

# 管理職層の人材育成のために ～部門別採算制度の構築

## 社員に営業利益を 認識させることが重要

最近、経営者からの相談で、管理職層のマネジメント能力をどうやって向上させたらよいかという話を多く受ける。特に自部門の売上・利益目標を達成していくシナリオを、みずから考え、責任を持って粘り強く部下を牽引していき部門長がいな  
けんいん  
いといった話を聞く。

管理職層における人材育成の手法として、部門別採算制度の構築が非常に有効な手段になると、私は考えている。

部門別採算制度とは、管理会計の1つの手法で、その名のとおり、会社全体でなく部門ごとに損益を出していく制度のことである。例えば、建設部門、資材販売部門、不動産部門といった複数の部門を持っている会社があった場合、各部門はそれぞれいくら売り上げ、いくら経費がかかり、最終的にいくら儲かったのか、月次で損益を明確にする。その結果は、部門長みずからが作成し、先月までの結果、および目標に向けた翌月以降の対策を、全体会議の場でそれぞれ発表し、部門ごとにP(計画)D(実行)C(検証)A(改善)を回していくことが重要になってくる。部門長が部門を1つの事業体として独立採算させるために、営業実績の積み上げのみならず、業務の効率化や、部下の育成、成長

の戦略を真剣に考えていくことになり、それがマネジメント力の向上につながるのである。

多くの企業は経営者が売上、売上総利益(粗利)目標を各部門に設定し、その達成状況に対しての管理のみを行っている。部門の独立採算化以前の問題として、販売管理費など間接費を含めた営業利益を、各部門に落とし込んで管理できている会社は、残念ながら少ないように思う。この制度で重要なのは、売上総利益ではなく、営業利益である。経営者自身は頭の中で、このくらい粗利を出せば会社は儲かるとわかっているのに、あえて営業利益段階まで部門ごとに落とし込む必要はないと考える方が多いが、各部門の利益獲得意識向上のためには、間接費を含めて稼がなければ会社が回っていかないことを、社員に認識させる必要がある。

## 不公平感の払しょくを 心がける

部門別採算制度の設計手順は極めてシンプルである。①採算管理する部門を決定し、②採算管理表を共通フォーマットで設計し、③間接費(例えば役員報酬、家賃、光熱費など)の費用負担や、内部取引(例えば、製造部売上⇔営業部仕入など)のルールを決めるといった手順が一般的である。また可能であれば、会計システムを連動させる形に

変更できればなおよい。財務会計との連動においては、担当会計士、税理士の協力を仰ぐのもよいだろう。

部門別採算制度は、管理職層の人材育成のほかにも、社員の採算意識の向上や経営者の戦略意思決定情報としての有効活用や、権限委譲による各部門の独立化など、期待できることは多くあるが、一方で、部門間対立などのセクショナリズムを引き起こす可能性がある。特に部門業績を社員の処遇へ大きく反映させる場合には、注意が必要である。これを回避するためには、各部の費用負担や内部取引において不公平感を感じただけなくすよう、経営者を中心とした幹部のリーダーシップ(調整)が必要不可欠となる。調整事項については部門間の話し合いを、時間をかけて行い、会社の中長期的な計画や方針まで社員全体にしっかり伝えていく必要がある。最終的には社員1人ひとりが会社運営のために、収益、コストを意識した活動を行うことが大切になってくるのである。

先日、部門別採算制度を導入しているコンサルティング先から、各部門の管理職層に財務についての知識を基本から徹底的に教育してほしいという依頼を受けた。社員の日々のたゆまない努力が、会社の業績を支えていることを理解してほしいという経営者の強い思いを感じており、私も講義を行うことを楽しみにしている。

## 戸村豪輝

(株)ちばぎん総合研究所  
経営コンサル第一部  
主任コンサルタント

