



社長依存からの脱却

# 仕組みで成長する 会社の作り方

 **仕組み経営**

会社の仕組み化なら仕組み経営

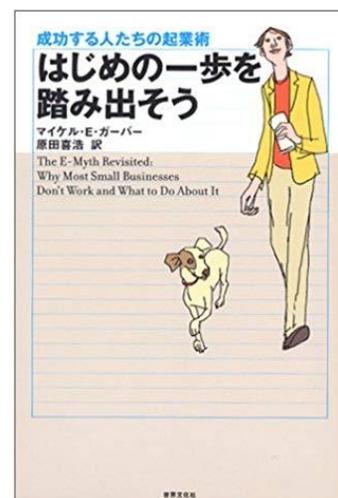
# はじめに

---

一般財団法人日本アントレプレナー学会は、日本中の職人型ビジネスを起業家型ビジネスへ変革することを目的に2013年に設立した団体です。世界No.1（米INC誌による）の中小企業アドバイザー、マイケルE.ガーバー氏の教えを受けたことからスタートし、いまでは中小・成長企業の経営に役立つコンテンツを世界中から収集し、ご提供しています。

マイケルE.ガーバー氏は1977年に世界初のビジネスコーチング会社を設立。クライアントに教えている仕組み化を自ら実践し、創業後、わずか2年でコーチングの現場から離れ、世界展開の活動へと軸足を移しました。その後、同社は過去約40年間にわたって、7万社に対するコーチングを行い、後に「E-Myth革命」とも言われるほど、世界中の成長企業に変革をもたらしてきました。

本レポートでご紹介する「仕組み経営」は彼から学んだことを独自に体系化した経営のメソッドです。



# 「企業は人なり」は幻想？

経営者の、「ヒトの悩み」は尽きることがありません。

多くの経営者の方は、優秀な人材さえいれば、、、と考えますが、実際のところ、大半の会社では、優秀な人材を雇う余裕も、優秀な人がやってくるのをのんびり待っている余裕もないのが実態です。

「企業は人なり」

「人材こそが最大の財産である」

というのは良く知られた格言ですが、多くの経営者は逆に人の問題に常に悩まされ、人がかえって、問題の発生源になってしまっています。

## 絶えない人の問題

人が辞める

採用コストが  
高い

人が育たない

人間関係が  
悪い

ミスが多い

やる気がない

なぜ大半の会社では「人に関する問題」がなくなるのか？

それは・・・大半の会社が「**人依存**」で創られているからです。  
ワールドクラスに成長する会社は、「**仕組み依存**」なのに対し、大半の会社は「**人依存**」です。

人依存の会社と仕組み依存の会社では、下図にあるように、**経営に対するアプローチが正反対**です。

会社が人で成り立っている以上、「企業は人なり」というのは正しいかも知れませんが、それは、あなたの会社に**人を活かす仕組み**がある場合に限りです。

人依存の会社	仕組み依存の会社
社長やベテラン社員にしか こなせない仕事がたくさんある	仕事が人に依存しないように 単純化、文書化されている
良い人材がやってこない と嘆く	優秀な人材を見極め 集める方法が決まっている
社員のやる気や自主性を 引き出すことに 四苦八苦している	社員にあれこれ言わなくても 自主的に働いてくれる 理由が存在する
社内の人間関係の問題が 常に起こっている	問題が起こる前に対処する 仕組みがある

# 組織拡大に伴う5大症状

---

では会社が「人依存」だとどんな問題が起こるのでしょうか？

ここでは、会社の人数が増えるにしたがって起こりがちな5大症状をご紹介します。



# その1. 職人型ビジネス

---

いわゆる「手に職」をつけて独立した社長は職人型ビジネスに陥りがちです。

税理士は税理士として、デザイナーはデザイナーとして、コンサルタントはコンサルタントとして独立します。

しかし、その**サービスを提供することが出来るのが会社の中で自分しか存在しない**ために、いつまでも自分が現場で働き続けることになります。

職人型ビジネスは**社長の時間と体力の限界が会社の限界**になってしまい、事業がスケールしません。



## その2. ハブ型ビジネス

ハブ型社長はこだわりが強いために、業務に関するあらゆる意思決定が自分に集中しています。そのため、自立社員やリーダーが育たず、いつまでも仕事が自分に依存します。

いわゆる組織作りが出来ていないため、自分の代わりに意思決定できる人材がおらず、いざ事業承継を迎えた時には困難をきたします。





## その3. 偽・委譲型ビジネス

偽・委譲型ビジネスの社長の口癖は、「ナンバー2に任せてるから、俺は何もやらなくていい」、「あいつがいるから俺は仕組み化できている」というものです。

これは“たまたま”社長の意向に合う人が社内にいる場合に良く起こりがちです。

実質、**委譲**しているのではなく、**放任**しているだけなので、最もトラブルに陥りやすい状態と言えます。

# その4. Hello, Goodbye型ビジネス

新入社員が入ってきたと思ったら、いつの間にか辞めてしまっている。人の入れ替わりが激しいビジネスがHello, Goodbye型です。

このタイプのビジネスでは人の採用や退職の対応に追われて、前向きな仕事に集中することが出来ません。





## その5. 烏合の衆型ビジネス

社長が“社員の自主性を重んじよう”、“自律的な組織を創ろう”  
と思って、安易に社員のやりたいことをやらせ始めると烏合の  
衆型ビジネスになりがちです。

一見すると社員が生き生き働き、自由な社風のように思えます。  
しかし、会社としての一貫性や一体感がないために、組織とし  
ての力が分散し、**やるべきことが為されない**という状況になり  
がちです。

また会社としてのビジョンが明確になっておらず、求心力がな  
いために離職者が増えがちなパターンでもあります。

# 人依存の5大症状 まとめ

症状名	結末	欠けている仕組み
職人型	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 社長や特定社員にしかサービス提供が出来ず、スケール不可能。</li><li>・ 事業が社長の時間と体力に依存。</li></ul>	理念体系 品質管理 人材育成 等
ハブ型	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 社長が働き続けないと運営できない。</li><li>・ 自立人材が育たない。</li></ul>	組織戦略 職務契約書 運営マニュアル 等
偽委譲型	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 出来る社員が離脱し、社長が現場へ逆戻り。</li><li>・ 放任状態になり組織が機能不全に。</li></ul>	組織戦略 委任システム 等
HELLO, GOODBYE型	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 採用コストと労力が増加し続ける。</li><li>・ 前向きな仕事に集中できない。</li></ul>	理念体系 採用 人材育成 等
烏合の衆型	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ビジョンや目標の未達。</li><li>・ 離職の増加。</li></ul>	理念体系 組織戦略 等

# 仕組み経営とは？

仕組み経営とは、いま述べてきたような人依存で起こる組織の問題を解決するための方法です。

簡単に言えば仕組み経営とは、人依存のビジネスを仕組み依存にするための「**考え方とメソッドの集合体**」です。

理念体系の整理からマニュアル化まで、30超のコンテンツで成り立っています。

## 仕組み経営のコンテンツの一部

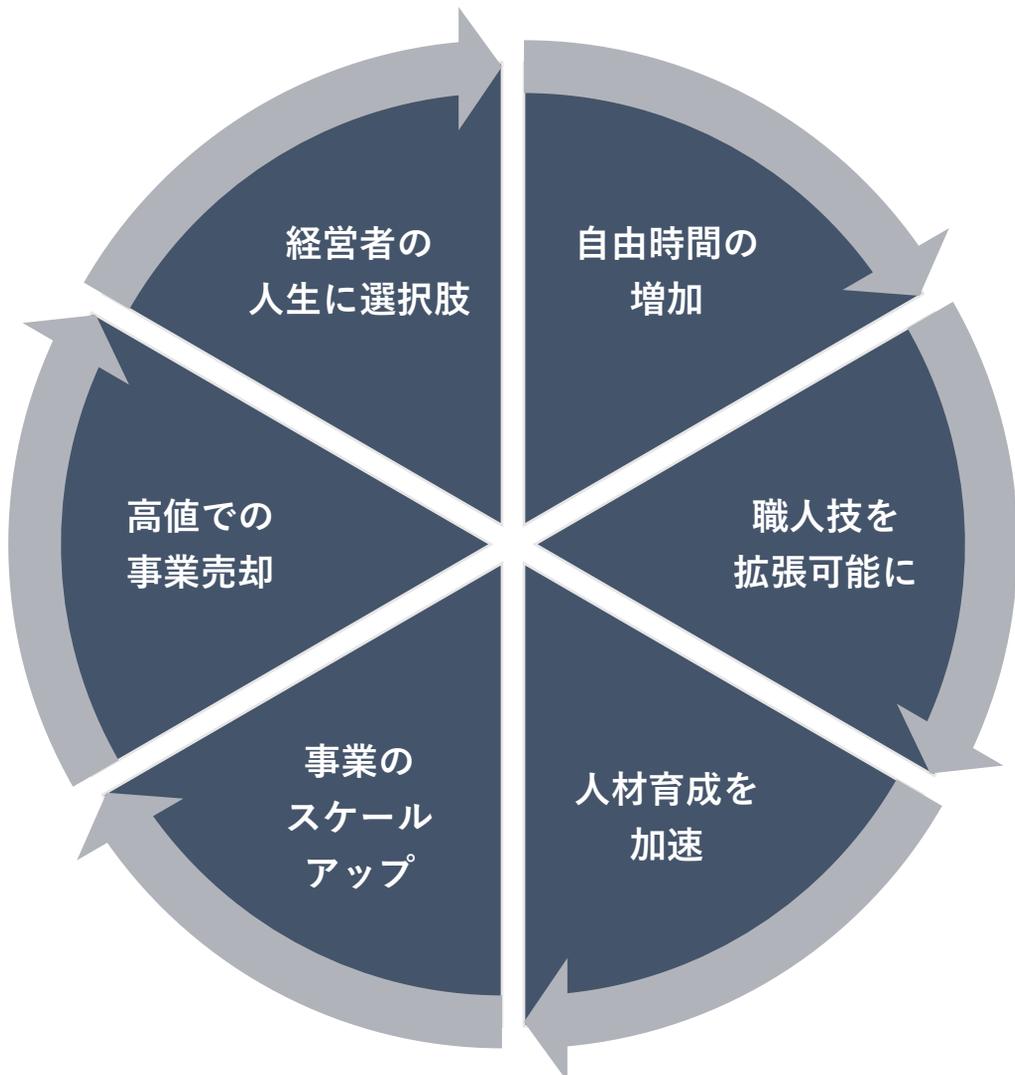
#	カテゴリー	仕組み	内容
0	診断	仕組み化診断(※1)	85項目で現在の仕組み化度を診断します。
1	理念体系	価値観、情熱、目的	理念の基となるリーダーの人生における価値観や情熱、目的を明らかにします。
2	理念体系	コアバリュー	組織における共有の価値観を定義し、自己成長組織の基盤にします。
3	理念体系	ドリーム	会社が誰の何のために存在するのか？顧客のための夢を定義します。
4	理念体系	ビジョン(※2)	会社が最終的にとる姿を明確にし、あらゆる計画の基準にします。
5	理念体系	ストーリー	理念を社内外に伝えるためのわかりやすいストーリーを創ります。
6	リーダーシップ	戦略的指標	目標に向けた目に見える/見えない指標を定義し、進捗管理を行います。
7	リーダーシップ	経営チーム	経営の仕事を経営者個人からチームへと移管します。
8	リーダーシップ	仕事環境の整理整顿	生産性を高めるため仕事環境を整える仕組みを創ります。
9	リーダーシップ	時間管理システム	起業家的な仕事に集中するための時間管理の仕組みを創ります。
10	リーダーシップ	事業承継計画	事業承継に向けて、詳細な移行計画を作ります。
11	マネジメント	会議システム	経営にリズムを持たせ、自動的に成長するために会議を仕組み化します。
12	マネジメント	組織戦略(※2)	ビジョンに向けた未来の組織図を描きます。
13	マネジメント	職務契約書	各役職の責任と役割を明確にします。
14	マネジメント	委任システム	チームとしての生産性向上のために権限移譲のルールと仕組みを創ります。
15	マネジメント	採用プロセス	自社に合う人材(カルチャーフィット)を採用するための仕組みを創ります。
16	マネジメント	運営マニュアル	理念体系や社内ルール等を網羅した会社の運営マニュアルを創ります。

#	カテゴリー	仕組み	内容
17	マネジメント	作業マニュアル(※2)	各業務を文書化したマニュアルを作ります。
18	マネジメント	人材成長システム	各階層における人材成長のための育成と評価の仕組みを構築します。
19	マネジメント	仕組み化戦略(※2)	社内に必要な仕組みを洗い出します。
20	ブランド	顧客体験	全ての顧客接点でブランドを表現し、最高の顧客体験を届ける仕組みを創ります。
21	ブランド	ブランドコミットメント	自社のブランドを明確な言葉で定義し、顧客とのやり取りの基盤とします。
22	ブランド	感覚パッケージ	自社のブランドを顧客が五感で感じられるよう自社のあらゆる側面を設計します。
23	財務	予算計画	投資を最適化するための予算計画を作ります。
24	財務	キャッシュフロー計画	財務状況を健全にするためのキャッシュフロー計画を作ります。
25	財務	オープンブック	財務情報を社内で共有する仕組みを創り、自主性を持った社員を育てます。
26	価値提供	デリバリープロセス	顧客へ最高の価値を提供するためのプロセスを構築します。
27	価値提供	顧客サービス	レポートや紹介を生み出すための顧客サービスを仕組み化します。
28	価値提供	品質管理	いつも期待通りの商品やサービスを提供するための仕組みを創ります。
29	価値提供	商品設計	常に最高の商品を提供するために商品開発のプロセスを仕組み化します。
30	集客&営業	顧客獲得システム	継続的に新規顧客を生むための仕組みを創ります。
31	集客&営業	販売プロセス	誰でもいつでも同じように販売できる仕組みを創ります。
32	集客&営業	レポート&紹介プログラム	レポート顧客を生むための仕組みを創ります。

# 仕組み化で実現する 自社の未来

では仕組み化するとどんなことが実現できるのか？

実際に仕組み経営を導入された会社では、以下のような結果を生み出しています。



# 自由時間の増加

---

人依存の会社の社長はとにかく忙しいです。社員や顧客からの問い合わせ、些末な業務を自分でやっているために忙しいのです。

一方、仕組みで回している会社の社長は“暇”と**言っているほど自由時間**があります。自由時間がある社長はその時間をより長期的なビジョンや戦略を立案するために使えるので、さらにビジネスを成長させることができます。

**社長の自由時間増加と業績の向上、その両方を実現**できるのが仕組み経営です。



# 職人技を拡張可能にする

大半の会社は、その運営が経営者、またはベテラン社員の職人技で成り立っています。

たとえば、営業やマーケティング、開発、またはサービス業であれば専門技術の提供でビジネスが成り立っています。

会社が成長するためには、また、経営者に依存しない形で会社を運営するためには、これらの**職人技を仕組み化**するしかありません。

いくら優れた技術を持っていても、一人が担当できる顧客数や仕事量には限界があります。それが制限となって、本来持っている成長の力が発揮できないでいるのです。

はっきり言ってしまえば、大半の会社では、**経営者自身がボトルネック**となってしまって、成長を妨げているのです。

仕組み化を正しく行えば、経営者やベテラン社員が持っている職人技を拡張可能に出来ます。

# 人材育成を加速

会社を仕組み化する、マニュアル化すると社員の創造性が育たなくなる、と考える経営者の方が多いです。

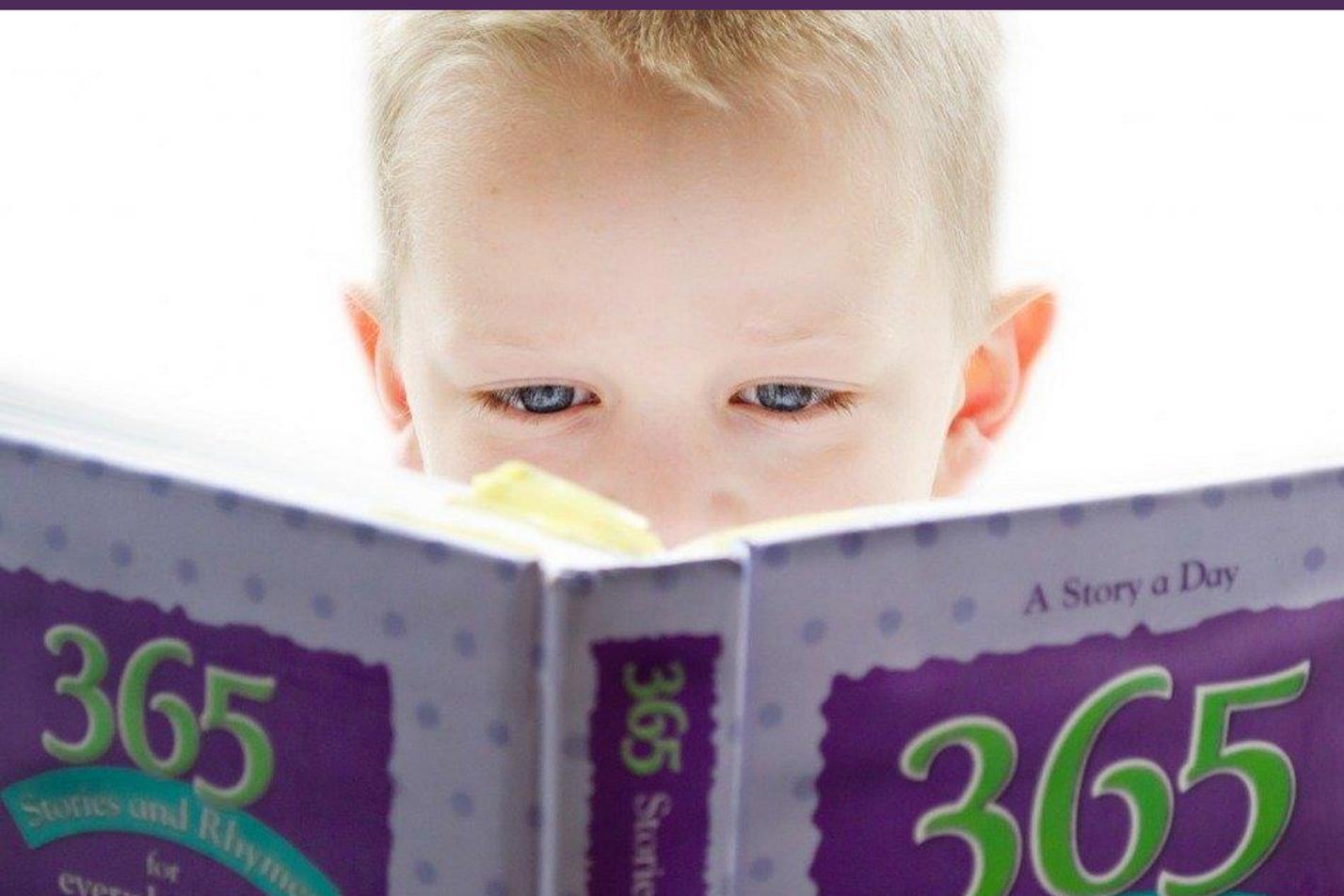
しかし、正しい考え方と方法で仕組み化を進めると、全く正反対の効果が得られます。

仕組み化によって、**それまでその人が出すことのできなかつた成果を出す**ことが出来ます。

また、仕組み化を進めることで単純作業が効率的に行われるようになり、**社員はより創造的な仕事に時間を割くことが出来る**になります。

さらに、「仕組み化を進めること自体」が、強力な人材育成になります。

**仕事をより効率的、効果的にするにはどのような仕組みが必要なのか？**を考えることで、マネージャーやリーダーとしての能力を高めていくことが出来ます。

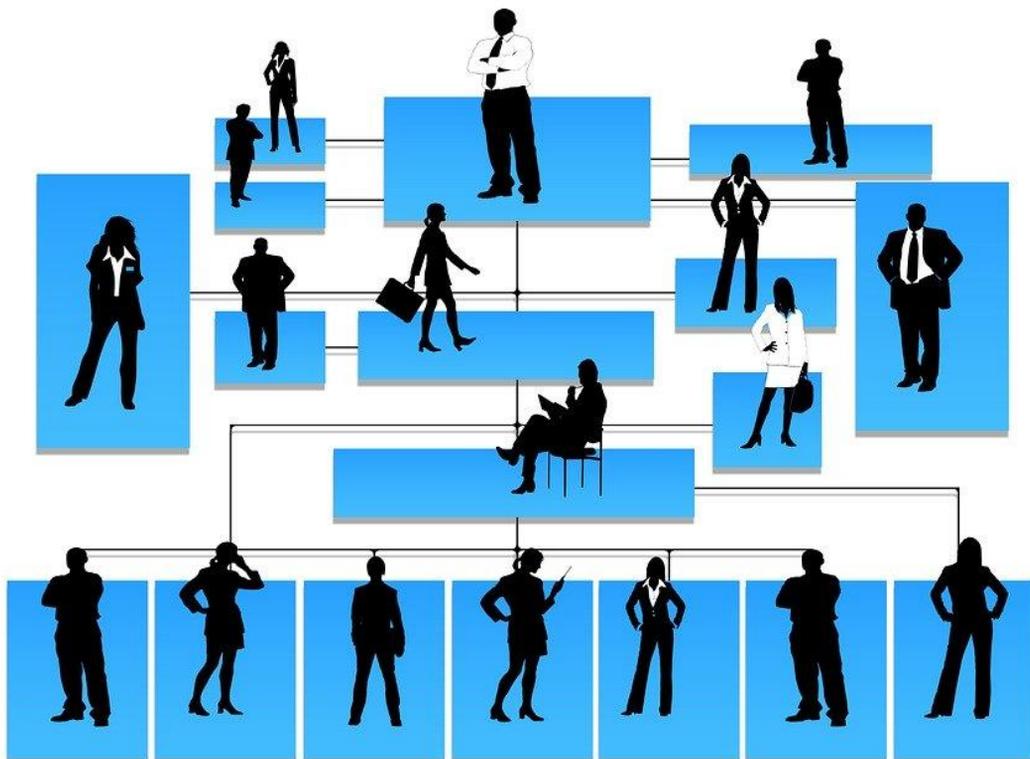


# 事業のスケールアップ

仕組み化を進めれば、事業が複製可能になり、多店舗展開や他エリアへの進出が可能になります。

また社長は仕組み化で空いた自由時間で、長期ビジョンの策定や新規事業の創造をすることが出来ます。

仕組み化することで事業をスケールアップさせる余裕が出来るのです。



# 高値での事業売却

とある起業家が先輩経営者からアドバイスを受けました。

「君たちはセールスやマーケティングのスキルが非常に高い。でも、残念ながら売るものを間違っているために、大した収入が得られないのだ。商品を買ってくれる営業担当者を雇いなさい。君たち自身の仕事は、商品売るのではなく、売れるような会社を構築することなんだ」

いま事業を継続させるため、または経営者が新しい人生を歩むために中小企業のM&Aが流行っています。

しかし、大半の会社は経営が社長の職人技が依存しており、売却することが出来ないか、二束三文の値段しかつきません。

一方、仕組みに依存する会社は経営者が代わっても経営できるため、**人依存の会社よりも高値で売却することが出来ます。**

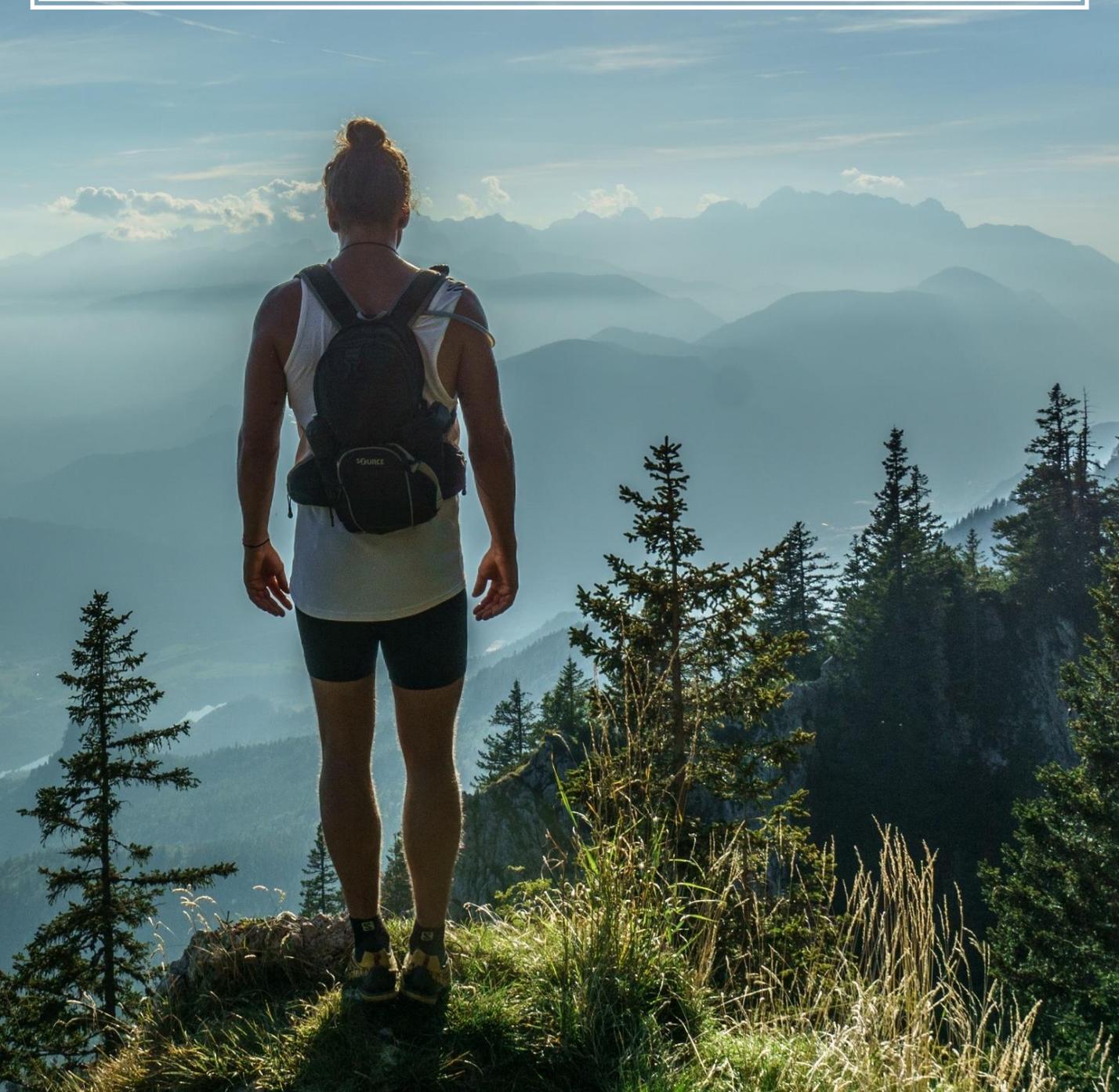
上記の言葉にあるように、経営者の仕事は商品やサービスを売るのではなく、“ぜひあなたの会社を売って欲しい”と言われるような魅力的な会社を創ることなのです。

# 経営者の人生に選択肢

ビジネスは社長やそれに関わる人の人生を幸せに導くための乗り物です。

仕組み化を正しく行えば、会社はあなたの介入無くして成長し、繁栄していきます。そうなった時、あなたはビジネスを創るという仕事に対して大きな報酬を得ることが出来ます。

たとえば会社を売却する、会長職になる、自ら望んで現場仕事をする、新規事業を立ち上げるなど人生の選択肢を増やすことが出来ます。



# 仕組み化のジレンマ

---



率直に言えば、仕組み化しなければ、会社と経営者の未来は見えません。しかし一方、「仕組み化すれば楽になるが仕組み化するのは大変である」というジレンマもあります。

多くの経営者が何十年と経験し、多額の投資をして学んでも手に入れられないもの、それが経営の仕組み化です。

そこで私たちは、時間とお金を節約して、仕組み化を実現されたい方のために、仕組み化する方法を仕組み化したのが「仕組み経営」です。

既に世界中で実績のある考え方とメソッドに沿っていただければ、最短距離で経営の仕組み化が可能です。

当会では、ニーズに合わせた様々な診断やフレームワーク、テンプレートなどをご用意しています。詳しくは次のページをご覧ください。

# 仕組み経営主要プログラム

創業し立て 個人事業/一人社長	成長軌道	出口戦略 (売却、承継)
ZEROスタート ビジネスサロン (オンラインサロン)	仕組み経営実践会 (会員制度)	
		仕組み経営導入パッケージ (個別支援)

仕組み経営パートナー  
(士業専用/仕組み経営の勉強会開催が可能)

仕組み経営コーチ  
(経営者向け仕組み経営コーチングが可能)

# 仕組み経営の導入にむけて

---

このEブックでは、仕組み経営のごくごく入口だけご紹介させて頂きました。さらに詳しい情報や事例等は以下のブログやHPからご覧ください。



仕組み経営公式HP

<https://www.shikumikeiei.com>



仕組み経営プログラム紹介

<https://www.shikumikeiei.com/program>

# 執筆者プロフィール

---

清水直樹

一般財団法人日本アントレプレナー学会 代表理事

大学卒業後、マイクロソフト日本法人に入社。その後、海外不動産の紹介会社を起業した後、モバイルコマース事業の創業メンバーとして参加。上場を目指す経営メンバー同士の空中分解によって頓挫。海外の経営ノウハウをリサーチし続け、世界No.1のスモールビジネスの権威、マイケルE.ガーバーと出会い、日本におけるマスター・ライセンシーとなる。現在は、日本の中小企業がワールドクラスカンパニーになるための支援活動に力を注いでいる。