

1. リスク回避とリスク・テイキングの大きな違い

米国FRBが高い物価上昇率を抑え込むために政策金利を連続して引き上げています。FRBも日本銀行と同様に、物価上昇率目標を2%としています。未だに8%を中心に変動している物価上昇率では、金利引上げ率が0.75%と高い率でなくなったとしても、当分の間は引上げは続いていくように思います。市場関係者は金利4%半ばがゴールではないかと憶測しています(現在は3.25%)。0金利政策を採り続けている日本とは3.5%弱の金利差が生じています。その結果が為替相場での強い円安基調です。悪い円安という言葉が今年初めから使われ始めたのですが、悪さの程度が強まった円安になっていると思います。**円安は輸入物価に影響**します。**8月の貿易収支は2兆8千億円の赤字**でした。貿易収支に旅行や運送等のサービス収支を加え、更に利子・配当等の収支を加えると経常収支となります。これらの構成比では貿易収支が最も高い為、貿易収支の赤字は経常収支を赤字に転落させる可能性が高くなることを意味しています。**会社経営に例えると貿易収支は営業利益に、経常収支は経常利益**と言って良さそうです。

会社が営業赤字や経常赤字が続き、将来もその傾向が続くとなったときは、経営者はどのような意思決定をするでしょうか。**まずは「売上を増やそう」と**考えます。貿易収支では輸出増加を目論むことになるでしょうが、今の日本では円安が進んでも輸出が余り増えず、石油等の原料調達費増勢をくい止めることができいていません。**次に「コストを抑えよう」と**いう決断もあります。貿易収支では「原料等の輸入を減らそう」となるでしょうが、生産・加工工程に劇的な変化がない限り使用量を減らすことは困難です。**第三に「なるべくお金を使うな」**の指示を出し設備投資を抑制する動きをみせるでしょう。貿易収支では古い生産設備で製造するのですから、諸外国の最新鋭設備で生産した商品とは価格競争で負けてしまう可能性が高まります。

大企業は生き残りの為に設備投資等を抑制してきました。民間企業の現預金の残高が320兆円超あるそうです。**景気低迷が30年の長きに亘ったことでリスクを取ることを経営者は忘れてしまいました。設備投資をしない会社が歌を忘れたカナリヤ**に例えられます。会社は継続的に設備投資をしなければいけません。見えないリスクに恐れるのではなく、リスク・テイキングして積極的に設備投資をし、もやがかかって診難い経営環境下でも**最新鋭の設備で「石橋を叩いて渡る」ことに挑戦**するべきなのです。そして**「渡った石橋を壊してしまう」**のです。**破壊する行為は、二度と元に戻らないという強い決意の表れ**です。「前進あるのみ」が標語となります。リスク・テイキングする会社のみが将来を確実に手にすることができます。大成功や会社の発展という牡丹餅はじっと待っていては手にすることはできません。ちなみに童謡に歌われた鳴かないカナリアは歌詞ではこう書かれています。「後ろのお山に棄てましょか」「背戸の小藪に埋け(埋め)ましょか」「柳の鞭でぶちましょか」と続きます。最後は「象牙の舟に・銀の櫂月夜の海に・浮かべれば忘れた歌を・思い出す」。

2. ダイバーシティではなくステンドグラス人事

株式会社堀場製作所をご存知ですか？創発型企業が多い京都にある会社です。分析・計測機器の大手で年商は連結で約2250億円、東証プライム市場に上場しています。今回はこの堀場製作所の人事労務政策がとても面白いのでご紹介したいと思います。なお情報の出所は私の好きな学者である名和高司一橋大学客員教授の著作「経営改革大全」(日本経済新聞出版社)によっています(笑)。

堀場製作所では**「ステンドグラスプロジェクト」**という取組みがあります。堀場製作所は売上の6割が海外市場であげており、社員数4700人中約6割が外国籍だそうです。これだけの外国籍の社員がいれば宗教も様々です。言語も母国語以外に外国語(2カ国以上話せる社員も多い)を話します。多言語を操る社員は給与でも厚遇されています。女性社員の活躍の場が用意されています。会社HPで女性社員の管理監督職比率がアップされています。途中入社社員も多く、定年後再雇用者や障害者も活躍しています。子育て中のパパやママもしっかりとサポートしています。

会社には多様な人材がいます。一般的に経営者は多様な人材が持っている能力を存分に発揮して欲しいと考えます。しかし社内では「笛吹けども踊らず」で未だに日本人・男性・高学歴等の旧態依然とした人事がまかり通っています。ダイバーシティ(多様性)は標語だけなのです。堀場製作所は**「人材をステンドグラスのピース」と**考えています。**「彩あるガラス1つだけでは歪なのですが、各ピースを組み合わせると綺麗なステンドグラスとして輝き始めます」**。社員1人ひとりの個性を認めた上で、全体として異彩を放つ。ステンドグラス人事とはこのような取組みなのです。

3. 人材を育てるツールとして「夢・志」を語る

人材が不足しています。指示したことを「きちんと出来る」社員は単なる人材であり、人材とまでは言い切れません。「きちんと出来る」ことは社員としての標準であり、「期待通りの成果を出している」に過ぎません。「人材」と呼べるのは、社長や上司の指示なくとも、会社や部署そして自分が掲げた目標を達成する為に、考え、工夫し、積極的に挑戦することを厭わない社員と定義付け出来ます。仕事が楽しくて、**ワークライフバランスではなくワークインライフの境地**に達しています。**仕事を通して人生を楽しみ、仕事を通して自己成長をし続けている**のです。

このような「人材」へ育てるのは並大抵の取組みでは出来ません。性格等素養も重要です。**地中に眠れる能力ややる気、働き甲斐を地上へと発芽**させなければなりません。その**契機となるのが、社長が抱いている大なる夢・志**です。言い方は悪いのですが「嘘も100回言えば本当になる」と言われます。ユニクロを世界に展開しているファーストリテイリングの柳井正さんは「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という高い志を持っています。「そんなことができるのか」とせせら笑ってはいけません。柳井さんが既存社員や(入社を希望する)未来の社員に向けて高い志をトーチの様に掲げて言い続けているからこそ、優秀な素質を持つ原石が入社し人材へと昇華しているのです。