



世の中「見える化」することに邁進している。見える化することであたかも経営の中身が浮き彫りにされ、課題解決が進み、業績改善される…そのとおりかも知れない。潜む課題を洗い出し、見えるかたちにすることは、今まで見えない部分が明確になったことにより大きな効果を発揮した。

さてそれでいいか？というところ、大事な点が抜け落ちていると思うのだが。特に中小・小規模企業にとって……。そこに大手企業との違いが見えてくるのだが。

見える化できない分野が企業やお店には存する、つまりその企業やお店のかもしれない雰囲気や風土、社員さんや伝統の味、その他もろもろ、すべてが混在して一体をなす。

「見える化」するだけで良いか？

極、ザックリ言えば大手企業はシステムとマニュアルで動く。中小・小規模企業には感情がある。より人間が全面に出る、これが大手企業との差を造る。「見える化」できにくい部分が実は成否の差を作っているようだ。

見える化できない部分を積み上げる、見えないからどこまで積んだかわからない。が、しかし見えていないようで実は見えている、とわかったようでわからない話となる。だがこの見えない部分、実は答えがでているのである。

どんな答えか？それはお客様の支持を得ているか、支持がないかの差となって表れる。

見える化できない部分の差の方が見える化できる部分の差より大きいと思っている。

企業やお店は生きている（生もの）と言われる所以である。

景気後退期の予兆の前に経営者がなすべきこと(4)

有限会社関経営 関 健太郎

「人材のスリム化編」

前回5月にこの稿で執筆をさせて頂いてから、3か月が経過しました。その間、世界経済、そして日本を取り巻く政治的、経済的環境も大きく変化しました。各国中央銀行による金利引き締めに端を発した通貨安競争、米中経済戦争による株価の不安定な値動きと目まぐるしい動きを見せています。

また、メディアを通して、これらが毎日のように大きく報じられていることもあって、私たちの心理的に大きな不安要素になっていることは間違いありません。しかし、2009年のリーマン・ショックの時のことを思いだして下さい。

あの時も、急激な円高によって、輸出割合の大きい製造業では非正規社員の雇止めとその影響によるホームレス生活を送る人々が増加したことが社会問題となりました。そのことがメディアでは大きく取り上げられたと思います。浮足立ってしまった経営者がいたことも事実でしょう。ですが、私たちの周囲を見回したときに、リーマン・ショックによって多少のマイナスの影響はあったものの、会社の存続を脅かすような事態に陥ったという企業は少ないのではないのでしょうか。あの時起こっていたことは世界市場を相手にするグローバル企業やその協力企業においては大きな試練でした。しかし、国内市場をメインとする小売、飲食、宿泊、運輸、物流、建設、医療、介護、農業といった地域密着型の産業に対して大きな影響はなかったのではないのでしょうか。そして、これらの地域密着型で労働集約的な産業こそが皆さんの属する世界なのだと思います。まさに「ヒト」を要とする産業です。

ただ、国内経済が停滞傾向に向かっているのは事実です。しかし、そのような時こそ、ただ浮足立つのではなく、手間と時間のかかる「人材のスリム化」を不動の精神をもって断行し、他社との競争に勝ち抜く勝機なのです。

ここで誤解のないようにお話をしていきますが、「人材のスリム化」とは所謂、人員削減や事業売却といったリストラなどとは全く別のものです。これからお話を進めていく「人材のスリム化」とは、今いるトップ、経営幹部、一般社員全体に正しい価値観を吹き込み、スキル向上によって底上げを図り、企業風土・文化を変え、筋肉質な企業体質に変貌させていくことを意味しています。

私共では、中堅・中小企業の幹部管理者を対象に育成研修サービスを提供しておりますが、その中で、真っ先にお話をするのが「感情移入の連鎖」というものです。これは、私共が提唱している「全社一丸経営」の最も基礎的な大前提をなすものです。

そもそも、「感情移入」とは、私は以下のように定義しています。

- ① トップ（上司）の立場になり、上司（トップ）が何を考えているかを理解し、その実現に努めること
- ② トップ（上司）が自分に何を期待しているかを理解し、その実現に応えようとする

「感情移入の連鎖」とは、一般社員は幹部・管理者に感情移入をし、幹部・管理者はトップに感情移入をする。そして、トップは顧客に感情移入をすることによって、正しい戦略立案を行っていくという循環を意味しています。

戦後、戦略面において、日本企業が辿ってきた戦後復興期、高度経済成長期とバブル崩壊による低成長期に

至るまで、一貫して米国企業の後追いをしていれば拡大できるという時期を過ごしてきました。勿論、2度にわたるオイル・ショックを日本独自の技術力と産業政策によって乗り越えてきたということもありますが、米国企業の後追い・模倣というのが一貫した流れだったことは間違いありません。

そして、企業で働く人材面（特にモチベーション）においては、「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」という所謂、「三種の神器」が確りと機能を果たしていました。つまり、従業員は企業に属すること自体がモチベーションアップに繋がった時代でした。しかし、バブル崩壊を機に、企業がこれらの制度を維持すること自体が難しくなってきた今、それらの制度に代わるものとして、特に中堅・中小企業においては「感情移入の連鎖」を幹とした人材育成とそこで働く人たちのモチベーションアップに他ならない時代に入ってきたのです。

社員にやる気がある場合とない場合にルーチンな業務を行った場合は1.3倍、また、非ルーチン業務（いわゆる創造的な業務）においては約3倍もの生産性の開きが生じるという驚くべき結果が出ています。まさに勝負ありといった感は否めません。

そこで、幹部をやる気にさせる状態にするにはどうしたらよいのか？ということが手はじめになります。具体的にはトップが信頼され、その上で、幹部に対して動機付けを行うことです。

まず最初に行うのは「トップが幹部と良好な関係を築く」ことです。

具体的には①部下に対して関心を持つ ②部下の良い点を見る ③部下の言動に対してプラスの見方をすると
いうことです。

そして、**二つ目が「幹部に対して安心力をもつ」**ということです。つまり、これは幹部を自分の子供と同じように思える力といえます。ここで肝となってくるのは①犠牲心（自分よりもまず幹部）を持つことと、②してはいけないこと（人生上、ビジネス上のタブー）を教えるということです。

三つめに幹部の人生に責任を持つことです。①経済的な責任をもつということ。これは、（部下の成長につながる）良い仕事をとって、割り振ることです。また、②成長に対する責任をもつこと。ここでは働き方や生き方を教えなければいけません。

そして最後に部下を深く理解するということです。具体的には①悩みをしったり ②欲求や夢を知ったり
③生い立ちや家庭環境を知るということです。

この4つを順番通りに行っていくことが重要で、幹部からの信頼関係を築き、聞く耳を持ってもらい、正しい価値観（仕事や生き方や信念・人生哲学など）を教え、最後に幹部自身が深い部分にまで自己の開示をもらえるような関係を築いていく。その先に動機付けという重要な仕事があるので。これらのことは、多くのトップが手間を省いてしまい、避けてしまっているというのが現状です。特に2代目、3代目といった後継者トップにはその傾向が強く見られるように感じます。人づくりに即効薬はありません。長期的な展望と忍耐が必要なのです。（「景気後退期の予兆の前に経営者がなすべきこと」は今月号で終わりです。）

さわやか土曜塾

人生・家庭・職場の羅針盤

次回のさわやか土曜塾 **学習格言「深く親近を愛して力を社会に尽くす。」**

この格言は道徳実行の結果を良好にするための条件を述べたものです。

さわやか土曜塾は、宇久田会計事務所主催の公開セミナーです。どなたでもご参加いただけます。

皆様のご参加をお待ちしております。

日時：2019年9月14日(土) 10:00~11:30

場所：辻堂市民図書館 2階多目的室(藤沢市辻堂2-15-8)

会費：500円

*詳細は、志村賢一・智江まで



こんにちは、今年は例年になく長かった梅雨が明け、本格的な夏になりました。当初、冷夏の予報でしたが、昨年同様に酷暑の夏になりそうです。防災士の志村です。

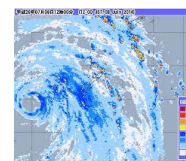
夏に多い自然災害といえば水による災害です。今年は既に4つの台風が日本に上陸又は近づいてきました。そして近年増えているのが、俗に言われるゲリラ豪雨です。気象用語では「ゲリラ豪雨」は正式用語ではなく、「局地的大雨」と呼ばれています。この豪雨には明確な定義がなく、その発生メカニズムも謎の部分が多い状況ですが、大都市のヒートアイランド化によって起こると言われております。

夏場、大都市では人間の活動による排熱(エアコン、自動車エンジン、コンクリートやアスファルトからの輻射熱)でまわりより3~4℃気温が高くなり、そのため強い上昇気流が発生し、積乱雲を発達させやすくすると言われております。局地的で突発的であるため非常に予測が難しい豪雨です。



pixta.jp - 33190515

このような豪雨による災害から身を守る為にも早期の情報の取得と避難行動の判断が必要です。気象庁では、ネット上にレーダーナウキャストや高解像度降水ナウキャストを提供しております。強い雨に見舞われましたら使用してみてください。ありがとうございました。



*** **



食料廃棄激減・利益大幅増！

コンビニの食料廃棄が激減した結果、売り上げは減ったが利益が大幅に上がったと。

モノはうなぎの予約販売だった、何かと最近コンビニの経営手法について問題が提起されている。うなぎやクリスマスケーキ・・・予約の面倒くささより廃棄ロス激減のほうがよっぽど嬉しい。ましてお店の利益が上

がればオーナー負担も減ることで経営効率も良くなる。

なんととっても捨てる「うしろめたさ」からの解放は気持ちが良い。



*** **

表紙写真説明 角島大橋

山口県下関市と豊北町角島間の海士ヶ瀬戸に架かる橋で、2000年に開通しました。当地特有のコバルトブルーの海士ヶ瀬(あまがせ)をまたぎ、絶景スポットとして有名です。



発行・編集 宇久田進治税理士事務所/株経営センターグロー

〒251-0042 神奈川県藤沢市辻堂新町1-1-2 クロスポイント湘南 6F

TEL 0466 (36) 0627

FAX 0466 (33) 4892

URL : <https://www.ukuta.net/>

** 編集部では皆様に喜んでいただける紙面にしたいと思っております **

お読みになったご感想、お読みになりたい記事等のご意見をお聞かせください。

(e-mail : k-shimura@ukuta.net 又は上記 FAX で)