

真・自立型経営への転換 115

コロナ時代の新入社員

首都圏を中心に一部地域で三度目の緊急事態宣言が発出され、今年のゴールデンウィークも昨年同様、様々な経済活動が制約を受ける状況となりました。今年入社した新入社員の多くは、就職活動から入社後の現在まで、ほとんどの時間をコロナ禍の真っ只中で過ごし、正常な経済活動というものを知らないまま、社会人としての第一歩を踏み出したところです。これからの長い社会人人生を考えれば、今回のこうした出来事も、ほんの些細なエピソードとして笑える時も来るのでしょうか、まだ右も左も分からない状況では、大きな不安を抱えながら日々を過ごしているのではないのでしょうか。

こうした難しい状況ではありますが、企業と社員の関係の本質は変わりません。企業は組織であり、組織とは人の集合体である以上、そこにいる社員一人ひとりの成長が、すなわち企業の成長であるのです。仕事を通じて、一人ひとりの社員が成長することによってのみ、本当の意味での企業の成長と発展が実現できるという真実は何も変わることはありません。

よって、持続的に成長する企業の経営の根幹には、人材の育成という基本的機能が備わっていなければいけません。それは、社会に出た新入社員にも、どんな状況であれ、少しでも早く優れた社会人となり、社会(世の中)に大きく貢献することを自身の義務と考え、そのために常に自らを成長させていかなければいけないことを強く意識させるということまでを含むのです。

何事も始めが肝心です。コロナ禍であろうが、なかろうが、優れた社員を育成するための基本を見直す必要があります。

仕事の基本を学ばせる

仕事というものの根本には、社会に貢献するという重要な目的があります。ただ「社会に貢献」といっても、あまりに抽象的で漠然としているため、教科書の上の言葉という認識しか持てないことが大半です。では、ここで改めて仕事の基本を確認しておきましょう。

仕事とは、第一にお客様のお役に立つ事です。お客様とは、自分に仕事を依頼してくれるすべての人を言います。そう考えれば、お客様の役に立たないことは仕事ではありません。自分のやりたいことだけを一生懸命やっている人を見かけますが、これは本質的には仕事とは言えません。仕事とは、お客様ありきであり、目の前のお客様のお役に立ち、喜んでもらうことであると理解させなければいけません。

第二に、仕事を通じて自らを成長させることです。そして、その結果、これまで以上に大きくお客様のお役に立つことです。よって、今と同じことを、同じレベルでやってはいけま

せん。何も変わっていないとすれば、それは仕事ではなく、作業をしていたということになります。

そして、第三に、仕事とは楽しいものであること。お客様のお役に立ち続けること、そこから自己の成長実感を得ることは、とても楽しいことなのです。「やりがい」、「働きがい」等といわれる感覚は、まさにこのことを指しています。なかには仕事は楽しくないという人がいますが、それはそういう体験をしていないだけで、単に「知らない」ということです。どんな仕事でも、楽しくなる要素(お客様のお役に立ち、自らの成長を実感すること)は存在します。ならば、なぜそういう体験ができなかったのか。それは、仕事の基本を理解せず、目の前の仕事に真剣に、全力で取り組んだことがないからです。人生のかなりの時間を費やす仕事において、楽しいと感じられないことは、非常に残念なことです。

いかがでしょうか。こうした当たり前のことも、日々の忙しさにかまけて、なおざりになりがちです。改めて、仕事の基本と目的を見つめ直す必要があります。

気付かせること

社会人として成長するという事は、こうした仕事の基本を認識しながら、“仕事への向き合い方のレベル”を日々上げていくことに他なりません。そして、それぞれの仕事で求められる成果(例えば、売上高)は、個々人の成長に応じた結果としてついてくるものなのです。

このように人が成長するにはどうすればよいか。それには、自ら成長するための“気付き”を得ることしかありません。それは誰から与えられるものではなく、自らの内面の深い考察から見出されるものです。その点において、成長できるかどうかは自分の責任であり、他の責にできるものではありません。そういう自覚がない限り、結局はやらされ仕事になる。だから楽しくない。楽しくないので、上達も遅く、成果も出ない。そして、だんだん嫌になり、仕事が向いていないとか、他に興味があるとか、様々な言い訳を繰り返して、現実から逃避していくことになります。これはあまりに悲劇です。そうならないためにも、できるだけ早い段階で、“気付けてあげる”ことが肝心なのです。

上司の仕事で最も重要なことは、このように迷える若い人材に、気付ききっかけを与えることです。また教育は早ければ、早いほどよいと言えます。伸びる素地を最初に身に付けさせれば、その後は放っておいても伸びていくのです。どんな時代でも、こうした人づくりが大事なのではないのでしょうか。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

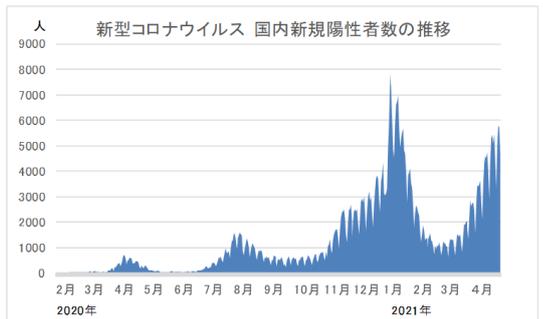
【情報提供】 中小企業の変化対応力

2020年1月にWHO(世界保健機構)が、新型コロナウイルス感染症についての声明を発表してから、すでに1年以上が経過します。2020年4月に「緊急事態宣言」が発出された際は、多くの企業では在宅勤務や営業自粛などの対応を求められ、非常に大きなインパクトがありました。その後、7月～8月に第2波、11月～1月に第3波と2回目の「緊急事態宣言」、直近では4月から第4波が襲来し、一部地域を対象に3度目の「緊急事態宣言」が発出されました。コンサルティング先の企業においても、売上高が戻ってきて「よし、行ける!」と思った矢先に、感染者数が再び増加して売上高が減少に転じるなど、経営の舵取りが非常に難しい状況となっています。

このような状況の中、企業の対応は二極化していると感じます。1つ目は、「コロナだから仕方がない」と考え、雇用調整助成金等を活用しながら、じっと嵐が過ぎ去るのを待つ企業です。もちろん、業績が悪化している直接の要因はコロナの影響に間違いありません。しかし、先は見通せず、持久戦に耐えられるだけの財務体力が必要となります。コロナ融資で資金繰りを工面した場合には、今後返済負担が重くのしかかってきます。

2つ目は、「コロナ後を見据え」積極的に改革に取り組む企業です。身近な例では、飲食店のテイクアウトや、小売店のネット販売へのシフトなどが挙げられます。さらには大胆な事業や組織のリストラに取り組み、収益構造の大改革を行う企業もあります。短期的には損益分岐点の引き下げ(右表)を行いつつ、並行して新製品・新サービスの開発や販路開拓を行います。既存事業の売上高減少が避けられないのであれば、利益を出せる収益構造に変えるしかありません。その上で、開発等の必要な投資を行うのです。今後ワクチン接種が進み、コロナがある程度収束を迎えると、一時的な景気拡大局面に転じる可能性があります。その際は、構造改革を進めた企業ほど業績回復が早いと考えます。逆に、改革に取り組んでいない企業は「周回遅れ」になっている可能性があります。実際に構造改革を進め、すでに業績回復を果たしている企業も出ています。

3月から「事業再構築補助金」の公募が始まりました。国の政策も変革を行う企業を後押しする内容に変わりつつあるようです。世の中が大きく変わる状況下は、見方を変えれば、大きなビジネスチャンスが訪れていると言えます。新たな成長機会を見出すためにも「強みを生かし、どのように世の中に貢献するのか?」という自社の事業領域について、真剣に検討すべき時期がきています。(寺西 崇)



損益分岐点の引き下げ策

- ①限界利益率の向上
 - ・価格改定による値上げ
 - ・高付加価値商品の開発
 - ・新技術の導入
 - ・商品ミックスの見直し
 - ・代替材利用/購買価格低減
 - ・内外製の見直し
 - ・運送の効率化
- ②固定費の削減
 - ・人員配置/賃金の適正化
 - ・パート/アルバイトの戦力化
 - ・不要不急な費用の削減

【情報提供】 2021年新卒採用動向から見られる中小企業における人材確保のポイント

2021年3月卒業の大卒求人倍率

【2021年3月卒 全体】

- ・1.53倍(2020年3月卒 1.83倍)
- ー求人総数 : 683,000人 (対前年 ▲121,700人)
- ー就職希望者数 : 447,100人 (対前年 +7,600人)

【2021年3月卒 従業員規模別】

<①300人未満>

- ・3.40倍(2020年3月卒 8.62倍)
- ー求人総数 : 382,300人 (対前年 ▲66,700人)
- ー就職希望者数 : 112,400人 (対前年 +60,300人)

<②300～999人>

- ・0.86倍(2020年3月卒 1.22倍)
- ー求人総数 : 131,000人 (対前年 ▲28,600人)
- ー就職希望者数 : 151,600人 (対前年 +21,300人)

<③1,000～4999人>

- ・1.14倍(2020年3月卒 1.08倍)
- ー求人総数 : 126,100人 (対前年 ▲18,200人)
- ー就職希望者数 : 110,700人 (対前年 ▲23,100人)

<④5,000人以上>

- ・0.60倍(2020年3月卒 0.42倍)
- ー求人総数 : 43,600人 (対前年 ▲8,200人)
- ー就職希望者数 : 72,400人 (対前年 ▲50,900人)

※出典:リクルートワークス研究所

「第37回ワークス大卒求人倍率調査(2021年卒)」
(求人総数 2020年6月調査)
(就職希望者数 2020年3月調査)

今年も、多くの企業が新入社員を迎え入れたことでしょう。人口減少時代に突入した昨今において、アフターコロナを見据えた人材の確保は、中小企業にとって大きな経営課題です。リクルートワークス研究所の調査(2020年8月発表)によると、左記に示すとおり、2021年3月卒業の大卒求人倍率は全体で1.53倍と、前年の1.83倍よりも低下したものの、依然として高い水準で推移しています。さらに、従業員規模別の求人倍率をみますと、300人未満の中小企業では3.40倍、5,000人以上の大企業では0.60倍と大きな格差が発生していることから、中小企業の人材確保は深刻な状況と言えるでしょう。

一方、就職希望者数を前年と比較すると、1,000～4,999人及び5,000人以上の規模では減少(▲74,000人)しているのに対して、300人未満及び300～999人の規模では増加(+81,600人)しており、中小・中堅規模の企業を志望する学生が増えていることがわかります。特に、300人未満の企業を志望する学生は、前年の2倍以上になっており、学生の中小企業志向は着実に進んでいます。こうした学生に対して、適切なタイミング・手段でアプローチすることができれば、人材を確保できる確率は高まることでしょう。

新型コロナウイルスの影響により、学生へのアプローチ(採用選考)方法にも大きな変化が見られます。2021年新卒採用においては、実に半数以上(56.8%)の企業が、Web(オンライン)面接を取り入れています。Webでの採用選考を導入すれば、場所・時間といった制限がなくなり、遠隔地の学生採用コストの低減や採用業務そのものの効率化を図ることができます。一方、「学生の雰囲気をつまみづらい」「学生に職場の魅力を伝えきれない」といったデメリットもあるため、入社後のミスマッチが発生する可能性は高まります。そのため、Webでの採用選考を取り入れる際は、選考ステップを(Webとリアルで組み合わせる等)十分に検討するとともに、内定後のフォロー体制を今まで以上に充実させる必要があるでしょう。

(山田 尚慶)



【情報提供】セグメント(部門・商品(製品)・拠点)別損益による利益分析

コロナ禍の今、限られた経営資源を有効に活用するには、詳細な経営情報を元に、正しい営業戦略を策定する必要があります。しかし、右の(図1)のように、試算表上の損益だけを見ても、「20万円の利益が出た」ということしか分からず、先の営業戦略を正しく策定することができません。「どの商品が儲かったのか」「どの拠点が儲からなかったのか」等を細かく分析することで、「今後何に力を入れるべきか(営業戦略)」が明らかになります。この分析手法をセグメント(部門・商品(製品)・拠点)別の損益分析といいます。

単位：円 (図1)

全社合計	
売上高	5,000,000
売上原価	2,800,000
売上総利益	2,200,000
販管費	2,000,000
営業利益	200,000

(図1)をセグメント(製品)別に分類した(図2)の例では、各製品ごとの利益を見ることができます。この指標を「純益法におけるセグメント別損益」と呼びます。(図2)の営業利益を見ると、「B製品単独では30万円赤字であるため、B製品の改善または撤退を行うと、より全社の利益が増加する」ということが明らかになります。このように、セグメント別に分析を行うことで、より正しい経営判断ができるようになります。

単位：円 (図2)

	A製品	B製品	C製品	全社合計
売上高	3,000,000	1,200,000	800,000	5,000,000
売上原価	1,400,000	1,000,000	400,000	2,800,000
売上総利益	1,600,000	200,000	400,000	2,200,000
販管費	1,200,000	500,000	300,000	2,000,000
営業利益	400,000	-300,000	100,000	200,000

ただし、(図2)の「純益法におけるセグメント別損益」では、全ての経費を正しくセグメント別に分類することは現実的に難しく、おおよその数字で割り振ることになり、結局、正しいセグメント別損益を見ることが出来ないケースがあります。その問題を解決するため、(図3)のような「貢献利益法におけるセグメント別損益」を用いて分析するケースが多数です。「貢献利益法におけるセグメント別損益」を行うためには、費用を変動費(売上高が増えるにつれて計上額が直接的に増えていく費用/商品の仕入高、材料費など)、個別固定費(売上と直接的な関係のある経費/販売促進のための交通費や広告費、接待交際費など)、共通固定費(売上との関連性が薄い経費/各種事務に係る人件費や備品費、支払利息など)の3つに分けて考えます。こうすることで、現実的に可能な範囲で正しく細分化されたセグメント別損益を見ることができます。

単位：円 (図3)

	A製品	B製品	C製品	全社合計
売上高	3,000,000	1,200,000	800,000	5,000,000
変動費	2,000,000	1,250,000	550,000	3,800,000
限界利益	1,000,000	-50,000	250,000	1,200,000
個別固定費	300,000	50,000	50,000	400,000
貢献利益	700,000	-100,000	200,000	800,000
共通固定費				600,000
営業利益				200,000

この他にも、セグメント別損益を行うにあたり、様々な手法が存在します。皆様の会社において、自社の事業形態に合うセグメント別損益の分析方法を見つけ、構築してみたいかがでしょうか。

(荻谷 勇貴)

経営に役立つ名言・格言

中間管理職と真のリーダーシップとの微妙な半歩の違いは、プレッシャーの下で優雅さを保てるかどうかだろう

今回は、アメリカ合衆国第35代大統領である、ジョン・F・ケネディの名言の中から、企業経営に役立つ言葉をご紹介します。ジョン・F・ケネディは、「中間管理職と真のリーダーシップとの微妙な半歩の違いは、プレッシャーの下で優雅さを保てるかどうかだろう」と述べています。

新型コロナウイルス感染症は1年以上に亘り猛威を振るいつつ、それにより激変した過酷な環境において、企業が生き残り続けるためには、経営者・経営幹部がリーダーシップを発揮し、進むべき方向を示すことが必要です。

では、真のリーダーシップを発揮するために必要とされる「優雅さ」とは何を指すのでしょうか。ジョン・F・ケネディは「優雅さ」という言葉を用いましたが、言い換えるならば、「余裕」や「落ち着き」を持ち、「理性的」に指示・判断をすることとなるでしょう。

組織のトップに立つ経営者・経営幹部は、企業経営の最前線において、「優雅さ」を保ち続けることは容易ではありません。しかし、そのような立場において真のリーダーシップを発揮するためには、プレッシャーのかかる過酷な状況下であろうと、普段と変わらず「余裕」や「落ち着き」を持って状況を把握し、得られた情報に基づいて「理性的に」指示や判断をすることが必要です。

今後も続く過酷な環境を乗り越えるためにも、どのような状況においても「優雅さ」を保つことができているか、一度振り返ってみてはいかがでしょうか。

【コンサルタントお薦めの1冊】

『社長！コロナを生き残るにはこの3つをやりなさい』

(著者:松本 光輝氏 出版社:株式会社あさ出版)



新型コロナウイルスの影響により企業を取り巻く環境は劇的に変化しました。政府が企業の資金繰りを安定させるために、いわゆる「コロナ融資」を設けたことは記憶に新しいところでしょう。この政策によって、リーマンショックの時よりも倒産件数が減少していると言われています。しかしながら、コロナ融資を受け、資金繰りに余裕ができただけでは、根本的な解決になりません。コロナ融資が導入されてから1年が経過しましたが、早い企業は返済猶予期間が終了し始めます。コロナ対策の効果が薄い企業は、これからが大変です。業績が振るわない企業の経営

者は、今後どのような対策を講じていけばよいのでしょうか。

本書では、バブル崩壊後に25億円の負債を抱え、自ら事業再生を経験し、現在は事業再生請負人として活躍されている筆者が「コロナ禍の社会」を生き残るための知恵を紹介しています。

タイトルの「この3つをやりなさい」には、押しつけるような印象もありますが、本書の中では、具体的な事例を交えながら、分かりやすく説明されており、非常に読みやすい構成となっております。立場上、周りに相談しにくいという経営者やコロナ融資は借りたが返済計画まで考えていなかったという方は、一度経験者(筆者)の知恵を借りてみてはいかがでしょうか。(諸岡 英史)



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.116

令和3年5月20日発行（通巻第116号）

発行人：永井晶也

編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、寺西崇、山田尚慶、
苅谷勇貴、諸岡英史、川口真司
村野文洋、池野知行、岡田悠暉

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

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

名南経営 で検索！



M E I N A N
Meinan Consulting Network

経営者大学コラム 第3講 ～リニューアルホームページのご案内～

2021年4月、新型コロナウイルスの影響で開講が2ヵ月ほど遅れた第54期の最終講と修了式を行い、新たに第56期の開講式と第1講を行いました。おかげさまで、第56期は11名と大勢の方にご参加いただいておりますが、経営者大学OBのご子息やこれまで幹部をご派遣頂いている企業から引き続きのご派遣など、既存のお客様が割合としては多くなっています。一方で、経営者大学のことを全くご存じなく、偶然ホームページをご覧になり、ご興味をお持ちになって参加された方も少なからずいらっしゃいます。ホームページで情報を収集するという行動パターンは、今ではすっかり定着していますが、コロナ下で対面営業が難しくなっている中、Webを活用した情報発信の重要性がますます高まっています。そこで、より多くの皆様が経営者大学にご興味、ご関心を持っていただけるよう、経営者大学のホームページを大幅にリニューアルいたしました。

今回のリニューアルで特に力を入れているのはOBの皆様のご紹介です。経営者大学にご興味をお持ちの方からのご質問で多いのは「どのような方が参加されているのか？」「受講してどんな効果が期待できるのか？」といったものです。そのため、今回はOBの皆様にご協力をお願いし、経営者大学への参加経緯や受講した感想、その後の様子などをインタビューし、その内容を掲載しております。

また、経営者大学の「いま」をお伝えすることを目的に、Facebookページに受講の様子などを掲載しております。OBの方からは「懐かしい！」というコメントを頂戴することもあります。卒業後も経営者大学のことを思い出して頂くことで、気持ちを新たにしたり、交流のきっかけにして頂ければと考えています。経営者大学のOBの皆様ならびに経営者大学に興味関心をお持ちの方は、ぜひ覗いてみて下さい。



経営者大学HP



Facebookページ

リニューアルホームページならびにFacebookページは、QRコードもしくは以下のアドレスにてご覧ください。

(左) <https://www.keieisha-daigaku.jp/>

(右) <https://www.facebook.com/keieishadaigaku/> (村野 文洋)



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」

Vol.2 遅すぎた報告

Vol.3 段取り不足が招く、周囲への迷惑

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”

Vol.5 “仕事”と“作業”の違い

Vol.6 問題意識とPDCAサイクル

【セット内容】

・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 9,900円(税込)

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」

Vol.2 他社訪問と来客対応

Vol.3 正しい電話対応の仕方

Vol.4 「企業」と「組織」を正しく理解する

【セット内容】

・DVD・・・映像：約15分

【価格】 各Vol 1セット 4,400円(税込)

マネジメントコンサルティング事業部 ～新入社員紹介～



池野 知行
(イケノ トモユキ)
[プロフィール]
兵庫県三田市出身。
兵庫県立大学
経営学部組織経営
学科修了。

<知行合一>

中国の明時代に、王陽明がおこした陽明学の命題の一つに「知行合一(チコウゴウイツ)」という言葉があります。これは「知識と行動は分別できるものではなく、行動なくしては知識として成立しない」ということを意味しています。私は、自身の名前(知行)の由来であるこの言葉を体現しようと、学業、スポーツなど、学生時代には常に“行動”することを意識してきました。社会人になった今、改めて弱い自分に打ち勝ち、知行を果たしてこそ、社会や親に恩返しができると考えています。これから何卒宜しくお願い致します。

(池野 知行)



岡田 悠暉
(オカダ ユウキ)
[プロフィール]
[プロフィール]
愛知県豊田市出身。
南山大学
経営学部
経営学科修了。

<粘り強さ>

私は“粘り強さ”という言葉に単に“忍耐”力として捉えていません。私にとっての“粘り強さ”とは、「目標に向かってトライ&エラーを繰り返し、物事を改善することで、自身が決めたゴールまで必ず走り抜ける力」です。これまで勉学やスポーツに取り組む際は、自分自身の限界を決めることなく、粘り強さを武器に目標を達成してきました。社会人になったこれからも、自身の持つ粘り強さを忘れることなく、お客様に心から喜んでいただくことができますよう、誠心誠意業務に邁進する所存です。何卒宜しくお願い致します。

(岡田 悠暉)