

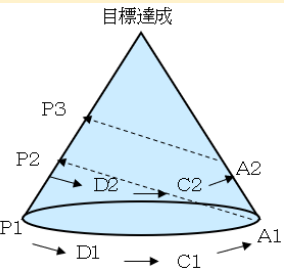
1. PDCAサイクルは現在でも有効か？

会社経営を語る用語は沢山あります。代表的なものの1つはリーダーシップとマネジメントです。この2つは車では前輪と後輪に例えることができます。両者が上手く連結して会社という車は安全に前進できます。本稿ではマネジメントの一分野である経営管理に焦点を当てて論考を進めてみます。

会社(や各部署)が掲げる目標を達成するために経営管理は重要な役割を果たします。経営者らが経営管理を適正に実行できれば、短時間で効率よく目標を達成できます。経営管理はPDCAサイクルを回す活動として認識されています。

PDCAサイクルを簡単にまとめると次のとおりです。

- ▶P:プラン。目標達成のための計画を作成すること。このサイクルを回す第一段階です。なおPの前に環境分析(A、アナライズ)があることに留意して下さい。環境分析なくして良質な計画を作成することはできません。
- ▶D:ドゥー。実行することです。三日坊主ではいけません。120%位の気持ちで必ず実行し切ることが最重要です。
- ▶C:チェック。実行した結果の良否等を判断・確認することです。良いも悪いも正確に評価することが大切です。
- ▶A:アクト。Cの結果を次のPへと昇華させる工程です。バージョンアップの繰り返しで成果品質が高まります。



PDCAサイクルを繰り返していくイメージは山登りに例えることが出来ます。富士山の上にドローンを飛ばしたとします。ドローンからみた富士山は平面的です。PDCAサイクルの第一段階であるP1D1C1A1と第二段階であるP2D2C2A2

は同心円状に周回している感じになります。ドローンの高度が5合目付近だと富士山を立体化して観ることが出来ます。第一サイクルが1合目から2合目へと少し上がっていることが分かりますし、第二サイクルも2合目から3合目へと周回しながら上へと向かっていることを確認できます。

この様にPDCAサイクルは思考軸が平面的だと「元に戻った」と勘違いし成長を実感できません。視点を立体的に変えると「着実に成長している」事実を確認できます。「社員が中々成長しない」とぼやく経営者がおられます。しかし視点を変えると着実に社員が成長している事に気付くはずで

す。目標達成の管理ツールであるPDCAサイクルは近未来を予想することが極めて困難な現在においても有効なのでしょうか。有効とも言えるし、そうでもないと見えそうです。有効と考える理由は時代が大きく変化しても原理原則は変わらないからです。物理や数学の自然法則は変わりません。唯一絶対の法則だからです。社会科学の分野で発達してきた経営管理の原理原則も変わることがないのです。一方で経営管理を大所高所から事象を捉えようとするのではなく、枝葉末節にこだわりすぎるとPDCAサイクルは無用の長物と化してしまいます。会社経営では時には細かいところまで目配りしないといけません、それに囚われすぎると大失敗をやらすかもしれません。思考軸には3つの目があります。鳥の目、虫の目、魚の目の3つです。PDCAサイクルは鳥の目的な思考軸であり、これからも有効であり続けると思います。

2. 雇用保険の適用拡大(週10時間以上)の検討開始

雇用保険の加入要件の1つに週20時間以上勤務というのがあります。法定労働時間の1/2以上働く人に失業等保険事故が発生した際に、生活費補填等金銭面で早期職場復帰を支援しています。スキルアップや職場環境の整備等でも多様な助成金が用意され、労使共に労働福祉面で価値が高い制度と言えるでしょう。この法定労働時間1/2という括りは昭和50年以降変更がなかった絶対的な条件でした。この法定労働時間の1/2以上という原則が崩れる可能性が出てきました。

厚労省が[雇用保険の適用拡大]について検討を始めました。法定労働時間の1/2ではなく1/4というのが新しい基準として浮上してきました。現在の法定労働時間は40時間/週ですから、雇用保険被保険者要件の週労働時間20時間が10時間へ変更される可能性が出てきました。施行は2028年(令和30年)度中を想定しているようです。現在の雇用保険加入者は約4500万人です。10時間へ引き下げられると約500万人が新たに被保険者となるという試算までなされています。

**社会保険は2024年(令和6年)10月から制度適用が拡大**されます。通常規定による社会保険被保険者数が51人以上いる企業では週20時間以上働く従業員に社会保険が適用されます。年収の壁を意識して社会保険適用を避けたいと勤務時間を減らしているパートさんにも令和30年には雇用保険が適用されるかもしれません。雇用保険料と社会保険料は労使折半が原則です。会社の保険料負担が増えますが従業員の負担も増えます。業務改善や働き方改革を通じて労働生産性、人時生産性を上げる努力を続けないと増え続けていく保険料の負担が重荷になってきます。遠い先の話ではありません。労働生産性、人時生産性の向上に早く着手して下さい。

3. 出来る社長への道のり：金融機関との接点強化〜成長期3〜

代表的な経営資源は「ひと・もの・かね」です。「つくる」過程でもこの3つは困難を伴います。「ひとをつくる」は育てること。人材育成は高い山を登るが如くです。「もの(製品)をつくる」のも大変。宝くじ当選の様に売れる製品は失敗(はずれ)の連続という苦難の後に成功することが多いものです。

最後の「かねをつくる」は人に例えると造血です。血液の1/3が失われると人は出血死しますが、それを防ぐ策が輸血です。血液は骨髓にある造血幹細胞で作られています。会社では骨髓はしっかりした経営体制・組織であり、造血幹細胞は製造業では工場、小売業では売場、サービス業では接客・接遇の場となるのでしょうか。品質の良い製品を造りそして販売するという現場が造血幹細胞の役割を果たしています。骨髓や造血幹細胞が正常に機能していれば何の問題もありません。しかし不調に陥ると十分な血液を造ることができなくなります。会社では経営体制・組織に不具合が生じたり、現場が混乱すると利益・現金を生み出すことができなくなるのです。

人は血液が不足すると輸血に頼ざるを得ません。会社は現場の稼働力が衰えるのですから、社外からの輸血、つまり借入等を起こすしかありません。社外からの資金調達で重要となるのは金融機関との強いつながりです。信頼関係が脆弱だと会社の窮境に銀行は手を差し伸べません。信頼関係は一朝一夕にはできません。日頃からのお付き合い、銀行が必要としている情報の適切な提供や説明が重要となってくるのです。