

<h1 style="text-align: center;">元 氣 の 源 通 信</h1> <p style="text-align: center;">人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算</p>	<p style="text-align: right;">特定社会保険労務士・経営士 深川順次</p> <p style="text-align: center;">福岡市東区香椎4-11-17-201</p> <p style="text-align: center;">TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582</p>
<p>(今月の言葉)</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 経営計画書で経営を見える化する ② 「見える化日報」で仕事を見える化する ③ 成長シートで従業員の成長・評価を見える化する 	

2010年1月号(第90号)

昨年を一字で表すと「新」だそうです。民主党を中心とした新政権が誕生し、新型インフルエンザが猛威を振るいました。スポーツ界ではイチローや石川遼らによって、新記録が次々と樹立されました。

新年を迎え、心を新たにスタートしたいと思います。まだまだ政治も経済も閉塞状況が続いています。しかし、「事業の未来が見えない」ことを周りのせいにしていても仕方ありません。未来は切り開き、掴み取るものだと思います。

今回は、その一助として「経営の見える化」について学び、ともに未来を切り開いていければと思います。

経営を見える化する

経営計画書で経営を見える化する

周知のように昨年末、新政権の下で「事業仕分け」が行われました。政治の世界ではじめて白日の下で、どのような事業に何の目的でどれほど予算が組まれているのか議論されました。その結果はともかくとして、これも「予算の見える化」ですよね。予算のごく一部ですが、「見える化」することによって、新政権は国民の信任を強めたことは確かです。

それはともかくとしまして、「経営も見える化すればするほど、増収増益を実現できる」と(株)武蔵野の小山社長は言います。その武器が経営計画書です。

【経営計画書を作る目的はなにか】

では、経営計画書はなぜ作成するのか。経営計画を立てる目的は、「利益性を高めてよい会社にするため、業績をよくするため」です。また経営計画書に落とし込むのは、それを従業員と共有するためです。「売上を上げるために、社長がなにをなすべきか。今年、会社にとって経営力、組織力を投入しなければならないことは何かを明確にするため」(ランチェスター経営 竹田社長)です。つまり、「社長がやるべきこと」「従業員がやるべきこと」を明確にし、全社員に明確に伝え共有するためです。もちろん、「社長のやるべきこと」は従業員の尻をたたいたり激励することではありません。まさに「会社の業績を上げるための目的・目標、戦略、仕組み」を明確にすることです。竹田社長は次のようにも述べています。「100人未満の会社は、経営計画書を社長の3ヶ月毎の実行計画書としてつくりなさい」「社長が3ヶ月ごとになにをやるのか明確にしなさい」と。

【経営計画書をどう作るのか】

その場合、押さえておかなければならないことは経営の目的です。経営者に多大な影響を与えた天才的コンサルタントのドラッカーは次のように述べています。「企業の目的の定義は一つしかない。それは、顧客を創造すること」「顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的」であると。つまり、経営計画書も「お客を出発点にして」作るということです。

以下、「経営を構成する大事な要因」である、①商品(サービス)対策—なにを重点商品とするのか、②営業地域対策—どこを重点地域にするのか、③業界・客層対策—どの業界又は客層をターゲットにするのか、等をふまえてつくればいいと思います。つまり、どのような商品をどの地域のどの客層に

対して、どのような方法（営業対策）で販売するのか。またリピート客をどのように維持・創造していくのか（顧客維持対策）などを明確にします。社長の仕事は、戦略（目標を効果的に達成する全社的なやり方）など見えないものを見えるようにすることです。

「見える化日報」で仕事を見える化する

次に現場の仕事、従業員が日常的に行っていることの見える化です。これは戦術の見える化と言ってもよいと思います。ある程度従業員が増えてくると、従業員がなにをやっているのかわからなくなります。そうすると効果的な指導もできませんし、従業員同士でお互いに共有化すべきこともできなくなります。自分では「たいしたことない」ということでも、他の人からみるとすごいノウハウだったりします。成績優秀者も自分のノウハウを隠したりします。これを共有化できないことは会社にとってもったいないことです。

現場の仕事を見える化するためにいろいろ工夫されている会社もあるかと思いますが、INコンサルティングの長尾社長は「見える化日報」の導入を行っています。その内容は次のようなものです。

1. 顧客カルテ（営業）または業務カルテ（内勤）

- ①【事実】 商談（業務）内容を書く。
- ②【推察】 商談中（業務中）に感じたことを書く。
- ③【次回】 次回の予定、次回に何をするかを書く。

2. 日々の記録

- ①【報連相】 上司への報告、連絡、相談を書く。
- ②【成功】 その日の仕事で「成功」と感じたことを書く。
- ③【問題】 その日の仕事で「問題」と感じたことを書く。
- ④【対策】 問題に対してどんな手を考えているのかを書く。

また、この「見える化日報」を導入するときの留意点として次のようなことをあげています。①紙媒体ではなく、メールリストで伝えることによって、全社員ないし部門全員で共有できるようにする、②1日15分使って毎日書くことによって、できるだけ生の情報を伝える、③結果だけでなく商談（業務）のプロセスを記録することによって、引継ぎもスムーズにできるようにする、④上司は部下の見える化日報には必ずコメントすることによって、教育ツールとして活用する、などです。

成長シートで従業員の成長・評価を見える化する

従業員の成長・評価を見える化することも「経営の見える化」の重要な要因です。従業員のモチベーションを上げ、会社に貢献してもらうためには、物質的欲求（給与や賞与など）と精神的欲求（成長や承認など）を程よく満たしていくことが大切です。そのために成長と処遇を結びつけて評価することが必要だと思います。その武器が「成長シート」です。

成長シートは、従業員が何を道しるべに成長していくのか、また上司が何を道しるべに指導していくのかを明確にするものです。

【成長シートをどう作るか】

成長シートは例えば次の3点から作ることができます。

- ①【成果】 営業であれば売り上げなど、内勤であれば仕事の速さ、正確さなど
- ②【重要業務又は能力】 営業であれば新規開拓や顧客の維持など、店舗であれば接客やクレンネスなど
- ③【勤務態度】 時間厳守などの規律性や協調性など

もちろん、会社ごとに実情にあった成長シートを作ればよいわけです。そのときに、従業員をできるだけ参加させて、業務のたな卸しと成長シートの着眼点作りを行えば、従業員の中に「経営参画意識」も作ることもできるのではないのでしょうか。

まさに、「経営計画書」「見える化日報」「成長シート」で経営を見える化できれば、不況しらずの組織力をつけていくことができると思います。

参考文献：『経営を見える化する』（小山昇）『仕事を見える化する』（長尾一洋）

『なぜ、会社の数字は達成されないのか』（竹田陽一）『マネジメント』（ドラッカー）