



「指示待ち体質」から 「自ら考え行動する」組織へ変革！

株式会社ジェット

顧客対応力を背景としたトータルメンテナンスサービスを提供

同社はマンションから戸建住宅・飲食店舗まで幅広く各種メンテナンス（建物・設備点検調査、応急措置トラブル対応、配管洗浄、水回りリフォーム、害虫駆除、除菌・消臭・消毒等）を提供しており、各種メンテナンスを同社で完結できる対応力と技術力が強みである。また、社員教育・育成を重要視しており、顧客対応においても高い満足度につながっている。

各種サービスに特化した企業が多い業界の中で、トータルでのサービス提供により、価格競争力と高品質サービスの一貫提供を実現していることが優位性になっている。

資本金	55百万円
本社所在地	福島県郡山市
売上高	1,142百万円(2024年6月期)
設立	1986年7月
従業員数	53名
業種	建物・設備メンテナンス業
営業品目	排水管清掃、配管改修、害虫駆除等



問題意識

- 「売上10億円の壁」を超えられず、そのアクションプランもない
- 素直な人材が多い一方「指示待ち体質」となっている



課題

- 目指す姿、実現への道筋の見える化
- 自ら考え適切に判断し行動できる部門責任者育成
- PDCAをチームで展開する仕組みとノウハウ習得



支援

- 経営計画策定を通してビジョン・戦略・アクションの明確化
- 徹底した目標・実績のギャップ分析によるPDCA展開
- 総務部門の中核組織化



成果

- 腑に落ちた経営計画と「売上10億円の壁」の大幅突破
- 部門責任者の大きな成長と、チーム検討による組織力向上
- 総務を「戦略総務」と位置付け、使命・役割を明確化

1 事例概要

問題意識と相談内容

■ 更なる成長を実現するために必要な部門責任者育成

東京中小企業投資育成株式会社からの紹介がきっかけでご相談いただいた。創業者である社長の強いリーダーシップのもと順調に売上を伸ばしてきたが、ある時期より売上高の伸びが停滞し、10億円の大台を超えることができなかった。

人材面でも、社員育成にも力を入れていたが、いまだ社長が期待する部門責任者像とのギャップが残っていた。

経営課題と支援テーマの設定

■ 分析力・解決力向上へ向けた計画経営の導入

まじめで素直な社員が多く社長指示に対し真摯に取り組む風土であったが、目線を変えればトップダウンに依存した指示待ち体質に感じられた。社員数、営業拠点が増え社長の目が届きづらい状況と思われ、更なる成長を実現するためには各拠点・部門の責任者が「自ら現状を把握・分析し、対策を打てる力」を身に付ける必要があると判断した。

また、3か年収支計画はあるものの、将来ビジョンとこれを実現する戦略・行動計画は明確化されておらず大きな課題であった。担当アドバイザーにはメンバーの考えを引き出し集約する力とともに、支援への社長の納得感もポイントと考え、コミュニケーション力の高いアドバイザーをセットした。

2 支援内容

① ハンズオン支援事業(総合)

■ 単年度数値目標達成に向けた行動計画及び中期経営計画の策定

- 支援期間 2019年8月～2020年9月(24日)
- 派遣アドバイザー 阿部 憲夫 [専門] 経営戦略、人材育成、事業承継(経営士、ITコーディネータ)
- 企業側プロジェクトチーム 専務取締役をリーダーとし各部門責任者にてチームを編成

■ 成長戦略の明確化と数値目標実現へのアクションプランの検討

中期・単年度数値計画はあるものの、戦略・アクションプランは無く「闇の中」で各自が頑張っている状況であった。

そのため、目指すビジョンの明確化、部門別売上高年計グラフを活用した顧客トレンド把握、3C分析等による外部環境分析、アンゾフの成長マトリックスによる戦略立案、数値目標達成へのアクションプラン具現化を実施した。検討は各部門責任者で編成したプロジェクトメンバーが主体となり、意見交換が活発となるようアドバイザーがヒントを与えて、メンバーの意見を引き出し、さらに検討へ導く支援を心がけた。

■ プロジェクトメンバーの腑に落ちた経営計画書が完成

これまでの「如何に指示を受けたことを遂行するか」から、「如何にお客様のお役に立ち業績を上げるか」へ意識が変わり、「自分事として腑に落ちる」計画が完成した。また、各部門の責任者が一堂に会し意見をぶつけ合うことがメンバーの刺激になるとともに、相互検討を通して他部門の取組みを自部門へフィードバックする新たな視点・アイデアにもつながっていった。

経営計画書として重点施策が明確化し、実現へのアクションプランも見える形になったことで「全員で共有できるブレない取組み」の土台が築かれた。



■ 社屋



■ プロジェクト活動の様子

② ハンズオン支援事業(総合)

部門別KPI管理及び月次収支管理の確立

- 支援期間 2020年11月~2021年10月(24日) ■ 派遣アドバイザー 阿部 憲夫 [専門] 経営戦略、人材育成、事業承継(経営士、ITコーディネータ)
- 企業側プロジェクトチーム 次世代の中核と期待する取締役をリーダーとして、各部門責任者にてチームを編成

PDCA展開の仕組みの構築と実践による課題解決力の強化

策定した経営計画の実行ステージと位置付けた第2期支援では、各部門で設定した重点施策の確実な実行、結果検証、月次収支実績・見直し確認、対策立案というPDCAを確実に回すために、KPIを明確化した「改善取組推進表」「担当者別売上管理表」を策定し仕組み化した。

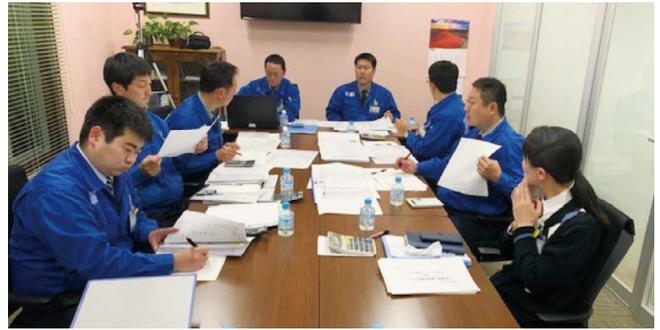
月次検討では、繰り返し「目標に対し差異が出た原因・要因は何か?」を問い掛け、メンバー間で質問を出し合い検討することで支援終了後の自立化も意識した支援を進めた。

また、アドバイザーの訪問日だけでなく、メンバー自らが話し合う場を設けるなど、自主的な取組みも始まった。

部門責任者の成長で苦戦していた売上の壁を突破!

アドバイザーのメンバーからの意見を引き出すファシリテーションによりプロジェクトメンバー同士の意見交換が活性化し、お互いに高め合う検討の場を作り上げた。また、月次管理を通して目標

に対するギャップ分析力が高まり、適切な対策を自らが考え実行するというPDCAを回す力も育っていった。メンバーは各自が担当する部門へ、支援を通して習得した目標・実績ギャップ分析・対策立案、行動管理手法などのノウハウを活かして自主的に部内展開を行うとともに、部内のコミュニケーションも活性化した。その結果、売上高11.6億円(中小機構支援前売上高9.7億円)となり、なかなか超えることができなかった「売上10億円の壁」を大きく超えることができた。



■ プロジェクト活動の様子

③ ハンズオン支援事業(特定)

総務部門の業務効率化及びあるべき総務部門の明確化

- 支援期間 2023年1月~2023年6月(10日) ■ 派遣アドバイザー 都築 直哉 [専門] 人材育成(弁護士、社会保険労務士、中小企業診断士)
- 企業側プロジェクトチーム 総務部門責任者の取締役をリーダーとし、総務部メンバー・企画部責任者にてチームを編成

中核部門としての総務の使命明確化と無駄の排除

これまで同社では現場部門の対策が中心であったため、社長は間接部門の総務への対策が進んでないことが課題と感じていた。そこで総務に焦点を当て、保有スキルや属人化した業務の棚卸を行い、業務負荷平準化への道筋をつけた。

また、受け身体質の思考から脱却し、総務だからこそ担うことができる役割を徹底議論し、今後のあるべき総務像を検討するとともに、DMM(ダイヤモンドマンダラチャート)も活用しながら「あるべき総務」へ向けて取り組むべき事項を整理した。

支援においてはアドバイザーが答えを与えるのではなく、メンバー間で検討を深め、考えが行き詰まったときにヒントを与え、自らが腑に落ちる答えを導き出す支援を心掛けた。

総務部門・部門員のありべき姿の検討と設定

業務フロー確認、各自の業務・スキル棚卸により属人的作業状況が明確になった。相談・検討の重要性に気付き、問題の都度部員が集まり相談する風土が生まれ協力体制が強化された。その結果、残業時間を1人当たり1時間強/月削減することができた。

また、戦略総務の考え方を取り入れ、全部門と関わりを持つことができる特長を活かし「ひとつなぎの総務」と位置づけ、総務の使命を人と人・部門と部門をつなぎ全社が一つになるための役割を担うことと決定した。また、「我が社が求める人材像」を徹底議論し、これを実現する為の課題・取組みが整理され、総務が中心となり取り組んでいく礎が築かれた。



■ プロジェクト活動の様子

聞く力 (質問する力)	読解力(理解力)	相手に対する関心	疑問を持ち、質問する力	社員、全社目標の正確な理解	経営層のメッセージを正確に把握する力	好奇心をもって取り組む力	業務上の空白、やりがいが見出される力	的確な目的、目標を設定する力
柔軟性 (相手によって変える)	①コミュニケーション能力	意見を待つ	他人と協働する力	2理解・実行能力	計画的な業務遂行	指示待ちではなく自ら進取する力	③粘り性(積極性)	視野を広くもち、自分からやることに気づく力
表情	②言葉力	文章構成力	メモ等無し、繰り返しの指摘を受けない	②理解・実行能力	報告・連絡・相談の徹底な実施	自分がなすべきことを進取する力	④粘り性(積極性)	自律をもって業務を進める力
業務概要を広く知っている	③将来予測能力	組織内の取組を捉える能力	①コミュニケーション能力	2理解・実行能力	③粘り性(積極性)	業務への興味関心	⑤粘り性(積極性)	新しい問題を発見し、知識整理能力
部全体を見通す力	④他人の業務や能力を把握する能力	部全体を見通す力	④他人の業務や能力を把握する能力	④知識欲・成長意欲	④知識欲・成長意欲	自ら適切な目標を設定する力	④知識欲・成長意欲	成功・失敗の要因分析能力
問題発見能力	⑤建設的議論能力	⑤教育能力	⑤教育能力	⑤教育能力	⑤教育能力	幅広い情報に接する意欲	⑤粘り性(積極性)	⑤粘り性(積極性)
付添わずに意見を出す力	⑥意見を高め上げる力(質問力)	⑥意見を高め上げる力(質問力)	⑥意見を高め上げる力(質問力)	⑥意見を高め上げる力(質問力)	⑥意見を高め上げる力(質問力)	⑥意見を高め上げる力(質問力)	⑥意見を高め上げる力(質問力)	⑥意見を高め上げる力(質問力)
自らの意見と異なる結論でも決定事項には従う意欲	⑦建設的議論能力	⑦建設的議論能力	⑦建設的議論能力	⑦建設的議論能力	⑦建設的議論能力	⑦建設的議論能力	⑦建設的議論能力	⑦建設的議論能力
議論を整理する能力	⑧議論力を明確にする能力	⑧議論力を明確にする能力	⑧議論力を明確にする能力	⑧議論力を明確にする能力	⑧議論力を明確にする能力	⑧議論力を明確にする能力	⑧議論力を明確にする能力	⑧議論力を明確にする能力

■ 作成したDMM(ダイヤモンドマンダラチャート)

3 活動の振り返り



東北本部 シニア中小企業アドバイザー 植松 正人

「人材」「現場」「コミュニケーション」の3本柱で収益改善を実現

支援開始前に社長とお話させていただいた際、社員育成へ力を注いできたが、結果として「売上10億円の壁」を突破できていないとの話をお聞きました。

支援を通して、社員の成長を目の当たりにし、アドバイザーと支援の都度意見交換を行う中で、社長自身が考えを深め、気付きを得ていったことが最終報告会後の「一番成長したのは私かもしれない」とのコメントに表れていました。「売上の壁」を超えたことは大きな成果ですが、それ以上に社員自らが考え、チームで検討し、行動する仕組み・風土ができたことが一番の支援成果だと考えます。人材は確実に育っており、「100年企業を目指す」との旗印のもと、全社一丸となった更なる成長を期待します。



経営者 代表取締役社長 橋本 隆司氏

社員と組織の力が引き出され、自発的な成長へ

一生懸命、教育・育成しているにも拘らずなかなか人が育たない。その中で始まったプロジェクトでした。回を重ねる毎にメンバーは私抜きで勝手に話し合いの場を持つようになりました。なかなか組織が機能しないと悩んでいましたが、結局私自身が組織を活かせていなかったことにやっと気づいたのです。それからはなるべく役員に任せようとして、口出しをしないように心掛けています。今は社員同士が自分達でミーティングするようになりました。自分達で問題解決するようになったのです。社内は空気も含めて大きく変化しました。これからの課題は自分達で問題発見ができるようになることです。そうすれば、これから先の予知能力もついてくるだろうと期待しています。問題発見、問題改善工夫、問題解決、そして問題予知へ。自分達でそれができるようになる日がもうすぐです。一番駄目だったのは私自身であり、一番成長したのも私自身だったのです。本当にありがとうございました。



プロジェクトリーダー 取締役総務課長 橋本 歩氏

総務の業務棚卸し（見える化）及び業務のムダを省いた仕組みの構築

全員で業務の内容を確認することで、部署の枠を超えて相互の業務を深めることができ、「攻めの総務」実現のため、未来に向けて皆で議論する時間はとてもワクワクする時間でした。ご支援中から、今後自分達で継続させていくためにはどうすれば良いか、都築アドバイザーのファシリテーションスキルを真似しよう、身につけようみんなが全身で吸収しようと思欲的でした。現在でも業務の棚卸しをして作成したスキルマップをブラッシュアップさせながら、属人化を防ぐために皆で見直し毎月更新しています。2019年の支援開始当初は実務を行いながらできるのか不安でしたが、阿部アドバイザー、都築アドバイザーと3期に渡るご支援を経験させていただいた恵まれた環境にいることを幸せに思っています。今では感謝の言葉しかありません。



派遣アドバイザー

中小企業アドバイザー 都築 直哉

深い議論で自走できる チームづくりを実現

①「戦略総務」という1つの「筋」を通すこと、②「教わる」のではなく「議論」をしてもらうこと、③PDCAサイクルを意識してもらうことを心がけて支援しました。ハンズオン支援事業では、最終的に自走してもらうことを目指していますが、自走のためには、「筋」を通した議論とPDCAサイクルの意識が重要だからです。支援後、プロジェクトメンバーからは、「議論の質が向上した」「PDCAサイクルの重要性を認識した」との感想が寄せられましたので、本支援を通じて、チームとして自走し続けられる風土の基礎を作ることができたのではないかと思います。



管理者アドバイザー

中小企業アドバイザー 阿部 憲夫

自立能動的な組織構築支援の成果と 支援ポイント

今回の支援では、売上10億円の壁や指示待ち体質といった課題に対し、目指すビジョンへの道筋、部門責任者の役割及びあるべき姿や実施項目が明確化されました。その結果、売上突破や戦略総務の確立が実現しました。

今回の様な「自ら考え行動する組織に変革する」ための支援では、「経営者が必要以上に口出しをしない」支援体制構築が重要です。そのため、支援プロジェクト組成時に「問題意識の共有」「課題の見える化」「支援内容の明確化」を経営者及びプロジェクトメンバーに理解してもらい、納得のうえで進める必要があります。