前回のクイズの答え

◆ Answer DAY6

正解は**「ウ. 社員の経営リテラシーを高めるには事業計画書を作成させるとよい」**です。

まず、人間はインプットをするよりも、実際にアウトプットをしてみることで理解し、定着するというところがあります。私たちは学校教育などの影響からか、ついつい「インプットさせる」という選択をしがちですが、効果的な教育方法はアウトプットをしてみてもらうということであることがほとんどです。

もちろんアウトプットをしてみようとすると「全然分からない」「全然知識が足りない」といったことも起こりえます。このことにもとても価値があります。**「自分はこのことについて全然分かっていないのだ」という自己認知が起こること**はとても大切です。知らないのなら、的確な批判などできるはずもなく、単なる無知な不満になっているかもしれない、と感じ取るからです。

「知識が足りない」と思ったら、知識を増やそうと自ら学習しようと思うものでもあります。

実際に、事業計画書作成の時間を取ってみた社員からは「難しくてなかなかうまくできなかった」「こんな複雑なことを社長は考えているのだと実感した」「もうちょっとこういうことを考えられるように学んでいきたい」といった感想が出てくることが多々あります。

単に、財務についての座学を行ったり、社長が訓話を話しても馬の耳に念仏になってしまっているケースも多いものです（担当者や社長のスピーカーとしての力量にもよりますが）。

「インプットをするよりも、アウトプットをさせてみる方が学習効果が高いことが多い」ということは原則の一つとして覚えておいていただけるとよいかと思います。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

社員のプロ意識を高める上で重要な【経営リテラシーの向上】の効果的方法は？

DAY6

本日のキーワード

- ☑ 会計情報を開示しても、数字の意味は理解されない
- ☑ 財務情報の透明性の課題
- ☑ BSC的全体像の理解と責任者との共通認識

DAY6

社員のプロ意識を高める上で重要な【経営リテラシーの向上】の効果的方法は？

こんにちは！会社活性化メール講座の6日目です。今日もよろしくお願いします！今日は「社員の経営リテラシー」というテーマでお伝えしていきたいと思います。

組織が活性化していく上で、社員一人一人の主体性が発揮され、ボトムアップ的な提案や活動が増えていくということが起こったときに、視野の狭い提案や未熟な活動が多く、「主体的になってくれているのはいいが、これだと困るな・・・」というようなことが生じたりするケースもあります。そういった現象が起こることを防ぐためにも、経営リテラシーを高めるような打ち手を打っていくことはとても大切です。

また、経営リテラシーが高まっていると、判断力が高まり、現場で質の高い意思決定ができるようになったり、経営陣の決定した方針に対して誤解なく理解することができ、組織全体でスムースに取り組んでいけるといったことが起こります。**社員の経営リテラシーを高めておいて損はありません。**

本日の目次

1. 社員の経営リテラシーを高めてきた企業の例
2. 施策を進める際に気を付けたいこと
3. 経営リテラシー向上と併せて〇〇を高める

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved. ※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

社員の経営リテラシーを高めてきた企業の例

「経営リテラシー」は、学校教育の比喩でいえば、ビジネスにおける英数国のような基本教科のようなものだといっていいでしょう。部署や職種として、営業が専門だ、経理が専門だ、Webデザインが専門だ、といったことはあるかと思いますが、専門がなんであれ「経営リテラシー」という基本教科は押さえておくという感じです。

経営リテラシーの具体的内容とはというと、

- **売上・利益・給与**の基本的関係を理解している
- **「人件費」**の基本構造を理解している
- **時間・スキル・学習・成果**の基本的関係を理解している
- **業務量・生産性・利益**の基本的関係を理解している
- **投資・内部留保・利益還元（賞与など）**の基本的関係を理解している
- **専門性と効率性、連携**の基本的関係を理解している
- 理想的な**評価・報酬分配制度構築の難しさ**を理解している

といったことが挙げられます。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

これは分かりやすく象徴的に言うと

「忙しいから、ちゃんと会社は人を採用してほしい」
「利益が出たんだから、ボーナスを増やしてほしいな」
「なんで去年より忙しいのに給料が増えないんだよ」
「うちの評価制度はイケてない」

といった不平不満が出てこなくなるということです。

上記のようなセリフは、ほとんどの場合、社員の経営リテラシーの不足によって生じています。ですので、**経営リテラシーを高めていくと、こういった不満は会社の中から著しく減っていきます。**

経営リテラシーが高まるということは、ビジネスというものの基本構造に対する本質的な知識を得られているということです。これは、社員一人一人のプロ意識の向上にもつながってきます。

ある会社では、経営リテラシーを高める施策を打ち続けていった結果、評価制度や休暇制度など、会社の制度などに対してほとんど不満が出てこなくなりました。たまに新入社員から「知らないがゆえに出てくる疑問」があったとしても、先輩社員が丁寧に本質的な説明ができるために、**即座に不満が解消されてしまう**のです。

支援先の会社で「会社に対してどんな要望、リクエストがあるか？」と聞いた際に、とても印象的なセリフを聞いたことがあります。

一般的に、上記のようなことを、外部コンサルタントが社員にヒアリングをすると「もっと休みを取りたい」「給料を上げて欲しい」「もっと人を採用してほしい（自分の業務量を減らしてほしい）」といったことがどんどん出てきます。

しかし、その会社の中堅社員（30代前半）は、

「うーん・・・ワガママなクレクレ君になりきって考えれば何か出せるかもしれませんが、うちは色んな制度を整えてくれてるし、給料増やしたかったら自分たちで利益増やせって話ですしね・・・」

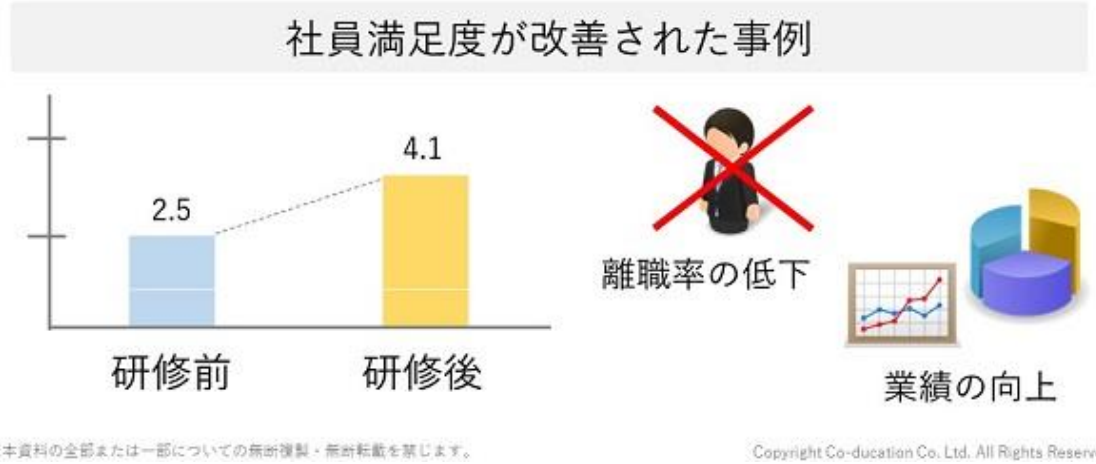
と発言したのです。

これは、経営リテラシー向上の施策を継続的にし続けてきた大きな成果であるなと実感しました。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

その会社では、数年かけて各階層の社員に向けて順次、経営リテラシーを高める研修を実施していました。ただの座学ではなく、自分たちで評価制度を構築してみるミニプロジェクトを行ったり、人件費の計算を含む中期経営計画を策定してみるワークを行ったりしながら、全社員の経営リテラシーを高める工夫をしてきていました。

研修後には社員満足度アンケートの結果が大きく上昇し、離職率など会社にとってさまざまな良い影響を確認できました。



Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved. ※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

施策を進める際に気を付けたいこと

配属される部署がどこであれ、会社にある各部署がどんな役割を担っているのか、どんな指標をおいかけているのか、どうしても部署ごとにコンフリクトが起きたりトレードオフが起きたりするところはどんなところなのか。そういったことについてもBSC（バランススコアカード）を整理するなどして、**社員が「会社の全体像」を理解できるように**することなども重要です。

そして、こういった経営リテラシーの向上施策は、お勧めは「新入社員研修でまず実施する」ということです。また、3年目研修、5年目研修などで**定期的に取り扱い**「忘れないようにする」「さらにリテラシーを高める」といったことをしていけるとよいでしょう。

ちなみに、過去、多くの企業でこういった取り組みを行ってきましたが、そこで出てきた抵抗感についてもお伝えしておきたいと思います。

新入社員研修で実施するとほとんど抵抗感はありませんが、既存社員に向けてこういった研修などを行うと、抵抗感が出てくることがしばしばあります。

◆ 抵抗感が出る理由1

第一の理由は「自分の専門以外のことを学ぶなんて時間の無駄だ」というものです。社長や人事部がこういった研修を用意しても**「自分には関係ないことで時間を取られた」といった捉え方**をされてしまうことがあります。

これに関しては「経営リテラシーを全社的に高めることは、会社の方針として重要なものである」というメッセージをしっかりと打ち出すことと、「決して、“関係ないこと”ではなく、ビジネスパーソンとして必須の教養である」ということを伝えることが重要です。

私自身こうした研修の講師を担当させていただくことがありますが、この点については論理的にしっかりと丁寧に説明をすることで、ほとんどの社員からは理解を得ることができます。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

◆ 抵抗感が出る理由2

もう一つ、抵抗感の理由は**「知りたくない」「見たくない」**というものです。これが直接的に表明されることはあまりありませんが、この抵抗感の取り扱いはとても重要です。社員からすると受け身的な姿勢で「会社が悪い」と批判したり、犠牲者の立場にいることの方がラクな面があります。

しかし経営リテラシーが高まってくると、単純に会社を批判することが難しくなってきます。

「給料を上げてくれ、、、といっても、結局自分たちで利益を増やせるように頑張るしかないんだな」

「忙しいから人を採用してくれ、、、といっても、利益は増えていないのに人だけ増やすっていうのもそんな簡単に言えることじゃないんだよな」

といったことの理解が深まると「人のせいにできない」となってくる面があります。**「人のせいにできない」という状況を本能的に避けようとする人たち**は、一定程度会社の中に存在しているものです。

この問題については、評価制度なども併用して対応していくことが必要な場合があります。特に管理職レベルでは、この経営リテラシーを十分に持っていることは非常に重要となるので、昇格の基準として明確に示すといったことが効果的です。

経営リテラシーを十分に高められていない社員は、高評価にならない、昇格することができないといった制度を運用していくことも必要となるでしょう。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

経営リテラシー向上と併せて〇〇を高める

会社の会計情報について、その透明性を高めておくことは、社員の経営リテラシーを高める上で重要なものです。全ての会計情報についてフルオープンにする必要はありませんが、**ある程度の会計情報は共有されているとよい**でしょう。

第一段階として、売上・粗利・労働分配率といったあたりは公開されていると、社員がプロ意識をもって動きやすくなります。

「うちの会社は今、売上が10億円で、粗利が1億円で、労働分配率が40%ほどだから、全社員の給与原資は4000万円になる。社員10人だから、単純に割り算すると一人平均400万円の給与原資があるということになる」

これくらいのところは理解できて、情報も公開されている、というようなところは多くの会社が目指せる状態かと思います。

こういった透明性があると「今年は売上は増えたけど、粗利は増えてないから、給与原資だって増えないな」「粗利は増えたけど、社員数も増えたから、一人当たりの給与原資は増えていないな」といったことが**納得感をもって判断できるように**なります。「一緒に、一人当たりの粗利を増やせるように頑張ろう」という共通目標をもって動いていくこともしやすくなります。

会社によっては、一人一人の給与情報や、役員報酬の額、経費の細かい内訳まで公開している透明性の高いところもありますが、そこまで透明性を高めるかどうかは、**自社にとってどのような状態が理想か、現状ではどの程度共有するのがよいか**、よく吟味してから決定するとよいでしょう。

会計情報の透明性が低すぎると、疑心暗鬼が生まれてくるリスクがあります。「こんなに売上が伸びてるのに全然給料が増えないなんて、きっと社長だけ私腹を肥やしているんだ」「業務量が増えてるのに、人を採用しないなんて、上は何を考えてんだ」といった疑念や不満といったものは、情報が公開されていないからこそ起こってしまうという面があります。

情報の公開と共に、「会計情報の数字の読み方の基本」といったことを社員にレクチャーをする必要もあります。社員は「会社の数字の読み方」について、学校でも、社会人になってからも一度も習ったことがないということが多々あるので、ただ数字だけを公開されてもその読み方が全く分からなかったりします。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

そうすると、折角会計情報を公開していても、上記のような疑念や不満があったままの状態であるということが起こったりします。

会計情報を公開する際には、その数字の基本的な読み方などについてもレクチャーをしておく必要があるでしょう。新卒採用をしている会社であれば、新入社員研修の中に取り入れておくとよいですし、中途採用の人材に対しても、入社時には最低限の「会計研修」を行うとよいでしょう。

この時、単に「講義をする」という形をとるよりも**「実際に事業計画を作ってみる」といった実践型にすること**を強くお勧めします。

あるクライアント企業では、新入社員研修の中で「理想の評価制度（報酬分配制度）を自分たちで作ってみる」ということを取れ入れました。そうすると「内部留保と、賞与などの還元と、人件費などの固定費のバランスを考えないといけない」といったことがとても腑に落ちるのです。ただ、受け身的に講義を受けるだけよりも、ずっと効果があります。

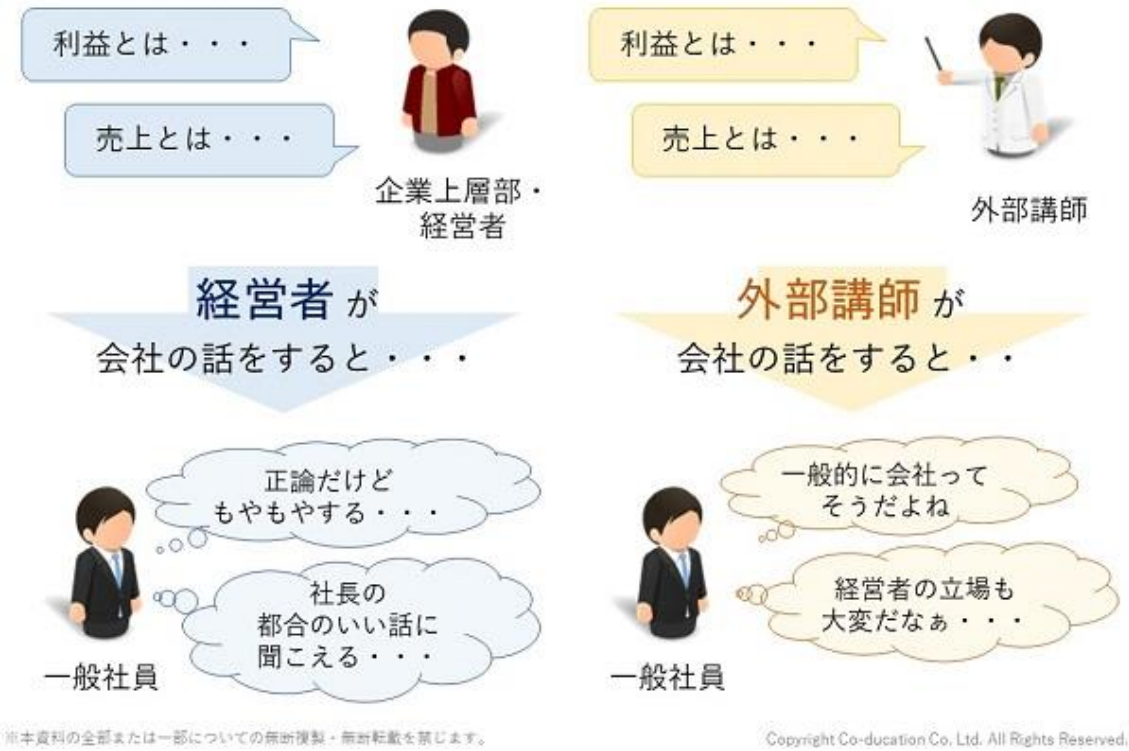
新卒採用をしている会社であれば、新入社員研修の中に取り入れておくとよいですし、中途採用の人材に対しても、入社時にはこういった実践型の最低限の**「会計研修」**を行うとよいでしょう。

また、この教育をする上では、我々の様な**第三者（外部の人間）がやることが重要であること**が経験上見えてきました。

というのは、これはコンサル会社のセールストークではなくて、どうしても、残業や利益といったことについて本質的な話を社長自らが社員教育としてやろうとすると「なんか、社長が自分の都合のいいように話をしている感じがする・・・」「正論でいいように丸め込まれたなぁ。」などという誤解を受けてしまうのです。

これは例えて言うなら、「親には感謝したほうが良い。なぜなら・・」という話を、親自らするようなものです。たとえどんなに理路整然としていたとしても、やっぱり心情として「うーん。。」ってなりますよね。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。



※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。
Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.

社内でやるのが絶対ダメなわけではないのですが、これは社外にやらせた方がいい部類の研修だと思います。会計などの話は、非常に合理的で、ちゃんと説明すれば、ある意味誰もが「分かってしまう」ことなのです。

しかし**「頭では分かるけど、心がついていかない」**ということが起きやすい領域でもあります。それを起こさせないためには、丁寧な説明力と、“誰がその説明をするか”が重要になっていきます。

ですが、我々のような第三者（外部講師）が伝えると、今のところほぼ100%の社員の方に、「ビジネスということについてとても勉強になった」「今までの自分たちの視野がまだまだ狭かったんだなぁ」と素直に言っていただけます。

さきほどの例え話でいうなら、親自らではなく、信頼できる親戚のおじさんから（あるいは学校の先生から）「子供を育てるために一般的な両親はこんな苦労やこんな努力をしているんだよ。」「子供一人育てるのに数千万かかるんだよ。」とうまく情報提供してもらう感じでしょうか。社員の受け取りやすさが格段に違うというのは、なんとなくイメージしていただけるかと思います。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

「社長、忙しいから、人を雇ってください。」

このセリフは本当に経営者からしたら、もう少し視野を広げて、会社のことを考えてから言ってくれよ・・・と、ストレートに突っ込みたくなります。私自身は、本当はストレートに突っ込むべきものと考えています。

しかし、立場上難しいということはどうしてもあります。

「めんどくさい」と思われるかもしれませんが、ちゃんと社員育成をやることで、このような視野の狭い台詞が社員から出なくなるだけでも、相当社員との意思疎通がスムーズになると思いませんか？そしたら全体の仕事ももっと効果的に効率的になるのは間違いないでしょう。**社員の目線・視野が経営者に近づいていくと、組織力は確実に向上し、会社は活性化して**いきます。

いかがだったでしょうか。経営リテラシーと社員のプロ意識向上について、本日の内容は以上となります。クイズの答えも是非確認してみてくださいね。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.　※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。

次回への宿題

今日のクイズは「チームワーク」に関するものです。

◆ Quiz DAY7

チームワークは低いより高い方がよいですし、組織の連携はガタガタしているよりスムースな方がよいにこしたことはありませんが、ではチームワークや連携を高める上で大切な要素というのはどんなものでしょうか？

ア. チームワークを高めるには、相互理解の時間を持つことが効果的である
イ. チームワークを高めるには、チームワークを評価制度に組み込むのが効果的である
ウ. チームワークを高めるには、役割分担を明確化することが効果的である

どれが最も効果的な打ち手だと思われますか？

このクイズの答えと解説は、明日のメール講座にてお伝えします！ また明日もよろしくお願いします！

解答欄 ※ぜひ理由もあわせて考えてみてください！

選択肢：	選んだ理由：

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved. ※本資料の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。