



plante moran

Audit. Tax. Consulting.
Wealth Management.

カルチャー強化プログラム

人材・組織開発



アジェンダ

イントロダクション

フィロソフィー（哲学）

プラントモランのDNAにあるカルチャー（文化）

インクルージョンの威力

リサーチと組織文化

カルチャー（文化）強化の取り組み

定義、評価、連携、実施、測定



経験豊かなコンサルティングチーム



スタン・ハンナ, Ph.D.、パートナー
Stan.Hannah@plantemoran.com
248-223-3307



ミッシェル・ハビエル, M.S.、マネージャー
Michelle.Javier@plantemoran.com
248-603-5344



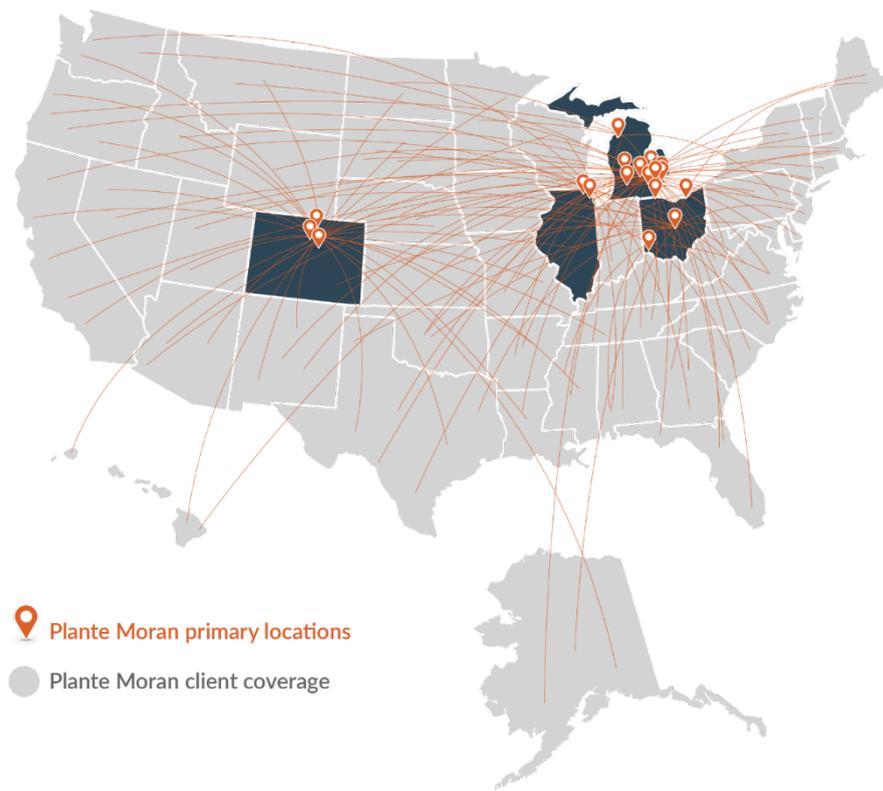
柴崎 芳生、営業本部長
Yoshio.Shibazaki@plantemoran.com
312-543-5631



岸中 康浩、プリンシパル
Hiro.Kishinaka@plantemoran.com
614-222-9009



プラントモラン - 米国最大規模の公認会計士・ビジネスアドバイザーファーム



 Plante Moran primary locations
 Plante Moran client coverage

- 1924 設立
- 3300+ 従業員数
- 25 米国および中国、インド、日本、メキシコを含む世界各地の拠点数
- 2500+ 製造業・流通業の顧客の数
- 25 フォーチュン誌の「働きがいのある会社ベスト100」にランクインしている年数
- 30 言語・文化
- 20 サービスを提供している業界の数
- 8+ サービスを提供している顧客の市場の数



弊事務所が提供するサービス



監査

- Employee benefit plan audit
- Financial statement audit
- International audit
- SEC surprise audit
- Single audit



税務

- Business tax
- International tax
- Mergers & acquisitions tax
- Personal tax
- State & local tax
- Tax controversy
- Tax credits, incentives, & deductions
- Transfer pricing



コンサルティング

- Analytics
- Commercial real estate advisors*
- Cost & margin intelligence
- Cybersecurity
- Employee benefits consulting
 - Group benefits & brokerage services
- ERP consulting
- Finance & accounting solutions
- International
 - Global expansion
 - Japanese business services (日本企業向けのサービス)
- Investment banking*
- Restructuring & transformation
- Industry 4.0
- Risk management
 - Business insurance claims
 - Enterprise risk services
 - Forensic accounting
 - Litigation & economic damages
- Strategy
- Talent & organizational development (人材組織開発)
- Supply chain & operations
- Technology
- Transactions
 - Due diligence
 - Merger & acquisition integration
- Valuation



資産管理

- Institutional wealth management*
- Personal wealth management*

* これらのサービスは、プラントモランの関連会社が提供しています。関連会社は、Plante Moran Financial Advisors、P&M Corporate Finance、Plante Moran Cresa、Plante Moran Real Estate Investment Advisorsです。



フィロソフィー（哲学）

プラントモランは皆と協力して、皆の意見を前進させます。

カルチャー強化プログラムは、インタラクティブで、包括的で、協力的なものです。組織のスタッフとリーダーは、文化の形成と進化のプロセスの中で相互に関与しており、価値があると感じ、重要であると感じることが可能となります。弊事務所は、それぞれのリーダー、スタッフ、そしてコミュニティが主導する変化を促進する重要な役割を担っています。





プラントモランのDNAにあるカルチャー

カルチャーには、日々の注意を払うことが必要です。プラントモランは、そのようにカルチャーを扱っています。プラントモランはカルチャーの中で生き、呼吸し、カルチャーを育てています。お客様もスタッフも、その効果を実感しています。





インクルージョンの威力

プラントモランは、採用・人材確保・人材開発・顧客サービスにおいて、ダイバーシティとインクルージョンに努めています。

インクルージョンが必要な理由は、多様な視点により、お客様を理解しより良いサービスを提供するのに役立つからです。

全社的な取り組み

インクルージョン
&ダイバーシティ協議会

この協議会は、多様性に富んだ生き生きとした職場環境を構築する機会を提供するために、設立されました。

リーダーシップを担う
女性の集まり

この集まりは、女性リーダーを惹きつけ育成し保持する能力を維持し加速するために、設立されました。

スタッフリソースグループ

このグループは、メンバーが共有し学びネットワークを広げ、プロフェッショナルとして成長するための快適な空間を提供するために、設立されました。



リサーチと組織文化

組織文化には、4つの明確な側面があります。

使命：ビジョン、価値観、目標

組織の長期的なビジョンと方向性の提示します。

一貫性

組織文化に影響を与える価値観、システム、プロセスの定義づけします。

関与：チームワークと参加

人材の能力を高め、オーナーシップ意識と責任感を共有することについて関与を高めます。

適応性：業界市場と競争

外的な要求と環境を行動に移します。

調査提供: Denison Consulting



カルチャー強化の取り組み



定義

御社の未来のビジョンを理解することが、スタートです。ここで、御社の組織に対する戦略的な優先事項を探ることが大切です。

主な内容：

- ビジョンワークショップ
- CEOへのビジョンの確認
- ビジネス戦略の見直し



評価

現在の文化に関する知見やデータを収集するために、最も適切な方法を選択します。

主な内容：

- カルチャー調査
- 現場の観察
- ステークホルダーの意見の吸い上げ



連携

データを取り入れてカルチャー変革の目的を明確にし、エグゼクティブリーダー間で共有するカルチャーに関するビジョンを策定します。

主な内容：

- エグゼクティブ向けワークショップ
- コミュニケーションプランとメッセージの調整
- パフォーマンス目標の調整



実施

ポジティブな変化をもたらす行動やプロセスを、促進します。初期段階を振り返り、前向きな変化を促すために何が重要かを判断します。

主な活動内容：

- リーダーシップトレーニング
- 社員教育
- メンターシップ関係の確立



測定

ポジティブな変化を示す指標を、特定します。カルチャーが計画通りに進んでいることを示す主要な指標を公表し、伝えます。

主な活動内容：

- 従業員のエンゲージメント
- 顧客満足度の結果
- オペレーション指標



どのようなカルチャーを育てていきたいですか？

ここでは、リーダーシップという視点を通して、組織の目標、能力、限界についての明確な理解を深めることが大切です。まず、主要なシニアリーダーが求めているカルチャーを明確に理解することが出発点です。

■ 具体的なステップ

- 主要な経営陣との対話を促進します
- シニアリーダーのビジョンを理解します
- 戦略的計画を確認します
- コア原則と目標とする行動を確立します



ハイパフォーマンスを実現するための文化的障壁は何ですか？

このステップで、現在の組織に存在する強みと文化的障壁を明らかにします。この評価は、文化に影響を与える実施可能な活動を見極めることです。

情報に基づいた意思決定を行うための客観的なデータは、より説得力があります。

■ 具体的なステップ

- 組織分析を開始します
- 主要なステークホルダーとの綿密なインタビューを促進します
- 現場の評価を実施します
- 既存の強みと潜在的な障壁を特定します

アライメント（連携）



将来についての共有ビジョンを展開していますか？

全員の同意を得ることは、しばしば難しい場合があります。このステップで、戦略的目標にあらためて耳を傾け、必要に応じて外部の客観的な視点も得ながら、賛同とスポンサーシップを得るための道筋を描くことが大切です。

難しい会話を、相乗効果を生む議論に変えるために、しばしば外部のコーチングが大切になります。

■ 具体的なステップ

- エグゼクティブチームのオフサイトセッションが効果的です。
- 主要なリーダーやステークホルダーをコーチングが大切です。
- 組織への重要なメッセージが大切です。
- すべての組織レベルでスタッフを巻き込むことが大切です。
- チャンスを裏付ける具体的な行動に対して一定の見返りを従業員に与えます

ケーススタディ

機会:

大手製造業の新任CEOは、エグゼクティブチームのメンバー間のコミュニケーション、コラボレーション、そして信頼を高めることを求めています。連携が取れていないことが、積極的な財務目標を達成するための障害となっていました。

サービス:

プラントモランは、シニアリーダーシップチームとの2日間のチームエフェクティブネスオフサイトを促進しました。

成果:

- リーダーシップチームは、主要なビジネスの専門家に関して、連携を強化しました。
- クロスファンクショナルチームが結成され、3つのターゲットとなるビジネス課題を解決するためのアクションプランを作成しました。
- オフサイト後のアンケート結果と事例データによると、チームメンバーは、チームのダイナミクスに関してこれまで経験した中で、チーム有効性ワークショップが最もオープンで有益な議論だったと感じました。新CEOも、この意見に賛同しました。
- その結果、オフサイトに参加した参加者は、自分自身のリーダーシップやコミュニケーションのスタイル、そして仲間について、より深く理解することができました。

実施

どのようなベストプラクティスが、効果的な変化をもたらしますか？

諸関係者による相互の共同作業が、大切です。望ましい結果を得るためのベストプラクティスの導入が、大切です。御社の文化の強みを活かし、ポジティブな変化をもたらす具体的なアクションプランが大切です。

具体的なステップ

- 変革実行チームを通じて、実施します。
- 組織的なタレントの監査を、実施します。
- リーダーのための包括的な開発計画を、作成します
- 重要なメッセージを、全組織レベルで伝達します。
- リーダーやチームは、共有ビジョンを策定することが大切です。

ケーススタディ

機会:

ある大規模な専門職協会のシニアリーダーから、「会員のニーズに応える」という中心テーマに沿って組織をよりよく整えるための支援を求められました。

サービス:

プラントモランは、各ポジションの役割と責任について理解を深めるために、関係する専門家とのステークホルダーインタビューを行いました。

これらのインタビューと組織のシニアリーダーとのミーティングに基づいて、各部門のリーダーと部門内の役割について、具体的、客観的、かつ測定可能な目標を作成しました。

成果:

- 6か月以内に、各部門のリーダーは目標を達成するためのアクションプランを作成し、年に一度のミーティングでシニアリーダーや同僚に発表しました。提示されたプランに対するフィードバックが、行われました。
- あるシニアリーダーは、自分の任期中に初めて、メンバーの満足度向上を中心に、部門や個人の説明責任を高めることができた実感したと話していました。



どの成果指標が、成功に結びつきますか？

ここで、成功にプラスの影響を与え、組織を前進させる指標を特定することが大切です。

■ 具体的なステップ

- 財務指標
- オペレーション指標
- 従業員満足度
- リーダーシップの有効性

ケーススタディ

機会:

2つのプロフェッショナルサービス企業が合併し、1年後、2つの異なる組織文化を円滑に統合するためのサポートを、求められました。

サービス:

シニアリーダーシップチームのメンバーとのミーティングでは、戦略的プランニング、組織構造、パフォーマンス管理、そして組織の今後のビジョンに焦点を当てたファシリテーションを行いました。

成果:

- カルチャー調査の結果を受けて、組織は特定のビジネス課題を対象とした3つの社員アクションチームを設立しました。
- 組織は、すべての組織レベルに特定のコミュニケーションを浸透させることに、より意図的に焦点を当てました。その結果、組織内のスタッフがより明確に特定のビジネス課題を理解し、エンゲージメントが高まりました。
- この組織は、積極的な財務成長目標を達成し、今後5年間で収益を倍増させることに成功しました。



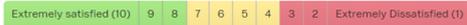
評価：データ収集のイラスト

Setting up Survey Responses

Illustration

Employee Satisfaction

Question: On a scale of 1 to 10, please rate your level of satisfaction as an employee working at Transparent Container.



Evaluating Cultural Dimensions

Details: Items were measured on 7pt scale from Strongly agree (7) - to Strongly disagree (1)

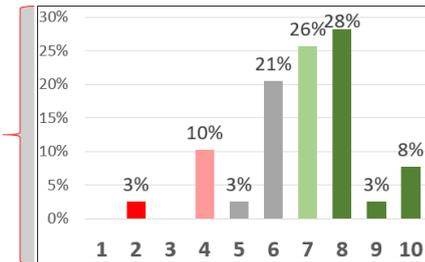
- Company Direction and Leadership
- Work Environment & Safety
- Customer Support & Service
- Resources & Training



Work Sample on Employee Satisfaction

Approximately 25 of the 39 participants (65%) indexed 7 or higher on the 10-pt scale for overall satisfaction.

Participants with low ratings feel like they do not have a voice, feel constrained by Company XYZ's unwillingness to adopt new methods and consider new opportunities.



Participants with high ratings want diversification of business lines, express interest in new revenue streams and want greater transparency about the company's progress toward goals.

Corporate Direction

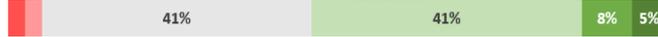
I understand how my role contributes to overall success.



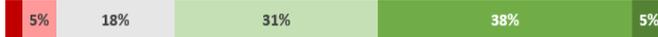
I believe Wallside can attract the right talent to fulfill its mission.



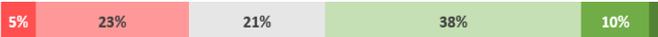
The objectives of each department are aligned with Wallside's strategic 3-year business plan goals.



Management Team members are directly involved in mentoring and coaching.



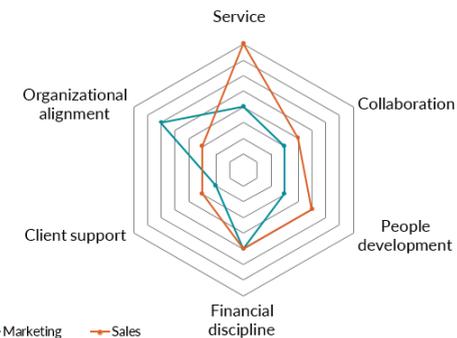
The Management Team converts the organizational vision and strategy into action-based goals and objectives.



Legend: Very Strongly Disagree, Strongly Disagree, Disagree, Neutral, Agree, Strongly Agree, Very Strongly Agree

Example

This radar chart provides an example of our quantitative approach to evaluating culture. Dimension ratings are captured for each business line to determine cross-functional alignment.





質疑応答