

それは何のための効率化なのか？

目的のない効率化こそが非効率

☆☆☆ 企業価値を高める経営を目指すシリーズ⑦ ☆☆☆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

☆☆☆☆☆☆ 《目次》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】試みられているさまざまな業務効率化施策
- 【2】全従業員が経営者という感覚
- 【3】業務チェックは適切に行われたのか？
- 【4】仕事が渋滞している！
- 【5】効率化によって手にするもの



【今月のハイライト】

現代の経営者たちは、会社の存続と社員の地位保全のためにありとあらゆる手段を講じています。「業務の効率化」もそこには含まれますが、毎日やっていることだけに日常のムダが見逃されてしまうことがままあるようです。

そこで今回は、「業務の効率化」に焦点を当て、陥りがちな落とし穴、また、その先に見るべきものについて考えてみます。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

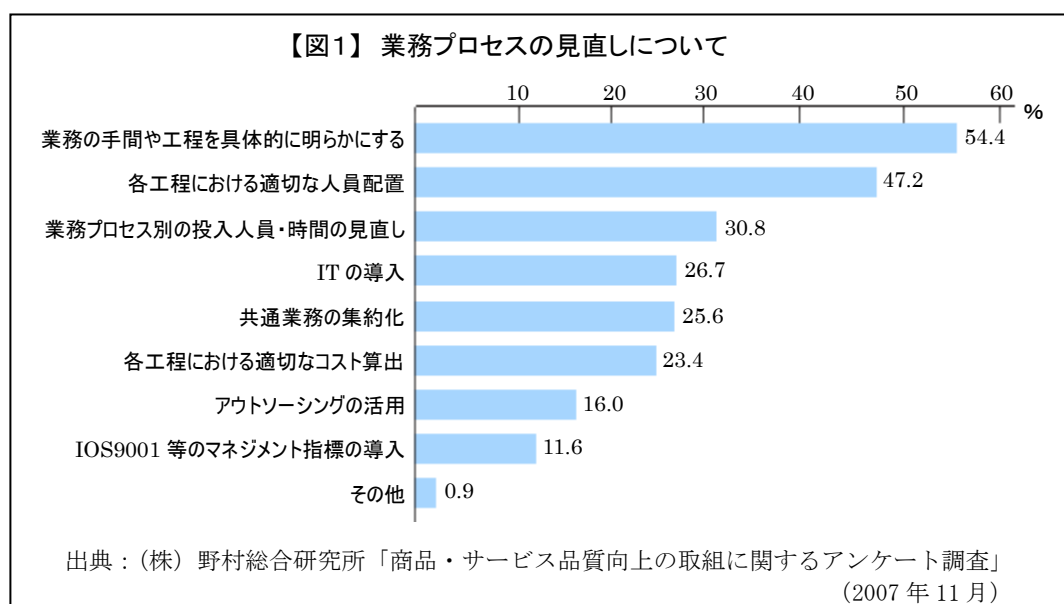
【1】試みられているさまざまな業務効率化施策

1》企業は努力している

長く続く「平成の大不況」に対応して、企業はその財務体質を筋肉質にしてスリム化していかざるを得ませんでした。

さまざまなコスト削減はもちろんのこと、**資産として抱えていた不動産を売却したり、事業縮小や統廃合をしたり**といった具合です。

また、スリム化のなかには「仕事を進めるうえでのムダ」、つまり業務効率を上げるための諸施策も含まれているのです。



2》ムダは見えているのか？

【図1】は、業務プロセスの見直しについて「実施している」または「ある程度実施している」企業を対象として、どのような取り組みを行っているかを調査したものです（複数回答）。

この表を見ると、各企業ともさまざまな施策を打っているのが分かりますが、アンケートの前提である「実施の度合い」を見てみると以下のような数値になります。

見直しを実施している：11.8%

見直しをある程度実施している：55.7%

ご覧の通り、「実施している」と言い切れる企業は11.8%に過ぎず、半数以上の企業が徹底した施策を行っていない、あるいは**そう言い切る自信を持っていない**と言えるのです。

そこで今回は、業務効率の再チェックの必要性とその方法、そしてその先に見えてくるものについて考えてみたいと思います。



【2】全従業員が経営者という感覚

1》業務縮小を余儀なくされる生産体制

B社は、創業50年を超える家電製品の部品組み立て会社です。60年代後半のいざなぎ景気の時には、大手メーカーからの受注はピークを迎え、従業員100名を抱えるほど経営は好調でした。

しかしその後、メーカーが大幅なコスト削減の狙いから組み立て作業の多くを発展途上国へ発注するようになると、B社の受注数は目に見えて減っていったそうです。

そして、**受注減につれて売上が下降線を辿り始めると、それと足並みを揃えるように従業員の数も減っていきました。**現在では、経営陣も含めた総従業員数は、25名にまで落ち込んでしまっているといます。

2》全員参加の経営会議

つまり、H社長は**何度も目前まで迫った倒産のピンチを、主に人員整理という方法で切り抜けてきた**わけです。

もちろん整理解雇に当たっては、当事者と十分な協議をし、その上で景気が良かった時期の内部留保から十分な退職金を支払うという措置もとったようです。

B社に残った社員はこうした方針をつぶさに見ていましたし、会社の状況も理解していましたから、むしろ彼らとH社長の絆は深まっていったそうです。

以来B社ではいつしか労使の対立構造は取り払われ、

経営会議にも全従業員が参加

して活発な意見が交わされる会社になっていったのです。

3》受注減への対抗策

この全員参加の経営会議では、さまざまな対策が決定され、実行に移されました。**購買する部品や備品のコスト見直し、業務のマニュアル化による多能工化**もその成果です。

特に生産ラインにおいては、

「見える化」を徹底し、業務フローを書き出してチェック

することで、ムダのない工程を心がけてきました。

これらの対策は一朝一夕に大きな成果を上げるものではありませんでしたが、平時における安定した低コスト化には有効で、結果としてB社は不況の中を切り抜けてきたのです。



【3】業務チェックは適切に行われたのか？

1》見えない光

このように全従業員挙げての対抗策も、国内消費の低迷とメーカー側のさらなるコストダウン要求による影響は避けがたく、肝心の受注数は伸び悩む一方でした。

手をこまねいてばかりいたわけではありません。自社の製造ラインを活用した新しい分野への営業活動はもちろん、海外拠点の設置や新規事業への参入も検討はされました。

しかしながら、今の受注状況では現状を維持するのが精一杯であり、決定的な打開策を見出すには厳しい状況でした。

2》見落としてはいないか？

そんな手詰まり感がある中、隔週1回の経営会議でのことです。ベテラン従業員のGさんから発言がありました。

「子供の通知表に教師から『思い込みが強いようです。算数の問題など最後まで問題文を読まずに解答するため、ケアレスミスで減点になっています』と書かれていたんですね。うちも

ルーティンワークの中で何か見落としているものがある

かもしれません。売上が伸びてない以上、**利益を確保するために再度コストを見直してみてもいいでしょうか？**」

「もう散々やってきたじゃないか」とH社長は即座に返しました。

しかしGさんは「本当にそうでしょうか？確かに業務フローの『見える化』によってある程度は効率化できたとは思いますが、でも、自分で自分のことをチェックしても客観性に乏しいと思うんです」と引き下がりませんでした。

3》客観的なチェック

B社では業務効率化のためにフローの見直しを定期的に行っていました。しかし、あくまで自分の業務分野においてのみのチェックであったため、客観性に乏しいというのはもったもな指摘ではあります。

会議では、このまま何も手を打たないよりも、まずはできることから着手してみようということになりました。

採られた方法は、**製造ライン部門の従業員が事務部門の業務を、事務部門の従業員が製造ライン部門の業務を終日観察しチェックすることで客観性を持たせよう**というものです。



【4】仕事が渋滞している！

1》事務部門における仕事の滞留

結果、事務部門では「**回覧すべき書類の滞留がある**」という問題が指摘されました。

部品の発注書やメーカーへの納品書・請求書、また社内の各種届出など、回覧・決裁されるべき書類は多数存在します。

その日中に決裁を受けなければならないものは、適宜回覧されて決裁されていくのですが、そうでないものは他の業務の後回しになってデスクの上に滞留していたのです。

これでは、滞留していた書類が一気に動き出した時に、その最終決裁者や処理する担当者のところに

イレギュラーな負荷が発生

してしまいますし、現にそうになっていたようです。

2》生産ライン部門における仕事の滞留

生産ライン部門では以下の問題が指摘されました。すなわち、**ある従業員の担当工程において、一続きの作業であるにもかかわらず、間に部品を取るために後ろを振り向く動作がある**、というものです。

一続きの作業のなかで、明らかに異質な動作がそこに入り込むことは、1回ごとのタイムロスは少ないとしても、

1年間というロングスパンで考えると膨大な時間

になってしまいます。

事務部門の書類滞留もそうですが、作業者自身はルーティンワークに追われてしまい、なかなか気づきづらい些細な行動が、実は知らないうちに大きなロスを生んでしまっていたようです。

3》対応策

思わぬところに見落としを発見し、さっそく対応しました。

事務部門では、それまではある程度書類が溜まってきてから内容をチェックして回覧・決裁してきたもの（定量運搬）を、**1時間おきに必ず書類をチェックして回す（定時運搬）**ように変更しました。

また、生産ライン部門においては、ラインのレイアウトの再検討がなされ、**振り向かなくても部品が取れる位置に部品置き場を変更**しました。



【5】効率化によって手にするもの

1》ふと立ち止まってみると……

一連の見直し作業を通して、B社ではこれまで見逃していたムダを省くことに成功しました。確かにB社の体質は強化されましたが、ここである思いがH社長の脳裏をよぎったのです。

「今回の効率化は何を目的にしていたのか？」

ということです。

それは、将来さらに受注量が減ってしまう事態に備えるためでしょうか。その意味合いもあるかもしれません。

では、今回の効率化で吸収できないほど受注が減ったら？ またリストラで対応するなら、これまでと何一つ変わりません。

2》はっきりした目的

そこでH社長は「結果」に着目してみたそうです。効率化によって生み出されたものは「時間」であることは明確でした。ここに至って「目的」もはっきり見えました。それは

「創造した時間」をどう使うか

ということだったのです。

結局、H社長はこの時間をB社の付加価値アップのための取り組みに充てることにしたそうです。試行錯誤中ではありますが、環境に全面的に左右される経営から脱却しつつあることを実感しているといいます。

3》何のための効率化なのか？

「なくて七癖」と言いますから、業務プロセス改善のために第三者の視点を導入するのは効果的です。

改善に終わりはないという態度で取り組めば、きっと何かが見えてくるはずです。ただ、気をつけたいのは、**効率化のための効率化にしないこと**ではないでしょうか。

業務の効率化というのは、即利益につながるものではありません。しかし、お金で買うことのできない「時間」を手に入れることができます。ですから問題は、**その時間を何に充てるかという目的意識をもつこと**なのではないでしょうか。

さらに言うなら、上記のような「自由な時間」はいわば会社にとって「空っぽの部分」です。新しい何ものかを取り込んで会社が飛躍するには、この「空っぽ」が必要なのだと考えます。以上

