

IT時代の人材育成

1. 「3つの“キ”」

右掲は、中小企業家同友会新聞の記事にあった「3つの“キ”」です。経営は「人・物・金」と「情報」をどのように活かすかという事が課題だと言われていますが、中でも難しいのは「人」と実感しています。システム会社の社長さんだったと記憶していますが、人を育成するには右掲の「3つの“キ”」が重要であると書いておられ、さらに、環境を整備しないとこの「3つの“キ”」は単なるシゴキになりブラック企業化すると書いておられたのです。

3つの“キ”

- ・期待
- ・機会
- ・鍛え

同友会新聞より

確かに、単純に「期待」をかけるだけなら社員さんは精神的な負担になってしまいますし、「機会」を与えても事前に準備がなければ現場で戸惑うだけであり、「鍛え」も極端には単純に「売って来い」という檄だけでは鍛えにならず苦痛だけであります。最近多くなっている「テレアポ」型の営業でも事前に訓練されている会社と単純にアルバイトで人を集めて名簿に従ってマニュアル通りに電話をかけまくっている会社の格差は大きいものがあります。私は、後者は「10円営業」と呼んでいますが、雑なテレアポ取りでも数をこなせば「下手な鉄砲打ち」の如く商売になるのだらうと思いますが、長続きしないように思います。

システム会社の社長さんは「環境」を整える事がキーだと書いておられました。右掲は以前にもご紹介している「幸せの4条件」ですが、この4条件がベースにあって「3つの“キ”」だと思ふのです。「愛」のない「期待」って単純に「金」になってしまい、「褒め」がないと充実感に欠けるもので、その結果、「役立ち」を実感できず、「必要」という自分の土俵が崩れるのです。人の心は金では買えないので、この「幸せの4条件」を実践しないと社員は育たないのです。

幸せの4条件

- ・愛されている
- ・褒められる
- ・役にたっている
- ・必要とされる

2. 脱ヒト化の時流

民間企業であれば、587号で伊藤忠商事の「か・け・ふ」をご紹介していますが、まずは「稼ぐ」事が最重要課題であります。「稼ぐ」には「商品・技術・サービス」を磨いてお客様のニーズに合わせる事がベースです。費用対効果と言いますが、最終的には「安い」という事が決め手になるので、「金持ちのバクチ」が大きなポイントになるのです。例えば、「在庫」は大量であればコストダウンにもなり、即納という事で大きなメリットになりますが、「品揃え」がキーになり商品在庫の幅が勝負の分かれ目になるのです。商品の品目数を多くするには倉庫の充実も重要で自動化倉庫で人件費を削減できるか否かの格差も大きくなるのです。逆に、「在庫」はデッド化のリスクを含むので品揃えが多くなれば資金回転率も悪くなる覚悟が重要です。これらを克服するには「資金力」がポイントになり、「安い」x「品揃え」で「即納」という「競争優位」を発揮できるのです。

このように、「金持ちのバクチ」とは適切な表現ではないですが、「稼ぐ」には、まず「資金力」があるか否かによって展開が大きく違うのです。「資金力」に余裕があれば、品揃えや価格そしてネット注文などの利便性で「営業」という機能は「人」が行うのではなく「品揃え・価格・利便性」の3拍子が「磁石」化してお客様を吸い寄せるようになるのです。この事は、多くの事例で証明されています。工業品の世界でもミスミやトラスコそしてモノタロウなどが人による営業を無くして、システムでビジネスを拡大しています。

今回は「3つの“キ”」で人材育成がテーマですが、業界で優位に立っている企業の共通点が「脱ヒト化」なのです。そういう流れの中で多くの企業は「スキマ」を見つける必要があるのですが、QCDSのQCDでパワーのある企業に負けるのでS(サービス:付加価値)の一点でお客様の満足度を高めるしかない道は残っていないのです。

3. 付加価値サービス

右掲は弊社のお客様が大手企業から EDI 発注を受けて納品している事例を挙げています。大手企業は納入業者を選別して各発注単位毎に入札して業者を決めており、EDI で発注して指定納期に指定場所に納品する事を要求しています。この指定場所に納品するという点で小さな企業にもチャンスがあるのです。何故なら、大手企業は価格で勝っても配送業者を使う点で指定場所が複数あれば、対応が困難になるのです。その点、地元の納入業者は指定場所納品に対応する事で生き残れるのです。また、外注加工が含まれると外注管理が必要になる点や、図面データでは対象商品の拾い出しなども図面を読むという点があるので「人」の介在が必須になるのです。

付加価値の事例
・EDI データから品番翻訳
・EDI データから外注加工
・EDI データから図面拾い出し
・EDI データから指定場所納品

確かに、大手企業に食い込めるチャンスがありますが、例えば、品番翻訳をシステム化しておかないと EDI データを読み替える人が必要になり、大量データを読み替えるのでストレスの高い作業になるので人材の確保が難しくなるのです。弊社のお客様はサブシステム化して品番翻訳を自動化しており、自社品番化したデータで出荷指示などを自動化されているのでパートの方でも作業で済むようにされています。また、外注加工が EDI データに含まれるケースがあるので、外注対象テーブルを使って即納商品と一度外注に出す商品に仕訳、外注発行をバーコード化されて入荷時に自動読み取りが可能にされており、外注納期管理をシステム化して担当営業は納期遅れをチェックするようにされています。

このように、サブシステムを構築して「誰でも出来る」ようにしておけば、パート化も容易ですし、社員のストレスも大きく緩和されるのです。特に、外注加工が含まれるケースや図面からの対象商品の拾い出しがあると「人」が絡むのでミス防止やストレス緩和の為にサブシステムを構築する事が必須になります。弊社では、システム構築が出来る社員がいるので、このようなサブシステムを構築して貢献しています。

4. IT 時代の人材育成

「3つの“キ”」で人材育成する必要があるのですが、例えば、小さな会社では IT 要員を抱えるのは負担が大きい事になってしまいます。恐らく IT 要員を採用しても適切に使いこなせないと推測できます。弊社では、自社に IT 要員を育成しており、お客様毎に担当を付けて専門性を高め、お客様にとっては4分の1程度の経費でカバーできて、さらに、お客様の社員よりも前向きに対応するという点で高い満足度を頂いています。アウトソーシングの一例です。

では、IT 時代の人材育成のキーは何かと言えば、システムではできない人的接触による関係性づくりです。このケースでも、例えば、指定場所への納品という事でも人にはミスが憑き物なので高いモチベーションの維持がポイントになります。高いモチベーション即ち「やる気」(現場での挨拶など)を喚起する必要があるのです。弊社のお客様は間接褒めで「〇〇さんが喜んで」と客先の評価を伝えるようにして「やる気」を引き出しておられるのです。

1項で環境整備がないと「3つの“キ”」はブラック企業になり兼ねないという事がありましたが、弊社はサブシステムで「誰でも出来る」という環境整備を提供して安心して「作業」として働けるようにしています。この整備ができれば、残るは新規開拓という課題です。ネット時代なのでホームページなどから問合せが来るので、その対応で、お客様が気づかない部分を訊き出す「人」でしか出来ないコミュニケーション能力がポイントになります。営業センスも「訊く」という能力が重要な要素になって来るのです。「期待、機会、鍛え」ですが、「訊く」能力を鍛える事になります。