

事例報告

当事者たちが語る制度・施策のリアル

株式会社ブレインマークス

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のが、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

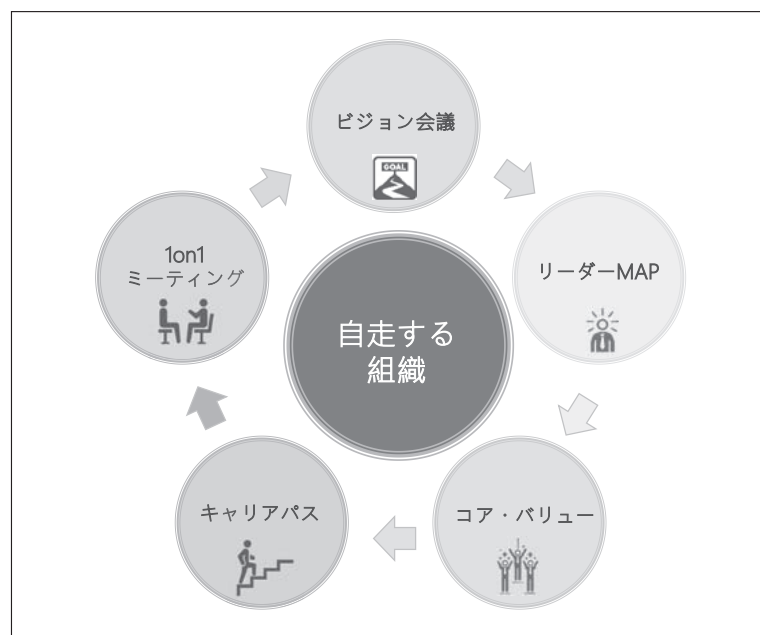
本稿では、これら5つの施策をどのように実施し、どのように社員の自主性を引き出しているの

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



- 設立：2001年（平成13年）12月27日
- 本社：東京都中央区日本橋蛸殻町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」

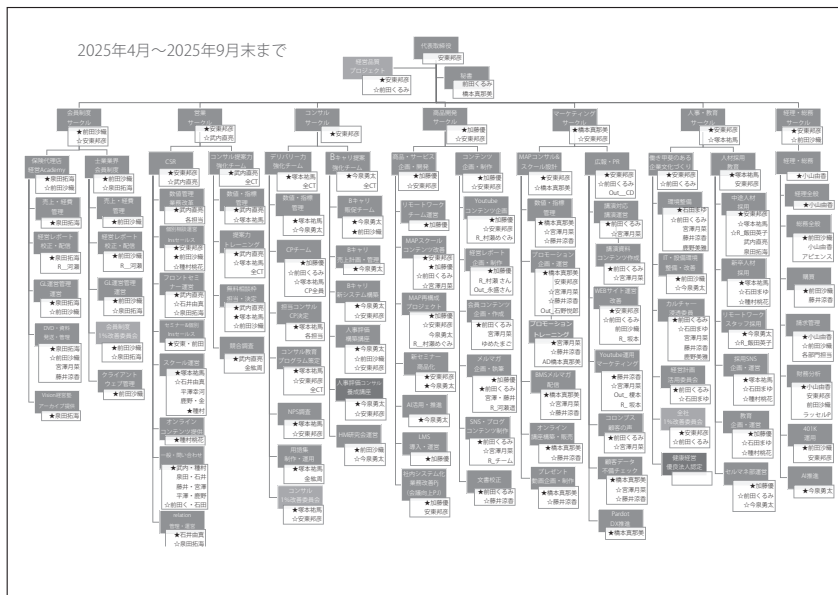


写真4 ブレインマークスの
コア・バリュー



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、価値観の違いによる衝突も増えていきます。そこでブレインマークスでは、「同じ価値観の判断軸」を持つ社員の採用と育成に注力してきました。特に、商品やサービスの差別化が難しくなっている今、企業が選ばれる理由は“その会社らしさ”にあると考えています。そして、その“らしさ”を形づくるのは、社員の日々

写真5 コア・バリューを確認する取り組み



図表3 社員が記入する「1on1」事前準備資料

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すが、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”に着目しました。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はないかと考えたのです。

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

1 on 1 ミーティングについて

1. 目的

「1 on 1 ミーティング」は、メンバーが自分の仕事について、上司とコミュニケーションをとり、自分の成長を促すための時間です。この時間には、仕事の進捗、課題、目標、フィードバックなどについて話し合います。この時間を通じて、メンバーは自分の仕事をよりよく理解し、成長を促すことができます。

2. 目的

「1 on 1 ミーティング」の目的は、メンバーが自分の仕事をよりよく理解し、成長を促すことです。具体的には、以下の目的があります。

- ・仕事の進捗を確認する
- ・課題を明確にする
- ・目標を設定する
- ・フィードバックを受ける

3. 準備方法

「1 on 1 ミーティング」の前には、以下の準備が必要です。

- ・自分の仕事の進捗を確認する
- ・課題を明確にする
- ・目標を設定する
- ・フィードバックを受ける

4. フォーム

「1 on 1 ミーティング」のフォーマットは、以下の通りです。

1. 自己紹介
2. 仕事の進捗を確認する
3. 課題を明確にする
4. 目標を設定する
5. フィードバックを受ける

項目	現状/課題/進捗	中長期	次のアクション
スキル			
仕事			
チーム			

5. フォーミング

「1 on 1 ミーティング」のフォーマットは、以下の通りです。

1. 自己紹介
2. 仕事の進捗を確認する
3. 課題を明確にする
4. 目標を設定する
5. フィードバックを受ける

写真6 可視化された「キャリアパス」

[illegible]

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きます。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「1on1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「1on1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



の一步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。