

「後継者のための会社と社員の夢を実現させる人事戦略」

(2009/12/18 開催)

皆さんこんにちは。本日講師を務めます、人材パワーアップコンサルティングの二宮でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

私は日頃、所謂コンサルティング、人事の改革、祖組織の運営、マネジメントをどんなスタイルに変えていこうかというような話を、実際の企業さんの中に入りこんで日夜悪戦苦闘している、こんな人間でございます。もしくは、こういったセミナー・研修の講師等を日々やっていますので、どちらかと言いますと今日お伝えするお話は、経営の実務です。色々な企業でこんな悪戦苦闘をして、失敗しながら取り組んでいますという、そんな実務（に関すること）をたくさんお話ししてみたいと思います。



タイプとしても私自身、学者ではございません。経営の実務を軸にして、仕事をしているという人間でございますので、どうか「これは持ち帰って使ってやろう」と思っていただけのような話をたくさんしたいと思いますので、お持ち帰りいただきたいと思います。早速始めたいと思います。

今日の話は「後継者のための会社と社員の夢を実現させる人事戦略」、このお話を進めてみたいと思います。さて、今日お集りの皆様の顔ぶれをお見かけしますと、恐らく経営者の方か、これから経営を引き継いで、会社をしっかりと継いでいこうという皆さんか、もしくは参謀役として、会社の幹部として活躍されている皆さんか、そんな皆さんがお集りのようにお見受けします。

そこで、マネジメント、経営である、組織運営である、人の使い方、活用である、こんなことを考える時に、皆さん方のヒントとなる格好の事例からお話ししてみたいと思います。その事例とピタッと嵌めるために、皆さんに聞いてみたい質問があります。皆さんの会社の、社員の顔ぶれを思い出して下さい。人数の多寡を問わず、5人であれ10人であれ、50人であれ100人であれ、500人の会社でも結構です。

社員の皆さんの顔ぶれを思い出して下さい。「社員の皆さんは、目標を持っていますか」という質問から入ってみたいと思います。皆さんの会社で、自信を持って「私の会社はちゃんと目標があるよ、それに向かって着々とやっているよ」、「もう12月末だから、もうすぐ年末だ。今年を振り返って、これだけのことをやって、という目標の振り返りもやりつつあるよ」という皆さん、手を挙げていただけますか。どうでしょう。

今日は遠慮がちな皆さんがお集りのようですね。「そうじゃないんだよな、どうもうちの社員はそこまで自信を持って目標があるか、と言われると自信がないな」という自信ない派の皆さん、手を挙げて下さい。正直な方がお集りのようです。

まずは目標があるかないかで、こんなに会社が違うものなのか、というお話から入ってみたいと思います。社会的実証ではありませんけれども、ちょうど企業を立てて30年、よく企業30年説と言われる。みごとにピタッと嵌るなと思うんですが、30年経った会社が2つあるんです。兄弟で別な会社2

つと一緒に始めたんですが、社長1人から始めた兄貴の会社、社長1人から始めた弟の会社、こういう会社が2つあるんですが、ちょうど（創業して）30年経ちました。兄貴の会社は製造業なんです。所謂IT関係のコンピューター周りの小物関係を扱っているような製造業の会社なんですが、1人から始めて、今は二百数十人の社員がいて、売上げも二百何十億になって、立派なもの、見事なものです。

弟の会社は近しい商売をしています。こちらはパソコン自体を扱っている販売系。皆さん、パソコンって昔は、5年前くらいまでは20万、30万とかがザラにありましたでしょう。10年前か20年前、30年前かな、パソコン様と呼ばれていたくらいでありまして、皆さんの会社でもパソコンルームというものがあって、パソコンをわざわざ冷暖房完備の部屋に入れていた、そんな時代に儲けていた会社なんです。今は、何とかカメラ、何とか電気、ベスト何とかに行きますと、「（パソコンが）100円？なんだこりゃ」という状態です。そういうパソコンを扱っている商売です。（その会社が）30年経ったんですが、今メタメタなんです。

景気の背景もあって、色々扱っているものがメタメタなんです。3年連続赤字でどうしようか、という所に（私が）乗り込んで、名誉のために言っておきますが、人数も縮小しました。売り払えるものは売り払いました。今日は経営者の方がいっぱいいますからそのまま伝えますが、そのままですよ。持っていけますからね。去年の今頃は丁度、家族会議を開きまして、本当に続けるのか続けられないのか、何を売り払うのか何を残すのか。こんな家族会議をやっていたような、惨澹たる状況なんですが、3年目で色々縮めて、何とか黒字化にした。漸く単年度で黒字が見える、こんな状況です。その会社の根源のお話をしておきましょう。



こっちの兄貴の社長、1人の時から2人になって、5人になった、そして10人になった、50人になった100人になった。ずっと追い掛けてきたのは、目標です。社員に目標を持たせて、月曜日の朝になったら徹底して「これは出来ているのか」、「これはやったのか」、「どこに行くんだ」、「どれだけやるんだ」、「これはどうだ」、この話を小さな会社の時から延々とやり続けてきた会社。

こっちの(弟の)会社は残念ながら目標を持っていなかったわけです。社員の皆さんは、どうも自分の仕事があっさりしていない。「今年はどんなことをしようか」、「何をしなくちゃいけない」、「社長何とかしてよ」、こんな感じの会社です。

さて、皆さんの状況はどんな状況でしょうか、という話から、組織運営、色々と人事戦略のお話をしてみたいんですが、皆さんもお取り引き先や、もしくは色々なお仲間の企業さんなどを訪問して、感じることもあると思うんです。私もこんな人間でありますので、仕事を一緒にしようという企業さんには、必ず「現場を歩かせてくれ」と言うんです。製造現場、倉庫も事務所も営業所も、歩かせてくれと。何が違うかと言うと、空気が違うんですね。

こっちの（兄の）会社は、歩けば分かる、皆さんも歩けば分かる、ピーンと張っているような会社。こっちの（弟の）会社は残念ながら空気がダラーンと、社員の皆さんの張りが違う、目標があるかないかというのはこういう違いが出てくるんだろうなと（思います）。

それで、その社長に「どうやってそういうものを生み出してきたんですか、どうしているんですか」と聞くと、「うちは目標をしっかり与えて、毎週チェックして、ずっとこんなことを続けてきているから、200人の会社になったんだけど、今日帰る時に明日何をするか決めていない社員はいないんだ」と言うんです。

そうしますとこっちの会社は、社員の皆さんが朝一番に出勤してきますよね。パソコンを立ち上げますよね、この間に頭がグルグル回転しているんです。今日一日何をやらなきゃいけないかは、もうはっきりしている。午前中までに何をしなければいけないかも、ピーンと頭の中に思い描いている。だから、この5分がもったいないと言うんですよ。今日一日、今日の午前中に何をするかを決めているから、朝一番からこの5分がもったいないという、こういう会社です。目標のある会社。

目標のない会社、弟の会社、ピーンと張っていない会社は、朝一番にパソコンの電源を入れますよね。社員の言葉はこんな感じです。「今日一日何をやろうかな」、「今日は何をして過ごそうかな」、というこんな会社になります。目標のあるかなしかで。それで、「あ、いつの間にか昼になっちゃった」、「あれ、いつの間にか夕方になっちゃった、そろそろ残業やろうかな」と、こういうことをやっている会社でありました。そのぐらい目標があって、そういうものを落とし込んでいくかいないかというところで、会社は違ってくるのかな（と思います）。

30年であります。きっちり結果が出ています。ちょうど今日のテーマでありますけど、両方ともジュニア、後継者がいまして、どうやって会社を継いでいこうかと、こっちも悪戦苦闘しているんでありま

す。儲かっている、しっかり伸ばしてきた兄貴会社も、どうやって悪戦苦闘しようかな。こっちは何とか会社再生ですね。どうやって立て直してどうやって生きていこうかという、そのものの話です。これをどうやっていこうか、こんなことを今取組んでいるような、そんな事例であります。

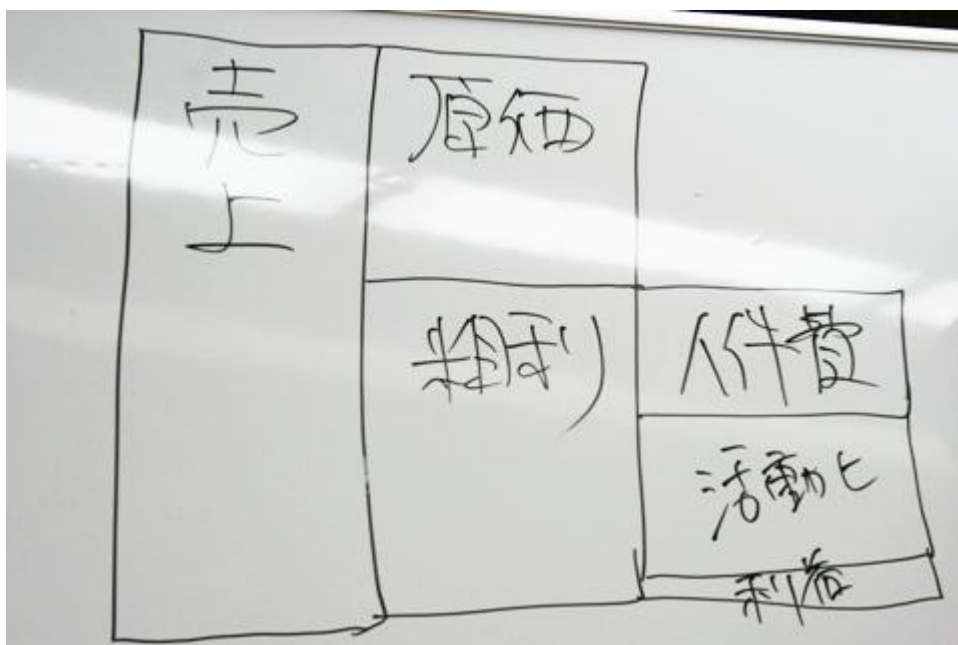
今、そんな企業の巻き返しをやりながら、また成功してきた会社でどんなマネジメントをしてきたのかなということ、色々私は体験していますし、色々な企業さんで実践していますので、それを皆さんにまた改めて問いかけながら、今日は紹介を色々してみたいと思います。

さて、今度は皆さんの会社です。皆さんの会社の幹部、会社を背負って立つような幹部の皆さんを、また頭の中に思い描いていただきたいと思います。どんな幹部の皆さんがいらっしゃいますかね、皆さんの会社には。人数の多寡ではありませんよ。多い少ないは全く関係ない。その幹部の皆さんはこんな絵が描けますか、という絵を私が黒板に描いてみます。後ろの方も見えるように描いてみますので、ちょっと皆さん、その幹部を思い出しながら一緒に手を動かしてみましよう。

皆さんの会社の、毎日の事業を営んで積み上げた、売上げの棒グラフ。さて皆さんの会社は、決算期が色々あれども、自分の会社の去年の、前年の売上げ実績は何億円ですか、何千万ですか。もう一回いきましょう、何千万ですか、何億円ですか、何十億円ですか、何百億円ですか。それをスカッとと言えるだけの幹部はどれだけいますか。

次にいきましょう、その売上げの構造を、分解してみたいと思います。さて、経営の皆さんから見れば、そんなの当たり前よという話の、この売上げに占める原価構造、粗利と言っておきましょうか。会社の中の粗利がどのくらい取れる会社なのか。さて皆さんの会社の幹部はどうですか、どれだけ認識していますでしょうか。前年度です。そして、その粗利からしか賄えないものが3つあるんです。

まずは、人件費。今日の人事戦略の大きなテーマでもあります。もう1つ、毎日の企業活動を維持するための活動費、企業維持費と呼ばれますね。そして、薄く書いておいて下さい、出ませんよね、利益です。この前ホワイトボードに赤ペンがあったので赤で書いたら、前に座っていた方に、縁起でもないからやめてくれと言われました。黒字で書きましょう。



こんな絵をどれだけ認識していますか、皆さんの幹部は、という話です。こういうことです。前年実績はどうですか。どれだけ前年実績がありましたか。今年を目標をどれだけ上げないと、維持できない会社ですか、状況ですか。来年はどうなります？来年は本当にあるの？というこの感覚をどれだけ皆さんの会社の幹部の皆さんは切実にお持ちですか、ということでもあります。経営のそのものの皆さんなら、この感覚はそのままだと思います。去年の実績、今年どうする、今年はまだ着地が見えない。3月の着地が見えないにしても、来年はどうなるのか。来年の売り上げはあるのか。来期の粗利は取れるのか、どれだけの経費が賄えるのか。それだけのものをやれるのか、この感覚が頭の中をグルグルグルグル回っている会社の幹部がどれだけいますか、というのが、先程の目標を持っていますか、という事とピタっとくる話なんです。

さて皆さんの会社はどうでしょうか。こっちの、さっきの兄貴の会社。やっていますよ。徹底して、5人の時からやっていますから、当たり前なんですね。50人になったって、その中の会社の半分の幹部クラスは、もう業績が心配で心配でしょうがない。どのぐらいの粗利なのか、売上げに占める粗利益率はどれくらいか、年々落ちているのか、上がっているのか、原価はどう変えていかなければいけないか、こんな事が頭の中にインプットされている。

弟会社。やはり30年経つとそういうものです。やはりそれだけの事はある。知らないんです。「社長でしょ？」と言っているくらいですから。幹部が、「え？そんなの社長が知っていればいいでしょ？うそー」と、こんな話であります。こんなところ。

もう少しお話しいたします。私が、皆さんの会社でこうなって欲しいんだと申し上げたいのは、数字を知っておいてくれ。こんな単純なものではないんです。ここから勝負であります。この原点を持ちながら、「さて皆さんの会社ではどうですか？」というような問いかけをしてみたいのです。

今年のお客様のまま来年を迎えたとしましょう。恐ろしい話ですよ。恐ろしい話です。今年のお客様のまま来年を迎えて、売上げが伸びるか伸びないかを聞きいてみたいと思います。自信を持って、伸びるといって皆さん手を挙げてみて下さい。いませんね。そういう方がいる会社が時々いるんですが、それは不幸せの始まりです。分かりますよね？ただの追い風は、後々企業にダメージが来るんです。たまたま景気が良かった、努力をしていない、社員が汗を流していない、だけど売上げが上がっていた。そういう時代がありましたね。その頃から失敗が始まっているんです。

そして、もう1つの質問です。「今のお客様のまま来年を迎えたら、売上げは下がるよな」という皆さんは手を挙げてみて下さい。ありがとうございます。今日はみんな仲間のように思えてきました。

大変ですよ？もう1個いきますよ。今の、今年のこの商品、サービスのまま、商品もサービスも何も変わらない。サービスレベルも全然上がらない。この現状のまま来年を迎えたとしましょう。利益率、粗利益率が上がるという幸せな皆さん、手を挙げてみて下さい。いない。上がらないという悪戦苦闘の皆さん、手を挙げてみて下さい。はい。何回もご協力ありがとうございます。この感覚ですよ。社員の皆さんは、幹部の皆さんはこれをどう認識していますか？という話。

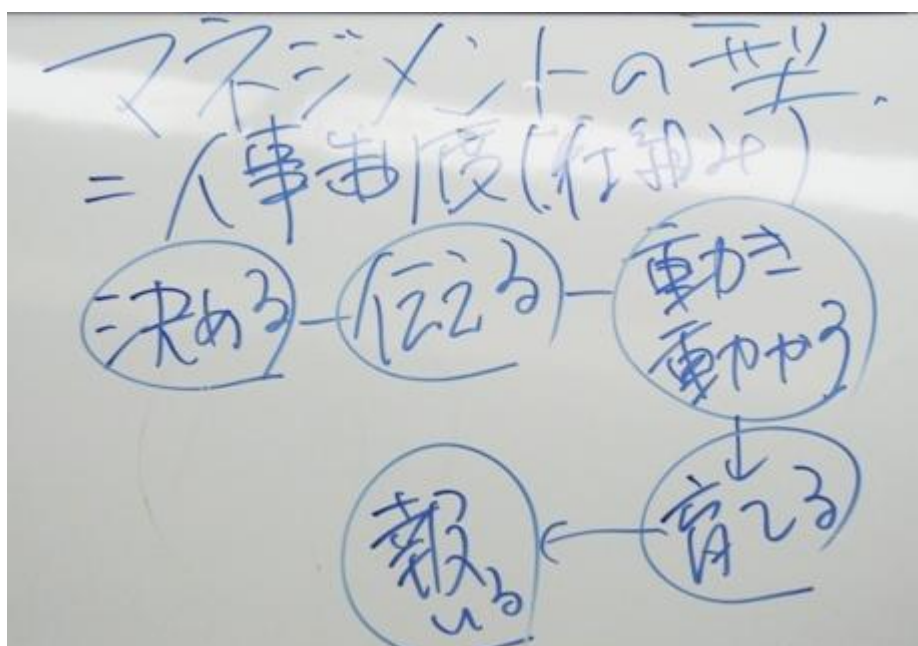
これを前提に、それでは、我が社のお客はどう作らなくてはいけないのか。サービス、商品はどう切り替えていかななくてはならないのか。その為の我が社の技術はどう進歩していかななくてはならないでしょうか。だから、結局人材が育っていないと、そんな事に対応出来ませんよね。「こんな頭の思考回路が回っている幹部の皆さんがどれだけいらっしゃいますか？」というのが、私からの問いかけです。

今日のテーマは、皆さんの会社のこれからであります。今日は後継者の皆さんがお集りなのか、経営幹部の皆さんなのか、皆さんの会社の中で、社員の幹部クラスがこの業績ですよ、今年の目標、来年の数字、来年はどうなる。ところが、業績は最低限にしか過ぎないんです。これをお間違えなく。この業績をその会社の最終結果のように表現して、会社経営の最高の目標のような言われ方をする傾向があったとしたら、それは違うのではないかと考えて下さい。これは最低限だと。

ある会社の経営トップが、目標設定の方針発表会でそのまま言っていたんです。「今期の目標はこうするぞ」と、その場で言っていたんです。この目標は、最低限にしか過ぎないぞ、悪くても出るからな、というのが、ここが落ちなんですけれど。悪くても、業績というものは出るんだ。幹部が考えなくてはならないのは、こっちだろうと。それでは、「どうする、どうする、どうする。実行だ！」こんなお話をしていたところでございます。

さて、こんな状況を作る為の仕組み。「頑張れ！」では駄目なんです。では、マネージャーにこんな考え方を、社員の皆さんにそういう考え方をしっかり浸透させて、実行させる。そういった仕組みを考えるのが、人事のフレームというものだと私は思います。皆さんに私はこういう呼びかけをしています。是非会社の中で、皆さんの会社のやり方を考えるべきなんです。皆さんの会社のこの構造図をどのように組織に落とし込んで、幹部の皆さんに実行させるか。マネジメントの型を作るべきだ、とよく言っております。型であります。マネジメントの型を作るんです。

このマネジメントの型を作るという事は、今日のお話の主題なんですが、人事制度をしっかりと組み上げていく事です。皆さんの会社の人事制度をしっかりと作っていく事だ、という事に繋げていくのですが、制度の詳細論はどうでもいいとは言いませんが、何とでもなります。しかしながら、皆さんの会社の事業運営をどうするのか、それを誰にどう実行させるのか、そんなマネジメントの型をしっかりと作り上げて、その運営の為の仕組みを作る。こんな事が重要なんだと思います。



では、マネジメントの型。あまり難しい事を言っても始まりませんので、私が皆さん会社に帰ってこうしたら良いですよ。という事をお話ししたいと思います。決めるんです。マネジメントの型とは何ぞや、という事を先にお話しして、書いてみたいと思います。見えないといけないので、何回も言葉で話しながら書きますから、メモを取っておいて下さい。

まず、決めるんです。伝えるんです。そして、動き、動かすんです。動かす。動き動かす。その次、育てる。そして、報いる。こんな会社の中の一連の流れというのを作っていく事をお勧めしたいと思います。決める。どの客を選ぶのか、どう攻めるのか、どうやってこれから事業を運営していくのか、どんなサービスを提供するのか、今からどんな状況に変えなくてはいけないのか、決めるんですね。決まらないですよ。会社のいたる所で今日決めなくてはいけない。今週決めなくてはいけない。何で決めないんでしょうね、というのが決まらないですよ。これを決める。

マネジメントの原則では伝えることが重要ですが、伝わってないですよ。伝えているんですが、聞いている方は、「え、何を言っているんですか?」。これは全国共通、社員の皆さんこう言うんですよ。会社は何を考えているのかわからない。このままの通り言うんですよ。「会社の考え方がわかりません。会社の方向性が理解出来ません」と。社長は「言っているじゃないか。何遍も言っているだろう」、しかし、社員は「わかりません」。この繰り返しです。伝えているんですが、伝わっていない。この状況をクリア出来るような組織運営をするかであります。動き動かす。幹部、管理職、自分で動いていますよね。だけどメンバーを、社員を動かさきれてないですよ。

では、どうやって動かすんですか。育てていますか?皆さんの会社のマネージャーは部下を育てていますか?こんな話です。部下を育てるには、こんな事が大事なんですというのを、少し脇道に逸れながら話をしてみたいと思います。



今日はこの話がピタッとくる皆さんのお集りです。皆さんの会社の大ベテランを思い出して下さい。皆さんもそう。皆さんも会社の大ベテラン。凄い人を思い浮かべて下さい。あいつとあいつとあいつ。そういう皆さん、会社の大ベテラン、凄い人を頭の中に思い浮かべて下さい。何で成長しましたか？皆さん、何で成長してきましたか？会社の中の大ベテランはどうして大ベテランで、凄い人になったんでしょう、というのが問いかけです。色んな会社に行って、社長や役員などの凄い人に出会うと、私はこればかり聞いて回るんです。「どうして成長したんですか？何がこんな凄い人にしたんですか？どうしてここまで成長してきたんですか？」と問いかけるんです。

そうすると、大体3つの共通点が見えてきました。

1つ目はなんと、どさくさなんです。どさくさ。皆さんどさくさで育った方です。「うわー、どうしよう、こんな事やったこともない」、「何だこれは、初めてでこんな事やらされて出来るかよこんなもん」というのを、やって育ってきたそうです。皆さんその通り。顔に書いてあります。どさくさですと。どさくさだった。これが、成長の原動力だったらしいんですよ。

2つ目は、少し近い事なんですけど、初めて。本当にやった事がない、初めて。初めてが今までは会社のいたる所にあっただけです。初めての経験。社員が初めてやる事。こんな事聞いたことがない。チャレンジしようか、どうしようか。ところが最近、スモール日本です。皆さんが勉強した通りです。全ての業界において、乗組員数が少ない船になりつつある。こういう事ですよ。業界の中で乗組員数が少なくなってしまうんです。従って、退場する企業も出てくるし、1つ1つの企業は小さくなっていくし、スモール日本です。閉塞感です。社員が育たないんです。初めてがないんです。いつまで経っても新入社員。10年経っても部下が入ってこない。こんな会社もありますからね。こんなことで、いつまで経っても自分の仕事の進展がないので育たない。意図して大きい仕事や、初めての仕事をどんどん幹部や部下や色々なメンバーに与えていかないと、人が育たない。意図して育てる環境を作っていかなければ駄目なんじゃないかな。

私は研修講師で食べています。こうやって食べています。こんな研修講師で食べていきながら言うのはなんですが、仕事を通さなくては、人は育たないですよ。皆さんもその通りで、職業人は仕事を通してでしか成長を勝ち取れないんですよ。手に職をつけるという事は、仕事の経験、新しい事、無理難題を越えていく以外ないんだという事です。商工会議所の研修も受けて下さい。

勉強はね、インプットはインプットです。その大きな経験を乗り越える為に、どんな知識が要りますか？どんなスキルが必要ですか？そして、その仕事の大きな課題をしっかりと乗り越える。こんな目標が社員の皆さんに落とし込まれないと、育たないんじゃないかな。

先に行きましょう。3つと言ったんで、もう1ついきたいと思います。本当に凄い人が、「どさくさ」と「初めて」で育ったでしょう。もう1つあるんですよ。「続けた」と言うんですよ、「続けた」。殆

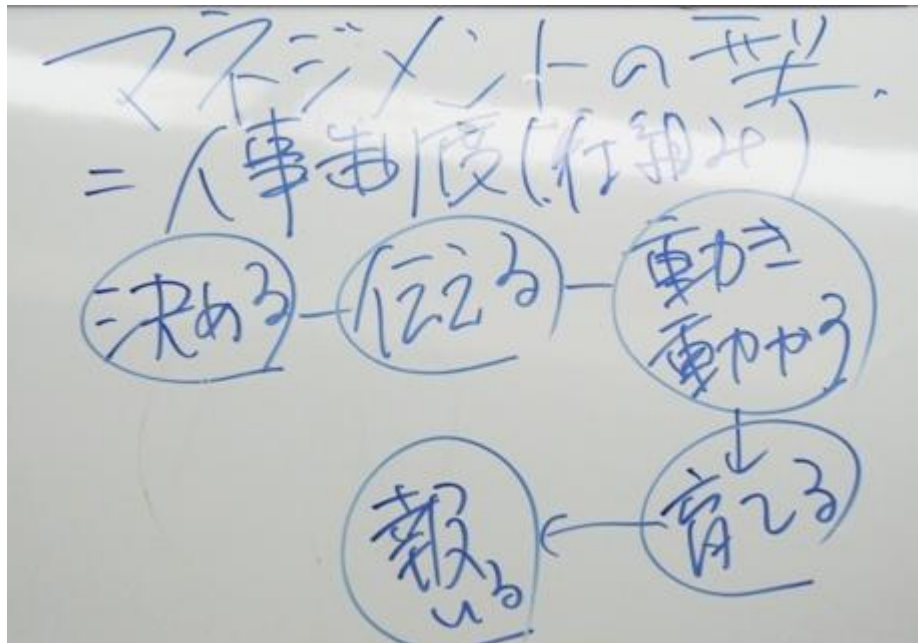
どの方が、「それでも続けた、やり続けました」と言うんです。経営者、幹部に、「何で続けたんですか？ 凄いですよね、普通辞めちゃいますよね？ 何で続けたんですか？ そんな無理難題、普通は諦めますよね。何で続けたんですか？」と聞くと、「他にやる事がなくて、しょうがなく続けてきたんだ」こう言う方が多いんですが、そんなものらしいです。私は崇高な答えを楽しみにして、皆さんに聞くんです。崇高な答えを待っているんですが、あまり崇高なものはないらしいです。仕方なく続けた。それで育てきた。こういう原点があるらしいです。

さて、皆さんの会社の中には育つ環境は出来つつありますか？ 中々育たない背景が多いですよ。意図してそれを作っていないと、人は育ちません。そして、報いる。こんなフレームが必要です。報いる時の原点であります。給料をくれ、賞与をくれ、と社員の皆さんが、「社長、12月の賞与なんとかありませんか？」、社員の皆さんが、社長に向かって「賞与を出してよ」と言うのは駄目なんですよ。私もそうでした。昔、新入社員の時に習ったものなんです。給料は誰から出ているか。「お客様です」と習った記憶があるんですが、粗利益から出ているんです。皆さんの会社の粗利益に占める人件費の割合、労働分配率と呼ばれています。会計、もしくは経営的な視点でもう1度言い直すと、こちらを変動費と捉えた時、限界利益や付加価値とよく呼ばれています。あまり難しい話はいいです。粗利益でいいです。人件費を除く、人件費を全部固定費概念でこっちに落としたという付加価値。その付加価値に占める人件費の割合を労働分配率と言います。これは後半でやります。

皆さんの会社の過去5年間の労働分配率はどんな推移をしてきたでしょうか。この辺りの認識をしっかり持たせながら、適正に払っていく。この強さをマネジメントの型の中に織り込んでいかないと、本当に業績を上げて、自分の会社を成長させて、自分達も良くなっていくんだという事業感ですよ。経

営の皆さんそのままですよ。経営の皆さんであれば、残念ながらそのままです。自分の財布と会社の業績は直結です。なかったら持って行かれるんです。そのままです。ところが社員のみなさんは、「それは社長でしょ。それは関係ない。社長、賞与出して下さい」。これじゃ駄目なんです。どこから出るんですか？ 今期の業績はどうなっていますか？ 付加価値どうなっていますか？ 粗利益は伸びているんですか？ 伸びていないんですか？ 賞与は出るんですか？ 出ないんですか？ 先程の話、「社長、賞与出してよ」。切り返しがあるんです。なんとか粗利益を上げよう。社員皆で粗利益を上げよう。その為にどうするんだ。こういう思考回路がしっかり出来ていて、報いる仕組みが出来ている。これが人事なんだと思います。

最近何と呼ぶか、その成果型だとか呼ぶか呼ばないか、賞与の増減システム、給与の増減システム、色んな人事的施策を切り替えている会社が沢山あるんだと思います。報いる所だけ変えてしまった。賞与の増減を作った、給与の増減を作った。何にもなりませんよね。強い会社を作るか作らないか、何も関係無い。社員は出所がわかっていない。自分達はどうチャレンジして、何を作っていけばどういう業績になるかこれがわからない。なのに、賞与が下がった、賞与が上がった。下げるのももったいない、上げるのももったいない、こんな話であります。その辺りを皆さんは業績連動。どういうマネジメントの型を作って、強い会社作りを行っていらっしゃいますか？ という話です。



これからの企業をどうやって作っていくかです。そして、幹部の皆さんがどう会社を運営していくかがあります。後継者の為のという枕詞が今日ありますが、それに付随しなくてもこれから5年10年、皆さんの会社をどう運営していくかの型というものを、今のような考え方で作っていく。こんなテーマが求められている環境なのではないかと思うところであります。

さて、皆さんの会社はどんな状況でしょうか。会社の大小は問いません。小さい会社であろうと、制度や仕組み等が必要か必要ではないかは、皆さんがお考えになれば良い。しかしながら、こちらの兄貴会社。30年やり続けてきたと言うんですよ。毎週やっていたと言うんですよ。出来たか、出来なかったか、どこに行くんだ、どうするんだ、今日は何をしよう、というのを社長が社員5人の時からやっていた。10人になったらマネージャーがやっていた。50人になったら部長がやっていた。100人になったら部長と課長がやっていた。そこに今ジュニアが乗り込んできた。どういう経営をやるのか。

特に、皆さんの色々な企業さんでも当てはまるかもしれませんが、こんな会社があるんです。幹部の殆どが50代。そういう企業の方が、いらっしゃるかもしれません。私もよくお目に掛かります。場合に

よって40代とか若い企業さんもあり、それはそれで課題があるんです。幹部が殆ど50代の会社の皆さんであれば、間違いなく10年経ったら60歳以上になります。私が保証します。保証しなくてもそうなります。その時の会社の顔ぶれを考えてみましょう。大丈夫ですか？今の若手で大丈夫ですか？その時にやはり原則があります。創業者、もしくはカリスマ的、凄い社長や経営トップが、自分の思考回路とその実力で会社を牛耳って運営していた時は、それはそれで何とでもなりますよ。ところが次世代になった時、こういう型が整っていて、仕組みが整っていて、その仕組みで運営出来る。特に次世代。どんなに凄いジュニアであっても、後継者であっても、やはりそういった型がないと、親父さんのようにはいかないんです。そんな事が課題になっている会社が多いのではないかと思います。

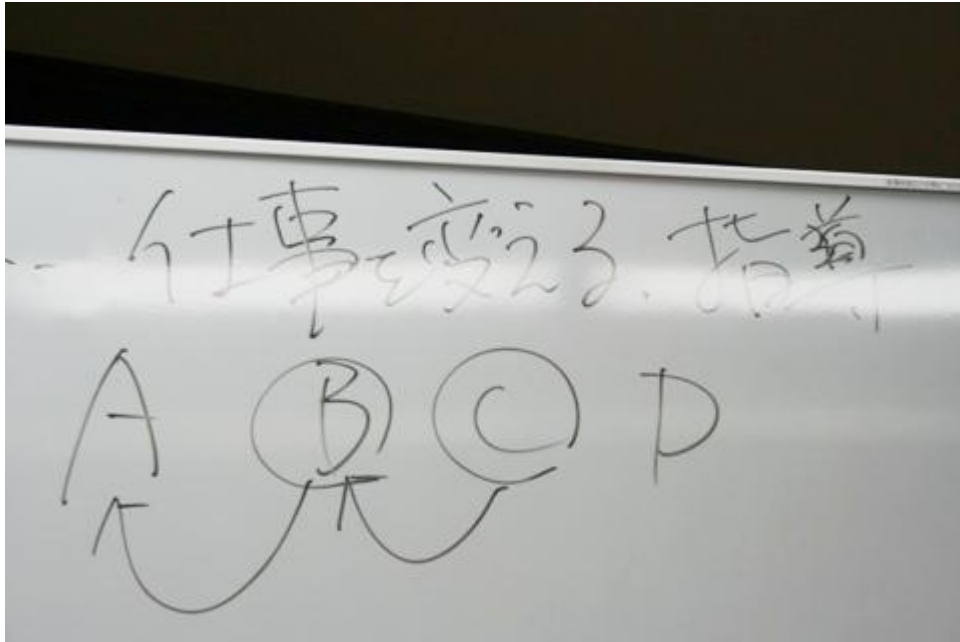
長々とお話ししましたが、そんな事を伝えるという事が、皆さんへの今日のメッセージであるということから、また1つ1つ話を進めて行きたいと思います。

テキストの2ページです。まだ2ページです。今日は2時間の講義なのですが、ここから飛ばして行きたいと思います。人事制度の型だと言いました。人事制度というのは、会社の大小はともかく、こんな事を考えましょう。上司が部下を評価する。皆さんが部下をどう評価するかという事を考える時、何で評価制度、評価を運営するなんていう事をするんですか？という所から入っていただきたいと思います。

評価するという事は、こういう風に変えてくれ、考えてくれというお話。仕事を変える、この指導なんだという事をお忘れなくお願いしたいと思います。こんなマネジメントの型を作らなくてはいけない。仕事の変え方ですよ。それをどう指導するかです。一般的に評価と言いますと、S、A、B、C、Dこんな評価のランクをつけること。本人にあなたCだよ。と伝えること。それではあの状況、あっちのあ

の会社の状況は出来ないんです。評価をするという事は、Cの部下をどうやってBに育てるかです。B

の部下をどうやってAに育てるかなんです。これが出来るから、評価をするんです。



このまま会社の中で運用して欲しい表現があるので、少しお話いたします。評価とは、指導である。管理職、幹部の皆さんに徹底して教えておいて下さい。評価とは指導だぞと、教えておいて下さい。指導の延長線上に評価があるんです。毎週指導しているんです。毎月指導しているんです。3ヶ月、4半期単位で指導しているんです。6ヶ月経ったらまた指導しているんです。だから評価が出来るという事なんです。指導の延長線上に評価があるんだという事です。

また、逆もまた真なりで、私は部下の指導をしています。しかしながら、最後に評価もなければフィードバックもない。これは、指導が成り立っていないんです。指導して、指導して、指導して、毎日一生懸命こうやるんだぞと指導して、最後に良くやったね。というのが、評価フィードバックです。良くやらなかったね、というのも、評価フィードバックです。これを指導の延長線上です。評価の伴わない指導も成り立たない。行ったり来たりです。こんな状況をどう作るのか。その時に、はい、

目標、こっちでしたよね。どう仕事を変えるんですか？皆さんの会社では、これからどんなお客を作るんですか？商品サービスはどんなレベルアップをさせて行くんですか？今期中はどうしなきゃいけないんですか？来期はどうするんですか？こんな事をきちんと落とし込む。これが皆さんの評価ですよ。という事ですよ。

では、もう少し入って行きましょう。テキストは所々使いながら、色々お話をしながら要点まとめて使っていきたいと思います。皆さんの会社でこんな風に目標が立てられていますか？というお話からしてみたいと思います。

私は目標を立てる時は、AからBだ。と必ず色んな企業さんで、目標の書き換えを行っていただいております。

Aというのは、現状なんです。現状の課題認識は何ですか？分かりやすいので、今と書いておきます。今どうなっていますか？お客は今どうなっていますか？今のお客からどんなクレームが来ていますか？今のお客が増えない理由は何ですか？今はどうなっていますか？今の足下はどうですか？課題認識はどうですか？何処が駄目だから我が社は伸びないんですか？このAを徹底的に議論する事ですよ。

そしてBです。これから。未来です。未来はどんな状況を作りたいですか？皆さんの会社の目標。お客の今とこれからをしっかりと対比の概念で書いてみる事です。対比の概念は、今のお客がこうで、将来はこう。こういう対比もそうなんです、今どうして出来ないんですか？今のまずい事は何なんですか？課題認識。そして、これからどんな状況を作りたいですか？キーワードでいきますと、AからBプラス具体策です。後ろの皆さん、ちょっと小さくて見えなかったら、具体策と書いてあります。Aか

らBプラス具体策。こんな目標を全社で作る事ですよ。お客のAからB。商品、サービスのAからB。技術のAからB。人材のAからB。

そして、その次があるんです。ここからまた少し質問タイムをしてみたいと思います。皆さんに質問です。「皆さんの会社では、毎年組織図を書き換えていますか」という質問です。組織図というのは、社長がいて、役員がいて、部長がいて、課長がいて、社員がいて。というあの系統図の事ですね。毎年組織図を書き直しているという皆さん、手を挙げて下さい。はい、ありがとうございます。この前も言われたんですが、「いやいや、うちはそんな組織図、組織図と言うような規模ではないから、二宮さん、組織図なんて書き直してないんですよ」と言われたんです。書き直しましょう。この話からいきます。

もう1つあるんです。幹部が、課長でもいい、部長でもいい、3人なら3人の長でもいい。1人目がここにいて、2人目がここにいて、こういうほんの少人数でも良い。この人、リーダーが自分の組織図を書いているかであります。会社ではなくて、自分の担当する所の組織図を書いているか。「皆さんの会社の幹部の皆さんは、組織図を書いていますか」を問いかけたいと思います。幹部は、自分で組織図をスラスラと書いているよ。という皆さん、手を挙げて下さい。はい。ありがとうございます。書いていないんだけどね、という皆さん、手を挙げて下さい。はい。ありがとうございます。

そうだと思うんですが、これからはここがミソでしょうね。全社のAからBというような事業計画、方針書が出来たのであれば、営業部長はどういうAからBになりますか？開発部長はどんなAからBになりますか？生産部長はAからBはどうなりますか？各所属の目標というものをしっかり展開する。そしてこの営業部長は、今度はメンバーが3人いたら、二宮という部下にはどんなAからBにしてや

ろうか。三宮という部下にはどういAからBにしてやろうか。四宮という部下にはどういAからBにしてやろうか。こういう風に部下のAからB。今はこんな仕事をしているだろう、こんな所がまずいんだよな、もっと来期はこうやって欲しいんだ、こうするんだ、という組織図です。



私はこれを、皆さんには組織図、名前の系統図という事で伺ってみました、ミッション組織図と言うんですよね。組織図を書いている皆さんでしたら、ピンとくると思います。組織図の裏側にはミッションがあるんです。ただの名前の一覧ではない訳です。ポストがあって名前がある。ポストの裏側には、こんな事をやって欲しいんだ、こう切り替えて欲しいんだ、こんな役割になって欲しい。こういうミッションというものがあるものです。それを、3人部下を持っているんだったら3人分、2人部下を持っているんだたら2人分、幹部に書かせるべきですね。これを組織図と言います。幹部の皆さんは部下に何をどうこう考えていますか、と言うと、中々考えていない。こんな所からのスタートだと思います。

さて、12月です。これから1月です。1月の来期の目標、来年の目標なのか、3月に締めて、4月か

らの来期の目標なのか、そんな事を考え出す時期だと思います。今のような構想で目標設定をしてみると良いと思います。その上で評価ですよ。やっと戻りました。評価というやつ。仕事をどう変えるんだ、1人1人、5人の会社なら5人の仕事をどう変えるか。50人の会社なら、50人をどう変えるか。500人なら500人をどう変えるか。それぞれのポスト、ポジションの長がしっかりその仕事の変え方を作って目標にする。そして、指導するんですよ。その流れをしっかりと作っていきたいものだという話があります。

先に進みましょう。それでは、人事のフレームです。マネジメントの型であります。今決める、伝える。AからBを決めた。伝えた。しっかり部下にこうやって伝えていくんですよ。伝える。そして、動き動かすというものをしっかり作って、今度は育てて、フィードバックをしていく。こんな流れが人事のマネジメントの型として、いろんな仕組みとして会社の中で作られていく。こんな事が出来ていくと良いと思います。

そして育てるという事なんですが、皆さんの会社の中に資格等級制度というものがあったら、例えば資格等級制度というのは、皆さんの会社でもおそらく新入社員で入った方はランク1、1等級としますよ。5年位経って、1人前の仕事が出来るとなったら、ランク2等級というそんなポジションに付けていきますよ。そして10年選手になったら、恐らくもうベテランとして3等級という位置付けにしていきますよ。もう管理職の補佐が出来るとなると4等級と位置付けていきますよ。それ以上は課長になって下さいというような、何か組織的な処遇の根源もしくは位置付けですよ。会社の中での位置付けを決めるような制度をお持ちの会社が多いのではないかと思います。世の中一般に等級制度と呼ばれています。多くの日本の会社は職能資格制度なんて10年前からずっと言われて運用したり、変えてきたり、色んな事をしてきた制度の話です。制度はどうでも良いんです。

では、これをどう使うかなんです。自力で上る階段にしないではいけない。自力なんですよ。自力でしかも上る階段なんですよ。ちょっと以前だったら、皆さんもそうだったかもしれない。皆さんの会社でもそういう運用をしたかもしれませんが、エスカレーターだったのかもしれないです。そうじゃない。上れるか、上れないかは、もう自力で上るんですよ、階段ですよと。そして、そこにはもう1つ競争原理が働きますというような、そんな強い会社、力強い会社にしていく為の根源をマネジメントの型に仕込んでいかなければいけないんです。競争原理なんですよ。10人の中の3人しか上げませんよ、こういう話です。人数制限があります。課長になるのは、10人の中の1人かもしれませんよ。こういう話ですね。同期が皆そういう風になる訳ではありません。こんな事をしっかり作っていくべきですよ。ね。

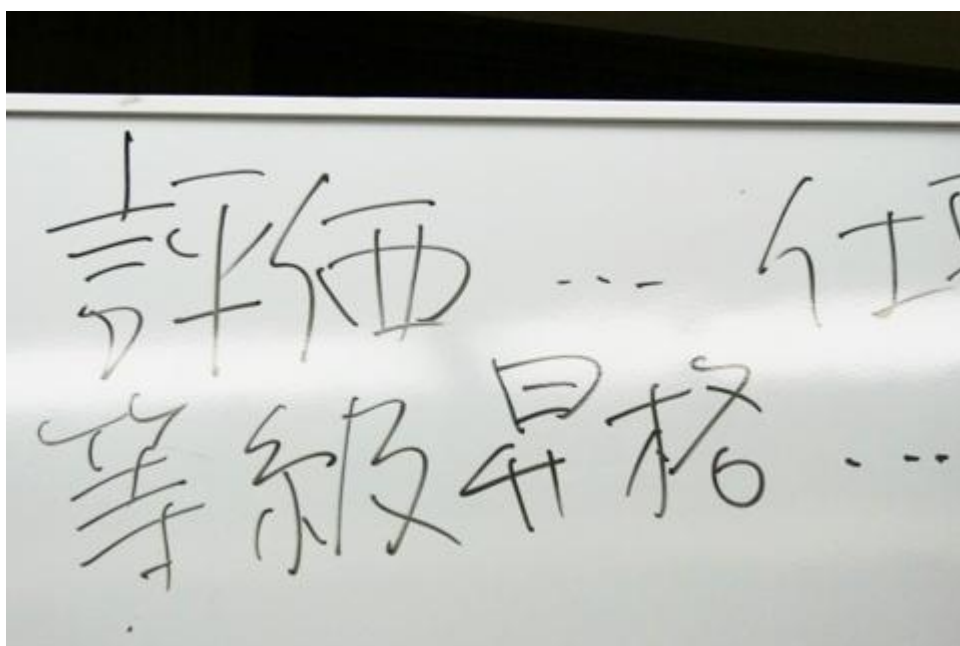
そういう背景を作った上で、さっきの1歩高い成長課題を与えていくんです。よろしいでしょうか。1歩高い課題を部下には与えていかないと。1歩高い課題です。成長課題。こういう風にやるんです。2等級といった1人前の社員であれば、ベテランとして活躍していただく、つまり、3等級になるにはこんな仕事をしてくれ、こんな「初めて」をやってくれ、こんな「どさくさ」やってくれ、というような長い目で見た目標を持たせる時期に来たんじゃないかと思います。



先程から言っている点と少し矛盾する点は、時間軸が違うんです。事業の事は、半期、もしくは1年単位でこんな目標を持って、こんな取り組みをやって、こうやって仕事をしてくれ。それを評価、フィードバック、そして報いていくというものに繋げるというような仕組みが必要でしょう。これが評価の話です。等級昇格、等級を上げるのか上げないのか、この等級昇格というものは、社員の皆さんにとってこの会社で働いている意義を伝えるような、そんな重要な問題ですので、長い目で見て成長出来るのか出来ないのか、成長しているのかしていないのかを経営層が判断して、格付けをするんです。昇格させる訳ですよね。だとしたら、1歩高い成長課題を与えて、育成してくれと。課題を与えて育成する。育成の仕方を変えるという意味ですね。育成を変える為の仕掛け、仕組み、こんな運用が必要なのではないかと思います。ここは少し時間を短めに、これ位で先に進みたいと思います。

人事制度の大きなフレームと言うと、評価、等級昇格、報酬というものがあるんですが、評価というのは毎年毎年の目標をしっかり指導して、フィードバックする。等級昇格というのは、時間軸が長いですよ。3年から5年位の長い目で見た成長課題を与えて、昇格運営をしていく。そして報いる訳です。報

いるのは、業績と連動させていく訳です。報いる、報酬制度と呼ばれています。給与と賞与とよく言われますよね。こんな皆さんの給与と賞与をどう活用するかであります。先程の賞与の出所は、業績連動です。ただ賞与の増減をするなんていう、そんな会社にははいけないんです。業績はどうやって上げるんですか？評価ですよ。評価としっかりくっついている。そして、その上げ方が指導されていて、結果がどうなったか、従って社員の皆さんは粗利益がどれ位で、会社の今後はどうなるのか気になって仕方がなくてしょうがない。そして、自分の賞与もしっかりそれと連動している。本気にさせる為の仕掛けだという話。



給与というのは、賞与がこっちですね、業績連動だから。給与というのは、会社の中の立ち位置を示すものです。そういう事ですよ。会社の中のあなたはまだまだ見習いです。従いまして、給与水準はこの位です。あなたはもうベテランです。なので、給与水準はこの位です。あなたはもう課長をお任せしています。なので、給与水準はこの位です。というような会社の立ち位置をそのまま伝えていくのが給与ですよ。でしたら、成長を認めて活躍出来る人を活躍させて、そこには自力です、競争原理ですよ。こんな力強い仕組みを作って、企業の中で運用していく。これが、皆さんがこれから作り上げていくよ

うなマネジメントの型となるんではないかと思います。

はい、2ページをご覧ください。1番目に評価とは育成、指導である。等級制度は成長のステップである。

3番、業績連動報酬システムで先の事業感。社長と同じ、経営者と同じ感覚を持つというところまでは中々出来ないのしょうけれども、そういう感覚を持たせるような、そんなマネジメントの型を作っていく必要があるでしょうね。型にするかしないかはともかく、さっきの伸ばしてきた、200人にしてきたという経営者の型、他に頑張ってる皆さんは結局のところ、そういうマネジメントを企業の中で行っています。そして、1人ではないから、今度は幹部に、管理職にその組織の事業運営をさせていかななくてはならないから、マネジメントの型、人事制度のなりというものを作って、それを運用させている。

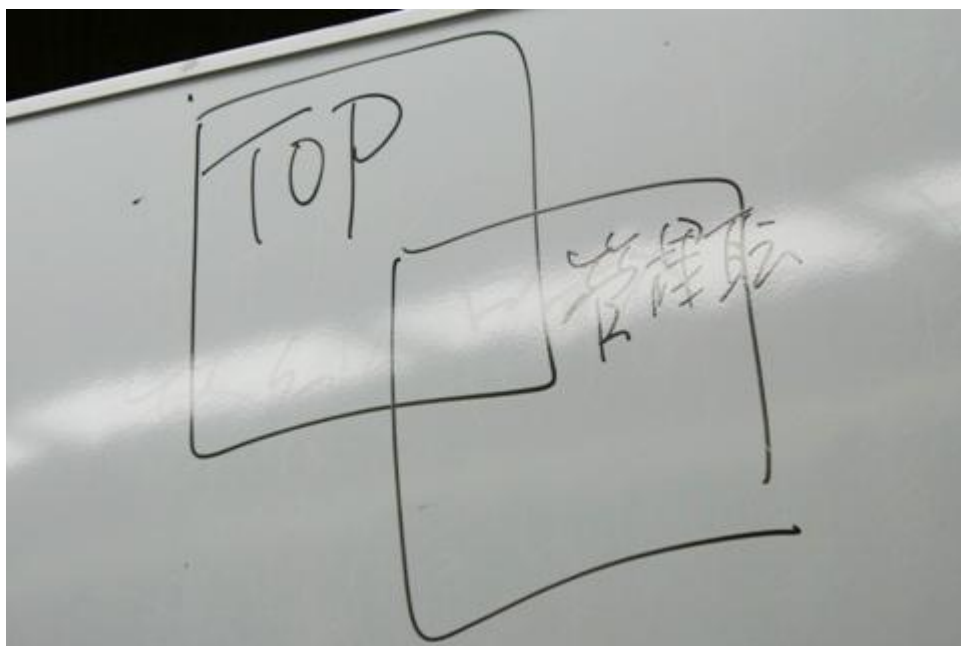
こんなところを使いながら、仕事の改革と人材の育成に取り組んでいるという話です。さて、皆さんの会社との対比でお聞きいただきたいと思います。どうなっていますでしょうか、というお話をしてみました。

3ページに、今のお話を全部（添付）しております。ここ後の復習のところで、そこをもう1回見直していただきたいと思います。付加価値と1番上にありますが、今日は分かりやすいので、粗利益というお話しでいたしました。ここからが原点ですね、業績の絵が描けますか？というところから原点ですね。こんなお話をしているところです。

さて、次のお話に行きたいと思います。4ページに行きましょう。では、その皆さんの会社の幹部の皆さんをますますどうやって鍛えるのか、幹部の皆さんをどうやって鍛えるのか。こんな秘策を私がお話したいと思います。

皆さんの会社では、来期の目標をこんな風に決める。どんな風にお客を作って、どんな事業運営をして、どんなサービスを提供するか、こんな事を決める。というような会議、目標設定検討会。そんな事をしている会社が多いのではないかと思います。トップと役員と部長クラスと事業運営、来期どうするか。こんな事を考えているのではないかと思います。私のお勧めは、是非 Q&A をやって欲しい。そんな事をお願いしておきます。

世の中一般で問題なのは、トップと役員、トップマネジメントレベルは、往々にして繋がっています。あの話が頭の中で一致している。同じ絵が描かれている。こんな状態だと思います。ところが、マネージャークラスになると、この辺りに繋がりが無い。断絶している。社長は、これからの事業構想をこうやりたいこうやりたいと、頭の中に色々な事が描かれている。大体ライオンですね。頭の中に描かれているのはライオンです。管理職に行くと、どんな事業ですか？どうですか？と聞くと、猫みたいになっている。こういうレベル感の差がある。こういうイメージで、頭の中で描いている事が違うという、そんな話です。



そこで、ここを一緒に繋げてくれという話です。多くの会社で見る問題点は、トップと役員が考えた事業計画書。どんなお客を作って、どんな商品を・・・と、こんな話。どれだけの売り上げで、どうやって目標を達成する、そのシナリオはこうする。大体、幹部に向かって、上で配られるだけとか、最悪のケースはメール発信だったりして、メールで飛んできまして、「読んでおきなさい」。「読んでおきなさい」はないでしょうという、その位のレベルでしか方針の落とし込み、考えが伝わっていないんです。

トップと管理職の間で、しっかり Q&A をやる機会を設けると良いと思います。よくやるんでありますからね。こういう研修会場だと思って下さい。想定をしておいて下さい。営業チームが集まっているね。営業役員と管理職が集まっている。生産部門の役員と生産部門の管理職が集まっている。こっちは開発部の役員と管理職が集まっている。Q&A をやるんです。役員と管理職の間で Q&A をやるんです。

どういう Q&A かと言いますと、管理職からその事業計画を読んで聞いた時の Question を徹底して書き並べてみるんです。私はホワイトボードを使うか、模造紙を使うか、ありとあらゆるお客って、こんなお客の事ですか？こうやれば良いんですか？去年もそういう事やりましたよね？ずーっとそういう事言っているけど、また今年もやるんですか？と、色んな事が出て来るので、その色んな事の Question をしっかりこの人達に自分で出させる事をお勧めします。

そして、Answer。役員が Answer ではなくて、こういう事をやるんです。自分で Question を出して、Question リストを作ったら、Answer をこの管理職が自分で考える、自問自答と言います。皆さんの会社でも、来期の目標設定では是非、この方針書を読んで何か質問があるか、1 回討議して話し合ってください。質問を並べてください。そして、書き出す。その質問に対して、1 人では無理なので、管理職のそのチームの中で皆で話し合ってください。答えを出してください。これをやってみる事をお勧めしたいと思います。

何故このような事を言っているかと言いますと、この人達の腹に落ちていないんです。分かりますか？

メールで飛んで来る、方針書で渡される、話は聞いただけ。その程度で、この人達が思っている言葉をそのまま伝えると、「出来る訳ないじゃん。去年だって出来なかったのに」と、こういう事を言っている訳です。

そうではなくて、その「出来る訳ないよな」と言うんだったら、どうやったら出来ると思いますか？こんな話をしっかりしておきなさい。という事ですね。方針の腹落ちと言います。腹に落とす為のプログラムをしっかり組んで、私はこういう接点をあえて奇抜な名前をつけようと言う事で、「のりしろ会議」なんて言うんです。「のりしろ」、接点を作る、というような機会を作って、目標の落とし込みをやって下さいね、というなお話です。これが足りな過ぎますよね。断絶状態。ほとんど断絶。従って、ライオンを思い描いている経営トップと、頭の中に猫を描いている経営トップと、頭の中が猫になっている管理職と。この位差があって、それでスタートを切って、結果はどうなるかお分かりになりますよね。ギャオーって吠えているのはこっちだけです。こっちはニャオーってやっている訳ですから。それを、同じレベルで描く位、討議をやってみましょうか。という話です。



気をつけなくてはならないのが、役員にと敢えて書いておきましょうか。トップに質問をすると、トップの皆さんはね、幹部から質問されるのが嫌いなんですよね。なんだか嫌いで、怒りだして、「そんな事も分らんのか！わしが言ってるんだから、やれるもんはやれ！」と、全然議論にならなかったという機会が沢山ありました。社長は黙っていてねと言って、役員と管理職の間で討議をやってみると良いと思います。その位やらないと、腹に落ちない。で、具体策が出てこない。こんな事だと思います。

そして、次にあるのが管理職とメンバーですよね？一般クラスのメンバーの間の「のりしろ会議」。こんな事が有効なんだと思います。しかしながら、管理職が部下に Q&A をやるのは御法度です。ろくな質問が出てこないし、ろくな解決策にならない。という事なので、一般クラスの目標等はしっかり管理職とトップが考えて、さっき描いたような組織図を書く。一般クラスの二宮にはこれをやらせようか。三宮にはこうやらせよう。四宮にはこうやらせよう。というのは、管理職と役員の間で決め事をする。こんな事がよろしいのではないかと思います。

皆さんのマネジメントの1つのスタイル、型。縦の溝をしっかり埋める。この辺りがスタートラインなのではないかと思います。4ページの下の所に書いてあります。方針を決める。そして、伝える。納得する状態を作る為にQ&A。管理職が疑問をぶつける。管理職全員で考える。自問自答、これが重要です。与えるだけでは駄目です。見とけ、やっつけ、これやるんだぞ、目標こうやるんだぞ、これでは駄目ですね。「自分で考えてごらん」です。事業計画を考えた事がある人ならば分かると思います。あれは、考えた人にしか分からない。自分で考えてみないと分からない。管理職には、考えさせる事ですね。これからのお客作りどうする？これからのサービス作りどうする？技術はどう高めなくては行けない？人材育成はどうする？その事をしっかり考えるプログラムが、この年明けから2月3月にかけて、皆さんの取り組む大きなテーマでしょうね、というお話です。

4ページのステップ3。動き、動かし部下を育てる。こんな事なんです、そこから先はPDCAなんですね。徹底して実行する仕組みが無いと、今度は何にもならない。目標は出来ているが、実行がなされていない。これが、多くの会社の本当に頭が痛い問題ですよ。目標があるんだけど、実行が伴わない。そしてもう1つあるんです。PDCAとは書きませんが、目標、さっきのようなく目標が出来た。目標はありますか？なんとか皆さん目標のある会社に辿り着いた。ところが、実行がなされていない。これが大問題です。

その次の問題は、実行されているが、評価も無ければフィードバックも無い。これもまた、大問題であります。こんな事がよく言われます。要求を満たされる行動が褒められない。要求を満たされない行動が公然と放置させている。分かります？皆さんの会社でもあり得る事です。もう1回言います。これ

を頑張ってね、こうやるんだよ、これが目標だよ、こうやるんですよ、という要求を満たされる行動が褒められないんです。評価も無ければフィードバックも無い。今度はこれをやるんだよ、絶対これだからね、頑張るんだよ。要求を満たされない行動が、指導も受けなければ、怒られもしなければ、公然と容認されている。そんな会社は強くなりませんよね、という会社です。状況です。これをどう回避するかです。PDCAです。Plan、Do、Check、Actionはもうよく分かっていますよね。



さっき兄貴会社とっておりましたが、徹底して30年やってきている会社であります。2週間に1回、各部門のリーダーと部下が集まって、本当に実行したのかしていないのか、マルバツ会議をやっていますね。マルなのか、バツなのか、2週間位に1回、自分はマルかバツか結論を出せ、とやっているんです。

最初は、その急成長の兄貴会社、マルかバツか三角かだったらしいんです。三角もあつたらしいんです。ところがその社長、やっぱり会社の社長はここが違うな、というところで、三角を止めたらしいんです。「何で止めたんですか」と聞いたら、皆三角になるらしいんです。マルかバツか三角か答えろと言

ったら、三角です。三角です。三角です。「何で三角か」と言ったら、「隣の部署のあの人が何も協力してくれなかったから、出来ませんでした。だから、私は三角なんです」、「部長が決めてくれなかったからやれなかったんで、私が悪いんじゃないけど出来ていないから三角です」。

必ず人のせいにして、やれない言い訳をして三角。三角は言い訳の表れだったらいいんです。従って、マルかバツかに切り替えたらいいです。伸ばす社長はやはり違うな、と思ったところではありますが、こんな事をやっているんです。

そして1ヶ月経ったら、プロセスを評価しています。どれだけの事をどうやったんだ。ABCをつけろ。3段階評価。上司もABC。部下もABC。1ヶ月に1回自分の仕事の棚卸しをやって、プロセスを評価してフィードバックしている。間違えないで下さい、評価は指導ですからね。管理職とメンバーの間で2週間に1回指導しているんですよ、管理職とメンバーの間で1ヶ月に1回指導しているんですよ。

後ろの皆さん、1quarterと書いています。2weeks、1month、1quarter、3ヶ月経ったら、なんと、計画修正です。もう最初に立てた計画なんて意味がない。6ヶ月計画、1年計画、本当にとことん仕事をやっている方達であつたらお分かりだと思います。3ヶ月経ったら、計画なんて修正しなきゃ何にもならない。こんな状態を作り上げているという事ですよね。「のりしろ会議」をやって、目標を落とし込んで、1人1人のミッション組織図を作って、目標シートに書き込ませて、2週間に1回、1ヶ月に1回、3ヶ月で計画修正、そして評価制度のPDCAを回して、賞与をどれだけ払うのかを決めている訳ですよ。それを上司が採点している。部下も納得している。ただそれを採点している訳ではない。ちゃんと指導をしている。そして、業績と連動している。この中でずーっと業績の話ですもの。では、粗利益はどれだけなのか？売り上げはどうするの？お客はどうなるの？商品はどうなるの？利益率どうす

るの？だから、どうするの？出来ているの？出来ていないの？あなたは何をしなくてはいけないの？このサイクルがずーっとなされているという話であります。

ここの社長はもう 60 を超えて 65 歳位なんですけど、毎週違う部署を回りながら、月曜か火曜なんですね、営業は月曜。開発は火曜、何とかは水曜。こんな事をやりながら。任せる部署もあって、その代わりに 2 週間に 1 回は徹底して経営者と討議する。ところが、段々後継者にそれを渡しだして、その運営を任せだした。そんな仕組みをしっかりと運営している会社があります。次の役員クラスも自覚して自分達でその状況を作ろうではないかと、こんな事をやっている会社であります。4 ページ目。そんな縦の溝を埋める。こんな話が必要なんだと思います。

もう 1 つ、皆さんの会社のこの接点になる、今日はその幹部をどう鍛えるか。実際にどう鍛えるかの話なんですけど、部門間連携の話と同時に、今度は全然違う会社の話なんですけど、色んなこのマネジメント改革の討議をして、非常に痛感した話がありますので、持ち帰って幹部の皆さんにこんな動きをしないで駄目だぞ、というお話をして頂きたいので、そのお話をしてみたいと思います。テキストに載っていない話です。幹部にどう動くかをしっかりと持って帰って伝えて下さい、という話です。



幹部は上司に働きかけ、部下に働きかける。社内の他部門に働きかける。他部門、これが薄いですよ、これが。そして社外に働きかける。こっちは当たり前ですよ。お客様であったり、取引先であったり、仕入れ先であったり、これは当たり前の話です。ところが、弱いですよ。こっちの矢印が弱いですよ。こっちも、こっちも弱かったりしますよね。マネジメントが成立していない。お客と取引先と自分の仕事って言うんですよ。ここの、このラインは自分の仕事って言うんですね。それは当たり前だろう、とこういう話ですよ。ところが、こっちが弱いですよ。こっちはもっと弱いですよ。この前感じた事がありますので、そのまま伝えておきます。幹部に向かって、上司は役員、経営トップ、いや、経営トップは置いておきましょう。役員の皆さんが課長クラス位、部長クラスでもいいですが、管理職に向かって、こんな方に、どんな事を期待しているのでしょうか。こんな声でした。声を代弁してみたいと思います。この幹部に、君たちこんな声が飛んでいるんだよ、という事を発見したところなので、皆さんに紹介してみたいと思うんです。

上司は「頼むから教えてくれ」というのが、どうも本音のようです。「教えろ」です。何を教えるか？

「現場の様子をもっとありありと教えろ！」であります。色んな企業の役員の方々は現場から遠くなっている感覚です。この幹部の皆さんが現場でどんな問題が起きていて、お客との接点や部下との接点や、色んな節々の会社の色んなところでどんな事が起きているかを、もっともっと情報を出せ、提案しろ。およそ方針は下ろしているが、全然方針を聞いてくれないよなって、さっきの話。動きが悪いな。こちらの幹部は、上の言っている事はよく分からない。社長の考えている事がよく分からないんですが、こんな事を言っているんです。「もっと提案をよこせ」と。方針というのは抽象的な方針を具体化して、提案しろ。「提案しろ」と、「教えろ」ですよね。提案しろ、もっと現場の情報をしっかり発信しろ。こんな声が飛んでいるようです。どうも幹部のそこが弱くなっている。

他部門、例えば、営業幹部だったら生産ですね。開発、他の部門。この幹部の皆さんに他部門からどんな声が飛んでいるか、世の中共通ですが、こんな声が飛んでいます。「頼むから現場を見に来い」、こんな声が多いですね。工場の生産現場から、営業の幹部に「ちょっと見に来い、この在庫の山。営業もうちよっとなんとか動いてもっと情報を発信しろ」。

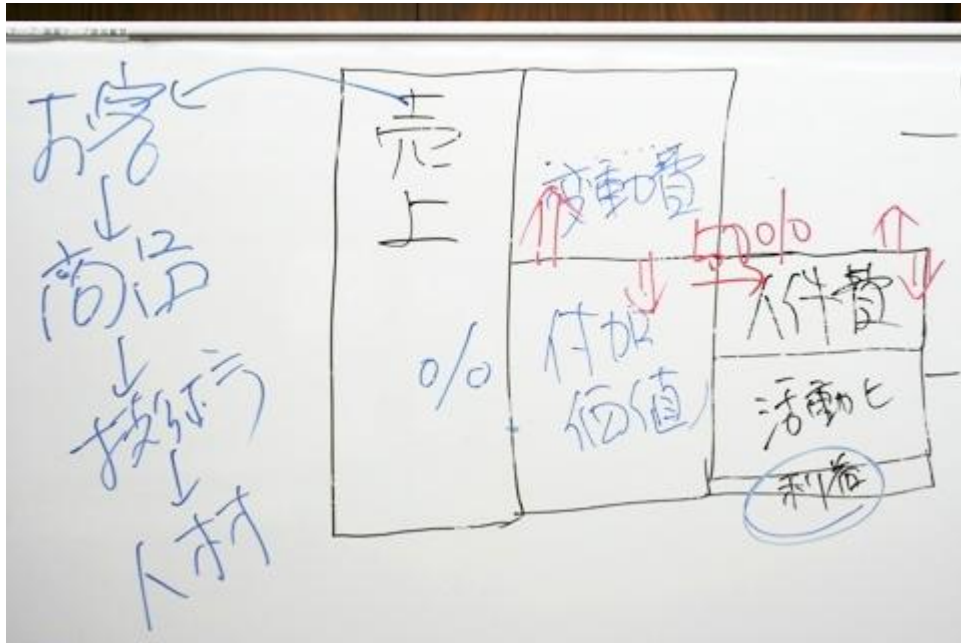
今度は営業から生産部門に向けて、「お客の現場を見に来い。そっちで作った物でこんなクレームが出てるぞ」。色んな所から、「現場を見に来い、見に来たら、つべこべ言えないぞ」、こんな話が出ているようです。

部門間連携が弱い。皆さんのこれからの10年を支えるような、次世代を支えるような幹部の皆さんに、是非動きを変えさせなくてはいけない事が、提案しろ、情報発信しろ、現場の事をもっともっと発信しろという、この事。現場を見ろ、他部門を見ろ、もっと歩け。どうも現場を歩かないんですね。他部門を歩かないですよね。

昔、私は松下電工という会社にいたんです。今はパナソニック何とか電工と言っているみたいです。その当時なんで関係ないんですが、その頃人事担当をやっていたんです。工場にもいたんです。工場長と人事部長に散々言われたのは、現場を歩きなさい。若い頃だったんで、「お前なんぞ机に座っていたって何の役にも立たないから、現場を歩け」と言われたんです。現場を歩くと、「二宮、来い」と言われて現場を歩くと、何かお小言を頂戴して、回っていた日々を送っていたんですが、まさしく現場を歩いていない。他部門を歩いていない。

次の話に行きましょう。部下から飛んでいる声というのは、こんな声が飛んで来るんですよ。「私の為に、俺の為に、僕の為に、もっと動いて」と。「上司は動いてくれない」というのが、どうも部下からの本当の声のようです。部下は、もう限界だと。「自分の権限だとか、自分の範囲ではもうこれ以上何も出来ません」。上司に、「会社の幹部と調整を図って下さい」。上司に、「他部門との調整を図って下さい」、「もっと動けこら！」ですよ。「上司もっと動けこら！」。そうしないと、「仕事が滞っているぞ。何やっているんだ?」、「上司は殆ど自分の仕事をやっているだけじゃない」。こんな声が飛んでいるようであります。そんな状況をこの幹部に変えさせなくてはいけないんでしょうね。という気付きもしっかり与えさせていただきたい訳です。ここで先程の Q&A。しっかりやって、方針を落とし込む。情報を発信させる。Answer をどんどん発信させる。こんな事が大事なんだと思います。

今度、ここの話をしましょう。部門間連携を強くしないと、どうも色んな多くの会社で弱くなっていますね、という気になるテーマがあります。部門間連携の課題であります。



5ページに行きましょう。横の壁を突破する。こんな取組みを、皆さんにお勧めしたいと思います。皆さんの会社の人数の規模は問いません。3人以上になったら、必ずこういう問題が発生してきます。10人になったら当たり前。50人になったらそうでしょうね。100人になったら何かある。こんな話です。

人数規模がある程度の方の方は、その人達の名前と顔を思い出して下さい。そうでない方は、営業部門を思い出しましょう。開発部門を思い出しましょう。生産部門を思い出しましょう。皆さんの会社の組織機能に合わせて考えて下さい。管理部門を思い出して下さい。

これまた別の会社なんですが、ある会社の経営トップが、「二宮さん、なんかうちの会社おかしい」と言うんです。「どこがおかしいんですか?」、「何かおかしい。よく分からないけど、何かおかしい」、「え? どうしたんですか?」、「ちょっと調べろ」と、こういう話なんですけど、よくある何か曖昧な依頼でよく分からない。そして、役員に聞いて回った。管理職に聞いて回った。社員に聞いて回った。

「ああ、成る程ね、やっぱりこの辺か」という問題がありました。

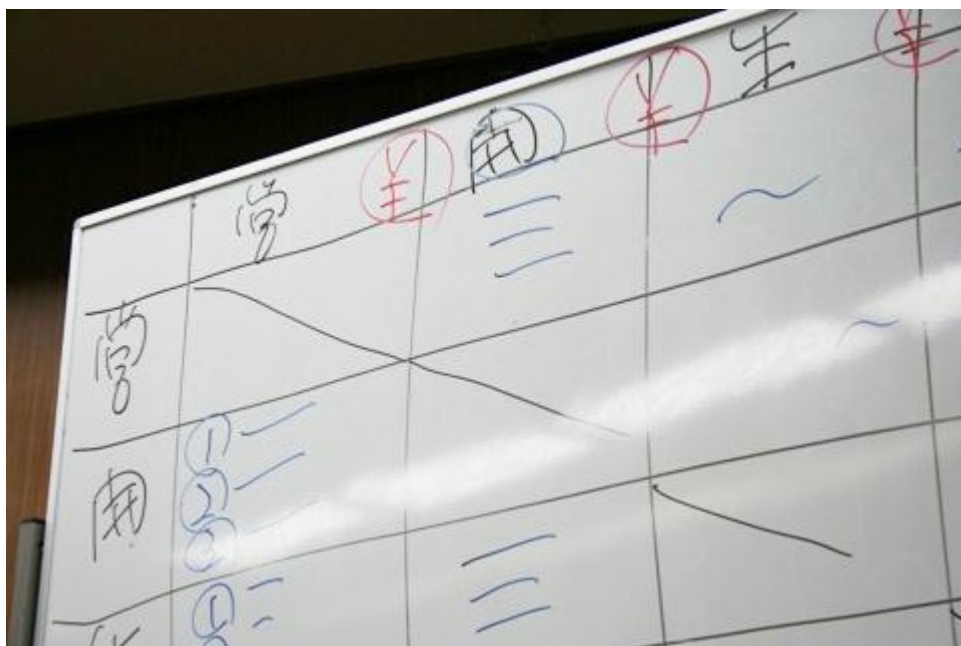
魔物退治ではないんですが、よくある話で経営トップには、「魔物はどこにいるんだ？」と。営業はちゃんとやっていると言う。開発はちゃんとやっていると言う。財務部長だけがお金が足りないと。おかしい、やっぱりおかしいという話で、「魔物はどこだ？」と経営者から聞かれるものですから、「魔物は廊下にいたんですよ」、こういう返事をしました。廊下にいたというのはまさしく、部門間の連携の悪さとまずさで、どうもこの辺りにお金が落ちていますよ。ザックザックと。営業と開発の連携の問題で、発売するのしないの、売ると売らないの、色んな話が行ったり来たり。結局売ってないじゃないの。こういう話。ロストが、お金がザクザク。開発と生産の間で物を作ったんだけど、作りにくい。「作り方に合わせてもっと良い物が作れないの？」、「サービスの組み替えもっと出来ないの？」と色んな声がある。管理部門は忙しくバタバタやっているんだけど、ライン部門に色んなお願いをするんだけど、ほとんどダブルスタンダードで現場はこうなって、管理部門はこうやって、仕事の重複、往復でとてもじゃないけどやってられない。

こういう問題。さて、皆さんの会社の部門と部門の間には、どれだけのお金が落ちていますか？という話ですね。こんな問題が沢山あります。時間のロス、人のロス、場所のロス、お金そのもののロス、お金溝に捨ててるんじゃないのか、という位のこんな話が沢山あるんです。

さて、皆さんの会社でもこんな取組みをしてみると良いと思います。幹部にこの感覚を分からせなくては行けないんです。さっきと同じように、営業役員と営業管理職を集めるんですね。開発役員と開発管理職を集めるんですね。生産役員と生産管理部門。みんな幹部を結集させて下さい。人数は問いませんから、1部屋にとにかく押し込む事です。そして、横の軸と縦の軸にそこのテキストと同じようなこんなマス目を書いて、私は大きなロール紙に同じように必ず書いて、そういう「幹部を徹底鍛える勉強会スタッフ」と書いて持って行くようにしています。こんな事をやるんです。皆さんも出来る。帰ったら

そのまま出来る。営業やチームに向けて、ここの開発部門からこの部門間連携の口ス。そして利益を上げる、もっと利益率を上げて行く為には、こんな事をしてくれないか。これをやったら絶対利益が上がる。何とかしてくれ、営業。（という事）を洗いざらい要望事項を出させる。生産部門からも洗いざらい整理して、討議して発言させる。要望事項を出す。スタッフ部門からも一緒。こんな話です。

次はこっちですね。開発に対して、営業はどうしたらもっと粗利益が上がるんだ？どうしたら改善出来るんだ？この話。生産部門から、スタッフから、全部一緒。全部埋めて、この状態。眺めてみて下さい。どんなテーマが会社の中に沢山落ちていますか？という事ですね。これだけお話するだけで、今日の錚々たる幹部の皆さんであれば、自分の会社で「あ、落ちてる落ちてる。あるある、そうそうそう。落ちてる落ちてる」と、皆さん何か思い描ける事が沢山あるんじゃないかと思います。答えを出すんですよ。



では、営業部門はこれに対する答えをしっかりと出してくれ。答えを出してくれ。こんな検討会をやるみる事をお勧めしたいと思います。本当にお金が落ちていますよ。原価が下がらない。もっともっと原

材料を安く、もっと仕入れをうまく出来る方法はあるのに、どうも売り方と作り方がちぐはぐですね。PL 項目ではないんですが、BS 項目になるんでしょうけれど、やっぱり在庫が多い。そのまま捨てている。勿体ない。どうするの？ 営業は売るって言ったじゃない。だから作ったんじゃない。だから買ったのよ。金も払ったのよ。山積みじゃん。どうして捨てなきゃいけないの？ こんな話は山ほどありますから、どこの世界にも。もうちょっと話をうまくやっていたら、連携をうまくやっていたら、何とかなる話一杯あるんじゃないですかと、1 部屋に詰め込んだら、まあ激論になると思います。そして、お勧めは、営業からやるべきですね。お勧めは営業部門であります。世の中一般色々やったんですけど、一杯ありますな。という話です。

開発部門のような所から、営業に情報発信をすると、営業の皆さんの大体の傾向がある。皆神妙に聞きます。こっちから入って、こっちから出て、神妙に聞き流しているという傾向があります。神妙に聞き流す。生産部門から、営業にものを言うと、怒るんです。机を叩いて怒っちゃう位。「俺たちが売ってるんだこのやろー！」ってね。「俺たちが作ってるんだ」って声が小さいけど、営業は大きい声で「俺たちが売ってるんだぞ」。何か、会社の中でもいつもそうやってるんですか？ ってこんな話なんですけど、机を叩いて怒りだしちゃったりしてね。そういう傾向がある。やっぱり駄目だわ。やっぱりザクザクだなと、そういう事を思う瞬間なんであります。

それをどうやって協力してなくすかであります。そして、その依頼をした社長、後ろでその風景を見ていた。後ろでこの討議の風景を見ていた。途中から段々分かりだしたんです。揺れているんです。貧乏ゆすりね。イライライライラ。途中からイライライライラ。最後に勉強会が終って、「儲からない訳だよな、うちの会社は」と笑ってましたけど、「こんな事が今更出て来るようじゃ、やっぱり儲かんない訳だよな。二宮さんすみませんね。すいませんね、こんな恥ずかしいところ」なんて、私には笑ってる

んですが、こっちを見た時には顔が真っ赤ですからね。「お前等！」と、そこから檄が飛んでましたね。3ヶ月で何が何でも潰すと、6ヶ月経ってこの状態が残っていたら、「もう金を払わん！」と言ってましたよ。給料を払わないんじゃないって、そういう無駄な金は絶対に払わないという事ね。給料を払わないんじゃないですからね。「金は払わんぞ！」って言っていましたからね。そんな勢いでなんとか直せ。これを潰せ。こんなテーマが色んな会社で沢山あるようです。部門間連携とはこういうもの。こんな所の課題をしっかり潰していくような目標設定等が皆さんに求められるんでしょうね。というお話をしてみました。



さて、6ページに行きましょう。ちょっと2時間ぶっ通しでやってますので、体調不良の方、所用の方等は個別にお願いしておきます。今日は16時までの話であります。あと20分、色んなあの手この手のお話を皆さんにしていきたいと思えます。

6ページ、そんな状況なので、プロセス評価をしっかり作ろうという事でありました。先程お話しした所と少しだぶりますので、ここは簡潔に行きたいのでありますが、6ページの真ん中の欄。評価制度の仕組みとして、2週間経ったらお互いにチェックしよう。1ヶ月経ったらプロセスの評価をしっかりし

ていこう。そして、3ヶ月経ったら計画修正だ、というようなツールを作って、ツール、評価シートと呼ぶのか何なのか、マルバツを書けるとか、本当にエクセルのようなそんなシートで構わないと思います。簡潔な物で構わないと思うので、そんな物を使いながら皆さんのマネジメントをどう作るか。型にしていけないと、中々こういうものは定着しないという事です。

そういう問題は、さっきからのこの方針の落とし込み、AからBだとか、目標設定だとか、部門連携の課題であるだとか、もしくは部下への指導をもっと徹底しないといけないだとか、色んな事はわかっているんだけど、定着させてマネジメント層にしっかりやらせていくには、決める、伝える、動き、動かす。それを通して育てて、報いよう。というような何らかの会社の1つの枠組み、仕組みというものを、皆さんは考えていくとよろしいんでしょうね、という内容であります。その仕組みの1つとして、部下との接点をとる為の評価制度。評価とは指導である。そんな仕組みをしっかり作っていくとよろしいのではないかというお話が6ページに書いてあります。

7ページ。PDCAのおさらいをしておこうと思います。おさらいであります。目標は出来た。しかし、計画が十分ではない。目標に達成出来るだけの計画が出来ていない。こんな状況が世の中で問題であろうと思っています。計画はしっかり立てる会社。今期の計画、12ヶ月計画に落とし込んでしっかり立てました。こんな会社は多いのではないかと思います。ちょっと時間が経ってきたので、また質問タイムを設けてみましょう。皆さんに伺ってみたいと思います。社員の皆さんは、特に幹部クラス、12ヶ月計画、6ヶ月計画、3ヶ月計画を立てて、自分の仕事の重点的なテーマを、自分の重点的な課題を、今期中に会社をどうしても変えていかないといけないような課題を計画書に落とし込んでいるかどうかを聞いてみたいと思います。

「はい、計画作っていますよ」という皆さん手を挙げて下さい。はい、ありがとうございます。「計画、うーんなかなか立てていないんだけどな」という皆さん、手を挙げて下さい。はい。そこからが始まりだと思います。計画を、目標を達成出来るだけの計画をしっかり立てようじゃないか。そして、計画は立てられているんだけど、その計画を満たすだけの行動が出来ていない。これはまた問題ですね。結局の所 1 番重要なのは実行であります。そうは言っても、実行はなされていない。ここに問題があるんです。

ある会社で、色々な会社で私が見て来た傾向なんですけど、目標も計画もしっかり立ててる会社が多いんだけど、仕舞い込んでいる。こんなケースもあります。どこに仕舞い込んでいるか。右下の、知ってます？ 机の右下の、なんで机の右下ってでっかい引き出しがあるんでしょうね？ あそこに仕舞い込んでしまうんですね。沢山仕舞える為にでっかいのかなと思う位、あそこにみんな仕舞い込んでしまったっつきり開けないというような、そんな引き出しがある訳なんですけども、作ったっつきり見もしなければ、実行チェックもしない。これが最大の問題である。



さて、皆さんに聞いてみたいと思います。皆さんのスケジュール帳。お手元に、さすがに年末ですから、来期の新しいスケジュール帳が置かれている方もあると思うんですが、仕事のスケジュール、例えばこんな事。12月の第3週目までには、こんな仕事と、こんな課題と、こんな事をここまでやらなくてはいけない。12月の4週目は年末なんで、この仕事と、この重大テーマとこれをここまでやらなくてはいけない。もう1月のスケジュールが新しいスケジュール帳に埋まりつつあるので、1月の2週目はこのテーマをここまでやって、1月末まではここまでやろうじゃないか。こんなスケジュール、仕事の重点化がスケジュールに書かれている皆さん、はい、手を挙げて下さい。あれ、ない。何が書いてあるんでしょうね、皆さんのスケジュールには。

帰って皆さんの部下にも、「スケジュール帳出してみろ、スケジュール帳出せ、何書いてある？仕事のスケジュール書いてあるか、いつまでに何をどうするかのか書いてあるか？スケジュール帳出せ」と、スケジュールチェックをしていただきたいと思いますが、部下のスケジュール帳を見ると、明日忘年会とか、来週ゴルフとか、来週は映画に行っ、再来週は釣りに行こうって、何だこれレジャーばかりじゃないか、遊びに来てるのか、こういう事ばかり書いてあるんですが、ここがミソです。書いてあるとちゃんと行きますから。ゴルフ。書いてあるとちゃんと行きますから、飲み会。ちゃんと仕事も書きなさいと、こういう事をやるべきですね。レジャースケジュール帳はレジャースケジュール帳で構わないんですが、ちゃんと仕事スケジュール帳にこのお客へのアプローチ、このお客への提案、この商品の改善、こんな仕事をこうするこうする、こんなスケジュール帳を部下にちゃんと持たせて、さっきの2週間に1回、じゃあどうするの？来週はどうする？今月中にどうする？どんな仕事だ？そうするんだ？こんな徹底ぶりっていうのは、結局強い会社にしていくか、していかないかの大きな分かれ目になっていくんでしょうね。非常に地道なところではありますが、そんな事が出来るマネジメント、幹部を作っ

ていきたいというのが本当の話であります。

そして、マル4、7ページのマルです。計画に沿って実行しているか。プロセス上の問題点をしっかり検証する。結果の検証が、結果だけでは駄目だよ、プロセスをしっかり指導するというようなテーマが必要だという事を幹部の皆さんに教え込んでいかないと駄目なんだ、という話であります。それをただただやれやれと言ったところで始まりませんので、どうか何らかの仕組みを作っていく。

8ページには例えば評価制度、財務的な指標を評価していくような制度。財務的な指標をしっかり認識させるような評価制度。重点的な課題、重点顧客を作る、商品を作る。技術の改善。色んなそんな重点テーマの評価の仕組み、もしくは自分の技術を高める、能力を高めるといったような、成長課題のテーマ。これの事。長い目で見た成長課題の自分のスキル向上テーマ。こんな事も目標として持たせる、長い目で見て評価する。そして、昇格運用に反映させる。管理職にするのか、しないのかに反映させる。また、基本姿勢。会社の中ですね。基本的な事。そして、仕事に対する取組み姿勢、そんな事を評価する。そんなテーマの仕組み等もしっかり皆さんが考えていくとよろしいだろうというお話であります。

はい、最後に行きましょう。9ページであります。お話は大体もう分かったと、その人事の仕組み、マネジメントの型というやつで次世代がしっかり会社を運営していけるような、そんな強い会社を作っていくたいんだと。その為には何をやらせるか、会社で整えなくてはならないものがある。それを我が社なりの、自分の会社なりの形をしっかり作っていこう。それを戦略と、人事の戦略を考えるという意味合いなんだというお話を繰り返してきました。

そして最後です。もう1回ここに戻りましょう。業績連動の報酬の話であります。社員の皆さんに本気で考えてもらう為にはこれが欠かせないという事です。1番の今日の14時からのテーマでした。最初の入り口のところでのお話。「社長、給料出してくれ」、「社長、賞与を出してくれ」。そうじゃない、出所は業績なんですという事をしっかり教えていく為の仕組みを会社の中で整えておくと思いいます。



ただ、注意事項があります。こんなお話をして、よく質問が来る訳です。こんな質問がよくきました。

「二宮さん、うちは小さい会社というか、規模、体質的にもこんな業績は社員にオープンにしていらないから、なかなかこんな事言ったって、そりゃ教えられないし、オープンに出来ないし、困ったよ」という方がよくいるんですが、私の提案です。嘘を教える訳にはいかない。嘘は良くない。しかし、本当の（ことを言う）必要も無い。と、こういう話ね。本当の（ことを言う）必要はないので、そこからは解釈して下さい。教える事が前提であるという話です。大体どういう傾向か教えていく必要がある。それを認識している会社がさっきの兄貴会社です。認識していないまま、ずるずるずるずる一っと思ったのが、弟会社であります。その違いをしっかり認識を持っておいて頂きたいと思えます。

もう1回行きます。そこから行きます。皆さんの会社でどうするかは色々あるとしても、この付加価値、今度は書き換えます。この付加価値と今度は書き換えておこうと思います。付加価値です。テキストにある通りです。付加価値とは何ぞやという解説は、もう今日は止めておきます。売り上げから変動費を差し引いたものという、その位の事で聞いていただきたいと思います。

付加価値に占める人件費の割合を労働分配率と先程から説明して来ました。出来るだけ乱高下しないような状況を作っておかないと、経営は維持出来ない。こんな話です。出来るだけですね。一定というのは難しいと思いますが、過去5年間の推移をしっかりと見ておく。これからの業績計画とこれからの人件費計画をしっかりと考えて、過去5年の数値からあんまり離れないような、そんな長期的なビジョンを持っておく。こんな事が必要なんだと思います。

そして、労働分配率は一般的に他社と比べても駄目です。他社は年齢構成が違うんです。社員の年齢構成が違うし、ライバル他社であれば、業界他社であれば、売り上げに占める付加価値率というのはそう変わりはないと思いますが、労働分配率というのは会社によってまちまちです。従いまして、自分の会社の過去と過去から悪化してきていないかをしっかりと見ておくのがお勧めだと思います。

こんな指標があります。逆にしたものがああります。人件費を分母にとって、付加価値を分子にとって、掛ける1万円。会社にお帰りになったらやってみる事をお勧めしたいと思います。(これを)人件費生産性と呼んでいます。1万円人件費を投入して、どれだけの付加価値を生むか、という指標です。例えば、労働分配率が50%の会社だとしましょう。付加価値に占める人件費の割合が半分、50%の会社ならば、1万円人件費を投入して、2万円生み出会社だと、人件費生産性2万円、という計算式が成り立

つというような会社です。

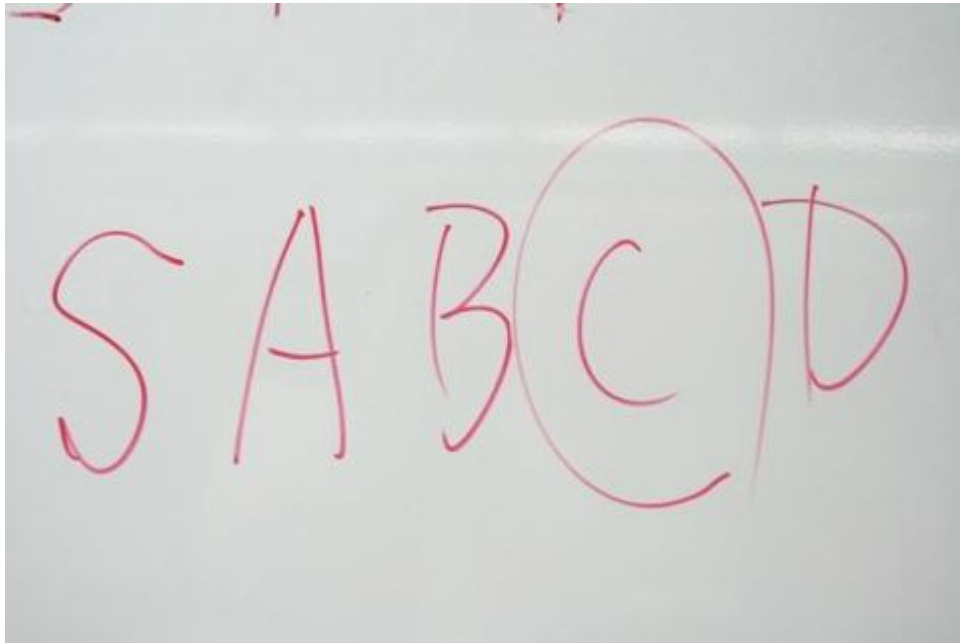
労働分配率というのは、経営の皆さんが経営の健全性を確認する為の指標です。そうですね。付加価値に占める人件費の割合が、段々幅が大きくなっていないか、比率が大きくなっていないか。このままでは利益を圧迫してしまうぞ。何もしなければ落ちていくのが売り上げです。何もしなければ落ちていくのが付加価値率です。先程やりましたね。何もしなければ付加価値は下がって行くというのが原則です。何もしなければ上がって行くのが固定費です。そうですね。1年経つと1歳年を取る。1年経つと、給料がちょっとずつ上がる。まあ、上がらない会社も。苦しいですよ。色々ある。固定費も上がる。じゃあ、どこに皺寄せが行きますかと言うと、利益に皺寄せという事です。ここの健全性を維持する為の指標が労働分配率です。社員の皆さんに、さすがにその労働分配率を示す事が出来ないのも、こんな見せ方が良いと思います。

人件費1万円投下して、どれだけ（の付加価値を）生んでいる会社ですか？50%であれば、2万円という会社です。これが、労働分配率が異常に高い、75%、60%という会社になったら、1万5千円でやったり、1万2千5百円だったりこんな数値になります。この辺りは社員の皆さんにアバウトでも良いからこの全体像と一緒に認識させておく必要がありますね。

その上で、業績連動でやりたい事はこういう事です。目標付加価値から高い成績を修めたのであれば、賞与の所で人件費は増加させる。これが、会社にとっても社員にとっても、お互いの目標である。こういう前提ですよ。目標付加価値、目標粗利益を上回ったのであれば、プラスオンの賞与にしていきましょう。例えば、1ヶ月分の予定としていた所を1.5ヶ月、1.25ヶ月分、ちょっとずつでも増やしていこうじゃないか。これが原則。

逆もあります。経営者は懐が痛いんです。そのままなんです。社員の皆さんはどう懐が痛いのか？それが中々出来ていない。付加価値が目標値よりも下がったのであれば、賞与の約束していた1ヶ月というのは0.7ヶ月になる事もあるし、0.8ヶ月になる事もありますよ。こんな業績連動のルールを少なくとも作っておく事ですね。さっきの弟会社です。弟社長、かっこつけマンなんです。業績は悪くて、3期連続赤字の2年目でも賞与を払っていた訳なんです。赤字で賞与を払っている経営者がさっきの弟会社だった。それは、「いやいや、社員は関係ないから」とか色々。関係ないもクソもない。結局、賞与が出ているので、社員の皆さんは今のお客で大丈夫じゃないですか。結局の所、今のサービスで大丈夫じゃないですか。結局の所、朝1番に来て、「今日何やろうかなあ」ですからね。5分が勿体なくないんですよ。5分くらい良いじゃない、ぼーっとしてたって良いじゃない。その違いを作れるか作れないかの差が、この辺の業績連動にあるっていう事です。

きょうずっとお話ししているのは、全部繋げて考えて欲しいという事ですね。どういう業績ですか？どういう目標ですか？それをどう指導しますか？どうPDCA持たせますか？そこまで繋げて、賞与の変動を作らないと、多くの会社でやっているような、ただただ賞与を減らしました。社員の皆さん、何で賞与が減っているか、全体業績もわからなくて賞与が減った。あなたの評価、悪いですよ。とは言われた。さっきのA、B、C、Dってここに書きましたよね。S、A、B、C、D、あなたの評価、悪いですよとは言われたけれども、どんな目標だったか、全体目標とどう繋がるのかも、とうとう分からないまま悪いって言われた。悪いって言うのは良いけれど、指導も受けなければ、どうやれば良くなるかも教えてくれないまま賞与が下がっている。こんな状態では、中々強い会社っていうのは作れないんだと思います。



一連の事をやった上で、この業績はですね、厳密ではなくて結構ですから。厳密な目標じゃなくて結構なんで、社内でオープンに出来る数字を、嘘じゃいけない。本当の方が良い。本当の事じゃなくても良い。そういう前提でしっかり作って、教えて増減ですね。こんな仕組みにしていくとよろしいんだろうと思います。

さて、テキストでまとめていきましょう。9ページであります。9ページの真ん中のところにあります文字は読んでおいて下さい。人件費をコントロールしていくという事は、経営を安定させる意味合いではこれからも長期的に必要なテーマになってきます。それはただ単に、経営の皆さんから見た人件費の調整という事ではなくて、ずっとお伝えしてきているように、強い会社を作る原動力となる仕組みとして作るべきだと、こんなお話をしている訳です。

人件費をコントロールするというのは、3つ手段があるんです。短い順に言うと、1番短期的にコントロール出来るのは賞与であります。2番目に長い目でコントロール出来るというのは、給与であります。そして、もっと長い目で会社の将来を考えて人件費がどの位かかるかを考えるのは、等級制度であります。

す。1 等級なのか、2 等級なのか、3 等級なのか、さっき書いたあれです。ここの人数管理を長期的にしておかないと、いざとなったら会社の人員構成が逆ピラミッド化しているという現象です。

経営人事の問題で、1 番問題の根幹は人員構成が逆ピラミッド状態になっていく事が問題です。20 歳から、30 歳、40 歳、50 歳、60 歳。この人員構造が、常にこんな状況であつたら経営人事の問題は何も発生しません。ハッピーです。ところが、1 年経てば 1 歳年を取るからこういう構造になっていきます。そして、長年の方達と新しい方達の人数の入れ替えはどうしようもないから、こうなっている。

ただし、この人員構成を人材構成にする事で、それを換えられるという意味合いを昇格施策で作っていかないと会社は良くならないという事。人員構成を人材構成にするというのは、軸を変えるという事です。軸を変えるという事は、年齢軸ではなくて、1 等級の人数、2 等級の人数、3 等級の人数、4 等級の人数、課長の人数、次長の人数、部長の人数、こういう状況をしっかり会社の中で長い目で作っておかないと人件費施策というのは、将来にツケをまわす事になる。こういう話であります。給料の決め所はここだという事です。



さっき、もう消しちゃ言いましたけど、人員構成の縦の軸が年齢の軸で給与を決めている限り、あの状態ですね。アンバランスな人件費構造になっていく。その人件費構造を、こっちを軸に決めていくものに長い目で見ても移行させる事が人件費管理の長期施策である、というこんな事ですよ。こんな、短期での賞与。どちらかと言うと、1年単位くらいでの給与、そして長い目で見ると等級人員。つまり、昇格施策。競争原理。上げる人は上げる。上げないけれど、滞留する人は滞留する。そんな仕組みを人事の中に織り交ぜて行く事が強い会社の原点なんだと思います。

さて、時間が来ましたので、10ページには業績連動賞与の立て方のイメージが載っています。細かい数字が載っていますので、お帰りになってじっくり眺めてみて下さい。どうしても聞きたいと言う方は、後ろにメールアドレスが載っていますので、質問いただければ、こういう帳票で使うとすぐ出来ますよ。このをお送り出来る環境にありますので、何か質問がある方は、商工会議所のセミナーで聞いたんだけど、もうちょっとこれを教えてくれという質問のメッセージを流して下さい。

11ページには賞与の考え方が載っております。これもイメージが載っております。皆さんの会社で本気で賞与を立て直すという方はこの辺を見て、色んなものの本にも載っておりますので、勉強される事をお勧めします。12、13ページには給与という事が載っております。ただ、今日のお話はあまり細かい制度よりも、その大前提となる皆さんの会社の、そして幹部を鍛える、そんな会社にしていく為の大きな大きな考え方の方が先だろうと、制度が先か、いやいや、マネジメントの考え方、会社の中の仕掛けをどう作るか、仕組みをどう作るか、その大きい戦略の方が先だろうという事で、大きい話をしてみました。

皆さん思い出しましょう、皆さんの会社の幹部の皆さんは、この業績の絵をしっかり認識して、我が社はどんなお客を、どんな商品をと、このサイクル、考えが、構想が頭の中をグルグル回っている状態。そして、実行している。他部門に働きかけている。そして、何が何でも成功させて、世の中は厳しいと言っている、中でも本当に勝っている会社は勝ち抜いていますから。業績を上げている。そして、自分の賞与も厳しい世の中ではあるけれども、ちゃんと返って来ている。こんな状態を作れるような、そんな会社にしていく必要があるんだと思います。

さて2時間、僅かな短い時間でぎゅっとまとめてお話をして参りました。これからの皆さんの会社の経営にお役立ていただきたいと思います。私の話は以上でございます。皆さん、年末押し迫って参りました。また来年も大変な年だとは聞いておりますが、元気に頑張っていたいただきたいものであります。良い会社を作りましょう。皆さんの成功を祈念して終わりたいと思います。今日のご清聴ありがとうございました。またどこかでお目に掛かりましょう。

講師：二宮 靖志（にのみや やすし）

人材パワーアップコンサルティング株式会社 代表取締役社長

松下電工(株)人事労務部門、ベンチャー企業のマーケティング担当役員、経営コンサルティング会社役員を歴任。人材パワーアップコンサルティング株式会社設立。業績に貢献する組織と人事のあり方をテーマとして、幅広い業種でコンサルティングを手掛けている。