



西洋朝顔

ワイズ経営ニュース

編集発行人

ワイズコンサルティング
株式会社

〒104-0061
東京都中央区銀座1-8-21
中央ビル5F

TEL 03 (3567) 3072
FAX 03 (3567) 3075

10月

(神無月) OCTOBER

13日・体育の日

日	月	火	水	木	金	土
.	.	.	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	.

ワンポイント 電子証明書等特別控除

電子証明書を取得した個人が、平成19年分または20年分の所得税確定申告で電子申告した場合に、最高5千円の税額控除が受けられる制度（いずれかの年分のみに適用）。国税庁のアンケート調査結果によると、電子申告を行った理由の3位に、「電子証明書等特別控除制度ができたから」があげられています。

10月の税務と労務

- 国 税 / 9月分源泉所得税の納付 10月10日
- 国 税 / 特別農業所得者への予定納税基準額等の通知 10月15日
- 国 税 / 8月決算法人の確定申告
(法人税・消費税等) 10月31日
- 国 税 / 2月決算法人の中間申告 10月31日
- 国 税 / 11月、2月、5月決算法人の消費税等の中間申告
(年3回の場合) 10月31日
- 地方税 / 個人の道府県民税及び市町村民税の第3期分
納付 市町村の条例で定める日
- 労 務 / 労働者死傷病報告(7月~9月分) 10月31日
- 労 務 / 労災の年金受給者の定期報告
(7月~12月生まれ) 10月31日

少子高齢化時代

企業が直面する
労働力人口の減少

少子高齢化時代の真の問題はどのような問題であり、企業はそれにどう対応したらよいのでしょうか。

少子高齢化と言われて久しいですが、それがどれほど経済・社会を変えていくのでしょうか。少子高齢化というだけでは問題の本質が見えず、その裏では「労働力人口の減少」という深刻で本質的な問題があります。

1 少子高齢化で 企業が何が起こるのか

(1) 若年者の低定着率の深刻化

就職してもすぐに辞めてしまふ若者や、最初から就職を希望しない若者が増えています。これは企業にとって大きなロスであり、また、新規採用も厳しくなっております。若年者自身も企業が自分を伸ばしてくれるところかどうかを入社・在職の判断基準として見るようになってきています。

(2) 能力蓄積のない高齢者の在籍 による生産性の低下と人件費の 負担増

平成十八年四月の高年齢者等雇用安定法改正で、企業は六五歳までの定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止、のいずれかの措置を講じなければならなくなりました。

そのため、生産性の低い高齢者をなぜ雇用しなければならぬのかという企業と、六〇歳を過ぎてもそれほど問題はなく有能で働ける人達ばかりだと捉える企業の二極化の傾向にあります。

人材を長いスパンで「育てる」という視点があるかどうか分岐点といえるでしょう。

2 少子高齢化で求められる 危急の共通課題

(1) リタイア層を、働く階層へシフトする

六〇歳から七〇歳の層や女性の

力をいかに活用していくかは国や企業にとって最も大きな課題となつていきます。

(2) いま働いている階層の生産性を向上させる

若年層はもとより生産力人口（一五〜六四歳）にある労働者の生産性をいかに高めるか。このためには、特定の優秀な人間に頼るのではなく、「育てる」という視点が求められます。

3 少子高齢化時代の 企業の人材戦略

以上のように、高齢者にせよ若年者にせよ、その活用には「育てる」という視点が必要です。育てるといふ視点に立った「組織づくり、人づくり」のステップは以下の通りとなります。

(1) 企業理念・人材像・組織像の設定

企業理念とは、企業の上つて立つ生き方を示したものであり、何よりも優先されるものです。明確な理念により企業内部の意思統一が図られます。それはまた、企業理念に共鳴する人材を採用することにもつながります。

企業理念の下で、当社の存在意

義や価値、経営姿勢は何か、どんな人を育てたいか、どんな職場チームを作りたいか、などを明確にします。

(2) リーダー教育

少子高齢化時代の企業では、以前の上司が部下になる等の多様な組織が増えてきます。組織の活力を維持・向上させていくためには、リーダーとしての手腕がつかないほど問われることとなります。

そのためのリーダー育成方法としては、

リーダーによる理想の職場像の設定

どんな職場を作りたいのか。それに対して現状はどうか。目標に近づくための解決策は何か。

組織風土を把握する

組織風土のチェックを行い、組織の現状を把握する。

管理者自身のリーダーとしての行動特性を把握する

行動特性把握で、企業が求めるリーダー像がより行動レベルで明確となる。管理者全体の行動特性を把握すれば、それにより企業のリーダーシップの実態が把握できる。

リーダーシップ能力向上目標

の設定

リーダーシップの実態から当該企業・管理者の強みと弱みを把握した上で、それぞれのリーダーのスキルアップ目標・部下育成目標を設定していく。

(3) コミュニケーションの場づくり

少子高齢化時代に、より重要なのは、人材育成における「育てる」という視点であり、この育てる実践でキーワードとなるのは「コミュニケーション」です。

企業は、そのコミュニケーションの場をこれまで以上に、意図的に作り出していかなければなりません。

(4) 若年者教育

理念教育

いま若年層が強く求めているのは、「共感できる企業理念とやりがい」。企業理念という価値観への共鳴こそが、若手社員のやりがいを育てます。

イメージづくり

企業理念と共鳴しつつ、その企業で自分ができるように成長できるのかというイメージづくりをしてみます。自己成長感こそが、若手職員が最も求める基本

価値です。

ブラザー制度

三〜五年程度の先輩がブラザー（教育担当）として、新人の公私にわたる面倒をみます。これは、ブラザー自身を育てる制度にもなります。

(5) 高齢者活用

技術・技能伝承体制の確立

団塊の世代の退職が始まり、これはまた、この世代の持っている技術・技能が失われることを意味します。この技術・技能の伝承を、本気になって取り組むべき時代になったといえます。

また、この技術・技能の伝承には、それ以外に二つの大きな意味があります。一つ目は、技術・技能の伝承が、若手社員にとつて成長の実感や仕事のモチベーションにつながります。二つ目は、「伝承者」としての役割を高齢者が担うことにより、企業における新しい役割が生まれつつあります。

高齢者への多様な就業形態を準備する

技術・技能の伝承こそが高齢社員の役割という一面的な考え方だけでは、現実的ではありません

せん。「伝承すべき技術・技能を持たない高齢者」も多くいるからです。

高齢になるほど、技術・技能だけでなく健康や体力などで個人差が広がります。仕事に対する捉え方も多様になり、企業・高齢者双方にとつて使い勝手の良い就業形態が求められます。

昇進制度の多様化

これまで、昇進といえば「管理職」という昇進制度が主でした。今後は社員の適性や能力に応じて昇進の形態を多様化していくことが求められます。

具体的には「専門職コース」の設定です。

このためには、

イ 長期的な技術・技能習得の教育体制づくり

ロ 管理職の早期退任制度

ハ 定年三〜五年前に定年後の就業形態を選択する

ニ 職種転換教育

高齢者へのメンタルケア

一部の高齢者を除いて、給与面や各種処遇面で低減傾向になることは否めません。メンタル的な面で、ケアする体制がより重要になってきます。

(6) 人事評価制度

高齢者雇用を続けるためには、企業の総人件費を抑えなくてはならず、年功的な給与体系から能力主義給与体系への転換が必須条件といわれています。

しかし、これだけでは良い人事評価制度は作れません。各年代層を育成していくという視点が併せて必要です。このためには、日本において成熟した職能資格制度の能力主義を基盤としながら、成果を均衡させることです。

具体的には、意欲・態度・能力、業績の三本柱で構成し、業績についてはプロセス成果も評価していくこととします。

管理型組織から支援型組織へと意識を転換する。

対話能力を高める（目標・評価面接における評価者と被評価者とのコミュニケーションで、評価者がいかに評価方法を伝え目標を設定していくか）。

この対話の方法を徹底的にトレーニングする必要があります。これこそが組織づくり・人づくりの最重要局面です。

事業承継

会社が20年以上存続するのは全体の25%、残りの75%は承継難から廃業（倒産ではありません）します。このことから、企業を存続させることはかなり難しいと言えます。

さて、事業を承継させるには、3つのパターンがあります。

- (1) 親族が継ぐ...息子、娘、娘婿、兄弟、従兄弟等
- (2) 他人が継ぐ...社員、友人、金融機関（支店長等）、取引先等
- (3) M&Aにより事業承継を行う

上記のパターンは甲乙つけられるものではありません。大切なことはどのパターンを選ぶかではなく、結果的に“会社をつぶさない”、つまり、企業を存続させられるかどうかということなのです。

いくつかの例を挙げて考えてみましょう。

まず、出版業・A社です。社長がむりやり息子に継がせたところ、古くからいる番頭、

社員とうまくいかず会社は倒産しました。

同じ出版業のB社。B社長の息子は事業を継ぐ意思がなく、止むを得ずM&Aにより事業継続を考えていますが事態は進行していません。

一方、社員が継いだT社（広告代理業）の例を挙げてみます。

T社長は事業承継はまだ先のことと想っていたのですが、仲の良い社長に誘ってもらって参加したのが事業承継のセミナーでした。

セミナーから6年経った現在も、あのセミナーになぜ社員のNを連れていったのか分からないそうです。

さて、セミナーの講師に、いきなり“誰に、いつ、事業承継させるか書きなさい”と言われ、思わずTさんはNさんの見ている前で「5年後、Nに譲る」と書いたそうです。

セミナーで客観的な話を聞いていたお陰で小さなエゴを捨てられたTさんは、現在、落ち着いた生活をしています。一つの成功例でしょう。

自己変革

小規模経営で二〇年間継続する事業者は、四件のうち一件だそうです。この厳しい現状に対し経営コンサルタント・T氏は、その一件となるためには、経営者は自己変革が必要である、と話します。T氏の自己変革の必須条件は、朝早いこと
愚痴を言わないこと
お金を大切にすること。無駄にしないこと

夫婦円満であること
自分の職業を天職と想って頑張ること
数字に強いこと
一見、平凡な要件のうち大切なことは、とT氏は言います。つまり、経営者は数字に基づいて事業を行うこと。数字を意識することで事業の核心が捉えられるということなのです。もう一つのは、経営が軌道に乗るとオーナーである特権を振りかざし、お金を無駄にしがちであることの注意です。

保険を買う

最近、保険商品を総合的に取り扱う店を、郊外型のショッピングセンターやビジネスビル等の一角によく見かけます。

これまで保険といえば、外交員による訪問販売というイメージが強く、保険は「売り」に来るものでした。

いつのまにかこうした保険ショップが増え、保険代理店も訪問型から来店型へと力を入れ始めています。

保険ショップの特徴は、

- (1) 複数の保険商品を扱っていること
店頭には国内から外資系までの様々な保険会社のカタログが並んでいます。
- (2) 窓口で対応しながら保険の相談や契約（購入）ができること

ファイナンシャルプランナーなど知識や経験の豊富なプロが、中立・公平な立場で、一人一人に合った保険を提案します。

強引に売られる、といった保険も自ら買いに行く場ができ、安心感が増したといえます。