

企業経営の視点からの  
法人経営改革の取組について

- 目指すべき方向を合わせましょう
- まずは仕組みが回っているでしょうか？
- 次に情報の共有化を進めましょう
  - 1) 価値観の共有化
  - 2) 解釈の共有化
  - 3) 感情の共有化
  - 4) 目標の共有化

# 目指すべき方向を合わせましょう

県出資等法人

所管部局

WIN - WIN

目指すべき方向の一致

1人1人が  
当該事業の「ミニ経営者」になって  
業務遂行していく

上司

法人における  
目的・目標追究

職員

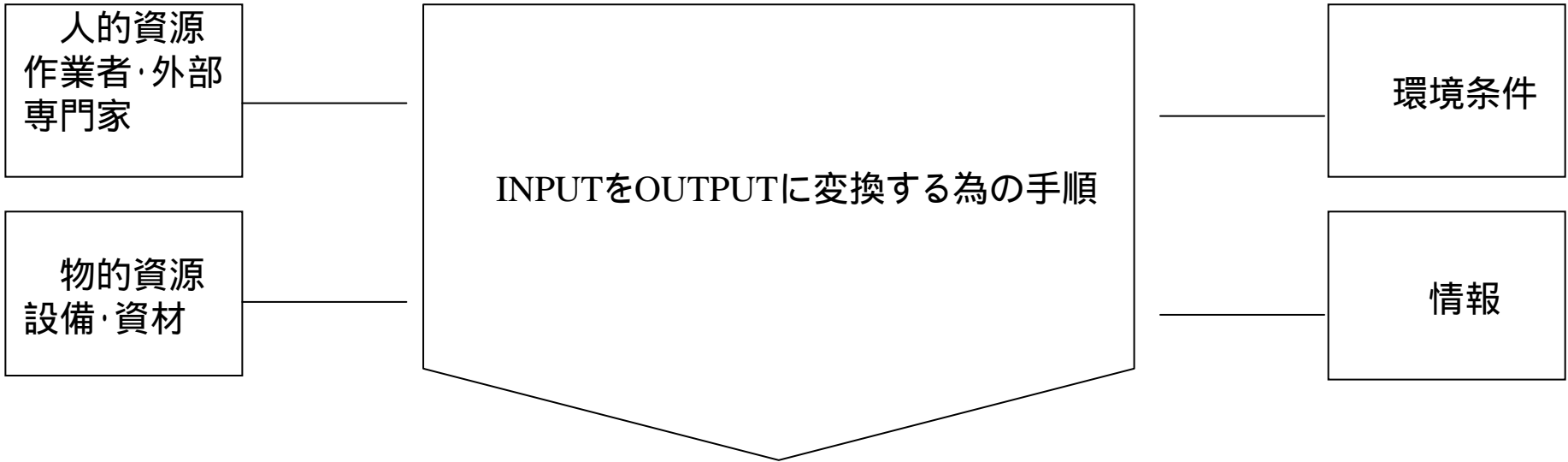
やりがい追求  
生活基盤確保

# まずは仕組みが回っているでしょうか？

## 仕組みの8要素

ある目的( )の為に、人間が集め関係づけた様々な要素( - )の集合

INPUT: 投入すべきもの



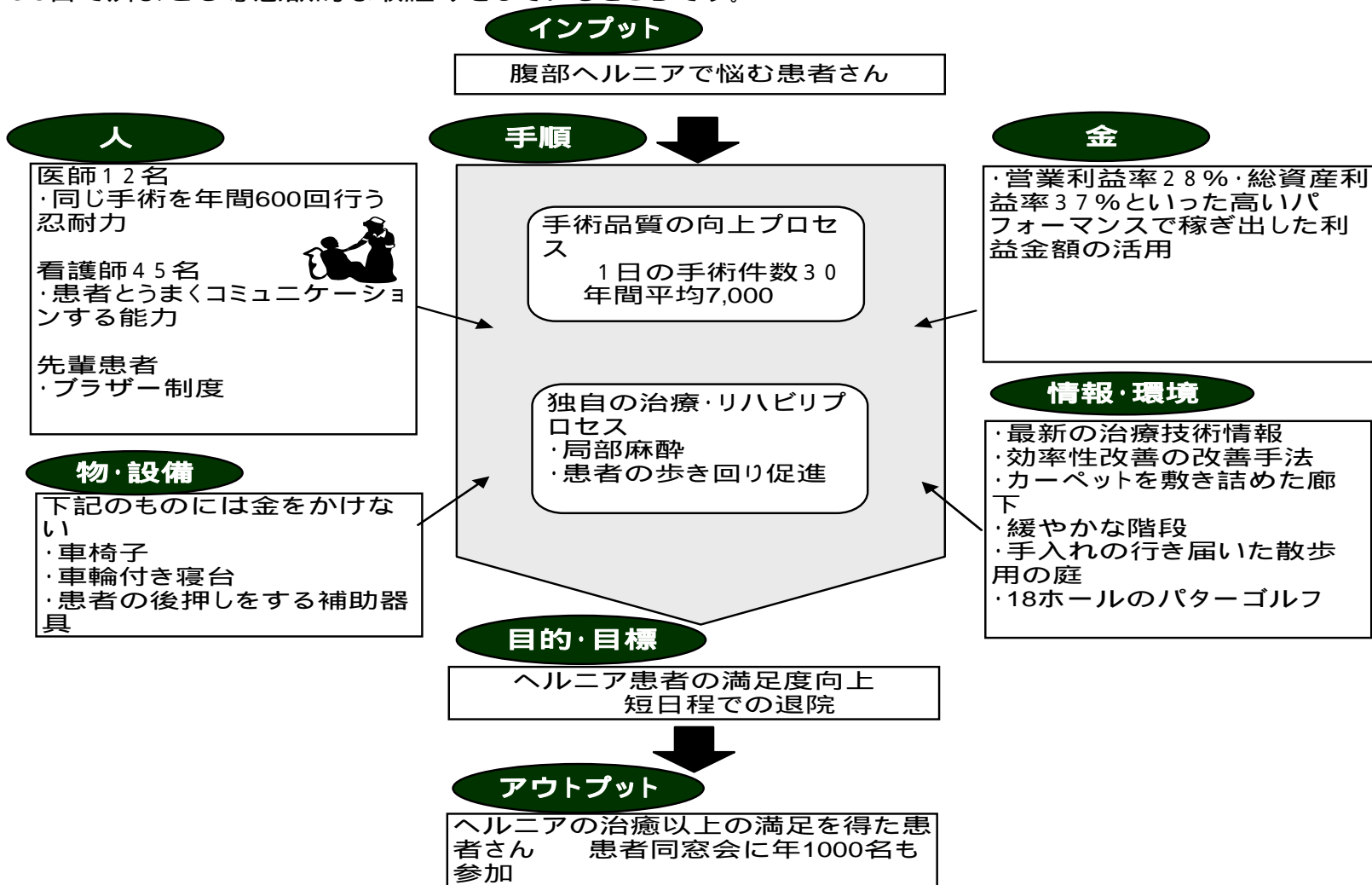
機能・目的: 何を実現したいのか



OUTPUT: 最終的に得たい成果物

# まずは仕組みが回っているでしょうか？

シュールディス病院:カナダのヘルニア専門病院で、外科入院日数が他の病院で5～8日かかるのに対して3.5日で済ませる等意欲的な取組みをしているところです。



## まずは仕組みが回っているでしょうか？

### 【管理サイクル】

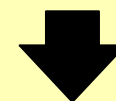
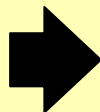
管理対象(人・物・金・情報)を最適の状態に持って行くよう  
管理サイクルを回しきる

P(プラン)  
計画の作成

D(ドゥー)  
計画の実行

A(アクション)  
差異を埋める為の対策

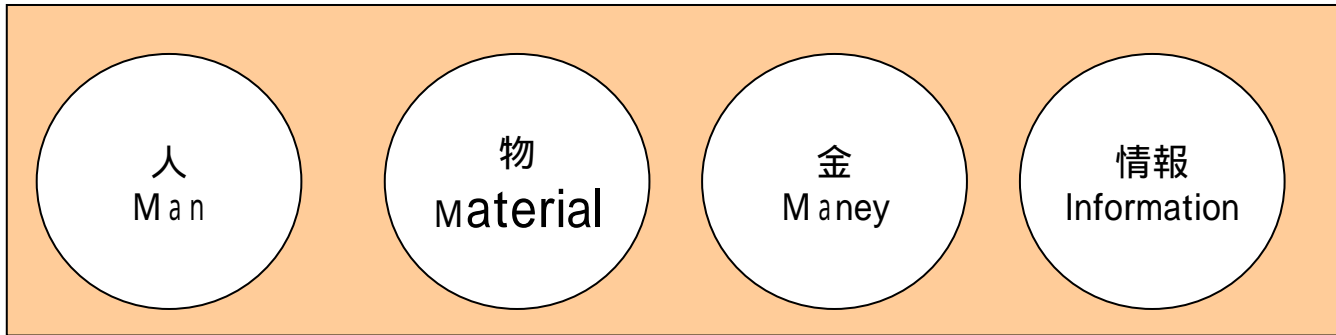
C(チェック)  
計画 - 実績差異分析



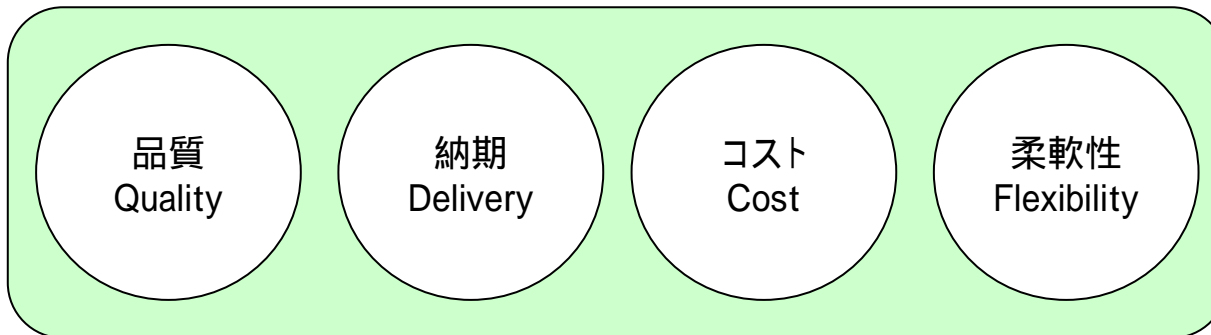
# まずは仕組みが回っているでしょうか？

## 経営資源の4要素

プロダクトアウト志向



サービス提供



## 需要の4要素

マーケットイン志向

# 仕組みがきちんと回っていないと？

株式会社プロフィットさんが、下記のようなチェックシートを公開されています。  
これを拝見しますと、永続的な経営実現の為のヒントが各所に表れているような気がいたします。

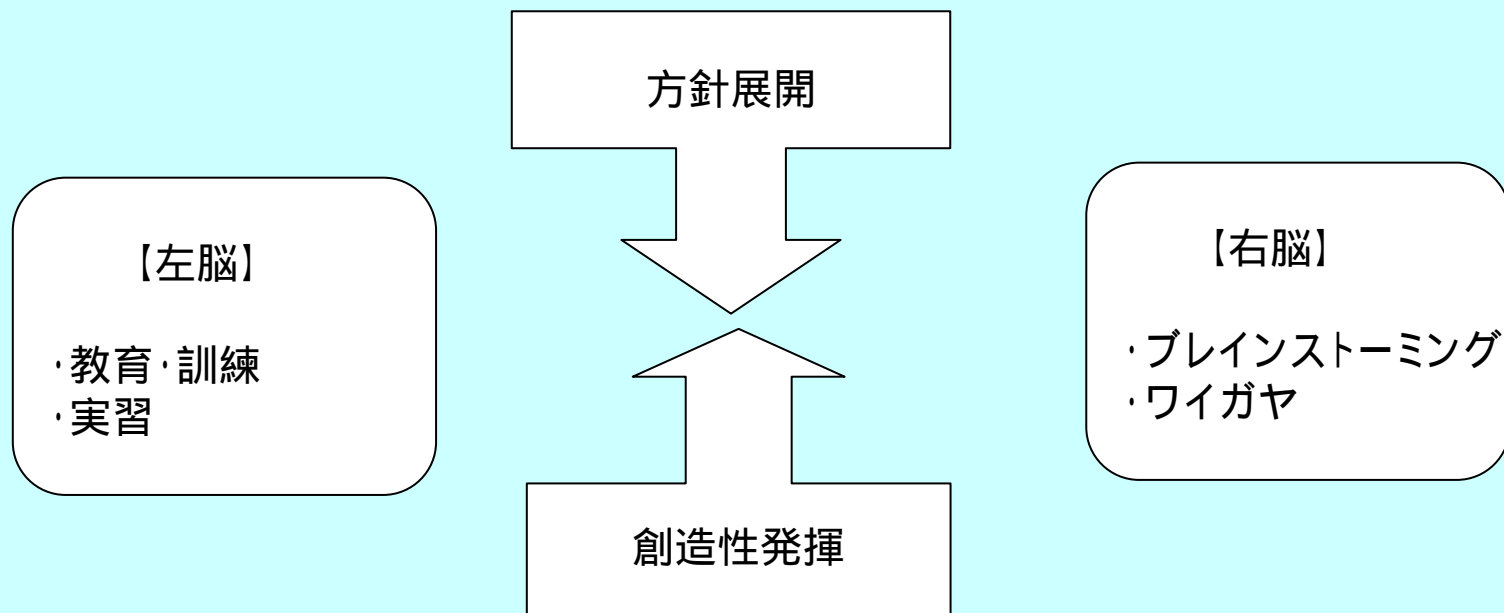
## 会社寿命チェックシート

チェック項目		最大配点	点数
1	業績は常に安定していて、決算も黒字、事業環境も整っていて、時代のニーズとマッチ。先見性のある経営も心がけている。	8	
2	社長に筋の通った信念がある。自由すぎず、がんじがらめでもない。節度のある雰囲気を保っている。	6	
3	経営者は魅力的な人格者。適度なリーダーシップを保ち、カリスマ性も併せ持つ。分け隔てなく接し、社員の信頼も集めている。	5	
4	社内人事は公平。学閥をはじめ派閥による人事はなく、能力のある人間がキャリアを上げている。出世コースの存在もない。	10	
5	メインバンクとの関係が良好で、業績が悪化した際にも資金調達が可能。	9	
6	社内の風紀がつねに保たれている。顧客に対する対応、モデルのある行動が全体的に励行されている。	8	
7	下世話な話、ゴシップなどが日常茶飯事でない。ウワサ話もあまり広がらない。	9	
8	単品依存の経営でない。主力商品とともにバラエティーに富んだ商品設定で、開発にも余念がない。	9	
9	同規模、同業他社と比較して社員数が極端に多い、少ないなどの差がない。リストラも横行していない。	8	
10	過剰な設備投資をしておらず、不動産担保の借金額も莫大でない。当然、悪質なノンバンクとの付き合いはない。	9	
11	残業代などの支払が明確。だからといって？天井ではない。基本給と能力給などのバランスが適切である。	9	
12	世間から見た会社のイメージが悪くない。金儲けに走らず、社会貢献、還元にも力を入れている会社である。	10	
合計			

評価	76点～100点	優良企業	あなたの勤めている会社は、非常に健全な会社。良好な経営が行われている。今の会社にいることに不満がないのなら、転職を考える必要もなく今後会社の発展に力を出すべき。だからといって、安心するべからず。見通しの悪い時代だからこそ、先を見据えた行動を取ることが必要。現状に甘んじることなく、資格を取得するなど、スキルアップ、キャリアアップを心がけるようにしたい！
	51点～75点	経営は順調	あなたの勤めている会社の危険度は高くない。だからといって安心はできない状態だ。バブル期以降のツケや、その影響が社内のさまざま部分にあらわれているかもしれない。しかし不況だからといって、それで辞めるのでなく、新しい局面を開いていくのに、どういった思考が必要か考え、提案していく必要がある。苦境をバネに、会社もアナタも飛躍できるチャンスはあるに違いない。
	50点以下	死期寸前	レッドゾーン、人間に例えるなら瀕死の状態。まさに吹けば飛ぶような会社だ。今アナタが決めないといけない事は、残るか去るかの決断のみ。ただしこのレベルにある会社は、業績の問題のみならず、社内風紀やモラル、経営者の人間性や人間関係にも問題がある。残って会社を立て直したいなら、それなりの覚悟が必要な事を忘れないように！去るにしても、その会社で経験した事を転職先でも活かしたい。

# 次に情報の共有化を進めましょう

聞いただけでは伝わらない！



価値観の  
共有化

解釈の  
共有化

感情の  
共有化

目標の  
共有化



# 情報の共有化を進めましょう

## 【形式知(顕在知)】

経営方針、行動指針、定款  
事業計画(短期・中期・長期)、年度目標  
サービス規程、勤務心得  
品質マニュアル(ISO9000)・環境マニュアル(ISO14000)

等々

## 【暗黙知(潜在知)】

業務習慣、社内慣行、口頭伝承、職場の空気・  
雰囲気、コーポレートカラー、風土、  
埋もれたノウハウ・技術・技能

等々

# 価値観の共有化

## 我が社の価値観

我が社が事業運営の中で大切にしていることは何なのでしょう？  
「正解や客観的評価をもとめるのではなく、私にとって何が望ましいのでしょうか？」

ありのままに書き出して、この内容と対面・対峙していただくと、色々な気づきを得られると思います。

- ・こういう価値観を潜在的に保有していたのか？
- ・私の大切にしている価値観を貫徹することで、人生の最期を迎えたとき、「これで良かった」と悔いなく納得することができるか？
- ・価値観を変えるか、増減させるか、優先順位を変えるべきか？
- ・価値観はそのままでもいいから、その具現方法を変えるべきか？

今後事業計画を練っていく中で、  
立ち返るべき判断基準

## お客様に提供している価値

「我が社の価値観を元にして、お客様にどんな価値を提供しているのでしょうか？」

現在の取  
り扱い商  
品・サー  
ビス

価値表現・機能表現に  
置き換えてみましょう  
  
後で、新規事業を考  
える際の選択肢を増や  
せます。



## 差別化ポイント

「お客様に提供している価値は、他社のものとどこが違うのでしょうか？」

PUSH方向  
からの確認

- ・他社にこれだけは負けない
- ・これは我が社にまかしてほしい

PULL方向  
からの確認

- ・何故我が社に注文をいただけるのか？

## 我が法人における価値観とは？

### 【価値観確認シート】

#### 我が社が大切にしていること

- 規模の維持・拡大
- 利益の維持・拡大
- 商品・サービスの魅力向上
- 技術の向上
- 効率性の向上
- 社会的認知・評価の向上
- 雇用の確保、人間的魅力の醸成
- 社会貢献、地球環境保護
- その他

# 我が法人における価値観とは？

## 【価値観確認シート】

商品・サービス

提供する価値・便益・機能

- 新鮮さ
- 体験
- 値ごろ感
- やすらぎ
- 本物志向
- 身近・近親感
- 技術
- 頼りになる
- 元氣
- 物語
- わくわく
- 非日常性
- 健康
- 省力・省資源
- 安全・安心
- その他

事業範囲
業種名
商圈
顧客属性

## 我が法人における価値観とは？

### 【価値観確認シート】

差別化ポイント(他社にこれだけは負けない、これは我が社にまかしてほしい)

( ) 商品・サービス自体の

品揃え

品質

安さ

技術力

( ) ブランド

( ) コミュニケーション

( ) 意外性・発見

( ) 夢・将来性

( ) その他

## 解釈の共有化：5Sの活用

**1S:**

必要な物と不要な物とを分け、**不要な物を処分する。**

**2S:**

必要な物がすぐに取り出せるように、**定めた場所に定めた方法で置く。**

**3S:**

掃除をして**ごみや汚れのない状態にする。**

**4S:**

**3Sの状態を維持する。**

**5S:**

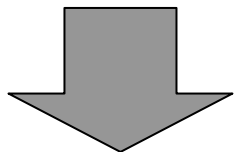
決められた事を決められた通り実行できるよう**習慣づける。** 服務規程や安全ルールを守る。

## 解釈の共有化：5Sの活用

### 効率性・業務品質の向上

当社から「アレはどこへ行った？」という言葉을 駆逐して

1. 業務効率の向上に寄与(儲けにつなげたい)
2. 職場の正常異常の識別明確化      業務品質の安定化
3. 管理対象の縮減      管理レスの実現



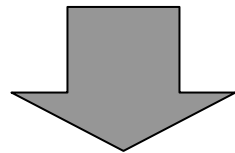
最終的に何を狙うのか？

- ・「5Sのように当たり前と言われることをあたりに出来たら素晴らしいと認める」企業文化を根付かせる。
- ・「5Sは業務そのものであり、片手間で気まぐれにやるものではない」との価値観を根付かせる。

## 解釈の共有化：5Sの活用

### 現場で受注獲得

「こういう会社にまかせたい」とお客様に思っただけのような現場づくり(全員営業)  
アピールするのは「見栄え」だけではなく、「安心感」  
受注の増加に寄与



「安心感」はどうやって生まれるか？

- ・現場で働く人がかもし出す安心感：礼儀、お客様の価値観受容、技術・技能、5Sをやりきるパワー
- ・店舗・現場の管理状態による安心感：QDCFの<sup>じゅんしゅ</sup>遵守、5Sの維持等々



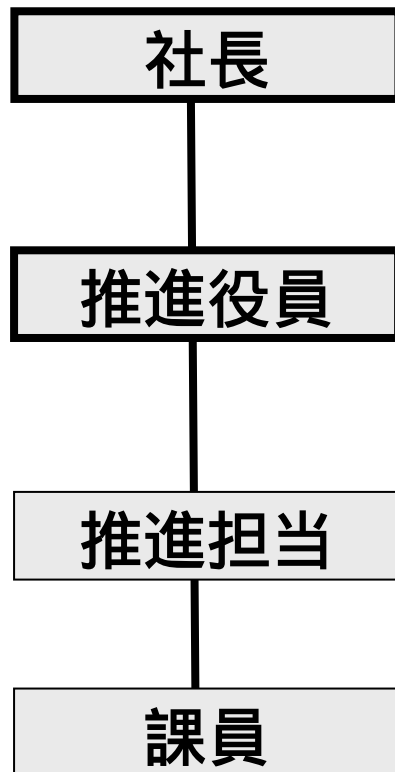
## 解釈の共有化：5Sの活用

1. まだ、こんなことをやっているのか？5Sなんて既にやっていて当然だろう。今まで何をやってきたんだ。
2. 5Sなんかやっても、物は売れないし、業績もよくなる。こんなヒマがあるなら、もっとやるべきことがあるだろう。
3. 今忙しいから、5Sは始業前や定時後にでもちょちょつとやっておけ。
4. 5Sは従業員自らが率先してやらなければならない活動だ。経営トップは経営管理という大切な仕事があるので、下の人間でどんどん進めてもらいたい。
5. 多少散らかっていても、何がどこにあるか私の頭の中にはしっかりと刻みこまれているんだ。

## 解釈の共有化：5Sの活用

### 現行のままの組織を活用する

「5S改革チーム」「5S特攻隊」といった特別プロジェクトや専門委員会を設置するのではなく、現行組織の機動力・信頼関係強化を意図

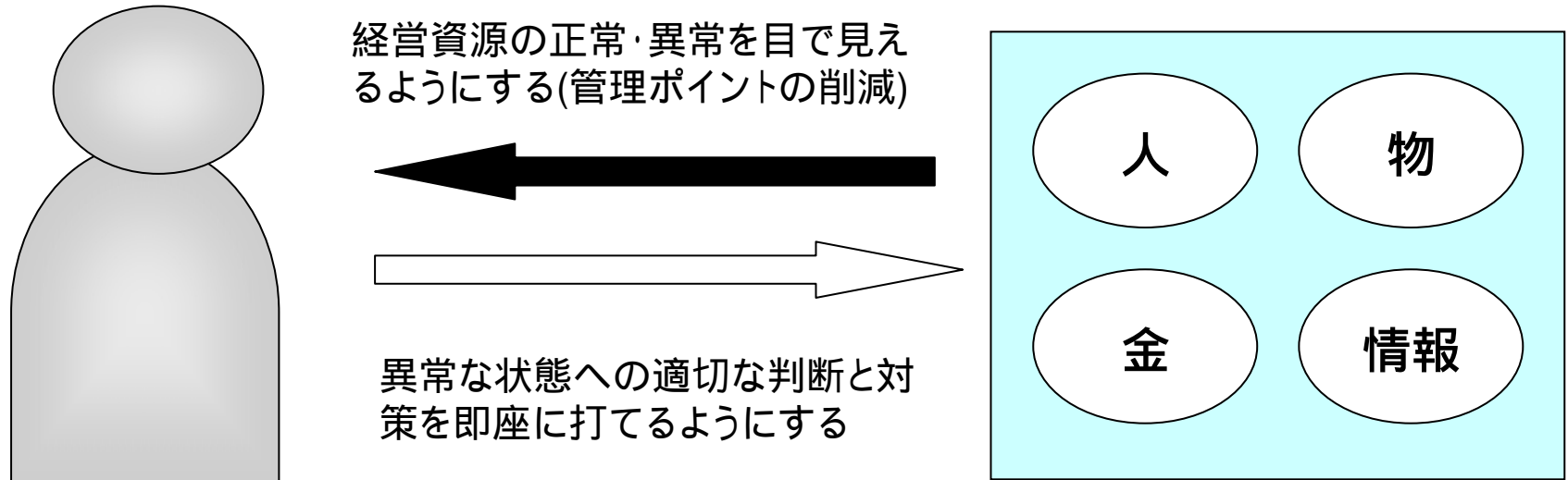


5Sが進まないと「困る」人を設置  
きょうしんしゃ  
・まずは上位者が「狂信者」になり、手を染める。  
・どこまでも絶対あきらめず、5S推進にエネルギーを注ぐ。  
困る内容 = 部下の信頼度低下

巻き込んでいく中で  
最終的には全員で困る

## 目で見える管理について

5Sの中で特に整頓は「目で見える管理」の実現手段として直結する項目なので、ここで「目で見える管理」に触れておきます。

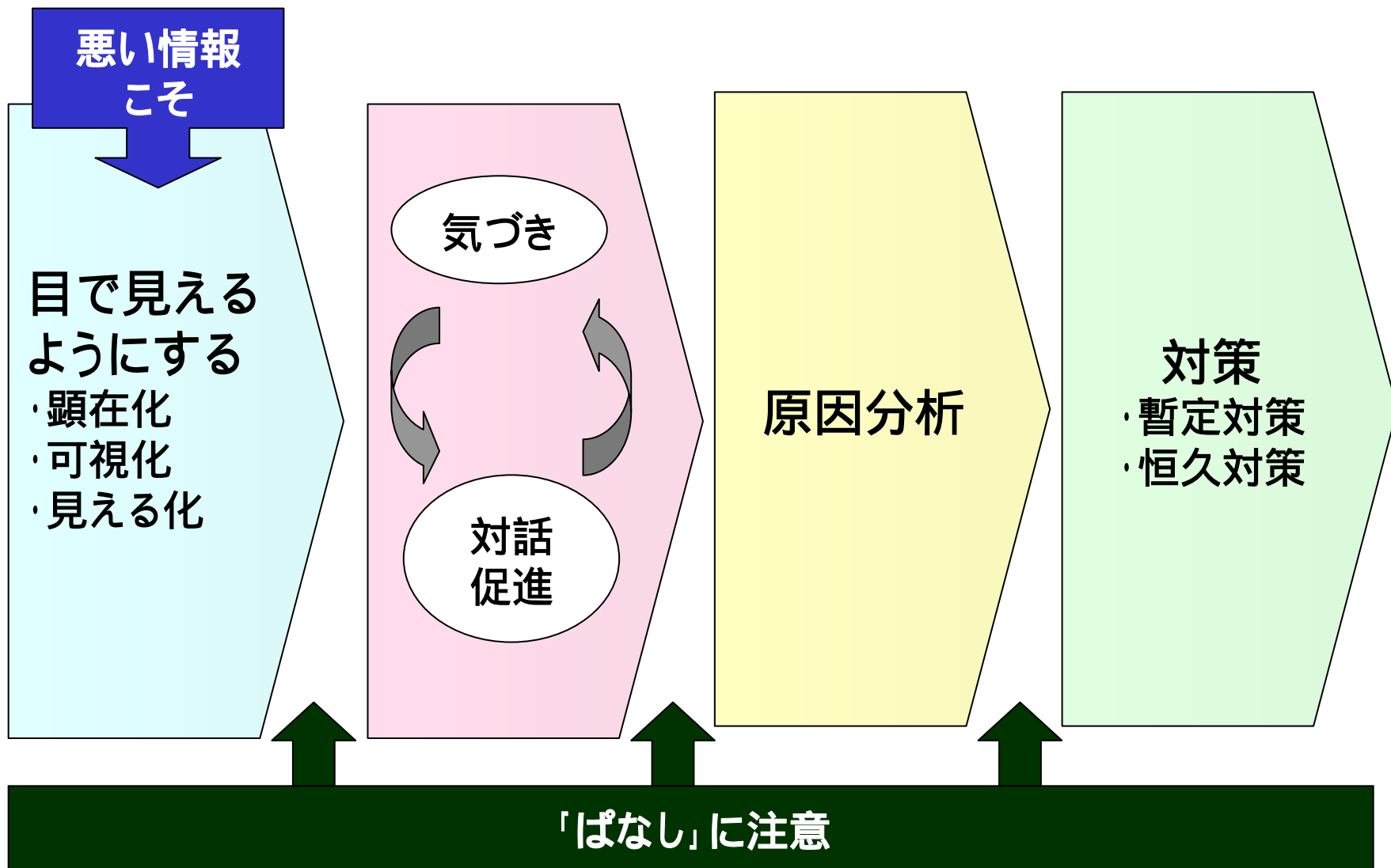


### 大野語録

「目で見える」とは、作業員自身ではなく管理者・監督者が一目見ればその作業員が標準作業通りやっているかがわかる、というものである。

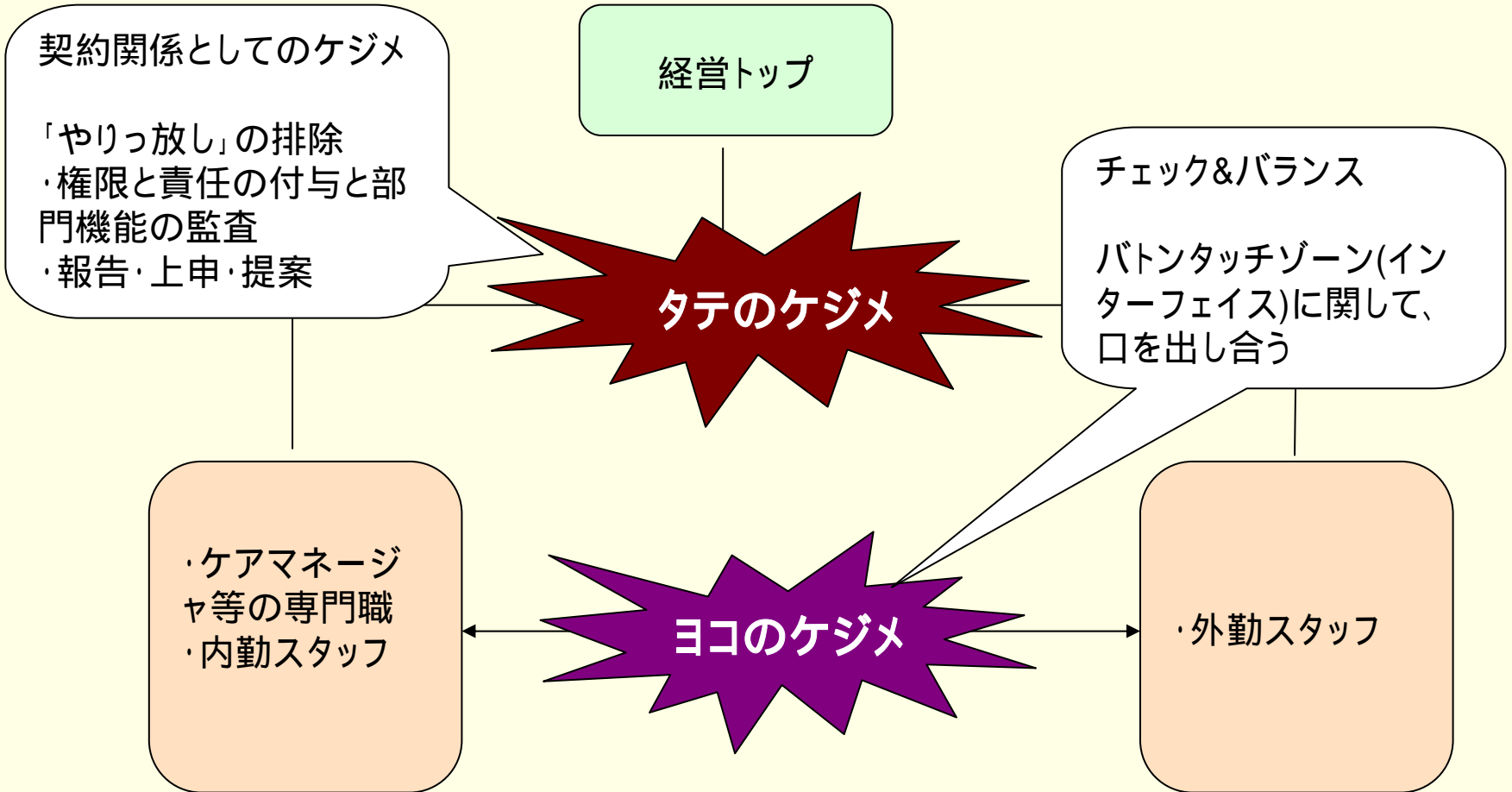
(「トヨタシステムの原点」下川・藤本編著)

# 目で見える管理について



# 目で見える管理について

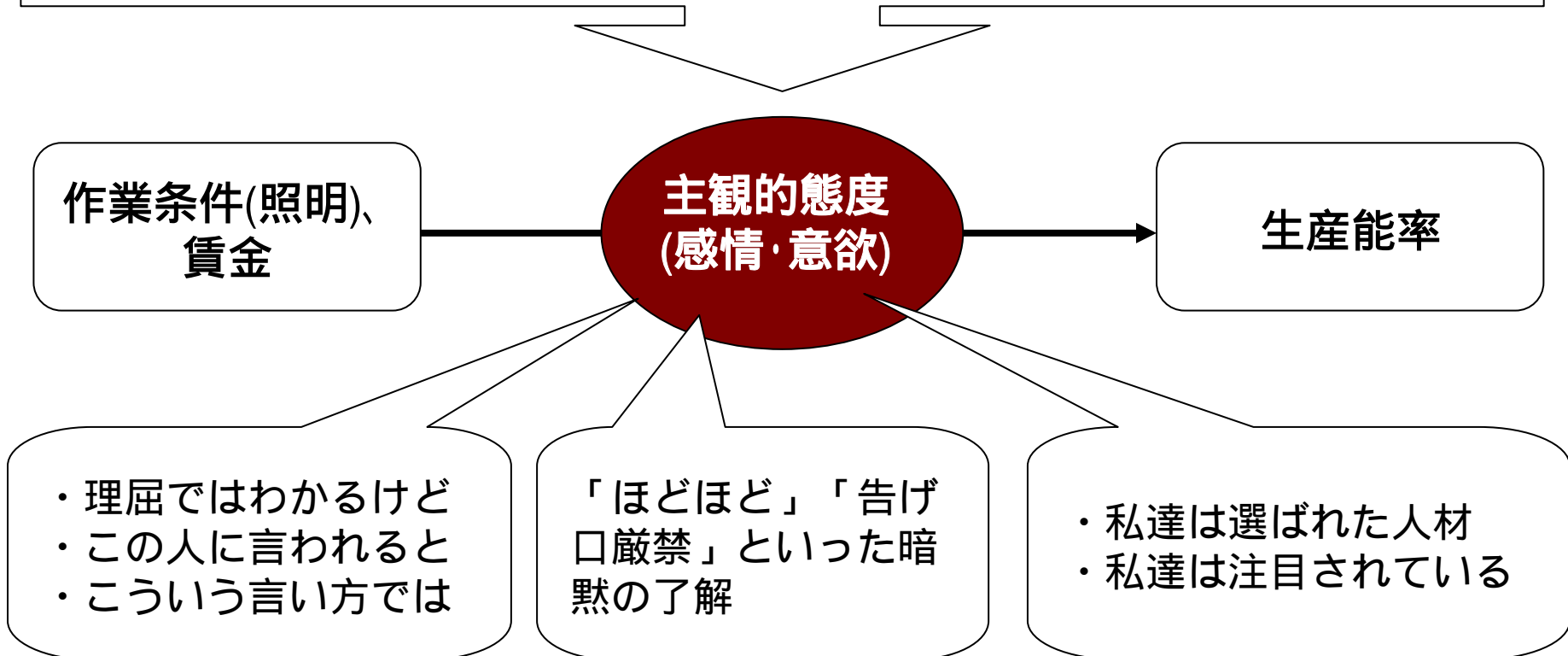
## 「ばなし」に注意



# 感情の共有化

## ホーソン実験

今から約80年前、アメリカの通信機器メーカー・ウェスタンエレクトリック社のホーソン工場で、従業員の生産能率に影響を与えるものが何かを探求する実験が行われました。



## これって、あるがままに受け止めてる？

カウンセリング云々という前に、下記の様なやりとりになった  
場合の来談者の気持ちはどんな状態でしょうか？

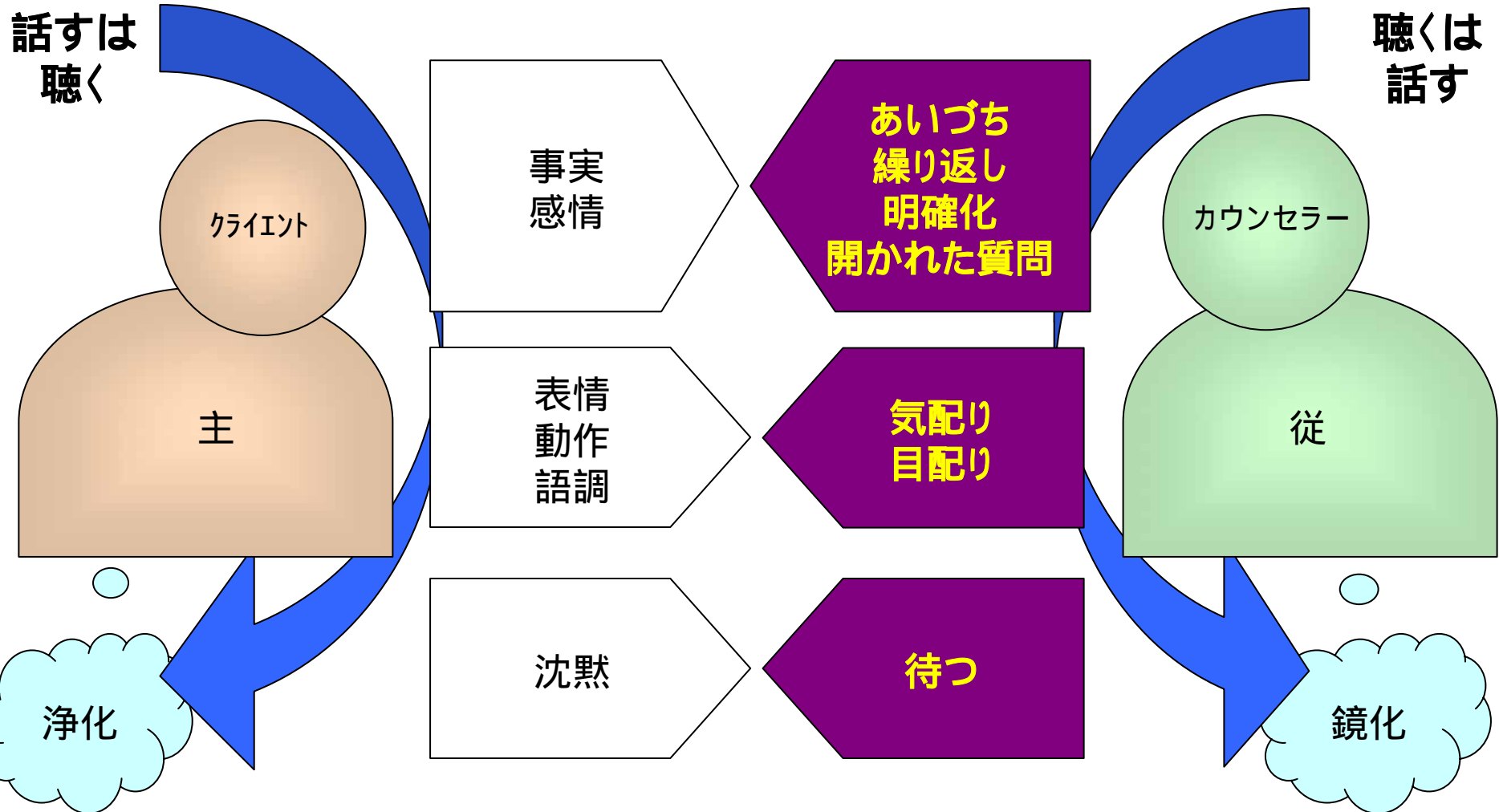
来談者

実はここ数年業績不振が続いてきて・・・、会社も私個人も多額の借金を背負ってしまいました。もうどうしたらいいのか・・・。

応談者

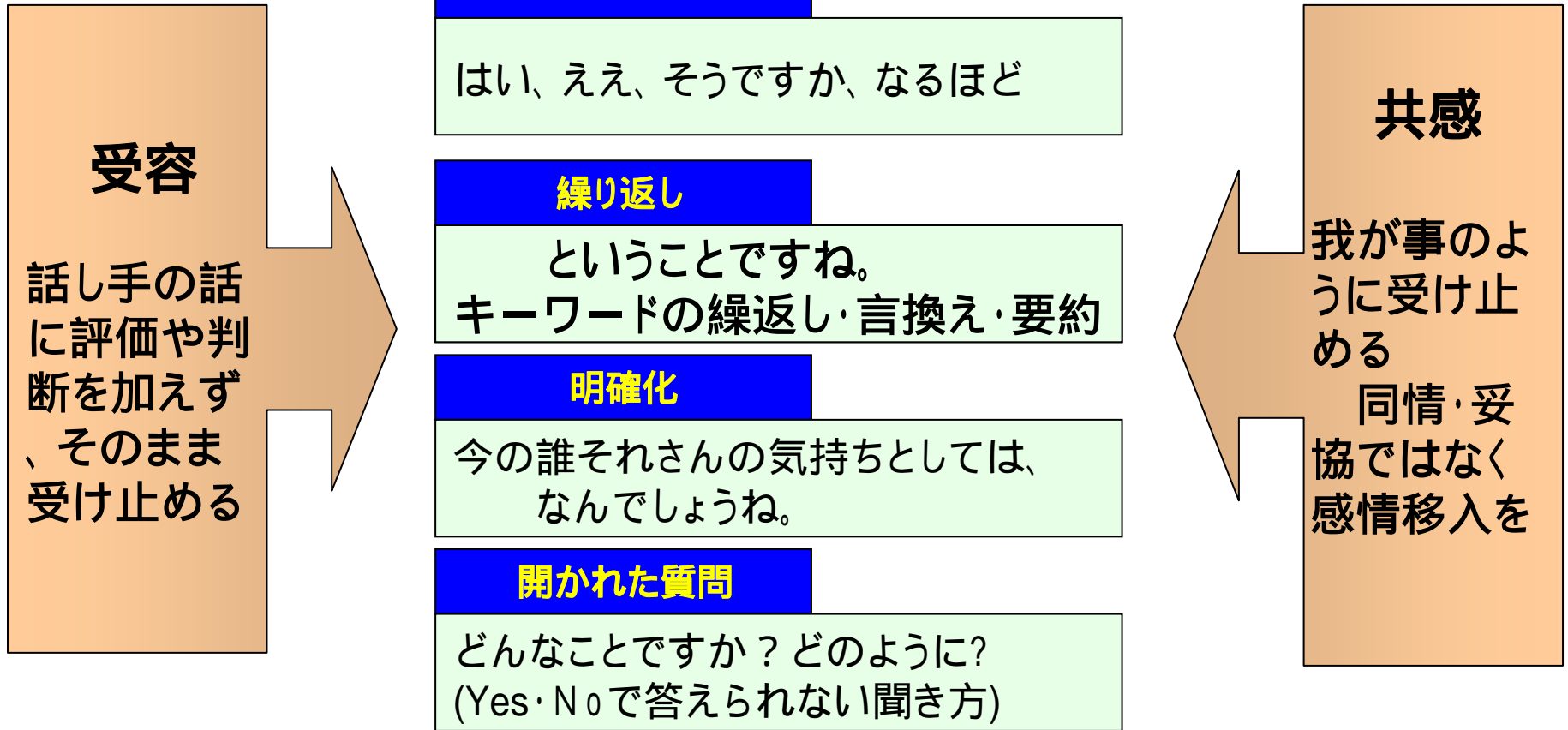
- 1.あなたね、**そんな弱気**じゃあ、再建なんて無理ですよ。
- 2.あなたが率先して事態の回復にあたらなきゃ、**ダメじゃない**ですか。
- 3.リーダーがそんな**悠長**なこと言っていて**良いですね**。
- 4.**考えすぎ**ですよ。
- 5.**私なんか**そういうピンチの時こそ、チャンスと思って頑張りましたよ。
- 6.他の会社も状況は同じ中で、頑張っているんですから、**あなたも頑張らなきゃ**。
- 7.まあ、何とかありますよ。あんまり**気にしない**、気にしない。
- 8.そんな事言っていると、**本当にダメ**になりますよ。
- 9.そんな状況を**今更**どうしろって言うんですか？
- 10.落ち込み始めたのは**いつから**ですか？**なんで**放っておいたのですか？結局**誰**の責任ですか？
- 11.あなたっていつもそうやって、**いい訳**ばかりしているのでしょう。

# 来談者と接する際の姿勢





## 来談者と接する際の姿勢



声かけ者自身の気持ちの  
余裕確保

話をしやすい雰囲気・場  
の選択

## 来談者と接する際の姿勢

質問をするという形での援助(岩手清和病院臨床心理士 菅原先生の質問集より)

今一番困っていることはどんなことですか？

どうなっていれば良いんでしょうね？

今一番大事にされていることってどんなことですか？

どうやってそれをするのができたんでしょう？

この体験から得られることってどんなことでしょうか？

今おっしゃられた状況の中で、何が支えでしたか？

今までのあなたに更にどんなことが付け加われば、今回の体験もまんざらではなかったと思えるのでしょうか？

ここは変えたくないと思う、あなたらしさってどんなところでしょうか？

良い感じで仕事を続けていく為のコツって何でしょうか？

どんなことがあなたの助けになりそうでしょうか？

そのアイデアはどうやって思いついたのでしょうか？

どのように振舞えば、自分はもう大丈夫だと思えるのでしょうか？

プライベートの生活はその時どう変わっているのでしょうか？

家族はあなたのどこが変わったと言うのでしょうか？

# 人間関係の円滑化事例

ザ・リッツカールトンホテルの事例を見てみましょう。

お客様の期待を先読みしたサービスの提供

## 価値観の共有化

- ・ゴールドスタンダードを提示する各種ツールを徹底して味わい尽くす
  - クレド：基本方針
  - モットー：従業員への約束
  - サービスの3ステップ：行動基準
  - ベーシック20：行動方針
- ・直営主義

## 顧客情報の共有化・可視化

- ・どのスタッフが得た情報でも、プレファレンスパッド・顧客アンケート・ゲストインシデントアクションフォーム(要望対処報告書)等で共有化
- ・他従業員への感謝文(ファーストクラスカード)も共有化

## 意識高揚の仕組み

- ・ラインナップ(ミーティング)
- ・サービスクオリティインディケータ(客室評価)
- ・従業員自らの課題解決(権限委譲)
- ・ラテラルサービス(内部顧客である他の従業員へのサービス)
- ・ファイブスター従業員表彰

## 訓練、訓練、そして訓練

- ・ジョブディスクリプション(業務記述書)を用いた理解チェックと業務認定
- ・基本動作を毎月何回も再確認

# 改善目標の共有化

## 貸借対照表(単独)の分析

関東自工さんを通じて、岩手と縁が深くなってきたトヨタ自動車さんの平成21年3月期貸借対照表を見てみると



資産を全部売り払って、負債と資本を支えることができるでしょうか？

単位: 十億円

<b>流動資産</b>		<b>B</b>	<b>3,541</b>	<b>流動負債</b>		<b>B'</b>	<b>1,484</b>
	現預金		24		買掛金・支払手形		521
	売掛金		566		短期借入金		
	受取手形				その他		962
	棚卸資産(在庫)		279		<b>固定負債</b>		
	貸付金		732		社債他		1,028
	立替金				<b>負債合計</b>		<b>A</b>
	その他		1,940		純資産		<b>C'2</b>
					(自己資本)		<b>6,652</b>
<b>固定資産</b>							
	有形固定資産	<b>C</b>	<b>5,622</b>				
	投資その他資産		1,499				
			4,123				
	<b>資産の部</b>		<b>9,164</b>		<b>負債・純資産の部</b>	<b>A'</b>	<b>9,164</b>



【ポイント】 債務超過になっていませんか？

$$\begin{matrix} \text{負債の合計} & & & & & & \text{負債・純資産の合計} \\ \boxed{2,512} \text{ 十億円} & > & = & < & \boxed{9,164} \text{ 十億円} \end{matrix}$$

【ポイント】 在庫が多くないでしょうか？

$$\begin{matrix} \text{棚卸資産(在庫)} & \div & \text{月商} & \times & \text{月内稼働日数} \\ \boxed{279} \text{ 十億円} & \div & \boxed{773} \text{ 十億円} & \times & \boxed{22} \text{ 日} \\ = & & & & \boxed{8} \text{ 日} \end{matrix}$$

【ポイント】 短期的な信用度はどれくらいでしょうか？

$$\begin{matrix} \text{流動資産} & \div & \text{流動負債} & \times & 100 \\ \boxed{3,541} \text{ 十億円} & \div & \boxed{1,484} \text{ 十億円} & \times & 100 \\ = & & & & \boxed{239} \% \end{matrix} \quad > & = & < \quad 150\%$$

【ポイント】 固定資産が長期資本(自己資本と固定負債)でまかなわれているでしょうか？

$$\begin{matrix} \text{固定資産} & \div & (\text{自己資本合計} + \text{固定負債}) & \times & 100 \\ \boxed{5,622} \text{ 十億円} & \div & (\boxed{6,652} \text{ 十億円} + \boxed{1,028} \text{ 十億円}) & \times & 100 \\ = & & & & \boxed{73} \% \end{matrix} \quad > & = & < \quad 100\%$$

# 改善目標の共有化

## 損益計算書(単独)の分析

ポイント

ポイント

続いて同期の損益計算書を見てみると

		単位: 十億円		同業者平均
		金額	売上高比率	比較指標
売上高	A	9,278	100.0%	
売上原価	B	8,333	89.8%	85.3%
労務費 B1		630	6.8%	15.2%
減価償却費 B2		281	3.0%	2.5%
材料費		6,698	72.2%	22.0%
外注加工費			0.0%	23.5%
その他製造原価		723	7.8%	
売上総利益(粗利)	C = A - B	946	10.2%	14.7%
一般管理・販売費	D	1,134	12.2%	12.0%
人件費 D1		149	1.6%	6.0%
減価償却費 D2		34	0.4%	0.5%
経費1 運賃		240	2.6%	
経費2 製品保証引当金繰入		231	2.5%	
経費3 販売諸費		185	2.0%	
その他		295	3.2%	
営業利益	E = C - D	-188	-2.0%	2.7%

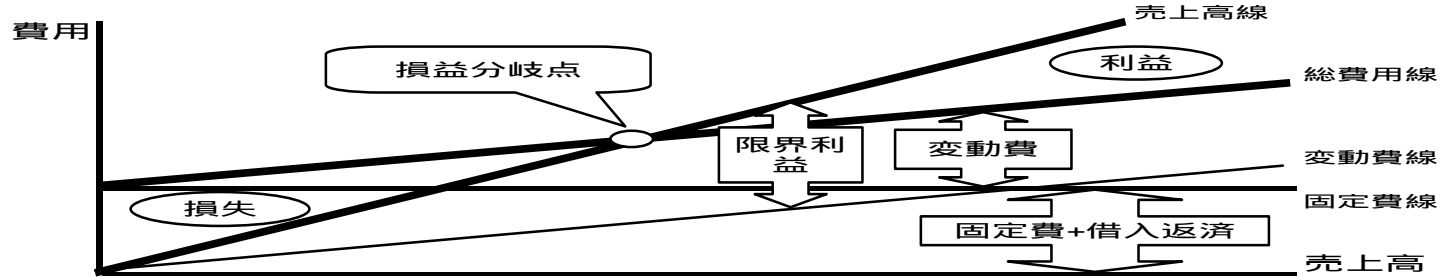
ポイント

経費の中で金額の大きいもののトップ3

ポイント

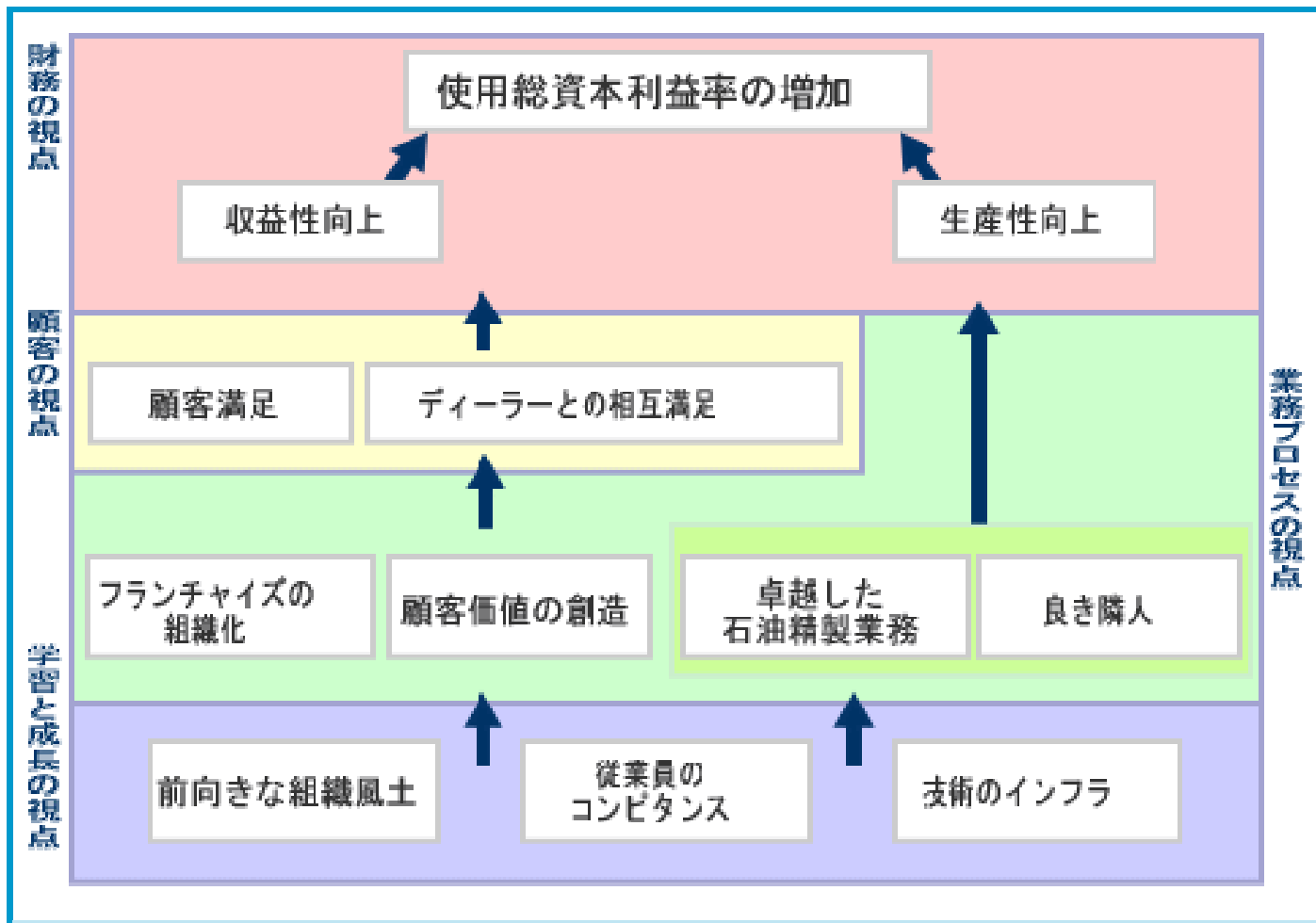
利益がトントン(白字)になる売上はどれ位でしょうか？

	<b>固定費</b>	=	<b>一般管販費</b>	-	<b>減価償却費 D2</b>	+	<b>労務費 B1</b>	
	1,731		1,134		34		630	
	<b>変動費</b>	=	<b>売上原価</b>	-	<b>(労務費 B1</b>	+	<b>減価償却費 B2)</b>	
	7,421		8,333		630		281	
	<b>限界利益率</b>	=	(1	-	(変動費	÷	売上高)) × 100	
	28%		)		7,421		9,278	
	<b>損益分岐点</b>	=	((固定費	+	借入返済	+	税額) ÷	限界利益率
償却前ベース	6,843		1,731		206	5年返済と想定		28%
償却後ベース	11,595		1,764		206	5年返済と想定		17%



# 改善目標の共有化

## 【バランススコアカードの活用: モービルの事例】



# 改善目標の共有化

視点	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標
財務の視点	使用総資本利益率の増加		実際の使用総資本利益率 業界他社と比較した利益額
	収益性向上	ガソリン以外の収益源の掘り起こし	ガソリン以外の売上高 ガソリン以外の利益
		プレミアム商品の販売による顧客収益性の向上	業界他社と比較した販売量 普通対プレミアム・ガソリン
生産性向上	業界でのコスト・リーダーシップの確立 既存資産の最大活用	業界他社と比較した1ガロンあたりコスト 事業計画に比較したキャッシュフロー	
顧客の視点	顧客満足	(基本要因) 清潔 安全 高品質 ブランドの信頼性 (差別化要因) 迅速なサービス 友好的かつ親切な従業員 顧客ロイヤリティーの認識	覆面買い物客による評価 ターゲットとする顧客 セグメントの市場占有率
	ディーラーとの相互満足	更なる顧客志向製品の提供 ディーラービジネス・スキル向上の支援	ディーラーの利益性向上度 ディーラー満足度
業務プロセスの視点	フランチャイズの組織化	ガソリン以外の製品やサービスの開発	新製品投資利益率 新製品受入比率
	顧客価値の創造	顧客セグメントの理解 最適なフランチャイズの組織化	ターゲット市場の占有率 ディーラーの質評価指標
業務プロセスの視点 (財務の視点を指示)	卓越した石油精製業務	設備稼働率の向上	精製工場の歩留率 予期せぬ設備休止時間
		納期の厳守	遅延回数
		在庫管理の向上	在庫水準 在庫切率
	良き隣人	業界でのコスト・リーダーシップ	業界他社と比較したアクティビティ・コスト
学習と成長の視点	前向きな組織風土	企業目標と個人目標の整合性 個人の成長	個人のバランススコアカード 従業員のフィードバック
	従業員のコンピタンス(技術や能力)	従業員能力アップ リーダーシップ力の強化 従業員の総合的視野の育成	戦略的業務装備率
	技術のインフラ	業務プロセス促進の為に新技術の導入	戦略的情報システム装備率

## 変革を阻害する一言集



Copyright(c)  
wim

1. そんなもの役に立ちませんよ。
2. 確かにそうかもしれませんが、我々は違うんです。
3. 案としては立派なんですが.....。
4. これ以上、もうコストは下がりません。
5. 我々だって、いつもそうしてますよ。
6. 他人の勧めでやるのはイヤです。
7. 投資なくして、改善なんてできないじゃないですか。
8. 今だってうまく行っているでしょう。なぜ変えるんですか？
9. そんなものダメですよ。我々は昔やったことがあります。
10. 我々はそのことについて一番よく知っています。