

インフレ時代を生き抜く人財育成

原材料費・外注費・労務費などあらゆる価格が上昇するインフレ時代を生き抜くには、大別すると、次の3種類の人財が必要となります。

- ① 提供価格を顧客と粘り強く調整できる高い顧客交渉力を持った人財
- ② 原材料費・外注費・労務費の上昇を吸収できる高い生産性を持った人財
- ③ 高付加価値製品/高付加価値サービスを生み出すことができる高い企画力を持った人財

本稿ではこれら3種類の人財を育成するための人財育成施策について解説します。

1. 高い顧客交渉力を持つ人財育成施策

顧客への価格転嫁の成功には、値上げの背景や根拠を丁寧に説明するとともに、価格以外の相手先のメリットを提案する関係構築型コミュニケーション能力が求められます。

値上げの背景や根拠の説明には、顧客交渉担当者自身が自社の利益構造を十分に理解し、限界利益を正しく把握しておく必要があります。限界利益の理解が不十分な場合、顧客から値上げの了解を取り付けても、変動費上昇が吸収できておらず、大して利益確保につながらなかったということになりかねません。

限界利益を把握するには、原材料費などコスト情報を見える化し、製品/サービスごとの損益分析ができる環境を整備します。その上で、顧客交渉担当者に管理会計の基礎知識を学習させ、利益意識を醸成します。管理会計については、市中に多くの書籍やオンライン研修がありますので、それらを活用していただきたいと存じます。

また、値上げの背景となる外部環境の変化を客観的に説明することは、顧客の納得感向上につながります。公的機関が公表する客観データは、価格転嫁のエビデンスとして最適です。例えば、中小企業庁のホームページ「価格交渉・転嫁支援ツール」^[1]には、労務費・原材料費・エネルギーコスト上昇の根拠となる公表資料へのリンクが整理されています。顧客交渉担当者には、それらデータを読み解き、自身の交渉に活用する定量的説明能力を身に付けてもらいます。同ホームページには、「中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」も掲載されており、価格交渉を進める担当者の事前教育資料として大変有用です。

価格交渉では、原価高騰などの自社都合だけではなく、相手先のメリット、すなわち自社製品/サービスの強み、競合との差別化要因などを説明する必要があります。例えば、低い

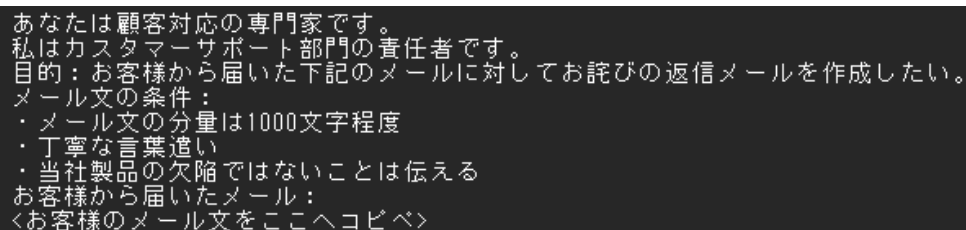
品質不良率、高い納期遵守率、充実したサポート体制、緊急時対応力が挙げられます。これらを適切に顧客へアピールするには、ロールプレイングによる社内での価格交渉訓練が有効です。ロールプレイングの繰り返しは、価格交渉担当者の対顧客抵抗感を緩和し、実交渉に臨む自信をつけさせることができます。このように、価格以外の相手先のメリットを提案できる関係構築型コミュニケーション能力の育成が価格転嫁では求められます。

2. 高い生産性を持つ人財育成施策

人財観点での生産性向上の取り組みとしては、作業手順書や動画マニュアルの整備、ベテラン従業員を講師とした社内勉強会、一人の作業者が様々な作業を行う多能工化、などが挙げられます。これらの直接労務費の生産性向上施策はもちろん実行していただきたいのですが、ここでは、昨今、急激に普及しつつある生成 AI を活用した間接労務費の生産性向上施策を解説します。

企業では、取引先とのメール・社内周知文・報告書・会議録・業務マニュアルなど様々な文書を日々、従業員が作成しています。一般的なホワイトカラー従業員は、勤務時間の約3～5割を文書関連業務(文書作成・メール・報告書・情報検索・資料確認など)に費やしていると言われています。これらは AI による効率化効果が最も期待できる領域であり、定型的な文書作成や要約、情報整理を AI に支援させることで、年間数十時間から 100 時間以上の時間創出が期待できます。また、AI の活用は、業務の属人化の抑制や、業務品質の均質化にもつながります。十分に実用的な生成 AI サービスが無料で利用できる場合が多く、高機能な有料サービスであっても月額数千円～数万円程度です。

生成 AI を使いこなせる人財は、演習中心の研修を通じて育成します。AI 活用効果は、生成 AI への指示(プロンプト)の質に大きく左右されるため、誰もが AI を利用できるように、目的に応じたテンプレートを用意しておくと便利です。一例として、クレームの返信メールを作成するテンプレートを次図に示します。



あなたは顧客対応の専門家です。
私はカスタマーサポート部門の責任者です。
目的：お客様から届いた下記のメールに対してお詫びの返信メールを作成したい。
メール文の条件：
・メール文の分量は1000文字程度
・丁寧な言葉遣い
・当社製品の欠陥ではないことは伝える
お客様から届いたメール：
<お客様のメール文をここへコピー>

研修では、実業務に近い演習テーマを設定し、プロンプト作成と出力結果の評価を繰り返

し、プロンプト作成のコツを学びます。ただし、単発の研修では実務に定着しにくいことが多く、AI 活用の成功例を社内で共有する勉強会や、従業員同士で AI 出力結果を競い合う競技会など、仕組み作りも重要です。

3. 高い企画力を持つ人財育成施策

インフレに打ち勝つもう一つの方法として、既存の製品/サービスを抜本的に見直して新たな付加価値を提供し、結果的に利益確保を狙う方法があります。新たな製品/サービスを生み出すには、顕在化していない顧客ニーズの発見など、従業員には高い企画力が求められます。企画力は超優秀人財の天賦の才能と思われがちですが、情報収集力、課題発見力、論理的思考力、発想力などを総合的に高めることで、企画力を磨くことができます。

人財育成施策	概要	期待される主な効果
ブレインストーミング研修	設定テーマを起点としたアイデアを自由に出し合い、多様な視点から成る新しい企画を創出。	発想力、課題発見力
ロジカルシンキング研修	MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)、ロジックツリーなどのフレームワークを実践的演習で学習。	論理的思考力
アイデアソン/企画コンテスト	企画提案の機会をイベント的に設け、優秀な企画の表彰や、実業務への取り込みを行う。	発想力、情報収集力
ジョブローテーション	営業、開発、製造、保守、スタッフ部門など複数の部門を経験することで、多面的な視点を育成。	課題発見力

企画力を高める人財育成施策としては、ブレインストーミング研修、ロジカルシンキング研修、アイデアソン/企画コンテスト、ジョブローテーションなど社内育成施策のほか、異業種交流、他社への出向、副業/兼業、地域貢献活動など社外活動を通じた育成施策があります。社外活動は、自社業務では気づかない斬新な着想に出会えるなど非常に有用な取り組みですが、相手先との折衝に手間と時間を要します。ここでは、自社単独で実施できる社内での人財育成施策を前表に整理しました。なお、これら施策で先述の生成 AI を利用すれば、実質的に全人類の知恵をバネとした効率的な企画力向上を狙うことができます。

4. まとめ

目覚ましい AI の進化は、余剰人員となるホワイトカラーの大規模リストラなど大企業を大き

く変革します。一方、もともと人手不足の中小企業にとっては生産性向上の追い風です。IGPI（経営共創基盤）の富山和彦氏によれば^[2]、AIで高付加価値生産性を高めたアドバンストエッセンシャルワーカーを育成することで、現場業務・ローカル業務が主体の中小企業は大きく飛躍できます。

企業にとって人財は成長の源泉です。インフレ状況下においても人財育成には一定のコストを費やし、中長期的な企業成長を目指したいところです。厚生労働省の人材開発支援助成金^[3]など公的支援もうまく活用し、中長期的な人財育成を図っていただきたいと考えています。オフィス奥田では中小企業経営者の皆様の人財育成のお手伝いをしています。お気軽にお声がけください。

参考文献

[1] 中小企業庁 価格交渉・転嫁支援ツール https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/shien_tool.html

[2] 日本経済 AI 成長戦略、富山和彦著

[3] 厚生労働省 人材開発支援助成金

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html