

# 今日からできる 仕事術

## 「風が吹けば桶屋が儲かる」 ～「ループ図」で問題を見える化しよう。



中小企業診断士  
米倉 博彦

日常生活をおくってれば誰でも「すべてが繋がっているなあ～」と得心する瞬間があると思う。ことわざで言うところの「風が吹けば桶屋が儲かる」という奴である。仕事で降りかかる諸問題を解決する際にも、ものごとの「つながり」を考える手段は有効だ。今回はつながりを考えるための道具であるシステム思考の「ループ図」について簡単に説明する。

### ■ものごととそのものと、その「つながりかた」

「売上アップ」「顧客満足度の向上」「従業員の離職防止」「残業時間の削減」など、仕事をしているといういろいろな課題が降りかかってくる。

これらの課題はそれぞれが単体で存在しているわけではない。企業というのは、いや仕事というのは「生き物」のようなところがあり、どこかを変えればその影響が思ってもみなかった場所に現れることもある。何を変えたら何に影響があるか、その「つながりかた」を見極めて対処しないと、思ってもみなかったところでトラブルに見舞われる。

### ■今日の解決策は明日の問題をつくりだす

「つながりかた」を理解せずに何かを行えば、副作用が発生する。

「今日の解決策は明日の問題をつくりだす」という言葉がある。良かれと思って行った解決策が、別の、より深刻な問題を生み出してしまおうという意味だ。(かつての公害問題を思い出して欲しい)

問題を解決しようとドミノを倒したら、めぐりめぐって自分の後ろのドミノに押しつぶされるようなイメージだ。(図1)

図1：今日の解決策が明日の問題を生む



### ■システム思考で「つながり」を見える化する

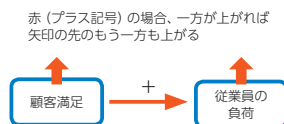
物事をつながりを「見える化」するための手法として、「システム思考」という分野における道具の一つである「ループ図」を紹介する。

やることは単純で、項目を矢印で繋げて、全体像を見通す一枚の「絵」を作るのだ。

例えば、「顧客満足」という項目と、「従業員の負荷」という項目があったとしよう。顧客満足度を上げようとしたら、従業員に勉強や残業を強いてしまい負荷があがるとする。この場合は二つの項目を赤い矢印(プ

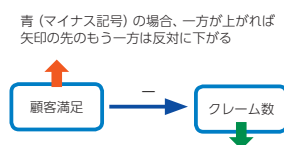
ラス記号)で結ぶ。(図2)

図2：一方が上がれば他方も上がる



逆に動く項目もある。顧客満足度が上がれば、クレーム数は一般的に下がるだろう。この場合は二つの項目は青い矢印(マイナス記号)でつながる。(図3)

図3：一方が上がれば他方が下がる



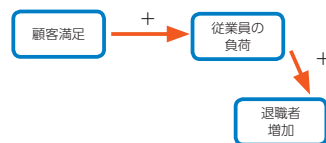
これが基本の考え方だ。それではループ図を作ってみよう。

1) 顧客満足度を上げようとして、従業員の負荷まで上げてしまう。

図2で見たように、経営者が顧客満足度を高めようとするあまり、営業時間を延長したりマンパワーに依存するサービスを開始したりすれば、従業員の負荷は上がっていきだろう。

従業員の負荷があがれば、おそらく退職者は増加する(いまは売り手市場なので、転職先には困らないだろう)。(図4)

図4：従業員の負荷が退職者の増加に繋がる



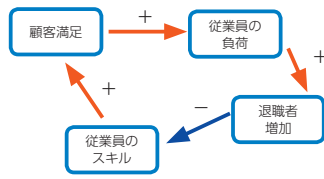
2) 退職者の増加は何をもたらすか?

従業員が居着かない職場では、スキル(技能)が蓄積していかない。退職者が「増え」れば、従業員のスキルは「下がる」。

従業員のスキルが下がれば、顧客満足度も「下がる」だろう。(図5)



図5：従業員のスキル低下が顧客満足度を下げる。



### 3) 退職者増加により上昇するコスト

退職者が増えれば、企業は新たに人を雇わなければならない。求人をつける、転職あっせん会社に依頼するなどして、採用コストは「増える」ことになる。

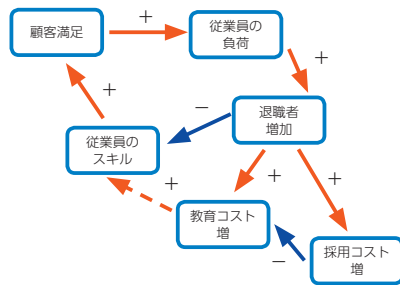
また、新たに入社した社員には教育を行う必要がある。教育コストも増えることになる。

教育コストを増やせば、さきほど問題になった「従業員のスキル不足」を解消できる。しかし、採用コストも同時に増えていっているのので、教育にお金をかけることができなくなっていく（教育よりもまず頭数を揃えろ！と言われる）。

教育はすぐに効果が出ないので、矢印を点線で表記している。（図6）

教育のコストはすぐにかかるけれど、その効果は遅れてあらわれる。

図6：教育・採用コストが増加していく



### 4) 売上が上がっているうちは問題が表に出てこない

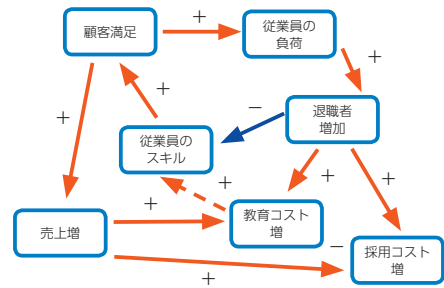
顧客満足度が上がっていれば、売上も増加するだろう。上がった売上（正確には利益）を採用コストや教育コストに回すことができるため、問題はしばらくの間は表に出てこない。

しかし、採用コストが増えていけば、教育にコストをかけられなくなる。そうすれば従業員のスキルは低いままになり、顧客満足はいつしか下がっていく。

顧客満足度が下がり来客者が少なくなれば、従業員の負担は減り退職者も減るかもしれない。ループ図の逆回転が始まるのだ。

教育にコストをかけられるようになり従業員のスキルも上昇するかもしれない。もっとも、来客者が少なくなったその企業が、その時まで残っていればの話だが。（図7）

図7：売上が問題点を隠している間は大丈夫そうに見える

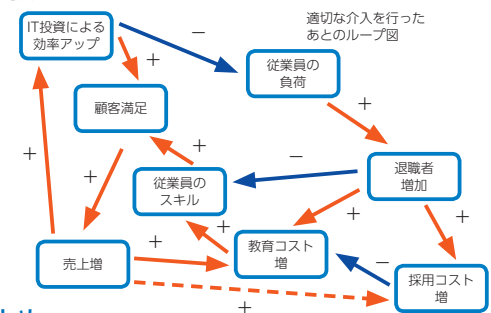


それでは、この問題をどうやって解決すればいいのか？

ループ図のどこか、もっとも効果の高い場所に新たな項目を挟み込めばいい。

図8では、顧客満足度の向上を従業員の負担上昇ではなくIT投資を使って行うことで、悪循環から抜け出している。

図8：システム投資という「介入」により、悪循環を抜け出す



### ■まとめ

今回はシステム思考のツールである「ループ図」についてごくごく初歩的な説明を行った。本当はそれぞれのループがR（強化型）かB（バランス型）か、時系列グラフを使った各項目の変化のパターン把握などより細かい手法があるのだが、ここではわかりやすさを重視して割愛している。

システム思考やループ図に興味を持たれた方は、複数の書籍があるので参考にするといいだろう。

筆者が作ったループ図が必ずしも正解というわけではない。個人個人の考え方によって、企業の社風によって、いろいろなループ図のかたちがあるはずだ。

「このつながりはおかしい」「ここにはこの項目が追加できるのではないかな」などと気になったら、ぜひ自分なりのループ図を書いてみてほしい。

日本では昔から「因果応報」という言葉に見られるように「つながり」を意識する考え方が自然に受け入れられているように思う。

昨今話題の「働きかた改革」も、単に残業を禁止する、副業を認めるといった表面的な対応に留まれば、思わぬ副作用が発生するだろう（聞くところによると、帰宅してから自分の部屋で行う「ステルス残業」の発生で労働条件はむしろ悪化しているとか）。

皆さんの業務に「風が吹けば、どこの「桶屋が儲かる」だろうか？因果のつながりは理解できているだろうか？

まずは大きめのコピー用紙を広げ、ペンを持って、ループ図を書いてみては？