

ホワイトペーパー：中小企業の未来を拓く組織改革

西條設計コンサルタントに学ぶ、人材が定着し成長する「迎え入れる体制」の作り方

1. はじめに：なぜ今、中小企業に「組織のアップデート」が求められるのか

現代の日本において、中小企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。総人口の減少と少子高齢化は労働力不足を深刻化させ、世代間の価値観はますます多様化しています。転職が当たり前となった労働市場において、企業はかつてないほど「選ばれる」存在になることを求められています。このような状況下で、「働き方改革」は、単なる労働時間の短縮や福利厚生の改善といった対症療法ではなく、企業の持続的成長を左右する根源的な経営戦略そのものとなっています。

本稿は、建設コンサルタント業を営む西條設計コンサルタント株式会社が、いかにして組織の課題と向き合い、働き方改革をテコに人材が定着し成長する組織へと変貌を遂げたのか、その具体的な取り組みを詳細に分析するものです。読者である中小企業の経営者や管理職の皆様が、自社の課題解決のヒントを得るための実践的ガイドとなることを目指します。

同社は、数々の試行錯誤の末に「人や組織をアップデートし、迎え入れる体制を作ろう」という一つの結論に辿り着きました。それは、旧来の成功体験や慣習をただ踏襲するのではなく、変化する社会に合わせて自らを柔軟に変革していくという強い意志の表れです。次章では、同社がなぜこのような大きな決断に至ったのか、その背景にある根本的な問題意識を深掘りします。

2. 改革の起点：旧来の組織が抱えていた根本的な課題

いかなる組織変革も、自社が抱える問題を正確に、そして深く認識することから始まります。課題から目を逸らしたままの改革は、的外れな施策に終わり、現場の混乱を招くだけです。西條設計コンサルタントの変革が成功した大きな要因は、まず自社の「現在地」を徹底的に分析し、直面する課題を明確に言語化した点にあります。

同社が認識していた組織の現状は、主に以下の3つの問題点に集約されていました。

課題認識①：社会の変化との同期不全

代表の西條氏は、「人口増加時代に作り上げられた組織や制度は、何年も前から無理が生じていたはず」と指摘します。この「これまでのやり方はこの先も通用するのだろうか?」という根源的な問いこそが、改革の出発点でした。社会構造が大きく変化する中で、過去の成功モデルに固執することは、組織を緩やかに衰退させるリスクを内包していたのです。

課題認識②：世代間ギャップによる価値観の断絶

同社の社員構成は、「『24時間戦えますか?』時代の価値観をサバイブした人たちからZ世代まで幅広く分布」していました。これは多くの企業が抱える共通の課題ですが、働き方やキャリアに対する価値観が全く異なる世代が混在する組織では、相互理解がなければ円滑な運営は困難です。この断絶を乗り越えるための「相互理解と共生の戦略」が不可欠な状況でした。

課題認識③：組織機能不全を招く構造的問題

さらに、同社は組織が抱える根深い課題として、以下の3点を明確に認識していました。

1. 会社の仕組みが社会に合っていない：制度疲労を起こした就業規則や人事制度など、組織の土台となるハード面が時代遅れになっていました。
2. 社員教育が不足している：専門知識の教育はあっても、組織人として必要なマネジメントやコミュニケーションの教育が体系的に行われていませんでした。
3. コミュニケーションが不足している：部署間や上下間の意思疎通が円滑でなく、多くの非効率やトラブルの温床となっていました。

これらの痛みを伴う自己分析と問題認識こそが、単なる部分最適に留まらない、全社的な組織アップデートという大きな決断につながった原動力でした。次章では、この問題意識を基に、まず組織の土台である「ルール」の改革にどう着手したのか、その具体的な第一歩を解説します。

3.改革の第一歩：働き方の「ルール」をアップデートする

組織の変革において、まず着手すべきは制度や規則といった「ハード面」の整備です。明確なルールは、社員に「会社は本気で変わろうとしている」というメッセージを伝え、安心感と公平性の基盤を築きます。これが、後に続く意識改革の土台となるのです。前章で指摘した「会社の仕組みが社会に合っていない」という構造的問題に対し、同社は真正面から取り組みました。

西條設計コンサルタントは、**「働く人の視点に立った働く環境のアップデート」**という基本方針を掲げ、包括的な制度改革に着手しました。その具体的な施策は、以下の3つのカテゴリに整理できます。

- 報酬と労働環境の抜本的改善

- 賃金の改善：賃金テーブルを10年間で7回見直し、地域の平均程度まで改善。さらに、年次目標を超えた利益は賞与として社員に還元する仕組みを導入しました。
- 時間外労働の問題点の解消：過去の労働基準法に対する誤った運用を是正。2016年に管理職以外の、2018年には管理職の時間外労働手当の問題を解消し、サービス残業を撲滅しました。
- 就業規則の全面改定：形骸化していた古い規則を刷新。「会社と社員の間の約束事」として再定義し、双方が遵守することでお互いを守るという基本姿勢を明確にしました。
- コンプライアンス規程の制定：法令遵守を改めて宣言するとともに、ハラスメント禁止を明記。誰もが安心して働ける職場の基礎を固めました。
- **社員の成長と生活を支える制度設計**
 - 社員を支援する制度の創設：資格取得支援制度を創設し、業務に関連する講習会費用や受験料を全額会社負担とすることで、社員の主体的なスキルアップを後押ししました。
 - 奨学金等返還支援制度の創設：若手社員の経済的負担を軽減するため、当初10年は返還額の1/2（最大20,000円/月）、以後10年は返還額の1/3（最大10,000円/月）を支援する制度（最大20年間）を導入しました。
 - 仕事と子育て、仕事と介護の両立支援：人口減少という社会課題に対し、企業として貢献できることとして休暇制度を拡充。多様なライフステージにある社員が働き続けられる環境を整備しました。
- **業務プロセスの最適化と組織運営の見直し**
 - 業務量の適正化及びチーム制の徹底：2020年に社員がうつ病を発症したという痛ましい出来事を契機に、特定の社員への過度な負担がもたらすリスクを再認識。業務量と処理能力のバランスを重視し、チーム制を徹底することで属人化を防ぎ、組織的な対応力を高めました。
 - 人事制度の改定：長年形骸化していた人事制度の改定に2021年から着手。評価と育成を結びつけ、社員の成長を公正に支援する仕組みの構築を進めています。
 - 社内業務の見直し：目的が曖昧なまま慣例で行われていた活動を廃止。本来に必要な業務にリソースを集中させ、生産性の向上を図りました。
 - 社員面談等の実施：社員の意見を経営に反映させると同時に、上長が部下の成長を促すための重要なコミュニケーション機会として面談を制度化しました。

これらの施策は単なる福利厚生の一環ではありません。ここには明確な戦略的順序が見て取れます。まず賃金や労働時間、コンプライアンスといった「土台」を固めて社員との信頼関係を再構築し、その上で資格取得支援や両立支援といった「未来への投資」を行う。このアプローチは、変革への不安を払拭し、社員が前向きに変化を受け入れるための重要な布石となりました。

しかし、ルールという「器」を整えるだけでは改革は完結しません。次に、その器の中で働く人々の意識をどう変えていくかという、より困難な課題が待っていました。

4. 改革の第二の柱：働き方への「意識」をアップデートする

優れた制度も、それを使う人々の意識が変わらなければ宝の持ち腐れとなります。制度という「器」を整えた後、その中で働く人々の「意識」というソフト面をいかに変革していくかが、改革の成否を分ける真の鍵となります。西條設計コンサルタントは、第2章で特定された「社員教育」と「コミュニケーション」の不足という課題に対し、「教育の充実」と「コミュニケーションの改善」を二本柱として、社員のマインドセットのアップデートに取り組みました。

4.1. 教育の充実：「育てられる」から「育てる」への意識転換

多くの中小企業では、専門技術を教えるOJTはあっても、「組織で働くメンバーとして必要な教育」、例えばマネジメントやリーダーシップといったテーマは見過ごされがちです。この「社員教育が不足している」という問題に対処するため、同社は体系的な社員教育を開始しました。

特に重視されたのが、「プレーヤー」と「マネージャー」の役割の違いを学ぶことです。個人の成果を追求するプレーヤーと、チームの成果を最大化し部下を育成するマネージャーでは、求められるスキルセットが全く異なります。同社は、宮城県が実施した「みやぎ若者等人材確保・定着支援プロジェクト」の全20コースに及ぶセミナーを積極的に活用し、管理職を中心に全社的に学びの機会を設けました。

この教育は、「責任と権限の大きいポジションから始め、中堅、若手へ広げる」というトップダウンのアプローチで進められました。この「カスケードモデル」は、経営層の行動が企業文化に絶大な影響を与える中小企業において極めて重要です。部下だけを研修に参加させ、管理職が旧態依然の振る舞いを続けることは、改革失敗の典型的なパターンです。「上長が変わらなければ、部下が変わるはずがない」という原則に基づき、まず上司が育成の重要性を理解し実践することで、組織全体の育成文化が醸成されるのです。

4.2. コミュニケーションの改善：信頼関係が生産性を生む

「仕事のトラブルは、コミュニケーション不足に起因することが多い」という認識は、多くの組織で共通する課題です。この問題に対処するため、同社はコミュニケーションの質と量の両面から改善に取り組みました。単に「もっと話せ」と奨励するのではなく、その土台となるスキルと機会を意図的に創出しました。

- **適切なコミュニケーションを学ぶ** ハラスメント防止研修やメンタルヘルスケア研修（セルフケア・ラインケア）を必須とし、安心して話せる職場環境の基礎を固めました。その上で、自分の意見を尊重しつつ相手の意見も尊重する「アサーティブコ

コミュニケーション」など、建設的な対話のスキルを学ぶ研修を継続的に実施しました。

- **意図的にコミュニケーションの機会を作る** 社会全体のデジタル化が進む中で、同社は「あえてアナログな部分を残す」工夫を凝らしました。業務におけるチーム制を義務化し、日常的な連携を促進。雑談を推奨し、社内報で社員紹介コンテンツを充実させるなど、部署や役職を超えた相互理解を深める仕掛けを導入しました。これにより、形式的な報告・連絡・相談だけでなく、信頼関係の土台となるインフォーマルな対話が活性化しました。

これらの教育とコミュニケーション改善の取り組みは、社員一人ひとりの主体性を引き出し、指示待ちではなく自ら考え行動する風土への転換を促す重要な布石となりました。次章では、こうした制度と意識の両面からの改革が、企業の最重要課題である人材育成と確保において、いかに具体的な成果として結実したかを分析します。

5. 改革の成果：人が育ち、集まる「選ばれる企業」へ

組織改革の最終的な目的は、企業の持続的な成長です。そしてその成長の源泉は、言うまでもなく「人材」にあります。西條設計コンサルタントが進めてきた制度（ルール）と意識のアップデートは、「人材育成」と「人材確保」という二つの側面で明確な成果を生み出し始めました。

5.1. 人材育成：「育て・育てられる風土」の醸成

改革前の同社では、「ティーチングのみで、コーチングがない」という育成上の課題がありました。これは、業務上わからないことを教えるだけで、本人の成長を促すような指導・助言が欠けている状態です。このような一方的な関係性は、社員を指示待ち人間にするリスクを孕んでいました。

この課題を克服する上で、組織開発における「組織社会化」という重要な概念が有効なフレームワークを提供します。これは、新人が組織に馴染み、定着・戦力化するプロセスを指しますが、重要なのは、その負担を新人に一方的に負わせるのではなく、迎え入れる組織側が積極的に「歓迎する仕組み」を持つべきだとする点です。同社は、無自覚な「自分たちに合わせるのが当たり前」というスタンスを捨て、全員で新しい仲間を受け入れ、共に変化していく姿勢を明確に打ち出しました。

この育成文化の理想像は、連合艦隊司令長官であった山本五十六の言葉に象徴されます。

やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、褒めてやらねば人は動かじ。話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば人は育たず。やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。

この言葉が示すのは、一方的な指示ではなく、対話と承認、そして信頼に基づいた伴走者としての上司像です。同社が目指す「育て・育てられる風土」とは、まさにこの言葉を組織全体で実践しようとする試みに他なりません。

5.2. 人材確保：「実態を伴うブランディング」の確立

中小企業にとって人材確保は常に大きな課題です。同社も自社の弱みが「知名度の低さ」にあることを認識していました。そこで採用戦略として、弱みを補うのではなく、強みである「働きやすい会社」そして「顧客からの評価が高い会社」という2点を前面に押し出すことにしました。

ここで特筆すべきは、これが単なる広報上のキャッチコピーではなく、これまでの働き方改革によって裏付けされた「実態を伴うブランディング」であるという点です。口コミサイトやSNSによって企業の透明性が増した現代において、採用ブランディングはもはやマーケティング部門の仕事ではなく、経営と現場の現実そのものを映し出す鏡となっています。主張と実態の間にギャップがあれば、それは即座に見抜かれ、信頼を失います。その意味で、内部の組織改革こそが、唯一持続可能な採用戦略なのです。

「やっている」ことを示すため、同社は以下のような具体的な情報発信を徹底しました。

- 客観的な実績の公開：ホームページで時間外労働時間や有給休暇取得率の実績を公開。
- 第三者認証の取得：「石巻市イクボス宣言企業」など、働きやすさを証明する各種認証を取得。
- 顧客からの評価の可視化：受賞歴や感謝状などをホームページで公開し、技術力の高さをアピール。
- 能動的な情報発信：各種求人媒体の活用、就職イベントへの出展、YouTubeやSNSでの発信。
- 体験機会の提供：大学生・高校生向けのインターンシップや中学生向けの職場体験を積極的に受け入れ、仕事の魅力を直接伝える。

働き方の見直し、社員の定着と成長を促す「人材育成」の土壌となり、その実績が採用市場における魅力となる「人材確保」に繋がる。そして、新たに入社した人材がその育成環境で成長していく。この好循環こそが、一連の改革がもたらした最大の成果と言えるでしょう。最終章では、この事例から得られる普遍的な教訓をまとめます。

6. 結論：自社をアップデートし続けるために

西條設計コンサルタントの事例は、変化の激しい時代を中小企業が生き抜くための、一つの羅針盤を示しています。その取り組みから導き出される核心的な原則は、外部環境の変化や他社の成功事例をただ模倣するのではなく、自社の現状を直視し、自分たちの手で組織を常にアップデートし続けるという姿勢です。

同社が掲げる結論と目標は、全ての企業にとって示唆に富むものです。

- **目指すべき状態：**人や組織をアップデートし、迎え入れる体制を作ろう
- **達成したい未来：**育て・育てられる風土を醸成し、社会から選ばれる企業になる

この変革を推進する上で、同社が最も大切にしたい心構えが「対立ではなく対話」「批判ではなく提案」という姿勢です。組織変革には、「変えたくない勢力」からの抵抗がつきものです。しかし、それを力でねじ伏せようとするれば、組織に深い溝を残すだけです。そこで同社が実践したのは、我々コンサルタントが「いつの間にか変わっていた作戦」と呼ぶべき、巧みな変革マネジメントです。これは、大きな改革案を掲げて対立を煽るのではなく、小さな変化を起こし続け、対話と提案を重ねることで徐々に賛同者を増やしていく手法です。このアプローチは、二項対立を乗り越え、気づいた時には後戻りできないほど組織全体が前進している状態を生み出します。これこそ、内部の軋轢を最小限に抑えながら変革を成功させたい中小企業にとって、極めて実践的な戦略と言えるでしょう。

このホワイトペーパーをお読みの経営者、管理職の皆様へ。組織のアップデートは、壮大な計画からでなくとも始められます。まずは自社の現状を客観的に見つめ、社員の声に耳を傾け、今日からできる小さな一歩を踏み出すこと。その一歩の積み重ねが、未来を拓く大きな力となるはずです。