

特集：人と組織を変えるワークショップ  
——診断士だからできるわくわくイノベーション

## 第3章

# 事例2 組織活性化のわくわくイノベーション ——人と組織の活性化に活かす



丹田 浩司

東京都中小企業診断士協会 城南支部ワークショップデザイン研究会

本章では、ワークショップを人と組織の活性化に活かすために必要なポイントを、私自身が研修や中小企業内の課題解決などで実践した事例などを交えながらお伝えします。ワークショップを企業研修に取り入れたい、組織活性化に活かしたいと考える方々の参考となれば幸いです。

### 1. 多くの企業が直面している課題

私は仕事で、系列会社の人材育成を行っています。そのため、多くの企業から相談を受けます。その多くが「人と組織」に関することです。分類すると、主に下記の3つになります。

- ①組織上の役割認識やマネジメント能力
- ②コミュニケーション（全般）
- ③働く意欲やモチベーション

①組織上の役割認識やマネジメント能力については、管理職（企業によって異なるが、係長、課長、所長など）に関することです。多くの中小企業では、業績優秀者が管理職になります。しかし、うまく組織をマネジメントできない人が多いのです。

なぜなら、管理職の仕事、役割をきちんと指導されていなかったり、マネジメント手法を学んでいなかったり、プレイングマネジャーで自分の成績を上げるのに精一杯だったり、さまざまな要因が中小企業にはあるからです。

②コミュニケーション（全般）については、バブル崩壊後の経済低迷期に起こったさまざまな組織変化が影響しています。

たとえば、リストラや早期退職、団塊世代の大量定年、人件費抑制のための新卒の採用控え、形だけの成果主義、メールやSNSの普及などです。これらが、いままでの組織内の上司と部下との関係を変化させ、組織間の連携体制やコミュニケーションの悪化を招く要因にもなっています。

また、最近では企業のグローバル化、ダイバーシティ化などで、多様な価値観を持った方々との仕事でのやりとりも多くなり、新たなコミュニケーションの問題を起こす要因になっています。

③働く意欲やモチベーションについては、各階層で悩みが異なるため、それぞれ階層別に相談を受けます。

上位層では、役職者になれなかったベテランや役職定年になった方向けの仕事への意識改革などです。中堅から若手にかけては、失敗を恐れ、安定志向が強く、自ら考えて新しいことなどを実行しない傾向があるため、将来を見据えた自身のキャリアプラン検討や意識改革などです。

最近では、女性管理職を増加させたいとの考えから、女性社員が経営参画へ挑戦したくなるような意識改革や働きやすい風土改革、仕事面でのスキル向上などの相談も増えています。

## 2. ワークショップ導入実践例

ここでは、実際に実施した企業でのワークショップの事例をお伝えします。

### (1) A社卸問屋「責任者活性化」事例

業種：建築資材卸業 社長：50代前半  
年商：50億円 従業員数：75名

#### 【A社社長からの相談内容】

管理職は営業スキルや通常業務をこなす力は強いが、経営視点や組織をマネジメントする意識が弱い。管理職から自発的行動が出てくる組織風土にしていきたい。

#### ①対応したワークショップ領域

組織活性化ワークショップ

#### ②ワークショップ実施目的

責任者の経営参画意識を高め、会議などの場で自発的に意見などが出る活発な組織にする。その過程で、責任者の「一枚岩体制」を作るきっかけとする。

#### ③ワークショップテーマ（全体の問い）

「自分たちの会社の未来を考える」

#### ④ワークショップ概要

責任者17名に対して「ワールドカフェ」形式で全2回実施。

#### ⑤ワークショップ実施ステップ

##### ◆第1回目

お互いの考え、思いを共有できる「場づくり」を行うため、3つの問いに対して対話を実施し、「自分たちが発展するために必要なことは何か」を考えてもらう。

#### 問い1

発展するために、私たちに期待していること

#### 問い2

発展するために、会社に取り組むべきこと

#### 問い3

私たち責任者が果たすべき役割とは

##### ◆第2回目

テーマ「会社の未来を考える」とし、前回発散した思いを収束した。その過程で、それぞれの思いに優先事項をつけて、まず何から実施すべきかについて考えてもらう。

#### 問い1

私たちの環境はどう変わるのか

#### 問い2

強みを活かすためにやることは

#### 問い3

後を引き継ぐ人にどう変わってもらいたいのか

#### ⑥発表された会社に取り組むべき提言

##### ◆人に関すること

- ・専門知識やニーズに合った商品知識力を身につけるための人材育成プログラムの検討
- ・定期採用、派遣社員採用の見える化

##### ◆体制づくり

- ・仕事の平準化（仕事量の均等化）
- ・評価の見える化、対話の機会を設ける

##### ◆受け継ぐ意識

- ・会社の永続と目標を達成する意識

#### ⑦実施後の展開

人づくりが会社の将来を左右するとの共通認識が責任者の中でできたため、「人財育成方法」、「採用に関与すること」などのプロジェクトチームを会社がバックアップして作り、



ワールドカフェ実施状況

ワークショップ後も継続して実行していくこととなった。

(2) B社販売店女性社員躍進の事例

業種：卸売業      社長：50代  
年商：350億円    従業員数：220名

【B社社長からの相談内容】

女性社員の経営に対する認識を高め、経営にプラス効果をもたらしたい。そして、女性責任者を増やし、より良い会社づくりに取り組む風土を醸成したい。

①対応したワークショップの領域

人をつなげ、新しい行動を促すワークショップ

②ワークショップ実施目的

女性社員の経営参加の動機づけを高め、新しい活動のきっかけが生まれ、今後、女性中心に全社で推進していくテーマを自発的に出してもらうようにする。

③ワークショップテーマ

「女子力アップ！ チャレンジワークショップ～感動・ワクワクがある会社」

④ワークショップ概要

全女性従業員に対して「ワールドカフェで対話する」+「わくわくする会社をイメージする」+「行動につなげる」を1日で実施。

⑤ワークショップ実施ステップ

ステップ1：対話

前提を壊す（成功体験など）

ステップ2：言葉を探す

イメージを共有

ステップ3：イメージを作る

はしごをかける

ステップ4：整理する

OSTで考える

ステップ5：振り返る

グループまたは全体共有

※OST：オープン・スペース・テクノロジーの略で、参加者が議論したい課題を自

ら提案し、話し合いをする手法

仕事における嬉しかった経験（社内外の人に喜ばれた、何かを達成した）を振り返りながら、その経験を自分たちで作っていく流れにした。経験から理想的なイメージを形にする過程で、対話を促して自身で考える状態にゆっくりと丁寧に導いた。その際、イメージをふくらませるために写真を使用した。

また、女性が参加者であることから、女性の視点を大切にし、男性の解釈を押しつけないように留意した。

⑥取り組んでいきたい提言

感動・ワクワクがある会社にするために実施すべきことをイメージ図でまとめたものを、図表1にした。



写真を使ったイメージづくり

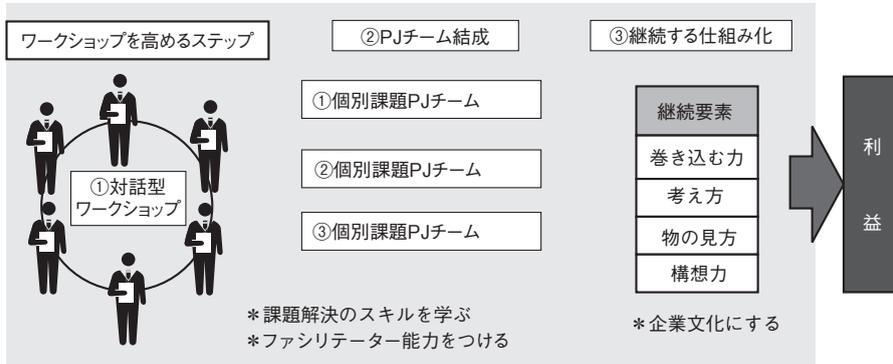
私たちは、女子力を活用して  
嬉しさがあふれる会社にするため  
[ ] が大事だと考えています。  
だから、私は [ ]  
をしてみたいと思います。  
テーマは [ ] です！  
そこで [ ] を行います。

イメージを作る記入シート

図表1 社内で取り組んでいきたい提言一覧

テーマ	項目
社内大運動会	人
心のおそうじ大作戦	人
新しい自分との遭遇	人
女性に優しい会社にする	人
環境改善	職場
みんなでつくろう綺麗なオフィス	職場
職場環境の改善	職場
会社時間の有効配分	職場

図表2 より良い成果を出すためのイメージ



内容は人に関する制度改革や仕組みづくりが4項目、職場の環境整備が4項目となった。人に関する制度を新しく作り出したり、変えたいとの意見が多く出たため、当初の目標である女性社員の積極性を引き出すきっかけづくりにはなった。現在は、グループ討議を実施したチームのリーダーを中心にプロジェクトチームを作り、推進中である。

### 3. より良い成果を出すための今後の課題

今回、ご紹介した2事例は現在進行形です。さまざまなワークショップを行ってきましたが、それが一過性のもので終わるのか、企業文化になっていくのかの違いは、継続的に推進していける仕組みを作るかどうかです。つまり、ワークショップで出た意見を図表2のように具体的計画に落とし込んでいける仕組みを、会社として作るかどうかです。

今回の2事例は、図表2のように、まずワークショップを行い、参加者の中から自由な意見を発散させ、それを収束させて実施案を出しました。多くの企業は、この案を今後の経営課題の参考にするという段階で終わってしまいます。しかし、本当に成果を出していくためには、そこで終わらせてはいけません。

出た案の中で優先順位を決め、実現のために社員自らが参画できる個別のプロジェクトチームを作る必要があります。その際は、会

社が積極的に関与し、バックアップする必要があります。そうすることで、会社公認の活動であることや、自分たちの提言も実行してもらえるという安心感が生まれ、プロジェクトも継続できるのです。そこまでして初めて、ワークショップは効果があると言えます。

大事なのは、ワークショップから出た意見をそのまま放置せず、会社公認の個別プロジェクトにして、継続して実行できるように仕組み化していくことです。人と組織を活性化させる手段としてワークショップは有効ですが、実施後の計画まで検討しておかないと、ただの雑談的な話し合いで終わってしまいます。これが何度も続くと、人と組織の活性化を目指して実施してきたことが、かえってマイナス要素を作ってしまうので、注意が必要です。

ワークショップも最近、耳にする機会が増えましたが、まだまだ発展途上です。これからも、人と組織が成長できるイノベーションの場を作っていけるように、しっかりと学んでいきたいと考えています。

#### 丹田 浩司

(たんだ こうじ)

2006年中小企業診断士登録、城南支部所属会員部副部長。ワークショップデザイン研究会所属。パナソニックグループ診断士会所属。現在はパナソニックES創研株式会社に勤務する企業内診断士。建築業の中の電気設備・住宅設備ルートの社員育成・販売支援に従事。

