

# THANKS

(VOL. 116)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成19年2月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-1118  
埼玉県所沢市けやき台1-41-11  
TEL:04-2922-1417  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### 企業力診断チェックリスト(その2)

前回のTHANKS(VOL.115)では、企業力を評価するための「チェックリスト」をご紹介しました。

「業績/事業環境編」と「企業力編」の2部構成。

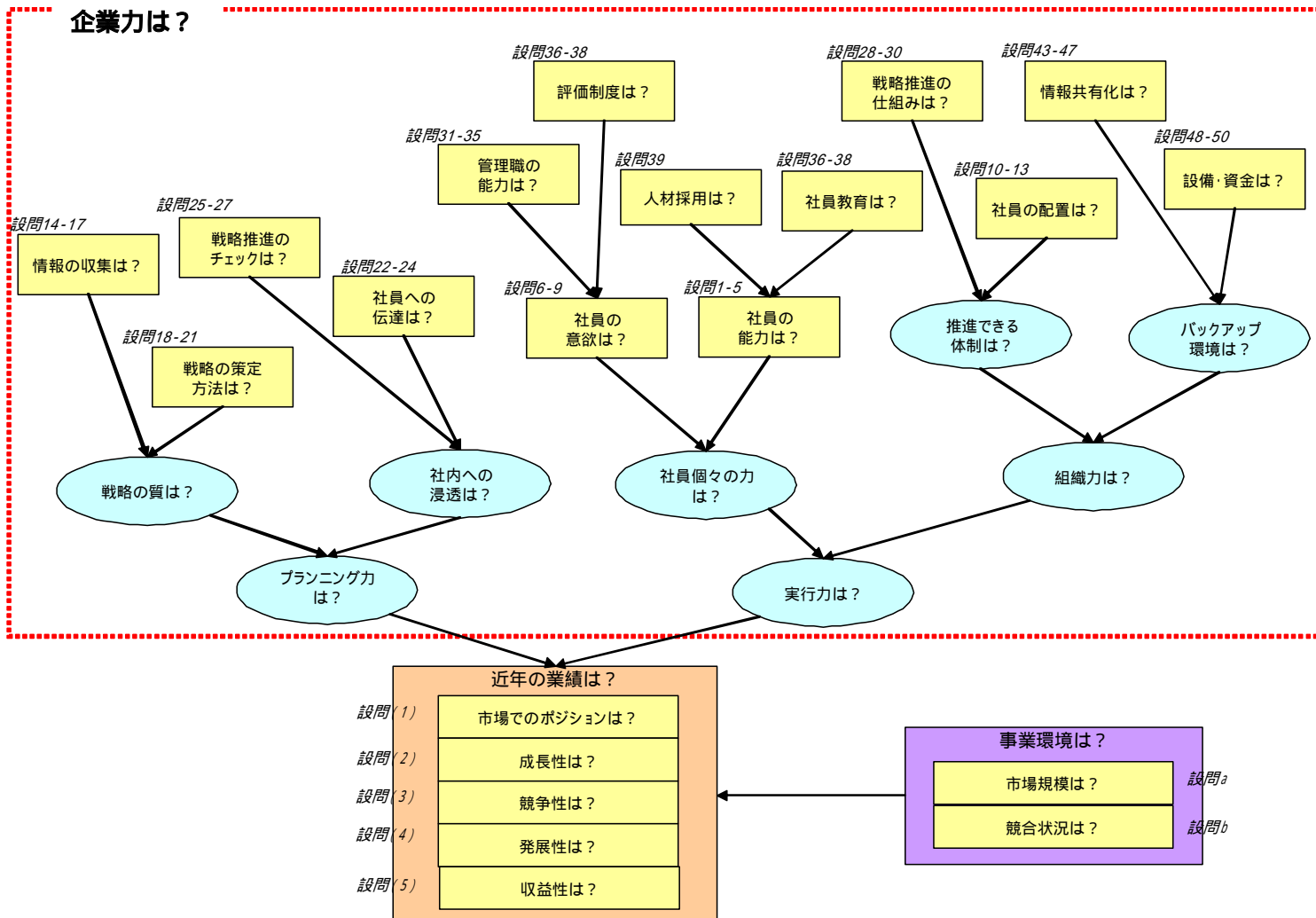
全部で50の設問に回答します。

このチェックリストは、いわば、会社に対する「問診票」のようなもの。

「業績」という症状(結果)に対する原因分析を行うものです。

今回は、チェックリストの「分析方法」を説明します。

#### 「企業力診断」の考え方



前のページは、今回の「企業力診断」の基本的な考え方です。

## 業績

身体を鍛えようと思っても、いきなりスクワットをやってはダメです。昔のアイフルのCMのように、バランスの悪い身体になってしまいます。どこから、どのように鍛えるべきか・・・それを確認するためには、はじめに、走ったり、飛んだりして、その結果を計測するでしょう。

企業力診断も同じこと。まずは、結果である「業績」から評価します。ただし、ひとことで「業績」と言っても、その評価は多面的にすべきです。たとえば、売上高が伸びていても、利益率がどんどん下がってしまっていたら問題ですから。本チェックリストでは、「業績」は、以下の5つの角度から評価します。

業界でのポジション  
売上高の伸び  
シェアの伸び  
新規分野（新製品 / 新市場）の開発・開拓状況  
利益率

業績の評価については、最初に個々の角度を評価します。そして、その後に全体評価。設問に対する回答は5段階評価になっていますよね。全体評価は、以下のように点数化してみると分かりやすいです。

「5」：100点      「貴社ご回答」の一番左  
「4」：75点  
「3」：50点  
「2」：25点  
「1」：0点      「貴社ご回答」の一番右

**全体評価の点数 = 5つの角度の点数の平均点**

## 事業環境

「業績が良い=企業力が高い」または、「業績が悪い=企業力が低い」と短絡的に考えることはできません。

業績に大きく影響するのが「事業環境」。市場がどんどん伸びていたり、競争相手が自滅したり・・・

自社の力と直接関係ない原因で、業績は変化します。企業力を評価する前提として、自社を取り巻く状況の変化を、しっかり確認しておきます。

今回のチェックリストでは、事業環境を「市場規模」と「競合状況」の2つの角度から評価します。事業環境の全体評価の点数化は、業績と同じ。2つの角度の平均点で算出しておきましょう。

## 企業力

いよいよ企業力の評価です。  
企業力といっても、その要素はさまざま。  
どのような観点で評価したらいいのか？  
悩ましいですね。

1 ページの「企業力診断の考え方」の図をご参照ください。  
まずは、私は、企業力を「プランニング力」と「実行力」の2つに分けて考えます。  
「プランニング力」とは、会社として「何をすべきか」を決める力。  
厳しい時代の中で、「進むべき道／やるべきこと」を的確に決めることは極めて重要です。  
また、「実行力」とは、決めたことをやり遂げる力。  
いくら、決めたことが正しくても、「絵に画いた餅」では、どうにもなりません。

「プランニング力」については、「戦略の質」と「社内への浸透」が要素になります。  
戦略自体の質が高いことはもちろんですが、それとともに重要なことは、社内にしっかり浸透させること。  
せっかく戦略を立案しても、上層部だけで共有していて、現場の人たちに伝えていない・・・  
その結果、組織としての動きはバラバラ・・・  
このような会社も多いですよ。

さらに、「戦略の質」については、「策定方法」と「情報の収集」が要素です。  
戦略は単なる思いつきはダメ。  
収集した情報を分析、評価しながら、慎重に策定する必要があります。  
しかし、いくら戦略の策定方法（考え方、手順等）が妥当でも、その材料となる情報が不足していたり、  
誤ったものであれば、策定した戦略自体も危ういものになってしまいます。

「社内への浸透」については、まずは、「社員に対する伝達」が大事です。  
社員ひとりひとりが、会社としての方向性、戦略を理解し、自らの行動計画に反映させなければなりません。  
また、「一度伝達したらそれで終わり」では、いけません。  
戦略がどれくらい実行されているのか？  
実行できない原因は何か？  
こうしたことを、随時チェックし、必要に応じて軌道修正する。  
この繰り返しこそ、社内に戦略を浸透させるカギになります。

「実行力」は、「社員の個々の力」と、その力を結集した「組織力」が要素になります。  
ひとりひとりの力が高ければ、当然、その集合体である会社の力は強くなります。  
しかし、必ずしも「 $1 + 1 = 2$ 」にならないのが数学と違うところ。  
「 $1 + 1 = 3$ 」になる場合もあれば、「 $1 + 1 = 1.5$ 」で終わってしまうこともあります。  
会社としては、「 $1 + 1 = 3$ 」のように、相乗効果を目指すべき。  
それができるかどうか「組織力」の差です。

「個々の力」は、「能力」と「意欲」の掛け算です。  
「能力」がいくら高くても、「意欲」が無ければ、宝の持ち腐れ。  
逆に、「意欲」は高くても、「能力」がさっぱりだったら、いい仕事はできません。

社員の「意欲」に大きく影響するのが、「評価制度」です。  
「一生懸命仕事をして、全然報われない・・・」  
このような思いを持つと、意欲は減退してしまいます。

しかし、人間の「やる気」は、単純に評価だけで決まるものではありません。  
日常の仕事の中で、いかに上司が指導するか。  
部下それぞれに適切な目標や課題を与え、時に厳しく、時に優しく・・・  
管理職の指導能力は、極めて重要です。

社員の「能力」は、もともとの「社員の資質」と、入社後の「教育」が要素です。  
知識が豊富なだけでなく、仕事に対する考え方が前向きで、性格が素直。  
そのような人は、どんどん伸びていくでしょう。  
高い資質を有する人をどれだけ採用できるか。  
企業にとって、大きなテーマです。  
もちろん、入社後の「教育」も大事です。  
資質がそれほど高くない人でも、しっかり教えることによって、それなりに能力を高めることは可能ですから。

「組織力」については、「戦略を推進するための体制」と、「バックアップ環境」が要素です。  
「体制」とは、サッカーでいえば「4 - 4 - 2」とか「3 - 5 - 2」等のフォーメーションと同じこと。  
フォーメーションがチームに合っていないと、個々の力は発揮できません。  
また、「バックアップ環境」は、個々の力を強化・補完するためのもの。  
ひとりひとり、経験は違うし、得意・不得意も違うでしょう。  
強い部分はどんどん他の人に移植し、不足しているところは他の人から補ってもらおう。  
それこそ、大勢で仕事をするための最大のメリットです。

「体制」について、まずは、「社員の配置」が重要です。  
「適材適所」の言葉の通り、それぞれの力が最大限発揮できる配置が理想です。  
また、配置人数が極端に不足していると、力が十分に発揮できなくなります。  
付加価値が低く誰でもできる仕事を、高い能力を持っている人がやらざるを得ない・・・。  
もったいないことですよね。

「体制」に関しては、推進の「仕組み」も重要です。  
「仕組み」とは、組織や権限のこと。  
新たな取り組みをしようと思っても、組織が旧態依然でやりにくい・・・。  
権限が付与されていないために、いちいち上司におうかがいを立てなければならず、意思決定のスピードが遅れる・・・。  
このような状況では、いくら担当者の能力が高くても、動きが悪くなってしまいます。

最後の「バックアップ環境」は、「情報の共有」と「設備・資金」が要素です。  
ひとりひとりが持っている情報は限られますが、皆の分を合わせると膨大なものになります。  
それは、まさに会社の財産。  
上手に共有できれば、ひとりひとりのレベルは飛躍的に上がります。  
また、新しいシステムを導入し、業務効率化を進めれば、社員はどんどん付加価値の高い仕事にシフトできます。  
商品のショールーム等を設置すれば、営業マンは非常に売りやすくなるでしょう。  
会社が有する「モノ」や「金」。  
社員の力を存分に発揮するために当然重要です。

ということで、「企業力」について説明してきましたが、前回提示した「チェックリスト」は、上記の要素について、それぞれ評価するものです。  
50の設問を用意しましたが、それらは、次ページの通り、14の角度に対応します。

角 度	質 問 内 容
社員の能力	1 社員が有する知識・ノウハウは競合他社と比べて高い
	2 社員はお客様のニーズについて十分に理解している
	3 自発的に仕事や課題を見つけ、取り組める社員が多い
	4 計画的・行動的に仕事をするという習慣が、社員に根付いている
	5 コミュニケーション能力の高い社員が多い
社員の意欲	6 現状に対する問題意識が高く、進んで改善や工夫を行う風土がある
	7 目標の達成に貪欲な社員が多く、あきらめずにやりきる風土がある
	8 社員の会社に対する満足度が高く、同業他社に比べ離職率が低い
	9 自己の能力開発に積極的で、自己啓発を行っている社員が多い
社員の配置	10 個人の能力・志向に沿った適正な人員配置ができています
	11 繁閑の差により、社員の業務負荷が大きく変動することは無い
	12 突発事項が発生しても、通常業務に支障をきたすことは無い
	13 忙しい社員と、暇な社員の差は少ない
情報の収集	14 会社として収集・蓄積すべき情報が明確になっている
	15 会社としてお客様のニーズを随時に把握できる仕組みがある
	16 会社として競合他社の動向を随時に把握できる仕組みがある
	17 法規制や新技術動向などの社会の変化は随時チェックされている
戦略策定方法	18 事業戦略・営業戦略は、年1回以上、定期的に策定されている。
	19 戦略の策定においては、客観的な情報の収集・分析が活かされている
	20 戦略の策定は、代替案の評価・選択の過程を経て行われている
	21 戦略の策定には、現場の第一線の社員の声が反映されている
社内への浸透	22 会社の戦略は、経営トップにより何度も繰り返し発信されている
	23 策定した戦略に対して、現場の第一線の社員から積極的に質問を受け付けている
	24 会社の戦略が浸透し、全ての社員の行動計画に落とし込まれている
	25 戦略の推進状況は、定期的にチェックされている
戦略の推進チェック	26 戦略は「施策の実行度」と「目標の達成度」の両面から評価されている
	27 目標の達成・未達成について、しっかり原因分析が行われている
	28 戦略を遂行できるように、柔軟に組織が変更されている
戦略推進の仕組み	29 現在の組織体系は、戦略を遂行する上で最適な形になっている
	30 現場に権限委譲がなされ、スピーディーな意思決定や業務遂行がなされている
	31 管理職は、チームを活気づけ、「やる気」を生み出すことができています
管理職の能力	32 管理職は部下に適切な目標・課題を与えている
	33 管理職の部下育成に対する意識は高い
	34 管理職は目標達成のために、時には厳しく部下を指導できている
	35 管理職は数字に強く、計数を活かしてマネジメントが行われている
	36 社員として身につけるべき知識・ノウハウが明確になっている
社員教育	37 社員ひとりひとりに対して、能力アップの課題が示されている
	38 社員に対する教育プログラムが整備・実行され、能力アップに役立っている
	39 質の高い人材が、適宜採用できている
人材採用	40 仕事の目標と、その評価基準が明確に示されている
	41 人事・評価制度はマネジメント上のツールとして、適正に機能している
	42 評価は適切にフィードバックされ、評価される者の課題形成に役立っている
情報共有化	43 情報（顧客情報、市場情報、競合情報等）は、データベースに蓄積されている
	44 情報のメンテナンス（更新）は随時行われ、常に新鮮な情報が共有されている
	45 情報共有のためのシステムは、うまく機能している
	46 部門間の情報のやりとりは、スムーズに行われている
	47 情報は、第一線の社員にも積極的に活用されている
設備・資金	48 お客様を獲得するためのツールや仕組みが整っている
	49 経営戦略を実現するために必要な施設・設備は整っている
	50 必要な投資を行うための資金的な余裕はある

さて、それでは企業力の評価（点数化）をしてみましょう。

まずは全体としての評価です。

「5」（一番左）を2点、「4」を1.5点、「3」を1点、「2」を0.5点、「1」を1点と換算し、50問の合計点を出してみるといいでしょう。

満点は50問×2点の100点になります。

ただし、企業力については、全体として見るよりも、個々の角度別に評価をする方が大事です。

上記の～までの角度について、「業績」や「事業環境」と同じ方法で、点数を計算してみてください。

（例） の「社員の能力」であれば、設問1～5までの平均点