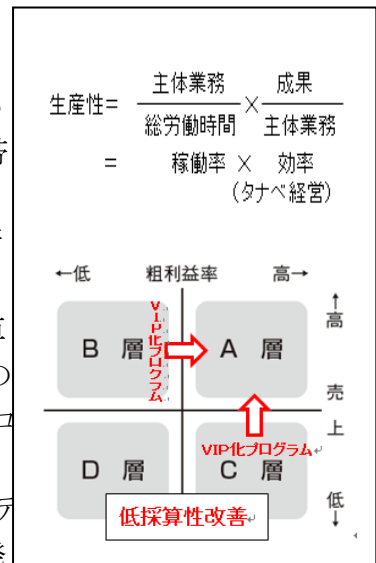


「主体業務」と「生産性」

1. 「主体業務」を定義

右掲は、前号でも紹介したタナベ経営の情報にあった「生産性」を因子分解した物です。まず、大きくは「生産性」＝「稼働率」x「効率」という公式になるのですが、「働き方改革」が叫ばれる時代になっているので重要な意味合いが含まれています。仕事を「主体業務」と「付帯業務」や「ムダ」と3つに分ける事が多いですが、当然、「主体業務」により多く時間を割く必要があります。「付帯業務」は会議や知識や技術・技能を磨くことなどが含まれ、「ムダ」は可能な限り無くす必要があります。下の図は600号でも紹介している物ですが、C層やD層の低採算性先のお客様に時間を割くのはムダに近いのです。卸売業では、この層は業務課が対応するようにシステムを構築して、営業は、VIP化プログラムの推進とA層の維持拡大に時間を割くようにしているのです。



このような視点でいろんな業務を見る必要があります。例えば、システム担当者の主体業務は何かと定義する必要があります。システム開発やトラブル発生時の対応と定義すると、現実的には、パッケージを購入しているので稼働率はほぼゼロになってしまいます。同じように、経理や総務という部署を見ると専門的な所を税理士や社労士に任せば、ほぼ管理者はゼロで済むことになるのです。このような専門職をアウトソーシングして、専門担当者を現場業務へ異動させる事で主体業務が変わり稼働率が高くなるのです。また、同じ成果を出すにも、アウトソーシングなら専門家が行うので主体業務の時間が少なくなり効率(成果÷主体業務)が格段に向上する訳です。

同じように、いろんな業務を分析する必要があります。例えば、エクセルで表や報告資料をつくるという作業がありますが、このエクセルが曲者なのです。突発的な場合はエクセルが有効なのですが、定型化して毎月同じ資料をつくるのは「主体業務」かという疑問が出るのです。仮に、経営判断に重要な資料ならば、エクセルで試作した物をシステム化して自動化する事が大切ですが、意外に、現場で女性社員がコンピュータの資料を見ながら片手に電卓を持ちながら数値を打ち込んでいるケースが多いのです。このような問題の発見がキーワードになります。

2. 生産性向上と自動化

製造業は本来「ムダ」を徹底的に排除する風土が根付いています。例えば、無暗に自動化機械に頼るのではなく、創意工夫で既存設備で対応できないかと考えるのです。実際に、加工業などでは、自前の設備に巧みの技を絡ませて超精密な加工をしている例が多いのです。しかし、ここにも隘路があって、巧みの技は属人的な物なので、人が変われば品質が保証されないので、リピータ作業の場合、作業者が特定化されるので、スケジューリングなどの面で支障をもたらすのです。

上記のような問題を解決するのが、NCという事なのです。巧みの技を発揮する加工データを設定するだけで、機械が品質を担保されるのです。但し、5Mという視点から見ると機械は材質をチェックする訳がないので、間違った材料で指示されたデータ通り加工するという危険性を残しているのです。

この辺のバランスは状況によって判断が変わります。しかし、無暗に機械化という安易な判断ではなく、「人」特に「巧み」という点とのバランスで、現場での創意工夫が働く環境を残す事も非常に重要な視点となっています。

3. 経営者の「主体業務」

少し視点を変えて「経営者」に焦点を当てたいと思います。一般的に、経営者の場合、「主体業務」とは何かを明確に考えていないと社員で出来る事を黙々と行うという結果になりがちなのです。確かに、組織的に小さい場合、そういう部分で経営者がリーダーシップを発揮するというケースもあるのですが、いわゆる「アリの目」に陥ってしまい目先の事しか見えなくなる危険性を孕んでいるのです。これでは、環境の変化で大きな困難に遭遇する事になりかねないのです。

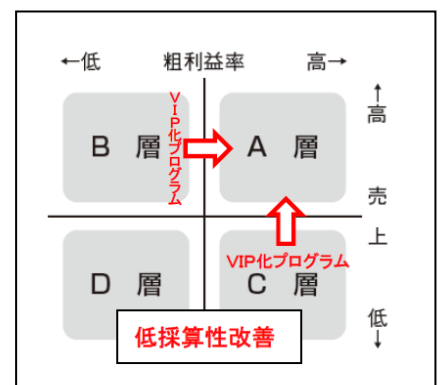
経営者に必要なのは「アリの目、トリの目、サカナの目」という3つの目です。経営者の「主体業務」を会社の維持繁栄を図る全般的な行為と幅広く定義すると、多くは人に会うことから始まります。商工会議所や中小企業同友会や青年会議所・ロータリーなどの団体の会員になって人脈形成を図ることも一つの手段になります。この会員活動にはいろんな派生形が出て来ます。例えば、ゴルフ大会などの趣味的なものもあるのですが、それらに参加して、よりオープンな感覚になって人脈を濃くするのも目的の一つです。直接の取引もあれば、紹介を頂くとか協業するなどのビジネスとしての活動になるのです。

「井の中の蛙、大海を知らず」という言葉があるが、自社で経営者と頑張っても「井の中の蛙」に過ぎないのです。やはり、広く世間と接して揉まれる中で自分磨きが始まり、「3人の師匠」という言葉がありますが、世代を超えた師匠、ちょっと前を走る先輩師匠、同じ世代で刺激し合う仲間的師匠を得る事は重要な事なのです。いろんな経験を学ぶ事によって疑似体験になって、自分の経験値の一つになるのです。

こういう風に考えると社内で行う業務は、どちらかと言うと「付帯作業」と見て、社員や外部の専門家にアウトソーシングするなどリカバリーする方策に繋がって行きます。対銀行などの重要な交渉事が残りますが、これも通常であれば、親族や特別な社員に任せられる状況、つまり、健全な経営状況を維持拡大する事と割り切れれば良いのです。異常時には、いつでも自分で解決できるように目配りだけは必要ですが、平時は、流れで済ませられるのです。

4. VIP化プログラムの仕掛け

右掲は600号でもご紹介した「粗利益率」と「売上」の2軸でお客様の分布図をつくるという物です。「低採算性改善」とありますが、この決断は社長しか出来ない重要な課題なのです。社員は、黙々とこなすだけなので、キッチリと方針を示す必要があります。タナベ経営の生産性の公式は、生産性＝稼働率×効率なのですが、A層のお客様が増えないと効率が良くなりません。成果は、あくまでも「儲け」なのです。売上から必要な直接経費（運送代・事務費・振込料など）を差し引いて「儲かっているか」と常に問う姿勢が必要です。



「VIP化プログラム」としてはありますが、お客様のメイン業務に必要な商品・技術・サービスを提案して、そのお客様から最大限のキャパを引き出す事が重要なのです。この「VIP化プログラム」を決めるのも経営者の重要な主体業務なのです。社員に高効率営業をさせる仕掛けを考えずに「売って来い」と檄を飛ばすだけでは、社員の気持ちが萎えるだけなのです。「VIP化プログラム」には、自社が行う物もあれば、仕入先やメーカーが行う物もあり、さらには、自社から持ちかける「にぎり」的な行動もあるのです。自社からの場合は、結果に拘る必要があるので、経営者が決断して、社内をリードする事がポイントになります。経営者の主体業務を煎じ詰めれば「決める」という事になり、それで組織の動き良くして生産性を向上させるのです。