

泥臭いコンサルタントだから分かる！
中小企業再生のポイント
3つのリストラ「意識」「管理」「情報」

株式会社 みどり合同経営 コンサルティング部

シニアコンサルタント 澤田 兼一郎

<mailto:sawada@digitalbank.co.jp>

<http://ct.mgrp.jp/>

本社

〒160・0007

東京都新宿区荒木町2・3

TEL:03・3358・5951 FAX:03・3358・5952

高松

〒760・0062

高松市塩上町3丁目1番1号

TEL:087・834・0301 FAX:087・834・0882

・なぜ、3つのリストラ「意識」「管理」「情報」が必要なのか

1. 中小企業の再生は大企業とは違う

私は、もと銀行員です。「もっと近くで経営者のお手伝いしたい」「M&A業務をしたい」という思いから、今の会社に入りました。その思いからすでに数年、おかげさまで、様々な経営者のそばで、様々な場面に出くわし、様々な壁にぶつかっています。今でもその繰り返しの日です。資金繰りはもちろん、金融機関との方との交渉、その他の債権者との交渉、従業員の方との対峙などなど。どうしても、銀行員では経験できなかった、所謂、「経営の現場」を経験できたことは、貴重な自分の財産になっています。

そうした経験を、もちろん私は100%中小企業相手にしています。中小企業の中でも、正社員数が、50人以下の会社がほとんどです。

その中でも、業績が悪化している企業、つまり再生が必要な企業には唯一共通していることがあります。それは、「経営」というしくみがまったく皆無であるということです。各人が、勝手気ままに、自分の都合の良い様に仕事をしています。それを示す、証拠があります。業績が悪化した中小企業が策定する、再建計画書、経営計画書。50人以下の中小企業で、策定した計画書どおりに業績が回復していない会社が大半を占めているという事実、これが証拠です。

それでは、それ以上従業員がいる会社はどうか。これは私の経験ですが、スピードの差はあれ、ある程度の業績悪化改善の傾向が見えてきます。債権者が納得する、しないのは別問題です。

私自身この差は、先ほど言いました、「経営」のしくみの皆無にあると思っています。ですから、人がたくさんいる会社で、「経営」のしくみが無い会社の再生になると、人が少ない会社に比べて非常に難易度が上がるとも言えます。

2

事業再生をスピードアップして行う目的で設立された、産業再生機構が47件の案件をもって、債権買取が終了となりました。今後事業再生はより一層、地方の中小企業対象に本格化します。地方金融機関も中小企業向けの不良債権処理を進めていかなければならない時代になっています。

そうした中で考えていかなければならないのは、大企業（ここではある程度規模のある中小企業という位置づけで考えてください）と地方経済の大半を占める、中小企業とは、再生の手法も少し違うということです。先ほど述べた「経営」のしくみが無いということを筆頭に、後継者問題、M&Aでの事業売却の難しさ、債権カット、DDS等によるモラルハザード等、大企業の事業再生とは違う問題があるのです。そうした、中小企業特有の問題があることを認識して、今後の地方の事業再生を進めていかなければならないのではないのでしょうか。

そこで、本編では「経営」のしくみが無い中小企業を再生するために必要な具体的手法を考えていくことにします。

2. 通常の企業再生

まず、通常の企業再生における流れを簡単に説明します。

(1) 現状把握

財務面、事業面を過去のデータに基づき、企業の現状把握を行います。その企業を取り巻く環境、業界トレンドも含んだものです。もちろん、数値だけでなく、「人材」がどの程度残っているかの把握も重要です。資金繰りも必要であるのは、言いつまでもありません。

(2) 財務・事業・業務のリストラ案策定、出口の決定

財務リストラ（分かりやすく言うと、資産売却して、負債の圧縮をすること。）

事業リストラ（分かりやすく言うと、儲かっている事業を残し、儲かっていない事業を辞めるか売却すること）

業務リストラ（分かりやすく言うと、入り（収入）と出（経費）の見直しをすること）

そうしたリストラを実行した上で、債権者の協力度合いを検証します。リスケなのか、債権カットなのか、DDSなのか、ファンドへ債権を譲渡するのか等です。

(3) 利益計画とキャッシュフロー計画

(2) のリストラに基づいて、利益計画を策定。その上で、キャッシュフロー計画つまりお金が回るのかを検証します。また、その上で、債権者側として、将来正常債権として認めうる企業になるのかについても検証が必要です。規定以内に、実質債務超過が解消になるのか、有利子負債の営業CF倍率が達成できるのか等が主要なポイントです。

(4) (1)～(3)をまとめて、再建計画書を策定し債権者へ説明

つまり、再建計画を銀行へ説明、資金協力等を依頼するのです。

(5) 再建計画の落とし込み

各種リストラ案を会社へ落とし込んで、計画を達成していきます。

これが大まかな流れです。現在は、再建計画書を策定するにあたっては、県ごとにある中小企業再生支援協議、メイン銀行、もちろん当社のようなコンサル会社など、第三者機関の手伝いを得られやすいこともあり、かなり内容が濃いものまで策定できます。

3. なぜ、3つのリストラ「意識」「管理」「情報」が必要なのか

先に述べました大企業と中小企業との差が顕著に出てきます。折角第三者が協力して策定した再建計画書や経営計画書に則って、結果を出せない中小企業が相手では、「2・(5)再建計画の落とし込み」が重要なポイントになってきます。

しかしながら、先に述べたとおり、再生が必要とされる中小企業には「経営」のしくみがないところがほとんどです。つまり、再建計画書を落とし込むと言っても、落とし込む「しくみ」がないわけですから、実行して結果を出していくことができないのです。

再生を必要とする中小企業の経営者、従業員を攻めることはできないと考えています。

仕事柄、金融機関の方とお話する機会よくあります。その中でも最近、金融機関内の研修の講師等を勤めさせて頂く機会が何回ありました。その機会に私は、いくつかの質問をします。その中でも2つを例にあげます。

(1) 再建計画書や経営改善計画書を策定する時、企業がリストラを進める3つの視点をなんでしょうか？

(2) 貴行(研修講師を務めた銀行)の中期計画の内容を教えてください。分かなければ、支店の今期の数値目標を教えてください。

さてこの質問にどのくらいの割合で回答頂いたと思いますか？もちろん、管理職とそうではない職位の方では差はあります。それでも、半分以下です。しかも、現場で実際お客様と対峙している現場の営業マンは、ほとんど解答していただいた記憶はありません。つまり、金融機関の方でも、再生の3つのリストラが、「財務」「事業」「業務」をご存知ない方がいらっしゃいますし、自社の中期計画の内容を理解されていない方がいらっしゃるのです。

私自身銀行員の時どうであったかというところ、中期計画の内容を理解していた記憶はありませんし、とにかく営業マンとして日々のノルマとお客様の対応に追われ、それをこなすこと意外に何も考える余裕はありませんでした。

これは、金融機関は「経営」のしくみがあるから、中期計画を現場で業務をしている方が理解していても、計画と実績がほぼ伴いますが、中小企業は「経営」のしくみがないから、計画と実績が伴わないことを表しているのではないのでしょうか。また、現場の従業員の立場で言えば、金融機関だろうが中小企業だろうが、計画書の内容を理解する暇はないということですから、再生を必要とする中小企業経営者や従業員を責めることはできないのです。

しかしながら、再生を必要とする中小企業には、のんびり「経営」のしくみを構築する、時間もお金も余分な人材もいません。つまり、ある一定の期限までに計画書どおりの実績を残しながら、「経営」のしくみも構築しなければならぬこととなります。

もう少し具体的に考えます。計画書は、「財務」「事業」「業務」のリストラを中心に、各種アクションプランが策定されています。そのアクションプランを現場の従業員が実行可能なアクションプランに変換していく作業が必要になるわけです。「経営」のしくみがある会社では、会社内でそれが可能です。しかし、「経営」のしくみがない中小企業では、変換ができません。ですから、変換作業を外部的な力を利用しながら行うか、自社内で変換をできるノウハウを取り入れ、実行していかなければなりません。

言いつまでもなく、結局計画どおりに結果を出すためには、現場の従業員が結果を出さなければ、全体として結果がでないのです。「お金は現場にしか落ちていない」のです。

そこで必要なリストラが、「意識」「管理」「情報」「情報」になるのです。これは、私どもが、様々な中小企業の再生の現場での失敗や成功から、導き出した方法です。どうしたら、計画書どおりに結果を残せるのか。どうしたら、計画書にあるアクションプランを、現場の業務のアクションプランに変換できるのか。常に、現場での結果を求めてきた結果がこの3つのリストラです。

この方法は、

- (1) 人、物、金に余裕がない中小企業が
- (2) 業績の回復を求められた時間のない状態で
- (3) 経営のしくみの構築と業績の回復を

同時に達成するものです。ただし、先にも述べましたとおり、私は50人以下の人数が少ない中小企業での経験を基にしています。ですから、人数が多くなると結果が出るのは難しいかもしれませんが。

私どもが、この3つのリストラ「意識」「管理」「情報」のコンサルティングを行う時は、一人ではできません。チームで行います。1チーム4人程度です。同じような人間つまり、私のような元金融機関担当者が複数ではなく、各専門分野を持った人間が1チームにまとまり、行います。どのような専門分野をもった人間が、どのようなコンサルティングをしていくのかは、これから具体的に見ていきます。

それでは、「意識」・「管理」・「情報」のリストラの順に、私どもが得意としている受注工事業の具体例も含めながら説明していくことにします。

：「意識」のリストラクチャリング

1. 意識のリストラは意識改革

「意識」のリストラとは、まさしく意識改革のことです。経営者、従業員含めての意識改革です。私どもが、得意としている受注工事業で言えば、「少くらしい赤字工事は仕方がない」という常識を変える「こと」にあたります。

当たり前といえば当たり前ですが、企業再生成功の一番のポイントは、経営陣も含めた社員全員の意識改革になります。かなりの労力をかけて策定した再生計画も、それを現場で実行していく社員の「やる気」がなければ、100%絵に描いたもちになります。仮に債権者やコンサルタント等の外部のチェックがあれば、そのチェックがある間は計画をクリアできるかもしれませんが、嫌でも仕方なしにせざる得ない状況になりますから。

しかしそれで、会社の再生といえるでしょうか？おそらく、意識改革なしに、強引に外部の力を利用しただけでは、それがなくなつた時点で、もとの「ぬるま湯」組織への逆回転を開始することになると思われます。

あのトヨタが、常にカイゼン活動を行うのも、その行動自体が目的ではなく、その意識を持ち続けることを目的としていることから分かります。トヨタでは常に、「なぜ」を5回繰り返し、表面に現れてくる問題点の根本原因を探求するという考え方が定着しています。その考え方のもと、「なぜ」生産性が上がらないのかを追求した結果、「意識の低さ」が根本と分かり、常にカイゼン活動を続けるといふことで、「意識の低さ」をカイゼンしているのではないのでしょうか。

少し固い話になりましたが、「意識改革なくして真の会社再生はない」ということをご理解して頂きたいのです。利益が上がって終了ではなく、企業は、永年にわたり存続していく体制が整って再生ではないのでしょうか。

そうは言っても意識改革はどうやったらできるのか。次に、私どもが現場で実践していることを参考に、具体策を考えていくことにします。

2. 意識改革とは、新しい常識を作ること

単純な質問です。「人に意識改革をしてもらう為には、何が必要でしょうか？」

私自身、この質問をあらゆる経営者や経営陣と呼ばれている方、また管理職と呼ばれている方に投げかけます。どうですか皆さんは、お分かりになりますか？答えは、人それぞれにあるものです。私自身の答えは、「まずは信頼関係」です。

意識改革とは、自身の考えている常識を変えることです。常識とは、人との出会いと経験に基づいて構築された意識だと私は考えています。人とは、親や恩師、友人または、先輩等でしょう

か。ということ、人の常識を変える為には、新たな人との出会いであり、新たな経験になります。ですから、私どもが実践している「意識」のリストラクチャリングとは、「新たな人の出会い」と「新たな経験」を柱に考え行っています。当たり前です。意識改革とは、常識を変えること、つまり、新たな常識を作ることだから。

しかしながら、「今までの常識を変える」という思いでは、意識改革は成功しないと思います。「新たな常識を作るといふ」思いであれば、成功する確率はあがりません。自身に置き換えて考えると、すぐ分かります。

「今までの常識を変える」とは、その人の価値観を否定するところからスタートします。私は100%断言できますが、自分の価値観を否定されたら不愉快です。絶対みなさん同じはずです。では、「新たな常識を作ること」といふと、その人の価値観を肯定する、聞き入れるところからスタートします。これも100%断言できますが、自分の価値観を肯定されたら非常に気分がいいものです。ですから、意識改革をしてもらうとは、新たな常識を作ることとした方が、成功する可能性が高くなるのです。

3. 意識改革に必要な「信頼関係」

それでは次に私自身の答え「まずは信頼関係」について説明します。

2つの柱「新たな出会い」と「新たな経験」で意識改革を進めていくのは、お話ししました。その2つを実践するためには、「まず信頼関係」がなければ、新たな出会いと新たな経験が役に立たなくなるのです。

これも自身に置き換えてもらえばよく分かります。信頼関係がない人に何かアドバイスされて、アドバイスどおりにしようと思うでしょうか。私は100%ないと断言できます。人は信頼している人以外の話を聞くことはしません。ということは、信頼できる人との出会い、その上で経験があつて初めて役に立つ、つまり新たな常識を作ることができるということです。

本当に当たり前のことです。でも、このことを理解せずに、意識改革を進めていこうとしている方を本当によくお見受けします。そのような社長から出てくる言葉は、「どんなに話しても、決まりを作っても意識改革できないんだよ」です。当たり前です。信頼関係がない人のアドバイスはもともと聞く体制にないのですから。

ではどのように「信頼関係」を作ればいいのか。

「信頼関係」を作ると考えると難しく感じますので、「味方」と思ってもらつと、私は考えるようにしています。「味方」と思つてもらうと、私は考えるってきます。人は悩みを聞いてくれて、一緒に考えて、解決方法をアドバイスしてくれる人、また、自身の価値を認めてくれる人を味方と思うのではないのでしょうか。

私どもは、個別ヒヤリングでこの部分を実践することにしていきます。人に自分の考えているこ

とを伝える為には、聞く体制を作ることが重要です。ですから、まず個別ヒヤリングを実施し、私どもを「味方」と理解してもらつたのです。具体的には、以下の3つの項目に注意して話を進めていくようにしています。

- (1) 手の話を心の底から聞き取る
- (2) 表の言葉だけではなく、表情・しぐさ・口調から、真の心理、真理を聞き取る
- (3) その中の問題点を、私どもの価値で解決できると説明、説得する

(1)「相手の話を心から聞き取る」とは
命を懸けて聞くといつたことです。命を懸けてといつと少し仰々しいですが、とにかく自身のこと、もしくは自身の子供のことと考えて聞くといえれば分かり易いでしょう。人はこちらが真剣に相手のことを考えて聞いているかどうかは、かなり高い確率で感じ取ります。こちらが、前夜少し遅くまで飲んでいてしんどいなどと考えてヒヤリングしていると、相手も不思議と真剣に話を聞いてくれなくなるのです。真剣に聞いてくれないというのが分かるのです。

(2)「表の言葉だけでなく、表情・しぐさ・口調から、真の心理、真理を聞き取る」とは
読んで字のごとく、本当の思いを感じ取るということなのです。外部のコンサルタントだからといって、すべて正直にお話を頂くことは難しいものです。しかし、言葉以外に気を配って話を聞いていると、真の心理が感じ取ることができるようになるから不思議です。「行間を読み取る」といったイメージで聞き取りしていけばいいのではないのでしょうか。

(3)「その中の問題点を、私どもの価値で解決できると説明、説得する」とは
聞き取りにより明らかにした問題点を、実際のコンサルメニューで解決することが可能であると提案することです。私どもは、具体的なコンサルメニューが価値ですが、自身ができる価値で相手の問題点を解決できると説くのです。

ここでの大きな目的は、聞く体制になってもらつたことです。その為には、味方であると思ってもらわないと、意識改革はスタートできないのです。

4・味方と思ってもらわないと、聞く体制にはならない

先に述べたとおり、意識改革に必要なことは、「信頼関係」を作ること。そしてそれは、味方と思ってもらつたこと。そして初めて話を聞く体制になってもらえるのです。それでは、それを可能にするためにはどのような能力が必要なのでしょう。

(株)日本コンサルティングセンター会長の古賀先生は、「コンサルタントは、心理学を学ぶこと」を言っておられます。また、「短い時間で話をする時ほど、事前に考える時間はたくさん必要である」とも言っています。これは、コンサルタント向けにお話されたことですから、人の意識改革をさせる立場の人間に向けた言葉だと考えることができます。

私も「信頼関係構築する」・・・「話を聞く体制になってもらう」「のを可能にするための能力に」「心理学」と「表現力」がまず必要であると思っています。

「心理学」と「表現力」というイメージににくいですが、要は、背中痒いところを的確に察知し、かいてあげることが出来る能力ということ。相手のツボを理解し、ツボを刺激してあげる能力です。コンサルタントの立場から言えば、「相手の悩んでいることを即座に感じ取り、的確な改善策を提示できる能力」といえるでしょう。

それではこの能力を身に付けるにはどのような訓練が必要なのでしょう。心理学や表現力を学校で勉強しただけで身に付くものでしょうか。やはり身に付くまでの経験が必要であると思われる。

例えば、子供に自転車の乗り方を、口で懇切丁寧に教えても、一回で乗ることができないのと同じです。経験し、何回も転んで怪我をしないと、乗れるようにはなれません。「話を聞く体制になってもらう」「のを可能にする能力も同じです。

では具体的にどのような訓練かというと、私は「営業職」を経験することが一番の訓練になると考えています。

私自身が、銀行で営業職をしていた時の経験が、今の仕事に必要な能力の土台になっていると感じていることも理由ですが、営業という業務自体が結局お客様の気持ちを変える仕事であることから明らかです。

優れた営業マンを見ていただいたら一目瞭然、お客様がその営業マンの信者となっています。その人の言うとおりに物を買えばまず心配ないと思わせているから、数字が上がるのです。人の気持ちを変えるところが営業能力ということ。ですから、「話を聞く体制になってもらう能力」＝営業能力と考えられるのではないのでしょうか。

5・「意識改革」は「聞く」体制から「理解」そして「気づき」への進化

先に述べましたとおり、「意識改革」とは今までの常識を変えるつまり、新しい常識を作ることであると話しました。それでは、新しい常識を作ることとは、「聞く」「体制からのような体制もしくは姿勢に変化していくのかをまず考えてみます。

私はよく、「子供に置き換えて考えてみてください」と言っています。子供に置き換えて、「聞く」「体制から次の段階のアプローチを考えてみると、非常に分かりやすくなります。

子供は、親に怒られると、「分かった、もうしません。」と必ず言っはすです。つまり、「聞く」体制にあり、相手の言うことが正しいと「理解」しているのです。でも、どうして子供は、一回怒られたことをもう二度としないでしょう。か？そんなことは絶対ないと思います。ではどの段階で子供は、怒られたことをしなくなるのでしょうか？

私の経験上の話です。「道路を渡る時に、左右を確認しなさい」と常々言われていた私ですが、

何回言われてもいざ遊びに夢中になると頭から消えていました。でもある時、友人と道路を横断した瞬間（2人で車の間から、反対車線に飛び出したのです）、友人が車に目の前ではねられました。幸い怪我は擦り傷で大した事故にはなりませんでしたが、私はそれ以来、飛び出すことをしなくなったと記憶しています。

その時私自身に起こった思考の変化は、「理解」「気づき」だと思います。目の前で起こったことで、「飛び出したたら轢かれる」と気づいたわけです。

つまり、意識改革とは、「聞く」体制から「理解」そして「気づき」のアプローチで考えていけば良いのではないと私は考えるようにしています。前にお話した「新たな出会い」と「新たな経験」を利用し、「聞く」「理解」「気づき」の順番でアプローチしていけば、意識改革できる可能性が非常に高くなるということです。

「気づき」までいくには、それなりの経験が必要になるのは、紛れのない事実です。

受注工事業で言えば、「様々なアクションプランを管理資料に基づいて計画、実行し、一件の赤字工事が黒字工事になった」という行動に伴う結果が出て初めて「気づき」に変わり、以後の行動が自主的になるといふことから、知ることができます。だからと言って、経験があれば即「気づき」にはなりません。「理解」といってお膳立てが必要なのです。

「聞く」「理解」「気づき」が「意識改革」へのアプローチであると分かっていただけだと思えます。次に、「理解」について、考えていくことにします。

6・「理解」に必要なのは、実績に基づいた事実

「理解」してもらう為に必要なことは、過去の実績に基づいた事実を示し正しい認識を持ってもらうことであると考えています。ここで重要なことは、その会社にある様々な過去のデータから導き出された事実（ミクロの視点）と、業界全体もしくは経済全体から導き出された事実（マクロの視点）の2つから会社が置かれて事実を示すことにあります。

とにかく色眼鏡を通した事実、外部のコンサルタントが味付けした事実であってはなりません。理由は簡単、本当の会社の特徴が分からなくなりますし、うその事実を会社全体に流すことになるからです。

受注工事業で考えてみましょう。会社にある過去のデータの分析をする代表的なものは、「過去の工事台帳分析」です。業界全体からの分析なら、「同業他社黒字会社との比較」でしょうか。

ある会社で面白いことがありました。それは、「聞く」体制になってもらう為のヒヤリング時にもほとんどの従業員の方々から、「Aさんの受注してくる仕事は、金額は少ない、利益率は低い、会社に何の貢献もしていない」という意見を頂きました。

しかし、工事台帳の分析をしたところ、その意見とはまったく正反対の結果が導き出されました。全営業マンの中で一番受注していたのも、工事の利益累計もそのAさんが一番でした。会社

の総意とは明らかに反対の結果が出てきたわけです。

ここで重要なのは、会社の真の強みは、そのAという営業マン自身のノウハウだということが「理解」されたということです。詳しく書くことはできませんが、会社全体でそのAさんのノウハウを共有することで業績が回復したことを付け加えておきます。

ここで、仮に過去のデータから導きだされた事実なしに、外部コンサルタントである私が、会社の総意が正しい事実だと思い、その方向に会社の出口を示したらどうなるのでしょうか？絶対に業績回復はすることはなかったでしょう。ですから、真の事実を示し理解していただくことがどれほど重要な作業であるかご理解していただけたと思います。

それでは、「理解」をしていただくにはどのような能力が必要になるのでしょうか？

「聞く」体制になってもらうために必要な能力は、「相手の悩んでいることを即座に感じ取り、的確な改善策を提示できる能力」であり、営業職を経験することが一番の訓練であるとお話しました。それでは、「理解」していただくためには、どのような能力と訓練が必要かと言いますと、「ごちゃ混ぜになった過去のデータを整理し分析、分かりやすく表現する能力」であり、システムエンジニアを経験することが一番の訓練であると思われる。

受注工事業での一例で言えば、「過去の工事台帳分析」であり、過去数年間に亘るすべての工事データから、ゼネコン別、営業担当者別、職種別はもちろん、先方の現場監督・自社営業担当者別、期間別、金額別等々の集計から分析を行います。そこから、様々な特徴を見出し、会社の長所と短所を明確にし、方向性を示していくわけです。

それで終わりではありません。そこから、誰もが「理解」できる資料で、「理解」していただくわけです。つまり、簡単にかつ明瞭、小学生でも理解できる資料ということです。

私どもでは、システムエンジニア出身の小池コンサルタントがこの部分を担当しています。

簡単かつ明瞭のポイントとして、図で表現できることがあげられます。そのように、全体の分析を行い、その特徴を図に表し表現する能力を仕事としているのが、システムエンジニアに他ならないのです。様々なお客様の要望を聞き入れ、会社の現状あるデータから、新たな設計図を作成、それをプレゼンする仕事であるシステムエンジニアは、まさにこの能力を養うにはもってこいの職業ではないでしょうか。

7 「気づき」へと導く具体的経験

「意識改革」の最終段階「気づき」について考えていきます。

先の例で述べましたが、「友人が目の前はねられて、はじめて飛び出すことをしなくなった」や「様々なアクションプランを管理資料に基づいて計画、実行、一件の赤字工事が黒字工事になった」などの具体的経験をするに「気づき」により、「理解」「気づき」に変化し、以後の行動が自主的になっていく。それでは、「理解」「気づき」へと導く具体的経験について詳しく考えて

みます。

先に「気づき」へて導く具体的経験の条件について列記しますと、

- (1) 自身の行動に基づいての結果である。
- (2) 理解の上での行動である。
- (3) 全体の目的と行動が常に結びついているのとおりです。

(1) 自身の行動に基づいての結果である。と(2) 理解の上での行動である。

受注工事業では一件の赤字工事が黒字工事になる経験が、具体的経験になります。ここで重要な点は、本人が理解した上で行動し結果が出たことです。つまり、本人が無理やりやらされた上で結果が出て「気づき」にはならないということです。

当たり前のことです。無理やりやらされている時の気持ちを想像して頂ければ分かると思います。結果として出てきたことから何かを知ろうとする、心の準備はできていないわけですから、「気づく」ことはあり得ません。

また、自身の行動に基づいたものでなければ意味がありません。いくら自転車の乗り方を机上言葉で教わって理解しても、自転車の乗り方のコツに「気づく」「人はあまりいません。もちろん、他人が乗っているのを見て、自転車の乗り方のコツに「気づく」「人もあまりいません。つまり、いつまでたっても自身が行動しないとコツを「気づく」ことはなかなか出来ないわけです。

余談ですが、この時に外部のコンサルタントとしてどうすべきであるかということ、行動に伴う改善結果がリアルタイムで「数値」で誰が見てもわかるようにしておくことです。そして、その結果を単純明快に示すことです。行動に伴う結果が時間が出てきても、行動自体を忘れてしまいますから、「気づき」の機会を損失してしまいます。

(3) 全体の目的と行動が結びついている。

お手伝いさせて頂いている会社の従業員様から、「私自身している仕事の目的が分かって楽しくなった」という言葉を頂戴したことがあります。

このことから分かる通り、自身の仕事つまり行動が、組織全体にどのような意味があり、貢献をしているのが分かなければ、人は心を閉ざしてしまいます。楽しくないのです。つまり、一つの行動には目的があることを常に意識してもらうことが重要です。逆に目的と結びつかない行動は組織としてはムダなものということになります。

以上「気づき」について考えてきました。私はここまで来てはじめて「意識改革」と言えると思わっています。

実際様々な企業で、「意識改革」の瞬間、「気づき」の瞬間を見てきました。その瞬間から何が変わるのかというと、すべてが変わります。自身に満ちた視線、行動、言葉、そして結果です。中でも結果は明らかに違ってきます。

その時に大事なことは、先の余談でも述べた、結果がすぐに分かるしくみを作っておくことで

す。ただ漠然とほめても、人は結果を良いとは受け止めません。その為にも「管理」のリストラや「情報」のリストラが必要になってきます。

ただ単に、「管理」「情報」のリストラは、結果を示す為のものではありません。実際の現場業務の中で結果を出す為にも必要になります。それでは、次にまず「管理」のリストラについて考えていくことにしましょう。

：「管理」のリストラクチャリング

1. 「管理」は3つの視点が重要

私は、以下の3つの視点から管理を考えることが重要であると考えています。

- (1) 将来の管理
- (2) リアルタイムの管理
- (3) 過去の管理

いちいち説明するまでもなく、(1) (2) (3)は時系列に順を追って管理しているに過ぎません。本当に当たり前のことです。しかしながら、この当たり前のことができていない中小企業は非常に少ないのではないのでしょうか。

例えば、(1) 将来の管理で代表選手である「資金繰り予定表」。それを3ヶ月先まである程度確定した数値を管理している会社はどれほどあるのでしょうか？私が銀行員だった時はほとんどの会社で、正確な資金繰り表が出てくることはありませんでした。

この3つの視点の中で、私が一番重視し、100%近くの会社で実践できていないのが、(2)リアルタイムの管理になります。リアルタイムとは、意味のとおり、会社のポイントとなる数値をいつでも目にするができることです。ここで大事なことは、「ポイントとなる数値」です。つまり、すべての会社の数値をリアルタイムに出す必要はないのです。

必要がないというか、中小企業の場合、それほどの余裕をもって人材を確保できないというのが正直なところではあります。ですから、「ポイントとなる数値」が何になるのをきちんと見極める必要があるわけです。

実は、これも中小企業再生の一つの重要なポイントです。何事もそうですが、未然に防止することができれば、結果は必ず良くなります。つまり、リアルタイムに現状が把握できれば、未然に防ぐことが可能になるわけですから、結果が良くなるのは至極当たり前です。結果とはもちろん、儲かることができたということなのです。

次はこの3つの視点の管理について、受注工事業を具体例に考えていくことにします。

2. 今後の予測を把握する、「将来の管理」

将来の管理とは、今後の予測を把握していくことです。まず、資料として必要なものとして、

- (イ) ランク別受注予定表
- (ロ) 資金繰り予定表

が考えられるのではないのでしょうか。

(イ) ランク別受注予定表について。

私どもがお勧めしているのは、ABCランクに分けて、すべての見込み工事を一覧にして管理する方法。お手伝いする会社の文化によりABCランクの受注率は違いますが、各見込み工事をABCランク別に分け、受注率を掛けて全体の受注予測を立てていくものです。実践されている会社も多いと思いますが、私どもがお勧めしているのは、「資金回収ベース」で受注予測を立てるというものです。

なぜ資金回収ベースで予測を立てる必要があるのでしょうか。ほとんどの会社の従業員の方の管理意識に、「資金回収ベース」の予測は入っていません。それを示すいい例に、経理担当や経営者以外に、主たる受注先（例えば大手ゼネコンなど）の入金日を質問して答えられる従業員の方はほとんどいません。

今更いうまでもなく、会社にとって一番重要なことは、「資金繰り」になります。いくら売上が上がることも「銭」足らずでは、会社は倒産です。ですから、資金回収について従業員全員が意識を持つことは非常に重要になるわけです。

不思議なことに、資金回収ベースで予測を立てることで、受注予測自体も精度が増しますし、後で説明します、資金繰り予定表に記載します、受注予定からの長期的な資金繰り予定への移行が非常にスムーズいくというメリットも出ています。

また、一覧にして管理することで、全体の仕事の段取りも予測できることも重要です。受注工事業という業種柄、仕事が平均的に受注できるわけでなく、波があります。波を事前に掴んでいるのといないのでは、工務の担当者にとっては天と地の差です。言うまでもなく、厳しい予算の工事が多い今の時代は、段取りの差が一件の工事において赤字になるのか赤字になるのかを決める大きな要因になりますから。

(ロ) 資金繰り予定表について。

「資金繰り」は企業にとって一番重要なポイントになります。しかしながら、資金繰り予定表をある程度正確に毎月更新できている中小企業は非常に少ないのではないのでしょうか。私の経験からもほとんどの会社で、資金繰りの予定が狂うことは日常茶飯事です。しかしながら、会社として一番重要な資金繰りが、狂うのはなぜでしょうか。

資金繰りが予定と毎月毎月狂ってしまう企業の経営者に良くする質問があります。それは、「資金繰りは誰が作成しているのですか?」です。決まって返ってくる答えは、「私です」とか「経理担当者です」という答えです。お分かりと思いますが、「経営者」や「経理担当者」だけで作成するから狂うのです。

受注工事業において、私どもがお勧めしているのは、工事別/担当者別の回収予定表から資金繰り予定表を作成していくものです。

資金繰りが狂う要素としては、大きく二つあると思われます。売上回収と外注費の支払いです。当たり前ですが、回収予定が少なくなり、支払い予定が多くなるから資金繰りが狂うわけです。ということは、回収と支払いを実務的に担っている担当者に予定を立ててもらうのが非常に有効になります。

ここで、支払いに関する担当者別予定表を作成しないのは、実は将来の管理の次に考察する、リアルタイムの管理の中で、個別工事ごとの管理をしていく中で掴めるようにしていくからです。

予断ですが、中小企業の場合2重の業務をする余裕はありませんから、この辺りも管理を効率的にすすめていくポイントです。

話をもどします。このように回収を担当者別に予定を立ててもらおうというお話をしますと、必ず「それはしているが狂うのです」と反論があります。問題は、どのように予定を立てているかです。

つまり、全体で目的を共有し、結果をチェックできる仕組みが落とせるかどうかになります。具体的に言いますと、資金回収を早くすることの目的は、本来の会社の儲かるという目的に直結していることを共有し、予定していた回収がずれたことよって、会社がどうなったのかを目に見えるように定期的に説明、共有することです。その状態で予定を立てられれば、かなり精度の高い「資金繰り予定表」ができるはずです。

3 業績向上のポイントは、「リアルタイムの管理」

先に述べたとおり、リアルタイムとは、会社のポイントとなる数値をいつでも目にすることができることです。もちろん、中小企業にとって様々な経営上の数値をリアルタイムで管理することができるとは越したことはありません。

ある程度余裕のある企業つまり、人材、時間、資金に余裕があるなら、経営上必要な様々な数値をリアルタイムの管理にすることは可能です。しかしながら、現実の中小企業が置かれている環境は、人材、時間、資金に余裕がある会社なほとんどないと言えます。ですから、リアルタイムに管理をする数値を絞る必要があるわけです。

それでは、リアルタイムの管理の必要性とどの数値を管理すればいいのか、受注工事業で具体的に考えてみましょう。

受注工事業における管理のポイントは、一件の工事毎の管理を徹底することにあります。至極当たり前のことで、一件、一件の工事が赤字にならないければ、会社全体として黒字になる可能性が非常に高くなります。ですから、一件の工事をどのように管理していけば赤字にならないのかを考えていけば良いわけです。

今までお手伝いさせていただいている受注工事業のほとんどが、次のような管理をされています。実行予算と工事台帳の管理です。

実行予算とは、受注が決定した工事が始まる前に、工種毎にいくらかで工事をするのかを事前に作成する予算です。工事台帳とは、工事が終了した時点で最終工事が実行予算どおりにいったのか、結果をまとめたものです。つまり、将来の管理と過去の管理はできているわけです。もちろんその管理さえできていない会社もごさいますが。

しかしながら、この管理だけで赤字工事の発生の予防が可能でしょうか。先に言いましたとおり、受注工事業における管理のポイントは、一件ごとの工事の管理をすることです。黒字工事の積み重ねが、業績向上のポイントになるのです。ですから、リアルタイムで工事を一件毎に管理していくことが絶対になってきます。

リアルタイムの管理を構築する必要性を理解していただけたと思います。しかし問題があります。特に業績の悪化した中小企業には余裕がありません。今いる人材でリアルタイム管理をする仕組みを構築しなければなりません。では、次に余裕がない業績の悪化した中小企業でどのようにリアルタイムの管理を構築していくのを見えていくことにします。

4. 中小企業の「リアルタイム管理」落とし込みは、全体フロー改善で可能

リアルタイムの管理をしていく為には、通常業務にプラスした業務が発生してきます。具体的に言いますと、発注書の発行の徹底と発注書の入力の徹底です。

まず、理由を説明します。通常一件の工事毎の予算と実績対比は、請求書ベースの実行予算対比での資料による管理が、ほとんどの会社で行われていることです。通常請求書は、月一度の締日に基づいて、仕入、外注先から、送付されてきます。ですから、請求書での実行予算と実績対比の資料は1ヶ月以上前の実行予算と実績の対比になるわけです。

前回お話ししましたとおり、それでは終わってしまったっている工事もあるわけですから、赤字発生やさらなる利益幅増大のアクションプランがリアルタイムに実行できないことになるのです。

中には、発注所ベースでの管理をしている会社もあるのですが、一管理担当者レベルであり、組織として仕組みできている会社ほとんどないと言えます。

では、「発注書の徹底と発注書の入力」の業務をどのように通常業務に上乗せして落とし込んでいくのでしょうか。

まず私もは、現状の業務全般のフローの調査を行います。一人一人の業務内容を洗い出し、現状の流れを把握するのです。当社では、山下コンサルタントが担当です。重要なことは、一人一人の担当者から個別に聞き出し、一つの業務の流れを徹底的に追っていくことにあります。

ほとんどの会社でそうですが、各担当者のレベルではそれなりに工夫して、業務の効率化を考えてされているのですが、全体の流れを見ての効率化はほとんどなされていません。個々のボトルネックは効率化を図っているのですが、全体のボトルネックの効率化はまったくできておらず、結局全体の流れはほとんど改善できていないというのが実態です。

そこで、先に述べました業務全般のフロー調査を行い、一つ一つの業務で全体の流れからのボトルネックを見つけていくことにしています。次にそれに基づいき、ボトルネック解消の設計図を作成、落とし込みをしていくことになりす。

実際に落とし込みをしていく中で重要なポイントは、個々の従業員の長所を把握した上で、設計図を修正しながら実務に落とし込んでいくことにあります。この辺を杓子定規に設計図どおりに落とし込むとすると、業務が流れなくという事態になり兼ねないのです。

意識のリストラの所でも述べましたが、まず一人一人の従業員とのヒヤリングを実践しています。その中で、長所短所の把握をしておくことが重要になります。また、人間関係の把握も必要

です。

実は再生が必要な中小企業の場合、従業員同士の人間関係も悪化していることが驚くほど多いのです。そのよう会社では、仕事の重要性や緊急性を無視され、担当者の好き嫌いで業務の順番を決めていることが多いのです。ですから、調整しながら業務フローを落とし込む必要性もあり、人間関係の把握が必要なのです。

この辺りの業務を現場の人材にあったように、泥臭い落とし込みをしていくのが、メイン担当の山下コンサルタント、管理会計部門担当の北野税理士になります。

ボトルネックを改善した通常業務フローの落とし込みを終えると、ここで発注書の発行と入力業務を落とし込んでいくことになります。発注書の発行は、工事の管理担当者の仕事で、入力は間接部門担当者の仕事になります。

人材も時間も限られた中での落とし込みですから、通常3ヶ月から4ヶ月で、通常業務として流していくことにしています。ここでの落とし込みのポイントは

- (1) 徹底的した明文化(目に観える化)
- (2) 業務期限の全体チェック
- (3) 管理資料からの結果報告の情報開示になります。

(1) 徹底した明文化(目に観える化)とは、マニュアルを作成して各人に持って利用してもらおうという情報共有ではなく、共通の掲示場に張り出し同じものを目にすることです。マニュアルを配られて机の中に入れば最後、二度と開くことがないという経験は、私だけではないはずです。

(2) 業務期限の全体チェックとは、朝礼等で、責任者がその日に期限のある業務を担当者に確認するという、至って原始的な方法です。原始的ですが、結果を求めるならこの方法が一番ベストです。コンサルタントからすると、期限までに決めたことをしていただくことが、まずプロジェクトを成功するポイントになります。その上で現場の実践経験から全体チェックは効果的です。

(3) 管理資料からの結果報告の情報開示とは、新たな業務によって出てきた管理資料が、どれほど会社全体にとって業績を左右するものであるかを納得するまで説明することです。その時に、理論的なことではなく、実際の工事における結果としてどのような結果になったのかを示せば、業務の価値を認識してもらえ、今後の行動が明らかに変わってきます。

5・「過去の管理」は会社の成績表、古くなると価値はない

「過去の管理」とは、結果としてどうなっているのかを管理することです。

過去の管理をするためのものとして、資産表や決算書があげられるのではないのでしょうか。私どもでは、成績表や新聞などと例えて、お客様に重要性を説明しています。

その中でも、月一回管理資料として出てくる試算表について考えてみます。

簡単に月一回と言いましたが、試算表がきちんと月ごとに出てくる中小企業は本当に少ないと言えます。ましてや、価値ある試算表となると、私の経験ではお目に掛かったことはありません。それでは、価値ある試算表とはどのようなものでしょうか。

価値ある試算表とは、

- (1) スピードがあり
 - (2) 比べる対象があり
 - (3) 分かりやすいこと
- であると考えています。

(1) スピードがありとは、字のごとく、古新聞にならないように早く試算表として資料にすることです。目標は、翌月20日までには出したいものです。理由は明らか、半年ごとや決算だけで業績をチェックすることは、体の調子が少し悪いが病院行かずにほったらかしにするのと同じです。すでに手遅れという状態に成りかねないわけです。

私どもでは、この辺りの経理・会計業務の落とし込みは、メインに北野税理士、サポートで業務フロー担当の山下コンサルタントが担当しています。

実は試算表を翌月20日までに仕上げるのは結構難しいのです。というのも、試算表は月内の様々な担当部署の業務から出てきた数値資料に基づいて出来るものです。ということは、一つの業務でも期日どおりにできなければ、試算表が期日どおりに出来上がらなくなるからです。期日が少しばかり遅くなる程度であれば、1〜2ヶ月程度の遅れで試算表が出てくるだけかもしれませんがもしません。しかしながら、再生が必要な企業ほど試算表すらできないというのが実態です。ですから、そのような状態から翌月20日程度で試算表を提出できる体制に持っていくためには、業務フロー全体を見て流れを最適化していかなければできないのです。

(2) 比べる対象がありとは、出てきた試算表は比較対照しなければ、どのような状態か正確に把握できないということです。昨対比や業界他社比較などは一般的です。私どもでも、過去の実績や業界他社の黒字企業平均値と比較し、企業の長所や短所、動向変化等を分析しています。しかしそれだけでは不十分です。

良く次のような質問を中小企業の経営者や従業員の方にします。

「会社はどうなると、倒産しますか?」と。この質問に明確に答えられる方は、経営者はほとんど答えられますが、従業員はほとんどいけません。答えは当たり前、お金がなくなると倒産するのです。どんなに赤字でもお金があれば倒産しませんし、どんなに黒字でもお金がなければ倒産します。

つまり、資金繰りを加味した予算と月ごとに対比する資料が必要になるのです。一般的には、予算と呼ばれるものです。ただ、前年の売上から10%増しの今年は目標としようという予算では未完成です。その年にいくらの資金が必要になるのだから、逆算した検証も含めて初めて完成です。

予算との比較をして、試算表の価値はより一層あがるのです。

(3) 分かりやすいとは、

その意味のとおり、分かりやすくすることです。一般的な試算表は、その結果しか示していません。それを見ても、試算表を見慣れている人であれば理解はできますが、経営者、従業員にすぐに、会社の状態がわかる資料ではありません。まさしく、不親切な資料です。

ですから、先の(2)でも述べました比較対照と並べ、しかも図解した方分かりやすい資料にする必要があるわけです。その辺りのプレゼン資料作りは、システムエンジニア出身の小池コンサルタントや当社会計部門の方の得意分野です。

会社に応じた価値ある試算表にする為にも、分かりやすい資料は重要なポイントです。私どもでは、会社ごとに応じた資料作りを日々オーダーメイドで提供しています。

このように管理のしくみを構築し、各視点に対応した管理資料が出てくるようになります。だからといって、資料がでて業績が回復はしません。今度はこの資料をどのように利用し、業績向上、回復につなげていくのか考えていかなければなりません。それでは、それを「情報」のリストラクチャリングで考えていくことにしましょう。

：「情報」のリストラクチャリング

1．情報とは個人的なノウハウも含み、それがポイント

会社には様々な情報が膨大に流れ、蓄積され、消えています。そうした情報の中から、必要なものをきちんとしたしくみを作り構築、そして、経営そのものに生かせるようなしくみを作ることが、「情報」のリストラクチャリングになります。

情報には、大きく分けて2つ分けられると考えています。まず1つは、先に述べました「管理」のリストラクチャリングにより定期的に管理資料として出てくる情報。つまり会社の情報です。そして、2つ目が、個人が業務の現場で蓄積してきたノウハウとしての情報です。

まず、管理資料として出てくる情報に関しては、管理のリストラにより定期的に出てくるしくみが構築されていますから、情報として共有できる可能性は高いわけです。しかしながら、個人の現場で蓄積されたノウハウはどうでしょうか。これを、定期的に管理資料として出ていくことは、ほぼ不可能ではないでしょうか。

個人のノウハウとは受注工事業で言えば、仕事を獲得する上での様々なコネクションがその一つにあたります。例えば「みどり合同改築工事」という見込み物件があったとします。仮に、地区的にAという営業が担当だとしましょう。みどり合同の奥さんとその会社の営業Bが知り合いだとしても、ほとんどの会社で営業Bがそのコネクションを利用し、営業Aに仕事をとれるように口利きするということはなされません。

再生を要する中小企業では、そのような初歩的な個人ノウハウの共有もなされていないことがほとんどです。先にも述べたように、そのような会社では人間関係も悪化している状況ですから、当たり前といえは当たり前かもしれません。

では、個人的なノウハウの情報を共有するしくみをわざわざ作る必要は無いかといえば、そうでは決してありません。ほとんどの中小企業で言えることですが、ある特定の人にノウハウが蓄積されていることがほとんどなのです。分かりやすく言えば、仕事のほとんどを、特定の営業マンが獲得している、大口の工事は、同じ工事管理担当者でなければできないといったことです。ということは、この個人的なノウハウこそ業績回復の基になる可能性が高い情報ということであり、情報として共有するしくみを構築しなければならないということです。

では、どのようにそれを共有していくのかを次に考えることにします。

2．会議のルールが徹底が情報共有の第一歩

定期的な会議を開催し、会社の情報である管理資料、個人のノウハウを情報共有することが重要であると考えています。このようなことをお話すると、「会議なんて時間の無駄だ」という意見を良く耳にします。しかしそれは、本当の会議というものを理解していないことから来ています。

実際様々な会社の会議にオブザーバーで参加する機会がよくあります。その時行われている会議のほとんどは、ただの報告会というもので、役に立つ会議とは到底言えないものばかりです。担当者ごとに報告が行われ、管理資料がきちんとある会議はまだまともです。ひどいものになると、経営者だけがただの憶測で、一人まくし立てるといふ会議もあるわけです。

それでは、本当の会議とは何でしょうか。単に、管理資料の報告を受け、個人的なノウハウの報告を受けることでしょうか。もっと言えば、それで業績回復、向上の役に立つのでしょうか。答えは明らかで、報告により知っただけでは何の役にも立ちません。行動に移されなければ、何の結果も生まないのです。

つまり、本当の会議とは、行動を決定することすなわち、アクションプランの策定であると言えます。もちろん、アクションプランを策定することだけでは、行動に移されたかどうか分からないわけですから、管理をしていくことも重要になります。

次に、会社の情報である管理資料、個人のノウハウを情報共有する為にはどのような会議を進めていけばいいのか考えていきます。

特に先に述べた本当の会議は、アクションプランの策定と管理という点からも、個人のノウハウの情報は非常に重要です。結局ある特定の従業員のノウハウにより業務が支えられているという例からも分かるように、結果を出すアクションプランを策定するには、そのノウハウが一番効果的であることは明らかです。

つまり、それをできるようにするルールが必要であるということです。私どもが会議のルールとして定めているのは以下のとおりです。

- (1) アクションプランの策定と管理は絶対
- (2) 議事録の徹底
- (3) 全員平等

(1) アクションプランの策定と管理は絶対については、先に述べたとおり、すべての情報にはアクションプランの策定が絶対です。つまり、次の行動が伴わない情報は存在しないわけですから、必然的に会社として、最大限効果出るアクションプランなる分けです。だれしも忙しい中に、無駄な仕事は増やしたくないものです。

(2) 議事録の徹底とは、そのとおり会議があれば、議事録は必ず存在するということです。議事録といっても、「だれがどのようなことを発言しているのか」という意味合いのものとは少し違います。

お願いしているのは、アクションプランの一覧表といったものです。つまり、「何について、だれが、いつまでに、何をするのか」といったものを表にしたものです。また、一つポイントがあり、「何について」つまり一つの項目について、明確な答えが出るまでは過去のアクションプランとその結果の履歴は残しておくということです。例えば、ある見込み物件について、受注できなかったかできなかったかが確定するまで、何ヶ月もアクションプランとその結果が残ります。ですから、同じようなアクションプランは策定できないわけです。これは、結果が出るまで、常に新

しい営業のアクションプランの策定が必要になる為、一人のノウハウでは到底無理になり、結果として他の人のノウハウを共有することになります。

また、明文化、「目に観える化」することもルールとしては徹底してもらいます。言うまでもなく、アクションプランを徹底的に実行する為です。毎日責任者が、全員の前で各担当者のアクションプランの確認をします。

(3) 全員平等とは、会議の場では肩書きを一切排除するという事です。そうすることで、分け隔てなく意見がでる風土を構築していくのです。またこれにプラスして、感情論の禁止も重要です。会議の場での感情論は、効果のあるアクションプランの策定に悪影響を与えます。特に、立場が上の方ほど守っていただきたいルールになります。

3. 本当の会議を実行できるよつになるのは、訓練しだい

実際本当の会議を実行できるよつになるのか、という質問をよく聞きます。答えは訓練しだいで可能である、です。

私どもが関与しているお客さまで言えば、半年もすれば本当の会議を実行できるよつになります。

もちろん会議自体のイメージができないことには、本当の会議をしなさいとお願いしたところ、できるはずありません。ですから、まずは私どもが会議の運営を行います。具体的に言いますと、司会、議事録、管理資料の準備です。そして、会議を積み重ねていく中で、徐々に社内内の担当者へと引き継いでいきます。

少し余談ですが、まず一番最初に引き継がれるのが、管理資料の準備です。ついで、司会になります。実は、議事録の引継ぎが結構難しいのです。

会社の業種にもよりますが、受注工事業で言えば私どもは月2回の会議をお願いします。ですから、議事録を作成するのに、一週間も掛かっているのは議事録自体の価値がなくなってしまう。つまり、会議終了後3日以内には作成し、明文化しないといけないわけです。しかも、一回の会議で策定されるアクションプランは、100以上になることがほとんどです。私どもは、会議と同時に議事録担当の人間が議事録をとっていきますので、3日以内には作成し、会社へ送付可能です。しかし、それを会社内部でできる方を育てるのが結構大変なのです。しかも、議事録の重要性は先に説明したとおりですから、この辺は慎重に引き継ぐよつにしています。

そうした難関はあるものの、訓練しだいでほとんどの会社で本当の会議を実行できるよつになることは、紛れもない事実です。

4. 例えば具体的なアクションプランとは

では、具体的にどのようなアクションプランが立てられているのを、少し見ていきましょう。

アクションプランは、具体的行動計画であると考えています。例えば、営業に関するアクションプランで、「今月中に新規訪問を5件してきます」というものがあつたとします。私はこれをアクションプランとは認めません。理由は簡単、「具体的」ではないからです。

ですから、「会社の 仕入担当課長へ今月末までに、A商品をもって訪問します」になって初めて、アクションプランとして認められるのです。

銀行員時代の自分の経験からも、具体的な見込み先がない目標は達成できないことを肌身で感じました。ですから、具体的な内容であることは、成功率を確実にあげることになります。

少し参考になるアクションプランを、受注工事業を例に紹介します。

会社にとって重要な管理である資金繰り。今更ではありませんが、「金繰りは」経営者にとって生命線です。特に再生を必要とする中小企業においては、いつも頭を悩ましている問題点です。「管理」のリストラクチャリングの所でも述べたとおり、資金回収の現場担当者から、管理資料である資金繰り表を作成することが重要です。

それでは、その資料に基づいてどのようなアクションプランを策定していくのでしょうか。既に、現場担当者からすでにほぼ正確な回収予定は提出され、資料に反映されています。

例えば、管理資料上どうしても回収の遅れから、会社全体として資金が300万足りません。幸いなことに、引き当て工事もあり、銀行が資金を対応してくれることはほぼ大丈夫そうです。しかしながら、極力銀行から借りない方が、金利面でも節約できますから、不足分300万をどうにか少なくしたいわけです。この時、会議ではどのようなアクションプランを検討しなくてはならないのでしょうか。

それは、受注先の締日のズレを見越して、できうる限り請求額を大きくする、つまり締日が早い現場から集中的に出来高を上げ、締日が遅い現場はそれが終了してから集中的にこなすということを検討し、現場ごとのアクションプランを策定するのです。

そのようなことをしなくても、月全体の出来高は変わりません。しかしながら、入金額は差があるのです。ですから、300万の不足がアクションプランの実行により、250万になる可能性が出てくるのです。

どうでしょうか。このような些細な事の積み重ねが、最終結果として出てくるのです。現場で様々な再生を必要とする中小企業のお手伝いをさせていたでいる私どもとしては、再生には魔法の杖は存在しない、当たり前のことの積み重ねが、良い結果をもたらすと肌身で感じています。ですから、とにかく情報から、たくさんさんのアクションプランを導き出し、実行する会社ほど、結果を出すための近道といえるのではないのでしょうか。

最近現場でのコンサルティングから、再生を要する中小企業を大きく2つに分けることができることが分かってきました。それは経営者が創業者であるかないかで、私どものコンサルティングメニューを組織に落とし込むのに要する時間がまったく違うということです。

経営者が創業者である会社ほど時間が早く、そうでない会社つまり、2代目、3代目の方が経営者の会社では、非常に手間と時間が必要になるのです。その違いはどこにあるのでしょうか？経営の神様である松下幸之助や船井総合研究所の船井会長の言葉を借りるなら、生命をかけることができないかにあると思われれます。

私はよく、2代目、3代目の経営者の方々に次のように質問します、「この仕事好きですか？」「と。大好きです」と即答していただける方には、なかなかお目にかかったことがありません。創業者の方は自分の好きなことだから、経営者となっていますが、2代目、3代目の方は「宿命」で経営者になっている方がほとんどで、好き嫌いの問題ではないようです。

しかしながら、「好き」でないことで成功する可能性は非常に少ないと思いますし、まして「生命をかける」ことなどできるはずありません。つまり、なぜ手間と時間が必要になってくるのかというと、「経営者」「自身の意識改革を、コンサルティングを実践していく中でしていくことになるからです。

「創業者である経営者」はその必要はないのかというと、お手伝いする前の段階で実は意識改革が可能であるのです。その理由は、すでに「好き」なことであり、「生命をかけている」から、意識改革が早いのです。そのあたりの具体的な方法については、長くなりますので又の機会にお話させていただきたいと思えます。

「意識のリストラクチャリング」の最初にお話しました「意識改革なくして真の会社再生はない」「ことは、昨今の事業再生の中では当たり前になっています。それがポイントであるとも言えます。

日本電産の永守社長、キョウデンの橋本社長、は「意識改革」を重点に考え、成功されている代表的な経営者です。

橋本社長の講演をお聞きする機会がありました。従業員の方々に発する「言葉」を非常に大切にされる方で、従業員のやる気を出さす為にはどのように物事を説明、理解させたいのかを一番に考えているとのことでした。その橋本社長の言葉に「経営者の一言が従業員に与える影響は、従業員の一言が経営者に与える影響の10倍である」との言葉は非常に納得させられた言葉でした。

つまり、トップの意識改革ができれば、従業員の意識改革は非常にスムーズに進むということなのです。

以上

泥臭いコンサルタントだから分かる！ 中小企業再生のポイント
3つのリストラ「意識」「管理」「情報」

2005年2月9日 第1版第1刷 【非売品】

著者 澤田 兼一郎

発行所 株式会社 みどり合同経営

〒760-0062

高松市塩上町3丁目1番1号

TEL:087-834-0301 TEL:087-834-0882

本書の一部あるいは全部について、株式会社みどり合同経営から文書による承認を得ずして、いかなる方法においても、無断で複写、複製することは禁じられています。