

NBC PLUS+

vol.95



最低賃金を上げよ

—人口減少×超高齢化で潰れゆく日本と
求められる企業変革—

「生産性向上」と「組織・人材開発」

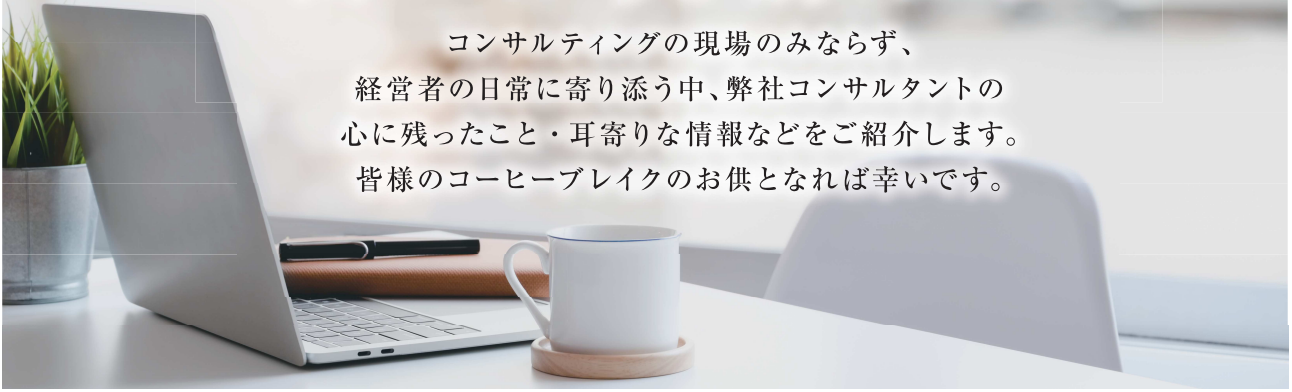
資金改善4つのステップ

御社は『ダメダメKPI』になっていませんか？

契約に結びつく正しい提案ステップ

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。
皆様のコーヒブレイクのお供となれば幸いです。



最低賃金を上げよ

―人口減少×超高齢化で潰れゆく日本と

求められる企業変革―

文／河合周太

「人口減少×超高齢化時代に
向けて国・企業が考え方を根
本から見直す必要がある。生
き残る道は最低賃金の引き上
げである。」

先

日読んだ書籍『日本人の勝算』
に記載されていた内容です。

さまざまなレポートや世界の統計
資料をもとに他国と比較しながら
「最低賃金の引き上げこそが日本経
済を救う」という趣旨で論じられてい
ます。

2019年7月の参議院選挙でも
各党が最低賃金の引き上げを公約に
掲げていました。「全国一律で最低
1500円」を掲げる政党もありま
したが、中小企業の経営者たる皆様
は「ただでさえ人件費負担が重い
のに、最低賃金1500円!? そんなに

給与を払ったら赤字に転落する！」
と感じられた方も多いのではないで
しょうか。

毎年約6〜7割の企業が、法人税
を納めていない欠損法人であるとい
う現状です。「最低賃金引き上げな
らんとんでもない！」と思われる
方もいらっしゃるでしょう。

しかし、以下の統計などからも日
本における最低賃金の引き上げは、
避けて通れないと想定しておかねば
ならないようです。



- ✓ 日本の人材評価ランクは世界第4位。にもかかわらず、生産性要因の成長率が世界平均の半分程度。しかも最低賃金は先進国の中でも最低レベル。
- ✓ 2015年から2060年にかけて日本の生産年齢人口は3,264万人減少する見込み。これは、現在名目GDP世界第5位のイギリスの全労働者人口3,211万人に匹敵。すなわち人口増加による経済成長はまったく見込めない。
※イギリスでは国策として賃金引き上げ・リカレント教育普及を強力推進
- ✓ 移民を受け入れても上記の人口減少の穴は到底埋められない。しかも、安い労働力を使うという観点で移民が優遇されるとさらに生産性が下がり、本末転倒。

「今までは有能な人材を極めて安い賃金で雇っていたから利益が出ていた。かつ、生産性向上は他国と比べてまったく進んでいない。」

しかし、これからはどの国も経験したことのないスピードで人口減少と超高齢化が進行する。

その状況下で必要な人材を確保し続けるには年率4%〜6%のペースで最低賃金を上げなければならぬ。すなわち**人件費を上げると利益が出せない企業は淘汰され、生産性の高い企業が生き残るのみである。**と著者は述べています。

もちろん上記以外にも女性の社会進出・輸出の拡大・リカレント教育の普及など取り組むべきことはありますが、本書を読めば読むほど**最低賃金の引き上げは避けて通れず、パラダイムシフトが必要なのだ**と痛感せざるを得ません。

日本という船が最低賃金引き上げへと大きく舵を切った時に、真っ先に煽りを食うのは中小企業だと思っ間違いないでしょう。

特に地方では、ただでさえ最低賃金が低いので、仮に全国統一の最低賃金制度が制定されると、その影響は計り

知れません。(世界的には地域ごとの最低賃金の設定は稀です。)

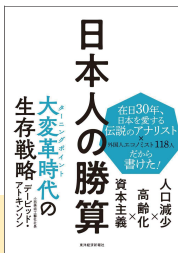
政策が、いつどのように変更になるかはわかりませんが、上記を想定した上で準備をしておかなければならぬことだけは確かです。

社員にどれだけ付加価値のある仕事をさせているか？人件費を上げて**も利益は確保できるか？**巨大な時代の潮流に飲み込まれないためにも、**社員一人ひとりの自立を促し、付加価値の高い仕事をさせ、利益を稼ぎ出す組織への変革が求められます。**

弊社においても「**自分の給与は自分で決める**」という方針のもと、成果には報酬を与えるという人事評価制度を展開しています。

安い賃金で企業を運営するのではなく、高い報酬を自ら稼ぎ出す仕組みづくり・動機づくりが、いま経営者に求められています。

参考書籍



日本人の勝算

デービッド・アトキンソン：著
東洋経済新報社



「生産性向上」と「組織・人材開発」

文／西勝義

◆「時間管理マトリックス」の落とし穴

日々の経営において、ステイブン・R・コヴィー氏の『7つの習慣』内で紹介されている『時間管理マトリックス』を意識されている方も多いのではないのでしょうか？

『**時間管理マトリックス**』は緊急度と重要度の度合いによって4つの領域に分かれた非常にわかりやすいマトリックスです。

しかし、活用する際の落とし穴として、**緊急度が高く重要度が高い分野（第1領域）にばかりリソースが割かれ、緊急度は低いが重要度が高い分野（第2領域）に手がまわらない**ということがあります。

人事分野でいうと、いま「緊急度・重要度が共に高い」テーマは「生産性向上」です。

一方で「緊急度は低いが重要度が高い」テーマは「組織開発・人材開発」です。

3〜5年が経過した時、緊急度が

高く重要度が高い分野（第1領域）だけに取組んでいた企業と緊急度は低い重要度が高い分野（第2領域）にも取組んでいた企業に、大きな差がつくことは容易に想像できるのではないでしょうか？

だからこそ「**生産性向上**」と「**組織開発・人材開発**」はいま同時に取組まなければいけません。

参考書籍



7つの習慣 人格主義の回復

スティーブン・R・コヴィー：著
キングベアー出版

◆クラウドは人事担当を
楽にするだけではない！

なぜ「組織開発・人材開発」が「生産性向上」の次のテーマなのでしょう？そこには2つの潮流があります。

1. ティール組織の衝撃

「ティール組織」を語ると膨大な情報量となりますので、ご興味のある方は書籍をこー読ください。初めて読まれる方はイラスト解説版などがおすすめです。

参考書籍



ティール組織
新しい働き方のスタイル
[イラスト解説]
フレデリック・ラルー：著
技術評論社

2. 人事分野のクラウドサービス (HRテック)の台頭

ミック経済研究所のレポートによると、**人事分野のクラウド市場は「採用管理」「人事・配置」「労務管理」「育成・定着」の4分野で2017年では179億円だった市場規模が、2019年では355億円、2023年には1000億円を超える市場規模になると予測**されました。

実際の数字として、各社が提供する人事分野のクラウドサービスは、2017年5月時点で231サー

クラウドサービスの種類

- ① 社内コミュニケーション・SNS
- ② ウェルネス (ストレスチェックなど)
- ③ 日報管理
- ④ 目標設定・管理
- ⑤ 人事評価・配置
- ⑥ 人材開発・人材育成
- ⑦ オンボーディング (社員の初期研修)
- ⑧ 総合 (上記のトータル機能、ES調査など)

ドサービスには以下のような種類があります。

◆ **真のクラウドとは「社員が個性を發揮するプラットフォーム」**

エンゲージメントを高めるクラウド

ビスでしたが、2019年10月には449サービスと約1.9倍に増加しています。(気になる方は「HR Techハカオスマップ」で検索してください。)
特に「求人」と「エンゲージメント」のサービスが増加しており、**社員を採ること・活かすことが一層注目されています。**

以前は数百万〜数千万円を投資しなければ導入できなかったものが、今では少額の費用で導入できるようになってきました。

「活躍する可能性の高い人材」とはどのような人材なのか？高評価者と低評価者の違いは？など、これからは、**今まで曖昧で属人的だった人材の管理・育成にクラウドを活用し、採用・教育・人材育成のPDCAサイクルをまわしてみてもいいかがでしょうか。**

弊社でも2020年6月に『クラウド・シップ』という**独自機能を盛り込んだクラウド人事評価システム**をリリースしております。

できていること・できていないことを見える化していただき、**組織・人材開発につながる人事評価制度の整備・運用改善の指針**にしていただけだと思います。



御社では、人事評価制度についてこのような悩みを抱えていませんか？

✓ 評価業務が煩雑で管理・運用が大変……。

✓ 評価制度の運用がうまくいっていない……。

✓ 評価制度を作りたい、見直したいが何から手をつければ良いかわからない……。

✓ 評価制度の目的が査定になっており、社員の育成・成長に寄与していない……。

そのお悩み、NBC式クラウド人事評価『クラウド・シップ』で解決できます！
導入検討・資料請求などのご相談を承ります。詳しくは同梱のチラシをご覧ください。



資金改善4つのステップ

文／戸田大祐

平

成最後の月、2019年4月に当グループは新会社を発足いたしました。

社名は「NBC資金を増やすコンサルティング株式会社」です。

新会社は名前のとおり、経営の根幹である「資金」を改善するための経営コンサルティング・支援を行っております。

今回は、セミナーでもお伝えしている「資金を増やすためのステップ」についてお伝えします。



この4つのステップ、内容や手順が間違っていると、いくら努力して

も資金の潤沢な会社は築けません。

資金がない経営者の多くは「売上が伸びたから昇給しよう!」「利益が出たからボーナスを出そう!」「手元にお金があるから投資をしよう!」「将来のために生命保険に加入しよう!」「新規事業を始めよう!」「店舗を増やそう!」というように**資金を増やすことに熱心になりがちです。**

しかし、足元を見てみると「借入金の残高は数年間、ほとんど変わっていない。」「金融機関に毎期数百万の支払利息を払い続けている。」「売上は伸びているが、人件費や固定費も増え、いつまで経っても資金繰りが厳しい。」「結局、増えたのは「借入金と社長のストレスだけ!」という状況に陥ります。

大切なのは、**最初に資金を「管理する」仕組みをつくること**です。

いま手元にいくら資金があるか把握できていますか?



毎月資金は増えていきますか? 減っていますか?

資金を「管理する」体制ができていますか?

これらをもう一度考えてみてください。資金を「管理する」体制が構築できたら、次は**資金を「残す」ことに取り組みましょう。**

穴のあいたバケツに水を入れても、水はこぼれ落ちてしまいます。経営も同じです。穴のあいた会社で売上や利益をいくら増やしても、資金は絶対に残りません。バケツの穴を塞ぎ、資金が残る体制を築くことが大切です。

その体制がしっかりできたら、次に**資金を「増やす」ことへ挑戦してください。**

ライバル会社に対抗して安易な値下げを行うのではなく、付加価値を高め、利益率の高い仕事へ集中します。それが「企業力の差」となって、将来の礎になります。

会社の中には「埋蔵金」がたくさん眠っています。売り方を工夫したり、接客を見直し客単価を上げたりと、**会社内部の改善で資金を「増やす」**のです。

社員への還元(昇給・ボーナス)や設備・新規事業への投資といった、**資金を「活かす」**ことは最後のステップ4です。ステップ1〜3を経て、資金がきちんと残る・増える体制を築いた後に取り組みしましょう。





御社は

『ダメダメKPI』になっていませんか？

文／市山智孝

期

首に作成した経営計画。立派な計画と方針、そのための単年度目標とKPI。

「よし、これで今期は目標達成し決算賞与を支給するぞ！」と走り出したものの、なかなか成果につながらず目標未達で今年も着地……。このようなことはありませんか？

今回はある書籍を紹介いたします。ぜひ御社の幹部・リーダー層の皆様にご読んでいただきたい書籍です。

参考書籍



最高の結果を出す KPI マネジメント

中尾 隆一郎：著
フォレスト出版

移動中の機内で一気に読破してしまうほど面白く、頭の中の整理ができた一冊です。

著者の中尾氏は、KPI マネジメ

表1 KPI マネジメントにおいて重要な項目

- 1 KGI (Key Goal Indicator)**
最終的に到達したい重要な数値目標
- 2 CSF (Critical Success Factor)**
成果を出すために最も重要な成功要因 (プロセス)
- 3 KPI (Key Performance Indicator)**
最も重要なプロセスの中の目標数値

出所：『最高の結果を出すKPIマネジメント』中尾 隆一郎：著／フォレスト出版

ントのプロフェッショナルで、10年以上リクルートグループの社内講師としてKPI教育をされていた方です。非常にわかりやすく、すらすと読んでいただけると思いま

す。自社に当てはめながら考えていくと、とても効果的です。

【表1】はKPIマネジメントにおいて重要な項目となりますが、御社の幹部・リーダー層の皆様はきちんと理解・整理できているでしょうか？部下にきちんと説明できているでしょうか？そして、体系的にとらえられているでしょうか？もし理解・整理がされていないようでしたら、御社のKPIは『ダメダメKPI』になっているかもしれません。



本書籍では、正しいKPIのとりえ方、実際の作成手順、およびマネジメントの際の注意ポイントなど、現場でよくある事例をもとに説明されています。

中でも非常に重要なポイントが【例1】にあるKPIの見極め方、そして要素の因数分解です。

【例1】 売上目標に対し5,000万円未達の予測。対策を検討する。

$$\text{売上} = \text{営業量} \times \text{成約率} \times \text{平均単価 (正価-値引額)} \times \text{平均単価}$$

↓ ↓ ↓ ↓
これらの向上で未達分5,000万円の改善を図る。

出所：『最高の結果を出すKPIマネジメント』中尾 隆一郎：著
フォレスト出版をもとに弊誌にて作成

自社の強み・戦力・CSFなどを加味した上で、どの要素をどれだけ改善して目標に対する不足分を埋めるか？『目標を達成させるための信号』がKPIです。

また、NBCが推奨するクラスター経営（労働分配率経営）もKPIマネ



ジメントの手法です。

【例2】でも示しているように、労働分配率を維持した上で、スタッフの平均給与を上げるためには、**限界利益も改善しなければなりません。**（平均給与を10%上げたいのであれば、分母のいずれかの要素も10%改善すればよい。）

【例2】 小売業の労働分配率展開式

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{人件費}}{\text{限界利益}} \times 100\%$$

人件費
 (平均給与 × スタッフ数)
 限界利益
 (客数 × 購買率 × 客単価 × 平均利益率)

そのために、KPIを見極め、改善目標を設定し、具体的な活動内容を

立て、PDCAサイクルをまわしていく——。

因数分解を行うと、さまざまな要素にわかれますが、私がクラスター経営（労働分配率経営）を導入・推進する際は、次の順で優先度を決めています。

1. 外部要素の前に成果が出やすい**内部要素に目を向ける。**
2. 成果量×質だが、**量の改善から進める。**（最初から質の追求をしても成果は出にくい。）
3. **他部門の影響がない要素に取り組む。**（どの部門が成果に貢献したかを明確にする。）

御社の幹部・リーダー層の皆様には、このような思考回路を持っていたきたいと思えます。それが目標達成、ひいては部門・部下を成功に導く鍵となります。

「KPIの設定がこれで良いの不安。」「一生懸命取り組んでいるが、目標はいつも未達。」「目標や数字が多すぎて迷子になっている。」そのような方は、ぜひご一読ください。



契約に結びつく正しい提案ステップ

文／植田克己

皆 様の会社や取引先・業界の景況感はいかがでしょう？

私が企業様を訪問した際には「仕事量が減っている……」「内容が薄くなってきている……」「単価が下がってきている……。」といった声を数多

く耳にします。

こういった時に、業種・業態を問わず出てくるキーワードが「新規取引先の獲得」「既存先の深耕」「商品価値の訴求」「顧客ニーズの詳細把握」といった**提案力（営業力）の強化**

に関するものです。

そこで、今回は提案力の強化——、中でも**提案のステップ**に関して考察してみましよう。



提案のステップにおけるゴールは、もちろん「契約（取引成立）」となりますので、契約に向けてステップを進めていくこととなります。しかしながら、どのようなステップが重要で、こういった順で進めていけば良いのか、提案力の強化に悩みを抱えている企業ではそれが整理・標準化されていないように感じます。

「現状把握」「問題・課題の抽出」「問題解決の提案と合意」「契約イメージの共有」「金額イメージの設定」など、提案・営業の現場ではさまざまなステップがありますが、

最も重要なステップはどれだと思いますか？最重要ステップは「金額イメージの設定」とお考えの方が多いのではないのでしょうか？

「金額イメージの設定」は非常に重要なステップですが、これを最重要とする提案の進め方は残念ながら契約に結びつかないケースが多いです。

実は、**最も重要なステップは「問題解決の提案と合意」**です。お客様は自身の潜在・顕在ニーズを満たしてくれる（問題を解決してくれる）提案を望んでいます。「金額がいくらか？」や「どこ・誰と契約するか？」の前に「どうすれば問題を解決できるのか？」「自分が望む結果が出るのか？」を知りたいはずですよ。

つまり、**お客様の抱えている問題を正しく捉え、解決に導く提案ができるかどうか**が肝心です。そこがブレたままの自己・自社本位な思考と提案では、お客様に共感・共鳴・納得していただけるはずもなく、結局「話が先に進まない……。」ということになるわけです。

「問題解決の提案と合意」が最重要ということを軸に据えようと、正しい提案のステップ・順序が見えてきます。

正しい提案の ステップ・順序



1 現状把握

2 問題・課題の抽出

3 問題解決の提案と合意

4 契約イメージの共有

5 金額イメージの設定



実際はケースバイケースで、すべてこの順に進むわけではありませんが、基本はこの考え方で臨み、ケースに合わせて応用させることで解決できます。

もし、提案で「なぜかうまくいかない……。」と感じることがあれば、このステップ・考え方に即して、流れを振り返ってみてください。

