

シリーズ

「ある監督官の問はず語り」(第 9 回)
— 「働き方改革」を進める十か条 —

唐突だが、ある十か条をご紹介します。

- 1 業務の正確さを期するため、「速さ」よりも「注意深さ」を促すこと。
- 2 多角的な検討と組織的な決定を行うため、可能な限り案件を 5 人以上の関係者が参画する委員会で検討すること。
- 3 複数の異なる指示が起こることを避けるため、指揮命令系統は常に厳守すること。
- 4 的確な業務を行うため、意思決定の速さを言い訳にした「抜け道」を許さないこと。
- 5 責任が不明確な決定を避けるため、これから行うことが本当に権限内のことか、より上位の管理者の決断を仰ぐべきではないかという疑問点を常に指摘すること。
- 6 リアルタイムな状況に対応するため、前回の会議において決定した事項でも疑問点があれば再び会議の議題とすること。
- 7 誰が読んでも理解できるものとするため、作成する文書については細かな表現や「てにをは」に気を配ること。
- 8 いかなる状況でも正しい業務を遂行できるようにするため、文書や仕事はその種類に関わらず常に完璧な仕上がりを心がけること。
- 9 判断の正しさを担保するため、業務の承認は 1 人ではなく複数人で行うこと。
- 10 社内統治を正しく実施するため、すべての規則を厳格に適用すること。

いかがだろう。なるほど、と頷けることも多かったのではないだろうか。すでに皆さんの会社でもこうした取扱いを行っているか、あるいはこれから行うべく検討しているのかもしれない。

このような業務の「規則化」は、まさに仕事上の知恵であり、会社の叡智・遺産を結集したものだ。皆さんの会社では、日々さまざまな仕事が行われている。それらの仕事は、昔と比較して質的に複雑化し、結果として量的に増大している一方で、業務に精通するベテラン世代が徐々に引退していく状況にもある。

こうした中、若手世代に対して、いかに慎重かつ的確に仕事をしてもらうかが当面の課題だ。長い「平成不況」により減退した日本企業がさらなる V 字回復を図るためにも、こうした業務の規則化は必須であろう。

このような「十か条」を参考に、皆さんの会社が、より生産性の高い企業となることを、心よりお祈りする。

——と、ここまで約 900 字を費やして書いた。つまり、皆さんも約 900 字分を読まされたことになる。そうしたところで大変恐縮なのだが、ここまで書いたことはどうか一切切忘れていただきたい。

なぜなら上記十か条は、「組織をダメにする十か条」だからである。

かつて CIA の前身組織には、敵国内のスパイが敵国の生産性を落とすための方法を記載したマニュアルが存在していた。『Simple Sabotage Field Manual』というもので、この十か条はそれを基にした創作である。「～ため、」の後はこのマニュアルのほぼ転記だが、それより前の部分は、筆者において「そうした規則を強いるためにしばしば使われる言い訳」を書いたものだ。

要するに、「生産性が落ちる決まりごと」が、いかに「耳当たりのいい方便」によって、皆さんの会社内に浸透しているかという皮肉である。

いけ好かないことをするな、と言われそうだが、こうした決まりごとがもっとも多い組織こそが他ならぬ役所だ。この原稿はきっと役人も読むのだろうが、まさしく自戒を込めてここに書いた次第である。

現在は「働き方改革」が、どこに行っても引っ張りだこだ。

誰の講演を聞いても働き方改革に関する言及があり、猫も杓子も働き方改革、終いには働き方改革あらずんば日本企業にあらずと言わんばかりである。

だが、そうした旗振りの一方、具体的方策には乏しい。まず何をすればいいのかがわからない、だから改革も進まないというのが企業の率直な感想だろう。

もちろん、それは仕方のないことだ。働き方改革などこれまで誰も取り組んだことのない仕事である。旗は振れども兵が動かないのは当然のことなのだ。

とはいえ、やれと言われたものはやらなければならない。さて何をどうしようか、と頭を悩ませている企業はとて多いに違いない。

そこで、上記のような十か条を書いた。

この十か条はまさしく「生産性を低下させる」ものであり、裏を返せば、その逆を行えば生産性も上がるということだ。単位時間の生産性が上がれば、反比例して労働時間は減少する。すなわち、働き方改革が求める結果を出すことができる、というわけである。

何かの参考になれば、幸いだ。