

真・自立型経営への転換 91

いまどき社員の特徴

早いもので、新入社員が入社して、もうじき2ヶ月になります。慢性的な人手不足により、採用活動で苦戦した企業も、今後はようやく採用できた“金の卵”が辞めてしまうことがないように、大事に育てていかなければいけません。

我々は、仕事柄、若手社員の方々と接する機会も多いのですが、最近の若手社員には、顕著な特徴があります。具体的に言えば、

- 自己肯定感が強い
- 自分らしく伸び伸びとしている
- 受容性が高い

といった長所を持っています。その反面、

- 視野が狭く客観性が乏しい
- Take&Giveで与えられることが当たり前と思っている
- よしとするレベルの基準が低い

といった短所も同時に持ち合わせています。

もちろん、すべての若者がそうだという訳ではありませんが、全体としてそうした傾向、特徴を持っているということを理解しておく必要があります。

こうしたタイプが多いため、それこそ企業内の教育には難儀されることと存じます。しかし、ここは共に育つ(共育)の精神で、辛抱強く育成していくほかありません。まずは、そういう現実(若者気質)を受け容れることです。その上でごく基本的なことから、時間をかけて育てていくという覚悟が必要なのでしょう。

一方で、新入社員の側はといえば、慢性化した人手不足を背景に、完全に売り手市場となっています。人材の流動性は高まっており、辞めても仕事はどこにでもあります。

よって、気に入らなければ(自分の成長が期待できないと考えれば)、退職することにも躊躇はありません。親に相談するというケースも多いようですが、親の世代も多様な価値観を持っていますので、“自分で決めたことならいいんじゃないか”とあっさり容認するケースも少なくありません。

人材を採るのも、育てるのも、なかなか大変な時代代という認識が必要なのです。

人はパンのみに生きるに非ず

彼らは仕事に一体何を求めているのでしょうか。

“人はパンのみに生きるに非ず”

要するに、働く目的は物質的な満足だけではないという意味ですが、こうした傾向も昨今、ますます強まってきているように思います。これはすなわち、仕事は給料が多いとか少な

いということではなく、達成感や責任感など、自己の内面的な満足感、すなわち「やりがい(働きがい)」を創出しやすい職場に、無意識的に向かっているのです。よって、今後、こうした「働きがい」を創出することができない企業には、人は集まらないどころか、どんどん去っていくことになる可能性が高いといえます。

では、「働きがい」のある仕事とは、どんな仕事なのでしょう。あるいは「働きがい」は、どうすれば生まれるのでしょうか。我々、コンサルタントという仕事は、お客様からもよく「働きがいのある仕事ですね」と、言っていただくことの多い職種です。もちろん、我々も「働きがい」や「やりがい」を日々実感していることに違いはありませんが、それは必ずしもコンサルタントという職業が、そうさせているわけではないのです。

「働きがい」とは自らの存在価値の実感

改めて「働きがい」とは何か。それは、「働くことを通じて得られる自らの存在価値」そのものです。そして、この自らの存在価値の高まりを体感した、まさにその瞬間、より大きな「働きがい」を実感することができます。

それならば、どういう仕事なら、「働きがい」を感じやすいのでしょうか。実は、これは仕事の種類というより、仕事のし方(させ方)が大きく影響しているといえます。できないことができるようになった(仕事ステップアップした)とか、少し背伸びした目標が達成できたとか、自分の創造した以上のアウトプットが実現できたといった、特別な瞬間に、こうした気持ちは生まれやすいものです。よって、そういう仕事のさせ方をすることで、「働きがい」は生まれやすくなるのです。

先にも述べましたように、「働きがい＝自らの存在価値の実感」、を提供できない企業には、人材は留まろうとはしません。自らの存在価値を求めて、その可能性のある企業へと渡り歩いていくのです。

働く人の数がどんどん減っていく時代、企業はできるだけ人に依存しない仕組みをつくと同時に、人の潜在能力を最大限開花させる仕組みをつくる必要があります。一見、対立するように見える方向性ですが、本当の意味での少数精鋭を実現できる組織をつくるのが、これからの企業経営には求められるのです。

自動化、省人化への投資を積極的に進めると同時に、人の潜在能力を最大化するための教育への投資も積極的に進める必要があります。企業における“働き方の改革”には、こうしたアプローチが必要になるでしょう。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

[MANAGEMENT FOCUS] 企業も定期検診を行いましょう

自社を総点検する

- 市場環境が厳しい中で、自社の営業力に不安がある
- 業績管理のための仕組みが社内で構築されていない
- 社員の離職が増加傾向にあり、会社の雰囲気が悪い
- コストを削減したいが、どこから手をつければよいかわからない
- 現在の幹部がなかなか育たなくて困っている
- 競合他社の脅威が年々強まっているが具体的な対策がとれていない
- 必要な物がすぐに取り出せない状態が常態化している
- 企業が成長する中で、社内の管理方法に不安がある
- 組織の一体感が乏しく、成長スピードが遅く（鈍く）感じる
- 一部の熟練者にしか担当できない業務があり、将来的に不安がある
- 社内の業務を誰がやっているのかわからない
(担当者任せ、現場任せの業務分担になっている)
- 不正の発生について気にはしているが具体的な対策がとれていない
- 個人情報の取扱いに関する社内ルールを明確に定めていない
- 決算書を見ても、経営課題がわからない

問題とは「あるべき姿と現状のギャップ」のことを言います。よって、「問題」を明らかにするためには「あるべき姿が明らかであること」と「現状を正しく認識すること」が必要になります。しかしながら、企業を経営する上で扱う業務は多岐に亘り、見るべきポイントも多いため、どこを見れば良いのかわからない、という経営者も少なくありません。

左の表は、当社が提供している「経営診断」を行う際に使用している「問診票」の一部を抜粋したものです。「経営診断」の内容は「経営指数」「人財・組織」「生産性」「経営リスク」の4つのカテゴリーに分かれており、それぞれに3つから4つの診断メニューをご用意しております。「問診票」でチェックをした項目をもとに診断すべきテーマを抽出し、具体的な診断を行っていきます。実際に詳細な経営診断を行うかどうかは別として、「問診票」にてチェックするだけでも、自社の課題を抽出するヒントが得られます。

人が定期的に健康診断を受診するように、企業も定期的な「経営診断」を通じて現状を把握し、早期に改善策を打つことで、長期的な成長を実現できます。特に、変化の激しい時代においては、早期に対応したかどうか、企業の浮沈に大きく関わります。気がつかないうちに「病」が進行していた、ということにならないためにも、決算のタイミングなどを利用して、自社の現状をチェック（診断）することをおすすめします。

「経営診断」にご興味ある方や、先の「問診票」を使ってみたいという方は、お気軽にお問い合わせ下さい。

(村野 文洋)

[中小企業診断士の経営改善のポイント] 売上計画の実現性を高める

会社の決算が近づくと、必ず話題となるのが「来期の売上計画」です。しっかりとした経営計画を作成していなくても、売上計画を作成している会社は多いのではないのでしょうか。時には「来期は売上10%増加」など、高い目標値を掲げた売上計画を拝見することもあります。意気込みは感じられますが、「どうやって売上計画を達成するのか?」という質問に答えられなければ、絵に描いた餅になる可能性が高いと言えます。それでは、どうすれば実現性の高い売上計画を作ることができるのでしょうか。

前々号 (Vol.90) でもお伝えしましたが、売上は中身を見ることが肝要です。具体的には、取引先別・商品別・エリア別・担当者別等に分けて見ることです。そのためには、必要な売上データがきちんと整備されていることが前提となります。実現性の高い売上計画を作成する際も、きちんと売上の中身を分けて、数値を組み立てます。例えば、下表のようにカテゴリー別・取引先別に分けて売上計画を立てるのも一つの方法です。その他にも、商品別やエリア別など、自社の売上管理に適した分け方を選択すると良いでしょう。

売上の中身を分けたら、次に月別の売上予測を立てます。その際は、前年や前々年の売上を参考にする一方で、ある程度精度の高い予測ができます。この売上予測にプラスして、今後の営業活動等により、「どの売上項目が」「どの月に」「どのように増減するのか」を織り込んで売上計画とします。逆に、冒頭の「売上10%増加」などのように、計画数値が先にあるのであれば、どの売上項目をどのように増やすのかをしっかりと考えます。そうすることで、売上計画の数値に根拠が生まれ、意気込みだけの売上計画よりも、随分と実現性が高まるでしょう。

しかし、計画は立てて終わりではありません。計画を達成するためには、進捗管理が重要です。下表のように、毎月の売上計画に対し、実績と見込みの数値を入れて、先々の数値を見ていきます。ここで「実績+見込」が成り行きで達成できる売上となります。

(単位: 千円)

カテゴリー	取引先	4月		5月		6月		...		合計			
		計画	実績	計画	実績	計画	見込	計画	見込	計画	実績	見込	差異
XX	1 A社	1,000	1,100	1,000	1,150	1,000	1,000			12,000	2,250	10,000	250
	2 B社	1,000	1,050	1,000	830	1,000	1,000			12,000	1,880	10,000	▲120
	3 C社	900	850	900	650	900	900			10,800	1,500	9,000	▲300
	...											0	
	新規先	0	0	0	0	300	200			5,000	0	2,000	▲3,000
	小計	10,000	10,050	10,000	10,020	10,000	9,900			120,000	20,070	87,000	▲12,930
YY	1 D社	1,200	1,150	1,200	1,150	1,200	1,200			14,400	2,300	12,000	▲100
	2 F社	800	830	800	830	800	800			9,600	1,660	8,000	60
	3 G社	700	650	700	650	700	700			8,400	1,300	7,000	▲100
	...											0	
	新規先	0	0	0	0	0	0			2,000	0	0	▲2,000
	小計	8,000	7,900	8,000	8,050	8,000	8,000			96,000	15,950	72,000	▲8,050
...													
	合計	40,000	40,050	40,000	39,990	41,000	40,500			480,000	80,040	365,000	▲34,960
	累計	40,000	40,050	80,000	80,040	121,000	120,540						

(中小企業診断士 寺西 崇)

【コンサルタントお勧めの1冊】～日本企業のマーケティングと営業を考える～ 『BtoBのためのマーケティングオートメーション正しい選び方・使い方』 (著者:シンフォニーマーケティング株式会社 庭山 一郎 出版社:翔泳社)

BtoBのための マーケティング オートメーション 正しい選び方・ 使い方

日本企業のマーケティングと
営業を考える



マーケティングオートメーション(以下MA)という言葉をご存じでしょうか。MAは、ホームページにwebトラッキングという機能を埋め込むことで、「いつ」「どのページを」「誰が」「どのくらい」見たのかを点数化し、自社への関心度を会社別、人別にランキング形式で見ることができる仕組みです。

これにより、今後の営業の仕方が大きく変わります。例えば、新規開拓営業を行う際、今までは営業リストをもとに飛び込み訪問や電話を行っていた企業が多くありま

した。MAを活用することで、見込みの高いお客様に絞って営業活動ができますので、営業部門の生産性向上や営業担当のモチベーション向上にも大きく寄与します。

本書はMAの説明はもちろん、かつて大きく注目されたCRM、SFAから移行した流れをわかりやすく説明してあります。また、MAを有効活用している会社の事例や導入時の注意点が対談形式で紹介されており、初心者の方でも読みやすく構成されています。

中小企業においても、今後の営業体制を考える上でMAは知らなかったでは済まされません。是非ご一読ください。(田村 貴之)

孫子の兵法の名言

彼を知り己を知れば、百戦して危うからず

「孫子」は、中国春秋時代の武将であり、軍事思想家である孫武の作とされる兵法書です。

孫武は、この中で、「彼を知り己を知れば、百戦して危うからず」と述べています。この言葉の意味は、相手の実情を正しく把握し、自分のことをわきまえて戦えば、百回戦っても負けることはないことを指しています。大切なことは、互いのことを深く知ることであると説いています。この点は企業経営に当てはめることができます。

ドラッカー氏は、企業経営の目的は、「顧客の創造である」と述べ、顧客にとって価値のある存在であり続けることの重要性を説いています。

その為には、まず、顧客のこと(顧客そのもの、顧客が属する市場、顧客の競合等)を徹底的に知ることです。その上で、顧客がより成長する為には何が必要か、顧客がより良い企業になる為には、どのような強みを持つ必要があるのか、顧客が今以上に幸せな人生を送る為には、何を必要とするのか、を考えます。

同時に、自社の経営資源や強み・弱みを正しく把握し、必要に応じて、他の経営資源を組み合わせる等を検討し、顧客と自社の相互に(市場)価値を最大化する商品・サービスの提案・提供をすることが重要であり、彼を知り己を知ることが経営の勝敗を左右するでしょう。

皆さんは、顧客、そして自社のことをどれだけ知っているのでしょうか。顧客にとって価値ある存在であり続ける為には、顧客の理解と自社の把握について、今一度、振り返ってみて下さい。

【セミナー・研修案内】名南ビジネスカレッジ(MBC)

「高い求人倍率」「若手の早期退職」といった、人材不足の状況は今後も続く予想されています。その様な厳しい環境の中だからこそ、既存社員の能力向上を目指し、社員を育成する必要性が高まっています。とはいえ、人材育成迄なかなか手が回らないのが実情ではないでしょうか。名南ビジネスカレッジ(MBC)は、2006年のサービス開始以来、「誰でも」「いつでも」「どれだけでも」をコンセプトに中堅中小企業様にとって価値ある社員教育サービスを目指してまいりました。年間ご利用者数も4,000人を突破し、益々多くの皆様にご利用いただいています。社員様一人おひとりの更なる成長のために、名南ビジネスカレッジ(MBC)をぜひご活用下さい。

『名南ビジネスカレッジ(MBC)』とは名南コンサルティングネットワークが提供する、会員制定額研修サービスです。第一線で活躍するコンサルタントや、税務・労務・法務などの専門家が、様々な講座をテーマ別に提供しております。MBC特別会員に加入していただくと、年間150以上の講座が、社員どなたでも全て無料で受講していただけます。(1講座2名迄の定員あり)

【MBC特別会員について】

・入会金:20,000円(税抜)初年度のみ

・年会費:100,000円(税抜)

※詳しくは弊社HPをご覧ください。

<http://www.meinan.net/mbc/>

【生産性向上を実現するためのポイント③】業務改善による生産性向上

生産性向上には、個々人の意識と組織体制の両面における改革・改善が必要です。今回は、組織面における生産性向上のポイントをお伝えします。

皆様の会社においては、組織で仕事をしているにも関わらず、仕事が属人的になっており、担当者しかその仕事について把握していない、ということはないでしょうか。製造業のライン作業のように、手順が明確になっている仕事でない場合、各担当者がそれぞれの納得感・やり方で煩雑に進め、全体として非効率になっているケースがあります。

また、その仕事の手順は、担当者の手帳やメモ、あるいは頭の中で完結しており、組織で共有されていないことが多いものです。所謂、「属人化＝ブラックボックス化」している仕事は、周囲が介入しにくいいため、担当者も業務効率を

意識することなく進めることとなります。担当者自身が、最短時間で最大成果を上げられるように、常に仕事の手順を見直すことができれば良いのですが、組織から働きかけることなくして、改善の意識を持つことは困難と言えます。

そこで、組織として生産性を高めるには、業務の流れを視える化し、共有化することで、全員が関わって、より効率的な仕事の仕方になるよう、常に改善していく必要があります。

以下に示すポイントに基づき、仕事の業務フローを作成し、組織の生産性を高めてみてはいかがでしょうか。

《業務フロー作成のポイント》

①フローにより、現状を視える化し、組織全体で共有化する

②組織の視点でムダを見つけ出す

③できるだけシンプルなフローに修正する
(三軒 佳)



名南コンサルティングネットワーク
マネジメントコンサルティング事業部

Meinan Management Review Vol.92
平成29年5月20日発行（通巻第92号）

発行人：永井晶也
編集：渡邊圭蔵、松本健太郎、牧野礼子
執筆：永井晶也、村野文洋、寺西崇、
田村貴之、川内健、三軒佳、
伊藤淳、田中精治、長谷部千彰

名南コンサルティングネットワーク
マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334
名古屋市名東区名駅一丁目1番1号
JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784
FAX 052(589)2781

ホームページをご覧ください
<http://www.meinan.net/>

名南経営 で検索！



M E I N A N
Meinan Consulting Network

【主任研究員のコラム】戦略実現の鍵

環境変化が過去に例がないほど、多用複雑化する現在、自社の価値観、将来のあるべき姿の実現に向けて、「事業領域の設定」「成功要因の明確化」などを踏まえた経営戦略の構築がますます重要になってきています。

この経営戦略を実行するにあたって、ぜひ押さえておきたい項目がKPIです。KPIは(Key Performance Indicator)の略称で、「重要業績評価指標」と呼ばれるものです。経営を行う上では、さまざまな種類の業績評価指標が使われますが、KPIは中でも「キー」となる指標で、目標の達成に向かってプロセスが適切に実行されているかどうかを計測する役割があります。また、実際に経営戦略を行う場合、会社全体の目標を掲げただけでは、各組織レベルでどのようなアクションを取るべきか明確となりません。そこで右図のように、各項目毎の重点業績評価指標を作成し、各組織を構成する個人への具体的なアクションに結び

視 点	戦略目標	KPI	
		成果指標(例)	成果を導く先行指標(例)
顧客	顧客満足度の改善	リピートオーダー数	顧客対応時間 サービス提供ミス件数
		重点顧客売上増加率	重点顧客対応時間 重点顧客訪問延べ件数
業務	受注ミスの減少	クレーム件数	受注時の復唱回数 OEM在庫回転率
		在庫回転率	営業所在庫回転率
人材	営業スキルの向上	提案制約率	一人当たり研修時間 専門研修参加回数
	社員の定着	社員定着率	社員満足度指数の増加 組織風土指数の向上
財務	事業価値の増大	フリーキャッシュフロー	運転資金回転率 設備投資採算
	売上高の拡大	売上高伸長率	新製品売上 ロイヤルユーザー売上比率

つけていくのです。常にKPIで管理をすることで、行動の「見える化」が図られ、現状との差異も明確になり、次どのようなアクションをとるのかも具体化します。このように経営戦略を実行に移す際に、KPIをベースにその進捗状況を監視していくと、より解りやすく比較しやすいものになります。なおKPI設定にあたってはいくつかの注意点があります。ひとつは、このKPIが、自社の経営戦略に関連し、人の活動に結びつく具体性をもったものであること、次に客観的に評価できるものであること、最後に、定期的に業績評価基準に基づき、問題がある場合には、その原因を把握し是正が図られることです。さらにKPIを設定し、定期的に監視を行うことで、その業務の重要性を社内に浸透させることができ、決めたことが守れないということを防ぐ効果も図れます。KPI設定は、経営戦略と併せて考えたいものです。

(伊藤 淳)

教育教材 ～販売情報～

～社内ですぐに展開できる教育DVD～

入社3年目までに身に付けておくべき習慣シリーズ

Vol.1 好ましい「叱られ方」、「褒められ方」

- ・DVD・・・映像:約40分
- ・CDR・・・レジュメデータ、進行マニュアル

Vol.2 遅すぎた報告

- ・DVD・・・映像:約40分
- ・CDR・・・レジュメデータ、進行マニュアル

Vol.3 段取り不足が招く、周囲への迷惑

- ・DVD・・・映像:約40分
- ・CDR・・・レジュメデータ、進行マニュアル

Vol.4 5Sの観点で見直す、仕事の「しまい方」と「周囲への思いやり」

- ・DVD・・・映像:約40分
- ・CDR・・・レジュメデータ、進行マニュアル

Vol.5 “仕事”と“作業”の違い

- ・DVD・・・映像:約40分
- ・CDR・・・レジュメデータ、進行マニュアル

【価格】 各Vol 1セット9,000円(税抜)

15分で学ぶ社会人の基本シリーズ

Vol.1 気付かないうちにしていませんか？
身近に潜む「守秘義務違反」

- 【セット内容】
- ・DVD・・・映像:約15分

【価格】 1セット4,000円(税抜)

マネジメントコンサルティング事業部 ～新入社員紹介～



田中 精治 (タカ セイジ)
＜プロフィール＞
岐阜県各務原市出身。
中京大学総合政策学部卒。

＜その道の先＞

人間は苦勞を強いられる事態に遭遇したとき、つい安易な道を選択してしまいます。「この程度でいいだろう」、「努力しても仕方がない」など、行動しない理由を見つけて、妥協してしまうものです。しかし、安易な選択によって妥協しては、成長することができません。何事にも挑戦し、苦勞して困難を乗り越えることにより、経験が積み重なっていきます。その経験があってこそ、人は成長することができると信じております。私は、今後社会人として働く中で、苦惱し、壁に突き当たることも増えるでしょう。そのような時、つい妥協して安易な道を選択しそうになるかもしれませんが、しかし、そこでグッと踏ん張り、挑戦すべき困難な道を選択することで、社会の役に立てるよう、自らを成長させ、進歩し、その道の先にある高みを目指します。何卒宜しくお願い致します。



長谷部 千彰 (ハセベ チアキ)
＜プロフィール＞
三重県鈴鹿市出身。
三重大学人文学部卒業。

＜何事も楽しむ＞

好きなことはもちろん、苦手なことをする時でも、その中に楽しみを見つけて行動する、という信念を持って私は生きています。仕事というのは、ただやりたいことをやっていれば良い訳ではありません。好きでなくてもやらなければならない仕事もあると認識しています。後者の仕事を「やらされている」という感覚でこなしては、自分の成長に繋がりませんし、仕事がただ辛いだけだと思います。辛そうに、めんどくさそうに仕事をしている人には仕事は集まりませんが、楽しそうに仕事をしている人には、仕事仲間も自然と集まってくるでしょう。したがって、私はどのような仕事にも、その中に楽しみを見出し、与えられた仕事を全うしたいと考えております。これからも「何事も楽しむ」という信念を持ち続けて、仕事に励みます。何卒宜しくお願い致します。