

## 真・自立型経営への転換 113

### あけましておめでとうございます

新年あけましておめでとうございます。旧年中は名南経営コンサルティングをはじめ、名南コンサルティングネットワークをご愛顧賜り、誠にありがとうございました。コロナ感染者激増の真っ只中で迎えた2021年ですが、こうした激変の時代においても、企業は逞しく成長していかなければいけません。私共もグループ一丸となって、中堅中小企業様の経営のご支援に邁進して参る所存です。引き続きのご愛顧、よろしくお願い申し上げます。

さて、2020年は世界中において、記憶にも、記録にも残る歴史的な一年となりました。ただ、このコロナによる混乱はまだ終息した訳ではなく、この先さらに大きな混乱に発展する可能性の真っ只中にあるという状況です。この2021年がどういう年になるのか、ほんの少し先の未来さえ、予測することが困難な状況です。そうした中、前号のMMRでは、いま必要なことは「予測」ではなく、「計画」であることとお伝えいたしました。どんなに将来が不透明であろうが、予測が困難な状況であろうが、自分の意志を示すことが重要であり、その意志こそ「計画の本質」なのだ。そして、その計画の前提には、確固たる目標、すなわちビジョンが必要です。不透明で、予測不可能な時代だからこそ、企業のトップである経営者が明快なビジョンを示し、そこに向かうための計画を示す必要があります。そうして未開の道を切り開いていくことで、いかなる難局も乗り越えていかなければいけません。

### 経営者の強い意志とは

いま、多くの企業にとっての短期的な経営課題は、ここまでに受けた金融支援への対応です。総額44兆円ともいわれる緊急資金援助は、多数の企業の命を繋ぎました。この不景気のなか、倒産件数は昨年より減少しているという現象は、まさに国を挙げての支援の賜物です。

今後、こうした公的な支援も徐々に次の段階に進むことになります。いわゆる「選別」です。これからは、生き残る意志を明確に示すことができる企業でなければ、継続的な支援は難しくなるでしょう。そして、その意志とは経営者の意志そのものであり、経営者の“企業を存続させ、持続的に成長発展させようとする意志”を、具体的な形として示すことができなければ、次の支援はないと考えるべきでしょう。

こうした経営者の意志とは、経営に対するビジョンであることは前述した通りです。そして、それを具体的な形にすることは、第一に計画としてしっかり組織に展開されていることです。しかし、それだけでは不十分です。そうしたビジョンの実現に向けて、具体的に行動が開始されていること、そして少しでも成果らしきものが見えてきていることが大事だと思います。こうした実

績が、経営者の本気度を周囲に示すことになり、それこそが目に見える「継続への強い意志」そのものなのです。こういう状況になりますと、結局、最後は企業を率いる経営者のマインドがどれほど強いかが試されるのだと思います。

### 適応から創造へ

同時に、この大きな出来事は、これからの企業の進むべき方向性にも大きく影響を及ぼすことになります。そして、すべての企業は短中期的に自社の事業領域の転換が求められることでしょう。では、どういった方向に転換を図ればよいのでしょうか。その答えは、できるだけ勝てる可能性の高い事業領域への移行です。要するに、成長する可能性の高い事業領域であり、同時に自社の強みが活かせる事業領域であれば、そこで勝てる可能性は大いに高まることでしょう。

例えば、コロナ禍を機に、急速に脚光を浴びているもののひとつが、ESG(環境・社会・企業統治)という概念です。もはや単に成長性や収益性だけを求めればよいという時代ではなく、環境への配慮や社会との共生、貢献が求められ、企業の持続性を担保するガバナンス(企業統治)が確立していることが求められるようになってきました。自動車産業の電動化の流れ等は、世界的な環境への配慮に基づくものであり、この先こうしたトレンドが大きく変わることはないでしょう。同時に様々な業界においても、このような流れに拍車がかかりつつあるので

大きな流れであるメガトレンドを見極め、新たな事業領域の中で、自社の強みをどう活かすことができるかを真剣に考える必要があります。現段階で活かせる強みが見いだせないとなれば、強みとなるファクターを創造しなければいけません。こうした一連の活動が企業のイノベーションであり、新たな価値の創造につながっていくのです。「企業は環境適応業である」とは、ピーター・F・ドラッカーの言葉ですが、このような大きな環境変化の中で企業に求められるものは、“適応行動”ではなく、“創造行動”だと言われます。変化に適応するという受け身の態度では、大きな転換は難しいということなのでしょう。経営者の強い意志に基づいたビジョンを実現するために、自らの意志において新しい価値を創造するという能動的な態度こそ、こうした局面において企業のエネルギーになるのです。今、“適応”から“創造”への転換が求められます。

2021年は、すべての企業にとって大きな創造を本格化させなければいけない年です。現状を前向きに否定し、新たな価値を創造し続けることで、更なる成長発展を実現しましょう。

名南コンサルティングネットワーク

永井晶也

**[MANAGEMENT FOCUS] 企業におけるデジタル改革の重要性**

■世界デジタル競争力ランキング2020

2020	2019	国・地域	2020	2019	国・地域
1	1	アメリカ	16	22	中国
2	2	シンガポール	17	20	オーストリア
3	4	デンマーク	18	17	ドイツ
4	3	スウェーデン	19	16	イスラエル
5	8	香港	20	19	アイルランド
6	5	スイス	21	29	エストニア
7	6	オランダ	22	18	ニュージーランド
8	10	韓国	23	27	アイスランド
9	9	ノルウェー	24	24	フランス
10	7	フィンランド	25	25	ベルギー
11	13	台湾	26	26	マレーシア
12	11	カナダ	27	23	日本
13	15	イギリス	28	21	ルクセンブルク
14	12	UAE	29	30	リトアニア
15	14	オーストラリア	30	31	カタール

出典：IMF WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING2020より引用

2020年9月末、スイスの国際経営開発研究所は世界のデジタル競争力ランキングを発表しました。このランキングは、政府や企業がどれだけ積極的にデジタル技術を活用しているかを示しており、以下の3つの指標で評価しています。

1. 知識(新しい技術を開発し理解する上でのノウハウ)
2. 技術(デジタル技術の開発を可能にする全体的な環境)
3. 将来への準備(デジタル変革を活用するための準備の度合い)

国際経営開発研究所は、コロナパンデミックからの経済回復の速度は「デジタル競争力にも左右される」としており、3つの指標の数値をどれだけ高めていけるかが重要としています。ランキング上位10位の国・地域はデジタルに関する「効果的な規制の枠組みがある」「新技術の導入が早い」ことから、経済が回復するまでのスピードは速いであろうと分析しています。

一方、日本においては、残念なことに対象の全63カ国・地域の中で前年の23位から4ランク下げた27位となりました。世界の国内総生産ランキング第3位の日本ですが、当分野においては大きく遅れています。しかし、菅義偉首相が「2021年9月1日にデジタル庁を設立する」と発表したことも追い風となり、ようやくデジタル化に向けた動きが加速され、最近では大企業のみならず、中小企業においてもDX(デジタルトランスフォーメーション)が旬のワードとなっています。

DXとは、一言でいうと「デジタル技術を活用した変革」のことをいいます。ポイントは「デジタルの導入ではなく、有効活用し変革し続ける企業文化をつくること」にあります。2020年はコロナパンデミックにより、あらゆる仕事やサービスが強制的にデジタル化されました。例えば、ビジネス面では、テレワークの実施、Webシステムを活用した商談や社内会議を行う機会が増大しました。また、紙で管理していた資料はデータ化され、クラウド上に置かれるようになりました。これはDXの活用の一部であるといえます。

ウィズコロナ時代は、コロナ前の市場と比較して、7割の経済規模になると言われています。7割経済の中で、今までの利益水準を維持するためには、生産性を従来の1.43倍に引き上げることが必要です。デジタルツールを有効活用し、今までの非効率なアナログ的思考方や習慣を変え、業務そのものを変革し続けることができるかが鍵を握ります。2021年はスピード感を持って変革できるか否かが、企業存続の大きな分岐点になるでしょう。

(田村 貴之)

**[MANAGEMENT FOCUS] ランサムウェア(身代金要求マルウェア)に備えた企業のセキュリティ対策**

前号でお伝えした通り、コロナ禍でテレワークが広がる中、Emotet(エモテット)の被害報告が増大しています。Emotetは、感染者の情報を盗み、さらに他者へ感染拡大させるために感染者自身のパソコンやスマートフォンを悪用するマルウェア(不正プログラム)です。Emotetに感染すると、情報漏洩の被害に遭うだけでなく、ランサムウェアと呼ばれるマルウェアがダウンロードされるケースが多く確認されています。ランサムウェアとは、パソコンの中に保存されている機密データを暗号化等で使用不可にし、復元させることと引き換えに身代金を要求するマルウェアです。2020年11月に、大手ゲームメーカーがランサムウェアによって大きな被害(財務情報や開発情報、個人情報等が流出した可能性がある)を受けた報道も記憶に新しいことでしょう。

ランサムウェアは大きく分けるとファイル暗号化型(端末内のデータが暗号化し、開けなくする)、端末ロック型(端末そのものをロックし、操作できなくする)の2タイプに分類されます。昨今では、復元するための身代金要求に加えて、身代金を支払わなければデータを外部へ公開する等、二重に脅迫する攻撃方法へ切り替わってきています。実際に、身代金の支払いに応じなかった企業が、攻撃者に窃取されたデータをインターネット上で公開された複数の事例が報告されています。



ランサムウェアへの対策として重要なのは、感染した際の被害を最小限に抑えるために、データのバックアップを取得することです。事業継続に必要なデータをリストアップし、定期的にバックアップを取得するとともに、バックアップが正しく機能しているかどうか確認しておきましょう。なお、ネットワークにバックアップサーバが接続されていると、バックアップサーバも被害に遭う可能性があります。取り外し可能な(完全オフライン状態にできる)媒体を用意するなど、バックアップデータを確実に守ることができるよう、セキュリティ体制を今一度見直しましょう。

※参考/独立行政法人情報処理推進機構 セキュリティセンター「事業継続を脅かす新たなランサムウェア攻撃について」

(山田 亮太)

**【事例・情報提供】 キャリアパスの見える化**

近年、新卒採用・中途採用での接点において、以下のような質問があがります。  
 「入社した後のキャリアパスを聞かせて下さい」「会社は(私に)どのような教育を用意していますか」  
 「入社後、どこまでいくこと(昇ること)ができますか」「管理職になるためにはどうすればよいでしょうか」等  
 人口増加時代の経済成長を前提とした終身雇用制度から、成果主義、そして多様性への流れをたどって  
 いる今、社員は組織の中で自分の未来を描き難くなっています。

上記にあげた質問は意欲の高い人の関心事項であるため、明確に答えることができれば、御社への志  
 望度が高まるでしょう。また、段階や要件が社内で共有され、統一した指標となっていれば、育成指導や評  
 価の基準とすることができ、将来への道筋が描きやすくなるでしょう。

現在、明確化・可視化がなされていない企業では、今後のために自社のキャリアステップや期待要件等  
 を系統立てて可視化しておくとい良いでしょう。

**【キャリアパスの可視化にあたり整理するポイント】**

①成長モデルを俯瞰図にする

入社～退職までに、辿ってほしいステップを等級や階層(新人・若手・中堅・ベテラン等)になぞらえ、成  
 長のモデルケースとして、想定される年齢や経験年数を入れて図表に描きます。

※この際、等級・階層と役職の関連性も描きます

②各等級・階層、役職に期待する要件をまとめる

それぞれの層に期待する要件を議論し、箇条書きにまとめます。ここでは、マインドとスキルの両面が  
 向上していくように、(1)組織人・社員として期待する全社共通の項目、(2)各部署・職制に求める仕事の  
 範囲やレベル、(3)役職に求めるマネジメントの範囲、をバランス良く抽出します。

※スキルマップではないため、数多く細分化せず、要点を簡潔にまとめると良いでしょう

③教育機会を明記する

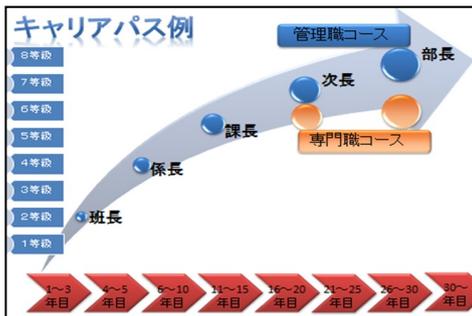
キャリアパスに基づき、どのタイミングで教育機会が提  
 供されるのかを計画立て、見やすく記します。

④期待要件は、日常での指導と紐づける

日常業務での共通指標とし、成長の道筋を示す期待  
 要件に基づいた指導と振り返りを繰り返します。

⑤評価に関連づける

能力の高まりが成長実感につながるよう、評価シート  
 等と関連付けを図ります。



一人ひとりが組織から期待されることを理解したうえで、  
 自分らしく能力を発揮することができれば、より一層の働きがいにつながります。

弊社では、社員・組織の成長につながるご支援をしております。

(水谷 マミ)

**【コンサルタントお薦めの1冊】**

**『なぜか好かれる人がやっている100の習慣』**

(著者: 藤本 梨恵子 出版社: 明日香出版社)



“アドラー心理学”を提唱したこと  
 で知られる、アルフレッド・アド  
 ラーは、「全ての悩みは対人関  
 係の悩みである」と述べていま  
 す。その言葉通り、好ましい人間  
 関係を築くためには、コミュニ  
 ケーションを円滑に図る必要が  
 あります。

本書では、心理学をベースとして、「自分の気持  
 ちのセルフコントロール」と「相手とのコミュニケー  
 ション」の2つの観点から、円滑にコミュニケーショ  
 ンを図るための100の習慣について、分かりやすく  
 解説しています。私達は普段の“何気ない”行動・  
 発言によって、周囲へ様々な印象を与えます。本

書で、「人間関係を制する人は無意識を制する  
 人」と著者が述べている通り、日常のコミュニ  
 ケーションにおいて、“無意識”の状態での言動  
 が相手の感情に大きな影響を及ぼします。その  
 ため、日ごろの自分自身の思考・習慣と照らし  
 合わせながら読み進めることで、改めて多くの  
 気づきを得ることができるでしょう。

コロナ禍において、仕事の進め方が大きく変  
 化している今だからこそ、改めて組織の中での  
 コミュニケーションの取り方を見直してみたいは  
 いかがでしょうか。円滑にコミュニケーションを図  
 り、より良い人間関係を構築するためのポイント  
 について確認をしたい方にお薦めの一冊です。  
 是非、ご一読くださいませ。

(長谷部 千彰)

**経営に役立つ名言・格言**

**随所に主となれば  
立处皆真なり**

今回は、臨済宗の文献に記さ  
 れた教え、禅語のひとつである  
 「随所に主となれば立处皆真  
 なり」をご紹介します。

この禅語は、「自分が置かれ  
 た境遇や立場の中で、自分が  
 主体となって一生懸命行動す  
 れば、もうそこには真実がある」  
 という意味です。

2020年はコロナの年といっ  
 ても過言ではないくらい日本経済  
 に大きな影響を与え、これまで  
 当たり前だった働き方が大きく  
 変わりました。

例えば、テレワークが浸透し、  
 「会社に行かなければ、仕事が  
 できない」という考え方が薄れ  
 たり、昨日までであった仕事が  
 なくなる可能性を常に意識し、激  
 しい環境の変化に適応しなければ  
 ならないなど、コロナ禍を生き  
 抜くビジネスパーソンには、前  
 例にとらわれず「今できること・  
 やるべきこと」を主体的に考  
 える力が求められるようになりました。  
 また、テレワークが浸透して  
 きたことで、働いている様子  
 が見えなくなり、労働時間では  
 なく、どれだけ成果を上げ、組  
 織に貢献したかが問われるよう  
 になり、成果主義が加速すると  
 考えられています。

そこで経営者は、激しい環境  
 の変化を乗り越え、成果を上げ  
 続けるチーム(会社)を作るた  
 めに、上司に言われたことのみ  
 を行う人材ではなく、自分で仕事  
 をみつけ、推進できる主体的な  
 人材を育成していく必要がある  
 のではないでしょうか。

環境や他人のせいにはせず、  
 自分が今やっている仕事や人  
 間関係などは自分が選択した  
 結果であり、責任であると認識  
 したうえで、主体性をもって行  
 動すれば、コロナ禍でもきっと  
 道は開かれることでしょう。



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.114

令和3年1月20日発行 (通巻第114号)

発行人: 永井晶也

編集: 水谷マミ

執筆: 永井晶也、田村貴之、山田亮太、  
水谷マミ、長谷部千彰、  
諸岡英史、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

名古屋市名村区名駅一丁目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下さい  
<https://www.meinan.net/>

名南経営 で検索!



MEINAN  
Meinan Consulting Network

## 経営者大学コラム 第1講 ～経営者大学の歩み～

今回より、「経営者大学コラム」と題して、経営者大学の講義内容を含めて、経営者大学でどのようなことを行っているのかなどをご紹介していく予定です。第1回(第1講)の今回は、経営者大学のこれまでの歩みについてお伝えします。

弊社の経営者大学は、今から30年以上前の昭和63年に第1期をスタートしました。当時から毎月宿泊形式で全12講(1年間)のカリキュラムを開催しており、取り扱うテーマに関しても大きくは変えていません。ただし、テキストの内容や講義の内容に関しては、時代に合わせて少しずつ変化させています。特にリーダーシップ論や経営戦略・マーケティング、人事労務の内容は、大幅に変更しています。また、中期経営計画書のフォーマットに関しても、これまで何度かリニューアルをしてきました。

経営者大学は、開講当初から今日まで一貫して、経営者と後継者ならびに経営幹部を対象とし、経営の専門家としての「プロ経営者」を育成することを目的としています。企業の成長の鍵を握っているのは、まぎれもなく経営者ならびに経営陣です。経営者・経営陣が舵取りを誤ると、企業は衰退し倒産してしまいます。だからこそ、経営者・経営陣は学び続け、成長し続けていくことが求められます。実は、経営者大学は、一時中断をしていた時期がありましたが、経営者(経営陣)の育成こそが、経営コンサルタント会社として、最も重要な役割の一つである、という強い思いから、第15期から再開致しました。早いもので、再開してから、20年が経過します。この間、講師は亀井、永井、そして私(村野)と代わりながらも、経営者大学に対する熱い想いを絶やさずことなく、更に充実した内容にすべく、力を注いでいます。

現在、第54期と第55期を並行して開催していますが、2020年4月開講予定だった第54期は、新型コロナウイルスの影響で日頃会場として利用している施設が一時的に閉鎖となったことから、開講時期を2か月後ろ倒しにしました。また、既に修了した第53期も、途中2か月間休講を余儀なくされました。しかしながら、そのような中だからこそ、新しいことにもチャレンジしました。一つは、Web会議システムを利用したオンライン講座の実施です。また、経営計画の策定フォローについても、一部Webを活用して実施しました。内容的には見直すべき点多々ありますが、まずはできることに色々とチャレンジすることが大切だと考えています。今後も、受講頂いた皆様に価値ある講座を提供できるよう、変化し続けていきたいと考えています。(村野 文洋)

## 教育教材 ～販売情報～

～社内ですぐに展開できる教育DVD～

入社3年目までに身に付けておくべき習慣シリーズ

Vol.1 好ましい「叱られ方」、「褒められ方」

Vol.2 遅すぎた報告

Vol.3 段取り不足が招く、周囲への迷惑

Vol.4 5Sの観点で見直す、仕事の“しまい方”  
と“周囲への思いやり”

Vol.5 “仕事”と“作業”の違い

Vol.6 問題意識とPDCAサイクル

【セット内容】

・DVD・・・映像:約40分

・CDR・・・レジュメデータ、進行マニュアル

【価格】 各Vol 1セット 9,000円(税抜)

15分で学ぶ社会人の基本シリーズ

Vol.1 気付かないうちにしていませんか?  
身近に潜む「守秘義務違反」

Vol.2 他社訪問と来客対応

Vol.3 正しい電話対応の仕方

Vol.4 「企業」と「組織」を正しく理解する

【セット内容】

・DVD・・・映像:約15分

【価格】 各Vol 1セット 4,000円(税抜)

## 2021年4月度 名南ビジネスカレッジ リニューアルのお知らせ

名南ビジネスカレッジ(MBC)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参りました。昨今、新型コロナウイルスの影響により、「従来実施している社内研修が十分にできていない」「研修の外部派遣を見送っている」といった声をよく耳にします。そうした声にお応えするために、「名南ビジネスカレッジ」をwithコロナ時代の教育サービスへリニューアルすることに決定致しました。研修室で他の受講生と共に学ぶ「体験型集合講座」、研修室に足を運ばなくても学ぶことができる「WEB講座(WEB動画サービス)」の2つの学び方で、社員教育をサポート致します。

### ◆リニューアルポイント◆

#### ①MBC特別会員特典 WEB講座 2ID無料付与

「WEB講座(WEB動画サービス)」IDを、2021年4月1日以降2ID分無料でご利用でき、「オンデマンド講座」と「LIVE配信講座」が視聴可能です。オンデマンド講座は、財務、法務からExcelの基本操作、職場のマナーなどのポイントについて、パワーポイントのスライドとナレーションで分かりやすく解説しています。

#### ②集合講座「LIVE配信」開始

約半数の「体験型集合講座」をLIVE配信します。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。

#### ③集合講座メニュー「オンライン講座」の新設

WEB会議システム(Zoom)を活用し、リアルタイムで講師や他の受講生と双方向のコミュニケーションを図る講座を新設します。グループワーク・質疑応答・講師からのフィードバックなどが実現できるため、対面形式に近い感覚で受講できます。

従来の教育方法に捉われることなく、御社の状況に合わせて新たな教育サービスをご利用ください。

※リニューアルに関する詳細は、お電話(0120-785-210)にてお問い合わせ下さい。(三軒 佳)