

Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Spring 2018

vol.
38
春号

企業訪問 地域の躍動企業

一般社団法人 中部部品加工協会

代表理事 村井 正輝 氏

地域の景気動向 平成30年3月調査

経営のヒントとなる言葉 プロゴルファー
宮里 藍

ビジネスリポート

上司と部下のギャップを探れ! 24

“部下”は、いつか“上司”になる

トピックス | ・女性活躍推進法に基づく行動計画

碧海信用金庫

一般社団法人 中部部品加工協会

代表理事 村井 正輝 氏



日本のものづくり産業の更なる発展のため、ものづくりの中心地である中部地区に結成された中部部品加工協会。製造業に特化した相互サポート環境を構築し、技術力・経営力の向上だけでなく、新たな価値創造など将来への布石を打つべく、日々挑戦を続けています。多彩な経験と幅広い視野、そして圧倒的なプロの知識を手し、日本のものづくり産業の復権に注力する村井代表理事にお話を伺いました。

左から名古屋営業部鈴木担当部長、村井代表（株式会社村井）、村井代表理事、法人営業部鈴木部長

日本の、製造業の、未来のために。人が活きるネットワークを構築

中小企業の可能性に着目
参画企業は4社から76社へ

私はこれまで20年ほど、販売や営業から経営まで、広く製造業に関わってきて、アジア地区の統括部長まで経験してきました。中国やインドなどさまざまな海外の製造業のサポートに携わっているときに、振り返って日本の基幹産業である製造業に対して「もっとできることがあるのではないか」という思いを持つようになっていました。アジアから日本へ戻ってくると同時に構想を立て始め、2年ほどかけて設立したのが「中部部品加工協会」です。非営利活動法人である当協会と、その運営にも携わる株式会社村井という2つの法人を持ち、私は中部部品加工協会代表理事を務めています。

ご存知のように、日本の製造業は現在非常に厳しい経営環境にあります。従業員を大量増員できる大手企業とは違い、厳しい案件・条件でもこなさなければならない中小企業では、日々できることを模索し続けることが必須です。そこにはまだまだ成長できる可能性があると感じ、価値を見だし、中小企業が活躍できる場を創ることが、日本の将来にとってプラスになるだろうと考えたのが設立のきっかけです。わずか4社での立ち上げでしたが、日本の製造業・中小企業をバックアップしようという趣旨に10社20社と賛同してくださる企業が増え、今では76社にまでなりました。製造業はもちろんのこと、メーカー・銀行・新聞社など多種多様な企業に参画していただいています。

ネットワークを創り、人を繋げる
採用・教育など将来への「投資」に注力

活動内容は、加工応援・新規加工紹介や、技術相談、消耗品の共同運用などさまざま。製造・加工に付随することは、ニーズに応じて助け合って何でも行うのが基本スタンスです。その中で、今一番力を入れているのが人材採用と教育です。各企業とも、求人情報サイトなどに結構なお金をかけて採用を行っていますが、それだけでは一人も応募がないというのもよくあること。まずは世の中の人にもものづくりのおもしろさを知ってもらうことが先決。展示会への出展や合同企業説明会への参加、大学での講演など、ものづくり企業のPR活動に力を入れています。

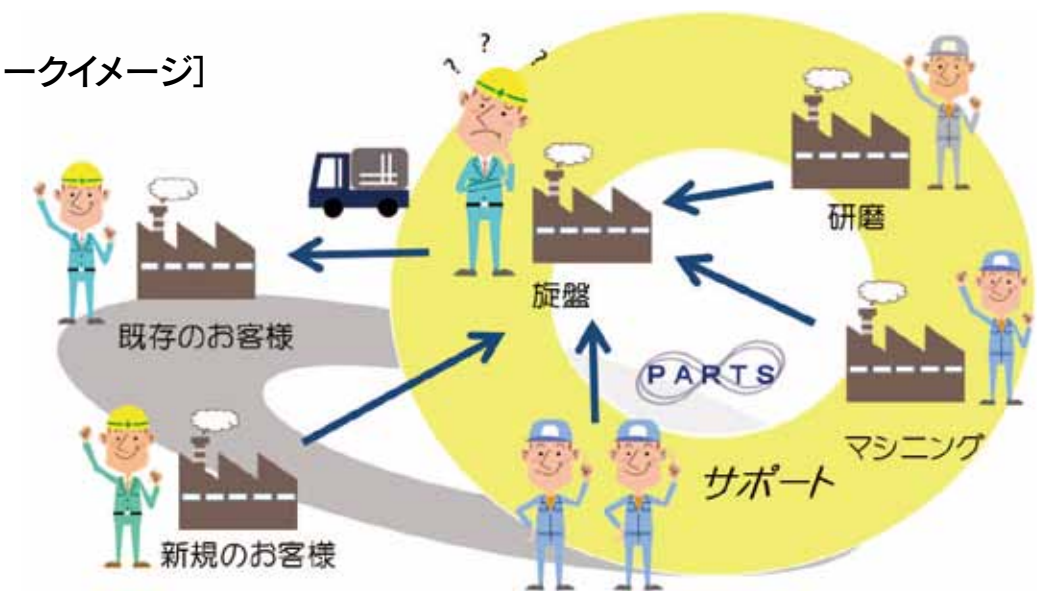
また、採用が1～2年で1人、22～23歳の新入社員のすぐ上の先輩が40代など、コミュニケーションがとりづらいという環境もよくあります。当協会では製造や加工についての勉強会を毎月開催していますが、こうした会は社員の同期会的な仕組みにもなります。同年代の同じ立場の仲間と知り合え、一緒に勉強したり、相談や励まし合ったりできることで、セーフティネットの役割も果たします。教育セミナーなどを行う機関はいくつもありますが、行って受けるだけなら誰でもできますが、話を聞いて終わってしまうセミナーではそこから何も起こりません。当協会で開催しているのはセミナーではなく「検討会」。加工技術などの勉強以外にコミュニケーションの時間を必ず設けてあり、同業者との交流ができます。検討会にはいつも多数のご参加をいただきますが、それは、参加することで何かを得て帰ることができると思われているからなんです。比較的景気のいい今こそ教育など先に繋がることに投資が必要であることは、皆さんももちろんわかっていらっしゃると思

いますが、社長も製造現場で頑張っているような中小企業では、なかなか手が回らないことも事実です。そこを当協会が引き受けて協力して行うといった仕組みが、多くの企業に参画いただいている理由のひとつだと思います。

当協会が行っていることは、ネットワークを創ること。私の仕事は、企業と企業、人と人とを繋げることです。当協会は製造業に特化しているので、企業同士が顔を合わせればすぐに「これをお願いしたいんだけど…」と仕事の話になることも多く、仕事に直結したネットワークでもあります。仕事が生まれればより関わりが密になり、点と点が繋がって線になり、絆も深まる。製造業は昔は閉鎖的な業界で、技術や道具などを表に出さないということもありましたが、今は加工などの技術は機械が行い、その機械をどう使うのかというノウハウを重視する仕組みにシフトしています。守るべきものがあるとすれば人材です。同じものを外国で大量生産できる世の中で、差別化できることは人を育てることです。ネットビジネスが盛んな時代に私が取り組んでいるのは、完全な「Face to Face」、人が生きる環境を創ること。ネットビジネスが流行れば流行るほど、人と人との繋がりへのニーズは増す。特に製造業はネットでビジネスができる業界ではないので、人と人との繋がりが必要になることはなく、増える一方だと考えています。

人材力・競争力を付けるための仕掛けは、景気がいいときには見えないもの。しかし経営の危機や変化点はどんな会社にもあります。当協会の真価が問われるのはそのとき。そのときのために、企業ネットワークの力が最大限に活かせるような仕掛けを創っているのです。一社ずつで仕事をしていたら繋がらなかった人たちが、しがらみなく自由にコミュニケーションできる。そんな環境を創るために設立して2年、良い組織になってきたと実感しております。

[ネットワークイメージ]



すべては**仲間のために**。奉仕の心が生む好循環で「唯一」の組織へ

仲間への思いから生まれる協会のメリット 長期ビジョンで価値提供に取り組む

こうしたネットワークづくりを目指す組織は他にもありますが、民間で株式会社が運営母体となっている団体でもなく、市や県が主体となっている公的機関でもなく、その中間スタイルで運営しているのは当協会が唯一だと思います。株式会社が運営母体の場合は、ビジネスモデルの提供になりがちで、そのモデルで売上を出さなければ運営が成り立ちません。当協会是一般社団法人のため、利益や売上にとらわれず将来のための布石が打てる。さらに収益を上げないということで利益相反が起こらず、多彩な業種やライバルメーカーとも共存できます。当協会が成長してこられた理由は、ここにもあると思っています。共同受注体を目指している団体もありますが、当協会では業務紹介は無償で行い、共同受注では利益は出ません。運営は辛いわけですが(笑)、大型案件も多数受注しています。「それでどうやって運営しているのか」と相談を受けることもあります。旗振り役がビジネスばかりに注力するのではなく、「参画企業のための」という奉仕の心がなければ成り立ちませんよとお話しています。私は前職の工具メーカーで、世界中を渡り歩き、さまざまな経験をさせてもらいました。その中で、工具とは直接関係のないお客様の問題点を解決することで、結果として製品も売れるというケースを多く経験しました。私は工具業界で営業担当を経験しましたが、ただお客様の問題を解決したいという思いで取り組んでいただけです。その結果、お客様からの評価が上がり、会社も信頼していただ

けるようになったのです。最終的には物を売らずにお客様の問題解決をする「問題解決型営業」であったことも、奉仕の心に大きく影響しています。当協会での活動は、そうした経験をさせてもらったことへの恩返しでもあるんですね。日本は今まで、製造業が儲かることで経済が回るという仕組みで成り立っていました。この仕組みに不具合が生じている今、もう一度しっかりと仕組みを作り直したいのです。費用対効果や利益率ではなく、長期ビジョンで考え、まず価値提供を成り立たせること。「日本で製造している」というきちんとした価値を創れば、お金は後から返ってくるのです。

やりがいは、参画企業の皆さんの笑顔であり、喜びをみんなで分かち合えること。多くの企業の皆さんと仲間になった今では、自分の収入が増えることよりも彼らの役に立てることの方が、生きがいを感じられる。参画企業にも仲間意識が芽生え、みんなで協力をサポートしようという良い風が吹いている。参画企業でなくても協力できることはみんなでやろう、そしてまた喜びを分かち合うといった具合に、ポジティブスパイラルが生まれ満足してもらえる環境になっていると思っています。だからこそ、日本で唯一の組織なんでしょうね。

最近では、協会への勧誘は積極的に行っていませんが、参画企業からの口コミや紹介など、問い合わせも多くあります。愛知県・岐阜県が主体で、三重県・静岡県・大阪府の企業も参画しているほか、北陸や四国からも問い合わせがあり、ネットワークは全国に広がってきています。今後もこのまま日本全土をカバーするつもりで活動を続けています。



2018年2月23日に開催された、大堀研磨工業所様での研磨加工勉強会。27社・40名が参加され、熱気にあふれた会合となった。



2017年11月8日～11日開催の「メッセナゴヤ2017」に、8小間の大ブースで出展。学生をはじめ多くの方々に訪問をいただいた。



恒例となっている「BBQ家族会」。2017年7月は名南機械製作所様で実施、50名を超える方々とさまざまな交流ができた。

製造業の更なる可能性の追求と、認知活動に繋がる基点づくりを

製造業PRのためさまざまな展開を企画中 より多くの仲間の参画を

まだまだ非現実的ですが、社会人のための大学の設立や、運送ネットワークのインフラ整備、研究センターの設立など、設立当初から計画していることもたくさんあります。財務面に関してもっと工夫ができると思っていますが、まずは会報誌など、参画企業にメリットのある情報提供をしていきたいと思っています。注力している採用・教育に関しては、碧海信用金庫様にもご協力いただいて、将来的にはものづくり版の祭典に発展していけるような合同就職説明会を開催したいとも考えています。ものづくり企業と工業高校がタッグを組んで戦う「総合格闘コマ大戦」にも参加し、2017大会では参画企業のチームが総合優勝を飾りましたが、こうしたイベント、中部地区のものづくりの力を見せられる全国的な技術力コンテストの開催に向けて動き始めています。採用のためだけではなく、製造業の認知活動にも繋がる基点が作れたらと考えています。

設立して2年ほど、これまでの当協会の発展・展開は、想定内ではありますが下限に近いと思っています。参画企業は76社



となりましたが、まだまだです。当協会が提供できるのは、製造業に特化した多彩なネットワーク、製造加工・経営のプロのノウハウ、そして仲間とともに喜びを分かち合える笑顔。得られるメリットは大きいと自負しています。参画企業が多ければ多いほど、できることも増え可能性が広がります。思いがあつて仲間として一緒に活動していただける企業様に、ぜひ参画をお願いしたいと思っています。

■イベント情報 会社名と御名前をご連絡いただければ申込受付いたします。

【申込先】メール : cyuubuhinkakou@outlook.jp
FAX : 052-734-7909 連絡先 : 080-5168-8964 (村井)

■熱処理工場見学および勉強会

熱処理の基本知識、工場見学、個別相談会・コミュニケーション会ほか

日 時 2018年5月31日(木) 13:30～17:30
場 所 株式会社中部熱処理(岐阜県関市塔ノ洞字東ノ洞2694)
主 催 一般社団法人 中部部品加工協会
協 賛 株式会社中部熱処理
申 込 期 限 5月24日(木)

■若鯨会(名商)×中部部品加工協会 合同企画 名古屋商工会議所交流会

第1部・講演「株式会社やくにたつもの、つくろうの挑戦」
第2部・交流会

日 時 2018年6月15日(金) 15:00～20:00
場 所 碧海信用金庫 御園支店 4Fセミナールーム
(愛知県名古屋市中区栄1-11-15)
主 催 名古屋商工会議所 若鯨会
後 援 一般社団法人 中部部品加工協会
協 賛 碧海信用金庫 株式会社やくにたつもの、つくろう
申 込 期 限 6月3日(日)

■測定技術基礎勉強会・体験会

実演セミナー、三次元測定機などの測定機の説明、ショールーム見学、コミュニケーション会、個別相談会ほか

日 時 2018年7月5日(木) 13:30～17:30
場 所 株式会社ミツトヨ(愛知県安城市住吉町5-19-5)
主 催 一般社団法人 中部部品加工協会
協 賛 株式会社工コ一計測
協 力 株式会社ミツトヨ
申 込 期 限 6月29日(金)

■問い合わせ

社 名 一般社団法人 中部部品加工協会
住 所 〒465-0094 愛知県名古屋市中東区亀の井3-18-6
T E L 080-5168-8964
F A X 052-734-7909
メー ル masa.murai@outlook.jp
H P http://www.c-parts.org

全業種
回答数361社

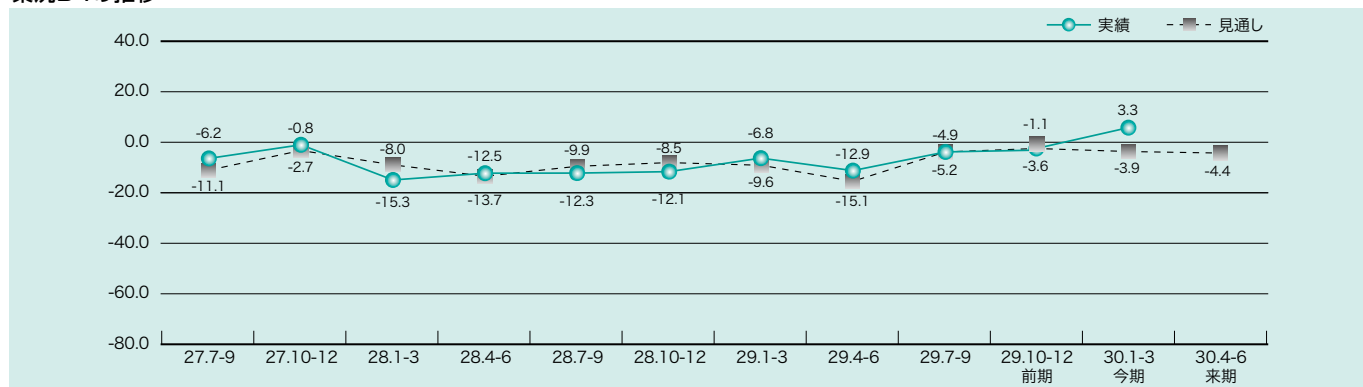
今期の実績(1-3月期)

業況D・Iは3.3。前期より改善。

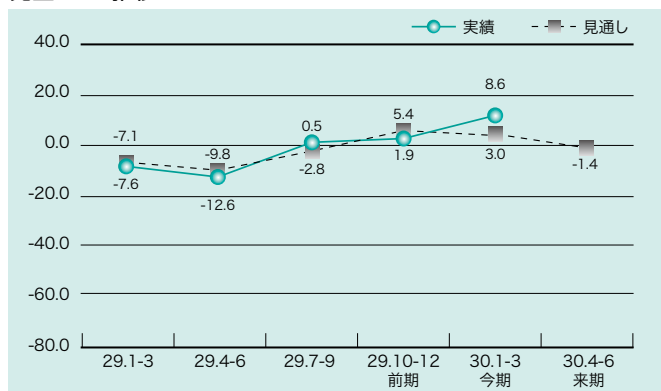
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは▲4.4。来期は悪化の見通し。

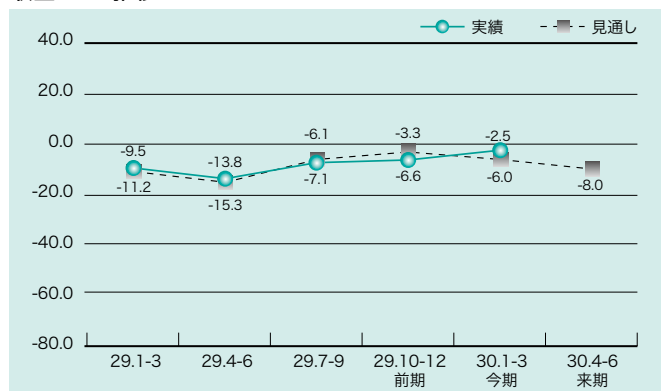
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	前期実績		今期実績		来期見通し	
	平成28年 7-9月	10-12月	平成29年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
業況	▲12.3 	▲12.1 	▲6.8 	▲12.9 	▲5.2 	▲3.6
売上	▲4.4	▲7.4	▲7.6	▲12.6	0.5	1.9
収益	▲8.7	▲8.2	▲9.5	▲13.8	▲7.1	▲6.6
資金繰り	▲9.0	▲12.9	▲13.4	▲6.4	▲4.9	▲8.8
在庫	▲2.4	2.4	4.6	2.3	3.4	3.0
設備	▲8.4	▲6.3	▲3.7	▲5.8	▲8.9	▲9.1
人手	▲26.3	▲27.7	▲35.0	▲28.7	▲37.7	▲43.3

(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。

製造業
回答数136社

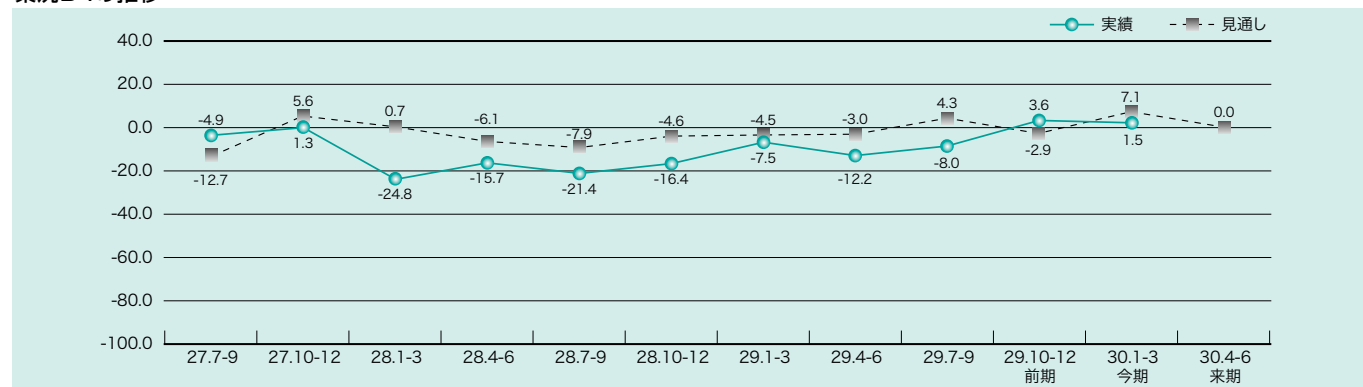
今期の実績(1-3月期)

業況D・Iは1.5。前期より僅かに悪化。

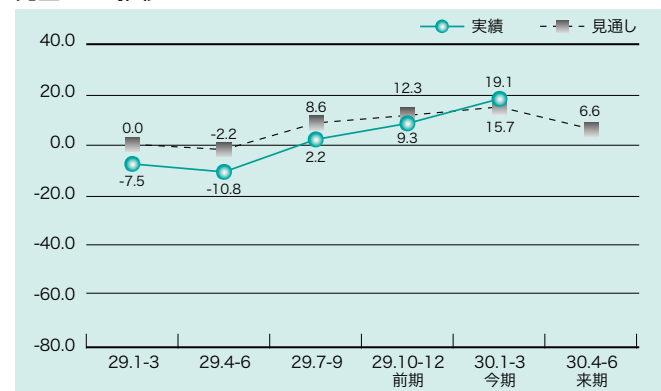
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは0.0。来期は僅かに悪化の見通し。

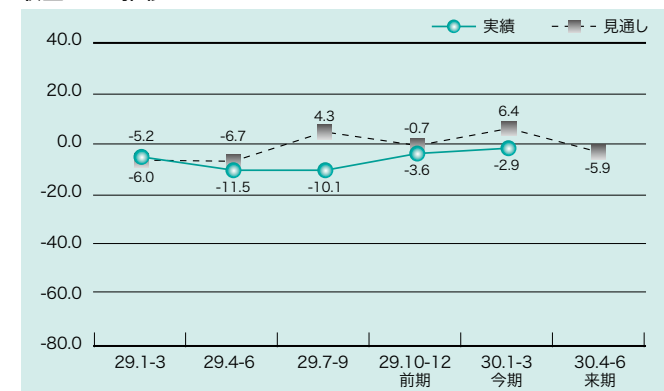
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	前期実績		今期実績		来期見通し	
	平成28年 7-9月	10-12月	平成29年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
業況	▲21.4 	▲16.4 	▲7.5 	▲12.2 	▲8.0 	3.6
売上	▲9.8	▲7.5	▲7.5	▲10.8	2.2	9.3
収益	▲12.1	▲8.2	▲5.2	▲11.5	▲10.1	▲3.6
資金繰り	▲10.6	▲11.9	▲8.2	▲4.3	▲6.5	▲7.1
在庫	▲1.5	6.0	6.7	2.2	4.3	5.8
設備	▲7.6	▲4.5	3.7	0.0	▲10.9	▲8.6
人手	▲22.7	▲20.1	▲30.6	▲25.9	▲41.3	▲47.1

(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。

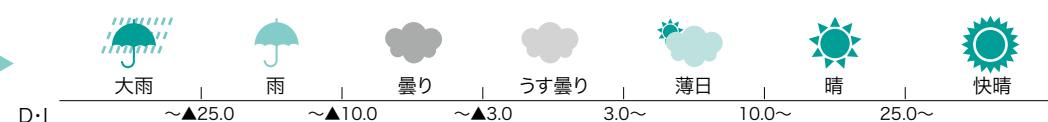
調査概要

- 調査実施時期 平成30年3月1日～7日
- 調査対象企業 361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)	136	33	73	32	85	2	361
構成比(%)	37.7%	9.1%	20.2%	8.9%	23.5%	0.6%	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33社

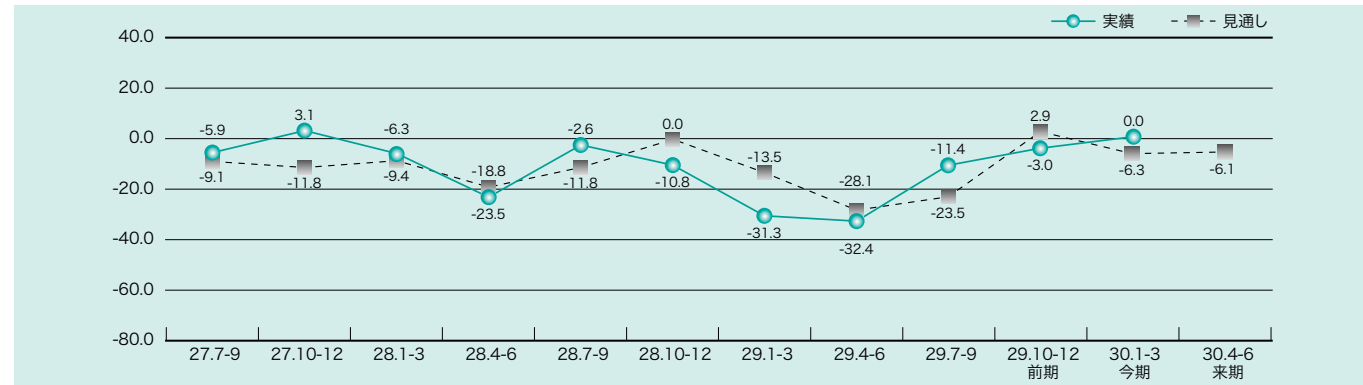
今期の実績(1-3月期)

業況D・Iは0.0。前期より若干改善。

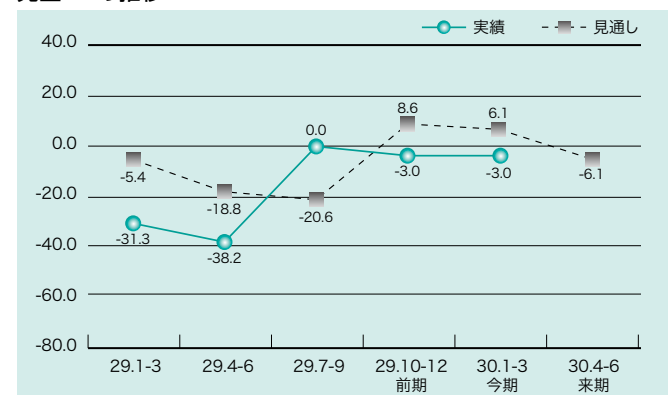
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは▲6.1。来期は悪化の見通し。

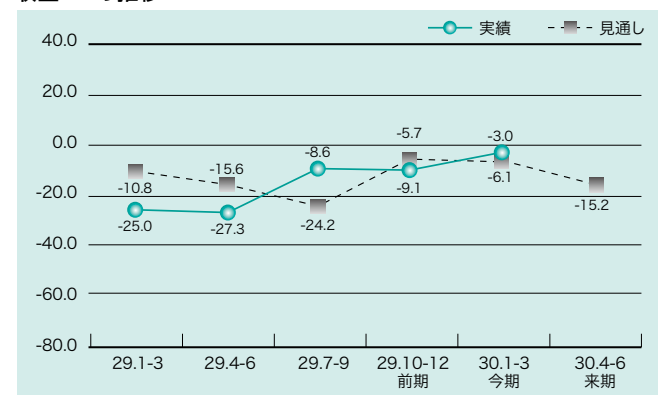
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	前期実績		今期実績		来期見通し	
	平成28年 7-9月	10-12月	平成29年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
業況	▲2.6 	▲10.8 	▲31.3 	▲32.4 	▲11.4 	▲3.0
売上	5.3	5.4	▲31.3	▲38.2	0.0	▲3.0
収益	▲2.6	0.0	▲25.0	▲27.3	▲8.6	▲9.1
資金繰り	▲13.2	▲5.4	▲25.0	▲11.8	▲8.6	▲15.2
在庫	▲15.8	▲2.8	3.1	3.0	2.9	6.3
設備	▲2.6	▲2.7	▲9.7	▲14.7	▲11.8	▲15.6
人手	▲15.8	▲18.9	▲18.8	▲20.6	▲37.1	▲36.4

(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。

小売業
回答数73社

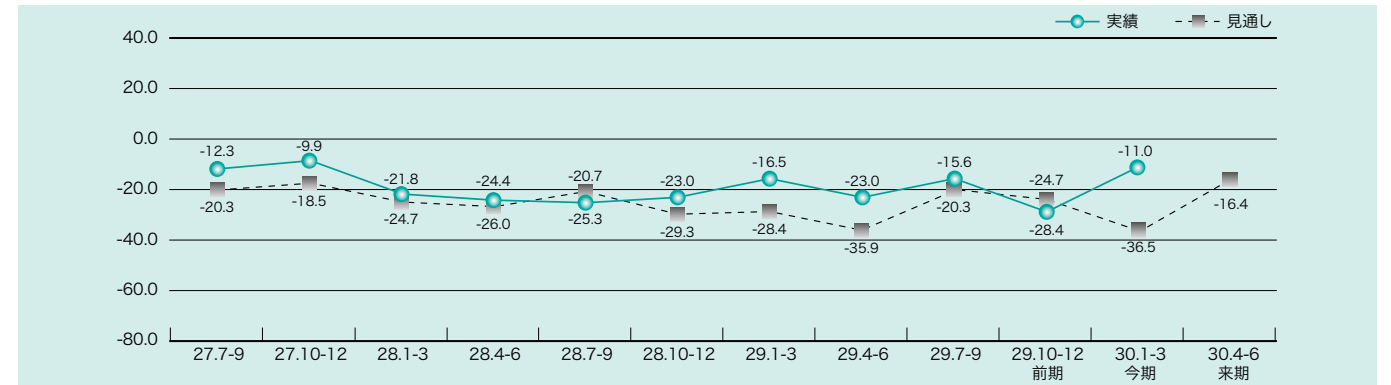
今期の実績(1-3月期)

業況D・Iは▲11.0。前期より大幅に改善。

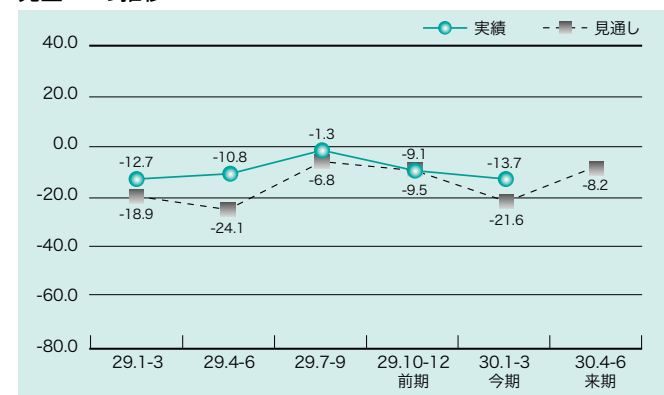
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは▲16.4。来期は悪化の見通し。

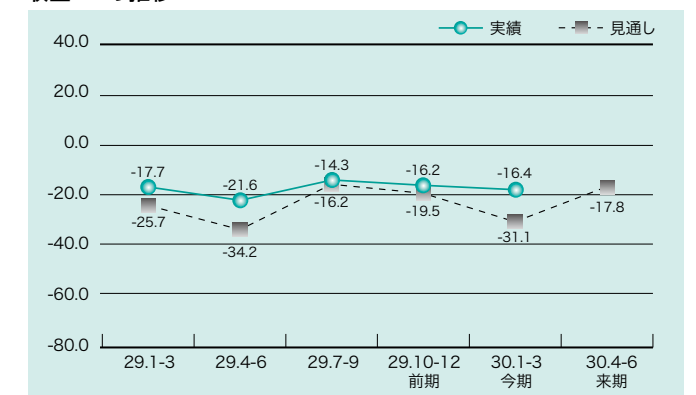
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	前期実績		今期実績		来期見通し	
	平成28年 7-9月	10-12月	平成29年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
業況	▲25.3 	▲23.0 	▲16.5 	▲23.0 	▲15.6 	▲28.4
売上	▲13.3	▲16.2	▲12.7	▲10.8	▲1.3	▲9.5
収益	▲22.7	▲18.9	▲17.7	▲21.6	▲14.3	▲16.2
資金繰り	▲20.0	▲28.4	▲21.5	▲14.9	▲7.8	▲27.0
在庫	5.3	8.1	11.4	10.8	13.0	14.9
設備	▲13.3	▲14.9	▲10.1	▲9.5	▲7.8	▲10.8
人手	▲28.0	▲36.5	▲30.4	▲29.7	▲24.7	▲27.0

(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。

サービス業
回答数32社

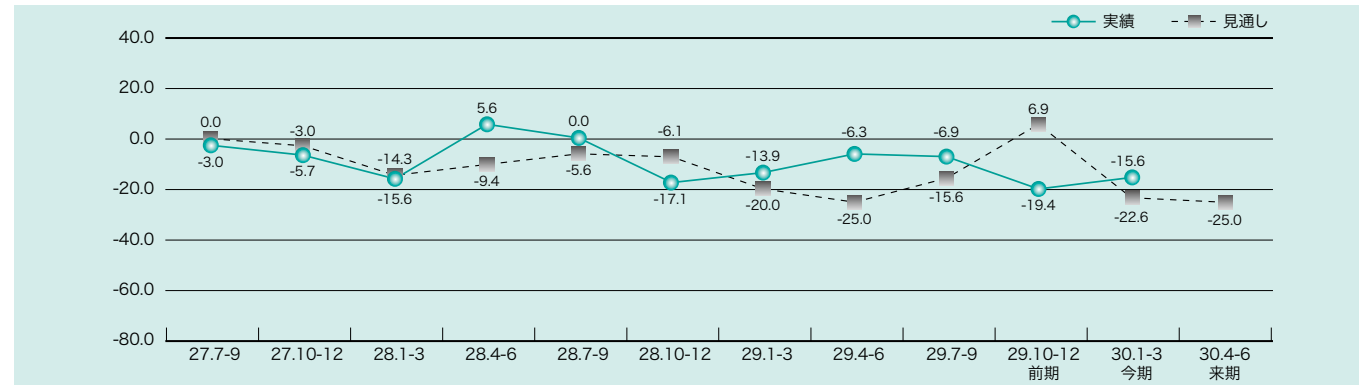
今期の実績(1-3月期)

業況D・Iは▲15.6。前期より若干改善。

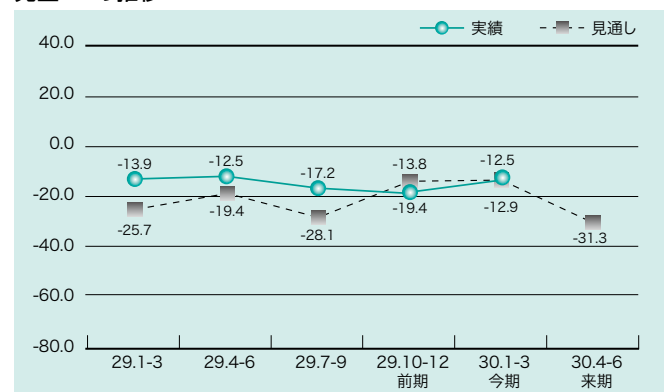
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは▲25.0。来期は悪化の見通し。

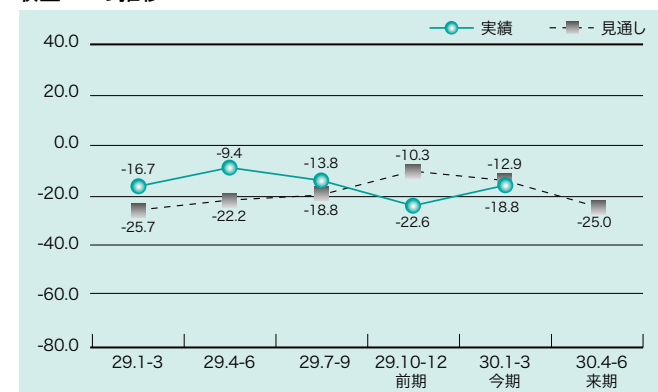
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成28年 7-9月	10-12月	平成29年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成30年 1-3月	4-6月
業況	0.0	▲17.1	▲13.9	▲6.3	▲6.9	▲19.4	▲15.6	▲25.0
売上	▲6.1	▲34.3	▲13.9	▲12.5	▲17.2	▲19.4	▲12.5	▲31.3
収益	▲6.1	▲22.9	▲16.7	▲9.4	▲13.8	▲22.6	▲18.8	▲25.0
資金繰り	6.1	▲17.1	▲19.4	▲9.7	▲3.4	▲22.6	▲9.4	▲9.4
設備	▲12.9	▲2.9	▲8.8	▲10.3	▲7.1	▲9.7	▲6.3	0.0
人手	▲34.4	▲37.1	▲44.4	▲40.0	▲46.4	▲61.3	▲50.0	▲50.0

(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85社

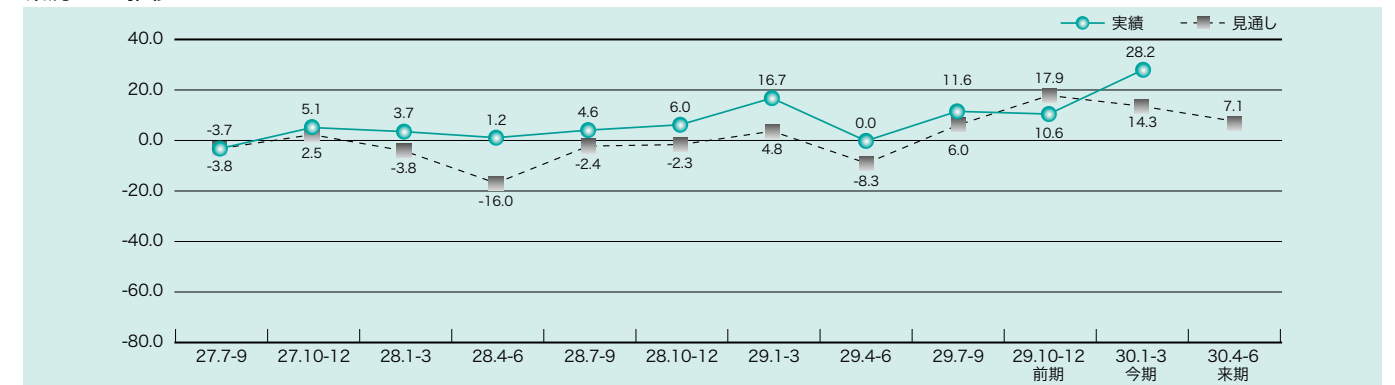
今期の実績(1-3月期)

業況D・Iは28.2。前期より大幅に改善。

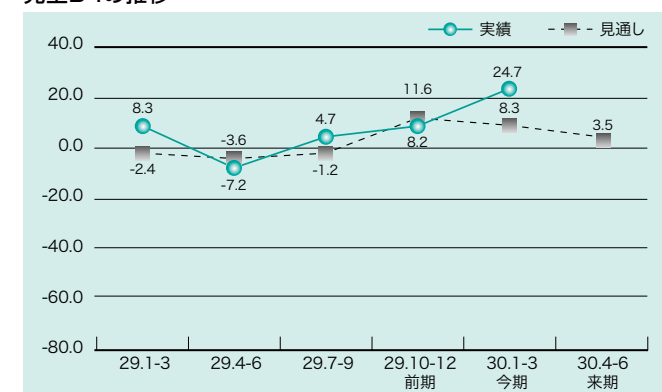
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは7.1。来期は大幅に悪化の見通し。

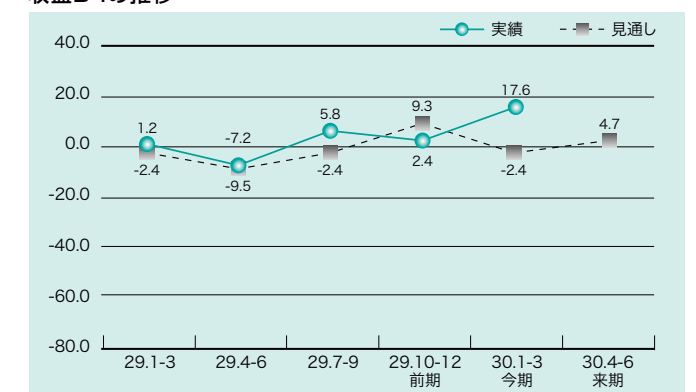
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成28年 7-9月	10-12月	平成29年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成30年 1-3月	4-6月
業況	4.6	6.0	16.7	0.0	11.6	10.6	28.2	7.1
売上	9.2	6.0	8.3	▲7.2	4.7	8.2	24.7	3.5
収益	5.7	3.6	1.2	▲7.2	5.8	2.4	17.6	4.7
資金繰り	▲1.1	▲2.4	▲4.8	1.2	1.2	10.6	11.8	3.5
在庫	▲6.0	▲6.0	▲8.8	▲7.4	▲6.0	▲12.0	▲8.4	▲7.2
設備	▲5.9	▲4.5	▲6.1	▲8.2	▲6.3	▲4.8	▲11.3	▲9.7
人手	▲31.0	▲31.0	▲48.2	▲31.3	▲40.7	▲47.1	▲41.2	▲31.8

(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。

経営のヒントとなる言葉

宮里 藍

プロゴルファー

出所：「毎日新聞 朝刊（2017年5月30日付）」（毎日新聞社）

「意志あるところに道はある」(*)

冒頭の言葉は、

「プロとしての強いこだわりが、自分を成長させる」

ということを表しています。

2017年5月、惜しまれながらも今季限りの引退を表明した宮里選手。冒頭の言葉は、宮里選手が2017年5月29日の引退会見において座右の銘を問われて、答えた一言です。

高校在学中にプロに転向した宮里選手は、同い年の横峯（よこみね）さくら選手とのライバル対決なども注目を集め、女子ゴルフ界の一時代を築きました。宮里選手は、本格的にレギュラーツアーに参戦したプロ



Ai Miyazato

2年目には5勝を挙げるなど、日本では早くから華々しい成績を残してきました。

その後、憧れだった米国に戦いの場を移してからは、米国ツアー参戦4年目の2009年に初優勝した後、2010年には世界ランキング1位に躍り出ます。しかし、米国ツアーは万事が順調というわけではありませんでした。

米国ツアー中は、自身のけがの影響で思うようなゴルフができないことや、飛距離が要求されるパワーゴルフが世界的な潮流となるなど、フィジカル面で宮里選手は逆境に立たされることになります。

また、宮里選手は2012年6月を最後に優勝から遠ざかったことで、モチベーションを維持することが難しくなっていました。この時期、宮里選手は自身のコンディションに手応えを感じていたものの、2013年のシーズン中には1勝もできませんでした。そして、「こんなに調子が良いのに勝てないのなら、何をどう立て直したらいいのだろう」と、迷いを感じるようになります。

宮里選手に対してメンタルコーチは、「どの選手にもモチベーションの維持が難しい時期があるのだから、焦る必要はない」とアドバイスをしたそうです。とはいえ、その後も現在に至るまで、宮里選手は、自分が目指している姿を実現することができず、引退という決断を下しています。

宮里選手には、引退以外にもさまざまな選択肢があったはずですが、2013年のシーズンは1勝もできなかったとはいえ、前年の2012年には2度の優勝を果たしています。この頃の宮里選手は、プロとして決して恥ずかしくない成績を残しているといえるのではないのでしょうか。

しかし、宮里選手は過去と同じ成績の自分には満足できず、常に新たな目標を設定し、前進したかったのでしょう。そんな宮里選手の姿勢は、次の言葉から感じることができます。

「限界は自分でつくるもの。選手、人間として、やるべきことはいっぱいある」(**)

ゴルフは競技人生の長いスポーツですが、宮里選手は31歳という若さで引退を決意しました。引退会見の場で復帰の可能性について質問を受けましたが、現状では復帰は考えられないと答えています。若

い頃からトッププロとして活躍してきた宮里選手には強いこだわりがあり、モチベーションを維持できないままの自分では、プロとしての活動を続けられないと判断したのかもしれませんが。

宮里選手の言動からは、プロとしての強いこだわりが感じられます。「引退はまだ早いのでは」との声も多く聞かれますが、経営に対して強いこだわりを持っている経営者なら、宮里選手の決断に共感できる部分があるのではないのでしょうか。スポーツとビジネスでは環境が全く違います。しかし、経営者にも社内外からの強い反対を押し切って貫き通さなければならぬことがあります。そのような立場にある経営者にとって、宮里選手の言動は勇気を与えてくれるものではないでしょうか。

【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】

みやざとあい(1985～)。沖縄県生まれ。東北高等学校卒。2003年、プロ転向。2005年、日本女子オープンゴルフ選手権競技、最年少優勝(当時)。2006年、米LPGAツアー参戦。2010年、日本選手初となる世界ランキング1位を獲得。2017年、現役引退を表明。

【参考文献】

(*)「毎日新聞 朝刊(2017年5月30日付)」(毎日新聞社)
(**)「日刊スポーツ(2010年12月9日付)」(日刊スポーツ新聞社、2010年12月)
「ai-miyazato54.com 宮里藍オフィシャルサイト」(宮里藍、有限会社エム・プロジェクト)

以上

※上記内容は、本文中に特別なことわりがない限り、2017年5月時点のものであり、将来変更される可能性があります。

■本レポートは、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。
■本レポートは、情報提供のみを目的とするものであり、本レポートにおいて提供されるいかなる情報も、本レポート利用者の皆様に對し、取引の申し込みや勧誘、あつせん、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。
■本レ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。本レ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、本レ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。
■本レ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、今後予告なく本レ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。
■本レポートは著作物であり、著作権法により保護されています。本レポートを無断で複写、複製することを禁じます。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 24

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

Hekikai Report

“部下”は、いつか
“上司”になる今回の
登場人物

とどろき
轟室長
(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、前例のないアイデアほど
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

- 轟室長たちは、社長への「新成長プラン」のプレゼンテーションを無事に終えた。新成長プランは来年度から正式に実行されることが決まった。これで会社は新しいスタートを切ることになる。紆余曲折はあったが、経営改革室が重要なミッションを成し遂げられたことについて、轟室長は真一たちメンバーに心から感謝していた。
- しかし一方で、轟室長はメンバーそれぞれに未熟さがあると感じていた。経営改革室の“長”という立場の轟室長は、将来、会社を引っ張っていける人材を育てる責任があると考えている。そのため、新成長プランの策定が終わったら、一人一人に今後改善すべき点を伝えようと考えていた。特に、轟室長のたっの希望で経営改革室に呼んだ真一については、必ず成長させてやりたいとの強い思いがある。
- 轟室長は、真一には、もう少し働き方を変えてもらいたいと思っていた。これまで“時間を作って会社以外に活動範囲を広げろ”“真一しかできない重要度の高い仕事から取り組み”と教えてきた。少しは改善されてきたが、あれもこれもと仕事を抱え込んで、結局時間が足りなくなることが見受けられることに変わりはない。
- そう遠くない将来、これまで部下という立場だった真一が“上司”になる日がやってくるだろう。しかし、今のような仕事に追われるような働き方では、部下に仕事をさせ、育てることなどできないだろう。
- 轟室長は、経営改革室のミッションが一段落した今、真一に、自身の働き方をどう思っているのかを聞いてみることにした。
- するとそこに、上司と部下のギャップが見えた……。

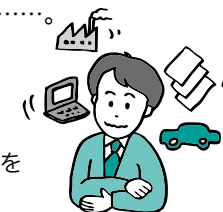
轟室長が真一の働き方について尋ねる会話

- 室長** お疲れさま。ようやく“社長プレゼン”を乗り切って、新成長プランは来年度から実行されることになったな。皆のおかげだ。本当にありがとう。
- 真一** いえいえ、私たちのほうこそ。室長の指導でなんとか乗り切ったんです。ありがとうございます！新成長プランが無事に承認されて本当に良かったです。これできっと、うちの会社も生まれ変わっていきますね！！
- 室長** まあ、これからが本番だけだな。大きく仕組みを変えることになるからいろいろな問題が出てくるだろうが、覚悟の上だ。今はこの達成感を楽しもう。
- 真一** 本当にこの1年、いろいろありましたよね。一言ではとても言い表せないです。振り返ったらあれこれ思い出して胸がいっぱいになってきました！A事業部の本間本部長から思いがけなく昔の熱い話を教えてもらって、あのときは感動したな……。そうそう、「従業員の意識調査」も思った以上に大苦戦でしたけど、皆に協力してもらってなんとか……。室長にはたくさん叱られましたけど、本当に勉強になりました！
- 室長** ははは、そうだな。この1年、よく頑張ってくれたね。営業部門についてしか知らなかった真一が、全社的な組織改革と一緒に



取り組んでくれたんだからな。

- 真一** ありがとうございます！この経験を生かし、そして経営のことをもっともっと勉強してですね……。
- 室長** 分かった、分かったよ。それにしても真一、結構無理もしてたろう。頑張ってくれるのはありがたいけど、今のままの働き方を続けるのは限界があるぞ。
- 真一** はい……。なんとか改善したいとは思ってるんです。でも、仕事は増える一方で、正直言ってどうしたらいいのか……。
- 室長** こう言っては悪いが、仕事が増えるというよりも、真一が難しく考えすぎて、自分で仕事を増やしているように見えるんだが。
- 真一** そうですか？
- 室長** うん。真一は、『今そこまでやらなくてもいい』ってことに時間をかけている。そんなやり方を続けてたら、時間はいくらあっても足りなくなる。これから先、真一は部下を持って育てるようになるだろう。部下に仕事をさせたり育てたりするのは時間も労力も相当かかる。今みたいな働き方では、部下を持ったときに苦勞するぞ。
- 真一** はい。仕事の進め方を変えるってことですかね……（部下を持つってやっぱり大変なんだろうな）。
- （後半へ続く）



上司と部下、それぞれの思いや考え

- 多くの上司は「時間には限りがある」ことを十分に認識しています。限られた時間の中で複数の仕事を同時に進めるためには、時間と労力を費やす“的”を絞ることが重要であると思っています。
- そのため上司は、「顧客との現状の関係性」「部や課内の仕事の割り振り」「これまで蓄積されたノウハウ」「部下一人一人の能力とキャリア」などの状況を踏まえ、「今、どの仕事により多くの時間と労力を割くべきか」を常に考えています。
- そうした上司は、自分から見て“的”を絞らずに時間と労力を費やしている部下に対して、「状況を正しく把握できていない」「これまでのノウハウを生かそうという工夫をしていない」といった不満を抱くことがあります。
- 一方、多くの部下も、「時間には限りがある」ことを知っています。しかし、「時間には限りがある」という意識を自分の仕事にまで落とし込み、「今、それだけの時間と労力を費やすべきか」を考えて仕事を進めている部下は、それほど多くはありません。自分が良いと思う方法にこだわって時間をかけたり、少しでも壁にぶつかる、どうにかできるまで必要以上に時間と労力を費やそうしたりします。
- 仕事に対するこだわりや試行錯誤は悪いことではありません。しかし、部下の場合、「自分が納得いくまで」「自分が安心だから」という、状況を踏まえない自己満足の追求であることが多いため、上司には「今、必要ないこと」に時間と労力を費やしているように見えてしまうのです。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 24

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

Hekikai Report

上司と部下のギャップの根底は「仕事の“力加減”に対する意識」

■ 限られた時間を意識している上司の多くは、仕事にメリハリをつけています。「今、何が求められているか」を正確に見極め、120%の労力で取り組んで120%の成果物を上げる仕事、60%の労力で60%の成果物を上げる仕事を振り分けているのです。上司はこうしてバランスを取りながら、新しいことに取り組むための心身の余力を残しています。

■ 一方、「今、何が求められているか」を見極めることができない部下は“力加減”の調整の仕方が分からず、「全て120%の労力でやっておけば問題は無い。それが相手のためになる」と安易に考えるところがあります。適切な労力を費やせばよいのに、120%でなければ“単なる手抜き”であると誤解している部下もいます。

■ こうしたギャップは、「仕事の“力加減”に対する意識」の違いにあります。



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.“やらなくていいこと”を決めてあげる

■ 上司は部下に、「顧客との現状の関係性」「部や課内の仕事の割り振り」などの情報を与え、部下が時間と労力を費やす“的”を絞りやすいように指導しましょう。それでも部下は、“やらなくていいこと”をなかなか決めることができません。上司は部下に情報を与えると同時に、“やらなくていいこと”を決めてあげるようにしましょう。

2.強制的に“力加減”を調整させる

■ 全てに120%の労力で取り組もうとしたり、そうしないことに罪悪感や抵抗感を覚えたりするのは、まだその部下に余裕があるからかもしれません。思い切ってこれまでより極端に短い納期、レベルの高い目標などを与え、部下が自ら工夫して“力加減”を調整せざるを得ない状況に追い込むのも一策です。

部下に処方される“ギャップ解消薬”

1.“これまでの自分”に問題意識を持つ

■ 「とにかく120%の労力で頑張る」という考えは一見やる気があるように見えますが、時間と労力を費やす“的”を絞っていない短絡的な考えともいえます。「今、何が求められているか」を振り返り、今の取り組み方が本当に正しいか、さらには、これまでの自分の時間と労力の使い方は本当に正しいかという問題意識を持つことから始めましょう。

2.上司ならどう“的”を絞るのかを学ぶ

■ 部下は“力加減”を調整しようとしても、“的”の絞り方に迷うことも多いため、上司に自分の考えを相談することが大切です。ただし、その際には、上司が何を重視して“的”を絞ったのかを尋ね、次に迷ったときは「上司ならどうするか」という視点で、まず自分で考えることを忘れてはなりません。

エピソード

■ 轟室長が真一の働き方について尋ねる会話には続きがあった。そこで真一は、轟室長の“部下を持ち、育てること”に対する思いを知ることになる。

■ この轟室長の思いは、今まで部下の視点でしか考えてこなかった真一に、上司という立場にある者の心情を、初めて知らしめるものだった……。

轟室長が真一の働き方について尋ねる会話

室長 ははは、突然部下を持つなんて話をしてもピンと来ないかもしれない。真一は上司の仕事ってなんだと思う？

真一 え〜と、部下に仕事を教えて一人前に育てること、でしょうか……。

室長 じゃあ、部下を育てるためには何が大切だと思う？

真一 分かりやすく教えること？……。

いや、まずは部下と信頼関係を築くために話をよく聞くことかな？

室長 私はね、もっと根本的で単純なことだと思う。上司の仕事は、部下に仕事をさせること、そして部下が仕事をしやすい環境を作ること。その2つだ。部下に目いっぱい仕事をさせて、成功体験も失敗体験もたくさん積ませる。成長させるには自分で体感させるのが一番。

その機会を作ってやるのが上司の大切な仕事だよ。

部下は、迷ったり間違ったり、立ち往生することなんてしょっちゅうだ。

それでも代わりに仕事を

やったりせずに、上司は

黒子に徹して部下に

やらせなきゃならない。

その代わり、時には部下が

前に進めるように少し

アドバイスして背中を押してやるんだ。

それにな、会社にはいろんな人間がいる。中にはいつも楽なほうを選ぶ者もいて、頑張ろうとする者に悪影響を与える。そういうことにも目を配って、部下が仕事に専念できる環境を作ってあげないといけな。

部下が失敗したときも同じだ。『手柄は部下に、責任は上司が』なんだよ。

真一 室長……。

室長 どうだ、部下を持つって大変だろう？ 今の真一みたいに自分の仕事に振り回されるような余裕が無い働き方では、部下をちゃんと見てやれずに、思い切り仕事をさせてやれなくなるぞ。

真一 本当にそうですね……。

確かに室長にはたくさん経験を積ませてもらって、そのおかげで……。

俺、もっとしっかりしなきゃ!!!

室長 期待してるぞ! 上司は部下を持ったその瞬間から、部下にとっては上司なんだ。今のうちから自分の働き方をよく見直して上司になる準備をしておいたほうがいい。大丈夫、真一の熱意ならやってできないことはない!

真一 ありがとうございます!

■ 上司の“部下に対する思い”とは、部下には想像もつかないほど深く熱いものだった。営業一課時代の山田課長、そして現在所属している経営改革室の轟室長から教わったことは何物にも代え難い自分の財産だと、真一は改めて感謝の気持ちをかみしめた。

■ 上司という立場でも物事を考えようとし始めた真一は、この後、さまざまな上司と部下のコンビと出会うことになる。轟室長が明かした上司の思いは、真一がこの先出会う上司と部下を、これまでとは違った視点で見るときかけとなったのである……。



ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 24

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

ギャップ克服!上司力・部下力チェックシート

- 以下は、「仕事の“力加減”に対する意識」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。
- ☐ 部下一人一人に、仕事の進捗状況を定期的に報告させている

☐ 部下一人一人の能力のレベル、得意分野、仕事にかかる時間を把握している

☐ 部下に指示を出すときは、目的やその仕事で求められる重要なポイントを必ず伝えている

☐ 部下に指示を出すときは、他の仕事の状況も確認し、優先順位を必ず伝えている

☐ 部下に指示を出すときは、終了時間を必ず明確に伝えている

☐ 部下に指示を出すときは、仕事の進め方とかかる時間を必ず確認している

☐ 定期的に部下の仕事の進め方を確認し、無駄なことをやっていたら軌道修正している

☐ 部下には、常に仕事の進め方に問題意識を持ち、改善すべき点を見つけるよう指導している

☐ 時には部下が自ら工夫しなければならない達成困難な目標を与えている

☐ 定期的に、これまで蓄積されたノウハウなどを共有できる場を部や課全体で設けている

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。
- ☐ 仕事の進捗状況を定期的に上司に報告している

☐ 仕事に取り組むときは、先に“出口”をイメージし、そこに向かって進むよう心がけている

☐ 上司から指示を出されたときは、目的やその仕事で求められる重要なポイントを必ず確認している

☐ 上司から指示を出されたときは、他の仕事の状況も伝え、優先順位を必ず確認している

☐ 上司から指示を出されたときは、終了時間を必ず確認している

☐ 上司から指示を出されたときは、自分の仕事の進め方で問題が無いか必ず確認している

☐ 仕事の進め方、かかる時間などに迷ったときはすぐに上司に相談している

☐ 常に仕事の進め方に問題意識を持ち、より効率的な進め方などを探そう心がけている

☐ 複数の仕事を同時に進めるときは、それぞれの仕事にかかる時間と労力を計算している

☐ 上司や同僚などに、これまで蓄積されたノウハウなどを尋ね、自ら情報収集に取り組んでいる

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。

TOPICS

女性活躍推進法に基づく行動計画

「へきしん」は女性活躍推進法に関する
取組みを実施しています！

碧海信用金庫は、女性のキャリア形成を支援し、より多くの女性が管理職として活躍できる職場環境を目指して、次のような取組みを実施しています。
平成28年8月17日に、基準適合一般事業主認定（えるぼし認定）2段階目を取得しています。

■女性活躍推進法に基づく行動計画

計画期間

平成28年4月1日～平成31年3月31日

定量的目標・評価

〔目標〕係長に占める女性職員の割合を30%以上にする。
〔評価〕係長に占める女性職員の割合 **28.6%**

取組内容

- 両立支援制度の拡充および職場環境の整備
- 管理職を目指す女性育成のための教育および人事制度の整備
- 女性のキャリア形成支援として、積極的に営業担当に配置

⇒ **平成30年4月1日現在、女性営業担当に25名を配置しています。**



女性営業担当(平成30年4月1日現在)

※詳しい内容は、当金庫のホームページにて公表しています。
<http://www.hekishin.jp/diversity>



日本の四季① 立夏を迎えて

竹は天高くまっすぐに伸びてゆくという特性があります。春先に顔を出した筍はこの季節、驚くようなスピードで成長し、山々を深い緑へと染めていきます。加工・生産がしやすく、日本では古くから身近な素材として親しまれてきました。竹は割れ始めると一直線に次々と割れていくことから、「破竹の勢い」「竹を割ったよう」という表現に使われていますが、地下では広く根をはり、1本1本がつながっています。割れる時は1本、しかし、枯れる時は竹林全体。繁殖力があるとはいえ、長い年月が経過すると地下茎の働きが低下し、竹林全体が衰退していきます。定期的な手入れは若い竹の成長をうながし、夏には林を支える立派な1本となります。日々深くなっていく緑は、私たちにそんな期待を抱かせます。



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

2018年5月発行