

稲盛さんの「5つの視点」②

1. コストの最適化

前号から稲盛さんの「5つの視点」を非製造業にも当てはまるという事で「得意な事に集中しているか？」という事について書きました。今回は、2番目の「3つの最適化ができていますか？」という事です。この3つは、稲盛さんは「コスト」と「技術&技能」、「プロセス」を挙げておられます。

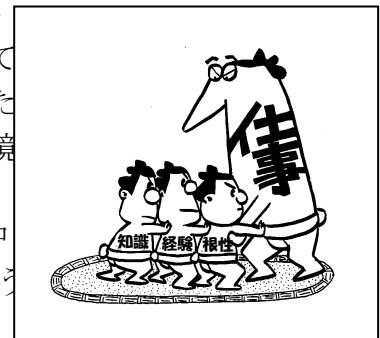
まず、コストです。私のお客様は物販業なのですが、仕入という行為に差が出るのです。当然、お客様から要望があった商品を見積もるのですが、一般に「三者見積」と言うように複数の仕入先に見積依頼をしているかという事なのです。意外に「この商品はここ」という風に、暗黙の了解が出来上がってしまっており、従って、仕入先も安心して「いつもの値段」となってしまうのです。

お客様が「いつもの通り」という事であれば、「いつもの値段」でも構わないのかも知れませんが、ある時、他社が攻め込んで来て、「えっ！こんなに高いの」と驚くケースがあるのです。これでは、折角の信頼関係が崩れてしまい、気が付くと他社に変わっていたり、あるいは、シェアを落としたりするのです。しかし、この事実は正確に会社にフィードバックされずに、あるいは別の理由で他社に変わったという報告される事もあるので、信じたい気持ちと不信感の間で苛まれるのです。

また、コストは社員の意識の表れでもあるのです。お客様に納入したいという気持ちが高ければ、仕入コストを下げようとするのは当然なのですが、実は、受注してから更に「ムリして受注したから仕入に協力してください」と仕入先に再交渉すると気持ち程度は応じてもらえるものなのです。これも社員の方の意識に依存しているのです。この辺のチェック体制が必要なのですが、多くの場合、野放し状態なのです。

2. 技術&技能の最適化

右掲は「仕事には知識と経験と根性の3拍子が必要」というイラストです。確かに、新人に何も教えずに根性だけで飛び込み営業させて経験を積ますという極端な企業があり、その厳しい環境で勝ち残った者だけを残すというやり方なのです。例えば、保険会社でも似た環境で、ある一定期間だけ研修として給料を支払いながら保険営業をさせ、結果的に、親戚や友人に売り込ませて急場の成果を出させる中で、実際に経験の中から営業センスを身に付けた者だけが残るといった状況があります。



稲盛さんは「技術と技能の最適化」とおっしゃっているのです。仮に、「技術」を知識とし、「技能」を経験とすると、知識を高める為の教育や経験を積むための訓練が必要になります。人の成長に応じた教育や訓練がポイントになるのです。一般社員としては、実際の仕事に必要な知識と経験を積ませるだけで良いのですが、人はいつまでも一般社員のレベルでは給料を上げ続けることができないので、役付者としての教育訓練が必要になるのです。

一般的には、主任や班長という現場のグループ長的な存在の時に、インフォーマルにリーダーシップを発揮するか否かに分かれるのです。この時期に、実力を発揮する人は、本当の意味での「人間力」が備わった方で、何よりも毎日の仕事で一生懸命に「考える」人なのです。こういう方は、案外、何をしても上手にこなすセンスが備わっており、その自信が新しい事への積極的な姿

儲けるための「5つの視点」

1. 得意な事に集中しているか？
2. 3つの最適化ができていますか？
(コスト・技術&技能・プロセス)
3. 高い固定費でムダな事をしていないか？
4. 人材育成が来ているか？
5. 3つ以上の価値ポイントがあるか？

by 京セラ 稲盛会長

勢に向かわせるのです。ともかく、「やる事が早い」という特長があります。

ところが、こういう若い人が現れた時に、周囲の先輩たちが「こんな会社で頑張ってもムダ」とささやいて自分達のレベルに誘い込もうとするのです。「朱に交われば赤くなる」という諺がありますが、経営者や幹部社員が注意して「朱」に染まらないように配慮してあげる必要があるのです。そうでないと「赤」に染まって凡人になってしまいか、嫌気をさして辞めて行くので「人財」を失うことになってしまうのです。

私は、稲盛さんがいう「技術&技能の最適化」という課題を上記のように考えているのですが、多くの企業では、「人を見る目」が曇っているように思われます。禅に「啐啄」という言葉がありますが、若い時にどんどん仕事を与えて能力を引き出して「やる気」を大きくする事が大切なのですが、その人の欠点をあげて「だが、彼にはこんな面がある」と評価を下げているのです。非常に残念な状況です。これでは、全員が低いレベルになってしまうだけなのです。

3. プロセスの最適化

儲かっている中小企業の中には、専門職を廃止してアウトソーシングしている例が多くなっています。例えば、経理はデータを自社で作成し決算書をつくるなどの機能を会計事務所に依頼しているのです。これは、「自計化」というのですが、コンピュータが発達して現場で発生するデータをそのまま取り入れて処理するやり方変わったからなのです。随分、昔なら「帳簿」に記入する必要があったので経理担当者という人が必要だったのですが、データをそのまま処理する帳簿レスに変わり、経理要員が大幅に削減できて、現場へシフトできるようになったのです。

従って、記帳作業の人はほぼゼロになり、人は「銀行」という面のみ必要になるのですが、儲かっている会社なら対銀行に交渉するベテランがいなくても、銀行の方から借りてくれと歩み寄ってくるので、この面でも「人」は別の仕事もこなす多能化できる事が求められるようになったのです。金を借りる為に「人」がいるという状況から脱出することで可能になる世界なのです。

同じように、コンピュータの世界も大きく変わって来ました。昔はコンピュータ室という物が必要だったのですが、小型化が進み事務所の片隅に置いても問題がないようになっています。まず、専用の部屋が不要になったのですが、次に、コンピュータの運用要員が不要になったのです。何故なら、システム会社と保守契約すれば、何か問題があった時は外部からシステムに入り込み調整をしてくれるようになったからです。従って、プログラマー的な専門職に高い給料を払う必要がなくなったのです。

また、エクセルやアクセスというソフトがあり、否定形の帳票を出す必要がある際は、データを抽出して加工するという事が非常に簡単になっています。さらに、コンピュータは自動運転が可能になっており、毎朝、定時に立ち上がり、毎晩、定時にバッチ処理をして終了するようになっているのです。従って、否定形な帳票を出す為に専門職が必要かという課題が残るのですが、これも、毎日、行う訳ではないので、多能化で他の業務も兼ねる時代になっているのです。

その他にも、いろんな専門職がありますが、例えば、社会保険労務士やデザインなども必要な時に頼む時代になっています。これは、すなわち、「専門職」というプロセスをシステム化で置き換えて超最適化しているのです。能力のある方を本業に投入して直接員化しているのです。その他にも「プロセス」の最適化は数多くありますが、最適化＝ゼロという視点で余計な人件費を省く事で全員が「儲け」に向かって仕事する集団になっているのです。換言すれば、思い切った「プロセス」の最適化が出来るのは「儲かっている」という代名詞でもあるのです。内部の最適化は「人」が絡むので難しいですが、儲かる体質には重要な課題なのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> あります！】