週刊WEB
企業経営マガジン
2016
485
7/12

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター　2016年7月8日号

Brexitを受けた為替の見通し
～金融市場の動き（7月号）

経済・金融フラッシュ　2016年7月7日号

さくらレポート（2016年7月）
～景気判断は2地域で引き下げ、先行きは景況感の悪化が鮮明

経営
TOPICS

統計調査資料
毎月勤労統計調査　平成28年5月分結果速報

経営情報
レポート

自社の業績を伸ばす！
リーダー育成と組織活性化のポイント

経営
データ
ベース

ジャンル：事業承継・相続　サブジャンル：事業承継
事業承継を成功させている社長の行動パターン
後継者を育成するためのスケジュール

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行：株式会社　常陽経営コンサルタンツ

ネットジャーナル
「Weekly
エコノミスト・レター」
要 旨

ニッセイ基礎研究所
2016年7月8日号

Brexitを受けた為替の見通し
～金融市場の動き（7月号）

要　旨

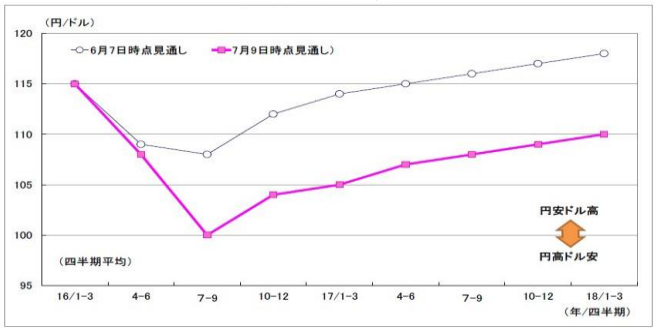
1（為替）Brexitはリスク回避の円買いをもたらし、米国の利上げペースを鈍化させるという２つの点で円高材料となる。

Brexitには「最終的な決着までの時間軸が極めて長い」、「世界経済へ与える悪影響の度合いと波及経路が不透明で不気味」という特徴があるため、長期にわたって円高圧力として燻り続ける。一方、現在は円安材料が見当たらない。

限界論が意識されているため、もはや日銀主導の大幅な円安は見込めないうえ、昨年まで円安効果を発揮してきた日本の貿易赤字も既に解消している。そして、今後は、当面さらに円高が進む可能性が高いと見ている。円安材料が見当たらない中で、Brexitの影響への警戒が根強いためだ。英国やユーロ圏の経済指標下振れや、EU離脱ドミノを連想させる動きなどからリスク回避的に円が買われる展開が想定される。

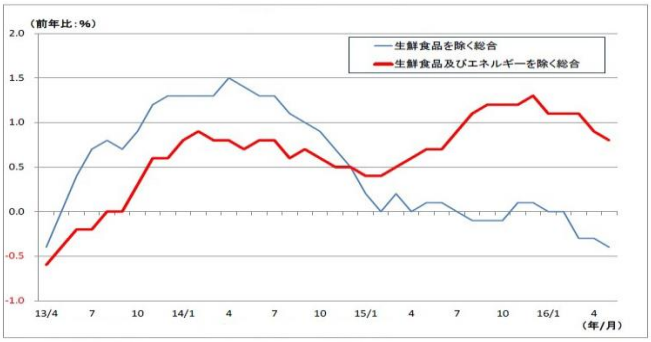
また、FRBはしばらく利上げを見送ると予想され、ドルを買いにくい地合いが続きそうだ。このため、秋にかけて最大97円程度まで円高が進むと予想している。その後、11月に入ると、クリントン氏が次期大統領に決定し、ドル高圧力となりそうだ。また、この頃には米利上げ観測が再び台頭し始めることで、最大108円程度までドル高が進む余地があると見ている。年末も105円台で着地すると予想。来年も、米利上げと日本の貿易赤字定着を受けて、緩やかな円安ドル高が進むと見ている。ただし、Brexitの先行き不透明感は強いため、下振れリスクも高い。Brexitの悪影響が予想以上に広がり、米利上げが予想通り行われないことになれば、ドル円レートは上記の見通しから下振れることになる。

ドル円レート見通し



2（日銀金融政策）日銀は６月の決定会合において金融政策を維持した。今後の金融政策に関しては、７月の追加緩和を予想する。手法はETF買入増額、マイナス金利拡大、地方債買入れ導入等、現在打てる手を全て投入してくると予想している。

消費者物価上昇率の推移



（資料）総務省、日銀（注）消費税率引き上げの影響を除く

ネットジャーナル
「経済・
金融フラッシュ」
要 旨

ニッセイ基礎研究所
2016年7月7日号

さくらレポート（2016年7月）
～景気判断は2地域で引き下げ、先行きは景況感の悪化が鮮明

要　旨

1 全9地域中2地域で景気判断を引き下げ

７月７日に日本銀行が公表した「地域経済報告（さくらレポート）」によると、全9地域中、中国、九州・沖縄を除く7地域で景気の改善度合いに関する判断を据え置いた。中国では生産面等で一部に弱めの動きがみられるとして、九州では熊本地震の影響がみられるとして、それぞれ判断を引き下げた。その他の地域では、新興国経済の減速に伴う影響などから輸出や生産面に鈍さがみられるものの、国内需要は設備投資が緩やかな増加基調にあるほか、一部に弱めの動きがみられる個人消費も雇用･所得環境の改善を背景に底堅く推移していることから、景気の改善度合いに関する判断に変化はないとした。

2 業況判断は8地域で悪化、EU離脱の影響を織り込まず実態はさらに悪化の公算

「地域経済報告（さくらレポート）」と同時に公表された「地域別業況判断 DI（全産業）」をみると、全９地域中、北海道を除く8地域（東北、北陸、関東甲信越、東海、近畿、中国、四国、九州･沖縄）で前回調査（3月）から悪化した。

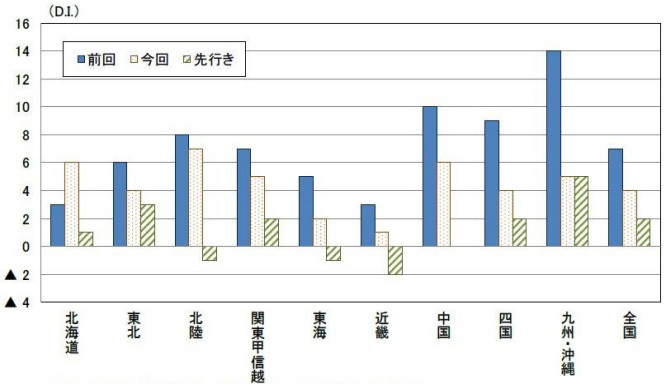
3 製造業の業況判断は現状、先行きともに6地域で悪化

製造業の業況判断 DI は、全９地域中２地域（北海道、近畿）で改善し、６ 地域（北陸、関東甲信越、東海、中国、四国、九州･沖縄）で悪化した（東北は横ばい）。

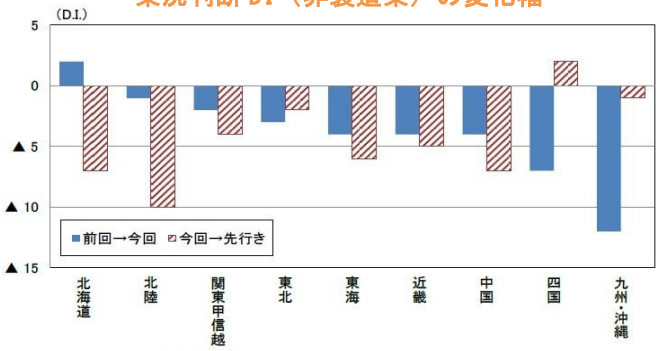
4 非製造業の業況判断は現状、先行きともに8地域で悪化

非製造業の業況判断 DI は、全９地域中、北海道を除く８地域（東北、北陸、関東甲信越、東海、近畿、中国、四国、九州・沖縄）で悪化した。引き続き国内需要の低迷が景況感の下押し要因となったほか、これまで牽引役となっていた訪日外国人旅行客によるインバウンド消費が鈍ったことが全体を押し下げたとみられる。

地域別の業況判断 DI



業況判断 DI（非製造業）の変化幅



（資料）ともに日本銀行各支店公表資料よりニッセイ基礎研究所作成

経営 TOPICS
❖
「統計調査資料」
抜 粋

厚生労働省
2016年7月8日発表

毎月勤労統計調査
平成28年5月分結果速報

調査結果のポイント

(前年同月比でみて)

- 現金給与総額は 0.2%減

一般労働者は前年同月と同水準、パートタイム労働者は 0.5%減

- 所定外労働時間は 1.8%減
- 常用雇用は 1.9%増

❶賃金(1人平均)

所定内給与は、前年同月比 0.1%減の 239,216 円となった。

所定外給与は 0.6%増加し、**きまって支給する給与**は 0.1%減の 258,206 円となった。

現金給与総額は、0.2%減の 267,933 円となった。

実質賃金は、0.2%増となった。

❷労働時間(1人平均)

総実労働時間は、前年同月比 0.8%減の 138.1 時間となった。

このうち、**所定外労働時間**は、1.8%減の 10.4 時間となった。

製造業の所定外労働時間は、4.1%減となった。

なお、季節調整値では、前月比 3.2%減となった。

❸雇用

常用雇用は、前年同月比 1.9%増となった。このうち、**一般労働者**は 1.7%増となり、**パートタイム労働者**は 2.6%増となった。

(調査産業計、事業所規模5人以上、平成28年5月速報)

賃金〔一人平均〕	現金給与総額	きまって支給する給与	所定内給与	所定外給与	特別に支払われた給与
	267,933円 (-0.2)	258,206円 (-0.1)	239,216円 (-0.1)	18,990円 (0.6)	9,727円 (-4.1)
労働時間〔一人平均〕	総実労働時間	所定内労働時間	所定外労働時間	(製造業)	出勤日数
	138.1時間 (-0.8)	127.7時間 (-0.7)	10.4時間 (-1.8)	14.1時間 (-4.1)	17.9日 <-0.1>
雇用労働異動	常用労働者	一般労働者	パートタイム労働者	入職率	離職率
	48,660千人 (1.9)	33,979千人 (1.7)	14,681千人 (2.6)	2.40% < 0.00>	2.18% < 0.06>

注：1) ( )内は前年同月比(%)、< >内は前年同月差(ポイント又は日)である。
2) 速報値は確報で改訂される場合がある。

利用上の注意

❶ 統計数値は、特に断りのない限り、事業所規模５人以上、常用労働者(パートタイム労働者を含む。)に関するものである。
❷ 「前年度比」は、対前年度増減率（%）を掲載している。「前年度比」、「前年度差」は、四半期の場合、前年同期と比較している。
❸ 産業名で、「鉱業，採石業等」、「電気・ガス業」、「不動産・物品賃貸業」、「学術研究等」、「飲食サービス業等」、「生活関連サービス等」、「その他のサービス業」とあるのは、それぞれ「鉱業，採石業，砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「不動産業，物品賃貸業」、「学術研究，専門・技術サービス業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「サービス業（他に分類されないもの)」のことである。
❹ 入職（離職）率とは、前月末労働者数に対する月間の入職（離職）者の割合（%）である。なお、入職（離職）者には、同一企業内での事業所間の異動者を含む。
❺ 前年比などの増減率は、指数等により算出しており、実数で計算した場合と必ずしも一致しない。
❻ 調査事業所の抽出替えに伴い、指数、前年比などの増減率については、平成 27 年１月分確報発表時に遡って改訂した。また、季節調整値及びその前月（期）比は、平成 28 年１月分速報発表時に遡って改訂した。
❼ 常用労働者とは、①期間を定めずに、又は１か月を超える期間を定めて雇われている者、②日々又は１か月以内の期間を定めて雇われている者のうち、調査期間の前２か月間にそれぞれ 18 日以上雇われている者、のいずれかに該当する者をいう。
❽ パートタイム労働者とは、常用労働者のうち、
①１日の所定労働時間が一般の労働者より短い者
②１日の所定労働時間が一般の労働者と同じで１週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない者のいずれかに該当する者をいう。また、一般労働者とは、常用労働者のうち、パートタイム労働者でない者をいう。
❾ 速報値は確報で改訂されることがある。

統計表

第１表 月間現金給与額

（事業所規模５人以上、平成28年5月速報）

産業	現金給与総額		きまって支給する給与		所定内給与		所定外給与		特別に支払われた給与	
		前年比		前年比		前年比		前年比		前年比
	円	%	円	%	円	%	円	%	円	%
調査産業計	267,933	-0.2	258,206	-0.1	239,216	-0.1	18,990	0.6	9,727	-4.1
鉱業，採石業等	266,691	-3.4	255,123	-2.8	235,066	-3.5	20,057	6.7	11,568	-17.9
建設業	331,849	-1.9	315,950	0.0	295,342	0.2	20,608	-2.4	15,899	-28.2
製造業	304,607	-0.6	296,754	-0.2	266,772	-0.2	29,982	-1.0	7,853	-12.6
電気・ガス業	452,057	0.0	446,057	-0.2	388,672	-1.2	57,385	7.1	6,000	21.1
情報通信業	398,825	3.1	374,318	-0.3	341,435	0.1	32,883	-4.5	24,507	110.2
運輸業，郵便業	288,719	-1.5	286,028	0.5	247,210	0.1	38,818	3.3	2,691	-68.7
卸売業，小売業	235,928	0.8	225,006	0.7	213,390	0.4	11,616	7.1	10,922	3.4
金融業，保険業	423,061	-1.3	358,838	0.0	334,296	-0.2	24,542	2.9	64,223	-8.1
不動産・物品賃貸業	324,367	8.8	297,228	4.8	276,792	4.0	20,436	15.5	27,139	86.3
学術研究等	394,733	3.9	363,969	1.0	339,429	1.0	24,540	0.2	30,764	55.8
飲食サービス業等	123,279	-0.1	121,426	-0.2	113,817	-0.6	7,609	5.7	1,853	6.9
生活関連サービス等	191,541	-2.1	187,901	-3.1	177,778	-3.2	10,123	-1.0	3,640	122.9
教育，学習支援業	300,359	-0.3	298,435	-0.2	291,963	-0.4	6,472	10.9	1,924	3.1
医療，福祉	249,746	-0.9	246,392	-0.6	232,467	-0.4	13,925	-3.6	3,354	-19.4
複合サービス事業	296,590	0.0	287,655	1.3	274,160	1.7	13,495	-4.4	8,935	-30.3
その他のサービス業	226,001	0.1	221,264	0.9	202,898	0.8	18,366	1.5	4,737	-28.8
事業所規模３０人以上										
調査産業計	300,734	0.0	287,304	0.2	262,856	0.1	24,448	0.8	13,430	-3.8
製造業	323,575	-0.8	314,846	-0.5	279,638	-0.5	35,208	-0.5	8,729	-12.6
卸売業，小売業	256,907	0.1	238,133	-0.1	224,973	-0.5	13,160	5.1	18,774	3.4
医療，福祉	284,680	-1.4	281,507	-0.8	262,953	-0.8	18,554	-2.0	3,173	-36.2
調査産業計										
一般労働者	342,457	0.0	328,815	0.2	303,091	0.1	25,724	0.8	13,642	-3.7
パートタイム労働者	94,910	-0.5	94,274	-0.4	90,919	-0.5	3,355	1.1	636	-8.5

第２表 月間実労働時間及び出勤日数

（事業所規模５人以上、平成28年5月速報）

産業	総実労働時間		所定内労働時間		所定外労働時間		出勤日数	
		前年比		前年比		前年比		前年差
	時間	%	時間	%	時間	%	日	日
調査産業計	138.1	-0.8	127.7	-0.7	10.4	-1.8	17.9	-0.1
鉱業，採石業等	149.3	-4.6	139.0	-6.0	10.3	15.7	18.7	-1.0
建設業	157.8	-1.8	145.6	-1.5	12.2	-5.4	19.3	-0.4
製造業	149.8	-1.6	135.7	-1.3	14.1	-4.1	18.0	-0.2
電気・ガス業	150.4	5.4	133.7	4.1	16.7	17.7	17.8	0.6
情報通信業	153.2	-0.3	137.4	0.4	15.8	-5.9	18.1	0.0
運輸業，郵便業	165.1	-0.2	142.9	-0.2	22.2	-0.4	19.3	-0.2
卸売業，小売業	132.3	-0.6	125.0	-0.7	7.3	2.8	18.2	-0.2
金融業，保険業	144.5	1.8	132.4	2.1	12.1	-0.8	18.0	0.2
不動産・物品賃貸業	147.4	-1.2	135.1	-1.7	12.3	4.2	18.5	-0.1
学術研究等	145.6	-0.1	132.3	-0.2	13.3	1.5	17.7	0.0
飲食サービス業等	104.1	-1.6	98.1	-1.6	6.0	0.0	15.9	-0.3
生活関連サービス等	135.0	-3.8	127.3	-4.1	7.7	0.0	18.2	-0.7
教育，学習支援業	124.7	1.5	116.2	2.0	8.5	-7.6	16.4	0.3
医療，福祉	131.2	-0.3	126.2	-0.2	5.0	-1.9	17.7	0.0
複合サービス事業	145.4	2.3	138.0	2.7	7.4	-2.6	18.4	0.5
その他のサービス業	138.3	-0.2	127.0	-0.3	11.3	0.8	18.0	0.0
事業所規模３０人以上								
調査産業計	142.5	-0.3	130.3	-0.1	12.2	-2.4	18.0	-0.1
製造業	151.8	-1.4	136.0	-1.3	15.8	-3.1	17.9	-0.2
卸売業，小売業	133.3	0.0	125.3	-0.3	8.0	3.9	18.6	-0.1
医療，福祉	139.1	-0.5	133.3	-0.5	5.8	0.0	18.2	0.0
調査産業計								
一般労働者	160.3	-0.3	146.6	-0.2	13.7	-1.4	19.2	0.0
ﾊﾟｰﾄﾀｲﾑ労働者	86.6	-2.4	83.8	-2.3	2.8	-3.4	14.9	-0.4

第３表 常用雇用及び労働異動率

（事業所規模５人以上、平成28年5月速報）

産業	労働者総数		一般労働者		パートタイム労働者		入職率		離職率	
		前年比		前年比		前年比		前年差		前年差
	千人	%	千人	%	千人	%	%	ﾎﾟｲﾝﾄ	%	ﾎﾟｲﾝﾄ
調査産業計	48,660	1.9	33,979	1.7	14,681	2.6	2.40	0.00	2.18	0.06
鉱業，採石業等	21	-5.2	19	-3.8	2	-18.0	0.48	-0.80	2.92	2.23
建設業	2,875	2.6	2,724	2.8	150	-2.9	1.47	0.06	1.55	0.19
製造業	8,092	0.4	6,956	0.6	1,135	-0.6	1.25	-0.10	1.24	-0.08
電気・ガス業	283	0.9	272	0.7	11	8.2	0.79	-0.14	0.73	-0.30
情報通信業	1,520	1.7	1,441	1.0	79	16.4	1.65	-0.17	1.99	-0.28
運輸業，郵便業	3,313	0.3	2,716	1.0	596	-2.8	1.52	-0.15	1.84	0.33
卸売業，小売業	8,878	0.9	4,996	0.5	3,882	1.3	2.40	-0.20	2.26	0.02
金融業，保険業	1,441	0.3	1,269	0.6	171	-1.2	1.87	-0.28	1.43	0.01
不動産・物品賃貸業	733	2.3	569	4.7	164	-5.0	2.38	0.36	2.13	0.05
学術研究等	1,377	1.6	1,229	1.4	148	4.2	1.46	-0.14	1.54	0.24
飲食サービス業等	4,526	4.9	1,090	6.8	3,436	4.3	5.90	0.32	4.62	0.17
生活関連サービス等	1,750	1.4	887	-3.4	863	6.8	3.47	-0.11	3.07	0.08
教育，学習支援業	3,059	4.0	2,136	2.1	923	8.6	3.20	0.48	1.87	0.22
医療，福祉	6,661	3.3	4,654	2.8	2,007	4.4	2.06	-0.06	2.07	0.05
複合サービス事業	341	0.7	294	0.3	47	2.7	1.96	0.05	1.37	-0.37
その他のサービス業	3,791	1.9	2,726	3.7	1,065	-2.5	2.68	0.14	2.68	-0.14
事業所規模３０人以上										
調査産業計	27,880	0.8	20,909	1.0	6,971	0.3	1.92	-0.09	1.89	-0.03
製造業	6,052	0.2	5,373	0.3	679	-0.1	1.18	-0.12	1.19	-0.07
卸売業，小売業	3,961	-0.3	2,142	-0.9	1,819	0.1	1.88	-0.07	1.97	0.04
医療，福祉	4,167	2.0	3,238	1.4	929	4.1	1.59	-0.15	1.70	-0.09

ジャンル：経営

自社の業績を伸ばす！
リーダー育成と組織活性化のポイント

ポイント

1. リーダーに求められる本来の役割
2. 環境変化に対応できるリーダーの育成方法
3. 組織を活性化させるための仕掛けづくり
4. 組織活性化と人材育成に成功している企業の実践事例

■参考文献

「ホワイト企業」　永禮 弘之、瀬川 明秀 著（日経ＢＰ社）
「ホワイト企業」　高橋 俊介著（ＰＨＰ新書）
「イノベーションは現場から生まれる」上野 和夫 著（総合法令出版社）
「実践！プロジェクトマネジメント」　中嶋 秀隆、津曲 公二 著（ＰＨＰ研究所）

1 リーダーに求められる本来の役割

エネルギー、ＩＴ、および観光などにおいては新たなビジネスモデルが構築され、政府の後押しのもとインフラ整備が進められている中で、中小企業にもビジネスチャンスが広がってきています。

このような状況において、中小企業にとって今、一番悩ましい問題となっているのが人材不足であるといわれています。目の前にビジネスチャンスがあっても、そのチャンスを活かせないからです。

中小企業は、限られた人材を最大限活用しなければ業績の拡大を図ることは難しく、今後、自社の中核を担うリーダーの役割はますます重要となっています。

本レポートでは、自社の拡大、発展を目指している中小企業にとってキーパーソンとなるリーダーに焦点を当て、リーダーを育成するための方法や組織づくりについて解説しています。

■ 企業の業績を継続的に伸ばすために必要なリーダー像

自社の事業規模を拡大、発展させるためには、市場の拡大や新商品・サービスの開発を続けていくことが必要です。

もし、リーダーが既存の枠組みにこだわり続けた結果、ビジネスチャンスへの対応が遅れると、その組織はすぐに衰退へと向かってしまうかも知れません。

■企業発展に必要なリーダー像

項目	ビジネスチャンスに対応できているリーダー	ビジネスチャンスに対応できていないリーダー
意識	新しい価値を創造しようという高い意識を持っている	既存の枠組みに固執し、新しいテーマへの取り組みを行っていない
計画	自ら戦略を立案し、計画、実行している	過去踏襲型の計画、戦術を立案している
市場	新しい市場を創造し、新しい顧客層をつかんでいる	市場ニーズの変化を捉えられず、顧客層の拡大が図られていない
時間軸	大局的に見つめ将来の変化を予見している	過去の振り返りにとどまっている

■ リーダー自身が危機意識を持ち、早めに問題の芽を摘む

中小企業は経営者の強い想いで創業されたケースが多く、当然ながら経営者に大きな権限が集中しています。創業の初期段階において、業績が安定するまではこのような傾向になることも必要といえますが、これが長く続くとリーダーをはじめとした社員の側には自分たちで何かをしなければならないという危機意識が欠如してきます。

その結果、社内に潜むさまざまなリスクに対しても気付くのが遅れ、自社の成長を妨げる要因にもなり得ます。

2 環境変化に対応できるリーダーの育成方法

■ 自社における自身の役割を認識する

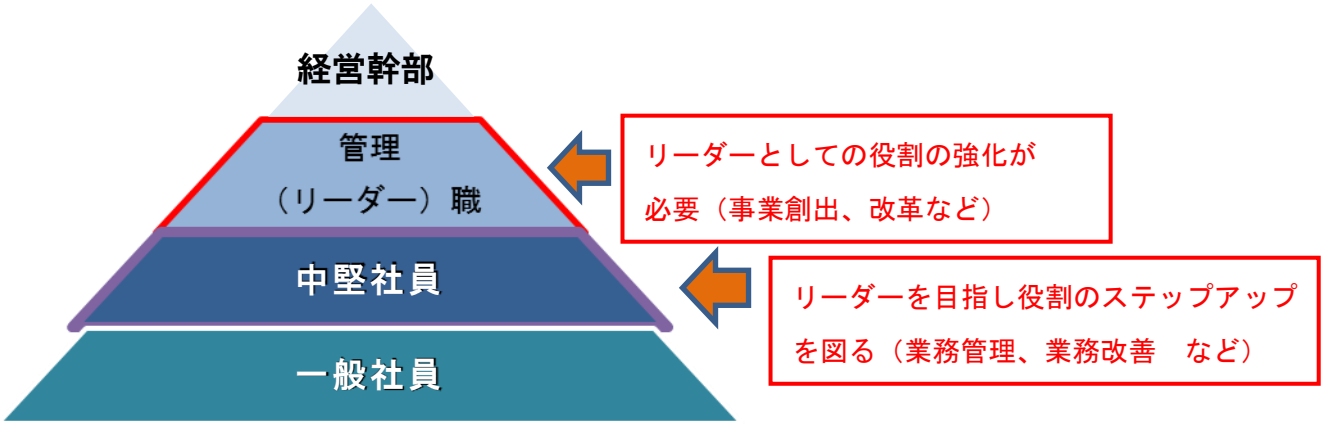
多くの企業で、リーダー育成が企業の成長の鍵を握ると捉え、今後の自社の舵取りを任せられる人材育成への取り組みを行っています。

しかし、グローバル化の進展をはじめとして、日本企業を取り巻く環境が変化していることで、自社が取り組むべき経営課題の難易度は上がっており、思うように育成が進んでいないというジレンマに陥っている経営者もいるようです。

過去において成果を上げてきたリーダー自身が時代の変化を捉え、今の時代に求められるリーダーを目指さなければなりません。

また、次のリーダーを目指す中堅社員も、自身のステップアップを図るためにリーダーとしての役割を理解しておくべきです。このような人材のレベルアップが、自社の成長につながります。

■組織における階層



■ リーダーに必要な3つの力

これからの企業に求められる人材を育成するためには、「思考力」「コミュニケーション力」「実行力」という３つの力が必要です。「思考力」は、論理的に物事を考えたり、創造性豊かに発想したり、物事を解釈したりする力のことを言います。

このような論理的かつ創造性豊かな思考は、すべてのビジネス活動の基盤となり、自ら考えて判断し活動することを通じて成長につながります。

「コミュニケーション力」は、自分の考えや意見を的確に相手に伝えたり、コミュニケーションによって相手を動かしたりする力のことを言います。部署間連携など協働してプロジェクトに取り組むケースなどにおいて必須となる能力です。

「実行力」は、計画的に仕事を進め、最後まであきらめずやり抜く力です。どんなによい計画を立てても、最後までやり遂げなければ成果は出ません。

これらの力は、現場での実践を通じたり、および実践的な研修によって身につけることができます。

3 組織を活性化させるための仕掛けづくり

■ 組織を活性化させるための取り組み項目

社員一人ひとりに創造的な学習を促すには、それを根付かせるためにふさわしい経営のありかたが問われます。

社員の自主性だけに委ねるのではなく、組織全体で創造的学習を後押しする仕組みや運営が求められます。

今後の企業が目指す姿としては、社員の知識を結集し、多様なアイデアを活かしながら試行錯誤を繰り返し、創意工夫を行って新しい価値を社会や顧客にもたらすことが必要です。

そのために、人材を単に人件費コストと捉えず、経営資源と捉えるべきです。経営資源ですから、積極的に投資するべき対象となります。

一方、創造的な学習の機会を社員に与えない企業は、社員自身が革新することができず、自社も旧態依然とした組織のままとなり、目先の利益を追いかける企業に陥ってしまいます。

■組織を活性化させるための企業の取り組み項目

- 社員を経営資源と捉え、積極的に人材投資を行う
- 新テーマ開発を継続的に行う
- 既存の枠組みに捉われない組織をつくる
- 多様なアイデアを取り入れる
- 社員にチャレンジの機会を与える
- 現場主導の経営管理システムを取り入れる

■ プロジェクト活動でリーダー育成と組織の成果を上げる

プロジェクト活動は、自社の重点項目について短期的に成果を上げるために行われる活動です。プロジェクトメンバー・活動資金・設備などを必要に応じて投じることができるため、効率的に活動を進めることが可能となります。

プロジェクトには、「ビジネスチャンス型」と「問題解決型」があります。「ビジネスチャンス型」は、目の前にビジネスチャンスがあった場合、そのチャンスを活かすための方法について検討します。一方「問題解決型」は、組織の中で顕在化している問題や放置しておくと重大な問題となり得る状況について具体的な解決策を検討します。

これらの活動に当たっては、プロジェクトリーダーがプロジェクト推進の中心を担うことになりますが、この役割を自社のリーダーや次のリーダー候補者に任せることにより、彼らのリーダーシップを発揮できる場にもなります。

4 組織活性化と人材育成に成功している企業の実践事例

■ 次世代リーダーに成長する機会を与えているサイバーエージェント

1998 年にインターネット企業としてわずか３人で創業したサイバーエージェントは、今では 3,500 人を超える大企業に成長しました。同社では、様々な独自の組織運営や人事制度を取り入れていることで近年注目されています。

同社では、社内公募で事業プランを開催する「ジギョつく」は、若手の優れたアイデアを事業化に結びつけるという事業上のメリットだけでなく、意欲や能力が高い 20 代の若手社員の発掘と登用の場にもなっています。

当初は、１回当たり 10 数件しか応募がなく、事業化の視点で見ると提案の質も低かったようですが、現在では経営陣の支援もあり、１回当たり 400 件前後に達しています。

経営陣が優秀だと見込んだ提案には、賞金 50 万円が提供され、本人が望めば提案者が事業化した会社の社長となり、会社から資本金も出資されます。このように提案の内容によっては、事業責任者やグループ会社の経営陣に抜擢されることもあることから、社員のモチベーション向上にも役立っています。

同社人材開発本部長によると、この制度の真の狙いは、社内に新規事業を生み出す風土、社員が持っている知恵やアイデアがうまく引き出されるような風土を根付かせることだと述べています。

同社には、利益貢献度をもとに新規事業を格付けし、当該事業の成長を促すとともに、そこでの経験を社員の人材育成に活かす仕組みもあります。同社ではこの仕組みを用いて、当該事業を営業利益に応じて 10 段階に分け、各段階ごとに事業の撤退基準や社員の昇格・降格基準を明確にすることで事業全体の成長を促進しています。

事業を通じての失敗は、事業化の知恵を身につけたとみなされ、他の部署から引き抜きがあるなどの次のチャンスも与えられる組織となっています。

■サイバーエージェントにおける人材育成の特長

- 事業を社内公募
- 採用案件には資本金を提供
- 責任者として任せるだけでなく、子会社の役員にも抜擢
- 役員の参加した新規事業研究会を通じて研究
- 事業が失敗してもセカンドチャンスが与えられる

経営データベース ①

ジャンル：事業承継・相続　＞ サブジャンル：事業承継

事業承継を成功させている社長の行動パターン

社内不正を未然に防ぐために、その兆候を知ることが第一歩かと思います。不正の兆候としては、どのようなものがありますか。

事業承継を成功させている社長には、次の共通点があります。

❶謙虚に他者のアドバイスを聞く

事業承継とは、苦労して自身が育て上げた会社を後継者に渡すことであり、そこには「本当は渡したくない」という感情論的問題が起こってしまうことが往々にしてあります。このような場合、外部の人間は的確なアドバイスをするべきであり、社長はその意見に対して真摯に耳を傾けるべきでしょう。他者からの冷静な意見を積極的に取り入れ実行した社長が、事業承継を成功させているのです。

❷後継者を褒めて自信とやる気を引き出す

事業承継に成功している多くの社長は、その後継者をよく褒めています。褒められれば後継者もやる気を出しますし、その結果、事業承継後の企業の経営も、その新社長の士気によってうまくいきます。

❸交代の事実を、自社の社員にしっかりと認識させている

外部に対しては、挨拶状等により社長交代が行われたことの周知徹底を図っていても、肝心の自社の社員に対してはそこまでの情報徹底が行われていないケースが多いようです。しかし、それでは社員が「どちらの指示を仰いで仕事をしたら良いのか分からない」という状況になってしまいます。そのような状況に陥らないためにも、「社長交代の儀式」を社員皆の前でしっかりと行うべきであるといえます。

❹「社長の帝王学」を後継者にきちんと伝えている

後継者が知りたいことは、社長の経営ノウハウやその価値観です。これをしっかりと後継者に伝えている企業では、事業承継が成功しているケースが極めて多いといえます。

❺後継者に事業を継いだ後は自分から決して出ていかない

社長は、後継者に経営を譲ると、必然的にやることが少なくなり、どうしても社長時代よりも多く口を出してしまいがちになるものです。

しかし、それでは新社長がやりづらいでしょう。「任せるならば徹底的に任せる」ことが重要であるといえます。後継者が教えを請うてきた場合には思う存分に的確なアドバイスをしてあげると良いでしょう。

経営データベース ❷

ジャンル：事業承継・相続　＞　サブジャンル：事業承継

Question 後継者を育成するためのスケジュール

後継者の育成計画を立てようと思うのですが、そのスケジュールについて教えてください。

Answer

❶引退時期を決める

事業承継は、「社長がいつ引退するのか」を決定することから始まります。しかし、中小企業の場合は、社長が引退時期を決めていない場合が極めて多く、これが事業承継の進まない原因の一つとしても挙げることができます。後継者を育てるためにまずは何をしたらいいのか、またその次は何をすべきか、ということも逆算しなければなりません。社長の引退時期を決めることは、事業承継の全てにおける出発点になるのです。

❷後継者育成は計画的に行う

後継者を育成するには、10 年程度の期間を想定しておくことが望ましいといえます。後継者を育成するスケジュールは以下の通りです。しかし、後継者教育に 10 年かけることのできない場合もあるでしょう。その場合は、各段階にかける年数を半減させ、3年で全てを収めます。ただし、あくまで後継者育成に必要な年数は 10 年であって、これは特例的措置であるということを認識しておかなければなりません。

■後継者を育成する10年計画

スタート段階	● 社長の引退時期を決める	０年目
第１段階	● 経理財務・財務知識の習得	１年目
	● 総務的な仕事として採用・人事を担当させる ● 社会保険関係の知識を習得させ、法務局や役所等の出入りにも同行させる	２年目
	● 契約書作成・就業規則作成等の法務知識を習得させる	３年目
第２段階	● 各現場を体験させる ● 現場体験を裏づける経営の基礎知識を学ばせる ● 知識と現場の両立を目指させる	４年目 ｜ ６年目
第３段階	● 仕入れ・購買等業務で「金を払う体験」をさせる ● 金融機関へ紹介をする ● 後継者独自の人脈つくりをさせる （青年会議所等に所属させる）	７年目 ｜ ９年目
第４段階	● 意思決定能力を伝える	１０年目