

「ベストプラクティスの幻想」

属人性は排除されるのか？

1/14/2010

伊藤達夫

業務のシステム化は経営の大きな課題ではあります。私も、業務改革プロジェクトに、何度も携わったことがあります。ただ、その本質的な部分に対する理解に基づいて、業務を改革し、システム化していくというプロジェクトをはじめから志向している経営者にはあまり出会ったことがありません。

たいていの業務改革、業務改善と称したシステム導入プロジェクトは、大きな会議室、プロジェクトルームで始まります。口火を切るのは、経営者や、システム担当役員であったりします。「わが社は、大きな成長を遂げてきました。その成長スピードに、業務がついてきていないのではないか？」という疑問がみなさんにもあるでしょう。現在も当社は成長の途上にあります。今のうちに、しっかりと業務システムを作り、個人の技量に頼らない業務のあり方と言いますか、人が入れ替わったとしても、業務に支障がないようなシステム作りをやっていきたいと思います。その際に、トップ企業であるA社の業務をベンチマークしてやっていって欲しいと思います。そういった部分を固めていくことが、今後の当社の発展に寄与するものと確信しています。」パチパチ、と拍手が会議室に巻き起こります。長い長い業務改革プロジェクトの始まりです。

たいていは、6ヶ月ぐらいの期間、プロジェクトが続き、要件定義がやっと終わって、次の何ヶ月かでシステムを入れて、テストして、運用開始、となります。規模にもよりますが、1年以上かける会社もありますね……。5年ぐらい前までは、こういうプロジェクトの後、動かないシステムが出来上がることがしょっちゅうでしたが、最近は、少しは動くシステムになるようです。でも、残念ながら、この当初の挨拶をしているリーダー、経営者のもとでは、競争力のある業務を作り出すことはできないでしょう。そして、スタッフの能力は向上せず、いわゆる「経験曲線によるコスト削減」すら怪しいのではないかと考えられます。

本質的な部分が間違っていることにお気づきでしょうか？

この経営者の方は、同業であれば、業務のあり方は同じようなものだろう、と考えておいでです。そして、トップ企業のシステムを真似ればもっとうまくいくのでは？と考えています。更に言えば、業務というのはあまり変化していかないものだと思っているようです。これは大きな誤解であり、リーダー、経営者が抱きがちな幻想に起因しています。

その幻想とは何か？リーダーのマネジメント能力と、業務の効率、社員のクオリティは関係がないという幻想です。ひどい言い方をすれば、「俺は優秀なのに、社員はできないなあ。」という幻想です。業務なんて、社員のクオリティは気にせずに、トップ企業のを真似ればよくなるだろう、と経営者は思ってしまいます。でも、いくらトップ企業と同じ業務のやり方をしても、いる社員のクオリティが違えば、効率は変わってきます。バットの振り方を同じように教えても、イチローのように打てるバッターもいれば、球に当たらないバッターもいるのと同じ、とよく言

いますね。

私の知人の親戚が、NHLの下部リーグ、大リーグで言えば3Aに当たるリーグで優勝したチームのコーチをやったそうです。過去最強とも言える戦跡を残したチームを関係者は絶賛し、「素晴らしいシステムだ」と口々に言ったそうです。しかし、そのコーチが選手に課したのは、局面局面で最高の判断をするためのトレーニングだけだったそうです。アイスホッケーは、瞬間的に複数の判断をしながら、体を動かさなくてはいけないスポーツです。だから、体を動かしながら、複数の判断をして、一連の動作ができるようになるためのトレーニングばかりしたそうです。そして、すごい判断力を持ったメンバーが揃った。その上で、試合では決め事、約束事を作らずに自由に、最高の判断をしろ、とだけ言って選手をコートに送り出した。だからシステムは無かったそうです。でも、関係者は素晴らしいシステムだと絶賛した。

これはどういうことなのでしょう？最高の判断力を持ったすごく優秀な人が集まれば、その都度、その都度、最高の判断ができるから、最小限の約束事で済むけれど、判断を誤る可能性が高い人が集まったら、判断せずに、決まった約束事に従うほうがよい、というお話しですね。そして、判断力が養われてきたら、少しずつ、決め事を減らしたり、複雑にしていける、ということだと思います。

ビジネスにおける業務は、これと全く同じですね。今いるスタッフのレベルに合わせた約束事、決め事が必要だが、スタッフの成長に伴って決め事を柔軟に変えていけば、効率は向上していくんですね。業務は常に変化していくべきものです。それをその業務のリーダーがスタッフの成長を見ながら、コントロールしていくんですね。そのリーダーの手腕に、スタッフの成長と、業務の効率化がかかっているのです。

もし、スタッフがクオリティが低い、業務が非効率であれば、リーダーのマネジメント能力が低いのです。これは、認めがたい現実かもしれませんが、これを受容しないと、トヨタ自動車が毎年業務効率化プロジェクトを実施し、コスト削減を続けているというニュースの意味が理解できません。業務というのは、固めるものではなく、柔軟性を持って設計し、スタッフの成長に伴って組み替えていくべきものです。

業務を固めて属人性を排除すれば、それ以上の効率化はなされず、スタッフの成長を意味なきものにしてしまいます。ただ、このことを理解できず、社員が駄目だけど、いい業務をベンチマークすればなんとかなるのではないか？という幻想を抱き、業務の競争力を持たずにいる企業が多いことも事実です。リーダー、経営者の方には耳が痛いかもしれませんが、社員ができない、業務効率が悪い、いいビジネスシステムができないのは、経営者、リーダーの責任なのです。