

## 新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

### 第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

#### 第 28 回 求められる人材 素養、能力

##### 1. 求められる人材 素養、能力

前回、求められる人材は、自分で考え、自分で企画・実行・評価し、自己完結できる『現代版スーパーマン』であるとした。

流通・小売業の世界には『絶対』ということがない。常にさまざまな状況を考慮した上で相対的比較の中から最善の策(more than better)を選択し続けるという離れ技をこなさなければならない。そのためには、状況変化の可能性とその変化に対する対応策を何時でも想定しておく必要がある。

それができるのはクエスチョニング思考に長けた EI(Emotional Intelligence)の高い人材であり、自分自身で進化し続けることができる人材である。

クエスチョニング思考や EI は、求められる人材が具備すべき素養(それを持っていることが望まれる、一定水準以上の教養;教養;文化に関する広い知識を身につけることによって養われる心の豊かさ・たしなみ。自己の専門以外に関する学問・知識。Shin Meikai Kokugo Dictionary, 5th edition (C) Sanseido Co., Ltd.)であり、そのような素養と共にさまざまな経験、知識、技術、ノウハウを身につけ、実務家として幅広い視野と実行能力を有することが大切である。

基本となるのは、事実から発想できる客観的な視点と広い視野である。いたずらに情報に踊らされることなく、机上の知識に溺れることもない沈着冷静さが要求される。

歴史を見れば、成功者がその成功故に破綻するケースは実に多い。成功体験は、時として成功時における前提条件以外の可能性を否定し、自ら選択肢を狭めてしまう。成功体験という過信が判断を鈍らせ、状況変化という事実を見落とす遠因ともなる。

重要なことは、どのような状況においても客観的事実に基づいて状況を認識し、事実に基づいて発想し、事実に基づいて判断できることである。状況次第では、近視眼的に現在を見るだけでなく、将来に渡って最善の策となり得る選択が必要となる。しかもそれを確実に実行できることが求められる。

常により適切な意思決定をするためには、このような『素養』と共に情報収集能力、情報解析能力、状況認識能力、..... など、さまざまな『能力』が求められる。

さらに物事を確実に実行に移し、確実に結果に結びつけることができる実行能力、組織化能力、交渉能力、リーダーシップなども欠かせない。

クエスチョニング思考と EI という『素養』、さまざまな『能力』、さまざまな『経験、知識、技術、ノウハウ』は、相互に補完し合うとともに相乗効果によって相互に高めあう。

##### 2. 人材育成プログラム

もともと流通・小売業は、KKD(勘、経験、度胸)と言われた業界であり、声の大きいことや経験あることが優先されてきた業界である。近代化の名の下にアメリカ小売業を学び、多額の投資をしてさまざまな情報機器を導入したが、本質的に何か大きく変わったのだろうか。改めて状況を見直してみると、長い間夢中になって走ってきたが、実は『仏つくて魂いれず』という状況のままであったように思えてならない。

現状を冷静にとらえてみれば、経験豊富で物事の本質を理解できる人はどんどん業界から消えている。流通・小売業の成長を30年以上に渡って常に牽引してきた団塊の世代が消えるのも時間の問題である。

あらゆる状況は、『情報』という仮想の世界だけでしか問われなくなっている。さまざまな意味で以前より悪化してきたと感じているのは筆者だけであろうか。

ミッション(使命)を見失い、自らの存在意義を示すためのロジックまで見失ってしまえば、情報という実体のない仮想の世界に埋没してしまう。

重要なことは『実体に働きかけ、実体を具体的に変わることができる』ことではないだろうか。所詮、100円、200円の物を一つ一つ積み上げていくのが小売業のはずである。たとえ1兆円を超える売上規模になったとしても、このことだけは本質的に変わらない。だからこそ、一つ一つの商品を並べ、販売するという小売業の本質を現在のような環境の中で再度見直すことのできる人材を早急に育成する必要がある。

[図表-1](#)は、筆者が社内コンサルタント養成のために作成したプログラムである。過去にある企業で3年近くに渡り幹部社員に対して教育を行ったことがある。

全ての項目は、目的、項目に関する考え方・解釈・定義、項目に関するポイント・やり方・手順、実データに基づく演習・実習、まとめ、発表という構成である。

すでに20年近く経ち、途中リファインを何回か繰り返しているが、昨今の急激な状況変化を見れば、さらに項目の追加・修正は必要だろう。特にIT(情報技術)の進歩・普及は目覚しく、すでにパソコンやインターネットという道具を無視してこれらの項目を論じることは不可能になっている。

この体系をつくった目的は、冒頭から述べているように流通・小売業におけるスーパーマンの育成である。売場の基本的なことから、状況次第では業態開発、店舗設計、情報システム開発、業務開発、組織開発、ブランド開発、商品開発、業務・作業改善、不振店対策、売場改善、教育プログラムの作成など、ありとあらゆることに関して論理的に助言でき、さらに必要に応じてプロジェクト・マネジメントができる人材を育成することは急務である。

特に情報システム、ITに関する理解不足、誤解は、企業変革の大きなチャンスをごとくだいなしにしている。

多くの企業が、情報システムの価値をメニューの数、プログラムの数でしか評価しようとしない。何でもできるシステムを要求すれば、化け物のような高価で重たい情報システムが出来上がる。ただし、それらがコストの通り有効に価値を生み出すとは到底考えられない。システムを開発するSE(System Engineer)でさえ、システム開発費用の見積もりは、ボリューム(メニューの数、プログラムの数、プログラムのステップ数=所要日数、人月)でしか捉えようとはしない。

出力される帳票の使用頻度、有用性に関係なく、情報システムのコストは鉄クズと同様ボリュームだけで設定される。全ての人が毎日見る帳票も、たった一人が1年に一度安心するため見るかどうかという帳票も開発にかかるコストは同じである。

ハードウェア、ソフトウェアの進歩の速さはそれらを所有することのリスクを限りなく高めている。すでにハードウェア、ソフトウェアも所有する時代からリース、アウトソーシングへシフトする時代に入っている。

古いバージョンのアプリケーション・ソフトは作業効率を著しく低下させる。パソコン操作に関する未熟は、パソコンが本来持つはずのメリットよりも無意味な操作を繰り返すデメリットばかりが強調される。

一方、IT やローコストばかりに気を取られていれば、最も重要であるはずの売場が経営の中で軽視される。企業の中で唯一利益を稼ぎ出す売場は弱体化し、机上の計算からローコストを主張する声ばかりが優先される。

小売業の本質を見失えば、短期的に帳簿上の利益は出せても、確実に売場は朽ち果てる。

小売の本質が理解できれば、現在、流通・小売業が抱えているさまざまな矛盾から抜け出すためのきっかけを見出すことも可能だろう。

そのためには、今一度、グローバルな視点から抜本的な見直しが必要になる。

まさに『流通・小売ルネッサンス』である。