

# NBC Plus+

vol.12

お昼の  
社長に  
告ぐ。



# 事実、 辞めたい率 半分!?

社内には20%以上の転職を考えている人材と、25%の将来も会社に勤め続けるかわからない人材がいるというデータが、NTTレゾナントが1000人超を対象に2009年実施したアンケート結果に出ています。この2つのカテゴリーを「転職予備軍」とすると、社内の45%超は転職予備軍であるという事実！。

文：NBCコンサルティング株式会社／西勝義

「今どきの若い奴は！」ついそう言ってしまうがちですが、社員は社長を映す鏡としたら？ 転職の引き金をひいているのは社長かもしれません。転職予備軍を改めて惹きつけ、鼓舞し、社内に眠った最大の経営資源を生かすことこそ、経営者や幹部に求められているのです。

**Q** 若い社員の定着率が悪く、会社の売上高は7年前から横ばいです。今より100万円年収が下がっても転職する気持ちがわかりません。

## 95%の目に見えない 問題点に目を向ける

ある企業の社長からのご相談です。地域での販売シェアは高く、収益性・資金繰りともに安定した事業への集中で、自己資本比率は50%を超え借入はゼロ。一見、順調な企業ですが、成長性という観点において売上高は（年により上下はあるものの）平均すると7年前から変わらない…。何が企業の成長を阻害しているのでしょうか？

弊社では経営分析をする際、会社を氷山に例えます。目に見える問題は

# 転職予備軍

転職を  
考えている。

将来も会社に  
勤め続けるか  
「わからない」

5%ほどで、目に見えない

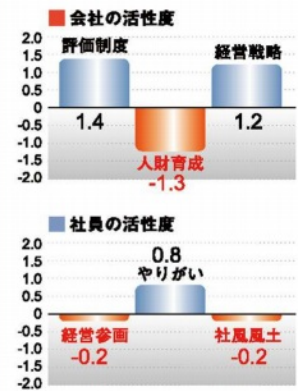
水面下にその原因の95%があります。

目に見える問題とは「決算書」に現れ  
目に見えない95%の原因は、「社風」  
に現れます。

「社風」と総称していますが、マネジ  
メントの仕組み、業務プロセス、そ  
して「社風」に影響を与える社員の意  
欲、幹部の意欲、経営者の価値観を指  
します。これらを明らかにするため、  
アンケート調査と、幹部へのヒアリン  
グを行いました。

## 幹部・管理者が 抜け出せない負のスパイラル

アンケート結果から、仕事のやりが  
い、評価制度への納得度、経営戦略へ  
の理解と、社長がこれまで築き上げて  
きた基盤の強さを感じました。しかし  
人財育成項目が特にマイナスが大きく、  
これから事業承継を考える社長にとっ  
ては、最も頭を悩ます結果に。



- 部下育成に熱心な  
管理者が少ない  
.....YES・90%
- 上司は頻繁に相談できる  
場を設定している  
.....NO・60%
- 社内での  
コミュニケーションが  
不足している  
.....YES・70%
- 次のリーダーが育っており  
組織力に不安はない  
.....NO・90%

また創業者としての強さが、「必要  
なのは言うことを聞く兵隊ではなく、  
自ら考えて会社の成長に貢献できる、  
自立した人材だ」との社長の一言に  
表れていました。

これらの結果を踏まえ、幹部・管理  
者にヒアリングを実施。「評価制度に  
は透明性があり、その内容に納得はし  
ているが、数値評価が多く、営業所の  
結果を残すことを第一優先としている。  
そのため、部下との相談、コミュニケ  
ーションが取れない。トップセールス



であるが故に、部下に任せたり、部下  
が結果を残すための指導、進捗管理に  
関するコミュニケーションや意欲動機  
づけができていなかった。」などが聞  
き取れました。

ある幹部からは「転職する社員に理  
由を聞いてみた。「もう転職先は決ま  
っているが今より年収は100万円減  
る。それでも転職する。うちの会社で  
は将来が見えない、所長の頑張ってい  
る姿を見ると、そこまでして将来、  
管理職を目指そうとは思わない」と言  
われた」との発言がありました。

## 「2割の転職希望者」と「決めかねる2割の人材」

この会社のような事例は、少なくありません。2009年、NTTレゾナントのゴロリサーチ「働きがいに関する意識調査」では、「現在の会社であと何年働こうと思っているか」との質問に対し次の結果が出ています。

### 現在の会社であと何年働こうと思っているか？

■ 1年未満……………5.6%	■ 3～5年程度……………7.3%
■ 1～3年程度……………9.3%	■ わからない……………24.8%

### どのような境遇になったら転職を考えますか？

1位: 会社の将来に不安を感じた時……………49.7%
2位: 会社の処遇・勤務条件が悪いと感じた時……………49.0%
3位: 仕事にやりがいや興味を感じなくなった時……………37.0%
4位: 自分の頑張りや成果・貢献度が適性に評価されなくなった時……………36.5%
5位: 自分の能力の可能性に挑戦しなくなった時・能力の限界を感じた時……………28.3%
6位: 会社での人間関係が悪くなった時……………19.8%
7位: 会社の上司が信頼できなくなった時……………15.8%

加えて「どのような境遇になったら転職を考えますか」との問いに対して給与・処遇への不満が最大の要因と考えがちですが、「会社の将来に不安を感じた時」が最も高く、次に処遇、仕事のやりがいという結果でした。

将来が見えなければ、そこに自らの将来を重ねあわせて見ることができずしかも会社の業績を公開していなければ、不安は増すばかりです。

また、賞与と転職の相関関係について、DODA「ホネネの転職白書（2012年5月25歳～34歳のビジネスパーソン5000名を対象）」には、「前年より賞与が23%以上ダウンしたら転職を考える」という結果が出ています。30万円の方であれば7万円以上のダウンです。

逆に「継続的に利益を創出し、自分たちの報酬は、自分たちで決められる会社」であれば、安心して働けるといふことも言えます。弊社では労働分配率（＝人件費÷粗利益）に着目し社員に経営内容を公開。社員参加型で目標利益を達成することで、社員の給与・賞与に還元するというマネジメント手法をとっています。

会社の利益が安定すれば、それが社員のやりがいや報酬のアップに繋がります。社長だけではなく、社員にも緊張感が生まれるのではないのでしょうか。

## 厳しくとも負荷をかけ、仕事が部下を育てる

さて、事例の企業に話を戻します。解決のためには、幹部の厳しい姿勢・組織活性化の三要素・社員の自立による改善が必要です。

まず幹部に求められるのは、幹部の仕事が社員に任せられることです。仕事を任せる、その代わりに報連相・コミュニケーションの時間を取り、権限移譲された部下の不安を取り除きます。意思疎通が不足していれば「仕事を丸投げされた」という新たな不満を生み出すだけです。

幹部には目標達成、数値管理が社長から徹底されているため、「社長のやり方で、部下に接する」ということが懸念されます。幹部の価値観に影響を与えているのは社長であり、幹部の価値観が社員に影響を与え社風となります。社長の数値の厳しさを、そのまま

社員に与えると潰れていくのです。そこで重要なことが、組織活性化の三要素です。

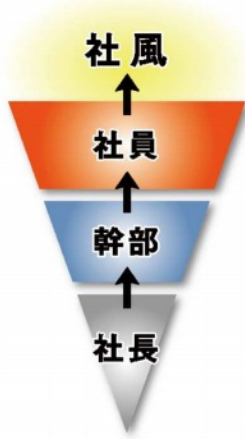
### 共通目標・意思疎通・意欲動機づけで、部下をその気にさせる

組織活性化の三要素とは①共通目標②コミュニケーション③意欲動機づけと、定義づけています。上司から部下への権限移譲には、責任（達成責任、管理責任など）が伴い、フォローを怠ると、部下が責任の重さから潰れ、結局、上司がやらなければならぬという、悪循環に陥ります。

そうならないため、目的・目標を明確にし、そのためのフォローの仕組みを取り入れ、小さな成功体験を重ね、次のステップに進ませるといふ、仕事で部下を育てることが重要なのです。

### ①「共通目標」

上司・部下共に一時的に負荷がかかる目目の前の業務量・責任の重さから逃れたいという甘さが生じます。そのため目的・未来・目標を共有することで、明確な軸を持つことが重要です。



## ②「コミュニケーション」

最も重要なのは、コミュニケーションです。部下に上位の責任、高い目標を与えることで、未達成・失敗を恐れ、一人で悩み、問題を先送りにするなど、問題に直面します。そのため、頻繁に相談の場を設け、進捗確認をします。また、ガス抜きのため不満を受け入れ共通目標を語ることで前に進むのが意思疎通のポイントです。相手の心を掴むことなく、負荷をかけては「任せられた」ではなく「丸投げされた」という感情を引き出すことになりかねません。「上司のために」という関係が重要です。

③「意欲動機づけ」  
小さな成功体験の積み重ねと、それを認め、次の目標に取り組むことを続ける。金銭的な評価ではなく、認める、評価することで心の報酬を高め、更にコミュニケーションを円滑にし、信頼関係を高め、共通目標への精度を高めます。指摘されたことより、評価されたことは誰でも覚えていきます。良いイメージが達成への動機づけとなるのです。

## 労働分配率による コミットメント

最後に社員の自立です。自立型人材の育成には、この三つが重要です。

### ①「計数スキル」

社員一人ひとりが計数（＝損益計算書）を理解し、自らの仕事が生産にどのような影響を与えているのか、また目標利益達成のために何をすべきか、自ら考える体質が、社員一人にかかる負担を軽減することになります。

### ②「労働分配率」

次に、明確な達成責任を与えるわけですが、これまでのステップを踏まず目標を与えたのでは「やらされ感」から抜け出すことはありません。

その目標とは「自分の人件費に見合う利益に貢献する」ことです。1ヶ月あたり、1日あたり、1時間あたりの数字を明確にし、計数によって自らをコントロールする（＝自律）仕組みを取り入れ、目標が自立型人材に育てる基盤をつくります。

## ■自分の年収を知らせる！

①月額給与	②賞与額年間	③年間給与額 (①×12)+②	④法定福利費 保険料等	⑤あなたの人件費 ③×④
300,000	800,000	4,400,000	1.2倍	5,280,000

### ■あなたの人件費……1時間2,500円！

自分の年間人件費÷12ヶ月÷22日÷8時間＝時間単価÷60分＝分単価計算  
[5,280,000円]÷12ヶ月÷22日÷8時間＝2,500円/時間÷60分＝42円/分

### ■あなたの1年間の目標利益……10,560,000円！

自分の年間人件費÷労働分配率(50%)＝年間あたりの目標利益

### ■あなたの1時間あたりの目標利益……1時間5,000円！

自分の1時間あたりの人件費÷労働分配率(50%)＝1時間あたりの目標利益5,000円

そのためには、小集団（＝部門・さらに小グループ）での達成責任を与え評価も小集団を取り入れることで、組織の連帯責任を明確にします。小集団の目標達成のため、お互い律することが出来る風土になります。幹部が細かく指示・命令するのではなく、小集団をつくり、自立的組織にすることが、次のリーダーの育成にも繋がります。責任・小集団で人を育てる仕組みにする必要があります。

## 会社に眠った資源（＝転職予備軍）を最大限活かす

特に25歳～34歳の人材に転職予備軍は隠れています。彼らは、協調性・柔軟性・思いやりなどを大切に、リーダーに必要な統率力・人間力・指導力は弱い傾向にあります。そのため、前述のような組織活性化の三要素で、リーダーが方向を示し、改善に巻き込む際には小集団による仲間意識を高め、計数によりゲームのルールを明確にして、彼らの知的好奇心を刺激するのが、これからのマネジメントには必要です。

③「小集団経営」  
自立とは一人ひとりの自立に加え、自立型組織を構築することです。2対6対2の法則、会社の人材には2割の優秀な人材、6割の普通の人材、2割の怠惰な人材に分かれると言われていますが、人のバラツキの差が、利益を生み出す阻害要因となります。よって6割の中から優秀な人材に育て、怠惰な人材を引き上げることが組織活性化のポイントです。

# 粗末な会議?

## 残業の品格

TIME IS MONEY

1日8時間、月間22日の勤務で一人あたりの就業時間は176時間。年間2112時間。社員100名の会社であれば、会社全体で年間21万1200時間を企業活動に充てていることになる。

全社員が、毎日定時に出勤し、定時に退勤、休日出勤ゼロ、規定労働時間以外はまったく仕事をしないという企業は少ないのではないだろうか。ともすれば倍近くの時間が企業活動に割かれている可能性もある。

### 時間を経営資源として大切に使える経営者になれるか?

自身と同じく24時間を持つ社員のその時間を最大の経営資源として捉えているか。社員が多ければ多いほど、経営者自身がコントロールすべき時間は長く、それだけにその生かし方を考える必要がある。

残業とは、文字通り「残って仕事を

すること」、また「その仕事」を指すが、今回は、「その仕事」と「残業の源泉」を論点としたい。

### 残業の原因

業務時間内に仕事が終わらないことにはいくつかの原因が考えられる。1つには仕事の絶対量が多いことがあげられよう。1日8時間、脇目も振らずまったく無駄なく仕事をしたとしても

終わらない。結果的に就業時間を過ぎてても、残務がある。ところが、このような組織にもいくつかおかしな点が存在している。例えば、毎日定時で帰る社員と帰らない社員が存在している点。こうした場合、1つには業務が俗人化しており、シエアできていないケースが考えられる。仮に誰かが倒れたら...?このような組織が内包するリスクは計り知れない。

残業が恒常化する原因の2つ目には

仕事の仕方が悪いことがあげられよう。これを個人の能力値に帰属させるのはあまりに安易である。

すなわち、仕事の仕方の悪さは、組織全体の風土、突き詰めると上司の仕事の振り方、さらには上司の仕事の仕方(「時間の使い方」に一因があると捉える必要がある。例えば、期限を切らない指示の仕方。「これ、お願いね」と胸切りにされた仕事に自ら期限を決めて取り組める社員は優秀である。大概はこのような漠然とした指示は忘れ去られるか、忘れたところに「あれ、どうなっただんだ!」と上司から楯が飛びそこから初めて部下が動き出す。言うまでもなく、こうして付け焼刃でした仕事は限りなく精度の低いものである。さらに、上司がタラタラと「時間で仕事をする」つまり「時間の使い方が悪い」ケースは根が深い。社員はメリハリのないそのスタンスにお付き合いです、疲弊してしまふ。

「疲れた」「時間がない」「忙しい」



を連発する上役の率いる組織には必ず  
残業問題が恒常化している。

ところで、かくある上司も時間の使  
い方を制限されているとしたら?どこ  
にメスを入れればいいだろうか。上  
司の時間の使い方が社員の「残業の源  
泉」だとしたら?

## 残業を生み出す根源

25歳~29歳を対象としたある調査  
によると彼らが月に参加する会議は平  
均3.6回。そのうち1.7回は無駄だ  
と感じているとのこと。中間管理職と  
もなれば、会議の数はこの比ではなく、  
ほぼ毎日何かしらの会議に参加してい  
るかもしれない。彼らは無駄な会議だ  
と知つていながら、やはり隷属的にそ  
の会議に参加し、「うなづくだけ」。社  
内会議に関するもので左記のアンケー  
ト結果がある。

会社をすぐ辞めてもいいと思 うレベルの会議	2%
血管が破裂しそうなレ ベルの会議	1%
参加が苦痛だと感じる レベルの会議	9%
参加することに意義を 感じないレベルの会議	35%
聞き耳半分程度でも 十分なレベルの会議	13%
参加することが義務だから 仕方ないと思うレベルの会議	23%

※仕事Lab.net「社内「無駄」会議」エピソードより引用

約83%はそれ自体に価値の見いだせ  
ない時間であると感じているというわ  
けだ。

時間の使い方の悪い上司は、日中、  
主催者も目的もわからない会議にとり  
あえず出席していることが多い。この  
会議では「現場はどうなっているんだ  
!?もっとうこう指示をしろ!部下との  
コミュニケーションはどうなってるん  
だ?」と現場をしばらく離れたエライ  
人から檄が飛ぶ。参加している上司た  
ちは片時も資料から目を上げず、ただ  
ただその時間をやり過ごす。この会議  
は審議する場でも決定する場でもない  
...とにかく言われまくるだけ。

## そこに客はいるか!?

次の図は伊藤忠商事社長岡藤氏が実  
際に取り組んだ役員会議の改革。

岡藤氏は役員会議の開催数を約3割  
時間を約4割、資料を約5割カットし  
たことにより、取締役が現場に足を運  
ぶ時間を捻出した。取締役1人当たり  
の年間35時間を削減。会議削減は会議



資料の作成に充てていた社員の時間の  
削減につながった。直接収益として跳  
ね返つたこの会議削減による波及効果  
は言うまでもない。

開催回数	528回	26.9%削減	386回
会議時間	1042時間	40.7%削減	618時間
資料の厚さ	約13.9cm	49.3%削減	約7cm

[取締役一人あたり]年間35時間削減  
現場へ行く時間を捻出

役員会議を424時間減らす~現場に足を運ぶ時間を捻出~  
岡藤社長就任前後の会議比較(日経ビジネスより引用)

現場第一主義を打ち出す経営者の中  
にも、お客様の声を吸収するはずの現  
場社員を1日中拘束し、さらに「何故  
だ!」「どうしてだ!」と一方的にま  
くし立てることで彼らのモチベーショ  
ンを下げる会議を実施する経営者がい  
るのではないだろうか。

## 「そこに客はいるか」。

国内市場縮小を横目に8期連続の最  
終増益を達成した岡藤氏の問いかけに  
自社内の会議のあり方を再考したい。

社員を率いる現場管理職が、貴重な  
コアタイムを客の存在しない机上でさ  
らに恫喝されているとしたら...健全な  
時間観念で部下が生産性を高めつつ定  
時までに仕事を終わらせるようなマネ  
ジメントを期待することは無謀と言え  
よう。

## 時は金なり

1日24時間という誰にも平等に与え  
られた時間。そのうち少なくとも3分  
の1は就業時間として使っている。リ  
ーダーは自部門の傘下にある部下の時  
間にも責任を持つ。彼らの持つ時間を  
どれだけ有意義なものにするか。彼  
らのパフォーマンスの最大化という問  
題は自身の時間の使い方によって既定  
されてしまっているかもしれない。

例えば経営者主催の会議が、現場社  
員の業務管理に責任を持つはずの上  
司の仕事観(時間に対する捉え方)を蝕  
み、現場社員の残業を引き起こしてい  
るとしたら?

少なくともその会議時間は、参加者  
全員を現場から引き離しているわけで  
「コストと成果のバランスがはかられ  
ているかどうか?」再考すべきではな  
いだろうか。



# 先駆者の作法を真似る

TIME  
IS  
MONEY

粗末な会議？  
残業の品格

「残業ゼロ」の仕事力」で有名なのは元トリンプ・インターナショナル・ジャパン吉越浩一郎氏。

完全なノー残業を実現し、19期連続増収増益を達成させた氏の発言は、恒常的に残業するビジネスパーソンのみならず、経営者に気付きを与える。

吉越氏は、社内会議のあり方を提唱する。それは、「話し合う会議」の排除―。氏の提唱する会議とは「決める会議」。1議題に對してかける時間に2分と制約を設け、次々と決めていく。決まらない議題（さらに調査が必要な議題）については、翌日に持ち越し、翌日再調査結果をテーブルに上げ審議をするという手法である。これによって会社は大きく変わったと吉越氏は言う。<sup>※1</sup>

仕事の効率を極限まで高め、今やワーク・ライフ・バランスのシンボリック存在になっている元東レ

※1 参考：「残業ゼロ」の仕事力 吉越 浩一郎 著

の佐々木常夫氏の著書にこんなくだりがある。

**会議に出なければ時間を稼げる。**

「会議に出るか、出ないかというのは、極めて重要なテーマです。私は会議は出なくてすむもののはできるだけ出ないようにしています。」

**ムダな会議はやめろ。**

「単なる連絡会や報告会にすぎないような会議はやめることにしました。（中略）会議を減らしたかわりに少数数でのミーティングを頻繁に実行するようにしました。」氏の著書には、自社社員に向けたメッセージがある。

恒常的に残業する社員たちのプロ意識の欠如と、その状況に改革のメスを入れない管理職の責任意識の希薄さを強く批判しながら、彼らに「仕事」そのものに対する考え方を指南するものである。

## 残業・休出問題について<sup>※2</sup>

残業の効用は十分認めるとしても、  
以下を読んで仕事に対するスタンスを改めてほしい。

- ①  
いわゆる36協定によると、残業は月45時間を超えてはならない。  
それを超えるにはそれ相応の理由と手続きがいる。  
再建会社でもない現在の当社にはそれほどの長時間労働をしなくてはならない事情はない。  
労働に対する世の基準（法の遵守）に逆らう常識の欠如を感じる。
- ②  
仕事はコストと成果のバランスが常に求められる。  
生ずる成果に比べ多くのコストを投入する採算意識、バランス感覚の欠如を感じる。
- ③  
会社はプロの社員を求めているが、  
プロとは限られた時間の中で、いかに効率よく成果を出すかである。  
ただやみくもに時間をかけるのはプロのやることではない。
- ④  
自分で時間外の時間を記入し、上司に申請するということは、  
自ら所定の時間内では仕事ができないということを毎月表明していることであり、  
そこに羞恥心の欠如をみる。
- ⑤  
そのような部下を目の前にしながら、注意もせず、仕事の指導もせず、  
相談にも乗らないような管理職に、責任意識の希薄さを感じる。  
また、同じ会社、同じグループの中で、残業が多い人とほとんど残業のない人が存在するのは  
仕事の配分が間違っており、マネジメント不足である。

※2  
参考・引用：部下を定時に帰す「仕事術」  
「最速距離」で「成果」を出すリーダーの知恵  
株式会社東レ経営研究所 特別顧問 佐々木常夫 著