

早嶋 聡史の
世の中を
視座る
Let's SIZZERL

企業の戦略コンサルティングを行う早嶋 聡史が、近年のマクロ環境の変化をもとに、歯科医院経営者としての視座や視点を少し大きな立ち位置からお伝えします。

解説

1 980年代、右肩成長を経験している経営者の多くは、投資をするとその分のリターンがある経験を積んでいます。そのため、投入量であるヒト、モノ、カネが大きい方が成果を最大化するために必ず有利に働くと思われがちで考えてしまいます。しかし、1995年をピークに日本の成長は低迷。つまり、投入量に比例して成果が出る構造に終止符が打たれていきます。

しかし投入量を最大化する取り組みは継続されます。そしてようやく最近、その効果が薄いということがわかると今度は急遽、投入量を減らす動きに変わります。コストや経費を見直してとにかく利益を捻出することを考えはじめます。一転して投入量を減らす動きに行動をシフトするのです。

これはまさに色々な企業や組織で観察される、固定費を下げるための戦略なき一律カットの嵐です。そのような組織では、昼間に電気が消され、長期投資のはずの人材雇用を中断し、人材の育成も研究開発であろうが、営業部門であろうが、部門や機能に関係なく一律コストカットの指示命令が飛んできます。従って、社員の脳みそにも成果を上げることよりも、ちまちまと投入量を削減することに一生懸命になるようにインプットされていきます。

Q 生産性という指標は、技術的な側面、たとえば製造業のような仕事のための指標でしょうか？

A 「No」です。ありとあらゆる業界や職種において生産性という指標は重要です。無意識のうちに投入量を増やしても成果が出なくなると、今度は投入量を抑えて効果を出そうという取り組みになります。再度、生産性に対する取り組みや考えを整理してみましょう。

これらの図式を表してみましょう、次のようになります。

$$\text{効率} = \frac{\text{アウトプット}}{\text{インプット}} = \frac{\text{売上}}{\text{コスト}} = \frac{\text{利益}}{\text{人・モノ・金}} = \frac{\text{成果}}{\text{投下資源}}$$

上記の図式と照らし合わせて考えると、1980年代まで、分母を増やすと比例的に分子である成果がある程度伸びていました。しかし経済成長が止み、少子高齢化に突入し始める1995年頃より、世の中の変化が激しくなり、前提が崩れていきます。それにも関係なく、相変わらず投入量を増やす取り組みが成果を出すために必要な取り組みだと考えていた経営者は、そのコストが跳ね返ってきて、一転して今度は投入量を抑える動きに転じてしまうのです。

図式化するとわかるように、分母には理屈上の限界があります。数学だったら分母をゼロにすることができれば、生産性は無限大になり最高の効率を手に入れることができます。しかし実際はある程度分母が絞られてきたら、それ以上上げることは容易ではありません。逆に、理論上の分子にはそれがありません。つまり無制限に上げる可能性を秘めています。それなのに多くの伝統的な組織は、投入量あたりの成果を最大化する取り組みがあまりにも乏しいのです。



この取り組みは生産性の向上ということで技術系の仕事では取り入れられました。トヨタの改善活動に代表される車づくりの工程は、1つの工程をタクトという単位で表し、1分間の作業時間を標準化します。次に、そのタクトで組立てられる作業の質を上げる取り組みを考えます。これによって1分間での成果を最大化すると同時に、今度はその時間を短くすることで生産性を向上させる取り組みです。

ではその生産性を研究開発に向けるのでしょうか。モノを創る側は、そんなちまちま言ってもしょうがないと反論することでしょう。創造的な活動においては、投入量を気にしてはいけません。しかし、極端な話、日本の研究開発費全体の投入量に対するノーベル賞の個数は他の国と比較して高い方ではありません。確かに研究開発の成果は上げていると思いますが、それ以上にコストもかけているのです。

同様にマーケティングの世界での生産性はのでしょうか。なんとなくこれまで展示会を行ってきたから、今年も予算化して継続する。しかし集客をするも人が集まらない。そこでコンパニオンを派手にして、人気を催す。しかし、実際にそこに集まった名刺から価値がある名刺は何枚集まるのかという疑問は持たないで繰り返し去年と同じ行動を続けます。

生産性を意識すると、必要な名刺1枚を集めるために、どれだけコストをかけたのかという指標を算定すると良いでしょう。するとネットで検索して情報を収集するのが当たり前の中、展示会と商品情報を満載したランディングページや情報サイトの作成に重きをおいた方が効率は良いのですが、大企業はいまだに展示会宗教にぞっこんです。もちろんそれを見越して、

展示会を行っているのであれば別ですが。

更に、事務や文章作成などのスタッフ部門の仕事においても、ブラックとかホワイトとかで時間の長さの議論はありますが、ここにも疑義が生じます。もし仮に時間の問題で議論されるのであれば、その仕事は基本的に誰でも行える仕事であるから、時給そのものの概念を見直す作業と、その時給に対して平均的に生み出す価値が適正であるかの議論が必要になるからです。

生産性に関して、次のような事例を考えてみます。

Aさんは1時間あたり5の仕事を行う。

Bさんは1時間あたり10の仕事を行う。

さて、どちらの社員が評価されるでしょうか。当たり前ですが、Bさんです。しかし、生産性を無視するとAさんは10の仕事をBさんの2倍かけて行い、2倍の時間給をもらうことになるのです。これが今世の中で当たり前になっている時間と仕事の話です。誰も成果に対して議論する動きは見られません。ここでも投入量のことがばかりが議論されて成果に対しての話題がないことがわかります。

日本は総じて、成果に対してどの程度の投入量をかけているかの議論が製造現場でしか試されていないのです。しかし生産性は本来、全ての領域で必要な指標です。そのためには再度適切な仕事を定義することが大切です。社員1人1人の仕事の成果を規定して、それに対してどの程度のインプットを行っているか。何らかの方法で規定する。すると社員1人1人が自分の生産性を物差しで測ることができるようになります。すると今度は他人と比較するもよし、過去の自分と比較するもよし。自ずと生産性を意識した仕事になるのです。



はやしま さとし
早嶋 聡史 = 文

株式会社ビズ・ナビ & カンパニー 代表取締役、一般財団法人 日本 M&A アドバイザー協会理事、シザールの未来社長塾 塾長。オーストラリア・ボンド大学大学院 経営学修士課程修了 (MBA)、ドラッカー学会会員。



書籍
ドラッカーが教える
実践マーケティング戦略
(総合法令出版社)



書籍
頭のモヤモヤを
スッキリさせる
思考術
(総合法令出版社)