



★今月のTOPICS★ 経営改善支援現場からのレポート 長尾康行 | 中小企業診断士

皆さん、こんにちは。8月、9月は連休が多かったですね。連休が多いのは私にとってうれしい事なのですが、その反動で平日に仕事集中するので時間の経過が早く感じます。またこの2カ月は出張が多く、鹿児島、熊本、大分、佐賀、長崎、山口、仙台、静岡と飛び回っていました。業種も置かれている環境もバラバラなのですが、企業が置かれている環境が大きく3つのパターンに分けられると感じました。1つ目は業績や金融機関との関係性も良く今後の成長戦略を練っているパターン。2つ目は業績も金融機関との関係も悪く、苦しんでいるパターン。3つ目は業績は下降気味だが、金融機関との関係は良好で今後の業績アップを模索しているパターンです。1つ目、2つ目のパターンは方向性が決めやすく、3つ目のパターンは方向性が決めにくいと日々感じております。1つ目のケースですと基本的には成長戦略を採用します。金融機関の融資を受けながら、金利以上のリターンを生み出す戦略ですので、一番良いカタチでしょう。2つ目のパターンは業績も悪く、金融機関との関係性も悪いのですから、とにかく固定費の削減と金融調整を行いキャッシュアウトを防ぐ。それから業績アップ支援です。この2つのパターンは方向性を比較的決めやすいのですが、3つ目のケースでは判断が難しいです。業績が悪く、金融機関との関係が良好という場合、①このままどろり貧なので融資を受けて攻めの経営を行う ②業績が悪いため、新規融資を受けても返す当てがないので自助努力で長期的に業績を上げる ③リスク等の金融支援で業績悪化・キャッシュアウトをカバーする という3つの選択肢があります。正直、私もコンサルタントにしてもどれが正しいとは一律に言えません。ですから私は「社長はどうしたいのですか？」と質問します。経営というのは「MUST」つまり「こうしなければならない」という時もありますが、「WILL」つまり「どうしたいのか」という意志をもつ必要もあると思うのです。判断が求められる時、どの方向性も間違いだとは断定できない時に、意志によって方向性を見出すことも時には必要でしょう。数字や客観的事実から経営を判断することももちろん重要ですが、意志による判断も経営を行う上では欠かせないと感じた2か月でした。

★山陰地方からのレポート★ 昨今のヘッドハンティングに対するささやかな意見 宮内伸人 | パートナー

企業や組織は刻々と変化する外部環境の変化に適応せねばなりません。適者が生存するために、そして競合に打ち克つためには模倣困難な内部資源を有することが大切です。中でもヒトは最も重要な内部資源のひとつ。最近では単に人材と表現するのではなく、人材と表記されるほどです。

一般に大企業といわれる企業集団では、人材の採用から配置、教育、昇進などの人事施策が中小企業集団よりも明確であることが多いです。誤解を恐れずに申せば、人事施策の維持と内製化はそのまま企業規模の大小と財務力の強弱に依拠しているからです。

昨今の採用市場は新卒採用、経験者採用を含めひたすらアベノミクスによる大企業中心の業績回復が底支えするかたちで求職者側優位となっております。これはあくまでも企業で何がしかの成長戦略があること、それを支えるだけの財務力に裏付けられるということとも言ってもありません。

しかし一方で多くの企業ではこれまでの「失われた20年」により、内部でコア人材の育成が出来ていないという事実があります。シュリンクしていく企業業績とのトレードオフとして新卒一括採用を長きにわたり凍結していたことも理由のひとつです。ここでいうコア人材とは経営幹部候補を指します。コア人材が内製化されていない企業は必然的にヘッドハンティングに走るようになります。そしてヘッドハンティング人材のパフォーマンスの最大化には、企業はその人材に対して権威を付与することが必要条件です。

さて、先月に続いて韓信です。韓信が劉邦に仕官する時の手順がとても面白い。

劉邦のもとに身を寄せている客将が、彼のもとを少しの間暇を申し出た際に「自分に代わる有能で文武に長けた人材を探し出して推挙する。そしてその者が自分が推挙した人物であるか否かを識別していただくために木製の割符を用いたい。」「自分が見出した有能な人物に先の割符の片側を手渡す。後にその人物がこちらをたずねてきた際に割符の所在を確認してほしい。もしその人物が割符の片側を持っていれば手許に残っている割符と合わせてほしい。合致すれば問題はない」と劉邦に言上しました。

ところでここでいう有能な人物こそ韓信。韓信は、劉邦の客将から高く才能を買われ「割符」を受け取ってはいしたが、劉邦の臣下に見せることにより仕官しようとはせず、まずは自分の働きぶりを知らしめて、すなわち実力を見てもらってから割符を所有していることを申し出ようとしたのです。またこのとき韓信は、割符を呈示することで一足飛びに劉邦の側近になることにより多くの古参に対して波風をたててしまうことをよしとしなかった。あくまでも、自分の働きぶりをこの古参たちに評価してもらうことを最優先したのです。

現代企業社会においても今後ますますヘッドハンティング登用が活発になると考えますが、特にキャンディデート(候補者)側に韓信と同じようなマインドがあれば面白くなるのではなからうか？と考える次第です。今月はここまでです。

★お洒落な街、ジョージタウン★ 住吉いずみ | アソシエイト

9月の最終週に、社員旅行でマレーシアへ行ってきました！首都クアラルンプールへ1泊、ペナン島へ2泊の3泊4日の旅でした。飛行機で6時間半ほどで到着し、天気が心配でしたが文句なしの快晴！色々な所へ行ったのですが、個人的に一番楽しかったのがペナン島の中心部、世界遺産でもある「ジョージタウン」でした。街全体が本当にお洒落で、あちこちにウォールアートが描かれていました。カフェや雑貨屋さんもたくさんあり、一日中楽しめる場所！素敵な思い出ができました！

