



彼岸花

# 村上会計だより

編集 発行人  
村上税理士事務所

税理士 村上 行雄  
税理士 村上 慎一

〒933-0843  
高岡市永楽町1-2  
TEL 0766(24)2030(代)  
FAX 0766(24)2160  
<http://murakami.zei-mu.com>

## 9月の税務と労務

- 国 税 / 8月分源泉所得税の納付 9月10日
- 国 税 / 7月決算法人の確定申告(法人税・消費税等) 10月1日
- 国 税 / 1月決算法人の中間申告 10月1日
- 国 税 / 10月、1月、4月決算法人の消費税等の中間申告 (年3回の場合) 10月1日



9月

(長月) September

17日・敬老の日 23日・秋分の日

日	月	火	水	木	金	土
.	.	.	.	.	.	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	.	.	.	.	.	.

### 再チャレンジ支援

現在はフリーターだけど正社員として働きたい、事業に失敗したが再起したい等、人生の各段階で多様な機会が与えられ何度でも挑戦できるような仕組みを推進する政府の支援策。30~40歳程度の人にも国家公務員への就職機会が提供され、税務職についても試験を経て全国で50人ほどが来年4月から採用される予定です。

ワン  
ポイント

# 経営幹部の 人材育成・組織活性化術

企業は人なりと言われる。強い企業に共通しているのは、そこで働く人々に活力があり、創意工夫がなされているということです。そこで、経営幹部の心がけとして、いかに部下のやる気を高め、また、いかに組織に活力を持たせるかを主眼に置き、部下の育成、士気の向上、組織の活性化に大切なことを以下に掲げました。

## 1 部下とのコミュニケーションに心がける

相互の信頼関係をつくりあげるのは、日々のこまめなコミュニケーションであり、コミュニケーションこそ信頼関係の基礎です。リーダーとして、部下との率直なコミュニケーションを通じて、部下に自主的にやる気を起こさせ、日々の活動の中で計画とそのチェックがなされるよう助言、指導、支援していくことが必要となりま

す。信頼関係があれば、部下は安心して伸び伸びと仕事をすることができます。

## 2 言葉以外のコミュニケーションこそ重要

コミュニケーションというと、「話す」「聞く」また「書く」「読む」といった言葉による言語コミュニケーションのことがすぐ頭に浮かびます。しかし、言語コミュニケーションだけでは完全ではなく、むしろそれを補足する非言語コミュニケーションの部分が極めて重要だといわれています。ある研究によると、二者間の対話では、言語コミュニケーション（言葉）によつて伝わるものは全体の三五％にすぎず、残りの六五％は、話しぶり、動作、ジェスチャー、間のとり方など、言語以外の手段によつて伝えられる、としています。「頑張れよ」と気軽に声をかけた

きと、手を強く握りしめ目を見つめて「頑張れよ」と強い口調で声をかけたときとは確かにインパクトが違います。男女、年齢、目つき、身なり、音声、スキンシップ、沈黙などによつても伝わり方は違つてきます。

経営者やリーダーともなれば、正確に言葉を伝達することはもちろんですが、非言語の手段を上手に使い、思いを浸透させていかなければなりません。

## 3 部下の長所を伸ばすよう心がける

リーダーとして、部下を見捨てず、部下の存在を受け入れ、長所を伸ばすようにしたいものです。部下の長所を見抜き、そしてその発見した長所を磨き育て、組織体の中で活かしていくことを心がけていくことが肝心です。

## 4 自分自身の人間力を培う

人は感情で動く動物です。「その気になる、やる気になる、意気に感じる」という具合に、気持ち、感情、心の部分が人間行動の活力を大きく左右します。従つてリーダーは人間通になり、自らも魅力

的な人間力を培つていくよう努力しなければなりません。

## 5 部下を通して仕事をする

部下を通して仕事をするのがリーダー。本来、リーダーとは、与えられた経営資源、ヒト、モノ、カネを最大限に活用し、より高い価値を生み出すのが仕事です。どつぶり仕事につかるのではなく、部下に仕事を任せ育て、仕事全体の仕上がり具合を見ながら、常に最適結果を求め続け、より高い価値を生み出すために知恵を絞らなければなりません。

## 6 機会は平等に与え、結果は公正に評価する

リーダーは、仕事上ではクールに、仕事以外のプライベートではホットに部下と接していく気持ちを持つことが大切です。あくまでもリーダーは公平な立場で、つまり仕事上ではクールに、より客観的に「なにができたか、できるよになつたか」、成果はどうであつたか」を見極め、公正に評価を行うことが肝心です。人は誰も他人から認められたい、正しく理解されたいという欲求を持つていま

す。そして、それが満たされると、本気でやる気になるものです。会社の中で認められ、正しく評価されているか否かは、評価、処遇に現れてきます。その結果が、やつてもやらなくても一緒だとしたら、一生懸命やった人が報われず馬鹿を見てしまうことになり、士気を低下させることになります。

### 7 自分たちの仕事に意味を持たせる

生きるため、生活するために仕事をしているのも事実ですが、同時に仕事は社会的意味合いを持つものです。自分たちの仕事の意味（存在価値）を明らかにし、自分たちの仕事に社会に役立ち、社員の一人一人が役立ちのための意味のある仕事をしていると実感させることが大切です。社員の多くが「意味のある仕事をしている」という意識を持つ会社の社風は強いと言われています。

### 8 目標の体系化を図る

一つの共通の目的実現に向かって集団パワーを結集するのです。目的を目標へとブレイクダウンして、会社全体の動きと部署別、さ

らには個人別目標の整合性を持たせることが重要です。個人個人の頑張り全体目標の実現へと結びついていることを認識させることがリーダーの仕事です。

### 9 目標は達成すべき成果を具体的に示す

目標を設定する際に、まず重要なポイントは、あれもこれもと目標の数を多く設定すればよいというわけではありません。大きな成果を期待するのであれば、焦点を絞って重点化の考え方をとることが重要です。難易度によって異なりますが、多くても五つ以内に絞り込むべきでしょう。そして、なによりも目標は、定量的、具体的であることが望まれます。期待する成果が自他ともに分かりやすく示されていることが肝心です。

### 10 仕事の維持、改善、改革へのアプローチ

どのレベルで仕事を維持していくかの標準を設定し、絶えざる確認をし、仕事の質を常に維持、管理していかなければなりません。そして、それ以上に、仕事のレベルを上げていくための改善を積極

的に実施していくことが重要です。また、思い切った改革へのアプローチも大切になります。

### 参考 経営の独裁型と民主的組織型

組織運営において、独裁型と民主的組織型の是非について論じられることがあります。危機に強いのは独裁型と言われています。独裁型にとつてはリーダーの意思が組織の意思であり、リーダー個人の決断だけで組織が動くのですから、当然のことながら経営も機動的になり、外界への適応力も高いという長所もあります。危機を乗り越えるためには、最も適した経営方法と言われる所以です。優れたリーダーであれば、たとえ独裁的な権力を振るったとしても、権力を濫用することは極力避けるはずですし、組織を私物化することもありません。

人事権を含む全ての権力をリーダーが独占しているのが独裁型であるのに対して、民主的組織型では、リーダーは人事権は保有しますが「権限と責任の委譲」が行われ、各部署に権限と責任を委譲することで運営の効率化を目指します。

す。この方法の弱点の一つは、危機への対応力が弱いという点にあります。平時は民主的組織型であっても危機に直面した場合は、リーダーが前線に立つて命令を下す独裁型にシフトした方がいい場合もあります。

ワンマン経営の独裁型ではメンバーのやる気がなくなってきましたし、イエスマンだけの弱い組織になってしまふ可能性があります。かといって民主的組織型に傾きすぎると各部署が権限を振り回して収拾がつかなくなったり、組織の統一がなくなってしまう事態も起こり得ます。やはり、ほどほどがいいのであって、そのブレンドのしかたは組織ごとに違ってきます。

このように、独裁型と民主的組織型には、それぞれ一長一短があり、どちらがベターであるとは言えません。現代日本のように民主主義が普及した社会では、ともすればワンマン経営は「反動的」「封建的」などというレッテルが貼られがちです。しかし、経営という観点から見たとき、独裁型の組織運営は決して不合理なものでも、また欠陥だらけのものでもないと言えるのではないのでしょうか。

## 鈍感力と睡眠力

歳を取っても元気な人は、ほとんど他人の話は聞かないようです。悪くいうと、自分勝手ともいえますが、この、あまり他人のことを気にしない、聞かないところが、健康の秘訣でもあるといえます。

成功した年配の社長さんには、少なからずこのような傾向がある方がいます。人の話をよく聞くのが、立派な経営をすることの基本であるかのような意見に対しては、かなり逆説的な意見です。

要するに、あまりくよくよせず、他人に嫌なことをいわれてもすぐ忘れてしまう。このいい意味での鈍さが、精神の安定と心地よさに繋がり、体を健康に保つことができ、ひいては会社経営の安定に繋がるという考え方だと思います。

一方、寝つきも寝起きも良い「睡眠力」を持っている人に対して、寝つきも寝起きも悪い、睡眠力の劣っている人は、人生において

ずいぶん損をしていることになります。その差は容易に計算することはできませんが、時間的な差でいえば、就労年齢の20歳から60歳の40年間で、40年×365日×睡眠のロス時間という計算になりますから、人によっては何万時間もの損になります。この何万近い時間を有効に過ごすか否かは、その人の一生に大きな影響を与えることはいうまでもありません。

実際、それぞれの世界で、それなりの仕事をしている人のほとんどは、睡眠力をもっている人であるといわれます。

不眠を治すには、体力を極限まで使いきるということといわれます。くよくよ考えてもどうなるものでもない、つまらぬことは考えないことも必要です。また、眠れないからといって焦らないことも必要です。不眠の人の多くは、「眠れないけど早く眠らなければ」という脅迫観念に悩まされている方も多くいます。それを断ち切るには「眠るのをやめよう」と、逆の発想をすれば良いともいわれます。

## 組織のリーダーがもつ周辺視野

ある種のガはコウモリの発する超音波の感知能力を進化させています。この超音波をキャッチすると、ガはコウモリを避けようとして急降下をします。

危険が訪れるのは環境が変わったときです。たとえばガが家に入り込んだとすると、脅威となるのはもはや超音波を出すコウモリではなく、ほうきを振りかざす人間です。こうなればもう、ガの知覚能力はなんの役にも立ちません。

同様に、組織が必要とする周辺視野はその戦略、業界や環境の変化に合わせなければなりません。通常、環境のスピードや複雑さが増すと周辺視野の必要性も高まります。

リーダーしだいで、組織は周辺環境や社内から発せられるかすかなシグナルに接しもすれば、そのシグナルから閉ざされもします。周辺視野を支える個々のメカニズムやプロセスに優れた組織であっても、シグナルをリーダーがことごとく無視したり軽視したりすれば、その周辺視野は閉ざされてしまいます。

### 社会人の教育問題

福沢諭吉は「心訓七則」の中で、仕事について「世の中で一番楽しく立派なことは、一生涯を貫く仕事をもつことである」「世の中で一番さびしいことは仕事のないことである」の二つをあげています。仕事とは天命にしたがって働くことだという考えを根本とするのが東洋思想です。

さらに、日本には伝統的に、仕事とは「公に奉じる」という考え方があります。「何のために働くのか？」について真剣に考えたことがないという人が若い人に増えているといわれています。教育問題がいろいろな場面で議論されていますが、日本の世界に誇るべき豊かな精神文化が荒廃し、今や家庭でも学校でも人生の問題を解決するための人間学ともいうべき学問を身につける機会がなくなっただけというのではどうか。昔はこうしたことを学ぶことが、教養の根幹をなしていたようです。