

失敗する組織改善 と 成功する組織改善

中小企業診断士が語る
成功に導く人材定着の鍵

お時間になりましたらセミナー開始します。
もうしばらくお待ちください。

KURAIISHI MC
倉石マネジメントコンサルティング



 Humap
Presented by Asmarq

中小企業診断士
倉石友美



Agenda

- ・ 現代の組織が抱える課題
- ・ 失敗事例から学ぶ組織改善の落とし穴
- ・ 成功事例に見る組織改善の原理原則
- ・ データを活用した組織改善の実践法
- ・ 組織改善に有効！具体的な施策例をご紹介します

失敗する組織改善と成功する組織改善

中小企業診断士が語る！成功に導く人材定着の鍵

質問です

肩こりに悩んでいるAさん。
あなたなら何をアドバイスしますか？



肩を揉んでも治らない

- ✓ 筋肉疲労
- ✓ 眼精疲労
- ✓ 運動不足
- ✓ 体液循環低下
- ✓ ストレス
- ✓ 内臓負担…

根本的な原因を見つけて、正しいアプローチをすることが重要！

講師自己紹介



組織変革ファシリテーター 中小企業診断士 倉石 友美（くらしし ともみ）

【プロフィール】

静岡県浜松市出身、東京大学教養学部卒業。

新卒で入社したイベント会社にて、約10年間で100人→400人以上に成長する中、採用・研修、広報、マーケティング、経営企画等に従事。

2015年より中小企業診断士として、事業戦略の立案と、それを実行できる強い組織づくりに取り組む。

「人材育成」「チームビルディング」「人事評価制度構築」「組織開発」など、「人と業績が同時に成長する組織づくり」を軸に中小企業をサポート。

【コンサルティング実績】

- 経営理念策定～浸透、成長支援制度導入、チームビルディング（設計業）
- 経営会議ファシリテーション、OKR導入とPDCA支援、中期経営計画策定（建設業）
- 組織を巻き込んだ採用～定着プロセス構築支援（製造業）
- 長期経営ビジョン策定と現場の実行支援（飲食店向け卸売業）
- 組織風土改善と社員育成を目的としたマネジャー対象の1on1トレーニング（スポーツ用品製造業）
- 事業拡大に伴うオペレーションの改善と収益の見える化支援（工芸品インターネット販売企業）
- 企業理念・組織ビジョン・行動規範・中期経営計画・戦略実行プランの策定～実行支援（建設業）
- 中期経営計画策定、管理職研修（IT開発・販売業） 他多数

コンサルティング

ファシリテーション

コーチング

研修

目次

1. 現代の組織が抱える課題
2. 失敗事例から学ぶ組織改善の落とし穴
3. 成功事例に見る組織改善の原理原則
4. データを活用した組織改善の実践法

1. 現代の組織が抱える課題

現代の組織運営の課題

1. 人手不足時代の企業経営の難しさ

- 人材獲得競争の激化
- 賃上げ：最低賃金は10年間で1.35倍に（地域別最低賃金の全国加重平均）

2. 採用・教育コストの増加

- 2024年度一人当たりの平均採用コスト 新卒56.8万円 中途134.6万円
（マイナビ 2024年卒 企業新卒内定状況調査、中途採用状況調査2025年版）
- 1人当たり教育コストも3年連続増加
（産労総合研究所「2024年度（第48回）教育研修費用の実態調査」）

3. 従業員のエンゲージメント低下

- 熱意溢れる社員は全体の6%（米ギャラップ社「グローバル職場環境調査」2024）

企業の成長を続けていくためには

- **採用者 > 退職者 にすることが必須**
人材の定着が多く企業の課題に
- **定着は組織風土が影響**
小手先のテクニックではなく、全社的・長期的な取り組みが必要

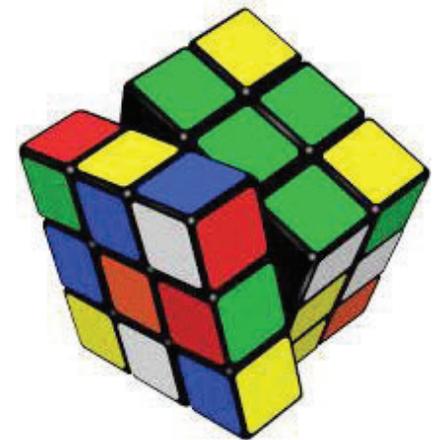
こんな経験はありませんか？

- **経営者仲間からお勧めされたから、サンクスカードを取り入れた！**
→定着せず、あっという間に自然消滅…
- **営業マンから話を聞いてピンときたから、HRに関するシステムを導入してみた！**
→現場では全く活用されない…
- **従業員が「評価制度が欲しい」って言ったから、評価制度を作った！**
→いざ評価が始まると不平不満が爆発…
- **従業員が「ウチの会社にも研修制度を作ってほしい」って言ったから、研修をやってみた！**
→「現場が忙しいのに…」と文句を言いながら嫌々参加する、やらされ感の研修に…

要因は

「なんとなく」と「本質的課題」のギャップ

- 経営者の認識と現場の実態に大きな乖離
- 声の大きい社員の意見しか経営には届かない



2. 失敗事例から学ぶ組織改善の落とし穴

IT業A社（従業員60名）

背景：管理職のマネジメント力不足を感じていた

実施した施策

- 外部講師による管理職研修の実施（3時間×8回）
- 外部講師による全社員研修の実施（3時間×2回×2チーム）
- 1on1ミーティングの義務化

結果：現場の混乱が増加、離職率が上昇。1on1も自然消滅

失敗の原因

- 管理職の過重負担がマネジメント不足の主要因だった
- 現場の実情を把握せずに「理想論」を押し付けた
- 研修よりも役割の明確化と業務負荷軽減が必要だった

旅行業B社（従業員30名）

背景：社員のモチベーションが低下。顧客対応が遅い、指示されたことしか行わないなど。

実施した施策

- 成果主義の評価制度導入
- 賞与の業績連動強化

結果：チームワークが悪化、優秀な社員が転職

失敗の原因

- 協調性を重視する社風に個人主義的制度が合わなかった
- 社員が求めていたのは「評価」よりも「成長機会」だった
- 社員の価値観、思いを把握せずに制度変更を実施

失敗事例から学ぶ共通パターンと根本原因

- **現状把握の不足**

データや調査に基づかない「経営者の独断」による施策が失敗の始まり。問題の表層だけを見て判断してしまう。

- **従業員の真のニーズを見誤る**

経営層の想定と現場の求めるものにギャップ。
B社は成果主義を導入したが、社員は「成長機会」を求めている。

- **施策優先順位の誤り**

緊急性・重要性の評価を誤り、効果の薄い施策に時間とコストを投入。
A社は管理職研修や1on1より「役割定義」や「業務分担」が先決だった。

「良い施策」でも現状に合わなければ逆効果になり得る

3. 成功事例に見る組織開発の原理原則

建設業C社（従業員60名）

背景： 社内に一体感がない、ギスギスしている、ベテラン社員の離職

実施した施策

- 従業員満足度調査の実施→会社のビジョンが見えないこと、目標が明確でなく目の前の業務に疲弊していること、「どうせ言っても無駄」という思いが蔓延していることが判明。
- 会社の意思決定を社長の独断から、経営会議での意思決定に変え、経営幹部のコミットメントを引き出し、育成にもつなげる。
- 全社の中期経営計画を明確にし、それに基づくOKRを用いた目標設定とPDCAを実施。
- 目標設定には部署横断の取り組みも入れ、社内の一体感を醸成

結果

- 部署内、および部署間でのコミュニケーションが各段に増加。
- 社内の雰囲気が目に見えて変わった。
- 前年度の売上は目標の104%達成、粗利目標は114%達成。
- 取り組み開始後の離職は0人

多店舗展開小売業D社（従業員150名）

背景：業績の伸び悩み、離職者の多発

実施した施策

- 従業員満足度調査の実施→会社の将来性に対する不安、上司のマネジメントやコミュニケーション不足が重点課題であると判明
- 3か年計画を作り、セントラルキッチンによる業務効率化、オンライン販売の強化、プライベートブランドの開発・販売など、従来から検討していた施策を社員に継続的に発信
- マネージャー向け1on1研修を実施（4時間×8回）→各店舗での1on1導入

結果

- 次年度調査での調査結果が向上
- 新たな施策に興味を持ち、参画したいと申し出る社員の登場
- 1on1の実施によりコミュニケーションの改善、店舗の課題解決のスピードUP、部下の自発性向上、目標達成する店舗の増加

成功事例の共通要素

経営者の感覚、声の大きい社員の意見だけで判断するのではなく、データに基づいた客観的な組織分析と課題特定



優先順位を明確にして施策を展開

データに基づいて、「今、何をすべきか？」を正しく見極める

4. データを活用した組織開発の実践法

従業員満足度調査の失敗事例

E社は、自社オリジナルの従業員満足度調査を設計し、実施。

Googleのアンケートフォームを使い、Excelに長けた社員が分析を行った。

しかし…

- ベンチマークデータがないため、結果がいいのか悪いのかが判断できない
- 得点が低い項目 = 改善が必要な項目ではない。
得点が低くても従業員が重視していない項目であれば、改善の必要がない。
限られたリソースを、従業員が重視している項目に集中させるべき。

従業員満足度調査の活用サイクル

1. 現状診断

従業員満足度調査で組織の現在地を把握

2. ベンチマーク分析

業界平均との比較により自社の強みと課題を客観的に把握

3. 優先課題の特定と実行

重要度や離職意向と相関の高い項目が改善ポイント。データに基づいて、費用対効果の高い施策を特定し、限られたリソースを効果的に配分。

4. 効果測定と新たな課題の発見

「組織の健康診断」として定期的に調査を実施し、計測・分析・改善・検証の循環を繰り返す。

単なる「実施」で終わらせず、戦略的改善サイクルの起点として活用することが成功の鍵

本日のまとめ

- 人材の定着には組織改善の取り組みが必要
- 組織の問題はルービックキューブ
- 客観的に組織の課題を把握し、
限られたリソースを費用対効果の高い取り組みに投下
- 組織の健康診断として、継続的に調査を実施する

アンケート回答でプレゼント

- 本日の資料
- 更に詳しい事例動画



人と業績が同時に成長する企業をつくる
組織変革ファシリテーター

倉石マネジメントコンサルティング

倉石 友美

<https://www.kuraishi-mc.com/>



初回相談無料
HPの問い合わせフォームよりどうぞ

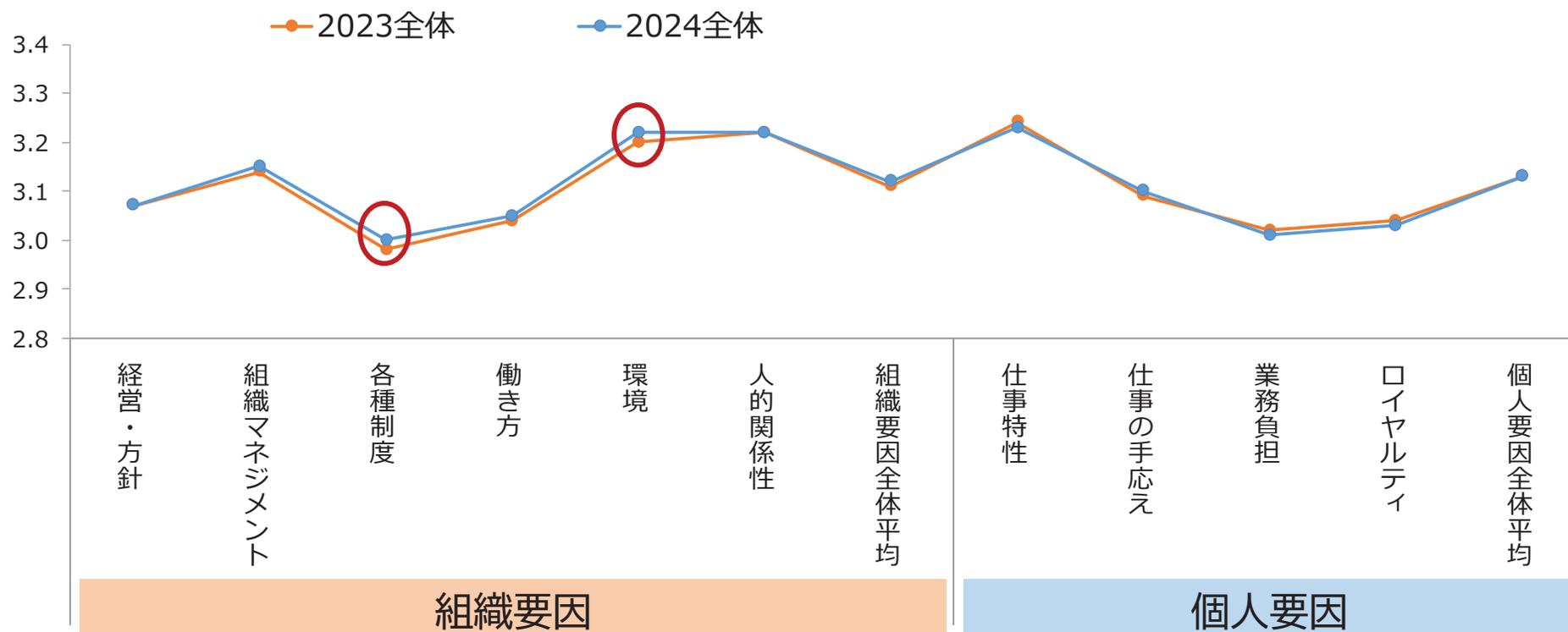
Agenda

- ・ 現代の組織が抱える課題
- ・ 失敗事例から学ぶ組織改善の落とし穴
- ・ 成功事例に見る組織改善の原理原則
- ・ データを活用した組織改善の実践法
- ・ **組織改善に有効！具体的な施策例をご紹介します**

調査結果と前年比較＜要因項目：大項目＞

「各種制度」「環境」について、わずかながら昨年と比べスコアが向上。
※大項目よりも粒度を細かくした概念になる中項目の結果を次のスライドで紹介します

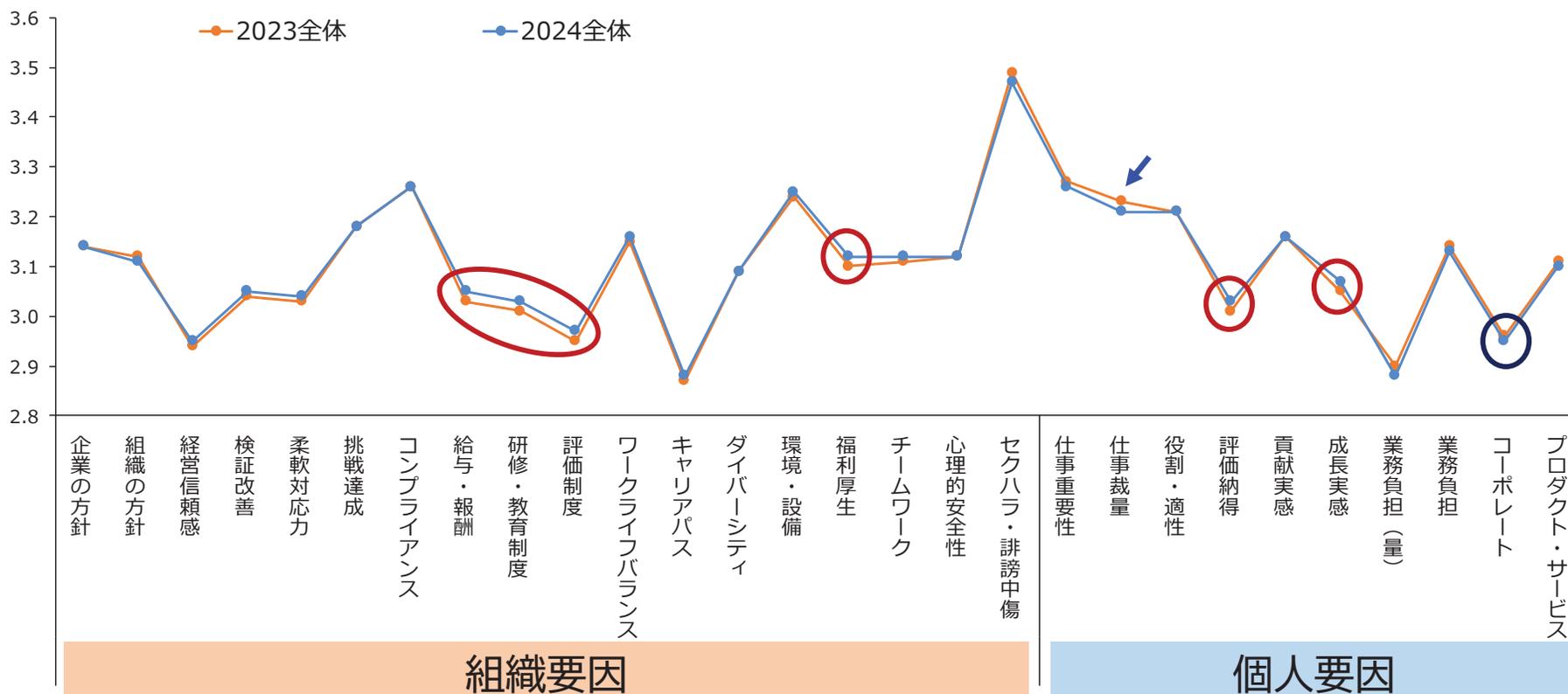
スコア：加重平均



※いずれのグラフも「スコアが高い = ポジティブ」な意味合い、になるように集計しています

前年からの変化について<要因項目:中項目>

組織要因では「給与・報酬」「評価制度」「研修・教育制度」「福利厚生」などでスコアが上昇。
 個人要因では「評価納得」「成長実感」のスコアがわずかに上昇。
 一方で、個人要因の「仕事裁量」はわずかに低下。



離職意向(継続勤務意向)と相関の高い要素

「貢献実感」「コーポレート」「キャリアパス」は満足度と関連が強く、
これらが従業員満足度を高める(維持する)ために重要な項目であることがわかる

離職意向(継続勤務意向)ランキング

| | 項目 | 相関係数 |
|----|------------|------|
| 1 | コーポレート | 0.50 |
| 2 | キャリアパス | 0.41 |
| 3 | 貢献実感 | 0.41 |
| 4 | 評価制度 | 0.40 |
| 5 | プロダクト・サービス | 0.40 |
| 6 | 評価納得 | 0.39 |
| 7 | 信頼感 | 0.39 |
| 8 | 上司の配慮 | 0.39 |
| 9 | 役割・適性 | 0.38 |
| 10 | 成長実感 | 0.38 |

0.7~1.0 : 強い相関
0.4~0.7 : 相関がある
0.2~0.4 : やや相関
0.0~0.2 : ほとんどない

※「スコアが高い = ポジティブ」な意味合い、になるように数値を扱っています

自社の現状の可視化が重要



自社は今どのような状況か？
何に満足？何に不満足？



分からなければ何も判断できない

まずは、アンケート等により自社の状況の可視化・課題を把握する

“だけ”では、離職率は改善しません。

調査実施後のよくある課題

結局何が問題？ 何をすべきか？ どの部署から手を付けるべきか？

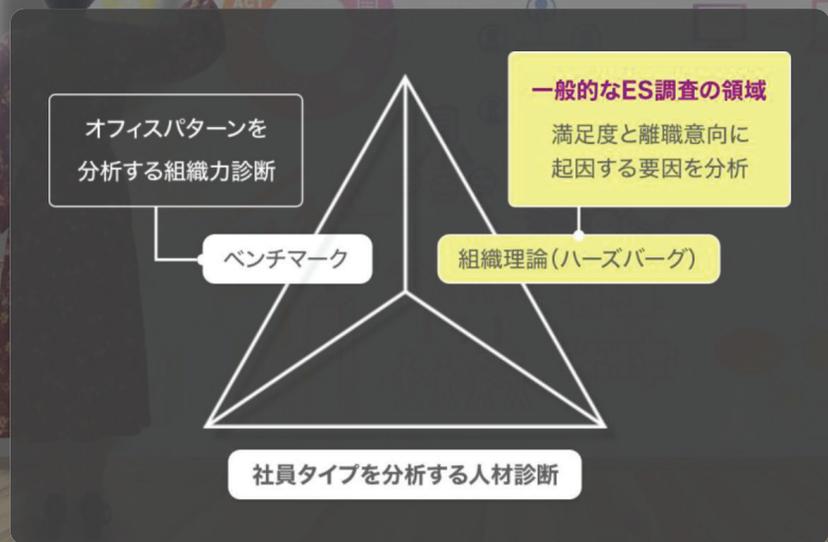
自社の状況がいいのか悪いのかわからない 取り組みたいけど細かく考える時間がない

重要なのは、まず何から取り組むべきか**優先順位**をつけること

問題点を明確にし、組織のあるべき姿への打ち手をご提案 オフィス・社員を4つのタイプに分類できる新しいES調査「ASQ（アスク）」

◆ネットモニター(ベンチマーク)を保有し、約20年間リサーチを主軸としてきたデータ分析のプロフェッショナルであるアスマークがご提供するオリジナル調査です。

◆組織・人材コンサルティング会社と生産性向上・業務効率化のコンサルティング会社の協力の元、多面的な分析を可能にしました。



① ベンチマークデータをもとに改善ポイントが見える化

幅広い業種10,000人のベンチマークデータを基に同業平均と比較することで、自社の立ち位置や強み、弱みを把握。グラフやポートフォリオで改善点が見える化。

② 取り組みの重要度とスコアから、取り組みの優先順位を洗い出し

調査をした後、限られたリソースの中で、取り組みを実施しなければなりません。より効率的に、より効果的に改善に取り組めるよう、「何から」「どのような手段で」施策を実施すべきかが分析します。

③ 人事施策提言までのアウトプット

データ分析のプロと組織人材コンサルのプロからの施策提言がデフォルトで付属。結果を活用しやすいレポートをご提供します。

※施策提言は簡易的なものです。

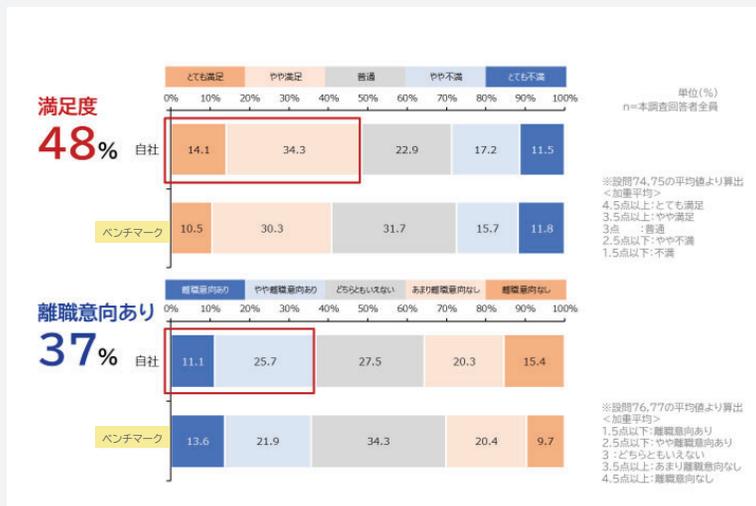
ASQなら、専門的なレポートを「分かりやすく」「使いやすく」ご提供します。

ベンチマーク比較で自社の強み弱みを客観的に分析

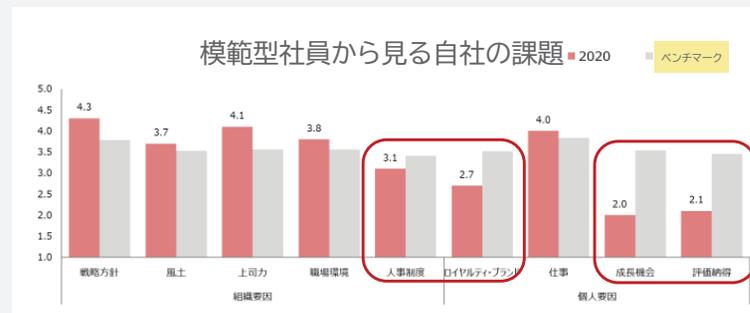
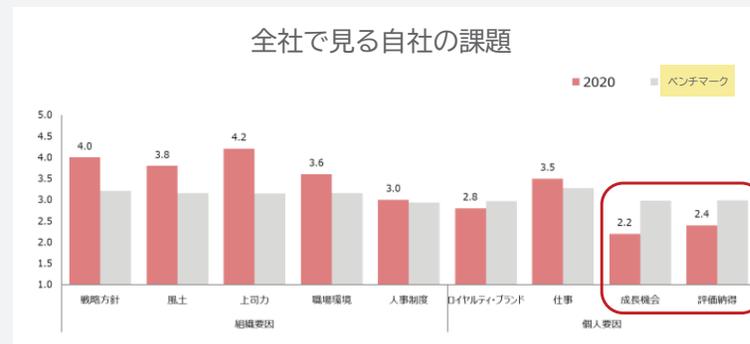
同業他社とのベンチマークデータと比較することで、**自社の強みや弱みが分かります。**
 全社結果だけでなく模範型社員での比較もできるなど、様々な角度から自社の改善ポイントを浮き彫りにします。
 ※2年目以降は経年比較も可能。

■ ベンチマーク比較イメージ

・ 総合評価



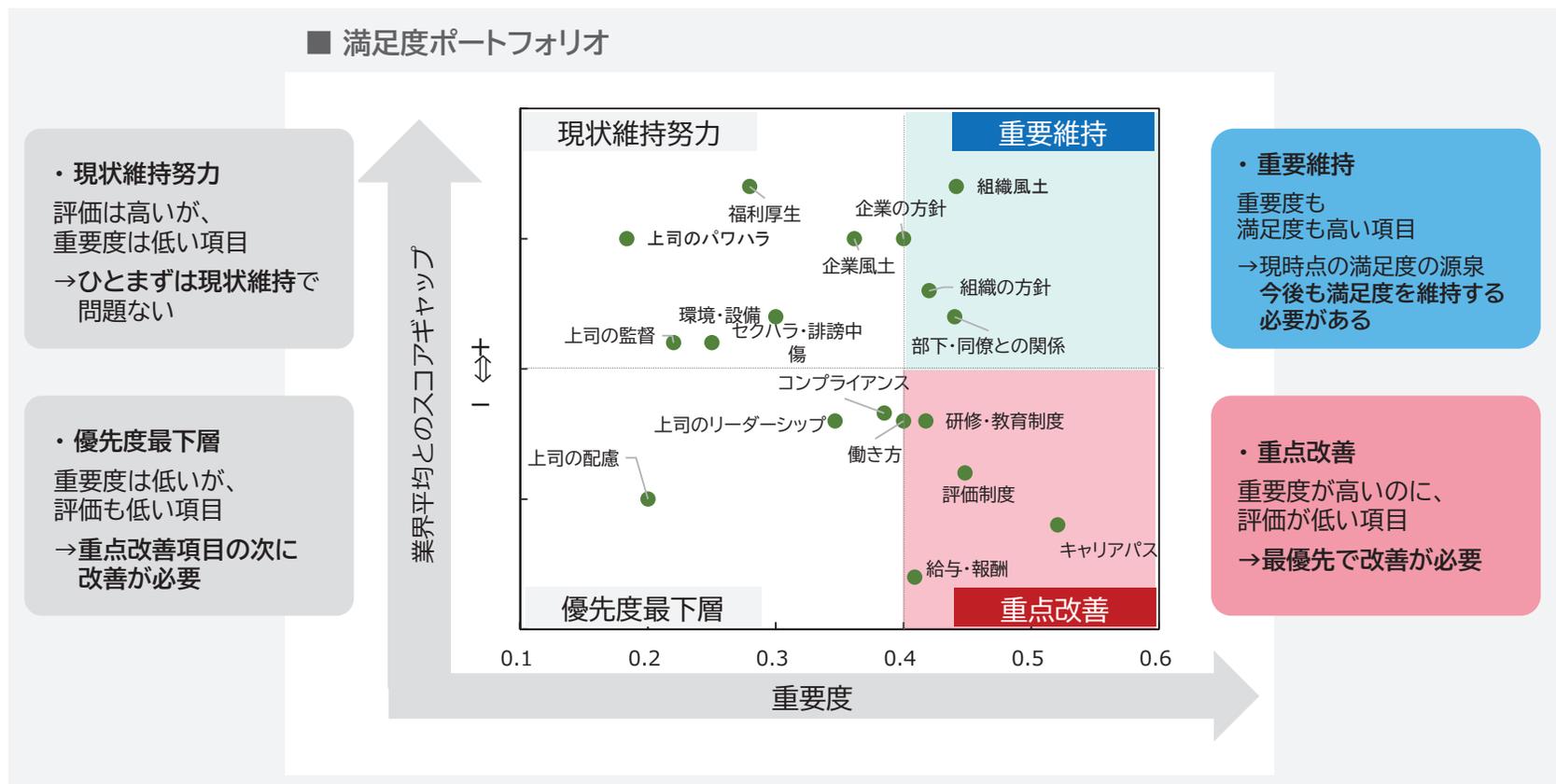
・ 要因別評価



※詳しいレポートサンプルをご希望の方は、お問い合わせください。

ひと目で改善優先度がわかるポートフォリオ分析

仕事や組織の評価を左右する各要因の満足度/離職意向それぞれに相関する「重要度」を横軸に、「業界平均(ベンチマークデータ)と比較した評価スコアギャップ」を縦軸に取りポートフォリオを作成。
改善項目への優先度を視覚的に把握することができます。

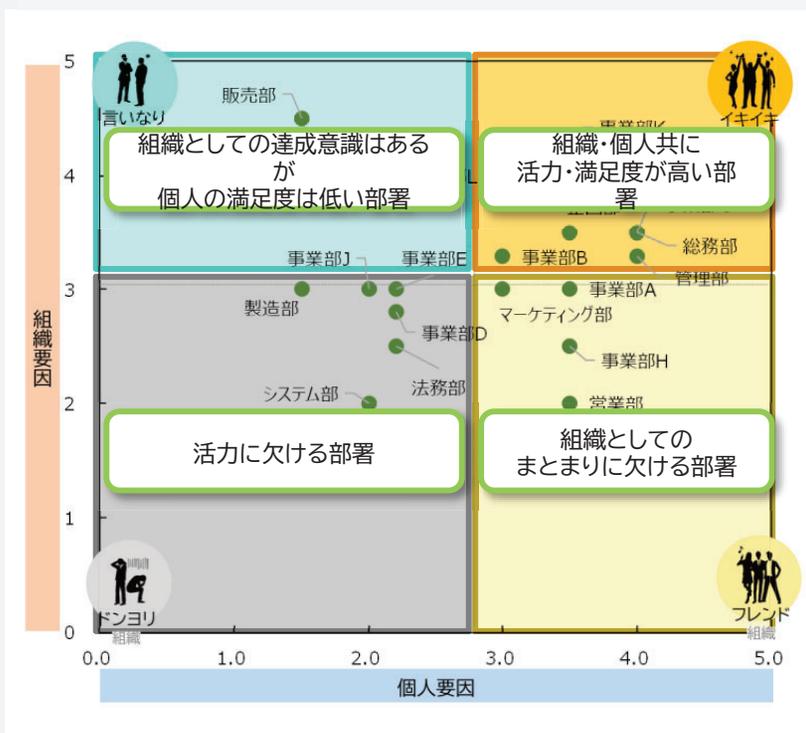


※詳しいレポートサンプルをご希望の方は、お問い合わせください。

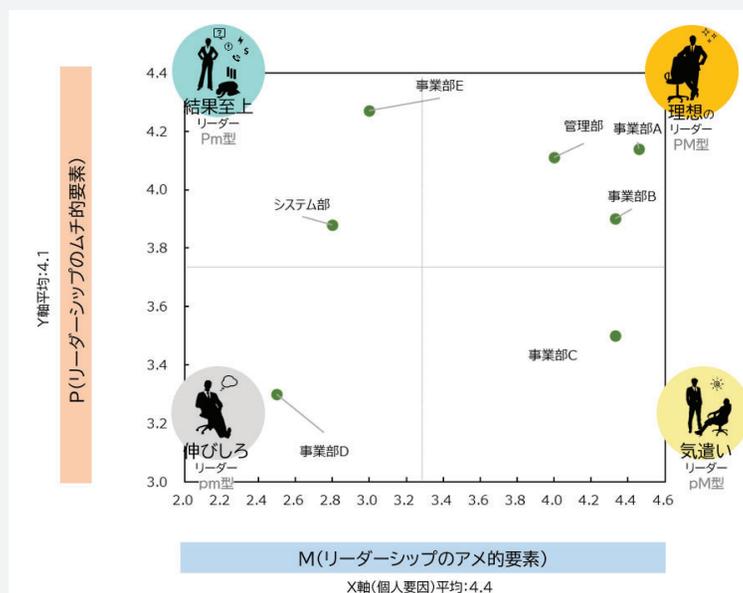
タイプ別分析で傾向を把握

組織と社員をタイプ別に分析。部署別の傾向や、自社社員の傾向や課題がわかります。

■ オフィスパターン分析イメージ



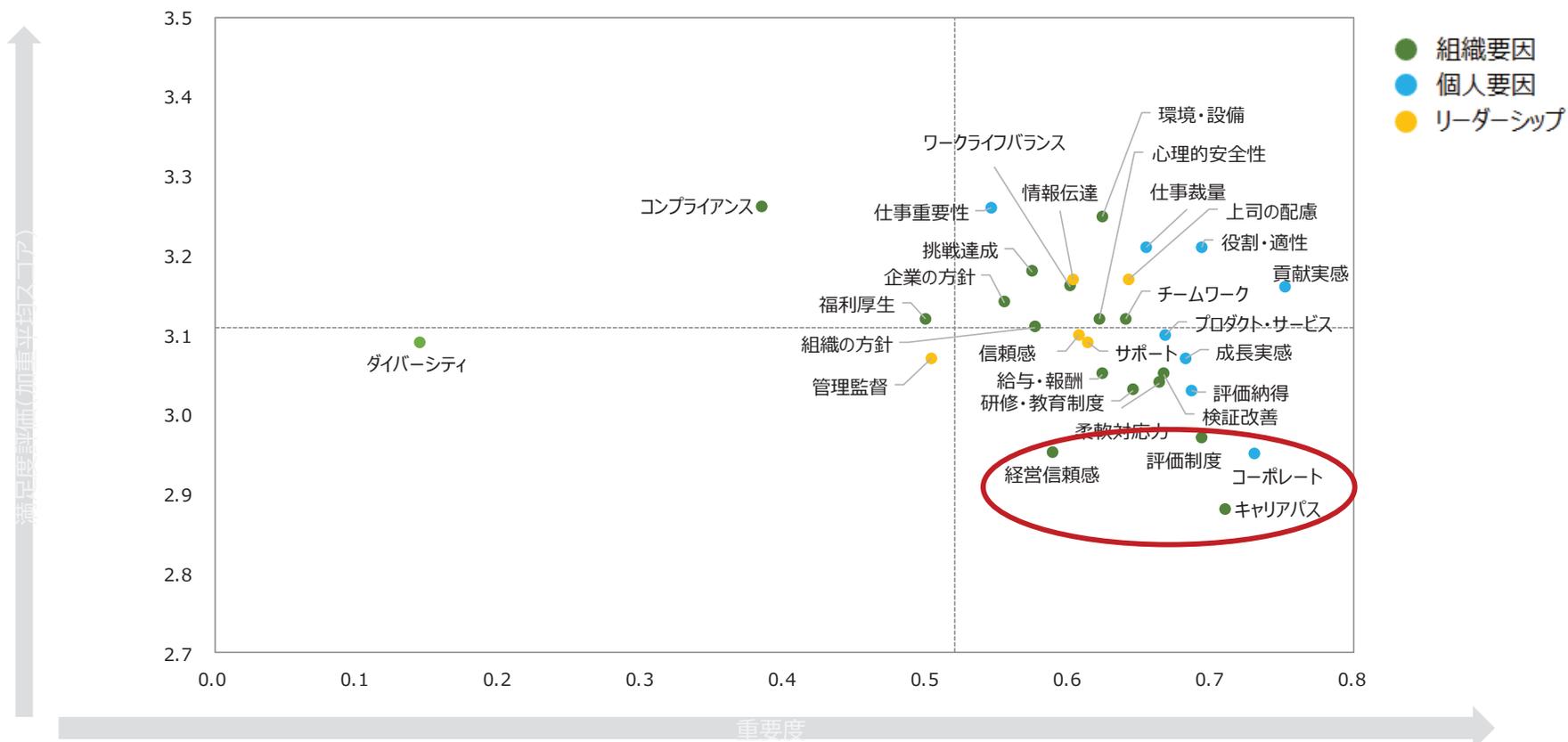
■ リーダータイプ分析イメージ



※詳しいレポートサンプルをご希望の方は、お問い合わせください。

全社の満足度を高めるためには？

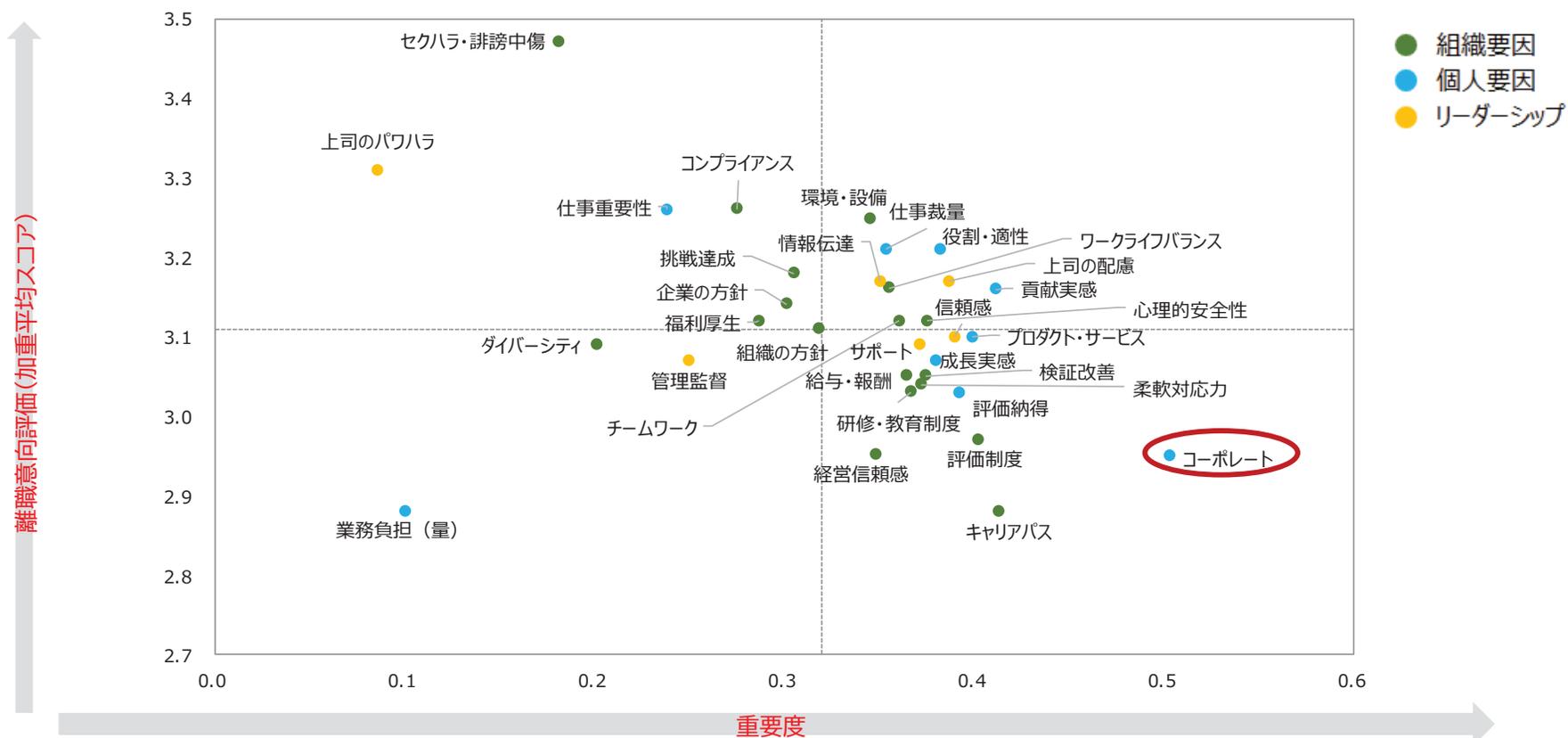
満足度が低いが関与が高いものとして、組織要因の「キャリアパス」「評価制度」「経営信頼感」
個人要因の「コーポレート」があがる。



満足度との相関係数
※重要度マイナスの項目は除外

全社の離職意向を下げるためには？

離職意向と相関が高いが評価は低い項目に、個人要因の「コーポレート」があがる。



離職意向との相関係数
※重要度マイナスの項目は除外

「なんとなくES調査」や「形だけの研修」からの脱却で、

組織が変わる!

ES+ イーエスプラス

「調査+研修」のオーダーメイドプランで組織改善にむけてトータルサポート



組織課題を見える化する
社内調査

調査業界20年以上の経験と、
分析力を活かし、具体的な改善
ポイントを特定。

課題解決のための
オーダーメイド研修プラン

50種を超える多彩なメニューから
課題解決に直結した研修を提案。
講義内容のカスタマイズも可能。

効果を持続させる
定期的なフォローアップ体制

継続的な支援で社員の行動や組織体制
に変化を起こす。成果レポートと改善
提案で継続的な組織成長を支援。

施策を「やりっぱなし」にして改善につながらない

何から取り組むべきかわからない

「ES+」は継続的に組織成長を支援。組織の力を最大化します。

- ・調査結果から、課題の取り組み優先度を整理。社内状況に合わせた研修プランを提供。
- ・経営層に向けた社内報告会の実施が可能です。担当者サポートも充実。

より本質的で効果的な組織課題の解決を、「ES+」で。



Humap

<https://www.asmarq.co.jp/humap/>

【お問い合わせ先】

株式会社アスマーク Humap 事業グループ

TEL : 0120-922-684