10 月号 ごあいさつ

With ・ ポストコロナ時代の経営とは！？

強くてしなやかな「 レジリエンス企業 」へ!!

株式会社 山西 あすなろ会顧問 代表取締役社長 西 垣 洋 一

本年 2 月からコロナウイルスが拡大して 8 ヶ月が経過しました。足下は 7 月の第二波も落ち着きを取り戻しつつあるものの、治療薬やワクチンは尚、開発途上であり第三・第四波の到来が予測されています。この間、500 社を超えるコロナ倒産、5 万人超の解雇・雇い止めが発生、又 2020 年 1-8 月に全国で休廃業･解散した企業は 3 万 5816 件（前年同期比 23.9%増）となり、2020 年に市場から撤退する企業は初めて 6 万件を超える事態も想定されています。もはや緊急事態宣言のような大規模な経済活動の停止は不可能であり、感染防止策を徹底しつつ、コロナと経済の両立を図ることが企業が取り組む喫緊の課題となっています。

経済活動が制限される現下のコロナ禍の危機を乗り越えるには、企業の「**レジリエンス（復元力）**」を高めなければなりせん。「**レジリエンス**」とは、折れない心、逆境力のことであり、「鋼のような強さ」ではなく、「ヤナギのようなしなやかで決して折れない強さ」、「失敗や挫折をしても、その経験を糧に回復して成長する回復力」を意味します。「レジリエンス企業」とは、泥沼に咲く「蓮の花」のような存在であり、どのような環境でも生き残る強さを持ったＤＮＡが存在･存続する企業のことです。レジリエンス力の高い企業とは、コロナ禍において引き起こされ顕在化した問題・課題を、「積極的に解決に取り組んでいる企業」のことです。

［ レジリエンス企業の 5 つの戦略 ］（タナベ経営）

① 危機の早い時点で、固定費カットを含めたコストダウンを実施
② 発信力（ブランディング）強化（取引先サポート）→ 取引先との関係強化
③ 新規商品・新規チャンネルへの事業展開 → 商品・サービスのアップデート
④ 新規テクノロジーの活用による成長投資 → デジタルトランスフォーメション推進
⑤ 回復時に大胆な投資を実践 → 投資判断の最大のチャンスの時期

［ レジリエンス企業の条件 ］

①「攻めの経営」・攻めの投資（デジタル投資等）、攻めの経営活動（姿勢・意識・行動）
②「人財」・・・・大胆に、人事を変える時期。変化は人から・・・
③「意識改革」・・いつまでも「コロナウイルスだから・・・」という枕詞は卒業

現下の状況を何かの理由にするのでなく、冷静な「洞察力」を持って分析し、自ら変化することを恐れず、攻めの経営を貫くことが重要になります。

人も企業も危機に陥れば、それを乗り越えようと最大限の努力をします。私自身の座右の書 **幸田露伴**の**「努力論」**（ 幸田露伴『努力論』を読む 右参照）によれば、努力には**「直接の努力」**と**「間接の努力」**の 2 種類があり、「直接の努力」とは当面のさしあたっての努力で、その時その時で力をつくして精一杯頑張ることです（コロナ時代の対応）。一方「間接の努力」とは準備する努力であり、基礎・源泉の努力を言います。「レジリエンス力」の高い企業とは、順調な時も怠惰・安逸を貪るのではなく日頃から「間接の努力」を積み重ねて来た企業、つまり企業としての**「地力」**のある企業のことです。準備（間接の努力）が 8 割で、仕上げ（直接の努力）は 2 割なのです。そして露伴の言うところの**「 努力を忘れて努力する -これこそ真によいものである」**の境地まで企業を高めていくことが大切です。

当社としましては、コロナ禍の危機を皆様と伴に乗り越え、今後も間接の努力を怠ることなくしなやかな「レジリエンス企業」を目指し、皆様のお役立ちができる企業であれるよう努力して参ります。

2020 年 10 月吉日

幸田露伴 『努力論』を読む

「努力を忘れて努力する」 －それが真の実力となる－

● 自己実現に欠かせない「直接の努力」と「間接の努力」

努力には二種類あって、一つは「直接の努力」で、もう一つは「間接の努力」である。直接の努力とは、当面のさしあたっての努力で、その時その時を力を尽くして精いっぱい頑張ることである。そして間接の努力とは、準備する努力であり、基礎・源泉の努力をいう。

人間はややもすると、努力の成果があがらず無駄骨に終わることを嘆いたりする。しかし、努力の成果のあるなしを前もって予測し、それからやるかどうかを判断するべきではない。

そもそも努力というものは、もともと人間が自発的に進んで始めるものであって、やめることを知らない、もって生まれた性の本然であるから努力すべきなのである。

ある程度の努力をすれば、それに見合った結果が生まれるものであるが、それが必ずしもよい結果ばかりではない。それは、努力の≪方向≫が悪かったか、そうでなければ「直接の努力」だけがはたらいて「間接の努力」が欠けていたからである。

無理な願望に対して努力するのは、瓜のつるに茄子を求めるようなものである。努力の≪方向≫が悪いのであり、可能性のある願望に対して努力して成果があがらないのは、「間接の努力」が欠けていたからである。どちらかというと、誤った≪方向≫の努力は少ないが、間接の努力を欠く場合が多い。

たとえば、詩や歌などは、場当たりの努力（直接の努力）だけでは傑作を生むことはできない。つまり、朝から晩まで机に向かって文字を百万語も書き連ねても無駄なこと。準備万端ととのった「間接の努力」を土台にしてこそ優れた詩歌が生まれるのである。この意味においては、その場かぎりの頑張りや努力の価値は低い。

そこで世の中には、いわゆる努力勉強を軽視する人たちもいる。とくに芸術の世界では、自然の生成を重んじて努力を軽視する傾向がある。これも一面真理であり、努力が万能と言い切ることはできない。古代インドの話にもあるように生まれつき伎芸天（芸術の神）は天才の頭に宿っていて、気持ちよく眠っているあいだに沸くがごとく流れるがごとく傑作を紡ぎだすのかもしれない。当面の努力だけで必ず努力の成果があがるものならば、「下手の横好き」という諺は世の中に存在しない。しかし、だからといって努力を軽蔑したり排斥したりすべきではない。不勉強を支持する理由はどこにもない。

重視すべきは間接の努力で、これこそ芸術の源泉となり基礎となる。準備の努力の重要性を示している。これを抜きにして紙に向かって筆を執るだけの直接的努力をしても無駄なことを明らかに示しているのだ。

努力というものは、たとえその成果が期待できなくても、人間の性の本然として人の生命があるかぎり自然にそうしようとするもので、これを無視することはできない。それでもなお努力を歓迎しない人たちもいる。それは眠りに就こうとしている人間と、死を迎えようとしている人間である。この人たちは、直接の努力も間接の努力も喜ばない。つまり燃やすべき石炭がなくなって、火が焔をあげることを辞退しているのである。

努力は立派なことだ。しかし人間が努力するということは、厳密にいうと人間としては不純なことなのである。言い換えれば、自分に服従しないものがどこかに存在することを感じていて、それを鞭で威圧しながら事を成そうという趣きがある。

努力している、また努力しようとしているという意識を忘れて、そして自分がやっていることが「自然な努力」であってほしい。これこそが努力の真髄であり醍醐味なのである。

「努力して努力する」－これは真によいものとはいえない。「努力を忘れて努力する」－これこそが真によいものである。

㈱山西 代表取締役社長 西垣 洋一