

経営改善レベルアップ・人材育成に役立つ情報をお届け



News Letter

# 経営と人材

※ ニュースレター「経営と人材」は、過去に名刺交換させていただいた方へお送りしています。

2019年2月 <発行元> 株式会社シーアークス



経営 Topic

## 良い会社とは 悪い会社とは

「良い会社」とは、その反対の「悪い会社(悪くなってしまった会社)」とは、どのような会社なのでしょう。長年のコンサルタント経験から得た「良い会社・悪い会社」の傾向的な特徴をまとめました。

### 〔良い会社〕の特徴

#### 1. 自己変革の認識・行動力がある

「自己変革の認識(必要性)」「それを実現する行動力」があり、環境変化への対応(環境適応)につなげている。

#### 2. 中・長期ビジョンによる経営を行っている

事業を継続・発展させる「中・長期ビジョン」を示し、社員のモラルを高めることができている。

#### 3. 顧客思考と顧客目線を持っている

顧客思考・顧客目線での対応を重視している。現場視点で市場変化・ニーズ変化を捉えている。

#### 4. 人を活かす経営を行っている

成長の継続を支える基礎 = 人を活かす経営 を行っている。そのための組織・人材基盤を整えている。

#### 5. 社会貢献を強く意識している

社会貢献を強く意識することで、顧客をより理解し、社員のモラルを上げ、企業の存在意義(=わが社はなぜ存在しているのか、その目的)が高まっていく。事業(企業)の継続のための前提条件としている。

### 〔悪い会社〕の特徴

#### 1. 自社のやり方に対する過信・思い込みがある (いつのまにか)

「わが社のやり方に問題は無い」という根拠の無い過信、現実を直視しない、事実の認識不足 など、変化することを嫌い、同じ事をやり続ける。(実際は客が不満足であっても)自社のやり方を通して。

※「顧客思考」「顧客第一」を掲げているが、その実態は「自社思考」「自社第一」である会社は意外に多い。

#### 2. 意思決定システムが形骸化している (機能していない)

「同じことの繰り返し」「前例主義」で意思決定機能が麻痺し、正しい判断・決断ができなくなっている。

#### 3. 変化への対応力 = 環境適応力が低下している

1・2の結果として、「予測される変化の認識」「現状の問題や課題の認識」が不十分となり、改善・レベルアップの対処が後手に回っている。(もしくは、対応できずにいる)

「良い会社」と「悪い会社」には明確な特徴があります。また、この先「悪くなっていく会社」にはその兆候があります。市場変化が激しい昨今、事業継続できる可能性が高いのは「良い会社」と「良くなる」と、正しい努力をしている会社です。「世の中全体の活性化」には、「良い会社が増えること」が不可欠であると考えています。

(株式会社シーアークス コンサルタント 渡辺正人)

### 経営キーワード 【組織の成熟度】

経営品質向上(経営の質・レベルを高める活動)において、組織の目指す「理想的な姿」を実現するためには、現状の「組織の成熟度」を明らかにし、レベルアップに向けて現在の強みと課題を明確にすることが重要です。「組織の成熟度」とは、組織の自己革新能力の高さや卓越した経営への到達度をレベル判定できるようにしたものです。経営状態を評価する考え方は、「成熟度モデル」を基本としています。「成熟度モデル」とは、組織をどのように改善革新するのが良いかを認識するために、未熟な組織と成熟した組織を比較し、組織の状態の違いを明らかにしたものです。主な着眼点となるのは、「活動のための仕組みの有無」や「手法の優劣」ではなく、「活動の目的や考え方」や「プロセスや独自性」とし、それが「経営品質を高める重要な要素である」としています。

レベル5	最適化	成果を狙うための組織として最適化されている	↑ 成果レベルが高い
レベル4	管理システム化	管理システムが確立されている = 管理レベルが高い	
レベル3	プロセス定義	成果を出すための組織プロセスはまとめられている (確立はできていない)	
レベル2	反復可能・直観的	成果を出すためのプロセスは反復できる (直観的で安定的ではない)	
レベル1	組織化初期	組織ができたばかりの初期段階 = 集団の状態	



## 重箱の隅をつつくマネジメント

株式会社ハートビートシステムズ

代表取締役社長 谷村賢一郎

### ■ A社のマネジメント事例（コンサルティングの現場から）

A社のコンサルティング開始にあたり、役員はじめ主要メンバーにインタビューを行ったところ、会社の現状が見えてきました。

- (1) トップ2人(社長と専務)が営業会議の舵取りをしていた。2人とも実際の営業経験は乏しい。
- (2) 会議では、専務がメンバーの動きや成果をチェックしているが、ピントがずれており、重箱の隅をつつく感じになっている。業績向上や営業活動へのアドバイス不足に加え、営業メンバーのモチベーションダウンの原因になっている。
- (3) 社長はそんな専務のマネジメントを、なぜか信頼している。
- (4) トップ2人は、営業メンバーの意見に聞く耳を持っておらず、双方のコミュニケーションは円滑とは言えない。

さて、問題なのは「専務の間違ったマネジメントをトップ(社長)が賞賛している点」です。

専務が正しいマネジメントをやるか、あるいは社長が専務のマネジメントが間違っている点に気づけばいいのですが、残念ながら2人とも営業経験が乏しいことに加え、マネジメントの基本・原理原則を学んでいないため、問題の根本に気づけていません。会議での具体的なやり取りを見ていくと、

「見積書は手書きじゃなくて、ちゃんとパソコンで作っているんだろうな？」（見積書の問題点の指摘ではなく、手段を正す）

「商品群Aに比べて、商品群Bの販売数量が少ない、もっと増やせ」（単に成果を求めるのみで、やり方の是正ではない）

「この報告書、文章量が少ない。もっと書け」（何故か、文章量を増やさなければいけない理由を示さない）

社長・専務のこれらの発言内容から、

「業績を上げることに直接的につながらないマネジメント・アプローチ」をしていることが分かります。（ピント外れ、優先度が低い）

このケースの問題となるのは「ボーリングのヘッドピンに当てられるどうか」と同じことです。

ボーリングのヘッドピンとは「一番手前にあるピン」のことです。ヘッドピンに当てれば、必ずストライクをとれるという訳ではありませんが、その後ろのピンの7割くらいが倒れる可能性は高くなります。もし端っこのピンを狙ったとしても、1~2本しか倒れないでしょう。

このケースのマネジメントは、有効ではない「端っこのピンを狙っている」=「完全なピント外れ」のやり方です。

**「有効な対策に重点を定めることで、業績向上に向けた活動へレベルアップが期待できる」**

成果に向けたマネジメントでは「重点ポイントを定めること」が大原則です。

例外はあるものの、「重箱の隅をつつく」マネジメントでは、本当の成果は期待できず、問題解決すらできません。

SFA・CRM、Excelの活用により、あらゆる状況を数字でつかむことが容易になってきています。しかしながら、実質的な成果につなげるには、「どの数字にピントを合わせるべきか」「どこに重点を置くか」をあらためて考えて直すべきでしょう。



## 経営情報

### ■ 会社の採用活動の行方

来年の話ですが、2020年は、学生の採用活動に大きな変化が訪れます。2021年3月卒・学生を対象に「就職協定」が廃止されます。「就職協定」では、大学側が経団連・加盟企業に対して、採用活動において「3月情報解禁→6月面接開始→10月内定」のルール遵守を求めています。「学生の学業を優先させる」のが主な理由です。しかしながら、昨今のインターン制度の活発化・内々定など、実質的には早期に学生・囲い込みが行われ、就職協定はほぼ形骸化しているのが実情です。

2020年の採用活動では、就職協定・廃止により、これまでのルール遵守の縛りは無くなります。大手・中堅企業の内定時期の早期化？ 学生採用のほぼ独占？ 少子化・学生減も重なり、中小企業の人材確保は更に難しくなることが予測され、採用方法・進め方の根本的な見直しを迫られることになりそうです。

ただ「変化があっても、事実をキチンと受け止め、よく考えて備えをしていく」のが経営の原理・原理です。今後の採用活動の難局に対しても、必ずや活路を開くことができるでしょう。



## コンサルタントの独り言

### ■ 松下村塾にみる【人材育成の本質】

吉田松陰とは？

吉田松陰は、個人として優れた功績を残したり、成功を収めたわけではありません。

今でも名前を知る人は多いですが、生まれ故郷の山口では、高杉晋作の方が有名人です。脱藩、密航、暗殺計画、度重なる投獄など失敗続きの人生。。。

吉田松陰はまったく価値の無い人だったのか、、、

ということではありません。

吉田松陰にも、最大の功績があります。

それは「優れた後継者を育てたこと」です。

吉田松陰の志を受け継いだ松下村塾の塾生・門下生たちが、幕末から明治維新期に活躍し、日本を変えていきました。

.....

(シーアークス・サイト ブログ「コンサルタントの独り言」に続く)

<http://c-arks.co.jp/hitorigoto>

Financial statements analysis  
arks 経営分析

数字を知る ~ 会社を正しく運営できているのか 数字を明らかにする

経営分析とは  
経営分析とは、企業の財務状況を把握し、経営者の意思決定を支援するためのツールです。財務諸表（貸借対当表、損益計算書、純資産計算書）を基に、企業の経営状況を数値で明らかにし、経営者の意思決定を支援します。

経営分析の目的  
経営分析の目的は、企業の経営状況を把握し、経営者の意思決定を支援することです。具体的には、以下の目的があります。

- 経営者の意思決定を支援する
- 経営者の意思決定を支援する
- 経営者の意思決定を支援する
- 経営者の意思決定を支援する
- 経営者の意思決定を支援する
- 経営者の意思決定を支援する

Copyright © 2020 C-arks Co., Ltd. All Rights Reserved. 株式会社シーアークス <http://c-arks.co.jp> [info@c-arks.co.jp](mailto:info@c-arks.co.jp)

### 【経営分析】サポート

“数字”は経営において最重要の指標であり、経営のあり方を示します。

“これまでの経営が良かったのか” “これからの経営は何を重点としていくべきなのか” 全ての企業が、このテーマを考え、経営状態を数値で明らかにしていく必要があります。

「経営分析」では、経営全般の分析の視点を駆使し、

『①現状の経営数値上の問題点 ②今後の数値改善の方向性とテーマ』を示します。

※詳細は、弊社までお問合せ・資料請求ください。

