

# JMA MANAGEMENT

JMA

一般社団法人日本能率協会

2020

12

[JMAマネジメント] Vol.8 No.5

## 日本企業の経営課題2020

コロナ禍が迫る事業構造の見直しと  
DX (デジタル・トランスフォーメーション)

一般社団法人日本能率協会 KAICA研究所

「デジタル異業種連携」を成功させるために

高橋 透

株式会社ニューチャーネットワークス代表取締役  
上智大学経済学部/グローバル教育体系非常勤講師  
ヘルスケアIoTコンソーシアム理事

知っておくべき「危機管理広報」

澤 圭一郎

毎日新聞社  
毎日教育総合研究所 代表取締役社長

「管理者」として知っておきたい「発達障がい」

窪 貴志

株式会社エンカレッジ 代表取締役



## PROGRAM

グローバル最新情報や新規事業創出、イノベーションに関するイベント、カンファレンス、アクセラレータープログラム、現地視察プログラムなどを提供しています。

## COLUMN

グローバル最新情報や新規事業創出、イノベーションに関連するコラムを掲載しています。

## ONLINE

期間内であればいつでも視聴可能な動画学習コンテンツを提供しています。

## RESEARCH

企業の経営課題実態調査やDX、イノベーショントレンドに関連する調査情報を掲載しています。

## オンラインカンファレンス開催決定



2021年1月26日(火)～2月5日(金)

登壇者(一部) [順不同・敬称略]



トヨタ自動車株式会社  
先進技術開発カンパニー  
President  
奥地 弘章



スブツニ子!



株式会社小西美術工藝社  
代表取締役社長  
デービッド・アトキンソン



京都精華大学  
学長  
ウスビ・サコ

イベントの詳細・登壇者はホームページでご確認ください。

JMA GARAGE

<https://jma-garage.com/>



一般社団法人日本能率協会  
JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興(展示会ほか)、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

## KAIKA

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだしつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAIKA」を推進しています。新しい知が開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

## JMA MANAGEMENT

(JMAマネジメント)  
2020年12月号

発行人 中村正己  
発行所 一般社団法人日本能率協会  
企画・編集 「JMAマネジメント」編集室  
〒105-8522  
東京都港区芝公園3-1-22  
TEL 03-3434-8620  
ホームページ  
<https://www.jma.or.jp>

写真協力 iStock by Getty Images

非売品  
(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

### 事業所案内

本部(東京)  
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22  
TEL 03-3434-1601

関西事務所  
〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22  
ハービスENTオフィスタワー 19階  
TEL 06-4797-2050

中部事務所  
〒450-0002 名古屋市市中村区名駅4-26-25  
メイフィス名駅ビル6階  
TEL 052-581-3271

### ●JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会  
TEL 03-6865-6081

公益社団法人 日本工業英語協会  
TEL 03-3434-2350

公益社団法人 企業情報化協会  
TEL 03-3434-6677

株式会社 日本能率協会コンサルティング  
TEL 03-4531-4300

株式会社 ジェーエムエーシステムズ  
TEL 03-3431-7401

株式会社 日本能率協会総合研究所  
TEL 03-3434-6282

株式会社 JMAホールディングス  
TEL 03-3436-4304

### 目次

## 日本企業の経営課題2020

コロナ禍が迫る事業構造の見直しとDX(デジタル・トランスフォーメーション)

一般社団法人日本能率協会 KAIKA研究所  
P.4

## 「デジタル異業種連携」を成功させるために

高橋 透

株式会社ニューチャーネットワークス代表取締役  
上智大学経済学部/グローバル教育体系非常勤講師  
ヘルスケアIoTコンソーシアム理事  
P.8

## 知っておくべき「危機管理広報」

澤 圭一郎

毎日新聞社  
毎日教育総合研究所 代表取締役社長  
P.12

## 「管理者」として知っておきたい「発達障がい」

窪 貴志

株式会社エンカレッジ 代表取締役  
P.14

### ホームページ

日本能率協会トップページ  
<https://www.jma.or.jp/>



JMA 会員制度  
<https://jma-member.com>



JMA 調査レポート  
<https://www.jma.or.jp/activity/report.html>



公開セミナー検索  
<https://school.jma.or.jp/>



# 日本企業の経営課題2020

## コロナ禍が迫る事業構造の見直しとDX（デジタル・トランスフォーメーション）

一般社団法人日本能率協会 KAIKA 研究所 所長 近田高志

日本能率協会が毎年実施している企業経営課題調査。今年度の調査結果は、コロナ禍の影響によって、大きな変化が見られました。事業構造の見直し、DXの推進に関する調査結果をご紹介します。

### コロナ禍が迫る事業構造の見直し

日本能率協会では、企業が抱える経営課題を明らかにし、これからの経営指針となるテーマや施策の方向性を探ることを目的に、1979年から、企業経営者を対象に、「当面する企業経営課題に関する調査」を実施している。今年度は20年7～8月に調査を実施し、532社からの回答を得た。

調査では、日本企業が当面している経営課題の推移を定点観測的に把握するために、課題として想定される20の項目を列挙し、「現在」「3年後」については重要度の高い順に3つを、「5年後」については最も重要度の高いもの1つを選択していただいている。

このうち、「現在」の課題の上位項目について、過去3年間の推移を表したものが【図1】である。第1位の「収益性向上」に変わりはなく、「事業基盤の強化・再

編、事業ポートフォリオの再構築」の比率が昨年より6.3ポイント増大し、重視度が大きく高まっている。また、「デジタル技術の活用・戦略的投資」（昨年比+6.9ポイント）、「財務体質強化」（同+6.2ポイント）も上昇していることがわかる。そのほか、「現場力の強化」（+3.5ポイント）、「高コスト体質の改善」（+2.8ポイント）も比率が高まっている。

これらの変化の背景として、新型コロナウイルス感染拡大の影響があることは言うまでもない。財務面の強化を行うとともに、事業の見直しが大きな課題となっていることが如実に表れている。また、様々な事業活動において接触機会を抑制する必要に迫られていることが、デジタル技術活用の流れを加速させることにも結びついている。さらに、感染拡大防止に向けて、これまでとは異なるオペレーションが求められるようになっていることから、「現場力の強化」が高まっていると解釈することも

できるだろう。

同様に、「5年後」の課題においても、大きな変化が見られている。【図2】のとおり、第1位の「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が昨年より+4.6ポイントと大きく増加していることが特筆すべき点である。先述のとおり、「現在」の課題においても比率が高まっていたが、「5年後」においても重視度が上がっていることから、コロナ禍の影響を踏まえ、中長期的な観点で抜本的に事業の見直しが考えられているということではないだろうか。なお、捕捉すると、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの見直し」は、大企業、中堅企業、中小企業のいずれにおいても、第1位に挙げられている。従業員規模に関わらず、事業構造の見直しが中長期的な課題となっている。

また、「現在」の課題においては、昨年より比率が下がっていた「新商品・新サービス・新事業の開発」が、「5年後」の課題では増加している（+2.2ポイント）。大き

な事業の変革にあわせて、新たな製品・サービス・事業の開発を進めていく必要があるということが課題として認識されている。

そのほか、「5年後」の課題として、昨年に大きな上昇が見られた「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」、「ブランド力の向上」については、昨年同様に上位の課題として挙げられている。

厳しい経営環境下ではあるが、むしろ、企業としての存在意義や、社会からのブランド認知に対する重視度に変わりはないようだ。

### 7割超の企業が事業形態を変更する必要がある

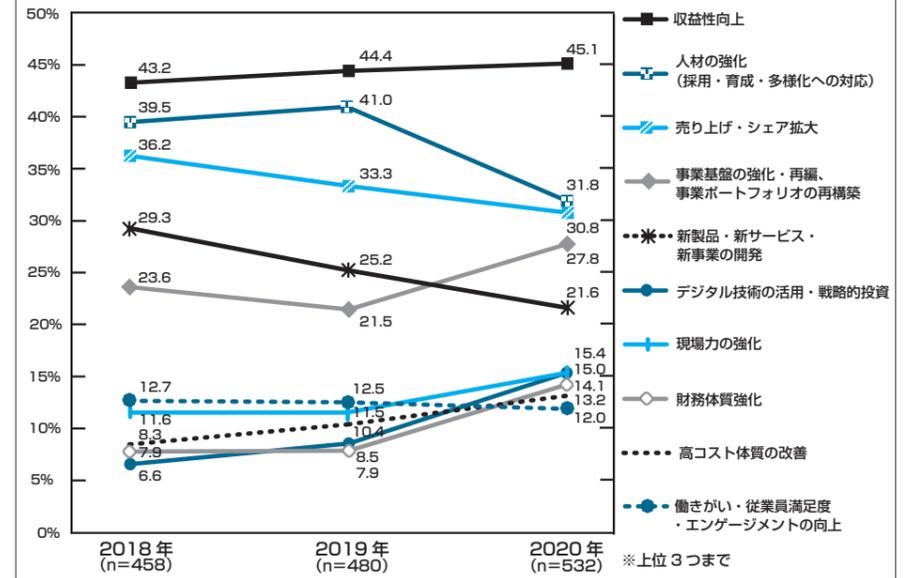
以上、事業の見直しが中長期的な課題として、重視度が高まっていることをご覧いただいた。

今回の調査では、定点観測として毎年尋ねている設問のほかに、今般のコロナ禍が事業に及ぼしている影響についても質問している。

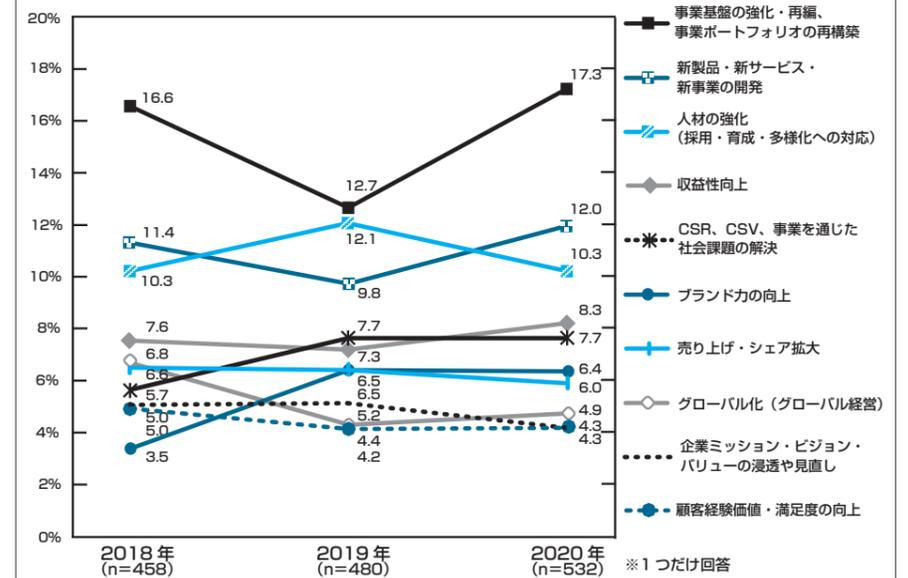
その一つとして、新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響を尋ねたところ、「事業全体」「国内営業・販売」について、「影響があった」との回答が9割超に達した。その他、「海外営業・販売」「国内仕入・調達」「人材採用」についても「影響があった」が半数を超えており、今回のコロナ禍が、国内における営業活動を中心に、事業活動の広範にわたって影響を及ぼしていることがわかった。

さらに、今回の新型コロナウイルスの感染拡大の影響を踏まえ、今後のビジネスモデルや事業形態を変更する必要があるかを尋ねたところ、【図3】のとおり、「変更する必要がある」との回答（大きく～ややの合計）が7割を超えた。多くの経営者がコロナ後を見据え

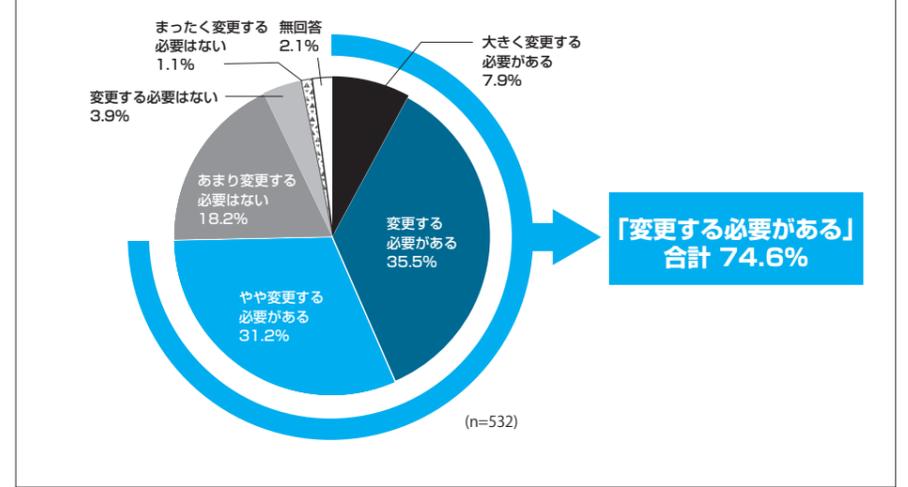
【図1】「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図2】「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図3】今後のビジネスモデルや事業形態の変更の必要性



て事業変革の必要性を感じていることが明らかとなった。

## DXの取組状況 5割超の企業が着手済み

こうしたビジネスモデルの変革を考えるうえで、やはり、DX（デジタル・トランスフォーメーション）への取り組みが重要となる。

今回の調査では、DXへの取組状況を尋ねた。結果、【図4】のとおり、全体では、「既に取り組みを始めている」が28.9%、「取り組みを始めるべく、検討を進めている」が28.4%となり、合わせると、DXの推進・検討に着手している企業が5割を超えている。

特に、従業員数が3,000人以上の大企業では、「既に取り組みを始めている」が51.1%と半数を超え、「検討を進めている」の32.1%と合わせると、8割超がDXの推進・検討に着手済みである。また、従業員数300人以上3,000人未満の中堅企業では、DXの推進・検討に着手済みとする比率が56.0%、従業員数300人未満の中小企業では34.9%となっているほか、「これから検討する」とする比率も3～4割あり、多くの中堅・中小企業においても、DXへの関心が高まっていることがわかる。

## DX担当役員・担当部署を 設けている企業は約4割

これに関連して、DXの取り組みを既に始めている、もしくは検討を進めていると回答した企業（305社・全体の57.3%）に対して、DXの推進を担当する役員の任命状況を尋ねた。結果、「専任で担当する役員を任命している」が7.9%、「兼務で担当する役員を任命している」が32.1%となり、合わせると、4割の企業がDX担当役員を任命していることがわかった。大企業では6割近くがDX担当役員を任命している。

また同様に、DXの推進を担当する部署の設置状況については、「専任で担当する部署を設置している」が24.3%、「兼務で担当する部署を設置している」が15.4%となり、DX担当部署を設置しているとする企業が約4割となっている。一方、「組織横断的なプロジェクトチームがある」が13.8%、「IT部門内に担当者がある」が12.1%、「経営企画部門内に担当者がある」が8.9%など、部署は設置していないものの、プロジェクトチームや既存の部門内に担当者があるとする割合が合計で41.0%となった。

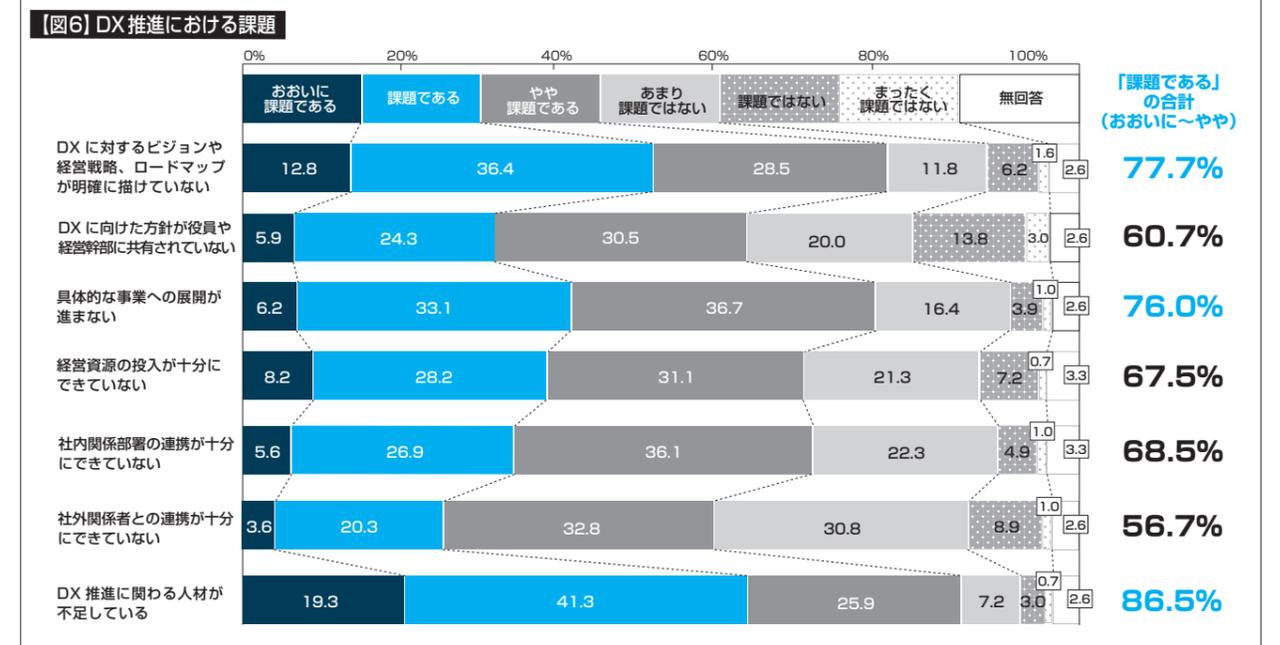
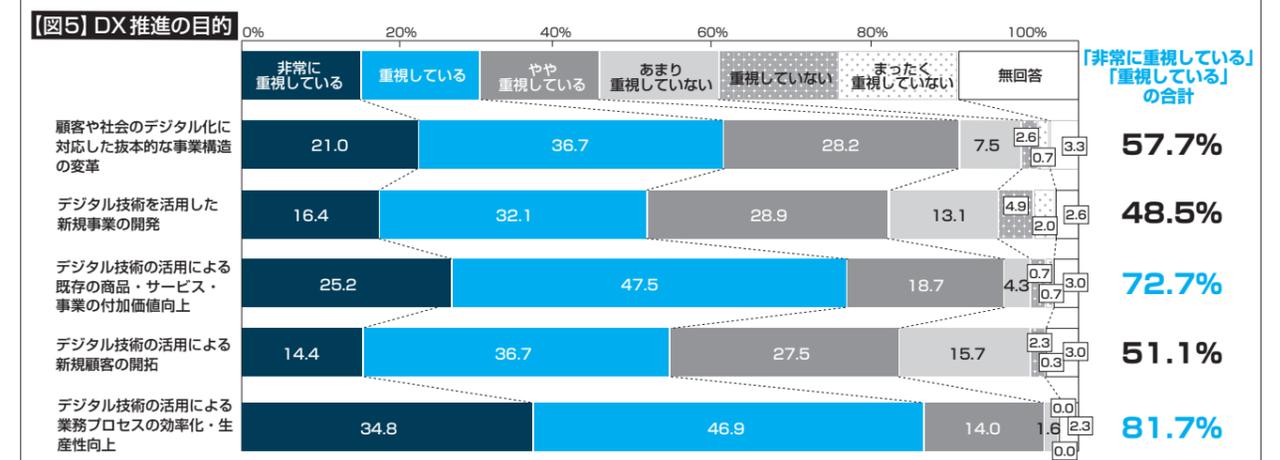
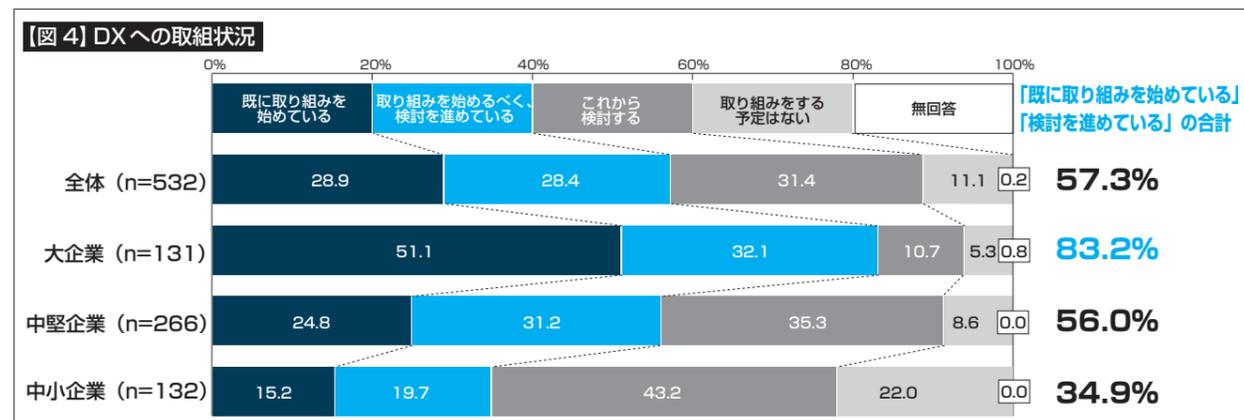
特に、大企業では、「専任部署を設置」が42.2%、「兼務部署を

設置」が14.7%となり、DX担当部署を設置している割合が6割近くとなった。一方、中堅・中小企業では、「担当する部署や担当者は置いていない」が2割前後となっており、組織体制に課題があることがうかがえる。

## DX推進の目的 「業務の効率化」が8割

また、DXの取り組みを既に始めている、もしくは検討を進めていると回答した企業に対して、DX推進の目的として重視していることを尋ねた。すると、「デジタル技術の活用による業務プロセスの効率化・生産性向上」について、「非常に重視している」「重視している」の合計が8割を超え、最も重視度が高い項目として挙げられた。また、「デジタル技術の活用による既存の商品・サービス・事業の付加価値向上」についても、重視度が高くなっている。

一方で、「デジタル技術を活用した新規事業の開発」、「デジタル技術の活用による新規顧客の開拓」、「顧客や社会のデジタル化に対応した抜本的な事業構造の変革」については、「やや重視している」の比率が多めになっており、上記の2項目に比べて重視度がやや低めであることがうかがえる。新たな企



業成長に向けたDXの推進という観点では、さらなる検討の余地があるのではないだろうか。

## DX推進における課題 8割超が「人材不足」を挙げる

同様に、DX推進の課題についても尋ねた。結果、「DX推進に関わる人材が不足している」ことについて、「おおいに課題である」「課題である」「やや課題である」の合計が8割超に達し、「人材不足」がDX推進における最大の課題となっていることがわかった。

また、「DXに対するビジョン

や経営戦略、ロードマップが明確に描けていない」、「具体的な事業への展開が進まない」について、「課題である」の合計がそれぞれ77.7%、76.0%となっている。

以上、今回の経営課題調査を通じて、コロナ禍の影響によって、事業の見直し、ビジネスモデルの変革が課題となっており、DXの取り組み・関心が広がっていることを確認した。一方、DX推進において、人材不足に加えて、ビジョンや経営戦略、ロードマップが明確に描けていないという課題も浮き彫りとなった。

経済産業省の「DX推進指標」における定義によれば、DXとは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」とされている。

ポストコロナの時代に向けて、まだまだ先行きが見通しにくい状況が続くが、顧客や社会ニーズの視点で新たな価値を生み出していくという発想で、DXに取り組んでいく必要があるのではないだろうか。

# 「デジタル異業種連携」を成功させるために

株式会社ニューチャーネットワークス代表取締役  
上智大学経済学部／グローバル教育体系非常勤講師  
ヘルスケアIoTコンソーシアム理事

高橋 透

本格的に、DXに取り組み始めている企業が増えています。しかし、具体的に何をすれば良いかわからず困っていることも多いのではないのでしょうか。そこで注目されているのが「デジタル異業種連携」です。

## いまの業界の延長線には無いIoT、AIなどのDX化の進展

IoTでは、これまで入手できなかったモノのセンシングとその情報の分析とフィードバックが行われます。“モノの情報”を、①人間がつくった“人工物からの情報”、②気象や土壌、動植物などの“自然環境の情報”、③意識するしないにかかわらず発する“人の情報”に分けていますが、IoTでは、それら“モノの情報”が分野を超えてつながっていくことを



意味しています。そして、人が介在しない形で、モノとモノの情報をインターネット上で分析し、対象によっては運転、制御などを行うことを目指しています。つまりそれは様々な異なる分野のデータの融合が起こり、それらの相関関係から新たな価値やソリューションを見出そうとするムーブメントと言えます。

従ってIoTでは、業界、企業、カテゴリーなど個別に区切られた単位でのコントロールから、常に相互に影響し合う、いわゆる“複雑系”で変容していくことになり、従来のような管理するマネジメントが通用しなくなる可能性が高まります。

## デジタル異業種連携戦略とは

既存企業、特に大企業には、多くの経営資源が存在しますが、それが限られた、しかも成熟した業界の特定の事業領域に投入されて

いるのが一般的です。専門性は高く、素晴らしいものであることが多いのですが、新しい価値を生み出しているとは言えません。そこで業種を越えてその経営資源、特に専門性の高い技術、スキルを異業種で連携させることで、これまでにない全く新しい、既成の概念を打ち壊す“破壊的”な価値を創造することが必要となります。その際、デジタル化、ネット化は、連携のベースであり、顧客価値提供の重要なツール、さらにはエコシステム・ビジネスモデル構築の基盤となります。著者は、デジタル化をベースとした異業種連携戦略を「デジタル異業種連携戦略」と呼び、10年以上その普及に努めてきました。

## DXでの新価値創造をけん引するデジタル異業種連携とは

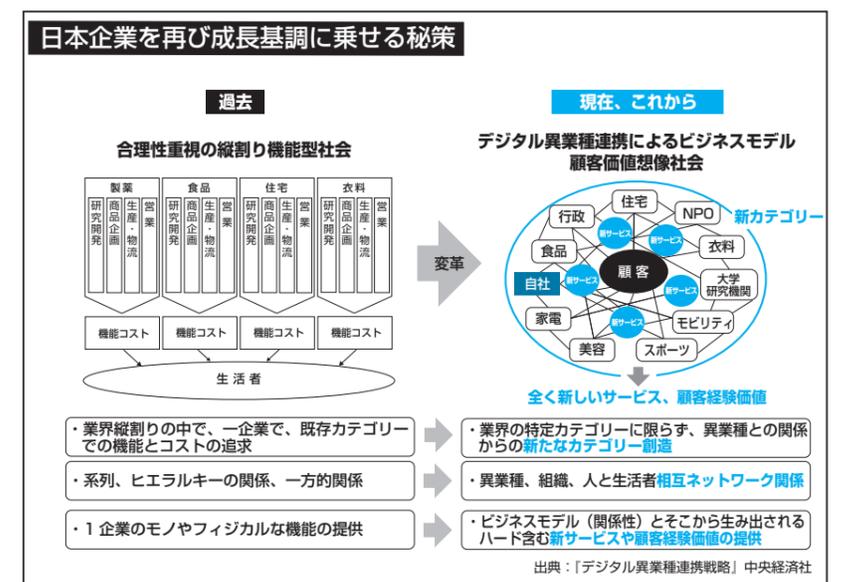
日本企業の多くが未だ、既存製品・サービスの性能向上やコストダウンに注力していますが、組織

の疲弊、飽くなき顧客のコストダウン要求など、こうしたビジネス展開はすでに行き詰まっています。このような現状からの方向転換を図るのが、デジタル異業種連携戦略です。IoTやAIなどのデジタルテクノロジーを活用し、自社が持つ優れた経営資源を異業種の経営資源と組み合わせることで、これまで関わりのなかった新市場や新規事業への参入を可能にします。デジタル化がそれを加速化させるのです。デジタル異業種連携戦略の狙いは次の5つです。

狙い1：AI、IoTなどのデジタル化、ネット化の本格普及で、社会、ビジネスは加速度的に変化することを認識すること

狙い2：デジタル化、ネット化を脅威と捉えるのではなく、歴史的な絶好の機会と捉え、そのための価値観、行動様式に自己を変革し、その機会をキャッチできるようにすること

狙い3：業界や企業の垣根を越えて、専門性の高い経営資源を、デジタル化、ネット化の基盤を活用し、組み合わせ、破壊的な価値を



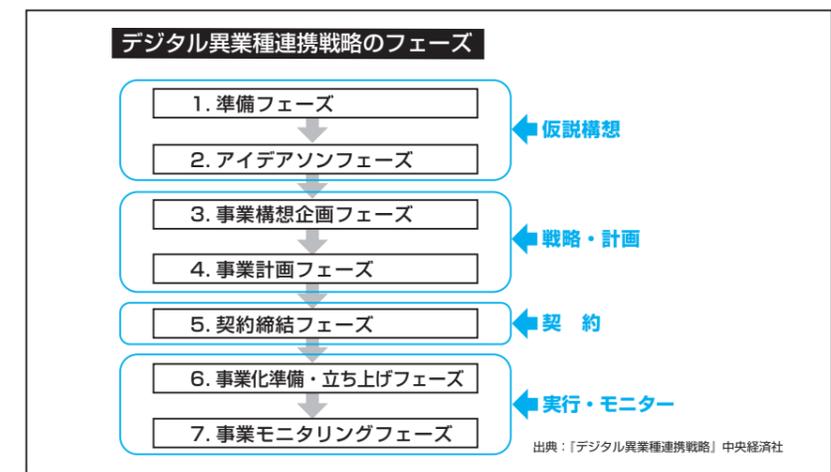
創造すること

狙い4：デジタル化、ネット化を基盤とするオープンなプラットフォームを構築すること

狙い5：異業種連携の組織を、各社からは独立した意思決定、権限システムのガバナンスにしておき、ベンチャーに負けないスピード、機動性、柔軟性を持たせること

## デジタル異業種連携戦略のフェーズ

デジタル異業種連携戦略は、複



雑で高度で、環境変化に左右されることも多く、一企業単独の戦略と比較してマネジメントは簡単ではありません。そこで重要になるのが、デジタル異業種連携戦略プロジェクトの基本的な進め方、進行フェーズを掴んでおくことです。デジタル異業種連携戦略は、7つのフェーズで構成されています。準備フェーズとは、デジタル異業種連携戦略を進めるに当たって、コアメンバーを集め、そこで戦略の仮説を企画し、アライアンスパートナー候補組織をリストアップして打診交渉などを行い、プロジェクトの準備を行うことです。

アイデアソンフェーズとは、アライアンスパートナー候補組織からのデジタル異業種連携戦略プロジェクト参加メンバー全員で、準備フェーズで企画した仮説をベースにアイデアソンでさらに詳しく検討します。アイデアソンフェーズでは、単にビジネスのアイデアを出すだけでなく、事業コンセプトの企画やビジネスモデル戦略、事業ロードマップまで作成します。事業構想企画フェーズでは、ア

アイデアソフェーズで検討した事業コンセプトやビジネスモデルをさらに詳しい事業構想に展開します。事業の目的理念、市場調査、事業領域、ポジショニング、ビジネスモデルの設計、マーケティング戦略、実行組織体制などを企画します。

事業計画フェーズは、全フェーズの事業構想を計数計画に落とし込みます。主には売上計画、利益計画、投資計画、経費計画などです。ここでデジタル異業種連携戦略の詳細リスク分析も行います。また参加各社がこのデジタル異業種連携戦略プロジェクトに参加するかを最終決定するフェーズです。

契約締結フェーズは、デジタル異業種連携戦略プロジェクトの事業構想、事業計画を具体的な契約書に展開し、参加企業間で調整し、契約締結をします。

事業化準備・事業立ち上げフェーズおよび事業モニタリングフェーズでは、まず事業化の準備をします。具体的にはジョイントベンチャーなどでは会社設立、機関設計、組織設計、業務規定、予算計画など会社

やプロジェクトをスタートさせるための準備をします。事業が開始されれば、業績を毎月、四半期、半年、年間など決められた期間でモニターし、問題があれば改善、改革を行います。どうしても改善、改革がうまくいかずプロジェクト進行に決定的な問題が生じた場合は契約の見直し、または契約を解除します。

### 進行フェーズの全体像を大まかに掴みリードすることの重要性

デジタル異業種連携戦略は、長期間の計画、交渉が続き、先がなかなか見えにくいことが多くあります。そこでプロジェクトを進めるに当たって、細かいタスクを追いかけるのではなく、その進行フェーズの全体像を大まかに掴み、リードすることが大変重要です。その重要性は以下の3つです。

**重要性1：目先のことにとらわれないようにすることができる**

戦略企画、実行の失敗の一つに、

目先のことにとらわれすぎることが挙げられます。デジタル異業種連携戦略プロジェクトでは、企画構想、交渉の過程で、プロジェクトと社内の組織との関係、当面の業績、利益、既存製品・サービスへの影響など「現在の問題」に直面しがちです。しかし、デジタル異業種連携戦略は、未来の構造を考慮することです。そのため、「現在の問題」と切り離して考える必要があります。そこでデジタル異業種連携戦略の進め方の全体像をしっかり理解しておけば、「現在の問題」を今すぐ解決しなくても、フェーズのどこかで解決出来る可能性を認識することができます。

デジタル異業種連携戦略の全体像を理解することで、最終的な成果仮説のイメージである「結果の断面図」と、それに到達するまでのプロジェクトの進め方の「時間軸での展開ストーリー」をもつことができます。

**重要性2：ビジネスの重要な要素をもれなく素早く押さえ、タイムリーに決定することができる**

デジタルを基盤にしたネットビジネスでは、製造業などリアルビジネスと比較して、全てのことが、予想を超えたスピードで進められています。しかしそれは、基本的な手順をおろそかにすることは違います。ECサイト、シェアリングサービスなど異業種を巻き込んだネットビジネスで優れた業績を上げている経営者のほとんどは、ビジネスの重要な要素をもれなく素早く押さえ、タイムリーに決定しているのです。

ではなぜ速く、タイムリーなのでしょう。それは異業種連携

戦略の交渉プロセス、つまり異業種連携戦略の基本的な進行フェーズの全体像とそこで予想される論点を明確に認識しているからです。決して直感だけで進めてはいません。必要なことのほとんどが理解され、複数のシナリオとしてある程度準備されているのです。これはデジタル異業種連携戦略の進行フェーズの全体像を理解しているからこそできることです。

**重要性3：戦略企画と交渉の柔軟性を持たせることができる**

現実のビジネス戦略の企画とその実行は、極めて変化に富み、様々な内外の事象に影響を受けながら進められます。そういった中で成功のポイントとは目指すべきビジョンとゴールを持ちつつ、それを実現させる過程で、いかに組織内外の環境変化に柔軟に対応し、またその偶然とも思える変化を活用していけるかです。この「柔軟な対応と偶発的な変化をも取り込むこと」は、重要性1、2同様、複雑な戦略企画、交渉過程の推進フェーズと各フェーズの本質を理解していること、つまり進行フェーズの全体像を理解しているから出来ることです。

### 成功するデジタル異業種連携戦略の進め方

事業のデジタル化をきっかけにデジタル異業種連携活動が活発化してきましたが、事業化までこぎ着けるプロジェクトは少ないのが現実です。これは日本に限ったことではありません。デザインシンキングで有名なカリフォルニアのデザインコンサルティングが主催

する異業種連携インキュベーションのワークショップでも成功した事業は少ないと聞きました。

著者がこれまでトライアル&エラーを繰り返して進めてきたデジタル異業種連携には一種成功法則があると考えています。その成功法則、つまりそれはデジタル異業種連携戦略の3つの段階でもあります。以下にご紹介します。

**成功法則1：プロジェクト初期に戦略仮説段階を置き、魅力的な異業種連携の事業コンセプトを企画する**

NDA（機密保持契約）を結ばない状況で、異業種でアイデアソンを行います。単なるアイデアソンではなく高度なファシリテーションによる事業コンセプト、ビジネスモデルを構想するアイデアソンでなければなりません。ここで、コンセプトをすり合わせ、同時にパートナー企業、組織を互いに評価し、選択します。

**成功法則2：NDAを結んだ上で連携各社が一体となりデジタル異業種連携での事業計画を作成する**

連携する各社の代表によるプロジェクトチームを組織化し、構想した事業コンセプト、ビジネスモデルの市場検証を行い、事業計画を作成します。各社が相互利用する経営資源のデューデリジェンスも実施します。最終的に投資計画、利益計画、リスク分析とその対応、組織ガバナンスを企画します。

**成功法則3：上記事業計画を各社が冷静に検討し、その結果をフィードバックして修正し、契約に反映させる**

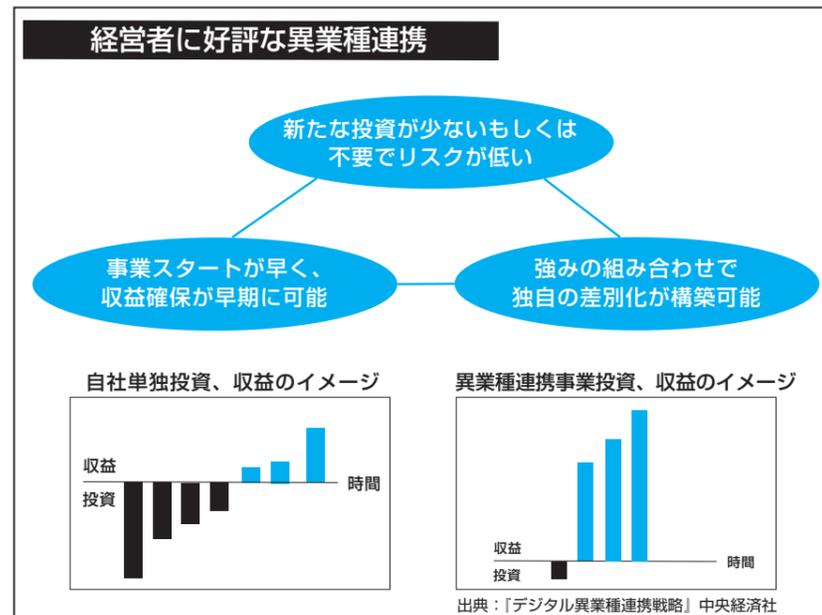
各社が作成した事業計画を個別に検討し、その結果をプロジェク

トにフィードバックして修正し、合意形成を行います。それらをベースに契約書を作成し、契約を締結し、事業をスタートさせます。

### デジタル異業種連携戦略は今後本格化する

拙著「デジタル異業種連携戦略」が出版され1年ほど経ちましたが、多くの大企業、スタートアップの方々からご連絡をいただきます。そのほとんどが、「DX化が進むと、企業、その中の組織、個人の連携が加速度的に進む」と予想しておられ、その準備と実践を急いでおられます。

事業のDX化が進めば、多くのモノ、サービスのインターフェース部分はデジタル化されます。そうすると商品や事業の連携はかなりスムーズになり、例えば他社の商品を自社の商品に組み込んで新たなビジネスモデルを展開することが容易になると考えられます。それは同時に競争の厳しさにもつながります。つまりグローバルであらゆる業界、組織でのデジタル化が進めば、自社は強いところに集中し、それ以外は連携することが必須となります。グローバルレベルでの強みがなければ誰も連携してくれません。また強みがあっても、デジタル異業種連携という価値観と手法を持っていないければ、取り残され、強みが進化せずに取り残される可能性があります。なぜなら強みは異業種と連携する中で、顧客やパートナーからフィードバックが働き進化成長していくからです。それがデジタル化の時代では指数関数的なスピードで進みます。



# 知っておくべき「危機管理広報」

毎日新聞社  
毎日教育総合研究所 代表取締役社長  
澤 圭一郎

～企業は発生した問題に迅速に対応し、情報を開示しなければなりません。

今や、「危機管理広報」は経営者や広報担当者にとって、必要不可欠なものとなりました～

JMAマネジメント講演会（2020年9月24日開催）講師



## 「危機管理広報」とは

今年は、不祥事やトラブル、事件事故で謝罪する企業の記者会見もよく見た気がする。

これらへの対応を総じて「危機管理」と云う。突然の不祥事に、いかに対応するか。瞬発力がものをいうのだが、思いつきの瞬発的対応は、事後にさらに悲惨な結果をもたらしかねない。平時の準備が絶対に欠かせないのだ。

不祥事や事件が発生した際に重要なのは、事実関係をどこまで短時間に把握できるか、だ。事件の場合は警察など捜査当局から事案を知らされることになる。マスコミからの問い合わせで発覚することもある。社内で事件の背景を調べるにも人手がかかる。すると情報が拡散する可能性もある。1か所に情報を集約する最善の方法を考えねばならない。しかし、緊急事態の最中では、それは絶対に不可能だ。広報担当だけでは回らな

かねばならない事態なのか、ホームページのお知らせで済む不祥事なのか。しかも、ゆっくり考えている時間はない。そこで役立つのは、新聞やテレビの記者の知り合いだ。普段から気の合うまともな記者と付き合いがあれば、見立てや会見設定などのアドバイスを貰える。これがとても重要な点だと私は考える。中でも、社会部系の記者の知人がいれば（できれば記者経験10年以上）、有用だろう。

危機管理の要諦は「大きく構えて、結果、小さく収まれば上出来」と考えることだ。最もやってはいけないのが「大したことはないだろう」と判断して動くこと。これは必ず失敗する。模擬記者会見でトレーニングすることも重要だ。

ここまでは「型」を作る手順だが、不祥事や事件が起きた際は、その「大きさの見立て」が必要になる。人命に関わる案件やお金にまつわること、個人情報の流出などは「第1級」の重大事案だと誰でも分かるが、そうでない微妙な不祥事もある。記者会見を開

かねばならない事態なのか、ホームページのお知らせで済む不祥事なのか。しかも、ゆっくり考えている時間はない。そこで役立つのは、新聞やテレビの記者の知り合いだ。普段から気の合うまともな記者と付き合いがあれば、見立てや会見設定などのアドバイスを貰える。これがとても重要な点だと私は考える。中でも、社会部系の記者の知人がいれば（できれば記者経験10年以上）、有用だろう。

## 記者会見で注意すること

極めて重大な事件だ、と判断すれば、記者会見を開くことになる。どのタイミングで開くのか。どこに呼びかけるのか。会見は早く設定するに越したことはない。ただし、情報が集まっていない段階で開いても「何のために記者を集めたのか」と非難される。従って、「何が起きて、どのような被害で、原因はどこにあり、今後の対処はどうするのか」くらいはまとめて臨まなければならない。だから「緊

急事態対応チーム」を常設しておくことが重要なのだ。誰が何を担当するのか、集めた情報を集約してどのように共有するか、どこまで会見で情報を出すのか、といった基本動作を訓練しておくのとそうでないのでは、いざ事態が発生した際の動きに大きな差がでる。このチームが起動すれば、おのずと早く会見を開くことができる。

極めて重い案件であれば、3時間か4時間以内には、最初の会見を設定したい。では、どこに知らせるべきなのか。それぞれの企業が所属する業界団体に、まずは相談するのが良いだろう。その団体が関わっている記者クラブに連絡すれば、各メディアに一斉に伝えることができる。同時に、自社のホームページで告知もする。一刻を争う緊急事態・事件・事故であれば、告知してから2時間以内には会見をスタートさせたい。

あとは場所だ。これまでの記者会見を見ると、ホテルのバンケットルームを使ったり、大きな会議場を舞台にしたり、自社のホールを使ったりと様々だ。これも、事態の大きさや呼びかけるメディアの数を勘案して決めることになる。このあたりも知人の記者に相談すれば、有用なアドバイスが得られる。

1回の記者会見ではすまないケースもある。事態が刻々と動いている場合だ。被害が拡大したり、新たなフェーズに移行して、別の問題が重なったりする時は、迷わずに2回、3回と会見を設定すべきだ。チームの力が試される。

どのくらいの時間を想定すべきなのか。開いた記者会見で批判されがちなのは「情報を出さない」「質問を受けずに会見を一方向的に打ち切

る」の2つだ。いずれも「何のために記者を集めたのか」と疑いたくなる姿勢といえる。特に、質問が続いているのに「時間なのでこれで打ち切る」と、さっさと閉じようとする態度は、記者から猛反発され、それが映像でも流される。企業イメージが大きく傷つくのは当然だ。質問が続くのは「満足な回答が出ていないからだ」と認識し、質問が途切れるまで辛抱強くやりとりすべきだ。その上で「そろそろ…」と中締めモードに入る。会見に出席した上司や役員を、早く苦行から解放させたいと考える気持ちも分からないではないが、そこは記者側の視点に立って進行しないと、悪影響しか残らない。テレビ番組のコメントも新聞記事も「問題から逃げようとしている」と書かれてしまいかねない。絶対に避けねばならない点だろう。

では、誰が会見に出席して説明するのか。緊急事態対応チームのトップが相応しい。企業であれば担当の副社長など役員だ。情報が集約され、総合的な判断ができるからだ。また、極めて重大な事案であれば、社長がすぐに出てきて謝罪し、担当役員が説明するという役割分担も望ましい。いずれにしても腹の据わった、しかも理解力のあるトップを出すことができるかどうかは企業イメージにも直結する。これも訓練しておかないと出来ない。部長など陪席するメンバーも重要だ。事態を的確に理解して、さらに記者の質問の意図をしっかりとつかめるメンバーを揃える。広報担当は記者との想定問答を用意するだろうが、そこに出てこない質問こそ、重要であり、瞬発力ととっさの判断力、対話力が求められる。それができる社員を養成することも、社員教育の柱

だろう。社会や時事に対する関心は必須。「社員常識」ではない「社会常識」「世界常識」が身につけていけば、対応が可能になる。そのための訓練、トレーニングは早くから始めた方がよい。

## 危機管理は企業の総合力

そして最も大切なことは「嘘はつかない」「逃げない」「誠実に向き合う」ということである。答えにくい質問も出るだろう。その際は「いまは答えられないが調べて返答する」とか「〇〇の事情があって、この場でお答えできない」と正直に話す。個別に返事がしにくい場合は、ホームページで回答しても良い。「聞かれたら逃げっぱなしにしない」姿勢を見せる、ということである。

振り返りも重要だ。記者会見にしても、ホームページでの報告にしても、その結果がどのように報じられたのか、会社の意図が正確に伝わったのかどうかである。広報部門の大きな仕事といえる。意図とは別の捉え方で報じられたり、誤報が混じったりした場合、その原因が何かをすぐに分析し、チームに報告する。対応は早ければ早いこしたことはない。間違いがあれば、訂正を求める。改めて会見を設定して訂正することも必要かもしれない。とにかく「正しい事実を提供する」ことに注力することだ。

危機管理は、企業・会社の総合力が問われる。「上手く切り抜けよう」と考えるのではなく、「社を挙げてしっかり対応しよう」と意思統一ができるかどうか。広報部門や担当者は日頃から、その意識を社内にもどう醸成させるかを考えたい。

# 「管理者」として 知っておきたい「発達障がい」

## ダイバーシティ時代に求められるマネジメントとは

株式会社エンカレッジ 代表取締役 窪 貴志

「発達障がい」といった言葉を耳にすることが多くなりました。しかし、多くの方がこの障がいを正確には理解していないのではないのでしょうか。発達障がいのある人を理解するために必要なことをご紹介します。

「大人の発達障がい」という言葉は聞くことが多くなったものの、教育現場での対応に比べ、職場での認識や対応はまだ遅れているのが現状です。発達障がいの認識や正しい関わり方ができていないことからメンタル不調や職場トラブルにもつながることも多々あるといわれます。一方、世界的な経営者や偉人が発達障がいだったといわれるように、発達障がいを持つ方は強みが生きれば、仕事上の力を大きく発揮することが知られています。それぞれの特性を的確に理解し、強みを生かした仕事づくり、働きやすい職場づくりを行うことで、企業・職場にとって大きな戦力になります。

そこで、JMAでは、2018年3月より、発達障がいや働きづらさを抱える社員を部下に持つ管理者を対象とした「発達障がいの理解と関わり方セミナー」を開催。初回から予想を上回る参加者があり、今までに100人以上の方が参加。毎回質疑も活発で、日々悩みながら部下と向き合っている管理者から「間違った対応をしていたことに気づいた」「各社の課題を共有できてよかった」「これからのかわり方が改善できそうだ」といった声が聞かれます。

今回は、当セミナーの講師を担当しており、関西を中心に企業の障がい者雇用支援、発達障がい者の就労支援をしている株式会社エンカレッジ代表取締役の窪貴志氏に、管理者に知っておいてほしい発達障がいの特性と配慮についてお伺いしました。

### 発達障がいとは何か？

「暗黙のルールを理解するのが難しい」、「仕事の納期が守れない」、「同時並行で仕事を進めるのが苦手だ」。これらは、発達障が

いの特性としてあげられるものの一部ですが、発達障がい特性のある方は、こうした特性のどれかが極端に目立ったり、複数の特性が組み合わさったりして、仕事に支障が出てしまうことがあります。

発達障がいとは、先天的に発達

に凸凹（でこぼこ）があるせいで、得意な部分と苦手な部分の差が大きく、苦手さが原因で、仕事や生活に困難が発生している状態のことを指します。症状や困りごとの傾向はあるものの、内容は十人十色です。医師の診断があったり、

障がい者手帳を持っている方もいますが、診断や手帳を持たないものの、発達障がいの特性を持つ方も多くいます。文部科学省の「通常の学級に在籍する発達障がいの可能性のある特別な教育的支援を必要とする児童生徒に関する調査結果」によると、発達障がいの特性を持つ子どもは通常学級に約6.5%の割合で在籍しているといえます。全人口にスライドして計算してみると、その数は825万人となり、とても身近であることが分かります。

### 発達障がいの特性とは？

発達障がいのある人は、その特性がゆえに、「どうして自分だけがうまくいかないだろう」と落ち込んでしまうことが多くあります。一方で、一緒に仕事をする周囲の人たちも、「なぜ同じミスを繰り返すのだろう」、「なぜ話が伝わらないのだろう」といったことを感じ、お互いに不安や不満を抱えたまま仕事をするようになるかもしれません。そこで、なぜそのような事が起こっているかの背景を理解するために、発達障がいの特性について知ることが大切です。発達障がいは、大きくASD（自閉スペクトラム症）、ADHD（注意欠如・多動性障がい）、SLD（限局性学習障がい）に区分されますので、概要をおさえておきましょう。

・ASD→「対人関係」、「コミュニケーション力」、「想像力」に対して苦手さを持つという特性があ

り、特に、人との関わり方や臨機応変さにおいて困難が発生することがあります。

・ADHD→不注意（集中力がない・気が散りやすい）、多動性（落ち着きがない・集中力が続かない）、衝動性（考える前に行動してしまう）といった特性が組み合わさっています。

・SLD→「読む」「書く」「計算する」「聞く」といった能力のうち、特定の能力の習得が難しい状態を指します。

### 周囲が出来る配慮

発達障がいに限らず、障がいは本人にあるものではなく、「周囲との関係性の中で生まれる」という考え方が一般的です。したがって、周囲からみれば、発達障がいのある方にとって働きやすい環境や周囲の関わりをどう構築していくかが大切になります。発達障がいのある方への関わり方のポイントとなる3点の工夫をお伝えします。これらの工夫により、発達障がいのある方も周囲も安心して働くことが出来る状態を目指しましょう。

#### ①強みを活かす事

発達障がいのある方は、得意がある一方で、不得意なこともあり、その差が大きいのが特徴です。不得意なことばかりではなく、得意なことに目を向け



て評価し、活かすことが大切です。また、不得意で上手くいかなかった事であっても、本人が努力をしたことは認めることで、安心出来るようになります。

#### ②伝え方を工夫する事

発達障がいのある方は、周囲と理解内容が違ったり、不注意や多動性のある行動がみられたりすることがあります。手順を明確にしたり、具体的に伝えたりすることで、本人も安心・安定し、集中して仕事に取り組めるようになります。また、口頭よりも視覚的な情報が伝わりやすいことが多いため、文字や絵で伝えることで、より伝わりやすくなります。

#### ③経験する事

発達障がいのある方の学習方法の中に、経験から学ぶというものがあります。最初から全てを任せるとはせず、例えば、100ある仕事のうち、まずは1つを経験してもらい、内容を確認してから残り99個の仕事を行うことで、理解の違いがなくなります。



一般社団法人日本能率協会  
JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 TEL 03-3434-1601 <https://www.jma.or.jp>