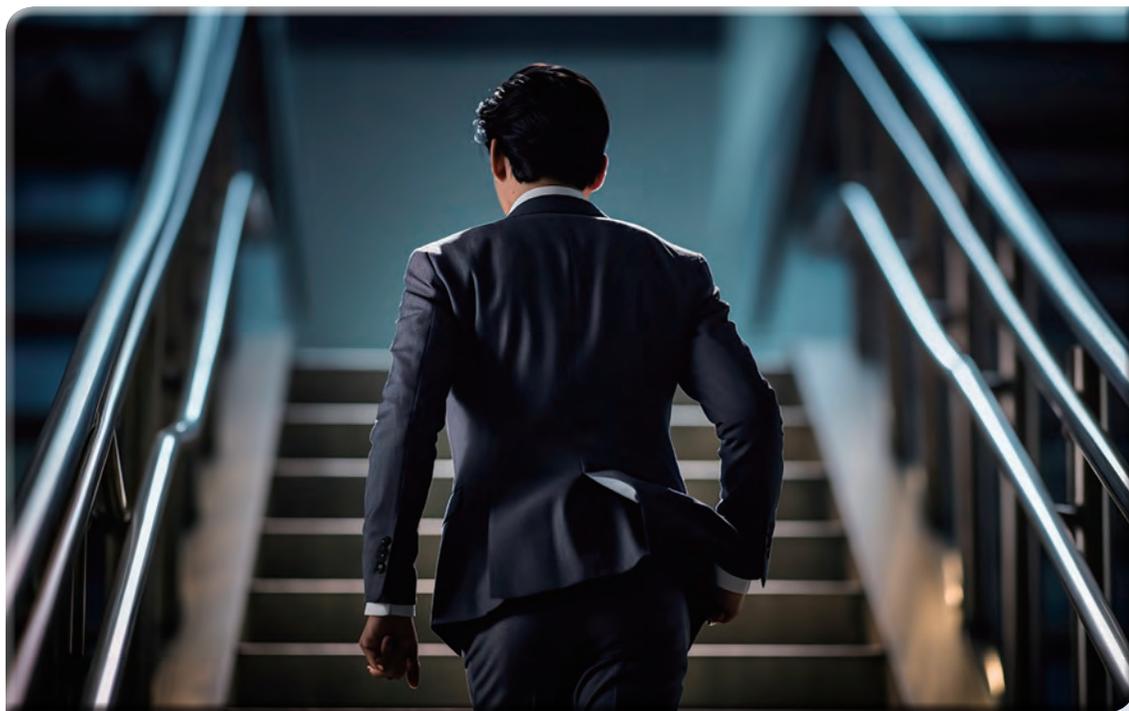


KinChu



近代中小企業 働く人の意識を改革するために

2024 : No.762



特集企画

令和時代のデキる管理職像 第1弾

創造性を発揮してイノベーションを実現する

現役店長に伝えたい5つのこと / デジタル時代の生活者との向き合い方

連載

中小企業でも挑戦できる！ 海外市場進出のススメ

連載アツカ

営業せずに売上を伸ばす！ 展示会 出展術

小冊子 速習 サイバー攻撃への対処法

▶特集企画

令和時代のデキる管理職像 第1弾

- 4 今！令和時代の管理職に求められる人物像と手法
Office mimura / 三村 光昭
- 8 令和時代の管理職像と昇格基準とは
株式会社社職コンサルティング / 林田 康裕
- 12 Z世代が「疲弊する」「伸びる」違いが生じる上司の育成力！
株式会社ONE PLANET / 松本 興太
- 17 Z世代を効果的に統括するマネジメント手法！
Gftd Japan株式会社 / 河崎 純真

▶読み切り

- 20 事業の多様性・多層性をファイブフォース分析で考察！
株式会社みどり合同経営 / 澤田 兼一郎
犬飼 あゆみ
- 24 介護業界における「協業の可能性」を考察する
株式会社土屋 / 高浜 敏之

▶連載

- 27 第7回
デジタル時代の生活者との向き合い方
Aqxis合同会社 / 多田 翼

▶連載

- 30 第2回
創造性を発揮してイノベーションを実現する
株式会社ウイズダムビジネス研究所 / 河野 賢一
- 34 第3回
中小企業でも挑戦できる！海外市場進出のススメ
グローバルビジネスマッチングアドバイザー
GBM&A / 山本 雅暁
- 38 第3回
現役店長に伝えたい5つのこと
大手スーパーマーケット現役店長 / 山田店長

▶ビジネスマンガ

- 42 第2回
営業せずに売上を伸ばす！
展示会 出展術
原作 / 日本工業大学 技術経営研究科教授
弓削 徹
マンガ / 森元 智



▶Information

- 50 月間ビジネス書ランキング
次号予告・奥付

The title
1

今！令和時代の管理職に 求められる人物像と手法

管理職に求められるミッションは時代によって異なります。では、変化に適応できる管理職像とはどのようなものなのでしょう…。すべての部下が管理職に対して尊敬と心酔するのは困難であり、だからこそ「思っていることを素直に言える風土」をつくり、お互いの気持ち（感性）を理解することが大切なのです。

昭和と令和の違い！ 管理職に求められるものは

管理職に求められるミッションが「部門目標・課題の達成」「部門管理」「人材育成」であれば昭和も令和もほぼ同じですが、決定的な違いを挙げるとすれば「情報入手の手段」と「多様化する個人の価値観への対応力」になります。

●昭和時代～平成初期

周知の通り、昭和は企業内の情報伝達は職位の上から順に降りて

くるのが一般的で、管理職の強みとしては、先に情報入手、部下を評価する立場、この2つが管理職の優越感になっていました。

部下はそれを察して従う風土が醸成されており、少々違和感があっても日本が経済成長していたので収入も増え、それを従順に受け入れてもOKでした。

つまり、昭和の管理職は情報を先に入手することで「発信力が重要であった」と考えられます。

- ・威圧するような言葉を使う
- ・高揚するような言葉を使う
- ・組織力の結集を訴える言葉を使う

など、個より組織（集団）での成果達成に向けた発信力で、それを実行していた管理職が認められていた時代です。

●平成後半～令和

振り返ってみれば、国内の経済成長が鈍化し、デジタル（ネット）時代に突入し、情報はパソコンやスマートフォンでやり取りされ、新聞や雑誌、漫画も紙からデジタ

ルに変わり、朝刊を購入しなくても瞬時に多様なニュースを入手できるようになりました。

以前であれば、部下の立場では入手困難な情報もインターネットで誰もが閲覧でき、個人の価値観の多様性が進んでいます。

画一的な思考や管理手法では世代を超えたコミュニケーションが難しく、評価制度も多面評価が増えてきました。上司には、前述したような優越感がなくなり、組織（集団）の成果達成に向けては、個の力が必要となっています。

リモートワークが浸透し、個と組織のコミュニケーションを通じて同じ目標に向かう風土の醸成が求められており、その中で管理職の「聴く力」はとても大切です。

令和時代の管理職に 身に付けてほしい手法

既存のモノも含め、管理職に身に付けてほしい、聴く力・コミュニケーション・マネジメントの手法をお伝えします。

聴く力

「聞く」の漢字は、「門と耳」が組み合わさり、音が自然と耳に入ってくることを表すそうです。

「聴く」は、音が持つ意味を認識しようとして、注意を向けて耳を傾けることを表します。耳を突き出し、心を傾け、きちんと聞くという意味になるそうです。

「訊く」は、「尋ねる」「問う」という意味を表し、「尋ねる」に置き換えられる場合に「訊く」を使用しています。

●「傾聴」

相手の話を聞く中で、相手が自ら気づき、やる気が出るように導くことができます。相手の話を真剣に聞くだけで「悩みの半分は解決する」と言っても過言ではありませぬ。

悩み事がある人は、大抵の場合、答えは本人の中にあるのですが、頭の中の整理がまだついていない状況にあります。

「真剣に話を聞いてくれる人が

いる」ことで、真剣に考えるきっかけとなり、他者にわかるように話すことで「自分の頭の中を整理する」ことにつながります。

聞くことは、その気になればいつでも誰でも簡単にでき、この簡単なことが、最も重要であり基本なのです。

▽相手に関心を持って真剣に聞きます…先入観を持たないようにし、何かを意図して聞かないようにします。

▽相手の話のすべてを受け入れる…相手の話を否定することには、相手の人格を否定することになってしまふことがあります。

▽話を促す…基本的に求められない限りアドバイスはせず、相手にこちらの判断を押しつけないように注意します。

▽相手の話を自分なりに整理し、確認します…相手の頭の中を、整理する手伝いをします。

▽「聴く」ときの会話例…「それで」

「それから」「話を聞かせてください」「背景にどのような思いがあったのかを教えてください」「私はこのように解釈しましたが、これでよろしいでしょうか」

●「訊く」

▽オープン・クエスチョン（開かれた質問）…相手が自由に答えられる質問のことです。

具体的には、よく知られた5W1Hの「いつ?」「どこで?」「だれが?」「なにを?」「なぜ?」「どのように?」という疑問符を使って質問をします。

▽視点を交える質問…相手が行き詰まり、思い込みに縛られているような場合には、別の角度から質問を投げかけることで相手に新しい視点を持ってもらいます。

【会話例】「あなたがライバル会社の社員なら、自分の会社のどこが弱点だと思いますか?」「あなたの尊敬する〇〇さんだったら、この状況をどのように乗り越えようとしますか?」

▽選択肢を増やす質問…オープン・クエスチョンを使っても、相手から限られた答えしか返ってこないときは、その他にも選択肢があるということ気付いてもらいます。

【会話例】「他の方法がありますか?」「何の縛りもなかったら、どんな選択肢がありますか?」

▽明確にする質問…相手が最初に出した考えや答えは、漠然として抽象的なものになりかねません。実際に行動を起こすために、より実感できるように具体的なイメージを促します。

【会話例】「〴〵とは具体的にいうと?」「〴〵について、詳しく聞かせてくれませんか?」

▽経験から見つける質問…相手には、たくさんの経験やスキルがあります。目標達成や問題解決に使えるような相手の経験を引き出していきます。

【会話例】「前回の成功体験、失敗体験で活かせるものはありますか?」「これまでに同じような状

デジタル時代の生活者との向き合い方

第7回 新時代のマーケティング。マジヨリテイの心を掴む「アダプテーション戦略」

イノベーター理論とは、消費者を5つの層に分類して、新商品やサービスがどのように市場に普及するのかを分析する理論ですが、その際、少ない数の商品が「キャズム」という溝（普及にあたり発生する大きな障害、乗り越えるべき溝、谷、裂け目）に阻まれます。今回は、そのキャズムを超え、多くの人々に新商品やサービスを認知してもらい、購買につなげていくためのノウハウとなる「アダプテーション戦略」を解説します。

図1 イノベーター理論

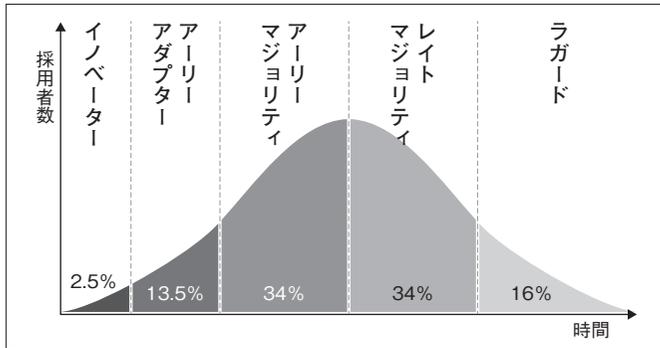
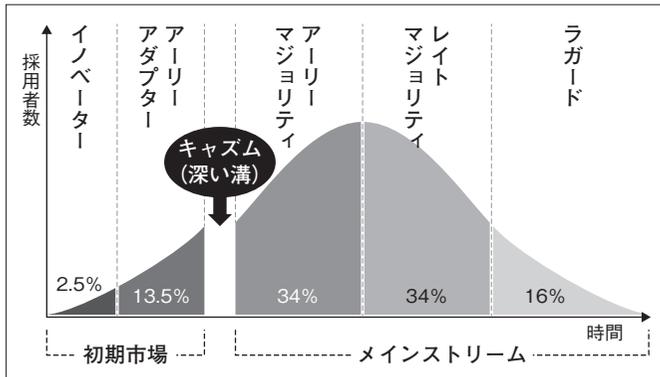


図2 キャズム理論



Aqxis 合同会社 代表
多田 翼
URL <https://aqxis.biz>

著者プロフィール

Google でシニアマーケティングリサーチマネージャーを経て独立。マーケティング、マーケティングリサーチ、事業戦略などのコンサルティング事業を主とする Aqxis 合同会社を設立し代表に就任。Google 以前はインターネットでマーケティングリサーチ業務に従事。京都大学大学院 工学研究科 修了。

イノベーター理論とキャズム理論

● イノベーター理論の5つのグループ

- ・イノベーター…新しいから使う（まだ誰も使っていないから使う）
- ・アーリーアダプター…流行りそうだから使う
- ・アーリーマジヨリテイ…まわりでみんなが使っているから使う（流行りに取り残されたくない）
- ・レイトマジヨリテイ…使わないと不便だから使う
- ・ラガード…それでも使わない

このようにイノベーターから順に、人々が新しい商品やサービスを採用する過程は段階的に進んでいきます（図1）。

● キャズム理論とは

キャズム理論は、イノベーター理論から派生した理論です。冒頭で述べたように、キャズム理論の「キャズム」とは「溝」のことであり、図2のようにアーリー

「アダプターとアーリーマジヨリ
ティの間に深い溝が存在するとさ
れています。

アーリーアダプターの人たちは
新しい技術や製品に対して積極的
で寛容な態度を取ります。

一方のアーリーマジヨリティ
は、アーリーアダプターよりも保
守的で、新しいものを取り入れる
ためには、まわりの人たちが使用
しているという導入実績や信頼性
を求めます。

●マジヨリティの人たちの特徴

イノベーター理論の5つのグル
ープを俯瞰してみましょう。

イノベーターとアーリーアダプ
ターは「自分が良いと思ったもの
を使う」という、まわりの意見よ
りも純粹に新しいことの利便性や
得られる便益を重視します。

それに対してアーリーマジヨリ
ティ以降の大多数の人たちは、ま
わりで流行っていると感じ、持つ
ていない・使わない方がむしろ損
をするという段階になってはじめ
て取り入れます。

自ら主体的に使い始めるイノベ
ーターとアーリーアダプター、ま
わりからの影響を強く受け受動的
な態度で使いたずマジヨリティと
いう構図で、この間にキャズムと
いう深い溝があるわけです。

では、どうすればキャズムを超
えられるのでしょうか？

キャズムを超える 「アダプテーション戦略」

そのヒントは「アダプテーショ
ン（なじむこと）」にあります。

●「なじんできた」という感覚

身近な例として、皆さんは情報
収集や商品紹介などで、

「そういうえば最近、色々な人が言
っていた」

「よく見た、聞いた気がする」

という印象を抱くことはありませ
んか。アダプテーションとは、あ
るモノが、最近、自分の身の回り
に「なじんできた」という感覚の
ことです。

ちなみに身の回りとは、オフラ
イン及びオンラインにおける家族
や友人、会社の同僚などのコミュ
ニティ（界限）を指します。

こうしたところから自然と気にな
る情報が入ってくると、新しい
ことについて「最近そういえば身
近な人がよく口にしてている」「こ
の間も見かけた気がする」などの
感覚を持つようになります。

つまり、自分の身の回りでいつ
の間にか見聞きするようになると
その情報や商品が流行っている
と認識するわけです。

この「なじんできた」という感
覚は、イノベーター理論に当ては
めるとアーリーマジヨリティの感
覚と見ることが出来ます。前述の
通りアーリーマジヨリティの人た
ちは「まわりのみんなが使い始め
ると自分も取り入れる」という価
値観や行動特性があります。

自分が普段いるコミュニティで
よく見聞きする、自分の近しい人
が使用していることで流行りを感じ
ます。この状態を別の言い方を
すれば「なじんできた」となり、

ここにキャズムを超えるヒントが
隠されています。

●アテンションから

アダプテーションへ
従来の広告戦略は「アテンシ
ン（注目）」を、いかに早く多く
集めるかを重視していました。

アテンションを取るアプローチ
が有効だったのは、人々の興味関
心の最大公約数が大きかった時代
においてです。わかりやすく言え
ば、皆が同じテレビ番組をリアル
タイムで視聴して、翌日に同じ内
容が共有でき、その話題で盛り上
がれるという状況です。

しかし、現在こうしたことが起
こるのは、スポーツの世界大会や
テレビのごく一部の人気コンテン
ツのみになりました。

「フィルターバブル（人々の興
味が細分されている様）」と呼ば
れる、自分が小さな共通の関心グ
ループの中で知らず知らずのうち
に過ごしている状態では、テレビ
CMを流して一気にアテンション
を取り、世の中で流行っている印

営業せずに売上を伸ばす！

展示会 出展術

夢のある部品
parts with dreams

第2回

大企業のマネをすると失敗する



原作／弓削 徹

製造業マーケティングコンサルタント

日本工業大学 技術経営研究科教授

URL www.yugetoru.com

E-mail info@yugetoru.com

マンガ／森元 智

デザインが派手でキャッチコピーもイメージが膨らむような、集客力のある大手企業のブースは目立ちますが、中小企業がこれをマネてブースを作ったり、ノベルティグッズを配ったりすると失敗します。奇抜なデザインよりもウリが伝わるメッセージ、イメージコピーよりも直球コピーが効くのです。

あ
あ
あ
の
…

こんにちは…

リカ子さん！



調子はいかが
ですか？

細井さん

TASHIKA

タシカエ

夢のある部品
parts with

それが
この通り

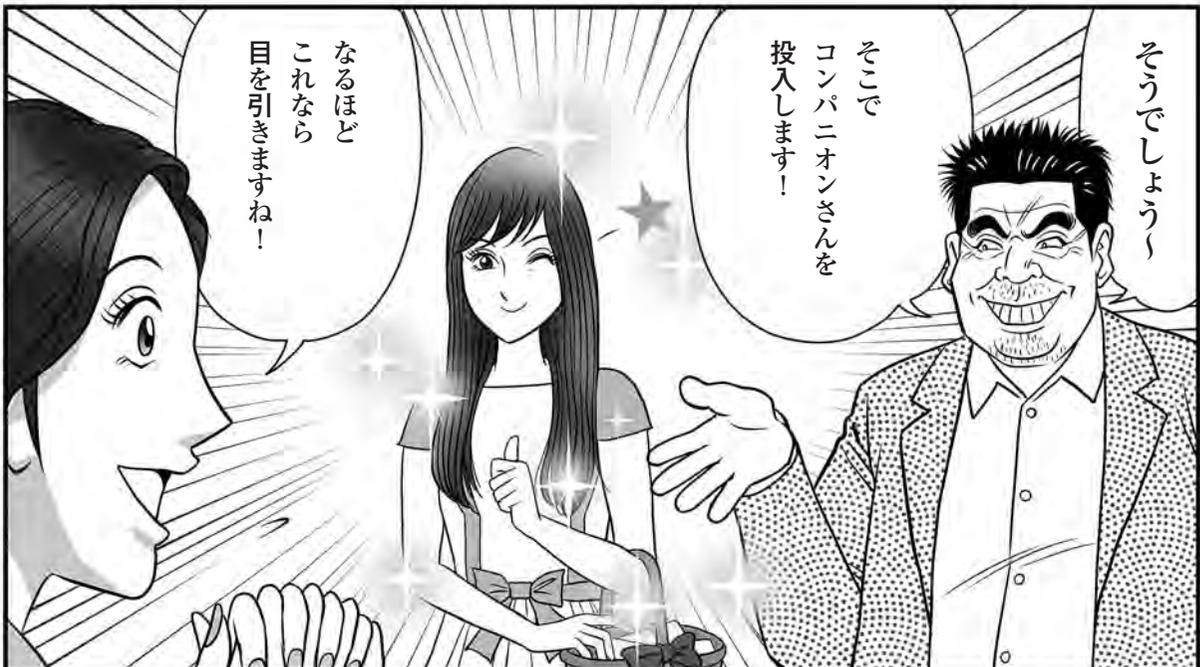
まったく立ち寄って
もらえなくて…



そうですね！

そこで
コンパニオンさんを
投入します！

なるほど
これなら
目を引きますね！



中小企業経営研究会／ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

----- ご注文内容 -----

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

お届け先ご住所 〒

TEL:

FAX:

Eメール:

@

ご担当者（部署・お名前）

通信欄 配達日指定など

最新号 月刊 近代中小企業「KinChu」（付録小冊子付）

注冊冊数

令和時代のできる管理職像 第1弾..... 2024年2月号 × ()

■ 価 格：セット販売 1冊 2,450円(税+送料込)
本誌のみ 1冊 1,900円(税込)(+送料150円)

最新号 小冊子「速習」（付録小冊子のみ）

注冊冊数

サイバー攻撃への対処法..... 2024年2月号 × ()

■ 価 格：1冊 700円(定価500円+税)(+送料150円)
10冊以上ご注文の場合は1冊 550円(税込)、送料は無料です。
20冊以上ご注文の場合には割引有。

■ 発 送：原則注文受付後の翌営業日(平日)に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※その他、バックナンバーのご注文もお待ちしております。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申込ください。