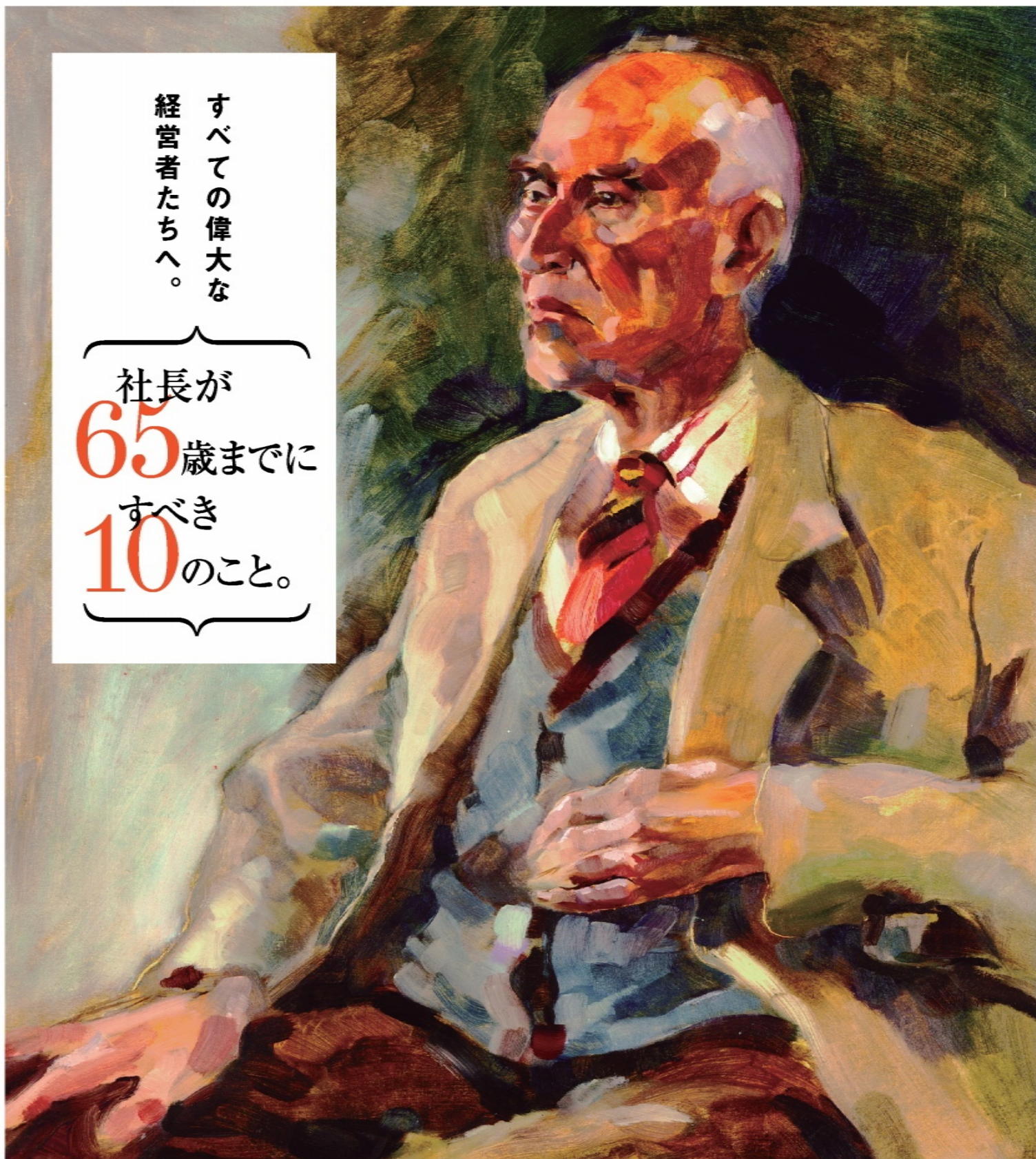


NBC Plus+

vol.19

すべての偉大な
経営者たちへ。

社長が
65歳までに
すべき
10のこと。



社長が 65歳までに

すべき 10のこと。

社長が望む引退年齢は平均64.5歳。
しかし、実際の引退年齢は69.1歳。
社長の高齢化は進行し、社長交代率も
3.61%と1990年以降過去最低を記録。
簡単にはリタイアできない現状があり、
さまざまな問題の解決・計画性が必要だ。

文:NBCコンサルタンツ株式会社

言わずと知れた経営の神様「稲盛和夫氏」の稲盛経営。読者の中にも稲盛氏から経営を学ぶ方は多いのではないだろうか。その稲盛経営の代名詞とされる「アメイバ経営」、その実現を支

皆が胸を張って給与をもらう！。
そういう会社にするためには、
社長が胸を張って給与を
説明できるようにしなくては
いけないかもしれません。



社長が
65歳までに
すべき
10のこと。

借入金・目標損益から
労働分配率を設定し、
クリアな評価制度を
つくっておく。

Clear.

1

社長以外の誰もが
「無理だ」と笑うような夢を
描いておく。

2

社長と全く異なる意見を
真っ向から言える
幹部を3人は育てておく。

3

経営内容をオープンにし、
全社員を経営に
参画させておく。

4

鬼の手と仏の心を持っておく。
俯瞰だけでなく社員と目線を
合わせる柔らかさを持っておく。

5

「人が育つ小集団のリーダー」
＝
「ミニ経営者」を育てておく。

6

協調と競争が共存する
小集団経営を育み、
機能させておく。

7

借入金・目標損益から
労働分配率を設定し、クリアな
評価制度をつくっておく。

8

後継者を商売人ではなく
プロ経営者に育てておく。

9

誰が継いでも伸びる会社を
創り、誰もが認める
遺言書を書いておく。

10

最も重要な10個目はセミナーの
「社長が65歳までにすべき
10のこと。」でお伝えします。

詳しくは
4冊のチラシを
ご覧ください。

える「フィロソフィー」の共有。渋沢
栄一の「論語と算盤」に符合する経営
の両論である。稲盛経営は「心の経営」
に真正面から切り込んできた。米田流
の株主至上主義経営と一線を画す経営
理念は、社員の力を引き出し「社員の
物心両面の幸福を追求する」上で必要
不可欠である。

この「社員の物心両面の幸福を追求
する」ことは、稲盛経営を学ばずとも
どの社長にも軸として据えておいてい
ただきたい経営の目的である。

中小企業であれば、現場で社員と共
に働く社長も多いだろう。中には家族
ぐるみで社員と付き合っている社長、
社員の親代わりをしている社長もいる
かもしれない。「社員を幸せにしてや
りたい」…口には出さずとも、社長はき
つとそんな思いを持っているはずだ。

ところが、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ある。実に社員
の45%が転職予備軍だ。

社員の半数が転職予備軍としたら？「何故辞めたがっているのか」とい
うことを十分に理解する必要がある
う。

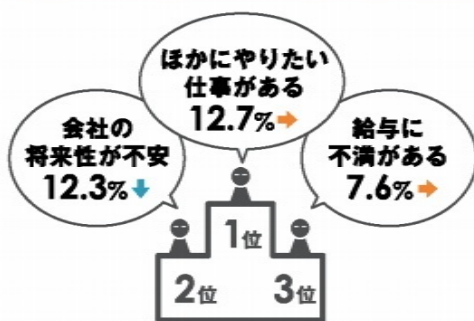
2012年10月～2013年3月に転職活動を行った約3万人の転職理由を集計したところ(表1)「ほかにやりたい仕事がある」が1位で、回答割合も2008年以降で最多となった。一方、2位の「会社の将来性が不安」の回答割合は、2008年以降で最も少ない。景気回復の兆しを受け雇用情勢も安定してきている今、不安を解消するための転職から、より希望に合った仕事に就くための転職が盛んになっている…との見方をする向きもあるが、今の仕事の魅力や価値を社内で高められていない可能性も見え隠れする。この転職理由を男女別に見たのが下の表2。

全体集計では、「会社の将来性が不安」は12.3%(3位)にとどまっているものの、男性だけを見ると14.3%(1位)との結果である。また、やはり男性結果における「ほかにやりたい仕事がある」の12.6%や「給与に不満がある」の8.6%も社長としては見逃せない数値である。

給与は自分で決めなさい 自立型小集団経営のススメ

転職理由の上位にランクインする

転職理由ランキング(総合)



4位	残業が多い/休日が少ない	5.9%
5位	専門知識・技術を習得したい	5.6%
6位	幅広い経験/知識を積みみたい	4.1%
7位	U・Iターンしたい	3.2%
8位	業界の先行きが不安	3.1%
9位	倒産/リストラ/契約期間満了	2.8%
10位	市場価値を上げたい	2.7%

(表1)

「給与に不満がある」…から考えていきたい。給与に不満…この不満の中身はいくつか考えられよう。企業はあくまで外部への提供価値を向上させ、利潤追求していくことを命題としている。つまりは、支給する給与を生み出された利益と連動させなければ、経営は成り立たない。

(表2)

男性			女性		
1位	会社の将来性が不安	14.3%	1位	ほかにやりたい仕事がある	13.1%
2位	ほかにやりたい仕事がある	12.6%	2位	残業が多い/休日が少ない	7.8%
3位	給与に不満がある	8.6%	3位	会社の将来性が不安	7.4%
4位	専門知識・技術を習得したい	5.9%	4位	専門知識・技術を習得したい	5.1%
5位	残業が多い/休日が少ない	5.2%	5位	給与に不満がある	5.0%
6位	幅広い経験/知識を積みみたい	4.0%	6位	幅広い経験/知識を積みみたい	4.2%
7位	業界の先行きが不安	3.8%	7位	女性が働きにくい環境である	4.0%
8位	U・Iターンしたい	3.5%	8位	雇用形態を変えたい	3.7%
9位	市場価値を上げたい	3.1%	9位	家庭環境の変化によるため	3.0%
10位	倒産/リストラ/契約期間満了	2.9%	10位	土日祝祭日に休みたい	2.7%

転職・求人DODA「転職理由ランキング2013年上期」より

ゆえ、給与は「社員が投下した「労力」や「時間」(＝労働)ではなく、それぞれが生み出した「利益」に対して支払われるもの」でなくてはならない。

①自身が提供した労働に対する対価が十分に支払われていないことに対する不満…自身が提供した「労働」に

対する対価が十分に払われていないことに不満を抱き転職した社員は、転職した先でも同じように不満を抱き、結局辞めていくだろう。またそういった不満を抱く社員が多くなる会社は、そもそも社員の利益貢献度を評価制度の基軸に据えていない可能性がある。このような会社は利益貢献という観点からの評価基準を構築し、社員に明確な「ものさし」を与える必要がある。

社員個々に課す目標とは「過去の実績(過去)」や「未来への期待(希望)」などに基づく「根拠のナイもの」であってはならない。いわゆる「押しつけられた目標」に社員が達成意欲を見せるはずもなく、漠然とした目標設定が経営上の座標となるはずもない。

社員の個人目標は自身の人件費に見合う利益貢献をするというものである。1ヶ月あたり、1日あたり、1時間あたり、一体いくら利益貢献しなくてはいけないかを明確にし、計数によって社員個々が自らをコントロールする仕組み(＝自律)を取り入れることが重要。すると、多くの社員は、「給与」はもとより「働く」とか「仕事」という概念すら変更を余儀なくされる。これが、評価制度が人財育成とリンクす

最初のポイントとなる。
 転職理由として「給与への不満」をあげた社員へ支払われていた給与額は、実は「貢献利益」という観点からは適正だったのではないだろうか？

②自身が創出した利益に対する対価が十分に支払われていないことに対する不満の場合はその逆。個人が創出した利益が、給与に反映されていないということに対し不満を抱いているケースもあろう。会社に利益貢献を軸とした評価基準がないとしたら、「継続的

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

自分の年収を知らせる！

- ◆あなたの人件費…1時間2,500円
 年間人件費(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

目標利益を教える！

に利益を創出し、社員が自らの給与を自らで決められるような会社」をつくることに努めていただきたい。
 また「給与に対する不満」は現在の給与に限定したことではない。

③自身の将来の給与額に対する不安
 この不安は、毎年転職理由の上位にランクインする「会社の将来が不安」に直結している。

自身の現在の昇給幅と給与額、そして年齢。さらに10歳上の先輩の給与額を照らし合わせてこう思うのだ…。

「年に50000円ずつの昇給。現在の給与額が300000円。この昇給ペースでいくと10年後の給与額は350000円。子供は高校生になっているし、親の介護も発生するかもしれない…。」

社員の可処分所得が自ずと減ってきている今、昇給がなければ社員の生活は成り立たない。

※消費税率引き上げ、住民税の年少扶養控除廃止、社会保険料引き上げ、復興増税、子ども手当が児童手当に変更、地球温暖化対策税導入等。

年齢を重ねることに経験するライフイベントは多く、それは性別問わず必要生活費の増額を意味する。ところ

が消費税率の引き上げや社会保険料の引き上げ等により可処分所得の減少は「不可抗力」で約束されたもの。

社長は、縁あった社員が持つ潜在能力を引き出すマネジメントにより、社員が自らを律し利益貢献することにより、昇給していきけるような仕組みを構築していただきたい。そして個々の強みや多様性を認め、否定せずに、「勝てる(貢献できる)」ところに配置してあげてほしい。多くの社員は自身の能力の5%しか発揮していないと言われている…。

さて、人間の感情や気分を生み出す脳の古い部位は、理性を司る脳の新しい部位よりも、むしろ先をいくのだと言おう。まずは感情が生まれて、それを理性が整理し追隨する。利益貢献度と給与額が連動するという明確な評価制度を構築することは、目標達成のための整然としたそして毅然とした動機を社員に与えることになるが、実際に社員を動かすものは、整然・毅然とした動機以上に「これがやりたい」という感情である。

そこで重要になってくるのが「これがやりたい」「こつちを試してみたい」という自発的な組織づくり。▲

協調と競争が共存する
 小集団経営を育み、
 機能させておく。

6
社長が65歳までにすべき10のこと。

小さな組織をつくってください。
 埋没した若手やフラフラ遊ぶ
 中堅は小さな組織で息を
 吹き返すかもしれません。

圧倒的な牽引力を持つ社長のもとにつくられた組織は、社長が退任したときにガタガタと音を立てて崩れてしまふ、あるいは崩れてしまふのではない



かと懸念を持たれるだろう。そうした懸念から、社長の退任つまり事業承継が遅れているケースは極めて多い。

だが、仮にそうした懸念があるとすれば、早い段階で自立した人材を育てその人材が双方向に作用し、次々と自立型人材が育つような組織を構築すべきである。

社長一人の「才能の経営」や「力の経営」がなくとも、会社が成長するよきな形にすることが、社長が65歳までにすべきこと。

自立とは一人ひとりの自立に加え、自立型組織を作ること。2対6対2の法則、これをどうするかは非常に重要な課題。「うちの社員は誰もが優秀で、誰もが利益貢献している」と言い切れる社長は少ないだろう。比率は違えど、どの会社にも、2割の優秀な人材・6割の普通の人材、2割の怠惰な人材といった構造が存在するはずである。企業は人なり。この社員のばらつきが利益創出の最大の阻害要因となる。

6割の普通の人材から優秀な人材を育て、怠惰な人材を引き上げていくことが、組織を活性化させ利益の源泉をつくるポイントである。

そのためには、小集団（部門・さ

らに小グループ）での目標を与え、評価の単位にこの小集団を取り入れることだ。小集団はその目標達成のため、お互いを律することとなる。この小集団の集まりが自立型組織となる。先述したとおり、人間の行動は、理性で定まるのではなく、感情の部分が司り、それを理性が整理し追従するという決定プロセスをたどる。

この感情をどう揺さぶるか。社長の温かい鼓舞の声も役員の厳しい叱咤も一定の効果をもたらすであろうが、人の行動にもっともインパクトを与えるのは「この人たちと頑張ろう」「この人のために頑張ろう」という思いである。またこれだけ成果を出したらこれだけもらえる！という金銭欲以上に、褒められることや認められることが社員のパフォーマンスを上げることにつながる。

- 一流の経営者 自分の汗で経営する
- 二流の経営者 社員の汗で経営する
- 三流の経営者 自分の知恵で経営する
- 一流の経営者 社員の知恵で経営する

そのためには小集団を組織化することは重要。ここで共通目標を据え、コミュニケーションをとり、互いが切磋

琢磨することあるいは協調することが利益創出の体質化を進める。また、圧倒的な牽引力を持つ社長の退任のあとにガタガタと音を立てて崩れない組織構築であり、自立型人材を育てるのではなく自立型人材が育つ組織の構築である。▲

「人が育つ小集団のリーダー」 「ミニ経営者」を育てておく。



小さな経営者をたくさん育ててください。
社長が引退しても、舵を取る頼もしい若者になるかもしれません。

小集団を単位に経営することは、その小集団のリーダーを育てることだ。社長が望む引退希望年齢の平均は64.5歳。しかし、実際の引退年齢の平均は69.1歳。

社長の高齢化は進行し、社長交代率も3.61%と1990年以降過去最低を記録。後継者不在で廃業する企業が年間7万社。また、先述したように社長が強力に牽引してきた会社は、事業承継が遅れる傾向にある。

「任せられない」…実態どうあれ、社長の不安は退任を遅らせる。社長が65歳までにすべきことその5、ここでは経営者感覚をもったリーダー、すなわちミニ経営者をたくさん育てておくことを提言したい。

とりわけ経営センスのある創業経営者は、自身の知恵と力で経営してきたがゆえに、意図せずとも社員の主体性を奪っている可能性が高い。しかし先述したように小集団を形づくり、オー

トマチックな利益創出、オートマチックな人づくりを現実のものとするためには、とにかく経営者感覚をもったミニ経営者をたくさん育てておくことに尽きる。

新浪剛史氏は、2002年5月経営不振に苦しむコンビニエンスストア業界第2位のローソンの社長に就任。業界首位のセブンイレブンを追いつつ、独自の経営を築き上げ9年連続の増収増益を成し遂げた。

新浪氏がまず手掛けたことは、「業界首位(セブンイレブン)のマネをしろ」と言われ続け萎縮した負け犬体質の集団に、強烈なダイバーシティ(多様性)を導入したこと。……「解体」

そして、大胆に権限委譲を進め、士気・モチベーションを引き上げたこと。

……「分権」である。

激しい市場変動、政治経済の変化、業界動向の変化、また顧客ニーズの多様化、などに即時に対応することが求められるのは、コンビニに限らない。

変化に即応するための方法…一つは社長が現場に出て現場をすべて把握し、直接指揮を執る方法、もう一つはリーダーたちにさまざまな権限を与え、現場変化やお客様のニーズにすぐさま応

えられる環境をつくりあげることである。

ローソンの場合、日本型コンビニを生んだチェーンストア理論の根幹にある「中央集権」の考え方を否定し、全国津々浦々に開かれた店舗のそれぞれの地域性(多様性)を認めることを前提としたため、その地域の特性や変化に「即応」するため、「地方分権」を推し進めたのは自然の流れと言えよう。しかし、権限を与えさえすればうまくいくわけではない。

それぞれのリーダーが、経営理念やそこから生まれた目標など大きな方向性を度外視に、好き勝手に判断し実行しているのは、たちまち経営が傾いてしまふ。だからこそ、軸や肝は確実に共有し体現させていく必要がある。権限の委譲には、俗に言う「経営者感覚」をすり込むための根気強い対話が必要。ここに真摯に取り組まなければ、ミニ経営者は生まれない。ミニ経営者を育てることに近道はないのである。


そして、「任せられる!」との確信ではなく、「任せてもいい!」という期待も含めた器で大胆に権限委譲していく。おそらく社長に「コイツなら任せられる!」という確信が持てる日

が訪れるのは遠い先のことだろう。それを待つては次世代へのバトンタッチはあまりに非現実的なことになる。「任せてもいい!」のタイミングで権限を委譲していく。

また、「経営者感覚」を身につけさせることは、彼らを社長の方法論にハマることではない。大きなフレームを教えることであって、中身を指示し、社長と異なる考えや方法を否定することであってはならない。仮にそれをするとなれば、そこで育った社員は「ミニ経営者」ではなく、「社長のコピーロボット」。彼らの資質や知恵を黙殺し、社長と同じ経営を強要しているだけに過ぎない。

権限を与えようということは小集団を「考える組織」にするということ。社員を「考える人財」にするということ。

自身が抜けた組織そして経営を盤石なものとするのは、社長が大きな器を持ちながら長い時間対話してきた「ミニ経営者」である。「ミニ経営者」をどれだけ育てられるか、これが次世代の経営のカギを握る。▲



Inspiration.

2

社長が65歳までにすべき10のこと。

自分に「イヤ」なことを言う
幹部を徹底的に排除してきた
社長：もしかしたらその
「イヤな幹部」が
成長の芽だったかもしれませぬ。

分権を進めた新浪氏は、社長就任から10年、遂に最も難しいことに挑戦する。それは、組織革新を牽引してきた社長自身から権限を引きはがし委譲すること。

なぜそのようなことをしたか、新浪氏自身の存在がローソンを「考えない組織」に戻してしまう恐れがあるからだと言う。

独裁経営者になってはいけない。

強力に指揮を執り、経営を牽引してきた有能な社長の多くは、本人にその

社長と全く異なる意見を 真っ向から言える 幹部を3人は育てておく。

気があってもなくても、「独裁者」になる可能性を秘めている。こうした社長は日頃社員から「考える」機会を奪っていることが多い。

①社長が考えたことを

社長が指示する「右向け右！」

↓社員は社長から指示されたことを何も考えずにこなしかかる。

②社長に意見すると力で

ねじ伏せられる「運う！黙っている！」

↓意見してもムダ…。

意見したほうがマケ…。という雰囲気
気が蔓延。社員は黙りはじめる。

会社には社員が

「考える余地」すらない。

社長は唯一のプレーンであり最強のプレイヤーであり、最高責任者。また、創業から会社を成長させてきた実績も



かることができるだろう。

汗の経営がまかり通る時代ではない。社長は引退の時期をいつに設定しているだろうか。

引退希望年齢が平均64.5歳！。

社長が65歳までにすべき10のこと。
総じて言うとそれは「自分がいなくても社員が知恵で経営できる組織をつくっておくこと」

3

社長が65歳までに
すべき10のこと。

社長ひとりでごままで
やってきた会社ですが、
社長しか会社のことを
知らなかったから、ひとり
やらなくてはいけなかった
のかもしれない。

経理・人事・総務などは、「売上を
生まない」という意味では「間接部門」
と言えなくはないが、「売上を生む」
ことだけが、「お金を生む」ではない
ことは言うまでもない。
会社が「お金を生む」ということは、
「利益」を生んで初めて言えること。
また、永続的に企業発展を続けていく
ために第一義的に生み出さなくては
いけないのは「利益」である。利益とは
「売上を伸ばした結果ついてくるもの
ではない」。利益を上げなくては設備

経営内容をオープンにし、 全社員を経営に参画させておく。

投資も研究開発も人への投資もできな
いのである。つまり、利益を上げるこ
とが売上の伸びにも、企業発展にもつ
ながるのである。

そうした意味において、間接部門が
企業発展に対してもたらず価値の1つ
に「利益創出」があることを忘れては
ならない。いわゆる「間接部門」社員
を間接的・周辺のな人員の集まりとし
てはならず、「プロフィットセンター」
ひいては経営の「コントロールタワー」
としておく…これを社長には65歳まで
に是非ともお願いしたいのである。

※プロフィットセンター…収益と費用が集計さ
れる部門。集計された収益から費用を差し引い
た利益を極大化することが目標となる。収入と
費用の差額を大きくすること、つまり収入はで
きるだけ多く費用はできるだけ少なくすること
が目標。

本誌17号では、間接部門の評価制
度を論ずるにあたり、間接部門社員の

成果を3つに大別した。1つ目が経費
削減により損益分岐点売上を下げること、
2つ目が間接部門に潜むリスクの
軽減を行うこと、3つ目が直接部門の
活動時間最大化のための間接部門業務
合理化である。

1つ目の経費削減に焦点を当てる。
経費削減をその性格から2つに分けて
論じていきたい。

**「解決型経費削減」
無駄なものを買わない！。
物の再利用！。**

ムリ・ムダ・ムラを徹底的に排除し
合理化を図る…これはトヨタ生産シス
テムで有名だが、これまでマイナスに
作用していた経費（あるいは業務）を
適正に正すことを解決型経費削減と称
することとする。解決型経費削減は、



財務的な価値をもたらし、さらに間接
部門社員の利益意識を転換させる効力
を持つ。

ムダが生じている組織にはびこる本
質的な問題は「利益貢献をしなければ、
給与は上がらない」ということが意識
の前提にないことだ。

利益貢献と給与を連動させることの
重要性については、先に述べた通りで
あるが、これは直接部門社員にのみあ
てはめるものであつてはならない。売
上を生まない間接部門社員が仮にムダ
に気づかず、経費を垂れ流しするよう
なことでは、確実に直接部門の「食わ
せてやっている感」「扶養家族感」を
助長する結果となる。

直接部門社員から「金食い虫」と辛
らつた言葉を浴びせられ、卑屈になり、
妙な敵対関係が生じてしまうようなこ
とが仮にあったとしたら、「利益創出」

という観点から間接部門に解決型経費削減を指示することは急務だ。

繰り返しになるが解決型経費削減の取り組みが、企業発展の源泉となる利益となり、また昇給のもととなることを社員に伝え、財務的な価値のみならず、人材価値を高めることになる。

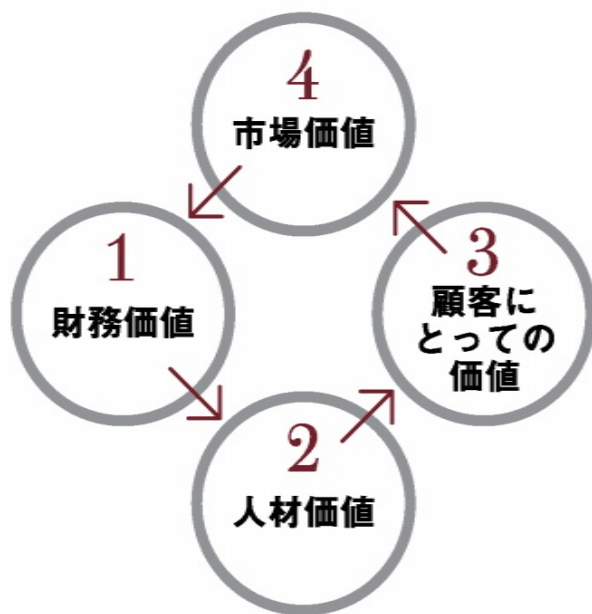
なお、解決型経費削減の取り組みは、コストセンター的な働きである。

※コストセンター：費用だけが集計され、収益は集計されない部門。同じ効果をできるだけ少ない費用で上げていくことが目標。

例えば、管理部門が業務改善によって、200万円の経費削減に成功したとする。仮にこの会社の営業利益率が5%だとすると、200万円÷5%＝4000万円の売上を作ったのと同じ効果があると言える。

間接部門社員の評価制度に関する相談で「間接部門の仕事は売上換算できない」とおっしゃる社長が多いが、自身が口を酸っぱくして言い続け間接部門社員に取り組ませてきた経費削減額をきちんと売上換算し、評価項目として組み入れている社長は意外に少ない。

経営は価値創造の輪を作ること



NIKKEI BUSINESS
「トップが語る経営教室」より【永守重信社長の経営概念図】

「創造型経費削減」 相見積取得と値交渉 一括発注・スケールメリット 材質変更／仕様変更など

解決型経費削減の取り組みが、「当たり前レベル」を上げることとしたら、創造型経費削減は更なる価値創造にあたる取り組みと言える。

相見積取得と値交渉は一般的であるが、従来複数社から分けて発注していたものを、一括発注することによる経費削減や、思い切った材質を見直したり仕様を見直したりすることによる経費削減は、社員の創意工夫がなければ成し得ないこと。大変骨の折れることだ

が莫大な価値を生むこともある。

日本電産永守社長はM&Aでグループ入りした企業の再建段階において、1円以上の購入稟議はすべて目を通すという。稟議には永守社長自ら具体的な数字「この価格なら〇%の営業利益」等を書き込むそう。さらに検討させる場合には「限界とと思った時が交渉のスタート」「死力を尽くしたのか」などと書く。調達先を変えて交渉してもまだ調達価格の下がり方が少ないときは、購入先の調達構造まで分析させる、あるいは、製品の設計、作り方を見直し、さらにコストダウンを追求させる。創造型経費削減で生まれた利益は、もちろん社員の昇給原資ともなるが、

忘れてはならないことは、そこで生まれた利益を「顧客に還元していく」ということであろう。

「顧客への提供価値」を高めることが企業価値を高めることである。そのことがまた社員への還元へとつながっていく。

組織で働く以上、すべての社員は成果を求められるべきである。そして、全員参加型経営とは間接部門も含めて経営に参画させることを意味している。プロフィットセンターでありコントロールタワーとしての間接部門の成果を社長は要求し続ける必要がある。

間接部門の成果は「計れない」のではなく「計ろうとしていなかった」だけ…。

Originality and Ingenuity.

経費削減という直接的な利益創造だけでは足りない。間接部門の業務をすべて金額換算し、計る方法がある。

「シェアードサービス」という言葉がある。純粹持株会社が事業子会社から管理事務の委託を受け、親会社は子会社から事務指導料を受け取るというものの。アウトソーシング会社が間接部門業務を請け負う対価として、フィーをもらうのと同じことだ。

※シェアードサービス：社内にある人事や経理・情報システムなどの間接部門の業務を1つの組織へ集約することにより業務の効率化とコスト削減を図る手法。サービスの提供先を「顧客」として捉え、サービス価格を明示することで、付加価値の創造・価格のアップといった市場原理の働く環境を構築し、自律的にサービス品質の向上を実現し、効用の最大化を図る仕組み。重複業務や重複人材のスクラップが可能となり、コスト削減が可能になる。また、標準化の推進により特殊技能を持たない人材による業務の代替が可能になりコスト削減効果がある。

数字目標からの創意工夫

例えば、当社の営業企画部はその業務すべてを外注した場合に支払うフィーに換算し、先述の利益貢献（経費削減）や売上貢献と共に給与査定に連動させている。（下図）「こういうWEBページを制作したらいくら」「こういうパンフレットを制作したらいくら」と

いう具合に業務ごとの価格を定め1ヶ月いくらかを個人ごとに出していくのだ。

自身の給与と目標労働分配率から必要稼働額を算出し、さらに、1日で行くから、1時間でいくらか稼働しなくてはならないかを個々明確にしている。

「価値を創出しなければ価値がない」ということを徹底的に叩き込む。その価値とは無論直接的な利益額でもあり、また、新しい顧客創造に結びつくマーケティング全般なのである。目標数字を設定し、個人の強みを明確にするところに、努力が生まれ創意工夫が生まれる。

自立・自律の付加価値創造社員を育てるには、明確な数字がなくてはいけない。彼らの目標や貢献を数字で明示することが、社員個々の「ぶらさがりではない」「自己意識を醸成するのだ。概して間接部門はその業務内容からも「受動的」になりがちである。だからこそ、「改善」や「発信」や「提案」を求め続けてほしい。

間接部門社員は「食わせてもらっている」のではない。そして単なる作業者でもなく、作業者とどまつてはならない。経営の中核となり、情報を管

理し、企業のリスクを軽減し、直接的に利益を生む要素であり、そこで働く社員は企業価値を高めることにダイレクトなインパクトをもたらす存在でなくてはならない。

そしてその導きが、真の意味ですべての社員を経営に参画させることであり、誰も置き去りにすることのない人材育成の根幹である。▲

価値創出のための間接部門評価

評価軸① 間接部門売上・部門損益

間接部門の直接的・間接的支援からあがった売上の一部を間接部門売上として評価・集計する。また、上述した外注相当費用を売上換算している。自身の仕事の評価、会社への貢献度合いを集計し見える化する。ここで、経営者感覚・業績貢献を前提にした働き方を養うことにつながっている。

評価軸② 経費削減による利益貢献

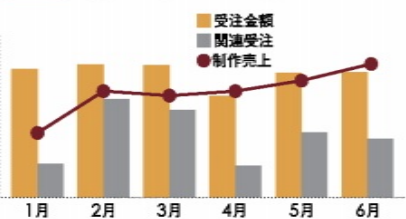
年間の目標経費削減額を設定した上で、案件ごとの経費削減を見える化。高口ット発注や業者選定・仕様変更・交渉により年間500万円以上の経費削減を実現している。

評価軸③ 社内請負業務の金額換算

デザイン業務を外注相当費用で売上換算し月次で集計。仕様やボリュームのみではなく、付加価値や難易度の高い仕事、短納期の仕事には社内独自の算出規定を設け、高単価にすることで、自身のレベルアップが業績・評価の向上にリンクするようになっている。

SAMPLE 99

評価軸① 間接部門売上・部門損益



	2012年目標		2012年1月	
	予定	実績	予定	実績
新規受注金額	*****円	*****円	*****円	*****円
営業企画部受注	*****円	*****円	*****円	*****円
営業企画部受注(日×30%)	*****円	*****円	*****円	*****円
制作売上	*****円	*****円	*****円	*****円
広告宣伝費費地	*****円	*****円	*****円	*****円
稼働金額合計(C+D+E)	*****円	*****円	*****円	*****円
部門人件費合計	*****円	*****円	*****円	*****円
損益(F-G)	*****円	*****円	*****円	*****円
労働分配率(G/F)	50%	50%	50%	51.4%

評価軸② 経費削減による利益貢献

案件名	納品日	種別	仕様	コスト削減額
経営情報誌	4/9(火)	冊子	A4/Bページ	67,000円
カバーフォルダ増刷	4/9(火)	その他	A4	190,000円

備考 相見積もりによる印刷業者選定
備考 高口ット発注へ変更

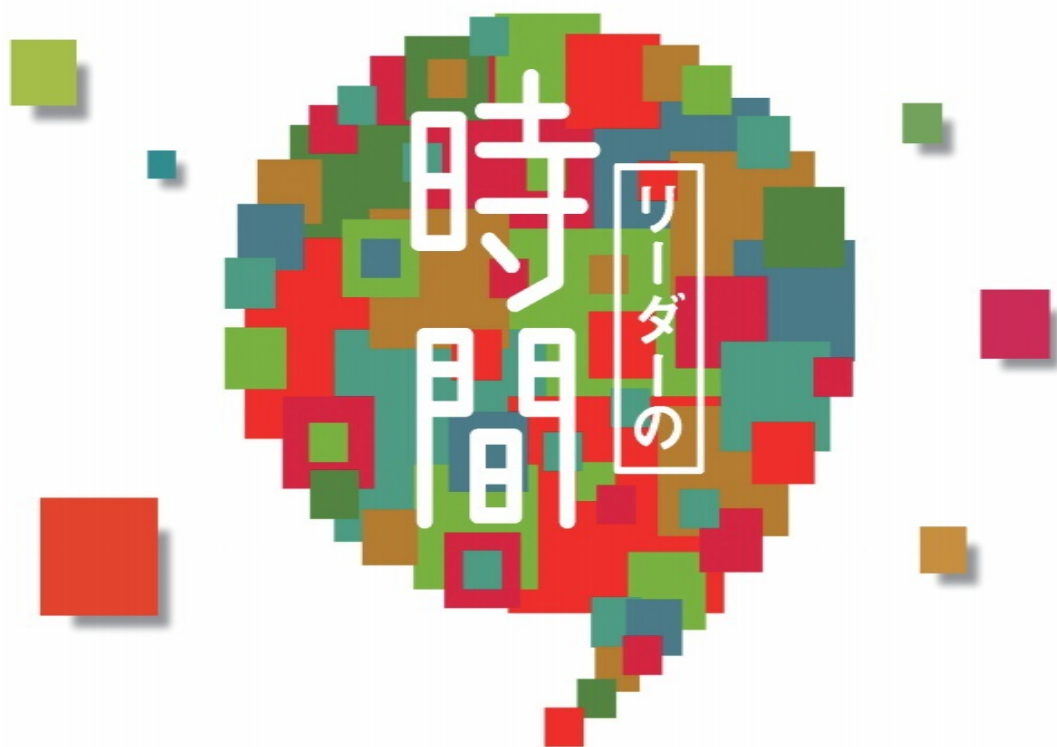
評価軸③ 社内請負業務の金額換算

案件名	納品日	種別	仕様	金額
イベント配布チラシ	4/3(水)	チラシ	A4	75,000円
HP修正	4/3(水)	WEB		60,000円
経営情報誌	4/8(月)	冊子	A4/Bページ	240,000円
経営情報誌 同種チラシ	4/9(火)	チラシ	A4	75,000円

四半期に一度方針書を作成し、目標設定・フィードバックを行うことにより、自身の課題の克服やステップアップを加速させている。

目標設定の「見える化」

職務方針書		
所属	役職	氏名
WHY? なぜこの目標を掲げましたか?		
WHAT? 具体的にどんな目標ですか?何をしますか?		
WHEN? いつまでにやりますか?		
WHO? あなた以外に協働する人はいますか?		
WHERE? 外注なども使いますか?		
HOW? 進め方を教えてください。		
HOW MUCH? 費用発生しますか?その場合は概算を。		
目標①	どんな目標ですか?	
WHY? [なぜ]		
WHAT? [何を]		
WHEN? [いつ]		
WHO? [誰が]		
WHERE? [どこで]		
HOW? [どうやって]		
HOW MUCH? [いくらで]		
自己評価		
◎さんから見た目標達成への取り組み		



ジャック・ウェルチのことば

リーダーになる前、成功とは、自分自身を成長させることだった。あなたが達成したこと。あなたの業績。リーダーになると、成功とは「他人を成長させること」になる。あなたの下で働く人たちをそれまで以上に賢く、大きく、大胆にさせることだ。個人としてあなたのすべきことは、チームを育てサポートし、彼らの自信をつけさせること。それ以外は何もない。リーダーの成功はあなたが毎日何をするかではなく、あなたのチームが輝かしい業績を上げるかどうかで決まってくる。

▲ ジャック・ウェルチ

アメリカ合衆国の実業家。1981年から2001年にかけて、ゼネラル・エレクトリック社の最高経営責任者を務め、そこでの経営手腕から「伝説の経営者」と呼ばれた。



NBC Plus
購読者募集!

皆様のご要望にお答えし、NBC Plusの購読者を募集いたします。お知り合いの社長様へも是非ご紹介ください。(購読料は無料です)



Facebook

NBC Plus 編集部がリアルタイムな情報を発信中。ここから新しいつながりが生まれる可能性も! 今後の展開をお楽しみに!



無料!
メールマガジン

経営セミナーの先行案内や発刊書籍の情報を配信中! 助成金・事業承継に関するコラムなどお届けしています。(毎週木曜配信)

詳しくはこちら

NBCコンサルティング

検索

www.nbc-consult.co.jp