

axis news

アクセスグループ

9

2021

COLUMN

結果が出る組織の特徴



最低賃金のお知らせ

今月のアクセススタッフ

axis talk

COLUMN

結果が出る組織の特徴



columnは、私が「日々お客様と接している中で感じたこと」「自社の経営について考える中で感じたこと」をコラムという形でご紹介させて頂く新しい企画です。

ぜひ、コーヒーを片手に気楽にご一読ください。



コラム執筆

アクシスグループ 代表 川人 広平



<https://youtu.be/SX3Aqm2NSqw>

動画版始めました！
QRコードから是非ご視聴ください！



チャンネル登録をお願いします。

▶ 動画版と同じ内容になっております。是非動画版もご視聴ください！

1. 今回のテーマは？

前職のコンサル会社では、業績が悪化した会社に常駐し、再生計画を立て、実際に運営を一緒に行っていくという業務でした。その時に感じたことは、再生の状態に入ってしまった、つまり業績が傾いて伸び悩んでしまった会社は、素晴らしい戦略を描けなかったから業績悪化した訳ではなく、どちらかと言うと当たり前のことができていなかったから業績悪化してしまったというケースが多かったように思います。例えば材料の仕入れの際に相見積もりを取ってい

いなど、規模の大きな会社でも基本的な部分が行われていないことが無数にありました。大成長するためには戦略は非常に重要ですが、その一手手前の生き抜いていくための「当たり前のこと」をしっかりやる実行力が大事だと感じました。

その後、徳島に帰ってきて多くの会社を拝見する中で、好結果を出しどんどん伸びている会社を目の当たりにし、結果が出る組織の特徴には共通するものが見えてきましたので、今回ご紹介したいと思います。

2. 「結果が出る組織の特徴」とは？

結果が出る組織の特徴は3つあります。

- ① **目標** 現実的な「目標」を設定する
- ② **手段** トップ自ら関与・承認し、実行可能な手段を定める
- ③ **管理** 100%やりきる！進捗管理をきっちりやる

結果が出る組織というのは、目標や手段をリーダーやその上のトップが関与をしていて、無茶ぶりではなく、現実的な目標を設定し、そのための実行手段を考えていく一方で、実行のところは結構厳しく事細かく見ていくという特徴があります。

一方で、結果が出ない組織の特徴は・・・

- ① **目標** 非現実的な「目標」を設定する ⇒ 根拠のない目標を設定してしまい、現場の方に納得感が生まれず、そもそも取り組もうという気にならない。
- ② **手段** 手段は現場に任せっぱなし ⇒ 目標だけ言って「あとは自分たちで考えろ！」というようなタイプ
- ③ **管理** 進捗管理をしない ⇒ 「なぜできていないんだ！」

目標は厳しく、手段は現場に任せ、現場からしたら厳しいけれど、進捗管理、実行の部分はゆるいという、逆転の特徴があるように思います。

(1) 目標設定：現実的な目標設定とは？

根拠のある目標を設定することが重要です。要素ごとに因数分解し推定を行う積み上げ計算がベストですが、推定が難しい場合は過去実績に+〇%を目指そう！といった方法でも良いかと思えます。この2点の場合、非現実的な目標にはなりにくいと考えられます。

積み上げ計算方法について、具体的に次のような

想定をしてみます。

例えば飲食店が新メニューを導入して売上アップを狙う場合、普段の平均単価はお客様一人当たり2,200円、新メニューを注文したら単価が300円上がるといったようなケースを考えてみます。

まず、次項のように計算式の形に因数分解をして考えます。

普段の来店客の単価アップ			来店客数の増加			=	売上目標
普段の月間客数	新メニュー注文率	単価アップ額	増加来店客数	新メニュー注文率	単価		
3,000人	30%	300円	200人	100%	2,500円	+	77万円
3,000人	40%	300円	300人	100%	2,500円	+	111万円

指標 (KPI)

普段のお客さんの中で、新メニューを注文してくれる率を出し、その新メニューを注文してくれたお客さんの単価がいくら上がるかを計算します。

新メニューを導入してキャンペーンを行うことで増えるお客さんが、新メニューを注文してくれる確率を出し、増加客の単価を掛けいくら上がるかを計算します。

過去と同じような新メニューを作った時の実績から、大体これくらいは増えるだろうという想定をしてみます。普段毎月3,000人ぐらいの方が来店し、新メニューにより3,000人のうち30%ぐらいの人が新メニューを注文し、単価が300円アップした場合、普段の来店客の単価アップ分については27万円ぐらいの売上アップが見込めると思えます。

次に新メニューにより新しく来店するお客さん、つまり増加客についても、過去実績からすると200人ぐらいは普段より増えたと想定します。今回は簡単にするために全員新メニューを頼むと仮定し、単価が2,500円の場合、50万円の売上げアップとなり、合計で77万円の売上アップが見込めます。これを1つの目標として設定するのも良いのですが、現実的な範囲内でできるだけ上を目指していきたいと考え、まずは上に上げるポイントを探します。

(2) 現場の納得感を醸成するには？

また、効果的な方法として、現場の人に目標を立ててもらおうことが挙げられます。自分達で立てた目標のため、納得感を得やすいのですが、問題は経営者が思うより低めの目標値となってしまうことです。現場としては達成できなかったらどうしよう・・・と思うことは仕方がないのですが、ここで経営者が現実的な範囲で出来るだけ上方修正することをやっていかなければなりません。結局上記のような因数分解をして、「新メニューを注文する人は10人中1人ではなく、2~3人いけるでしょ？」と積み上げ計算を行う必要があります。経営者と現場が一緒になって目標設定をするので、現場も

例えば普段のお客さん10人中3人が新メニューを注文すると仮定をしていたところ、10人中4人にできないか考えます。また、新メニューにより新しく来てくれるお客さんが200人増えるかなと想定していたところを、頑張って300人にできないか考えます。このように考えると、過去実績よりは上を目指しているんだけど実感ある目標になります。

新メニューで新規客1000人！200万円アップ目指せ！という根拠のない数字を設定すると、現実的ではない目標のため、言われた店舗の方は「そんな無理」だと最初から諦めてしまい達成しようとする気がなくなってしまいます。この40%や300人という数字が、因数分解したときの指標(KPI)となり、これが次の段階である実行手段を考える上で非常に重要な点になってきます。

「そうですね！3人ぐらいいけますかね！」「こういうやり方をすれば、確かにできますね」とやり取りをしながらやっていけば、さらに納得感を得ることができます。経営者が「目標はこうだ！」と言ったら「イエス！」と言ってやってくれるような組織であればこのプロセスは必要ないですが、そうでない場合には現場とのやり取りを通じて納得感を醸成していく必要があります。今までこのような目標設定をしていない会社で、急に何か改革的に変えていこうとする時には、この納得感が出にくいので、このようなプロセスを通じて納得感を得ていくという方法が重要です。

(3) 手段：トップ自ら関与・承認し、実行可能な手段を定める

実行可能な手段を設定するためにはどうしたらいいのかということですが、まずトップも一緒に考えることが大切です。結果が出ない組織の例で、目標だけ与えて「私は知らん！」としてしまったら、なかなかいいアイデアは出てこないかなと思うので、トップも一緒に考えると結構良い案が出てきます。

また、現場に成功事例があったりするのでそれを聞いて他店舗にも真似させるなど、好事例の横展開という事も非常に効果的です。

施策の手段の考え方のポイントとして、前項の積み上げ計算のところで出てきた指標に着目し達成するためにはどうしたらいいかと考えるといいと思います。例えば、新メニューを注文してくれる人を10人中3人から4人にするためにはどうしたらいいのだろうか・・・今まではお客さんに新メニューを勧めたり勧めなかったり

決まっていなかったから、今回は必ず新メニューのご案内をしよう！とか、新メニューにより新たにお店に来てくれる増加客を200人から300人にするためにはどうしたらいいのだろうか・・・今までのチラシ配布エリアを見直して範囲を増やしてみようとか、チラシを配るのが遅すぎたかもしれないから今回はもっと早めにチラシを配ってみようとか、具体的な案が出てきやすくなります。

なんとなく売り上げを77万円から111万円にするためにどうしたらいいかと考えても施策や手段は出てきにくいと思いますが、目標を設定する過程で積み上げ計算をし、そこで出てくる指標をクリアするためにはどうしたらいいかというように、順調に考えていくと手段も設定しやすく、次の実行管理もしやすくなります。

(4) 管理：100%やりきる！進捗管理をきっちりやる！

ここまで現実的な目標を設定し、「これだったらいけるよね」というものを経営者も一緒に考え、実行可能な実現手段を定めていけば、後は100%やりきろう！ということが経営者も言いやすいと思います。

仮に、非現実的な目標を立てていて、実行手段は「自分たちで考えて」としている、それを「絶対達成しろ！」って経営者の気持ちとしては言いにくいと思います。目標と実現手段を経営者も一緒に考え、話を詰めていることが結果が出る組織の特徴かと思えます。

あとは100%達成が基本なんだということを経営者自身がまず強く意識をし、現場にも繰り返し伝え、毎日進捗管理を行うことが大切です。現場から毎日報

告をしてもらったり、掲示板に掲示したり・・・弊社はセールスフォースというタスク管理システムを導入し、モニターに進捗状況が見えるようにしております。とにかく毎日経営者が見ているんだよということを示すことも重要です。イコール経営者の本気度を現場に伝えることにもなります。

当然やっていく中で実行上の障害、できない理由や問題点が出てくる場合もあるかと思いますが、それを面倒くさがって「それはもうお前らが解決しろ」としてしまったら、このプロジェクトはそこで止まってしまいます。解決していくためにもトップも一緒に解決策を考えている会社が結果を出しているかと思えます。

3. あとがき

多くの社長は、言われてみれば分かっているよ！という内容だったかもしれません。悩みながら組織を作ってきた創業社長の方には当然のことと思われるかもしれませんが、先代が作った組織を引き継がなければ

ならない後継者の方や幹部の方などにはお役に立てるかも？！と思いコラムを書かせていただきました。今回より動画配信もスタートしました。新しいチャレンジとなりますので是非ご覧いただけると嬉しいです。



ツイッター はじめました

@axiskawahito



個人的に、日々思ったことをつぶやきます
140字にまとめるのムズイです…

最低賃金改定

令和3年10月1日より

徳島県の最低賃金が時間額

824円 になります！

(796円から28円UP)

Q. 最低賃金のチェック方法は？

日給や週給、月給制などの場合は、対象賃金額を時間額に換算し、適用される最低賃金額と比較します。正社員、パート、アルバイトなど働く全ての方の、賃金の最低額を保障する必要があります。10月以降の給与額の確認をお願いします。

税理士法人アクシス
社会保険労務士法人アクシス
行政書士法人アクシス
川人広平公認会計士事務所
株式会社徳島経理代行センター
株式会社高松経理代行センター
株式会社マネジメント・スタッフ
有限会社エムエスサービス

[本社]

〒770-0051
徳島県徳島市北島田町
1丁目3-3
TEL:088-631-8119
FAX:088-632-6543

[吉野川支店]

〒776-0005
吉野川市鴨島町喜来字宮北
485番地1
TEL:0883-26-0182
FAX:0883-26-0187

[高松支店]

〒760-0079
香川県高松市松縄町
1050-27
TEL:087-814-5875
FAX:087-814-5876

[東京支店]

〒140-0002
東京都品川区東品川
5丁目9番6 1109号

axis news デザイン・制作編集

＼ 育休中の佐藤に代わり、私が制作しました！ ＼



内藤 千亜希

人事労務部 スタッフ

大学卒業後、Web制作会社を経て税理士法人アクシスに入社。社会保険関係や助成金申請、給与計算を担当。お客様への労務相談対応も行っている。