

KinChu

6

June 2022 : No.742

近代中小企業 働く人の意識を改革するために



特集企画

不景気に立ち向かう中小企業経営！

社長のための「考える力」と「伝える力」の磨き方

失敗と成功の事例から学ぶマーケティング／営業に生かせる心理学

連載

営業マネジメントの標準化／儲け続けるための組織作り

連載マンガ

アルバイトの求人・採用から戦力化へのロードマップ

小冊子 速習

エクセル関数の使い方〔中級編〕



近代中小企業

働く人の意識を改革するために

6 June 2022

▶特集企画

不景気に立ち向かう

中小企業経営！

4 混迷のコロナ・ウクライナ情勢

スタグフレーションに備えろ！

株式会社BPアレンジメント／笹田 潔

10 企業規模は関係ない！

店舗型ビジネスのオンライン化

株式会社SPACE X（スペースクロス）

／水野 志音

14 中小自動車部品サプライヤーの

E V化における経営・人事改革

セレクションアンドバリエーション株式会社

／清水 政美

▶連載

19 第2回

儲け続けるための組織作り

組織コンサルの会／駒谷 誠

24 第1回

社長のための「考える力」と

「伝える力」の磨き方

パーソル株式会社／坂田 直樹

▶連載

30 第1回

営業マネジメントの標準化

シェルパワークス株式会社／米倉 達哉

36 第4回

失敗と成功の事例から学ぶ

マーケティング

株式会社マーケティングコンセプトハウス／山口 博史

40 第4回

営業に生かせる心理学

臨床心理士・公認心理師／ひなた あきら

▶ビジネスマンガ

44 第4回

アルバイトの求人・採用から

戦力化へのロードマップ

原作／大手スーパーマーケット

現役店長・山田店長

マンガ／森元 智



▶Information

50 月間ビジネス書ランキング

次号予告・奥付

中小自動車部品サプライヤーの EV化における経営・人事改革

今、様々な業界で変革が迫られています。特に劇的な変革が求められているのが自動車業界です。その裾野は広く日本の社会経済や労働市場にも大きな影響を与え、昨今、部品不足で国内メーカーでは生産の一時停止なども発生しています。本稿では、この環境下で、この先、中小自動車部品サプライヤーが直面するであろう経営・人事改革の方向性を探ります。

自動車部品 サプライヤーの環境変化

●「Maas」が世界を変える

「Maas」(Mobility as a Service 移動のサービス化)というワードをご存じですか。これは、ICTの技術を利用してあらゆる交通手段をシームレスにつなぎ交通の利便性を高める概念です。もし、実現すれば様々な課題が解決され快適な世界が約束されます(図1)。

そのMaasは、幅広い社会問題を解決する糸口として自動車業界だけでなく、他業界からも注目されており、既にスマートシティ構想と連動させたトヨタの「ウーブン・シティ」が現実味を帯びた議論として進んでいます。

●Maasを加速させる「CASE」

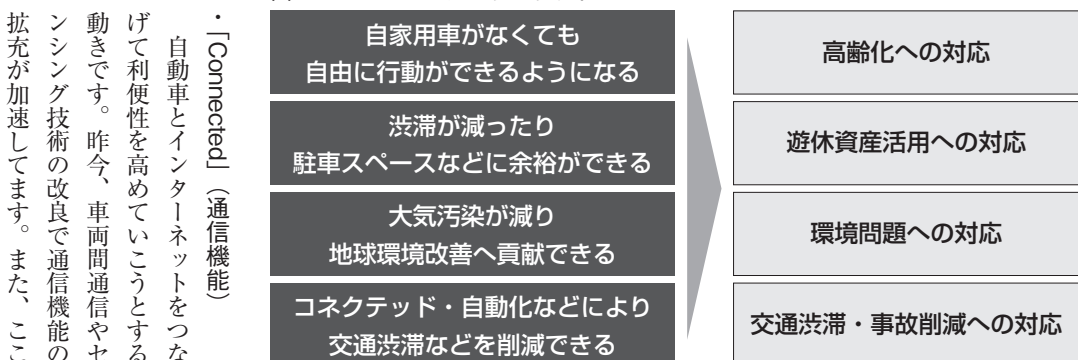
Maas社会の実現に向けて自動車業界に求められる技術変革を表す概念に「CASE」があります。

これは2016年にメルセデスベンツが提唱した次の4つの英単語の頭文字をとった造語です。

- ・「Connected」(通信機能)
- ・「Autonomous」(自動運転)
- ・「Shared & Service」(シェアリングとサービス)
- ・「Electric」(電動化)

以下で、これらがどのような内容のかを整理し、またどのような影響を社会に与えていくのかを考察しながら、業界内の動きにも焦点を当て解説します。

図1 Maasがもたらすメリット



数年、自動車メーカーを含めて自動車部品サプライヤーでは、ソフトウェアエンジニアのキャリア採用を拡大してきました。

特に、カーナビ周りのソフトウェア技術はスピーディに技術革新が進んでおり、自動車業界にキャリアチェンジしてきた人材も多く、労働市場にも大きな影響を与えています。

・「Autonomous」（自動運転）

各自動車メーカーがしのぎを削り技術開発を進めている分野であり、自動ブレーキやステアリングアシストなども自動運転技術の一つです。既に多くのメーカーで自動運転車が発売されています。

この自動運転を支える基盤技術として注目されているのがセンシング技術であり、同技術のコスト削減に応じて普及の速度に影響が出てきます。

そして、この技術進化に貢献してきたのが日本を代表する各大手電子部品メーカーであり、今後、EVが普及すれば自動車業界にも

電子部品メーカーが台頭してくることが予想できます。

・「Shared & Service」

（シェアリングとサービス）

自動車の「所有」ではなく「共有」という概念です。「シェアリングエコノミー」というワードもよく聞きますが、この市場規模は2013年に150億ドルだったものが、2025年には3350億ドルへ拡大すると言われています。

その成長ドライバーとして海外を中心に発展しているのがライドシェア（相乗り）の会社です。ビジネスモデルとしては、単なる配車アプリを提供するだけではなく、車両とユーザーデータを収集して活用するテクノロジー企業を目指しています。この分野では、自動車に関する技術者よりもDX人材の獲得競争が始まっています。

人件費の高騰が生じています。

・「Electric」（電動化）

EV化に伴う必要な技術として進められている分野です。既にト

ヨタではEV化を推進しており、2030年にEVの販売台数をグローバルで年間350万台という目標を掲げています。

自動車に搭載する電装部品の点数が増加することで、今後、自動車部品サプライヤーに求められる要素技術やそれに伴う市場価値の高いスキルが変容することが考えられます。

「経営」と「人事」

取るべき戦略の方向性

このように自動車業界にはかつてない変革の波が押し寄せています。今後、この状況下でどのような経営戦略を取るべきなのか、また目指すべき人事戦略の方向性について、事項以降で事例なども踏まえて紹介します。

●自社の専門性の再定義

技術革新により、自動車メーカーをトップとした階層構造と系列のルールが変わるのではないかと考えます。つまり、自動車部品サ

プライヤーは、決まった発注者に向け、決まった部品を作っていれば利益が出る」という仕組みが変わっていくことです。今後は、自社が自らマーケティング機能を強化して、販売していくことが求められるようになります。

また、EV化が進むことで自動車を構成する重要機構部品が変化します。従来は内燃機関がキーパーツでしたが、今後はモーターに代替されます。電装部品を取り揃えれば、従来の自動車部品サプライヤーが完成車を作ることでも理論上は可能になります。

とはいえ「自動車部品サプライヤーも完成車ができる」と言われても、それを実現できるのは世界的な大企業に限られてくると容易に予測できます。

そこで、まず検討すべきなのが「経営戦略」で、次に「人事戦略」へと進みます。大企業を中心としたメガサプライヤーであれば業界を超えた技術提携やM&A、モジュール化、規模の経済によるコスト削減が可能です。しかし、単一

社長のための「考える力」と

「伝える力」の磨き方

第1回

思考の広げ方を身に付けよう！

先の見えない社会情勢下で、社員のレベルアップと組織力の結集が自社生き残りのカギになります。そのためには、状況把握や原因究明、解決策の検討ができるように経営者と経営層が「考える力」を磨き、全社一丸で施策を実行できるように「伝える力」を強化することが急務です。論理的思考やプレゼンテクニックのような教科書的な内容ではなく、コンサルティングの現場で培った「考える力」と「伝える力」の鍛え方を4回シリーズでお伝えします。

はじめに！

連載スタートにあたり

●連載のテーマ

コロナ禍、ロシア軍のウクライナ侵攻、輸送コンテナの不足やサプライチェーンの混乱、原油価格の上昇など、昨今、ビジネスを取り巻く環境変化が企業経営に多大な影響を与え続けており、この状況下で中小企業が生き残るためには経営トップ自らが考える力を磨くと共に、社員全員のレベルアップを図り英知を結集する必要があります。

本連載では「考える力」と「伝える力」を向上させる方法を4回

パーソル株式会社
取締役

坂田 直樹

URL <https://www.pursol.co.jp/>
E-mail sakata@pursol.co.jp

シリーズで紹介します。中小企業の経営者が自ら実践し、自社の従業員に説明して実施を促すことができるように様々なテクニックを解説します。第1回は「思考の広げ方を身に付ける」がテーマで、

- ・日々の業務で固定観念や思考の硬直化に陥らないコツ
- ・コンサルタントが問題解決の際に活用するアイデアの出し方
- ・日常生活内でも出来る発想力の鍛え方

になります。

ちなみに、第2回は「思考を深める技術を身に付けるための実践

的なテクニック」、第3回は「思考をスピードアップするフレームワークの活用法」、第4回は「従業員が理解、納得、共感して自発的に活動するようになる経営者のための伝え方」を解説します。

経営者を困らせる 力への正体を探る

●無知の知

上司や先輩から、

「もっとよく考えて！」

と言われた経験は、誰にでもあるはずです（逆に読者の中には、そのような発言をしたことがある方もいるはずです）。

かく言う私も、コンサルタント初心者頃の苦い経験談が色々とあります。当時の自分を振り返ると「もっとよく考えて！」の理由がわかっていませんでした。

これは、古代ギリシアの哲学者ソクラテスが説く「無知の知（不知の自覚）」の状態です。

その意味は「無知であることを

知っていること」が重要で、つまり「自分がいかにわかっていないかを自覚せよ」ということです。

言い換えれば「知らないこと」よりも「知らないことを知らないこと」の方が罪深く、私は「わからない理由が、わからない」事態に陥っていたのです。

同じミスを繰り返し、トラブルの原因を充分に究明せず場当たり的な対応に終始する従業員は、経営者の頭を悩ませる存在になりますが、当の本人にはその自覚がない場合が少なくありません。これらの問題を起こす社員と経営者の間には、大きなカベが立ちはだかっています。

その正体こそが、無知の知（不知の自覚）であり、私の経験上起こる理由は次の3つに区別できます。

- ① 思考のクセ
- ② 情報の違い
- ③ 優先順位の違い

では、それぞれを詳しく見て行きます。

① 思考のクセ

人間には「認知バイアス」と呼ばれる思考の偏りがあります。昨今、ノーベル経済学賞の受賞分野である行動経済学などでも認知バイアスの研究は進んでおり、ご存じの方も多いかと思います。

生活環境や経験値、好き・嫌い、趣向の違い、経済状況など、認知バイアスが発生する原因は多々ありますが、究極的には脳の機能や働きによるものと言えます。

認知バイアス自体は悪いものではなく、個性や価値観の違いを生み出し、人間の多様性を形成する要因の一つとなります。

このように認知バイアスには様々な種類のものがあり、仕事上の人間関係やパフォーマンスを左右するものとして有名な3つを紹介します。

● 現状維持バイアス

自分が得たものを手放す、また失うことは苦痛ですが、その苦痛

を避けるために、保有するものの価値を高く感じる働きが人間にはあります。これは「保有効果」と呼ばれる現象です。

また、費やした時間や金銭などがもったいなくて何かを止められない心理を「サンクコスト効果」「コンコルド効果」と呼びます。

そして、現状からの変化で起こり得るリスクや失敗、安定状態が崩れることへの恐れなど、人間には変化を避けようとする思考が働きます。これを「現状維持バイアス」と呼びます。

保有効果やサンクコストなど、いくつかの原因が複雑に絡み合っで現状維持バイアスが生まれると言えます。それだけに、現状維持バイアスを打破することは大変で、業務改善や組織改革を行う際の大きな障害になります。

● ダニング・クルーガー効果

人は他者の能力との相对比较で自分の能力を判断します。「ダニング・クルーガー効果」は、能力の低い人ほど自己評価が高く、能

力の高い人ほど自己評価が低くなる、という優越の錯覚を生みだす認知バイアスです。

何か失敗したときに能力の低い人ほど他者や環境などの外部要因に注目しがちで、自分自身に目が向かず、結果として問題が解決されないまま、本人が成長しない状況を引き起こす原因になります。

● 確認バイアス

自分の価値観や先入観、あるいは仮説などを肯定したり、証明するような都合の良い情報ばかりに目が向く傾向があり、それにより正しい判断ができなくなることがあります。これを「確認バイアス」と呼びます。この確認バイアスに陥ると、周りが見えなくなり、人の意見に耳を傾けることが難しくなります。

いかがですか。思い当たる節もあるのではないですか。前述のように、バイアス自体は脳の機能や働きが関係するため消し去ることはできません。バイアスがあ

アルバイトの求人・採用から 戦力化へのロードマップ

大型スーパーマーケット現役店長の奮闘記

第4回

アルバイトの戦力化は
人材に合わせた育成方法で！



原作／山田店長

大手スーパーマーケット現役店長

Blog <https://aoikirin.com>

Twitter https://twitter.com/yamada_tencho

お問い合わせ <https://aoikirin.com/contact/>

マンガ／森元 智

一口に「人材育成」と言いますが、その人材に合わせた育成方法が必須です。しかし「それはわかってはいるんだけど、そう簡単にうまくいかなくて…」と思っていませんか。育成ではなく勝手に育っていくように、相手の立場になって考えてみると自ずと答えが浮かび上がります。今回は、各アルバイトの立場や状況に合わせたケーススタディです。

この人材育成案
じっくりと拝見
しましたが

概ね問題
ありませんね！

フリーター
主婦
シルバー
人材育成考察

私もそう
思います

これに我々の
経験も加えて
みては？

そう
ですね

より良い
育成プランに
なりそうですね

ぜひ
お願いします！

●フリーターのケース

フリーターは
学生や主婦より
労働時間が長い

高い責任感

高時給

準社員的な
自給が得られる

だから
将来有望な
会社の資産に
成り得ます！

某牛丼店の
元社長も
バイトからの
叩き上げでしたね

昔

こんなことが
あったんだ…

これは
ここ

これは
こっち…と

悪いけど
バックヤードの
片付けを
サポートして
くれないか

えっ…また
あの学生
ですかあ？

いい加減
掃除ぐらい
テキパキ
やれよ！

はい
……

二人はその後
も
気まずいまま
結局二人とも
辞めてしまつてね…

フリーターの
ヤル気モードは
様々

彼らの
プライドも
加味しながら注意深く
接していくべきですね

中小企業経営研究会／ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

----- ご注文内容 -----

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

お届け先ご住所 〒

TEL:

FAX:

Eメール:

@

ご担当者（部署・お名前）

通信欄 配達日指定など

最新号 月刊 近代中小企業「KinChu」（付録小冊子付）

注文冊数

不景気に立ち向かう中小企業経営! 2022年6月号 × ()

■ 価 格：セット販売 1冊 2,450円(税+送料込)

本誌のみ 1冊 1,900円(税込)(+送料150円)

最新号 小冊子「速習」（付録小冊子のみ）

注文冊数

エクセル関数の使い方〔中級編〕..... 2022年6月号 × ()

■ 価 格：1冊 700円(定価500円+税)(+送料150円)

10冊以上ご注文の場合は1冊 550円(税込)、送料は無料です。

20冊以上ご注文の場合には割引有。

■ 発 送：原則注文受付後の翌営業日(平日)に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※その他、バックナンバーのご注文お待ちしております。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申込ください。