

NBC Plus

vol.76



人を動かすのは
いつの時代も
熱意と誠意
だ!



日々の現場から

コンサルティングの現場のみならず、経営者の日常に寄り添う中、
弊社コンサルタントの心に残ったこと・耳寄りな情報などをご紹介します。
皆様のコーヒープレイクのお供となれば幸いです。



ご存知ですか? 『社会人基礎力』

— 採用・育成について考える —

早

いもので2018年も4月を
迎えました。3月を決算とす
る企業においては、光陰矢の如しの
日々を実感されている方も多いので
はないでしょうか。

また、4月は新社会人を迎える時
期でもあります。一時期の就職氷河
期を経て売り手市場といわれている
現在、採用に苦慮された企業も多いと
思います。

近年は求人倍率の問題だけではな
く『企業側と学生側での意識ギャッ
プ』でマッチングがうまくいかない
というケースも散見されるようです。
この意識ギャップを埋める一つのガ
イドラインに、経済産業省が提唱して
いる『**社会人基礎力**』があります。

◆ 『社会人基礎力』とは?

「前に踏み出す力」「考え抜く力」

「チームで働く力」の3つの能力(12

の能力要素)から構成されており「職
場や地域社会で多様な人々と仕事を

経済産業省『社会人基礎力』

◆ 前に踏み出す力 (アクション)



- 主体性** 物事に進んで取り組む力
- 働きかけ力** 他人に働きかけ巻き込む力
- 実行力** 目的を設定し確実に行動する力

◆ 考え抜く力 (シンキング)



- 課題発見力** 現状を分析し目的や課題を明らかにする力
- 計画力** 課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
- 創造力** 新しい価値を生み出す力

◆ チームで働く力 (チームワーク)



- 発信力** 自分の意見をわかりやすく伝える力
- 傾聴力** 相手の意見を丁寧に聴く力
- 柔軟性** 意見の違いや立場の違いを理解する力
- 状況把握力** 自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
- 規律性** 社会のルールや人との約束を守る力
- ストレスコントロール力** ストレスの発生源に対応する力

出所：経済産業省ホームページ

文/木下 貴之
していくために必要な「基礎力」とし
て、経済産業省が2006年から提唱
しているものです。企業や若者を取り

巻く環境の変化により「**基礎学力**」「**専門知識**」に加え、それらをうまく活用
していくための『**社会人基礎力**』を意
識的に育成していくことが今までで
上に重要となってきました。
NBCグループでも**人財育成**は常
に重要なテーマです。本来であれば

望む素養を兼ね備えた人材を採用できることがベストですが、上手くいくことばかりではありません。右記の『社会人基礎力』を育成テーマにすることも含め、これからの採用を考えていく必要があります。

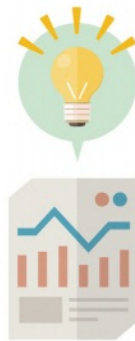
『社会人基礎力』には、新卒採用は



評価フィードバック面談のポイント

文／西勝義

もちろんのこと、既存社員の育成にも役立つヒントが隠されているかもしれません。



人 事異動なども多くなるこの時期、評価のフィードバックや、新たな評価期間に向け目標設定を行うために部下の方々との面談の機会も多いかと思えます。

そこで今回は、フィードバック面談の効果的な進め方のポイントをお伝えします。

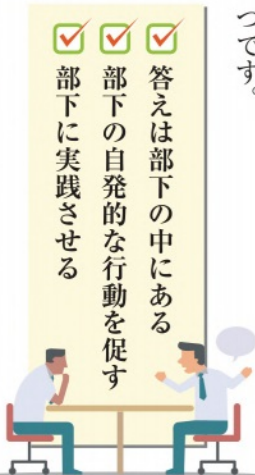
実は、この進め方や評価者の姿勢が、部下の意欲を上げることに、下げることもつながるのです！

◆効果的なフィードバック面談の流れ

組織の目標を実現するために何よりも重要なことは「人を動かす力」で

す。つまり、部下の能力・やる気をコミュニケーションにより引き出す技術であり、コーチング能力とも呼びます。面談での重要な姿勢は次の3つです。

- ☑ 答えは部下の中にある
- ☑ 部下の自発的な行動を促す
- ☑ 部下に実践させる



目標実現のため、上司からの質問や対話・フィードバックにより部下に気づきを与え、部下に自発的な行動を促すことが重要です。

そのためには、過去の責任を追及するのではなく、今後どうすれば良

くなるのか？という前向きな議論をしなければなりません。

参考までに以下のような流れで30分〜1時間程度は対話をすると思えます。

1 リラックスさせる

安心感を与え、部下のより自由な考えや発言を引き出させるようプライベートな話などをしてリラックスさせます。

2 実績を報告させる

事実を手短かに報告させます。必要に質問をしたり突っ込みを入れると、部下は上司に責められているような気持ちになるので注意が必要です。

3 原因を分析させる

過去の責任を追及するのではなく「どうすれば、満足のいく結果がでただろうか？」と質問し、前向きに考えさせます。

4 モチベーションアップ

部下は過去の結果を引きずりがちです。部下の気持ちを未来に向けてため、大いにモチベーションを高めてあげます。

5 理想的なゴールを聞く

今後の目標達成に向けての理想的なゴールを、抽象化の質問を用いて描かせます。

6 実行計画を立てる

理想のゴールを達成するため、今後具体的に取るべき行動を考えさせます。

7 コミットメントを得る

計画を本気で実行する意志があるかどうか、最終的な意思確認をします。

◆評価者の最重要スキルは「聞く」こと

普段、相手の話を聞いているようが無意識のうちに次に話すことを考えたり、相手の話をさえぎり自分が話し始めたりと、純粹に「聞く」傾聴する」ということができていない場合があります。

聞くことは、相手の承認欲求を満たすことにも繋がり、次への動機づけにもなる重要なスキルです。傾聴を心がけ、褒める点を見つけて部下の心の報酬を高めましょう。

相手の話を聞く時のポイント

- 1 部下の話は最後まで聞く
- 2 勝手に解釈しない
上司は「だから君は……」というようなコミュニケーションを取りがちです。最後まで話を聞いた上で「つまり、君が言いたいことは……」と最後に確認し、お互いの言いたいことにギャップがないようにします。
- 3 部下の考えを否定しない
否定すると部下は萎縮し、自発的に発言できません。これは部下のやる気を引き出すことと逆行します。
- 4 部下の話を「ながら状態」で聞かない
上司が何かやりながら話を聞く態度は「自分の話は真剣に聞く価値がない」と同じような意味と捉えられます。腕や足を組むなどの姿勢もフィードバック面談ではマイナスに作用します。



評価者研修会でこのような話をすると「無意識のうちにやっている」「自分では気づかないが周りから見るとそう見える」など、新たな気づきに繋がり、普段のコミュニケーションや部下との接

し方も変わるようです。間違っても「お前は私の心がわかっていない！」など威圧する発言がないよう、話を聞く時のポイントとして活かしてもらえればと思います。



経営学の先生が、自ら経営者にならない理由

文／紅本 亘

以

前お会いした経営学大学院(MBAコース)の先生に「先生はなぜ、自ら経営をされないのですか？」

「先生が自らその経営学・理論を実践すれば、一流の収益を生み出す企業になるのではないのでしょうか？」と伺ったことがあります。先生は、私の質問に対し、笑いながらおっしゃいました。

「君ね、『経営学』と『経営』を混同している。その違いがわからないと本物の経営コンサルタントにはなれないよ。」

『経営学』を教えて給与を貰うのが『経営学者』。『経営』を行って報酬を貰うのが『経営者』。『経営学者』と『経営者』は似て非なるものだよ。」

先生は続けてその違いを説明してくれました。

「『経営学』とは理論・計数・法律など知恵のことだ。一方『経営』とは、人を使う・活かす・育てることだ。」

私は悲しいかな知恵は持っているが、人をうまく使うことができない。だから、私は学者をしているんだよ。仮に私が人をうまく使って育てることができれば、経営者をしているよ。」

私はこの話を聞いた時に、弁護士で整理回収機構の初代社長を務めた中坊公平さんの言葉を思い出しました。

正面の理。側面の情。背面の恐怖。

人を動かすための3つの要素として「正面の理」は、理路整然と道理にあった理詰め付き合いや指示を出すことを言い「側面の情」とは、愛情を持って声をかけたり世話を焼いたりすることを指し「背面の恐怖」とは、怠けた場合にどうなるかを示し危機感をあおる。

「経営学」とはここで言うところの「理」であり「経営」とは「情」「恐怖」である。「経営者」とはまさしく「理」を持ちながらも「情」や「時には恐怖」を持って、人を活かして育て、動かす人です。

本当の「経営者」とは何であるのか？経営学の先生から学ばせていただきました。



人事制度の本来の目的は？

文／中田典仁



企業を活性化することは、社員を活性化することです。活性化された社員を私達は「人財」と呼びますが、この「人財」は計数をすべての根底におき仕事に従事します。

計数に始まり、計数で終わる

計数を軸にした仕事観に転換し、意欲・知恵・工夫を持って仕事に取り組みます。そんな彼らが希望を抱くことのできる制度が、NBCの労働分配率による人事評価制度です。しかし、この人事評価制度の導入前に肝要なことが2つあります。

まず、社長の価値観（考え方）が業績と連動しているか。そして「人材教育」というものは、社員個々が自立することに目的があり、決して社員を甘やかすことではないという考え方に立つことです。

「ダメな会社」は「能力の高い社員」の定義を間違えています。

「ダメな会社」において「能力の高い社員」の定義とは「指示されたこと

を指示された通り忠実に処理することのできる社員」であることが多いです。

会社側がこのように誤った定義づけをしてしまうと、社員は過去の経験をもとにした仕事観を持ってしまい、自身が本来持つ能力に気づかぬまま「使われる身」で企業生活を終えてしまいます。

「使われる身」の社員は、当事者意識が無いまま仕事に従事し、自身の持っている能力のせいぜい5%程度しか発揮できないことでしょう。これは、企業にとって最大の「逸失利益」です。

これからの時代、旧態依然とした人事評価制度のままの企業は時代から取り残されます。労働分配率を使った経営管理を行う大きな目的は「自立・自律・個人・競争」の風土において「真の「人財」を育成すること」にあるのです。

労働分配率経営の極意は弊社書籍「給与は自分で決めなさい」に網羅されています。ご興味のある方はぜひお読みください。これからの時代を生き残るヒントがそこにあります。



おすすめ書籍 給与は自分で決めなさい

NBCグループ
創業者・取締役会長／税理士
野呂 敏彦／著

社員を熱狂させ、業績を安定させる「クラスター経営」とは？「人の問題を解決しなければ企業の改革は絶対に成功しない」という信念のもと、社員を「自分で考える人財」に育てる究極の経営ノウハウを伝授。

20年後に生き残っている会社は全体のわずか0.3%といわれるサバイバル時代を勝ち残るには、年功主義や狭義の成果主義ではなく、社員の利益が如実に業績に反映する経営方法が必要です。

4,290社が導入し、90%以上の改善実績を誇る改革のすべてがここにあります。



弊社ホームページよりご注文いただけます。

NBCおすすめ書籍

検索



事業承継の現状と課題

―事業承継から考える真の経営戦略―

文／鈴木公男

平

成28年12月、中小企業庁が「事業承継ガイドライン」を10年ぶりに改訂・公表しましたが、中小企業における「事業承継問題」は、依然として喫緊の課題である事実には変わりありません。

中小企業庁が平成29年7月に策定・

公表した「事業承継5ヶ年計画」にも記載されていますが、経営者の方はどう程、認識・把握しているでしょうか？（左表参照）

最近では小規模M&Aの相談も多く、第三者への事業承継が円滑に進めば良いですが、結果的に「売却

先が見つからない」「利害関係の問題」などから廃業・倒産に追い込まれる可能性がある中小企業が、今後5年間で相当数発生すると予測されます。

中小企業に限定すれば「**会社の未来は社長が決める！**」ものです。会社の出口戦略を考えておくことこそ、社長に求められる「**真の経営戦略**」ではないでしょうか。



事業承継

経営者・後継者のための
チェックリスト

文／山本和輝

事

業承継というテーマをもう少し掘り下げてみましょう。

事業承継案件で、承継する・されるお客様からの質問の多くは、「**具体的に何を行えばいいの？**」ということ。そこで、経営者・後継者のためのチェックリストにしてみました。（左ページ）

「**事業承継に臨む経営者のためのチェックリスト**」は「**チェックが多ければ多いほどよい**」リストです。次の「**こんな後継者になってはいけないリスト**」は「**チェックが入っていないといけない**」リストです。



【事業承継の現状】

- 1 中小企業経営者の高齢化（66歳の経営者が最も多い）今後5年間で30万人以上の経営者が70歳になるにもかかわらず、6割が後継者未定。
- 2 高齢化が進むと企業の業績が停滞
売上増は70代で14%、30代で51%。
- 3 70代の経営者でも承継準備を行っている経営者は半数。

【後継者難による廃業の可能性】

- 1 60歳以上の経営者のうち、50%超が廃業を予定しており、特に個人事業者においては、約7割が「自分の代で事業をやめるつもりである」と回答している。
- 2 廃業の理由としては、「当初から自分の代でやめようと思っていた」が38.2%で最も多く、「事業に将来性がない」が27.9%で続く。
- 3 「子供に継ぐ意思がない」「子供がいない」「適当な後継者が見つからない」との後継者難を理由とする廃業が合計で28.6%を占めている。

【事業承継の現状】

- 1 70代・80代の経営者でも、準備が終わっていると回答した企業は半数以下。
- 2 後継者選定や株・事業用資産の整理が終わっていない企業が多い。

出所：中小企業庁「事業承継ガイドライン」（平成28年12月）「事業承継5ヶ年計画」（平成29年7月）





事業承継に臨む経営者のためのチェックリスト

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 自分の引退年齢を決めている | <input type="checkbox"/> 自分しかわからない勘定科目を整理している |
| <input type="checkbox"/> 自分の引退年齢を周囲に公言している | <input type="checkbox"/> 人の見方、評価の仕方、判断基準を後継者に教えてある |
| <input type="checkbox"/> 後継者の候補がいる | <input type="checkbox"/> 自分の財産目録を作成してある |
| <input type="checkbox"/> 後継者に後を継いでほしいと伝えてある | <input type="checkbox"/> まだ解決していない問題のリストを作成してある |
| <input type="checkbox"/> 周囲に後継者が誰であるかを公言している | <input type="checkbox"/> 残った者が困らない程度に生命保険に加入している |
| <input type="checkbox"/> 後継者が事業継承に前向きであることを確認してある | <input type="checkbox"/> お金の使い方の評価基準について後継者に伝えてある |
| <input type="checkbox"/> 後継者に事業継承計画を説明してある | <input type="checkbox"/> 自分の過去の失敗談を後継者に伝えてある |
| <input type="checkbox"/> 事業継承時の社員の処遇について社員に説明をしてある | <input type="checkbox"/> 購買・仕入れのコツについて後継者に伝えてある |
| <input type="checkbox"/> 自分の右腕に対し後継者社長就任時の処遇について説明してある | <input type="checkbox"/> 自己的人脈を後継者に紹介してある |
| <input type="checkbox"/> 古株の社員に対し後継者への従順を指示してある | <input type="checkbox"/> 後継者を常に褒めるようにしている |
| <input type="checkbox"/> 親族の処遇について対策を実行している | <input type="checkbox"/> 後継者とは常に本音で冷静に話しあっている |
| <input type="checkbox"/> 後継者とは常に本音で冷静に話しあっている | <input type="checkbox"/> 後継者とはつかず離れずの距離を保つように気をつけている |
| <input type="checkbox"/> 会社の経理財務について後継者に学ばせている | <input type="checkbox"/> 後継者に(会社を)潰しても構わないと伝えてある |
| <input type="checkbox"/> 会社の資産・負債・担保・連帯保証人について後継者に教えてある | <input type="checkbox"/> 自分のリタイア後の計画はすでに立てている |
| <input type="checkbox"/> 会社の基幹業務について後継者に学ばせている | |



こんな後継者になってはいけないリスト

- 心構え・コミュニケーションスキル
 - 自分の気持ちを素直に言える人がいない
 - 相手によって接する態度を変えてしまう
 - 人の話を聞くより話す方が好きだ
 - 他人のアドバイスをもらっても実行しない
 - 奥さんとうまくいっておらず家庭が崩壊している
 - すぐ安請け合いしてしまい、だまされることが多い
 - 嘘も方便、自分のために嘘をよくつく
- 学ぶ姿勢・謙虚さ
 - 自分のイメージどおりに事が進まないときすぐ怒る
 - 自分が一番偉いと思っている
- 数字・市場戦略・新情報入手
 - ここまでやってきたのは自分の実力だと思う
 - 社員をなかなか褒めることができない
 - 倒産しても自分を拾ってくれる会社はいくらでもあると思う
 - 何をアドバイスしても「それはもうやった」と否定してしまう
 - 自分がいないと会社は潰れると思う
 - 決算書が読めない、数字が苦手だ
 - 運転資金と設備資金の違いがわからない
 - 経営が上手くいかないのは、お金がないからだと思う
 - ITはさっぱりわからない
 - 事業計画など立てたことがない
 - 経理は奥さんに任せきりで自分は何も知らない





なぜ？辞める若者から見る 社員教育のイマ

文／山崎知子

人口減少や経済のグローバル化の中で、企業が十分な経営

活動を維持していくためには、人材の確保が非常に大きな課題であり、ご支援先の企業からも採用や定着に関するご相談を受けることが最近特に多くなってきました。ともすれば自社が長年培ってきたノウハウが全く通用しなくなるような、外的環境の変化という逆風の只中에서도、企業は業績を求め続けなければなりません。

厳しい環境と、それでも変わらず求められる成果。困難な状況下での業績確保へのあくなき挑戦が、社員と企業間の心理構造を変え、社員の忠誠心を支えてきたことを、肌で感じられている社長様もいらっしゃるのではないのでしょうか。

一方、近年、テレビや新聞紙面では「脱・時給制度」「ワークライフバランス」など働き方に多様性を持つべきであるというメッセージが多く見られます。また、企業と学生との間のミス

マッチにより、入社して間もなく退職してしまう新卒者もいます。

なぜこのようなミスマッチが生じるのか。

教育の現場では、この多様性を前提として、学生自らが知識や資格の取得を選択する学習環境を整えています。一方、中小企業の現状は……というところ、人員に余力がある状態で採用活動ができるような先はまだ少なく、いわば猫の手も借りたいというスタンスで採用活動に臨む企業が多いのが、まごうことなき実態です。

そんな忙しい仕事の現場では、思ってもよらない苦労や、突然の業務指示など自分が好むと好まざると関わらず「やらねばならぬ」ことが、日々当たり前が発生するわけですが、自分で選ぶことをよしとされてきた学生にとっては、それに耐えられず「自分のやりたい仕事ではないから」という、本人にとっては至極前向きな理由で別の環境を求め、途中リタイアしてしまうのです。

理屈としてはわからなくもないですが、それにしてもなぜ容易に転職という判断を自ら下してしまうのか……。そこには「感謝の心」「責任感」の欠如があるように思えてなりません。

私はこの「感謝の心」「責任感」を「目に見えない」即戦力としての必須条件」と考えています。

私たちNBCグループでは、学校や、いまや家庭でも教えてくれないこの「目に見えない力」を人財教育というかたちで一貫してお伝えしてまいりました。

ぜひ、今一度「感謝の心」「責任感」の観点から社員の教育について、考えてみませんか？



上記コラムでもお伝えしましたとおり、弊社では【人財育成】のためのさまざまな研修を行っております。詳しくは弊社ホームページ、またはお電話にてお気軽にお問い合わせください。

NBC 人財教育・研修

検索

(8:30~17:30 ※土・日・祝日を除く)

TEL 0120-677-721

仕事への「責任感」と「使命感」を芽生えさせる!

新人 即戦力研修

人が変わる、会社が変わる。

実践 人財塾