

# Meinan Management Review

1

## 特集「人」と「お金」を活かし 組織を成長させる方法

- 永井晶也のトップインタビュー
- 心理的安全性を正しく理解する
- 金融機関とどう付き合うか
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

## 成長に不可欠なストレス

4月に新入社員を迎え入れた企業様も多いことと存じます。彼ら彼女らが社会人となり、はや2ヶ月が経過しようとしています。入社直後は元気だった新人たちも、時間が経過するにつれ、これまでの環境との違いに戸惑い、ストレスも溜まってくる頃でしょう。疲れが取れずに、体調を崩し、会社を休んでしまうというケースも少なくないのではないのでしょうか。いわゆる5月病と呼ばれる症状です。

こうした症状が出るのは、一般的にストレスによるものだとされます。ストレスという言葉を知ると、すぐに悪者扱いされますが、必ずしもそうではありません。こうしたストレスがあるからこそ、一定の緊張感を保ち、目先の課題に真剣に向き合うことができるとも言えます。そして、そうしたハードルを越えていくことで、大きな達成感ややりがいを感じることが事実です。このように考えると、ストレス＝悪いもの、という偏った見方でなく、適度なバランスでストレスを与えることが、人間の成長の上でも必要であると理解できるのではないのでしょうか。

5月病と思いき社員がいるのであれば、そこは何か乗り切ってもらい、上手に成長サイクルに乗っていただきたいと思います。

## 価値観（理念）を共有できるか

一方で、超売手市場の中、変化する若者の価値観にどう適応すべきか悩まれている企業様も少なくないでしょう。もちろん、社会の変化に適応することは重要なテーマですが、安易な迎合は本質的ではありません。我々が本質的に考えるべきことは、我々の企業経営に対する考え（価値観、経営理念や経営ビジョン）を広く、正しく知ってもらうことであり、その価値観に共感できる人材だけに入社してもらうことといえます。いくら優秀な人材であっても、働くことへの価値観が異なれば、結局のところ、雇用関係を長く生産的に続けることはできません。

そのためには、やはり我々の企業経営に対する考え方（とりわけ社会や社員に対する考え方）をできるだけ簡潔な言葉で明確化しておく必要があります。そして、それを内外に広く発信するのです。いくら優れた価値観を持って、知ってもらわなければ意味がありません。そして、そうした価値観を共にできる人材を積極的に採用していくことです。

いくら大変な状況であっても、働くことへの価値観さえ合っていれば、少々の苦勞で音を上げたりすることもありません。

## 人を有能にする組織風土

もうひとつ、人材育成（活用）を考える上で、重要なテーマがあります。それが組織風土です。組織風土とは、組織が持つ（その組織固有の）性格ともいえるものであり、組織を構成する社員の言動や思考に影響を及ぼす（目に見えない）経営資源です。

組織風土の良し悪しは、組織の活性度に色濃く影響します。好ましい組織風土が醸成されていれば、組織には活力があり、事業においても大きな成果を上げているはずですが、逆に好ましくない組織風土であると、活力は低下し、事業における成果も思わしくないものとなっている可能性が高いといえます。

また、組織風土と離職の関係について話題に上がることがありますが、組織風土の良し悪しと、離職の多少（居心地の良し悪し）は必ずしも関係ありません。問題はどんな人材が辞めているかということであり、自社が求めている人材が辞めているのなら、その風土には問題があるかもしれません。

改めて組織風土を定義するとすれば、自社が掲げる経営理念を追求し、経営ビジョンを達成するために必要な経営戦略の要素（経営資源）であり、そのあるべき姿は理念や戦略に従うものであるといえるでしょう。好ましい組織風土を醸成するという点から見ても、優れた経営理念が必要なのだということが理解できると思います。

最後に、好ましい組織風土に必要とされる要素をご紹介します。優れた組織風土には、次の6つ要素が含まれます。

一つに「同一の問題意識」があることです。理念の実現、ビジョンの達成に向けて常に問題意識を持ち続けているということです。二つめは「価値観の共有」であり、まさしく理念、ビジョンを共有できている状態といえます。三つ目は「自信と信頼」であり、四つ目が「感謝の気持ち」、五つ目の「高い欲求水準」、最後に「高い倫理感」と続きます。

どんな組織風土であれ、こうした6つの要素を持った風土が醸成されていれば、理念の追求、ビジョンの達成という観点からは、極めて優れた組織であると断言できます。また、こうした組織に共感できる人材は間違いなく成長できます。居心地の良し悪しは、社員個人個人の持つ価値観に合うかどうかという話であり、我々に求められているのは、人が育ち、それが社会に貢献できる風土を持った組織をつくることなのです。

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也



## ✓ 心理的安全性を正しく理解する

個人の成長と組織の成果を実現する上で「心理的安全性」を重視する傾向が近年高まっています。心理的安全性は1999年にエイミー・C・エドモンドソンが提唱した理論で、組織の中で自らの考えを自由に表現してもリスクを感じる事が少なく、自らの考えや気持ちを誰に対してでも安心して発言できる状態のことを指します。そのため、心理的安全性が高い環境では、自発性や創造性が高まり、各自が新しいアイデアを出し合い、よりよい意思決定がなされ、過度なストレスや不安感が減り、組織全体の生産性が高まると言われています。

このように個人や組織の成長を実現する上で、心理的安全性を高める取り組みは必要ですが、一方で、「優しく接する」ことや「居心地の良さ」ばかりに目が行き、本質を見失っている組織も少なくないとエドモンドソンは言います。職場の「優しさ」が、はっきりと物言えない状態を生み出し、「居心地の良さ」を重視するあまり、誰かを不快にするようなことを言うてはいけないという雰囲気になってしまっているケースも少なくありません。本来、より高い目標やよりよい状態を実現するためには、その過程においては不快感を伴うものです。自らの可能性を引き出すためには、徹底的に自らを追い込むことには必要でしょうし、部下の成長を考えれば、ミスをした際はしっかりと向き合い、原因を考え、次に起こさないためにどうするかを考えさせることも重要です。馴れ合いやぬるま湯の状態ではなく、お互いが信頼しあい、より高い意識を持ち切磋琢磨できる環境こそが、本当の意味で心理的安全性の高い組織といえるでしょう。

## ✓ 金融機関とどう付き合い方か

「必要な金額の融資が受けられない」「融資の条件が悪い」と、悩まれている経営者の方は少なくありません。財務内容が良くないという理由もあるでしょうが、実際には金融機関との付き合い方に原因があるケースも少なくありません。今回は、金融機関とうまく付き合い方についてご紹介していきます。

### ①『複数の金融機関と付き合い方』

日頃から複数の金融機関と取引することが大切です。例えば、業況が悪くなりメインバンクからの資金調達が難しくなった場合、そこから慌てて新規の金融機関に融資を依頼しても、融資をしてもらえる可能性は極めて低いと言えます。一方、業績が良い場合は、競争原理が働き、有利な条件で融資を受けられる可能性もあります。

### ②『悪い情報ほど、早く報告する』

売上高の減少や利益率の低下など、悪い情報ほど早く金融機関に報告することです。業績が悪化してすぐに融資を受けないと資金ショートしてしまう、という状態で相談に行くのは、財務管理体制への不信任感を与えてしまいます。また、悪い情報を伝える際は、対策案も同時に伝えることが大切です。そうすることで、対策案に対するアドバイスや有益な情報が得られる可能性があります。

### ③『根拠に基づいた事業計画書の提出』

金融機関の融資判断は、安全性と採算性を考慮します。そのため、経営状況が悪い時ほど、現状の窮境状況を正確に分析し、根拠のある数字をもとにした事業計画書を作成して提出することが大切です。

ぜひ、金融機関との関係を深め、持続的な成長を実現しましょう。

【図表1】心理的安全性と仕事の基準

		基準/Standard	
		低い	高い
心理的安全性	高い	<b>ヌルい職場</b> 居心地良い空間だが仕事の充実感乏しい	<b>学習する職場</b> 健全な衝突と高いパフォーマンスで学習し成長する職場
	低い	<b>サムい職場</b> 余計なことをせず自分の身を守る	<b>キツイ職場</b> 不安と罰によるコントロール

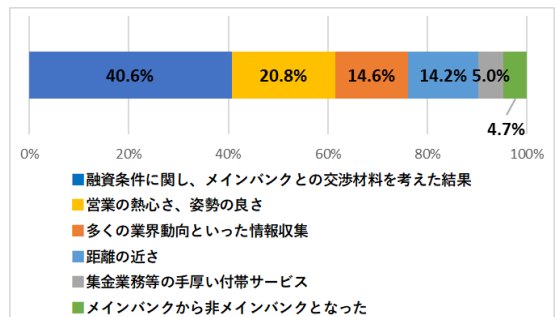
※出典 石井遼介著『心理的安全性のつくりかた』

【図表2】心理的安全性を確認する7つの質問  
(エイミー・C・エドモンドソン)

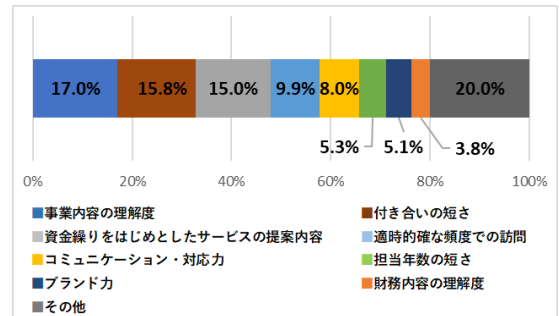
1	このチームでは、ミスをした後も責められることはない
2	このチームのメンバーは、問題点や難しい課題を提起することができる
3	このチームでは、人と違うことを受け入れることもある
4	このチームでは、リスクを冒しても安全性が保たれる
5	このチームでは、他のメンバーに助けを求めやすい
6	このチームでは、意図的に私の努力を損ねるような行動を取る人はいない
7	このチームのメンバーと一緒に仕事をしていると、私にしかないスキルや才能が評価され、活かされる

※出典 ハーバードビジネスレビュー (2023.04)

【図表1】非メインバンクとの取引理由・取引経緯



【図表2】非メインバンクをメインバンクとしない理由



※帝国データバンク「金融機関の取引みの評価等に関する企業アンケート調査」より作成

## ✓ ワンポイントアドバイス

### IT導入補助金2023のご紹介

IT導入補助金は生産性の向上を目指す中小企業・小規模事業者に対して、ITツールや導入におけるコンサルティング費用の一部を補助する制度です。

2023年度においては、通常枠、セキュリティ対策枠、デジタル化基盤導入枠の大きく3つに分かれており、申請する類型によって、補助対象経費、補助率、補助金申請額が異なります。

IT導入補助金2023の詳細およびスケジュールは、以下のQRコードよりご確認ください。 <IT導入補助金2023詳細>

通常枠		
	A類型	B類型
補助額	5~150万円未満	150~450万円以下
補助率	1/2以内	
生産性を高める業務プロセス数	1つ以上	4つ以上
ツール要件	労働生産性の向上に資するITツールであること	
賃上げ目標の設定(年平均1.5%以上)	加点	必須
補助対象	ソフトウェア購入費・導入関連費 クラウド利用料(最大2年分)	

中小機構 <https://www.it-hojo.jp/>



<SATORI詳細>



また、弊社においては、2023年度もIT導入補助事業者としての登録をしております。マーケティングオートメーションツール(SATORI)の導入を検討されている企業様は、是非お問合せください。

### 事業再構築補助金のご紹介

現在公募中(6月30日まで)の第10回事業再構築補助金から、利用枠の新設や要件の拡充が行われています。具体的には『成長枠』が設定された点が挙げられます。『成長枠』とは、成長分野への大胆な事業再構築に取り組む中小企業等を支援するものでこれまで必要だった「売上高等減少要件」が撤廃されています。売上高が増加傾向にある企業や、売上高が10%以上減少していない企業であっても、その他の要件を満たせば応募可能となりました。

一方で「市場拡大要件」と「給与総額増加要件」など、ハードルが高くなった部分もあります。「市場拡大要件」とは取り組む事業が、過去~今後のいずれか10年間で、市場規模が10%以上拡大する業種・業態に属する必要があります。対象となる業種・業態は「宇宙機器産業」他4つが指定されています。それ以外の業種・業態であっても、証明するデータを提出して認定されれば要件を満たすことができます。「給与総額増加要件」では事業終了後3~5年で給与支給総額を年率平均2%以上増加させることが要件となります。応募時に賃金引き上げ計画の誓約書の提出が必要となり、給与総額増加の適切な実行が求められます。

## ✓ 今後のセミナー案内

### 今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



#### 【有料研修】

- 6月27日(火)  
管理者パワーアッププログラム 第3講
- 7月25日(火)  
管理者パワーアッププログラム 第4講
- 8月22日(火)  
管理者パワーアッププログラム 第5講

#### 【無料セミナー】

- 7月14日(金)  
中堅中小企業経営者のための  
マネジメントの“カンとコツ”
- 8月8日(火)  
61期経営者大学オリエンテーション
- 8月8日(火)  
MBC公開講座(第三弾)  
経営者のためのCSRのポイント

#### 【無料相談会】

- 6月14日(水) / 7月12日(水)  
中小企業の営業DX 個別無料相談会
- 6月15日(木) / 7月13日(木)  
プライバシーマーク 取得・更新無料相談会

Meinan Management Review Vol.128  
令和5年5月20日発行(通巻第128号)  
発行人:永井晶也 編集:水谷マミ  
執筆:永井晶也、村野文洋、板谷林太郎、  
田村貴之、諸岡英史  
名南コンサルティングネットワーク  
マネジメントコンサルティング事業部  
〒450-6334  
名古屋市中村区名駅一丁目1番1号  
JPタワー名古屋34階  
TEL 052(589)2784 FAX 052(589)2781