

数ある経営課題を解決する最短のツールがバランススコアカード（BSC）

思考、行動、結果の三つのフレームに分類すれば、やるべきことが具体化します。

思考	人材と変革	熟考で停滞してはならない。失敗を恐れない素早い即断即行への点火
行動	業務プロセス	組織の各機能の活性化は、常に繰り返してステップアップさせる根気
結果	顧客・財務	顧客の創造も収益性の向上も、業務プロセスの結果である

思考は集合知、行動は見える化、結果は目標管理。結果の善し悪しは組織で決まります。



トップ	経営管理者	経営課題解決を使命とする結果への最高責任者
ミドル	中間管理者	組織の最重要ポジションの自覚と管理者資質
ボトム	現場従業員	売上を創る源泉大多数は品質と生産性の追求

年功序列で管理ポストを与えてはいけない

従業員の能力を引き上げられるマネジメント資質を重視したい

経営管理者はマネジメントオンリー、中間管理者はプレイングマネジャー

体質の古い企業が未だに多いので、組織のあり方を考えるべきです。収益率が高かった時代と違い、現代経営はコストの最適化で収益率を保っています。コストは人件費が最も重く、人材の能力で差がつきます。人材を二つの業務で分類すると、最適化策が見えて来ます。

直接業務	直接的に売上に貢献する業務。営業販売職、製造職、作成制作職、サービス職など
間接業務	売上に直接貢献しない業務。組織管理職、総務・経理・物流など一般事務管理職

直接業務人材は、自分のコスト+間接業務人材のコストを稼がないと、収益性は保てません。

間接業務人材ゼロは究極ですが、組織構成人材が増えると、効率効果的な間接人材は必要です。

一般的な目標値として、1人当たり粗利を1千万円/年として、10人企業を比較します。

企業	直接人材	粗利合計	備考
企業A	10人	10千万円	社長が実務もやるし経理もこなす。社員も雑用分担する
企業B	7人	7千万円	社長は管理のみ。総務と経理で事務員2人。間接人材計3人

間接人材が多いと、見事に収益性は落ちます。小規模企業の直間比率は9：1以下が理想です。

ワンマン経営で収益を上げている企業は、ほとんど社長力に頼っていますが、このままでは1億の壁は破れません。右腕となるプレイングマネジャーの育成が、成長戦略の礎です。

100人規模の中堅企業を比較します。Cは優で最適化体質、Dは劣で古い体質です。

企業	直接人材	粗利合計	備考
企業C	92人	92千万円	経営管理職3人、総務経理事務5人、（※中間管理者9人）
企業D	78人	78千万円	経営管理職5人、中間管理専任職7人、総務経理事務10人

※企業Cの中間管理者はプレイングマネジャー

企業Dが、企業Cの92千万円を稼ぐためには、直接人材は1人当たり1千万円の上に更に200万円も上乗せノルマが課せられます。平均2割アップはさすがにきついです。

古い体質の企業に言えることは、年功キャリアで管理ポストを与えています。働かない役立たずの高給取りホワイトカラーが収益性を悪化させています。管理者の使命を理解させてください。

直間比率は9：1が基本です。※業界や規模によって異なりますが、同業種比較をしてください。

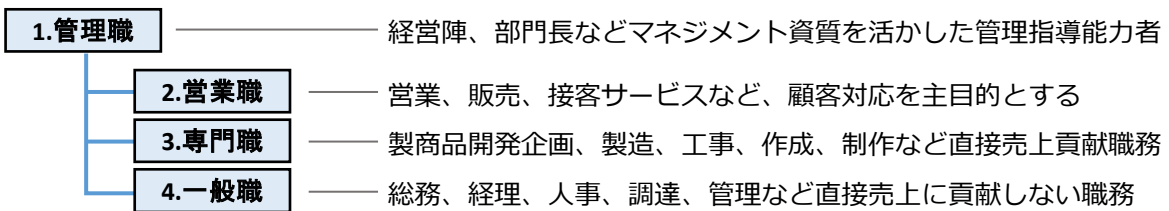
BSC目標達成シート(アクションプラン)の成功要因を設定する

企業の目的である持続成長を確実にする三つの成功要因

企業が永続するためには、経営資源である、ヒト・モノ・カネが右肩上がりに成長し続けなければなりません。そのためには、現業の持続防衛と未来事業の創出挑戦を並行させる必要があります。あと一つは間接業務です。情報時代に入り、書類の処理、会議打合せなどの時間が無法常態化しています。この三つの時間管理が大切です。

成長要因	業務種	内容
未来の創出	未来へのチャレンジ業務	新事業、新製商品サービスの開発。新市場の開拓。差別化
現在の保守	現在行っている直接業務	カイゼン活動。顧客満足度を向上させる品質と生産性
間接の管理	ムダを削減する間接業務	時間観念の意識改革。ムダな情報処理、会議などの削減

新たなチャレンジ業務は未知数な分、消極的になり、現在業務に偏ります。マイナスシナリオは、「忙しくて出来ませんでした」の決まり文句です。毎月の言い訳でアツという間に一年が過ぎる。大切なことは時間管理。現業の整理整頓でチャレンジ業務時間を事前に割り当てることです。時間の割り当ては職種によって異なります。職種は機能別に四分類します。



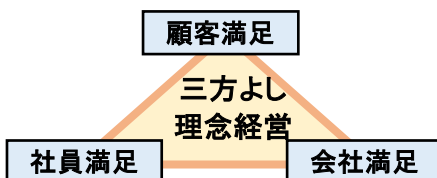
三業務の職種別、時間割合を決めることが、目標達成シートの重要成功要因になります。

職種	成功要因	チャレンジ業務	直接業務	間接業務
管理職	目標管理指導	40% 新事業プラン	60% 目標管理コミュニケーション	
営業職	シェアアップ	20% 新規開	60% 既存顧客接触機会増	20% 低減
専門職	品質と生産性	15%カイゼ	75% 選択と集中による生産性向上	10
一般職	業務の活性化	15%カイゼ	75% 選択と集中による活性化	10

チャレンジ業務を増やす努力が変革の力になります。直接業務はA B C分析による選択と集中で、活性化し生産性を高め、間接業務はムダの低減を徹底します。「時は金なり」の時間観念を徹底し労働時間を短縮しながらワークライフバランスの適正化を図ることも大切です。

※ A B C分析の詳細はホームページを参照して下さい <http://www.s-naga.jp/k-page/17-28.html>

高いモチベーションは、「三方よしの理念経営」で持続する



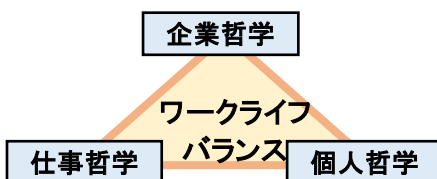
経営計画目標は会社側の要望に偏りがちです。これでは社員のモチベーションは上がりません。待遇改善目標を設定することで、やりがいアクションプランに反映されます。戦略目標である顧客満足も含め、三方バランスが成功の道を切り拓きます。

経営は顧客で成り立ちます。企業は人材で成り立ちます。会社は信頼で成り立ちます。

顧客満足	顧客価値の創造。絶え間ないイノベーション。論理思考の最適マーケティング
社員満足	社員が育つ組織環境。やる気が起きる仕事と待遇。適正なワークライフバランス
会社満足	健全強固な経営資源の構築。理念経営の成長ビジョン。戦略経営の現実目標管理

モチベーションが低いと、何をやってもうまくいきません。やる気が湧かなければ楽しくないし、能率も下がります。やることに価値や生きがいが見つかれば、モチベーションは上がってきます。モチベーションの高い低いの差は、業務効率に大きく影響します。三方よしで配慮しましょう。

目標管理は仕事哲学、高い志で人生観を磨いて下さい



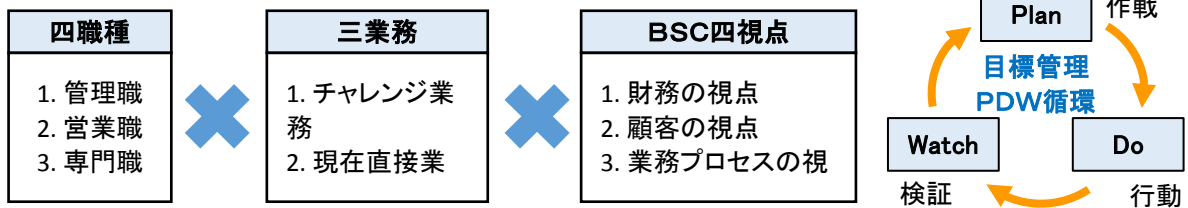
三つの哲学の共通ベクトルがモチベーションを高めます

企業哲学	経営理念	人間性、科学性、社会性
仕事哲学	活動指針	顧客満足、品質、生産性
個人哲学	人生観	向上心、生きがい、幸せ

目標達成シートは、企業人として成功するための常用ツールです。高い志で挑戦して下さい。私が大切にしている言葉を三つ掲げます。素晴らしい成功体現者の名言です。

ビジョンとハードワーク	ノーベル生理学・医学賞受賞の山中伸弥さんの座右の銘
すぐやる、必ずやる、できるまでやる	日本電産（株）社長永守重信さんの三大精神のひとつ
一勝九敗（失敗を恐れない言葉）	ユニクロ、ファーストリテイリング社長柳井正さんの著書

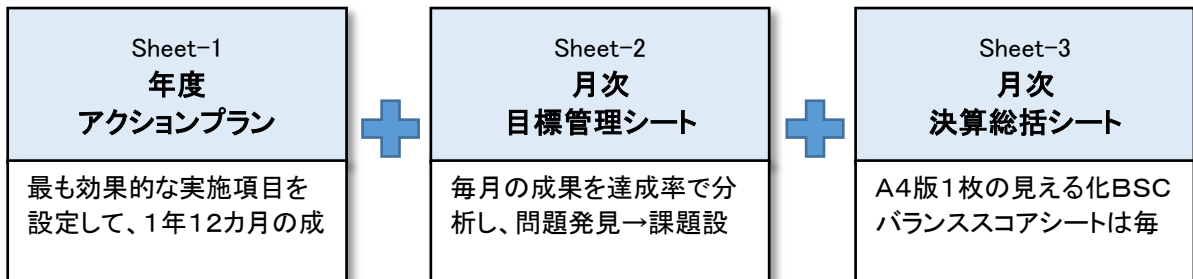
四職種別、三業務別の成功要因を掲げ、重要実施項目をBSCで定義する



BSC目標達成シートは、一年間のアクションプランを作成し、毎月の活動を記録、分析します。重要実施項目の成果指標の達成度を精査して、問題点を見つけ、課題解決策を掲げて再び行動するPDW循環活動で一年後の目標を達成させる仕組みです。

組織のチームや個々社員の目標意識を促し、自律向上を可能にする「1ページの見える化シート」です。根気よく1年続ければ、必ず成果が出てやる気が起きる魔法の成功シートです。

職種別BSC目標達成シートは、シンプルに三枚のシートで成長を確信します



11. 管理職 マネジメントオンリー 一例です。上書き書き替えて自社用に作り替えて下さい

ホワイトカラーの上位に立つ経営管理者として、経営資源の成長に腐心、努力する

三業務	成功要因	BSC視点	重要実施項目	成果指標	単位
チャレンジ	新製商品サービスの開発、新事業の創出、新市場の開拓などプロジェクトマネジャーとしてアイデアプラン立案と試行	11 財務	セグメントした市場規模	5,000,000	千円
		12 顧客	三年間の獲得可能規模	50,000	千円
		13 業務	承認試行数	1	件
		14 人材	企画書立案プレゼン数	5	件
		15 時間	業務に費やした時間	600	h
現在直接	部門やチームのリーダーとしてマネジメントスキルを身に付け、目標達成に向けたチームメンバーの指導と管理	21 財務	チーム総売上高	120,000	千円
		22 顧客	チーム総粗利額	80,000	千円
		23 業務	教育研修・会議開催数	36	回
		24 人材	問題解決個別指導数	240	回
		25 時間	業務に費やした時間	800	h
現在間接	会議、ホウレンソウの迅速化	35 時間	ムダな間接業務の断捨離	400	h

12. 管理職 プレーイングマネジャー 一例です。上書き書き替えて自社用に作り替えて下さい

チームリーダーとして、管理スキルを高め、チームを統率しながら、自らも模範業務を遂行する

三業務	成功要因	BSC視点	重要実施項目	成果指標	単位
チャレンジ	部門やチームのリーダーとしてマネジメントスキルを身に付け、目標達成に向けたチームメンバーの指導と管理	11 財務	チーム総売上高	120,000	千円
		12 顧客	チーム総粗利額	80,000	千円
		13 業務	教育研修・会議開催数	36	回
		14 人材	問題解決個別指導数	240	回
		15 時間	業務に費やした時間	300	h
現在直接	チームメンバーとして、キャリアを生かし直接業務も遂行する。チャレンジ業務: 直接業務=2:8	21 財務	創出付加価値額(粗利額)	10,000	千円
		22 顧客	部下との同行顧客訪問数	100	回
		23 業務	成約件数or遂行件数	240	回
		24 人材	研修、会議参加回数	100	回
		25 時間	業務に費やした時間	1,200	h
現在間接	会議、ホウレンソウの迅速化	35 時間	ムダな間接業務の断捨離	300	h