

～ 昨日の風 明日の風 ～

# 経営コンサルタント 独白録

【第80回】 他人の芝生が青い理由



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、(株)経営改善支援センター(福岡市、URL: <http://sien.co.jp/>) 代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家として、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

日々、時々刻々と様々な社会情勢や経済情勢が変化するため、NHKのラジオニュースが欠かせません。NHKのラジオはほぼ1時間おきにニュースを流しています。夕方や夜間のまとめられ、間引きされたテレビニュースとは違い、細やかな情報を提供します。今回の新型コロナウイルスに関しては、2001年の米国同時多発テロ、2011年の東日本大震災以来の真剣さでラジオニュースを聞いています。

## 他人の芝生

アスリートは、人の見ていないところで黙々とトレーニングを行います。ピアニストは、1日練習をサボると本人がわかる、2日練習をしないと先生がわかる、3日練習を怠ると聞く人がわかるとも言います。われわれは彼らの一部分しか見ていませんが、その陰で彼らは膨大な練習や訓練を重ねています。

他人の成功や他の企業の成長を見た時、多くの人はそれを羨みます。「他人の芝生は青い」のです。しかし、我々はその青さを保つ為にどれほどの努力が必要であるかを想像しなければなりません。例えば夏場に太陽が昇ってから水を撒くと水がすぐに高温になるため、芝の根が痛み、あっという間に芝は枯れてしまいます。よって夏場の芝への水散布は夜明け前に行います。しかし、多くの人はそうした努力を知らないで単に羨んでしまうのです。

## 人の見ていないところで

個人や組織の差は、人の見ていないところで何をやったか、何をやっているかで決まります。それを決めるのは自分自身であり経営者であり経営幹部です。「自分たちのあるべき姿」を明確にして、行わなければならないことを決めてそれを実行した個人と組織だけが成果を残し生き残っていきます。

目先の成功や売り上げ、利益だけを考えると、そうしたものが見えなくなることもあります。様々な事情で苦しい状態が続きますが、今一度他人の芝生を羨む前に自分たちが行わなければならないことを確認すべきかもしれません。経営環境

が厳しい今こそ、自分たちの足元を再度見直す貴重な機会でもあります。

## 人を迎える準備はできているか？

売り上げが落ちたので人を減らすことばかりを考えている社長がいます。ほんの数カ月前まで「人手不足で会社が潰れる！」と叫んでいた社長です。「環境が変わったのだからしょうがないだろう！」と怒鳴るのですが、一方でしっかり資金準備をして、「内定取消者」が出た近くの高校を回り始めた社長もいます。社長曰く「高齢者が多いので、多少のリスクがあっても今若い人を入れないと3年後がありません」。経営者がどんな風景を思い描いているか、人のいないところで何をやるかで、発想も行動も結果も変わります。

## 産業構造の変化に備えて

業種によって違いはありますが、今回の新型コロナウイルスの影響によって社会や経済のあり方が大きく変化します。特に国際関係が一気に緊張感を増し、人や物の流れを変えていきます。オフショアリングという生産拠点を海外に構えるリスクが増大し、逆に国内に戻ってくるリショアリングが増えるのではないかとされています。自動車メーカーのマツダはタイで行っている生産の一部を国内に戻すことを決めました。資生堂は新工場を国外ではなく国内で建設を進めています。ユニ・チャームは福岡県で新工場を建設したほか、ライオンも香川県で建設を進めています。このほかパナソニックやキヤノン、TDKなども一部の生産拠点を中国などから国内にシフトしています。

すでに中国や東南アジアでは人件費が高騰し、コスト的なメリットが少なくなりつつあることと為替相場の不安定さが企業の懸念材料になっているのです。そこに今回の新型コロナウイルスの影響が加わるので多くの業種で産業構造の変化が予想されます。

今こそ、他人の芝生を羨むのではなく、自分達の意志で、組織戦略や組織の再構築を行わなければならないかもしれません。社員の意識や組織を変えるチャンスが来ています。