

ゆるビジニュースレター☆

2009.3.10

☆ 生産性の向上
☆ 今月読んだ本

☆ 社員面談マニュアル
☆ 今月のひとこと

こんにちは！中小企業経営者の戦略的な発想を刺激するゆるビジニュースレターの第12号です。このニュースレターから今月はどんな行動が生まれますか？

今回はこういった人件費の調整ではなく、純粋に人時生産性を高める2つの視点を紹介します。これは製造業以外にも使える視点ですので、自社における生産性の定義を考えてくださいね。

生産性の向上

工場の製造現場では生産性という言葉をよく使います。正確に言うと人時生産性、つまり、「一人当たり、1時間当たり、いくらの付加価値を生んでいるか」という指標です。

たとえば、8時間稼働する工場で、10人の作業者がいて、20万円の粗利を生んでいれば次のようになります。

粗利 時間 人数 人時生産性
20万円÷8時間÷10人=2,500円

人時生産性の特徴は、日によって生産量や出勤人数が変化しても、管理可能であることです。出勤人数が多ければ多くの粗利を稼がなければならないし、反対に多くの粗利が見込めないならば、出勤人数を調整しなくてはなりません。

【稼働率を向上させる】

稼働率とは勤務時間のうち、付加価値を生んでいる＝お金を稼いでいる時間の割合のことです。

製造現場で考えると、物を作ったり、検査をすることは、お客さんがお金を払ってくれる作業＝正味作業です。逆に、工具を探したり、物が流れてくるのを待ったりすることには、お客さんはお金を払ってくれませんのでムダということになります。



手前の人は作業をしているが奥の人は手待ち
稼働率 20%の状態

ここで自社を見回してみるとどんなムダな時間が生まれていますか？典型的にはこんな感じでしょうか。

- ・ 必要な書類、資料が見つからず探す時間
- ・ お客さんが来るのを待っている時間
- ・ トラブル&クレーム対応の時間

カイゼンで有名なトヨタ風にそれぞれ対策を考えてみましょう。

・ **必要な書類、資料が見つからず探す時間**

→整理整頓。整理とはいらぬものを捨てること。整頓とはあるべき物があるべき場所にあること。

私がコンサルティングに入る場合は大掃除からスタートする場合があります。それだけでも生産性が確実に上がります！

・ **お客さんが来るのを待っている時間**

→手待ち時間。期限のゆるい数分でできる仕事を事前にリストアップしておく。

・ **トラブル&クレーム対応の時間**

→トラブル&クレームが起こった原因は何か？同じトラブルが起こらないように、なぜを5回繰り返し、根本的な解決をする。

ここで質問です。1分間この質問に対する回答を考えてみてください。

『自社で生まれているムダな時間は何ですか？その根本的解決方法は・・・？』

【**作業スピードをアップさせる**】

ここで言う作業スピードとは、手や体を動かす距離のことです。60cm 先にある部品を取ることは、30cm 先にある部品を取るものの倍以上の時間がかかります。(実際に手を伸ばしてみればわかりますよね)

この考え方の究極の形が下の絵のようなセル生産方式です。必要な部品、道具をすべて手の届く範囲に配置することで、歩いたり、手を伸ばすムダを省きます。



事務所においてもこの考え方は使えますよね。

作業スピードにはさらに作業適性という判断基準もありますが今回は省略します。

またここで質問です。1分間この質問に対する回答を考えてみてください。

『自社で作業スピードを遅くしている原因は何ですか？その根本的解決方法は・・・？』

稼働率と作業スピードという二つの切り口はドライブに似ています。稼働率は走っている時間の割合、作業スピードは走行スピードです。

高速道路をいくら早いスピードで走っていても、サービスエリアで休憩ばかりしては到着時間が遅くなります。

自社の業務を稼働率と作業スピードという二つの視点から見直すことで、生産性の向上が可能となります。

継続的に生産性指標を取り改善を進めましょう。

社員面談マニュアル

この1か月、経営幹部が既存社員に対しておこなう面談に同席させていただく機会が多くありました。

中小企業ではこういうことをしている企業は多くありませんが、実は社員のモチベーションアップにすごく効果的です。マニュアル的にまとめましたので、ぜひ活用してくださいね。

◆社員面談の目的

- ① ベクトルマネジメント（会社と個人の目指す方向性の確認）
- ② スキルアップの方向性の確認（ベクトルに必要なスキルを確認）
- ③ 会社への要望のヒアリング

◆面談の準備

- ① 相手のねぎらうべき行動を上げる
- ② 相手を導くゴールを設定
- ③ ゴールへ導くストーリー（話の持つて行き方）を描く

◆面談の手順

- ① まずはねぎらう
「あなたがこういうことを頑張ってくれてとても助かっている」
※ 大人同士が心の会話をするための準備として
- ② ベクトルの確認
「会社として目指す方向性はこうだけど現状はこうなっています」
「だからあなたにはこういう役割をして貰いたい」
※ この要望に対する相手の反応を確認
「どう思いますか？」
- ③ 目指す姿と現状のギャップの確認
「私は〇〇さんのこういう部分がものたりないと思うんだけど、どう思いますか？」
※ 「私は」と入れることで逃げない
- ④ ギャップを埋めていくためにどうするか
「ギャップを埋めるためにはどうしていけばいいと思いますか？」
※ 的を得た回答ならばよし
ピント外れの場合は「そうするといつまでに達成できるかな？」など再度想像をして貰う
※ 相手のレベルに合った行動計画か確認
- ⑤ やりたいことをやらせてあげられる状態を作るためのアドバイス

◆方向性が見えない時の質問

「どういう仕事をしている時が一番楽しいと感じますか？」

「いま自分の一番の課題は何だと思えますか？」

◆面接官の態度

- ① 相手の話を十分に引き出す
 - ・うなずき（相手を肯定する）
 - ・オウム返し（相手が言ったことを言い返す）
 - ・ミラーリング（相手のしぐさをさりげなく真似る）
 - ・ペーシング（相手と会話のペースを合わせる）
- ② 相手の考えを深掘りする（わからないままにしないで突っ込んで確認）
 - ・具体的には？
 - ・どうしてそう思うの？
 - ・もっと分かりやすく教えて

◆面談の注意点

- ① 相手の欠点を指摘するための場ではない
 - ※ 事前に描いたストーリーにない欠点の指摘は控える
- ② 会社に対する要望はすべて引き出す
 - ・他には？
 - ・もっとないの？
- ③ 会社に対する要望で自分で答えられるならば真摯に回答する
 - ※ 相手は勘違いしていることも多い
- ④ 自分で回答できないことは、上長に相談して回答することを期限付きで伝える
 - ※ 要望を聞いただけで回答を逃げるのは最悪

- ⑤ 誰がいつやる等を曖昧なままにしない（誰がボールを受け取るか）
 - ・具体的には？
 - ・どうしてそう思うの？
 - ・もっと分かりやすく教えて
 - ・他には？
 - ・もっとないの？

上記は面談時に限らず、社長が社員と話すときに使える魔法の言葉です。問いかけることで考えます。社長が育てなければ社員は育たないのです。

今月読んだ本

2月の1ヶ月間に私が読んだ本のリストです。今月から星付きにしてみました。

- ・うちの社長は、なぜ「ああ」なのか 石原明 ★☆☆☆☆
- ・カルロス・ゴーンの「答えは会社のなかにある」 小宮 和行（再）★★★★☆
- ・幹部に年収 1000 万円を払う会社になろう 北見 昌朗 ★★★★★☆
- ・公務員の給与はなぜ民間より 4 割高いのか 北見 昌朗 ★★★★★☆
- ・悪の会計学 キレイごと一切なしの裏会計入門 大村 大次郎 ★★★★★☆
- ・マンガ 餃子屋と高級フレンチでは、どちらが儲かるか？ 武井 宏文★★★★☆
- ・なぜ、あなたの会社は儲からないのか？ 合法的裏帳簿のススメ 岡本 史郎（再）★★★☆☆

・闇の世界金融の超不都合な真実 ロックフェラー・ロスチャイルド一味の超サギの手口 菊川 征司 ★★★★★

・日本人が知らない恐るべき真実 ～マネーがわかれば世界がわかる～ 安部 芳裕 ★★★★★☆

・バブル再来 ハリー・S・デント・ジュニア (再) ★★★★★☆

・フリーエージェント社会の到来—「雇われない生き方」は何を変えるか ダニエルピンク (再) ★★★★★☆

・監督官がやってくる!—小さな会社の労基署調査対策 福田 秀樹 ★★★★★☆

・3つの原理—セックス・年齢・社会階層が未来を突き動かす ローレンス・トープ (再) ★★★★★

・強い会社は「周辺視野」が広い ジョージ・S. デイ ★★★★★☆

・お金と正義(上) 神田 昌典 (再) ★★★★★☆

・お金と正義(下) 神田 昌典 (再) ★★★★★☆

・アイデアのちから チップ・ハース ★★★★★

・会社は毎日つぶれている 西村 英俊 ★★★★★☆

※ (再) は再読のこと

※ この他に「日経ビジネス」と「週刊ダイヤモンド」を定期購読

今月のひとこと

最近、私の身の回りでもエコ、地域活性化の動きが活発になってきています。持続可能なエコ、食える地域活性化をゆるビジ☆的に考えていきたいと思います。

中小企業コンサルティング ゆるビジ☆

田島 大輝

Mail : tajima@yurui-business.com

TEL : 050-3634-8800

FAX : 050-3488-4300

【稼働率の考え方】

