

アウトソーシングは実は「人を活かす経営」

VUCA時代と言われるように予測不可能な時代になっています。IT 活用、この分野は変化が目まぐるしいので、過去の成功要因が通じなくなり積極的な先端企業との格差が大きくなるばかりです。ITばかりではなく専門分野の人材が変化についていけない状況なので、専門分野をアウトソーシングして担当者をコア業務に配転して直間比率を向上させ、同時に、専門家との会議に参加させて巻き込みながら人材育成して「人を活かす経営」を実現するアウトソーシング手法をご紹介します。

1. VUCA時代とアウトソーシング

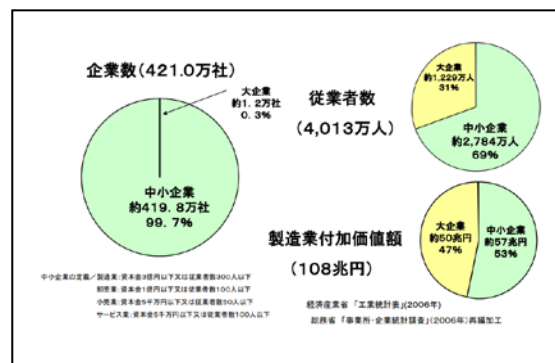
図1はVUCAを構成する単語の意味を表しています。不確実性の時代と言われ岸田首相の「新しい資本主義」でも人材育成を一つの軸にしています。つまり、時代が変化する速度に置いていかれる人が多くなり、先端に行く方たちとの格差が広がるばかりの状況が続いているのです。そして、技術が進化して単純作業だけではなく窓口業務などもAIで置き換わる時代になり、ますます、正規雇用からあふれて雇用問題が深刻化する傾向にあります。

図2は経産省の2006年の資料です。中小企業は企業数で99.7%、従業員数で69%、付加価値で53%となっています。単純に計算すると一人当たりの付加価値は大企業と中小企業で2倍の格差があります。この傾向は中小企業の中でも、先端を走る企業とそうでない企業の格差も大きいと推測できます。そして、この数字は16年前の物なので現実的にはさらに格差が拡大していると推測できます。例えば、エネオスと歌山製油所を廃止すると発表したのですが、仁坂知事が直接雇用問題でエネオスに直訴するという程に環境の変化で地域社会の死活問題化する事態が起こっているのです。このように、大企業からはみ出る人が多くなる傾向なので、さらに深刻化すると想像できます。

このような外部環境を前提とすると中小企業の効率化と成長戦略の両面を同時並行で解決する事が望まれるので国も事業再構築などで補助金を出しています。しかし、リーマンショック以降、財務体質を改善できずにいる企業が2年に及ぶコロナ不況で債務超過の危機に晒されている状態なので大多数が事業再構築を打ち出せないままにしているのが実情です。筆者のお客様でも2つのタイプに分かれます。一つは大手企業と密接な関係を維持して、厳しいコストダウン要求に応じる為に派遣などで人件費を変動費化しながら辛うじて採算性を保つ企業と、一方、コアになる商品や企業がなく焦点を絞れずに厳しい競争下で収益性が低下して昇給も賞与もままならない状態の企業に分かれます。いずれにしても、ちょっとした事でさらに厳しくなる要素が山積しています。

このような状況ですが、解決策の一つが生産性向上という視点です。多くの中小企業は30人以下の状況で、しかも、正社員も非正規社員も同じようなレベルで仕事しているケースが多いのです。「アリの眼」と言いますが、これでは問題を認識しても目先の事で精一杯になり問題解決を後回しになりがちです。社員を「アリの眼」から「トリの眼」にするには「効率化」で時間的余裕を生むことが必要になります。その一つの手段にアウトソーシングがあります。アウトソーシングは単に外注するのではなく「社員をコア業務に集中させ直間比率を高める」事がポイントですが、しかし、これだけでは真の「人を活かす経営」にはなりません。筆者は、専門家に業務委託しても会議に社員を同席させて「情報共有」する形で巻き込む事をお薦めしています。この流れで組織を活性化と人材育成を行ない「人を活かす経営」を行っている事例があります。

Volatility: 変動性、揮発性、落ち着きのない性質、移り気
Uncertainty: 不確実、確信のなさ、半信半疑、不安定、不確定、不安、頼りなさ、変わりやすいこと、不確実なこと、当てにならないこと
Complexity: 複雑さ、複雑なもの
Ambiguity: 両義性、あいまいさ、あいまいな表現
by weblio



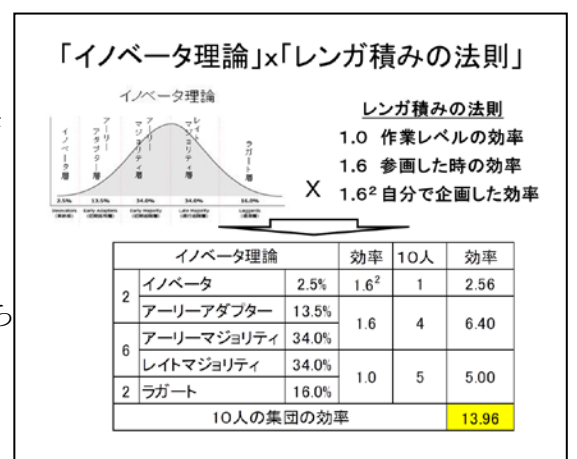
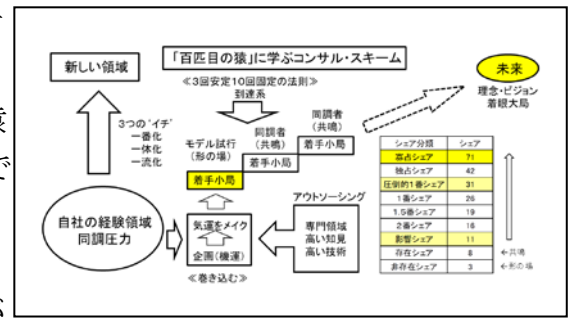
2. 「形の場形成」と「共鳴現象」で「人を活かす経営」

真の人材育成になる「アウトソーシング」をどのように実現するかが課題です。図3は、筆者が実践している故船井先生の「百匹目の猿現象」を基本にしたスキームです。「百匹目の猿現象」は図4の宮崎県の幸島で猿の餌付けで起こった現象です。若いメス猿が海辺の川でイモを洗うと適度な味がつき美味しいという「形の場」(イモ洗い)を形成してイモを食していると「共鳴者」が現れてイモ洗いを真似るようになり、それが群れに広まったという構図です。図3のシェア表のように「寡占」の限界があり、老齢の猿たちには波及しなかったが、この現象が時空を超えて高崎山の猿たちに「伝播」して、さらに伊豆へと伝播したという現象です。マーケティングの基本概念の一つです。

図3に戻りますが、一般的な企業では集団が生み出す同調圧力が働き、空気を読むという言葉のように無言の圧力があり、異論を述べる事がタブー視される傾向があります。この結果、内部から変革の芽が生まれずにマンネリが漂うようになるのです。当然、経営者は脱マンネリを考えるのですが、方法を間違くと面従腹背の状態になり時間を滑らせるだけに終わるのです。故船井先生は「コンサルは外部なので「形の場」を形成して「共鳴者」を生み出す事が重要だ」と教えて下さったのです。新しい変革を企画する訳ですが、どうしても着眼大局になって現実とのギャップが大きくて現場は手を付けられない状況になります。それを回避するために到達系を考える訳ですが「3回安定10回固定の法則」で、まずモデルで試行して成功事例をつくり「形の場」を形成する事が第一歩になります。着手小局で実践できる容易な事から始めて成功モデルをつくる事がポイントです。そして、実際に着手すると想定と違った側面が出るのでそれらを克服する事が大切です。克服すれば説得力が増した成功モデル(形の場形成)になり、これでやっと一つですが非存在シェアが生まれるのです。「イモ洗い」のように繰り返す事で次第に共鳴者が現れて初期の存在シェアになり、この共鳴者が成功すれば横展開に加速がつくのです。そして、次第に共鳴者が増えるという流れです。これを「3回安定10回固定の法則」と表現されたのです。当然、外部との闘いもあって状況が刻々変化するので課題にぶつかる度にOODA的発想で変化対応しながら「着眼大局」に向かうスキームです。

このスキームは小売で実証されています。図6は、故船井先生の「レンガ積みの法則」と「イノベータ理論」を掛け合わせて算出した組織効率です。「レンガ積みの法則」は、企画すると1.6²、参画して行なうと1.6、作業レベルだと1.0と仮定しています。経営者が店長と一緒に品揃えをすると店長は「腑に落ちた」状態なので1.6²のレベルになります。新商品を選び売場に陳列し商品を目立たせるPOPやディスプレイする事、すなわち「形の場」ができるのです。この結果、売れると真の「形の場」を形成した事になります。そして、この実績を見て、周囲の方が共鳴して商品展示やPOP・ディスプレイづくりをすると1.6の

レベルになるのです。これは筆者の経験でも実証されています。小売業は「売上」＝「客単価」x「客数」ですが、「客単価」も上がり、何よりも「客数」のうちにリピーターが多くなる事が重要です。20年前の話ですが、地方都市(和歌山市)の文具店でブライダル関連の商品を展示した事があったのです。パートの方たちがウェディング・ドレスを調達して彩を加えたので納入業者が驚く程の売れ行きになり若い女性ファンが増加したのです。この結果、組織効率が1.5になり、逆算すると1.6の参画レベルの方が半数以上おられる計算



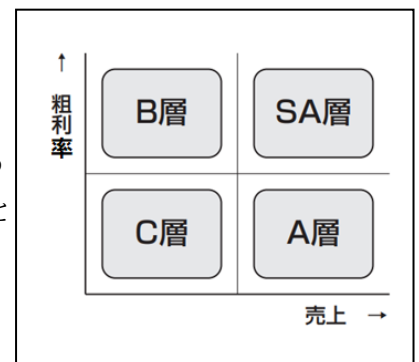
になりました。実際に、パートの方たちのモラルは高いものがありました。

このポイントは、経営者が店長を同席させて筆者と商品会議を行った事です。現場を知る店長が推す商品を採用できたのです。筆者の役割は、経営者の理念・ビジョンから外れない商品選択をリードして「企画」をつくり「ちらし」を制作する事でした。店長を巻き込む企画会議が出来たので「腑に落ちた」店長の活躍で売場に「形の場」(商品・POP・ディスプレイ)が出来て成果を出す事ができて、さらに、店長の人柄もあって共鳴するパートが増えたのです。「形の場形成」と「共鳴現象」と言いますが、筆者は、この事からアウトソーシングは単に専門家に任すのではなく社員を「巻き込む」事で「人を活かす経営」になると確信したのです。

3. 中小企業の効率化と成長戦略

筆者は卸売業が専門分野とするコンサルをしていますので、前項の小売業の例は唯一無二の経験であり、運よく故船井先生の教えを実践できた事例です。小売業で体験した「形の場形成」と「共鳴現象」を根幹とした指導を行っています。卸売業は全国卸と地場卸に大別できますが、どちらも客層を絞れずに在庫戦略が不十分な状況であり、資金力で在庫戦略に特化した企業との価格差で窮地に追い込まれる構図になっています。

図7はお客様を売上と粗利率の2軸でクロス分析した図です。小売業の場合は「売上」＝「客単価」x「客数」で考える事が可能なのですが、卸売業の場合、「売上」＝「ベース売上」＋「新規」という構図になるので対応が難しいのです。簡単にはA層のお客様でサunkコストを算入すると赤字になるケースがありますが、それにも関わらず現場の方は「アリの眼」なので黙々と営業を続けるという恐ろしい状況があります。シンプルに週に粗利率10%で売上10万円であっても、伝票1枚なら1万円の粗利があり納入経費などを差し引いても黒字になりますが、毎日、午前午後2回納入するお客だと伝票売上は1万円で粗利は1千円に過ぎないのです。業務が商品を調達して現場で荷造し納品伝票を発行して営業が納入する流れですが、全てをパートで行なったとしても時給は千円以上なので関連する人件費を算入するだけで赤字になりかねないのです。「売上」だけでは、後者の方が忙しそうに見えるのですが、「アリの眼」でヒタスラ赤字を積んでいるゾツとする状況なのです。



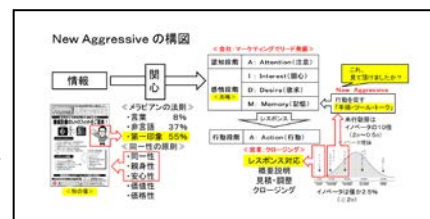
筆者は「効率化」と「成長戦略」を同時並行で進める事を基本としていますが、卸売業の場合、伝票単位に落とし込んで不採算客を炙り出す事から始めています。これを妨げる要因は、社員さんの意識(自負)です。よく注文をくれる良いお客様との意識に対して、逆に見ると在庫管理の出来ていない、しかもコンビニ的に利用しているに過ぎないという事を説く事から始めるのです。経営者が腹をくくって改善方針を打ち出し、取引関係の改善を申し入れる「手順・ツール・トーク」をつくる事がポイントです。実際に、事実に基づいた資料で改善案を提示すれば、多くのお客様は応じてくれるのです。中には、「お宅が言わないから甘えていた」というお客様もいらっしゃるのです。筆者のお客様は全国卸をされていますが、北海道など運賃体系が変わる地域があるので改善案を示し、見積依頼に対して自社の案を織り込んで回答すると極端に売上が減少したお客が出て地域全体の売上が3分の1になったが、粗利率が上がり、さらに運賃が減少したので営業利益的にはプラスに転じて、半期毎に数百万円程度の借金返済が出来るようになった事例があります。この事例も「形の場」を形成する事がポイントでした。お客様を分析して伝票単位の粗利から人件費・配送費を差し引いた実質的な粗利を算出して、改善効果の大きいお客様から成功モデルをつくる事で実現したのです。

このようにして「効率化」を進めると時間的余裕が出来るので営業の方に「成長戦略」の「コト」(商品・サービス・技術)を展開して頂く事が可能になるのです。この時、マーケティングとクロージングを分離するBP

Rを導入する事がポイントです。大手企業ではテレマーケティングで見込客を発掘しますが、中小企業の場合、費用対効果を考えてメールやFaxで探客して、レスポンス客に営業がクロージング活動するという流れをお薦めしています。また、「モノ」の世界では価格競争になりますが、「コト」は人的要素のウエートが高いので粗利率を確保しやすいのです。「モノ」売りになれた方が「コト」に意識を向けるのは難しい課題ですが、お客様が認識しやすい形に「コト」を表現して発信するレスポンス・マーケティングで補っています。このマーケティングとクロージングを分離するBPR手法で展開し、営業の方はコンテンツに共鳴したお客様をクロージングするので効率的なのです。

4. アウトソーシングで「人を活かす経営」

図9は筆者が実践している構図で「形は心を動かす」を信条にして、お客様が共鳴しやすいコンテンツ(形の場)づくりでレスポンス・マーケティングの効率化に貢献しています。例えば、マスコットがありますが、お客様は一目で〇〇社の情報と分かり多くの情報の中から即座に選んで手にしてもらえます。コンテンツの表現法では同一性・親身性・



安心性を訴求して共鳴しやすくしています。そして、問合せが来て営業がクロージング活動して頂く流れの構図です。手前勝手な話ですが、アウトソーシングを活用するメリットは「餅は餅屋」で先端の事柄は変化が速いので社内の方よりも外部の方が時流に乗っているの新しい手法を早く取り入れられる事と自負しています。そして、何よりも外部(専門家)はスピードと質が格段に上であり、企業の体内時計が速くなるので好循環につながります。

中小企業の場合、人材に限りがありますので専門性が必要な分野をアウトソーシングして外部に任せ、社員はコア業務に専念する事と両者の役割分担を明確にする事がポイントです。しかし、さらに重要な事は「人材育成」なので、どんな会議にも社員を巻き込んで参画意識を持って頂く事です。この社員は役職で選ぶのではなく、「やる気」で選ぶ事がポイントです。第2項の文具店の事例では店長が企画会議で夜遅くまで参加して頂き、店長が商品調達して下さり、人柄も良くてパートの方々を巻き込んで商品入替やPOP・ディスプレイづくりをして下さった結果、業績が1.5倍になりました。図6の表に従って逆算すると1.6²の方が1人、1.6の方が6人、1.0の方が3名で組織効率が1.516倍になります。すなわち、7割の方が「企画」と「参画」のレベルだったのです。シェアの法則の寡占71%に達したと評価しています。このようにリーダーの「人柄」も「巻き込む」重要なポイントです。

しかし、残念ながら、この文具店では一定の効果が出て安定したので、筆者は専門の卸売業のコンサルに専念するようになったのです。後日談ですが、その後、リピーターが緩やかですが低減してピンチの上に、文具店を取り巻く環境がメーカー系のダイレクト販売が勢いを増して脅威になり、その上、市場の低迷傾向もあって経営者の判断で文具店は守りに入り思い切った戦略を打ち出さないままになっているとの事です。しかしながら、20年経過して結果を見れば、パート社員も入れ替わったが、築いたユニーク性を守って地域一番ブランド文具店を維持されています。企業としては筆者が別途提案したエコ関係事業に注力されて地元の名士という存在を活かして農協などと連携して成果を挙げておられます。

筆者はアウトソーシングを活用して外部の専門性を導入する決断が第1課題であり、その結果、社員をコア業務に配転して直間比率を上げる事が第2課題、そして、外部との会議に社員を巻き込む形で情報共有化を行ない現場感覚の意見を取り入れる事が第3課題、この巻き込んだ社員が有言実行で「形の場」づくりを行なう事が第4課題、その「形の場」を成功させて成果を出し共鳴者を生み出す事が第5課題、この共鳴現象を拡大させる横展開が第6課題と考えています。「人を活かす経営」のポイントは、第3課題の「社員を巻き込む」事です。「形の場形成」と「共鳴現象」(巻き込む)。一足飛びに人材が誕生する訳ではないですが、業績を挙げる「形の場」がポイントである事をご理解して頂きご参考になれば最幸です。