

sorala.

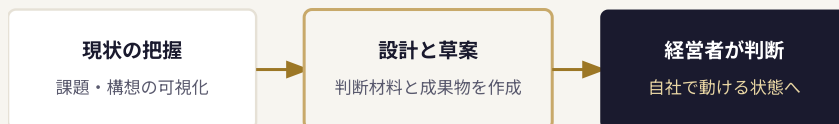
ホワイトペーパー

よくある5つの相談と、

最初の90日

業種別ケース集——

学習塾・製造・運送・温浴・フィットネスの
「詰まりどころ」と初動設計



発行 2026年10月

発行元 株式会社sorala

木嶋 敦教（sorala 代表）

sayhello@sorala-msc.com

本資料について

本資料の5つのケースは、中小企業から実際に寄せられる依頼の型をもとに、業種・事業内容・規模を置き換えて作成したものです。特定の会社の事例ではありません。

第1章 管理部門が手薄な中小企業・法人が外部専門家に相談する背景

「何から手をつければいいか」がいちばん難しい

管理部門が手薄な中小企業・法人では、経営者が現場と管理を兼ねているケースが珍しくありません。売上をつくる現場には人と時間を集中させる一方で、管理部門（人事・労務・経理・規程・IT）は「誰かがやっている」状態で走り続けています。

その状態でいちばん困るのは、次の一手を打ちたいのに手が届かないときです。新事業の立ち上げ、評価制度の見直し、DX化の着手、有事への備え。いずれも、管理部門の基盤がないまま経営者が動こうとすると、立ち止まる場面が出てきます。

外部の専門家に相談する経営者の多くは、この「動けない」感覚への現実的な手当てを探しています。

最初の90日で動きを作る

外部専門家に頼むことは、すべてを外注することとは限りません。最初の90日で判断材料と成果物を揃え、そこから先は自社で動ける形にする頼み方もあります。

5つの課題パターンごとに、最初にするごと、30日・60日・90日の区切りの成果物、90日後の状態を示します。

第2章 5つの相談と課題の構造

2-1 課題パターンによって「詰まりどころ」は違う

外部専門家への相談は、課題のパターンごとに構造的な理由があります。以下の5つのケースは、その典型パターンです。

A

新規事業の構想と優先順位の整理

業種（例） 教育（学習塾）

B

評価制度の運用定着

業種（例） 金属部品製造業

C**DXを形骸化させない****業種（例）** 運送業**D****BCPと社内規程の整備****業種（例）** 温浴・宿泊業**E****組織体制の現在地をつかむ****業種（例）** フィットネスジム運営

2-2 この課題パターンで詰まりやすい点（ケース別）

ケースA 新規事業の構想と優先順位の整理（学習塾の例）

地域密着で学習塾を運営してきた会社では、「本業が軌道に乗り始めた段階で、次の事業に向けた構想が経営者の頭の中に増えていく」パターンがあります。学童保育・オンライン講座・教材販売など複数の構想が並走し始めると、「どこから手をつけるか」が見えなくなります。

各構想の採算性・必要な人員・収益化までの期間を一覧にせずにと動くと、資源が分散して本業の塾運営にも影響が出てきます。

構想を口に出して比べる相手が社内にはいないことも、判断を遅らせる理由になります。

ケースB 評価制度の運用定着（金属部品製造業の例）

金属部品の製造業では、製造ラインの現場職員と事務職員が混在し、「同じ評価基準で見ると職種の実態に合わない」という問題が起きやすいです。

評価表はあっても、何をもってAやBを付けるかが書かれていないため、点数が評価者の感覚で決まり、部門によって甘さと辛さが出ます。昇給の理由を説明できないと、期初に立てた目標も期末に振り返られなくなります。「制度は作ったが運用できていない」は、この種の相談で起きやすい状態です。

人事制度に詳しい社員がいない会社では、課長が評価を付けられるところまでを外部に任せたいという相談になります。

ケースC DXを形骸化させない（運送会社の例）

地方の運送会社では、補助金や認定取得を機にDXに取り組み始めたものの、「申請・取得が完了した時点で推進の熱量が下がり、日常業務が変わっていない」という状況が起きやすいです。

運行記録・配送管理・請求処理などがExcelや紙に依存したままで、推進担当が「何をどう変えればいいか」に迷っています。現場のドライバーや配車担当が慣れた手順を変えたがらないことも、DX推進の障壁として出

てきます。

配車や請求の担当者が毎日使い続けられるかどうかで、DXの成否が決まります。相談の中心は、どのツールを選ぶかより、改善を続ける運用をどう組むかです。

ケースD BCPと社内規程の整備（温浴・宿泊業の例）

温浴施設とホテルを複合で運営する会社では、施設が増えるたびに管理の仕事が増え、人手が追いつきません。「やらなければとは分かっているが、毎日の現場業務に追われて後回しになっている」状態です。

BCP（事業継続計画）は特にその傾向が強く、フロント・厨房・清掃・設備管理という業務が混在するなかで、「非常時にどの業務を最優先にするか」の判断基準がないまま運営が続いています。

また、施設ごとに個別のルールが作られてきたため、どの規程が最新で、どこまで適用されるのかが分からないまま規程が増えていきます。誰が主導して見直すかが決まらないことが、着手を止めている原因です。

ケースE 組織体制の現在地をつかむ（フィットネスジム運営の例）

ジムの出店を続けて従業員が急に増えると、社長や本社の考えが各拠点のスタッフまで同じように伝わらなくなります。会員対応や安全管理の基本は守れていても、手順書・記録・新人の教え方は、拠点長ごとのやり方に分かれていきます。

問題は、何が揃っていて何が欠けているかを、社長も本社も一枚の表で示せないことです。社内の決まりを物差しにして点検すると、決まりの側の不足に気づけず、着手の順番も決められません。

第3章 soralaの進め方：最初の90日の設計

考え方

soralaは設計と草案を先回りして作り、最終判断を経営者に渡す関わり方をします。経営者には「この選択肢でいいか」「この数字で合っているか」を判断する場を用意する。それが外部専門家の役割です。

最初の90日の設計には一つの原則があります。「最後まで伴走する前提で、最初の90日で見えなかったものを見るようにする」ことです。構想や課題を整理して、次に何をするかが経営者の言葉で言えるようになる状態を作ることが、初動の目標です。

第4章 ケース別：最初の90日の進め方

ケースA 新規事業の構想と優先順位の整理（学習塾の例）

業種と規模教育（地域密着の学習塾運営）。個別指導・集団授業を中心に運営してきた会社が、複数の新規事業を検討している段階（従業員20名前後、設立5～8年目）。

相談の中身本業の学習塾が安定してきたなかで、学童保育・オンライン講座・教材販売など複数の新規事業の構想がある。どれから手を付けるかを決めたいが、社内に相談できる相手がいない。外部の目で優先順位を一緒に決めてほしい、という依頼。

この課題パターンで詰まりやすい点

- 構想は複数あるが、各事業が採算に乗るまでの期間・必要人員・初期費用の一覧がない
- 本業の塾運営と新規構想が並走し、経営者の時間とスタッフのリソースが分散しやすい
- 「どれもやりたい」という状態で、優先順位を決める基準が経営者の中で定まっていない

最初の90日

最初の30日

経営者と話し、構想ごとの狙いと今の進み具合を聞き取る。各構想の必要人員・初期費用・採算化期間の一覧表を作成。本業（学習塾）の現状と各構想の関係性を整理した事業の全体像を作成

この期間の成果物 **構想一覧表（採算・人員・期間のマトリクス）**／**事業の全体像（現状と構想の関係図）**

30～60日

一覧表をもとに本業の安定を軸とした優先順位と着手順のロードマップ案を作成。経営者と着手順を確定する

この期間の成果物 **事業ロードマップ（優先順位と着手スケジュール）**／**意思決定の記録**

60～90日

第一優先の構想について実行計画の初期案を作成。スタッフへの説明に使える資料に仕上げる

この期間の成果物 **実行計画書（第一優先の構想）**／**スタッフ向け説明資料**

90日後の成果物

- 各構想の採算性・人員・期間が一覧化された判断台帳
- 本業の安定を軸とした新規事業のロードマップ
- 第一優先の構想の実行計画書とスタッフ向け説明資料

経営者が次の意思決定をするとき、この台帳を開けば判断材料が揃っている状態を用意します。

ケースB 評価制度の運用定着（金属部品製造業の例）

業種と規模 金属部品の製造・販売。製造ラインの現場職員と事務職員が混在。従業員70名前後。

相談の中身 工場の製造職と本社の事務職で同じ評価表を使っているが、点数の付け方は課長ごとに違い、昇給の理由を社員に説明できない。評価面談は年2回行っているものの、期初に立てた目標を期末に振り返る場がなく、形だけになっている。人事制度に詳しい社員がいないため、評価の基準づくりから、課長が自分で運用できるところまで一緒に進めてほしい。

この課題パターンで詰まりやすい点

- 製造ラインの現場職員と事務職員で業務の性質が大きく異なり、同一の評価軸が合わない
- 評価ガイドラインがないため、評価者（マネージャー）の解釈が評価結果を左右し、部門間のばらつきが埋まらない
- 評価表を配った時点で、制度の導入が終わったことにされやすい
- 目標管理の機能不全は、評価基準の曖昧さと連動していることが多い

最初の90日

最初の30日

現行の評価シートと評価プロセスの分析。マネージャー・従業員へのヒアリングで評価の実態と不満点を確認。職種（製造・事務等）ごとの業務特性の整理

この期間の成果物 **課題整理シート（評価プロセスの問題点と職種ごとの実態）／ヒアリング記録**

30～60日

職種特性を踏まえた評価項目・評価基準の再設計案の作成。定量×定性のバランス調整。目標管理の設計案の作成。評価ガイドライン（評価者間のばらつきを防ぐ判定基準）の初期版作成

この期間の成果物 **評価制度設計案（職種別評価項目・基準）／目標管理の設計案／評価ガイドライン初期版**

60～90日

評価者（マネージャー）への制度の説明・落とし込み。従業員向けの目標設定方法と評価基準の説明資料の作成。試運用期間の設計と運用ルールの確定

この期間の成果物 **評価者向け研修資料／従業員向け説明資料／運用ルール（評価スケジュール・申し送り手順）**

90日後の成果物

- 職種特性を踏まえた評価制度（評価項目・基準・ガイドライン）
- 目標管理の設計書
- マネージャー向け研修資料と従業員向け説明資料
- 試運用のスケジュールと運用ルール

評価者が自分の言葉で部下の目標を設定し、評価の理由を説明できるところまで持っていきます。

ケースC DXを形骸化させない（運送会社の例）

業種と規模 地方の運送会社（トラック輸送・地域配送）。創業30年以上、従業員60名前後。

相談の中身 補助金や認定を機にDXに取り組み始めたが、申請・取得が完了した後、実際の業務が変わっていない。運行記録・配送管理・請求処理がExcelや紙に依存したまま残っている。社員が「何をどう変えれば良いか」分からないまま推進が止まっている。「ツールを入れるだけ」で終わらず、現場が自分たちで改善を続けられる状態にしたい。

この課題パターンで詰まりやすい点

- 補助金・認定の申請が完了した段階で推進の熱量が下がり、日常業務のやり方が変わっていない
- 「どの業務から改善するか」が可視化されていないため、何から着手するかが決まらない
- 現場のドライバーや配車担当が慣れた手順を変えたがらず、外から押しつけると反発が起きやすい
- ツールを導入しても使われなくなるリスクがある

最初の90日

最初の30日

事務・配車・請求担当者へのヒアリング。Excel・紙で回している業務の手順を業務フロー図として可視化。時間がかかる業務や間違いが起きやすい業務を洗い出し、改善する順番を担当者と決める

この期間の成果物 **業務フロー図（現行業務の手順の可視化版）／改善テーマの優先順位表**

30～60日

優先順位の高い業務の改善施策を選定（GASや簡易ツールで自動化できるものを試作）。担当者と試作品を現場で試し、効果と使い勝手を確認。他社での業務改善の進め方を紹介

この期間の成果物 **試作した改善ツール（GAS等）／現場テストの結果記録／他社での改善事例の紹介資料**

60～90日

試作した改善を本運用へ移行するための運用ルール設計。次に改善する業務を社員だけで選べるよう、選び方を決める社内の打ち合わせを開く。社員だけで改善を続けるための体制と役割の決定

この期間の成果物 **本運用移行のための運用ルール書／社内打ち合わせの資料と記録／自走運用の設計書**

90日後の成果物

- 現行業務の業務フロー図（可視化された現状）
- 実際に稼働している改善ツール（少なくとも1本）
- 次の改善テーマを社内で選び進めるための運用の仕組み
- 社内の打ち合わせで決めた、改善の進め方と判断基準

社員が次の改善テーマを自分たちで選べる運用を整えて、90日を終えます。

ケースD BCPと社内規程の整備（温浴・宿泊業の例）

業種と規模 温浴施設とホテルを複合で運営する地方の会社。施設2～3拠点、従業員80名前後。

相談の中身 温浴施設とホテルを運営しているが、台風や停電で営業を止めるときの段取りが決まっていない。就業規則や社内ルールも、施設を増やすたびに付け足してきたため、どれが最新で、どこまで適用されるのかが分かりにくい。日々の運営に追われて社内では手が回らないため、外部の専門家に進め役を担ってほしい。

この課題パターンで詰まりやすい点

- 温浴施設・ホテルという業態が異なる施設があり、施設ごとに「非常時でも止められない業務」が違うため、BCP策定の着手点が定まりにくい
- 施設ごとに個別のルールが作られてきたため、社内規程の階層と適用範囲が整理されないまま規程が増えている
- 専門知見のある担当者が社内にはいないと、BCP策定は「策定した」だけで実際に機能するかどうか確認できないまま終わることが多い

- フロント・清掃・厨房・設備管理など複数の現場業務を止めずに規程整備を進める必要がある

最初の90日

最初の30日

各施設の現場責任者へのヒアリングで業務の全体像を把握。非常時でも止められない業務を洗い出し、業務ごとの優先順位と守るべき最低ラインの案を作成。既存の社内規程の一覧化と階層・適用範囲の初期整理

この期間の成果物 **業務ヒアリング記録／緊急時業務の優先順位表と最低水準案／社内規程の一覧と初期分類**

30～60日

営業を止めるか続けるかの判断基準と、止めたときの代わりの手順の案を作る。現場の責任者と内容をすり合わせ、実態に即した内容に修正。社内ルールの一覧と、どのルールが何に優先するかの整理案の作成

この期間の成果物 **BCPの案（判断基準と代わりの手順）／社内ルールの一覧と優先関係の整理案**

60～90日

BCP策定の完了と試験運用の設計。社内ルールの一覧（最新版と適用範囲を明記）の初版の完成。バックオフィスの役割分担の整理書の作成

この期間の成果物 **完成版BCP（試験運用スケジュール付き）／社内ルールの一覧（初版）／バックオフィス役割分担書**

90日後の成果物

- 完成版BCP（緊急時業務の優先順位・最低水準・代替手順・判断基準を明文化）
- 試験運用のスケジュールと運用手順
- 社内ルールの一覧（最新版と適用範囲を明記した初版）
- バックオフィスの役割分担書

試験運用で出た修正点を反映した手順書を、各施設の責任者に渡して90日を締めくくります。

ケースE 組織体制の現在地をつかむ（フィットネスジム運営の例）

業種と規模 地方で複数のフィットネスジムを運営する会社。ここ数年で出店を重ね、拠点は5か所前後、従業員は70名前後。

相談の中身 拠点数が増えるにつれて、拠点ごとに独自の決まりができ、本社の方針の伝わり方にも差が出てきた。勤怠管理や評価、手順書に手が回っていないのは分かっているが、どこから手を付ければよいか判断できない。まず今の状態を客観的に把握し、優先順位を付けたうえで、最初に取り組む課題を決めたい。

この課題パターンで詰まりやすい点

- 自社の決まりに照らして点検すると「決まりどおりにできている」で終わり、決まりそのものの抜けが見えない
- 本社だけで確認すると、拠点ごとの独自の運用や食い違いが拾えない
- 次の出店までに整えるべき課題と、今の運営で起きている問題が混ざり、手を付ける順番が決まらない
- 現場を止められないため、点検に長い時間を割けない

最初の90日

最初の30日

規程・マニュアル・記録簿を読み込み、確認する範囲（勤怠と労務、法令の順守、評価と育成、手順書と記録、会員情報の管理、お金の流れ、決裁の範囲）を決める。拠点長が短時間で答えられる点検表を作る

この期間の成果物 **確認範囲の一覧／点検表**

30～60日

各ジムの拠点長に2週間かけて点検表に答えてもらい、結果を集計する。各ジムで独自に作った決まりも提出してもらい、本社の規程と重なる点・食い違う点を洗い出す

この期間の成果物 **ジム別の点検結果／拠点の独自ルールと本社規程の対照表**

60～90日

本社と代表的な2拠点で、実際の業務と記録を確かめる。2つの物差しで5段階の点数を付け、その組み合わせで優先課題を決める。報告会で、課題ごとの担当と期日を決める

この期間の成果物 **照合表（2つの物差しの点数）／優先課題の一覧と実行計画**

2つの物差しで点数を付ける

物差し①

内部統制

一つ目は、出店が進んでも本社の決めたことが各ジムで守られる仕組みがあるかです。内部統制と呼ばれる考え方で、会社全体で採点します。

物差し②

ISO 9001

二つ目は、各ジムの日々の運営が決めた手順どおりに行われ、記録も残っているかです。品質管理の国際規格ISO 9001が使う物差しで、ジムごとに採点します。

点数はどちらも5段階です。両方低い項目から手を付け、出店に備える仕組みだけが低い項目は次の出店までに、日々の運営だけが低い項目は今期のうちに直します。社外の基準で採点するので、今ある社内規程の不足も見つかります。

90日後の成果物

- 確認範囲ごとの現状と点数をまとめた照合表
- 優先課題の一覧（課題ごとの担当・期日・進め方）
- 4か月目に着手する最初の1件の実行計画

照合表は90日後も社内でそのまま使えるので、半年後に同じ表で点数を付け直せば、改善が進んだかどうかを確かめられます。

第5章 5つのケースを通じて見える共通点

外部専門家に依頼すると何が変わるか

5つのケースを通じて、管理部門が手薄な中小企業・法人の経営者が外部専門家に求めていることには共通の構造があります。

①「考える時間」より「材料と草案」

経営者が求めているのは、「この材料でよいか」「この草案でよいか」をその場で判断できる形の提示です。5つのケースとも、外部専門家が先に材料を整理して判断の場を設ける役割を担っています。

②最初の30日で「見えていなかったもの」を紙に乗せる

どのケースも、最初の30日の終わりに今まで可視化されていなかったものが文書として形になる状態を目標にしています。構想一覧表・業務フロー図・課題整理シート・点検表・ヒアリング記録。これらは経営者が次の判断をするための材料であり、外部専門家が最初にやるべきことです。

③「作る」と「使える状態にする」は別の工程

評価制度の設計・BCP策定・業務フロー図の作成は「完成すること」が目的ではありません。それが社内ですぐに、社員が判断の根拠として引き出せることが終点です。使われるところまでの工程を最初の計画に入れているかどうかで、依頼の結果が変わります。

soralaが担うこと

soralaは、経理・労務・総務・人事・IT・規程といったバックオフィスの管理部門機能を、設計・統括・監修とAI実装で仕組み化を担う外部専門家です。

5つのケースで示した「最初の90日の設計」は、soralaが提供する伴走支援の初動部分です。90日は始まりであり、その後の運用定着・アップデートまで一貫して担う設計です。

窓口が一つで、設計から実装・監修までを一貫して担うため、「コンサルに設計を頼んだが、ツール導入は別業者で、運用は社内担当に引き継いだら誰も全体に責任を持たなくなった」という分断が起きにくくなります。

第6章 次のステップ

「うちの課題はどのパターンに近いか」を15分で確かめてほしい

本資料で取り上げた5つのケースは、管理部門が手薄な中小企業・法人が外部の専門家に求める支援の典型パターンです。新規事業の構想整理か、評価制度の定着か、DXの実質化か、BCPと規程の整備か、組織体制の現在の把握か。どの課題が自社に近いかを起点に、15分の壁打ちセッションで「最初の30日で何から手をつけるか」を一緒に整理します。

ケースA

新規事業の構想整理

複数の構想が並走し、どこから手をつけるかが見えなくなっている。優先順位を決める基準が定まっていない。

ケースB

評価制度の定着

評価表はあるが何をもって点数を付けるかが書かれておらず、昇給の理由を社員に説明できない。

ケースC

DXの実質化

補助金・認定の取得後、実際の業務が変わっていない。ツールを入れるだけで終わらない運用体制を作りたい。

ケースD

BCPと規程の整備

台風や停電時の対応手順が決まっていない。社内ルールもどれが最新かが分からない状態で規程が増えている。

ケースE

組織体制の現在地

拠点が増えて方針の伝わり方にズレが出ている。何が揃っていて何が足りないかを一枚の表で示せない。

この15分で、**貴社の現状を一緒に整理します**。次の3点を一緒に確かめます。

1. 今どこで詰まっているか（課題のパターンの特定）
2. 最初の30日で何を可視化すべきか
3. 外部専門家が関わるべき範囲かどうかの率直な判断

「合わない」という結論でも構いません。「何から手をつければいいのか分からない」という状態のまま止まっているより、15分で状況を整理する方が早いです。

木嶋 敦教（sorala 代表）

sayhello@sorala-msc.com

ウェブサイト：sorala-msc.com

株式会社sorala

代表取締役：木嶋 敦教 メール：sayhello@sorala-msc.com ウェブサイト：<https://sorala-msc.com>

soralaは、管理部門が手薄な中小企業・法人（経理・労務・総務・人事・IT・規程）を、設計・統括・監修とAI実装で仕組み化を担う外部専門家です。設計から実装までを一貫して担います。

付記

各ケースの90日の進め方は、soralaが支援を始めるときの標準的な進め方です。

© 株式会社sorala