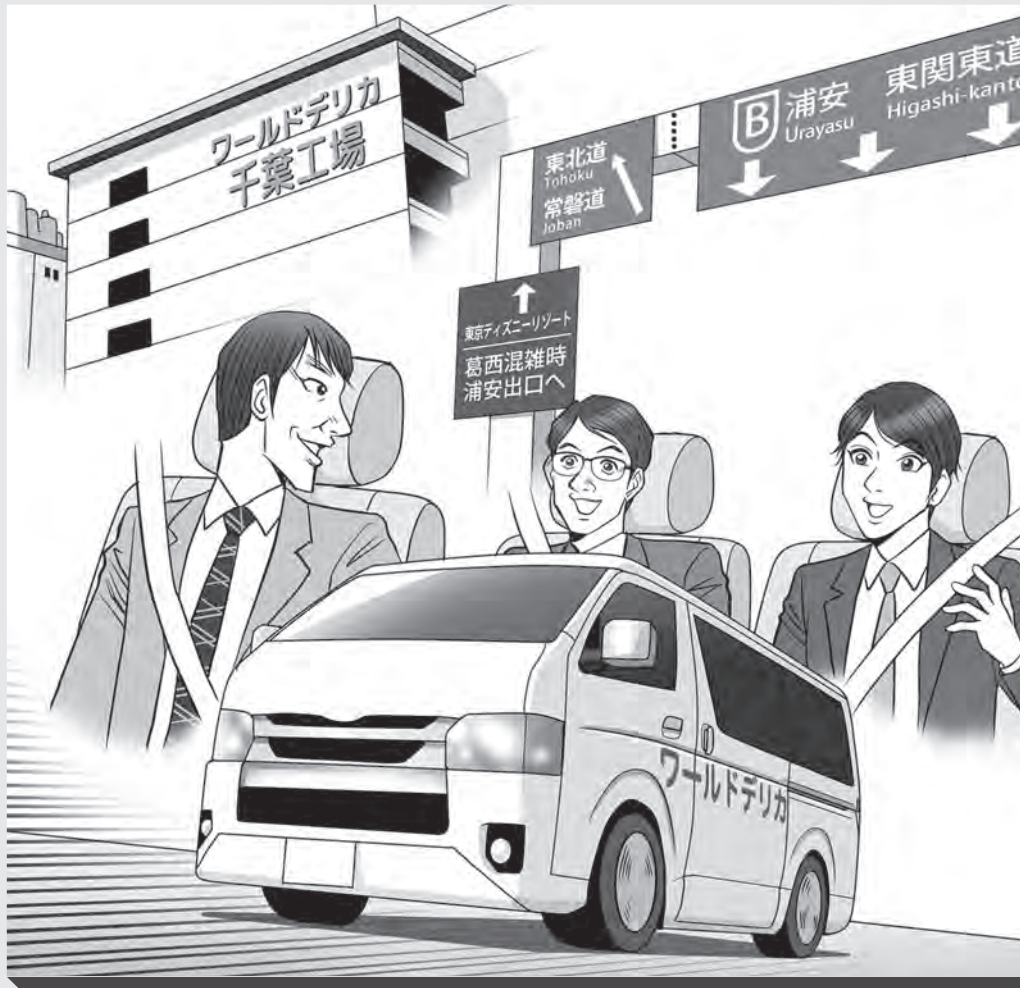
新入社員が会社を変える!

～データサイエンスの可能性～

第Ⅱ部：データ経営の確立に向けて

第10回

現場視点と経営視点のバランス



原作／河野 賢一

株式会社ウイズダムビジネス研究所 代表取締役
株式会社ケイエスグローバル 代表取締役
関東学院大学・尚美学園大学・日本大学・千葉経済大学 講師
E-mail kohnoken@nifty.com

マンガ／森元 智

情報戦略課メンバーは湘南工場に続いて千葉工場に出向き、改装された千葉工場の社員食堂で村田工場長に迎えらる。会議の場では工場の生産管理課をはじめとして、商品開発課や購買課のメンバーの意見を聴き、千葉工場でも情報戦略課に対する期待の高さをメンバーは知ることとなる。



連日で
申し訳ないが
よろしく頼むよ

承知しました
代役として
同行します！



えっ！
岡崎さんが
体調不良で
千葉工場への同行が
無理？



岡崎さん
心配ですね
……

ここ最近
データ分析の
前処理で
残業続きでした
からね……



データ処理業務は
状況によって
途中で中止できない
からなあ

そうそう
時間がかかって
しまうことも……

あゝっ
入力ミスかあ

やり直したあ……



今後も
データ処理業務は
増えるだろうし
既存メンバー
だけでは厳しいな
高橋部長と
相談してみよう



今日は製造部の
車が本社から
千葉工場に行く
ようなので
それに我々も便乗して
行くからね

はい！

中小企業経営研究会／ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

----- ご注文内容 -----

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

お届け先ご住所 〒

TEL:

FAX:

Eメール:

@

ご担当者（部署・お名前）

通信欄 配達日指定など

最新号 月刊 近代中小企業「KinChu」（付録小冊子付） 注文冊数

社内コミュニケーション活性化のアイデア..... 2023年10月号 × ()

■ 価格：セット販売 1冊 2,450円(税+送料込)
本誌のみ 1冊 1,900円(税込)(+送料150円)

最新号 小冊子「速習」（付録小冊子のみ） 注文冊数

ヒヤリハットの概念..... 2023年10月号 × ()

■ 価格：1冊 700円(定価500円+税)(+送料150円)
10冊以上ご注文の場合は1冊 550円(税込)、送料は無料です。
20冊以上ご注文の場合には割引有。

■ 発送：原則注文受付後の翌営業日(平日)に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※その他、バックナンバーのご注文もお待ちしております。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申ください。