



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日本経営グループ

## 専門家組織の評価の仕組み

2017年に創業50周年を迎えた日本経営グループは、専門家集団として当社の活力の源泉とすべく、業績評価制度に特徴ある仕組みを工夫してきた。しかし、近年、この仕組みがビジネスモデルとの整合性という点で再考すべき時期を迎え上層部の次への模索が始まっていた。

### 日本経営の概要

日本経営グループはさまざまな分野のプロフェッショナルファームの総称である。グループ企業はコンプライアンス業務とコンサルティング業務の2つに分かれている（付属資料1）。コンプライアンス業務は、財務関連の日本経営ウィル税理士法人、社会保険労務士法人日本経営、行政書士法人日本経営から成り、コンサルティング業務は株式会社日本経営、株式会社日本経営リスクマネジメント、株式会社MASブレン、メディキャスト株式会社、NKGRコンサルティング株式会社により、様々な戦略策定、業務プロセス改善、M&A、事業再生、最適な医療関連サービスの選定など、広範に及んでいる。2016年度の分野別契約件数の割合は、税務財務分野が6割、戦略・IT分野が14%を占めた。

関連法人を含めて日本経営グループ全体の売上は、1986年には10億円ほどであったが、1996年には20億円を超え、10年後の2006年には120億円ほど、2016年には300億円弱と成長を遂げていた。2021年現在で、売上総額約292億円、総人員約2,700人、自己資本比率約90%である。従業員数は1986年ごろは150人程度であったが、2016年度には2,000人を超えた。7割弱が社員で

本ケースは、日本経営グループの全面的な協力のもと、慶應義塾大学商学部教授 横田絵理が作成した。日本経営ウィル税理士法人代表統括社員税理士 丹羽修二様、NKGRコンサルティング株式会社 取締役 渡井紳一郎様、取締役 松本亮様、株式会社日本経営 取締役 橋本竜也様、日本経営グループ顧問 橋爪実様、日本経営ウィル税理士法人トータルソリューション事業部 課長 志村元隆様にインタビューを実施できましたことにつきまして、皆様にこの場をお借りして厚く御礼を申し上げます。

本ケースはクラス討議の資料とするもので、経営およびリーダーシップの適否を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 横田絵理（2021年9月作成）

あり、他はアシスタント、契約社員などであった。男女比は 65 : 35、離職率は 3.7%、2016 年度の採用者数は新卒 22 人、中途採用 24 人となっていた。

## 歴史

5

日本経営グループの歴史は、創業者の「あらゆる専門家を組織化し事業化したい」という強烈な願望からスタートした。創業者、菱村和彦氏が妻とともに菱村総合税務会計事務所を独立開業したのが 1967 年である。専門家がのびのび仕事をするための職場環境は、小さな事業所のままでは提供することができない。そこで、全員営業の考えのもとで会社の売上を伸ばしていった。開業当初は経営も厳しい状況ではあったが、株式会社 TKC 創業者である飯塚毅氏とともに、TKC の仕事も担いながら、飯塚氏から社訓・五信条を譲り受けた。税理士資格を持っているものを雇用するのではなく、教育理念を共感できる教育者から学生の紹介を受け、専門学校と協力しながら専門職の組織化をしていった。

1981 年には初の第 1 次中期 5 カ年計画が策定され、事務所の完全組織化が掲げられた、1987 年には菱村氏がこの企業を非同族とする意思を示し、「近畿合同会計事務所」に名称が変更された。1976 年にはリスクマネジメント（損害保険、生命保険）事業開始、1987 年株式会社日本経営コンサルタンツ・グループとしてコンサルタント会社独立、1999 年東京進出と躍進は続いた。経営のあらゆる悩みをサポートできる、総合的な事務所を作りたいとした菱村氏の願いが日本経営グループへと醸成された。このころには企業組織のみならず、医療経営の分野にも進出した。1991 年には第 3 次中期経営計画を策定し、1993 年には本社新社屋が完成し、この時に社名が「株式会社日本経営」と変更された。

1995 年 1 月 17 日、阪神・淡路大震災が起きた。震災後の取締役会で、のちに 2 代目社長となる小池由久氏は、被災した 240 件の顧客の顧問料を再建できるまで無料にしたいと提案した。その総額は年間 3 億円の規模にもなったが、取締役会では満場一致で承認された。その後は新規開拓に全社一丸となって取り組み、全員営業によって過去最高の新規開拓の件数を記録した。すでに顧客となっていた企業が、当社の対応を見て他の顧客を紹介してくれたことが大きかったのである。

一方医療分野へのコンサルティング事業は 1980 年代前半からすでに始まってはいたのだが、21 世紀に入って本格化した。2015 年には病院経営分析システム Libra（リブラ）が完成し、2017 年には市場に投入された。

2007 年には 3 代目社長の藤澤功明氏が就任し、先行管理型経営の確立を目指し、役員会を月初開催し、間接部門の戦略化、全循環重要指標を提示した。日本経営の文化を浸透させ、マネジメントの変容がなされた。これまでのトップダウン方式ではなく、ボトムアップ方式で各事業部門長が全社共通の指標に基づいて各事業部門の実績確認を行い、全社一丸となって永続的な成長発展を実現していく

ための重要な取り組みだった。

2014年、4代目社長、平井昌俊氏が就任した。平井氏は、

- (1) 開発型企業を目指す
- (2) 海外事業を展開する
- (3) 安心できる街（地域）づくりに貢献する
- (4) 女性の働き方に対応し実現する
- (5) 健康で働ける生涯現役事業モデルを構築する

を掲げ、開発型企業を目指している。その基盤として、事業部門ごとにバラバラだった顧客情報の一元管理システムが完成し、稼働し始めた。平井氏は、国際的な拡大として、オーストラリアのシドニーを本拠とする、医療機関の国際認証機関であるACHSI（The Australian Council on Healthcare Standards International）と業務提携交渉を始め、2017年からはフィリピンセブ島にて語学（英語）研修制度をスタートさせた。また、2017年に創業50周年を迎えた際、平井氏は創業者菱村氏の「300年企業の志」を社員に伝えた。300年先を見据えたとき、次の50年の意味も具体的に描くことができると考えていた。

## 日本経営のフィロソフィ

創業まもない時期から日本経営では、自利利他、自責他責、担雪埋井、解行一致という共通の言葉を大切に、人材育成の中核とした。また、職務能力、健康能力、人格能力の3つが重視され、部下ほど面白い仕事をしてほしいという考え方も含んでいた。その考え方やルールは、社長講話、日々のやり取り、手帳、文書などにより社内に浸透していた。

毎週月曜日には全体朝礼があり、そこでは社長の想いが全社員に伝えられていた。取締役会は月1回、課長以上（のちに部長以上）の戦略会議が月2回あった。2代目小池氏はカリスマ性のある経営者であり、人を集めて自身の考えを直接伝えることで社内に浸透させていた。小池氏は盛和塾の稲盛氏から学んだフィロソフィについて社内に広めていったのである。

3代目藤澤社長は、日本経営の組織化を第一義に考え、2008年社訓を改定した。幹部会議、合宿、各事業部社員全員で考え議論を深め、新たな社訓を制定した。

「顧客の健全な発展を通じて正しく社会に貢献する

社員の真摯な市長を通じて正しく社会に貢献する」

である。

五信条の改定を行ったうえで、新たに「社員の幸福感」についても話し合い、基本理念を2010年に制定した（付属資料2）。これは、創業者からの教えから当社の組織文化として流れてきたものを明文化したものである。

その後は日本経営フィロソフィの検討が行われた。ここで手本となったのは京セラ創業者の稲盛和夫氏が作成した京セラフィロソフィであった。2013年には日本経営フィロソフィが発刊された。藤澤氏は「ものの見方を磨き、理念を共有して骨の髄まで叩き込み社員一人一人に徹底的に浸透され、実践・実行文化を作り出していくことが元である」と述べ、毎月、「社員への手紙」に想いと願いを社員に伝え続けた。また、初代社長の菱村氏が毎月行ってきた、社員の母親の誕生日もしくは命日月を迎えた社員との議長昼食会を引き継ぎ、社長昼食会としてスタートさせた。

2015年からは日本経営グループの人材育成、人材教育の根本となってきた創造経営教室の創造経営大学校受講者と毎月の受講後に1対1の定期面談をした。また、藤澤氏が内発的動機づけを重視してきたことを受け、社内木鶏会を導入した。お互いの良さ、素晴らしさを認めあい、お互いの人間性を尊重しつつ成長していこうという取り組みである。

## 企業の成長と一人別損益計算書の活用

### 給与の自己申告制

日本経営グループ（以下「日本経営」と略）では人の成長を重要視しているが、人の成長を測定する指標が売上ととらえており、稼げる人の評価は高い。従業員数が少なく、事業拡大の大部分を人の力に負っていた創業時には、人の成長が企業の成長に直接つながっていたため、稼げる人を育てることは企業にとって鍵であった。

創業後10年の1979年ころから、社員のモチベーションを高め事業の発展を加速させるために、一般企業の営業職のような業績給を取り入れた給料の自己申告制度が採用された。自己申告による毎月の給与の算出は、基本給以外に担当している顧問料を基本とし、決算料、拡大した顧客の顧問料等に評価を加える。新規の顧問契約が決まるとその3か月分、翌月から新規契約した顧問料の3%の累積という形で毎月載せた。巡回の不履行、帳票のアウトプットや報告書等の遅延、決算の指摘数によるマイナス分の数字も算出し計上する。そのため、自分の給料計算をするたびに緊張感が走ったという。日々の業務の質を月ごとに自らに問い、評価していく自責の申告制度であった。毎月自分で計算し自己申告をもとにして、毎月の給与が決められており、額は毎月変動をしていた。社員の給与水準を上げて仕事への責任感を高め、新たな分野の開拓につながるなど、日本経営発展の大きな要因にもなったといわれている。



## 一人別（いちにんべつ）損益計算書の導入

こうした自己申告制度は創業時代からの事業を大きく成長させたいという創業者の願望のもとに構築されたが、組織が拡大するとともに、弊害もあった。それは自己中心的風土を醸成させたことである。そこで、この仕組みを体系的に生産性を管理するための仕組みとして進化させ、2代目の小池社長時代には一人別損益計算書（以下「一人別 PL」と略）方式が導入された。原案は建設設備業における工事別・現場別損益計算書からヒントを得たもので、自己申告制度のころからすでにあっただが、制度としたのは1989年ごろに開始、運用は1994年ごろからである。役員職もパートも社員全員がそれぞれの月次の一人別 PL を持っていた。自己申告制度による成果配分が毎月であったのに対し、1993年から給与のための評価は1年に1回となった。

一人別 PL は、社員一人ひとりを個人事業者とみなして、各社員の「経営成績」を明示しようとしたものである。これによって予算目標と結果としての利益が一人ひとりわかり、成果配分制度の基となった。自分の収入から、直接人件費、間接人件費、経費を引いた付加価値と自分が売り上げた収入の3分の1と比較し、その差額を支払うという仕組みが始まった。結果については経理がチェックしたうえで支払いが行なわれた。数年後には年1回の決算書という形になった。データは総務が全員分作り、それに基づいて成果配分を行った（付属資料3、4、5）。

売上(付加価値)の3分の1と個人収入の差額を支払うという仕組みに至るまでには、付加価値の3.5、3.3と徐々に3分の1へと変わっていった。3分の1自体の裏付けはきちんとあるわけではないものの、考え方としては給料の3倍は稼いでほしいということを意味している。

一人別 PL のデータは社内にオープンにしているが、その際の人件費は、役職、年次などによって決まっている標準人件費を記入して計算をしている。つまり、完全な正確性を求めるというよりも一定の人為的な基準で作成されたものである。しかし、社員は自分の人件費や経費を正確に把握して、自分の給与を計算することができるため、社員の中には報酬を意識した行動が促進された。

1993年ごろから始まった一人別 PL の数値は、経費の額に標準値を使うため、儲けの計算という意味では雑駁ではあったが、その人がいつ伸びたのか、いつ黒字化できたのかということを時系列でみることによって把握できた。これは当時の社長であった小池氏の発案であった。導入後4、5年目には、各社員は自己の目標に対する達成度や時系列で過去の推移をみることで、自分の課題も明確になってくる。また、管理者も各人の時系列的な動きを見ていた。どの段階で利益転換しているか、それによって、その人が育っているかどうか理解できた。一人別 PL の数値がすべてではないが、少なくともプロとしてやっていくためには社員は稼げるようになっていかなければいけないという意味で、一人別 PL は当社にとって重要であった。社員自身にとって重要な時期と判断された際には一人別 PL を見ながら面談が行われた。社員全員に同じ営業としての役割を求めているので、一人別 PL が機能したのである。

1996年には、一人別 PL のデータを使って、チーム、事業部、事業会社の月次決算業績管理として PL, BS を翌月 1 日に作成するようになった<sup>[1]</sup>。

## ビジネスモデルの変化

5

創業当時、一般的に会計事務所は徒弟制度のような形で税理士の資格を取ると独立開業するのが業界の常であった。資格を取るまでは勉強してもらうため、通常は給与はそれほど上がらなかった。そのような中で、当社では社員の給与をどのようにすれば上げられるのかという課題を解決するため、一人一人が事業主のように仕事をすれば成果を得られる仕組みによって後押しをしていた。毎年契約を積み重ねれば確実に売上が上がる仕組みであった。

10

1990年代からはコンサルティング業務（以下「コンサル業務」と略）が増え始めた。コンサル業務は、個人の力というよりもチームの力で業務を行う。そこでは会社の商品が重要になっていった。会計業務の場合には個々の社員が顧問料を得るが、コンサルタント業務は小さい単位ではなく大きな額の委託業務であるためにその業務の成果をメンバーで按分するということになる。大きな仕事は個人が頑張ること

15

2000年代になる前ごろから、当社のビジネスは少しずつ変わり始めた。事業が人の力に負うことは同じだが、組織が提供する商品が重視され、組織的な対応が必要な時代になると、皆に同じ育成を求める時代でもなくなってきた。また、システムを購入する、部署によっては大規模なセミナーで会場を借りる費用が掛かるといったように間接費も大きくなっていく傾向になった。この傾向は会計業務でも同様であった。個人での顧客対応だけでなく、組織として、チームとして会計業務にあたる必要が出てきたのである。

20

最も難しいのはリスクマネジメントの部門である。損害保険の代理店業務を行うこの部門は、通常の保険会社であれば営業が個人の間人関係の中で契約を取るのに対し、日本経営の場合には会計事務所などの顧客に保険を提供する形をとっていた。したがって、その手数料は会計部門と按分になる。このようなことがあると単純な成果配分というわけには行かなくなるのである。

25

2007年に社長に就任した藤澤氏、2014年に就任した平井氏と時代が流れるにつれ、組織的な仕事の重要性が増し、また会計事務所、コンサルタント、社会労務士事務所が同じ制度下で仕事をするものの軋轢も出てきた。その戦略自体がそれぞれ明確になればなるほど、これに応じた評価尺度が必要になるためであった。

30

<sup>[1]</sup> 最初はエクセルにより手作業で作っていたが、ICT導入のステップを経て現在は自動的に作成されるようになっていた。当時会計部門の社員は350人いたが、そこでのIT担当は12名であった。

## 一人別 PL の活用の変容

2008年から5年ほど「アミーバ」が6,7人単位で構成された。当時の一人別 PL の仕組みは変わってはいなかったが、5か年計画を会長、社長が作りそれをアミーバまで単年度に落とし込んで役員が責任を持っていた。(予算) 目標値は全社で決められ、現場で積み上げられてきたものとトップダウンでの数値との差は、調整がなされたうえで決定された。売上項目と新規獲得顧客についての目標があった。当時は人単位でもチーム(アミーバ)単位でも、数値を見ていた時期であった。

当社のアミーバは、意思決定権限はほとんどもっていなかった。例えば何かを購入する権限、人事についての意思決定はすべて社長決裁となっていた。ただし、各アミーバには懇親会費が配賦されていた。アミーバの主たる経費については、あらかじめ計画を立てるというよりも、必要に応じて社長に決裁を仰ぐというやり方であった。

当時、これまでの一人あるいはチーム、組織という単位ではなく、組織を越えたネットワークによるプロジェクト会議が大きな役割を持ち始めていた。プロジェクトは若手から始まったもので、最初は部門長の理解を得るのが難しかったものの、成果が出始めると部門長も認めるようになってきた。プロジェクトでの成果は一人別 PL の売上にも反映された。例えば、M&A の提案、事業ごとに異なっていた書類の標準化の提案などである。これに対して日本経営としてお金が出たことはなかったが、当時会社の変革時であるという自覚があったため、成果が出始めればそれなりの応援はなされていた。

一人別 PL の仕組みを活用すると、直接的な利益貢献度が明確になり、一人当たり一時間当たり生産性も明らかになる。また時系列でみたときに対外的評価も数値でわかり、事業部単位で見たときには、事業部の力の差なのか、あるいは個人の力の差なのか数値に表れるという良さがあつた。また利益へのこだわりが生まれ、経営者意識が育まれた。チーム長であれば、間接人件費も含めたチームとしての利益確保が必要であるために力のある人材を見極めようと採用も慎重になった。

一人別 PL は社員の誰がその年、どれだけ、売上と利益の拡大に貢献したかが金額で明示される仕組みである。この制度が始まったころには、新規顧客の開拓、新事業発展の証となっていたものの、その後は過去の成果である確立された営業ルートや照会ルートの恩恵ゆえの成果が目立つようになっていった。

一人別 PL の仕組みで会社の利益を上げるためには2つの方法がある。一つは、自分で外から仕事をもらってくる方法、もう一つは社内メンバーから仕事をもらい按分によって一人別 PL の売上を立てるかである。組織的に仕事をしたとき、あるいは社内の誰かの手伝いをした時、按分が個人の売り上げに計上される。他の会計事務所のように営業と納品の担当を分ける方法も効率的ではないかという議論もあるが、全員営業としてやっているのです、社内で仕事をもらっても個人の一人別 PL の付加価値は大きくなる。しかし全社としての利益のために必ずしもよい方法とはいえないのである。

当時、一人別 PL ゆえに社内に時にぎすぎすした関係を生むこともあった。

「独立採算の考え方の中で、社内は結局ぎすぎすします。あまりにやりすぎると。そうするとフィロソフィ  
5 が大事になってくる。当社として一人別 PL の効果としてのいい時期が 10 年ほどあったんですけども、  
その後ぎすぎすしてきたタイミングにちょうど、小池氏がアメーバ経営、フィロソフィを重視し始めたのが  
とてもいいタイミングであったと思います（取締役 A 氏）」

「一人別 PL は按分がつきものです。したがって、どうしても喧嘩になる。したがって、菱村の教育をベー  
10 スとした社風があつて良かったのかなと思います（取締役 B 氏）。」

一人別 PL の弊害についてはほかにもあった。

一つは、直接的な売り上げに反映されない活動が一人別 PL にうまく評価されないこと、第 2 に組織  
的に対応が必要な案件でも、最終納品担当者の業績だけ評価され、それが成果配分になること、第 3  
15 に、チームとして活動している場合に、その売り上げや付加価値を個人に割りふることが困難であること、  
第 4 にわが社は結局数字しか見ないのかという気持ちが蔓延すること、第 5 に一人別 PL で評価すると  
間接部門が報われずむしろコスト扱いにされてしまうことなどである。

また、経営陣も、創業時のころの売り上げと今のように整備された環境下での売り上げが同じ考えて  
いいのか、社員をミスリードしているのではないか、やった気にさせてしまっていないか、チームや組  
20 織で取り組むべきであるのに足を引っ張っているのではないか、事業部や拠点が広がる中で、固定費  
の配賦が一律で合理性はあるのかなどの疑念も持っていた。

経営陣、社員の疑念などを背景に、2013 年には一人別 PL の改定が行われ、按分ルール、内部  
取引基準、経費配賦などを取りやめた。当社の予算目標は必ず達成すべき数値である。全社の予算  
目標と個人の目標の差は個人に振り分けられることになる。しかしチームでの仕事が大きくなると個人に  
25 割り振られたものを達成することが難しくなる。したがって、一人別 PL は計算をしているものの個人主  
義を助長することもあるので、これによる評価が変更されることになった。

人事制度が改定された 2018 年、一人別 PL は成果を測定するツールとなった。人事評価で目標設  
定が売上であれば、それを測定するツールとなっている。その理由は、一人一人に計上される経費が、  
実際に本人が使った経費だけではなくなくなったためである。固定収入を得るためにやる施策によって一人  
30 別 PL に表れる成果は個人の成果とは異なるものとなってきた（付属資料 6）。

一人一人の売上や付加価値よりも、むしろチーム全体の数値として一人別 PL の合計値を管理側は  
活用するようになっていった。また評価についても、一人の突出した数値よりもチーム全体の数値の良



5  
10  
15  
20  
25  
30

さを評価するようになっていた。組織での投資分は各人あるいはチームに配賦された。その成果が直接ある組織とない組織はあったが、配賦は総務によってなされているので、この配賦額に対する社員からの抵抗はないとはいえなかった。

コンサル部門では、部門の売上が部門長の売上の仕組みとなるように変わったことで、組織メンバーが売上で部門長の売上も上がるようになった。すると経験のない新卒は自分の部門に入れてくれるなどという部門長が出てくることもあった。これを解消するために、たとえば当社が開発したクラウドを紹介してもらうことで契約を取れた場合には、個人ではなく組織の売上に計上することにした。これを上げれば翌年からの固定収入になるため組織にとっての売り上げが安定して得られるためである。戦略と人事の仕組みをつなげることによって行動へとつなげているともいえる。

## 一人別 PL 以外のマネジメントの仕組み

日本経営のマネジメントの工夫は一人別 PL 以外にも、さまざまあった。

1996 年から月次財務報告と業績検討会を、2009 年からは毎月 1 日に前月分の BS、PL、予測数値をもとにグループ代表による月次予算実績会議が行われた。締めた翌日といえども、検討するためのデータは速報値ではなく、正確な月次試算表の提示が経理に求められた。速報値を使わない理由は説得力が低くなるためであった。一人別 PL を組織として集計すればチーム、部門、全社の財務諸表になる。この BS と PL を必ず役員が一堂に会して意思決定の場として一緒に検討することが重視されていた。この際、報告と予実の差を共有して予測、予算目標、実績値を検討した。予算目標は必達数値としてとらえられていた。

2014 年には、3 代目社長である藤澤氏が経営理念をベースに各事業部門が正しい方向に進んでいるのかを各部門長が前後 5 カ年の推移を踏まえながら確認し、次世代への課題を共有化するための「善循環需要指標」を導入した。その指標は、付加価値総額の増加、20% の利益率の確保、人時生産性の向上、お客様の広がり、社員の増加・成長の 5 項目である（付属資料 7）。

5 つの指標には藤澤氏の考えが込められていた。付加価値総額の増加は、増収があることで新規事業にチャレンジでき、雇用を生み出し社会に貢献できる。利益率 20% の確保は、永続発展するための未来の投資費用であり、利益が必要である。人時生産性の効用は、質の向上と効率化の同時実現であり、時間をより有意義に活用していくことが可能になる。お客様の広がり、顧客創造であるが、それには信頼感の深まりが必要となる。最後に社員の増加・成長は人材育成の大切さ、長期を見た人創り文化の創出を意味していた。各部署は 5 つの指標がバランスよく高次元化することに努め、組織の健全な発展を重視する。5 つの善循環重視指標をもとに過去 5 か年の付加価値、利益、社員構成、人時生産性、主力商品の変遷等を振り返り、今後 3 か年の展望を可視化し、その意味はリーダーは自

らの言葉で語りかけるという考えであった。

当社には、役員会議のほか、実績を報告する拡大会議、新規拡大の進行を確認する会議などがあった。ほかには、部門長が集まる会議、部門ごとの会議、チームごとの会議、プロジェクトの会議など、多くの会議が設定されていた。

5 当社では役員たちが全社員の名前と顔をわかっており、その評価についても一人一人、一年に一度の役員合宿で必ず議論が行われた。完全に数値にリンクしているわけではないものの、数字に基づいた形という意味での資料として一人別 PL の資料は活用されていた。

報酬のみならず、当社の役員は、昇格昇給についても一人一人について一人別 PL を活用して把握したうえで、一般社員から課長代理までは売上が上がっていることが評価され、課長代理以上ではそれだけではなく、管理職になってもよいかどうかを見極めていた。売上げたことに対しては成果配分で報いたうえで管理職としてはそれ以外の能力、人物、総合的な貢献度といった理由で昇格を決めていた。

10 合宿はかねてからじっくり昼夜の時間をかけて行われてきた。2018 年以降は、評価 S ABCD のうち、評点 B がついている者については各事業部での評価そのままとして、そのほかの評価がなされている者たちについて、役員全員が議論するというルール化が行われた。その結果、検討の時間は 2、3 時間となった。

## 報酬の仕組み

成果配分は創業当時の既述の自己申告制度から総務による全員のデータづくりによる成果配分制度へと変化していった。1993 年時点では、採用者が高卒から大卒へと変化したことを受け、他社との比較での当初のプラスアルファがわかるように示した。創業間もないころ、大卒採用者の定着率が悪かったことが課題であった。その後はだんだんと税理士・会計士だけではなく、パートの人や裏方役の人も入社するようになった。彼らは初期には成果配分対象にはなっていなかったが、のちに当社で働く人すべてが一人別 PL を作成した。

25 一人別 PL の経費は毎月の分は概算であったが、これが成果配分のために経費が実額で落とし込まれて初めて、自分自身の成果が明らかになった。このような仕組みの中にある場合、収益性が良い部門は自分の成果配分額を明確にしたいという気持ちから、経費についてもセンシティブになる傾向があった。自身がコントロールできる経費は、旅費、電気代、用紙代だった。

30 会計業務での成果配分については、当初 5 年間保留としていた。その理由は、会計業務では顧客に税務調査が入ることがあったため、これと差し引きするために保留にした時期がある。サービスの品質保証のためであった。しかしコンサル業務に対してこの仕組みを適応させることができないために、即払いへと変化していった。

一人別 PL の結果を給料と結びつけた理由は、プロフェッショナルとしての仕事を行う中で成長期に、自分の給与、部下の給与を決める経営者意識を調整するためには必要であり、どのようなポジションになってもこの意識が必要であるとの考え方によるものであった。その後は、部門別の生産高、一人別 PL だけでなく部門別にも生産高、成果配分を出すことになっていった。

その後 2007 年からは部門別の生産高、成果配分を行うようになっていった。コンサル業務だけでなく、会計業務もチームで行うようになっていった。月給はステータス、仕事によって決まっており、夏の賞与は明確なルールがあるのではなく、1 年前よりも上げていこうという方針であった。そして成果配分は、売上の 3 分の 1 の額と月給と賞与の合計の差額を支払うというものであった。これが冬の賞与であった。

こうして自分の売上（付加価値）を示す一人別 PL の結果が反映した成果配分は、全員が受け取っていたわけではなく、従業員のうちのごく一部であった。成果配分を受けていない 90% の従業員たちにも、分岐点がどこでそれを越えれば成果配分を受けられるということを計算できるため、やる気があればそれなりにインセンティブとしては有効であった。とはいえ、組織で仕事することにウェイトが移るビジネスモデルの変化を背景に、個人で成果配分を受け取るものはかつてはそれなりにいたものの、改定前には 20% から 10% ほどに限られていくばかりであった。がむしやりに働く従業員にはそれなりの納得感をもたらしていたものの、限られた人たちの仕組みとなっていたため、この仕組み以外の仕組みを考えなくてはいけなくなっていた。

自己申告制度導入時のころは毎月給与が変わっていたが、一人別 PL を運用し始めた 1993 年から年収ベースで考えるようになっていった。その理由は、コンサル業務が大きくなっていったことにある。会計業務は担当が明確であり、一定収入を確保することもそれほど難しくはないが、コンサル業務は利益を得る前に 5、6 年かかる。これは一人別 PL を時系列で見ると何年くらいから黒字に変わったかがわかる。新卒は成果配分ではやっていけないので、3 年から 5 年くらいを目指すことになるのである。コンサル業務は個人資質によるところが大きく、個人差が大きくでるので、一人別 PL を見るとこれが明確にわかってきた。その結果、コンサル業務での商品の必要性が浮かび上がってきたのである。それは収入や費用を誰にどれだけつけるかというという按分の問題を生むことになった。新規事業にチャレンジした人に評価することが必要になるが、一人別 PL ではそれを計算式に入れることは難しかったのである。新規事業を獲得したものに 10 万円を出したとして、それは一人別 PL の何になるのかである。つまり一人別 PL の考え方とはなじまなかったのである。

入社時すでに一人別 PL が導入され、その仕組みの中で人事コンサル業務の仕事にまい進してきた取締役 B 氏は自身の一人別 PL（付属資料 2）をみながら次のように述べている。

「入社 1、2 年目は一人別 PL の結果が赤字であった。そのころは次に何をすべきかを考えていた。3 年目にプラスマイナスゼロになったので、これで会社に借りを返せたと考え、いつやめてもいいと思っ

た。しかし、成果主義で自分の収入がどんどん増えた。そんな中、他社への出向が命ぜられ、成果配分のために収入が減ってしまうと考え、出向は嫌だといったところ、経験はお前につくことだからいけと言われた。それくらい自分にとっても成果配分はシビアだったのです。」

5 2012年ごろには、多くの人が課長や課長代理になりたがらなくなっていた。理由は成果配分を得ているものは給料が劇的に下がるためである。それまでの成果配分の報酬が管理職になるとなくなるためである。企業側からは2006年ごろから、成果があったものに対しては、大学院での学びの機会を付与したり、国内国外企業への出向などキャリアステップ制度をつくり、成果が出ても報酬が得られなかった場合も自分磨きをするチャンスを作っていた。

10 当社の人事制度は「成果主義の終身雇用である」とされていたが、2013年からはこのフレーズは言われなくなった。個人別成果主義は、はじめに管理職から段階的になくなり、次に管理職以下も段階的になくなった。それにより昇格しても年収が下がる人がいたため、数年間は年収をスライドして払っていく形にした。現在は、特別に大きな成果を出したものに対しては、冬の賞与で付与されたものの、以前の成果主義時の金額には至らなかった。この理由は間接費が大きくなり、個人給与の3倍が売り上げとなっても足りなくなったという事情もある。また同じ一人別PLのデータをだしたとしても組織としての経営に傾いていった。この動きは2014年就任した平井社長のころにはますます強くなっていった。

これを組織的な評価に展開しようとしてもすぐには難しかった。個人での成果を反映していた仕組みを変えようとした時には、それなりに抵抗もあったのである。部門長は、自分の給与を自分で決めることは当然の経営者の素質であるという考えに加えて、部下の成長もその部門長の義務であるとした。したがって、付加価値の合計から定額を引いた利益の10%を部門長が持つ部門内の賞与原資とされた時期もある。賞与昇給の時には役員全員が集まって上位の目立つ人だけが上位の評価にならないようにと気をつけていたとのことである。

## 25 2018年からの人事報酬制度の変更

創業以来の当社の人事の仕組みは、いかにやる気のある人が積極的にさまざまなことにチャレンジし、自分の数字をどのようにあげ、それが企業の業績につながるかを考えて作られてきた。大卒を採用するようになってからは、やめない人、事業主のように頑張れる人を採用した。その後はさまざまなタイプの人が入社している。

30 2018年からも人事報酬制度は変わった。給料と成果は冬の賞与の時に圧倒的に売り上げている人には還元することになった。完全に計算式で出したわけではないが、今までの一人別PLのデータを参考に決めていった。



人事評価項目としては、付加価値変動売上、新規契約業務改善、業務品質などがあげられ、中でも売上は6割のウェイトを占めた。しかし以前に比べると業務改善業務品質といった項目が入ったことも、この時期の特徴であった。

2018年にこれまでの慣習を明文化し、どういう行動を評価するか、経験を積む中でどの行動を評価するかを表として明確にした。また、総合の評価点数が何点になれば昇格昇給するかを明示した。そこにおける人事制度改定の基本方針は個人の業績追求からチーム貢献の視点への変更、職位別に求められる役割と成果を明確化し、その基準を満たしているかを厳格に判定して、昇格降格を判定し、役割や成果に応じた給与制度とすること、全社を挙げた生産性改革に取り組むことであった。

人事評価の体系は基本の人事評価と特別評価の2つから成っている。基本の人事評価は行動評価と目標達成度評価の2つから構成される。行動評価は日本経営グループの従業員として求める職責、大切に共有したい哲学、組織文化、奨励・賞賛したい行動を職位別に示したものであり、人事評価基準であるとともに人材育成の指針ともなる。一方、目標達成度評価は年度当初にたてた目標の達成度を7段階で評価する。会社の目標達成、業績達成に向けて各従業員が担う役割がどれだけ果たされたかを判定することになる。特別成果は成果評価であり、圧倒的な業績を成果として判定承認して冬の賞与に反映させる。当社の評価の基本は通年であり、夏の評価で行動評価、定性評価をし、冬の業過は業績評価を見ている。昇格昇給はこの3つのバランスを見ている。

今も基本となっている評価の考え方は、会社としての評価は絶対額で示すというものである。昇給額ではなく、「絶対額」によって、つまり年収が400万円の人よりも500万円の人の会社からの評価が高いということである。同じ評価の人は同じ給与賞与になる。もし両者の評価が異なれば絶対額が異なる。給与額、昇給、夏の賞与は行動実践による人事評価を反映させ、冬の賞与は業績だけを反映している。予算目標に達してなくてもあらかじめ決まっている額の8割には収まる。

現在の等級フレームでは、どの項目を評価するかということを明記されている。何をすると優れているか、何をするとBであるなどである。これがグループウェアに掲載され、夏冬で評価して総合得点によって評価される。項目の中には、フィロソフィ、チームマネジメント、問題解決なども入っている。

コンサル部門では冬の賞与で目標達成評価と一人別PLで決定している。圧倒的売上を上げたとか、価値のある新しい本を出したとかなど突出した成果があったら冬の賞与を支給する。一方、会計業務部門では、冬の賞与でも行動評価の結果を反映させている。それは会計業務部門では固定収入が大きいので、冬にも行動評価を含めていこうが業務に適していると部門長が判断していた。会計業務部門では、冬の賞与でも行動評価の結果を反映させている。それは会計業務では固定収入が大きいので、冬にも行動評価を含めていこうが業務に適していると部門長が判断していた。つまり会計業務部門では行動評価と成果とのウェイトが夏と冬は異なるということになる。コンサル業務部門と会計業務部門は、かつては両者間で人事異動があったが、近年は採用段階で両者が分かれているため異動は本人の希望がない限りは

行わない。

現在、一人別 PL は、付加価値貢献度という成果を測定するツールとして優れており、一定の計算式に基づいて算出された金額をもとに成果給が支給される。現在でも、行動もよく、フィロソフィの理解も高く、上司のいうことも聞かすが、売上がない場合には評価はなされない。この傾向は以前のほうがより強かったが 2018 年以降も残っている。

「創業のころは新卒を採用して、まるで、白いキャンパスに人を大事にする思想を埋め込んできたと思うのです。最近では途中で入る人もたくさんいるので、その人たちには、入ってもらってから文化に合わないということがあるといけませんので、入社時点で会社の文化風土はかなりお伝えするようにしています。親孝行しなくてはいけないとか。最近ではほかの会社があまりにもそういうことをしてくれないとか、他者に、無関心とか一緒にいるけど個人でやっているみたいなものですという人が転職してくると社員を大切にしている会社なんですね、そういう会社で働いてみたいと思いました、というような感じで来てくれる人もいます（取締役 B）」

## 経営陣の課題

2021 年現在、日本経営グループは大きく、コンサルタント業務と会計業務とに会社が分かれ、両者の仕事の進め方は異なり、人の評価も全く共通とは言い切れないところもあった。

今、各事業部のアイデンティティはより一層高まっている。このような状況下で、一人別 PL のデータをどのように活用していくべきだろうか。ビジネスモデルの変化に管理会計の仕組みがまだ追いついていないと経営陣は意識していた。

創業者の菱村氏が述べた専門家の組織化と永続的発展を実現するために、今後の専門家集団のマネジメントシステムをどのようにしたらよいのだろうか。これが経営陣の抱えている課題であった。

## 参考資料

- 日本経営グループ創業 50 周年委員会 .2017.『気づきと絆の経営 ― 創業期としての 50 年史』出版文化社 .
- 日本経営 web サイト <https://nkgr.co.jp/>  
(2021 年 8 月 20 日最終アクセス)
- 日本管理会計学会 2021 年度フォーラム資料  
(2021 年 7 月 12 日 丹羽修二氏および橋本竜也氏講演資料)

## 付属資料 1 日本経営グループの業務とグループ会社

### コンサルティング業務

株式会社日本経営ホールディングス

株式会社日本経営

株式会社マスブレーション

株式会社日本経営リスクマネジメント

メディキャスト株式会社

NKGR コンサルティング株式会社

株式会社ミライバ

株式会社ブルーライン・パートナーズ

経営戦略、組織・人事戦略、財務戦略・業績管理、プロセス・品質改善、行政・業界情報、M&A・事業承継・事業再生、教育研修、リスク・マネジメント、資産保全・運用、電子カルテ・医療関連サービスの選定、マーケティング・プロモーション、病院情報システム・グループウェアなど

### コンプライアンス業務

日本経営ウィル税理士法人（近畿税理士会・東京税理士会所属）

税務顧問、会計顧問、税務申告業務（所得税・法人税・消費税・相続税）、相続対策・事業承継対策、医業会計、社会福祉法人会計、公益法人会計、組織再編税務・連結納税、国際税務、事業再生、M&A、IPO（株式公開）、信託など。

社会保険労務士法人日本経営

労務顧問、労務戦略の立案推進、社会保険・労働保険に関する諸手続・相談、年金相談など。

行政書士法人日本経営

遺言書の作成および遺言執行。相続手続支援業務など。

### JAPAN QUALITY BUSINESS SOLUTIONS INC.

フィリピンのアウトソーシングサービス（記帳代行、税務申告代行、給与計算代行）、会社設立業務、SEC, BIR, SSS, PH, HDMF 関連の申請手続き代行、顧問業務、翻訳業務など。

出典：日本経営グループ HP より

## 属資料 2 日本経営グループの基本理念ほか

### 基本理念

全従業員とその家族の幸福を追求するとともに、その幸福に気付いて感謝する心を育み、社会の成長発展に貢献する。

### 社訓

顧客の健全な発展を通じて正しく社会に貢献する。

社員の真摯な成長を通じて正しく社会に貢献する。

### 五信条

第一条 我々は、顧客の正しい防衛と経営発展のため 祈りを込めて奉仕する。

第二条 我々は常に自己の本性を見きわめ、不断に自己を充実する。

第三条 我々は、いつも根性をもって常に創造的な仕事を完遂する。

第四条 我々は、自他の幸福のために職場の規律を遵守する。

第五条 我々は、助けられたり助けたり、お互いの団結を強化する。

### 共通言語

自利利他 自責他責 報告・連絡・相談 担雪埋井 全員営業 主人公意識

熱い餅をちぎって投げろ 個人の限界を組織の限界にしない など

出典：日本管理会計学会講演資料より

## 付属資料 3 初期の一人別損益計算書の具体例

単位：万円

年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
売上合計	0	6,113	18,873	28,097	34,311	39,450	36,718	32,857	27,819	49,495
付加価値	0	6,628	18,858	27,859	34,321	40,166	36,418	32,768	27,514	43,702
人件費	2,880	4,320	4,560	4,800	6,000	7,200	7,440	7,440	8,880	8,880
研修費	0	99	243	23	63	31	333	0	0	109
巡回交通費	39	758	1,085	1,520	1,932	2,552	1,352	2,953	2,195	3,115
その他	17	51	49	23	32	198	24	26	31	2
小計	2,936	5,228	5,937	6,366	8,027	9,981	9,149	10,419	11,106	12,106
定額配賦経費	1,890	3,960	3,960	3,960	4,440	4,440	5,640	6,600	6,600	6,600
(本部補助)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
差引利益	-4,826	-2,560	8,961	17,533	21,854	25,745	21,629	15,749	9,808	24,996
(規範利益)	675	1,500	2,400	2,400	3,000	3,000	3,600	3,960	3,960	3,960

出典：日本管理会計学会講演資料より



付属資料 4 初期の付加価値などの具体的計算例

単位：万円

外部売上合計		42,354
内部売上合計		1,893
外部仕入れ		300
内部仕入れ合計		3,845
差引（売上一仕入）		40,102
加 算	新規拡大	120
	拡大累積	275
	料金改定	0
	小計	395
減 算	巡回不履行	0
	OP遅延	715
	未収	1
	再アウトプット	8
	クレーム・解約	0
	その他	0
	小計	724
付加価値		39,773
直 接 費	人件費（単価＊20日）	8,880
	研修費	16
	巡回交通費（含む車両）	632
	その他	32
小計		9,560
定額配賦経費		7,200
（本部補助）		0
差引利益		23,013
（規範利益）		3,960
実質担当軒数		245
1軒当たり付加価値		162
1軒当たり利益		94
実働時間（時）		3,451
1時間当たり利益（円）		7

出典：日本管理会計学会講演資料より

付属資料 5 一人別 PL 初期・中期の成果配分の具体例

単位：万円

付加価値（累計）	39,773
巡回交通費（累計）	632
部門経費の個人負担（年額）	0
差引	39,141
<b>3.0倍基準（差引 * 1/3）</b>	13,047
人件費（概算）（年額）	8,880
成果配分（期末の賞与）	4,166
成果配分を受けるために年末までに必要な付加価値	0

出典：日本管理会計学会講演資料より

付属資料 6 部門長の決済金額の計算

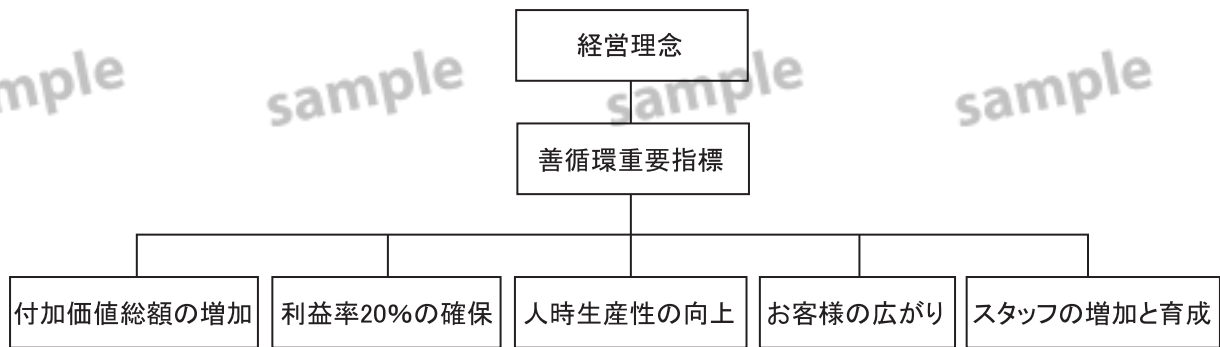
単位：万円

付加価値	181,599	
直接費	人件費（単価 * 20日）	70,800
	研修費	397
	巡回交通費（含む車両）	4,307
	その他	134
小計	75,638	
定額配賦経費	53,520	
（本部補助）	0	
差引利益	52,441	
（規範利益）	34,452	
実質担当軒数	1,879	
1軒当たり付加価値	97	
1軒当たり利益	28	
実働時間（時）	35,862	
1時間当たり利益（円）	1.462	

部門長賞与決済額  $52441 * 0.1 = 5244$

出典：日本管理会計学会講演資料より

付属資料 7 善循環重要指標



出典：日本経営グループ 50 周年記念委員会 2017 年より一部修正

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---