

社長参謀通信

皆様の周りにこの通信が役立ちそうな方がいらっしゃればご紹介頂ければ幸いです。

2011年9月

9月のテーマ「社員を守り、会社を守る」

最近の若い経営者

最近、立派な経営思想を持った若い経営者に出会うことが増えてきました。それは「社員の幸せを第一に考えた経営をしよう！」という発想を持った社長です。伊那食品工業のような経営を実践されている姿に啓発され感化されたからかもしれません。ホリエモンのようなベンチャー経営者が脚光を浴びていた頃は、「ITベンチャーでひと山当って30歳代でセミリタイア。その後は海外と日本を股にかけた生活をおくる」といった成金趣味がもてはやされた時期もありました。

しかし、無闇に規模や利益を追いかける経営より「社員の幸せ第一主義」を掲げ新しい経営スタイルを追い求める潮流がでてきたように思います。つまり、会社の成長や利益の為に社員が犠牲になるのではなく、社員がやりがいを感じ仕事に没頭することで、社員と会社が共に豊かになろうという経営戦略です。

会社が急成長する勢いで社員のモチベーションを高める経営方式もありますが、完全に成熟化した日本社会において、高度成長期のように会社の成長に期待して自分の将来を設計し、モチベーションを維持することは不可能な時代になっています。「会社は社員を守り、会社と社員が共に成長していく」という経営スタイルで社員のモチベーションを高めようとする流れが生まれているように思います。

リーマンショック、東日本大震災、台風と危機的な事態が頻発しています。そんな中、産業構造の変化、業務内容の変化と負荷の増大で大きなストレスが社員にかかっています。こんな時代に社員を如何に守り、会社を守るかということを考えてみたいと思います。

モットー

社長参謀として社長の“夢と悩み”を共有し、
人材の育成と経営のしくみづくりを通じて、
会社と社員とのWINWINの関係を作り会社の成長を加速させます。

発行人 三村邦久



目次

1. 最近の若い経営者
2. 「人は城、人は石垣、人は堀」
3. 事故・災害から社員を守る
4. ストレスから社員を守る
5. リストラから社員を守る
6. 社員の成長と自立を促す
7. 編集後記「50歳の夢」

人は城、人は石垣、人は堀

武田の兵法

「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」（ひとはしろ、ひとはいしがき、ひとはほり、なさはみかた、あだはてきなり）

戦国時代の武将である武田信玄のことばと知られていて、意味は

「信頼できる人は城にも匹敵する」ということです。



武田信玄（1521～1573）はご存知の通り、上杉謙信と繰り広げた「川中島の戦い」が有名ですが、戦国最強と謳われた信玄率いる武田軍は堀一重だけの城と呼ぶには小さな館に居を構えていたようで、信玄は信頼できる「人」の集まりは、強固な「城」にも勝ると考えていたようです。

ただ、「人」は情をかけると味方になる一方、不信感を与えると敵になる、と戒めてもいません。また「信頼してこそ、人は尽くしてくれるもの」という言葉も残しています。信じてほしいなら、自分から先に相手信じなければならぬ、信玄は積極的に「人」に話しかけたそうです。しかし、信じた分だけリスクが高くなるのが世の常、戦国時代に裏切られる代償は現在の比ではありません。

権力と恐怖の統制から信頼による統制へ

信玄ほどの権力者なら、リスクを避け、恐怖で「人」を服従させることもできたはずですが。それでも信玄は、時に頭を下げ、自分から先に「人」を信じようと心がけたそうです。この姿勢に、周りの「人」のモチベーションが上がらないわけがありません。

信玄の人柄を慕って大勢の猛者が集まり、天下一の軍団が誕生します。彼らの強みは、冷たい戦国時代における温かい信頼関係だったといえるでしょう。

経営の神様の教え

現代では「企業は人なり」という言葉がありますが、松下電器産業創業者で経営の神様と言われた松下幸之助氏はこんな言葉を残しています。「経営者にとって大事なことは、何と言っても人柄やな。結局これに尽きるといってもかまわんほどや。まず、温かい心というか、思いやりの心を持っておるかどうかということやね。」と熱をもった自分の言葉で語りました。自分から相手信じられる経営者の周りには信頼できる「人」が集まってきます。一方「人」信じられない経営者に、信頼できる「人」は集まらないでしょう。

冷静に経済性や効率性を追求する企業経営の中にも、温かい心が通ってなければ「人」は「城」にはなりません。

これは私たち一人一人の信頼関係にも通ずること、信玄の言葉が時代を超えて現在に多くの示唆を与えてくれています。

論語の一節

（漢文）子曰、君子懐徳、小人懐土、君子懐刑、小人懐恵。

（書き下し文）子曰わく、君子徳を懐（おも）えば、小人は土（ど）を懐う。君子刑を懐えば、小人は恵（けい）を懐う。

（現代語訳）孔子がおっしゃいました。

「君主が仁愛を持って政治を行えば、人々は郷土愛に目覚める。君主が刑罰を持って政治を行えば、人々は彼らの利益のみを考えるようになる。」

目先の利益ありきの経営をするか、人を大切にする経営をするか、つまり欧米型の資本主義一辺倒の経営を選択するか、東洋型の人本主義の経営を選択するか、大きな分岐点となります。

中小企業のオーナー経営であるが故にできる、理想の経営スタイルを目指していきたいものです。

事故・災害から社員を守る

帰宅困難者を防ぐ

3月11日の東日本大震災に続いて9月21日の台風15号においても首都圏では帰宅困難な状況が発生しました。台風では9時頃には電車も運転再開し、事なきを得ましたが、災害時に社員を帰宅させるか否か重要な判断を求められます。東日本大震災では、慌てて社員を帰宅させた故に、社員が津波に攫われて命を落としたケースも起こりました。

災害発生時には、帰宅するルートの安全性が確認されるまでは、会社で待機させることが必要です。東京都は条例で定めて帰宅困難者を防止する対策を講ずる動きも出ています。

首都圏では、今後30年間に70%の確率で大地震がおこるとも言われていますから、災害が起こることを当たり前と考えた準備をしておかねばなりません。安全を全てに優先する、そんなポリシーが必要です。



被災し、「1ヵ月は出社できない」という状況が判明したとします。しかし、「それにどう対処するか」という具体的な指示は、おそらくマニュアルには記されていないでしょう。そのほか、「一ヵ月キャッシュ・インがなければ倒産してしまうとしたら？」とか「従業員、家族、お客様、仕入先、納入先の信用・評判を落とさないための施策は？」等々、考えを巡らせると、災害対策マニュアルを超える課題が山積みとなります。

そこで、災害対策マニュアルとは別に、事業を復旧し、操業度を業務に支障のないレベルにまで引き戻すために、「BCP (= Business Continuity Plan : 事業継続計画)」が必要となります。BCPは、危機的状況に直面しても、事業を継続する(会社を倒産させない)ための具体的な計画であり、まさに経営戦略そのものと言えます。

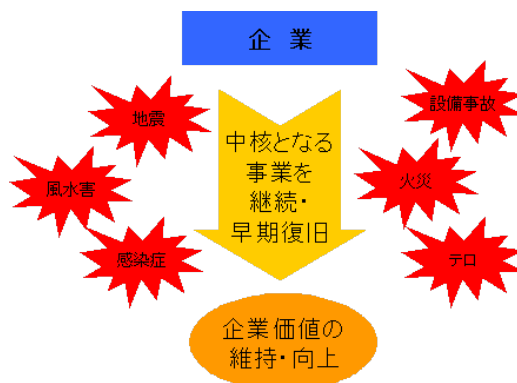
平時より、有限のリソース「人・モノ・金・時間・情報」を有効に活用することが経営の基本ですが、そのリソース自体が有事の際には限定されるため、そこから何を優先して事業を継続していくのかを決定し、リソースを再配置していくことが重要となります。有事が発生してから考えたのでは遅く、プランを事前に策定しておくことで、被害を最小限に抑えながら、業務の復旧を早め、倒産までの限界期日ができるだけ先延ばしする措置を施すのです。

今年の冬は新型のウイルスが流行するのではとのニュースも流れています。万一の時に、社員の身を守り、会社を守る準備を進めておかねばなりません。

災害対策とBCP (事業継続計画)

災害に備える為に、社長参謀通信4月号でも取り上げましたが、防災計画とBCP (事業継続計画) の作成を重ねてお勧めします。

「災害対策マニュアル」は、災害対策本部の設置と指揮命令系統の明確化、従業員および家族の安否確認、水や食料の備蓄など、主に「有事の初動」を念頭に置いた内容となっており、「会社の操業度を完全に復旧する」という大切な視点が抜け落ちているものが大半です。例えば、「従業員の安否確認を行う」と、災害対策マニュアルに書いてあり、それに従って安否確認を行った結果、「遠方に住む社員10人が



ストレスから社員を守る

職場の「うつ」に備える

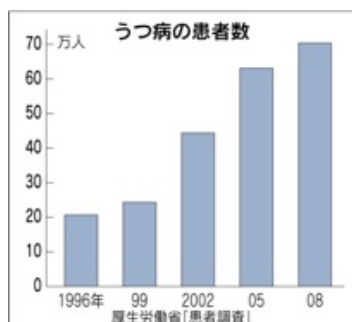
「気持ちが落ち込んで仕事が手につかない」

「眠れない。会社にも行けない」

「生きていても仕方ない。死のうと思う」

実は最近、私の周りでも「うつ」の症状がでてきたという話が少なくありません。企業合併で職場の環境変化に対応できない、残業が続き休む時間が取れない、仕事のスタイルが合わず旨く適合できな

い、職場の人間関係で悩むなど、原因は様々です。悪化すると会社を休んだり、有望な社員でも退社してしまう危険性もあります。



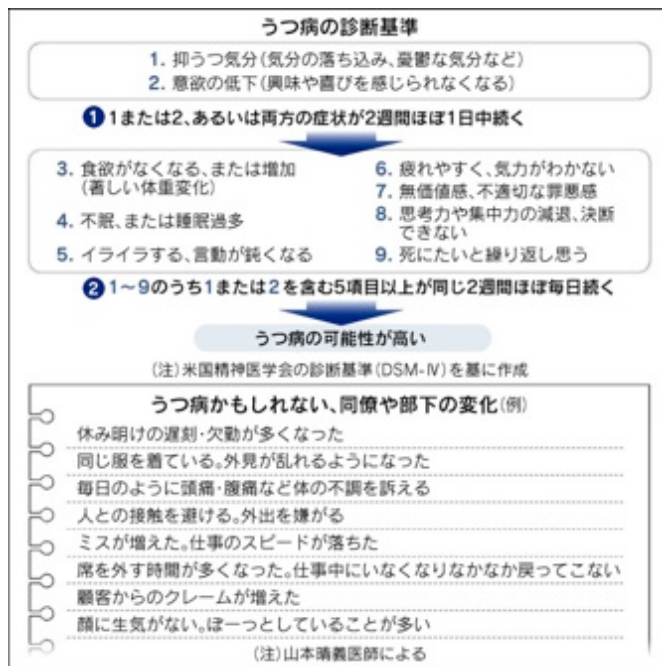
これは日本の社会全体の傾向で、日本経済新聞の9月25日号によると、うつ病は患者数が70万人を超え、身近な病気となりつつあるといえます。うつ病はきちんと治療すれば治る病気ですが体の病気と違う注意点があり、自分や同僚が発症した場合に知っておきたい知識が纏められていましたのでご紹介します。

以下、記事より抜粋編集させて頂きました。

うつ病はひとことでいえば「**脳の疲労から起こる気分の病気**」。憂鬱な気分や何も楽しめない状態が長く続き、仕事や日常生活に支障が出る。最悪の場合は自殺願望が強まる。誰でもストレスが強い環境に置かれれば、発症する可能性がある。医学的に広く使われる基準では「**抑うつ気分(気分の落ち込み)**」か「**意欲の低下**」のどちらか、または両方が**2週間以上続き**、さらに同時期に睡眠や食欲の乱れ、思考力の減退などがある場合にうつ病の可能性が高いとされる。

厚生労働省の調査によると、うつ病の患者数は2008年に約70万人。「症状の軽い人を中心に患者は増え続けている」とみる専門家は多い。

うつ病は早期に治療を開始することが大事。ただ本人が「病気」を自覚しにくい点が問題。



うつ病になりやすい人は責任感が強く無理をして頑張りがちだ。実は職場の同僚や上司から見ると、仕事でミスが増える、外見を気にしなくなるといった兆候が表れていることも多い。**心の不調を感じた場合は、なるべく早く医療機関などを受診するのが望ましい。精神科のハードルが高いと感じる場合はまず、自分が相談できる身近な窓口を利用する。**

例えば地域の保健所や精神保健福祉センターでは無料で相談を受け付けている。近所のかかりつけの医院に相談するのもよい。

企業も仕事や家庭の問題など幅広く悩みを聞くようにし、うつ病が疑われると相談員が判断すれば産業医を紹介するなどの対策が必要。

うつ病が増える背景として、経済のグローバル化や成果主義の導入などにより、労働環境が厳しくなっていると指摘する専門家は多い。

「普段から意識して休息の確保や自分の時間を持つことが、心の健康維持には必要。」

中小企業では専門の部署を設けることは出来ないで、社長と総務部門が主体となって、組織にストレスが掛かりすぎていないか常に注意を払う必要があります。

三村流ストレス解消術

ストレス対策は人それぞれと思いますが、私が試行錯誤して身につけてきたストレス解消術をご紹介します。

①睡眠で嫌なことを忘れる

嫌なことを忘れるには睡眠が一番です。

受験勉強をしていた頃から、勉強が嫌になると現実逃避で眠くなっていました。今から思えば、精神を守る為に体が眠気を催させていたのだと思います。



勝手な解釈ですが(笑)。少なくとも寝ている時間は、悩みから開放されます。また、眠ると疲れた体がリフレッシュし生気が戻ってきます。最近では、睡眠時無呼吸症候群の対策として、空気を強制的に送り込む装置をつけて寝ています。これで1分以上の無呼吸が1時間に15回以上あったものが、1/5迄激減しました。体の隅々迄酸素が送り込まれた感覚で、目覚めがスッキリしていて元気を体感しています。中年の人にはオススメです。

②有酸素運動で汗と一緒にストレスを流す

眠りたくても眠れない人は、睡眠薬とかではなく肉体的な疲れで眠気を誘うのが良いのではないのでしょうか。夜食後1時間程たってからでも、軽く汗を流すと気分がスッキリします。

汗は体の中の老廃物を吐き出してくれ、身が軽くなるだけでなく、精神的な疲れも取り除いてくれ、前向きなアイデアを生み出してくれます。

ポイントは有酸素運動を行うことです。軽く汗ばむ運動を20分以上週3回以上継続すると体脂肪の分解酵素が作られ、メタボ対策となります。運動が続かない人は苦痛を感じる程に強くやらないことが肝要です。三日坊主も恐れず、休んでもまた再開すればよいでしょう。3週間続けると良い習慣として、体を動かさないと気持ちが悪い状態となりますので、兎に角3週間続けることをお勧めします。

それと一人では続きませので、仲間を作りましょう。家族でも友達でも同僚でも仲間がいると挫けず継続できる可能性が高くなります。

③好奇心で対応する

どうしても嫌なことに直面するときは、好奇心で捉える様にします。ゲーム感覚といってもよいのかも知れません。例えば、何か不安があれば、「どうしよう?」と悩むのではなく、

「どんなことが起こるのかなあ?」と好奇心で考えてみるとストレスが軽減されます。旨くやろうと思わず、成り行きを楽しむ好奇心で心の余裕を持って対処するとよいです。陰の中にも陽の部分を見出すリフレーミング手法です。

④オレ流、人の評価を気にしない

中日の落合監督ではないですが、人の評価は移ろい易いもの。自分の考え方を信じて、徹底してやる。人の言葉に右往左往すること無く、自分の決めた評価軸で行動して自己評価する。常に評価に晒されるサラリーマンもこうやって欲しいものです。



⑤たまには愚痴・悪口を言う

ものの本には、愚痴を言うな、人の悪口を言うな、人を妬むな、怒るな、などとか書かれています。人間の自然な感情を全て押さえることなどできません。たまには、ネガティブな言葉も吐き出しましょう。その方が人間らしいというものです。

⑥「うるせえー」「シュッ」と蹴散らす

職場などでの人間関係においては意見が合わず軋轢を生むと大きなストレスが起こります。価値観が違ったり、やり方が違ったり、時には誹謗中傷を受けることもあります。自分のストレスを人にぶついたり、人を支配しようとして暴言を吐く輩もいます。そんな場合は、心の中で「うるせえー、馬鹿野郎!」と突っぱねます。更に口を尖らせて「シュッ」と音を立てながら心の中のモヤモヤを息に乗せて強く吐き出すとスッキリします。「シュッ」と強く吐き出す音が頭の中のモヤモヤを消しゴムのように掻き消してくれるのです。

是非、お試してください!!!

リストラから社員を守る

リストラなしの経営

3年前のリーマンショックでは、私の周りの中小企業がかなりのダメージを受けました。一時的とはいえ売上が50%ダウン、3年連続売上が2桁減などと、悲惨な状況が起きました。しかし、いずれの会社も社員を整理する事なく、役員報酬の大幅カットを手始めに、社員のボーナスを押さえる等して、**雇用を維持しながら何とか危機を乗り越えられました。**大企業では早期退職を奨励して大々的に人員整理を行います。が、**社員とその家族の顔の見える家族経営の中小企業では、痛みを分かち合い、社員の雇用は守る姿勢が明確に表れたと感じます。**

東電の人員削減策に思う

最近では、東電が経営の合理化、リストラを迫られています。天下りは別にして**現場で地道に働く人々を整理するのは大きな間違いだと思います。**確かに公務員以上に身分を守られ、かつ高い水準の給与と福利厚生ですから、批判があるのは当然です。



しかし、**処遇水準を引き下げて雇用は守るべきです。**仮に解雇されて失業すると失業保険の給付で国の財政に悪影響を及ぼす訳ですから、**処遇水準を下げて雇用を維持する方が社会に貢献する事になります。**また、解雇され失業する社員のストレスが軽減されるだけでなく、残される同僚の肩にかかる負担増加も回避できるはずで

す。こんな批判をかわす生け贄的な対応や目先の経済的合理性より、罪のない人を守る姿勢が大事なのではないのでしょうか。早期退職で上積みする資金があれば、福島原発事故の補償に回すべきです。

マクドナルドが定年制復活???

マクドナルドが定年制を復活させるとのことです。理由は、「実力主義を押しすすめることで、ベテラン社員が



自分の成果に拘りすぎて若手にノウハウを継承しないから」、とのことです。ノウハウ継承と定年制とは本来関係のないものですから理解に苦しみます。よくよく考えてみると、マクドナルドのいう定年制の廃止とは、「成果を出さない社員はいらないよ。ダメな社員は60歳までも雇用は保証しませんから腹をくくりなさいよ。」ということになります。これでは、**社員を利益を生み出す為の道具と考えていると言われても仕方がないでしょう。**

一般的に定年制の廃止とは、「健康で優れたスキルとやる気があれば、出来る限り長く働いてくださいね。ただし、労働時間と貢献度に応じた処遇ですよ」というものです。これが人の活かし、人の人生を守る経営にあり方なのではないでしょうか。

高付加価値事業への転換

いくら「社員を守る」と理念を掲げても、事業が成功して財務的な基盤が無ければ社員を守れません。その為には、収益性の高い事業構造に転換しなければなりません。

今私が直面しているケースでもそうですが、下請け型の事業構造では仕事の減少と価格の引下げを強要され、将来に希望が持てないという会社が少なくありません。

下請け型の企業構造から、自主企画、独自技術、ブランディング、高収益経営へと果敢に転換して行かねばなりません。

試行錯誤と投資が嵩みますが、社員が夢と希望の持てる、そして社員を守れる会社の基盤作りをせねばなりません。

社員の成長と自立を促す

教育とは自立を促すこと

社員教育を標榜する会社は多々ありますが、教育という言葉はどう定義されているのでしょうか。教育というと学校教育を受けた経験から、知識を覚えさせることをイメージしがちです。講義を受けテストを受けて、覚えている否かを確認する教育スタイルも必要ではあります。しかし、現実にはそんな教育は実社会では役に立たない事はみんな分かっています。また、本人に意欲がないとそれすら意味の無い事であり、経営者の悩みの種であります。

では、本来の教育と何か？

英語では”education”と言いますが、その意味は自立を促し支援することです。つまり、自分で考え責任を持って生きて行ける力を習得させることが本来の意味での教育なのです。知識を身につけることは、ほんの一部に過ぎません。知識が邪魔をして感受性が鈍ったり、行動力を阻害するなら、本末転倒もいところす。

本当に社員を守ると言う事は、世の中が変わり会社がどんな局面に置かれようとも生き延びる力を社員に身につけさせることが本来の教育です。

創業者にありがちですが、社員への愛情が強く過保護になり、ベテラン社員が社長の擁護下でないと生きて行けない状態になっているケースも少なからず目にします。

ユダヤ人の父親の役目

ここで、本当の教育のあり方を示したケースを紹介しましょう。世界の金融を動かし、ノーベル賞受賞者を多数生み出しているユダヤ人の話です。



ユダヤ人の父親の子育てにおける重要な役割は、「本の角に蜂蜜をぬり、赤ちゃんに舐めさ

せる」ことだそうです。そうすることで本を好きになり、一生本とともに生きていく習慣を身につけるといふものです。つまり、親は子供より寿命は短く、いずれ子供は自分の手を離れ自力で生きて行かねばならない。

本は親が亡き後も子供に様々な示唆を与え、背中を押し、時には叱咤してくれます。また、万人の知恵をそこから吸収することが出来るからです。

全員がプロフェッショナルを目指す

成熟化した日本社会では、単純労働ではワーキング・プアになるだけで、高い知識やノウハウ、スキルを持っていないと豊かな生活はおくれません。とすれば、一人一人が高度な専門知識と思考力、そして行動力をもったプロフェッショナルを目指さねばなりません。販売のプロ、技術のプロ、接客のプロ、料理のプロ、人事のプロ、事務のプロ、貿易のプロ、マネジメントのプロ、財務のプロ、経営のプロと、それぞれがプロフェッショナルを目指すべきです。一人一人が高度な専門性を持つようになれば、互いに尊敬し合い、信頼関係の強い組織をつくる事が出来ます。

社員それぞれの「持ち味」を活かしたプロフェッショナル集団を作りましょう。

サッカーや野球でも、チームプレーが前提ですが、一人一人が高度な専門性をもつことで、高いモチベーションに繋がります。

因に「プロとは、人が見えないものが見える、人が聞こえないものが聞こえる。そして専門領域で2時間以上話ができる人」と定義しています。また、単なる専門バカではなく、会社全体に見えるプロでなければなりません。

社員が入社した時から「人としてのあり様(よう)」を教えることが経営者の重要な役割です。社員の自立する姿を注意深く見守ることが、社員を守り会社を守ることに繋がるとは思いませんでしょうか。

編集後記 「50歳の夢」

オリジナル酒造り

長野に出張に行く途上の特急列車あずさ号の中で、ふとあるアイデアが浮かびました。即、フェイスブックに書き込むと、多くの方から応援のメッセージを頂きました。そのアイデアとは、**自分の田んぼで、自分で酒米「山田錦」を育て、どこかの酒蔵に頼み、清酒を作って頂く。オリジナルのラベルを企画制作し、これまでお世話になった人にプレゼントしたいということ**です。

私の故郷は、兵庫県のほぼ中央に位置し、酒米のブランド「山田錦」発祥の地です。今は亡き父も栽培をしていましたし、私自身も30歳ぐらいまで、父を手伝って米を作っていました。当時は、ただただ過酷な仕事であり、嫌でしょうがなかった米づくりですが、オリジナルの清酒をつくるとなればモチベーションが違ってきます。父は、私たち家族を養う為に米を作っていました**が、私が米を作ることになれば、目的はどうあれ少しは親孝行になるのではないかと**思っています。

しかし、横浜の家から兵庫の実家まで距離にして約600キロあり、そう簡単にできることではないでしょう。どうあがいても、どなたかの力を借りざるを得ません。非現実的なアイデアはありますが、五十男の夢としてなんとか実現していきたいと思っています。



NY摩天楼を疾走

現在、もう一つの夢に向けて準備中です。それは、ニューヨークの摩天楼を走ること。来年3月18日に開催されるニューヨーク・ハーフマラソンに参加することを計画しています。**セントラルパーク内を**



1.5周、7番街の摩天楼の中を走り、途中で右に折れ、ハドソン川に突き当たるまで西に行き、その後、自由の女神を望むマンハッタン島の南端まで南下します。

これまで、セントラルパークでのジョギングなど海外の出張先で走ることはありますが、海外の大会への参加は初体験となります。実際に大会に出場することも楽しみです**が、計画を練る段階も楽しみであり、ワクワクして**きます。

この季節、スポーツの秋であると同時に、食欲の秋でもあります。食べ過ぎによるオーバーウエイトに注意しながらコンディションを整えて行きたいと思います。そして何よりも、遠征資金を確保する為にも仕事を頑張らねばなりません。

仕事とプライベート、両方とも充実した時間を過ごす。これからの人生をより愉快的ものにしていきたいと思っています。

株式会社アイパートナー

代表取締役 三村邦久 mimura@i-partner.co.jp

会社電話：045-477-2312 FAX:045-477-2324 会社HP：<http://www.i-partner.co.jp/>

〒 222-0033 横浜市港北区新横浜 2-17-11 アイシスプラザ 6階

メルマガ 「社長入門講座」 <http://archive.mag2.com/0000293825/index.html> (ほぼ毎日発信)

無断転載はご遠慮ください。