

## 【県出資法人運営評価セミナー】

結果を予測し、戦略を見直す！

# マネジメントシステム運用のための4つのポイント

2008年6月10日

監査法人トーマツ 仙台事務所 マネジメントコンサルティング  
マネジャー 中小企業診断士 安孫子 敬一



# 目次

No.	内容	PAGE
1	今、なぜ厳格な運営評価が求められるのか	3
2	本日のテーマ および マネジメントシステム	11
3	PLAN ; 経営戦略はアウトプットから考える	15
4	DO ; 現場への戦略の周知は『D C A P』で	21
5	CHECK & ACT ; マネジメントシステムに予測機能を加える	29
6	評価基準は、あくまでも受益者(利用者・顧客等)の声	33

## 1.なぜ今、厳格な運営評価が求められるのか？



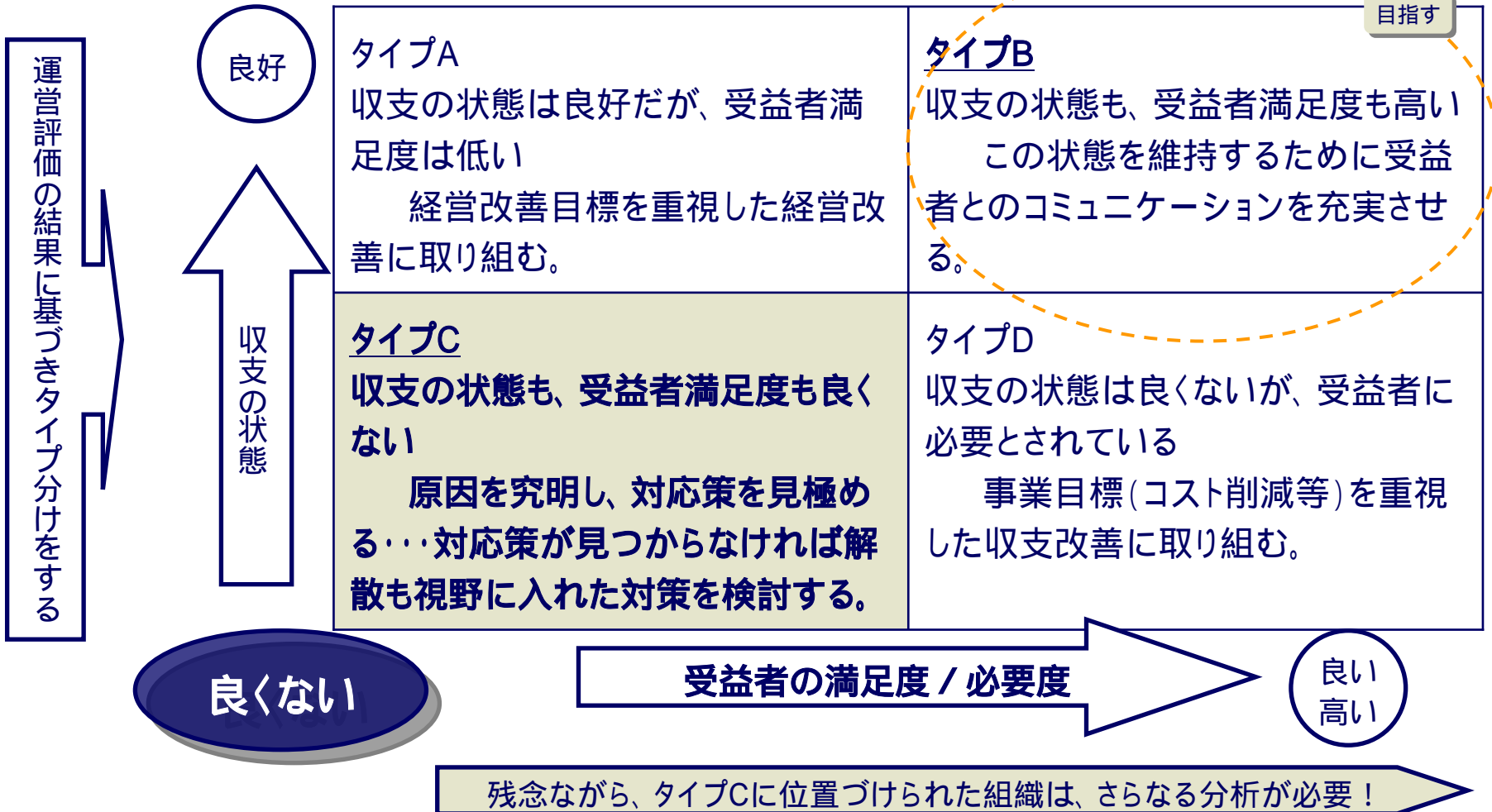
# 外部環境が大きく変化し、『事業の維持・拡大するための条件』が変わった

## 【事業を維持・拡大するための条件】

	経済が右肩上がりの成長をしている時代(昔)	ゼロ成長時代(今)
民間企業	一生懸命頑張る！ (一生懸命頑張れば、経済の成長に後押しされ、業界の順位に関係なく成長できた。)	自社がポジショニングする市場を明確に定義し、そこで“1位の地位”を獲得する。 (もはや、2位以下の企業は、成長が約束されない時代になっている。)
行政等	予算を使い切る！ (予算を使い切れれば、原則として、次の年は同額又はそれ以上の予算がその事業に割り当てられた。)	<b>良好な収支状態を維持する。 受益者満足を向上する。 (財務の健全性、受益者にとっての必要性が共に満たされなければ、継続は困難となる。)</b>

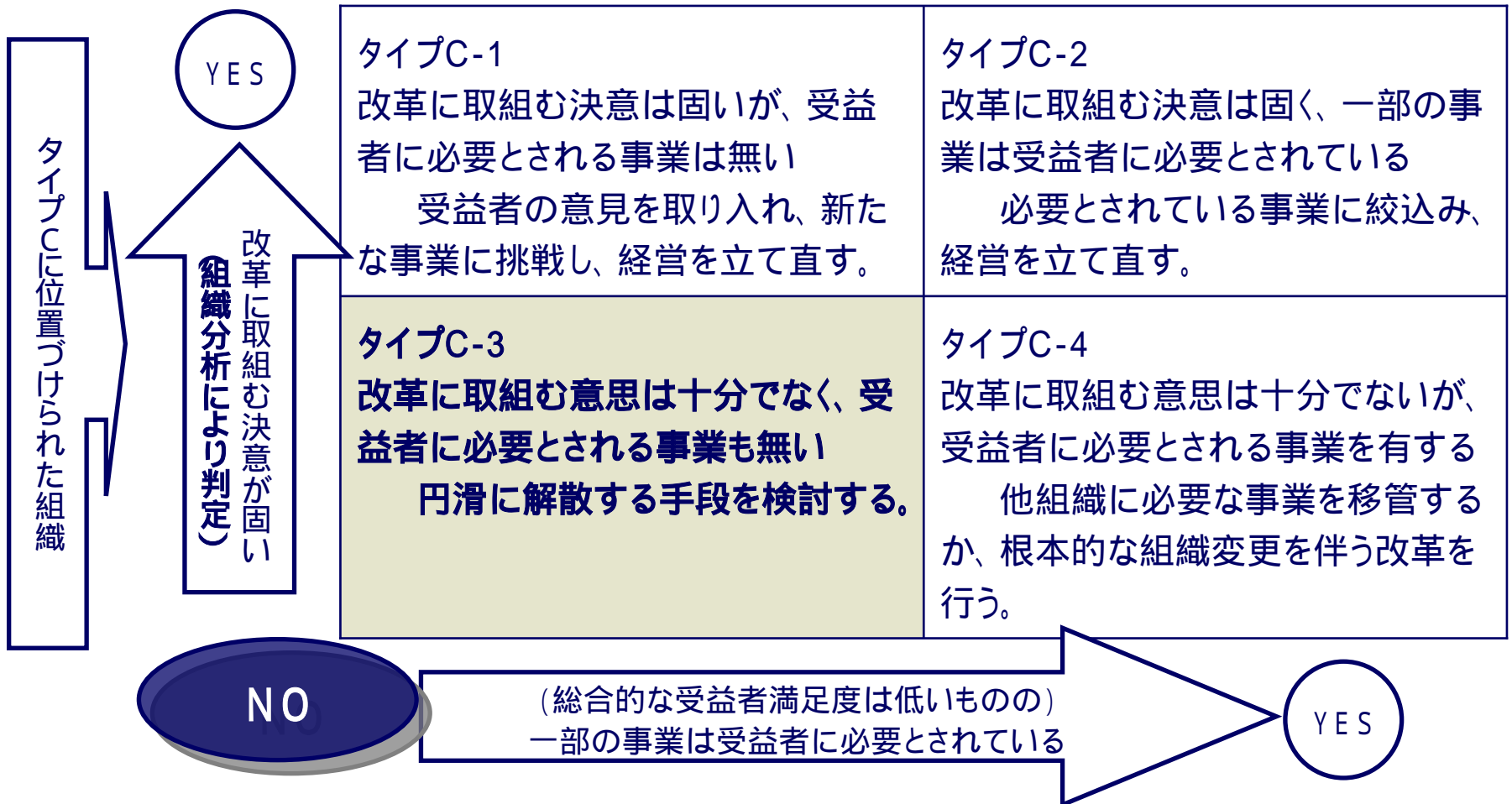
# 貴組織は、どのタイプに属しますか？

貴組織が、今後も確実に生き残るためには、『厳格な運営評価』に基づき、現在、どのタイプに属するか把握し、それぞれのタイプに応じた対応策を実施する必要があります。



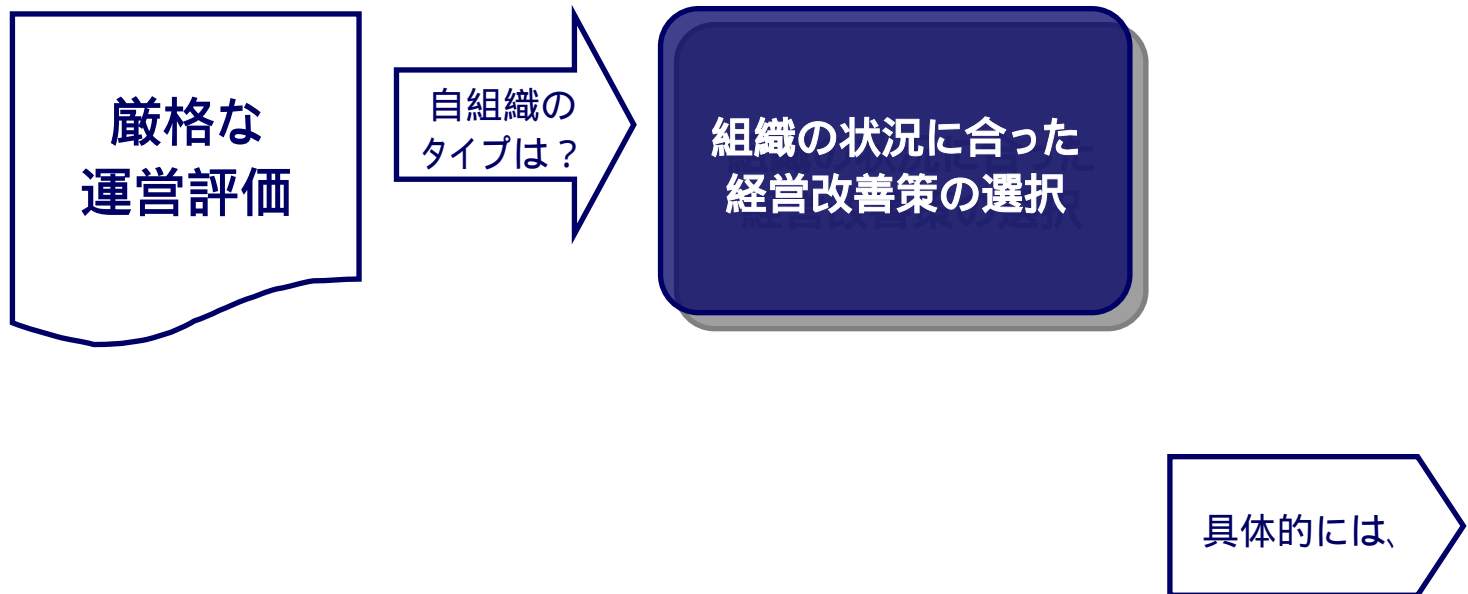
# タイプC に位置づけられた組織は、組織変革が必要です。

タイプCに位置づけられた組織は、組織の状態を分析し、組織変革に着手する必要があります。  
運営評価が始まって5年目…この段階でタイプCとなる組織は組織の改善推進力が弱い可能性があります。

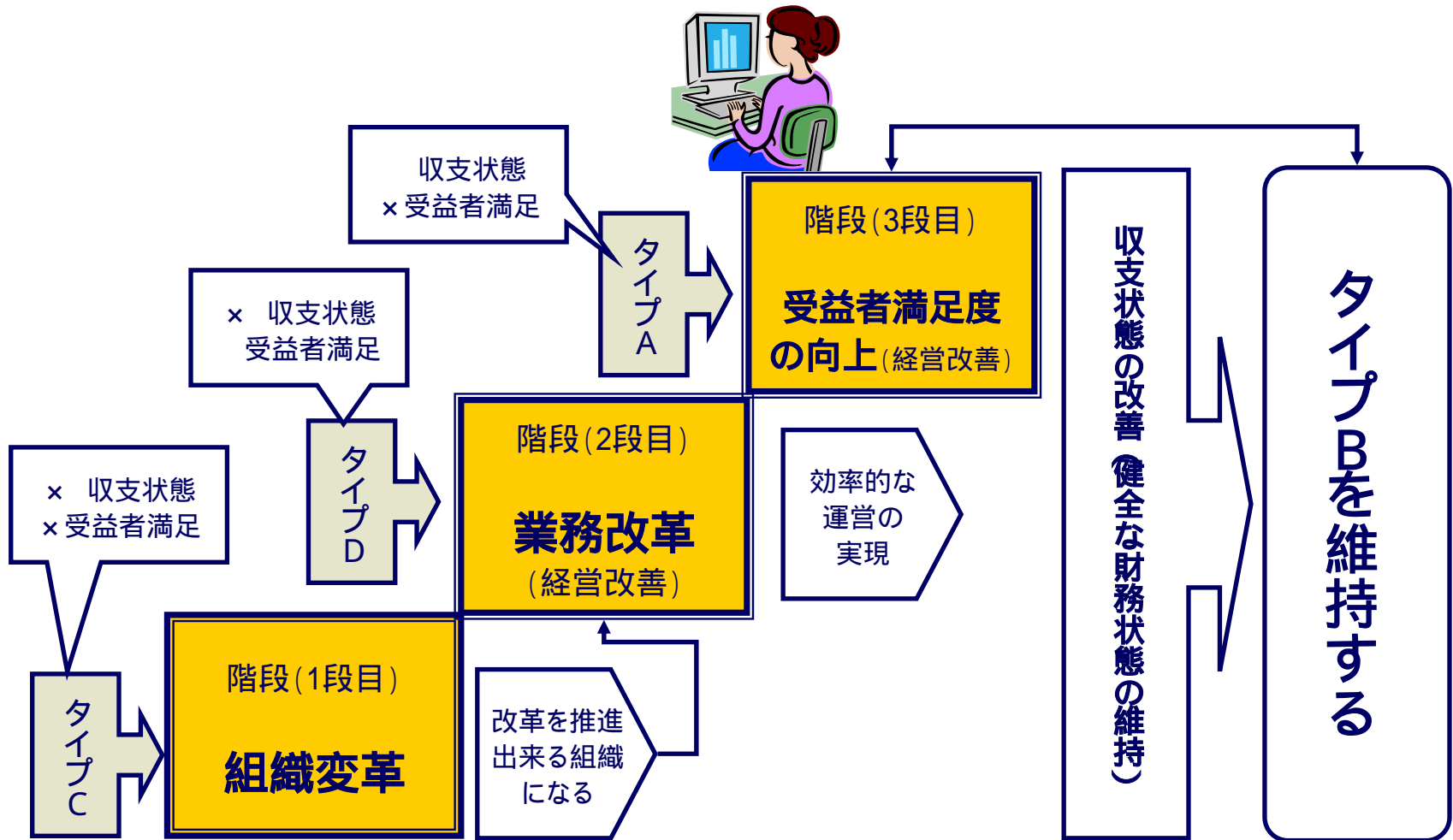


なぜ、厳格な運営評価が必要か？

- 適切な経営改善策を選択するため！



# どの階段から昇るべきか …… タイプ別に異なる





組織がどのタイプ(タイプA～C / C-1～C-4)に該当するか判定する  
難しいポイントは？

- やはり、『判断基準の設定』です。判断基準の設定には専門家を含めた十分な議論が必要です。しかし…

判断基準は、必ず必要です。タイプCに該当する企業が組織変革を経ずに、業務改善にチャレンジしても、『1段目の階段を昇れていないわけですから』結果は出ないのです。

# 苦しい“今”が『正常』だと考えて経営革新に取り組んだ！

経営革新、経営改善には、『痛み / 難しさ』を伴います。

『昔は良かった…こんなにうるさく組織の運営についてとやかく言われなかった。与えられた予算を消化すれば何も言われなかった。面倒な時代になった…。』とってしまうこともあるでしょう。

しかし、経営革新に成功した先人達は、口をそろえてこう言います『不況下の今が正常な状態だ。右肩上がりの経済状況かで何をやっても儲かった昔が異常だった。』

業績を厳しくチェックし、適切な対応策を選択して生き残りをかける…“今”が、正常だと考えてください。

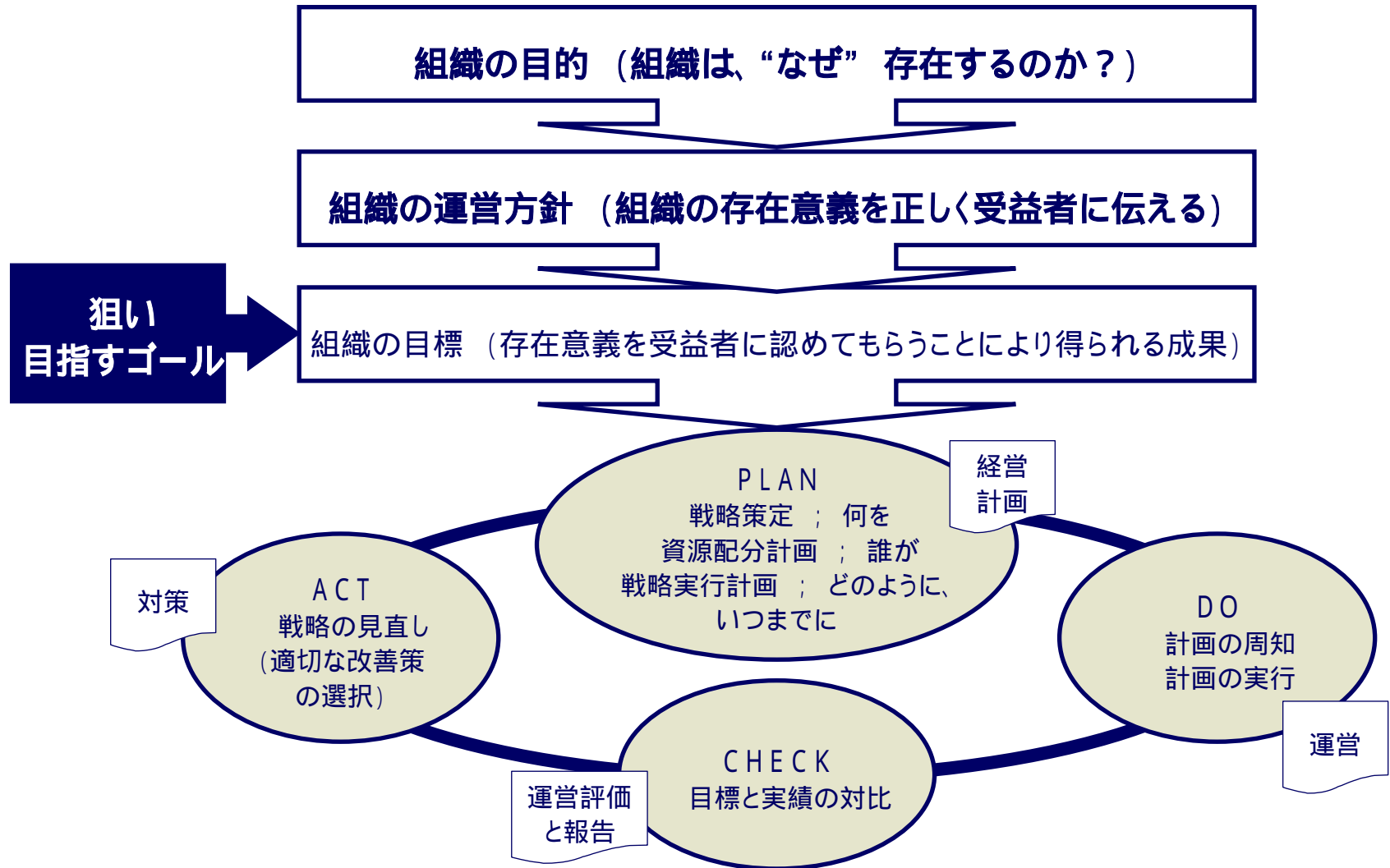
## 2.本日のテーマ と マネジメントシステム

ポイントは  
4つ

## 本日のテーマ

- **マネジメントシステム(PDCAサイクル)を的確に運用し、目標を達成するために外してはならない『4つのポイント』をお伝えします。**
- **目指すゴールは、『貴組織がタイプB(P5参照)になるために何をすべきか』を検討・実行するためのプロセスを御理解いただくことです。**

# マネジメントシステムとは？



マネジメントシステムとは、方針・目標を定め、その目標を達成するための仕組み

## では、『4つのポイント』の解説の前に…確認(5分)

確認項目	回答欄	回答(例)
貴組織のマーケットとそのマーケットにおける存在意義は？		本県のすべての中小企業をマーケットとする。中小企業の発展を支えるために当組織は存在する。
貴組織の存在意義を実現するための方針は？		より多くの中小企業に当組織の業務内容をアピールする。 広い支援ニーズに対応するためにサービスラインを継続的に拡充する。 サービス提供した企業とは必ず成果の確認を行い、サービスの改善に取り組む。
貴組織の存在意義が受益者に認められた場合に到達するであろうゴールは？		年間支援社数 100社以上を目指す。 継続的な経営顧問先は20社以上を目指す。地域No.1の支援実績を実現する。

正解はありませんので、自由に考えていただき御記入ください。

## 3.PLAN ; 経営戦略はアウトプットから考える



## 岩手山に登る時には、頂上に到達できるルートを選ぶ。

- ❑ 岩手山に登る時には、必ず頂上まで続くルートを選びます。途中で行き止まりになっているルートや、他の山につながるルートは選択しません。目的が『岩手山に登ること』だからです。
- ❑ 目標管理も登山と全く同じで、『目標に到達するためのルート(=戦略)』を正しく設定しないと、目標にたどり着くことは出来ません。
- ❑ しかし、岩手山登山では登山道が示されているのでルートを誤ることはありませんが、目標管理においては、ルートは表示されていないから、ルートを間違える危険性があります。
- ❑ そこで、ルート設定段階で道を間違えないように、入り口(インプット)からではなく、目標(アウトプット)側から戻るようにルートを設定していきます。岩手山の頂上側からルートを決めるイメージです。そうすることによって、確実に目標に到達できる戦略を策定できます。



# アウトプットから考える練習をしましょう！（民間企業の例）

## A 飲食店の事例

A 飲食店は、前期、- 360万円の赤字でした。原因は、ランチの客数の低下と材料の廃棄の増加でした。店長は二期連続の赤字を食い止めるために、営業利益100万円という目標をたてました。

前期の分析を行ったところ、売上総利益は、2500万円で、売上高は3600万円、1日当たりの客数は100人で客単価は1000円でした。材料の廃棄額は18万円 / 月でした。この結果を元に、売上高、売上総利益目標を設定しました、さらに、お昼の客数を20人 / 日増やすこと、材料の廃棄額を10万円 / 月以下にすること目標としました。

新規顧客を獲得し、お客様を20人増やすために、情報誌に広告宣伝を出すことにしました。これが月額10万円の出費増となります。

お客様の満足度を監視するために顧客アンケートを始めます。アンケート結果は週に1回の戦略会議で共有します。

クレームへの対応方法も確立します。

材料の廃棄を抑えるために、先入れ先出しのルールを確立します。日持ちのしない食材は、商品別の売上分析に基づき、店長が仕入量の調整を行う手順を確立します。

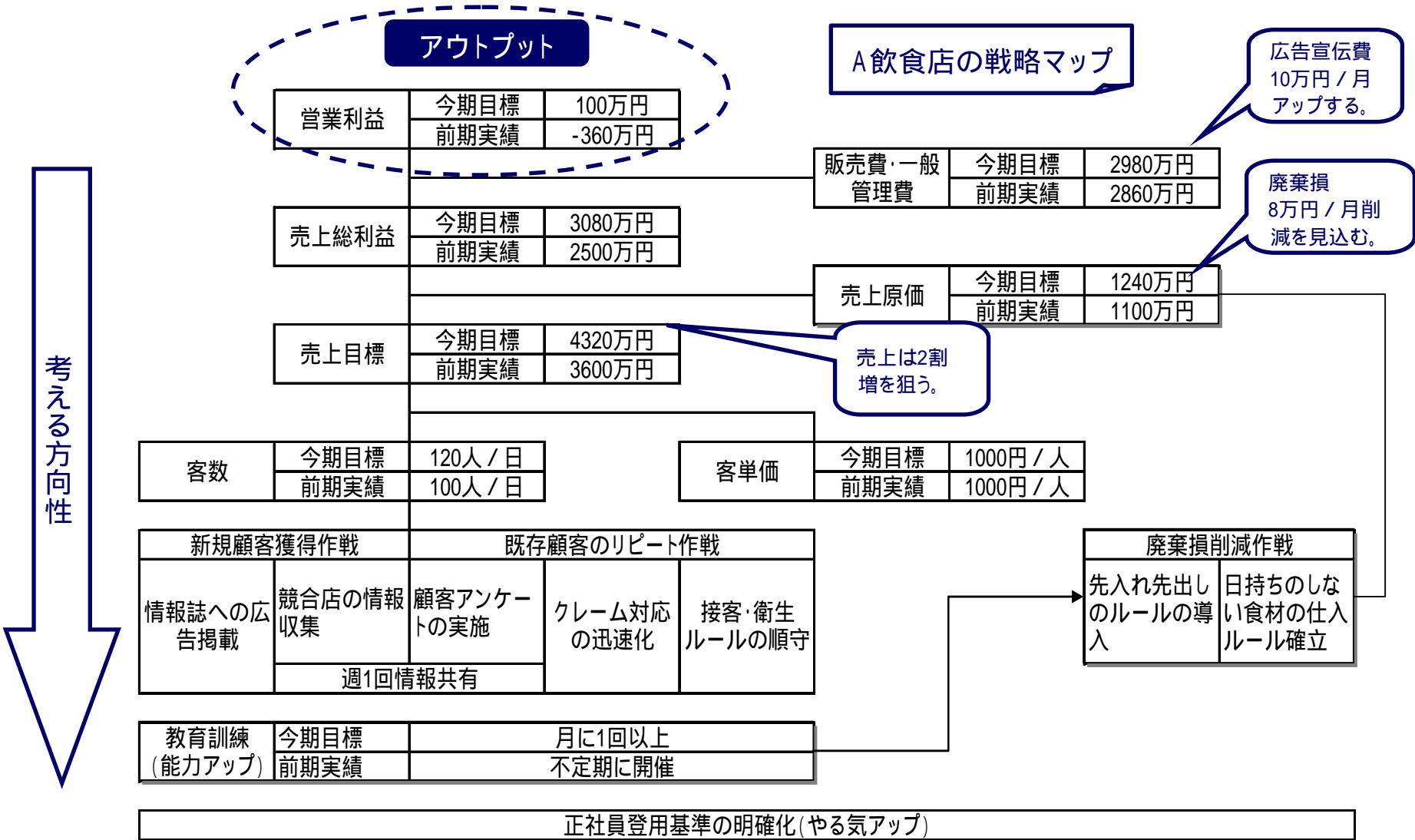
競合する店舗の状況を確認し、週に1回の戦略会議で情報共有して対策を検討します。

クレームへの対応方法、先入れ先だしルールおよび接客 / 衛生ルールに関する従業員教育を月に1回以上実施します（前期までは必要に応じて不定期に教育していた）。

アルバイト従業員のやる気を高めるため、正社員登用基準を明確にします。

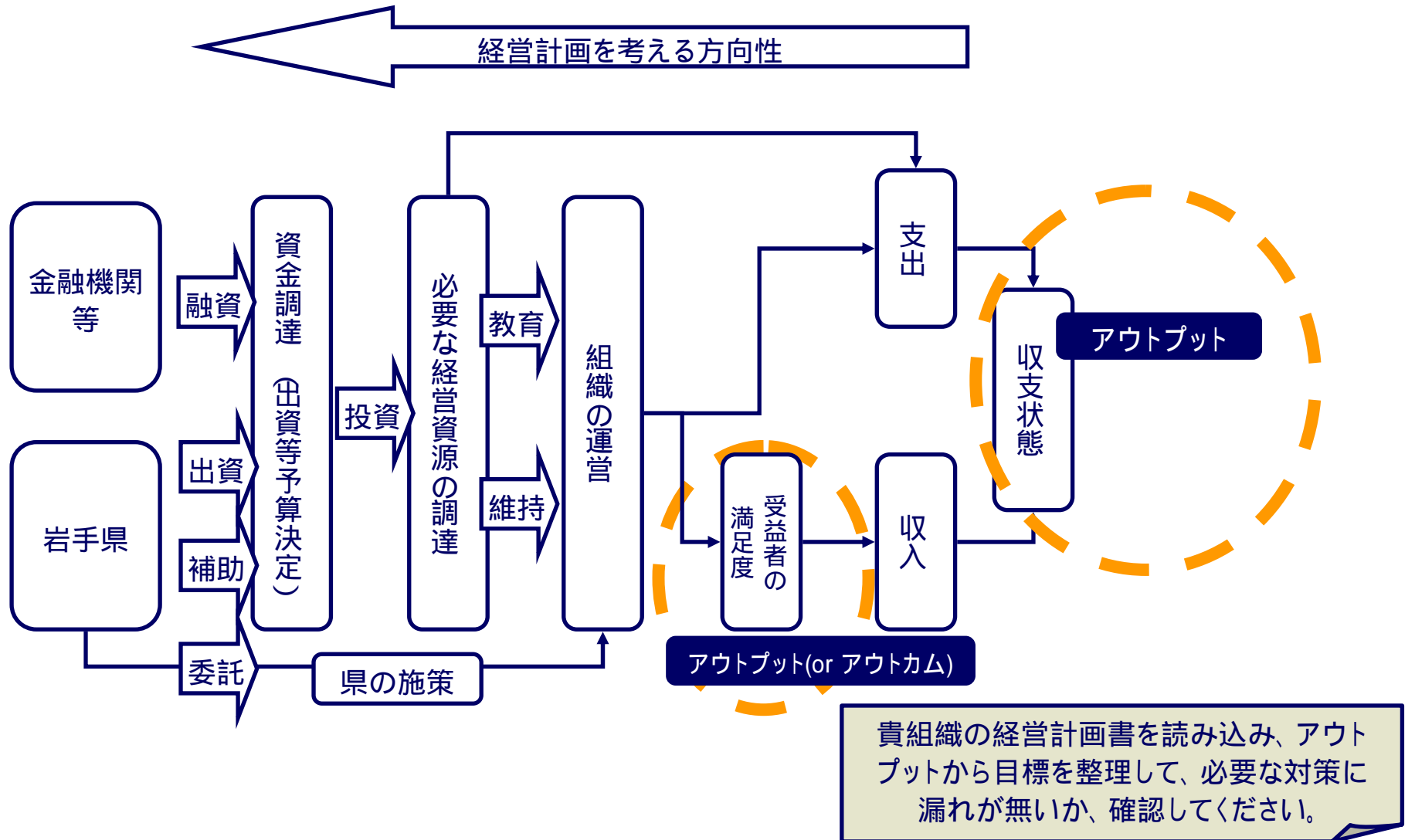
A 飲食店の戦略を『アウトプット』から考えてマップ化すると次のページのようになります。

# アウトプットから考える練習をしよう(民間企業の例)



# アウトプットから考える

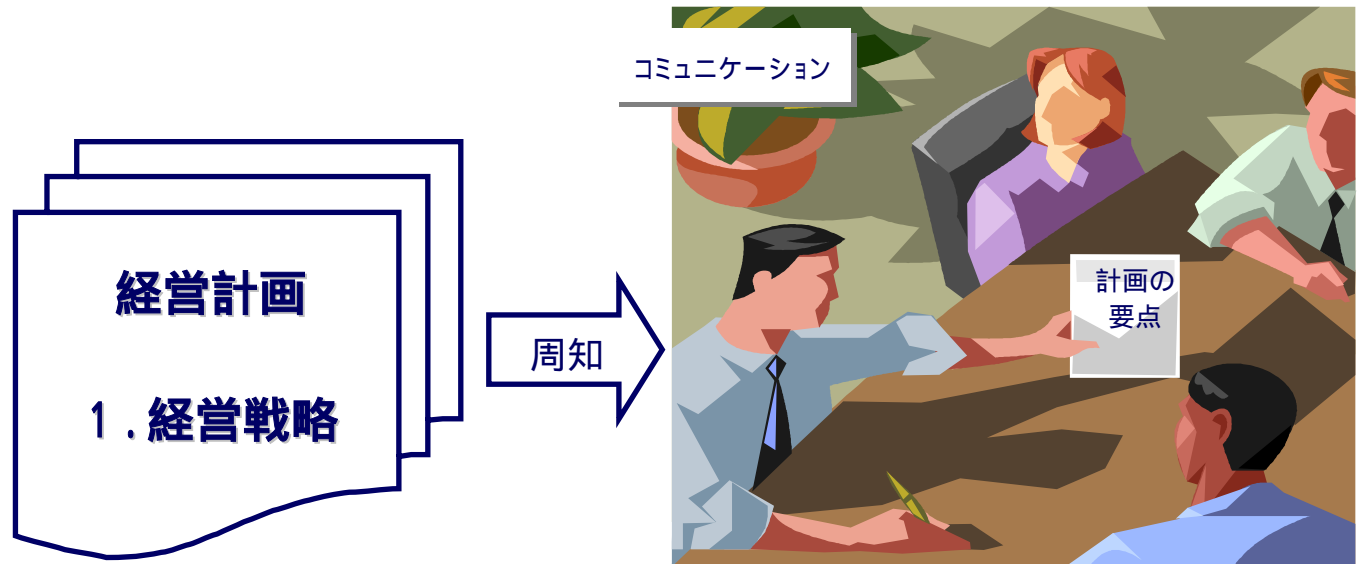
# 出資法人の経営計画策定に応用する



## 計画は、アウトプットから考える(まとめ)

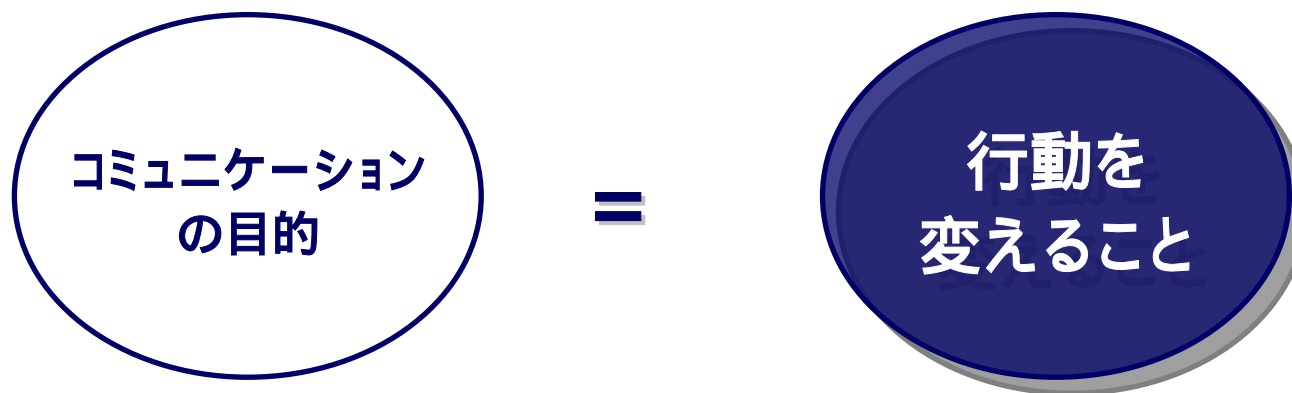
- 経営計画の検討では、アウトプットから考えることが鉄則になります。理由は、アウトプットから考えないと、目標(=アウトプット)に到達しないルートを設定してしまう可能性があるからです。
- 出資法人の計画策定におけるアウトプットは、収支状態 又は 受益者満足度 となると思われます。まず、あるべき収支状態 や あるべき受益者満足度 から検討を始める必要があります。
- すでに策定されている経営計画があれば、それを十分に読み込んで、『この計画において、目指すゴール(=アウトプット)は何か』 および 『目指すゴールに到達するために必要な対策は具体的に盛り込まれているか』 をレビューしてください。
- 目指すゴールが曖昧な場合、もしくは目指すゴールに到達するための道筋が明確でない場合には、経営計画として十分な機能が果たせない可能性があります。

## 4.DO ; 現場には『D C A P』で計画を周知

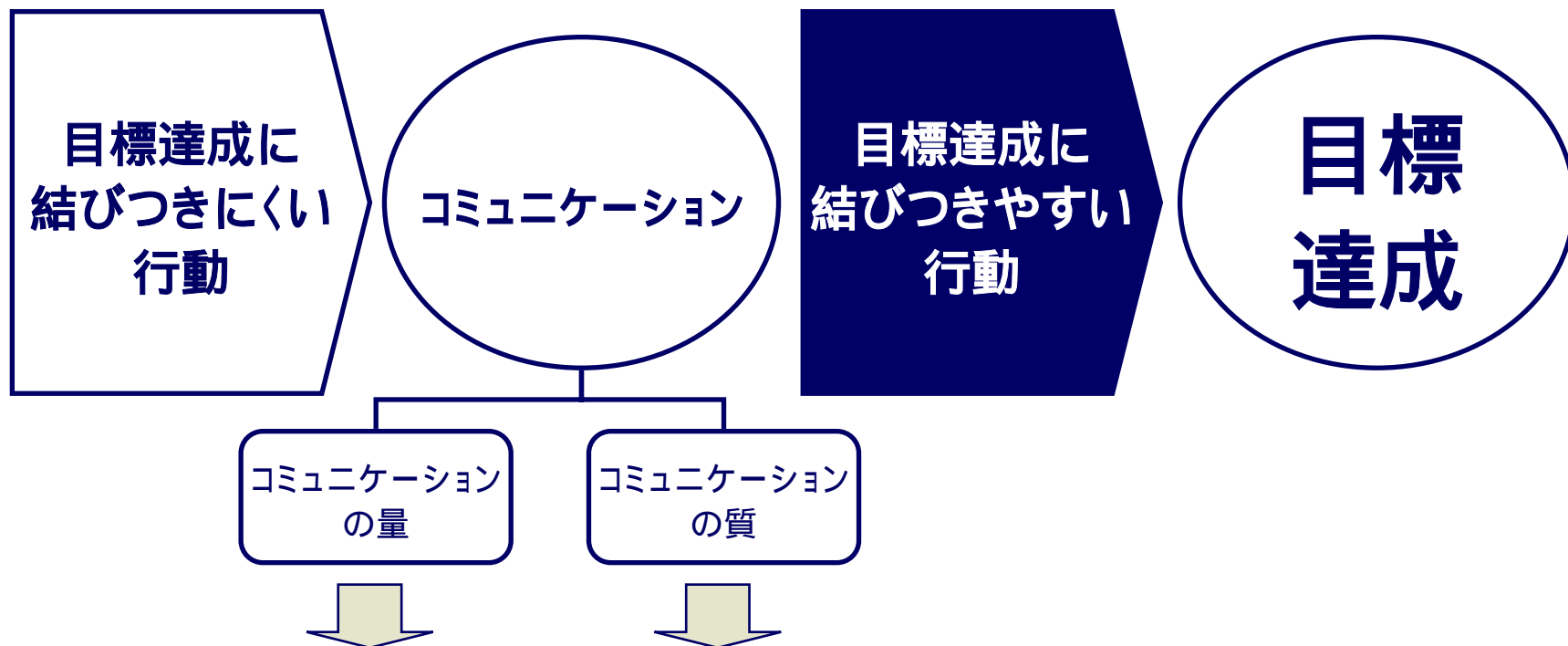


## コミュニケーションの目的とは？

- 経営計画を策定したら、計画を実行するための役割分担を決め、各担当者(現場)に計画を周知する必要があります。
- 計画を周知するためには、適切な『コミュニケーション』が重用になります。
- では、『コミュニケーション』の目的とは何でしょうか？

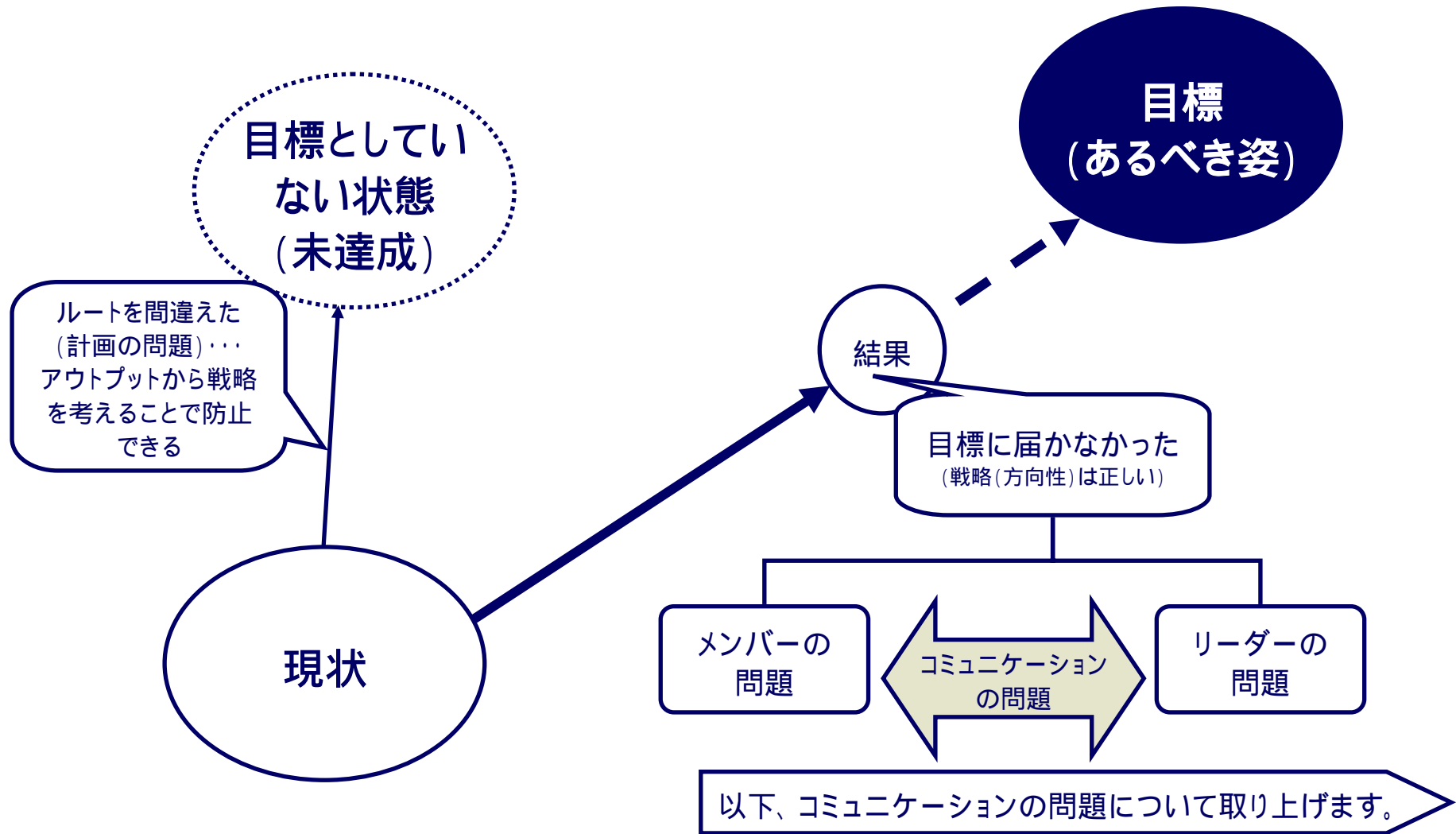


# コミュニケーションの目的は、行動を変えること



もしも、現場の行動が変わらず、目標達成に結びつかないとしたらその原因は、コミュニケーションの 量が足りない か、 質が悪い か です。

# (一度整理しておきます); 目標が未達成に終る原因は？





# 経営計画を絵に描いた餅にしないためには(確実な計画の遂行)

最も良い方法は

計画策定機能と  
計画執行機能を  
分離しない。

(みんなで経営計画を作る)

みんなの戦略だから  
みんなで考えよう



最も良い方法を採用できない場合は

計画を周知するプロセスに  
おいて適切なコミュニケー  
ションをとる

この経営計画を実行するためには、今  
までの業務のどこが、どのように変わる  
かしら？何が増えて、何が減るか考え  
ましょう！



最も悪い方法は

計画を押し付ける  
(とにかく計画通りやれ)  
又は、周知すらしない

急に、経営計画なんて言われて  
も、今までの業務を変えられな  
いよ。やったフリをしておこう。



# 適切なコミュニケーションとは？

- メンバー（現場）に経営計画を周知するときの2つのルール  
繰り返し伝える。

DO CHECK ACT PLAN の 順番で伝える。

D C A P の 順番で伝える とは？		
DO	経営計画は長期間にわたって、メンバーの活動に影響を与えます。 ですから、メンバーの現在の活動(DO)を把握することから始めます。 メンバーの活動を理解しながら、経営計画の目的部分を伝えます。	
CHECK	経営計画の目的を実現するために、現在の活動に対して 何が増えて、何が減るのか確認します(CHECK)。	
ACT	増える項目については、付加を考慮し、その業務を実施するための対策を検討します。 減る項目については、減ることによる影響と対策を検討します。	
(PLAN)	ACTで検討した事項を踏まえて、経営計画の具体的な中身を解説します。 目指すゴールは、『この計画は与えられたもので自分の計画ではない』というネガティブな理解 を避けることです。	

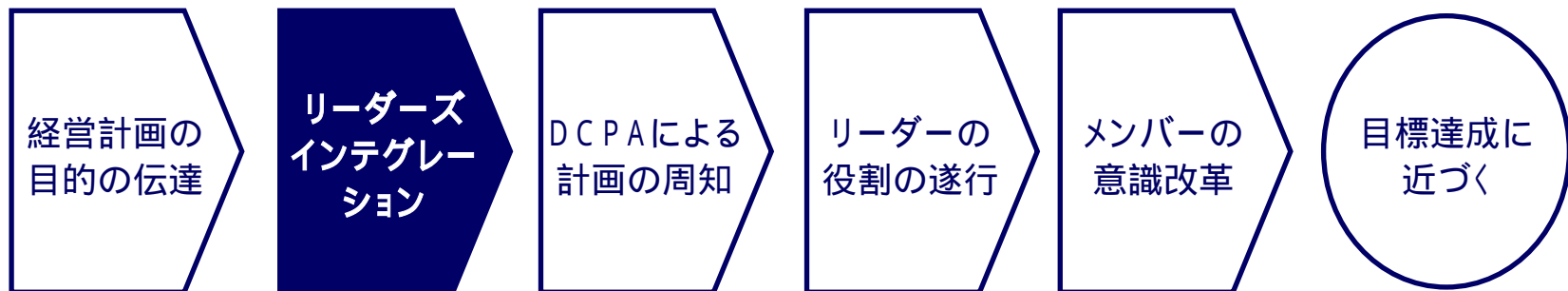
# 経営計画の遂行における6つのリーダーの役割

- **短期より長期**  
短期的取り組みをメンバーに任せ、長期的視点で活動を調整
- **過去より未来**  
『なんで』と過去を責めるより、『どうすれば』と未来につながる指導を
- **内部より外部**  
定型的な内部処理の権限を委譲し、成功に向けての外部との調整へ
- **維持よりも変革**  
もっと良い方法はないか、考える / 考えさせる
- **能力開発より動機付け**  
動機付けに成功すれば、メンバーは自ら能力を高めていく
- **ベースラインの維持(コンプライアンス等)**  
コンプライアンス(法令順守)を貫く姿勢

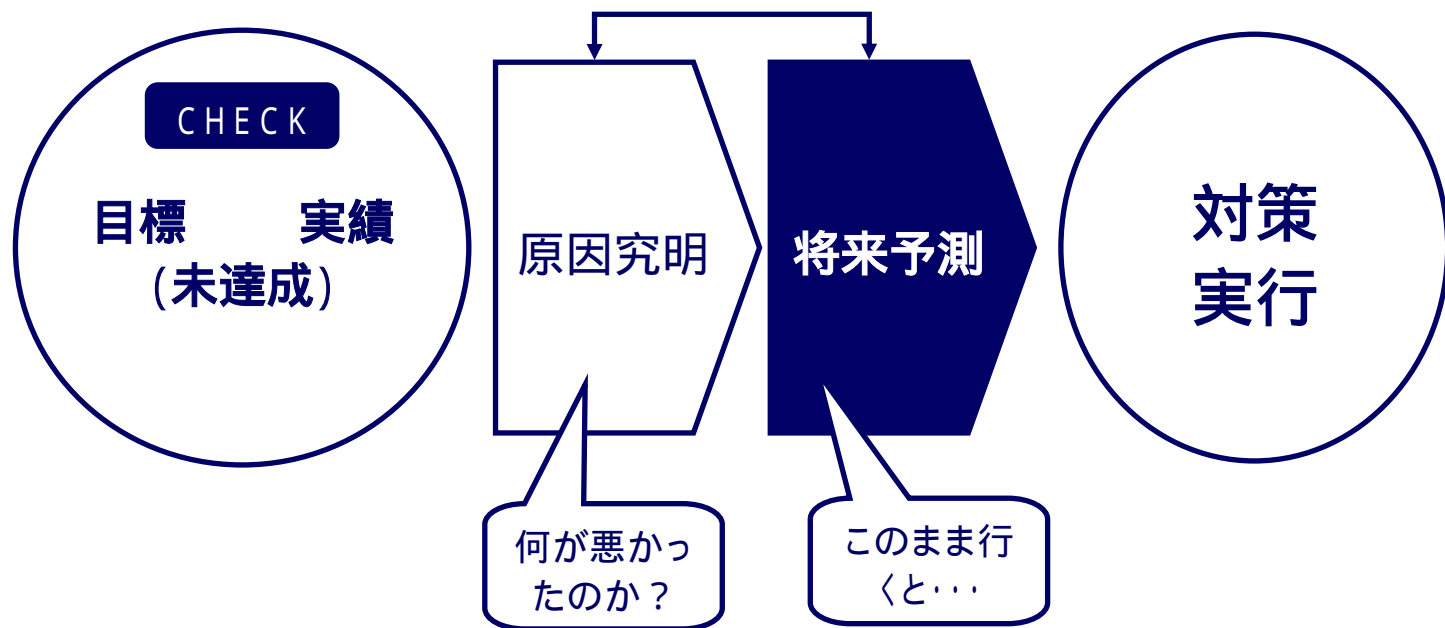
## リーダーとメンバーの融合を図る

- リーダーがリーダーとしての役割を果たすためには、リーダーとメンバーの融合が図られていることが重要です。組織変革において新たなリーダーが選任されることがありますが、このような場合には特に注意深くリーダーとメンバーの融合を図る必要があります。

リーダーとメンバーの融合を図る手法としてリーダーズインテグレーションがよく用いられます。



## 5.CHECK & ACT ; 結果を予測する



頭の体操 ; ちょっと考えてみてください(1分)

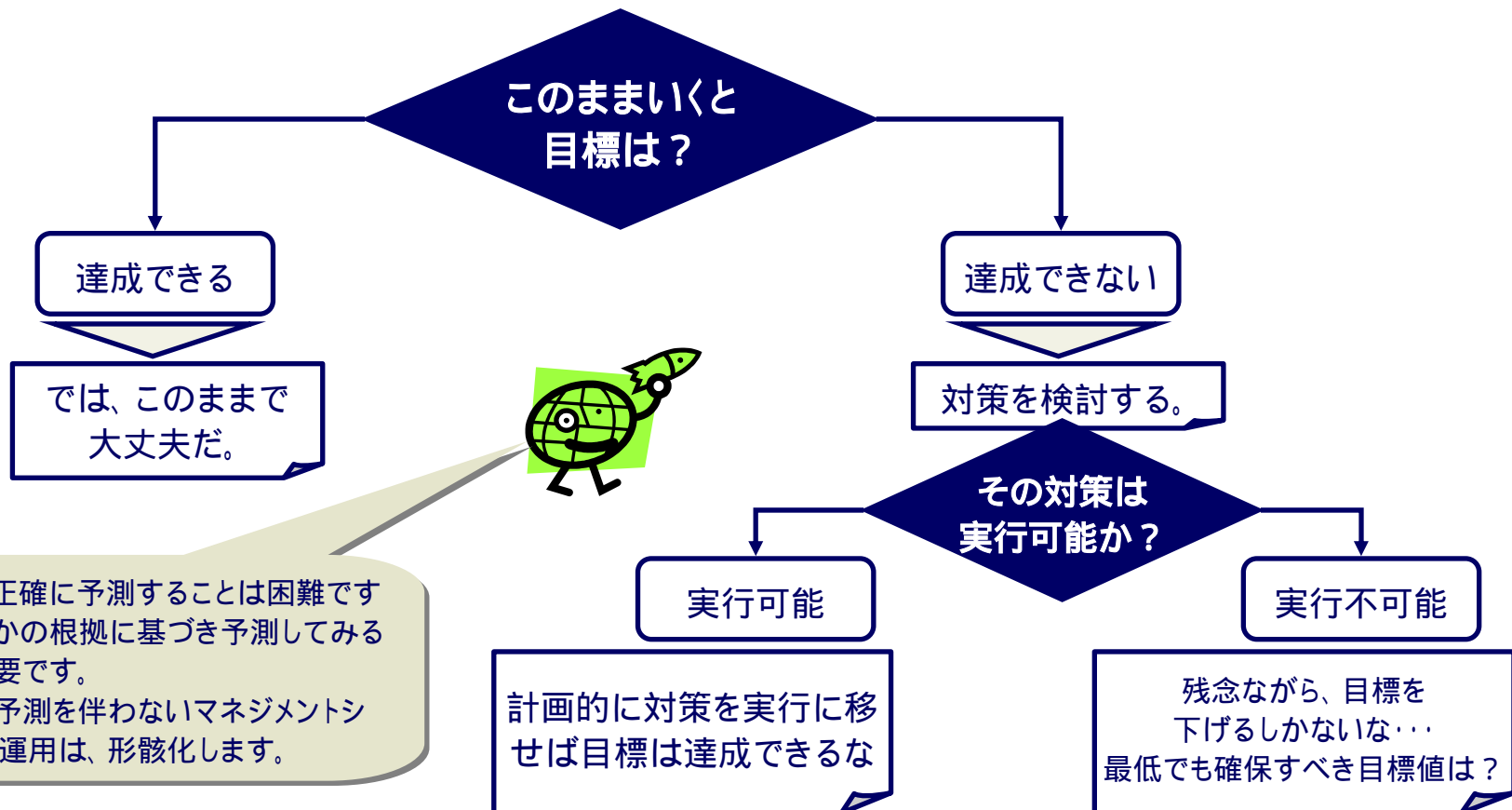
**マネジメントシステムの最も重要な機能は何だと思いますか？**

正解はありませんので、自由に考えてみてください。

回答欄

# マネジメントシステムの最も重要な機能とは？

## 結果を予測すること



# 予測が伴わないマネジメントシステムは形骸化しやすい

予測を伴わないマネジメントシステム

売上目標を達成できませんでした。  
来月こそ、気合と根性で頑張ります。

借入金が増えています。

効率的な経営に努めます。

利用者満足度が低下しています。

サービスの改善に努めます。

予測を伴うマネジメントシステム

売上目標を達成できませんでした。  
【予測！】顧客からの引き合いが減っているため  
このままだと来月も同じ結果になります。  
広告宣伝と営業訪問を同時平行的に実施すべきです。

借入金が増えています。  
【予測！】このまま増えると2年後には債務超過になります。  
単なるコストダウンだけではこの状況を回避できないため  
遊休資産の売却による借入金の圧縮を検討すべきです。

利用者満足度が低下しています。  
【予測！】このままだと、1年後には利用者が20%減少し  
赤字事業に転落することが見込まれます。  
現状のサービスレベルの向上は当然のこととして、利用者の  
望む新たなサービスを早急に開発すべきです。

**「結果を予測する機能」を含むマネジメントシステムに改善していくことが重要です！**



6. 評価の基準は 『受益者(利用者・顧客)の声』

## 近隣に大型店が進出してきてもつぶれない商店・・・なぜ？

大型店舗の進出が決まると近隣の商店街は反対します。しかし、反対もむなしく大型店が進出し多くの商店がシャッターを下ろすケースはよく目にするところです。そんな中で、大型店の進出の影響を受けずに業績を維持・向上している商店があります。

そのような商店の店主は、固定客に関する情報を大量に **かつ 正確に** 持っています。例えば、食料品店であれば『2丁目の山田さんは、昨日、魚を買って行ったから、今日は肉に違いない！』等という需要予測を簡単にやってのけ、的中させるのです。もちろん、2丁目の山田さんは毎日のように大型店舗で買い物をした帰りに、その商店に寄ります。生き残るために必要な固定客を、顧客の情報を握ることによって**囲い込んでいる**のです・・・即ち、顧客のニーズに強い関心を持つことで、大型店進出という大きな外部環境の変化を、乗り切っているのです。

**受益者の声に耳を傾ける組織は、外部環境に強いのです！**

# 環境変化が激しければ激しいほど、受益者の声を聞くべき！

- 貴組織の提供する事業が対象としている受益者は明確ですか？  
(市場を定義する)
- その受益者とのコミュニケーション手段は確立されていますか？  
(市場にアプローチする)
- その受益者の満足度を把握していますか？  
(市場にアプローチした結果として貴組織がどのように受け止められたか把握する)

上記の3点について、検討し、曖昧な部分があれば改善策を実行するべきです。

『環境変化が激しくてついていけない・・・』と嘆いている組織に限って、顧客の声を聞いていません。

## まとめ(4つのポイント)

### □ 戦略はアウトプットから考える

- アウトプットから考えることにより、確実に目標に到達できるルートを選択できる。

### □ 戦略の周知はD C A Pで

- 経営計画の実行責任を自覚させるために適切なコミュニケーションをとる。
- 必要に応じて、リーダーとメンバーの融合を図る。

### □ CHECKをする時は、過去のチェック + 将来の予測を！

- 将来を予測することにより、より深い原因分析につながり、具体的な対策が立てられる。

### □ 評価基準は受益者の声

- 環境変化を乗り切るために一番重要な取り組みは受益者の声を聞くこと。

# Deloitte.

# トーマツ

Deloitte(デロイト)とは、スイスの法令に基づく連合組織体であるデロイトトウシュトーマツ、そのメンバーファームおよびその関係会社を指します。デロイトトウシュトーマツは、卓越したプロフェッショナルサービスとアドバイスを提供する世界各国のメンバーファームおよびその関係会社による組織体で、140カ国以上で遂行されているグローバルな戦略を通じ、クライアントサービスに注力しています。世界中で約150,000人の優れた「知的資本」といえる人材により、Deloitteは4つの専門分野(監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーサービス)で、世界の大手企業の8割以上、全国規模の大企業、公的機関、地域顧客およびグローバルな成長企業にサービスを提供しています。サービスは連合組織体としてのデロイトトウシュトーマツそのものによって提供されるものではなく、また、規制上あるいはその他の理由によって、一部のメンバーファームおよびその関係会社は、上記の4つの分野のサービスを全て提供していない場合があります。

デロイトトウシュトーマツ(スイスの法令に基づく連合組織体)と、そのメンバーファームおよびその関係会社はお互いの作為または不作為について責任を負いません。このように、連合組織体であるデロイトトウシュトーマツは、「デロイト」「デロイト&トウシュ」「デロイトトウシュトーマツ」あるいはその他の関連名称のもとで業務を行なう相互に独立した別々の法的存在である各メンバーファームおよびその関係会社によって構成されています。

トーマツグループはデロイトトウシュトーマツ(スイスの法令に基づく連合組織体)の、日本におけるメンバーファーム各社(監査法人トーマツと税理士法人トーマツ、およびそれぞれの関係会社)の総称です。日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループの一つであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリーサービス等を提供しており、また、国内約40都市に専門家約6,000名(公認会計士、会計士補、税理士、コンサルタントなど)を擁し、大規模多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループWebサイト

([www.tohmatsu.com](http://www.tohmatsu.com))をご覧ください。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu