



効率化と非効率のバランス

100年企業創り合同会社
小野 知己・日高 安則・林 浩史

1 今回の着眼点

これまで日本企業は大量生産、大量消費という枠組みの中で生産性、すなわち単位時間当たりの生産量や販売金額の向上に注力して、売上の増加を目指してきた。そこでは仕事に対して掛かる時間を極力減らし、より多くの生産ができるように、あるいは顧客との対応をマニュアル化して、より多くの販売ができるようにして効率化が進められた。また最も効率よく短期的な利益を生み出すために、様々な原価や経費などのコストを削減する効率化も同時に進められてきた。

しかし、効率を重視しすぎるあまり、商品やサービスが、多様な顧客ニーズに対応できる付加価値の高いものではなく、均質化されたものになってしまい、結果として顧客満足度の低下や、価格競争の激化に陥るといったことが見られるようになった。さらに、効率を求め過ぎることでトライ&エラーや失敗、遠回りといった時間と手間にかかる取り組みができなくなり、将来のための貴重な学習機会が奪われてきたのである。よって、これまでと同じように効率化を推し進めるだけで成長を望むことは難しくなった。

こうした状況の中で我が社を成長させるためには、生産性の向上や効率化という視点以外に着目することが必要となる。そのためには効率ばかりを考えずに、非効率であったとしても将来のため、すなわち、新たな顧客価値の創造や人材の育成のための取り組みに時間を費やさなければならない。そこで、新たな価値創造の源泉ということに着目して「効率化と非効率のバランス」について申し上げる。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

2 「経営における知行合一」の考え方

(1) 経営者の考え方、価値観が社員の行動に表れる

「我が社の業務効率は低い」、「多くのムダな業務が存在したままになっている」、「将来に向けた取り組みがなかなか進まない」などという経営者の声を聞くことがある。

その一方で、「今の業務に手いっぱい時間で足りない」、「新しい取り組みをしても業務が増えて忙しくなるだけ」、「これ以上効率化するとサービスの低下を招く」などという声を社員から聞くことがある。

では、これらの発言に出てきた業務や取り組みは何に基づいて行われているのだろうか。中小企業においては、外部(例えば顧客、取引先、業界、法令等)からの要求を基に、組織の行動に一切の責任を持っている経営者が直接的、間接的に指示・命令することで行われているのである。特に経営者が直接指示・命令する業務や取り組みは「実行すると我が社の存在価値を下げてしまう」と感じていても、社員が反対することは難しく、仕方なく実行されてしまうのである。

よって、業務の効率化を進め、さらに新たな価値創造を行うためには、経営者が自身の考え方・価値観、すなわち経営理念に照らし合わせて、どの業務を効率化し、どの業務を非効率であっても継続するのかを明らかにしなければ実現できない。それによって、社員は業務の効率化と並行して、他の企業から見ればムダと判断されてしまう非効率な業務を、「我が社では重要な業務」と自信を持って実践できるのである。

(2) 時間が価値創造の重要な源泉

我々が業務や様々な取り組みを通じて価値を創造していくために、絶対に必要な要素が時間である。1日24時間というのは人間みな等しく与えられており、企業にとっても重要な資産である。そして、時間をどのように使うかによって、将来に大きな格差を生み出すのである。

しかし現実には、経営者自身が時間を重要な資産と考え、新たな価値を創造するための行動に時間を使っているであろうか。社員たちはどうであろうか。時間の使い方という観点から見つめ直すしておくことが重要である。

社員は何も考えない無意識の行動や単に前例を踏襲した行動などによって、経営者よりも時間を有効に使っていないことが多いと考えられ