

# 中小企業で使えるドラッカー経営 ドラッカー流の高業績企業のつくり方 (全2回)

御堂筋税理士法人 ファウンダー 小笠原 士郎氏

## はじめに

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人の小笠原です。本誌の昨年9月号にドラッカー流の経営の仕方について、経営計画の立て方とその推進方法の記事を書かせていただきました。

今回は、それに続いて『経営計画中心の経営』を進め、高業績企業を創っていく上で欠かせない考え方や技法、スキルについて説明してまいります。

## 1 組織とマネジメントのあり方

会社は一つの組織ですが、中小企業では驚くほどの『組織』という考え方がなおざりにされています。察する所、これは創業者がマネジメントの素人だからです。

ものごとを成功させるには、何をすることもさることながら、いかに進めて行くかも負けず劣らず大事です。それがマネジメントです。

ドラッカーは、「小企業は大企業以上に組織的かつ体系的なマネジメントを持たなければならない」と述べ、中小企業の経営の最大の眼目は、組織化だとしています。

### (1) 組織のあり方

『組織は戦略に従う』とは有名な言葉です。戦略という言葉は元来軍事用語です。戦争では陣形、つまり組織のあり方が致命的に重要です。また、命令の伝達経路や方法もたいへん重要になります。

それは会社においても同様です。経営戦略、経営計画にフィットした組織を作らなければなりませんし、また意思決定とその遂行のコミュニケーションのルールも非常に重要です。

組織とそれに関連する仕組みについては、次の3つのことを整備・確立する必要があります。

- ①組織図を作る
- ②決裁権限規定を作る
- ③指揮命令系統とコミュニケーションの仕組みを整える

まず組織図です。組織図は、組織という曖昧模糊としたものを図に示したものです。それによりわが社の組織の姿が全員で共有できます。

組織図では、どのような部門があるか、どのような指揮命令系統であるのか、どのような意思決定機関があるのか、さらに構成メンバーの人数、その身分構成、職位構成、年齢構成、男女比率などが一目瞭然となります。それによりわが社の組織の特徴、課題などがわかります。

あなたの会社の社員数が10人以上であれば必ず組織図を作ってください。そして人員の異動があるごとに図を書き換えてください。

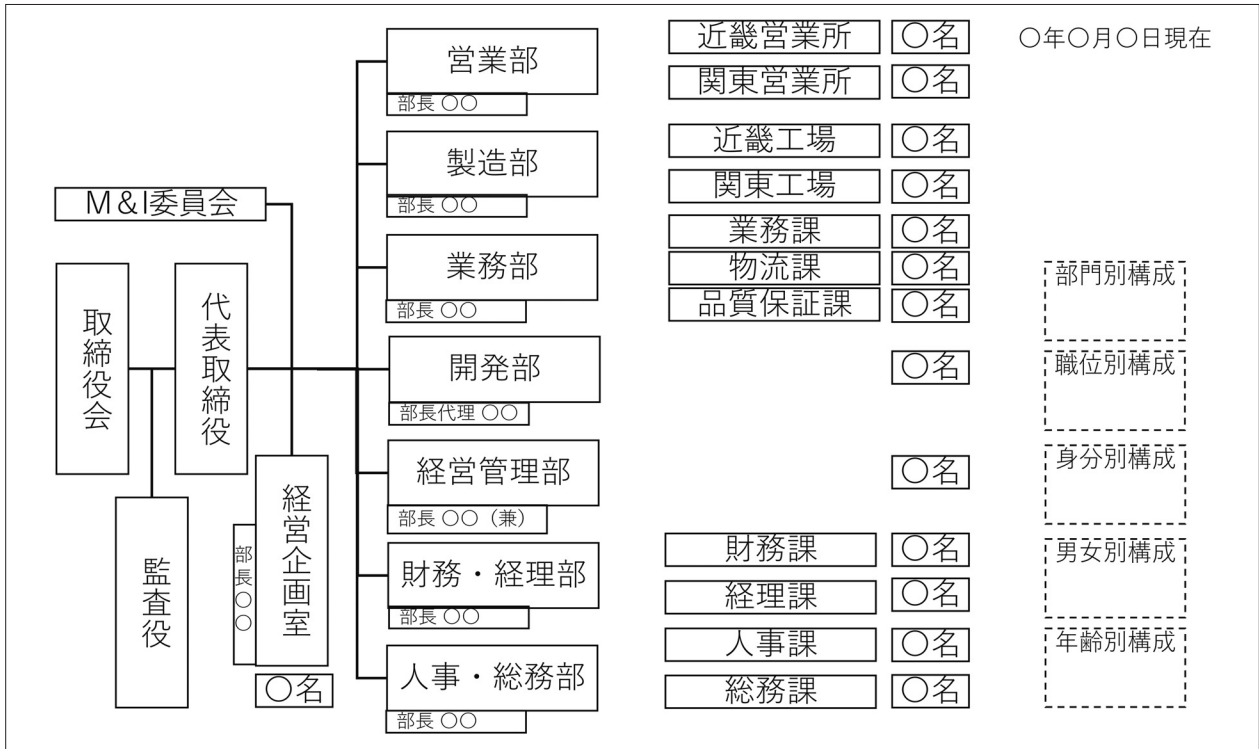
次に決裁権限規定です。企業の運営は意思決定の連続です。経営者の役割は極言すれば意思決定です。それゆえどのように的確な意思決定がなされるのかが、会社の行く末、盛衰を決めます。

企業の意思決定には、人・もの・金の3つの事柄があります。それらの決定権限を、それぞれ人事権・事業決定権・資金運用権といいます。

決裁権限規定とは、これらの決定について誰がどのような決定ができるかを定めたものです。会社の意思決定は、たとえあなたがオーナー経営者で「かまどの灰まで私のもの」と考えていても、衆智を集めルールに従い行う必要があります。これは意思決定を適切にすることもさることながら、社員のストレスをととも軽くします。

最後に指揮命令系統とコミュニケーションの仕

【組織図の例】



組みがあります。指揮命令の要点は命令の一元化です。部下にとってボスが複数いたら身動きが取れません。私はこれを八つ裂きの刑と言っています。また会社の経営や運営をどのような会議や報連相の仕組みで回していくかも重要であり、ルールを定めておく必要があります。

多くの会社でこれらのことがなござりにされているのは驚くばかりですし、また幹部・社員の皆さんが頻繁に不平をこぼされるのも驚くばかりです。

(2) マネジメントの仕事

マネジャーの仕事はマネジメントです。当たり前のことですが、現実にはオペレーションに終始している幹部が多いのも事実です。

マネジメントとは、「人をして成果を出さしめる」ことだと言えます。そしてマネジャーは、常

に不透明で矛盾する状況の中で、ものごとを決め行動をしていかなければなりません。考えてみれば大変な仕事です。

マネジャーの課題は2つあります。一つはメンバーの力を結集して、その単純総和を超える成果を出させること、もう一つは足下の課題の解決と未来に向けた取り組みのバランスを取ることです。

このような困難な課題に取り組むために、マネジャーは、単なる担当者の考え方や仕事の取り組み方とは異なるマネジャー独特の考え方・知識・スキルが必要になってきます。それらの考え方は、後で順々に話をしていきます。

マネジャーの具体的な仕事は5つあります。それらは、①計画、②組織化、③指揮、④統制、⑤人材育成です。

①計画 (Planning)

前回は述べましたが、計画とは経営の方向性、

戦略について仮説を立て、人材配置を通じて、それに取り組んでいくことです。従って計画には立案、人材配置、実行管理の3つのタスクがあります。

これを会社運営の基軸に置き、愚直に進めて行くことが大事です。

## ②組織化 (Organizing)

組織化は、先に述べたような、組織図、決裁権限、指揮命令システムとコミュニケーションの仕組みを作り、運用していくことです。

## ③指揮 (Leading)

指揮とは、主に人の組織化と動機づけにより、成果を挙げていく営みを言います。人間は物質とちがって、関わり方次第で大きく成果を異にする存在です。

そのためにこそ、経営者・リーダーにはいわゆる修養による人格の陶冶が不可欠になります。

## ④統制 (Control)

統制とは、私の考えでは、業績を挙げていくための管理を言います。その中心課題は、経営計画の推進のためのコミュニケーションの仕組み（主に会議ですが）を整え、経営を数値制御し、課題を目標管理していくための資料を整え、業績管理を進めていくことです。

## ⑤人材育成 (Human Resource Development)

最後に人材の採用と育成という仕事があります。この仕事は、他とはいささか次元を異にするように思います。

なぜならすべての経営活動は人によってなされ、また経営の存続と成長発展は、人材の成長なくしてはあり得ず、人材の育成は純粹に未来のために時間を割くことだからです。したがって、人材育成は今の仕事ではなく、会社の未来のために時間を割くという決意が必要なのです。

## (3) 部門長の部門管理

実際の経営では、会社には様々な部門があり、それぞれの部門に部門管理者がいます。

部門管理者の責務は、メンバー参画型の組織を創ることです。そのために心がけることは次の6つです。

### ①メンバーをマネジメントに参画させる

そのために民主的な風土を創り、命令でなく、意見を訊く必要があり、それはリーダーの聴く姿勢だと思います。

### ②権限を与え、責任を明確にする

各人の仕事をひとまとまりの完結した成果のわかるものにし、そして高い基準を要求します。また共同で目標設定をさせ、自己管理による目標管理をさせます。さらに改善提案・面談・ミーティングなどを通じて、メンバーたち自身に仕事を進化させるようにします。

### ③仕事のできばえの情報をフィードバックする

数字（業績や活動の質と量）のフィードバックをし、上司による進捗のサポートにより、メンバー自らが生産性を高めることに取り組んでもらいます。

こうした経営のあり方はオープンブック・マネジメント（帳簿公開経営）と呼ばれ、経営の根本的な姿勢です。

### ④継続的な学びの場をもち続ける

研修や自主的な勉強会を重視し、できれば就業時間の15%を学習と成長のために使うようにしたいものです。

### ⑤職場の自治とリーダーシップ発揮の機会

各メンバーにさまざまな活動のイニシアティブを執ってもらい、リーダーシップの練習をしてもらいます。

### ⑥つねに仕事を生産的なものに改良する

仕事の継続的な改善を勧奨し、仕事の進め方、

## 【部門マネジメント管理表】

部門マネジメント計画表											
部門名					責任者						
1. 部門の役割・目標				2. KPI・KGI				3. 部門長の成果を挙げるための重要業務			
								① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧			
4. メンバーと業務											
氏名	職位	身分	年齢	勤続	業務分担	強み	成長課題	キャリア上の検討事項	部門内での役割		
<small>※中期的な将来のキャリア目標などから考える</small>											
5. 部門の目標管理項目					6. 権限の振分け						
	項目	自らの担当項目		メンバーの役割分担		項目	決裁者	項目	決裁者	項目	決裁者
	人材育成										
	自己開発										
7. コミュニケーション・システム											
	項目	日にち	時間	リーダー	事務局	内容			ツール		
	日報										
	朝礼										
	週次の受注残管理										
	月次の業績管理										
	人材育成										
	その他										

設備・ツール・障害の除去など、仕事環境の整備を進めて行きます。

そして、部門長には、自分の部門の全体像、役割とタスク、メンバーの理解などのために、上図のような『部門マネジメント管理表』を作ってもらいます。これにより部門長は自らのマネジメントの全体像を掴み、自らの仕事を的確に進めて行くことができます。

## 2 人材の育成法

### (1) 経営における人材育成の位置づけ

先に述べたように、人材の育成はマネジメントの仕事の中では異次元の重要性を持っていると私は思います。

いくら材料や設備や金があっても、人なくして

事業は成り立ちません。

いい人に入ってもらう→教育する→いい仕事をやる→お客様が喜ぶ→会社が儲かる→評判が上がる→人が入ってくるようになる→…。このサイクルを私は『経営の良循環』と呼んでいます。

このサイクルで、経営者がしなければならないことは、人を入れることと育てることです。ここに経営の要諦があります。

### (2) 後継者・幹部の育て方

今、多くの会社で後継者がいなくて廃業やM&Aによる売却が起っています。また経営の承継についても4社に3社は内部昇格など非同族の承継が占めています。

したがって、人材の育成の中でも中核の課題は後継者・幹部の育成です。ではどのようにすれば

よいのでしょうか？ そのポイントは次の5つです。

### ①経営人材の採用と育成を主要な経営戦略課題と位置づけること

まず、経営人材の課題を主要な経営課題だと位置づけなければだめだということです。あなたの会社ではそうなっていますか？

### ②企業として経営人材を惹きつける魅力を創り出す

こうやってしまうと身も蓋もないわけですが、あなたの会社が魅力的でなければ誰も来ません。そのためにはわが社を高業績企業にすることです。なぜなら魅力の基は生産性だからです。

その上で、ブランディングに取り組むことです。それは、わが社のイメージと知名度を上げる取り組みです。こうした取り組みは、極度に専門的な仕事です。たとえお金がかなり掛かっても、外部の助けを借りてください。

### ③経営人材をリクルートする工夫と努力をする

経営者は、経営人材のサーチに、常にアンテナを立てておくことです。中でもリファラル（縁故）採用は常に重要なリクルート手段です。

### ④経営人材が育つ組織にすべく、育成の取り組み努力をし続ける

経営者を育てる方法はただ一つ、経営をさせることです。そのために独立採算型の組織にし、業績を管理させ、経営を体験させることです。

そして、トップは、直属の幹部には毎月1on1（上司との個人面談によるコーチング）を行ない、かばん持ちをさせ、さらに外部コーチをつけたり、360°フィードバック（上司・同僚・部下からフィードバックをもらう方法）を実施したりして、学びの機会を作って行きます。

### ⑤早い時期からプリンスやシンデレラを見つけ、

### メリハリをつけた人材育成を行う

そして、ある程度これだと思える人材があれば、早いうちから外に出してさまざまな交流体験をさせることなども必要となります。

人は育てるものです。よく経営者にインタビューをすると「いやあ、うちにはなかなか経営を任せられる人材がいなくて」といった弁明を聞くことがあります。しかしそれは、自分が人を育ててこなかったという反省でなければならないのではないのでしょうか。

### （3）組織的人材育成

人材育成は、何度も言うようにクリティカル（致命的に大事）な課題です。人材育成ができる会社になるための要件を一つだけ挙げるとするならば、それは「組織的かつ体系的に人材を育てる」ということです。

そのためのポイントは次の7つです。

#### ①キャリア形成の道筋をもっておく

大人の教育は体験学習によります。それはゴルフと同じです。したがってなによりも場面と場数が必要です。そのために会社とトップがもっておくスタンスは4つあります。

まず、社員が入社したら一つの仕事を一人前にできるようにするということです。これをジョブ・エンリッチメント（職務充実）といいます。

次に、関連する別の仕事ができるようにすることです。これをジョブ・エンラージメント（職務拡大）といいます。これらの目指すところは、応用力をもった仕事人に育てることです。

その上で、営業⇔生産といったようにジョブ・ローテーションにより、視野を広げさせます。これは井の中の蛙にならないように、全社の視点でものごとを見られるようにするためです。

【人材育成の全体像】

職位	スキル		知識		心がまえ			
トップ	シニア…メンタリング 若手…引っ張る		業界全体・社会全体の動向		財務数字 論理思考	後継者選び 下座行 <sup>げざぎょう</sup> ※	フォロワーシップ リーダーシップ	価値観
役員	統括する		トップと同じ視点			経営バランス 経営チームの一員 帝王学		
管理者	上級 (部長)	特に傾聴と質問 失敗を許容する	全社的視点			全社的視点を持つ		
	中級 (課長)	時間管理	業界知識			成果にコミット 係長への権限移譲		
	初級 (係長)	問題解決	他部門との関係性			他人を考える		
一般社員	業務スキル・実行力 自己管理 (PDCA)		業務知識		フォロワーシップの基本			
新入社員	リテラシー・ヌメラシー (読み書きそろばん)				基準行動			

※特に相応の地位ある人が、他人のお世話をしたり例えばトイレの掃除をしたりして自ら傲慢にならないように修行すること

最後に、マネジメント・コース（管理者）またはマイスター・コース（専門家）をセレクトさせます。人には、それぞれ向き不向きがあります。マネジメントとは詰まるところ人の管理ですから、人に関わることが苦手な人にマネジメントをさせることは得策とは言えません。むしろレジェンドな職人として会社に貢献してもらおう方がよいのです。

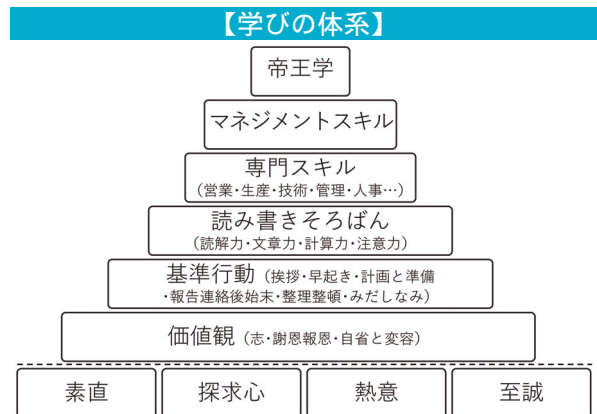
②人材育成の全体像を作る

人材育成の焦点はいくつもあります。新入社員の定着、一人前の社員を育てる、管理者を育てる、後継者・幹部を育てる、そしてなによりトップの生涯学習です。

このように人材育成の課題は多層的ですから、その全体像をデザインしておくことが前提です。

上の図はそのようなデザインの一例です。

さて、どのような知識・スキル・態度・姿勢が求められ身につけるべきかは、新入社員からトップまで階層によって異なります。次の図はそれらをピラミッド型に示したものです。



## 【職能要件書の例】

項目	必要な技量	必須 選択	具体的内容	1年目		2年目		3年目	
				レベル記述	基準 評価	レベル記述	基準 評価	レベル記述	基準 評価
1	加工の基礎知識	必須	1. 手作業・ツールによる加工作業 2. 手作業による仕上げ加工 3. 工作機械で出来る作業の具体的内容 4. 工作機械で出来る製品のイメージ 5. 工作機械で出来る加工高精度						
2	材料の知識	必須	1. 材料の種類(鋼・非鉄金属・合金等) 2. 材料の特徴(比重・色・硬い・ねばい・等) 3. 材料の一般的市場用途・特性・希少性 4. 材料の切削時の状況・感覚 5. 生産加工時に起こる特徴						
3	熱処理の知識	必須	1. 熱処理の種類 2. 素材ごとに行う熱処理の内容 3. 加工前・後に行う熱処理の内容と高価 4. 熱処理の効果と加工・熱処理の問題 5. 熱処理と精度						
4	図面読解能力	必須	1. 図面からの姿のイメージが出来る 2. 図面の記号が理解・イメージできる 3. 図面の面粗さ・精度表記の理解 4. 熱処理表記・表面処理表記の解釈 5. 幾何公差の意味合いと必要精度の理解						
5	設計の知識・能力	選択	1. 図面に読み解くべき設計者の意図を示す 2. 材料・熱処理・表面処理の意図 3. 機械的強度と材料ごとの特性の把握 4. 嵌め合いに対する適合性を見る 5. 設計に必要な産業資材・部材知識						
6	切削工具の知識	必須	1. 切削工具の種類、用途・機械組合せ 2. 切削工具メーカーの用途別特徴 3. 被削材による工具の特徴と寿命 4. 精度を確保する為の機械剛性 5. 切削工具の設計と応用						
7	汎用ボール盤操作能力	選択	1. 被削材ごとの回転数の選定が出来る 2. 材質ごとの加工工具と回転数の選定 3. 製品固定方法の見極めが出来る 4. 工具ごとの再研時期の見極めが出来る 5. 手砥ぎ刃具の取り扱いが出来る。						
8	汎用旋盤の操作能力	選択	1. 材料の把握・固定方法が判断できる 2. 材料による回転数・送り設定できる 3. 図面から必要な刃物の選択が出来る 4. 加工の寸法合わせ加工順が決められる						

これを見ると、ジュニアクラスでの教育はまずは社会人として必要な基礎スキルに重きが置かれ、そのあと専門スキルが教えられ、マネジメント層になるにいたってマネジメント・スキルや帝王学の学びが必要になることが分かります。

### ③職能要件を定める

次に、期待する社員の知識・スキル・姿勢・必要資格などを具体的に定めたガイドラインが必要です。これを『職能要件書』と言います。それにより、人材を偶然でなく一定の品質で再現生産していくことができ、また本人と上司にとっては、成長と育成のためのチェックリストとなります。職能要件書は、仕組みで人材育成をしていくためには絶対に必要となります。

### ④OJTの仕組みを作りサイクルを回す

人材育成の手段は、大別してOJT(On the Job Training=業務上での訓練)とOffJT(Off the Job Training=業務外での訓練で外部研修と外部交流がある)があります。訓練全体の中でOJTが70%、OffJTが30%のウェイトを占めます。

これ以外に自己啓発があります。自己啓発はとても大事であり、人の成長はこの内面から出る動機づけにかかっているとと言っても過言ではありません。そしてその核心は読書です。ですから社内でも課題図書、読書会の開催など、読書の習慣をつけさせる取り組みがとても重要です。

このように訓練においてはOJTが70%を占めますのでOJTの仕組みは欠かせません。

そのためにはいくつか整備しておかなければならないことがあります。職能要件書や次に述べる1on1は不可欠ですが、さらに上司に対するトレーナーとしての教育が必要です。

OJTでは、社員一人ひとりが、自己の成長に関して目標管理シートを作り、それをツールとして成長や訓練の目標を立て、実行管理をしていきます。

私の頭の中にある教育制度の手本は、明治黎明期における国民教育制度です。そこでは学校制による授業内容の規格確立と共に、師範学校による教師の養成がありました。人の育成は我流ではできません。きちんとしたトレーナーを養成してください。

トヨタ自動車の調査によれば、人が育つ最大の要件は、新入社員のときによき上司に恵まれることだと言います。人を育てられない上司につけて、苦勞して採用した人材をつぶさないでください。

#### ⑤ 1on1の文化を社内に定着させる

1on1とは、上司による部下のコーチングスタイルの面談です。コーチングとは、ティーチング（教えること）と違って、上司が傾聴技術と質問技術を使って、部下の話を聴き、本人が自主的に問題解決をしていくための支援術です。

1on1で話し合う内容は、基本的には自己成長のために目標管理している項目の進み具合です。

従来、上司と言えば、得てして上から目線でレクチャーをのたまひ、教訓を垂れることの多かったビジネス世界では、これは革命的な方向転換です。

これからの管理者は（従来からもそうだったのですが）、いかに部下の話に耳を傾け、心理的安全性をもって、部下に寄り添うかが大切になります。

#### ⑥ 年間の人材育成スケジュールを決め、業務時間の15%を教育に充てる

さて、以上のことを念頭において準備し、経営計画で1年間の人材育成のプログラムを作ります。最低、月に一日は教育訓練の日として、学校よろしくプログラムを作って行ってください。

そして、人材育成の責任者を決め、人材育成委員会といったような部門横断のプロジェクト・チームを組織し着実に教育を実施していくのです。

#### ⑦ 評価をきちんとすること

さて、人材のマネジメントの出発点で最も重要な事柄は評価です。人事制度を導入した多くの会社でそれがうまく機能しないのは、この評価のサイクルが回らないからです。

評価は、成長の出発点であり、モチベーションの基です。評価のねらいの半分以上は、それにより本人が働くモチベーションを高めてもらうことです。

そのために、半期に一度は必ず自己評価ベースの評価を行い、上司と部下がそれぞれの評価を共有し、その上で次期の目標を立てます。評価が、賞与、昇給、昇格のベースとなることはもちろんのことです。

## 3 マネジメントに必要なスキル

### (1) マネジメント・スキルの全体像

マネジメントには、それ固有のスキルが必要です。識者によって取り上げられる項目はさまざまですが、私は次のように考えています。

マネジメント・スキルは、大別して①ビジネス知識と思考法、②コミュニケーション・スキル、③狭義のマネジメント・スキルから成っています。

ビジネス知識と思考法には、問題解決と意思決定の仕方、決算書の見方や業績分析のための数字の見方、論理的な思考法が含まれます。（本記事



では紹介しませんが、それ以外にアイデア発想法もあります)

コミュニケーション・スキルには、先に紹介したコーチング技法、上手く会議やミーティングを運営していくために必要なファシリテーション技法、さらに仕事を教えるために必要なティーチング技術があります。

狭義のマネジメント・スキルとしては、時間管理とPDCAの技法があります。時間管理はドラッカーも言っているように、ビジネスパーソンが成果を挙げるための第一の条件であり、またPDCAは段取りよく仕事を進め、成果を高めるための基本的な技法です。

最後にそれらとは別格の基礎的な事柄があります。それはリーダーシップとそれを支える『ものの見方・考え方』、すなわち『価値観』です。

では、それぞれのスキルについて、その必要性や概要を説明して行きましょう。

## (2) ビジネス知識と思考法

### ①問題解決と意思決定

ビジネスとは、顧客の問題解決だと言えます。また、経営とはわが社の問題解決だとも言えます。さらに問題解決とは言葉を替えば意思決定だとも言えます。このように考えると、問題解決あるいは意思決定は、経営、ビジネスにおける基本的な機能であり、そのスキルは経営者・幹部にとって不可避のものだと言えます。

問題解決や意思決定の手順は、ほぼ確立したものがあります。それはおおむね次のような手順になります。

#### i 問題の定義

問題は何かということが問題解決の出発点ですから、問題の定義は最重要です。そのためには事

実の追及ではなく、意見を持つことだと言われていいます。問題についての意見こそが問題解決の出発点になるわけです。

#### ii 問題の分析

次に、問題について分析がなされます。問題の分析はおもちゃ箱をひっくり返すことではありません。有意性の追求と言って、意味ある側面からの分析が必要です。

#### iii 原因の特定

その上で特性要因図などの因果関係分析や、なぜなぜ分析などを使って真因を調べていくのです。

#### iv 複数の解決案の案出

ドラッカーは最低3つ以上の代替案を出し、そしてさらに必ず何もしない案も提示しておくように言っています。

また、彼は反対案の提示がよき意思決定には絶対に必要だと述べています。それは多くの案があるほど良い案が出てくると、メンバーを組織(権力者)の奴隷にさせないためです。心しておきたい点です。

#### v 最良の解決案の決定

いくつかの代替案の中から必須条件を満たし、選択条件でよい評価の案を選びます。私はこうした決定には評価項目を複数設定し、5点法で採点し、重要性のウェイトをかけて100点満点で評価するようにしています。

#### vi 解決案の実施と検証

最後は実行結果の検証です。そのためには現地現物を確認することがもっとも大事だとドラッカーは述べています。

### ②数字力

数字についてのスキルは、大別すると決算書を読む力と、それ以外の財務や業績、資料の分析に必要な見方です。

## i 決算書を読む力

決算書は、会社の儲けとお金の残り方や構造を表わすものです。つまり会計と財務から見た経営の通信簿です。

儲けは損益計算書で表わされますが、その本質は、限界利益－固定費＝利益ということです。その構造は、売上高×限界利益率－固定費という利益方程式で表わされます。構成する3つの要素を他社と比べ評価することで、わが社の事業の特徴や課題が見えて来ますし、また採算のシミュレーション力が付きます。

さらに損益計算書では、限界利益÷人数の生産性をもっとも大事な基準となります。

(注；限界利益とは売上から仕入（材料費・外注費を含む）を引いたものです)

お金の残り方や構造は貸借対照表で見ます。事業におけるお金の流れは、設備投資を巡るものと運転資金を巡るものがあります。

それぞれで健全なお金の流れを実現するための条件を知り、またお金の効率、資本の蓄積、支払能力を評価することができれば、経営改善のヒントや得意先などの分析にも役立ちます。

損益計算書と貸借対照表から決算書の分析ができます。分析のメインラインは、儲けてお金が残っているかですが、儲けの源泉は人間の生産性と資金の効率的使い方ですから、売上高経常利益率、自己資本比率、一人当たり限界利益（最重要）、総資産回転率が主要なものさしとなります。

## ii 財務や業績、分析に必要な見方

まず、月次の決算を評価する力が必要です。そのためには、予算という「ものさし」が要ります。余談ですが、中小企業ではこの大事な月次決算の数字が信用できないケースが多く（私見では大半がそうです）、また予算も根拠の薄いものが多い

ので、月次決算を評価のツールとして適切化するだけでも相当なエネルギーが必要です。

結局その評価は、限界利益と固定費の予算と比べた増減要因によります。その場合、限界利益は売上高と変動費に分解して考え、固定費は金額の多い科目について分析します。

次に、業績の資料を読解する力が要ります。私は、業績の資料として『儲けのカーナビ』、『儲けのコックピット』、『分析資料』の3つを使います。

儲けのカーナビとは、現状で予測した決算値がどうなるかを示す決算予測型損益計算書です。

業績管理では、決算予測値の把握が第一です。そのためには次月以降の売上や限界利益の数字を的確につかむことが不可欠です。それゆえ、売上の先行管理、つまり未来の売上の把握と見積もりができる体制を築くことが必要になります。

儲けのコックピットは、営業活動や生産活動など成果を挙げるための活動がきちんとなされているかを示す資料です。営業活動なら受注活動や顧客開発活動の活動量の成果が判るようにし、また生産活動なら、生産の三要素、稼働、品質、原価の状況が判るようにします。

また、分析資料とは、経営活動での重要な項目、例えば、売上や限界利益、主要なコスト項目、売掛金や在庫、製品別の時間当たり限界利益などについて、顧客別、製品別といった切り口から細分化したものを言います。

カーナビやコックピットや分析資料を見て、課題を掴むためには、時系列に数字を見る力、活動から成果を予測する力、重要な異常項目を発見する力などが必要になります。

そのためには数字を見る視点を身につけなければなりません。そうした視点には、さきほどの利益方程式と損益分岐点（いくら売れたらトントン

となるか)の思考法、80:20の法則(ものごとは20%の要素で、80%の結果を招来している)で重要な要因にフォーカスする能力、製品やサービスについて、人間あるいは機械1時間当りの限界利益で評価し、採算割れ品を改善する視点、そして売上や経費について単価(P)と数量(Q)に分解して考えるPQ分析の考え方を身につけることが大事です。

それらとは別に、受注の採算性や設備投資の収益性評価の方法も必要です。なぜならほとんどの会社でこうした分析はなされておらず、雰囲気と気分で意思決定がなされているからです。この分析シートは弊社のHPのトップページからダウンロードできますのでぜひご利用ください。

### ③論理的思考

以上述べてきた様々な思考法のベースになるのが論理的思考と呼ばれる思考法です。なんだか取っつきにくい言葉ですが、要は合理的にものごとを考える仕方です。

論理的思考にはさまざまな方法がありますが、基本は「もれなく、だぶりなく」考えるということです。論理的思考は大別して、ピラミッド構造(主題→複雑化→疑問)と細分化の技法があります。

近世の大哲学者の一人に、「われ考える、ゆえにわれあり」で有名なルネ・デカルトという人がいます。彼の代表作に『方法序説』という小著があり、その中に問題を解く4つのポイントが書かれていますが、その一つが問題を細分化することです。

細分化にはさまざまなパターンがあります。時系列、単なる細分化、因数分解、プロセス分解、活動と成果、シェアなどです。詳しくはその手の本かセミナーで学んでください。

いずれにしても、会議でいい年をした幹部の方がとんちんかんな話をされているのをよく拝見するにつけ、こうした思考習慣を身につけないと問題解決はおぼつかないと感じます。

### (3) コミュニケーション・スキル

#### ①コーチング

ドラッカーも、『経営者の条件』という本の中で、経営管理者の基本姿勢として「聞け、話すな」ということを強調されています。そして、これはスキルではなく原則だとも述べておられます。

すでに述べたようにコーチングとは、相手の話をよく聴くという姿勢をベースにし、建設的で、相手本位な問題解決志向のコミュニケーション技法であり、相手との信頼関係を強くできる、ほぼどのような対人関係にでも活用できるスキルです。

したがって、コーチングはビジネスマンに必須のスキルだと思います。ぜひ全社員に習得させてほしいものです。それが高業績企業を実現する組織風土である、『学び続ける組織(Learning Organization)』を実現するための必須条件だと思います。

#### ②会議のファシリテーション

ファシリテーションの技法は、コーチングの対話技術をベースにして、集団のパフォーマンスを高めていく促進技術です。

経営は意思決定であり、その質が高まればよき経営ができるわけで、ファシリテーション技術はとても効果的なスキルだと思います。

#### ③ティーチング

ティーチングとは教える技術です。部下の育成指導には、相手の状況によりコーチング技術とティーチング技術を使い分けます。ティーチングでは、教える技法、インプットとアウトプットの方法、相手

が知識を定着させる方法などがその内容となります。

#### (4) 狭義のマネジメント・スキル

##### ①時間管理

時間管理はビジネスで（否人生全般においても）成果を挙げるための出発点です。

しかし、そのことを心底判っている人はほとんどいません。たいへん残念なことです。

ドラッカーの本で私が最も影響を受けたのは時間管理の考え方です。私は若い頃入った事務所で、ボスからクライアントの1時間当たりの顧問料、つまり生産性の追求を徹底して叩き込まれましたので、毎日、仕事の時間を記録して集計することが習性になっています。

そのおかげで自分自身の生産性は高くなったと思いますし、お客様の会社でも特に製造業においては業績を飛躍的に高めることができたと感じています。

時間管理の具体的手順は次のとおりです。

- i 自分の仕事をたな卸しし、重要性和緊急性で4区分する
- ii iの区分に従い毎日の時間実績を記録し、集計する
- iii 毎月の時間を計画するようにする
- iv なすべきでない時間を淘汰し、じっくり重要な課題に取り組めるような時間を確保する

なお、時間管理のフォーマットも弊社のHPからダウンロードできますのでご利用ください。

##### ②PDCA

PDCAとは、計画→実行→チェック→改善という仕事の手順サイクルを回すことで、これを習慣化することにより、仕事の品質や効率を高め、またビジネスパーソンとしての信頼性も高めるこ

とができます。

PDCAには個人のそれと、組織的なそれとがありますが、いずれにせよ、タイミングの習慣化、チェックリスト化、仕事の継続的改善などが大事になってくると思います。

## 4 経営の価値観

### (1) リーダーシップとは？

皆さんもお気づきのように、会社は、トップのリーダーシップ次第で良くも悪くもなるものです。それは実に正直で例外もなく、またその変化も早いものです。

人間社会では、目に見えるものは目に見えないものに支配されています。人的貸借対照表という概念がありますが、そこにおける資本は、トップの価値観です。私が敬愛してやまないバーナードという経営思想家は、いみじくも組織の成果を決める究極の要素は、トップ（リーダー）の道徳的創造力だと述べています。

道徳的創造力とは、組織の規範（これはしてよい、これはしてはならない）を決定するリーダーの人格的影響力です。

このためにトップは襟を正して経営にあたらなければなりません。「戦々<sup>きょうきょう</sup>競々として、深淵に臨むが如く、薄氷を踏むが如し」（詩経）ということです。

企業は、社会に有用な製品やサービスを提供して、人々に雇用の機会を与え、かつ社会の運営コストを税金という形で負担する、唯一の経済的価値を創造する存在です。そのため企業の経営には特有の使命感と倫理観が求められます。その原動力がトップの姿勢であり、そこに供給される燃料が価値観だと言えます。

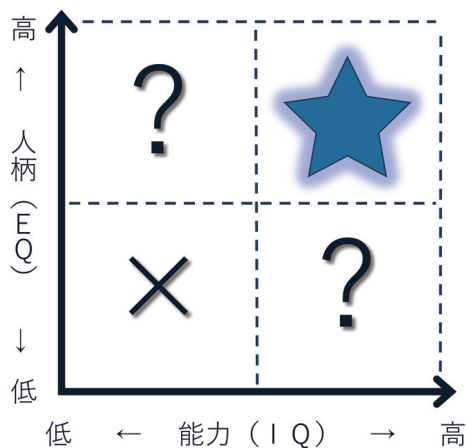
リーダーのパフォーマンスを決める要素は、次

の図に示されるように仕事の能力と人柄です。私の私淑する思想上の師である森信三先生は、「能力は強みを活かし、人柄は欠点を補強せよ」と言われています。けだしそのとおりだと思います。

ラグビーなどの団体スポーツを見ても、人の能力は多種多様であり、それぞれの強みを活かすことが最高の成果を挙げる方法です。しかし一方、人柄はその人の欠点で人柄全体が評価されます。それはあたかも穴の開いた桶にはそれ以上水が貯まらないことにたとえられます。

また、ドラッカーは、真摯さの欠如した人間を経営管理者にしてはならないと誠めています。仕事ができても利己主義で他罰的で部下を育てられない人は組織をダメにするからです。

## 【リーダーに求められる資質】



### (2) 経営者に必要なものの見方・考え方

では、その価値観とはどのようなものなのでしょうか？ 私はトップ・リーダーが持つ価値観は3つあると思います。

#### ① 恩意識

東洋倫理的に考えると、人の使命感のみならず、恩返し意識にあります。それは受生の恩（この世に生まれたことに対する恩）を感じる

『感恩』に始まり、『謝恩』から『報恩』に転化するものです。

#### ② 手本を示す

リーダーシップのありようを一言で言うならば、それは手本を示すということではないでしょうか？ そのためにどのような行動習慣が求められるか？ それが次に述べる修養の項目となるのです。

#### ③ 反省力

反省力は2つの重要な姿勢をもたらします。自己変革能力と自己責任感です。自己責任感に欠ける人は他罰主義者になります。これこそリーダーシップの最大の敵なのです。

### (3) 価値観を身につけるー修養のしかた

それでは、これらの価値観をいかに身につければよいのでしょうか？ そのためには『祈り』と『実践』が求められます。この2つは共に大事で、相互に深く関わっています。

祈りは、この私から天（それがあると措定して）に意思疎通するただ一つの方法です。祈りの原動力は自らの人間的いたらなさの自覚です。キリスト教的に言えば告解であり、仏教的に言えば発菩提心です。道元や親鸞の話を読むと、彼らがいかに自分をどうしようもない人間だと自己規定しているか圧倒されます。祈りは基本的には毎日早朝に定時間行います。そのためにはかくありたい自分の姿が必要です。それらについては自らの反省、他者からのフィードバック、儒教の『孝経』、『大学』、『論語』、『孟子』など、キケロの『義務について』の中にある正義・勇気・節制・知恵の四徳、『フランクリン自伝』にある13の徳目、大乘仏教の『十善戒』『六波羅蜜』『四摂事』、『コーチングの神様…』に書かれている成功者の落とし穴などが参考になるとと思います。

祈りのあとの一日は、常に神仏が自己の中にあるとイメージし続け（如来蔵の意識と称名・念仏）、注意深く、日常生活すべて（行住坐臥）<sup>ぎょうじゅうざが</sup>において、祈りに違背せず人格錬磨の実践を行い、道元禅師のおっしゃる『修証一等』の、行いが即悟りである生き方が求められます。

私は、アメリカの心理療法家、カール・ロジャースの「人間は常に進化の過程にある」という言葉にとっても惹かれます。

私の述べたリーダーシップの修練のための修養方法論は、タフなものかもしれませんが、スポーツでも何でもよくできる人は真摯に練習に向き合っているものです。経営も同じではないでしょうか。読者の熟考を期待します。

## おわりに

以上で、私の拙い経営論を終わります。これらは市井の一コンサルタント、一会計事務所経営者が、本での学び、お客様への支援体験、自社での実体験から体得し確信をもっているものです。少しでも皆さんの高業績企業の実現に向けた経営の参考になればうれしく思います。

なお説明の中でもっと詳しく知りたいことがあれば遠慮なく下記アドレス宛にご質問ください。

（小笠原士郎（s.ogasahara@mdsj.jp））

## 《プロフィール》

小笠原 士郎（おがさはら しろう）

1952年大阪生まれ。大阪大学経済学部卒業。

（株）クボタ、会計事務所勤務を経て、1991年独立開業。会計事務所＋経営コンサルティングという独自スタイルで、ドラッカーがめざす高業績企業を中小企業で実現すべく、自社をその実験台と捉え、同業の倍の生産性と20年連続の増収増益を実現。経営計画の推進、企業の変革、経営者・管理者の育成を中心にコンサルティングやセミナーなど幅広く活動。

著書：『数字嫌いの社長でもわかる儲けの帳簿』（フォレスト出版）、『中小企業の経営ナビゲーション』（PHP出版）、『はじめての経営計画100問100答』（アスカ出版社）

### 御堂筋税理士法人・ 株式会社組織デザイン研究所

〒541-0042 大阪市中央区今橋 4-1-1  
淀屋橋三井ビル（odona）4F  
TEL 06-6205-8960  
FAX 06-6205-8961

URL <https://www.management-facilitation.com>