

NBC PLUS+

vol.86

優秀な社員が辞めない仕組み
—つくり方とその根幹—

目標管理のキーワードは『腹落ち!』

部下と話せるサッカーと会計の話

事業承継と真剣に向き合う
—大幅改正・事業承継税制—

クレーム対応は
謝罪より感謝が効果的



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。



優秀な社員が辞めない会社
— つくり方とその根幹 —

文 / 中田典仁

今

回は、私が講師を務める「優秀な社員が辞めない仕組み」

という経営セミナー（2019年7・8月開催。詳しくは同梱のチラシをご覧ください。）での講義の一部と、参考となるおすすめ書籍をご紹介します。

◆社員がイキイキと働ける会社の条件とは？

1. 実力主義

実績にもとづいて社員を評価する。



おすすめ書籍

マッキンゼー 経営の本質
意思と仕組み

マービン・バウワー：著 / ダイヤモンド社

2. 規律の文化を持つ

第5水準の経営者（※）が継続性のある文化を築きあげる・積極的に守る。

※第5水準の経営者とは……個人としての謙虚さと職業人としてのとことんやり抜く野心の強さという矛盾した性格の組み合わせによって、偉大さを持統できる企業を作り上げる。（「ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則」より）

おすすめ書籍



ビジョナリー・カンパニー2
飛躍の法則

ジム・コリンズ：著 / 日経BP

3. 人を育てる・環境に配慮する

おすすめ書籍



マネジメント [エッセンシャル版]
基本と原則

ピーター・F・ドラッカー：著 / ダイヤモンド社

社員がイキイキと働ける会社には「恐育」「強育」「脅育」「狂育」「鏡育」「凶育」などの間違った教育は存在せず、そこにあるのは、**規律とそれを守り続ける姿勢**です。

このような条件を満たす会社であれば、優秀な社員も十分に実力を発揮することができるでしょう。



次の内容は、コンサルティング歴31年の私がコンサルティングの現場で感じた「成長している会社・魅力あるリーダーのいる会社・優秀な人が辞めない会社」の共通点です。

- [1] 目指すべき先輩がいる。
- [2] 自分の成長を感じられる。
- [3] 会社の仲間が好きだ。
- [4] やりたい仕事ができる。
- [5] 自分を適正に評価してもらえる。

注目したいのは[1][2][3]です。当たり前なことですが、いつの時代においても、とても重要な項目です。次に[4]です。給与条件だけでみれば、創業期・成長期の会社は必ずしも高い給与が支給されるわけではありませぬ。それでも「未来に希望を持っている」から続けられるのです。

これまで知り合った、素晴らしいと思えるリーダーの方々から話を聞くと、皆さん「最初は給与が低かった」とおっしゃいます。

最初に苦労があっても、仕事にやりがいを感じ、乗り越えたからこそ今があるということですよ。

[5]の評価制度は、会社から社員へのメッセージです。

『愛の反対は無関心』

— マザー・テレサの言葉

社員への愛・想いは、きちんと形やメッセージにして届けましょう。

皆さん、ぜひ、優秀な社員が辞めない、未来に希望を持てる会社づくりを推進していきましょう！

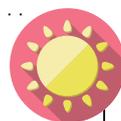


優秀な社員が辞めない仕組みにご興味のある方は、ぜひ同梱のチラシをご覧ください! ➡

そのほか、最新の経営セミナー情報も弊社ホームページよりご確認くださいませ。

NBCおすすめセミナー

検索



目標管理のキーワードは『腹落ち!』

文/西勝義

◆ KPI、OKR……最新手法が会社を変えるわけではない!

人事評価制度の構築・運用を支援していると「目標管理に手を焼いている」という社長から

多くのご相談をお寄せいただきます。

社員の目標への意識・達成行動を高めようと、KGIとKPI、OKR (Google が取り入れている手法として最近注目されています)、SMART……など、次々に出てくる新たな手法を試しているようです。いずれの手法を用いるにしても、成功する企業と失敗する企業に分かれます。今回はそのポイントをお伝えします。

◆ 「会社の未来が見えない」という意見に社長はガツクリ

人事評価制度構築の前に、社員の皆様アンケートを取ると、次のような意見がよく出ます。

「会社の未来が見えない」
「目標や計画は」
「尻切れトンボに終わる」
「会社の課題は理解しているが、自ら改善する風土がない」

社長は社員を集め、期初や下期のスタートに経営計画・目標の振り返りなどを行っているのに、なぜこうなるのでしょうか? それは……ズバリ! 社員の「知っている」と、社長が求める「知っている」との間にギャップがあるからです。

「知っている」の認識の差

- ① 聞いている
- ② 理解している
- ③ 納得している
- ④ 共通認識がある
- ⑤ 行動している
- ⑥ できている

社長は「知っている」=「⑤行動している」=「⑥できている」を求めますが、社員は「知っている」=「①聞

「②理解している」で留まっていることが多くあります。

このような場合「納得」や「共通認識」まで高まっていなかったため他人事になっており、自主的に行動するというより、指示があれば行動を起こすというケースが多くなります。最も重要なことは『いかに社員が【腹落ち】できるように巻き込むか』（腹落ちしたら）社員が安心して行動できるようにマネジメント層がいかに振舞うか』ということです。

◆フレームワークとグループワーク

ある企業のお話です。この企業の評価制度は、四半期目標を立て、チームの目標達成のために個人目標を立て、チームと個人の達成度を評価する仕組みになっていました。しかしながら、全社目標と部門目標の繋がりの薄さ、それにもない個人目標の内容とレベルにバラつきがあることが悩みでした。そこで、経営計画発表会を半日間で行い、前半は社長・部長からの発表、後半は社員の腹落ちのためのグループワークを開催しました。すると、上司と部下との認識に

は驚くほどのずれが……！それでは目標達成はおろか目標立案もできないはずがない……という状態でした。



営業サイド

何で〇〇の獲得が評価されないんですか？それが評価されないのならやる気が出ません！

↓評価項目の漏れが達成意欲を阻害することも。



本部サイド

調べるのに時間がかかります。〇〇業務は現場でやってもらえませんか？

↓法律が絡む業務のため、本来は現場任せにできない。
↓本部社員の知識・スキル不足が問題の本質。

さて、このような状態から本来管理者には言いたくない本音を社員から引き出し、いかに解決に向かわせ、共通目標の達成にベクトルを向けたのか……？

その秘訣は『フレームワーク』と『グループワーク』にあります。

その場で解決できないことは「いつまでに決めるのか？」「そのために最初のミーティングをいつ開くのか？」という前向きな棚上げをしながら、テンポ良くディスカッションをすることが大事です。間延びはマイナス思考に繋がります。

1 目標・計画を達成できない組織のメカニズムを知り

2 目標・計画を達成させるためのディスカッションの方法を学び

3 最も達成したくて、最も難しい課題にフォーカスし、最もやるべきことに短時間で集中

4 次のフォロアップの日を決めて、解決策にコミュニケーションの頻度も組み込む

部下と話せるサッカーと会計の話

文／紅本亘

外リーグで活躍する選手も年々増え、日本でも野球に並び人気スポーツとなっているサッカー。経営者および経営幹部を務めているサッカーファンなら、クラブチームの会計に興味を持つ方も多いのではないのでしょうか。

【部下と話せるサッカーと会計に関する知識】をご紹介します。

例えば、クラブチームにとって最大の財産である選手の資産価値はどのように扱うのか……。皆様はご存じでしょうか？

以前、2006年のW杯ドイツ大





会で日本代表主将だった宮本恒靖氏が書いたクラブチームの財務や会計に関するとても面白いコラムが日経新聞に掲載されていました。

宮本氏は引退後に渡英し、国際サッカー連盟(FIFA)が運営する大学院『FIFAマスター』へ留学していました。ここでは財務会計も学びます。

財務諸表の一つである貸借対照表(以降B/S)が資産と負債で構

成されるのは一般の企業と同じですが、サッカーの場合、ユースチームからトップチームに昇格した生え抜きの選手はB/Sに計上されないというのです。その理由は「**選手の金額が決まっていないから**」。

サッカー選手の価値を判断する指標の一つとして移籍金があります。かつて、クリスティアーン・ロナウド選手がイタリアのユヴェントスに移籍した際、元の所属先であるスペインのレアル・マドリードに支払われた約153億円という巨額の移籍金が話題となりました。

選手を獲得したクラブは、**元の所属先に支払った移籍金の金額を資産としてB/Sに計上し、契約年数で減価償却していきます**。欧州サッカー界の会計では、この考え方が主流のようです。

逆に、**生え抜きの選手はどんなに活躍してスターになってもB/Sには計上されません**。

宮本氏も同紙で触れていますが、かつてのイタリア代表の守備の要・パオロ・マルディーニ選手は、イタリア1部リーグ(セリエA)のA

Cミランでプレイしていましたが、ユースからの生え抜き選手であったため、B/Sに計上されることはありませんでした。

では、**一般企業では役員・社員の価値はどのようにあらわれるでしょうか?**

ご存じの通り**B/Sには何も記録されません**。サッカーのような移籍市場がないゆえ、その役員・社員の「金額(価値)」を客観的かつ正確にはかることができないためです。

役員・社員に支払った役員報酬や給与・労務費は、損益計算書(以降P/L)で費用の部に計上されます。しかしこれは「御社の役員・社員には資産価値がない」ということではありません。

財務諸表では、**人的資産価値はあらわせないのです**。

- ◆30万円の給与で、ご自身の給与の3倍稼ぎ会社に貢献する社員
- ◆30万円の給与で、ご自身の給与分しか会社に貢献しない社員

P/L上は、どちらも各30万円の給与手当としか表示されません。自明の理ながら、自身の給与の3倍稼ぐ社員を多く抱えた会社の方が成長・発展していくわけですから、その部分を資産計上して社員の価値としてあらわしたいものです。しかし、あらわせないのが現在の会計基準です。だからこそ、財務諸表ではあらわせない**人的資産価値を常に意識した経営**をしなければなりません。

本来、資産として計上できる社員を、会計上は表示できなくとも、表示されるべき「人財」とみなして社員の資産価値の向上を図らなければならぬのです。

サッカー選手を育成するように、皆さんの会社の社員も育成するのです。

……ということは、社長業は監督業ともいえるかもしれません。

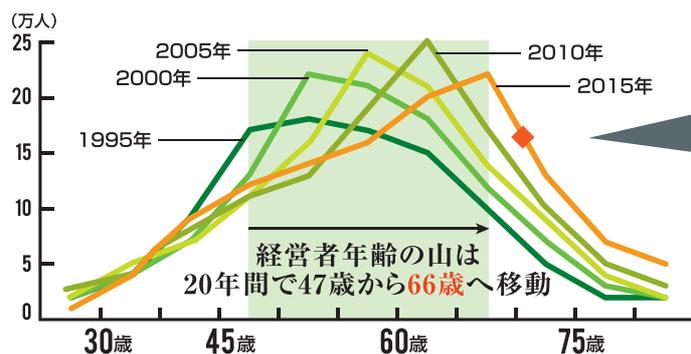




事業承継と真剣に向き合う —大幅改正・事業承継税制—

文／鈴木公男

中小企業の経営者年齢の分布(年代別)



出所：2017年版「中小企業白書」中小企業庁をもとに弊誌にて作成

経営者の平均引退年齢は
67～70歳。
多くの中小企業が
事業承継のタイミングを
迎えている。

◆事業承継の現状

中

小企業経営者の引退年齢は平均で70歳前後であり、**今後5年程度で多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎える**といわれています。

しかし、後継者がいないという固定観念や進め方・現状についての認識不足などにより、事業承継の準備を先送りしているのが多くの中小企業の実態ではないでしょうか？

日本にとって最大の損失は、業績の良い会社、業績改善できる会社がこれからも存続可能な状況にも関わらず廃業してしまうことです。

そうならないためにも中小企業がこれまでの経営基盤を損なわないように、事業承継に向けた取り組みをスムーズに進めることが、経営者と後継者のみならず、日本のこれからを左右する重要な課題となっています。

◆これまでの事業承継への課題(財産面)

会社のオーナーは、**会社の株式(自社株)**という財産を持っています。自社株は非常に高い評価額となることが多く、承継の際に多額の相続税がかかってくる可能性がります。つまり、**換金性がまったくない**にもかかわらず、**多額の相続税を支払う必要が生じる**ということです。



これまでの事業承継において、大きな価値の株式を大量に持ったまま、その会社のオーナーが亡くなってしまった場合、多額の相続税を支払うことができず、自社株をまとめて後継者に引継ぐことができない

状況にありました。
これでは会社経営に大きな影響がでてしまいます。

◆2018年改正 事業承継税制の概要

事業承継税制を受けるための条件をクリアできれば、株式にかかる贈与税や相続税が、最終的に100%免除されます。(左表参照)

わかりやすく言うと「**中小企業が次世代に事業承継するのであれば、相続税や贈与税を大幅に減免する**」という内容です。

「何億円規模にもなる税金を免除してもいいから中小企業に頑張ってもらいたい」という政府の本気度が伝わってくる改正となっています。

ほかにも確認すべき要件やメリット・デメリットはありますが、まずは中小企業庁・経済産業省が公開している情報を参考にしながら、**後継者候補の選定や育成、会社の経営状態の把握、自社株評価、事業承継税制活用の検討、事業承継計画の作成**など、事業承継に向けた取り組みを始めてみましょう！

「事業承継税制」主な改正の内容

- (1) 緩和措置は 2018 年1月1日から2027 年12月31日まで5年間の時限措置。
- (2) 納税猶予対象株式が3分の2から100%全部対象になった。
- (3) 猶予税額が80%から100%全額猶予になった。
- (4) 承継する側1名、承継を受ける側1名の1対1だったが、承継を受ける側が3名までカバーされることになった。
- (5) 雇用確保要件が、従業員の8割を5年間雇用（継続雇用できなければ猶予停止）だったが、支援機関を通じて申請すれば猶予を継続。
- (6) 承継後に廃業や事業譲渡したら猶予停止だったが、廃業や譲渡時の時価で税額を再計算して納税すればOK。

先代の経営者の要件

- (1) 会社の代表者であったこと。
- (2) 贈与時に代表権を有していないこと。
- (3) 先代の経営者と同族の関係者で総議決権の50%以上を有し、かつ後継者を除く同族内で筆頭株主であること。
※先代の経営者以外の場合でも、すべての個人株主が適用対象。
(親族・親族外は関係なし)

後継者の要件

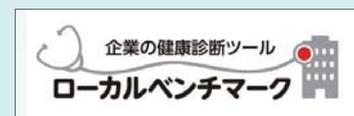
- (1) 会社の代表者であること。
- (2) 20歳以上で、役員就任から3年以上経過していること。
- (3) 後継者と同族の関係者で総議決権数の50%超を有し、かつ同族内で筆頭株主となること。(3名まで適用対象)

<参考資料>

いずれも各省庁ホームページでご覧いただけます。(2019年6月時点)



中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」
(PDF形式・2017年4月10日公表)



経済産業省「ローカルベンチマーク」
(EXCEL形式・2018年5月更新)



クレーム対応は謝罪より感謝が効果的

文／山本和輝

最

近、お客様から多くのご要望をいただき、心理学的見地からのクレーム対応術研修を行っています。今回はその一部をご紹介します！

アメリカの小売業では、毎年平均20%の顧客を失うと言われています。つまり、お客様の5人に1人は二度と利用してくれない……。なかなか厳しい数字です。

それでは、お店に不満を抱いたお客様のうちその不満をクレームとしてお店に伝える方は、何%くらいだと思われませんか？

グッドマンの第一法則によると、答えは「4%」です。残り96%のお客様は黙って店を去り、それだけではなく、さらに周囲の10人以上にそのお店の悪評を流すそうです。

それを聞いた方がまた10人に話をすると……。これが、顧客離れ・客数減少を助長する原因なのです。

ここから「顧客がクレームを言い

やすい仕組み」と「問題の早期解決」が重要であることは理解いただけるでしょう。

また、苦情を素早く・きちんと解決した場合は「誠意がある対応」と評価され、逆にお店のファンになる可能性が高くなります。以下は、クレーム対応のステップです。

▲ 苦情処理の6ステップ ▲

- 1 怒りや不満をすべて表現させる。
- 2 謝罪する。間違っても言い訳をしてはいけない。
- 3 客の苦情・怒りを理解したことをわからせ、かつ苦情を言ってくれたことに感謝を述べる。
- 4 顧客の立場に立って解決策を見つける。
- 5 機能的な解決策にプラスワンをする。
- 6 解決策が十分機能したかフォローアップする。

参考：ドラッグストア研究会ホームページ

ここで注目したいのは【3】です。こちらの商品やサービス・対応の不備からクレームになった場合は、当然のことながら、まずは満足いただけなかったことに対しての深いお詫びが必要です。

しかし、お詫びばかりでは「謝ってくるといふことは、間違いを認めているのだからこちらの要求も全部呑んでくれるんだな」と相手の要求が増大していきます。

そこで、お詫びの言葉だけではなく、何かしらの感謝すべき点を見つけ「ありがとうございます」と感謝の言葉を伝えましょう。

実は、感謝の言葉「ありがとう」には「反論しづらく、要求を増大させにくい」という効果があります。要求がエスカレートする前の早い段階で、感謝を伝えてみましょう。

「お忙しい中、ご連絡いただきありがとうございます。」

「貴重なご指摘をいただきまして、ありがとうございます。」

「こちらの話も親身に聞いてくださり、ありがとうございます。」

「弊社の商品を購入していただき、ありがとうございます。」

「冷静にお話しくくださり、ありがとうございます。」

ぜひ、一度試してみてください。

