

2023年度 「全能連マネジメント・アワード」

中小企業における「事業承継時の組織変革」のポイント
～経営者に依存したトップダウンから、トップダウンとボトムアップの共存へ～



一般社団法人中部産業連盟
経営革新コンサルティング事業部 小城 紘一



目次

1. 背景	P. 3~5
2. 中小企業A社コンサルティング事例 ~初期段階	P. 6~15
3. 中小企業A社コンサルティング事例 ~本実施段階	P. 16~37
4. 他社・他プロジェクトへの展開	P. 38~39
5. まとめ	P. 40~41
参考文献	P. 42



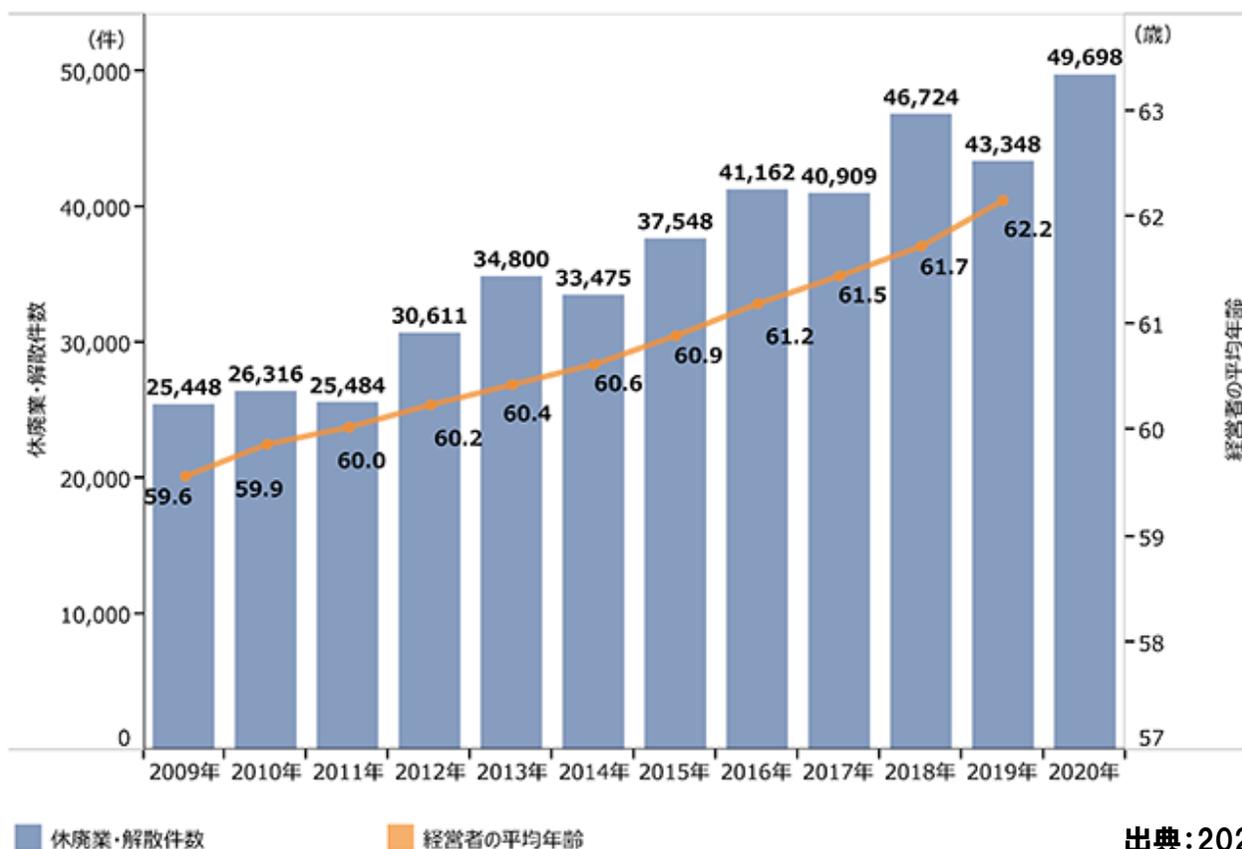
1. 背景



後継者不足と事業承継の難しさ

1. 経営者の高年齢化（＝在任期間の長期化）
2. 高齢化と比例して、休廃業・解散件数が増加（＝事業承継の難しさ）

第2-3-4図 休廃業・解散件数と経営者平均年齢の推移



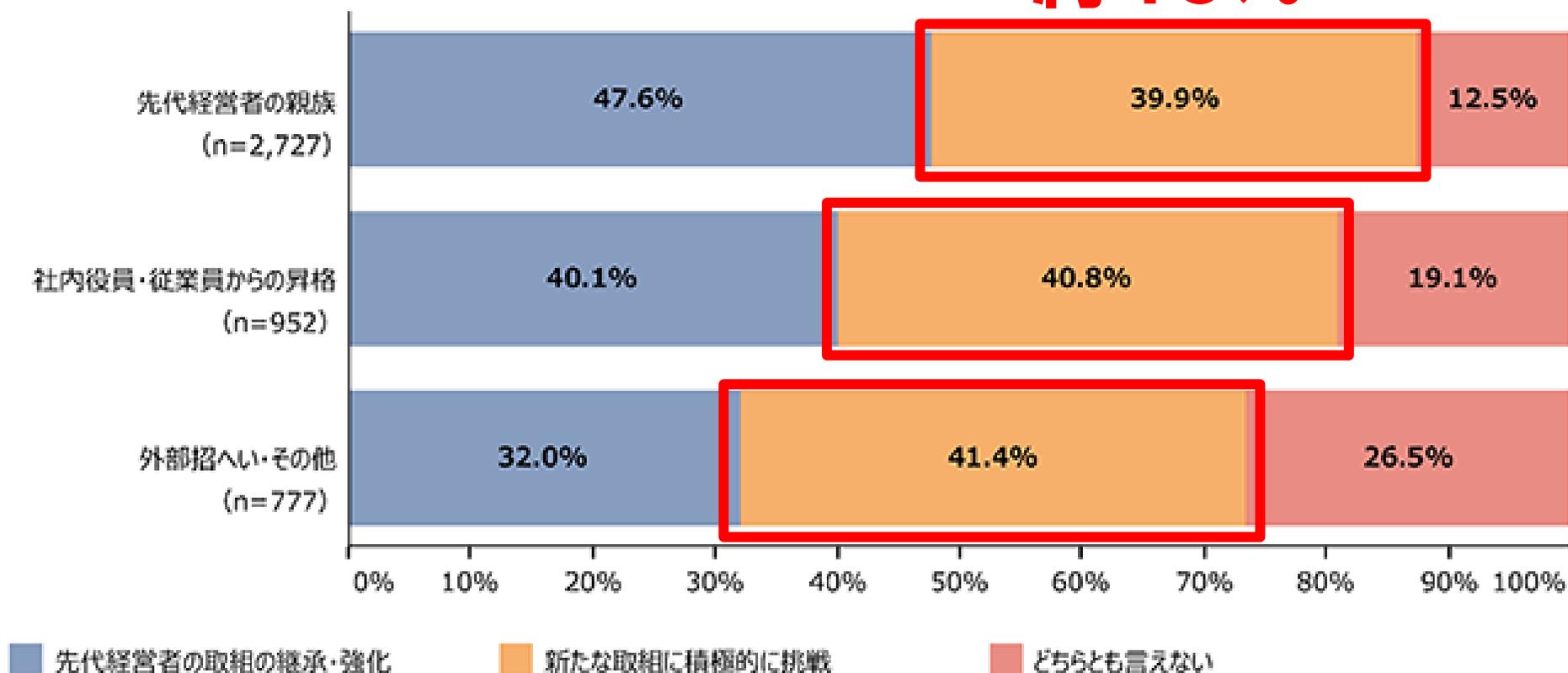
出典：2021年版中小企業白書



後継者不足と事業承継の難しさ

3. 新経営者は、「経営方針の見直し」に迫られる (=前経営者が長期運用した経営方針からの転換の必要性)

約40%



出典:2021年版中小企業白書

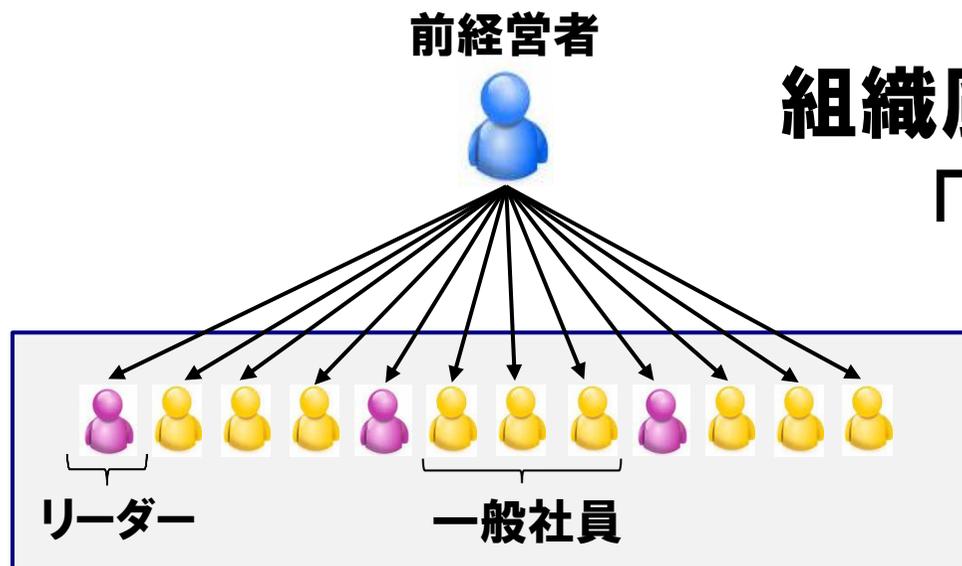


2. 中小企業A社コンサルティング事例 ～初期段階～



コンサルティング開始時の状況

過去(前経営者)の組織体制 **トップダウン型**



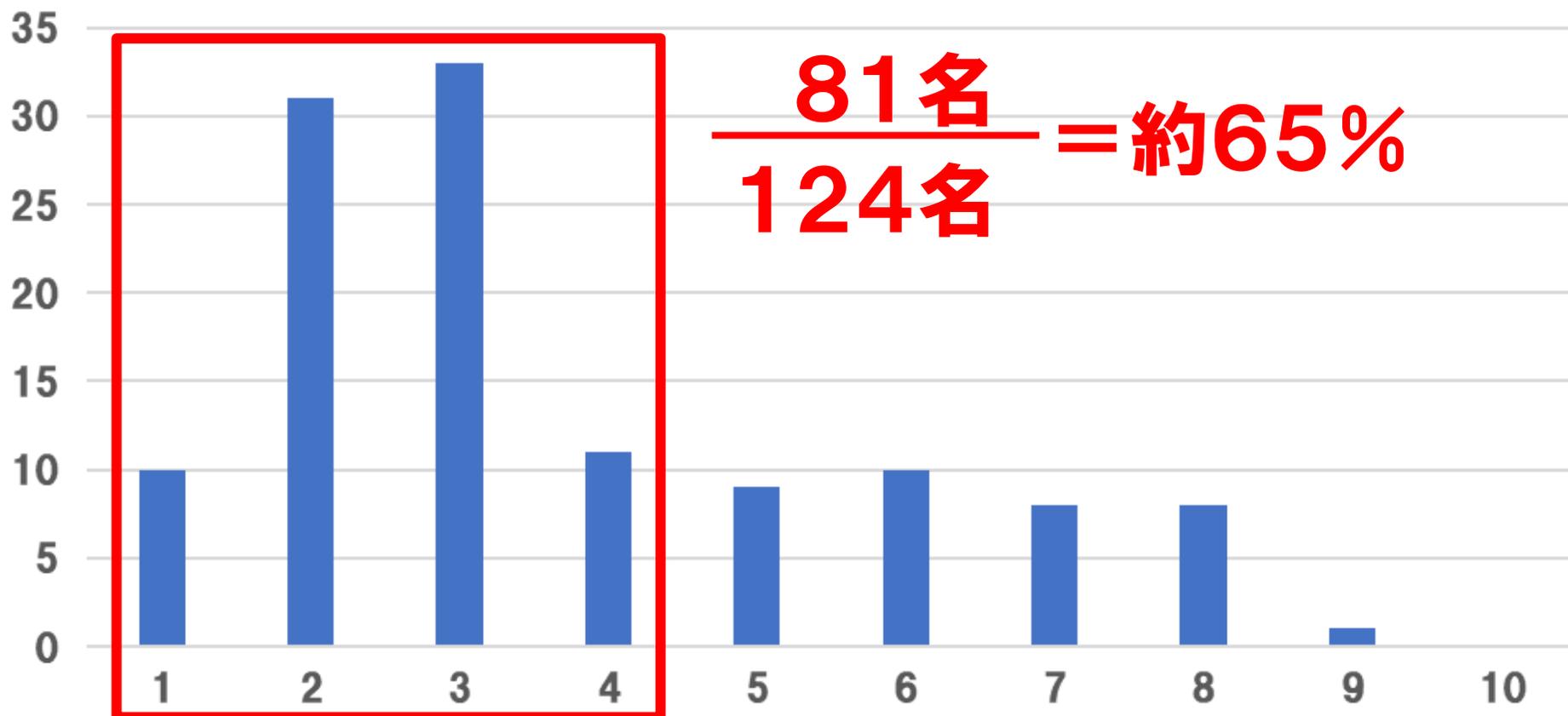
- ① 実質は、経営者が唯一の管理者
- ② 一方通行のトップダウンのみ
ボトムアップは無い(少ない)



従業員満足度調査

(人)

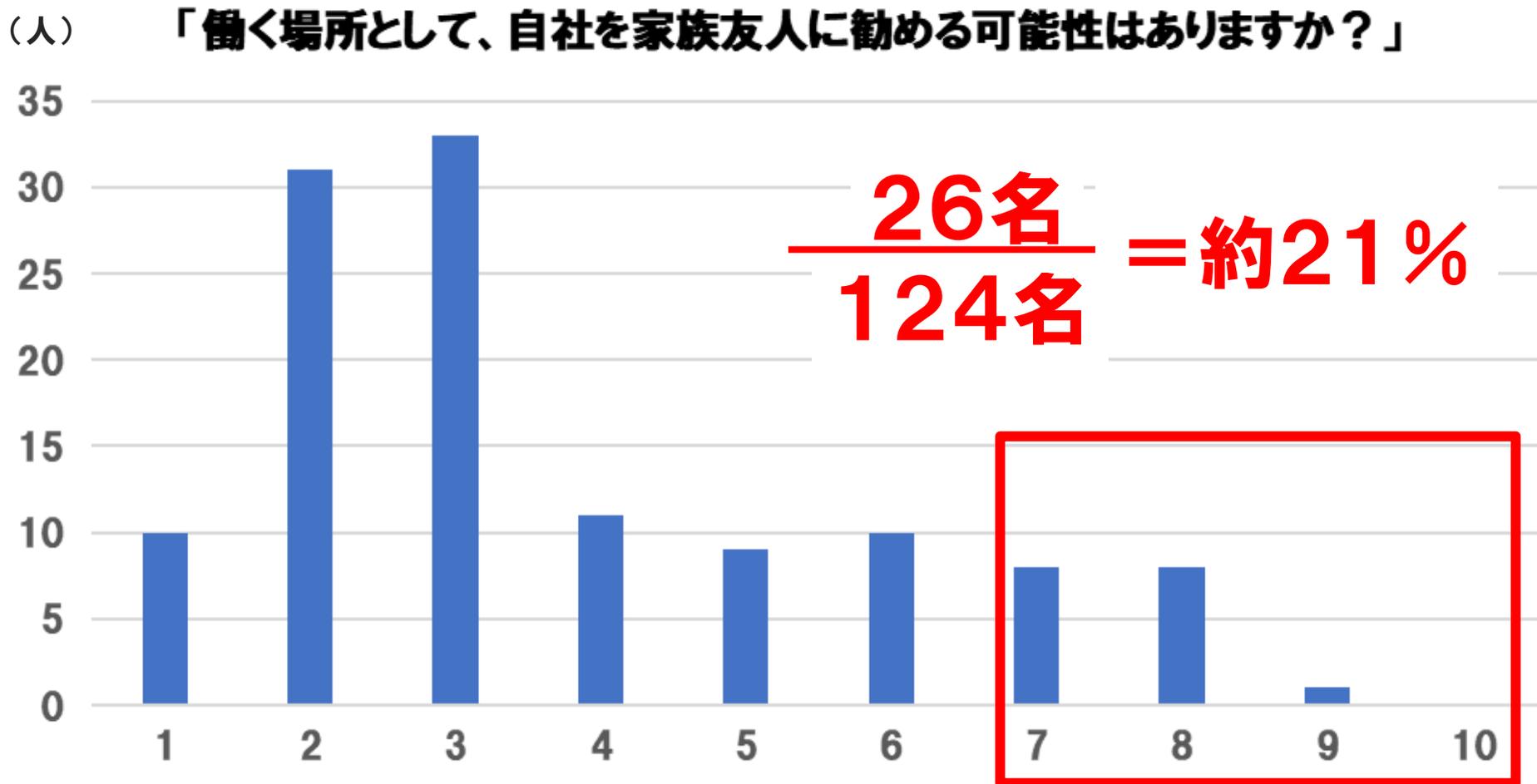
「働く場所として、自社を家族友人に勧める可能性はありますか？」



※NPSは、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標



従業員満足度調査

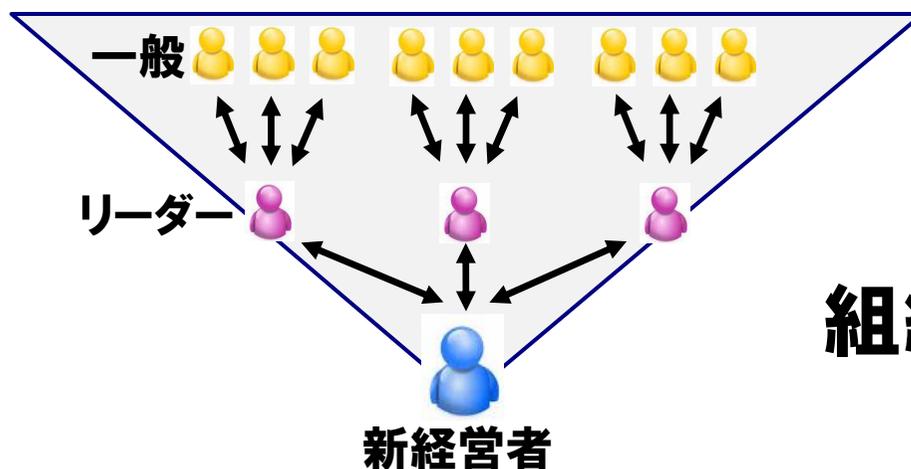


※NPSは、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標



「目指す姿」を描く

目指す組織体制 **トップダウン型 + ボトムアップ型**



**組織風土は、
全員でつくる**

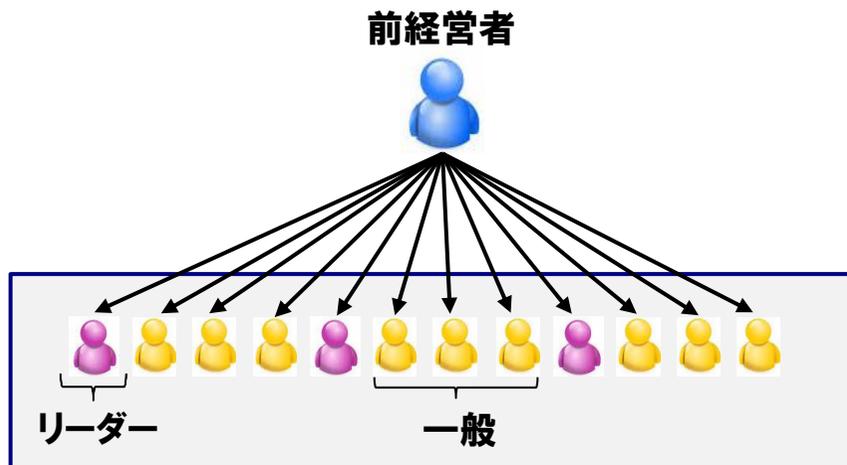
- ① 最前線で取り組む人を支援する
- ② 双方向のコミュニケーション

(グリーンリーフ、2008)



「ギャップ・対比」を認識する

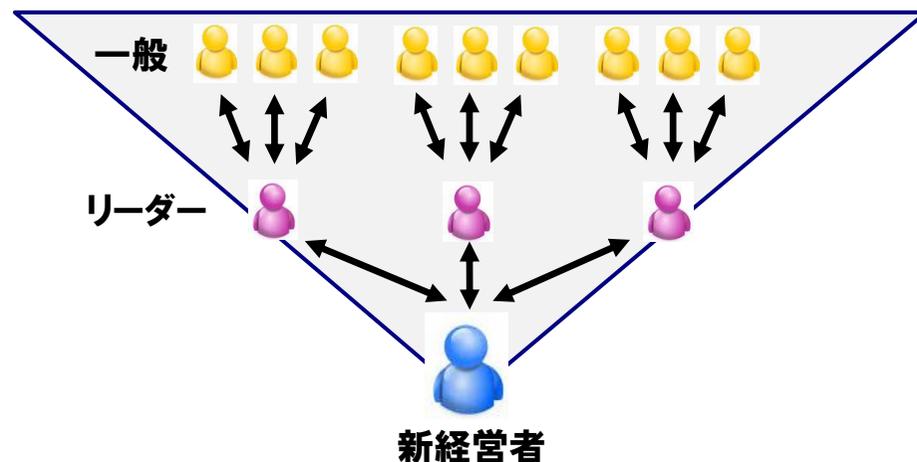
過去(前経営者)の組織体制 トップダウン型



- ① 経営者が実質は唯一の管理者
- ② 一方通行のトップダウンのみ
ボトムアップは無い(少ない)

組織風土は、社長に従う

目指す組織体制 トップダウン型+ボトムアップ型



- ① 最前線で取り組む人を支援する
- ② 双方向のコミュニケーション

組織風土は、全員でつくる

(グリーンリーフ、2008)



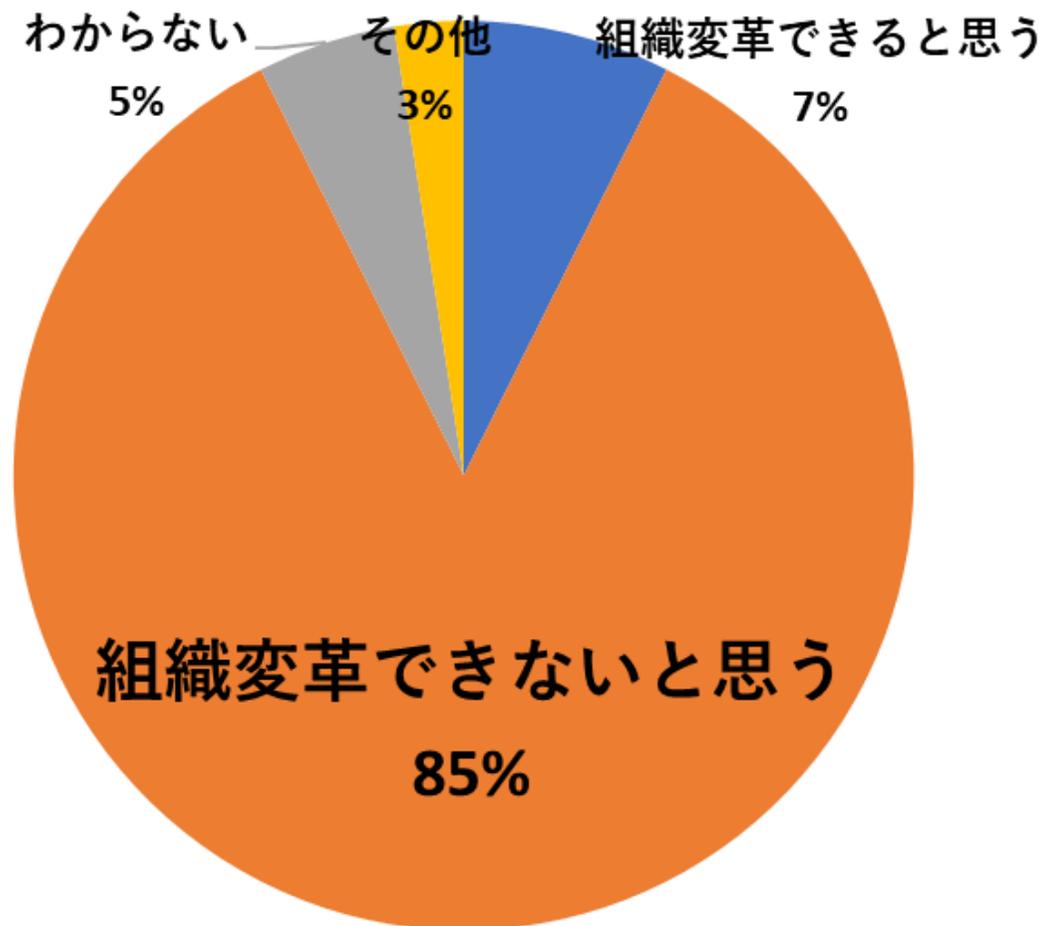
当初の想定STEP





「PJ前アンケート」の実施

当社は、組織変革できると思いますか？ (2021年4月 N=121)



できていると思っているのは、社長と一部の幹部など、ごく少数……



「PJ前アンケート」の実施

【変革できないと思う人への質問】 なぜそう思いますか？

「**今まで何を言っても、やってもうまくいかなかったから**」 (取締役部長 50代男性)

「**何かをしようとしても、反対されるから**」 (課長代理 40代男性)

「**提案したことがあったが、全く上の人が動いてくれない**」 (リーダー 50代女性)

「**部長に相談しても『会社が悪い』と言って、部長も何もしない**」 (一般 30代男性)

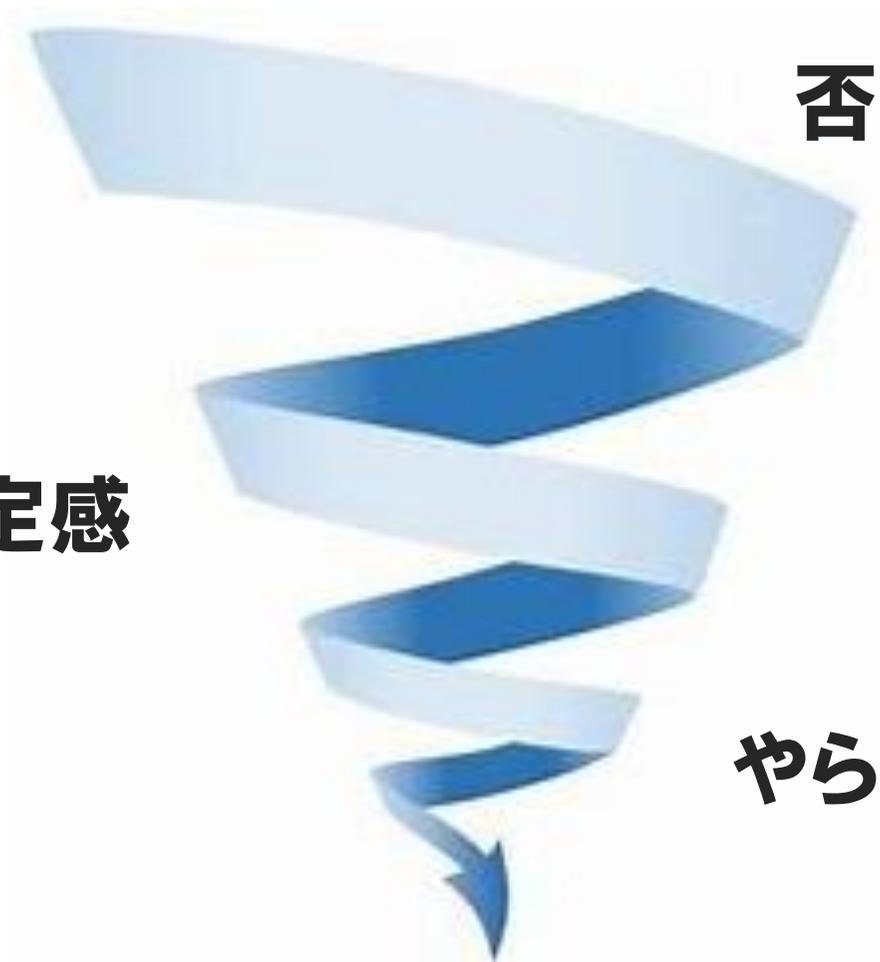
「**何か言っても、『だまってやれ』と言われたことがある**」 (一般 40代女性)

「**改善提案をしたのに、『却下』と言われた**」 (一般 20代男性)



改めて考えた「職場風土」

低い
自己肯定感



過去への
否定的な感情

やらない風土が
定着



3. 中小企業A社コンサルティング事例 ～本実施段階～



改めて考えた「全体のSTEP」





STEP1 「過去の清算」

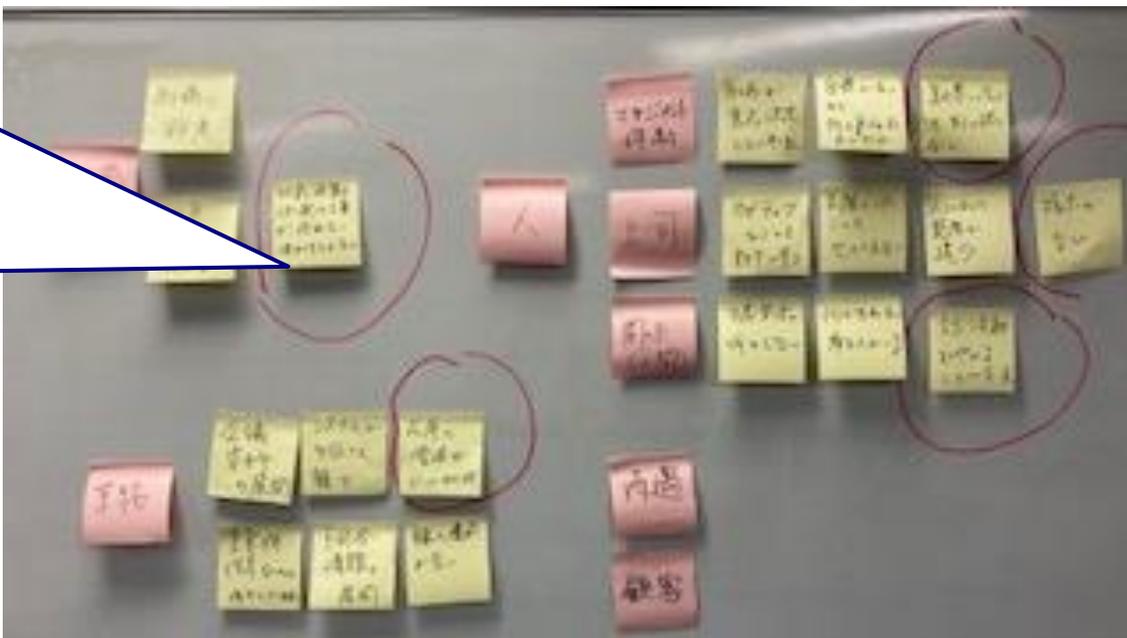




STEP1 「過去の清算」

1. 社内の利害関係者ではない**コンサルタントが**、過去のしがらみ、却下された提案などを**ヒアリング**(個人、職場単位の2パターン)
2. コンサルタントがフォローをしながら、経営者が中心となって、**解決**または**改善へのコミットメント**

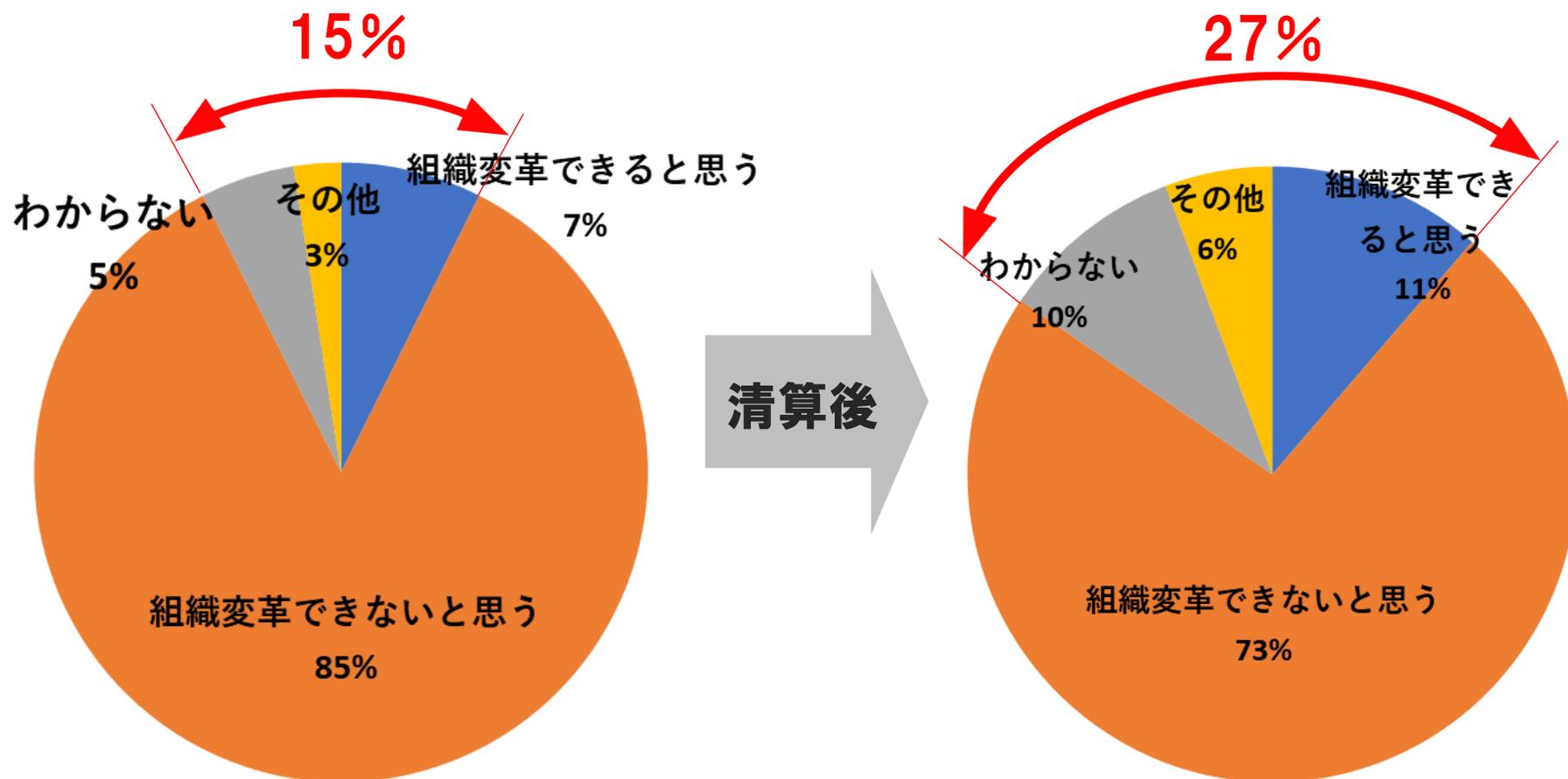
以前、依頼として廃水工事が、理由なく進められなくなった





STEP1 「過去の清算」

「できる」「できるかもしれない」という人を増やす
= PJリーダーのなり手、その候補が生まれた





STEP2 「変革ポイントの把握」





STEP2 「変革ポイントの把握」

前述の「従業員満足度調査」より

(1) **会社**レベルの質問

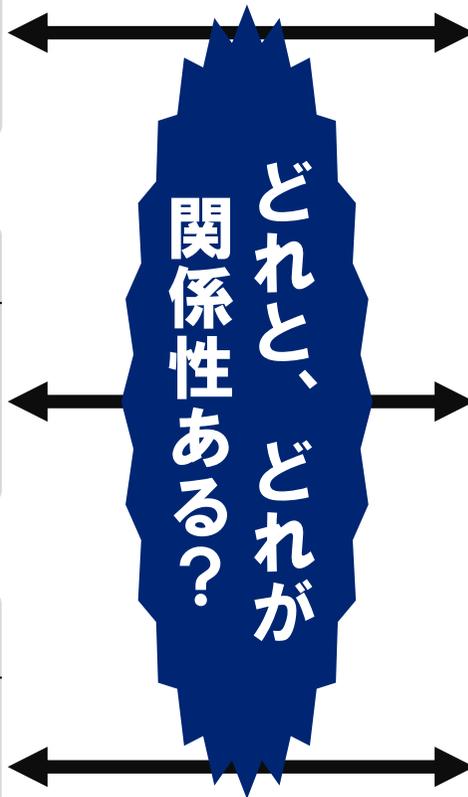
- ・ビジョンの共感
- ・ワークライフバランス
- ・帰属意識 など

(2) **職場**レベルの質問

- ・上司のサポート
- ・同僚のサポート
- ・相応しい評価 など

(3) **業務**レベルの質問

- ・仕事のやり方の決定権
- ・仕事の意義
- ・役割の理解 など



質問

「働く場所として、
自社を家族友人に勧める
可能性はありますか？」

従業員満足度



STEP2 「変革ポイントの把握」

「『会社を勧めるか』という質問」と「各質問」の相関係数

質問例 「職場で求められる役割・期待を理解していますか？」

	質問1	質問2	質問3	質問4	質問5	質問6	質問7	質問8	質問9	質問10
相関係数	0.5	0.2	0.2	0.1	0.7	0.7	0.6	0.1	0.2	-0.1
平均	3.2	1.7	3.6	1.6	2.9	4.1	5.1	1.9	4.1	3.7

各質問を1～10点の平均点

相関係数高い かつ **平均点低い**

実際は、「方針目標浸透」「関係者サポート」「意見の反映」の項目が該当となった。



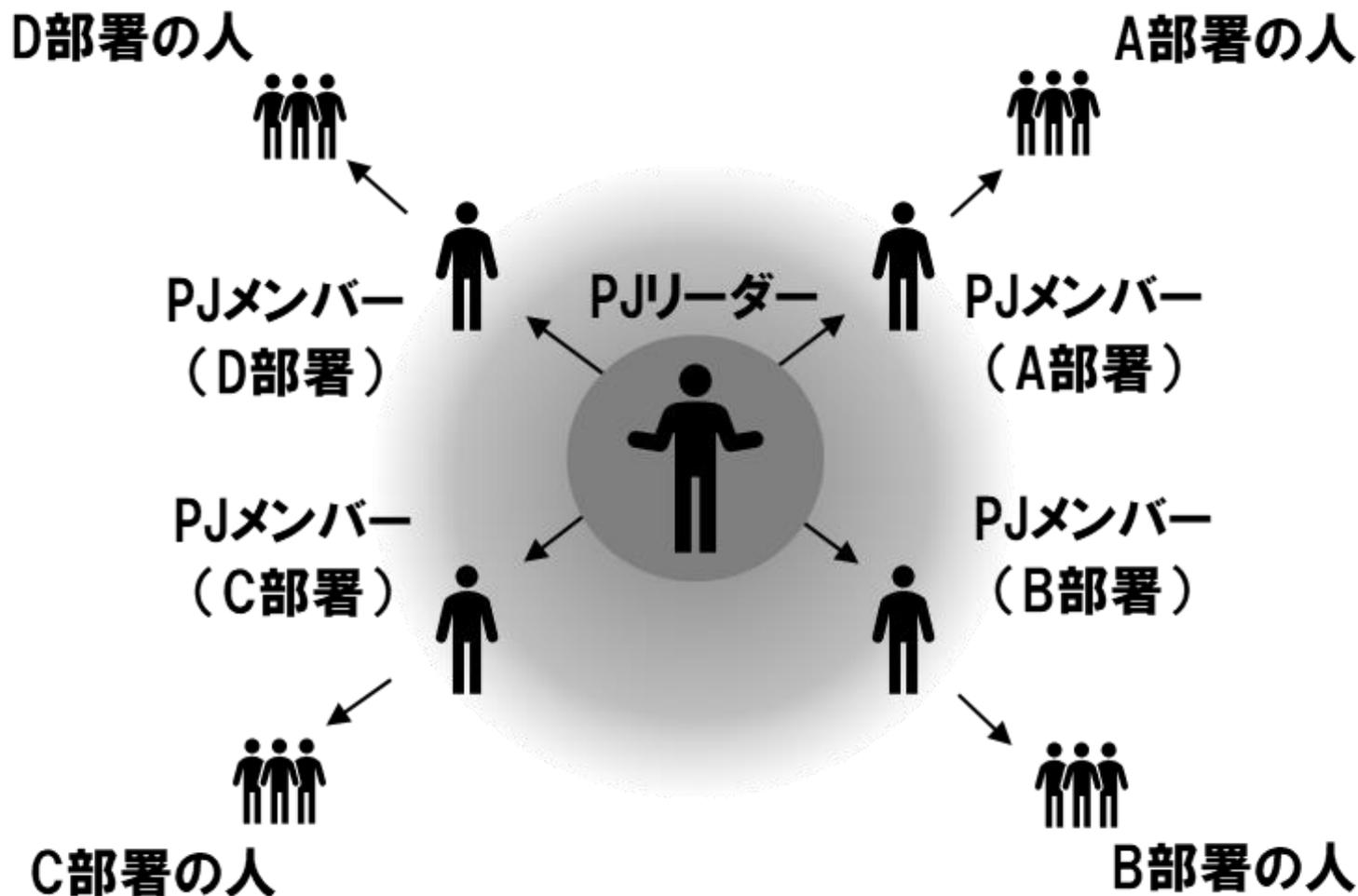
STEP3 「PJ編成」





STEP3 「PJ活動」

当初の「PJ活動」の進め方





「通常のPJリーダーの悩み」がより表面化

- 👉 各部署から1名がPJに参画という指示自体が、トップダウンの受け身である…
- 👉 そもそも、PJリーダーがPJメンバーの納得度を上げるのに労力がかかる…
- 👉 納得度が低いPJメンバーは職場に戻っても、部署で説明不足になる…
- 👉 結局、PJリーダーが各部署に出向いて、説明することになり、さらに労力が…
- 👉 納得度の低いPJメンバーはPJ活動をサボったり…
途中で**ちやぶ台をひっくり返す**ような発言をしたり…

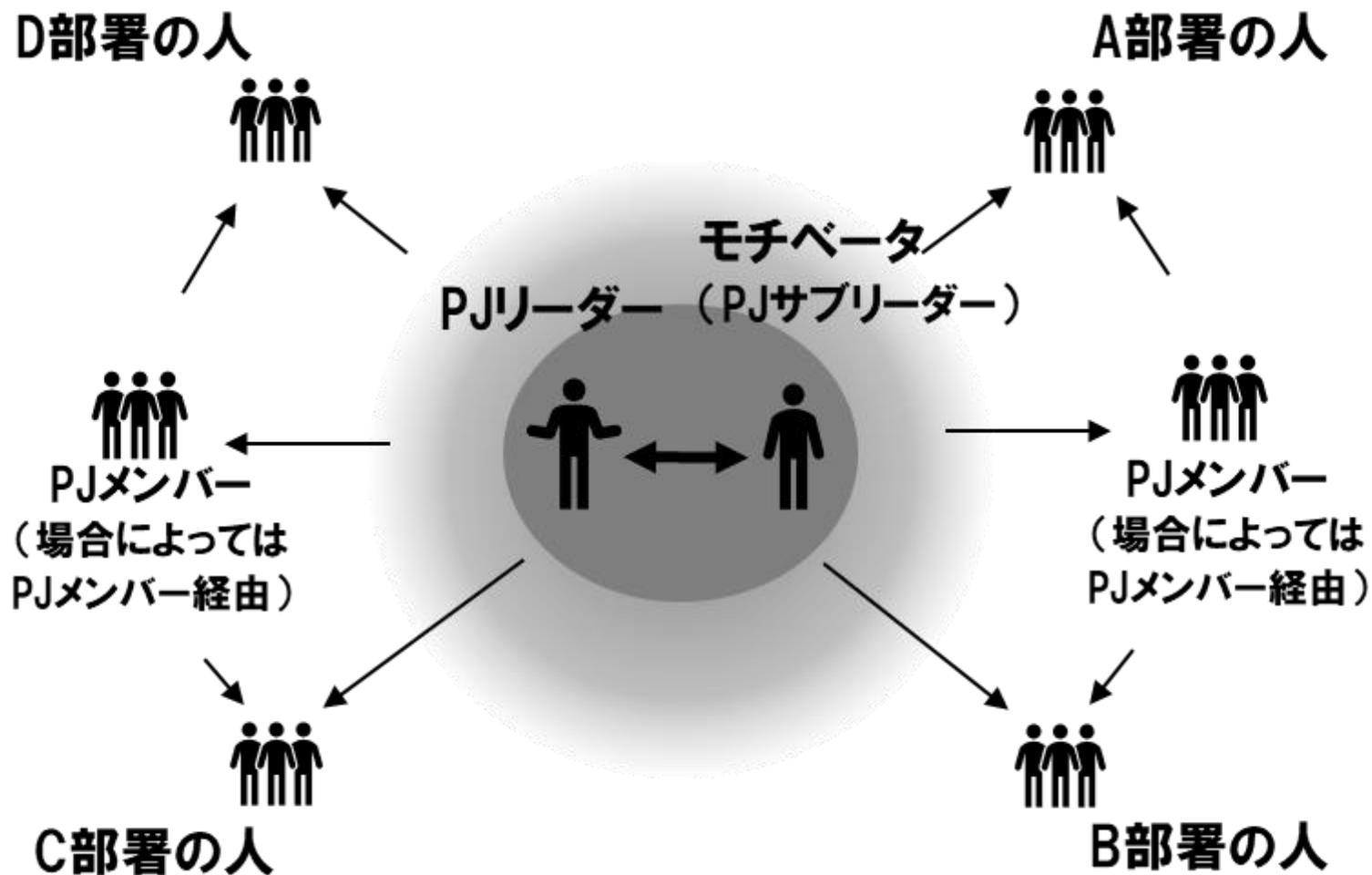


皆が望んで始めたことなのに、なぜか抵抗する人が…



STEP3 「PJ編成」

今回の「PJ活動」の進め方





STEP3 「PJ編成」

今回の「PJ活動」の進め方

- 👉 PJサブリーダーはモチベータとしてPJリーダーの**心理的負担を除去し、モチベーションを持続させることが重要**
- 👉 モチベータは、PJリーダーを孤立させないために自ら賛同行動を取る、賛同行動していることを自ら周囲に伝えるという“**セカンドペンギン**”である。
- 👉 会社規模の関係もあり、各部署からの**PJメンバー招集は基本的には不要**。場合によっては、PJメンバー経由で各部署への展開あり。





① モチベータは誰になってもらう？

モチベータの選任方法

「誘意性・期待」という**2視点**、「PJリーダー・モチベータ」という**2視座**で選任を検討

※参考 「ポーター&ローラーの期待理論」「ブルームの期待理論」

	誘意性	期待
PJリーダー自身の気持ち	モチベータ候補者とのPJに対する魅力度	モチベータ候補者とのPJがうまくいくと思う気持ちの強さ
モチベータの気持ち (PJサブリーダー)	モチベータ候補者のPJに対する魅力度	モチベータ候補者のPJがうまくいくと思う気持ちの強さ

(鹿毛、2022年)



② PJリーダーやモチベータの「なり手」が少ない

- 👉 多くの人を巻き込んだ仕事をしたことが無い・・・
- 👉 他部署・関係者に説明しても否定されると思う。
そもそも、他部署・関係者が何を考えているのか分からない・・・

PJリーダー・モチベータの育成

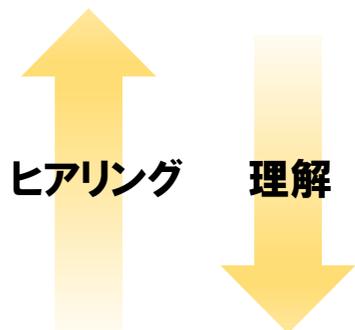
特定領域の深い専門知識とその周辺知識、社内部門間の利害関係などを調整できるコミュニケーション能力などをバランスよく持つ

※出典「バーサタイルリスト」: 2005年ガートナーグループ



PJリーダーやモチベータの育成の一例

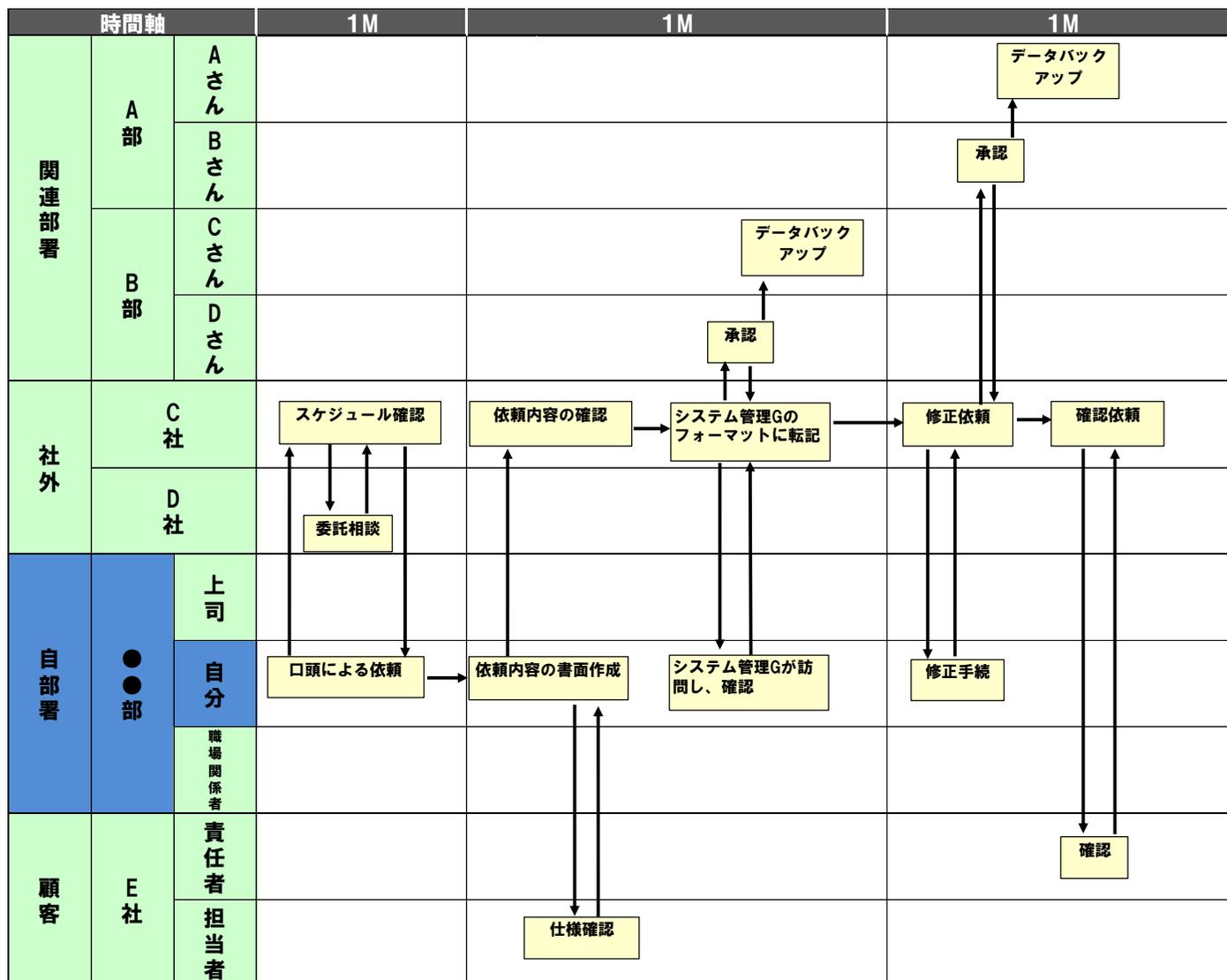
関係者
関係部署
上司



自部署
自分



顧客
後工程





STEP4 「組織風土の定着」



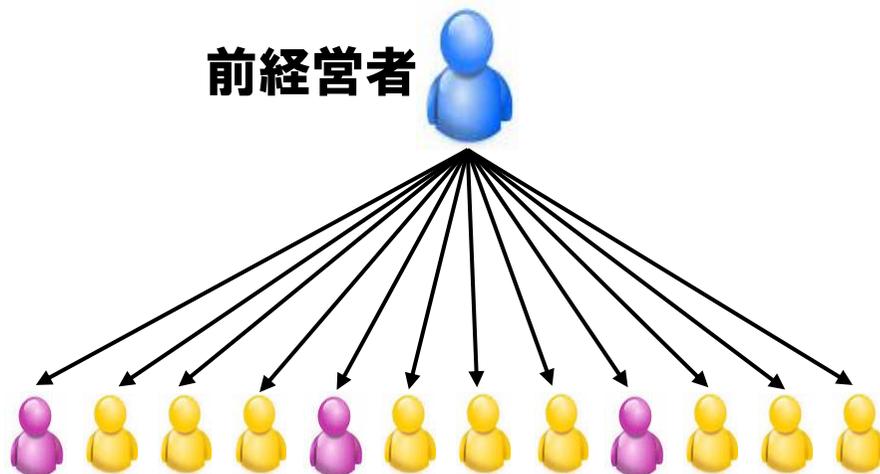


STEP4 「組織風土の定着」

過去(前経営者)の組織体制 トップダウン型

●前経営者の考え

「全員が横並びで、自分の指示により全員が動く」

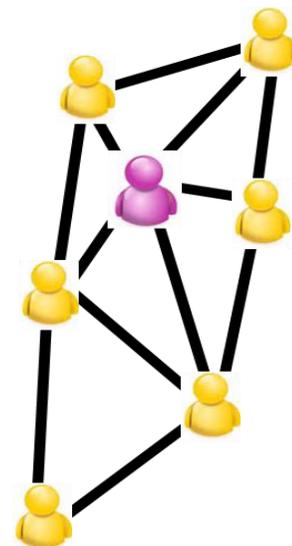


実際は・・・



STEP4 「組織風土の定着」

- 👉 **複雑に、非公式に、人や事実が関係している**
- 👉 **こちらを立てると、あちらが立たない**
- 👉 **一方で成果が出るが、他方で新たな阻害要因が生まれる**
- 👉 **個人任せなので、各自の本音はわからない**





STEP4 「組織風土の定着」

「組織風土づくりサイクル」で発生する**阻害要因の着眼点**

- 👉 「職場での立場を悪くしないか」
- 👉 「社内の私的関係性を悪くしないか」

- 👉 「相手に不安不満を与えてないか」
- 👉 「業務量等に問題が起きないか」



- 👉 「こだわりや自尊心を傷つけていないか」
- 👉 「相手が考えた仕事のやり方を頭ごなしに否定しないか」



STEP4 「組織風土の定着」

「組織風土づくりサイクル」を“**正のスパイラル**”に

職場で立場(存在感)が築かれて、
より良い業務をする



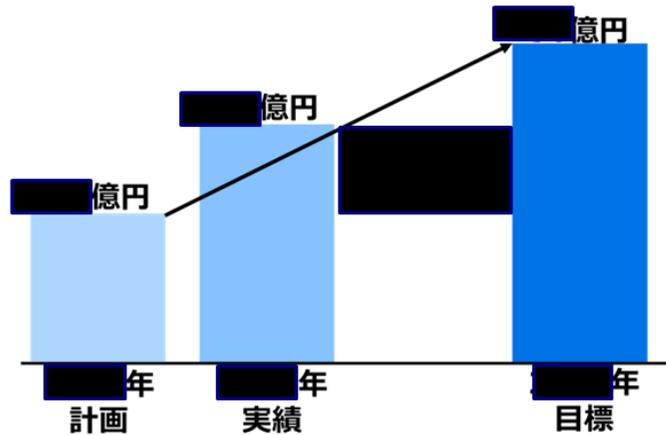
誇りを持っているから、
職場での立場(存在感)
が築かれる

業務を頑張るから、
誇りを持つ



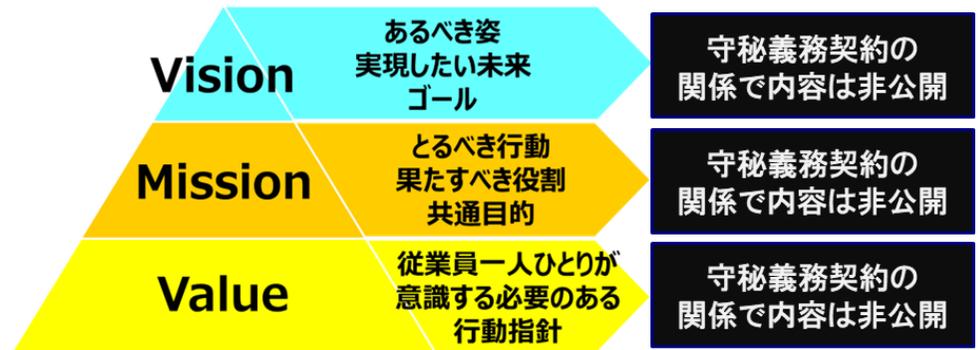
結果の一部

業績貢献 → 社員が納得した中長期経営計画



※守秘義務契約の関係で、年と売上金額は、非公開

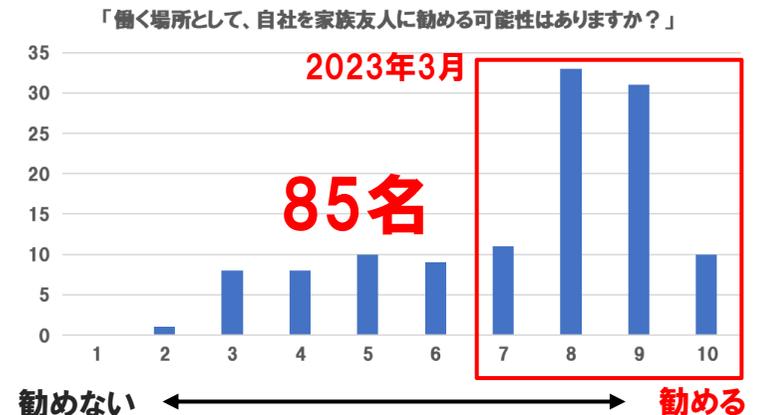
自分たちの考え・行動の再定義



従業員満足度の向上



満足度向上





4. 他社・他プロジェクトへの展開



コンサルティング事例B社 「女性活躍プロジェクト」

STEP1 過去の清算

「上司から無意識に性差に関するコメントをされた」「お茶くみなど女性だけに起用されるルールを指摘したが、『会社のルールだから仕方がない』と言われた」など、**無意識の偏見(アンコンシャスバイアス)**に1件ずつ向き合った。

STEP2 変革ポイントの把握

- ①長時間労働など働き方改革
 - ②男性社員と同等の業務をするための「能力不安」の解消
 - ③採用職種など人事制度改革
- 等の**変革ポイント**が挙げられた。

STEP3 PJ活動

経営幹部、人事部、男性社員、女性社員を説得しながら各プロジェクト(例:働き方PJ、能力開発PJなど)を**PJリーダーとモチベータによって推進**
※PJリーダー・モチベータは性差関係なし

STEP4 組織風土の定着化

- ①性差に関係のない「総合職」「地域限定総合職」という**職種体系変更**
 - ②今までになかった、全社員で掲げる「**人事ポリシー**」の決定
- などにより、採用と定着、働き方の満足度向上につなげた。



5. まとめ



まとめ ～STEPの流れ～

STEP1 過去の清算

組織変革する以前に、変革について話し合う土壌が必要である。そこで、まず全社員に過去の事実(上司や会社に意見やお願いを下にも関わらず、対応してもらえなかった など ※以下、「未対応案件」と呼ぶ)を聴き、未対応案件の清算を行い、変革を受け入れる土壌をつくる。

STEP2 変革ポイントの 把握

「働く場所として、自組織を家族友人に勧める可能性はありますか」「その理由はなぜか」という質問により、自職場の現状と、変革に必要な内容を把握する。

(ライクヘルド マーキー、2013)

STEP3 PJ活動

PJリーダーが難局でも変わらずモチベーションを保ち、合意形成に向けて取り組めるようにするために、PJリーダーに賛同してくれるモチベーターを選任する。その上で、最終的にはPJリーダーを含めた2名が適宜メンバーや各部署に働きかける体制をつくる。

(ブランチャート・ボウルズ、1999) (シャイン、2012.12)

STEP4 組織風土の 定着化

組織風土づくり(定着)の阻害要因を、業務量や質に困り事が起きないか(業務)、こだわりや自尊心を傷つけないか(誇り)、職場での存在を悪くしないか(立場)という3点で考える。この3点がサイクルとなって自律的にレベルアップさせ、組織風土として定着させる。

(レヴィン 2017) (シャイン、2012.10)



参考文献

中小企業庁編 『2021年度版 中小企業白書』

ロバート・K・グリーンリーフ『サーバントリーダーシップ』 金井壽宏・金井真弓訳(2008年) 英治出版

クルト・レヴィン 『社会科学における場の理論』 猪股佐登留訳(2017年) ちとせプレス

エドガー・H・シャイン 『組織文化とリーダーシップ』 梅津祐良・横山哲夫訳(2012年10月) 白桃書房

フレッド・ライクヘルド、ロブ・マーキー 『ネット・プロモーター経営』 渡部典子訳(2013年) プレジデント社

エドガー・H・シャイン 『プロセス・コンサルテーション—援助関係を築くこと』 稲葉元吉・尾川丈一訳
(2012年11月) 白桃書房

ケン・ブランチャート、シエルダン・ボウルズ 『1分間モチベーション』 瀬戸尚訳(1999年) プレジデント社

鹿毛雅治 『モチベーションの心理学』(2022年) 中央公論新書