



Delight Consulting

個人と組織の成長をはかり社会に貢献する
デライトコンサルティング 株式会社

〒461-0001 名古屋市東区泉2-26-1 ホウコクビル
TEL 052-937-5615 FAX 052-937-5620
URL <http://www.delight-c.com>

注)「いい会社カード」の項目および記載内容は、環境の変化や
「いい会社カード」を使っていただいたみなさんの声によって、
改善、レベルアップをはかっていきます。予めご了承ください。



**デライト式
いい会社カード解説書**

みんなで力を合わせて、 「いい会社」を作りましょう!!

私はこれまで、中小企業の組織人事コンサルティングや顧問業務などの経験を通じて、「いい会社」だなと思える会社に、いくつか出会うことがありました。それらの会社は、経営者と社員が「人と社会を幸せにしたい」という思いを共有し、他社と比べたり真似たりすることなく、自分たちで考え、自分たちに合ったやり方で切磋琢磨していました。「こんな会社が増えたらいいな。そうすれば日本はもっと元気になるんじゃないかな」。何年もの間、「いい会社」と出会うたびにそんな思いを持ち続け、そのうち、何か「いい会社」づくりのお役に立てないだろうかと考えるようになりました。

とはいっても漠然としています。イメージだけでは何も進展しません。その後も考えに考え、「いい会社」づくりのための具体的な実践項目を抽出し、見える化することに思い至り、「いい会社カード」を中小企業の皆様にご提供させていただきました。

このカードを使って、会社の発展ステージや業種・業態、会社を取り巻く経営環境と経営資源を鑑み、優先順位をつけて一つひとつ取り組んでみてください。楽しみながら、みんなで力を合わせて「いい会社」をつくり、末永く継続できる会社にしていただけたらと切に願っております。

デライトコンサルティング株式会社
代表取締役 **近藤 圭伸**

1. 「いい会社カード」とは

「いい会社カード」とは、「いい会社」が実践していることを、50枚のカードにして見える化したものです。経営者と社員が協力して取り組む実践項目です。

2. 「いい会社カード」の特徴

- わが社が「いい会社」であるかどうか自己診断が簡単にできます。
- わが社の「できている項目」「できていない項目」が客観的に理解できます。
- カードを交換し合うことで、「いい会社」をつくるための経営者と社員の共通認識や接点を容易につくることができます。
- 「いい会社」にするには何から取り組んだらよいか、どこに重点を置いたらよいかが体系的に理解できます。
- カードを選んだり移動させたりすることによって思考がスムーズになり、作業がはかどり、議論が活発になります。
- カードを目に見える所に貼り付ける(見える化)ことで、常に「いい会社」づくりの意識と実践を持続させることができます。
- 経営者も社員も「いい会社」づくりに向けて真剣に向き合う姿勢が生まれます。
- ゲーム感覚で楽しくできます。

3. 「いい会社」とは？

「いい会社」には人それぞれの捉え方がありますが、弊社では中小企業と長年接してきた経験から、次のように定義いたしました。

▼
不懈の経営の軸を持ち、

社員との信頼関係を築きながら、

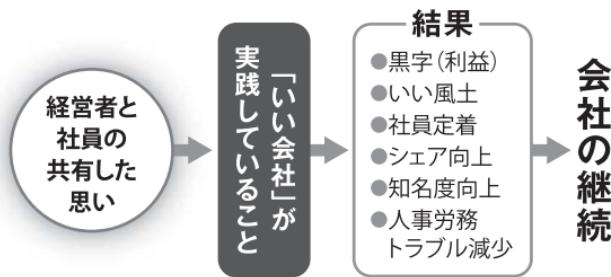
人と社会を幸せにする経営を実践することによって、

いつまでも存在し続ける会社

「いい会社」にゴールはありません。

この定義にあるように「いい会社」を目指して、経営者と社員が切磋琢磨している会社が「いい会社」です。

よく、「利益が出ている会社」「社員の定着がいい会社」「市場シェアや知名度が高い会社」などが「いい会社」といわれますが、それらはあくまで結果に過ぎません。



4. なぜ、「いい会社」を目指すのか？

会社は継続してはじめて、人と社会にその価値を提供でき、継続することによって、社員(家族を含む)や顧客、仕入先や外注先などの取引先、および株主を幸せにできます。「いい会社」づくりの実践によって、会社は永々継続することが可能となります。「いい会社」をつくる真の目的は「継続する会社」をつくることです。その目的を達成するための手段が「いい会社」づくりです。

ちなみに、中小企業庁の調査によれば、会社の生存率は10年後で約70%、20年後で約50%です。別の調査では、創業5年で残っている企業は15%、10年で10%、30年で2%、50年で0.7%、100年で0.3%というデータもあります。継続の難しさを物語っています。

長いようで短い人生。人はより自分らしく生きた証として、他人や社会から認められることを強く望みます。「いい会社」をみんなでつくる過程において、一人ひとりが認められ、また、認め合う場面をたくさんつくることができます。

5. 「いい会社カード」開発の背景

経営者は「会社と社員(家族を含む)の生活をよくしたい」「社会から認められる会社になりたい」と願っています。社員も同じでしょう。しかし、両者に漠然とそのような思いがあつても、「何をしたらいいか分からない」「どこから始めていいか分からない」「仕事が忙しくて考える余裕がない」といったことが本音です。

また、経営者はいろいろな勉強会に参加し、会社をよくするための知識や手法について学んできますが、ついでそれらを社員に押し付けてしまうことがあります。社員はその都度うんざりしてしまうか、やらされ感でいっぱいになってしまふことがあります。

このような状況に陥ることなく、経営者と社員が一緒になって「いい会社」づくりをするためには、まず、お互いに「いい会社」づくりに必要な実践項目を知り、共通認識を持つ必要があります。他社を真似るのではなく、自社ではどう取り組んでいたらよいかを考えることが重要です。

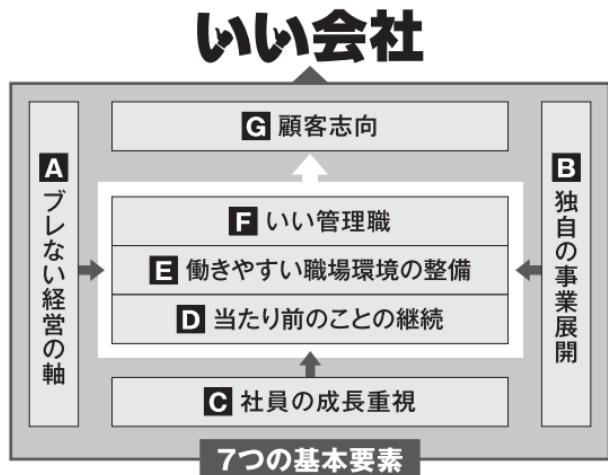
経営者がいくら力んでも、1人だけでは「いい会社」はできません。経営者と社員が、お互いに協力して取り組むことによって「いい会社」をつくることができます。

こうした背景から「いい会社カード」を開発いたしました。

6. 「いい会社」を構成する7つの基本要素

弊社では「いい会社」と評価されている会社を何社も訪ね、その経営者と社員に直接話を聞き、工場やオフィスの観察を行いました。「いい会社」の本質を見極めるため、調査対象とした会社に充分な時間をかけました。また、「いい会社」に関する書籍など文献からも情報を収集しました。

その結果得られた数多くの個々の事象(会社が実践していること)を、まず項目として定義し、類似した項目を集約して、「7つの基本要素」を導きました。さらに、その基本要素ごとの意味づけを行ったうえで、構造と関連を下記のように表しました。



A ブレない経営の軸

経営には会社を継続していくためのブレない軸が必要です。軸がなければ会社はグラついて倒れてしまいます。また、社員は不安になって、いい仕事をすることができません。特に、目先の利益にこだわらない経営の軸はもっとも大切です。

B 独自の事業展開

独自の事業展開は会社と社員に自信と希望を与えます。「自分たちにしかできない」「自分たちだからできる」という自負が、会社全体を活気づけます。また、独自の事業展開により価格競争に巻き込まれないため、高い利益を生むことができ、会社の財務体質を強くします。その結果、会社の継続に大きく寄与することができます。

C 社員の成長重視

会社の成長は社員の成長そのものです。それは会社が社員の育つ環境を提供し、社員が成長しようとするときに適切な支援と機会（試練）を与えることでなし得ることです。一人ひとりの社員と向き合い、その持ち味をいかに引き出し開花させるかが成長する会社の責務といえます。

D 当たり前のことの継続

「いい会社」の注目すべき共通点は、当たり前のことの継続です。当たり前のこととは誰にでもできることばかりです。にもかかわらず、継続して実践している会社は多くありません。当たり前のことができると、組織の基礎力が向上し、こうなりたいという思いは必ず実現できるようになります。

E 働きやすい職場環境の整備

会社は社員にいい仕事をしてもらわなければなりません。いい仕事をしてもらうためには、働きやすい職場環境を整備することです。最初から完璧な職場環境はありません。しかし、少しづつ働きやすい職場環境を整備していくことが、長い目でみると「いい会社」づくりに大きく寄与します。

F いい管理職

いい管理職とは、部下から真に信頼される上司のことをいいます。信頼される上司は部下にいい仕事を与え、仕事の中で部下を観察し、話を聴き、認め、逃げずに対話をし、部下一人ひとりと向き合っています。管理職としてのマネジメント手法をいくら学んでも、部下との信頼関係がなければなにも役立ちません。現場を支える中間管理職の質的レベルの高低は、会社の存亡を左右します。

G 顧客志向

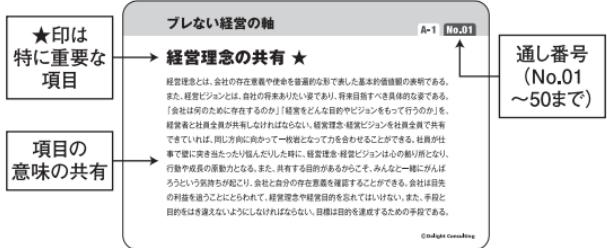
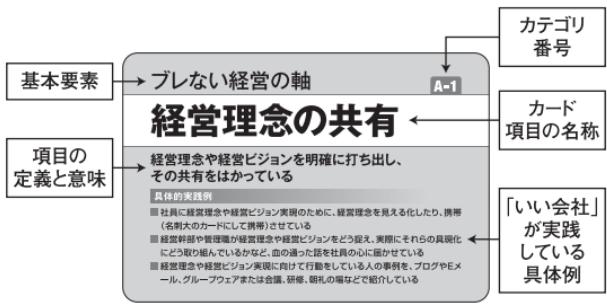
会社は顧客に見合った価値の提供をし続けることで成り立っています。いま、わが社が存在し社員の暮らしがあるのは、顧客のお陰であるという感謝の気持ちをもって、顧客価値の創造のために行動することがなによりも重要です。

「いい会社」は前述の7つの基本要素で成り立っています。強い「G 顧客志向」をつくるために、A～F があると考え、その質を向上させる取組みを継続的に実践している会社が「いい会社」ということになります。

よく、顧客満足が先か社員満足が先かという議論がありますが、どちらが先でもありません。顧客とのかかわりの中で社員満足を高め、社員満足を顧客満足向上につなげていくという考え方方が大切です。

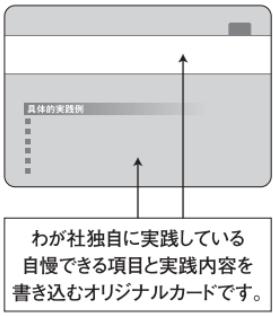
7. 「いい会社」が実践していること

「いい会社」が実践していることは様々ありますが、デライト式「いい会社カード」では、50項目(P11)を抽出しました。また、「いい会社カード」には経営者と社員が一体となって取り組んでいるという観点で、定義づけや具体的実践例を記載しています。



【 ブランクカードの取扱い 】

ブランクカードとは、「いい会社カード」の50項目にはないものの、わが社独自に実践している自慢できる項目があるという場合にご活用ください。ブランクカードに項目名、定義、具体的実践内容を記載してください。ブランクカードは全部で3枚あります。



★印は特に重要な項目です。

	A 不懈ない 経営の軸	B 独自の 事業展開	C 社員の 成長重視	D 当たり前の ことの継続	E 働きやすい 職場環境の 整備	F いい管理職	G 顧客志向
1	★★ 経営理念 の共有	★★ 変化への 柔軟な対応	長期雇用志向	★★ あいさつ	就業規則の 整備	★★ 率先垂範	おもてなし
2	中長期志向	本業への こだわり	新卒採用の 継続	身だしなみ	安全・衛生 への配慮	観察	顧客の理解
3	身の丈主義	独自の技術・ サービス	適材適所	整理	改善活動	傾聴	★★ 顧客価値の 創造
4	★★ 現場主義	★★ 自社ブランド商品 の創造・開発	認め合う 風土づくり	整顿	★★ チームワーク	承認	顧客との協働
5	能力ある 人材の抜擢	自社販売	★★ 人を育てる 風土づくり	清掃	評価・待遇の 公正さ	★★ 対話	クレーム対応
6	情報共有	事業改革	チャレンジ重視	約束の履行	親睦会の 定期開催	成長支援	顧客への感謝
7	取引先との パートナーシップ	――	自律支援	報告	風通しの良さ	PDCA	――
8	地域貢献	――	――	――	ES測定	自責性	――

8. 「いい会社カード」の代表的な使い方

あなたの会社は「いい会社」でしょうか？

カードを使って自己診断を行い、「いい会社」づくりについて考えてみましょう。カードに記載されている定義または具体的実践例を参考に、会社として取り組んでいるかどうかという観点で診断してみてください。



POINT

「YESorNO」または
「NO」カードを
絞り込む視点

絞り込みの視点

- ①顧客の信頼を失いかねないもの
- ②社員の安全・安心を大きく脅かすもの
- ③会社を継続するうえで大きくネックになっているもの
- ④中長期で大切なこと
(中長期のこととは今から取り組まないと永遠にできない)

「YESorNO」または
「NO」カードを「YES」
にするための手法

PDCAサイクル



POINT

深く考えず、客観的に3分類しましょう。



- 会社としていつも実践している
- わが社はほぼできている
- わが社の自慢だな
- 社外の人から“さすがだね”と言われる

- ちょっと自信がないかな
- 実践したけどすぐに終わってしまった

- わが社では実践していない
- どちらかよく分からない
- 社外の人から“いまいちだね”と言われる

■経営者自ら選ぶ

★まず深く考えず、客観的に
「YES」「YESorNO」「NO」の3つに分類する

YESカード

- ①「YES」のカードを3枚程度に絞り込む
- ②「YES」のカードについて、なぜそれがよくできているのか、根拠となる理由(実践していること)を考える。また、そのカード項目をさらにレベルアップするためには、今後どのような具体的な行動を実践したいか考える。
- ③絞り込んだ「YES」のカードを徹底的に磨いて、社員が社外の関係者や家族に自信をもって語ることができるまでを目標とする

YESorNO または NOカード

- ①「YESorNO」または「NO」のカードを【絞り込みの視点】をもとに、3枚程度に絞り込み、「YES」にする
※欲張らずに3枚(3項目)以内を実践するのが適切です
- ②なぜ、「NO」の状態なのか現状の分析をする
- ③なぜ、「YES」にしたいか社員にその目的を説明し、納得・共有してもらう
- ④社員と一緒にになって【PDCAサイクル】で実践し、「YES」にする

■経営幹部(経営者、役員、部長クラス)で選ぶ

★まず各自深く考えず、客観的に
「YES」「YESorNO」「NO」の3つに分類する

YESカード

- ①各自、「YES」のカードを3枚(全員同じ枚数にする)程度に絞り込む
- ②各自選んだカードについてなぜそう思うか、その理由を発表する
- ③メンバー全員の発表が終わったら、経営幹部で議論して会社のベスト3カードを選ぶ
- ④選んだ3枚のカードをさらにレベルアップするために、今後どのような具体的な行動をしたいかを考える
- ⑤3枚のカードを徹底的に磨いて、社員が社外の関係者や家族に自信をもって語ることができるまでを目標とする

YESorNO または NOカード

- ①各自、「YESorNO」または「NO」のカードを【絞り込みの視点】から3枚程度に絞り込む
- ②経営幹部で議論し、「YES」に転換したいカードを決定する
※欲張らずに3枚(3項目)以内を実践するのが適切です。
- ③なぜ、「YES」にしたいか社員にその目的を説明し、納得・共有してもらう
- ④経営幹部が率先垂範し、社員と一緒にになって【PDCAサイクル】で実践し、「YES」にする

■社員個人が選ぶ

★まず深く考えず、客観的に
「YES」「YESorNO」「NO」の
3つに分類する

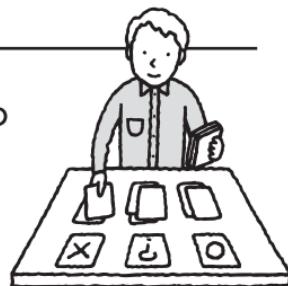
YESカード

①「YES」のカードに注目して、「YES」
のカードを3枚程度に絞り込む

②「YES」のカードについて、なぜそれがよくできているのか考
える。また、そのカードをさらにレベルアップするために、自分自
身として今後どのような具体的行動を実践したいかを考える

③絞り込んだ「YES」のカードを、上司など他者と関わりながら
【PDCAサイクル】で徹底的に磨いて、自分が設定した目標に
到達するまで粘り強く実践する

※達成できたら会社（上司）はその行動を大いに讃えてください。



④自分で「何ができるか」「何がしたいか」考える

⑤【PDCAサイクル】で実践し、「YES」にする

※達成できたら会社（上司）はその行動を大いに讃えてください。

YESorNO または NOカード

①「YESorNO」または「NO」のカードを【絞り込みの視点】
から3枚程度に絞り込み、「YES」にする

※欲張らずに3枚（3項目）以内を実践するのが適切です。

②なぜ、「YESorNO」または「NO」の状態なのか現状の分析を
客観的に行う ※このとき他人や環境の責任にしてはいけません。

③「YES」にするためには、会社として何にどう取り組んだらよ
いかを考える

■社員がグループとして選ぶ

★まず各自深く考えず、
客観的に「YES」

「YESorNO」「NO」
の3つに分類する



YESカード

①各自、「YES」のカードを3枚（全員同じ枚数にする）程度に絞り込む

②各自の選んだカードについてなぜそう思うか、その理由を各
自発表する

③メンバー全員の発表が終わったら、社員で議論してベスト3
カードを選ぶ

④経営幹部とリラックスして共有する

（選んだカードが経営幹部と相違した場合は、お互いが納得する
まで話し合う。場合によっては、選んだカードを変更してもよい）

⑤選んだ3枚のカードをさらにレベルアップするために、今後
社員としてどのように具体的行動をしたいかを考える

⑥会社に承認を得てプロジェクトまたは委員会などを結成し、
【PDCAサイクル】で徹底的に磨く

YESorNO または NOカード

- ①各自、「YESorNO」または「NO」のカードを【絞り込みの視点】から3枚程度に絞り込む
- ②メンバー全員で議論し、「YES」に転換したいカードを決定する
※欲張らずに3枚(3項目)以内を実践するのが適切です
- ③経営幹部としり合わせをして共有する
(経営幹部に「YES」に転換したいカードを提案する)
- ④「YES」にする具体的行動計画を立てる
- ⑤会社に承認を得てプロジェクトまたは委員会などを結成し、
【PDCAサイクル】で実践し、「YES」にする
- ⑥経営幹部はその取組みを強力にバックアップする
※達成できたら経営陣はその行動を大いに讃えてください。

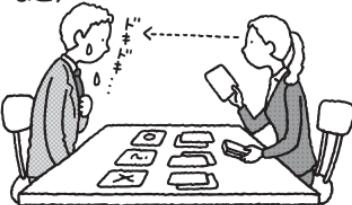
■顧客や外部コンサルタントなど

あなたの会社を良く知る支援者に選んでもらう

(公認会計士、税理士、社会保険労務士、中小企業診断士、
ファイナンシャル・プランナーなど)

POINT

できれば複数の支援者
にカードを選んでもらい
共通項目を重視する



★まず支援者に「正直にお願いします」と言って、客観的に
「YES」「YESorNO」「NO」の3つに分類してもらう

YESカード

- ①支援者に「YES」のカードを3枚に絞り込んでもらう
- ②支援者の選んだカードについてなぜそう思うか、その理由を聞く(理由はメモる)
- ③選んだ3枚のカードをさらにレベルアップするために、今後、
わが社としてどのようにレベルアップしたらよいか、アドバイス
を受ける(アドバイスはメモる)
- ④支援者が選んだ3枚のカードとその理由、アドバイスを踏
まえて討議した結果を、社員に公開する(見えるところに貼る)
- ⑤3枚のカードを徹底的に磨いて、一定期間が過ぎたら支援
者にさらにフィードバックを受けてみる
- ⑥フィードバック結果はできるだけ社員に公開する

YESorNO または NOカード

- ①支援者に「YESorNO」または「NO」のカードの中から、わ
が社を「いい会社」にするために最も重要だと思うカードを3
枚に絞り込んでもらう。
- ②なぜ、選んだかその理由を教えてもらう(率直に教えてもら
う、そのことに感謝する)
- ③今後、わが社としてどのように取組んでいったらよいか、アド
バイスを受ける

- ④支援者が選んだ3枚のカードとその理由、アドバイスを踏まえて討議した結果を、社員に公開する(見えるところに貼る)
- ⑤経営幹部と社員とで共有し、「YES」にする具体的行動計画を立てる
- ⑥経営幹部と社員が協力して【PDCAサイクル】で実践し、「YES」にする
- ⑦経営幹部はその取組みを強力にバックアップする
- ⑧3枚のカードを徹底的に実践し、一定期間が過ぎたら支援者にさらにフィードバックを受けてみる
- ⑨フィードバック結果は社員に公開する

9. あなたの会社の「いい会社度」は?

— カード合計点数で大まかな現状を知る —
 「いい会社カード」を使って、わが社の「いい会社度」が簡単に確認できます。まずは、下記の採点ルールにしたがって、個々人の合計点(満点は**100**点、ただし、加点カードを含めると満点は**126**点)を出します。

【いい会社カードの採点ルール】

YESカード	YESorNOカード	NOカード
2点	1点	0点
カード裏面に ★印のある カードはさらに +2点 の加点	カード表面に ★印のある カードがあつても 加点しません	

【 ブランクカードの採点について 】

ブランクカードに内容を記載していただければ、無条件に一枚あたり**2点**を加えていただけます。「いい会社カード」の合計点数に、+してください。(最大**6点**) ただし、ブランクカードの作成は3枚以内です。無理に作成する必要はありません。

① 社長

社長個人で選んだカードの点数を見て、会社が末永く存続できるかどうか自己責任として理解してください。

② 経営幹部

経営幹部でカードを選びその平均点を出します。ただし、経営幹部の場合は各人の点数のバラツキも重要です。わが社に「何が足りていて」「何が足りない」のかが理解できます。経営改善にぜひ活かしてください。

③ 社員

社員にカードを選んでもらい、その平均点を出します。年代別や階層別に点数を比較すると世代や立場による傾向の違いなどが分かります。経営者(経営幹部)とのギャップを把握することが大切です。

④ 支援者

わが社をよく知る支援者にカードを選んでもらいその平均点を出します。顧客や外部の関係者がわが社をどう見ているかが、客観的に理解できます。

※社長、経営幹部、社員それぞれの点数を比較し、ギャップがある場合にはその理由を考え、ギャップを埋めるための取組みが必要になります。

【いい会社度】

101点 以上

「超」いい会社 (100年企業も夢ではない)

80点～100点

いい会社 (継続することができる)

60点～79点

準いい会社 (もう少しでいい会社)

40点～59点

努力が必要な会社

20点～39点

かなり努力が必要な会社

20点 未満

このままだと本当に危ない会社 (短期間で消滅する可能性あり)

10. 「いい会社」にする方法

59点以下の
会社向け

「いい会社」づくりは経営者(経営幹部)と社員が協力して行うものです。ただし、「A ブレない経営の軸」は、社員の理解を得て経営幹部が率先して取組んでください。以下は、「いい会社」にする取組み方法のオプション(選択肢)として、参考にしてみてください。

「NOカード」を「YES」にするオーソドックスな方法

TRY!

なにはともあれ、経営幹部と社員(支援者を含めるとなおよい)が、共通に選んだ「NO」のカードを優先的に「YES」にする

TRY!

「D 当たり前のことの継続」にあるカード項目から優先的に取り組む

※当たり前のこと(特に、あいさつ)ができないようでは、他はなにもできないといつてもいいでしょう。まずは、基礎固めをします。

TRY!

とにかく、「できそう」「楽しそう」と思えることから実践する

※自然体で取り組め、うまくいきます。
まずは、社員に「できた!」という自信をもってもらいます。

TRY!

いままでに、社員や顧客から強く求められていることから始める

※これを野放しにしておくと優秀な社員が辞めたり、顧客から仕事が来なくなることがあります。

「NOカード」または「YESorNOカード」を 「YES」にする効果的手順

1. 「YES」にしたい理由や目的について、経営幹部と全社員が共有する
2. 有志を募り、プロジェクトや委員会などを結成する
3. 「YES」にしたい項目についての知識を深める（勉強会などの開催）
4. [PDCAサイクル]を回して実践する
※特に目標・計画づくりが大切。計画づくりは5W2Hかつ超具体的な行動レベルで設定する
5. 社員に途中経過などの情報を随時公開する
6. カードを見るところに貼る（見える化）
7. 支援者にアドバイスや客観的な評価をもらう

経営者および社員のみなさんへ

「いい会社カード」は、古きよき時代の日本の経営を指向するものではありません。とはいえ、成果主義を推奨するものでもありません。会社が継続していくためには何をしたらよいかを、みんなで考えるためのツールです。

会社は幾多となく経営環境の大きな変化によって、危機にさらされることがあります。あるいは大資本によって市場を席巻され、その存在を脅かされることもあります。しかし、「いい会社」づくりによって育まれた経営者と社員、社員同士の信頼関係は、その危機を乗り越える力と環境適応力を与えてくれます。

人生は有限です。誰もが生まれてきた意味を自分自身の責任のもとに獲得すべきです。経営者であれば、「社員のみんなのお陰で自分は幸せだった。次の世代へ会社を安心して引き継ぐことができた」。社員であれば、「うちの会社で自分らしく働けた。認めてもらえた。家族を幸せにすることもできた」と、自信と誇りをもって語ることができたならば、意味のある人生と言えるのではないでしょうか。

そのような経営者と社員のいる会社は、“わが町の宝”として社会に認められ、末永く継続していくと確信いたします。