

SEISHIN APPLICATION *CLICK*

—— 適応と前進 ——

Index

誌上シンポジウム

- P2 【withコロナとニューノーマルの新たな課題】
- P3~P5 【コロナのせいにできない社会を予想しておこう】
- P6~P8 【Withコロナは、“リ・スタート”のスタート】

CLICK 編集室主幹 福田七衛
ファイルティーチャー 代表 世古真一

- P9~P11 【意志の疎通と言葉力 —コロナ禍の経営戦略—】
- 株式会社ビジネスコミュニケーション研究所 代表取締役 田中信一
中小企業研究家 金谷貞夫

平素は CLICK ご拝読を感謝致しております。

本号の編集の諸について今日、近所の公園の梅の蕾をちらほら見かける春先になりました。一方、コロナ禍の終息は残念乍未だ遠く感じます。

その間に、オリンピック開催に関しての舌禍によつての騒動も治まり、世論はアフターコロナの論究が多く見られる此頃となりました。私たちは思うに、コロナ騒動は残念ながら、一朝一夕に治らぬと考えて、しばらく本

CLICK は、コロナ後に期待を致し、このコロナ時にどうあるべきかを皆様と共に考えてみたく存じます。

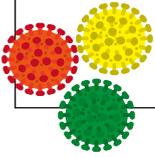
(編集室主幹)

誠伸商事株式会社

TOKYO 03-5751-3011
SIZUOKA 054-340-1191
TOUHOKU 022-299-6661
KITAKANTOU 028-684-1981
NIIGATA 025-286-9040

with コロナとニューノーマルの新たな課題

CLICK 編集室 編集室主幹 福田七衛



ご承知の如く、新型コロナウイルス感染症。種々対応されていますが、私は思うにコロナは一朝一夕では解決できないと思います。だからと言って、対応を軽んずる積りはありません。勿論、私米寿を間近にする今日ですが、それなりに年齢を考えずに私のメリット（先祖から与えられたもの）を駆使しまして、活動的な営業を進めておるのが現状です。即ち持つ知識に社員同行に補助頂き、具体的な提案が現状の私に最適と思い、日々活動しておりますのが日常のビジネススタンスであります。

印刷業界を大きく分類しまして申し上げますと、①商業印刷 ②出版印刷 ③包装印刷となります。それらの中、商業印刷は一時（イベント等の中止によって）全く沈滞してしまいましたが、ここに来て取り戻しつつあります。それは印刷営業の努力即ち知恵の出し具合が影響しています。出版印刷は逆に巣籠もりによって読書者が増加したことが因となり増加し繁忙の状況です。包装印刷分野では、段ボール印刷はことに忙しいです。包装用グラビア印刷は、当社の圏外でなんとも申せませんが悪くない状況です。

問題は他にありましてマーケットが縮小の方向を見定めて不要不急の印刷機を処分合わせ人員削減が出始めてきました。これによって印刷機に欠かせることの出来ない諸材料が大きく減じることを非常に危惧しております。よって当社の主力商材である消耗材料の関係は瞬く間に減じます。そこで、これらを思い、

このコロナとともにどう認識していかに歩むべきか日々考えておる私達です。

新型コロナウイルス感染症をきっかけに、世界は大きく変化しその影響は私たちの生活様式まで及んでいます。発生前と発生後でさまざまな常識、常態、標準が変わりニューノーマル（New Normal）が2021年は定着する年になりそうです。

昨年持続可能な社会への変革が推進され、国連が提唱するSDGs 持続可能な開発目標を「SEISHIN APPLICATIONCLICK 適応と前進」のテーマにして活動してまいりました。昨年1年間このテーマを追求してきた結果、編集室としての見解は、「国連が提唱する開発目標を参考にしながら、実際に長年持続している、企業や個人、物事などから持続することが必然となる要素を学び、自発的な目標開発をしながら前進することが真の持続可能な社会への変革を実現するのではないか？」という結論となりました。

本年は、昨年から引き続き持続可能な社会への変革を目指すための目標を基本テーマとしながら、いつも寄稿していただくおなじみの執筆陣の皆様と、一堂に会して意見交換をさせていただきたいところでしたが、今号は時節柄なかなか調整が難しく誌上シンポジウム「with コロナとニューノーマルの新たな課題」と題しまして、田中信一様、金谷貞夫様、世古真一様からそれぞれ提言をいただきました。with コロナとどう歩むかその心意気、そしてビジネスマンのスタンス等是非、皆様の知見考察をお願いした次第です。

コロナのせいにできない社会を予想しておこう

ファイルティーチャー 代表 世古 真一

「With コロナとニューノーマルの新たな課題」という福田主幹からのテーマを受けて、トップバッターとして提言させていただきます。

■前の後悔、先に立つ

このところのメディアの論調はコロナ禍の現在形をウィズコロナ、その後すぐの未来形をアフターコロナ、その後にある程度生活様式が固まった未来をポストコロナと定義しているようです。このように誰かが定義して作ってくれた言葉を基準にして考えると、言葉を作った人がコロナ禍の今もその後の未来の社会をも作ってくれるかのような錯覚をされる方が少なくありません。今、必要なことは、誰かが未来を作ってくれるだろうという依存した「待ち」の考えを持つのではなく、一人ひとりが、「今、何をすればいいのか？」を自分の頭で考えて、即、行動することだと思います。何人かの経済アナリストは、コロナ収束後は大恐慌から始まると予測しております。そうしてもらいたくはありませんが、「後の後悔先に立たず、されど、前の後悔先に立つ」の考えで私は立ち向かいたいと思います。

自分の頭で考えるとは、知覚できる全ての情報を総合して、未来に起こるかもしれない最悪の事態を前もって予想し、その未来に巻き込まれた自分が今の自分を振り返り、「あーしておけばよかった、こうしておけばよかった！」と予め後悔して、そのようにならないためのアイデアが、今やるべき課題です。そのような視点を持って、コロナ後の世界は「コロナのせいにできない社会を予想しよう」という提言です。ポストコロナとか、アフターコロナを考えていて気がついたのは、ウィズコロナの今は何でもコロナのせいにして、言い訳が成立しているということです。コロナが収束するアフターコロナとか、ポストコロナの時代はコロナのせいとして言い訳ができない社会になるということだけははっきりと言えるような気がします。

■ニューノーマルは繰り返される

世界中にネットが普及しITカンパニーが台頭してきた2000年代初頭、ネット社会が到来しこれまでのビジネスモデルや経済論理が通用しなくなった時や、リーマンショック後の2009年、経済が深刻な金融危機から回復したとしても、根本的な課題解決にならないと言われた時にもニューノーマルという言葉は存在していました。今回は世界中に感染症が拡大したことによる感染リスクを低減するためにソーシャルディスタンスなど人との接触機会を減らすことをテーマに

した生活様式の変化を求められるニューノーマルと捉えられています。

大昔から気候変動や、革命などによる権力移行、産業革命などによる技術革新、戦争によるインフラ破壊の後にもノーマルからニューノーマルへの移行はありました。ニューノーマルは時間が経つとノーマルになり、そしてまた次のニューノーマルを繰り返しているものだと考えれば、今回のニューノーマルも慌てることなく自分を見つめれば乗り切ることができるでしょう。

この20年に起きたニューノーマルのきっかけを、「ネット社会への移行危機」→「リーマンショック後の金融危機」→「新型コロナによる人と人の接触危機」として捉えて、印刷産業に関わっているものとして、情報伝達メディアとコミュニケーションの関係の変化を「アナログとデジタル」「インターとインナー」「タテとヨコ」という二つの中心勢力の二極を軸にしてニューノーマルへどのように取り組んでいけばいいのか考えた後に、ニューノーマル時代の生活様式とニューノーマル時代に求められる技術について論じてみたいと思います。

■アナログとデジタル

意思疎通のための情報伝達には、直接会って話をする。紙に文字や画像を載せて手渡す。その2種類の情報伝達を電子メディアで代替して行う形態があります。前者をアナログ、後者をデジタルと分けることができます。媒体で分けると紙媒体と電子媒体ということになります。そして、この二つを繋ぐものとして人と人とのつながりというネットワークが存在します。信用、情報、肩書などを担保にしてアナログとしてはロコミ、デジタルとしてはSNSでの情報拡散などがあります。

■インターとインナー

テレビやラジオや新聞や出版というオールドメディアも含めて、自分を中心として外部から情報収集を目的とするインターメディア。自分を中心として自分の思考や記憶との内側との関係の情報収集を目的とするものをインナーメディアとします。自分の外側の情報収集と内側の情報収集に使うネットワークです。パソコンやスマホというデジタルデバイスで情報を収集するインターネットと自分の記憶を生まれたときから生きられる限界の年齢と言われている120歳までの計画や予定を記録する人生手帖があ

ります。インナーネットと人生手帖という言葉は聞き慣れないかもしれませんが、拙著「ファイルティーチャーとティラーノート」にて詳しく紹介いたしました。

■タテとヨコ

タテの情報伝達とは世代間交流。ヨコの情報伝達が同世代交流と定義します。親が子供へ、先輩が後輩へというように、生きてきた時代の違うもの異世代間同士が交流して情報交換する関係をタテの関係。同級生、同年代のいうように同じ時代を生きてきた同世代同士が交流して情報交換する関係をヨコの関係と呼ばれています。時代が違ふと共有してきた技術やテレビ番組やゲームなどのコンテンツが違います。同じ時代だとそれらを共有しているので、話が早いということがメリットです。コモンズ投資信託会長の渋沢健さんが立ち上げた1961クラブという1961年生まれ限定のサークルの交流会に年に数回参加していますが、そこでは先輩後輩という異世代間の関係はなく、同世代しかいないという交流会なので話とはとにかく早いという心地よさがあります。また、暮らしの手帖の創業者である、大橋鎮子さんから直接聞いた話ですが、創業前に考えていたことは、「私より5歳上までと5歳下までの人の暮らしが良くなるための情報誌を出そうと思い創刊した」と聞いたことがあります。このことも同世代をターゲットにしたメディア戦略です。暮らしの手帖の創刊時にはデジタルメディアはありませんでしたので雑誌というメディアに頼ったわけですが、今の時代では同世代間の情報伝達にはデジタルメディアを使ったSNSが適していると言われていています。そして、異世代間の情報伝達をするには紙を媒体とした手紙や出版などアナログメディアが適していると言われていています。インターネット等の情報通信技術（ICT）を利用できる者と利用できない者との間にもたらされるデジタル・ディバイドと呼ばれる格差は情報弱者を生み出しています。同世代間には格差は全くないとは言えませんが、異世代間では顕著にあります。この格差をなくすためには紙を媒体としたアナログメディアの退化を抑えてバランス良く使いこなすことではないかと思えます。

■ニューノーマル時代の生活様式

感染リスクを低減するため、人との接触機会を減らすことやソーシャルディスタンスを保つことなど、生活様式の大きな変容はセミナーやライブの配信、テレワーク、オンライン会議・研修、オンライン商談営業への移行が既に進んでいます。これらの様式の特徴は人との接触を避けるために、時間と場所の制限を受けないことです。8時から始まるテレビ番組を見るためにその時間にテレビの前に集合しなければならない時代ではありません。いつでも好きな時間に見たい番組が見られるようになりました。そのおかげで異世代でも、共通の趣味で繋がるこ

ともしばしばあります。リアルタイムでやすきよの漫才を見たことない、小さい子どもたちが、「やすきよの漫才は面白いよね！」と会話している場面に遭遇した時にはびっくりしましたが、時間に縛られるテレビ番組ではなくただひたすら自分が興味を持って楽しめるコンテンツをYouTubeなどで見つけて自発的に楽しむ時代になったことを実感しました。また、目的の商品が売っているお店まで時間とお金をかけて移動しなければ買えなかった時代から、パソコンやスマホの画面から検索して商品を購入できるようになりました。このような技術革新が新型コロナウイルス感染症をきっかけにデジタル技術を推進し、場所と時間に縛られないデジタルデータを使った生活様式に進化を早めたと見ていいでしょう。

■進化の中の退化を見つける

進化しているものがある反面、退化しているものはアナログ技術です。人と会って商談する、お客様に営業の手紙を書いて電話をする。お礼の品を送ったり手紙を書いたり、電話をする。セミナーやパーティーを企画してネットワークを構築して質の高い一次情報を収集することなどです。そして、デジタル化できない書類の管理は個人でも企業でもなくなったわけではありません。新しい進化の様式は若い次世代の皆さんに任せるとして、高度成長期に幼少期を過ごし、バブルの崩壊頃から始まった、アナログの社会からデジタルの社会への急速な移行期に人生の中心を歩んできたものの責任としては、この進化の段階を後世に残すことではないかと感じます。その役割を適切に担える産業は印刷産業ではないでしょうか？私は80年代に印刷営業を体験した一人ですが、見積もりやデータ管理、文字校正や、色校正、スキャンやレタッチなど大袈裟に考えていたことが今では全てパソコン1台とインターネットがあれば、ほぼできるような社会になってしまいました。しかしながら、デジタル技術で効率化されて生み出された時間がそのわずかな進化のプロセスを知らないがばかりに、無駄に消費されてしまい結局、非効率な現状を生み出している場合も見受けられます。コロナ禍でも出版印刷が比較的好調のようです。このことは進化していく技術と退化していく技術の活用が見極めが重要だということを示唆しているような気がします。

■理念が画一性と多様性をつなげる

ニューノーマルになる

このことは、今回の誌上シンポジウムで提言をいただいた、田中信一様がおっしゃる、今まで会社の中での社員の多様性を理念や目標などで、画一性でまとめあげることが大変でしたが、コロナという外圧がその画一性を破壊してくれましたとあり、共感できる内容でした。私は理念でまとめあげられた画一性ならば、画一と多様を行ったり来たりしながら、新しいニューノーマルができるような気がし

ます。その時に大事なことが福田主幹から教えられた、焼き鳥の串の話ではないかと思えます。多様な要素は串という理念があれば、画一性を持った新しいものに組み替えることができ、新しい生活様式というニューノーマルを形作れるように思えます。本誌 CLICK は昨年 SDGs を問題意識として編集を企画し、多くの寄稿を賜りました。そして到達した結論は、自立性、利己的、利他的、社会的、長期的などを構成要素とする「志」(vision)、理念という串であるということでしたが、ウィズコロナの社会はまさしく SDGs の延長線にあったということです。

■ニューノーマル時代に求められる技術とは
情報伝達メディアとコミュニケーションの関係の変化と新型コロナウイルス感染リスクの低減対策としての生まれてくるニューノーマルにおいて求められる大事な技術を3つあげるとすれば、情報伝達収集技術、動機管理技術、機密保持技術をあげたいと思います。

情報伝達収集技術とは、アナログとデジタルの技術の進化と退化を見極め、どちらかを排除することなく適切に使いこなすこと。

動機管理技術とは、持続可能な目標を自ら開発し、依存的な行動形態から自立的な行動形態にすること。つまり、SDGs 持続可能な開発目標に頼るだけではなく、SGsD という持続可能な目標開発能力を身につけること。

機密保持技術とは、一言で言うと紙に書く能力を身につけることです。外側の誰かにつながってい

るパソコンやスマホなどのデバイスに無分別に入力しながら、考えてしまうことは個人情報の機密保持意識の欠如に向かいます。ビッグデータを収集する企業にとっては都合の良いことでも、個人にとっては都合が悪い情報が見えない世界で抜き取られてしまう危険を孕みます。

それを回避するためには、言葉を紙に書いてから外側に出しても良い内容かどうかを考えそして入力してデジタル情報化するという習慣です。金谷先生からは「意思の疎通と言葉力」と言う提言をいただきましたが、まさしく、言葉を作る技術こそが、コロナのせいと言い訳できない世界に必要なものと思います。

そして、社会を作ってきた世界の一人一人の人々の言葉を世界中のどこかのだれかひとりに届けることに貢献してきた産業こそが印刷産業であると強く認識すべきだと思います。言葉を作るプロセスに必要なことは、自分自身の過去を価値あるものとして捉えることです。行動の結果としての過去に起きた事実を変えることはできませんが、事実の認識を変えることは可能です。過去の認識を価値あるものに変えてそれを言葉にすることが、未来へ向かう風を受け止めるヨットの帆になります。そうすることが、だれかの力に頼るのではなく、自然環境の周期の力を利用して依存型体質から脱却し、自立型体質になることでもあります。つまり、適応と前進と言う本誌のタイトルにもなっている時代の到来なのです。

プロローグ

BCI 田中信一社長のご提言を頂戴して

2月お天気の良い日、CLICK 編集室主幹福田七衛と共に、株式会社ビジネスコミュニケーション研究所の代表取締役田中信一様をお尋ねいたしました。

今回の CLICK 特集の「with コロナ」という題材をテーマにご提言を頂けないか、というお願いに上がりました。今日多くの方が「before コロナ・after コロナ」に言及なさっているのに対し、「with コロナ」に関して提言がなされていないことに鑑み、ならばそのことに着目してみようではないか、という思いから始まりました。

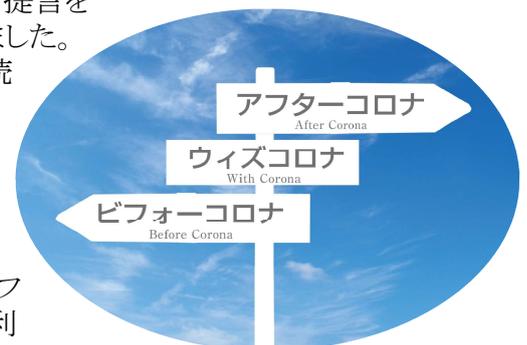
わたくしどものお願いに田中信一様は快くお引き受け下さいましたこと心より感謝申し上げます。

田中信一様がおっしゃるように、世界中の人々が直面している禍であるこのコロナと共生するため、われわれ日本人も多様性へと変化を遂げなければならない時期であり、コロナ禍での新たなビジネスの展開が「リ・スタートのスタート」なのかと思います。

わたくしごとですが、普段より公益財団法人日本セーリング連盟の理事として、全国区の会議に参加致しております。その関係会議もリモート会議と

なりました。そのことにより地方の団体関係者の出席者が増えたことはたいへん良いことと感じております。常日頃から思っていたことですが、地方の方が都内で行われる会議に出席するのは時間的・金銭的に考えて都内在住者と比較するとリスクがあります。一方で、対面でなくなったことにより、その前後に行われる出席者同士の自由闊達な会話のチャンスが損なわれたことにより、議題以外での話の展開が広がらなくなってしまったことは残念なことと思っております。色々なコミュニケーションの形がありますが、その対面のコミュニケーションはわたくしも必要だと思っております。ニューノーマルの新たな課題なのかもしれません。そのあたりも田中信一様からのご提言を頂戴致しました。是非ご一読頂ければと存じます。

CLICK
編集スタッフ
橋田佳音利



Withコロナは“リ・スタート”のスタート

株式会社ビジネスコミュニケーション研究所

代表取締役 田中 信一

当社は、印刷ビジネス向けの経営や営業のコンサルティングと、web・印刷・動画などの制作をする小さな制作会社で、今年で32年目を迎えます。

私にとっても、新型コロナウイルス感染症（以下、コロナという）は、まさに寝耳に水のできごとでしたし、社会全体も印刷業界も、蜂の巣をつついたような騒ぎになりました。

今回、「with コロナ」についての寄稿をご依頼いただきました。

仕事柄、正しい意味を知らずに書くのは失礼と思い、改めて調べてみたところ、「after コロナ」、「with コロナ」、そして「post コロナ」と、いろいろな言葉があるようです。

正しい定義は別にして、見えないウイルスで初めての経験だからといって、ただ怖がりながら生きていくこともできないので、コロナと上手に共生していく意識と取り組みについて、科学者でもなく、医師でもない私が、コロナが発生してから、零細企業の一経営者として、また印刷ビジネスの経営や営業に変革を提案してきた者として、悩み考え実行してきたことと、取り組みながら気づいたことを、現場・現実の視点で書いてみます。

■コロナは外圧だが、変革の“きっかけ” と受け止める

言うまでもなく、コロナはグローバル社会ならではのできごとであり、おもに人が自由に世界中を移動することで、瞬間に世界中に感染が広がったと考えるのが自然です。

私も含めて、おそらくほぼ全ての日本人にとって、2020年の2月のコロナ発生からの多くのできごとは、“まさか”の連続であり、事前には予知不能な“外圧”でした。と同時に、“まさか”に対して、予め対策を策定し、コトが起きても上手に対応することが苦手な日本人（私だけかもしれませんが…）にとって、不意にパンチを浴びたようなもので、成す術もありませんでした。

この外圧がコントロール不可能だとすれば、今までやろうと思ったことはあったが、先送りしてきたこと、またもしかしたら見て見ぬふりしてきたことを、思い切って

変える“きっかけ”ととらえるしかないのでしょうか。つまり先送りしてきたことへの対応であり、これまでの“当たり前”の見直しと変革なのです。

■画一性から多様性への移行

コロナと、その対応と共によく使われるようになった言葉に「多様性」があります。これも正しい意味は、皆さんの理解に譲るとして、対義語である「画一性」と対比して考えるとしっくりきます。

現在、日常のさまざまな場面で登場する「多様性」ですが、社会や企業の視点で考えると、そもそも一人として同じ人がいない、つまり多様なわけですから、画一で考えることや、画一的な何かに封じ込めること自体が不自然なのかもしれません。

個人的には、欧米諸国に比べて、日本や日本国民は「多様性<画一性」と思います。それは日本が島国だからなのか、農耕民族に代表される長い歴史だからなのか、日本には98%（多分）が日本人だからなのか（単一民族という意味）はわかりませんが、社会もビジネスも企業も、そして個人も、多くのスタイルは画一性を感じます。ただコロナをきっかけに考えさせられたことも「多様性」と、その受容でした。

自分の会社で考えてみても、小さな会社ですら、一人ずつ個性や特性がある“多様”な人々の集まりであり、そもそも多様なのです。その多様性を、会社は理念や戦略、そして経営目標など、ある種の画一性にに基づき、多様性を持つ人々を画一性で纏めあげなくてはならないと思っていました。実はこれが大変で、ずっと頭を悩ませていたことでした。皆さんの会社はどうなのでしょう。

今回のコロナという外圧は、その画一性を否応なしに破壊してくれました。例えば、リモートワークです。地域によって事情は異なりますが、当社の社員は長い人で片道2時間弱の通勤時間（往復4時間）があり大変だと思います。それがコロナ感染予防のため、2020年3月から時差出勤、時短勤務、そしてリモートワークに切り替え、2021年2月の時点で、半数は完全リモートワーク、残り半数は週2日の出勤（時差出勤）を続けています。2か月ほど会わない社員もいて、何

か変な感じですが。考えが古いと言われればそれまでですが、私は社員（私も含む）とは、会社（オフィス）に集い、共に働く仲間なんだと思っていました。その理由は長くなるので省略しますが、そう信じ、それこそが通勤時間を使ってまで一緒に働く意義だと思っていました。

当社では、多くのお客さまも同じようになりました。これは今後も継続するのか、または一過性で元のように戻るのかは、今のところわかりませんが、少なくともこの1年はワークスタイルにも多様性の一面を経験したことは間違いありません。

コロナのおかげで、働き方や仕事のやり方、つまりコミュニケーションのあり方に、先送りし隠されていたワークスタイルの「多様性」を表に引きずり出しました。

■社会もビジネスも、コミュニケーションで成り立っている

どんなに技術が発展し、社会構造が変化しても、人が社会生活を営み、ビジネスを進めるためには、コミュニケーションが不可欠なことは、言うまでもありません。すべての営みには、人が中心にいて、家族や地域、そして会社や社会を形成しているからです。コミュニケーション (communication) は、私が大切にしている言葉で、社名にもつけているくらいです (ビジネスコミュニケーション研究所) が、その語源は、ラテン語のコムニカレ (communicare) という動詞にさかのぼるらしいのですが、これは「共有する」という意味です。今回のコロナは、コミュニケーションは無くなることはありませんが、コミュニケーションの在り方ややり方にも多様性があることを見せてくれました。

■コミュニケーションが変わる

全てのビジネスは、人と人とのコミュニケーションで成り立つはずですが、CLICK 読者の多くは、印刷関連企業の経営者や幹部の皆さんだと思いますので、ビジネスの、それも印刷関連ビジネスを軸に考えてみると、特に営業活動は、他業種に比べてもお客さまと営業担当が頻繁に会い、仕事を進めること (依頼される印刷物の完成までのサポート) が、営業パーソンという“人の仕事”でした。

これは印刷ビジネスの営業活動のメリットでもあるのですが、お客さまとの面談にはほぼ制約も制限もなく、毎日のように会うことができます。営業担当者にとっては、ある面倒だなど思いつつも会いに行っていたかもしれませんが、これが強制的に減りました。

コロナによるお客さまの出勤制限により、電話、メール、そして「リモートワーク」という新たなワークスタイルが

生まれ、会わずに仕事をせざる負えなくなったのです。これもコロナによる外圧です。お客さまと会うのに、何の制限もなかった時には気づきませんでした。外圧 (コロナ) で、会うことに制約が生まれた今、われわれがやってきたことの“ほとんど”は、メール、電話、web ミーティング・ツールで済ませることができていることに気づいてしまいました。そのことはお客さまも同じで、コロナをきっかけに多くのお客さまのワークスタイルが、「テレワーク・時々オフィス」が基本になれば、これまでの営業スタイルは通用しないことが出てきました。ならば Web ミーティング・ツールを使いこなして…と聞きたいところですが、これも必要条件ながら十分ではありません。

お客さまとの人間関係が十分に確立されていない web ミーティングは、“業務連絡” 以上でも以下でもなく、真のコミュニケーションとはほど遠いことに、いつか気づかれます。

しかし、制約があるから直接会わずに仕事をするに決めるのか (これも一つの戦略ではありますが)、制約はあるが直接会う場面を、必要かつ不可欠だと思うかの違いは、先々大きな差になります。

今、印刷会社の経営者や営業に求められることは、コロナが落ち着いたら、またもとに戻ると考えて、“見直しと変革を先送りする”のではなく、わが社なりの対顧客コミュニケーションを創りなおすことでしょう。ますます限られてくるだろうフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションの「数を増やす」ではなく、「質を上げる」知恵と工夫なのだと思います。

■新しいチームプレー・スタイルの構築を

お客さまが「テレワーク・時々オフィス」になると、印刷会社も、対顧客対応の変革を求められます。例えば、これまで1か月にリアルで5回会っていたのが1回になった場合、1/5に減ったリアルの打合せ場面を、これまで通りの担当営業が担うのか、営業幹部が同行し、これまでとは異なる対応、例えばソリューション提案のための顧客課題のヒヤリングに当て、より質の高い営業活動にしていく。そして他の4回はリモートでの打合せにして、これまで通り受発注業務や進行管理と使い分けるなど、営業改革を余儀なくされます。またこれまでのように、担当営業一人に、売上達成も、ソリューション提案も、顧客満足もすべてを任せっきりにしてきた経営体制と組織構造では、経営そのものが成り立たないかもしれません。

担当営業・営業管理職・営業幹部 + 専門部隊との新たなチームプレーの形が求められます。

■スペシャリストの育成と、専門性を統合する ゼネラリスト

新しい形でのチームプレーが必須だとすると、組織改革と共にスペシャリストの育成も重要です。

特に対顧客対応の社内インフラ(基盤)として、自社の戦略に沿った高い専門性が求められます。皆さんの会社に、また外部のパートナーには、どんな専門性があるのでしょうか。その専門性は、重要顧客のニーズ(顕在/潜在)に合致していますか。その専門性は顧客に認められているものですか。競合と比較し突き抜けて優位ですか。今後どんな専門性が必要ですか…。

専門性の高いスペシャリストの育成と同時に、多様なスペシャリストの専門性を、顧客に提供するソリューションに纏めあげる統合力を持つ人材、すなわちゼネラリストの育成も不可欠です。

これは、単に“何でもそこそこできる人材”ではありません。詳しくは別の紙面に譲りますが、例えば、特に重要顧客を担当する営業担当は、発注される印刷案件に手慣れているだけでなく、顧客のビジネスに精通し、必要な場面に最適な印刷物やサービスを提供しビジネス活動に貢献する「顧客ビジネス専門家」であり、類似性のある複数の顧客を担当する「顧客マネージャー(顧客責任者)」としてのスキルと活動が求められます。

また、自社視点でも売上目標の達成だけでなく、中期的な視点で提案による需要創造計画を作成し、社内外の専門家との連携により、ヒヤリングや提案を継続的に実施し、受注型営業担当と創注型営業担当を中心にしたチームプレーになっていく必要があります。さらに新規開拓も、自社の戦略に沿ったターゲットに対する新規開拓専門営業チームを編成し実行していくことになるかもしれません。

従来の担当営業・営業管理職・営業幹部のようなピラミッド型組織ではなく、顧客グループ別×提供ソリューション機能別のフラット型組織を機能させる必要があるでしょう。

このように、高い専門性を持つスペシャリストを複数組み合わせし、顧客に提供するソリューションをマネジメントするゼネラリストで編成するチームプレーが必須になるでしょう。

■ビジネス & ワークスタイルの “リ・スタート”のスタート

ビジネススタイルやワークスタイルが、画一性から多様性になり、多様性が新たな普通(ニュー・ノーマル)になるとしたら、われわれのビジネスやワークスタイル

も、適合させなくてはなりません。

きっかけは、外圧だったとしても、受け止め方も各社なりの受け止め方があるはずで

そして、その対応も「画一」から「多様」なのだと思います。

「強い者、賢い者が生き残るのではない。変化できる者が生き残るのだ(進化論で有名なダーウインの言葉)」にあるように、コロナをきっかけに始めるビジネス&ワークスタイルの“リ・スタート”のスタートが、「with コロナ」時代の基本スタンスであるのだと思います。

次の機会には、With コロナ時代の、ビジネススタイルやワークスタイルの変化・変革に伴う、1人1人のマインドセットについて考えてみます。

■プロフィール

田中 信一 (たなか しんいち)

株式会社ビジネスコミュニケーション研究所
代表取締役

〒105-0001 東京都港区虎ノ門 3-17-7 0

虎ノ門平井ビル 3 階

Tel.03-3433-5300 fax.03-3433-5310

印刷営業 .com / www.insatsu-eigyoo.com/

コーポレートサイト / www.bci-jp.co.jp

■経営士

【社団法人 日本経営士会認定 会員番号第 4857 号】

■国際公認経営コンサルティング協議会認定 CMC

【CMC-12451】

■公益社団法人マスター・マネジメントコンサルタント

【J-MCMC17032】

■ハーマンモデル認定ファシリテータ

昭和 31 年 2 月 福井県生まれ

昭和 54 年 3 月 専修大学経済学部経済学科卒業。

昭和 54 年 4 月 株式会社桜文社(印刷業)入社、営業部に配属。

平成元年 6 月 株式会社ビジネスコミュニケーション研究所(デザイン、マーケティングコンサルティング業)設立、代表取締役に就任。

◆全印工連 2012 計画 業態変革推進企画室特別委員、業態変革セミナー講師

◆全印工連 2014 計画 印刷道実践セミナー講師

◆全日本製本工業組合連合会 2018 中期振興ビジョン策定コンサルティング

◆全日本製本工業組合連合会 取引慣行改善事業コンサルティング

◆JAGAT 専任講師

◆全国の印刷会社の経営コンサルティング、営業関係研修指導、各種団体での講演

意思の疎通と言葉力 —コロナ禍の経営戦略—

中小企業研究家 金谷 貞夫

■曙光を求めて

季節は春になったのにモヤモヤが絶えない。新型コロナ・ウイルスという未曾有の災禍によって、経済も社会も脆弱性があぶりだされ、日常性を失い、未来が見えない。世界的な同時的感染は1929年の大恐慌、2009年のリーマンショックに匹敵する災禍であり、わが国においても長期不況との二重苦となり、何としてもこのモヤモヤ解決に英知を結集しなければならない。

昨年9月、7年8カ月にわたる政権の交代があった。これは社会経済システムの変革のチャンスなのだが、目新しいビジョンが示されず、ストレスが溜まる。原因の一つは、為政者の発するメッセージが聞く人の心に響いていないからではないのか。仮定のことには答えない、そして「問題はない、ご指摘は当たらない、お答は差し控える」という常套句は引き継がれている。

現在の危機は、20世紀の世界を支えた基盤やシステムが構造的にはころび、そこにコロナ禍が加わった異常事態であり、そのトンネルを抜け出す道は、平常の2倍、3倍の努力が必要だ。それは他者への依存ではなく、自ら切り拓かなければならない。言葉は思考の結果を表現する記号であり、ツールだと思う。TPOに応じて訴求力は異なる。ここで、「言葉」というキーワードを使って現状分析と今後の道を考えてみたい。

■言葉の熱量

ドイツのメルケル首相の演説が世界から称賛され、スピーチ・オブ・ザ・イヤーといわれる。演説の一部を引用すれば、科学者として1日590人の死者を受け入れることはできない。統計の話ではない。対象は父親、祖父、母親、祖母、パートナーの一つ一つの命だ。噂話を信じないでほしい。わが国は民主主義国家だ。社会生活、他者との共存を目指す個人の課題だ。ドイツは一つ一つの命、一人一人の人間がもつ共同体である。

また、アメリカのバイデン大統領は、(大統領選挙の)闘いに終止符を打ち、われわれ国民が愛するのは、機会、安全、自由、尊厳、敬意、名誉だ。互いの話に耳を傾けよう。真実そのものが改ざんされ、ねつ造される文化を拒絶しなければならない。将来を守るためには言葉以上のものが必要だ。パンデミックで亡くなった40万人の米国民に、一緒に黙とうをささげることをお願いしたい。団結だ。団結だ。市民として、米国民として、われわれ一人一人には、真実を守り、ウ

ソを打ち破る義務と責任がある。

お二人の発するメッセージの重みを感じなければならぬ。それは外形的な言葉ではなく、身振り手振りを加えた熱意でドレッシングされている。

政治家の言葉を借りるわけではないが、私たちには、安心、安全を求め、坂の上の雲を目指して努力してきた自負がある。ところが到達してみるとそこに待っていたものは幻に近く、世界第3の経済大国、ジャパン・アズ・ナンバーワンと称賛されたことも、遠い、遠い過去の夢であった。一つだけ指標を示そう。IMFの2019年統計よれば、わが国の国民一人当たりGDPは、世界第33位なのである。身の回りの日用品や家電製品を見ても、ほとんどが輸入品だ。かつての貿易立国の姿は消え、この国際的な地位の低落に絶望感を抱くのは私一人ではないだろう。

原因の一つは、グローバリズムの進展にわが国の産業が追いつけなかったことだと思う。そして、長い間の成功体験の延長線上に現在のポジションを維持できなかったのである。

卑近の例をもって説明しよう。コロナ禍で有名企業、老舗の廃業が頻発している。Go To キャンペーンはそうした要望に応えたものだが、「男はつらいよ」という映画で有名になった柴又帝釈天に近い川魚料亭の「川甚」が廃業を決めた。懐かしい料亭であり、残念だという声があるが、川魚に対する需要の変化、せつかくの東京という立地を十分に生かし切れなかった経営戦略の失敗だと思う。つまり、映画「男はつらいよ」の人気を支えた客層の高齢化、帝釈天、矢切りの渡し、という観光資源の相対的变化、その予測を誤ったのではないだろうか。

■新たな政策課題・不確実性との対峙

菅政権は安倍政権を継承するといった。新たに加わったのは、デジタル庁の新設、脱ハンコ、不妊治療の支援、縦割り行政の打破、前例主義の破棄などだ。国民のために働く内閣だともいう。私たちは、未来を創造するメッセージが欲しい。言葉尻を捉えるようだが、新政権のコト始めは日本学術会議の委員任命拒否であった。その理由を問われ、総合的俯瞰的に判断したと回答した。ビジネスの世界では、全ての決断は総合的俯瞰的であり、それが経営者の使命である。ところが、さらなる任命拒否の理由を問われると、人事のことで回答を控えるという。もともと答えがないのか、あっても控えるのか、外からは見えない。「国民のために働く内閣」などというキーワーを突き付けられると、これまでの内閣は「働かない内閣」であっ

たのかということになる。

ガルブレイスの『不確実性の時代』がベストセラーになり、人口に膾炙したのは1978年であった。化石燃料を浪費する経済の転換を迫られ、海図なき航路を進まなければならなかったときである。オイルショック(1973)以降、短期的には自動車産業などでつなぎ、東西冷戦が終わったあとは、超金融緩和で凌いできた。だが、期待した21世紀はGAFAのような巨大企業を生み、富裕層と低所得層との格差は開くばかりだ。そして今、地球規模では気象変動、海洋汚染、カーボン・ニュートラルを迫られている。

突然のようにひびき、いまさら「資本論」か、という感もぬぐえないが、NHKのEテレ「100分で名著」で、甦る実践の書として「資本論」をとり上げた。経済思想家の斉藤幸平(敬称略)は市場原理主義(資本主義)が地球のあり方を大きく変え、環境を破壊し、貧富の差を拡大し、長時間労働、不安定雇用を増幅した、と解説する。金融資産を有する富裕層がますます豊かになり、非正規労働者が40%を占めるような不安定社会がなぜ生じたのだろうか。物価の優等生と言われる卵を生産する養鶏業が、鳥インフルエンザの脅威にさらされている。千葉県では今季9例、430万羽の鶏の殺処分となり、自衛隊が出動した。損益分利点が上がり、規模の拡大を図ったが、工業的な飼養のあり方について国際社会からアニマル・ウェルフェア(動物福祉)が求められている。最新の例では、1企業36万羽の殺処分となった。狭隘な飼育環境を不可避とした大規模養鶏業の末路であるような気がする。

地質学者は、現代は「人新世」(ひとしんせい・Anthropocene・アンスロポセン)の世紀だという。地質学的に地球は、新生代⇒第4世紀⇒完新世⇒「人新世」へ移行し、「人類が地球の生態系や気候に大きな影響を及ぼすようになった時代」と説明されている。ちなみに、斉藤幸平『人新世の資本論』は昨年9月に刊行され、すでに9刷、16万部も売れている。人間の安全保障をキーワードして観察すれば、20世紀以来、人類が求めた「豊かな社会」と「資本論」との関係性に関心が高まっているのは当然だと思わざるを得ない。

2015年、国連はSDGsという持続化開発目標を提起した。本誌CLICKはそれを問題意識として編集を企画し、多くの寄稿を賜り、到達した結論は、自立性、利己的、利他的、社会的、長期的などを構成要素とする「志」(vision)であった。「少年よ、大志を抱け」というクラーク博士の言葉に憧れたことがあるが、「志」は好きな言葉だ。

ともあれ、SDGsを私なりに整理すれば、①経済社会が存続するためには、それを阻害する障害を取り除き、②対策の課題と、目標の時期と数字を明確にし、必ず実践する、③知見を尊重し、歴史と経験に学び、プロセスと成果を開示し、それらを理念、志として示す行動規範だと思う。地球レベルの環境変

化に対し、個人として抗う術は限られるから、企業の役割は大きく、設定した目標は有言実行、必ず実践する覚悟が必要だ。

■言葉の重み

最初に、モヤモヤの原因が、メッセージを発する側と、聞く側との間に、ミスマッチ、すなわちコミュニケーション・ギャップであると指摘した。

いま、国富論で有名なアダム・スミスの「道徳感情論」(1759)の指摘が興味を引いている。スミスによれば、人間は本質的に、「賢い人」と「弱い人」という本性(二面性)を有している。たとえば、人の行為に対して不快感を抱き、周囲が「ダメなものはダメだ」という印象をもてば道徳上の一般原則が成立する。ここに「共感」(sympathy)が生まれ、この一般原則は、神の命令であり、戒律であり、掟であるから、人々は義務として尊重し、守らなければならない、という。つまり、道徳感情においても、「見えざる手」がはたらく。

コロナ禍で自粛生活をしているとテレビを見る機会が多い。国会中継などを見ていると、サスペンスドラマのような楽しさがある。論点のすり替え、ご飯論法、差し控えなど、隔靴搔痒、核心をついた議論が行われず、その慎慮のなさにやりきれなさを感じる。

言葉とは、思考、構想の結果を表現する手段であり、私たちのささやかな武器かも知れない。新生チェコの初代大統領ヴァーツラフ・ハヴェルは、『力なき人たちの力』で、真の民主化は“言葉”によって成る、という。

■ウイズ・コロナの戦略

コロナ禍にあつて、長期不況は避けられないが、withコロナ、すなわちコロナと共生するという課題にも対応しなければならない。

社会全体として、withコロナにどう対処すればいいのか。医療に立場から言えば、陽性者、罹患患者、重病者を限りなく減らし、ゼロ・コロナを実現することだが、経世済民、人が生きるためには経済活動が不可欠である。そして、コロナ対策として人流を自粛させれば、経済は停滞し、マイナス成長の路線への転換を意味する。感染症という他律的な要因によるものだから、必然的に公的支援が必要になる。

しかし、一定のレベルに罹患者を抑えつつ、経済のアクセルとブレーキをどのように調整するかは専門家の知見に委ねるとして、個別企業はどうすべきか。

現存する企業は日々の赤字を累積させ、過去の蓄積を吐き出し、すでにストックがゼロに近い企業は、存続か廃業かの瀬戸際に立っている。

報道等によれば、都会に立地し、家賃などの固定費が高く、連日赤字続きで、廃業あるいは予定している企業の例が示されるが、私は二つの方向性を考えたい。

一つは、成長市場への転換だが、この場合は、自社の有する経営資源のち密な分析、評価が必

要で、ハードルが高い。コロナ禍に伴うアクリル板など、需要急増の業種があるが、持続性には懸念があり、成長市場は混雑市場、競争が激しい。

いま一つは、ニッチ市場をターゲットとした、いわゆるベンチャー企業である。多元化社会によって小さな隙間市場が創出されている。研究開発、デザイン開発、知識集約型業種など、既存の産業とひと味違うビジネスモデルを創出する企業と言えるが、思いつき、賭博型のリスクな業種ではなく、周到的な市場調査能力が求められる。渋沢栄一をモデルにした「青天に衝く」という新しいテレビドラマが始まったが、既存の体系、枠組み、厚い壁を突破する (brake through) エネルギーが必要である。ベンチャー企業研究の経験からみれば、コラボレーション、すなわち、自社とは異質の経営資源の導入、協力者を得て成功する事例が多い。ともかく、温暖化、大気汚染、異常気象など、地球レベルの環境変化に対応した新しい産業へのニーズは高い。ただ、未知の分野であり、長い間にわたり続けた企業と断腸の思いで決別し、コロナ禍で赤字になった負の遺産を整理しなければならない。進むことよりも、撤退することの難しさ周知のとおりである。

三つ目は、頑なな現業の持続である。企業とは going concern (永続体) であり、それが出資者や従業員、それに社会に対する責務であり、できる限り存続することは、SDGsの目標でもある。したがって、徹底したスリム化を図り、赤字であっても「存続」だけを目的とした戦略である。現下の経済情勢の変化は、赤字要因は他律的なコロナであるから、過去の蓄積を吐き出しただけでは乗り切れない場合が多い。その時は、政府も勧めているように、極限まで借入金を増やし、コロナ禍の収束を待つ。すべての企業が、創業から一定の期間は赤字である。それを思えば、赤字を抱えた第2の創業は異常ではない。したがって、周囲の情勢の変化を見守り、体力のない企業が脱落するまで待つ。その間の資金繰りはすべて借入金で賄う。必要額が赤字1年分なら、借入

金は2年分あるいは3年分を用意する。返済を迫られたらそれを充て、あるいは返済の条件変更をする。ゼロ金利時代、利息負担は無視できる。

ともかく、今日本経済に求められているのは、コロナの感染について万全の予防措置を講じながら、「雇用を守る」を大義として、「動き出すこと」だと思う。

自粛を要請されるが、革新はどこで起こるかと言えば、限界的地点で

起こる。示された規制値の限界点は何か。そこから活路がはじまる。高度成長、1億中流、みんなで渡れば怖くない時代は終わった。冷たい響きではあるが、真の「自助」が求められる時代になった。

SDGsのキーワードは、一人も取り残さない (leave no one behind)、つまり、持続化を最重要課題としたのである。

混迷の時代だからこそ、高らかに志を掲げ、存続することの意義を高め、尊厳が守られるような社会にしたい。そのためには、詭弁やごまかしではなく、相手の胸に響くような言葉力によって相互理解を深めたい。



■プロフィール

金谷 貞夫(かなや さだお)

1935年千葉県生まれ

北海道大学卒

国民金融公庫(現日本政策金融公庫)千葉支店長、調査部長、総合研究所副所長等を歴任

青山学院大学非常勤講師

福井県立大学教授

作新学院大学地域発展学部教授

同大学大学院客員教授等を歴任

専 門: 中小企業論

主な著書: 「中小企業の経営戦略」

「エレメンタル中小企業」等

SEISHIN

編集後記 誠伸商事様には長きに亘りごお世話になって参りました。セミナー講師として、またこのCLICKのコラム等の投稿、インタビュー記事のファシリテーターなどを務めさせて頂きましたが、この度は編集に携わらせて頂きました。

このように長きに亘りお届けしております、福田会長が継続して創られていらしたこの歴史あるCLICに、携われることを大変嬉しく存じます。今回はwithコロナという題材でお届け致しましたが、afterコロナという希望と期待に満ちたものに対して、この現状をどのように生きるか、という難しい題材でした。今後も時事問題や印刷業界の皆様にも少しでもお役に立てる内容をお届け出来ればと存じます。表紙にございます「Vol.46 No.2」は、「創刊46年目の2番目の号」という意味でございます。皆様のご協力あってのこのclickでございます。是非ともご意見・ご要望など頂ければ幸いです。

フラジュレリー 橋田佳音利

「SEISHIN APPLICATION CLICK 3月号」

発行: 誠伸商事株式会社内 CLICK 編集部
〒145-0062 東京都大田区北千束 2-9-10

編集室主幹 : 福田七衛

編集スタッフ : 杉本なつみ・世古真一・橋田佳音利

制作スタッフ : 比野悠太・山田七重

問い合わせ先 : TEL 03 (5751) 3386

誠伸商事株式会社ホームページに
CLICK バックナンバーの掲載を開始しました。
是非ご覧ください。

URL → <http://seishin.co.jp/click>

Customer Delight

—満足から感動へ—

印刷業向け統合経営支援ソフト
FileMakerテンプレート

印刷管太郎 XI

パッケージ版 / ASP版

BEST

 使うに簡単!使って感嘆!

省電力UV印刷機専用
MCエッチ液

LED-UV・オゾンレスUV用
LUV-10

ハイブリットUV用
KUV-20

プルーフ用
インクジェットプリンタメディア

PoleStar

IJP-RC-180	IJP-RCN2-180
IJP-GC-150	IJP-GC-90
IJP-GC-140	IJP-GC-85
IJP-MC-150	
IJP-MC-140	IJP-MC-85
IJP-IP-170	IJP-IP-130

進化したデジタル検版ソフト

FLAP WORKS 2

 登場!!

デジタル検版ソフトウェア

FLAP WORKS 2

フラップワークス

for Windows / macOS

2021年6月発売予定

Office データ変換システム

PDF Change Server II

Officeデータ入稿に革命を!



Full Color Production Printing System

KONICA MINOLTA

SEISHIN 誠伸商事株式会社 www.seishin.co.jp

■本社〒145-0062東京都大田区北千束2-9-10TEL.03-5751-3011

■静岡支店〒422-8034静岡県静岡市駿河区高松2-17-11TEL.054-340-1191 ■北関東営業所〒321-0104栃木県宇都宮市台新田1-6-9TEL.028-684-1981

■東北営業所〒983-0841宮城県仙台市宮城野区原町3-8-9TEL.022-299-6661 ■新潟営業所〒950-0853新潟県新潟市東区東明7-2-24TEL.025-286-9040