



# 人材確保・育成セミナー 企業活性化への手引き

## 「企業活性化への手引き」 発刊の趣旨

奈良県内企業の魅力発信力を高めるとともに、人材確保や人材育成の取り組みを促進するため、県内企業の経営者を対象に、人材の獲得や人づくりでも評価が高く、事業を成功発展されている著名な方からお話を聞く講演「企業トップセミナー」。

併せて、人事責任者を対象に採用力の向上、職場定着や育成方法、組織や風土づくりに係わる研修「企業・人材育成セミナー」として、経営者と人事責任者双方に『人材確保・育成セミナー』を実施しました。

これを機会に、各社とも人材確保や人材育成の重要性を再認識いただくとともに、社内で積極的な取り組みを図っていただくことを願い、その活動への手引きとして発刊しました。

### 目次

- ◆ 採用力アップ ..... P3 ~ 19
- ◆ 社員の定着化 ..... P20 ~ 27
- ◆ 組織の活性化 ..... P28 ~ 66

経営資源の中で一番大切なものは

# 経営資源

人・もの・金・情報など

人の活用

## 採用 (IN)

会社が求める  
人材を採用する

## 人材の活用

既存の社員の力を  
最大限引き出し  
最高の成果を得る

## 退職 (OUT)

会社に必要な  
人材が辞めるのを  
防ぐ

採用力  
アップ

社員の成長  
組織活性化

離職の防止

## 採用診断シート

あとまわし	検討	すぐやる

**Q1** 過去1年間の採用結果と今後の採用計画はいかがですか？

- 1 過去1年間採用していない
- 2 過去1年間採用した
- 3 今後も採用したい

中途	新卒

**Q2** 採用計画どおりに採用できていますか？

- 1 採用できていない
- 2 採用できている

中途	新卒

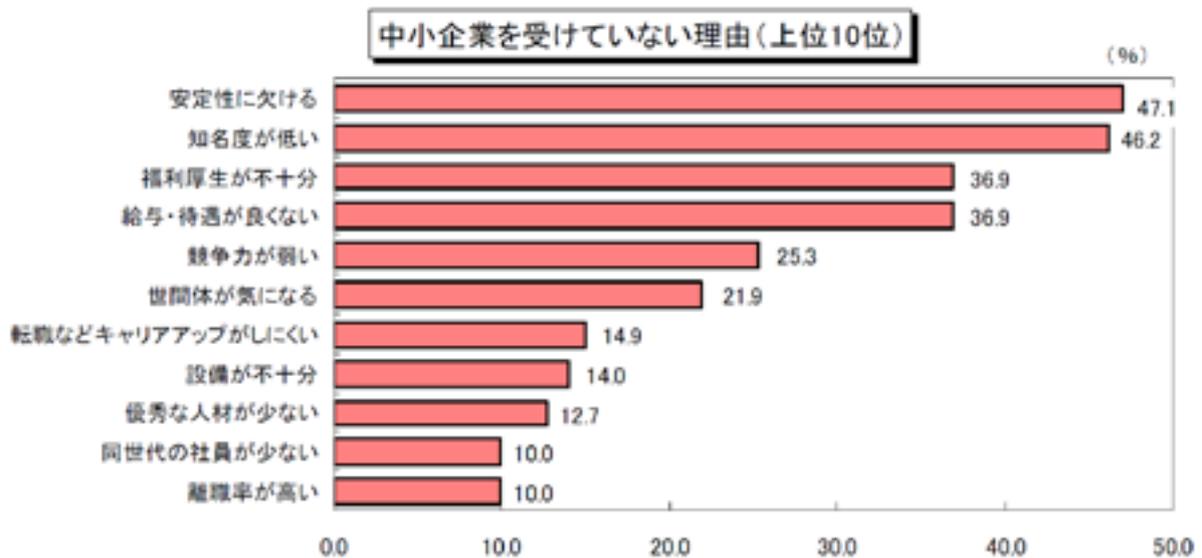
**Q3** 採用した社員はどのような社員ですか？

- 1 残念ながら退職してしまった
- 2 期待はずれの社員
- 3 社長の期待に応えていない社員
- 4 社長の期待どおりの社員

中途	新卒

中小企業は  
優秀な社員が  
とれない？

## 優秀な社員がとれない理由



資料出所：株式会社ディスコ「日経就職ナビ 就職活動モニター調査」(2010年10月)

## 採用に成功している中小企業とは？

採用に成功している  
中小企業

社長の期待どおりの  
社員の採用

採用に成功している中小企業

採用に成功している  
中小企業の社長が  
やっていることは？

成功のコツとは？

成功のコツ

学生／応募者が共感する  
存在意義

## 当社は何のために存在するのか？（他社の例）

### 当社は何のために存在するのか？

- ◆ 若者にやりがいのある仕事を提供するために存在する(人材派遣業例)
- ◆ 良品をお客様にお届けするために存在する(製造業例)
- ◆ あらゆる人事労務の問題からお客様を守るために存在する(社労士例)
- ◆ お客様に最高の笑顔と感動を与えるために存在する(IT業例)
- ◆ お客様と地球を笑顔にするために存在する(中古自動車業例)

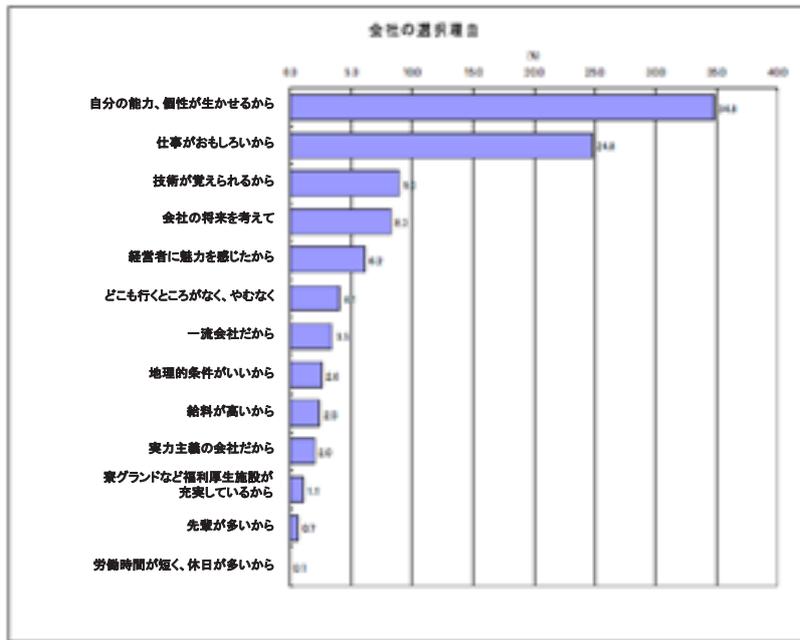
## 若手社員の働く意識

就労意図のランキング

		(%)
1位	社会や人から感謝される仕事がしたい	96.5
2位	仕事を通じて人間関係を広げていきたい	95.8
3位	どこでも通用する専門技能を身につけたい	93.4
4位	これからの時代は終身雇用ではないので、会社に甘える生活はできない	85.4
5位	高い役職につくために、少々の苦労はしても頑張る	82.7
6位	仕事を生きがいとした	79.3
7位	仕事をしていくうえで人間関係に不安を感じる	63.6
8位	面白い仕事であれば、収入が少なくても構わない	58.1
9位	いずれリストラされるのではないかと不安だ	41.0
10位	職場の上司、同僚が残業していても、自分の仕事が終わったら帰る	30.9
11位	仕事はお金を稼ぐための手段であって、面白いものではない	28.7
12位	いずれ会社が倒産したり破綻したりするのではないかと不安だ	26.4
13位	職場の同僚、上司、部下などとは勤務時間以外はずきあいたくない	17.8

平成22年度新入社員(2,663人)の「働くことの意識」調査結果  
 (出典 公益財団法人 日本生産性本部/社団法人 日本経済青年協議会)

## 学生・応募者は何を求めているのか？



平成22年度新入社員(2,663人)の「働くことの意識」調査結果  
(出典 公益財団法人 日本生産性本部/社団法人 日本経済青年協議会)

わかること

学生・応募者は、  
①自分のやりがい  
②仕事の適性  
③成長できるか否かを重視して企業を選ぶ。

## このような経営理念・企業理念についてどう思いますか？

### 経営理念

お客様にご満足いただくこと（顧客満足）を第一義に、安心、安全、快適な生活・環境の創造とその価値の向上に全力を尽くし、お客様からの信頼を日々積み重ねていくことを使命とする。

### 経営理念

私達は事業活動を通じ社会に貢献し顧客の満足を図るとともに、社業の発展と社員の幸福の実現を目指します。

### 企業理念

変化する顧客のニーズに応えることで社会に貢献いたします。

## 当社は何のために存在するのか？

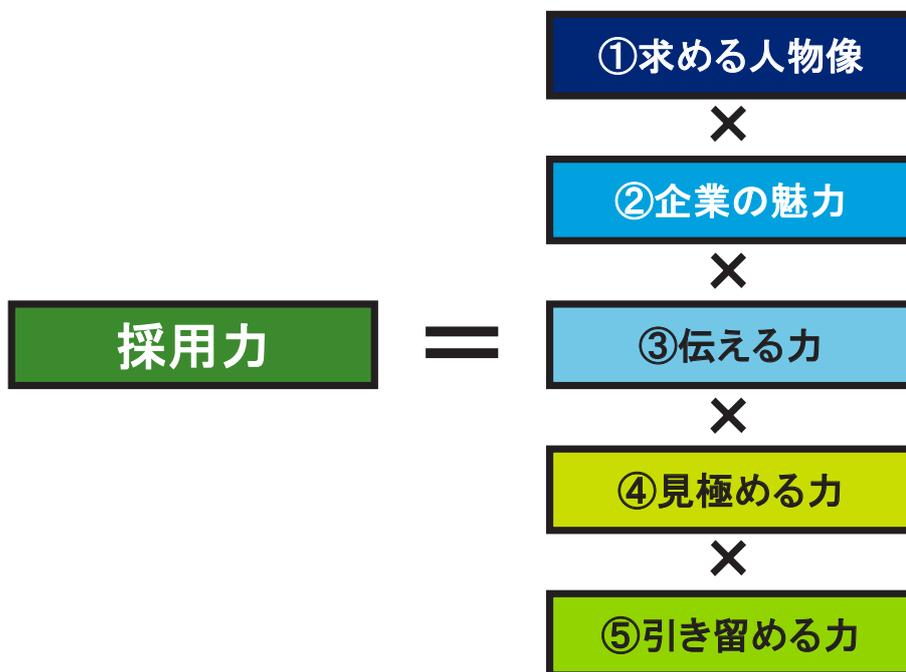
社長の会社は何のために  
存在しますか？

記入

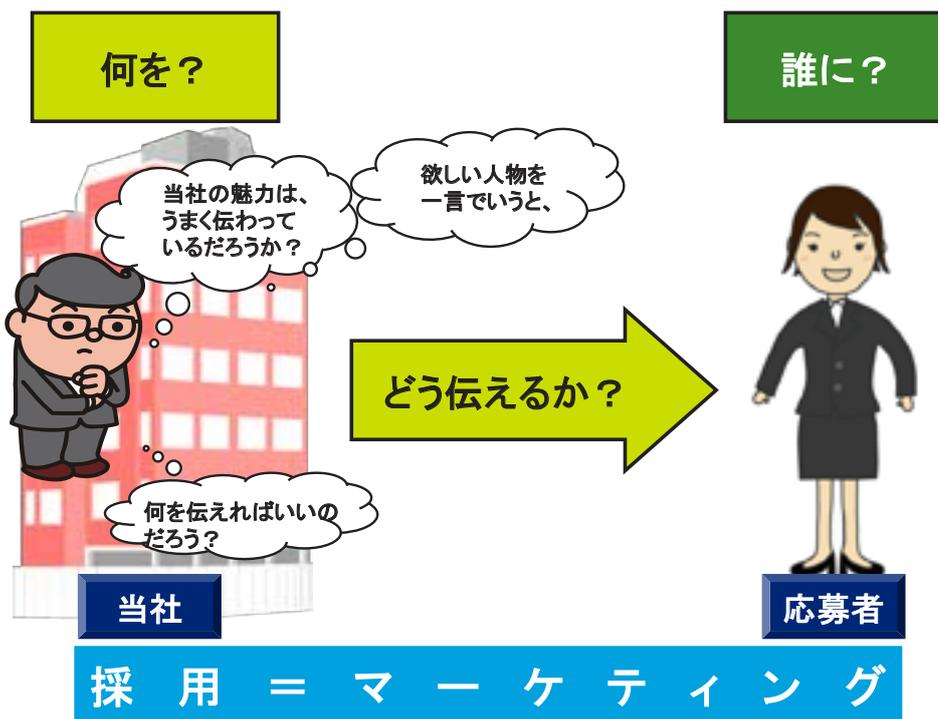
## どのような人材を採るべきか？

		社長の大切な思いや考え	
		合わない	合う
成果	出す	<div style="background-color: red; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="color: white; font-size: 24px; font-weight: bold;">採用しない</span> </div>	<div style="background-color: blue; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="color: white; font-size: 24px; font-weight: bold;">採用する (理想)</span> </div>
	出さない		<div style="background-color: blue; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="color: white; font-size: 24px; font-weight: bold;">採用する (育てたい)</span> </div>

## 採用力とは



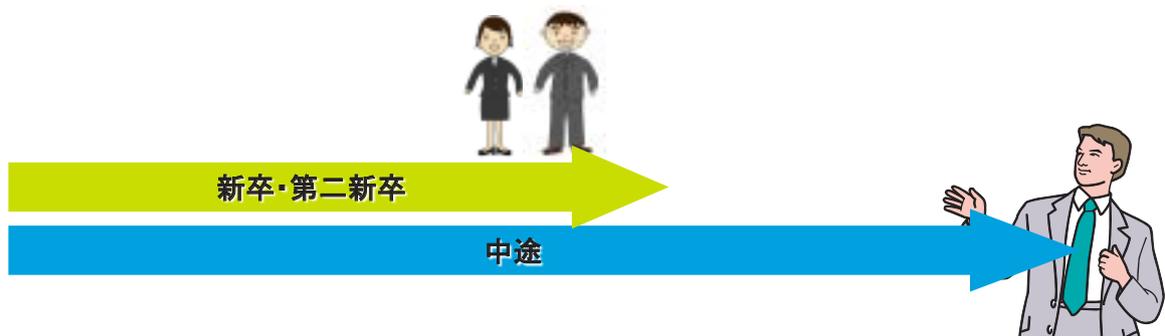
## 採用はマーケティング



## 人物像とは

### 採用計画で最も大事な人物像設計

求める人物像＝



## ターゲティング 「ペルソナ化」

### 採用計画で最も大事な人物像設計

- 【社風(社長に合う)】  
**「笑」**
- 【志向】  
**「中小企業が好き」**
- 【行動・習慣(コンピテンシー)】  
**「チームワーク」**

**井野部 華子 さん**

年齢: 28歳  
性別: 女性  
学歴: 東京大学 経済学系 卒業  
職歴: 株式会社ABC 営業 3年  
スキル: 英語検定2級、簿記2級  
趣味: 読書、旅行

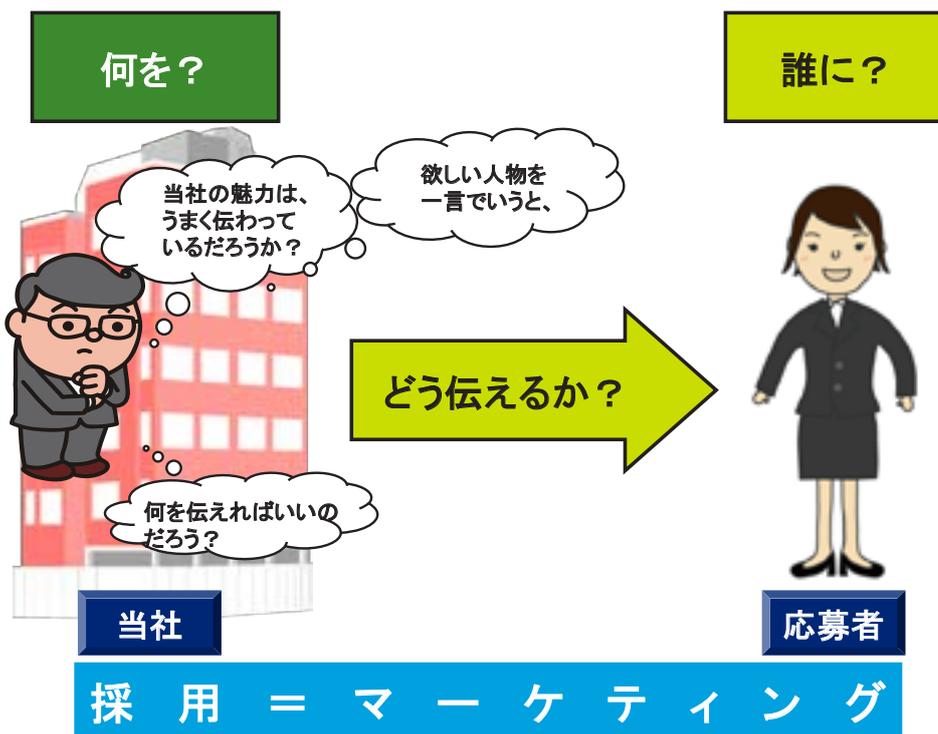
ここまで人物像を落とし込むと。。。

媒体の組み立てが一貫する	媒体での訴求内容がハッキリする	面接官の採用基準がブレない
--------------	-----------------	---------------

## 求める人物像



## 採用はマーケティング





## 「会社と事業を伝える」

**net techno アイネットテクノ株式会社** 10周年 ながげままで10周年を 迎えることができました。

採用情報

アイネットテクノの仲間

社会に影響をあたえたい、 壁を乗り越え成長を楽しむ 仲間がここにいる。

アイネットテクノの成長の秘密は人材 投資にあります。 社員が成長することで、アイネットテクノの成長も 進みます。 ここではのびやかな環境と成長機会をすることで 成長したい地産を創ります。

業務の現場から —— 成長の軌跡が思いを語る ——

	ネットワーキングシステム 企画グループ		ネットワーキングシステム 企画グループ
	ネットワーキングシステム 営業サポートグループ		ネットワーキングシステム 営業サポートグループ
	ネットワーキングシステム 営業サポートグループ		ネットワーキングシステム 営業サポートグループ

トーマツ

今、新時代の星が明ける。

仕事を知る

すべては 企業・組織・個人を元気にするための。

企業も社員も元気にするために、トーマツが提供する事業の中心は、常に「人」です。トーマツは、お客様、社員、そして社会に貢献すること、これが私たちの使命です。そして、この使命を達成するために、私たちは常に成長を続けています。

しかし、成長は同時に苦しみをもたらすこともあります。それは、成長に伴う変化、不安、そして挑戦です。トーマツは、これらの苦しみを支え、乗り越えるためのサポートを提供しています。そして、成長を続けることで、私たちはより良い未来を創り出すことができます。トーマツは、成長を続けるためのパートナーです。一緒に成長を続け、未来を創り出しましょう。

詳しくはこちらのページをご覧ください。

お問い合わせ

トーマツグループ


## 「会社と事業を伝える」

The collage shows four different views of the LinkedIn profile for 'net techno'. The top-left screenshot shows a grid of employee profile pictures. The top-right screenshot shows the company's LinkedIn page header and navigation menu. The bottom-left screenshot shows the company's 'About' section with text in Japanese. The bottom-right screenshot shows a detailed view of an employee's profile on the LinkedIn page.

## シンプルしかけ:まずはこれから3点セット(採用編)

### 👉 まずはこれから3点セット (採用編)

# 応募者をその気にするための 3つのシンプルしかけ

#### ① 『ラブレターホームページ』

→ トップ自らHPに登場し、存在意義などを語る

#### ② 『トップ説 (社長のあつい思いを語る説明会)』

→ 人事・採用担当ではなく、トップ自ら説明に登場する

#### ③ 『ロンロン面接 (3時間以上のロング面接)』

→ 最終面接は3時間以上の時間をかける

## シンプルしかけ①:ラブレターホームページ



労働ラブラ、社会保険等のご相談は、横浜市内の東京中央区の川口社会保険労務士法人  
**私たちはあらゆる人事・労務の問題からお客様を守るために存在します。**  
 お客様のお悩みを解決し安心をお届けしたいから・・・

 川口社会保険労務士法人

#### 採用説明

採用説明  
 会社説明

「川口社会保険労務士法人の経営理念である「私達はあらゆる人事・労務の問題からお客様を守るために存在します。」に共感し、実行する意欲と行動力のある方  
 当「社会保険労務士法人」に専任が求まり、どんなものかを確認してみたい方  
 「就職先訪ねて自分のキャリアを磨きたい」という目的の応募者と一緒に働きたい方  
 「稼働先を求めている中でその会社に社会保険労務士が専任を求めている」というご事情に解決したい方などご希望の条件をご入力ください。

・社会保険労務士有資格者  
 ・社会保険労務士試験合格者  
 ・労働保険・社会保険手続、給与計算業務経験者  
 ・社会保険・労働保険の事務手続、給与計算業務の責任経験者  
 ですが、未経験者でも可な訳です。入社後は、OJT/OJTで、専門的な業務に慣れていくことができます。また、未経験者の場合は、社会保険労務士有資格者又は試験合格者となります。

## シンプルしかけ:ラブレターホームページ

### 代表メッセージ

当社は平成17年11月の創業以来、社員が共に作り出し、共に成長し、若者にやりがいある仕事と住みずみ時に存在するおを当社の存在意義として、イイベント運営・イベントスタッフの派遣業を展開しております。

他の中で見れば、「夢を持ってない」「やりがいを待てない」といふ若者が目立ちます。ニートやニート問題、若年層の就業率の低下等など、若者を取り巻く社会問題も出ています。そんな状況の中でやりがいをイベント仕事で提供することで若者に夢と希望を届けてあげ、将来の糧として貰うことが、私の夢であり会社の理念です。

当社は、設立以来イベント業界に特化した事業を展開しています。その経験と実績により、イベント業界の最前線のノウハウはもろもろ、トラブルを未然に防ぐノウハウなど、顧客のノウハウの提供も提供しています。さらに、イベントスタッフの経験・スキルに合わせては仕事内容の拡大、意欲向上など、独自の人材育成によって教育、サービスの提供も可能としています。

そういった中、当社の仕事を志して、仕事のやりがい、楽しさを見つけたスタッフも出ています。現場で実際に働いた時に感じる面白さややりがい、若さも忘れて、仕事ができる前向きな姿勢に、私共、いつも感動します。当社を通じて、やりがい、楽しさを見つけてくれたらと。

皆さんの存在は、当社にとって大きな宝です。社費、当社の宝の一つに誇りに思います。元気のあふイベントスタッフをご採用いただき、皆様の実務のご支援、心よりお待ちしております。



アシスト・ジャパン 株式会社  
代表取締役 井上 将豪

### 採用情報

「20代でも役員になれる会社」  
あなたの熱意が会社を動かす。社会を動かす。

アシスト・ジャパンはイベント業界に特化した運営会社として、大手企業連発の派遣イベントスタッフの派遣・運営・管理の業務を行っています。  
当業、派遣の業務ですが、現在社員は10名、  
「20代でも役員になれる会社」を実現するために、社員の増加と社員一人ひとりに責任を委ねています。  
やりがい、楽しさを感じ、活躍の場を広げたい方、熱意を持って働きたい方、

私の経験上、業績の上昇に貢献できる方の方が求められます。  
当社から、当社は神に託された、責任、立場も、それだけの経験と知識は必要です。  
業務上の難しさを乗り越え、顧客のノウハウを学ぶ、それは当然の責務です。  
社員の方もその経験とスキル、ノウハウ、経験の、社内での、責任も大きい、やりがいを提供することによって、社員の活躍の場を広げ、結果として会社の成長に貢献することです。

私共、当社は、人生最大の投資とさせていただきます。  
貴社様からのお問い合わせは、当社ではアシスト・ジャパンへご連絡ください。  
また、20代でも役員になれる会社、20代でも役員になれる会社、  
私共、20代でも役員になれる会社、20代でも役員になれる会社、

みなさんには、ぜひ、当社で仕事を通して、自分自身の夢を実現し、成長を体験してください。  
ぜひ、当社で、  
貴社様からの依頼、お待ちしております。

アシスト・ジャパン 株式会社  
代表取締役 井上 将豪

## シンプルしかけ:ラブレターホームページ

### 採用情報

社員からみるご人

人生では困難や年齢や立場を越えて  
貴の信頼し合える仲間に出会い、  
ひたひたでは成し遂げられぬ  
大きな目標を達成する喜びを  
共に感じ合うこと

貴社より採用いただいた事業を志し、  
事業を通じて知識やスキルを身に付け、  
多くの人と協力して社会に貢献することを目指します。

人を大切にする貴社で働くことを  
誇りとして日々頑張っています。

貴社様へのご挨拶  
貴社様へのご挨拶  
貴社様へのご挨拶

アイネットテクノ株式会社

10周年 大切なまで10周年を  
迎えることができました

### 採用情報

採用について

求める人 就業環境 給与

**当社の最大の資産は人材。  
社員の成長が、会社の未来を創ります。**

貴社様へのご挨拶  
貴社様へのご挨拶  
貴社様へのご挨拶

求める人

就業環境

給与

## シンプルしかけ②:トプ説(社長のあつい思いを語る説明会)

**採用担当者が説明**

当社の存在意義は・・・

採用担当者

社長の思いが間接的にしか伝わらない

**社長が自ら説明**

当社は〇〇のために存在する会社です!

社長

社長のあつい思いが直接伝わる

## シンプルしかけ③:ロンロン面接(3時間以上のロング面接)

**通常の面接**

1: 基本的には会社側から質問をする形式  
2: 時間は長くて一時間程度

なぜうちの会社を受けたの?

御社に志望した理由と致しましては・・・

**ロンロン面接**

1: 基本的には応募者からの質問を受ける  
2: 質問内容は存在意義やこだわりについて  
3: 時間は3時間以上かける

当社の存在意義に共感する人に入ってもらいたいので、納得いくまで質問してください

御社の存在意義に共感しました! この部分についてもう少し教えてください!

チャージングポイントは長所だけか？

情報は良い面も悪い面も  
全て提示する(＝両面提示)



応募者からの高い信頼感が得られる  
(不安感の払拭)

「内定辞退」「将来の離職」防止にも有効

自社の短所(課題)をどう伝えるか？

短所(課題)	表現
個人主義 チームワークに欠ける	SWITCH! 当社は個人プレーが多い所もありますが、それは自由な社風の表れで、各個人が仕事を任されているからです。
部署を掛け持ちする社員が多く、忙しい	SWITCH! 当社の社員は非常に忙しい社員が多いですが、その分、個々の成長スピードも早いと自負しています!
知名度がない	SWITCH! 現在は知名度はありませんが、3年連続で20%以上の成長を実現しています。今後、更なる成長を続け、業界のリーディングカンパニーを目指します!
社内制度が整っていない	SWITCH! 当社はまだ社内制度が整っていませんが、それは若い会社だからです。これから入社する皆さんと一緒に、良い社内制度を作っていきます!

## 他社は採用にいくらかけるのか？

採用～戦力化までにかかるコスト

種類	項目	7名	20名	50名
採用コスト	求人広告	¥2,000,000	¥5,000,000	¥10,000,000
	印刷代	¥1,500,000	¥2,000,000	¥6,000,000
	人件費	¥8,500,000	¥7,000,000	¥10,000,000
	外注費	¥0	¥3,000,000	¥8,000,000
	会場費(面接会場)	¥0	¥3,200,000	¥5,200,000
	応募者交通費(送迎)	¥100,000	¥2,000,000	¥400,000
内定フォローコスト	懇話会等社費	¥500,000	¥600,000	¥1,200,000
	研修費	¥200,000	¥400,000	¥1,000,000
	シール制作費等経費	¥0	¥200,000	¥300,000
	人件費	¥500,000	¥1,000,000	¥2,000,000
	外注費	¥0	¥0	¥300,000
	内定者交通費(送迎)	¥100,000	¥200,000	¥400,000
小計(採用コスト+内定フォローコスト)		¥11,600,000	¥20,500,000	¥40,000,000
小計(一人当たり)		¥1,657,143	¥1,275,000	¥1,200,000
人件費	入社1年目人件費	¥20,000,000	¥30,000,000	¥500,000,000
	入社2年目人件費	¥17,500,000	¥20,000,000	¥200,000,000
	入社3年目人件費	¥16,000,000	¥18,000,000	¥200,000,000
育成費	研修費	¥500,000	¥1,000,000	¥4,000,000
	その他経費	¥500,000	¥1,000,000	¥2,000,000
	小計(人件費+育成費)	¥40,500,000	¥70,000,000	¥900,000,000
小計(一人当たり)		¥5,785,714	¥3,500,000	¥18,000,000
合計(育成コスト)		¥1,900,000,000	¥200,000,000	¥740,000,000
合計(一人当たり)		¥15,471,429	¥15,100,000	¥14,940,000

採用～戦力化には、約1,500万円／人のコストがかかる。

## 採用ページ セルフチェック

### 1、会社について

社長からのメッセージ <input type="checkbox"/>	存在意義 <input type="checkbox"/>	会社の方向性 <input type="checkbox"/>
会社概要 <input type="checkbox"/>	事業内容 <input type="checkbox"/>	仕事内容 <input type="checkbox"/>

### 2、社風について

施設環境 <input type="checkbox"/>	制度待遇(教育制度) <input type="checkbox"/>
組織風土(社内行事) <input type="checkbox"/>	人的魅力(社員インタビュー) <input type="checkbox"/>

### 3、採用情報について

求める人物像 <input type="checkbox"/>	募集要項 <input type="checkbox"/>
---------------------------------	-------------------------------

## なぜ社員は辞めるのか？

### 最大の転職理由(直近2年以内の転職者)

年齢別	順位	転職理由
18～24歳	1	肉体的あるいは精神的にきつい仕事だったから
	2	勤務条件に不満があったから
	3	賃金水準に不満があったから
	4	前の勤務先の将来に不安があったから
	5	上司や同僚とうまういかなかったから
	6	自分の能力・適正や専門性を活かさない仕事だったから
25～29歳	1	勤務条件に不満があったから
	2	肉体的あるいは精神的にきつい仕事だったから
	3	前の勤務先の将来に不安があったから
	4	賃金水準に不満があったから
	5	不満はなかったが、よりよい仕事が見つかったから
	6	専門性の向上につながる仕事ができなかったから
30～34歳	1	肉体的あるいは精神的にきつい仕事だったから
	2	賃金水準に不満があったから
	3	勤務条件に不満があったから
	4	前の勤務先の将来に不安があったから
	5	自分の能力・適正や専門性を活かさない仕事だったから
	6	専門性の向上につながる仕事ができなかったから
35～39歳	1	会社の理念や経営戦略に賛同できなかったから
	2	前の勤務先の将来に不安があったから
	3	肉体的あるいは精神的にきつい仕事だったから
	4	賃金水準に不満があったから
	5	勤務条件に不満があったから
	6	会社倒産、人員整理、解雇

出典：リクルートワークスワーキングパーソン調査2004（首都圏5846名の男女）

## 社員が辞める理由

なぜ社員は辞めるのか？



社員の定着化

## モチベーション理論 ハーズバーグの衛生理論

1959年、フレデリック・ハーズバーグ: 人間には2種類の欲求がある  
(動物的欲求と人間的欲求)

『仕事への動機づけ』

仕事へのやる気を増大させる (促進要因)	仕事に対してやる気をなくす (阻害要因)
動機づけ要因 (直接要因・満足要因)	衛生要因 (間接要因・不満足要因)
(1) やりがいのある仕事を通して達成感を味わえること (達成) (2) 達成した結果を上司や同僚に認められること (賞賛・承認) (3) 仕事の中に自己の知識や能力を活かせること (仕事そのもの) (4) 責任をもって仕事をまかされること (責任) (5) 仕事をとおして能力を向上させ、人間的に成長できる こと (成長)	(1) 福利厚生 (2) 給与 (3) 処遇 (4) 作業条件 (5) 人間関係 (6) 会社の方針 (7) 管理・監督のあり方

シンプルしかけ:退職理由をきこう(退職予定者にインタビュー)



**社員から愛される  
会社を作ろう！**

社員定着率NO1のダイキン工業 井上礼之会長の経営

**帰属の絆が士気を高める**  
 (退職率3.1%(製造業平均13%~15%))

「うちは帰属意識を非常に求める会社です」。《中略》空調最大手、ダイキン工業会長・井上礼之氏はこう語る。自らが働く組織への帰属意識を持つことでロイヤリティが高まり、チームワークもよくなるという井上氏の基本思想であり、社内融合の政策である。《中略》この成長路線を支えてきた井上氏の人事・雇用政策のポイントが『帰属の絆』である。

会社と入社希望者は対等なスタンスで、“面談”をし、お互いが“選択”するというのが井上礼之氏が人を採用するときの考え方である。《中略》企業への“忠誠心”という言葉も余り使われなくなった。《中略》井上氏は、「入った人に対して、帰属意識やロイヤリティ(忠誠心)を求め続けて何が不都合なのかという気持ちでおるんですよ」と語りながら、「ただし、強制はできない。帰属意識というのは強制できない。男女の恋愛関係に似たようなものですね(笑)」と付け加える。《中略》「そうすると、入ってきた人が何か知らんが、そんなに高い給料でもないけれども、この職場、この会社で働き続けたいと、そう思ってもらえる職場環境、風土、土壌をつくっていくのが経営者の非常に重要な役割の一つだと思います」 <財界 2007年11/6号より>

社員の定着化

社員から愛される会社をつくるためには

社員から愛される会社をつくるためには？

まずは会社が  
社員を愛する

社員を裏切らない会社

社員が働きがいを感じる会社

# 社員を裏切らない 会社とは？

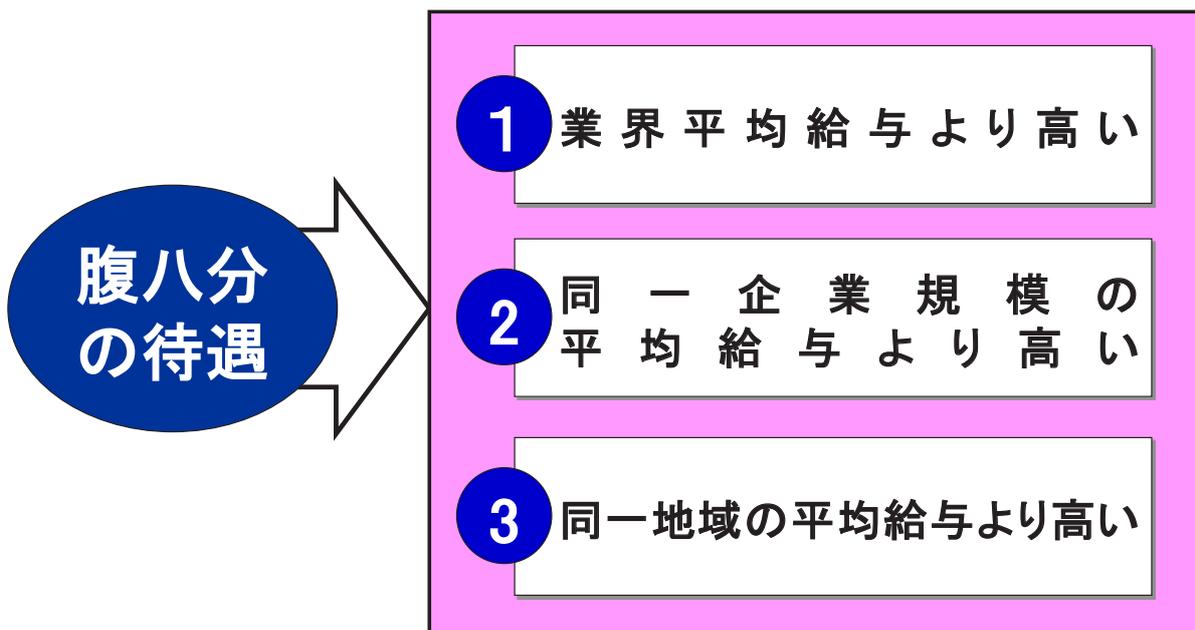
社員はどんな時に会社に裏切られたと感じるか？



## シンプルしかけ:「うちの会社大丈夫か?」チェックシート

	YES	NO
<b>Q1</b> 社員を信用していますか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Q2</b> 社会のルールを守っていますか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Q3</b> 社員に隠し事はしていませんか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Q4</b> 社員に嘘はついていませんか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Q5</b> 社員に影響のある大事な話を事前に行っていますか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Q6</b> 全ての面で公平な会社ですか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Q7</b> 社員をリストラしていませんか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Q8</b> 社員に何か起きた時は社員を守っていますか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Q9</b> 人間らしい職場環境を整備していますか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Q10</b> 腹八分の待遇(生活保障)にしていますか?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 腹八分の待遇とは

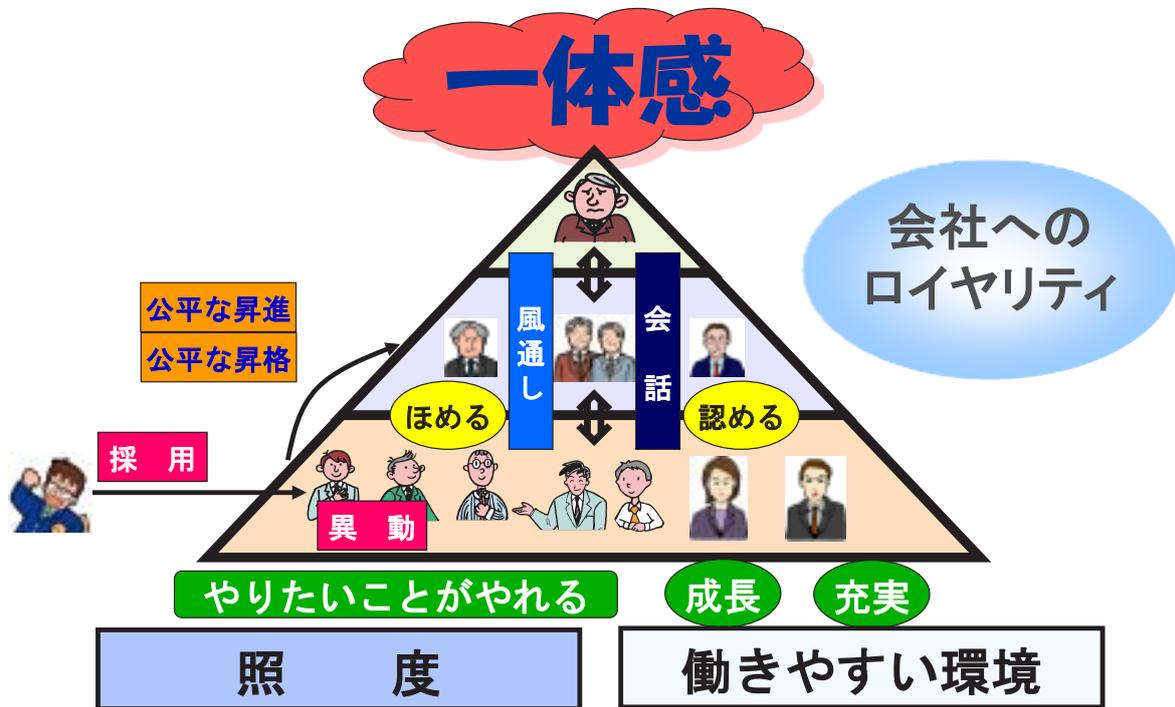


社員が働きがいを  
感じる会社とは？

当社は働きがいをを感じる会社だろうか？

当社では社員が  
働きがいを感  
じて  
いるだろうか？

『VQ10』の構造



社員の定着化

まずは『VQ10』で活性化の課題把握

- Q1 社内での社長・幹部や社員との会話は十分だと思いますか？
- Q2 社内は働きやすい環境ですか？（作業スペースが十分、整理整頓されているなど）
- Q3 社内の照度は十分ですか？
- Q4 「やりたい仕事がやれる」「仕事をまかせてもらえる」等、社員が仕事に充実感をもっていますか？
- Q5 トップ・管理職は社員をほめて／認めていますか？
- Q6 従業員（社員／パート／アルバイト／派遣）の採用／異動はありますか？
- Q7 社員には昇格／昇進するチャンスが公平に与えられていますか？
- Q8 社内には、従業員同士で何でも言いあえる風通しのよさがありますか？
- Q9 会社に一体感がありますか？
- Q10 社員は、会社へ愛情／忠誠心を持っていると思いますか？

## 活性化とは

活 性 化 と は

広辞苑では

沈滞していた機能が活発に働くようになること。  
また、そのようにすること。

組織が活性化する  
一番の大前提は何  
だと思いますか？

## 組織が活性化する一番の大前提

売 上

## 組織が活性化しない本質的課題の例

組織が活性化しない

本質的課題の例

売上が上がらないから

- 社長・幹部・社員がやる気をなくす
- 社内が暗くなる
- 賞与・給与が上がらない

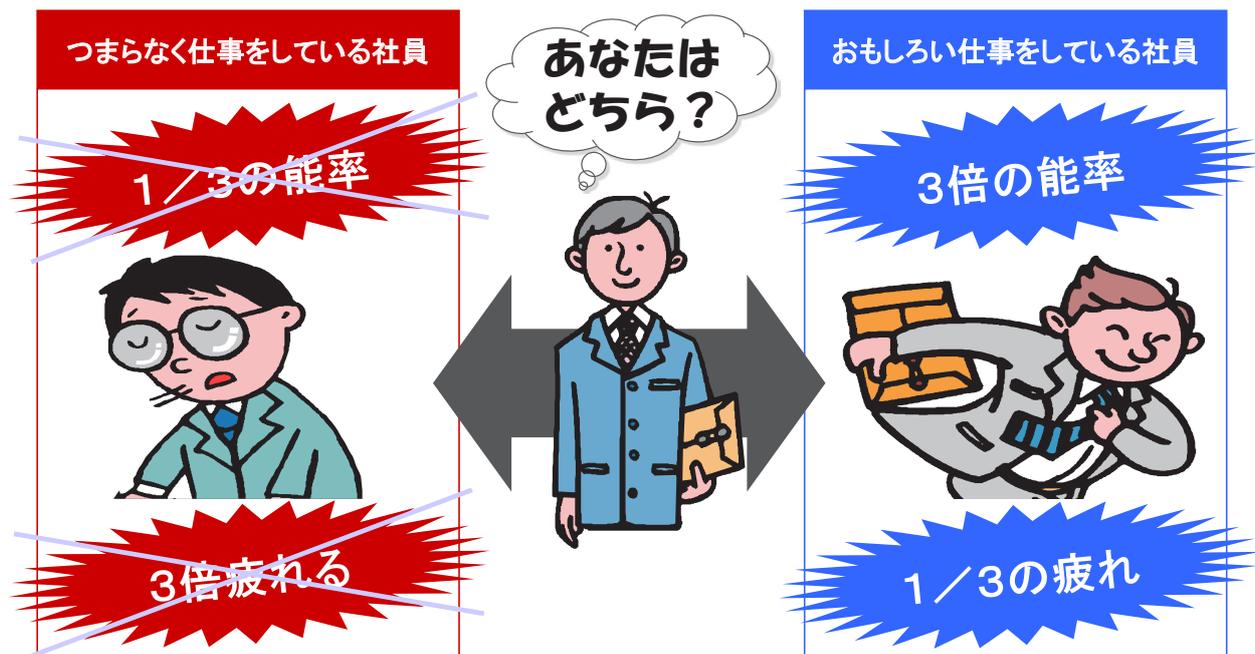
## モチベーション理論 ハーズバーグの衛生理論

1959年、フレデリック・ハーズバーグ：人間には2種類の欲求がある  
(動物的欲求と人間的欲求)

『仕事への動機づけ』

仕事へのやる気を増大させる (促進要因)	仕事に対してやる気をなくす (阻害要因)
<b>動機づけ要因 (直接要因・満足要因)</b> (1) やりがいのある仕事を通して達成感を味わえること (達成) (2) 達成した結果を上司や同僚に認められること (賞賛・承認) (3) 仕事の中に自己の知識や能力を活かせること (仕事そのもの) (4) 責任をもって仕事をまかされること (責任) (5) 仕事をとおして能力を向上させ、人間的に成長できること (成長)	<b>衛生要因 (間接要因・不満足要因)</b> (1) 福利厚生 (2) 給与 (3) 処遇 (4) 作業条件 (5) 人間関係 (6) 会社の方針 (7) 管理・監督のあり方

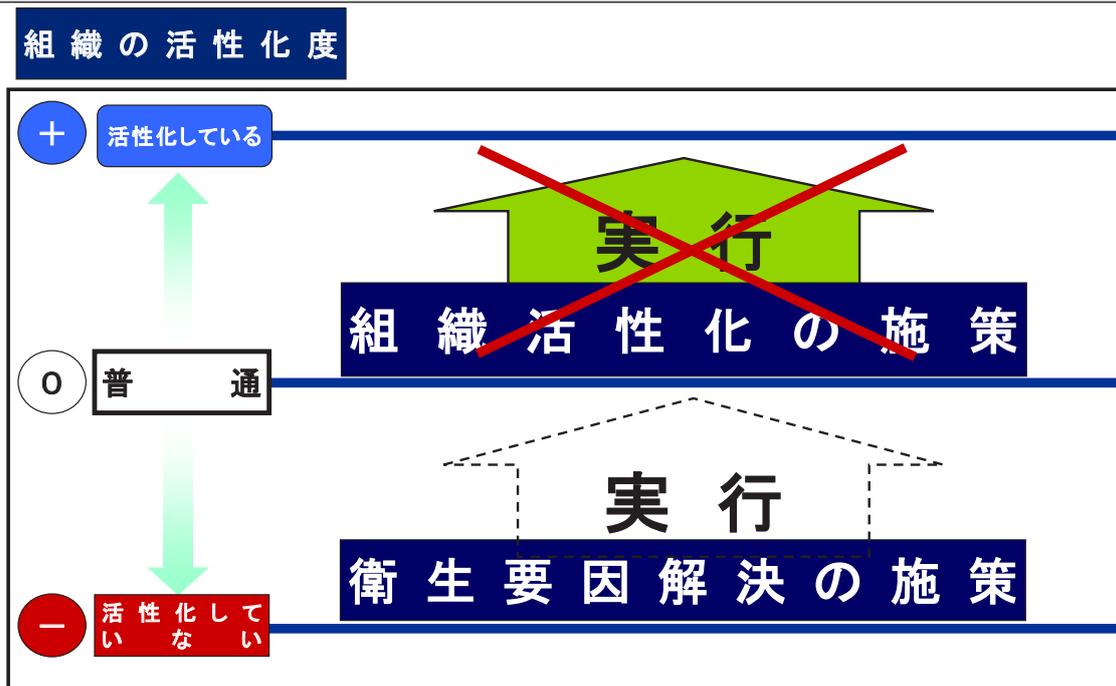
## 【労働衛生学】おもしろいと生産性は3倍上がり 疲れは1/3



偉大な経営者から学ぼう

<p><b>松下幸之助</b></p>	<p><b>好きこそもの の上手なれ</b></p>	<p>『好きこそもの上手なれ』という言葉がありますが、人に仕事を任せるとい場合、原則としては、こういう仕事をやりたいと思っている人にその仕事を任せるといことがいいのではないかと思います。そういうようにもっていったほうが、やはり<b>結果がいい場合が多い</b>ような気がします。 『経営のコツこなりと気づいた価値は百万両／PHP文庫』</p>
<p><b>本田宗一郎</b></p>	<p><b>やりたいこと をやれ</b></p>	<p>人は給料でばかり働くのか 人間、給料でばかり働くと思つたら大間違いですね。やはり意気に感じるというところがある。(中略)だから私は給料で働いていると思つてる人は気の毒だな。人間、気のもんだといいたい。そういうものが積もり積もつて、いろんな問題を解決していくんじゃないかな。 人生は「得意に帆あげて」生きるのが最上だと信じている。だから今でも機会があると、若い人に<b>得意な分野で働か</b>せている。(中略)そのためには一刻も早く自分の得意なものを発見しなくてはいけない。 『やりたいことをやれ／PHP研究所』</p>
<p><b>土光敏夫</b></p>	<p><b>仕事の報酬 は仕事</b></p>	<p>賞金と仕事のかかりあいについては、いろいろな立場からのさまざまな議論があろう。けれどもそれらを超えていえることは、人間の喜びは金だけでは買えないという事である。<b>賞金は不満を減らすことばできる。しかし満足を増やすことばできない。満足を増やすことばできるのは、仕事そのものだといいねばならない。</b> 仕事の報酬が仕事であるような仕事をつくりだしてゆくのは、容易なことではない。そんな仕事は数多くは存在しないという反論もあろう。しかしそれはまちがった考え方だ。どんな仕事であろうと、それが<b>自発的主体的に行動できるような仕組みになつてれば、人々はそのから働きがいを感じるようになるのだ。仕事の種類や程度よりも、仕事のやりかたが問題にされねばならない。</b> 『新訂経営の行動指針／産能大学出版部』</p>

組織の活性化度



組織の活性化

VQ10(活性化診断)の項目(経営層が活用)

XXX : 売上アップが必要

XXX : 社長・人事部長のがんばり

XXX : 上司のがんばり

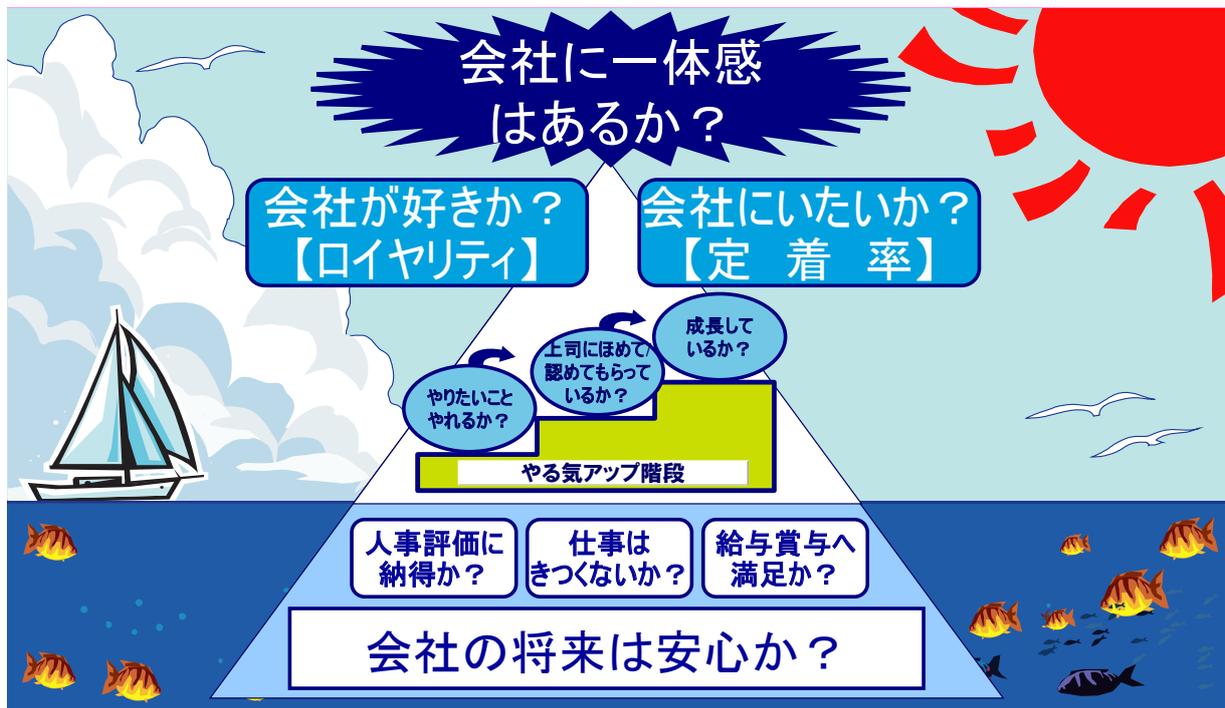


まずは『VQ10』で活性化の課題把握

あとまわし	検討	すぐやる

- Q1 社内での社長・幹部や社員との会話は十分だと思いますか？
- Q2 社内は働きやすい環境ですか？(作業スペースが十分、整理整頓されているなど)
- Q3 社内の照度は十分ですか？
- Q4 「やりたい仕事がやれる」「仕事をまかせてもらえる」等、社員が仕事に充実感をもっていますか？
- Q5 社員をほめて／認めていますか？
- Q6 従業員(社員/パート/アルバイト/派遣)の採用/異動はありますか？
- Q7 社員には昇格/昇進するチャンスが公平に与えられていますか？
- Q8 社内には、従業員同士で何でも言いあえる風通しのよさがありますか？
- Q9 会社/部門に一体感がありますか？
- Q10 社員は、会社/部門に愛情/忠誠心を持っていると思いますか？

シンプルしかけ:『従業員意識アンケート』10個の項目(従業員用)

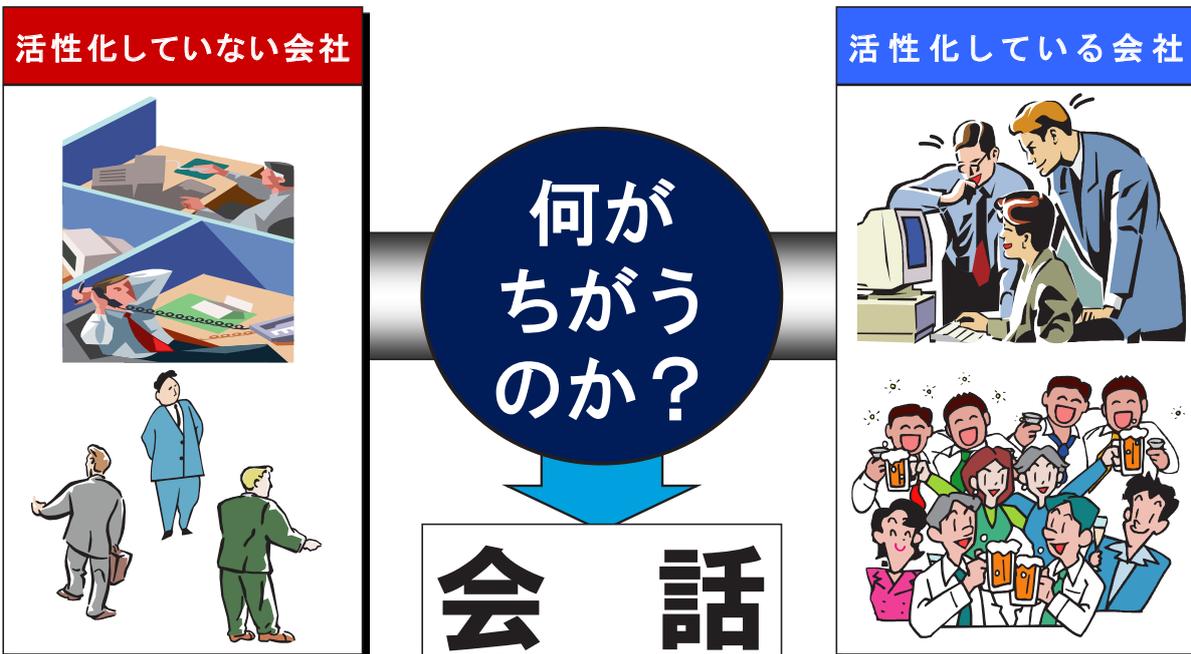


シンプルしかけ:『従業員意識アンケート』10個の質問

あとまわし	検討	すぐやる
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Q1 あなたは今、やりたい仕事が行われていますか?
- Q2 あなたは当社にいて成長/自己実現できていますか?
- Q3 あなたは直属の上司についてどう思いますか?
- Q4 あなたは人事評価結果についてどう思いますか?
- Q5 あなたは今の給与・賞与についてどう思いますか?
- Q6 あなたは仕事の量が多くてきつすぎると感じますか?
- Q7 当社に一体感(社員の心が一つになる)はあると思いますか?
- Q8 あなたは当社の将来についてどう思いますか?
- Q9 あなたは当社に愛着を感じていますか?
- Q10 あなたは当社でこれからも働きたいと思いますか?

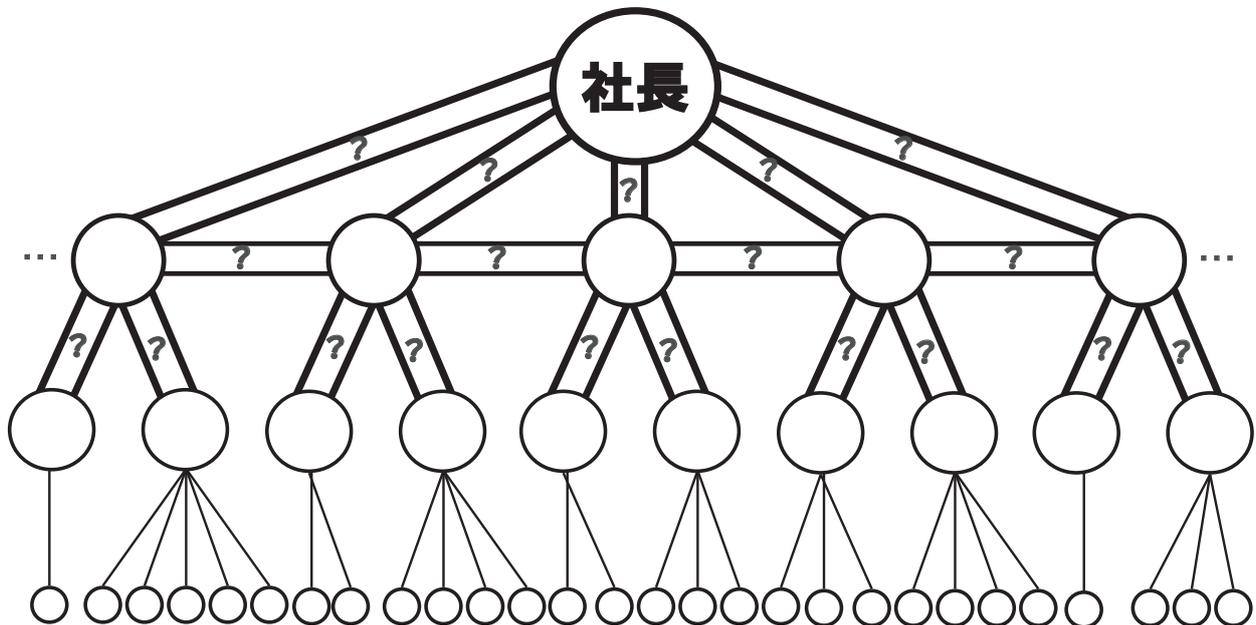
活性化している会社としていない会社



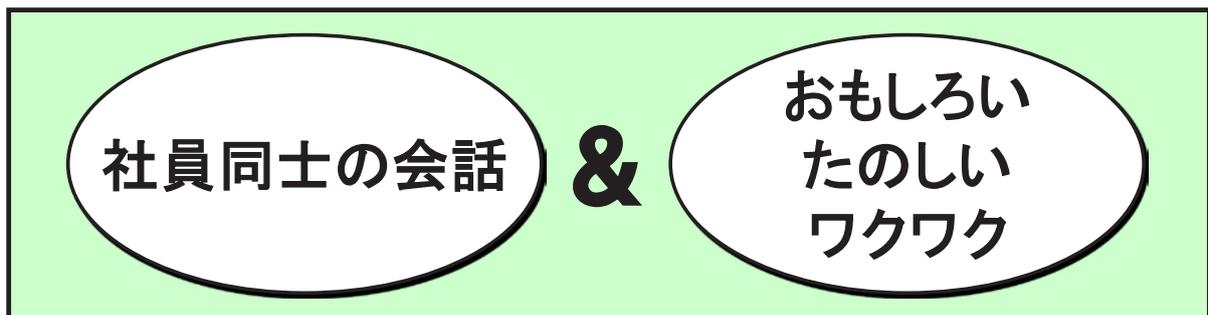
社内の会話は  
十分か？

シンプルしかけ: 会話の架け橋診断～社長編

あとまわし	検討	すぐやる



社員同士の会話で活性化する



**組織の活性化**

シンプルしかけ:まずはこれから3点セット(会話促進編)

👉 まずはこれから3点セット(会話促進編) 👈

会話を促進するための  
3つのシンプルしかけ

- 1 『〇〇さんおはよう／〇〇さんお先に』  
→ 部下の名前を呼んであいさつしましょう
- 2 『ちがう』でなく『ブー』／『そのころは?』  
→ 当社を選んできた理由を聞きます
- 3 『みんなパチ』  
→ 部下をみんなの前で、パチパチ表彰してあげましょう

シンプルしかけ①:〇〇(さん)おはよう

あとまわし	検討	すぐやる



## シンプルしかけ②:『ちがう』でなく『ブー』

あとまわし	検 討	すぐやる



## シンプルしかけ:そのころは?

あとまわし	検 討	すぐやる



シンプルしかけ③:みんなパチ(みんなの前でパチパチ表彰)

あとまわし	検討	すぐやる

# みんなの前でパチパチ表彰

やり方

① まずはメンバー／グループをほめるネタを探しましょう

例: 受注をいただいた時、紹介をいただいた時、お客様から喜んでもらった時



② 次に朝礼・みんなが出る会議等で「ほめるネタをもっているメンバー／グループ」を拍手(パチパチ)して表彰しましょう

③ これをずっと続けましょう

パチパチしたメンバーが喜ぶので、さらにやりたくなるはずですよ

シンプルしかけ:源流物語

あとまわし	検討	すぐやる

### 源流物語

<PERSONAL DATA>

氏名		英字名	
年齢	性別	職	部署
性別	職	職	部署
職	部署	職	部署
職	部署	職	部署
職	部署	職	部署
職	部署	職	部署

経歴やエピソード

私の経歴

私の仕事

思いやりを感じたこと

尊敬する人

心の通った相手になったこと

<BUSINESS DATA>

この会社での仕事

この会社に入って 楽しかったこと

この会社に入って 悔しかったこと

業務のやりかた

業務に対して 頑張ってきたこと

好きなこと

こんな会社 良かったこと

専門(得意)分野

他の得意分野

がんばる がんばる理由

頑張る理由

## シンプルしかけ: 社長と語ろう会

あとまわし	検討	すぐやる



## シンプルしかけ: (社長が) 自慢ばなしを聴こう会

あとまわし	検討	すぐやる



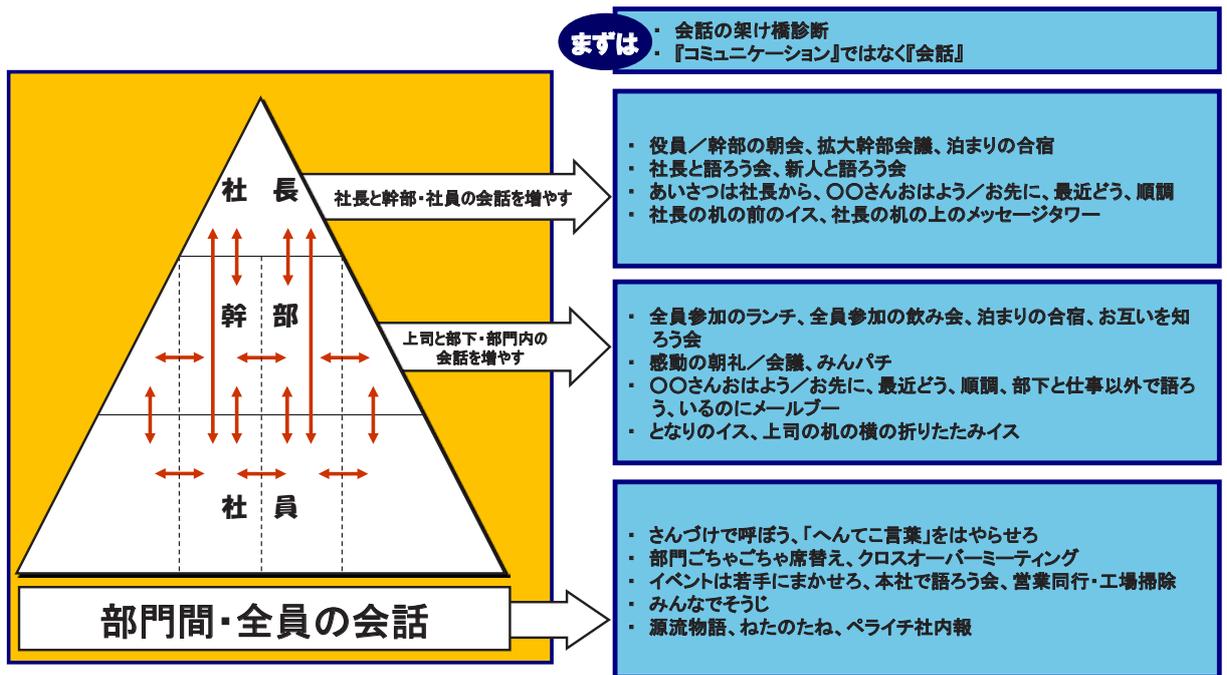
## シンプルしかけ:お互いの業務を知ろう

あとまわし	検討	すぐやる



終わったらランチ・飲み会

## シンプルしかけの一覧



社員同士の会話が  
増えても、大きな落  
とし穴がある。

### 組織活性化の大きな落とし穴

組織活性化の大きな落とし穴

全員の心が一つ  
になっていない

# 会社に一体感 はあるか？

全員の心が一つになるためには

全員の心  
が一つに  
なるため  
には？

- 1 社長の大切な思いや考えへの賛同
- 2 共通の夢を持つ
- 3 共通の目標を持つ

社長の大切な思いや考えへの賛同

		社長の大切な思いや考え	
		合わない	合う
成果	出す	 <p>どんなに会話が多くても、本質的には楽しくない</p>	 <p>会話が多ければ多いほど、みんなの心が一つになる</p>
	出さない		

全員の心を一つにするためには

全員の心を一つにするためには？

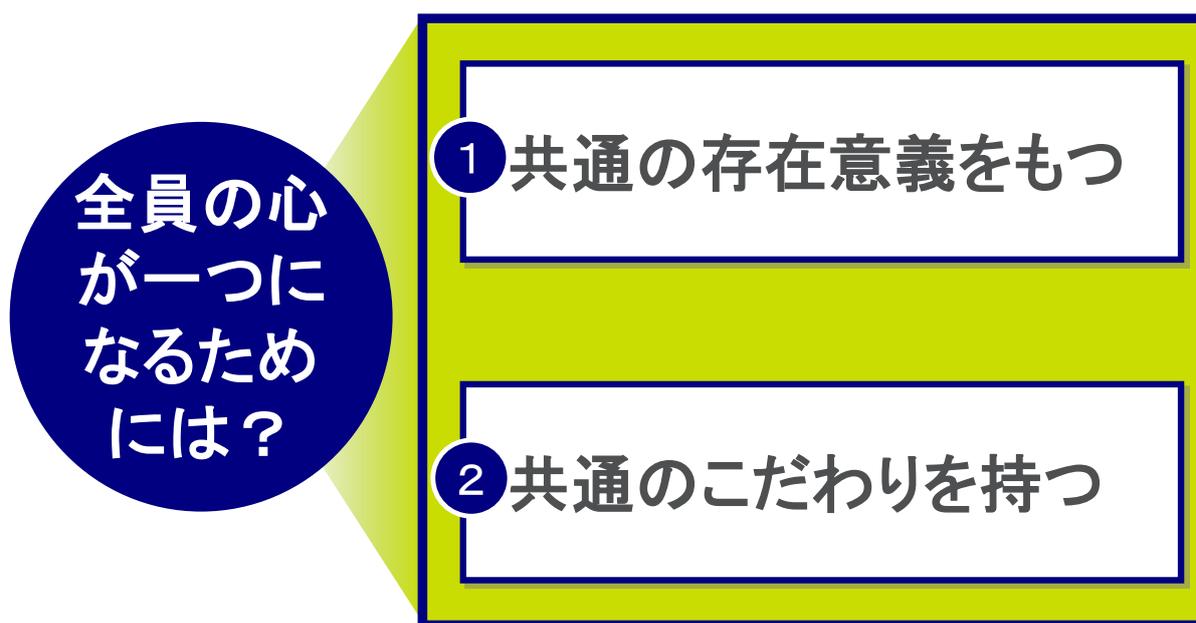


この指止まれ経営

## 社長が大切にしている思いや考え



## 全員の心が一つになるためには



## 共通の存在意義をもつ

社長の会社は何のために  
存在しますか？

記入

## 共通の存在意義をもつ(存在意義の例)

### 当社は何のために存在するのか？

- ◆ 社長を元気にするために存在する(弊社例)
- ◆ 本物のコンクリートを作るために存在する(建設業例)
- ◆ 若者にやりがいのある仕事を提供するために存在する(人材派遣業例)
- ◆ 良品をお客様にお届けするために存在する(製造業例)
- ◆ あらゆる人事労務の問題からお客様を守るために存在する(社労士例)
- ◆ お客様に最高の笑顔と感動を与えるために存在する(IT業例)

共通のこだわりをもつ

あとまわし	検討	すぐやる

社長が会社の経営／仕事で『こだわっている』ことは何ですか？



- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆

こだわりの例: プラス思考

あとまわし	検討	すぐやる

**こだわる  
ところ**

うまくいっていない時にこそ重要なこだわりです。なぜプラス思考にこだわるのか？そのころは一言で言うと「楽しく仕事をするため」です。思うように仕事の結果がでないときも、前向きに考えることで仕事は何倍も楽しく感じることができるはずです。どんなに暗いトンネルも、そこを抜ければ光あふれる世界が広がっています。逆境こそ最大の成長の機会と考え、プラス思考で楽しく仕事をしましょう。

**ブーな行動**

【お客様から苦情を言われてしまった】

- ◆ お客様と接するのが怖い(また苦情を言われるかも)

【仕事が進まない】

- ◆ この仕事に向いてないのかな・・・
- ◆ なんで私ばかりがこんなに忙しいのだろう。

自分  
が  
変  
わ  
る

**グーな行動**

逆境は将来の「成功の種」だと考え、将来の自分のために今やるべきことを考える。

【お客様から苦情を言われてしまった】

- ◆ 苦情をもらってしまった。つらいけど、自分が成長するいいチャンスだくじけずがんばろう。

【仕事が進まない】

- ◆ 苦しいけど、どうすればうまく仕事が進むかやり方を改善してみよう。成長のチャンスだ！
- ◆ こんなに私のところに仕事が集まるのは期待されているからだ。成長のチャンスだ！

**関連すること  
(シンプルしかけ等)**

- ① 疲れた／無理だ／難しい／面白くない／嫌いを言わない
- ② 都合のよい解釈／ピンチャン(ピンチをチャンスとおもい行動すること)
- ③ シンプルしかけ:ピンチャンシート・『良かった・良かった』(良かったを先に言う)
- ④ 三つのへこみ解消策(例:ねたいウォー:寝る・太陽の光を浴びる・歩く)

こだわりの例：他人のせいにはしない（原因自分主義）

あとまわし	検討	すぐやる

こだわる  
ところ

お客様からのクレーム、低いセミナー満足度、上司からの叱責、納得できない人事評価。他人のせいにするのは簡単です。でも、ちょっと待ってください。あなたは、本当にやるべきことをやりましたか？あなたにもその責任はあるのではないですか？原因は常に自分にあるものと考え、行動してみましょう。それを続けていけば、あなたは、高い能力と仲間からの信頼・尊敬を得ることができます。ただし、原因自分主義と会社の課題解決は別です。上司や社内の仕組み上の課題は会社が解決します。

ブーな行動

以下のように、思う通りにならない理由をすべて他人のせいにしてしまい、自分に原因があるとは考えないこと。

- ◆「あのクレームは、顧客がわがままでからで、私はまったく悪くない。」
- ◆「セミナーの満足度が低いのは、テキストが悪いからだ。斜に構えた客が多かったからだ。」
- ◆「私によい仕事来ないのは、上司のせいだ。」
- ◆「指示されないからやらないし、マニュアルがないから知らないなあ。」

自分が変わる

グーな行動

以下のように、常に原因は自分にあると考える。

- ◆「クレームの原因は何だろう。私にも大きな落ち度があったに違いない。お客様に聞いてみよう！」
- ◆「セミナーのCSが悪いのは、私の事前準備が足りなかったから。それから、テキストの問題点に気づいていたのに、自ら改訂する行動をしなかったからだ。」
- ◆「仕事来ないのは、自分の力が足りないからだ。私に何が足りないのか、どうやったら仕事をもらえるのか、直接リーダーに聞いてみよう！」
- ◆「指示されなくても自分で臨機応変に考えてできることはなかったかなあ。」

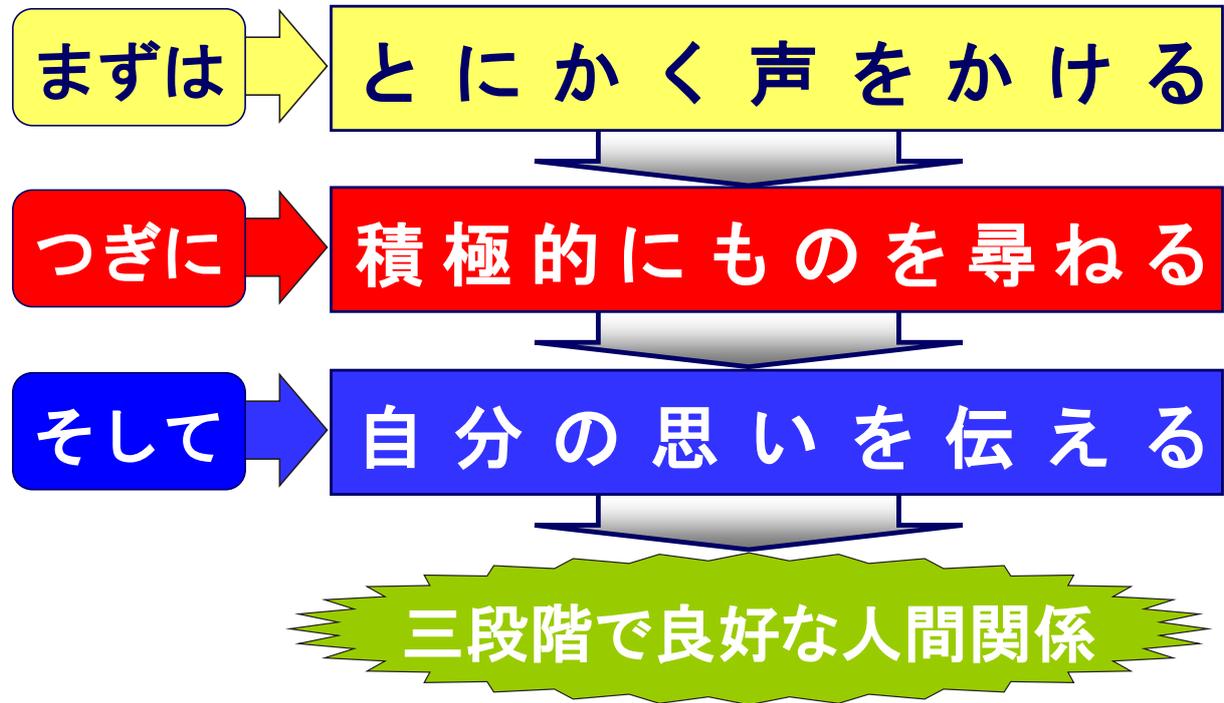
関連すること  
(シンプルしかけ等)

この指とまれ経営（概念）



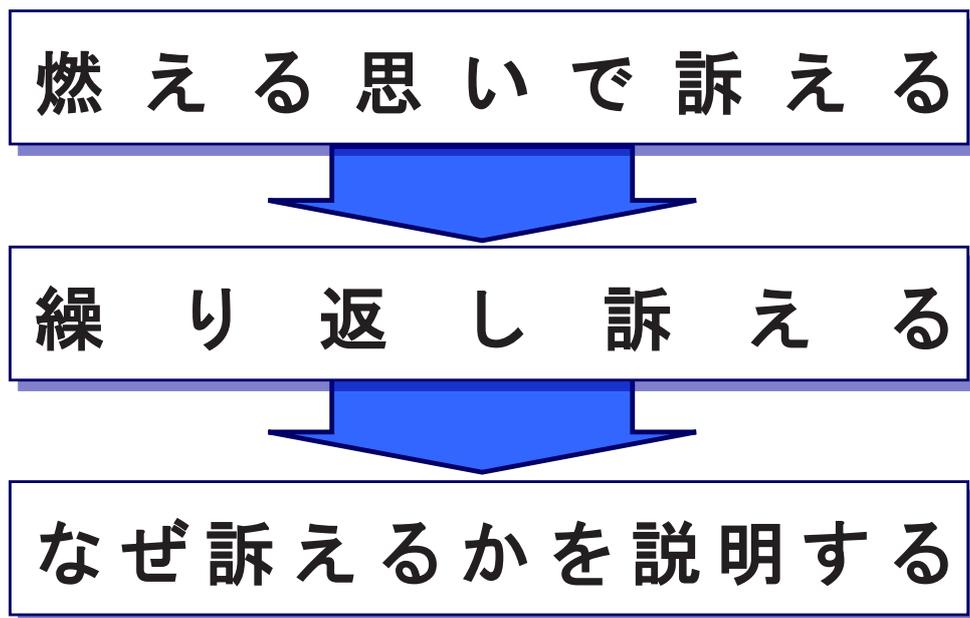
松下幸之助の社員に思いを伝えるコツ

あとまわし	検討	すぐやる

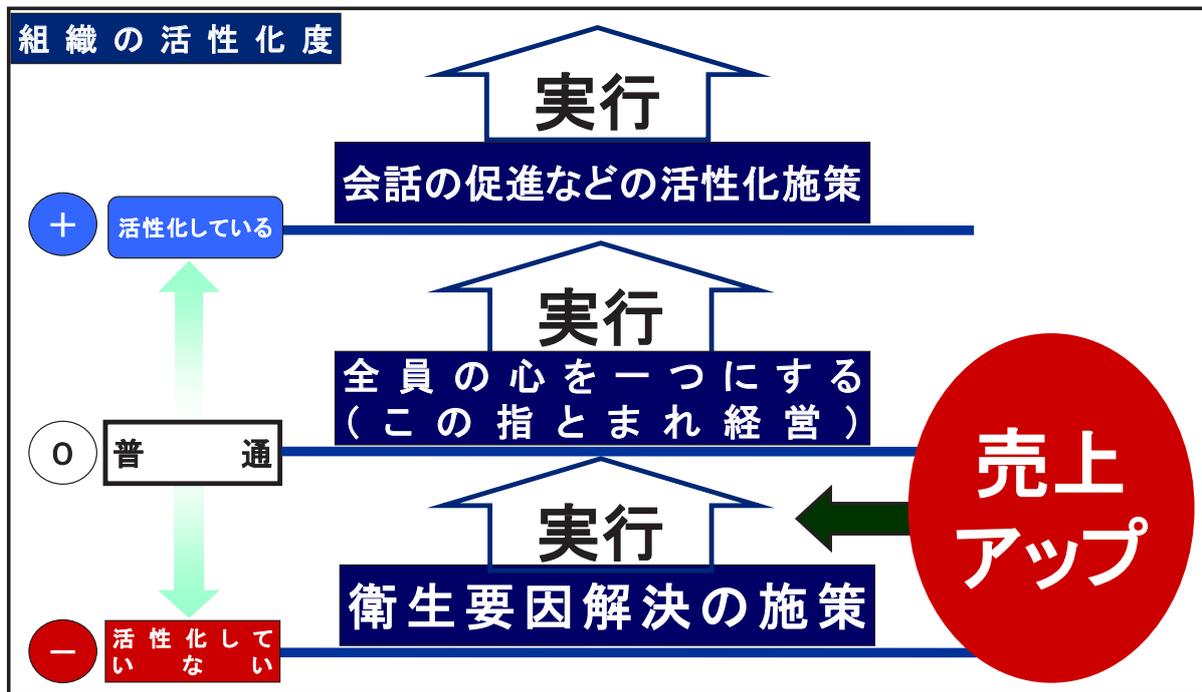


【松下幸之助】の考えを社員に浸透させるためには

あとまわし	検討	すぐやる

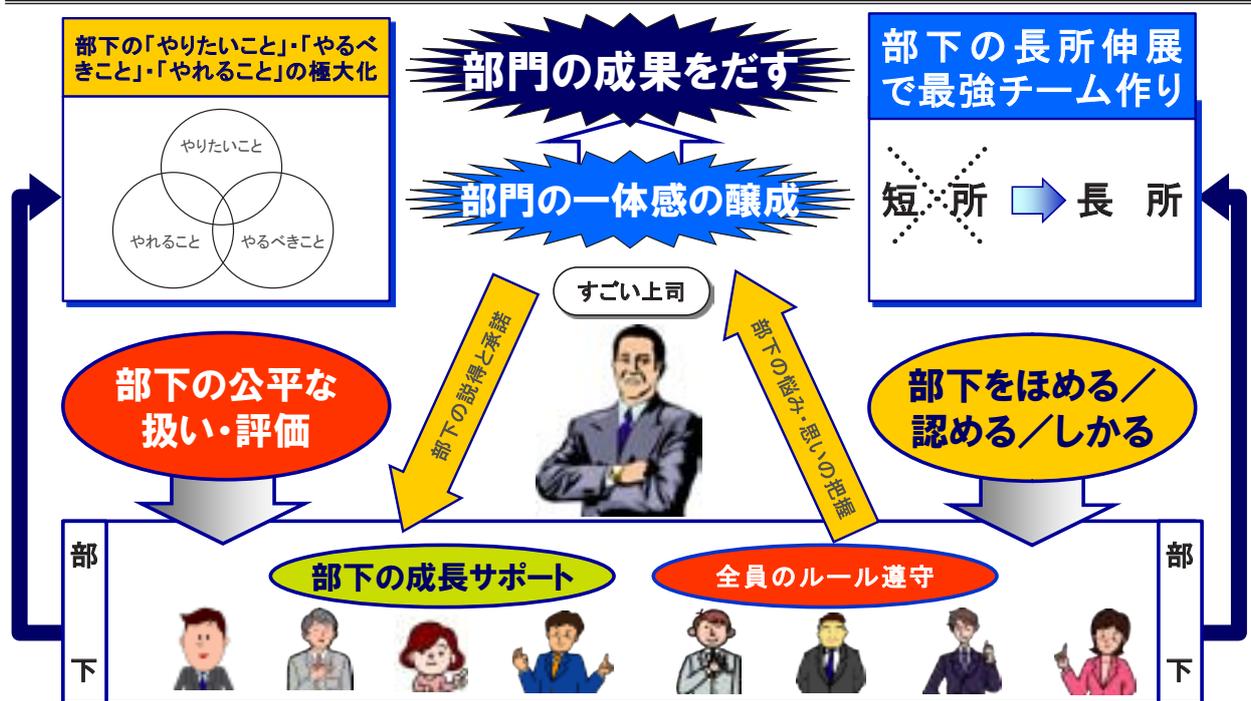


組織活性化のステップ



上司に満足か？  
(上司の  
マネジメント力)

## シンプルしかけ:MQ10の構造



## 『MQ10』の質問

あとまわし	検討	すぐやる

- Q1 部下とじっくり会話をしていますか？
- Q2 部門の方向性／方針／戦略／目標や仕事の意味などを部下に伝えてありますか？
- Q3 部下のやれること、やりたいことを把握していますか？
- Q4 部下をほめて認めていますか、叱るべき時は叱っていますか？
- Q5 部下は育っていますか？
- Q6 全ての部下を公平に扱っていますか、評価していますか？
- Q7 最低限守るべき会社や部門のルールを守っていますか？
- Q8 部下の短所／弱みを見ずに長所／強みを見えていますか？
- Q9 部門に一体感がありますか？
- Q10 部門の成果を出していますか？

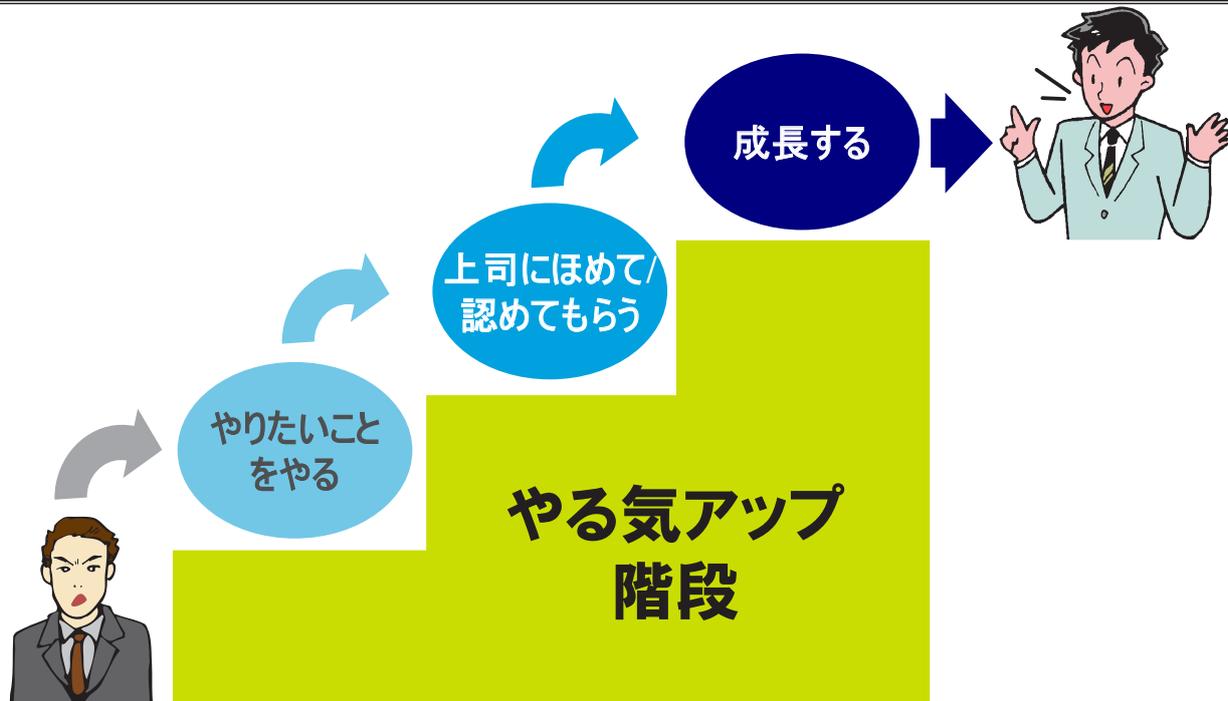
# 仕事に充実感をもっているか？ (やる気アップ)

## シンプルしかけ：部下のやる気アップ診断シート

あとまわし	検討	すぐやる

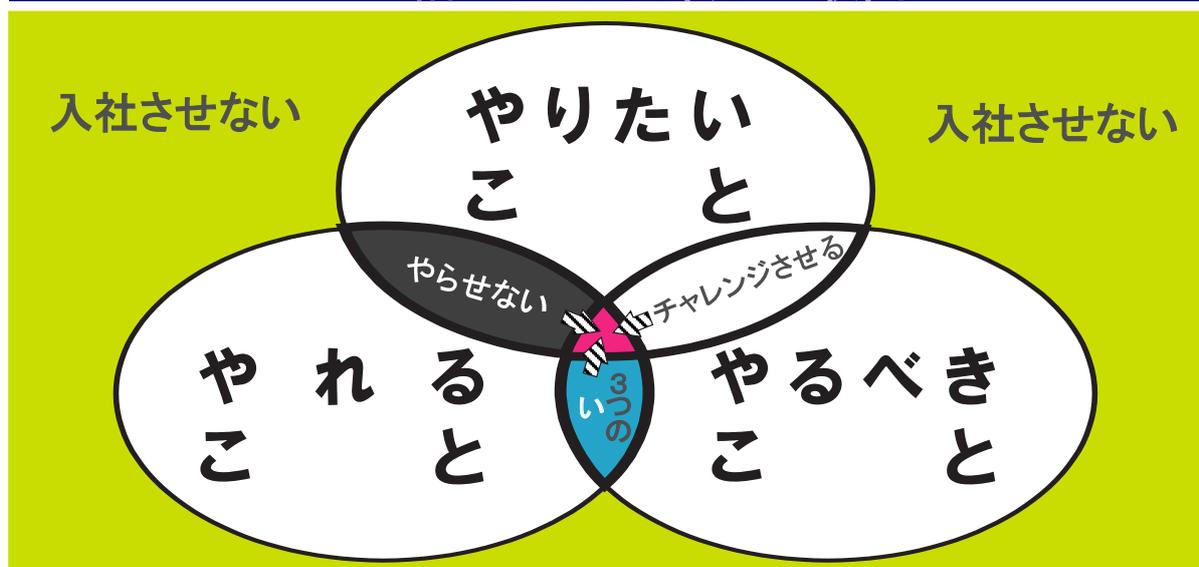
部下の氏名	部下の現状は？			なぜそう思ったのか
	やる気がある	どちらでもない	やる気がない	

やる気アップ階段



「やりたいこと」「やれること」「やるべきこと」の三つの輪

三つの輪が重なる部分が最高！



【3つのいいこと】部下が「楽しい、うれしい、面白い」と感じさせるように仕事を与えることが大切です。

その仕事をやりたいと思わせるために、社員をその気にさせるための3つのしかけ(次ページ)をご紹介します。

## その気にさせるプログラム



## シンプルしかけ:まずはこれから3点セット(その気にさせる編)

まずはこれから3点セット(その気にさせる編)

### 社員をその気にするための 3つのシンプルしかけ

1 (1週間後に)『提案して?』と言ってあげる  
→ 社員は仕事の工夫を考えます

2 『お客様の喜びの声』  
→ 社員はちょっぴりHappyになります

3 『おもしろいぞ飲み会(仕事って)』  
→ 部下が仕事にちょっぴり興味をもちます

## シンプルしかけ①:(1週間後に)提案して

あとまわし	検討	すぐやる



## シンプルしかけ②:お客様の喜びの声

あとまわし	検討	すぐやる





# 成長しているか？

## 成長プログラム

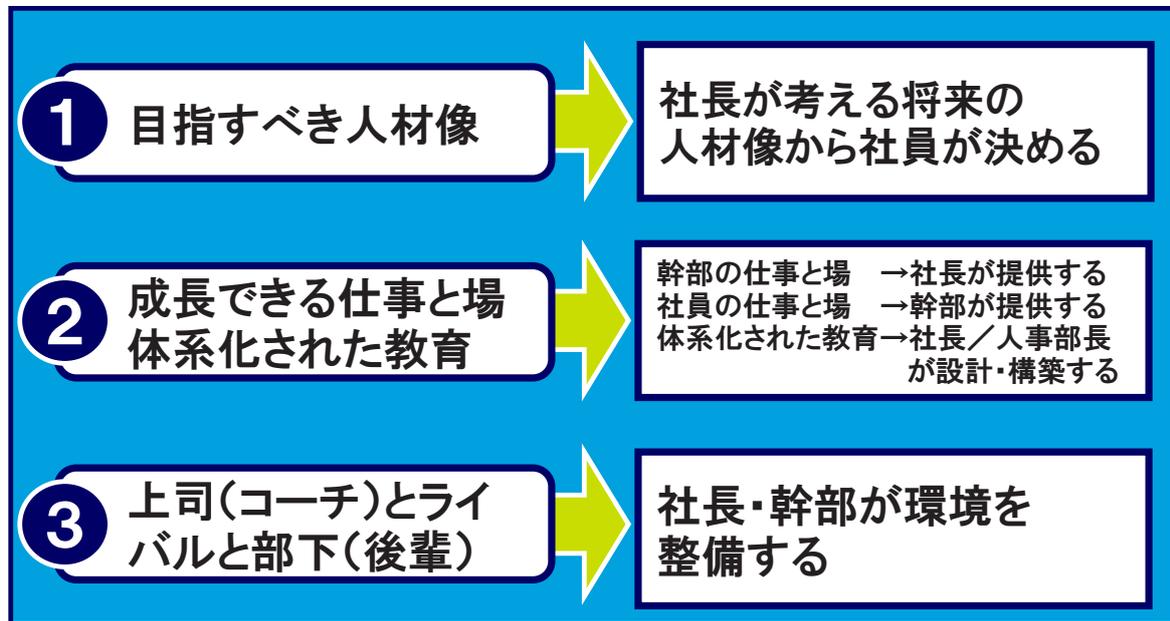
成長  
プログラム

『成長したいと思っている社員』が  
成長していくための能力開発制度

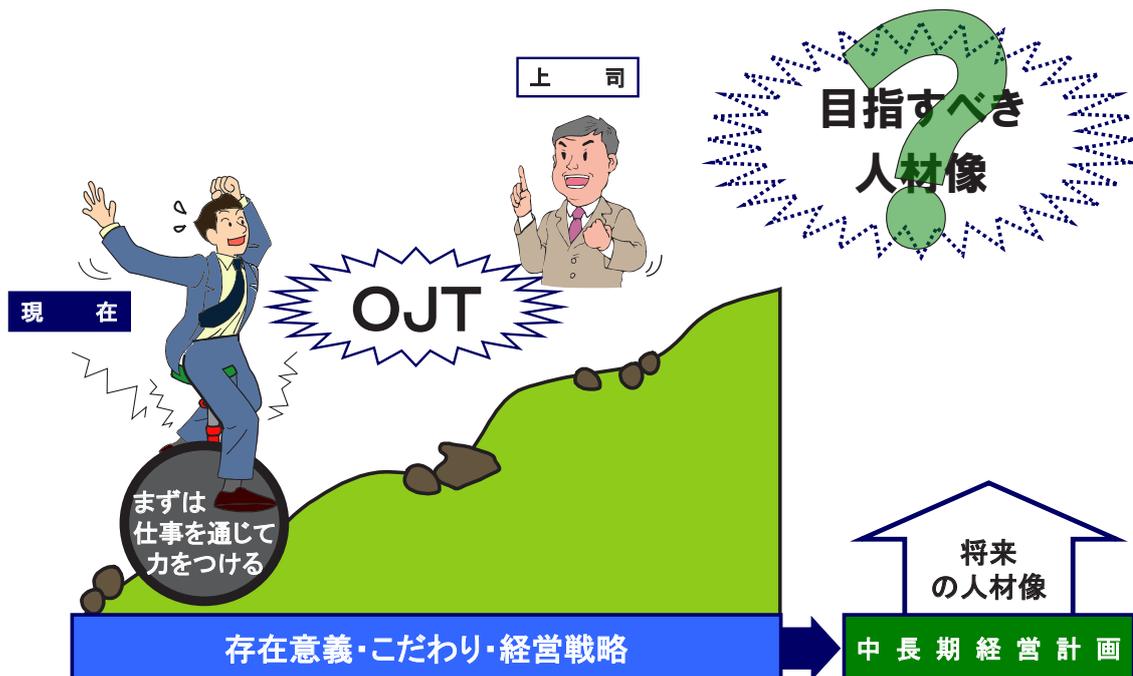
三つの要件

- 1 目指すべき人材像
- 2 成長できる仕事と場・体系化された教育
- 3 上司(コーチ)とライバルと部下(後輩)

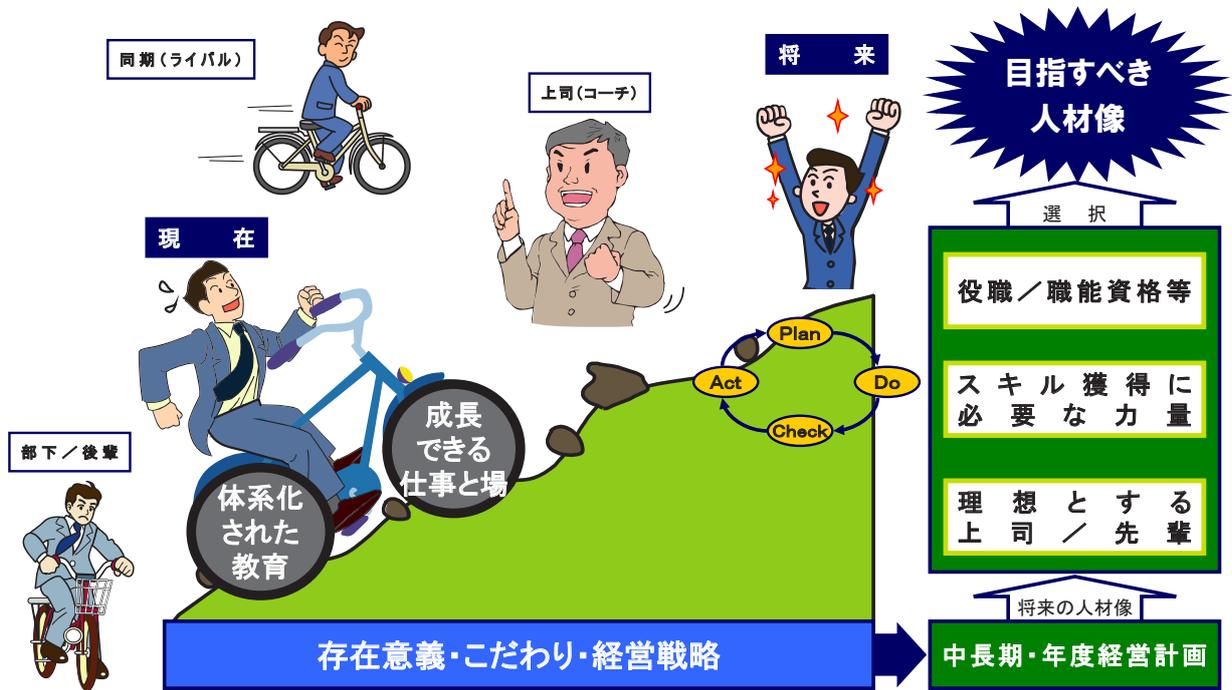
## 成長プログラムの実行



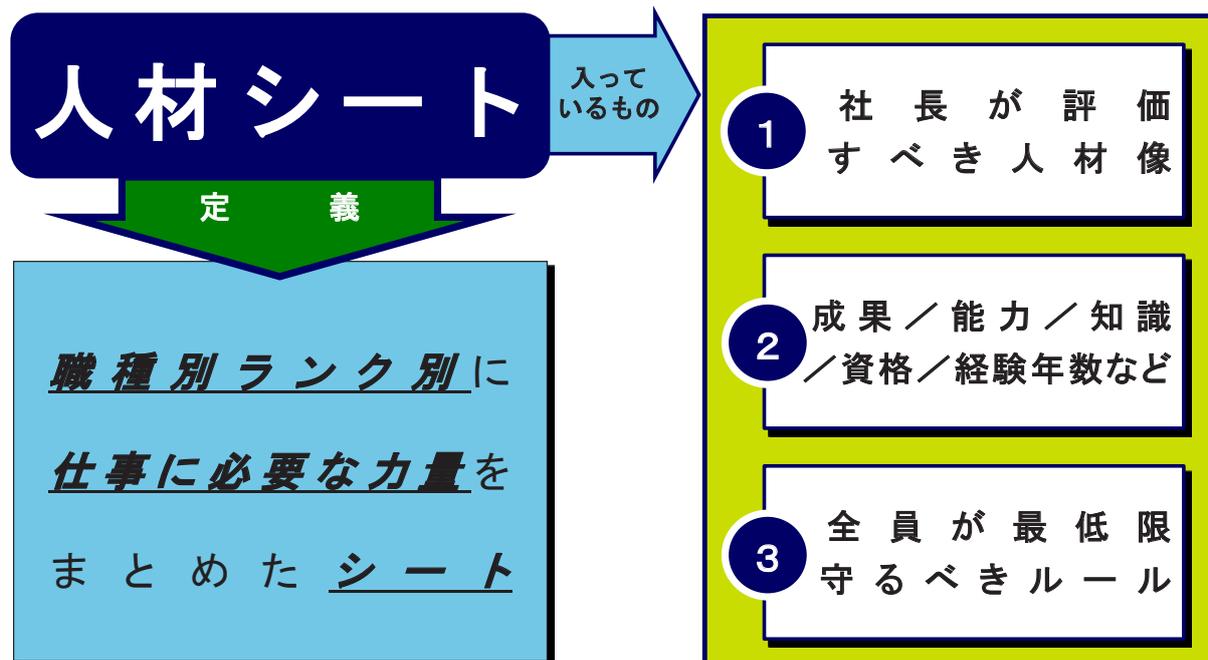
## 成長プログラム—失敗例



## 成長プログラムの概念図



## 社長の脳みそを文書化した人材シート



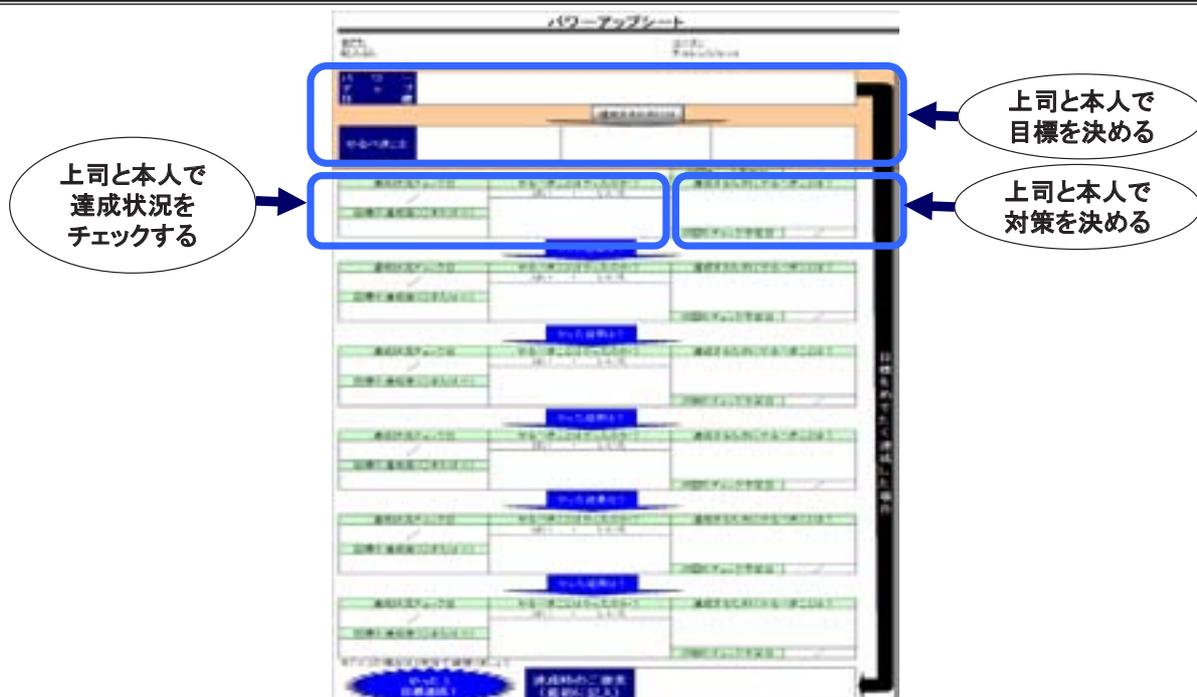
## 人材シートの例:営業職(第N期版)

あとまわし	検討	すぐやる

大ランク(職位)		アマチュア	セミプロ	プロ	スーパースター	
村のオキテ	報告・連絡・相談	上司の評価で「×」が無い				
	2S(整理・整頓)	上司、同僚、部下による360度評価(全社員評価)で2/3以上の「×」が無い				
成果	営業実績	売上	0.3億円以上	1億円以上	2億円以上	3億円以上
		粗利益	500万円以上	2000万円以上	4000万円以上	6000万円以上
		新規のお客様開拓	—————	10社以上	15社以上	20社以上
果	回収	回収不能0件	回収不能0件	回収不能0件	回収不能0件	
能力	クレーム対応	クレーム報告書が1人で作成できる	1人で対応できる	—————	—————	
	商品企画	—————	企画書提出5件以上	企画書採用1件以上	新製品1つ以上	
	人材育成	—————	1人で営業できる担当者1人以上	セミプロ1人以上	プロ1人以上	
オキテの営業	営業日報提出	提出忘れ0件	提出忘れ0件	提出忘れ0件	提出忘れ0件	
知識	新商品の知識	ミニテスト70点以上	ミニテスト80点以上	—————	—————	
お社長の	チャレンジ精神	何事にもチャレンジしてもらいたい(360度評価で「×」がない)				

## シンプルしかけ:パワーアップシート

あとまわし	検討	すぐやる



## シンプルしかけ:目標設定4決めシート

あとまわし	検討	すぐやる

1. 目標項目		2. 数値/達成率		3. 期間/状況	4. 達成の目標を達成するためにやるべきこと	最終的な目標	
対象	おどしたしめす	どのくらいのレベルになればいいの?	何をもってOKと判断するの?	いつまでにやるの?		達成の比率	
		実績値		【計画段階】	①	このままでOK	
		理想値			②	このままでは達成できない	
					③	目標(Challenge)	
		実績値		【計画段階】	④	このままでOK	
		理想値			⑤	このままでは達成できない	
					⑥	目標(Challenge)	
		実績値		【計画段階】	⑦	このままでOK	
		理想値			⑧	このままでは達成できない	
					⑨	目標(Challenge)	

## シンプルしかけ:『〇〇さんはどう思うの?』

あとまわし	検討	すぐやる

上 司

佐 藤



シンプルしかけ:『〇〇さんはどう思うの?』会話例

あとまわし	検討	すぐやる

**ダメな会話**

佐藤:『課長、今回の新商品、どうアプローチすれば売れるでしょうか?』

上司:『それは、簡単だろう。新商品は〇〇のメリットがある。このメリットを喜んでくれる既存のお客様からアプローチをすればいいと思うよ。』

佐藤:『はいわかりました。ありがとうございます。』

しばらくすると

**シンプルしかけ『〇〇さんはどう思うの?』実行**

佐藤:『課長、今回の新商品どうアプローチすれば売れるでしょうか?』

上司:『佐藤さんならどう思うの?』

佐藤:『はあ、私ですか。新商品のメリットを前面にだしていけばいいと思うんですが。』

上司:『いいね。ところで、どんなメリットがあると思うの?』

佐藤:『はい。たぶん〇〇のメリットがあるのでは。』

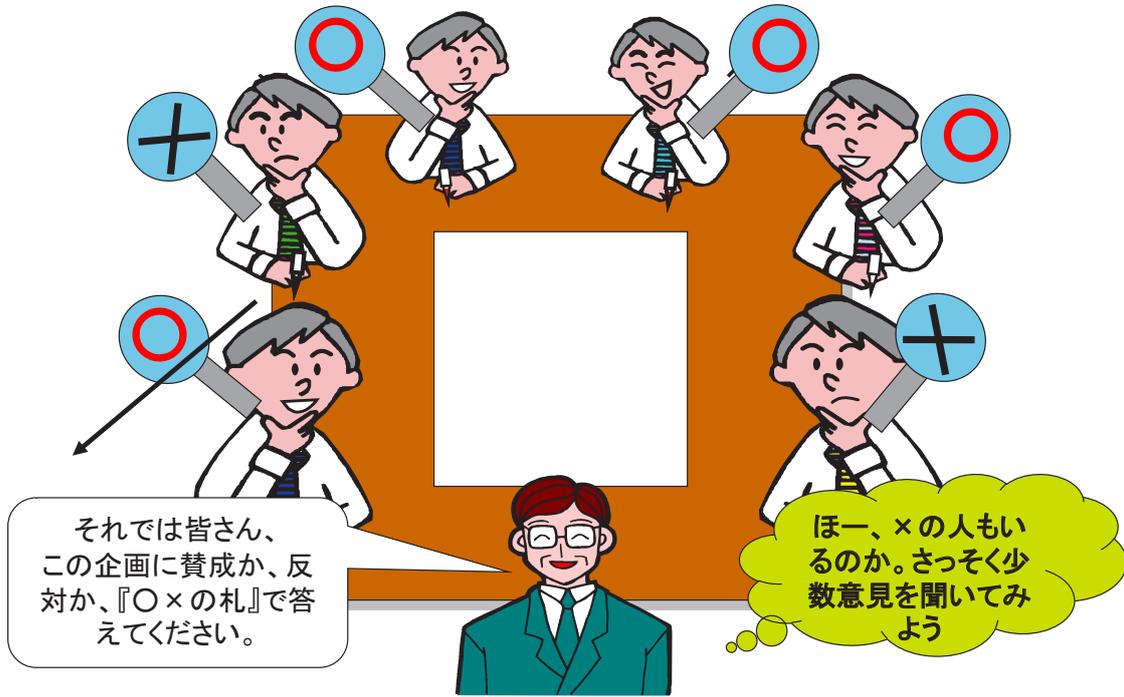
シンプルしかけ:〇〇さんの意見を聴かせて

あとまわし	検討	すぐやる



# シンプルしかけ: O×の札

あとまわし	検討	すぐやる



# 成長プログラム—理想の姿【シンプルしかけ編】

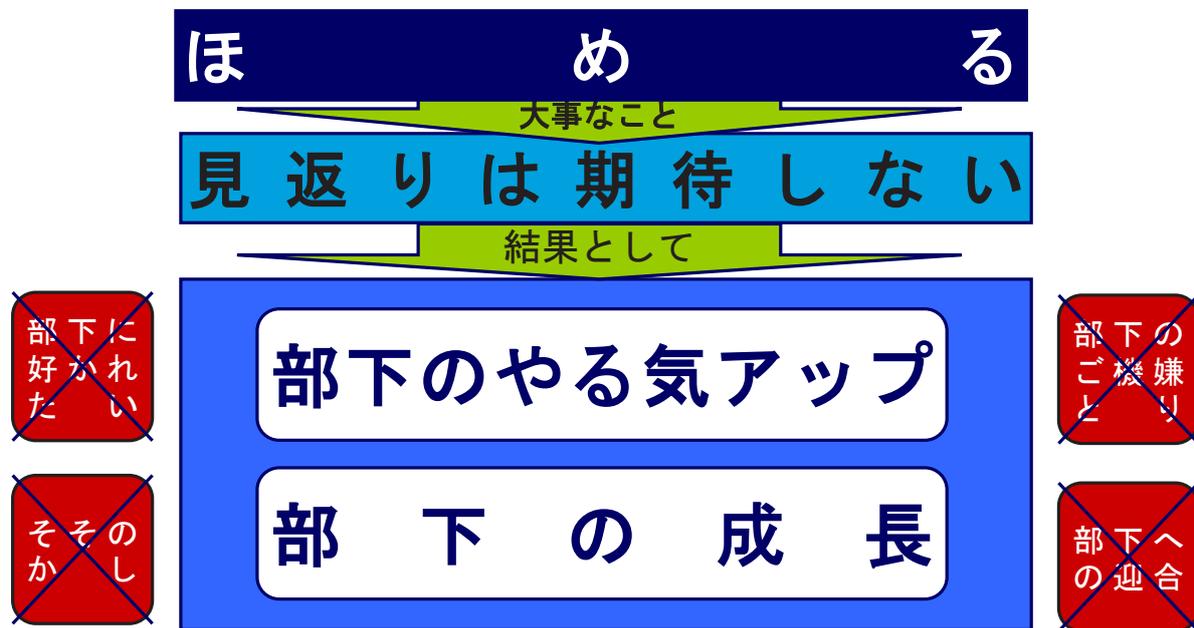


## 成長プログラム—理想の姿【制度編】

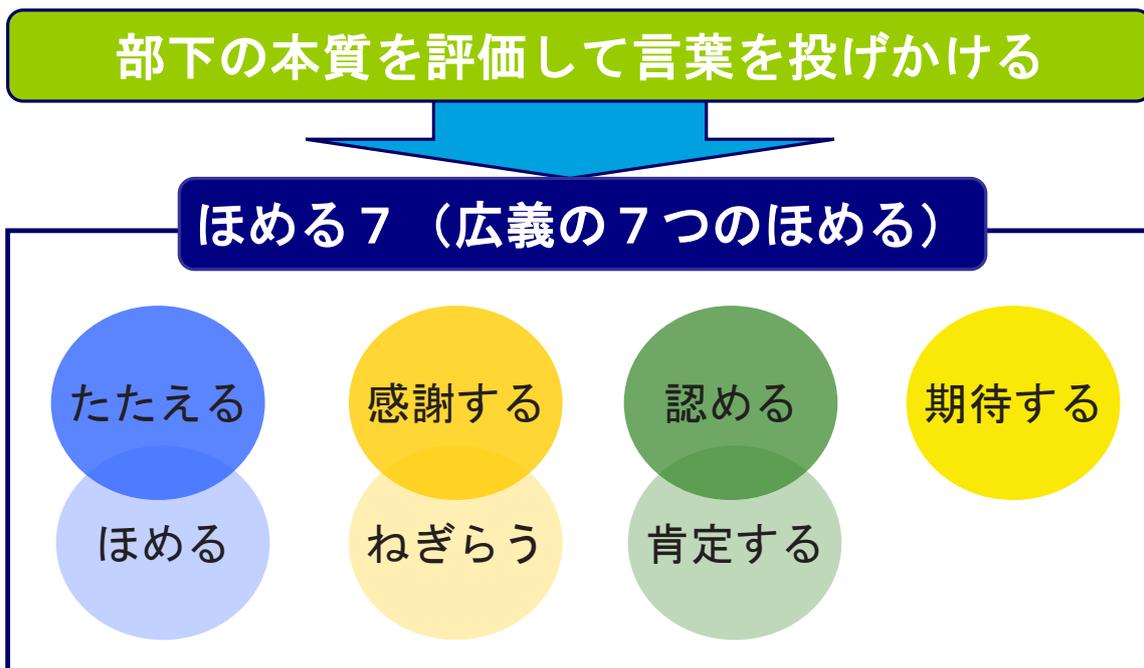


ほめているか？  
認めているか？

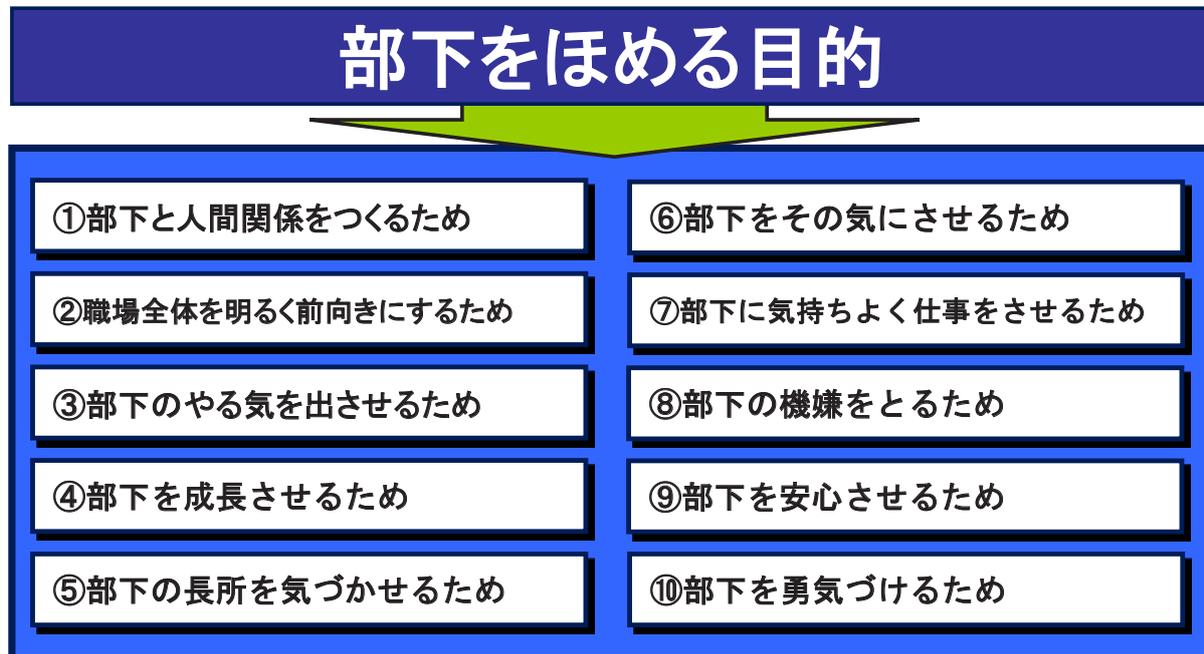
ほめる意義



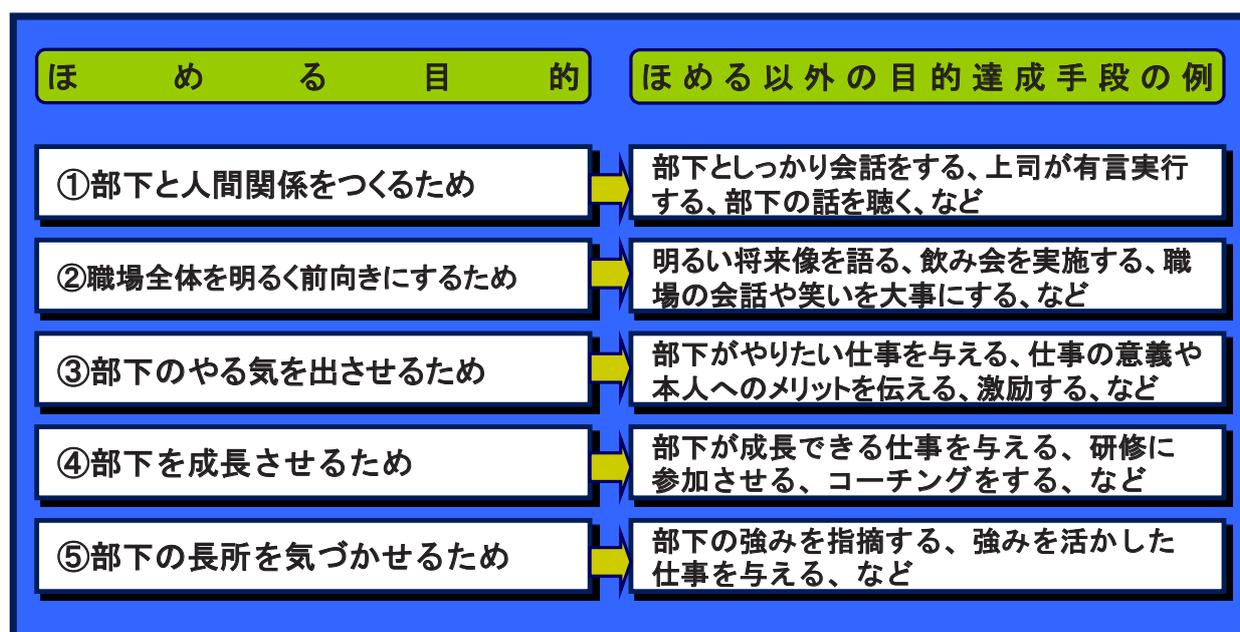
広義のほめるとは:シンプルしかけ:ほめる7(セブン)



## 部下をほめる目的



## 部下をほめる以外の目的達成手段



## 部下をほめる以外の目的達成手段

ほめる目的	ほめる以外の目的達成手段の例
⑥部下をその気にさせるため	そそのかす、おだてる、インセンティブを約束する、など
⑦部下に気持ちよく仕事をさせるため	部下の要望を聴き入れる、作業環境を整える、部下からの質問に最優先に対応する、など
⑧部下の機嫌をとるため	おべっかを言う、お世辞を言う、出張のお土産をあげる、など
⑨部下を安心させるため	部下の話をじっくり聴く、明るい未来像を語る、責任は上司が取ると約束する、など
⑩部下を勇気づけるため	励ます、自分の失敗談を語る、責任は上司が取ると約束する、など

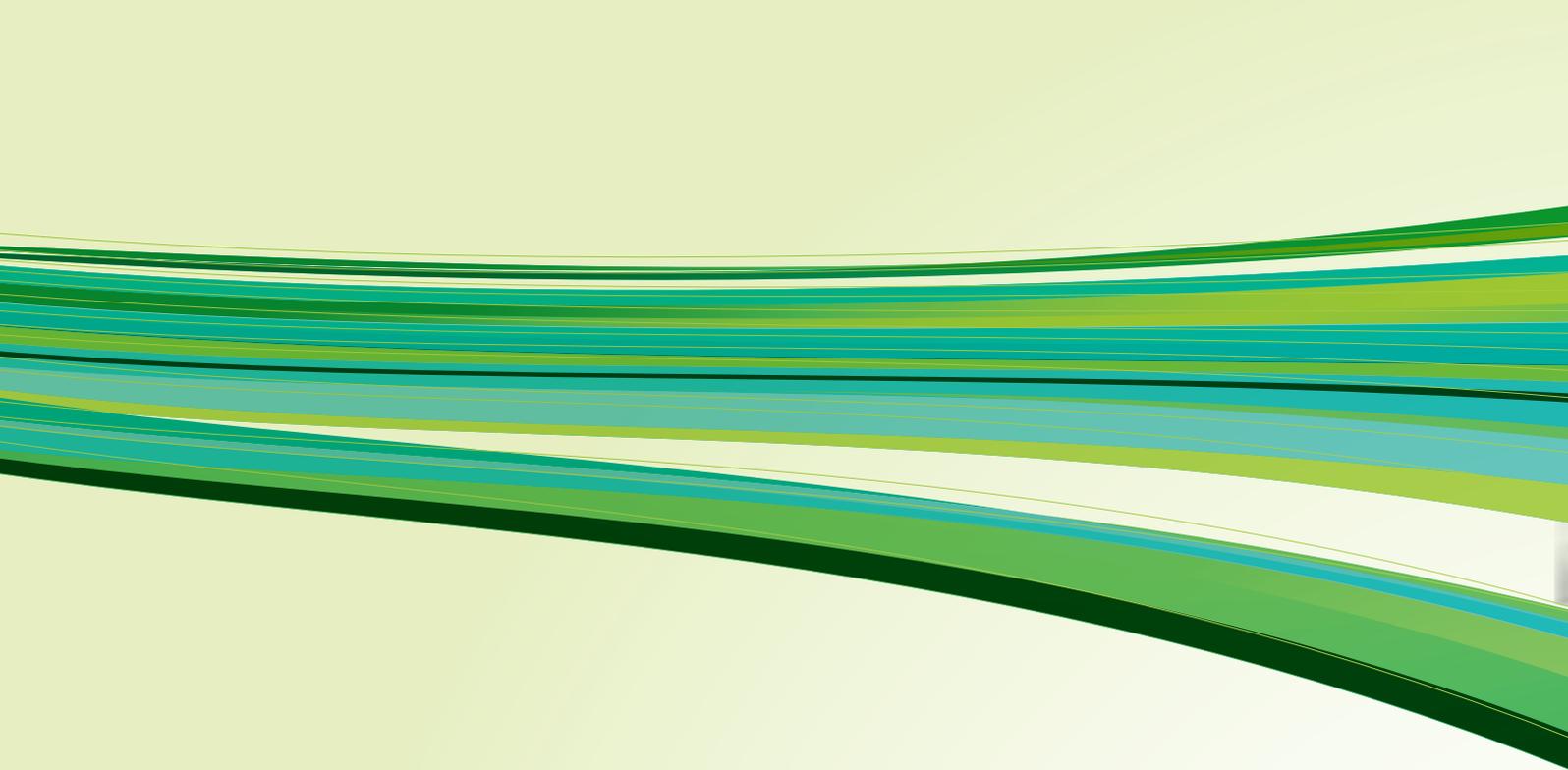
### 人材確保・育成セミナー

【資料引用】

即実践！職場を元気にするシンプルなしかけセミナー  
組織を活性化するシンプルなしかけセミナー

講師：トーマツイノベーション(株) 前田寛之 氏





## 『企業活性化への手引き』

### 【発行】

財団法人 奈良県中小企業支援センター  
経営支援課人材確保係

〒630-8031 奈良市柏木町129-1 なら産業活性化プラザ3階

TEL : 0742-30-5070 FAX : 0742-36-4003

URL : <http://www.nashien.or.jp>

### 【発行日】

平成24年2月