Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Autumn 2021

vol. 52 秋号

へきしん

2021年度半期ディスクロージャー

令和3年4月1日～令和3年9月30日

へきしんディスクロージャー
2021年度半期

企業訪問 **地域の躍動企業**
角文株式会社
代表取締役社長　鈴木 文三郎 氏

地域の景気動向 2021年9月調査

ビジネスリポート
上司と部下のギャップを探れ! 38
つくる側と守る側、ルールはいったい誰のため?

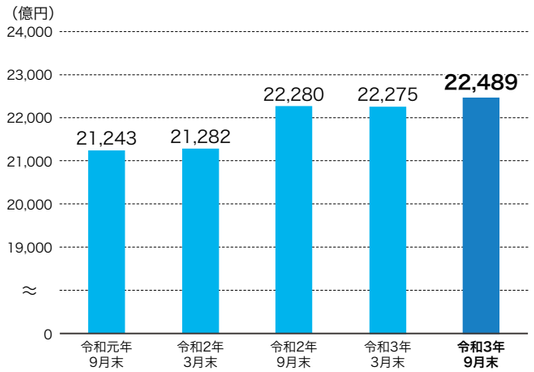
碧海信用金庫

へきしん2021年度半期ディスクロージャー

当金庫の2021年度上半期の業況をお知らせいたします。

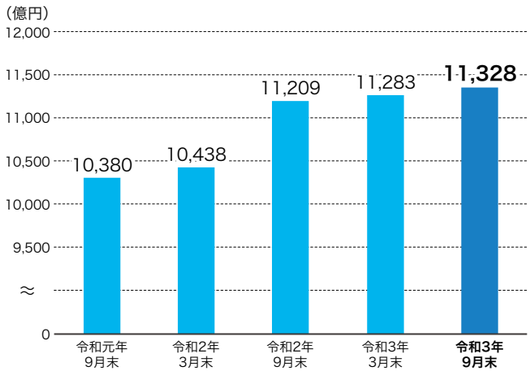
預金積金

預金積金残高は普通預金などの増加により、前期末比213億円増加の2兆2,489億円となりました。



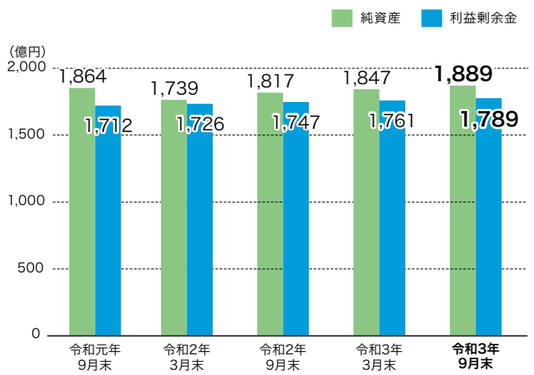
貸出金

貸出金残高は住宅ローンなど個人向けの貸出金の増加により、前期末比45億円増加の1兆1,328億円となりました。



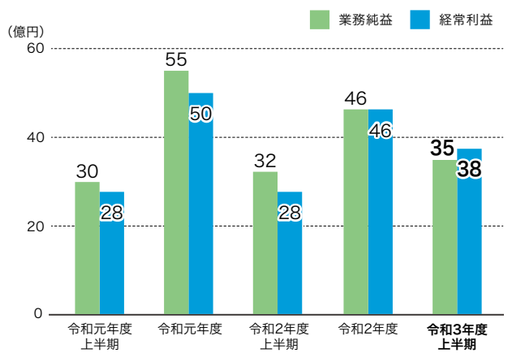
純資産

純資産は、前期末比42億円増加の1,889億円となりました。創業以来の利益の積立金である利益剰余金は、前期末比27億円増加の1,789億円となり、質・量ともに十分な純資産を備えています。



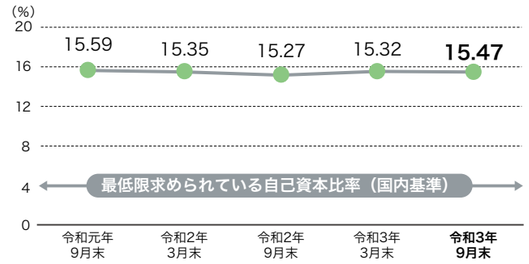
業務純益・経常利益

業務純益は、前年同期比2億円増加の35億円となりました。また、経常利益は、前年同期比9億円増加の38億円となりました。



自己資本比率

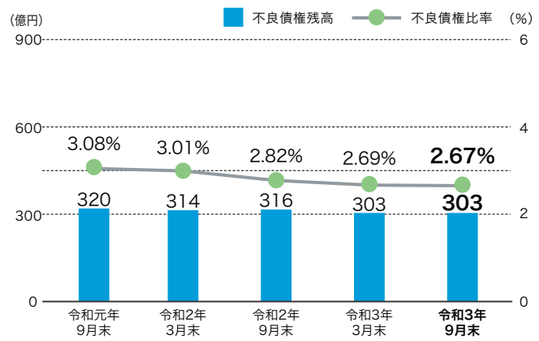
金融機関の安全性を表す代表的な指標である自己資本比率は、利益計上による自己資本額の増加等の要因により、前期末比0.15ポイント上昇の15.47%となりました。



(参考)自己資本比率=自己資本額÷リスクアセット

不良債権の状況

「事業再生・経営支援活動」を主体に、地域経済への影響を十分に考慮しつつ減少に努めた結果、金融再生法ベースの不良債権残高は前期末比3百万円減少の303億円、不良債権比率は前期末比0.02ポイント低下の2.67%となりました。



※不良債権比率は、小数点第3位を四捨五入して表示しています。

損益の状況

令和3年度上半期は、業務純益35億円、経常利益38億円、当期純利益28億円となりました。

(単位:百万円)

	令和2年度上半期	令和3年度上半期	増減
業務粗利益	11,186	11,268	81
資金利益	10,621	10,507	△113
役務取引等利益	555	570	14
その他業務利益	10	190	180
(うち国債等債券関係損益)	△9	162	171
経費	7,911	7,732	△178
人件費	4,937	4,908	△28
物件費	2,686	2,471	△215
業務純益（※1）	3,275	3,535	260
コア業務純益（※2）	3,284	3,373	89
臨時損益	△462	272	735
不良債権処理損益	△79	62	142
株式等関係損益	△360	118	479
経常利益	2,811	3,807	996
特別損益	△1	△2	△1
当期純利益	2,148	2,831	683

※1　業務純益とは、金庫の基本的業務に係る利益です。
※2　コア業務純益とは、業務純益から一時的な変動要因(国債等債券関係損益等)を除いた、より実質的な収益力を表す利益です。

当金庫の概要(令和3年9月末現在)

創業	昭和25年10月25日
総資産	2兆5,958億円
預金	2兆2,489億円
貸出金	1兆1,328億円
出資金	12億26百万円
自己資本比率	15.47%(単体)
店舗数	78店舗(うち出張所1カ所、インターネット支店1店舗)
駐在員事務所	1カ所(バンコク)
店舗外ATMコーナー	57カ所(共同ATMコーナー含む)
役職員数	1,310人
本店所在地	安城市御幸本町15番1号

基本方針

中小企業並びに国民大衆の地域金融機関として地域経済振興のため貢献する。

JCR格付

A+
令和3年1月取得

へきしんは、㈱日本格付研究所(JCR)より、長期発行体格付として、16年連続で「A+」の評価を得ています。

※へきしんの「格付事由」については、JCRホームページ(https://www.jcr.co.jp)をご覧ください。

■本資料に掲載している計数は、特に表示のない限り、原則として単位未満を切り捨てて表示しています。
■本誌に掲載している計数については、会計監査人の監査を受けていません。

SDGs REPORT 7 へきしんSDGs（エス・ディー・ジーズ）レポート

当金庫のSDGsへの取り組みをご紹介します。

vol.7 2021年4月 ▶ 2021年9月

SDGs達成のためパートナーシップを強化

知立市と連携・協力に関する包括協定を締結

令和3年7月5日に、知立市と連携・協力に関する包括協定を締結しました。両者がパートナーシップをさらに強化し、SDGsの達成に向けて取り組んでまいります。

8 働きがいも経済成長も
11 住み続けられるまちづくりを
17 パートナーシップで目標を達成しよう

岡崎市と地域産業の振興に関する連携協定を締結

令和3年6月21日に、中小企業・小規模事業者および創業への多様な支援に関して、相互に連携しつつ質の高い支援策を地域に提供し、地域産業の振興を図ることを目的に、岡崎市と連携協定を締結しました。

8 働きがいも経済成長も
11 住み続けられるまちづくりを
17 パートナーシップで目標を達成しよう

地域経済の活性化を支援

第2回へきしん金シャチねっとワーク「WEB商談会」を開催

令和3年9月9日から3日間にわたりWEB商談会を開催し、計61社が商談に参加しました。引き続き、中堅・中小企業の販路拡大をサポートしてまいります。

8 働きがいも経済成長も
9 産業と技術革新の基盤をつくろう

令和3年度 省エネルギー設備投資に係る利子補給金制度の取扱開始

一般社団法人環境共創イニシアチブ（SII）が行う利子補給金事業について、当金庫が指定金融機関として認定されました。

本制度を活用することで、省エネルギー設備の新設・増設などの省エネ取組の融資利息の一部が補給されます。

〈取扱開始日:令和3年9月17日（金）〉

7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
13 気候変動に具体的な対策を

各種WEBセミナーを開催

コロナ禍におけるITを活用した情報提供として、各種WEBセミナーを開催しています。

<上半期に開催した主なセミナー>
- 産業用ロボット導入支援セミナー
- 事業再構築補助金の活用セミナー
- クラウドファンディング活用セミナー
- アフターコロナで躍進するM&A戦略セミナー

4 質の高い教育をみんなに
8 働きがいも経済成長も
11 住み続けられるまちづくりを

SDGs寄贈型私募債「パートナーブリッジ」の寄贈品を贈呈

当金庫では、私募債を発行するお客さまから受け取る手数料の一部で寄贈品を購入し、教育機関や医療機関等に贈呈しています。令和3年度上半期には11件を受託しました。

社会医療法人 財団新和会 八千代病院へ
顔認証型サーマルカメラを寄贈（発行企業:株式会社協栄）

3 すべての人に健康と福祉を
4 質の高い教育をみんなに

豊かなくらしのお手伝い

「へきしん来店予約サービス」のWEB受付開始

令和3年8月3日より、「へきしん来店予約サービス」が電話のほかに、スマートフォンやパソコンからもご予約いただけるようになりました。

へきしんアプリ、LINE公式アカウント、当金庫のホームページからご利用いただけます。

9 産業と技術革新の基盤をつくろう
11 住み続けられるまちづくりを

※画面はイメージです。

地域のニーズに合わせ南安城支店をリニューアル

令和3年5月6日に南安城支店は、資産運用や相続などの相談業務に特化した新しいコンセプトの店舗に生まれ変わりました。落ち着いた空間でご相談いただけるよう店内をリニューアルしました。

9 産業と技術革新の基盤をつくろう
11 住み続けられるまちづくりを

「電話リレーサービス」への対応開始

令和3年7月1日より、公共インフラとして「電話リレーサービス」が開始され、当金庫も同サービスの対応を開始しました。

3 すべての人に健康と福祉を
10 人や国の不平等をなくそう
11 住み続けられるまちづくりを

環境保全への取り組み

「緑の募金」に寄付

令和3年6月28日に、地球温暖化を防止する森林づくりなどに活用していただくため、役職員から集まった募金を安城市緑化推進委員会に贈呈しました。

13 気候変動に具体的な対策を
15 陸の豊かさも守ろう
17 パートナーシップで目標を達成しよう

WEB完結小口ローン へきしん「ドリームパスポート」の取扱開始

令和3年6月10日より、コロナ禍におけるお客さまの生活資金のニーズにお応えするため、来店不要のWEB完結小口ローンの取り扱いを開始しました。

11 住み続けられるまちづくりを

財務諸表

貸借対照表

資産の部

（単位：百万円）

	令和2年9月末	令和3年3月末	令和3年9月末
（資産の部）			
現金	26,196	24,008	21,432
預け金	542,839	531,377	575,359
買入金銭債権	6,757	6,969	7,701
金銭の信託	7,967	7,868	9,935
商品有価証券	13	-	-
有価証券	806,791	829,264	814,238
貸出金	1,120,916	1,128,306	1,132,895
外国為替	1,249	426	1,593
その他資産	11,417	11,394	11,206
有形固定資産	23,061	23,023	22,788
無形固定資産	464	418	368
債務保証見返	1,732	1,676	1,607
貸倒引当金	△3,090	△3,464	△3,255
資産の部合計	2,546,317	2,561,268	2,595,874

負債及び純資産の部

（単位：百万円）

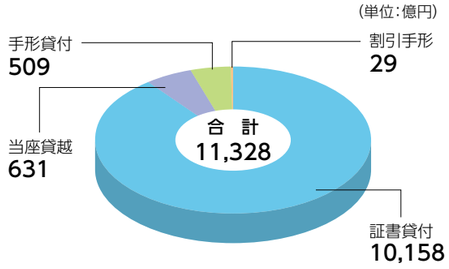
	令和2年9月末	令和3年3月末	令和3年9月末
（負債の部）			
預金積金	2,228,043	2,227,555	2,248,925
借用金	129,650	142,025	149,800
その他負債	2,936	2,935	3,428
賞与引当金	196	190	195
退職給付引当金	379	347	292
役員退職慰労引当金	307	338	365
偶発損失引当金	295	245	245
睡眠預金払戻損失引当金	155	130	130
繰延税金負債	903	1,090	1,924
債務保証	1,732	1,676	1,607
負債の部合計	2,364,600	2,376,536	2,406,915
（純資産の部）			
出資金	1,236	1,229	1,226
利益剰余金	174,701	176,129	178,911
会員勘定合計	175,937	177,359	180,138
その他有価証券評価差額金	5,780	7,373	8,819
評価・換算差額等合計	5,780	7,373	8,819
純資産の部合計	181,717	184,732	188,958
負債及び純資産の部合計	2,546,317	2,561,268	2,595,874

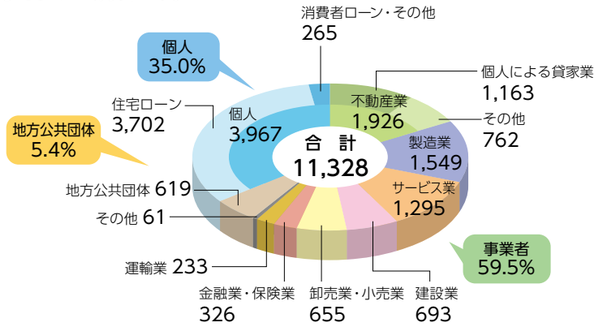
貸出金の内訳（令和3年9月末）

業種別では、事業者向けの貸出金が6,741億円と、全体の59.5%を占めています。また、個人向けの貸出金は3,967億円と、全体の35.0%を占めています。

今後とも、地域の皆さまのさまざまな資金需要に積極的にお応えしていく方針です。

（単位：億円）

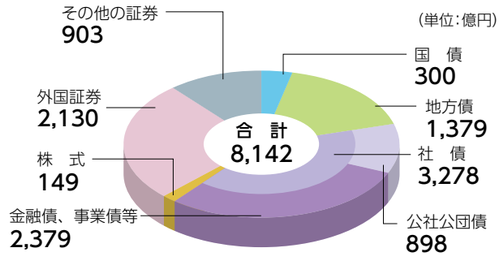




有価証券の内訳（令和3年9月末）

有価証券については、国債、地方債、格付の高い社債および外国証券などの債券を中心とした安全性重視の運用を行っています。

（単位：億円）

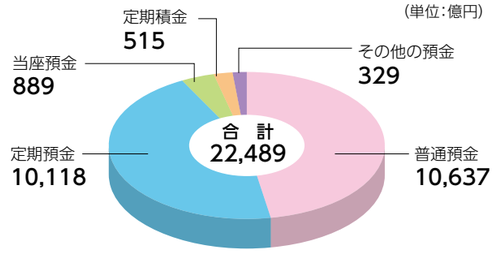


預金積金の内訳（令和3年9月末）

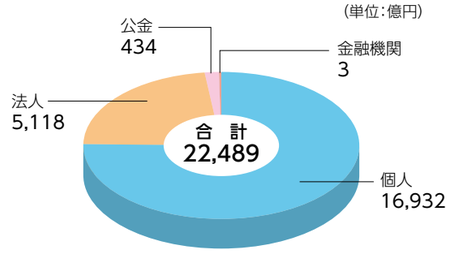
科目別では、普通預金が1兆637億円と、全体の47.2%を占めています。また、預金者別では、個人のお客さまからの預金積金が1兆6,932億円と、全体の75.2%を占めています。

今後とも、お客さまに安心してお取引していただけますよう努めてまいります。

（単位：億円）



（単位：億円）

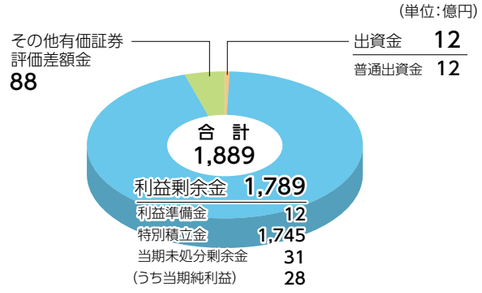


純資産の内訳（令和3年9月末）

純資産のうち、過去の利益の蓄積である利益剰余金は1,789億円となっています。

創業以来一貫して蓄積した「質・量ともに十分な純資産」は当金庫最大の財産であり、金融経済環境の急激な変化への対応を可能にする十分な力を備えています。

（単位：億円）



財務諸表

損益計算書

（単位：百万円）

	令和2年4月1日から令和2年9月30日	令和2年4月1日から令和3年3月31日	令和3年4月1日から令和3年9月30日
経常収益	13,187	25,564	13,385
資金運用収益	10,994	20,898	10,739
役務取引等収益	1,438	2,965	1,471
その他業務収益	331	575	446
その他経常収益	422	1,124	728
経常費用	10,376	20,891	9,578
資金調達費用	374	665	232
役務取引等費用	882	1,794	900
その他業務費用	321	1,353	255
経費	7,952	15,680	7,717
その他経常費用	844	1,397	471
経常利益	2,811	4,672	3,807
特別利益	0	0	ー
特別損失	1	1	2
税引前当期純利益	2,810	4,670	3,805
法人税、住民税及び事業税	502	1,303	697
法人税等調整額	159	△209	276
法人税等合計	662	1,094	973
当期純利益	2,148	3,576	2,831
繰越金（当期首残高）	283	283	314
当期未処分剰余金	2,431	3,859	3,146

自己資本比率

単体自己資本比率

（単位：百万円）

	令和2年9月末	令和3年3月末	令和3年9月末
コア資本に係る基礎項目(A)	177,078	178,821	181,532
会員勘定の額	175,937	177,310	180,138
うち、出資金及び資本剰余金の額	1,236	1,229	1,226
うち、利益剰余金の額	174,701	176,129	178,911
うち、外部流出予定額(△)	ー	48	ー
うち、上記以外に該当するものの額	ー	ー	ー
基礎項目の額に算入される引当金	1,141	1,511	1,393
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	1,141	1,511	1,393
コア資本に係る調整項目(B)	464	418	368
自己資本の額(C)＝(A)－(B)	176,614	178,403	181,163
リスク・アセット等計(D)	1,156,120	1,164,152	1,170,716
資産(オン・バランス)項目	1,110,645	1,118,181	1,125,604
オフ・バランス項目	6,197	5,684	4,825
ＣＶＡリスク相当額／8%	8	2	2
中央清算機関関連	0	ー	ー
オペレーショナル・リスク相当額／8%	39,268	40,283	40,283
単体自己資本比率(C)／(D)×100	15.27%	15.32%	15.47%

(注)自己資本比率の算出方法を定めた「信用金庫法第89条第1項において準用する銀行法第14条の2の規定に基づき、信用金庫及び信用金庫連合会がその保有する資産等に照らし自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準(平成18年金融庁告示第21号)」に基づき算出しています。
なお、当金庫は国内基準を採用しています。

時価情報

有価証券の時価情報

1.売買目的有価証券

該当ありません。

2.満期保有目的の債券

該当ありません。

3.その他有価証券

（単位:百万円）

	種　類	令和3年3月末			令和3年9月末		
		貸借対照表計上額	取得原価	差　額	貸借対照表計上額	取得原価	差　額
貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	株式	11,903	5,699	6,204	11,077	4,719	6,357
	債券	388,763	382,023	6,740	416,286	408,819	7,467
	国債	26,060	24,345	1,715	25,075	23,367	1,707
	地方債	122,913	120,837	2,076	121,793	120,033	1,759
	社債	239,789	236,840	2,949	269,417	265,417	3,999
	その他	146,108	142,792	3,316	150,761	147,126	3,635
	小計	546,775	530,514	16,260	578,125	560,664	17,460
貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	株式	2,116	2,323	△206	2,267	2,527	△259
	債券	120,843	122,765	△1,922	79,523	80,449	△926
	国債	6,442	6,530	△88	4,960	4,990	△30
	地方債	21,745	21,965	△219	16,154	16,245	△91
	社債	92,655	94,270	△1,614	58,408	59,213	△805
	その他	135,881	139,947	△4,065	130,321	134,526	△4,204
	小計	258,841	265,036	△6,194	212,113	217,503	△5,390
合計		805,616	795,550	10,065	790,238	778,168	12,069

(注) 1.貸借対照表計上額は、期末日における市場価格等に基づいています。
2.「その他」は投資信託・外国証券等です。
3.時価を把握することが極めて困難と認められる有価証券は本表には含めていません。

4.時価を把握することが極めて困難と認められる有価証券

（単位:百万円）

		令和3年3月末 貸借対照表計上額	令和3年9月末 貸借対照表計上額
子会社・子法人等株式		878	878
その他有価証券	非上場株式	770	770
	組合出資金	263	243
	投資信託（私募リート）	21,735	22,107
合計		23,648	24,000

※有価証券の減損処理は、「著しい下落」に係る合理的な基準等に基づき実施しています。

Special Interview

企業訪問 地域の躍動企業

刈谷支店お取引先

角文株式会社

代表取締役社長　鈴木 文三郎 氏

150年以上という永きにわたり、刈谷をはじめ西三河エリアで総合建設業・不動産開発業などに携わってきた角文株式会社。地域密着型の企業として常に地域の人々やまちのための事業に注力し、信頼と実績を積み重ね、地域から愛され続けてきたことは、その永い歴史が物語っています。旺盛な好奇心と行動力、そして「不易流行」をモットーに新たなビジネスモデルを創り続けている鈴木社長にお話を伺いました。

左から刈谷支店中川課長、刈谷支店加藤支店長、鈴木社長、神谷常務執行役員

材木商・建築業として「地域のために」。創業時より受け継がれてきたDNA

転機となった災害復興支援 地域への思いとご縁で責務を全う

文久3年、江戸時代末期に材木販売・建築請負業の「角屋」（後に「角文材木店」）を創業したのが弊社の始まりです。激動の明治維新や二度の大戦などいくつもの時代の転換点を経ておりますが、弊社にとって一番大きな転機となったのは、昭和34年、伊勢湾台風後で被災した地元住民のために刈谷市の仮設住宅130戸を受注したことです。受けたはいいが、当時の弊社は建設業の登録を取ったばかりの新参者。人材不足・資材不足ということで、宮崎県の営林署に勤めていた伯父へSOSを出し100名ほどの職人にこちらへ来ていただいたり、父の実家の稲武へ材木を仕入れに向かい、実家の助けもあり、なんとか材木を調達するなど、「地域のために」という思いとご縁もあって、仕事を成し遂げることができたのだそうです。

▲伊勢湾台風による被害の様子

この仮設住宅建設をきっかけに、昭和35年に角文材木店から「角文建設」を分離独立。昭和53年に角文材木店から改組した角文木材工業株式会社を、平成5年に「すまいの角文」という名称に変更。角文建設とすまいの角文が合併し「角文株式会社」となったのが、平成21年のことです。初代の鈴木文助も、事業の傍ら地元の村長や碧海郡の郡会議員を務めたそうですから、地域のためにというDNAは創業時から受け継がれているのだと思います。

定期借地権制度、再開発事業など、ニーズを先取りしいち早く事業化

4つの事業部体制で最適な提案を 定期借地権付き分譲マンション販売は「日本初」

弊社では「住宅事業」「建築事業」「土木事業」などの事業部体制を整えています。住宅事業では、西三河という狭いエリアが中心ではありますが、地域・市場の概況を知り尽くし、地域に適したご提案ができることがメリット。戸建てもマンションも、用地仕入から企画・施工・販売・アフターサービスまで一貫して行っております。土地活用では、「定期借地権制度」をいち早く事業化しました。定期借地権に注目したのは、ハワイでの体験がきっかけ。ハワイのビジネススクールで学ぶためコンドミニアムを借りて住んでいたことがあるのですが、ワイキキ周辺のホテルやコンドミニアムはほとんどが定借物件なんです。新たな土地活用法を肌身で感じ、刈谷へ戻った後に旧法の借地権付き分譲マンションを建設・販売してみたところ好評で、制度のメリットを理解していただければニーズに繋がると実感することができたのです。そして平成4年に定期借地権の新法制定を受け本格的な取り組みを開始し、平成5年には日本初となる定期借地権付き分譲マンション「エルグランデ泉田」を販売。その後も実績を積み重ね、「定借の角文」といわれるまでになっております。

建築事業では、事業所ビルや物流施設など建築物全般の施工を請け負うほか、特に「工場の営繕」にも特化してものづくりの現場をサポートしております。土木事業では、道路や橋梁など官庁土木工事を中心に、暮らしの土台を造る縁の下の力持ちとして業務に取り組んでおります。また6、7年程前に立ち上げた「不動産新規事業室」では、中古物件をリノベーションし、多彩な付加価値をプラスして販売するリモデル事業を展開。立ち上げ当初は1名、前期は2名で事業にあたっていましたが、時代のニーズとともに業績が伸びてきており、今期からは3名体制に。いずれひとつの事業部となるように育てていきたいと思っています。

▲日本初の定期借地権付き分譲マンション「エルグランデ泉田」

私は新しいことが好きで、常にいろいろなことに興味を持つようにしております。日本一の大きな企業になることは難しくとも、「日本初」の試みなら実現できるというモットーも持っています。自分の意志と決断、中小企業ならではのフットワークの軽さを活かして、いつも挑戦をし続けていたいと考えています。

まちの未来をも見据えた サスティナブルな開発事業

事業展開において、近年の大きな柱となっているのが、複合開発・再開発事業です。最初に手がけたのは、刈谷市で初のプロポーザル事業であった銀座AB地区整備事業。マンションだけでなく保育園・デイサービス・医療機関などが揃う複合施設で、地域の要望として大きかったスーパーも誘致するなど、住まう方の利便性や少子高齢化なども考慮したコンパクトシティの実現に繋がる提案が採用され、「銀座ツリープラス」というカタチとなって誕生しました。現在安城市で進めているのが、安城南明治第一土地区画整理事業でご提案した「DENCITY」です。マンション、シェアハウス、賃貸住宅、オフィス、ホテルや商業店舗などからなる複合一体街区で、新たな都市拠点の形成が目的です。また、名鉄刈谷市駅前の市街地再開発事業にも関わることになっているほか、刈谷依佐美地区で進められている新工業用地開発についても、再開発のニーズが出てくるのではと注視をしております。

少子高齢化により住宅需要は右肩下がりになっていくわけですが、刈谷や安城など自動車関連企業・工場などの集まるエリアでは、従業員などの住宅ニーズもあり、再開発事業はまだまだ需要があると思っています。こうした「魅力的な市場」には全国規模の企業も注目し参入を希望されるわけですが、地域の方々の「厳しい目」もあって容易に事業に結びつかないという状況もあるようです。地域の方々、特に自動車関連企業にお勤めの方などは、企業の姿勢や品質に対してもとてもシビア。弊社はこうした地域の厳しい目に鍛えていただき、ニーズにお応えし続けてきたことで、永く事業を続けてこられたのだと思っています。

地域の将来をも見据えたサスティナブルな開発事業は、今

角文株式会社

代表取締役社長　鈴木 文三郎 氏

後も増えてくると思います。まちづくりといえば、再開発事業のために、まちづくり会社「みかわプラスTMGT（タウンマネジメント）株式会社」も設立しました。まずは銀座ツリープラスで、にぎわい創出のためのイベント企画などに取り組んでいます。

まちづくりは建物を建てて終わりではなく、そこからが始まり。テナントや住民と一緒にまちを盛り上げ、まちづくりに関わり続けていきたいと考えています。

▲「銀座ツリープラス」のタワーマンション、刈谷市最高層の「エクセルグランデ刈谷銀座タワー」

▲「DENCITY」のイメージパース

▲DENCITYの住居ゾーン「エルグランデ安城駅南」の、ライトアップ実証実験。安城七夕まつりを盛り上げるべく、高層タワーを巨大な七夕短冊に見立てて演出するプロジェクト

社を挙げて取り組むCSR活動と、「不易流行」の実践で次代へ

環境と「アティックアート」CSR活動がもたらす、事業への好影響

弊社の社会貢献活動には2つの柱があります。ひとつは、環境に関する活動です。子どもの頃、父の実家の稲武や母の実家の根羽村を訪れては自然の中で遊んだ原体験、また青年会議所で環境について学んだこともあり、創業140周年時に本社前の一角にビオトープを造りました。メダカやホタルの飼育をし、地元小学校の総合学習の一環としてホタルの生態や水環境について学んだり、孵化した幼虫の放流会も実施しました。逢妻川では、弊社の社員が先生となって、地元の小学生と川の環境学習も行っています。水質調査や魚類採取などを行い、環境を考えるきっかけづくりの支援をしています。また、縁あって足助地区の山を購入したことがきっかけで、平成17年からは「水源の森づくり活動」もスタート。（株）デンソーユニティ様と一緒に、間伐・植林などの森林整備を始めました。山は川を通じて海まで繋がっています。山を手入れすることは、海や私たちの生活環境を整えるということ。年に2回、社員や社員の家族も一緒に活動していますが、彼らにとってもいい経験になっていると思います。

もうひとつの柱となるのが、「アティックアート」です。（一社）アティックアートが行っている活動で、障がい者・児の描くすばらしい絵画や版画等を発掘し、原画をノベルティグッズや展示物に採用することで自立支援を行う取り組みです。もともとは九州大学教授で一級建築士の鵜飼哲矢氏が、彼らの絵の素晴らしさにふれダンボールに印刷した試みがきっかけで、ダンボールの「だん」と、西日本の方言でありがとうの意味の「だんだん」を組み合わせた、「だんだんボックス」というプロジェクト名でした。鵜飼教授は刈谷のご出身で、この活動を愛知でも広めるべく、豊田の（株）須藤事務所のご協力のもとで活動を展開してこられました。弊社でも支援を始めて7、8年になります。彼らの描く絵は才能にあふれており、構図や配色など絵画としてとても素晴らしい。毎年のグッズを楽しみにしてくださる方が大勢いますし、絵を描かれたご本人やご両親にも大変喜んでいただいて、よくお手紙もいただきます。「今までなかなか日の当たらなかったところにスポットを当てていただいた」など、感謝の言葉を目にするのはとてもうれしいことです。毎年十数枚の原画を購入しますので、すでに150～200枚ほどの作品があるでしょうか。本社内の展示スペースだけでは飾りきれないほどで、いつか展示会も開催したいなと思っています。

▲豊田市足助町の約110haの森林を活動場所として行われている「水源の森づくり活動」

こうした社会貢献活動は、近年、地元の皆さんにも認知されてきているように思います。今の若い方たちは環境問題や社会貢献活動などに敏感であり、SDGsなどについてもよく勉強されていますし、CSR活動をきっかけに弊社を知り、採用に繋がるという事例も多くなっています。企業も真剣に環境政策に取り組まなければ生き残っていくことはできません。採用が難しい時代と言われている中でも優秀な人材を採用できること、そしてそれが業績にもプラスとなって反映されていることは、CSR活動に尽力してきたことの副産物だと強く感じています。

▲本社内展示スペースに飾られた、アティックアートの原画の一部

▲アティックアートの原画からデザインされたノベルティグッズの一例。卓上カレンダーなどのほか、刈谷市内循環バスの装飾にも採用されている

次代に向けて財団法人を設立「不易流行」の精神でビジネスモデルを創造

私も今年で64歳となり、事業承継についても考えております。そのひとつとして、令和3年8月末に「一般財団法人　角文・鈴木環境財団」を設立いたしました。愛知県内の大学や研究機関に所属する学生・研究者を対象に、森林都市環境にかかわる諸問題の解決を目指す活動や、知見・視野を広めるための研修などに助成を行うもので、森林と都市の再生、持続可能な社会構築への貢献を促し、心豊かな社会形成に寄与することが目的。第1回の応募が令和3年11月末日を締切として実施されています。山の木を伐採して利用し、苗木を植え育て、健全な森をつくり循環させていくことは、SDGsやカーボンニュートラルといった環境政策や防災にも繋がります。欧州などでは、すでに20階建てくらいの木造のマンションが造られているのですが、日本でも法整備が進み、大規模な木造建築物を造れる環境が徐々に整ってきています。近い将来、木造の分譲マンション建築も実現させるべく勉強を重ねていますが、まず始めに、自社の山の木や愛知県産材を使って第二本社ビルと社員寮を建設しようと考えています。木の持つ温もりや優しさが人に及ぼす影響は、とても大きい。弊社の始まりは材木商であり、木の持つ良さを見いだせるという強みはぜひPRしていきたいですね。

私の好きな言葉に、「不易流行」があります。松尾芭蕉の俳諧の理念として知られている言葉ですが、「基本的な企業理念を大事にする一方で、時代に合わせて手法はどんどん変えていかなければならない」ということをコンパクトに表現しており、弊社の方針にぴったりだと、何かにつけて使わせていただいております。新たな手法を取り入れるには、どんどん試してみることです。準備を完璧にしようと思うとなかなか一歩を踏み出すことができませんが、実行しながら軌道修正していけばいいのです。顧客第一、地域密着といった守るべき理念を守り、理念実現のために新しいビジネスモデルを創っていく。地域社会から必要とされる企業であり続けるべく、これからも「不易流行」を実践してまいりたいと思います。

■企業プロフィール

会社名	角文株式会社
本社	〒448-0004 愛知県刈谷市泉田町古和井1
TEL	0566-22-1811
FAX	0566-22-1180
設立	昭和35年
資本金	80,000,000円
主な業務内容	総合建設業・不動産開発業
ホームページ	https://www.kakubun.com
財団ホームページ	https://www.kakubun-suzuki.or.jp

■企業（グループ）沿革

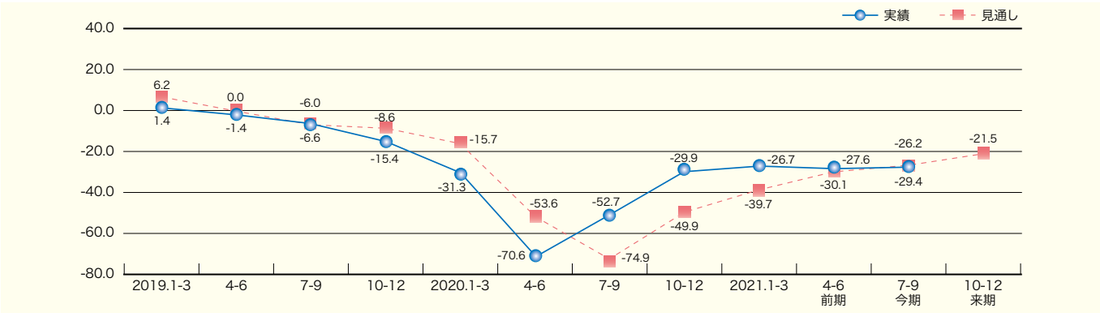
文久3年	初代店主鈴木文助、碧海郡泉田村にて創業。屋号「角屋」（後に角文材木店）
明治35年	二代目鈴木三郎、角文材木店を継承
昭和28年	三代目鈴木孝平、角文材木店を継承
昭和33年	建設業者登録を取得
昭和35年	角文建設株式会社を設立し、建設業を分離独立
昭和48年	創業110周年。不動産取引業者登録を取得し、分譲住宅事業開始
昭和53年	創業115周年。角文材木店を角文木材工業株式会社に改組
昭和58年	創業120周年。分譲マンション事業開始
平成5年	創業130周年。新本社ビルを現在地に移転、社名を角文木材工業株式会社からすまいの角文株式会社に変更
平成6年	国内初の一般定期借地権付分譲マンション販売
平成21年	角文建設株式会社とすまいの角文株式会社を合併し、角文株式会社に社名変更
平成25年	創業150周年。東北営業所開設
平成27年	愛知環境賞優秀賞受賞。かりやeco事業所認定（認定番号0001号）
令和2年	銀座AB地区再開発事業「銀座ツリープラス」竣工

全業種
回答数340社

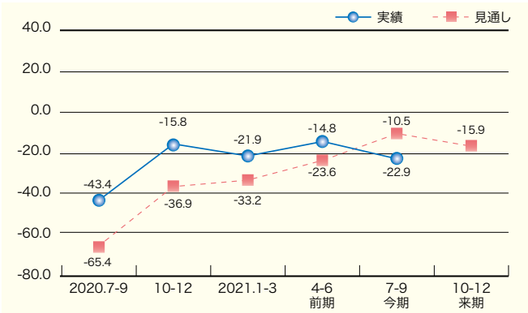
今期の実績(7-9月期) **業況D･Iは▲29.4。業種間の差はみられるが、前期よりわずかに悪化。**

来期の見通し(10-12月期) **業況D･Iは▲21.5。来期は改善の見通し。**

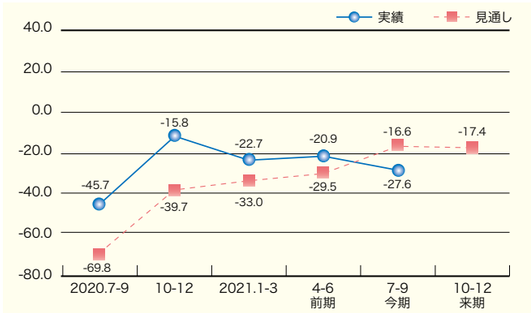
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

	2020年1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年1-3月	前期実績 4-6月	今期実績 7-9月	来期見通し 10-12月
業況	▲ 31.3	▲ 70.6	▲ 52.7	▲ 29.9	▲ 26.7	▲ 27.6	▲ 29.4	▲ 21.5
売上	▲ 30.0	▲ 69.2	▲ 43.4	▲ 15.8	▲ 21.9	▲ 14.8	▲ 22.9	▲ 15.9
収益	▲ 25.5	▲ 70.6	▲ 45.7	▲ 15.8	▲ 22.7	▲ 20.9	▲ 27.6	▲ 17.4
資金繰り	▲ 17.2	▲ 34.0	▲ 13.4	▲ 6.6	▲ 6.8	4.1	▲ 4.1	▲ 9.1
在庫	6.5	8.2	5.4	4.2	▲ 0.3	▲ 1.9	▲ 1.3	▲ 5.9
設備	▲ 4.5	8.2	0.6	▲ 4.6	▲ 4.6	▲ 7.8	▲ 4.4	▲ 6.3
人手	▲ 23.4	9.3	▲ 4.9	▲ 15.8	▲ 17.9	▲ 15.1	▲ 17.4	▲ 22.6

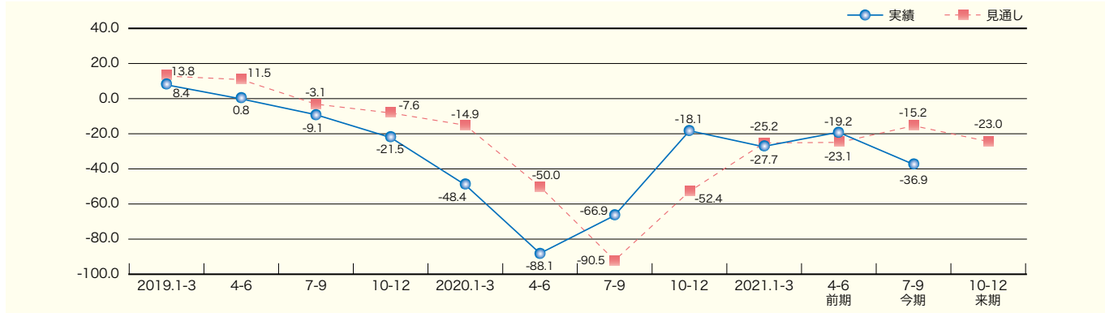
(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

製造業
回答数122社

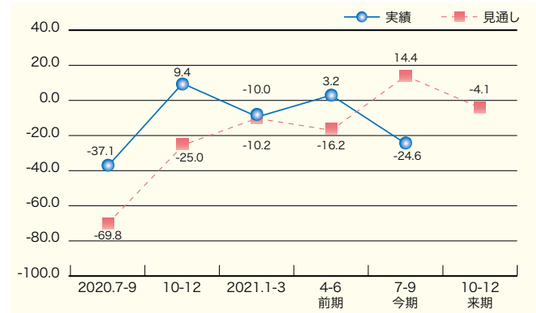
今期の実績(7-9月期) **業況D･Iは▲36.9。前期より大幅に悪化。**

来期の見通し(10-12月期) **業況D･Iは▲23.0。来期は改善の見通し。**

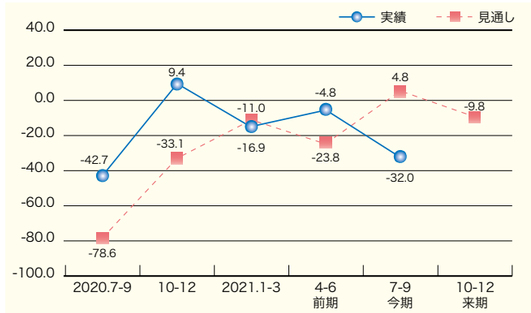
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

	2020年1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年1-3月	前期実績 4-6月	今期実績 7-9月	来期見通し 10-12月
業況	▲ 48.4	▲ 88.1	▲ 66.9	▲ 18.1	▲ 27.7	▲ 19.2	▲ 36.9	▲ 23.0
売上	▲ 41.7	▲ 83.3	▲ 37.1	9.4	▲ 10.0	3.2	▲ 24.6	▲ 4.1
収益	▲ 38.6	▲ 83.3	▲ 42.7	9.4	▲ 16.9	▲ 4.8	▲ 32.0	▲ 9.8
資金繰り	▲ 24.4	▲ 50.8	▲ 25.0	▲ 3.9	▲ 12.3	6.4	▲ 8.2	▲ 8.2
在庫	11.8	23.0	16.1	6.3	10.8	4.8	18.0	9.0
設備	▲ 5.5	25.4	6.5	▲ 3.1	▲ 1.5	▲ 11.2	0.8	▲ 4.1
人手	▲ 8.7	40.5	16.9	▲ 5.5	▲ 8.5	▲ 20.8	▲ 7.4	▲ 18.0

(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　2021年9月1日～7日
■調査対象企業　340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)	122	38	70	33	75	2	340
構成比(%)	35.9%	11.2%	20.6%	9.7%	22.1%	0.6%	100.0%

天気図の見方

	大雨	雨	曇り	うす曇り	薄日	晴	快晴
D･I	～▲25.0	～▲10.0	～▲3.0	3.0～	10.0～	25.0～	

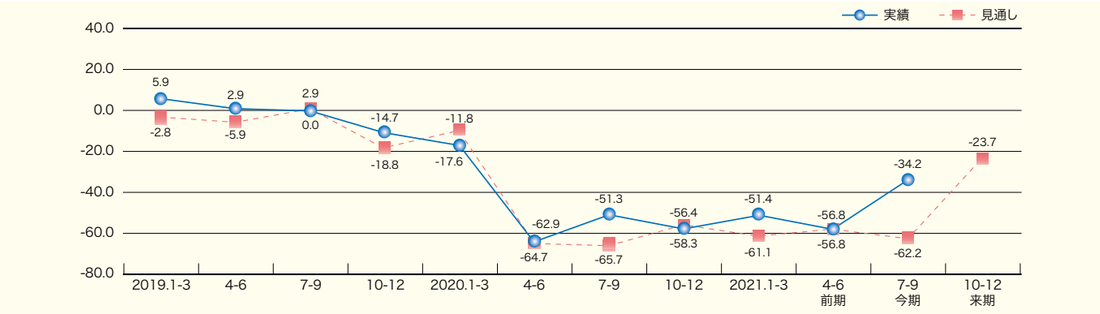
<D･Iとは>　D･Iとは業況(業界の景気)を判断するための指数であり、次の計算式で求められます。
D･I(ディフュージョン･インデックス) ＝業況判断指数＝〈良い又はやや良いと答えた割合〉−〈悪い又はやや悪いと答えた割合〉

卸売業
回答数38社

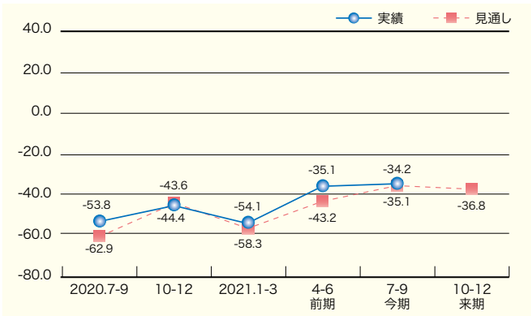
今期の実績(7-9月期) **業況D･Iは▲34.2。前期より大幅に改善するも、依然厳しい。**

来期の見通し(10-12月期) **業況D･Iは▲23.7。来期もさらに改善の見通し。**

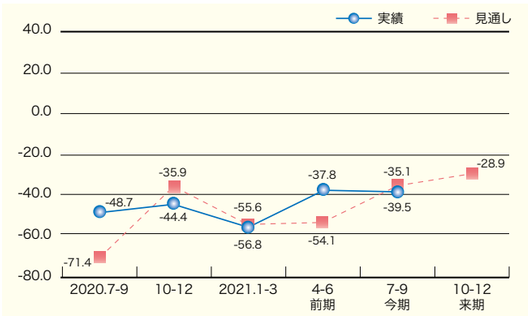
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

	2020年1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年1-3月	前期実績 4-6月	今期実績 7-9月	来期見通し 10-12月
業況	▲17.6	▲62.9	▲51.3	▲58.3	▲51.4	▲56.8	▲34.2	▲23.7
売上	▲11.8	▲54.3	▲53.8	▲44.4	▲54.1	▲35.1	▲34.2	▲36.8
収益	▲8.8	▲65.7	▲48.7	▲44.4	▲56.8	▲37.8	▲39.5	▲28.9
資金繰り	▲11.8	▲20.0	▲7.7	▲5.6	▲8.1	2.7	▲2.6	▲18.4
在庫	11.8	▲2.9	15.8	25.0	▲8.1	0.0	▲7.9	▲10.5
設備	0.0	2.9	▲2.6	▲2.8	▲2.7	▲18.9	▲2.6	▲2.6
人手	▲26.5	▲5.7	▲20.5	▲5.6	▲18.9	▲10.8	▲13.2	▲15.8

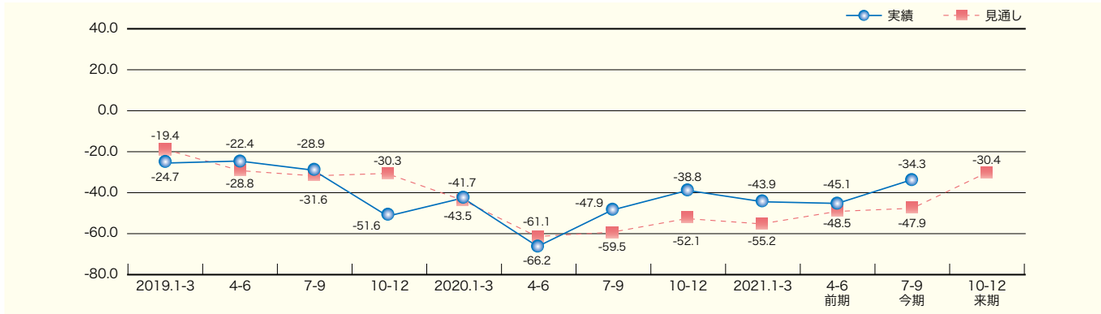
(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

小売業
回答数70社

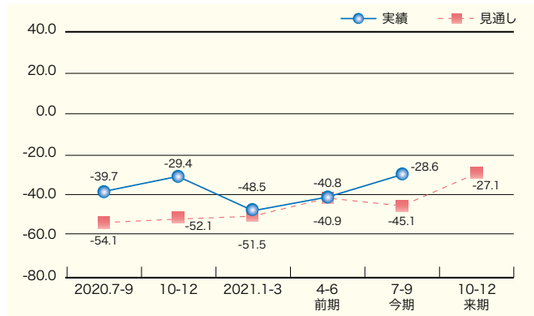
今期の実績(7-9月期) **業況D･Iは▲34.3。3期ぶりに改善するも、依然厳しい。**

来期の見通し(10-12月期) **業況D･Iは▲30.4。来期も若干改善の見通し。**

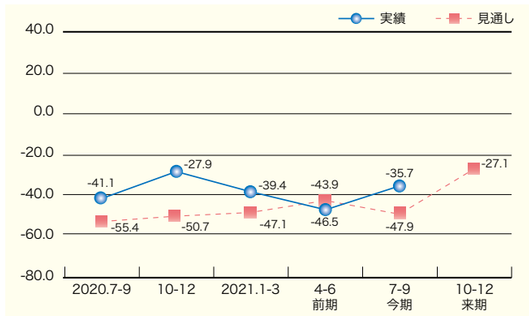
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

	2020年1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年1-3月	前期実績 4-6月	今期実績 7-9月	来期見通し 10-12月
業況	▲41.7	▲66.2	▲47.9	▲38.8	▲43.9	▲45.1	▲34.3	▲30.4
売上	▲44.4	▲63.5	▲39.7	▲29.4	▲48.5	▲40.8	▲28.6	▲27.1
収益	▲34.7	▲63.5	▲41.1	▲27.9	▲39.4	▲46.5	▲35.7	▲27.1
資金繰り	▲20.8	▲36.5	▲6.8	▲16.2	▲12.1	▲8.5	▲12.9	▲21.4
在庫	8.5	7.4	▲2.8	9.0	6.3	5.7	▲7.2	▲7.2
設備	1.4	▲4.1	▲1.4	▲5.9	▲6.1	▲2.8	▲11.4	▲10.0
人手	▲9.7	▲1.4	▲5.5	▲5.9	▲13.6	▲2.8	▲10.0	▲15.7

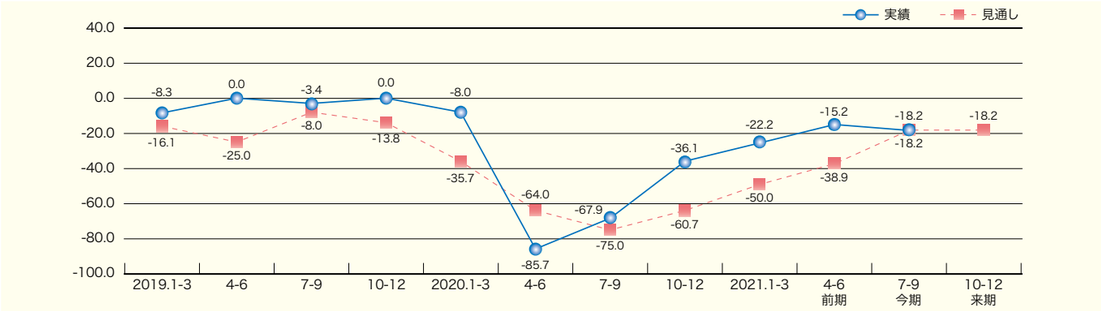
(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

サービス業
回答数33社

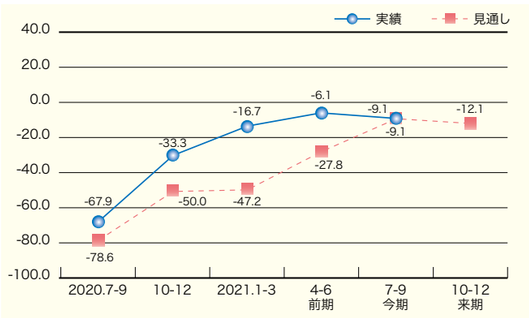
今期の実績(7-9月期) **業況D･Iは▲18.2。小幅ながら5期ぶりに悪化。**

来期の見通し(10-12月期) **業況D･Iは▲18.2。来期は横ばいの見通し。**

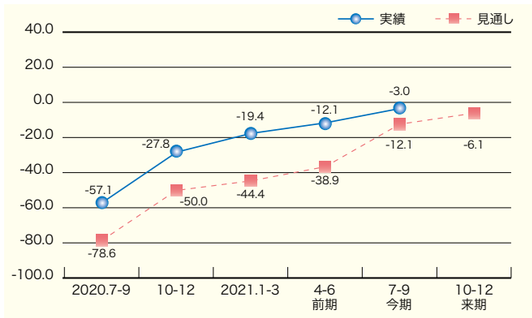
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

	2020年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年 1-3月	前期実績 4-6月	今期実績 7-9月	来期見通し 10-12月
業 況	▲8.0	▲85.7	▲67.9	▲36.1	▲22.2	▲15.2	▲18.2	▲18.2
売 上	▲ 12.0	▲ 92.9	▲ 67.9	▲ 33.3	▲ 16.7	▲ 6.1	▲ 9.1	▲ 12.1
収 益	▲ 12.0	▲ 85.7	▲57.1	▲ 27.8	▲ 19.4	▲ 12.1	▲ 3.0	▲ 6.1
資金繰り	▲ 16.0	▲ 46.4	0.0	▲ 8.3	▲ 8.3	12.1	0.0	▲ 6.1
設 備	▲ 24.0	0.0	▲7.1	▲2.8	▲ 11.1	3.0	▲ 3.0	▲ 3.0
人 手	▲ 64.0	17.9	0.0	▲25.0	▲ 27.8	▲ 15.2	▲ 42.4	▲ 36.4

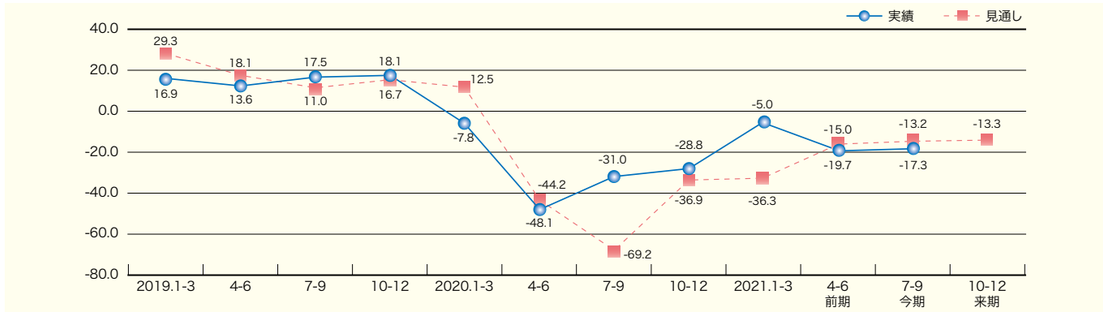
(注)設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

建設・不動産業
回答数75社

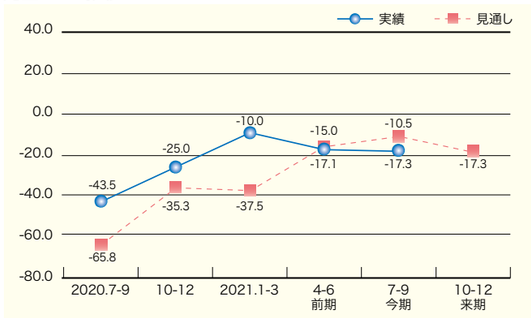
今期の実績(7-9月期) **業況D･Iは▲17.3。前期よりわずかに改善。**

来期の見通し(10-12月期) **業況D･Iは▲13.3。来期も若干改善の見通し。**

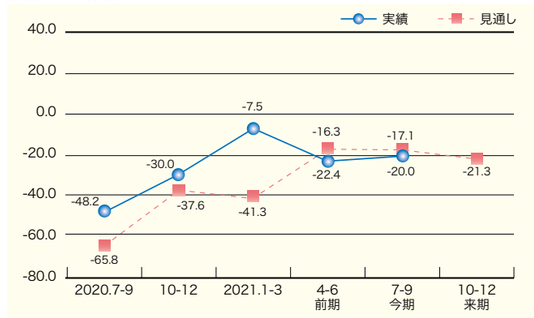
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

	2020年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年 1-3月	前期実績 4-6月	今期実績 7-9月	来期見通し 10-12月
業 況	▲ 7.8	▲ 48.1	▲ 31.0	▲ 28.8	▲ 5.0	▲ 19.7	▲ 17.3	▲ 13.3
売 上	▲ 11.7	▲ 53.2	▲ 43.5	▲ 25.0	▲ 10.0	▲ 17.1	▲ 17.3	▲ 17.3
収 益	▲ 7.8	▲ 55.7	▲ 48.2	▲ 30.0	▲ 7.5	▲ 22.4	▲ 20.0	▲ 21.3
資金繰り	▲ 5.2	▲ 8.9	▲ 10.6	▲ 5.0	5.0	6.6	6.7	2.7
在 庫	▲ 6.8	▲ 9.3	▲ 9.8	▲ 14.3	▲ 19.0	▲ 20.3	▲ 21.9	▲ 27.4
設 備	▲ 3.8	▲ 7.5	▲ 3.3	▲ 8.9	▲ 7.3	▲ 5.9	▲ 10.0	▲ 12.0
人 手	▲ 45.5	▲ 25.3	▲ 29.4	▲ 40.0	▲ 33.8	▲ 18.4	▲ 30.7	▲ 33.3

(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。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 38

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

つくる側と守る側、ルールはいったい誰のため?

今回の登場人物

岡崎所長(東北営業所 所長)

入社23年目。かつてトップセールスマンとして名を馳せた実力の持ち主で、部下指導にも熱心だったが、今は部下指導に悩んでいる。しかし、このままではいけないという思い、営業や部下指導への情熱を秘めている。

真一(東北営業所 主任)

入社7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

- 月初のある日、岡崎所長は東北営業所の経理担当者の話を聞きながら、頭から湯気が立つかと思うほどの怒りをこらえていた。そして話が終わると、岡崎所長は怒りをにじませた声で真一を呼んだ。
- 毎月、5日の17時までに各営業所は本社の管理部に前月分の経費を報告することになっている。そのため、毎月第一営業日の17時には前月分の経費精算を全て終えるのが東北営業所のルールだ。しかし、年度末を迎えて出張が多くなっていることに加え、コストダウン活動も佳境に入っており、そのルールは多忙な所員たちの負担になっている。そこで岡崎所長は、経理担当者と相談して「翌日(第二営業日)の昼12時までに経費精算を終わらせればよい」と、今回だけは特別にルールを変更した。
- にもかかわらず、経理担当者によると、本社への報告が遅れてしまいそうだという。その理由は、真一が前月分の経費精算を終わらせていないから、らしい。日ごろから「今、忙しいから」を理由に経費精算が滞りがちな真一に対し、経理担当者は再三依頼していたのだが、まるで聞いてくれなかったという。
- 岡崎所長は、その話を苦々しい思いで聞いた。真一は仕事熱心で、営業でもコストダウン活動でも確かに成果を上げている。しかし、今回の経費精算の他にも、忙しさからか、真一は最近、残業や休日出勤には原則、事前に岡崎所長の許可が必要というルールを破ってしまった。岡崎所長が事前申請なしに残業していた真一に注意したが、「仕事が忙しいのだから」とでも言いたげにふくれっ面になった。ルール違反について真一に注意した岡崎所長だったが、そこに上司と部下のギャップが見えた……。

岡崎所長が真一にルール違反について注意する会話

所長 前月の経費精算、どうなってるんだ?
真一 まだしてません。
所長 まだしてません、じゃない!
一刻も早く精算してくれ。
真一 えーと、さっき、仕入先3社から見積もりが再度上がってきたので、今、それを基に来期の仕入れコスト削減額のシミュレーションを作成しています。今日所長に提出することになっているので、その後でもいいですか?
所長 すぐに精算してくれ、今すぐだ!そもそも、経費精算は毎月第一営業日の17時までに終わらせるのがルールなんだ。毎回毎回、ギリギリになったり守らなかったり、いい加減にしろ!
真一 申し訳ありません。
所長 (経費精算後に)さっきも言ったが、経費精算の期限は守るべきルールです。なぜ毎回毎回、守れない?
真一 えーと、他にやらなければならないことがあって忙しいからです。

所長 「忙しいからルールを守れません」なんて本気で言ってるのか?
真一 ……(でも本当に時間ないし……)。
所長 今回は皆、忙しいから、特例で翌日の昼12時まで期限を延ばした。主任だけだ、それを守れなかったのは。話すつもりはなかったが、以前は5日よりも、もっと早く本社に提出することになってたんだ。主任は月末月初は忙しくてできないって言って精算しないから、ほぼ毎回、うちの営業所は提出が遅れてた。それを所長会議のたびに管理部から指摘されてきたが、私も月末月初の皆の忙しさは分かってるつもりだ。だから、私は何度も本社に掛け合って全社的に5日の17時までに必ず提出するということで話をつけたんだ。

真一 も、申し訳ありません。
所長 別に、恩に着せたいわけじゃない。ルールを守れと言ってるんだ。というより、ルールを守れなんてことを改めて言わなきゃならない今の状況が理解できない。今回のことだけじゃない。この間の残業の件もそうだ。事前申請もせずに残業してたな。主任はいったいルールをなんだと思ってるんだ?
真一 お言葉ですが、事前に申請したら所長は「残業するな」とか言ったりしますよね。仕事、終わらなかったらどうするんですか。やらなかったら終わらないから残業してるんじゃないですか!
所長 進め方を変えれば、そんなに残業したり土曜日に出てきたりしなくても終わるんじゃないのか。それに、もし、主任が勝手に夜中まで残業しているときに労働基準監督署が臨検してきたらどうするつもりだ?自分の進め方の悪さを棚に上げて文句ばかり言い、揚げ句ルールを平気で破るなんて、言語道断だ!

真一 ……(じゃあどうしたらいいんだ)。

上司と部下、それぞれの思いや考え

上司にとってルールは守ることが当たり前

- 組織には、守らなければならないルールがあります。法令上のルールを遵守することは当然ながら、全社的なルール、営業所単位のルールもあります。細かく言えば、例えば「残業する場合は当日17時までに上司に申請する」「営業週報を毎週金曜日の17時までに上司に提出する」なども守るべきルールの1つです。
- こうしたルールは、企業全体、あるいは部や課など組織が機能していくために必要なもので、守ることが大前提です。とはいえ上司も、部下が忙しいときなどに、つい時間などのルールを守れなくなってしまうことがあると分かっています。しかし、ルールはルールであるため、破ってしまった部下を厳しく叱責するのです。

部下はルールを破ることを正当化する

- 一方、ルールを破ってしまう部下は、残念ながら少なくありません。「決められた時間までに残業の事前申請をしない」「営業週報の提出が毎回遅れる」などのようにルールを破り、しかもそれを上司に指摘されるまで黙っていることがあります。
- とはいえ部下も、初めからルールを「守らなくてもいい」と思っているわけではありません。しかし、特に社内的なルールについては、「他にやるべき仕事があった」「だって忙しいから」などのように考えがちです。こうした部下は、「重要な仕事を優先させたのだから仕方がない」「守れないのには理由がある」などと、自分の勝手な理屈でルールを破ったことを正当化する傾向にあります。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 38

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「ルールを“つくる側”と“守る側”」

■ 上司は、組織を束ね、動かしていく立場です。そのため、組織が機能するために必要な仕組みを整え、時間を管理するなどルールを“つくる側”にあります。上司にとってルールは、部下が仕事に集中し組織全体が最大のパフォーマンスを発揮するため、そしてそれが正当に評価されるために必要なものです。上司の立場から見ると、ルールは、むしろ「部下を守るためのもの」と言えます。

■ 一方、ルールを“守る側”にいる部下にとって、ルールは、「部下を縛るためのもの」に感じられます。組織全体ではなく、自分の見聞きする範囲だけで物事を判断しがちな部下は、ルールを軽視し、「仕事が進めにくい」「ルールに邪魔されている」と考えがちです。このように、上司と部下との間には、ルールを“つくる側”と“守る側”というギャップが生じています。

【ルールを“つくる側”と“守る側”】上司と部下のギャップの根底にあるものとは

上司：岡崎所長の気持ち

ルールは部下を守るためのものだ

- ●組織が機能していくためには、ルールが必要だ。
- ●ルールは、組織と、そこで働く部下一人一人を守るためにある。

部下にはルールを守ってもらいたい

- ●ルールを守ることは、仕事で成果を上げる以前の問題だ。
- ●ルールが自分（部下）たちを守るためにあることを理解してもらいたい。

ギャップの根底

ルールをつくる側と守る側

部下：真一の気持ち

ルールは部下を縛るためのものだ

- ●上司にルールを守れと言われても、その必要性が分からない。
- ●なぜこんなルールに縛られなければならないのか理解できない。

仕事を邪魔するルールのほうが悪い

- ●ルールに縛られていると、やるべきことができない。
- ●ルールを守ろうとすると、そこで時間が取られて、かえって仕事が進まない。

ギャップを埋める処方箋

上司に処方される“ギャップ解消薬”

1.ルールをつくる機会を与える

■「組織が機能するためにルールが必要」と伝えても、部下はなかなか実感できません。そこで部下にプロジェクトリーダーを任せ、必要なルール（進め方、時間など）を自らつくり、メンバーに守らせる機会を与えます。“つくる側”を体験することで、部下はルールの意味を考えるようになるでしょう。

2.部下の仕事を引き受けて時間を調整する

■ 部下はルールを破る理由を「だって忙しいから」と言いがちです。上司は、こうした部下の仕事を引き受け、部下が仕事を時間内に終わらせるよう調整しましょう。部下がルールを破るほど忙しい状況になるのは、上司の責任です。上司は、マネジメント能力の低さを反省すると同時に、部下から引き受けた仕事を自分の仕事として取り組みましょう。

部下に処方される“ギャップ解消薬”

1.ルールを守る前提で仕事を進める

■ 組織にはルールがあります。その組織で働いている以上、ルールを守ることは、当然のことです。部下はまず、ルールを守ることを前提に仕事を進める意識を持ちましょう。ルールを守ることは、「仕事を進める」「成果を上げる」など以前の問題であることを忘れてはなりません。

2.上司に必ず相談する

■ ルールを破る多くの部下は、「だって忙しいから」と言いがちです。しかし、「忙しい」はルールを破る理由にはなりません。組織で働く以上、大前提となる「ルールを守る」ことが実践できないほど忙しいのであれば、上司にそのことを相談しなければなりません。同時に、本当にそれほど忙しいのか自分の仕事の進め方を見直すことも必要です。

ギャップ克服! 上司力・部下力チェックシート

■ 以下は、「ルールを“つくる側”と“守る側”」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：部下から見た上司についてチェックしてみる。

- □ 守るべきルールを、部や課の皆で共有している
- □ 部下には、必要に応じてルールの意味を伝えている
- □ ルールを破る部下は、年次や役職に関係なく厳しく注意している
- □ 変えられるルールと変えられないルールの基準が明確に分かっている
- □ 部下からルールに関して前向きな良い提案があったときは、それを取り入れるよう心掛けている
- □ 部下がなんと言おうと、変えられないルールは厳しく守らせている
- □ 部下にはプロジェクトリーダーなどを任せ、ルールを“つくらせ守らせる”体験をさせている
- □ 「忙しい」を理由にルールを破る部下の仕事を、状況を見て引き受けている
- □ 部や課、部下一人一人にとってマイナスになるルールは、改善するよう上長や周囲に働きかけている
- □ 守るべきルールは、上司である自分自身が率先して守っている

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：上司から見た部下についてチェックしてみる。

- □ 部や課で守るべきルールを知っている
- □ 提出期限など決められたルールがあるものは、優先して着手している
- □ 上司にルールを守るように言われたら、必ず守っている
- □ 上司にルールを破ったことを注意されたら素直に謝罪している
- □ ルールについて、より良い方法や改善点などがあれば上司に提案している
- □ ルールを破ってしまうことの弊害を想像したことがある
- □ 自分でルールを“つくる”ことを体験し、“つくる側”からルールの意味を考えたことがある
- □ 自分の仕事の進め方などに改善点はないか、常に考えている
- □ 仕事を進める前に、所要時間を算出し、実際にかかった時間との差、その理由を振り返っている
- □ 時間内に仕事が終わらないことなどが続いたときは、割り振りや進め方などを上司に相談している

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、本リポートを無断で複写・転載することは禁じられております。

碧海信用金庫

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

〈企画・編集〉経営企画部 企画グループ

2021年11月発行