

# 組織活性化最前線

## ③ 組織のソフト面に光をあてる

組織やチームが成長するためには、マネジメントが必要です。そしてそこには、さまざまな課題があります。それを大きくハード面とソフト面に分ける考え方があります。ハード面とは、戦略や理念、構造や人材配置、制度や規則、業務手順や技術など。ソフト面とは、人の関係性や個々の能力、意識、モチベーションなどです。今回、そのソフト面にかかわる取り組みをご紹介します。



株式会社 ファインテック

代表者：辻 明信

従業員：11名

所在地：新宿区上落合1-16-7  
エヌケイビル1F



2005年に設立した、カビを防ぐことのみで特化した会社。食品工場や病院、医薬品工場、住宅、図書館、美術館などカビの問題をワンストップで解決していくことを目標としている。自社で研究室を持ち、DNAシーケンサーや微生物採取エアサンプラーなど多様な検査機器を保有し、原因を解析・究明から対策立案、対策工事実施、継続的なコンサルティングまで行う。特許取得多数。



### もっと良い会社になるお手伝い

初めての企業を訪問すると、いろいろな悩みを耳にします。人手が足りない、離職率が高い、社員の成長が遅い、言うことを聞いてくれない、社内の雰囲気良くない、など。その理由を聞くと、「よくわからない」、または「うちは給料が低いから」「今時の若者は会社へのロイヤリティ（忠誠心）がないから」などと即答するトップの方もいらっしゃいます。

人材ナビゲータの仕事は、そのような現状をつかみ、解決策を考え、実行し、検証していくことのお手伝いが基本です。

しかし、私が企業を初めて訪問するときには、それ以前に、今より少しでも良い会社になっていただきたい、という思いからスタートします。

では良い会社ってどんな会社なのでしょう。

### 対話のプロセスを、チームの学びの場にする

株式会社ファインテックを訪問したときの印象は、社員が仕事に誇りと自信を持ち、厳しくも明るい雰囲気のプロ集団、というものでした。この会社に課題があるのだろうか、と思いつつ、辻社長、市川取締役、そして、辻経営企画室長と、ご支援の方向性や手法について話し合いました。

経営層の方にとって、会社の課題や解決方法などは、すぐ頭に浮かぶと思います。しかし、今回のご支援では、社員自ら創造的に話し合うというプロセスこそが、チームの成長につながると思われ、以下の方針になりました。

- 月1回のミーティングは、トップから新人まで、ほぼ全員が出席し、将来の「より良い会社」を目指すアイデアと行動について話し合う。
- その際は、課題だけでなく、将来のありたい姿にフォーカスする。

ミーティング自体の目標は、「質の高い対話を通じて、協働性(利他性)の高いチームになっていく」とこととしました。

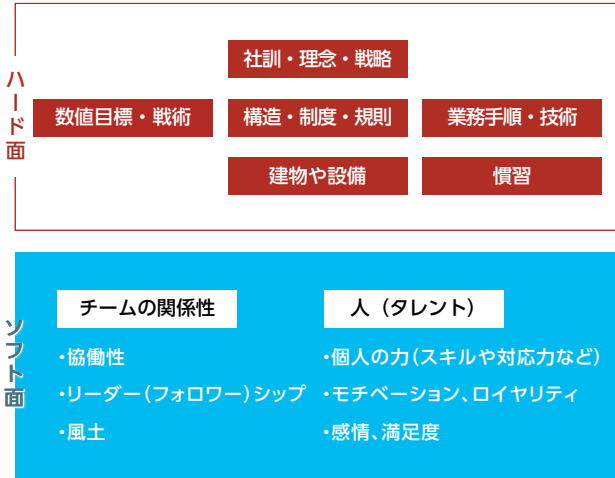
「なっていく」としたのは、誰かがするのでなく、自律的に「なる」ことを目指すからです。

つまりここでは、皆で何か結果(成果物)をつくるよりも、話し合いのプロセスをチームの学びの場にしようという試みです。

### コミュニケーションの質を高める

ディスカッションの手法については、辻経営企画室長をはじめ、知識や経験のある方が多く、すんなりとファシリテーションを導入することができました。ファシリテーションとは、参加者の知恵の創発をベースに、アイデア発想や合意形成をしていく

## 組織(チーム)の持つ2つの側面



手法です。そして、このディスカッションの呼称を、ファインテックとファシリテーションから、Fミーティングと名づけました。

以下は、Fミーティングで議論されたテーマの一部です。

- 会社の潜在力
- 会社の課題
- 従業員満足度調査の実施と結果について
- 5年後にありたい姿
- 5年後に獲得したいブランドイメージ

(機能的価値、社会的価値、情緒的価値など)

ちなみに情緒イメージは、「頼れる」「ワクワクする」「個性的な」会社になりたいでした。

これらの他に、コミュニケーションの技術であるコーチング、ファシリテーション、AI(アプリシエイティブ・インクワイアリー)などのミニ勉強会や、希望テーマがあれば、発案者がファシリテーターになってディスカッションを行いました。

徐々にコミュニケーションの質と量が高まってきました。

## 組織(チーム)のソフト面にかかわっていく

Fミーティングの真の目的は、5年後のありたい姿(良い会社)の実現です。その意見を集約すると、第一に、売上や収益、社員数、拠点の数といった明確な数値目標が上がりました。それは具体的で、期限があり、努力で達成可能、また結果が誰にもはっきりわかるという点で、行動目標としてふさわしいものです。もちろん数字と給料が上がって、社員が幸せになるのは、とても大切です。

ただ、あえてFミーティングでは、数字は結果として捉え、それを目指すプロセスを重視しました。プロセス重視とは、強みや弱みを補完する、協働性を高める、知恵や知識を創発する、個人の成長、モチベーションやロイヤリティを上げるなどです。

組織のマネジメントでは、会社や組織(チーム)をハード面とソフト面に分ける考え方があります。ハード面とは、組織構造、数値目標、社訓や理念、戦略、制度やルール、業務の技

術や手順など。ソフト面とは、人の関係性、風土、個人のタレント(能力やスキル、リーダーシップ、ヒエラルキー、モチベーション、行動特性、ロイヤリティ)などです。

一般に、ハード面の課題は見えやすく、対策は立てやすいといわれます。組織変えや人事異動、数字を競う仕組み(インセンティブなど)、理念や制度をつくり、浸透させるなどです。

一方、ソフト面の課題は見えにくく、対策やマニュアルの対応が難しいため、適応課題と呼ばれます。また数字への結びつきや結果が見えにくいため、企業ではやや後回しになるかもしれません。

会社にとってはどちらも重要です。ただ個人的には、ハードにこだわり過ぎて社員の気持ちを見失うと、やる気や創造性が育ちにくいと考えています。

Fミーティングでは、「会社のありたい姿実現のために自分がチャレンジすること」についても議論しました。そこでは、ソフト面の気づきを大切に、社員個人やチーム風土の成長を目指しています。最近、一部企業で導入されている、1on1(ワンオンワン)ミーティングや、社員の幸福度を測る試みなどもソフト面にかかわるものです。

コミュニケーションのプロセスを通じて、個人やチームのソフト面にかかわり、将来のゴール達成につなげる。今後も人材ナビゲータとして、わずかでもそのお手伝いができれば幸いです。

人材ナビゲータ 安田 章

## 人材ナビゲータ派遣支援

人材育成・組織開発に係る支援実績や実務経験などを持つ専門家「人材ナビゲータ」が、継続的に企業を訪問し人材育成や組織開発、人事制度策定・改定等の人材・組織課題解決に向けた取り組みを無料で支援・アドバイスします。

お問い合わせ・お申し込み

ヒアリング・課題整理

解決策の提案

ゴールの設定

継続的な取り組みの実施

### お問い合わせ

企業人材支援課 人材支援係(人材ナビゲータ派遣支援担当)  
TEL:03-3251-7904

Email:sangyo-jinzai@tokyo-kosha.or.jp

<https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shien/jinzai/index.html>

