

「小さな会社の生き残り戦略～人材活用編～」

●第1部 人の質を考える

中小零細企業をここでは「小さな会社」と表現する。小さな会社は大手企業と比べ経営資源が少なく、その限られた資源のうち特に人材を無駄なく活用することが、生き残るための鍵となっている。小さな会社が人材をフル活用し、生き残るための戦略を考える前に、まずは ICT 技術の飛躍的進展によってあぶり出された人の質、特に読解力の問題を見ていくこととする。

○第1章 読解力

新井紀子の著書『AI vs. 教科書の読めない子どもたち』によると、著者が開発した基礎的読解力の調査のためのリーディングスキルテスト（RST）で、少なからぬ日本人が平易な日本語の意味を理解できないという結果が出た。読解力が低下したと表現されることもあるが、社会の知識情報化により読解力の低い人が行なっていた仕事が AI（人工知能）やロボットに代替され問題として表面化しただけで、読解力の低さは以前から変わっていない。全く本を読めない、議事録を作れない、会社の契約書も読めないなど、そういった人は職場に多数、以前から存在している。

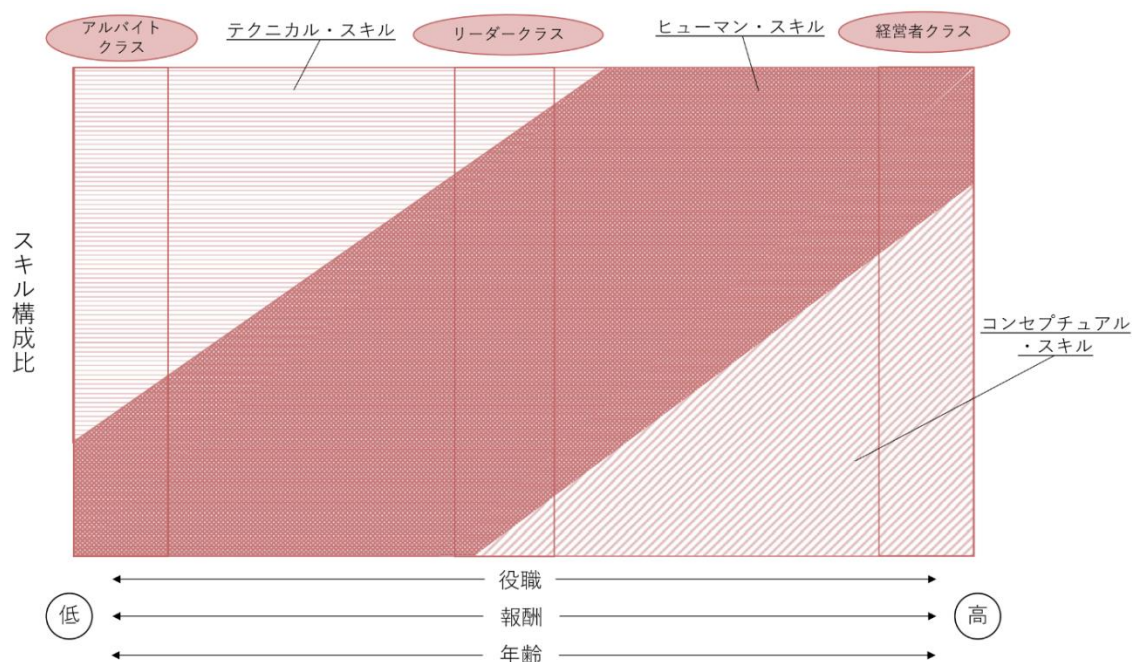
読解力と言っても単純に本を読むことだけではなく、むしろそれ以上にコンテキスト（文脈）を読む力と広く解釈すべきである。コンテキストを読むとは、その場の雰囲気を読む、相手の表情や感情を読むといった能力のことであり、それが低いと会話の中での的外れな発言をしたり、相手の気分を害す対応をしたりするなど、コミュニケーションそのものが成立しなくなってしまう。そのような人材は大手企業で採用される可能性は低く、その結果小さな会社が集まってくることになる。

人でなければ対応できない業務を全てなくすことはできないため、大手企業に比べると求人力の低い小さな会社は、育成を前提として読解力の低い人を採用することになる。しかし、採用した人材をすべての業務に対応できるよう育成することは困難であり、極力人が必要になる業務を事前に絞り込んでおくことが重要である。人を宛がう必要のある業務を絞れば、雇用する人数も少なくて済む。あとは機械で代替するか、外部業者に委託するか、その業務自体をなくしてしまうかのいずれかの対応が選択肢として考えられる。そのうち社

内の組織的取り組みで完結するのは、唯一「機械化」のみである。

「機械化」を進めたとしても、人材を育成する必要性は変わらず存在する。機械に代替できないスキル、特に読解力の育成が必須である。人材育成について考える際に、ロバート・カッツが提唱した「スキル・モデル」という考え方が有効である。もともと管理職に求められる能力を3つに分類して体系化した考え方のことで、「カッツ・モデル」とも呼ばれる。求められる3つの能力とは、「テクニカル・スキル」「ヒューマン・スキル」「コンセプチュアル・スキル」のことで、役職や報酬、入社年次に応じた各スキルの構成比率を以下の図のように表せる。（日本では、現場作業者にまで各種スキルや経営的発想を取得させるため、対象を従業員から経営層全体に広げて考えることができる。）

■図1 カッツのスキル・モデル



「テクニカル・スキル」は業務遂行能力とも言い、現場での業務を行なう際に必要な知識や技術のことを意味する。アルバイトでさえも現場で働く以上知っておかなければならない、各々の職場に固有のスキルと言える。「ヒューマン・スキル」とはコミュニケーション能力をはじめとする、組織の一部として働く役割を果たす上で個々人に必要な能力である。どの層にも共通して一定割合以上必要とされている。「コンセプチュアル・スキル」とは、経営者層など職位が上位であるほど必要な割合が増すスキルであり、概念化能力とも呼ばれる。知識や情報など複雑なものを概念化し、抽象的な考えや物事の本質を理解するためのスキルである。企画力や創造力（クリエイティビティ）などがすぐ思い浮かぶが、現場におけ

る改善などを行なう“現場力”もコンセプチュアル・スキルに含まれる。

雇用した人材をフル活用するためにも、その人材の質の現状を理解し、適切な育成を実践することが求められている。特に読解力は、「ヒューマン・スキル」と「コンセプチュアル・スキル」の両者にまたがる重要な能力と考えられる。

○第2章 AIで補えない部分

第三次 AI ブームが到来し、ICT の発展によりあらゆる分野のものに AI（人工知能）が活かされてきている。チェスや囲碁、将棋などの AI プログラムに人類が負けたことは、当時のニュースでも大きく報道された。さらに日常生活でも AI が使われる場面が増えており、Amazon で過去の購買履歴を元におすすめの商品を知らせてくれる「レコメンド機能」や YouTube で「おすすめ動画」を表示してくれる機能もその一環だ。あらゆるデータや事例を組み合わせて答えを導き出すのが AI の得意技である。数年前に「AI に奪われる仕事」が話題になったが、AI の得意技である膨大なデータの学習をベースとした定型的業務であれば、AI に奪われてしまうことだろう。例えば、銀行の窓口係や保険業者、スポーツの審判などが挙げられている。人よりも正確にでき、さらに休むことなく働ける AI は作業効率向上にも大きく貢献する。

ただ、AI ができることには限界があり、人間でなければできないことももちろんある。著書『アンドロイドレディのキスは甘いのか』の中で、「人間は感性の領域でいくらかでも存在価値を示せる」のだと黒川伊保子は言う。感性の領域とは「心を込める」ことであり、黒川はそれを「自分の中にある筋肉や息や鼓動の癒しあるいは情熱を、他者に与えようとする所作の中にある意識」だと表現している。他者の気持ちに共感したり、寄り添ったりすることは人間だからこそできることなのである。例えば、AI の音声認識機能の向上により、恋人感覚で会話ができるアプリが増えていると言う。ある程度会話のやり取りをするとアプリの中の恋人 (AI) の語彙が増えていき、落ち込んだときにアプリを起動して話しかけると励ましの声を掛けてくれるらしい。疑似恋愛体験として楽しむ人も多いと言うが、残念ながらそれは決してこちらの感情を理解して言葉を発しているわけではない。今まで学習し蓄積した情報の中から最適な答えを出し、共感したふりをしているだけなのである。人の気持ちに共感し、それに寄り添ってくれるような言葉を発し行動するのは、AI の技術が進歩しても、人間にしかできないことである。

他にも、新しいルールや世界観を生み出すことは今の AI にはできない。あくまでも今まで学習したデータの組み合わせを表現しているだけなのである。だからこそ、「失敗するかもしれないがまずやってみよう」と思い行動するのも人間だからできることである。人工知

能で実現できることには限界がある。だからこそ、人間でなければできない部分を理解した上で、それらの能力を高めていくための教育を施すことで、AI に仕事を奪われることの無い付加価値の高い人材を生み出すことができる。

ここまでの流れをまとめると、AI を実装した機械は以下のような特性がある。

- ・既存の仕組みを変えるような創造的な案を作ることができない。
- ・人間の感情を理解し、共感したり寄り添ったりすることができない。
- ・大量データから定型的パターンを抽出した結果の作業しかできない。

これを現実の組織の中から引き算した結果が、人間の取り組むべき仕事である。具体的には、以下のような仕事が考えられる。

(1) 現行のビジネス・モデルを変更する仕事

ビジネス・モデルというと大仰な感じだが、現在組織内で行われている作業の流れや使っているツール類などに、何らかの変更を加えて、改善を試みていくようなことは、人間にしかできない仕事である。カッツのスキル・モデルで言うと、コンセプチュアル・スキルを活かした仕事の領域で、製造業の現場などで言う現場力の「カイゼン」的な発想もこの中に含まれる。

(2) システム・機械をメンテナンスする仕事

組織内で作業比重を増していくシステムや機械の修理や更改などを行なう仕事を指す。システムや機械の性能が急激に向上するにつれて、小さな会社の中では、この領域の仕事を行なう頻度が激減するか、アウトソースで対応するかのいずれかになって行くと考えられる。

(3) システム・機械の周辺で不定型・少量の雑務を処理する仕事

たとえば、道路工事の現場でユンボなどの大型機械がメインの掘削などを行なっているが、その周囲には人足が何人かはいて、アスファルトの破片を片付けたりするなどの周辺業務を行なっている。ビル清掃の現場でも、床清掃や壁面清掃は完全自動化が進みつつあるが、細かな物品の清掃や細かい作業の組み合わせからなる仕上げ清掃などは人間が行なっている。今後、システムや機械の対応力が向上すれば、徐々に人間の作業ではなくなる領域である。また、人間が行なっているにもかかわらず、あまり付加価値が認められず、最低限の報酬しか支払われない仕事の領域でもある。

(4) 収益を生むお客様との対応面で、読解力を活かした付加価値を作る仕事

後述するように、正確で的確なコミュニケーションができる、気配りができるなどの能力を発揮して、売上を発生させるお客様に対して組織のビジネス・コンセプトに沿った付加価値

を提供する仕事の領域。これが、今後の小さな会社において大多数の人が行なうべき仕事の領域である。

この 4 つ目の項目がこのレポートのテーマである人材活用の主領域である。読解力が低い人間が小さな会社を集まって来て、小さな会社では膨大な労力をかけて育成を行なわねばならない。それだけの投資をしたのなら、それに見合う仕事を担当してもらうことで、投資を回収しなくてはならない。それが可能になる仕事は、お客様と接している作業である。お客様に高い付加価値を提供すれば、それはそのまま高売上・高利益となって却ってくる。この「お客様に接する過程で自社のビジネス・コンセプトに沿った付加価値を提供する作業」のことを本レポートでは“接客作業”と呼ぶことにする。

「サービス化」の説明の中で後述するが、この“接客作業”は、必ずしも接客業の業種にしかないものではないし、店舗でしかない訳でもない。お客様はどのような業種業態にも存在するので、お客様と接する仕事である“接客作業”は製造業にも建設業にも卸売業にも運送業にも存在する。

たとえば、銀行の窓口が ATM 化しても、完全に無人にはならない。操作方法が分からないお客様や、ATM で処理できるか否かが微妙なイレギュラーな用件を抱えたお客様に対応するために、“コンシェルジュ”的な作業を行なう人員が配置されている。この人員の仕事は、単に ATM が漏らした非定型的な作業と考えれば(3)であり、それだけをボーッと案内するだけでは、付加価値が低いマック・ジョブにしかない。単なる作業受付といった案内ではなく、お客様の心情を慮った対応ができ、場合によっては助言さえできるようであれば、(4)の“接客作業”と考えられる。

このように、現実の作業をきれいに 4 つの分類に分けられる訳ではない。しかし、人間が行なうどの作業にもこの 4 つの仕事が要素として入り込んでおり、現場レベルでは(3)、(4)が合成された仕事がほとんどになり、現場力を持った人間なら、現状の職場を改善していくことで(1)の要素も加えられる。ただ、4 種類の中で、(3)は徐々に消え行く仕事であり、(2)はテクニカルな特定の人々の職業でしかない。現場の人々に必要なのは(4)の接客作業であり、そして次に(1)の一部である現場力を活かした仕事である。

●第 2 部 小さな会社の生き残りの鍵としての人

小さな会社が生き残るためには、「機動性」と「差別化」を磨くことが重要であると師匠の市川はよく口にする。その 2 つを小さな会社で実現するために「人材」の活用が欠かせな

い。小さな会社における「人材」の重要性とその活用について考えていく。

○第1章 HRを考える ～ヒト資源の活用・差別化

人材を人的資源の簡易な呼称と考えた場合、英語の訳語は「ヒューマン・リソース (Human Resources : HR)」となる。人材という言葉は、人を「資源」として扱う発想であり、アメリカ型経営の象徴的部分であるという。アメリカ流の経営の仕方を批判することで有名な実業家であるビル・トッテンは、この考え方に対し、人は組織の一部であり、構成員であると考えている。その構成員に消費・消耗されるのが資源であり、人は資源に含まれていない。人材育成は会社組織の強化・改善・変革そのものであると考えている。人を企業組織の中心に据え、人の心理・行動の集合体として企業組織を捉える考え方を“人本主義”と言う。人本主義に則ると、小さな会社にとって「人材は主体的に行動できる組織の一部」だと表せる。

その定義を元に、「中小企業の5ナイ」に当てはめると“人”の重要性を理解できる。5つの経営資源（ヒト、モノ、カネ、ギジュツ、ジョウホウ）が小さな会社に欠けていることを「中小企業の5ナイ」と表現する。5つの“資源”の中で唯一ヒトだけが、他の要素の入手を可能にし、それを活用することができる存在である。例えば、たくさんのカネで求人広告を打ち続ければ良い人材を集められる可能性は高まるし、良いジョウホウを発信し続ければ、やはり良い人材を集めやすくなる。だが、それらを使って結果を出すことができるのはヒトのみであり、5つの資源のうち「人」だけが高みにあると捉えられる。

会社から見た人材育成の目的を考えてきたが、社員を戦力化するというプロセスは自然発生的に起きるものではない。人間がやる気を持って、自ら進んで事を成すには「やることに合理的理由があること」と、「やることを自分も（何かの理由で）欲していること」が必要である。このうち、一つ目の方は、戦力化が本当になれば、その人間の会社での評価も上がり、それが中長期的には給与などの待遇面に反映されるものであり、当然その前提として、その人間が一部として存在する組織全体にとって、「戦力化」は喜ぶべきことであるのは明らかである。ただ残るもう一方が問題である。「戦力化」は変化を起こすことであり抵抗や不安・不満を伴うものであるが、従業員がそれを感覚的に欲するかは別である。戦力化は、その人の内側からの抵抗を乗り越えるために、その人の欲求と重ね合わせることが望ましい。

人が会社で満たしたいと思う欲求を理解し、会社の「そこに社員として存在する人間の現場力向上を図って、戦力化したい」という思惑と重ね合わせるのであれば、その欲求が満たされる限りその社員は会社に着定し続けると考えられる。人は会社でどのような欲求を満たそうとするのか考えてみることにする。

「人が会社で満たしたい欲求を、会社の思惑を実現するために満たして行くこと」を動機付けと言うが、具体的な動機付けの方法について、欲求の対象を種類分けしたハーズバーグの二要因論という考え方をここではベースとして考えてみる。この動機付け理論は「動機付け要因」と「衛生要因」の2種類があるとしている。「動機付け要因」は人がどんどん動機付けされるもので、なければならぬで、取りたてて不満ではないが、あれば非常に大きな喜びにつながる要因である。達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長などが含まれる。多くの「動機付け要因」は対象者の心の中に発生することであり、主観の問題であることから「内発的要因」とも呼ばれる。

それに対し「衛生要因」は全く逆で、動機付けが一定以上損なわれるのを防ぐ効果があるだけで、積極的に上げる効果は望めない。具体的には、賃金や付加給付（広い意味での福利厚生など）、作業条件、経営方針、職場の人間関係などのことである。「衛生要因」は外部から与えるものであり、制度による処遇・待遇の問題などであることから「外発的要因」とも言い換えられる。

人が定着し、育成を受け入れるには動機付け要因が必要で、むしろそれだけが満足度を上げる。小さな会社は経営資源が限られているから致し方なくということではなく、内発的動機付けを実現することが育成と定着に有効な手段であると意識して実行することが重要である。多くの大手企業は従業員数が多く企業規模も巨大なため、動機付け要因で育成・定着を促すには限界があり、衛生要因で惹きつけることが主な手段となっているが、不満を抑制することがメインの危険なやり方であるのは知っておくべきである。

○第2章 サービス化の実際（効率化との融合）

本レポートで言う「サービス化」は、お客様に対しての多くの業務の中に第1章で命名した「接客作業」の要素や割合が増えていく傾向のことを指している。たとえば、本来、何かを欲しくなれば、今時大抵のモノがネット通販で手に入る。それでも店舗に行ってわざわざ買う人はそれなりに存在している。勿論、実物に触れて確認したいとか、すぐその場で手に入るからなどの理由もあるが、たとえば、店員さんから説明を受けて納得したいとか、鼻息にしている店員さんから買いたいとか、店員が提供するサービスの価値によって、来店が起きているケースはよくある。このような時、本来の物販の業務プロセスとは関係ない人間のサービスによる付加価値提供が取引の大きな要素になっているとみることができる。これが「サービス化」である。

このようなことは店舗に限らない。法人営業などの場面でも、「あの担当者は話が早いし、

よく分かっているから」などと担当者の質で取引先を選んでいるケースは非常によくある。それは、商材そのものは市場にあふれていて明確な差別化要因になりにくく、販売方法や決済方法なども差別化にはなりにくくなった中で、実際の商品選びが商品とは関係のない要素である「売り手」の人的サービスの質によって決められがちということである。

「サービス化」は様々な業種の様々な取引の場面で進行している。言い換えると、「企業組織の各々のビジネス・コンセプトに沿った、人によるお客様への価値提供が重視されるようになる傾向」のことだ。このように考えると、一般消費者を相手にした B2C だけではなく、ビジネス全般に拡大できる話だと直感的に分かる。

これはどちらかというと日本独自の現象である。海外では富裕層向けのビジネスなどでは「サービス化」は登場しない。つまり、人的サービスの質の高さによる付加価値は、海外では非常に希少なので、富裕層しか買えないということだ。海外では格差が激しく、教育も広く遍くされていない。よって、付加価値を提供できる人材が少なく、それがサービス化の進展を阻み、サービス化自体を非常に希少価値のあるものにしてしまっている。

日本では、海外に比べれば読解力は世界トップレベルに高く、（あくまでも比較論だが）人口一億人を擁する国に潤沢にサービス化を進められるだけの人材がいる。これが実は日本の産業全般の高い国際競争力の源泉になっている。その日本においても、サービス化が最も進んでいるのは、当然、原材料もなければ製品もない、サービスそのものを販売しているサービス業である。

企業組織の人材全員が総じてどれぐらいの付加価値を生んでいるかを測る指標がある。経営改善に真剣に取り組むサービス業種の企業では半ば常識的に取り入れられている指標で、「人時（にんじ）生産性」という。「人時生産性」は従業員一人当たりで1時間に生み出される付加価値額で表すことができ、以下の式で表すことができる。（図2参照）この数値が高いほど、高い付加価値を生み出していると解釈できる。

■図2 人時生産性の算出方法

$$\text{にんじ} \\ \text{人時生産性} = \frac{\text{付加価値※} \div (\text{PL上の}) \text{粗利}}{\text{総労働時間数}}$$

※付加価値は小さな会社では短期間の単位ではなかなか計算しにくいので、P/L上の粗利（売上総利益）額で代用することが多い。付加価値の計算法には諸説があるが、最も一般的に用いられているのは以下の計算式によるものである。

「付加価値」＝人件費＋経常利益＋賃借料＋金融費用＋租税公課＋減価償却費

人時生産性を高めるための、最も短絡的な方法は労働時間数を削減することである。上の図で言うと分母を減らすことを意味する。単に退社時間を早めることや退社した後も残業を続ける所謂サービス残業をさせることでそれができ、結果がすぐに出る。ただ、単に退社時間を早めればその分取り組める業務量が減り、スピード感を持った経営が実現し難くなる。小さな会社で重要な「機動性」が落ちてしまうことにもなり得る。またサービス残業を強いるのは完全に違法である。

さらに、分子を増やす＝付加価値を上げるための施策を行ない、粗利を増やしていくことを考えてみる。粗利を上げるには、業者と交渉し仕入額を下げる、原価に含まれる人件費を削るという方法もあるが、それを持続し続ける＝減らし続けることは困難でありいずれも短期的な効果しか望めない。人時生産性の向上には、持続可能性も考慮しなければならないことが分かる。

そこで、持続可能な改善方法として接客以外の業務時間を仕組みによって減らすことが考えられる。人手でやっていたことを機械に代替させることで、人件費が減り粗利が増える。一方で総労働時間も減るため、上図の分子・分母のどちらに対しても効果がある方法となり、人時生産性が向上する。

その事例として、有名な老舗旅館の加賀屋では客室係が行っていた料理の運搬作業を自動搬送システムに代替し、客室係がより接客に専念できる仕組みを作った。料理の運搬は宿泊客からは見えない作業であり、作業そのものが顧客満足の向上につながることはほとんどない。作業の一部を機械化することで、大きな価値を生む機会を増やすことができていく。他にも、スーパーホテルでは、付加価値を生まないチェックイン作業と精算を機械化している。現金の収支の確認やバックヤードでの会計作業といった従業員の作業を削減だけでなく、チェックイン作業の短縮やチェックアウト時の混雑緩和など利用者の利便性を高めることにもつながっている。

このように、人員を機械化などによってただ削減するのではなく、付加価値に影響しない作業を仕組みによって効率化することで、付加価値を上げる接客作業に専念でき、人時生産性の向上に貢献することになる。結果として、企業の顧客満足の維持・向上をもたらすのである。

○第3章 CSRとしての人材育成

CSRとは Corporate Social Responsibility の略で、一般には『企業が自社の利益のみを追

求するだけでなく、すべてのステークホルダー（消費者や投資家に加え社会全体などの利害関係者）を視野に経済・環境・社会など幅広い分野での社会全体のニーズの変化をとらえ、それらをいち早く価値創造や市場創造に結び付けることによって、企業の競争力強化や持続的発展とともに経済全体の活性化やより良い社会づくりを目指す自発的な取り組み』などとネット上でも書かれているが、巷間での解釈は寧ろ「社会貢献活動」と言った意味で、主に事業そのものとはかけ離れた分野でボランティア的な行為をしたりして、「法人」と言う「法的な人として、自らが属する社会団体に貢献するような活動」を指していることが多い。

小さな会社における最大の社会貢献は人材育成であるとビル・トッテンは表現する。企業、特に小さな会社は人を教育する役割を果たせる、社会人教育最後の砦である。社会で通用する人を育てることは、その人が自社にも貢献するメリットを生む。それは税金を支払うこと以上に絶大な効果を持つ社会貢献であると彼は断言する。

アメリカ出身の実業家であるビル・トッテンは、その著書で、日本のガソリンスタンドで若者が働く様子を見て、企業が若い人の職場を確保し、教育していることを称賛していた。彼によると、アメリカでは合理化や効率化を推し進めたことにより、ガソリンスタンドはそのほとんどが無人や半無人だと言う。その結果として失業者が増加し、犯罪の増加も招いていると言う。アメリカ人はガソリンの価格などに見られる効率性追求の代償として、カージャックの危険に甘んじ、高い税金を払って、無職者への福祉施策と犯罪者への刑務所の維持運営を支えている、と市川は表現する。

それに対して日本では、先述のガソリンスタンドでアルバイトとして働くにも、敬語が使えなければならず、交通ルールやレジでの会計処理の知識も必要となる。日本のガソリンの価格が高いと言われるが、それは人材を育成するコストも含まれた値段になっているからである。一般的にもそれを理解している人は多く、多少支払額が高くてもそれなりのサービスを受けられるのなら、とそれを受け入れて購入している日本人は多い。会社が人材を育成するのは当たり前だという考えがある。

市川は、従業員は企業にとっての細胞だと表現するが、細胞を活性化させることが組織を改善していく。しかし人材を育成することは、優れた組織を作るだけでなく「治安の維持」や、さらに「社会の安定」をも実現するのである。

○第4章 育成の現実（1）下流志向

内田樹の著書『下流志向』によると、学びや労働から意識的に逃走する子どもたちや若者

が増えているという。2009 年の書籍だが、その状況は年々悪化していると想定できる。

そのような現象が起きる理由を、著者は、子どもたちの多くが「消費主体」の思考になっているからだと言う。子どもたちは幼い頃からお小遣いをもらい「消費する人間」として社会に触れるため、物事を「商品」ととらえ、自分にその用途や有用性があるかという経済観念で測ってしまう。そのため、学校教育もサービスを購入することと捉えて、授業を黙って聞くという苦痛や不快と等価交換することと認識している。本を読むといった行為さえ等価交換の原理でメリットのないものを避けてします。その結果、わからないことはなかったことにできるという異常な認識が成立している。読解力が低い人の認識の構造がわかる。それに対し、労働主体は働くことが当たり前と考えられる人で、働くことに疑問の余地も選択の余地も無く、その事実を自然に受け容れられる人のことを表す。

現代の子供たちは「労働主体」から「消費主体」に変化しており、自分の想定した範囲を超えた仕事を認めず、やった仕事の結果をすぐ求めるという傾向が強い。労働の前提となる相手の期待を上回る結果を生み出すことを意味するオーバーアチーブも認めない。努力をするという概念もないに等しく、周りに成功者がいた場合、運の良さか不正を働いたことによる結果だと認識する。そのため前者の解釈の場合、自身もうわべだけ真似て改善の余地なくやり続けようとする。継続は有効的なようだが、努力せず誤ったやり方で続けているので成果に繋がる可能性は極めて低い。その失敗のリスクをとり続けることになる。後者の場合、自分の努力不足を度外視し、相手の根拠のない不正を指摘したり、糾弾したりすることとなる。このような傾向は近年 SNS でよく見られる“炎上”などの現象の原因であるかもしれない。

世の中が消費社会になったことが根本の原因と考えられるが、その状況を打破するには「強いられる」経験をさせることが必要となる。学校教育を終えた成人の場合は、それを会社の育成体制の中で経験するしか道は残されていない。企業としては消費主体の考えを持つ人たちを変化させていくという前提での育成体制が求められる。

○第 5 章 育成の現実 (2) 中小組織でのスキル教育と動機づけ

小さな会社における人材育成の役割を考えたが、ここからはその組織でのあるべき人材育成の流れについて述べていく。

カツのスキル・モデル (第 1 部・第 1 章の図 1 参照) に従って、まずは現場に必要なスキルを効率よくマスターさせていくことが望ましい。先述の通り、テクニカル・スキルは実務上必要な知識技術のことであり、製造部門なら機械設備の使用手法や材料に関する知

識、経理なら簿記の知識や伝票処理の流れなどのように、とにかく業務に関わる知識や技術を理屈抜きに習得する必要がある。「理屈抜き」がポイントで、まさに「強いられる経験」を重ねさせるのである。

次にヒューマン・スキルで、これは人と上手くやっていくためのコミュニケーション能力やマナーなども含まれる。周囲との連携や先を読みながら業務に取り組ませたり意味を考えさせながら業務にあたらせる。「会社常識」のようなものもこの範疇である。続いて、コンセプチュアル・スキルがある。何か新たなことを考え出す上で、それが会社の方針に沿っていることは非常に重要である。ここで経営方針を教え、経営者の考えを理解させることになる。経営方針を理解し、それを代行者として他の従業員への啓蒙が可能になれば、幹部の立場に近づく。それから幹部としての資質について教えていく。経営者の考えを理解するのに、小さな会社であれば入社して4、5年程度で到達する。その考えを広く他の従業員に伝えることは啓蒙であり、幹部が果たす役割の一つでもある。

小さな会社の幹部に求める4つの資質があり、自責、現状否定（危機管理）、機動性、仮説と検証と考えられている。幹部になるにはすべての要素が揃っていなければならない、どれか一つでもできていないと幹部としての資質はゼロであると捉えられる。「自責」は、自分ごととしてもものごとを捉えることである。「現状否定」は常により良い策を考えること、「機動性」は機を見てすぐ動くこと、「仮説と検証」は一度決めたものでも、常に仮説と検証を繰り返すことを意味する。

労働主体を作るためには「強いられる」経験が必要だが、まさに「テクニカル・スキル」をはじめとする上記のスキルの習得を目指すことでそれを実現できる。個々の育成の段階に応じて動機づけを組み合わせて行なうことが重要である。

●第3部 接客作業を考える（1）その原理

○第1章 多くの業種に求められる接客作業

先述の通り、“接客作業”は、必ずしも接客業の業種にしかないものではないし、店舗でしかない訳でもない。お客様はどのような業種業態にも存在するので、お客様と接する仕事である“接客作業”は製造業にも建設業にも卸売業にも運送業にも存在する。

例えば、クロネコヤマトの事例で考えてみる。市川に、かつてクロネコヤマトの営業所長からセールスドライバー（配達員）の研修依頼が来た。所長曰く、社内研修は多数あるがそれだけでは不十分に感じ、市川を頼ってきたという。その目的は、セールスドライバーにホ

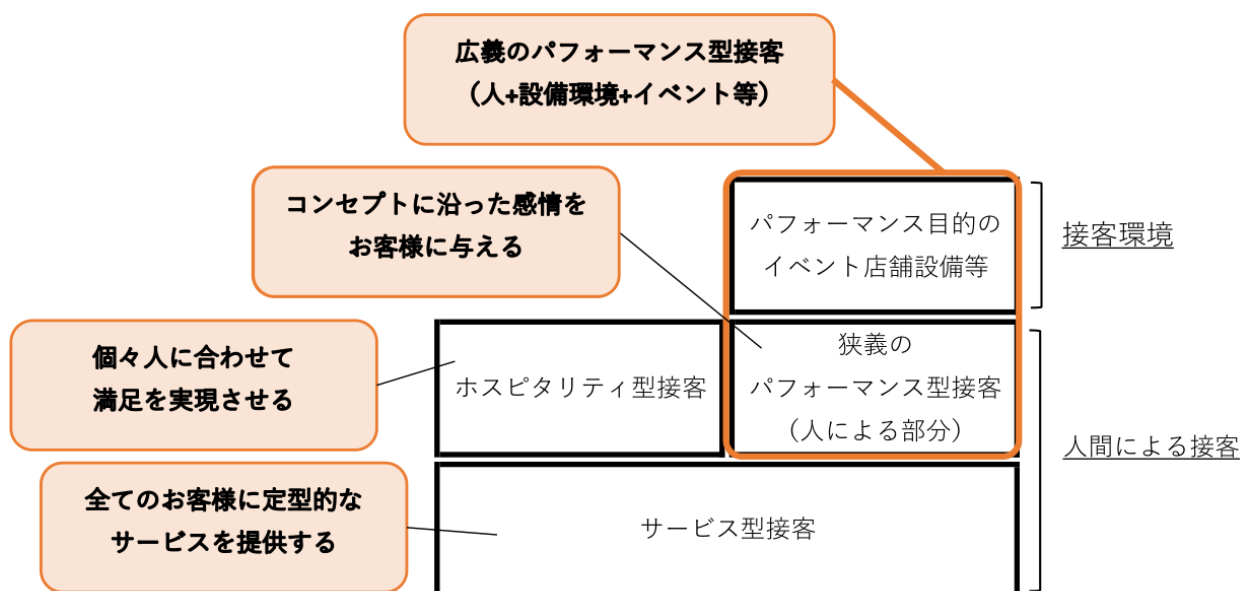
スピタリティ的な考え方を習得してもらい、受注を単に増やすのみならず、配達先のパターンを覚え効率的配達につなげたり、お客さんとコミュニケーションをとるなどして、家族情報なども聞き出すことで再配達の割合を減らすなど、効率的な配送の実現が可能とすることだった。配送業のドライバーですら、このレポートで定義した接客作業の習得が求められている。

また、小売店でもサービス店舗化が進んでおり、高付加価値の接客が求められている。インターネットの普及によりお店に行かずにモノが手に入る時代になった。お店に買いに行くということに対する心理的障壁が上昇し、お店側はお客様にいかに足を運びたいと思ってもらえるかが課題となっている。その解決は接客作業でしか実現し得ない。お客様のことをより良く理解し、お客様のニーズを満たし、さらに驚きを与えることが求められるのである。いかなる職種でも接客作業の割合が増えており、その重要性は急速に上昇していると考えられる。それは製造業でさえ例外ではない。

○第2章 接客作業の構造

接客を考える際に市川のクライアントのパチンコ店の接客分類が参考になる。以下の図のように表すことができる。(図3参照)

■図3 接客方法の構造図



土台の部分に「サービス型接客」があり、これは決められた定型的な接客で全従業員が全てのお客様に行なう要素である。その上に、ホスピタリティ型接客という分類があり、個々

人に合わせてその都度実践される接客のことを示している。市川はパチンコ店のクライアント様の案件を行なう中で、ホスピタリティ型接客と並ぶパフォーマンス型接客があることに気づいた。パフォーマンス型接客は、パチンコ店で言えばお客様にわくわく感や高揚感を与える接客の要素のことで、人間が行なう接客以外にそれが行なわれる接客環境も伴って実践されることが多い。決められた形で対応するサービス型接客とも、個々人に合わせてその都度対応を変えるホスピタリティ型接客とも異なる。「接客環境」は驚きなどの感情の生成の仕組みであり、「パフォーマンス型接客」はお客様にもそれを伝えるメカニズムという関係性である。

サービス型接客はお客様に対する衛生要因(第2部・第1章のハーズバーグの二要因論参照)のようなもので、お客様の不満を減らす効果を期待できるが満足度を大幅に上げることは難しい。さらに、定型的な対応であることから、どんどん機械に置き換えられる。ホスピタリティ型接客はお客様によって異なる対応が求められるため機械化が困難とされていたが、AIの音声認識や画像解析などの各種技術の発展により、一定レベルまでは機械による実現が可能となった。

ただ、パフォーマンス型接客に求められる「コンセプトに沿った、狙った通りの何らかの感情」をお客様に与えるのは機械でもまだ実現が難しい。そのことについて、市川も『経営コラム SOLID AS FAITH』の『第503話 空気製造職』で以下のように言及している。

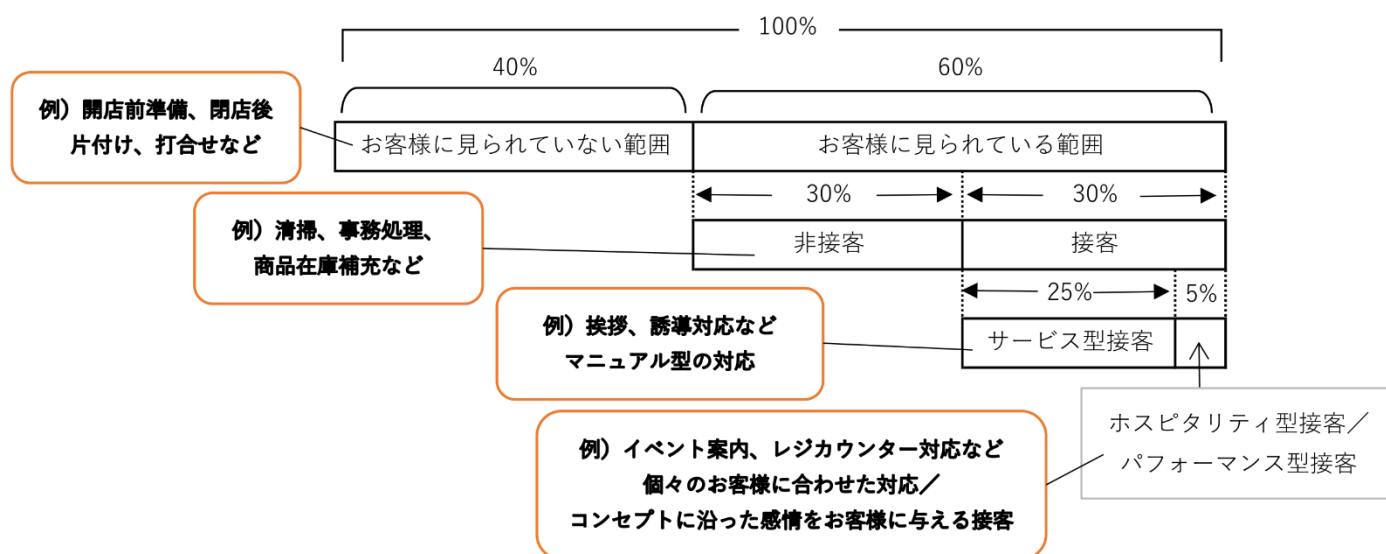
「箸を縦に咥えたグループと、横に咥えたグループに、同じマンガを読ませて、その面白さを評価させると、箸を横に咥えたグループの点数が高くなる」という変わった実験がドイツのミュンヘンによって行われた。横に咥えた人々は、その時の感情とは関係なく、表情が笑顔に近くなる。するとマンガが楽しく感じられる。この結果から、人間は楽しいから笑顔になるのではなく、笑顔を作ると楽しくなるのだと分かる。

さらに、米国南カリフォルニアのニール研究では、「人間は相手の感情を、自分も相手と同じ表情になることによって理解している」と判明した。つまり、「周囲の人が笑っているのを見ると、まず無意識がその笑顔を自分に移す。すると笑顔が楽しい気持ちを発生させ楽しく朗らかな感情が自分のものになる。そして、相手の楽しさを理解できる」というメカニズムだ。これは他の感情でも同じで、人間は共感を通じて相手を理解していることが分かる。現実には、「ボトックスの整形で皺をできにくくすると、表情が乏しくなって、その結果、他人の感情に鈍感になる」と言う研究結果まで存在する。

上記から分かるように、企業が自社の商品・サービスと接触する際に、お客様に対して抱いてもらいたい感情を伝えるための接客は人間にしかできない。ディズニーランドで言えば、キャストと呼ばれるスタッフがアトラクションの入口などで世界観に入り込んだキャラクターを演じ盛り上げたり、アトラクションの中で撮った写真の購入を促したりしている。ICT 技術の発展により機械に代替できることは増していくが、「お客様満足」の観点で見ても、お客様に感情や場の雰囲気伝えることは人間の役目として残っていくと考えられる。

実際のパチンコ店において接客業務の分類を割合で示すと以下のようにになっていた。(図 4 参照) お客様と接する業務は全体の 30%しかなく、さらに付加価値向上に寄与するホスピタリティ型接客やパフォーマンス型接客はわずか 5%しかないと考えられている。特にサービス型接客とホスピタリティ型接客は、人間が行なったときと同程度以上の効果が期待されるように積極的に作業効率化や機械化を進め、その結果新たに生み出された時間の多くをパフォーマンス型接客に変換していくことが望ましい。

■図 4 接客業務の分類



実際に、ディズニーランドは清掃業務をカストーディアルキャストという名称のスタッフが行なっているが、カストーディアルキャストは単なる清掃員ではない。施設内の各種の情報提供はもちろん、案内や誘導などにも対応する。さらに雨上がりに箒でディズニーキャラクターの絵を道に描いたり、自身の動作に合わせてコミカルな効果音を出したパフォーマンスを行なったりするなど清掃しながらもお客様を楽しませる接客をしている。非接客業務をパフォーマンス型接客に転換し、お客様の付加価値向上に応用している好例である。

これは、営業担当者の商談のような場面でも原理は一緒である。お客様が、その営業担当者の言動や態度によって、購買意欲を向上させたり、ロイヤルティを上げたりするのが、最も“育成された人材”を投入すべき業務と考えられる。

●第4部 接客作業を考える（2）先行事例

お客様満足を実現するために、接客において意識すべきことと人間の果たす役割について述べてきた。パフォーマンス型接客のように付加価値を高める接客をより多く実践することが、企業のお客様満足をより実現することにつながる。付加価値向上を重視した接客方法についてこれまで述べてきた。接客と言っても店舗のみに通用する考え方ではなく、あくまでもお客様と対応する場面を全て「接客」と表現している。そのため、サービス業に限らず、製造業や土木業、建築業などその業種においても「接客」は存在する。その場面で人間が高い付加価値を提供するのが本レポートの「接客作業」のことである。ここで優れた事例として、市川のクライアントである名古屋の雀荘店を紹介したい。

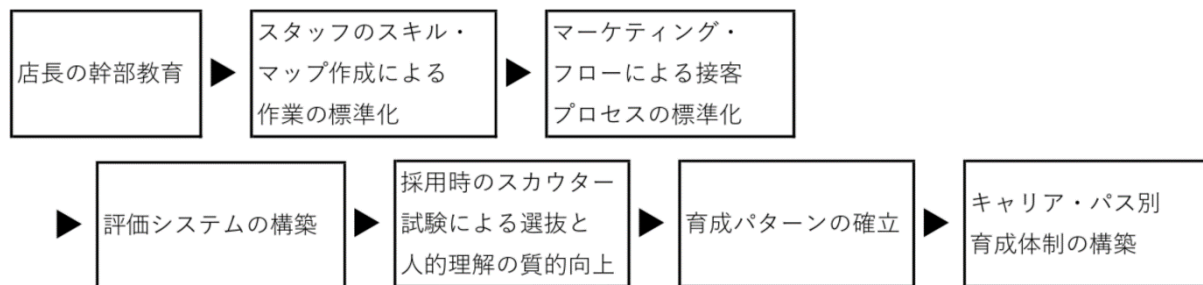
そのお店は若い女性スタッフが接客を行ない、単なる雀荘とは異なるきめ細かなサービスを提供している。接客するスタッフはアルバイトが多いが、全スタッフがそのお店のお客様モデル像とその方が抱いている欲求(ニーズ)を理解し、そのお客様のニーズに沿った接客ができるような育成体制が敷かれている。

その状態に至るまでに、まず店長への幹部教育を行なった。幹部は「経営者の代弁者であり、代行者である」というのは第2部・第5章で述べたとおりだが、その役割を理解した上で実行してもらうための実践的なレクチャーを徹底して実行した。その後、入社年次に応じて身に付けるべきスキルを一覧にまとめたスキル・マップを作成し、それを元にスタッフを指導・教育することで接客技術の標準化を図った。

さらに、マーケティング・フローという考え方を元に、お客様の店内での感情の遷移を設定し、その感情に沿って店内で提供すべき接客作業を考えていくという仕組みを構築した。スキル・マップで設定した定型的な接客とは異なり、お客様に抱いてもらいたい感情を元に接客作業を行なうため、マニュアルを超えた高い質の接客を実現できるのが大きなメリットである。

スタッフがお客様のニーズを理解しそれに応じた接客を実行できる体制になったことで、雀荘店としては特異な、この雀荘店独自のビジネス・モデルを先鋭化していった。さらに、スキル・マップの項目の理解・実践や業務への積極性を評価する仕組みも構築し、店長が毎月50項目を査定してスタッフのインセンティブ給に反映している。

■図5 人材活用の仕組みづくりの流れ



この会社では入社後にきちんと育成することが前提ではあるが、アルバイトとしてはかなり幅広い業務の実施や果たすべき役割が求められている。そのため、入社後の体制が整った段階で、採用の入口で「スカウター」という適性検査を実施することにした。採用すべきではない人を採らないことはもちろんだが、それよりも、採用するスタッフの育成上の懸念点を入口で把握して採用後のスタッフ・マネジメントに活かすためである。スカウター試験導入後、多数のデータが集まったことから試験結果と採用後の懸念点に対する相関性が明確になった。試験結果から見られる警戒すべき人材の要素が明確化したことにより、誰でもわかるスカウター試験結果の読み方マニュアルを私が作成させていただくことになりご好評いただいた。スカウター試験の導入により、採用すべきスタッフの判別が効率化され、さらに入社後の研修制度のさらに整備されたことから離職率のさらなる低下も実現しつつある。

事業拡大を検討しているこの企業は、今後社内職種が増えていくことを想定している。最初は雀荘店のスタッフとして採用するが一通りの業務ができるようになった後、様々な職種へのキャリア・パスを用意している。店長的マネジメント・モデル、経理等事務管理スタッフ・モデル、時間帯別責任者・モデル、マーケティング全般別担当者・モデル、現場スタッフ・モデルなどのキャリア・パスが想定されている。スカウター試験の結果と入社後のキャリア・パスを連動させた育成マニュアルの作成もご依頼いただいている。それが実現すれば、よりスタッフの定着率は高まり、より高い付加価値を提供できる雀荘店となっていくだろう。

図5にある人材採用・人材育成の仕組みをつくるのに約5年を要している。このように聞くと大変なようだが、どの企業でも時間をかけさえすれば、人材の質を上げるための仕組みを作ることができる。人材を育成することにより付加価値の高い人材を生み出し、その人材を積極的に“接客作業”に携わらせることが、高いお客様満足を実現し小さな会社でも生き残れる強い組織を創り上げられるのである。

●参考資料

- ・『ケーキの切れない非行少年たち』 宮口幸治 著
- ・『「論理エンジン」が学力を劇的に伸ばす: カリスマ講師の究極メソッド』 出口汪 著
- ・『アンドロイドレディのキスは甘いのか』 黒川伊保子 著
- ・『「最強のサービス」の教科書』 内藤耕 著
- ・『下流志向』 内田樹 著
- ・『人材育成のレポート』 市川正人 作成
- ・『経営コラム SOLID AS FAITH・503 話 空気製造職』 市川正人 作成