

## 真・自立型経営への転換 97

### 超売り手市場の採用前線

2019年の新卒採用活動も真つ盛りの昨今と存じます。人手不足が叫ばれる空前の売り手市場において、中小企業が優秀な人財を獲得することは、なかなか難儀なことと思います。それでも、“企業は人なり”である以上、決してあきらめることなく、“金の卵”を見つけ出したいものです。

このところの応募学生の状況を見るにつけ、やはり時代とともに、その傾向は大きく変化してきているように思います。大学のレベルに関係なく、一般的に言われているように、働く時間(残業時間)や、福利厚生といった、職場環境に強い関心を示す学生は、確実に増えてきています。また、働く動機もお金を稼ぐことより、自分の成長とか、自分らしくとか、自分のやりたいこと等といった、働くことによって得られる体験を求める傾向にあるようです。(良い悪いは別として・・・)

ただ、こうした学生達にも、顕著な二極化が見て取れます。“考えや言動”が極端に幼い学生が多数存在する反面、いまだきの学生とは思えないほど、しっかりした考え方、対応ができる学生もまだまだ多く存在します。そういう学生は、(4月下旬頃には)既にいくつもの内々定を得ており、そうでない学生との状況には雲泥の差が出ています。

“どんな人材でも育て上げればよい”という諦観は必要ですが、できるだけ優秀な人財と出会えるための努力を惜しんではいけません。“企業は人なり”なのです。

### 人財と企業

では、優秀な人財を獲得する上で、重要なこととは一体、何なのでしょう。初任給の額、労働時間、休日日数、有給休暇の取得のしやすさ、働き甲斐がある、自分が成長できそう、皆が生き生きと働いている・・・、こうした条件を上げればキリがありません。

これらを総合して、突き詰めてしまえば、結局のところ、いま働く人にとって、“魅力ある企業であり続けること”、これしかありません。誰もが、(自分自身が)魅力的と感じる企業を探し、入社したいと考えるのです。

ただ、単に“魅力ある企業”といってもピンときません。また、時代が変われば、“魅力がある”ことの定義も変わってしまうでしょう。よって、我々は、常にいま自分達はどのような人材を必要としているのかを明確にすることが肝要です。その上で、そうした条件を備えた人材にとっての魅力とは何なのかということ、具体化するための問いが不可欠です。

そして、その答えに向けて、常に不易流行で企業を適応させていくしかありません。企業の変革は、何も顧客にとってだけのことではありません。すべてのステイクホルダーのニーズ

に適応し続けることが求められるのです。

### 魅力ある企業とリーダーシップ

もう少し、具体的に考えてみましょう。魅力的な企業とはどういう企業か。これは、PM理論で言う“リーダーシップが発揮されている状態”と合致しそうです。PM理論では、組織にリーダーシップが発揮されている状態を、二つの軸で評価します。一つは、業績の達成度。業績の達成度が高ければ高いほど、リーダーシップが発揮されているとします。もう一つは、社員の満足度。今いる社員が生き生きと働いており、感じる満足度の質が高く、大きければ、それだけ効果的なリーダーシップが発揮できているといえます。

この二つの要素は、どちらかが優れていても、どちらかが劣っていれば、“魅力的であること”は成立しません。いくら高いレベルで業績を伸ばしていても、そこにいる社員が皆、不満をもっているようでは、とても魅力的な企業には見えません。同時に、いくら社員が楽しそうに働いていたとしても、年々業績が低下していくような企業は、本当の意味で働き甲斐のある会社とは言えません。そこは“暢気な職場”としか映らないでしょう。

いかがでしょう。常にこの両方が高いレベルで成立しているとき、その企業は誰から見ても、魅力的な企業として映るのではないのでしょうか。

この二つの条件を満たすということは、言うほど簡単なことではありません。これには、リーダーの高度なリーダーシップが要求されます。そして、そのための要件として、様々な要件が考えられますが、基本は社員とのコミュニケーションのあり方だといえます。リーダーに求められるコミュニケーションは、まずは“量”です。その上で質が求められます。質とは、相手が感情的に受け入れやすくするための“思いやり”、納得感を高める“論理性”、常に上を目指す“高い欲求”といった要件が求められます。これらを伴うコミュニケーションは、非常に質の高いコミュニケーションとなり、先の“量”と相まって、相手(組織)に良い影響を与えるでしょう。そして、こうしたコミュニケーションを取るリーダー自身が、リーダーとしての強い“使命感”を持つことができれば、相手(組織)への影響力は、常に大きく、より好ましいものへと持続的に発展していくことでしょう。

“企業は人なり” 企業を伸ばすのも人、滅ぼすのも人です。同じ人でもやり方ひとつで、その結果は正反対のものとなってしまいます。自分(リーダー)の器がそれを決定づけるという“覚悟”を持ち続けたいものです。

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也

**【MANAGEMENT FOCUS】 マインドフルネスで集中力を高める**

**“心のお疲れ度” セルフチェック**

現代は「ストレス社会」と言われますが、「心の疲れ」によって前向きな姿勢や行動が阻害されます。あなたの「心の疲れ」がどの程度あるのか、以下の項目をチェックしてみましょう。

- 日々、やることに忙殺されている
- なかなか決断できない
- 集中力が持続しない
- 心配事が絶えない
- アイデアがひらめかない
- やる気がでない
- ふとした瞬間にため息や涙が出る
- 疲れやすい
- 眠れない
- 頭が冴えた感じがしない
- がんばっても認められない
- 無理してもやるべき仕事は終わらせる
- いつまでもクヨクヨしてしまう
- 将来に対して漠然とした不安がある
- もっと自分に自信を持ちたい

上記15項目のうち、5つ以上チェックがついた方は「マインドフルネス瞑想」を実践することをお奨めします。

出典:「ビギナーのためのマインドフルネス瞑想」  
Magazine House Mook

「マインドフルネス」という言葉を聞いたことがある方も多いことでしょう。私が初めてこの言葉を耳にしたのは、今から8年ほど前、ある大学の先生の勉強会に参加した時のことでした。その頃は今ほど知られていませんでしたが、グーグル社が人材開発の一つとして取り入れていることが知られ、広く注目されるようになりました。「マインドフルネスストレス低減法」の創始者であるジョン・カバットジン氏は、マインドフルネスを「特別な形、つまり意図的に、今の瞬間に、評価や判断とは無縁の形で注意を払うこと」と定義していますが、私は「今、ここ」に集中している心の在り方だと理解しています。

マインドフルネスは「ストレス軽減」「集中力アップ」「自律神経回復」などに効果があるとされています。ストレス社会と言われ、「心の病」が増えている昨今では、私たちは「マインドフルな状態」から程遠い生活をしています。常に様々な情報に囲まれ、時間に追われる生活を送る中で、何かをしていますが、いつも他のことが気になる状態で、心と頭が休まる時間はありません。起こってもいないことを必要以上に心配し、不安に陥り、ストレスが溜まっていくとパフォーマンスも低下してしまいます。そのような状態を脱するためには、「今、ここ」に集中して、マインドフルな状態を作ることが大切です。

マインドフルネスでは、マインドフルな状態を実現するために瞑想が用いられます。瞑想という難しい印象をお持ちの方もいらっしゃるかもしれませんが、マインドフルネス瞑想は、誰でも気軽にできることに大きな特徴があります。昨今では、瞑想を誘導してくれるスマホのアプリも多数登場しています。アップル創業者のスティーブ・ジョブズが禅の愛好家で瞑想を日常に取り入れていたことは有名な話ですが、多くの経営者が瞑想を習慣にしています。皆さんも、日常の中に瞑想を取り入れ、ストレスを軽減させるとともに、脳を活性化させて新しいアイデア創造にもつなげてみてください。(村野 文洋)

**【中小企業診断士の経営改善のポイント】 適正な値決めをする③**

前回まで(Vol.94,96)で、「会社が事業を継続するためには、適正な利益を上げ続けなければならないこと」「適正な利益を上げるためには、適正な値決めが重要であること」をお伝えしてきました。それでは適正な値決めはどのようにすれば良いのでしょうか。

- ①商品の原価 商品にかかる様々な費用を計算し、価格を決定する
- ②他社の価格 他社の同様の商品の価格と比較し、価格を決定する
- ③商品の価値 その商品の持つ価値を考え、価格を決定する

がありません。Vol.94の和菓子屋のように、他社より高くてもお客様に価値が認められれば、売れていくのです。このような値決めは理想ですが、一朝一夕にはできません。

		値上げ前の限界利益率								
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
値上げ率	0%	10.0割	10.0割	10.0割	10.0割	10.0割	10.0割	10.0割	10.0割	10.0割
	10%	5.0割	6.7割	7.5割	8.0割	8.3割	8.6割	8.8割	8.9割	9.0割
	20%	3.3割	5.0割	6.0割	6.7割	7.1割	7.5割	7.8割	8.0割	8.2割
	30%	2.5割	4.0割	5.0割	5.7割	6.3割	6.7割	7.0割	7.3割	7.5割
	40%	2.0割	3.3割	4.3割	5.0割	5.6割	6.0割	6.4割	6.7割	6.9割
	50%	1.7割	2.9割	3.8割	4.4割	5.0割	5.5割	5.8割	6.2割	6.4割
	60%	1.4割	2.5割	3.3割	4.0割	4.5割	5.0割	5.4割	5.7割	6.0割
	70%	1.3割	2.2割	3.0割	3.6割	4.2割	4.6割	5.0割	5.3割	5.6割
	80%	1.1割	2.0割	2.7割	3.3割	3.8割	4.3割	4.7割	5.0割	5.3割
	90%	1.0割	1.8割	2.5割	3.1割	3.6割	4.0割	4.4割	4.7割	5.0割
100%	0.9割	1.7割	2.3割	2.9割	3.3割	3.8割	4.1割	4.4割	4.7割	

左表は「値上げ後に、値上げ前と同じ利益を稼ぐには、何割の販売数量で良いか」を表しています。縦軸は「値上げ率」で、下へ行くほど高くなります。横軸は「値上げ前の限界利益率」で、右へ行くほど高くなります。ここでいう「限界利益」とは、売上から変動費を引いた利益のことです。紙面の都合上、詳細は割愛しますが、小売業や卸売業であれば、粗利益と同じと考えても差し支えありません。例えば、販売価格100円の商品1個の仕入価格が80円であれば、1個販売した場合の限界利益は20円(限界利益率20%)となります。

左表にて、限界利益率20%の商品を20%値上げした場合(赤枠の箇所)を考えます。表を見ると、20%値上げ前と同じ限界利益を稼ぐには、値上げ前の5.0割の販売数量が必要と分かります。つまり、20%値上げができれば、販売数量は半分でも良いのです。値上げで販売数量が半分までは減らないとすれば、売上は減っても限界利益は増えることとなります。このように「自社の利益を最大化するための販売価格と販売数量を知ること」は、適正な値決めをするために非常に重要となります。※続きはVol.100(7月発行)に掲載予定

(中小企業診断士 寺西 崇)

## 【コンサルタントお勧めの1冊】

## 『小さな会社を強くする ブランドづくりの教科書』

(著者:岩崎 邦彦氏 出版社:日本経済出版社)



今後の中小企業の成長発展に様々な業界でブランディングの重要性が唱えられています。しかし、そもそも「ブランド」という言葉の意味が広く、抽象的でもあるため、具体的に何をすべきかわからないことが多いのではないのでしょうか。本書には、フルーツマト

の中でも特にブランド化が成功したと言われる「アメリカ」のターゲット設定・ネーミング・価格戦略・ロコミ戦略などが書かれてあります。データに基づく「統計的分析」とブランドづくりの「実践」が融合されており、普遍性とリアリティを追求している点が特徴です。

そのため、非常に分かりやすく、自社に落とし込んで活用しやすい一冊です。是非ご一読ください。

＜ブランドが失敗する10の理由＞

- ①品質がしっかりしていない
- ②戦略がない
- ③共感性の欠如
- ④コミュニケーションに一貫性がない
- ⑤無関係なブランド拡張
- ⑥なんでも屋になる
- ⑦消費者の声をきかない
- ⑧感性に訴えない
- ⑨値引き競争をする

(田村 貴之)

## 孫子の兵法の名言

之を知る者は、これを好む者に如かず。これを好む者は、これを楽しむ者に如かず。

孫武は、著書『孫子』の中で、「知之者、不如好之者。好之者、不如樂之者」と述べています。この言葉によって、孫武は何を伝えたかったのでしょうか。

この言葉の意味は、物事をただ知っている(知識のみの)人は、同じ物事を好きな人には及ばず、物事を好きな人は、同じ物事を楽しんで行っている人には及ばないことを指しています。これは、日々仕事をしていく上でも非常に大切な考えです。

「挨拶」を例に考えてみましょう。挨拶とは、「挨」と「拶」の2つの字で構成されていますが、その意味は、自分の心を開き(挨)、相手に迫る(拶)ことであり、人間関係構築の第一歩です。「挨拶は大切だから、自分から気持ちの良い挨拶をしなければならぬ」と、ただ知っている人と、挨拶をすることが好きな人、挨拶を交わすことで、状況や関係が変化することを楽しみ、日々気持ちの良い挨拶をしている人の3名では、比較するまでもなく、3番目の人が周囲により良い影響を与えることができるでしょう。では、どうすれば、仕事を楽しんで行うことができるのでしょうか。その為には、まずは仕事そのものに興味・関心を持つことが重要です。興味・関心の先に仕事の目的や意味を見出すことが出来ると、より一層楽しんで取り組むことができます。

皆さんの会社では、社員が楽しんで仕事をしているでしょうか。意味づけが出来るように働きかけてみて下さい。

(渡邊 圭蔵)

## 【セミナー・研修案内】 第17回管理会計力®認定講座

「管理会計力®認定講座」は、会計情報を経営に役立てるための管理会計の内容を、総合的かつ体系的に学んでいただく講座です。

会社の利益は、決算書や試算表の中の損益計算書に記載されています。売上高から始まり、一定のルールに従い、様々な費用を引いていくことで、最終的な利益を計算します。

しかし、損益計算書は、過去の利益を見る際には良いのですが、将来の利益を考える際には向いていません。損益計算書では、計画を立てる際に必要な利益シミュレーションを行うことが難しいのです。例えば、売上増加の計画を立てても、同時にどの費用がどれだけ増えるのかが分からないと、利益がどうなるのかを計算することが難しくなります。このような場

合に、管理会計の手法を用いることで、利益のシミュレーションが容易となります。また、管理会計を用いて自社の収益構造を把握することで、より良い収益改善の方法を見つけることもできるでしょう。管理会計は、経営者だけでなく、現場の第一線で活躍する社員にとっても、身につけておくべき考え方と言えます。

本講座は、初学者にも分かりやすいように、3級で「決算書の見方」、2級で「財務分析」、1級で「損益分岐点分析、キャッシュフロー、予算管理」と、順に学べる内容となっており、修了試験で理解度をチェックします。本講座で管理会計を習得し、是非自社の経営にお役立てください。(※講座の詳細は、同封のチラシをご覧ください) (寺西 崇)

## 【中小企業の働き方改革】 生産性向上研修

中小企業・小規模事業者は、大企業と比べて人手不足感が強いものにも関わらず、「働き方改革」において、労働時間の短縮に取り組む必要があるとされており、対応が迫られます。

労働時間の短縮への取り組みは、単純に考えると「仕事量を減らす」「人数を増やす」といった方策になりがちですが、これだけでは「売上の減少」「採用コストの増大」と、経営を圧迫する要因にしかありません。そこでいわゆる1単位あたりの成果を高める「生産性向上」が必要になります。この生産性向上の方策にはいくつもの切り口があります。例えば、中小企業間のネットワークを活用し、同業他社と連携して対応をしたり、AIやIoTに代表される自動化機械の導入により、効率的な生産体制の整備を図ったりすることなどが考えられます。それ以上に重要な取り組みとして、社内の仕組みの変革があります。

具体的には、現状の仕事を見える化して、無駄や無理な作業を行っていないかを洗い出します。その上で、具体的改善策を検討し、最も効果的・効率的と思われる方法を導入します。

しかし、新たな方法を導入しても、適切に運用されないことが多くあります。運用、定着を図るためには、一人一人の生産性向上に対する意識を高める必要があります。生産性向上の必要性や取り組みの狙い、仕組み化の方法などを習得することが大切です。弊社では「生産性向上研修」を通じて、運用、定着の支援を行っています。生産性向上は、避けては通ることができない重要な経営課題です。これを機に「生産性向上研修」を通じて、社内の「生産性向上」の意識を高め、単なる労働時間を削減するだけでなく、効率の良い環境づくりに取り組まれてはいかがでしょうか。(伊藤 淳)



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.98  
平成30年5月21日発行（通巻第98号）

発行人：永井晶也  
編集：渡邊圭蔵、長谷部千彰、牧野礼子  
執筆：永井晶也、村野文洋、寺西崇、  
田村貴之、伊藤淳、渡邊圭蔵  
前田和樹、宮本光、柳澤彰宏

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  
名古屋市市中村区名駅一丁目1番1号  
JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784

FAX 052(589)2781

ホームページもご覧下さい  
<http://www.meinan.net/>

名南経営 で検索！



MEINAN  
Meinan Consulting Network

## 【主任研究員のコラム】経営戦略

AIやロボット、ビッグデータなど企業を取り巻く環境の著しい変化により、これまで実現が不可能と思われていた自動運転やコンピューターによる意思決定等が現実のものとなろうとしています。これに伴い、産業構造が劇的に変化し、過去の成功要因が将来の成功要因とならない時代となりつつあります。このような時代では、あるべき姿に到達するためには、現状を正しく把握し、そこに至るための道筋を決め、適切に資源を配分し、具体的な計画に落とし込み行動することが必要となります。その計画の代表例と言えるべきものが「中期経営計画」です。この「中期経営計画」の作成により、会社の将来像と進むべき方向性を具体的に描き、現在取り組むべきことを決めることで、社員の仕事に対する姿勢に変化をもたらすことができます。中期経営計画では、社長の強い思いである経営理念や経営方針を定め、自社を取り巻く外部環境及び内部環境をリストアップし、自社の強み、弱みなどを「SWOT分析」等で分析した上で戦う領域を定め、経営理念実現のために達成すべき目標を設定し、その

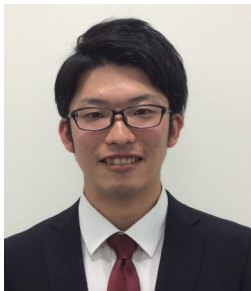
SWOT分析	強み【Strength】	弱み【Weakness】
機会【Opportunity】	「強み」によって「機会」を活用するための方法	「弱み」によって「機会」を損失しないための方法
脅威【Threat】	「強み」によって「脅威」の悪い影響を回避するための方法	「弱み」と「脅威」により、最悪の結果を回避するための方法

のための道筋を描くこととなります。このような計画を作る場合、売上目標や利益目標という数値目標だけを計画に織り込む場合があります。このような財務上の目標はあくまで結果目標でしかありません。財務目標だけで管理

を行うと、近視眼的な取り組みばかりが重視され、中長期的な顧客との関係性や組織・人材のレベルアップは軽視される傾向にあります。よって売上や利益といった財務目標の裏付けとして、顧客から評価される為の目標や、業務上の目標、人材育成上の目標を定め、具体的なアクションプランへ展開することが重要です。先が見えない今だからこそ、将来のあるべき姿を鮮明に描く「中期経営計画」は、企業の将来への明確な羅針盤と言えるのではないのでしょうか？

(伊藤 淳)

## マネジメントコンサルティング事業部 ～新入社員紹介～

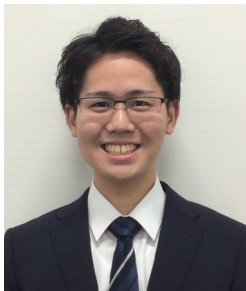


前田 和樹  
(マエダ カズキ)  
【プロフィール】  
愛知県江南市出身。岐阜大学応用生物科学研究科応用生命科学専攻修了。

### <挑戦>

挑戦とは、困難な問題や記録に立ち向かうことです。私はこれまでどんな難しいことに対しても逃げることなく、「挑戦すること」を念頭において生きてきました。できる事だけを行ってはいは、成長はないと考えているからです。社会人になり、今まで以上に多くの困難な事に直面するでしょう。今後も挑戦を続けることで、自分自身を成長させ、一刻も早く皆様のお役に立つことができるよう、精進致します。何卒宜しくお願い致します。

(前田 和樹)

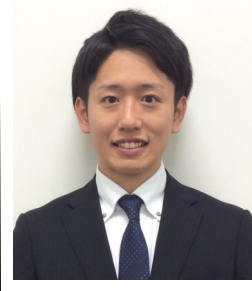


宮本 光  
(ミヤモト ヒカル)  
【プロフィール】  
岐阜県多治見市出身。岐阜聖徳学園大学教育学部学校教育課程国語専修卒業。

### <初心忘るべからず>

誰もが知っている言葉ですが、その本当の意味はあまり知られていません。初心とは「人生の各段階で経験する未熟さ」を言い、過去も含め自らの未熟さを忘れてはいけないと言う教えが、この言葉の本当の意味なのです。私はこれまで、自分の力を過信せず、自らの未熟な部分、未熟だった部分を忘れずに、誠実に歩んでいきたいと考えてきました。社会人になったこれからも、常にこの言葉を心に留めておき、お客様のお役に立てるよう目の前の仕事に誠心誠意取り組んで参ります。宜しくお願い致します。

(宮本 光)



柳澤 彰宏  
(ヤナギサワ アキヒロ)  
【プロフィール】  
富山県高岡市出身。富山大学大学院理工学教育部生物学専攻修士課程修了。

### <七転び八起き>

私は、何度壁にぶつかっても諦めずに挑戦することを心掛けています。壁にぶつかった際に、その壁から逃げるのではなく、もう一度壁に挑戦し、跳ね返されてもまた挑戦する。そうして努力を重ねて、壁を乗り越えた時に、本当の成長や新たな気づきが得られると信じています。これから多くの仕事に取り組む中で、最初は上手くいかず成果につなげることができないこともあるでしょう。その際にも、できない事を悲観して諦めてしまうのではなく、何度でも立ち上がり挑戦し続けます。宜しくお願い致します。

(柳澤 彰宏)