

第74回ドラッカー「マネジメント」研究会 発表<02> ～働き方改革とマネジメント～

●はじめに

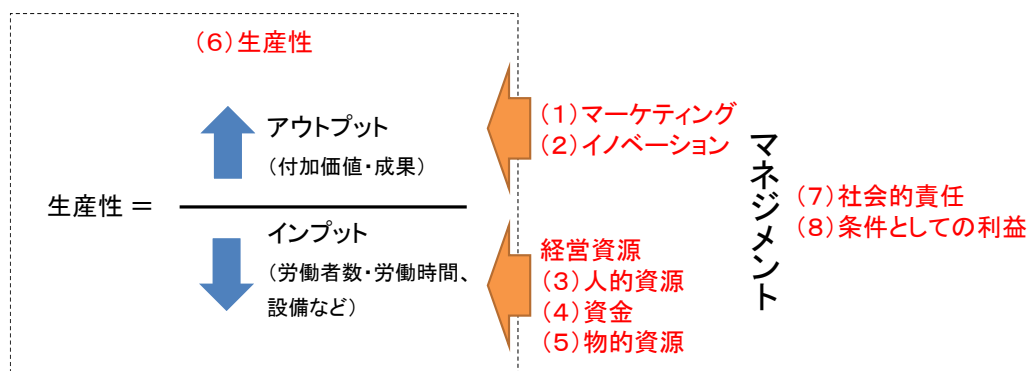
働き方改革は、日本経済再生の実現のため、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題としている。

本発表では、生産性をテーマの中心とし、ドラッカー「マネジメント」の視点から生産性向上の実践について考えたい。

●生産性向上 × ドラッカー「マネジメント」

生産性は、一般的に“アウトプット ÷ インプット”の算出式となる。アウトプットを増やすこと、インプットを減らすことにより、生産性は向上することになる。

ドラッカー“8つの重点領域目標”の視点で、生産性の算出式を捉えてみると下図のようになった。これにより、“8つの重点領域目標”によるマネジメントは、生産性向上に有用であることが分かる。



図表：生産性向上とドラッカー“8つの重点領域目標”の関係

生産性に関して、以下のようなドラッカーの言及がある。

「事業が発展を続けるには生産性を向上させなければならぬ。」

(「マネジメント<上>」,第8章 目標, p.129)

「マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす。他のものはすべてコストである。」

(「マネジメント<上>」,第6章 企業とは何か, p.74)

「人材、資金、物的資源という三つの経営資源について生産性の目標を設定する必要がある。」

「同時に、生産性全体の目標を設定する必要がある。」

「生産性についても、一つの完全な尺度を見つけようとしてはならない。いくつもの尺度を使うべきである。そうすることによって、いろいろなことが見えてくる。」

「生産性とは難しいコンセプトである。」

(「マネジメント<上>」,第9章 目標の設定とその実行, p.145-146)

●生産性向上の取組事例 × ドラッカー “8つの重点領域目標”

ドラッカー “8つの重点領域目標” の視点で、中小企業における生産性向上の取組事例のいくつかを分類する。いずれの領域においても、IT 活用による取り組みが多くみられる。

※事例は、中小企業庁編「はばたく中小企業・小規模事業者300社」
2018年・2019年版より。リサーチには、「はばたく中小企業
成長戦略DB（神奈川県中小企業診断協会・湘南診断士ネット）」を
活用させていただいた。
URL：<https://sindan-k.com/support/group/shonan-sindansi/>



(1) マーケティング ～今日の事業、潜在的な機会、新しい事業～

IT 活用による顧客ニーズ把握や顧客満足度向上などの取り組みがみられる。

- ・顧客ニーズ把握（アンケートはがき DB 化）
- ・顧客満足度向上（管理業務の効率化で顧客との接点時間増）
- ・顧客拡大（自社サイト情報発信）
- ・自社技術を生かしてコンサルティング事業展開
- ・海外市場、販路開拓

(2) イノベーション ～新しい価値や満足、改善～

IT や地域資源活用による新製品、新サービスの開発の取り組みがみられる。

- ・IT 化で多能工化とオリジナル製品開発
- ・IT 化で多品種少量生産
- ・AI 化を大学と共同研究
- ・最先端技術と従来技術の融合
- ・ビッグデータ活用のコンサルティングサービス
- ・地域資源、地域連携による商品開発

(3) 人的資源 ～人材活用、働き方～

テレワークやWLB 推進、IT 活用による人を生かす取り組みがみられる。

- ・テレワーク（移動コストや光熱費等の削減、空き店舗活用、時短、地域組織との協働・オフサイト・ジョブ）
- ・社員満足度向上、離職率低下（WLB 推進、子育て期の女性支援）
- ・適材適所の配置（ローテーションで適所発見）
- ・スキルマップ活用
- ・オリジナル製品開発で従業員採用アップ（7年 CAD 導入で多能工化、作業高速化、新製品開発実現）
- ・地元技術専門学校より技術訓練サポート、インターンシップ受入、地元採用

(4) 資金 ～コスト管理、資金調達～

IT 活用によるコスト管理、クラウドファンディングによる資金調達の取り組みがみられる。

- ・タブレット、クラウド活用によるコスト管理（スケジュール、生産管理含む）
- ・原価予算の確立
- ・マテリアルフローコスト会計導入（材料ロスなど無駄なコストを見える化）
- ・クラウドファンディングを活用した資金調達
- ・自社株式取得（円滑な事業承継、従業員承継）

(5) 物的資源 ～設備投資、IT 機器～

IT 機器導入によるサービス向上、作業効率向上や安全確保の取り組みがみられる。

- ・介護現場でのタブレット導入によるペーパーレス化（年間 400 業務時間削減、ご家族との情報共有）
- ・ドローンと三次元測量システム（危険地域に立ち入らずに遠隔測量）
- ・遠隔監視システムによるデータ収集・蓄積
- ・顧客管理のペーパーレス化（タブレット読み取りシステムで顧客来店、受付、整備作業まで一貫管理）
- ・IoT 機器導入によるスマートファクトリー（複数工場のネットワーク化）
- ・無人フォークリフトによる自動荷役システム
- ・製造現場 DB 化
- ・職人の勤を見える化（IoT 化）

(6) 生産性 ～生産性全体の目標～

5S やトヨタ生産方式導入など、知識・ノウハウを活用した取り組みがみられる。

- ・5S 活動（生産工程リカ低減、女性視点5S）
- ・農業分野にトヨタ生産方式（作業工程、導線、原価低減）
- ・工場稼働率の平準化（工場の稼働状況を営業部門に共有、顧客の納期を誘導）

(7) 社会的責任

独自技術による社会課題解決の取り組みがみられる。また、不祥事を起こせば、そのリコール費用、補償・賠償費用などがかかり、本業の生産性を著しく低下させられると思われる。

- ・独自技術で社会課題解決に貢献（嚙下困難者向けの商品開発）
- ・地産地消の環境経営型ビル・社ビル構築
- ・防災用（津波、浸水）の完全防水筐体開発
- ・低炭素社会実現（極限まで異物を取り除く加工・リサイクル）

(8) 条件としての利益

利益最大化を求めるのではなく、生産性概念である“収益性”を高めることは重要である。

●コロナ禍における社会・働き方の変化 ～IT 活用による生産性向上の取り組み加速～

突然やってきたコロナ禍は、私たちの組織・社会の働き方を急激に変えることとなった。これらの変化もあらためてみると、IT 活用による生産性向上の取り組みが多いことに気がつく。

- ・在宅勤務、テレワーク、地方移住
- ・シェアオフィスの増加、オフィスの解約
- ・Teams、Zoom 等の利用急増（オンライン会議、イベント、研修など）
- ・ペーパーレス化（電子決済、オンライン名刺、契約書や請求書もデジタル化の流れ）
- ・DX の加速（デジタル投資の増加）
- ・デジタル会計監査
- ・営業、接客の脱対面
- ・企業業績の明暗
- ・休業者の増加
- ・所得保障の議論
- ・ジョブ型雇用

●あらためて、ドラッカー「マネジメントの3つの役割」 （「マネジメント＜上＞」,第4章,p.43）

ドラッカーが言及するマネジメントの3つの役割は、いつも心に留めておきたい。

- ①組織の目的とミッション（使命）を果たす。
- ②仕事を生産的にし、働く人の成果を引き出す。
- ③社会への影響を処理し、社会的責任を果たす。

訳文引用：森岡謙仁著「教えてドラッカー 働く私はIT でどこまで伸びるの?」,日経BP社,p.22,2012年

●さいごに

働き方改革の成功は、“仕事を生産的にし、働く人の成果を引き出す”ことが前提にあってこそだと思います。突然のコロナ禍で、社会・働き方に大きな変容が起きていますが、IT 活用や新しい働き方などにより、人を幸せにする組織・社会につながってほしいと願います。

本発表にあたり、森岡先生の「教えてドラッカー 働く私はIT でどこまで伸びるの?（日経BP社）」を参考にさせていただきました。本書をあらためて読み、書かれていることが、ますます社会で現実のものとして進展していることを感じます。

これまで森岡先生には多大なご指導を頂いております。あらためて深く感謝申し上げます。