

ランチエスター通信

第 225 号

発行元

ランチエスター経営三重
TEL059-398-0123
FAX059-398-0153

忙しくなったら人を雇う誤り

皆さんのこのころの採用状況はいかがでしょう。かつて私の周りでは、厳しいといっている人がほとんどです。私が勤めていたカーディー

ラーでは、毎年10名ほど女子事務が入ってきて

て、営業もメカニックも同じくらい入ってきて

いたんじゃないでしょうか。今考えると人事部

部にとっては、夢のような時代でした。私が入社

したのは1980年代です。今は2022

年。国勢調査を元にした推計人口のグラフがあ

りましたので、図を見てください。人口の重心

が変わっていつているのが解ります。さらに違

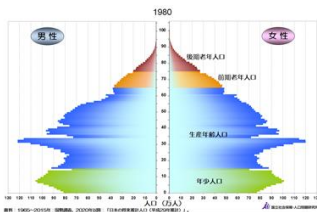
いは、低年齢層の人口の状態です。2020年

を見ると生産年齢人口は先細りになっていま

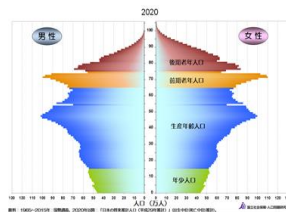
す。この状況で、今まで通りの人を採用し、いま

で通りの仕事をこなしていくことは相当無理

があると思うのですが、皆さんはどう思われま



1980年 人口重心30代後半



2020年 人口重心70代前半

すか。ところが多くの企業が、躍起になって人を採っています。もし人が採用できたとしても、今後人件費は上がっていくでしょう。が、妥当な見方ではないでしょうか。経営の勉強を怠らなければ、このような状況はすべて理解できるはずです。これに対処するのは相当難しいことです。しかし内容はあきらめず。

既存のものは、資源を誤って配分されている

一つ目の対策は、右の言葉を真摯に受けとめて、経営システムを見直すことです。第一に行うことは、成果が上がらなくなったものを破棄することです。減員した人数でできることにしていくことですね。とは言え、今の仕事を削減させたら、今まで通りに粗利益は確保できません。そこで、今後も続けて行ってもよい仕事と続けて行ってもしかたのない仕事を分けることです。そして後者を止めていく。ところが安易に不足した人を取ろうとするこのことは実行しにくくなりま

す。単に問題を解決しようとするだけです。人口動態を見れば、今まで以上のコストがかかります。それでも穴埋めするだけの価値のある仕事なのかを判断するよいチャンスと見ることです。経営の勉強をしていないとこのような考え方は、思いつきません。

ユーチューブチャンネル
『ランチエスターみえTV』にて
解説を配信します



<https://www.youtube.com/user/lanchestmie>

今ある経営資源を投入し、より成果を上げさせていくのがマネジメント仕事ということが理解できていれば、このことは解るはずです。その言われても、現実仕事が回っていかないと。そして今の仕事をこなさなければ、経営自体が成り立たないとすると、今まで破棄することをしてこなかったツケが回ってきていることになりま

す。私にとっては、専門家派遣という補助金事業がこれに当たりま

す。当時この補助金事業がほとんどの粗利益を稼いでいました。しかしあることがきっかけで、これは続かないと気づきました。それは産業支援センターで懇意にして頂いていた知人との懇親会の席のことでした。私に依頼している補助金はどのくらいでしょうかと比率を聞いたことがあります。その時『ほとんど岩崎さんです』と言われました。この言葉で、『ああ、先はないな』と思ったのです。最高潮の時でした。止めることを決断したのは、それ以降どうやって減らそうかを考えてきました。この決断は正しかったと今でも思っています。業績は落ちることもなく、むしろ上げるこ

とができたからです。

人口構造に合わせて経営システムを変える

創造的廃棄を行ったとしても、事業を継続していくには人を採用しなければなりません。しかしながら日本の少子高齢化は大きな

問題を抱えています。出生率^{2.2}が人口を維持する数値だと言われている中、日本は^{1.3}。先進国では、アメリカ以外は、すべて^{2.0}を下回っています。韓国に至っては、^{0.8}という数値です。ドラッカーは、先進国はみな、集団自殺をしようとしていると表現しています。それでも事業を続けて行くには経営システムを大きく変えねばなりません。アメリカの出生率が高いのは、メキシコ移民の影響が大きいそうです。先進国が就労人口をカバーする一つの対策が移民です。しかし日本はそのような経験はほとんどありません。もしそのような状況になったら大混乱は間違いないでしょう。この移民以外では、就労の多元化を使うことです。今までの経営システムは、フルタイムで仕事をすることが基本でした。そして我々の世代ともなると家事は奥さんに任せて、仕事に集中することができました。現在は共働き世帯が多いのではないのでしょうか？事実共働きと1990年代から2000年にかけて、比率は逆転しています。2019年では、共働き世帯は男性が

一人で働いている世帯の2倍になっています。このような労働形態は変化し、パートタイム、ダブルワーク、年金生活者など多元化してきています。これらに対応できる仕事



の形態に合った人事管理行っているところはありません。これを実現するには、経営システム自体を大きく変える必要があります。しかしながら単に仕事をぶつ切りにして、人を配置するのでは、生産性は低下してしまいます。そんな中、私が可能性があると思うているのは、自社の卓越性に特化して、それ以外はアウトソーシングする方法です。この点については、別の機会にお伝えするとして、人が辞めたとか仕事が忙しいというときは、すぐに採用を考えずに、仕事、もしくは経営システムを見直してみることです。問題を解決することは、単にもとに戻しているだけです。これでは、断絶の時代を乗り切ることはできません。

あれこれ手広くやれば業績が上がる

このニュースレター「経営の教科書シリーズ」では、まず世間で信じられていることが、迷信であることをお伝えしているつもりです。その次に経営の基本と原則を伝え理想の状態を描いていただきます。最後に実践ですが、ここでは私の経験においてのよい理想に近づいていくかを紹介いたします。皆さんの組織では、それぞれ状況が違いますので、それぞれの経営（マネジメンツ）がめざすべきです。で、自分が考えて最もよい経営を行っていただく。



さて、今月号の2つ目のテーマは、あれこれ手を付けてしまうことです。業績が思わしくないと売上を渴望します。利益は、事業を継続していくための条件でもありますので、そう思ってしまうのは、致し方ないかもしれません。しかし問題は、目的を利益の確保と考えてしまうことです。利益という麻薬に魅了されて、利益を追いかける習慣が身にいつとついに厄介です。こうなると売れそうなもの、自分ができそうなものを当たり構わず手を付けようとなります。他の人でも、できることを下手にやるのは、下策だと前回のニュースで学びました。できそうなことに手を付けるということは、その時点でうまくはいきません。どんな業界でも先行業者はいるものです。今後その商品やサービスを強くしていくのならまだ救いはありますが、利益を目的にしている人は一度やってみて利益が上がらなければすく止めてしまいます。一つの物事がうまくなるまでは時間が掛かります。こうしてうまくできるようになって初めてまともな利益が上がるにも関わらず、次々と商品、サービス、新しい密層まで変えようとしています。次々新しいことをしていけば、その労力は大変なことになると思います。リストと時間をかけて、下手なことを多くやっても利益が上がることはありません。新しいことに手を付けてしまうのは、他にも理由があります。

それは仕事に対する飽きです。成長した証がないとその仕事を疑いにかかります。こんなことをしていいんだろうかと思い、仕事に退屈してしまうのです。そして目新しいことに手を付ける。おそらく私も経営について勉強していなければ、同じようなことをしていたと思います。以前ソフトウェア開発の仕事をしていました。この業界の技術進歩は目を見張るものがあります。大型のメインフレームコンピュータの時代は、各メーカーが独自方法で開発してましたので、技術の進歩はそれほどありませんでした。しかしパソコンが登場しマイクロソフトがOSを席捲してから事情は一気になりました。各ハードメーカーが同じ土俵の上で競争し始めたからです。IT業界は、次々新しいことを見つけて、どれが主役になるかを当てれば優位に立てると信じてしました。そんな業界にいた私が、ランチエスター経営に集中してこられたのは、知識を持っていたからです。しかし事はそう簡単ではありません。売上が欲しいという誘惑と新しいことに目移りする優柔不断この精神的な戦いです。物事を成就できる人でできない人の違いはこういうところにあるのではないかと思います。私なんかのように素質がないものが、自分の感性に頼って経営をしていたら、じり貧になるのは間違いないと思います。

多角化ではなくて、展開でなければならぬ

一方、今の事業をいつまでも続けようと思っていると、大変なことになります。社会は常に変化しています。変化する社会のニーズに対応されるように自ら変化していかなければなりません。そうしないと事業は続けていけないからです。先ほどもお伝えしましたが目新しいことに、闇雲に手を付けるというのは経営者として誤った判断です。ではどうすればよいのでしょうか。

ドラッカー先生は、『成功したものを、新たな展開を体系的に図っていく』といっています。この言葉からすると成功しているものも小さいものには、展開があるが、そうでないものは展開する余地がないということになります。まず自分の強みを使って小さくても良いので成功させることです。成功したら、それで終わらずに次へ展開していくのです。

私の場合、戦略社長塾を最初に実施しました。知り合いの社長にお願いして、ビデオを流し途中で止め、受講生に感想を聞いていく寺子屋方式です。この社長塾を続けて行くうちに、訪問してその会社向けに社長塾をするようにしました。するとその企業独特の課題に関する感想が出てきました。それを一緒に考えようという仕組みで、



自然と相談になっていったのです。相談といっても答えを出すわけではなく『ランチエスター戦略に従うと、こういうことになりま』す』というものです。ランチエスター戦略を始めたばかりとは言え、初めて聞く人よりは、一日の長があります。こうして相談業務に展開していきました。強みを作るには専門化していかなければなりませんし、変化に対応するには多角化していかなければなりません。これを調和する方法をドラッカー先生は、教えてくれています。

多角化を調和させ、一体性を保つたための方法は二つしかない。

- ①一つは、共通の市場のもとに、事業、技術、製品、製品系列、活動を統合し、それによって高度に多角化しつつ一体性を保つことである。
- ②もう一つは、共通の技術のもとに、事業、市場、製品、製品ライン、活動を統合し、それによって高度に多角化しつつ一体性を保つことである。

マネジメント（エッセンスシャル版）より

前者は、市場つまり客層を軸に展開する方法です。後者は、商品やサービスを軸にする方法です。しかし厳密には、共通の技術です。で、単に商品やサービスを展開するだけではなく、つまへいけません。何かを足し込む訳です。

私自身を振り返ってみると、企業訪問に切り換えたときは、顧客に寄り添うことを付け加えました。この時は、以前していたシステム

エンジニアの質問のスキルが活かされました。次に相談業務になったときは、課題を見つけることを付け加えました。これには、カイゼンする能力が活かすように思えます。トヨタ系ディーラーにいたことはあまり関係ないと思いますが、システム開発をしていくには、よりよくしていくために工夫するのは当たり前のようなことでしたので、課題に気づいたのだと思います。皆さんは、多角化と専門化のバランスをどのように取っていますか？

有名な社長は業績がよい

経営陣に入る前から、有名な人の話を聞くのが大好きでした。名刺集めを趣味のようにしていました。自己啓発のプログラムを勉強し始めてから特にその傾向が強くなりました。講演会に行くと必ず残って講師と名刺交換をする。パーティーがあると参加して名刺交換をするようなことをしていました。名刺の使い道は、人を驚かせるだけに使っていました。今考えると恥ずかしいですが、マイクロソフトの社長の名刺やツーショット写真をSNSにアップしていたような記憶があります。しかし有名なだからといって決して業績がよい訳ではありません。以前テレビで、いちご大福の美味しい店を取材していました。それが三重県の富田のあたりにあるようなのですが、取材の条件は、場所も店の名前も一切明かさな

というものでした。店主曰く『家族でやっているもので、これ以上注
文が増えると品質が落ちる』とのことでした。確かに、業績が良い
のであれば、宣伝する必要はない。そう考えれば、過度に宣伝す
るのは、お客さんがもっと欲しい。つまりお客さんが不足してい
るからです。究極のマーケティングは、販売をなくすことだとドラ
ッカー先生も言っています。ところが、世間はそのように捉えてい
ないようです。あの人は良くマスコミに登場するとなると、なんだか
優秀で、しかも業績が良いように思えます。経営者が講演する場
合も、そのように勘違いしてしまいます。主催者からすれば講演に招
いて、あれが悪い、これが悪いなどと言えはすもななく、良いと
だけをほめるしかありません。実力が定かでない人の話を真面目
に聞いて、素直に実行しても成果に繋がることは少ないと思い
ます。もし実力があつたとしても、その時代のその状況での話です
で、そのまま自社がやって通用することはありません。地方には、
もっと問題な人もいます。長く手広くやっているだけで、業績がそ
れほど良くないという人です。長く経営を続けていると、地域の団
体に入り役職などを歴任します。声も大きく、影響力もあり、話も
うまくなりますから、ついその人が正しいように思えます。周りも
否定しにくいからです、その人が正しいことなるわけじゃあ。

本物社長を見抜く方法

こういったことに陥らないために、一つ目は
決算書などを取り寄せて物的証拠を確かめ



ることです。二つ目は、直接1対1で話せる場面を作り、
あれこれと教えてもらうことです。この時に昔の武勇伝
は必要ありません。その時、どのように考えて選択をして
きたかの方が重要です。三つ目は、だれが正しいかを優先
するか、何が正しいかを優先するかを確かめることです。
何が正しいかを見る人は、本物の可能性が高いです。だれ
がの中には、本人も言います。俺の言うことは正しいと
か、俺の言うことが聞けないのかなどという人は、物事を
見誤っている可能性が大いにあります。今月号では、一般
的に考えられていることと本質は違っていることをお伝え
してきました。納得いったところとそうでないところが

あるかもしれませんが、その真偽を確かめるには、学習が必要です。
自分の感覚だけでこれらを判断するのは、早計です。勉強してから
判断してみてください。

									回覧
--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

編集ランチェスター経営三書 奇書 坊
連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153
発行日 二〇二三年九月二五日