

[第 329 回朝食会結果]

コロナ禍のなか「現況下、経営はどう考えるべきか」

～私の人生から学ぶもの～と題して講演頂きました!

経営コンサルタント 中小企業人財活性塾主宰松本孝彦氏をゲストに開催

令和 2 年 3 月より、開催を自粛しておりました朝食会を、感染対策に万全を期し、秋らしい時候となった 10 月 20 日(火)ホテル・ノットにおいて 43 名の出席で開催いたしました。

加藤会長より「久しぶりの朝食会、皆様のお顔を見ますと元気も出てまいります。振り返りますと、今年の 3 月から朝食会を中断させて頂きまして、その間、コロナ禍の中でどう対応すべきか、部員の方々、ホテルとも打ち合わせをしながら、今日を迎えることができました。10 月 15 日には、見学会を日産さんにお世話になりまして「ニッサンパビリオン」見学させて頂き、26 名にご参加を頂きありがとうございました。

本日は、経済局、市工連榎本会長はじめご出席頂きましてありがとうございます。久しぶりにこのようにお会いできまして、みなさまと顔を合わせることができるのは本当に楽しみで、どうぞ皆様もコロナへの対応をきちっとして頂ければと思います。

そういう意味でも、本日の講師、松本先生をぜひともお願い致しました。よろしく願いいたします」と挨拶頂きました。

事務局より、次回朝食会の開催日程を提起し講演に移り、「松本先生は、明治製菓取締役退任され、経営コンサルタントとして活躍をされておりますが、数年前に重篤な肺炎にかかり生命の危機に瀕するも奇跡的に回復され、現在も元気に活躍されております。当日は、長い人生経験の中で得た実務家、元経営者としてのお話を頂く予定です」と紹介し、早速本題の講演に入りました。(以下講演の要旨です)

◎現下の状況下、自社喫緊(重要)の課題を確認し、いかに乗り切り前進してゆくか

本日は経済局の幹部の方、工業会のトップの方、そして、横浜産業経済を支えるみなと工業会の経営幹部の方々の会に参加させて頂きありがとうございます。

本日頂いたテーマは、私自身も企業支援をしている中で、日々迷いながらも、ある意味覚悟を決めての取り組みを進めている題材です。

私が企業支援のなかで直面している問題、課題、対処の仕方と皆さまが直面している課題、対応とは異なるのは当然です。

お互いになすべきことは、自分自身でどう判断し、いかに戦略を立てて実行し乗り切り生き抜いてゆくかだと存じます。

その対応を進めるなかで、コロナに関する TV、新聞などマスメディアからの、一般論、原則論、不確定な予想、高度な専門的知見の情報知見で厚くなった私のファイルは現下の状況は理解できても、私自身の課題解決には残念ながら直接役にたつことは当然のことですが、見当たりません。



(講師 松本孝彦氏)



それは皆さまにとりましても同じであると存じます。

したがって本日の課題を進めるにあたり、皆様がお持ちの課題のご披露をお願いいただき、そこからスタート

いたしたくよろしくご協力をお願い申し上げます。

皆さまお持ちの課題は山ほどあると存じます、私は次々に現れる問題のなかで大変大変などと忙しがり、混乱して右往左往、失敗した反省の連続でした。その経験から、沢山ある課題を整理順序だて、優先度をつけて臨むことが大切であると思っています。

◎ご出席経営、幹部皆さまから喫緊(重要)の課題を共有し学ぶ

皆様が今おもちの沢山の課題のなかから時間の関係もありますので、心と頭の中で寸時お考えいただき一つだけ“喫緊の課題”を選んで教えて頂きたいと存じますそれを皆さまで共有することの意義を学び進めて参りたいと存じます。



* “Order is importance”

ものごとすべてなすべき順序を間違えますと、それに基づいて組み立てる戦略はじめPDCA そのものがくるってしまい、目標とする具体的な成果、結果の実現につながりません。多くの課題の内容を確認され、整理され、どの順序で進めてゆくか決めることが第一のステップであると位置づけたいと思います。

皆さまにとって沢山ある重要な課題の中から一つだけ喫緊の課題を選ぶのを願いますことは大変申し訳なく存じます。

二番目はなに、三番目はどれ・・・なぜこれが一番なのかのご説明が必要であろうかと存じます。そして“Order”には“順序”とともに“指示、命令”があります。

順序を間違えると指示する内容も変わってきます。

時間があれば二番目・三番目もお伺いいたし、なぜ二番なのか、三番でなければならないのかも伺いできるとなると、一番の意味が深まってまいります。

* 出席者から表明いただいた“喫緊の課題”内容一覧

皆様にホワイトボードにご記入をお願いいたしました。

(業種・お役目・喫緊の課題)

- 建築・会長・事業承継、受注増への対応
- 設計・会長・次の世代にバトンタッチの時期と課題
- 金融・管理・社内外との意思疎通を促進する
- 製造・会長・次世代へどんな形で会社をつなげるか
- 建築・経営・省エネ対策
- 製造・社長・事業承継の進め方
- 情報通信・管理・Vision を現実性につなげるために
- 土木・社長・将来のための人材確保を進める
- 保険・支社長・お客様とのコンタクト力アップ
- 情報通信・経営・顧客の固定化を破る
- 設備保守・経営・次世代を担う人材育成
- 情報通信・経営・新しい市場開拓するための取り組み
- 電気工事・社長・勤務時間の改善を進めるために
- レンタル・社長・事業承継の内容とその準備
- 建設・社長・コスト競争力の向上実現
- 設備保守・社長・業界企業の認知度向上し事業発展へ
- 情報通信・社長・経営基盤を強化する手順
- 情報通信・経営・人財の採用、育成について

- 金融・支店長・人財育成の進め方
 - 製造・管理・企業イメージ・ブランド力を向上させたい
 - 工事・社長・人を動かすための課題取り組み
 - 行政・管理・人財不足への対応
 - 卸・社長・売上増を図る具体的対策
 - 製造・管理・人財育成の進め方
 - 経済団体・経営・資金繰り対策
 - 造船・社長・働き方改革の内容と進め方
 - NPO・理事長・事業再構築の考え方と具体的計画と進め方
 - セミナー・管理・自分と同じ目線を持てる人財を育成
 - 土木・会長・事業継承時期、引退のタイミング
 - 建築・社長・事業継承の具体的進め方
- ご協力頂きましてありがとうございました。

どれも経営にとって重く大切な、避けることのできない重要課題ばかりです。
この課題一覧は神奈川県を中心、横浜の経済産業を支える中心企業責任者がもたれている喫緊の事項で、本日の会合から生まれた共有できる貴重な情報とマネジメントの財産です。

お話をお伺いいたし、私自身も過去の経験の中で皆さまと同じ課題、状況で悩み挑戦に取り組んだ各場面が胸に迫ってまいり、改めて緊張感を感じます。



業種	役目	喫緊の課題
運送	総務	受注増
・計	・	人手確保
金融	支店長	コミュニケーション
製造/卸	総務	有給(30日)取
運送	10人	有2不
祭祀	社長	人手確保
光	管理	vision実現

業種	役目	喫緊の課題	2	3
運送	総務	受注増		
・計	・	人手確保		
金融	支店長	コミュニケーション		
製造/卸	総務	有給(30日)取!		
運送	10人	有2不		
祭祀	社長	人手確保		
光	管理	vision実現		
建築設計	代表	事業継承		
海運土木	取締役	人材確保		
生命保険	営業所長	高層階の7:30出勤増大		
web制作	社長	顧客中心の体制づくり		
IT/システム	取締役	次世代人材育成		
倉庫	事務	売上増		

業種	役目	喫緊の課題
電気工事	社長	勤務時間の改善
情報通信	副社長	新収入の開拓
保険	サブ社長	人材育成
通信業	社長	人材の活用/育成
建築/レール	社長	事業継承
建設業	営業所長	IT/競争力
IT/システム	社長	業界の認知向上/発展
ソフトウェア	"	経営基盤強化の手順(常勤人材)

*喫緊の課題はいつも真実か

課題検討の場合、私の経験では、“建前”ととらえているケースがままありました、本会議の皆さまのお立場の課題は“ホンネの事実”で、それは切迫した真実そのものです。

みなさまが、がこういう問題でご苦労されているという事をお聞きし、共感とともに現下の厳しい状況のなかで貴重な課題を勉強をさせていただいています。

皆さまの喫緊の課題は“事実であり、真実”です。私は人生の後半は長年赤字に苦しむ事業での対応を中心にすごしてまいりましたが、課題、事実が真実でない場合が多々ありました。建前が事実と認識されているということです。

長年の累積赤字を背負った事業の責任者に就いたおり、その部門は一次産業を対象としたビジネスで、収益確保を実現するのが難しい事業環境が続き苦難のなかにありました。経営は端的に言えば将来に向けて、縮小、閉鎖するのか残すのか、それを判断して決める場面でした。

販売は大手お客様には纏めて、数量と金額を交渉して決めて供給するシステムでした。大量に購入していた大いる、ある大手のトップから「今年も新米でお酒が出来たから飲みにおいでよ、日本の一次産業の未来を熱く語ろうよ」と誘われ、即座にお伺いさせていただくお返事をして電話を切ろうと致しましたら「うちの部長が隣の県の価格とうちの県で価格が違うのはなぜだろうと言っていたよ」と言われました。

要は、お酒を飲もうではなく、直ぐ来い、未来を語ろうではなくどうなっているのかです。

当初の交渉価格設定が既定の事実となっている中にはいろいろな実情があり、実態が生じて事実でなくなっているのです。

そうすると既定の事実（Fact）課題が真実でなくなり、タテマエとなると、決定した課題に向けて戦略を立て計画を立てても戦略も対策も結果も狂ってしまいます。PDCAのPの段階ですでにすれが生じはじめているということです。

*“喫緊の課題”と“重要な課題”

また、“喫緊”と“重要”が異なるケースが多いのです。私がお客様を訪ねて釈明する、それを繰り返して歩くのが私の喫緊の課題だとしても、私の役割として真の重要な課題は、



事業をどうするのか、残すのか残さないのか、残すという事は累積赤字を解消して将来に向かって利益をあげ存続してゆける事業体質体制を築くことが私に課せられた最重要課題です。



事実が真実である構造、事業風土を構築すること、喫緊の課題が、最重要な課題であり、それに向かってスタッフ

全員が一丸となって臨み挑戦し、4H(ホンネ、ホンキ、ホット、ハート)で衆知を集め、課題解決目標を実現できれば必ず事業、会社は前へ向かって進み始めます、私のつたない経験です。皆さまの貴重な真実の課題を、さらに確信へと固めていただくのが強い前進へ向けて大切なステップと考えます。

◎重要且つ喫緊課題内容を確信し、実現へステップ

確信した内容を実現に結び付けるにはどうしたらよいか、心の中では十分に準備なさっておられますが、それを実現するための同じまた似た課題、状況でその対処を進めようとしておられる他の方々の内容、進め方の状況を知ることは刺激、ヒントとなり、ご自分の課題の正確性の自信になります。それぞれの方が全力で真実を追求され取り組まれておられる現実の姿であり、一般論や机上の理論ではありません。

*共通課題グループ会議

同じ課題、表現が多少異なってもニュウアンスの大枠が合う：例えば ○事業承継 ○社内外コミュニケーション力向上 ○人財育成 ○売上高増、収益力アップ、市場拡大・・・等を持たれる会員同志でその内容すり合わせすると、核心に迫る質問、会話、提言、意見交換が実現するはずです。

課題ごとにチームをつくり、お一人おひとりが、課題の意味理由、根拠を説明する、それに対し他の参加者から意見が出る、反論する、提言する・・・など、ワーキンググループ内で4Hの率直な意見交換をすることで、ご自分の課題認識の確信が磨かれ、目標設定し実行、実現するか道筋が見えてきます。

ワーキンググループで行うと「うちはどうしています」等の取り組みの経過も見えてきて自社の課題解決へ戦略と具体的なPDCAの構築具体化が明確になってきます。

*業種単位のグループ会議

さらに深くするために、基盤が似ている業種ごとのチーム、例：○建設土木 ○卸し小売り ○情報通信 ○製造 ○保険金融・・・等の方々がチームを組んで同じように課題の現状説明、質問、意見、実施例、提案、意見交換などを行うことができれば、さらに奥行きが深まり、現実味が加わり具体的課題実現計画につながると思われます。



神奈川県を中心にあり横浜を支え、リードしておられる企業責任者が本心で行う会議の重さは参加者全員にとって必ず大きな力と相互信頼が生まれると信じます。

テレビや新聞情報からは個別課題取り組みへの答えは出てきません。今大切なのは自分（達）で考え、意見を聴き、智慧を集め、よかれと信じる道を自信をもって実行することです。

***私の経験考え方とも照合を**

私は業績回復浮上を目指す中小企業を支援する目的で多くの企業に関与させて頂き、そのドキュメントファイルが沢山大切に保管してありますが、気が付くと、個別企業の内容が次の企業支援の際参考になることはほとんどありません。

一企業一事業がそれぞれ独特、固有の重い課題を抱えています。

従って以前使用した企業に関する多くの資料ファイルの整理、廃棄をすすめています。その際、その資料の端や余白に自分がその時々、折々に感じたこと、学んだこと、個人的発想、見解が殴り書きしてあり、それは捨てるのは忍びなく思い、拾い出して纏めたものがお配りした冊子です。

私の考えが正しいという事ではありません、あくまでも私個人が事例や場面から教えられ感じた内容を15則にまとめてみたものです。

資料をご覧になって頂くときは、ご自分の課題と照らし合わせて関連する“則”だけをご覧になって頂きたく存じます。（関係のない則は当該課題取り組みの邪魔になります）

そして皆さまのお考えと私の記述、思いと照合していただき、ご自分と違うとお感じでしたら×印を、少し検討する価値があるは△印、だいたい同じなら○印をつけて、○×△とした理由をその場で書き込んでいただくと、ご自分の考えがより鮮明になり、課題実践実践に向け確信をもって実現へ前進がはかれる力になると考えます。

◎経営として課題を組織的に具体的な実践実行・実効実現のために

皆さまがお考えになられた企業・組織課題を明確な言葉で表現していただきます。それを取締役会、幹部会、各組織に具体的な目標としてご説明いただき、関係者から質問、意見、提案をもらい調整して、正式の単年度、中期の企業目標として設定され、それをさらに各組織目標、個人目標につなげた目標管理として、企業課題の対応解決実現を進めていただきますことを願うものです。

皆さまの重みをもつ素晴らしい課題が共有できましたことは大きな収穫であり、知見、智慧の財産です。

本日皆さま取り組んだこの内容も少しでもご参考に加えていただき、皆さまがたの重要且つ喫緊の課題実現にさらに大きく確実に前進され発展されることをお祈り申し上げます。

私自身、大変貴重な機会をいただき、皆さま方から沢山のことを勉強させていただきましたことを心から感謝申し上げます。

本日は大変ありがとうございました。

