

# コンサルタントの現場から

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

## 第227回 一歩踏み入れるだけでわかる業績の違い

### 問題をどう捉えるか

色々な企業の経営者と話しをさせていただくと、同じことでも、捉え方は随分違う。例えば、損益計算書を見せていただく中で、「間接人員が増え続け、人件費負担が重くなり、それが利益体質の悪化を招いている一番の原因ではないでしょうか」と投げかけると、「その通りです。間接人員をいかに減らすか、いかにスリムな人員体制を作るかが最大の課題です」と言われる経営者もあれば、「損益計算書を見るとその通りなのですが、もともと、人を増やしたのは、新たな付加価値を生み出せると期待したはずで、それができていないことが一番の問題なのです」と答えられる方もある。

同じ人件費増という問題でも、このように捉え方には随分違いがある。前者は明らかに不要な人員が多く、人員削減をどうするか最大の課題という捉え方であるのに対し、後者は人を採用したが、その人を使い切れていないことが問題という捉え方だ。

### 業績回復の鍵はどこにあるか

それでは、この人件費増による利益体質の悪化という問題に対して、どちらの企業の業績が良くなるだろうか。もちろん経営の舵取り如何で答えは変わってくるが、相対的に言えるのは後者の方が良くなることが多い。

前者の企業は、人員削減を推進するので職場の雰囲気は暗い。あの人が会社を辞めることになったという情報を聞くたびに自分が削減対象になるかもしれないと不安を抱く人もあるし、転職を考える人も出てくると本来すべき業務が疎かにもなる。さらに、転職していくのは実力のある人なので人件費が減ってもそれ以上に戦力

が落ちることが多い。それに対し、後者は、これだけの人を増員した以上、その力を引き出し、いかに給与以上に付加価値を生み出してもらおうかを考えるので、真にそれぞれの人の能力を引き出す取り組みができれば、活力ある風土に変えることができる。

### 目が輝いている企業は業績がよい

筆者は、色々な企業を訪問させていただくが、その企業に一歩足を踏み入れた時の印象を大切にしている。そこで仕事をしている人の目が輝いている企業は、例えその時点での業績が悪くても必ず良くなる。それに対して、挨拶一つなく、下を向いて黙々と仕事をしている人が多い企業は、業績が低迷したままということが多い。

すなわち、このことをどれだけ経営幹部が感じているかが重要なのだ。毎朝、会社へ入った時の印象、休み明けの印象をどれだけ意識しているかだ。これがいい方向に変わっているかを感じ取ることができているかが大切なのだ。

全員が、それぞれが持つ力を最大限発揮すると共に、仕事を楽しく感じている企業は間違いなく強い。そのような人の中には、休日の間もアンテナを張り巡らし、取り組みのヒントを得る人もある。

社員を減らせばそれだけ知恵が減る。一時的に経営数字が良くなっても、知恵が減れば、次への発展はない。経営幹部は、皆がいかに知恵を出せるようにするかが腕の見せどころであり、どこに知恵を集めるかが経営の舵取りでもあるのだ。皆の活力を生み出し、やりがいにつながる経営を心掛けたいものだ。

#### <執筆者プロフィール>



**高橋 功吉** (たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営 / 常務理事 グローバル事業担当

大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMCI(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

**Apex Digital**なら  
鑑賞料が **安くてお得!!**

**無声映画祭 『Joker / ジョーカー』** \*「バットマン」の悪役として広く知られるジョーカーの誕生秘話を、ホアキン・フェニックス主演、トッド・フィリップス監督で映画化。

『**Brave Father Online : Our Story of Final Fantasy XIV / 劇場版ファイナルファンタジー XIV 光のお父さん**』  
\*息子である事を隠し、ゲーム好きの父親とオンラインゲームをする日々をつづった物語。ドラマ化、書籍化された人気ブログを坂口健太郎 & 吉田鋼太郎の主演で映画化。『**Official Secrets / オフィシャル・シークレッツ**』\*2003年米英によるイラク侵襲で世界中で話題になった「キャサリン・ガン事件」を題材にしたスパイ映画。

『**Maleficent : Mistress of Evil / マレフィセント:ミストレス・オブ・イブ**』\*『マレフィセント』の続編、ディズニーアニメ『眠れる森の美女』でオーロラ姫に呪いをかけた邪悪な妖精を主人公にしたダークファンタジー。

『**Terminator: Dark Fate / ターミネーター: ニュー・フェイト**』\*ジェームズ・キャメロン氏がプロデュースしたことで話題となった、名作「ターミネーター 2」の正当な続編としての SF アクション。『**Farewell Song / さよならちびる**』\*「黄泉がえり」「どろろ」の塩田明彦監督が、居場所を求める若者たちの恋と青春をオリジナル脚本で描いた音楽ロードムービー。『**The Addams Family / アダムス・ファミリー**』\*ドラマや映画にもなったホラーコメディをアニメーション映画化。洋館に住むお化け一族の姿を描く。

『**Zombieland: Double Tap / ゾンビランド: ダブルタップ**』\*爆発的なウイルス感染によって人類はゾンビと化し、傑作ホラーコメディ『ゾンビランド』(2009)の10年ぶりの続編。

**APEX**  
SIAM SQUARE

いつもご愛顧いただきありがとうございます。  
これまでの皆様からのご支援心より感謝申し上げます。

詳しくはコチラ → [www.apexsiam-square.com](http://www.apexsiam-square.com)

**Lyon** French Cuisine  
リオン

フランスの家庭料理を  
高級ワインのセレクションと共に。  
くつろいだ雰囲気でのシェフの  
自慢のメニューをお楽しみ下さい

Opentime	
Mon-Sat	Lunch 11:30~14:00 Dinner 18:30~22:00
Sunday	18:30~22:00

480  
バー

ルワムルディー店 ルワムルディー・ソイ3角  
Tel: 0-2253-8141 / 0-2650-7852

細やかな治療で  
もっとすてきな笑顔をもつ

**ポンサク歯科**

日本語が話せる医師、ポンサク、カモラパット(矯正専門)にお任せください。  
歯についてのご相談は、お気軽に

**ポンサク歯科** へどうぞ

◆診療時間◆  
月~土: 9:00~20:00  
日: 10:00~16:00

● 日産ヘルズケア ● VILLA MARKET ● ソイ49/1 ● **ポンサク歯科** ● 移転しました ●  
● MUFGヘルズケア (三菱東京UFJ銀行) ● ソイ49/2 ●  
● 日産ヘルズケア (日本語通訳) ● Fuji スーパー ●  
● 日産ヘルズケア ● ソイ49

上記「ヘルズケアカード」のご提示により、当院でキャッシュレス治療をお受け頂けます。

Tel. 0-2261-6400-1

スクムビット

46/6 Piman 49 Sukhumvit 49 Rd. North Klongtoei, Wattana, Bangkok 10110

keishikai 日本人専門医院  
恵歯会

**26年の実績**  
[www.keishikai.net](http://www.keishikai.net)

高品質の技工物  
一般 歯周病、歯冠修復補綴物、審美歯治療、科根管治療、インプラント治療

デジタルCTスキャン導入  
口腔内がひと目でわかります。

診療日: (月~金) 9:00~19:00  
(土) 9:00~17:00  
休診日: 日曜日

BTS フロンポン駅から徒歩1分  
スクムビット通りソイ24とソイ26の間チョクチャイビル駐車場右隣

Phrompong Station

スクムビット通り

エンポリムチャイパート

UOB Rattasini Bank

お気軽にご相談ください

TEL: 0-2258-6268  
0-2258-1345  
info@keishikai.net

**タイ語出張レッスン**  
日本でもタイでもスカイプによる遠隔レッスン可

タイ語を基礎から日本語でお教えします。自宅・オフィス・ショップ・喫茶店などお好きな場所で学べるほか、skype、line、facebookなどを通じたレッスンも可能です

**アナサラ・シーサクダ**  
タイ語教師歴10年

**生徒募集**

お問合せ先 Tel: 061-991-0684  
E-mail: Thaisensei85@gmail.com