

真・自立型経営への転換 103

新たな時代の幕開け

2019年5月1日をもって、日本の元号は「平成」から「令和」へと改元いたしました。現在、元号というものが存在するのは、世界中で日本だけだそうですが、時代の区切りという意味での元号の存在には大きな価値があるように思います。バブル崩壊に始まり、デフレ経済に悩まされ、自然災害に翻弄された平成が終わり、これからの希望に満ち溢れた未来を想起する上では、改元という行事には一定の効果が期待できると思います。2019年5月1日を境に、多くの人々がこれまで以上に明るい未来を想像されたのではないのでしょうか。

ところで、この「令和」という言葉は、万葉集の歌の一部が典拠となっていることをご承知の通りです。「令」の字は元号史上、初めて用いられた字ということですが、一方の「和」の字は実に20回目の登場だそうです。ご存知の通り、「和」という字は、日本人にとっては、非常に馴染みの深い言葉です。その意味を辞書で引いてみますと、第一に「おだやか、のどか、ゆるやか、あたたか」といった解説が並びます。非常に心地の良い響きであり、誰もがそういう人生や生き方を望んでいることでしよう。

次いで、「仲良くすること、互いに相手を大切に、協力し合う関係にあること」といった解説が続きます。こうした価値観を重視する背景には、日本が農耕民族型であったことや、そうした中で形成された「村社会」といった文化的背景があるものと推察できます。一発即決の狩猟民族型とは異なり、長い時間と多くの労力をかけて成果を生み出す農耕型の民族は、一人でも何かを成し遂げるということではなく、何事も組織という集団で、同じ目的を共有し、役割を分担し、そこで得られた成果も皆で分かち合ってきたのです。こうした中では、一人ひとりの個性よりも、組織全体のルールが重視されます。そして、ルールを守れないものには、村八分という厳しい罰則が設けられていました。こうした中で、皆が最大の幸せを享受するために重要な価値観、それが「和」なのでしょう。

このような背景において、私達は幼少の頃から、教育を通じて、「和」の重要性を刷り込まれてきたのです。それは、集団生活を送る中でより強化され、日本人らしさとして深く根付いているのです。

一方で、「和」が重視され過ぎることのデメリットがあることも間違いありません。日本人を揶揄する言葉として、「個性がない」という表現をよく耳にします。集団において、スタンドプレーは好まれず、「成果は皆のもの」という価値観が強いがゆえに、一人ひとりの個性が生まれ難いといった考え方です。手放しで賛同できる考えではありませんが、少なからずそうした傾向はあるかもしれません。

このような中、社会全体では、ICTの発達により情報のグローバル化が進み、長らく閉塞感に満ちた日本経済においては、個より集団を重視する価値観への反発や、不満が生じてきたことも事実です。

また、時代の変化もそれを後押しします。いまの時代、社会は益々多様性を増してきています。組織が社会にとって価値あるものを創造し続けるには、組織の中で一人ひとりの個性が十分に発揮された創造性豊かな活動にならざるを得ないでしょう。かつてのような規格大量生産が無用の時代において、行き過ぎた集団化は既に存在意義を失っています。

こうして、一人ひとりの個性が重視されるべきという流れは、今後とも一定以上のスピードで進んでいくことでしょう。

こうした環境の変化に、企業は適応していかなければいけません。ただし、それは安易な迎合ではありません。その本質を理解し、正しいやり方で時代の変化に適応していく必要があるのです。そして、そのためには、一つの条件が必要になります。

一つの条件、それが「和」であると考えます。

個性が発揮できる社会とは、単に個性だけが尊重される社会ではありません。組織や集団を考えない中で、ただスタンドプレーで突っ走っても、持続的に新たなものを創造し続けることは難しいでしょう。仮に可能であったとしても、和を知り得ない個の発揮はエネルギーの分散を招き、一時的、限定的なものでしかあり得ません。それは本当の意味での個性の発揮とは異なるものです。持続的な創造性を発揮するには、一人ひとりの個性を発揮することと同時に、それが持続できる集団づくりが必要です。それこそが「和」の精神なのです。

「和」という言葉には、日本人(日本)そのものという意味もあります。すなわち、「和」は日本人のアイデンティティであるとさえいえるでしょう。そうであるなら、これを日本人の個性として捉えるべきであり、「和」を礎とした創造性こそ、日本らしい力強さと個性の発揮の仕方なのではないのでしょうか。

新しい時代の幕開けです。我々企業家は、未来永劫存続し続けることができる組織を創っていかねばなりません。それは決して一人できる事ではありません。過去、現在、未来の多くの人々との「和」がそれを成し遂げるのです。新たな時代の幕開けに、改めて肝に銘じる必要があります。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

[MANAGEMENT FOCUS] 令和時代の人材確保と育成に向けて

2020年3月卒業予定の大卒求人倍率

【2020年3月卒 全体】

・1.83倍(2019年3月卒 1.88倍)
 ー求人総数 : 804,700人 (対前年 ▲ 8,800人)
 ー就職希望者数: 439,500人 (対前年 + 7,300人)

【2020年3月卒 従業員規模別】

<①300人未満>

・8.62倍(2019年3月卒 9.91倍)
 ー求人総数 : 449,000人 (対前年 ▲13,900人)
 ー就職希望者数: 52,100人 (対前年 + 5,400人)

<②300~999人>

・1.22倍(2019年3月卒 1.43倍)
 ー求人総数 : 159,600人 (対前年 + 3,400人)
 ー就職希望者数: 130,300人 (対前年 +21,200人)

<③1,000~4999人>

・1.08倍(2019年3月卒 1.04倍)
 ー求人総数 : 144,300人 (対前年 + 1,300人)
 ー就職希望者数: 133,800人 (対前年 ▲ 3,800人)

<④5,000人以上>

・0.42倍(2019年3月卒 0.37倍)
 ー求人総数 : 51,800人 (対前年 + 400人)
 ー就職希望者数: 123,300人 (対前年 ▲15,500人)

※出典:リクルートワークス研究所

「第36回ワークス大卒求人倍率調査(2020年卒)」

今年も、多くの企業が平成最後の新入社員を迎え入れたことでしょう。「企業は人なり」という言葉の通り、人口減少時代に突入した昨今において、人材の確保と育成は、中小企業にとって大きな経営課題であることは間違いありません。リクルートワークス研究所の調査によると、左記に示すとおり、2020年3月卒業予定の大卒求人倍率は全体で1.83倍と、前年の1.88倍よりも若干低下したものの、依然として高い水準で推移しています。さらに、従業員規模別の求人倍率をみますと、300人未満の中小企業では8.62倍、5,000人以上の大企業では0.42倍と大きな格差が発生していることから、中小企業の人材確保は深刻な状況と言えるでしょう。一方、就職希望者数を前年と比較すると、1,000~4,999人及び5,000人以上の規模では減少(▲19,300人)しているのに対して、300人未満及び300~999人の規模では増加(+26,600人)しており、中小・中堅規模の企業を志望する学生が増えていることがわかります。こうした学生に対して、自社で働くメリットを適切なタイミング・手段で伝えることができれば、一定数の人員を確保できる可能性は高まります。この観点で考えた際に、以下に示す4点について、事前に整理・明確化しておくことが良いでしょう。

- ①経営ビジョン…… 中長期的な時間軸(5~10年)で自社が目指す姿
- ②期待人材像…… 自社の社員に望む要素
- ③キャリアパス…… 入社後のステップイメージが見える化したもの
- ④教育計画…… ③を支援するための教育施策内容

昨今では、入社後のミスマッチを防ぐことを目的に、上記①~④を「インターンシップ」の場を活用して、学生と共有する機会を設けている企業も増えているようです。令和時代の人材確保と育成に向けて、自社の方針について再検討してみたいかがでしょうか。 (山田 亮太)

【中小企業診断士の経営改善のポイント】 プロジェクトにおける批判・抵抗への対応

今回は、業務改革のプロジェクトにおいて、プロジェクトリーダーがプロジェクトメンバーからの批判とどのように向き合っていくべきかについて解説していきます。

昨今、中小企業でも生産性を高めるために、IoTによる管理指標の見える化やRPAによる業務効率化など、部門を横断した取り組みが増え、部署や階級が異なるメンバーでプロジェクトチームが編成されることも多く、チームのリーダーは、会議の中で批判や抵抗に晒されることがあります。このような批判や抵抗は、初期の段階で対応することが重要です。批判や抵抗には、表立った明らかなものと目に見えない隠れたものがあります。それぞれについて解説します。

1. 目に見えない批判

プロジェクトメンバーが最初から言葉にして批判をすることは稀ですが、メンバーの小さなサインを放置すると、徐々に大きな抵抗勢力に育つ可能性があります。

(例) 会議中の小さなサイン

- ◇会議への遅刻/不参加
- ◇会議中の発言なし
- ◇目が合わない
- ◇条件付きの合意
- ◇しかめっ面や首を傾げる
- ◇先延ばしの返事

【対応策】

会議中の小さなサインに対し「不明・不安なことはありませんか？」などと会議後に個別に話しかけ、目に見えない批判を引き出します。

【効果】

想定外の抵抗や理不尽な批判が起りにくくなります。

2. 直接的な批判

業務に直接関わっていた人ほど、これまでのやり方に固執して、感情的に批判をするケースがあります。頭ごなしに否定などすると、更に意固地になり、批判が増してしまいます。

【対応策】

直接的な批判に身構えてしまうかもしれませんが、経験者ならではの適切な指摘も多くあります。意見を批判と捉えるのではなく、アドバイスと捉えて対処することが大切です。批判的な意見についても、ホワイトボードなどに書き出し、リスト化するなど、見える化することがポイントです。また、意見を受け止めたことを伝えるためにも、次の会議前までに、個別で一緒に改善策を検討することも効果的です。批判的な意見を出した人も、一度振り上げた剣を自ら下すことは難しいものです。リーダーが対峙するのではなく、仲間意識を持って接することが何よりも大切です。

【効果】

批判した側は真摯に受け止め検討してくれたという意識から、リーダーの右腕となる可能性があるだけでなく、自らの指摘事項が改善される中で、プロジェクトへの思い入れが強くなり、チームの中心的なメンバーに変わっていきます。また、リーダー自身も、様々な意見を受け入れて対応することで、周りからの信頼が高まり、自信も高まっていきます。

これら批判・抵抗への対応にあたっては、プロジェクトの目的や役割、実現しなければならない成果(ゴール)を常に共有していくことが大切です。(中小企業診断士 加藤 進)

【コンサルタントお勧めの1冊】

ディズニー、NASAが認めた『遊ぶ鉄工所』(著者:山本昌作氏 出版社:ダイヤモンド社)



「非常識な経営手法」で、売上、社員数、取引件数すべて右肩上がり!

本書では、1961年に京都で生まれた山本精工所が、ディズニーやNASAが認めるHILTOP株式会社へと変貌していく過程が描かれています。「自動車メーカーの孫請だった油まみれの鉄工所を「夢の工場」にしてみせる」と著者であり同社の代表取締役副社長を務める山本昌作氏は語っています。

「量産ものはやらない」「ルーティン作業はやらない」「職人はつくらない」と大胆なポリシーを掲げ、売上の8割を占めていた自動車部品加工を手放し、多品種単品のアルミ加工メーカーへと変貌していった同社にまつわるエピソードを、興味深く感じる方も多いの

ではないでしょうか。特に、事業戦略の大転換と共に、組織風土や人材育成にも大きな変化が生まれるくんだりも、大いに引き込まれます。

同社では、単純な繰り返し作業を可能な限り機械化し、人でなければ出来ない仕事を「楽しめる本当の仕事」と捉えています。その結果、職人の技能を機械化して夜間の無人加工を実現した点などは、業務可視化の成功例といえるでしょう。そのほかにも、「これからの製造業は、製造サービス業であるべき」「お金が残らなくても人を残そう」「社員は褒めて褒めて育てる」などの想いを持つに至る背景も興味深いものです。

経営者として様々な価値観や考え方に触れてみたい方には、ぜひお勧めしたい一冊です。

(五十嵐 勇人)

経営に役立つ名言・格言

一日一字を記さば
一年にして三百六十字を得、
一夜一時を怠らば、
百歳の間三万六千時を失う

4月に新入社員を迎えた企業も多いことでしょう。そこで今回は、前号に引き続き、江戸時代末期(幕末)の思想家、教育家である吉田松陰の名言の中から、新入社員、若手社員を育成する上で役立つ言葉を紹介します。

吉田松陰は、「一日一字を記さば、一年にして三百六十字を得、一夜一時を怠らば、百歳の間三万六千時を失う」と述べています。僅かなことでも、日々実施をすれば大きな成果となり、実施することを怠れば成果を得ることはできないことを意味しており、目標に向かって日々着実に歩みを進めること(継続すること)の重要性を説いています。

将来なりたい理想像や実現したい目標があっても、目標を掲げるだけでは、理想像や目標に到達できるわけではありません(もちろん、理想像や目標を明確にすることは大切です)。なぜならば、目標に向かって努力をするのは自分自身であり、周囲の人や環境ではないからです。目標を達成しようとするのであれば、現在地から到達地点(目標)に向かって、どのように歩みを進めれば(努力を重ねれば)到達できるのかを明らかにした後、一つひとつ確実に行動をしていく(積み重ねていく)ことが大切です。また、その際、「今日位は取り組まなくて良いか」と、自分にとって楽な方向に逃げてしまうと、時間を無駄にしてしまい、到底目標を達成することはできないことも、意識すべきでしょう。

新入社員、若手社員を育成していくにあたって、まずは、周囲の人の仕事の取り組み方を振り返っておきましょう。

(渡邊 圭蔵)

【セミナー・研修案内】 マネジメントゲーム(MG)研修



マネジメントゲームとは、昭和51年に西潤一郎氏により開発された、経営力育成ゲームです。これまで多くの企業の教育研修の一環として取り組まれ、企業経営に必要な計画立案能力、計数管理力、交渉力、決断力の養成に役立っております。研修内で、ご自身の会社を擬似経営し、臨場感溢れる環境下でマネジメントゲームを体感することにより、経営感覚、戦略会計論を身に付けていただくことができます。マネジメントゲーム(MG)研修にご興味をお持ちの方は、同封のチラシをご覧くださいませ。

【マネジメントゲーム研修詳細】

日時:7月4日(木) 9:00~19:00

研修対象:新入社員から経営者・経営幹部まで、すべての階層でマネジメント能力(計画立案能力、計数管理力、交渉力、決断力)を高めたい方

受講料:MBC特別会員 15,000円(税抜)
その他 20,000円(税抜)

【カリキュラム】

- ◇マネジメントゲームの目的、ルール説明
- ◇マネジメントゲームの実施(第1期~第4期)
- ◇決算書を作成する
- ◇経営計画の重要性を理解する
- ◇計画・実績対比による差異要因分析

(松本 健太郎)

【中小企業のIT活用例】 RPA導入を視野に入れた業務改善の流れ

RPAは、ロボット技術による業務プロセスの自動化を指します。最近では導入費用も比較的安価になり、中小企業におけるRPA導入も話題になっています。ただし、RPAを導入したからといって、加速度的に業務改善が進むわけではありません。RPAはあくまで業務改善を行う上での手段の一つです。今回は、RPA導入を視野に入れた業務改善の流れを3つのポイントに絞ってお伝えします。

1. 業務の見える化を行う

最初に、業務改善の基本ともいえる、見える化を行います。どのような改善を行うにしろ、現状分析をしなければ、正しい改善策を見出すことはできません。まずは、自社にどのような業務があり、どのような手順で行われているかを明確にしましょう(見える化)。そして、業務ごとのフローを描きます。その後、次のステップである、「業務の選別」を行います。

2. RPAに向いている業務を選別する

RPAに向いている業務は、大量処理するものや繰り返し行うものです。例えば、見積書作成や販売管理システムへの受発注入力など単純なPC入力作業などです。これに該当する業務がより多く存在すれば、RPAの導入によって、大きな効果が得られる可能性が高いです。

3. 小さな業務単位でRPAを作成する

業務すべてを一気にRPA化することは、技術的に難易度が高く、専任プログラマーが必要となります。中小企業において、RPAをうまく活用するには、業務を小さい単位で区切り、細かい単純業務のプログラムを作成し、それらをつなぎ合わせて、効率の良い標準的な業務手順を定めることがポイントです。

RPA導入を考えている方は、上記のポイントを踏まえて検討すると良いでしょう。(荻谷 勇貴)



名南コンサルティングネットワーク
マネジメントコンサルティング事業部

Meinan Management Review Vol.104
令和元年5月20日発行（通巻第104号）

発行人：永井晶也

編集：渡邊圭蔵、前田和樹、牧野礼子

執筆：永井晶也、山田亮太、加藤進、
五十嵐勇人、松本健太郎、
荻谷勇貴、渡邊圭蔵、伊藤淳、
川口真司、塩田旺大、須貝将大

名南コンサルティングネットワーク
マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市名東区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784

FAX 052(589)2781

ホームページもご覧下さい
<https://www.meinan.net/>

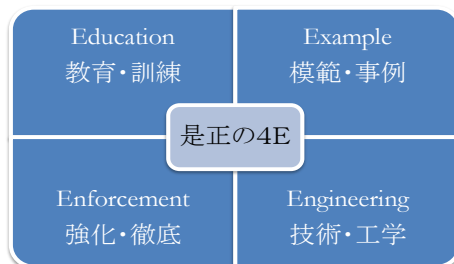
名南経営 で検索！



MEINAN
Meinan Consulting Network

【主任研究員のコラム】再発防止の効果的な進め方

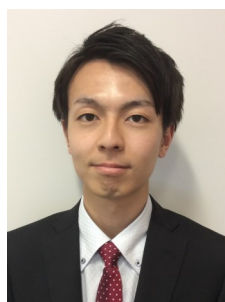
環境変化が激しい今、企業は品質改善、コスト削減、苦情対応など多くの問題・課題に直面しています。これらの問題を解決するにあたり、その場限りの対処療法では問題が再発する可能性は高くなります。問題の再発を防止するためには、「問題の原因を見つけ、その原因に対して適切な対策を講じること」が重要になります。原因を特定し対策を打ち、再発を防止する考え方として「なぜなぜ5回」というものがあります。「なぜなぜ5回」とは、問題の原因を深堀りして真の原因をつかむための思考法であり、トヨタの現場から生み出された手法として有名です。「なぜ(Why)、なぜ(Why)」と繰り返して問い続けることで根本の原因にたどり着き、その根本の原因に「どうする(How)」と対策を考えることにより、対処療法ではない効果的な対策を導き出すことができるのです。この「なぜなぜ5回」を始める場合には、事実を正しく把握し、何が問題かを明確にすることが重要になります。そのため、問題を書き出すときにはできるだけ具体的に記入することが大切です。例えば「納期に遅れた」とするのではなく、「納期が4月20日だったのに4月26日になった」といった具合に記入するのです。「納期に遅れた」と問題を設定してしまうと、「やる気がなかった」等が原因として導き出されてしまいます。しかし、問題を具体的に記入すると、「段取りを設定した取り組みができていなかった」、「顧客への働きかけが遅れ、必要な書類が期日に届かず、納期に遅れた」というように、具体的な原因を導き出すことにつながります。このように、問題を具体的に設定し「なぜなぜ5回」を展開していきます。「なぜなぜ5回」では、「何が欠けていたのか」あるいは「何を見落としたのか」という視点で確認をしていきます。また、原因に関してもできるだけ主語を明確にし、具体的に表現することが大切です。原因が明確になったところで、上記「是正の4E」の観点で対策案を検討し、確定していきます。正しく問題を設定し、原因把握、対策立案をすることで、時代の変化に負けない、強い会社を築いていきたいものです。



参考：デセンサーから学んだ本当のなぜなぜ分析
倉田義信（著）（日刊工業新聞）

（伊藤 淳）

マネジメントコンサルティング事業部 ～新入社員紹介～



川口 真司
(カワグチ シンジ)
[プロフィール]
愛知県一宮市出身。
三重大学
人文学部法律経済
学科卒業。

< 為せば成る >

これは、上杉鷹山の「為せば成る、為さねば成らぬ何事も」という歌の一部です。どんなことでも強い意志を持って取り組みれば、必ず成就するということを意味しており、やる気の大切さを説いています。社会人となり、今後仕事において、乗り越えるべき壁の大きさに逡巡する時があるかもしれません。その際はこの言葉を思い出し、諦めることなく目の前の仕事に全力で取り組みます。お客様のお役に立てるよう精進致しますので、何卒、宜しくお願い致します。

(川口 真司)



塩田 旺大
(シオタ オウダイ)
[プロフィール]
愛知県江南市出身。
名古屋市立大学
経済学部マネジメント
システム学科専攻
修了。

< 努力は必ず報われる >

ご存知の方も多いと思いますが、元ソフトバンク監督の王貞治氏は「努力は必ず報われる」ということわざの続きで、「もし報われない努力があるのであれば、それはまだ努力と言えない」と述べています。私は今まで勉強やスポーツで努力をしても成果を得ることができなかった際には、この言葉を思い出し、自身の限界を設けることなく更なる努力をして成果に結びつけてきました。社会人になったこれからも、常にこの言葉を胸に刻み、お客様に喜んで頂けるよう誠心誠意仕事に取り組み続けます。何卒宜しくお願い致します。

(塩田 旺大)



須貝 将大
(スガイ マサヒロ)
[プロフィール]
岐阜県岐阜市出身。
岐阜大学
地域科学部地域政策
学科卒業。

< 思う念力岩をも通す >

私は、これまでの人生において、どんなに困難なことにぶつかっても、必ず乗り越えるという強い意志を持ち、挑戦し続けることを大切にしてきました。これは、目標を達成するために不可欠な事であり、その結果、自身の成長につながると考えているからです。これからの仕事においても、困難な場面に直面することが、多々あるでしょう。その際に、強い意志を持ち、壁を乗り越えることができるまで全力で挑戦し続けて参ります。一日でも早く、皆様のお役に立つことができるよう精進致します。宜しくお願い致します。

(須貝 将大)