

# 職場単位 MTS総力経営

## 展開のストーリー

仕事の成果を足し算から掛け算にする

集団天才の職場づくり

自在株式会社 代表取締役

MTS総力経営研究所 所長  
MTSコンサルタント

根本英明

塩川正人

# 「職場革新」の歴史は、ここから始まります

MTS総力経営研究所からの提案は、ただ一点です。

目の前の“非重要目標”に関わる時間を減らして、  
「最重要目標の達成」この一点に集中した職場マネジメントを興すことです。

そのために、最重要目標の価値を創造し、目標達成をストーリー化するのがMTS総力経営です。

最重要目標の価値の創造で、目標だけでなく、ビジョン、ミッション、志、チームワーク、リーダーシップなどが躍動するマネジメントが始まります。そのための原理原則がMTSで確立します。

組織目標だけではありません。職場のひとり一人の心の真ん中にある、個人の心の輝きの開発に組織目標と同時に取り組みます。

特に注目してお読みいただきたいページは、下記のページです。

	キーワード	特に提案したい事
4頁	5つの実践	MTS総力経営・職場開発五つの実践です。職場革命の具体的行動です。この話し合いを深めることで、本気の取り組みへと進化が始まります。
5頁	真ん中に立つ	真ん中は1点しかありません。職場の全員が真ん中に立つ意味を納得し、ぶれず迷わず、全員の総力を真ん中に集中します。
6頁	集団天才	自分や一部の人の意見でなく、関係者全員の意見を、Step表に書き込みます。「天の声」の手法を使い、職場は「集団天才」になります。

# 「最重要目標」にMTS三原則で取り組む

「職場の最重要目標とは？」「私の最重要目標は？」

意外とあいまいだったり、バラバラな仕事に取り組みになっていませんか？

職場も、個人も最重要の目標にフォーカスしたマネジメントに集中してみませんか。

職場を挙げて、MTS三原則の「目標共有・全員参加・自力実行」で取り組みます。

ゆえに 成果や業績は 飛躍的に向上します。

## イチロー選手の言葉のように

### 「夢は近づけば目標に変わる」を実践しましょう。

最重要目標を明確にすると、そこに本当の自分が見えてきます。

なぜなら最重要目標の真ん中にのみ、自分の人生があり、そこに成果や未来があるからです。

「いいえ最重要目標とは、管理されるノルマの数字だけ」という人がいます。

その数字を突き抜けた先に、何が見えますか？

これが見えるまで、もっと視界を広げ、視点を変え、意識を変えて行動しましょう。

MTSのMind・Tool・Systemを整え、MTSの手順で職場の総力を結集すれば、あなたと職場のどんな問題や課題も、必ず克服できます。そのための現場マネジメントの創造がMTSです。

(最重要目標の定義は職場によって異なります。MTSは職場の定義に基づいて実践します)

# MTS総力経営・5つの実践

MTSの理念・三思考・三原則の実践は次の5つに集約されます。

## ① 目標共有の職場

職場のビジョンや重要目標を共有していますか？バラバラですか？

目標共有は「未来への希望の共有」です。

## ② 全員が真ん中に立つ職場

全員が目標の真ん中に立っていますか？傍観者はいませんか？

全員が真ん中に立ち、職場の最重要目標に取り組みます。

## ③ 知行合一の職場

言うばかりで、行動力のない職場になっていませんか？

目標達成へのStepが「知」。実現する力が「行」です。

職場の信頼関係を築く最良の道は、全員で、ひたすら知行合一の道を拓くことです。

## ④ リーダーが輝く職場

リーダーは育ち、輝いていますか？

知と行を同時進行する人がリーダーです。

全員が知行合一で、全員リーダーをめざします。

## ⑤ 総力結集で、集団天才になる職場

職場の業績は、足し算で計算していませんか？

仕事の連携で掛け算関係になると、職場は集団天才型職場になります。

# MTSで 職場の真ん中に立つ

・「真ん中」とは、全てと等距離、バランスの中心、主軸となる位置です。

「職場の真ん中に立つ自分づくり」がMTSです。

これで自分の存在場所が決まり、自分の生き方の哲学となります。

自分だけでなく、職場の全員の心も、ここに結集します。

真ん中は、「個人」として自立する場所と同時に、目標達成への全員の思いを共有し合う世界です。

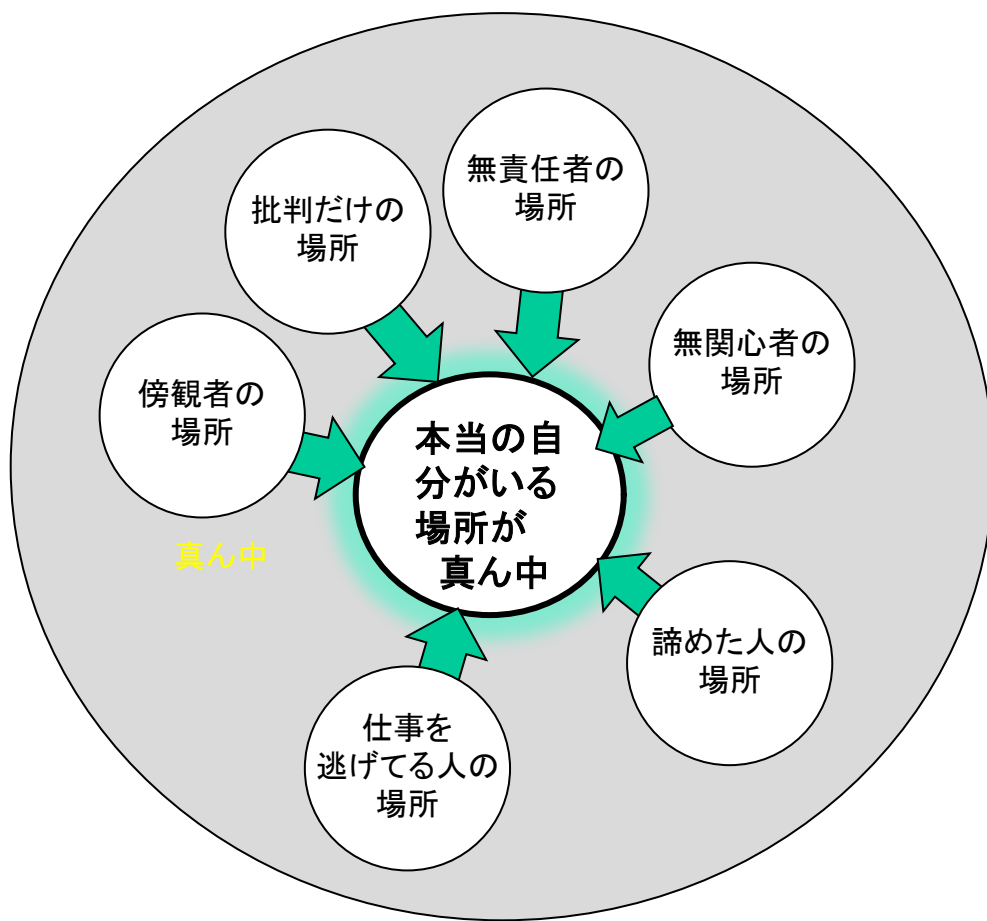
ここは、周辺でマイナス思考になりそうな自分が、全てをプラス思考で考え直す世界です。

職場ビジョンと目標を掲げ、未来を拓く活動に集中する「MTS総力経営」は真ん中にあります。

周辺がどんなにマイナス状況であっても、真ん中に来るとプラスに転換します。

だから真ん中は「全員一丸」「総力結集」「全員主役」「一致団結」などを掲げる場所です。

個々の価値観を超えて、全員が本当の自分に気づき、誰もが1つになれる場所が「真ん中」です。



# 真ん中で「集団天才」になる職場づくり

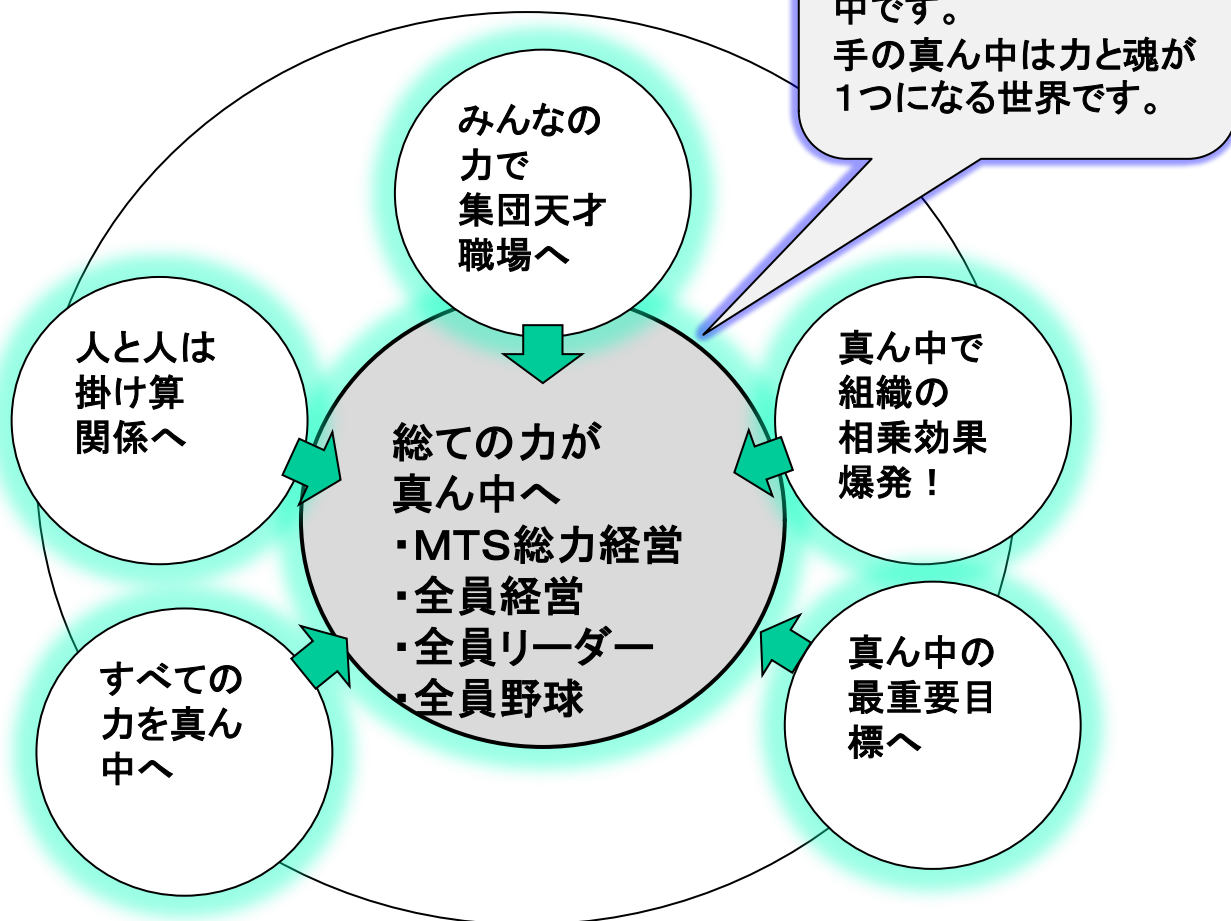
集団天才とは、スキルやノウハウを連結することで、人と人が足し算でなく「掛け算」の関係になることを意味します。

目標とその達成方法は、職場の衆智を結集して完成することを、職場の習慣にします。「集団天才職場」になれば、チーム力もリーダーシップも、何倍も強力になります。

「衆智結集経営」「全員経営」「全員リーダー」「全員野球」などは集団天才の典型です。MTS総力経営も、集団天才を目指す経営を意味します。

しかし真に役立つ集団天才職場は、全員が真ん中に立ち、全員の心を統一することが必須です。真ん中だけは、傍観者も利己主義者もいません。

MTS総力経営の真髄は「全員が真ん中に立つ職場づくり」です。

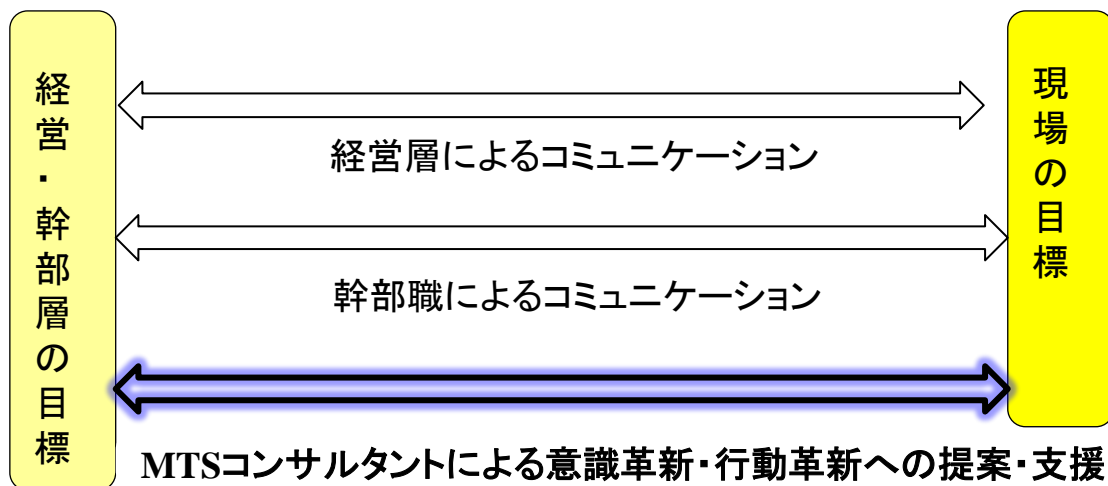


# なぜコンサルタントが支援するか

トップや幹部と現場の、常にコミュニケーションがありますが、同時に“マンネリ化”している現実もあります。

同じ言葉でも、第三者の(信頼された)MTSコンサルタントが、トップや幹部の思いを現場に伝え、現場の提案をトップや幹部に伝えると、素直に、正しく受け止めることが常にあります。

コンサルタントの本質を突いた意識改革や行動革新への提案や支援は、経営革新への確かな第一歩を踏み出すキッカケとなります。



## コンサルタントの条件

1. 他社で多くの成功事例がある。
2. 経営・幹部との信頼関係を形成できる。
3. 現場と十分なコミュニケーションがとれる。  
(この3つがないと混乱の原因となるリスクもあります)

## 何で関わるか

経営の最重要目標の達成支援で関わる

- これは
- ・トップのニーズ
  - ・幹部の使命と責任
  - ・全社員の達成感になる

必須なのは「Management is One」の原則です。

経営は1つの心と1つの一貫した政策で取り組むのがMTS総力経営です。

そのための原理原則が、MTS理念・3思考・3原則です。

これで、組織を足し算から掛け算にします。

# 「知行合一」で目標達成

MTSの「目標」は、ビジョン、ミッション、役割を含みます。

最重要目標の達成への道筋・Stepが「知」。

実現する力が「行」です。

知と行は、表裏一体。知は行動によって完成します。

知って行わないは、知らないと同じです。

知るだけで、行動のない職場や組織からの完全脱却がMTSの展開です。

知と行は合せてひとつです。知行合一を為すと、  
目標に「志」が生まれます。

その継続により、人を生かす道が拓かれます。

職場の信頼関係と業績向上はこうして実現します。

**知**

最重要目標  
という「知」



**行**

最重要目標達  
成する実現力



**成果**

達成感が未来  
の希望に進化



# 職場革新10の チェックリスト

※チェックリストの全てを5にするマネジメントが「MTS目標達成システム」です

評価基準 5=最良 4=良 3=並 2=悪 1=最悪

	チェックリスト	評価と理由(例)	MTSによる実践(例)
①	皆で話し合い、定義した「職場の未来ビジョン」がありますか	5 4 3 ② 1 職場ビジョンの概念がない	部長も参加してもらい職場ビジョンを策定する
②	職場でやり遂げたい最重要目標は明確ですか	5 4 ③ 2 1 形だけはある	業績向上の決め手になる新規顧客開拓に職場全員で取り組む
③	最重要目標の達成手順や達成方法は明確ですか	5 4 ③ 2 1 上司の考えに合わせるだけ	Step表で目標達成への手順と達成方法を明確にしている
④	最重要目標への役割分担はできていますか	5 ④ 3 2 1 最初に決めている	全員が自分の役割を話し合いで決めている
⑤	目標達成へのミーティングは、行われていますか	5 4 3 2 ① 話し合いは会議の時だけ	毎週月曜日朝15分のスタンドミーティングを行っている
⑥	職場リーダーのリーダーシップは発揮されていますか	5 4 ③ 2 1 上から言われたことをする	リーダーの役割を全員で決め、その達成に全員で協力している
⑦	業績向上への意見や提案は、自由に話し合っていますか	5 4 ③ 2 1 基本的に個人任せ	職場リーダーと個人が、進捗状況に合わせて、毎週話し合う
⑧	他部門との連携は、効果的に行われていますか	5 4 3 2 ① 他部門への情報提供や話し合いという発想がない	他部門への協力を全員が意識して行っている
⑨	職場の問題点を明確にし、その解決は行われていますか	5 4 3 2 ① 問題は見えているが解決することは諦めている	問題解決プログラムはStep表で作成し、全員の協力で行っている
⑩	仕事の成果について、評価は公平公正に行われていますか	5 4 ③ 2 1 評価についてオープンな話し合いはない	評価方法は全員で話しあう。しかしその決定はリーダーに一任する

# MTSに取り組む個人・7つの進化

	今までの反省	これからの進化の姿
1	心と行動は別と考えていた	「知行合一」を 考えかたや生き方の基本 にする
2	自分のこと第一で 相手のことは特に考えてい なかった	相手と自分を別にしないで 「相手がどう思うか」を 先に考える
3	今日の事が第一で 未来ビジョンは特になかつ た	まず3年先のビジョンを決 めて紙に書きだす
4	厳しい現実が多すぎて 「希望」を意識することはな い	いろいろな希望を考え希 望についていつも話し合 う
5	自分の志とは何か 考えたことはなかった	3年先のビジョンの魂とし て「志」を明確にする
6	業績向上への使命や責任 は全体の問題と考えていた	自分の業績向上への使 命と責任を紙に書きだし 掲示する
7	会社の革新を提案など 考えたことがなかった	会社の進化と自分の進 化を両輪にして取り組む

繰り返し、毎日  
思い続けることで  
進化を確認する

やがて思いが  
喜びとなり  
希望となる

毎日思うことが  
くせになる  
楽しみになる

他の人も認める  
一緒に進化する  
職場文化になる

MTSが職場の  
エネルギーの  
発電装置になる

# Step表の3要素

## 人が「希望」を感じ合う3要素は

1. 目標がある。
2. 目標の「達成イメージ」がある。
3. 目標達成までのStep(ストーリー)がある。

この3つです。しかし文章だけで書くと、全体像が見えてきません。

Step表にすると、「全体像+行動の形」で見えてきます。

例えば 2020年オリンピックのイメージを、もっと拡げてみます。

## Step表の三要素で描いてみましょう

要素① 目標がある

例

東京オリンピックを  
成功する

要素③ 目標の達成イメージがある

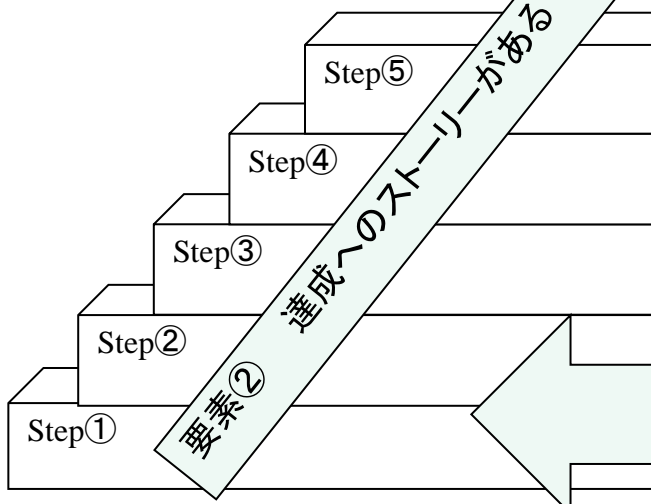
(例)東京オリンピックは国家プロジェクトというより

- ・世界平和に貢献する新しい日本をアピール
- ・オリンピックでレガシー(未来への遺産)を日本から世界に紹介する

達成へのストーリーがある

(例)

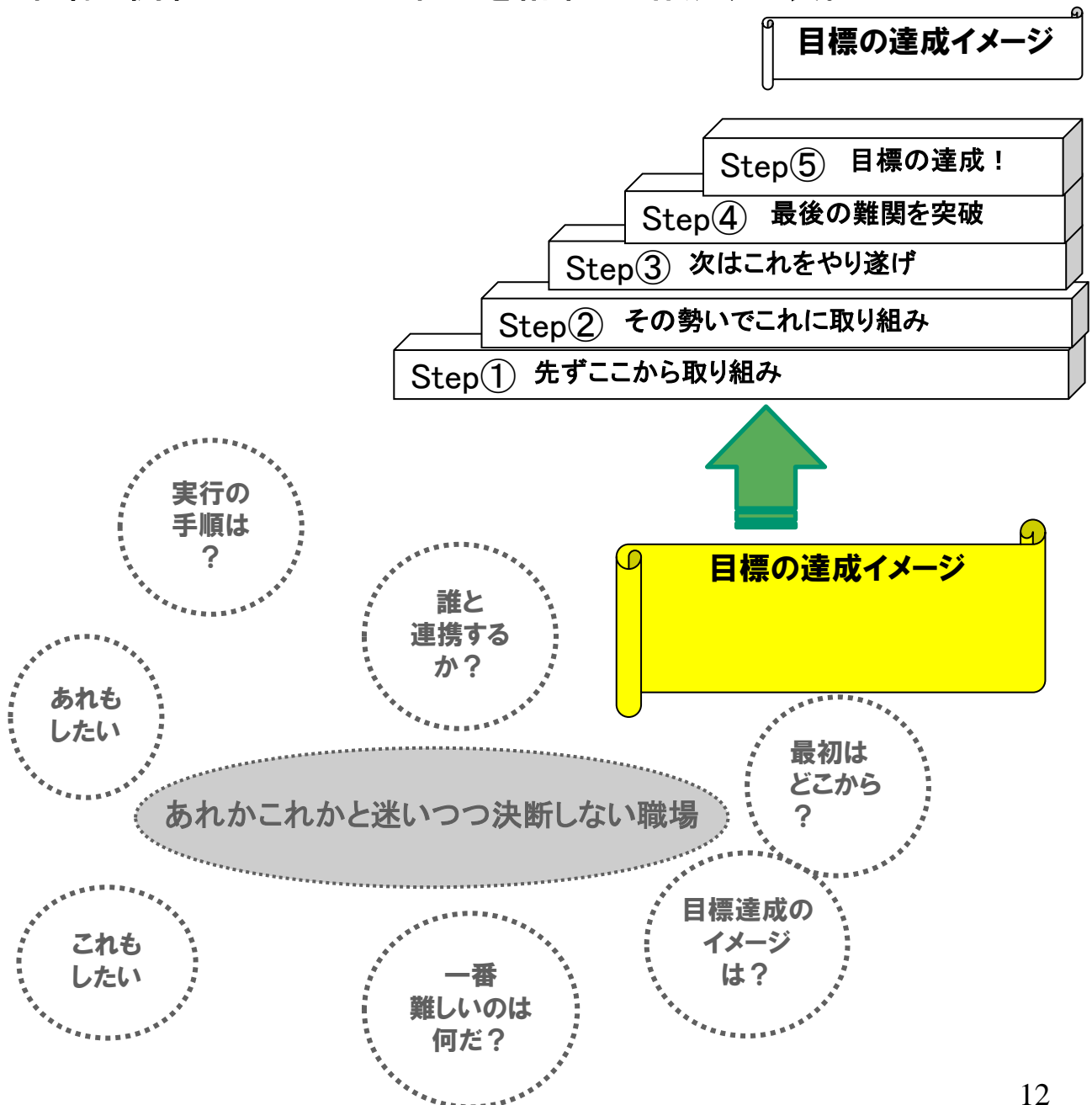
- ・スポーツの種目別ストーリーStep表
- ・未来への情報発信ストーリーStep表
- ・今後の株価や成長の見込まれる産業、業種のストーリーStep表
- ・オリンピックで世界が1つになるストーリーStep表 etc.



# あいまいな目標を見える化するStep表

目標

- ・最適の手順という論理に、視覚や感情も込めて、共感を引き出すStep表。
- ・一枚で全体を説明する一望一覧表。
- ・目標達成への最適手順とストーリーを、絵のように描き出す表。
- ・目標と関わる全ての人の総意を結集して作成する表。



# Step表の特色

## Step表1枚の中に、

- ・目標達成へのMind/Tool/Systemが内蔵されている。
- ・目標とその達成イメージが輝いている。
- ・戦略目標とそのStep戦術がひと目で見える。
- ・目標達成への留意点も明示されている。

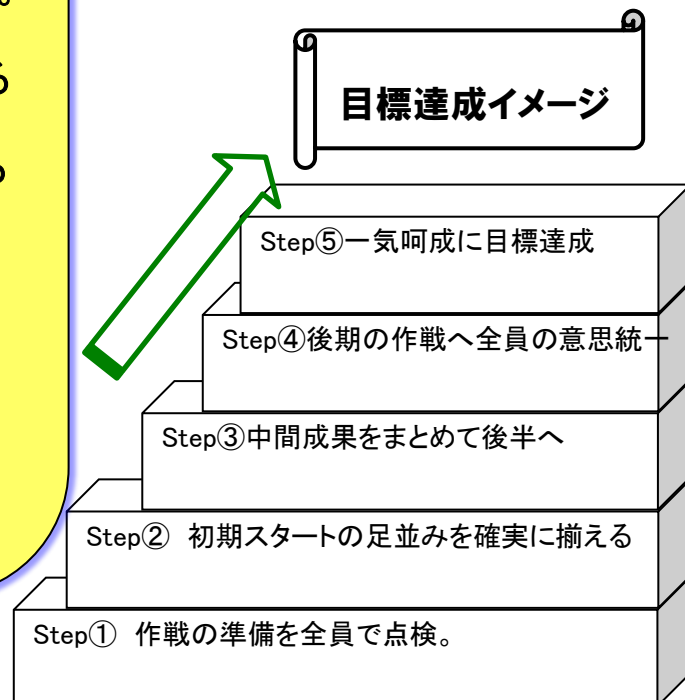
## その使い方は

- ・Step表は5段に限らず、何段でも作れる。
- ・概念設計も、詳細計画もStep表で作れる
- ・個人のStep表も、チームStep表も作れる
- ・直観で作成するが、

手順を立てることで論理化される。

- ・Stepは意思決定の積み上げ表。

作成すると自信と勇気が湧いてくる。

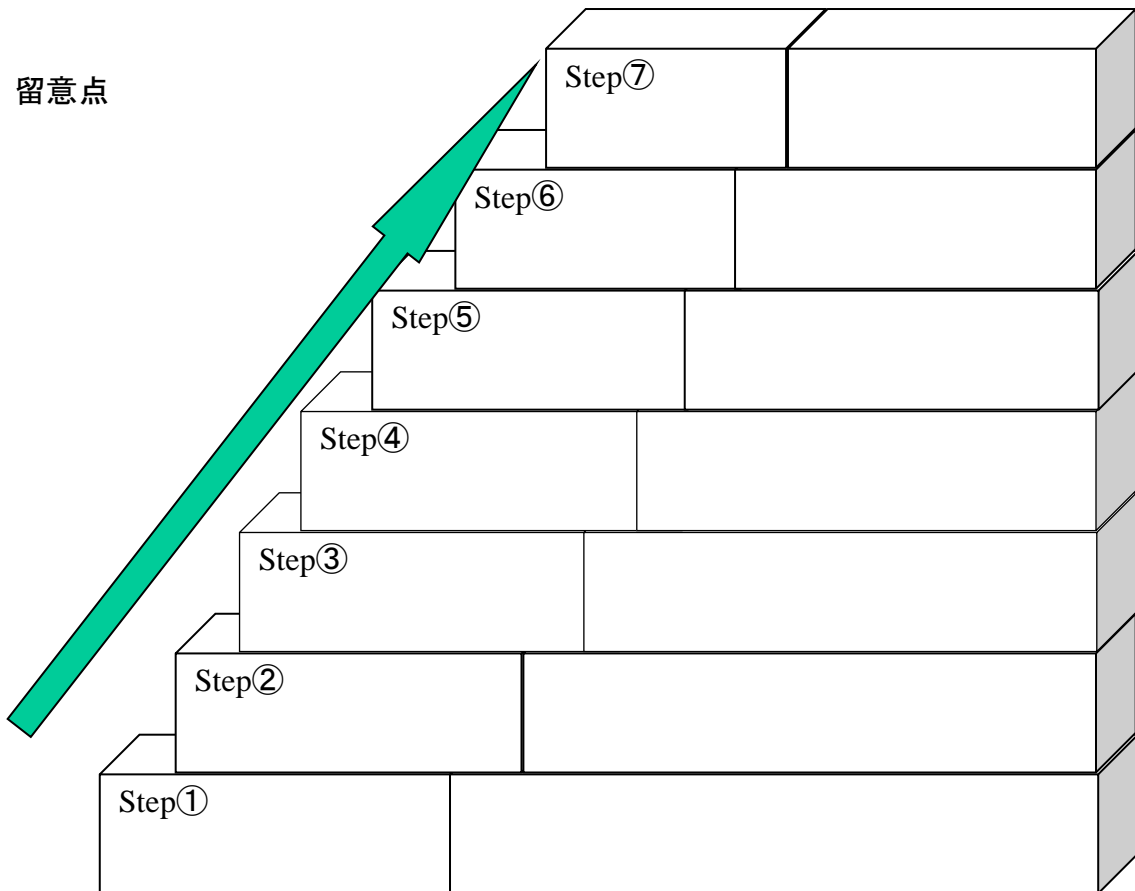


# Step表 作成前

目標

達成イメージ

留意点



達成手順

達成方法 具体策

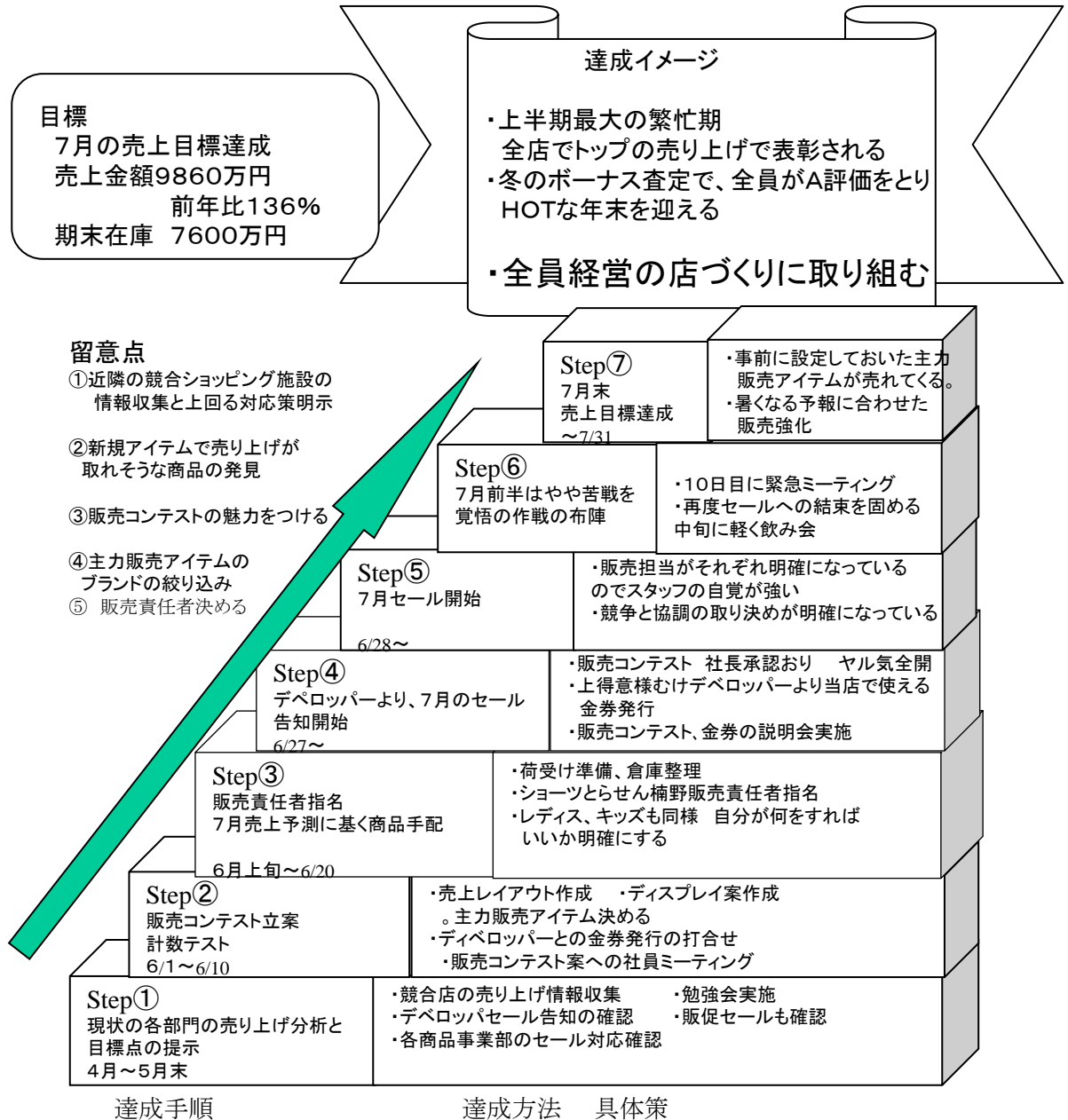
# Step表 作成例

Step表は、B4 横型の形式で作成します。Stepは7段または5段で作成します。

目標を決めた後は、達成イメージを書き込み、達成イメージに向って先ずStepを決めます。

直感で決めますが、迷うことなく、全体像を描けるのが、Step表の特色です。

数字だけだった目標の達成イメージには、職場ビジョンや決意も輝かせます。



# 「天の声」で集団天才になる

「天の声」とは個人や一部の人で作ったStep表に、関係者全員の率直な意見の「書き込み」を受けることをいいます。

「天の声」としての書き込まれる意見とは、修正提案、追加提案、質問、賛成意見、反対意見、協力の申し入れ、励ましの声などを言います。

天の声で、全員のノウハウや知恵が集結すると、職場は「集団天才」になります。

## 「天の声」を行う目的

- ① 自分一人の独善に陥らず、他の人の意見を素直に受け容れる自分づくり
- ② 天の声体験で、固定観念を打破し、改善や革新への突破口を、他の人の意見から見出す

## 「天の声」実施の手順

- ① 自分(またはグループ)のステップ表を紹介しあう
- ② コピーしたステップ表を順番に廻し、他のステップ表に、自分の意見の書き込む
- ③ 書き込みの際のルールは一つ。「ていねいな提案型表現」で書く。命令型表現は厳禁
- ④ 自分に戻ってきたステップ表の「天の声」を素直に受け容れ、心から感謝し、誠実に読む
- ⑤ 「天の声」を受けて、全員の書き込みを受け止めたステップ表を完成する。
- ⑥ 完成したStep表を、全員に発表し、集団天才力を高め合う。



# Step表への天の声

今度研修に行きたいです  
よろしくお祈いします  
山本一郎

全体の盛り上がりが見えますが、  
7月の細かな計画があいま  
いな感じで心配です。 川俣

店長の意欲やオリジナリティー  
があふれています。  
店長2年目ですね  
頑張ってください 橋本

一番難しい量半期に絞ったこと  
は素晴らしいです。  
これ達成できれば 集団天才だ  
小宮山

7月は商品をどう回転させるかが  
勝負です。在庫を軽くてパンパン  
フォロー出来るようにしましょう。その  
数値計画でラポートの取り組みを参  
考にしたいです 大井

トップをめざすと宣言しました  
スゴイ勇気で、他の店長も刺  
激されます。頑張れ 新川

目標  
7月の売上目標達成  
売上金額9860万円  
前年比136%  
期末在庫 7600万円

達成イメージ  
・上半期最大の繁忙期  
全店でトップの売り上げで表彰される  
・冬のボーナス査定で、全員がA評価をとり  
HOTな年末を迎える

全員経営・全員  
店長の店づくり  
と店長意識を加  
えてみませんか  
市川

全員経営の店づくり第一弾成功！

わが店の  
調べます。  
共有しま  
しょう！  
原田

## 留意点

① 近隣の競合ショッピング施設の  
情報収集と上回る対応策明示

② 新規アイテムで売り上げが  
取れそうな商品の発見

③ 販売コンテストの魅力をつける

④ 主力販売アイテムの  
ブランドの絞り込み  
⑤ 販売責任者決める

期間限  
定ですか  
山田

デベロッパーのセール  
に標準を合せることが  
重要ですね 谷田

Step⑦  
7月末 売上目標  
~7/31

・事前に設定しておいた主力  
販売アイテムが 売れてくる。  
・暑くなる予報に合わせた  
販売強化

Step⑥  
7月前半はやや苦戦を  
覚悟の作戦の布陣

・10日目に緊急ミーティング  
・再度セールへの結束を固める  
中旬に軽く飲み会

Step⑤  
7月セール開始  
6/28~

・販売担当がそれぞれ明確になっ  
ているのでスタッフの自覚が強い  
・競争と協調の取り決めが明確になっ  
ている

私も賛成  
です  
佐藤

Step④  
デベロッパーより、7月のセール  
告知開始  
6/27

・販売コンテスト 社長承認あり ヤル気全開  
・上得意様むけデベロッパーより当店で使える  
金券発行  
・販売コンテスト、金券の説明会実施

金券  
賛成  
森本

Step③  
販売責任者指名  
7月売上予測に基く商品手配  
6月上旬~6/10

・荷受け準備、倉庫整理  
・ショーツとらせん楠野販売責任者指名  
・レディス、キッズも同様 自分か  
何をすれば  
いいか明確にする

私も賛成  
です  
佐藤

Step②  
販売コンテスト立案  
計数テスト  
6/1~6/10

・売上レイアウト作成 ・ディスプレイ案作成  
・主力販売アイテム決める  
・デベロッパーとの金券発行の打合せ  
・販売コンテスト案への社員ミーティング

役割分担が  
明確なので  
すがシフトはど  
のように組ん  
でいるのです  
か 矢野

Step①  
現状の各部門の売り上げ分  
目標点の提示  
4月~5月末

・競合店の売り上げ情報収集  
・デベロッパセール告知の確認  
・各商品事業部のセール対応確認  
・勉強会実施  
・販促セールも確認

テストは  
いいです  
実力つき  
ます 大井

自店でも  
取り入れ  
たいです。  
素晴らし  
い 寺橋

販売コンテスト  
須賀タッフのモチベーションも  
上がり売り上げに繋がると思  
います。ルミネでも行きたい  
です。立案されたら、すみませ  
んが教えてください。高橋

素晴らしいStep表ですね。  
目標へのチャレンジが、ドラマのように見えてきます。  
ただ「全員経営とは何か」がハッキリと見えません  
例えば「全員主役」を毎日感じるやり方や励まし方法、  
ミーティングのやり方を工夫したいですね。山田

# 作成例 戦略的事業の概要設計Step表

目標

〇〇における  
ベトナム事業の拡大

目標の達成イメージ

- ・17年度 売上3億 利益5千万円
- ・ベトナムの事業展開のノウハウを全メンバーが体得
- ・17年・本社の事業力評価で、社長賞獲得！

留意点

- ・顧客分析・競合他社分析・販売チャネル分析の徹底
- ・市場テストで判明した問題は最優先で解決し、ベストの体制を示す。
- ・全員の共通ツールとしてStep表の徹底活用



# なぜ目標を Step表にするか

目標を数字や結果だけ掲げて、全員による共有は難しいです。

数字や結果に到達するまでのプロセスを一緒に考えると、数字と言う「理」を「情」で包むことになれ、下記のように「目標の価値」が明確になります。

- ・ ① 目標を文章でなく視覚化し、感情で考えるため。
- ・ ② 目標達成のストーリーになるので、全体が見えてくる。
- ・ ③ 目標を「生きもの」として、目標に命を吹き込むため。
- ・ ④ 目標に「志」を感じ、目標達成へと勢いをつけるため。
- ・ ⑤ 目標をStep表で描き、その先に「未来への希望」を示すため。

目標に「達成イメージ」に描き、現状から未来への目標達成プロセスをストーリーとして描くのがStep表です。

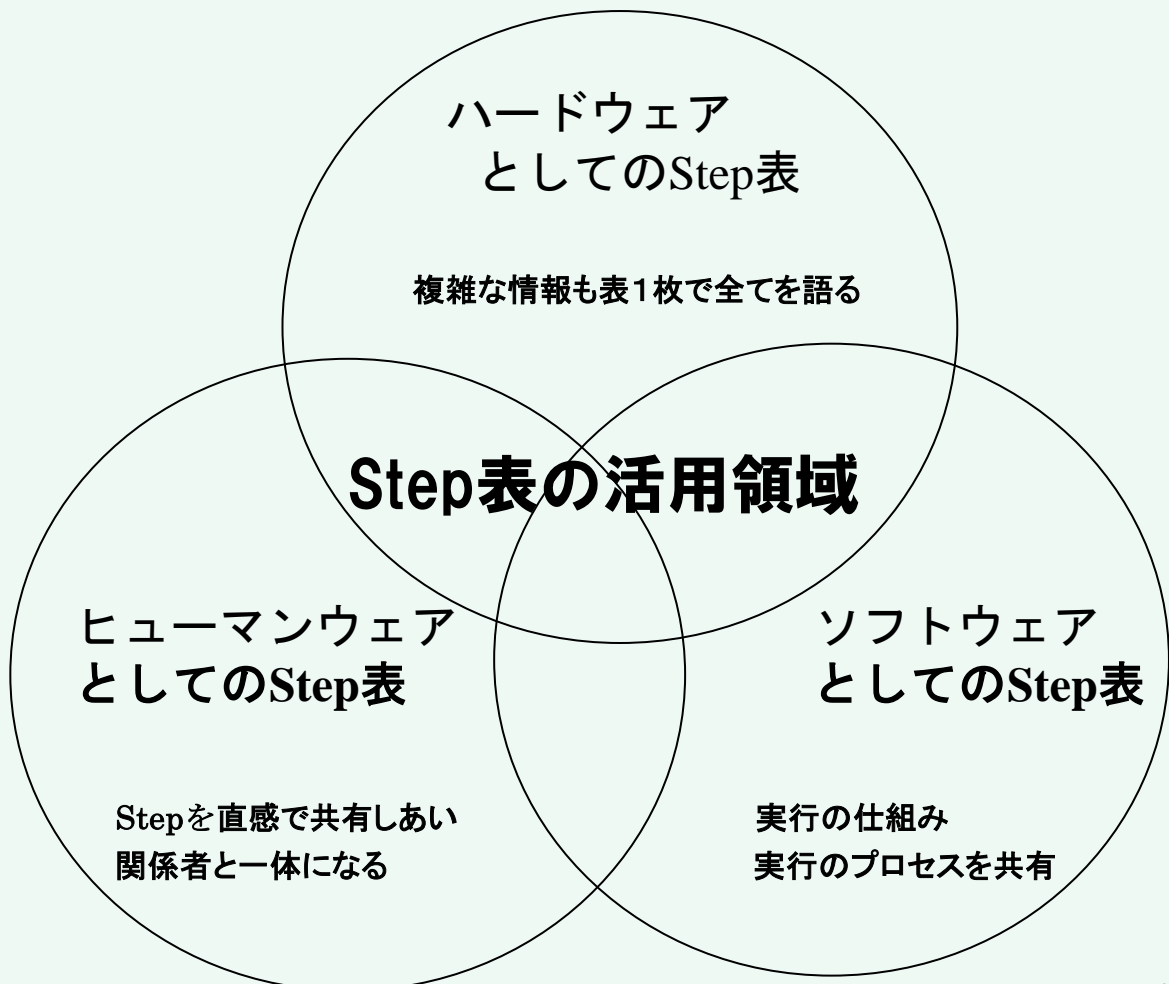
リーダーシップとは、「目標達成プロセスに入り込むこと」を意味します。プロセスの対話と共有は、単なる励ましだけでなく、厳しい質問や具体的な提案が求められます。その先に、これからへの大きな希望が輝いてきます。

# Step表を 仕事のOSにする

Windowsのように、オペレーションシステムとして使えば、次のようなメリットが見えてきます。

- ① マネジメントへの「共通価値観」になる。ゆえに、思考の中心軸になる。
- ② 全員で共有する「共通手法」になる。ゆえに どこでも使える共通の管理道具になる。
- ③ 取り組む手順とプロセスがひと目で分る。ゆえに、一望一覧表になる。
- ④ 実践する事だけを話し合うため、抽象的な議論がなくなる。

Step表は 目標達成プロセスの見える化、具体化、標準化、実践化に発展します。



# 目標の「真ん中」で創るStep表

## □「真ん中」に立つ自分とは

- ・ ビジョンを明確にした自分
- ・ 目標を明確にした自分
- ・ 目標を具体化し「計画・実行・成果」のプロセスを自己責任で遂行する自分
- ・ 自分の目標や計画が達成できないとき、その原因を先ず自分原因で取り組む自分

## □ 真ん中に立つと見えること

- ・ 自分の主体性(自分のやるべきこと)が明確になる
- ・ 自分の責任の重さ(自分を甘く見ていた今までの自分)

## □ 真ん中にいなかったため見失っていた自分

- ・ 真ん中人の、責任の重さや立場は、自分が真ん中に立たないとわからない
- ・ 無意識のうちに「傍観者」の立場にいた自分を見直し、全員でステップ表を作成する

## □ 全員が真ん中に立つと、全員が最高に輝く

- ・ 全員が真ん中に立つと「全員リーダー全員メンバー」の理想の集団になる
- ・ 全員が状況や変化に合わせて、リーダーになったり、メンバーになったりする
- ・ 全員で支え合うことで、最高のチームワークが生まれる
- ・ 優勝するチームは、リーダーとメンバーの区別がなくなった一体感を形成している