

簿記の知識より計算力より遥かに大切なのが数字力です。

では、数字力とは何なのか？

はじめに——仕事に必要なたった1つの能力

「あの人は数字に強い」という言い方をすることがよくあります。国税調査官を経て経営コンサルタントになった私は、この肩書だけで「数字に強そうですね」と言われたりもします。

しかし考えてみれば、「数字に強い」とはよくわからない表現です。簿記を知っているとか、計算が速いとかであればわかりますが、数字に強いとはいったい何を意味しているのでしょうか？

本書ではこれを「数字力」という言葉で表現していますが、じつはこの「数字力」こそ、いま切実にビジネスの現場で求められている能力なのです。では、数字力とは何なのか。

数字力とは、数字を使って意思決定への筋道を立てる力のことです。

これは、どんな仕事をするうえでも最も本質的で重要な能力です。

現代のビジネスパーソンの9割にとっては、専門的な会計の知識は必要ありませんし、ぱぱっと暗算できたり正確な計算ができたりといった能力も必要ありません。エクセルや電卓が一瞬でできることを、時間をかけて身につけても意味がありません。仕事においてつねに要求されるならかの意思決定に対して、数字を自らの判断材料にしたり、他人に根拠や可能性を示したりできることが重要なのです。

たとえば、何か新しいビジネスのアイデアがひらめいたとします。ぜひ、このアイデアを実現したい。そこで必ず必要になるのは、そのアイデアがなぜ「いける」と思えるのか、自分にとって目に見える形で確認することです。さらにそのうえで客観性のある材料によって、意思決定権者や利害関係者を説得するプロセスが必要になります。

「私はこのアイデアはいけると言いますが」と言っても、誰も納得しません。そんなとき、市場規模や成功する根拠について説得力のある数字を見つけ出し、簡潔に説明できれば、そのアイデアはテンポよく形を取って成果につながっていきます。

商品やサービスが少なく、市場規模自体が右肩上がりだった時代は、意思決定にそれほど気を使わなくてもすみました。とにかく速く行動していけば、売上を伸ばすことができました。

しかし、商品もサービスも飽和状態で、消費者の価値観やニーズが多様化・複雑化している現代においては、何をどう決めるかがとても重要になってきます。

現代においては、狙いが少しずれただけで、まったくと言っていいほど売れない商品が簡単にできてしまいます。ビジネス上、精度の高い意思決定をテンポよくできる人材が、どの業界、どの職種でもますます必要になってきているのです。

アイデアを実現させるために、意思決定への筋道を立てる「数字力」は、経験ではなく、知識から身につけられる能力です。問題に対してどうアプローチすべきかという原則がわかれば、あとは慣れの問題です。ただ、数字力はその原則を知らずに、なんとなく避けつつづけていると、いつまでたっても自然に身につくことはありません。

数字力のある人の話は論点が整理されているので、話すとすぐにわかります。また、数字力はどんな仕事にも必要とされる能力なので、数字力のある人は業界を超えて汎^{はん}

用性のある人材と言えます。これは海外でも同じです。

ビジネスパーソンにとつての勉強という英語が定番ですが、英語ができて海外で仕事をすることはできません。しかし、数字力があれば（つまり正しい意思決定を積み重ねていける能力があれば）、通訳をつけるなどして海外のような異なる環境の中でも能力を発揮できます。

「マック（アップル）からマックへ」とまったくの異業種に転身したにもかかわらず、変わらない活躍を続けている日本マクドナルドホールディングスCEOの原田泳幸氏は、インターネットコミュニティ「イー・ウーマン」の佐々木かをり氏との対談の中で、こう言っています。

「売るものがコンピューターであつてもハンバーガーであつても大きな違いはありません」

IT系から外食産業では、さぞや大きな変化だろうと普通は考えてしまいましたが、ビジネスの本質は変わらないということを示していると思います。ビジネスの本質を押さえた能力を持った人材は、どこに行つても通用するのです。

私は経営コンサルタントとして、日ごろからさまざまな企業の会議に参加したり、中に入って業務改革を一緒に行なつたりしていますが、そうした中で感じるのはいかに多くの人が感情で動き、感覚でものごとを決めているかです。

数字力を持ち、合理的な感覚で意思決定をしている人は多く見積もつて3%といったところでしょうか。1人でも数字力のある人がいれば、その人の論点整理がきっかけになって議論は展開していきますが、そうした人が1人もいない会社や部署の議論は往々にしてまとまらず、結果、私たち外部コンサルタントの出番になるというわけです。

感情で動くことも感覚で決めることも、悪いことではありません。ビジネスに勘やセンスを生かすのは重要なことです。

しかし、その前に数字がなければなりません。

最初に数字を使って問題にアプローチしていなければ、組織がまとまらず、スムーズな意思決定ができず、失敗を次に生かすこともできません。

本書は、すべてのビジネスパーソンに必要な数字力を、文系出身の「数字に弱い」と感じている人にも身につけてもらえるようにつくりました。クイズや身近な問題を

CONTENTS

文系ビジネスマンでもわかる数字力の教科書

入れながら、楽しく考えられるように構成しています。

本書を読み、仕事の問題をなんでも数字に変える癖をつけることができれば、数字力のある3%のビジネスパーソンになれるはずです。

会議や日々の仕事、検討中の案件などのちょっとしたことでも、ぱっと数字を思い浮かべて考えていくことができれば、仕事を語る言葉も変わってきますし、成果も変わってきます。ビジネスの本質はそうしたこととしたこととの積み重ねにあるということに気づいていただければうれしく思います。

第1章

仕事のすべてを 数字で考える

はじめに——仕事に必要なたった1つの能力…… 3

Step 1 「根拠」の言える判断をする…… 21

こんなとき、どうする？

正しく答えられないワケ

Step 2 終わらない会議はなぜ終わらないのか？…… 26

数字を「共通言語」として使う

数字のない議論は無意味

検証する担当者を決める

Step 3 仕事を「ギャップ」を埋めるプロセスに変える…… 32

「効率化しよう」では何をすればいいかわからない

最短距離で問題解決に至る

Step 4 仕事を数字に落とし込む…… 36

どんな仕事も数字にできる

「頑張り」は評価できない

第2章

「会社の数字」を ざっくりつかむ

Step 5 数字でムダを削ぎ落とす…… 40

「ムダな会議はやめましょ」では効果がない

2時間の会議は12分で終わる

Step 6 簿記の知識なんていらない…… 47

「会社の数字」のつかみ方

本質を語っている数字はどれか

Step 7 「売上2000億円アップ」は本当にすいいか？…… 52

「意味のない数字」を見ている人が多い

「グリーの謎」を解く

バラして「中身」を覗く

Step 8 「会社の数字」は分けて考える…… 60

利益を増やす方法は2つしかない

「本当の問題」を見つける

第 3 章

「数字の魔力」を使いこなす

- Step 9 「いちばん小さい数字」に変える……66
ツリーを使わずに数字を「分ける」
- Step 10 数字はくらべてはじめて意味を持つ……69
「比較できる数字」を見つける
「分ける」と「くらべる」を習慣化する
- Step 11 日々の習慣で数字力を鍛える……74
「一家に1台」は何台か
「国税が習慣にしている「数字カトレーニング」
- Step 12 直感はずねに間違える……83
「モンティ・ホール問題」でわかること
扉が100個だとどうか
「半ばくちは「丁」が有利!？」
- Step 13 数字の「見た目」で人を動かす……93
「50人に1人無料」は「割引2%」と同じ
「ストップ」でいくら稼ぐか
- Step 14 統計はまことしやかなウソをつく……97
データの前提を疑え
「満足度90%」にするのは簡単
100%右肩上がりのグラフ
- Step 15 「平均」を見たら掘り下げる……106
平均は何も語らない
数字の向こうの「本当のところ」を見る
- Step 16 「ABC」より「%」を使って話す……111
「期待値」とは何か
進捗の度合いを数字に変える
- Step 17 聞き手の頭をスツキリさせれば説得できる……116
相手に「基準」を持たせる
「数字の魔力」を生かしたテクニック……119
「アンカリング」とは？

第4章

発想を変える 9つの法則

「ぼったくり」のトリック
得より損を評価する性向
3つの中から選ばせる

Step 19 「数字の法則」であたりをつける……………129

問題はつねに複合的な原因で起る
なぜ数字が必要なのか

Step 20 「パレートの法則」で複数の論点を見つける……………133

上位20%がカギを握っている

下位80%からもアプローチする

仕事時間の8割はムダ？

Step 21 「ランチェスターの法則」で戦略を練る……………141

市場競争に勝つには？

26:1というマジックナンバー

Step 22 「ハインリッヒの法則」でミスを防ぐ……………145

なぜ「クレーム0」を目指さなくてはいけないのか

「たった1件」が語るもの

Step 23 「1:5の法則」と「5:25の法則」で勝ち残る……………150

新規顧客の獲得より大事なこと

制約の中で発想力を磨く

Step 24 マネジメントに役立つ3つの法則……………154

乗り越えるべき壁——「1:3:5の法則」

組織は50人以下にしろ——「組織バスターの法則」

交渉の極意——「6:4の法則」

第5章

すべての判断を 合理化する

Step 25 ブレない意思決定の手順を身につける……………161

数字力が身につくとどうなるのか

意見を通せない人は一流

Step 26 「3つのプロセス」で合理的に決める……………165

「正しい意思決定」とは何か

文系ビジネスマンでもわかる 数字力の教科書

当たり前なのに3%の人しかやってない仕事の数字をつかむ術

プロセス① 前提を確認する
プロセス② 他の選択肢を検討する
プロセス③ 判断材料を定量的に表す
仕事を「中止」する決断をする……172

Step 27
「ハツ場ダム」の議論はなぜダメか
将来の価値をはかる……178

将来の利益は「割引」して考える
いまの価値に置き換えるには？
「見えない損失」を見る力をつける……184
決めないほどに損をする
つねに「機会損失」を意識する
すべてを合理的に判断する

あとがき——あなたがいない会議は終わらない……193

第 1 章

仕事のすべてを
数字で考える

目標と現実を

それぞれ数字で表すことが、

問題解決の第一歩になります。

step 1

「根拠」の言える 判断をする

こんなとき、どうする？

突然ですが、問題です。

難しい数学ではありませんから安心してください。

あなたは1000円を渡され、A君と分けるように言われました。どう分配するかはあなたの一存で決めることができます。

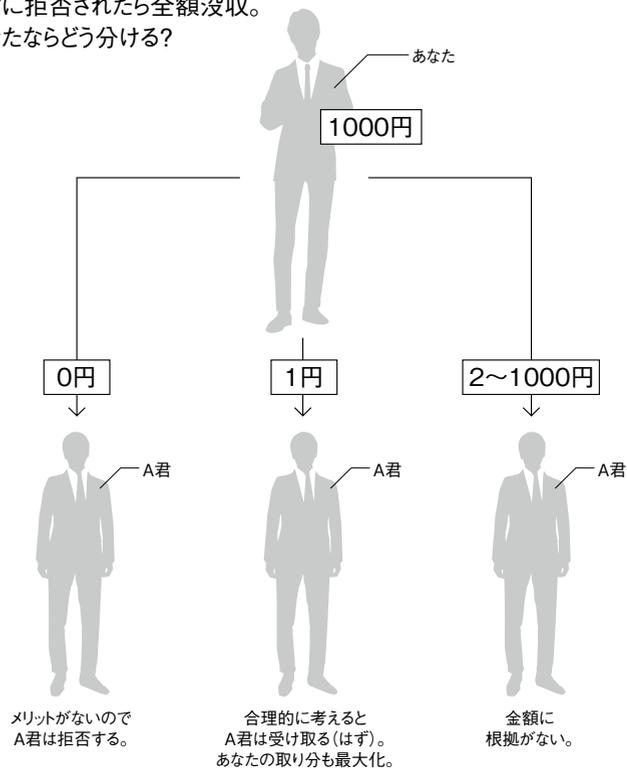
ただし、A君には拒否権があります。あなたから提示された金額に不満なら、拒否権を行使することができます。拒否権を行使されると1000円は没収され、あなたにもA君にも1円も残りません。

あなたはA君にいくら渡すと提案しますか。

いかがでしょうか。難しくはないのですが、人によって回答が分かれる問題です。私がやっているセミナーの参加者や周囲の人にこの問題を出してみたところ、3000円から5000円くらいの額を答える人がほとんどでした。

最終提案ゲーム

A君に拒否されたら全額没収。
あなたならどう分ける？



合理的に考えると「1円」を提案すべき。
まずはそういう視点を押さえてから、他の要素の検討に入る。

正しく答えられないワケ

この問題は「最終提案ゲーム」と呼ばれ、さまざまなバリエーションで実験されて
う。しかし、1円ならA君は拒否するよりも得です。拒否する理由がありません。だ
から合理的に考えると答えは1円となるのです。

A君に拒否されない金額を考えます。

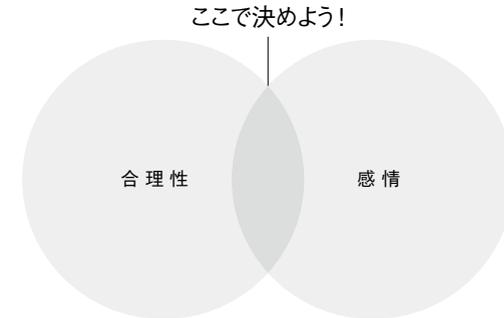
0円はありませんよね。A君に拒否されて、1000円が没収されてしまうでしょ
う。しかし、1円ならA君は拒否するよりも得です。拒否する理由がありません。だ
から合理的に考えると答えは1円となるのです。

一方、A君には1円渡すという人もいます。
たったの1円？

そうです。純粋に経済合理性を考えるなら、じつはこれが正解ということになります。
どう分配するかはあなたが決められるのですから、自分の取り分を最大化し、かつ
A君に拒否されない金額を考えます。

半分ずつ分けるか、自分がちょっと多めにもらうということですね。
全額の1000円を渡すという気前のいい人もいます。「どうせ手に入らなかった
お金だし、1000円くらいあげてしまったほうが気持ちいいや」ということではし
うか。

どのように意思決定すべきか



感情だけで決めてはいけない。

います。金額を多くしたり、ゲームに参加する人を変えて、男女差を見たり国際比較をしたり。どのように設定しても、提案額の平均値は45%前後に収まります。そして、金額を提示される側（A君側）の立場でも考えてもらうと、半数の人は、30%以下の金額を提案されると「拒否権」を行使するという結果が出ています。30%以下でも、拒否しなければいくらかもらえるのに、実際には拒否する人が出てくるのです。その意味では、300円から500円くらいの額を提示するというのも、受け取る側の感情を慮^{おもんはか}っての答えなので、これはこれで意味のある答えです。

しかし問題の文面からは、渡す相手の素性は一切わかりませんので、300円から500円という金額自体に根拠はありません。なんとなくこのくらいだろう、という判断です。受け取る側も、なんとなく損な感じがするから断るといのは合理的な判断とは言えません。

この実験結果が示しているのは、「私たちはいかに感情で判断しているか」ということでしょう。

日ごろ自分のことを「論理的に考え、合理的な選択をしている」と考えている人であっても、なかなか「1円」という答えをイメージすることはできないのではないのでしょうか。

個人の生活のみならず、組織において意思決定がなされるときも、「合理性」と「感情」の両面から決定がなされています。感情のみで意思決定をしているのはマズイですし、合理性のみで決めるのも必ずしも正しいことではありません。

まずはこのことを認識しておいてください。

point

感情を抜きにして「合理的に考えると？」という視点を持つ。

終わらない会議は なぜ終わらないのか？

数字を「共通言語」として使う

私は経営コンサルタントとして、さまざまな会社の会議に出席していますが、たまに何時間もえんえんと終わらない会議をする会社に遭遇そうぐうすることがあります。

実際、多くの人が経験しているのではないのでしょうか。

終わらない会議はなぜ終わらないのか。

それは、数字をうまく使っていないことに原因があります。

ものごとの量的な側面に着目し、数字を使って分析することを「定量的」に分析するという言い方をします。それに対して、質的な側面に着目して分析することを「定性的」に分析すると言います。

文系出身の方にはあまり馴染なじみがないかもしれませんが、理系の大学の研究室やIT系企業などではよく使われる表現です。

定量的に分析をする場合、その結果は誰が見ても同じであり、客観性があります。

たとえば、物販をやっている会社で「モバイル通販に乗り出すべきか否か」といったテーマで話し合うとしましょう。

「富士経済の発表によると、モバイル通販の市場規模の2008年見込みは3165億円、2010年の予測は4080億円となっています。テレビ通販市場の2010年予測は3950億円ですから、モバイル通販のほうが上回るようになります」というのは定量的です。市場規模を数字で表現しています。

それに対して、

「最近モバイル通販が流行はやっているようだ。私の周りでも携帯でショッピングを楽しんでいる人が何人もいる。パソコンを使わない人でも携帯電話は持っているし、若者だけでなく団塊だんかい世代にもいけるのではないか」

というのは定性的です。話し手の実感をもとに話を組み立てており、数字がいつさ
い出てきていません。

「定性的な言葉は人によって受け止め方が変わりますが、数字なら「意図と違って伝わってしまった!」というようなミスコミュニケーションも起こりづらくなります。

もしあなたが、ビジネスの判断としてモバイル通販を行なうかどうか意思決定をしなければならぬ立場だとしたらどうでしょうか? 意思決定までのプロセスには、定量的な分析がほしいと思いませんか。

会議に数字を持ち出すくらい、当たり前のことだと感じるかもしれません。

ところが、実際の会議では驚くほどみなさん定性的に発言しています。

「モバイル通販はうちの商品のターゲットに合わないのではないか」

「テレビ通販のほうが広告効果があるだろう」

「一部の商品でテストすべきだ」

「通販サイトのデザインが重要になる」

もちろんすべてを数字で表すことは不可能ですし、不確定要素は必ずあります。定性的な意見が悪いわけではありません。

しかし、最初に議論の立脚点とできるような数字がなければ、いつまでたっても議論はばらばらでまとまりません。

数字のない議論は無意味

以前、私のクライアント会社の会議で、ホームページのリニューアルについての検討が行なわれていました。

ホームページがわかりにくいせいで、コールセンターへの問い合わせの電話が多く、対応に時間が取られているという問題があったのです。

「顧客ユーザビリティを追求したホームページに変えよう」

コストは数百万円、期間も4カ月ほどの少し大きなプロジェクトですが、それによって顧客満足度を上げることができます。

コールセンターへの問い合わせが減れば、その分の人件費を減らして、もっと利益の上がる仕事に労力をまわすこともできます。

かくして、無事にホームページがリニューアルされました。この決定と実行にはとくに問題はないように見えました。

しかし、別の部分で問題が起きました。

ホームページのリニューアルの件とはまったく別のプロジェクトについて会議をし

ていたときのことで。

「コールセンターのコストを削減するにはどうしたらいいだろうか」

「電話がかかってくる数を減らす方法を考えましょう」

「そういえば、ホームページのリニューアルで問い合わせの電話が減るはずだったじゃないか。あれはどうなった」

さあ……？

会議に参加している人全員が首を傾かしげています。

「多少は減ったんじゃないでしょうか」

誰も結果の検証をしていなかったのです。

ここで、人件費がいくら減ったとか、対応時間が何時間減った、電話が何本減ったという数字を示せる人がいれば、この会議もすぐに進展したでしょう。データを今回プロジェクトに生かして、新たな予測をすることも楽になったはずですが、

ですが、残念ながらこの会議では定量的な話を誰もできません。

やはり会議は終わらないのでした。

検証する担当者を決める

実行まではするけれどあととは知らない、ということが多いのはこの会社に限ったことではありません。ものすごくもったいないことです。

1つのプロジェクトを実行したら、それを次に生かさなければ、成長していくことができません。「会議が終わらない」ところではないのです。

次に生かすには、計画の段階で目標の数字を出しておくこと、結果を検証する人を決めておくことが必要です。

いまの会議の例で言えば、ホームページをリニューアルする計画をしたときに、「問い合わせの電話を月に100件から30件に減らす」というように具体的な数字で目標を決めます。

同時に、リニューアル後、実際にどのくらい電話が減ったのかを確認する担当者を決めておく必要があるのです。

point 会議の議論は、「定量的分析」から「定性的意見」が正しい順序。

仕事を「ギャップ」を埋める プロセスに変える

「効率化しよう」では何をすればいいかわからない

数字を使って定量的に考える能力は、すべてのビジネスパーソンに必須です。会社が目的に向かって事業活動をしている中で、まず必要になるのが問題の「定量的把握」であり、それは問題解決のベースとなるものだからです。ここで、企業における「問題解決」とはどういうものか整理しておきましょう。

企業にはその事業活動を行なううえで必ず目的があります。

理念やビジョンと言われているものです。

そして、その目的に向かうために目標があります。

たとえば、「IT技術ですべてのビジネスパーソンの仕事効率化をはかる」といった目的があるのでしょうか。

この目的を達成させるにはどうしたらよいでしょうか？

「IT技術ですべてのビジネスパーソンの仕事効率化をはかる」という言葉だけでは、現場レベルで何をすればいいのかよくわかりません。

マラソンで「向こうのほうに走っていくように」と言われただけでは、走りつづけることができないのと同じです。フルマラソンは42・195キロ。ゴールが明確にわかっているから、力を出すことができます。

目的を達成させるには、まず、具体的な目標を定めることです。

「5年後にウェアアプリケーションを600社に販売し、市場シェア30%を達成する」これなら、何をすべきか見えてきます。

現状ではアプリケーションの提供先が100社、市場シェアが5%だとすると、5年で500社（つまり年に100社）に販売し、市場シェアを25%上げるのだということがわかります。そのために何をしたらいいかを考えればいいのです。

最短距離で問題解決に至る

目標と現実のあいだには必ずギャップがあります（ギャップがなければ、目標設定が間違っています！）。このギャップを埋めていくことが「問題解決」です。

ビジネスの現場で「できる人」というのは、この問題解決の能力が高い人のことを指しています。どんな会社にも問題は存在しますから、問題解決能力は、いわばどこ

目標と現状のギャップをつかむ

目的

IT技術ですべてのビジネスパーソンの仕事効率化をはかる

↓
数字に落とし込む

具体的な目標

5年後にウェブアプリケーションを600社に販売し、
市場シェア30%を達成する

↑
ギャップ
↓

やるべきこと
・あと500社に販売
・市場シェアを25%上げる

現状

ウェブアプリケーション販売: 100社
市場シェア: 5%

具体的な目標を立てて現状を分析すれば、
「やるべきこと」が見えてくる。

point

「数字で示せる目標」をつくらなければ目的を達成することは不可能。

問題を見つける方法については、具体的に次の章から説明していきます。

繰り返しますが、問題とは「目標と現実とのあいだにあるギャップ」のことです。ギャップの把握には数字を使う以外にありません。目標に近づいているのか、どのくらい離れているのか、数字でなければ誰もわからないのです。

それが、数字を使って定量的に考える能力が必須だと言った理由です（数字を使って問題をjつめる方法については、具体的に次の章から説明していきます）。

でも通用する能力です。

本屋さんに行けば、「ロジカルシンキング」「コミュニケーション力」「交渉術」「リーダーシップ」など、さまざまなビジネス書がありますが、それらはどれも問題解決の1つの手段とjうことができるでしょう。

いくらこうした技術を磨いたところで、そもそも問題を把握できていなければ、何の意味もありません。しかし、現実には正しく問題を把握できていないケースがとても多い。まずは、正しく問題を把握しなければなりません。

そこで、数字を使って問題を把握するのです。

仕事を数字に落とし込む

どんな仕事も数字にできる

会社全体の問題を数字でとらえる、というのはわかった。でも、個人の仕事ではどうだろう？ 営業部門なら数字があるけれど、管理部門（経理や人事、総務など）の仕事は数字でとらえるのはムリだ。

そう思う方がいるかもしれません。

たしかによく、成果が数字で測れないから、管理部門の評価は難しいという声を聞きます。

しかし、本当にそうでしょうか？

営業部門ほど単純でないのは確かですが、管理部門の仕事も数字で測ることはできます。ある仕事をするのにかかった時間、コスト、人数などを計算すればいいのです。

私の友人のコンサルタントに、本1冊を書きあげるのにかかった時間を記録している人がいます。「最初のころは1冊書くのに160時間かかってい

たが、いまでは書くスピードが倍になり、1冊80時間で書けるようになった」と言っていました。本は売上部数という数字で成果を把握することができますが、作業に費やした時間も数字でつかめるわけです。

書くスピードが倍になったというのは、記録があればこそ把握できることで、すし、把握できるからこそ意識的に力をつけていくことができます。

仕事を数字にして把握することは、モチベーションの管理にも役立ちます。

会社の経理を担当している人が、月次決算の資料を作成するスピードが倍になったというのがわかったら、仕事を進めていくうえで基準になります。

人間は不思議なもので、具体的な数字が見えてくると、「あともう少し頑張ろう」「次はこの記録を超えよう」と思えてきます。

本の例で言えば、毎日、その日に書いた文字量を記録しているという人もいます。その記録は誰に見せるわけでもないし、文字量で稼げるお金が変わるわけでもない。しかし、1日の成果を数字で見えるようにすることによってはじめて、「今日はきつけれど、昨日と同じくらいは頑張ろう」とか「今日はあと少し頑張つて、昨日を超えよう」と考えることができるのです。

「頑張り」は評価できない

また、どんな部署に所属しているのであれば、ビジネスパーソンには説明責任があります。キャリアを評価されたければ、仕事の成果を自分で説明できなければなりません。その説明に数字が入っていれば、確実に評価することができます。

数字は誰が見ても同じで、客観的だからです。「頑張った」というのは主観です。評価しようがありません。どのくらい目標に近づいたのかわかりません。

個人が仕事を進めていくにあたって、目標と現実をそれぞれ数字で表すことが、問題解決の第一歩になります。

売上などの数字で表せない仕事であれば、まず自分に求められているのはどの程度の時間をかけてどの程度の量をこなすことなのかを把握します。そして、その目標に対して自分の働きぶりはどの程度なのか、定量的に把握する必要があります。

ただし、問題解決という観点から見れば、その数字はなんでもいいわけではありません。「今月は60時間も残業した」「営業フロアに1日1回足を運んだ」というのは自分で自分の「頑張り」を把握する役には立つかもしれませんが、客観的な評価におい

て重要なのは、その結果、目標に近づいているかどうかです。

上司に残業時間の多さが評価されるのであれば、上司の設定している「目標」が間違っています。労働時間が多いのはいいことではありません。会社の目的を達成するため、ちょうどよい目標を設定するのは管理職の役割の1つになります。

会社全体としては目標となる数字があるのに、それぞれの部署に落とし込む際には「頑張り」というかけ声が変わってしまうパターンもあります。

「600社に販売、市場シェア30%を達成するために、われわれの部署も頑張りよう」
これでは結局、よくわからない。

「600社に販売、市場シェア30%を達成するために、われわれの部署は150社への販売を目指す。ということは、1人あたり15社だ。売上ベースでは〇〇円、予算は××円……」

というように、全体の目標を分解して定量的に示せば示すほど、それぞれのスタッフが、では何をどう工夫すれば目標に近づけるのかということが具体的に見えてきます。

point

数字を細かく落とし込むほどに、やるべきことが見えてくる。

数字でムダを削ぎ落とす

「ムダな会議はやめましょう」では効果がない

数字を使うセンスは、とくになんらかの提案を行なう際に重要になってきます。

上司に企画の提案を行なうのであれば、それによってどういう効果が出るのかを数字で示すことが大切です。

説得力のある数字を出せれば、仮に上司がその企画に前向きでなくても反対しにくくなります。

社内の仕事のやり方についても同じです。

変えたいことがあれば、数字を使って提案してみることです。結果的に提案が通らなかつたとしても、数字で結果をシミュレーションして客観性の高いデータをつくっておけば、次に生かすことができますし、あなた自身も納得して仕事に向かえるでしょう。

多くの人が不満に思っていることの1つに、「ムダな会議が多い」という

ことがあります。

「毎週やっているけれど、話があっちへ行ったりこっちへ来たりで、結局何も進展しない。そんなムダな会議のせいで仕事がかどらず残業するハメになっている。ムダな会議をなくしてほしい！」

みんな密かにそう思っているものです。

だから誰かが指摘すると、「そうだそうだ、ムダな会議はやめよう！」と賛同の声が上がります。

しかし結局、何も起こらない。

なんだかんだで、かけ声で終わってしまいます。

私はそういった場面を数多く見てきました。

2時間の会議は12分で終わる

楽天の三木谷浩史社長は、会議のコストを8分の1にすると決め、それを実現したそうです。

会議の数を半分にし、会議に参加する人数を半分にし、会議の時間を半分にする。

そうすると、コストは2分の1の3乗で、8分の1になります。

「ムダな会議を減らしましょう」と言うだけでは、ムダとは何を指すのか曖昧あいまいです。

だから、結局変えることができない。

しかし、無理やりにも最初に数字を決めてしまえばムダをなくすることができるのです。

三木谷社長は自著でこんなエピソードも書いています。

どんな組織でも現在の10倍の速度で動かせるという信念のもと、2時間かけていた会議を12分で終わらせることにしたというのです。

1時間の会議で、判断に使う時間など5分以下だろう。あとの55分は、基本的に説明に費やされる。それならば、その説明は紙ですればいい。

〔中略〕

最初は戸惑った人もいたようだが、この方式はきわめて円滑に機能している。口頭で話すより、文章にした方が、論旨の弱い部分や、曖昧な部分をはっきりする。この方式を続けるにつれ、みんな論旨をまとめるのが上手になった。会議の

内容が以前よりはるかに有意義になったという副産物まで生まれたわけだ。

（三木谷浩史『成功の法則92ヶ条』幻冬舎）

これも、三木谷社長が「いまの10倍の速度で仕事をする」という目標を掲げ、さらに「2時間の会議を12分にする」という具体的な数字を示したからこそ可能になったことです。数字を使えば、ムダな会議をなくすことは可能なのです。

会議に限らず、組織は放っておくとさまざまなムダが生じてきます。

楽天の例を参考に、効果的な改革を提案してみてはいかがでしょうか。

point 多少強引でも、数字を固めてしまえば動きが変わる。

第 2 章

「会社の数字」を
ざっくりつかむ