

リモートワークの今だからこそ！

I Tの力を最大限活用するために知っておきたい！

中小企業管理職のための マネジメント入門

株式会社BAISOKU

V01.02

コロナ禍により、組織の在り方・働き方が大きく変わっています。

**リモートワーク
への対応**

**情報伝達と
社内コミュニケーション**

非対面前提の営業

**課題の見える化と
解決手段の共有**

**見えない市場を
どう予測するか**

つまり

**アフターコロナの生き残りをかけて、
変化に対応できる組織づくりが急務となっています**

日々生じるさまざまな課題にどう対処していくか・・・。



これらの問題について、多くの管理職の方々（以下マネジメント）には日々、改善が求められています。

これらのマネジメントの課題を解決し、中小企業の継続的な成長していくためには、

「全体最適」という考え方がとても役立ちます。

本資料では、全体最適の考え方と、課題解決のために、どのような手順で、どのような考え方で、実行に移していくべきかを考える手助けとなるいくつかの理論やフレームワーク、そしてITシステムの活用方法をご紹介します。皆さまの日々の業務活動の改善・改良に少しでもお役に立てれば幸いです。

1 全体最適とは？

2 ムダ(＝課題/改善ポイント)を見つける

2-1: ムダ・ムリ・ムラに気付く【3M】

2-2: ボトルネックを見つける【TOC理論】

2-3: 効率的な改善策を考える【ECRS】

3 行動を変える

3-1: タスクの重要度・緊急度を見極める【重緊マトリクス】

4 組織を変える

4-1: 組織の成熟度を知る【CMMI】

4-2: 組織体系を見直す【ネットワーク組織】

5 コントロールチャートで利益意識を高める【管理図】

(1) 全体最適とは？

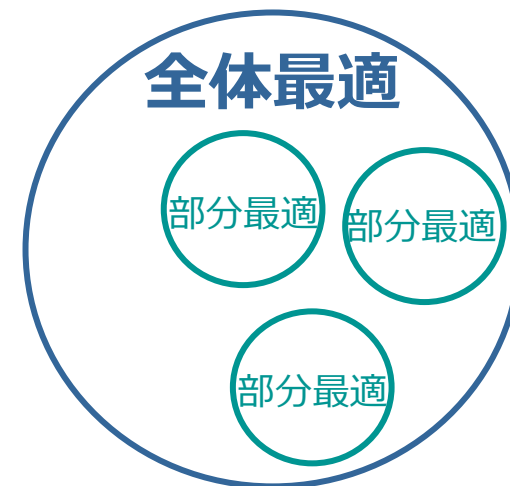
■ 全体最適とは？

全体最適とは、

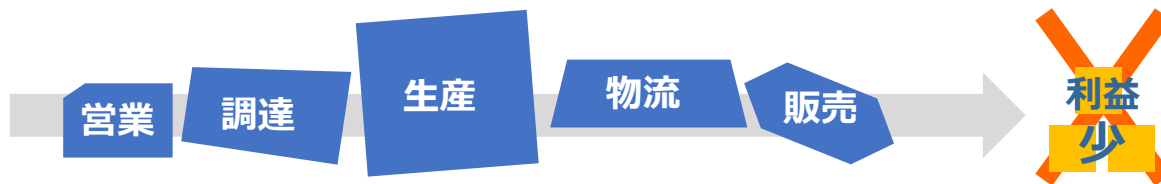
組織・システム全体の生産性・効率性を向上することを重視する考え方です。

■ 部分最適との違い

部署や部門などのそれぞれの業務を最適化させる方法。
部分的には効率が上がるが、全体としては効果的でない。



業務プロセスが【部分最適の集合体】



効率は上がっても、
利益が上がらない。

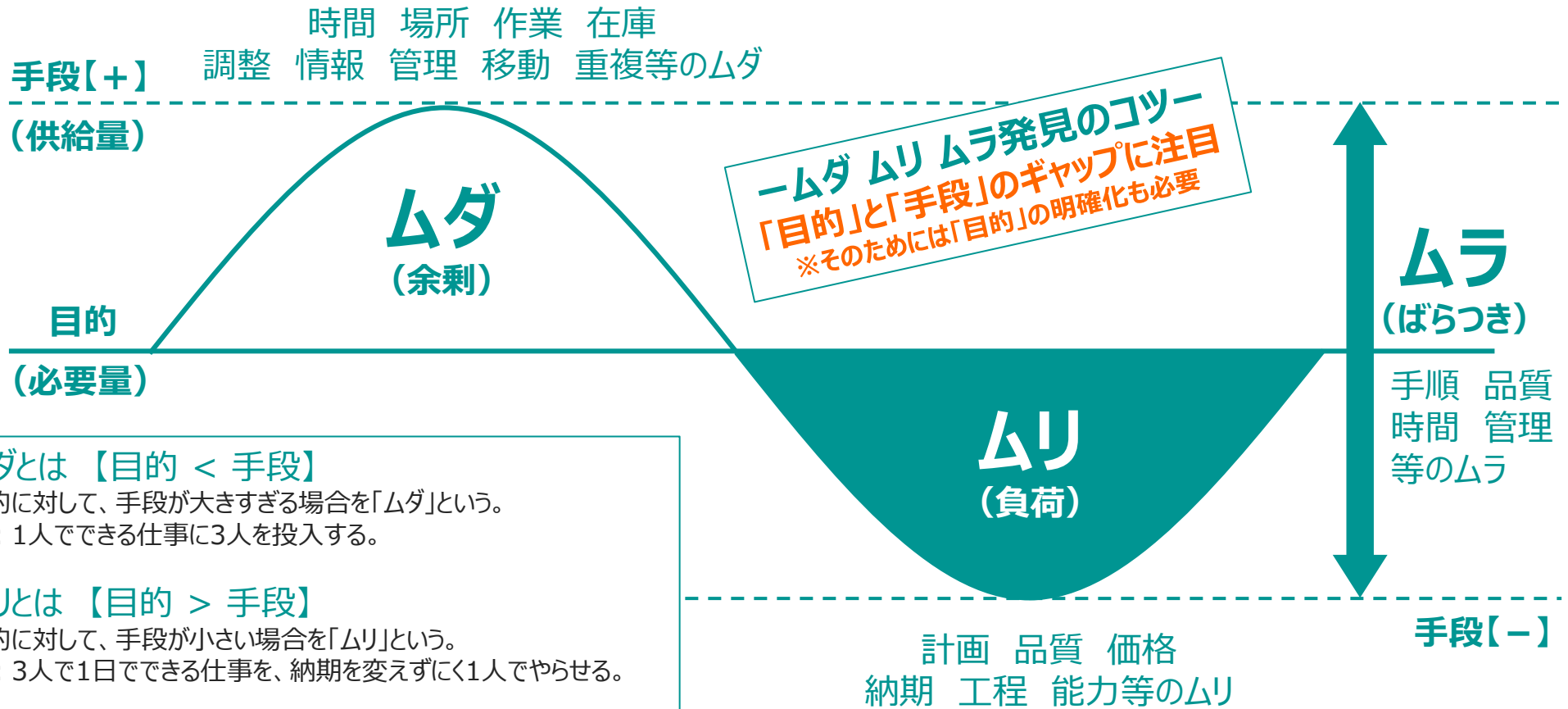
業務プロセスが【全体最適】



最も利益を
生み出せる状態をめざす

(2-1) ムダ・ムリ・ムラに気付く【3M】

事業やプロジェクトの課題を明確にするためには、現状の「ムダ・ムリ・ムラ」を意識的に発見することが有効です。



ムダとは【目的 < 手段】

目的に対して、手段が大きすぎる場合を「ムダ」という。

例：1人でできる仕事に3人を投入する。

ムリとは【目的 > 手段】

目的に対して、手段が小さい場合を「ムリ」という。

例：3人で1日でできる仕事を、納期を変えずにく1人でやらせる。

ムラとは【目的 ≠ 手段】

目的と手段がイコールではない不安定な状態のことを「ムラ」といいう。

「ムダ」と「ムリ」が頻発していて、ばらつきがあることを指す。

「目的」と「現状（手段）」を明らかにする。→
「目的」が「現状（手段）」と異なっている箇所を探す。→
リスト化して問題が起こっている原因を考える。

(2-2) ボトルネックを見つける【TOC理論】

TOC理論(Theory Of Constraints/制約理論)では、**成果はボトルネック（制約）の箇所の能力に依存する**といわれています。ボトルネックの能力を最大限高め、ボトルネックに合わせて前後の工程を調整し、全体最適を図ることで、最終的な利益（スループット）を最も効率よく高めることができます。

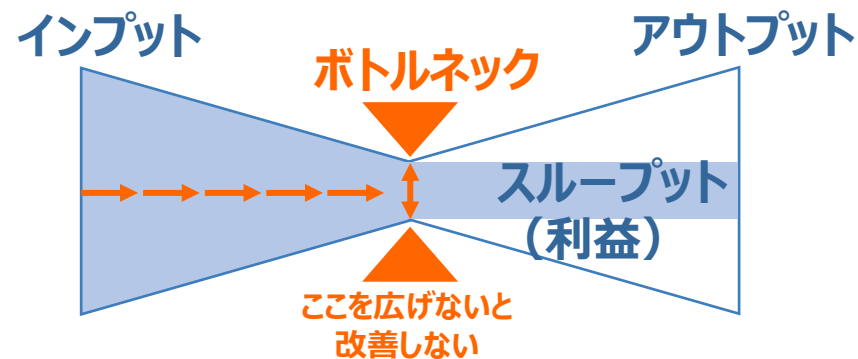
TOC理論の前提条件

- 営利企業の**目的(ゴール)**は「**利益(スループット)**を出し続ける」こと
- 工場の生産性はボトルネック(=制約)工程の能力以上は絶対に向上しない
- ボトルネックに合わせて全体のプロセスを見直し「全体最適」を図る



■ ボトルネックとは？

- SCM(サプライチェーンマネジメント)の各業務プロセスは互いに他の業務プロセスとつながっており、各々の処理能力には必ず**ばらつき**がある。
- 全体プロセスのなかで制約となる箇所(=最も能力が低く他の工程の足を引っさる箇所)を「**ボトルネック**」という。



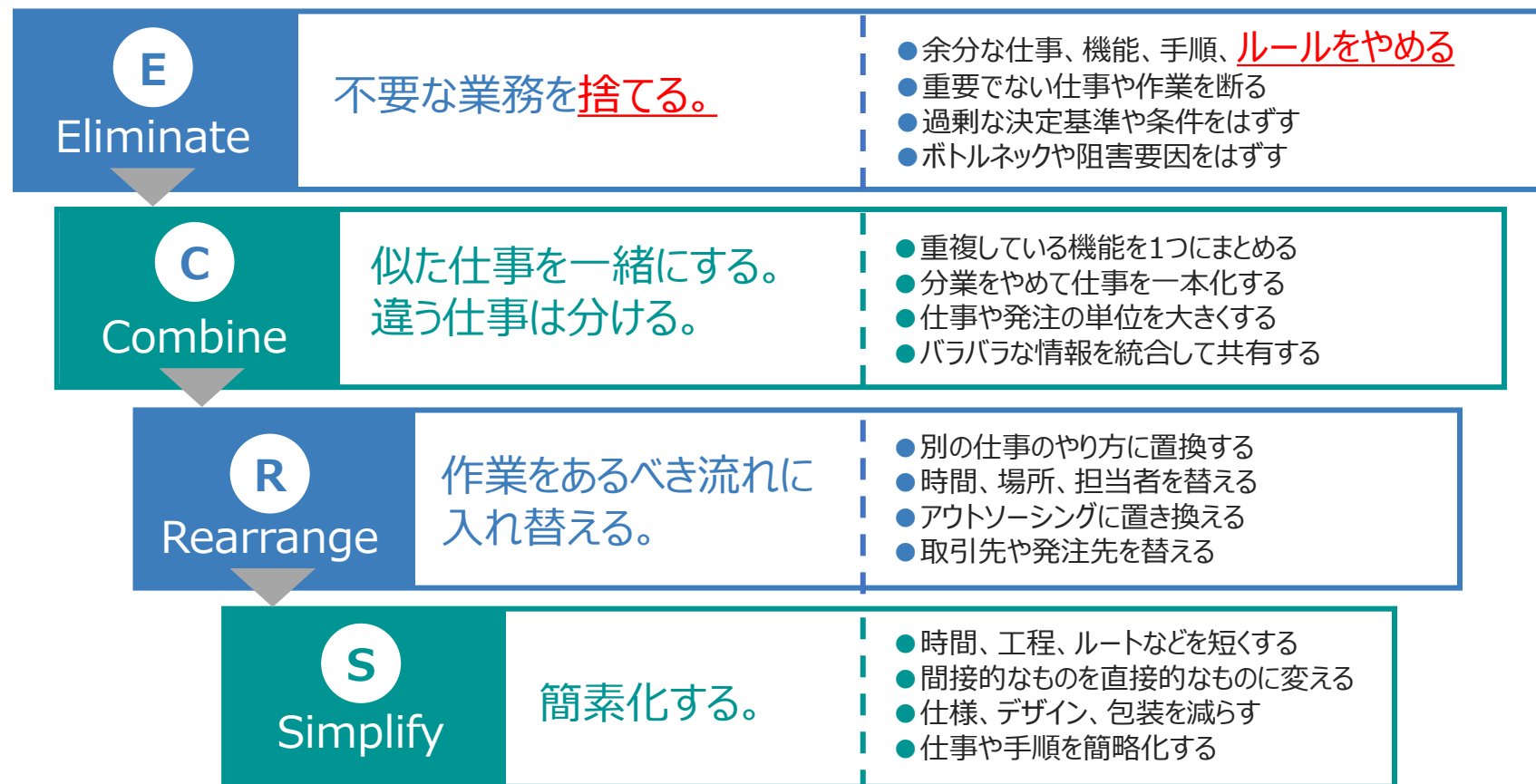
■ ボトルネック改善のプロセス



(2-3) 効率的な改善策を考える【ECRS】

課題や問題が明らかになったら、改善のための策を考えます。

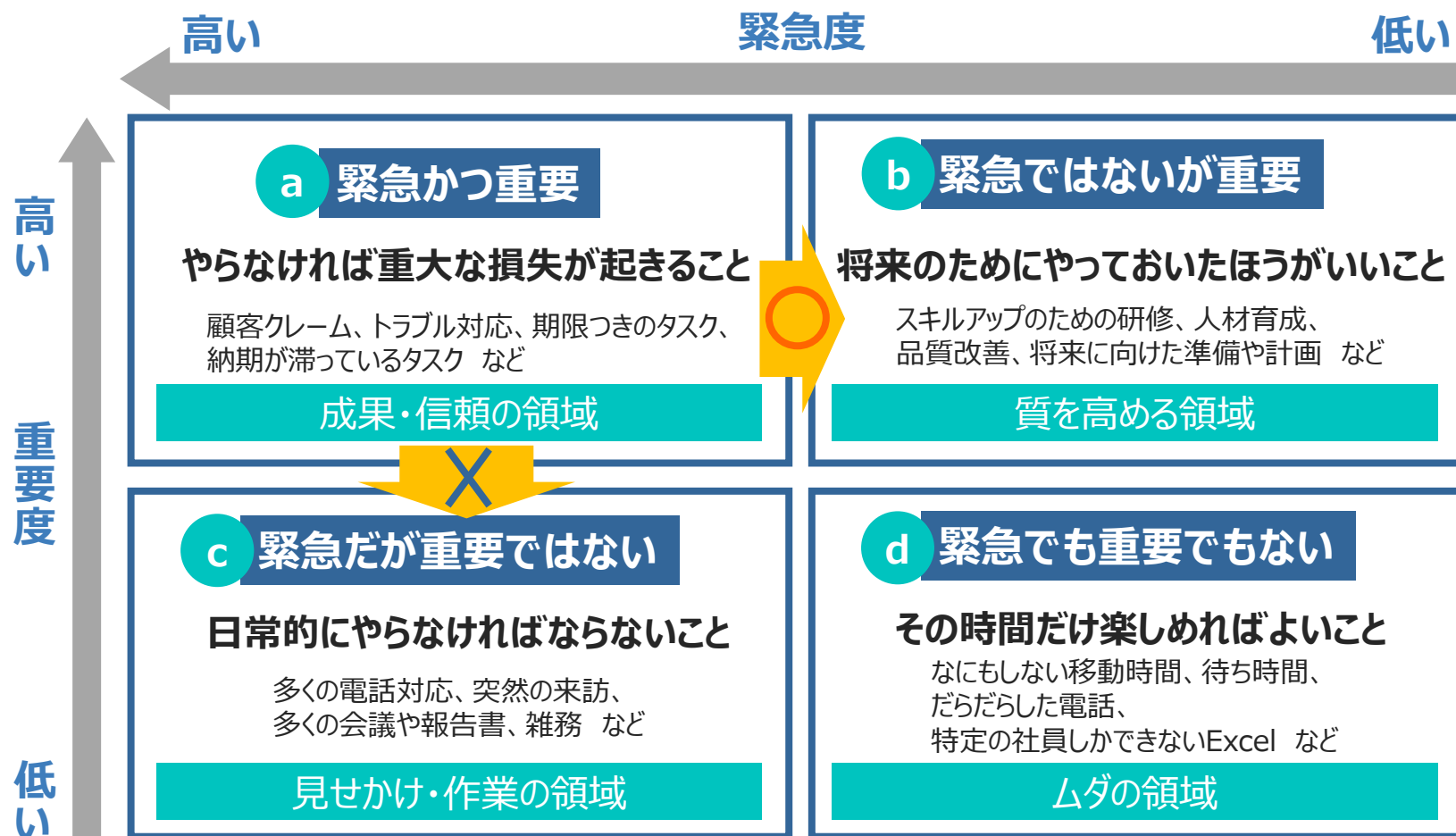
「**ECRS(イクルス)**」は、業務改善をするうえでの順番と視点を示したフレームワークです。



ECRSの原則は改善効果の高い順に並んでおり、これにそって改善のアイデアを出しあっていくことで、効率的に、大きな効果を見込める改善策を考えることができるといわれています。

(3-1) タスクの重要度・緊急度を見極める

課題が明らかになり、リストアップされたら、それぞれを実行に移す方法を考えます。
複数のタスクがある場合、優先順位を考えるためには「**重要度・緊急度マトリクス**」が役立ちます。



日々の業務が立て込むと(a)→(c)の順で優先順位をつけがちになります(目の前のタスクをこなすだけで精いっぱいの状態)。しかし、課題の根本的な改善には(a)→(b)の順で業務プロセスそのものの問題を解決することが必要です。

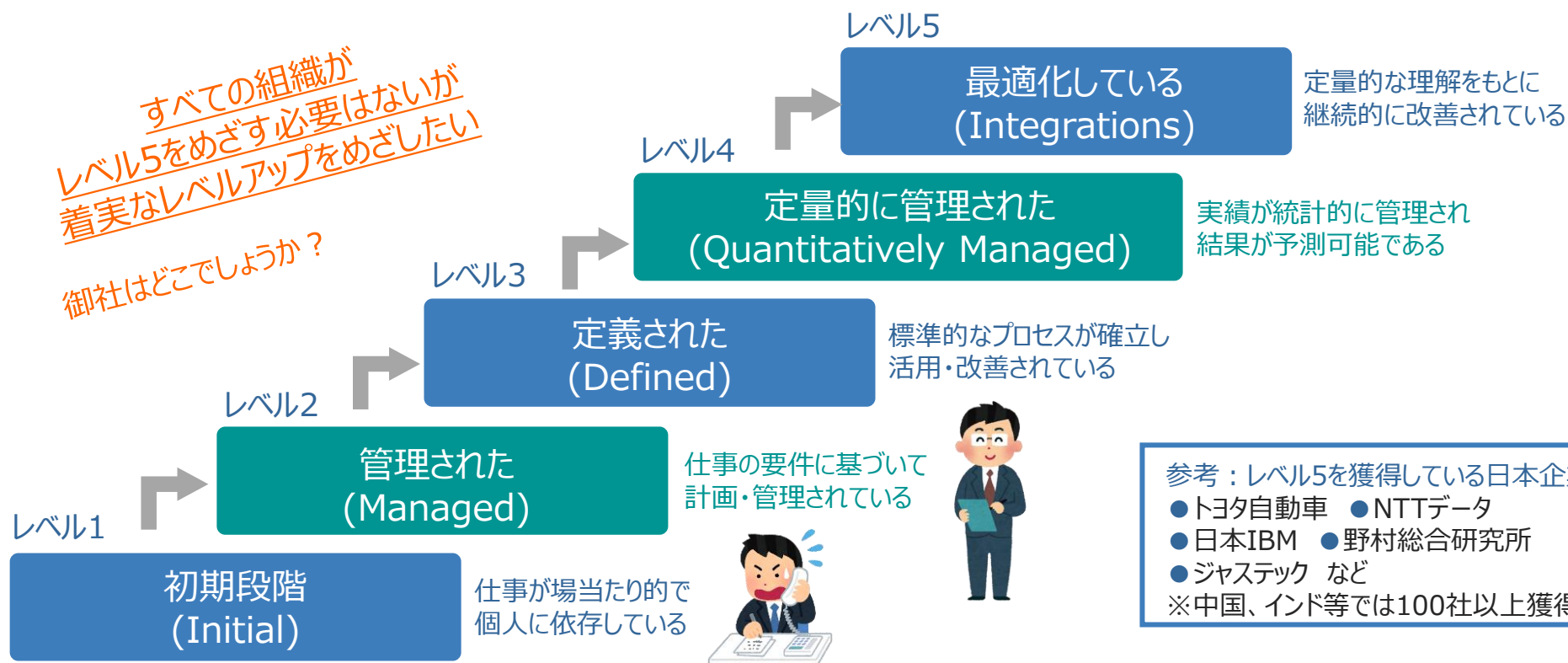
(4-1) 組織の成熟度を知る【CMMI】

CMMI

Capability Maturity Model Integration

全体最適を考えるために、自身の組織やプロジェクトの業務プロセスが、現状でどの程度マネジメント（管理）されているかを客観的に知る必要があります。

CMMIは、組織のプロジェクトマネジメントに関する成熟度（＝プロジェクトマネジメント力）をレベル1からレベル5までの5段階で定義する考え方です。

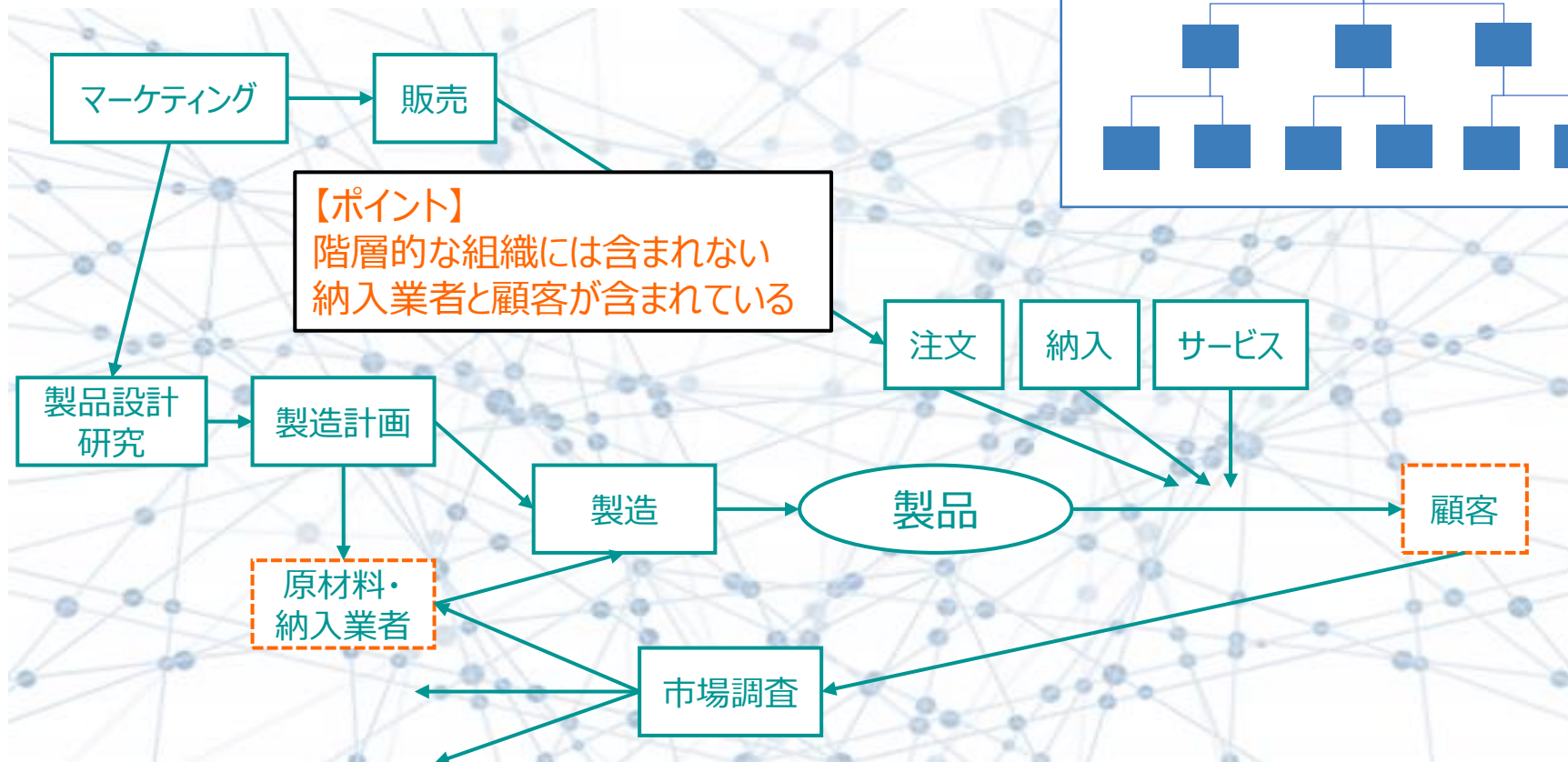


自身の組織のレベルを客観的に認識することで、改善してもっと高いレベルにいかうという意識向上につながります。
一般的には、ほとんどの企業がレベル1またはレベル2で、プロセス改善によるレベルアップが望まれていると言われています。

(4-2) 組織体系を見直す【ネットワーク組織】

全体最適を考えると、従来の縦型の階層的な組織図では、各部門・各工程がどのように関わっているのか理解することができません。組織全体のゴールを達成するために、個々の活動や工程の関わりを客観的に理解するためには「**ネットワーク型の組織図**」が役立ちます。

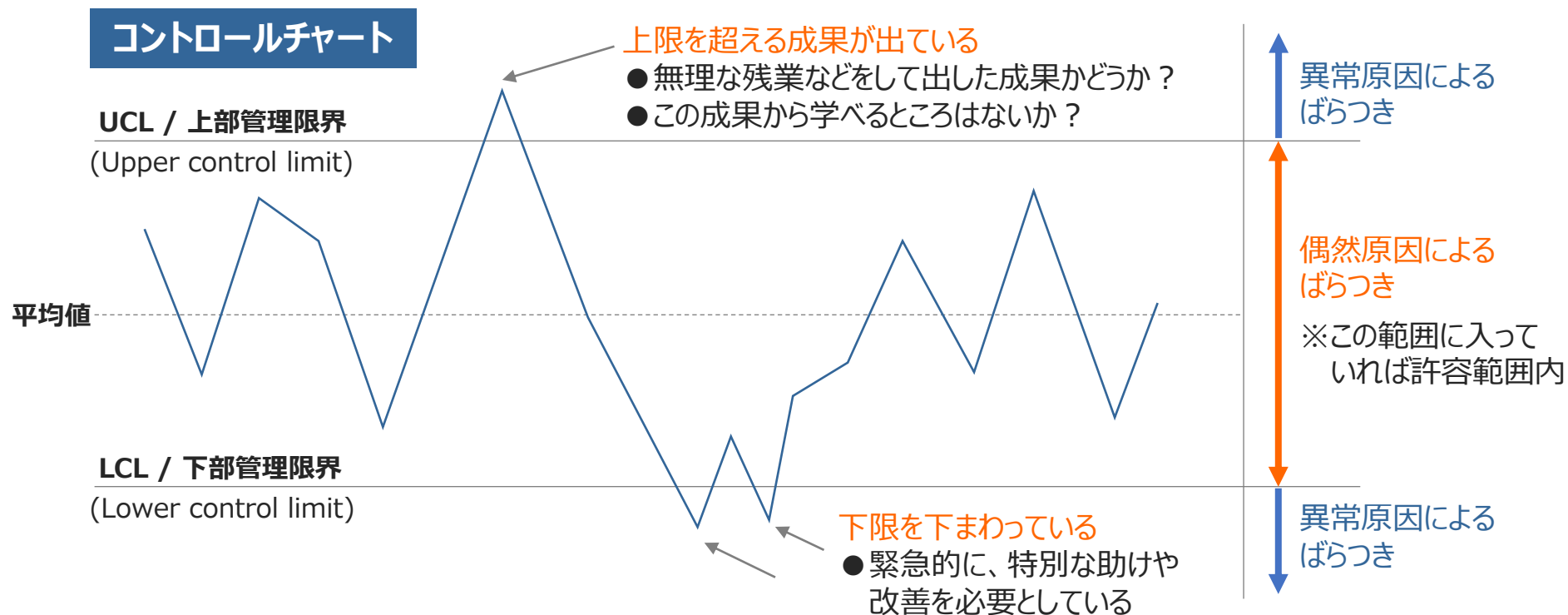
ネットワーク型の組織図の例



(5) コントロールチャートで利益意識を高める【管理図】

一般的に製造物を作る際には、同じ仕様の商品であっても多少の誤差は必ず生じます。同様に、組織やプロジェクトの工程や成果にも、平均値に対しての誤差は必ず生じます。(調子がいいとき、悪いとき…etc.)。この誤差のことを「ばらつき」と言います。

コントロールチャート（管理図）は、このバラツキの管理の上限値と下限値を定め、成果が管理範囲内に入っているか否をひと目でわかるようにグラフ化したものです。マネジメント担当者がコントロールチャートを日々確認することで、業務プロセスのムダ・ムリ・ムラに気付きやすくなり、全体最適をめざした業務改善や、利益意識向上につながります。



参考書籍のご紹介

本資料の参考書籍でもあり、マネジメントを学ぶ上で大変役立つ3つの書籍をご紹介します。

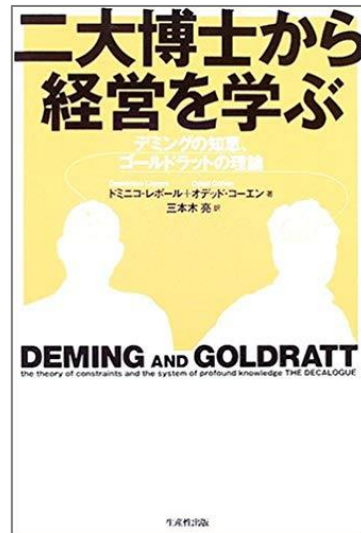


「統計的思考による経営」

吉田耕作 著
日経BP社

＜同書からの引用＞

- 経営者が経営者であるゆえんは部分最適ではなく全体最適をめざすからである。
- 管理図は管理者にプロセスが「見えてくる」ようにする、我々が持っている唯一の道具なのである。



「二大博士から経営を学ぶ デミングの知恵、ゴールドラットの理論」

ドミニコ・レポール+オデッド・コーエン 著
生産性出版

＜同書からの引用＞

効果的なマネジメントを行ううえで、
そぐわない前提：

- 組織の構成要素間のつながりや相互関係を無視した、階層的な組織
- 全体最適を犠牲にした部分最適の追求
- 組織全体のパフォーマンス向上より、コスト削減を重視したマネジメント



「チェンジ・ザ・ルール！」

エリヤフ・ゴールドラット 著
ダイヤモンド社

＜同書からの引用＞

「なぜ、出せるはずの利益が出ないのか」
システムを導入しただけでは利益にはつながらない。
なぜなら、何もルールが変わっていないからだ！

全体最適の鍵をにぎる「IT活用」

これまでご紹介してきたように、中小企業が継続的に利益を出し続け、成長し続けるためには業務プロセスを見直し、全体最適をめざしていく必要があります。そして、生き残りをかけて変化に対応することが求められる時代、全体最適には、ITの力をうまく活用することが不可欠です。

個人の能力に依存した
プロセスからの脱却

定型業務の
自動化

業務のマニュアル化
業務フローの自動化

AIの活用

ITを活用し、1社1社の課題にあった
システムを構築することですべて解決できます。

「全体最適」

人手・リソース不足対策

管理業務の自動化

働き方改革
残業対策

データ蓄積による分析・
マーケティング



BAISOKUのシステムは、**中小企業のマネジメント課題に特化**しています。
独自のデータ分析機能により、さまざまな数値をわかりやすくグラフ化。
マネジメント担当者が、組織全体を客観的に見ることを容易にする機能を備えています。

BAISOKUシステムにできること

コントロールチャート
・ムダ・ムリ・ムラを見つける
・ボトルネックを見つける

BAISOKU管理図

プロセスを見える化し、
「ばらつき」が見えやすくなる
→ボトルネックがわかりやすい！



ECRS分析による
改善策への対応
(やめることを探す)

月別・日別の件数や作業時間を一発表示

→時間がかかりすぎている工程が一目瞭然！

重要度・緊急度を見極める

顧客のRFMランク付け機能

重要度・緊急度ラベル付きToDo機能

組織のネットワーク化

発注元、仕入れ先までつなぐシステムを構築

ここがポイント！

管理者がデータを毎日眺めることで、

- 改善ポイントに気づきやすくなる！
- 重要な課題を見逃しにくくなる！
- データが蓄積されているから重要な経営判断をしやすくなる！

さまざまな機能で「**全体最適**」を実現します。

マネジメント課題見直しチェックリスト

御社のマネジメントの課題は見つけることはできましたか？

最後に、チェックリストを活用して、現状のマネジメントの課題とIT導入の必要性を考えてみましょう。

	Yes (ある)	No (ない)
マネージャー以上の社員は、自社の売り上げ・コスト・粗利益・業務費を正確に把握していますか？		
過去5年間の売上・利益を即答できますか？ (もしくは、すぐに一覧で見られますか？)		
マネージャー以上の社員が、各部署、各社員の進捗状況や好調・不調を予測できていますか？		
マネージャー以上の社員が、自社のボトルネックを意識できていますか？		
非効率な業務ルールはありませんか？		
御社はITを十分に活用できていますか？		

Noにチェックの多い場合は、ITを活用してマネジメントを改善する余地があります。
ITの力を活用し、効率的なマネジメントを行いながら、会社全体の利益向上を狙いましょう！

中小企業のシステム開発・データ分析・
業務改善を支援します。

お問い合わせはお電話またはメールにて

IT仕組みづくりによる
●全体最適
●業務の課題解決
●利益アップ
に少しでも興味がありましたら
お問い合わせください！

BAISOKU 株式会社BAISOKU (バイソク)

TEL: **03-6907-3904**

Mail: info@baisoku.co.jp WEBサイト: <https://baisoku.co.jp>

東京都練馬区中村北2-20-11 ソフィア中村橋2F