

■第2部 流通・小売業 地方(立地するマーケット)再生へのコラボレーション — 物売りからの脱却 基幹産業としての機能確立へ —

第10回 ワーキング・プアー

1. ワーキング・プアー

テレビで『ワーキング・プアー』なるものの特集をやっていた。

今から15年くらい前、アメリカでは不景気からダブル・ジョブという言葉が盛んに言われていたことがある。もともとパートタイムで仕事をするものが多いアメリカでは、時給が上がらなければ朝から夜中まで幾つもの仕事をこなさなければ収入を得ることは難しい。もし収入を上げたければ、学校へ行き資格を取ってキャリア・アップするしかない。

一方、日本で言われ始めたワーキング・プアーなるものは、小泉政権下で生じた格差社会の象徴的現象として採りあげられる。将来に渡り低所得者層＝低教育層という構造的な階層が生じることを危惧しているという論調が多いが、事例を見る限りではどうもピンと来るものがない。

高校を卒業後上京して警備員の派遣を続けてきた青年。何のキャリア・アップもないままに30歳を過ぎてホームレスになっていた。ホームレスではハローワークに通ってもなかなか仕事はない。かろうじて紹介された募集にも面接に行く交通費すらないという。45歳でリストラにあったという50歳の男性。ガソリンスタンドを3つ掛け持ちしながらアルバイトで子供を育てている。月収22～23万円では子供を大学にいかせることも難しいと嘆く。

家族労働で昔ながらの農業を営む地方都市の中年男性。産地間競争が厳しくなり、作物の相場が下がる一方で肥料や農薬の価格が上がり、経済的に苦しい状況が続いている。家族で力を合わせて... といっても光は見えてこない。

テレビで採りあげられた事例を見る限りでは、確かに出口の見えないどうしようもない現象かもしれない。しかし、彼らが現在の状況に対して、これまで『リスク管理をしてきたのか』、このような状況に陥らないよう、あるいはこのような状況から抜け出すために『情報を集め』『具体的に状況を変えるために』『八方手を尽くして努力をしてきたのか』という視点からもう一度見直してみるとはなはだ疑問である。

どう考えても環境の変化に疎く、何十年も昔のままの感覚で変わらずに過ごしてきたとしか思えない。ある意味では、なるべくしてこのような状況に陥ったと言われても仕方ないだろう。

日本の場合、すぐにかわいそう＝金銭的な補助という話になりがちであるが、『魚を与えるのではなく、魚のとり方、今では魚の増やし方を教える(＝自立させる)』のが本筋だろう。

少なくとも自分や家族(組織)を守っていく上で最低限やらなければならないのは、万が一の場合を想定したリスク管理である。『分からない』と言って済ませるのではなく、身を守る術(知恵)を身につける必要がある。

2. 小さな企業が陥りやすいワーキング・プアー

たまたまこれらは個人の事例であるが、『ワーキング・プアー』なるものは企業にも当てはまる。特に小さな企業が陥りやすいと言ってよいだろう。

『スモールカンパニーのメリットを活かせ！』シリーズを連載し始めて2年近く経つが、このテーマに取り組むきっかけの一つが『いいものを持っているのにそれを活かさきれない小さな企業』をどうにかしたい、というものであった。

彼らは自らの特徴を活かすことが余り上手ではなく、大企業のようにしたたかではない。大企業が資本力と企業の論理で次から次へと手を打っていくのに対し、『人がいい経営者達』はどうしても後手に回ることが多く、考えていることをなかなか上手く実現できない。

企業の論理、資本の論理から言えば、無防備でどこか心配で見られないような企業が多い。皆が一生懸命働いていても、売上・利益が効果的に得られない。いつでもワーキング・プアーの入口にいてと言ってもよいだろう。

コンサルタントとしてスタートした25年前、『科学的な見方・考え方』を提唱し、その後マーケットの変化に伴って『マーケティングの重要性』を、さらに頭でばかり考えて実行できない現場に対して『やる気と実行』を訴えてきた。

何年か前からはパソコン、インターネットなどを当り前に扱い、なおかつ本業においても職人的に知識・技術・経験・ノウハウを有する『ハイテク職人』なるものの育成を提唱してきた。しかし、現実にはそれ以前の状況にある企業が多く、現在ではいろいろな意味でもう一度『基本から見直す(return to basic)』時代と考えている。

理由は簡単である。この何十年かの間、『ローコストだ』『チェーンストアだ』『グローバル化だ』などというマスコミがつくり出した偶像に惑わされ、数値合わせの経営に気をとられてきたために多くの企業で現場(売場や商品部)が崩壊してしまった。

いつしか現場が分かり、現場を大切にしている経営者がいなくなり、小売業という業種の企業を机上で経営しているとしか思えない状況が出来上がってしまった。

大企業がそのような方向を強めれば強めるほど、本来小さな企業にとってはチャンスが広がるはずであるが、どうしても大企業を手本にしてしまうから実体を見失い現場を疎かにする。気がつけば(気がつかないことの方が多いだろうが)『ワーキング・プアー』はいつでも口を開いて待っていることになる。(気がつかないだけですでにワーキング・プアーに陥っているかもしれないが...)

3. ワーキング・プアーへ陥る構造 (陥らないために必要なこと)

(1) 正しい状況認識のための正しい情報と評価 特に関内情報

ワーキング・プアーは情報を正しく持たないところからスタートする。そのような意味では、状況を正しく評価して伝えず、ただ表面的に目新しいことだけを興味本位で書きたてる業界マスコミの責任は重大と言ってよいだろう。

現在の状況を正しく認識する上で情報はとても重要である。現在、自社が置かれている状況、5年後、10年後の状況に対する想定、特に重要になるのが、現在の自社の能力レベル(人、組織、情報システム、業務システム、物流システム、MDシステム、人材育成システム、技術・ノウハウ、.....等々)と5年後、10年後に必要な自社の能力レベルとのギャップに関する正しい情報と評価＝認識である。

どうしても情報というと外部情報ばかりに気をとられてしまいがちであるが、ある意味で最も重要なのは自社の能力レベルに関する客観的な評価情報である。

自社のことだから分かっていると思って軽視しがちであるが、『燈台下暗し』、実は一番よく判っていないのが自社に関する正しい評価情報だった、というケースは多い。環境に対する自社のポジションを正しく認識できなければ、事例のような状況に陥っても気がつくことはない。

(2) 基本項目の理解と実践

業務、作業の内容が基本から外れていれば、いくら人を補充しても生産性は上がらない。たまたま能力の高い人、一生懸命にやる人がいたとしても、かえってその人達が『頑張っただけでどうにかしてしまう』ことで『問題点が表面化』せず、気がついた時には取り返しのつかない状況に陥っていたということによくあるケースである。

小売業は昔から『声の大きい人が勝つ』と言われてきた。組織として基本を理解し、実践していかないと、たとえ間違っていようと『古くからいる人』『声の大きい人』の言うなりになってしまう。また、知らないうちに仕事のできる一部の人がばかりが仕事をやるようになり、組織の中に不公平感が蔓延する。

個人個人がそれぞれのやり方でバラバラにやることも問題であるが、全員が間違っただけに誘導されることも問題である。

いずれにせよ基本項目を正しく理解して実践しない限り、いつまで経っても生産性(ある意味では競争力の源)は上がらない。

(3) 組織化

個人個人がバラバラに動いている限り効率は決して上がらない。組織としての役割分担、分担するが故の情報交換と調整、再統合がなされないと業務、作業はスムーズに動かない。多くの企業で役割分担が曖昧だけでなく、業務遂行上の情報交換・調整、再統合が満足になされてない。全て丸投げ状態で、お互いに何をしているのか分からないまま、問題が表面化するまで『組織はきちんと運用されている』と勘違いしているケースも多い。業務の精度が落ちるばかりでなく、目標の達成はおぼつかない。組織的な運用ができないと効率が悪いばかりでなく、組織の問題点も発見できなくなる。

(4) 課題形成とレベルアップ

将来のアルベキ姿と現状のギャップを埋めることが課題である。課題が明確になるということは、将来のアルベキ姿と現状が具体的に分かっていることであり、そのギャップを埋めることによって企業はレベルアップが可能となる。全ては進化のためであり、どのような企業にも基本的に必要なプロセスである。

『正しい情報と評価、正しい状況認識』『基本項目の理解と実践』『組織化』、これらは企業としての課題形成、および課題を確実に達成する上で必要不可欠のものである。これらの項目のいずれかが欠落すれば、すぐにでもワーキング・プアーに陥る可能性がある。一刻も早くこのような状況＝問題を認識して脱出を図るべきだろう。

これまでさまざまな機能の組合せによる事業の可能性について触れてきたが、それらを実現するために必要となる企業の基本的な能力についても再度触れていくつもりである。ワーキング・プアーに陥らないためにも、徹底した『基本』の見直しをする必要がある。