



短時間で理解できる

とにかかく  
仕組み化

ブックガイド

# 目次

## 0-1 はじめに

- 1 「歯車」として生きる覚悟
- 2 マニュアルを軽視しない
- 3 替えの利く人
- 4 「性弱説」を前提に
- 5 「仕組み」をアップデート
- 6 貢献できる人を生み出す
- 7 自分がいなくても回る仕組み
- 8 自走する組織へ

## 0-2 なぜ「とにかく仕組み化」なのか

- 1 性弱説を前提に考える
- 2 組織は放っておくと属人化する
- 3 全員の納得の呪縛

## 1-1 正しく線を引く－「責任と権限」①

- 1 「いい権利」と「悪い権利」
- 2 線を引く
- 3 「文句」ではなく「事実」をベースに

## 1-2 正しく線を引く－「責任と権限」②

- 1 人を動かす「任せる」
- 2 責任を果たすこと
- 3 「能力」より「機会」が先にある
- 4 平凡の中にも、個性は滲み出る

## 2-1 本当の意味で怖い人－「危機感」①

- 1 本質的に怖い人
- 2 間違った「怖さ」 間違った「優しさ」

## 2-2 本当の意味で怖い人－「危機感」②

- 1 危機感を生み出す仕組み
- 2 「距離感」と「制限時間」
- 3 「ゆるさ」は新しいブラック企業
- 4 「危機感」の先に待っているもの

## 3-1 負けを認められること－「比較と平等」①

- 1 「成長したい人」を基準に据える
- 2 「暗黙知」をなくしていく
- 3 全体の利益に目をむける
- 4 頑張っている人が得をする会社

## 3-2 負けを認められること－「比較と平等」②

- 1 評価を受け入れる
- 2 仕事に集中できる環境＝幸せな環境
- 3 降格・降給、人事異動の意味
- 4 平等のための仕組みづくり

## 4-1 神の見えざる手－「企業理念」①

- 1 企業理念
- 2 目標掲げることの「恥ずかしさ」①
- 3 目標掲げることの「恥ずかしさ」②
- 4 「神の見えざる手」で働いている

## 4-2 神の見えざる手－「企業理念」②

- 1 企業理念と視座の違い
- 2 理念なき会社
- 3 仕組み化できないこと

## 5-1 より大きなことをなす－「進行感」①

- 1 会社が変わるとは
- 2 「組織人」になろう
- 3 組織でできること

## 5-2 より大きなことをなす－「進行感」②

- 1 組織と個人「進行感」という感覚
- 2 「ここに残りたい」と思われる会社
- 3 「企業理念」を具体的に落とし込む

## 6 「仕組み化」のない別世界

- 1 「コミュニティ」の考え方
- 2 属人化が蔓延した組織
- 3 「ありのまま」という病
- 4 「かけがえのない歯車」になる
- 5 「頼られる存在」になる

## 1 「歯車」として生きる覚悟

世の中は自分中心で動いていない



組織の中での役割を理解し、  
仕組みの1部に組み込まれる



どこでも活躍できる人材

## 3 マニュアルを軽視しない

マニュアルは過去の苦勞の結晶



マニュアルを忠実に実行

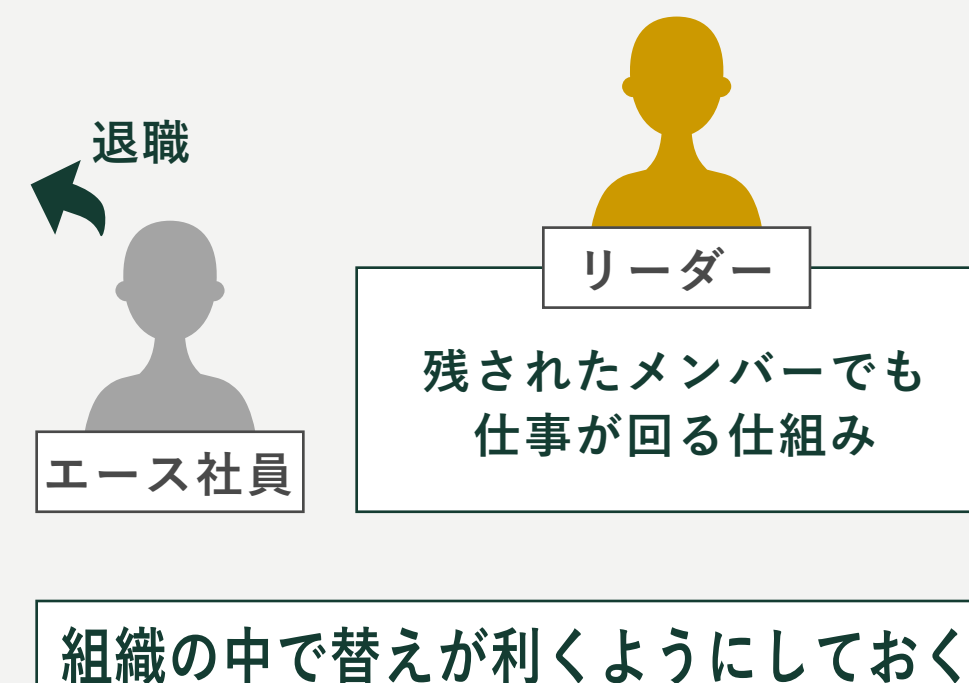


成長早い



後から個性が出てくる

## 5 替えの利く人



## 7 「性弱説」を前提に

人はラクをして生きるものだ



性弱説を前提とした仕組み



億劫なことや誘惑と距離を置ける



組織がどんどん良い方向へ

## 2 「仕組み」をアップデート

形骸化したルール

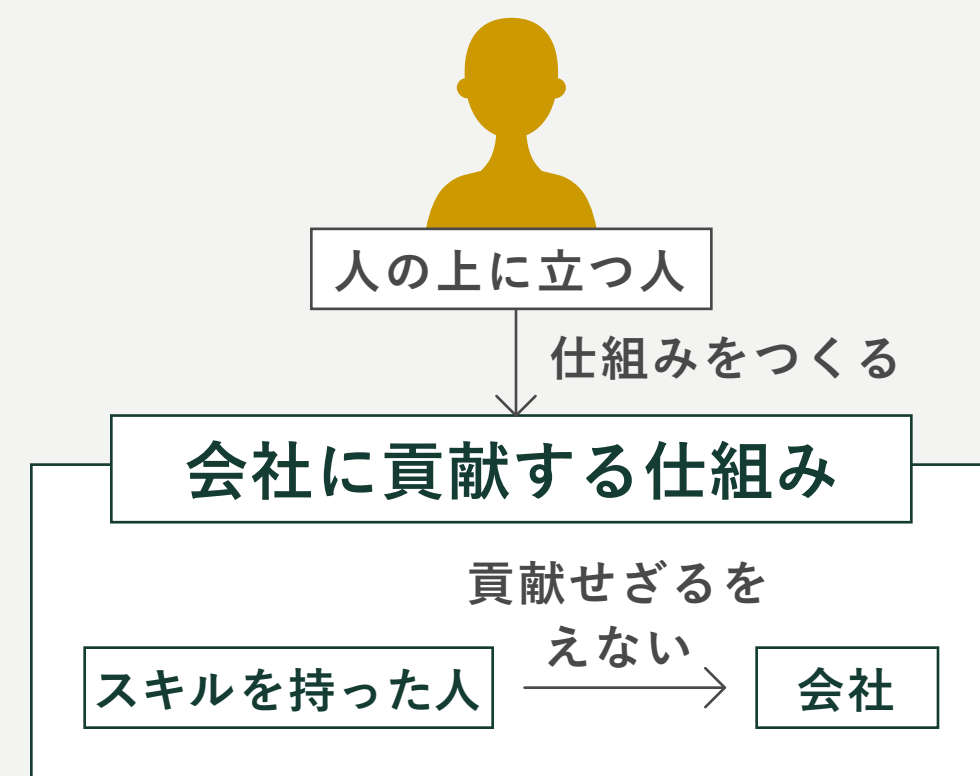
責任を引き受けて  
変える人

人の上に立つ人

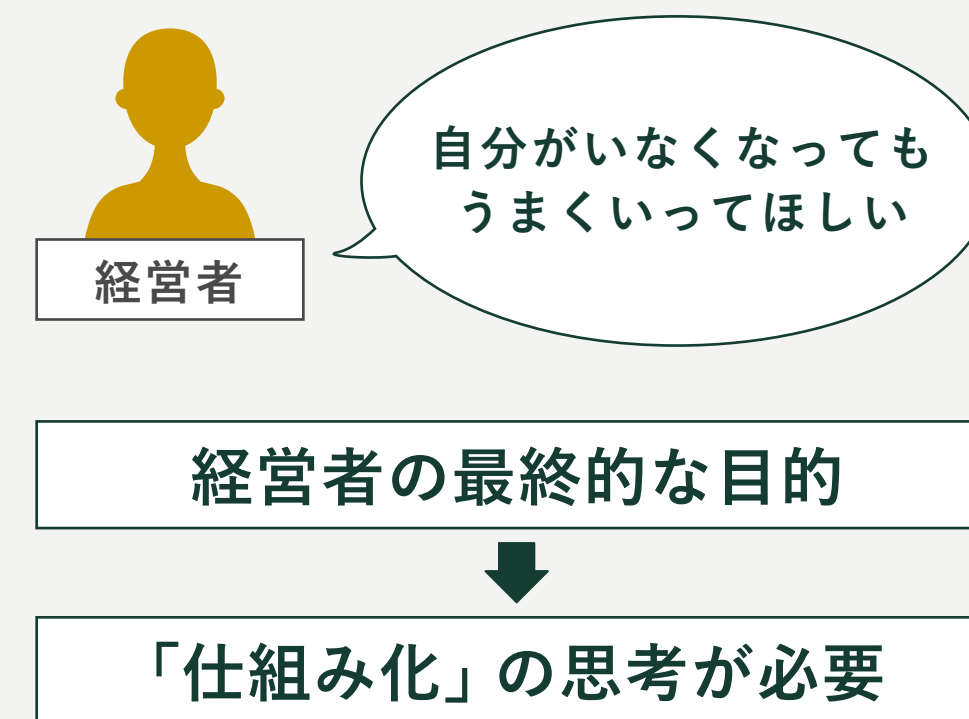


大きな仕組みの枠組みで  
アップデート

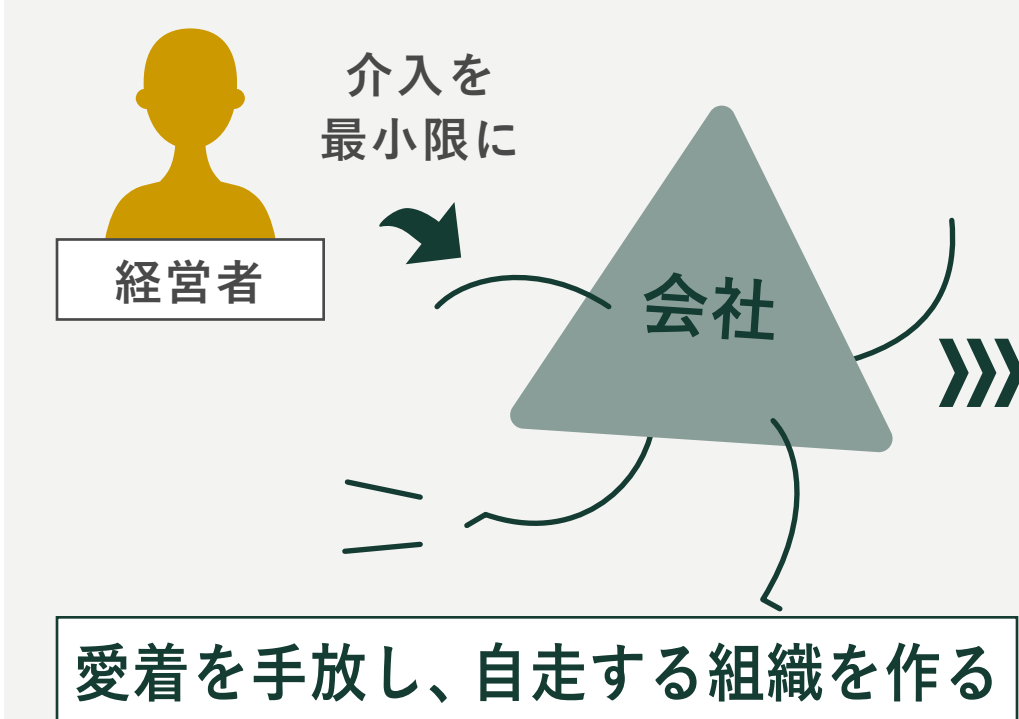
## 4 貢献できる人を生み出す



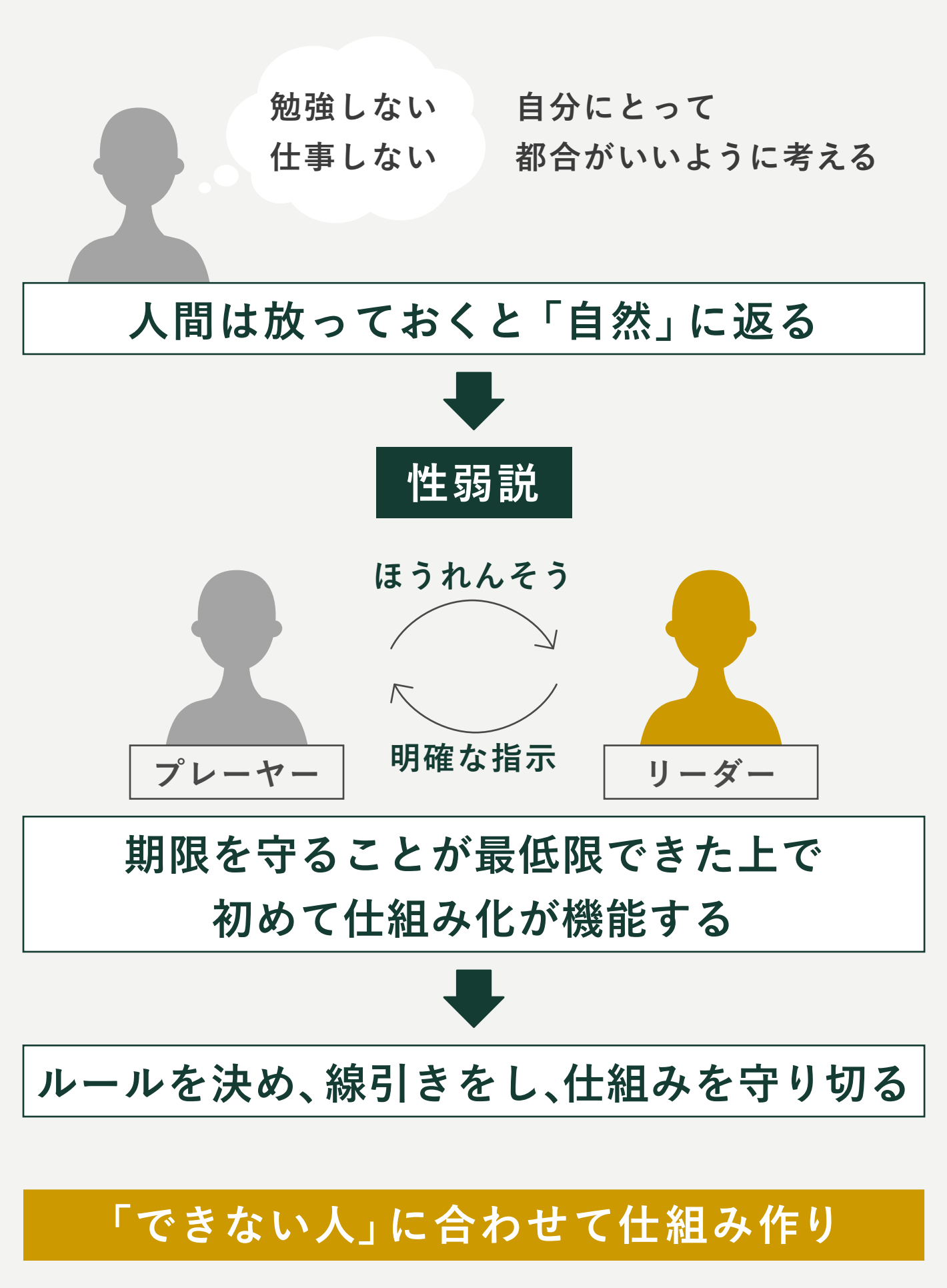
## 6 自分がいなくても回る仕組み



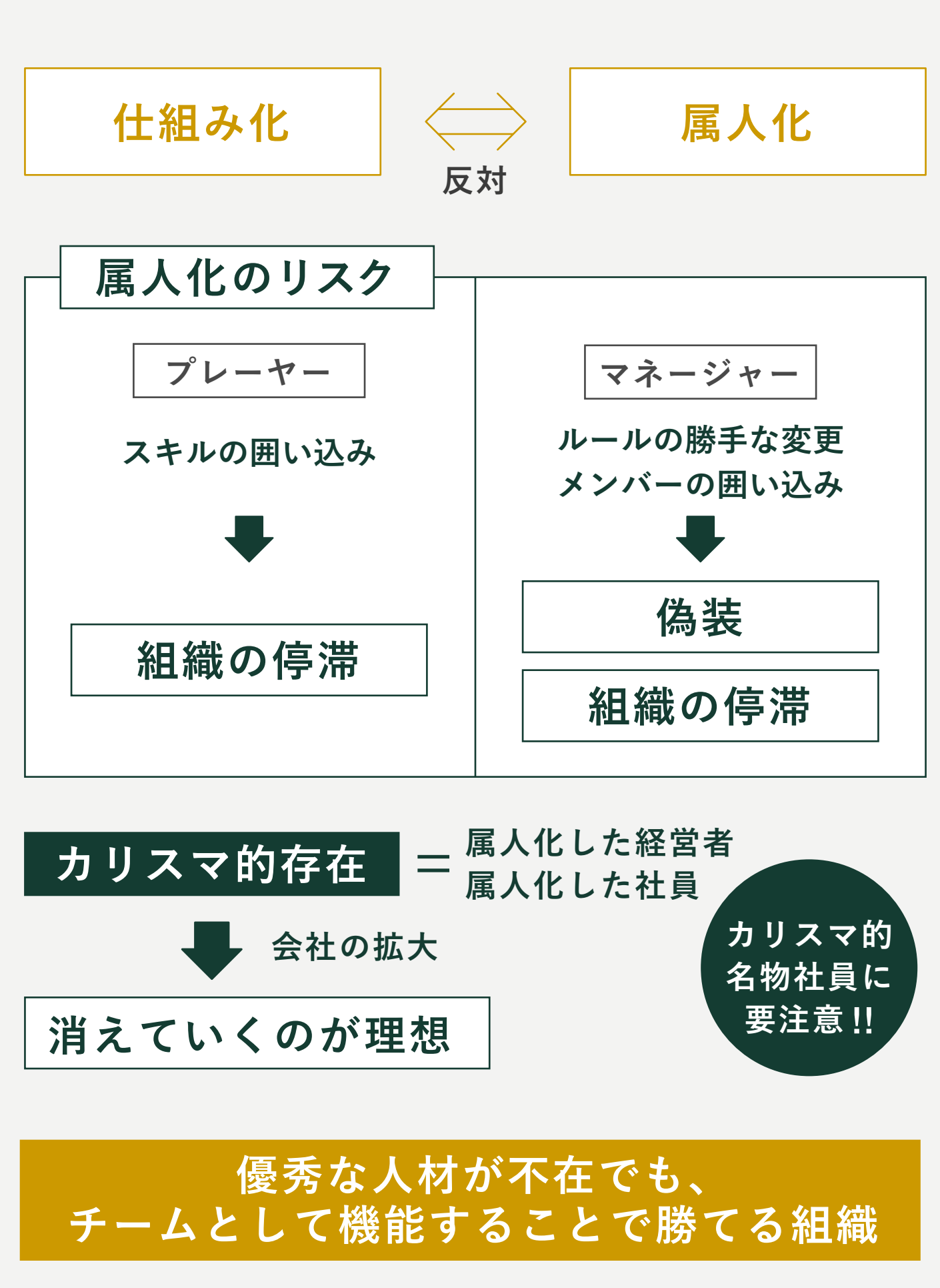
## 8 自走する組織へ



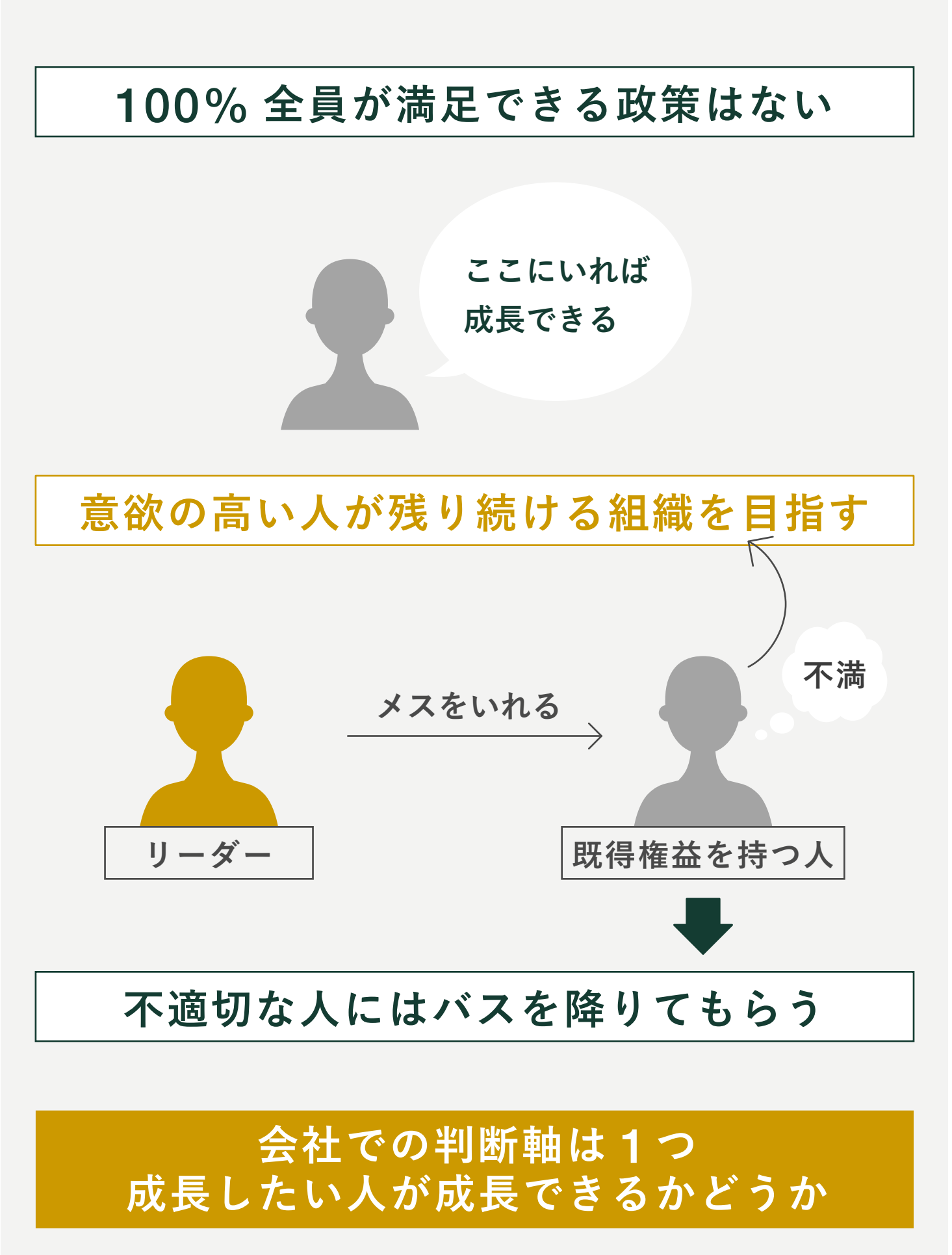
## 1 性弱説を前提に考える



## 2 組織は放っておくと属人化する

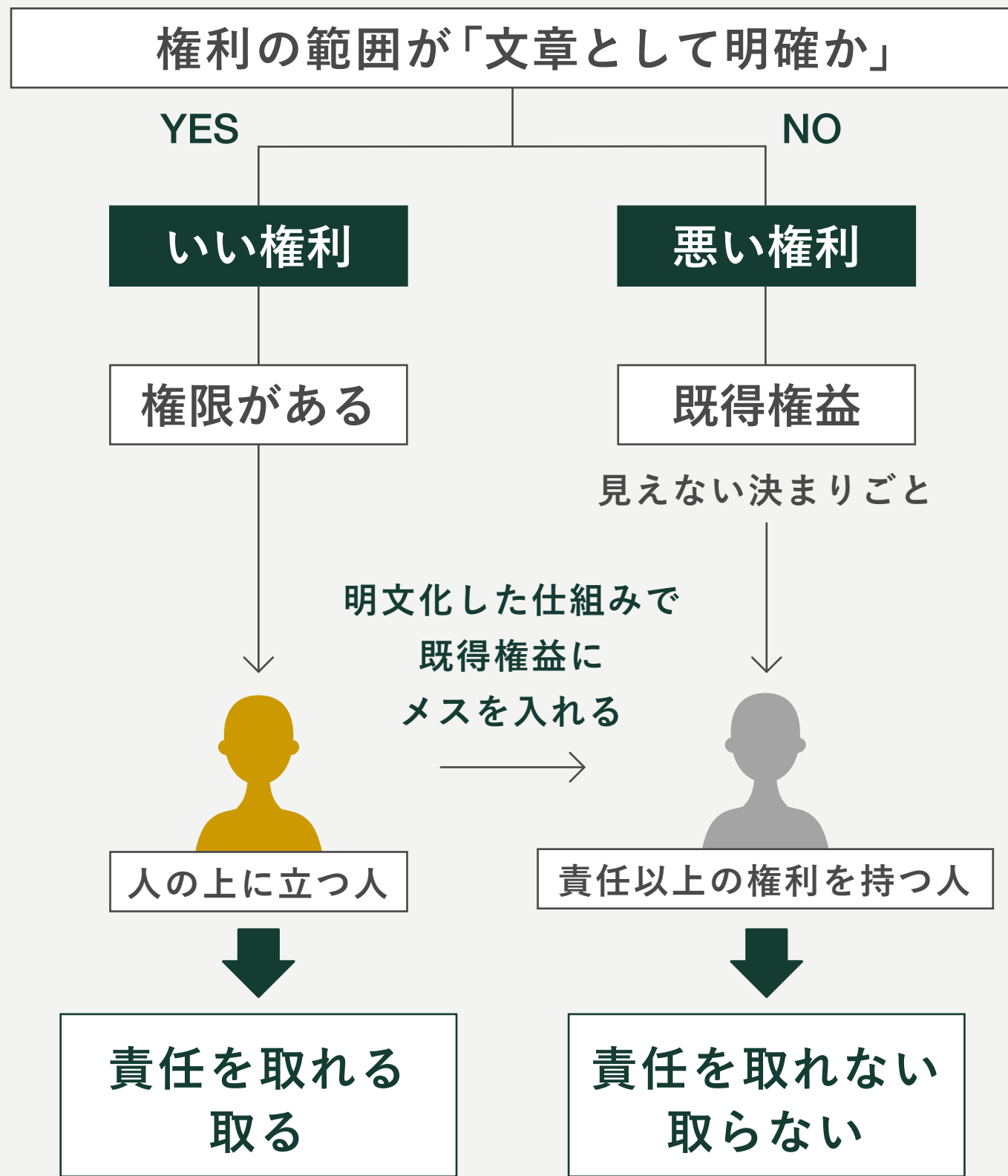


## 3 全員の納得の呪縛



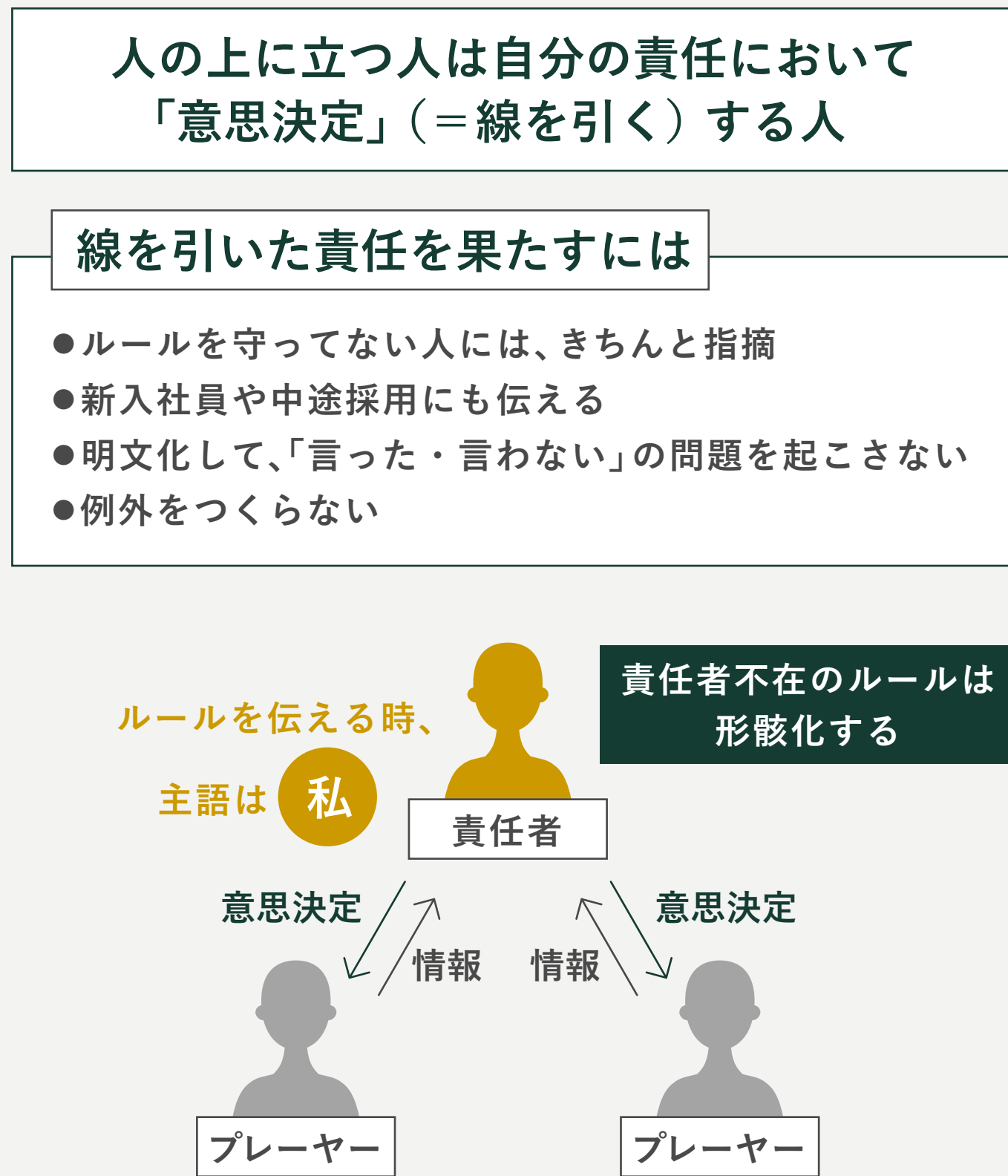
# 1-1 正しく線を引く - 「責任と権限」①

## 1 「いい権利」と「悪い権利」



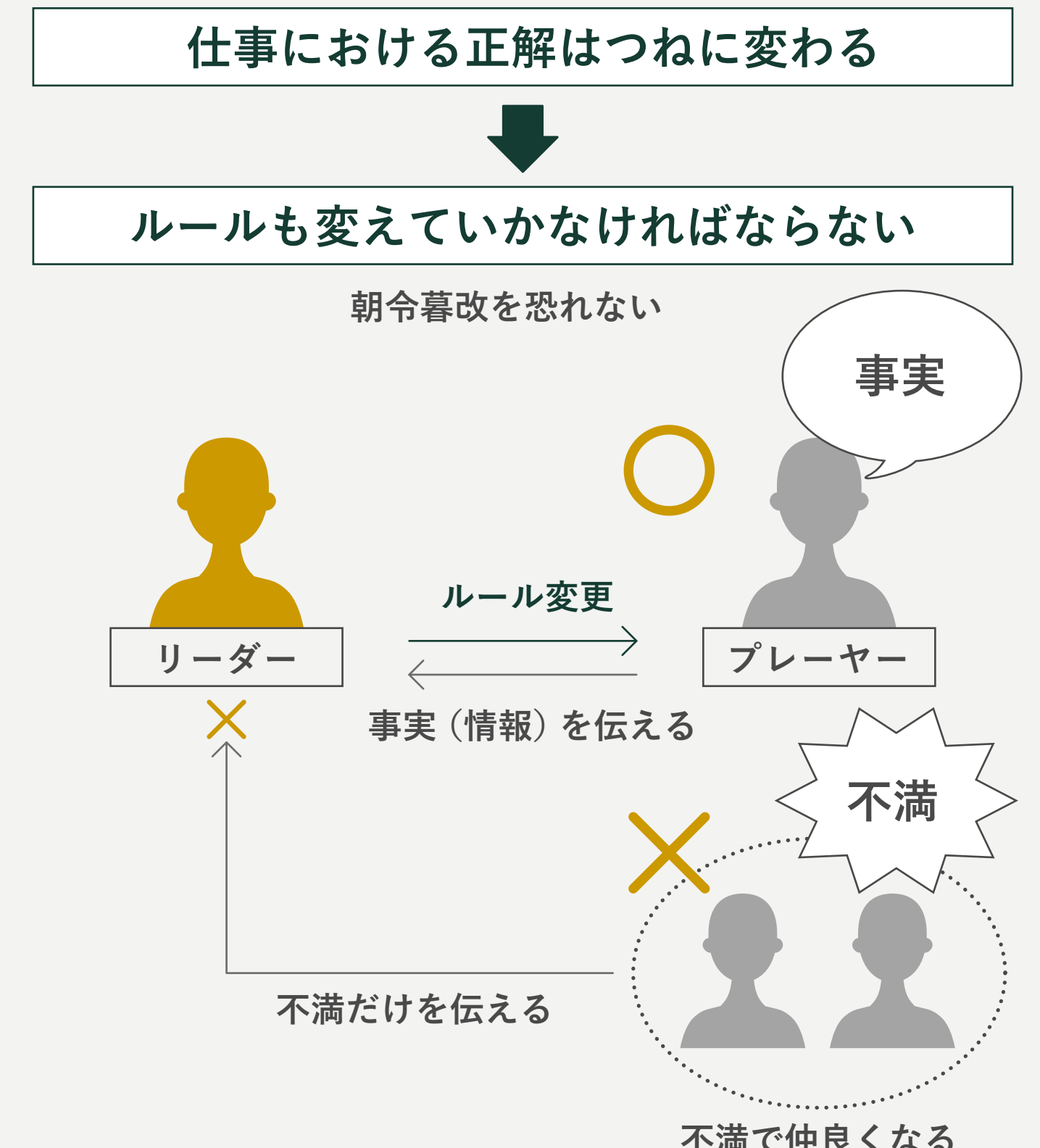
既得権益は仕組みで壊す

## 2 線を引く



人の上に立つ人は、主語は「私」であるべき

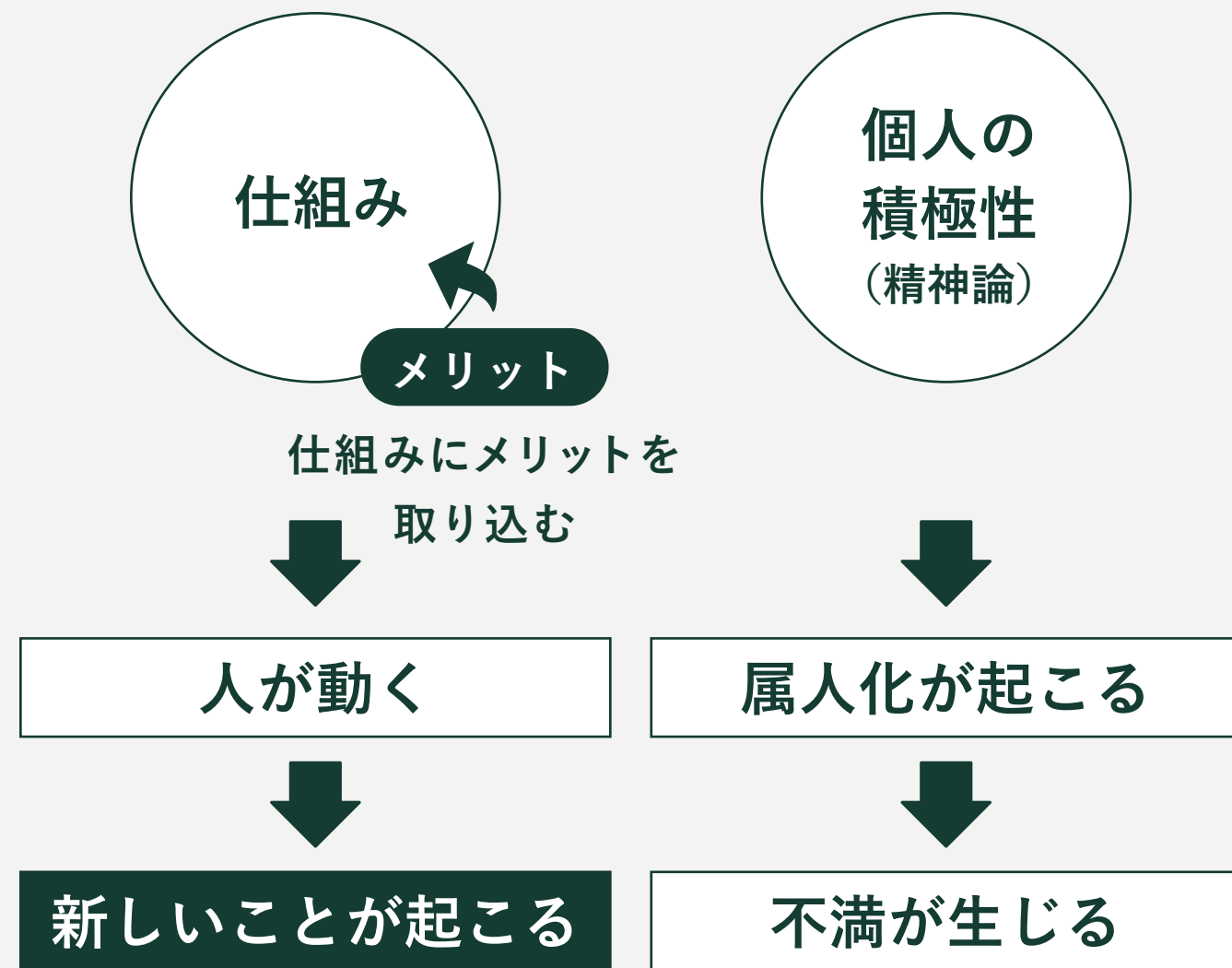
## 3 「文句」ではなく「事実」をベースに



事実と文句を線引きして、仕組みをつくる

# 1-2 正しく線を引く - 「責任と権限」②

## 1 人を動かす「任せる」



### 任せるとは

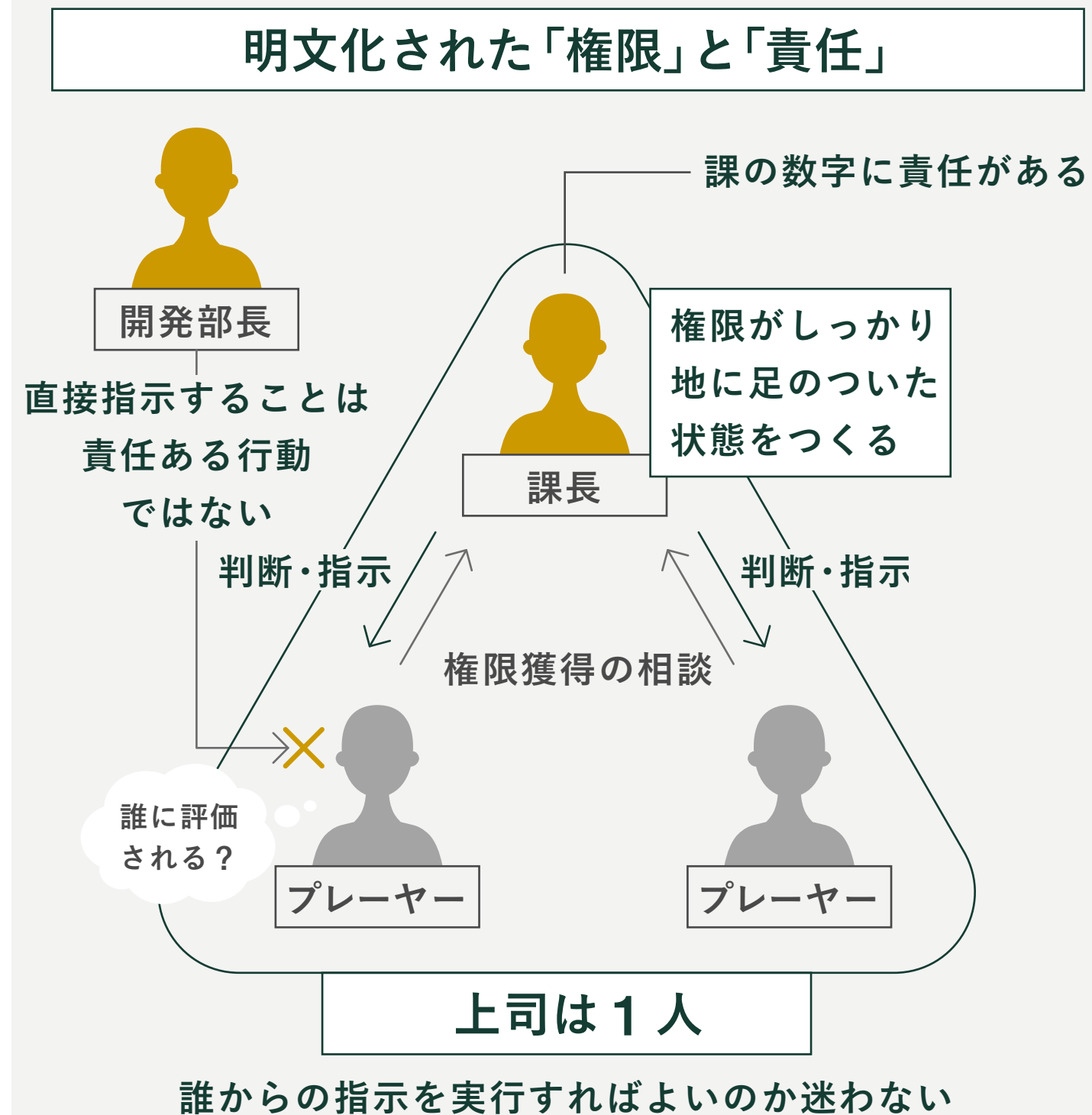
明文化した「責任」と「権限」を与えること

- 何をしなければならないか
  - そのために何をやっていいか
- 属人化に頼った「任せる」は無責任

線が引かれているから人が動く

## 2 責任を果たすこと

例 ある開発部の場合



「責任」と「権限」の認識にズレがない状態をつくる

## 3 「能力」より「機会」が先にある

機会を与える

プレイヤー 「責任」と「権限」を与えて育てる

リーダーに成長

できない部分と向き合い 不足を埋める

苦手を克服

不足を埋めるから「成長」し続けられる

## 4 平凡の中にも、個性は滲み出る

優秀さとは

仕組みによって組織に合わせていく能力

どんなことでも平均的にこなせる

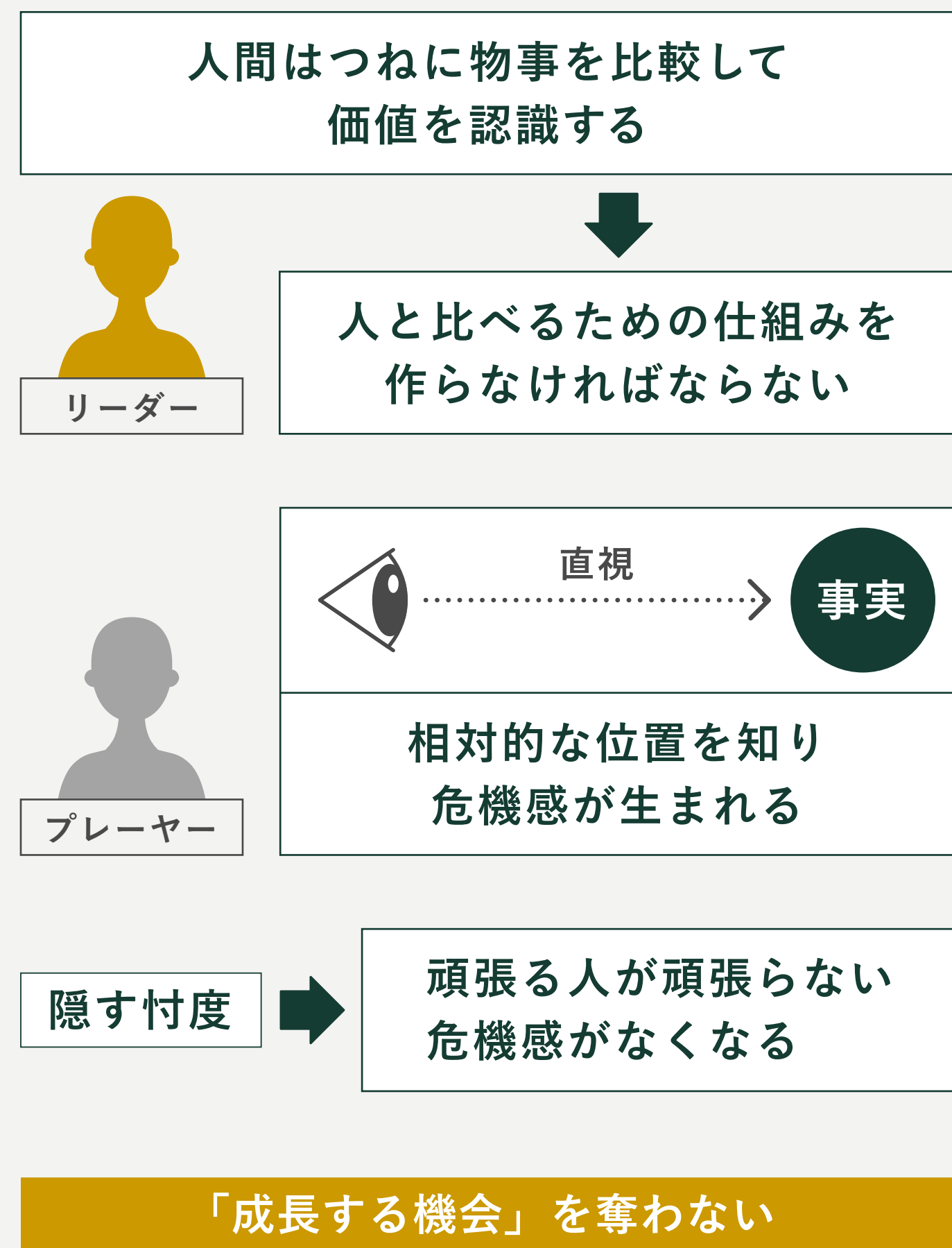
個性

「適応」こそが武器

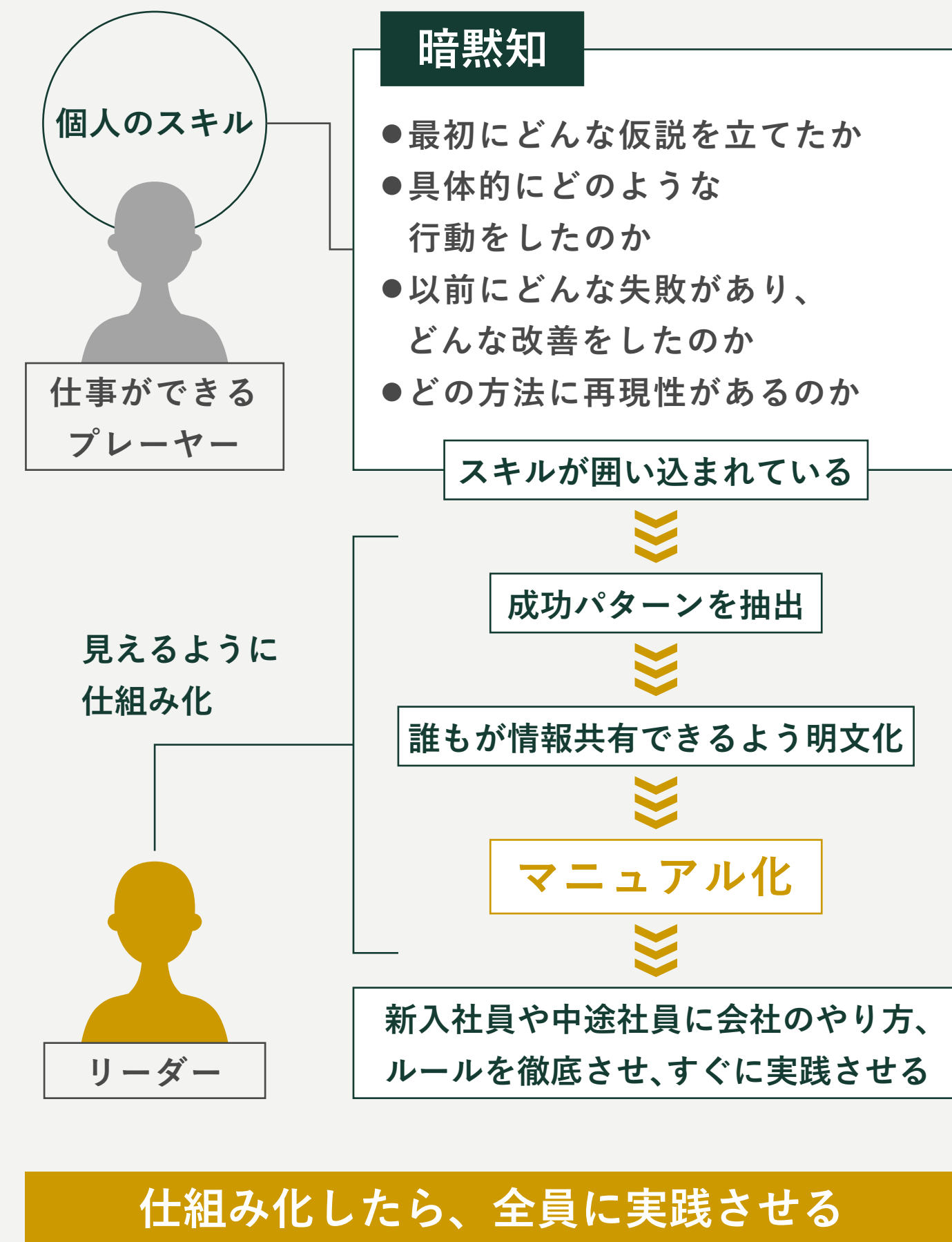




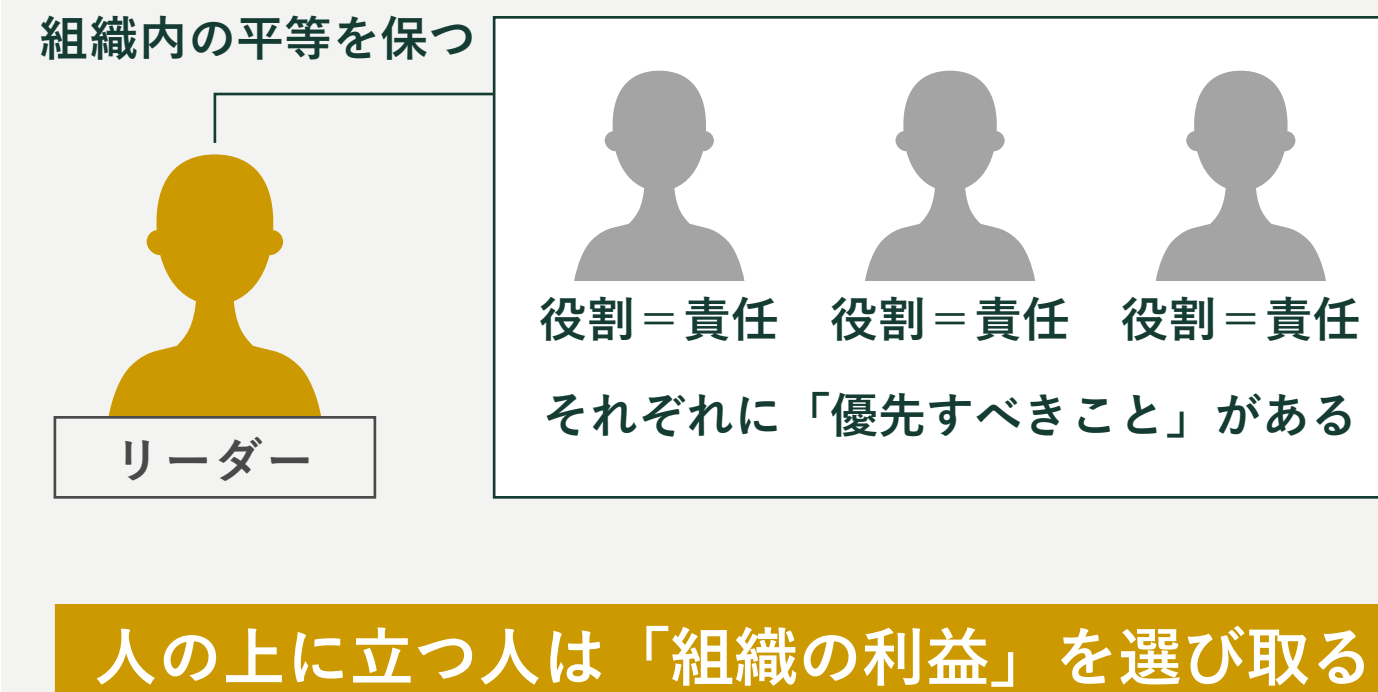
## 1 「成長したい人」を基準に据える



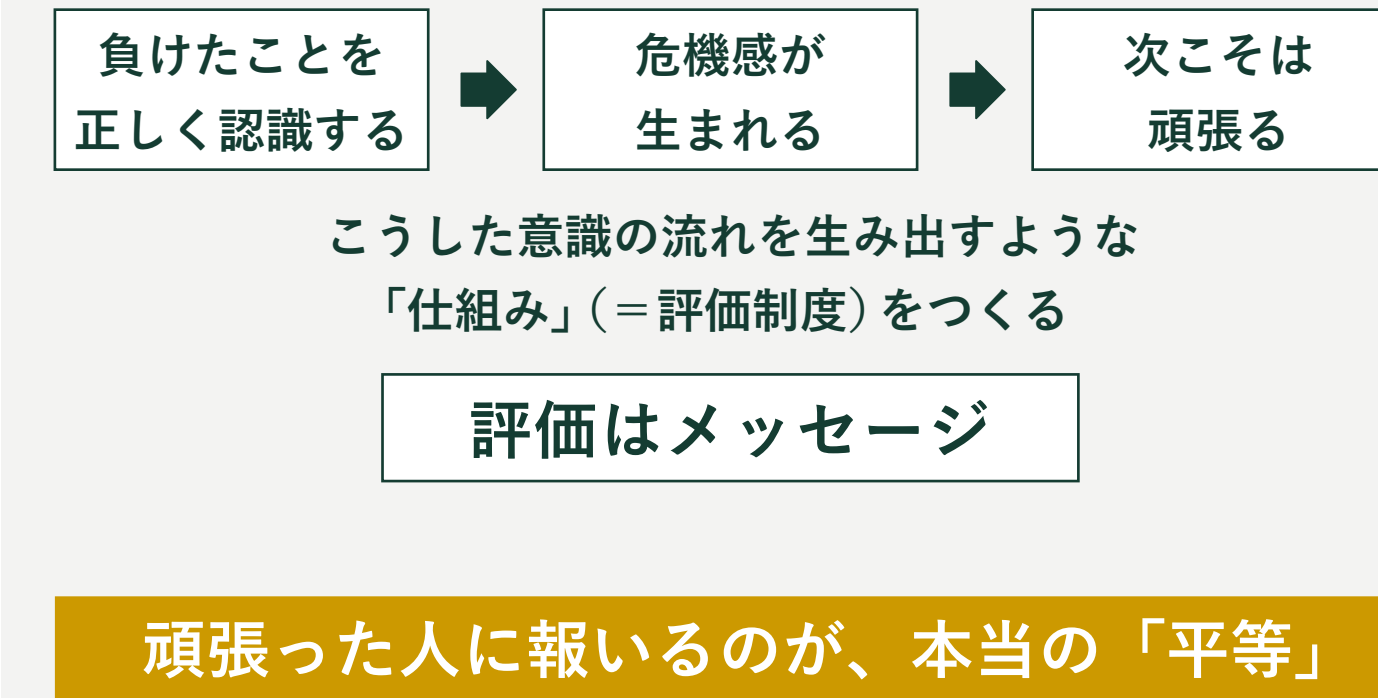
## 2 「暗黙知」をなくしていく



## 3 全体の利益に目をむける



## 4 頑張っている人が得をする会社



## 1 評価を受け入れる

明文化されたルール下

上司からの低評価 明文化されたルールの下では  
納得するしかない状況が生まれる



受け入れる

成長

「負けても納得する人」はやがて成長する

## 2 仕事に集中できる環境 = 幸せな環境

仕事の悩み = 人間関の悩み

属人化した問題によって人は職場を去る

仕事そのものの悩みは一生つきまとう

仕事そのものの悩み = 成長機会

## 2 降格・降給、人事異動の意味

降格・降給

その人の可能性を生かす仕組み  
責任として自分に跳ね返ってくる



未来を見据えた判断

人事異動

属人化を防ぐ仕組み  
部署移動、配置転換、担当変え



試行錯誤



より大きな視点を獲得

成長させる仕組み

基準が明確だから人が育つ

## 3 平等のための仕組みづくり

マネージャーでもできる平等の仕組み

## 1 モチベーション管理をしない

- 「メリットを提示する」という  
コミュニケーションはNG

## 2 結果だけを見る

- 言い訳は聞かない
- 「次にどのような行動をするか」を確認する

## 3 プロセスを見ない

- プロセスを褒めない
- プロセスは部下やメンバーに考えさせる



これらの機能を果たす



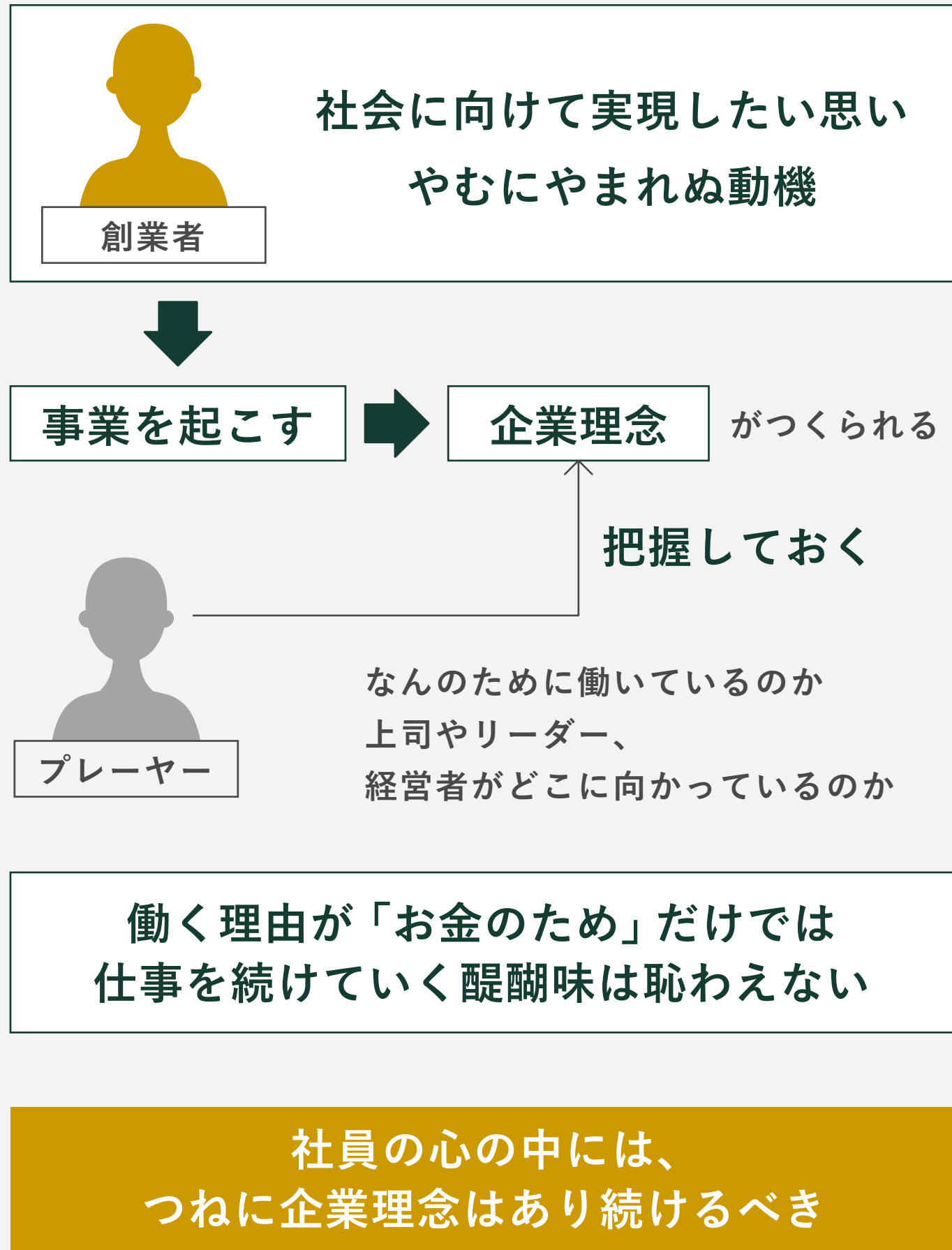
人を成長させられるリーダーになれる

距離感をとる仕組み = 必須スキル

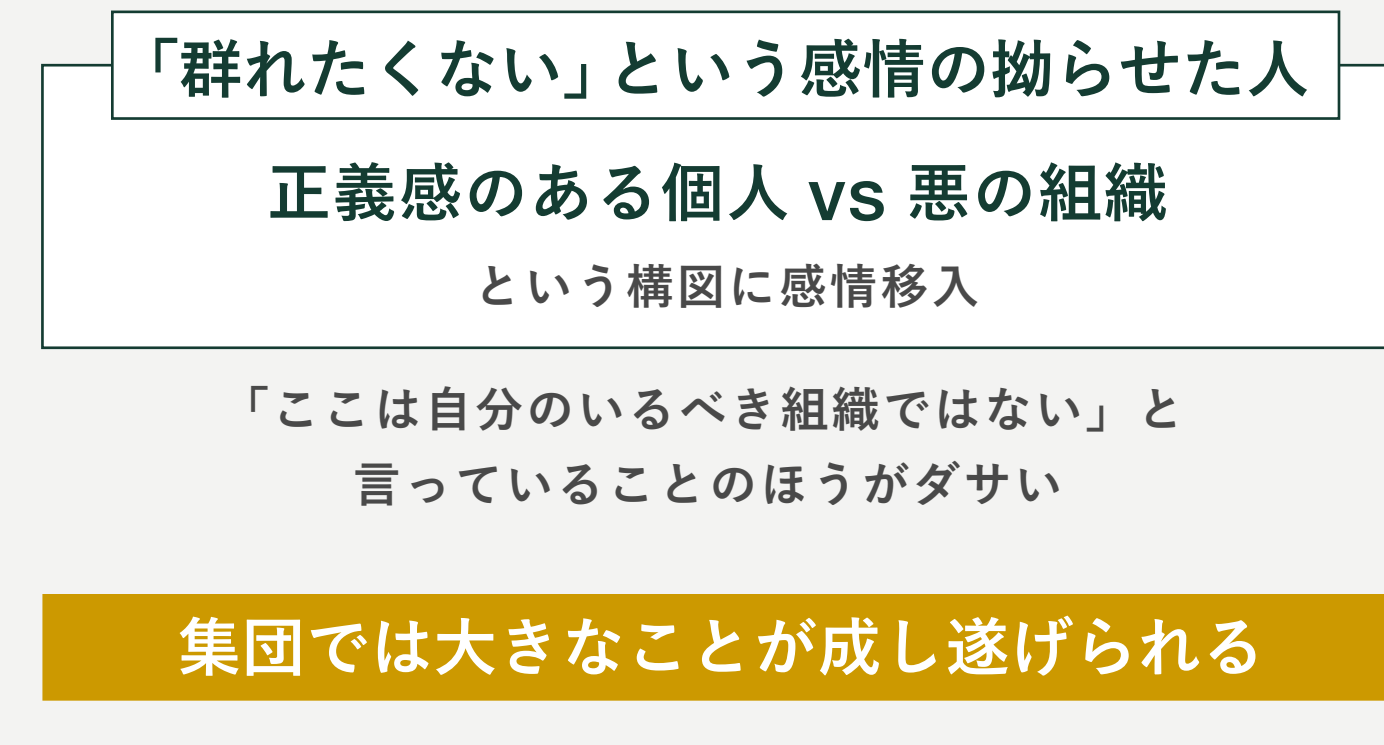
# 4-1 神の見えざる手 - 「企業理念」①



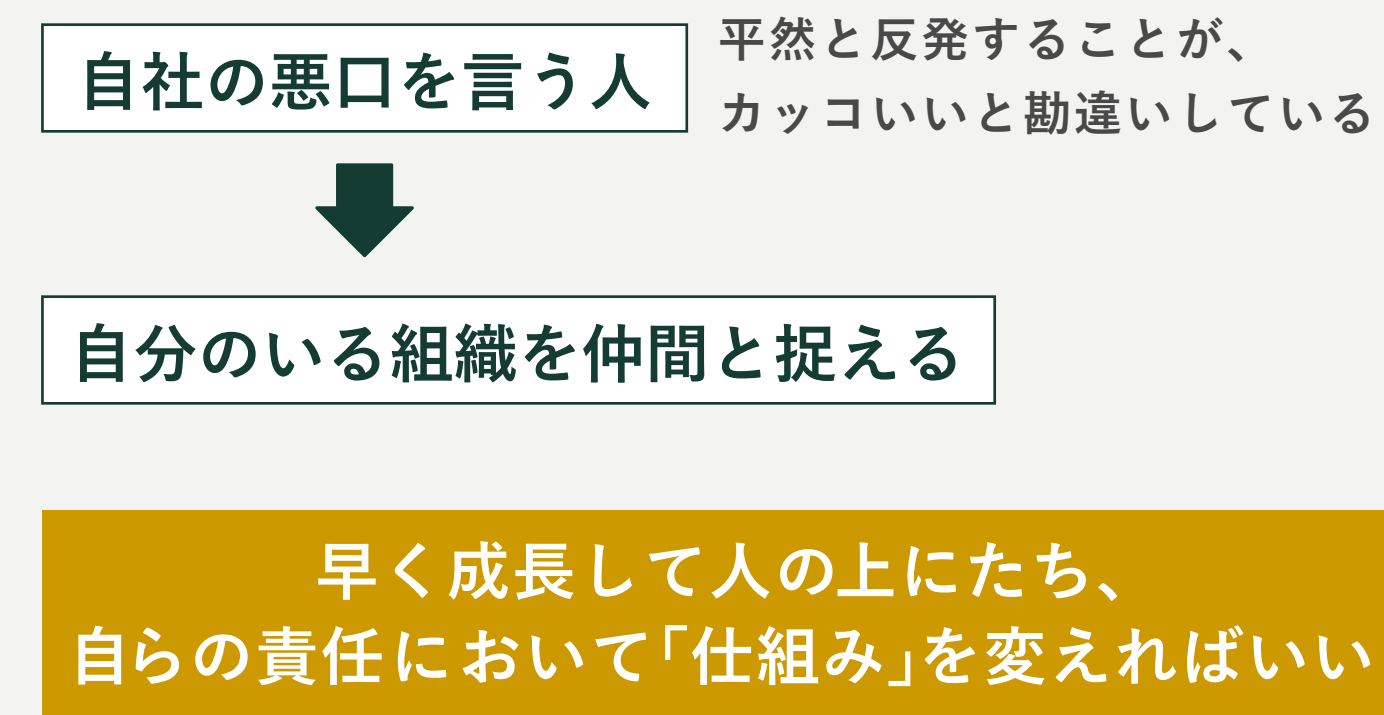
## 1 企業理念



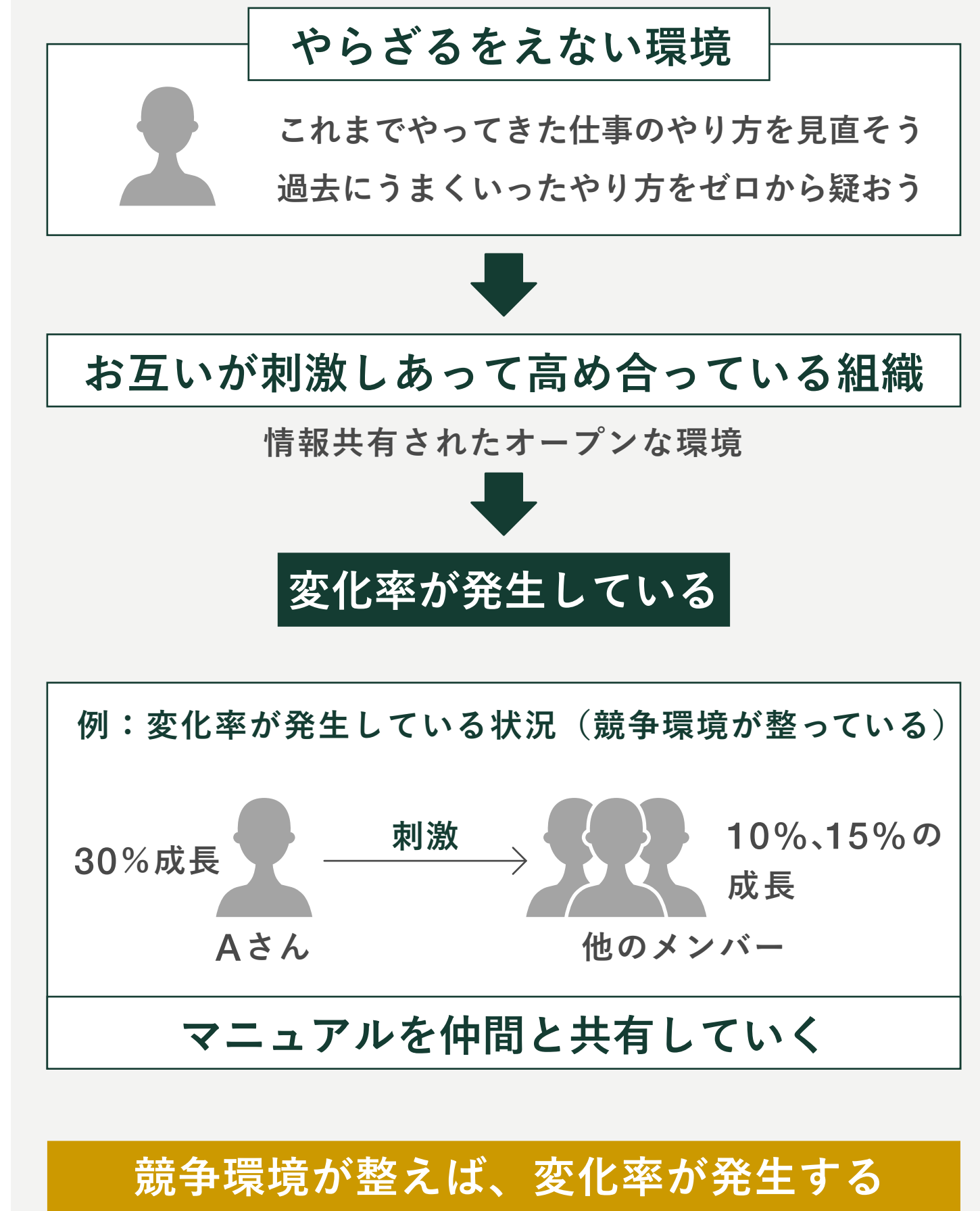
## 2 目標を掲げることの「恥ずかしさ」①



## 3 目標を掲げることの「恥ずかしさ」②

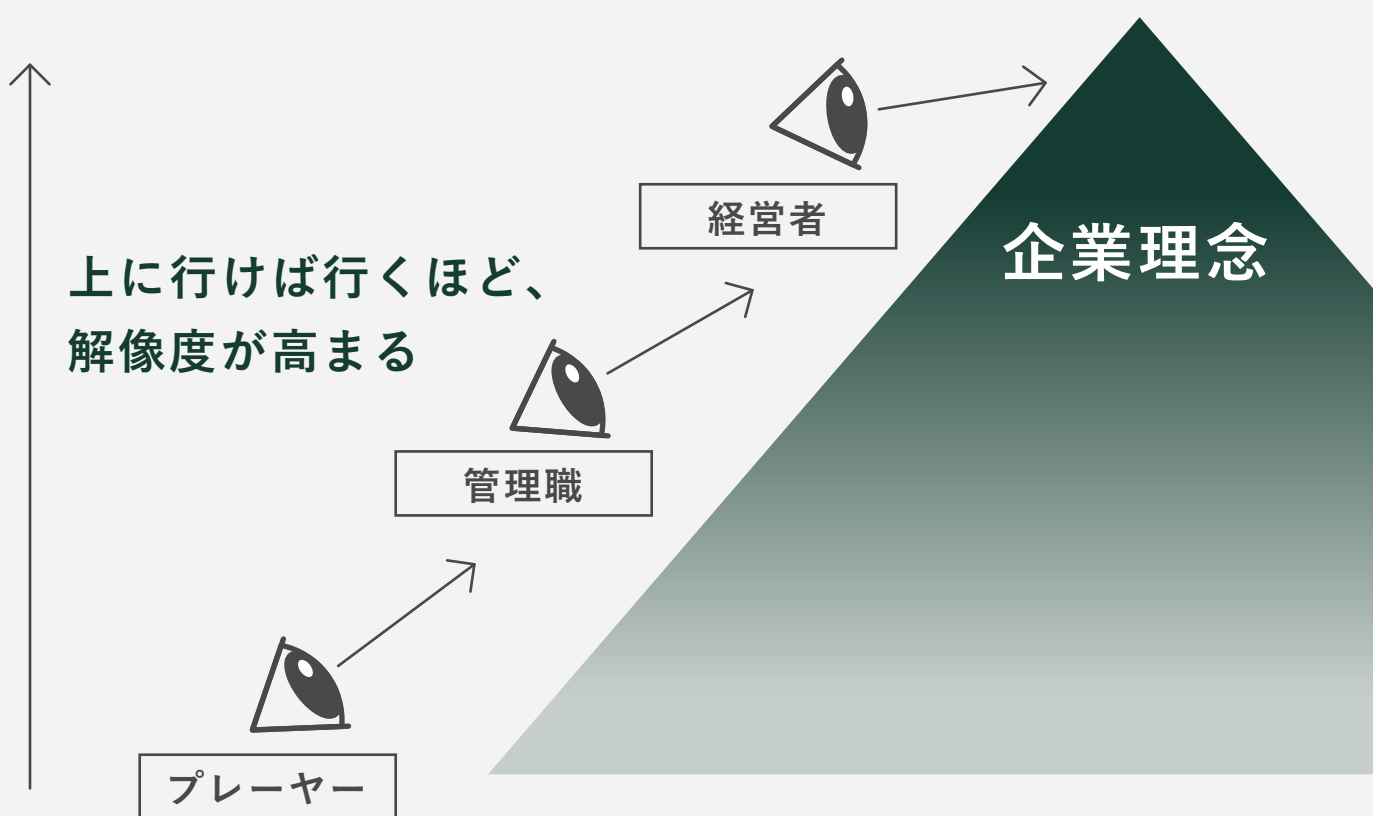


## 4 「神の見えざる手」で働いている



# 4-2 神の見えざる手 - 「企業理念」②

## 1 企業理念と視座の違い



組織での位置によって責任 = 視座が異なる

企業理念の深い理解は遅れてやってくる



企業理念に共感できない  
人生をかけて解決したい問題がある

➡ 胸をはって去ってよい

責任に応じて見えてくるものが異なる

## 2 理念なき会社

理念がない = 自然状態の組織

お金儲けが最大の目的になる

ゴールを見失った状態

判断軸がないゆえの一貫性のない判断

必ずどこかでつまづく

どんな会社を目指すのか  
どんな組織にするのか



責任がある人

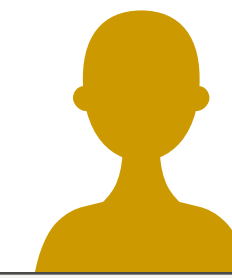
トップダウンの意志決定



プレーヤー

理念があるから「一貫性が生まれる」

## 3 仕組み化できないこと



創業者

社会に届けたいものがある  
解決したい問題がある  
やむにやまれぬ意志

企業理念

仕組み化できない

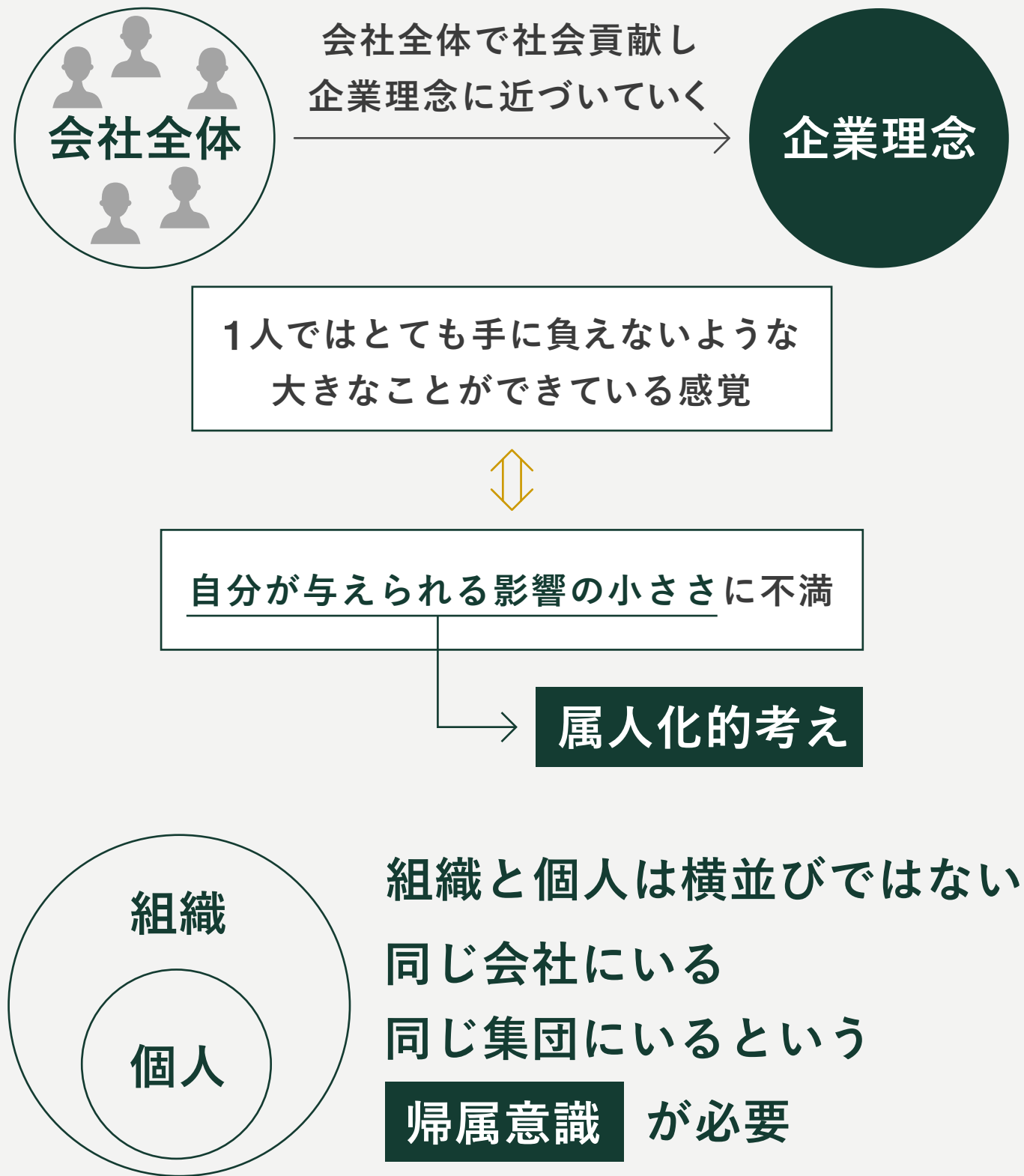
どうやって会社を存続させるか  
それをどのように浸透させるか

組織の力が発揮されるような仕組みづくり

「成し遂げたい思い」は仕組み化できないが  
それを浸透・存続させることは仕組み化できる

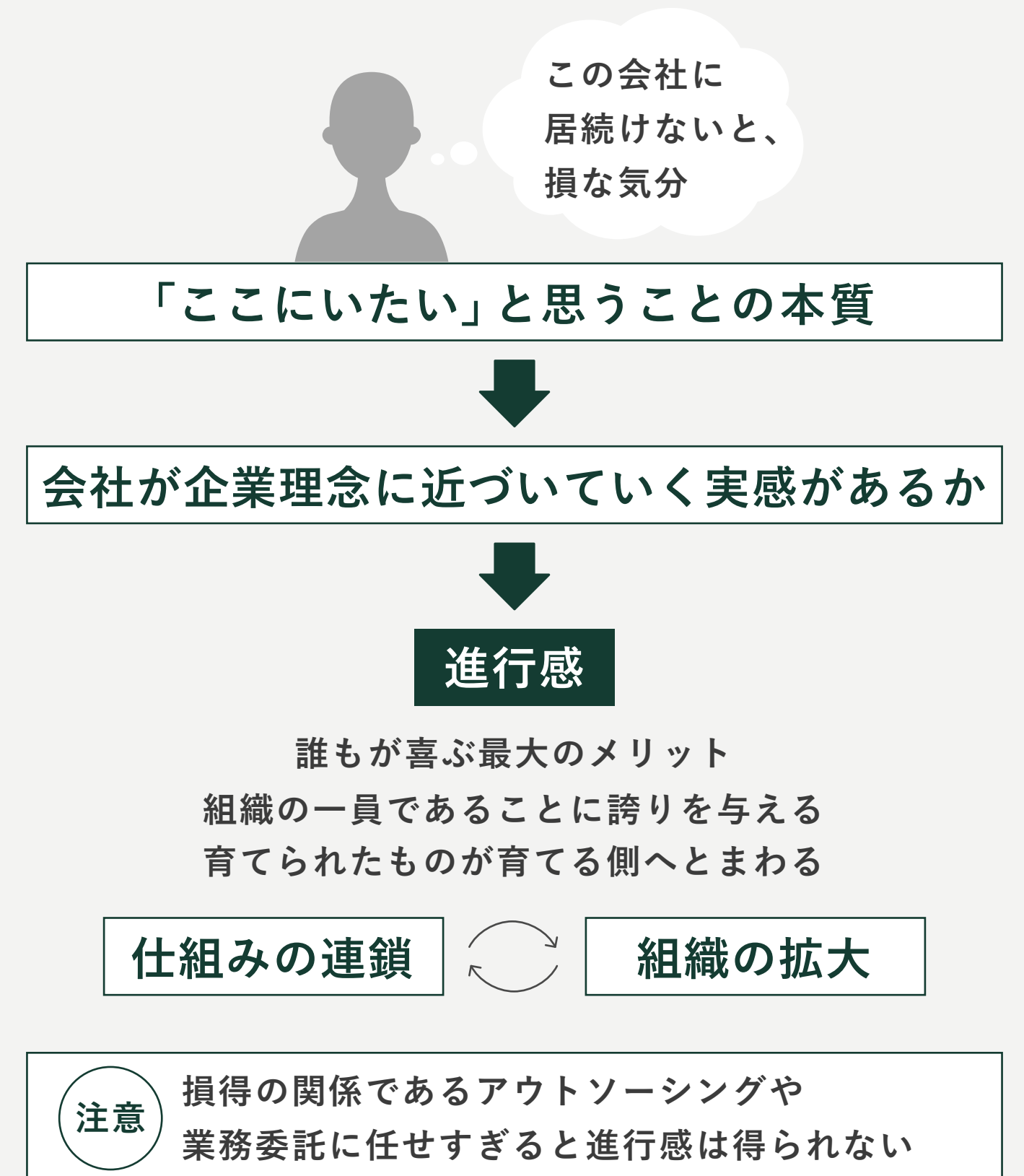


1 組織と個人



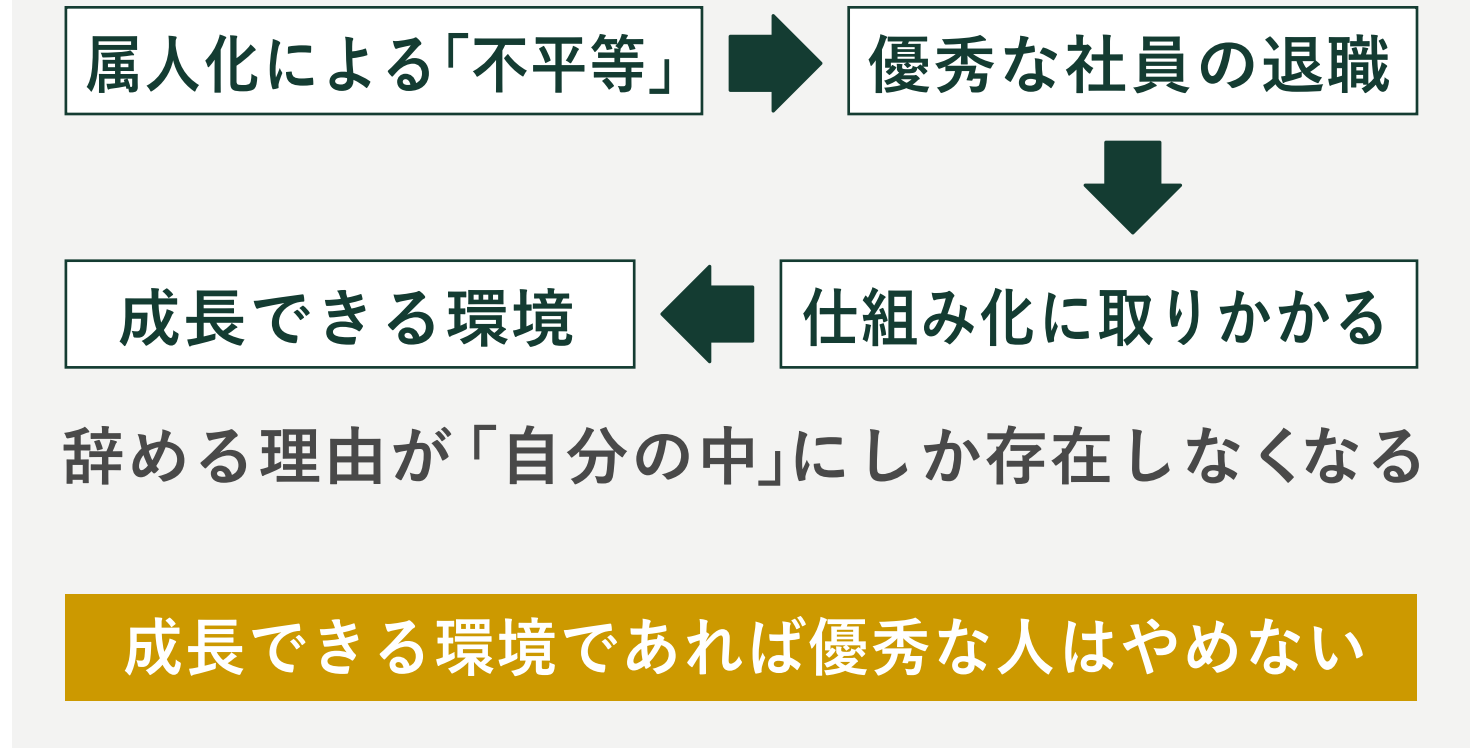
チームのために活躍する姿のほうが素晴らしい

2 「進行感」という感覚

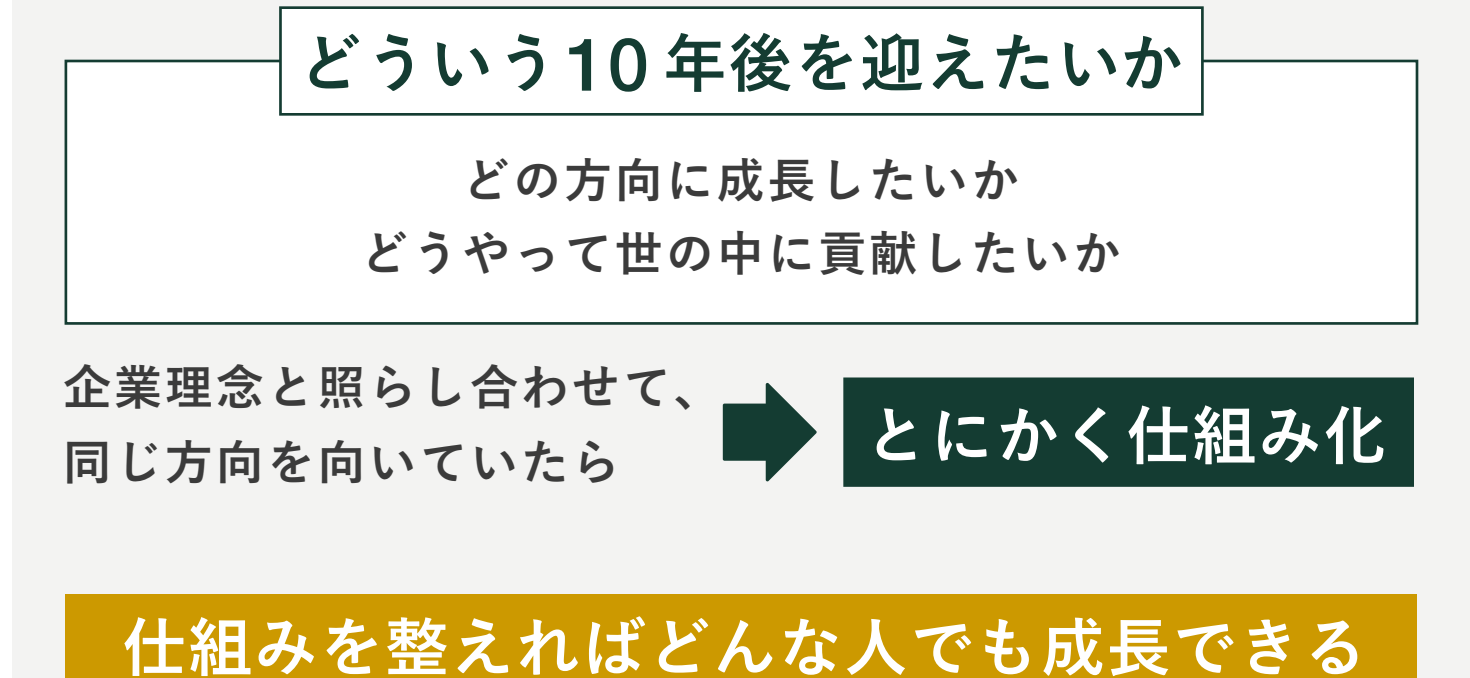


進行していることへの実感が、一番のエネルギー

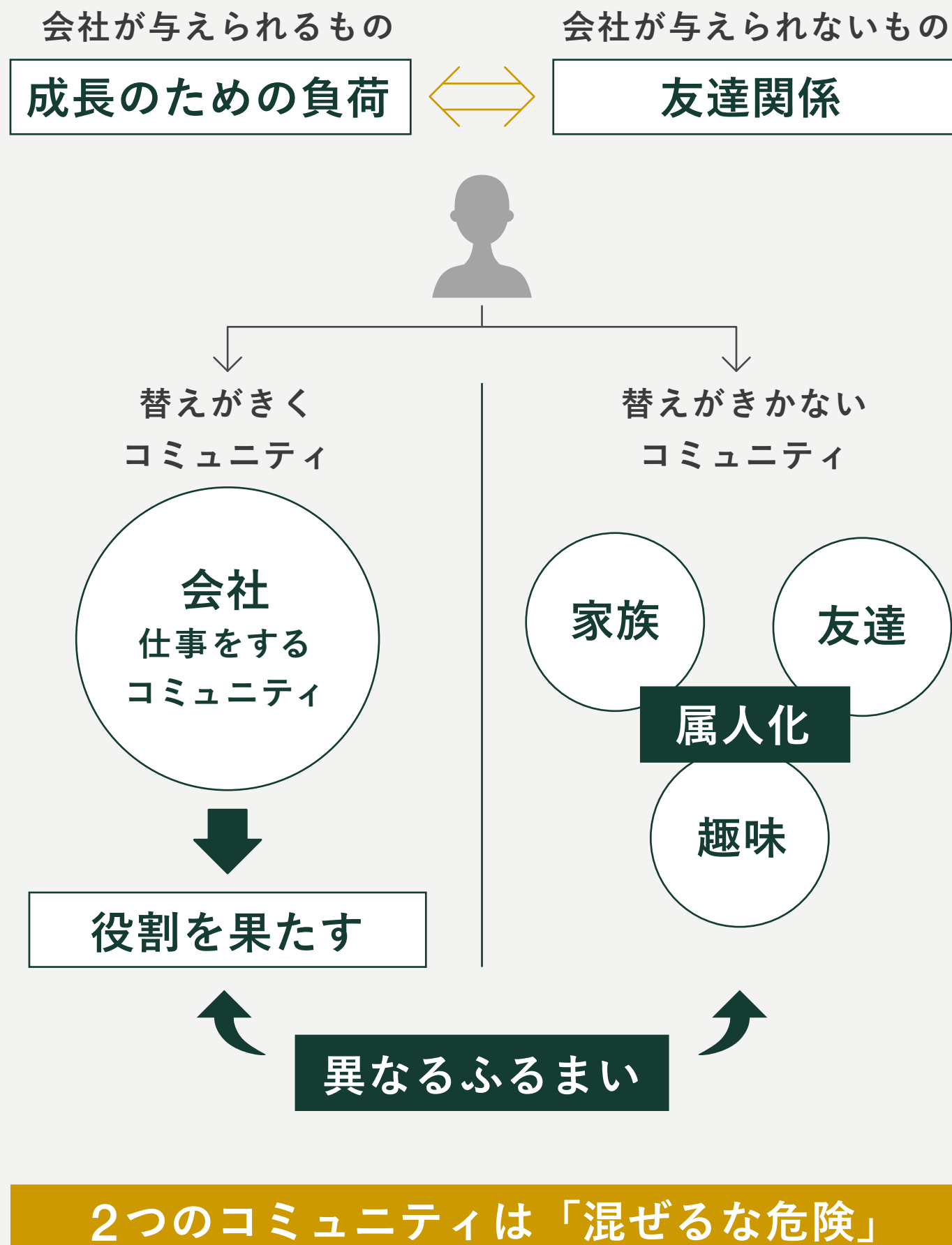
3 「ここに残りたい」と思われる会社



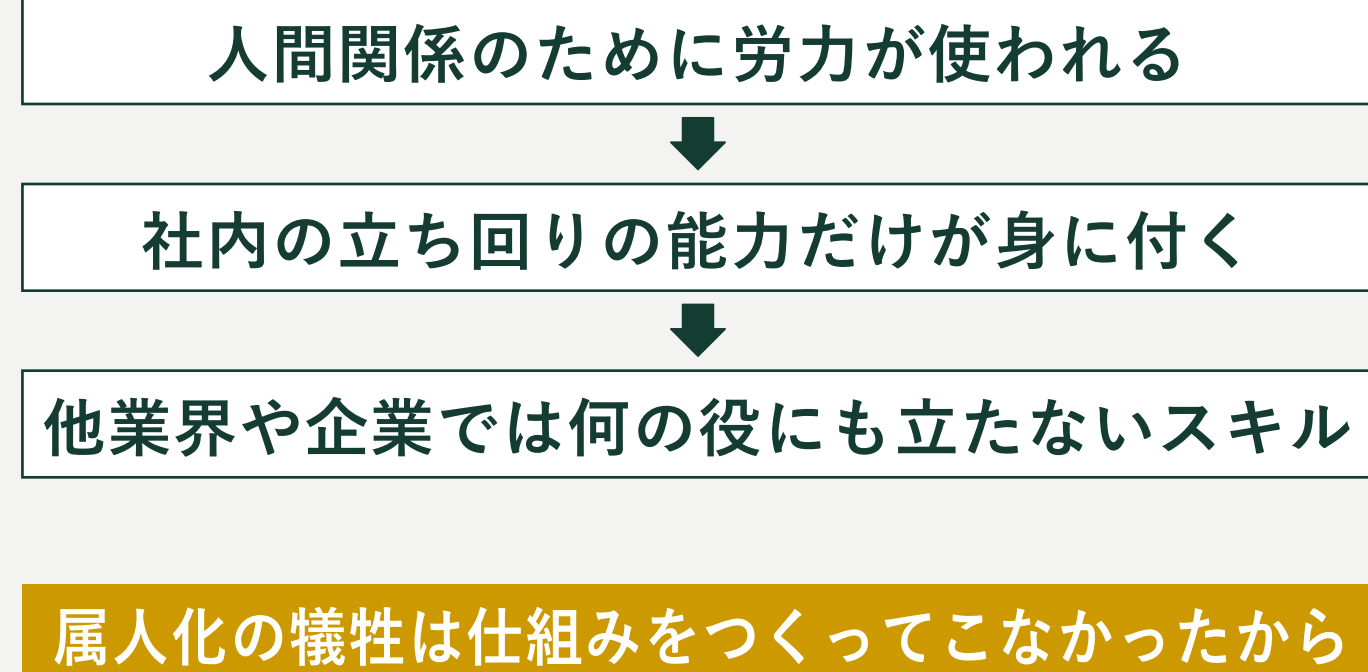
4 「企業理念」を具体的に落とし込む



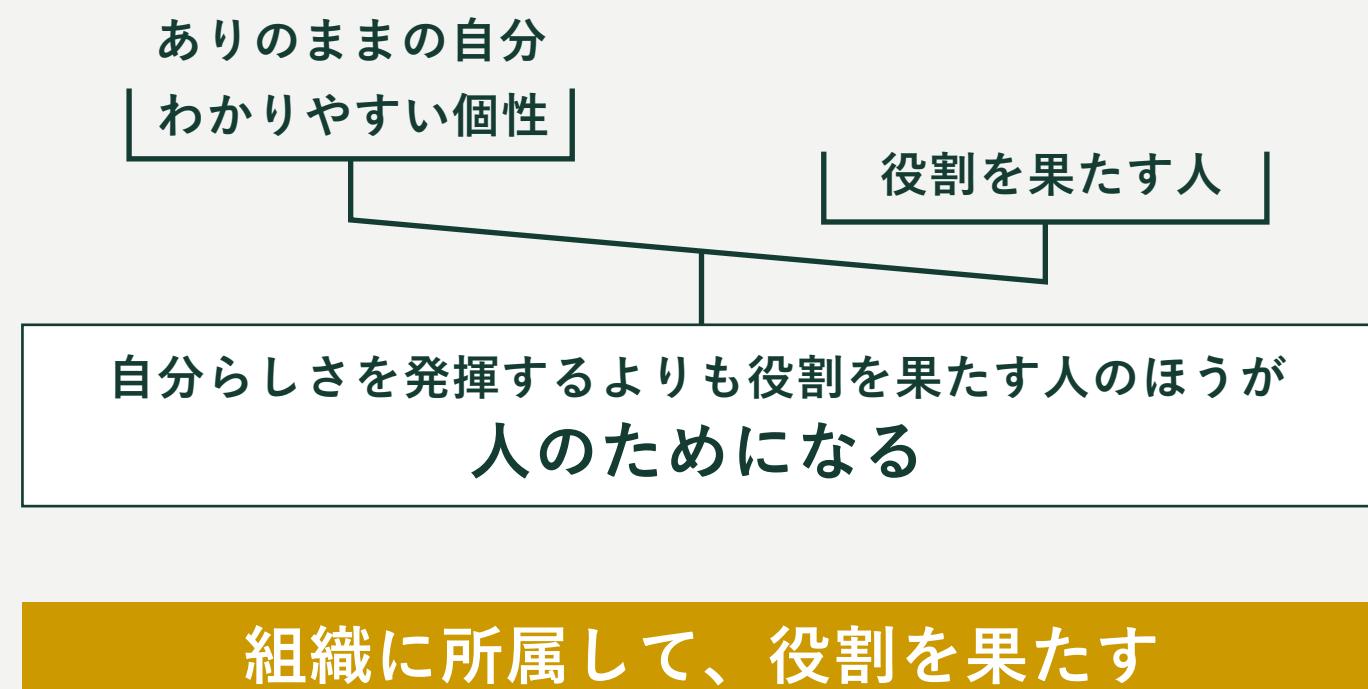
## 1 「コミュニティ」の考え方



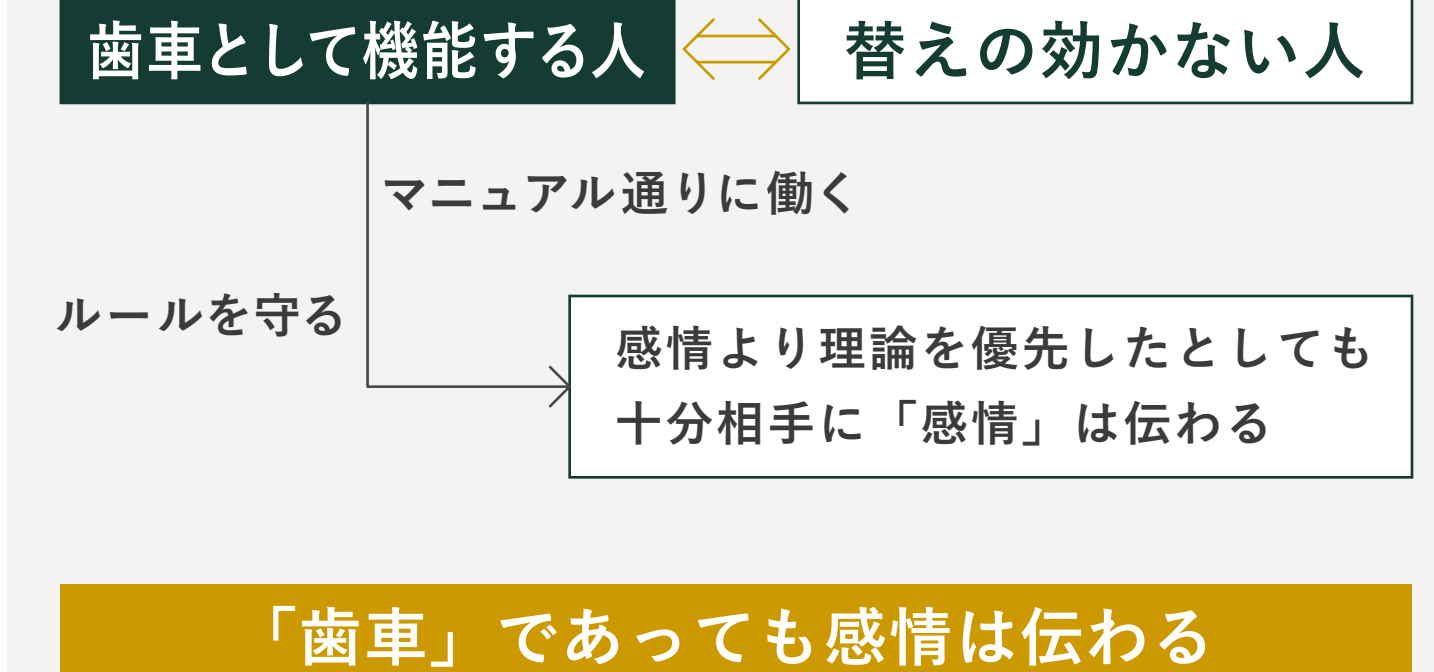
## 2 属人化が蔓延した組織



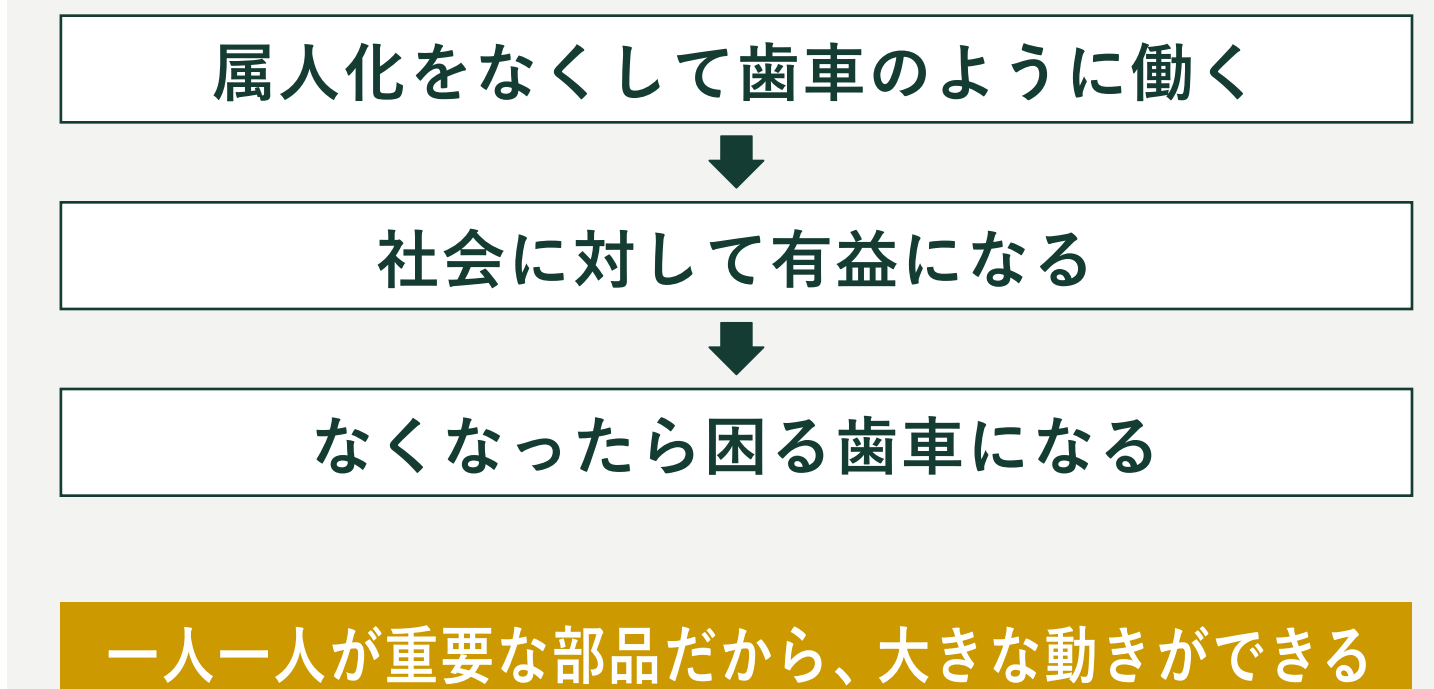
## 3 「ありのまま」という病



## 4 「かけがえのない歯車」になる



## 5 「頼られる存在」になる



4,000社を超える企業のマネジメント改善の支援実績

## 識学無料体験

あなたのマネジメントの悩みを解消する

1時間の無料セッション

無料相談のお申し込みはこちら ➡

