

1. 効率化の弊害

右掲は業務改善の進め方の概念図です。《Enjoy & Fun》は「改善を楽しく愉快地に」という意味です。元になったのは堀場製作所の「おもしろおかしく」という理念の《Joy & Fun》ですが、改善にフォーカスした標語になっています。前号でも「楽しくなければ仕事じゃない」とテーマに掲げましたが、永遠の課題と思える程です。「おもしろ おかしく 仕事せよ」とスローガンに掲げても正規分布に従って、真に「おもしろ おかしく」を実感している方は2σ以上の僅かに2.5%ほどしかいないと推測されます。故船井先生は「セミナーでドンドン実例を挙げよ」とおっしゃり、聞いて理解する方は2.5%、そして実践して成功する方はその2.5%なので千人に1人もいないとおっしゃっておられ、必ず、支援を求める人が出ると教えて下さいました。



それでは「どのようにすれば」という課題が浮かびます。人は「楽しんで稼ぎたい」という本質を持っていますので、「楽しんで成果を出す」という視点でいろんなサービスが出ています。仕事を細分化すると「正味の業務」「付随する業務」「周辺の業務」の3つの分けることができますが、各業務をIT化する方向に流れています。例えば、インサイドセールスは分業化して各工程の状況をCRMソフトで情報共有することで高効率化を図っています。商品を決めてターゲットリストを作成し、テレアポ会社にスクリプトを渡して見込み客の発掘をし、そのレスポンス状況をCRMに反映して次工程の地域活動の営業員が詳細説明でテストクロージングを行い、受注確度が高まった案件を営業がクロージングし、契約を納品までの管理者に引き継ぎ、作業の進捗を管理するようになっていきます。確かに契約の世界なのですが、顧客に対する「顔」が一定していないのです。つまり、各工程の「正味の業務」を追求して「付随する業務」や「周辺の業務」を極力排除するので「人」としての達成感が少なくなっているのです。

2. 「利他の精神」

上掲のイラストでは「業務直結型のテーマ」を改善して「はるかに高い目標」を目指すとして示しています。この「はるかに高い目標」が課題です。分業化・効率化の波で「人との関係性」を排除の傾向があり、例えば、部下指導にもITを活用して、面談ではなくチャットで行なうようになっていますので、上司と部下の関係は薄くなり相互の「人間力」を発揮できない状況に流れています。つまり、システムティックなので「業務直結型のテーマ」を改善するにはチャットで行なうので記録が残り有効な方法ですが、非業務な課題は形式的に消化する流れになり「はるかに高い目標」である「人材育成」から「人財」を生み出すという究極の目的が薄れているのです。

「業務直結型のテーマ」を効率化して成果を最大化する事は可能であっても、「はるかに高い目標」に辿り着くには「付随業務」や「周辺業務」の改善が急務の課題になります。「付随業務」には業務に関する「報連相」という課題があります。グループウェアを使って多くの方が共有されますが、チャットのようにタイミングのズレが生じて「手遅れ」という残念な結果になりかねないのです。「報連相」の書き方にもよりますが、関連する人が「誰」と明確化しないケースが多く、責任の所在が曖昧なり解決行動を起こせないことが多くなるのです。また、「周辺業務」は定義が難しいですが、「誰かがやらねばならないこと」とすれば、落ちていたゴミを拾うことも一つです。ゴミに無関心でいる事も可能ですが、エチケットやマナーとして意識させる為にも重要なことです。異常を検知して対応する事も対象が広がりますが、例えば、使用する機械の異常に気付くことは重要な問題になる前に対応する為に重要なこととなります。

現実的に企業にはいろんな方が働いています。例えば、嘱託という立場や正社員・パート・アルバイトと働き方が違い、管理者と一般の立場の違いでも「報連相」に要求するものが違ってきます。しかし、誰かがやらねばならない事が多いのです。「人間力」と言いますが、当事者として責任を持って行動する事がポイントですが、「嫌な事を後回し」という方がいると往々にして「異常」から「非常」に拡大しやすい体質になります。「嫌な事」は誰しも避けたいのですが、「他人に迷惑をかけない」という事を徹底すれば「自分のことは脇において」となり「利他の精神」を身に着けた集団になるのです。

3. 「Enjoy & Fun」

堀場製作所の社は「Joy & Fun」ですが、改善指導では Enjoy&Fun として「楽しむ」という動詞的に表現していました。Funは「喜び」で共通していますが、Joyは「喜び」で名刺ですがEnjoyは「楽しむ」と動詞という違いがあります。私たちは、「改善」を進めるにあたって「はるかに高い目標」に向かって、「ムダ・ムラ・ムリ」を排除して効率的に業務が出来るように「創意工夫」することとして、その結果、現場作業が楽しくなるとしていました。つまり、「ムダ・ムラ・ムリ」を発見して解決策を創意工夫して実行する事です。例えば、自動車整備でオイル交換がありますが同じ1リットルでも1リットル缶で行なうのと大きな180リットル缶から1リットルを出して使うのではコストが格段に違うので、180リットル缶に改めて給油の蛇口をつけて1リットルのピッチャーに入れるように工夫したのです。この考え方は「オイル会員」という制度が出来る元になったものです。自社の「利益」を出すという事からお客様の「利益」という「大きな目的」に昇華したのです。つまり、オイル1リットル交換するという業務直結型テーマをコストという視点を付随業務でピッチャーに入れることで空き缶のムダを排除することになり、手間を減らす「喜び」を実感したのです。これを評価されたので「楽しむ」という心理が芽生えて現場改善の動きが非常に良くなったのです。

このように「ムダ」を省くのは分かりやすいのですが、「ムラ」や「ムリ」は自力で解決できないことが多いので大がかりになります。「ムラ」という意味では役所仕事に多いのですが、ある期間の為に人員を配置しているケースです。つまり、ある期間に他部署から応援すれば「ムダ」な人員を排除できるのです。また、「ムリ」も同じで「特急」という我儘な作業があって、残業や休日出勤ということが起こるのですが、ルール順守で「我儘」を排除する風土をつくる事で排除できます。

このように「業務」に「付随」する「ムダ・ムラ・ムリ」は「改善」で対処しやすいのですが、「周辺」の業務が課題として残るのです。例えば、「会議」や「研修」は個々の方が担当する「業務」や「付随」ものだけでなく、地域とか同業者など関係するものがあるのです。「それは私の仕事ですか？」という疑問をもっても「誰かが参加する」と視点で選ばれて、本来の業務の上乗せになってしまうのです。

4. 「Next Action」を習慣化して《Enjoy & Fun》

「着眼大局、着手小局」と言いますが、「着眼大局」は物事の全体を理解して本質を捉えることであり「着手小局」は小さなことから取り組むことです。佐賀藩の藩書「葉隠」では「些事優先」として現場の課題を解決する事から始めて、大きな課題は現場では解決できない事が多いので上層部に任せると教えています。右上は945号「未来」への「到達系」でもご紹介していますが、本質をついた「目指す世界」を掲げて、現実から「とりあえず主義」で「出来ることからコツコツと」というスタイルを表しています。

右下は「成功の方程式」と名付けた有名な4行訓です。まず、心にやろうと思う事が大切ですが、すぐに着手出来ない事では後が続かないのです。その為には「とりあえず」とあるように「着手小局」がポイントで、私は「すぐに手をつける」と心がけています。着手しないと時間の経過でズルズルと滑って、最後にはタイミングをずらして後の祭りなりかねないからです。ともかく、着手すれば手応えがあるので次の対応策が生まれるのです。「3回安定10回固定の法則」は故船井先生の教えですが、当初に3回連続できるか否かに関わっています。例えば、新規でも初回で終わるケースが多いですが、「できる人」は次のアポをとるようにする方が多いです。初回で見当違いであれば、相手の要求を聞いて調整する事が大切です。「次のアポ」をとる習慣を身に付ければ、多くの方はその道で生きていけると思います。

今号は《Enjoy & Fun》をテーマにしましたが、煎じ詰めると「Next Action」(NA: 次のアポ)をとれるか否かで成果が変わり、NAを習慣化すると「次に何を話そうか」と工夫する事につながるので「工夫」を楽しむ事になります。私は「工夫する」を Enjoy すれば、その結果を Fun(喜ぶ・楽しむ)につながると考えています。

