

仕事の取り組み方の見直しで
業績改善を実現させる

1. 仕事で一杯一杯がジリ貧経営を招く

1) 改革の進まない中小企業の実情

《会話シーンその1》

コンサルタント …「この間の打ち合わせで決まった〇〇に関する計画の取り組みは、進んでいますか？」

社長 ……………「すみません。実は、まったく進んでいないんですよ」

コンサルタント …「えっ！それは、どうしてですか？」

社長 ……………「なんだか忙しくて、時間がなかなか取れなかったもので……」

《会話シーンその2》

社長 ……………「この間の会議で決めた〇〇に関する計画、その後、どうなったの？」

管理職者 ……………「大変申し訳ありません。実のところ、まったく進んでいません……」

社長 ……………「なぜ？ どうしてなんだ！？」

管理職者 ……………「なぜ、と言われても、通常業務だけで手いっぱい、全然時間が取れないんですよ……」



いつも
時間がない
という言い訳
ばかりで
困ったもんだ・・

このような会話のやり取りは、中小企業においてよく見られる光景です。現状を変えるために、みんなでやろうと決めたことが遅々として進まない現象が当たり前のように発生しています。

ビジネスの世界において、協議を経て決定されたことがそのまま棚ざらしになってしまうなどあってはならないことなのですが、忙しいという理由のもとに手つかずの状態のままで時間だけが過ぎていくことが当たり前のように発生している、これが世の中の多くの中小企業の実状なのです。

2) 一番重要なことは環境変化に対応すること

企業を取り巻く環境は、常に変化をしています。世の中のトレンドや取引先の状況、競合の存在、規制の変化など、経営を左右する要素が日々変化し続けています。企業外部の環境だけではなく、ヒト、モノ、カネといった企業内部の環境も同様です。

経営を行うというのは、世の中という大海のなかで、常に押し寄せてくる環境変化の波を上手にかわしながら、会社という船を前に進め、船の強度（＝経営の安定性）を増しつつ船の大きさ（＝事業規模）を大きくしていく活動です。

この中で、特に重要なのが環境変化への対応です。今まで順調に前に進んでいた船が、波の影響で前に進まなくなる。そのまま何も手を打たないでいると、船の向きが変わり、あらぬ方向へと進んでいきます。波の大きさによっては、沈没してしまう危険性もあります。

そうならないようにするために、波が押し寄せてくるのをいち早くキャッチして、影響を受けないように上手に波をかわす。押し寄せてきた波をかわしたことで、船は順調に前に進んでいき、その先

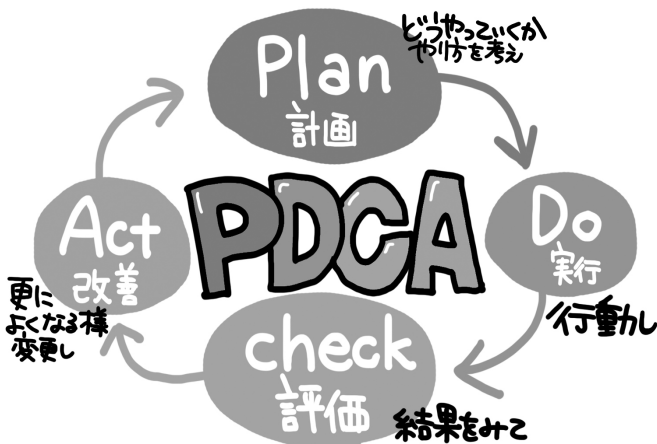
に新たに成長する仕組みが生まれてきます。ちょっとやそつとの波でひっくり返ることのないように、無駄な要素を排除し、効率を良くし、船の強度を増していく必要もあります。

3) 実行を伴わなければ業績は改善しない

環境変化への対応を図りながら業績を改善していくためには、どのようにすれば改善できるのかを考えたいうえで、実行し続けることが必要です。実行しなければ、何も結果は生まれてこないからです。

加えて、実行するということには、もう一つの意味があります。実行を重ねることにより様々な結果が生まれ、それをヒントにして何がベストな選択なのかということを見極めることができるということです。計画を立てる段階では見えない要素がたくさんあります。

その見えないものを見えるようにするためには、見える化させるための実行を行い、それによって得た結果を検証する必要があるのです。それら一連の活動が、PDCAによるマネジメントに他なりません。



《 P D C Aによるマネジメント 》

業績を改善するための道筋を考え（＝P）、実行に移し（＝D）、その結果を検証し（＝C）、よりベストに近い道筋を考え、もしくは更なる高みを目指すための道筋を考え、実行に移す（＝A）。

このプロセスを繰り返すことこそが、経営の安定性を確保しつつ企業業績を高めていくという経営の本質なのです。

4) ジリ貧経営の本質

環境の変化に振り回され、業績を改善したいという思いだけが空回りしている状態でジリ貧な経営にあえいでいる企業の本質は、P D C AによるマネジメントのPとDの間が分断されていることにあります。

すなわち、業績を改善するための道筋を考えたのにも関わらず実行を伴わない、考えただけの状況に甘んじてしまっているのです。実行を伴わないから結果が生まれてこない、ベストな選択を見極めるための材料も手に入れられない、そのような状態で環境の変化に揉まれることで後退し続けているのです。そして、PとDの間が分断されてしまう本質的な原因が、実行に係るべき人たちがスムーズに行動に移すことのできる環境にない、すなわち、あふれかえる仕事に一杯一杯になっていることにあるのです。

2. 仕事で一杯一杯になってしまう原因

仕事で一杯一杯になってしまう原因には、組織的な問題と個人的な問題があります。組織的な問題の主な内容としては、「ヒトに仕事をつけてしまっている」、「一人一人が仕事を抱え込んでしまっている」、「無駄な会議が多い」ことが挙げられます。

個人的な問題の主な内容としては、「仕事の進め方に計画性がない」、「だらだらと仕事をしてしまっている」、「完璧を求めすぎている」ことが挙げられます。

以下に、それぞれの問題について解説をしていきます。

1) 組織的な問題

①ヒトに仕事をつけてしまっている

限られた人数で全体の業務をこなしていかなければならない中小企業には、特定の人物だけが特定の業務の全般を担当するという構図が出来上がりやすくなります。すなわち、その人にしかできない業務というものがたくさん存在してしまうという状況が生じているのです。

《ヒトに仕事をつけたときの図式》

業務の種類	I	II	III	IV	…
係れる人	Aさんだけ	Bさんだけ	Cさんだけ	Dさんだけ	…

その人にしかできないという状況が生じることにより、自分の仕

事の進行が他人の仕事の進み具合に左右されてしまうという状況が生じます。前工程の業務が終わらないと自分が担当する業務に着手することができない、さりとて自分が手を貸して前工程の業務を終わらせることもできない、そのようなことが積み重なることで計画通りに進まない業務が増えていきます。

そうなることで、常に身の回りにやらなければならない仕事があふれ返り、仕事で一杯一杯な状況を生み出してしまいます。ヒトに仕事をつけるということは、従業員の働き方にも影響を及ぼします。

中小企業において有給休暇の取得率が総体的に低い原因の一つに、ヒトに仕事をつけていることが挙げられます。自分以外に業務を回せる人がいないので、休みたくても休めないのです。そのことが、従業員の士気低下やメンタル不全といった弊害を生み出しています。

②一人一人が仕事を抱え込んでしまっている

中小企業には、①で述べたヒトに仕事をつける構図があることに加えて、一人一人が仕事を抱え込んでしまっている状況も見られます。すなわち、臨機応変に仕事の見直しを行う、他人に仕事を振るといったことを行わないのです。それにより、担当する業務に新たな要素が生じるたびに仕事の絶対量が増え続け、仕事で一杯一杯になる状況が生まれてしまいます。

一人の人間が仕事に費やせる時間には限りがあります。それなのに、今ある仕事を抱え込んだまま新たに入ってくることを引き受け続けていたら、個人のキャパシティを超えてしまうのは当たり前です。個人のキャパシティを超えてしまうことが、長時間労働や残業コストの膨張、生産性の低下といった企業にとっての弊害を生み出してしまいます。

③無駄な会議が多い

組織として仕事をしていくうえで、会議というのは重要な業務です。組織として求めている結果を生み出すためには、組織に属するメンバー全員が、必要な情報を共有したうえで協議を行い、出された方針に対して相互に理解や納得を得る必要があるからです。

そのような中、仕事で一杯一杯になってしまっている会社に共通する特徴として、無駄な会議の多いことが挙げられます。

場当たりの会議を行うことで、毎回のように予定時間を大幅に超えてしまいます。

加えて、「結局、何が決まったのかがわからない」、「会議をしたことによる変化が何も生まれてこない」、「だから再び会議をすることになる」、「それにより会議に拘束される時間が増え続けてしまう」という悪循環が生じてしまい、仕事で一杯一杯になる状況作りに拍車をかけています。



毎度、毎度
結局何も決まらない
くだらない時間だ
眠たい・・・

2) 個人的な問題

①仕事の進め方に計画性がない

毎朝、仕事を始める前に今日一日の仕事のスケジュールを立てている人が、どれくらいいるのでしょうか。実際のところ、そのような人は、ほとんどいないものと思われます。

毎朝出勤して、仕事の席について、思いついた仕事から手を付けていく。あるいは、朝一番に上司から指示された仕事から取り組んでいく。

そのような中で、新たな仕事が発生し、捌ききれない仕事が積み重なり、いつも仕事で一杯一杯になっている。これが、多くの中小企業で発生している実態です。

つまり、仕事の進め方に計画性がないということなのです。

限られた時間の中でやらなければならない仕事をこなさなければならぬのですから、効率良く仕事を進めていくための計画があつてしかるべきなのですが、そのような意識を持った人が少ないのです。計画を立てようとしなのは、「計画を立てても、どうせその通りに行くはずがないから…」というあきらめの気持ちがあるからです。「計画を立てるための時間そのものが無駄であり、目の前にある仕事をとっとと済ませるべきだ」と、仕事の進め方に関する計画を立てようとしなない人は、このような考え方を持っています。

しかし、この考え方は本末転倒です。

計画をせず仕事を進めることで、中途半端な状態のままの仕事が増えていきます。中途半端な状態のまま放置した仕事を再開する場合、放置するまでの過程を頭の中で整理するのに時間がかかり、その後仕事を進めていくスピードも始めから終わりまでを一気に仕上

げた時と比べて遅くなります。

さらに、全員が計画性のないまま仕事を進めることで、お互いに振り回されることが多くなり、その結果効率が悪くなることにより、時間の無駄がたくさん生じてしまいます。

②ダラダラと仕事をしてしまっている

従業員の残業が減らない大きな理由の一つとして、みんながダラダラと仕事をしてしまっていることが挙げられます。言い方を変えれば、残業することありきで仕事をしているということです。

会社は、従業員の所定労働時間を定めており、それよりも長く働かせた場合、残業代という余分なコストを支払わなければならないになります。

しかも、残業代は通常の賃金よりも高い時給単価で計算されるため、理屈の上では、従業員が残業をすればするほど会社は儲からなくなるわけです。

このようなダラダラ仕事は、会社の収益を悪化させるだけでなく、従業員自身の首を絞めることにもつながっていきます。

仕事のスピードが落ちることにより、処理できない仕事が増える一方となり、仕事で一杯一杯になる状況に追い込まれてしまうということです。

従業員が効率良く仕事をこなしながら求められる成果を生みだしている会社と、従業員がダラダラと仕事することで残業が増え続ける一方の会社とでは、当然のことながら前者の方が経営状態は良好です。

すなわち、従業員に対して仕事の効率性を追求することは経営者や管理職者による重要なマネジメント事項のはずなのですが、実際

は、ダラダラ仕事に対して厳しい指摘を行っている会社は少ないです。従業員や部下に対してクリエイティブな発想を求めている経営者や管理職者の姿をよく目にするのですが、ダラダラ仕事を無くさない限りは、クリエイティブな発想など生まれるわけがありません。

③完璧を求めすぎている

仕事で一杯一杯になっている人に共通する特徴の一つとして、一つ一つの仕事に対して完璧さを求めすぎていることが挙げられます。丁寧に仕事を行う、仕事に付加価値を生み出すということは良いことでもあるのですが、それが度を越えてしまうのは弊害です。

資料を一つ作るにしてもレイアウトにこだわり過ぎて無駄な時間を費やしている、想定されるすべての質問に対する備えをあらかじめ施すことに対して無駄な時間を費やしている、自分が納得できる状態でなければ後工程の人に仕事を回さない、などといった現象が、あちらこちらの現場で見られます。

個人の趣味として物事を行うのであれば、自分自身が納得のゆくまで時間を費やし、自分自身の価値観に当てはまる完璧さを追求するのも構わないのですが、組織の一員として仕事をする上においては、このような考え方は通用しません。

会社にとって、従業員が働く時間（＝人件費）は最大のコストだからです。

このことに関しても、前述したダラダラ仕事を抑制することと同様に経営者や管理職者による重要なマネジメント事項のはずなのですが、実際は、できたかできなかったかの結果のみを評価し、できあがるまでのプロセスや時間管理に関しての評価がおざなりになってしまっている会社が多いのです。

完璧さを求めるというのは従業員個人の自己満足にしか過ぎず、会社としては最小のコスト（＝最小の時間）で要求された水準に当てはまる成果を生み出すことを求めているのです。

仕事は、芸術ではありません。出来栄の良い仕事の成果を従業員や部下がアピールしてきたときに、経営者や上司である管理職者は、アピールされた成果が生み出されたプロセスが適正であったのかどうかの判断も行わなければなりません。

3. 仕事の取り組み方の見直し方法

1) 仕事にヒトをつける

社内にその人にしかできない業務がたくさん存在すると、個人も組織も仕事で一杯一杯な状況に陥ってしまいます。自分一人でやり切らない限り仕事を終わらせることができず、そのことが周囲にも影響を及ぼし、業務全体の効率が悪化するからです。このような状況に陥らないために、特定の人にしかできない業務を極力なくしていく、つまり「仕事にヒトをつける」という発想で業務の体制を構築していくことが効果的です。

仕事にヒトをつけるというのは、一つの仕事を複数の人間でシェアする、すなわち一つの仕事を複数の人間がこなせることのできる状況を作るということです。そうすることで、組織全体での業務効率が向上し、個人も目の前の業務に縛られる必要がなくなり、仕事で一杯一杯な状況から抜け出すことができます。

《 仕事にヒトをつけたときの図式 》

業務の種類	I	II	III	IV	...
係れる人	Aさん	Aさん	Bさん	Aさん	...
	Bさん	Bさん	Cさん	Dさん	
	Cさん	Dさん	Dさん	Eさん	

この話を持ち出したときに、「うちのような少人数の会社では無理な話だ」と感じてしまう経営者や管理職の方が多いのではと思われるかもしれません。

著者



大庭 真一郎（おおば しんいちろう）
大庭経営労務相談所 代表
メールアドレス：HZG02332@nifty.ne.jp
URL：https://ooba-keieiroumu.jimdo.com/

《略歴》

1965年、東京都生まれ。

東京理科大学卒業後、民間企業勤務を経て、1995年4月に大庭経営労務相談所を設立。

『支援企業のベースで共に行動を』をモットーに、関西地区を中心として、中小企業に対する経営支援業務を展開。支援実績多数。

中小企業診断士、社会保険労務士。

《主な業務》

1. 事業計画作成・実行支援
業績改善プログラムや新規事業化プロジェクトなどの運営サポート
2. マーケティング支援
効果的なプロモーション実施や実行可能なマーケティング計画作成、進捗管理などのサポート
3. 幹部・コア人材育成支援
人財を交えた経営会議や社内教育プログラムなどの運営サポート
4. 事業承継支援
後継者の思いを可視化するための計画作りや後継者のための社内体制作りに関するサポート
5. 人事制度運用支援
トップの思いを伝え社員のやる気を高めるための人事制度の運用サポート

《業務方針》

1. 会社に無理の生じないペースにて、提案や支援を行う
2. 経営者が最終判断できる状態まで、提案を行う
3. 従業員の立場も考えた、実行支援を行う
4. 理論よりも行動を重視する

近代中小企業 Vol.52 No.10 付録

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425 ©2017 Dataagent

ISBN 978-4-909222-10-7 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、無断で転載・複製することは固く禁じられています。