

お客様インタビュー集

Legaseed Customer case collection



社員主導型組織の企業に聞く！

本人の気持ちを 尊重しないと 「続かない」

代表取締役 長井 正樹 様



株式会社
タカジョウグループ 様
ビルメンテナンス事業

所在地：大阪府
従業員数：30名
ビルメンテナンス・福祉用具の
レンタル販売・機密書類サイ
クル・障がい者の就労支援等
複数の事業を展開。

「こんなサービスはどうか」 社内で飛び交う新たな提案

当社では、社員発案のアイデアが次々と形になっています。たとえば「生前整理サービス」は、介護製品を提供する私たちの事業に新しく加わったもので、介護ベッドを家へ搬入する際、事前に部屋を整理してからベッドを導入しやすくするというもの。このアイデアを出してくれた社員は、Legaseedさんに支援してもらった採用コンサルティングを通じて出会えた社員です。業務提

携できる親族を紹介するなど実現に向けて大きく行動してくれました。

さらに当社には「委員会制度」という仕組みがあり、年次や部署に関係なく組織づくりに取り組める環境があります。たとえば、街のクリーンアップ活動は「親睦友好委員会」が主導で実施内容を決定し、休日にみんなで集まるんです。私は予算の承認をするだけで、メンバーが自走して進めてくれています。

これらの自主的なアイデアは、単に会社に雇われている感覚では思いつかない発想。社員一人ひとりが「自分

が社会にどう関わりたいか」「どう価値を提供したいか」を真剣に考え、そしてタカジョウのやるべきこと、つまり理念・ミッションと掛け合わせられているからこそ、新たな提案という形でシナジーが生まれているのだと思います。

“ただ任せる”でなく、本人が 「心からやりたいと思っているか」を重視

当社の組織づくりは色々な変遷を経てきました。昔は私が「こうして、ああして」と指示する体制が主流でし

だが、当社の理念である「生きがいの連鎖を、すべての人に」に基づき、ただ指示するだけでは本当の生きがいはつくれないと気づいたんです。そこで約10年前から、社員の意思を尊重するスタイルに変えました。

新卒採用も変化の大きなきっかけです。「あなたの実現したいことをタカジョウグループでやりませんか？」というテーマで採用活動を行っている最中、学生だけでなく「中にいる自分たちがやりたいことはなんなのか」を徹底的に考えることに。

当社では、社長が権限を持って引っ張っていく・社員に権限をあげて任せていく…といった「〇〇主導」ではなく、やりたいことに真っ直ぐ向かっていく「全員協働」

という言葉に近いですね。根幹である理念と紐づいた手段だからこそ、皆がやりたい！と賛成し盛り上げていくんです。



タカジョウ流 やりたい心の育て方

社員の「やりたい心」を育む秘訣——それは「想いの根底にアクセスする機会」をたくさんつくることです。具体的には、早朝勉強会で仕事のやりがいについて話し合い、「自身の感じる喜び」を月に何度も振り返ります。仕事に忙殺されていると本来持っていたはずの「やりたい」を忘れてしまいがちなので、入社後こそ自身の心動かされる瞬間をつぶさに見つめることが必要ですね。

また、「ここにはやりたい仕事ができない」と言うメンバーがいた時も、この想いへのアクセスが大事。本



人の話を聞いていると、職種や手段に囚われていることが多く、根幹の想いは自社でも叶えられるのではとすることがあります。自社の仕事と本人の願望をリンクさせてあげる対話は、業績がすぐによくなるわけでも、採用人数に直結するわけでもないで、むしろ手間と感じるかもしれない。それでも、出逢えた仲間と重ねる「想いの共鳴時間」こそが価値であり、端折ってはいけないと感じます。

組織のコンパスを失わないために 「個人尊重 × 組織」のバランス

とはいえ、やりたいことだけやって組織として機能しなくては元も子もないです。私は経営者として、常に3つのことを意識しています。

1つ目は、やりたいと成果のバランスにこだわる。提案されたものはなんでもOKとしているわけではなく、事業として存続していけることかは厳しく確認します。事業を展開しておいて「やっぱりやめます」は社員に対しても、何よりお客様に対してもあってはならないですね。

2つ目は、責任の線引きを明らかにする。権限にも色々ありますが、中小企業において社員に経済責任を負わせる必要はないと思っています。「後はよろしく」と投げやりにならず、常に代表の役割を考え、仮に成果が出ていない時は忸度なくメンバーに伝えます。

3つ目は、会社の軸をブラさない。時には人生理念が変化して、徐々に自社の向かう道に合わなくなる社員がいます。すごく寂しいですが、そうした時は新たな道を応援しますね。互いにとって本当に幸せな道を考え、共に歩んでいる他の仲間を裏切らないためにも、理念は貫いていきたいです。

楽しいから頑張れる。 シンプルな価値観をこれからも

Legaseedさんと出会って8年、新卒採用の伴走コンサルティングや理念策定プログラム「CORE」を通して、「全員協働」の土台はできてきていますが、まだ発展途上。これからもっと主体的な組織を目指していきたいですね。たとえば、ある会社では社長の誕生日に全社員から事業アイデアが集まるそうで、実際に事業化された方とお会いしたことがあります。その責任者の方が「この事業は、もはや趣味の域ですね～」と笑顔で話していたのが印象的でした。絶対に大変だと思うのですが、楽しんでいるからこそ乗り越えられるし、何より続ける力が湧いてくるのでしょう。

代表の想像を超える企画が出てきて、提案者本人が心から楽しんで実現に奔走している——そんな主体性溢れる組織になれば経営冥利につきます。仕事でもプライベートでも「やりたいことを心から楽しむ」、これこそ生きがいです。いつか自分がいなくなっても、このシンプルで大切な価値観が組織に残り続けることを願っています。





社員主導型組織の企業に聞く！

「メンバーを信じて任せ、 責任は自分取る という覚悟」が 社員主導の鍵

グループ代表／税理士 岩永 悠 様

アイユーコンサルティング
グループ 様相続・事業承継を中心とした
コンサルティング事業

所在地：東京

従業員数：154名

2013年創業。関東から九州まで
11拠点を構え、総勢約150名（うち
税理士27名 ※会計士含む）のスタッ
フが中小企業や資産家の各種支援
に携わる。※2024年9月現在

拠点が全国へ広がり、 トップダウン卒業を決意

2013年に創業したアイユーコンサルティンググループは、私の個人事務所から出来た法人団体ということもあり、何をするにも私の即断即決でした。創業11年で15億円の売り上げを達成し、税理士法人を核としたコンサルティングファームとしては悪くない成績。しかし年に1.2か所のペースで全国に拠点が増えていく中で、徐々に私の目が行き届かない部分も出てきました。

幹部も経営に参画してもらおうと決意した決定的なきっかけは、Legaseedさんで開催されていた「社員主導型研修 TRUST」。幹部数名と参加したところ、最終日に幹部から「自分達も決定権を持ちたい」と申し出があったんです。

全国に広がる拠点の運営は、究極私1人で回って監督することもできましたが、「早くいきたいなら1人でいけ遠くへいきたいならみんなでいけ」ということわざになぞらえる通り、周りの力を借りないと成長が頭打ちしてしまう。ここは幹部を信じたい、そう思いました。

現在は私以外の幹部で構成される「事前幹部会」が毎月開かれていて、組織運営をはじめとした様々な物事が話し合われています。幹部からは「岩永さんはNOと言わないでください。差し戻しは認めます」と言われていて…私に否決権はないんです(笑)。

現場を見ている拠点長が自ら運営方法を決定し、より柔軟な体制が敷けるようになったことで、売上も直近1年で約5億円増と早々に効果を感じています。



基準があるから、 短期間でも成果が上がる

移譲がうまく行っている訳はシンプルで、自社としての判断軸を明確にした「土台」があるからではないでしょうか。具体的にいうと、定量・定性面で目指すべき方向を定めた経営計画手帳が存在し、毎年少しずつ言葉のニュアンスを調整するなど、改良を重ねながら社内浸透を図っているんです。例えば毎月月初に行っている社内MTGでMVVC(Mission,Vision,Value,Culture)の読み合わせを行ったり、各拠点単位では毎週COMPASS(コンパス)と呼ばれる「経営計画手帳」の読み合わせや、行動指針に絡めたスピーチタイムなども設けています。またLegaseedさんの研修もたくさん活用して、とにかく社内の言語・思想を一致させています。

これはどの業界にも言えることですが、急に組織の総数を増やすと自ずと納品の質は下がってしまうもの。ただ最高品質が難しくても、自社で定めた高品質を安定的に供給する——そこに組織の利点が詰まっていると思います。逆にその「基準」を外すとお客様に選ばれなくなってしまうので、このあたりはグループ全体で徹底していますね。



「手に職」の業態が 組織力をつけるには

私たちのような士業や、建築、美容等々、「手に職」をつける仕事は、組織に属さずとも1人でもやって行けます。一般企業と比較し組織作りへの関心や、愛社精神が生まれづらい業態とも言えますが、組織力向上のため私は常に2つのことを訴えています。

1つはキャリア形成について。「手に職」は結局1人分の力であり、限りがある。より幅広い業務を経験したり、最終的に年収UPを望むのであれば、組織を動かす力を得ることが必須だと伝えています。

2つ目は、組織でしか成しえない社会貢献について。当たり前ですが1人でできることをやり続けるより、何百人の力を結束して生み出すサービスの方が、社会的な付加価値が大きい。士業においてこうした理念共有型の組織は少ないですが、結局は皆が同じ想いを持って働いているチームが強いと節々感じているので、伝えるようにしています。



毎年全社員を集めて開催している事業計画発表会

こうして権利(報酬や経験)と義務(成果・責任)を理解し、1人でやるより皆でやった方が面白そうと共感してくれたメンバーにはチャンスを与えています。反対に、

乗り気でない人を「能力が高いから」と幹部に据えても、本人・組織は幸せにならないと思うんです。

現状を乗り切るだけでなく、 未来まで思考する 幹部になってほしい

今当社に足りていないと思うことは「持続的成長」の視点。各拠点をうまく回すという単発的な成果は出ていますが、まだ見ぬお客様に自ら会いにくい・既存のお客様でまだご支援できていない領域をサポートする…というような未知なる可能性へ積極的にアタックする姿勢が、これから求められます。

「手に職」に安住してしまうと、つい仕事を待つ姿勢に陥りがち。組織として一個人が成長していくためにも現状の延長線を辿るのではなく、理想から逆算して道をつくる力をつけたいのです。

メンバーには「ぜひ挑戦し失敗してくれ」と言っています(笑)。私自身が一から設立した法人ゆえ、何かあれば私がどうにかするという一見トップダウンなスタンスが、ある意味心を軽くしていると思います。今後も代表としての責任感、そして社員を信じる心、両面をうまくバランスを取りながら、組織を益々発展させていきたいです。





採用力のある企業に聞く！

店舗ごとに 採用活動を創意工夫！ 相乗効果が成果に

代表取締役 岸 良一 様

有限会社
ディーエルビー
専門サービス業

所在地：東京都
従業員数：40名
1998年創業。「ドッグライフプランナー」等、犬のしつけや教室の経営等犬の生涯をサポートする。関東に7店舗展開中。

新卒採用をはじめたきっかけ

私たちは犬のしつけ教室の運営をはじめとし、様々な事業を展開しています。犬の生涯は20年ほど。そのため経営においても、犬の一生を見据えた長期的な視点が求められます。お客様の愛犬が生まれてから亡くなるまで私自身がずっと見守ることが理想ですが、それは次第に難しくな

る。そこで経営を一人で抱え込むのではなく、次世代を担う人材を採用していく必要性が強くなってきたのです。

以前は専門学校出身者を中心に採用していましたが、今後は犬のしつけだけでなく、経営や運営にも関心を持ち担っていただけるような人材が必要だと考えました。

実際の採用活動 内容

自分たちの「存在理由」を伝える
インターンシップ説明会



代表から「業界に一石を投じたかった理由」などをスピーチ。学生からは「今後の企業選びに役立つ情報が多かった」という声も上がり、初めの時点で理念に共感できる人が選考に進むような内容です。

店舗で仕事の真髄を伝える
3daysインターンシップ



店舗での体験を通じ、どのように犬と人との共生を実現するのか、具体的な業務を通じて理解を促す3日間のプログラム。単なる方法論にとどまらず、提供している価値・理念を体感してもらいます。

自身の未来とすり合わせる
キャリア面談



面談では一人ひとりの人生の可能性を広げるかわりを徹底。時には「他社に入社したほうが幸せになれる」と解を出すことも。入社した先にどんな未来が実現できるのかを真剣に考えています。

【結果】 開始初年度5名、2年目は9名を採用！

もっと深掘り！なぜ学生に選ばれるのか？

01 包み隠さず現状や本心を伝えているから



学生と対話する時には、すべてを包み隠さず正直に話すようにしています。たとえば「あなたを幸せにするつもりはない」とはっきり伝えることも。これは、採用される側が「幸せにしてみよう」考え方ではなく、自分の力で選択を正解にして欲しいという意味です。

思い切った発言ができるのは、Legaseedさんから「無理に入社しても結局お互いが不幸になるだけだ」と教えてもらったから。採用は「正直さ」が何より重要だと感じています。

02 店舗同士の相乗効果を生んでいるから



内定者がインターンシップを経験した店舗に配属希望するケースが増えているため、自店舗に優秀な人材を獲得したいという思いから、社員みんなで真剣に選考に取り組んでくれています。

1年目の採用は私や取締役たちが中心になって行っていましたが、2年目は各店舗のリーダーたちが主体に。私の知らないところで自主的に集まり採用会議を行っていることも。互いに切磋琢磨している姿勢が有難いですね。

03 経営姿勢を常にブラッシュアップしているから



もともと女性が多い業界であったため、男性の採用を増やそうと新卒採用をスタートしました。しかし、Legaseedさんの複数の研修(BUILD、COMMITなど)を受けた際に、この考え方自体が間違っていることに気づかされたのです。性別関係なく活躍できる体制を積極的に整えることが、社会のためになるよなと。

このように採用活動を通して、事業運営を日々変化させています。そんな姿勢が学生にも好意的に映っているのではないのでしょうか。

採用成功で大事だと思われることは？

新卒採用成功の秘訣を一言でまとめるのであれば「代表自身がやり切ると腹をくくこと」ですね。「どうせ」と諦めの気持ちを少しでも持つと、その想いは知らぬ間に行動に現れていき、一緒に歩んでいる社員や選考学生にも必ず伝わっていくものです。

当社においても、「すぐには上手くいかないだろう」「社員が本当にコミットしてくれるのだろうか」という不安に囚われていましたが、Legaseedさん主導のもと採

用に本気で取り組むと決めてからは、まずは自身の垢を落とすことから努力しました。

結果には必ず原因がある。上手くいかない理由を分析し、いかに自分たちの手で状況を変えられるかによって、推進する力は大幅に変わっていきますね。それは採用においても、事業においても。

もし自分一人ですべてをやり切る自信がない場合は、私自身がそうであったように、社員に対して手伝って欲しい

と率直に協力を求めることも重要です。周りに弱みを見せることは、むしろリーダーとしての力量なのではないでしょ

代表者の書籍発売中！



▼詳細はこちら





採用力のある企業に聞く！

学生の喜びに向き合う 採用スタイルで 初年度3人採用

代表取締役 増田 喜一郎 様



株式会社 増田喜

古紙リサイクル事業

所在地: 福井県

従業員数: 56名

1949年創業。生活者～法人
問わず古紙を回収し資源化す
るリサイクル業を営む。地域
の子どもたちに向けたエコ教
育をはじめ、福井県のエコ推
進を精力的に担う。

新卒採用をはじめたきっかけ

元々は家族経営だった当社。挑戦意欲はあれど、家族で新規事業を興すのは限界があると感じはじめ、社員と共に夢を描こうと考えました。しかし、当時は誰もが現状維持を望んでいるような雰囲気。正直、志一つに未来を切り拓く想像がつきませんでした。

方法を模索する中、仕事とは単

なる生活の糧ではなく、物心両面の幸福をつくるものだと考えるように。組織への思いが高まり、今まで以上に人材投資に前向きになりました。ただ、採用難易度の高い福井では、中途採用でも思うような出逢いはなく…新風に期待するしかない、と2019年にLegaseedさんと新卒採用に踏み切りました。

実際の採用活動 内容

会場で注目を集める、 攻めの合同説明会



5年前の福井合説では積極的に学生に声をかけ、新たな出会いを生み出す。周囲が苦戦する中で賑わうブースを実現。説明会には80名が参加しました。

ストーリーワークで事業と 文化を知る インターン型選考



やりがいや社風を具体的に掴める、ストーリー型グループワークを実施。「増田喜の社員ならどうするか背景にある想いはいかまで考えることで、真の会社理解が進みます。思考・感覚レベルまで見極めやすい選考です。

人生は山登り、社員と一緒に 汗をかき入社覚悟を決め



「長い人生、いいことも悪いこともある。それでも一緒に励まし合い乗り越えていこう！」そんな想いをもって、最終選考は山登りを行っています。学生と社員が一致団結して登頂を目指し、心の絆を深めます。

【結果】 数十人の最終選考学生から3名を厳選！採用の自走化が進み、毎年採用

もっと深掘り！ なぜ学生に選ばれるのか？

01 「自分らしく働けるか」 互いに本音で考えぬくから



人手欲しさではなく、「働くことと人生」について掘り下げ、互いに覚悟を持って入社を決めています。そうして入社した先輩たちが、より強い輝きと実感をもって、学生を魅了づけてくれるんです。自分らしく働くとは、挫折なく楽に働けるという意味ではありません。壁にぶつかり苦しくても、志に向けてここで頑張りたい、と思えるかということです。一度壁を乗り越えた人は、凄まじい活躍を見せます。だからこそ説得力を持って、学生ど「自分らしく働くこと」を考え抜けるのだと思います。

02 一人ひとりに役割を与え、それが 果たせる環境を整えているから



新卒採用をはじめてから、誰もが自分の仕事を全うできるよう、事業のあり方さえ柔軟に変えてきました。たとえば、通常トラックで行う古紙回収は、かなりの力仕事。女性ドライバーも危険なく役割と責任を果たせるよう、小回りの効くワゴン車で少量ずつ回収してもらっています。イキイキ働くためには、仕事の削減や根性論ではなく、環境レベルでマッチすることが重要。柔軟な仕組みづくりの結果、イキイキ働く社員が増えていると感じます。

03 損得ではなく「善悪」が判断 基準となる、誠実な風土だから



リサイクル業の私たちは、利己的な考えではやっていけません。心で差し出されたものに対して、心で応える必要があります。増田喜の字の通り、人の喜びを自分の喜びとするような利他的な人でないと続かないでしょうね。だから、社員には常々「損得ではなく善悪で考えて」と伝えていきます。実は、新卒社員の中で「実家がお寺」という子が2人もいます。そんな方々と共鳴するほど、深く根付いた利他的な考え方が、学生の「ここで働きたい」という思いを醸成しているのかもしれない。

採用成功で大事だと思われることは？

「この学生にとって、何が最善か」を考えて関わること。増田喜風に言うなら目の前の学生の喜びを、自分の喜びとすることですね。

就職活動に臨む学生の多くは「いい会社」に行こうとしますよね。地方では特に。でも、いい会社ってなんだろう。か。人生を通して働き続けたいと思えるだろうか。そんな問いを学生に投げかけています。すると学生は、まだ自分でも気づいていなかった願望や価値観に目を向けはじめ、「選択

肢が広がった」という顔をするんです。

私は出会った学生一人ひとりに、夢を描き、その人らしく幸せになってほしい。「就活」と一般化せず「何が自分の人生を豊かにするか」を目一杯探求してほしい。

だからこそ、視界を開ききっかけを与えられた瞬間ばあ伝わった」と嬉しくなりますね。究極、その先で選ぶのが増田喜じゃなくてもいい。その子の選択肢を広げられていればいい。心底そう思いながらこの学生にとって何が最善

か」を考え行動しています。

そうした関わり方から、私たちの利他的な姿勢が伝わり、回り回って魅了づけているかもしれません。

誰かの喜びを自分の喜びにできる、そんな仲間と喜びの輪を広げていきたいですね。

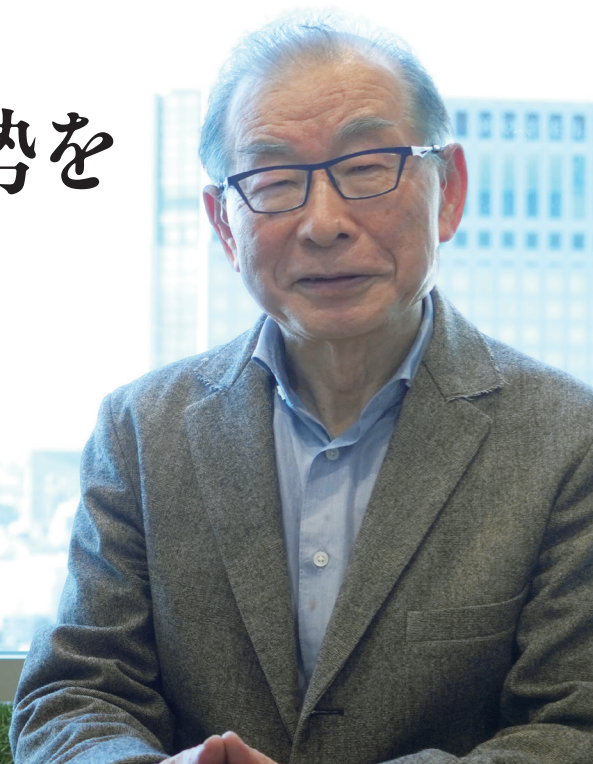




市場から選ばれる魅力ある企業に聞く！

大切にしたい考え方と姿勢を ツールや取り組みに 織り込んでいく

代表社員会長 柴田 健一様



税理士法人
あさひ会計

税務・財務コンサルティング業

所在地：山形県
グループ総員数：165名
山形県と宮城県を中心に約
1,100件の顧問先を持つ東北
最大級の会計事務所。公認
会計士、税理士等の専門家が
在籍。

使命こそ、仕事の道しるべ

赤字企業を黒字に、黒字企業はもっと黒字に。これが会計事務所の使命であり、私が会社づくりで一番大切にしていることです。

父が製造業を経営していたので、「仕事がない、お金がない、人が辞める」と苦しむ中小企業そのものを見て育ちました。そんな背景から会計士を目指したのですが、監査法人時代にとある客先で、支

店長の机の後ろに掲げられた“客を切れ”という垂れ幕を見て、驚きました。父の会社では仕事がないと悩んでいるのに何事かと。ただ、それが赤字企業を黒字企業にする大事なヒントだったのです。

得意先ごとの損益計算をすると必ず赤字先があり、それは最も大きな得意先であることが多いのです。しかし、データを示し赤字を訴え、価格アップをお願い

いしても応じてもらえず、「他の企業に発注する」と言われます。すると、一瞬、取引先を失う怖さがよぎるんです。でもその時、他社に発注してもらって結構ですと断ることを我々が助言できるか、これが命運を分けます。赤字企業を黒字にする行程は“減収増益”が鉄則です。

赤字だった父の会社の改革に取り組み、数年後には黒字に転換、今では経常

利益率10%を超えます。利益が1億円を超えるようになると銀行からお金を借りてくれませんか」と近づいてきます。仕入先もリスクが少ないので競争で仕入単価を下げてくれ、得意先もサプライチェーンを重視し取引を増やしてくれます。そして何よりも従業員の方々は安心して働けます。黒字企業になった先のこの未来をつくるのが、私たちの仕事なのです。

もっと深掘り！ 何故市場から選ばれているのか？

01 行動指針と姿勢を示す、クレド・フィロソフィー



それぞれのクレド・フィロソフィーの背景には実際の仕事のエピソードがあり、社員が実例をイメージできるようになっています。最も大切にしている考え方は「人間として何が正しいか」を基軸に行動すること、そして「社員の幸せ」こそがすべての原点だということです。

02 優秀な新卒獲得を基盤とする社員の質



かつては銀行に優秀な人材を取られ、内定辞退が相次いでいたのですが、2015年からLegaseedさんの指導を受け新卒採用を行うようになってからは、優秀な新卒人材を確保できるようになりました。今では銀行の内定を蹴ってあさひ会計に来てくれる方も出ています。会計事務所の最大の課題は人材不足ですが、業界の会合でこの話題になると「あさひ会計を除いて」と枕詞がつくくらい、あさひ会計の人材採用は脚光を浴びています。ここ数年は入社1年目で税理士試験の科目合格者が出ています。「Legaseedさんに頼めばいいのに」といろいろなところで薦めています。

03 オフィスやDX事業でブランド力をアップ

2019年にセミナー棟を新築しました。山形駅から県庁への県道に面しており、山形では珍しいインパクトのあるデザインなのでここがあさひ会計だ」との認知が広がっています。また同年、RPA事業を本格化させるために株式会社「ロボ研」(通称)を設立しました。現在、ロボ研はSEが26名所属し、全国の会計事務所およびメガバンクを含む事業会社へサービスを提供しています。アナログな業界の中で、時代に先駆けて挑戦する姿勢もブランド力に繋がっていると思います。



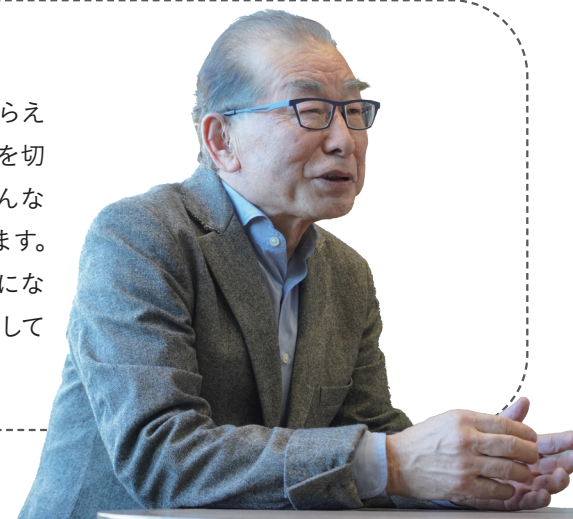
市場から選ばれる会社作りで大事なことは？

税理士法人として、東北一の事業規模まで成長した当社で、私が創業から大切にしているのは「**経営者にとって役立つ仕事をする**」ということです。「質の高い仕事を通じ、顧客企業の継続、発展に貢献します」と理念を掲げていますが、要は、「赤字企業を1社でも多く黒字にすること」だと社員たちに説いて

います。

税理士は、AIに取って代わられる職業の上位にランクインするように、ただただ決算書や申告書をつくるだけでは私たちの存在価値はありません。社員一人ひとりが、お客様の会社を自分事として考え、経営の役に立つアドバイスをするに価値があるのです。

お客様の会社を自分事としてとらえるなら、時には、採算の悪い得意先を切るという決断を社長に促す—— そんな痛みを伴う意見を出すこともあります。しかし私は過去の経験から、黒字になれば必ず喜んでいただけると確信しています。





市場から選ばれる魅力ある企業に聞く！

お客様・社外パートナー 社員の声が 会社の成長を 促進する

常務取締役 白濱 亮 様



名古屋眼鏡株式会社

卸・メーカー事業

所在地:愛知県
従業員数:115名
メガネとメガネ関連商品の
卸・企画・製作・システム開発・
販売などを行なっているメガ
ネ総合卸 兼 メーカー企業。

新卒社員の定着率は80%以上！人が集まり、定着する会社づくりとは？

当社の社長はとにかく「社員とその家族の幸せを追求する」ことを大切にしています。例えば、福利厚生をつくるにも、奨学金の返済に困っているという社員の声から、返済支援の制度が誕生するなど、社員を大事にする気持ちを形にして行きたいという思いがあります。この

ような会社からの想いを受け取った社員たちが、「会社や仲間のために」と仕事に取り組み、自然と良い雰囲気をつくってくれているような気がしますね。

採用活動でもこの「良い雰囲気」が活きています。なるべく対面でインターンや選考を開催し、朝礼や環境整備のよ

うな社員の活動にも参加してもらうんです。社員には特別何かお願いしているわけではないのですが、自然体で学生たちとコミュニケーションしてくれています。学生さんからの感想にも「社員の方が気にかけてくださったのが嬉しかった」という声が多くて。私たちの社風が

伝わって、採用につながっていると思います。入社後も各部署を回る研修をしますが、ここでも社員たちは育成に熱心です。これまで32年にわたり新卒採用を続け、直近10年で30名以上入社しましたが定着率は80%以上。欠かせない戦力として定着しています。

もっと深掘り！ 何故市場から選ばれているのか？

01 お客様の声をスピーディーに品質向上につなげる



当社の強みの1つは、お客様から頂いた声を拾って常にアップデートしていることだと思います。お客様の声は、いち営業担当者に情報がとどまってしまうことも多いです。当社ではお客様の声をいち早く社として拾い上げるための仕組みを整え、スピーディーに改善活動を行なっています。声がすぐに反映されるかどうかでその後の信頼度は大きく変わると考えています。

02 領域ごとに社外パートナーの力を使う



コンサルなどの社外パートナーの力を使うことも大事な経営の力だと考えています。例えば Legaseed さんには採用や組織づくりで力をお借りしていますが、領域ごとにパートナーをもぎいいとこ取りをさせてもらっています。ただし、社外の力を使うときに大事にしたいのは、自社の大事にしたい部分を見失わないこと、軸をもつこと。自社の向きたい方向に向かうために、社外の力を使うのです。

03 幹部と共に創り上げる会社を目指す



これまでは社長のトップダウン型経営で進んできましたが、今後事業を拡大させていくには、より組織を強くし、会社全体で経営を舵取りしていくボトムアップ型経営が必要と考えています。昨年より、幹部を中心に長期事業構想書を作成するようになりました。もともとある、皆が会社を想う文化に、自分たちで創り出せる力を加えて、さらに飛躍していきたいです。

資金市場から選ばれる会社になるには？

財務面の信頼を得ることが重要です。現社長に代が変わる前、ちょうどバブル崩壊のタイミングで負債が20億円くらいあり、資金繰りにはかなり苦戦しました。現社長に代が変わり、不要な在庫や土地を整理し、支払手形をなくして潰れにくい会社を目指していき、今があります。

銀行さんとのやり取りでは、信頼関係の構築をととても大切にしています。例えば、3か月に1回は必ず訪問をさせていただき、今の会社の現状をいいことも悪いこともすべて報告させていただき、担当者や支店長が変わるタイミングがあれば、必ず自社にお招きし、社内の雰囲気を見て社員とも関

わっていただく機会をつくっています。銀行さんとのコミュニケーションも、結局は人と人。自社のことを包み隠さず話し現状を知っていただくことで、少しずつ信頼関係が構築できると思います。財務面と社員、これが信頼をつくる基盤です。





営業で成果が出ている企業に聞く！

競争激化の中、 新規獲得数昨対206% “営業改革”が 未来を変えた



株式会社 BMU

エステティック事業

所在地：岡山

従業員数：77名

主にエステティックサロンの運営を中心に、美容サービスの提供を通じて人々の笑顔をつくり出すことを目指す。

売上・来店数・契約率・会員数——すべてのKPIで過去最高を更新。理想(戦略)を描き、見通し(計画)を定め、行動(型)を整える。
三位一体の営業改革が、成果の再現性と自走力を生み出した。

Step.1

過去のデータを徹底分析し
新規獲得への集中戦略を決定

これまで、感覚的な判断で行っていた営業活動を、来店傾向や収支データを用いて徹底分析。「やること」「やらないこと」をデータで判断できる体制を整備し、感覚的な営業から脱却する基盤をつくった。

Step.2

合言葉は「その根拠は？」“数字の根拠”を
語る文化が醸成され、現場が自走できるように

Before 年間トータル会員数 2,482名
年間新規来店件数 1,286ゲスト
解約率 3.2%

After 年間トータル会員数 3,038名
年間新規来店件数 1,738ゲスト
解約率 1.5%

数字根拠を明らかにした営業計画を個々が立案。計画時点で達成できる未来が明確に見える状態になり、着実なアクションで目標達成を実現。

Step.3

営業を“型”に落とし込み、
誰がやっても成果が上がる仕組みを構築

Before 最高単月売上 761万円
内部購入率 68%
月間新規顧客獲得数平均 30件

After 最高単月売上 1,251万円
内部購入率 77%
月間新規顧客獲得数平均 62件

接客のやり方から提案時のトークまですべてを明文化。ナレッジをまとめた「虎の巻」を作成し、誰でも実行できるように。

全国展開のビジョンに向けて、営業活動にメスを入れた

私たちはもともと岡手で、じっくりと良いサービスを届けていくつもりでした。しかし、エステの他にも、結婚相談所・保育園など、人生の節目に寄り添う事業を展開する中で、「このビジネスには、**街をつくる力があるんじゃないか**」と思うようになったのです。もっと多くの人に価値を届けたいという想いから、「全国展開」という未来を真剣に描き始めました。

しかし、その未来を描くなかで**最大の壁となったのが“属人化した営業活動”**

でした。

成果を出している人の“感覚”を真似すれば、ある程度うまくいく。そんなスタイルが、いつしか当たり前になっていたのです。けれど、それでは拠点や担い手が変わるたびに成果が揺らいでしまう。**「誰が、どこでやっても成果が出る営業をつくらなければ、全国展開は叶わない——**そう確信しました。この気づきの背景には、私たちBMUが歩んできた約37年の歴史があります。長らくフランチャイズで事業を展開してきた中で、「言わ

れたことをやれば成果が出る」ことが当たり前になり、**“自分たちで会社の未来をつくっていく”という視点**が希薄になっていたのです。けれども、全国展開を目指すなら、これからは「自分たちの手で“事業をつくる力”を持つこと」が必要だと考えるようになりました。今こそ営業活動にメスを入れるときだと決断し、長年のお付き合いの中で信頼が



厚かった近藤さんに改革支援をお願いしました。

「頑張っているのに成果が出ない」もどかしさが、根拠ある計画立てでクリアになっていった

こうした課題に対して、COMMIT研修の中で取り組んだのが**「3か月行動計画シート」を用いた目標達成への覚悟づくりと、実行計画への落とし込み**でした。過去データを基に数値に根拠をもたせるのは、感覚で営業してきた私たちにとって大きな挑戦。講師である近藤さんからの「その根拠は?」「固定概念では?」という問いに、時には否定されたような気持ちにもなりました。しかし、その問いかけに向き合うことで、目標への見立てや裏づけができるようになり、目

標達成への覚悟も変わっていきました。

最も大きな変化は、「数字は自分たちでつくるもの」という意識が現場に芽生えたことです。以前は本部主導で動いていましたが、今では「目標達成のためにこんな企画をやりたい」と、自然とスタッフからの提案が出てきます。振り返り会議も習慣になり、日々の行動の質が変わっているのを実感しています。**「なぜこの数字なのか」「どうすれば達成できるのか」**を一緒に考える中で、スタッフが自分で考えて動くことができるようにな

り「こうすれば達成できるかも」「もっと工夫したい」といった声も増えています。

そしてついに、長年の目標だった「年間トータル会員数3,000名」を、突破することができました。新規獲得数や継続率も前年を上回り、確かな手ごたえを感じています。与えられた目標に従うのではなく、自分たちで達成に向けて動く文化が根づいてきました。

課題

営業力の再現性と
育成基盤の不在

●営業スキルの属人化

感覚頼りで人が変わると成果が変わる状態。店舗ごとの実績差も大きかった。

●育成プロセスの不在

「見て覚える」文化が根強く、指導方針も不明瞭。育成は個々の資質に依存。

●提案設計の曖昧さ

ペルソナや提案ストーリーが不明瞭で、場当たりの営業対応に。組織としての戦略がないに等しかった。

導入の背景

持続可能な顧客獲得と
多店舗展開に
向けた仕組み強化

●LTVをアップしたい

顧客と長期的な関係を築きクロスセルを実現したい。

●営業体制の基盤をつくりたい

M&Aや全国展開を視野に入れると再現性の高い営業基盤をつくることは必要不可欠。

●人財育成を標準化したい

人財育成を標準化し、サステナブルな人財活用がしたい。

取り組み

再現性ある
営業体制の
構築と現場定着

●顧客接点設計の明文化

初回来店から4回目まで、接客や提案の内容をすべて明文化。

●ペルソナの定義と価値設計

ペルソナを明確化し、何をどの順番で提案するのかを体系立てた。

●営業ナレッジのツール化

提案ストーリーやカウンセリング内容などすべての営業活動を虎の巻に。

●日常営業への実践定着

根拠のある計画を立て、実行するという習慣を身につける。

成果

営業基盤の
整備による成果と
組織変化

●過去最高の業績達成

新規顧客獲得数が過去最高に。新事業は、赤字から黒字に転じる。成果の波もなくなり、事業が安定。

●若手育成基盤の整備

「やるべきこと」が明確になり、育成基盤が標準化。若手でも成果を出せる環境が整う。

●店長層のリーダーシップ強化

店長クラスの意識に変化が生まれ、「教える」「巻き込む」文化が醸成されている。

実は研修1回目を終えて、
“もう出たくない”と本部長に伝えました(笑)。
今までのやり方を全否定されたような気がして、
嫌だなあと思ったんです。
でも、アドバイスの通り数字を根拠に
計画を立てて取り組んでみたら、
2回目研修の時には
目標を達成できていたんです。
“あれ?ちゃんとやればできるんじゃない”
って実感できたことが、
大きな転機になりました。

総店長
大橋 愛子様



以前は、
なんとなくの感覚で目標を決めて、
“やるぞ!”、というノリで
活動していたと思います。でも、
COMMITで行動計画を立てて、
根拠をもって数字を見るように
なったことで、スタッフに対して
“こういう背景でこの数字を
立てたから、こう動こう”と明確に
伝えられるようになりました。

本部長
松田 愛美様

もっと深掘り！なぜ営業で成果が出ているのか？

01 理想・見通し・行動—— 3つの改革が、成果の再現性を生んだ

営業改革を進める中で実感したのは、「理想」「見通し」「行動」の3つがそろってはじめて、成果が安定して出せるということでした。まず、経営としての理想を明確にするために、来店傾向や収支構造などのデータを分析し、“新規顧客の獲得”に戦略を集中。属人的な営業判断から脱却し、会社として何に注力すべきかを明文化しました。

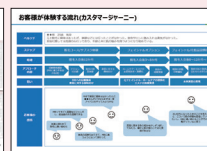
次に、その理想を実行可能な見通しへと変えるフェーズでは、「その根拠は？」という問いが**社内の合言葉に**。時間の使い方や行動の優先順位にまで、全社的な意思決定の基準が浸透してきています。

そして、行動を標準化するために、成果を出している営業手法を“型”として構造化。誰が担当しても同水準の成果を出せる、再現性ある営業スタイルが確立されつつあります。



02 仕組みを動かすのは、人の力だった

いかに仕組みを整えても、それを動かすのは“**人の力**”です。BMUにはもともと、お客様に誠実に向き合う文化や、人の成長に本気で寄り添う姿勢が根づいていました。だからこそ、戦略で掲げた理想も、見通しをもつための計画も、「**やらされるもの**」ではなく、「**自分たちで活かしていくもの**」として社内に浸透していったのだと感じています。とくにCOMMITを導入した当初は、「数字で計画を立てること」に対する戸惑いの声も少なくありませんでした。それでもスタッフたちは、「こうすれば達成できるかも」「もっと良くできるかも」と前向きに工夫を重ね、計画に基づく行動へと変わっていきました。仕組みと人。その両方が噛み合ったとき、現場は本当の意味で変わり始める——私たちは、そう実感しています。



成果は、誰かの感覚に頼るものじゃない。仕組みと人の力で、出せる。

営業で安定した成果を出すためには、仕組みだけでも、人の力だけでも、片方ではだめ。その両輪が噛み合っはじめて、「誰が、どこでやっても成果が出る営業」は動き出します。今、エステ業界は市場の縮小と競争の激化という二重の課題に直面しています。その中でBMUは、新規獲得数206%（昨対比）という成果を実現し、売上・来店数・契約率・会員数といったあらゆるKPIで過去最高を更新しました。

この結果は、決して偶然ではありません。私たちが取り組んだのは、「理想→見通し→行動」の三位一体による営業改革です。**戦略(BRAIN)**で“何に集中すべきか”を定め、**計画(COMMIT)**で数字を起点とした見通

しを描き、**行動(SALES)**で誰が実行しても**成果が出せる営業の型を確立**しました。しかし、どれほど優れた仕組みを整えても、それだけでは成果につながりません。実際にその仕組みを動かし、成果へとつなげていったのは、現場に根づいていた「お客様に誠実に向き合う文化」と「目標達成に向けて本気で取り組む姿勢」でした。BMUの現場にはもともと、「お客様に価値を届けたい」という強い想いがありました。改革を通じて私たちが整えたのは、その想いを成果へとつなげるための“見通し”と“手段”です。その結果、今では、「この数字は自分たちでつくる」「どうすればもっと良くできるか」といった前向きな声が、現場から自然に生まれるようになりました。

仕組みがあり、人が動き、文化が成果を育てていく。この連動こそが、BMUがたどり着いた“再現性ある営業”の本質です。

今後はこの再現性を土台に、さらに仕組みと文化を磨き上げながら、M&Aや多店舗展開も視野に入れた全国展開を本気で実現していきます。

10年前から行っている新卒採用が、「人の力」の基盤です。営業改革で得た利益をさらに人財採用に投資していきます！





理念浸透に力を入れている企業に聞く！

理念は、 社員の“言葉”と“行動”に宿る 失敗から見た経営の核

恒和システム株式会社

システム設計開発・運用管理事業

所在地：東京都

従業員数：60名

1979年創業。業務系システムの開発・運用を主軸とするIT企業。「しあわせに、まっすぐ。」を理念に、社員の幸せと顧客からの信頼を両立し、地域と社会に貢献している。

社長にしかできない仕事のひとつは理念づくり

私はずっと、組織には理念が必要だと思っていました。しかし先代社長の本心は、「理念なんていない」。「行先の決まった船に乗るのはつまらない。乗った人が決めればいい」という考え方でした。そのユニークな考え方は個人的には好きでしたが、50人以上の組織をまとめるにはそれは無理なことです。当社の社員はどちらかというとフォロワータイプが多く、自ら「あっちへ行きたい！」と

主張する人はほとんどいません。加えて、社員の中からも、「進むべき方向性が見えない」という声が上がるとなり、「**理念**がなくてはいけない」と危機感を感じていました。

そんな時、Legaseedさんと出会いました。当時、私はまだ社長就任前でしたが、会社の状況をお話したところ、BUILDを提案していただき、「**採用活動を通して社員と未来を語る**」というプ

ロセスが理念の入り口になるとアドバイスを受け、ちょうど採用についても課題を抱えていたので、思い切って導入を決めました。

しかし実際に取り組んでみると、思った以上に手応えは厳しいものでした。「どんな未来を描きたいか」「そのためにどんな人を採用したいか」。問いに対して全く意見が出てきません。それはやはり、「理念がなく、会社の進む方向が見えないか

ら」。うすうす感じていたことではありましたが、身に染みて思い知らされました。社長に就任したら、真っ先に理念をつくらうと、心に固く誓うことになった経験でした。

そして社長就任後、どのように理念をつくらうかと考えていた折に、VISIONに参加することになりました。私は、新入社員として恒和システムに入った時から、「この会社を一流企業にする」という想いをもっていました。私が思う「一

流企業」とは、上場しているとか自社ビルをもっているとか、そういうことではなく、社員が「この会社に入って良かった」と思える会社のこと。それを実現するために、一社員として採用活動や制度の整備、教育などに力を尽くしてきました。しかし、どうにもならなかったのが「理念」です。理念は、一社員がどうかできるものではなく、そのジレンマに

悔しさを感じていました。私は社長になりたいと思っていたわけではありませんでしたが、社長にしかできないことができるなら社長になりたいと思うようになったのは、まさに「理念」がきっかけでした。

VISIONでは、自分の原体験や価値観を深く振り返るとともに、他の経営者の考え方や生き方に触れることで、「自分はどうありたいのか」「なぜこの会社

を経営しているのか」といった問いに真正面から向き合いました。参加を通じて様々なスタンスがあることを知り、その中で自分自身の軸を探る時間となったのです。私が心の底から思っていることは何かと考え抜いた末、たどり着いたのは“社員の幸せ”。この会社を通して、社員に幸せになってほしい、それが私の答えでした。そして社員の幸せは世の中

へ伝染し、世の中のすべての人が、半径3メートル以内の人を幸せにすれば、巡り巡って社会全体が幸せになるはず。当社は60人余りの小さな会社ですが、「幸せの第一歩を恒和システムから」。そんな会社になりたいと心から思えること、これこそがビジョン、会社の進む方向だ、と思いました。

“当たり前”の中にあつた核を言葉にする

自分自身の経営の軸はだんだん見え始めてきていましたが、それはあくまでも「社長の想い」が明らかになっているだけ。社員一人ひとりがその想いに共感し、同じ方向を目指していくには、恒和シ

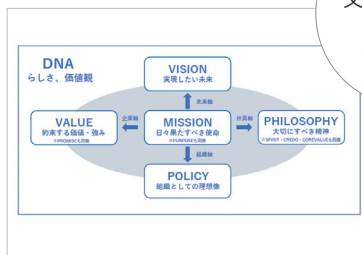
ステムとしての価値観を“共通言語”として整える必要がありました。そこで導入したのが、会社の核＝DNAを言語化する「CORE」です。

※COREについての詳細は裏表紙をご覧ください！

創業以来培ってきた文化や当たり前になっていて気づいていなかった“恒和らしさ”を言語化。



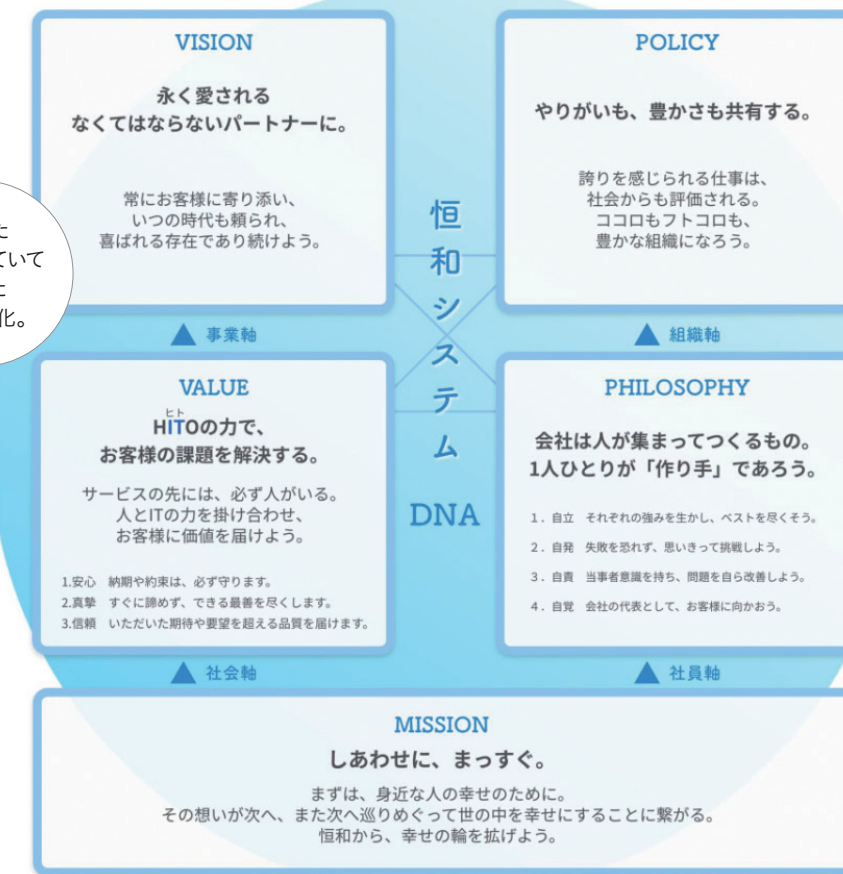
大切にしたい“恒和らしさ”は日常の中に。社員の意見からキーワードを紐解きました。



言語化された“恒和のDNA”を共有。行動の原点となるものが形に。



DNAをもとに、会社の未来を全社員で描きました。



理念を「使える指針」に——組織行動を変える羅針盤へ

会社の核となるDNAを言語化することとはゴールではなく、あくまでスタートライン。大切なのは「理念をつくること」ではなく、「理念を実現するために、どう組織の行動を変えていくか」です。

この課題に向き合うために私たちが次に取り組んだのが、経営計画手帳「COMPASS」の制作です。

自由と自律を尊重する当社の文化の中で、組織としてのブレない軸をもち、迷

わず進むための羅針盤、それが私たちのCOMPASSです。

“恒和のDNA”を基軸に、事業戦略・行動方針・数値計画など、すべてを一冊に。



「恒和としてどう考え、どう動くか」が誰でもわかるように。

理念が息づく組織へ——「COMPASS」を通じた変化の現在地とこれから

現在地

●共通言語と判断基準が明確に

「組織としての軸」が明文化され、判断や行動の基準が明確に。その結果、意思決定や業務遂行における解釈のばらつきが少なくなり、「人によって解釈が違う」というようなことが格段に減りました。

●社員の主体性が向上

COMPASSを使っていく中で、特に若手社員からの提案や意見が増加。“指示待ち”から、“自ら関わる”姿勢への変化が見られ、組織への能動的な関与が芽吹き始めています。

変化中

●理念の理解から実践への移行

理念そのものは浸透しつつあるものの、それが行動レベルにまで反映されているかという点では、まだ課題が残ります。今後は、“腹落ち”と実践をつなげるための体験機会や対話機会の創出に取り組んでいきます。

●理念の背景理解と自分ごと化の促進

毎月行われる社内研修の中で、COMPASSの読み合わせと解説を行っています。パートに分けて一人ずつ声を出して読み上げてもらい、そのあと、その項目の意図や背景などを解説しています。もし、疑問や不明点があれば話し合っており、しっかり納得してもらっています。

これから

●“応える”から“提案する”への進化

「誠実さ」「確実な対応力」といった強みは引き続き大切にしながらも、今後はそれに加えて「顧客の期待を超えて提案できる力」が求められます。COMPASSはその意識変革の起点として機能することを期待しています。

●ベテラン層への主体性の波及

若手社員の自発的な行動を起点に、COMPASSに掲げた「自立・自発・自責・自覚」の価値観が全社に広がりつつあります。こうした動きがミドル・ベテラン層にも波及し、恒和システム全体が“自ら考え動く組織”へと進化していくことを目指しています。

理念を軸に挑んだ2026年卒採用は6名内定承諾！

以上のようなプロセスを経て、企業理念や行動指針が整備され、組織としての軸が明文化されたことで、2026年卒採用では、“会社のDNA”を基盤とした採用活動に本格的に取り組むことができました。

理念の策定を経てわかった「私たちが大切にしていること」を落とし込んだキャッチフレーズが「ココロ、フトコロ、ヨリドコロ。」。「しあわせ」とは、この3つが満たさ

れてこそだと思うのです。「**ココロの充実**」と「**フトコロの豊かさ**」、そして「**会社が社員のヨリドコロになり、お客様のヨリドコロになる**」。私たちが目指す世界観をわかりやすく表現しています。このキャッチフレーズのおかげで、会社が大切にしていること、つまり“恒和のDNA”が一言で学生に伝わり、理解してもらえるようになりました。その結果、6名の学生が当社の考えに共感し、入社を決意してくれました。



もっと深掘り！なぜ理念から整えたのか？

01 理念を“理解すること”が、行動につながる

理念は、掲げるだけで伝わるものではありません。大切なのは、社員が理念に納得すること。その“腹落ち”がなければ、行動も熱意も生まれません。

理念がない中で「どんな人を採用したいか？」と社員に尋ねたとき、答えが返ってこない現実を目の当たりにして、「**理念がなければ求める人物像さえ描けないのだ**」と気づきました。また、**理念はつくるだけではなく、理解してもらうことが大切だ**とも気づき、社員と対話を重ねてきました。共通の言葉を少しずつ築いてきたことが、今の成果につながっていると感じています。

02 “共通言語”が迷いのない行動につながる

以前は、同じ出来事でも人によって対応がバラバラで、判断が違うということも多々ありました。それは「何を大事にする会社なのか」が共有されていなかったからです。

今はCOMPASSがあることで、社員同士の会話の中に「この行動はこの項目にあたるよね」といった言葉が生まれ始め、迷いのない行動につながっています。**理念は“ある”だけではなく、“実現する”ことが重要だと、改めて実感しています。**



03 “実現したい理念”だから、行動につながる

理念を実現するために、社員と一緒にCOMPASSを制作してきたからこそ、「自分たちで決めたことだから責任をもとう」という空気が少しずつ出てきています。最近では、COMPASSに記載している言葉の“背景”も書いた方がいいのでは、という**意見が社員から出てくる**ようになりました。こうした声が自然と社員から出てくるようになったことが、まさに理念が組織に根付き始めている証拠だと感じています。



理念は“共有”ではなく、“共感”から始まる。

私たちが取り組んできたBUILD、VISION、CORE、COMPASS。それぞれに意味がありましたが、今振り返ると、やはり理念から整えたことが成功の鍵だったと思っています。共通の言葉や判断基準がない状態で何かを考え、実行することは難しいです。理念があると、判断がそろい、社員の思考や行動も変わっていきます。理念を単なる言葉ではなく、**“実現するもの”**として捉え始めてくれている証だと思います。もちろん、今なお完全な理想状態とは言えません。ですが、社員の中に「もっとよくしていきたい」といった気持ちが芽生え始めているのは、確かな前進です。創業以来、私たちは「誠実さ」を一貫して大切にしてきました。お客様との長い付き合い合いも、この姿

勢の積み重ねの賜物だと思っています。その土台の上に、これから“もう一步踏み出せる人”を育てていきたいです。「お客様のために、期待以上の提案ができるようになること」、これが今の私の願いです。理念はその根源となるものです。

そして、**理念が根付くためには、納得と自分ごと化が必要です。**誰かに教わるだけではなく、**自分で気づき、考え、問い続ける。**その繰り返しで、組織を変えていくのだと信じています。

これからも、**社員と共に考え、対話し、理想を描き続けながら、**安心して任せられる、信頼される会社であり続けたいと思います。



代表取締役
平野 仁美様



理念浸透に力を入れている企業に聞く！

日常に“使われる理念”が、 浸透の鍵。

掲げるだけで終わらせない。理念を行動に落とし込むCOMPASSの力

株式会社ナガネツ
プラント・エンジニアリング業

所在地：長崎県
従業員数：42名
1979年創業。プラント・設備工事・
管理を手がけ、「ささえるひとをつく
る」を理念に社会基盤を支える。

理念浸透への挑戦と COMPASS との出会い

『「なぜこの仕事をするのか？」その問いに、社員一人ひとりが心をもって答えられる組織にしたい。』そう考えるようになったのは、父から会社を引き継いだ直後のことです。

当時、理念やミッションを自分の言葉でつくり直しました。しかし、どれだけ想いを伝えても、現場では思うようにいかない。まさにそれが、「伝えている」と「伝わっている」の違いだと、痛感しました。社員

には、日々の業務と会社の存在意義とをつなげながら、目の前の仕事に意味を見出してほしい、新しく加わる仲間にも、私たちの価値観をしっかりと受け取ってほしい、そう願っていました。

その解決策を探していたとき、COMPASSに出会いました。きっかけは近藤代表の著書。読み終えた直後にセミナーに参加し、「まさに自分が実現したいと思っていたものがここにある」と直感しました。

特に心惹かれたのは、“**経営者だけでなく、“幹部を巻き込んで合宿形式で共に作る”というプロセス。**部長職以上の5～6名と共に参加し、理念や方針、計画を自らの言葉で言語化しました。

導入前は、幹部が“プレイヤー”としての意識が強く、業務も属人化していました。経営計画も私が策定し、それを幹部が実行するという構図でしたが、COMPASS導入後は、幹部自身が計画

を立て、私は最終承認するという関係性に変化。明文化された「幹部の心得」が、役割を自覚するきっかけとなり、**幹部がリーダーとして自走し始めた**ことを実感しています。



もっと深掘り！COMPASSを活用する3つの実践術

01 理念を“持ち歩き、使う” 日常習慣をデザインする

COMPASSは単なる冊子ではなく、“理念との接点”そのものです。私は、**理念は額に飾るものではなく、常に持ち歩き、必要なときに使えることが重要**だと考え、手帳型を採用しました。そのため、作業着のポケットも、COMPASSが入るサイズに改良しました。社員は毎日携帯し、朝礼での読み合わせや会議中の確認に活用しています。私自身も1on1の場で活用し、社員の理解度を確認しています。さらに年に一度の全社員公募で中身を見直し、より現場感ある言葉に更新。この仕組みが、**理念は会社から与えられるものではなく、自分たちが共につくるもの**という認識を生み出しています。



02 理念を“共に作り、運用する”幹部を育てる

私がCOMPASSを導入した理由の一つが、「プレイヤー視点から経営者視点へ」と幹部を進化させることでした。

制作の過程には、各部門の幹部5～6名が参画し、「幹部の心得」などの行動指針を明文化。COMMIT研修も併用することで、**幹部が「経営者としての基準や覚悟」を持ち始めました**。また、これまで口頭で行っていた幹部への指導を「文書フィードバック」に切り替え、赤入れによる具体的なやり取りを徹底。幹部の成長を着実に促しています。

今では、各部門責任者が自ら経営計画を立案し、私は承認のみ。**幹部が「ニアリー社長」としてメンバーを導く体制**ができつつあります。



03 COMPASSだけに頼らず、 日々の発信でズレを補正する

COMPASSがあるからといって、社員が常に理念と一致した行動ができるわけではありません。私は「**手段が目的化されること**」や「**現場と理念のズレ**」が起きることを前提にし、それを補正する日々の実践として「社長メッセージ」を重視しています。会議で気づいた違和感や判断のズレを、社内グループウェアを通じて発信し、COMPASSでは伝えきれない具体的な事例をもとに、判断基準を補強しています。さらに、会議の場でCOMPASSを開き、「この判断は理念に合っているか」と確認を促しています。

私自らが“使う姿勢”を示すことで、幹部・社員が自然に理念を活用する文化が育ってきています。



理念を軸に、社員が誇れる未来をつくる

私が何より大切にしたいのは、「**この会社で働けてよかった**」と社員が心から思える組織をつくることです。売上や利益はもちろん大切ですが、それだけでは人の心は動きません。

私たちが向き合っているのは“人”の仕事です。だからこそ、会社の在り方や、自分たちの仕事の意味を、言葉にして示さなければいけません。社員が「なぜ働くのか」を腹落ちできなければ、どこかで空回りしてしまうと思うんです。

COMPASSは、私たちの理念や想いを「持ち歩ける言葉」にしてくれました。単なる経営計画ではなく、社員一人ひとりが判断や行動の軸にできる“道しるべ”です。

今、幹部たちは、自分の頭で考え、メンバーを導くようになりました。「社長が決めたからやる」のではなく、「自分がつくる」という覚悟をもってられています。その姿を見るたびに、「ああ、少しずつでも確かに、組織は変わってきたな」と実感します。

これからも私は、事業を磨き、理念に共感する人を増やし、組織の土台を強くしていきたい。最終的には、「ナガネツっていい会社だよ」と、社員が自然に友人に語れるような、そんな誇れる会社をつくりたいと思っています。COMPASSを手にも、自信をもって語る姿。それが、私の目指す“理念浸透経営”の理想です。

代表取締役
久野 祐一郎様





インターンで成果が出ている企業に聞く！

「目線をそろえて全社で取り組むこと」 がインターンで成果が出る秘訣！



株式会社秀花園 サービス業（宿泊）



代表取締役社長
藤間 崇史 様



採用担当
斎藤 未輝 様

所在地：静岡県 / 従業員数：50名
静岡・熱海にて宿泊事業を展開。
温泉旅館「秀花園 湯の花膳」は創業74年の歴史を持つ。

「入社することではなく、入社後に何をしたいかを考えてほしい」

当社は、「入社すること」よりも「入社後に何をしたいか」を重視しています。旅館業は誰でも始められる仕事ですが、お客様の期待を超えるサービスを提供するには、現場での実践と深い学びが不可欠です。

従来の採用では、旅館業務を十分に理解しないまま入社し、ミスマッチが生じ

ることがありました。そこで、入社前に実際の業務を経験し、仕事の本質を理解しながらキャリアを考える場として長期インターンを導入しました。短期間のプログラムでは伝えきれない「**旅館の仕事のリアル**」を体験し、社員と共に働くことで、自分が本当に何をしたいのかを考える機会を提供しています。

また、長期インターンは単なる就業体験ではなく、「自ら考え、挑戦し、成長する場」でもあります。現場での実践を通じて学びを深め、入社後に即戦力として活躍できる基盤を築くことができます。さらに、社員がインターン生を指導することで、組織全体の意識改革も進んでいます。

入社することが目的ではなく、その先

にある成長こそが大切です。当社は、企業と学生がともに成長できる環境をつくるため、これからも長期インターンを推進していきます。



もっと深掘り！なぜ長期インターンで成果が出ているのか？

01 学生の自信につながる 実践重視のプログラム内容

長期インターンでは、学生が即戦力として働く経験を通じ、大きく成長できる環境を提供しています。現場の忙しさを肌で感じながら、初日から接客・仲居業務に取り組み、お客様対応やおもてなしを実践。インターン生としてではなく、「秀花園の顔」として責任を持ってお客様を迎えることで、社員と同じ意識で仕事に取り組んでもらっています。

また、お客様から感謝の言葉やお心づけをいただくことで、自分の働きが評価される瞬間が生まれ、自信へとつながっています。さらに、最終日には「未来の秀花園のために私たちができること」をテーマに、2週間の体験を振り返り、社員の前で秀花園の未来を真剣に考えたプレゼンを発表。これらの取り組みは、学生の自信をつけるだけでなく、社員にも刺激を与え、現場全体に新しい風を吹かせています。



長期インターンでは、学生が即戦力として働く経験を通じ、大きく成長できる環境を提供しています。現場の忙しさを肌で感じながら、初日から接客・仲居業務に取り組み、お客様対応やおもてなしを実践。インターン生としてではなく、「秀花園の顔」として責任を持ってお客様を迎えることで、社員と同じ意識で仕事に取り組んでもらっています。

02 「先生役を社員が担い、 学生の成長をサポート

長期インターンの成果を支えるのは、現場の社員が「先生役」として学生の成長をサポートする体制です。「先生役」は学生一人ひとりの性格や特性に合わせた指導を行い、消極的な学生には「まずやってみよう」と背中を押し、挑戦する姿勢を育てます。積極的な学生にはより高度な業務を任せ、責任感を持って取り組む機会を提供することで、さらなる成長を促しています。

また、「先生役」を担うことは社員自身の成長にもつながっています。業務を言語



化し、学生に伝えることで、仕事の魅力や難しさを再認識する機会となります。こうした経験を通じて、社員が自身の役割を見直し、新たな気づきを得ることも、長期インターンの大きな価値の一つです。

参加学生の声

最初は緊張しましたが、社員の皆さんのサポートのもと、お客様に喜んでいただけた瞬間は、大きな自信につながりました！

見て学ぶのではなく、実際にお客様の前に立ち、接客する機会をいただいたことで、仕事の責任とやりがいを実感しました。



●インターンを実施して一番変わったことは？

インターンで成長するのは、学生だけじゃない

長期インターンを実施して最も大きく変わったのは、「社員の目線」です。特に、「全社採用」に対する意識が大きく変わりました。この変化の中心にいたのが、社員である斎藤です。彼女が主体的に長期インターンの取り組みを進めたことで、組織全体の意識改革につながりました。

斎藤様

これまで採用活動は、私が主導していました。しかし、斎藤が社員の立場から責任を持ち、一生懸命に取り組む姿が、他の社員にもよい刺激を与えてくれたのです。**同じ社員として奮闘する彼女の姿は、私や幹部陣が発するメッセージとは異なり、社員の心に響いているのを感じますね(笑)。**

斎藤の行動は、社員一人ひとりの意識を変え、会社全体に新たな風を吹かしてくれました。今後も全社採用を推進し、社員の目線をそろえ、「熱海一の旅館」を目指していきます。



旅館甲子園で
グランプリ受賞！
1,000施設の
頂点に輝きました！



ご宿泊はこちらから

藤間様





インターンで成果が出ている企業に聞く！

学生の成長を最優先にしたインターンが、 即戦力を生む



株式会社オールスマート

IT システム支援事業



代表取締役
吉峰 和寿 様

所在地：東京都 / 従業員数：31名
2009年設立。ITシステムの提案、導入、
開発、ITエンジニアによる技術支援を行う。

「よし、やろう。やってみないと分からないし、まずは挑戦してみよう！」

当社が長期インターンを導入するに至った背景には、中途採用と新卒採用、それぞれの課題がありました。

これまで中途採用を中心に即戦力となるエンジニアを確保してきましたが、エンジニア業界は売り手市場であり、企業側も選考に時間をかける余裕がありません。そのため、「論理的思考があり、人柄が良ければ即採用」という流れになりがちで

した。その結果、企業との相性を十分に見極められないまま採用が進み、短期間で退職してしまうケースが増えていました。

しかし、未経験で採用した中途社員の中にも活躍する人がいることに気がしました。そこで、「**未経験者を育成する仕組みを整えれば、長期的に活躍できる人材を確保できるのでは？**」と考えるようになりました。一方で新卒採用にも課題があ

りました。エンジニアとして一人前になるまでに約3年かかるという不安や、短期間の選考プロセスではミスマッチを防げないという懸念です。

実際に2021年卒として5名の新卒を採用しましたが、現在も在籍しているのは2名のみ。短期間の採用フローでは学生の適性や価値観を十分に見極めることができず、「**学生にも会社を知る時間**

を持ってほしいし、もっと時間をかけて学生を見極めたい」と考えるようになりました。

そんな時に、Legaseedから長期インターンの提案があり、2024年卒から長期インターンを導入し、時間をかけて学生と向き合いながら、**双方にとって納得感のある採用を実現する仕組み**をつくらうと決心しました。

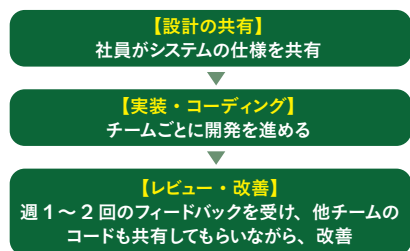
もっと深掘り！なぜ長期インターンで成果が出ているのか？

01 即戦力化につながる 実践重視のプログラム内容

長期インターンでは、2か月半～3か月の期間で、実際の開発プロジェクトに取り組んでもらっています。インターン生は「Infra」を中心に募集を行い、参加した12名のうち11名が「Infra」から応募をし、参加してくれました。

プログラムの中心は、「社内であつたら便利なもの」を開発すること。今回のテーマは「勤務勤怠表システム」で、出退勤を管理し、申請ができるアプリを4人×3チームに分かれて開発してもらいました。学生たちは、設計→実装→レビューという開発プ

開発の流れ



ロセスを実務と同じ流れで経験。特に、実際の開発現場で使われる技術ツールを活用し、実務レベルの環境で開発を行うことが大きな特徴です。

また、プログラム終盤では、成果発表会や交流会も実施。技術的な経験だけではなく、企業文化や働き方を理解する機会を設けています。

02 学校では学べない、 リアルな体験を提供

当社の長期インターンで最も大切にしているのは、「開発の仕事の面白さを、学生だけで一連の流れとして経験してもらうこと」です。

インターンでは、学生の成長を第一に考えていますが、「社内であつたら便利なもの」を開発してもらっているため、学生にとっても企業にとっても価値があるインターンとなっています。

また、開発を通じて当社の仕組みを改善するだけでなく、学生がチームでシステムを作り上げる楽しさや、アイデアを形にするやりがいを感じてもらおうことが、このインターンの最大の狙いです。



参加学生の声

レビューの際に、プロのエンジニアから『このコードはこう書いたほうがいい』『設計の意図を考えた？』とフィードバックをもらい、単なるプログラミングスキルではなく、エンジニアとしての考え方も学ぶことができました！

どんな学生が採用できていて、どう活躍しているのか？

新人の枠を超え、即戦力に。新人が3年目レベルの活躍と評価をもらう！

長期インターンを経て入社した学生は、1年目からクライアントワークを任せられ、実際のプロジェクトでいちエンジニアとして活躍しています。未経験入社の社員と比べても、実務への適応スピードが圧倒的に速く、まだ完全に一人前ではないものの、すでに1人のエンジニアとして信頼

され、業務を任されています。

また、長期インターンを経験したことで、**企業の価値観や仕事の進め方を理解し、入社後も自然と会社に馴染んでいます。**

さらに、クライアントの評価にも変化が出ています。通常、新人がプロジェクトに入る際は、「工数が取られ生産性が落ち

るのでは？」と懸念されがちですが、**当社の新人は「御社の新人なら安心して任せられる」と評価されるほど。**

長期インターンによって、スキルだけではなく企業文化に適応した即戦力の学生を採用できるようになったことは、大きな成果の一つです。





会社概要

商 号	株式会社Legaseed
代 表	代表取締役CEO 近藤 悦康
資本金	4.55億円(資本準備金含む)
売 上	13.3億円
正社員数	45名
設 立	2013年11月11日
所在地	〒108-0075 東京都港区港南2丁目16-3 品川グランドセントラルタワー 24F
T E L	03-6433-1288
事業内容	人材採用コンサルティング / 経営・組織コンサルティング / 人材育成・社員研修 / コーポレートブランディング / 候補者魅了型CXクラウド / 長期インターン求人メディア / アセスメント・サーベイ / メタバースキャリアプラットフォーム
認証・認定	有料職業紹介事業許可番号:13-ユ-307941 労働者派遣事業事業許可証:派13-314897 プライバシーマーク:第17002957号



会社概要

商 号	株式会社Legaseed
代 表	代表取締役CEO 近藤 悦康
資本金	4.55億円(資本準備金含む)
売 上	13.3億円
正社員数	45名
設 立	2013年11月11日

所在地	〒108-0075 東京都港区港南2丁目16-3 品川グランドセントラルタワー 24F
T E L	03-6433-1288
事業内容	人材採用コンサルティング / 経営・組織コンサルティング / 人材育成・社員研修 / コーポレートブランディング / 候補者魅了型CXクラウド / 長期インターン求人メディア / アセスメント・サーベイ / メタバースキャリアプラットフォーム
認証・認定	有料職業紹介事業許可番号:13-ユ-307941 労働者派遣事業事業許可証:派13-314897 プライバシーマーク:第17002957号