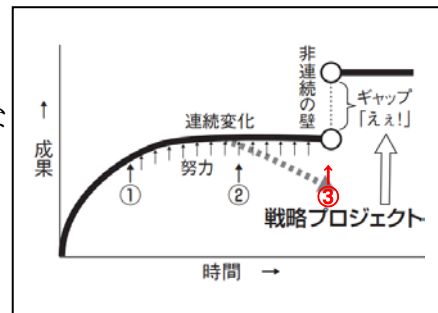


## 「ちょっとした差」で始める「働き方改革」

リモートワークやワーケーション等が華やかに紹介されますが、顧客に接している中小企業では現実的ではありません。しかし、流儀を変えるという視点に立ってオンラインアプリをうまく利用して生産性を上げている中小企業が出ています。何事も「ちょっとした差」に積重ねと言いますが、携帯からスマホに変えLINEを活用するようにして、受け身だった社員が参画意識を高めて、かつ、シンプルに情報共有化して成果を挙げているケースをご紹介します。

### 1. 「働き方改革」・中小企業の現状

「不易流行」という言葉があります。守るべき事と変化する事のバランスが大切です。しかし、時代は進化して行きますが、人の対応力が追い付かない現実があります。中小企業では高齢化が進み社員の保守化が顕著になり、図1のように経営者が新しい事を取り入れようとしたら、出来ない理由を見つけて非協力的になるのです。これを回避するには②のタイミングでは現実が退潮し始めているので時間的余裕がない状態です。①の伸びが鈍化したタイミングで準備を始める事が望ましいのです。「着眼大局、



着手小局」と言いますが、経営者が望むところと現実のギャップを洗い出し「着手出来る事」に落とし込む事から始める事がポイントです。例えば、DXを自社に取組むという「大局」ならば、デジタルの各要素を洗い出して手軽に始められる事柄をリストアップして着手するのです。具体的には、社員の携帯電話をスマホに変えてLINEなどから着手して業務連絡を行なう習慣を定着させる事も身近な例です。若い人から馴染みますので「形の間」が出来ます。LINEのグループ機能を活用して情報伝達手段になるとスマホが苦手な古参社員もLINEを活用するようになるのです。これが定着するとチャットが当たり前になりオンライン会話へレベルアップするという流れでIT活用が拡大していきます。

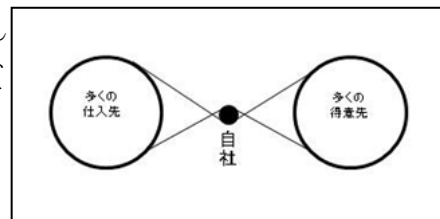
一般的に新しい事を始めるには大変な労力が必要になり、そして、それがうまく定着するとは限らないリスクがあります。筆者が平成4年（'94年）に船井総研でコンサル術を学んだ時に、船井先生がおっしゃっていたのは著書「百匹目の猿」にある「シェルドレイクの法則」でした。「形の間」の形成が第一関門なのです。著書は「イモ洗い」ですが、若いメス猿が河口付近でイモを洗うと美味しい事を発見して繰り返すと若いオス猿が真似るようになり、それが群れの中に拡散して「共鳴現象」を引き起こしたのです。これを手本にするとコンサルは「やってみせ」（形の間）が必須になり「即時業績向上法」に従って「商品」と「売り方」の改善手法（やってみせが出来る手法）を磨く事が大切と学びました。因みに筆者は当時企業なら100%普及しているFaxに着目して「Faxちらし3段活用マーケティング」を商品化したのです。運よく最初のお客様で年商16億円から20億円へ引き上げる事ができて製造卸業の「後工程引き」のFaxマーケティングを確立したのです。

ところが、最近の新規相談を見ていると図1の③の状況が多いのです。経営者はコロナ禍やデジタルの進化に置いて行かれる状況かつ財務的に余裕がない状況で即効果を求めておられるのです。筆者は「急がば廻れ」で「顧客創造」という視点で話を進めたいのですが、近視眼的に「費用対効果」を求められるのです。その上、社員は古参化してルート営業に慣れてしまっていて「池の魚」状態なので、マーケティングでレスポンスを出しても巻き込めるかという危惧があります。地方のお客様だと社員は半農家で企業に忠誠心が低いという構造的な事情も危惧します。

しかしながら、生産性向上、端的には「時流適応」の視点からも「働き方改革」は永遠の課題です。図2は筆者が担当しているお客様の概念図です。いわゆる卸売業という形態なのです。この形態もDXの波に

飲み込まれており、コロナ禍で非接触が叫ばれて営業活動が出来なくなったので品番のある消耗品が大手の通販に流れてしまい、消耗品で納入営業というスタイルでは生産性が低くなっているのです。しかし、現実には新規商品で問合せが来るので調査や見積りに追われるので営業の方は結構忙しいのです。しかも、残念な事に調査して見積りを提出しても3社見積りの原則で他社に照会されて価格競争の上、他社に受注されるケースが多く、図2のベルトが緩んだ状況(空回り)になっているのです。

このような現実を踏まえた「働き方改革」を実施する必要がありますが、結構、構造的な問題なので「風土改革」の要素が必要になります。



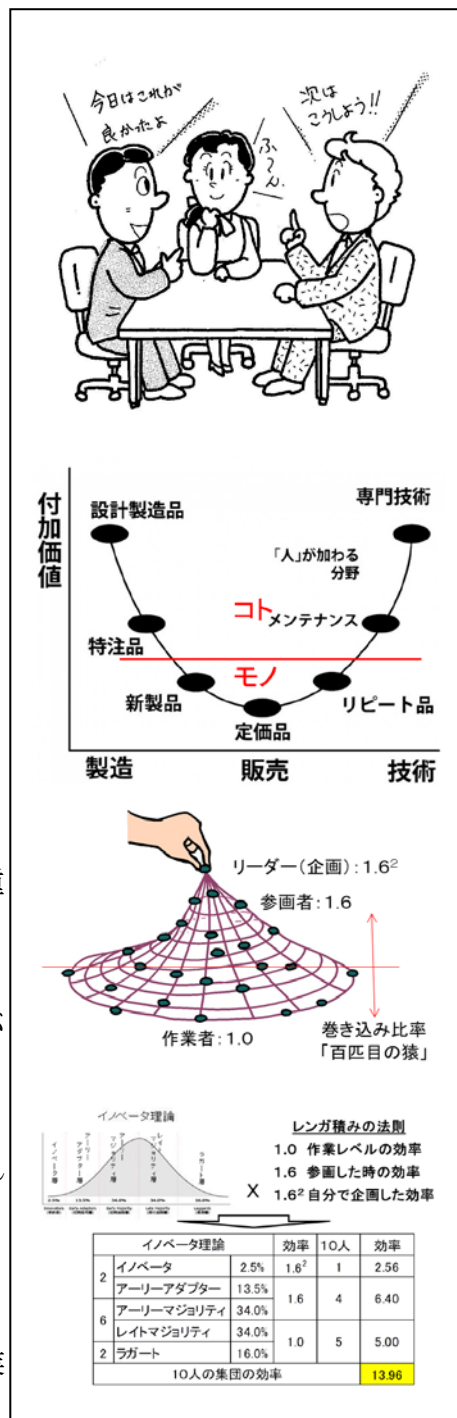
## 2. 「風土改革」の小技

筆者の経験では中小企業の大きな課題の一つが社内コミュニケーションと考えています。経営者が身近にいるので人間性が透き通っていて「悪い面」が社員に沁み通っている現実があります。従って、筆者が相談を受けても「池の魚」状態の壁にぶつかるのです。その原因の一つが経営者のコミュニケーション不足です。30人ほどの企業なら全員と接する機会が多いのですが、不思議な程「会話レス」なのです。朝礼や会議で話していると言われるのですが、「業績」という結果について語っているケースが多く、その対策には具体性が欠けて「売ろう」という掛け声が精一杯という現実があります。

もちろん、経営者も実務を持っておられるケースが多く、社員との会話に時間が割けないという事情もあるのですが、工夫が足りないのです。京都のお客様は創業75年の機械工具商に3代目様ですが、この現実困っておられたのです。そこで、まず提案したのは営業所の方と毎朝10分コールの習慣です。営業所の方は、真面目に取り組んで頂いて日常の困り事を話始めたのです。営業畑の3代目さんは、その相談に適切な回答を返す事で、業績が改善して営業所の方の信頼を強くする事が出来たのです。

この経験をベースに本社の方々とコミュニケーションする段階に入ったのですが人数が多いので困られたのです。そこで、図3のように職種毎に曜日を決めてミーティングをするようにしました。人数が多いので10分のショートミーティングという訳には行かず、昼食後に雑談を中心とする会話を始められたのです。この会話から「聞く事で距離感が短くなる」と実感されたのです。

この距離感から図4の課題に入ったのです。モノの世界では社員の方が一生懸命に働いてもNB商品(モノ)が大手からダイレクト購入されていて価格的に太刀打ちできない構図なので幸いにもお客様とコンタクトが取れているのでコト分野へ間口を広める事に決められたのです。幸いにも社長の人脈で幅広い分野でパートナーの協力を得る事ができたのです。このサービス分野を始めるに当たって、先行していた営業所で試行されたのです。まず、LED照明から始めた所、運よく大手企業の工場で大口の取替工事が決まったのです。この勢いで数件の部分的な工事を獲得できたのです。「形の場」が形成できたので、これを本社で展開するようになされたのです。



しかし、現実には甘くはなく思うように進まないのです。原因を考えると本社は人数が多く横並び体質が染みついていました。誰か一人が抜き出る事に無言の圧力があつたのです。そこで、図5のようにリーダーづくりを行なうように方向転換したのです。火曜会と名付けた営業とのミーティングの際に営業所で協力してくれた業者の下見から見積提案・工事状況や納品後のお客様の感想などを雑談的に軽く話されたのです。軽くさわりの話なので食いつく社員(A氏)がいたのです。この食いつく社員を心中のターゲットとして何度も繰り返されたのです。この流れでA氏のお客様でLED化されていない情報が浮かびあがりパートナーと連携して受注ができたのです。この第一歩がキッカケになって本社内でも動きが出始めたのです。しかし、船井先生は著書「百匹目の猿」でも書いておられますが、全員が真似るのではなく頑固な人もいる事です。図6は、「2:6:2の法則」と「レンガ積みの法則」を用いて算出した人材化の効果で1.4倍になる試算です。筆者が経験した和歌山の文具店では1.5倍の業績に跳ね上がったので「参画」レベル人(実際にはパートの女性)が多かったのです。このポイントはリーダーの業績で、その約5.5倍が組織の業績になる事です。つまり、リーダーの育成がポイントなのです。

### 3. 「ビジョン」(なりたい姿)を描いて風土改革

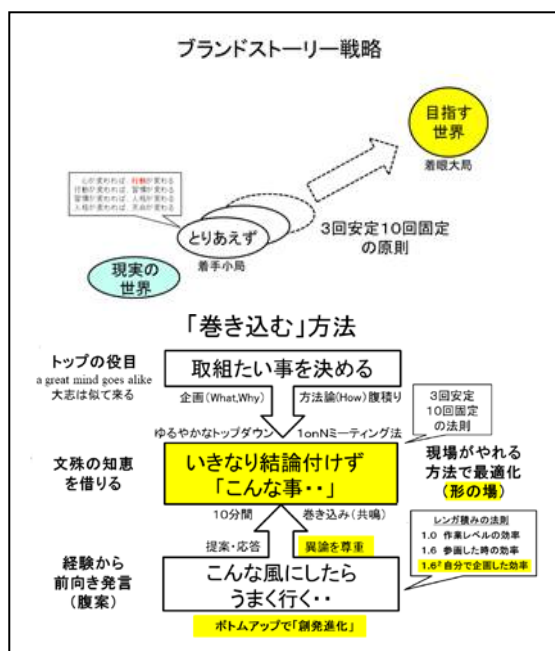
図7は筆者が考えるブランドストーリー戦略の構図です。一般に「ビジョン」を描くと現実とのギャップが大きいため「絵に描いた餅」になり易いのです。実際に図4を参考にしてコト分野で付加価値を高めると描いても到達する道筋が見えない事が多いのです。京都のお客様では「コト」を具体的にLED照明とされて、工事業者(パートナー)を選出したので、営業の方は「とりあえず」着手が可能な構図になったのです。

図8は筆者の考えるブランドストーリー戦略の展開法です。答えを腹にしまっておいて、雑談的に「こんな業者がいる・・・」とボールを投げるようにして反応を待つようにされたのです。京都のお客様はLED照明をボールにされて、営業所で運よく大きな案件に成功して、それを本社へ横展開しようと考えられたのです。それでも、横並びの障壁があつて一人目を引っ張り上げるのに時間がかかったのです。しかし、時間をかけたので他の方にも浸透して少しずつ図5のように重い網が動き出したのです。

筆者は中小企業の生産性向上法は「風土改革」だと考えています。確かに、DXやICTなどと先端技術が話題になりますが、商流の末端に近い卸売業では継続取引のお客様をプラットフォームと考えて策を練る事が現実的です。京都のお客様は機械工具の納入営業からニーズの高いLED照明を取り上げて「コト」に着手されて「サービス」提供の風土に改革されたのです。図4にあるように「モノ」から視線を変えると「メンテナンス」という幅広い分野が広がっているのです。LED照明から始まったのですがお客様の見目が変わって営繕や機械設備のリクエストが出て、新しい分野に拡がりベース取引の機械工具ビジネスを維持しながら生産性を向上されています。

この背景には、長引くコロナ禍で業績の悪化や後継者難で廃業される専門業者が多く、意外なビジネス空白が出ているという事実が隠れているのです。「縁・運・ツキ」と笑福亭鶴瓶師匠が言っていますが、継続取引の「縁」、案件の「運」、パートナーの「ツキ」という三拍子が揃うと世界が好転し始めるのです。単純な継続取引だけでは「負け組」に落ち込みますが、継続取引をチャンスと見て「コト」ビジネスへ進出されて少しずつ社員を巻き込んで風土改革を実現されているのです。

図8に「1onNミーティング法」と小さく記載していますが、onは継続、Nは複数を意味しており、雑談的な





ミーティングの気楽な会話がポイントです。京都のお客様は営業所と10分間ミーティングで状況を聞く事を持続されたのです。「聞く耳」と言いますが、相手の困り事を聞く事により距離感が近くなり、さらに、解決法を問う事で相手のWillを引き出し、それを支持して、その結果を訊くという事を繰り返されたのです。中には、社長にボールが返って来るケースがあり適切な回答されたのですが、可能な限り控え目なヒアリング法を持続されています。

#### 4. 「ちょっとの差」で進める個人の「働き方改革」

ビジネスの上流に位置する企業では、リモートワークやワーケーションさらに週3日休日などと華やかですが、下流ではお客様と直接接しているのが真逆の世界です。お客様の依頼があれば休日出勤や残業も辞さない世界ですが、それでも「働き方改革」の流れで有給消化やノー残業デーなどで少しずつ社員に優しい状況になっています。しかし、属人的な要素が「働き方改革」の高い壁となっています。上流や中流の企業は下流からの問合せをシステム化する事で対応可能ですが、下流企業ではお客様の漠然とした問い合わせに対して調査して回答する必要があるのが属人的になります。まさに図2のポジションでお客様と仕入先との間で動き回る状況なので「働き方改革」は至難の技です。

しかし、スマホに切り替えてLINEによるコミュニケーションやオンライン会議が可能になり、土曜出勤日をオンライン会議に切り替えて在宅で参加できるようになった例もあります。この変化で会議資料を事前に作成する習慣が身につく「報連相」を事前に準備してLINEで共有するようになったのです。そして、オンライン会議のファシリテーターが資料を表示しながら個々の「報連相」を取り上げ進行するようになり会議の質が向上したのです。情報共有化の威力です。本社に集まって会議していた時は、準備不足で時間がかかり3時間以上かけていたのですが、オンラインでやるようになって予定の議題を2時間で決議できるようになったのです。企業としては会議の生産性が上がり、社員は土曜出勤が在宅で2時間程度済むようになったのです。社員の方は、スマホの方もいらっしゃいますが、自宅のパソコンで参加する方が増えて資料も見やすくなり、より参画意識が高まっています。

しかしながら、残念な事は「副業」という課題です。確かに、末端企業の所得は低空飛行ですが、前項でも触れたように属人的な要素が強いので休日を増やすという事が困難な状況です。製造業ならコロナの雇用調整助成金による休日を一齐に取得できますが、納入業ではシフト制で休業の影響度を軽減しており、逆に個人の負担度が高まっています。従って、「副業」と言っても土日に限られ、平日の疲労や家族サービスなどがあるので実際問題として非常に困難な状況です。物価高騰の波に翻弄される状況を見ると所得や待遇改善が急務の課題であり、思い切ったビジネス革新で生産性を高める事が必要ですが個別性が高くDX化も容易ではない現実が末端企業にあります。

テレビCMで労働流動化を促すアプリが頻繁に出ていますし、技術を持った方がフリーランスで活躍する時代ですが、転職したからと言って自由度が増えたかと言うと逆に不自由になっているケースが多くなっています。「遣り甲斐」という点では、ある社労士の話では「超ブラックな経営者と付き合うのは超ストレスだ」という事です。つまり、資格や技術があるからと言ってもそれだけでは不十分なのです。人生は「ちょっとの差」の積重ねと言いますが、筆者は27年前に資格を頼りに起業し今日まで持続できたのは「縁・運・ツキ」という非科学的な要素が大きかったと実感しています。やはり、煎じ詰めると「人間関係」が大切なのでそれを大切にしたいと思っています。