



はくもくれん

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

4月

(卯月) APRIL

29日・昭和の日

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	.	.

ワンポイント 課税対象となる

特殊支配同族会社は5万6千社

いわゆるオーナー役員（業務主宰役員）が実質的に支配する会社（特殊支配同族会社）の、オーナー役員に対する給与のうち、給与所得控除に相当する部分を損金不算入とする制度の平成19年度分の課税対象企業数は、5万6千社にのぼることが、昨年末に国会に提出された答弁書で明らかになっています。

4月の税務と労務

- 国 税 / 3月分源泉所得税の納付 4月10日
- 国 税 / 2月決算法人の確定申告(法人税・消費税等) 4月30日
- 国 税 / 8月決算法人の中間申告 4月30日
- 国 税 / 5月、8月、11月決算法人の消費税の中間申告
(年3回の場合) 4月30日
- 地方税 / 給与支払報告に係る給与所得者異動届の提出 4月15日
- 地方税 / 固定資産税(都市計画税)の第1期分の納付
4月中において市町村の条例で定める日
- 地方税 / 土地・家屋価格等縦覧帳簿の縦覧
4月1日~4月20日
または最初の納期限のいずれか遅い日以後の日まで
- 地方税 / 軽自動車税の納付
4月中において市町村の条例で定める日
- 労 務 / 労働者死傷病報告(1月~3月分) 4月30日

中小企業の 人材確保

不況下で採用が容易に

今年の経済成長率はマイナス一・五%とも言われ、契約社員のリストラ等が増加し、不況の底が見えない状況となっており、中小企業の経営も一段と厳しさが増しています。

しかし、一方で中小企業が恩恵を受けることがあります。それは、人材の採用が比較的容易になっていることです。

ここ数年は、景気が良かったことと少子化の影響により、新卒者の減少や大企業的大量採用などで、相当業績の良い中小企業においても必要な人材を確保することができない状態でした。これから数年は、景気そのものが一層厳しくなり、失業者等が増えることが予想されることから、人材の確保においては機会到来といえます。

企業業績と人材関連とは明らかな関係があります。例えば、人材育成に力を注いでいる企業ほど業績が優れており、従業員

満足度が高い企業ほど同業他社に対して競争力を有しています。

中小企業の場合、規模が小さいことからニッチ市場におけるオンリーワンという製品・サービスの競争力が強調され、企業業績と人材の関係が注目され始めたのはここ十年くらいのことです。

1 経営戦略と人材

経営戦略

企業経営者は、経営戦略として、成長分野で事業展開をするか、同業他社にいかにか差別化を図るか、を考えています。一般には、このうち一つが実現できればよいと思われ

模倣困難性と戦略実行性

経営が苦境に陥るのは、組織の力と事業機会のいずれの優位性も失われた時です。その場合、このどちらか強い分野か両方に強い分野に移動し

なければなりません。いずれの場合も鍵となるのは人材です。

同じ業界の企業に差をつけるには、相手が簡単に真似できないものを持つ必要があります。異なった業界やマーケットに移動する場合も、問題は、新しい業界やマーケットの発見以上にその実現性のために人材が必要となります。

経営に対する関心が高まり、さまざまなメディアを通じて、成長企業や高収益企業の事例が手軽に手に入るようになった今、成功企業がどの事業機会を捉え、どのような組織を構築しているかは競争相手からも見やすくなっています。この点からも人材が決め手といえます。

2 人材の採用と規模の経済

中小企業の人材採用

次に経営戦略を実行する上で鍵となる人材の採用において、中小企業の現状をみてみましょう。

新卒市場では特に、学生は、企業の知名度や規模で候補と

なる企業を選ぶ傾向があります。一般に知名度が低く規模が小さい中小企業は、就職先の候補として選ばれる可能性は低いものがあります。

中小企業は、求職者側の限定された合理性を克服するために宣伝等を行う場合、費用対効果の点で大企業と比べてハンディがあります。

人材資源と資金資源の違い

人材と資金は、代表的な経営資源であり、情報と規模の経済の問題によって、中小企業が大企業と比べて共に不利な状況におかれています。

しかし、この二つの資源には異なる点があります。

それは、資金の調達には規模が拡大するにつれて、ほぼ比例的に改善されるのに対して、人材の調達では、もっと複雑な動きをすることです。

人材の調達は、家族や創業時のメンバーだけの時にはほとんど問題にはなりません。が、十人くらいになると大きな問題となり、その問題はある一定規模になるまで続くといわれています。

この点から、規模がある程度になつた段階で中小企業は、組織の改革や人事制度の確立など体質を変えることが必要と思われまゝ。

採用戦略と事業戦略

事業が急拡大する中で、人材が不足し、かつ新卒市場で採用できないとなると中途採用せざるを得ません。それが嫌であれば、成長をコントロールしながら、採用を控え目に行つこととなります。

いずれにしても、採用戦略と事業戦略が整合性を保つてゐることが何よりも重要です。

3 人材への投資とリスク

教育投資のジレンマ

大企業と競争しながらやつと採用した人材も、教育をしなければ戦力として育つていきません。

中小企業では、なかなか人材投資に踏み切れない経営者も多いのですが、その大きな理由の一つは、投資の果実が投資先に還元されるとは限らないというところにあります。投資した後には退職されて元

も子もなくなつてしまふからです。勤続年数が大企業に比べて短く、転職する確率は高くなつていきます。

しかし、最初から優秀な人材を確保することが難しい中小企業では、戦力となるような人材を内部で育てざるを得ません。この矛盾にいかに対応するかはよいのでしょうか。

なお、このように最初から優秀な人材を確保できない中小企業が倒産するかというところでもありません。優秀な人材が集まらないのではなく、人材が集まらない体質になつてゐるから中小企業であり続けているともいえます。

労働市場でのリスク回避

大企業には優れた人材が大勢いて組織運営することでよい能力を発揮できますが、中小企業の場合は、組織の中で活躍できる人材に教育しようとしても会社運営は大企業と異なります。

大企業では組織の中で切磋琢磨し能力を発揮できますが、中小企業では個人の力を尊重した方がうまくいく可能性が

高くなつていきます。

優秀な人材がいらないから中小企業であり続けるとしても、個人の力を尊重し、社員に生甲斐を与え続けられる可能性は持っています。

4 基本はコミュニケーション

従業員への動機づけ

コミュニケーションを図る場合も、(1)達成水準自体の魅力、(2)達成するため必要とされる努力、(3)達成したことによる報酬、の三つについて、経営者のメッセージが明確に伝わつてゐるかどうか重要です。

経営者のリーダーシップ

中小企業の魅力、例えば、将来のれん分けをするとか店長にする等の話をし、そこまでの努力や達成した場合の報酬などを経営者が社員から信頼されて、話せるかどうか分れ道といえます。

このコミュニケーションのために飲み会や朝礼などを行い、親密さを心掛ける必要があります。一人一人の個性を深く理解することは大企業で

は難しいことですが、中小企業がこれを怠れば人材は育ちません。人材を宝と考へ、事業が不振となつた時、できるだけ自分の財産を投げ出してモリストラはしないといった意気込みが必要です。

大企業では、優秀な人材を多く採用して、その大部分をムダにします。例えば、同期で百人採用しても、五十歳を過ぎて本当に必要になる人は一桁にも満たなくなりまゝ。同期の間で競争させて、少しずつ絞り込む過程で、人を育てることが出来ます。賢い人材の育て方といえます。

中小企業では、人材の確保や育成は大企業のようにいきません。数多くの候補から選抜する余裕はなく、数少ない候補、場合によってはたった一人の人材を根気よく育成することが中小企業には求められます。その中で、従業員に希望とチャンスと、その人がこの企業にはどうしても必要であるという存在感を与えることが大事なこととなります。

社員がやめない会社

どの会社の社長も、社員には一所懸命に働いてもらいたいと思っています。

しかし、その思いは社員に伝わらず、できる社員ほど早く辞めてしまい、多くの社長は、その理由が分からないままの状態です。

社員が10名のA社長（女性）は、「社員を働かせてはいけない。自らこの会社で働きたい、と思わずことが社長の責任」と言います。

さらに、若い社員、ベテラン社員を問わず、「今、この会社で働いていることが、あなたの将来の為になる」と感じさせなければ社員は定着しない、と続けます。

次は、B社員（女性）に退職を思い留まらせたA社長の実話です。

Bさんの相談 - Bさんは39歳。当社に3年間勤務。突然、退職したいと言い出しました。現在の仕事は営業事務。

退職理由は、一生できる仕事がしたいので、退職したら簿記を習い經理の仕事に就きたいと言います。現在の給料や職場の人間関係は嫌ではないとも言います。

A社長の対応 - 「退職したいって本当なの？今の職場に不安なの？給料のことが原因？」

Bさんが聞きたいことをBさんの立場、Bさんの幸せを考えて、問います。

A社長はさらに、「もう40歳。他社へ行かれるんですネ？つぶれない会社へ転職できると良いんだけど...」、「でも会社に100点を求めるのはBさん、あなた自身の私生活に充実感がないこともあるかも知れない？」、「会社のためにスキルを積みとは言えないけれど、あなたの好きなパン職人とかを目指して仕事を終ってから専門学校に通う...いろいろな道があるのでは」

社長は社員に対し、定期的に“あなたを大切に思っています”と発信し続けなければならぬのではないのでしょうか。

さて、皆さんはどう対処しますか？

経営の科学性

「倒産件数が昨年同月比を超過」というニュースが新聞紙上を賑わせています。しかし、そうした状況にあるからこそ、良い会社を選ばれ生き残るわけです。ここで気をつけなくてはならないのが、生き残るためには「科学性」が必要ということ。

科学性がなければ、結局、絵に描いた餅にすぎません。まして道徳的な言葉でごまかしているとしたら、自分の家族、社員、取引先等に責任を持てる企業にはならないでしょう。継続性のある、責任のある企業経営者は、いつまでに借金を半分に減らす、売上は三年後に二〇パーセント増を目指す等、努力した結果が数字に表われる「科学性」を持つ行動を心掛ける必要があると思います。

かたづけ

年末に大掃除をしたのに、数か月も経たないのに散らかってくる。また「かたづけ」をしなくてはという思いが...

この同じ繰返しはどういうことなのでしょう？

まず、「かたづける（片付ける）」とは、「整理する」という語義のほかに「問題を解決する」「もめごとを処理する」「けりをつける」等の意味があります。

子供が受験に備えて部屋をかたづけようと決断すると、受験に要るものと要らないものを明確に区分します。日本で唯一人の「かたづけ士」Kさんは、「かたづける」ことは「形をつける」ことで、「かたづける」ことを押し進めていくと「自分は何をしたいのか」に行き着くと言います。

経営者の本来の「かたづけ」とは、例えば“10年後、自分の会社をこうする”という思いで、会社の整理等を行うことではないのでしょうか。