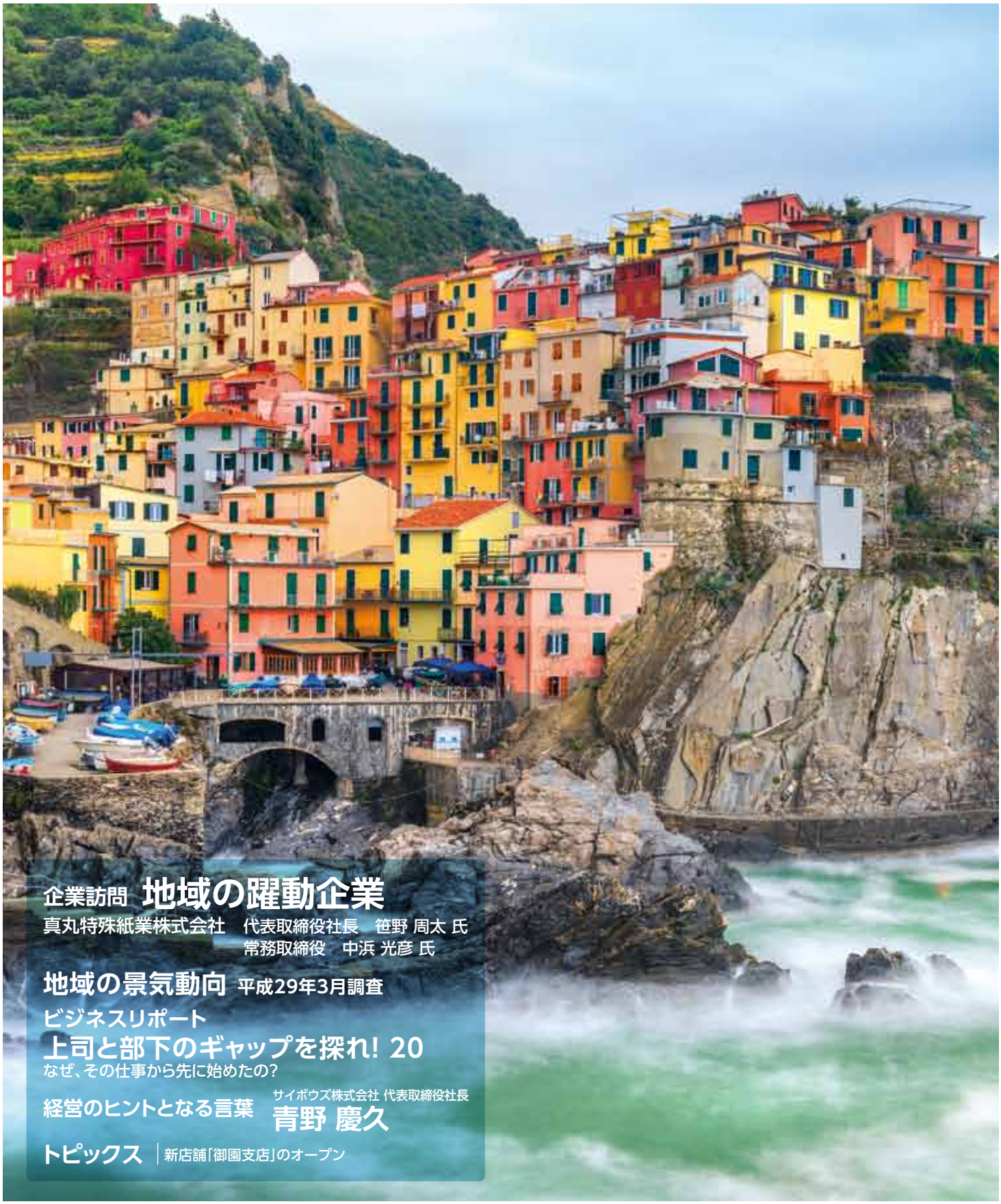
Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Spring 2017

vol. 34 春号



企業訪問 **地域の躍動企業**

真丸特殊紙業株式会社　代表取締役社長　笹野 周太 氏
常務取締役　中浜 光彦 氏

地域の景気動向 平成29年3月調査

ビジネスリポート
上司と部下のギャップを探れ! 20
なぜ、その仕事から先に始めたの?

経営のヒントとなる言葉
サイボウズ株式会社 代表取締役社長
青野 慶久

トピックス | 新店舗「御園支店」のオープン

碧海信用金庫

企業訪問 地域の躍動企業

ナゴヤドーム前支店お取引先

真丸特殊紙業株式会社

代表取締役社長　笹野 周太 氏
常務取締役　中浜 光彦 氏

飲食品をはじめ日用雑貨・農医薬品などの商品パッケージの製造・加工を手がける真丸特殊紙業株式会社。取り扱う商品は実に幅広く多種多様であり、私たちの暮らしになくてはならない存在であるといえます。その堅実な事業展開には、「物心両面の追求」を信念に掲げる、笹野代表の熱い思いがありました。哲学や思想に造詣が深く、人を繋ぐ縁や心を大切にする笹野代表に、お話しを伺いました。

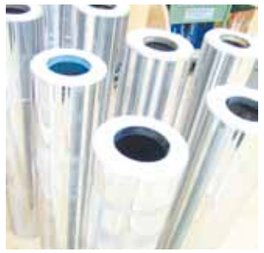
左からナゴヤドーム前支店野田課長、笹野代表、中浜常務、ナゴヤドーム前支店福岡支店長

フィルム資材に着目し、多種多様な商品パッケージを製造・加工

「品質はお客様繁栄に向けての生命線」生産体制を整え、より効率的な運営を

「真丸特殊紙業株式会社」は、昭和47年に名古屋市西区に創業いたしました。私一人の創業で、資本も人材も、仕入先様もお客様もなく、それなりの苦労がありました。そのような中でも幸い多くの取引先様のお引き立てをいただき、中でも大手乳製品メーカーに取引をしていただけることになりました。4年後に仕入先様のアドバイスをいただき、古い機械を1台導入しました。当初は安い物・付加価値のない物・人の嫌がる商品を扱いました。実力からして、それしかできなかったからです。我々の仕事の主たる目的は、品物を衛生的に包むだけではなく、安全・高品質はもちろんのこと、第一にデザイン・企画をすることにより、美麗な印刷をすること。これは即ち販売促進に繋がります。第二に品物の保存期間を長く保ち、品物を劣化させないラミネート加工をすることです。第三に納入先のユーザーでのご使用時に、生産効率をアップさせ、歩留まりをよくすることです。その三つを日々追求し、今日では大手コンビニメーカー数社をはじめ、水産・食品会社、製パン会社、食品・調味料の総合メーカー、日用雑貨・農医薬品などでのさまざまなパッケージを手がけております。私どもの業界は、全産業からみた場合、縁の下の力持ちであり、非常に地味です。野球でいえば7番8番バッターのようなポジションにおり、決して3番4番バッターのようなスラッガーではありません。しかし、7番8番バッターがいないと野球ができないように、食品などはパッケージがないと出荷できないので、店頭に並ぶことはありません。

「品質はお客様繁栄に向けての生命線」であると考え、現在では最新鋭の機械設備や高精度の検査機器を導入しています。パッケージのデザイン・製版から印刷・ラミネートをすべてグループ内企業での一貫作業で行うために、『Vertex』（ヴェルテックス）を平成9年に設立し、多品種少量受注への即時対応など、より効率的な運営だけではなく、より迅速な対応をモットーとしております。



ISO22000の一貫工場と安定供給のための中国合弁企業

事業展開において特筆すべきポイントは、実力がない時期に新潟県に工場を建設したことです。これは、我々の商材を使用している企業様が新潟県に一番多いということと、新潟県は積雪量が多く、現地に工場を持ち生産を行わないと輸送などの問題でご迷惑をかけることになるという理由からです。国内での生産においては、新潟工場がその7・8割を占めており、売上においても新潟工場がトップとなっております。また、新潟県は質の高い人材や、食品会社においては良好な自然環境（水・寒暖の差）があります。そのような環境から、これからも大手食品会社様が新潟県に工場を進出されると思われます。

またグローバル化の一環として、中国への進出も果たしております。23年前、台湾の「旺旺（ワンワン）集団」の総裁、蔡様と知己を得たことから合弁会社「真旺塑料有限公司」という印刷会社を設立したことが始まりです。「真旺塑料有限公司」の生産性や環境問題などの懸念から、もう一度中国に出てこないかとのお話がありまして、新たに$2,000万あまりの投資をして、平成24年に上場企業である旺旺集団様・岩塚製菓様と、町工場である弊社の3社による合弁会社「南京岩真旺包装材料有限公司」を設立。平成26年1月には、中国での品質安全マークと食品生産に関わる生産許可である「QS生産許可証」を取得しています。中国における事業展開は、旺旺集団様の発展、海外での販路開拓はもちろんですが、中国工場設立2年前の平成23年に起きた東日本大震災の時にお客様に潤沢に商品をお届けできずご迷惑をかけたことを教訓に、日本で不測の事態が起きた際の原材料の安定供給をすることが目的です。

▲新潟工場／新潟営業所

▲南京岩真旺包装材料有限公司

▲QS生産許可証

真丸特殊紙業株式会社

代表取締役社長　笹野 周太 氏
常務取締役　中浜 光彦 氏

お客様により喜ばれる企業となるために、今一度原点に立ち返って

「利益の上がらない仕事を利益の上がる仕事にする」執念を持って、新たな販路・生産を創り出す

この先の当社の姿を思い描くときに、近年よく考えているのは「原点に立ち返る」ということです。創業当時は、安く・付加価値のない・人の嫌がる仕事をやろうとしていました。誰もが付加価値の高い仕事をしたいと考えると思いますが、創業時は私一人でできることは限られていました。そうして今日まで事業を行ってきて、銀行様、仕入先様、お取引先様、いろいろな方々のおかげで一貫生産できる工場を持つことができました。これからよりお客様に喜ばれる企業になるために、もう一度原点回帰をしてみようと思ったのです。お正月に恒例の挨拶回りに出かけるたびに、ありがたいなぁ、こんな立派なお仕事をいただいて、と感謝の心でいっぱいになるのと同時に、これから先も受注ができるのかとの不安がありましたが、お客様が当社を必要とする会社になれば、その不安が消えると考えました。そこで、常に新商品の開発、利益の上がらない仕事を利益の上がる仕事に昇華させていくことが重要だと思いました。その分野は人が嫌がる付加価値のない低利益な仕事ですが、圧倒的な物量があります。幸い創業時と比べて生産設備が整っており、優秀な社員が育ちつつあります。人の見向きもしない仕事に取り組む姿勢と、効率を上げコストを下げる工夫を日夜努力する会社にすることを目標としています。

スティーブ・ジョブズの「Stay hungry, stay foolish」という言葉を聞きました。いつも目を皿のようにして動き回るハングリーさを持ち、そしていつも常識にとらわれず人のやらないことを考えろ、それが成功の秘訣だと解釈をしていますが、余所様が敬遠するような仕事にも執念を持って取り組むこと、これをいかに実践していくかに尽力しているところです。

物心両面を追求すること、そして社会と繋がっていくこと

徳を尊び、愛をもって、社会に通じる「ユートピア」を創りたい

私が事業を興した根底には、若い頃に、徳川家康や J・F・ケネディ、そして道徳誌「ニューモラル」などに影響を受けたこと、そこから「ユートピア」をつくりたいという発想を得たことがあります。家康のスローガンである「厭離穢土欣求浄土」。これは山岡荘八の家康像ですが、戦乱の地を平和な国にするのは武将の努めであり、武将は極楽浄土をつくるものである、という考えです。J・F・ケネディが「諸君が国家のために何を成し得るかを問いたまえ」と言ったあの大統領就任演説に大変感動し、そして道徳誌「ニューモラル」からは、キリストやお釈迦様、ソクラテスや孔子や天照大御神など偉人・聖人の思想を集約すると「愛」であると教わりました。当時はまだ若く頭が柔らかかったので、その教えに感化されたのかもしれませんが、社会の役にたち、従業員を大事にする会社を創りたい。小さくても小さいなりの「ユートピア」である会社を創っていきたいと考えたのです。一方で戦後の日本は貧乏でした。両親や同世代の

人々が大変な苦労をしており、お金や思想の大切さを実感しました。ユートピアを創りたい、では何をなすかというときに、自分の思想と経済が一体化した経営者がいいなと考えたのです。この信念を貫いて四十余年になります。現在では海外においては販路の拡大と安定供給、国内においては利益の上がらない仕事を利益が上がる仕事にする試行錯誤、この2つに注力しながら今日に至っております。

こうした考え方は父親の影響を受けているのですが、他社には他社の、アメリカにはアメリカの考え方があるように、人

それぞれいろいろな考え方があると思います。これは私の考え方だけで正しいとは思っていません。私の考えで終始一貫して言えることは、物心両面の追求です。いくら人柄がよくてもお金がなければ何もできません。いくらお金があっても思想がなければ破滅に向かうでしょう。物と思想と経済とが一体化した姿を追求していこうというのが理念であります。この理念を事業においてわかりやすく実践しているのが、今最も時代が要求している環境問題、省エネ・省資源の追求です。さらには新潟工場においては、平成19年7月に食品安全マネジメントシステムの国際標準規格「ISO22000:2005」認証を取得しております。なかなか先のことはわからないもの。だからこそ足元をしっかり見て、社会に貢献したいのですが、まず社会と繋がっていきたいという思いを常に持っています。社会に「貢献する」というのはとても難しいことです。私たちは国家、肉体をいただいた父母祖先、知らず知らずのうちに教えてくださった先輩方に有形無形の借金があります。生まれながらに借金があると知れば、社会に貢献しているとは簡単には口にできないもの。だからせめて、まず借金を返済しようと社会に繋がっていたいと考えているのです。私の思いは、毎年正月と4月の2回、スローガンとともに記して従業員に配布しています。すべての従業員が社員と同じ方向を向くということはなかなかないとは思いますが、私の思いを汲み、実践しようとしてくれる従業員が多いのではないかなと感じています。

人との出会いと「縁」相乗効果で生まれる次への一歩

事業を行ううえで実感していることですが、縁によって人と出会いが繋がり、そこから新たな仕事が生まれることが多々あります。創業当時、私は仕事をいただくために大手乳製品メーカーに147回も通いました。通えども話もできず、気落ちして帰るその後ろ姿を何度も見ていただいているうちに先方様にも情が生まれたのでしょうか、ようやく仕事をいただくことができました。途中で諦めることなく通い続けたからだと言われることもありますが、私はご縁だと思っています。コンビニ大手チェーンとの取引にも、新潟工場の設備投資においても、まずは人との出会いがありご縁がありました。こうした縁を大切にすることで、企業と企業ではなく、人と人との信頼から仕事が生まれると思います。仕入先様でも取引先様でも銀行様でも、そして社員でも同じこと、信頼され任されるとうれしい、そしてそれに報いようと頑張るものです。私も「あなただから信頼しますよ、あなたと仕事をしますよ」という商売をやってきましたからわかりますが、縁を大切にしてひとつの仕事をこなすと、そこから相乗効果が生まれ弊社にとってプラスになることが多いと考えています。いい精神のうえに、いい仕事があり経済がある。道はまだまだ遠いですが、多くの方々に可愛がっていただき、社会貢献できる会社にすることが、事業の最終目標と考えています。

■企業プロフィール

社名	真丸特殊紙業株式会社
本社	〒483-8013 愛知県江南市般若町南山281
TEL	0587-59-6551（代）
FAX	0587-54-6640
設立	昭和47年4月
資本金	8,800万円
主な業務内容	包装用資材・産業用資材の製造・加工および販売 紙製容器およびプラスチック製品の加工および販売 包装用機械器具の販売
ホームページ	http://www.shinmaru.co.jp

■企業沿革

昭和47年4月	名古屋市西区稲生町にて設立　資本金200万円にて法人改組
昭和50年7月	名古屋市西区見寄町211番地に本社を移転
昭和54年10月	新潟市太平3丁目に新潟営業所設立
昭和56年3月	東京都台東区東上野3丁目1番2号に東京営業所設立
昭和56年6月	新潟市松園2丁目1番13号に営業所移転、工場建設
昭和61年1月	愛知県江南市般若町南山281番地に江南工場建設
平成7年4月	新潟県北蒲原郡安田町大字久保字向（現在の阿賀野市）1765−2に新潟工場を建設、移転
平成8年12月	中国南京市に合弁会社 真旺塑料有限公司を設立
平成9年11月	企画・製版のための株式会社ヴェルテックスを設立
平成12年3月	東京都千代田区内神田2-10-12に東京営業所移転
平成14年7月	福岡市東区多の津4-15-34に九州営業所設立
平成16年3月	新潟工場がISO9001:2000の認証を取得
平成18年1月	新潟県阿賀野市かがやき5番1号に新潟新工場建設、移転
平成18年7月	愛知県江南市般若町南山281番地に本社を移転
平成19年7月	新潟工場がISO22000:2005認証を取得
平成20年1月	東京都千代田区神田須田町一丁目3番地1に東京営業所移転
平成24年4月	中国南京市に合弁会社 南京岩真旺包装材料有限公司を設立 中国南京市溧水に本社工場建設
平成25年9月	新潟工場がグリーンプリンティング工場の認定を受ける
平成25年9月	新潟工場が印刷産業環境優良工場表彰で奨励賞を受ける
平成26年1月	中国南京市合弁会社南京岩真旺包装材料有限公司がQS生産許可証を取得

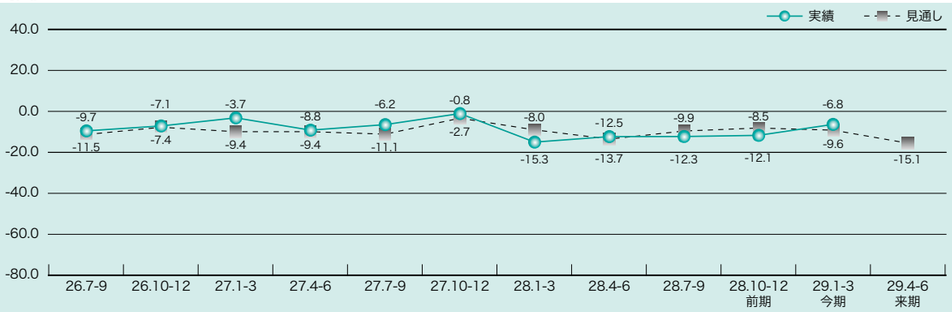
地域の景気動向 | 平成29年3月調査

全業種
回答数367社

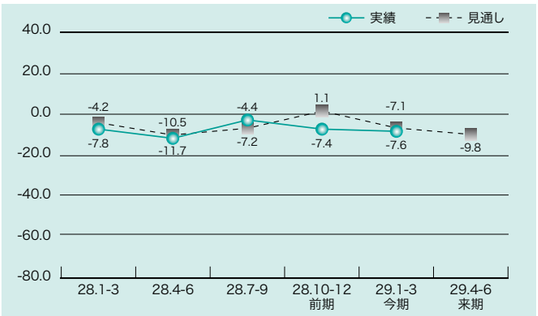
今期の実績(1-3月期) **業況D･Iは▲6.8。前期より改善。**

来期の見通し(4-6月期) **業況D･Iは▲15.1。来期は悪化の見通し。**

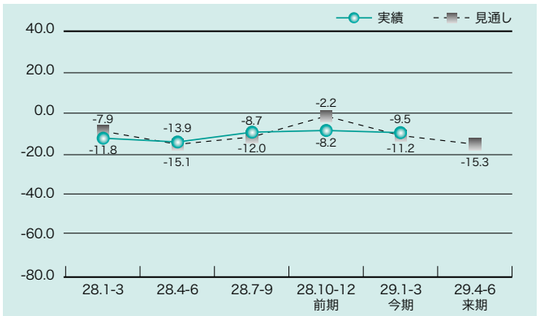
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

	平成27年 7-9月	10-12月	平成28年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成29年 1-3月	4-6月
						前期実績	今期実績	来期見通し
業況	▲ 6.2	▲ 0.8	▲ 15.3	▲ 12.5	▲ 12.3	▲ 12.1	▲ 6.8	▲ 15.1
売上	7.0	5.8	▲ 7.8	▲ 11.7	▲ 4.4	▲ 7.4	▲ 7.6	▲ 9.8
収益	0.0	1.9	▲ 11.8	▲ 13.9	▲ 8.7	▲ 8.2	▲ 9.5	▲ 15.3
資金繰り	▲ 7.8	▲ 10.3	▲ 11.8	▲ 7.7	▲ 9.0	▲ 12.9	▲ 13.4	▲ 12.8
在庫	1.8	2.6	3.8	7.5	▲ 2.4	2.4	4.6	2.9
設備	▲ 6.8	▲ 11.8	▲ 11.4	▲ 6.8	▲ 8.4	▲ 6.3	▲ 3.7	▲ 4.6
人手	▲ 25.0	▲ 30.2	▲ 29.0	▲ 23.8	▲ 26.3	▲ 27.7	▲ 35.0	▲ 32.8

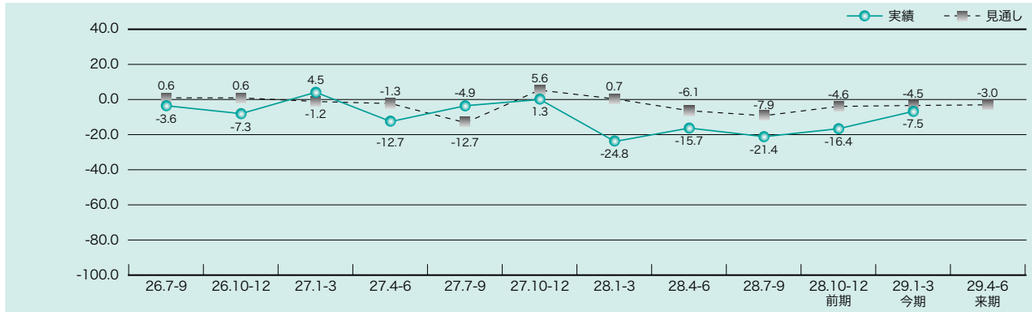
(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

製造業
回答数134社

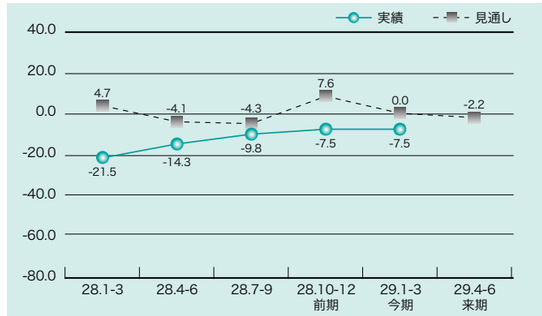
今期の実績(1-3月期) **業況D･Iは▲7.5。前期より改善。**

来期の見通し(4-6月期) **業況D･Iは▲3.0。来期は若干改善の見通し。**

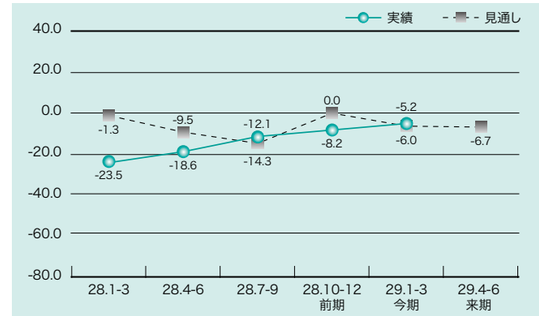
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

	平成27年 7-9月	10-12月	平成28年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成29年 1-3月	4-6月
						前期実績	今期実績	来期見通し
業況	▲ 4.9	1.3	▲ 24.8	▲ 15.7	▲ 21.4	▲ 16.4	▲ 7.5	▲ 3.0
売上	11.3	4.7	▲ 21.5	▲ 14.3	▲ 9.8	▲ 7.5	▲ 7.5	▲ 2.2
収益	0.0	2.0	▲ 23.5	▲ 18.6	▲ 12.1	▲ 8.2	▲ 5.2	▲ 6.7
資金繰り	▲ 7.7	▲ 8.1	▲ 12.1	▲ 7.1	▲ 10.6	▲ 11.9	▲ 8.2	▲ 9.0
在庫	0.7	2.7	4.7	8.6	▲ 1.5	6.0	6.7	0.7
設備	▲ 7.0	▲ 14.8	▲ 10.1	▲ 7.9	▲ 7.6	▲ 4.5	3.7	▲ 3.0
人手	▲ 22.5	▲ 28.9	▲ 24.8	▲ 16.5	▲ 22.7	▲ 20.1	▲ 30.6	▲ 31.3

(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

へきしん取引先景況調査とは

本調査は、地域および業種の景気実態および景気予測(景況)を把握するため、四半期ごとに当金庫の取引先企業様にアンケート調査を実施し、回答をいただいたものです。

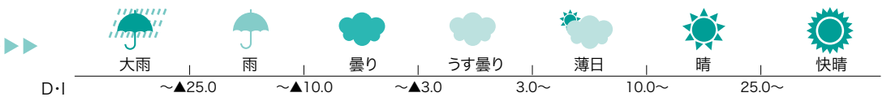
調査概要

■調査実施時期　平成29年3月1日～7日
■調査対象企業　367社
■調査対象地域　西三河および尾張南部を中心とした当金庫の営業エリア

■業種構成

	製造業	卸売業	小売業	サービス業	建設･不動産業	その他	合計
企業数(社)	134	32	79	36	84	2	367
構成比(%)	36.5%	8.7%	21.5%	9.8%	22.9%	0.5%	100.0%

天気図の見方



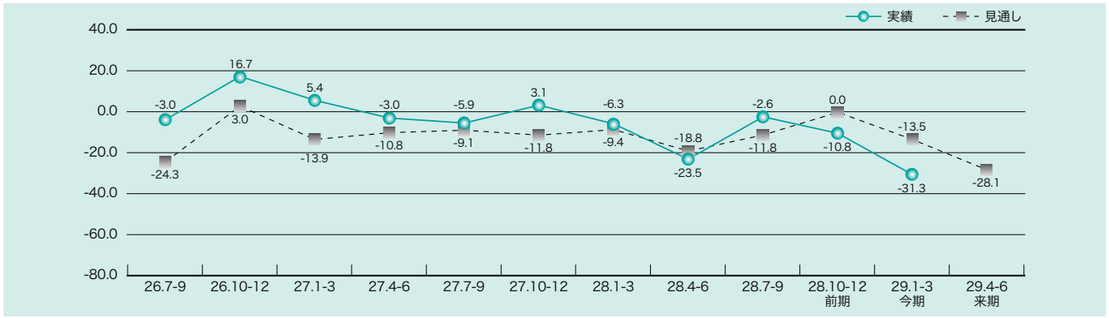
<D･Iとは>　D･Iとは業況(業界の景気)を判断するための指数であり、次の計算式で求められます。
D･I(ディフュージョン･インデックス) ＝業況判断指数＝〈良い又はやや良いと答えた割合〉−〈悪い又はやや悪いと答えた割合〉

卸売業
回答数32社

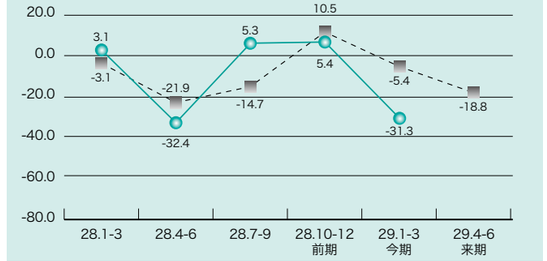
今期の実績(1-3月期) **業況D・Iは▲31.3。前期より大幅に悪化。**

来期の見通し(4-6月期) **業況D・Iは▲28.1。来期は若干改善の見通し。**

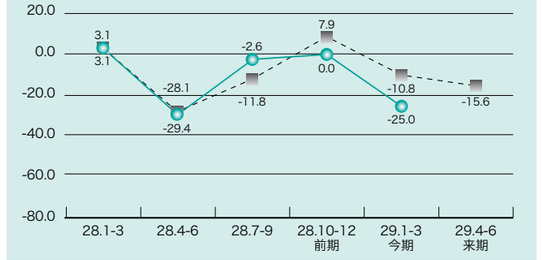
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成27年 7-9月	10-12月	平成28年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成29年 1-3月	来期見通し 4-6月
業況	▲ 5.9	3.1	▲ 6.3	▲ 23.5	▲ 2.6	▲ 10.8	▲ 31.3	▲ 28.1
売上	▲ 17.6	9.4	3.1	▲ 32.4	5.3	5.4	▲ 31.3	▲ 18.8
収益	▲ 2.9	15.6	3.1	▲ 29.4	▲ 2.6	0.0	▲ 25.0	▲ 15.6
資金繰り	▲ 2.9	▲ 12.5	▲ 9.4	▲ 5.9	▲ 13.2	▲ 5.4	▲ 25.0	▲ 15.6
在庫	14.7	12.5	9.4	14.7	▲ 15.8	▲ 2.8	3.1	0.0
設備	2.9	▲ 6.3	▲ 16.1	▲ 5.9	▲ 2.6	▲ 2.7	▲ 9.7	▲ 6.5
人手	▲ 20.6	▲ 43.8	▲ 34.4	▲ 17.6	▲ 15.8	▲ 18.9	▲ 18.8	▲ 21.9

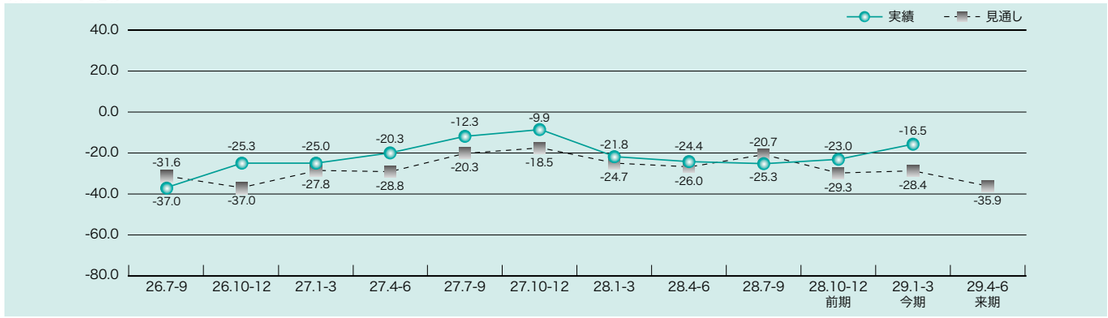
(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

小売業
回答数79社

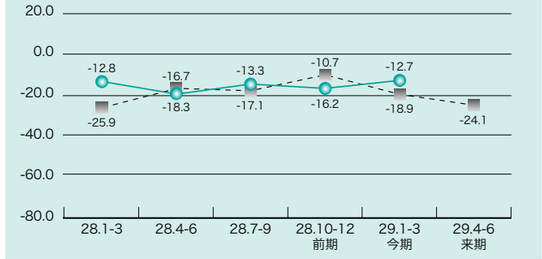
今期の実績(1-3月期) **業況D・Iは▲16.5。前期より改善。**

来期の見通し(4-6月期) **業況D・Iは▲35.9。来期は大幅に悪化の見通し。**

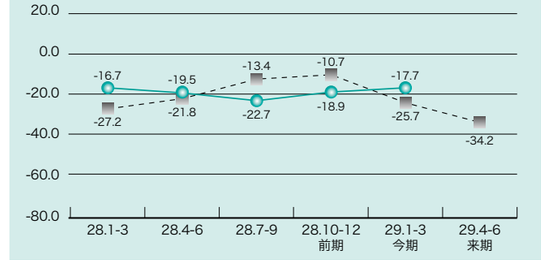
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成27年 7-9月	10-12月	平成28年 1-3月	4-6月	7-9月	前期実績 10-12月	平成29年 1-3月	来期見通し 4-6月
業況	▲ 12.3	▲ 9.9	▲ 21.8	▲ 24.4	▲ 25.3	▲ 23.0	▲ 16.5	▲ 35.9
売上	7.4	▲ 4.9	▲ 12.8	▲ 18.3	▲ 13.3	▲ 16.2	▲ 12.7	▲ 24.1
収益	2.5	▲ 8.6	▲ 16.7	▲ 19.5	▲ 22.7	▲ 18.9	▲ 17.7	▲ 34.2
資金繰り	▲ 16.0	▲ 18.5	▲ 24.4	▲ 23.2	▲ 20.0	▲ 28.4	▲ 21.5	▲ 24.1
在庫	8.6	9.9	10.3	12.3	5.3	8.1	11.4	11.4
設備	▲ 4.9	▲ 11.1	▲ 11.5	▲ 8.5	▲ 13.3	▲ 14.9	▲ 10.1	▲ 10.1
人手	▲ 21.0	▲ 18.5	▲ 17.9	▲ 19.5	▲ 28.0	▲ 36.5	▲ 30.4	▲ 27.8

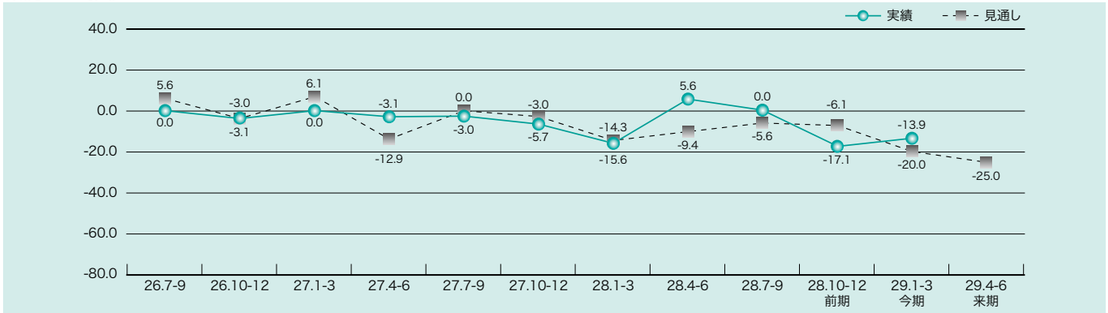
(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

サービス業
回答数36社

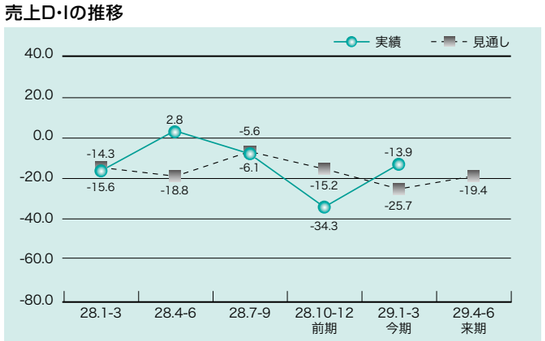
今期の実績(1-3月期) **業況D・Iは▲13.9。前期より若干改善。**

来期の見通し(4-6月期) **業況D・Iは▲25.0。来期は悪化の見通し。**

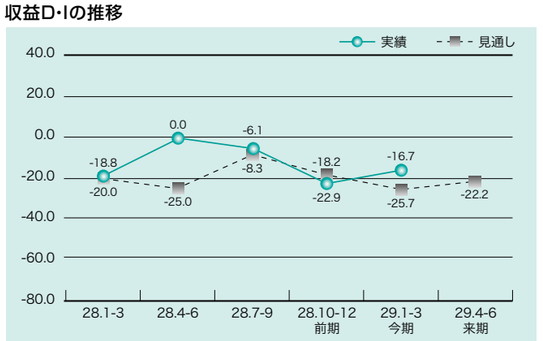
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成27年 7-9月	10-12月	平成28年 1-3月	4-6月	7-9月	前期実績 10-12月	今期実績 平成29年 1-3月	来期見通し 4-6月
業 況	▲ 3.0	▲ 5.7	▲ 15.6	5.6	0.0	▲ 17.1	▲ 13.9	▲ 25.0
売 上	6.1	▲ 11.4	▲ 15.6	2.8	▲ 6.1	▲ 34.3	▲ 13.9	▲ 19.4
収 益	0.0	▲ 14.3	▲ 18.8	0.0	▲ 6.1	▲ 22.9	▲ 16.7	▲ 22.2
資金繰り	▲ 6.1	▲ 14.3	▲ 9.4	5.6	6.1	▲ 17.1	▲ 19.4	▲ 22.2
設 備	▲ 21.2	▲ 12.1	▲ 13.8	▲ 15.2	▲ 12.9	▲ 2.9	▲ 8.8	▲ 5.9
人 手	▲ 39.4	▲ 34.3	▲ 40.6	▲ 41.7	▲ 34.4	▲ 37.1	▲ 44.4	▲ 41.7

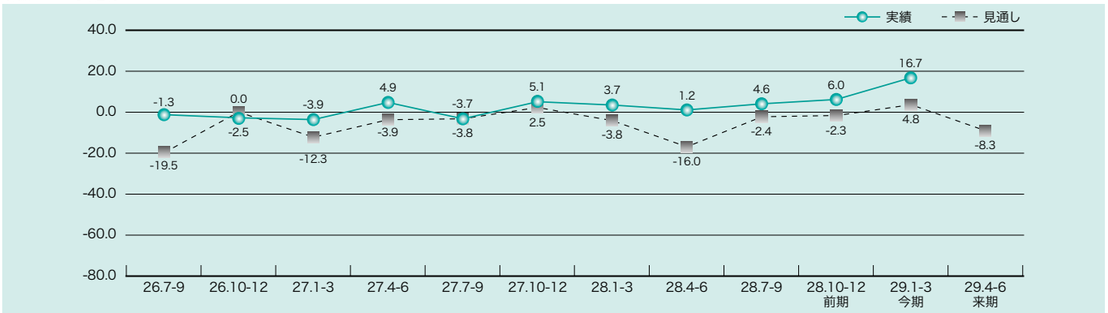
(注)設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

建設・不動産業
回答数84社

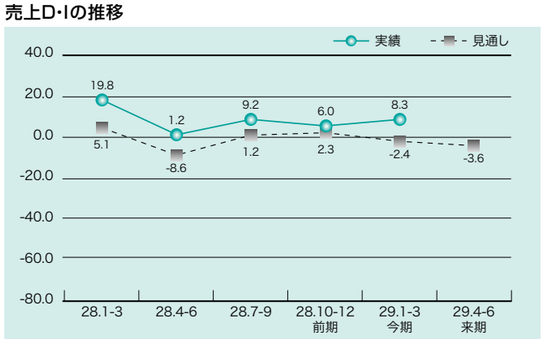
今期の実績(1-3月期) **業況D・Iは16.7。前期より良化し、6期連続でプラス。**

来期の見通し(4-6月期) **業況D・Iは▲8.3。来期は大幅に悪化の見通し。**

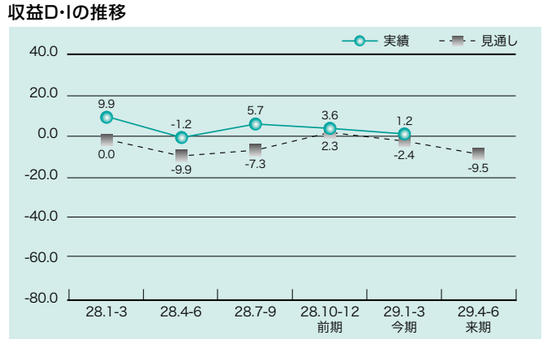
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成27年 7-9月	10-12月	平成28年 1-3月	4-6月	7-9月	前期実績 10-12月	今期実績 平成29年 1-3月	来期見通し 4-6月
業 況	▲ 3.8	5.1	3.7	1.2	4.6	6.0	16.7	▲ 8.3
売 上	8.8	25.3	19.8	1.2	9.2	6.0	8.3	▲ 3.6
収 益	▲ 2.5	13.9	9.9	▲ 1.2	5.7	3.6	1.2	▲ 9.5
資金繰り	▲ 2.5	▲ 3.8	▲ 2.5	▲ 1.2	▲ 1.1	▲ 2.4	▲ 4.8	▲ 4.8
在 庫	▲ 8.8	▲ 9.1	▲ 6.3	▲ 2.5	▲ 6.0	▲ 6.0	▲ 8.8	▲ 3.8
設 備	▲ 6.6	▲ 8.3	▲ 9.7	1.6	▲ 5.9	▲ 4.5	▲ 6.1	0.0
人 手	▲ 30.0	▲ 38.0	▲ 39.5	▲ 35.4	▲ 31.0	▲ 31.0	▲ 48.2	▲ 39.8

(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 20

上司と部下の間にあるギャップがコミュニケーションを妨げる

なぜ、その仕事から先に始めたの?

今回の登場人物

轟室長（とどろき）
（経営改革室　室長）
入社25年目の経営改革室室長。
数々の部門長を歴任し、社内事情に明るい。
何事にも前向きで、前例の無いアイデアほど重視する柔軟な思考の持ち主。
一方、戦略には、数字の裏付けを求める社内きっての理論派という側面もある。

真一
（経営改革室　所属）
入社6年目。物怖じしない明るい性格で、少しのことではめげない。
どこに行ってもムードメーカー的存在になる。
ただし、物事を楽観的に考える傾向があり、少しそそっかしく、「お調子者」的な部分が顔を出すのがタマにきず。

あらすじ

- 「うーん……」。かれこれ30分近く、真一はデスクに向かって考え事をしている。仕事の進め方を迷っているようだが、悲愴感はなく、むしろ「良い仕事をしてやろう」という雰囲気が感じられる。
- そんな真一の姿を見ていた轟室長は、声をかけてアドバイスをしようか迷っていたが、結局、真一が自分で突破口を見いだすか、それとも自分から相談に来るまで待ってみようと決めた。
- 今、真一が担当している大きな仕事は2つある。1つは「従業員の意識調査」だ。これは経営改革室が策定する「新成長プラン」の基礎データになる調査で、経営改革室にとって非常に優先順位が高い仕事である。従業員の本音を引き出すには、調査手法や設問内容を十分に練り込む必要がある。轟室長は、この仕事の責任者に真一を抜擢していた。
- もう1つは真一の古巣である営業部から依頼を受けている「新商品のマーケティングプラン」の立案である。いまや経営改革室には社内外のさまざまな情報が集まってくるため、他部門から調査などのサポートを依頼される機会が増えていたのだ。
- それからほどなくして、真一が席を立ち、轟室長のほうに向かって歩き始めた。轟室長は近づいてくる真一を目で追いながら、体をそちらに向けて相談に乗る準備をした。「『従業員の意識調査』」は簡単な仕事ではない。真一はどこまで進められただろうか」と轟室長は考えていた。しかし、真一が相談してきたのは、予想に反して「新商品のマーケティングプラン」についてであった。
- そこから始まった轟室長と真一の会話の中に、上司と部下のギャップが見えた……。

轟室長が真一の相談に乗ろうとする際の会話

真一　お忙しいところ恐れ入ります。1つご相談したいことがあるのですが、よろしいでしょうか。

室長　もちろん、どうぞ。さっきから、悩んでいるようだね。どの辺りで行き詰まっているんだい?

真一　はい。「新商品のマーケティングプラン」についてですが、ターゲット市場を絞り込む決め手がなくて……。

室長　へ?
真一は「従業員の意識調査」を進めていたんじゃないの?

真一　いえ。「新商品のマーケティングプラン」から進めています。以前に営業部にいたせいか、こちらの仕事はすごく燃えるんです! 営業部のメンバーに、成長した私の仕事を見てもらいたいですし。

室長　やる気を持って仕事に取り組むのは良いことだが……。ターゲット市場は後で検討するとして、「従業員の意識調査」のほうはどうなっているんだ?

真一　鋭意、作成中です!

室長　いや、そんなことを聞いているわけではなくて、どこまで進んでいるのか具体的に報告してくれないかな! 「従業員の意識調査」は「新成長プラン」の基礎データになるものだから、調査が進まないとプラン策定のスケジュールが遅れてしまうんだよ。

真一　その〜、正直に言うと、書籍などを読みながら勉強している段階でして、具体的なアウトプットはまだ何もない状態です。

室長　……。
それで、具体的にはいつまでに素案が出来上がる予定なんだい?

真一　今やっている「新商品のマーケティングプラン」が終わったらすぐに取りかかるので、あと5日もあれば……。

室長　たった5日で形にするというのか?
今回の「従業員の意識調査」は全社的に実施するもので、調査手法や設問内容を十分に検討しなければならない。私がやったとしても、ゆうに3週間はかかる仕事だぞ。時間の見積もりが甘過ぎるんじゃないか。
それに、なぜ「従業員の意識調査」を優先して進めないんだ?

真一　私は、どちらも同じように重要な仕事であると考えていました。であるならば、自分がより前向きに取り組めて、やりやすい仕事から着手したほうが効率的だと思ったのです。

室長　それは分かるが、「新商品のマーケティングプラン」は経営改革室の主業務ではないし、手の空いている他のメンバーに頼めば十分だろう。経営改革室のメンバーなら、「従業員の意識調査」の優先順位が高いことくらい分かるはずだが。

真一　私なりに優先順位を考えたつもりだったのですが……。

上司と部下、それぞれの思いや考え

- 上司は、組織が常に最大のパフォーマンスを発揮できるように仕事の割り振りを決めています。その際に重視する視点としては、仕事の優先順位を決める際によく言われる重要度と緊急度に加えて、担当者の代替性と部下の教育があります。
- 担当者の代替性が高い場合、つまり多くの従業員が担当できるような仕事は、“人と時間”の隙間にはめ込みやすいため、優先順位が低くなります。逆に、担当者の代替性が低い場合は優先順位が高くなり、その従業員に集中して取り組んでもらうことになります。
- 部下の教育は、部下に成長の機会を与えるための教育の一環です。期待する部下には、優先順位が高い仕事をあえて任せることで、その成長を促しています。
- 一方、部下も優先順位を考えながら仕事を進めています。部下が最も優先順位を決めやすいのは、「上司から細かな指示」が出ているときです。上司が「1番、2番…」といった仕事の順番を示していれば、部下はその通りに進めることができます。
- しかし、ある程度キャリアを積んだ部下に対しては、上司が細かな指示を出す回数が減ります。上司は、部下が自分で優先順位を考え、試行錯誤しながら複数の仕事を同時並行で進められるように教育しようとしているのです。
- 部下は迷いながらも、自分なりに優先順位を考えますが、重要度と緊急度を正確に判断することができず、多くの場合は「自分が興味のある仕事、やりやすい仕事」を優先してしまいがちです。

ビジネスリポート｜上司と部下のギャップを探れ! 20

上司と部下の間にあるギャップがコミュニケーションを妨げる

上司と部下のギャップの根底は「やるべき仕事の判断基準」

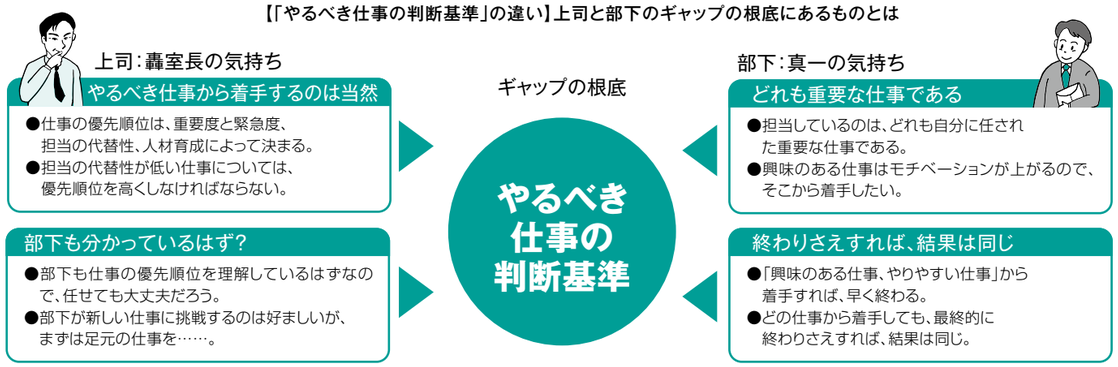
■ 仕事の優先順位で上司と部下の間にギャップが生じるのは珍しいことではありません。

■ 上司が最優先するのは、「そのときに、やるべき仕事」です。その判断基準は、重要度と緊急度、担当者の代替性、部下の教育であり、これらを総合的に検討します。仕事の優先順位は状況によって異なるため、場合によっては、困難で時間のかかる仕事から着手することもあります。簡単な仕事を後回しにするのは非効率に感じられるかもしれませんが、最終的には全ての仕事がきちんと終わるように計画されています。

■ 一方、上司の細かな指示がない場合に部下が優先するのは、「興味のある仕事、やりやすい仕事」です。部下にとっては、基本的にどれも同じように重要な仕事であり、やりたい仕事から着手しようとするのです。

■ こうしたギャップは、上司と部下で「やるべき仕事の判断基準」が異なるために生じます。

【「やるべき仕事の判断基準」の違い】上司と部下のギャップの根底にあるものとは



ギャップを埋める処方せん

上司に処方される“ギャップ解消薬”

1.きちんと指示を出す

■ 上司が考えているほど、部下は仕事の優先順位を正しく理解していません。時間的な余裕がある場合でなければ、「この仕事は、○日の○時までに完了してほしい」といった具体的な指示を出したほうがよいでしょう。その際、「なぜ、その仕事を最優先にするのか」についての理由も教えることで、「部下のやらされ感」を払拭することができます。

2.教育の一環として任せる

■ とはいえ、いつまでも上司が細かく指示を出し続けていたのでは部下は成長しません。時間的な余裕があるときは、とことん部下に任せてみるのも重要な教育です。その結果、部下が優先順位を間違えて大変な思いをしたとしても、それは次につながる貴重な経験となります。

部下に処方される“ギャップ解消薬”

1.きちんと相談する

■ 将棋やオセロと同じで、仕事においても「手順（順序）」がとても重要です。複数の仕事を担当するようになると、何から着手すべきか迷うこともありますが、そのようなときはすぐに上司に相談し、正しい順序で仕事を進めるようにしましょう。上司の指示で理解できないところがあれば、質問して解決し、次につなげることも欠かせません。

2.やりたい仕事とやるべき仕事は違う

■ 誰でも、「興味のある仕事、やりやすい仕事」を優先したいものですが、会社における仕事の優先順位は違った判断基準によって決まります。部下が上司と同じような視点で仕事の優先順位を考えるのは簡単ではありませんが、重要度と緊急度、担当者の代替性を意識するようにしてみましょう。

ギャップ克服!上司力・部下力チェックシート

■ 以下は、「やるべき仕事の判断基準」について、上司と部下のギャップを埋める際に参考となるチェックシートです。

■ 上司力チェックシートと部下力チェックシートがあるので、互いに自己評価と相手評価を行い、その結果を見せ合ってコミュニケーションを取るのもよいでしょう。

上司力チェックシート

■自己評価の場合：上司が自分自身についてチェックしてみる。
■相手評価の場合：部下からみた上司についてチェックしてみる。

□ 仕事の優先順位は、重要度と緊急度、担当者の代替性、部下の教育を考慮して決めている
□ 上司と部下では、仕事の優先順位を決める際の判断基準が違うことを認識している
□ 部下に、仕事の優先順位をきちんと指示している
□ 部下に、仕事の優先順位を決める際の判断基準を教えている
□ 部下に指示するときは、「○日の○時まで」といったように、明確な納期を示している
□ 部下が担当している仕事の「難所」を把握している
□ 部下が担当している仕事とその進捗を把握している
□ 部下が興味を持っている分野を把握している
□ 部下の得意分野と苦手分野を把握している
□ 部下の成長を促すために、部下に任せる機会を設けている

チェックの数によるギャップ回避力の目安
7～10個：ギャップ回避力⇒90%
4～6個：ギャップ回避力⇒50%
1～3個：ギャップ回避力⇒10%

部下力チェックシート

■自己評価の場合：部下が自分自身についてチェックしてみる。
■相手評価の場合：上司からみた部下についてチェックしてみる。

□ どれも重要な仕事だが、必ず優先順位があることを理解している
□ 自分の興味・やりやすさで、仕事の優先順位を決めないようにしている
□ 仕事の優先順位を決める際に、重要度と緊急度、担当者の代替性を意識している
□ 複数の仕事を担当する際は、事前に上司に優先順位を確認するようにしている
□ 上司が決めた優先順位が理解できないときは、すぐに確認するようにしている
□ 仕事の納期は、「○日の○時まで」といったように、明確に確認するようにしている
□ 納期に遅れる可能性が出てきたときは、すぐに上司に相談するようにしている
□ 自分が担当している仕事のうち、同僚でも対応できる仕事を把握している
□ 今、自分が集中して取り組むべき仕事が何であるのかを正しく認識している
□ 新たにチャレンジしてみたい仕事を上司に伝えている

チェックの数によるギャップ回避力の目安
7～10個：ギャップ回避力⇒90%
4～6個：ギャップ回避力⇒50%
1～3個：ギャップ回避力⇒10%

以　上

本リポートは、当金庫の情報サービスの一環として外部機関にて作成したものであり、本リポートに基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当方は一切の責任を負いません。なお、本リポートは無断で複写・転載することは禁じられております。

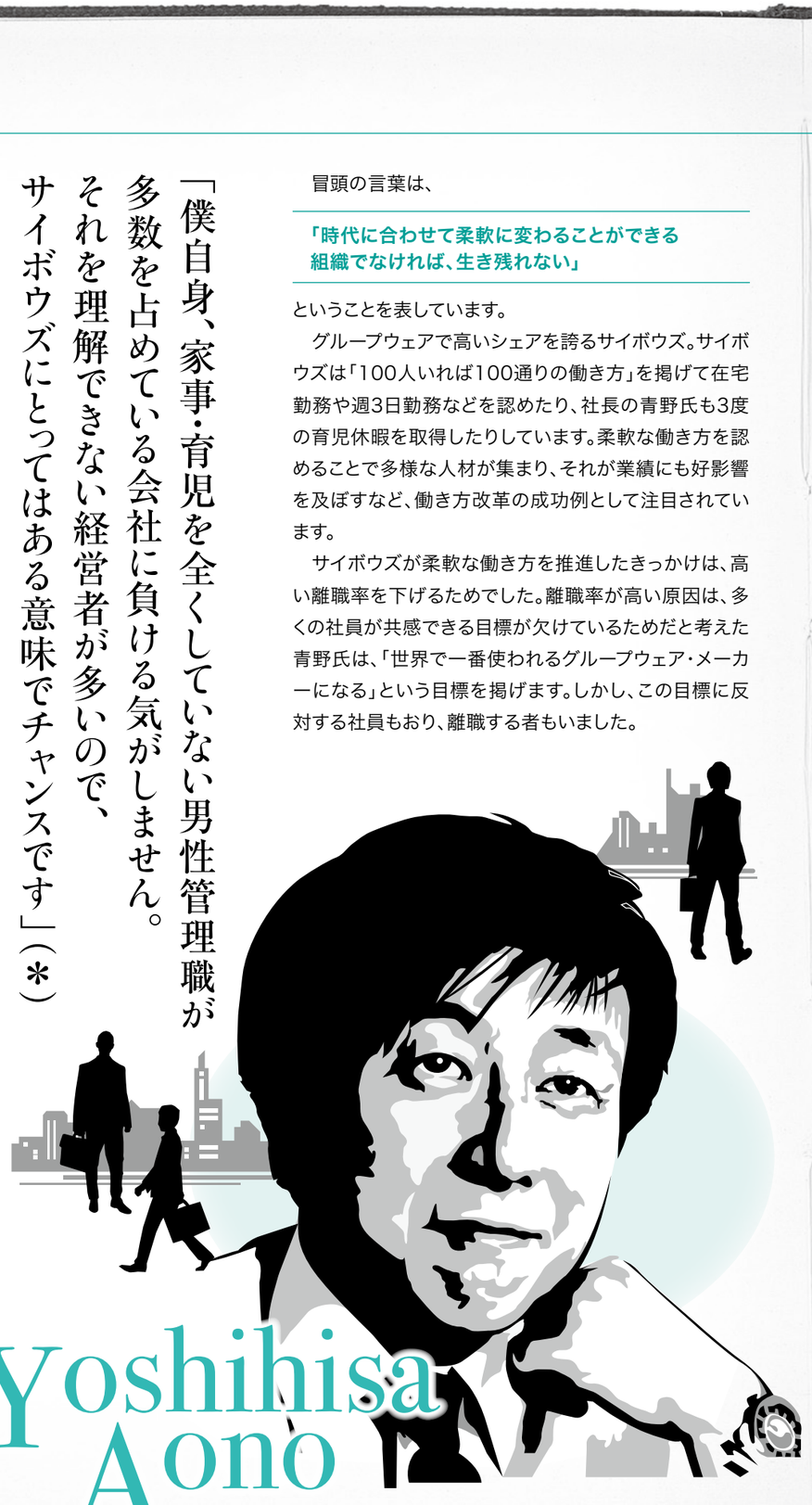
経営のヒントとなる言葉

青野慶久

サイボウズ株式会社代表取締役社長

「僕自身、家事・育児を全くしていない男性管理職が多数を占めている会社に負ける気がしません。それを理解できない経営者が多いので、サイボウズにとってはある意味でチャンスです」（＊）

出所：「日経ビジネス（1782）」（日経BP社）



Yoshihisa Aono

冒頭の言葉は、

「時代に合わせて柔軟に変わることができる組織でなければ、生き残れない」

ということを表しています。

グループウェアで高いシェアを誇るサイボウズ。サイボウズは「100人いれば100通りの働き方」を掲げて在宅勤務や週3日勤務などを認めたり、社長の青野氏も3度の育児休暇を取得したりしています。柔軟な働き方を認めることで多様な人材が集まり、それが業績にも好影響を及ぼすなど、働き方改革の成功例として注目されています。

サイボウズが柔軟な働き方を推進したきっかけは、高い離職率を下げるためでした。離職率が高い原因は、多くの社員が共感できる目標が欠けているためだと考えた青野氏は、「世界で一番使われるグループウェア・メーカーになる」という目標を掲げます。しかし、この目標に反対する社員もおり、離職する者もいました。

目標に共感できずに離職する社員がいるのは仕方がない一方で、目標には共感しながらも、家庭の事情などでやむを得ず離職する事態は避けなければなりません。サイボウズのようなIT企業では、「モーレツに働いて当たり前」という考え方が根強く、そうした働き方にやりがいを感じる人もいます。しかし、目標に共感し、残ってくれた社員に目を向けると、疲弊し、必ずしも生き生きと働いているわけではありませんでした。「世界で一番使われるグループウェア・メーカーになる」ことを目指してはいるものの、組織は目標を実現できる状態とは程遠いものだったのです。そこで、青野氏と経営陣は目標を実現できる組織の在り方について、「より多くの人（多くの社員と多様性）が、より成長（スキルの向上）し、より長く働く（長期雇用）会社」を目指すと宣言しました。

その後、この考えは見直され、現在では「多様性」のみを重視する方針に転換しています。それは人数の多さや長く働くことが重要ではなく、成長したいか否かも社員個人が決めることであって、会社が一律に継続的な成長を求めるのは違うという結論に至ったからです。社員一人ひとりを個性ある存在として受け入れることを目指し、100人いれば100通りの働き方があってよいという方針を示しました。

社員の要望を受けて柔軟な働き方を認めるサイボウズは、「社員に優しい会社」と評価されることもあります。これに対して青野氏は次のように答えています。

「それは否定したい。いい会社なんていう評価を聞くとゾッとしますね」（＊＊）

サイボウズでは、100人いれば100通りの働き方を認めていますが、それは「世界で一番使われるグループウェア・メーカーになる」ために、成果を上げられることが前提です。いくら社員が求めても、成果が伴わない働き方は認められません。

現在、多くの企業では多様性を生かした組織づくり、長時間労働の削減など、働き方改革を模索しています。サイボウズの場合、社員一人ひとりが違うという前提に立ち、各人が個性を発揮する際の障壁を取り除くことを目指しています。柔軟な働き方を認めることが、障壁を取り除く1 つの方法だと考えているのです。

一方、多くの企業では多様性を生かした組織を目指すとしながら、自社の社員一人ひとりの個性に目を向けて、それが発揮できるような十分な環境を用意できていないことは少なくありません。女性社員が活躍できるように子育て支援制度を整備したり、外国人社員を採用するなど、多様性を生かす組織に必要とされる一般的な施策を講じることに終始してはいないか、自社の取り組みをいま一度考えてみることが必要です。

また、変化が求められるのは、経営者だけではありません。社員にも自立が求められます。かつてのような画一的な働き方が求められた環境と比較すると、柔軟な働き方や多様な価値観が受け入れられる環境は、社員にとって働きやすいものに思えます。しかし、それは一義的な理解です。自由度が増した中で、社員自身が会社に貢献できる方法を模索し、成果を上げていくことがより一層求められているのです。

働き方改革とは、単に「柔軟な働き方を認める」「社員の持つ多様な価値観を認める」といった、制度の整備や理念的な目標を掲げることではありません。経営者は既存の働き方やビジネスの取り組み方そのものを見直し、成果を生み出す新たな環境づくりに邁進すると同時に、社員にはその環境を生かして最大限の成果を上げる方法を考えてもらわねばなりません。双方の努力があってこそ、全員にとって魅力的な会社が実現できることを経営者は示していく必要があるのです。

【本文脚注】

本稿は、注記の各種参考文献などを参考に作成しています。本稿で記載している内容は作成および更新時点で明らかになっている情報を基にしており、将来にわたって内容の不変性や妥当性を担保するものではありません。また、本文中では内容に即した肩書を使用しています。加えて、経歴についても、代表的と思われるもののみを記載し、全てを網羅したものではありません。

【経歴】

あおのよしひさ（本名：西端慶久（にしばたよしひさ））（1971年～）。愛媛県生まれ。大阪大学卒。1997年、サイボウズ株式会社（本稿では「サイボウズ」）設立。2005年、代表取締役社長就任。

【参考文献】

（＊）「日経ビジネス（1782）」（日経BP社、2015年3月）
（＊＊）「日経BPネット（2015年7月15日付）」（日経BP社、2015年7月）「チームのことだけ、考えた。サイボウズはどのようにして『100人100通り』の働き方ができる会社になったか」（青野慶久、ダイヤモンド社、2015年12月）

以　上

※上記内容は、本文中に特別なことわりがない限り、2016年11月時点のものであり、将来変更される可能性があります。

■本リポートは、当方の情報サービスの一環として、情報提供を目的として信頼のおける外部機関により作成・編集されたものです。■本リポートは、情報提供のみを目的とするものであり、本リポートにおいて提供されるいかなる情報も、本リポート利用者の皆様に対し、取引の申し込みや勧誘、あっせん、推奨、助言、金融商品を含む商品やサービスの販売等を目的として提供されるものではありません。■本リポートに記載された情報を利用または参考として行われた経営上の判断や行為・結果等について、当方および外部機関は一切責任を負いません。本リポートに記載された情報を利用または参考として行われる経営上の決定については、本リポート利用者ご自身の責任の下でのご判断によって行われますようお願い申し上げます。■本リポートを通じて提供される情報は、執筆時点の法令および社会情勢等に基づいて記載されていますが、その正確性・完全性を保証するものではなく、今後予告なく本リポートの内容の更新、追加、変更等がなされることがあります。■本リポートは著作物であり、著作権法により保護されております。本リポートを無断で複写、複製することを禁じます。

TOPICS

平成29年7月「御園支店」をグランドオープン

へきしん「御園支店」誕生

平成29年7月18日、名古屋市内で9店舗目となる「御園支店」をグランドオープンします

このたびへきしんでは、名古屋市中区栄の御園座近くに、当金庫77番目の店舗となる「御園支店」を、平成29年7月18日（火）にグランドオープンいたします。
御園支店新築オープンに先立ち、平成29年5月1日（月）より名古屋支店内（昭和区広見町四丁目43番）にて営業を開始いたしました。預金口座の開設や、給与・年金の受け取り、各種ローンの申し込みなどを取り扱います。
より多くのお客さまに満足していただけるサービスを提供できるよう、職員一同努力してまいります。

店舗の特徴

建物の名称　THE LINK SQUARE HEKIKAI

御園支店の建物は、「和の大家」と称され新国立競技場を設計した建築家である隈研吾氏が主宰する株式会社隈研吾建築都市設計事務所に意匠設計・監修を依頼しました。
日射負荷を調整し、省エネルギー化に貢献する木組みスクリーンや屋上庭園などの空間緑化を推進しています。インテリアは、木や和紙といった自然素材を使用し、ぬくもりのある空間となっています。
３階には、「パーソナルプラザ」を設置し、住宅ローン相談、資産運用相談などを取り扱います。また、名古屋営業部を設置し、お客さまのご相談にスピーディーに対応してまいります。

- 4階　ギャラリー　セミナールーム
- 3階　パーソナルプラザ　名古屋営業部
- 2階　窓口
- 1階　ATM・貸金庫

支店長　池田　英雄

地域に根ざした金融機関として、皆さまに親しまれる店舗運営に努めてまいりますので、末永いご愛顧をお願い申しあげます。
職員のさわやかな笑顔で、皆さまのご来店をお待ちしております。

御園支店職員一同

へきしんLINE@はじめました

へきしんLINE@はじめました

へきしんや地域の情報をお届けします

スマートフォンのコミュニケーションアプリ「LINE@（ラインアット）」のアカウントを開設いたしました。
「LINE@」を通じて、当金庫のイメージキャラクター「スナメリのめりっとくん」が、へきしんの各種情報や地域貢献活動、地域の情報をお届けします。
ぜひ、「友だち」登録してください。

登録はこちらから

世界遺産「街」シリーズ④

チンクエ・テッレ（イタリア）

チンクエ・テッレ（Cinque Terre）とはイタリア語で「5つの土地」という意味で、モンテロッソ、ヴェルナッツァ、コルニリア、マナローラ、リオマッジョーレの5つの小さな村でできた海岸線の地域です。切り立った崖という自然条件を克服し1000年におよぶ村人のくらしと、まわりの自然景観が溶け込み絵画のような美しさをみせています。チンクエ・テッレ地域は、イタリア有数の観光リゾート地でポルトヴェーネレ（Portovenere）や小島群などと共に1997年ユネスコの世界遺産に登録されました。

碧海信用金庫

愛知県安城市御幸本町15番1号
http://www.hekishin.jp/

〈企画・編集〉総合企画部 企画グループ
TEL0566（77）8102

2017年5月発行