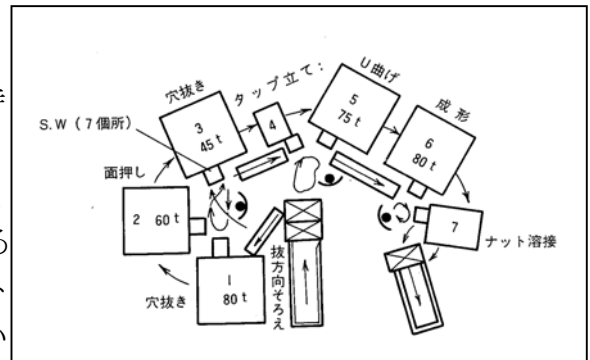


## 「少数精鋭：多能化の時代」

### 1. U字型ラインと多能工化

右掲は、U字型ラインと多能工化を図式化したものである。1台の機械に1人を配置すると必ず「手待ち時間」が生じるので、複数の機械を1人が担当して解決しようとするものである。右の図では全部で7台の機械があるが、それを3人で手分けして担当するものである。材料投入から始まるのだが、各自が時計回りにタクトタイム毎に1回転して作業工程を進めることを示している。各自の移動距離を最小限にする工夫も込められている。



従来は、1台に1人という時代があって、それぞれに作業していた。作業効率を考えるとそれぞれの作業者はドンドン物を作りたくなる、いわゆる「ダンゴ作業」になるのだ。これでは、見込み生産になってしまい「作り過ぎ」という状況を生み出す。上記のU字ラインでは、タクトタイムに従って作業が進み、「後工程引き」という考えで前工程からの押し込みを防止する仕掛けになっている。だから、各工程には「仕掛品」がゼロになるのだ。もちろん、Jit方式という事であれば、最終工程はお客様という事で完成品は必ず出荷・売上になるのだ。「ダンゴ作業」と「後工程引き」では、大きく経営環境が変わるのだ。

### 2. さらに深刻化するデフレ経済

今、昨年10月に始まったリーマン・ショック後の経済不況から完全に回復する事が出来ていない状況である。グローバル環境下で、例えば、ユニクロやイオンのように資本力を活かしてPBで超廉価ジーンズの販売が可能になるように、各分野で生産の海外シフトが進んで、逆輸入で廉価販売という傾向がさらに顕著になって来ている。自動車でもダイハツに端を発してホンダも国内調達価格の3割減を下請けに要請して、部品メーカーの海外シフトを促がしている。

このように、製造業の国内空洞化現象は着実に進行している。先のユニクロやイオンのアパレル関連、食料品は、顕著にオフショア(海外)化している。その結果、内需が萎んで数量まで減少し、

$$\text{売上}(\downarrow) = \text{単価}(\downarrow) \times \text{数量}(\downarrow)$$

という2重苦に陥っている。このような状況下で経営を維持する為、あるいは、雇用維持の為にいろんな工夫がなされているが、経費節減、給与の削減という現実がさらに経済のシュリンク化を加速しているのだ。

民主党政権になって内需拡大という方向で「こども手当」などのバラマキ作戦が実施されるようだが、自民党政権で実施した「エコ」に関する政策などが功を奏して来はじめた所で公共事業の凍結などのブレーキをかける状況になっている。マニフェスト至上主義という感じで、何がなんでもという姿であり、光の当たり方が変わって陰にまわるという混乱は避けられない状況である。たしかに、民主党政権の政策により陽の当る業種というものがあると思うが、それとても大きな期待をかけられる状況ではないと推測する。

### 3. 多能工化の時代

少数精鋭化という事は、一人の負担が大きくなることである。身近なことでは、今まで清掃を外注化していたとすると経費節減の為に自分たちで行うという事が出て来る。事務の関係でも一人の

方が会計も給与も総務も行う時代になっている。パソコン・ソフトを活用すれば、会計処理も可能になり、決算処理だけを税理士事務所をお願いする時代になっている。税理士事務所の収入は顧問料の削減で厳しくなっており、副収入的な事業相続や保険などの業務を行うケースも出ている。

この傾向をサラリーマン諸氏は、まだ実感できない方が多いようだ。例えば、営業関係では、今までルート営業で「御用聞き」をまじめに行っていても成績になっていたが、まず、単価の下落で売上が下がり、さらに、不景気による数量の減少でさらに売上が下がるという売上(↓)＝単価(↓)×数量(↓)の時代になっている。このような状況なので、単価を上げるというのは非常に難しいので、数量を増やすしかないのだが、これが逆に減少しているのだ。

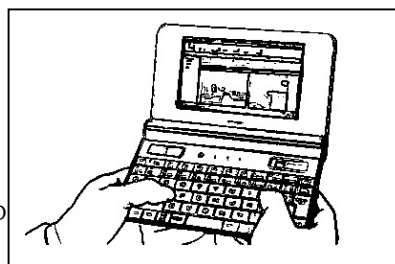
パイの奪い合いというが、まさに熾烈な営業競争の時代なのだ。会社にパワーがあれば、ユニクロやイオンのように海外で大量生産して価格破壊で客を捕まえるという作戦が可能だが、中小企業の場合、そういうスケール・メリットを武器にするのは非常に困難である。従って、「人間力」を高めて「信者」化による非価格要因で勝る必要があるのだ。例えば、企画提案力、折衝術による顧客満足度向上やスピード・メリット、会話力やそれを加速する共感力、粘り強いコミュニケーション力など能力(ability)が重要である。

ところが、多くの方は「やってもやらなくても同じ」という心境であり、そういう能力を高めようという「やる気」に水をさすのだ。本来、自分の能力が高まるのが「誇り」となるのだが、周囲とのバランスでマンネリの中でくすんでしまうのだ。何か「一つ」で突出した能力を持つと自分自身の人間力が高まるのでお客様に非価格要因を感じていただけるのだ。この辺が伸びる人は上手に行っているのだ。「何か一つ」から始めると良いのだ。お客様が受ける印象が変わって、信頼感が増すのだ。この辺を実践して頂きものである。

#### 4. 能力とIT技術

今一度、146号で紹介した希望＝目標×「商品・技術・サービス」×情熱×手応えという公式を取り上げてみたい。「商品・技術・サービス」が第2項目としているが、技術という面では営業関係ならば、ちょっとしたIT技術を身につける事が必須になっている。エクセルやワードは当たり前の状況と思うが、パワーポイントやブログ・ホームページなども自分の技術としてチャレンジする時代である。右掲は、シャープが9月末に発売したネットウォーカーというA6サイズのパソコンである。これとイーモバイルのようなインターネット接続の端末を組み合わせると非常に活躍範囲が拡大するのだ。

営業マンであれば、Web機能をフル活用するとPIMといわれるスケジュール管理だけで終るのではなく、メールも簡単になるし、Webプログラムを活用すると現場で受注入力して、即座に、出荷指示が可能になるというスピード化が可能になる。これは、非常に重要な競争要因である。



ある営業マンは、お客様から機械の相談を受けたのだが、運悪く午前中の商談であったので帰社するまでに数件のお客様を訪問した為に機械メーカーに相談をかけるのが晩になってしまったのだ。ところが、同じ案件を別の会社の女性営業マンにも相談があつて、この方は、すぐに機械メーカーに相談の電話をいれて、直相談にリスケしたのだ。この為に、先の営業マンは、一步遅れたので、お客様指定の機械メーカーを利用できずに敗戦するという結果になったのだ。途中で電話をするという単純な行為であるが、するかしないかで極端な事例になってしまったのだ。

この事例は、携帯電話であるが、これからは、メールという機能も重要な武器になる時代である。

例えば、ある商談で上司の決済を求める必要があるケースで、その上司が不在で、かつ、重要な商談で携帯電話に出られないというケースでは、メールで携帯電話に要件を即伝えることで上司の帰りを待たずに決済をもらえる事が可能になるのだ。多くの場合、不在という事で諦める人が多いのだが、気の利いた方は携帯電話にかけようとするのだ。この時、電話に出れない時に留守電話メモを残すか、メールで要件を伝えることも可能になるのだ。現在のようにスピードが求められる時代では、ルス電話メモかメールという機転が重要になってくる。実際に、ルス電やメールを即しない場合、要件を忘れて時間を大きくロスすることになって、商談までロストしてしまうのだ。

このように、非生産部門での多能工化は、携帯電話の機能をフル活用するだけでも変わって来るのだ。さらに、カンタンなパソコン・ソフトを使いこなすという点も非常に重要な要素になっている。メール文書の上手下手でも大きく変わってくる。メルマガやブログ・ホームページでは、写真などを取り込んだ表現力が大きく左右する時代である。これらのソフトなどを活用する技術能力を身につけて「サービス性」を高めることも重要になってきている。この辺を得意にするか否かで営業能力が大きく変わってくるのだ。まさに、ITでコミュニケーションする時代であり、それによってスピード化の時代になっているのだ。「デジタル・デバイド」という言葉が死語化しているが、まさに、デジタルを味方にするか否かで大きく変わるのだ。

#### 【まとめ】

1. 製造業での多能工化はすでに当たり前になっている
2. グローバル化で単価が下がり、その結果、数量まで減少している
3. 少数精鋭化は、一人の人が何でも出来るという事にもつながる。
4. IT技術を見付けてコミュニケーション能力を高める

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】