

ユメオカ セミナー&サービス説明会

# 脱★ドンブリ経営！

社長と社員の立場の違いが生む  
「埋められないミゾ」を解消する

## オーブンブック・マネジメント セミナー

May .15 .2006

[www.wani-mc.com](http://www.wani-mc.com)



 **Wani Management Consulting**  
ワニマネジメントコンサルティング

ビジョナリー・パートナー 和仁 達也

[tatsuya@wani-mc.com](mailto:tatsuya@wani-mc.com)

©2006 Tatsuya Wani All rights reserved.

## 社長と社員の立場の違いが生む「埋まらないミゾ」とは？

### こんなことが起こっていないか？

◆ あなたの会社に当てはまっている項目にチェックしよう。

- ① ある日突然、社員に「**社長、話があります**」と言われ、ドキッとする。
- ② 「こんなに頑張っているのに、なぜ全然ボーナスが増えないのか？」  
「**頑張っても、自分には関係ないんだ**」と社員が思っている。
- ③ 「**社長は言うことがコロコロ変わって、ついていけない**」と社員に思われている。
- ④ 「**こんなことを言うと誤解されそうだからな・・・**」と**遠慮の気持ち**が必要以上にある。それが社長にも社員にも。
- ⑤ 社員の働きやすさや待遇面を配慮して、いろいろ気を配っているにも関わらず、社員は**お金のことばかり要求**してくる。
- ⑥ ちょっと気を回せば気がつきそうな**つまらないミスを繰り返**し、社長の血圧を高くするノホホン社員がいる。
- ⑦ こちらが熱く話しても**ヒョウヒョウとして反応がなく**、周りのエネルギーを吸い取っていくノホホン社員がいる。

**1つでも当てはまることがあった人は、次ページへ！**



## なぜ「社長と社員のミゾ」は埋まらないのか？

### 社長と社員の「埋まらないミゾ」、その4つの理由

#### 【その①】 立場の違いから来る責任感のギャップにより、覚悟が違う

→社員の生活がかかっているという自覚やプレッシャーから、厳しくならざるを得ない事情がある。しかし、その立場にいない社員には、それが理解できない。

#### 【その②】 情報量の差、視点の広さがまるっきり違う

→日々、社内の人間やルーチンの顧客とだけ接している社員と、セミナーや交流会で世界観を広げている社長。その情報量の差は、両者のミゾをどんどん広げていく。

#### 【その③】 お互いの遠慮により、コミュニケーションが不足している

→お互いに「誤解されたくない」と考え、言葉足らずになり、意図がちゅんと伝わっていない。

社長の言葉は説教臭くなり、社員の言葉は身勝手な言い訳に聞こえやすい。

#### 【その④】 会社と社員の利害関係が共有できていない

→社長にとっては会社と自分は一心同体。しかし、社員にしてみれば、「会社が発展すると、自分にどう見返りがあるのか？」がイメージできない。

### あなたは社員たちに、目隠しをしたまま「走れ！走れ！」とっていないか？

- ・目的や背景を知らずに走らされる
- ・どんな見返りがあるかもイメージできない
- ・やっている仕事に意味付けができない



## オープンブック・マネジメントって？

会社のビジョンと数字を社員にオープンにして、全員参加型で経営をしていくマネジメント法のこと。会社の発展と、社員の成長および報酬アップを連動させる仕組みが重要である。

## 経営をオープンにするメリット・デメリット



### 4つのメリット

- 【メリット①】 社長の精神的負担が減り、身軽になれること
- 【メリット②】 スタッフのモチベーションが上がる、やりがいが増し、会社の活力が増す
- 【メリット③】 推測ばかりの無駄なエネルギー消費がゼロになる
- 【メリット④】 結果的に、業績が伸びる

### 2つのデメリット

- 【デメリット①】 社長はより厳しい自己管理が問われる
- 【デメリット②】 社員の入れ替わりがおこりえる

しかし、それらは見方を変えると・・・？

## 社長と社員のミゾをいかに埋めるか？具体的な実践法7つのステップ

## 【ステップ1】 会社の価値観を文字にする

→社長が会社のビジョンとカンパニースピリッツを紙に書き、社員に伝える。

## 【ステップ2】 事実を正しく知る

→まず社長が、現状のお金の流れを把握する。

## 【ステップ3】 理想の姿を決める

→1年間の数値目標（売上、粗利、利益、人件費、労働分配率など）を立て、1ヶ月単位に分解する。すなわちCF計画表を策定する。

## 【ステップ4】 理想の姿にリアリティをもたせる

→その売上目標達成に向けた、年間アクションプランをつくる。

## 【ステップ5】 社長と社員のミゾを埋めるはじめの一步

→社員に対してお金の流れの全体図を教育する。**必ず図で説明**する。

## 【ステップ6】 社長と社員の情報量を近づける

→毎月の全体会議の中で、目標と実績を図で示して、現状の進み具合を把握させる。**目標達成シートを活用してセルフ・マネジメントも促す。**

## 【ステップ7】 社長と社員のミゾの拡大を予防して、「やること」に集中する

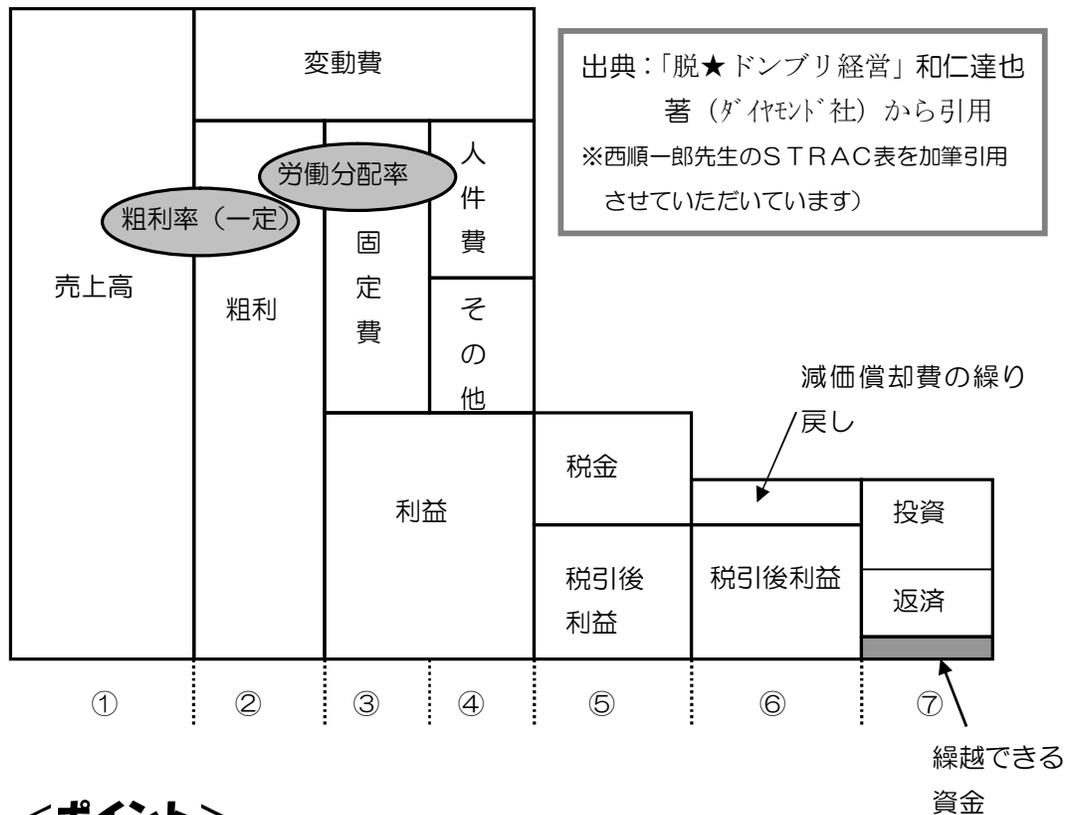
→毎月1回、必ずプランの見直し・改善を行なう  
また、個別面談（ランチ面談でもOK）を定期的に行い、**日常的な実務以外の話**をする。（面談シートなどツールを活用すると効果的）

「売上、粗利、利益の目標達成度」「労働分配率」「最終のキャッシュフロー」

の3つの基軸で

## お金の流れの全体像を「図」で伝える

※理解しやすくする為、あえて省略した部分があります。



### <ポイント>

- ① 売上高が確保できることから考えます。
- ② 粗利率は商品や事業内容が同じなら、ふつうはほぼ一定です。  
 ※変動費は売上高の増減に比例して増減します。(商品や材料の仕入、外注費など)
- ③ 粗利から利益を引いた分が固定費です。利益目標を確保するには、固定費を「粗利目標ー利益目標」以内に抑える必要があります  
 ※固定費は売上高の増減にあまり関係なく、一定して固定的に発生します。  
 →よって、売上高が減少すると、自動的に利益は圧縮され、減ります。
- ④ 固定費は、主に人件費(スタッフにかかる経費)、その他経費からなります。  
 ※通常、人件費のしめる割合が高く、固定費の半分以上を占める場合が多いです。
- ⑤ 利益のうち、4割程度を税金(法人税等)として納めます。
- ⑥ その他経費に組み込まれていた減価償却費は、お金が出て行かない費用なので、資金繰りを見るときは、繰り戻します。
- ⑦ 税引後利益と減価償却費を足したもの(本業によるキャッシュフロー)から、設備投資や借入金の返済、次期繰越の資金に当てます。  
 ※実際には、在庫や売掛金・買掛金の増減なども資金繰りに大きく影響を与えますが、図に表しにくいため省略しました。

## 数字をオープンにすることを社長が躊躇してしまう5つの理由

- ①社長が自社の数字をほとんど把握しておらず、オープンにすることに漠然とした不安がある。(社員に質問されても答えられない)
- ②社員に知られるとマズイ隠し事がある、あるいはマズイと思い込んでいる
- ③社長の報酬が社員と比べて、あるいは実際の貢献度と比べて極端に高すぎるので後ろめたい
- ④経営状態が危ないことが分かり、社員が不安で辞めるかも知れない
- ⑤当社の業績が社外に漏れるのではないかな？



## オープン経営を決断する前に

- 覚悟その① 社長自身が、そのビジョンに本気でコミットメントしているか？
- 覚悟その② 粗利目標の達成にこだわれるか？(社員のボーナス原資の確保につながる)
- 覚悟その③ 「社長と社員の立場の違いが生むギャップは、必ず生じる」という立場に立つ。その上でそこに目を向け、社員とコミュニケーションを取りながら解決していく覚悟はあるか？

## OBM推進責任者に必要とされる3つの条件

①数字の説明はわかりやすく、図で行なうこと

②体系的なトレーニング技術の知識とスキルを持つこと  
(資料の活用、タイマーで時間を区切る、教えることで学習させる、自分で考えさせる)

③OBM推進者は、社長とも社員とも対等なスタンスでラポールを築き、信頼感を与えながら本音を引き出すコミュニケーション力を持つこと

※コンサルタントであれば、自分自身もキャッシュフロー経営やオープンブックを実践していること

## OBMを導入し、うまく定着させるための3つの秘訣

①ツールを使おう！  
（CFの図、ビジョンを描いたシート、面談シートなど）

②社長と社員のギャップを早期に発見・解消すべく、ミーティングを定例化せよ！  
（毎月、あらかじめ日時を決めておく）

③しかるべきタイミングで専門家を活用しよう！  
（会社は順調だが、社員の考えていることがわからなくなってきた頃がそのタイミング）

## 実践してみてわかる、OBMの落とし穴

①どこまでデータを公開するか？ 組織は子どもか、大人か？

②教育なくしてOBMはありえない

③社長は、模範となる覚悟、目標を達成する覚悟ができているか？

# 講師：和仁 達也 プロフィール



「脱★ドンブリ経営」和仁達也・著  
(ダイヤモンド社) 1,470円  
⇒顧問先用の教材に最適！

経営者のビジョン実現化をサポートするビジョナリーパートナー。  
1972年1月1日生。1999年1月に開業。現在、(株)ワニ  
マネジメントコンサルティング、および(株)ビジョナリープラ  
ネットの2社の代表を務める。

有能な幹部不在に悩むスモールビジネス・オーナーの社外  
パートナーとして、「ワクワク感動できるコンサルティング」をカンパニー・スピリッツに掲げ、コンサルティング  
活動を行なっている。弁護士や税理士などの専門家ブレイン  
や社外コンサルティング・パートナーとの連携により、  
全国各地で活躍中。

得意分野は、経営者が本当にやりたいことを明確にし、解決策を本人から引き出すコーチング。ビ  
ジネスはもちろんのこと、人生を最高に充実させる方法を常に考え、情熱を注いでいる。また自身が  
人並み以上に悩み体得してきた経験にもとづき、ビジョン実現化と『お金、時間、コミュニケーション』を連動させる独自の理論で、経営の素人にも理解できるほどわかりやすくアドバイスをしている。  
そのノウハウはビデオ・セミナーとしてホームページからも提供しており、軽快で親しみのある語り  
口が高い評価を得ている。

最近では顧問先へのコンサルテーションのほかに、企業内セミナーや勉強会・交流会などでの講演  
依頼が後を絶たない。会計事務所が顧問先とパートナーシップを築く仕組みづくりも支援している。  
2006年度から、パートナーの丹羽浩之と共にユメオカ LLP (夢とお金の作戦会議) を立上げ、オ  
ープンブック・マネジメントの普及に力をいれている。著書に「脱★ドンブリ経営」(ダイヤモンド社)  
「夢現力」「成功ノート術」(共にゴマブックス)「キャッシュフロー経営って？」(デンタルダイヤ  
モンド社) など多数。

好評配信中の無料メルマガ「ワニレポ」は多くの読者に勇気と気づきを与え続けている。

ホームページ <http://www.wani-mc.com>

e-mail [book@wani-mc.com](mailto:book@wani-mc.com)



ビジョナリーパートナー 和仁達也