
「組織のつくり方、育て方」

日本、アメリカ、中国、ブラジルで会社を立ち上げた
お仕事ドクターの共通する組織づくり

お仕事ドクター株式会社
代表 黒木亮祐

「組織のつくり方、育て方」

このスライドはお仕事ドクター株式会社から出版されている「組織のつくり方、育て方」（お仕事ドクター代表、黒木亮祐著）の内容をまとめたものです。

アメリカ、中国、ブラジルで組織立ち上げ実績のある著者が、組織拡大に伴うマネジメント制度の構築や人材育成について、そのノウハウを述べたものになります。



1、異なる環境で

日本、アメリカ、中国、ブラジルとでの組織立ち上げ



(1) 環境に応じて

- ✓ 業務改革・マネジメント改革を行うに当たり、まず、前提条件としてその環境を認識することです。
その環境に応じてスピードや導入の形を調整します。
- ✓ 押し付けや性急な変化は、逆効果となることもあります。
そこにある良い文化を引き出しながら改革を進めることが近道になると思っています。

(2) 3つのパターン

会社組織立ち上げ場面は、大きく分けて3つの要素に分けられます。

パターン	特 徴
①最初から会社を作る場合	スピードが勝負、あるべき姿が明確。強いリーダーシップで乗り切る。
②ある程度会社ができているが基礎的インフラが無い場合	粘り強く。仲間を増やしていく。性急に進めない。背景や経緯を理解する。
③異文化での環境	日本流を押し付けない。政治的、歴史的背景を理解する。

①最初から会社を作る場合

ゼロからの出発です。スピードと体力が勝負となります。やること、すなわち「あるべき姿」がすでに決まっているのであれば、採用活動、社内の制度作り、教育に時間を費やします。

労力は伴いますが精神的な痛みはあまりなく、目標がはっきりしている分、仲間と励ましあいながら頑張れるものです。



とにかく採用活動に時間を取られる

ポジションの設計、広告媒体やエージェント手配、書類選考、面接アポイント、面接、SPI適性検査、二次面接、採用、給与決定、社内承認、出勤日調整、オリエンテーションプランとその手配、フォローアップ...

②ある程度会社ができているが基礎的インフラが無い場合

既に事務所にも30人～50人の社員がいて、現場もそれなりに回っている場合です。

一目見てやらなければならない問題は、すぐに見つけることができる半面、そもそも持っている文化もあり、人々がなかなか変化に理解を示さず、精神的な痛みとストレスが大きく溜まるケースです。粘り強く一つ一つ行う事です。

日々業務改善を

- 
- ・できていないところだらけで、業務改善の考え方をトレーニング。一人では解決できないので、仲間を増やして潰していく。
 - ・会議体の見直し、報告・計画等の作成の仕方のトレーニング、トレーナー作り。
 - ・そもそもないので、簡単な新制度を設計し、「まずは」実行。（例；病床見舞金制度、社員表彰制度、月次報告（決算、組織）制度・・・

③異文化での環境

その土地の人々に対する敬意を忘れず、歴史や文化的背景を学び、もっともフィットする方法で業務改革、マネジメント改革を行う事です。
変化を人々が拒否する場合には、必ずその背景となる経緯や歴史・文化があります。そこを無視して、日本は・・・、他社では・・・と押し付けることは、その企業・組織が持つ良さを失いかねません。

異文化を知る

- 
- ・「日本では・・・」は通じない。なぜ、それをやって欲しいのかを事例を挙げながら具体的に説明できる力が求められる。
報告が必要である理由、計画をしてレビューする理由、情報を共有する理由、社内承認が必要な理由……
 - ・英語だけではなく、現地の言葉を少しでいいから学ぶ。こちらから向き合わないと、相手も向き合ってくれない。

2、業務改革・マネジメント改革の5つのポイント



組織立ち上げの中での業務改革やマネジメント改革では、5つのポイントがあります。
これら5つのポイントについて説明していきます。

5つのポイント	内容
(1)ルールづくり	決まりをつくることで混乱を収めます。
(2)場づくり	まずは、話し合いの場を計画的に持つことです。
(3)人づくり	書くことで報告する力、考える力を養います。
(4)業務改善	改善活動導入当初には、多くの成果が生まれます。
(5)こころざし	目指すところは、理想の会社、組織、そして個人。

(1)ルールづくり

～「権限と階層の定義、決裁権限規程」～

組織の立ち上げ当初は混乱しがちです。まずは、誰が何を決めるのかを決めます。

いつまでも社長一人に全てを決めてもらうと、組織が拡大していきません。

権限委譲には必ず報告という義務が生じます。それをまずは決裁権限規程で情報共有ツールとして運用します。



①ルールづくり

集団に対して規律を与えれば、それなりには機能していきます。

まず、集団の階層とその階層別の権限設定からルールを作ります。

支払・不動産・購買契約・人事など主要な意思決定に関わる権限規定を各階層別に決めていきます。

これにより、情報の共有化と意思決定の正式化ができ、また、他のオペレーション上の社内ルールの出発点となります。

②権限と階層の定義、決裁権限規程

集団の階層と階層別の権限を定めたものが、「決裁権限規定」、「稟議規定」と呼ばれるものです。

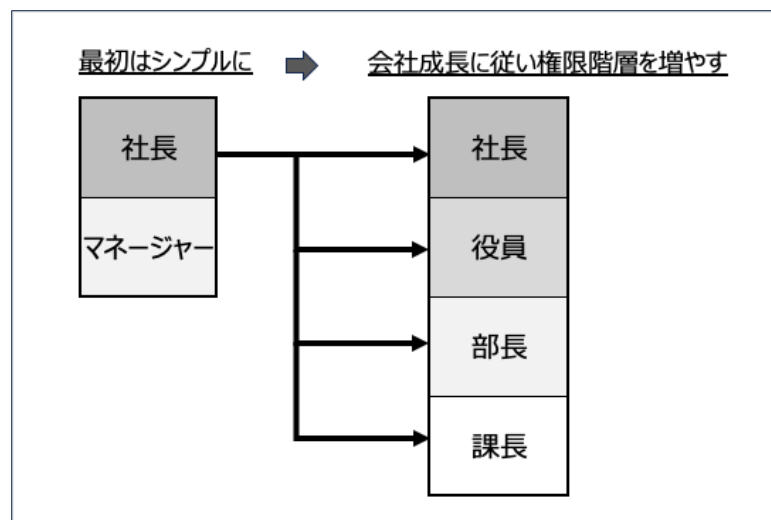
a) 目的・立ち上げ方

組織内での情報の共有が本来の目的です。

つまり、打ち合わせだけでは不十分で、正式に記録に残すことから始めます。

まずは、書式と簡易なルールを作ることです。

会社組織の拡大に従って、組織も大きくなりますからルールを細かくしていきます。



③決裁権限規定に含める項目

何が重要な決定事項であるかをあらかじめ決めます。

ほとんどの場合、経理関係からルールは始まります。

・金銭支出、経費、設備投資、営業外支出

例) 20万円以上の支出、予算あり・なし

・契約

例) 不動産契約、1年以上継続のサービス契約

・組織・採用

例) 新規ポジション、組織改変、人事異動

・その他

例) 会社法に関する事項（株式発行、増資、その他）

⇒ 稟議書番号で経理は支払コントロールします。（番号がないものは支払わない等）

④事務局の役割～権限者を判断して仕分けする

決裁権限規程では、その事案がどの階層での承認が必要であるのかを判断する人（事務局）が必要になります。

大きく2つに分けて、金銭支出が関連するものは経理部門で、組織や人事に関連するものについては人事部門でこの事務局を担当することになります。
人事関連は、機密事項にあたる 給料や人事評価が含まれますので、どうしても人事部門に任せざるをえません。

⑤ワークフローで運用する

ワークフロー（電子承認）を導入することで、持ち運びする必要もなく、承認内容の保存ができ便利です。

特に、全国に営業所や拠点がある場合に有効です。

ただし、組織変更時の承認者や回付ルートメンテナンスが必要です。

支払いなどの経理伝票もワークフローを使用するならば、同じ承認ルートを使用できるのでメンテナンスの負担が減ります。

⑥事後承認

緊急な案件の場合、事後承認も当然あります。この場合は、メール等で関係者へ事前に連絡して了解を得ることです。
その後、正式なワークフローでの承認を得ておくのです。



⑦サプライズはないはず

そもそも、決裁権限規程や稟議規定の目的が「情報共有」ですから、承認のために起案できる内容は、既に経営幹部に認知されているものでなければなりません。従って、稟議書が回付されてきてサプライズは決してないのです。

そうならないために、予算進捗会議、経営会議、プロジェクトステアリングコミッティ等で、報告されていなければなりません。調整が必要な場合は、関係者と起案内容に納得してもらえる「場」を持ち、その上で起案してください。

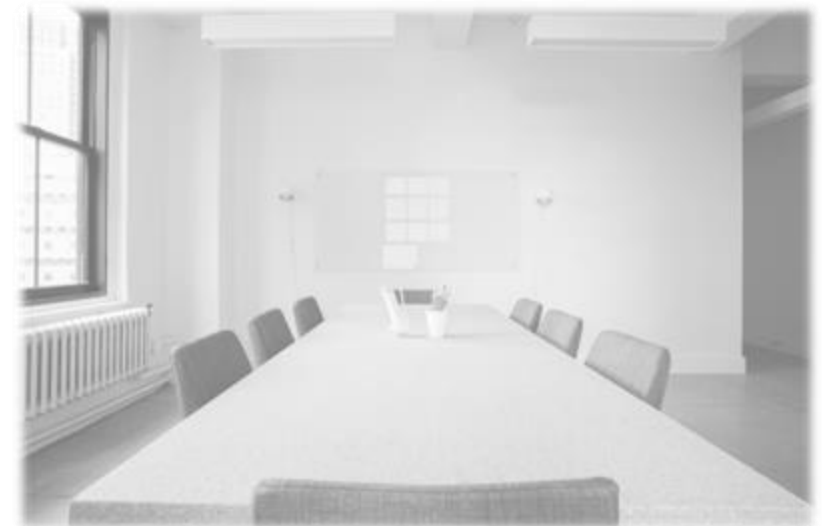
あくまでも、意思決定の記録と情報共有が目的なのです。

(2) 場づくり

～「会議をコントロールする」～

組織の中でのコミュニケーションと教育（「学び」）の場を会議体系として設計します。

ポイントは、組織の成長や環境の変化に応じて自在にコントロールし、有効に機能していない会議を廃止したり、あるいは、必要があれば復活させるなど、全社的に自在にコントロールすることです。



①権限・階層で会議を分類（縦で）分類する

会議を設計するにあたり、先に述べました権限決裁規定（稟議規程）を活かします。

つまり、どの会議で何を審議するのかを権限決裁規程に沿って会議体を整理していきます。

取締役会、経営会議、部長会、部門会議、プロジェクト会議・・・

②組織で分類（横で分類する）

各部門での会議があります。目的はコミュニケーションや情報共有などが多いと思います。

また、部門を跨いで、複数部門の責任者で行う会議もあります。例えば、販売予算会議などは、経理部門や物流部門も関連しています。

全社に関連する会議では年次で行われる管理職者総出での年次方針説明会議などです。

- a) ローカル会議（部門メンバー参加）
- b) クロスファンクション会議（多部門参加）
- c) 全社会議（全部門の責任者参加）

③一覧表にまとめる

会議を分類しながら、権限の高い順番に会議を並べ、目的、頻度、参加者、事務局、見直し時期等を加えて一覧にまとめます。

一覧にまとめることで、会議スケジュールが全社的に共有できます。また、メンバーもどの案件をどの会議へ持ち込めばよいかがわかるのです。

一覧表は、全部門の責任者が参加するような「意思決定会議」、部門で行われる「部門会議」また、「プロジェクト」で行われるプロジェクト進捗会議やステアリングコミッティなどがあります。

例) 会議一覧表の例

■意思決定会議

	会議名称 (期限)	参加者 (事務局)	目的	開催頻度	見直し時期	内容
①	執行役員会 (～2018年2月)	執行役員及びシニアマネジメント (総務部)	経営上の各種問題処理の方針・意思決定	月2回開催 (原則：実働6日 目、16日目)	毎年3月1日	(1)経理、財務に関する方針および関連事項 (2)人事、労務、組織に関する方針および関連事項 (3)営業、出店に関する方針および関連事項 (4)広告宣伝に関する方針および関連事項 (5)その他重要な経営に関する方針および関連事項
②	セールス・マーケティング会 議 (～2018年2月)	執行役員及び担当部長 営業広報部門の管理職者ならびに 関連者、その他財務、人事等関連 者営業管理部)	販売状況の報告ならびに次月以降の販売 促進・売上拡大プランの決定、報告、審議、 広告宣伝、マーケティングに関する事項の報 告審議	月例 (原則：毎月実働 6日目)	予算編成後9月 または3月	(1)月次販売の状況報告と見込み、予算対比、分析 ①全社売上概況 ②チャンネル別・ブランド別の売上概況、見込みおよび販促関 連審議事項 ③MD、VMD、店舗デザインの活動に関する事項 (2)広告宣伝・販売促進活動に関する事項の報告

■本部内会議

	会議名称 (期限)	参加者 (事務局)	目的	開催頻度	見直し時期	内容
①	月次業務報告会議	本部内管理職者、課長職以上	本部内の各プロジェクト、業務の進捗確認 と問題の提起、対策案の討議	月2回開催 (原則：第二火曜、 第四火曜)	9月、3月	(1)プロジェクトの進捗報告、日程、調整の必要性 (2)新規プロジェクト、業務改善提案 (3)その他問題の提起、対策案他
②	部門進捗会議	各部門の管理職者、メンバー	部門で担当する業務進捗、プロジェクトの 状況の報告、また、上位会議へのエスカレー ション事項	月2回開催 (原則：第一金曜、 第三金曜)	3月	(1)各チーム内の業務進捗報告、プロジェクトの進捗 (2)新規プロジェクト、業務改善の提起 (3)その他、問題の提起と対策案他

例) 会議一覧表の例

■プロジェクト会議

	会議名称 (期限)	参加者 (事務局)	目的	開催頻度	見直し時期	内容
①	ステアリングコミティ	担当取締役、部長、プロジェクトマネージャー・リーダー・事務局	プロジェクト方針の決定、予算、変更時の意思決定	月1回開催 (原則：16日目)	プロジェクトフェーズ 終了時	(1) プロジェクト・スケジュールの承認、変更 (2) 予算承認、予算進捗状況の報告 (3) その他プロジェクト運営に関する重要事項
②	プロジェクト定例会	関連部門管理職者、主要担当者 プロジェクトマネージャー、リーダー、事務局	ユーザー、ステークホルダーに対する進捗報告、要望点の吸い上げ、その他調整事項	月例 (原則：毎月実働 6日目,12日目)	プロジェクトフェーズ 終了時	(1) プロジェクト進捗状況の共有 (2) 主なスケジュール変更について報告 (3) 要望、問題点の吸い上げ (4) その他プロジェクト実行上の問題
③	プロジェクト進捗会議	プロジェクトメンバー、マネージャー、リーダー、事務局	プロジェクト進捗報告、問題点や新たな提案等	毎週水曜日	6月、12月	(1) スケジュールに対する進捗実施状況報告 (2) 遅れや予算超過見込みについて報告 (3) 実行上の問題、改善等
④	プロジェクト事務局会議	事務局、プロジェクトマネージャー	プロジェクト運営に関する改善、会議体の見直し、予算の消化進捗状況の確認	毎週水曜日	6月、12月	(1) プロジェクト予算進捗の確認 (2) 体制上の問題、改善 (3) ステアリングコミティ、定例会への報告内容、議題 (4) その他運営に関する事項

④会議の賞味期限をあらかじめ設ける

プロジェクトでのフェーズが変わる境目や、予算が変わる会計年度の境目などで、あらかじめ見直し時期を入れておきます。

これは、事務局が会議体を見直し、必要あると判断すれば継続ですが、メンバーを変えたり、開催頻度、議題の範囲を見直すのです。

あらかじめ見直し時期を決めておくことがポイントです。順行思考で無意識に継続しないことです。

ここで大切なことは、事務局メンバーが勇気を持って廃止、分割する、という提案をリーダーシップを発揮しておこなうことです。

以下のことをチェックしてみてください。

- ・成果の棚卸

過去6ヶ月の議事録を見て、何らかの成果があったか、役に立ったか。

⇒ 効果を削減時間、顧客獲得数、経費削減金額など数字で表せるか？

- ・学びの機会か

参加者の学びの機会となっているか、知らなかったことがわかった、新たな情報を得たなど。

⇒ この会議から新たなプロジェクトが派生したか？

- ・マンネリ化

会議に緊張感はあるか、惰性になっていないか

⇒発表者、意見するメンバーは異なるか、活気あるか

⑤カレンダーを作る

会議一覧表から事務局メンバーは、会議開催カレンダーを作成します。

その時に、定期的に行われている会議であれば、前年の議題を参考にして、想定議題を入れておくことです。

例えば、予算前には、予算方針の確認、2月には春の新卒者受け入れ計画など、時季で決まっている行事やイベントに関連して、あらかじめ議題を想定しておくことです。

例) 会議カレンダー

会議カレンダーを共有することで、あらかじめ参加者の時間をおさえておきます。また、想定議題から参加者に対して報告の準備を促します。

	コーポレートプロジェクト会議	コーポレートP J 執行役員会	その他全社会議	主な議題（過去の例から）
1月	1月15日 (水)	1月26日 (月)	ニューイヤーズ・サミット 1月16日（木）	決算速報、役職者登用プラン、春の人事異動案、出店計画、合同 店長会計画
2月	2月10日 (月)	2月23日 (月)		組織改編、登用、昇進、社員研修旅行企画日程、年度決算報告
3月	3月12日 (水)	3月23日 (月)		修正予算方針、給与改定の報告、損益見込み、新規出店計画
4月	4月9日 (水)	4月21日 (火)	入社式 4月1日（火）	ゴールデンウィーク中の営業活動、新人事考課制度案、夏季賞与考 課スケジュール、マネージャー会議企画

(3) 人づくり

～「プラン＆レビューで育てる」～

週報や月報の制度を導入することで、社員に対して、振返りの機会を持ってもらい、未来に向けた決意を促します。

決して上司のための報告書ではなく、自己評価の目的で導入することです。

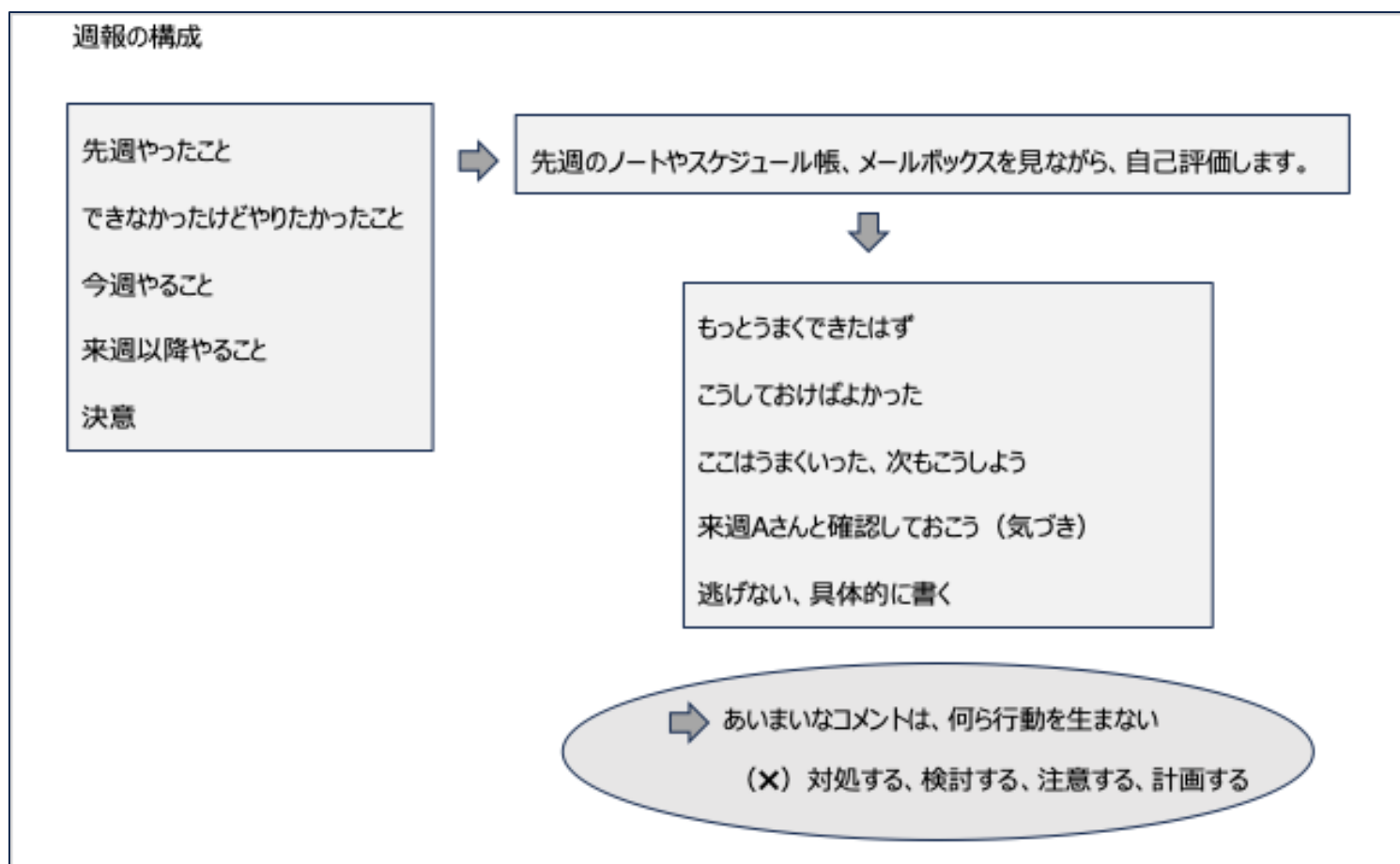
また、社員の文章力の向上を期待できるのです。



①週報の構成はシンプルです

毎週1回、自身を振り返り、自己評価することで、将来の行動につなげる機会とします。

それを「週報」という形で残すことで、上司へのコミュニケーションツールにもなるのです。



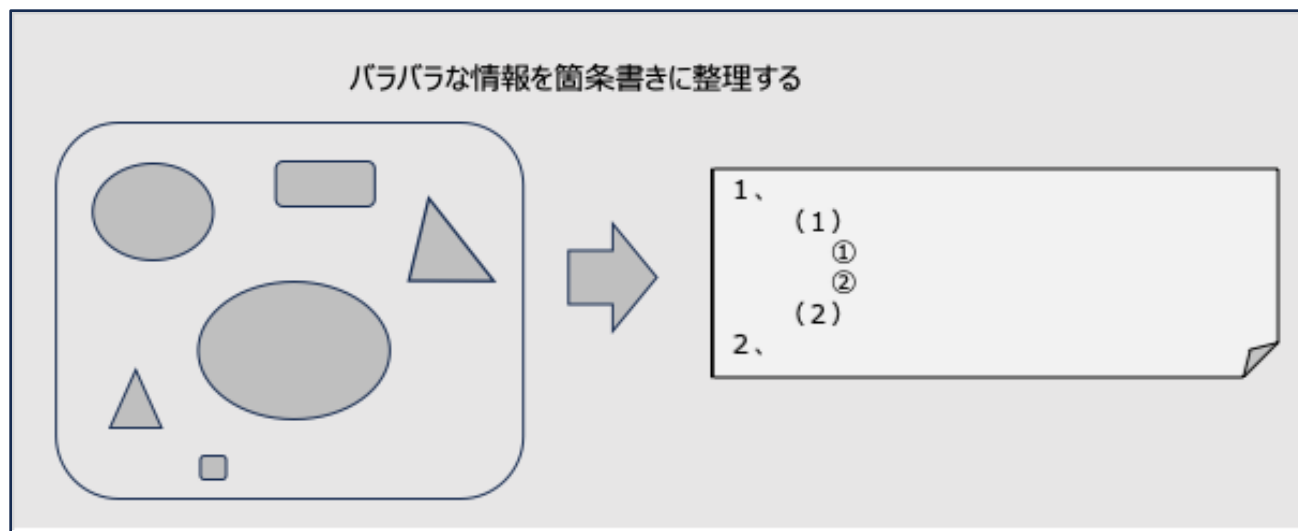
②箇条書きに整理する

具体的には「ノート」「スケジュール帳」「受信したメール」などの棚卸を毎週月曜日に行うのです。

それらを項目別に整理し、まとめて箇条書きにしていきます。

箇条書きにするには、バラバラなタイミングで入手する部分的な情報をまとめることで、情報整理力もつける機会になります。

毎週がその訓練の機会なのです。



③文章は具体的未来形で

文章は具体的に、いつ、どこで、誰がを入れて、具体的に決意を込めた未来形で終わるのです。

書いたことは、その通りになるのです。

改善前

- (1) 4月11日スタッフミーティング
- ・プロジェクト会議からの申請書式改善の説明。



具体的に未来に向けたアクションが書いてあるか？

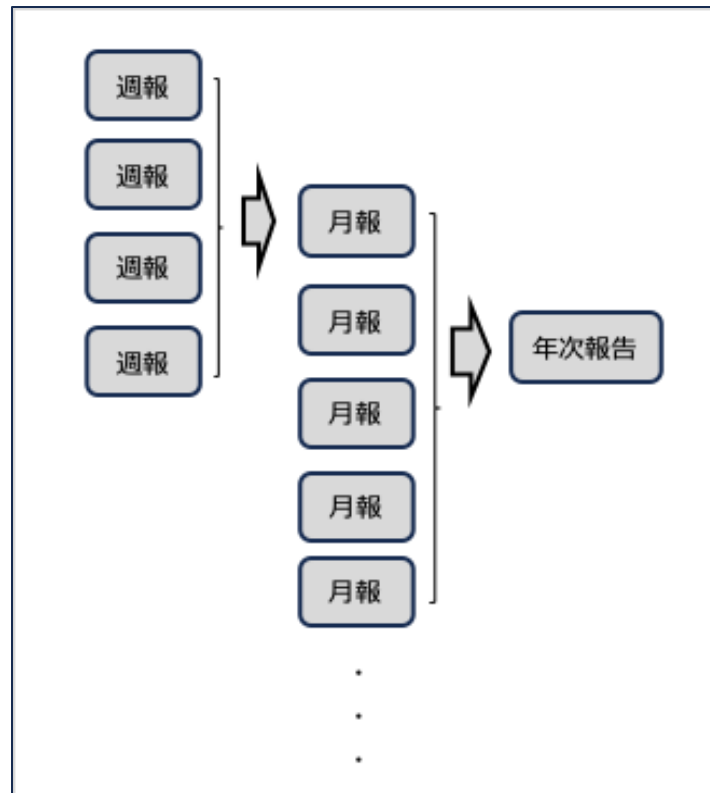


改善後

- (1) 4月11日スタッフミーティング
- ・プロジェクト会議で依頼があった申請書式改善について説明した。
内容にまだ曖昧な点が多いため、15日のスタッフミーティングまでに、さらに問題を4つに絞って報告をする。

④ 4 週分の週報をまとめれば月報になります

月次のレビューを行います。また、毎月の月報をまとめれば、年次の業務レビューになるのです。



⑤ 会社もプランとレビューで運営されています

会社の経営計画もプランとレビューです。

- ・Budget（年次予算）
- ・中期計画（3か年計画）
- ・方針説明
- ・人事考課



やったこと

できなかったけどやりたかったこと

これからやること

将来の目標と決意

このストーリーで振り返り、未来を計画すると説得力ある話になります。



⑥書いたことは実現する

具体的に書けないことは実現しません。書いたことは実現性が高いのです。

考えているから書けるのです。

書くことで潜在意識に訴えます。知らないうちに、やっつけているのです。



⑦アスリートは日誌をつけます

ビジネスパーソンは、週次で振り返り、自己評価し、明日からの未来へ向けて決意します。
アスリートの日誌と同じなのです。

振り返る時に、自分の評価は第三者的に、客観的に、俯瞰的に、評価するのです。
アスリートも毎日行っている「メタ認知」というものです。



(4)業務改善

～「改善活動導入当初には、多くの成果が生まれます」～

会社立ち上げの初期段階では、「あたりまえのこと」がされていないケースがほとんどです。

問題はたくさんありますから、改善活動を導入することでその成果をメンバーと共有することができるのです。

対策案も比較的複雑でなく、お金もかからないので、成果は「リーダー＝経営者」の存在次第で決まります。

①何が問題か、まずは、国語力が大切

問題点は、「時間がかかる」と「VA」がほとんどです。

「対策」「原因」とを混同しがちですので注意が必要です。

まずは、「時間がかかる」へ導きます。

（良くない例）

- ・請求書はシステム化すべきだ。=>これは対策です
- ・ルールが無い。=>これは原因です
- ・担当者に能力が無いので教育すべきだ。=>これは対策です

（問題記述の良い例）

- ・請求書は手書きで間違いもあり、作成や訂正に時間がかかる。
- ・毎回、報告方法が異なるのでその対処方法を見つけるのに時間がかかる。
- ・担当者は、どの操作方法がよいかわからず、その方法を探すのに時間がかかる。
また、ミスをして、それを修正するのに時間がかかる。



②「時間がかかる」とは

「時間がかかる」ということは、その時間がロスになるから問題で、ロス時間を最終的には金額換算するのです。

伝票の記載ミスが多い

⇒ミスが多いので修正するのに時間がかかる、問い合わせに**時間がかかる**

レポートが見づらい

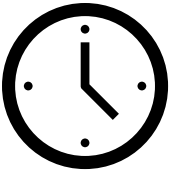
⇒レポートの構成やレイアウトが良くないので理解するのに時間がかかる、必要なデータを見つけるのに**時間がかかる**

ネット販売を導入すべきだ

⇒お客様からの問い合わせに時間がかかる、店舗への取り寄せに時間がかかる、配送伝票を書くのに**時間がかかる**

人員が不足している

⇒業務量が多いので作業に時間がかかる、お客様にお待たせして**時間がかかる**



③「VA」は

同じ機能で安いものに替えたり、今使っている購入品、サービスでより価格が安く、品質が同じものはないか見直す事で改善していきます。
事務用消耗品などのサプライヤー選択のほかに、機能は同じでもクラスをダウングレードしてするのです。

「ビジネスクラス」⇨「エコノミークラス」⇨「格安チケット」

「高級レストラン接待」⇨「創作居酒屋」⇨「大衆居酒屋」、または「ランチミーティング」

* ビジネスランチは夜と比較すれば意外と安い。



③問題の「値段」をつけるための単価

問題となっている作業の時間測定を行い、その作業の値段をつけるのです。この時に、社内で共通のレートを持つと便利です。

1か月の1人あたりの給与と、社員一人あたりに付随する人事管理费用などの管理费用とを合計して40万円とします。

1ヶ月間に20日の稼働として、1日8時間×20日間で160時間となります。ですから、1時間あたりの単価は、

$$40\text{万円} \div 160\text{時間} = 2500\text{円}$$
となります。

一人の給与 + 管理费用 = 40万円



一人1ヶ月 = 20日間 = 160時間の稼働時間

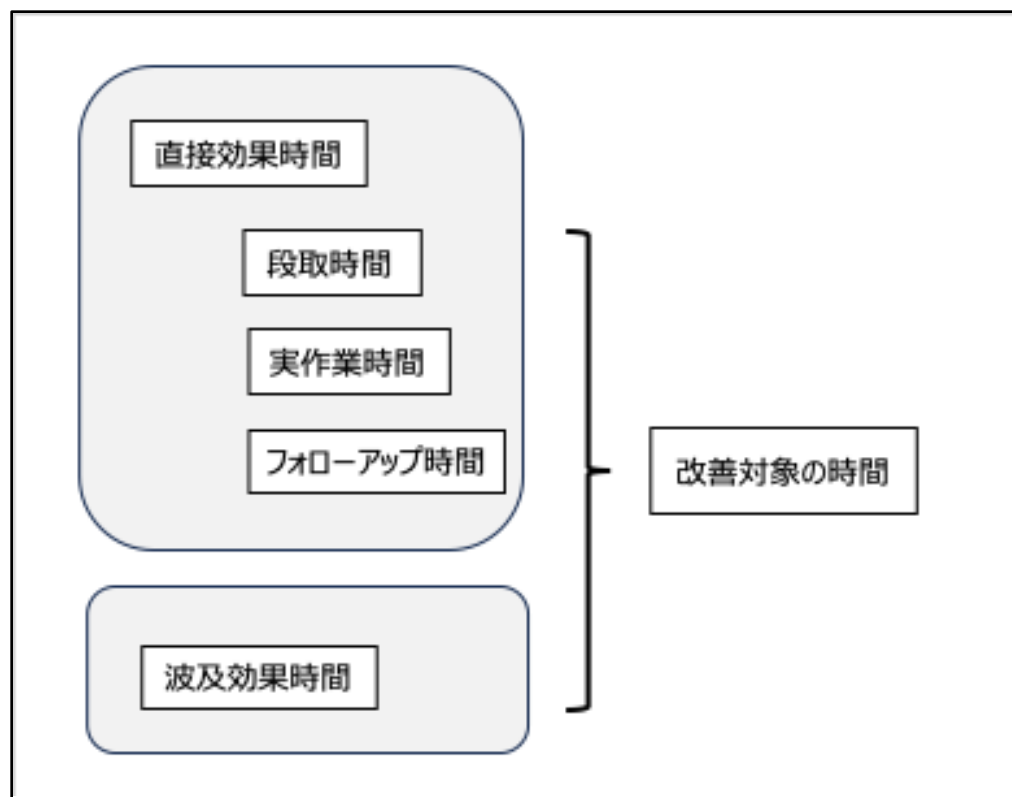


$40\text{万円} \div 160\text{時間} = 2500\text{円} = \text{時間単価}$

④問題の時間計測をする

問題となっている作業の時間測定を行います。

この時に注意することは、直接効果時間と波及効果時間があります。



⑤直接効果時間

直接効果時間とは直接作業時間のことで、段取り、後片付けまでの一連の時間を含めて考えます。

「段取り時間」「実作業時間」「波及効果時間」に分けることができます。

例) レポート作成作業

①パソコンを立ち上げる。 2分 ②メニューを探しデータを見つける。 2分 ③必要な情報をダウンロードして集める。 5分 ④集めた情報を漏れがないか確認する。 5分	段取時間
⑤所定の書式にデータ入力して報告書を作成する。 20分 ⑥報告書を提出して承認をもらう。 3分 ⑦質問を受ける。 7分 ⑧答える。やり直す。再提出する。 10分 ⑨承認を受けて関係者に配布する。 10分 ⑩メールを書いて受信者を確認する。 7分	実作業時間
⑪質問を受ける。 10分 ⑫回答する。 10分	フォローアップ時間



段取時間 ⇨ 作業を行う前の準備です。

例) パソコンを立ち上げる、資料をコピーして集める

実作業時間 ⇨ 実際に作業する時間です。

例) データ入力、印刷、配布

フォローアップ時間 ⇨ 実作業後のフォローアップです。

例) 問い合わせに答える、説明を加える

⑥波及効果時間

波及効果時間とは、業務改善を行うことで、二次的な効果の時間を言います。

例えば、報告書がシステム化されたために、関係するスタッフにシェアするのに毎日15分かかっていた時間がなくなったとか、生産部門では、受信したレポートをエクセルで加工して、違う報告書にまとめている作業時間が月に1時間あつものがなくなることです。



上記の例では以下ようになります。

- ・営業部で報告書を関係するスタッフにシェアする時間
毎日15分 = 1か月300分（5時間） = 年間60時間
- ・生産部で報告書を二次加工して別な報告書を作成する時間
毎月1時間 = 年間12時間

上記の例では、二次的に効果が及んだことになり、これが複数部門に渡れば、効果はさらに大きくなります。

⑦ロス金額の計算

ロス金額は、改善により削減する対象となる時間を金額換算するものです。無駄な時間や削減すべき時間のことです。

例えば、200時間のロスであれば、時間単価を2500円とすれば、500,000円のロス金額になります。

これが毎年続くのですから、3年では150万円になります。

また、このロスが他の3つの事業部でも同様に起こっていれば、全4事業部に影響するので、4倍となります。

年間500,000円×4事業部＝200万円となり、3年では600万円になるのです。

こうして、改善対象の問題を金額換算して、いくら投資できるかの判断材料にするのです。



⑧投資対効果を見る

ロス金額を算出した後に、初期投資や回収期間を計算します。

例えば、ここで改善対象となる年間換算の作業総時間が1200時間で、その時間価値が300万円であるとしています。

この場合の対策案として、初期投資300万円で全ての業務時間がなくなるとします。つまり初年度からなくなる業務時間300万円が時間削減効果（利益）になります。

ただし、年間保守費用が150万円かかるとした場合の説明例です。

年	削減効果	初期投資	年間保守	回収	累計利益
1年	300	<u>300</u>	150	▲150	▲150
2年	300	—	150	150	0
3年	300	—	150	150	150
4年	300	—	150	150	<u>300</u>
合計	1200	300	600	300	

⇒ 業務削減300（利益）－初期投資300＋保守費用150＝▲150万円

⇒ 毎年150万円の利益となりますから、4年目で回収となります。
以降は毎年150万円の削減効果となります。

ここでは単純化することで、広く社内に浸透させるために金利計算は入れていません。

⑨問題解決ストーリー（QCストーリー）

成長企業では、簡単な問題が 毎日次々と出てきます。

ただ、対策もすぐに打てるものが多いのです。ポイントは、仕事を止めないで迅速に対策を打つためにシンプルなQCストーリーを導入します。

•ステップ1：現状

今、こういうことをしてる。大変だ。何とかしたい。時間がかかっている。

•ステップ2：問題

時間換算だと●●時間かかっている。半分くらいにしたい。

•ステップ3：原因

情報の流れがバラバラ、探すのに時間がかかる。期限を決めていない。

•ステップ4：対策

情報フローのルールを作成し、責任者を決める。



このストーリーに従い報告してもらえるようにフォーマット化するのも方法です。

⑧感謝の機会を

「リーダー」から改善チームへの感謝をする機会を作りましょう。プロジェクトのクロージング会議や社員アワードなどの機会です。

また、業務改善することは目的ではありません。

最初は問題が多くありますから成果も出てきます。しかし、改善が進むとだんだん小さな問題は無くなってきます。

無理に推進すると、社員のやる気に影響します。

組織も成長していきます。

業務そのものをアウトソースするとか、組織自体を変更して行くなどのマネジメント的な判断が求められてきます。



(5) こころざし

～「目指すところは、理想の会社、組織、そして個人」～

まずは、リーダーの情熱です。熱さは組織に伝わります。

高い理想を掲げ、忍耐強く邁進することです。



①さまざまなバックグラウンド

できて間もない組織では、中途社員や他部署から配属された社員から構成されます。
ですから、考え方がそもそもバラバラになりがちです。
まずは、方向性や価値観を共有することです。ただ、言葉だけでは通じません。

人の行動が変わるには、会社の制度や仕組みが変わるよりも時間はかかるものです。
リーダーには、孤独です。しかし、情熱とともに忍耐が必要です。



②リーダーが熱く語る

リーダーは演技でも良いので熱く語ることです。

立ち上げ時期は、やることがはっきりしていることが多く、頑張れば何とか目に見えた結果は出てくるのです。

そして、みんなの背中を押してあげることです。



③コミュニケーション（会議体）を活用する

全社での目標発表会を開催することです。そこでは、会社が発展段階ですので、この会議をやること自体に意味があります。

大いに未来を考え、みんなの前で公表するところに価値があるのです。

会議の開催準備段階から、社員のモチベーションを高めるように議題を組んだり、テーマを事前に共有します。

発表者をだれにするか、何を話させるかなどの事前企画を十分に行い、ポジティブに会議が終わるように企画します。

例）目標発表会の議題

2025年度 目標発表会			
世界一のサービスをお客様へ			
開催；2025年3月25日 10時00分～12時55分			
進行；総務部 阿部			
場所：大会議室A			
部門	議題	発表者	時間
総務部	開催宣言と新メンバー紹介	阿部	10:00～10:10
経営企画部	前年の実績と今年度予算	斉藤	10:10～10:30
販売部門	前年のポジティブなニュースとこれから	前田	10:30～11:00
店舗運営部	お客様からの言葉紹介、世界一のサービス	菊池	11:00～11:30
商品部	新規企画商品の紹介	佐々木	11:30～12:00
システム部	オンラインストアの新規機能紹介	山本	12:00～12:20
人事部	採用活動レビューと新研修プラン	内田	12:20～12:40
社長	世界一のサービスを目指して	大谷	12:40～12:55

④目指す自分たちの姿は

理想は限りなく高く掲げておくことです。

例えば「世界一の工場」とします。そうすると、品質、教育制度、礼儀作法、安全なども全て世界一を目指すと展開していきます。

そして、この高い理想は、事業計画、年次の方針時にも一貫性を持って社員に伝えていき「本気度」を示すのです。



④目指す自分たちの姿は

理想は限りなく高く掲げておくことです。

例えば「世界一の工場」とします。そうすると、品質、教育制度、礼儀作法、安全なども全て世界一を目指すと展開していきます。

そして、この高い理想は、事業計画、年次の方針時にも一貫性を持って社員に伝えていき「本気度」を示すのです。



3、最後に

スライドを最後までご覧いただきありがとうございました。
組織には見える形はなく、人に信頼関係があるだけです。
情熱あるリーダーシップで成功に導いてください。

本スライドが皆様のお役に立つことを願っております。
ありがとうございました。



お仕事ドクター株式会社



設立：2023年5月

住所：〒180-0004 東京都武蔵野市吉祥寺本町一丁目20番1号
吉祥寺永谷シティプラザ1002
042(227)5148 FAX番号：0422275902

代表者：黒木亮祐

連絡先：contact@jobdoctor-pro.com

Webサイト：<https://www.jobdoctor-pro.com>