



office空と海
平井 吉信

中小企業診断士

平井吉信 コーナー

サービス業での時短（生産性向上）に向けて～その4

【前回までのあらすじ】

時短を求められることが多い業種で生産性向上の着手を行う際の留意点を、実例のドラマで考える。登場人物は、時短を迫られている会社S社とS社長、サポートする専門家のA氏、それにS社でプロジェクトに関わる5人のメンバーである。前回は、時短に取り組むことを納得することが導入の留意点としてこれまで2回のミーティングが開かれ、起きている現象の拾い出しまでを終えた。

しかし、取り組みはじめて数回のミーティングを行ったが、挫折感、疲労感が見え始めている。A氏は、問題の絞り込みが先決であるが、解決可能な小さな問題を取り上げて達成感を味わう過程を入れてみることを助言。

——社員の動機に目を向けてリーダーシップを行うとは？

やらされ感がある取り組みはうまく行きません。幸

いにも今回は志願して中堅メンバー5人がプロジェクトメンバーになってもらっています。行き詰まり感があるときは、解決可能な小さな問題（しかもそれが芋づる式につながっていくような課題）に焦点を当てて達成感を味わうことと前回お伝えしました。それを後押しするために、「なぜ」この取り組みを行っているのかという動機（それが原点）の確認を行うことがリーダーには求められます。小さな取り組みとは改善の範疇に入ることが多いのですが、全社的に号令をかけて取り組むことで初めて見えてくるもの、現場の変化への戸惑い、そして受け容れなど社員の意識の変化に気を配ることです。

——「改善」だけで解決できない気がする

改善とは、効率化の手法を行うことですが、改善だけで解決し得ないという意見に二理あるでしょう。しかし改善を否定する前に、PDCAサイクルが回っている

かどうかを吟味したいもの。予定していた行動や数字に至っていないことがあれば、計画に基づく不断の検証と修正を行っていけば従来の業務であつても改善で十分な成果が上がる場合があります（マネジメントのPDCAサイクルの導入「マネジメント項目二覧は図参照」）。

業務全体で見ると難しい問題があります。例えば、営業は売上を上げるのが仕事ですから品切れは起こしたくないので在庫を余分に持たねがらるもの。一方で倉庫や財務担当は、在庫管理の精度や出庫の手間、運転資金の増大を嫌がるでしょう。改善では部分的な最適化はできても、全体としての目的達成にはつながらない怖れがあります（目に見えない損失に気付かないもの。けれど目に見えない潜在的なリスクが課題の要因となっている）。改善が部分的な最適化にとどまり全体に波及していかないのであれば、全社への働きかけの意識が足りないか、取り組みべき着眼点

がずれているかのどちらかでしよう。改善をやり尽くして顕在化した問題に対応できないようでは、次のステップに進むことは困難です。

さらに外部に視点を向ければ、顧客の発注作業のルール化など顧客の協力は不可欠でしょう。解決のカギが社外にあるというのはサプライチェーンのなかでの最適化という視点が求められるからです。ですから顧客の利点を訴求しないと協力は得られないでしょう。

―― 変革が必要な場合

部分的な最適化でうまく行かないとしたら変革が必要となります。変革は戦略の変更を伴います。製品や顧客、流通、販売法を変える可能性さえ考えられます。原点は顧客の視点です。顧客の利点を考えると、顧客が当社の提案を受けられるのは、顧客の顧客に訴求できると判断したときです。

―― まずやってみることに意義

改善とはマネジメントのしくみの見直し、ブラッシュアップです。しくみの改善で良い場面もあるでしょうが、収益構造を変革しなければならぬ局面に差し掛かっているかもしれない。

そうであってもしくみが調わなければ戦略の実行（ビジネスモデルの変革）はできません。改善（マネジメント）も戦略（ビジネスモデル）も個々の意識、その集合体であるチームの意識、さらには組織の意識を高めていくことです。

そのために意識に働きかけることです。小さな成功体験の積み重ねが意識レベルを変えていくきっかけとなります。だから、まずやってみる、そこからなにかが見えてくるはずですよ。

―― 変革は戦略の変更、経営資源の再分配を伴う

顧客の顧客そのために変えること、変えないこと

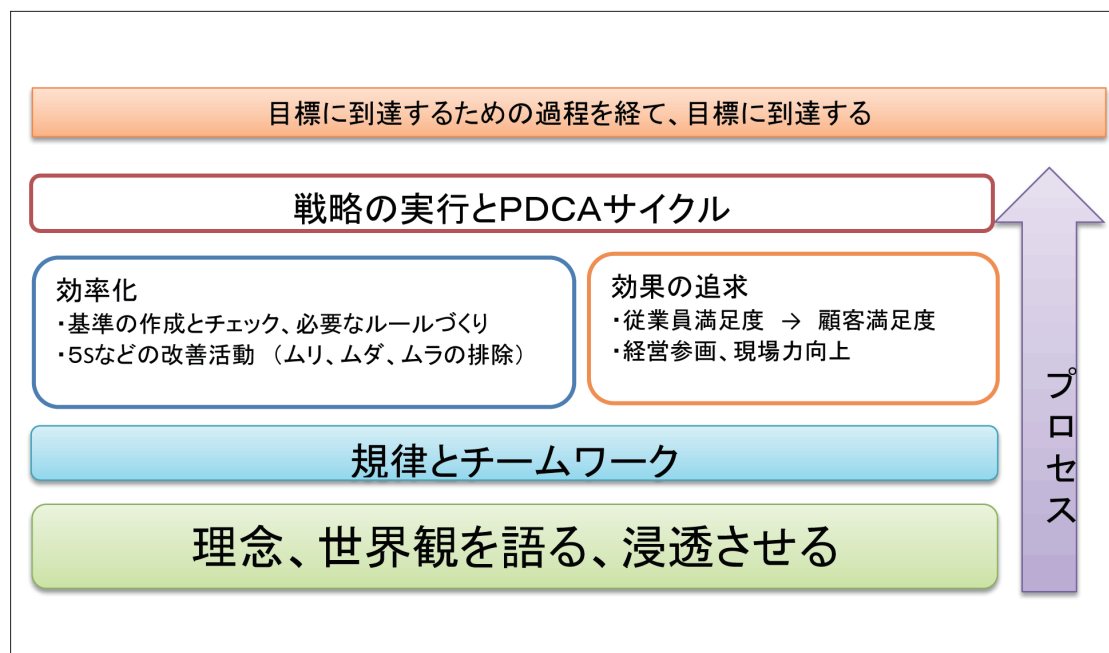
の見極め、そのための基準が必要です。そこで振り返るべきが経営理念です。理念に則って「するべきこと」「しないこと」を明確にします。戦略の変更によって、経営資源（ヒト、モノ、カネ、ノウハウ）を動かします。

―― 迷ったときは理念 未来を照らすのも理念

何を変えなきゃいか、変えないかは損得（利益）だけではかれない要素です。時短に取り組むのは、生産性の向上を通じて家庭への貢献など従業員の幸福をめざすからです。やはり変革の軸となるものは理念です。理念を大切にすることは社員の幸福に結びつくものではないでしょうか？

【ポイント】

「仕事の目的と手段を確認する」
「顧客の目的、顧客の顧客を考える」
「実践による小さな成功体験の積み重ねによるメンバーの納得性」



「変革を行うとしてもしくみやマネジメントの改善は必要」
「生産性向上に向けては外部（顧客）の協力が必要」

な場合もある」
「ものごとを動かす動機が大切。判断の原点は理念にある」