

「薄利多売の悪循環」

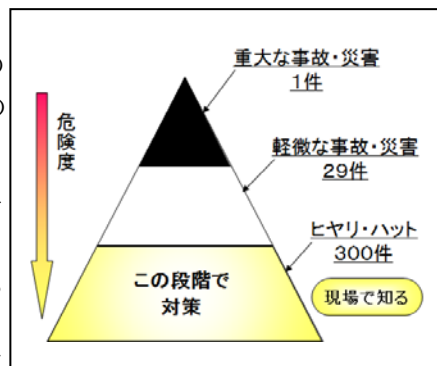
1. 過重な労働環境

右掲は、中小企業家同友会のある支部で報告される運輸関係のHさんです。この報告は「売上3倍にしたが・・・」というテーマでした。引越し関係の仕事が85%でインターネットからの受注や地方からの下請けが多いそうです。従って、受注単価は低くなり、売上が3倍になっても利益という面では余り好転しないという報告でした。同じように、他の支部でも設備工事業の方がインターネットで仕事をとり、忙しいが社員のミスが多くなっているという主旨の報告がありました。



この2つの報告で共通するのは、インターネット経由の受注という事であり、結果的には、「薄利」と「労働環境の劣悪化」ということがあります。「引越し」の場合、賃貸のケースが多く、引越しが月末に集中するという特性があり、「設備工事」の場合、地方からの仕事が多くなるという特性があります。前者の場合、1日に複数の現場を持つという解決策をとる事が多く、後者の場合、地方出張でこなす事が多くなります。

どちらの場合も、従事する方々の負担が重くなります。これらの業界では、「日給月給」というやり方が多く、働く方は「日当」という感覚になっています。従って、仕事があつての自分という事で、労働環境への不満は表面化しにくいのです。しかし、確実に、「ミス」という形で表れており、恐ろしい事です。「ハインリッヒの法則」(右掲)が働くという事を前提に対策を打つ必要があるのです。因みに、ハインリッヒの法則は、1件の重大な事故が発生する前に、軽微な事故が29件、ヒヤリハットの事故が300件も起こっていると警鐘をならしているのです。



過重な労働環境は、従業員さんの負担が大きく、体力・気力に大きく影響を与えます。「ポカ」程度のミスで済んでいるからと見逃すと「軽微な事故」や「重大な事故」につながってしまうのです。2人の報告者も「軽微な事故」が発生しており、担当者に注意したが、こじれてしまい右腕的な存在の社員が「退職」という事態に発展したという事でした。誠に、「ハインリッヒの法則」の指摘する通りであり、予防的というよりも抜本的な対策が必要になる2つの事例でした。

2. 安易な受注で悪循環

この両者に共通するのは、「仕事」の取り方がインターネット経由に偏っているという点であります。確かに、インターネット時代なのですが、大きな落とし穴があるのです。それは、インターネットを利用する側に立って見ると、「安い物」か「レアな物」を探す場合が多いので、どうしても、「安い」を選択することになります。特に、上記の「引越し」や「設備工事」は、相場感があっても物としての価格がないので、際限なく「安さ競争」に入り、そのしわ寄せは「人件費」の圧縮になってくるのです。その対応策として、数多くの仕事をこなすという悪循環なのです。

そして、不思議な現象なのですが、こういう案件は「地元」からではなく「地方」からが多いのです。しかも、複数の業者が応札するケースが多いので、ますます、受注単価が下がるのです。さらに、恐ろしいことは、交通費や宿泊費などのコスト増もあるので、利益は、どんどん薄くなるのです。上記の例のように、「売上を3倍にしたが利益が出ない」となって、労働環境が悪化しても対応する資金が生まれずに環境改善の糸口すら見つからないのです。こんな状況が続くと社員さんは疲労が蓄積して、注意力や判断力が低下して「ミス」を起しやすくなるのです。まだ、「軽微」なら許容でしょうが、「重大」では会社の存続にもつながる危機を孕んでいるのです。

3. 悪循環から脱出

このような悪循環では、従業員の士気も低下する一方なので、苦しさや展望のなさで退職が多くなり、勢い、パートやアルバイトの採用となるので経験不足が常態化してお客様の不満の素になってしまうのです。これでは、蟻地獄に入った状況になってしまい脱出するのが困難になってしまいますので、安易にインターネットで仕事を受けるという流れを断ち切る決断が必要になります。

まず、重要な視点は安定した取引が期待できる顧客の比率を増やすという点です。リピートする事で経験が蓄積して対応策が見えてくるのです。商品ならば仕入に工夫してコストダウンが期待できるように、今回の「引越し」や「設備工事」のような業種でも蓄積した経験で一種のコストダウンが図れるのです。このコストダウンによる効果以外にも「創意工夫」という事から新しい展開が生まれてくるのです。例えば、「引越し」は賃貸契約のお客様が多いので月末に集中する傾向があるのですが、例えば、自社から見て都合のよい「引越し」案件を選ぶとか、エアコンや電気関係の設置を付加価値サービスとして付け加えることなども可能になるのです。「設備工事」も同様で、条件を選択すると交通費や宿泊費なども不要になってくるのです。

このように、付加価値を高めて利益を確保できるようになれば、人材も安定し、次の発展のための手立てが見えてくるのです。例えば、閑散期を乗り切る工夫や高齢化した社員の待遇改善などです。閑散期は、どんな仕事でも憑き物なのです。これを克服することが重要です。例えば、労務的には、代替休暇をとるということも一案なのです。変則休暇になりますが、それでも、一定のルールで休暇をとれば社員の生活にも「ハリ」が出てくるのです。

4. 本格的な脱出

社員が若い時には、過酷な条件でも耐える体力・気力があるのです。この状態で一丸となって働き内部留保や良い評判を残すことが重要なのです。若い人に「ビジョン」を与え、パワーを結集して一点突破するのです。その「付加価値」を生むサービス開発が重要になるのです。

すなわち、経営革新の3つの視点「商品・技術・サービス」なのです。その中から「オンリーワン」を見つけて育成する必要があるのですが、なかなか、うまい具合に展開し難いのも事実です。特に、現実の仕事の流れがあるので、「出来ない理由」は山ほどあるのです。それを克服する強いリーダーシップが必要になるのです。ニッチな分野でのオンリーワンからスタートなのです。何度も「壁」にぶつかりながら乗り越えて行く必要があるのです。それには、少々のことではへこたれない強い意志が不可欠なのです。

ここで重要なのは、組織力を重視しながら展開することです。よくある事なのですが、準備が整わないうちにブームが来て、組織力が発揮できずに混乱だけが残る、あるいはバラバラになるというパターンだけは避けたいものです。「組織」という言葉の意味を噛みしめる必要があります。「組織」という限り、適切な労務管理がベースになります。いつまでも社員の献身的な貢献が続くというものはないのです。必ず、どこかで断絶という事態になるのです。また、「公平」感も重要な要素です。不平・不満の矛先に「不公平」がやり玉にあがると収拾がつかなくなってしまいます。

その為にも、「組織」という視点をもってグループのリーダーづくりから始める必要があるのです。悪循環の本格的な脱出には「人材」がベースになるのです。幾ら、資金力があっても「人材」が育たないのでは、いずれ資金は枯渇するのです。まさに、「人財」なのです。自分の右腕になって集団を引っ張ってくれる人材が重要になります。左腕の存在をサポートする人材とすると、この面でも優秀な人材が必要になりますが、多くの場合、外部の専門家にアウトソーシングすることで、当面は凌げるのです。この外部へのアウトソーシングを活用しながら、本当に必要な人材を育成することが重要なのです。中小零細企業の難しい経営環境ですが、その根本は「人材」と「組織」につながってくるのです。

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html>にあります！】