



# サービス案内

『行動変容』でリーダーと組織  
の成長に伴走する

 株式会社リバース・フロウ

ご覧いただきありがとうございます。

- コンセプトとメニュー - P3
- 各サービスの概要 - P7
- サービスポリシーと特徴 - P8
- お客様の声 - P30
- メンバー紹介 - P34



# Our concept & services

## コンセプトと メニュー

1. リバース・フローについて
2. 主なサービスメニュー
3. サービスの特徴
4. 『行動変容ステージモデル』
5. 職務心理アセスメント『WAVE』

# 株式会社リバース・フロウについて

人の『行動変容』を通して組織の成長を実現する、組織開発コーチングを提供します。

## Purpose | 創業目的

ビジネスに協働と創造を促進し、持続可能な未来に寄与する

## Vision | めざす未来の社会像

インスピレーションとコラボレーションが溶け合う、力強い企業社会

## Mission | 使命

チームビルディングを科学し、人と組織の自己変容を促す

## Values | 行動指針

1. クライアントファーストを徹底する
2. 高い専門性を追求する
3. 教養を深め、美意識を磨く
4. ビジネスと社会の持続可能性に配慮する



株式会社リバース・フロウ  
東京都千代田区丸の内2-3-2  
郵船ビル1F  
[service@re-flow.co.jp](mailto:service@re-flow.co.jp)

設立:2015年8月

ORBIS

POLA

Adobe

ミヨシ油脂株式会社

meiji

日清製粉グループ  
オリエンタル酵母工業株式会社

ESTROUGE



# 手がけている領域

組織とコミュニティの成長を促進します。

組織風土の変革を通し  
個人と組織の成長を支援

## 組織開発



交流と学びの機会の提供を通し  
地方や企業の成長を支援

## コミュニティ開発



「学び」と「体験」  
のデザイン

## チームの抱える「痛み」を解消します



- リーダーシップの孤立 / リーダーとしての孤独
- 若手人材の定着率低下と急激な流出
- 部門間の連携不足による全体最適化の停滞
- 不透明あるいは画一的なキャリア/成長プラン
- ミドル～シニア層の成長停滞と意欲低下

# 組織開発における主なサービス

経営層  
エグゼクティブ層

## エグゼクティブ・ コーチング

- 組織運営とパフォーマンス向上のための行動変容
- 1. 組織/チームマネジメントのための1on1による行動変容の定着化
- 2. 次世代経営者の育成(サクセッション)

部長  
ディレクター層

## マネジメント・ トレーニング/ ワークショップ

- 経営視点と戦略的行動
- 1. 組織風土改善と組織づくり
- 2. 人材育成
- 3. 部門間連携
- その他
- 4. グローバルリーダー育成
- 5. ハラスメント対策

課長～  
メンバー層

## 人材育成 トレーニング

- ピープルマネジメントとチームビルディング
- 1. コーチング研修
- 2. 幹部育成研修
- 3. 1on1導入と運用
- 4. メンタリング導入と運用
- 5. ジョブクラフティング研修
- 6. 各種コミュニケーション研修(傾聴、フィードバック、クルーシャル・カンバセーションなど)

## リバース・フローが提供するサービスの特徴

### ①明確な裏付け／根拠をもとに取り組みます

国際的権威のあるアセスメント活用により、人材ひとりひとりの強みや組織への影響力などが可視化されます。科学的な根拠（エビデンス）をベースに取り組みを設計するため、取り組みに対する当事者の「納得性」が高まり、成果が目に見えて出やすくなります。

### ②プロセスと成果を明瞭に示します

数か月に及ぶプログラムは、いわゆる「プロセスのブラックボックス化」が懸念されます。こまめな報告とフィードバックをしくみとして取り入れることで、「今どんな変化が起きているのか？」「どんな課題に直面しているのか」をリアルタイムに把握することができます。

### ③プログラムはフルカスタマイズにて設計されます

困りごとや課題は、企業によって違います。パッケージありきの課題解決ではなく、まずは丁寧にクライアントの想いに耳を傾け、本質的な課題をあぶり出します。それぞれの課題にフィットした無理のない取り組みの設計が可能になります。



# 進化を続ける独自のアプローチ

## AIとのコラボによる深層開発

AIをフル活用し、“高度にパーソナライズされた人材開発、コーチング、ファシリテーション”を提供します。

例えば、パフォーマンスデータや行動データを解析し、より具体的なアドバイスやフィードバックを提供し、洞察を深めるための機能を強化します。



## お客様に届けるベネフィット



リーダーシップにおける、迅速かつ精度の高い意思決定



明確なビジョン共有に基づく、チームパフォーマンスの向上



中堅層における、マネジメントの効率化

## 能力開発のポリシー 『行動変容ステージモデル』

当社のすべてのプログラムの基軸は『行動変容理論』です。良質な行動変容は、「定着化」が目的であり、組織開発は、影響力の大きな階層から始める取り組みが、最も効果を発揮します。



※米国心理学者ジェームス・プロチャスカによる『ステージ変容理論』の一説

「実行期」: 明確な行動変容が観察されるが、その持続がまだ6ヶ月未満である時期

「維持期」: 明確な行動変容が観察され、その期間が6ヶ月以上続いている時期

「実行期」から「維持期」の移行に必要なこと

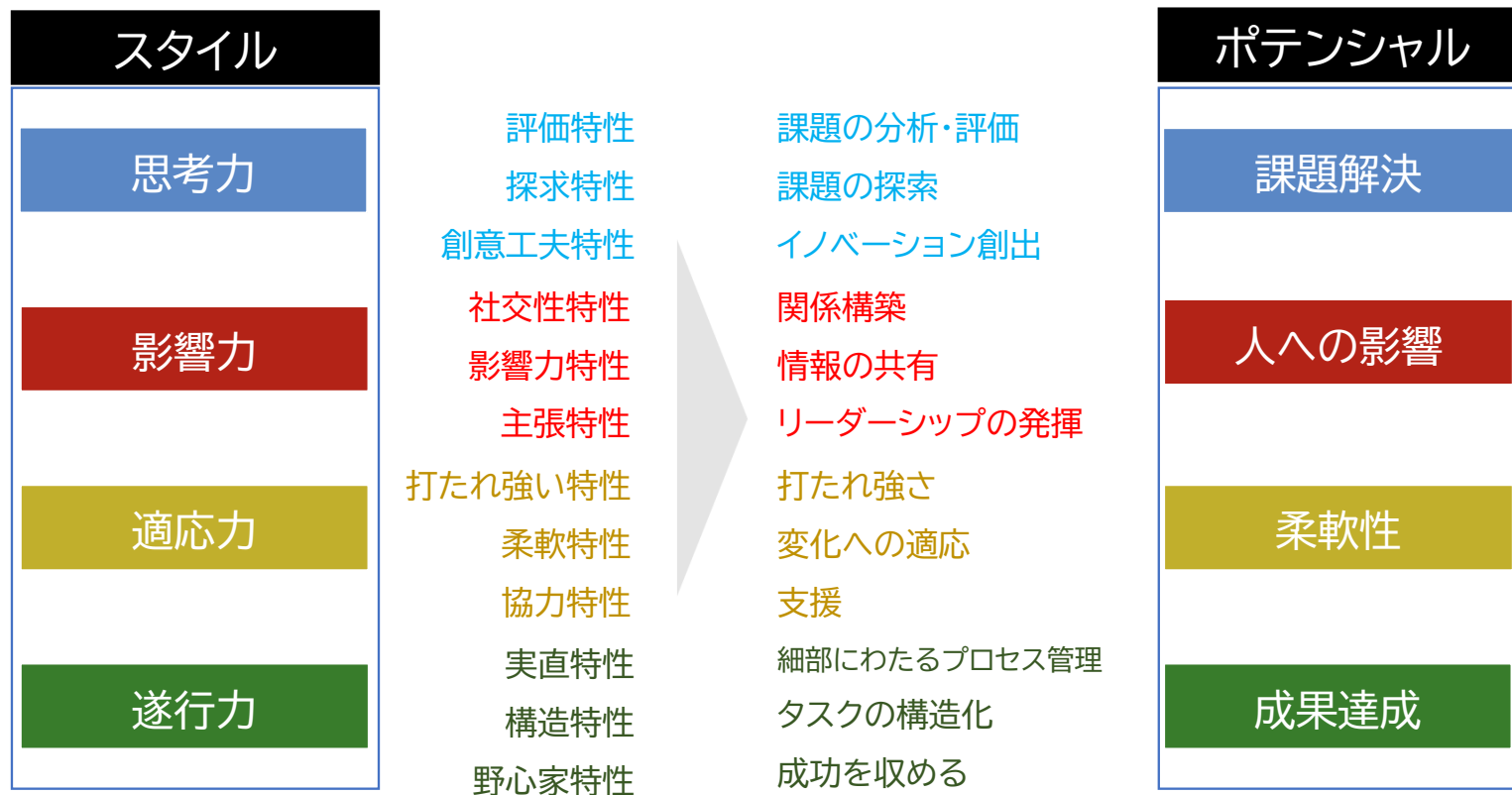
1. 小さな成功体験
2. 褒めやフィードバック
3. 行動を阻害する要因の排除

◀ 行動変容の定着化には、第3者による伴走（コーチング）が効果的と言えます。

# 能力開発の根拠 職務心理アセスメント(英国Savilleアセスメント)

対象者のパフォーマンス要因をできるだけ客観的、かつ具体的に精査し、最も能力を発揮しやすい開発方針を立てることが、当社サービスの特徴です。

グローバルで、その信頼性・妥当性が保証されたアセスメントを活用します。



108個それぞれの「行動特性」(スタイル)から、「潜在能力」(ポテンシャル)までを導き出します。

# Overview of each service

## サービス概要

- 行動変容プログラム  
エグゼクティブ・コーチング／マネジメント力強化
- 社内コミュニケーション改善プログラム  
社内メンタリング制度
- チームパフォーマンス向上のための研修
- コミュニティ開発 実施企画例

# 行動変容プログラム

経営層  
エグゼクティブ層

経営の困りごと（本質的課題）を明確化し、解決の伴走をする

エグゼクティブ・コーチング

部長  
ディレクター層

キーパーソンの行動変容を通し、組織遂行力を底上げする

マネジメント力強化（『行動変容』コーチング）

## コーチングによって経営者が得られる効果の例

72%

コーチングを受けた経営者の72%が、「みずからの仕事の満足度が向上した」と回答。  
(出展元:Ladegard, G., & Gjerde, S.)

28%

360度フィードバックとコーチングを組み合わせた場合、「経営者としてのパフォーマンスが最大で28%向上した」と回答。  
(出展元:Smither et al. )

60%

コーチングを受けた経営者の60%が、「仕事関連のストレスが軽減された」と回答。  
(出展元: Grant, A. M.)

65%

コーチングを受けたリーダーの65%が、「みずからのリーダーシップスキルの向上を実感した」と回答。  
(出展元:Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. )

## マネージャーがコーチングを受ける目的

### 「能力＋組織」開発のための行動変容を習慣化させる

#### アプローチの独自性

##### ▶「自身の強み」と「組織の利益」の両軸に焦点を当て、開発の領域を探ります

これからの自分と組織のありようを描き、みずからの未来に投影させることで、ふさわしい生き方・働き方のストーリーに沿った「行動変容」に取り組んでいただくこと。

#### コーチングにおける主な開発領域と取り組みの例

##### ▶「組織風土の改善」、「次期リーダー候補の育成」、「生産性の高いチームづくり」など

そのための取り組みとして、

- ✓ビジョン、ミッションの明確化または組織への浸透
- ✓エンパワーメント(人材育成)
- ✓傾聴、ファシリテーション(心理的安全性への取り組み)
- ✓マネジメントポリシーの確立と実践



# プログラムの全体像

基本は、3つのフェーズを追って進行します。 ※カスタマイズ可能



Ajustment

## フェーズⅠ「アセスメント&フィードバック」

- ・対象者のパフォーマンスに影響しているあらゆる要因を分析します。
- ・対象者がこのプログラムに臨むための”レディネス”を整えます。



Coaching

## フェーズⅡ「コーチング」

- ・アセスメントで立てた方針に沿ってコーチングを実施します。
- ・途中、中間アセスメントを行い、変容の度合いを確認します。



Wrapping Up

## フェーズⅢ「ラップアップ」

- ・効果測定および報告をします。
- ・今後の継続について確認します。

# Coachableな対象者とは

## 右の領域を開発することが目的

### 十分条件:

リーダーとして組織を開発する力を伸ばす



リーダーシップ/  
マネジメント  
(開発)

- 権限移譲ができない/仕事を抱え込み、人に任せられない
- 必要以上にマイクロマネジメント/介入をする
- メンバーの意見や提案を受け入れない
- ボキャブラリーが乏しく、ビジョンや意図が伝わらないなど

## 右の領域はすでにクリアしていることが前提

### 必要条件:

ここをクリアしている状態でないと、コーチングは機能しづらい



パフォーマンス  
(実績)

- 専門領域の実績は、求められるレベル以上にできてきた
- 業務遂行に必要なスキル、ナレッジを十分に持っている
- 一定の部分で飛びぬけた能力があり、周囲も一定以上の評価をしているなど

# 当社コーチングの最大の特徴

## コーチングプロセスを“ブラックボックス化”させない工夫



## 「3者+1」間のタイムリーな情報共有で解消

- ✓ プロセスが明確化されている
- ✓ スケジュールが関係者にも共有されている
- ✓ コーチが軸となり、メインの3者間の状況共有を柔軟に提案する
- ✓ 現場からのタイムリーなアラートをキャッチできるしくみがある

# 社内コミュニケーション改善プログラム

課長～  
メンバー層

人材の定着化と、社内の横断的連携を強化する

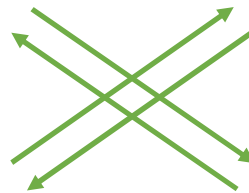
メンタリング制度

## メンタリングの目的

### メンタリングとは

メンターがメンティのキャリア形成を支援することで、社内に横断的な人脈を形成します。同じ部門内でしか共有されていなかった問題意識や、コミュニケーションの課題などについて、「斜め上下」の関係を構築することで、新たな視点や方策のヒントが見つかり、社内人脈だけでなく、部門横断的なコミュニケーションが促進されます。

メンター



メンティ



メンタリングは、上司部下間の『1on1ミーティング』では解決が難しいテーマ(キャリアの問題など)に、正面から向き合い、伴走することができます。

# メンタリングのメリットと効果

## 1. 知識の基盤が築かれる

経験豊富な先輩社員が知識やスキルを若い従業員に伝えることで、会社全体のナレッジの土台を強化します。

## 2. キャリア開発、人材の定着に貢献する

メンターはメンティのキャリア発展を支援し、キャリアの方向性や目標設定について助言や人脈を提供します。これはメンティだけでなく、メンター側のエンゲージメントも向上させ、人材の離職を防ぐ効果があります。

## 3. 組織文化を改善する

「成長支援」というカルチャーが共有され、新たなメンバーを文化に適応させるための手段として有効です。

23%

メンタリングを受けた従業員のパフォーマンスが平均で23%向上と報告。  
(出展元:Journal of Vocational Behavior)

35%

メンタリングを受けた従業員の35%が仕事の満足度が向上したと報告。  
(出展元:Journal of Vocational Behavior)

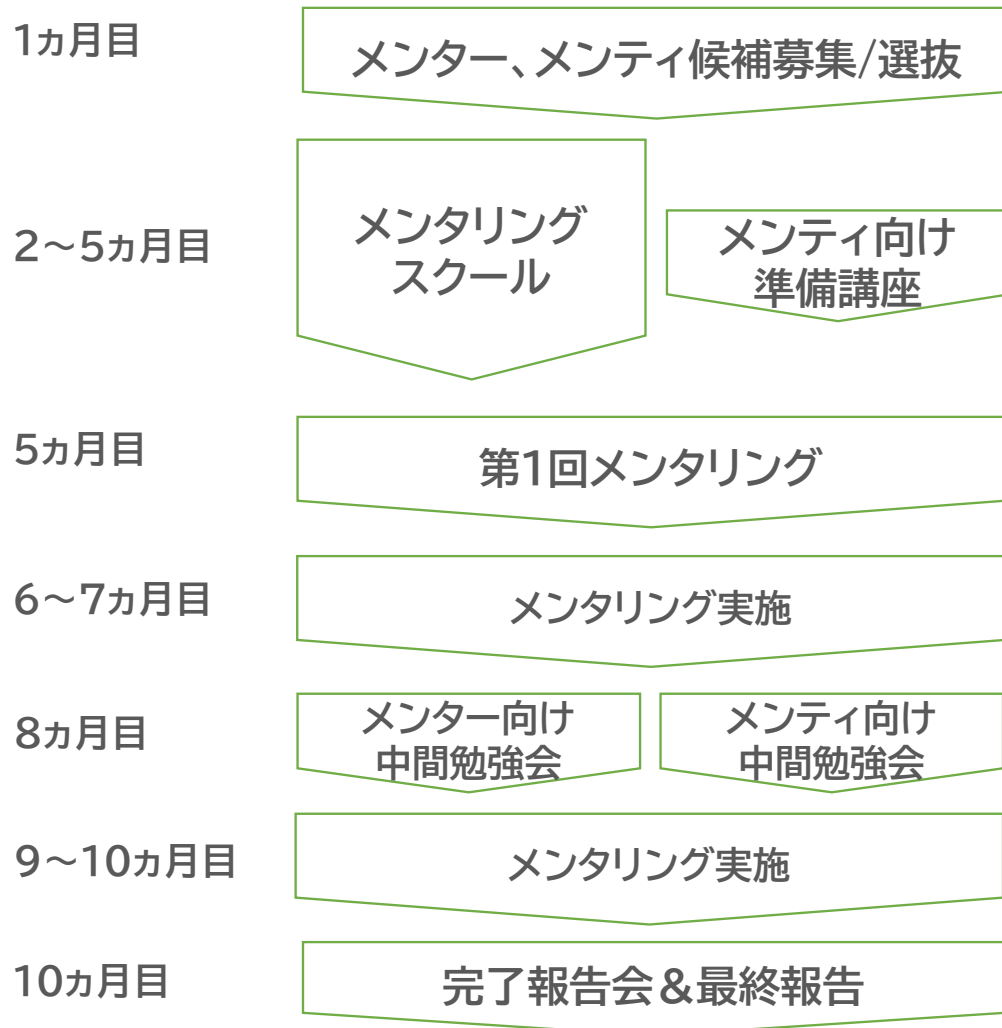
66%

メンタリングを受けた従業員の66%がリーダーシップスキルの向上を報告。  
(出展元:Academy of Management Journal)

40%

メンタリングを受けた従業員の離職率が40%低下したと報告。  
(出展元:Journal of Applied Psychology)

## プログラムの全体像



### ■ メンターには

選抜後、メンタリングに必要な基本的なコミュニケーションスキルを習得いただきます。  
また、メンター同士の交流を通して、知識やスキルの底上げをします。

### ■ メンティには

メンタリングに臨むマインドセットをするための講座に参加いただきます。  
メンターとの相性を見ながら、メンティの満足度を向上させます。

※左の運用イメージは、カスタマイズが可能です。

## メンタリング導入後の成果例



### メンター側

- メンティのがんばっている姿を見てかなり刺激を受けた。メンティがしっかり実践している姿に、自分自身の仕事の取り組みにも変化が出てきて、成長できた気がする。一度は停滞したが、少しずつ成長が見られた。ダイエットと同じ。
- まったく違う職場なので、新鮮な刺激になった。回を重ねるごとに、メンティと良い関係になり、どんどん本音を話してくれるようになった。自分の経験談を語ることもあったが、それがメンティにとって価値があったようだ。
- 管理職になることが不安なメンティに対し、まずは自分自身が管理職になって良かったことを明文化した。気づきが多く、あらためて自分自身のキャリアも前向きに考えられるようになった。
- メンティから「メンタリングが終わってもまた連絡とっていいですか？」と聞かれた。これまでになかったナナメの関係の人と信頼関係が築けたことは非常にうれしい。



### メンティ側

- 10年近くためらっていた管理職登用試験に、メンタリングを受けたことで初めてチャレンジし、昇格が決定した。「管理職とは」の心構えや知識をいただけて、不安が払しょくでき、管理職受験を決心できた。
- 人間関係、具体的な業務のアドバイスなど、自分が思いもつかなかったような視点をもらえて、実践ができた。こうした機会がないと、他部門の先輩との接点がまったくなかったので、良い刺激になった。
- 先輩や上司などバイアスがかかっていない立場からのアドバイスをもらえて、初めてキャリアの目標を持つことができ、そのための行動にメリハリがついて、すごく良い刺激になった。
- これまでキャリアについては漠然としたイメージしかなかったが、メンタリングのツールを使って実践したおかげで、自分の考えが整理でき、何をしなければならないのかが具体的にになった。



# チームパフォーマンス向上のためのトレーニング

組織で取り組む

コミュニケーション強化により、組織全体の風土を改善する

各種コミュニケーション研修

## 各種プログラムのねらいと特徴

### 1on1 導入支援

上司部下の相互の信頼性を高め、心理的安全性と生産性向上をめざす

対象:管理職～一般層

特徴:導入から研修、定着に至るまでを一貫してサポート提供します

期間:1日～半年 ※ご要望に応じて

### コーチング 研修

管理職の人材育成のマインドセットと、実践スキルを習得する

対象:主に管理職

特徴:スクール形式にて実施。コーチング資格取得が可能なコースも提供します

期間:1日～半年 ※ご要望に応じて

### 次世代幹部 育成

幹部候補の経営視点をきたえ、部門関係と全社課題と向き合う

対象:部門長～部長層

特徴:お客様の課題に合わせて企画。中長期にて、経営視点と意思決定力を向上

期間:6か月～

## 各種プログラムのねらいと特徴

### ジョブクラフ ティング研修

**仕事のオモシロさを再発見し、主体性を引き出す**

対象:管理職～一般層

特徴:導入から研修、定着に至るまでを一貫してサポート提供します

期間:1日～半年 ※ご要望に応じて

### 目標設定/評 価研修

**管理職のマネジメントの基礎力をきたえる**

対象:主に管理職

特徴:管理職に必要な共通の役割認識と、人材への具体的な育成方法を提供します

期間:1日～半年 ※ご要望に応じて

### クルーシャル・カ ンバセーション 研修

**重要な会話で合意を形成する、“即効性”のある対話スキルを習得する**

対象:管理職、または部門ごと

特徴:スクール形式にて実施。フルカスタマイズのケーススタディを提供します

期間:半日～1.5日間 ※ご要望に応じて

# ダイアログスキルのeラーニングコンテンツ

1on1やメンタリングの効果を高めることを目的とした、補助的な動画です。  
事例とともにスキルが掘り下げて解説されており、ウェブ上でいつでもご覧いただくことができます。

**Mining Session**  
マイニングセッション

マイニングとは、採掘するという意味。お互いのことを深く掘り下げ、理解し、信頼関係を築くための対話モデルです。  
つまり、マイニングセッションの目的は、相手の自律を支えるための、戦略的なコミュニケーションです。  
相手がありのままの自分を語り、みずからの力を育み、そして成長するために、安心して安全な環境を担保し、相手が内省を深める手助けをしていきます。

**Mining Session**  
マイニングセッション

対話における3つのNG

- ☑ 急かす
- ☑ 押しつける、誘導する
- ☑ 評価をする

**Mining Session**  
マイニングセッション

良くない対話例

良くない対話例のポイント  
途中で口をはさむ  
(求められていない助言をする)

**Mining Sessionの流れ**  
マイニングセッション

- ① チェックイン  
話しやすい環境を整える
- ② 現状の理解  
テーマを念押し、相手の話したいことを掘り下げる
- ③ 視点の転換  
問いかけで、相手の視点を転換する
- ④ 行動の明確化  
どうしたいのかを一緒に考える
- ⑤ チェックアウト  
できかを共有し、振り返る

対話を深めるための“3つのR”

<p><b>Respect「リスペクト」</b> (敬意を払う)</p> <p>相手の尊厳を守る。人としての敬意を払う。</p>	<p><b>React「リアクト」</b> (理解を示す)</p> <p>相手を理解することに努める。こちらが相手を理解していることを、わかるようにリアクションする。</p>	<p><b>Read「リード」</b> (観察し、調整する)</p> <p>相手の心境を、表情しぐさから読み取り、ペースを調整する。</p>
----------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

**Mining Session**  
マイニングセッション

もし川崎さんから打ち明けられた悩みをそのまま受け止めてしまうと、テーマは川崎さんが「今の会社に留まるかどうか」になっていでしょう。  
ともすると、会社の外に目がいっている川崎さんを、なんとか社内に留まらせたい上司自身のための時間になっていたかもしれません。しかし、上司の清水さんは、その悩みを打ち明けられても動じることなく、落ち着いて川崎さんの状況を理解しようと、まずは聞き役に徹していました。

**Mining Session**  
マイニングセッション

3つのR Respect「リスペクト」(敬意を払う)

**eトーク 第2弾** ひらめきを生む  
チームビルディングとは？  
～教育心理学からチームのありようを見つめ直す～

5月19日(金) 19:00～ オンサイト開催 @半蔵門

横浜国立大学教育学部  
有元 典文 教授



**eトーク 4th** 質の高いコミュニケーションが成果の鍵！  
2023 11.16 THU 19:00～  
“ロケット開発”成功のために  
チームビルディングはどう活かされるのか

株式会社リバース・フロウ  
代表取締役社長  
清原 章士

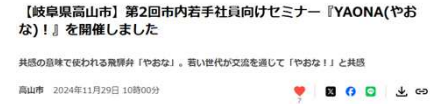
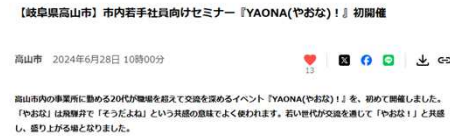
将来宇宙輸送システム株式会社  
最高執行責任者  
野村 亮之氏




# コミュニティ開発の実施企画例

# 地元で働く若者たちの、学びと交流コミュニティ

## 飛騨高山ユースコネクト『YAONA!』



### 若手社員にとって「地元で働き、暮らす必然性を見つける」ためのプロジェクト

#### 地域企業の悩み

「若手人材が定着しない...」  
「教育の機会が少ない...」

- 若手にとっての「社外同期」を作る機会に。
- 「社」でなく「市」という器で、若手を育てる。
- 若手どうし、若手と先輩たちが、「自然に越境できる」場を定期的に設ける。
- 市内にいるメンターと触れあい、「地元で働くことの魅力」を再発見する機会に。
- 自然に「地元愛が湧いてくる」機会に。

# 異業種リーダーによる越境コミュニティ

## 『アートキャンプ』、『eトーク』



**eトーク 第2弾** ひらめきを生む  
チームビルディングと  
～教育心理学からチームのありようを見つめ直す～  
5月19日(金) 19:00～ オンサイト開催 @半蔵門

横浜国立大学教育学部  
有元 典文 教授

株式会社リバス・フロウ  
代表取締役  
清原 豪士

「コミュニティ・オブ・クリエイティブ」  
日本語版出版 (共編著者)

**eトーク 4th** 質の高いコミュニケーションが成果の鍵!  
2023  
**11.16**  
THU  
19:00～

“ロケット開発”成功のために  
チームビルディングはどう活かされるのか

株式会社リバス・フロウ  
代表取締役社長  
清原 豪士

得楽宇宙輸送システム株式会社  
最高執行責任者  
野村 亮之氏

異業種とつながり、教養をキーワードとした体験と学びができる「越境コミュニティ」

# Client's Voice

## お客様の声

1. オルビス様
2. ミヨシ油脂様
3. エスト・ルーージュ様

※一部を掲載。詳しくは、当社HPからご覧いただけます。  
▶ <https://re-flow.co.jp/case/>

### お取引先の企業様(一部)

ORBIS POLA Adobe ミヨシ油脂株式会社 meiji

  
オリエンタル酵母工業株式会社

  
ESTROUGE

  
財務局  
Local Finance Bureau

  
岐阜県 高山市



## ORBIS 【オルビス株式会社様】エグゼクティブコーチングを導入して

「一人ひとりの能力の最大化」を目指すうえで、期待以上に有効だったコーチング。自身も気づかない課題へのリーチが、自発的な行動変容と継続につながる。

オルビスは、「スマートエイジング®」という提供価値を掲げています。「人にはそれぞれその魅力が備わっている」という考え方が基になっていて、それはお客様だけではなく、当社の社員についても同じ思いを持っています。

このHRポリシーを実現させるためには、大きく2つの階層へのアプローチが必要であり、ひとつは現場にいる人材、一人ひとりの「ソフト面の開発」。そしてもうひとつは、マネジメント層のリーダーシップ開発です。

現場にしてもマネジメント層にしても、業務の専門知識やスキルなどハード面は自らの努力で伸ばすことはできますが、ソフト面の開発というのは、自らの努力だけではなかなか難しいものです。社内のリソースだけで取り組もうとしても、そこには評価やしがらみといったさまざまな軋轢が絡み、大きな効果が望めなくなることもあります。「心理的安全性」を担保しつつ、利害関係のない第三者による客観的なフィードバックにより「真の成長」を望むことができ、マネジメント層の現場への影響力を最大化させるためにコーチングが有効だと考えました。より「個」の行動変容に焦点を当て、その人にとって必要なソフト面を開発するため、高い専門性とソフト面の課題に対してパーソナライズに支援いただけるリバース・フロウ社にコーチングを依頼しました。

コーチング導入後、最も印象的だったのは、対象者が「これまでの人生を通して向き合うことが難しかった課題に正面から向き合う機会となった」ということそして、本人が自覚できていなかった課題を発見できたことは非常に大きかったです。対象者に「厳しい真実をきちんと受容しよう」とする姿勢が生まれ、受け入れがたい事実と向き合えたことで、表層的ではない「本質的な行動変容」に取り組み、「本当に自分が変わりたい」という強い思いに至ったことで、行動変容による効果は、今も継続しており、以前にも増して「周りから頼られる」ようになり結果的に狙っていた以上の効果でした。

リバース・フロウ社のコーチングの特徴として、コーチの「課題への本質的理解」と「バランスの良いアプローチ」がポイントでした。これまでのコーチングのイメージは、「対象者か？HR/依頼側か？」という、どちらか片方の視点に偏るように思っていましたが、リバース・フロウ社のコーチングは、この両方の視点をバランスよく保ちながら、双方にとって利になる有効な行動変容を進めてくれることが、たいへん心強かったです。

「変化はあったものの、格好ばかりになっている」「いまひとつ効果が見えない」など行動変容の効果に疑問を持たれている方々は、リバース・フロウ社のコーチングプログラムやコーチ

ングにおける考え方をぜひ聞いてみてください。きっと可能性や道が開けると思います。

★HRアワード2022「企業人事部門」入賞



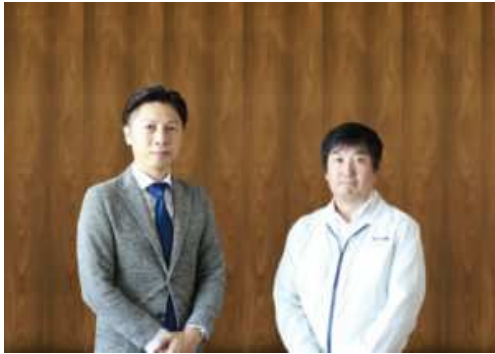
オルビスは2018年からリブランディングと同時で、管理型マネジメントを脱却し、個の力を最大限に引き出し、チャレンジを促進させる「未来志向」で「オープンマインド」な風土づくりに取り組む、全社員に求める行動指針「オルビスマネジャースタイル (OMS)」を制定。部下が上司の「OMS」の発揮度合いを評価する「スタイルクエスト」を年4回実施。結果は本人だけが見られるようにして評価とも切り離すことで、内省と自己開発を促進。18年12月から21年6月にかけて組織サーベイの結果が11.2ポイント増加し過去最高になるなど、組織風土改革とリブランディングを同時に実現することに成功した。



オルビス株式会社  
HR統括部 部長  
岡田 悠希 様

2008年に株式会社ポーラへ入社し、トータルビューティ事業本部で九州・首都圏を中心とした店舗マネジメントを経験。その後、現場における組織開発、マネジメント開発を牽引。2018年からオルビスに出向し、HR部門にて第二創業期からの組織開発や制度改革を主導する。2021年1月より、HR統括部 部長に就任し、オルビスが掲げる「スマートエイジング®」の提供価値のもと、一人ひとりが自分らしく働ける組織づくりを目指す。

## 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。その取り組みは、全社的な風土改革のきっかけとなった。



ミヨシ油脂株式会社  
代表取締役社長兼CEO  
兼CBO  
三木逸郎 様

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。

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か年の「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、香料品原料、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。

### 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、新たに取り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、行動変容として取り組んだ項目は、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。誰か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く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所行されてきました。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、コーチングを通じ、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、監督役などからも「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ますし、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います。

## 【株式会社エスト・ルージュ様】エグゼクティブコーチングを導入して

「個人技」ではなく、「団体戦」で勝てるメンバーに成長。  
新たな成長ステージを迎えたベンチャーカンパニーにとって、価値あるコーチング。



株式会社エスト・ルージュ様  
CEO of Est rouge Group  
CEO野村 亮之 様

会社の成長ステージに合わせて、創業時のメンバーが変容を迫られていた。  
個の力から、チーム戦への切り替えのタイミングでコーチに出会う。

### Q.当社のコーチング導入の背景は？

当時は社員も増えていて、これからさらに企業として成長していくというタイミングでした。  
私たちのようなベンチャーカンパニーは、創業当初は「個」の力が強い人が集まります。個としてのスキルや成長意欲は高いけれど、あまり統制の取れた動きが得意ではない、というタイプですね。他のメンバーと密接に連携しながらチーム戦で力を発揮する、という人はむしろ少ないんです。

成長段階でいうと、社員が100人ぐらいまでは、それまでと同じように「個」の力で会社も成長ができる。でも、さらに規模が拡大してくると、そこからは「組織力」で戦わなければならないんです。当社はベトナムのグループ子会社を含めて、当時すでに220人ぐらいになっていました。特に、本国の日本では、創業メンバーが、「ピープルマネジメント」の力を身につける必要性に迫られていたんです。

つまり、「個人技から、チーム戦に」切り替えが必要になっていて、一般論だと、そうしたタイミングに差し掛かると、創業当初からいるメンバーにとっては、どこか居づらくなって辞めてしまうことがありますよね。「じゃあ、そこでふさわしい人材を採用すれば良い」という単純な話でもない。当社には創業から培ってきた「カルチャー」というものがありますから、そこにフィットする人材かどうかというのは、見極めるのが難しいです。

せつかつなら、創業からいるメンバーに、会社の成長フェーズに合わせて変容してもらいたい。彼らが個人技でなく団体戦で結果を出せるように変容してくれるのが理想で、そうすれば、みずからが会社でどういうポジションをするのか、むしろ彼らにとっての自由度が増すんですね。

当社には、フラットで風通しの良いカルチャーがあります。そんなカルチャーを創業から作ってきたのは社員なので、会社に残ってこれからも活躍してほしい。彼ら自身が、みずからの変容の必要性に気づいて、チーム戦ができないと、引き続きカルチャーも伝えられません。当社は、最終的にプロダクトのアウトプットがあるわけではないので、思想やカルチャーが非常に重要なファクターなんです。

そこで、「なんとなくコーチングというものが、この課題にフィットしているかもしれない」と思っていました。そのタイミングで、あるメンバーから清原さんを紹介されたわけです。正直言うと、「コーチングってどこか怪しいな、って思ってたんですけど（笑）」。でも、そのメンバーから「清原さんだったら信用できるから、1回話してみて」と言われたんです。

ピープルマネジメントの力をつけた創業メンバーによって、望んだ成果を得たコーチング。  
迷いが消え、決断力あるリーダーとしての振る舞いに変容した。

### Q.望んだ成果は得られましたか？

私にとっては右腕のような存在だった社員を数名、コーチングに送り出しました。

その成果ですが、一人は特に顕著に出ましたね。それが、今の彼女のポジション獲得に繋がっています。創業メンバーの一人で、それまでは苦手意識があった「チームで戦う」ことに自信を持てたようで、迷いがなくなりました。「自己解決する力」が、それまでよりもついている。正解がわからない状況でも、「自分で答えを見つけ、自分でやってみた」という場面が増えました。特に私のサポートがなくても、しかも、自分目線ではなく、「組織としてどうするのが正解なのか」を考えて振る舞っているんです。「状況を分析する力」がつき、それにともない「決断力」も向上しましたね。

また、他のメンバーについては、成果はシンプルですね。感情の起伏が激しく、セルフコントロールが課題だったメンバーが、そうではなくなった。それはチームにとっても、顧客との関係性を維持するにおいても、大きかったです。

私が知らない社員の内面が掘り下げられる。  
彼らをより深く理解するのに、こまめなレポーティングが特徴的だった。

### Q.当社のコーチングで、特に印象に残っていることはありますか？

マンスリーでいただけるレポーティングは、発見が多くてけっこう面白かった。私が知らない、社員に関する情報が把握できたからです。「なぜ普段、こういう仕事の仕方をするのか。なぜこういう風なコミュニケーションを取るのか」が、かなり掘り下げて報告される。私の視点ではない側面から分析されているので、発見があるんです。メンバーをより深く理解する情報として、それを毎月もらっていたのは非常に良かったです。

清原さんのコーチングは、表面的でなく、内面を深くえぐっているというか、それぞれのメンバーが多分、私に話していないような情報を清原さんに開示しているのがわかります。そういうやり方は、清原さんのやり方の強みなんだなって。例えば私がメンバーと1on1ミーティングをやっている場合、私と上下関係がある以上は、そこまでの情報は出てこないです。それが、第三者によって補えるのは、非常に有益でした。

個人技からチーム戦へ。  
新たな成長段階にあるベンチャーカンパニーには特にお勧め。

### Q.お勧めできる企業や組織は？

新たな成長ステージを迎えているベンチャーカンパニーですね。

社員が増え、創業当初からいる社員のポジションに迷いが生じていたり、創業からのカルチャーをどう維持していけば良いか、悩まれている企業や経営者なら、非常に明確な価値を得られると思います。

Professionals

メンバー紹介

## 代表取締役 清原 豪士 (Tsuyoshi Kiyohara)

株式会社リバース・フロー 代表取締役

ReSoRA認定コーチ、BSC認定プロフェッショナルビジネスコーチ、心理的安全性ファシリテーター、Saville認定アセッサー、SDGsビジネスマスター



公式HP



公式note



### 「学びと体験をデザインする」協働デザイナー

岐阜県高山市生まれ。商社、銀行、コンサルティング会社を経て、2015年に独立、株式会社リバース・フロー代表取締役に就任。

人材・組織開発の領域で、「人の創造性の開発」と「組織のイノベーション」を実現するため、「行動変容」のコーチング、ファシリテーションに取り組んでいる。

現在は、大学でアートおよびデザインの教養を学びながら、「人の美意識を刺激する」をテーマに、アウトドア・アクティビティ『アートキャンプ』や、トークイベント『eトーク』を開催中。

2022年、2度目の大学入学を果たす。専攻は、アートとデザイン教養。また同年、LGBTQの企業啓蒙の取り組み団体「SOGI JAPAN」の顧問に就任。

大学生と高校生の2人息子の父。趣味は利き酒と美術館巡り。

#### その他資格：

FBO認定利き酒師、他

### 主なメディア等

コラム『習慣アントレ通信』

書籍『日本の専門コンサルタント 年鑑2018、2020』

※「専門性の高い組織開発コンサルタント」として選出される

## 専門性・経験豊かなコーチ／コンサルタント陣



DE&I推進、キャリア開発  
コーチング、メンタリング

### 黒田 佳奈子

リバース・フロウ認定コーチ  
株式会社WOMAN COLLEGE 代表取締役  
日本取締役協会 会員

これまでにのべ4,000人との1on1やメンタリングを担当するなど、現場との対話を強みとしたHR支援を行う。近年は社外取締役として、企業の女性役員創出にも取り組む。



エグゼクティブコーチング  
リーダーシップ開発

### 柴山 甲子朗

リバース・フロウ認定コーチ  
アビリティ株式会社 代表取締役  
国際コーチング連盟認定プロフェッショナルコーチ

大学では工学部機械工学科を専攻。日本ガイシでマイクロセラミクスエンジニアを経て、リクルートグループ各社で15年人材採用、育成に従事。その後独立。現在は経営者、管理職のコーチング、研修を実施している。



エグゼクティブコーチング  
リーダーシップ開発

### 中村公亮

リバース・フロウ認定コーチ  
ナウヒアジャパン 代表  
経営コンサルタント

大学卒業後、エームサービス株式会社にて営業担当。ヘッドハンティング会社、外資系コンサルを経て、2005年に独立。組織変革プロジェクトのマネジメントコンサルティングを軸に、成果創出の支援に携わっている。



キャリア開発カウンセリング  
コーチング

### 土屋 美乃

リバース・フロウ認定コーチ  
株式会社エスキャリア 代表取締役  
国家資格キャリアコンサルタント

大学卒業後、株式会社リクルートエージェント(現リクルート)に入社。営業、人事採用担当を経験。2009年にキャリアコンサルタントとして独立、2011年に株式会社エスキャリアを設立しキャリア支援サービスを展開している。

## 専門性・経験豊かなコーチ／コンサルタント陣



キャリア開発カウンセリング  
コーチング

### 大谷 恭子

リバース・フロー認定コーチ  
国家資格キャリアコンサルタント、BCS認定ビジネスコーチ、CCE.Inc認定 GCDFキャリアカウンセラー、産業カウンセラー

採用・研修・HRビジネスパートナー業務を経て、組織開発・コンサルティングからキャリア相談・メンタルヘルス事案に至るまで、多種多様な声に応える。HRビジネスパートナーとしての社内面談人数はのべ1,000人以上にのぼる。



新規事業構築  
イノベーション人材育成

### 小椋 浩佑

リバース・フロー特任パートナー  
クリエイティブディレクター

クリエイティブディレクターとして新規事業やブランド戦略、プロダクトデザインに従事。  
受賞歴: RED DOT AWARED、IF DESIGN AWARD、GOOD DESIGN賞など  
登壇、書籍掲載: DESIGNSHIP2022登壇 / 商店建築2021年1月号 特集/モノを売る前に、人を集めよ!



グローバルリーダー育成  
キャリア開発カウンセリング

### 瀧本 沙弥佳

リバース・フロー認定コーチ  
合同会社SUNNY 代表、国家資格キャリアコンサルタント

フィンテックベンチャーで人事部を1から立ち上げ、人事部長として人事の全般的な業務に加え、上場準備など幅広い業務も経験。その前は日系大手人材会社や外資系人材紹介会社での営業経験もあり、英語でのコミュニケーションも得意とする。現在は人事コンサルタントとして独立し、企業の組織改善や制度構築、研修、コーチングなどを行っている。



# Rebirth & Flow

Thank you for your time and attention.

ありがとうございました。



株式会社リバース・フロー  
東京都千代田区丸の内2-3-2 郵船ビル1F  
service@re-flow.co.jp