



## ★今月のTOPICS★ 地方の取り組みは都心部より素晴らしい！？

長尾康行 | 中小企業診断士

皆様こんにちは、長尾です。3月から5月にかけてはかなり仕事が立て込んでおり、集中力を高めていかなければと日々自分を戒めております。でも、厄介な花粉症の季節でイマイチ集中力が上がりにくい時期とも言えますね。ここは薬とマスクで凌ぎます。さて、実はこの原稿を東京から書いております。今週はセミナーウィークで講師として大阪・東京で1回ずつ登壇し、受講者としても同じく大阪・東京で1回ずつ受講します。特に今日(3月10日)は東京の大手町で中小企業再生支援協議会の全国本部のセミナーを聞きに行きます。私にしては非常に重要なセミナーになるでしょう。全国の再生事例や最新の再生スキームも聞くことができると思うので、しっかり勉強して皆様にシェアできればと思います。しかし、いつも思うのは全国の事例を聞けば聞くほど大阪の取り組みは本当に酷いということです。これは再生支援協議会に限った話ではありませんが、行政の取り組みというのは地方に行けばいくほど活性化されている事に気が付きます。京都や静岡、島根の行政や金融機関の取組みと大阪とを比較するとまるで雲泥の差(大阪の関係者の方ごめんなさい)です。この背景には企業の数や地方の企業がその地域に与える影響もあるのかなと思います。例えば京都の老舗や静岡の温泉旅館などは存続させないと連鎖反応が起こる可能性等も加味して支援しているのかもしれませんが。それに比べ大阪や東京の中小企業などは数ある企業の中の1つという感覚なんですか。とにかく杓子定規な話しか出てこないというのが私の感想です。しかし、行政や制度、機関の動向に左右されるわけにはいきません。そのために私どものようなコンサルタントが存在するのであります。

## ★山陰地方からのレポート★ 幹部とは？

宮内伸人 | パートナー

山陰宮内です。先月は幹部会議を通じて、参加者の間で防衛的ルーティンの存在を垣間見たという話をお伝えしました。ここでもう一度防衛的ルーティンに関してあらためて説明させていただきます。

人や組織は仕事を進めるうちに困難な物事に遭遇することがあります。時には自分たちが認めたくない現実にも直面します。この認めたくない現実と直面すると、「言い訳のための理論」を無意識にそして本能的に用いてしまいます。米国の経営学者C. アージリスによればこの状態を創出するドライバーが防衛的ルーティンです。防衛的ルーティンは人や組織のラーニングを阻害する要因となりますので取り除く必要があります。

通常、企業の組織は経営幹部を中心とした上位組織と、一般の社員を中心とした下位組織とに分けられます。(上位組織と下位組織とを上手に連携させる役割が中間管理職です) 誤解を恐れずに申せば、組織とは無数の防衛的ルーティンの複合体です。従って企業内に存在する無数の防衛的ルーティンの除去に関しては、私どものようなコンサルティング機能の活用が最も有効です。(これは非常に困難を伴う仕事です。具体的な手法に関する説明は省略します)

しかし、先月の幹部会議の場合はどうでしょうか。幹部とは言うなれば、社長の右腕。すなわち、社長の意図を瞬時に理解し体現することができる存在です。もちろんそれを期待される存在でもあります。

「この会議の参加者は幹部社員。今回自分が彼らに示した問いは、幹部社員ならば常日頃より、社員の行動軌範の向上や、販売戦略の検証などに関しては考えているはずだ..」

この発言は先月号小欄での社長の発言です。この発言を受けて、幹部社員というものは多少先回りしてでも自分なりのソリューションを経営者へ示すのが真の役割ではないでしょうか、とも思えます。なぜならばほかでもない、幹部社員としての気概を持っているのであれば、たとえ認めたくない現実と直面したとしてもそれを克服する義務があるように思えるからです。

小括すると、①組織全体を対象としたあるいは組織成員に対するコンサルティングは有益、②一方で幹部社員は自助努力で防衛的ルーティンの克服ができるはず？となるのでしょうか？②は自分で書いていても「どうかな？」って思いますが > <。

このことは今後の私自身の課題です。今月はここまでです。

## ★2017卒の就活が本格スタート★

住吉いずみ | アソシエイト

こんにちは、住吉です。寒い日が続いていましたが、最近はずいぶん暖かくなり、春めいてきたように感じます。

さて、3月に入り、2017卒の就職活動が解禁となりました。街中でもリクルートスーツを着た就活生の皆さんを多く見かけます。私は2013卒でしたので、もう4つも下になるのかと、時間の経過に驚いています。

日々、お客様のもとを訪問する中で「採用」は非常に大きなキーワードです。特に新卒採用に関しては、中小零細企業にとって厳しい課題のひとつでもあります。体系的な教育研修や福利厚生の実、企業の知名度といった面で、大企業に勝るのはなかなか難しいですね。私が就活生だった頃には、俗に言う「大手志向」「安定志向」の学生が多いと言われていました。実際、ブランド力のあるメーカー、インフラ、銀行、商社ばかりにエントリーしていた友人も何人もいましたし、多くの学生がそうした傾向にあったと思います。もちろん個人の自由ですから、それが良いとも悪いとも言えませんが...

しかし今日、ニュースで大手企業の買収、倒産や不正会計などの話題が多く取り上げられ、『大手企業＝安定』という方程式が崩れています。そもそも、安定は企業に求めるものではなく自分で手に入れるものです(と私は考えています)が、就活生も少なからず、「大手志向」「安定志向」という考え方に関して、疑問を感じつつあるのではないかと感じています。中小零細企業にとっては、まさに絶好のチャンスではないでしょうか。大手企業には適わないと嘆くのではなく、まだ発展途上の当社だからこそ、会社を創っていく、第二創業メンバーになれる、といった切り口でアプローチするのも良いかと思えます。今後、採用に関する情報も続々出てくるかと思しますので、随時お伝えさせていただきます。

## ★編集後記★

今年の1月からスタートした、1年間で100冊の本を読む『読書100冊チャレンジ』ですが、この頃はお客様に「何冊読んだの?」とお声をかけて頂いたり、オススメの本を教えてくださいとあります。嬉しいです!

ちなみに、3月8日時点で17冊、という進捗状況です。少し遅いペースですが、読みたい本はたくさんあるので、引き続き励みます。これまでは1冊の本を読むのも億劫に感じていましたが、今ではカバンの中に本が入っていないとぞわぞわします(笑)習慣づいてきた証拠でしょうか。今度は、読書の質も上げていきたいです。



これまでに読んだ本の一部です☆