組織の推進力を高めるための仕組み化の要点

講師プロフィール

根本 紘利
株式会社MIMIGURI プロジェクトマネージャー

ECコンサルティング業デザイナー→アパレル小売業Webマスター→在京民放テレビ局番組Webサイト制作・運用→地域商社プロジェクトマネージャー→SIerプロデューサーを経て株式会社MIMIGURI(旧DONGURI)に入社。

クライアントワークの開発プロジェクトにおける設計や進行に加え、社内外の組織開発・推進プロジェクトに従事。

MIMIGURI社内ではPM暗黙知の体系化と組織浸透を目指し、全社プロジェクト品質の底上げやアジャイル推進を進めている。

過去に携わっていたプロジェクト

変革の成長点を定義する。創造的対話を生み出す、ゆめみのリブランディング。

https://yumemi.co.jp/grow-with-new-logo/

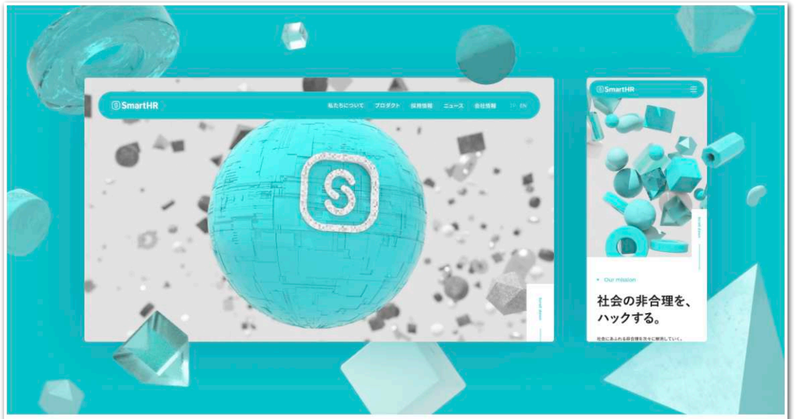
株式会社ゆめみ様
リブランディングプロジェクト

Project 2021.07.09

「共に戦略を磨く、対等な仲間が欲しかった。」エムスリーとMIMIGURIがワンチームで築いた、サグラダファミリアのキービジュアルとは。

#ブランディング

エムスリー株式会社様
コーポレートサイトのリニューアル
&デザイナー採用サイトの立ち上げ



「SmartHRらしさ」を問い直す。非同期ワークショップで、“遊び心”を宿らせたブランドを体現。

https://smarthr.co.jp/

株式会社SmartHR様
新コーポレートサイト共創プロジェクト

本講座の目的

意思決定をプロセスの軸として、
組織の推進力を高めるための仕組み化の要点を抑える

普段こんなことありませんか？

会議で時間をかけて決定したはずのことが
上の指示でひっくり返ってしまった😱

自分が決めるべきことが多く、
業務を圧迫している…😥

なかなか決裁者に意思決定してもらえず、
物事が全然進まない😣

普段こんなことありませんか？

会議で時間をかけて決定したはずのことが
上の指示でひっくり返ってしまった😱

自分が決めるべきことが多く、
業務を圧迫している😩

なかなか決裁者に意思決定してもらえず、
物事が全然進まない😖

こうした問題は
「意思決定のプロセスデザイン」
がなされていないために起こることが大半

意思決定のプロセスデザインをするための
ポイント

頻出する課題

頻出する課題

- 自部署に関わることが他のラインで決定されて、意思決定結果のみ降りてくる
- 自部署で意思決定したことが、他のラインですでに異なる内容で意思決定されていたり、上層部の意思決定フローでリジェクトされる
- 業務運営上必要な意思決定をしたいが、意思決定者がわからずスタックする

頻出する課題

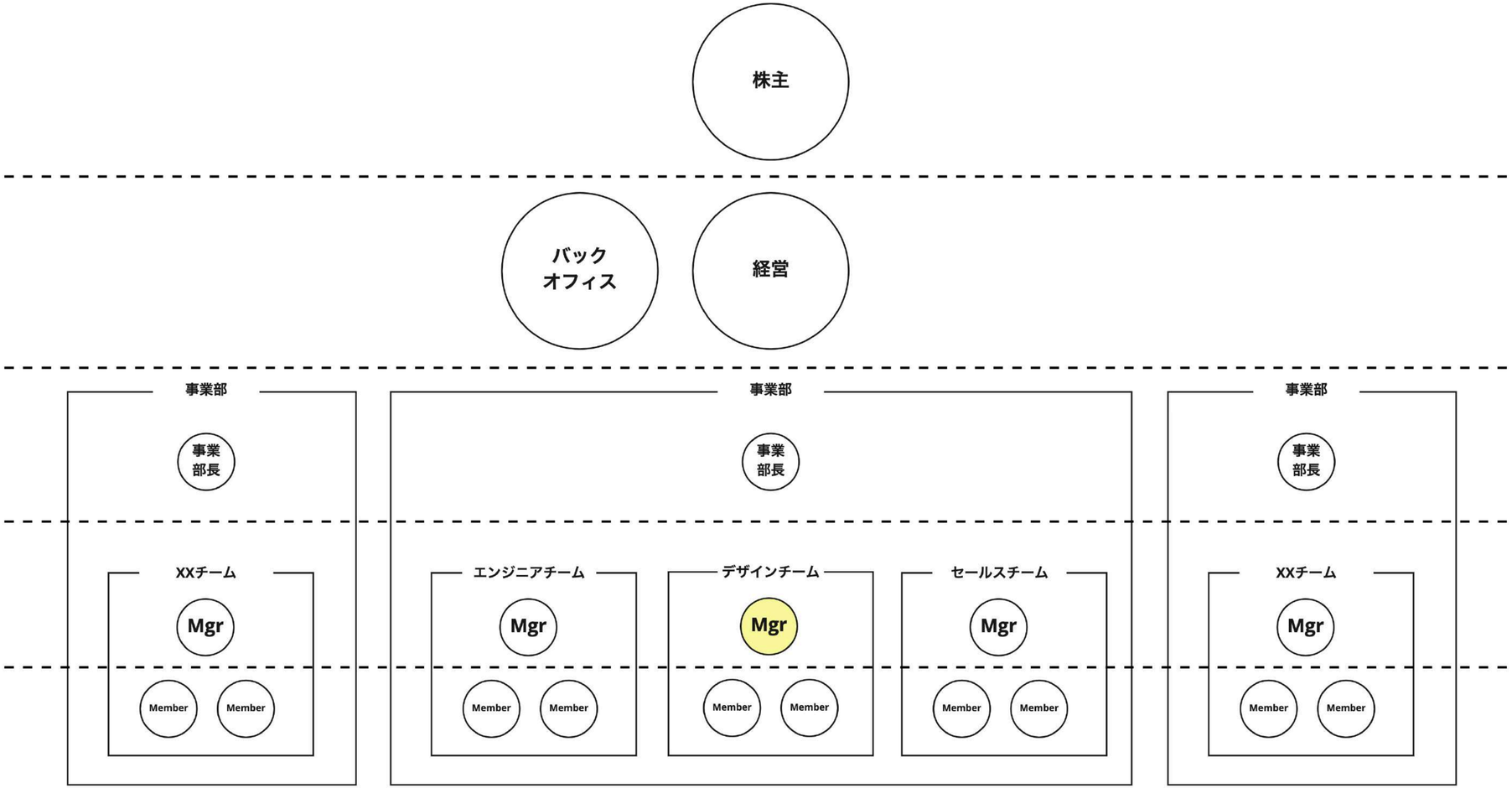
- 自組織に関わることが他のラインで決定されて、意思決定結果のみ降りてくる
- 自組織で意思決定したことが、他のラインですでに異なる内容で意思決定されていたり、上層部の意思決定フローでリジェクトされる
- 業務上、組織運営上必要な意思決定をしたいが、意思決定者がわからずスタックする

自組織以外での動きや意思決定の把握が出来ていない状態で
組織だけでなく会社に寄与する意思決定を行うことは不可能

Point ①

意思決定のための情報取得

意思決定の階層（例）


株主
バック
オフィス
経営
事業部
事業
部長
XXチーム
Mgr
Member
Member
事業部
事業
部長
エンジニアチーム
Mgr
Member
Member
デザインチーム
Mgr
Member
Member
セールスチーム
Mgr
Member
Member
事業部
事業
部長
XXチーム
Mgr
Member
Member

意思決定のための情報取得

周辺でどのような議論がされているか、その意思決定が自組織にどのような影響を及ぼすのかを想像し、情報キャッチアップや組織内コミュニケーションを取ることが重要

Point ②

意思決定方針の理解と浸透

意思決定に至ったプロセスや内容の情報の可視化を適切に行うことで、

ミドルマネジメント層が意思決定の勘所を掴み、

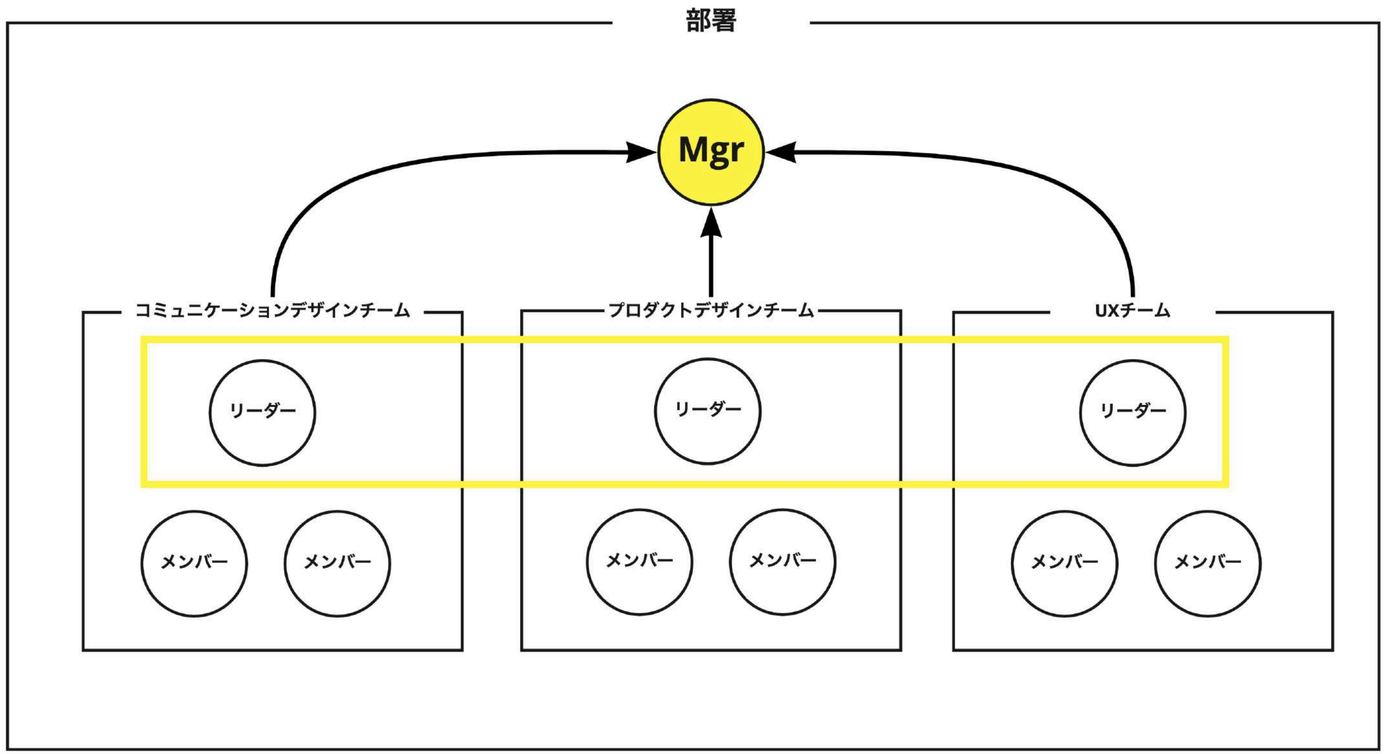
自組織で意思決定すべきことを判断できる地盤を整える

意思決定方針の理解と浸透

組織内での意思決定平準化(マネージャーから現場への意思決定移譲)の第一ステップは情報の透明化

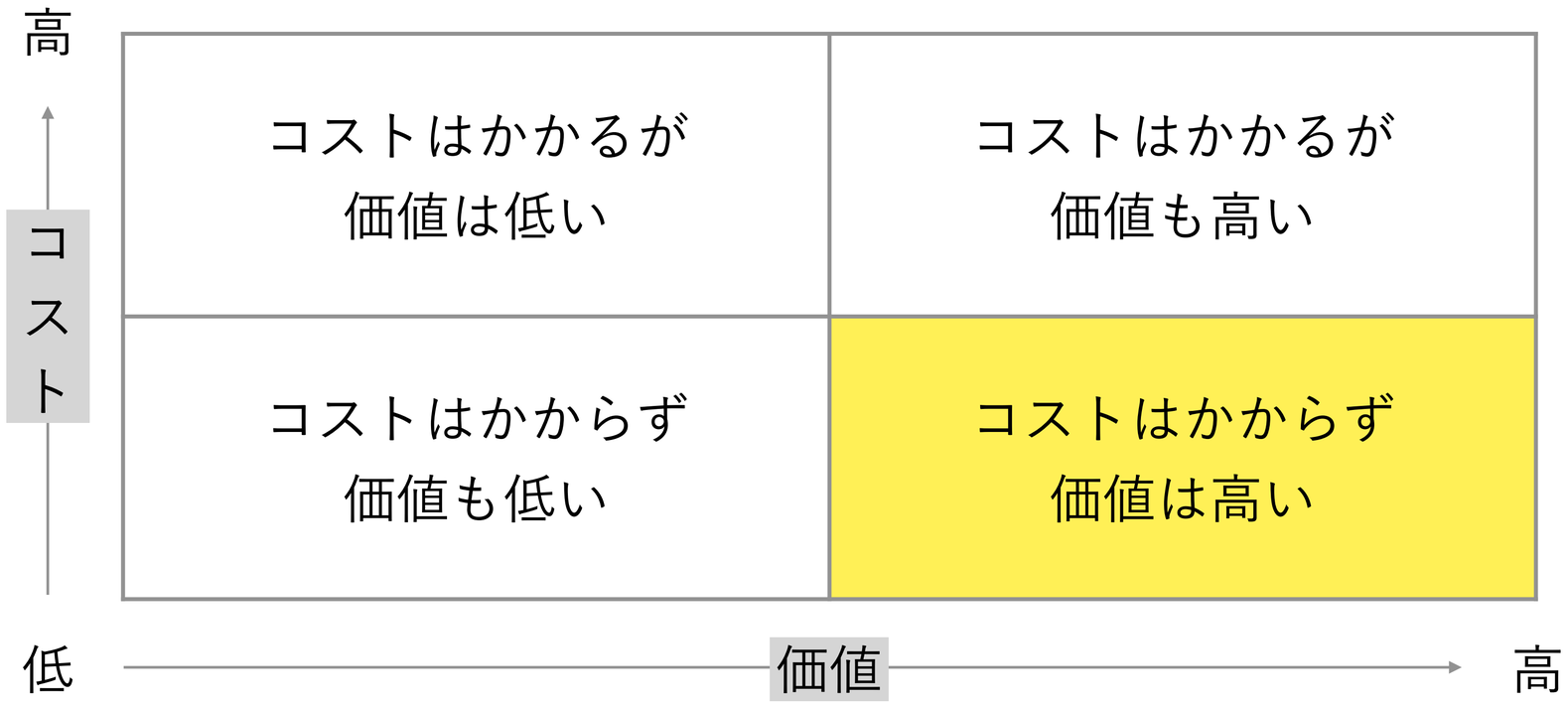
- SlackやChatWorkなどのコミュニケーションツールのチャンネル設計
- 定例ミーティングの設計
- Google Workspaceやnotionなどのドキュメント設計
- 決済フローの透明化

意思決定方針の理解と浸透



意思決定レイヤーの最小粒度での情報連携

意思決定方針の理解と浸透



優先順位付けの組織内ルール

意思決定方針の理解と浸透

業務や組織推進が進むと、それぞれで得た知見を共有できる地盤を用意し

コミュニケーションを活発化させ学習の循環を促すことで

自走する組織になっていきます

Point ③

情報流通に関する
ネガティブな印象の払拭

情報流通に関するネガティブな印象の払拭

情報流通を管理すると
管理されている息苦しさが発生したり、フラットな組織文化でなくなるのでは？

情報流通に関するネガティブな印象の払拭

情報流通を管理すると
管理されている息苦しさが発生したり、フラットな組織文化でなくなるのでは？

❌ヒエラルキー構造で組織が運営されていく

⭕目的は意思決定すべきレイヤーを明確化し、自組織で意思決定するものとそれ以外のものを適切に意識することで、スムーズな組織運営が実現されること

適切な情報管理を運用することメリット

- 要望を適切に吸い上げ議論→決済まで至るプロセスの透明化
- 場に出しづらかった話題も場に出せるような心理安全性の高まり
- エラーが発生した際の迅速な対応

文化醸成や透明化など健全な組織運営に寄与する基盤になる情報管理は

全てを統制するのではなく

意思決定のレイヤーを意識した構造設計でミニマムに管理することが重要

CULTIBASE 関連コンテンツ

“ハブアンドスポーク”に見るマネジメント論
https://cultibase.jp/2346/

組織デザイン概論
https://cultibase.jp/paid-video/5058/

意思決定のプロセスデザインをするためのポイント

1. 意思決定のための情報取得

2. 意思決定方針の理解と浸透

3. 情報流通に関するネガティブな印象の払拭

組織の推進力を高めるための仕組み化の要点

意思決定をスムーズにする
会議とカレンダーの設計

本講座の目的

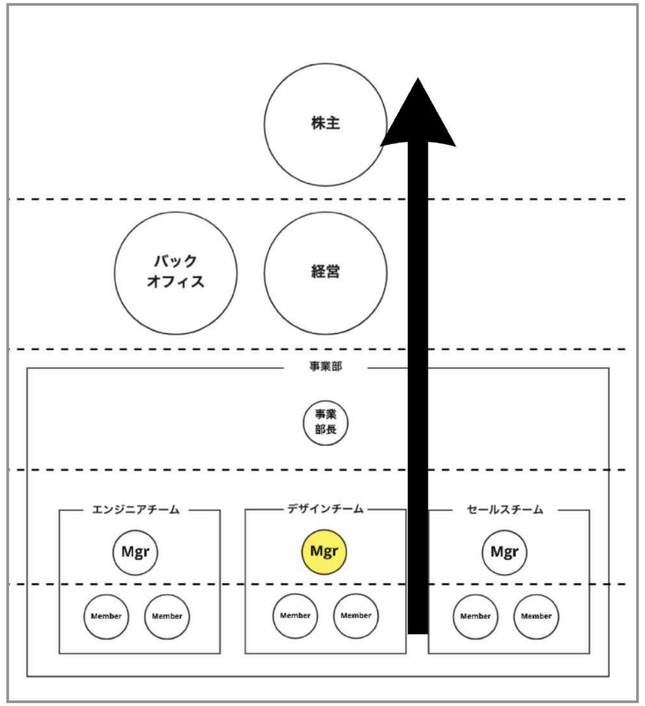
意思決定をスムーズにするのに試しやすい
会議とカレンダーの設計観点を学ぶ

定例ミーティングの設計

設計前の準備(外部要因把握)

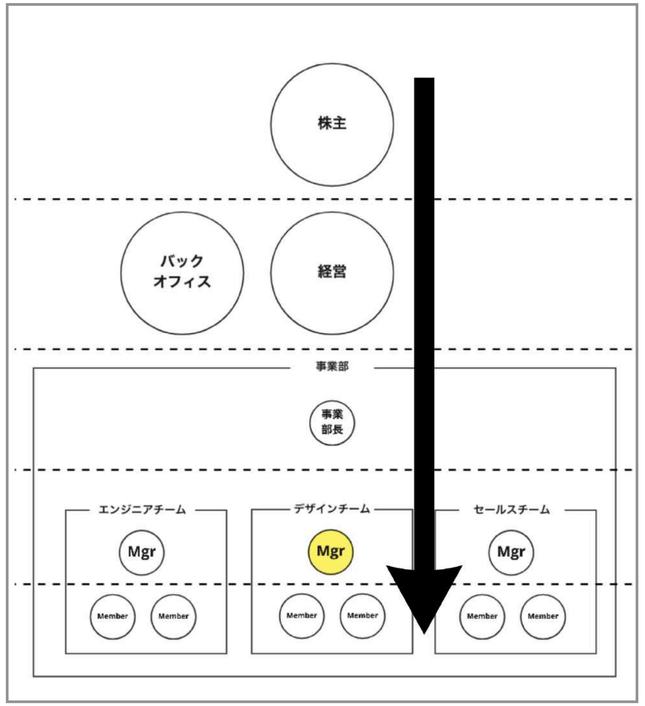
組織の情報流通の特性に合わせた各定例の配置がキモ

1. 上程プロセス



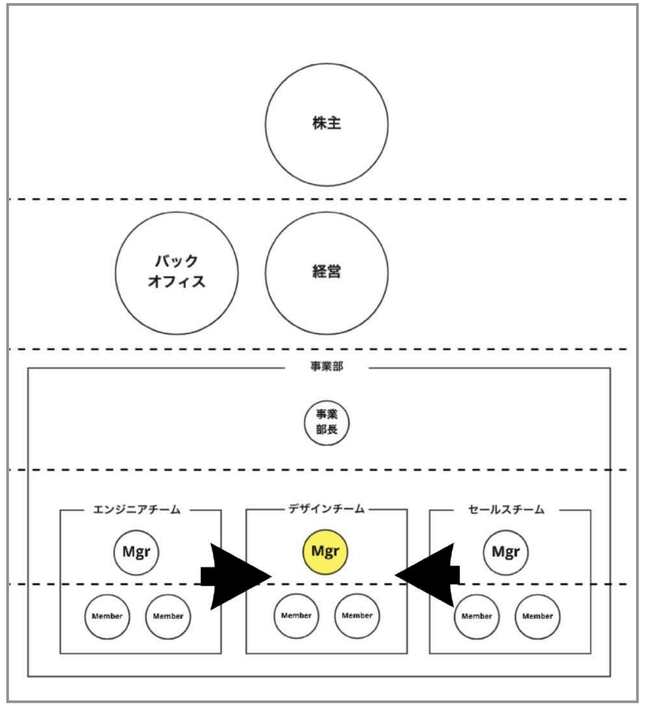
ボトムアップに課題を上層に共有

2. 全社決定事項の
ブレークダウンフロー



トップダウンに決定事項を共有

3. 現状組織の
意思決定範囲内外でのプロセス



部署外の議論観点やスケジュール把握

設計前の準備(部署内チーム[ロール]の整理)

部署に任されているスコープに応じて機能をチームに付与する

（事業での例）

- クライアントワーク案件を統括して管理・把握する機会

  ※クライアントワークのプロジェクトオーナー／プロジェクトマネージャーが集まり、各プロジェクト状況(進捗／予実／リソース)をシェアする場など

- プロダクトの全体意思決定をする機会

  ※デザイナー以外の職種も含めたプロダクト全体の方針を意思決定する場

- 事業数値全体のAsIs/ToBeを目線合わせする機会

設計前の準備(部署内チーム[ロール]の整理)

部署に任されているスコープに応じて機能をチームに付与する

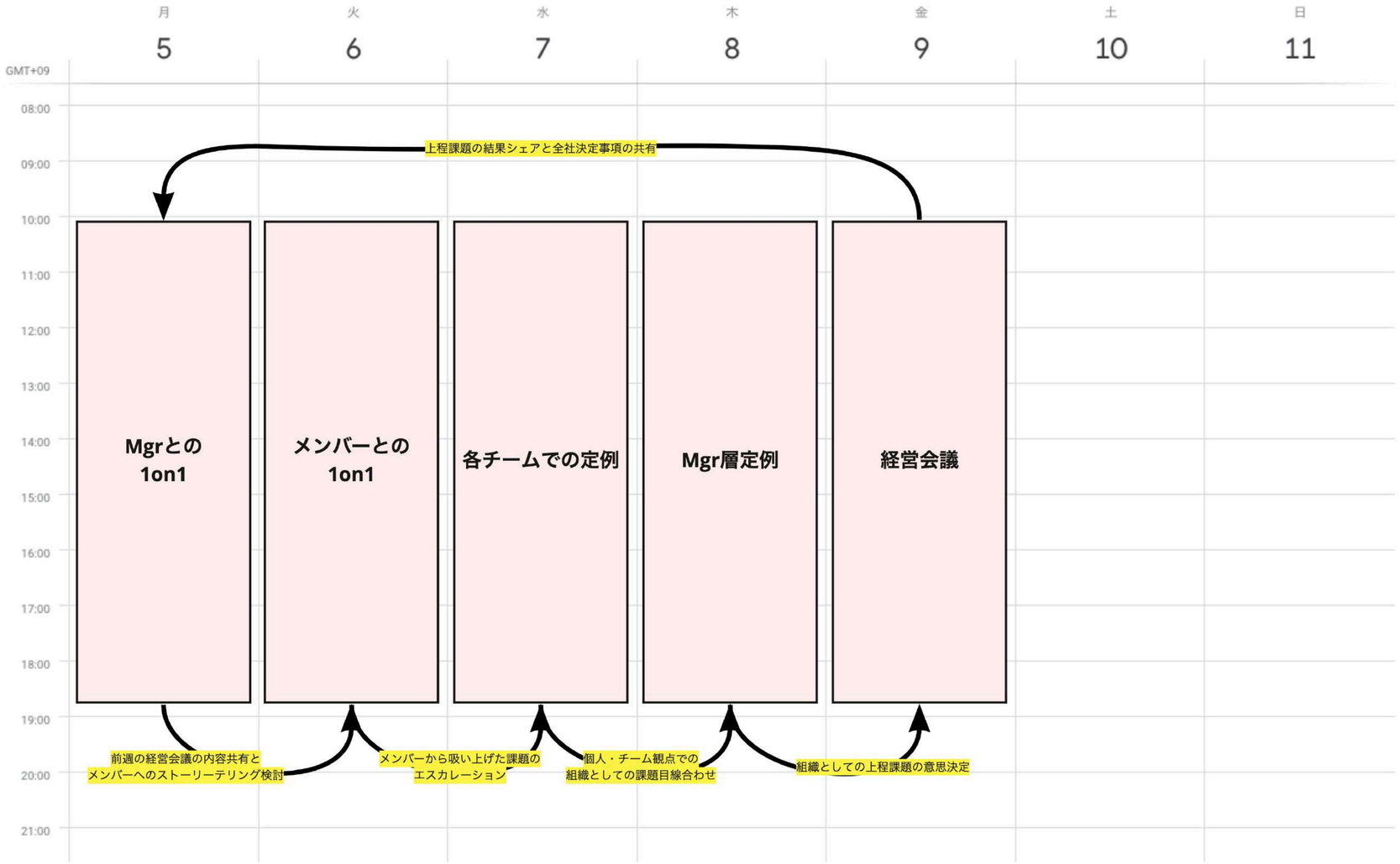
（事業以外での例）

- デフォルトでミッションとして想定されそうな機能・・・育成／業務効率化
- 職能組織で採用がスコープに含まれる場合・・・採用戦略／人事機能
- 組織内の予算管理がスコープに含まれる場合・・・総務機能
- その他社内役割(PR領域例)・・・
  広報／コーポレートブランディング／全社採用ブランディングetc

定例ミーティングの設計のポイント

1. マネージャー間の情報流通がどうあるべきか
2. 自部署⇔外部署の意思決定フローの関連
3. 人事／全社関連の切り出された施策の遂行（採用／新卒育成）
4. 評価タイミングでのコミュニケーションステークホルダーのプロセス把握（個人1on1／リファレンス取得／組織内合意など

定例ミーティングの配置例



参考：カレンダーデザイン

参考：OKR

参考：OKR

初期フェーズを越えたあたりから、各役割に対してのOKR設定が効果的

- ボトムアップでのメンバーとしてのやりたいことと、マネージャーとしてやりたいこと／やらなければいけないことを接続することで自走し、かつ成果が出る組織としての屋台骨となる
- 単なる目標設定としてではなく、縦(経営／事業)と横(他部署)との接合を意識した設計にすることで、企業内でのアカウンタビリティ(説明責任)を果たすレポートとしても活用可能

CULTIBASE 関連コンテンツ

OKRマネジメントを機能させる17のコツ
https://cultibase.jp/1665/

OKRマネジメントのPDCAサイクル
https://cultibase.jp/radio/3123/

意思決定をスムーズにする
会議とカレンダーの設計