

顧客と現場をつなぐ分業体制の構築 —ものづくり現場の幅広い経験—

岸 保 行
(新 潟 大 学)
(経 済 学 部 准 教 授)



バブル経済崩壊後の90年以降、国内需要は大幅に減少してきた。セットメーカーの海外進出が進み、国内の空洞化が進展するなか、国内中小企業にとっては、受注の維持と新規受注の獲得が焦眉の課題となった。そのような環境変化を乗り越え、継続的に顧客を獲得し続けることに成功した企業も数多く存在する。それらの企業では、いったいどのようにしてその難局を乗り越えることができたのだろうか。

筆者は、これまで数多くの日本の中小企業を訪問し、90年以降の需要の大幅な減少にどのように対応してきたのかについて、組織内部の分業構造の在り方、とりわけ営業と開発・製造の分業体制の観点からヒアリングをおこなってきた。本論壇では、これまでの中小企業へのヒアリング結果に基づき、90年以降の環境変化にどのように適応してきたのか、その要点を纏めてみたい。

これまでにヒアリングをおこなってきた中小企業では、企業の規模によって、営業と開発・製造の分業体制を大きく二つのパターンに分類することが可能であった。

一つは、従業員規模、100名程度以下の小規模な企業に見られる傾向で、社長あるいは上層部の極一部の従業員が、営業や開発の仕事を一手に引き受けているパターンであった。ここでは、企業規模が小さいために、社長あるいは一部の従業員が顧客との濃密な関係構築や顧客の要望に応じた設計・開発を担っていた。

他方、従業員規模が100名程度を大きく上回り、数百名規模になる企業では、もはや企業の上層部の一部の従業員で営業や開発・製造といった中核的な仕事を担うことは実質的に不可能であり、「ものづくり現場の幅広い経験」を積むことができる分業体制が敷かれ、現場への権限移譲や、現場の自立化が積極的に促されていた。従業員規模が数百名規模になると、もはや社長あるいは、一部の従業員だけで企業活動全体に直接的に関与することは不可能であり、営業や開発・製造を担う人材を自社の内部で育成することが求められるのである。

従業員が数百名規模の企業では、製造現場での幅広い経験をもった人材を生み出すために、職能間のローテーションを活発におこなっている企業が数多くみられた。他方、従業員数が100名程度以下の比較的小規模な企業では、きっちりとした分業体制が敷かれ、職能間におけるローテーションが明確に実施されている企業は稀で、むしろ社長がトップセールスをおこない、社長自らが営業のみならず開発と製造のコアな役割を担っている場合が多かった。

すなわち、100名程度以下の小規模な中小企業では、社長と数名の中核的な従業員のみで企

業の全体を容易に見渡し、把握することが可能であるために、組織内部で積極的に自立した営業や開発・製造を担う人材を育成するシステムを作る必要性はなく、社長あるいは上層部の数名が一手にその役割を担えば済むと考えられる場合が多くなる。一方、規模の大きな企業では、現場で働く従業員に「ものづくり現場の幅広い経験」を積ませることで、営業や開発・製造を担う人材を自社で育成していた。

この「ものづくり現場の幅広い経験」が、受注の維持と新規受注の獲得のために重要な機能を果たしていた。製造現場によるジョブローテーションにより「ものづくり現場の幅広い経験」を有することで、営業であれば「目利きの能力¹」、「顧客への提案力²」、「顧客情報の現場への展開力³」といった営業人材として重要となる能力を身に付けることで、これまでとは異なる受注を獲得することが可能となり、製造であれば、顧客の問題解決のものづくりを実現するための製品や工程を自在にアレンジする能力をもった人材や組織内部で部門間を越えた提案をすることが可能な人材を育成することに繋がっていた。さらには、「ものづくり現場の幅広い経験」を積んだ営業が開発・製造とインタラクションをもつことで、顧客の情報が開発や製造へと展開されやすくなり、顧客の要求に的確に応えることが可能となるのである。そうすることで、これまでの受注のみならず、同一顧客からの異なる製品の受注であったり、新規の全く新しい顧客からの受注を取り付けることにも繋がっていった。

90年以降の国内需要の減少という経済環境の悪化に見舞われ、受注の維持と新規受注の獲得という必要性に直面した際に、これまでの顧客の新しい製品や、全く新しい顧客の受注を獲得することが求められることになったために、営業と開発・製造部門の役割が重要であったのである。営業は、受注獲得のために徹底した顧客のニーズに寄り添うことが求められ、顧客ニーズに寄り添える営業人材の育成が自社内でおこなわれ、その結果、100名を超える規模の企業では、製造現場によるジョブローテーションによって、「ものづくり現場の幅広い経験」を有する人材の育成が自前でおこなわれるようになったのである。他方、従業員数が100名程度以下の企業では、社長（または社長と上層部の一部の従業員）がそれらの仕事を一手に担うことで、その難局を乗り越えてきたのである。

これまでにヒアリングをおこなってきた中小企業では、主としてBtoBビジネスが展開され、そのビジネス特性のために営業や開発を担う人材を即戦力として外部から調達することが難しかった。そのため、営業と開発・製造を担う人材を自社内部で独自に育成しなければならない状況に置かれていた。しかも、顧客の細かい要求に応えたり、顧客の問題を解決したり、顧客へ提案する能力を有することができる営業と、それを可能にする開発・製造が必要となっていた。そこで、「組織内部における分業体制をどのように構築するのか」という問題が立ち現れ、分業体制をどのように構築できるかが、受注の維持や新規受注の獲得に影響を与え、中小企業の長期存続を下支えしてきたのである。

1 顧客は、通常、取引の際に、製造して欲しい商品の図面を営業担当者に見せ、図面に描かれている製品の予算と納期に関する要望を伝える。営業担当者は、その際、その図面を見て顧客が提示する予算と納期の妥当性の判断を行わなくてはならない。すなわち、図面通りの注文を受けることが自社の設備面から考えて可能かどうかの判断を的確に即座に行うことが要求される。

2 例えば、顧客の新製品を見た際に、その新製品の部品のなかで製造可能な部品を見定めて判断し、自社からの意見を的確に提案する能力である。さらには、顧客とのインタラクションを通じて顧客の気づいていない新たな機能や機種を積極的に提案していく能力である。

3 もし、営業部隊が「ものづくり現場の幅広い経験」を有していれば、自社の開発から製造工程までを熟知しているために、顧客の求める情報を企業内に迅速に展開することが可能となる。そうすることで、企業内部の情報は、スムーズに流れ、顧客から得られた情報が無駄なく展開する可能性を有することになる。