



モチベーションの源泉は自由裁量！？
2012年 冬のボーナス支給実績～弊社調べ～
経営戦略としてのM&Aのススメ
労務トラブルを防ぐ「職員に気持ちよく働いてもらう」
消費税率8%によりビジネスが変わる？

長野県松本市巾上 9-9

TEL : 0263-33-2223 FAX : 0263-33-2396

長野県長野市栗田 292 番地

TEL : 026-291-4153 FAX:026-291-4163

HP : <http://www.narusako.co.jp>

モチベーションの源泉は自由裁量！？

会社やチームで「どうしたら決められたことがきちんとできるようになるのだろう」という命題にぶつかることがあります。トヨタを代表する「当たり前のことをあたり前にする」という習慣を実践することは、個人でも組織でも難しいものです。しかし、チームワークによる連携や組織としてのルール遵守、工夫改善のモラルが日本の会社などの組織の強さの源泉でもあったことは確かなのではないでしょうか。なでしこジャパンの活躍があったのも個人の技量を上回るチームプレイにあったのだと感じています。

このルール遵守についてですが、組織として望ましいことがあれば報奨され、規則が守られないときには罰則がある、こうしたルールは国だけでなく会社や非営利団体でも採用されます。考えてみれば、仕事だけでなく子育てやペットとの関係でも、何かが守られなかったら罰を与えるという関係があります。褒賞で人間が作った代表的なものとしたらノーベル賞でしょうか。

ところで、この罰を与えることの効果について研究した人がいます。2000年にイスラエルの保育園で20週間にわたって行われた、遅刻と罰金との関係の調査が参考になります。保護者が保育園に迎えにくる際、時間を守らない保護者がいたため、その対策として、遅刻の都度一回につき3ドルの罰金を支払うよう決めたそうです。これならさぞかし遅刻が減るかと予想するわけですが、結果は逆で、遅刻する人が逆に二倍に増えてしまい、保護者のモラルや風土（協力関係などの雰囲気）も悪化してしまったそうです。保護者達は、子どもを預けるとき、迎えにきたとき、保育士と接します。「自分の大切な子供をみてももらっているのだから、遅刻をしないで公正な態度で接しよう」といったモラルや気持ちが、大多数の保護者にはあったのに、罰金制度の導入により、道徳的義務感の関係、もつと言えば「お金を払えばいい世界なんだ」という取引関係に移行させてしまったのでした。罰金導入が善良な行動を促進するどころか、むしろ善良なモラルをもった保護者まで取引関係へとモラルダウンさせてしまったという結果にびっくりしました。褒賞や懲罰は短期的には有効だけれども、そのモチベーションなり効果は長続きしないというレポートも多く存在します。

それでは人間は、どうしたらやる気になり、そのモチベーションを継続できるのでしょうか。フランスの哲学者アランの古典と呼べる名著「幸福論」を参考すれば、「働くことはもっとも楽しいものであり、最も辛いものである」とあります。自由に働くのは楽しいけれども奴隸のように働くのは辛い、つまり自分の保有している知識と経験で調整できる仕事ならばとても楽しく感じるものだと教えてくれています。自由裁量がいかにモチベーションに結びつき大切かを教えてくれています。

この自由裁量とはどのように日常の仕事で考えればよいのでしょうか。自由裁量は各スタッフが好き勝手に仕事をして良いという放任とは区別されるべきものです。その組織のリーダーとコミュニケーションがとれており、自分が目標設定に関わることができ（自分の目標を自分で決めることができる）そして仕事の進捗を自分で管理できる、つまり自分の仕事の出来具合を自分で確認できる、そして評価を顧客なりリーダーなり周囲から受ける事ができるのが、自由裁量に基づく自律的な仕事のスタイルなのではないのでしょうか。

スティーブ・ジョブズ氏はかつて自身の事業を「金のためにやってきたのではない」と語り、やりがいのある仕事を求めやりたくない仕事は高い報酬であっても拒否しています。多くの成功者が「今の仕事が報酬が無くてもする仕事であれば、成功への途上にある」という事を述べています。モチベーション・やる気の源は、褒賞と懲罰も大切ですが、人間としての尊厳を尊重した、自由裁量に基づく仕事の姿勢を職場に実現することにあるのだなと改めて感じました。

成迫 升敏

2012年 冬のボーナス支給実績 ~弊社調べ~

◆好調?? 2013年夏の賞与実績

日本経団連の「2013年夏季賞与・一時金大手企業業種別妥協結果」によると、今年夏の賞与は支給額809,502円、前年比+4.99%という、好調な数字となりました。しかしこの集計は、対象事業所が従業員500名以上であること、87%が製造業であることを考えると、自動車を中心とする好調な大手企業が牽引した結果であり、中小規模の事業所の実態とは必ずしも一致するものではないと思われます。中小規模の事業所にとっては、この冬の賞与はさらに難しい判断を迫られることになるでしょう。

◆2012年 冬のボーナス実績 (弊社調べ)

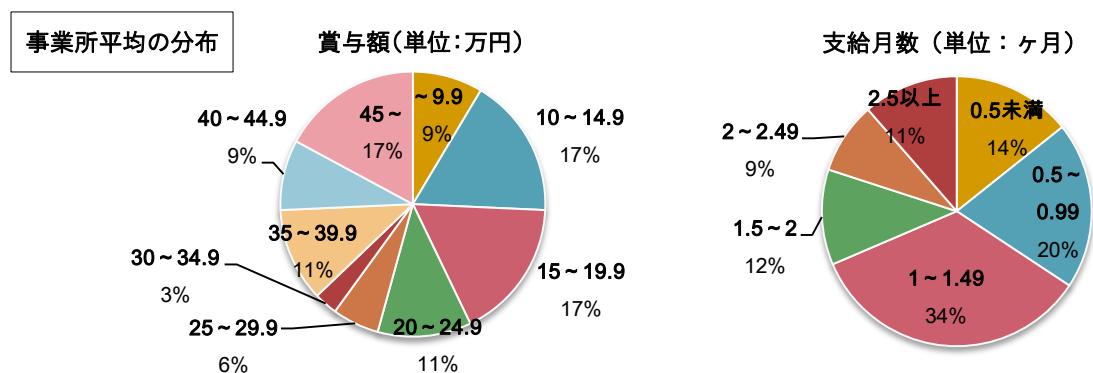
<1> 他社はどんな状況? - 一般表の事業所平均値 -

一般業の事業所平均 一般業:サービス・製造・建設業など。医療・福祉系以外の業種の[事業所平均合計/事業所数]

金額	313,515円	月数	1.11ヶ月	支給事業所数割合	43%
----	----------	----	--------	----------	-----

[事業所平均の分布]

金額では、約17万円を中心とするグループと、40万円以上のグループの二極化傾向が見られ、月数では、1~1.49ヶ月の事業所が全体の3分の1を占める結果となりました。



<2>みんなはどのくらい? - 賞与支給があった一人当たり平均*1 -

一般業*2	金額	月数	医療・福祉系	金額	月数
	250,210円	1.22ヶ月		321,713円	1.64ヶ月

全国実績 (厚生労働省「毎月勤労統計調査」より*3)

金額	365,687円 前年比△1.5%	月数	0.99ヶ月	支給事業所数割合	71.1%
----	----------------------	----	--------	----------	-------

*1 [総支給額/人数] *2 サービス・製造・建設業など *3 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]

~「月数」に惑わされないで~

賞与の統計にはよく「月数」が使われます。「毎月勤労統計調査」では、調整給、資格手当などの固定手当が含まれているため、少なめの月数となります。一方、弊社の統計は基本給のみを基準に算出しているため、多めの月数となります。実際には「基本給×月数」で検討される経営者の方が多いです。また、会社案内に表記されている「賞与実績○ヶ月分」は、基本給のみを基準とし、調整給などは除外されて算出されていることがあります。他社や統計数字が示す「月数」を参考にする場合は、注意が必要です。

~「数字」の力~

世の中は数字であふれています。オリンピック招致のプレゼンにおける安倍首相の演説が注目されたように、数字には説得力があります。賞与も数字です。ある意味、経営者のプレゼンの場でもあります。多くても少なくとも、数字には必ず意味があります。その数字で従業員に何を伝えたいのか、経営者の思いが伝わる機会となるとよいのではないでしょうか。

経営戦略としてのM&Aのススメ

今回は譲受企業に注目し、M&Aについて考えてみたいと思います。新規参入や事業拡大を進めるうえで、企業にとってM&Aは、有効な経営手法の一つになってきています。中小企業白書（2013年度版）でも3割程度の企業がM&Aに関心があるという結果がでています。企業はどのような目的で検討をしているのでしょうか？

M&Aを検討する【目的】は何か？

1 規模の拡大

規模を拡大することで、スケールメリットによる効率化が図れる。例えば、総務・経理といった間接部門を統合することにより費用はそれほど増加せず、より高い効率を持つ生産設備や生産方法、管理方法などが相互で利用可能となり、生産コストを低く抑えることができる。

2 事業の強化

自社が保有していない経営資源（人材、技術、ノウハウ、ブランド、特殊機械、販路等）の獲得を目的とし、それぞれの企業の強みを融合させ、シナジー効果を生み出すことができる。

3 新事業への進出

事業の多角化を目指し、新たな事業へ進出する場合、一からその事業を育成すると本格的に事業化するまでに多くの時間を要するが、譲渡企業は既にビジネスモデルが確立されているため、時間をかけずに事業領域の拡大ができる。

4 企業再生

資金不足や人材不足により経営難に陥った企業であっても技術やノウハウ・ブランド力等を持っている企業であれば①～③を実現できる。

【長野県での規模拡大・新エリアへの進出を目的とした事例】

県内で8店舗のスーパーマーケットを展開していた西源と岡山県倉敷市の食品スーパーの大黒天物産が平成24年4月24日にM&A（株式譲渡）を行っています。開示資料では、下記のようなコメントが掲載されておりました。

「株式会社西源は、問屋直販・一括仕入れによって安心価格で商品を提供できるノウハウと長野県で8店舗を展開する基盤をもっており、特に生鮮食品の仕入においては他社にない強みを持っており、長野県において長い歴史にわたって Everyday Low Price で商品を提供することを実践して参りました。同社の価格・商品戦略やローコストオペレーションは当社が目指す路線と合致しており、当社と致しましては、両社の経営資源を活用することで、商品力や価格競争力をさらに強化し、収益力を向上させることが可能であると考えております。同社をグループに迎えることは、中部地方への進出を果たすとともに、売上高1,000億円超の企業グループへの飛躍する事業拡大の一環であり、さらなる飛躍への一步を踏み出せるものであると考えております。（開示資料より抜粋）」

自社で事業を立ち上げる場合と比較しての【メリット】は

- ①新規事業参入や既存事業の拡大にかかる時間短縮・投資コストの軽減が図れる。
- ②従業員を継続的に雇用できるため、優秀な技術者・人材の獲得ができる。
- ③良い取引先の引継ぎ、生産拠点のエリア拡大ができる。
- ④新規事業・周辺事業への参入を果たせば、販路やサービス内容を増やすことができる。
- ⑤許認可を引き継げる可能性がある。

中小企業M&Aに多い株式譲渡の【デメリット】は

- ①譲り受ける会社の負債（簿外負債や保証債務を含む）を背負うことになる。
- ②譲り受ける会社の従業員が退職する可能性がある。
- ③経営陣の意思統一・目的が不明確だと投資したコストの回収が厳しくなり、本業に影響が出る。

デメリットを回避するためには①財務・法務・事業面の調査を実行前に入念に行い、リスクに対する対策を講じること ②目的を明確にし、本業との相互補完関係（シナジー）が望めるか実行前に検討すること ③信頼できる仲介業者・仲介者に依頼し、客観的な判断材料をもとに進めていくことの3点が重要なポイントです。

自社の目的を達成するためにM&Aをご検討されたい方は、ご提示できる情報もございますので、弊社のM&A担当部署までご連絡下さい。

労務トラブルを防ぐ「職員に気持ちよく働いてもらう」

2013年5月号では、採用の基準として最も重視すべきはただ一つ、「採用する側が一緒に働くイメージがもてる人材であること」でした。今回はそういった形で採用した人材に一緒に働いてもらう際の注意点やポイントについてお話しさせていただきます。

POINT 1 教える（リアルにイメージできるよう、なぜそれが必要かという背景にまで言及して）

POINT 2 評価する（きちんと見守り、できたら「ほめる」、できなければ「できるように導く」）

POINT 3 任せる（最初は上司が細かにチェックをし、徐々に自分で判断できる範囲を広げていく）

POINT 1：教える

もっとも早いのは、先輩社員の仕事ぶりを見て覚えることです。先日弊社主催のセミナーで、こんな一幕がありました。司会を務めた若手社員が、冒頭に配布資料の確認ということで、参加者の席に置かれている封筒に入っている資料の中身を説明していたのですが、このとき中に入っている資料の名前をただ読み上げてしまっていました。封筒の中には、会社案内や、セミナーで使用されるレジュメ、各種パンフレット、そしてアンケートなど、たくさんの資料が入っています。慌てて参加者に見えない位置からコピー用紙を両手で高く掲げて見せ、参加者へ資料を掲げながら説明するようにアピールしたところ、司会者は途中から資料を掲げ参加者のみなさんが目で見て確かめられるようにしながら説明を続けました。自分が参加者の立場であつたら、どのような説明のしかたがわかりやすいだろうかと考えながらするかどうか、たつそれだけの違いですが、大きな違いでもあります。そして、これは私どもの教え方が不足している例だと感じました。

POINT 2：評価する

教えて実際にその仕事ができたならそれを評価する。言われたとおりにできているか、もしくは言われた以上に自身で工夫してやったかなどを見て、誤りや改善すべきところがあれば、それも指摘する。そしてできたなら、ほめる、もしくはねぎらいの言葉をかける、ここまでして「評価する」です。人間は往々にして自分のことを気にかけてくれている相手の言葉には耳を傾けますが、そうでない人からの苦言や説教などは回避、もしくは対立する傾向にあります。常々見守るスタンスで気にかけているということが必要となります。

POINT 3：任せる

任せるというと、仕事の丸投げと混同される場合がありますが、全く異なります。任せるということは、任せた人間が全責任を負う覚悟が必要です。そして任せたからには仕事の進捗具合を要所要所でチェックし、何か支障が出るようならアドバイスを与え、気を配り、最後に完了したら一緒に喜ぶことです。何よりも本人に業務の全体を通して経験させること、そして完了することができたという達成感を与えること、そして人の役に立ったという手応えを感じさせること。これが重要です。

消費税率8%によりビジネスが変わる？

平成26年4月から8%への消費増税が決まり、平成27年には10%へとさらなる増税が検討されています。改正に伴い、価格に転嫁できない恐れのある中小企業に対し、買いたたきや減額を防止する「消費税転化対策特別措置法」が10月から施行されました。消費税をしっかりと価格転嫁しないと企業経営は成り立たなくなりますが、その消費税を脱税などではなく逃れる方法があります。それは個人間取引です。消費増税をねらった動きなのかわかりませんが、この時期に国内最大のオークションサイト「ヤフオク!」を運営するヤフーは10月7日から個人の出品者について一部を除き出品システム利用料を無料化し、「Yahoo プレミアム」に加入していないければ5,000円以上の入札ができなかつた買い物手に対する制限も一部を除き撤廃しました。出品・入札の両方のハードルを大幅に下げたことと、消費税分の8%も安いとなれば、ヤフオク!の流通額は拡大することが予想されます。LINEも今秋スマートに特化したEC(電子商取引)モール「LINE MALL」を開始します。まだまだ高額品などは個人間売買にはならないだろうという向きもありますが、かつて見知らぬ人から物を買うなど想像もできなかつたことをヤフオク!がビジネスにしたように、どんな物でもネットで手に入る時代になっています。消費増税がひとつのきっかけになり、新たなビジネスモデルが出現するのではないかでしょうか。

統括部長 高木 幹夫