

介護経営獅子の会

「最強のチームづくりへの挑戦」

2022年11月2日（火）

 株式
会社 **ハイコム**
代表取締役 甲斐 大童

甲斐 大童

プロフィール 略歴

株式会社ハイコム 代表取締役

株式会社 RMLサポート 代表取締役

株式会社 リスクマネジメント・ラボラトリー 顧問

昭和63年 熊本県立済々黉高等学校 卒業

平成5年 熊本大学工学部 卒業

平成5年 株式会社 肥後銀行 入行

平成9年 外資系保険会社 入社 マネージャー兼コンサルタント

平成12年 (株)リスクマネジメント・ラボラトリーの設立に参画

平成23年 株式会社RMLサポート 設立

平成29年 株式会社ハイコム 専務取締役 就任

令和2年 株式会社ハイコム 代表取締役社長就任





ハイコムグループについて



HICOM GROUP

本社 : 熊本市中央区新屋敷1-14-35
クヌスケア熊本九品寺 4F

創業 : 1990年
売上高 : 約148億円
従業員数 : 約550名



熊本県
ブライツ企業



熊本県
よかボス宣言企業

ハイコムグループは主に7つの事業を展開しています



Softbank
ショップ



au
ショップ



宅配水製造・販売



コールセンター



不動産事業



高齢者福祉



ポスティング

会社沿革

1990年

パシフィックジャパン(株)を設立
(不動産事業)



1999年

Jフォンショップ下通オープン
(現ソフトバンクショップ事業)



2011年

M&A後 セイワシステム(株)を設立
(auショップ事業)



2018年

ハイコムライフクリエート(株)設立
(高齢者福祉事業)



ハイコムビジネスサポート(株)設立
(コールセンター事業)



2016年

(株)産交ミックスをM&Aで取得
(ポスティング事業)



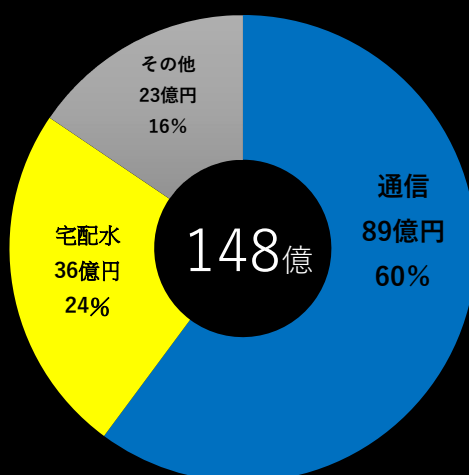
2014年

ハイコムウォーター(株)を設立
(宅配水事業)



主要事業

売上構成比 (2021年8月期)



通信事業



宅配水事業



私たちが最強のチームづくりで
挑戦した取り組み



**最強チームって
どうやったら作れるの？**

こんな悩みありませんか？

チームのリーダーは…

- ・部下が動いてくれない
- ・部下の離職が多い
- ・部下に仕事が任せられない(結局1人でやるはめに)
- ・会社から評価されず、孤独を感じる

チームのメンバーは…

- ・やる気が出ない
- ・人間関係で悩んでいる(嫌いな人、苦手な人がいる)
- ・仕事に行くのが苦痛(社風が好きになれない)
- ・働き甲斐が得られず、孤独を感じる

「任せられない」
「やる気が出ない」

仕事の「悩み」の根本原因は

チームになっていないこと

最強チームの作り方

最強のチームとは

高

↑

目標の高さ

↓

低

葛藤と 混乱	強い チーム
烏合 の集	仲良し クラブ

←

関係性

→

高

組織の強さは

「目標との関わり」で決まる

野球チームの場合

火事場の場合 コロナ対策など

飲食店の場合

ラグビー日本代表の場合

あなたの組織は

どこにいますか？

人を見るな
目標を見よ

部下を動機づけする具体的方法

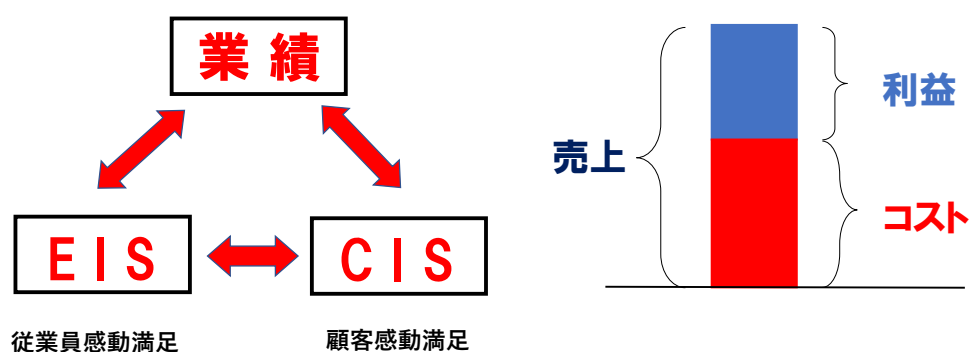
欲求の種類			
①	1 人称	自分 のため	…自分が成長したい・認められたい
②	2 人称	あなた のため	…家族・仲間・お客様に良くなってほしい
③	3 人称	誰か のため	…世の中・社会が良くなってほしい

》 衛生・動機付け要因

衛生(外) 要因			動機付け(内) 要因		
①	賃金		①	達成感	⑥ 人間関係
②	職場環境		②	成長感	⑦ 適正な評価
③	労働時間		③	有意味感	⑧ 承認感
			④	有効感	⑨ 責任感
				自己決定感	
不満 が増える ←			→ やりがい が増える		

》Softbankショップのケース

＜経営の基本＞



》Agenda

- ① **リーダー「店長」の育成**
- ② **「1 on 1 面談」の導入**
- ③ **新しい「会議」の進め方**

》 Agenda

- ① **リーダー「店長」の育成**
- ② 「1 on 1 面談」の導入
- ③ 新しい「会議」の進め方

17

》 Softbankショップのケース

<「チームづくり」で取り組んだこと①>

リーダーの育成から着手

店長って何するの？

店長の仕事とは

》 Softbankショップのケース

「店長の仕事」が定義できていない

- ・店長自身が何をやる役割か理解できていない
- ・店長同士で能力格差が大きい
- ・店長を目指す人が店長になる方法を知らない
- ・新人店長が何をすればいいかわからない
- ・店長の上司が何を指導すればいいかわからない
- ・店長の評価制度があいまいで育成に使えていない

→「店長力」が重要！

「店長の仕事」を定義することで「店長力」が高まる

》 Softbankショップのケース

いわゆる「店長業務」って何？

業績報告書・業績日報を作成する？
 店長会議に出る？店長会議資料を作成する？
 管理業務を行う？現場には出る？出ない？
 叱られるのが仕事？
 嫌いなことを言う人？大変な仕事？

→「作業」ベースで考えている

「役割」で考えるべき

「店長の仕事(役割)」とは

①	問題(課題)を解決 し 成果 を上げる
②	マネジメント を機能させる
③	リーダーシップ を発揮する

- リーダーシップとは、何をする事なのか？
- マネジメントとは、何をする事なのか？
- 成果とは、何なのか？(ゴール)
- どうやって成果をあげるのか？(プロセス)

①成果とは「5つの成果」

①	業績(売上・粗利・利益)
②	仕組みづくり
③	人財育成
④	C I S (顧客感動満足)
⑤	E I S (従業員感動満足)

5つの成果は **連鎖** する

- 自分の組織はどこに課題があるか？
- 店長は「成果」のゴール設定ができていますか？

①リーダーシップとは？

**リーダーがやるべき
本当の仕事とは？**

**リーダーの役割
リーダーシップとは何か**

②リーダーシップとは？

【(一般的な)リーダーシップとは】

**自己の理念や価値観に基づいて、
魅力ある目標を設定し、
またその実現体制を構築し、
人々の意欲を高め成長させながら、
課題や障害を解決する行動。
(グロービスMBA経営辞書)**

②リーダーシップとは？

リーダーシップ

リーダーらしさ

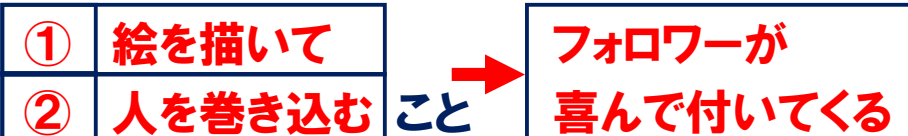
リードする人らしさ

導く人らしさ

→ リーダーシップ論とは、
人々を導く人ってどんな人？
 というのをまとめたもの

②リーダーシップとは？

リーダーシップとは



- ・家族に「週末にディズニーランドに行こう」
- ・部下に「来月のキャンペーンはこれをやろう」
- ・ヒトラーのリーダーシップ
- ・筋トレ

→ 日々の業務指示は？

**リーダーに向いていない人など
いない**

③マネジメントとは？

**マネージャーが知るべき
ビジネス用語の定義
マネジメントとは**

③マネジメントとは？

- ・マネージャーになったけど何をしたらいいの？
- ・マネージャー＝管理職、マネジメント＝管理
→管理って何だろう？
部門を管理しろ
売上管理、コスト管理、リスク管理、資産管理
体調管理、スケジュール管理、体重管理
親が子供を管理しないとね
マンションの管理人、部活のマネージャー
- ・自分はマネージャーに向いているの？

③マネジメントとは？

【マネジメント】

- ・組織を取り仕切ったり、
施設をよい状態に維持したりすること(大辞林)

【マネジメント】

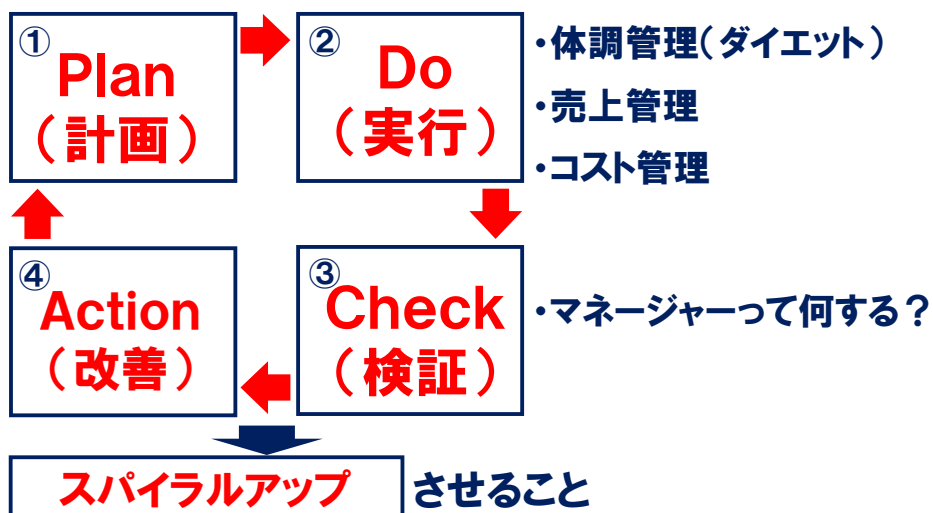
組織に成果を上げさせるための道具、機能、機関

【マネージャー】

組織の成果に責任を持つもの
(ピーター・F・ドラッガー)

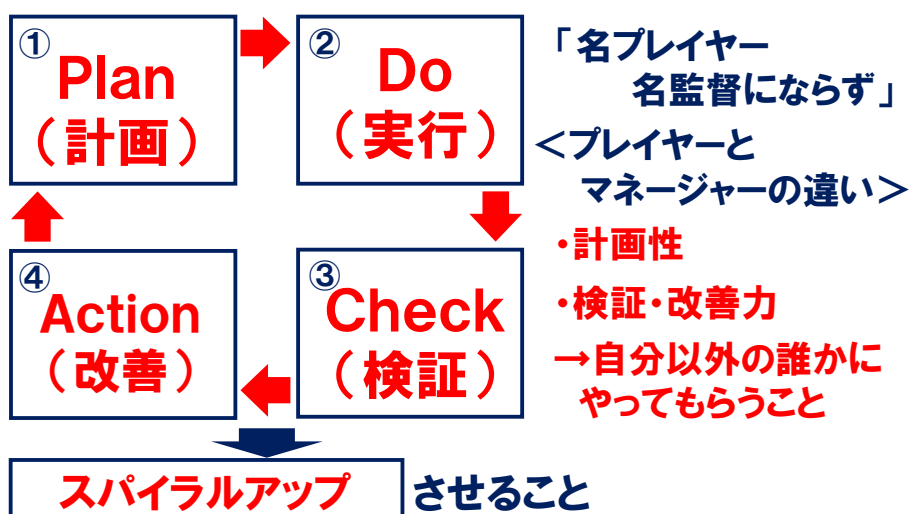
③マネジメントとは？

【マネジメントサイクル】



③マネジメントとは？

【マネジメントサイクル】



③マネジメントとは？

- ① 達成したいことについて、「P:計画」を立てよう
→誰かと一緒に考える「場」を作る(MTG)
- ② 計画どおりに行動し、「C:検証」しよう
計画どおりに行動できたか？
計画どおりに成果がでたか？
計画の良かった点と良くなかった点は？
どうすればもっといい成果が出た？
→MTGを設定すると、自動で検証できる
- ③ 計画を修正し、行動し、検証しよう

③マネジメントとは？

【3つのマネジメントレベル】

①	背中を見せる	マネジメント
②	見える化による	マネジメント
③	人格による	マネジメント

- 自分の得意なマネジメントレベルに偏っていないか？
→相手の状況に合わせて変えられているか？

マネジメントは 誰でも習得可能な「技術」

》 Agenda

- ① リーダー「店長」の育成
- ② 「**1 on 1 面談**」の導入
- ③ 新しい「会議」の進め方

<「チームづくり」で取り組んだこと②>

コミュニケーション不足解消！

**信頼関係を作り、
部下の才能を引き出す**

1対1面談の技術

「コミュニケーション不足」を感じてない？」

- ・部下が突然「辞める」と言い出した
- ・部下が勝手な判断で仕事を進める
- ・部下が何を目標にしているかわからない
- ・部下が何に喜び、何に悩んでいるのかわからない

→ **コミュニケーション不足**

➡ **「1対1面談」の効果**

- ①「コミュニケーション不足」解消
- ②上司と部下の「信頼関係」強化
- ③問題早期発見・早期解決
- ④業務効率化・生産性・モチベーションアップ

→ **1人1人の才能と情熱を解き放つ**

「面談の目的」

チームデザイン3大スキル

- ① **会議力** … **意思決定技術**
- ② **面談力** … **組織の共感度アップ**
- ③ **研修力** … **1人1人の自己変革**

面談の4レベル

- レベル1 : **雑談面談**
- レベル2 : **トラブル対応面談**
- レベル3 : **問題発見・悩み解消面談**
- レベル4 : **目標共有・共感度アップ面談**

面談の8つのタブー

- ① **説教**を始める
- ② **教育**しようとする
- ③ 出てきた意見に**反論**する
- ④ 不満を聴いて**反発**する
- ⑤ 態度が**高圧的**
- ⑥ **先入観**を持ちすぎる(決めつけ)
- ⑦ **100%**を求める(1回の面談で済ませようとする)
- ⑧ **相手の非**を認めさせて終わる(弱みは補うべき)

1対1面談のセッティング方法

① あらかじめ時間を決める

→「時間が空いたら面談しよう」は×

② 着席する

→「立ち話」は1対1面談とは別物

→「構えて本音を引き出せない」は問題なし

→「単純接触の法則」で繰り返して信頼を高める

③ 質問を用意しておく(「最近どう?」のみでは×)

→「最近どう?」だけだと質が落ちる

→何を「伝えるか」ではなく、何を「質問するか」

1対1面談シート

◆準備：下表NO.1～7を面談前日までに面談者へ提出すること

NO	項目	3月 <面談日:3月 日>	4月 <面談日:4月 日>	5月 <面談日:5月 日>	6月 <面談日:6月 日>	7月 <面談日:7月 日>	8月 <面談日:8月 日>
1	面談テーマ 今日話したいテーマ 相談したいテーマ						
2	前回の面談の振り返り						
3	今抱えているミッション						
4	お仕事で得られた成果・よかったこと						
5	もったいない点・残念だった点						
6	もやもやしていること						
7	これからどうして行きたいか やってみたいこと						
8	面談でみつかった決定事項						
9	今日の面談の感想						

1対1面談シート(質問項目)

- ① 今日話したい・相談したいテーマ
- ② 前回の面談の振り返り
- ③ 今抱えているミッション
- ④ お仕事で得られた成果・よかったこと
- ⑤ もったいない点・残念だった点
- ⑥ もやもやしてること
- ⑦ これからどうして行きたいか・やってみたいこと
- ⑧ 面談でみつかった決定事項
- ⑨ 今日の面談の感想

「面談のしくみ作り」

- ① 月1回、面談スケジュールを組もう
 - ・全員が難しければ「上位2割」をリーダーにして実施
 - ・予めスケジュールを決めておくことが重要
- ② 「面談シート」に事前に記入してもらう
 - ・シートがあることで「時間が短縮」される
 - ・テーマを持って面談に臨んでもらう
- ③ 面談を定期的に実施する

コミュニケーションは 「仕組み」で強くする

》 Agenda

- ① リーダー「店長」の育成
- ② 「1 on 1 面談」の導入
- ③ 新しい「**会議**」の進め方

<「チームづくり」で取り組んだこと③>

その会議、意味ある？ 本当に価値ある 「会議」の進め方

こんなことに悩んでいませんか？

ムダな会議が多すぎる・・・！

- ・資料を読めばわかることを発表するだけ
- ・誰も発言しない
- ・何にも決まらない
- ・決まったことが実行されない
- ・居眠りしている人がいる
- ・内職している人がいる
- ・上司の説教が始まる
- ・業績未達者の説公開処刑

- 全員が「意味がない」と思いながら参加している
- 全員が「早く終われ」と思いながら参加している
- 会議は短くしろ
- 会議はなるべくするな

会議とは

【会議(かいぎ)】

- 1 関係者が集まって相談をし、物事を決定すること。
また、その集まり。
- 2 ある事柄を評議する機関・組織。

会議とは **意思決定** する場

- ・「**業績を向上させる**」ための意思決定
- ・「**問題を解決する**」ための意思決定
- ・「**方針を定める**」ための意思決定

会議が変わると何が変わる？

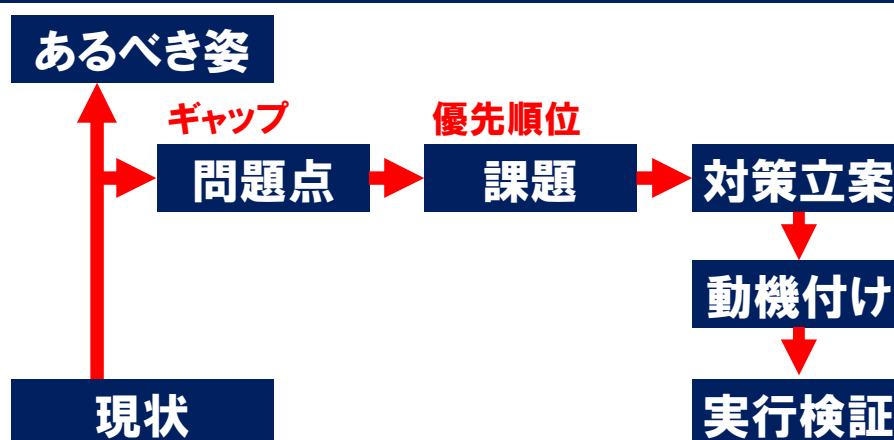
会議が下手だと・・・

- ①**トップダウン**になる→意思決定できる人が育たない
- ②**何も決められない組織**になる
- ③決定事項の**実行力**が弱い(継続性が弱い)
- ④進捗が弱く、会議で**責任追及**ばかりしてしまう

いい会議ができるようになると・・・

- ①**意思決定できる人財**が育つ
- ②組織に対して**提案できる人財**が育つ
- ③決定事項の**実行力**が高まる
- ④組織の**問題点**がどんどん提案され、改善する

なぜムダな会議になってしまうのか？



「対策の議論」から始めている

現状認識、あるべき姿(ゴール)、優先順位が不一致

会議プロセス①「プロジェクト提案」

「課題」に対して、以下の4点を提案し、意思決定する

- ① **ゴール(狙い)** ……このプロジェクトで何が得られるか
- ② **現状・背景** ……なぜプロジェクトをやるのか
- ③ **対策・計画** ……いつまでに何をするか、できそうか
- ④ **費用対効果** ……やるべきかどうか
(メリット・デメリット比較)

※ソフトバンクの意思決定…パワポ4枚で提案

➡ A3用紙1枚の提案書を作る

プロジェクト提案シート

会議プロセス②「プロジェクト発足」

「プロジェクト提案」の前に「プロジェクト発足」会議をする

- ①自分たちの組織の「強み」は何か
- ②自分たちの組織の「目指したい状態」は何か
＝期限も制約もないとしたら、どんな状態が理想？
- ③自分たちが直面している「問題」は何か
- ④自分たちが取り組むべき「プロジェクト」は何か
プロジェクトとは・・・ **期限付きのミッション**

➡ メイン担当とサブ担当を決める
メインがシートの叩きを作りサブと打ち合わせする

①プロジェクト発足会議

- ・自分たちの組織の「強み」は何か
- ・自分たちの組織の「目指したい状態」は何か
- ・自分たちが直面している「問題」は何か
- ・自分たちが取り組むべき「プロジェクト」は何か

②プロジェクトMTG

- ・メインとサブを決め、メインが叩きのシートを作成
- ・メインとサブで打ち合わせをして吟味されたシートを用意

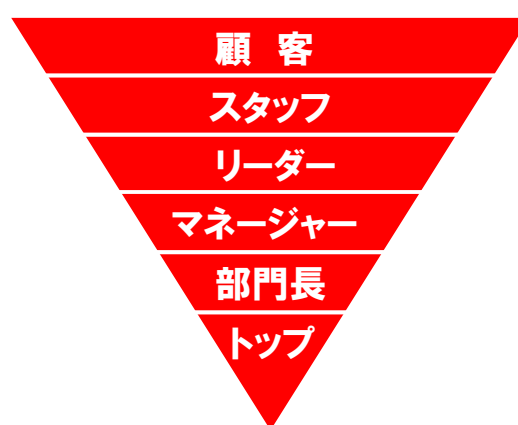
③プロジェクト提案会議

- ・対策ではなく、「現状」「ゴール(狙い)」の認識を一致

トップダウン型からボトムアップ型へ



部下が上司から与えられた仕事を全うする



上司が部下のパフォーマンスを引き出す環境を作る

**トップダウンとボトムアップの両立
実現の鍵は「部下の提案力」**