



さくら

# NAOだより

編集 発行人

NAO税理士法人

代表社員

赤堀 安宏

〒500-8335

岐阜市三歳町4-2-10

TEL 058(253)5411(代)

FAX 058(253)6957

4月

(卯月) APRIL

29日・昭和の日

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	.	.

## ワンポイント GSS(ガバメントソリューションサービス)

デジタル庁が提供する政府共通の業務実施環境。国税当局では昨年より金沢・福岡国税局で導入が始まり、今年6月までに全国の国税局へ順次展開される予定です。税務署等職員との連絡に、GSSにより提供されるメール、Web会議、オンラインストレージなどの各ツールが、必要に応じて利用可能となります。

## 4月の税務と労務

- 国 税 / 3月分源泉所得税の納付 4月10日
- 国 税 / 2月決算法人の確定申告(法人税・消費税等) 4月30日
- 国 税 / 8月決算法人の中間申告 4月30日
- 国 税 / 5月、8月、11月決算法人の消費税等の中間申告(年3回の場合) 4月30日
- 地方税 / 給与支払報告に係る給与所得者異動届の提出 4月15日
- 地方税 / 固定資産税(都市計画税)第1期分の納付 市町村の条例で定める日(原則4月中)
- 地方税 / 土地・家屋価格等縦覧帳簿の縦覧 4月1日~4月20日  
または最初の納期限のいずれか遅い日以後の日まで
- 地方税 / 軽自動車税の納付 市区町村の条例で定める日(原則4月中)
- 労 務 / 労働者死傷病報告(休業4日未満:1月~3月分) 4月30日

# ビジネス関係者の 学習方法



経営者や管理者、社員を含め「ビジネス関係者」は、会社に入った当初、経営について知識も経験もほとんどありません。経験は時間をかけて積むしかないため、まずは知識だけでも得ようと学びます。

そこで、多くの方は経営一般の本や経理・営業など特定の業務に関する本を読み、新聞で「××社長が感銘を受けた本」といった記事を目にする、直ぐに読みたい気持ち湧きますし、成功者の自伝を読めば、ただひたすらに感心してその考え方を吸収しようと心掛けます。さらにセミナーにも参加していく…。

しかし、10年以上も同じ会社で実務経験を積むと、大体のことは経験し、業務もそれなりにこなせるようになります。この

段階になると、自分は仕事ができるという過剰な自信が芽生え、「自分には自分のやり方がある」といった傲慢さが強くなり、学ぶ姿勢が失われていきます。居心地の良さの中で自信を持つことも必要でしょうが、学びを止めてしまうと大成しないのではないのでしょうか。

前置きが長くなりましたが、経営書を読み、セミナーに参加し、その中で説かれていた経営理論を参考にし、必要に応じて修正していく…このような学習サイクルを保つことが重要です。以下では、具体的な学び方を紹介します。

## 1 ベンチマーキング

より高い目標を掲げて挑戦す

ると、想定外のことが次々に起きます。それでも、成り行き任せにせず目標達成に向け「何とかする」というとき、どのような経営理論を参考にすれば良いか悩む場面も多いでしょう。その選択肢の一つが「ベンチマーキング」です。

ベンチマーキングは、次のプロセスをとる戦略です。

- 学は真似る
- 素直さが人を伸ばす
- 模倣は創造性（独自のアイデアや作品）を生み出す

この中で「模倣」は、自分の何を変えたら良いのか分からない場合に、非常に有効な学習方法です。

次に、ベンチマーキングを実践していく手順について説明します。「俺には俺のやり方がある」といった自己流に固執すると成長は止まってしまいます。この自分の意識を変えていくことは難しいので、まず行動を変え、結果を見て、その後「意識が変わる」。これがベンチマーキングのアプローチです。具体的な学習方法の順序は、次の通りです。

### ① 課題の特定

学習し成長しようという気持ちを持ちました。このとき、「何となく、もう少しうまくなりたい」という漠然とした認識では、模倣の対象がぼやけてしまいます。

自分のどこをどう改善したいのか、つまり、問題点を絞ることが第一段階となります。

### ② 模倣の対象者を選ぶ

次に、課題を解決するために、模倣する対象者（手本）を選びます（次頁図は、手本と学ぶ人の時間の使い方の対比です）。

③ 模倣する対象者の行動を真似る

④ 模倣と真似によって得られた示唆は、とりあえず実践する

## 2 経験学習理論

経営学からの「学習方法」をもう一つ紹介します。

多くの人は、「学習」とは何かのスキルの知識を獲得することと捉えていると思います。しかし「経験学習理論」は、「経

「経験」とは予測しなかった結果に出会うことができる機会と定義し、経験を通じて自分の信条・習慣・思考様式を変化させることで、同じインプットに対して、より良いアウトプットを生み出せるようになることが学習であると説きます。

経験学習理論はデイヴィッド・コルブが最初に唱えました。コルブによる経験学習は「具体的体験」を起点とする省察と抽象化のサイクルであり、次のように進めていきます。

① 具体的経験

経験学習で最も注目すべきは「経験」です。そして、経験は「予測しなかった結果に出会う機会」ですから、その難問への対応では、それまで暗黙的になされていた自分の行動を表に出して、批判的に振り返ることになります。従って、「全部うまくいっている」は危険な兆候であり、「学習の停滞した状態」であることとなります。

② 内省的省察

前記の経験を、多様な観点から振り返ります。

③ 抽象的概念化  
他の場面でも適用できるような概念化を行い、持論を作ります。

④ 活動的実践

更に新しい場面で抽象化した学びを実際に試してみます。以上の経験学習の考察を踏まえると、ビジネス関係者が学ぶためには、自ら「良質な経験を得られる機会」を創り出していく姿勢が大切であることが分ります。

3 経験学習の実例

◇◇◇◇◇ N社長のケース ◇◇◇◇◇

中堅企業N社のN社長の創業時（20代前半〜30代半ば）の行動を、経験学習理論の観点で見えます。

▼N氏は、工業高校卒業後、中堅企業に就職し22歳で独立。精度をあまり問わないプラスチック小物製品を扱いながら苦しい経営が続ききました。

ある晩、飲み屋のお婆さんAに、ため息交じりでこのことを話すと：

A「アンタ、貯金しな」

N「お婆さんこそ、貯金があるのか？」

A「あるよ。3000万円位。毎月少し無理な額を決めて続けるんだよ」

N氏は最初の2年間は苦しんで貯金をおろしたくなる時が何度もあったが、3年位経つと当たり前のようにできるようになったと話します（具体的経験）。

▼やがて、N氏の貯金は経営に大きな力となります。設備を自己資金で購入すれば、不況期に赤字受注を避けられます。

N氏の経験では、小規模事業者の景気サイクルは、3年半は不況、半年間の好況期があることが分かりました。

この好況期の半年間は思い切り貯めこむ、そして不況期はじつと耐える（内省的省察）。

▼不況期には、同業者から「自分のところの従業員を雇って欲しい」、「安くてもいいから機械を引き取ってくれないか」といった思わぬ話が来るようになる（抽象的概念化）。

▼再び景気が上向くと、設備・人材を投入し新たな経験に挑戦していく（活動的実践）。

図 店長の時間の使い方

							100%
好業績店舗の店長	29	11	8	7	16	10	
低業績店舗の店長	15	5	4	8	28	19	100%
	スタッフとのコミュニケーション	接客	会議	他店・本部との連絡	データ分析・資料作成	店内作業	その他

◎低業績店舗の店長はスタッフとのコミュニケーションの時間が短く、データ分析・資料作成の時間が長い  
◎好業績店舗の店長はスタッフの他に会議や接客等「コミュニケーション」に多くの時間を割いている  
山口周氏のプロジェクト・データを基に作成

## 小規模企業の求人

個人事業の工場や販売店は、事業主の家族や近隣の知り合いといった、家族的色彩の中で営まれていることが多くあります。

しかし、企業が順調に成長してくると、3人、4人と縁故のない従業員の力も必要になり、職業安定所等で求人を行うようになります。

募集をかけると応募が来ますが、その応募者は、おおよ次の4つのタイプに分けられそうです。

- ① 将来は自分も独立する、その準備として小規模事業会社に入る人
- ② 技能は優れているが性格や動機等に問題があり、転職してくる人
- ③ 性格や素行は問題がないものの、能力が低いので大企業・中堅企業には採用されない人
- ④ 能力・性格ともに優れているのに、学歴が低い大企業では低く見られ、そ

の不満から転職してくる人

小規模企業が、これら4つのタイプの応募者から選ぶことになると、会社に好ましいのは④→③→②→①の順になるのではないかと考えます。

少し、補足説明をします。

④のタイプは、企業が大きく成長し続けないと定着するのは難しい。

③のタイプは、企業規模はある程度の規模で良く、社長自身の生活を中心に経営したいという場合には向く。

②のタイプは、社長が器の大きな人である場合は使っていけるかも知れません。

①のタイプは、自社の伸び具合で④のタイプへ変わるかもしれません。

人材募集では、なかなか経営者の望むような人材が来ないかもしれません。しかし、肝心なことは「この会社で働きたい」と思ってくれる人を受け入れるための企業の努力です。そうした努力が、結果として人材確保の成功につながると考えたいものです。

## 中小企業の組織・運営

中小企業では、ネームバリューがない分、せめて長く働いている従業員には課長・部長といった立派な肩書をつけてあげたい、というケースがあります。

しかし、この方針を推し進めていくと、組織やその運営が間違った方向へ進む可能性があります。

中小企業が発展するためにはイノベーションが不可欠です。イノベーションの源である創造性は、世間の常識や判断、あるいは価値観に追随する姿勢とは正反対のものであり、反骨精神といえるものでしょう。

中小企業が大企業に比べて、ほとんど唯一といってよい有利な点は、「規模が小さいがゆえの機動性」です。組織のあり方や運営の方法は、この機動性を左右します。

従って、中小企業は大企業の組織構造や運営方法をそのまま見習うべきではありません。むしろ大企業でも、優れた企業ほど形式的な肩書や硬直した組織に依存していないものです。

### サンクコスト

サンクコストとは「回収できない投資費用」であり、サンクコスト・バイアスとは「回収できない投資費用は合理的判断では忘れるべきだが、人はこれを忘れられないため、回収する努力を続けてしまう」ことです。

この傾向はBtoB取引によく見られます。営業担当者は、何度訪問しても購入してもらえない相手の「見切り」ができません。営業努力を重ねてしまいます。あるベテラン営業者は、このような場合は別の見込み客にその時間を振り向けると、成績が4割は改善できると話します。さらにサンクコスト・バイアス下では、営業担当者は成約にこだわるあまり過剰な値引きをしてしまう場合が多くなります。企業は、営業担当者の活動を正しく報告させ、取引ごとに見積価格や条件を適切に設定できる体制を整える必要があります。