事例報告

当事者たちが語る制度・施策のリアル

社員が自主性を発揮しながら, 自走する5つの仕掛け

中小企業の組織づくりを数多く支援してきた株式会社ブレインマークスは、クライアントへの支援内容を机上の空論で終わらせないために、自社においても積極的に組織づくりの実践を行っている。なかでも、「社員が自主性を持ち、自ら動く組織づくり」に対しては、強いこだわりと注力を続けてきた。その実現に向けて、同社では「5つの施策」を柱とした独自の人材戦略を展開しており、制度としてではなく、日常の行動を変える仕組みとして機能させている。本稿では、その実践内容の全容を具体的に紹介し、自主性を引き出す組織づくりの本質に迫る。

ビジネスで人々を幸せにする コンサルティング会社

株式会社ブレインマークスは、「ビジネスで人々を幸せにする」という理念のもと、中小企業の事業拡大と組織づくりを支援しているコンサルティング会社です。

将来の予測が難しい今の時代に おいて、上からの指示を待つだけ の組織では、持続的な成長は実現 できません。社員一人ひとりが、 自分の役割と働く意味を理解し、 自ら考えて行動できる状態をつく ることが、事業成長の鍵であると 私たちは考えています。

そうした考えから、私たちはクライアントに提供している経営メソッドを、自社でも実践してきました。そのプロセスで気づいたのは、理想的な組織は、何か一つの施策で劇的に変わるものではないということです。重要なのは、複数の取り組みを連動させ、相乗効果によって組織全体を少しずつ変えていくことでした。私たちが実

践を通じて特に効果を実感してい るのが,次の5つの施策です(図 表1)。

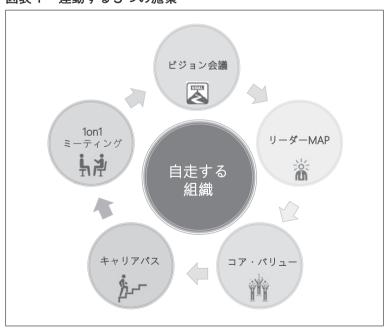
【1】ビジョン会議 【2】リーダー MAP 【3】価値観の共有 【4】 キャリアパス 【5】1 on 1 ミー ティング

本稿では、これら5つの施策を どのように実施し、どのように社 員の自主性を引き出しているの か, その具体的な方法をご紹介し ていきます。

【施策1】全員参加の「ビジョン 会議」

「社員が自主性を持ち,自ら動く組織づくり」の実現に向けて, 当初は経営陣がビジョンをしっかりと伝えることに力を注いでいました。一定の効果はあったものの,

図表1 連動する5つの施策



事例報告

●設立:2001年(平成13年)12月27日

●本社:東京都中央区日本橋蛎殻町1-39-5 水天宮北辰ビル4F

●事業内容:専門サービス業 (コンサルティング)

•URL: https://www.brain-marks.com/

次第にその伝え方に限界を感じる ようになりました。

どれほど明確なビジョンを示しても、一方通行のコミュニケーションでは、社員の自主性や納得感を引き出すのは難しい……そう痛感したのです。そこで私たちは、「ビジョンは伝えるものではなく、共に描くものだ」と考えるようになりました。

まず「対話によって未来をつくる文化」を育む取り組みとして、毎年7月に全社員が参加する「ビジョン会議」を実施しています。会場は日常業務から離れた自然豊かな環境を用意しました。社員全員で対話を重ね、自分たちの想いや意見を出し合いながら、5年後の会社の理想像を共に描き出していきます(写真1・2)。

この一連のプロセスを通じて、 ビジョンは単なるスローガンでは なく、「自分たちが実現していく 物語」として、社員一人ひとりに 根づいていきます。まさにこのビ ジョン会議こそが、全員が当事者 となって未来をつくる文化の土台 となっているのです。

【施策2】全員が主役の組織をつくる「リーダー MAP」

私たちが目指す「自律的な組織」をつくるうえで、特に課題に感じていたのが"権限委譲"でした。社員が自分の仕事に責任を持ち、主体的に行動することの難し

写真 1 2024年は沖縄でビジョン共有会を開催



写真 2 経営計画発表会 実施の様子





写真 3 必要な機能を見える化し、組織図を基に会社全体が動く「リーダー MAP」

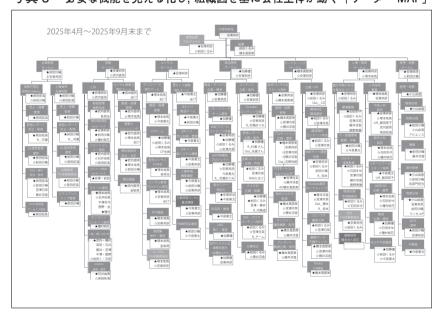


写真 4 ブレインマークスの コア・バリュー

Value

- 1. クライアントの結果にこだわる
- 2. 主体性を発揮する
- 3. 相手の期待を超える
- 4. 失敗にビビらずチャレンジする
- 5. PDCAが全ての基本
- 6. 学び、成長し続ける
- 7. 問題解決のプロになる
- 8. 仲間を応援する
- 9. 顧客価値をつくる
- 10. まずは自分から
- 11. 思いやりを大切にする

さに悩んでいたのです。

その解決策として開発したのが「リーダー MAP」です(写真3)。これは、会社がビジョンを実現するために必要なあらゆる機能を洗い出し、それぞれに役割と責任を明確にした"組織の設計図"のようなものです。この仕組みは、経営陣だけでなく、全社員が主体的に会社づくりに関わるべきだという考えのもとに設計されていま

図表 2 コア・バリューを確認する取り組み施策

- 【1】カルチャーブックディスカッション(隔月:1.5時間) コア・バリューをテーマに、実践事例や解釈を語り合います。
- 【2】HAPPYカード(月8枚以上) 仲間の価値観に沿った行動を言語化し、称賛する文化を育てます。
- 【3】コア・バリュー朝礼(週1回:5分) 1つの価値観を取り上げ、今週どう実践するかを話し合います。

す。営業や人事などの実務だけでなく、「学びの仕組み」や「理念の浸透」など、抽象的なテーマも含め、必要な機能はすべて対象にしています。

特徴的なのは、役職や年次を問わず、誰でもリーダーに任命される点です。若手社員や新卒メンバーも、自分の役割が会社の未来とどうつながるのかを実感しながら働くことができます。このリーダーMAPの導入によって、「自分が会社を動かす一員である」という意識が広がり、社員の自主性と行動力が着実に育っています。

【施策3】カルチャー浸透施策「価値観の共有」

組織が拡大してくると課題となるのが、社員一人ひとりの個性を活かしながら、組織として一体感を保つことです。個性は強みになる一方で、価値観の違いにです。そも増えていきます。そこで価値とでは、「同じ採用とでは、「同じ採用とでは、「同じ採用といる今、企業が選ばれるでは、その会社らしさ"にある会した。そのは、社員の日々では、社員の日々には、ないます。そのは、社員の日々にないます。をいます。そのは、社員の日々にないます。を形づくるのは、社員の日本

写真5 コア・バリューを確認する取り組み







の言動です。私たちは、価値観をスローガンにせず、日常の行動に落とし込むことを重視しています。その基盤となるのが、14年前に全社員でつくり上げた「11のコア・バリュー」(写真4)です。以降も見直しを重ね、今では全社員の"行動の基準"として根づいています。

また、3つの取り組みにより、「この判断は、コア・バリューに合っているか?」という会話が自然と生まれ、共通の価値観を持つ"仲間"としての一体感が、組織全体に広がっています(図表2・写真5)。

【施策4】成長の道筋を明確化する「キャリアパス」

社員が会社のビジョンや価値観に共感し、自分の役割を理解すると、次に出てくるのが「この会社で、どのように成長していけるのか?」という問いです。これは、働くうえでの安心感やモチベーションに直結する重要なテーマでは、かつての人事評価制度では、この問いに明確に答えることができませんでした。そこで私たちは、空手や柔道に見られる"段位制度"に着目した。帯の色で成長段階を示すこの仕組みのように、社員の成長も見える化できるのです。

こうして開発したのが「キャリ アパスの可視化」です。新入社員

図表3 社員が記入する「1on1」事前準備資料

写真6 可視化された「キャリアパス」

LING	VXIII)	マークス-キャ!) / / (X2020)				Stage6	Stage7	■宝性マネシスト 終党がジンに基づき、中長規程総合党 学に、この程能に基づき、中長規程総合党
Stage2				Stage5			■プロフェッショアル4部門マネジメント リーダーの交換を提解し、実施な状況で	規数チームが目標を連成するための報 第立第、経営計画の作成、人材マネジメ シナナ行びにます。	パーに非し数数が多します。 様常が作えている問題や、終金ツァース
				Stage3	BXALVIXHEZOZIONI-F- MEDISCINITEPRESSIL S	所属ナームの目標を選成するため、自ら 計画を考え、課題を発展しながら何数し、 - こので数据をよったがあるよう	も目標を向に向けて、要検索で誘わず工 人に続ける力があります。 対力の問題を必要のシューマを予防して	WEL-YATION PERROMAT	その後に対称し、新たり国際の飲食、事
				MICHEL					
ステージ		Stage1	■ H-COM		たな基礎を生み出すための提案を行なり カがあります。	#-L985, \$1.007055706	報道する明確力があります。また、人材 の選択選挙を実施の、スタッフが当人を さかし活躍する心理性をつくれる作台に	施たなステーシーの用屋を出め出せる作 他になっています。	
依如-黄ゼ		■エキルギー 成長素飲をもち、新しいことにチャレンジ し、音楽に継続して努力することができま	# KANAPE KANEA_ (-07-	力すること、信仰の高質を加工させる所 力をすることができます。 基準をヤリアにた高質しべんに到達し、当 もが会のして信仰を任けることができる 作のになっています。また、毎個の程度	を定した品質品質を提明し、からなる品 関係よにこのかり、成果を出し続けるか 作になっています。	よう情報を集成、テームのいくのを引き よける世代になっています。	portuge.		
			学が成場を表現に関すしています。 業務 高級・加工のか、成場をかり出るでは の作用なたします。 点部・大学を必要した う世級を提供する所のになっています。	2	(©		100 0		1982
		₩ V	R V	4F (00)	P	LA see	ппп	II II	- Marie - 2002
REAS		経営組含・ビジミンコア・バリューを提解 し、材料ルールを遵守する努力をしてい ます。	経営電池・ビジョン・コア・バリューを理解 し、その内容に共感をしています。	経営総合・ビジョン・コア・パリューを指揮 し、自分のものとしています。	研索理念・ビジルンコア・パリューを深く 理解し、保持することができています。	耐意理されたジェンコア・バリューを深く 理解し、自分の意葉で語ることができま す。	経営程念・ビジェン・コア・パリューが他内 に決者することを意情し、位組みづくりや 行動を起こしています。	経営程念・ビジェン・コティバシューに基づ いた住場みや事業を生み出すことが出来 ます。	経営混合・ビジロン・コア・バリムーを自身 の信念と一致させ、その意味と協議を生 き力を通して、伝える実質をしています。
*****		からーションについて「知いた」「実え た」前間	オペレーションについて程度に、一つ一つ 自己党権できる仕事を増やし続ける政策	目標を選成し、成果を包み向すため、計 裏的に行動をする役割	技事の品間向上にこがわり、特定の分野 において専門性を発揮している政策	位等の品質をおいまめ、チームで目標 を連成するために行動し、成果にコミット している段階	開発なせ深を打破する水油を推進的に 考え、行動に、メンバーと協力して、それ を乗り終えることができる回復		どうのとき続き、長根報局を協定し、この 報助に基づくた方針をメンバーにおし他 なりをする段階
	44.6 X 6 - X 1	20AS	報念とのつながり (自然の位率と確念がつながってる)	総合の後述/管導 (自分のものにしている)	現金の発信 (自分の金属で内がに伝えている)	総合の信機 (第5年度に影響を与えている)	総合の体験 (総合と人生がつながっている)	a s	100月日
	成果を含み出す機能力 ※成果を出し続けるために 必要な特性	100円の円に	責任感(俗きれた位帯をやら進げる)	成果的点(成果への思思決略)	計画力(総営計画)	aler(+V(hCh)	動機づけ(申提・目的を伝えるの)	全体報等の推進	ако
	連接的なコミュニケーション 信息のためのコミュニケーション	報告・連絡・報告(著信なかくなング)	5x94-(#805,6(:)	XHLXDDHU一ル (際にい発素から通げない)	プロジェクト・マネジメント	OF REPORT OF	全高標準力 (新ちな企画を毎にする)	相相協定	イバーション(変革力)
コンピテンシー	ORMETA/PDZ/VESK	4580-7280	±MRGSB(BREE)	トレーニング管領(意務管件の管領)	スペレッジティ(専門分野の確立)	プロフェッショナル・漢レ専門性)	经累卸股份 有	93.9管理	ファイナンシャル名名
	成果を含み出す目標達成 ※批析に水のられる結果を含み出 す力	928	行物書類(まず助いてみる)	日標直接へのコミット(個人)	目標連合へのコミット(チーム)	プロフィット(チーム利益へのこだおり)	業務高級へのコミット(全性)	ビジャン実際の情報収集	将者にジャンの変変
	品質向上と標準化への取り組み ※高い品質で標準化し度製する	ルールボタ・マナー8回	高男へのこだわり	神間対応第一貫用対応第四目28	6-082(なる原理 (今を疑い改善・進化)	システム思考(標準化への取り組み)	業務委任(任むる住場みづり)	News 2 News	###ON(\$32)
	成果を含み出すてきびんか ※但人/サームマキジメント信祉	9スク管理(9スクの分類-整理)	プロジェクト連号管理 (プロジェクトのタスク管理)	人材育成() (後草指導を通じてのトレーニング)	人材用成立 リーダーとしての会立・人事評価活用)	人材を検びする後)	人材育成化 (通材通形の人材製度)	人材用成別 (リーダーの用成)	人が育成(E) (保健者の育成)
		強調に位果と向き合うことができる	- 任された意務をかり返げることができる	- 強い保護する水粉に対応できる	- 研究に満定することなく情報できる	メンバーと信頼関係を模能できる。	-emodifficht-9400,169	物帯の本質を伝えることができる	-長時を見信えた決所がてきる
		・報告・連絡・相談を管備にしている ・学び成長することを楽しめる	-フィードバックを譲らす努力ができる -顕版に関係を持つことができる	・チームワークを大切にてきる・相手を考えた仕事の他報ができる	- 規則する習慣が身についている - 現状維持は遊化が決体的できている	・チームの目標連絡に強く関うてきる ・チームが高・目標を辿りと作成できる	・協議を生み出す事業をおにてきる ・協議を生み出すせ組みを担こてきる	- 他に情報収集をしている - 会社における研究報略の企業	-長期ごジロンを指定できる -個ベルが別りをもてる来るを創造する
		・サリスタイルニンを出した。 ・位面を送んて引き受けるタフタジを占	-880A0CFBT#6	・セーニング管理が非についている ・セーニング管理が非についている	- 他の場所は必じたと問題できている - もっと食べる意味が選集できる	-チームが前・日間を選及ノ行成できる -開催に入りるまずが初がてきる	・会社会体の目標を決定・運用できる	- 発性に対する秘密機能	- 例に人が終りをもてる米米を粉をする - 前をするように理解を集をしている
		-Benefutti Bubilles	- 会議で飲用をな意見をはせる	・検事への信用との配けができる	・リーダーとして自立している	・メンバーの信性を検ばすことができる	・会に京都の研究計画を含まてきる	・財務的な検点で事業を見ることができる	
		-Britishribs	- まず、行動してみることができる	・チームの仕事会株を理解している	·チームたバーのサポートがてきる	-チーム目標連続にコミットしている	・チームリーダーの苦味がてきる	-1-F-0845/185	-イノベーションを挙引できる
	異体的なスキル何	-955/T85	- 仕事の品質を高のも思想がある	- 時間的効果を展開した概念力ができる	-MEGRECONSTRA	一問題を目組みて改善できる	- 利佐-素板にこだわった研究ができる	根据会体を発送した研究ができる	-音楽の際のトップマネジメント
		-性内のルールー特別を守る	- 長柄チェック室の気持ちて仕事ができる	- 高質と時間のパランスが考えられる	-took-Prングを実施できる	- 目標をやり後く影響と力がある	- 人材を適材適所に配置できる	一位員が活躍する環境づくりができる	- 全実任を発う発信がある
		- 公略・9メク管理を習慣れてきる - 人事評価制度を理解できている	- 人事評価制度を追用できている - プロジェクトのタスクをばらしがてきる	個人用標の通信にコミットできる。・金浦の選定をできる。	- 自社課題を解決するアイデアを出せる	- 自らの専門性を裏の続けることができる	- 業務の長する位組みがつくれる		9
,		初級レベルの位等を完結することができ、管理されなくても、工夫改善を続ける POCAを連定できる。	中級レベルの世帯を見続することができ、管理されなくても、工夫は悪を続ける PDCMを確認できる。	上級レベルの仕事を向助することができ、管理されなくでも、工夫改善を続ける POCAを適言できる。	上級レベルのプロジェか・をマネジバト・ することができ、管理されなくでもエ大卓 巻を続けるPOCAを運営できる。	経営目標の連点に向けて、プロジェから のり命(ことができる。また、誰もの問題 できるように仕組みをつくることができる。	経営目標の演習に向けて、新ちな企画や 改善業を行ち出し、重額追求への通すじ をつくることができる	所来だジェンを実際する税略を立案に、実 パすることができる。そのための制度差 思え性異を影響がする力がある。	長期視点から存出だジョンを抽き、その 実際に向けた資金間違うイノベーションを 生み出す決断力がある。
	経験での条件	-8	2.6	66	25	25	8.6	市部長本投資	上級投資
	*****	18-28	28~58	28~78	28~108	2E~12E	58~108	58~108	5%~12%
	0210	22唐~25唐	24数~21数	26億~25億	20度~40度	25歳~45歳	40@~50@	41歳~55歳	45歳~
	プレヤキバリンス	プレイヤー:マキジメント=10.0	プレイヤー:マキジメント=13:13	プレイヤー:マキジメント=9:1	プレイヤー:マキジメント=8:2	プレイヤー:マキジメント=2:2	プレイヤー:マキジメント=7:3	プレイヤー:マキジメント=6:4	プレイヤー:マキジメント=5:5
	MBLOG	340万円~400万円 (指着29/哲学)	270万円~450万円 (格第25/哲定)	490万円~520万円 (株里29-円字)	492万円~600万円 (務果25/数定)	570万円~710万円 (株果25/数定)	720万円~800万円 (存留于当会社)	900万円~1100万円 (投資予報会長)	(100万円~ (投資予報会に)

Key person

安東邦彦(あんどう くにひこ)

株式会社ブレインマークス 代表取締役

2001年に起業。売上は伸びたものの、社員は育たず、組織はバラバラ。業務も意思決定もすべて自分に集中し、職場には緊張感が漂い、やがて社員の大量離職に直面。経営者としての限界を痛感する。転機となったのは、世界的コンサルタント、マイケル・E・ガーバー氏との出会い。「社長依存の組織から、自立したチームへ」という考えに強く共感し、自社で徹底的に実践。組織をゼロから見直し、文化と仕組みを再構築した結果、自ら動き、成果を出すチームへと大きく変革していった。

現在は、自らの実体験と米国の組織論を融合した独自メソッドをもとに、年商1億~5億円規模の中小企業を対象に、「社長一人に頼らない組織づくり」と「事業拡大の仕組み化支援」を全国で展開している。

から経営者層までの成長ステップを、1枚のエクセルシートにまとめ、各段階で求められるスキルやマインドも具体的に示しました(写真6)。これにより、「何が評価されるのか」「次に目指すべき姿は何か」がひと目で分かるようになり、上司と部下の対話にも納得感が生まれました。

社員は自分の現在地と目標を明確にし、今やるべきことを自ら考えて動けるようになっています。 キャリアパスは、社員の成長を後押しする"組織の成長エンジン" として、確かな手応えを生んでいます。

【施策5】承認を土台とした 「1 on 1 ミーティング」

社員が自主性を発揮するためには、自分自身を振り返る「内省の時間」が欠かせません。しかし、日々の業務が忙しく、そうした時間はなかなか確保できないのが現実です。

そこでブレインマークスでは、 全社員を対象に月1回の「1 on 1 ミーティング」を制度として導入 しています(図表3・写真7)。 目的は評価や指導ではなく、社員 の行動や気持ちに耳を傾け、努力 や変化をしっかりと"承認"する ことにあります。

マネージャーはアドバイスを急 がず、傾聴に徹することで、社員 が自分の思考や感情を整理し、次

写真7 実際の面談の様子





の一歩を自ら設計できるようサポートしています。対話のテーマは、「今月よかったこと」「やり残したこと」「次に挑戦したいこと」など、前向きな気づきを引き出す内容です。この取り組みは10年以上継続しており、社員の自己理解と自律性を育てるだけでなく、職場での小さな変化を早期に察知する"組織のセンサー"としても機能しています。

一人ひとりの頑張りを丁寧に見つめ、承認し、成長につなげていく。そんな対話の積み重ねが組織力の礎となっています。

「日常の行動習慣」へ さらに定着を進めていく

これまでご紹介してきた5つの 施策により、社員一人ひとりが "自分ごと"として会社の未来に 関わる文化が、社内に着実に根づいてきました。これらは制度ではなく、自主性を引き出すための「土台」として機能し始めています。

今後のテーマは、この仕組みを 「日常の行動習慣」として定着さ せることです。文化は掲げるだけ では育ちません。社員の振る舞い が積み重なることで、初めて根づ いていきます。また、今後は事業 拡大にともない採用が加速してい きます。だからこそ、今ある文化 を壊さずに受け継ぎ、広げていく ことが重要です。そのためには、 「採用|「育成|「制度運用|を一 貫性のある仕組みとして連動させ ていく必要があります。私たちは これからも、「人が増えてもブレ ない組織 | 「人数が増えるほど強 くなる組織」を目指し、真摯に取 り組んで参ります。