

特集

ドラッカー流経営であなただの会社を高業績企業にする具体的な取り組み法

第1回 高業績化するための会議のあり方 -問題解決とアイデア創造の会議



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。以前（24年9月と25年1月）、ドラッカー流の経営のしかたについて記事を書かせていただいた御堂筋税理士法人の小笠原です。

今般、その続編としてさらに具体的な経営の進め方について2回にわたり説明をさせていただきますと思います。第1回は、会議のあり方についてです。どうぞよろしくお願い申し上げます。

1 企業におけるコミュニケーションの重要性

（1）企業とは何か？ 経営とは何か？

企業とは何でしょうか、そしてその経営とは何でしょうか？ 私は、企業とは世の中に役立つ製品・サービスを提供して、業績を挙げ、働く人たちに物心両面の幸せを提供するための存在だと考えています。

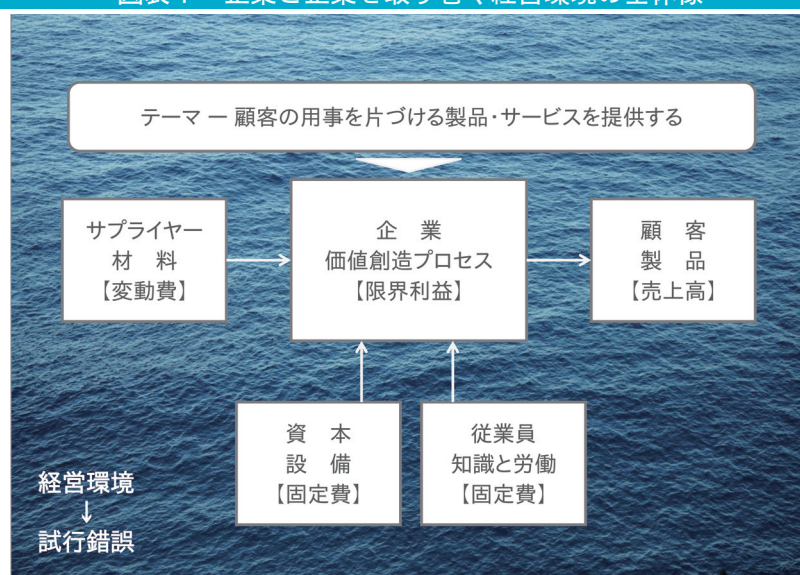
図表1は、私の考える企業と企業を取り巻く経営環境の全体像です。

企業は何らかの分野で顧客が望んでいる問題を解決するためのユニークな製品やサービスを創り出し提供します。ユニークとは顧客の立場からのもっともよいことで、それを『ニッチ No1』といいます。イノベーションの大家、クリステンセン教授は、これを『顧客の用事を片づける』と表現しました。

その具体的な活動は、図の中段でなされます。つまりサプライヤーから必要な材料を仕入れ、社内で顧客の要望に応じた製品・サービスを創り出していくことが価値創造プロセスであり、『バリューチェーン』と言われます。社内では価値を生み出すために必要な活動、例えば、開発、設計、マーケティング、営業、商流、物流、サービスといった活動が行われます。それらの活動は部門を形づくりバトンリレーのように行われていきます。そこで生み出される経済価値が、売上－変動費（材料や外注）＝限界利益です。限界利益とは利ざやのことであり、わが社の正味の売上高です。

それを生み出すためには、人とお金に活躍してもらわなければなりません。それが図の下段に示

図表1 企業と企業を取り巻く経営環境の全体像



される、設備と人間の働きです。業種によって濃淡はありますが、どんな顧客への役立ちもこの二つの要素によって創り出されます。この二つはどちらもいったん使い出すと概ね決まった費用がかかりますので、固定費と呼ばれます。

このように経営では、顧客へのユニークな製品・サービスを生み出し、それを定まった人と設備を使って、できる限り効率的に実行・実現して、苦心し工夫して経済的価値を生み出していきます。こうした活動は、損益計算書で、限界利益－固定費＝利益として集計され表現されます。

さて、図の全体は海で囲まれています。海は私的には『ダーウィンの海』と表現したいものです。すなわち、偉大なイギリスの自然科学者ダーウィンが『進化論』でいみじくも言ったように、生き物というものは、環境に適応したものが生き残っていきます。これを『適者生存』といいます。

生物の場合には、DNAの突然変異でそれがなされます。企業も生き物ですが、突然変異は自分で意図的に起こさなければなりません。そのための方法は『試行錯誤』です。ですから、企業が生き残るためには自ら試行錯誤を引き起こすようにしなければならないのです。

(2) マネジメントの役割と要件

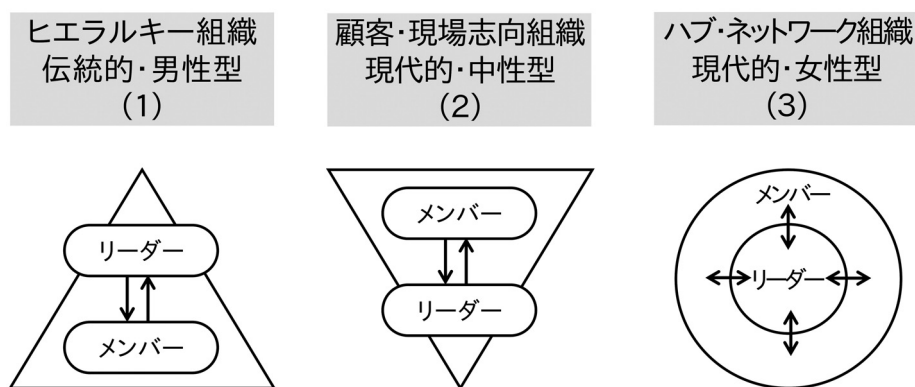
これを推進するのがマネジメントです。マネジメントには仕組みやしかけが必要です。下の図表2はマネジメントのあり様を示したものです。

マネジメントのあり様とは、先で述べた、ユニーク・サービスの創造、その実現を進めていく組織のあり方をいいます。図表2では、最新の私の考え方、つまり組織には、伝統的なピラミッド組織、顧客志向の逆ピラミッド組織、女性的なコミュニケーション重視のハブ・ネットワーク組織の3つがあることを示していますが、そのいずれでも、リーダーとメンバー間のコミュニケーションを示す矢印を描いています。

私が敬愛してやまないバーナードというアメリカの経営思想家は、組織が存続する条件は、①共通目的の存在、②リーダーとメンバー間のコミュニケーション、③メンバーの貢献意欲だと喝破しておられます。①が経営理念や経営計画であり、②がそれらをメンバーと共有して推進していくことであり、③がその結果生まれてくるメンバーのやる気です。

したがって、経営ではいかに経営のビジョンや計画をメンバーと共有し、その実現に向かって力を合わせていくかに心を砕く必要があります、その中

図表2 マネジメントのあり様



核としてコミュニケーションがあるのです。そしてコミュニケーションのハイライトが会議だと言えます。

私が言いたいことは、『会議は経営の中核的なイベントだ』ということです。それゆえ会議をいかに効果的に、効率的に行なうかが、経営の質を表わし、経営の成果を決定づけるといっても過言ではないでしょう。これが、私が今回会議というものを取り上げた理由です。経営はある意味、意思決定だといえます。会議はそうした意思決定の場として決定的に重要なわけです。

2 経営に必要な会議の種類と効果的な会議の要件

（１）経営に必要な会議の種類

さて、経営ではどのような会議が必要なのでしょう。ドラッカーがいうように、企業の目的が顧客の創造であり、経済的成果を実現する、つまり相当の利益を挙げることが要件だとすれば、まずアイデア創造の会議が、次に戦略計画推進の会議が必要でしょう。

アイデア創造の会議には、経営戦略の立案、マーケティング戦略の立案と推進管理、イノベーションのアイデア出しと推進管理のための会議があります。

戦略計画推進の会議では、計画の達成に向けての進捗管理およびそうした中での問題解決がなされます。

2つの会議を較べてみると、アイデア創造の場は自由な発想に基づき右脳の直観を活かしたものとなります。一方、戦略計画の推進では左脳の批判思考を活かし、往々問題解決のプロセスを踏む形となります。

さらに開催のタイミングから考えると、会議は

定例的なものと、必要に応じた臨時のもの（アドホックといいます）があります。そうしますと、会議は図表3のように分類整理されます。

図表3 会議の分類

	アイデア創造	経営計画推進・問題解決
定例的	戦略、マーケティング・イノベーション・生産性アップのアイデア出し、および毎月の推進管理	経営計画の実行管理
アドホック（随時的）	特定のアイデア創造	特定の問題解決

※アドホック（Ad Hoc）＝特定目的の、臨時的

どのようにこれらの会議を進めて行けばよいかが今回のテーマであり、後ほど説明して行きましょう。

（２）効果的な会議の要件

経営の進化が『進化論』のパラダイムによれば、会議という場を効果的にするためには、自由な意見交換が不可欠となります。なぜなら、『ニッチ No1 企業』になるためには、自らの製品・サービスを世の中、顧客、顧客でない人たちに問いかけ、彼らのフィードバックをもらい、また顧客が製品・サービスをどのように使っているかをよく観察し、気づきを得て、製品・サービスの改善・イノベーションに生かしていかなければならないからです。

得たヒントを社内に持ち帰り、社内で意見交換をし、顧客から、いの一番で選ばれるためにさらに製品・サービスをブラッシュアップすべく、次の方向性、課題を決めるのです。そのためには、『わいわいがやがやの雰囲気』が求められます。私はこれを『学び続ける組織（Learning Organization）』と呼んでいます。

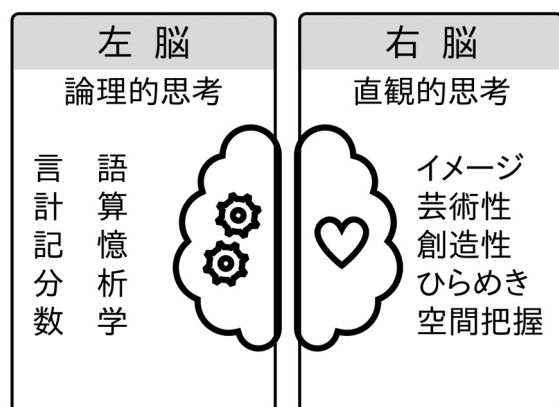
学び続ける組織では、顧客から No1 いや Only 1 で選ばれるために、自らの製品・サービスの向上

に向けて、メンバーが自由に意見を言える風土を創ることが課題となります。

そのポイントはリーダーがメンバーの自由な発言を認める雰囲気『心理的安全性』を確保することです。そのためにリーダーに求められることは、ドラッカーが『経営者の条件』で強調したように、「聞け、話すな！」という姿勢と、感情をコントロールすることが決定的に重要になります。リーダーの最大のチャレンジはこの怒りのコントロールの習練でしょう。このテーマは私にとっても、非常に興味があり、また切実なもので、機会があればぜひ取り上げたいところです。

（３）人の思考のあり方

皆さんもご存じの通り、脳は右脳と左脳でできています。右脳は直観を司り、左脳は分析を司ります。現在の学校教育では、科学的思考を大事にするため論理的思考に重きをおく結果、左脳の思考が重視され鍛えられがちな一方、右脳の直観は疎んじられている気がします。しかし、本来は右脳と左脳が補完し合って、豊かな思考と感性が生まれると思います。



アイデアの創造では右脳が強みを発揮し、問題の解決では左脳が主導権を持つのではないのでしょうか？ そのために会議では目的によって、頭の

切り替えを意識的にする必要があります。

また思考の促進には、場の雰囲気やツールも大事な役割を担います。ですから機能的できれいに整頓された会議室、ホワイトボード、ポストイットなどのツールを用意し、話し合いが活性化されるように進め方を工夫してください。

3 定例的なアイデア創造のための会議

アイデア創造では、戦略、マーケティング、イノベーション、生産性の向上という4つの主要なテーマがあります。

戦略の立案は、経営計画の策定時に行ないます。マーケティングとイノベーションについては、それぞれ社内で委員会を立ち上げ、全部門から代表者、希望者を集めて行なっていくます。生産性の向上についても同様です。

ドラッカーは『イノベーションと企業家精神』の中で、会議は成り行きに任せるとどうしても問題に話が行ってしまう。だから別の日にチャンスやアイデアを話し合う場を設けることが大事だと述べています。

そこで、マーケティングやイノベーション、生産性については、毎月2時間の会議（ミーティング）を別途行ないます。

会議の進め方ですが、まずテーマを選びます。そのためにアイデアを出すセッションを行ないます。アイデアを出すためには、頭を柔軟にしなければなりません。よく使われる方法は、ブレインストーミングです。

ブレインストーミングでは、限られた時間で、みんなでアイデアを出し合います。私はポストイットを使って1人いくらか枚数を決めてアイデア出しをします。これを発散技法といいます。ポイン

図表 4 アイデア創造のプロセス

問題意識と 情報収集	発酵・孵化	アイデア発想 (直観)	アイデア発想 (論理)	整理・構造化	集約・決定	プレゼン 実行
アイデアとは既存のアイデアの新たな組み合わせである。						
なぜ？ 顧客に訊く 他人の知恵 ↓ 観察 情報検索 調査 Foto・スケッチ インタビュー フォーカス・グループ・ インタビュー ベンチマーク 本 セミナー 展示会	しばらく忘れる ↓ 突然思いつく 必ずメモする ヒントに出会う	たくさん出す 自然発生 ↓ ブレインストーミング ブレインライティング マインドマップ 6ハット法 はちのすノート たとえ発想法 70%・80%思考 ↓ アイデアスケッチ アイデアノート ポストイット	強制発想 ↓ 特性要因図 5W1H法 マンダラチャート シナリオグラフ オズボーン SCAMPER法 TRIZ法 マトリクス法 PMI 欠点列挙法 希望点列挙法 なぜなぜ分析 矛盾の統合	KJ法 セブンクロス法 5W1H法 Tチャート フロー・マップ ストーリー・ボード	デザイン思考 ケナード・ゴー法 定量評価 ドラッカーの評価法 アイデア会議 出し尽くし会議 絞り込み会議	企画書 プレゼン プロトタイプ 多様性チーム 試行錯誤 市場テスト

トは決して他人のアイデアの批判をしないことです。そして他人のアイデアに自分のアイデアを重ねて行ったりします。それ以外にもアイデア発散技法には、マインドマップ、マンダラチャート、オズボーンのチェックリストなどさまざまな技法があります。くわしくは Web で調べてみてください。ChatGPT に訊くのもいいと思います。

さてアイデアが出たら、次にそれらの中から実験してみようと思うものを絞り込みます。そしてそのアイデアについてポストイットに書かれた意見をグループ化したりします。これは KJ 法といわれる収束技法のひとつです。

こうして選んだアイデアについて、その後の実現に向けて具体的な取り組みを推進していきます。そこでは試行錯誤が繰り返されます。

マーケティングやイノベーション、生産性向上は、全部門が参画すべきテーマです。「私は経理だからそれには関係ない」ということはありません。

アイデア創造のプロセスは一般的には図表 4 のとおりです。参考にしてください。

マーケティングでは、4P といって、製品

(Product)、価格 (Price)、販売チャネル (Place)、販売促進 (Promotion) の内容とあり方を決めていきます。さらに自社のよい意味での知名度を高めるための『ブランディング』を進めて行きます。しかしこれらはとても専門的な事柄ですから、コンサルタントに入ってもらって進める方がよいでしょう。

イノベーションは、情報の収集 → アイデア出し → ラピッド・プロトタイピング（速く形にする）→ 市場テスト → 市場^{じょうし}テスト → 上市、の順序で進めます。スピードが大事で、これを『リーン・スタートアップ』といいます。マーケティングと同様にセンスのいいデザイナーなどに入ってもらうことです。

生産性の向上は難しいテーマです。なぜ難しいかといいますと、それは損益計算書に現れない要素、また経営の全要素が絡む問題であるからだとドラッカーも述べています。

生産性は、 $\frac{\text{限界利益}}{\text{投下時間 or 固定費 or 投下資本}}$ で計ります。中小企業では通常、 $\frac{\text{限界利益}}{\text{従業員数}}$ が生産性の『ものさし』となります。よりシビアには、 $\frac{\text{限界利益}}{\text{時間}}$ で管理します。例えば製造業では製品の機械 1 時間当りの限界利益が、専門サービス業では顧客別

に要した作業1時間当りの限界利益が決定的な管理指標となります。

生産性を大幅に高めることは現下の喫緊の課題ですが、そのアプローチは、①限界利益を大きくする、②投下時間（あるいは固定費、投下資本）を小さくする、③分母から分子への変換効率を高くする方法があります。ただどのような方法にも、副作用やトレード・オフ（あちらを立てればこちらが立たず）がありますから、一筋縄ではいきません。

私は、生産性に対する取り組み方には3つばかりの視点があると思います。第一はビジネスモデル的視点です。なんといっても世の中には儲かるビジネスモデルというものがあり、生産性という点ではこれに勝るものはありません。第二は経営の意思決定的視点です。それはトップの意思決定、英断に関わります。ドラッカーが挙げているのは、やらないことを決める、給料の高い人の時間の使い方を抜本的に見直すなどです。第三は業務改善的視点です。情報システムによる業務フローの合理化やAIを使ったサービスフローの変革などです。

生産性の向上では、上記のようなアプローチや視点から、アイデアを出し、取り組む候補を選択し、それらを推進していきます。

マーケティングにせよ、イノベーションにせよ、生産性の向上にせよ、会議は月1回か2回の定例的委員会形式で推進していきます。

4

定例的な経営計画推進の会議

（1）経営計画推進の会議の重要性

①『コックピット会議』の意義

高業績化に向けた経営の中心的な会議は、なんといっても、経営計画の進捗状況をチェックして推進する会議です。私はこうした会議を考案した資料の名にちなんで『コックピット会議』と命名しています。

コックピット会議の意義は、経営計画の目標たる業績と課題を達成することを担保することです。そのために会議でなすことは、次の3つです。

- i 業績と課題実行状況の確認と共有（仮説検証）
- ii 課題の検討となすべきことの決定（新たな仮説）
- iii メンバーのマネジメント訓練（会議は訓練の場）

では効果のあがるコックピット会議の進め方をお話していきましょう。コックピット会議では、業績の達成度や経営計画の進捗度、目標管理への取り組み状況の共有、営業活動や生産活動など諸部門の活動と成果および異常点やボトルネック、顧客やマーケットの状況の把握などについて論議し、その結果次回に向けての有意義な宿題が出れば良しとします。キーワードはいかに生産的な会議にするかです。

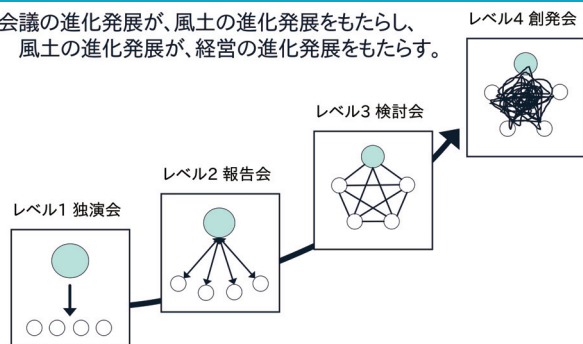
②会議の質を高める

会議は、リーダーのリーダーシップのスタイルおよびそれがもたらす会社の風土を端的に表します。ですから会議を見るとリーダーの人格と会社の風土がわかります。

会議を経営の発展段階的に見ると、次頁図表5のように4段階に分かれます。

図表 5 会議の発展段階

会議の進化発展が、風土の進化発展をもたらし、
風土の進化発展が、経営の進化発展をもたらす。



レベル1 独演会

独善的専制型の社長がやりがちなことです。このスタイルでは経営は長期的には成功しません。なぜなら部下の誰もが自由に話ができないため、トップのアイデアをブラッシュアップできないからです。

レベル2 報告会

もっともよくある会議です。経営者のタイプとしては温情型的専制型によくあるパターンです。この段階でもメンバー間の自由な話し合いはあまりなされず有意義な決定は出てきません。

レベル3 検討会

この段階で初めて、会議つまり集まって議論するということが起ってきます。まずはこの段階を目指してください。こういう会議ができるのは、リーダーがいわゆる相談型のタイプだからです。つまりこういう人は他人の話を聴くことができるのです。この点が大事です。

レベル4 創発会

創発的な会議になれば最高です。銘々が自由に話をし、アイデアがたくさん出てきます。よいアイデアは多くのアイデアの中から生まれますから、アイデアをたくさん出すことがよいアイデアを生

み出す条件です。こうした場を創りだせるのは民主型リーダーシップを取れるリーダーです。

まずは、レベル3を目指してください。

(2) 効果的な会議の3条件

私のような経営コンサルタントは会議に出るのが仕事のようなものです。そして私自身、自分の経験の中から効果的な会議をするための条件を特定しています。それらは i 進め方、ii 資料、iii スキルです。

進め方により会議は時間通りに進むようになり、またやることが決まります。資料は分析の道具であり問題の原因を特定し意思決定の質を高めます。そしてスキルは話し合いの質を高めます。中でも重要なのは資料の質です。次にそれらの概略をまとめておきますので参考にしてください（図表6）。

図表 6 効果的な会議の条件（3つのS）

項 目	ポイント
1 進め方	・会議のアジェンダをつくる+ファシリテーターによる進行 →スムーズな進行（時間通り、生産的、創造的）
2 資料	・『儲けのカーナビ』による正しい月次決算と決算予測 ・『経営のcockピット』による経営の活動と成果数値の把握
3 スキル	コミュニケーション ・的確な、報告と発表、傾聴、質問、応答
	思考 ・数字を読み考える力：決算書・利益方程式・PQ思考・生産性 ・論理的な思考法：MECE・フレームワーク思考・システム思考・推定力
	役割と心がまえ ・リーダー：自由な意見交換の場をつくる擁護者 ・メンバー：協力する

(3) 会議の進め方

会議を行なうにあたっては、まず『会議のアジェンダ』を作ります。これは設計図のようなものです（次頁図表7）。

アジェンダには、会議名、目的とゴール、運営方法、メンバーと役割、内容と時間配分、資料、ルールなどを記載します。アジェンダがあると、会議の進行がとてもスムーズになります。

会議での役割分担も大事です。進行役のファシリテーター、資料や会場の準備、決定事項のフォローなどを行なう事務局、議事録の作成者、号令係、リーダー、メンバー、外部者などに分かれます。

ファシリテーターはメンバーが輪番で行ないます。そのためにファシリテーションの研修を受けておいてもらいたいものです。弊社でもM-Labo という幹部向け研修を行なっています。

ご興味がおありの方はHPをご覧ください。議事録係は会議の部外者でよいので書記能力の高い人に依頼します。最近は質のよいAIアプリが

ありそれを活用するのも一法です。

ドラッカーは、中小企業では外部者の参画が必要だと書いています。それは視野を広げ、馴れ合いを防ぐためです。経営コンサルタントや経営者の経験者、仕入先の見識高い人、会計人などがその候補となりますが、求める役割、その人の見識の程度をよく考え選んでください。

会議では議事録を作ります。議事録は会議の効果性を決めるといっても過言ではありません。議事録には会議で決まったこと、指示事項を記録し、担当者名、報告期限を明示します。

議事録は会議の終了時に読み上げ内容を確認すると共に、次回の冒頭にその後の実行結果を報告します。これが計画に沿って経営を前進させるポイントです。

図表 7 会議のアジェンダ

アジェンダ	会議名	予約で満席・行列のできる会社づくり会議			開催日	平成21年3月2日(月)	時間	7:30~10:30		
					場所	会議室				
1. 目的	①先月の業績とその原因を検討し、業績確保の対策を決定する。 ②経営計画で決めた取り組み課題の推進状況を確認し、今月以降の活動を決定する。 ③参加者の経営スキルを高める。									
2. ゴール	①業績の真の原因を特定でき、何に取り組みればよいのかがわかっていく。 ②経営計画で決めた取り組み課題についての実行状況がわかり、そこから気づきを得、今月以降の取り組みについてコミットメントが得られている。 ③参加者各自が、経営の実践について気づきがあり、始まりより終りの方のエネルギーが高まっている。									
3. 内容	①業績の結果と原因の情報共有、受注残から見た業績の予測と対策 ②重点顧客との取り組み状況、新規開発の取り組み状況の確認、方向性の検討と決定 ③行動計画のチェックとフィードバック、取り組み宣言 ④その他相談事項の検討									
4. 運営方法	会議タイプ 業績の検討と意思決定		決定方法 コンセンサスによる			バックアップ決定法 社長の決定				
5. 参加者と役割	リーダー	社長	Fa	常務	事務局	高野	議事録	南	外部者	小笠原、P電工松浦課長
6. 内容と進め方	メンバー(役割)		京坂、田辺、春田(号令係)、君波、竜田(好)、竜田(圭)、中溝							
	開始時刻	終了時刻	時間(分)	内容		担当	進め方		思考ツール・準備物	
	7:25			集合と会場・資料準備完了		高野	時刻厳守!			
	7:30			開会のあいさつ		春田	元気よく、「起立」「礼」「着席」で			
	7:30	7:35	5	目的と内容の確認		常務				
	7:35	7:45	10	今月のおめでとう・ありがとう		各自	小さなことでもOK、全員ご披露			
	7:45	7:55	10	儲けの Cockpit による業績確認		社長	異常点の確認をしっかりと行なう。		儲けの Cockpit	
	7:55	8:35	40	重点顧客との取り組み状況検討		各営業	お客様の希いの特定、取り組み結果確認と宣言		重点顧客取り組み管理表	
	8:35	9:00	25	新規顧客の開発状況検討		各営業	新規顧客および開発取り組み先への活動結果確認と対策決定		顧客開発取り組み管理表	
	9:00	9:10	10	【休憩】					新規顧客実績推移表	
	9:10	10:25	75	目標管理シートによる活動確認と取組宣言		各リーダー	発表5分、質疑・フィードバック10分、タイムキープのこと		目標管理シート	
	10:25	10:35	10	特別の審議事項		—	事前に事務局まで申し出ておくこと			
	10:35	10:45	10	議事録の確認(今回・前回)		南				
	10:45	10:55	10	会議のふりかえり		常務	よかった点、改善点を出して、プロセス改善していく。		板書	
	10:55	11:00	5	社長の所感		社長				
		11:00		閉会のあいさつ		春田	元気よく、「起立」「礼」「着席」で			
7. 資料	資料名		作成者	会場配布	事前配布	注意事項			配布部数	提出期限
	儲けの Cockpit		高野	○	○				13	前々日中
	重点顧客取り組み管理表		常務	○		ニーズの聴き取りをしっかりと、活動内容・取り組み宣言を必ず記入			13	前々日中
	顧客開発取り組み管理表		常務	○		ニーズの聴き取りをしっかりと、活動内容・取り組み宣言を必ず記入			13	前々日中
	新規顧客実績推移表		常務	○		ニーズの聴き取りをしっかりと、活動内容・取り組み宣言を必ず記入			13	前々日中
	目標管理シート		各リーダー	○		きっちりとしたふりかえり、気づき、指標記入、評価、取り組み宣言を入れる。			13	前々日中
8. グラウンドルール	1. 会議の精神〜「楽しく、明るく、業績に厳しく」 2. 権力者は会議を支配しない、ルールを破らない、情報収集に徹する。 3. 対話を大切に、発言に対しては共感的に最後まで傾聴する。 4. 対立は必要なプロセス、妥協や命令でなく、統合で解決する。 5. 資料は一式書類にまとめ、会議前に机の上においておく。 6. 準備は会議5分前に完了し、開始時刻を厳守する。 7. 会議は「起立、礼、着席」により、礼に始まり礼に終わる。 8. 電話、呼び出しでの中座退席は厳禁、トイレはそとと退出 9. とおり同士など特定の人での私語はつづむ。 10. だれがいつまでに何をするか明確にした意思決定を行なう。 11. 前回の決定事項のチェックを確実にこなす。 12. 会場の環境整備に心がける。 13. 参加者相互に、「尊敬と祝福」が生まれるように努める。									
9. 注意事項	①資料は見本のとおり、表紙をつけて編集し、パンチ穴を開けて、2箇所ホチキス止めて会議の始まる前にテーブルの上においておく。 ②飲み物(湯沸かし器とコーヒーやカップ、ペットボトルのお茶)、お菓子は、開始前に準備しておく。 ③席はファシリテーター以外は阿弥陀くじで決める									

(4) 会議資料

経営計画の推進の会議資料は次の4種類で構成されます。

- i 儲けのカーナビ (決算予測型月次決算)
- ii 経営のコックピット
- iii 分析資料
- iv 目標管理シート

では順番に説明しましょう。

i 儲けのカーナビ (決算予測型月次決算)

資料ではまず損益計算書(PL)を整備します。それは図表8のような表ですが、非常に大事な点
は実績だけでなく決算までの予測を入れるということです。なぜなら経営では予測を元に手を打って行かなければならないからです。

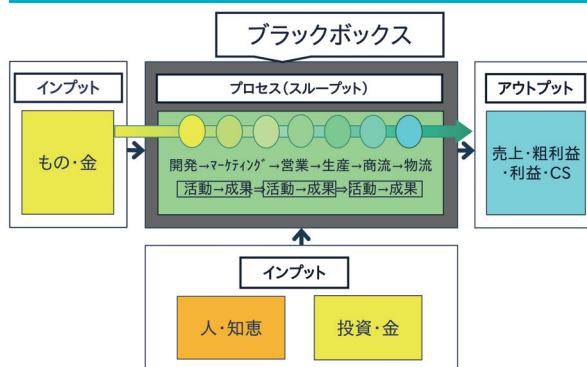
そのためには売上の先行管理が必要です。ゼネコンなどのように数年先の売上まで予測できる業種

もあれば、一般の飲食店のように明日の売上さえ判らない業種もあります。しかし知恵の限りを尽くして自社の先行管理のしくみを作ることは目標を達成するための前提条件だと言ってもよいでしょう。

ii 経営のコックピット

図表9を見てください。これはビジネスをモデル化したものです。

図表9 簡単なビジネスモデルの概念



図表8 儲けのカーナビ

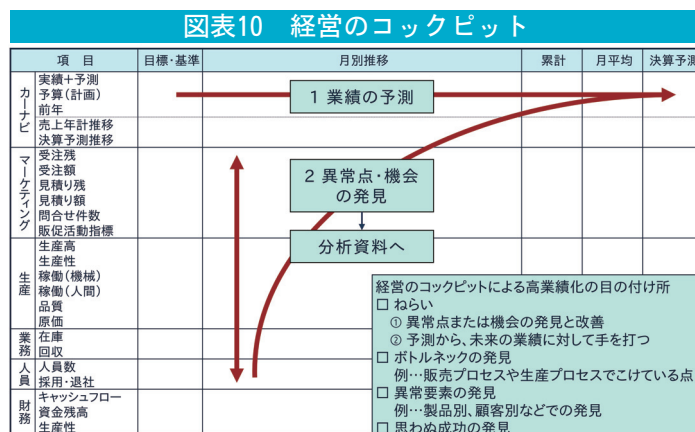
(単位:千円)

	計画	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	累計	月平均	年間予測	累計差異	平均差異
実績 十 予測	売上高																	
	変動費																	
	限界利益																	
	<限界利益率>																	
	人件費																	
	償却費																	
	その他																	
	営業外損益																	
	固定費計																	
	営業利益																	
計 画	売上高																	
	変動費																	
	限界利益																	
	<限界利益率>																	
	人件費																	
	償却費																	
	その他																	
	営業外損益																	
	固定費計																	
	営業利益																	
前 年	売上高																	
	変動費																	
	限界利益																	
	<限界利益率>																	
	人件費																	
	償却費																	
	その他																	
	営業外損益																	
	固定費計																	
	営業利益																	
比 較	売上高																	
	限界利益																	
	固定費																	
	営業利益																	
	売上高																	
	限界利益																	
	固定費																	
	営業利益																	
	売上高																	
	営業利益																	
特記事項																		

モデルの上の流れは、仕入 → 売上 → 限界利益の価値創造プロセスです。下は必要な固定費です。損益計算書の本質は、この限界利益－固定費＝利益を表示することです。

損益計算書はあなたの会社の、努力と成果の関係をお金という共通の尺度で统一的に表わしますが、致命的な欠陥があります。それは、限界利益を生み出すビジネスプロセスがブラックボックスで見えないことです。それを『見える化』するものがコックピットです。コックピットが会社の活動と成果の状況を見える化します。

コックピットでは図表 10 のように、一番上欄に儲けのカーナビを、次に先行管理の数字や営業の活動量と質を、そして稼働・品質・原価といった生産要素の数字を並べ、業績の予測と販売活動



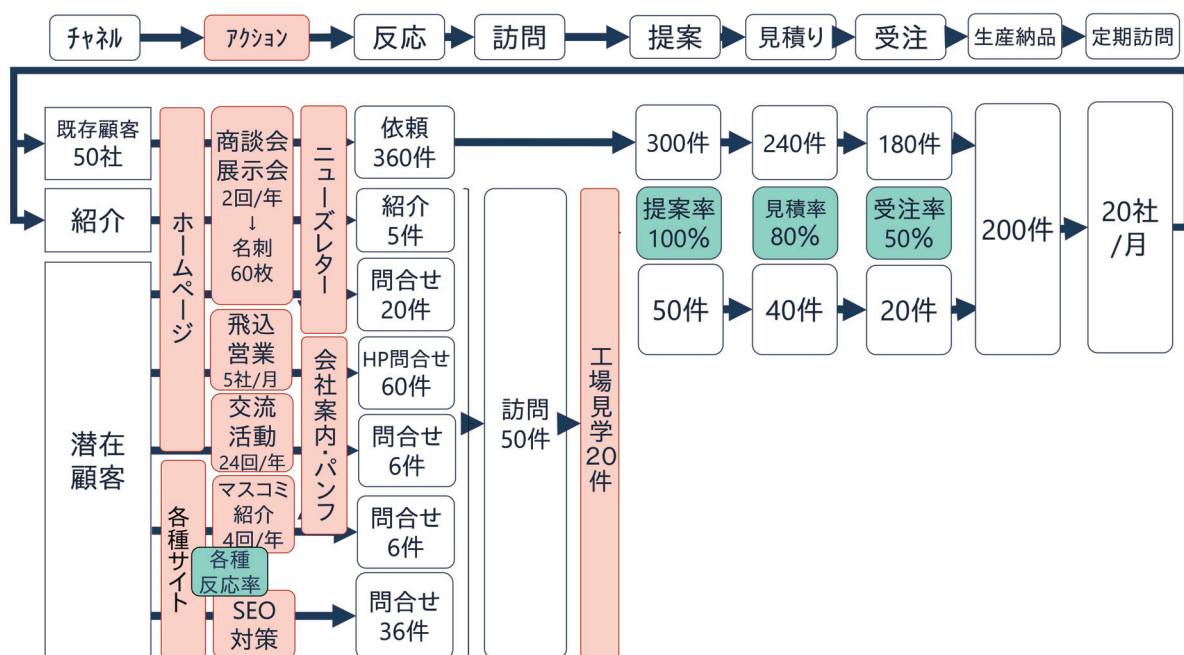
と生産活動の異常点やボトルネックを見えるようにします。

では、営業や生産の指標はどのようにして設定するのでしょうか。

営業の場合には図表 11 のように自社の営業活動のあり様を図式化します。

図表11 営業活動のあり様を図にする

顧客開発のプロセス



次にこれを表にします。販売促進活動 → 顧客からの問合せ → 受注活動 → 受注成果の数字を見えるようにし、さらに売上の先行管理に必要な受注残や見積残、それ以前の情報残金額がわかるようにします（図表 12）。

私は、下から上方向に営業プロセスに沿って必要な項目を配置します。なぜなら一番上が経営の成果と今後の予測を示す儲けのカーナビであり、その成果に向けて営業の活動が順調かどうかを見るからです。

図表12 営業の Cockpit のレイアウト

項目	目標/基準	4月	5月	...	合計	月平均
結果						
失注件数						
長期案件化件数						
受注件数						
見積り件数残						
見積り件数						
提案件数残						
提案件数						
面談件数						
OB 問合せ件数						
OB より紹介件数						
ネットワークより紹介件数						
イベントより問合せ件数						
HP・直接問合せ件数						
問合せ件数合計						
定期点検実施件数						
ネットワーク接触数						
イベント開催件数						
チラシ配布枚数						
HP閲覧数						
ニュースレター発行部数						
ネットワーク数						
資 産						
OB 件数						

2 時間を追った成果の推移を見れるように

1 活動と成果の関係を下から上へとデザイン

□ 示したいこと
活動→問合せ→商談→受注というプロセスの活動の量・質

□ 知りたいこと
・成果が出ているか？
・このままだと未来の売上に
 どういう影響が出るか？
・傾向はどうなっているか？
・異常点・問題点があるとすれば
 プロセスのどこかの量・質か？

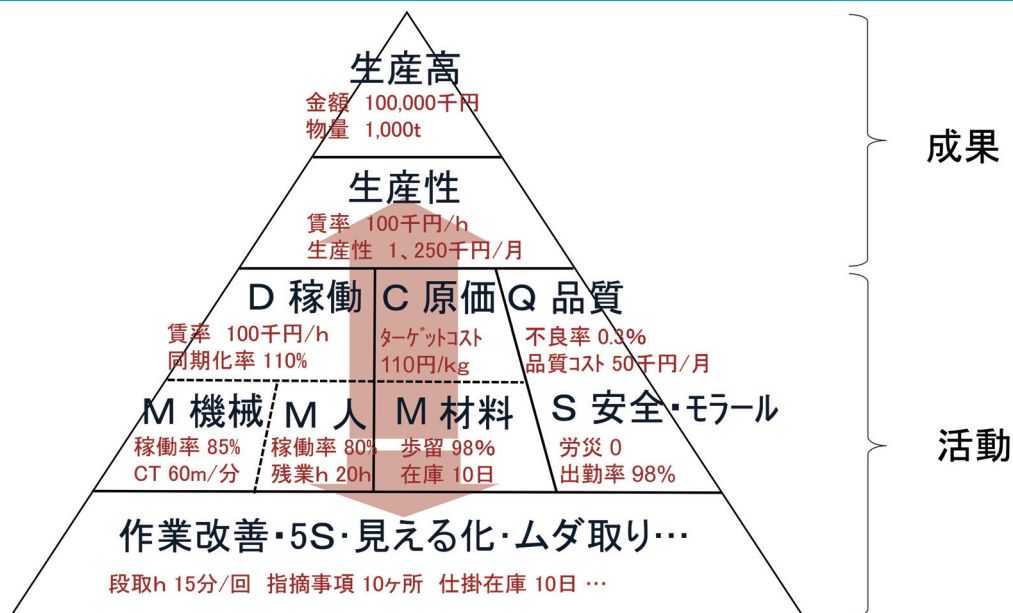
その上で、決算予測値が月を追ってどう推移しているかわかるようにします。この数字がもっともインパクトのある数字となります。

生産の場合は、自社の生産活動のあり様を図式化します（図表 13）。

生産活動を見る場合には、営業のようなプロセスではなく、生産の 3 要素である稼働・品質・原価から分解的に見ます。

そしてこれらを表にします（図表 14）。

図表13 生産活動のあり様を図にする



図表14 生産のコックピットのレイアウト

項 目		基準	4月	...	合計	平均
生産損益	生産高					
	変動費					
	限界利益					
	固定費					
	生産損益					
生産性	損益分岐点比率					
	時間当り賃率					
	達成率					
	稼働効率					
	稼働率					
能力	1人当り生産高					
	所定日数					
	所定時間					
	人員数					
	稼働率					
稼働(D)	機械総時間					
	機械稼働時間					
	稼働率					
	不稼働時間					
	10分以上の停止回数					
	サイクルタイム					
	総工数					
	総残業時間					
	1人当り工数					
	1人当り残業時間					
	1人当り稼働時間					
	稼働率					
	同期化率					
	品質(Q)					
	生産量					
	不良数					
	不良率					
	社外流出件数					
	工程内発見不良件数					
	受入検査不良件数					
	品質計画書作成件数					
	外注監査実施件数					
	品質コスト					
原価(C)	原材料消費量					
	歩留り率					
	主材料平均購買単価					
	原消耗品					
	金型費					
	エネルギーコスト					
	Cコストダウン効果額					
	Dコストアップ影響額					
	改善提案件数					
	工程短縮時間					
改善	コストダウン金額					
	出勤率					
	入社人数					
	退職人数					
	不足人数					
モラル	事故件数					
	内重大事故					
	ヒヤリハット報告件数					
安全	設備改善件数					

iii 分析資料

コックピットができれば、コックピットの項目のうちで業績の管理ポイントとなる項目についてさらに細部が解る分析資料を作ります。主な管理項目としては次のようなものが挙げられます（図表15）。

分析資料により業績を制約している異常点、ボトルネックなどが見えてきます。そしてそれらがわかるほど対策について具体的な議論ができ、効果的な意思決定ができ、利益が改善していきます。

図表15 分析資料のパターン

販売	顧客別／製品別／担当者別などの売上高・限界利益順位表
生産	製品別の機械1時間当り限界利益順位表 機械別稼働率一覧表、停止時間明細など
開発	顧客／製品開発一覧表

iv 目標管理シート

最後は目標管理シートです。目標管理シートは、経営計画で定めた重要課題の進捗を管理していくためのものです。

そのイメージが次頁の図表16です。半年単位で管理し、課題への取り組みについてPDCAをしっかりと記述できるようになっています。

ドラッカーは「目標管理こそマネジメントの哲学というべきものである」と述べています。それほど目標管理は大事であり、経営管理の中核となるものなのです。

ドラッカーは目標管理すべき項目として、④年度の業績達成の方策、⑤長期的課題への取り組み、⑥自分とメンバーの育成、の3項目を挙げています。

さまざまな会社の会議を見ても、数字の報告やチェックがほとんどで、課題への取り組み状

図表16 目標管理シート

目標管理シート（期上期）

（部門・プロジェクトチーム・個人キャリア）※該当するものに○をつける

⑦テーマ（具体的な）

部門名

氏名

計画期間

トップ 上司 本人 終了時

トップ 上司 本人

P. 計画	D. 実行管理 （3ヶ月を過ぎ、進捗がスムーズなものには黄色、はかばかしくないものには黄色、危機的状況のものには赤色で、各月の進捗度セルを着色する（オプション））	⑥進捗状況												C. 評価			
		1 月		2 月		3 月		4 月		5 月		6 月		本人評価	上司評価		
②目的はなにか （～のための～）	③実施項目（⑤の具体展開） 手段・手段の組み合わせ ⑤の詳細・チェックポイント	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
③目標はなにか （実現すべき状態・成果目標）																	
④目標達成の条件 （目的条件・前提条件） 自分・チーム・他人・環境（フレーム）																	
⑤取組みの手段内容・手段																	
⑥どのような方法で マネジメントしていくか																	
⑦会社に対する支援要請																	
⑧当月の報告書 （今月の活動と成果の要約、できればの 評価、次月になすべきことの宣言）																	

⑥最終の評価
（できたこと、残ったこと）

況を子細に検討することはないように感じます。

それでは片手落ちだと思います。そのような問題意識から私は目標管理シートを考案し、皆さんに利用してもらっています。

（５）参加者のコミュニケーションスキル

３つ目の会議のポイントはスキルです。スキルは報告、傾聴、質問、応答のコミュニケーションの技術と参加者の態度に分かれます。

会議でのコミュニケーションでは、筋道立った話、簡潔で、的を射ることが大事です。議論が込み合わなければならないからです。

経営の推進の会議では、基本的には『問題解決

思考』が求められます。問題解決は、i 問題の特定 → ii 原因の特定 → iii 対策の決定 → iv 効果性の検証の手順で進められます。ですから、今議論がどの段階にあるのかをしっかりと掴み、その内容を明らかにし、次への宿題を明確化する質問の技法が決定的に重要になります。特に経営者やコンサルタントには大事です。

参加者の態度については、まずリーダーは会議の場の雰囲気擁護者として会議が活性化するような気配りが大事です。特にシニアになればなるほど聴き役、見守り役にシフトしていくことになります。

一方、メンバーの役割は会議の進行に協力する

ことです。そして反対意見を述べることです。さまざまな意見がよき意思決定の条件ですから、意識して問題提起をしていくことが必要です。

経営計画の推進に関する会議では、このように適確な資料により、質の高い議論を進め、有為な意思決定がなされ、議事録をツールとして、回を追って目標の達成が図られていくのです。

5 アドホックな会議やミーティング

以上、経営における定例的に開かれる会議の進め方について述べてきましたが、経営では、それ以外に特定の目的で、随時、臨時に開く会議やミーティングがあります。何かの必要に応じて開くものもあれば、定例的会議から派生して開かれることもあるこうした会議やミーティングは、特定のアイデア創出や問題解決のために行われます。

アイデア創出のプロセスはすでに説明しました。

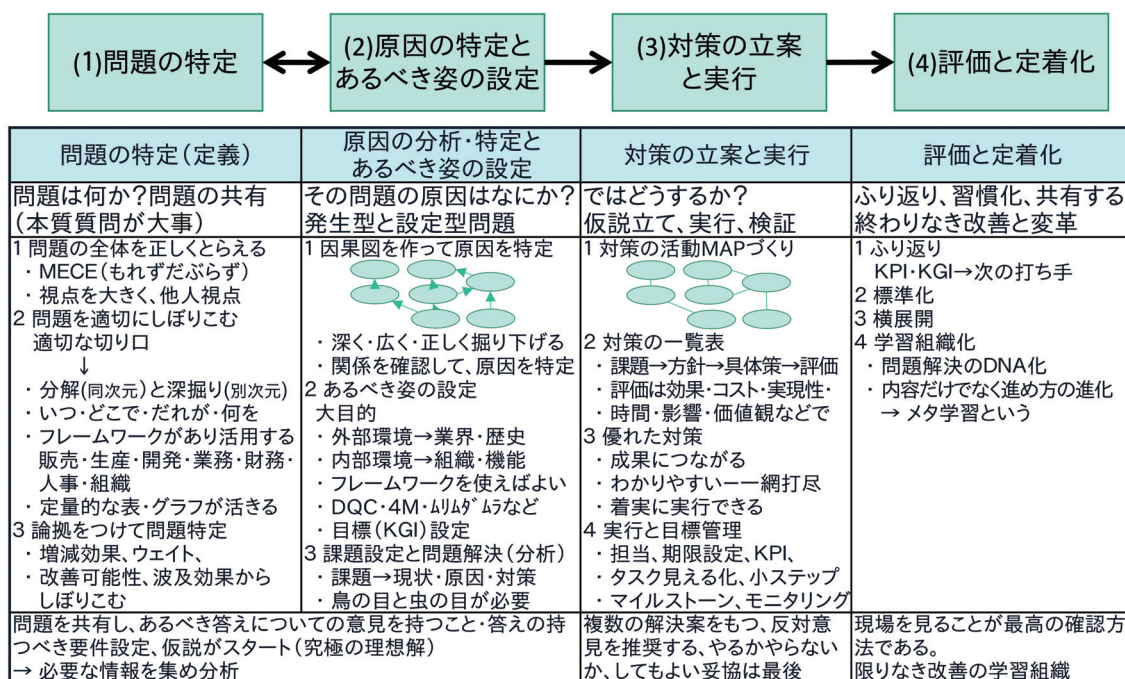
ここで『問題解決』の一般的なプロセスについて説明しておきます。図表 17 は細かいですがその内容です。

問題解決では、まず問題を特定します。これを問題の定義といいます。これが的外れだったら話になりません。問題が特定できたら原因を特定します。その上で理想解＝理想的な解決状態を設定します。そしてそれに到る方法を考え決定し、実行し、そしてその評価を行ないます。こうした一連のフェーズを進めるために会議やミーティングを開きます。

アドホックな会議やミーティングは、概ね次のステップで進めます。

- i ミーティングの設計、アジェンダの作成などの準備
- ii 問題・課題・ゴールの共有と設定
- iii 議論とまとめ、記録

図表17 問題解決のプロセス



i ミーティングの設計、アジェンダの作成などの準備

まずミーティングの準備ですが、進行とゴールのイメージをもち、時間枠を設定し、アジェンダを作ります。その上で関係者とコミュニケーションをしてコンセンサスを取り、開催の準備をします。

ii 問題・課題・ゴールの共有と設定

ファシリテーターが口火を切りますが、まず会議の目的・目標・プロセス・ルールなどをホワイトボードに書き出し、共有し、合意します。そして、場＝メンバー全体がポジティブな雰囲気を創りだすように努力します。

iii 議論とまとめ、記録

アイデア創出やさきほどの問題解決のプロセスに従い、自由な雰囲気の中で、話し合い、ツールを使ってアイデア出しやアイデアのまとめをしていきます。

アイデア出しでは、様々な発散と収束の技法を使って行ないます。これらは先にお話ししました。議論や対話では、傾聴と質問が非常に大事になります。傾聴とは他者の話を最後まで誠実に聴くことを意味します。これにより自尊感情が高まります。質問とは、相手に考えさせて議論を豊かにし前進させることに役立ちます。これらのコミュニケーションのスキルは『コーチング』という技法

により習得できます。ぜひとも全員が学んでほしいものです。これも弊社で定期的に研修を開催していますので、お気軽にご参加ください。

こうして、ミーティングの目的が達せられたら、宿題を定めて次につないでいきます。

6 幹部の会議の種類

さて、最後に少し切り口を変えて、開催のサイクルから見た会議の種類について話をしておきましょう。図表 18 を見てください。

ここでは、4 種類の会議が設定されています。

①は日々の朝礼のようなものです。②は週次の定例的なミーティングです。経営幹部がこのようにウィークリーで小一時間コミュニケーションすれば相当の意思疎通ができるでしょう。③は経営計画の推進に関する会議が該当します。④はまとまった経営課題の共有です。ドラッカーも経営チームは、3 ヶ月に一回は、会社を離れてリラックスした場所で十分な時間を取ってコミュニケーションすべきだと述べています。

ぜひ一度、自社のコミュニケーションのしくみ、会議構成を点検し、こうした重層的なコミュニケーションのしくみが設定されているか検討し、構造化していただきたいと思います。

図表 18 開催サイクル別の会議の一覧表

種 類	所要時間	目的と構成	成功の秘訣
① 毎日の確認会議	5分	当日の予定と活動の共有	立ったまま／管理上の問題に限定／出席できる人だけでも行なう
② 毎週の戦術会議	45～90分	その週の活動と数値目標の見直し／戦術的な課題の解決	各自から1分で状況報告／数字の報告／最初の報告が終わるまで議題を決めない／戦略の話は③で
③ 毎月の戦略会議	2～4時間	長期的な成功に影響を与える重要問題の討議・分析・ブレスト・決定	議題は2つまで／準備と調査／適切な対立を避けない／必要なら臨時でもよい
④ 四半期ごとの社外会議	1～2日	戦略、業界の傾向、競合状況、主要人事、チーム育成	オフィスの外で／仕事に集中し、交流イベントを制限する／詰め込みすぎたり複雑なスケジュールを組んだりしない／ファシリテーターは見識ある外部者でもよい

おわりに

今回は、高業績化をめざして経営を進めて行く場合の会議のあり方について話をいたしました。

再説しますが、コミュニケーションは、組織存続の3要件のひとつであり、極めて重要な事柄です。

それだけに、私たちは、慎重かつ綿密に自社のコミュニケーションのあり方を定め、情報が共有され、質の高い話し合いがなされ、意思決定がなされるように、注意深く経営をしていく必要があります。

皆さんもぜひ一度、自社のコミュニケーションの状況についてじっくりと考えていただければと思います。

《参考 良書の紹介》

マネジメント全般

- ・『マネジメント』（ピーター・ドラッカー）
ダイヤモンド社
→マネジメントの全書ですが、大企業の人向け
- ・『H・ミンツバーグ経営論』（ヘンリー・ミンツバーグ）
ダイヤモンド社
→ドラッカーとちがって現実観察的でおもしろい
- ・『一倉定の社長学』（一倉定）
日本経営合理化協会
→全10巻あるが、まずは1経営戦略、2経営計画を
- ・『マッキンゼー経営の本質』（マービン・パウワー）
ダイヤモンド社
→経営計画の重要性とその作り方
- ・『ハイアウトプット・マネジメント』（アンドリュー・S・グローブ）
日経 BP 社
→インテルのトップが書いた実践的内容
- ・『グレートゲーム・オブ・ビジネス』（ジャック・スタック）
徳間書店
→帳簿を公開し社員の動機づけをする経営

マーケティング

- ・『マーケティングの革新』（セオドア・レビット）
ダイヤモンド社
→顧客中心主義を主張した古典的名作
- ・『マーケティング・マネジメント』（フィリップ・コトラー）
ピアソン・エデュケーション
→マーケティングの全書だがなにもせ分厚い

イノベーション

- ・『イノベーションと企業家精神』

- （ピーター・ドラッカー）
→イノベーションの意味と進め方
ダイヤモンド社
- ・『イノベーションのDNA』（クレイトン・クリステンセン）
翔泳社
→個人の心がまえと具体的な進め方

生産性

- ・『経営者の条件』（ピーター・ドラッカー）
ダイヤモンド社
→効果的なマネジャーになる5つの習慣
- ・『ザ・ゴール』（エリヤフ・ゴールドラット）
ダイヤモンド社
→ボトルネックを解消する製造の思想
- ・『トヨタ生産方式』（大野耐一）
ダイヤモンド社
→トヨタのものづくり思想の原典

マネジメント・スキル

- ・『新・管理者の判断力：ラショナル・マネジャー』（C. H. ケプナー & B. B. トリゴー）
産業能率大学出版部
→意思決定のしかたの定番本
- ・『考える技術・書く技術』（バーバラ・ミント）
ダイヤモンド社
→思考力を鍛える定番本
- ・『ファシリテーター型リーダーの時代』（フラン・リース）
プレジデント社
→会議ファシリテーションの懇切な教科書
- ・『はじめのコーチング』（ジョン・ウイットモア）
ソフトバンククリエイティブ
→ビジネスコーチングのわかりやすく本格的テキスト

《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。
㈱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>