

## 1. 「Out-Put を意識した In-Put を」

「読書感想文」といえば、学生時代の夏休み、冬休みの宿題の定番。これを書き上げるのに苦労した経験を持つ方も多いのでは。

しかし、社会人になって、様々な文章、報告書や提案書などを作成する機会が多くなるにつれて、この「読書感想文」の重要性を痛感することに。

「読書感想文」は、ある作品を読んで思ったこと、感じたこと（「In-Put」したこと）を自分の言葉で表現する（「Out-Put」する）だけでなく、その作品に対する自分の理解度を試すためのトレーニングであったのです。

最近では、携帯メールやブログ（日記風の個人的ホームページ）などが発達し、文章を書く機会が多くなりました。携帯メールでの他愛もないやり取りであれば、話し言葉をそのまま文章にすればよいのですが、報告書や提案書などを書く際には、表現力のみならず、伝えたい内容が充実していることが重要です。伝えたい内容が充実しているかどうかは、「In-Put」の量に依存します。今日の情報化社会では、得た知識、情報の陳腐化するスピードが速く、ややもすれば、それらの知識、情報が役に立たなくなってしまう場合が多くなってきました。ただ、ここで気を付けなくてはならないのが、「In-Put」ということ



のみに偏ってしまうと、知識、情報のオーバーフローに陥ってしまうということです。「In-Put」は主に書物やインターネット等による情報を通じて行いますが、読んで得た知識、得た情報を自分のものにし、仕事に役立てていくためには、積極的に「Out-Put」していく必要があります。つまり、「Out-Put」（＝成果）をイメージしながら、それに必要な

事項を書物等で「In-Put」していく。その際、「In-Put」したことが、自分のものになっているかどうかを確認するために、その都度、自分の言葉で文章表現（＝「Out-Put」）していくことです。そうすれば、「In-Put」のみによるオ

ーバーフローをおこすことなく、確実に成果に結びつく知識が得られるものと考えます。

経営するということは表現するということでもあります。表現するということとは何かを伝えるということです。伝える内容は、指示であったり、計画や報告、提案であったり、また、伝える対象は、従業員・部下であったり、取引先であったり様々ですが、伝えようとする内容が相手に十分に分かってもらうためには、弛まぬ「In-Put」と「Out-Put」の繰り返しが必要です。それも、受け取る側への「Out-Put」を意識した上での。つまり、コミュニケーションをはかる上で重要なのは、的確な「Out-Put」とそのための「In-Put」なのです。

最近では、子供の読書感想文を親が代わりに書いていて、それを教師が知っていても黙認しているという話をよく聞きます。折角、自分の気持ちを自分の言葉で表現する機会があるのに非常に残念なことです。読書感想文を軽視していた自らの反省を踏まえてつくづくそう感じます。

## 2. リテラシー (Literacy) と アカウントビリティ (Accountability)

いきなり、英和辞典を引かなくてはいけないような、テーマで恐縮です。しかしながら、この2つの言葉はキーワードとして最近頻繁に登場しております。そこで、この2つの言葉を別々にとりあげるのではなく、その相互の関連も含めて、まとめてテーマにしてみました。

まずは、リテラシー (Literacy)。リテラシーとは、そもそも読み書きの能力のことをいいますが、それから発展して、経営リテラシー、金融リテラシーといったように (専門分野に対する) 知識能力という意味で使われることが多くなっております。

「あの人は リテラシーがある」と言った場合、その人はあることについて基礎的な素養を身に付けているということになります。



一方、アカウントビリティ (Accountability) とは (経過、理由、方針などの) 説明義務のことを言います。

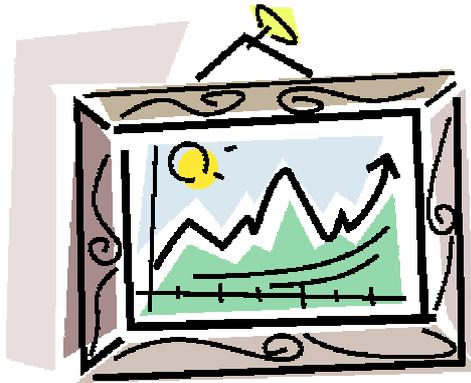
だれでも、すべてのものごとにリテラシーを持っているわけではなく、それゆえに様々な分野で専門家がいる訳ですが、自分が知らないこと、分からない事に遭遇した場合、適切な説明 (= アカントビリティ) があるか否かは重大な問題です。

例えば、家電量販店で。年配の夫婦がテレビを買おうとやって来ました。その夫婦はデジタル家電についてのリテラシーを持ち合わせていないので、店員から説明を受けてもちんぷんかんぷん。店員は夫婦の怪訝そうな顔色もお構いなく、プラズマだの、地上波デジタルだの、そんなことは知っているだろうと専門用語を連発するばかり。

-2-

ここで重要なのは、リテラシーを持っていない人に対して、いかに専門用語を使わずに、理解できる平易な言葉で説明義務を果たすかということです。

相手が分からない(リテラシーがない)ことをいいことに、説明義務を果たさない。あわよくば、なんとかごまかして売ってしまおう。これが大きな問題なのです。相手が分からない(リテラシーがない)からこそ十分な説明が必要なのです。



最近では、インターネット等で、事前に必要な知識を持った上で、商品・サービスの提供を受けるといった方が増えております。このようなリテラシーをもった方が増えてきたからこそ、説明義務がなお一層重要になってくるのです。

商品・サービスの内容をより良く説明することによって、消費者の理解、信用を得、商品・サービスの提供がスムーズに行われることとなります。それとは逆に、十分な説明義務を果たさなければ、法的責任を負わなくてはならないような重大なトラブルを引き起こしかねません。

説明義務を果たすためには、供給する側がリテラシーの習得に努める(=より商品・サービス、業務内容に精通する)とともに、それを分かりやすく表現する能力を身に着ける必要があります。

リテラシーには、読む(=理解する)能力と書く(=表現する、説明する)能力がともに備わっていることを言うのですから。

### 3. 会社の自己診断してますか？

#### その1：自社の「強み」にこだわる

ところで、皆さん、自分の会社を分析してみたことはありますか？自らしたことはなくても、外部のコンサルタント等に依頼して、自社の分析をしてもらったことは？

会社の分析といえば、財務諸表をもとに、様々な分析指標を使った経営分析が一般的ですが、財務数値だけでは表わされない会社の姿があります。普段から、経理数値に慣れていない経営者の方は、財務の分析値をみて、う～んと唸ってしまうか、あまりピンとこない場合がありますし、財務数値だけで自社の状況を十分に把握できるものではありません。

では、自社をより具体的に知るにはどのような分析を試してみればよいのでしょうか。それには、「SWOT」分析という手法を試してみてもどうでしょうか。

「SWOT」とは「S=Strength 強み」「W=Weakness 弱み」「O=Opportunity 機会」「T=Threat 脅威」の頭文字をとったもので、自社の「強み」、「弱み」を洗い出し、自社が置かれている環境の中での「機会=ビジネスチャンス」と「脅威」をいかに見出すかという分析手法です。

この「SWOT」分析に基づいて、自社の「強み」となるものがいくつ挙げられますか？それが、特殊な製造のノウハウであるとか、特定の商品-4-に対して圧倒的な市場シェアを持っているとか、具体的に挙げてみてください。次に「弱み」

についてですが、自社の「弱み」-3-に気づいていますか？従業員の層が薄い、核となる幹部が育っていない、システムが未整備、核となる商品・サービスがない等々、数え上げれば限がなく、「強み」の数を上回ってしまうかもしれませんが、すべて挙げてみて下さい。そして、ここで一旦「弱み」のことは忘れて



みて下さい。

そして、もう一度自社の「強み」を見てみて下さい。その「強み」のなかで、もっと伸ばせる「強み」はないですか？たとえば、商品のバリエーションを加えることによって、市場のシェアをもっと高めることができるとか、製造ノウハウは他の製品に転用して高付加価値製品を製造するとか・・・。

ここでは、自社の「強み」「弱み」を挙げてそれを分析するだけでなく、「強み」に着目し、それを更に伸ばしていく方法を考えていくことが重要です。「弱み」を一つずつつぶしていくやり方よりも、「強み」を伸ばすほうが、簡単ですばやく実行できますし、「強み」をより伸ばせば、「弱み」は相対的に目立たなくなり、従業員も仕事に自信をもつことができ、会社の成長を促します。どんな会社にも、必ず、1つや2つ「強み」はあります。だから、自社の「強み」を見出しそれにとことんこだわってみて下さい。経営者の皆さんも自分の悪いところはなかなか直らないでしょ！人から良いといわれるところを伸ばしたほうがより魅力的な人間に変わるのではないのでしょうか。「・・・は七難隠す」とも言いますし。

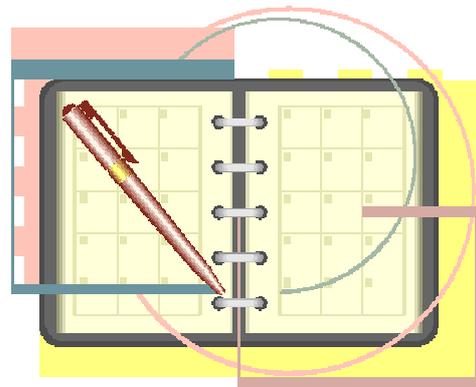
## 4. 会社の自己診断してますか？

### その2：「機会」と「脅威」について

前項では、自社の「強み」を見出し、その「強み」にこだわってそれをより一層伸ばしていく必要性についてみてきましたが、次に自社における「機会」と「脅威」について考えてみたいと思います。

会社を取り巻く環境はめまぐるしく変化し、環境に適応したもののみが生き残っていく厳しい状況にあります。そのような環境のなかで経営者は会社にとってプラスとなる環境要因（これが「機会」= ビジネスチャンス）を見出し、新たなビジネスを構築していかななくてはならないし、また、会社にとってマイナスとなる環境要因（これが「脅威」）を排除していかななくてはなりません。

同じ環境要因を「機会」とみるか「脅威」と見るかは、経営者が自社及び業界が置かれている環境と照らし合わせてどのように見るかによるところが大きいですが、例えば、「少子化」という問題を考えた場合、学習塾を営んでいる経営者はその「少子化」という問題を「機会= ビジネスチャンス」と見るでしょうかそれとも「脅威」と見るでしょうか？



「少子化」 子供の人数が減少する 家計が1人当りにかける教育費が増えるより付加価値が高い（有名校への合格率が高い）コースを充実させることにより、全体の売上をアップできる。ど考えれば、「少子化」はその学習塾に関しては「機会= ビジネスチャンス」であり、いかに付加価値が高く、他社と差別化できるサービス（有名校への合格率を高める、塾生及び父兄へのケア等）を提供するかに注力するでしょう。一方、それを「脅威」と捉えるならば、限られたパイ（減少化する子供の数）を競合他社と奪い合うことになり、その競争に自社が勝ち残っていくためにはどのような手を打つ必要があるだろうかという議論になるでしょう。

また、工務店の経営者は、「少子化」を「脅威」と考えれば、今後住宅着工件数が減少し、売上減となるというネガティブな見方になりますが、これを「機会 = ビジネスチャンス」ととらえれば、新規の住宅着工件数は減少するが、リフォーム需要は高まっていくし、中古住宅のマーケットが広がっていくだろう、そこに新たなビジネスの種があるのではないかという発想につながっていくでしょう。

「少子化」を「機会 = ビジネスチャンス」とみるか「脅威」とみるかいずれにしても、なんらかの対策(打つ手)を講じていかななくてはならないでしょう。環境の変化が激しい中では、将来は過去の延長線上にあるということは通用しません。

自社が置かれている環境を冷静に捉え、そこから「機会 = ビジネスチャンス」と「脅威」を見出し、次に「打つ手」 = 「戦略」を考えていく事がますます重要になっているということです。

## 5 . 経営のブラックボックスをなくせ

「ブラックボックス」、それは、何らかの結果は出てくるが、そこに至るまでの内部構造、プロセスがわからなくなっているものを言いますが、経営においてブラックボックスになっているものはありませんか？

企業経営は、「人」「物」「金」「情報」の要素で成り立っていますが、これからの経営はこの4つの要素の流れが見易く、分かり易くなっていることが重要となってきます。それゆえ、その4つの要素の中に、ブラックボックス化したものがあれば、すぐにそれを見つけ出し、その構造、プロセスをオープン化していく必要があります。



まず、考えられるのが、意思決定プロセスのブラックボックス化です。どこで、どのような意思決定がなされているかがわからないまま、業務を遂行すれば、それが後々問題となった場合、責任関係が不明瞭となり、しいては、会社としての信用を失うことにもなりかねません。そこで、各業務における権限責任関係を明確にし、それを終始徹底させるために、職務権限規程を整備し、それに基づいて業務を適正に遂行していくことが必要です。また、経営者が率先して、従業員（メンバー）がオープンに議論できる場を設け、意思決定のプロセスが情報として共有できるような仕組みを作り上げることも重要です。それにより、経営における透明性が高まり、従業員の業務に対する意識を高め、不正の防止へと繋がっていきます。

次に考えられるのが、システムのブラックボックス化です。システムとは経営情報をいかに処理するかという仕組みですが、それが、一部の専門家任せの状態になっていませんか？

自社でシステム構築をしている場合、システム部員に任せっ切りにした状態で、その担当者が辞めたり、他部門へ移動したりすると、システム上の重大なトラブルが発生したような時、その回復には時間を要しますし、経営活動に大きな

支障をきたします。システムをアウトソーシングしている場合でも、システム



のどの部分をアウトソーシングしているかを把握していなければ、同じような問題になります。会社の業務システムは経営の根幹をなす仕組みです。それゆえ、システム担当部署の管理者のみならず、他部門の管理者も業務フローを標準化し、マニュアル化し、どこをシステム化しているかについて理解し、情報を共有化する必要があります。

上場会社においては、「内部統制」の整備・運用が法律上義務付けられます。中小企業の経営においても、業務の流れを見直し、経営の透明性を高め、不正の防止に寄与し、経営を適正に導いていくことを目的とする「内部統制」の整備・運用のエッセンスを取り入れ、「人」「物」「金」「情報」の流れが分かる経営を心掛けることが重要になってきます。

## 6. 締め切り効果と宣言効果

「明日が今月の投稿の締め切り日です。原稿の誤字脱字、文章の手直しをする時間をきっちり取ってください。」と毎回事務所のスタッフに言われてしまうので、「今月の原稿は、締め切り一週間までに渡すので、修正・訂正をよろしく」と宣言。

そう言った手前、なんとか、原稿を締め切り前に仕上げなければとパソコンに向かったのですが、テーマをどうすべきか？思い悩んだ末、「締め切り」と「宣言」の効用について考えてみることにしました。

どんな仕事にも必ず、締め切りがあります。締め切りがあればこそ、その期限に向かって集中力を働かせ、仕事を達成できるのです。また、期限が明確でない仕事であっても、自ら締め切りを設けることで、仕事の効率化と高い達成感を味わうことができます。

よく、仕事を頼むなら、忙しい人に頼めといっています。忙しい人は、いくつもの仕事を抱えています。それぞれの仕事に期限（締め切り）を設けて、効率よく仕事を片付けていくのみでなく、締め切りに向かって集中力をフルに発揮するため、質の高い仕事を達成します。一方、暇な人は、時間はいくらでもあるから、何でも後回し。仕事もたらたら、散漫で内容もお粗末になりがちです。

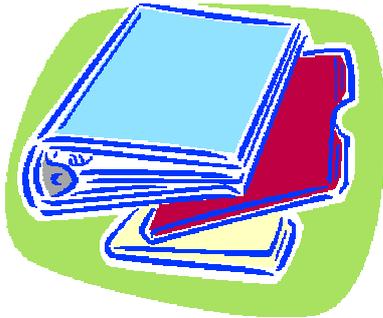
忙しい人は、決められた時間の中で仕事を成し遂げることがいかに重要かが分かっている、つまり時間の持つ価値を知っている、時間を切る（締め切る）ことができます。

仕事以外においても、人生設計において締め切りを設けることは重要なことです。

「何年、何月までに～をするんだ」と具体的な日付を入れて目標を決めていけば、その達成の確立は高くなります。明確な目標をもつことも重要ですが、



それに期日を設けることを忘れてはいけません。時間はあっという間に過ぎていきます。また、締め切りは集中力を生み、目標の達成を促します。



目標を達成する上でもう一つ大切なことがあります。それは、「宣言」をすることです。「不言実行」が日本人の美学からすれば一番望ましいのですが、自らにプレッシャーを掛けて、周りの協力も引き付けてしまうような、「有言実行」を心掛けてみることも必要ではないでしょうか。

巷には、所謂「成功本」が溢れていますが、その言っていることは、全て同じ。そのエッセンスを簡単にいってしまえば、「具体的な目標を立てて、それを周りに宣言をして、期限を切って、ひたすら実行すること」これにつきます。では、この原稿を書き上げて、新たな目標をもって次の仕事に向かうとしますか。

## 7. 男は度胸、女は愛嬌！？ 採用・人事について考えてみる

会社を経営していく上での重要な要素として、「人」「もの」「金」「情報」がありますが、その4要素の一つである「人」の採用について考えてみたいと思います。

人事担当者が一番頭を悩ますのが、「人」の採用です。私たちも、クライアントの依頼で、採用の面接に立ち会うことが何度かありますが、そこで、気付いたことを何点かあげてみたいと思います。

その一つは、中小企業の場合、どうしても新卒採用において、会社の知名度、規模、待遇面で、大企業と比べ相当なハンディーを負っているということです。ある経営者いわく、「そんなことは今に始まったことじゃないよ。まあ、中小企業の宿命みたいなもんだね」と半ば斜に構えていましたが、その経営者の偉いところは、限られた制約の中で、これだと思う「人」を採用し、5年くらいかけてじっくりと育て、会社の戦力としていることです。その秘訣は？とたずねてみたところ、「お利口じゃなく、いい意味でバカなやつ。そんなやつに何か一ついいことを見つけてそこを徹底的に伸ばすことだね。例えば、うちのK君、伝票の記入、書類の整理は全くだめで、事務の女性からいつも文句を言われているけど、あいつ、度胸があって、どんなお客にも平気で会いにいちまうんだよ。それに、とにかく人懐っこくて憎めないんだよね。人に好かれるんだよ彼は。それで、事務処理関係は目をつぶって、営業に徹底させたの。そうしたら、お客さんにかわいがられて今では営業の中核だよ。それにあいつバカだから、知ったかぶり<sup>12</sup>できなくて、人の話をだまって聞いているの。まさに営業にぴったりだね。まあ、しいていえば、なにか一ついい所もっているバカを採用するのがコツかな」とまあ辛らつな返事が返ってきました。「人」のよいところを一つでもいいからすばやく見出し、それを育て、伸ばして成果を出させる。時間はかかるかもしれませ



んが、中小企業の採用、教育、管理には重要なことではないでしょうか。

もう一つは、中途採用の際に、重要な戦力になる女性を採用することです。日本はまだまだ、男性中心国家。議員でも会社の重役、管理職でも女性の占める割合は10%に満たないのでは。一方、10年以内に少子化や団塊世代の引退によって労働人口は確実に減少していきます。それを補うために女性を重要な戦力として採用し、責任ある仕事をどんどん与えていくことが中小企業にとっても重要になってきます。大企業で腰掛的な仕事しか与えられず十分に持てる力を発揮できなかった女性を積極的に取り込んでいけるような魅力ある人事体制を確立することが、人材に悩む中小企業の重要課題ではないでしょうか。中途採用面接時の対応の明敏さ、就職後の働きの機敏さは、男性を上回っているケースが多いのでは！先ほどの経営者も途中で女性を積極的に採用しており、いわく、「Y子さん、営業のT君と結婚するんだって、だったら、子供ができて、T君に主夫してもらって、君がずっと勤務してくれよ。」ってT君にはしゃれにならない発言を・・・。

そこで、格言。採用においては、大企業は「男は度胸、女は愛嬌」。中小企業は、「男は愛嬌、女は度胸」で臨むべし。

## 8. 「変えるという勇氣」

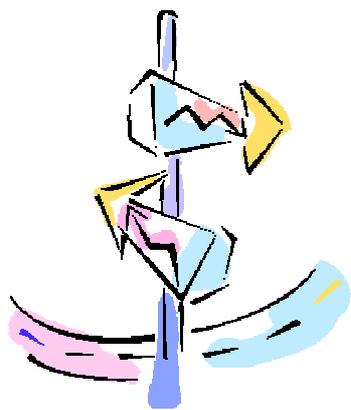
人は一度、慣習を作ってしまうとそれに囚われてなかなかそれを変えるということができないものです。

慣習には、同じ事を（同じように）繰り返していれば、同じような結果を得られるという安心感を与えますが、それは、その慣習が正しく、また、まわりの状況が変化しないという前提があればこそ成り立つものです。

「慣習」をここではこれまでの仕事の進め方、仕方という意味で使っていますが、良い慣習を残しながら、不具合な慣習を変えていくかということがいかに重要かについて考えてみたいと思います。

慣習を変える転機は、業務内容や担当が変わるときや経営環境が大きく変化したときなどに訪れます。

大企業の場合、業務のローテーションが比較的頻繁に行われ、今までのやり方（慣習）を見直すチャンスが多いと思います。しかし、前任者からの引継ぎにおいて、時間的な制約や前任者への配慮から、前任者のやり方を検証することなく無批判に受け入れ、そのやり方を踏破するとすればせっかくのチャンスも無になってしまいます。



一方、中小企業の場合、人員に限りがあることから、一つの業務に長期間従事することが多く、何年、何十年と同じやり方を繰り返していることが多いです。それ故、やり方を見直すという機会が少ない訳ですが、経営者の方は、これまでのやり方がそれでよいのか、つまり、無駄がないか、不正が発生していないかという観点から一度見直してみる必要があります。

実際にあった事例を2件あげてみますと、経理業務において、経理担当者が、一つ一つの仕訳を丁寧に切って入力していました。なぜそんな時間の掛かるやり方をするのかと聞いたところ、前任者からそのように教わったのでと応えま

した。確かに一つ一つ丁寧に処理することは重要ですが、業務システム(販売、購買、給与システム)が整っていれば、そのシステムからの集計表ないし一覧表をもとに、まとめて一つの仕訳として処理する方が、時間の削減にもなり、ひいては、処理・入力ミスを防ぐことにもなります。担当者はもうこのやり方に慣れているので、この新しいやり方を最初は受け入れようとしませんでした。しかしこちらも何度か説得し、説明をして、なんとか新しいやり方を受け入れてもらいました。そして、今では、空いた時間で営業管理の仕事も一部受け持つようになりました。

もう一件は営業に関する事例ですが、その会社では、ベテラン社員はお得意様。新人社員は度胸をつけさせるということで、新規の飛び込み営業ばかりさせていました。それがもとで、新人社員の退職率が高く経営者の悩みの種でした。そこで、経営者の方と相談して、まず、新人社員に比較的關係が良好な顧客を担当させて実績を上げさせ、営業に自信がついたところを見計らって、新規飛び込み営業をさせるというやり方に代えてみました。やはり、当初はベテラン社員の反発もありましたが、このやり方を導入したことにより、新人社員でも新規の顧客獲得が増え、退職率も下がりました。また、副次的効果として、ベテラン社員と得意先との癒着・不正も摘発でき、今までの悪しき慣習を排除することも出来ました。

これらは、ほんの一例ですが、今までのやり方を疑ってみることも必要ではないでしょうか。担当者の反発・抵抗はあるでしょうが、経営者の英断とリーダーシップで見直す、変えるという行動を起してみてください。



ダーウィンの進化論においても、「大きく強いものが生き残るのではなく、環境に順応し変化したもののみが生き残る」とあります。

変えるということは勇気がいることです。しかし、その時々状況を把握して変えていくことで、新たな成長への一步を踏み出せるのです。