

SEISHIN APPLICATION *CLICK*

—— 適応と前進 ——

index 2023年はファシリテーションを意識して

P2 【組織における価値創造のための対話の重要性】

日本大学商学部/大学院商学研究科 教授 平松庸一

P6 【マーケティングは会議室で起きてるんじゃない！現場で起きてるんだ！】

丸山謙治

P10 【ファシリテーションとSTRONG SPIRITその3】

ファイルティーチャー 代表 世古真一

P13 【ファシリテーションとタイムマネジメント】

株式会社 フラジュテリー 代表取締役 橘田佳音利

編集室主幹の一言

毎日の暑さに抗いきれず、不覚にも何度かアポイントをキャンセルせねばならぬ状況が続いておりましたが、何とか復帰、編集会議の席につくことが叶いました。

本年のテーマであります「ファシリテーション」に関しましても佳境を迎えたと感じておる次第でございます。この1年このテーマを突き詰めていく上で、ファシリテーションと印刷産業の関わりが強いと感じ入りました。

本号の内容が皆様のお役に立てることを願ってやみません。

暑さ厳しき折、くれぐれも皆様にはご自愛頂きたく、衷心よりお願い申し上げる次第でございます。

CLICK編集室主幹 福田七衛

誠伸商事株式会社

TOKYO 03-5751-3011
SIZUOKA 054-340-1191
TOUHOKU 022-204-0389
KITAKANTOU 028-684-1981
NIIGATA 025-286-9040

組織における価値創造のための対話の重要性

日本大学商学部 / 大学院商学研究科
教授 平松庸一

1. はじめに

この度は複数回にわたって書く機会をいただき、まことに有難うございます。福田会長からは平易な文章で、読者の皆さまに分かりやすく書いて欲しいとのご指示をいただきながらも、文才乏しきゆえ、十分にご期待に応えることが出来なかったことを深くお詫びいたします。筆者は、人的資源管理論の研究者として、「組織における人間のマネジメント」を通じて、組織が価値創造を形成し続けるためには何が必要なのかをいつも考えてきました。その一つに、「対話」があります。そこで、CLICKの2023年共通テーマである「ファシリテーション」を意識して書かせていただくことになりました。今回は最終稿となります。そこで、2月号、6月号での拙稿のポイントを整理した後に、「組織における価値創造のための対話の重要性」を改めて考えることにします。

2月号では、「奥深い人間理解に根ざした分厚い経営実践と対話力」と題して、ファシリテーションの語源から始め、「場」における意味形成の不思議を、関係性概念から紐解きました。そこでは、「正しくことを行う」だけではなく、「正しいことを行う」ことの重要性を説明しました。不確実性がますます増大するビジネス環境では、一般的な good 水準に満足するのではなく、「good < better < best」図式のトレードオフ性から絶えず顧客価値に立脚した best な最適解を目指す心がけこそが、市場における自社の持続可能性を高めることにつながることを強調しました。そして、これを可能ならしめる方法論の一つとしてファシリテーション➡️ディベート➡️ファシリテーションを順次適用してマンネリ化の壁を打破していくことの重要性を解説したのです。6月号では ChatGPT 時代に求められる組織における意味形成と対話の

多様性」と題して、異次元の言語能力が求められる社会が到来していることを示しました。前世紀には、私たちが使用している言語の意味が一意に定まらないことを人間は発見しましたが、21世紀に生きる私たちにとっては、言語を使用し得るのは人間だけではないことに気が付き始めているのです。人間がつくった AI が人間を凌駕してしまうかもしれない時代が来ているのです。だからこそ、「ルーチンを変更するルールを変更するルールを形成し続けるルーチン」構築力の常態化という、呪文のような分かり辛い言葉で説明させていただき、混迷するわが国企業の処方箋になることを提起しました。これらを受けて本号では、自組織の価値創造のあり方について考えます。

2. 関係性発掘のための対話

筆者は、現職に就く前、地方の国立大学の教員をしていました。2016年度、国立大学は、文部科学省から「卓越した教育研究（世界）」、「専門分野の優れた教育研究」、「地域貢献」の3タイプのいずれかを自主的に選択するように組織変革を迫られました。運営費交付金の増減に反映させられる仕組みのため、学内はかなり騒々しい状況でした。結果的に、苦渋の決断を経て「地域貢献」タイプを選択せざるをえない状況でした。筆者も地域貢献事業のなかのある一つのプロジェクト・リーダーを担うこととなりました。これまでは、キャンパス（象牙の塔）の中が職場であった研究者が、何度も何度も地域住民、他大学、行政機関に足を運び、少子高齢化が進むなか、未来に向けた夢のある地域デザイン構築のための協働活動へと誘い調整していく活動は、新たな挑戦でした。これらの経験を通じて知り得たことは、国立大学の殿様商売的な上から目線のアプローチから得

られる情報と、じっくりと聞く耳をもってさまざまな人間模様を先入観なく受けとめる対話から得られる情報とでは、その情報をもつ価値の広さ、深さにおいて雲泥の差があるということでした。ある市の担当者からは「財政面からマスコミ、議会、市民のほぼ 100% に近い反対にあいながらも、ある方のビジョンに根差したリーダーシップの不屈の粘り強い行動が、市全体に変革を起こした」逸話や、ある企業の社長からは「最初は町全体から敵対視されていた外様だった某グループが、何度も何度も町に訪れては酒を酌み交わす過程で信頼関係が形成されていき、世界的な活動へと花開いて行った」事業の話など、驚くばかりの多種多様で貴重な実話が眠っていることを知りました。これらの二つのケースからもわかるように、顧客の価値をいきなり発見しようと挑むのではなく、じわっと浮かび上がってくる関係性発掘のプロセスが重要なのであり、これを見過ごしにすると、真の顧客が求める価値を見損ねてしまいかねないということでした。これは、「場」の形成過程におけるファシリテーション（ここでは顧客にもっとも近い第一線の現場の方々を対象）の有効性が示唆されている事例でした。そして、このような考古学的発掘にも似た、じわじわと湧き出て来る関係性が把握できるまで耐え忍ぶ余裕と勇気が必要な体験は人間特有の世界であり、決して ChatGPT には出来ない妙味といえるのではないのでしょうか。

3. 関係性から意味は形成されるという考え方

関係性が発掘されると、そこに存在するモノの意味が見えてきます。そこに価値が創造されることも捉え直すことができます (A)。これは私たちの通常の考え方とは真逆になります。一般的には、モノを最初に規定し、そのモノと別のモノとをつなぎ合わせたところに関係性が発見されると考えるのが普通 (B) だからです (これをモノの世界とコトの世界と表現する方もいます)。(B) の考えに慣れ親しんだ私たちは、まず顧客にとって価値

があると想定される商品やサービスを創造することが価値創造を意味することになるのです。しかし、(A) の考え方は異なります。関係性が出現するに従い意味形成が進行し、そこに存在する価値の可能性が懐胎し、これの具現化が商品やサービスとなるのです。筆者は、上記の 2 つの関係性の把握は、どちらも重要であると考えています。なぜならば経営現象とは、社会的な現象だからです。前者は、各社の固有かつ特殊なメカニズムを解明する際に重要となり、後者は広く経営現象一般 (どこにでもある経営現象の普遍化) の共通メカニズムを解明するのに貢献するからです。経営という実践は、この他社と異なるオリジナリティと経営に普遍的な共通現象との相互作用から形成される複雑な現象といえるのです。だから、どちらも大切と考えるのが謙虚なスタンスと言えるでしょう。ここでの (A) の関係性発掘から価値創造に向かう際のファシリテーション的対話の有効性と、(B) の一般的で科学的な価値創造を思考する際に有効であろうディベート的対話は、独立して別個に使用されるのではなく、統合されてシナジー効果を生むように用いられるべきなのです。ここにファシリテーションという方法論が求められると筆者が考えています。

4. 毎日、全社員と経営者との対話を実現する仕組みの卓越事例

1 冊の書籍に書かれている大変興味深い事例を紹介させていただきます。それは、「たった三行で会社は変わる—変化と行動の経営」(藤田東久夫著、ダイヤモンド社、2007) です。これは、藤田氏の博士論文 (早稲田大学) をやさしい言葉に置き換えて実用に堪え得る平易ではあるが、論理的・実証的な根拠に支えられた内容となっています。「はじめに」(p.3-12) に、彼の経営哲学がまとめられてあります。特に心に沁みる文書をそのまま引用します。

「周囲を見渡してみると、『経営』を『経営学』のようにややこしく考えている輩がたくさんいるが、その中に名経営者といえるような人はまず

いない。むしろ経営上のさまざまな出来事を単純化し、簡単なストーリーに落とし込むことがうまい人の方がよほど成功している。」(p.3)

これは、筆者にとっては、襟を正させられる叱咤激励となっています。ただ、もし今、彼がご存命であるならば、「成功、不成功って何でしょうか?」「勝った、負けたって誰に勝つのですか?」と問いたくなります。ご教示賜ることが出来ないのが非常に残念です。

さて、紹介したい「三行提報」という仕組みについて本の記述から簡単に説明します。

- ① 従業員数は100%出資の小会社群の連結で合計3100人(2006年現在)のうち、国内約1500人と海外幹部社員約100人の計1600人が対象となり、会長の藤田氏と社長に提報が提出される。
- ② 該当の1600人の社員は、毎出勤日(土・日や休暇・出張中を除く)にワープロWeb登録を使用して3行(127文字)の提案・報告(以下、提報)が義務付けられている。
- ③ すべて記名式
- ④ 社内にフィルタリング担当者6名が、毎日投稿される1600通から約40通/日を取捨選択して会長と社長に提出する。
- ⑤ 平均提出率は99.9%

詳細を知りたい読者は、ぜひ原著を入手して一読なされることをおすすめします。経営実践に非常に役立つと確信しています。

筆者は、藤田氏のご研究をほんの少しばかりお手伝いしたこともあり、何度か先方の会議室にてご本人及び経営幹部の方々とお話をさせていただきました。その際に、戦略的人的資源管理論研究者の筆者に向けて、「当社では、特に戦略などというものは不要なんです」という言葉を吐かれたことがとても印象的だったです。

三行(127文字)の提報が1600名の社員から**毎日**届くのです。フィルタリング担当者による約40名の選ばれし社員の声、トップに**毎日**届く

のです。トップは、約1600名の全てに目を通すことはできないのですが、選ばれた約40名の提報を丁寧に読み込み、コメントを毎日入力して、情報を組織知として共有すると同時に、経営に変化と行動を起こす素材が日々蓄積されていくのです。1600名の社員は、フィルタリングの媒介機能があるにしても、自分の書いた提報がトップに届くかもしれないという期待をもつことができるのです。

筆者は、上記の事例から以下の点を経営実践に活かせると考えています。

- ① 顧客の価値創造は現場で起こります。現場の声は、顧客にもっとも近い社員が日々実感しているのです。この生の声を毎日吸い上げることができます。
- ② 組織は肥大化すると同時に、現場とトップの間は乖離していきます。末端の社員まで、毎日自分の書く提報によりトップとつながれる可能性を提供しています。
- ③ 顧客の価値創造を自社が実現し続けるためには、組織が変わり続ける必要性があります。毎日、現場から届く情報は、変化への気づき・引きがねとなります。
- ④ 現場とトップの乖離を埋め、顧客の価値創造を起こし続けるためには、全社的な対話による組織開発が求められます。
- ⑤ 毎日継続されることにより、日々の努力と現場のダイナミズムを、リアルに全社で共有する仕組みの構築により、フリーライダーによる演技を排除できます。
- ⑥ ソート機能を活かすことにより、毎日届く1600名の提報の潮流が見えます。また、さまざまな文脈から関係性の発掘につなげることができるのです。

上記以外にも、人事評価システムとの連動、フィルタリング役の半数を常勤ではなく全社員から無作為抽出で選出することにより、多様な声の抽出が実現できるしくみにできると筆者は考えています。

上記は、Web システムを活用した全社的な対話による組織開発の事例と言えます。市場における顧客と自社との関係性を発掘➡発見➡改善➡改革➡変革を通して、顧客価値創造を実現していく、大変工夫されたしくみであると言えるでしょう。

5. 思考フレームワークの再構築の重要性

日本企業は、バブル崩壊（1991年）時期までは、国際的に競争力があつたと言われていました。その源泉の一つに、**モノづくりの現場力**があつたことは間違いないでしょう。学的な考察（例えば、戦略構築とその実行、人的資源管理に関連する制度疲労、ICT や DX 等々）は紙幅の関係上書くのを控えますが、一言だけ述べさせていただきます。1960年～1980年代の成功体験が強すぎて、自分たちの市場の変化を、ある時点頃を機に正確に把握できなくなつてしまつたのが要因の一つであつたと筆者は考えています。間違つた市場（孤立した市場）環境で独自の進化（商品やサービスの最適化）を遂げた結果、自社価値の偏重を強化し過ぎてしまつたのです。企業を取り巻く環境は、明らかにバブル崩壊時期あたりを期に世界的に大きく不確実性の度合いをまして急激に変化していったのですが、この変化に対応すべく自社の変革思考の十分な醸成が整つていなかったことは否めないのでしよう。

自社の価値を自画自賛で評価するのではなく、自社製品・サービスを代価を支払って購入してくださっている顧客一人一人の満足に根差した価値の創造を弛まず追求し続けることが必要なのです。顧客、社員、社会、コミュニティ、取引業者等々、多様なステークホルダー（利害関係者の集団）との**関係性発掘から意味形成を志向する対話**を通して、市場の兆候を把握し、見逃しかねないその変化にできるだけ早く適応し得る自社組織の仕組みの構築力がますます重要となつてきています。二進も三進も行かなくなつてから重い腰をあげるのではなく、組織に余裕の

あるうちに組織の仕組み（例えば、企画開発、生産管理、人的資源管理等）が、顧客価値を創造するプロセスになっているのかを、慎重に縦軸・横軸の両面から調整することが求められます。縦軸は組織の指揮命令系統であり、横軸は各部門がセクショナルリズム（部分最適）に陥ることのないように、各部門が全体最適を志向するように調整することです。特に感情を有する人にかかわる人事関連内容には、時間をかけて取り組んで欲しいのです。組織が変わらなければならない時にそれを阻止する力（組織慣性力）として、わが国の場合、日本型人事管理システムが作動してしまう場合が多かつたからです。会議のなかで反対が主張できない組織病理（集団浅慮）は発生していないでしょうか。

ますます企業経営組織は、高度化・巨大化・複雑化していきます。そして、その価値が相対的に小さくなりつつある一人一人の労働者を大切にしていくなマネジメントが求められるでしょう。取り残される人間の存在が見過ごしにされず、皆が笑顔で働ける、経営を模索したいものです。ここに、対話による組織開発を通して価値創造を実現しつづける重要性があると言えるのです。

■プロフィール

平松 庸一（ひらまつ よういち）

日本大学商学部／大学院商学研究科 教授

1962年大阪市生まれ、早稲田大学大学院修了（学術博士）。専門は、戦略的人的資源管理論、組織論。製造業、私立大学社会人教育部門等を経て、2006年より新潟大学へ。筑波大学、中央大学、両ビジネス・スクール非常勤兼任の後、2019年より現職。

著書に「日本のイノベーション1」（共著、白桃書房、2011年）、論文に“Creating Resilient and Sustainable Medical Organizations—An Empirical Study of a Medical Facility Facing the Uncertainty of the COVID-19 Pandemic—”（THE INTERNATIONAL ACADEMY OF STRATEGIC MANAGEMENT, 2022）、など。

メール：hiramatsu.youichi@nihon-u.ac.jp

“マーケティングは会議室で起きてるんじゃない！ 現場で起きてるんだ！”

丸山 謙治

—— マーケティングにおいて最も役に立たない行為は、 会議室のテーブルを囲んで戦略をあれこれ評価することだ ——

常識を覆すようなこの発言をしたのは、世界的に著名な戦略コンサルタントであり、マーケティングのバイブルとも呼ばれている『ポジショニング戦略』（原題『Positioning』）の著者であるアル・ライズとジャック・トラウトである。

CLICKの今年のテーマが「ファシリテーション」つまり「会議や打ち合わせなどを円滑に進める技法」であるのに、なぜ冒頭から会議そのものを否定するような発言を引用するのか、と思われた方も多いのでは。

ファシリテーションによって、会議がスムーズに運び、生産性が高まるのを疑っている訳ではない。だが、一概に会議といってもその目的はいろいろで、内容もそれぞれで大きく異なる。そのため、マーケティング活動において、目的によっては会議に頼ることで弊害が生じることもあり、会議に走る前にその限界とデメリットを理解しておくことも必要である。

◆ マーケティングで重要となる商品のアイデア作り

マーケティング活動の中で最も重要なのは、商品のアイデア（商品コンセプト）、すなわち、どのような商品であるかのアイデア作りである。多くの市場が似たような商品で溢れかえっている超競争

時代において、他社品に対する競争優位性を生み出す独自の商品コンセプトがなければ類似品の山の中に埋もれてしまい、消費者に選んではもらえない。ましてや、ヒット商品などには成り得ない。

ヒットして定番となった商品は、明確な商品コンセプトの下で開発され、市場に導入されている。例えば、「容器に入った即席麺」と言えば日清食品の『カップヌードル』、「ヘアカット専門店」と言えばキュービーネットの『QBハウス』、「朝専用缶コーヒー」と言えばアサヒ飲料の『ワンダモーニングショット』、「食べるラー油」と言えば桃屋の『辛そうで辛い少し辛いラー油』。商品コンセプトを聞けばすぐにその製品やサービスがイメージできるのではないだろうか。

ヒットしたこれらの商品に共通していることは、モノマネや改良品ではなく、斬新で、独創的な商品であること。『カップヌードル』は世界初のカップ麺、『QBハウス』はヘアカットに特化した国内初の理美容室、『ワンダモーニングショット』は飲む時間帯で初めて競合品と線引きした缶コーヒー、『辛そうで辛い少し辛いラー油』は調味料というよりおかずであることを初めて大々的に訴求したラー油である。いわば、新しいカテゴリーを創り上げた「一番手」商品で、そのカテゴリーの代名詞ともなっている。

超競争時代に選ばれるための商品コンセプトは

少なくとも以下の3つの条件を満たしている。

選ばれるための 商品コンセプト

- ① 独創的である (Original)
モノマネや改良品ではなく、独自性がある
- ② ベネフィットがある (Beneficial)
顧客/見込み客を惹きつける効用がある
- ③ シンプルである (Simple)
明確で分かりやすく、訴求ポイントは1つか2つ

◆ 商品のアイデアは会議で生まれるか？

ここで注目すべきことは、これらの条件を満たした商品コンセプトを会議で創出できるか、ということだ。顧客志向の下で消費者が何を欲しているのかを徹底的に調査し、その結果を持ち寄って議論すれば、「三人寄れば文殊の知恵」ではないが、良いアイデアが生まれる。そう期待して本当に良いのだろうか。

問題は消費者から独創的な商品コンセプトのヒントを得ることは極めて難しいことだ。消費者に欲しいモノを訊ねても、既存商品の延長線上で誰もが考える「より良く、より多く」の範囲でしか答えられないのが一般的だ。

自動車王として名高いヘンリー・フォードは、交通手段が馬車であった時代に「もし大衆に何が欲しいかと訊ねたならば、もっと速い馬を求めただろう」と述べている。

また、アップルの創業者スティーブ・ジョブズは、このように述べている。「多くの場合、人は何がほしいかなんて、それを見せられるまでわからない」

では、ヒット商品となり得るような斬新なアイデアは、どこでどのようにして生まれるのだろうか。見

つけるためには、会議室ではなく現場に足を運ぶことだ。現場には自分の周りに些細なことが溢れている。その些細なことの中にアイデアのヒントがあり、それを肌で感じることで閃き、インスピレーションが得られる。

ただし、現場に出向いて自らの五感で感じるのと、誰かを現場に送ってその調査結果を会議で報告させて議論するのでは全く違う。報告書を字面で追っても良いアイデアは浮かんでこない。現場のどろどろとした泥濘の中に自分自身をどっぷり浸すことで、初めてインスピレーションが得られる。

◆ ヒット商品のアイデアはどこで？

世界的なロングセラー商品であるカップヌードルの商品コンセプトはどこで生まれたのか。会議室なのか、それとも役員室なのか？

日清食品の創業者である安藤百福が、『チキンラーメン』を売り込むためにアメリカのスーパーを訪れた時のこと。相手バイヤーが安藤の持参したチキンラーメンを紙コップの中に砕いて入れ、熱湯を注いで、フォークで試食した。なんとないその光景に安藤は凄まじい衝撃を受ける。まさに予想もしていない新たな発見であった。

日本と違うフォークの文化圏では、即席麺も箸ではなくフォークで、さらにどんぶりに替わる新しい包装容器が必要だと感じ、それが「容器に入った即席麺」というアイデアにつながっていく。

また、帰路の機内で配られたマカデミアナッツの容器のフタが紙とアルミ箔で作られており、この密閉精度の高いフタが即席麺の容器に応用できるのではないかと閃き、開封していないナッツを一つ持ち帰る。

これらは、会議室でいくら議論しても生まれるアイデアでもなければ、得られる閃きでもない。強い好奇心と問題意識を持って現場に足を運ぶことで、

もしかすると見過ごしてしまうかもしれない些細なことの中に大きな発見をし、インスピレーションが得られるのだ。

もう一つ別の事例を紹介しよう。多くの人に長年愛用されているボタンダウン・シャツ。私も愛用者の一人だが、どこからこのシャツのヒントを得たのか？それは英国のポロ競技だった。観戦中に、騎乗の選手がシャツの襟元をボタンで留めているのにふと気がついた。「これだ！」と閃き、その後「ポロカラー」として売り出したところ、たちまち主力商品となる。それがボタンダウン・シャツだ。商品化したのは、老舗洋品店であるブルックス・ブラザーズの創業者の孫、ジョン・ブルックスである。

「これらは創業者や創業者の孫だからできたんだ。やはり一般人は集団で議論する中でアイデアが生まれてくる」と、彼らを見習うのではなく、終始反論に徹する方もいるかもしれない。

◆ アイデアを求めて外へ

では、このような事例はどうだろう。ある地方密着型のスーパーマーケットでの話。スーパーにとって重要なのは商品コンセプトにあたるストアコンセプト。そして、その核となるのが「売り場作り」だ。新しい店舗をオープンするにあたり、新任の店長がある行動にでた。店長自ら店の周辺を歩き回り、見込客が通る道や風景を確認した。そして「客は何を考えながら来店するのか」と思い描きながらアイデアを練って売り場を作ったという。

先の見えないこの時代、社員一人一人が創業者や社長になったつもりで考え行動しなければ生き残りが難しくなってきた。皆が、安藤百福であり、ジョン・ブルックスでなければならないのだ。

ヒット商品やロングセラー商品のアイデアが集団で話し合う中で生まれることはない、などと言うつもりはない。だが、会議そしてそのための資料や企

画書の作成で忙しく現場に足を運ぶ時間が取れないと弁解するマーケティング・マネージャーがいたとすれば、自らの考えや行動を反省し、改める必要がある。

彼らが厳しい現実と直面した時、現場への訪問に基づかない資料や企画書が、事実よりもむしろ彼らの思い込みによるものだと気づいて啞然とすることがある。これでは本末転倒もいいところだ。

◆ 役員会議という名の魔物

さて、商品コンセプトが出来上がると、商品化するためにそれを企画書にまとめて提案し、社内の役員会議で承認を得るという大きな仕事が残っている。ここでの問題は、商品コンセプトが前述の3つの条件を満たせば満たすほど、その商品は前もって大成功するようには見えないことだ。独創的すぎる故、シンプルすぎる故、とてもヒットするようには思えない。同じような商品コンセプトは競合によって既に検討され、却下されているかもしれない。逆に、満場一致で承認されるような商品コンセプトは、他社の誰かに既に使われていると考えた方が無難だ。

役員会議で却下されそうになったヒット商品の例として、キングジムの『ポメラ』がある。デジタル機器でありながら、ネットやメールなどの通信機能がなく、電子辞書機能もない。できることは、ただ文字を入力するだけ。こんな製品が発売と同時にほぼ品切れ状態となった。

「いつでもどこでもすぐ“メモる”」を商品コンセプトに、会議や打ち合わせでのメモ専用として開発され、機能をテキスト入力に限定した、これ以上ないシンプルな機器である。しかし、あまりのシンプルさ故、担当者がその商品コンセプトを役員会議で提案した時の役員たちの反応は懐疑的であった。

ところが、役員15人の内、一人の社外取締役が「すばらしい。すぐにでも買いたい」と賛成した。この社外取締役は大学の教授で、外出先で原稿を書いたり、アイデアをメモするのに最適な道具がないことに不満を持っていた。

『ポメラ』は、文字入力だけに機能を絞った商品コンセプトにより、他にはない大きなベネフィットがある。重さ370グラム、大きさは手のひらに入る文庫本サイズ、単4アルカリ乾電池二本で20時間使用できる。しかも、スイッチを押して僅か2秒で立ち上がるのだ。この社外取締役にとっては待ちに待った待望の商品であった。

これを聞いた社長が、熱烈な賛成があればゴーサインを出すとして商品化を認めた。結果は、この社外取締役と同じように、このようなメモ機を求めていた人たちの潜在的ニーズを掘り起こし、初年度3万台の目標をわずか4ヶ月で達成した。だ

が、この社外取締役がいなければ、このヒット商品は生まれていなかっただろう。役職が上がれば上がるほど現場から離れがちになる。また個人的な利害関係やプライドが仕事上の重要事項より優先されてしまうこともある。彼らによる役員会議の限界を十分に認識する必要がある。ここにある。

◆ 取えて会議に頼らないという選択肢

ファシリテーターを交えて会議の質を上げることは大いに賛成である。しかしその一方で、目的によっては取えて会議に頼らないという選択肢もあることを付け加えておく。会議を幾つも掛け持ちするより、一先ず書類をデスクの上に置き、現場に出かけてみてはどうだろう。最後に、ライズとトラウトの指摘をもう一つ。常識外れの発言、とは思えないのだが……

—— 自社の組織内では優位性のある斬新なアイデアは見つからないだろう。
見つけるためには、何よりもまず現場に出向くことだ ——

参考資料：

『実戦ボトムアップ・マーケティング戦略』（アル・ライズ/ジャック・トラウト著 丸山謙治訳 日本能率協会マネジメントセンター）
日清食品株式会社ホームページ

■ プロフィール

丸山 謙治（まるやま けんじ）
カリフォルニア大学バークレー校
エクステンション認定マーケター

慶応義塾大学経済学部卒業 株式会社リクルート勤務を経て、攝津板紙株式会社（現レンゴー）に入社。米国デンバー大学大学院ビジネススクールに社費留学した後、日米の企業で長年マーケティング業務に従事する。手掛けた商品の幾つかは、日経産業新聞第一面等でも紹介される。また、マーケティング関連の本の執筆や翻訳、専門学校やセミナーなどで講師も務める。著書に「競合と戦わずして勝つ戦略」（日本能率協会マネジメントセンター）、「競争としてのマーケティング」（総合法令出版）、訳書に「ボトムアップ・マーケティング戦略」（日本能率協会マネジメントセンター）がある。趣味はボクシング、シャーロック・ホームズ研究



ファシリテーションとSTRONG SPIRITその3

ファイルティーチャー 代表 世古 真一

印刷産業の本質とファシリテーションがどのようなつながりがあるのか？

本年のクリックのテーマをファシリテーションとすることで、印刷産業は社会を俯瞰してつなげるというファシリテーターとしての使命があるのではないかと、ということに迫って詳らかにしていきたいと考えています。

□ ステークホルダーの調整作業がファシリテーション

端的にいうと多面的なステークホルダー（利害関係者）の調整作業をファシリテーションとして捉えたら良いのではないのでしょうか？という提言です。

印刷会社の営業マンは、さまざまな部門や協力会社の進行状況を俯瞰して調整しなければならない立場にあるからです。つまり、ファシリテーターとしての要素は最初から揃っていることになります。

一つの印刷物が出来上がるまでには様々な部門の人が関わってできてきます。一般的には、営業が始まりとすると、企画があつて、デザイン、制作部門があつて、生産管理があつて、印刷部門があつて、発送部門があつて、総務、経理部門などがあつて、仕事が完成し納品書、請求書が発行され、入金までに様々な人の手を通ります。

そのような中、どこの印刷会社にもあるのかわ

りませんが、営業のことを聞いてくださいという営業重視のヒエラルキーの組織がまかり通っている印刷会社は少なくないのではないのでしょうか？私が新人の頃は自分の所属する部門以外はブラックボックスでしたし、営業部門絶対で優先という体制が普通だと思っていました。

しかし、印刷会社の営業として何年か経った時に、無理難題を押し付けてくるお客様に出会いました。デザイン、校正、印刷、納品、全ての部門に関わることに對しての無理難題です。当然、営業は「お客様の要望なのでなんとかしてください・・・」と各部門の担当者との交渉になるわけですが、その時はあまりにも無謀な要望を突きつけられていたので、困り果てていました。

各部門からは、「いくらなんでも無理です、私たちの都合も考えてください」と各担当の上長から懇願される始末でした。そこで、私が考えたことはお客様を工場見学に連れてきて、一つの印刷物が出来上がるまでに、どれだけの工程とどれだけの人が関わっているかということを実際に見ていただくと考えました。そして、生産現場の人とのコミュニケーションをお客様にとっていただく、手土産を部門ごとに用意してもらい、お客様と工場関係者の会談の橋渡しをしました。その後、どうなったのかというとそのお客様からの無理難題は消え、各部門の実情を理解していただき、そのことを考慮した上で品質重視の納期管理を考えて発

注してくださるようになり、お客様と営業と生産現場との思いやりのある関係が実現できました。

「思いやりのある」とは、特別なことでなく、それぞれの部門の行動予定を共有して、お互いを尊重しながら譲歩してあげたり、してもらったりする関係のことです。往々にして無理な納期は営業マンが受注情報を抱え込んでしまい、各工程といち早く情報共有ができていない、タイムマネジメント能力、進行管理能力の欠如から発生します。

お客様は工場の都合など考えずに発注することがほとんどです。受注情報を営業が抱え込んでしまい、滞留させてしまうことでロスした時間を工場に押し付けているということが少なからずあるのではないのでしょうか？そのことの解決を考えずに、放っておくと恒常的に、生産現場のラインをめちゃめちゃにしてしまいます。

お客様と生産現場の橋渡し役をすることで、発注のタイミングを前倒ししていただくことに成功した後は、差し障りのない範囲でお客様のスケジュール管理をさせていただくことで、次にどんな要望が発生するのかということ予想することができて、発生しそうな仕事を予め考えておいて、デザイン部門が暇な時に、企画案を先に作ってもらったりして、全ての時間を前倒しすることで、受注増と企画生産部門の効率化を実現できました。

ファシリテーションをテーマに考えることで、この技術は会議や司会の場面だけの技術ではなく、ステークホルダーが集まった現場でこそ効果が上がるのではないかと気づきました。以上のような体験談をもとにして、ファシリテーションをテーマにした寄稿をお読みいただくと参考になるのではないかと思います。

□前号のクリックで提言されていたこと

前号の クリック (6月15日発行) では、対話力を通して復元する力をファシリテーションとディベートという技法を使い、実現しようという提言をしてくださっている、日本大学商学部の平松庸一教授と、印刷会社にて人材育成や印刷物の編集の仕事に携わったことから、「学校にファシリテーション、ファシリテーショングラフィックを導入するプロジェクト」を始め、子どもの自立を促すキャリア教育支援をされている、みらいず works の小見代表理事、編集部からは司会や講演、営業の現場でのファシリテーターとして活躍しているフラジュテリーの橋田佳音利代表取締役から、寄稿していただきました。

大学教育、NPO、営業の現場というそれぞれの立場において、関係を良くして問題解決を目指すファシリテーションという潤滑剂的な考え方はそれぞれの現場で根付き始めてきているという事例を教えていただきました。

その中でも、平松教授のレトリックな言葉でしたが、「ルーチンを変更するルールを変更するルール」の構築力の常態化が処方箋であるということに興味を持ち、自分なりに考えてみました。

一定の順序や手順で繰り返し行われる行動や活動のことをルーチンと言いますが、日常生活における習慣や習慣的な行動パターンを指すことが一般的です。朝起きた後に歯を磨く、シャワーを浴びる、朝食を摂るなどの一連の行動は朝のルーチンです。仕事に行く前にメールをチェックしたり、定期的な会議に出席したりすることも、仕事のルーチンです。人は様々なルーチンを持っていて、日常生活が組織されています。

ルーチンは、日常生活を効率的に予測可能にし、時間やエネルギーを節約するのに役立ち、一定のパターンや習慣を持つことによって、人々は安心感や安定感を得ることができます。しかし、あまりにもそれが繰り返されることで単調で変化のない、同じ状態やパターンが続く時や、予測可能でない変化や刺激が欠ける場合、柔軟性や創造性が制限される場合もあります。そのような時にこそ、「ルーチンを変更するルールを変更するルール」を意識することが重要だということに気づきました。つまり、手段と目的を混同しないための思考のコツだと思いました。

レトリックな言葉でしたので、私の解釈でいいのでしょうか？と平松教授に確認してみました。このような解釈でいいそうです。

平松教授の主張としては、「こういった攻めの姿勢がいつのまにか日本企業から消え失せ、結果的に自己保身や、現場力の失墜、強いては顧客価値創造の失敗につながっていると考えています」とのことでした。

別の角度で捉えると、関係を良くして問題解決を目指すファシリテーションとは対症療法と原因療法を行ったり来たりしながら、問題解決へ向かうプロセスでもあるように思います。このことを橘田さんは会話のキャッチボールをしながら、相手の感じることを受け止める作業であり、それは問題解決に向かうまでのファシリテーションが必要であるということにつながるのではないのでしょうか？と述べていました。

小見さんの考えでは、ファシリテーションを繰り返し実践できるようになると、「課題や問題は自分たちで解決する」という当事者意識や課題解決能

力が高まって、多様な人と関わりながら生み出していくので、協働性や創造性も高まってくると述べられていました。

また、これからの社会は私たちの想像を超えて、ますます複雑化、多様化していく時代を迎え、その時は、一人ひとりの力を高めていくことが組織や集団の持続可能性に直結し、困難な時に誰か一人が答えを出すのではなく、みんなの知恵を集めて納得解を生み出すことができる、方法や組織風土が育っていれば、ピンチをチャンスに変えることができると述べられていました。

冒頭の話題として、無理難題をつきつけてくるクライアントとのギスギスした関係を生産現場との橋渡しをすることによって、納期管理が円滑になり問題解決を実現した事例を紹介しましたが、印刷産業における営業マンはファシリテーターを目指すべきです。そのヒントとなる話題を今号のクリックの中からも見つけていただければ幸いです。

そして、その問題解決を実現する精神は気概（STRONG SPIRIT）であるということの基本の考えとして、編集に取り組んでいます。



ファシリテーションとタイムマネジメント

株式会社フラジュテリー 代表取締役 橋田 佳音利

【福田七衛氏との出会い】

福田七衛という方に初めてお目にかかってから20年。その日はわたくしが起業したその年であった。それ以来福田七衛会長には大変お世話になってきた。色々な事を学び、継続してお仕事もさせていただいている。

その中で、会長の通ってきた軌跡もたくさん伺ってきた。その会長の軌跡の中で、「ファシリテーション」という言葉が公に唱えられていなかった時代にも、それは既にあった。また時代を追ってタイムマネジメントが重要視されてきたこと、それは印刷業界においても同じであり、まさに福田会長はそれらを率先して行っていらした。

【時代の経過】

わたくしは印刷業界はズブの素人であるが、子供のころからの経験と記憶だけでも随分と変化してきたことを思い出す。

印刷ばかりでなく、子供のころ、テレビは白黒であったし、当然写真も白黒であった。

最後の最後まで白黒のコマーシャルがヤンマーディーゼルだったことに、凄く興味深く思っていたことを思い出す。ここまで他社がカラーコマーシャルになっているというのに、一体どこまでこの会社は白黒コマーシャルを貫き通すのだろうか?! そのコマーシャルを見るたびに、「まだ白黒だ!」「今日もまだ白黒だ!？」と興味津々だった。それがカラーになってしまったときには、少々がっかりしてしまっただけでも記憶に深い。

「僕の名前はヤン坊、僕の名前はマー坊、二人

合わせてヤンマーだ、君と僕とでヤンマーだ。小さなものから大きなものまで動かす力はヤンマーディーゼル〜♪」という歌から始まる天気予報だった。最後まで白黒コマーシャルだったのはヤンマーディーゼルだ。おそらく1970年代中頃だろう。カラーになってからのヤンマーディーゼルコマーシャルの記憶は薄い。

今こうして考えると、いち早く新しいものに移行するのも注目を集めるが、最後の最後まで現状を貫く、というのかなり効果があるのかも?果たしてそれが商品売り上げにどれだけ貢献したかは、当時子供の私にとっての注目ポイントではなかったので不明ではあるが、私は今でもこのコマーシャルと、何を売っているかを知っている。

【印刷の記憶】

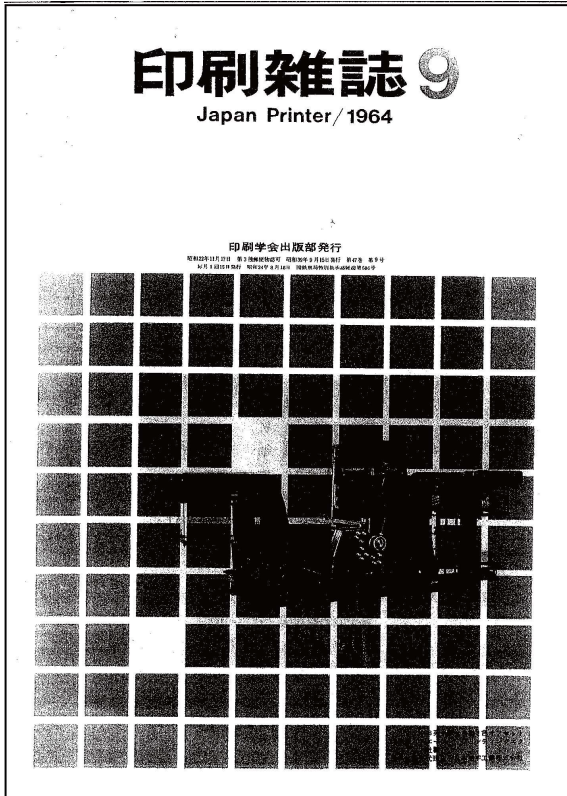
とはいえ、時代は移り変わる。小学校低学年のころのテストや配布物はガリ版刷りだったことを記憶している。詳細の記憶はないが、係でガリ版刷りの担当をしたことの記憶もある。薄っぺらい油紙のようなものに、尖ったペンで書いた。これが意外と難しく、力が入りすぎるとその紙が破れてしまうので、力加減が重要なポイントだった。そしてそれを刷ったこと、刷った時のあの匂いが意外と好きだった、というなんとなく楽しい思い出として薄ら薄ら覚えているのである。

何やら自分がしたことであるにもかかわらず、頼りなげな記憶ではあるのだが、それほど遠い昔のことなのである。おそらくそれは1960年終わりのころと思われる。

【約 60 年前の会長の書】

それより前の 1964 年発刊の日本印刷学会機関紙である日本印刷雑誌という書を見つけた。福田七衛会長が PS 版特集の中で「オザゾール版について」書いた記事だ。福田会長はまさにオザゾール PS 版の火付け役だったのだ。

1964 年といえば前回の東京オリンピックの年である。



その内容は、オザゾールの発祥の地とその長所。その長所により、忠実な原稿を多数複製する稼働率が大きく上がること。その効率は現状の PS 版と比較し、美しい印刷物が出来上がるばかりでなく、大きく時短を可能にすること。その時短と仕上がりの美しさは、オザゾール版のコスト高を上回るものである。という内容である。

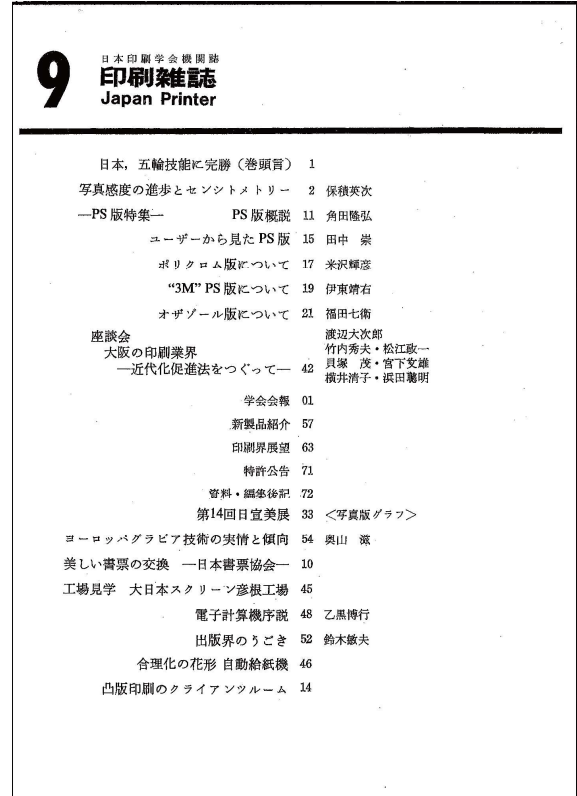
福田会長がそのオザゾール版をいち早く取り入れ、そのための湿し水を開発販売し、印刷業界に貢献していることも伺っている。

そしてその福田会長の提言のあとは「PS 版をめぐる質疑応答」と題して PS 版に関して発表なさった方同士の質疑応答であった。このコーナーで数

人からオザゾール版に対する質問を、司会者を介して行われた様子が書かれていた。

【まさに司会者はファシリテーター】

このコーナーでの司会者がまさにファシリテーターであると感じた。



以前この CLICK で、「インタビュアーと司会者そしてファシリテーター」という原稿を書かせて頂いた。3者には明確な違いがある、という内容である。結婚式や何かの会の進行役の司会者は時間どおりに滞りなく進行をすることが重要任務である、とお伝えした。

が、この時代には司会者とファシリテーターとのすみわけがなかっただけで、ファシリテートすべきことは、「司会者」としか名付けられていなかったが、司会者がそれを履行していたのだ。

この「PS 版めぐる質疑応答」のコーナーの司会者はまさにファシリテーターであった。

例えば、オザゾール版は値段が高いが下げられ

ないのか？の質問に対して、

ある方が、こんな理由で原価が高いのだ、という回答をなさっている。

それに対して、司会者は、その答えのずれを指摘し、値段を下げてほしいという質問でしたよね、と話を元に戻している。

その答えに福田会長は、値段が高いのはその質と価値が高いから故であるが、使用者が多くなれば値段は安くなる、と返答する。

すると司会者は、具体的にどの程度の量の使用で、何割安くなるのか？とつき進めている。

更に、別の問題はないか？と参加者へ意見や質問の引き出しを行っている。

上記のように進行をしながら、新たな質問を誘導し、方向性をつけ、このオザゾールPS版の利点の認識の植え込みと、ユーザー側の疑問の解決へと導き、この質疑応答を終了させていた。まさにファシリテーターの仕事である。

どの時代にもしっかりファシリテーションは行われてきたのだ。

【タイムマネジメント】

時代とともに作業の効率化が求められてきている。どの業界でもそうであるが、ガリ版時代から現在の印刷手法になったことも、印刷業界の効率化＝タイムマネジメントである。

タイムマネジメントの目的は、時間の効果的な使用によって生産性を最大化し、個人や組織の目標を達成することである。そして効率性ばかりでなく、バランスの取れた生活を実現するためにも重要な要素となっているのである。

1960年代から1970年代にかけて、時間管理の概念がより広く普及してきたのだそうだ。ピーター・ドラッカーなどの経営学者が時間の重要性について発表し、時間の計画、優先順位の設定、仕事の組織化などに関する方法論が注目されてきた。

まだわたくしがガリ版刷りをしていたころから、PS

版もオザゾール版に進化していき、タイムマネジメントが注目される時代だったのだ。

現代では、デジタル技術の進歩により、携帯電話やパーソナルコンピュータ、タスク管理アプリなどが利用されている。これらのツールは、スケジュール管理、タスク管理、優先順位付け、時間の追跡などに役だっているのだ。

わたくし自身を言えば、携帯電話もパソコンもかなり使いこなしている。プログラマーもしていたことがあるので当然だ。スケジュール管理もパソコンで、検索すればすぐに必要な事項が探せる。タスク管理もしっかりとスケジュール表を活用し行っている。が、なかなかそれを履行できていない自分いることが悩みである。

しかし現代においてPC活用は必要なことであるが、書き下ろす、ということも重要だと思う。

20年前より福田会長のお仕事の姿勢で驚き学んだこと、それは常に社員を気にかけ、社員とのコミュニケーションを蜜に図っていらしたことである。外出先からでも社員の心配事など耳にすると直ぐに電話などで対応し、方向性を見出せるよう指導していらしたことに驚いた。それは顧客に対しても同じである。更に自筆の手紙という手段で常にコミュニケーションをとっていらっしゃる。

どんな時代からも、それぞれの方法でコミュニケーション・ファシリテーション、そしてマネジメントをとることはできるのだ。

ビジネスを成功するためには、ファシリテーション及びタイムマネジメントが重要であるという。

福田会長はPCのない時代からまさにそれを行ってきており、今尚毎朝の手紙によるコミュニケーションを欠かしていない。

今後自分管理のためのタイムマネジメントをこなすことが、わたくしの重要課題であると認識したい。



PDF Change Server 2

OFFICE入稿ワークフロー効率化の決定版!

「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ございませんか?



OFFICE入稿のOK?NG?を
 サクサク仕分け!

手離れよく働き方改革



PCS-2 オフィス変換

検索

発売元 **SEISHIN 誠伸商事株式会社**
www.seishin.co.jp

SEISHIN

編集後記 ;

いつも誠伸商事 CLICK をお読みいただきありがとうございます。今号は創刊 48 年目 第 5 番目の発刊号でございます。

今年は更なる猛暑、そして台風など自然による被害が各地に出ておりますが如何お過ごしでしょうか? 皆様の安全を心よりお祈り致しております。

本年はファシリテーションをテーマとして各先生にご執筆いただいております。少しでも皆様のお役に立つ CLICK であればと存じております。

ご意見ご感想は右記バーコードより、もしくは下記メールアドレスにお送りいただければ幸いです。編集室 主幹 福田七衛と子ども一同お待ち申し上げます。



「SEISHIN APPLICATION CLICK」

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・橘田佳音利
 制作スタッフ : 日比野悠太・山田七重・金子杏奈
 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致しました!

<https://seishin.co.jp/click>



seishin-somu@seishin.co.jp