

SEISHIN APPLICATION *CLICK*

—— 適応と前進 ——

index withコロナ

P2 【新型コロナウイルス感染拡大】

CLICK 編集室主幹 福田七衛

P3~P8 【先が予測できないwithコロナに対応した経営者の意思決定の拠り所】

株式会社日本能率協会コンサルティング シニアコンサルタント 齋藤 哲也

P9~P12 【改めてマネジメントについて考える】

株式会社スリーマインド 代表取締役 尾崎 理恵

P13~P14 【今までの普通だったサービスがなくなり自立が求められる時代】

ファイルティーチャー 代表 世古真一

P15 【コロナ禍でも良かったこと 気を付けていること】

株式会社フラジュテリー 代表取締役 橘田佳音利

今号のテーマ「with コロナ」

いつもご愛読心より感謝申し上げます。

CLICK Vol.46 No.3 のテーマは「with コロナ」第 2 回目でございます。

このコロナ禍、耐え偲ぶだけでなく前向きに乗り越えてゆきたいです。

そんな思いで、今号もこのテーマでお届けして参りたいと存じます。



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

新型コロナウイルス感染拡大

CLICK 編集室 編集室主幹 福田七衛

平素は CLICK ご拝読を感謝致しております。
当 CLICK 本号の前段のご挨拶のペンを持った 4 月 25 日当日。我が国の報道媒体が一斉に声高らかに緊急事態宣言を限定的乍ら提案すると決定されました。期間は 4 月 25 日から 5 月 11 日までの 17 日間であります。その目的は申すに及ばず外出者を激減して、更に店舗にまで休業を要請して、人の流れを極端に制御して感染拡大を一気に防止すること、と述べられています。願わくば、この間 17 日間に効果があることを願うのであります。

本稿は「with コロナ」第 2 回としてご執筆者のご両人をお願い申し上げました。専門外でいらっしゃるにも関わらず、ご執筆を快くお引き受けくださいましたこと心より御礼申し上げます。是非そのお話をご期待してください。

東京・大阪・兵庫・京都の 4 都府県に感染拡大防止のための緊急事態宣言が適用されました。4 都府県はその要請受け、百貨店や大型商業施設は、食料品など生活必需品売り場を除き、休業に入りました。その他映画館・美術館等々休館を要請。更にこれを実施してきた飲食店の時短もより強化されました。大阪市ミナミでは休業準備に追われる飲食店もみられます。

ドコモインサイトマーケティングの情報によれば、位置情報データに基づいた人出の数は以下であります。
外出客の多い東京銀座は、前の日曜日（4 月 18 日）に比べて 32%、大阪難波は 38% 減少。神戸三ノ宮駅周辺は 29% 減少とのことで、人手の減少は顕著となった観があります。

一方密が生じる地域もあり、東京ディズニーランドはその一つです。更に、周辺の商店街もその

大きな拠点となって来ています。それは、都心から離れた東京都品川区の戸越銀座商店街や世田谷区自由が丘の一角と云われています。

また、スポーツ界も対応を急ぎ、サッカーの Jリーグは緊急事態宣言が続く 5 月 11 日まで、東京都で開催の公式戦 4 試合を無観客で行うと発表し、プロ野球の公式戦 5 試合は延期と発表されました。

更に、家電量販店のヤマダホールディングスは 4 月 25 日及び 26 日に、都内 3 店舗、大阪府の 19 店舗を当面休業すると発表しました。

いずれにいたしましても次々と報じられる制約に十分耳を傾けなければなりません。

さて、新型コロナウイルスについて現実を検証してみましょう。

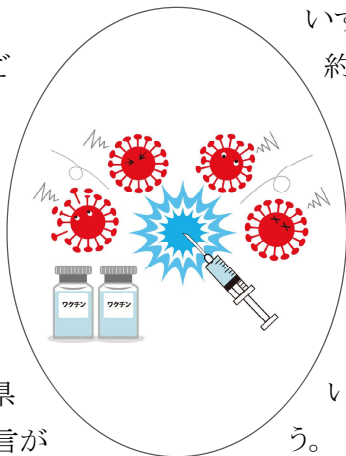
2019 年 12 月初旬に中国湖北省 省都の武漢市で発症して、わずか 3 か月後の 2020 年 3 月初旬には、世界中に蔓延しました。いまだに上陸していない大陸は南極大陸だけと云えましょう。（因みに武漢の人口は 6000 万人超のこと）

その当時、武漢には日本の企業も多数進出しておりました。その我が国の人たちは引き上げを迫られ、その為にチャーター便を使用したことはつい最近の出来事でした。

この間に忘れることの出来ない、ダイヤモンドプリンセス号の感染者の方々の苦悩は大きな語り草として忘れられません。

我々は多くの乗り越えなければならない困難が積算でございますが、困難に立ちはだかることばかりに注視するのではなく、如何に共存し前向きに生きていくかを考える時ではないかと思うところでございます。

本号はそのような思いでお二人の筆者にお願い申し上げた次第でございます。編集部一同前進して参る所存でございます。



withコロナと”経営者の意思決定の拠り所

コロナ禍での日本政府の対応策から問題解決の視点を探る

株式会社 日本能率協会コンサルティング
シニアコンサルタント 齋藤哲也

■はじめに■

コロナ感染終息を狙いとして、日本国政府、行政、地方公共団体関連団体など国策として対応策を実施している。しかしながら現時点ではっきりとした終息の目途が立っていない。世界的なパンデミックということで、国外－国内、日本政府－中央官庁－地方自治体、医療関連団体－保健所－医療機関、基礎疾患保有者－高齢者－若者、初期型ウイルス－英国型ウイルス－インド型ウイルスなど、複雑にそして複合的な要因が絡み合い、問題解決を困難にしている。しかしながら、このような複合的な要因が絡み合った環境下でも感染終息が見えてきている国もあれば、最大の危機を迎えている国もある。日本産業界に目を向けると、同一業種の同一ビジネスモデルで売り上げを拡大している企業もあればコロナの波にのまれている企業もある。先が見えない with コロナと

いう環境になかで、経営者は如何に対応策を実施して、課題・問題点を解決していくのだろうか。困難な問題解決をするための意思決定の拠り所は何なのか。経営者は、失敗や機会損失を最小にすべく意思決定をしなければいけない。そして結果の責任をとる必要がある。

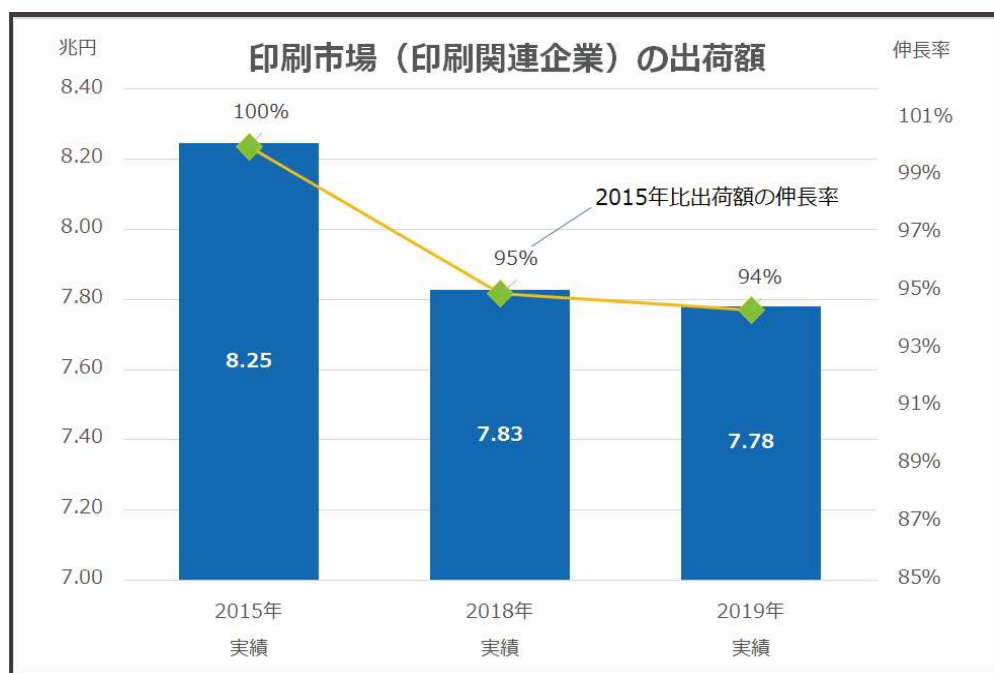
本誌面では、with コロナという先が見えない環境のなかで、印刷企業がどのように最終成果を実現していくのか、コロナ禍での日本政府の対

応策（弱点）を参考にしながら、経営者が問題解決を実現する視点について論じている。これは著者が、これまでの企業支援という問題解決実践の場を振り返り、私見として論じた。著者の真意は、印刷企業の持続的成長・真の発展である。限られた誌面で技術的なことに深く言及することはできないが本誌面がきっかけに「コロナ禍での印刷企業の問題解決」の一助になれば幸いである。

■with コロナの印刷市場の実態とコロナの影響度

最初に、公開データの「経済構造実態調査データ（総務省統計局）」から印刷市場の実態を確認してみよう。※図表 1 参照

【図表 1】出典：JAGAT HP 2020 年経済構造実態調査



2015 年出荷額 8.25 兆円を 100% とすると 2018 年は 7.83 兆円 95%、2019 年は 7.78 兆円 94%

となっている。2015 年からコロナ禍前の 2019 年までは、毎年 1% 強市場が縮小している。長期的には、1991 年と 1997 年をピークとして、およそ 30 年間減少傾向が続いている。

次に新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、どのくらい出ているのであろうか。調査会社の矢野経済研究所 HP よりデータを収集した。その結果、一般印刷市場（出版印刷、商業印刷、証券印刷、カード印刷、ビジネスフォーム印刷の 4 つの領域を総称して一般印刷市場としている）に関する調査によると、新型コロナウイルスは印刷産業に大きな影響を及ぼしていることが分かる。具体的には 2019 年度の売上高を 100% とすると 2020 年度は見込みで 93%（▲7% 減）、2021 年度予測は 89%（▲11% 減）となっている。大手印刷企業においては、2020 年 4 ～ 5 月は、単月売上高が前年同月比 ▲30 ～ ▲50% 減という印刷企業もあった。各印刷企業の得意としている領域によって異なるが、商業印刷領域においては売上高の縮小傾向が大きく、販促需要は大幅に減少している。※図表 2 参照

【図表 2】出典：矢野経済研究所 HP、一般印刷市場に関する調査（2020 年）、事業者売上高ベース・2020 年度は見込値、2021 年度は

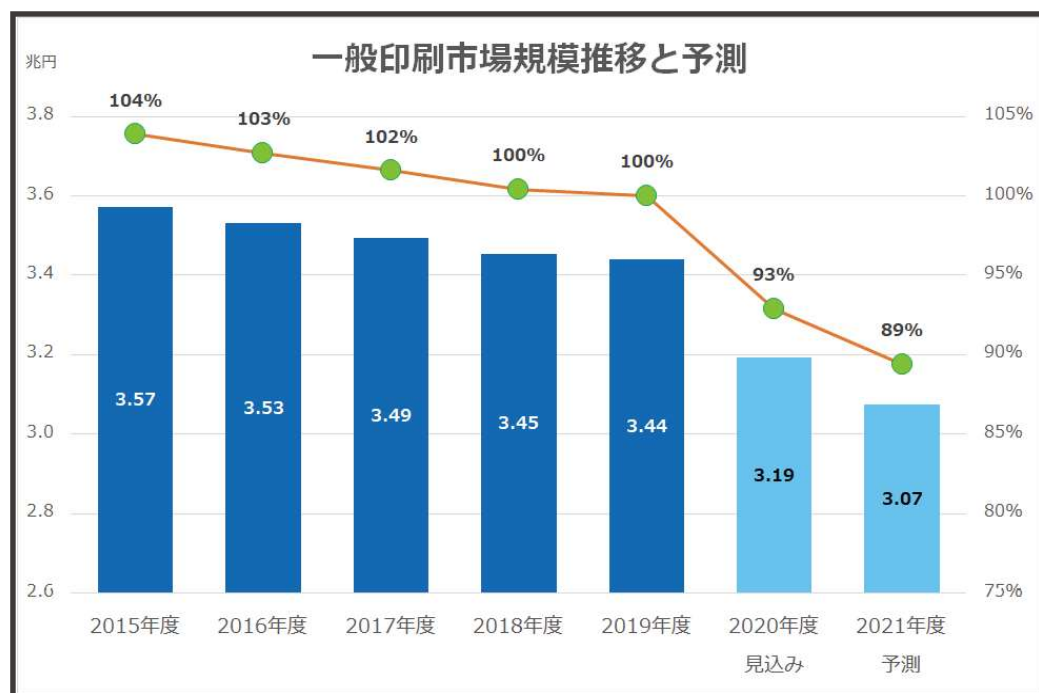
予測値

■印刷企業の個社別の実態

上場印刷企業 11 社の公開データで実態を確認してみると違いが見えてきた。各社商業印刷を主体としたビジネスモデルであるが前期売上高を 100% としたときの当期実績は、76% ～ 125% となっている。これは売上高が前期比 ▲24% 減 ～ +25% 増を表しており前期比売上高に大きなばらつきが発生している。同様に営業損益率の増減も ▲4.7% ～ +4.8% とばらつきが大きい。厳しい印刷業界であるが売上高を増大させた企業（1 社）、損益改善をした企業（1 社）となっている。詳細は、売上高減少＋営業利益減少した企業：9 社、売上高増＋営業利益減少した企業：1 社、売上高減少＋営業損益縮小：1 社となっている。以下、11 社の分析からの要点を整理する

- ・当期売上高実績が前期売上高を超えた企業は 11 社中 1 社である
- ・11 社平均の当期売上高は、前期比 ▲11% 減となっている
- ・当期営業損益は、半数以上の 6 社が赤字となり、前期平均 1.6% から当期 ▲0.4% となり、赤字に転落した
- ・売上高が増収した企業、損益改善した企業が各々 1 社ある

・売上高を 125% 増大した企業は、紙印刷を中心とした従来領域のサービスの売上高が 76% を占め、残りの 24% は新規事業領域で稼いでいる。新規事業は、2015 年から活動開始して、ここ数年売上高が増大している。新規事業が業績貢献するには数年必要である。※図表 3 参照



【図表 3】 出典：証券会社 HP の株式公開情報から業績データを収集し著者が加工した。
上場印刷企業から大手印刷企業を除き、商業印刷を主要事業としている印刷

Monthly Report 月次動向

③ 矢野経済研究所のレポートによると、2020年度の一般印刷市場（事業者売上高ベース）

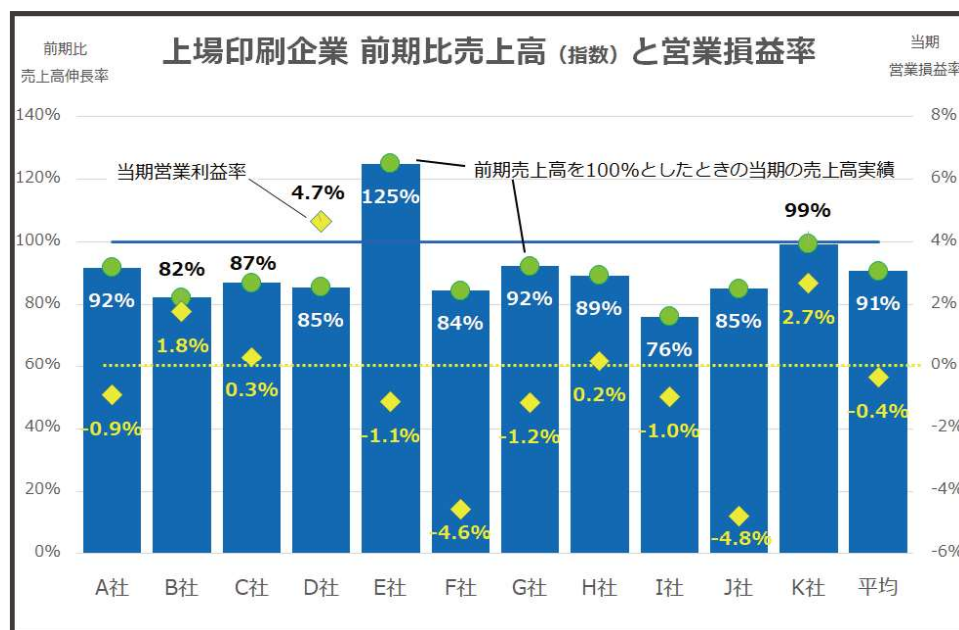
前期度比 7.1%減と予測して

いる。参考：※図表 2 参照

④ 上場印刷企業各社の有価証券報告書からの業績予測 参考：※図表 3 参照

⑤ コロナ感染者の実績と今後の予測（専門家による分析） 参考：※図表 4 参照

従来の印刷物を媒体とした情報伝達からコンテンツやデータなどデジタルメディアを活用した情報伝達に移行している。マスを対象とした



■with コロナの「今後の印刷市場の成行予測」

コロナ感染の終息が見えない状況で、1、2、3年先の業績予測をするのは極めて困難である。しかしながら今後の自社の改革目標を実現するうえで、業績の成行予測は必要不可欠な分析である。この先が見えない状況だからこそ、業績の成行予測が重要となる。業績の成行予測は、厳しめの予測値（悲観値）、諸環境が整い順調にコロナが終息した場合の予測値（楽観値）、実情、幾つかのリスクを考慮し実現性が高い予測値（推奨値）の3つを設定することが必要である。この成行予測をするうえで参考になる印刷業界の公開資料を以下に記載する。

① JAGAT 印刷企業の業績調査資料、印刷業定点調査（参考）各地の声（2021年3月度）2021年1月の売上高は▲8.8%減。再度の緊急事態宣言が発出されてマイナス幅は12月（▲9.5%減）よりやや縮小した。5月に未曾有の落ち込みを記録して以降、回復傾向にはあるものの、この3カ月間は△8%前後で推移している。

② 日本印刷産業連合会 HP：印刷産業

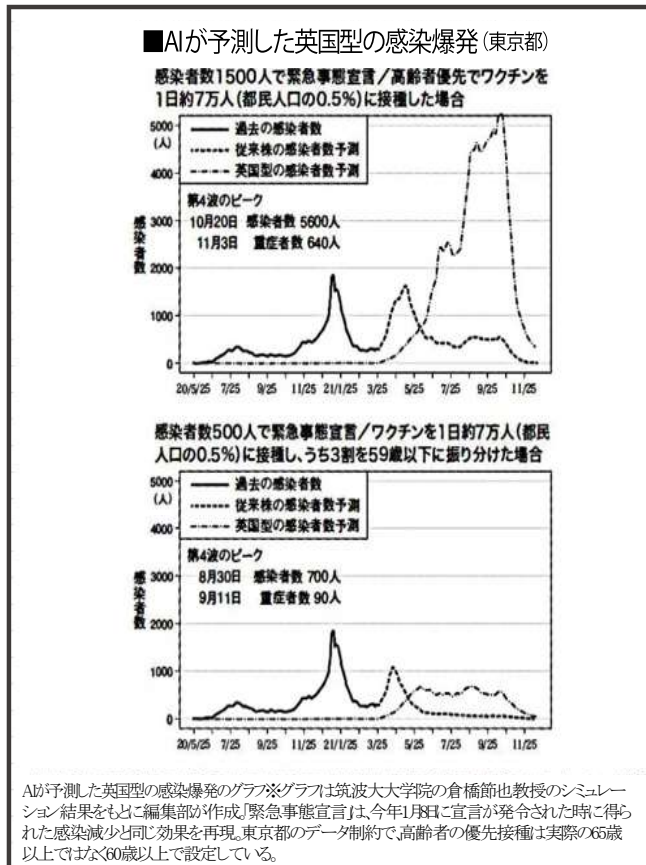
印刷物から、個人や同じ興味を持っている小集団を対象としたデジタルコンテンツは、動画や音楽などスマホを活用した手軽さなど訴求効果が高く使い勝手も良い。また商業印刷分野では、消費者が巣ごもり生活となり、自宅にいる消費者の購買意欲を喚起するために個別にアプローチしやすいデジタルメディアが重宝され、販促施策のデジタル化が更に加速した可能性が否めない。そのため今後の印刷需要の減少、そして印刷市場の縮小が一段と強まる可能性が出てきている。

■抛り所が見えない日本政府の感染防止対策

1度目の非常事態宣言が発令されてから1年が経過した。振り返ると、著者も周りのメンバーも、非常事態宣言が3度も発令されている現在の姿は思っても見なかった。医療崩壊、医療壊滅は、日本ではあり得ない姿と考えていた。過去最大の第4波が来る可能性があるとは考えられなかった。ほとんどの日本国民は、現状の姿を想像できなかったのではないかな。ここで感染者グラフを確認しよう。テレビやネットで毎日

視聴するグラフとは少し異なる。左半分には感染者の実績値、右半分には予測が記載してある。※図表 4 参照

【図表 4】 出典：週刊朝日 HP データ 2021.4.6
築波大学大学院 倉橋節也教授



このグラフには、「感染者数の予測」としての情報が記載されている。100% 正しい感染者予測をすることは困難であるから、楽観的な予測、悲観的な予測、各種の「変化要因」を入れてシミュレーションしながら専門家が策定している。「変化要因」例えば、ワクチン接種率や変異ウイルス状況の予測は、考慮しているが条件が変わることがある、計画した対策が実施できないこともある。予期せぬ阻害要因が発生することもある。仮にこの予測精度の結果が 50% だとしても感染防止対策の立案には、十分活かせる。この感染者の予測は、感染対策の立案や非常事態宣言の発令／解除など“意思決定の拠り所”となる。1 年前に今日の姿を想像出来なかった

のは、目の前の感染者数に目を奪われ、将来の感染者数の予測を軽視していたことが要因ではないだろうか。成行予測は、問題解決手法という領域では、「仮説設定」というアプローチで展開されている有効な管理技術である。また成行予測は、経営改革や中期事業計画を策定する時に、売上高や営業利益を予測するときに広く活用している。経営改革・事業改革の推進、複雑な問題の解決時には、“意思決定の拠り所”となる分析技術である。成行予測は、多少手間がかかる分析であり、条件や環境、効果などが著しく変化した場合は改訂が必要となる。先が見えない with コロナだからこそ、成行予測を意思決定の拠り所、あるいは目標達成の羅針盤として活用することの重要性が高くなっている。

■経営者の「意思決定と成行予測」

経営者や経営幹部・管理者は、事業活動の中で意思決定をする機会が多い。容易に意思決定できる課題もあれば困難な課題もあり、時には先送りにすることもある。また利益拡大を狙いとして意思決定をするが、誤った意思決定により損失が発生したり、ビジネスチャンスを失うこともある。この意思決定では、“人”に関わることや“将来・未来”のことなど判断に迷うケースもある。すべてが予測できることではなく、予測不能なケースでも経営者は意思決定をしなければいけない。その時、経営者は、失敗を最小にするために客観的なデータや科学的な情報を収集してから判断することが重要である。すべてを経営者の主観だけで判断することは失敗する確率が高くなることに通じる。経営者はできるだけ客観的なデータや情報収集に基づいて判断することに努めることで、誤った意思決定を最小にすることができる。

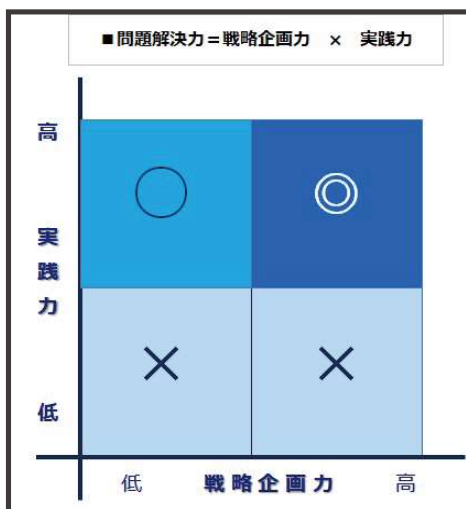
事業会社で売上高や営業利益の予測であれば、客観的財務データに基づいて判断することはほとんどの企業で実施していることである。顧客売上高の予測では、不明なこと判断に迷うことを最小にするために客観的なデータや情報を

収集する取り組みが必要である。最終的には、管理者や経営者の経験や方針、考え方などを加味して意思決定することになる。コロナ感染の終息が予測できない With コロナという環境の中で、顧客の動向や印刷市場の動向、感染予測など客観的データを収集する。そして経営者自らの経験や方針・考え方を加味しながら、「業績と資金繰りの成行予測」をすることが with コロナの中で問題解決に繋げる1歩ではないだろうか。

余談であるが、日本政府が1年前に感染者推移に関して、悲観値、楽観値、推奨値を拠り所として、コロナ終息に向けた対策シナリオを策定し、改訂しながら活用していれば現在の局面が大きく変わっているのではないだろうか。台風発生時の進路予測は、リアルタイムに発信され有効に機能している。感染者予測の当初の信頼性が50%であっても、今よりも有効な対策が打てたのではないだろうか。

■問題解決力 = 戦略企画力 × 実践力

本誌面では、印刷企業の経営改革とコロナ終息を「問題解決」という言葉で位置付けている。この問題解決は、「戦略企画力（解決策を立案スキル）」と「実践力（解決策を実践して成果を刈り取るスキル）」で構成されている。問題解決によって目標とする成果を創出するには、2つのスキルから紐解くことができる。ここで戦略企画力と戦略実践力の関係を【図表5】に示す。



【図表5】
戦略企画力を横軸にとり、縦軸に実践力を位置付け、両者のスキルの優劣を高・低で表すと4つの

マトリクスができる。

目指したい姿は、右上の戦略企画力と実践力の両方が高いポジションである。どんなに優れた戦略立案ができたとしても実践力が伴わないと、成果が創出できないということである。注目していただきたいポジションは左上である。実践力が優れていると戦略が多少劣っていても満点の成果とはならないが確実に成果創出に繋がることである。戦略企画スキルが高いと“的を射た対応策”となり非常に有効であるが専門知識や特定の技術が必要なことがある。この対応策を実施して確実に成果を刈り取るには、実践力を磨き上げることも重要である。

ここで戦略企画力と実践力に関して、コロナウイルス感染対応策を例に考えてみよう。

① 感染初期段階でPCR検査の適用拡大という対応策を講じられたが、実際に拡大するには相当の期間を要した。これはPCR検査の拡大の指針が出て関係者が共有化できたと仮定して考えてみる。対応策の具体化の段階で阻害要因が発生し、これを解決するスキルが不足していたため長期間かかってしまった（実践スキル不足）と考える。

② まん延防止等重点処置を発令したが感染者の低減には繋がらなかったのは、まん延防止等重点処置そのものに人流抑制など機能しなかったためであろう。戦略企画力のスキルが低く対応策そのものに問題があったと考える。

③ 横浜港の外国客船で感染爆発が発生し、自衛隊の特殊チームが派遣され、コロナウイルスを鎮圧したケースがあった。これは、自衛隊特殊チームの実践スキルが秀でていたため解決できたと考える。実践スキルには、対応策を実施した過程で発生する幾つもの阻害要因の解決が含まれている。

自衛隊の実践力に関しては、現場で予期できなかった事象の解決、困難問題解決に向かった時の対応スキルなど、実行フェーズに関わるスキルが長けていると判断している。最終目標を実現するためには、何度も阻害要因を抽出し

粘り強いフォローが必要になってくる。5月中には、東京・大阪では、ワクチンの大規模集団接種に関しては、自衛隊を中心に実施する計画である。著者は、秀でた実践力を保有している自衛隊が主体に行うのであれば、計画通りの成果が出ると期待している。

■問題解決のカギとなる“ボトルネック”の対策

これまで印刷業界の出荷額実績や上場会社の個社別業績、調査機関の売上高予測、JAGATの業界情報など確認し、今後の自社の業績予測が問題解決の意思決定の拠り所となることを説明してきた。次に、ゴールとなる目標値を設定し、成行予測と目標値の差異を算定し対応策を策定する。この対応策の立案では、「戦略企画力」というスキルの優劣がカギとなる。本誌面では、「戦略企画力と実践力」に関して深く言及することはできないが、最も重要なことは、「ボトルネック」の対応策の立案と実践である。戦略企画力の側面からは、ボトルネックを対象に、二の矢三の矢を放ち、代替案を策定する取り組みが必要となる。ボトルネックの対応策の良し悪しが全体成果の大きさや解決期間に大きく影響するので、天地左右、360度の視点から対応策を立案することが必要となる。

一方、目標達成という成果の刈り取りに関しては、対応策（戦略）を実施すると予期できない阻害要因が発生することが多い。著者の経験では、対応策をそのまま実行するだけで目標成果が実現できることはあり得ない。そこには、技術的問題、組織に関する問題、費用に関する問題、働いている人に関わる問題など様々な課題や問題が発生する。これらの問題は、1つ1つ現場に入りながら実態を掴み、阻害要因を追求し、対応策の追加・変更をしながら成果を刈り取るプロセスとなる。ここではPDCAの管理サイクルを廻して、ボトルネックの対応策をかみ砕き運用していくことが要点となる。問題解決は、戦略企画力と実践力の掛け算で表すことができ

る。実際の問題解決の場では、両者のバランスが崩れて目標としていた成果が刈り取ることができないケースが多いことも付記しておく。

■編集後記■

売上高がコロナ前に回復するには相当な時間を要するだろう。デジタルメディアが拡大していく環境では、商業印刷がコロナ前に回復することが厳しいと認識することが正解かもしれない。成行予測を実施すれば、今まで見ようとしなかった姿があらわれてくる。また今までとは異なった問題解決アプローチの必要性が認識できるであろう。withコロナという環境で、この先の自社の姿が見えにくくなり、逆に印刷企業の問題解決の必要性が高くなっている。著者は、“待たなし”の状態ではあるが幾つかの手立ては残されていると考えている。本誌面が経営者自身の大切にされている“意思決定の拠り所”について、再考の機会になれば幸いである。

■プロフィール

齋藤 哲也（さいとう てつや）

tetsuya_saito@jmac.co.jp

株式会社 日本能率協会コンサルティング

プロセスデザイン シニアコンサルタント

経営コンサルタントとして、印刷企業の問題解決、改善改革活動のご支援をさせていただき30数年になる。

市場が縮小している印刷企業において、現実を直視した「革新シナリオ」を策定・実践して、多くの印刷企業の持続的な発展に向けた支援を展開している。

支援した事業所数は、およそ100事業所で最近、都市銀行、地銀と協業した印刷企業の事業改革、V字回復、再生計画の策定、など経営に関わるご支援をさせていただいている。

■印刷企業のコンサルティング主要テーマ

- ・印刷企業の事業構造改革・新規デジタル事業の創業
- ・印刷事業の再建と事業承継
- ・財務分析からの経営課題設定と中期事業計画策定
- ・顧客と印刷会社の協業によるコストダウン30%実現
- ・工務、プリプレス部門、印刷、製本部門の生産性向上
- ・製品事故、外注クレームの撲滅
- ・個人情報プリントのリスクマネジメント
- ・印刷営業の活性化
- ・クロスメディアを活用した顧客満足度の向上
- ・ワークフロー改革による印刷企業事業改革の策定
- ・営業、工場が連携した『利益拡大』他

改めてマネジメントについて考える

株式会社スリーマインド 代表取締役 尾崎 理恵

「歴史は繰り返す」

ローマの歴史家クルティノス

この1年間で、我々の社内外の会議やセッションは、大幅にオンラインに移行しました。通勤が当たり前の世界は消え、リモートワークが日常になり、出張や会食は大幅に抑えられ、多くの企業が、社内のメンバーと直接会う時間が以前より減少しています。そんな中、どのようにしてチームをマネジメントしていけばいいのか、どうすればリモートワーク環境化でも、そうでなくても自分が望むアウトプットを出せるのか、それらについて、私が効果的だと感じる小さな仕組みについて触れてみたいと思います。

【仕組み1：定期的に「10年ビジョン」「我々のありたい姿」を改めて明確にして、それについてメンバーと語る】

昨年秋の日経新聞で、このような記事がありました。

「日本企業の6割以上は中期経営計画を3年～5年ごとに策定しているが、内容が未達であることが多く、それらを発表しても最近株市場が無反応ということが増えた。不確実性が増す今後は、5年先を予測するのは困難で計画をたてること自体が意味を失う可能性がある。その代わりに重要なのが10年ビジョンや企業の存在意義を明確にし、それを半年、1年ごとに細分化して実行することだ。」

米上場企業には、3年～5年の経営計画を

発表する習慣はないらしく、10年ほどのビジョンをベースに短期目標をつくり実現していくことが多いのです。

こんな時だからこそ、改めて「我々が実現したい未来」「我々が世の中に提供したいこと」、つまりビジョンを明確にし、お互いにそれについて、何を考えているか、どう感じるか、日々の業務とどのようにつながっているか、などをチームで会話する機会をもつことは、一人一人の動きが変わる原動力になる可能性があります。そういう意味で大きな価値があります。日常的に使用するようになったオンライン会議システムを使えば、社員は世界中、どこからでも参加できますし、今まで顔をあわすことがなかったメンバー同士でも会話をする良い機会になります。知人が所属する某グローバル企業では、アトラダムに社員が4～5名でグルーピングされ、会社の未来について自分の言葉で語るワークショップが開催され、とても刺激的だったと聞きました。ポイントは、一方的にアナウンスするのではなく、それらを参加者が自分の言葉で語ること。自分の言葉で出力して、はじめてそのビジョンに所有感が持てるようになると、思います。

ただ、実際には、突然ビジョンについて語ろう！と言っても盛り上がりがない可能性があるのも、「我々は、どんなチームでありたい



か」「そんなチームになるために、どんなチャレンジをしているか」「お客様はなぜ我々を選んでくれているのか」など 10 個位質問を事前に作成しておいて、その質問の答えをポストイットに書いて発表しながら、壁にはってグルーピングしていくと、それぞれが自分自身の言葉で話しやすくなるでしょう。オンラインの場合は、スプレッドシートなどを活用すると、リアルと同じような雰囲気を実施できます。

例えば、ドラッカーの有名な質問「我々の使命は何か」「我々の顧客は誰か」「顧客にとっての価値は何か」は、最高の質問です。

「ビジョンは計算を超える」というアップルの話を聞いたことがあります、志やビジョンは、エクセル表からは生まれないのです。

【仕組み 2：計画的でこまめな 1on1 ミーティングを頻繁に実施する】

業務に関する情報共有や目標に対する問題解決も含めて、コーチング式のこまめな 1on1 ミーティングの実施が効果的です。

私がお縁をいただいているある企業で、課長対象のセッション実施後に、彼らの上司と私のミーティングの場を設けてもらい、「短時間でいいので、目標と課題に関して、部下との会話の機会を今日から 3 ヶ月、毎週つくってみてください」とリクエストしたところ、「意外と肝心な部分を合意できていなかったことがわかり、サポートの仕組みをつくる良い機会になった」「わざわざ聞くほどでもないと思って心にしまっておいたが、実は気になっていたことをシェアすることで、仕事が一気に前に進んだ」など、上司、部下共に、ポジティブな成果を得ていたこと

がわかりました。

今回の新型コロナで目の当たりにしたように、3 ヶ月単位で世界の景色が変化する時代、ましてリモートワークで日々のお互いの言動が見えなくなっている場合は、年間目標を設定後、半期に一回の目標に関するフィードバックミーティングをする、というのは、機能しにくいのです。「上司と部下で合意されている目標に対して、何がうまくいっていて、何がうまくいっていないか、それを解決するために、何を意図して変えていくのか、何を手放すのか、上司からどんなサポートが欲しいのか」など、短時間（30 分以下）でいいので、頻繁に接触し会話することが、生産性を上げるようです。マイクロソフトの研究チームによると、マネージャーとの一対一ミーティングの週当たりの平均時間が最も長い社員は、労働時間の増加が最も少ないことがわかったといえます。

さあ、今すぐ、カレンダーを開いて、メンバーとの 1on1 のショートミーティング（もちろん ZOOM でも OK！）を入れてみてください。

【仕組み 3：自分自身と主要メンバーに、コーチをつける】

ジャック・ウェルチが、27 歳の女性コーチを雇っていたのは有名な話ですが、コーチという存在は、自分自身が本当に行きたいところを明確にし、自らの思考を広げ、見えない箱から自分自身を取り出す役割を担ってくれます。私自身は、コーチでもありますが、社外のプロコーチと契約し、毎月 2 回個別セッションを実施しています。感情のクリアリグや、他では得られない視点やアプローチ、解決策などを発見できることが、大きな価値で

す。「今までの考え方、やり方でやっている限り、今まで同じ成果だ」ということは、誰しもわかっているのですが、いざ、行動するとすると、「今までのやり方を手放すことに抵抗している自分」に気づく場合があります。私自身、コーチとの 1on1 セッションで、世界の見え方が変わる経験を何度もしました。プロのコーチを採用したことがない方は、一度試してみる価値があると思います。

【仕組み 4：日々の集中タイムをブロックし、全集中できる方法や工夫を、メンバーと共有し、うまくいっている人の方法を真似る】

私の友人が世界的に有名な音楽家と仕事をしているのですが、以前、彼女の日々の練習スタイルについて、話を聞く機会があり、圧倒されたことがいくつかありました。

一つ目は、彼女が、コンサートそのものよりも、練習自体が圧倒的に好きだということ。理由は、練習したら例外なく上達し、問題が解決するので、楽しくて仕方がないということです。そもそも天才だから〜と片付けたくありませんが、そうとも言えません。ビジネスでも趣味でも、うまくいっている時や大きなものが動き始める時、ブレイクスルーが起きる時は、楽しくて仕方がない時があるはずです。楽なのではなく、タフだけど楽しい、つまりそのアクションに喜びを感じる状態です。マネジメントで言えば、メンバーは「毎日の目標に対するアクションそのものに、エネルギーを感じているか」「この小さなアクションの積み重ねが、成果に直結している事実を明確に理解しているか」ということになるでしょう。

二つ目は、練習中は携帯を室外へ出すこ

とです。練習は、時間の長さではなく、どれだけ集中できるかが勝負です。時間にしても、毎日5時間以上確保されているそうですが。

我々も仕事をしている際、メール、SNS、電話、まわりからのコンタクト、まずはコーヒー飲んでから、まずはこれを片付けてから、、、など、集中力を削いでいるものを意図的にシャットアウトできることがあるはずです。別の知人から、クライアントの経営者の話をうかがいましたが、その方は、営業のテレアポをする際、テレアポ五箇条を決めて実施していらしたそうです。「電話を置かない、モノを食べない、水を飲まない、トイレに行かない、他の人と話さない」です。つまり、デキる人は、圧倒的に集中する方法を自ら採用しているのです。私は、このやり方、試しにやってみましたが、一気にゾーンに入ることができるので、気に入っています。

三つ目は、毎日フィードバックノートをつけることです。ドラッカーも毎日フィードバックノートをつけていました。彼女は、毎日、どれだけ演奏に、練習に、集中できたか、集中スコアを100点満点でつけているそうです。そして集中スコアが低い時は、その背景にどんな事実があるのかを明確にし、毎日解決し、高かった時は、なぜ高かったのかを模索し、再現可能なことを探す、これを365日続けているのです。

我々も、どんな環境に身をおいて仕事をしていようとも、自分がプランニングしていた通りに、今日一日を過ごすことができたのか、セルフフィードバックをし、問題を解決し続けることができれば、成長は確実なものになるでしょう。

この音楽家や経営者の集中ルールは一つ

の事例で、集中する方法は人それぞれで、機能していれば何でもいいのですが、集中の方法に限らず、全てにおいて「うまくやっている人を真似る」のが、最も早いのです。しかし、多くのチームでは、「成功事例共有」という、フワッとした聞き心地の良いイベントで、成功が横軸展開をする錯覚に陥ります。大成功を、真似させていただくのであれば、「誰が、どんなアクションを、何を対象に、どれだけの量、いつまでに実行して、どんな成果を出すのか」を約束しなければ、ほぼ成功事例は、意識レベルで終わります。お互いにやり方や工夫点をチームでシェアし、それを敬意をもって真似できる仕組みを、本気で稼働させましょう。ブレイクスルーのネタは、意外と近いところにもあるのです。

【仕組み5：継続したいアクションを圧倒的に小さくする】

継続することが苦手な傾向にある私が、ある本からヒントをもらって、うまくいった経験があります。それは、「継続したいアクションを、ばかばかしいくらい小さくすること」です。例えば、毎日、100回の腹筋をしたいとしましょう。それを、一旦、「毎日、腹筋を1回やる」に設定するのです。そんなの意味がない！と一瞬思うかもしれませんが、実際、一回やったら、結果的には少なくとも数回、もしくは数十回はやることになります。21日間位経過すると「継続できた！」という自己肯定感が湧いてきます。そこから、回数を増やしていくのは、意外とスムーズです。私は、プライベートでは、このやり方で、毎日の瞑想、スクワット、ストレッチ、スペシャルスムージー、など、習慣化することに成功しました。ビジネスで言えば、既存のクライアントの対応に追われ、新規営業がうまくいっていない営業パーソンがいたと

すると、新規目標達成に必要なアクションを決めて、細分化し、量を小さくして、例えば、何があっても3件は潜在クライアントにコンタクトするとか、15分は新規に関する問題解決のアイデア出しをするとか、トップセールスがプレゼンしている動画を5分みるとか、何でもいいので、圧倒的に小さいアクションを決めてやってみるのです。

心が変われば行動が変わる。
行動が変われば習慣が変わる。
習慣が変われば人格が変わる。
人格が変われば運命が変わる。

誰もが知るウィリアム・ジェームズの有名な言葉ですが、つまりは、習慣が運命をも決めていることになるわけです。現在のコロナのような状況は、過去の歴史でも繰り返して起こったことです。その中で、先人は変化し、進化してきました。

皆様のチームにおいても、小さな仕組みを稼働させることで、小さな変化が起こり、それが積み重なり、事業に大きなうねりを起こすきっかけとなることを願ってやみません。

■プロフィール

尾崎 理恵（おざき りえ）
株式会社スリーマインド 代表取締役
岡山県倉敷市出身、双子座、O型、ENFP
慶應義塾大学法学部卒業後、株式会社リクルート・人材総合事業部勤務を経て現在に至る。
28期目。
「オープンマインドな風土で、メンバーのユニークバリューと才能が発揮され、チームが成功する仕組み」にフォーカス。
すごい会議、リーダー道場、バリューデザインセッション等、チーム独特の魅力、ユニークバリューをキーワードに、人とチームの才能と可能性を広げるサービスを提供している。
好きなこと：ジャズ、ゴルフ（ドライバー）、能
私の信念：剛毅果断、愛を行動で伝える
好きな言葉：一期一会

今までの普通だったサービスがなくなり自立が求められる時代

ファイルティーチャー 代表 世古真一

今回のクリックも前回同様、ウィズコロナをどう考えるか？ということテーマとして、身近に発生した問題解決の事例として、日常となったりリモートワークの環境下においての具体的な取り組み事例と仕組みについて・長期ビジョンを語る・1対1のミーティングを頻繁に実施・コーチをつける、・うまくいっている人の方法を真似る、・継続したいアクションを圧倒的に小さくする、という5つの仕組み作りの実践例の提言を尾崎理恵様からいただきました。また大局的な視点から日本政府の対応策を参考にしながらウィズコロナに対応した経営者の意思決定の拠り所として、問題解決と目標達成の視点でご提言を齋藤哲也様からいただきました。

お二人のお話にもありましたように、ウィズコロナという視点においては様々な意見があるかと思いますが。私はマスクやアクリルボードの装着による非接触型社会が進むにつれて、セルフサービスが加速してきている現象から、今後は一人ひとりが自立を促され、いずれ国家が解決できない問題は全て自己責任にされそうな社会になるのではないかと感じたことからウィズコロナの今のうちから、アフターコロナのことを想定して考えてみたことを提言させていただきます。

□ウィズコロナの後に考えられる2つの考え方

コロナが治まった後はアフターコロナとか、ポストコロナとかいろいろ言われていますが、2つの考え方があるように思います。一つは、

コロナ禍の前のような社会、グローバリズムを標榜し世界中の人が頻繁に移動しインバウンドという需要を謳歌していた時代に再び戻ることを期待する考え方。もう一つは地方主義的、個人主義的な考えに向かい、コストを抑えてなるべく身近な人たちと生産と消費を支え合う時代になると予想して、そのための準備をしておこうという考え方です。様々な意見があるとは思いますが、私はセルフレジの普及やレジ袋が廃止となった社会を根拠として、後者になるのではないかと予想しています。つまり、アフターコロナ、ポストコロナは、サポートを受けたり、サービスされたりするのが当たり前で誰かに頼って、誰かのせいにしていればなんとかなった依存できる社会から、その当たり前がどんどんなくなっていき、個人に自立した能力を求められる社会になりそうということなのです。

最近、私自身が気になることはスーパーのセルフレジに慣れてきたということです。昨年あたりからコロナ禍の対応として店員とお客との接触を避けるようにセルフレジを導入するお店が増えてきました。当時は違和感を覚え、なるべくセルフではないレジを選んで買い物をしていました。しかし、今ではその便利さに慣れてしまい、セルフレジに並ぶことが多くなりました。それと合わせるように、今年の7月からは今まで当然のように付いてきたレジ袋のサービスもなくなりマイバックを持参することにも慣れてきました。環境問題やコロナ禍を言い訳にされて、モヤモヤとした気持ちは残しながらもマイバックを用意したり、お金を払ってレジ袋を購入したりするようになりました。

□景気が悪くなるとセルフサービスが進化する？

バブルがはじけて景気が悪くなると、セルフサービスが進化して増えてくるという傾向は過去にもありました。ドリンクバーの導入です。ドリンクバーはバブル崩壊後の1992年、すかいらーくの子会社グリーンテーブルが「ガスト小平店」のプロトタイプ店舗を作り、低価格路線のメニュー、ドリンクバーの設置を行いオープンしたところ大ヒットとなり、バブル後の不況で低迷していたすかいらーくは翌年ガストへの大規模な転換を行いました。このような過去の歴史とセルフレジの導入など現在起きていることを考えると、アフターコロナで予想される不況下では様々な場面でセルフサービスが普及することが予想できます。セルフレジの他にはさまざまな消費契約をウェブサイトを進める動きが加速しています。スマホの料金コースなど複雑な契約は店頭に行き店員のアドバイスを受けながら契約をすることが多かったのですが、最近はウェブで申し込まれた方は割引しますという案内を多々目にします。銀行のサービスやJRのチケット予約も然りです。このことは、サポートサービスが徐々になくなりセルフサービスが求められる時代に移行していることを象徴しています。

□依存が許されていた社会から、自立を強制される社会へ

今までしていたサービスを維持するコストをかけられなくなった経営者がそのリスクを消費者に負担してもらおうという考え方になってきています。それに加えて、中小企業はコロナ禍で増大した借金の返済がはじまるとさらにリスクを負わなければならないサービスに手が回らなくなるということが考えられます。今までサポートを受けていたことが当然だと思われていた社会から、サポートがなくなる時代を早いうちから想定するかしらないか

がポストコロナへ向かう態勢を整えられるかどうかの鍵になると言えます。サービスがなくなりセルフが増えるということは、依存が許されていた社会から、自立を強制される社会になるということです。そうすると、どうことが起きるかということ、自立したノウハウを知っていてコストがかからない仕事や生活ができる人は富を益々蓄積できるようになり、逆に自立する知恵がなく、誰かに依存して頼らなければならない人はお金をたくさん必要とするため、富を蓄積するどころか逆にどんどん減らしていくというような社会になると思います。そして、自立できる人たちの層と依存しなければならない人たちの層は、より明確になるとともにその貧富の差は開く一方になります。ミルクとコーヒーの層がはっきりと分かれたカフェオレのように二極化がはっきりして、混ざり合うことのない社会になってしまう可能性もあります。そうならないために、考えていかなければならない課題は、今のうちに自立している分野と依存しなければならない分野を洗い出しておくことです。

ピンポン球とお椀をお風呂に浮かべていることをイメージしてみてください。そのお風呂の水面を波を立てるようにバシャバシャしてみると、波が立たないことを前提にして浮いているお椀は水をかぶり沈んでしまいましたが、ピンポン球はいつまでも浮いています。ウィズコロナは今まで想定していなかった環境の変化という波をかぶるくらいの状況になったかのようです。次の時代を早めに予想して、沈んでしまうお椀



にならないように、経営者も社員も絶対に沈まないピンポン球のように自立するための知恵と知識と能力を早く身につけておくことがウィズコロナのテーマのようです。



コロナ禍でも良かったこと 気をつけていること

株式会社フラジュテリー 代表取締役 橋田佳音利

今年もいつもの年と変わらず、鯉のぼりが青い空を大きく心地よく泳いでいましたが、わたくしたちの周りの空気には気持ちよくないコロナ菌がしつこく泳いでいます。なかなか収まる気配のないこのコロナ、残念なことですがこれが現実、順応していくしかないわけです。

with コロナであっても、毎日の生活の中で良かったと感じていること、気を付けていることがあります。

当然ながら変わったことは、自由に出歩けないこと、人と会えないこと。

個人的には、旅行にも食事にも行けない、友達にも会えないし遊びにも行きづらいのです。家飲みが増えました。瓶・缶収集日は、過去に比べて収集箱が溢れています。

仕事においては、新たな営業に出向きづらい、よって新たな仕事を頂きづらい。等問題は積算ですが、良いこともあったのかもしれません。

今回原稿をお寄せいただいた尾崎氏もこのコロナ禍におけるリモートワークの在り方などに言及下さいました。わたくしも現在かかわっている日本セーリング連盟（JSAF）の理事会で大きく変わったことがあります。それは全国から理事会への参加者がすごく増えたことです。zoom 会議は移動・

宿泊などが不要で、参加が容易になるからです。

しかし残念なことは、今迄にあった会議後の自由な会話が皆無になったことです。これはかなり有効だったのだ、と今改めて思います。そこでの自由闊達な会話から生まれてくるアイデアや結束力は大きな価値があったと改めて感じます。

現在わたくしがコロナ禍で心がけていること、それは感染しづらい自分を作ることです。今まで以上に健康に気を遣うようになりました。手洗いうがいなどの感染防止対策は当然のこと、感染しづらい体を作ることが重要だと思いました。その為に体力保持・継続的な運動やバランスの取れた食生活を更に心がけるようになりました。

いつか必ず来る after コロナ、以前と同じには戻らないでしょう。ならば、この逆境での経験を生かしてリアルとリモートの両者両立を当たり前のものにしていく準備をすべきだと思うのです。

今私たちはノアの箱舟の状況に立たされているのでは？とさえ思います。現代に生きる私たちはただこらえるのではなく、この逆境の時代をプラスの方向にするべく、私たちが進化していくときなのだと思います。それがきっと更なる良い未来につながる、つながってほしいと思います。

SEISHIN

編集後記

CLICK 編集に携わらせていただき 2 号目の発刊です。with コロナを題材にお届けした前号。今号も同じ題材でお届けさせて頂きました。本年は 2 か月に 1 号の発刊を目指しておりますが、希望と致しまして今号は after コロナと題して明るい話題をお送りすることが出来ればと思っておりました。残念ながら収束の様子すら見えず、未だに緊急事態宣言下にあります。その中で、齋藤氏、尾崎氏には、コロナ禍に於けるあり方などご意見を頂戴致しましたこと感謝申し上げます。

表紙にございます「Vol.46 No.3」は、「創刊 46 年目の 3 番目の号」という意味でございます。沢山の皆様に支えられ CLICK の歴史がございます。今後ともご愛読いただければ幸いです。そして是非ともご意見・ご要望など頂戴できれば幸いです。橋田 佳音利

「SEISHIN APPLICATION CLICK 3 月号」

発行：誠伸商事株式会社内 CLICK 編集室
〒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：日比野悠太・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>

6月1日 新発売!

PDF Change Server 2

Office データ変換システム

Officeデータ入稿に革命を!

「Officeデータはバージョンの差異がいろいろ」

「レイアウト崩れや文字化けチェックが大変」

「罫線や地模様が上手く再現されない」

「データ変換作業に時間とコストが掛かる」

そんなお困りごとはありませんか?



PDF Change Server 2 は、Microsoft社のWordやExcel、PowerPointなどで作成されたデータをプリフライト。レイアウト崩れや文字化けなく、簡単にPDFに変換できるシステムです。印刷会社様の従来の社内ワークフローに導入して頂くことで、データのチェックや変換に掛かる時間・コストを大幅に削減するOfficeデータ専用システムです。



PCS-2 オフィス変換

検索

■取扱製品■

印刷業向け統合経営支援ソフト	印刷管太郎XI ASP版/パッケージ版
エンドポイント セキュリティー管理ソリューション	PIG (Printing Industry Information Governance)
高品質オフセット印刷用湿し水	MCエッチ液
ブルーフ用インクジェットペーパー	PoleStar
Office データ変換システム	PDF Change Server 2
デジタル検版ソフトウェア	FLAP WORKS 2
Pre Press DTP	ブルーソフト・インクジェットブルーフ
	PC及びPC関連製品・フォント・Adobe製品
	検査ソフト・検査装置
Pre Press CTP	CTP出力機・ワークフローRIP・CTP用プレート
Press	デジタル印刷機・UVインクジェットデジタル印刷機
	POD (プリントオンデマンド)・印刷機
	インキ・印刷関連資材
Post Press	製本関連機器 他

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