Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Winter 2021

vol. 49 新春号

企業訪問 **地域の躍動企業**
サン・シールド株式会社　代表取締役 米森 清祥氏

へきしんディスクロージャー
2020年度第3四半期

SDGsレポート vol.4
（2020年10月～2020年12月）

地域の景気動向 2020年12月調査

特別調査 2021年の経営見通し

ビジネスリポート
上司と部下のギャップを探れ! 35
やる気のある部下ほどぶつかりやすい「壁」

碧海信用金庫

Special Interview

企業訪問 地域の躍動企業

桜井支店お取引先

サン・シールド株式会社

代表取締役　米森 清祥 氏

日頃目に触れることの少ない「地下」をステージに、下水道などのインフラ整備を通して都市機能を支えているサン・シールド株式会社。施工だけでなく、確かな技術力で独自の工法や専用機械の開発・製造も手がけ、私たちの豊かな暮らしを創造し続けています。人のために、地域のためにをモットーに、安心で安全なまちづくりに注力する米森社長にお話を伺いました。

左から桜井支店神田支店長、米森社長、米森会長、桜井支店小島課長

オリジナルブランド「ラムサス工法」を確立、安心安全な街づくりを実現

設計・製造、施工、販売からメンテナンスまで推進工事で全国展開

弊社は、昭和62年に愛知県西尾市で産声を上げました。当時の日本は高度経済成長の波も落ち着き、成長の後に残った環境問題が顕著化している状況でした。汚水を処理してきれいな水にして海へ放流する下水道事業の需要も高まっており、下水道工事の特殊性と将来性に着目して会社を創ったと聞いています。

下水道などの管路の埋設には、道路を掘削する開削工事と、開削を必要としない推進・シールド工事があります。推進工事は、発進立坑と到達立坑の2つの縦坑を掘って、その間にトンネルを造り管を埋設します。発進立坑に設置したジャッキの推力で、掘進機の後ろに推進管を一緒に圧入して掘り進む推進工法と、掘進機で掘った後ろにシールドを設け、シールド機内でセグメントを組み立て反力にして進むシールド工法があり、メリット・デメリット、管路の基線や距離、地盤の状態、コストなどさまざまな要素を加味しながら、適した工法が用いられます。地上部分を大きく掘り下げる必要のない推進工事は、交通や市民生活などへの影響を軽減でき、都市環境対策に優れています。

平成9年、現会長の米森清晴が社長に就任したときに、ひとつの大きな転換点を迎えました。掘進機は、現場の土壌に合った仕様でなければ使えないため、一度でその役目を終えるものも多かった。非常に高価であるにも関わらず、現場ごとに購入する必要があったのです。そこで会長が着手したのが、掘進機の製造です。車のドライバーが車の製造も行うようなものですから、普通なら考えつかない発想ですね。地元の建設会社などの協力を得て研究会を発足させ、掘削面・カッタヘッドを交換することで、さまざまな土質に対応可能な「ラムサス工法」を開発し、掘進機を製造したのです。当時は、専用機械の設計・製造、工事の施工、販売からメンテナンスまで自社でまかなえる同業者はほとんどなく、現在でも全国で10社ほど。ラムサス工法のメリットをPRすることで、西三河、愛知県内、東海三県、そして関東エリア、九州エリアへと、全国展開を果たしました。

全国の下水道普及率は80%弱。いずれは敷設工事も減っていきますし、昭和や平成初期頃に敷設された管路は老朽化が進んできます。トラブルを回避し機能を十分に発揮させるためには、定期的な管路維持管理が重要であり、今後需要も増えていくと思います。平成17年には営業所を安城市に移転し、公共事業の元方事業者として土木・建築工事もスタート。各種インフラ整備、道路や河川工事など、地域に密着した公共工事は、私たちの暮らしを豊かにする「街づくり」が実感できる事業です。安心安全な街づくりを通して、地域社会への貢献を続けております。

製造メーカーとしての強みを活かし推進技術の発展・普及に尽力

私は地元の工業高校で土木を学び、大学では当時まだ珍しかった情報処理を学び、カーディーラーの営業マンを経て、平成13年にアルバイトで入社しました。ラムサス工法の掘進機にペンキを塗るバイトです（笑）。そうするうちに機械に興味が湧き、OEMで機械製造を委託しているマシンメーカーに修行に行くことに。数ヶ月のつもりが1年ほどお世話になり、さまざまな知識や技術を身につけることができました。それを契機に開発したのが、4種類のラムサス工法シリーズ機。最大のヒット商品は、小口径管推進工法で、管内径250mmという掘進機です。当初はトラブルが多く、機械が故障するたびに現場に飛んでいき、日本全国修理・謝り行脚の日々でしたが、5・6年経つ頃には機械由来のトラブルがほとんど起こらないようになりました。大学、社会人時代に学んだことは、一見この業界には関わりのないことのように見えますが、掘進機はコンピュータ制御ですし、トラブル対応も、お客様と真摯に思いを取り交わすことですから、全部今の業務に繋がっているんですね。こうした知識や経験をもう一度思い起こして、令和元年に開発したのが、管内径が250mmよりさらに小さい200mmという掘進機。諸外国にも技術はあるとは思いますが、日本の施工事情に合致した機械ということで、世界初を自称しています。

令和2年5月には、会長が、公益社団法人日本推進技術協会より「黒瀬賞」（技術開発部門）を受賞。大変名誉ある賞で、ラムサスシリーズの掘進機の開発、推進技術の発展・普及に尽力したことなどを表彰していただきました。一施工業者としてだけでなく、設計・製造もできるメーカーとしての技術や経験は、当社の大きな強みです。この一番の強みを、これからもますます進化させていきたいと考えています。

▲本社玄関に展示されている「200型超小口径泥圧推進機」の原寸大模型。実物さながらに回転する様子も見られる

▲推進技術の発展・普及に尽力したことから受賞した「黒瀬賞」

推進工事への理解を深めたい。地域への思いを真摯な姿勢に込めて

暮らしを支える優れた技術いかに業界の魅力を伝えるか

最近でこそ、高速道路や鉄道のトンネル工事などで巨大なシールドマシンが使用されている様子をテレビで見かけたりもしますが、下水道の管路など地下で行われる推進工事はあまり目にする機会がありません。欧州の下水道管はトラックが通れるほど大きく、常時メンテナンスなどに従事する作業者がいます。そして毎日のように小学生などが見学に訪れ、毎日安全・清潔に水を使えるのは、危険で汚いといわれる環境で働く人たちのお陰であり、施設や維持管理の重要性について学ぶことができるのです。とても素晴らしいことですが、日本ではこうした機会が乏しいですね。令和2年3月には、安城市内で実施していた工業用水道管埋設工事で現場見学会を予定していましたが、新型コロナウイルス感染症の影響のため中止となってしまいました。愛知県のホームページでは、この工事の状況が「建設現場オンライン見学」として動画で紹介されていますが、工事を見てもらえる機会が増えればいかに優れた技術か、いかに生活に有意義な工事であるのか、一般の方にもよりわかっていただ

サン・シールド株式会社

代表取締役　米森　清祥 氏

けると思うのです。年配の方が多い業界ですが、どうすれば若い人に興味を持ってもらえるのか、技術や施工をより理解してもらえるのか、弊社の、業界の魅力を上手に伝えていくことが課題です。

例えば、弊社の女性従業員や説明会に来た学生などと一緒に現場に行き、彼らの目線で写真を撮るなど、我々が見過ごしてしまっている魅力を再確認し、PRに活かすように努めてきました。徐々に若い人が増えてきており、「機械系の分野で学んだことを活かして業界を牽引していきたい」と、高い志を語ってくれる人もいますし、令和3年春には女性の現場監督候補が2名入社予定。PRが成果として表れ、若い人が主役になる時代が近づいていると、少しずつ実感できるようになってきました。

人のため、地域のために 一つひとつ真摯に取り組んでいくこと

私が従業員によく話すのは、何事においても真面目にコツコツと積み重ねていくことが大きな結果を生むということ。シンプルなことですが、お客様は口には出さずとも見ていらっしゃいますし、それが信頼となり次の仕事にも繋がっていきます。公共工事を行う元方事業者として、自ずと社屋周辺の清掃活動などを続けてきましたが、地元の方からご苦労さんとお声をかけてもらうことも多々あります。現場の近隣住民の皆様とコミュニケーションを図り円滑に工事を行えたことから、安城市の優良施工業者として2年連続で表彰もしていただきました。本社周辺が小学校の通学路になっていることから、防犯カメラの寄贈なども行っています。こうした地域を大切にする思い、社会貢献の姿勢は、徐々に従業員に浸透してきたと思います。

真摯に物事に取り組む姿勢は、信頼となって己に返ってきます。我々の仕事は、人の暮らしをより豊かにする一助となるもの。人のために、地域のためにをモットーに、安心で安全なまちづくりのために微力ながら力を尽くしていきたいと思っています。

「産・学・金」連携で広がる可能性。優れた技術を未来へつないでいくこと

専門知識、高度な技術を活かす 産・学・金連携

現在、碧海信用金庫さんにきっかけをいただいて、名古屋工業大学の学術指導を受けています。地質学やロボット工学などハイレベルな知識・技術を学ぶことで、技術開発、工事の不具合の原因や回避方法、省力化・省人化へのアプローチなど、実に多くのヒントを得ることができています。

思えば、碧海信用金庫さんには、最初のシールドマシン購入から融資をいただいたり、各種補助金の申請・導入にもご協力いただくなど、大変お世話になっております。近年では国際部（現：法人営業部国際業務グループ）にも多大なサポートをいただきました。急激な経済成長を遂げているベトナムでは、最新技術や製品などがあふれている一方で、一部昔のままの生活様式が残っており、下水道整備の普及もまだまだ不十分で事業展開に大きな可能性があります。現地企業とのジョイントベンチャーでハノイでの推進工事入札にチャレンジしたことがありましたが、現地でのスタンダードはもちろん英語。入札ともなれば専門用語ばかりなうえ、海外での入札は非常にシビアでリスクも伴います。さまざまなトラブルに見舞われ、海外進出のみならず事業そのものが立ち行かなくなってしまった事例も散見されます。諸条件が折り合わず入札は辞退しましたが、国際部の専門的なサポートは非常に心強くよい経験となりました。今後もチャンスがあると思っています。

こうした「産・学・金」の連携から、将来の展望が見え、可能性が広がっています。産・学・金連携は、産業界の発展に非常に大きな意義がある取り組みだと実感しています。

▲名古屋工業大学において、都市社会工学科の張 鋒教授（右）より学術指導を受ける

施工管理、技術の習得・承継にも VR・MR技術を活用

今後ますます力を入れていきたいのが、推進工事の施工管理に導入したVR（仮想現実）・MR（複合現実）技術です。弊社では、令和元年にゲーム・アプリケーション開発会社と業務提携を結び、ヘッドマウントディスプレイを用いた「iVoRi360（アイヴォリィサンロクマル）」という技術を活用しています。これにより、複数の現場をリモートでつなぎ、現場の360度パノラマ映像を仮想空間で可視化し、事務所などで確認することが可能になります。弊社は工事現場が全国各地に転々としていますから、効果てき面。限られたベテラン技術者が、現場にいる作業者に、現場にいるように指導ができるわけです。

また先述の通り、労働者不足・後継者不足の問題も今後より顕著になり、外国人技術者の雇用も進むと思いますが、こうした技術を利用することで、いつでも・どこでも・誰でも、技術の習得が容易になります。弊社ではミャンマー・インドネシア・ベトナムといった多彩な国の人材が在籍していますが、専門用語の多い特殊技術を教えることは容易ではありません。私が入社した頃は分厚いテキストを見て必死に覚えたものですが、それよりも明らかに短い時間で、濃縮した技術を身につけられる環境が整いつつあります。知識や経験がなくてもスムーズな技術習得をサポートできることは、人材雇用において大きなメリットとなります。将来を見据え技術承継をしていくためにも、積極的に活用しています。

外国人技能実習生の多くは、身につけた技術を母国で活かし国を豊かにしたいと望んでいますが、実際にそうした仕事に就いている人は決して多くはありません。弊社では、外国契約者として現地にプロジェクトオフィスのような拠点を設け、弊社で学んだ人材にオーナーとなってもらい、連携して推進工事を行うという事業展開も考えています。　これから先、海外での推進工事や推進技術の輸出はさらに増加していくと思われます。現地の事情に詳しく、弊社の技術や機械を熟知している彼らとなら、現地でスムーズに業務に従事することができます。そのために我々は今、人を育て、種を蒔いている最中なのです。国や言語の壁を越えて、優れた推進技術がスムーズに拡がり、より多くの人が豊かな暮らしを送ることができるように、より一層VR・MR技術を活用していきたいと考えています。

◀専門誌『月刊推進技術』。技術や施工事例などについて寄稿した記事が多数掲載されているほか、掘進機が大きく表紙を飾ったことも

■企業プロフィール

会社名	サン・シールド株式会社
本社	〒444-1154 安城市桜井町城阿原28
TEL	0566-99-6860
FAX	0566-99-6861
設立	昭和62年
資本金	5,000万円
主な業務内容	都市整備事業、地下開発事業、環境保全事業、設計・開発・機械設備事業、整備・レンタル事業ほか
ホームページ	https://www.sunshield.co.jp

■企業（グループ）沿革

昭和62年	西尾市に会社設立
平成9年	名古屋支店を開設
平成12年	ラムサステクノセンター（西尾本店）を設立
	東京支店を開設
平成17年	安城営業所を開設
平成18年	本社を安城市に移転
平成27年	東北営業所を開設
令和2年	日本推進技術協会より黒瀬賞を受賞

2020年度第3四半期（令和2年12月末現在）

当金庫の 2020年度第3四半期の 業況をお知らせいたします。

令和2年度上半期　経営報告会の開催（11月17日）

経営報告の様子

<創立70周年記念事業>
総代功労者表彰式の開催（11月9日）

YouTubeでの生配信の様子

当金庫の概要（令和2年12月末現在）

創業	昭和25年10月25日
預金	2兆2,412億円
貸出金	1兆1,226億円
出資金	12億34百万円
会員数	79,339先
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コーナーを含む）
役職員数	1,311名
長期発行体格付	A+（JCR）（令和3年1月取得）

開示項目

■預金・貸出金の状況
■金融再生法に基づく開示債権
■トピックス

（注1）本資料に掲載している計数は、会計監査人の監査を受けておりません。
（注2）本資料に掲載している計数は、単位未満を切り捨てて表示しています。

預金・貸出金の状況

地域の皆さまのご愛顧により、安定した経営規模で推移しています。

預金残高の推移

貸出金残高の推移

金融再生法に基づく開示債権

不良債権については、地域経済への影響を十分に考慮しつつ減少に努めています。

金融再生法開示債権の状況

（単位：億円）

	2019年12月末	2020年3月末	2020年6月末	2020年9月末	2020年12月末
金融再生法ベースの不良債権（A）	316	314	316	316	312
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	39	31	31	31	30
危険債権	225	225	224	225	222
要管理債権	51	57	60	59	59
正常債権	10,134	10,151	10,648	10,918	10,942
合計（B）	10,451	10,466	10,964	11,235	11,255
不良債権比率（A）／（B）	3.03%	3.01%	2.89%	2.82%	2.78%

（注）2020年12月末の計数は、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律施行規則」第４条に規定する各債権のカテゴリーにより分類しています。債務者区分は、2020年9月末時点における当金庫自己査定による債務者区分を基準としています。ただし、10月1日から12月31日までに倒産、不渡り、延滞等の客観的な事実並びに内部格付による債務者区分の変更等があった債務者については、当金庫の定める基準に基づき債務者区分を見直すことにしています。従って、2020年9月末の計数とは算出方法が異なるため、計数は連続していません。

トピックス（令和2年10月1日～令和2年12月31日）

10月 5日	創立70周年記念「外貨定期預金ダブルめりっと2020秋冬」の取扱開始
10月18日	新テレビコマーシャルの放映開始
10月19日	創立70周年記念事業「役職員物故者慰霊祭」を開催
10月25日	創立記念日
11月 2日	創立70周年記念事業「元役員功労者表彰式」を開催
11月 9日	創立70周年記念事業「総代功労者表彰式」を開催
11月17日	「令和2年度上半期経営報告会」を開催（YouTubeにて生配信）
11月17日	「へきしん2020年度半期ディスクロージャー」を発行
11月17日	「SDGsフェスティバルin名古屋丸の内」のSDGs発信拠点「SDGsテラス」に出展
11月20日	生活資金支援ローン「支（ささ）エール」の取扱開始
11月24日	令和2年度豊田市はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰にて「イキイキ大賞」（大規模事業所部門）を受賞
11月24日	「地域密着型金融の取組状況」（令和2年4月～令和2年9月）を公表
11月26日	「笑顔の定期2020冬」の取扱開始
12月 1日	「スマイルネット支店限定ギャラクシー定期預金」の取扱開始
12月 3日	70歳以上のお客さまのICキャッシュカード引出限度額を50万円へ引き下げ
12月14日	「へきしんアプリ」を利用した安城市小中学校の学校給食費等の口座振替契約の取扱開始
12月18日	SDGs寄贈型私募債「パートナーブリッジ」の受託（発行企業：株式会社シモヤ、イワクラゴールデンホーム株式会社）

「外貨定期預金ダブルめりっと2020秋冬」の取扱開始（10月5日）

新テレビコマーシャルの放映開始（10月18日）

こちらからご覧になれます。
https://www.hekishin.jp/cm/

「笑顔の定期2020冬」の取扱開始（11月26日）

当金庫では、主要な経営情報を四半期ごとに開示しております。今後とも、積極的な情報開示に努めてまいります。

SDGs REPORT 4

へきしんSDGs（エス・ディー・ジーズ）レポート

vol.4　2020年10月 ▶ 2020年12月

当金庫のSDGsへの取り組みをご紹介します。

SDGs寄贈型私募債「パートナーブリッジ」の取り扱い

寄贈型私募債とは、当金庫が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、教育用品、部活動用品、医療用機器等を購入し、お客さまがご指定の教育機関、医療機関、公共的な活動を行う法人や団体等に寄贈する商品です。

大府市立吉田小学校への贈呈風景（発行企業:株式会社シモヤ）
（左より、株式会社シモヤ 下谷社長、吉田小学校校長）

生活資金支援ローン「支（ささ）エール」の取扱開始

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、一時的な収入減少等で生活資金に不安を感じるお客さまへの当面の必要資金を支援するため、取り扱いを開始しました。

お取扱期間
令和2年11月20日（金）～
令和3年3月31日（水）まで

令和2年度 豊田市はたらく人がイキイキ輝く事業所表彰にてイキイキ大賞（大規模事業所部門）を受賞

11月24日に豊田市役所にて、従業員のニーズを十分に踏まえ、一人ひとりが働きやすい、働きがいのある職場づくりについて他の模範となる優れた取り組みを総合的に進め、その効果を上げている事業所として、当金庫の豊田地区8店舗が表彰されました。

表彰式風景
（左より:太田市長、当金庫豊田支店長）

安城警察署と連携した特殊詐欺被害防止活動の実施

10月28日に本店にて、安城警察署と連携して、愛知県警で新たに決定したキャッチフレーズデザイン「渡すな危険!!キャッシュカード!」の啓発品を消毒液ボトルに掛けてATMコーナー等に設置し、特殊詐欺の被害防止を呼びかけました。

SDGsフェスティバルin名古屋丸の内のSDGs発信拠点「SDGsテラス」にて当金庫の活動内容を紹介

令和2年11月17日～令和3年1月29日の期間、名古屋東京海上日動ビルディングにて開催されたSDGs発信拠点「SDGsテラス」において、当金庫の活動内容をパネル展示で紹介しました。

全業種 回答数349社

今期の実績（10-12月期） **業況D･Iは▲29.9。2期連続で大幅に改善するも、依然厳しい。**

来期の見通し（1-3月期） **業況D･Iは▲39.7。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

	2019年 4-6月	7-9月	10-12月	2020年 1-3月	4-6月	前期実績 7-9月	今期実績 10-12月	来期見通し 2021年 1-3月
業況	▲ 1.4	▲ 6.6	▲ 15.4	▲ 31.3	▲ 70.6	▲ 52.7	▲ 29.9	▲ 39.7
売上	▲ 1.1	▲ 1.7	▲ 12.3	▲ 30.0	▲ 69.2	▲ 43.4	▲ 15.8	▲ 33.2
収益	▲ 8.8	▲ 5.4	▲ 15.7	▲ 25.5	▲ 70.6	▲ 45.7	▲ 15.8	▲ 33.0
資金繰り	▲ 8.6	▲ 8.2	▲ 5.3	▲ 17.2	▲ 34.0	▲ 13.4	▲ 6.6	▲ 10.9
在庫	▲ 3.4	0.6	▲ 1.0	6.5	8.2	5.4	4.2	1.9
設備	▲ 9.3	▲ 10.1	▲ 6.4	▲ 4.5	8.2	0.6	▲ 4.6	▲ 7.4
人手	▲ 37.0	▲ 39.8	▲ 31.8	▲ 23.4	9.3	▲ 4.9	▲ 15.8	▲ 15.2

（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127社

今期の実績（10-12月期） **業況D･Iは▲18.1。大幅に改善し、コロナ前の水準まで回復。**

来期の見通し（1-3月期） **業況D･Iは▲25.2。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

	2019年 4-6月	7-9月	10-12月	2020年 1-3月	4-6月	前期実績 7-9月	今期実績 10-12月	来期見通し 2021年 1-3月
業況	0.8	▲ 9.1	▲ 21.5	▲ 48.4	▲ 88.1	▲ 66.9	▲ 18.1	▲ 25.2
売上	3.1	2.3	▲ 14.9	▲ 41.7	▲ 83.3	▲ 37.1	9.4	▲ 10.2
収益	▲ 3.1	▲ 2.3	▲ 18.2	▲ 38.6	▲ 83.3	▲ 42.7	9.4	▲ 11.0
資金繰り	▲ 6.9	▲ 6.8	▲ 10.7	▲ 24.4	▲ 50.8	▲ 25.0	▲ 3.9	▲ 5.5
在庫	▲ 2.3	2.3	1.7	11.8	23.0	16.1	6.3	5.5
設備	▲ 11.5	▲ 6.1	▲ 2.5	▲ 5.5	25.4	6.5	▲ 3.1	▲ 5.5
人手	▲ 39.7	▲ 35.6	▲ 13.2	▲ 8.7	40.5	16.9	▲ 5.5	▲ 5.5

（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　2020年12月1日～7日
■調査対象企業　349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)	127	36	68	36	80	2	349
構成比(%)	36.4%	10.3%	19.5%	10.3%	22.9%	0.6%	100.0%

天気図の見方 ▶▶▶

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

<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36社

今期の実績（10-12月期） **業況D･Iは▲58.3。前期より悪化し、大変厳しい状況。**

来期の見通し（1-3月期） **業況D･Iは▲61.1。来期は若干悪化の見通し。**

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

	2019年 4-6月	7-9月	10-12月	2020年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年 1-3月
						前期実績	今期実績	来期見通し
業況	2.9	0.0	▲ 14.7	▲ 17.6	▲ 62.9	▲ 51.3	▲ 58.3	▲ 61.1
売上	0.0	▲ 6.1	▲ 11.8	▲ 11.8	▲ 54.3	▲ 53.8	▲ 44.4	▲ 58.3
収益	▲ 17.1	0.0	▲ 14.7	▲ 8.8	▲ 65.7	▲ 48.7	▲ 44.4	▲ 55.6
資金繰り	▲ 8.6	▲ 9.1	▲ 5.9	▲ 11.8	▲ 20.0	▲ 7.7	▲ 5.6	▲ 2.8
在庫	5.7	24.2	9.1	11.8	▲ 2.9	15.8	25.0	13.9
設備	▲ 2.9	▲ 9.1	▲ 11.8	0.0	2.9	▲ 2.6	▲ 2.8	▲ 8.3
人手	▲ 31.4	▲ 48.5	▲ 26.5	▲ 26.5	▲ 5.7	▲ 20.5	▲ 5.6	▲ 5.6

（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。

小売業
回答数68社

今期の実績（10-12月期） **業況D･Iは▲38.8。前期より改善。**

来期の見通し（1-3月期） **業況D･Iは▲55.2。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

	2019年 4-6月	7-9月	10-12月	2020年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年 1-3月
						前期実績	今期実績	来期見通し
業況	▲ 22.4	▲ 28.9	▲ 51.6	▲ 41.7	▲ 66.2	▲ 47.9	▲ 38.8	▲ 55.2
売上	▲ 7.9	▲ 21.1	▲ 43.5	▲ 44.4	▲ 63.5	▲ 39.7	▲ 29.4	▲ 51.5
収益	▲ 17.1	▲ 22.4	▲ 41.9	▲ 34.7	▲ 63.5	▲ 41.1	▲ 27.9	▲ 47.1
資金繰り	▲ 21.1	▲ 18.4	▲ 12.9	▲ 20.8	▲ 36.5	▲ 6.8	▲ 16.2	▲ 23.5
在庫	▲ 3.9	3.9	1.7	8.5	7.4	▲ 2.8	9.0	1.5
設備	▲ 10.5	▲ 15.8	▲ 3.2	1.4	▲ 4.1	▲ 1.4	▲ 5.9	▲ 5.9
人手	▲ 27.6	▲ 25.0	▲ 35.5	▲ 9.7	▲ 1.4	▲ 5.5	▲ 5.9	▲ 4.4

（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（10-12月期） **業況D･Iは▲36.1。前期より大幅に改善。**

来期の見通し（1-3月期） **業況D･Iは▲50.0。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

	2019年 4-6月	7-9月	10-12月	2020年 1-3月	4-6月	前期実績 7-9月	今期実績 10-12月	来期見通し 2021年 1-3月
業 況	0.0	▲ 3.4	0.0	▲8.0	▲85.7	▲67.9	▲36.1	▲50.0
売 上	▲ 4.0	3.4	0.0	▲ 12.0	▲ 92.9	▲ 67.9	▲ 33.3	▲ 47.2
収 益	▲ 4.0	▲ 10.3	0.0	▲ 12.0	▲ 85.7	▲57.1	▲ 27.8	▲ 44.4
資金繰り	▲ 20.0	▲ 6.9	▲ 3.6	▲ 16.0	▲ 46.4	0.0	▲ 8.3	▲ 8.3
設 備	▲ 8.3	▲ 10.3	▲ 17.9	▲ 24.0	0.0	▲7.1	▲2.8	▲ 11.1
人 手	▲ 52.0	▲ 51.7	▲ 46.4	▲ 64.0	17.9	0.0	▲25.0	▲ 27.8

（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80社

今期の実績（10-12月期） **業況D･Iは▲28.8。前期より僅かに改善。**

来期の見通し（1-3月期） **業況D･Iは▲36.3。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

	2019年 4-6月	7-9月	10-12月	2020年 1-3月	4-6月	前期実績 7-9月	今期実績 10-12月	来期見通し 2021年 1-3月
業 況	13.6	17.5	18.1	▲ 7.8	▲ 48.1	▲ 31.0	▲ 28.8	▲ 36.3
売 上	1.2	10.0	12.5	▲ 11.7	▲ 53.2	▲ 43.5	▲ 25.0	▲ 37.5
収 益	▲ 6.1	6.3	2.8	▲ 7.8	▲ 55.7	▲ 48.2	▲ 30.0	▲ 41.3
資金繰り	4.9	0.0	9.7	▲ 5.2	▲ 8.9	▲ 10.6	▲ 5.0	▲ 13.8
在 庫	▲ 10.1	▲ 14.1	▲ 12.7	▲ 6.8	▲ 9.3	▲ 9.8	▲ 14.3	▲ 10.4
設 備	▲ 8.9	▲ 12.7	▲ 10.2	▲ 3.8	▲ 7.5	▲ 3.3	▲ 8.9	▲ 10.7
人 手	▲ 39.0	▲ 52.5	▲ 55.6	▲ 45.5	▲ 25.3	▲ 29.4	▲ 40.0	▲ 37.5

（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の一環として、今回は「2021年の経営見通し」に関する特別調査を実施しました。昨年、一昨年の同時期に実施した「2020年の経営見通し」「2019年の経営見通し」と比較のうえ、調査結果を検証しました。

1 日本の景気見通し

～昨年の調査に比べ大幅に悪化～

■ 2021年の日本の景気をどのように見通しているかについて調査したところ、「やや悪い（41.3%）」が最も多く、次いで「悪い（40.4%）」「普通（7.4%）」との回答が続いた。

■ 昨年と比較すると、「普通」との回答が減少し、「悪い」との回答が大幅に増加した。新型コロナウイルス感染が再拡大しており、収束時期が見通せないことから、景気見通しについても厳しい見方となったことがうかがえる。

図表1-1　日本の景気見通し（回答率）

～全ての業種で厳しい見方～

■ 図表1-2は、2021年の日本の景気見通しについて業種別に比較したものである。

■ 卸売業、サービス業は「悪い」、小売業は「悪い」「やや悪い」、製造業、建設・不動産業は「やや悪い」との回答が最も多い結果となった。

■ 独自に算出した指数は、昨年と比べ全ての業種で先行きの見通しは大幅に悪化している。サービス業（▲158.2）は特に厳しい状況となっている。

図表1-2　業種別 2021年の日本の景気見通し（回答率）（単位：%）

	非常に良い	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	非常に悪い	指数
全業種	0.0	0.0	4.9	7.4	41.3	40.4	6.0	▲135.2
製造業	0.0	0.0	4.7	9.4	44.1	37.0	4.7	▲127.5
卸売業	0.0	0.0	5.6	5.6	30.6	55.6	2.8	▲144.6
小売業	0.0	0.0	8.8	2.9	39.7	39.7	8.8	▲136.7
サービス業	0.0	0.0	0.0	8.3	36.1	44.4	11.1	▲158.2
建設・不動産業	0.0	0.0	3.8	8.8	45.0	37.5	5.0	▲131.2

注）指数の算出方法：（非常に良い×3）+（良い×2）+（やや良い×1）－（やや悪い×1）－（悪い×2）－（非常に悪い×3）

2 個別企業の業況見通し

～先行きに対する見方は慎重～

■ 2021年における個別企業の業況見通しについて調査を行った結果、「やや悪い（41.3%）」が最も多く、「普通（28.1%）」「悪い（16.0%）」の順となった。

図表2-1　個別企業の業況見通し（回答率）

■ 昨年と比較すると「普通」「やや良い」の回答が減少し、「悪い」「やや悪い」の回答が増加した。

■ 日本の景気見通しと比べ強気な見通しとなっている。

～全ての業種において慎重な見方～

■ 業種別にみると、すべての業種で「やや悪い」との回答が最も多い結果となった。

■ 独自に算出した指数をもとに比較すると、サービス業（▲105.6）、小売業（▲91.3）においては特に厳しい見通しとなっている。

図表2-2　業種別 2021年の個別企業の業況見通し（回答率）（単位：%）

	非常に良い	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	非常に悪い	指数
全業種	0.0	1.1	8.6	28.1	41.3	16.0	4.9	▲77.2
製造業	0.0	0.8	8.7	30.7	38.6	18.9	2.4	▲73.3
卸売業	0.0	0.0	5.6	25.0	61.1	8.3	0.0	▲72.1
小売業	0.0	2.9	11.8	19.1	35.3	19.1	11.8	▲91.3
サービス業	0.0	0.0	2.8	22.2	47.2	22.2	5.6	▲105.6
建設・不動産業	0.0	1.3	8.8	36.3	38.8	10.0	5.0	▲62.4

注）指数の算出方法：（非常に良い×3）+（良い×2）+（やや良い×1）－（やや悪い×1）－（悪い×2）－（非常に悪い×3）

3 売上額の伸び率見通し

～昨年に比べ全体的に悪化～

■ 2021年における売上額の伸び率について調査を行った結果、「変わらない（22.3%）」が最も多く、「10%未満減少（19.8%）」「10%未満増加（19.2%）」と続いた。

■ 昨年と比べ「変わらない」との回答が減少した一方「10～19%減少」との回答が増加するなど、全体的には昨年に比べ悪化している。

図表3-1　売上額の伸び率（回答率）

～全ての業種において慎重な見方～

■ 独自に算出した指数をもとに比較すると、最も悪いのはサービス業（▲72.3）、続いて昨年唯一売上回復が見込まれていた建設業・不動産業（▲56.0）となった。

図表3-2　業種別 2021年の売上額の伸び率（回答率）（単位：%）

	30%以上増加	20～29%増加	10～19%増加	10%未満増加	変わらない	10%未満減少	10～19%減少	20～29%減少	30%以上減少	指数
全業種	0.9	3.2	8.6	19.2	22.3	19.8	16.6	4.6	4.9	▲36.8
製造業	1.6	3.9	10.2	24.4	26.0	11.0	14.2	2.4	6.3	▲8.9
卸売業	0.0	0.0	5.6	16.7	22.2	38.9	16.7	0.0	0.0	▲44.4
小売業	0.0	2.9	11.8	13.2	20.6	17.6	25.0	5.9	2.9	▲51.4
サービス業	0.0	0.0	0.0	22.2	25.0	25.0	16.7	8.3	2.8	▲72.3
建設・不動産業	1.3	5.0	6.3	16.3	17.5	25.0	13.8	7.5	7.5	▲56.0

注）指数の算出方法：（30%以上増加×4）+（20～29%増加×3）+（10～19%増加×2）+（10%未満増加×1）－（10%未満減少×1）－（10～19%減少×2）－（20～29%減少×3）－（30%以上減少×4）

4 業況が上向く転換点

～6割弱の企業が1年以内に業況が上向くと考えている～

■ 自社の業況が上向く転換点について調査を行った結果、「1年後（27.7%）」との回答が最も多い結果となった。「6カ月以内（17.3%）」「すでに上向いている（13.0%）」との回答と合わせて、1年以内に業況が上向くと考えている企業は58%に達している。

■ 一方、「業況改善の見通しは立たない（18.2%）」との回答も多く、先行きに対して厳しい見方の企業も依然多い。

図表4-1　業況が上向く転換点（回答率）

～業況が上向く転換点は1.9年後と予想～

■ 業種別では、すべての業種において「1年後」との回答が最も多い結果となった。

■ 小売業においては、「業況改善の見通しは立たない」との回答も同率で、最も多い回答が二極化した。

■ 独自に予想転換点を算出すると、全業種の予想転換点は「1.9年後」ということになる。
業種別では製造業が「1.7年後」となり最も早く、次いで建設・不動産業が「1.8年後」。一方、最も遅かったのはサービス業の「2.2年後」で大幅な差は見られなかった。

図表4-2　業種別の業況が上向く転換点（回答率）　（単位：%）

	すでに上向いている	6カ月以内	1年後	2年後	3年後	3年超	業況改善の見通しは立たない	予想転換点（年後）
全業種	13.0	17.3	27.7	14.5	4.3	4.9	18.2	1.9
製造業	19.0	17.5	26.2	13.5	2.4	4.8	16.7	1.7
卸売業	5.7	14.3	31.4	17.1	11.4	2.9	17.1	2.0
小売業	13.2	14.7	25.0	13.2	5.9	2.9	25.0	2.1
サービス業	2.8	16.7	36.1	8.3	5.6	11.1	19.4	2.2
建設・不動産業	11.4	21.5	25.3	19.0	2.5	5.1	15.2	1.8

注）予想転換点の算出方法：（すでに上向いているとの回答率×0）＋（6カ月以内との回答率×0.5）＋（1年後との回答率×1）＋（2年後との回答率×2）＋（3年後との回答率×3）＋（3年超との回答率×4）＋（業況改善の見通しは立たないとの回答率×5）

5 資金繰り以外で地域金融機関に求めること

～新型コロナウイルスの影響を大きく受けている企業が多い～

■ 「コロナ禍において資金繰り以外の事業計画・戦略等の策定・実行支援として、地域金融機関に求めることはありますか」と尋ねた。

■ 調査の結果、「各種補助金・助成金等の活用支援（35.0%）」との回答が最も多く、「ビジネスマッチング・顧客紹介（17.6%）」と続いた。

■ 「資金繰り支援以外に求めるものはない（11.5%）」との回答は1割強にとどまっており、資金繰り支援のほかにも地域金融機関にさまざまな支援を求めていることがうかがえる。

図表5-1　資金繰り以外で金融機関に求めること（回答率）

～各種補助金・助成金等の活用支援を必要としている現状～

■ 全業種において、「各種補助金・助成金等の活用支援」の回答が多く、資金繰りが最優先の重要課題であることがうかがえる。

■ 「ビジネスマッチング・顧客紹介」、「人材獲得育成・人材派遣の支援」の回答も多く、販路拡大や新規事業への参入に積極的に取り組もうとしている企業もある。

図表5-2　資金繰り以外の事業計画・戦略等の策定・実行支援として地域金融機関に求めること（回答率）　（単位：%）

	各種補助金・助成金等の活用支援	ビジネスマッチング・顧客紹介	各種専門家や専門機関との連携支援	人材獲得育成・人材派遣の支援	IT化・デジタル化への支援	新分野進出・業務転換の支援	事業継続計画（BCP）の策定支援	事業承継・M&A支援	円滑な廃業へ向けての支援	資金繰り支援以外に求めるものはない
全業種	35.0	17.6	6.2	8.5	6.4	5.0	2.3	6.7	0.7	11.5
製造業	37.7	17.4	9.2	5.8	5.8	4.8	1.9	6.8	0.5	10.1
卸売業	40.3	14.5	4.8	8.1	6.5	6.5	4.8	8.1	0.0	6.5
小売業	33.3	12.3	5.3	8.8	9.6	5.3	3.5	5.3	1.8	14.9
サービス業	54.3	5.7	2.9	5.7	0.0	2.9	0.0	2.9	0.0	25.7
建設・不動産業	30.1	26.0	4.1	13.0	4.9	2.4	1.6	7.3	0.8	9.8

＜調査概要＞

対象企業　当金庫取引先企業349社
調査期間　2020年12月1日～7日
調査方法　当金庫担当者訪問によるWEBアンケート形式
（4半期ごとに実施する「へきしん取引先景況調査」の特別調査として実施）

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

やる気のある部下ほど ぶつかりやすい「壁」

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

- コストダウン活動をきっかけに、東北営業所は「指示待ち」文化から少しずつ脱却しつつある。そして、その中心には、しゃにむに働く真一の姿がある。
- 当の真一も、自分が率先して東北営業所を変えていこうと意気込んでいる。その気持ちは岡崎所長にとってこの上なくうれしい。しかし、うまく回っていない。真一は、毎日、夜遅くまで獅子奮迅の勢いで仕事をしている。そして、献身的な自分の姿を示せば周囲もついてきてくれると考えているようだ。そうした自分の姿に少し“酔っている”ところもある。
- ただ、現実は真一の考えとは異なった状況になっている。就業時間を無視してがむしゃらに働く真一を見て、周囲は「頑張っているとは思うが、ついていけない…」と、一歩引いてしまっているのである。
- 実際、真一のやり方には無理がある。例えば、終業の15分前に2時間以上かかる新しい仕事を他の所員にお願いすることがあるし、真一自身の仕事も溜まる一方で、一向にゴールが見えない。
- 組織変革には時間がかかる。過去を否定し、新たな価値感を共有し、それを定着させなければならないからだ。このことを知る岡崎所長は、真一が作っている今のペースを続けていては、やがて組織が力尽きてしまうと危惧していた。今、真一に求められているのは、他の所員の良きロールモデルとなり、小刻みに設定したゴールを確実に達成し、組織に、「この方向でいいんだ！」と自信を持たせることである。
- 岡崎所長はこのことを真一に伝えるために少し話をする場を設けた。その会話に、上司と部下のギャップが見えた……。

岡崎所長が真一に働き方を見直すよう伝える会話

所長　お疲れさま。毎日頑張っていますね。

真一　ありがとうございます。でも正直言ってまだまだ足りないくらいです。目標は、今年度、うちの営業所を全営業所で売り上げ実績ナンバーワンにすることですから、もっともっとやらなければならないこと、やりたいことがあります。

所長　そうですね。でも無理は禁物です。

真一　……。
それに、コストダウン活動でも結果を出したいと思ってます。目指すは、売り上げもコストダウンも両方我が社一です！

所長　主任の熱意は分かります。目標を高く掲げるのは大切だし、主任の頑張りには頭が下がりますが、もうちょっと周りのことも考えてみてください。

真一　え、どういう意味ですか？
私は所長と同じように東北営業所を変えていきたいと考えています。全社で1番の営業所になれば、皆、もっとやりがいと誇りを持って仕事に取り組むようになるはずです。私はそれを目指しているつもりですが。

所長　だから、それは分かっているよ。
その気持ちはこれまで通り持ち続けてもらいたい。ただね、そのためには皆の協力が必要です。その協力を得るためにどうしたらいいのかを考えてほしいと言ってるんですよ。

真一　私は東北営業所のことを何よりも優先しているのに……。

所長　私の話が理解できないみたいですね。
例えば、ミーティングでは、皆があんまり発言しませんよね？

真一　確かに！

所長　それはなぜだと思いますか？

真一　皆、営業所のことを本気では考えていないんじゃないんですか。
皆からはやる気が感じられませんよ。

所長　ふぅ～ …… 。そんなことはありません。以前に比べれば、少しずつですが皆、当事者意識を持ち始めています。

真一　私は過去を知りませんが、昔は相当ひどかったんですね。

所長　まぁ、そういうことですが……。
これまで意見を言えなかった者がミーティングで意見を言うためにどんな準備をして、どれほど勇気を振り絞っているかを主任は考えたことがありますか？
今の状況は私から見ても、まだまだ物足りない。
しかし、確実な一歩を踏み出していることは紛れもない事実だ。

真一　……。

所長　主任の気持ちは十分に分かっている。
ただ、やり方を少し変えてもらいたい。
ミーティングで主任がしゃべり倒した分、他の所員の発言機会が失われています。
今の主任に求められているのは、「牽引型」ではなく、「補助型」のリーダーシップなんです。

真一　はぁ（どうすればいいのかな……）。

上司と部下、それぞれの思いや考え

上司は上手に周りを巻き込んでほしい

- 部下が経験を積み、成長するに従って上司が部下に期待することは変わります。
- 上司は部下が成長するにつれ、一人で仕事を成し遂げることから、周りを巻き込み、協力して組織として成果を上げることを求めるようになります。上司は、部下の成長過程において、一段上のステージに上がるための大きな壁の一つが「個人から組織へと意識を転換する」ことだと捉えており、それを乗り越えて組織を牽引していく人材になってほしいと考えます。
- 組織のメンバー一人一人が仕事に対するスタンスやスタイルなどが異なることを認識している上司は、部下にも同じ認識を持ち、独りよがりにならず上手に周りに協力を仰いでほしいと考えています。

部下は組織を考えているという自負がある

- 一方、ある程度経験を積んだ部下は今の自分に求められている役割が、周りを巻き込み組織として動いていくことだと理解はしていますが、その方法が分かりません。その結果、「一人で仕事を抱え込む」「がむしゃらに取り組むなど自分のスタイルを貫き、それを周りにも求めて反感を買ってしまう」といった状況に陥りがちです。
- 部下の多くは、自分とは異なる仕事に対するスタンスやスタイルなどを理解することが得意ではなく、物事を自分を基準とした尺度で考えがちです。そのため、特にこれまで周りを巻き込んだことのない部下は、自分とはスタンスやスタイルの異なる周りに対して、「理解できない」と諦めたり不満に感じてしまうことがあります。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 35

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「周りの巻き込み方」

■ 上司は、上手に周りを巻き込むためには、気持ちよく協力してもらえる土台作りが重要で、その一つの方法が「ロールモデルになること」だと考えています。「あの人のようになりたい」と思えば、周りはその人と一緒に仕事をして学びたい、真似をしたいと協力してくれるでしょう。組織を束ね、動かす立場にある上司は、日ごろから組織のメンバーにとってロールモデルとなるような働き方を心掛けています。それは、仕事で結果を出すことや分かりやすい指示などに留まらず、前向きな発言、魅力的に映る外見、幅広い人脈、充実したプライベートなどにまで至ります。

■ 一方、部下の中には、「自分はこれだけ頑張っている」と独りよがりに仕事を進め、協力を仰げないことを周りのせいにしたりする部下も出てきます。上司と部下では、周りの巻き込み方にギャップが生じています。

【周りの巻き込み方】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

部下の今後の活躍を期待している

●組織全体によい影響を与え、牽引していく人材になってほしい。
●さらに下の後輩などにとって、ロールモデルとなる働き方をしてほしい。

上手に周りを巻き込んでほしい

●一人でがむしゃらに頑張るのではなく、周りを巻き込んで進めてほしい。
●各自が仕事のスタンスなどが異なることを認識して巻き込んでほしい。

ギャップの根底

周りの巻き込み方

部下：真一の気持ち

自分は組織のために頑張っている

●自分は組織のことを考えて日々頑張っているつもりだ。
●まだまだやらなければならないこと、やりたいことがあるから頑張りたい。

周りに問題があるのではないか

●周りが自分に協力してくれないのは、周りに問題があるのではないか。
●周りが協力してくれなくても、自分が頑張れば仕事を成し遂げることはできる。

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. ロールモデルに必要な要素を伝える

■ 周りを巻き込むことができない部下には、気持ちよく協力してもらえる方法の一つとしてロールモデルになるような働き方を心掛けるよう伝えましょう。メリハリを付け、「よく遊び、よく働く」を実践し、周りから目標とされるような働き方をするよう伝えることが大切です。

2. 上司自身が自分を振り返る

■ 部下に、ロールモデルになるよう伝え実践させるには、上司自身がその部下のロールモデルになることができる働き方をしていなければなりません。部下は、上司の思っている以上に上司の働き方に影響を受けます。上司は、自分の働き方などを振り返り、メリハリを付けた働き方をしているか、上手に周りを巻き込んでいるかを振り返ってみましょう。

部下に処方される“ギャップ解消薬”

1.“カッコいい”自分を演じる

■ ロールモデルは、簡単に言えば「真似したいと憧れられる」ようになることです。そのためには、さっそうと仕事をこなし、しっかりとプライベートも充実させるなど“カッコいい”と思われる自分を演じることが必要です。一週間に一度は必ず早く帰宅して自己啓発に励むなどを実践してみましょう。

2.仕事に真摯に取り組む姿勢は貫き通す

■ とはいえ、上手に周りを巻き込むには、まず第一に、真摯に仕事に取り組み、実際に結果を出していることが肝要です。例えば、常に売り上げトップの実績を上げるよう工夫する、仕事に関連する情報を誰よりも早く収集する、専門分野については書籍や雑誌などで誰よりも多くの知識を身に付けるなどの“見えない”努力を欠かしてはなりません。

ギャップ克服! 上司力・部下力チェックシート

■ 以下は、「周りの巻き込み方」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。

□ 部下一人一人の得手不得手、仕事に対するスタンスを理解している
□ 部下一人一人のやる気の高まる声の掛け方や励まし方を把握しており、実践している
□ 短期・中期・長期のやるべきことを、部や課全体に明確に示している
□ スケジュールやアウトプットなど小刻みに仕事のゴールを設定し、部や課全体に明確に示している
□ 部下にも、協力を仰ぐときには、小刻みに仕事のゴールを設定するよう指導している
□ 部下には、複数の仕事を同時に進めるときは「やらないこと」をまず決めるよう指導している
□ 部下の仕事の状況を見て、必要に応じて割り振りを変えるなど仕事の平準化を図っている
□ 部下には、週に一度は早く帰宅し休養を取るよう伝えている
□ 上司自身が週に一度は率先して早く会社を出ている
□ 前向きな発言、魅力的に映る外見、幅広い人脈、充実したプライベートを実現するよう心掛けている

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。

□ 部や課のメンバーの担当の仕事や得意分野を把握している
□ 上司が、部や課のメンバーそれぞれに、日ごろどのように声を掛けているか把握している
□ 部や課における短期・中期・長期のやるべきことを把握している
□ 周りに協力を仰ぐときには、小刻みに仕事のゴールを設定している
□ 周りに協力を仰ぐときには、できるだけスケジュールに余裕を持つよう心掛けている
□ 複数の仕事を同時に進めるときは「やらないこと」をまず決めている
□ 自身の仕事の進め方、キャパシティを把握しており、無理なときは仕事を断ることができる
□ 週に一度は早く帰宅し休養を取っている
□ 後輩などのロールモデルになるよう、前向きな発言を心掛けている
□ 仕事に関連する自己啓発を計画的に行っている

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%

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。

日本の四季⑨

日常と非日常

「見る」「食べる」がメインだった旅行は、「体験する」というものに変わりつつあります。その地域特有のイベントや物作りなどを経験する「◯◯体験ツアー」。
コロナ禍以前、旅行予約サイトには数多くのツアーが並んでおり、中でも目を引いたのが「地吹雪体験ツアー」。その名の通り、東北の雪原で防寒し、地吹雪に身を晒すというもの。そこで生活する住民にとっては毎年の光景でも、ツアー参加者にとっては非日常で忘れがたい体験となります。
同じ事象を当たり前のものとしてとらえる側と特別なものとしてとらえる側、コロナ禍においてその差異が大きくなりつつあるように感じます。

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〉総合企画部 企画グループ
TEL0566(77)8102

2021年2月発行