

# 経営の教科書 (新将命 著)

社長が押さえておくべき 30 の基礎科目

平成22年7月27日

## 序章 会社をつぶしてはならない

倒産の3分の1は黒字倒産(キャッシュフローで倒産)

全社員が「健全な危機感」と「緊急性についての認識」を共有する必要がある。

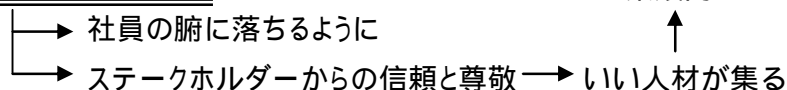
外部要因が悪いときは内部要因の質を高めるべし

つぶれてしまう会社 / 生き残る会社 / 勝ち残る会社 → **とりあえず会社をつぶさない**

## 第1章 厳しい環境だからこそ、語れる夢があるか

理念・ビジョンは利益につながる

3つのPを再認識(フィロソフィー、プラン、ピープル)



生きた企業理念の条件

紙に書いて明示 意思決定の判断として活用 他社のものよりキラリと差別化されている  
必要に応じて改訂 グローバルでトップの強い意志が反映されている

情熱なき経営者はすぐに去れ!

正しく、前向きな強い情熱であること(必要条件)51%を占める

卒先垂範

情熱の火を分けてくれる人と付き合う

質のいい異業種交流会に参加(月2回程度、朝、夜) → 刺激

会社の情熱度を測る3つの方法

メモをとる 前の方に座る(講演会など) 笑いが出る(笛吹けど踏らずでは×)

真のリードとは

牢動? 労働? 朗動? → 物心両面の「得」 → 朗動  
(苦しい労働)(普通の労働)(ワクワク感)

大局観をいかにして磨くか

「多・長・根」を常に意識する

多 → 多面的、複眼的に物事を見る

長 → 長期的視点を持つ

根 → 会議の根本は? 「会して議せず、議して決せず、決して行わず、行って責をとらず」

## 第2章 その夢は、社会にとって役立つものなのか

### 倫理性なしに事業継続はない

経営者にとって最も重要だと思う資質は・・・ 平均を上回る知性  
極度に高い倫理性  
企業経営を通じて社会貢献をする・・・ お返しの形は何でもよい  
俺が俺がの「が」を捨てて、おかげ、おかげの「げ」で生きる

### 問われているのは付加価値

我社はいったい何をしている会社か・・・ お客様に対する付加価値提供業  
真に顧客満足を追求している会社は一割

#### 「事前期待」と「事後評価」

新規開拓よりリピーター化こそ重視すべき・・・ 既存客の固定化が重要  
「我が社の“冷えた6本のビール”は何か」を考えよ 真心のあるサービス

#### 顧客を感動させる会社になるための5原則

1. 我が社にとっての重要顧客を特定する
2. 顧客期待をしっかりと把握する 定期的なアンケート調査
3. 顧客満足度と不満足度を把握する 一番重要な要素は従業員の態度
4. 顧客満足を少し上回るための行動計画と実践
5. 改善状況の定期評価と是正措置

### 利益は目的でなく、手段である

利益とは、顧客満足の総和である 売上・利益が増えないということは、顧客満足  
や感動を果たせていない証拠

### 第3章 夢を語れるだけでなく、目標にして示せるか

経営は「いまどこだ」「どうなりたい」「どうやる」「どうなった」

戦略は経営における極めて重要な原理原則の一つである

「いまどこだ」 …… 現状把握

「どうなりたい」 …… 方向性

||

(向うべき道)

理念

プラス数字 = 目標値

「どうやる」 …… 戦略 + 戦術

(何を)

(どうやるか)

ビジョン (どういう会社になりたいか)

使命 (我が社は誰のために、何のために生きているのか)

価値 (経営を行うとき、何を大事にするか)

#### 目標をどう作るか (SMART)

S (ストレッチ) 正しい目標 → 努力によって達成可能な範囲での正しい設定

M (メジャーブル) 客観的に結果が測定できる数字

A (アクセプテッド) 社員の納得

R (リソース) 経営資源の裏付け

T (タイム) 時限設定をする (いつまでに)

#### コミットメントをどう醸成するか

目標設定プロセスに社員を巻き込む → 愛着心と責任感 強い達成意欲

この仕事の持つ意味 (夢、ビジョン、理念)

「なぜあなたなのか」を説く

正しい権限委譲 (任せっ放しではダメ)

8褒め 2叱り

公平な評価と処遇

#### 戦略をどうつくるか

生きた戦略 11 の条件

(内容)	理念との整合性があるか	(プロセス)	社員の参加・参画があるか
	成長市場か収益性はいいか		社員に理解と納得が得られているか
	独自性があるか		その戦略が部門やチーム、個人に落としこまれているか
	強みを集中しているか		有言実行されているか
	保管資源の裏づけがあるか		事後評価(チェック)とPDCAが回っているか
			□ 変化に対応してタイムリーに変更を加えているか

#### うまい発信のために

なぜそうなったのか、経営者は説明責任を果たせ

自社に適したバランスを見極め、目指すはビッグカンパニーかグットカンパニーか

## 第4章 目標を実行に移せているか

### 社内に自責の風を吹かせよう

何より重要なのは、プランの先にある燃えたぎる実行力  
答えをすぐに示さず、社員の気づきや解決策を促す

### 優先順位はマトリックスで考えよ

実行の速さ（スピード）と変わり身の早さ（アビリティ）を有効に使い分ける  
「重要度」と「緊急度」でマトリックスをつくる ➡ 「やりたいこと」より「やるべきこと」  
自分の時間を確保（死守）する

（例）

毎日1時間以上本を読む

月2回以上勉強会やセミナーに顔を出す

週に2回ジムで汗を流す

年1回プライベートの海外旅行に行く

戦略にも優先順位をつける（戦略の絞込み）

（例） すごいと言ってもらえる技術や工法、コストダウン、顧客数アップ

### 胆識を養う

経営者が心得ておきたい3つの「識」

知識 = 物知り

見識 = 知識 + 自分なりの考え ➡ 判断力

胆識 = 見識 + 決断力 + 断行力

（判断力）

### あきらめないとき、あきらめるとき

あきらめるとき

撤退プランの基準に達したとき

実行に移すだけの十分な経営資源がなかったとき

経済環境が大きく変わったとき

法制度や業界の常識が変わったとき

あきらめないとき

難しいからこそやる価値がある

➡ 困難に挑戦していると、いつしか物事は簡単になっていく（カーネル・サンダース）

### 結果を分析して失敗から学べ

目標が達成できなかった7つの理由

1. 目標そのものが高すぎた
2. 強制目標で納得感がなくやる気が出なかった
3. やり方（プロセス）がまちがっていた
4. 顧客がそのニーズを認めなかった
5. 目標達成に対するインセンティブがなかった
6. 徹底力が足りなかった
7. 大きな状況変化（社内外）が起きた（リーマンショック、相手方の倒産、法令の大改正、etc）

学ぶ組織となるには



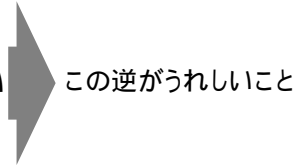
C (check) の徹底

## 第5章 目標に向かってともに進める社員がいるか

### 会社の成長を左右するのは“任せる能力”

#### 社員にとっての悲しいこと4つ

1. 会社から何を期待されているのかわからない
2. 結果は出したが、それがどう評価されているかわからない
3. 成果が評価・処遇にどう結びつくかわからない
4. 将来の方向性が見えない



#### 正しい任せ方4つ

1. 事前の瀬踏みをする 日頃から部下の能力を見極めておく
2. 事前に報告の日時を決めておく 思いつきで聞かない「おい、あれはどうなった」は×
3. ヒントを与え、考えさせる
4. 結果責任は社長がとる

熱意や誠意を込めて一生懸命叱る。そしてフォローを

### 社員にも納得のいく評価・処遇の仕方を

報酬は貢献に対して与えられるものであり、単なる努力は賞賛の的にすぎない (ピーター・ドラッカー)

定量評価 (結果に対する数学的評価) ➡ 6 ~ 7 割

定性評価 (プロセスに対する質的評価) ➡ 3 ~ 4 割

間接部門 (総務、安全) も数値化によって評価

制度の策定とプレゼン 年2回の個人査定

社員満足度の向上 % ↳ 社員のやる気と会社貢献 → 成長

教育や訓練は平等に与えるが、成果に対する評価と処遇は決して平等であってはならない

### 社員満足をつくるのは経営者の役割

「減私奉公」から「活私豊公」へ ➡ 自分の生活を犠牲にせず、自分を活かし、  
会社へもプラスになる生き方をすべし

「社員満足度調査」で社員の声を集め、離職率を下げる

#### ②1 積極的に多様化マネジメントを

#### ②2 社員の採用で失敗しないためのポイント

面接で聞くべき4つの質問 + 1 ( )

1. あなたはなぜ今の会社を辞めてここに入りたいと思うのですか (転職動機)
2. これまでの経験の中で、あなたが成し遂げた最大の功績は何ですか  
(結果が出せる人材かどうか)
3. これまでの人生で最大の失敗は? その失敗から何を学びましたか (意欲)
4. あなたの人生の長期と短期の目標は何ですか? 具体的に述べて下さい。  
(目標志向の人間かどうか)

目に光があるか、声に張りがあるか

## 第6章 心の通うコミュニケーションはとれているか

### ②③ コミュニケーション力が会社を変える

### ②④ 会議の生産性をどう高めるか

密度の高い議論をするなら 12人以下 4人以上

会議の質は事前準備で8割決まる 目的を宣言

全員がスピーク・アウトできているか(全員発言)

議事録は24時間以内に全員が共有する習慣をつける

議事録によるフォローアップがないと会議とは言わない (怪議、懐疑)

会して議せず 議して決せず

決して行わず 行って責をとらず

### ②⑤ 人間関係が成功のカギを握る

部下に対するキーワード「丁寧感微名」(ていほうかんびめい)

丁寧に 褒める 感謝の言葉を伝える 微笑みを常に意識

会話に名前を盛り込む

社内では「畏怖」を意識する

近寄ってくる人はすべて「腹に一物背に荷物」の魂胆があるものと割り切れ

社員の裏切りはすべて自分の責任と考えよ

### ②⑥ 心の強さをもたらしてくれるもの

強靭さを保つ5つの方法

1. 夢を描く

2. 失敗という言葉を追放する

3. 勝海舟「氷川清話」を心の支えとする

4. 命まではとられないと考える

5. 環境を変える(気分転換)

何かに取り組むとき、真剣に、しかし深刻になってはいけない

## 第7章 バトンを受け継ぐ者を育てているか

### ②7 人材育成、後継者選びという最重責

後継者を育てていなければどんなにがんばっても50点

金を残す人は下、事業を残す人は中、人を残す人こそが上なり

採用するときは人柄重視で

中小企業なら経営者が50~55歳くらいの年齢になれば、10年先を見据えた

候補者選びを進めていく

価値観と相性を共有しうる人材

一緒にいて居心地の悪い人、なんとなくしっくりこない人は後継者に相応しくない

出処進退は潔く（目的を達成した時、後継育成ができたという感触を得た時）

### ②8 学ぶ心を持ち続ける

「有用の学」だけでなく「無用の学」こそ学べ

### ②9 謙虚さは真の自信のバロメータである

メモをとる姿勢

3人のメンターを持って

先生

師

連れ合い

### ③0 改革は遠くにあるものではない

改善を続けた結果が改革 地味な改善を徹底的に続けること

# 凡事徹底!!