



短時間で理解できる

とにかく
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

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

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

4 貢献できる人を生み出す



人の上に立つ人

仕組みをつくる

会社に貢献する仕組み

貢献せざるを

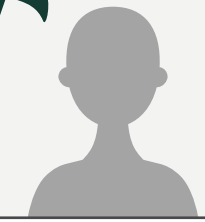
えない

スキルを持った人

会社

5 替えの利く人

退職



エース社員



リーダー

残されたメンバーでも
仕事が回る仕組み

組織の中で替えが利くようにしておく

6 自分がいなくても回る仕組み



経営者

自分がいなくなっても
うまくいってほしい

経営者の最終的な目的



「仕組み化」の思考が必要

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

8 自走する組織へ



経営者

介入を
最小限に

会社

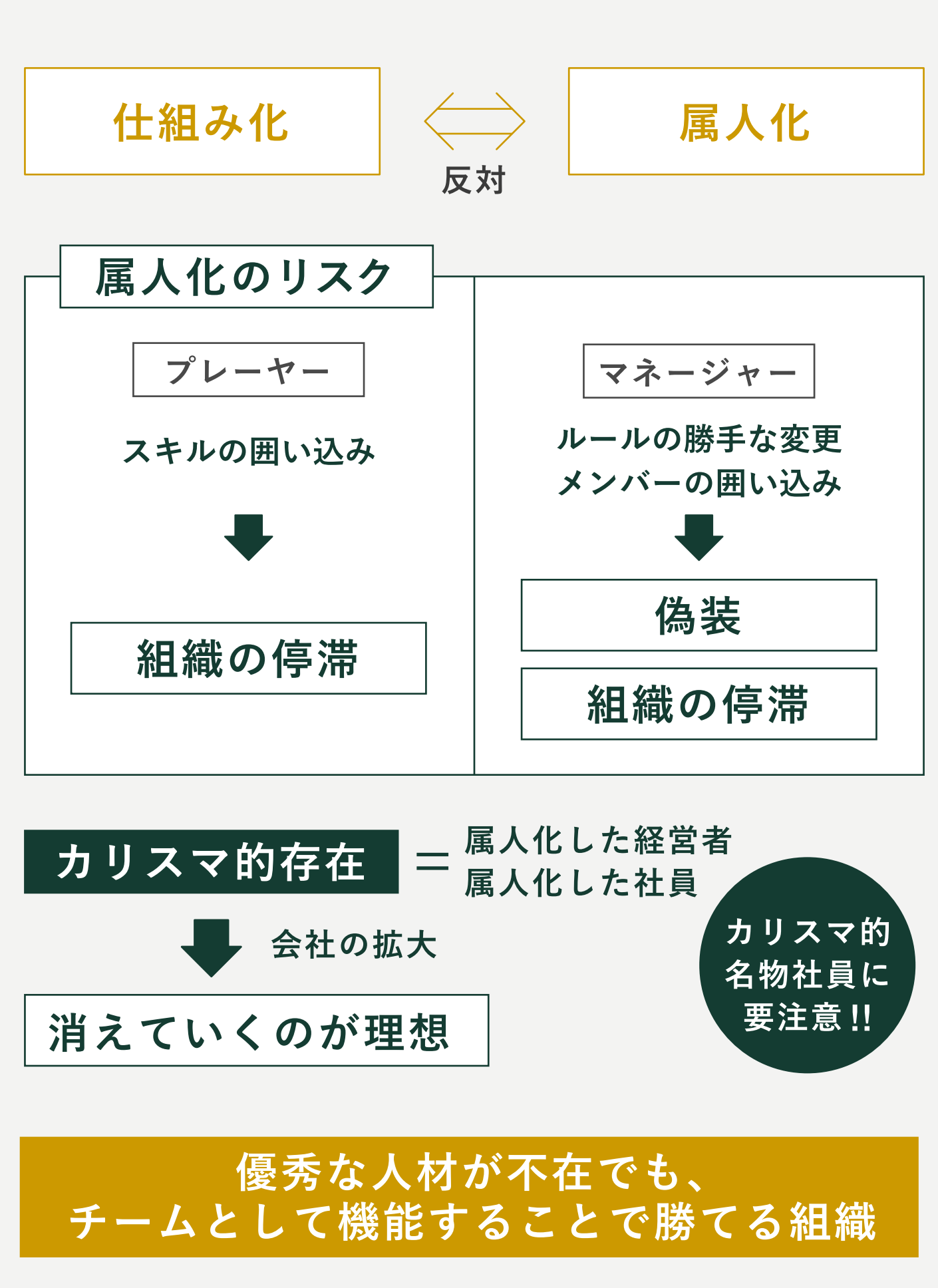


愛着を手放し、自走する組織を作る

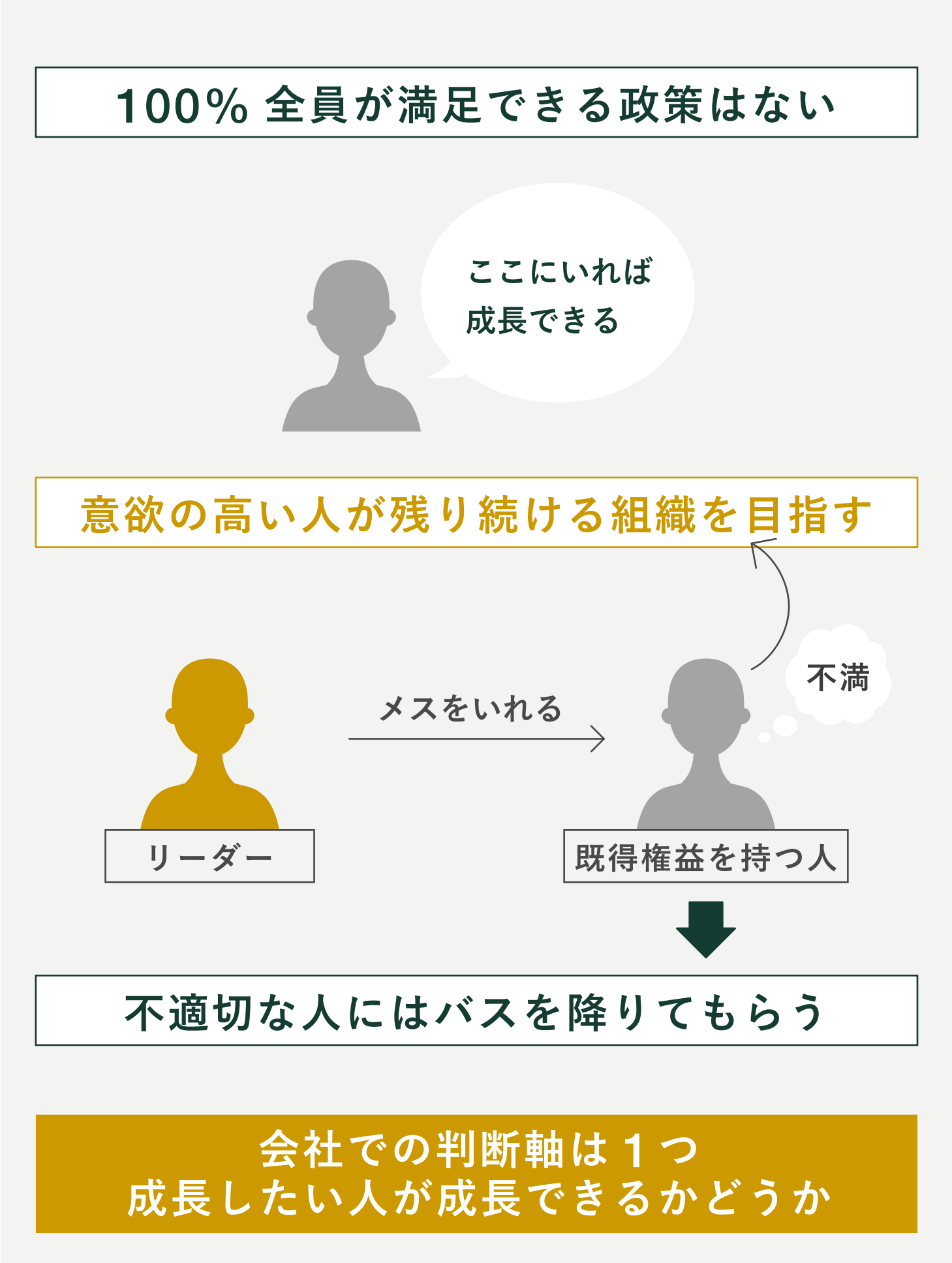
1 性弱説を前提に考える



2 組織は放っておくと属人化する

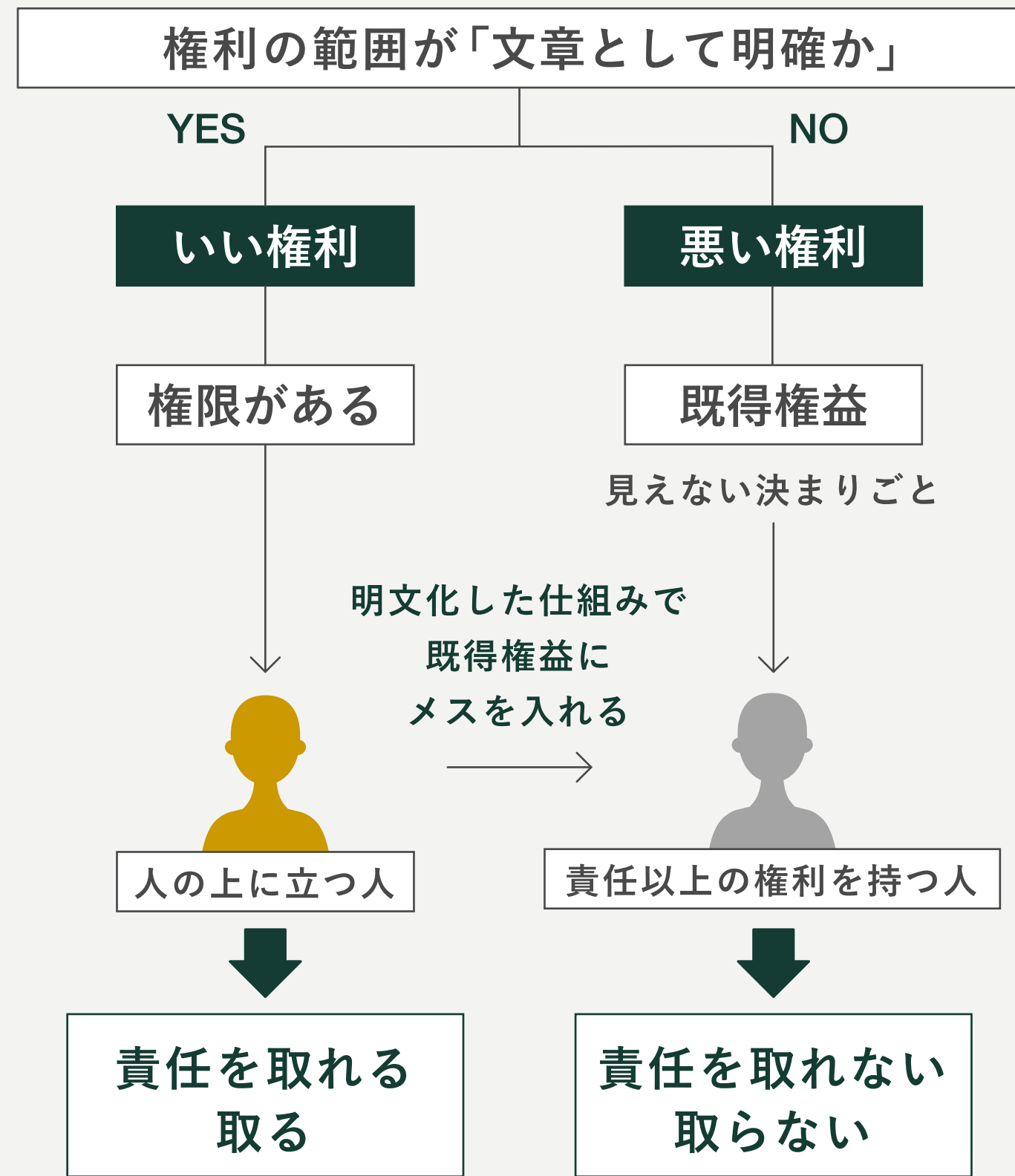


3 全員の納得の呪縛



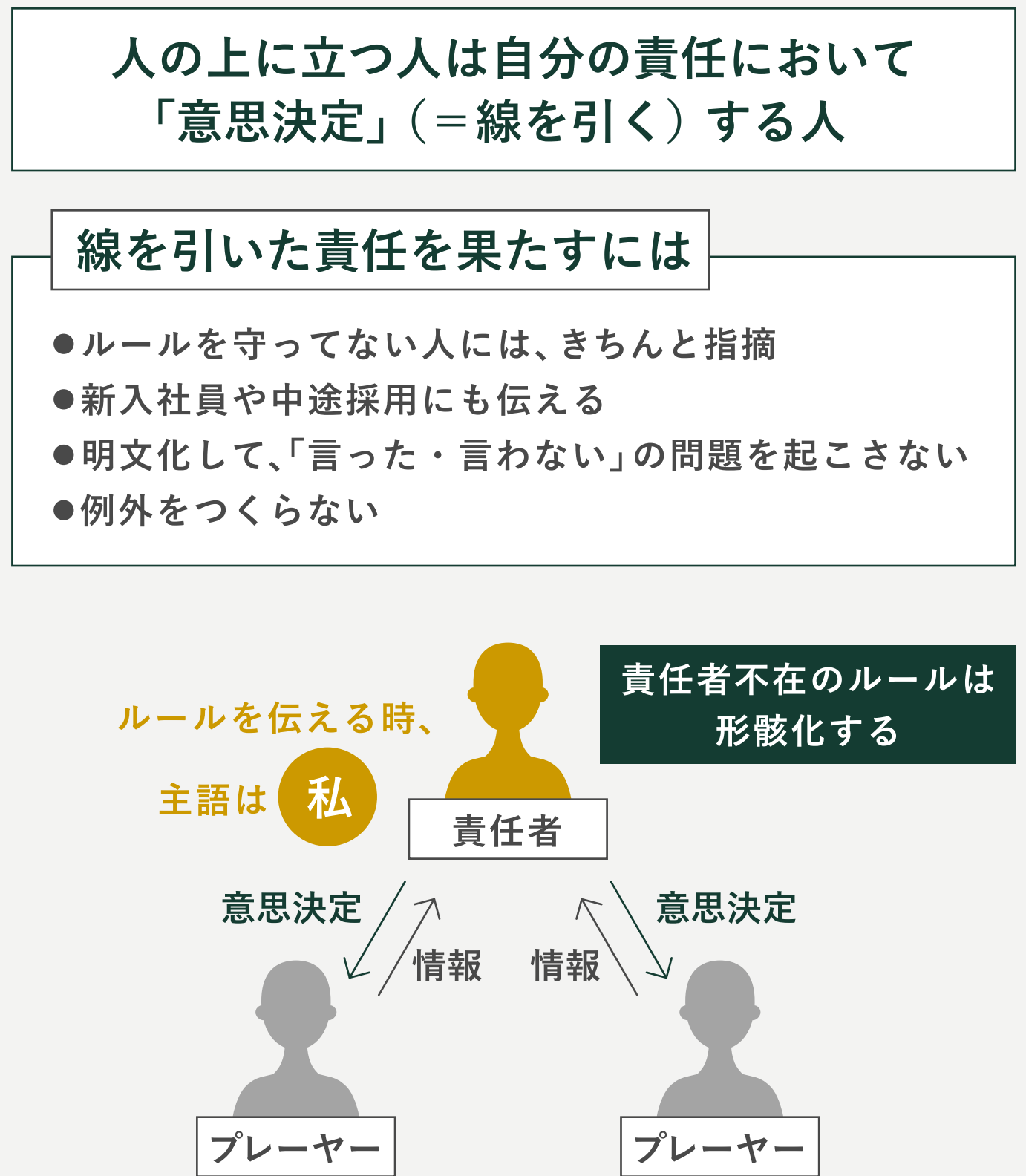
1-1 正しく線を引く - 「責任と権限」①

1 「いい権利」と「悪い権利」



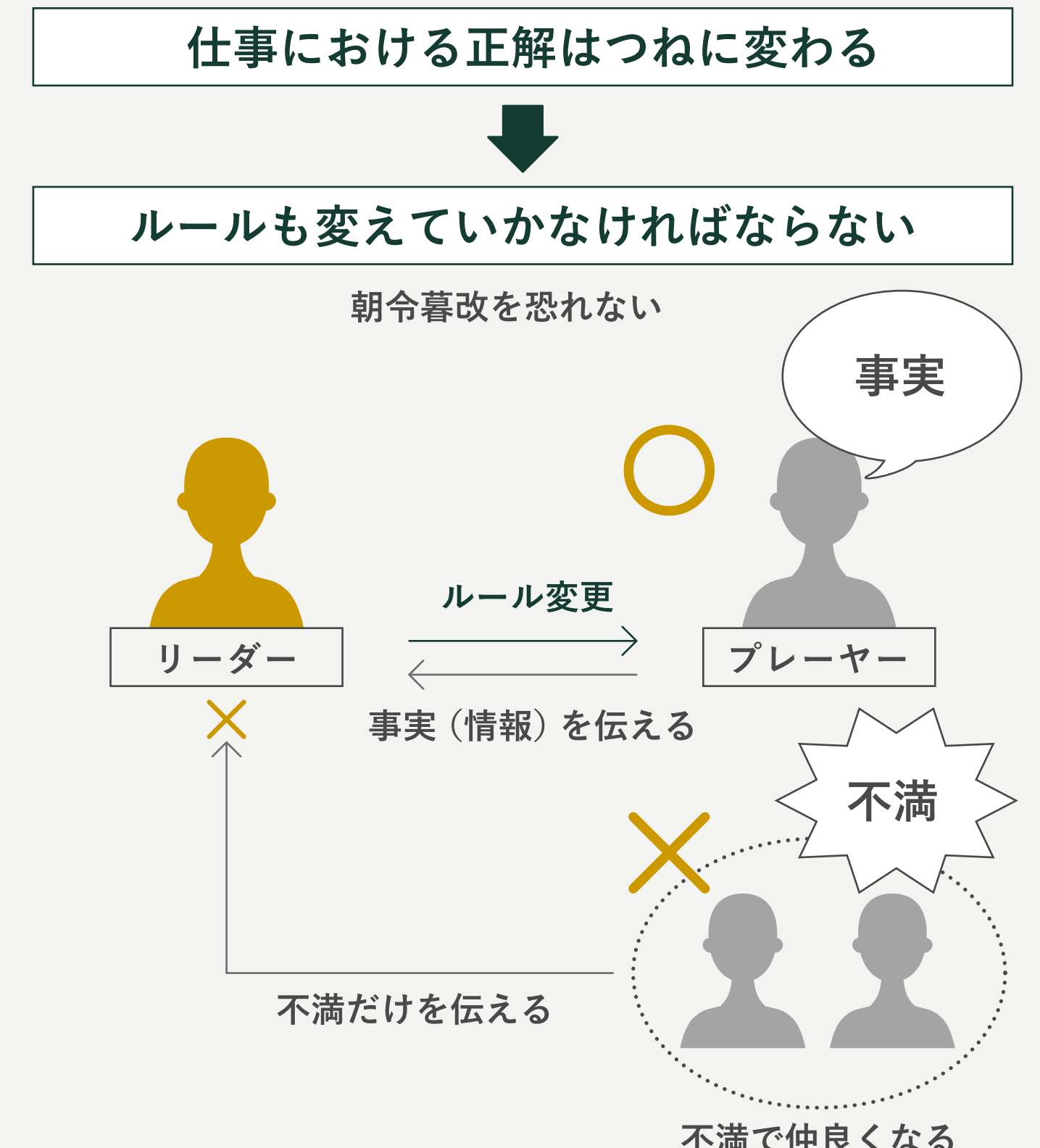
既得権益は仕組みで壊す

2 線を引く



人の上に立つ人は、主語は「私」であるべき

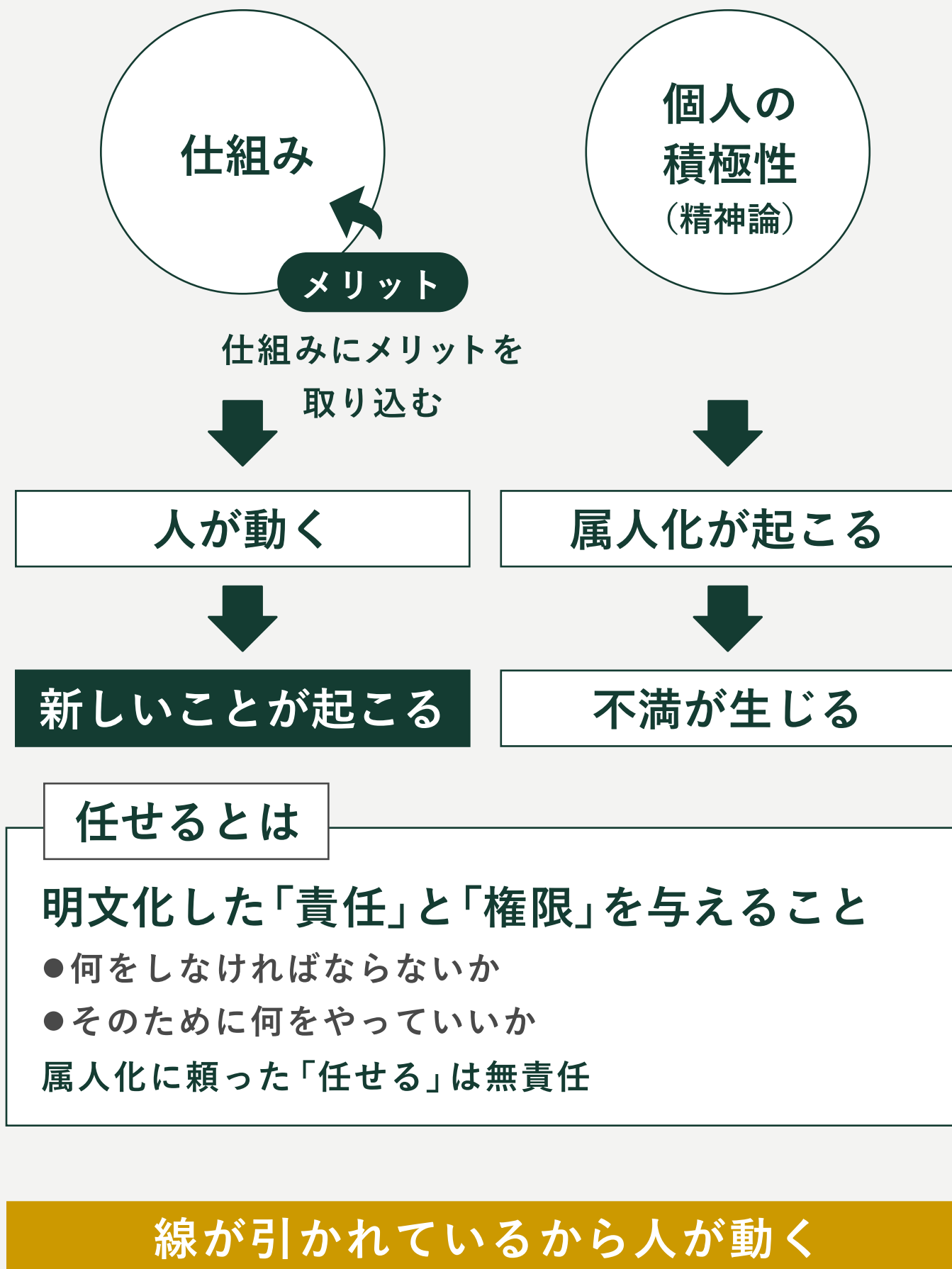
3 「文句」ではなく「事実」をベースに



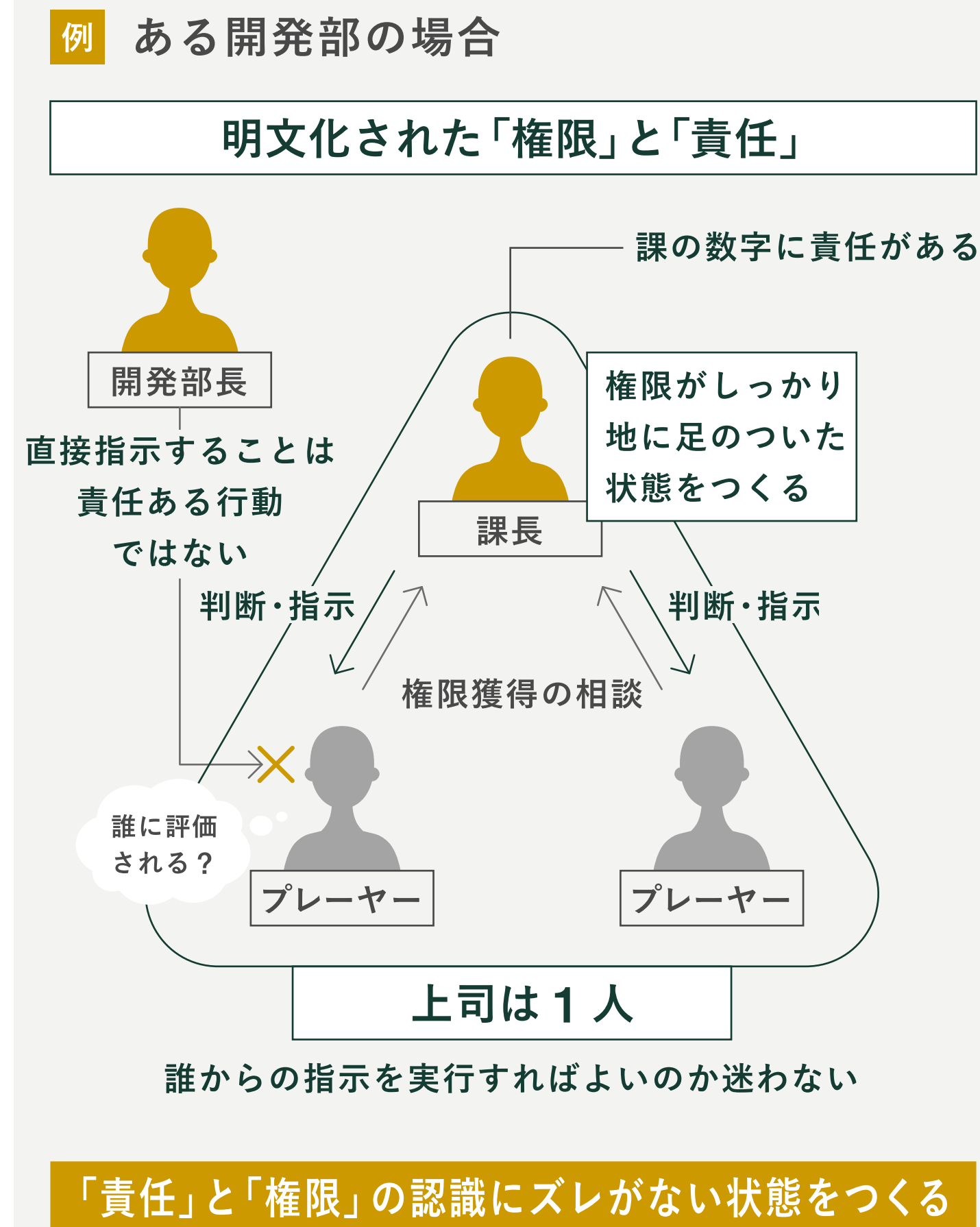
事実と文句を線引きして、仕組みをつくる

1-2 正しく線を引く - 「責任と権限」②

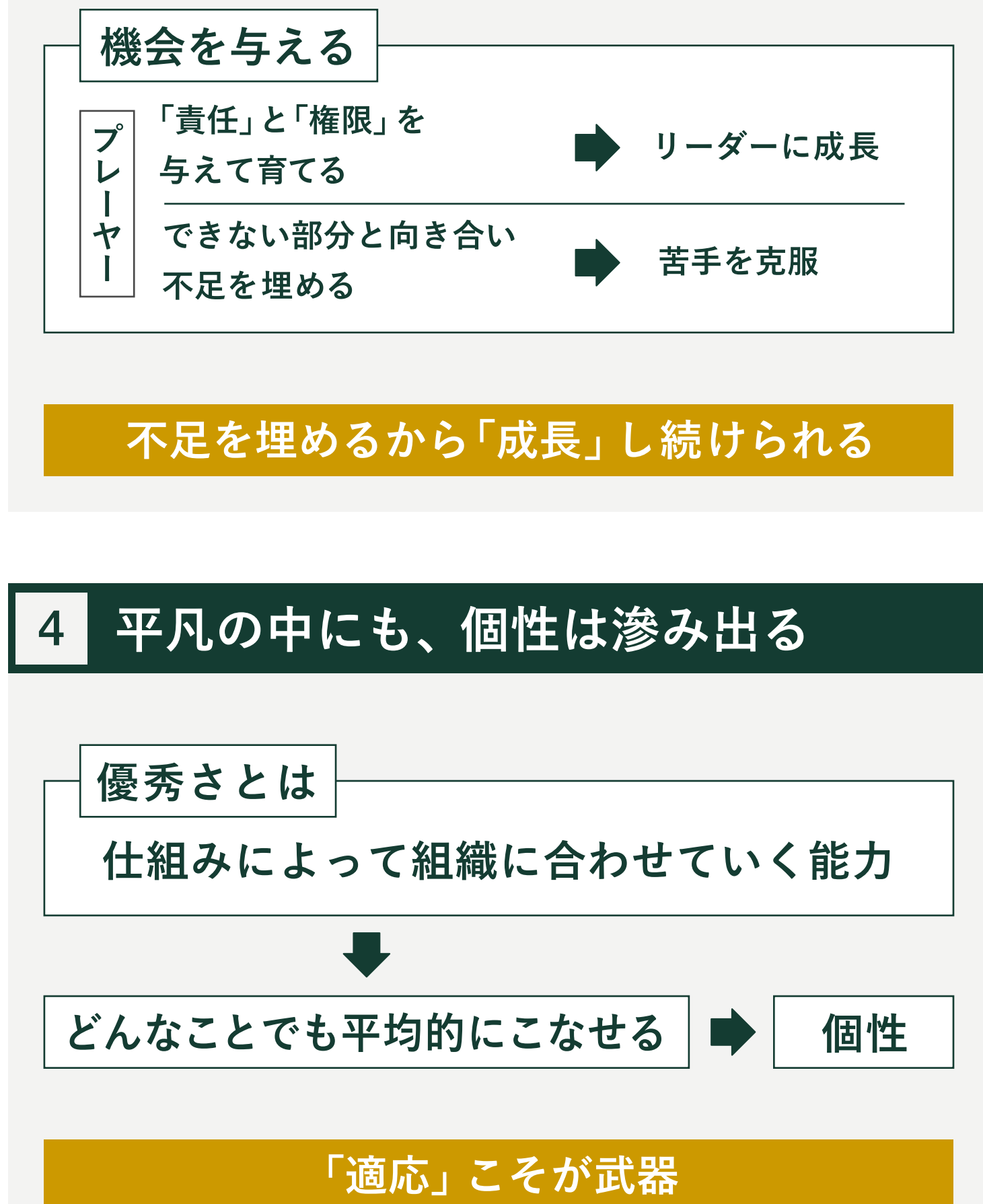
1 人を動かす「任せる」



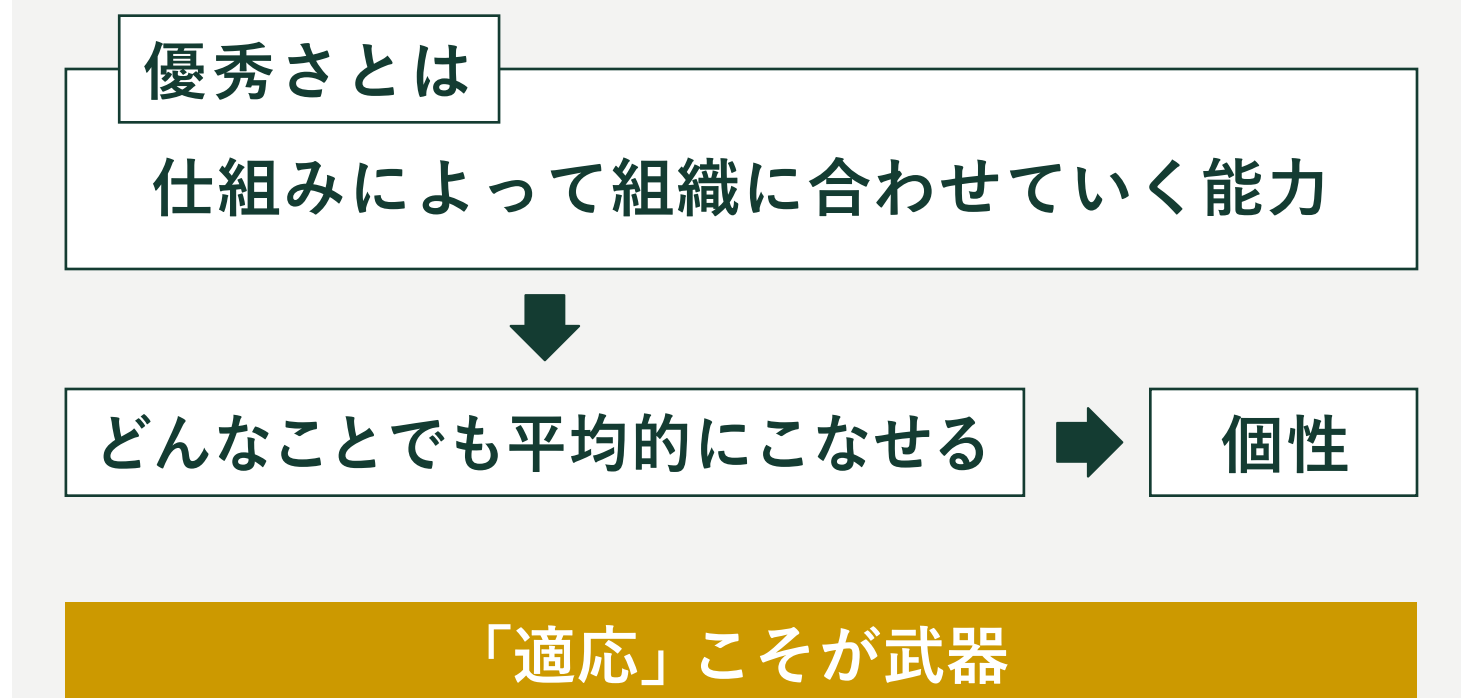
2 責任を果たすこと



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

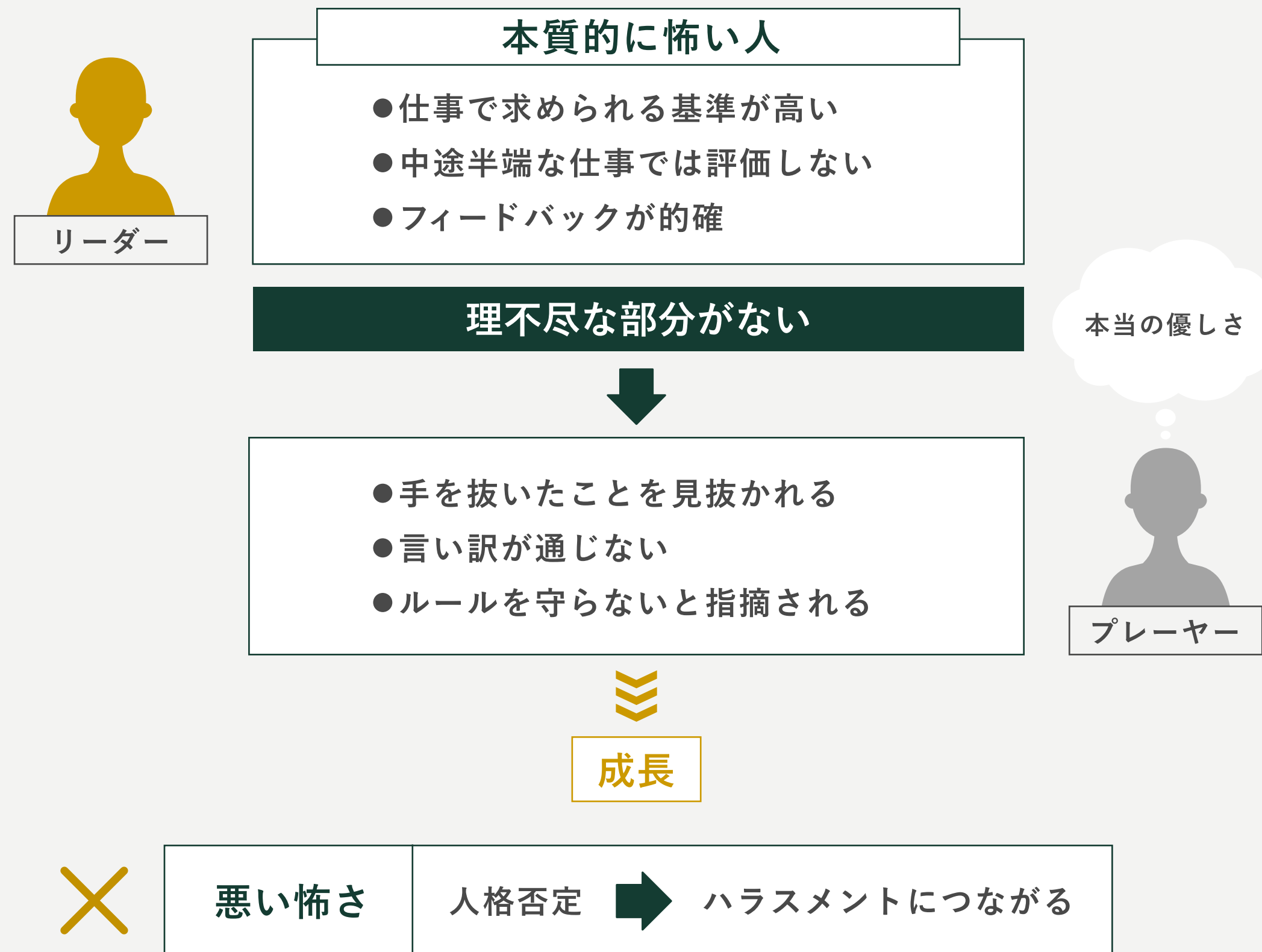


2-1

本当の意味で怖い人 - 「危機感」①

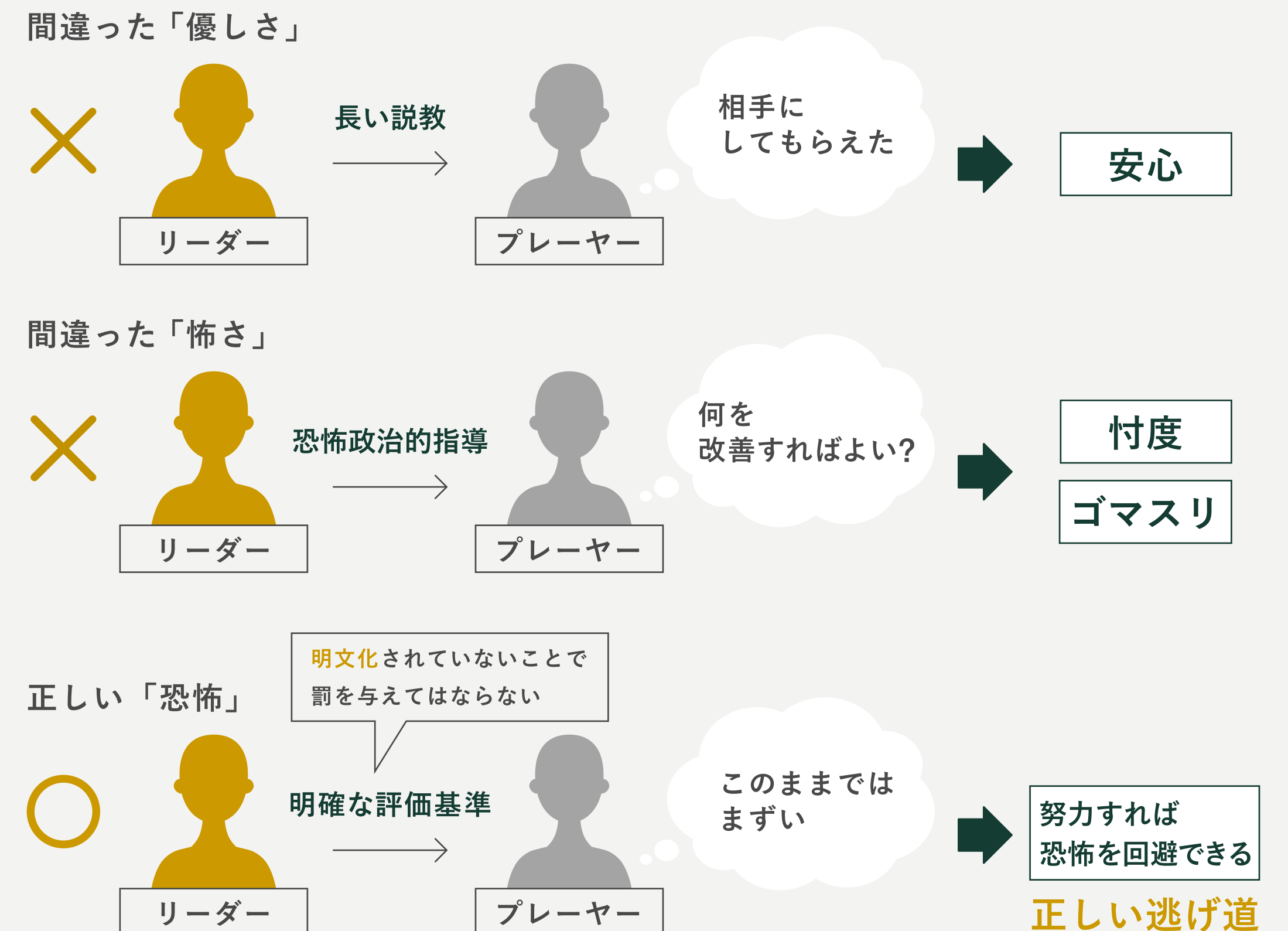


1 本質的に怖い人



本来の意味の「怖い人」を知っておく

2 間違った「怖さ」 間違った「優しさ」

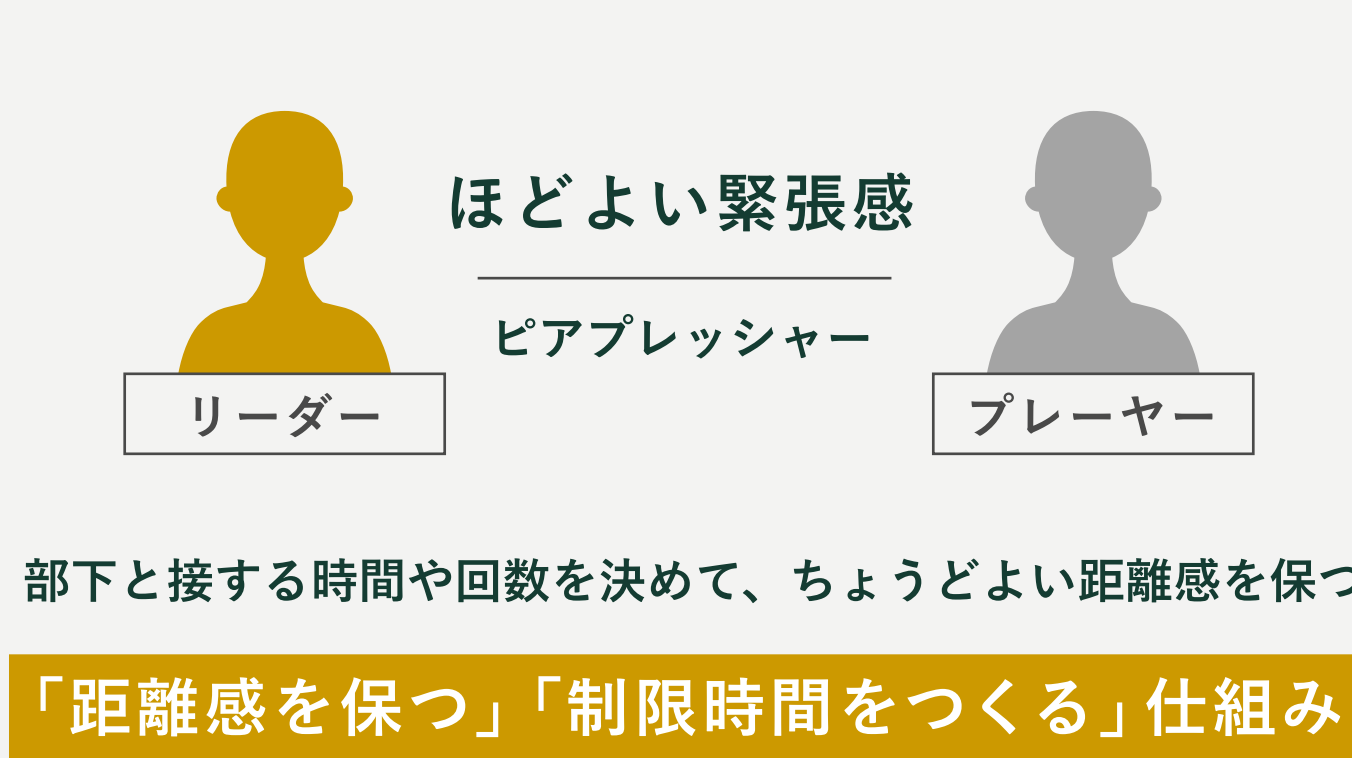


「明文化されたルール」に価値が生まれる

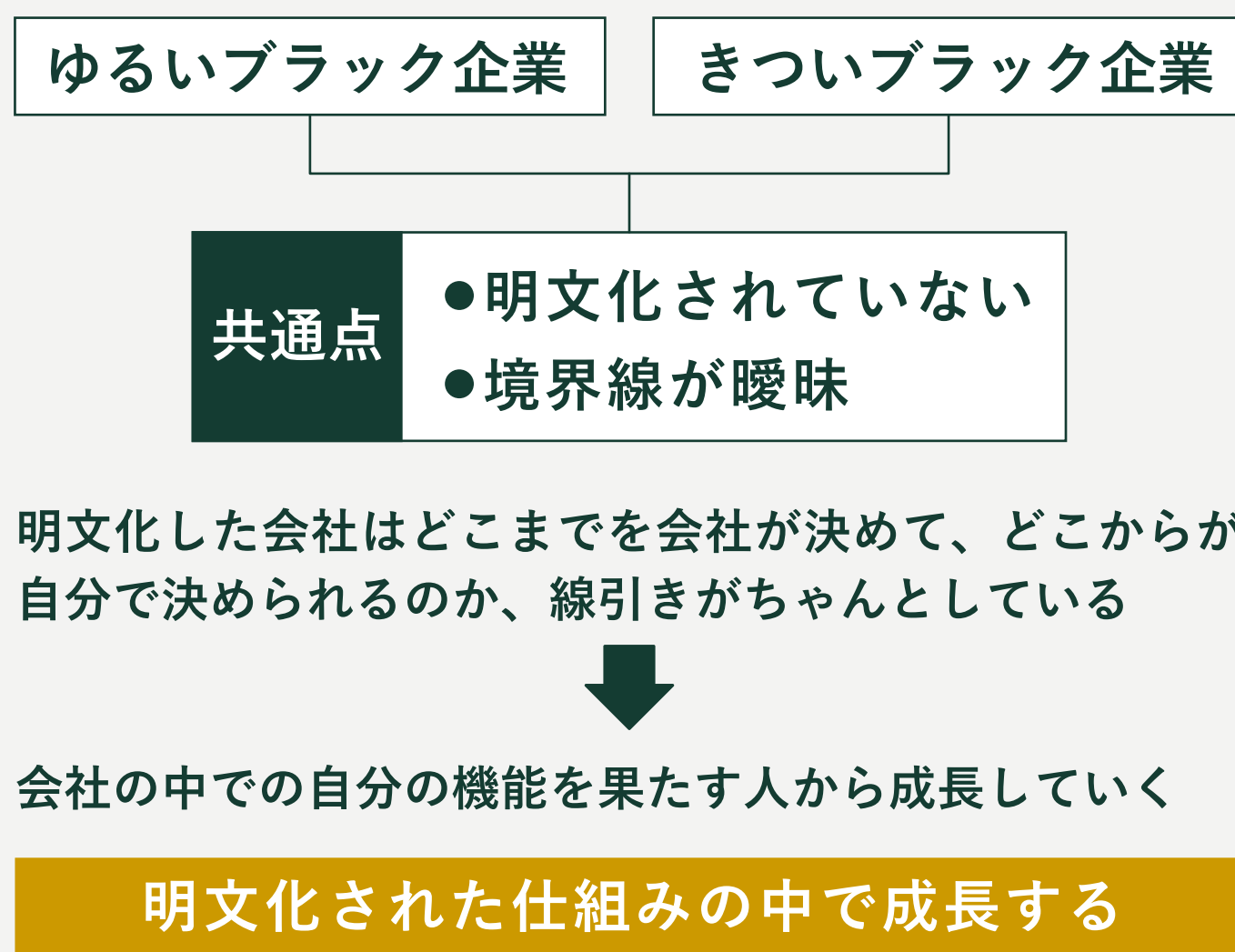
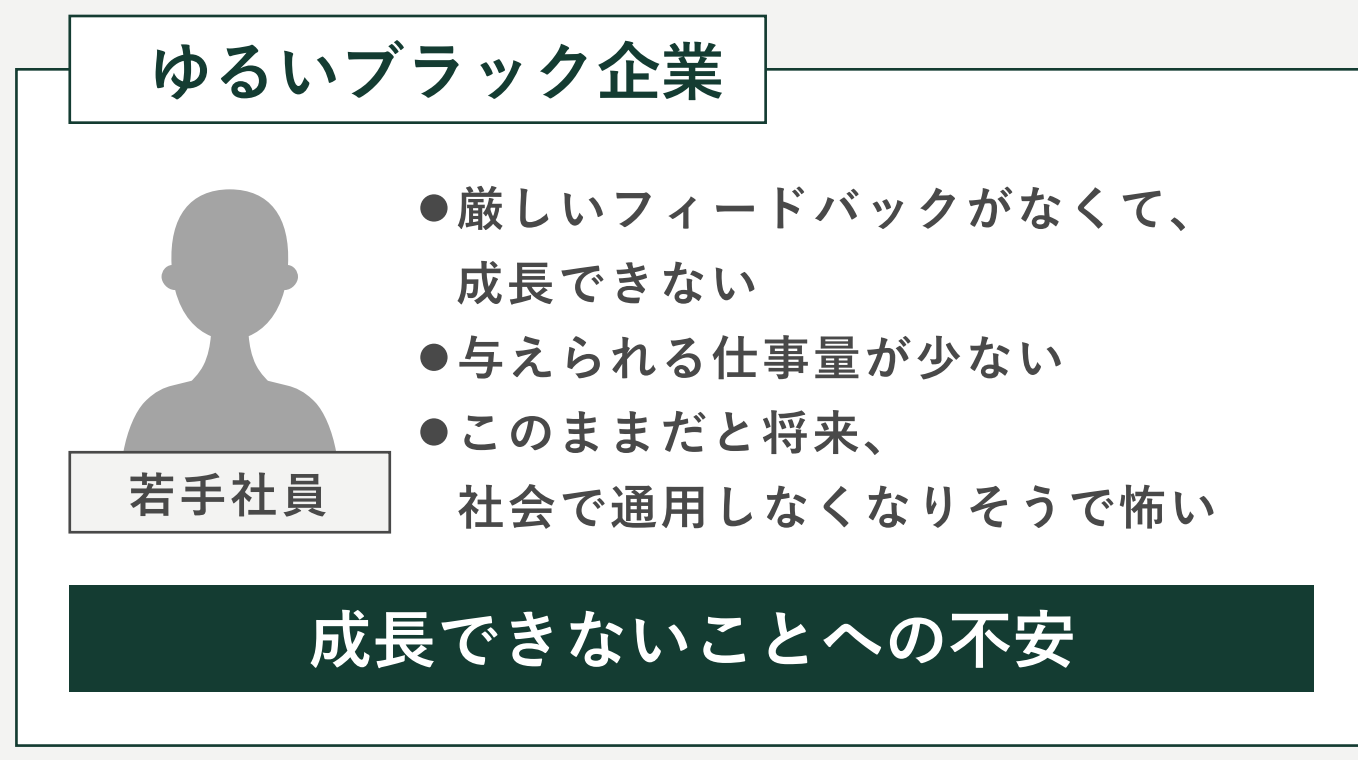
1 危機感を生み出す仕組み



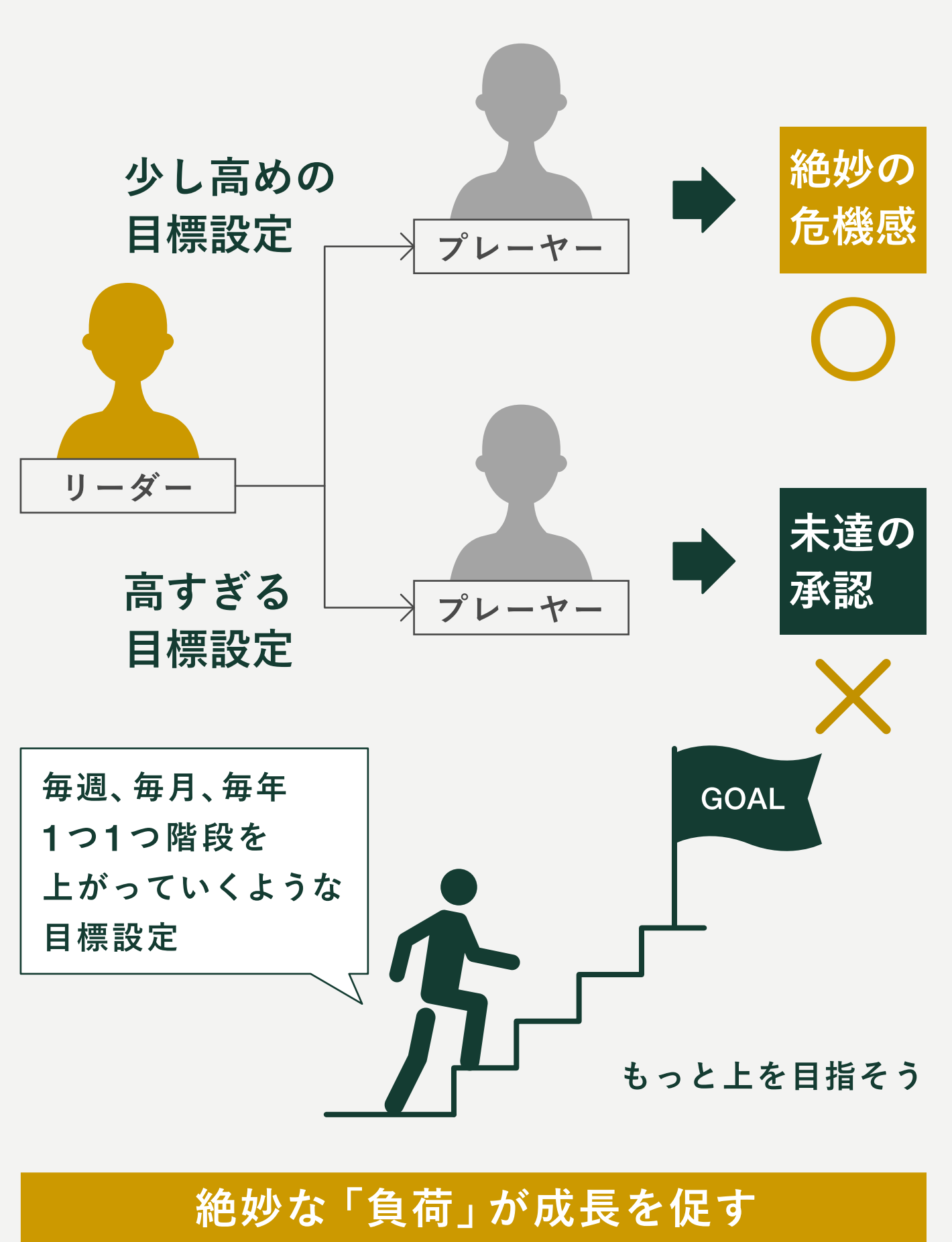
2 「距離感」と「制限時間」



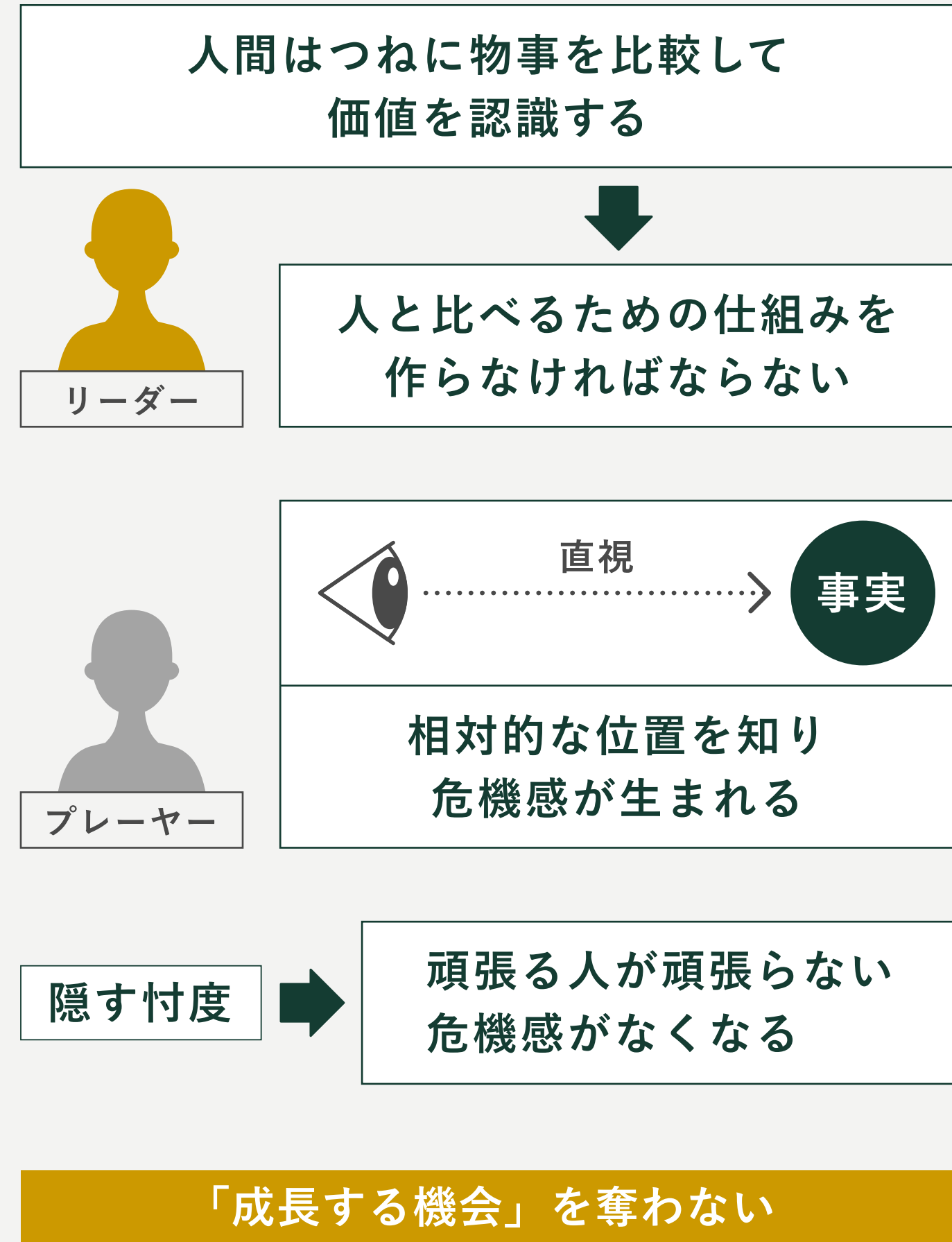
3 「ゆるさ」は新しいブラック企業



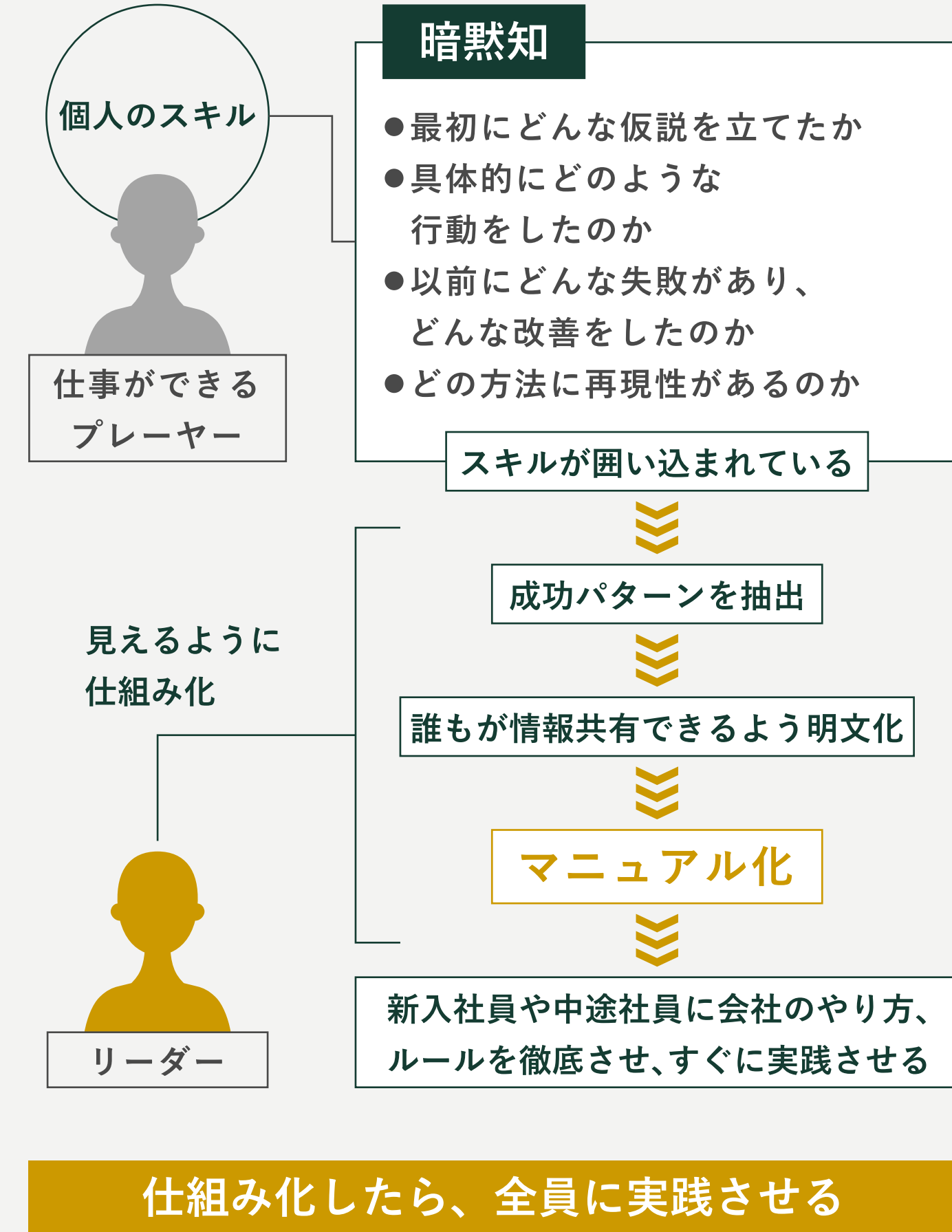
4 「危機感」の先に待っているもの



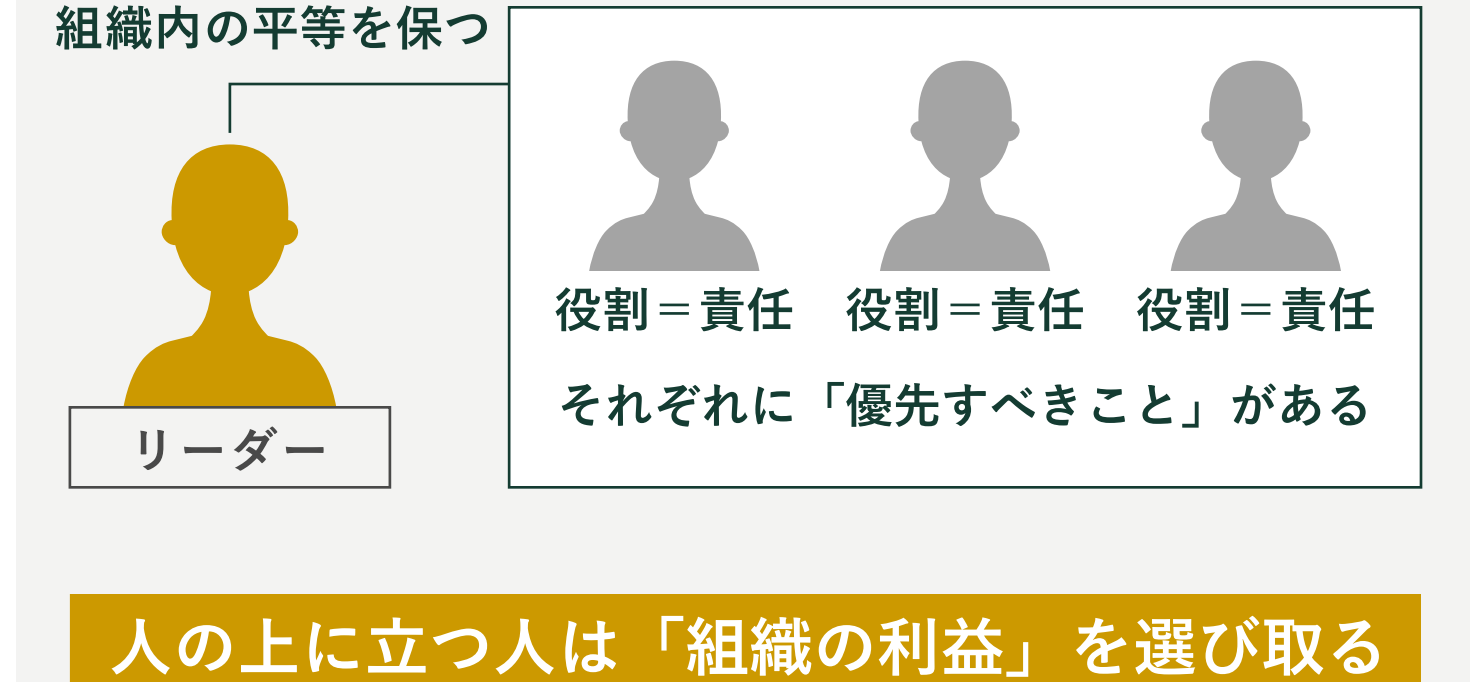
1 「成長したい人」を基準に据える



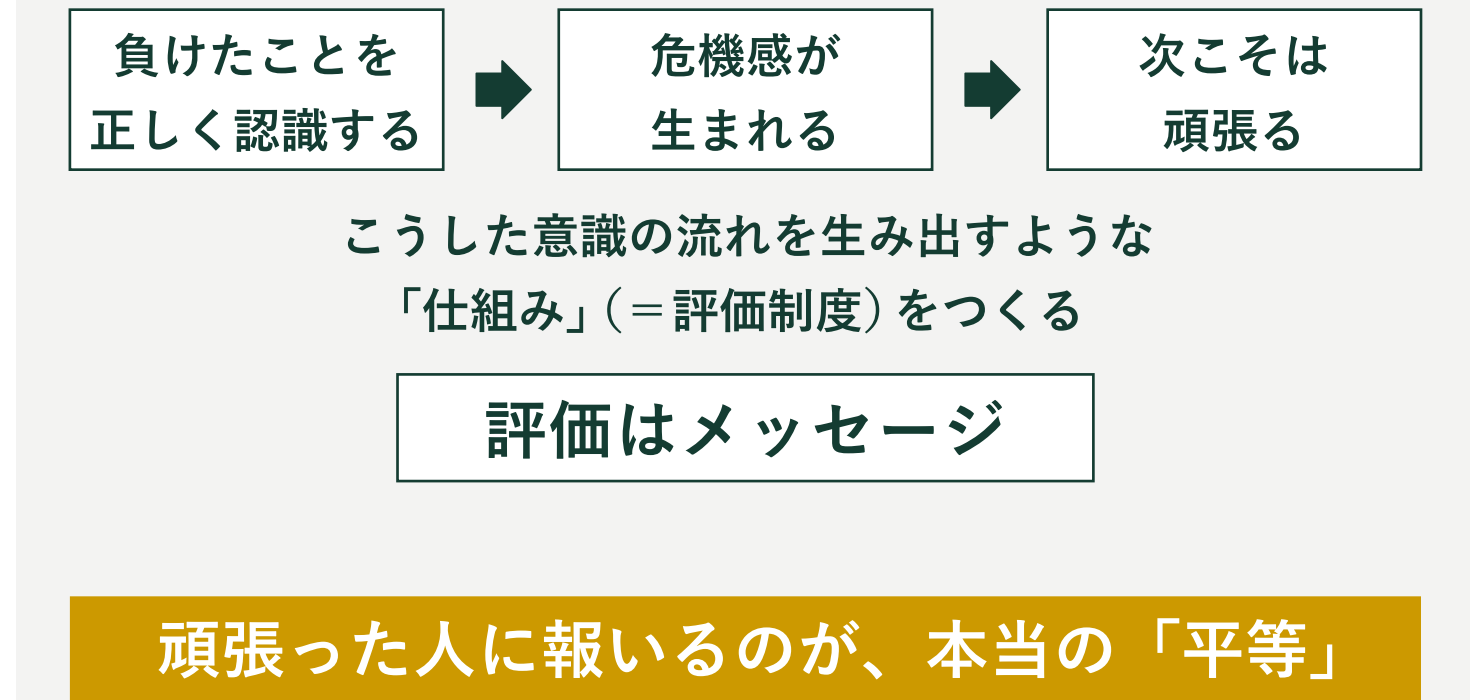
2 「暗黙知」をなくしていく



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

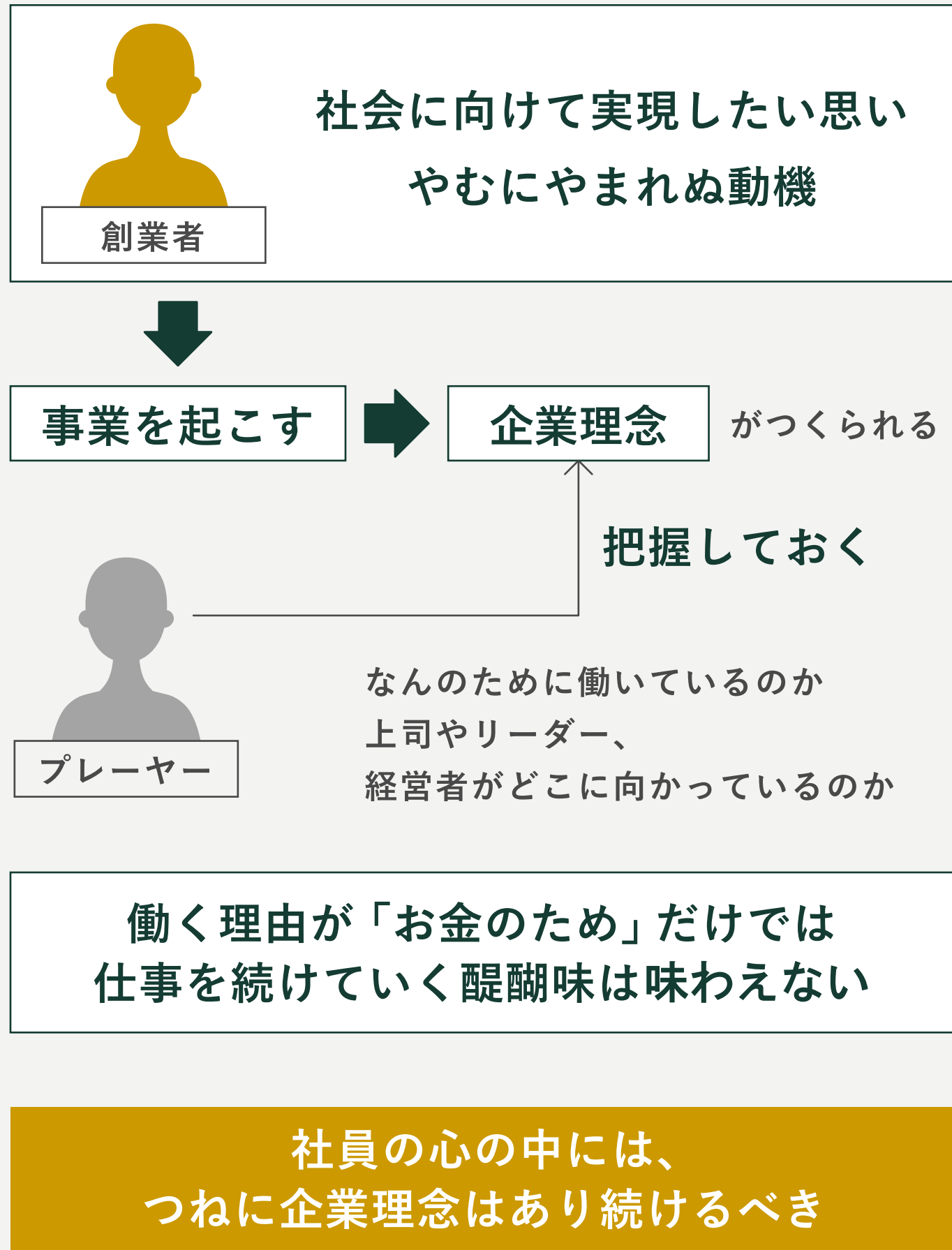
人を成長させられるリーダーになれる

距離感をとる仕組み = 必須スキル

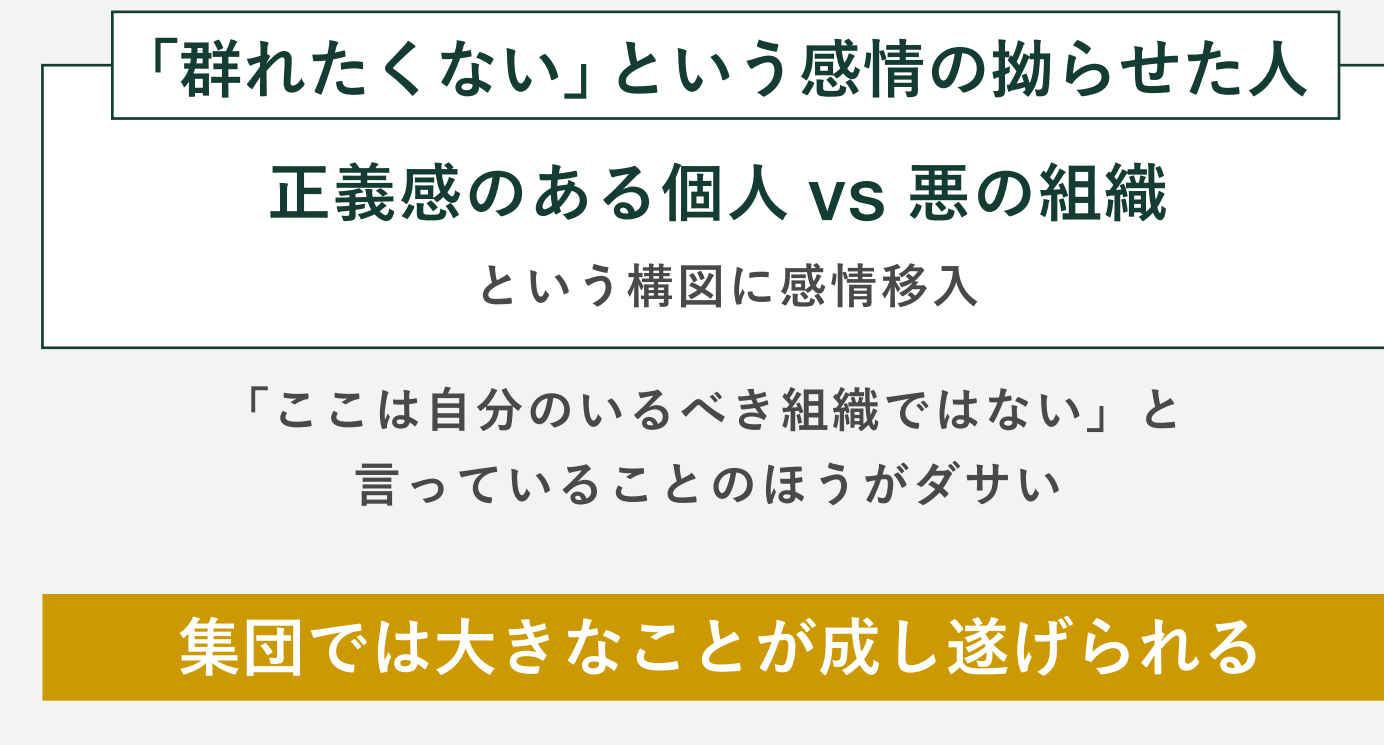
4-1 神の見えざる手 - 「企業理念」①



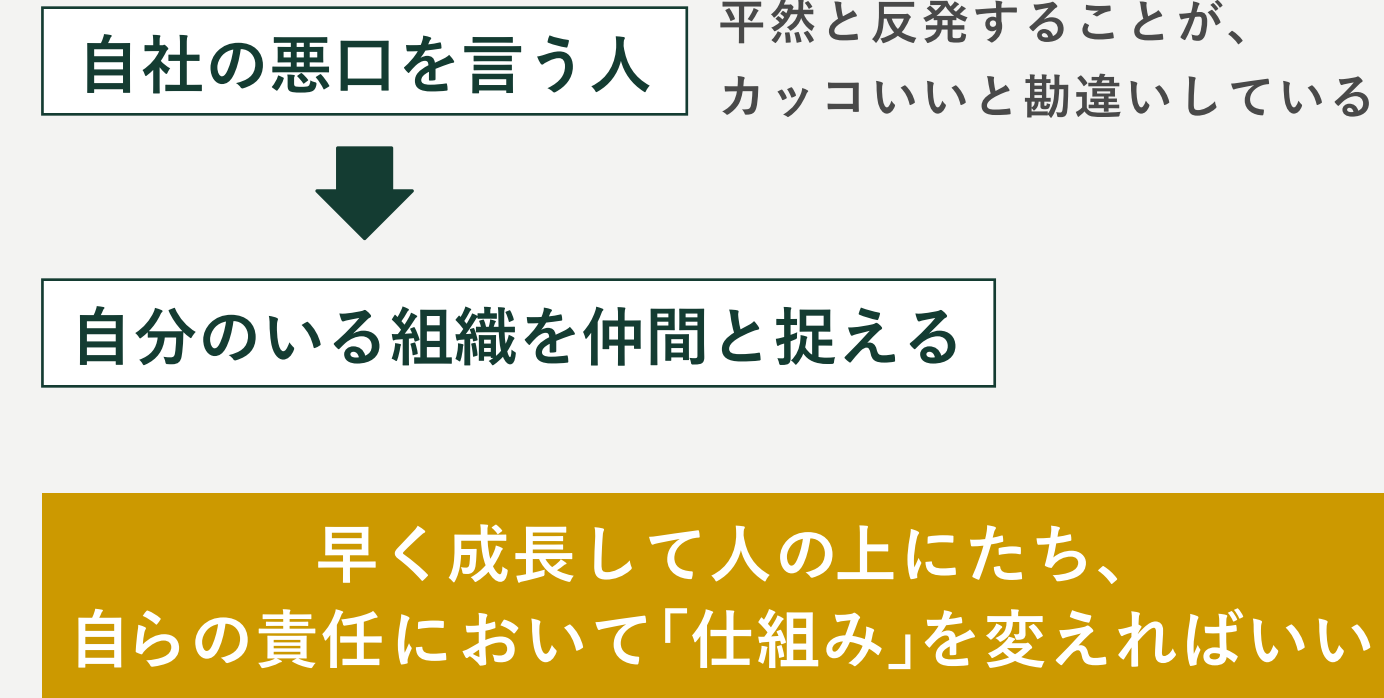
1 企業理念



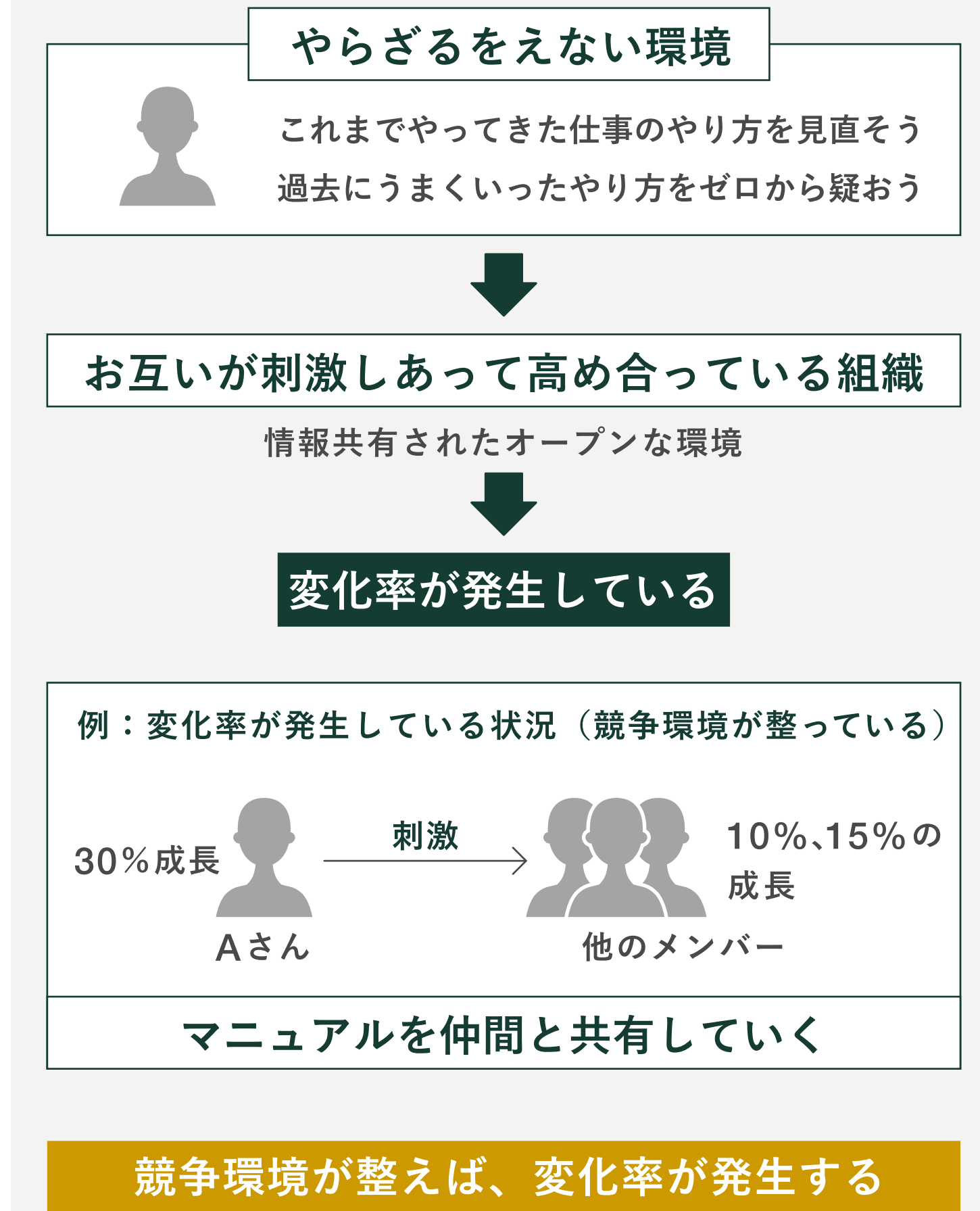
2 目標を掲げることの「恥ずかしさ」①



3 目標を掲げることの「恥ずかしさ」②



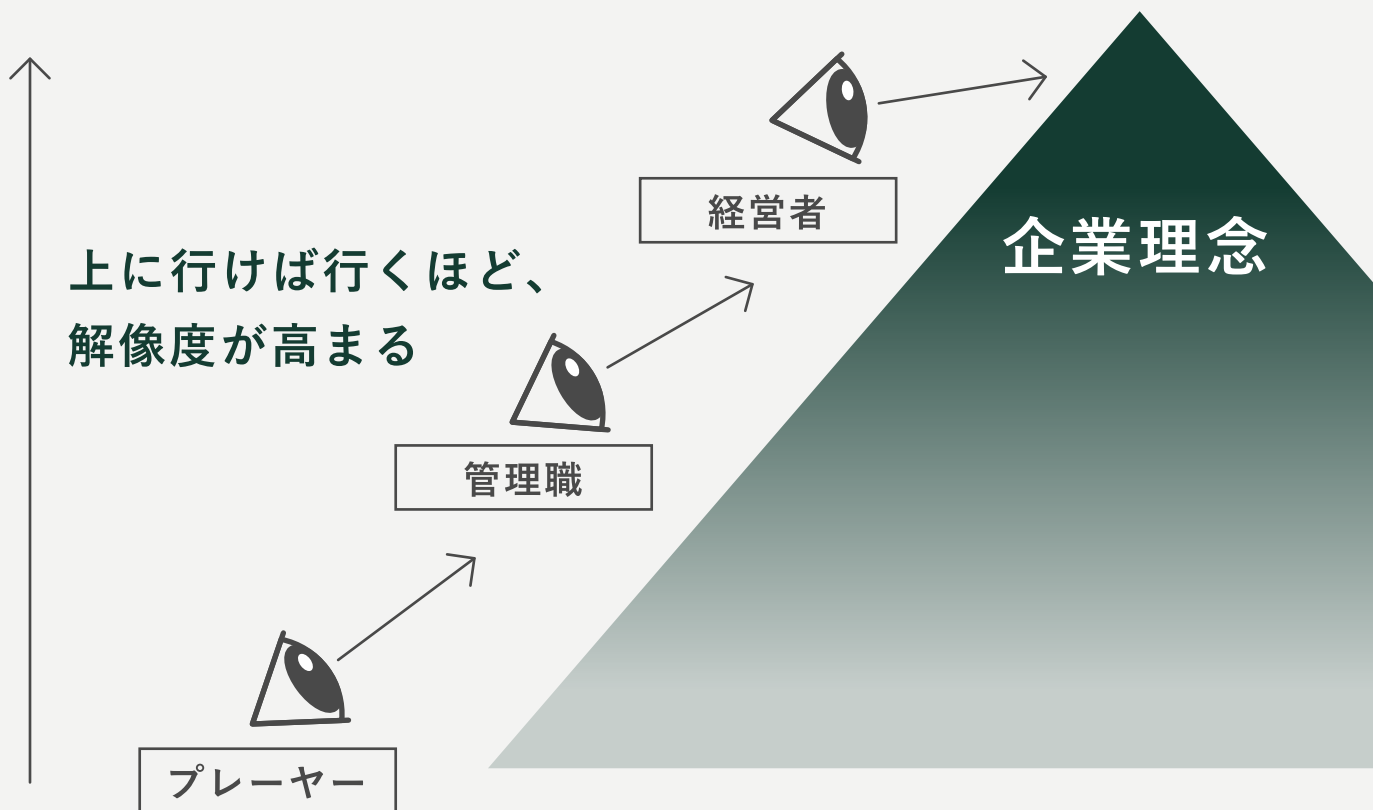
4 「神の見えざる手」で働いている



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



責任がある人

どんな会社を目指すのか
どんな組織にするのか

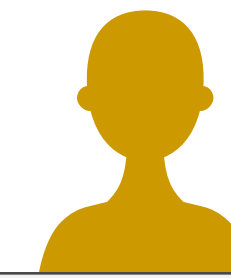
トップダウンの意志決定



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

5-1 より大きなことをなすー「進行感」①



1 会社が変わるとは

会社が変わる

||

会社の**仕組み**が変わる

制度やルールに手を入れなければ、
具体的には何も変わらない

経営層
中間管理層
現場

目標が上から下へと
伝達されていく

究極的には経営者しか会社を変えられないが

現場をよく知る社員や中間管理職でも
アプローチ可能

会社の仕組みを変える

2 「組織人」になろう

1つの業務しか経験してこなかった人

メリット
スペシャリストになる

デメリット
情がわくことにより対立を生む

多くの業務を経験してきた人

様々な業務を比較することで
会社の考えをすんなり理解できる

↓

自分の立場をより正しく理解できる

↓

人の上に立ち、「組織人」になる

組織人は感情による対立をしない

3 組織でできること

現場に長くいる人

新しいこと →

ウチでは
できない

いま1人の「できること」だけをもとに考えてしまう

人の上に立つ人

新しいこと →

ウチの
チームなら
できる

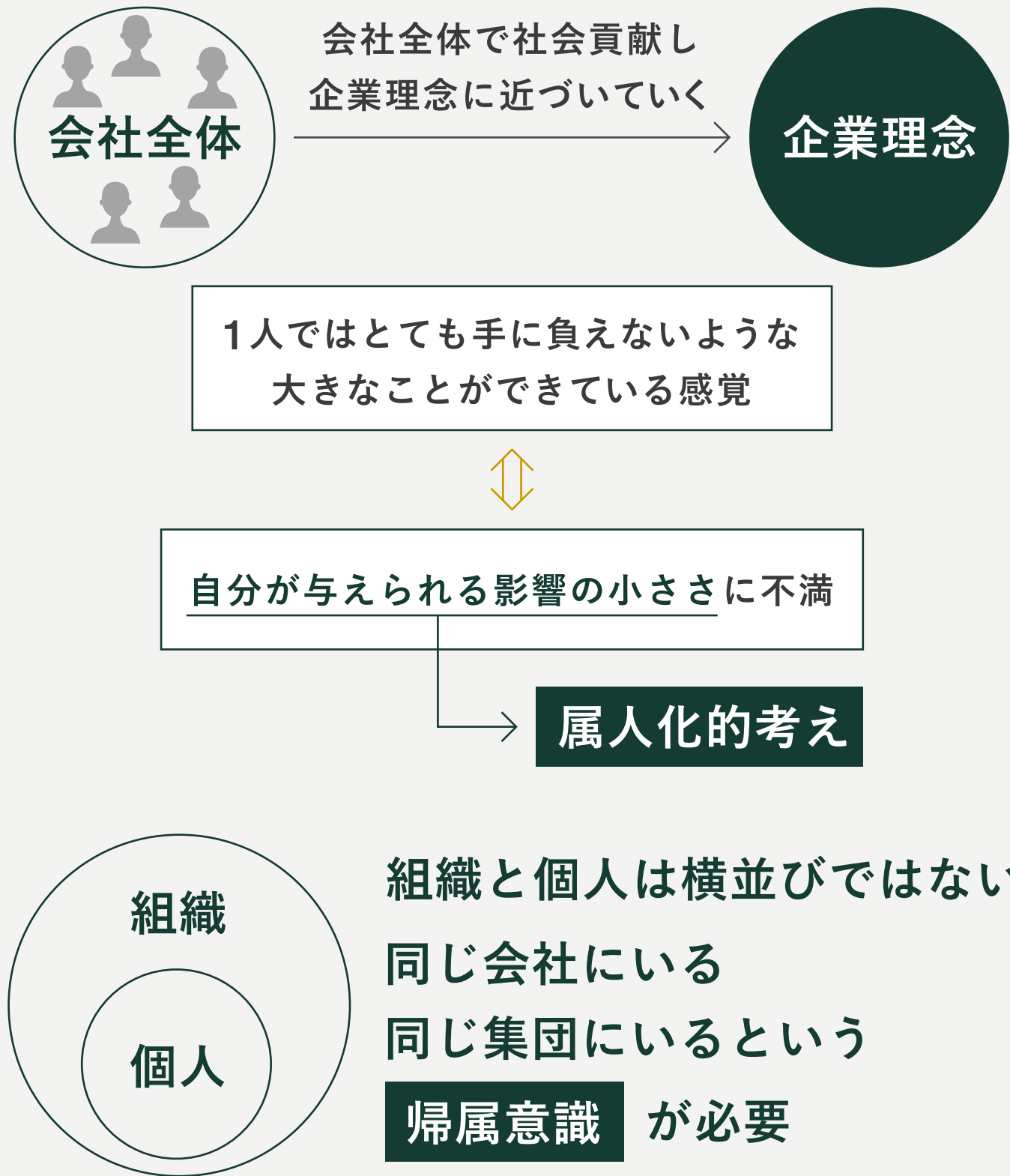
組織で働くことで得られる、「なんとかなる感覚」

↓

チームや組織全体でできるようになる成長感

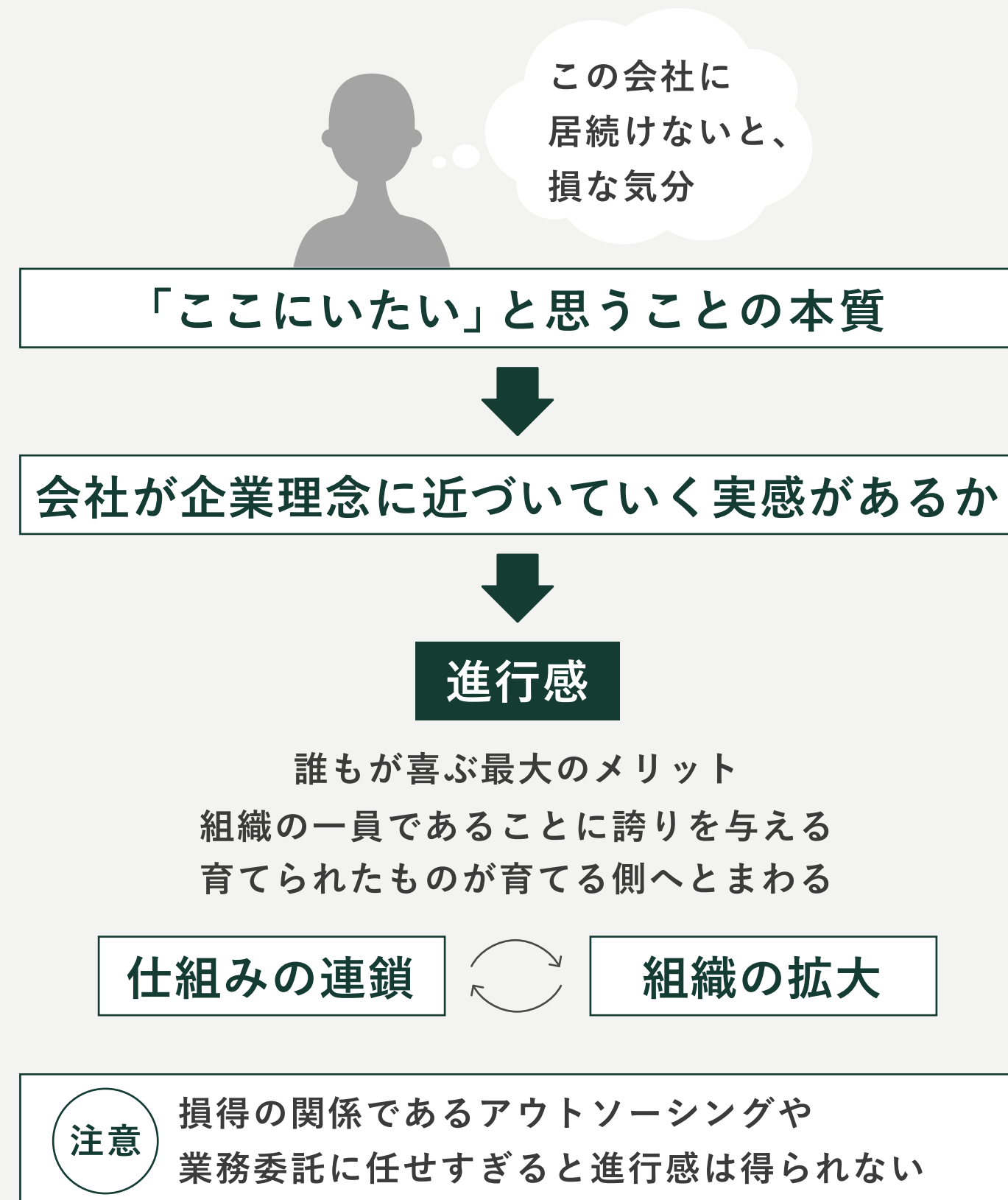
1人の人間は小さくても、
組織になることですごいことをやってのける

1 組織と個人



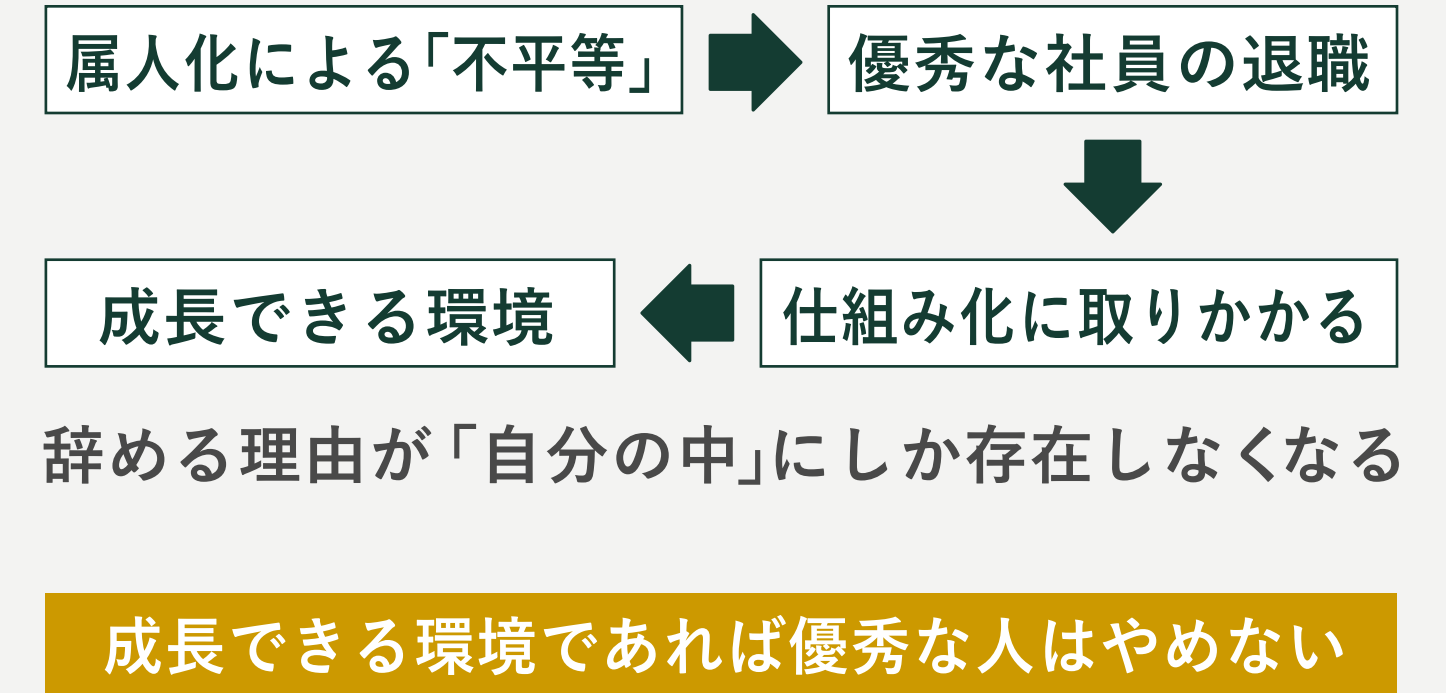
チームのために活躍する姿のほうが素晴らしい

2 「進行感」という感覚

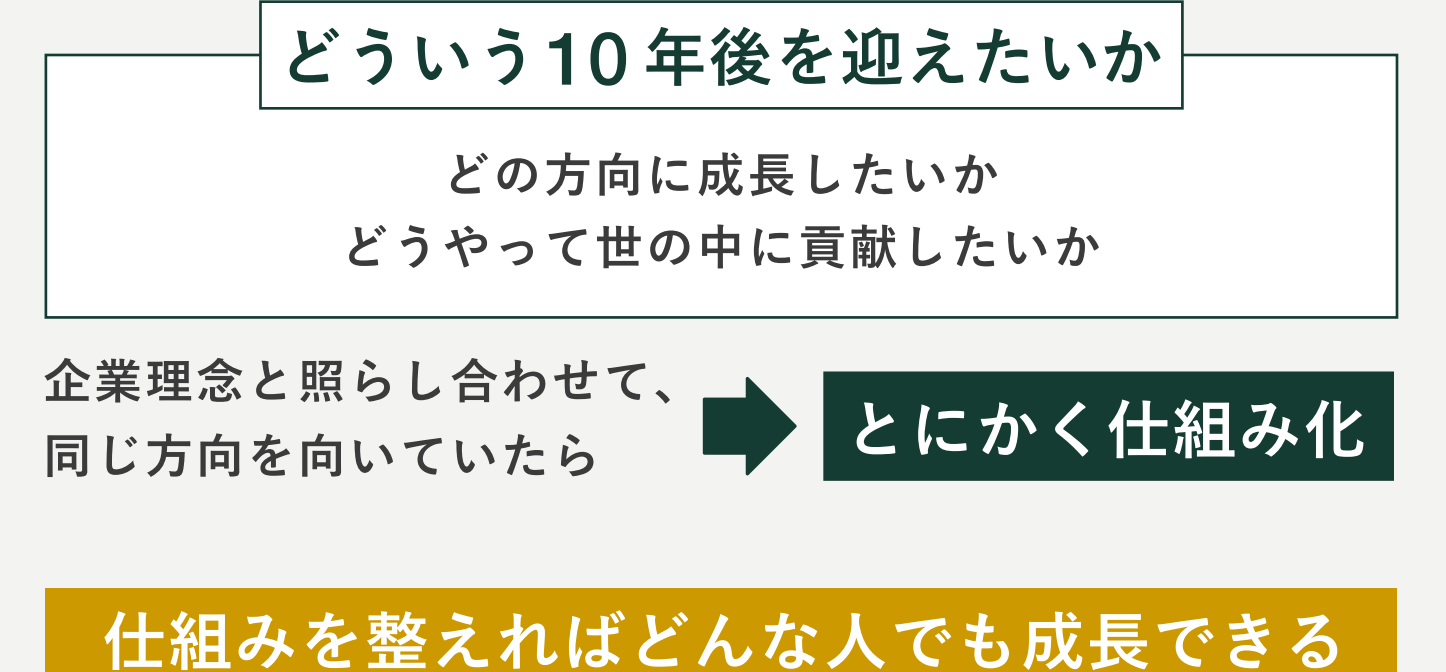


進行していることへの実感が、一番のエネルギー

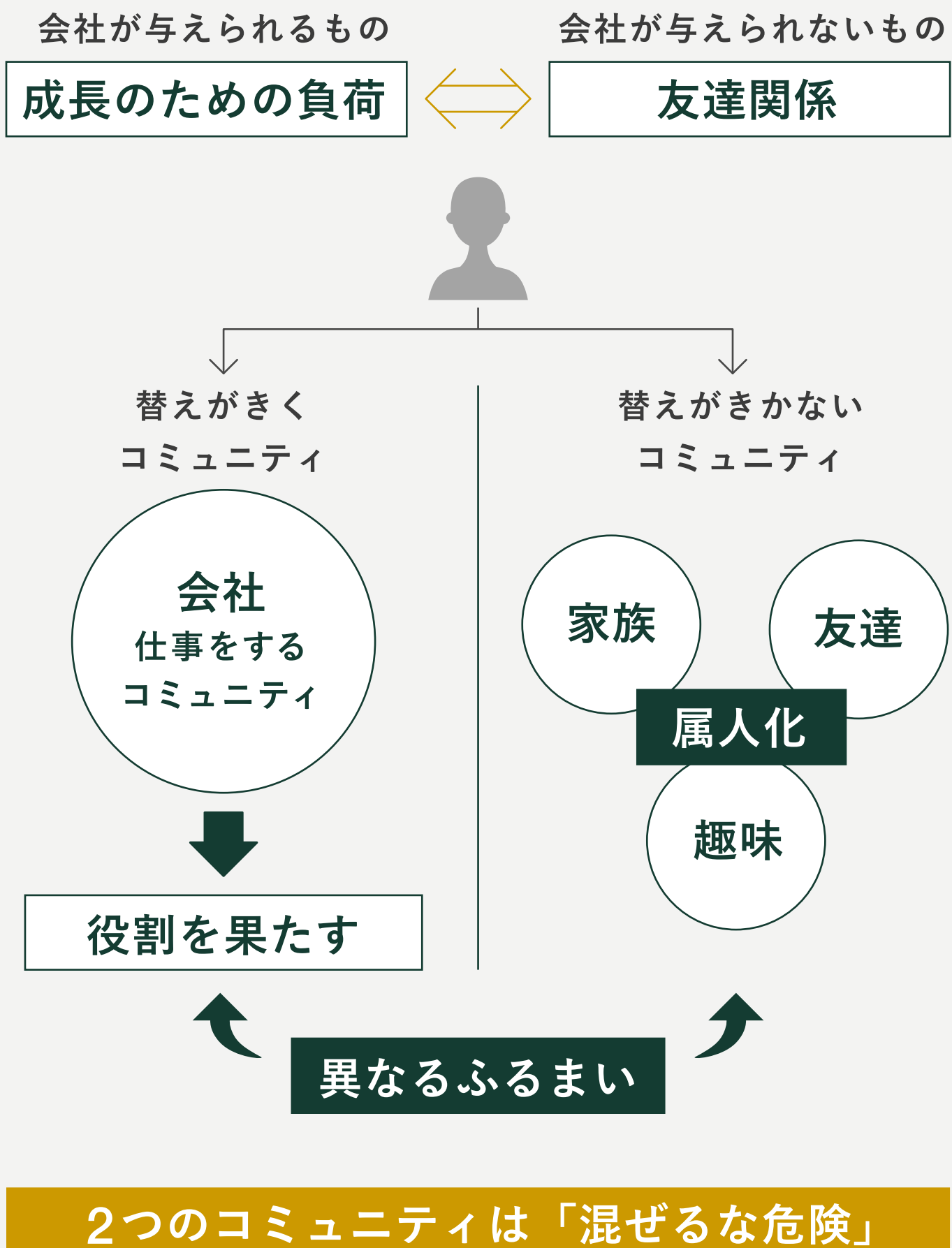
3 「ここに残りたい」と思われる会社



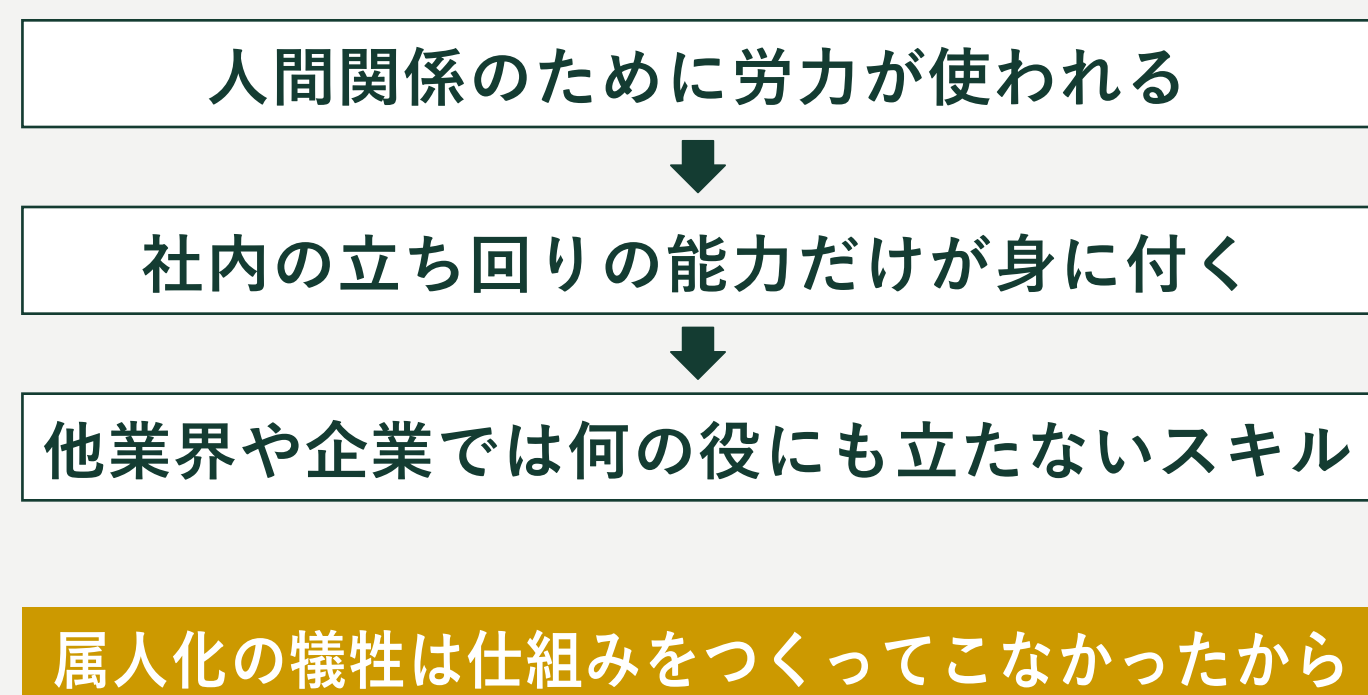
4 「企業理念」を具体的に落とし込む



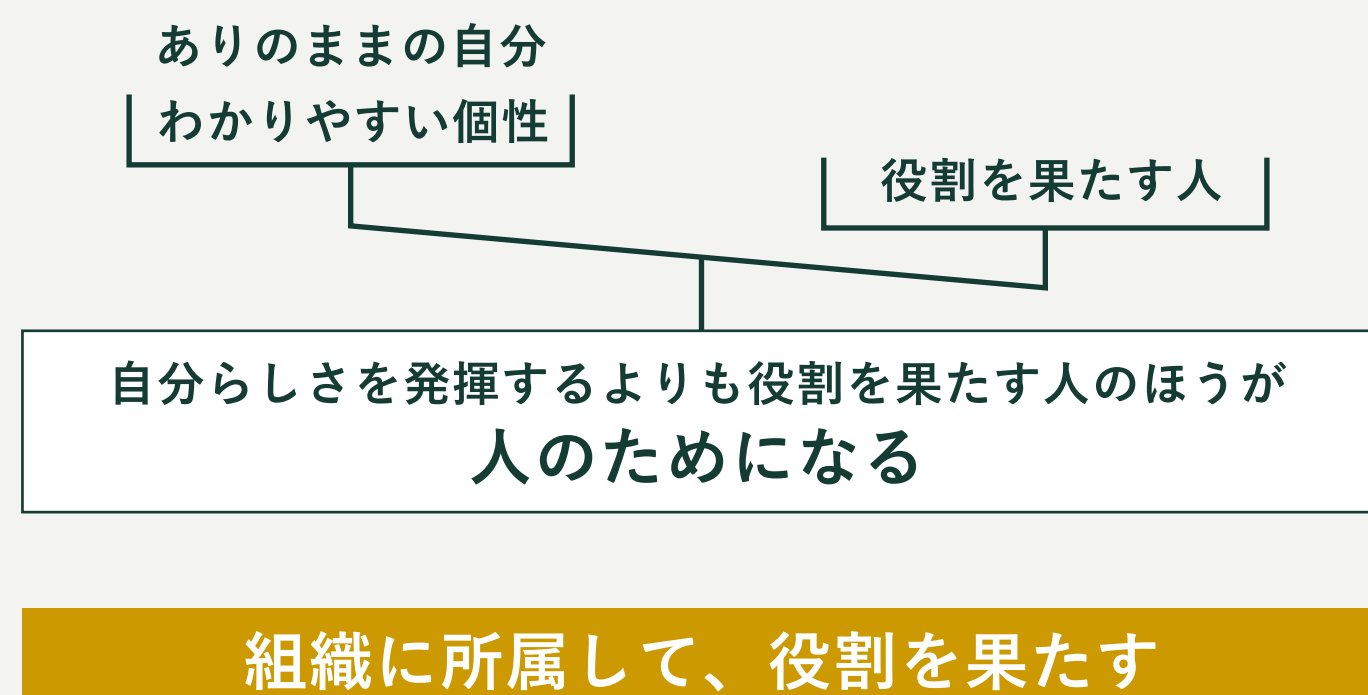
1 「コミュニティ」の考え方



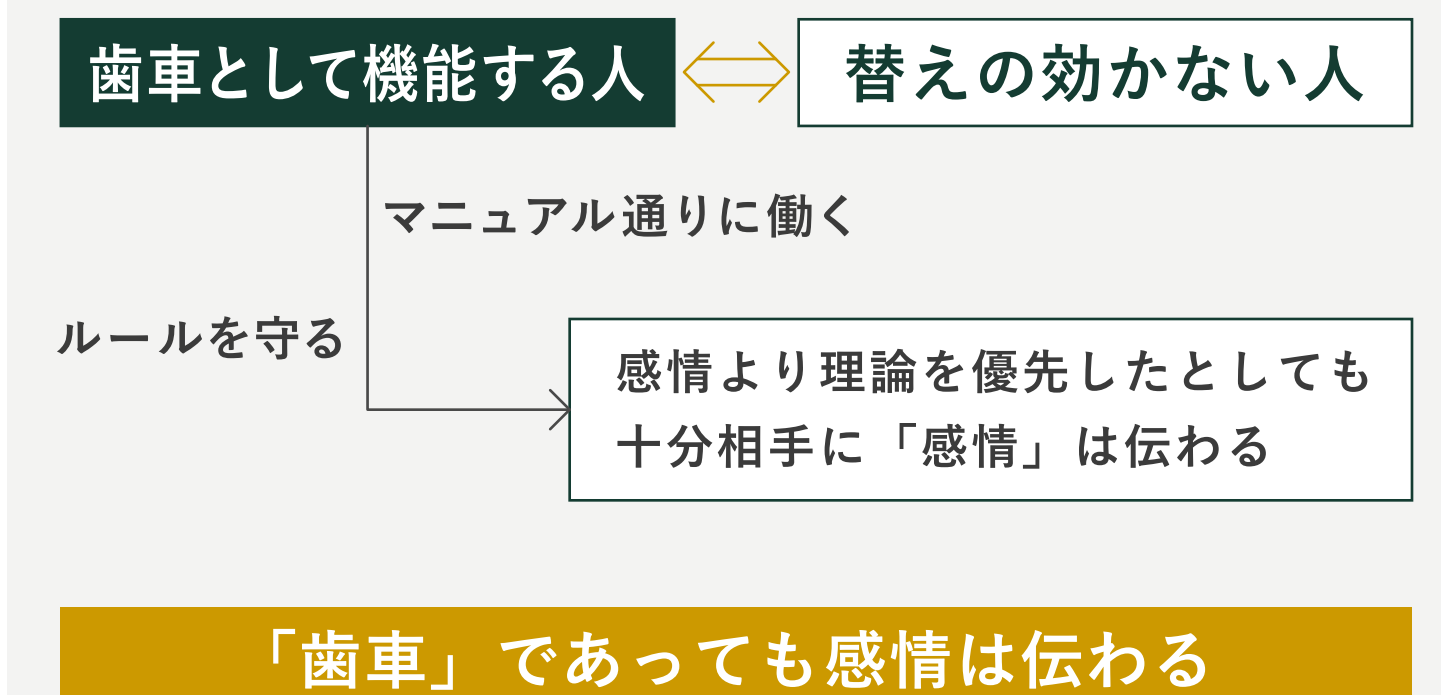
2 属人化が蔓延した組織



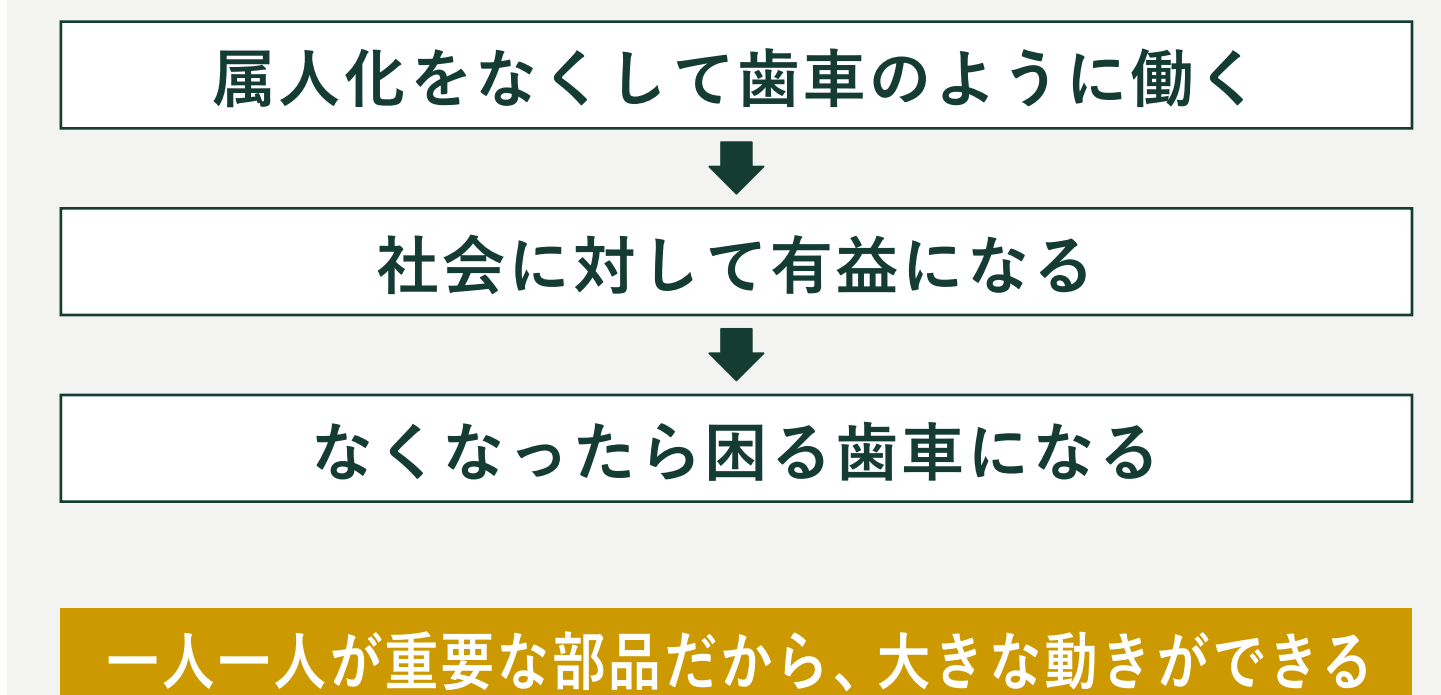
3 「ありのまま」という病



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 ➡

