

# Meinan Management Review

1

## 特集 いい会社をつくりましょう！ 「正しい」ことを「うまくやる」

- 永井晶也のトップインタビュー
- CSRを問いかける
- いい人材を育て、活かすための仕組み
- ワンポイントアドバイス
- 今後のセミナー案内

## 企業経営の要諦

企業を「経営」するとは、突き詰めると「何をやるか」、「どうやるか」の二軸で考えることだといえます。「何をやるか」という視点は、経営の方針のあり方であり、その基準は「正しい」か「正しくない」かです。よい経営を行う上でまず第一に重要なことは、会社の方針が「正しい」ことです。ここを間違えてしまうと、短期的には結果（売上や利益）が出たとしても、恐らく長続きはしません。これまでおかしくなった企業の多くを見てみると、必ずこの「何をやるか」の段階で、「正しくない」ことをやってきたという事例が大半です。

では、「正しさ」はどう判断すればよいでしょう。不易流行という言葉がありますが、この正しさも不易流行で考える必要があります。すなわち、いつの時代においても正しいことと、時代の変化や環境の変化によって変えるべきものを区別して考えなければいけません。ここで、変えてはいけないものを、安易に変えてしまったり、その逆に変えなければいけないものを意固地になって、いつまでも変えなかったりすると、これまでは正しかったことも、たちどころに正しくないことになってしまいます。例えば、社員との関係で考えてみると、「社員を大切に考える」という基本姿勢はいつまでも変えるべきではないでしょう。一方で、「社員との関係性の作り方」については、時代の変化とともに常に変えていく必要があります。

よい会社、よい経営の方針は、すべてのステークホルダーに対して、この「正しさ」を約束するものでなければいけません。

## 優れた経営と社員教育

もう一つの視点である「どうやるか」は、上手・下手の問題です。よい経営を実現するには、「上手くやる」という視点が重要です。せっかく優れた方針が示されても、実際にそれを実現するのは、ビジネスの現場であります。経営者の方針が、管理者を通じて末端の社員に伝達され、現場の理解と納得に基づく行動によって、その先のお客様に感動を与えるのです。

経営者ひとりが自分の考えで優れたビジネス（正しい経営）を行うことは、さほど難しいことではないかもしれませんが、しかし、これを複数の人間、大企業ともなれば数千、数万の人材を通じて実現するという事は、相当難儀な話でしょう。その為には、多くの人材に対して、それぞれの立場で期待される

役割が高いレベルで全うされるように、様々な教育が必要になります。とりわけ上位層の教育（特に思想・思考レベルの教育）は非常に重要なテーマといえます。新入社員の教育を怠って会社がおかしくなることは稀ですが、管理者をはじめとする上位層の教育を怠った場合、企業の浮沈にかかわるほどの影響が及ぶと考えておく必要があります。

優れた経営を行う（上手くやる）上で、社員の教育は欠かせない重要なキーワードといえます。

## 生かすも殺すも

中古車買取日本一の規模を実現したビッグモーターによる数々の事件、報道により明らかになる様々な事実は、企業の本質及び企業経営の何たるかを、改めて考えさせられるよい機会となりました。

ビッグモーターの社員が特別に問題のある社員であったかといえば、決してそのようなことはありません。恐らく、ごく普通の、まじめで、熱心な社員達であったはずで、そうした社員達をして、犯罪まがいの行為まで行わせてしまうとは、組織の風土が創り出す思考・言動への影響力は極めて恐ろしいものがあります。

経営者は絶対にこういう会社をつくってはいけません。会社は社会を幸せにするために存在するはずで、経営者自ら、自分達の利益だけを考えた、誰の利益も幸せも考えない経営の末路がこういうことなのだといえます。まさに歴史に残る、残念な経営者として記憶に残ることでしょう。

こうした経営の失敗に関するニュースは、数年に一度くらいの頻度で必ず世間を騒がせます。結局、いつになっても、こういう失敗はなくなりません。失敗がなくなる最大の要因は、失敗の事例から経営者自身が何も学んでいないということです。本来であれば、これらの失敗の本質が何で、どうしてそういう落とし穴にはまってしまったのか、多くを学べるはずで、一方で他から学ぶという姿勢は、謙虚さがなければ生まれません。恐らく失敗から学べない人の大半は、この謙虚さが決定的に不足しているのでしょう。その背景には、「周囲への感謝の欠乏」や「自身へのおごり」といった悪しき感情があるものです。

経営者は、「世のためになる」という社会的使命をもって生かされているという自覚が必要なのです。

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也

## ✓ CSR（企業の社会的責任）を問いかける

企業における不祥事の多くは、企業経営の目的が利益に偏り過ぎる経営者の経営姿勢によるところが大きいといえます。

昨今では「CSR」という言葉とともに、企業には利益追求だけでなく、広く社会的な責任を果たすことが強く求められています。そこで今回は、この「CSR」について整理しておきましょう。

CSRとは、Corporate Social Responsibilityの略で「企業の社会的責任（能力）」と訳されます。企業は事業を通じて社会貢献を行うべき存在であり、CSRを軽視した経営は、過去の事例の通り存続すら危ぶまれるような、取り返しのつかない事態を招く可能性があります。一方、CSRを重視する企業は、社会との信頼関係を築き、企業価値を高め、長期的に事業を発展させることができるようになるでしょう。CSRは、中小企業においても重要な経営課題となっています。

では、CSRを取り入れて経営をするためには、何から始めれば良いのでしょうか。CSRと言っても、その内容は膨大で、最初から全てに対応することは大変です。まずは自社を取り巻く社会（ステークホルダー・図表1）を認識し、「自社とステークホルダーにとって最も影響を及ぼすものは何か？」を明確にし、重要課題を特定することをお勧めします。重要課題の特定には、CSR全体を網羅するフレームワークとなる「ISO26000」の7つの中核課題（図表2）を用いて、自社をチェックすると良いでしょう。重要課題の特定の後には、具体的なゴールと活動内容を定め、社内外に公表し、社員全員で取り組むことが肝要です。そうした活動が、永続企業の基盤となることでしょ

## ✓ いい人材を育て、活かすための仕組み

労働力人口の減少による採用難、労働に対する価値観の変化から生じる社員定着率の低下など、どの企業においても人材の確保と育成（定着）は大きな経営課題となっています。今回は、中小企業の人材育成における「仕組みづくり」のポイントについて紹介します。

### ポイント① 『キャリアパスと期待人材要件の明確化』

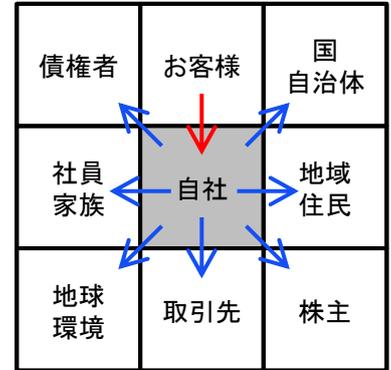
キャリアパス（図表1）とは、ある職位や職務に就任するために必要な一連の業務経験とその順序、配置異動ルートのことを言います。社員一人ひとりが自ら意欲を持って成長するためには、どうなりたのかを想像できる選択肢と手段（どうすれば実現できるのか）を示すことが不可欠です。どのような仕事をどれくらいの期間担当し、どの程度の習熟レベルに達すれば、どういうポストに就けるのか、キャリアアップの道筋や期待人材要件（図表2）を示すことができれば、目標に向けて主体的に取り組む自主性を引き出すことができます。

### ポイント② 『期待要件と現状のギャップを埋めるための教育計画』

次に、作成した期待人材要件と、社員の現状を比較した際に生じているギャップを埋めるために、どのような教育が必要なのかを検討し、教育計画へ落とし込みましょう。キャリアアップに向けて、必要な機会（教育）であることを伝え、適切な動機付けを行うことで、目的意識を持たせることができます。上司・部下の相互で目標を設定し、定期的に成長や改善に関するフィードバックができると効果的です。

社員自身が成長の“PDCAサイクル”を回すことができるための仕組みをつくることができれば、自走型社員に育っていくことでしょ

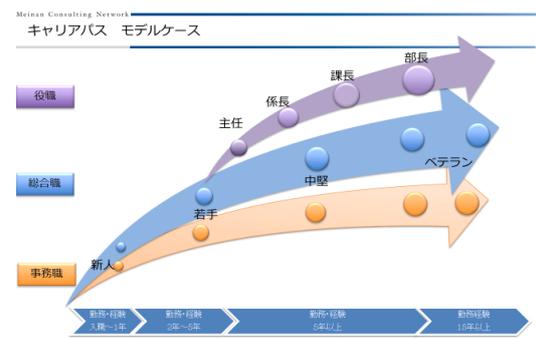
【図表1】 企業を取り巻く社会（ステークホルダー）



【図表2】 7つの原則と7つの中核課題

7つの原則	7つの中核課題
①説明責任	①組織統治
②透明性	②人権
③倫理的な行動	③労働慣行
④ステークホルダーの利害の尊重	④環境
⑤法の支配の尊重	⑤公正な事業慣行
⑥国際行動規範の尊重	⑥消費者課題
⑦人権の尊重	⑦コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

【図表1】 キャリアパス例



【図表2】 期待人材要件

期待人材要件【役職】
<p><b>部長</b></p> <p>担当エリアの部門計画及び業績管理、業務状況を把握し、会議で報告を行うことができる 担当エリアの部門内、経営方針、業務を部下に指示することができる 担当エリアの部門内計画に基づき人員確保を行うことができる 現場や現場との打合せ及び報告を行うことができる 担当全体の働きやすい環境づくりを行うことができる</p>
<p><b>課長</b></p> <p>上司と部下の調整となり、部門計画を円滑に実施できるように努めている 部門計画を握り、積極的な情報交換ができる 所属下での日々の状況把握、事後確認ができる 部門内の問題点をまとめて上司に報告し、改善ができる</p>
<p><b>係長</b></p> <p>やる気が出せる働きやすい職場の環境づくりを行うことができる 上司の指導、育成、事前確認ができる 担当の業務を回して業務を遂行し、必要改善を行うことができる 部下の仕事に対する姿勢、能力、成長を把握し、OJを行うことができる 現場現場での打合せや報告、事後確認を行うことができる 部下の教育、育成、技術指導ができる</p>
<p><b>主任</b></p> <p>現場の業務と信頼関係を構築することができる 担当業務の担当業務ができる 担当業務では常に問題意識をもって業務を遂行し、必要改善を行うことができる 所属人の仕事に対する姿勢、能力、成長を把握し、OJを行うことができる 現場現場での打合せや報告、事後確認を行うことができる 担当現場の工程管理、品質管理、安全管理を行うことができる 所属人の業務や成長を把握し、適切な人員確保を行うことができる 作業手順を確立し、安全かつ効率に作業が遂行されるよう打合せを行うことができる 定かた正しい作業が行えるよう、職人に必要な知識・技能・手順を指導できる 現場や現場の改善性や育成を把握し、リスクを管理し、正しい作業が確認できる</p>

## ✓ ワンポイントアドバイス

### 若手人材を正しく育成する

「鉄は熱いうちに打て、社員は若いうちに鍛えろ」という言葉で表現されることもあるように、入社3年目までに、好ましい思考・行動が身に付くかによって、その後の成長スピードは大きく変わるものです。若手人材に好ましい思考・行動を身に付けてもらうためには、正しい目標設定と定期的な振り返りを繰り返すことで、自己の成長サイクルをセルフマネジメントできる、“自走型社員”へと育成する必要があります。

そこで、弊社では「自走型社員」を育成することを基本方針として、毎年500名を超える新入社員の指導教育・フォローを行っています。各個人の変化に合わせ、時には寄り添い、時には厳しく指導することによって、人材育成をサポート致します。

具体的には、内定者研修から新社員研修、入社半年後・1年後・3年目の研修をご用意しております。人材育成の中でも特に若手人材に対しては、段階的な教育と継続的なフォローが重要です。弊社の研修を有効にご活用頂き、貴社の人材育成にお役立て下さい。

(各種研修の詳細は、右記のQRコードをご参照下さい)

### 計数管理能力の向上

企業を取り巻く環境は日々変化しており、経営者・経営幹部には迅速な意思決定が求められますが、この時、正しい根拠(=財務)にもとづいた判断をすることが大切です。

例えば、利益目標を決定する際、売上高の増減はある程度予測できても、どの費用がどれだけ増えるのかが分からなければ、利益計算は容易ではありません。従って、日ごろから自社の収益構造を把握しておく必要があるのです。

そのためには、管理会計を用いて自社の計数を把握しておくことがとても重要です。

以下にご紹介する講座では、一般的な財務諸表の読み方から管理会計の活用方法まで、財務に関する基礎的な知識を習得することができます。

#### 管理会計力認定講座

- 1級 損益分岐点、キャッシュフロー、予実管理
- 2級 財務分析
- 3級 決算書の見方

※詳細はQRコードをご確認下さい→



## ✓ 今後のセミナー案内

### 今後予定されているイベント

詳細、お申し込みはこちら⇒



#### 【有料研修】

- 9月28日(木) / 10月5日(木)  
新入社員フォローアップ研修(入社半年後研修)
- 10月24日(火)  
管理者パワーアッププログラム 第1講
- 11月28日(火)  
管理者パワーアッププログラム 第2講
- 11月29日(水)  
管理会計力認定講座 2級・3級
- 12月15日(金)  
管理会計力認定講座 1級
- 12月21日(木)  
内定者研修 仲間と共に「働く」を考える

#### 【無料セミナー】

- 9月27日(水)  
中小企業に必要な情報セキュリティ対策
- 11月17日(金)  
MBC公開講座(第四弾)  
経営者が知っておくべき イマドキ新入社員の鍛え方と教育計画立案のポイント

#### 【無料相談会】

- 9月27日(水)  
中小企業の営業DX 個別無料相談会
- 10月18日(水) / 11月16日(木)  
プライバシーマーク 取得更新無料相談会

Meinan Management Review Vol.130

令和5年9月20日発行(通巻第130号)

発行人:永井晶也 編集:水谷マミ

執筆:永井晶也、寺西崇、山田亮太

長谷部千彰、高木智彦

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