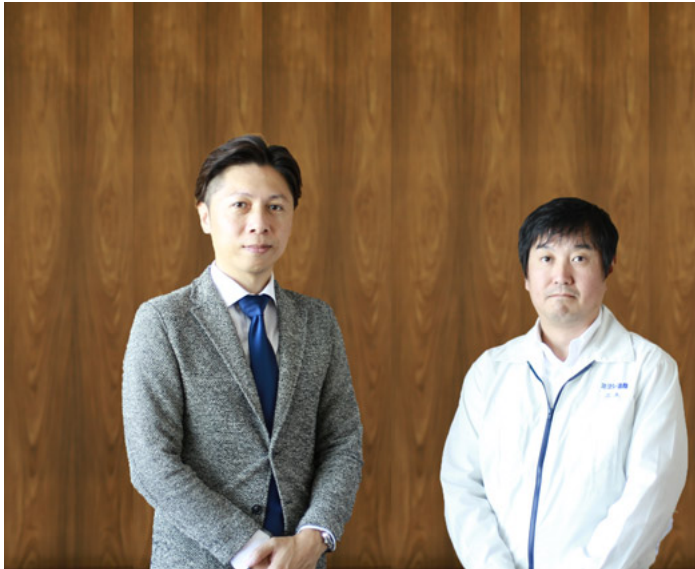


会社の原点に立ち戻り、理想のリーダーを描くことから始まった社長自らの行動変容。取り組みはやがて、全社的な風土改善のきっかけとなった。



MIYOSHI OIL & FAT CO.,LTD.

ミヨシ油脂株式会社様

ミヨシ油脂株式会社様は、創業以来、事業の中核である、「油脂」の力を活かしたものづくりを通して、「人と人とのつながり」を大切に、「良きものづくり」を通じて健やかな社会の発展に貢献されてきました。

2019年より3ヵ年の「中期経営計画」をスタートさせ、食品・油化のそれぞれの事業分野で「油脂」のポテンシャルを最大限に引き出し、未来の問題に対処するソリューションの提供を進められています。

今回、代表取締役社長 三木逸郎 様からご自身や組織の課題を共有いただいたのをきっかけに、当社よりアセスメント&サーベイならびにエグゼクティブコーチングを実施させていただきました。

ここでは、当社サービスの導入の検討、実施にいたった背景や導入後の変化、また、新たな取り組みなどについてお話を伺いました。

■ミヨシ油脂株式会社 ※東証一部

・創業 大正10年11月

・資本金 9,015,191,284円

・事業内容 食品事業としてマーガリン、ショートニング、ラード、粉末油脂、ホイップクリーム、その他食用加工油脂の製造販売。油化事業として、脂肪酸、グリセリン、工業用石鹼、その他工業用油脂、繊維用処理剤、消泡剤、化粧品原料、重金属捕集剤、重金属固定剤、その他各種界面活性剤の製造販売を行う。

社員からの「会社の方向性が見えない」という声に危機感を覚えた

Q.御社はまず社長である三木様から、このSA(※)プログラムを受けていただきました。

まずご自身から受けてみようと思われたきっかけは何でしたか？

※SA システムズアプローチ

A.当時、私は会社に対し、「なんとなく会社全体に危機感が足りないな」という課題を持っていました。当社は昔から、社員による愛社精神が高い方で、多くの社員から「当社は良い会社」という声が聞かれることもありました。それはたしかに良いことですが、私自身の実際の認識とは少しずれていました。私はどちらかというと、社長に就任する前から、「このままではいけない」という思いをずっと持っていました。

例えば、当時、幹部や管理職をはじめ、社員間で交わされる内容に、少し物足りなさを感じることもありました。市場やお客様ニーズといった“マクロ視点”よりも、どちらかというと、与えられたミッションや目の前の課題に懸命に取り組む“ミクロ視点”での話が多いように感じていたのです。

ですが、何より私の危機感をあおったのは、「会社の方向性が見えない」という声が、一部の社員から挙がっていたということです。そこであらためて気づいたのは、問題は幹部や管理職でなく、社長である自分自身の伝え方や姿勢にあったのだということです。私が常々伝えていたはずの「新たなミヨシ油脂

のありたい姿」は、全社的にまだまだ十分に浸透していなかったようです。

この問題の原因の一つには、「社内全体のコミュニケーション不足」があるのではないかと思いました。働き方の変化もあり、一昔前なら、“飲みニケーション”などに代表されるように、悩みを抱えていそうな社員には、先輩社員が気軽に関与できる関係性や機会がありました。ただ、時代の変化にともない、そうした古き良き先輩後輩の関係も希薄になってきています。

私自身も、当社で様々な職種を経験しながら、「組織で仕事をするには、コミュニケーションは絶対に不可欠だ」ということを痛感しています。当社が昔から大切にしてきた「人と人とのつながり」を大切にしていくために、「コミュニケーションを通じた育成を習慣化する」組織文化の土台を、早急に作っていかなくてはいけないと思ったのです。

また、私が自覚していたもう一つの課題は、経営陣がいかに結束し、ありたい姿に会社を導いていくかということでした。役員には、新たな会社の方向性を本当の意味で腹落ちしてもらうことが重要です。そのために、まずは自分が何をすべきかを明確化し、取り組んでいくために、このプログラムを試してみようと思いました。

理想は「有言実行率 100%の、信頼されるリーダー」

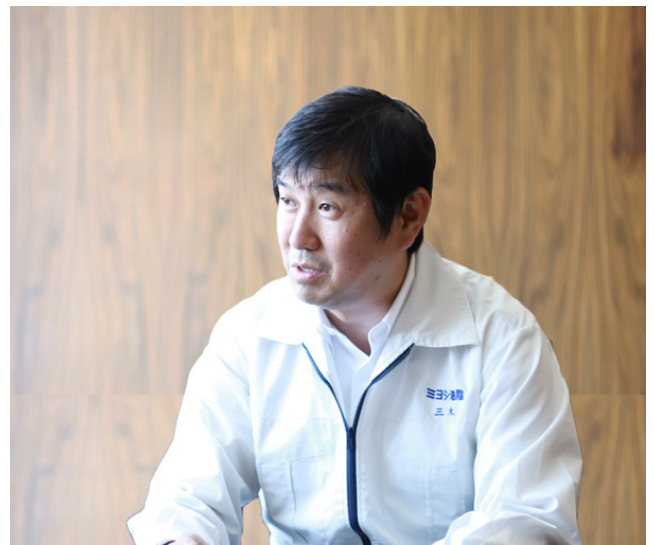
Q.どのような成果を得たいと思いましたか？

A.まずは、私の描く理想のリーダー像に近づきたい、というのが目指した成果です。私にとって理想のリーダーとは、一言でいえば「信頼されるリーダー」です。信頼されるリーダーとは、自己実現のための経営ではなく、「社員の幸せを願い、有言実行率 100%にコミットし、最後まで関係者を守りぬく」という人物像です。社内的には、身軽に現場に出向いて、社員たちの感性を活かし、イノベーションを推進していきたいとも考えていました。

また、私はもちろんのこと、経営陣と一緒にこのプログラムを受けることが重要だと感じていま

した。そうすることで初めて、会社が掲げる理想を、我々自らが体現できるはずです。

当社は現在、創業 100 周年に向けて、あらためてモノづくりの原点に戻ろうという機運にあります。部門の垣根を越え、新たなモノづくりを実現させ、業界に大きな布石を打てるようなきっかけになればと思っています。そんな時期だからこそ、我々経営陣が、例えば、若い世代の話に耳を傾けながら、彼らの意思をできるだけ経営に反映できるようにしたいと思っています。



自身の課題だけでなく「強み」にも焦点を当てた行動戦略が興味深い

Q.当社サービスの最大の特徴であるアセスメント & サーベイを受け、感じたことを教えてください。

A.この結果と向き合うことは、正直心地悪く、ショックも大きかったのは事実です。しかし、普段の私が、無意識で起こしている言動を、大いに見直す機会になりました。良かれと思ってやっていることが、当人にとっては必ずしもそうではないこともあるのだ、と。

これを機に、自らの言動を変えていかないといけない、と本気で思うようになりました。例えば、社員の話を傾聴しているつもりでも、相手にとってはそうは映っていないということもあったようです。また、私は普段からアイデアをたくさん出すのが好きなのですが、そんなときも、もっとアイデアに対す

る意見をきくことや、懇切丁寧な説明が社内に向けて必要だった、ということに気づかされました。自分自身が変わらなければ、周りも変わらないんだと実感しましたね。

中でもたいへん興味深かったのは、そんな私の課題ばかりでなく、強みにも焦点が当てられていたということです。強みをこれまで以上に発揮するにはどうしたら良いのかといった、行動の戦略を立てられました。この視点があったおかげで、今の自分をあらためて認め、自信にすることもできました。

自身の行動変容の実証によって、社員との1on1 ミーティング実施にいたる

Q.プログラムをきっかけに、新たに取組まれたことは何ですか？

A.当社のありたい姿を実現するために、まずは自身の「行動変容」に取り組みました。

実際、行動変容として取組んだ項目は、極めてシンプルなものでした。しかし、普段の自分のコミュニケーションパターンは、誰かに指摘されないとほとんど気づきません。ましてや、会社のためとはいえ、社長の言動を指摘してくれる社員は、なかなかいないのが現実です。プログラムの期間は、こうした自らの課題と真正面から向き合うことになりました。

サーベイでも指摘されましたが、社内での私は普段、理論で攻めすぎたり、議論をしかけたりすることが多かったようです。行動変容を始めて、まず変化を感じたことは、「自分が踏みとどまる」ことができるようになったということです。黙って相手の言いたいことを理解しようと、傾聴を心がけるようになりました。そうしたことを積み重ねていくうちに、コミュニケーションをする相手が、心を開いて、さまざまな思いやアイデアを共有してくれることが増えてきました。

また、ちょうど中期経営計画の実行段階に差しかかっていたこともあり、社内でも持続可能な取り組みを推進するための、会社の方向性の打ち出し方などについても相談できました。具体的な進捗管理につい

ても、教えてもらった管理方法やツールを駆使しながら、たいへん明確に計画のマネジメントができるようになってきています。

さらに、社内でのコミュニケーションのあり方（会議の目的や成果、継続の可否など）を、例外なく全部署で見直し、「本当にその会議は必要なのか？」という視点で見直しも行いました。最初に役員間で実施し、会議を整理しました。誰もが言いたくて言い出せなかったような、ムダが削がれたようです。中でも社内で驚かれたのは、私自身が始めた、社員との「1on1 ミーティング」です（*）。これは、私自身がコーチングの効果を実感したからに他なりません。目的は、「社内のコミュニケーションの活性化」のきっかけづくりです。この取り組みをいずれ全社で浸透させて、職場の風通しを良くするのが理想です。たしかに、社長自身が1on1 をやることに、社員も当初はびっくりしていました。ときには、社員から経営に対する意見をもらったりもしますが、これらの意見ひとつひとつに耳を傾け、理解を示そうと心がけているおかげで、本音を話してくれる社員が増えていることを実感しています。

*2019年12月時点で12名の社員と1on1 ミーティングを実施中。

プログラムを通して、心から納得できる企業ミッションを明文化できた

Q.三木社長は、会議のあり方の見直しや1on1、また役員室の物理的な壁を取り払うなど、プログラムと並行して、社内の改革をいくつも断行されていました。この期間を通して、実感した変化や、実践されていることを教えてください。

A.社内の風通しを良くするために、やれることは何でもやろうと思っていました。実際に役員室の壁も物理的に取り払うことで、役員同士オープンなコミュニケーションが生まれています。

また、教えていただいたマネジメントツールやフレームワークは、特に事業推進や管理方法との親和性が高く、リーダー育成や役員とのコミュニケーションにおいても役に立っています。当初のテーマだっ

た役員との信頼関係の強化についても、今のところ良い変化を実感しています。

さらに、ずっと自分の中で探っていた企業ミッションについて、コーチングを通し、相応しいものが見つかったことは大きかったです。まさに自分の中から引き出してもらった、というのが実感です。それは今の時代の流れにも非常にマッチしていて、納得がいています。

社長自らがこうしたプログラムを受けていることは、監査役などからも「すごく良いことです」とコメントをいただきました。

幹部からも「自分も受けてみたい」という意見が出ています。このプログラムは経営層を中心に、継続的かつ計画的に受けてもらおうと思っており、同時進行で、次世代経営幹部の育成をサポートいただきたいと思っています。

改革の先にある最終的なゴールは、「人によし」。“一人ひとりの社員の幸せ”にある。

Q.最終的に三木社長の描くゴールについてお聞かせください。

A.このプログラムの実施による、ひとつの目安は「社員の挑戦意欲の向上」だと思っています。先にお話をしました通り「会社がどの方向に向かっているのかわからない」という社員の思いを知り、一番の原因はコミュニケーション不足だと痛感しました。

このプログラムの先に、「会社の将来像が見えてきた」、「会社のビジョンが理解できてきた」という声が出てくれば、おのずと現場の士気も上がり、未来に向けて挑戦する意欲も生まれますよね。

そして、さらにその先に私が願っている理想は、“一人ひとりの社員の幸せ”です。企業は人が作っています。社会もまたしかり。人の幸せなくして、どんな企業も社会も幸せを実現することはできません。当社が経営理念の筆頭に「人によし」を掲げているのはこのためです。社員の一人ひとりがワクワクした思いを胸に、夢を語りながら働ける環境を作りたい、そして「生きがい、やりがい、働きがい」を常に実感できる会社であるために、改革を引き続き

実行していきたいと思っています。こうして、一人ひとりの社員の幸せが実を結んだ先に、企業利益は花開くものだと信じています。



これから待つ御社の明るい未来をイメージできるような、素晴らしいメッセージですね。
ご協力ありがとうございました。

■お問い合わせ先■

エグゼクティブコーチングやアセスメントについての
ご不明点やご質問などお気軽にお問い合わせください。

株式会社リバース・フロー
〒100-0005
東京都千代田区丸の内 2-2-1
岸本ビルヂング 6F

TEL:03-4540-4327

MAIL:info@re-flow.co.jp