

経営が安定し利益と元気が出るホットレター(令和4年(2022年)版)

【1月号(第61号)】

1. 急速に進む行政のDX、ITの利活用と深耕

日本は他国と比べてIT(情報技術)の利活用が、周回いや数周回遅れで後塵を拝しています。隣国韓国では2000年に入ってから国を挙げてIT先進国入りを目指し、各国順位では最上位にランクインしています。残念ですが、**日本は二桁の順位でまた毎年順位を下けている**のが現実です。特に行政の遅れが目立ち、コロナ感染者数の報告がFAXと電話という失態に全国民が唖然とし、先進各国から「まだFAXを使っているの?」と嘲笑気味に揶揄されたことは記憶に新しいことです。

前菅政権時代にデジタル庁の創設が決定し、担当大臣が配置されました。令和3年9月1日にデジタル庁が設置され、ようやく国も本気を出し始めたと言えるでしょう。昨年12月16日の日本経済新聞に興味深い記事が掲載されていました。見出しは「全規制をデジタル前提に」[対面・書面、原則認めず]とありました。政府は行政のデジタル化を進める為に、5つの「デジタル原則」を定めようとしています。①デジタル完結・自動化、②機動的で柔軟なガバナンス、③官民連携、④相互運用性、⑤共通基盤の利用、の5つ項目です。

当職事務所では社会保険労務士と行政書士の仕事を行っています。共に行政庁を相手として各種書類の作成や届出を行っています。社会保険労務士の仕事では雇用保険の資格取得や喪失等の申請は既に電子申請が主流となっています。それが全て電子上で処理するとなるとビジネスのやり方が変わってくる可能性があります。現時点では失業認定に関し、求職者給付(いわゆる失業手当)はハローワークに出かけて対面でしています。これもオンラインで処理することとし、対面は禁止となるようです。ITリテラシーが高くない人達にとっては、悩ましいデジタルな世界・空間がもうすぐ到来します。

行政書士の世界でもデジタル化の大波が着き始めました。副所長が建設業許可の関係で土木事務所に書類を持っていった時の会話です。「申請書に申請者の押印があるが、今後は押印した書類は受け付けません」と担当官。「えっ!」というのが本音です。悪意を持った第三者が当事者に成りすまして申請等をした場合、どうなるのかと心配です。本人確認を厳密にしていけるのでしょうか、電子認証や申請内容等に仮装や偽装等をしてきた時、正しいという心証が得られるのでしょうか。北欧バルト海の小国エストニアは電子政府の先進国として知られています。99%の行政サービスが電子化されていると言います。エストニア人口は130万人ですが、日本の人口は1億2500万人です。大混乱にならないか心配です。杞憂となれば良いのですが…

今や**世界的に進む電子化の波にこれ以上遅れてはならぬと国も必死**になってきています。会社が**行政庁に提出する書面等の電子化は必須**となってきます。諸法令で**保存期間を定められている書類もデータ化**するよう法制化も進んでいます。ビジネスの世界で活躍している会社が、**事業の仕組みのデジタル化が遅れると将来へ大きな負債を作る**かもしれません。今年を「**自社のDX元年とする**」と思いついた**声明を社内を発する必要性**がいろいろあります。

2. 知的関係資産の確認と構築

ここ2~3年、特に新型コロナウイルスの影響を受けた為に事業経営や働き方が大きく様変わりしました。今後は、**従来のビジネスモデルやスキル・能力では高レベルの成果を上げ続けることは難しく**なってきました。

経営者や幹部社員だけでなく、一般社員を含む全員が意識改革を進めなければ**生き残れない時代**、それが今なのです。ほんの少し前までは、会社でのみ通用する技術や能力を網羅的に身につけることで職業人生が送れました。デジタル社会が急深耕する今、**①社外でも通用する技術等の習得と②現有能力等をより専門的かつ高度化する努力を重ねる**ことが要求されてきたのです。更に言えば、社長ら一人だけの専門化や高度化ではダメなのです。今やAI等の最先端のデジタル技術を他者に先駆けてどのように利活用していくのが、生き残りの為に最も重要な要求事項となってきました。デジタル領域での高度な知識と能力をもつ人財が経営者を含め社内にいるか確認してみましょう。「いない」では大問題です。

時代は準高度人財を採用し社内ですぐに育成することを許してくれません。**秘進分歩的に進化し続ける情報スキルに追いついた時点で、その知識が過去の遺産となっている可能性**もあるのです。そこで①社内での人財育成を進めると共に、②**社外人財の活用**を考へてみる必要があります。外部の極めて優秀な知的資産を有料で購入するのです。**特定の経営課題に適合した人財を活用する**のです。どれだけ多数の**優秀な外部人財と関係を構築できているのかを確認する価値**がありそうです。

3. 成年年齢が20歳から18歳へ(4月1日施行)

民法第4条に「**年齢18歳をもって、成年とする**」とあります。我が国の基本法の1つである民法が改正され順次施行されてきましたが、今年4月からは成年年齢が2歳繰り上がり18歳となります。メディアではコロナ報道にまだ大きな時間を採っていますが、この**18歳成年は事業活動に関し大きな地殻変動を促す可能性を秘めている**のです。

成年に達すれば**一人で法律行為ができる**ようになります。例えば、高額商品の購入等の法律行為に親権者等代理人の同意は必要ありません。時折、小中高生がネットでゲーム等をし多額の課金を請求され、内緒で親のカードを使って支払うという事件が報道されます。この様な事件では、全て可能とは言えませんが親が子の法律行為を取り消すことができます。消費者契約法等の保護法もあります。

4月以降は会社が商品等を販売する際、18歳未満又は以上かの年齢確認を慎重に行いましょう。価格が高い商品等の場合はなお更です。売上を上げたい為にごり押し販売をすると、**悪徳業者の汚名を着せられる可能性**もあります。18歳以上の者がこの規定を悪意を持って活用するリスクもあります。備え有れば憂いなし。**法律が施行された後の営業や契約書等の見直し**をおきたいものです。

1. 清成流 “仕事の効率を上げる方法”

標題に清成流と仰々しく書いてしまいました（笑）。私は平成5年11月に行政書士で開業した後、中小企業診断士、社会保険労務士の資格を取得し現在に至っています。今年は29回目の確定申告です。その間に数多くの失敗とほんの少しばかりの成功をおさめてきました。今回は仕事の仕方についての私の失敗と成功の話です。「失敗は成功の母」と言います。私も数々の失敗を経験に「**同じ轡を踏まずに仕事の効率を上げるにはどうすべきか**」と考え続けて、今のビジネスモデルに至りました。以下にそのエッセンスを5つ書き出してみました。

□仕事ルール1:最優先事項を優先する

世界的なベストセラー [7つの習慣 (グー著)] をご存知でしょうか。仕事や私生活で成功を収めるには7つの習慣を持つと著者は提言しています。特に第3の習慣“最優先事項を優先する”が白眉です。仕事は時間軸と重要軸の2軸で4区分に分類できます。「まだ時間がある」が脳裏にあり仕事の着手時期を遅らせていました。「最重要な仕事は最優先に処理」の姿勢に改めた途端、処理の速さや品質・価値を高めることができました。

□仕事ルール2:仕事を分割し核心的部分は先に着手

仕事とは付加価値を創造することです。仕事は多数の作業に分解できます。作業が複雑多岐に絡み合っただけで仕事になっています。仕事を多数の作業に分解し、仕事の完成度に最も強く影響を与える作業を発見するのが要諦です。その作業を上記1を意識して処理しています。

□仕事ルール3:現時点の仕事処理状況を達観する

一心不乱に一事に集中することは素晴らしいことです。しかしある仕事に集中し過ぎてしまい、「同時並行で行うべき仕事があった!」と慌てることがあります。後の祭りです。最低でも1週間に1回は手帳や白板、スマホの予定表をみる時間を作りたいものです。私はこの習慣を身につけて、「この仕事はこの日、時間に始めないといけない」と確認し見落としがなくなりました。

□仕事ルール4:知識の習得を疎かにしない

「一芸に秀でる」「ある分野では超専門家」というのも素晴らしいです。しかし目を広く世界に転じると、経済や科学等の分野に拘らず素晴らしい業績を上げている人は、専門でない分野でも関心や興味、知識、識見を持っています。“両刀使い”ならぬ“多刀使い”が仕事の付加価値を高めています。色々なことを学び、それでいて特定分野では超がつく位に高度の専門性を持つ。私は到底ここまで行けないまでも、勉強することを怠らないようにと脳みそに刺激を毎日与え続けています。

□仕事ルール5:仕事のゴールを決めて公表する

私は仕事を受託するとき「何日の何時までに完成させます」と依頼者に言うことを習慣化させています。この習慣はこの十年内に完全に身につきました。約束したことは絶対に遵守するという心地良いプレッシャーが、同時進行の他の仕事と調整しつつ受託案件の処理を進める原動力となっています。締切日を明確にすることで、時間の効率的活用度も上がってきました。ちなみにこの習慣は [7つの習慣] では2番目に掲げられています。

2. ダイナミックプライシングという考え方

自社が扱っている商品・役務の価格設定は本当に悩ましいものです。高い価格では“客離れ”を心配し、安すぎる価格では“低い利益(率)”に甘んじなければなりません。**値付付は高度な経営判断**なのです。

5年位前になるでしょうか、プロ野球横浜 DeNA ベイスターズがダイナミックプライシングを導入したとい新聞記事を見ました。その後はプロ野球に拘らずJリーグ、CVS、歌手のライブ等々、多様な業界でダイナミックプライシングが導入され、実験が繰り返されています。「ダイナミックプライシングって何?」と質問を受けそうです。**需要と供給の調整を価格変動によって行い、収益の最大化を図ろうという試み**です。動的価格設定、変動料金制、価格変動制などと呼ばれています。

各興行では座席数は物理的な上限があり、S席やA席等の優劣により個々の価格は異なります。全座席が試合開始までに完売するのは稀で通常は空席も生まれます。試合終了後は空席を販売できないので得られる収益は0円です。**どんなに安くても販売すればその分収益はオン**されます。供給側の空席を可能な限りなくしたいという欲求と、座席券を安く購入したいという購入希望者の欲求とが一致すると**双方が利益を得る**ことができます。小売業では季節の節目にバーゲンが行われますが、価格変動制は役務等無形財以外の有形財でも使えます。月や日、時間という**時間軸**や**場軸**、新旧の別という**商品軸**、性別や年齢等の**市場軸**など**価格を客観的かつ合理的に変動させる軸は多数ある**と考えた方が良さそうです。

3. (福沢諭吉風に) 学びのすゝめ

1万円冊の顔が令和6年に渋沢栄一に代わります。現在は郷土の名士である福沢諭吉です。福沢翁は15歳前にして学問に目覚め、江戸から明治にかけて在野の立場から多種多彩な提言等を行っています。福澤翁の代表作の一つが「**学問のすゝめ**」です。欧米列強に伍して、日本の独立と発展の為に一般の日本人の開花・開明が必要と主張しています。

福沢翁の主張を例に、私も経営者や経営管理者の皆さん方に**学びの重要性**を訴えたいと思います。環境変化が激しい中、自らの頭脳に激しい刺激を与え続けようという提案です。「**時間が無い**」ではなく「**時間を作って学ぶ**」ことをすべきです。

リカレントやリスクリングなる言葉が市民権を得てきました。これは大学院等教育機関を利用した「**学び直し**」を意味します。自社の社員が「**学び直し**」をしていれば、経営者はその社員の遙か先を進まなければなりません。社員は自分の生き残りの為の「**学び直し**」です。**経営者には会社や自身を含む全ての利害関係者の勝ち残り**の為の「**学び直し**」が**要求される**のです。この「**学び直し**」を継続的かつ加速度的に出来ない経営者は次の世代に経営をバトンタッチすべきです。その位の強い決意をもって自分を鍛え上げないといけないのです。

1. ビジネスのヒントは至るところにある！

私が定期購読している日経MJに面白い記事(コラム)が2つ載っていました。[やさいバス](3月2日)と[豚骨燃料](3月7日付)という記事で、気にとめないで見逃してしまうほどの小さな記事でした。何故この記事が気になったのか。それは「こんな着眼点でビジネスを発想し展開しているんだ」という驚きでした。

最初に[やさいバス]のビジネスモデルを簡単に説明します。まずはバスという文字に注目です。乗合バスはバス停があり、時刻表通りにバスが到着し発進します。停留所に乗客が居る、居ないの別なく時刻表通りに運行されます。会社はこの定刻運行機能に着眼しました。

農家は収穫した野菜をバス停まで持ってきます。バスが時刻表通りに到着してバスに積み込み、別のバス停まで移動します。到着するバス停には小売店や飲食店等の購入客が待ち構えており、バスから乗客ならぬ野菜を降して購入します。バスは時刻表に従って巡回します。売り手や買い手は到着時刻にバス停まで行けば良いのです。気付きそうで気付かない着想ではありませんか？！

[豚骨燃料]とはある運送会社が考えたアイデアです。運送会社は人件費の他に軽油等燃料費の統制も大きな経営課題です。この会社の会長は以前からバイオディーゼル燃料に関心を持ち、平成21年に高品質のバイオ燃料の開発に成功していました。あるときラーメン店の経営者の悩みを耳にしました。「豚骨ラーメンの残り汁の処理に困っている」。豚骨スープですから油脂がある為にお金を払って業者に処理してもらっていました。会長は残り汁から脂分のロードだけ分離させる機器を開発し、飲食店に置いてもらって無料で油脂を回収する仕組みを造り上げました。こうして回収した廃油をこれまた独自開発して製造したバイオ燃料と混合して約170台の半数以上がこの燃料で走っているようです。

乗合バスが街中を定期巡回しているのは当たり前だし、ラーメン店等の飲食店で食材や食べ残しの処理に困っているのも良く聞く話です。両社はちょっとした気付きをビジネスに活かしているのです。SDGs(17項目の持続的な開発目標)が喧伝されています。今回取り上げた2つの事例は正にその好例と言えるかもしれません。

誰もが目にし、聴き、体験している事象から、ビジネスの発想を思い描くにはどのような工夫が必要でしょうか。**発想の転換に容易にできる工夫**は沢山ありますが、その1つに**“カラーバス”**というのがあります。これは色に着目して周囲を見渡すと色々な発見があるというもの。赤だと赤い車、赤い建物、赤い服を着た女性、赤い食べ物という具合です。カラーとありますが、色ではなく形状に着目しても良いです。丸い建物、丸い靴、丸いお皿、丸い机。探索した後は「なぜこれは赤色(丸い)なんだ」と疑問を発して下さい。「青(四角)だったら面白いものになりそうだ」とアイデアの閃きが脳みそを走ります。**“当前からなぜ?”と疑問を発することから、“これでもいんじゃない?”と限界なくアイデアを深耕する。この繰り返して世の中にはみちちょっと変わったビジネスが生まれてくるかもしれません。**

2. 4月1日から成人年齢が18歳へ

民法では長らく成人に達する年齢は20歳とされていました。その成人年齢が今年4月1日から18歳に引き下げられます。同日時点で18歳以上であれば19歳の人でも突然と成人に達するのです！ これまでも満18歳は選挙権を持つ年齢として認知されてきました。成人と未成年との大きな違いは何でしょうか。それは単独で法律行為ができるということにつきまします。**法律行為は売買、贈与、賃貸借、消費貸借などの権利や義務を確定する行為です。**未成年で多額の借入(消費貸借契約)をした場合は親権者がその行為を取り消すことができます。よって取引の安全性確保の観点から、取引の相手側は**親権者の同意**を求めています。満18歳で成人に達するので、金銭感覚が未成熟で精神的に耗弱であっても親の同意なく自由に契約を締結することができるのです。

親御さんはとても不安でしょうが、取引の相手側は安泰でしょうか。**消費者契約法**は事業者から消費者を守る法律で、**事業者の不実告知や断定的判断、不利益事実の告知により取消**が可能です。民法でも**錯誤による取消(95条)**や**公序良俗(90条)による無効**もあり得ます。法令違反でなくても「成人だからといってあんな物を売りつけるなんて！」と社会的批判を受けるリスクもあります。**コンプライアンスは法令を超えて倫理、道徳、社会的規範など明文化されていない範囲まで拡張されて解釈**されます。この機会に現行の契約等書面に「18歳から20歳までの10代成年者との法律行為で問題のある箇所はないだろうか」と確認しておきたいものです。

3. 積極的に人財投資を行おう！

「企業は人なり」と言います。**“ひと”という経営資源の優劣が会社の盛衰を左右する**と言っても過言ではありません。4月から初々しい新人が入社します。この新入社員が将来、金色に光り輝く人財へ成長するかまたは黒色で無能な人罪へ墮落するのかわは、会社の教育方針が大きく影響しています。4月という節目に既存社員を含めた人財育成戦略を見直して欲しいものです。

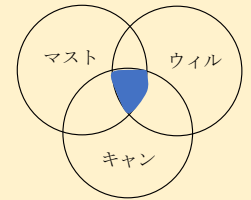
リカレント・ラーニングという言葉をご存知ですか。共に学び直しという意味ですが、前者は現在の仕事との関連性が強いもの、後者は現在の仕事を含むものより広範囲に知識やスキルを身に付けようとするものという違いがあるようです。意欲的な学び直しは社員本人のみならず会社の総合的人財力も必ず向上します。

欧米の企業では売上高の1%~2%を人財投資に掛けているようです。片や**日本は僅か0.1%**だそうです。調査対象は大企業に偏っていると思いますので、中小零細企業ではほとんどお金を掛けていないのが実情でしょうか。上場企業のニトリは一人当たり年間で29万円を投じているとか。OJT、Off-JT、自己研鑽の別なく、「社員は宝」と思うのであれば、広告費用を削ってでも人財投資をするべきではないでしょうか。**割当予算という予算設定方法があります。「どの程度の資金を投入するか」、経営者の想いが詰まるのが割当予算の考え方の一つです。**

1. 仕事の3分類～MUST・WILL・CAN～

一般的に“しごと”は仕事と表記します。「事に仕える」のが仕事です。「事」という漢字の語源を探ると「神への祈りの言葉を書きつけて木の枝に結びつけたふだを手にした」象形文字とありました。「神」「祈り」ということから、日本人は古来から仕事を神聖な行為と考えてきたことに納得です。文字遊びをすると“しごと”は**志事**と書けるし、**私事**や**死事**と表記することも可能です。志事は高い志の実現を連想させるので良ですが、私事や死事の範疇になるとこれはNGです。この“しごと”をしている者が周囲に悪影響を与えてしまうからです。

さて本稿の標題を「仕事の3分類」としました。私は仕事を「**やらぬといけない**」「**出来ればやりたい**」「**実施する能力がある**」という**3つの括弧**で分類できるのではないかと考えています。この3つ区分を英語表記すると**MUST・WILL・CAN**となります。この仕事3区分が三重に重なった仕事！、これが着実に成果をあげ続ける仕事となるのです。それでは夫々の仕事の意味を考えてみましょう。



①MUST(マスト)仕事

どんな事業・職務を行っていても必ず発生する仕事です。自分が掲げた目的や目標を実現させるには、絶対にやらぬといけない仕事があるのです。この仕事を「自分の仕事ではない」「嫌だ」「難しい」と先送りしたり忌避していると、目的や目標は逃げ水のようにいつまでたっても掴み取ることはできません。

②WILL(ウィル)仕事

「こんな仕事をやってみたい」と思う気持ちは誰でも持っていると思います。一方で社長や上司から「これをやって」と押し付けられた仕事を喜々として行う人は稀でしょう。「それよりもこれをやりたいのに」と内心は不満を持って嫌々ながらやっているはず。好きな仕事や楽しい仕事、わくわくする仕事では、精神的な疲れは蓄積しません。やり遂げた時の達成感も味あえます。

③CAN(キャン)仕事

好きな仕事を寝食忘れてやっても、「やり方が分からない」のではこれもまた徒労に終わる可能性が大です。「その仕事を実行するために最低限必要な能力を持っている」ことが必要不可欠です。実行能力もないのに仕事に立ち向かうのでは、時間と労力、資金を無駄遣いしているようなものです。最低限の基礎的知識は絶対に必要です。仕事に取り組む中で経験と知識が複合反応を起こし、能力がぐっと伸長する可能性が高いのです。

以上、仕事の3区分を語ってきました。MUST等の単円だけでは期待する成果は上がりません。WILLとCANの二円の重なりでも不十分です。上図のように、**MUST、WILL、CANの3区分(円)が重なった仕事**が、**会社が希求している仕事の本来の姿**なのです。会社は**社員に「やるべき仕事の意味を説明し、「その仕事が自身の自己成長に貢献すると」伝え、「能力向上を図りつつ果敢にトライしよう」と鼓舞激励**して欲しいものです。

2. 逆VW思考のすゝめ

トヨタ自動車と車の販売台数世界一を争っている自動車メーカーにVW(フォルクスワーゲン)があります。今回はある理由でVWの文字を上下逆さにしてみようという提案です。ここで企業力分析に焦点をあててみます。**企業力はマネジメント力、マーケティング力、人財力、商品開発力、生産性、財務力、知的財産力等々多様な力(パワー)が複合的多岐的に絡み合って構成されています。**この企業力の各構成要因の基幹が他社と比較して飛び抜けていれば、余程の環境条件の大激変がない限り、未来に向けて会社が勝ち残ることは可能です。荒れる大海を進む船の船員達の力量は夫々に高低があり、これらを連結する船長の指導力も不十分だと座礁危険性がぐっと高まります。船長や船員達に求められるのは、**荒海でも自船を前へ進めることができる一定水準の能力**です。**幾つかの尖がった力(パワー)も複数保有**する必要があります。尖がった力は3~5つは必要です。VWの文字を反転するとΛMとなり3つの山を発見できます。底辺もVWより安定します。ΛMの底辺は業界水準以上であることを意味します。標題の**“逆VW思考のすゝめ”**とは、**他者と比較して3つ以上の極めて高い能力、スキル、パワーを持つ**という提案なのです。VUCAの現在、会社経営を安定させるには尖がった部分が2つ以内では勝ち続けることは困難です。自社の**尖がった能力等何か、そしてその尖がった部分を更にフラッシュアップし続け、競争相手に同走を許さない断トツ一番の地位の奪取に挑戦**してみてください。

3. 2冊の本から学んだ“社会的発明”という発想

「LIFE SHIFT 2~100年時代の行動戦略~」という本を読みました。著者はリンダ・グラットン他1名です。著者は**人生が100年という長寿社会でより良く生きる**には、IT革命等技術的な発明とは別に、**働き方や社会制度などを変革する発明**、**“社会的発明”が必要**と指摘します。私はこの“社会的発明”という新語にガツンと頭を叩かれました。**発明と呼ぶ位に従来の生き方、過ごし方を変える必要が今!、求められている**のです。

東大大学院の柳川範之教授の「日本成長戦略40歳定年制」という本も面白いです。法令により定年を定めるときは60歳以上でないといけません。それを40歳定年制へと柳川教授は訴えています。これもLIFE・SHIFT 2と根底では同じ発想なのです。「40歳までの20年」「続く60歳までの20年」「最後は75歳までの15年間」、各**フェーズ別に「自分はこの様な働き方をし職業人生を送りたいのか。私生活とのバランスは?」等、20年の区切りを設けることで見直できると主張**します。40歳到達時に「このまま会社に残る」のもよし、「学び直しで別の業界で頑張ってみる」のもあり。「自営業者として独立」というのも結構。60歳定年(継続雇用で65歳)で安穩とした職業人生を送っている世界では勝ち残れません。**ワークとライフとの革命的な発想、発明が働き手と企業の両者を活性化**させると教授は訴えています。

1. 長期的視野からCX (会社体質変革) を考える

CXと書いて何と読むのかお分かりですか。最近は何となくXという表記をときどき目にすることが多くなりました。代表的なのはDXでしょう。DXはデジタル・トランスフォーメーション (digital-transformation) の略称です。DXは新型コロナが流行する数年前から耳にすることが多くなりましたが、私は「IT化を更に強力で推し進めようということだろう」と理解していました。しかしこの認識は誤りでした。その理由はトランスフォーメーションという意味が分かれば理解できます。

transformation の動詞である **transform(トランスフォーム)**には「**変わる、変える**」という意味があります。とすると change (チェンジ) と同じではないかと思ってしまう。change はあらゆる変化、ちょっとした変化を含んでいるようですが、transformには「劇的に変わる、一変させる、すっかり変わる」という意味があり、change より変化の程度が強いのです。transformにはコトの印象がガラリと変わるというイメージがあります。

話が横道にそれますが、昆虫は幼虫から蛹 (さなぎ)、成虫へと段階ごとに姿を変えます。哺乳類などの動物の大半は親と子どもの姿は基本的に同じですが、昆虫は子ども (幼虫) と親 (成虫) では姿が全く変わります。これは昆虫が変態という局面を経るからです。英語では変態を metamorphosis と transformation の2つの言い方があるそうです。**昆虫の変態を前提に考えると「劇的に変わる、一変させる、すっかり変わる」という意味が transformにあるというのはよく理解できます。**

長々とXについて語ってきましたが、次はCXのCの番です。Cはコーポレート (corporate) のことです。corporateとは法人であり端的には会社のことです。従ってCXとはコーポレート・トランスフォーメーションの略ということになります。**フーカ(VUCA)の時代である現在の経済社会で会社が勝ち残るには、企業の在り方、存在価値、行動指針等を含めて大改造をしようという提案がCXに込められています。**TVの人気番組であった「大改造!! 劇的ビフォーアフター」の如く、「前とすっかり変わった」と驚く位の変貌を会社は遂げようという提案なのです。ちょっとした改造ではいけないのです。10年超の年月において勝ち続けるには、組織構造や意思決定等々全ての分野で全面的にゼロベースで見直し、再構築をしないといけないのです。

この改造過程においては当然の如く**抵抗勢力が発生**します。「今のやり方で何が問題なのか」と理論整然と時には感情に訴えてトップを攻めてきます。「**今は生き残っているが数年先、10年先には会社があると思っていけない**」と**説得**しなければなりません。ここにトップの強い決意とリーダーシップの発揮が問われるのです。かつて日本は「政治は三流、経済は一流」と言われていました。しかし今や経済も三流となり果てました。トップがトランスフォームすることを怖がったのです。近隣諸国は次々とトランスフォームにしたにも関わらずです。本稿の読者の皆さん、**未来を怖がらずに自社をトランスフォームしよう**ではありませんか。

2. 創造的破壊のすゝめ

「創造的破壊」をタイトルに掲げましたが、「破壊」という熟語に拒否反応があるかもしれません。日本経済という視点から「創造的破壊」という意味を検討すると、「今の日本には過去のルール等を徹底的に破壊するほどの元気が無くなっている」と感じざるを得ません。**「創造的破壊」ですから、現行ルール等を破壊した上で新たなルール等を創り上げる工程が、健全な組織の維持の為に不可欠です。**東京大学名誉教授伊藤元重先生は小売業を例に3軸から創造的破壊を説明しています。①デジタル技術の急速な発展により自宅で買い物と受取りが完了。②非現金決済ツールの当り前化。③ビジネスモデルが自社単独型から外部資源活用型へ。

日本人は元来急激な変化を望まない民族です。その一方で漸次的改革には上手に対応できました。漸次的ですから時間軸としては少し長くなります。**創造的破壊の時間軸はごく短期**です。数か月又は2~3年で物事がガラリと変わるという類です。経済発展の著しい新興国や東南アジア諸国が猛スピードで日本を追い上げているのに、日本は相変わらず亀のようにゆっくりと確実に石橋を叩きながら歩いているのです。猛スピードでの競争では同時にスタートした仲間は続々と脱落していきます。先頭を進む僅かの集団が全体をぐっと引き上げるだけです。米国GAFAMや中国BATのIT企業は正に創造的破壊が生んだ尖がった先頭集団なのです。自社が創造的破壊を受け入れる体制になっているかを確認して下さい。**破壊後にビジネスチャンスが必ず生まれます。破壊を怖がるのではなく引込む勇気が必要**なのです。

3. 飲酒習慣から健康を考える

「名医が教える飲酒の科学」という本を読みました。体にアルコール分解酵素がないため、全くお酒を受け付けない人がいます。また中毒症状になった為に断酒をしている人もいます。このような例外を除けば、多くの人は飲酒習慣を持っています。私も週3日程度は家飲みを楽しんでいます。

この本の著者はお酒が心身に与える功罪を多数の医者等専門家に尋ねて自分の考えをまとめています。著者はお酒が大好きなので「飲酒は別に問題ありませんよ」と名医からお墨付きをもらいたかったようです。長年の痛飲や暴飲は心身に異変をもたらします。「分かっているけど止められない」を止めようということでしょうか。結論として良い人生を過ごすには、度をこさない程よい飲酒にしようということのようです。

経営者は従業員の健康管理に留意しなければなりません。職場環境の整備に務めなければなりません。**従業員が「しごと」が死事ではなく志事となるように暖かく見守って欲しい**ものです。従業員が体調を崩すのは飲酒だけではなく、暴食や睡眠不足、取引先とのトラブル等々数えればきりがありません。**縁あって入社した仲間です。経営者や従業員という区別を超えて、活気溢れるホットな職場づくりに心掛けて欲しい**と思います。

1. 日本の解雇法制は案外と緩い？

日本経済新聞5月23日付朝刊に興味深い記事を見ました。見出しは「実は緩い？ 正社員の解雇法制」〔通説覆す国際指標、新卒一括の大企業「自縄自縛」〕です。会社が従業員を雇用するとその時点から権利もある一方で多様な責務も発生します。例えば次の通りです。

- ①給与（賃金）の支払い義務（賃金支払い5原則）
- ②職場の就労環境に配慮する義務（安全配慮義務）
- ③雇用を維持する義務（客観的合理的事由なき時の解雇制限）

義務を先には書きましたが当然ながら権利もあります。例えば従業員が体調を整えて職務に専念する義務を課することができます（職務専念義務）。義務と権利は表裏一体です。会社は従業員に対してどのような権利を行使できるのかも確認しておきたいものです。

さて話しを標題に戻します。これまで日本では従業員を解雇することは難しいと理解してきました。この理解が浸透した結果、会社は従業員の募集・採用では慎重になっていました。入社後に「この従業員はダメだな」と会社が能力等評価しても、安直に解雇することができないからです。**裁判所の判例の積み重ねで、解雇権乱用の法動解雇にまつわる争いの解決の手段**として適用されてきました。「最低限の能力もない、問題行動を起こす、取引先とトラブルを作る」等。でも解雇権が制限されるとなれば、経営者はどうすれば良いのでしょうか。

先の記事ではOECD37国中、日本の解雇は平均よりも容易であるとしています。独仏等EC諸国は厳しい制限が課せられているようです。日本の解雇が容易であるとしている理由は次の2つにあるようです。

- (1)最終的な解決は金銭によるものが大半であること
- (2)従業員の多くは復職を望まないこと

民法では雇用期間の定めがないときは2週間後に雇用契約は解消されるとしています。労働契約法では会社の解雇権乱用を制限する立場から、解雇が「**客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当**である」ことを会社に求めています。この3点に該当しない解雇は無効と判断されます。しかし会社は自社の従業員として相応しくないとしたときは解雇することを躊躇しません。よって解雇された“元”従業員は解雇無効を主張してきます。当然のことでしょう。給与イコール生活の糧がなくなるのですから。**会社は解雇に至った事実等を証明し、解雇が有効であるとの主張**をします。両者の争点がかみ合わないと、色々な場面でどちらの言い分が正当であるかを判断してもらうこととなります。

“あっせん”からスタートです。1回から3回程度で第三者が調整します。これが不調だと裁判官も参加する“**労働審判**”へ進みます。これも不調となれば最後は“**労働裁判**”です。平均的月数はあっせん1か月半、労働審判3か月、労働裁判8か月程度です。とことん裁判で勝つ！と息巻くのでなければ、大概は両者が折り合って金銭解決となります。ある学者の調査では、**和解金の中央値は紛争期間1か月につき月給の0.48か月**だったとか。国も金銭支払いによる解雇が有効となる法制度の導入を考えているようです。

2. 愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ

初代ドイツ帝国の鉄血宰相であったビスマルクの名言です。日本経済が遅々として復活しません。平成25年にアベノミックスの3本の矢（大胆な金融政策・機動的な財政政策・民間投資を喚起する成長戦略）が放たれても、日本の世界経済に占める地位は凋落の一方です。1人当りGDPは韓国に引き離され、OECD加盟37国の中で下位が定位置となってしまいました。

何でこうなってしまったのだろうと悩んでしまいます。そこではっと気がついたのが標題の名言です。リーダーが「あつものに懲りてなますを吹く」の言動や判断を繰り返しているのです。バブル崩壊後に**窮地に追い込まれた経験が染み込みリーダー交替でも変化なし**。「歴史に学ぶ」とありますが、歴史を他者（他社・他国）に置き換えてみても良いと思います。「他者の成功事例を沢山学ぶ」ことを行えばよいのです。他者がどのようにして窮地を脱したか、他者は何故成長し続けているのか、他者が失敗から学べるのはどのような機能が働いているのか等々。**他者研究を徹底的にすれば良い**のです。

自社が**何度も失敗しているのは、自社の過去事例しか学んでいないから**です。確かに自社の成功や失敗から学べることは多々ありますが限界があります。事例が余りにも少なく、また特定条件下での成功や失敗であるからです。**普遍的、一般的な法則を得たいのであれば、他者の事例から学ぶべき**です。書籍からも他者の成功や失敗の事例を学べます。“**学ぶ**”それも“**他者から学ぶ**”ことを忘れては昔を懐かしむただの人になってしまいます。

3. 人材を人財や人剤へ育てよう

ホットレターの令和4年3月号に「積極的に人財投資を行おう！」の標題で、売上高比で1%から2%の資金を教育研修費として投資しようという提案をしました。本稿はその続きです。

「人財投資を行っても直ぐに辞めてしまったら損になる」「教育研修をしても人は変わらない」「自分を鍛えよう、自己成長しよう」という意思をもっている社員はうちにはいない」等の否定的な声が聴こえてきそうです。夫々の異見は分かりますが、それでも人財投資をするべきだと強調したいのです。以下に「直ぐに辞めてしまう」という点について私見を述べてみます。

①退職した社員が会社として対立して辞めたのではなく、心の片隅に少しばかりの感謝を持っている可能性が高いです。他の職場で活躍していれば「あの会社は良い会社ですよ」と**影の応援者になってくれる**かもしれません。②自己成長している姿を他の社員がみて「私もAさんのようにになりたい」と**自己成長の切っ掛けとなる可能性**があります。③このような動きが連鎖することで社内の**企業風土が変り、企業力・人財力が確実に向上していく好循環**が生まれます。

人財投資はそれを単一の目標とするのではなく、社内風土の改革を最終目的とするべきです。人財投資をしない会社に排他的な風土が根付くことはありません。

1. 週休3日制という働き方

日本を除く各国では物価が急騰しています。比して日本は1990年のバブル崩壊後、長期低迷期を脱しきれずに経済は停滞し、バブルの煮え湯を飲まされた経営者達は数々の調整策を実施してきました。その結果**給与水準は最高値 570 万円から 520 万円へ大きく「賃下げ」となりました**。非正規労働者の労働市場参入で仕事をしている人は増えた結果、「平均賃金が下落してきた」のです。

この30年間はデフレ傾向であった為に「賃金引下げ」があったとしても、家計はなんとか遣り繰りできていました。しかし全地球的な資源や食料等の供給不足は一挙に解決できません。今後も価格引上げが続けば、家計への負の影響が強く意識されるようになってきます。

働き方改革の1つとして副業解禁の動きがあります。副業は不足する収入を他の仕事等の収入で補填するという考え方が一般的です。文字遊びですが**“ふくぎょう”を複業や復業、福業という漢字**を充てることもできます。“複数”には仕事をする事で自分の能力等を高め、働き甲斐を高めていこうという意図もあるようです。

論点を変えて休日について言及してみましよう。労基法では使用者は週1又は4週4以上の休日を与えなければなりません。現在では週休2日制を採用する企業が増えてきました。最近はこの**週休を2日から3日へ増やそうという提案と動き**が見られ始めました。この動きは時間外労働の削減と直結しませんが、週休3日にする目的をしっかりと定めておくことが重要です。「他の仕事で足りない分を稼いで」という週休3日だと働き甲斐は強まりません。自己能力やスキルアップを目指しての複業や復業を応援するという“ふくぎょう”が望ましいと思います。**現業(今の仕事)とは異なる他の仕事をする複業等を行えば、新たな知識や経験等を積みこむことで、現業の職務遂行能力も向上する可能性が高まります。**

さて週休3日制を実行するには幾つかの方法があります。方法①: 毎日の勤務時間数を減らさない。この場合は**賃金単価を下げない**と**実質賃金UP**となってしまいます(8時間/日勤務だと賃金は25%UPです(40H÷32H))。方法②: 時間単価を変えずに週休3日制を導入する。①とは逆に**社員の給与は20%ダウン**します。方法③: 週の労働時間を変えずに一日の労働時間を増やす。**勤務時間/日を8時間から10時間**にすれば週の労働時間は40時間に変更なしです。その結果、賃金の増減もなく休日が1日増えることで労使双方ハッピーに。

方法③によれば、日中は仕事に精出すことなく時間外割増手当獲得を目指す不心得者を排除することも可能かもしれません。所定労働時間を10時間とした上で、時間外労働をするとすれば休日が増えても心身の疲労は蓄積をしていきます。それを避けるために時間外労働を禁止させるのです。会社は方法①から方法③までの3つの働き方を用意し、社員に選択させる制度を作ることも可能です。なお労基法の時間外割増賃金規制の関係から、**方法③を選択する際は1か月単位の變形労働時間制を採用することが望ましい**でしょう。

2. 利益(現金)は将来の為に使うためにある

日本の家計資産が2000兆円を超し、上場企業の現預金残高が100兆円を超していることが時折話題に上ります。経済活動は資金が循環しており、どこかで財貨が滞留すると循環サイクルが停滞、国力が落ちていきます。日本はこのサイクル・スピードが落ちているのです。

家計資産が2000兆円のうち現預金が54%をしめ、次に不動産、更に株式等投資と続きます。年代別では若年層で子育て中の40歳代未満の残高は少なく、60歳超の現役を引退したか引退間近の年代層が厚くなっています。**経費削減と消費・投資が上手に循環**しないとイケません。年齢が高くなるほど消費量が減衰していくことは必定です。政府は尊属から卑属への資金移動に関し、非課税税制を創設していますが、富裕層だけが得をしている状況になっているようにも思えます。結果として、全国民の総消費量が大きく伸びることはありません。

企業の投資活動も停滞したままです。給与引上げには後ろ向きであり、かと言って付加価値向上に寄与する設備投資にも積極的ではありません。旧式の設備で世界相手に戦うのですから、東アジアやASEAN諸国に勝てるはずありません。日本が誇る輸出産業の自動車もEV進出遅れで牙城であった東南アジアでの優位性が崩壊しつつあります。**家計であれば消費活動、企業であれば競争に勝ち抜く為の積極的な設備投資を行って欲しい**ものです。「苦勞の先には樂がある」のです。**排他的な設備投資を忘れた企業は、明日、未来の利益を獲得し続けられずとは限らない**のです。

3. 新商品(役務)の連続的な開発、発売を

売上高の計算式を単純化すると**売上高=買上点数×平均単価×客数**となります。どんな会社でも販売する商品(役務)は1つではなく複数あります。いや1000を軽く超えていることでしょう。お客様は多数ある商品から欲しい商品を購入するのですが、**選用品が毎回同じだとするとやがて飽き**が生じます。その隙間を狙って同業他社が「こんな商品はどうですか」と新商品を発売するとブランドスイッチが働く可能性が高まります。他社の存在を別にしても「他の商品はないのか」と会社に対して注文をつけてくることもあり、そして上記計算式の買上点数や客数が徐々に減少することになります。

それを避けるためにはどうするか。その対策の基本となるのが**品揃えの魅力をアップ**させることです。毎月新しい商品が店頭に並ぶとすれば、来店したお客様は興味津々となります。「お試しで使ってみようか」「どんな特徴があるのだろうか」などの想いを抱くかもしれません。購入に至らなくても新鮮な刺激が得られるので会社から離れるお客様は少なくなります。アイリスオオヤマなど成長している企業は、**3年以内に発売した商品の売上げ率を50%以上にする**というような指針を掲げています。**新商品の発売を連続的に行うことでお客様のロイヤルティが強化**されています。その結果、**売上と利益が安定的に伸びていることが証明**されています。

1. 販売価格の引上げは会社からの伝え方次第

モノの値段が上がってきました。最近の為替相場は対ドルで139円になったと思うと1週間余りで130円になったりと乱高下しています。貨幣の流通量と各国通貨の金利水準が各国通貨の名目交換比率を決めるという経済原則とは少しかけ離れています。戸惑うばかりです。しかし、資源高や食料品高騰の基調は当面は変化なしとみた方が良いでしょう。一方で**大分県の最低賃金を32円UPすることが決定**しました。予想通りの結果です。

製造業であれば原料価格が、卸小売業であれば仕入価格が、飲食サービス業であれば人件費がと、原価や販売管理費の上昇圧力は益々高まるばかりです。となれば、販売する商品・役務の価格を引き上げようと思うのは当然の意思決定です。しかし**経営者は「値上げしたらお客様が逃げるのでは」という不安もあり、コストUP即値上げ実行とはならないジレンマに苦慮**する毎日です。

私が定期購読している日経MJ(7月24日)で経営コンサルタントの神田昌典氏がある書籍を紹介し、値上げが受け入れられるアプローチを解説しています。米国の事例ではありますが参考となりそうです。同書ではどのようなメッセージが消費者に値上げを受け入れ易いかを4つのパターンで実験しています。

A:「まだ満たされないニーズがありますね」と見落とされたニーズを強調。B:「機能を改善しました」と新機能と機能改善を訴求。C:「円安で原料価格があがったので」と外部要因によるコスト増を告知。D:「**良好な取引関係があるので値上げを受け入れて」と現状維持バイアスの強化を利用**。この4つの中でブランドスイッチが多かったのはAで、Dが最も少なかったとのこと。

お客様は値上げを受け入れるのに、客観的で合理的な理由があり、そして丁寧に説明をしてくれば、長年付き合ってきた会社(店・商品)を簡単に見捨てようとしません。前述のDパターンでは、次の手順で値上げを説明すると最も受け入れ易かったとしています。

①「お客様との取引はこの位ありますよ」と実績を報告する。②「他と比較して私達の商品・役務を選びました」と購入時の意思決定プロセスを振り返る。③「もし他社(商品・役務)にスイッチするとコストUPや不具合が生じる可能性があります」と、変化にはリスクとコストがかかることを知らせる。④「当社の商品・役務は進化しておりお客様の利益も膨らんでいます」と商品・役務の進化を説明する。⑤「長年のご愛顧から特別に割引をします」と新価格説明後にご愛顧割引を行う。

このような手順で説明責任を果たしていけるかは分かりません。でも**お客様に寄り添って、「お役に立っています。そして更に進化を続けます。これからもお付き合いを宜しくお願ひします」と誠心誠意を持って接していく**と効果は大だと思います。前述で値上げに関し「客観的で合理的な理由」が必要としました。しかしそれ以上に、**感情論として「そこまでしてくれるのなら」という大人の所作・行為を重視するのが日本人**なのです。

2. 「ねばならない」からの脱却で新商品開発を

本稿も日経MJに載っていた記事からの展開です。南半球にある豪州はワインの産地で、全世界350億本の生産量のうち20億本(5.7%)を生産しています。人口2500万人の国内市場は大きいとは言えません。よって業者は国外へ輸出し外貨を稼いでいます。輸出で問題なのは「瓶がガラス製で割れやすい」「重たい」「円筒形のボトルで沢山積めない」等が上がってきそうです。

英国の企業が開発したワインボトルがこれらの問題を解消したのです。「軽いプラ製で割れない」「重さは8割以上の減量」「平たい容器」ともの見事に問題3点を解決したワインボトルを開発し発売したのです。ガラス製ではない為に長期熟成には適さないようですが、1年半は品質が保てるとのこと。庶民的なワインであればこの平たいワインボトル十分なのでしょう。

容器を円筒形から平型にしたことによって、運搬用コンテナに積み込める量が約2倍になりました。一回の輸出量が2倍になるので、燃料代が半分になるなど単位運送費が削減できます。さて一般的なワインボトルの原型は17世紀に英国で発明され、1790年頃に仏国で現在の形状へ進化したようです。**現在の形状に進化してから230年経っています。その間に何の不思議もなく「ワインボトルとはこの形である」と思い込んできた**のです。

こんな思い込み、「～ではなければならぬ」「これが当然」という常識は私達の日常生活にごまんとあります。“不”や“負”も感じない不思議。**新商品・役務開発には「これこれではなくてはならないのか」と疑問を発するところから始まる**ことが肝心なのです。

3. 書籍のご紹介

久しぶりにわくわくする本を手に入れました。**[シュンペーター](名和高司著、日経BP)**がそれです。シュンペーターの名を知らなくても、イノベーションは知っているでしょう。そうイノベーションを最初に世に知らしめた経済学者がシュンペーターです。

イノベーションは革新と日本語に訳されています。発明や新発見ではありません。技術の分野だけでもありません。彼が提唱した**イノベーションには発達・発展という意味が込められています。**発達・発展は意味深長な言葉です。**イノベーションを繰り返すことで漸次的に良くなっていき、数年や数十年先の会社は大きく様変わりするのだ**という主張がこの言葉に込められています。

彼は「**イノベーションは新結合**」と解きました。現在の市場、生産プロセス、商品等を新たに組み合わせ、現在と異なるものを創るのです。全く新規のアイデアはゴミだと主張します。新アイデアだけでは素晴らしい未来は獲得できないのです。**既にある会社内部に保有するモノや情報、資産等を有機的に連結**することで、新しいモデルが創出できます。彼はこれをイノベーションと呼びました。ということは、**イノベーションを起こすには会社内部の資源等の再発見・深耕をするべきだ**ということに繋がるのです。これなら出来そうです。頑張りましょう。

1. 経営には理系、数学的思考が重要

「自分は理系又は文系のいずれか」と書き出すと大学入試のことかなと思うかもしれませんが、企業経営についての話の始まりです。脳には左脳と右脳があり、また左手があれば右手があります。世の中のほとんどのモノは左右対象的に存在しています。相反するモノ同士が化学反応し、そして結合して共同体系がつくり上げられています。

会社経営でもそうです。理詰めで経営戦略を立案しても、実行するときも理詰めでなく「黙ってやったれ〜！」の如く檄を飛ばし、一所懸命に頑張るだけの方が成功確率は高くなります。**決定事項を実行するときには理屈をこねる時間も社員もいらぬのです。ただ実行あるのみです。**

私が定期購読している日経MJ 8月19日号に面白い見出しを発見しました。[八角柱形の外箱で紙使用1割減]とあります。「なんだろう」と記事を読むと、象印マホービンが発売する新製品を収納する箱の形を、これまでの直方体形から八角柱形に変更するというのです。この外箱変更で箱の表面積が減少し、紙使用量も1割程度削減できるようです。外箱は製品運搬時に汚損・破損から防ぐ効果もあります。箱の形状を変更して破損事故が増えては困りますし、トラック運送時の積載総個数も減っては大問題です。一個当りの運搬等コストが高まるからです。私はこの記事を読んで、この形状を生み出した社員は数学的素養がある人だと考えました。**文系どっぴりの社員だと形状を変えるという発想は思い浮かびない**と思うのです。

今年、[文系もハマる数学] (横山明日希著) という本を読みました。この本を読んでいたのも、先の記事に目が留まったのかもしれませんが。この本では**数学的発想を行ったことで、新製品や新役務を世の中に投入でき、繁盛した話**が数多く出てきます。例えばロボット掃除機。米国のルンバをお持ちの読者もいるかもしれませんが、ルンバは丸型です。日本のパナソニックが出しているロボット掃除機は三角形だそうでブランド名はルーロです。数学の世界では「ルーロの三角形」という図形があるそうです。角のある部屋を掃除するとして円形製品と三角形製品を転がすと、三角形の方が掃除する面積が多いというのです。「ルーロの三角形」恐るべし！パナソニックに軍配と言いたいところですが、製品の優劣は品質だけではなくブランド力等も含まれるので、ルンバの方が売れているようです。

三角形と言えば脚がある置物では、脚を3本と4本、5本と脚を増やした時の安定性は3本脚が漸然強いのです。ここで夫々の脚の長さが異なるとしましょう。3脚の場合だと傾きはしますがグラグラしません。しかし4本以上だとグラグラし不安定です。私がこれまで主たる事業は3つ持つべきだと主張してきました。**3つの事業があれば事業は安定する**のです。私の主張は数学の理論からも裏付けられました。問題解決に向けては**問題を引き起こした因子・要因を発見しなければなりません。この発見という考えは数学では因数分解と同じ理屈です。**因数分解を行うことで、問題の核心に迫っていきける。やはり数学的素養がないとこの様な発想に辿りつかないように思うのです。

2. 10月から社会保険の適用事業所が拡大に

社会保険 (健康&厚生年金) の制度運用が**今年10月**から少し変わります。社会保険は通常は週30時間以上の勤務する者が被保険者です。これが**週20時間以上勤務者へと段階的に引き下げ**られます。ただし、**常時従業員が100人超の会社に限っての適用拡大**です。なおこの100人超という条件は2年後の令和6年10月からは50名超へと引き下げられます。今回の措置に該当しなかった会社でも2年後には適用となる可能性もあります。

所定労働時間週20時間以上という条件の他に、**月額賃金が88万円(年収106万円弱)以上**である必要があります。賃金には時間外手当や賞与、通勤手当は含みません。また**勤務月数が2か月超**となっていることも必須条件です。新制度が適用される“従業員数”の理解が重要です。今回の適用条件の拡大から「週20時間以上30時間未満の従業員」も含まれるのではないかと思ってしまう。安心して下さい。この基準となる従業員は「週30時間以上の従業員」の数となっています。より正確な記述では「週労働時間が通常の労働者の3/4以上」となります。**20時間未満は勿論、30時間未満の従業員は“100人超(や50人超)”にはカウントされない**ルールです。

社会保険の適用拡大は高齢化が進む中で、公的医療費の財源確保もあるかもしれません。保険料負担が発生するため、労働時間を減らしたいという従業員も出るかもしれません。厚生年金保険料は将来受給権が発生したときは、生活保障の原資となります。パートさんから質問等があったときは清成事務所まで何なりとお問合せ下さい。

3. 働き方改革ではなく働き甲斐改革を

今年10月5日より最低賃金が854円になります。私はこれまでも900円以上を視野に入れて働き方改革に着手しようと提案してきました。私が言う**働き方改革とは生産性や収益力を格段に上げようという**ものです。単に労働法違反にならないように労働時間の短縮を計ろうというものではありません。職場環境整備や時間外労働削減、休日・休暇の取得増加は、**社員が持つ“不満”の解消に貢献することはあって“満足度”の向上には寄与しない**ものです。

私が主張する**働き方改革は“働き甲斐改革”**というものです。多少の苦勞があったとしても「自分が凄い成果を出した！」という経験は望外の喜びを手元に引き寄せます。周囲が成果を出せるように段取りをし、その軌道上を上手に動いて成果を出しても充実感を得ることはできません。自ら考え、自ら動き、苦勞して汗と知恵を出してようやく成果を出す。この成果を出す過程と実際の成果を得たときの体験が社員を大きく育てるのです。

「**可愛い子には旅をさせよ**」とか「**獅子は我が子を千尋の谷に落とす**」と言います。可愛がり過ぎるのは禁物です。少々荒波にも対処できる人財を育てていくのが経営者の仕事だと思ひましょう。但し、能力が極めて低い人に大胆な挑戦を促してはいけません。その人の能力から**相当程度背伸びをしないと達成できないとする目標を与えて育てていく**のです。これが働き甲斐改革の手法の1つです。

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に、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。**先ずは「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「歌を忘れたカナリア」**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・銀の朧月夜の海に・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」**という取り組みがあります。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。途中入社した社員も多く、定年後再雇用者や障碍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**人財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り組みなのです。

3. 人財を育てるツールとして「夢・志」を語る

人財が不足しています。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、人財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。「人財」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続けている**のです。

このような「人財」へ育てるのは並大抵の取り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財へと昇華しているのです。

1. 経営者は若返りも必要だ（いつまでも挑戦的に）

11月10日付の日本経済新聞朝刊に興味を引かれるコラムが載っていました。見出しは「**6歳老いた日本の経営者**」とあります。“大機小機”というコラムです。この“大機小機”には時折「う～ん、そうなんだ！」という主張が載っており、とても面白いコラムです。今回の「6歳老いた」とはどういうこと？」と早速読んでみました。

民間調査会社である帝国データバンクによる2021年の調査結果の分析です。日本企業の**社長の平均年齢は60.3歳**だということです。上場企業という但書きがないので、数十万社以上の会社を調査した結果なのでしょう（日本の法人企業は約200万社弱）。1990年（平成2年）から31年連続の上昇だそうです。1990年の社長の平均年齢は54歳だったというので、**30年間で6歳もアップ**したのです。

「日本では高齢化しているとしても他国も同じではないか」と思うのが人の性です。この情報も載っていました。総務省がまとめた統計では2020年時点で**世界の中位年齢は30.9歳**であったそうです。日本は“平均年齢”で全世界は“中位年齢”という違いはありますが、両者の差異は30歳もあります。“中位年齢”とは全社長を若い年齢から年齢別に棒グラフ化すると棒グラフが最も高い年齢であり中央値です。“中位年齢”と“平均年齢”を比べると平均年齢の方が高くなると思います。それにしても世界各国は創業バブルとなっているのか、とても若い経営者が企業を経営しているという事実が浮かび上がってきます。日本でも大学や大学院に在学中（又は学業を終えても就職せず）に起業する若者が増えたという情報もありますが、大半は会社人人生に見切りをつけて起業する人が多いでしょう。**2020年版中小企業白書**ではフリーランス又は副業で創業した人の年齢が公表されています。これによる**男性は50歳、女性は40歳**が中位となっているようです。

米国は創業が日本より遙かに活発で、経済の新陳代謝が極めて激しいです。倒産しても復活が容易です。その結果経済活力が維持され全体としての経済成長が続いています。時の人であるイーロン・マスクは50歳を超えたところで、メタのザッカバークは40歳手前、故スティーブ・ジョブズが古巣アップルへ戻ったのは40歳初めでした。

「若ければ良い」と言いたいではありません。若いということは（無謀な）挑戦をする機会が多いということです。会社経営は会社内外に潜むリスクに対してどのように対応するかが成功の鍵を握っています。**経営は環境変化対応の科学**なのです。「学ぶ」心を見失わなければ、**挑戦し失敗しても得られるモノは多々あります。同じ轍を踏まないように経営していければ、必ず成功という金字塔を打ち立てることができます。**残念ではありますが、**歳を重ねると挑戦意欲は減衰**していきます。そうでない人もいます。しかし大半は「この歳で挑戦して失敗したらどうする!？」と腰が引けてきます。このような経営者が増えるほど、個々の企業もそうですが日本経済全体から活力が漏水の如く失われていきます。「6歳老いた日本の経営者」のコラムから、日本企業の未来の姿を観た人は私だけでしょうか。

2. “捨てる”という特異的な技術

貸借対照表の借方は資産です。資産は会社が持つ形ある財物です。形がないスキルやノウハウ等暗黙知（知的資産）は財務上の資産としては認識されません。資産効率を表す指標に総資産利益率や資産回転率等があります。いずれも資産が多いと低評価となる可能性が高くなります。

現在の日本はモノが溢れています。日本の歴史ではモノがない時代の方が遙かに長かったのです。昭和30年から40年代にかけて日本は豊かになりモノが溢れ出しました。モノがない時代が長かったこともあり、日本企業は資産を持つことに執着心を持ちました。製造業では系列化も進みました。**高度成長期では成長エンジンであった資産保有が現在では逆射**しています。成長速度を落としているのです。設備投資も更新投資の域を超えていません。**新鋭設備へのまた人的資源への資金投資は停滞**しています。所有する多額な資産が投資活動を後ろ向きにしています。

リースやレンタルは財物を借用する方式です。人材も社員という形ではなく、労働力やスキルを必要な時に活用するというギグワーカーやフリーランス等の労働市場が拡大しています。本業を持つ一方で、他社の仕事をしたり起業するという副業も定着しつつあります。これらの流れは**資産の保有から他者所有資産の利活用という動き**だと言えます。産業のコメである半導体市場でも「借りる」ということがごく普通となっています。熊本県菊陽町に建設中のTSMCは世界最大の半導体受託製造企業です。今や「資産を後生大事に持つ」という時代ではなくなっています。「**資産を捨てる、持たない**」という意思決定が会社を身軽にし大きく飛躍する契機となっているのです。

3. 勝てる場を見つけて先手必勝、そして凡事徹底

私事で恐縮ですが、11月3日に「令和4年大分県功労者表彰」を受けました。中小企業診断士は昭和23年の制度発足時から行政への支援が求められてきました。私が中小企業診断士として少なからず大分県の事業に協力してきたことが評価されたようです。平成10年代前半に副支部長、平成21年に支部長（24年に法人成で会長）と診断士協会の運営にもかかわってきました。

私は平成7年4月に中小企業診断士に登録し大分県協会に入会しました。若手がかつ経営コンサルタントを主業とする先輩や同輩がいなかった為に、大分県内では図らずも私が診断士市場開拓の先達を務めることになってしまいました。練習や訓練もそこそこにまた実力もないのに「打席に立ってヒットを打ってこい」と言われたようなものです。しかし**場数を踏むことで段々と度胸と実力**がついてきました。私も来月12月で満67歳、独立開業して30年目に突入ですが、**私が得た教訓を2つ**上げてみます。

教訓1:「鶏口となるも牛後になるなかれ」。要は大きな組織や市場等で競うより、**小さい枠組みで競争する方が得策かつ有利**である。**教訓2:「急がず慌てず着実に」。**要は「急いたら事を仕損じる」です。**足腰をしっかりと鍛える**ことが重要です。そして**目標を将来のあるべき理想像に当てて日々の仕事に集中**する。成功はここから始まります。

1. 1. 1990年バブル崩壊後の“3つの課題”の変遷

私の好きな経済学者の1人に東京大学名誉教授の伊藤元重氏があります。伊藤氏は2週間に一回、日経MJに「伊藤元重のエコノウオッチ」というコラムを投稿しています。11月21日のコラムは【「停滞と安定の20年」に転機(副題:インフレ、企業に変身迫る)】でした。私はバブル崩壊後の日本経済は“停滞と衰退の30年超”と思っていましたので、「なんで、停滞と安定なのか?」と思ってしまいました。伊藤氏の主張はこうです。

日本の景気はデフレで低迷していた。賃金引上げは非常に低い水準で推移してきた(現在では日本の大卒初任給はニューヨーク州の最低賃金より安いというショッキングな事実も)。低金利で資金調達が容易となり企業は資金繰りに余裕があったので、経済の新陳代謝が鈍かった。この状況を伊藤氏は「物価」「賃金」「金利」の“3つの停滞”と揶揄したのです。言葉を変えれば“3つの停滞”は「安定した期間であった」とも言えます。インフレ増進や賃金大幅アップで経営成績が見通せないとなれば、経営者は必死となります。調達金利が上昇すれば投資を控えるかも知れませんが、国際経済環境やDX等により成長投資を怠ることはやがて来る自然死(倒産)を招きかねません。

バブル崩壊後は“3つの過剰の調整”に迫られました。過剰な資産や金融債務、そして従業員。この調整過程は10年間のハードランディングでした。強い痛みが伴う縮減過程でした。「このようなきつい思いは二度としたくない」との気持ちが優先し、次の20年間は平穏無事に企業経営ができることを望んだのです。それが「停滞と安定の20年」だったのです。大半の経営者は、1.2億人という大きな国内市場に安住し変化を望まなくなりました。

“3つの過剰の調整”の10年が過ぎた後の「停滞と安定の20年」間に、世界経済のパワーバランスは様変わりの状況になりました。中国の強大化と国際経済での比重の急上昇。新興国の急速な経済発展。DXを始めとする新技術の発明と急速な浸透。日本の政治指導力や経済力の国際ランクが落ちるべ落としのように下落していきました。

企業物価指数は昨年半ばから上昇していました。消費者物価は落ち着いていましたが、年初から季節物商材を中心に上昇してきました。夏から秋にかけてコアCPIも上昇を続け、CPIは年率で3%台が視野に入ってきました。急速な円安が物価上昇に拍車をかけていますが、日本経済の基本的な実力の低下も主要因だと考えて良いでしょう。

“3つの過剰の調整”の10年、「停滞と安定の20年」の後にはどのような“3課題”が襲ってくるのでしょうか。「物価が上がるインフレ」「賃金の引上げ」「金利の上昇」の“3つの上昇”が令和5年以降は襲い掛かってくることでしょう。私は未来学者ではありませんが、現状の経済環境を静観すれば衆目が一致すると思います。この“3つの上昇”に経営者はどう対処すれば良いのか。学業のように全科目平均点狙いでは対応できないでしょう。一点突破ではみいですが、「これで活路を見出す」という大胆な挑戦が求められます。「流れに任ず」という姿勢は断固排除しなければなりません。

2. “心理的安全性”という新しい(!)言葉

“心理的安全性”という言葉が最近目にするものが多くなりました。最近読んだ本でも出ていましたし、日本経済新聞のコラム等でも時折書かれています。「この心理的安全性って何だ、どういう意味?」と思ってしまいました。

“心理的安全性”がない会社・職場を例示してみます。「出社したくない」「自分の意見が通らない」「良いと思って提案しても理由なくダメ出しされる」「指示したことだけをしろと言われる」「会議は出席しても聴くだけ」「上司は絶対に質問等は禁止」「同僚や上司、部下等との意思疎通は皆無」等々。仕事の遣り甲斐や働き甲斐が持てず、不満が鬱積し、自分が生き生きと仕事をしている姿が見いだせない状態が「心理的安全性がない」と言えるでしょう。

上下関係や所属部署の壁を超えて自由に意見や提案が言え、会社・職場の目標と自分の働き方が同調・共振すれば仕事はとても面白いものになり、遣り甲斐もUPします。労働時間や給与等処遇の重要度は相対的に低くなります。「好きなことをやらせてもらっている」の発言に、「お金で計算するのは野暮なことだ」との思いが滲んできます。ところで“心理的安全性”という言葉を目にする機会が増えているということは、会社・職場が社員にとって居心地の良い環境ではなくなってきたということです。「能ある鷹は爪を隠す」では困ります。潜在能力や未知の能力を自覚し、それを自分の成長や職場の同僚等との協働・協奏の為に役立てたいと思う様な職場風土にしたいものです。

3. マネジメントに必要な「みる」の6種活用

『みる』という文字を漢字で表わせ」と出題されました。皆さんはどのような漢字を書きますか? まずは「見る」を書くでしょう。その後は「視る」「観る」「診る」も出てきそうです。マネジメントではこれら4字に加え「看る」と「察る」を追加したいものです。これらの「みる」を経営者や経営幹部は使いこなさなくてはなりません。私は国語力が弱いので、これから書く内容は間違っているかもしれません。しかしコンサルタントとしての信条から「みる」の字を論じてみたいと思います。「見る」は単に外界を目の網膜に写すだけです。「視る」は「見る」よりは「何かあるな」というような捉え方です。「観る」は外界の様子をしっかりと探るという意味があり、「診る」は「観た」外界の背景や原因等を分析し診断するという行為まで及ぶと考えた方が良さそうです。

「みる」の残りの字はあと2つです。最初は「看る」です。“看”が付く熟語の代表格は看護(師)でしょうか。他に看守や看板もあります。“看”は「対象をよく見る」「見守る。見張りをする」という意味があるようです。社員の働きぶりを「見て、士気が低下しないように適時に支援することに繋がります。最後の「察る」は“観”と合体して観察という熟語になっています。“察”は「あきらかにする」「詳しく調べる」「思いやる」等の意味があります。社員の士気が低下していれば、その背景等をしっかりと「察る」ことが重要です。6つの「みる」を意識して使い分けをすることで、マネジメントパワーが確実にUPしていきます。