

RAYMAC PRESS



レイマックプレス 2011年4月号 Vol.32

インタビュー **山田強** (あいぎ特許事務所 所長)

お客様にとって嬉しい特許事務所でありたい

「大学なんて意味無いよ」と国立大学を中退し、特許事務所に就職した山田強。そこで偶然にも特許の仕事の面白さに気づく。「自分がされて嬉しいことをお客さんにする。そうすればお客さんも嬉しいはず」と言う彼が設立したあいぎ特許事務所は、設立8年で24人の所員を抱えるまでに成長。古い業界に一石を投じ新しい特許事務所のあり方を追及する弁理士・山田強に、2フロアに拡張した事務所の一室でレイマック豊田礼人がインタビューした。



あいぎ特許事務所
所長 山田強(やまだつよし)

1967年 岐阜県生まれ

名古屋大学中退。特許事務所勤務時代に弁理士資格を取得し『あいぎ特許事務所』を設立して起業。優良クライアントを多数抱える有力特許事務所に成長している。

Index

- 起業家インタビュー 1-4
- メルマガバックナンバー 5
- 経営コラム/ベストセラー解説 6-7
- 人事労務相談室 8

—小さい頃はどんな子供だったんですか？

岐阜の田舎だったので、山・川・田んぼで遊びまくっている子供でしたね。あとは野球をやったりとか。中学に行くのと野球部に入って、一生懸命に練習していましたね。

—みんなを引っ張っていくタイプですか？

全然違いますね。みんなと一緒に仲良くやっていくタイプ。

—勉強は？

宿題が出されれば、それをやるだけ。田舎なので塾が近くに無いので塾にも行かなかったです。外で遊んで、夜はテレビばかり見てました。成績はぼちぼちという感じ。まあ、何かに付けて無難にこなしていましたね。

—高校はどんなところに？

市内出身者が90%以上を占める地元の高校です。よく言えば進学校でしたが、行きたいと言えば、だいたい誰でも行ける高校です(笑)。

—高校も野球部ですか？

いえ、高校生になってまで頭を丸刈りにするのはイヤだったので、野球部には入りませんでした。友達に「ハンドボール部に入らないか？」と誘われたので「うん、いいよ」と言って入部しました。誘われると断れないタイプ(笑)。ハンドボールのルールも知らなかったんですけどね。それでも入ったら真面目に練習しました。きっかけは流されて行動するのですが、やるとなったら真面目にやるタイプなんです(笑)。

—強かったですか？

弱い(笑)。まず部員数が少ないし、顧問の先生はいるんですけど、ルール知らないし(笑)。自分たちで練習メニューを考えて練習するんですけど、基本練習はそっこのけでアクロバチックなシュート練習ばかりしてました(笑)。

—(笑)。勉強はやっていたんですか？

授業はしっかり受けて、宿題が出ればやる。あとはテレビを見ていましたね(笑)。塾も行かない。小・中・高とやってることは変わらないですね。必要なことは絶対

やるけど、それ以上のことはやらない。部活も一生懸命やって、空いた時間はテレビ見る(笑)。でも成績は良く、いつも2番でした。1番のヤツはいつも一緒に。同じクラスと同じ部活のヤツ。でもまあ誰でも行ける高校でしたので、2番と言ってもそんな自慢できるほどのことではないです。

—大学受験の勉強はしていたんですか？

しましたよ、周りの友達がみんなやっていたから(笑)。とにかく流されるんです。先生に「朱に染まれば赤くなるタイプ」と書かれるぐらい(笑)。受験に関しては、親から「何で大学なんかに行くんだ？」と言われました。両親はどちらも中卒で、早くから働いたほうが良いという考えを持っていました。高校に行く時も同じようなことを言われたのですが、「いや、みんな行くから・・・」と言って(笑)。特に何かやりたいことがあったわけではなて、みんなが行くからその雰囲気流されて自分も大学行こうかなという感じでした。名古屋大学と立命館を受けて、名古屋大は落ち、立命館は受かりました。でも私立に行かせる金はないということになり、浪人することになりました。

—浪人するにもお金がかかりますが。

一定の成績以上の方は予備校費が減額される特待生制度がありました。親は基本的に「すぐにでも働け」という意見でしたが、何とか押し切って。それで1年後に名古屋大学の工学部に合格しました。入学してハンドボール部に入ったんですが遠征費などにお金がかかるので辞めました。勉強の方は、最初の2年間は教養課程で体育とかをやらされるんですが、なんで大学に入ってまで体育をやらなくちゃいけないのかな・・・という疑問が強くて。並行して高校時代の友達と夜な夜な遊ぶようになって、みんな「大学ってホント、意味無いよね」とか言い始めて(笑)。どんどん大学に行かなくなりました(笑)。友達と将来のことを話すようになって、このまま無難に卒業して大きい会社に入っても、歯車で終わるよね、つまないよね、じゃあ大学辞めるか！みたいな話になって(笑)。そこでも周りに流されているんです。「それもいいよね～」という感じで(笑)。それで本当に退学することになりました。友達も結構みんな辞めてて、高校のクラスの3分の1が大学を中退したという不思議なクラスで。同窓会で会うと「大学って意味無いよね？」「意味無い！意味無い！」って意気投合して(笑)。

—ワハハハ(笑)。集団退学ですね。辞めた後はどうしたんですか？

小さい会社で発明とかやりたいな、と漠然と思っていて。色々調べているうちに特許事務所というのがあると知りまして、ちょうど近所にあったので電話をしたのです。それで履歴書送って、面接して、「じゃあ来てください」ということになりました。

—大学を中退することについて、親は何と言いましたか？
前は「働け働け」と言っていたのに、ここまで来ると「何でこんな中途半端で辞めるんだ」と言いましたね。でも「大学を卒業してどうなるの？肩書きに興味は無



い」とか何とか言って説得しました。言っていることが逆になっているんですけどね(笑)。「特許事務所で働きたいんだ」と訴えましたけど、実は特許事務所でどんな仕事をするのか全く分かっていなくて(笑)。入社していざ働き始めると、特許の仕事は文章をたくさん書かないといけないんだと気づきました。今まで理科系で、文章を書くことなんてほとんどやってこなかったもので、「これはヤバイことになった」と思いました。それでも、先輩に聞いたり自分で調べたりしながら、徐々に仕事を覚えていきました。ほとんど教えてもらえばかりでまともなアウトプットも出せないのに、給料はちゃんともらえます。これが驚きでした。本当はこちらが授業料を払わなければいけないくらいなのに、逆にお金をもらえてしまう。これはすごいな、「おいしいな」と思いました(笑)。さらに3ヶ月くらい経つと「この仕事は自分に向いている」と思うようになりました。先ほども言いましたが特許の仕事って文章を書くのですが、国語的なスキルではなくて、理詰めで積み上げていくことが重要になるのです。論理的に組み上げていくところが実は数学的なんですね。難解なクイズを解いているみたいなき感じ。文章を書くことがメインの仕事で、汗水たらしていないのにお金がもらえるというのも、自分の中ですごく新鮮に感じました。面白いうえに、お客様から「よくやってくれました。ありがとう」と褒められるので、さらにむちゃくちゃ嬉しい。どんどん仕事にのめり込んでいきましたね。

—弁理士の資格を取る準備はしていたんですか？

いえ、まったくしていません。その事務所は、所員に弁理士資格を取得させることをまったく奨励していませんでした。なぜなら、資格を取るといことはいずれ独立されてしまうわけですから。ですから事務所を仕切っている上層部の人たちも、一般の所員たちも誰も資格を持っていませんでした。そういう中にいるので、私自身も全くそういう気にならなかったですね。

—所員としてもくもくと仕事をしていたんですね。

そうですね。当初30人くらいだった所員が130人くらいに増えて、事務所も大きくなっていきました。私も幹部候補生というポジションになって経営会議に出席して今後の戦略についての議論に加わるようになりました。それはそれで嬉しかったんですが、一方で組織が大きくなってくると、幹部たちは所長の顔色を伺い

ながら行動するようになります。その幹部たちを見て若手の所員はゲンナリしています。それじゃマズイということで、幹部に意見を言うのですが、結局握りつぶされるんですね。「まあまあ」とか言いながら。それと、特許の仕事は職人的要素が強くて自分の腕を磨き続けられないといけないんですけど、組織が大きくなってくるとみんなサラリーマンみたいになってしまって、職人気質が失われるという弊害が出てきます。自分を守ろうとする管理職ばかりで、部下を守らない。それじゃマズイでしょ、と思い始めたんですね。事務所を良くしたいから間違っていることについて意見するんだけど、風通しが悪くて、上まで届かない。この「会社っぽい感じ」って、自分が最も嫌だと思っていたことなんですね。だから大学を中退して、みんながチームワークよくイキイと働く小さな会社に入りたかったんです。けど事務所は大きくなり、自分の理想とはかけ離れてしまった。それで辞めることにしたんです。

—それで、もっと小さいところに行こうと？

そうです。次は弁理士の先生が一人でやっている事務所に入りました。30歳くらいの時ですね。その先生と二人で仲良く仕事しましたね。「やっぱり小さいところはいいよな〜」とか思いながら(笑)。「これだよ、これ」って感じでしたね(笑)。それでしばらくは楽しく仕事をしていたのですが、ある日ふと不安になりました。弁理士の先生がいるから特許事務所として成り立つのですが、「もしこの先生が死んじゃったら、この事務所、どうなるんだろう？」と思ったのです。そのころは子供もいたので、事務所が無くなったら路頭に迷います。それは困る。それから仕事上でも資格を持っていないと不便なことがいろいろと起きてきたので、じゃあ弁理士資格を取ろうという気になったのです。昼は仕事、夜は子育てなので、通勤時間と昼休みの時間に集中して勉強して、2回目の受験で受かりました。

—それから独立へと進むのですが、そのあたりはどんな経緯だったんですか？

事務所の先のことを考えると、もう少し人を増やさないと将来的に危ないと思い始めました。このままではスタッフがみんなで年をとって行って、所長が引退する時にみんなは50歳くらいで路頭に迷ってしまう。お客さんに対しても、途中で仕事を断らなけ

ればならなくなる。組織にとって永続性というのはとても大事だと思っていたので、もう少し人を増やしましょうと所長に言いました。でも人を増やすことはリスクがあるので、所長は「もっと仕事が増えたら考えよう」と言います。私は、事務所としてこうありたいというビジョンに向けて人を増やしていく方が先でしょう、と主張するのですが平行線です。当初は小さい事務所がいいと思っていたのですが、小さすぎることも良くない。30人くらいの規模で、少しずつ若い人も入れながら、スタッフがワクワクしながらかつプロ意識を持って仕事に取り組む、お客様も喜んで、そんな組織を作りたいと思って意見していたのですが、なかなか分かってもらえなくて。じゃあ、自分でやるしかないなという流れになったんですね。

—それであいぎ特許事務所を設立したんですね。当初、仕事はあったんですか？

辞めた事務所のお客さんを持っていくことは問題あるので、声はかけませんでした。ただ、向こうからこちらを探してくれて、「お願いしたい」と言ってくれるお客さんとはお取引させて頂きました。それでなんとかやっつけていけるだけの収益は得ることができました。ずっとまじめに仕事してきたので、お客さんの方から声をかけてくれることもよくありました。まじめにやっつけて、良かったなと思いましたね(笑)。それから、私が独立するのならば行っていきますと行って入ってくれたスタッフがいて、そのスタッフがお客さんを連れて来てくれたり。そんな感じで徐々に仕事は増えていきました。事務所作ったときに、10年後はこうなるっていう形はすでに考えてあって、現在、だいたいその通りになっています。あとは逆算して1年目これをやる、2年目はこれ、という感じで決めます。今年スタッフを何人増やします、お客さんを何軒にします、これこれをやります、と事務所内で宣言します。自分の首を絞めるようなことを言い続けて、やり続ける。そうするとだいたいその通りになるんですね、不思議なんですけど。

—一人は先に採用するんですか？

もちろん。仕事を取ってから人を採用するというのでは、お客さんに失礼だと思っていますので、先に採用し、育てておきます。そしてその人のための仕事を確保します。うちの事務所では「人が先」は確定なんです。

—仕事を取るための営業はするんですか？

しないですね。その代わりサイトをしっかり作って、そこにお客さんが欲しがるような情報を丁寧に掲載するようにしています。人が何かを調べる時、まずインターネットで検索しますよね。自分だったらそうします。自分が相手の立場だったらこうするよな、ということ考えて、実践していくというスタイルです。あとは頂いた仕事を一生懸命やるということですね。一般的に特許事務所って先生商売的にやや上から目線で仕事をする場合が多いのですが、これはマズイです。私はやった仕事の価値以上のお金をもらうなんて恥ずかしいと思っています。頂くお金以上の価値があ



ある仕事をしたいと常に思っています。ありがたいことにウチの事務所では、一度仕事を頂いたお客様からはその後も継続して仕事を頂いています。サイトを充実させて新規のお客さん呼び込み、頂いた仕事は対価以上の成果を出すことで継続的に顧客になって頂く、という流れでやっています。絶対にウチ以外に仕事を出したくないと思ってもらえるように、丁寧に仕事をしています。そうするとお客様にもよろこんでもらえるし、ウチも嬉しい。当たり前なことなんですけど、これをしっかりやるだけで他事務所との差別化になると思っています。業界自体が少しぬるいので(笑)。

—山田さんが目指す組織になって来ているのですか？

そうですね。今、10年計画の8年半くらいまで来ていますが、9割がた目指した形になっています。多少遅れ気味のところはありますが、妥協せずにやりたいので、数字にとらわれずに着実にやっていきたいと思えます。数字を追いすぎるとロクなことにならないことは過去に見てきたので(笑)。

—質問を変えますが、お金の使い方についてのポリシーはありますか？

人のためにお金は積極的に使います。採用にも使うし、頑張った人に厚く応えるためにも使います。人事評価についても仕事の質と量をバランス良く評価するように制度をつくっています。質に関する評価は私自身が各人の仕事内容を把握するようにして、不公平感が無いように評価しています。全員の給料明細を一同に並べても全てきちんと説明できる自信があります。それくらい評価には真剣に取り組んでいます。だからこそ、大規模な組織になり過ぎないようにしています。目が行き届かなくなる恐れがありますので。あとはインシャルコストに関しては、将来的な計画を見越してよしとすれば積極的に使いますが、いかなる場合も無駄なランニングコストは払いたくないと思っています。例えば事務所の家賃にしても、その交渉に関しては異常なまでにこだわります(笑)。

—人の教育についてはどんなことをやっているのですか？

特許事務所の仕事って、先ほども言いましたけど、職人っぽい仕事なんです。たいていの事務所ではろくに教育なんてしていない。「先輩のやり方を見て覚えろ」的なのです。まるで、すし職人(笑)。古いんです。そういうのを変えたいと思っていたので、ウチの事務所では丁寧に、一つ一つの仕事の「意味」を伝えることに力を入れています。教育の量と質においては、他の特許事務所に負けない自信があります。それくらいこだわってやっています。私自身がもちろん教育担当者として教えるし、同じように教育できる人を2人、3人と増やしています。複数の人間が教育できるようになっていく過程で、教育者によって教え方にズレが出てくるので、それを防ぐ意味から、「いい仕事とは、どんな仕事か」ということをみんなで話し合うという取り組みもしています。「こういう場合には、こういうことを書くべきだよ、そのためにはこうするといいいよ」というようなことをみんなで作っていくのです。

それも、ベテラン、若手などの基準でチーム分けして、それぞれに意見を出し合い、さらに他の人の意見を聞くことで新鮮な気づきを得ることができます。チームでまとまった見解を、他チームにローテーションして、それに対してさらに意見を出してもらいます。これを繰り返すことで、驚くほど完成度の高い指針ができます。そうやって仕事を「見える化」しながら、知識の共有を図っています。背中を見て覚えろ、で覚えられるのは「仕事に対する姿勢」だけです。微妙なさじ加減とかノウハウと呼ばれるものは、複雑だから伝えにくいところがあるのですが、それを「職人技だから」と言ってしまうたら進歩はありません。丁寧にひも解いていくと、必ず知識化できるんですね。「なぜ上手くできるのか」を「それは経験だから」で終わらせるのではなく、「こういう場合にはこう、ああいう場合にはこうするから上手くいくのだ」というように説明できるように知識をきちんと整理して教え、学んでいくことが、人の成長にも事務所の成長にとってとても重要なことだと思っています。あとは、自分がお客様だったとしたら、どう思う？ということを中心にスタッフには投げかけています。結局、「お金を払うお客様を、対価以上に満足させるために、自分はどう行動するべきか」について考えることが、仕事に対する「姿勢」を学ぶことにつながると思っています。

—本日はありがとうございました。😊

インタビューを終えて

私のメルマガを読んでくださっていたのがきっかけで知り合い、時々お酒を一緒に飲んだりさせて頂いている山田所長。いつも楽しくお話をさせていただきながら、時おり見える鋭さや、仕事に対する深いこだわりがいつも刺激を受けています。今回のインタビューでも学びがたくさんあり、私にとってとても貴重な時間となりました。

さて、そんな山田所長の軌跡を振り返ってみましょう。

- * 周りに流される子供だった。
- * その流れで大学に入ったが、大学に通い続ける意味を見いだせなかった。
- * 中退し、道でたまたま見つけた特許事務所に就職。
- * たまたま就いた特許の仕事が面白かった！
- * しかし、サラリーマン化する上司に嫌気がさし、転職。
- * 弁理士資格を取得後、自分が理想とする特許事務所を作るべく独立、24人の所員を抱える有力事務所となった。

今後のご活躍がますます楽しみです。(豊田)

【事務所プロフィール】

事務所名: あいぎ特許事務所
所在地: 名古屋市名東区名駅三丁目13番24号
第一はせ川ビル6階
電話: 052-588-5225
URL: <http://aigipat.com/>



メルマガ
バックナンバー

連続300週間以上、毎週金曜日に発行しているメールマガジン「愛される会社の法則」のバックナンバーから、特に好評だったものをピックアップしてお届けします。

すごい人に見せかける(その1) (2009年8月7日発行第225号)

ある日、勤めていた会社を辞めることになりました。社長とケンカして辞表を出さざるを得ない状況に追い込まれたのです。その時38歳。転職するにも厳しい年齢になっていました。

起業するしかない。

以前から中小企業診断士という国家資格を取得し、経営コンサルタントとして起業したいと思っていました。しかし、起業したところで食って行ける保証はなく、ウジウジ悩みながらサラリーマンを続けていました。だから社長とケンカして会社を辞めることになったことは、いいキッカケといえなくもありませんでした。しかし経営コンサルティングの経験はゼロ。何の実績も無い脱サラ男が資格だけで食っていくことができるのか。その答えを自らの身で解明しなければならぬ状況になってしまったのです。

とにかく仕事を得なければ、家族を路頭に迷わせてしまう。後戻りは出来ない。辞表は受理されてしまっている。自己都合退職なので退職金も失業給付もあてにはなりません。今まで経験したことのないプレッシャーに押しつぶされそうになり、焦るばかりです。しかし焦ったところで仕事は来ない。そりゃそうです。仕事が無くてオロオロしている経営コンサルタントに、経営の相談をしたい社長なんているはずありません。「このコンサルタントの先生はすごい！この人なら我が社の危機を救ってくれるはずだ！」と思うからこそ、世の社長さんたちは経営コンサルタントを雇うのです。路頭に迷う寸前のコンサルタントに社の命運を託すようなお人よしなどいるわけないのです。

そこで僕は思いました。「そうか、自分をすごい人だと思ってもらえばいいのだ。そうしてもらえれば、仕事が取れるかもしれない」

こう考えた僕は、まずホームページを作ることにしました。自分が勉強してきた経営の知識を振り絞り、ホームページに掲載しました。制作業者に依頼する資金的余裕は無いので全て自作です。デザイン的にかなりお粗末なシロモノでしたが仕方ありません。それから週一回、メールマガジンも発行し始めました。内容はブランドに関するもの。ブランドについては、日常生活から色々なブランドを目にすることがあるので、ネタは尽きないだろうと踏んでのことです。ホームページやメールマガジンで発信していくことで、実績のある経営コンサルタントとして自分を演出しようとしたのです。

すると、驚くことが起きました。僕のメールマガジンを読んだという県の外郭団体の方から、ブランドについて原稿を書いて欲しいという連絡が入ったのです。驚きを隠しつつ担当の方に会いに行くと、ほとんど何の制約も無く僕の好きなように書いてくれればいいと言うのです。期日どおりに原稿を提出すると、一文字も直されることなく、その団体が運営するWEBマガジンに掲載されました。A4に5枚くらい書いて、4万円の報酬を頂きました。これには本当に驚きました。

そしてさらに驚くことが起きました。ある日、見知らぬ会社から電話がかかってきて、「豊田先生に会いたい」というのです。先生って誰？あ、オレだ！

仕事を依頼したいという会社からの問合せです。しかし喜ぶのはまだ早い。契約をもらったわけではない。実績がないことを見破られたら契約は取れない。自分をすごい人に見せなければ・・・。そうだ、すごい人は、基本的に忙しい。そこで僕は電話口で大胆にもこう答えました。

「向こう2週間は予定が一杯なのです。3週間後であれば大丈夫ですよ」

何という凶々しさ！スケジュールは真っ白なくせに！3週間後、僕はその会社を訪問しました。そしてプレゼンをして300万円の仕事の受注に成功したのです。先方の社長はもしかしたら僕の「見せかけ」を見抜いていたのかもしれませんが、しかし、すごくない自分がすごくなるために、とりあえずごくみせかけることは非常に大切な視点だと痛感した経験です。

この経験が無ければ、僕はコンサルティングの実務を踏む機会を得られず、きっかけさえもつかむ事ができないまま時間を浪費していたかもしれないのですから。ホームページ、メルマガ、電話の応対などによる「見せかけ」が僕と家族を救ったのです。

契約したこの会社では販売店の顧客分析とそこから導かれる商品開発の方向性を明示し、売上シェアアップに貢献できました。その後、3年間も契約は継続しました。この経験から僕はこう思いました。

「チャンスさえつかめば、すごい人に近づける。ただ、そのチャンスをつかむまでは自分をごくみせることはとても重要だ。」と。(次号に続く)

革新的企業の共通項とは？



豊田礼人(とよたあやと)
コンサルティング事務所レイマック代表
「クライアントの成功が私の成功である」
がモットー。

■日産と小坂製錬が世界的革新的企業にランクイン

クーリエ・ジャポンという雑誌の「2011年世界の革新的企業ベスト50」という記事。その中に**日産自動車(4位)**と**小坂製錬(14位)**という2社の日本企業がランクインしていました。1位アップル、2位ツイッター、3位フェイスブック、5位grouponという上位の顔ぶれから、新しいことに積極的に取り組んでいて成長率が高くかつ社会への影響が大きい企業が選ばれたようです。このランキングの出所はアメリカの「FastCompany」というビジネス誌であることからランキング企業の顔ぶれはアメリカ企業が多いのですが、その中でランクインした日本企業2社の健闘ぶりは称賛に値すると思います。

今回のコラムでは、この2社の共通することは何か、そこから我々中小企業が学ぶべきことは何か、について考えてみたいと思います。

■日産の電気自動車、小坂製錬のリサイクル

日産自動車は、電気自動車『リーフ』の好調さが評価されたようです。2010年12月の発売前の段階で国内の予約受注が6000台、米国でも1万5000台の受注があり、3月までの生産計画である1万台を大幅に上回る予約受注があったそうです。もともと日産はハイブリッド車を開発しておらず、プリウス、インサイトという人気ハイブリッド車を擁するトヨタ、ホンダの後塵を拝していました。業績も芳しくなく、一時は企業としての輝きも失っているように見えました。そういう状況下でゴーン社長は電気自動車に経営資源を投入することを決意。周囲が反対する中でこの方針を貫き、見事に結果に繋がりました。これにより、一気にトヨタ、ホンダとの差を縮め、大ドンドン返しを図ろうというところまで勢いづいているわけです。

一方の小坂製錬。この会社、ご存知ないの方が多いかもかもしれません。小坂製錬株式会社は秋田県に本社を置く1884年創業の歴史ある会社。銅や鉛の精錬や硫酸の製造を手がけていて、DOWAホールディングス傘下のDOWAメタルマインの事業子会社です。

小坂製錬についてこの雑誌は、「スクラップになった古い電子機器や廃棄された携帯電話などから、金



や銅、アンチモンなどのハイテク機器に使われている無数の貴重な金属を抽出する技術を持つ」、と紹介しています。「製錬」という言葉自体なじみが薄いのですが、鉱山から「黒鉱」を産出し、そこに含まれる貴金属などを回収することです。同社は永年にわたって、複雑に入り混じったさまざまな金属を回収する製錬技術を開発・蓄積してきました。この技術を応用して、自動車シュレッダーダストや廃電子基板などの廃棄物から、銅や鉛、金、銀、白金類などを生産するようになったそうです。廃棄物の山は「都市鉱山」と呼ばれるそうで、ここから希少金属を取り出す技術は資源循環社会である現代において非常に注目される技術。ものすごく地味そうな事業ですが、環境にすごく優しい事業であることと、ハイテク機器には欠かせない金属をリサイクルしているという点が、同社を革新的企業として輝かせているようです。

■2社に共通する2つのこと

2社の事業に共通することは何でしょうか。まず第1にどちらも「地球環境に優しい事業」であること。日産の電気自動車は、走行時の二酸化炭素排出がゼロですから地球温暖化対策として歓迎されています。また小坂製錬の希少金属リサイクル事業は、天然資源の枯渇問題や環境汚染問題を解決する糸口となる事業です。両者の成功ポイントとしては、従来から持つ強みを生かして、従来事業に近い分野での環境事業を強化したということです。従来事業とかけ離れたところで環境事業をやってもなかなか上手くいきません。一般的に中小企業の環境ビジネスは収益に結び付けられている事例はまだ少ないのですが、両者のように従来事業と近いところを狙うと成功の可能性は高まります。ここは是非とも見

習いたい部分です。

第2に、経営者の「こっちの方向へ行く」という意思決定がしっかりとあった点も共通しています。小坂製錬が属するDOWAグループでは1999年から事業構造改革を実施し、**コアビジネスへの資源集中、不採算分野からの撤退、不要コストの削減、意思決定の迅速化**、などの徹底を図ったそうです。循環型社会を目指す環境・リサイクル事業に至っては、かなり早い時期から取り組んでいたそうで、その取組みが近年の世界的な環境意識の高まりで花開きました。経営者に「先見の明」があり、「こっちへ行く」という明確な方針があったのだらうと思います。

一方、日産のゴーン社長が電気自動車事業への参入を決定したのは2007年だと言われています。2007年まで日産の業績はますますの状態でも推移していましたが、2008年度決算で**1379億円の営業赤字**に陥りました。リーマンショックの影響も大きかったのですが、トヨタやホンダがハイブリッド車で攻勢をかけている中、完全に遅れた感のある日産の復活のために、ゴーン社長は決断を下したのだと思います。

■意思決定の後、投資できるかが大事

中小企業

にとって「こっちへ行く」という意思決定をすることは意外に難しいことです。「こっちへ行く」ためには、「こっちじゃない道」を捨てて行くわけですから、相応の勇気が求められます。捨てないまま新たな方向へ進もうとする会社もありますが、経営資源に限られる中小企業においては上手い出来ない場合が多い。限られた経営資源を分散させず絞ったところに集中投下していくことが、中小企業が事業を成長させるためには不可欠だからです。しかしこれらは当然リスクを伴います。だけれども新たな挑戦をしないと業績がジリ貧になる。だからこそリスクをきちんと測りながら（リスクを見える化しながら）、将来のリターンを目指して一歩を踏み出す意思決定が必要なのです。「こっちへ行く」と意思決定するということは、**そこへ向けて時間とお金を投入することを決めること**でもあるのです。

日産も小坂製錬もそのリスクへの不安を乗り越えて革新的企業になりました。そのチャレンジに敬意を表すとともに、「環境」と「意思決定」という両者の成功のキーワードから事業成長のヒントをつかみとして頂きたいと思います。

あなたの読書時間を大幅短縮

ベストセラー1分解説

巷で話題のベストセラーを豊田礼人が読み、その要約をズバツとお伝えします

『伝える力』

池上 彰 著

オススメ度★★★★ 読むべき人 コミュニケーション力を高めたい人

ポイント1

分かりやすく伝えるためには、深く理解するべきだ

我々は意外と物事を知らない。知らないことを相手に分かりやすく説明することはできない。まず自分が知らないことを知ることが重要である。知らないからこそ、他者から謙虚に学ぶ姿勢をもつべき。「分かったつもり」が最も怖い。

ポイント2

相手の「へえ～」を増やせ

相手がどんなことに「へえ～」というかを注意深く観察すること。そのポイントを覚えておいて、別の人に話す時に活用する。これを繰り返すことで面白く伝える技術が身につく。

ポイント3

言葉に愛情を込める

相手に対する愛情が根底にあるか、互いの信頼関係が築かれているかどうかで、表面上は同じであっても相手に与える印象は大きく異なる。最後はやっぱり「愛だろ、愛。」

結論

初版は2007年だが、著者の人気につられて現在も売れ続け、120万部を突破した。テレビでの分かりやすいニュース解説で一躍時の人なった著者の、その分かりやすさの秘密が解説されている。NHKの記者時代に身につけた取材方法や文章の書き方、「週刊子供ニュース」でのお父さん役時代に身につけた「難しいことを分かりやすく話す方法」などをベースに、コミュニケーション全般についてバランスよく解説した良書。



- ★★★★★ 読まないで損をする
- ★★★★ 読み応えたっぷり、お薦め
- ★★★ 読み応えあり
- ★★ 価格の価値はあり
- ★ 人気作だがピンとこなかった

後藤剛のいまさら聞けない人事労務 秘密の相談室

企業の発展に欠かせない人事労務の知識。特に近年その重要性が日に日に増してきています。しかし、分かっているようで結構勘違いをされていることが多い分野でもあります。そこで、今さら人に聞くこともできない人事労務に関するトピックを毎回取り上げ、わかりやすく解説します。



特別編：震災による業績悪化局面における労務管理

このたびの東日本大震災で、各企業が深刻な影響を受けています。『取引先企業の休業状態が続いており全然仕事がない』『いつまでこの状況が続くのか全く目途が立たない。どうすれば良いのか?』非常に多くの企業から、このような緊急時の労務対策に関して質問や相談を受けています。そこで、今回は特別編としまして、『震災による業績悪化局面における労務管理』と題し、Q&A形式で企業が取るべき対応策について読者の方と情報を共有したいと思います。

【ご質問】

震災の影響で業績が大きく落ち込み、見通しも立ちません。従業員の賃金を下げたいと考えていますが、どのように進めるべきでしょうか。

【回答】

従業員にとって賃金はおそらく最も重要な労働条件の一つです。従業員の生活を大きく左右するものですから、簡単に賃金を減額することは避けるべきです。どうしても賃金減額を行う必要がある場合は、あらゆる回避策を実施した上での「最終手段」として実行することが大切です。その回避策とは、主に下記の事項です。

①経営陣の報酬(役員報酬)の減額

業績の悪化した責任は第一義的には経営陣にありますので、まずは経営陣の報酬に手を入れるべきです。役員報酬は据え置いたまま従業員の賃金だけ下げようとしても、従業員の同意や納得を得ることは困難です。

②従業員への説明

会社の現状や今後の方針・見直し等について、従業員に対し具体的な数値を用いて分かりやすく説明し理解を求める姿勢が問われます。ここでいかに危機感を共有し従業員の協力を得られるかがポイントです。

③残業時間の削減

会社全体では仕事量が減っても、業務が特定の従業員に偏っているため残業が発生している場合があります。会社全体の業務を見直し業務量を平均化することにより残業を削減します。

④事業主都合による休業(時間短縮)の実施(助成金の活用)

仕事量の激減に対しては、休業や労働時間を短縮し自宅待機とすることも考えられます。この場合、会社都合による休業や時間短縮であれば、平均賃金の60%を休業手当として支給することが必要です。その際、中小企業緊急雇用安定助成金(雇用調整助成金)を活用することにより、休業手当の一部の助成を受けることができます。ただし、事前に休業等の計画を届け出ることが必要となり、直前3か月の売上が一定以上減少しているなど受給要件を満たしている必要があります。

詳しくは、厚生労働省HP『雇用調整を行わざるを得ない事業主の方へ』をご覧ください。

(<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/a-top.html>)

上記の他、賞与の減額や、一般従業員に先がけた管理職の給与減額などの方策が考えられますが、この方法さえ実行すれば法違反なく一方的に賃金減額が可能になる、ということはありません。

上記のような方策を実施しつつ従業員の同意を得た上で、賃金減額を行うことが求められます。

★後藤剛 株式会社アクア・ブレイン シニアコンサルタント。その豊かな経験と視野で、多くの顧問先に会社と従業員との労務関係の向上を果たしている。最近、花粉症の症状がピーク。鼻と目。特に今年は目がひどいらしく(鼻は例年通り。といってもティッシュの使用量はハンパじゃないが…)、「眼球を取り出してジャブジャブ洗いたい!」と叫んでいるらしい。かわいそうに…家族は妻・子2人。日進市在住。43歳。血液型O型。

【愛される会社プロジェクト 勉強会のお知らせ】

13回目となる勉強会は、「ストーリーからビジネスモデルを考える」と題して行ないます。優れた戦略には思わず人に話したくなるようなストーリーがあります。ストーリーの組み立て方の優劣で、ビジネスの結果にも差が出ます。そのポイントをできるだけ詳しく考えてみたいと思います。

「ストーリーからビジネスモデルを考える」勉強会

日時:2011年4月21日(木) 19:00~20:45 場所:ウイंकあいち1004会議室 定員:30名
料金:3000円 愛P会員は割引または無料 講師:豊田礼人



定期購読をご希望の方は、愛される会社プロジェクトにご入会ください。詳細は当方のHP(レイマックで検索)にアクセスして頂き、ご確認ください。

A1会員525円
A2会員980円
B会員4200円
C会員12600円
(すべて月額)

RAYMAC PRESS