

＜なるほど！そうだったのか仕事のしくみシリーズ4＞

うその取組に惑わされないように！取組で成果の出ない理由をお伝えします。

日本タイムマネジメント普及協会
理事行本 明説
2015年夏

先日、NPO を設立して以来のセミナーの受講者の方々に一斉にメールを配信しました。新しい組織の設立や久しぶりの書籍の出版などをお知らせしました。中には当方を忘れている方や、社内でメールが物議をかもした会社もありました。結果としてご迷惑をお掛けした形になった、企業及び従業員の方々には深くお詫び申し上げます。定期的、継続的にメール配信していれば良かったのですが、2010年から11年にかけて様々な試練が重なり事務処理能力が極端に低下した余波でメールの配信も滞りがちでした。

そのメールの中で、簡単なアンケートを取らせていただきました。生産性向上の取組をしている組織は約7割ありましたが、成果が出ているのは25%しかありませんでした、多くの企業で成果が出ていないことがわかりました。

そこで、今回はタイトルのように成果の出ない理由を仕事のしくみから語ってみます。

1. 残念な取組み→無駄探しの無駄

効果的な対策：「生産性向上は大事の特定からはじまる」

日本の生産現場の生産性は、世界一といわれています。「生産現場での改善」は「Kaizen」という英語にまで、なっているところかも知ることができます。

一方、ホワイトカラーの生産性は、どうかというと、主要先進国では、ビリと断言できます。サービス業だけで見ると世界55か国調査でなんと54位。

この、生産現場とホワイトカラーの落差は、どこから生れてくるのか？その理由がわかれば、ホワイトカラーも、ビリから世界一も夢ではありません。

生産現場の改善のポイントは、「無駄取り」にあると、断言するのは多少乱暴ですが、生産現場が生産性向上を実現して来た背景に「ムダとり」があったことは、まぎれもない事実です。「ビスを持って3歩歩く工程を1歩に短縮」する作業に、生産現場のムダとりのポイントが見えます。

このムダとりの成功体験をホワイトカラーに持込んでいるのが、日本のホワイトカラーともいえます。そして、その多くは間違いなく失敗に終わっています。

その理由は、生産現場はムダとりが上手なのではなく、ムダの対極である「大事」が24時間、365日不変であるところにあります。大事が常に明確なのでムダを探しやすい構造といえます。

ところが、ホワイトカラーの仕事に目をやると、どうか？24時間 365日、大事が同じ人など、一人としていないのがホワイトカラーです。日替り定食のように毎日、大事がコロコロと変わる。いや毎日どころか、時間ごとに変わっている。これでは、ムダ探しをするのは、ほとんど不可能です。

ホワイトカラーの場合は、無駄探しをする前に、大事を特定することこそが成果を出すポイントなのです。

2. 残念な取り組み→ビジネスプロセスの幻想

効果的な対策：「BP分析の奥にある仕事のしくみに気づくこと」

ホワイトカラーの仕事と生産現場の仕事の違いを捉えていない取り組みはまだあります。その典型がBP（ビジネスプロセス）の分析です。ISOの認定を受ける時にやる、ビジネスフローづくりもこのBPです。

生産現場では、ラインという、物づくりの目に見える実態があつて、このBPをつくるのは簡単にできます。そして、そのBPをじっくりながめて、ムダを探し、改善された効率の良い新しいBPをつくる。いわば生産現場においては、業務改善の定番作業です。

しかし、生産現場で、一定の成果を出しているこのBPの分析は、ホワイトカラーの現場でやっても成果が出ることは、まずないと断言できます。成果が出ないだけでなく、とんでもない、時間とお金の浪費を生んでいることさえあります。

以前、シャープさんが開発したザウルスのカスタマイズ版（業務用ザウルス）を使って、このBPの分析を行なった企業がソフトの開発と、ザウルスの購入の為などの費用で、億単位の投資をしましたが、わかったことは、たった一点。会議の時間が異常に多いということのみでした。

また、私のところに相談があつた、あるエネルギー関連の会社では、外部コンサルを使い二年の歳月と、やはり億単位の費用をかけて、全社のBPを作成しましたが、二年後に外部コンサルが作成したBPを現場にフィードバックしたら、まっ赤に添削されて戻ってきて、外部コンサルはお手上げになり、結果私のところに相談が来る羽目に。

つまり、ホワイトカラーの仕事は生産現場と違って、BPは毎日のように、もっといえば、仕事ごとに変化しているということです。

生産現場は、BPで仕事の可視化は可能ですが、ホワイトカラーでは不可能です。ホワイトカラーの仕事の可視化を実現するのは、BPに変わる新しい手法が必要なのです。それが小協会で唱える「誰にでも、どんな仕事にも当てはまる仕事のしくみ」ということになります。

3. 残念な取り組み→フラット型組織の罪

効果的な対策：「正しいフラットの運用とピラミッドの復権、二つの共存」

今や日本の大手企業のほとんどがフラット型組織になった感があります。会社だけで

なく、地方自治体も、組織のフラット化が確実に進んでいます。

一方で、私のところに長時間労働対策の相談にいらっしゃるのもほとんどがフラット型組織の会社です。フラット型組織に何が起きているのでしょうか？

フラット型組織の前は、ピラミッド型組織でした。ピラミッド型組織では、風通しが悪い、意思決定に時間がかかるということで、のきなみフラット型組織になだれをうって変わっていきました。リストラの口実として、フラット型組織が使われた感もありました。現に、フラット型組織と中間管理職不要論は、同時に世に出てきました。

ところで、私たちの行なっている仕事をBPとは違う視点で見ると、実はたった二種類の仕事しかないことがわかります。それは、「自分一人でやる」書類作成、PC入力などのデスクワーク。もう一つは、会議や打合せなどの「他人と共同の仕事」です。複雑そうに見える私たちの仕事も、実はどんな人でも、「自分一人」と「他人と共同」の二種類の仕事しかしていないのです。

そして、組織論で考えると、一人ではできないから、二人で、二人ではできないから三、四人でと、組織体制を変えることにより、ピラミッド型組織が誕生することとなりました。つまり、ピラミッド型組織は、役割分担しながら「自分一人」の仕事进行处理するのに適した形態です。一方、「他人と共同」の仕事は、会議や打合せなど、相手がある仕事で、そこには、必ずコミュニケーションが存在することになります。一度に多くの人に伝わる方が効率が良いのは、当たり前で、そう考えると、フラット型組織とは「他人と共同」の仕事に適した形態といえます。

今から、10数年前、「自分一人」の仕事进行处理する体制に大量のコミュニケーションを流し破綻し、そして今、コミュニケーション进行处理する組織に、大量の「自分一人」の仕事流し、破綻するということが起きているのではないのでしょうか。

4. 残念な取り組み→幼稚園の持ち物検査？

効果的な対策：「一人一人の自律性向上が生産性向上の第一歩」

私の記憶が正しければ、小学校の低学年までだったのでしょうか？ハンカチ、名札、チリカミなどの持ち物検査をやられていたのは。検査を受ける度に、一步また一步と社会人になっていったように思います。

だが、しかしです、ホワイトカラーの生産性向上について観察すると、いまだに社会人になっていない人間を相手にして、その取り組みをしているような現状と出てきます。もちろん皮肉ですが。

一昨年、エネルギー関連の企業で社内トレーニングをしていた時のことです。机のまわりが乱雑なのは、性格の問題ではなく仕事のさばき方のルールがないからだ、話をしたら、受講者から質問が来ました。いわく「机の引出しのトレーの整理整頓も同じですか？」「もちろん」と私。そこまでは、何も問題がなかったのですが、次の瞬間私はめまいがしてしまいました。

「では、定期的にトレーの検査をするということについて、どうお考えですか？」
なんとこの会社は、引出しのトレーを全社で新製品に取替え、なおかつその正しい使用状況をチェックしていたのです。どうもそのトレーは、適当に仕切りがあるのではなく、ハサミはハサミ置場、ホッチキスはホッチキス置場と片付ける場所が特定されているものらしい。物探しの時間短縮のための新トレーとのこと。ちなみに、物探しの時間は、文具メーカーさんの調査によると、一時間前後はあるらしい。生産性向上に寄与する新トレーであることは私も認める。が、持ち物検査のように、使用状況のチェックをするというのは、いかがなものかと思う。

経営者が従業員に対して、「君たちは、まだ子供で全てを任せる訳に行かないから、鍛えるためにチェックするよ。」ということですが、簡単にいえば、信用していないよということ。

人間関係がそれも、信頼関係ができていないところで、ホワイトカラーの生産性向上は絶対無理と保証します。人間関係を適正に構築するための条件はたった一つです。それは各自が自律的に行動するだけです。

5. 残念な取り組み→隣の人が見えないグループウェア

効果的な対策：「自分一人でやる一日の一番大事がグループウェアを変える」

ホワイトカラーの生産性向上での間違えた取組みは、ムダ探しや、組織体制だけの問題ではありません。ツールを使ったところにも、あらわれています。その代表例は、グループウェアです。

イントラ内で、組織員の仕事の効率、生産性向上を目的に作られたソフトウェアです。大中小問わず多くの企業で導入されています。

しかし、その導入コスト、メンテナンス等のランニングコストに見合うだけの成果が出ているかという、はなはだ疑問です。

情報の共有化は、ハードルが高く難しいとしても、組織員のスケジュールの共有化だけは、容易にできるだろうと多くの経営者が考え、グループウェアで、組織員のスケジュールの共有化を目指しています。

しかし、一向に業績が良くなるどころか、ディスコミュニケーションが生じ、あげくのはては、隣の人がやっていることすら、わからないありさまです。

これは、道具としてのイントラやグループウェアが悪いのではなく、明らかに、ホワイトカラーの仕事がわかっていないことによって、生じていると断言できます。

私たちの仕事は、「自分一人」と「他人と共同」の二種類の仕事しかないと前に説明しました。そこで、今私たちが、スケジューラーや、またはアナログの手帳に記入しているのは、「他人と共同」の会議や打合せです。「自分一人」の仕事を記入している人は、マレです。つまり、「他人と共同」の仕事は、粗相があるといけないので「記録」するが、「自分一人」の仕事は、自分のことなので、相手に迷惑をかけることがないと、「記憶」で仕

事をしているのが実態だからです。

私たちは、知らず知らずのうちに仕事の管理において、ダブルスタンダードになってしまっています。このことが、ホワイトカラーの生産性を低下させる大きな要因になっています。

前に述べた、大事な仕事、それも「自分一人」でやる大事な仕事を一日、一個だけでも良いから、記憶から記録にシフトするだけで、個人の生産性が向上するだけでなく、グループウェアの価値が倍増するのですが・・・。

6. 残念な取り組み→水曜ノー残業デーの無策

効果的な取組：「社員のやる気をそぐ取組は即刻中止、廃止」

長時間労働や残業時間短縮のために「水曜ノー残業ディ」や「残業業務の申告制」などを導入している企業は多い。最近では、社内システムを一定時間でダウンさせる企業まで登場しています。本当に恐ろしい話です。

これらの取組みも、仕事のしくみをしらないことによる、暴挙と断言できます。短期的には、一定の成果、長時間労働、残業時間の削減が可能かもしれませんが、長期的には、確実にその組織の力量ダウンにつながると断言できます。

理由は簡単。私たちの調査で、長時間労働、残業時間の増大の一番の理由は、残業代稼ぎではありません。「責任は果す」です。つまり、現状行なわれている様々な長時間労働、残業対策の多くは、社員の「やる気」を間違いなく削いでいます。いわば、無責任に仕事をして良いということを社長が認めている制度と見ることもできます。

大事なことは、「やる気」を維持しながら、効果的な「やり方」を編み出す知恵です。その意味では、「水曜ノー残業ディ」には、知恵は皆無です。

同様な手法に、「がんばるタイム」なる手法があります。これも多くの企業で導入されています。この手法も、私にいわせれば「水曜ノー残業ディ」と50歩100歩です。短期的には、成果が出るかもしれませんが、社員の「やる気」を削ぐ点では、全く同じです。

なぜ「やる気」が低下してしまうのか？

それも「仕事のしくみ」に求めることができます。仕事には必ず「はじめ」と「おわり」があります。そして「おわり」は一人では決められません。必ず相手が必要です。この時間は、一般的には、組織（管理者）が管理することになります。しかし、もう一方の「はじめ」は、その仕事をやっている一人一人の個人にしか決められないものです。

上司から「この仕事は3時間で仕上げろ」といわれると何の抵抗もありませんが、「この仕事は3時から始める！！」といわれるとカチンとなる。つまり、はじめは一人一人の個人に任せられているのです。それを「がんばるタイム」では、「1時から3時までの2時間は、集中してデスクワーク」ということなる。つまり、一人ひとりに任されている「はじめ」を組織でコントロールしている。これでは、本当に「やる気」のある社員は、その会社から離れることになるだろうと思います。

7. 残念な取り組み→裁量型経営の大嘘

効果的な対策：「小協会の理論と具体策とツールを信じて！」

裁量型経営ということがいわれて久しい。わが国の労働行政の根幹をなす概念にすらなってきました。ホワイトカラーエグゼンプションも、この概念が出発です。学者も、役人も、そして現場指導のコンサルタントまで、裁量型経営！と呪文のように唱えています。

しかし、この呪文は、あやしげな宗教よりもタチが悪いと断言できます。なぜなら、この手法を採用した組織にも、個人にも幸せを届けてはくれないからです。それどころか、逆に不幸を運んでくるといっても良い。

裁量型経営の代表格のフレックスタイム制を導入している企業は、果たして生産性が向上したでしょうか。私のところに相談に来るフレックス制導入企業は、社内のコミュニケーションに支障が生じたり、その結果同一業務を複数社員が取組んだりと非効率が目立ちます。

そうなるには、ちゃんとした理由があります。それは、「仕事のしぐみ」を逸脱した取組だからです。

どんな仕事にも「はじめ」と「おわり」があり、「質」と「量」があります。この他にも、セットで捉えることのできる要素はたくさんあります。ここで大事なことは、このセットが、一人一人の個人にしか管理できないもの、つまり「はじめ」とか「質」などと、一人では管理できず必ず他人が絡む「おわり」とか「量」などに分類できるということです。

つまり、裁量型経営などという特別な手法があるのではなく、実は全ての仕事が、一人一人が管理する裁量型であり、かつ一人では管理できない非裁量型の要素を同時に持ち合わせているということです。

そう考えると、労働法を構築した人が、この事実を知っていたかどうかは、知りませんが「労働とは、管理監督者の指示、監督のもとに働くこと」という労働法の定義は、真理です。

その意味でも、これからもホワイトカラーエグゼンプションの成立がされないよう活動を続けていこうと思います。