

# 国吉弘の実例中心経営情報ニュース

—編集・発行—

（株）経営支援センター  
沖縄県那覇市金城3  
丁目8番11号 ゆい  
ビル3階

Tel : 098-859-8477  
Fax : 098-859-8478  
http://k-shien.com

## 儲けのヒミツ

### 自発的、積極的に動く社員を育てる秘訣！

■中小企業を取り巻く環境が一段と厳しさを増す  
今年の春闘は5.3%と33年ぶりの高水準。あと3

4年は賃上げラッシュは続く。大企業の賃上げにつられて中小企業も後に続く。ところが、そこで大きな問題が生じる。賃上げ可能な収益力高い中小企業と賃上げが出来ない赤字の中小企業だ。賃上げは世の流れ、雰囲気だけでは決まらない。しっかりと利益が出る収益体質であることが前提条件。しかしながらここに至り逆風の経営環境が待ち受けている。

#### ①人手不足から人手不足倒産が加速

2023年は前年比2倍の人手不足倒産に達した。物流の2024年問題など、時間外労働の上限規制が今年4月から始まり、更に人手不足倒産が増加する。

#### ②止まらぬ円安で資材、原価がまだまだ上昇する

アメリカのインフレが一時期より低下したもののいまだ3.5%。政府目標の2%にはまだ乖離がある。したがって、なかなか利下げに踏み込めない。円を売ってドルを買う、いわゆる円キャリーは続く。当面、円安は続く。そもそも円安の本質は国力の低下にある。

#### ③日銀がマイナス金利を解除

17年ぶりの利上げ。異次元緩和からの大転換だ。それによって調達金利も上昇する。住宅ローンも金利が上昇する。借入過多の企業は営業利益を押し上げないと返済も厳しく、金融機関から厳しい眼で判断される。

#### ■自発的、積極的に動く社員を育てる

バブル前の昭和、平成、令和と現場主義を貫き業績向上に努めてきた。時代は変われど「商売の基本」は全く変わっていない。どんな時代でも高収益企業は目標を達成するんだという意気込みが圧倒的に違う。このような社員を育成するポイントは次の6点。

#### 1. 働き方改革とは「働きがい」改革でもある

働き方改革とはまず生産性の向上だ。一時間あたりの付加価値を20%向上することが目安となる。一方、それを表現するには一人ひとりの「働きがい」が最も重要だ。「働きがい」とはお金だけで解決するものではない。顧客からの感謝、自らの成長、厳しい仕事だけでもやりがいを感じる、自分が必要とされている。心の底からそう思うと自ら考え行動する人間に変身する。

#### 2. 幹部は理念とビジョン（戦略）を熱く語れ

理念とは同じ価値観を持つ同士の集合体だ。どんなに個々の能力が高くてもベクトルが違う者同士だと組織の中で足の引っぱり合いが起きる。それと、ビジョン。これは戦略や施策である。叱咤激励のつもりで暗い話ばかりだと社員は「心の疲弊」を感じやる気を失ってしまう。そのバランスを上手に取るのがマネジメントだ。人は明るい未来や夢に希望を抱く。

#### 3. 幹部自身のモチベーションとベクトル合わせ

業績が悪い企業は幹部自身のモチベーションがすこぶ低い。幹部のモチベーション低下は、会社への不満や不平として必ず部下に言葉として伝わる。そんな幹部が部下に指示を出しても本気で動くわけがない。もう一つ会社方針とベクトル合わせがしっかりとできているかだ。一人でも別方向を向く幹部がいるとそれが足枷になり決めた戦略や施策のスピードが大幅に失速する。結局、何

もかもが中途半端で終わってしまう。

#### 4. 競争相手の本質

競争から逃げては技術やノウハウが過去のものとなり一気に収益力が低下する。もちろんライバル企業が競争相手だということはいままでもない。ただその前に勝たなければいけない競争が3つある。

#### （1）顧客ニーズへの対応競争

いかに顧客ニーズへ対応するか、それもスピード感を持ってだ。会社から支給された携帯。よく見ると二、三日前の顧客からのメールがまだまだ未読。うちの部下に限ってそんなことはない。しかし、現場ではこの様なことがすごく多い。顧客へのスピード対応、顧客への改善提案、ワンランク高いレベルが求められている。その実践こそが顧客ファーストなのだ。

#### （2）過去の自分との競争

健康な体と健全な考え方があれば、人は必ず成長する。どうしても同世代、同期と比較したがる。そこは考え方を変えよう。過去の自分と比較して成長していたら「よし」とする。後はその成長の持続性が重要だ。

#### （3）自らを変える競争

過去の成功体験が自らの成長を阻害する要因ともなる。現状に満足し変化がうつつとおしく感じるのだ。おまけに、チャレンジ精神もなく、行動力も弱い。考える力も低下し周りから見たら完全に過去の人間。年は食ってキャリアがあっても戦力外だ。

#### 5. 若い時から鍛えろ

新入社員は誰のもとで育ったかが、今後の人生を大きく左右する。大事に育てる、が甘やかしになってはいないか。辞められるのが恐く、緩い指導になってはいないか。その考え方だと新入社員の成長速度は上がらない。愛情ある厳しさは反省となる。愛情なき厳しさは冷たさを感じる。実は誰よりも自らの成長を願っているのが新入社員、本人なのだ。

#### 6. 危機感があつてこそ人は本気で考え動く

10店舗の飲食事業部。その中で月商400万を目標とするカフェ業態の店舗。店長は20代の女性。最初は数字もマネジメントもトンチンカン。それが3年後。別人のように変わった。原価率、人件費、予想売上高、予想利益、客単価まで聞けば間髪入れずに返ってくる。毎月の施策からアルバイトの採用、ソフト管理まで徹底している。今では売上高経常利益率10%を優に超える。その原動力は「ざり、店を任せられたという本気の責任感と感じる。その責任感が危機意識に変わる。危機感を目標達成に必要なあらゆる不足が明確になる。そこに年齢や性別は全く関係ない。

#### ■緊張感ある社風こそ自発的、積極的に動く社員が育つ

社風で人は変わり、結果を出すとやる気が高まり更なる高みを目指す。緊張感ある社風は戦略にも勝る。その社風を創り上げる張本人が幹部だ。仕事に対する姿勢、目標達成に妥協しない強い意思。予測不能な時代、全ての企業がいま転換期にある。良い方向（高収益）に向かうのか。悪い方向（淘汰）に向かうのか。幹部であるあなたで、企業の行く末が決まるのだ。

（株式会社経営支援センター 国吉弘）

ワンポイントトーク【令和時代は「働きやすさ」は当たり前。働きやすさやプラス「働きがい」を高めることが、社員と会社の成長につながる！】