



株式会社近代美術

所在地：南風原町字兼城 206
業種：商業印刷全般／各種印刷物の企画制作／広告代理、他
従業員数：128名

インタビュー回答者：浜元 陽子さん

フィードバック方法&リーダーの在り方の定義再認識で 心理的安全性を高める組織づくりを目指して！

相談のきっかけや課題

ここ数年、入社3年以内に離職される、特に2年目を乗り越えられない新卒者が出てくるケースがありました。様々な要因が考えられる中、一つの要因として上司・部下のコミュニケーション不足があると感じました。具体的には上司が部下を育成・指導する際にハラスメント等を意識しすぎて積極的なコミュニケーションが不足している、また年齢のギャップでコミュニケーションがうまくいっていないのではないかと思います。また一方で、部下の方々はコミュニケーションが低下している状況を、自分が認められていないのではないかと承認部分に不足が生じ、上司・部下間のミスコミュニケーションが発生していたと思います。そこで部下と管理職の在り方を見直し、その上で1on1の充実を図りたいと思い、本事業のコンサルティング支援をお願いいたしました。

取組について

コンサルティングにおいては、まず現状把握を行うため、管理職層に対してのアンケートを実施しました。アンケート内容としては、「若手社員への指導に対して課題・懸念を感じていること」について意見を収集しました。

意見を集約したところ、「ハラスメントを意識し過ぎてどこまで厳しくしていいかわからない」「若手とどうコミュニケーションをとっていいかわからない」「今のコミュニケーションの取り方が正解かわからない」「指示待ちの姿勢が見受けられ、自分で考え、推測・行動することが少ないと感じる」「自主的に行動してもらうためのマネジメント方法が知りたい」「不明点を聞いてこない。報連相が少

ない」などの意見が上がり、やはり上司・部下間のコミュニケーションに課題があることが分かりました。

このような課題に対し、まずは「リーダーの役割」を定義して頂きました。定義は「人へ影響を与え、人を介して利益を生み出す役割」として、この定義を管理職へ共有を図りました。その上でリーダーに求められる大事なことを管理職層により理解してもらうためのグループディスカッション方法を教示頂き、実際に管理職層にてグループディスカッションを通して良いリーダーに当てはまる特徴の多くが「人間性」であることを全体共有いたしました。

そして、メンバーを人として承認する具体的な行動例についてもご教示頂き、あいさつやメールを無視しない、忙しいときに話しかけられても邪険に扱わない、相手の目をみて話すなど基本的なことではありますがいくつかの行動例を管理職層へ共有しました。

そして主体性・自主性を持った社員を育成する方法として、1on1・フィードバックの方法をご指導いただきました。フィードバックの本来の目的として「うまくやっているところを認識させ、うまくやり続けるため→自信をつけさせる」等を定義いただき、褒めることによる内発的動機づけや信頼関係の構築など、組織づくりのアドバイスを頂きました。

1on1・フィードバックの方法などの仕組み作りと、リーダーの在り方（人間性）を会社全体として共通認識を持つことができました。

取組の効果

内容を共有した管理職層からは、「部下の良いところをメモするようになった」「良い行動があった際はすぐ褒めるようにしている」「日頃の声掛けを意識している」などの意見が上がっており、部下に自信をつけさせるマネジメントができてきたと感じております。

また、「社員への声掛けを日頃からするようになった」「忙しいときでも部下から話しかけられた際は手を止め、相手の目を見て話すようにしている」などの声もあり、上司部下並びにチームの関係性の土台となる信頼関係の構築がより良くなってきたとも感じております。今後も日々のやりとりや面談の質を向上させて、より様々な意見やアイデアなどが上司部下関係なく声が上がってくるような組織になっていくことを期待しています。

今後の取組について

今後も心理的安全性（みんなが発言・意見しやすい）を高める職場づくりを行っていきたいと考えております。

また、管理職だけでなく、中間層や全社で共通の定義を認識し、学習する機会を設けていき、より会社としての一体感を出していけたらなと思っております。

～ 講師からの一言 ～

太田 守尚氏
株式会社 Edift 代表取締役



この度はお手伝いをさせて頂き、ありがとうございました。支援後の管理職層の方々のコメントを拝見しましたが、即行動に移されている方が多くいらっしゃった事は本当に素晴らしいと思います。これまではハラスメントや世代間ギャップなどを気にされるケースや指導方法が分からないといった状況の中、管理職層の方々が中々積極的な



本社社屋(南風原町)



会議の様子



新年会にて

コミュニケーションが取れないこともあったかと思いますが、世代ごとにタイプを区切るのではなく、個々としての理解・尊重が重要となりますので、今後も上司・部下の信頼関係の構築を行いながら心理的安全性を高めるお取組みを継続して頂ければと思います。担当させて頂きありがとうございました。

第3章 定着に向けた取組事例



株式会社赤マルソウ

Data

- 所在地 糸満市西崎 4-10-2
- 業種 食品製造業
- 従業員 20名

社員間コミュニケーションの機会作りからメンター制度を導入し、キャリアアップ制度の構築に取り組んでいく！



1. 相談のきっかけや課題

特に若手社員の定着や育成に課題感がありました。またベテラン社員と若手社員の間に世代間ギャップがあるなかでのコミュニケーションのあり方や教育を、具体的にどのようにしていくか定まっていなかった状況でした。

改善方法を模索しているなかで本事業を活用し、次年度に向けて具体的な取組や方向づけを進めていきたいと考え、支援をお願いし

ました。

2. 取組について

初回のご支援では、講師の方から、この会社で働く意義や方向性を全従業員でしっかり共有することで、従業員のモチベーションの上げ方や育成のあり方も変わっていくとのアドバイスをいただきました。それを受けて、コミュニケーションの機会を作ることからスタートしました。

そのあり方や、コミュニケーションを行う際のリーダーとなる者に求められること、また、その習慣を根付かせる方法についても講師の方と相談の上「日々のフィードバック面談制度」もしくは「メンター制度」のどちらかを導入しようとして検討しました。

その結果、時間と気持ち的な負担が少ないと思われる「メンター制度」の導入を決め、若手社員を中心とするメンティと、リーダー層で構成するメンターに対象を絞

り、取組を進めました。

3. 取組の効果

当初、業務に限った面談となりましたが、2回目以降ではプライベートな話を自ら発信する従業員もいて、面談を通して従業員自身が満足感を持てるようになったと感じました。

また、従業員が普段どんな考えで業務を進めているのか、どのような価値観を持って業務に取り組んでいるのか(仕事軸)をヒアリングできることで、指示の仕方や伝え方等の参考にもなり、円滑なコミュニケーションおよび業務につながってきているように感じています。

さらには、これまで積極的に発言しなかった従業員からも業務の改善方法や工夫についての発言が見られるようになったり、従業員が抱える悩みや相談を早い段階でヒアリングできることで、初期段階での課題発見や共有ができたり、サービス品質向上にもつながっていくと感じています。

面談の際、従業員ごとに本人の了解を得て、一人ひとりの面談記録(従業員カルテ)を作成しているので、これから数年度の変化や成長記録が可視化できるようになりました。



ただ、繁忙期において面談時間を捻出できるかが懸念されるころではあります。しかし、繁忙期やイベントのようなことがある時期だからこそ必要と認識し、その課題についても面談を通じて解決していきたいと思っています。

4. 今後の取組について

意識して面談を実施していることが、従業員への承認であったり支え合える雰囲気作りにつながっているように感じるので、形式の変更はあっても、メンター制度等の従業員同士の面談は今後も継続して取組みたいと考えています。そのために、年度末には対象従業員に、取組んでみてのアンケートも予定しています。

現在は対象を絞った取組みですが、将来的には全従業員を対象に実施し、いろいろな考えや悩み相談ができる社風や企業風土として定着させていきます。

また、面談を行う側のリーダー層にはメンタリングのスキルを身につけてもらうために、別途で研修も検討中です。

その上で従業員の定着や育成へとつなげ、今後は現在の制度をしっかりと運用しながら、日々のフィードバック制度やキャリアアップ制度等の導入にもチャレンジできればと考えています。

講師の印象・その他

講師の比嘉先生は非常に話しやすく穏やかな印象で、ついいろいろな話をしてしまいました。それでもこちらの話をしっかりと受け止めていただき、掘り下げて話を進めていくうちに、いつの間にか課題の核心にたどり着いた感じでした。

当初は半信半疑でコンサルティングを利用させていただきましたが、その懸念は初回で払拭され、今は感謝の気持ちでいっぱいです。

2回目以降のご支援では初回のコンサルティング後に実施した取組の振り返りと、改善内容についても伴走型で懇切丁寧に教えていただけました。

今も改善を重ねながらメンター制度を運用していますので、またの機会がありましたら、ぜひともご支援をお願いできればと考えています。



第3章 定着に向けた取組事例



日産部品沖縄販売株式会社

Data

- 所在地 浦添市港川 2-1-3
- 業種 自動車部品メーカー
- 従業員 28名

若年者の定着と育成はフィードバック面談制度からスタートして
会社全体でメンター制度の導入を目指す！



1. 相談のきっかけや課題

若年者層の定着や育成に課題があり、部署によっては採用しても長く続かないため、毎年のように採用を繰り返していました。

世代間コミュニケーションも一つの離職要因ととらえて、いろいろと考えて意見が聞ける機会も作ってはみたものの、リーダー層からの発信ばかりで、対象となる若年者からの自発的な意見や行動が見られません。

また、若年者層を育成するリーダー層もプレイングマネージャーとして現場が忙しく、マネジメントの時間が取れない中で意思の疎通が難しく、具体的な解決方法について模索している中で本事業を知り、ご支援をお願いしました。

2. 取組について

初回のご支援では、社員育成の風土作りが必要とのアドバイスがあり、具体的な施策として「日々

のフィードバック面談」のご提案をいただきました。

実施にあたっては、まず部下の話を傾聴する姿勢が大切となり、それも最初の質問が肝心なので、ざっくりと「どうだった？」や「なにかある？」といった聞き方ではなく、「今日はなにが大変だった？」「今日何を大事に仕事をした？」また「今日のうちに確認しておきたいことはある？」など業務に絞った内容で実施してみても、と具体的なアドバイスをいただきました。

そこでまずはそれを 2 週間程実施した上で、今後どのように進めていくかを個別支援のテーマとし、2 回目をその日のうちに予約させていただきました。

2 回目のご支援では実施した内容と課題に感じたことを相談させていただきました。

ご提案いただいた「日々のフィードバック面談」ではそれなりに効果を感じているものの、やはりこれまでの流れの中で現場優先になりがちなこと、また思った以上に時間を取られてしまったことについて相談させてもらいましたが、面談を実施するリーダー方のコミュニケーション能力や質問力次第では短時間で終わられるとわかりましたので、

今後はコーチングについてもリーダー層への研修の中で検討してみたいと考えています。

3. 取組の効果

面談を重ねていくうちに、これまではリーダー側から一方的に話すことが多かったものが、部下に話してもらうように、質問を工夫して「話しているんだ」という空気感が作れるようになってきました。また日々の報告が部下から自発的に上がってくるようになり、なかにはプライベートな相談も



あって、リーダーがメンターののような存在になったり、リーダー層の日々の問いかけから、部下自身の「気づき」が増えたように感じています。

その変化の中で不明な点は積極的に質問してくるようになり、話が盛り上がり 10 分と決めていたものが、20 分ほどかかることもあり、社内全体のコミュニケーションがとても活発になったことを非常に実感しています。

その相乗効果として、各部署間のリーダー層が連携する動きも出ており、リーダー層のさらなる成長も期待できるようになってきたことは大変うれしい驚きでした。

4. 今後の取組について

忙しい、大変な時期だからこそ、社内全体のコミュニケーションが必要だと、今回の面談を実施して強く実感しました。

当初は若年者層の離職が多い部

署のみの「フィードバック面談」を予定していましたが、面談を通じて、従業員一人ひとりがつながるようになり、新たな社内連携も生まれるようになりました。

そこで、しばらくはこの制度を走らせつつ、近い将来はリーダー層の育成と並行し、会社全体で「メンター制度」の導入も検討していきたいと考えています。

そうすることで自ずと若年者層の定着や成長にもつながっていくと考えています。

講師の印象・その他

初めてのコンサルティングということで、当初は難しく考えてしまっていたのですが、ご支援くださった比嘉先生はとても丁寧に話やすく、実際の事例も交えてのご説明もあり、非常に分かりやすくご支援していただきました。

特に、こうしたらこういったことが見込まれるので、次回はその点について一緒に考えていきたいと思います。と、伴走型のご支援の仕方が当社には非常にありがたかったです。

現在もご提案いただいたことを実践中なので、また機会がありましたら、ぜひお願いできればと考えております。

