

## 真・自立型経営への転換 116

### 復活するか日本経済

世界中を震撼させた新型コロナウイルスへの恐怖感は、日本国内でのワクチン接種が進むにつれ、徐々に復活への期待感へと変化しつつあります。

6月に実施された、日本経済新聞社の定例企画「社長100人アンケート」によると、足元の景況感はまだ「横ばい」としながらも、半年後(2021年12月頃)に景気拡大を見込む経営者が9割超に達したと報じています。これから数年かけて、日本の経済は大きく成長の軌道を描けるでしょうか。また、この過程で生じる様々な社会構造の変化、それに伴う業界構造の変化は、そこに属するすべての企業に対して、変化のための適応行動を求めてきます。そこに対応できるかどうか、企業の存続と発展の絶対条件となることは、これまでお伝えしてきた通りです。

“アフターコロナ”にどう向き合うか、これは個々の企業における極めて個別的な課題ですが、復活への大きな変化に備えて各社周到な準備が必要になります。今回は戦略面と組織面の両方から、アフターコロナに向けた準備のポイントを考えてみたいと思います。

### アフターコロナの戦略

アフターコロナの戦略をどう考えるべきか。そもそも、経営戦略とは、企業が変化する経営環境に最適な形で適応するための方策です。そして、経営戦略は「やれるか、やれないか」という物差しで考えるのではなく、「正しいか、正しくないか」という物差しで考えるべきものなのです。残念ながら、多くの企業では、「やれるか、やれないか」が先に立ってしまい、結果的に正しい戦略を遂行する上での大きな制約条件となっているのです。まずはその点から、意識的に修正を図る必要があります。

その上で、アフターコロナの世界では、どういう環境変化が起こるのか(あるいは起こってしまったのか)、そしてその環境変化に適応するための“正しい経営戦略”は何かを明確にしなければいけません。経営戦略における“正しさ”とは、

- 成長する事業領域に属していること
- その事業領域における成功要因を補足していること
- その成功要因を獲得するための確かな施策を講じていること

どんな市場でも細分化すれば、どこかには成長している領域があるものです。そういう領域を見つけて、そこへシフトすることが第一です。次いで、その領域が見つかったら、そこでの成功要因を補足していなければいけません。成功要因とは、それがなければ成功し得ない、最も重要なポイントといえます。かのAmazon.comの成功要因は、最短の物流が可能な物流拠点と言われています。それゆえ、Amazonではそこら中に大きな物流倉庫を構えているのです。

ただ、こうした成功要因を掴んでいても、その成功要因を獲得できなければ絵にかいた餅ですので、その成功要因を獲得するための確かな方策があることが最後の条件になります。

この3つの問いを全て満たした経営戦略こそ、正しい経営戦略なのです。この観点で自社の戦略を見直してみてください。

### 組織力(ケイパビリティ)を高めるために

正しい経営戦略が見えたなら、次は「やるか、やらないか」です。「やれるか、やれないか」を現在の経営資源で判断するのではなく、どんな困難があろうとも「やる」のか、リスクを最大限回避して「やらない」のか、経営者自らの意思を固めることに他なりません。

そして「やる」と決めたなら、組織力(ケイパビリティ)を最大化すべく、組織の全てを点検することです。組織構成員のモチベーションを高め、組織のシナジーを最大化するための組織構造はどうあるべきか、人材にどのような能力を求めるか、好ましい組織風土をどのように作り上げるか、それぞれの現状を客観的に把握し、改善への道筋を示す必要があります。

特に、長いコロナ禍の期間を経て、働く人の働くことへの意識は大きく変化した可能性が高いといえます。リモートワーク推進により、働く時間や働く場所をはじめ、働き方の自由度は相当程度増したことと思います。おそらく、多くの社員が始めは戸惑いを感じながらも、徐々に自分らしい働き方のスタイルを見出し、一定の満足感を得ているのではないのでしょうか。こうした傾向は、マスメディアによる意識調査の結果などにも顕著に表れています。

これらの変化により、これまでのように、会社が半ば一方的に目標や手段を設定し、そこに向けて組織一丸となって頑張ろう、というような集団主義的なやり方は通用しません。モチベーションを上げるどころか、下げってしまうことにもなりかねません。

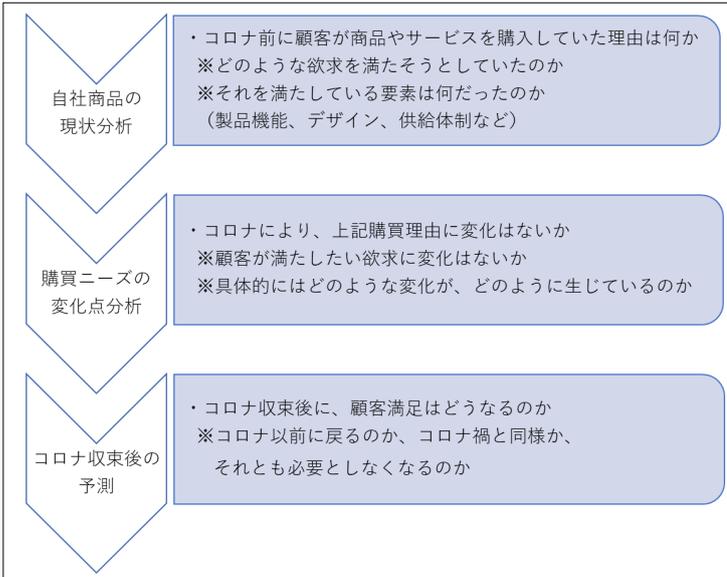
ではこのような中で、我々は何をすべきでしょう。まずは、仕事の仕方の変化が、社員の働き方の意識の変化にどういう影響を与えているかをキャッチする必要があります。その上で、部下それぞれがどういったことでモチベーションが高まるのかを個別に把握し、それに合ったマネジメントの仕方に対応する必要があります。まさしく「多様化への対応」です。「やり方の多様化を容認」するのであれば、同時に「結果への責任」も個々に求めることとなります。そうした理解のもと、社員一人ひとりのやり方を尊重しつつ、本人達が強い責任感のもとで職務を遂行し、期待された結果に到達することができれば、組織力(ケイパビリティ)を更に高めることができるでしょう。

名南コンサルティングネットワーク

永井 晶也

**【情報提供】 ウィズコロナ時代に求められる営業戦略策定時に検討すべき3ステップ**

営業戦略とは、企業のバリューチェーン(購買、製造、販売、物流、サービスなど、市場に商品を提供する主な活動の連鎖)の中で、営業に関わる部分の戦略を指します。具体的には、どこの市場(顧客群)にどのような商品やサービスを提供するのかを定めた「営業方針」、ターゲットとする市場(顧客群)に存在する複数の企業から営業先及び営業の優先順位を明確にした「顧客のターゲットとプライオリティ」、ターゲット顧客に対するアプローチ方法や、営業上の差別化ポイントを整理した「ターゲット顧客への営業アプローチ方針」の3項目で構成されます。ウィズコロナ時代においても、営業戦略を策定する際の基本的な内容は上記の3点です。一方で、ここ一年半の社会情勢やビジネス環境、消費者の価値観の変化によって、ターゲット市場(顧客群)のニーズがコロナ以前とは全く異なるものになっている可能性があり、これまでの常識を前提に営業戦略を考えることにはリスクがあります。その為、改めて顧客のニーズについて、以下に示す3ステップに基づいて現状分析をする必要があります。



**【ステップ1】 自社商品やサービスの現状分析**

なぜ顧客が自社の商品やサービスを購入していたのかを客観的に分析する(他社商品にはない、自社独自の価値を明らかにする)。

**【ステップ2】 顧客ニーズの変化点分析**

ステップ1の分析結果を踏まえて、それがコロナによって変化しているのか、それとも変化していないのか、変化しているのであれば、どのように変化しているのかを分析する。

**【ステップ3】 コロナ収束後の予測**

ステップ1及び2を踏まえて、コロナ収束後に顧客が求める要素がどうなるのかを予測する

上記3ステップを踏まえて、「営業方針」から「ターゲット顧客への営業アプローチ方針」までの3項目を検討することにより、アフターコロナに適した営業戦略を策定することができま

(渡邊 圭蔵)

**【情報提供】 最低限確認しておくべき個人情報保護法の改正点とは？**

個人情報保護法には、企業や団体が情報を有効活用する上で、利用者や消費者が安心して企業や団体に個人情報の取扱いを依頼できるように、情報の取扱いにおける共通のルールが定められています。この法律は、原則としてすべての事業者に適用され、各事業者の法令遵守状況は、個人情報保護委員会が監督しています。

なお、2017年に個人情報保護法が改正された際に、「いわゆる3年ごと見直し」に関する規定が設けられました。これは、法令が環境の変化に遅れを取ることが無いよう、3年を目途に法令の見直しを行うことを規定したものです。本規定に基づき、2017年から3年が経過した2020年6月12日に、個人情報保護法の改正法が公布(2022年4月1日全面施行予定)されました。今回の改正について、最低限確認しておくべきポイントは、以下の2点です。

**Point.1 個人データ漏洩時の報告・通知義務化(2022年4月1日～) ※現行法では報告・通知義務なし**

今回の改正により、情報漏洩等が発生し、個人の権利利益を害するおそれがある場合においては、その事実を個人情報保護委員会へ報告するとともに、被害を受けた本人へ通知することが義務化されました。なお、個人の権利利益を害するおそれがある場合とは、「要配慮個人情報の漏洩」「不正アクセス等による漏洩」「財産的被害のおそれがある漏洩」「一定数以上の(1,000件を超える)大規模な漏洩」などが挙げられます。

**Point.2 法定刑の厳罰化(2020年12月12日～)**

法定刑の厳罰化については、2020年12月12日より既に施行されています。具体的には、右表の通り、「個人情報保護委員会からの命令への違反」「個人情報データベース等の不正提供等」「個人情報保護委員会への虚偽報告等」に関して、それぞれ懲役刑・罰金刑が引き上げられました。

特に、「個人情報保護委員会からの命令違反」「個人情報データベース等の不正提供等」を行った法人等に課せられる罰金刑は、1億円以下に引き上げられるなど、ペナルティの金額・内容は大きく変わっています。

法規制の実行力を高めることを目的に、法定刑がより厳罰化されているため、個人情報の取り扱いについては、より一層注意が必要です。早々に、情報漏洩発生時における報連相のルールとルートを整備するとともに、社員へ注意を促しましょう。

(山田 亮太)

表 改正前後の法定刑の比較

	対象	懲役刑		罰金刑	
		改正前	改正後	改正前	改正後
個人情報保護委員会からの命令への違反	行為者(個人)	6月以下	1年以下	30万円以下	100万円以下
	法人等	-	-	30万円以下	1億円以下
個人情報データベース等の不正提供等	行為者(個人)	1年以下	1年以下	50万円以下	50万円以下
	法人等	-	-	50万円以下	1億円以下
個人情報保護委員会への虚偽報告等	行為者(個人)	-	-	30万円以下	50万円以下
	法人等	-	-	30万円以下	50万円以下

※参考 個人情報保護委員会ホームページ <https://www.ppc.go.jp/personalinfo/legal/kaiseihogochou/>

【情報提供】「業務のマニュアル化」を成功させるための手法

「新人の早期戦力化を図りたい」「教育担当者の負担を軽減したい」「業務の属人化を解消したい」等と、お悩みではありませんか？こういった経営課題を解決する一つの手段が「業務のマニュアル化」です。分かりやすいマニュアルがあれば、次の効果が生まれます。

- ①一定の品質を保ち、早く業務を覚えることができる
- ②教育の時間や心理的負担を減らすことができる
- ③業務の属人化を防ぐことができる

これらの効果を意識して取り組むことにより、業務効率・生産性が高まります。

一方、実際にマニュアルを作成・運用し、その効果を発揮できている企業はあまり多くありません。なぜでしょうか。そこには、まず作成の段階で、「どの業務から作れば良いか？」「どんな手順でまとめれば良いか？」「作成ツールや形式はどうするか？」という疑問が生じてしまうからです。そこで、スムーズにマニュアル化を進めるポイントをお伝えします(図1参照)。

①「業務の見える化」を行う

まずは、業務を目的毎の区分に分け、細分化し、全て洗い出します。

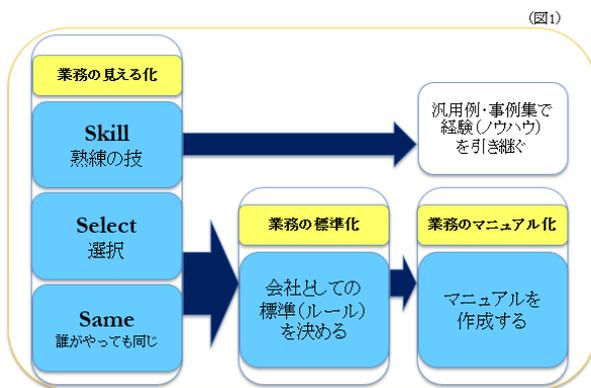
②マニュアル化するものを選定する

細分化された業務は、図1に示すように、「誰がやっても同じもの(Same)」「選択基準に沿って進めることができるもの(Select)」「経験が必要な熟練の技」に分けます。次に、この中でマニュアルに向いている“SameとSelect”を作成対象として選定します。

③業務の標準とツールを決める

マニュアル作成の対象となる各業務に、最も効果的な手順・ルール・基準を定めます。さらに、ExcelやWord、専用のITツールを選定し、作成形式を決めます。

ここまで準備ができれば、後は作成です。ただし、作成しただけでは経営課題の解決につながりません。実際に、マニュアルが見てほしい対象者に関覧されているのか、必要なタイミングで改定されているのか等、運用全体を管理する必要があります。併せて、マニュアル作成に取り組む過程で、ムダ・ムラを省き、効果的に業務改善を図ることができれば、質の高いものとなり、社員一人ひとりの能力が向上し、そのノウハウは企業の知的財産になり得るのです。目的を持って、お取り組み下さい。



(荻谷 勇貴)

経営に役立つ名言・格言

昔の善く戦う者は、先ず勝つべからざるを為して、以て敵の勝つべきを待つ

今回は、有名な戦略書である“孫氏の兵法”に記されている言葉をご紹介します。

“孫氏の兵法”とは、中国の春秋時代に孫武によって書かれたとされる、戦に勝つための方式がまとめられた書物です。孫武は、当時新興国であった呉を中国の覇権争いに絡むほどの強國にまで成長させた人物です。

そんな“孫氏の兵法”に記されている言葉の一つに「昔の善く戦う者は、先ず勝つべからざるを為して、以て敵の勝つべきを待つ」というものがあります。これは、戦の際はまず先に敵から攻められても負けないように守りを固めた上で、敵が弱みを露呈して、こちらが攻めれば勝てる状況になるまで待て、という意味です。戦に勝てるかどうかは相手や状況次第、つまり外部要因に影響されるが、負けないかどうかは自分達の努力や工夫次第、つまり内部要因に影響されるということです。

これは、ビジネスの場においても言えることです。自社が儲かるかどうかは景気等の外部環境に左右されますが、赤字にならない、また赤字でも事業継続できる体制を整えるのは、自社の努力次第で可能です。コロナ禍のような厳しい外部環境にさらされている今こそ、必ずしも短期的な“勝ち”にこだわるのではなく、変化への耐性、スピード感、創造力など、社員の内なる強さを集結させ、“負けない”態勢を整えておくことも重要なのではないのでしょうか。きっと、盤石な組織体制こそが、来たる変化を復活に向けて勝ち抜けるのです。

【コンサルタントお薦めの1冊】

『社員のモチベーションは上げるな！』

(著者:宋文洲氏 出版社:幻冬舎)



多くの経営者が、「社員には、モチベーション高く、イキイキと働いて成長してほしい」と、強く想っていることでしょう。モチベーションを日本語に訳すと、「やる気」「意欲」「動機」と表現されます。「やる気」「意欲」「動機」の源泉は、自らの「願望」であり、「願望」は他人から与えられるものではなく、自ら高めていくものです。

本書では、ソフトブレイン社の創業者であり、現在は経営コンサルタントとして活躍している著者が、マネージャーとして成果を上げるために必要

な考え方やマインドについて紹介しています。「上司に部下のモチベーションは上げられない」「人間ではなく、仕事をマネジメントするのが上司の役割」、「報連相の徹底もいきすぎると、責任転嫁を生む」など、これまで良かれと思って取り組んでいたことが、状況によってはチームに悪影響を及ぼすこともあることに気づかされます。また、「目指すべきは楽しい職場づくりではなく、社員が仕事を通じて楽しいと感じること」と著者が述べている通り、社員満足の本質は、仕事で成果を上げることによって得られる、強い成長実感そのものではないのでしょうか。質の高い成果と社員満足を追求したい方に、お薦めの一冊です。是非、ご一読下さい。

(前田 和樹)



名南コンサルティングネットワーク  
マネジメントコンサルティング事業部

Meinan Management Review Vol.117

令和3年7月20日発行（通巻第117号）

発行人：永井晶也

編集：水谷マミ

執筆：永井晶也、渡邊圭蔵、山田亮太、  
荻谷勇貴、前田和樹、高木智彦  
村野文洋、三軒佳

名南コンサルティングネットワーク  
マネジメントコンサルティング事業部

〒450-6334

名古屋市名東区名駅一丁目1番1号

JPタワー名古屋34階

TEL 052(589)2784

FAX 052(589)2781

ホームページもご覧ください  
<https://www.meinan.net/>

名南経営 で検索！



MEINAN  
Meinan Consulting Network

## 経営者大学コラム 第4講 ～豊かな人生を送る“3つの間”～

経営者大学の中では、経営者・後継者に向けて、豊かで充実した人生を送るためには、知識や能力を高めるだけではなく、“3つの間”を意識することが大切であることをお伝えしています。今回はこの“3つの間”についてお知らせします。

1つ目の“間”は“時間”です。お金持ちもそうでない人も、能力の高い人もそうでない人も、1日が24時間であることは変えることができません。どんなに大きな財や権力をもっている、時間を増やしたり減らしたり、買ったり売ったりすることはできないのです。1日という時間は誰にも平等に与えられていますが、この“時間”の使い方こそが、人生を大きく左右します。目先のことばかりに囚われて漫然と過ごしている人の多くは、時間を無駄に使っていながら、いつも忙しくて「時間がない、時間がない」と愚痴をこぼしています。一方で、明確な夢や目標を持っている人ほど、1分1秒を無駄にしないように工夫して、限られた時間を有効に活用し、充実した人生を送っています。

2つ目の“間”は“空間”です。“空間”には様々な意味がありますが、一つは場所です。人はそれぞれ、集中できる場所と集中できない場所があるものです。集中できない場所で仕事や勉強をしてもなかなか捗りませんが、場所を変えることで集中し、スピーディーに行えるようになります。また、“空間”には環境という意味もあります。環境を整えたり環境を変えることで、よいアイデアが思い浮かんだり、飛躍的に成長したりすることはよくあります。自らが“空間”を選び、よりよい“空間”を創り出していくことができれば、人生はより豊かになっていきます。

そして3つ目の“間”は“仲間”です。類は友を呼ぶという言葉がありますが、逆もまた然りです。より意識の高い人や視座が高く、良い影響を与えてくれる人と付き合うことで、自らを磨くことができます。また、良きライバルを持つことも大切です。この人には負けたくない、というライバルの存在は、成長を加速させます。

これら3つの“間”を大切にすることで、間違いなく人生は好転していきます。経営者大学では、限られた時間の中に必要な学びを凝縮し、価値ある学びの時間を提供しつつ、皆さんが集中できる環境を整えています。また、研修会場という非日常の空間が、学びを促進させてくれます。さらには、良き仲間との出会いにより、お互いが成長し合うことができます。私たちは、経営者大学という学びの場を通じて、より豊かな人生の実現をお手伝いしていきたいと考えています。

(村野 文洋)

## 教育教材 ～販売情報～

**NEW！ 2021年7月30日発売予定**  
～情報セキュリティ教育用映像教材～  
**私たちが守るべき情報とリスク対策**

### ■商品概要

IT化が急速に進む中で、数々の情報漏洩事故がテレビニュースや新聞紙上をにぎわしています。ひとたび情報漏洩事故が発生すると、顧客からの信用失墜はもちろんのこと、損害賠償等の金銭的負担も課せられるなど、企業経営に重大な損失をもたらす可能性があります。

本教材は、「情報資産」の重要性や日常に潜む情報漏洩リスクをご理解いただくことで、社員様の情報セキュリティ意識を高めることを目的とした映像教材です。社員教育の一環として、ぜひご活用くださいませ。

### ■収録内容

～映像教材(約30分)～

- ・私たちが守るべき「情報」とは
- ・実際にあった情報漏洩事故
- ・情報漏洩事故が発生したら・・・?
- ・ドラマで学ぶ！身近に潜む情報漏洩リスク
- ・マルウェアの感染経路とその対策
- ・日々注意すべき 情報漏洩リスクとその対策

### ■提供方法

映像配信形式のため、テレワーク等、働き方が多様化する**コロナ禍に則した教育ツール**です。

※レジュメデータは付属します。

### ■価格

1セット 11,000円(税込)

### ■視聴期限

2023年7月31日まで

※視聴期間内は、「何度でも」ご視聴いただけます。

## 名南ビジネスカレッジ LIVE配信講座のご紹介

働き方改革の実現や感染予防対策により、様々なものが「リアル」から「オンライン」へ移行しています。今まで定期的実施していた社員教育においても、『オンライン教育』を急遽取り入れた企業様も多いのではないのでしょうか。弊社におきましても、2018年4月より「**名南ビジネスカレッジ WEB講座**」を開設し、映像視聴による社員教育を推進して参りました。加えて、2021年4月から追加機能として、リアル開催の名南ビジネスカレッジ集合講座をLIVE配信しております。LIVE配信講座は、研修室に足を運ぶことなく、集合講座と同一の内容をリアルタイムに視聴することができます。会場参加をイメージしながら、一緒に個人検討して頂くと、学習効果がUPするでしょう。また、社内で数名が集合し、プロジェクター・スピーカーを使って、LIVE配信の進行に合わせて企業内受講をすることで、効果を上げている企業様もあります。ご活用下さい。

### 名南ビジネスカレッジとは

2006年のサービス開始以来、「誰でも」「いつでも」「どれだけでも」をコンセプトに、中堅中小企業様にとって価値ある社員教育サービスを目指しております。コンサルタント、労務、税務、法務の専門家が基礎から専門的な内容まで、年間160講座以上を提供しており、累計40,000人以上のビジネスパーソンにご受講頂いております。

### LIVE配信講座ラインナップ

- 問題解決力向上講座
- 具体的事例に学ぶ労働トラブル解決術
- 財務分析基礎講座
- 営業担当者向けヒアリング向上講座

名南ビジネスカレッジの80講座以上をご視聴可能

### 名南ビジネスカレッジ WEB講座 料金

年間ご利用料金 1ID 99,000円(税込) 2ID目以降 1IDにつき 33,000円(税込)

※ご契約期間は、お申込み頂いた翌月から一年間です

※LIVE配信以外にも、ビジネススキルや法務や人事労務のポイントをまとめた「オンデマンド講座」を100講座以上ご視聴可能です

(三軒 佳)