

# 私の経営コンサルティング論

## 日本生産性本部 主任経営コンサルタント 樋口 伸亨



(ひぐち のぶゆき)  
1973年生まれ。群馬県出身。慶応義塾大学経済学部卒。アオキインターナショナル(現AOKIホールディングス)及び関連会社にて20年間勤務(～2017年)。主力の紳士服事業の再構築と共に、多角化した事業(飲食・サービス等)の収益性・業務効率改善から全社成長戦略まで幅広い分野に携わる。日本生産性本部「経営コンサルタント養成講座」を修了し、経営コンサルタントとして、中期経営計画策定、ビジネスモデル変革、再ブランディング化、人事制度の再構築、業務革新、店舗オペレーションマニュアルの作成等のコンサルティングおよび人材育成を担う。白百合女子大学非常勤講師(担当講座: ビジネス・マーケティング、2021年度)。

「結果が出れば皆幸せになる」と信じていた。しかし、コンサルティングにかかわる中で「結果や待遇は良いが、働く人々は幸せとは言えない会社(労働生産性が高く、平均給与も高いが不満ばかりが出てくる会社)」がある一方、「結果・待遇は良いわけではないが、前向きに取り組んでいる会社(労働生産性は高くない、平均給与も低いが成長に向けて皆前向きに働いている会社)」も目にしてきた。

働きの向上が生産性向上の前提と再認識

私は小売・サービス業に20年従事した後、ご縁をいただき日本生産性本部の経営コンサルタントとして活動を開始し、約5年となる。

この間、中小企業を中心にさまざまな業種・規模の会社にかかわらせていただく中で以前から感覚的に持っている問題認識が確信に変わりつつある。それは、働きがいの意図した創出が極めて弱いことが生産性向上の足枷になっているのではないかとということである。

冒頭に述べた前職時代、私は結果指向の強いパフォーマンズ重視型社員であり

「結果が出れば皆幸せになる」と信じていた。しかし、コンサルティングにかかわる中で「結果や待遇は良い

双方にとって共通の目的であることは間違いないが、その前提として働く人々の「マインド」に着目し、働

## 働きがいの向上のための伴走者・支援者として

が、働く人々は幸せとは言えない会社(労働生産性が高く、平均給与も高いが不満ばかりが出てくる会社)」がある一方、「結果・待遇は良いわけではないが、前向きに取り組んでいる会社(労働生産性は高くない、平均給与も低いが成長に向けて皆前向きに働いている会社)」も目にしてきた。

きがいを用意して向上させていくことが不可欠という認識を強くするに至った。中小企業こそ働きがいの意図した創出が必要

働きがいの意図した創出とは、その会社で働く誇り・従業員同士の信頼・成長実感などさまざまな要因に働きかけて内発的動機づけを強化していくことであると考え。一方、働きやすさは休暇・労働時間・給与・職場の物理的環境などの労働条件で構成され、多くは外発的要因によるものである。

近年、労働市場の流動化の進展および若年人口の漸減により、特に中小企業は人材確保において苦境に立

業に勝つことはおろか、並ぶことも難しい。これはほんの一例で、中小企業の人事施策は大企業で導入が進み、一般的となりつつある施策(多くは働きやすさ関連)を後追的に導入しているケースがほとんどである。

中小企業こそ規模の面で諸施策が浸透しやすい特性を生かして働きがいを創出し、人材定着につなげていくことが必要である。さらに、働きがいの向上に向けた独自性のある施策を行い、採用市場においてもウリを創り出すという発想が必要と考える。

働きがいの向上と経営コンサルタントの役割

① 働きやすさの強化は制度・施策に結び付き、社外の事例など比較的視覚化しやすいが、働きがいの強化の多くは組織文化・マネジメントのあり方などが影響し、具体的に何を行い、どう影響していくのかが可視化しにくい。そのため、取り組みへの共通認識も醸成されにくい。

たされている。対策の一つとして初任給の引き上げを相談されることが多くなっているが、労働条件の強化だけでは体力のある大手企

しかし、働きがいの向上を組織内でデザインし、実行していくことは以下の理

② 制度・施策面の多くは人事や総務など担当部署が存在し責任をもって推進されるが、働きがいの強化に結び付く組織文化・マネジメントのあり方は経営トップの強いリーダーシップがない限り、各セクションの管理職に委ねられることになりやすい。

このことから、労働生産性を向上させることは労使

生産性の本質は前進だ。明日は今日に勝るといふ精神が、世界を動かす。できるだけ良い人、少しでも前へ。企業の成長と、働く人のウェルビーイングを目指して。あなたの明日は、どんなだろう。いっしょに前へ。

Chapter 10: 変化の激しい時代に「何を变えるべきか」を見定め、「どう变えるべきか」を考える

生産性が向上しない原因はさまざまである。個別の企業でみると当然ながら原因は異なるが、私は、全体最適思考の不足により、留点以る適的な効率向上に留まってしまうが大きいと考える。降、組織全体における生産性向上への構想に立って、組織の「何を变えるか」を考察していく

私は経営コンサルタントとして、いかなるコンサルティングチームであろうと「働きがいを向上させ、働く人々の幸せにつながるか」を忘れることなくこれら障壁と向き合い、伴走者・支援者として実現に向けて取り組んでいきたい。

15人の経営コンサルタントによる  
**生産性向上策**  
～企業の成長と、働く人のウェルビーイングを目指して～

公益財団法人 日本生産性本部  
コンサルティング部 編

生産性の本質は前進だ。明日は今日に勝るといふ精神が、世界を動かす。できるだけ良い人、少しでも前へ。企業の成長と、働く人のウェルビーイングを目指して。あなたの明日は、どんなだろう。いっしょに前へ。

公益財団法人 日本生産性本部  
生産性向上策制作センター

Chapter 10: 変化の激しい時代に「何を变えるべきか」を見定め、「どう变えるべきか」を考える

生産性が向上しない原因はさまざまである。個別の企業でみると当然ながら原因は異なるが、私は、全体最適思考の不足により、留点以る適的な効率向上に留まってしまうが大きいと考える。降、組織全体における生産性向上への構想に立って、組織の「何を变えるか」を考察していく

私は経営コンサルタントとして、いかなるコンサルティングチームであろうと「働きがいを向上させ、働く人々の幸せにつながるか」を忘れることなくこれら障壁と向き合い、伴走者・支援者として実現に向けて取り組んでいきたい。