



【事例1： 経営総合診断により課題棚卸をした後、「中期経営計画策定」を支援 （貨物自動車運送業）】

H社は年商70億円、従業員240名（パート等含む）の運送業者です。安全・安心を重視した仕事ぶりから特定荷主の信頼も厚く、数年前まで業績は順調に推移していました。しかし、その後貨物量が低迷し、荷主企業からは物流コスト低減の圧力が強くなる一方、多頻度小口配送への対応や燃料代の上昇などで、収益性が著しく低下。また、直近ではリーマンショックによる売上の落ち込みもあり、赤字決算が続くことになりました。

H社は売上拡大の方策として、これまで弱かった新規事業開発を展開する専門チームを社内に設置したのですが、慣れない営業活動のため、なかなか思うような成果が表れていませんでした。そこで、同社では商工研にコンサルティングを依頼、まず、経営全般にわたる企業診断を受けることになったのです。

◆総合経営診断で課題の棚卸

「経営診断」は約3カ月にわたり実施、課題の棚卸を行いました。各営業所の実地調査やヒアリングで、明らかになったのは、従業員の年齢層が比較的若く、業務遂行能力が高いということでした。また「従業員意識調査」でも社内の雰囲気は明るく、上下関係も良いという結果が出ました。

ただ前述の新事業開発チームについては、活動にまとまりがなく、社内のベクトルがそろっていないということも浮かび上がってきました。また、営業力不足やなれ合いの体質、人材開発に対する不満なども明らかになってきました。

根本的な課題は、ビジョンや戦略を具体的戦術レベルにまで落とし込んで社内に浸透させることができていなかったことにありました。例えば、中期計画はありましたが、主に計数計画だけで、年度計画も各部門が数値のつじつまを合わせるといったものでした。戦略は形骸化し、戦術面の展開は担当者個人任せという状態でした。

◆若手管理職による中期経営計画策定プロジェクト始動

コンサルタントは、経営診断から浮かび上がった課題とその解決策を中期経営計画に落とし込むこと、そして同時に人材育成の視点から、若手幹部を計画策定の担当に指名することを提案し、以下のような「中期経営計画策定プロジェクト」をスタートさせました。

中期経営計画策定では、経営理念・ビジョン、事業ドメインの再定義、事業戦略、計画というステップを踏みます。メンバーのミーティングは月に1、2回の頻度で実施しました。コンサルタントが事前にテーマを与え、それに対しメンバーは各自考えを持ち寄り、話し合います。時には事前に社内で協議をしたうえで臨むこともありました。コンサルタントはできるだけ参加者の意見を引き出すことに努め、ヒントを与えながら自ら深く考えてもらえるよう会議を運営しました。

1. 経営基本方針の策定

初めに経営基本方針として経営理念、ビジョン、ドメインの設定といった目指すべき方向や戦うべき土俵を明確にします。もともとH社には経営理念や行動指針は存在していました。しかし、今の経営理念が時代に合致したのかどうかを検討することはプロジェクトを進めるうえで重要なプロセスでした。次世代経営幹部の育成という視点からじっくり考え、討議する機会をつくりました。

事業ドメインの再定義は「対象事業分野の得意先」「提供する価値」「活用する強み機能」の3つの軸でとらえ直しました。メンバーに与えた説明とヒントは以下の通りです。

①対象事業分野の得意先＝同社が、サービス・付加価値を提供する主要対象得意先は誰かを設定。既存得意先業態にとどまらず、発展的に対象得意先業態の拡大を図る場合には、拡がり分野についても言及する。②提

供する価値＝得意先が他社ではなく同社のサービス・付加価値を選ぶ要因は何か。例えば「高品質な複合一貫輸送サービス」「短納期」など。③活用する強み機能＝提供する価値を実現する上で基盤となる当社の強みは何か。例えば、「〇〇〇〇の情報提供能力」「△△△における一貫△△機能」など。

2.経営基本目標の設定

中期経営計画策定で重要なポイントとなるのは、「利益目標の設定」です。同社の経営幹部と話し合い、3年後に目指すべき財務指標とそこに至る数値計画を設定しました。もう少し具体的には、「債務償還年数を10年以内にする」、「営業キャッシュフローをいくらにする」、「株主への配当額をどの程度にする」、といった視点から必要な利益を設定しました。目標は高すぎず、しかもチャレンジングな水準としなければなりません。

3.経営戦略の策定

次は、「経営目標を達成するために何をしなければならないか」です。「事業戦略と機能別戦略」を表の通りに検討していきました。

表

<事業戦略と機能別戦略の検討項目と内容>

検討項目	内容
標的市場	市場に対する方針（強化、維持、縮小・撤退） 地域別、顧客業態、貨種、既存取引先・新規対象先への方針
サービス	どのようなサービスを武器とするか？ 質の高い3PLの提案 業務プロセス改革によるコスト競争力向上施策の策定
営業力	営業戦略の策定、部門別収益目標の設定、営業担当者の活動能力の向上
経営管理	部門別採算管理、目標管理制度、評価制度、コンプライアンス体制
財務計画	目指すべき財務内容（債務償還年数、損益分岐点比率など） 計画貸借対照表、計画損益計算書、計画キャッシュフロー計算書
要員計画	成長戦略に基づく事業・部門・拠点の人員配置
投資計画	情報化投資、人材育成投資、設備投資
経営組織	戦略に対応した組織形態再構築と組織マネジメントの強化について

4.アクションプランの策定

前記戦略・計画に沿って担当部門が戦術となる行動計画（アクションプラン）を策定します。

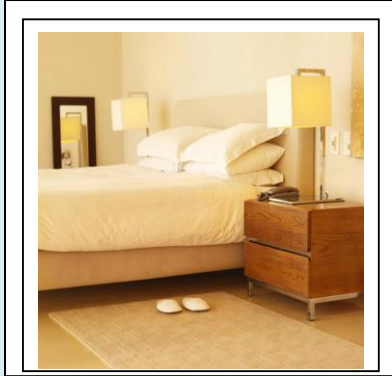
アクションプランでは、具体策・管理指標・管理頻度・目標・責任者・タイムスケジュールを明確に決めました。目標で計測できるものは極力数値化し、数値化できないものは目指すべき状態を書き出します。

5.研修によるサポート

計画策定中でもやるべきことは即実行に移すというのが方針でした。H社では、営業力強化を目指し新規営業専門部隊を設置して新しい荷主の開拓を行いました。またコンサルタントが講師となり営業担当者向けの営業研修を実施し、これまでにない組織的な営業活動のツールを提供しました。管理職を対象としたマネジメント研修も行い、計画の実行に向けてのマネジメント力の強化を図りました。

◆コンサルティングの成果

中期経営計画は取締役会にて報告され、若手幹部社員による計画策定プロジェクトは終了しました。業績も経費削減や営業強化に取り組んだ結果、4期ぶりに黒字決算となりましたが、コンサルティングの真の成果は、経営計画の策定のプロセスで培われた経営改善への「気付き」であったと思います。計画策定というミッションは若手幹部にとっては初めての経験でしたが、経営に参画する意識が芽生え、モチベーションも高まりました。これはH社の大きな財産となっていくものと確信しております。



【事例 2: 営業展開力強化と組織経営企業体質への転換(家具小売業)】

R社は年商20億、従業員100余名の家具小売企業です。県下最大の売り場面積を有し、地元での知名度は高く、長年培ってきた、それぞれの時代に合わせた高品質・高付加価値商品の開発(仕入れ)力と大型店舗展開を強みとしています。

しかしながら、市場の成熟化と顧客のライフスタイルの変化に伴う総需要の低迷に加え、低価格大型量販店と専門店の二極分化という流通構造変化の波にさらされ、同社の業績は伸び悩み、収益構造に深刻な課題を抱えるようになりました。

◆構造変化に対応するための組織経営が迫られる

相談を受けた商工研は、経営者からのヒヤリングを通して、

①市場構造変化・流通構造変化に対応し、安定的な収益を確保するための成長戦略が見えない、②経営規模を拡大したものの、創業者主導の個人経営から組織経営への転換を、どのように遂行すべきかわからない、③営業担当個人の販売能力(才覚)に依存するところが大きく、「誰が何をどう売るか」といった組織的・戦略的なマネジメントができていない——といった悩みを把握しました。

そこで同業種はもとより、幅広いコンサルティング領域をもつコンサルタントを指名し、「営業展開力強化と組織経営企業体質への転換」をテーマに3つのステップからなるコンサルティングを提案・実践しました(詳細は表①)。各ステップでは以下にポイントを置きました。

◆組織のベクトル合わせ

——第1ステップ【営業活動総合診断と成長戦略対応指針の策定】

営業活動について診断を実施した結果、各人の課題の共有と、シナリオに基づく具体的な行動指針の必要性が改めて浮き彫りになりました。この具体的な指針の策定は、経営・会社・部門・個人で共有する目標設定の機会となり、組織を同じ方向にリードしていくベクトル合わせの経営管理・部門管理の管理ツールとして役立ちました。

◆まずは売上増強を優先

——第2ステップ【営業力強化体制確立】

コンサルティングの順序としては、第1ステップの診断(実態把握)と課題設定の次に中期経営計画を策定し、個別課題への取り組みを行うのが一般的です。しかし同社の場合、競合店対策という課題への対応がすぐにも必要な状況でしたので、「営業力強化体制の確立・実践」を優先しました。

ここでは、第1ステップで明確化された行動指針に基づき、管理者に対して、役割意識・行動の実践研修を実施した上で、営業部門(主任以上)に対して、売上目標管理とソリューション営業の実践に焦点を当てた研修を行いました。そのプロセスでは特に「スキル、ノウハウの共有化(個人技からの脱却)」、「情報伝達のスピードアップ」の2点を徹底しました。このようにコンサルティングは、その企業の状況に応じた形で最適な順序・方法を検討し実施します。

◆商品どんぶり勘定との決別

——第3ステップ【経営活動(中期経営計画の作成)の機能化・実践化】

第3ステップでは、経営体制の確立、営業戦略立案・実施、社員の役割と責任の明確化(人活経営体制の確立)を主な狙いとして1年間実施しました。

個々の課題を掘り下げ、その対策は中期経営計画に反映させます。この中でも特に効果的であったのが「商品カテゴリ別収益貢献度分析」(表②参考例)でした。これは現行の商品をいくつかに分け、①市場規模、

②成長性、③利幅という観点から分析・検討することで、効率的な収益管理を行うものです。

同社はもともと十分なデータを保有していたのですが、「商品別粗利率」を結果の管理指標とする程度にしか使ってきませんでした。この取り組みで「商品どんぶり勘定」と決別、売上構成比+利益率+商品回転率から求められる「貢献度」により、この1年で商品開発（仕入れ）計画および在庫管理対策などカテゴリーマネジメントに威力を発揮しました。今後は定量的な管理体制（人事評価等に反映⇒社員のモチベーションアップ）にも活用する予定です。

◆大幅増益を達成

1年半の活動により中期経営計画が作成され、行動指針が明確になるとともに、大幅増益（経常利益5000万円増）が達成されました。この成果は、社員の事業への参画意識が醸成され、方針に沿った自主的行動が推し進められた結果と評価されます。

また、プロジェクトチームのメンバーが協働して、計画実行の推進母体となって総合的営業力の強化に率先して取り組み、早期業績向上に結び付く納得のいく改善活動ができたことも効果的でした。

「個人経営から組織経営への企業体質」に向かう、同社の一層の飛躍が期待されます。

表① コンサルティング内容

第1ステップ【営業活動総合診断と成長戦略対応指針の策定】（3カ月）
○現行営業活動実態の把握と課題設定 <ul style="list-style-type: none">▪プロジェクトチームを編成し、コンサルタントが改善・整備を推進▪SWOT分析▪商品貢献度分析▪営業課題の設定と売り場活性化対策として、ISM（インスタ・マーチャンダイジング）活用による売り場全体管理の生産性最大化対策を策定
第2ステップ【営業力強化体制確立】（3カ月）
○組織と管理者の役割意識・行動の実践研修 <ul style="list-style-type: none">▪全役員・管理者を対象、「組織は戦略に従う」をキーワードに、成長戦略の理解とマネジメントスキルアップが主眼
○営業部門（主任以上）研修 <ul style="list-style-type: none">▪プロジェクトメンバーとコンサルタントがテーマごとに協働で講師を務める方策を採用。
○売上目標管理と進捗管理研修 <ul style="list-style-type: none">▪全社目標と店舗フロア別収益目標の設定と進捗管理システムを導入
○ソリューション営業展開研修 <ul style="list-style-type: none">▪顧客ニーズ・ウオントの発見と顧客価値の創造活動の実践化
第3ステップ【経営活動（中期経営計画の作成）の機能化・実践化】（1年）
○経営計画の軌道化 <ul style="list-style-type: none">▪経営会議への出席・助言▪各部門別重点活動課題の設定と進捗確認体制の確立
○営業展開力の実行フォローアップ支援 <ul style="list-style-type: none">▪ショールームISM体制の検証▪販促企画の抜本的見直し▪商品カテゴリー別収益管理の徹底▪外商機能の再構築
○発揮能力重視の人活経営体制の確立 <ul style="list-style-type: none">▪職務分掌規定の作成による役割と責任の明確化▪人事評価システムの再構築▪評価結果処遇システムの構築▪考課者研修の実施▪賃金規定の整備

表② 商品カテゴリー別収益貢献度分析（参考例）

商品 カテゴリー別	2011年度									
	売上高	売上高 構成比	粗利額	粗利額 構成比	粗利率	商品 在庫	商品 回転率	交差 比率	相乗積	貢献度
リビング	500,000	25.0%	215,000	26.0%	43.0%	110,000	4.55	195	4886	21.5
ベッド	400,000	20.0%	165,000	20.0%	41.3%	40,000	10.00	413	8250	36.3
ダイニング	300,000	15.0%	130,000	15.7%	43.3%	55,000	5.45	236	3545	15.6
収納家具・鏡台	200,000	10.0%	85,000	10.3%	42.5%	40,000	5.00	213	2125	9.3
学習机、季節商品	150,000	7.5%	54,000	6.5%	36.0%	25,000	6.00	216	1620	7.1
カーテン・カーペット	150,000	7.5%	60,000	7.3%	40.0%	16,000	9.38	375	2813	12.4
マットレス・その他寝具	100,000	5.0%	40,000	4.8%	40.0%	30,000	3.33	133	667	2.9
生活雑貨	80,000	4.0%	35,000	4.2%	43.8%	10,000	8.00	350	1400	6.2
インテリア小物	60,000	3.0%	25,000	3.0%	41.7%	25,000	2.40	100	300	1.3
その他	60,000	3.0%	17,000	2.1%	28.3%	12,000	5.00	142	425	1.9
総合計	2,000,000	100%	826,000	100%	41.3%	363,000	5.51	228	22755	100.0

（注）粗利額は実質額。交差比率＝粗利率×商品回転率

相乗積＝売上構成比×交差比率 貢献度＝個々の相乗積÷相乗積の総合計×100

（コメント）

- ・商品カテゴリー上位3つで売上構成60%を占めバランス悪し。貢献度No.1は「ベッド」
- ・「リビング」は在庫過多。来期は売れ筋・高付加価値商品の開発強化と在庫管理の徹底で貢献度をアップさせることが全体の目標達成のポイント
- ・「収納家具・鏡台」「学習机、季節商品」はパイが縮小の中、シェア拡大できるかが課題
- ・「カーテン・カーペット」の売上はリフォーム増加等から比較的堅調。店舗レイアウトおよび商品構成の見直しにより、売上向上が可能
- ・「生活雑貨」は売上は小さいながら収益貢献。今後はターゲット層を明確に設定（〇～〇歳の女性など）した戦略商品を投入し、積極拡大方針



【事例3： 中期経営計画の策定を通じて収支改善のための具体策を立案、実施（クリーニング業）】

S社は北陸を基盤として直営店およびFC店を展開するクリーニング業（従業員〔パート含む〕200名、年商10億円）。地元密着で地域住民のクリーニング需要に応じて業容を拡大してきました。しかしリーマンショック以降の国内需要の縮小、節電の動きに伴う需要の減少などで売上減少を余儀なくされ、経営トップは今後の見通しに対して大きな危機感を抱いていました。

S社においては、管理職および社員が共通の課題として「売上の回復・増益が不可欠」との認識を有しているものの、解決を図る仕組みがなく、何をどのように進めればよいか分からない状況でした。そのような悩みの相談を経営者から受けた商工中金の担当者は商工研（以下弊社）を紹介、弊社から中期経営計画策定に係るコンサルティング支援を提案、実施に至りました。

◆中期経営計画策定の有効性

①経営の羅針盤としての役割を果たす

経営者と管理職が目標の進捗管理を実施し、組織を同じ方向にリードしていくベクトル合わせのための経営管理のツール（羅針盤）となります。

②目標の共有化と経営参画意識の醸成が図れる

経営者・各部門・個人間で共有する目標を設定し、各人が作成プロセスに参加することにより経営参画意識が生まれ、目標達成へのモチベーションが高まります。

③ステークホルダー対策が図れる

中長期的ビジョンや戦略目標等の開示により、株主・債権者・取引先等の理解が得られるとともに、計画達成により強い信頼関係が構築されます。

◆中期経営計画策定の進め方

S社における中期経営計画策定の進め方としては、経営企画室長をリーダーに、各部門の幹部社員をワーキング・スタッフとして選抜したプロジェクトチーム（5名）を結成。経営コンサルタントはインストラクターとして各案件の企画・立案・審議に当たり、メンバーと協調・リード・推進する役割を担うこととしました。

S社では平成24年度を初年度とする3年間の計画を策定し、策定された中期経営計画は社長に報告、取締役会において承認を受け、実践に移すこととしました。

◆経営課題の棚卸（簡易診断実施⇒SWOT分析）

1.簡易診断の実施

以下の項目について簡易経営診断を実施しました。

- ①社長・役員・経営幹部・部門責任者への個別インタビュー実施（現在の仕事の内容や進め方、抱えている問題点・課題等を聴き取り）
- ②営業店や工場・管理部門等への訪問実査の実施（問題点・課題の分析）
- ③収益構造・キャッシュフロー分析、部門別の採算分析の実施

2.SWOT分析（注）の実施

SWOT分析により、外部環境や保有能力の分析を実施したところ、表①のような事実が明らかになりました。

この分析結果を受け、S社の経営の方向性を「ドライクリーニング技術の良さを生かして地域一番店を目指す」としました。

◆基本戦略の立案

簡易経営診断および SWOT 分析の結果を踏まえ、経営課題解決の方向性として、表②の事業戦略を主な戦略として立案しました。

◆経営目標・数値目標の設定

当社とコンサルタントとの協働により経営目標・数値目標を設定しました。

1.経営目標

(A) 3年後(平成27年3月)の会員数増加

- ・会員数を2万人から2万5千人に増やすことにより、地域シェア(推定)を10%へと拡大を図る

(B) お客様満足度を高める

- ・お客様アンケートで満足度を指数化し、目標を設定してCS向上に取り組む

(C) 生産性の向上

- ・労働生産性(従業員1人当たりの付加価値額)を10%アップさせる

2.数値目標

- ・3年後(平成27年3月)の売上高目標を15億円、経常利益を5000万円とする

◆企業戦略・事業戦略の深掘り(具体的戦術検討⇒年度計画・アクションプラン作成)

基本戦略として立てられた各課題について、課題解決の具体策を立案し、さらに初年度の月次計画と計画達成のためのアクションプラン(どんなスケジュールで何をどのように実行するのか)を立案します。

S社においては、各セクションの責任者が報告会にて実行プランについて宣言し、改善に向けて対策が実行され、各プランの進捗状況についてはそれぞれのセクションの定例会議によりフォローがなされています。

現在では具体的な目標値を共有化することにより、各部門における数字に対する意識が高まり、社内全体で営業を推進していくという意識が醸成され着実に売上目標達成に向け歩んでいます。

表① S社のSWOT分析

Opportunities機会	Threats脅威
<ul style="list-style-type: none">・新幹線の駅(C駅)による活性化・エリア内に事業所・工場が多い	<ul style="list-style-type: none">・価格競争の激化・無店舗展開による新規参入・高齢化による一般衣料のクリーニング減・燃料費・資材費の価格高騰
Strengths強み	Weaknesses弱み
<ul style="list-style-type: none">・ドライ技術の信頼度が高く、高品質を実現・高機能の機械・設備が整っている・工場の保管スペースが広い・店舗網が多く広い商圈をカバーしている	<ul style="list-style-type: none">・営業力が今一歩・顧客指向が不足している・店舗のアピール不足・システム化が遅れている

(注) SWOT分析とは、目標を達成するための意思決定を必要としている組織の強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)の評価に用いられる有効な戦略計画ツールの一つ

表② SWOT 分析を踏まえた基本戦略

戦略	具体策
(A) 営業力（集客力）の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取次店の増強…中小零細事業者の取次店化（営業員の配置） ・ 宅配サービスの開始…専門の外交員（完全歩合制）を募集
(B) 店舗体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成…営業店の窓口担当者の教育 ・ 店員のモチベーションアップ…能力を反映した処遇と表彰制度等
(C) サービス品質の強化 およびサービスの開発	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規サービスの開発…保管サービスの一層の強化 ・ 衣類のリフォームサービス…簡単なものは内製化する ・ 取扱品目の拡大…皮革（靴・靴）やその他身の回り品
(D) 工場オペレーションの機能化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多能工化推進…スキルアップの活用による生産性の向上



【事例4: 若手社員の「コミュニケーション力向上」で社内を活性化(システム開発業)】

V社は昭和52年設立、年商30億、従業員110名のシステム開発を主力ビジネスとする企業です。

V社社長は、「優秀だ」と思って採用した最近の若手社員が、

- ①メールによるコミュニケーションが増えているせいか、対面で話すのが苦手で、上司、取引先とのコミュニケーションも上手く回ることができない者が少なくない
- ②会議で発言しても、的を射た内容になっておらず、ピント外れで周囲は何を言わんとしているのか理解できない

——など、なかなか力を発揮できない若手社員に対する対応、特に若手社員の「人間関係構築力の欠如」に悩んでおり、商工研(以下弊社)に相談がありました。

弊社では社長とのヒアリングを重ね、一つの打開策として、人間関係を上手につくっていく上で必要となる「コミュニケーション力」の向上をテーマにした研修を提案、実施することとなりました。

◆「コミュニケーション力」とは

「きちんと言ったはずなのに……」「そんなことは聞いていない」「え？ そういう意味だったの」「最初からちゃんと伝えてくれればよかったのに」「メールを送っているのに」これはコミュニケーションミスが頻発する会社で良く聞かれる言葉です。平成生まれの若手社員の問題だけではなく、管理職自身がコミュニケーションで悩んでいるという企業は意外と多いのではないのでしょうか。

「コミュニケーション力」とは、一言でいえば「自分のことを相手に理解してもらい、相手のことを理解する能力」です。

- ①自分の気持ちは、表現しなければ相手には伝わらない
- ②自分が言いたいことは、相手が理解できるように表現する必要がある
- ③相手が自分の表現をどのように受け取るか、感じるかは相手次第である

この3点がコミュニケーションの本質であり、良い人間関係を構築していく上では、「相手」を意識することを肝に銘じておかなければなりません。

◆「わたし」を伝える研修

そこで今回は ロールプレイも織り交ぜながら、今までの自分のコミュニケーションを見つめなおし、「自分と相手、両方を大切に考え、相手に配慮しつつも自分の気持ちを伝える」スキルを磨くことを主眼とした研修を実施いたしました。

その研修内容のいくつかをご紹介します。

受講者に、「隣の部屋に自分のことをまったく知らない人がいると仮定して、その人ができるだけ正確に『自分(受講者)』をイメージできるような具体的な情報を抽出する」という課題を出しました。ワークシートに「わたしは……です」という短文をできるだけ多く、またできるだけ細かく、具体的な言葉を使うよう意識して書きだしてもらいました。その内容には、肯定的なものという条件が付けられています。

「わたしは、初対面の人でもすぐにうちとけて会話ができるほど社交的な人間です」「わたしは、かなりハードルの高い目標でもコツコツと取り組む辛抱強い努力家です」「わたしは多くの友人に恵まれ幸せです」というものがその例です。

ワークシートにはこうした短文を50ほど列挙できるようになっていますが、書き出していくにつれ、徐々に筆が鈍ってきます。

ここでの主眼は、「自分のプラスイメージを高める」ということとともに、「日常において自分は、相手がイメージできるほどの具体的な言葉を使って思考およびコミュニケーションをしてこなかった」ということに気

づいてもらうことにあります。

次に2人1組になって「自分を伝える」ロールプレイを行います。時間は3分間。伝える人は相手の目を見て、先ほどの作業で考えた内容を相手が見えるように一生懸命に話す。しかし、その際、聞き手は相手と視線を合わさず、決してうなずいてはいけません。これを伝え手、聞き手を代えて交互に体験してもらいます。

この体験の感想を聞くと、「聞いてもらっているか不安」「一方通行」といった感想が返ってきました。

再び3分間、今度は、聞き手が笑顔で目線を合わせ、話にうなずき、質問してもよいことにします。すると、会話が弾み声も大きくなります。

「同じ3分間でも前者が長く、後者が短く感じ、『分かり合える実感』やそこから生まれる『安心感』を実感できた」との感想が聞かれました。また、「言葉のやり取りだけではなく、表情・態度・口調・声の大きさ等のすべてがコミュニケーションの方法であることに気が付いた」との感想を全員が持ちました。

◆日常的なコミュニケーションを振り返る

この研修を通じ強く実感したことを念頭に置きながら、受講者にこれまでの日常で行われているコミュニケーションを振り返ってもらいました。

この「振り返り」から、受講者からは「今後以下の点に気を付けなければ」といった意見が寄せられました。

- ①伝えたつもりになっていないか
- ②相手の目を見て、相手がイメージできる言葉を使って工夫して伝えているか。どう伝わったかを確認しているか
- ③聞き手は、目線を合わせ、また作業中であれば手を止め、受け止める準備をしているか。こう受け取った旨を話し手に返して確認しているか

——以上は大変貴重な意見であり、まさに認識を新たにしたこととなります。

◆意思の疎通が良くなり問題解決もスピーディーに

以上は研修のほんの1シーンをご紹介したにすぎませんが、コミュニケーションの本質に気づき、自分自身をよく知り、自分のコミュニケーションの特性を活かしながら「他者との良い関係を構築する」ことを学んでいただきました。

受講者からは、「相づちの奥深さに気づかされたように、普段あまり考えたことがなかったことを深く考えさせられた」また「コミュニケーションを侮らず、しっかり意識して、良いコミュニケーションの仕方を組織風土にすることが大切」といった感想をいただいております。

後日「社内活性化と業績向上には、良好なコミュニケーションは不可欠」と強く認識しているV社社長から「管理職層の職員から、『最近、若手社員の報連相が上手くなってきた。おかげでスピーディーな課題解決ができる』といった話が良く出る」と聞かされました。

今回の研修体験を受講者が日常で活かし、多方面で良い関係を構築し、組織の目標達成へ向けてのエネルギーになればと願っております。

