

フリーランスとのタッグで ダイバーシティ経営を実践！

「働き方改革」や「副業」の時代となって経営環境は大きく変わり、今まさに「多様性」が求められています。そこで、大手企業や官庁では外部専門家を入れたプロジェクトを進行させていますが、中小企業は一步も二歩も出遅れています。本稿では、専門家とのアライアンスで人材育成を図る事例を中心に解説し、アフターコロナの新しい付加価値を考察します。

図1 中小企業家同友会の「3つの目的」

- 「良い会社を作ろう」
自主的近代化と強靱な財務体質づくり
- 「良い経営者になろう」
資質を向上
- 「良い環境を作ろう」
師、仲間、パートナーづくり

ダイバーシティとアライアンスの時代

● 日本的思考とその終焉

日本は、長い鎖国時代や島国という背景から、これまで均一性が特長でした。例えば、会議においても発言力のある人物が取り切り、無言の圧力が働いて他者は空気を読むという専横的な「ムラ的集団管理」文化がありました。これは、戦後の発展に多に寄与し

ましたが、今日のグローバル社会では通用しません。

一方、欧米諸国は地理的、歴史的な背景から多民族が入り混じる構造を持ち、「主義主張を貫く」文化があり、デイベートなどで発言力を磨くトレーニングが日常的に行われています。

しかし今、日本社会も大きく変わろうとしています。直近の事例では、プロ野球日本ハム球団の新庄監督の誕生が挙げられます。自

身を「ビッグボス」と呼ばれる派手なパフォーマンスと強烈な発信力、野球に対する情熱が注目され、これまでのマスコミ対応を含めた野球界の慣習を一変させました。また、ノーベル賞を受賞した山中教授は、本年3月末で京大IPS細胞研究所の所長を退任しましたが、植物学者との交流会で「植物の世界ではIPSは普通になっている」と語り、幾度も壁に跳ね返されてもその都度立ち上がってきた経歴を、今後の研究に生かされるかと思えます。

このように同じ世界の常識では得られないヒントが異業種・異分野にはあり、それは人間力を高めることにもつながります。

● 異質を受け入れる

「ダイバーシティ (Diversity)」は「多様性」とは、年齢、性別、人種、宗教、趣味嗜好など様々な属性の人が集まった状態のことと定義されており、企業においても重要な視点の一つです。

ちなみに、私が所属する中小企

業家同友会には、3つの目的「良い会社・良い経営者・良い環境があります(図1)。

同会は、異業種・異分野の方との交流で得られる「師、仲間、パートナーの視点」から多様性にあふれ、自社では発想できないヒントが得られる絶好の機会であり、これを活かすのが経営者の資質といえるでしょう。

良いヒントを拝聴して取り込もうとするのか、異業種・異分野の単なる親睦と捉えて距離を置くのか、その違いが「良い会社」への道のりに影響を及ぼします。つまり、多様性は個々の資質によって重みが変わるのです。

あるとき、経営コンサルタントの私は、クライアントにヒアリングをした際に「棚野さんは単身で敵地に踏み込む仕事ですね」と言われました。先方の社員にとって経営コンサルタントは、社長が依頼した外部の者であって「異質」なのです。

いくら良い案を提示しても「うちではできない」と、社員に一線

を引かれると成果は出せません。

私の師である、故・船井幸雄先生は「百匹目の猿※」を通じて「形の間」(やってみせ)を持ち、それを実践して「共鳴者」を得て、巻き込むことで成果を出すというコンサル術を唱えています。

※「百匹目の猿」とは、宮崎県・幸島の猿の群れの行動事例よりある行動や考えなどが一定数を超えると、これが接触のない同類の間にも伝播する現象のこと。

とはいえ「百匹目の猿」も、群れの中で100%普及したわけではなく、頑固な猿もいたという寡占(71%)の限界があり、私のクライアントの中にもそのような反対者は存在します。

しかし「形の間」を形成し「共鳴現象」で寡占の限界まで達すると、形の間が空間を超えて「共鳴」します。私もセミナーで訴え続けることにより、新規のお客様を得ること(伝播)ができるようになり、今日に至っています。ちなみに、宮崎県の幸島の猿の行

動事例は、大分県の高崎山へと伝わりました。

この「百匹目の猿」からの学びをダイバーシティ経営に応用することが大切だと考えます。それは「異質」(年齢、性別、人種、宗教、趣味嗜好など様々な属性)に対する集団的反発をなくすための施策が課題になります。

そして、企業経営のキーワードとして「アライアンスの時代」が唱えられており、有能なフリーランスを上手く、業務提携、戦略的同盟として活用することが重要です。この「異質な才能」を社内に取り入れる資質と進め方を、事項で見えていきましょう。

発想を変えて異質導入を 実践している成功事例

●メッキ業者が芸能関係者と 組んで動画制作

老舗の中小企業は、地域社会において一定のポジションを確保しています。東大阪市でメッキ業者を営むA社の事例を紹介します。

同社は、マーケティングにおいてメッキというニッチな分野で少量処理を武器に、個性的で安定した経営をしています。

A社のF社長は、地域の顔でもあり商工会議所や各種団体で活躍しており、地域の活性化というテーマで地域力を自社PRも含めて発信する活動に注力しています。

その方法は「動画発信」で、商工会議所でプロジェクトを作り、F社長と交流がある芸能関係者に動画制作を依頼し、機材などを提供して、芸能関係者の異質な発想力で成功を収めています。

- この事例を分析すると、
- ・ 大まかな納期設定
 - ・ 公共関連であり長期化が可能
 - ・ 芸能関係者がスキマ時間で対応することができる

以上の利便性がありました。当然、リーダーのF社長の苦労は並み大抵ではなかったと想像できますが、地域・芸能関係者・自社の「三方善」の発想で進行したことが、成功要因の一つであると

分析しています。

また、F社長はドローンにもチャレンジして空撮という視点（アイデア）から、さらなる地域貢献に励んでいます。このように、ビジネスに本業とは異なる関係（同ケースでは芸能関係者）を加えることは希だと思えます。

しかし、専門分野をアウトソーシングして、社員を直接部門に配転して直間比率を向上させることは良策です。一方で、専門家との会合にスタッフという位置付けで同席させて、専門分野の情報を共有することで人材育成しているケースもあります。

購買担当者が自社導入するソフトの考察のため、外部専門家とのシステム開発の会議に同席して情報を落とし込み、タイミングよく経営改革の一翼を担って成功したケースもあります。

●木製ネジからリフォーム業へ

同じ東大阪市の企業ですが、全国展開に発展したT社の事例もダイバーシティ活用成功例と言えます。

ます。

T社は昭和23年創業、木製ねじの製造卸からスタートし、その後、金属製のカーテンレールで業績アップしました。しかし、材質の主流が金属から樹脂製となり業績低迷する時期が到来します。このとき3代目（現T社長）が、MBA取得の才能を引っさげて大手企業から転職してT社に入社しました。まさに「異質」の参入です。

T社長は、財務状況が悪化する中で2代目（父親）の猛反対を押し切り、全国の販売店を一人で回ったのですが、自社商品への厳しい風当たりを直に感じました。そこで台湾メーカーに掛け合いOEM供給を勝ち取り、再建の糸口を作ったのです。

そして、その異才ぶりを発揮したのが、カフェ店（アンテナショップ）を設けてSNSと連動させたマーケティングです。大阪市阿倍野区に出店し、体験型マーケティングを提案する戦略で客寄せにカフェという気安さを訴求したのです。

この戦略を支えたのが、SNSやHPなどのコンテンツ制作のスタッフ、OEM調達のオリジナル製品の設計スタッフという専門社員だったのです。

最終的にT社長は、製造部を活かす方向も考慮し自社生産へと発展させて、入社時は数名だった社員が百名を超えるまでになり、カフェも3店舗、さらにリフォーム事業も手掛けています。

●プロジェクトとマーケティング

さて、A社とT社の違いですが、それは「異質」をプロジェクトで取り入れるか、スタッフとしてマーケティングに組み込むか、にあります。A社は本業で繁栄しており、異質分野への野心がなく地域貢献が主体になります。一方、T社は3代目が第2創業を実践した成功事例です。

T社は異質を取り入れながら本業の製造部への配慮を持ち、オリジナル製品の作成からリフォーム業へと発展させ、人材育成の面でも成功していると言えます。

ダイバーシティを 取り入れるポイント

●アライアンス方式が現実的

中小企業は多様性という点では正社員の他に、パートやアルバイトを採用し、また、パートごとに専門業者に委託する分業化も実施しています。今、このような背景の中で外国人が占めるウエイトが増えています。

例えば、IT業界では仕様書を作成して海外業者にコーディングを委託し、検収を自社で行って納品する流れがあります。IT業界なので、オンラインで詳細な打合せや進捗管理なども可能です。

一方、他業種では発注後納品されるまでの製造工程がブラックボックス化し、極端な例では中国国内で数回下請けという構図になっており、納期管理や品質管理が不十分な状況が多いのです。これを回避するために、現地スタッフを配置している状況があります。

また、社会的弱者（マイノリティ）の、自立支援の福祉作業所を

活用する流れも出ています。軽作業で納期に余裕のある手作業が主流ですが、デザインやプログラミングなどの専門技術分野を育成する機関もあります。

これらを通して、多様な社会的弱者が企業に採用されており、自立の喜びを感じてもらおうという社会的な意義も含まれます。

このようにダイバーシティとは幅広く奥が深く、一般の中小企業が取り組むには社内的な負担が大きいので、アライアンス（業務提携）方式が現実的です。

日本社会の構造変化で大手企業から溢れる人材が多くなってきたおり、家電で知られる「アイリスオーヤマ」などが、彼らを雇用して事業発展を続けています。自社の財務体質が大きな課題になりませんが、優秀な人材が世に溢れ出る時流を上手く掴むことが重要になります。

社内に「異質」を入れると摩擦が起こるので取り入れ方が課題になります。前記のアライアンス方式をお勧めします。しかし単なる

外注に終わるのではなく、人材育成を含めた長期的視野に立ち「着眼大局、着手小局」の原則で関わりを持ってください。

●成功確率が高いものから

故・船井先生の「3回安定10回固定の原則」では、まずは連続3回の関わりで相手の総合的な人格が見えて来るので、最初からリスクの高いことを依頼するのではなく、成功確率が高いものを選んで順にレベルを上げることが心がけてください。

時に、ビギナースラックのようなことがあり、初回で成功すると過度な期待をかける危険性があります。このリスクを回避するためにも「3回安定」の原則を守りましょう。

自身の顧客マーケティングの事例では、三男がシステムを担当して、大手企業からのEDI（電子データ交換）で行う入札分野で貢献しています。このEDI入札は、意外にも休日前に大量に流れ来るので、休日中に対応する必

要があります。この時間外の作業を社員が担当すれば、当然、抵抗感が生じて振替休日や休日手当などの労務問題が浮上します。

これを弊社に外部委託することにより、お客様（大手企業）は成果主義で行えると喜び、実際に入札の落札率も高まり業績に貢献しています。こちらの労務管理は難しいですが、身内がかつ専門性が高いので自由度を与えて乗り越えています。

ダイバーシティの失敗しないポイント

●キーワードは「共有化」

「ダイバーシティ」と「アライアンス」の2つの視点が時流的にも重要になります。例えば、外国人就労斡旋などでは業者の質に雲泥の差があります。同じようにフリーランスの世界にも分業が始まり、中にはグループを形成して「口入れ屋」になり、自身は様々な交流会などで顔売ることに徹する人もいます。

このようなケースだと、グループの縛りが緩いので構成員の手が一杯になり、隠れて仲間の下請けさせるケースが出てきてトラブルのリスクが高まります。このリスクを回避するには、進行を焦らずに、まずは面談してきっちり人物評価をしておくことが大切です。

そして、社内の反発、すなわち外部依存が高まると不信感が生じるので、社員を打合せ会議に同席させて「共有化」を図ります。そして、社内展開の際には社員にリーダーシップを発揮してもらい、スムーズな運営に貢献してもらうことで反発を解消します。

少数精鋭の中小企業ではリーダーが固定化して機能が低くなり、新規への対応力が不十分な状況もあります。

大手企業や官庁でも新規課題を解決する方策として専門分野を専門家と提携し、専門家との会議に人材を参加させて情報共有化で育成を図るという方式を取り入れています。これは、中小企業でも重要な視点になるはずですよ。