

## 真似は恥ずかしくない。 プライドが邪魔して 真似できない方が恥だ

どんな仕事にも、必ず「道具」があると思います。例えばお寿司屋さんなら刺身包丁が大工さんなら工具といった具合です。しかし、会社の仕事のための道具はというと、見たことがない人がほとんどではないでしょうか。

では、ビジネスパーソンに「仕事道具」は存在しないのか。実はあるのです。ただし多くの会社では、「口伝」で受け継がれているため、様々な問題を引き起こすのです。

もしかしたら、皆さんの部下たちは「上司の指示が昨日と今日でぜんぜん違う」「社長と役員と部長の発言がずれていて、誰が一番正しいのかわからない」「頭張り」と発破をかけられても、「どう頑張ればいいのかわからない」など不満をいっているかもしれないですね。それが、「目に見える仕事道具がないこと」の弊害です。たとえて言うならば、ルールブックやスコアボードなしに野球をやるのと同じだと言える。会社経営に

おいてルールブックとスコアボードの役割をはたすのが、経営計画書です。これがあるから、明文化されたルールと現在の状況が分かり、意欲的に働くことができる。多くの場合、会社の業績が上がらないのはルールブックとスコアボードがないからなのです。

「うちの会社はこういうルールで仕事をしますよ」という事前の説明が必要なにも関わらず、経営者がそれをやらず、入ってきた社員にいきなり仕事をさせるから、不満が蓄積するし、成果も出ない。そしてしまいには辞めていくのです。

皆さんは「経営計画書」と聞くとき大きくて分厚い、立派なものや想像されるでしょうか。とんでもありません。先程もお話しした通り経営計画書は道具です。道具であるからには、常に手元に置いて使えなければ意味がない。私が経営計画書を薄くてコンパクトな「手帳型」にすることを説くのは、そのためです。

手帳型にして携帯しやすければ、強制的に読ませない

とダメ。なぜなら、自発的に経営計画書を読む社員なんていません。それが当たり前です。だから朝礼などで読ませる。そんな時でも手帳サイズなら、聞きやすいでしょう。

携帯できるサイズであることは、経営者にとっても大いに意味があります。経営計画発表会で方針を打ち出し、実行してみると「間違っただな」「こうした方がいいな」といった気づきを得ることがあります。そんな時、すぐにメモして来年の方針を変更するということもあるでしょう。常に経営計画書を見返して検証する。これを日々、思い立った時にできるのです。

作り方は至って簡単。特に最初は、社長の独断で作る。社員が勉強するように促してきたらポトムアップに切り替えればいいんです。

中身は儲かっている会社の経営計画書と真似するだけでいい。難しくしないでしよう。簡単なことを繰り返してやり続ける会社は、利益が出ます。ですから初めて経営計画書をつ

くる時は特に、結果が出てくる会社の真似をするのが一番です。皆さん、オリジナルのものを作りたいと思われているのですが、そこにこだわっても利益が出なければ意味がありません。「オリジナルの経営なんてやってみるから赤字なんだろう」と言われるのが関の山です。真似をすることは、恥ずかしいことではありません。プライドが邪魔して真似ができないことの方が、よっぽど恥ずかしい。

そして薄く作る。たくさん盛り込んで、結果としてやれなかったことがたくさん残ると、最終的に「やれなくてもいい」ということになってしまいます。

そして最初は「経営理念」なんて必要ありません。厳しいうことを言いますが、まともな経営理念がない人は、経営理念なんていう、余計なこと。は考えない(笑)。まずは作ってみる。やってから考える。それが一番早い。人間は実行して、それから変わる生き物なのです。(談)

●巻頭インタビュー

# 考える前にやる。 実行して、 やっつと変われるのが人間。

経営計画書は中小企業にとつての「仕事の道具」である。道具も持たずに取り組むから、うまくいかず、結果も出ない。企業経営の第一歩は道具を作り、全社員に強制的に持たせることだ。

小山昇

株式会社武蔵野 代表取締役社長

■じやま・のぼる ■1948年生まれ。76年に武蔵野入社。89年から現職。赤字続きの同社で経営改革を断行し、2000年と2010年に日本経営品質賞を受賞。これまで600社以上に経営を指導している。

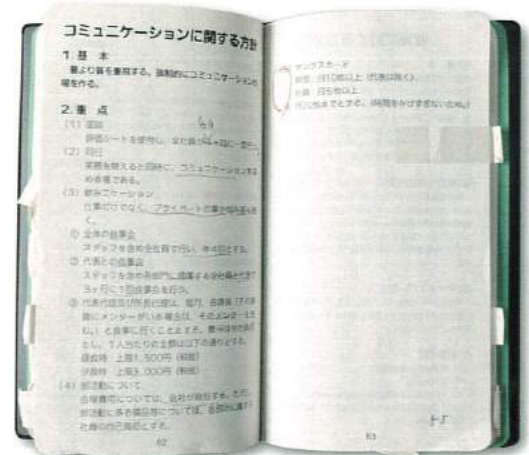
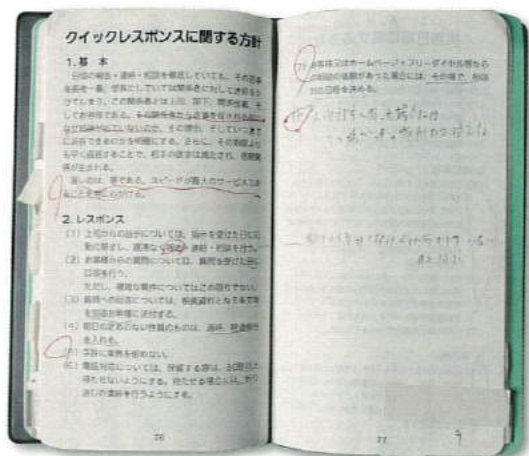


# いい仕事には「型」がある 経営計画書は 型を学び組織で成果を 出すために必要

ランドマーク税理士法人は1997年に清田幸弘代表が開設。10拠点140人を擁する、業界でも大手事務所の1つだ。

変化する法律や制度、それに伴って増え続ける事例などについての勉強に多くの時間を割く必要がある。理念は朝礼で共有できても、あまりに忙しく、仕事の方法論までを共有する時間はなかなか取れない。そこで清田代表は、経営計画書の作成を決意した。その仕事の「型」を共有し、組織の基礎固めをしようと考えたのだ。

2015年5月、清田代表は武蔵野の「実践経営塾」入門から数カ月後に最初の経営計画書を作った。



ランドマーク税理士法人の経営計画書。写真は清田さんのもの。まだ「実質1号目」ということもあり、書き込みが多いのだという。

「元々、私は小山さんのファ

ン。躊躇なく武蔵野さんの経営計画書を真似て（笑）、あつという間に作り、半年後に『第2版』を作りました。それが現在、使っているものです（4ページ写真）」

清田代表にとって何より大きかったのは、経営計画書作成を通して自分の経営哲学を体系化できたことだという。

「頭の中で考えていたことを一度、紙に落とし込む。その過程で頭の中が整理される。それだけでも経営計画書を作る意味はあります」

経営計画書の内容を社員に

浸透させるためには、朝礼や勉強会で読み上げることが有効だが、「みんな仕事や勉強で時間がないので、勉強会はほとんどやっています」（清田代表）。そこで清田代表が勉強会の代わりに、と考えているのが「所員の経営計画書作成への参加」だ。

「まずは幹部所員から。経営計画書を読み込み、足りない要素を考えて案を出してもらおう。一連の作業を通して、弊社の仕事の流儀を浸透させたいと考えています」

現在の経営計画書を作る際

に清田代表が重視したのは、実は「飲みニケーション」の項目だという。

「これも小山さんの受け売りですが、管理職への『部下と飲みに行け』というメッセージを込め、盛り込みました。部下は上司が気にかけてくれると思えばモチベーションを維持できるし、仕事上の意思疎通も円滑になります」

この業界は離職率が高く、それが悩みの種だったが、経営計画書の効果もあり、業績は上がり、離職率は大きく下がったと清田代表は笑った。

ケース①——2015年～

## ランドマーク税理士法人

税理士法人 ● 東京・丸の内

### 専門家集団に チームプレーを学ばせる、 格好のツール



●今の「経営計画書」は—

# 2冊目

●最初に作成したのは—

# 2015年9月

ランドマーク税理士法人の経営計画書は現在のものが2冊目（左）。この版から、本格的に使い始めた。

とかく、個人技で勝負していると思われがちな専門職といえど、より良い成果をあげるには「チームプレー」がカギを握る。大手税理士法人のトップは、経営計画書の導入でチーム力向上を図る。

「（税理士や会計士など）士業の人間は独立志向が強くプライドの高い人が多い。しかし、専門家であるという自意識が強い人ばかりだと、組織として成果が出ていくくなる」

そう語るのにはランドマーク税理士法人の代表税理士、清田幸弘さん。同法人は東京と神奈川に10拠点を構え、140人を超えるスタッフを擁する有力事務所だ。

「私がかねてから、お客様にご提供する仕事の『品質』を安定させたいと考えてきました。そこで、仕事に必要なスキルや知識を体系化すれば、安定的に結果を出せるのではないかと思います」

そう語る清田代表が、型として注目したのが、武蔵野流の「経営計画書」だった。「以前から『クイックレスポンス』や『環境整備』の重要性といった小山（昇・武蔵野社長）さんの経営哲学には共感を覚えていました。武蔵野さんにお世話になる前から、当事務所では毎日、朝礼を開いてクレドを暗唱して理念を共有していました」

税理士という職業は、日々、

# 「作ろう」。思い立った瞬間から、変革は始まる——

# 1冊の小さな「手帳」が会社と、社員を変えた

「専門家集団に組織力を、伸び盛りの若手集団にはちょっとした冷静さを。そして悔める名門企業には、未来への希望を」。1冊の小さな「手帳」は組織に大きなものを、もたらした。