

# NBC PLUS+

vol.87

厳しさの中にしか  
本当の優しさはない  
——。





# 厳しさの中にしか本当の優しさはない。

文/NBCグループ



写真：右から 松下社長・若谷常務・若谷会長・担当コンサルタント庄子

## 企業情報



会社名	株式会社ヒューマンライフ
代表者名	代表取締役社長 松下 栄一様
社員数	250名
売上	6.9億円
事業内容	人材事業… 職業紹介事業、人材派遣事業、業務請負事業 教育・研修事業… 教育事業、経営コンサルティング事業
所在地	〒020-0022 岩手県盛岡市大通3丁目1-23クリエイティブビル3階

ご縁をいただいてから2年一。

- 限界利益率約6%上昇。  
過去最高売上・利益を2年連続更新
- 1年目全員に100万円決算賞与支給、  
人件費増だが労働分配率減
- 実質資金が2年間で  
45,447千円の増加

今回ご紹介するのは、岩手県盛岡市で人材派遣業を営まれ今年で創業15年目を迎えられた**株式会社ヒューマンライフ様**。弊社とのご縁をいただいて2年、この企業様もまた、実に真摯にそして丁寧に改善活動に取り組みされている企業様だ。

人は感情がある。

人材派遣業とは派遣スタッフとして働きたい人と企業を繋ぐ仕事。企業が必要とする人材やスキルを把握し、それに見合ったスタッフを選出し、派遣先企業へと送り込む…。当然、派遣スタッフに対し希望の仕事などの細かなヒアリングや、そのキャリア相談に応じることも仕事である。

派遣先企業への営業、スタッフへのアドバイザー業務、教育やサポートと、その業務範囲は多岐にわたり、そこには常に「人」の存在がある。まさに人間力が問われる仕事と言える。

会社に伺う前に、岩手日報に掲載された松下社長のインタビュー記事を読ませていただいた。そこにはこんなことが書かれていた。

「人は感情があり、さまざまな思いを抱きながら仕事に臨んでいます。声を掛け合うことで現場の課題の早期解決にもつながっています。(中略) 派遣人材の教育にも力を入れています。可能性を引出し、活躍の場を広げる一助になればと考えています。」



同社が行う派遣スタッフへの送迎サービス・教育に関するくだりであるが、この文章にまさに社長のお考えやお人柄がにじみ出ている気がした。月々250名程度のスタッフを企業側に派遣し、経営者としての業務と並行して自らも派遣業務を行う松下社長。ともすればスタッフ一人ひとりの心の機微や可能性などに取り合っている余力はなくなりそうなところ。

しかし寄せられた文章は、働く人それぞれに焦点を当てた実にあたたかみのあるものだった——。「この社長にぜひ会ってみたい。」私の気持ちのままますます高ぶった。

6月下旬、私が会社にお邪魔すると、真っ先に大変穏やかな笑顔で迎えて入れてくださったのは松下社長その人だった。

2017年3月——。

【ご縁をいただいたころの様子】

**腹が立って、腹が立って、腹が立ってどうしようもなかった。**

2017年某日、弊社が主催する経営者のための勉強会『実践社長塾®』にご参加いただいたのが最初のご縁である。その実践社長塾®ご参加当時の想いを松下社長は苦々しい表情で述懐される。

「実践社長塾®で会社についていろいろ指摘してもらったんです。『組織になっていない』とか『気合だけだ』ってね……。それはもう、本当に腹が立って、腹が立って、腹が立ってどうしようもなかったですよ。当時私は身体を壊すくらい働いていましたから。」

すると、実践社長塾®終了後の車中の様子を若谷会長はこう続けた。「そう、帰りの車の中でね、たぶん一言も言葉を発しなかったと思うんです、社長。もうね、怒ってたわね、本当に切なくなるくらい怒ってた。きつと、怒りを超えて悲しみだったんじゃないかなあ。でもね、経営コンサ

ルディングを受けて結局いちばん変わったのは社長だと思っんです。イメージでいうと当時の社長と今の社長では、大きさが3倍くらい違うんです。」

**経営者が代わっても、会社が永遠に続く仕組みづくり**

「そこまで腹を立てられていたのに、コンサルティングを受けるといふ決断をなさったのはどうしてですか？」と松下社長に尋ねると「ここまでダメって言われたら、もう良くなるしかないはず！だから、そっちにかけてみようって。そうこうしているうちに、自分が受けた実践社長塾®に、うちの社員を一人ひとり参加させていくことになって。そして彼らが受講している姿を見て『この研修は絶対がいい』『これは絶対がいい』って確信に変わっていききました。」と仰った。さらに次のように続けられた。

「『経営者が代わっても、会社が永遠に続く仕組みづくりをお手伝いするのが我が社(NBC)です。』というNBCさんの言葉もね、私には大きかったです。『これだ！』って思いま

したね。」

経営改善をする時にクライアントになくはならないのは、経営者の経営情熱だ。もう少し砕けた言い方をすると「会社を変えたい」「人を育て、活かしたい」「給与を上げてやりたい」……そうした「アツさ」である。それがないと我々がいくら支援してもその会社を改善に導くことは不可能である。

松下社長が当時腹を立てられたことは、懸命に経営を続けてこられたことの証であり、経営情熱そのもの。だからこそ我々は「必ず改善できる」という確信をもって支援にあたることのできたのだと思う。

さらに、同社はコミュニケーションも盛んで前向きな社風。大変実直で勤勉な社員の皆様が、決してサボるようなことなく努められていた。「ツガ」ンバる方向を計数によって具体的に定め、振り返りをしながら都度軌道修正をかけていくことができれば……。決して容易なことではないにせよ、同社には経営改善に前向きな要素がぎっしりと詰まっていた。

# 営業力・人間力の高い社長 × 実直で勤勉な社員。しかし、このままでは……。

2017年3月（弊社ご支援直前）

社長……大変人情深く温かみのある方。さらに営業力も抜群でパワフルに会社を牽引。  
社員……素直で大変勤勉。各自行動量はきちり担保されていてコミュニケーションも闊達な社風。

**財務状況**  
過去の負債が非常に大きい状況。

**損益状況**  
売上は毎期向上するも対照的に限界利益率は急落。直近期は赤字転落。

## 改善後の結果（2年間の支援を経て）

**限界利益率約6%上昇。**  
**過去最高売上・利益を2年連続更新**  
営業利益は1年目20,000千円超過、  
2年目26,000千円超過

**1年目全員に100万円決算賞与支給、**  
**人件費増だが労働分配率減**  
2年間で人件費増(12,199千円増加)だが  
労働分配率減(22.5%改善)

**実質資金が2年間で**  
**45,447千円の増加**  
1年目16,139千円の増加  
2年目29,308千円の増加

**< 2期分の決算書分析における総括 >** 計数を駆使し、利益重視の経営へ。

- ◆ 増収にも関わらず、限界利益率・額ともに減少。
- ◆ 営業利益は赤字へ、保険解約などの雑収入の影響で経常利益はわずかにプラス。

↓ 上記から、初年度の改善テーマは次のように導き出された。

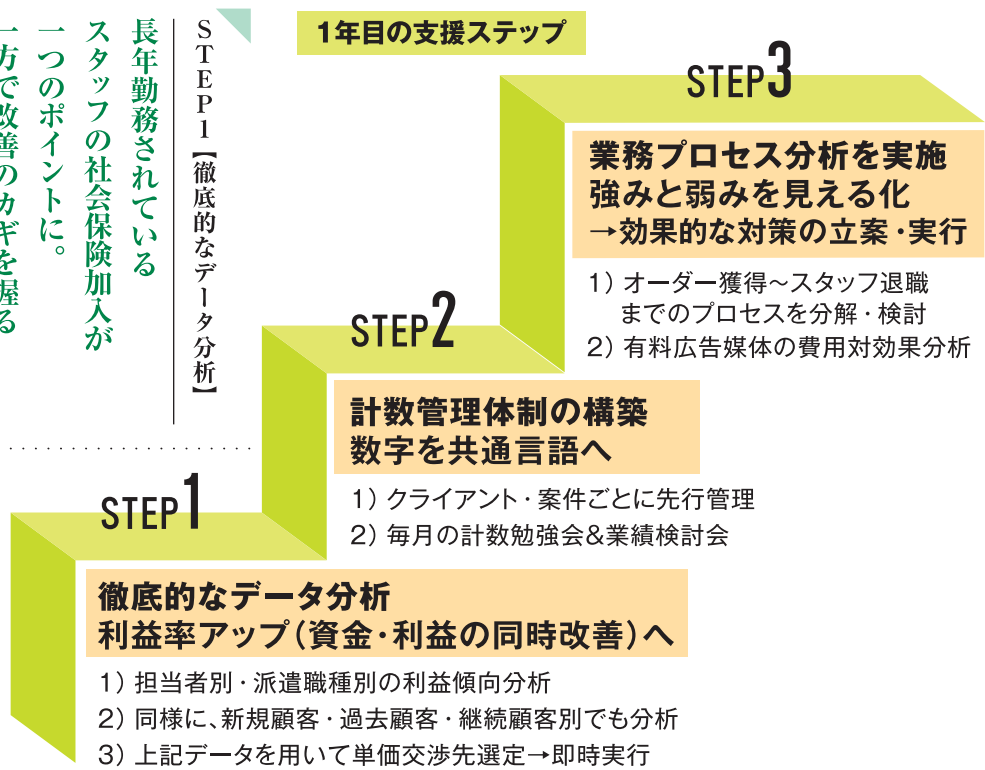
**営業利益（本業の利益）の黒字は絶対条件。そのためには、売上増加のみならず、計数を駆使し「利益率を重視した経営」へと転化させること！**

※同社は、値下げによって売上アップをはかっていたのではなく、社会保険加入など利幅が小さくなることに対して策を講じることができず、結果的に売上に走ってしまっていた。それにより、売上アップの一方で利益率・額のダウンにつながっていたという状況。

STEP1 [徹底的なデータ分析]  
長年勤務されている  
スタッフの社会保険加入が  
一つのポイントに。  
一方で改善のカギを握る  
大口取引先の存在も明らかに。

決算書分析とあわせ、同社に存在していた業績管理資料をもとにさらに業績を分解し、2期分の比較を行った。

具体的には①受注担当者別②派遣職種別③取引先別に収益性を分



析。(図1)すると、人材派遣業ならではの傾向が見えてきた。粗利益率は良化傾向の一方で、純利益率は悪化していたのだ。

これは、法改正にともない社会保険に加入するスタッフの割合が増加していることを想定させるも

※本誌での「利益」の表記は以下の認識で表しております。  
「粗 利」……請求時給単価－派遣スタッフ時給  
「純 利 益」……粗利から、同社が負担している派遣スタッフの社会保険料や福利厚生費を除いたもの  
「限界利益」……純利益からさらに、広告費などの変動費を除いたもの

図 1：①受注担当者別②派遣職種別分析データ

派遣 受注担当	28期			29期			合計		
	売上額	純利益額	純利益率	売上額	純利益額	純利益率	売上額	純利益額	純利益率
不明									
紹介									
運搬									
引越									
イベント									
調理									
農業									
接客									
保育									
工場									
事務									
倉庫									
製造									
送迎									
メンテ									
総計									

職種	28期			29期			合計		
	売上額	純利益額	純利益率	売上額	純利益額	純利益率	売上額	純利益額	純利益率
不明									
紹介									
運搬									
引越									
イベント									
調理									
農業									
接客									
保育									
工場									
事務									
倉庫									
製造									
送迎									
メンテ									
総計									

収益性を  
分析することで判明!

外部環境変化(法改正など)に  
対応が追いつかず、  
売上を追い求めてしまう  
傾向にあった。

平均純利益率以下の  
継続顧客が複数存在。  
ここに対し単価交渉ができれば  
大きな改善の見込み!

のであり、このことからそれ以降の  
収益分析には純利益額・率を分析  
に用いることとした。

**受注担当者別、派遣職種別  
分析によりわかったこと**

- 28〜29期比較では、  
純利益率は▲0・4%。  
純利益額が大きい職種・受注  
担当者は純利益率が悪化する  
傾向に。
- 派遣職種別では、最も売上額、  
純利益額が大きい【製造】が2  
期比較で純利益率▲0・9%、  
次点の【倉庫】純利益率も同じ  
く▲0・9%悪化した。

このことから外部環境変化(法  
改正など)に対応が追いつかず、  
売上を追い求めてしまっている  
ことが読み取れた。

**取引先別分析によりわかったこと**

- 継続顧客・新規顧客ともに  
平均粗利益率は22%超。
- 継続顧客の純利益率は、  
18・6↓17・5%に減少。  
(減少幅は▲1・1%)

**2期合計純利益額が**

1000千円を超える継続顧  
客35社のうち実に20社の純利  
益率が減少。

とりわけ、平均純利益率(18・  
5%)以下の継続顧客が複数社  
存在しており、ここに対し単価  
交渉ができれば大きな改善が  
見込めることがわかった。

ポイントは、即行動

単価交渉先が確定した段階で、  
すぐに行動に移す!

先述の通り、大口取引先のなかで  
も純利益率が著しく低い先が存在  
していることが判明。裏を返せばこ  
こに着手すれば、大きな改善効果が  
得られると言える。そこで、さつそ  
く交渉を開始。ただし、当然のこと  
ながらそれら取引先の生産状況な  
どに大きく左右されるため、そこに  
対するアプローチだけでいいはず  
もなく、また継続的に改善が見込め  
るものではない。そこで、大口取引  
先への交渉に合わせて、継続顧客の  
うち売上が大きくかつ派遣スタッ

フの社会保険料が上昇してきてい  
るお客様に対する交渉もスタート  
させた。

これは、派遣職種別×顧客区分  
別の分析をした際に判明した純利  
益率の低い職種……すなわち【製  
造】【倉庫】に対するアプローチで  
あり、さらに純利益率低下のメカ  
ニズムのなかでわかった社会保険  
加入スタッフの数から導き出した  
施策である。

**STEP 2 【計数管理体制の構築】**

取引先状況の先行管理と  
先々を見据えた人の確保!

——「計数」を共通言語に!

保有する見込み案件を確実に  
売上にし、当期の業績予算を達成  
するためには、取引先の状況をい  
ち早く察知し、先手先手でスタッ  
フ派遣のめどをつけていくこと、  
そして、必要に応じスムーズな派  
遣ができるようスタッフを確保し  
ておくことが大前提として必要で  
ある。

どの案件でいつ、どのスタッフが足りなくなりそうか？あるいはスタッフさえ集められれば売上を立てられるのに……といったことを「クライアント先行管理表(図2)」によって明らかにし全員で共有することを始めた。

当期の業績予算達成のためには、継続可能先としてAランクと位置付けられた既存取引先や、スタッフの確保さえできれば仕事につながるというBランク先に対して確実にスタッフ派遣をすることが目下必要であった。

当時、同社は新規顧客をドンドン開拓する前向きな動きがあった。無論既存取引先は目減りしていくため、新規開拓を積極的に行っていくことは重要なことの一つではあるが、その新規取引先に対してもスタッフを十分に送り込むことができなければ、売上獲得は不可能。

そのため「クライアント先行管理表」にて取引先におけるスタッフ需要と供給状態を可視化し、先手を打てる体制を整えていった。

図2：クライアント先行管理表

担当	4月			5月			6月			7月		
	R	人数	売上	R	人数	売上	R	人数	売上	R	人数	売上
1 松下	A	0	0	A	0	0	A	0	0	A	0	0
2 松下	B	0	0	B	0	0	B	0	0	B	0	0
3 松下	C	0	0	C	0	0	C	0	0	C	0	0
4 松下												
5 松下												
6 松下												
7 松下												
8 松下												
9 松下												
10 松下												
11 菊谷												

各月ごとに、「受注」「A」「B」「C」それぞれの案件における人数、売上、粗利益率を集計。

**ランク定義**  
 受：受注済み  
 A：確度90%以上（ほぼ継続可能な案件）  
 B：確度50%程度（仕事の話はいただいているが、スタッフの確保ができていない）  
 C：確度不明（話はあるが、クライアント側も決定できていない）

現状のクライアント先行管理表から見える結論

クライアント先行管理表

- 顧客ごとに請求単価 × 勤務時間数 × 日数 × 粗利益率を入力。
- 各月ごとに人数を入力することで、売上と粗利を自動算出。

POINT B ランク案件は絶対死守

「受注 + A + B」の全てを反映させても、営業利益はマイナス。よって、現状の最優先課題は「既存案件への人員充当」である。

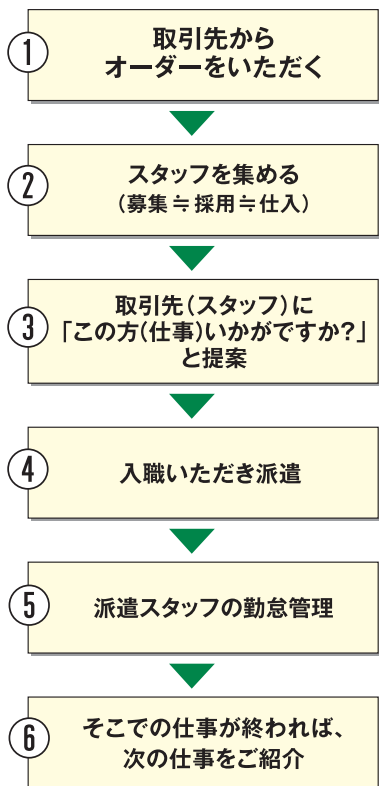
POINT C ランク案件獲得により営業利益黒字化

現在、既に話がある案件の獲得および人員充当が実現できれば、営業利益は黒字化。

さらなる新規案件獲得に動くよりも、まずはCランク案件の課題を明確にし、対策を講じることが優先。

※前提として、上記予測の精度をさらに向上させていくことが必要。具体的には「年間固定費予算の精査」「利益率の正確な把握と反映」「ランク定義の精査」の、主に3点が必要となる。

<ヒューマンライフ様の業務フロー>

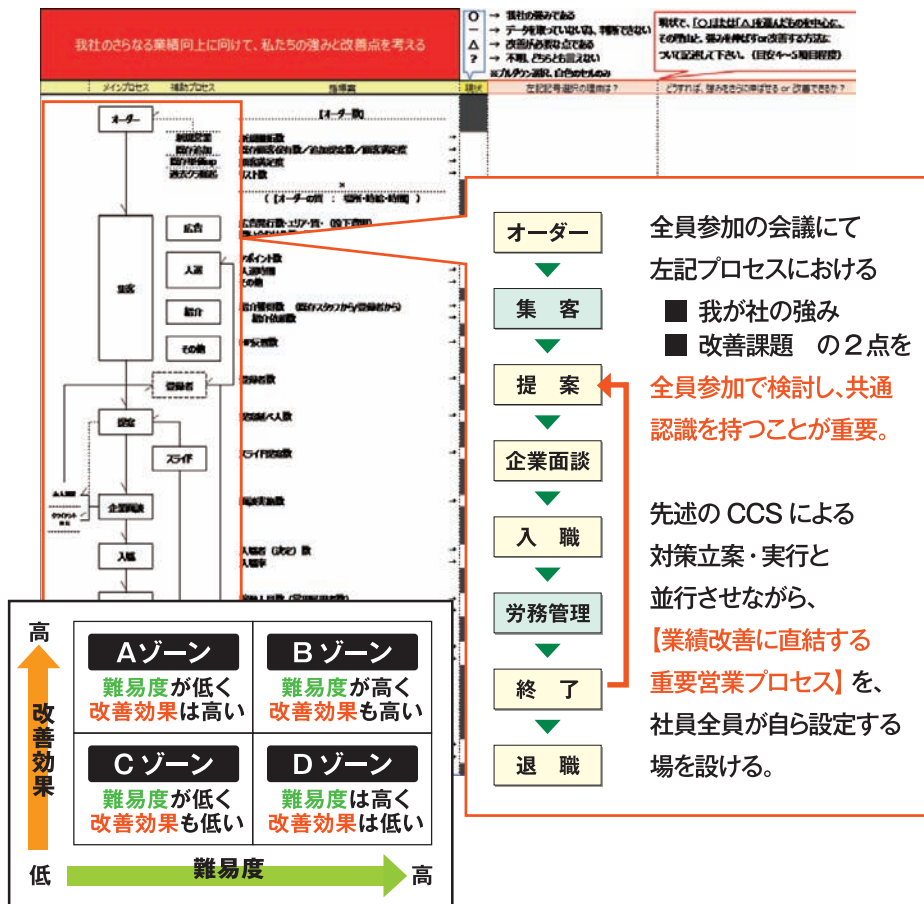


一般的には「ここは合わない」となると次の仕事……と、派遣スタッフの動きは激しい。一つの仕事が終わった段階ではほかの案件をそのスタッフに紹介し、それでもダメなら退職という流れになるが、通常同業他社はこの部分(フロー⑥)が弱い。つまり、ほかの仕事への従事にうまくつなげられず退職

STEP3【業務プロセス分析】  
 業務の流れから  
 改善ポイントを探る！  
 — ウイークポイントはどこか？ —

同時に業務フロー分析から、改善ポイントを探っていた。同社の業務フローは左図の通りである。

図3：業務プロセス分析



になるケースが多いのだ。  
 他社では、各営業マン自身の成績につながるという観点から、通常自身が担当する取引先の中で完結させようとする（営業マンが個々で抱え込む）傾向がある（※）。しかし、同社は違う。会社の全体最適を考え、社員が「それであれば、AさんにはB社はどうか？」「C

社はどう？」と連携をとる体制があった。  
 ※人材派遣業を営む同社にとって、スタッフの確保……すなわち採用とは、原材料仕入れと同じ意味を持ち、広告宣伝費＝直接原価とも言うべきもの。苦勞して採用したスタッフがわずかな期間で辞めてしまつては、広告宣

伝費が膨らむばかりである。

一方でフロー②、つまり採用活動と  
 りわけ有料求人広告の費用対効果測定については掘り下げていく必要があった。すなわち、いつ、どんな媒体に、どのような広告を出し、その職種は何で、エリアはどこで……といったことをしっかり分析していくこと、さらにその媒体から採用したスタッフの勤務期間などもデータとして揃っていけば、より費用対効果の高い媒体を選定し業績につなげることができる。ここでは入力フォームとして非常にシンプルながらのピボットテーブルを用意し、実際に社員に手を動かしてもらい自分たちで検討してもらうこととした。

（図3）

有料広告媒体に出したほうがいいか、採用課金媒体を用いたほうがいいのか、はたまた公募媒体かなど、費用のかけ方を皆で検討していく。余計な費用をかけずにスタッフを採用することは、同社にとって大変重要な課題である。

「ここを科学していいじゃないか！」と皆で取り組んだ結果として、人材派遣業の広告宣伝費としては非常に低く抑えられている。

ご縁をいただいてから2年――。

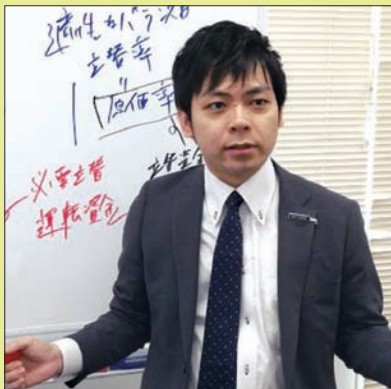
2年目の取り組み

- ①「我が社のあるべき姿」をキーワードに【評価制度の構築】(コンピテンシーモデルの作成)
- ②「次世代幹部社員」を中心に【中期経営計画の策定】
- ③「計数を軸に据えた自走する組織」を目指して【1泊2日研修の実施】

限界利益率は約6%上昇し、過去最高売上・利益を2年連続更新。営業利益も初年度20000千円超過し100万円の決算賞与を社員全員に支給、2年目は26000千円超過で着地した。実質資金も2年間で45447千円増加。

改善の要因は、業績改善に必要な業務フロー上ポイントとなる要素を徹底的に計数化し、社長をはじめとする社員全員がその計数にもとづき思考し行動し続けたことにある。

同社の改善の軌跡は多くの企業経営者に示唆を与えるものである。



NBCコンサルタント株式会社

庄子 浩平 Kohei Shoji

担当コンサルタントのご紹介

宮城県仙台市出身

得意業界領域	教育・学習支援業／情報通信業／医療・福祉／建設業／小売業／飲食業／人材派遣業、ほか
得意テーマ	業績改善・業績管理体制構築・計数指導・管理者育成・後継者育成・評価制度構築・教育体系整備、ほか
これまでのキャリア	パートナー、採用支援コンサルタントを経て現在に至る
趣味・休日の過ごし方	読書、食べ歩き

## ズバリ!

## ヒューマンライフ様の魅力とは

なんと言っても人の良さです。単純に「良い人」という意味ではなく、各々が果たすべき役割に真摯に・真面目に・素直に・一直線に取り組む姿勢こそが一番の魅力です。個人の私情やプライドを挟むことなく、お客様のために。我が社のために。それぞれが自分たちに対価をもたらしてくれるという考えを軸に「大変な仕事であっても仲間たちと楽しく！」というスタンスは、経営陣の生き様がそのまま社風としてあらわれているのだなと感じます。「個々の人間力 × 組織力 = 無限の可能性」だと感じさせてくれる力強い会社様です。

## ご支援のポイント

困難を極める、しかし最短・最速の道を突き進むことです。手を広げすぎずに有効な施策で一点突破、これに尽きます。だからこそ、その最短の道のりは一体どこにあるのかを徹底的に追及しました。感覚を排除し、経験則に頼らず、客観的に事実 = 計数を軸にした経営判断を行える管理体制が早期に構築できたことが勝因です。

そして何よりヒューマンライフ様が、できない理由を並べるのではなく、どうしたらできるかを考え抜き、実際に行動していただいたことが、短期間での成果創出に繋がったものと確信しています。

## 私のコンサルティングのモットー

「気づき」を何より大切にしています。情報が氾濫している現代において、模範解答やノウハウは、いくらでも簡単に手に入れます。しかし、それで人は、会社は変わるでしょうか。「こうあるべき」という論を他者から聞き、納得して実践できるでしょうか？

私がお伝えするのは、あくまでも考え方やデータなどを読み解くヒントに過ぎません。そのヒントを自身・自社の課題に照らし合わせた時に何をすべきかを、自分たちで気づき、導き出していただくこと。これこそが実践・成果に繋がります。

一方的にノウハウを伝えるのではなく、経営者・社員の皆様と向き合い、一緒に悩み、考え、進むべき道を見つけられる存在でありたい。そう心掛けています。

## 企業は人なり 編集後記

6月下旬、その日は朝から雲一つない晴天に恵まれた。

盛岡駅を降りてほどなくすると、目の前には一級河川「北上川」の美しい流れと、雄大にそびえ立つ「岩手山」の眺望が広がった。

夏らしい日差しをよそに吹き抜ける涼やかな風と、山と川に囲まれた盆地の夏模様に、私の心はたちまち故郷の原風景へいざなわれた。

この日は奇しくもヒューマンライフ様の企業グループであるクラフトグループ様の創立記念日……。笑顔で迎え入れてくださった社長から紅白まんじゅうをいただき一気に頬張ると、私は不思議なご縁を感じずにはいられなかった。

会議中、時折厳しい表情を見せ社員と対話する松下社長、そしてそれにまっすぐに応じる社員の皆様。

「厳しさの中にしか本当の優しさはない。」

計数を軸にした経営で、大きく改善し躍進を続ける同社。人間くさくて、実にあたたかかった。

(まつ)

