



2017(平成29)年10月25日(水曜日) 日刊市況通信 (第3種郵便物認可) 第15598号(2)

## 人材と仕事に対する考え方

ナベショー 代表取締役会長 渡邊泰博

### ■「マイナス」前提の現状改善

ナベショーでは、人手は「常に足りない」のが正常だと考えており、「不足」を前提に商売を続けています。

企業の地力(人・モノ・カネ)は有限です。環境を嘆いたところで変えられず、成長を望んでも実現する保証はありません。一方で、生き続けるコスト(固定費)は最低限必要です。現状を肯定した(足元を見詰めた)上で、改善策を模索した方が、はるかに建設的です。

成長という脅迫観念に囚われると、個々のお客様を軽視し始め、「数値上の収益」重視へと成り下がります。

現状維持を容認すれば事業に余裕と幅を与えますし、いずれ訪れる次の機会で、飛躍できると考えています。

### ■「仕事=商売」 仕事の価値は思考が肝要

自社の仕事・業務を「手間・数値」だと考え始めると、これほどつまらない単純作業は無いと思います。利益を上げるという結果を見ると同じです。

ですが、それは機械・AIで代替が可能で人材雇用は無意味です。「お客様に喜んでいただく」という一点を思考し、そのために何が必要かを考える—この創意工夫こそが商売の醍醐味であり、機械で代替不可能な人の価値であると考えています。

ナベショーは社員に裁量権を持たせ、当事者責任を謳っています。目先の利益を重視せず、個々のお客様と対面で直に向き合った「お付き合い」を重視する—お客様本位の商売です。



ナベちゃんと呼んでください!

### ■積極防御(リスクヘッジ)が現状打破を生む

隠蔽と偽装といった不祥事を生み出す本質は、企業における過度の責任追及を逃れる社員の防衛手段です。人は誰しも失敗する—この考えのもと、ナベショーでは防衛策として社内体制を整えてきました。

責任の過度な追及は萎縮へと繋がり、沈滞に突き進めます。損は取り返せませんが、自主努力で幅を最小に出来ます。現状打破は些細なことがカギとなります。

### ▼「成長モデル」の檻が人材不足を助長する

経済の好不況とともに問題視されるのが人材です。数年前までは固定費削減から人員削減が多用され、現在では業務における人手不足が問題視されています。

この問題は中小企業に限らず、人材獲得が比較的容易な大企業にも見受けられ、少子高齢化で労働人口が縮小するなか、外国人材雇用も議論され始めています。

なぜ、人材問題が発生するのか?日本の就労人口変移も原因の一つですが、根底には企業における「仕事に対する捉え方」があるのでは?と思考しています。

企業が「高度成長モデル(規模の経済)」の檻に囚われると、成長・維持には人手は不可欠となります。

### ▼「仕事=作業」では、企業は顧客を見失う

この高度成長モデルの根底には「人材=労働力」の考えがあり、仕事も「人月計算(工数作業)」で捉えていることに他なりません。人を無視し、帳簿の数値だけを追うことは、「商売」の本質を無視するのと同義です。

国・規模の大小・業種を問わず、商売の本質は今も昔も変わらず、「需給」です。特注の良品も需要が無ければ不良在庫。汎用品でも需要があれば売れ筋商品です。

「需要家の要望に答えるか」という些細な差(気付き)が成長の明暗を分け、需給不均衡(潜在需要)には商機(可能性)が眠っています。

では、長期計画ありきの商売とは何か?企業の雇用維持(固定費捻出)のために、無理矢理に仕事を創造する—顧客を無視した本末転倒の自己満足だと思います。

### ▼「リスク低評価と失敗の重責」による自縄自縛

挑戦の「成功」と「失敗」は紙一重です。もちろん、無策で経験蓄積が無い失敗は責任追及されるべきです。ですが、日本では往々にして価値ある失敗と「無策の失敗」が同一視されやすい風潮があります。

企業で「失敗しないこと」を評価する文化が形成されると人材は画一化し、挑戦を手控えた前例主義が蔓延します。閉塞感は自らが招いた結果とも言えます。