

経営が安定し利益と元気が出るホットシッター(令和2年(2020年)版)

【1月号(第37号)】

1. 「同じ会社で定年」、56%

人手不足が深刻です。特に人財や人剤という類の“じんざい”です。**人財は会社の業績に大きく貢献してくれる財産とも言える存在**です。また**人剤は周囲の社員達を元気づけてくれます**。勿論、**自身も艱難辛苦を乗り越えようと高い目標に積極果敢に挑戦**していることは言うまでもありません。

ハローワーク大分の令和元年11月時点の有効求人倍率は1.75(全業種)です。求職者1人に対し求人は1.75人ととても高い水準です。有効求人倍率が0.6程度であれば企業は望む人財を確保できるというのが定説のようです。1.75は全業種ですから、業種によってはもっと高い有効求人倍率となっているところもあるでしょう。

さて、日本経済新聞1月10日付に載っていた記事を紹介します。見出しは「**同じ会社で定年56%、就活生対象に民間調査、すでに転職も視野?**」です。パソナ総合研修所が調査したもので、同日付けの大分合同新聞にも掲載されていました。インパクトの強い記事だったのでしょう。

定年まで働かない主な理由を記事はこう綴っています。「就職を通じたキャリアアップをしたい」87.0%、「日本の終身雇用制度はいずれなくなる」42.4%、「一つの会社にしがみつきたい」28.8%、「起業したい」17.5%、「専門スキルを身に付ける機会がない」16.4%。理由はどうであれ、**男女計で43.5%の大学生・大学院生が「定年まで働かない」と主張**しているのです。

就職と離職の関係を揶揄する言葉として七五三があります。就職後3年以内に離職する割合が大学卒で3割、高校卒で5割というものです。パソナの調査では「何年以内?」という前提がありませんが、大学生が3年以内に3割離職という流れが少し強まったという印象です。

会社は**業務知識や遂行スキル・経験もない新卒者を比較的(?)高い初任給で採用し人財共育・協育**を行っていきます。研修成果が出始めた時期に「会社を辞めます」では、**人財共育等にかけた資金は死に金**となってしまいます。お金は有効に使わなければなりません。あと3ヶ月もすれば、前途有望な新入社員が入社してきます。**短期間に戦力化し、かつ長期的に働き続けてもらう為の仕組みがあるか、今一度確かめて**もらいたいものです。

2. 大分県、「後継者いない」企業が69%

1月10日付日本経済新聞の九州版に「後継者『いない』62%(九州・沖縄企業)」の見出しで短文が掲載されていました。帝国データバンク福岡支店の調査で、平成30年の前回調査より1%上昇し過去最高を更新したようです。**九州沖縄8県では、大分県は69%で全国一位の沖縄県の83%に次ぎ不名誉な第2位の地位**を占めました。

全国には企業が約400万弱あると言われていています。うち、個人企業は55%程度の220万社と推測されます。法人企業は45%・180万社ですが、大企業に該当するのは1万社程度であり、法人企業の大半はいわゆる中小零細企業です。大分県の企業数を全国の1%と推定すると400万社×1%=4万社となります。**4万社の69%、2万76百社に後継者が不在**という事実は背筋も凍る話です!

政令指定都市や中核市以外の地方都市では**人口減少と超少子高齢化が深刻化**しており、あらゆるビジネスの将来性は極めて厳しくなっています。国は法律や施策を総動員して中小企業の事業存続問題の解決に当ろうとしています。事業引継ぎ支援センター等の支援機関も精一杯の努力をしています。しかし残念乍らその成果は、「後継者なし」という企業の増加と「経営者の高齢化」の速度を遅くするには至っていないように思われます。

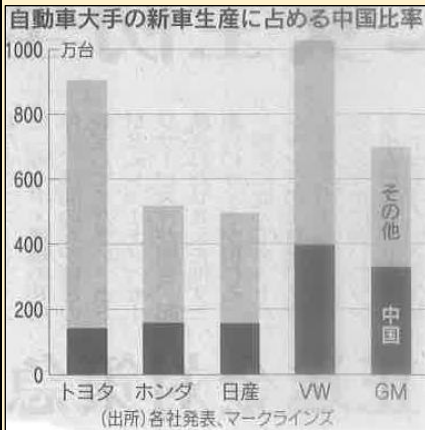
3. のうりよく(能力・脳力・脳力)UPの方法

能力は業務遂行力、技術、スキルのことです。**脳力は地頭力、知識力、判断力**のことです。**脳力は先を診る力、リスク探知力と解決策立案力**のことです。これら“のうりよく”を経営者や経営管理者は日々Power-Upしていかなくてはなりません。Power-Up手法には次の様なものが考えられます。

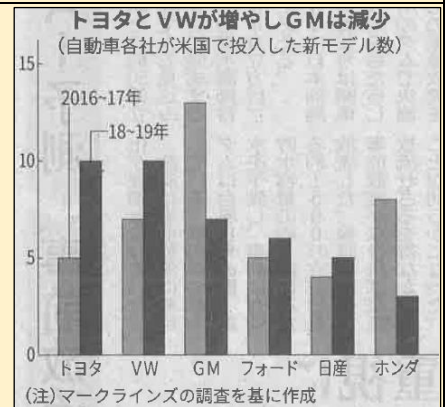
①**読書**をする。ソフトバンクの孫さん他、病気で入院した時に相当数の書籍を読んで自分の糧にしたという人は多い。②**研修会・セミナー**に出席する。異見・異論は自分の堅い頭を柔らかくすることができます。③**メンター**を持つ。過去の人であっても「この人ならどうするだろうか」と考える癖を身につけよう。④**一つのことを徹底して深掘り**をする。人に訊き、現場に出かけて調べる、関連図書を読破するなど徹底究明するのです。⑤**気になることはノート**に取る。いつ閃きがくるかも分からない。優れた経営者はメモ魔であることが多いです。

1. トヨタの強さの秘密

日本経済新聞2月7日付で、トヨタの令和2年3月期の連結純利益が前期比25%増の2兆3500億円となる見通しだと報道していました。ただし、昨年12月に発覚した新型コロナウイルス流行の終焉がまだ不透明で、中国国内の工場生産が相当期間ストップしていること、また新車購入需要の減衰が予想されることから、最終的には若干の下方修正があるかも知れません。



この記事を読んで私は「はっ」としました。記事には右の図表が付記されており、また同日紙の別稿でも自動車業界に係る図表がありました。上図は**新製品(新モデル)の投入が新車の販売と利益に大きな影響を与えていることを示唆**しています。



2019年の全世界での新車発売台数のトップはVWで1097万台(中国の割合39%)、トヨタは1074万台(同15%)で第2位でした。共に傘下の子会社等を含んだ連結での数字です。昨年2位だったルノー・日産・三菱連合は△5.6%の1015万台に終わっています。私はこの事実を単純に考えて「モデルチェンジを含む新車の発売が市場での購買意欲を刺激した」と結論を出しました。

VWは販売、生産共に中国の集中度が日系メーカーより高くなっています。トヨタは日本、米国、中国、東南アジア、欧州など生産と販売ともに適度に分散しています。**経営はリスク分散を常に考えておく必要があります**。VWの中国傾斜が今後は業績の押下げ要因になってきそうな気がします。

2. 知識、情報を貪欲に徹底的にリサーチ

別府商工会議所が主宰した補助金活用セミナーで講演をしました。セミナーは平日の16時15分からの開催で最初は会議所が補助金の種類等を2時間弱かけて説明。その後によく私の出番となりました。補助金申請書の上手な書き方を説明したのですが、聴衆は10人強とまばらです。事前の情報では35名程度の参加ということでしたから、私の話を聴く前に2/3の人が帰ったのです。

私のビジネスとして考えれば、参加者の多少に関わらず講演料は同額です。しかし開口一番、私は次の様に残っている皆さんに語り掛けました。「私は過去、多数の補助金の審査をしてきました。その体験をもとに、補助金採択の可能性を高めるヒントをお話します。残った皆さん方は絶対にお得になります」と。どんな補助金があるかのを知っていても、採択可能性を高める申請書の作成ができなければそれは**無価値な情報**に過ぎません。

何故、手前味増的に綴ってきたかと言うと、**自社の経営成績や財務状態を良くするヒントやアイデアは自社の周りに数多くあることに気付いて欲しいからです。気付かないのは経営者その人の心持ちの問題**なのです。**闇夜にサーチライトを照らしながら、価値ある情報を探し出す。それだけ貪欲な意欲を持つ経営者だけが成功者となる**のです。

3. 鋳物製造業“能作”に学ぶ (書籍のご紹介)

面白い本を読みました。能作克治著「踊る町工場」で、(株)能作は富山県高岡市にある鋳物を造る工場です。平成22年時点の従業員数25名が現在160人に。平成29年に16億円かけて新社屋を建築(当時の年商は13億円)し、直近の工場見学者は年間12万人という驚きの数値を叩き出しています。

「儲けを優先しない」「社員教育をしない」「営業活動をしない」「同業他社と戦わない」の4つの「しない」を経営方針に掲げる娘婿の社長。多量の吐血をし、腎臓移植までもして鋳物職人の地位向上と地場の伝統工芸産業である鋳物の存続にかけるほとばしる熱量は、著書からずんずん発信されています。

「社員教育をしない」は問題では?と思いますが、著書にはその背景や伏線がしっかりと語られています。**生業を海外進出までした企業へと発展させ続けているその秘訣**が満載の書籍でした。

1. 日本経済の今後を占う

大げさなタイトルを掲げました。でも掲げざるを得なかったというのが本心でしょうか。昨年10月の**消費税率上げが購買心理を冷却**させ、また今年は過去に例がない程の**暖冬により季節商材が売れず**に景気に停滞感が漂っていました。そこへ**新型コロナウイルスによる追い打ち**です。

この騒動、終結までの道程が掴めず、12日にWHOがパンデミック（世界的な大流行）を宣言しました。“**制御可能な**”と前書きがありますが、誰もが「何時まで続くのか」と不安心理で心が多い尽くされています。猪突であった安倍首相の小中高の休校要請とその延長など、国の慌てぶりは第三者的には喜劇の様に思えてなりません。しかしその慌てぶりがコトの深刻さを浮かび上がらせています。

比較的堅調だった為替相場や株式市場も続落の速度を早めています。アルゴリズムによるAI取引が市場を騒乱させています。各国が入国規制を強化しています。東京五輪も中止又は延期の可能性が出てきました。消費活動の停滞や好調だったインバウンド需要が大変調をきたした今、**日本経済ほどの様なゴールに辿り着くのでしょうか。**

政府は令和2年度予算成立後に新型コロナ騒動で落ち込んだ需要を喚起する為に補正予算を立ち上げるかも知れません。雇用維持の為に**雇用調整助成金**の特例措置も発表しました。売上が減少した**中小企業等を支える為の金融支援策**も発表されました（信用保証協会：セーフティネット保証4号・5号）。

これらの諸施策が経営者心理を前向きに転換させ、営業活動の強化や設備投資等の積極的行動を採るかは分かりません。**不要不急な外出を控える様**ことという**政府からのメッセージ**により**冷却・冷凍化しつつある消費者行動(心理)に対し、有効な消費促進カンパリ剤が見当たらない**のが現実です。

企業や生活者が後ろ向きになるほど、日本や地域の経済は悪化の道を歩む可能性が高まります。「武士は食わねど高楊枝」、窮境にあっても空元気位は出して欲しいものです。「ピンチの後にチャンスあり」とはプロスポーツの世界での話。しかし企業活動でも同じです。未曾有の大ピンチを乗り越えれば、消費や投資活動が爆発し、嘘のような好調の風が吹き荒れるかも知れません。**全てはこの試練に立ち向かう経営者や生活者の心持ち、心理状態にかかっていると云っても過言ではありません。**

2. 会社も定期的な健康管理を実施しよう

私ごとで恐縮ですが、毎年3月か4月に大腸と胃の健診をしています。そして9月には健康診断を受診しています。こうして年2回、自分の体調を知る機会を設けています。歳のせいでも毎年少しずつ諸指標が悪くなっているのが残念ですが…。

人の健康診断を会社へ書き換えた場合、どの様なものがあるでしょうか。先ず浮かぶのが**財務分析**でしょうか。**流動性、収益性、生産性の各カテゴリーで重要な指標の実績変化を確認**します。これは決算期に1回だけするものですが、月次試算表の活用により回数を増やすのも良いでしょう。

これ以外の健康診断の指標として、「**お客様(取引先)数**」「**客単価**」「**社員の平均年齢**」「**社員の退職率**」「**新商品発売件数**」など**多様な健康診断指標**が**ありそう**です。例えば「お客様(取引先)数」を取り上げてみます。実績値の増加は会社が健康な状態であることの証左です。逆に実績値の減少は徐々に企業体力を奪っていきます。**成人病に罹患する予兆**です。直ちに抜本的な経営改善策を打ち出す必要があるかも知れません。

会計情報以外の健康管理指標は毎月や年数回のチェックも可能です。指標の動きを追っていくことが重要です。この機会に**自社の健康管理指標を考案し定期的に実施**することをお勧めします。

3. 温故知新(故_{ふる}きを温_{あた}めて新_{あら}しきを知る)

「歴史は繰り返す」と言います。新型コロナウイルス対応も直近では致死率が高かったSARS(サーズ)感染の教訓が活かされていれば、今の様な大流行にはなっていなかったかも知れません。

大事件・事故が起きた時に「あの時は??」と慌てて調べるのでは対応が後手に回ります。 **平穩無事な平時**に「会社の存続を揺るがす大事件が発生した」と想定し、「過去の成功又は失敗した対応策を参考にした**実行可能性の高い行動計画の作成と訓練**をする」ことが重要なのです。これを温故知新という言葉で表現しました。

日本人の悪いところは「計画は作成したもの…」で訓練し体に覚えさせることをしないのです。訓練も予めシナリオを作っており、悠々自適での訓練参加です。これでは身に付きません。**生きるか死ぬかの瀬戸際、その位の心持ちで訓練をしなければ実際の時に行動はできない**のです。

1. 「あえて退社」タニタの選択

昨年4月1日に働き方改革関連法の順次施行が始まりました。1年を経た今年からは中小企業にも時間外労働時間の月45時間上限規制が開始されました。経営者や管理者はコンプライアンスの重要性は理解しつつも、労働力の量的確保と質の充実に日夜腐心されていることでしょう。

その中で4月7日付の日本経済新聞に面白い記事が掲載されていました。読まれた方もおられるでしょう。タニタという会社をご存知でしょうか。そう、体脂肪計や体重計などの計測器の大手メーカーです。グループ会社には減塩等メニューで有名なタニタ食堂（食堂経営事業）もあります。

そのタニタでは「**社員が会社を退職した上で業務委託契約を締結し、原則として退職前と同じ仕事を行っている**」のです。新聞記事では業務委託という働き方を選択しているのは24名です。グループ総社員数1200名からとすると2%でしかありません。「収入が減りまた委託解除で就労が不安定にならないか?」と素直な疑問が湧いてきます。時間外労働規制から外れるので無制限な就労強制にならないかとの懸念もあります。

社長の谷田千里氏はこの様な不安・懸念を払拭する制度を整えて2017年に施行を決断しました。**①仕事と報酬を1年毎に見直し3年契約とする、②初年度は社員時の業務を踏襲、③報酬は社員時の給与・賞与に交通費や会社負担の社会保険料相当額を加算、④タニタ以外の会社での仕事もOK等々のルール**が定められています。

社員の身分は安定している一方で挑戦意欲が希薄になります。自分の生活スタイルに合わせた勤務時間にしたい社員もいるはずですが、社外に知的好奇心を持つ者もいるかも知れません。制度施行後は「副業や他社との掛け持ち」もあり、社員時よりも20%ほど収入が増えたようです。

働き方改革の推進は会社の業績向上をも視野に入れておく必要があります。タニタが採用した**業務委託契約**は面白い取り組みです。その他にも「**テレワーク**」「**短時間勤務**」「**週3~4日勤務(一日の労働時間8時間超)**」「**休日のアルバイトOK**」「**副業・兼業の原則許可**」等々、**高い就労意欲を維持しかつ生産性を向上させていく手段は多様**です。安直に「時間外労働をさせない」「時間外手当の縮減」と考えないようにしたいものです。

2. 業績が下降傾向にある時ほど攻めの姿勢を

「逆もまた真なり」という言い回しがあります。会社の業績が落ちているのに、積極策を採ると墓穴を掘るのではないかと心配になります。確かにその通りです。自社内外の経営環境を精査することなく闇夜に鉄砲的に攻め続ければ、成功という二文字は逃げ水の如く自社から離れていきます。

今は先が見えない新型コロナウイルスの災禍により経済活動が急速に萎んでいます。しかし**経済活動の土台はそんなに悪くない**と考えて良いと思います。米中貿易摩擦等の障害がありましたが、日本経済は若干の停滞傾向を示していたものの、不況と呼ぶには十分な距離感がありました。**新型コロナウイルスの激震終息後は世界各国が次々と打ち出している強烈な景気下支え兼刺激策によって、急速な上げ足基調になる可能性も**秘めています。

経営者はその時!の準備をしておく必要があります。資金繰り等の喫緊の課題の対応と同時に、政府が打ち出したGDP 2割増の施策の風に乗れるよう事前の対策を考えておきましょう。「機械等諸設備の整備・補修」「生産販売フローの点検・見直し」「人材教育の実施」「現行の取引契約の見直し」等々、「**普段やれていない領域を徹底的に精査**」して下さい。こうした準備をしておく、**生活者の消費意識が上向き順風が吹き始めたときにその順風を上手く受け止めることができる**のです。

3. 図書の紹介

今月はサイボウズ株の社長青野慶久氏の著書、「チームのことだけ、考えた」をご紹介します。サイボウズは主としてグループウェアの制作・販売とクラウドサービスを行っています。青野社長（本名：西端慶久）は婚姻により姓が変更するのは違法だと国を訴える、また社長でありながらも育児休暇を取得する等でメディアの露出も多い方です。

著作では**創業から3年後に上場するまでの凄まじい働き方、社内で多発した衝突の嵐から離職率28%に至る内幕**が赤裸々に語られています。その超最悪の状況から如何に脱したのか、記述は心に迫るものがあります。官製の働き方改革ではなく、**もがき苦しんだ後に個々の社員の多様性・個性を重視した人事制度等を創り上げた**のです。会社が考え抜いたチームワークを高める手法も公開されています。一読をお勧めしたい本です。

1. トヨタ大幅な減益予想（2021年3月期）

ホットレター第38号（R2年2月15日付）で「トヨタの強さの秘密」と題して私見を綴っていました。私見①：新車の継続的な投入が販売台数と利益の増加に大きく寄与。私見②：販売と生産の拠点を全世界に分散することで減益等リスクに上手く対応。概ねこの2つがトヨタの事業運営上の強みであると整理しました。

ところが新型コロナウイルスの影響はこのトヨタにも大きく襲い掛かってきました。2021年3月期の連結営業利益は5千億円と、**2020年3月期比で8割減益**になると5月12日に発表しました。予想販売台数は890万台（前期比△15%）と1千万台の大台を割り込むようです。それでも**自動運転技術開発等の国際競争に勝ち残る為の研究開発費は前期並みの1兆1千億円を維持**する方針です。2008年から2009年にかけて発生したリーマンショック級以上の影響を受けると予想しています。

以上は新聞等で報道された内容です。豊田章男社長は新型コロナウイルスの影響は少なくとも今年末から来年初頭まで続くという見解も発表しました。一国民としてはワクチンが開発され、治療薬の投入、治療法の確立等で早々にこの騒動が沈静化することを望んでいます。しかし現実「行く末は神のみぞ知る」という状況が続くことでしょう。

この例のように経営に多大な影響を与える外部経営環境に対して、経営者はどのような対応をすれば良いのでしょうか。トヨタは4月に**1兆25百億円の資金調達**をしました。トヨタGの資金繰りに不安を持たせないという配慮からでしょう。「鎮静化までひたすら我慢して待つ」というのも有かも知れません。しかし**静的・待ちの対応だけでは企業は下降曲線から這い上がりません**。

その一方でトヨタは、研究開発費は1兆1千億円の前期水準を維持する意思決定をしました。本音は増額志向だと思います。大幅な減収減益の流れではこの額が上限との判断だったのでしょうか。これは**中長期的視程に立脚した経営判断**です。

巷間で流れている経済観測に、全ての業界で**After コロナでは業界地図が大きく変わる**という主張があります。**AfterではなくWithと考え、Withコロナと考えを転換させて、コロナ災禍に上手く対応していく**ことが重要になってきました。

2. 日本電産永守重信社長の発想転換力

1973年（S48年）京都市で3名が創業した小型モーターの会社がメジャーになりました。その会社は日本電産、社長は永守重信氏です。永守社長は「**すぐやる、必ずやる、出来るまでやる**」の掛け声の下、全社員を奮い立たせてグループ年商1.5兆円の会社に育て上げました。

その永守社長がNHK総合の夜9時台のニュース番組に出演し、「これまでの企業経営スタイルをゼロから見直すべきだ」と訴えていました。現時点では**革新的なビジネスモデルであっても、10年程経過するとモデルは確実に陳腐化する**と言うのです。陳腐化は無駄・不要な費用を無意識の中で蓄積させます。この悪弊は企業風土や社員の心中に染み透っていきます。**永久凍土化した費用の削減活動には、社内から強い抵抗を受ける**こと確実です。

永守社長は**10年間隔で固定費の全面的な洗い直し、棚卸**を提唱していました。新型コロナウイルスはその機会として反転活用すべきだと言うのです。「Zoom活用の社内会議、テレワークによる通勤・移動時間の削減等々はコスト削減に向けて絶好な機会である」と考えようと言うのです。新型コロナウイルスの災禍は御免被りたいもの。しかしこれを天啓として捉え、**高コスト体質を見直す機会と考えれば打つ手が沢山ありそう**です。

3. ゴールから今やることを考える（反転思考）

政府は新型コロナウイルス関連で、緊急対策を打上げては仕切り直す対応を何回も繰り返しています。最たる例は雇用調整助成金でしょうか。中小企業の助成率は当初は2/3でした。コロナが深刻化すると4/5（解雇ない時は9/10）と引上げ、最後は条件付きながらも100%となったのです。

それでも支給額の上限は8330円/日に据え置かれていました。それが今では15000円へ上げようという流れになってきているのです。このような政府のドタバタした対応は「状況判断が甘すぎる」と声を大にして叫びたいものです。

何かコトが発生した時は最悪の事態を考えてみる。そしてその時点の最善の対策(ゴール)を定める。そのゴールを共通認識とした上で、今を含む各フェーズでの対策を確実に実行する。このようにゴールから逆算して考えることで、慌てて次々と対策・計画を乱発することがなくなると思うのです。

1. 「しごと」を多角的な視点で考えてみよう

COVID-19 対応の為に今春入社の新入社員への教育・研修が不十分なまま、現在に至っている会社が多いのではないのでしょうか。私は昭和53年（1978年）に就職しましたが、その会社に対し強い思い入れがあった新入社員ではありませんでした。それでも導入研修で小売業のイロハを学び、仕事をするという事の意味を少しだけ理解できました。

今年の新入社員に目を転じてみましょう。3月中旬から深刻化したCOVID-19対策により、3密回避の為に導入教育・研修に十分な時間を掛けていないと思います。今からでも間に合います。小中高大の学習問題ではありませんが、**遅れた分を取り返すべく計画的に人財教育を行う事を提案します。**

さて「しごと」を漢字では仕事と書きます。語呂合わせではありませんが、「しごと」を4つの漢字でその意味を解き明かしてみたいと思います。

①仕事 vs 志事

仕事は上司や先輩から指示された「しごと」をそつなく処理をするという事です。「給料分しか働かない」という類はこの仕事を行っているのです。

一方で働くのに人生の意味を考えたり、生き甲斐を求める人がいます。志（こころざし）を持ってコトに当たるのです。全てが前向きで**就労に自己成長を感じさせる何かを求めています**。この時に「しごと」が仕事から志事へと昇華するので

②私事 vs 思事

職場では「しごと」が本人1人で完結することはほとんどありません。大小の別はありますが、**必ず他者の協力や支援、貢献がそこにある**のです。

「自分1人でやる」というのが**私事**です。そこには働く仲間の存在はありません。この対局にあるのが**思事**です。チームワーク宜しく他者と協調しながら「しごと」をするという姿勢です。

思事人は困っている仲間を積極的に支援します。仲間を思う思事に専念すれば、得られる成果の総和はより大きくなるに間違いありません。

「**仕事 vs 志事**」と「**私事 vs 思事**」の組合せで、**4つの態様**が出来上がります。仕事×私事、仕事×思事、志事×私事、志事×思事の4つです。新人は仕事・私事からスタートでしょう。**人財教育を適切に実施していけば、数年後に「志事×思事」の最終目的地へ辿り着いた若手社員が活躍**しているはず

2. 年金改革法の成立を考える

COVID-19騒動でニュースにもならなかったものの、人生の財産設計を考える上で重要な法案が5月29日に成立しました。**公的・私的年金に係る仕組みが大きく変わります**。是非関心を持って下さい。

大きな改正点では65歳から受給できる**厚生年金の支給繰下げ可能な歳が、R4年4月から現行の70歳が75歳**となります。65歳の支給額を100とすると70歳では142、75歳では184となります（1月につき0.7%UP）。支給年齢を遅らせると年金額は多くなります。しかし死亡する年齢が分かりません。支給を遅らせる判断は一種の博打です（笑）。

60歳前半の在職老齢年金の制度も変わります。今は月額年金額と給料の合計が28万円を超すと年金額が減額調整されます。この減額基準が47万円へ緩和されます（R4年4月施行）。

経営者にとっては頭の痛い改正もありました。厚生年金を掛ける必要のある従業員の幅が拡大されました。**週20時間以上30時間未満の従業員にも保険料の納付義務**が課せられます。**従業員数100人超の会社はR4年10月から、同50人超の会社はR6年10月からの適用**です。2年や4年はあつという間です。生産性と収益性の向上に挑戦して下さい。**働き方改革の実現が年金保険料UPの影響を軽減**させます。すぐに着手して下さい。

3. パワハラ防止法が6月1日より施行

令和元年5月に改正労働施策総合推進法（パワハラ防止法）が成立し令和2年6月1日から施行されました。セクハラと比較してパワハラはハラスメントであるかの認識が難しいのが問題とされていました。

「（職場での）**優越的な関係を背景に、「業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動により」「（本人の）就業環境を害する」**ことが**パワハラと規定**されました。典型例として、「**身体的な攻撃」「精神的な攻撃」「人間関係からの切り離し」「過大な要求」「過小な要求」「個の侵害**」が明示されています。

事業主はパワハラ防止の為に雇用管理上の措置を講じなければなりません。**セクハラ防止を含め、職場に潜在するあらゆるハラスメント（嫌がらせ・いじめ）は就労環境を悪化させます**。この機会にハラスメント防止への取り組みを強化しましょう。

1. 今こそ、キャッシュ (現金) を強く意識しよう

会社の財務諸表は2つに大別されます。一定期間 (通常は1年) の経営成績を示す損益計算書 (PL) とある時点 (通常は決算期) での財政状態を示す貸借対照表 (BS) の2つです。会社の決算ではPLを基礎に経営の優勝劣敗を語るのが一般的です。余談ですが、国力を示すGDP (一定期間の生産や消費・投資、分配を計る指標) もPLと同義語と言えそうです。

ところで **PLの最終着地点である「税引後利益」は「獲得した架空の現金」を意味**しています。利益と現金とが必ずしも一致しないことを表わす言葉として「勘定合って銭足らず」があります。「利益は出ているのにお金がない！」と悩む経営者には、この格言が真実として立ち塞がっています。

COVID-19の影響により暗中模索の中で企業は活動しています。どの様な策を講じるべきかを経営者は悩み実行しています。「大胆な投資をすべきか」「働き方をテレワーク (リモワーク) へ転換すべきか」「社員の採用を手控えるべきか」等々、苦悩はすれども解決策が直ぐに見つかるとは限りません。但し1つだけは確実に言えます。それは「**会社存続に十分な現金を確保できるか否か**」を**価値基準において、経営意思決定を行う**ということです。

「大胆な投資をすべきか」を例にこの命題を解いてみます。過去の成功体験によれば、同業他社が躊躇している時に設備投資をし、生産性を高めて原価低減し、良質な商品の供給体制を整えた会社が勝ち残っています。この設備投資により市場から高い評価を得ることができ、市場占有率を大きく伸ばしています。この戦略を採った例として宮城県に拠点を置くアイリスオーヤマがあります。2011年3月の東日本大震災により省エネ需要が拡大するとしてLED照明を増産しました。その結果後発だった当社はシェアNo1の地位を獲得したのです。今年、アイリスが取った策はマスクの増産 (日本製) です。当社が機動的かつ大胆な戦略を採り得るのは、工場稼働率が7割を維持しかつ利益が出る生産体制を確立しているからです。

資財はキャッシュを保有していることも大きいのです。大胆な増産が出来るのは**流動性に不安がない**こと、そして投資結果が**市場に受け入れられるという自信と読み、最後に投資額以上の現金リターンが見込めるという緻密な計算**があったのです。

2. きつい時ほど、ポジティブに書き出し残す

「ハーバードの人生を変える授業」(ス・ベン・シャー著) という本があります。私は少し前に読みましたが、そのダイジェスト版に目を通しました。「幸せはどうすれば得られるか？」の問いに幾つかのアクションを著者は示しています。その1つが「**いいところを探す**」だと指摘しています。

人生における客観的な出来事に対する受け止め方が、自分の幸福感に影響を与えるのです。ある出来事を捉える“主観的な心の働き”が「自分は幸福である」と思い込みを与えてくれるのです。

そこで私から提案です。COVID-19に苦しむこの時期だからこそ、一日の締め括りとして日記を書いてみませんか。大学ノートでも良いです。書くことは「今日あった良かったこと」です。1つでも可です。悪かったこと、ネガティブな発言、消極的な判断・行動は書き残しません。綴られる内容は心を落ち着かせ、嬉しさが込みあげるものとします。

仮に挫折した事実があったとしても、「その経験からこれを学んだ」と陽転思考で書けば良いのです。**一日をポジティブで考えそして終わる習慣が身に着けば人生は必ず好転**します。私はこの習慣を長年続けてきました。是非お試し下さい。

3. ウイルスや自然災害と共に生きる

東京都のCOVID-19の新規感染者が連日100名前後の日々が続いています。県をまたぐ移動制限が終わり、首都圏の市民が全国各地へ移動し始めました。地方では再び新規感染者が増加傾向にあります。第2・3波への警戒を緩めてはいけません。

政府や各自治体の長は、「これ以上、経済活動が停滞してはまずい」と経済活動を優先する余り、緊急事態宣言の再発出はせず、「3密防止への協力を」と自粛要請を繰り返すのみです。

この一連の流れは**日本人の国民性**がよく表れています。「お上を信用してその指示に従う」という**従順性**。「喉元過ぎれば熱さ忘れる」という**自然観**。「きっと終息するだろう」という**淡い期待感**等々。

有史以来何度も疫病や大水害等の自然災害に見舞われてきた日本。私達はこれまで以上に「With(ウィズ)-〇〇〇」という意識を持つことがとても重要です。「**勝つ**」ではなく「**克つ**」を心に留めたいと思います。「**克つ(克己心ではなく克災害)**」が**災害大国である日本で生きていく心構え**となりそうです。

1. 新製品開発の定石：強みの活用と“ふ”に着目

毎週火曜日にテレビ東京系列で放映される「ガイアの夜明け」を観ました（7/14 放送）。中小企業3社のCOVID-19 対応戦略が放映されていました。

いずれの企業も新型コロナウイルス感染症の脅威に対し、自社でどの様な対応が可能かを真剣に考えていました。鍵を握るのは次の2点でした。

1つ目は「**自社の強みを活かす**」です。例えば、新製品開発では自社の（技術上の）強みを最大限活かし切ることが勝利・成功を掴む近道なのです。

2つ目は「**お客様が抱える[負又は不(共)こふ]に着目する**」ことです。新型コロナウイルス感染症の影響で、企業は売上減少や費用増加、また従業員の雇用維持に苦慮しています。これら企業が抱える「負の解消」に商品化の焦点を当てるのです。対象が生活者の場合は「どの日常生活シーンで不安や不都合等の“不”を感じるのか」に商品化へのアンテナを張るということです。この2点に着目して放映された3社の取組みを整理してみましょう。

最初はWOTA（ウォータ）（創業2014年、従業員30名のベンチャー企業）。ドラム缶をベースに20ℓの水で繰り返し洗浄し、約500回の手洗いが可能という製品を創り上げました。観光都市鎌倉市の2ヵ所とJR東日本系列のルミネでデモをしたところ、感染リスクを抱えている生活者から極めて高い評価をもらいました。開発技術は去年の台風19号の災害時に活躍した水循環式シャワーがベースとなっていました。**不安解消策と基盤技術活用の組合せ**で新製品を世に送り出しました。

2社目は三重県亀山市にある金属機械メーカーのギルドデザイン。自動車部品を製造する中小企業ですが、新型コロナウイルスの影響を受け売上が激減。当社の強みは高純度の銅を微細加工する技術を持っていることです。高純度の銅はウイルスの殺菌効果も高いとのこと。生活者が電車やバスに乗車した時に触る可能性が高いつり革・手すり。これらに触らない様にとアシストフックとい純銅製の製品を発売しました。年間の販売目標を3ヵ月で達成という好調ぶり。アシストフックの形状は極々簡単なもので、誰でも創案できるようなデザインでした。**生活者の「手すりに触たくないという不」を捉えた同製品は、価格1848円と少し高めであっても生活者は喜んで購入**しているのです。

最後は新幹線等の鉄道車両の洗浄機器の製造をビジネスとしている日本車輛洗滌機。この会社は人間全身洗浄機「ウォッシュミスト」を開発しました。鉄道車両の洗浄は車両が一定空間を前進すると左右上の三方から液剤と洗浄水が散布され、回転布で洗い落とす仕組みです。洗車機と基本的に同じ概念で大型化したものです。経営者は大型鉄道車両の洗浄システムを転用し、一定空間を人が歩くことで人体に無害でかつウイルスを殺菌できるミストを散布できる仕組みを考案しました。パチンコ店や室内遊技場への納品が決まり、**お客様のコロナウイルス感染への不安度を引下げ**ています。

以上3社の取組みは**新製品開発の定石**を踏まえています。しかしこの定石は忘れがちになります。再確認すると、①「**自社の強みを活かす**」、②「**お客様の「負又は不」に着目する**」の2点です。この2点を踏まえて新商品や新役務開発を進めれば、大きな失敗をする可能性は低くなります。**なおこの定石を踏まえても絶対に成功すると100%保証できません。競争環境は刻々と変化しているからです。**

2. インボイス（適格請求書）への対応はまだ早いのか？

昨年10月に消費税率が10%に引き上げられ、同時に食品等に軽減税率が導入されました（消費税は購入者が納付すべき税額を企業が替わって納税する間接税）。事業者は税率を10%と8%に区分した領収書発行等が事務手続き上必要となります。

私が定期購読している月刊誌や7月30日付の日本経済新聞にインボイスに関連する記事が載っていました。日本経済新聞は「請求書、完全デジタル化へ、仕様統一で政府・50社協議」の見出しでインボイスについて言及していました。OECD加盟38か国中20位と日本のデジタル化は遅れに遅れています。政府は税務を中心に効率化を図るために電子請求書の導入を目論んでいます。

インボイスには適格請求書発行業者の登録番号が記載されます。2023年10月からこの番号の記載ない請求書は仕入控除の対象から除外されて行きます。取引先が免税業者の時は、適格請求書発行業者の登録を勧めることが必要です。そうしないと消費税の納税額が結果的に増えることとなります。「善は急げ」という格言があります。間近になって慌てない様に**取引先が課税業者であるかの確認から**始めましょう。（清成事務所は登録番号を取る予定）

1. 星野佳路氏のコロナ禍に対する対処法を診る

星野佳路(ほのよしかず)氏の名前を一度は聞いた事がある方は多いでしょう。星野氏は日本国外に50程の宿泊施設を運営している星野リゾートの代表です。別府北浜の旧花菱の跡地に界ブランドのホテルを新築中です(令和3年春開業予定)。かわったところでは、地ビールの雄“ヤッホーブルーイング(よなよなエール等)”の創業者でもあります。

日経MJに「発・創・力 消費を動かす。〜HISTORY〜暮らしを変えた立役者」というコラムがあり、投稿者の一人が星野代表です。星野リゾートは「星のや」「界」「リゾナーレ」等のブランドで旅館やホテルを経営し、窮境にある旅館等の再生にも携わっています。コロナ禍は星野リゾートにも強烈なダメージを与えています。4月から5月の客数は前年比9割減でした。**この現状から星野氏はどの様な手を打ったと思いますか。**以下は日経MJのコラムに書かれていたコラムの要約です。

①社員向けメッセージを隔週1回から毎週1回へ

星野氏は社内限定のブログを隔週1回投稿していました。現場で働く社員はコロナ禍で自分達が何をすれば良いか迷っています。会社の**トップが発する情報の回数と質を上げる**ことで、現場で働く社員の不安感を少なくする対策を講じたのです。

②星野リゾートの倒産確率を試算し公表

5月12日のブログで投稿しました。会社が倒産するのは「**売上高**」「**コスト削減**」「**資金調達**」の**3要素が同時又は異時に負の回転を始める**ことから生じます。星野氏はこの3要素に夫々3つのケースを想定し、3の3乗で**27のシナリオを作成**したのです。

「売上高」「コスト削減」「資金調達」の夫々に良(A)×悪(B)×最悪(C)の評価基準を作成したと推測します。例えば「売上高」であれば「現状維持」「15%減」「30%減」という入力条件を設けたのではないのでしょうか(数値は構成の仮説)。そしてAAAからCCCまで27の組合せを作成したのです。ここからが星野氏の凄腕のところです。

その**27の試算を全社員に公開し、「星野リゾートが倒産するとしたら、このシナリオが実現したとき」というメッセージをブログで発信**したのです。それにしても星野リゾートが倒産する確率が高いのはどの組合せなのでしょう？ 気になりますね。

これで社員が奮い立たないはずはありません。**星野氏へ詳細な質問が殺到した**と言います。そして社員間では勝ち残る為のアイデアがどんどん生まれてきました。「ピクニック朝食」「朝焼けを見ながらプールサイド朝食」「2階に屋根のないオープンバスで溪流巡りツアー」など、**コロナ禍がなければ生まれなかつたらう斬新なアイデアが続々と現場から生まれてきた**のです。

「社員の努力の積み重ねで45の施設のうち4分の3では8月のお客様の数を前年並みまで戻すことができる見込みです」と星野氏は綴ります。

会社が経営危機に遭った時のトップの考え次第で再び成長軌道に乗るか又は長く暗い停滞の道を歩むかが決まると言って過言ではありません。

先ずトップの情報発信の回数を増やす。そして正しい現状認識を伝える。会社は大丈夫としてもその根拠を示す。最悪の事態についても公開する。社員からのアイデアは可能な限りローを出す。こうすれば社内に一体感が生まれ、危機脱出への考働力が高まっていくと思うのです。

2. 推薦図書：「経営者を育てるアドラーの教え」

本書は致知出版社から岩井俊憲著で出版されています。アドラーは20世紀前半に活躍した精神科医で心理学者です。その教えの原型は「人の悩みの元は人間関係にある」とし、**劣等感を持つことは成長へのバネになる**と考えます。**因果関係に捉われないこと、自分の未来を自分の力で創り出すことができる**とします。アドラー心理学からコーチングなどのスキルが開発されています。

著者は「**令和時代の経営者に求められる4つの条件**」として、**尊敬×信頼×共感×協力**を上げています。アドラー心理学では「**勇気づけ**」が重要な位置付けにあります。「自分の未来を自分の力で創り出すことができる」と指摘しましたが、社長や部署の長が配下の社員に「こうなさい」と指示を出し成長できたとしても、その社員の自発的・内発的な成長志向によって得られた成長ではありません。

社員に対する「尊敬」「信頼」「共感」「協力」の4条件を社長や上司が意識して、社員に勇気づけを行っていけば、**社員は成長の喜びを体験**できます。「経営者として人間観の確立」「未来志向の視点を持つ」「『勇気づけ』で組織を元気にする」。コロナ禍の今だからこそ読んで欲しい一冊です。

1. 中小企業の最大な強みは機敏さ・機動力である

9月16日に第99代内閣総理大臣菅義偉を首班とする菅内閣が誕生しました。7年6ヶ月の長期に及んだ第二次安倍晋三内閣の後を受けての首相就任です。突然の安倍前首相の退陣表明を受けての総裁選出馬でした。菅首相が「日本国はこうあるべきだ」という明確なビジョンがあったのかは不明ですが、目に見える成果を期待したいものです。

さて菅内閣の目玉は何でしょうか。数多く？あるのか知りませんが、私は**デジタル担当相の任命と所轄庁創設**ではないかと思っています。安倍前内閣は新型コロナウイルス感染症対策として巨額な補正予算を成立させ、問題はありましたが国民生活と中小零細企業への支援を行ってきました。

①国民一人当たり一律に10万円を給付した特別定額給付金。**大分市はデジタルではなくアナログで対応**しました。②前年同月比で売上高が50%未満となったとき、個人企業で100万円、法人企業で200万円が支給上限の持続化給付金。**この給付金はデジタルで対応したものの、申請条件が複雑で申請した後の給付までの日数が長期化するなどの問題が露呈**しました。③同様に1月(又は3月間)の売上高が所定率以上減少したときは家賃支援給付金の受給が可能です。個人企業300万円、中小企業600万円が上限です。**この給付金は全てデジタルで処理されます。しかし処理がとて遅い**のです。

日本経済新聞でよく報道されますが日本社会全体のIT進化度は遅れに遅れています。先進7カ国で最下位、OECD加盟37国でも下位が定位置です。よってデジタル相任命に大いに期待したいところですが、**何と所管するデジタル庁創設は令和4年まで**としているのです。今から1年6ヶ月後！、椅子から転げ落ちそうです。その時には他国はトラックを数周余分に回っていることでしょう。

日本国のトップは即断即決がとて苦手なようです。ミスや失敗を恐れすぎです。中国、韓国、東南アジア諸国は経済発展のうねりを国民が肌で体験しています。**失敗を恐れては前に進みません。失敗経験をバネに大きく飛躍するという気概が必要です。**中小企業は毎日が決断の連続です。「明日ではなく今決断を」を信条としなければなりません。**即断力、決断力が果敢な行動力や機動力を生んでいく**のです。

2. 異論・異見を広く拾うことの重要性

日本学術会議が新会員候補者として政府に推薦した105名の内、政府は6名を任命しませんでした。日本学術会議法により会員210名の半数が3年毎に改選されます。「優れた研究、業績がある科学者のうちから会員候補者を選考し、首相に推薦する」とあります。6名には安全保障関連法や「共謀罪」創設の改正組織犯罪処罰法を批判してきた学者が複数含まれています。高い支持率でスタートした菅内閣の失点に繋がりそうな事案です。

本件を会社経営に置き換えてみましょう。**創業時**は創業者メンバーは企業存亡を掛けて困難の中で日々仕事をしています。この時に**敵意を集めるのは時間のロス**に繋がります。**トップの指揮下で異論なく一致団結**をしなければなりません。

この時期を過ぎれば、社内から多様な異見・異論を集めることが重要となります。会社には競争相手以外に多くのリスクが襲い掛かってきます。**複眼的に多角的に広角的にリスク分析**を行うことが重要となります。**トップの独りよがりにならない為にも異論・異見を訊く姿勢を持ちたい**ものです。この姿勢が**ワンチームを創り会社を強靱化する**のです。

3. 書籍の紹介：ワークマンはなぜ2倍売れたか

ワークマンは群馬県に本拠地を置くベイシアグループの作業着小売チェーンです。1980年(S55年)に「職人の店ワークマン」1号店を群馬県伊勢崎市に開業後順調に成長を遂げ令和2年3月期の全店売上高は1220億円(前年比31.2%)と驚異的な伸びを実現。店舗は宮崎県を除く46都道府県にあり、令和2年8月末で880店を抱えています(県内に大分・中津・日田の計3店)。前年の実績は930億円(同16.7%)と2年連続の二桁成長です。

1か月前だったか、日本経済新聞に**ワークマンの損益分岐点比率が40%前半!**という記事を発見しました。**損益分岐点比率は分子を損益分岐点売上高とし分母が実売上高で計算**します。ワークマンの「売上が半減しても利益が出る!」という体質に驚愕です。ちなみに私は損益分岐点比率を80%前半にと経営者に助言しています。何故なら15%の売上減少は起こりうる可能性が高いからです。

この様な**驚きの利益体質をどんな手段を用いて構築したのか?** この著作では物語風にその背景を窺い知ることが出来ます。

1. マーケット（市場）は徐々に変化している？！

ビジネスは「(アイデアを) 創って、(製品を) 造って (仕入れて)、売る」が基本です。ビジネスの成功は「**つくって・つくって・うる**」のサイクルを上手く循環させること」と理解すると良いでしょう。このサイクルに重要な軸があります。それはマーケットです。平たく言えばお客様の存在です。

お客様が欲するモノを提供すれば売れないはずはありません。自社の製品が売れない理由の一つは「お客様のニーズにあっていない」からです。競争相手を含めて自社が成長していた時代は、お客様ニーズのど真ん中から多少外れていても、ある程度の売上が確保できていました。しかし今、製品品質等がお客様ニーズのど真ん中に極めて近くないと安定成長は望めません。そしてまた、**お客様ニーズそのものが時間の経過と共に変質・変容してきている**事にも気が付かないといけません。

ここで質問です。これまでは月に何回、買い物に行ったりウインドウショッピングを楽しんでいましたか？「買い物を楽しむ」「思いがけない発見が楽しい」などと、複数回の買い物の機会を持っていたかも知れません。また店内をブラブラと歩き回っていたかも知れません。しかしコロナ禍の今、**目的買いが買い物スタイルの主役**に上がってきました。他者との接点を極力少なくする為にも、時間つぶしの店内ぶらぶらもなしです。買い物に行く回数も減ってきました。「ゆっくりと買い物を楽しみたい」とするならWEB空間での買い物で十分です。現場・現物で商品探索をするのではなく、スマホやPCで買い物探索をするのです。そこには“目的買い”しかありません。「思いがけない発見」はそのWEB空間からはなくなってしまったのです。

店舗のみ又はリアルとネットとの融合を図ろうとする会社は、お客様の自店へ来店する機会が徐々に少なくなっていくという事実を前提にビジネスモデルの見直しをしなければなりません。リアル店舗は絶対に無くなりませんが、販売機会は確実に減少します。**貴重な来店機会を活かして熱心なファンへ転換させる策を考えましょう。滞在時間が短くなる傾向を察知し、商品の展示方法を再考しましょう。社員の接客能力を向上させましょう。一生涯「このお店しか買わない。この店なら安心だ」という関係創りに腐心しましょう。**

2. 星野リゾートに診るマルチタスクとフラット組織

9月発刊の第45号に引き続き星野リゾートに関する投稿です。星野リゾートは宿泊業ですから、フロントや客室、料理、レストラン等の多様な係・仕事があります。星野佳路氏が事業を承継した時は、**夫々の係が独立し他の係の仕事にノータッチ**でした。この様な例は他業種でもよくあることです。

飲食部門は朝食と夕食の時間帯が忙しく、昼間は仕事がない中抜けの状態でした。これでは生産性が低く収益力上昇は期待できません。そこで星野氏は中抜き状態になった係が忙しい係へ応援に行くように組織改革を行ったのです。例えば厨房部門。料理長他料理のプロがいる部署であり、他係の者は門外漢と思われがちですが、下準備は家庭の主婦でもできるはず。フロントや客室の社員で手の空いた者に下準備の応援をさせたのです。

個々の社員が**複数の仕事をこなせる様に能力開発**を行う。係だけではなく**全社をワンチーム**と考える意識改革。**職位、職別、性別、学歴に無関係に協力し合うフラットな組織体系**。星野氏は色紙を依頼されると「**Flatな組織 喧々諤々(けんけんがくがく)**」と書くことにしているようです。**やればできる**のです。

3. コロナ禍でも増収・増益の会社がある

家具日用品小売業大手のニトリが快進撃を続けています。コロナ禍で百貨店やGMS等が減収・減益などと苦しんでいる中、2021年2月期(連結)は前期比で売上高2%増の6532億円、営業利益4%増の1122億円の決算見通しを発表しました。34期連続の増収増益が確実だと言うのです。

理由の1つはコロナ禍による巣ごもり需要を獲得できたことにあります。しかしこれだけでは34期連続の増収増益の大風呂敷を公言することはできません。**コロナ禍以前から継続してきたイノベーションにその要因を診る**ことができます。ニトリは同業他社に先駆けて海外生産に着手しました。IT投資も毎年相当な額を投じています。物流投資も力を入れています。「お値段以上ニトリ」の実現には、商品原価の他に物流費の統制が鍵を握っています。**経営危機に瀕してから「革新・変革を」と言っている会社は気が緩んでいます。ニトリは数十年の長きに亘って自己変革・革新に取り組んできました。その取り組みの成果が増収・増益の連続となって表れているのです。**

1. With コロナ下でのリーダーシップの発揮

リーダーシップという言葉からどんなイメージを描きますか。リーダーシップ論は学術的にも長年に亘り多岐多様な切り口から論じられてきました。後 2 週間で令和 3 年を迎えるに当り、コロナ禍での窮境を脱する為のリーダーシップ論を改めて論じたいと思います。

リーダーは組織 (チーム) の一員です。組織にはリーダー以外に多数のメンバー (フォロアー) が存在します。**組織は烏合の集団であってはならず、かつゴールをしっかりと定めないとはいけません。**このゴールは誰が定めるのでしょうか。それは**リーダーの権限でありまた義務**なのです。決定方法として「①リーダーが独断・専行」で、または「②全員の衆議を経てリーダーが最終決断」することもあります。私はコロナ禍では「議論重ねても結論先送り」という事態は最悪な組織運営だと考えます。

先に「ゴールを設定する」と指摘しましたが、これを 2 つの要素に分解できます。「何故これをゴールとしたか (WHY)」と「ゴールに辿りつくには何をすべきか (WHAT)」の 2 つです。このように**リーダーは何故 (WHY) と何を (WHAT) を自己の責任で決定しなければなりません。これがリーダーシップなのです。**ではメンバーの役割や組織に対する貢献はどうあるべきでしょうか。

組織のゴールに対する「何故」と「何を」が決まりましたが、まだ「何を」達成する具体策 (HOW-TO) が定かではありません。私は「何をどうする？」という問いの答えはメンバーが考えてリーダーへ具申するべきだと考えます。「何を」を戦略とし「どうする」を戦術に置き換えることができます。戦術をリーダーが上から目線でメンバーに指示出しをしてはいけません。戦略を実現する戦術は数えきれないほど存在するからです。**リーダーはメンバーから提案された複数の具体策を検討し、全員の納得を得た上で戦術を最終決定します。**

組織の GOAL と WHY, WHAT とがメンバー全員にしっかりと染み通っているかをリーダーは日々確認をしなければなりません。**HOW-TO が適日に稼働しているか**にも目を光らせます。このような**進捗管理の工程をマネジメントと呼ぶ**のです。リーダーと管理者はリーダーシップとマネジメントの相違点をしっかりと理解しておかなくてはなりません。

2. 能力は「分析」「創造」「実務」の 3 つから成る

会社が継続的に繁栄し続けるには、成果を出し続けなければなりません。**成果を出すパワーの源泉は能力**です。組織的な能力もありますが、ここでは個々の社員の能力について言及します。

能力には企業活動に影響を与える**環境要因を把握し影響度等を分析する「分析的能力」**が最初に求められます。但し環境要因を分析しただけでは自己満足に終わります。**分析内容をアイデアとして活かし切る為の能力、「創造的能力」**が次に求められます。そして最後は「実務的能力」が必要です。グッドアイデア創案しても結果を確実に出せるように**実行力(実務的能力)が試される**のです。

このように「成果を出す」には、分析的能力、創造的能力そして実務的能力の 3 つの能力が社員に備わっていなければなりません。なおある社員は分析的能力に優れ、また別の社員は創造的能力に長けていることもあるでしょう、会社には特異的で多彩な能力を持った人材がいるはずですが、**個々の社員が持つ能力の強みを適切に連結させて、組織力を高めていく**よう努めて欲しいものです。

3. 会社に「会社でなくなる日」が到来する？

今ビジネス界での流行り言葉 DX (デジタルトランスフォーメーション) について考えさせられるコラムを読みました。日経MJ に経営コンサルタントの神田昌典氏が「経営組織としての会社は今後も残るが『社で会って情報交換等する』ことはなくなっていく」と指摘していました。神田氏はリモート勤務でも意思疎通は十分できるとし、東京・表参道にあった 4 フロア一貸し切りの事務所を全面退去しました。

神田氏の指摘はある点では正しいが、また間違っていると思います。正しい点は「**意思疎通は何処でも、何時でも、意識すればできる**」という事です。意思疎通が Face-To-Face でしか出来ないと主張するのは出来ない理由を並べているだけです。

間違っている点は**経営理念や社風、思考様式等視認できない精神的領域が役職員から末端の社員まで完全に理解されかつ日々実行されていない**ければ、「**会わない**」ことは**不利益に転ずる**からです。神田氏の会社はこれが求心力として強く働いているから「社で会う」必要性はないのです。**精神的領域に無関心で成果のみに関心が向く会社**、これでは**リモート勤務は遠心力が強力に働いてしまいます。**