

1% の人は実践している
ムダな仕事をなくす
数字をよむ技術

前田康二郎



まえがき

「クライアントからの評判がいいのに、どうして会社は評価をしてくれないのだろう」「営業成績NO.1になっても、どうして昇進させてもらえないのだろう」。このような社員の方々の「嘆き」を、これまでたくさん聞いてきました。「大変ですね」とその場では答えていましたが、私はそのような方々を見て、これが大きな原因ではないか、というものがありました。それは「経営者と当人の計数感覚の不一致」です。

いくらクライアントからの評判がよくても、売上30万円の仕事に給与30万円の社員が1か月張りついていたら、会社は評価をしてくれないでしょう。いくら営業成績NO.1でも、売上至上主義にこだわっていたら、昇進する機会はなかなか得られないかもしれません。なぜなら「経営者はそのように考えていない」からです。

ここまで読んで、もしあなたが「どうして?」「何がおかしいの?」と思っていたら、「計数感覚の見直し」をすることを提案します。計数感覚を見直して、会社の数字を正しくよめるようになれば、あなたが思うように会社から評価されるようになります。人一倍仕事を頑張っているのに、「計数感覚の不一致」が理由で評価されなければ、せっかくの努力が無駄になってしまいます。会社から高い評価を受けている人は、「会社の数字」というものをうまく自分の仕事に取り入れ、活かしているのです。

求人採用の募集をかけると、誰が見ても「光る」応募書類があります。それは100通応募があれば一人か二人です。他と何が違うのかというと、内容に無駄がなく整然と時系列に書いてあり、そして何より、自己アピールに適度に数字を取り入れている点です。つまり「数字」の使い方が非常に上手なのです。

そして、そのような人が実際に入社をすると、その人の行動習慣が周囲に良い影響を与え、会社の数字も上がっていきます。

ただし、先ほども述べた通り、優れた計数感覚を持つ人は100通に一人、1%しかいませんから慢性的に不足しています。波に乗っている企業であれば、数多くある応募者の中から、営業、制作、総務、経理、システム、それぞれの部署に「1%の社員」が入社してくる可能性も高いでしょう。反対に経営が苦しい企業には「1%の社員」が一人もいないという状況もあり得ます。このように「1%の社員」は会社にとって非常に貴重な存在であるわけですが、1%しかいないからといって特別能力が高いのかと言えば、そのようなことはありません。「1%の社員」が実践している数字の習慣を理解して実行すれば、誰でも1%の人材になれるのです。

本書では、経営者が考える計数感覚と自分の計数感覚を一致させるための「コツ」が書かれています。会社の数字は、売上や利益だけに限りません。期日や勤務時間、スケジュール管理など、「数字」が入るものは全て会社の数字です。私の経験から「必要最低限だけれど、これだけで充分」というところまで絞った上で、会社や取引先との会話に出てくる数字、会議で使う数字の読み方や伝え方などをわかりやすく解説し、その上で

実際にあなたの今の仕事にプラスアルファとして、どのように数字を使いこなしていけばよいか、具体的な進め方も盛り込んでいます。

また、「計数感覚」の差が出るもう一つの大きなポイントは、「数字のないところから数字を拾えるか」という点です。

本書のタイトルにもなっている「数字をよむ技術」の「よむ」は、売上3千万円、利益率10%、というようなアラビア数字、漢数字などのデータを「読む」「読みこなす」という意味の他に、さまざまな事象や出来事から数字を「読みあてる」「予測する」という意味も含まれています。

数字は世の中のありとあらゆるところに転がっています。しかし、それが常にアラビア数字や漢数字で表現されているとは限りません。アラビア数字や漢数字を含まない会話や出来事にも数字は潜んでいるのです。実はこの本で特に大事に読み込んでほしいのは、数字が書いてあるところよりも、数字が全く書かれていない部分です。

「この文章はいったい仕事の数字と何の関係があるのだろう」。

そう思うところほど、繰り返し想像力を働かせて読んでいただきたいのです。この本を読んで、日々の仕事で数字をよむ意識が高くなると、ある時パッとわかる時がきます。その時が、あなたが「1%」になった瞬間です。数字ではないところから数字を見出せるのが1%の人が持つ計数感覚なのです。

もし今、計数感覚が10センチずれているとしたら、この本を読み進めていくと5センチ、3センチ、と徐々に修正されていき、最後にはぴったりと計数感覚が整います。

企業の組織においては、全員の計数感覚が一致しているチームや組織ほど利益が上がっています。新入社員や管理職の研修テキストとして、社員の価値観を合わせる一冊としてもご利用いただけますし、本書の内容をテーマに会議でディスカッションなどをしていただくことでお互いの計数感覚を確認できる機会を得ることができると思います。

あなたの日頃の頑張りを、傍らから、そして足元から支える「アイテム」としてお役に立てれば心から嬉しく思います。

CONTENTS

まえがき 2

第 1 章

「計数感覚」がある人とない人では こんなに違う

正しい「計数感覚」を理解することで、
取るべき行動がわかる 12

「できる人」は行動を数値化して、管理している 16

先を読む人と読めない人の差は何か? 18

「経営者意識を持って」に込められた本当の意味 22

データが本物か否かを「よむ」技術で差が広がる 26

数字で比較して働き方をリニューアルする 28

「できる人」はあと一息のところまで
何をすべきかわかっている 30

面倒だから暗記する人と、面倒だから暗記しない人 32

「できる人」は数字の裏側にあるものを見ている 34

売掛金を回収するまでが自分の仕事と心得ている 36

コラム 計数感覚はあらゆる仕事のスキルを強化する 38

第 2 章

ストーリーで覚えれば 会社の数字はスラスラわかる

決算書を読めても、数字に強くなれない理由	44
会社は現預金と信用があって始まる（現金・預金）	46
販管費がなければ、営業も宣伝も管理もできない （販売費及び一般管理費）	50
ビジネスモデルによって 何を原価とするかが変わる（売上原価）	54
売上が立って初めて会社は継続サイクルに入る（売上高）	56
ビジネスモデルの 健全性をはかるバロメーター（売上総利益）	60
会社運営の健全性をはかるバロメーター（営業利益）	64
会社の総合成績を示す（経常利益）	68
最終的に会社の手元に残る利益（当期純利益）	72
コラム 赤字が増える経費節減をしてはいけない	74

第 3 章

さあ、分析をはじめよう

なぜ、月次決算が必要なのか？	80
----------------	----

大局をつかむ前年対比分析	84
内的要因の変化を把握する前月対比分析	86
会社や業界の流れを把握する推移表分析	90
売上予測の精度を上げる予算実績対比分析	94
数字が苦手な人は部門別分析から始めてみる	100
会社への貢献度が一目でわかるプロジェクト別分析	104
事業モデルの分析をするセグメント別分析	110
コラム 既存の商品でも見方を変えれば 新しい売上を作れる	114

第 4 章

「1%の人」は分析した数字を こう見ている

まず、会社の数字を見る環境を作ろう	120
変動要因を多面的な視点でとらえる	124
「上位3つの法則」ですばやく差異を見つける	126
費用は2つに分けて考える	130
費用の予算は多めに入れて後から削る	132
相見積りをとることも数字を「よむ」訓練になる	136
クライアントからの評価は高いのに、 社内の評価が低いのはなぜ？	138

営業売上NO.1でも出世できないのはなぜ？	142
-----------------------------	-----

コラム 「トラブルの少ない人=利益をもたらす人」を 目指そう	146
------------------------------------------------	-----

第 5 章

「1%の人」が実践する 数字を残す仕事のやり方

会社が社員に求める 頑張りと努力の方向性を知っている	152
NO.1分析で売上を伸ばす種を見つける	154
ワークフローレビューで時給単価を上げる	158
人件費を差し引いて 赤字になりそうになったら立ち止まる	162
時間感覚のバランスがいいから数字もよくなる	164
一つでも良い兆しの指標を探し出す	168
悪い数字の後に良い数字を報告して希望を持たせる	172
雨の日こそ新しいチャレンジをしている	174
数字を共通言語にして評価を高めている	176
数字と共に行動も褒めている	178
コラム ネガティブな報告は相手に送る前に自分に送る	180