

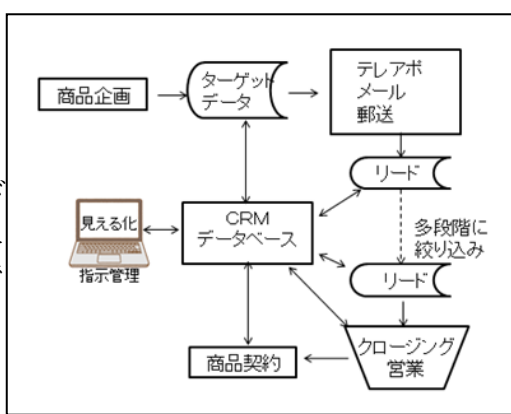
アウトソーシングで「人を活かす経営」

1. VUCA時代とアウトソーシング

右掲は、VUCAの各単語の意味を表したものです。不確実性の時代という事ですが、コロナでパンデミックになり、半導体生産が減少したり荷役が難しくなりコンテナが流動せずに物が不足という事が起こりました。想定外という言葉がありますが、幾らBCP計画をシッカリと立てていても現実を大幅に超える事態には打つ手はないのが現実です。

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

このような時代背景では、手が施せる企業とそうでない企業の格差がさらに拡大すると言えます。右掲は私が想定するSF A戦略の構図です。大手企業と中小との差は「企画」です。この「企画」に従って、ターゲット・リストを作成しマーケティングするのです。付加価値の高い商品ならテレアポで行ないリード（気配客）を発掘する確率を高めているのです。その他手段にメールやFax・郵送等がありますが、それらのレスポンスだけでリードを出している状況が圧倒的です。しかし、MA手法では、HTMLメールで発信すると開封、リンクをクリックした状況が分かるので状況に応じたメールを送信して多段階に絞り込む手法で確率を高める事が可能な非接触時代の有力な手段になりつつあります。



重要な点は、企画からリードまでをマーケティングとして、営業はクロージングする事と分離するBPR概念を持ち営業の生産性を高める事です。大手は商品を決めるだけで外部に企画からリード発掘までをアウトソーシングして営業の負担を軽減しますが、一般の中小では、これらを全て営業の肩にかけているのです。営業の方は、現実のお客さんと対峙するので、どうしても「アリの眼」になり、お客様が要望する案件対応で精一杯になってしまいます。従って、戦略を練ると言っても「トリの眼」になって物事を考える事ができないのです。

2. アウトソーシングとは

このような状況を克服するには「効率化」で時間的余裕を生み出し、社員を「アリの眼」から「トリの眼」にする機会を創ることが必要になります。「効率化」というと真っ先にIT化を思い浮かべますが、そればかりでなく、例えば、不採算のお客様への対応策を決める事も重要です。アウトソーシングを選択するのも一案です。私は、マーケティングとクロージングを分離するBPR手法「Faxちらし3段階活用マーケティング」を確立して今日に至っていますが、この神髄は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」事がポイントであり、同時に社員を巻き込んで人材育成を同時並行で行なう真の「人を活かす経営」を目指す事です。つまり、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がポイントなのです。

右掲は故船井先生の「レンガ積みの法則」です。単純にレンガを積みと言われて作業する効率を1とすると何が出来るかを知って作業すると参画状態になり1.6倍になるのです。例えば、通勤で駅に向かう速度と忘れ物に気付いて引き返す速度の差になるのです。そして、社長の右腕として自ら考えて工夫する状態は $1.6^2 = 2.56$ に跳ね上がるのです。このような状態に持って行く手法がポイントになりますが、人間が対象なので一様ではなく、私は、次の項で説明する「1onNミーティング法」をお薦めしています。onは続けるという意味でNは複数で、語りかける手法をお薦めしています。

レンガ積みの法則

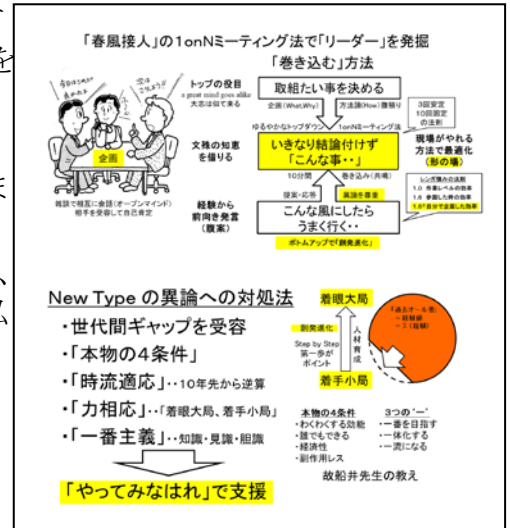
- 1.0 作業レベルの効率
- 1.6 参画した時の効率
- 1.6² 自分で企画した効率

3. 「1onNミーティング法」で人材育成

右掲は私が提唱している「1onNミーティング法」の概要です。人事考課手法に目標による管理(MBO)がありますが、これを推進する手法として「1on1ミーティング法」があります。上司と部下が1対1で会話して目標を共有する手法ですが、onは継続するという意味で月に1回程度を反復する事を推奨しています。部下の人数にもよりますが、最大の課題は上司の質です。上司の言葉を受け入れやすいか否かがポイントです。意外に、目標を達成しても上司の言葉が実現されないケースがあり、私の場合、上司が転職していて言葉が引き継がれていなかった経験があります。

私自身は、若い時から部下を集めて毎朝ミーティングしており、独立起業しても継続しています。イラストのように社員全員と朝コーヒブレイクから始めるのです。毎朝ですから、多くは雑談ですが、必要に応じて「こんな事・・・」とボールを投げるようにしています。このボールも1回ではなく故船井先生の「3回安定10回固定の法則」のように何度も投げるようにしています。先生の法則のように3回行えば大体「安定」して社員の意識に沁み込むようになるのです。

この手法をコンサルの現場でも取り入れています。右掲は、2000年に和歌山の文具店の事例です。近隣に大型HCの出店計画があり、その前に固定客づくりの依頼でした。上は社長が印刷屋に依頼して作った物だがレスポンスが無く、下は社長と店長と私の3人で企画して作った物です。掲載数は42点对140点の差があります。140点は店長が提案した物で、発注手配・棚の陳列入替・POPやディスプレイの制作等と手間がかかるので数量が多すぎる状況なのです。それにも関わらず、店長がパートを巻き込んで実施してくれた結果、セール開始日は豪雨でしたが開店前から行列ができる状況で店長曰く「えらいことですわ」という反響でセール期間は2.5倍の実績があり、「売上」=「客単価」x「客数」の公式の通り、「客単価」が大幅に上がり、お店に満足したリピーターが増えて、平均月商が1.5倍に跳ね上がったのです。ある時、ブライダル関連の際にパートの方がウェディングドレスをディスプレイして話題になり、一挙に若い女性が増加して、地方都市ながら「若い女性客の多い店」というブランディングが実現したのです。このポイントは、あきらかに店長が有言実行でパートを巻き込んで実践した事です。「人材」というよりも「人財」の方と思います。



4. 業績1.4倍の構図

右掲は2項でご紹介した故船井先生の「レンガ積みの法則」と「イノベータ理論」(正規分布)と掛け合せて組織効率を試算した表です。この場合、組織の半分、1.6²が1名、1.6が4名になった仮定です。3項の和歌山の文具店では1.5倍になっていましたから、1.6の方が6人で1.6²+1.6x6+1x3=15.16になり、7人が1.6以上になったと逆算できます。確かに、パートの方々のモラルは高くなっていました。

イノベータ理論		効率	10人	効率	
2	イノベータ	2.5%	1.6 ²	1	2.56
	アーリーアダプター	13.5%	1.6	4	6.40
6	アーリーマジョリティ	34.0%			
	レイトマジョリティ	34.0%	1.0	5	5.00
2	ラグアト	16.0%			
10人の集団の効率					13.96

「人の心は変わらない」ので自分が変わるしかありません。社員を巻き込む事が大切ですが、日頃から関係性がベースです。「ザイアンスの法則」のように社員との会話頻度がベースになります。毎日、朝10分雑談ベースのミーティングですが、口を開くと心も開くのです。私は、コーヒを肴に楽しい雰囲気醸成し、たまに「こんな事・・・」とボールを投げるやり方を実践しています。