

お知らせ（学習ルート早見表）

～本セクションは全頁が本筋（必須）。迷わず通してご覧ください～

全9頁です（本頁の早見表を含む／本編8頁）。見出し右上のラベル（【最重要】＝赤／【重要・次点】＝オレンジ）を目印に、上から順にお読みください。

■ 本筋（必須）ルート：全頁（p1～p9）

「企業文化とは何か → 地方中小企業に文化設計が要る理由 → 企業文化と組織風土のギャップ → 風土を変える実践ポイント」という流れが、寄り道なく一本で通ります。

■ 任意（深掘り）ルート：本セクションにはありません



このセクションに読み飛ばせる頁はありません。
すべてが本筋（必須）の内容です。最初から最後まで、そのまま通してご覧ください。

※ 頁番号はスライド番号と一致しています（この早見表＝1頁目／スライド1）。

第1講 戦略デザインの源泉：理念と文化の深化

～『想い』を言語化し、揺るぎない経営の土台を築く～

セッション1 【実践】 リーダーシップ実践

- 1 リーダーシップの定義
- 2 現代リーダーシップの研究領域（5つのコア要素）
- 3 リーダーシップ理論の変遷とパラダイムシフト
- 4 リーダーシップ能力の高い人の特徴

セッション2 【設計】 企業文化の現状分析と浸透シナリオ設計

- 1 企業文化と地方中小企業
- 2 企業文化と組織風土

★ 今回学ぶセッション（現在地）

理念と現場の“空気”のギャップを、
「設計」で埋める

セッション3 【対話】 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

- 1 「伝達」と「対話」の違いを理解する
- 2 なぜ、正論だけでは人は動かないのか？
- 3 「伝達」と「対話」を見分けるチェックリスト
- 4 伝達の典型行動に対応する「対話スキル」一覧
- 5 感情を動かす「場の演出」デザイン
- 6 「場の演出」12ヶ月プランへの組み込み
- 7 まとめ：社長の想いを「組織の共通言語」へ

第1講 戦略デザインの源泉：理念と文化の深化

～「なんとなくの社風」を、経営の武器に変える～

【ブリッジ文】初めに —— 「リーダーシップの土台」から「文化の設計」へ

前のセクションでは、**リーダーシップの土台**を学びました。リーダーが信頼を築き、ビジョンを語れるようになった。では、次に何が必要でしょうか。それが、「**企業文化の設計**」です。

多くの経営者が「理念は作った。朝礼でも読み上げている。でも社員の行動が変わらない」と感じています。理由はこうです。理念は**フォーマルな「企業文化」**として掲げられますが、現場には、長年かけて染み付いた**インフォーマルな「組織風土」**が、すでに根を張っているからです。

本セクションでは、この二つの違いを押さえ、**理念と現場の空気のギャップを埋める**ことを出発点に、「なんとなくの社風」を、意図して設計する方法を学びます。

放っておいても文化は生まれます。それを**経営の「武器」**に変える設計図を、ここで描きましょう。

2 企業文化の現状分析と浸透シナリオ設計 ～「なんとなくの社風」を、経営の武器に変える～

講師より 「文化は放っておいても生まれる。武器になるかどうかは“設計”次第」

導入 | 「リーダーシップの土台」から「文化の設計」へ

【前セッション】リーダーシップの土台
信頼を築き、ビジョンを語れるようになった

次は
コレ

【本セッション】企業文化の“設計”
意図して社風をデザインする

問題提起 | 理念と現場の「ギャップ」

理念「企業文化」
フォーマル＝社長が掲げる公式の価値観

ギャップ

現場「組織風土」
インフォーマル＝長年染み付いた“空気”

ギャップがある限り、どれほど美しい理念も現場の空気に飲み込まれます。特に地方中小企業は、親戚関係や長年の付き合いなどインフォーマルな結びつきが強く、要注意。

2 企業文化の現状分析と浸透シナリオ設計 ～「なんとなくの社風」を、経営の武器に変える～

このセクションで学ぶこと | 「なんとなくの社風」を、経営の“武器”に

① 企業文化とは何か

その正体をつかむ

② 組織風土との違い

フォーマルと現場の差

③ 地方中小に「設計」が要る理由

採用・定着・ブランドの源

採用・定着・生産性・ブランド —— これらすべての根っこに「**企業文化**」がある。

受講者への問いかけ

今、自社に漂っている「空気」は、**あなたが意図したもの**ですか。それとも、いつの間にか形成された“意図しない風土”ですか。

→ その問いへの答えが、**浸透シナリオ設計**の「**最初の一步**」になります。

2 企業文化の現状分析と浸透シナリオ設計 ～「なんとなくの社風」を、経営の武器に変える～

1 企業文化と地方中小企業 — (1) 企業文化とは

企業と従業員との間で意識的、あるいは無意識的に共有される価値観や行動規範のこと。

【企業文化を構成する6つの要素】

①高い欲求水準

②共通の価値観

③万一の危機感

④コミュニケーション

⑤モチベーション

⑥感謝と思いやりの心

(2) 地方中小企業にこそ「文化の設計」が必要な3つの理由

①採用と定着の「最強の差別化」になる

地方の中小企業が大企業と給与や福利厚生だけで競うのは限界があります。独自の文化を言語化・発信することで、条件ではなく「理念」に共感する人材を引き寄せることができます（共感による採用）。また、文化が浸透し心理的安全性が高まると、従業員のエンゲージメントが向上し、優秀な人材の流出を防ぐことができます（離職の防止）。

2 企業文化の現状分析と浸透シナリオ設計 ～「なんとなくの社風」を、経営の武器に変える～

1 企業文化と地方中小企業 — (2) 文化の設計が必要な3つの理由 (②③・まとめ)

②「自律型組織」への転換を促す

社長がすべての意思決定を行うトップダウン型では、変化の激しい現代に対応できません。明文化された文化（行動指針）があれば、社員一人ひとりが「うちの会社らしい判断」を現場で下せるようになります（判断基準の共有）。また、いちいち指示を待つ必要がなくなるため、意思決定のスピードが上がり、少数精鋭の組織でも高いパフォーマンスを発揮できます（生産性の向上）。

③独自価値（ブランド）の源泉になる

商品のコモディティ化が進む中、顧客は「誰から、どんな想いで買うか」を重視しています。組織文化が磨かれていると、社員の振る舞いやサービスの質に一貫性が生まれ、競合他社には真似できない独自のブランドへと進化します（一貫した顧客体験）。また、地方企業が掲げる文化は、地域社会からの応援や協力を得るための重要な要素となります（地域との共生）。

【まとめ】

文化の設計は「単なる福利厚生」や「精神論」ではありません。「選ばれる理由」を作り、社員の力を引き出し、永続的な競争力を生むための「生存戦略」そのものです。

2 企業文化の現状分析と浸透シナリオ設計 ～「なんとなくの社風」を、経営の武器に変える～

2 企業文化と組織風土 — (1) 企業文化と組織風土の違い

比較項目	企業文化（カルチャー）	組織風土（クライメート）
定義	企業が意図的に掲げる価値観、行動指針、哲学	その場に漂う暗黙のルールや歴史から生まれた空気感
組織の属性	フォーマル組織（公式）	インフォーマル組織（非公式）
性質	「意図的・戦略的」に設計するもの	「自然的・安定的」に醸成されるもの
例え	航海図（進むべき方向）	波の穏やかさ（現場の雰囲気）
変えやすさ	リーダーシップによる決断で変更可能	長年の積み重ねのため変えにくい
浸透の形	研修や評価制度を通じて浸透させる	日々の人間関係を通じて染み付く

💡 フォーマルな「理念（企業文化）」とインフォーマルな「組織風土」のギャップを埋めることが、文化設計の出発点。

2 企業文化の現状分析と浸透シナリオ設計 ～「なんとなくの社風」を、経営の武器に変える～

2 企業文化と組織風土 — (2) 地方中小企業における重要ポイント

①社長の言動が「文化そのもの」になる

地方中小企業では、社長の一言・行動・姿勢が、そのまま組織の文化をつくります。「社長が言っているけど実際は違う」という状態が最大の文化崩壊です。言行一致こそが、文化設計の土台です。

②「風土の現状」を正直に把握することが変革の第一歩

現状の組織風土を「見たいように見る」のではなく、社員アンケートや面談を通じて客観的に把握することが重要です。理想の企業文化と現実の組織風土のギャップを直視することから、すべての変革は始まります。

③「小さな成功体験」の積み重ねが風土を変える

風土を変えるために大きな改革は必要ありません。「挨拶を徹底する」「感謝を言葉にする」「小さな改善を称える」といった日常の小さな行動変容を積み重ねることで、組織の空気は確実に変わっていきます。

④文化と風土の「好循環」を生み出す

設計された企業文化が現場に浸透すると、自然と組織風土も変わります。その風土がさらに文化を強化するという好循環が生まれます。これが「強い組織」の正体です。