

補助金の事業計画づくりにも使える！
個の力をチーム力に活かす

ありそうでなかった！最強の仕事術

「ワークモデルメソッド」入門講座

Technical Show Yokohama 2021

NPO C&S経営支援協会

Powered by マネジメントパワー・コンサルティング

あなたの仕事について お聞かせください？

お名前、会社名、仕事（職種）など 1分程度でお願いします

自己紹介

石川県輪島市生まれ

大学卒業後池上通信機に就職

1957年

SONYに転職 コンピュータディスプレイOEM事業部門へ

1983年

：

34年間 “開発マネジメント業”

SONYの技術をお客様に届ける仕事に従事

中小企業診断士

経営コンサルタントとして独立開業

2017年



経営法務研究会リーダーとして、中小企業向け雑誌寄稿多数。2018.3月経営法務本等を出版（共著）



2020.10, 11月 月刊誌「Kin Chu」にワークモデルのコンセプトをコロナ禍の働き方として初公開

ソニーで色々学びました...

コンピュータディスプレイOEM商品開発

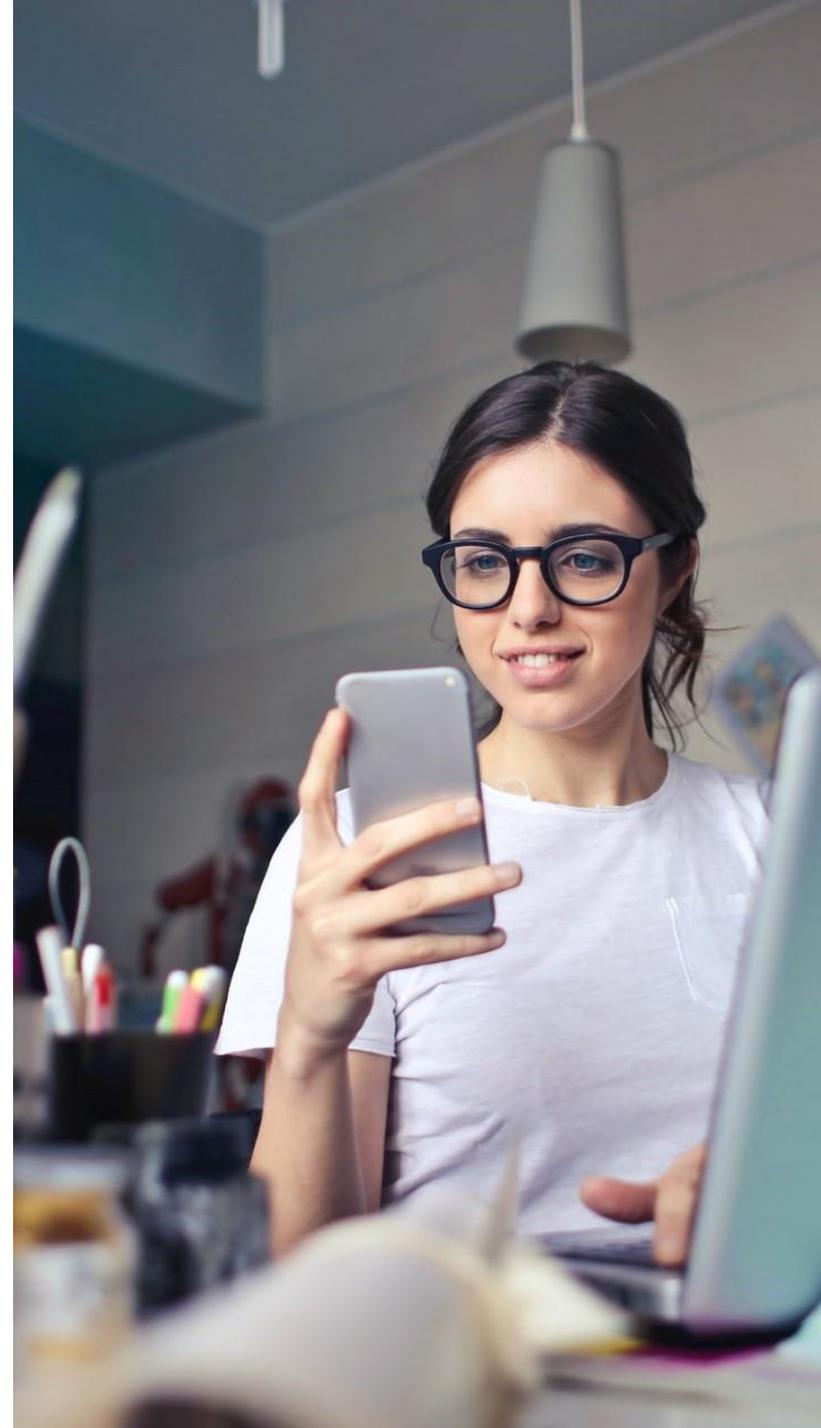
- 大型高精細CRTディスプレイOEM商品の技術全般を担当
- 顧客との技術交渉から営業、開発・設計、調達、工場責任者まで、幅広く利害関係者との調整業務を通して全体視野観を磨く

液晶TV向け画像処理技術・LSI開発

- TVがブラウン管からプラズマ、液晶パネルの時代への変化点
- 消費者がソニーに期待する「トリニトロンに代わる何か」の開発
- 画像処理、LSI設計、半導体製造など幅広いパートナーの技術を集結して「WEGA ENGINE」の基本技術開発を担当

次世代TV向けビジネスモデル・要素技術開発

- **ファミリー向け無料TV電話サービス開発**
 - 当時は誰もが未経験の家庭用の無料TV電話サービスに挑戦
 - 寄せ集めチームのため目的・目標に対する共通認識づくりに苦戦
 - 一人ひとりの仕事の姿勢が後ろ向きで方向もバラバラの状態
 - キーパーターナー業者が買収にあった時点でチーム内ベクトルが崩壊
- **新しい視聴スタイルのTV要素技術開発**
 - チームを再編成、次世代TV環境とそのビジネスモデル開発に着手
 - メンバーは自律性が高く、チーム目的に沿って各自が個性を發揮
 - 高いハードルを一つひとつ越えるべくそれぞれの得意領域を生かし、楽しく有意義な開発をすすめることができた。



そして集団異動...

TV関連の技術開発部門 → 「イメージセンサー事業部」へ

イメージセンサーの顧客導入・情報開発

- イメージセンサーは光学から画像処理、半導体技術まで、技術領域が<広範囲かつ高度> → 技術要件を端的に伝えて、顧客商品のタイムリーな市場導入を技術側面からサポートする仕事
 - 未知の領域の仕事に戸惑いながらも、若手メンバーに仕事のイロハ教えてもらながら徐々に仕事に慣れて行く
 - 1年余り経つ頃には業務にも慣れ、同時にそれまでの仕事のやり方の課題が見えてくる → <その場しのぎの属人的サポートからドキュメントベースの成果蓄積型のサポートへの転換が必要>
 - 開発者の協力・海外販社の支持を得て、新しい仕組み構築に成功
- 現在は、技術の均質化が進む中、海外のフィールドエンジニアの活躍とも相まって、技術力に加えて「顧客サポート・クオリティ」が市場競争力の一端を担うところまで至っている。

経営コンサルタントとして独立

- 楽しく仕事をして勝てるビジネスモデルの構築を切り口に、中小企業の経営全般をパートナー型での支援を主業務にして開業（2017年）
- 新たに、ワークモデルメソッドによるチーム力の強化支援を加え、人材育成、補助金を活用した経営革新の支援業務も（2020年）



あなたの仕事は何ですか？

あなたの仕事のお客様は誰ですか？

あなたの仕事は何ですか？

- 高性能なディスプレイの開発責任者です。
- ○○製品の部品製造ラインで仕事をしています。
- 金型用のCADデータ作成を担当しています。
- 出版社で編集者をしています。

あなたのお客様は誰ですか？

- 私のお客様は、最終的に当社の製品（サービス）を購入していただく、お客さまです。
- 私のお客様は、私の仕事の成果を受け取ってもらう、社内の○○部の××さんです。
- 私のお客様は、私たちが作った部品を納品する親事業者である株式会社○○です。
- 私のお客様は読者〈編集長、本屋、取次店〉です。



あなたにとって仕事とは何ですか？

あなたにとって仕事とは何ですか？

- 自分自身を成長させ社会に貢献するための手段
- 人生を豊かにするための手段だと思います
- 国民の義務です。
- 人から感謝されることです。
- 誰かのために意識して動くことです。
- 多くの人に喜びを伝えるツールだと考えています
- 自分の能力を会社を通して最大限に活かすこと。
- 自身の価値観を広げ社会や次世代に貢献すること
- 自己を満足させつつ社会をも満足させること
- お金を稼ぐ手段であり自己成長にかかせないもの

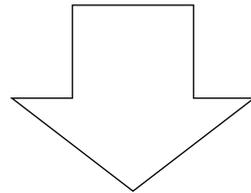
ある就職サイトへの回答より抜粋編集



：

どのように仕事を進めていますか？

同僚やパートナーとの連携は？



チームメンバーの価値観や行動基準の違い
意識の程度や向き（ベクトル）の不揃いは
チーム力を低下させる

ワークモデル・メソッドとは

ワークモデルという共通のフレームワークを用いて会社、組織、チームのベクトルを一致させて
チーム力を高める手法

そういう仕事のスタイルによって自らも成長することが可能になる

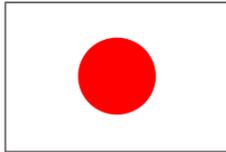
ワークモデルメソッドが目指すもの...

自律と調和

一人ひとりが個人特性を発揮して、
全体としては、
チームの勝利のために
調和的に働く



なぜワークモデル？



2018 FIFA WORLD CUP

ROUND OF 16



本田圭佑選手フリーキック

<https://youtu.be/ervkVzoFJ5w?t=6044>

1:40:44

西野監督インタビュー

<https://youtu.be/ervkVzoFJ5w?t=6546>

1:49:06

「スペインにはプレーモデルがある、日本にはないのか」

FCバルセロナのコーチと元サッカー全日本監督 岡田武史（現FC今治オーナー）の会話



2018年8月31日付 読売朝刊

FCバルセロナのコーチとの会話で、「スペインにはプレーモデルがある、日本にはないのか」と聞かれたことに、はっとした

一見、自由奔放にサッカーをするスペインのサッカーにも、実は一種の共通原則がある

それは、ピッチにおいてゲーム全体の流れの中で一人ひとりのプレーを共鳴させて勝利に繋げるための価値基準や行動基準

サッカーにおけるチーム力を生む基本にプレーモデルがある

なんとなく理解していること

仕事とは、

社会・顧客ニーズを見つけて、それを解決する
方法を提供すること

方法はいくつもある、その中から自分なりのアイ
デアを考える

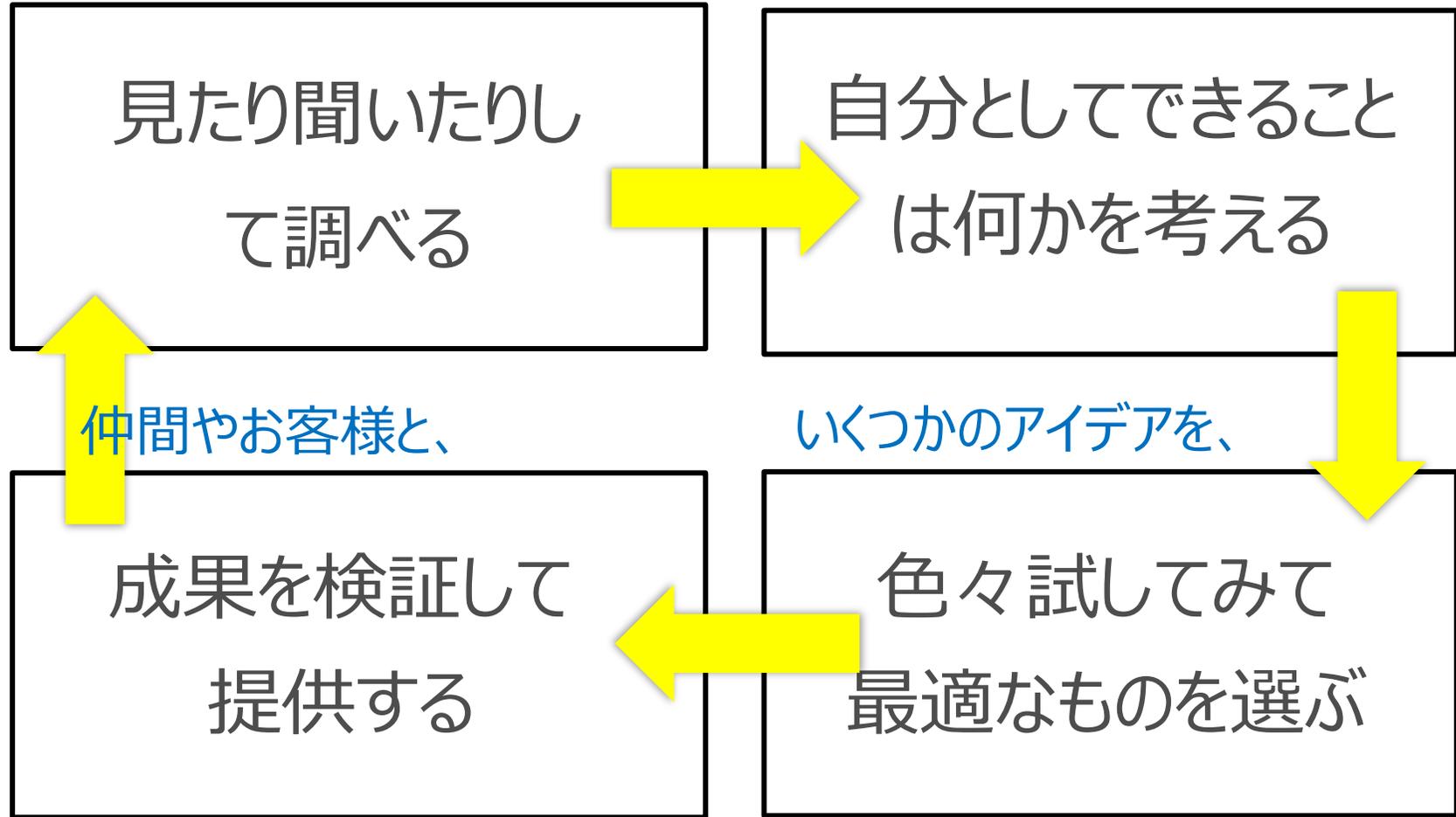
考えたアイデアの実現方法も色々ある

.....

だいたい、こんな感じかと...

お客様求めているものを..

その結果を基にして、



仲間やお客様と、

いくつかのアイデアを、

ワークモデルとは

- **仕事とは何をどうすることか**
- **どのように判断し、進めるものか**
 - **仲間との協力の仕方**
 - **仕事の循環性、継続性**

... に対する共通のフレームワークを提供

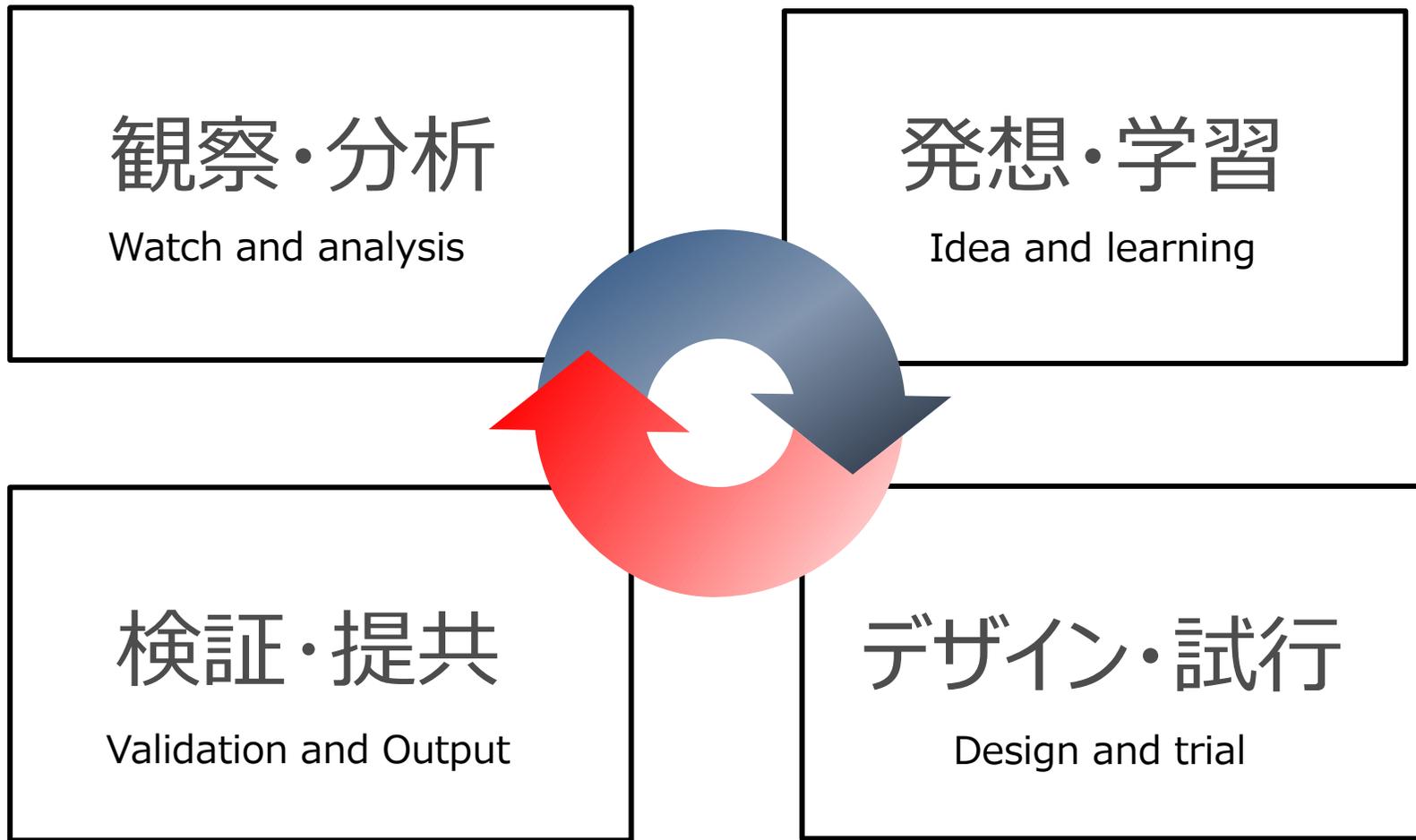
仕事に対する共通の目標、行動基準、価値基準を共有するために利用するフレームワーク

これをモデル化すると

どんな仕事も突き詰めると4つの要素の循環

お客様の課題を..

課題解決策の..



要望を満たしてるか..

実証と商品化のための..

Work Model "WIDeV"

お客様

- ・あなたの成果を受け取る人
- ・会社としての対象顧客

ミッション

- ・誰のために（何のために）、価値として何を提供するのか
- ・この仕事を通して、どのような状態を目指すのか

W

Watch and analyze
your customer

顧客・社会ニーズと課題の発見

観察・分析

市場や顧客（社内顧客）を観察し・分析する
顧客は誰で、その課題と期待は何か
「どんなところで困っているのだろう」
「こんなことができればいいのに」
※今必要なことと明日への期待

課題解決のひらめきとスキル習得

発想・学習

顧客課題解決に向けた成果の企画と探索
ひらめきとその実現に向けた障壁の棚卸し
「こうすれば、役に立てる」
「こうやったら、もっと楽しくなる」
そのために、必要なスキルの棚卸しと学習

I

Inspire ideas and study

検証・提供

顧客提供に向けた価値の明確化と検証
ものの提供で終わらない価値の増幅とは？
「思った通りの結果になったかな？」
「困ったことは解決できた？」
みんなはどう思う（社内・社外）？
どこを工夫すればいいのかな？

デザイン・試行

製品化に向けた再現性と品質・コストの検討
「まずは色々試してみよう！」
「こうやって試してみよう」「改善が必要だ！」
上手いかなければ手直しを・・・
コストや性能、スキルの再確認

D

Design, try and Error

V

Validation and output

成果提供と評価・検証

ひらめきの実証と提供に向けた試行

ワークモデルは何にでも使えます

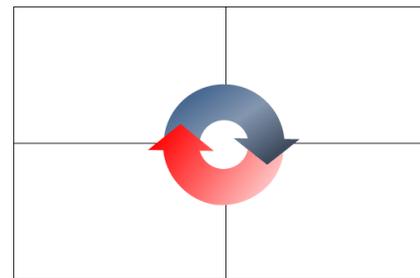
会社（事業）レベル

Business Model/Work Model

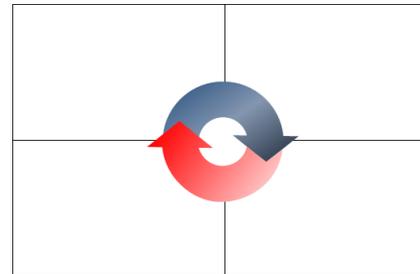


組織（チーム）レベル

Work Model

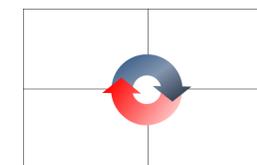
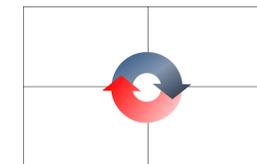
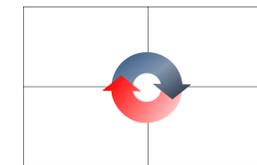


ビジネスモデルを構成する
各組織（チーム）の仕事を定義



個人レベル

Work Model



各組織（チーム）の
メンバーの仕事を定義

Business Model

顧客との関係の中で継続的に収益を上げる仕組み

ワークモデル・メソッドの使い方

ワークモデルをテンプレートとして使い、所属する
組織（チーム）やチームメンバーそれぞれの活
動を記述していく（ワーク記述）

ワーク記述 Work descriptionとは

※ Job description（職務記述書）ではありません

ワーク記述とは、

ワークモデルの4つの要素に沿って、あなた自身が想定する活動やパートナーとの連携内容を整理すること

組織でも個人でも、ワーク記述は「こうしたい」を記述し、それを実現するため行う活動や学習、パートナーと協力する部分、判断基準などを

記述していく

会社

課題〇〇を持つ
顧客セグメント

会社ミッション

ワーク記述
= 組織設計に対応

経営者（陣）
が作成

組織 (チーム)

会社の 顧客	組織の 顧客
-----------	-----------

組織ミッション

ワーク記述
= メンバーの役割定
義に対応

チームリーダーが
作成

メンバー

会社の 顧客	担当業務 の顧客
-----------	-------------

業務ミッション

ワーク記述
= 仕事の進め方

各自が作成

ワーク記述の実際

ワークモデルに沿って、
チームと自分の仕事を整理する

Work Model for your team

お客様

-
-

ミッション

-
-

顧客・社会ニーズと課題の発見

W

atch and analyze
your customer

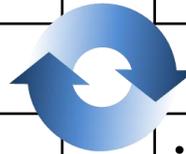
-
-
-
-
-
-

課題解決のひらめきとスキル習得

I

deas and study

-
-
-
-
-
-



V

alidation and output

-
-
-
-
-
-

成果提供と評価・検証

-
-
-
-
-
-

ひらめきの実証と提供に向けた試行

D

esign & try

Work Model

お客様サポート チーム

お客様

- 弊社製品購入者（多数）
- 製品事業部（社内）

Mission

- 当社製品に対するお客様の困り事のスピーディかつ的確な把握と解消
- お客様サポート業務を通して、当社へのロイヤルティを高める
- 製品・サービス改善のためのお客様情報の関連部門への的確なフィードバック

顧客・社会ニーズと課題の発見

- お客様の「困った」と「～して欲しい」ことに耳を傾ける
- お客様が生活をより良くするために期待することは？
- どのお客さまにも共通の不満、課題やニーズとは？

課題解決のひらめきとスキル習得

- サポート環境整備（現象再現、アクセス手段の多様化）
- お客様対応のナレッジ化によるオペレータ育成企画
- 共通課題・ニーズ対応のための社内連携体制構築

Idea

Inspire ideas and study

Watch

Watch and analyze your customer

Validation

Validation and output

- お客様へのサポートサービス提供とその満足度検証
- サポート統計によるビジネス有効性の検証
- 設計・開発部門へのフィードバックと効果の追跡

成果提供と評価・検証

- マルチチャンネルアクセスの試行と導入の効果測定
- お客様サポートナレッジシステムの導入検討
- 社内連携におけるボトルネックの抽出と解消

ひらめきの実証と提供に向けた試行

Design

Design & try

Work Model for you

お客様

-
-

ミッション

-
-

顧客・社会ニーズと課題の発見

W

atch and analyze
your customer

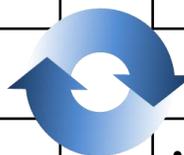
-
-
-
-
-
-

課題解決のひらめきとスキル習得

I

dea
Inspire ideas and study

-
-
-
-
-
-



V

alidation
Validation and output

-
-
-
-
-
-

成果提供と評価・検証

-
-
-
-
-
-

ひらめきの実証と提供に向けた試行

D

esign
Design & try

Work Model サポート品質担 当Aさん

お客様

- 弊社製品購入者
- オペレータ

Mission

- お客様対応スキルの向上、サポートキャパシティアップによる顧客満足度の向上
- 多様なサポートニーズ（待ち時間短縮や品質、多言語化）への対応
- オペレータ満足度（働き方、やりがい）の向上

顧客・社会ニーズと課題の発見

- お客様の相談待ち時間・解決度合の計測と分析
- 顧客対応日報等のチェックと分析
- オペレータの働き方ニーズとスキルアップの余地

課題解決のひらめきとスキル習得

- 電話以外の問合せ手段追加によるキャパアップ
- サポート品質改善のためのクラウドサービス検討
- 新製品研修、スキルアップなどの育成プログラム企画

Idea

Inspire ideas and study

- 顧客窓口のマルチチャネル化の社内説明とフィードバック
- クラウドの本格導入とサポート品質の改善検証手法の説明
- オペレータ研修の実施と検証

- 新たな問合せ手段の設置に向けた試験運用と評価
- クラウド導入トライアル実施と効果測定方法の検討
- オペレータ育成のための社内・パートナー連携体制構築・PDCA

Design

Design & try

成果提供と評価・検証

ひらめきの実証と提供に向けた試行

Watch

Watch and analyze your customer

Validation

Validation and output

ワークモデルを利用する上での留意点

- チームや自分の業務ミッション（大まかな業務目標）を設定
- 常にアウトプットを提供するお客様がだれかを意識する
- チームや自分の仕事の全体に対する役割・価値を意識する
- チームとして、自分としてのワークスキルを理解した上で
 - 個人能力で対応可能な領域を明確に
 - チームや自分にとって学習と経験が必要な領域を明確に
 - パートナーやチームメイトのスキルの活用領域を明確に

ワーク記述は共有してブラッシュアップ するもの

上位のワークモデルを実現するために必要な役割（仕事）を自分の立場で記述したもの

記述し「やるべきこと」を、具体的にどうやるかは
自分の個人特性「得意・不得意、知識・経験」を意識...
学習によるスキルアップや同僚・パートナー企業との連携も...

Work Modelのメリット

全体視点

顧客視点

個人特性と学びの視点

協調の視点

それぞれが自分（組織）の役割を理解し、
個人特性を活かし・伸ばして、
全体の力に活かす方法が見えてくる

**ワークモデル・メソッドは補助金の
事業シナリオ作りにも活用できる**

Work Model for 補助金事業

お客様

- ・国（補助する側）
- ・当社サービスの提供先事業者

Mission

- ・コロナ禍の収益性を改善するカギになる新たな事業の柱づくり
- ・製造販売事業からサービス・メンテナンス事業への転換

Watch

Watch customer
& analyze

市場分析、顧客の目で
課題分析し、顧客の強い
期待を見出す

顧客・社会ニーズと課題の発見

- ・国の補助金事業目的と背景を理解
- ・国内製造の衰退による製造装置ニーズの大幅縮退
- ・国内事業所でのダウンタイム改善、メンテナンスニーズは引き続き強い
- ・海外でも同様のニーズを今後は期待
- ・隣接業種の国内製造ニーズはしばらく続く

課題解決のひらめきとスキル習得

- ① 生産性改善・メンテナンスサービスに事業軸を移すアイデア
- ② 隣接業種向けの装置製造に参入する案
- ③ 当社技術を消費者向け製品に展開
 - ・部品の自前製造力の強みが活かせる
 - ・サービス工数は外部への委託が必要
 - ・新しい業務システムが必要である

Flash idea

Flash ideas and study

事業アイデア、素材と課題を集める

素材を組み合わせ、事業アイデアの実現シナリオを、試行錯誤を通して作り上げていく。課題の解決、リスク対策などを立体的に

- ① 現状の顧客をベースに説得力があるシナリオが描けると、幅広いニーズに対応可
→ 審査要件を満たすように、目的・目標や実施体制などの必要事項を補充して仕上げる
- ② 新規開拓営業が必要。会社として取り組む方向なるも補助金事業としては見送り
- ①について第三者（支援機関など）に目を通してもらい、シナリオとしての良否を判断し提出

成果提供と評価・検証

- ① 具体的に自前加工部品と調達部品の割合から収益性を検証し必要な加工装置を検討し投資効率を検証する
 - ・信頼できる調達先の開拓
 - ・サービス実務の外部委託先の開拓
- ② に対しても同様の検討を実施
- ③ は顧客ニーズが不明のため当面見送る
- ①②収支計画による5年先までを予測

ひらめきの実証と提供に向けた試行

Provide

Provide output
and verification

Design

ワークモデルの活用方法についてもう少し…



<https://www.mgmt-power.com/>
雑誌の原稿がDLできます

実際の業務をベースにした、ワークモデルメソッドのハンズオンサポートをいたします

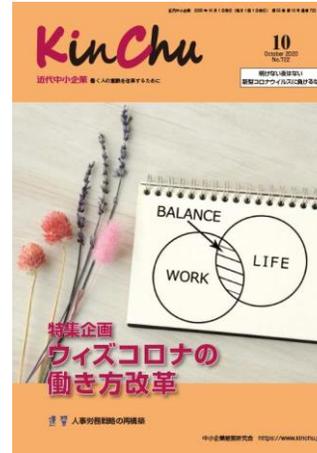
Hiroshi.Yamashita@mgmt-power.com

各種補助金事業支援もご相談ください



<https://www.npo-cands.com/>

テキスト・特典PDFのDLはこちらからできます



10月号特集企画

ウイズコロナの働き方改革
コロナ禍でも社員を活かす「ワークモデル」による仕事術
《前編》「ウイズコロナに向いている社員の見極め方と活かし方」



11月号特集企画

今、社員を守るための方策
コロナ禍でも社員を活かす「ワークモデル」による仕事術
《後編》「ウイズコロナにも強い、個の力をチーム力に活かす方法」

ありがとうございました

Work Model

老人向け宅配弁当事業

お客様

- ・ 食事支援が必要なご老人
- ・ 離れて暮らすご子息

ミッション

- ・ 安心安全、信頼感を通して、生きがいと発見のある余生を送っていただく
- ・ 毎日の楽しい食事と何気ないコミュニケーションを通して頼りにしてもらえ宅配弁当

顧客・社会ニーズと課題の発見

- ・ 自分で好きなものを食べに行きたい
- ・ 作って食べたいけど、材料を買いに行けない
- ・ 食べたいものがあるけど作り方を知らない
- ・ 払える値段はいくらか（個人差あり）
- ・ 食べ残しは？
- ・ 一人ひとりの生活上の価値観は？
- ・ スタッフの仕事上の課題や満足度は？

課題解決のひらめきとスキル習得

- ・ デイサービスで食事を提供してみよう
- ・ 希望者に弁当を届ける宅配サービスもやろう
- ・ 豪華な食事よりも、××××な食事
- ・ お客様を巻き込んでつくる弁当
- ・ 好みの多様性とコストの抑制を両立する××
- ・ 材料の仕入れ、調理方法、、、

Idea

Inspire ideas and study

- ・ 料理、栄養の専門家より、どう楽しんでもらうか -- かもしれない

- ・ 美味しく安全なものだけで料理を組み立てる
- ・ 餅は出さない
- ・ 塩気の強いものは×
- ・ 薄味は×
- ・ タンパク質は普通量

Watch

Watch and analyze your customer

Validation

Validation and output

- ・ 無料試食会の開催、試食弁当提供
- ・ 食事アンケート・インタビュー
- ・ スタッフにも弁当の内容と意図を説明
- ・ 弁当をきっかけにしたコミュニケーションのひろがり

成果提供と評価・検証

- ・ ××××を楽しんでもらう食事の検討と試作
- ・ 季節感のある（ハレの食事）
- ・ 懐かしい食事（郷土料理）
- ・ 旅先の食事
- ・ うどんなどの汁物の提供
- ・ アイデアやスキルのあるスタッフの活躍の機会

ひらめきの実証と提供に向けた試行

Design

Design & try

Work Model Method

お客様

-
-

ミッション

-
-

顧客・社会ニーズと課題の発見

W

atch
Watch and analyze
your customer

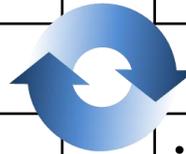
-
-
-
-
-
-

課題解決のひらめきとスキル習得

I

dea
Inspire ideas and study

-
-
-
-
-
-



V

alidation
Validation and output

-
-
-
-
-
-

成果提供と評価・検証

-
-
-
-
-
-

ひらめきの実証と提供に向けた試行

D

esign
Design & try