

一般社団日本事業継続支援機構 ローカルベンチマーク活用事例



専務理事
常務理事

若狭 清史
五味田 匡功

法人事業概要

「GAFA」「VUCA」といったキーワードが飛び出し、不確実性が増す昨今、経済だけではなく、政治、金融、司法と大きく変化を迎えています。企業経営においても働き方改革、少子高齢化、民放改組への対応といった課題・変化が山積しています。そんな中、127万にも上ると言われる潜在的な後継者不在の中小企業者に対して、事業の継続の効果的な施策を官民一体となって推進をする必要があると認識し、民間企業のプロフェッショナルが集まって社団法人事業継続推進機構を設立しました。当事業においては、**【事業が継続的、持続的に成長できる状況になっていること】を定義**し、そこに必要な情報や事例を取りまとめて情報発信し、一定の水準にある企業を認定という形で評価する事業です。当事業を推進することにより、**事業承継・事業譲渡に関する課題を解消**することができると確信しております。具体的には、①から⑥の取り組みを実施します。

参画企業・団体(一部)

事業性評価
M&A、資本政策等



経営者スカウト、教育
経営補完人材派遣



人事・労務分野
サポートツール提供



経理、税務、財務
サポートツール提供



①意識変革の推進

事業譲渡や事業承継に対しての**心理的ハードルを下げるための事例**や情報をセミナーやHPを通じて発信し、阻害要因となっている意識の改革を推進していきます。

②情報収集・データ活用

連携企業と提携をしながら必要な情報を収集し、**有用な指標や参考材料**とするためのデータ化を行います。そのデータを用いた活用法も併せ提供します。

③プロ経営者育成、派遣

長期間その企業で勤務し、**経験を積まなくても会社を経営出来る人材【プロ経営者】**を短期企業留学やスクール等を通じて育成し、必要な企業に対して派遣を行います。

④経営の見える化

現経営者でなくても経営が出来るように、マーケティング・営業、人事・労務、経理・税務・財務分野について**可視化**を行い、**経営企画室の立ち上げ**を支援します。

⑤補助金、税制活用促進

事業譲渡及び事業承継を実施する際に利用できる**補助金や税制**についての**情報発信**をし、それらの情報を知らないことによって活用できない会社を減らしていきます。

⑥ロカベン利用促進

ローカルベンチマークを活用して自社の**事業数値の業界水準比較**、**強みや弱み、ステークホルダーの整理**等を実施し、改善を図るきっかけと方法論を浸透していきます。

a.あるべき姿である「経営の非属人化(組織化)」

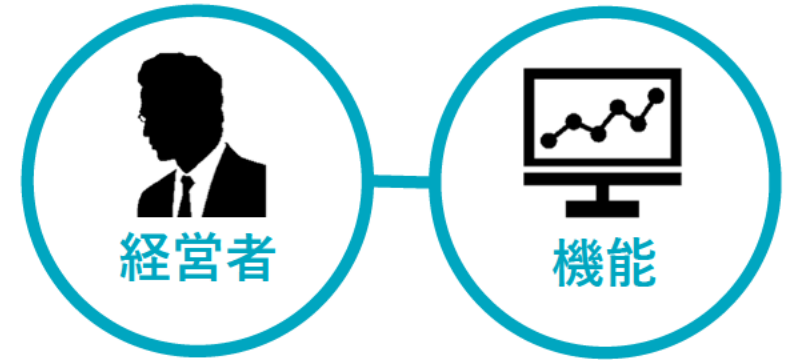
属人化している状態
(ノウハウは全て頭の中)



経営が属人化しているため、

- ・経営者個人と法人の境目を見失っている
 - ・経営に対するチェック機能が甘い
 - ・経営者を所有者以外がすることが難しい
 - ・事業譲渡・承継の際に弊害になる
- といったことが起きてしまっている

非属人化(組織化)できている状態

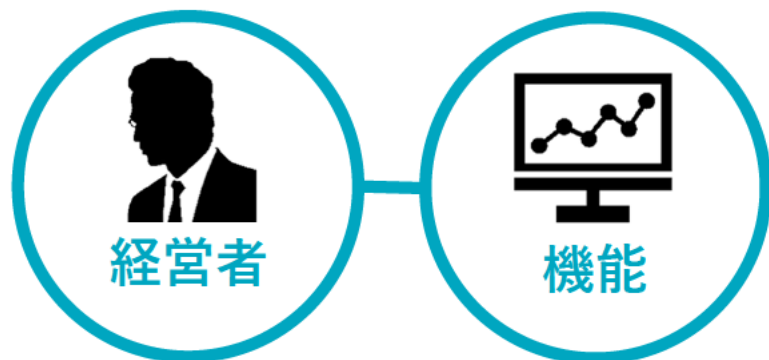


組織化を実行することにより、

- ・経営者と法人の境目が明確になる
→ 正常な収益や、適切な純資産を確保することができ、ステークホルダーを保護することにつながる。
- ・経営に対するチェック機能が働く
→ 健全な経営を行うことにつながり、法人と従業員を守ることに繋がる。
- ・所有者以外の経営者を設置できる
→ 適した能力を有した者が経営する仕組みとなり、プロ経営者が正当に評価される。
といったことが達成できる。

a.あるべき姿である「経営の非属人化(組織化)」

非属人化(組織化)できている状態



組織化を実行することにより、

・経営者と法人の境目が明確になる

→正常な収益や、適切な純資産を確保
することができ、ステークホルダーを保護
することにつながる。

・経営に対するチェック機能が働く

→健全な経営を行うことにつながり、法人
と従業員を守ることに繋がる。

・所有者以外の経営者を設置できる

→適した能力を有した者が経営する仕組
みとなり、プロ経営者が正当に評価され
る。

といったことが達成できる。

非属人化(組織化)の選択肢

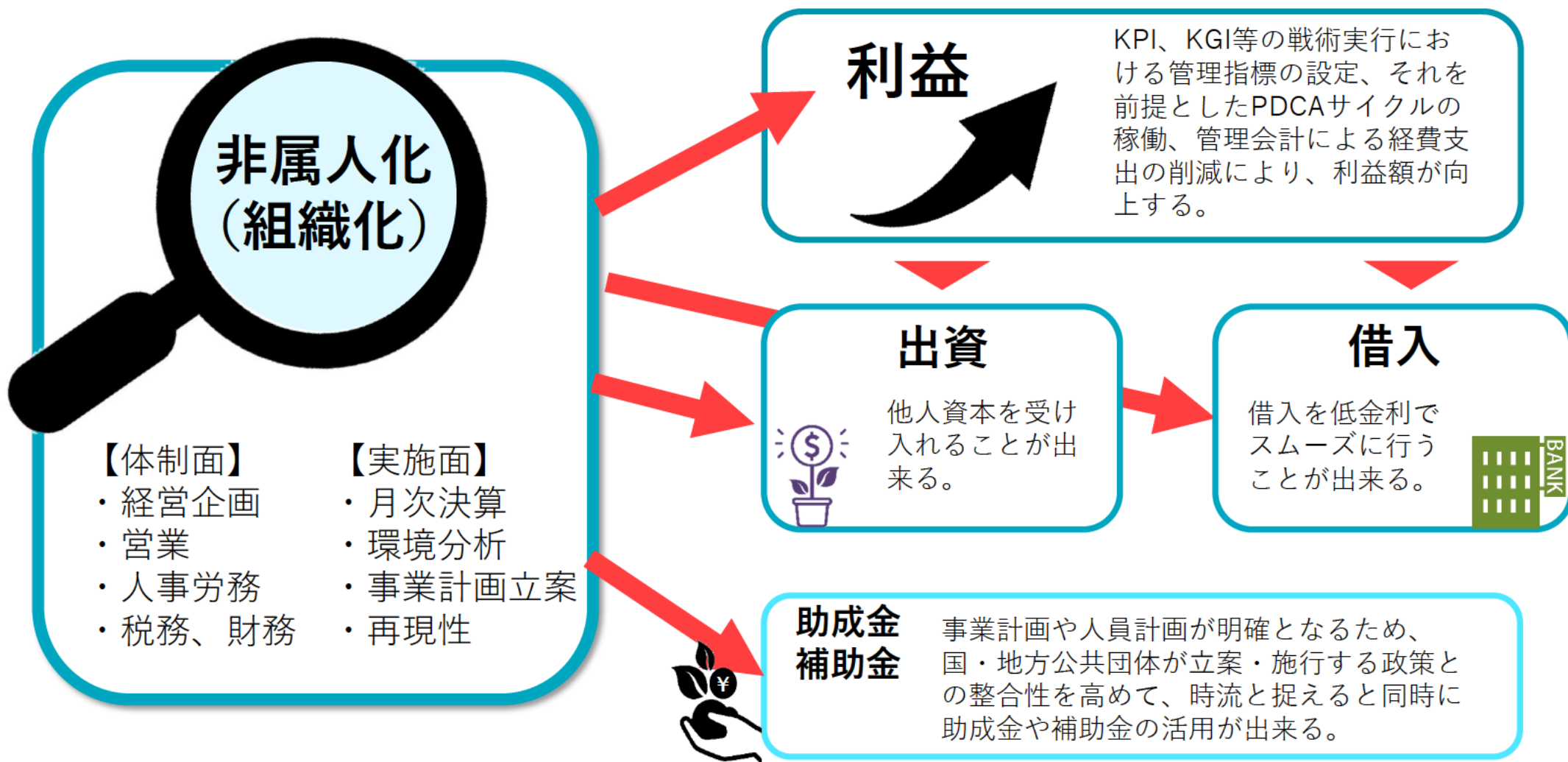
	経営者残留	経営者離脱
自社所有	業績向上	オーナー化 別事業着手
売却	譲渡益獲得	譲渡益獲得 別事業着手

経営と所有を分離を前提に、

- ・既存運営状況での業績向上
- ・オーナー化をすることで役員報酬や
配当を受け取りながらの別事業着手
- ・譲渡益の確保

といったことが可能になります。

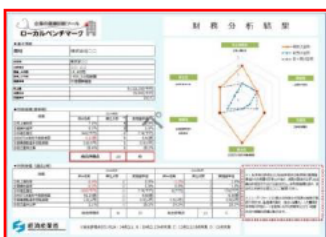
b. 継続的發展可能な経営体制の確立



非属人化(組織化)を実行することにより、様々な利益・資金流入の手段を構築できるため、**継続的發展可能な経営体制の確立**が出来ます。

ローカルベンチマークを軸に①地域の経済・産業の現状と見通しの把握、
②個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話を実施します。

【財務分析結果シート】



財務分析診断結果が表示され、6つの指標について業種平均との乖離を把握できます。「印刷」ボタンを付加し、「財務分析結果」、「商流・業務フロー」、「4つの視点」の3シートを一括で印刷できます。

【非財務ヒアリングシート(商流・業務フロー)~】



業務フローについては実施内容と差別化ポイントを把握し、商流は取引先と取引理由を整理し、どのような流れで顧客提供価値が生み出されているかを把握します。

【非財務ヒアリングシート(4つの視点)】



4つの視点に基づく非財務情報について具体的に記載し、総括として、現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を明らかにします。

中堅・中小企業



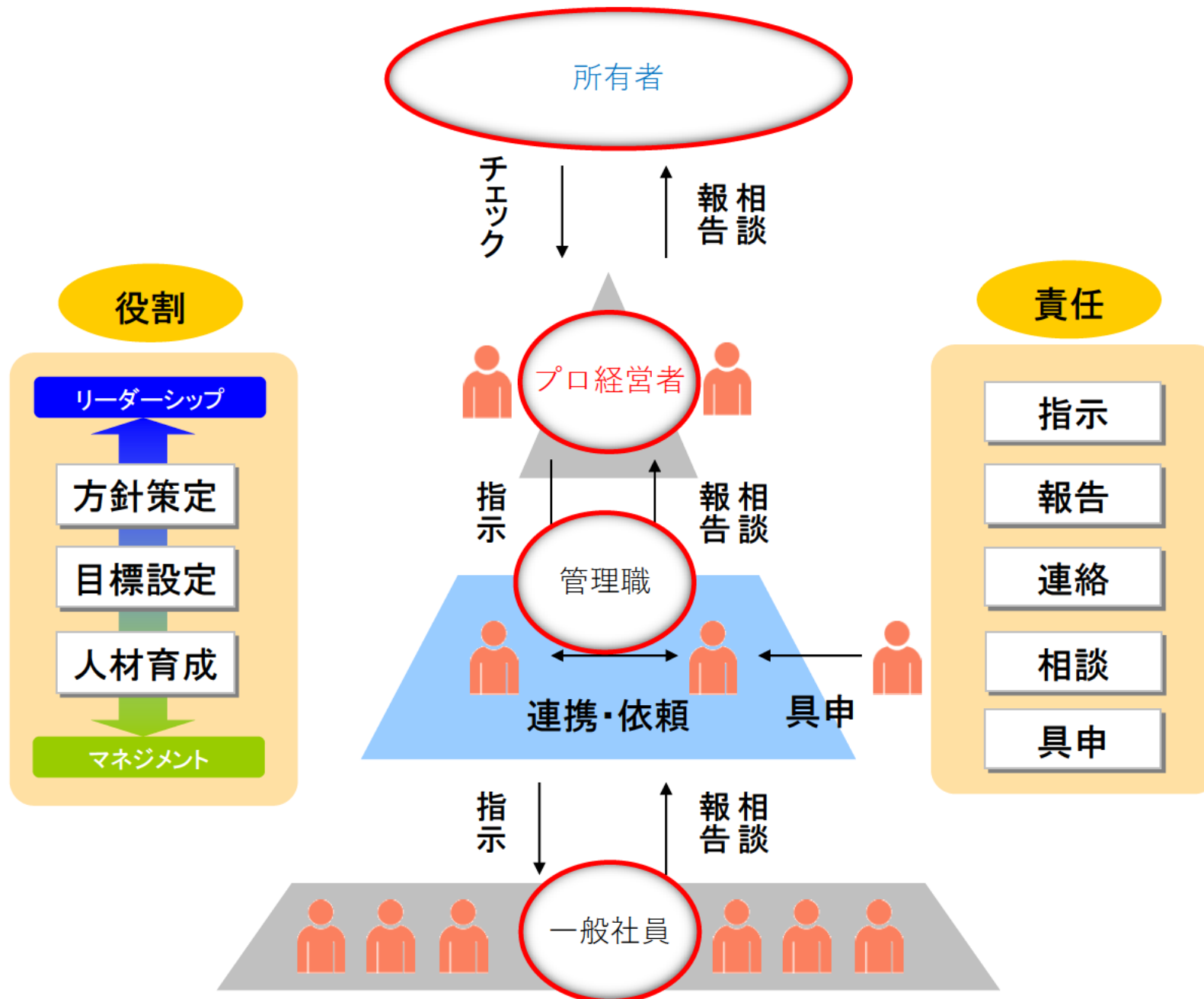
認定支援機関



○コンサルティング実施事項

- 事業承継、譲渡に関する意識改革
- 成功事例・失敗事例の学習、参考
- 補助金、税制、施策等の活用検討
- 事業承継、譲渡に向けた組織改善
- 事業改善施策の活用検討
- 支援者の選定及び依頼
- 事業の可視化、持続性・継続性の担保
- 第三者評価による内外の信頼の確保

プロ経営者の育成



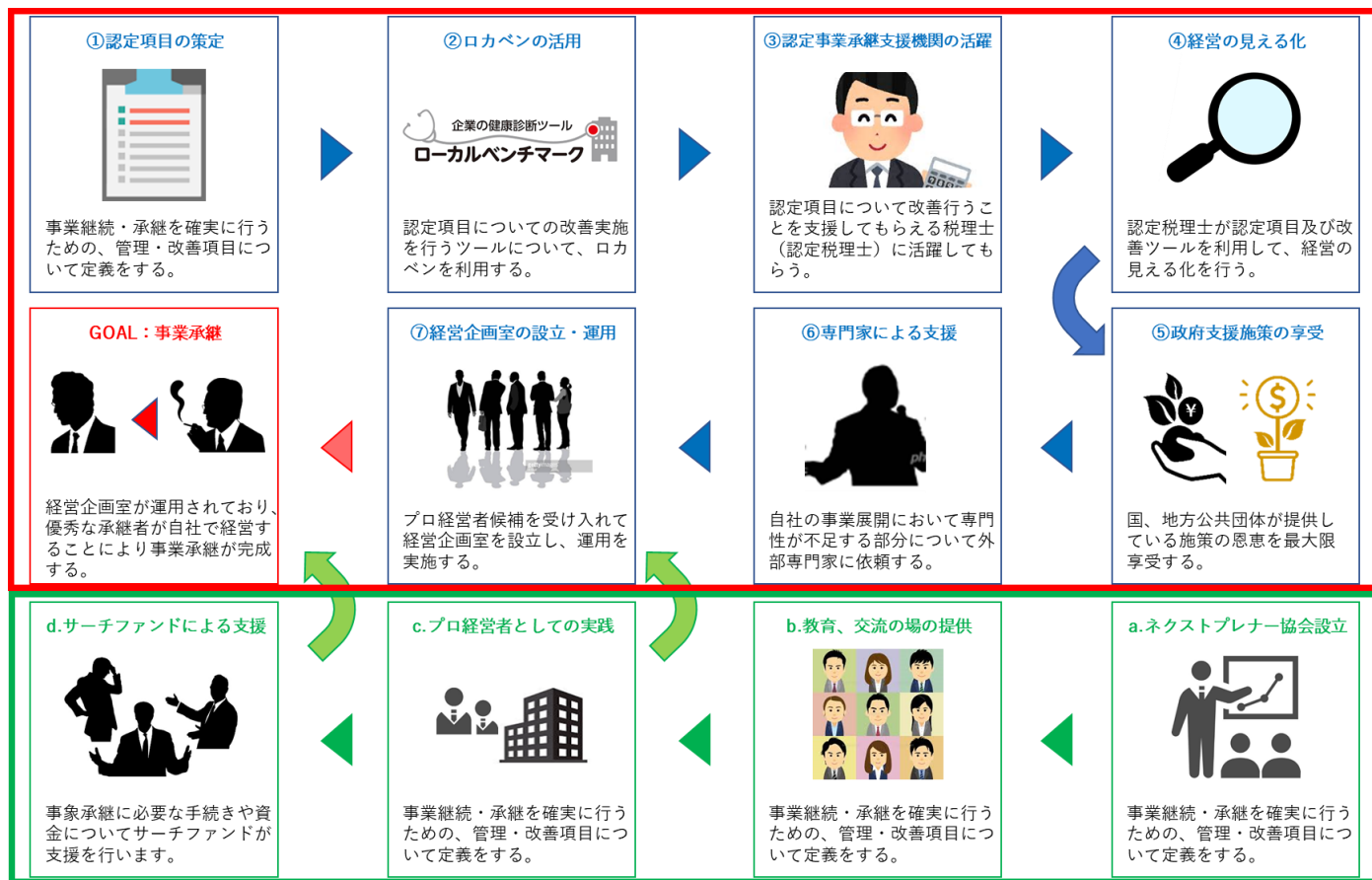
経営に関する基礎的な知識はもちろんのこと、経営を行うための様々な機能に対する**経験・見識**が経営者には必要です。

会社を引っ張っていくための**リーダーシップ**を保有し、自社のビジョンやミッションを**達成するための目標**を立案し、実行していく。また、必用に応じて人材育成を実施する。

顧客満足、従業員満足を両立させながら、株式価値を向上させ、**所有者に対して相談、報告**を実施することがプロ経営者には求められます。

そういった**実地レベル**で役立つ**プロ経営者の教育**を実施します。

活用内容（ロカベン）



i.) サステナ社団

サステナ社団が先導し、ローカルベンチマークの利用を中小企業に促す。そこでの目的は、対象企業の経営の「見える化」。そうすることにより、自社企業の実態を正確に把握することができ、経営安定、事業承継（M&A）等の評価につながる。

ii.) ネクストプレナー協会

対象企業の「見える化」を行ったことにより経営課題等が浮き彫りになり、それらを把握したうえで、ネクストプレナー（それに準ずる者）がPDCAサイクルにて企業の状況を改善するために、経営企画室の設立を行い、運用するための仕組みを構築することで経営や事業承継（M&A）後の統合作業がしやすい環境が整う。

【結論】

i.)、ii.) より、ローカルベンチマークを経営安定や事業承継（M&A）の先駆けとすることにより、事前に対象企業の実態を詳細に把握することができるため、既存経営の安定化、事業承継（M&A）がスムーズに実行され、実行後の統合作業の実効性を高めることにつながる。

提案内容

経営支援・事業強化パッケージ

- サービス①** ローカルベンチマークを活用した事業分析を実施します
企業の健康診断で、経営状態の「見える化」を行い、事業課題が明確になります。
- サービス②** 他社より圧倒的優位になるべく、ロカベン以上の更なる分析と、課題解決し事業強化する取組みを当社独自の方法で提供します
ロカベンの手法に、当社独自の戦略検討を加えることで、事業が強化されます。
- サービス③** 企業が1つとなり突き進む、中期計画書を作成します
経営者と社員が納得した最適な戦略と具体的な取組みを、中期計画書に盛り込みます。また、定期的に監査・見直しをすることで、事業を筋肉質に磨き上げます。
- サービス④** 金融機関・支援機関との良好な関係を構築します
経営者と社員が納得した最適な戦略と具体的な取組みを、中期計画書に盛り込みます。また、定期的に監査・見直しをすることで、事業を筋肉質に磨き上げます。
- サービス⑤** ロカベンの企業診断を、企業自らが運用できるようにします
企業の定期的な健康診断、ロカベン活用の内製化に向けて教育を支援します。

当社の更なる深掘りの一例

すべてのマーケティング活動の根幹となる
ペルソナの詳細分析

単なるSWOT分析でならず。
企業の成功要因を導き出すメソッド

※強い企業のほとんどが、ここに1番の力と検討時間を使う

※分析に終わらず、他社と差別化する成功要因を導く

顧客への価値提供 The Value Proposition Canvas

顧客の強い欲求インサイトを満足させる、強力な価値を創出

※他社を凌駕するサービス・商品を実現する

サービス提供の流れ

実施のプロセス



顧客企業の継続的な改善を支援

実施のプロセス



経営支援・事業強化パッケージ

サービス①

ローカルベンチマークを活用した事業分析を実施します

企業の健康診断で、経営状態の「見える化」を行い、事業課題が明確になります。

サービス②

他社より圧倒的優位になるべく、ロカベン以上の更なる分析と、課題解決し事業強化する取組みを当社独自の 방법으로提供します

ロカベンの手法に、当社独自の戦略検討を加えることで、事業が強化されます。

サービス③

企業が1つとなり突き進む、中期計画書を作成します

経営者と社員が納得した最適な戦略と具体的取組みを、中期計画書に盛り込みます。また、定期的に監査・見直しをすることで、事業を筋肉質に磨き上げます。

サービス④

金融機関・支援機関との良好な関係を構築します

経営者と社員が納得した最適な戦略と具体的取組みを、中期計画書に盛り込みます。また、定期的に監査・見直しをすることで、事業を筋肉質に磨き上げます。

サービス⑤

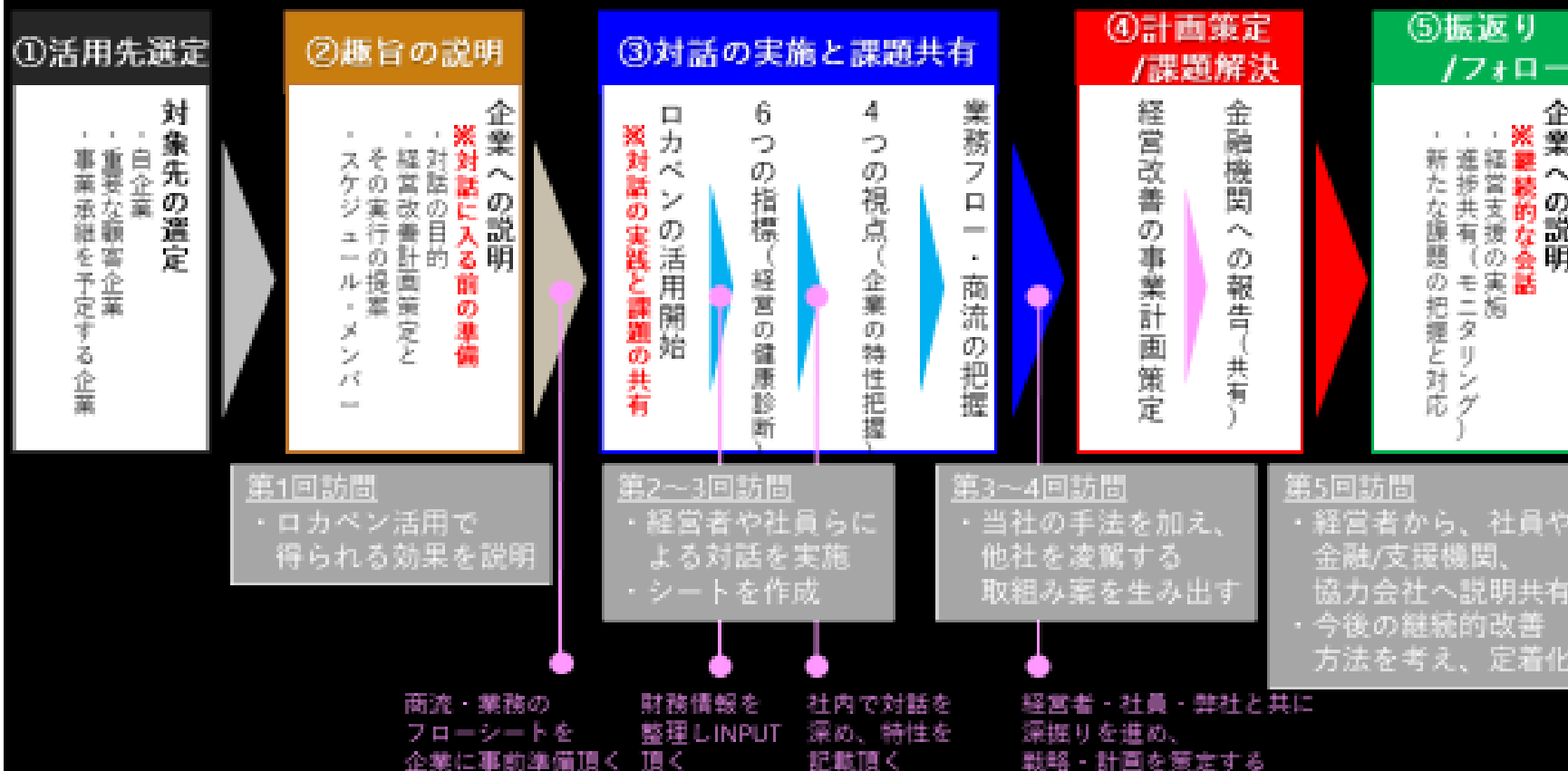
ロカベンの企業診断を、企業自らが運用できるようにします

企業の定期的な健康診断、ロカベン活用の内製化に向けて教育を支援します。

サービス提供の流れ

実施のプロセス

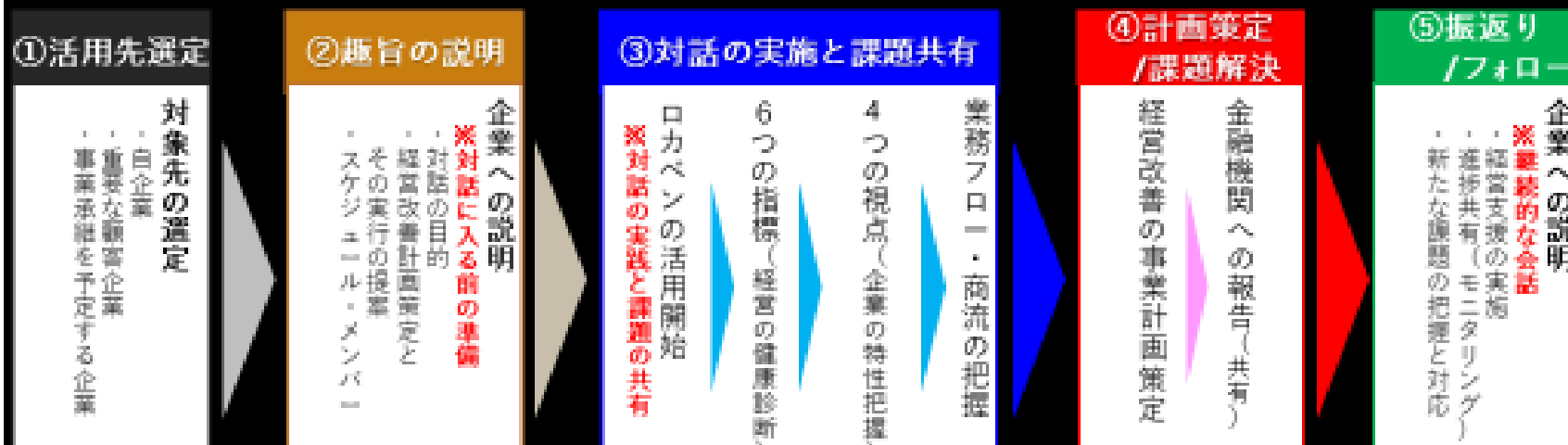
ローカルベンチマークの活用



顧客企業の継続的な改善を支援

実施のプロセス

ローカルベンチマークの活用



支援ツール

国内唯一の政府・地方関係情報の
検索・閲覧・解析サービス

政策リサーチ

4CPO
C
C
O

補助金・助成金

政策
情報

会議
情報

予算
情報

公募
情報

SPLENDID21

自社経営診断・競合他社分析
について、経営分析の専門家が
データリポート！

当社の更なる深掘りの一例

すべてのマーケティング活動の根幹となる
ペルソナの詳細分析

※強い企業のほとんどが、ここに1番の力と検討時間を使う

単なるSWOT分析でならず。
企業の成功要因を導き出すメソッド

※分析に終わらず、他社と差別化する成功要因を導く

ペルソナ分析：富裕層の既婚女性

●基本情報
性別 女性
年齢 30代
職業 専業主婦
収入 年収1000万円以上
教育 大学卒業
趣味 読書、旅行、美容
価値観 高品質な生活、自己投資、家族との時間

●よく読む書籍
『成功者の習慣』、『読者の力』

●よく使うサービスのメディア
Amazon、LINE、Instagram

●コマーシー
高級ブランド、海外旅行、美容用品

●生活への欲求
高品質な生活、自己投資、家族との時間

●その他
高収入、高学歴、海外旅行、美容用品

顧客への価値提供

The Value Proposition Canvas



SWOT分析から導く成功要因抽出

Strengths (強み)	Weaknesses (弱み)	Opportunities (機会)	Threats (脅威)
独自の技術力、豊富な経験、優秀な人材	資金不足、市場競争の激化	新興市場の開拓、デジタル化の推進	規制の強化、経済的不安定
ブランド力、顧客ロイヤリティ	生産コストの高騰	政府の補助金、税制優遇	海外市場の参入障壁
強固なサプライチェーン	人材不足	環境意識の高まりによる持続可能性への注目	技術革新による市場構造の変化

顧客の強い欲求インサイトを
満足させる、強力な価値を創出

※競合他社を凌駕するサービス・商品を実現する

酔鯨酒造株式会社

ワークショップ風景



非財務情報について話し合いながら仕上げていく過程において、発言に責任を持ち、各部署として取り組むTODOに落とし、その後**PDCAサイクルを機能させるための研修**を実施します。普段、社長（経営陣）の頭の中の情報と、現場の情報を根拠をもって話をする事で、ロカベンを作成することを通じての情報共有、発案を促します。

④ 法則の定義と行動計画を明らかにする	
法則の定義	<p>④の法則の定義を明らかにする</p> <p>法則の定義</p>
行動計画	<p>法則の定義を明らかにする</p> <p>行動計画</p>
疑問点	<p>法則の定義を明らかにする</p> <p>疑問点</p>

③ 経験からの学びについて考える	
法則	<p>③の経験からの学びについて考える</p> <p>法則</p>
経験	<p>③の経験からの学びについて考える</p> <p>経験</p>
感情	<p>③の経験からの学びについて考える</p> <p>感情</p>
価値観	<p>③の経験からの学びについて考える</p> <p>価値観</p>

② 経験と法則を繋げる	
経験	<p>②の経験と法則を繋げる</p> <p>経験</p>
法則	<p>②の経験と法則を繋げる</p> <p>法則</p>

① 行動計画を振り返る	
行動計画	<p>①の行動計画を振り返る</p> <p>行動計画</p>
法則	<p>①の行動計画を振り返る</p> <p>法則</p>
感情	<p>①の行動計画を振り返る</p> <p>感情</p>
価値観	<p>①の行動計画を振り返る</p> <p>価値観</p>

④ 法則の定義と行動計画を明らかにする	
法則	<p>④の法則の定義を明らかにする</p> <p>法則</p>
感情	<p>④の法則の定義を明らかにする</p> <p>感情</p>

④ 法則の定義と行動計画を明らかにする	
法則	<p>④の法則の定義を明らかにする</p> <p>法則</p>
感情	<p>④の法則の定義を明らかにする</p> <p>感情</p>

事例 ④ 法則の定義と行動計画を明らかにする

ポイント: 学んだことを抽象概念(法則)化し具体的なアクションプランに落とす。

法則の定義	経験の場、断人に、進め方や役割の指示を行い、仕事を依頼する、依頼が早く進む、進め方や役割の指示を出し、仕事を依頼する時でも、その役割や目的を理解させることは必要である。
行動計画	断人に指示を出すとき、進め方や役割の指示が決められる場合でも、目的が断人に伝わるように伝える。
疑問点	メンバーへの声にもっと響かす、彼らの視座で進捗の確認をすればいいか。

事例 ④ 法則の定義と行動計画を明らかにする

ポイント: 学んだことを抽象概念(法則)化し具体的なアクションプランに落とす。

法則の定義	③のリフレクションから明らかになった学びを抽象概念化してみました。
行動計画	学んだことをどのように次の行動に活かしますか。
疑問点	その経験を通して、わからないこと、疑問に思ったことは何ですか。

事例 ③ 経験からの学びについて考える

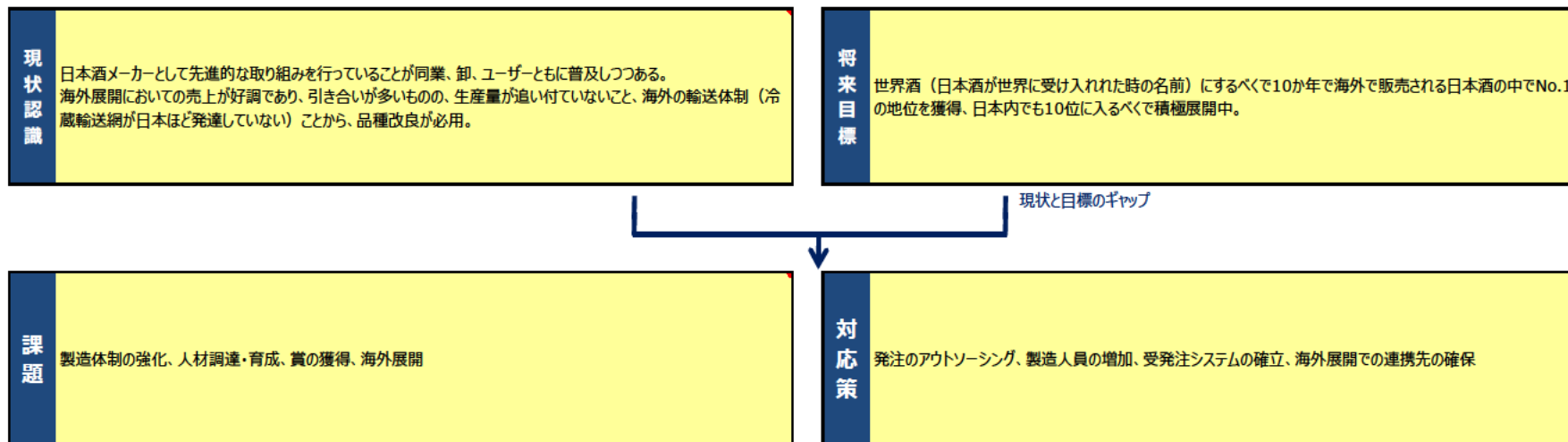
経験前と経験後の差分(学び)を洗い、法則がアップデートしているかを確認する。

法則	進め方や役割の指示を行う時でも、部下が主体的に考えるために必要な情報を渡すことが必要である。断りのレベルに意図して関係性を築くことは必要だが、目的を伝えたくて、仕事を依頼することは重要である。判断を委ねておかないと、断絶に陥ることは避けたい。
経験	断りに指示し、進め方や役割の指示が決められる場合でも、目的が断人に伝わるように伝える。
感情	うれしくわくわく(興奮) 楽しい
価値観	目的思考 主体性 より上位から考えさせることでパフォーマンスが上がる

非財務情報

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	<p>酔鯨では「Enjoy SAKE Life」をテーマに世界中のお客さまにお酒の美味しさ、楽しさ、そしてお酒を楽しむシーンにおいて最高の感動をお届けしたいと考えております。酔鯨の芳醇辛口の食中酒を通して「世界中のより多くの食卓に笑顔届けたい！」従業員一同そんな想いを胸にお酒造りを行っています。海の幸、山の幸、川の幸があふれ、宴席の楽しみ方は天下一品の高知県で育った“食中酒”酔鯨として、世界中の食卓で世界中のお料理とともに楽しんでいただける一本を目指している。</p>	③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	<p>日本酒市場は毎年縮小傾向の中、売上を毎期10%UPを達成中。他の日本酒メーカーは店舗の不活性化により業績を大きく下げているが、エンドユーザー向け販売、海外販売が好調で盛り返すことが出来ている。</p>
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	<p>新卒でキリンビールに入社し、旭食品の子会社の酔鯨の売上を急上昇させ、リブランディング行って事業展開を行っています。また、世界戦略を打ち出してアメリカ、中国進出を図るなど、積極的な事業展開を図っている。</p>		顧客レポート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	<p>酒卸からの飲食店舗販売を主力として推進中。レポート率は非常に高い。昨今はECサイトからの販売により、直接顧客とのやり取りが増えている。食中主としての地位を確保できているものの、味のばらつきがある。</p>
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	<p>社長がまだ41歳と若く、承継の問題は存在しない。</p>		従業員定着率 勤続年数・平均給与	<p>定着率は高く、平均勤続年数は8年と長い。平均給与は年収350万円と高知の水準としては比較的高く、生活費が少なく済むことから可処分所得は高め。</p>
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	<p>大倉社長がキリンビールから戻ってきた7年前が大きなターニングポイントとなった。大企業での当たり前を、営業や製造、マーケティング分野において酔鯨に注ぎ込んだところを高知を代表するお酒に昇華することができた。</p>	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	<p>旭食品との関係があり高知銀行をメイン、四国銀行をサブとしている。業績が好調なうえに、旭食品からの出資や借入れが可能のため、資金を豊富に保有することが出来ている。</p>	
	強み 技術力・販売力等	<p>幅広い商品ラインナップ、食中酒という特殊なポジション、商品開発力、マーケティングコストをかけたことによるブランド効果・知名度</p>	組織体制 品質管理・情報管理体制	<p>品質管理、情報管理はおこなっているものかなりアナログの部分が残っており、今後改善していく必要がある。</p>	
	弱み 技術力・販売力等	<p>販売の引き合いに対して製造が追いついていない、感が分散してしまっていて効率が落ちている、高知で優秀な人材確保が難しい。コンテストでの賞を取れていない。</p>	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	<p>中期経営計画を作成して常に3か年計画を作成、それを年次、月次レベルまでの落とし込みをして実行している。</p>	
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	<p>ECサイトはなんとか稼働、まだまだ手作業・主導のことが多い 受発注、配送、在庫管理の仕組みをIT化出来ないかを検討中</p>	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	<p>日本酒に関する基礎研究、海外の輸送状況でも味が劣化しない品種の作成</p>	
			人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	<p>管理職向けの研修、ワンオンワン面談を実施 一般職向けにはe-ラーニングを実施</p>	

対話内容の総括



非財務情報

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

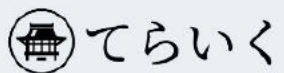


ローカルベンチマークをいきなり埋めるのではなく、手前で話し合っ埋めることで情報共有と意思疎通を実施することができます。月次でPDCAを回し、その結果をローカルベンチマークに反映、また行動計画を立てて実施→ローカルベンチマークに反映という流れを取ることで、ローカルベンチマークを中心とした事業経営が実現します。

差別化のポイントを業務フローに、自社から流通として出した後も入れることで、具体的な販売活動を図ることができる。

参照企業（ローカルベンチマーク活用模範企業）

対象企業：クリエイトマネジメント協会



Shugyo



対象企業：駒沢の森こども園



毎週日替わりのアクティビティ



ペーパーテスト対策※



運動前準備※



園芸教育（畑学習）※

具体的な普及活動（参照企業の事例を使い全国の中小企業へ啓蒙していく）

【実体験セミナー】



and

【企業フォロー】



and

【書籍化】



and

【メディア発信】



參考資料

ビジョン、ミッション、事業の強み弱み

ミッション・ パーパス	何のために存在するのですか。
顧客価値	誰にどのような価値を提供していますか。
コンピタンス (強み)	どのような個性や魅力をもっていますか。
課題点 (弱み)	どこを改善すればミッションを達成し、顧客価値を強化することができますか。

経験 その意見に関連する過去の経験（知っていることも含む）は何ですか。

意見 意見から記入してください。なぜ賛成できないのですか。

感情

価値観

どのような感情がその経験に紐付いていますか。

そこから見える、その意見を持つ人が大切にしている価値観は何ですか。

ビジョン、ミッション、事業の強み弱み

生産性 向上	IT投資、設備投資、その他投資を通じてどのように生産性を向上させますか。
品質管理 情報管理	品質・情報管理体制をどのように強化、改善しますか。
研究開発 商品開発	研究・商品開発をどのように強化、改善しますか。
人材育成 調達	人材育成及び調達においてどのように強化、改善しますか。

経験 その意見に関連する過去の経験（知っていることも含む）は何ですか。

意見 意見から記入してください。なぜ賛成できないのですか。

感情

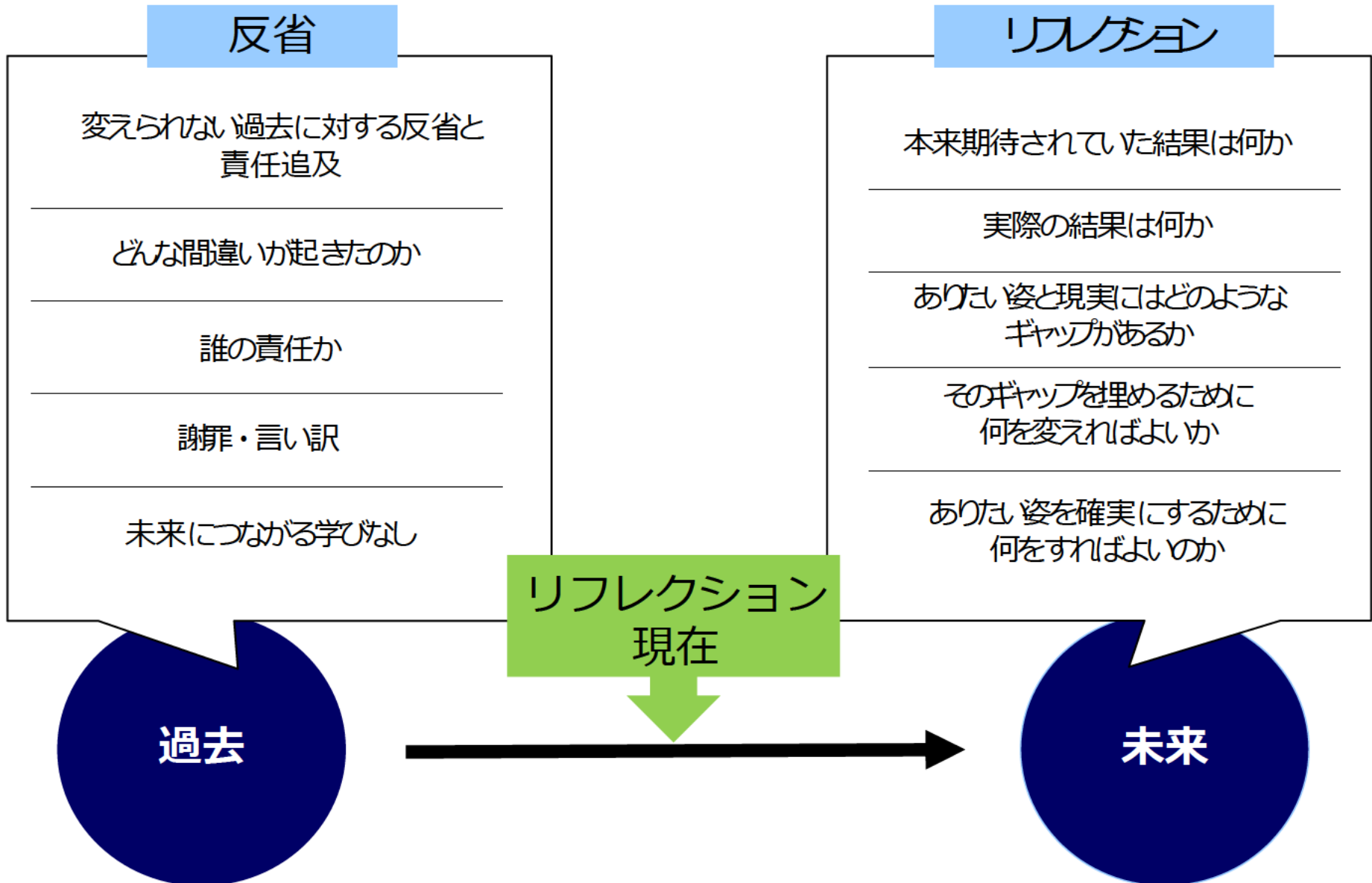
価値観

どのような感情がその経験に紐付いていますか。

そこから見える、その意見を持つ人が大切にしている価値観は何ですか。

反省→リフレクション

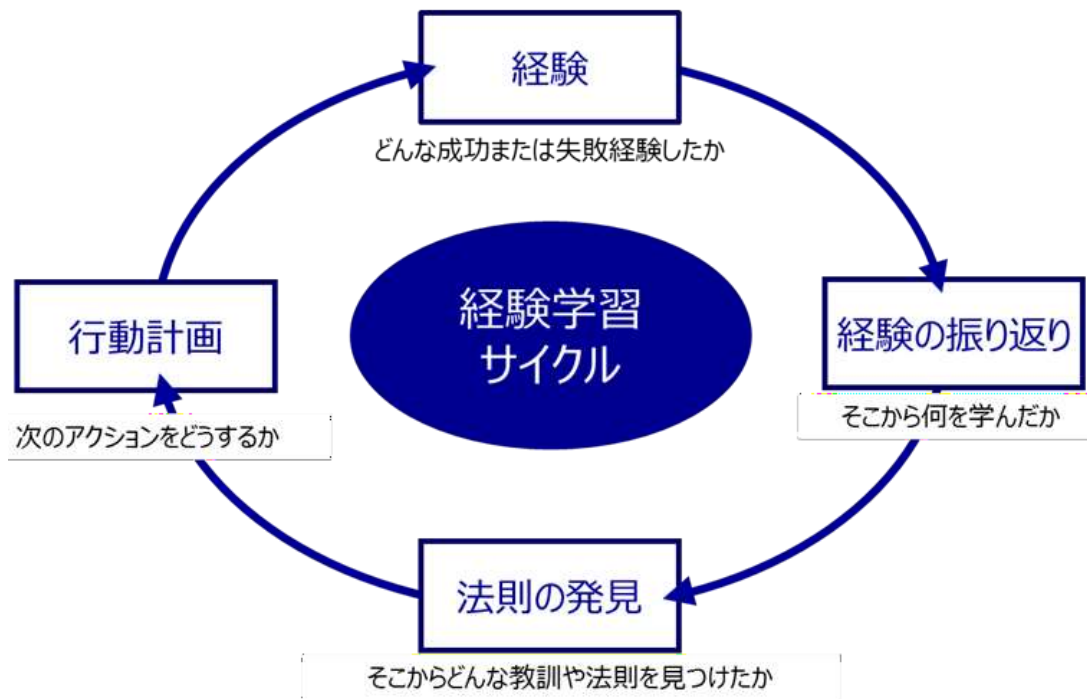
変えられない過去を振り返り、責任を追及したり反省するのではなく、過去の経験から学び、過去の経験をよい未来創りに活かすリフレクションに取り組む。



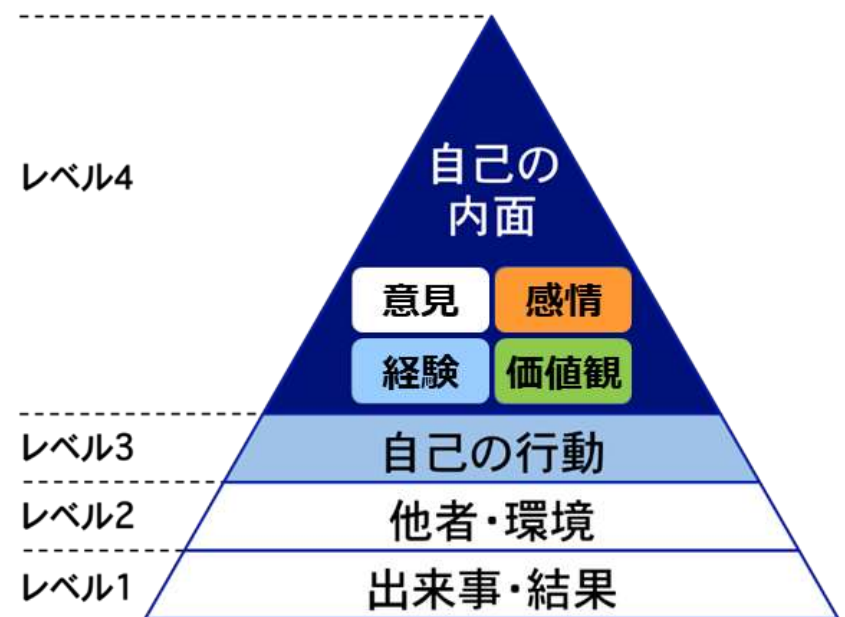
未来を創造するために、経験から学ぶ

自律型学習者は、現状とありたい姿のギャップを埋めるために、自ら学び成長する。**自己の行動を決めているのは自己の内面であり、自己の内面をメタ認知することで次の行動の質を変えることができる。**

経験学習サイクル



リフレクションの対象



①行動計画を振り返る

ポイント： 行動前に、得たい結果を出すための行動計画と仮説を明らかにする

行動計画	得たい結果	得たい結果は何ですか。
	行動計画	そのために、どのような行動計画を立てましたか。
行動計画の仮説	意見	予定、計画の前提にある仮説(判断基準)は何ですか。
	経験	その意見（仮説）の前提となる過去の経験（知っていることも含む）は何ですか。
	感情	その経験には、どのような感情が紐付いていますか。
	価値観	そこから見えてくるあなたが大切にしている価値観は何ですか。

事例 ①行動計画を振り返る

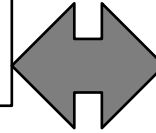
ポイント： 行動前に、得たい結果を出すための行動計画と仮説を明らかにする

行動計画	得たい結果	<p>得たい結果は何ですか。</p> <p>新人がスムーズに業務を遂行できるようサポートし、PJ全体の業務効率化と新人の成長を両立させる。</p>
	行動計画	<p>そのために、どのような行動計画を立てましたか。</p> <p>新人ができるだけ業務がやりやすくなるよう、具体的な進め方まで調整をしてから業務を依頼する。</p>
行動計画の仮説	意見	<p>予定、計画の前提にある仮説(判断基準)は何ですか。</p> <p>新人は、自分にとって初めてのことや、進め方がわからないことがあると業務着手までのリードタイムが大きくなる。</p>
	経験	<p>その意見（仮説）の前提となる過去の経験（知っていることも含む）は何ですか。</p> <p>過去、新人に目的だけ伝えて業務を依頼したが、1週間経っても全く進んでおらず、プロジェクト全体が遅延しそうになった。</p>
	感情	<p>その経験には、どのような感情が紐付いていますか。</p> <p>いろいろ 困惑</p>
	価値観	<p>そこから見えてくるあなたが大切にしている価値観は何ですか。</p> <p>業務の遂行 全体最適 具体的に指示をすることでパフォーマンスが上がる。</p>

②経験を振り返る

経験を出来事・結果、他者・環境、自己の行動・内面など多角的な視点で振り返る。

想定していた結果は何ですか。



実際の結果は何ですか。

立てた行動計画に対して、実際はどのような経験でしたか。

経験の
振り返り

うまくいったことは何ですか。

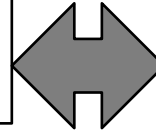
うまくいかなかったことは何ですか。

事例 ② 経験を振り返る

ポイント：経験を出来事・結果、他者・環境、自己の行動・内面など多角的な視点で振り返る。

想定していた結果は何ですか。

**PJ全体が順調に進む。
新人ができることが増え、成長する。**



実際の結果は何ですか。

最初はスムーズに進行していたが、軌道修正が必要な場面で業務が滞ってしまっており、結果的にPJのスケジュールが遅延した。

経験の振り返り

立てた行動計画に対して、実際はどのような経験でしたか。

具体的な進め方まで指示をしていたので、最初はスムーズに進行していた。しかし、想定外のことが起こり、軌道修正が必要になった際、新人が自分自身で対応策を考えることができず、結果的にスケジュール遅延の事態となってしまった。

うまくいったことは何ですか。

**新人が業務に着手するまでのリードタイムが減った。
新人のスキルを見極めて、業務の段取りまでしていたので最初はスムーズに進行した。**

うまくいかなかったことは何ですか。

**進め方や段取りなどを決め、部下に指示をしたので、新人は自分で判断するために必要な情報を持っていなかった。
軌道修正が必要なタイミングで、タイムリーに介入することができなかった。**

③ 経験からの学びについて考える

経験前と経験後の差分（学び）を拾い、持論がアップデートしているかを確認する。

意見	②の経験から明らかになった学びは何ですか。 (うまくいった場合) なぜうまくいったのだと思いますか。 (うまくいかなかった場合) 経験前に戻れるとしたら、何を変えますか。
経験	その学びはどのような経験に結びついていますか。 (今回の経験もしくは以前の経験いずれでも良い)
感情	その経験には、どのような感情が紐付いていますか。
価値観	そこから見えてくるあなたが大切にしている価値観は何ですか。

事例 ③ 経験からの学びについて考える

経験前と経験後の差分（学び）を拾い、持論がアップデートしているかを確認する。

意見	<p>②の経験から明らかになった学びは何ですか。 (うまくいった場合) なぜうまくいったのだと思いますか。 (うまくいかなかった場合) 経験前に戻れるとしたら、何を变えますか。</p> <p>進め方や段取りの指示を行う時でも、部下が主体的に考えるために必要な情報を渡すことが大事である。 部下のレベルに合わせて業務を依頼することは必要だが、目的を伝えたうえで、仕事を依頼することは重要である。判断軸を渡しておかないと、臨機応変に動くことはできない。</p>
経験	<p>その学びはどのような経験に結びついていますか。 (今回の経験もしくは以前の経験いずれでも良い)</p> <p>過去に担当したPJで、全員が目的をしっかりと理解・納得して動いていたPJでは、全員が主体性を発揮し、PJ成功のためにみんなができることを実施していた。そのPJはとてうまくいったし、みんなのモチベーションも高かった。</p>
感情	<p>その経験には、どのような感情が紐付いていますか。</p> <p>うれしい わくわく（興奮） 楽しい</p>
価値観	<p>そこから見えてくるあなたが大切にしている価値観は何ですか。</p> <p>目的思考 主体性 より上位から考えさせることでパフォーマンスが上がる</p>

④法則の定義と行動計画を明らかにする

学んだことを抽象概念（法則）化し具体的なアクションプランに落とす。

法則の 定義	③のリフレクションから明らかになった学びを抽象概念化してみましょう
行動計画	学んだことをどのように次の行動に活かしますか。
疑問点	その経験を通して、わからないこと、疑問に思ったことは何ですか。

事例 ④法則の定義と行動計画を明らかにする

ポイント: 学んだことを抽象概念(法則)化し具体的なアクションプランに落とす。

法則の定義	<p>③のリフレクションから明らかにした学びを抽象概念化してみましょう。</p> <p>経験の浅い新人に、進め方や段取りの指示を行い、仕事を依頼すると、仕事が早く進む。進め方や段取りの指示を出し仕事を依頼する時でも、その背景や目的を理解させることは必須である。</p>
行動計画	<p>学んだことをどのように次の行動に活かしますか。</p> <p>新人に指示を出すときは、進め方や段取りをこちらが決める場合でも、目的からしっかり腹落ちさせる。</p>
疑問点	<p>その経験を通して、わからないこと 疑問に思ったことは何ですか。</p> <p>メンバーのレベル感にもよると思うが、どれくらいの頻度で進捗の確認をすれば良いのか。</p>

賛成できない

氏名： _____

経験 その意見に関連する過去の経験（知っていることも含む）は何ですか。

意見 意見から記入してください。なぜ賛成できないのですか。

感情

価値観

どのような感情がその経験に紐付いていますか。

そこから見える、その意見を持つ人が大切にしている価値観は何ですか。

経験 その意見に関連する過去の経験（知っていることも含む）は何ですか。

意見 意見から記入してください。なぜ賛成できるのですか。

感情

価値観

どのような感情がその経験に紐付いていますか。

そこから見える、その意見を持つ人が大切にしている価値観は何ですか。

①行動計画を振り返る

氏名： _____

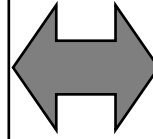
行動計画	得たい結果	得たい結果は何ですか。
	行動計画	そのために、どのような行動計画を立てましたか。
行動計画の仮説	意見	予定、計画の前提にある仮説(判断基準)は何ですか。
	経験	その意見（仮説）の前提となる過去の経験（知っていることも含む）は何ですか。
	感情	その経験には、どのような感情が紐付いていますか。
	価値観	そこから見えるあなたが大切にしている価値観は何ですか。

② 経験を振り返る

氏名： _____

想定していた結果は何ですか。

実際の結果は何ですか。



立てた行動計画に対して、実際はどのような経験でしたか。

うまくいったことは何ですか。

うまくいかなかったことは何ですか。

経験の
振り返り

③経験からの学びについて考える

氏名： _____

意見	<p>②の経験から明らかになった学びは何ですか。 (うまくいった場合) なぜうまくいったのだと思いますか。 (うまくいかなかった場合) 経験前に戻れるとしたら、何を変えますか。</p>
経験	<p>その学びはどのような経験に結びついていますか。(今回の経験もしくは以前の経験いずれでも良い)</p>
感情	<p>その経験には、どのような感情が紐付いていますか。</p>
価値観	<p>そこから見てくるあなたが大切にしている価値観は何ですか。</p>

④法則の定義と行動計画を明らかにする

氏名： _____

法則の 定義	③のリフレクションから明らかになった学びを抽象概念化してみましょう。
行動計画	学んだことをどのように次の行動に活かしますか。
疑問点	その経験を通して、わからないこと、疑問に思ったことは何ですか。