



強みを活かした経営
平成24年 夏のボーナス支給実績 ～弊社調べ～
労務トラブルを防ぐ「求人から採用まで」
雇用に対する税制が拡充されました
脱コモディティ化

強みを活かした経営

新興国の人口増加や需要増に株価上昇が加わり、石油、鉄鉱石、レアメタルのみならず食料関係まで含んだ資源高にストップがかかりません。一方で現状はデフレですから価格に転嫁しづらく、生産やサービス活動を行う組織経営者はこの板バサミ（仕入価格は上がるが販売価格は上げにくい）の中で収益を上げなくてはならない頭の痛い状態が続いています。

しかしこの資源高かつデフレの状態でも利益を出す体制を築いている会社がブリヂストンです。利益の源泉は、原材料の使用量を3分の1に減らした再生タイヤの実用化です。この技術はアメリカの再生タイヤの大手バンダグ社を買収して取得した技術の活用です。この再生タイヤは新品よりも3割～4割も安いそうですから競争力をもって世界展開できるわけですね。ヘンリーフォードと関係の深かった米国タイヤメーカーの老舗ファイヤーストーン社の買収では集団訴訟などで必ずしも順調とはいえませんでした。めげずに、投資それも自社の得意分野に集中していく企業姿勢に学ぶものを多く感じます。この強みを活かす経営で、ホテルやレストランの評価を行うミシュランガイドで有名なフランスのミシュラン・タイヤを抜き去り、タイヤ業界で世界一位の座に君臨し続けています。「ガラパゴス化」などと揶揄されて内弁慶になりがちな日本企業のモデルであり誉れとなる企業だと感じます。

20世紀の経営思想界をリードし続けたドラッカー博士は、「問題重視型の思考様式に囚われずに機会重視型の発想をせよ」と日本の経営者にメッセージを送っています。そして「個人も組織も自分の本当に得意なものを見極め、成果を上げることのできる分野に自分をはめ込め」と言っています。ホンダの創業者、本田宗一郎が「得てに帆をあげて（追い風をとらえて、うまくそれに乗っていくと絶好の帆走ができる）経営せよ」と金言を残していますが相通じるものを感じます。

音楽の世界で、その歴史の中でただ一人、全く異なる二種類の楽器を弾きこなした天才モーツァルトであっても、一流になることのできる楽器は一つのみと判断してピアノに集中し、バイオリンを諦めたそうです。孫子が残した兵法のあまりに有名な一文「彼を知り、己を知れば百戦危うからず」すなわち敵を知り己を知るならば百回戦っても危機に陥る事はないという旨とも通じるものを感じます。

この強みを生かすことの大切さは、よく80対20の法則とも呼ばれる「パレートの法則」にも通じるものを感じます。この原則はイタリアの経済学者ヴィルフред・パレートが1897年に発見したもので、成果や結果と、原因や投入したもの・努力を比較検討してみると、大きな効果があったものと成果に対して影響力の少ないものを分けることができます。仕事で言えば、20%の時間が80%の仕事の成果を作っているというものでした。したがって、利益の80%を生み出している20%の製品やサービスに集中し、売上高や利益の80%を生み出す20%の顧客への対応に集中する、といった「経営の集中」の工夫が行われているのです。

ドラッカーは、「成果を得るためには、どんな強みを活かして、何をしなければならないのか？」と経営の本質についてのあり方を要約しています。ここでいう強みですが、ひところ流行したコア・コンピタンス経営の「コア・コンピタンス」、すなわち「顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術」ともいえるのかなとも思います。顧客がお金を支払う価値を感じ、それは他社には無いユニークなもので、今後の組織間競争の源泉となりうるような、自社の得意なスキルともいえるのでしょうか。「どんな長所を活かし、何をすることで、どれだけの成果をあげるのか」このドラッカーの金言を資源高かつデフレ時代を乗り切る経営の指針としていきたいものです。

成迫 升敏

平成24年 夏のボーナス支給実績 ～弊社調べ～

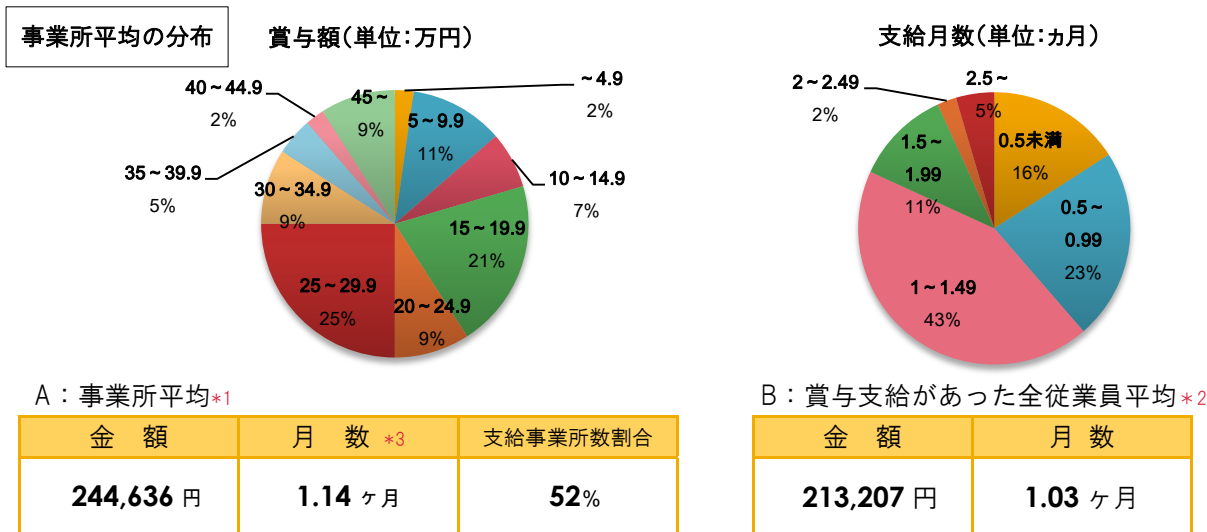
今年の春闘では、定昇維持、一時金満額回答など、大手企業は景気回復に向けて少しずつ動いているかのような報道が目につく一方、地方や中小規模の企業の景気回復はまだ先という見方も多く、今夏のボーナスは去年に増して、頭を悩ませる経営者の方も多いのではないのでしょうか。

弊社で関与させていただいているお客様の平成24年夏のボーナス支給実績を集計しました。

◆平成24年 夏のボーナス実績 (弊社調べ)

<1> 一般業（サービス・製造・建設業など。医療・福祉系を除く）

全体としては25～30万円、1～1.5ヶ月で支給している事業所が多いという結果となりました。



～「平均値」の危うさ～

上の2つの表は一致しません。なぜなら右のB「全従業員平均」は、人数が多い事業所の数字に左右されるのに対して、左のA「事業所平均」は規模に関係なく1事業所が1つのデータとしてカウントされるためです。このような統計数字を見るときは、その計算方法についても確認する必要があります。

また、統計数字の見方として「最頻値」（多くのデータが集まる所）、「中央値」（データの真ん中）、そして「平均値」があります。“だいたいみんな”→「最頻値」、「真ん中」→「中央値」であるのに対し、「平均値」は一部の突出したデータや、特定の大量データに左右されることがあり、実は「平均値」が最も、“みんな”や“真ん中”に遠い数字なのかもしれません。

<2>医療・福祉系

金 額	月 数
310,323 円	1.56 ヶ月

人材不足が慢性化し、給与水準を一定に保たなければならない状況がある上、一部の有資格者が突出して高額な場合もあり、他業種よりも平均値が高い結果となっています。

<3>全国実績（厚生労働省「毎月勤労統計調査」*より）

金 額	月 数	前年比	支給事業所数割合
358,368 円	0.97 ヶ月	-1.4%	67%

*事業所規模5人以上、支給月数=賞与額/決まって支給する給与

◆普通の給与？普通の賞与？

給与に“普通”はありません。会社の数だけ給与体系があり、ましてや賞与は、給与、年収、勤続年数、年齢はもちろん、会社の業績、業界平均、個人の成果、期待値、戦略・・・多種多様な要素が絡み合い、給与よりも複雑な要素を持っています。決定する側が悩むのも当然です。世の中の“平均”や“普通”といわれるデータよりも、経営者の経験からくる“肌感覚”が最も優秀な分析データなのではないのでしょうか。

労務トラブルを防ぐ「求人から採用まで」



以前事務所通信において、「労務トラブルを防ぐ はじめの一步」と題し、経営者にとって社員をきちんと「見ている」ことの重要性をお伝えしました。今回は、求人募集から採用までを題材にしてお伝えいたします。

求人の方法や活用手段

求人募集において、右表のような方法がよく使われます。④のホームページは、自社をよく知ってもらい興味や関心を引くための大変重要なツールです。面接時にホームページを見たかどうかを質問し、選考判断基準のひとつとして役立つこともあります。またホームページに社員がいきいきと働いている姿を掲載することで応募者の心象が良くなり、会社への問い合わせや実際の応募件数を増やすことに結びつきます。

主な求人募集の方法

- ①職安（＝ハローワーク）の求人票
- ②信毎就職情報など媒体の求人広告欄
- ③経営者や社員の知り合いの
口コミおよび紹介
- ④自社のホームページ
- ⑤その他（人材紹介会社なども含む）

活用するとよい3つの「人材惹き付け効果」

1 やりがいのある仕事	応募者の志向に合った仕事内容で本人が成長を期待できるものである
2 魅力的な報酬	同じような業種、職種で地域相場と比較して見劣りしていないこと
3 仕事と生活のバランス	職場が通勤に支障のない範囲で、勤務時間も時として融通がきくこと

2番目の報酬は、限度があり他と大きな差をつけにくく、3番目の職場は場所によって簡単に動かすことができない場合もあります。そうすると残るは1番目のやりがいです。職安求人票、広告媒体、ホームページなどで自社の仕事のやりがい、応募者にとってどのようなプラスがあるかといったことをアピールして、少しでも他社との差別化をはかる必要があります。

選考段階で注意したいこと

履歴書、職務経歴書などの応募書類による書類選考でのポイント

- ・服装はスーツ、もしくはそれに近いものが望ましい
- ・写真が履歴書の写真枠に合った大きさに切ってあり、曲がっていたりせずに貼られている
- ・間違えても修正液など使っていないこと（本来は修正液など使っていれば即不採用）
- ・字の丁寧さ、志望動機や自己アピールの内容、添え状など、やる気を感じさせるものであること
- ・職歴が短いものばかりでないこと（ひとつの目安として1箇所で3年以上か）

面接による選考のポイント

①態度から見る

- ・面接室への入室時から着席までの挨拶や動きが丁寧さを感じさせること
- ・きちんと面接官の目を見て話していること

②受け答えから見る

- ・あらためて履歴書、職務経歴書の内容に応募者本人に説明させてみる。その際に時系列に論理的に説明できているか、何を学んできたかを自分の言葉で言えるかなどを見る。

③最後に応募者からの質問を受ける

- ・応募者からの質問が、給与や休みなど待遇面ばかりの質問でないこと
- ・応募者が会社の方針、経営者の方向性などを訊いてきて理解しようとしているかどうか

採用基準について

採用選考には履歴書、面接、筆記試験、作文、性格診断テストなど様々が方法があります。しかし、これらを総合し、採用の基準として見るポイントは最終的に以下の2点に集約されるというのが採用支援の現場からの意見です。

- ・自社の社風に合いそう、また一緒に働くイメージがもてる人材であること
- ・履歴や職歴がどんなに素晴らしくても、「何か引っかかる」点が一つでもあったら採用しないこと

雇用に対する税制が拡充されました

今回は、雇用に関する税制改正についてご紹介します。以前から雇用に関する税制には雇用促進税制がありましたが、今回の改正で税額控除の金額が一人当たり 20 万円→40 万円と増額されました。また、雇用促進税制とは別に「**所得拡大促進税制**」が創設されました。どちらの税制とも給与総額が増加する中小企業を対象にしていますが、雇用促進税制は**雇用者数の増加**に焦点を当てている一方、所得拡大促進税制は、**一人当たりの給与額の増加**に焦点を当てています。これらの税制を比較すると、今回創設された所得拡大促進税制は、今盛んに言われている「アベノミクス」を進めようとする税制ということかもしれません。尚、これらの税制はどちらか一方を選択する「選択適用」です。

■ 2 つの制度の概要と比較

	雇用促進税制	所得拡大促進税制
適用となる対象	従業員が増加した中小企業	従業員一人当たり給与額が増加した中小企業
適用の期間	平成 25 年 4 月 1 日～平成 26 年 3 月 31 日 までの期間内に開始する各事業年度	平成 25 年 4 月 1 日～平成 28 年 3 月 31 日 までの期間内に開始する各事業年度
控除される税額	一人当たり 40 万円 （増加従業員数） （法人税の 20%を上限）	増加した従業員給与額の 10% （法人税の 20%を上限）
適用の条件	1. 雇用者数が前事業年度末と比較して 10%以上 2 人以上増加 2. 前事業年度及び当該事業年度中に 事業主都合による離職者がいないこと 3. 当該事業年度における「給与支払額」が、 前事業年度より増加していること （給与増加額≥前事業年度の給与額×雇用者の増加率×30%） ※事前にハローワークに計画を提出する必要あり	1. 給与等支給額が基準の事業年度 （平成 24 年度）と比較して 5%以上増加 2. 給与等支給額が前事業年度を下回らないこと 3. 平均給与等支給額が前事業年度を下回らないこと ※給与等支給額：国内雇用者に対して支給する給与額（退職金を除く） ※平均給与等支給額：給与等支給額を支給対象者の人数で割ったもの

【雇用促進税制と所得拡大促進税制の比較検討】

前期 従業員 6 人（給与総額 2,300 万円）

一人当たり給与平均額 383 万円

今期 従業員 8 人（給与総額 3,200 万円）

一人当たり平均給与額 400 万円

雇用促進税制 → **40 万円×増加 2 人=80 万円**

所得拡大促進税制 → 給与増加額（**3,200 万円-2,300 万円**）×**10%=90 万円**

所得拡大税制の方が
10 万円有利に

どちらが有利かは一概には言えませんが、事前にハローワークに計画を提出する必要がないという点では所得拡大促進税制の方が使い勝手は良いと思います。ご検討の際はぜひご相談下さい。

脱コモディティ化

最近の円安により企業業績が回復し利益を計上している会社が報告されています。しかし、円安に伴う為替の影響による利益であり、営業構造的には半年前と何も変わっていないと感じます。高い技術力を誇ってきた日本企業が不振に陥ったのは、提供する商品や製造プロセスがコモディティ化(汎用化)し、価格以外には差別化要素がない状態になってしまったからです。顧客のニーズは二極化しています。ヤマダ電機でスマートフォンを見ながら家電製品を見て、底値で買うために情報を「捕食」しているかと思えば、東京ディズニーランドのように値上げしても来場者は過去最高になっているところもあります。価値があるものには多少高くともお金を出すのです。県内では、伊那市長谷にある「道の駅南アルプスむら長谷」です。普通、道の駅といえば、旅行のついでに休憩のために立ち寄る通過点にすぎないのですが、「ここでクロワッサンを買いたい」という人で通過点ではなく目的地になっています。ここでしか手に入らないモノであれば遠くでも追い求めていくのです。そこでしか手に入らないモノ、作り手の顔が見えるモノ、など、特別なモノを創出する脱コモディティ化が大切だと思います。

統括部長 高木 幹夫