価値提供の思考

～中小企業の生存戦略～

第10回

コスト最適と機械化③

手を動かしながら考える

中小企業に必要な戦略

三枝国際特許事務所
中小企業診断士
柚木　正人氏

○…自動化のゴールは手作業の完全自動化であり、この点は妥協なく目指したい。そのために必要なのは最初の段階から「100%を目指さない」こと。一見矛盾した思考に思えるが、出来る限り多くの業務に手をつけること＝すべての業務で何かしらの機械化を行うことが求められる。完全を目指してしまうと開発のスピードが損なわれてしまい、自動化の効果も薄くなる。

これは、数分単位の自動化よりも時間効果が大きい場所から「ざっくりと削減」することを意味し、「たまに発生する例外作業」ではなく、「毎日発生する作業」から先に検討していく重要性を指す。決して「手を付けない」わけではなく、年間で10時間の業務が10個あるならば、一つの業務で5時間ずつ削減できる開発を行うことが、全体最適につながるということだ。

○…多くの業務に触れる中で類似業務が存在することが分かり、自動化がパターン化する開発部分は増えるため、指数関数的に開発できる業務が拡大しスピードが向上する。このため、出来る限り薄く広範囲に自動化を進めることが効率的だ。また、時間削減効果が薄い作業であっても、他に流用できる可能性が高い開発である場合は採用した方がいい。

開発当初は「中途半端な自動化」と揶揄されることもあるかもしれないが、一部でも作業時間が短縮されているのであれば気にする必要はない。それよりも「手を動かしながら考える」スタイルを崩さずに進めていくことが望ましい。技術面の限界は常に更新され、「行き止まりに長考して手を止めない」姿勢こそが求められるのだ。この手法が将来的にAIへと継承されると、最終的に「完全自動化」へつながることになる。

○…「完全」を目指す際に妨げになりやすいのが「紙の処理」だ。しかし、無理にOCR処理に頼るのではなく、組織全体で電子に切り替えていくことも必要だ。紙書類での納品などが課題に挙がるテレワークも、新型コロナウイルスの流行に伴い多くの企業で電子対応が進むことが予想される。郵送業務などを丸抱えで代行するサービスも存在するため、電子対応を進めていき、業務のアウトソーシングを検討することも有効だ。

留意しておく点は、自動化されているにもかかわらず正しく効果を測定できず「何も変化がない」状態に見えることだ。経営陣には「消えた時間が増えるはずがない」という視点が求められる。このため、余剰時間や残業時間を的確に把握することが必要だ。

○…本連載では、「価値提供の思考」こそ今後の中小企業の戦略に欠かせないことから、テーマに設定し発信を行ってきた。多くの経営者に愛読されている孫子の兵法は理論的思考による戦略を示しているが、その要となる考え方は「生存」であり、実現のためには負けない戦＝「勝てる場所で戦う」ことが戦略の基本となる。負けない戦を実現させるための唯一の方法こそが、自社の「強み」を市場変化という「機会」にぶつけること。強みはこれまでの積み上げであり、機会は市場の変化だ。そして、変化への対応に必要なのが組織力の強化になる。

次回、「中小企業の戦い方（最終回）」は6月29日掲載