

働き方改革のために、個人と組織は何から着手すれば良いのか

株式会社プロセスデザインエンジニアリング 渡辺和宣

従業員一人あたりの労働生産性では、日本は OECD35 カ国中 20 位だそうです。そして、一人当たり GDP も世界で 22 位。私は、グローバルな経済戦争での低い付加価値、第二次世界大戦の敗戦、この二つに共通点を見い出してしまいます。

これは、ランチェスターの法則で説明できます。局所戦であった戦後の高度成長期を過ぎて、広域戦のグローバル競争時代になっても企業の基盤が整っていないからです。太平洋戦争の初期を過ぎた時点から、日本軍が負け続けた構図と全く同じです。また、終身雇用にどっぷり浸った個人にも課題があります。

働き方改革は残業規制では出来ません。無理に残業規制すれば、企業収益や GDP は確実に低下します。残業は減ったが同時に給与も下がれば、企業や社員はハッピーでしょうか。

\*\*\*\*\*

## 1. 個人編

私は、元々、日本人個人の平均的能力は高いと考えます。それが世界で 22 位になってしまうのは、終身雇用の弊害だと想像します。転職すると、「自分の経験を無意識に抽象化して、次の転職先で活かす」ことを生きるために人間の本能として行います。しかし、終身雇用では、この抽象化という動機がないため、ここを起点とする類推、階層化、因果関係付け、システム思考のスキルが身に着きません。

したがって、転職面接で「部長職なら出来ます」という発言も飛び出す訳です。本当は、抽象化能力がなく類推や階層化ができないので、新しい会社での部長職も務まらないでしょう。

私は、転職を 3 回しましたが、その度に自分の経験がゼロリセットになりました。新しい職場の仕事の知らないことについて、年下の上司からボロクソに言われました。しかし、ゼロから始めるのではなく、無意識に前職の経験を応用する抽象化のスキルを身に付けました。

コンサルタントは、毎回、異なる会社や案件に対応するために、抽象化、類推、階層化、因果関係付け、システム思考といった論理思考のスキルが必要になります。しかし、これは一般ビジネスマン層や経営層にも共通のことだと言えます。

論理思考のステップ⇒<http://process-design-eng.com/contents/gutsy-4-1025.html>

\*\*\*\*\*

## 2. 組織編

日本企業特有の「非明示な管理方式」を温存させて残業規制すれば、そのまま売上が落ちるだけです。まず行うべきは、残業規制ではありません。

まず、企業内には曖昧さ故に発生する保険仕事が相当に存在します。あの役員の発言や指示はどういう意味だろうか？ あれかも知れない、これかも知れないと悩んで、「減点となる追究を受けないため、無駄かもしれない仕事をする羽目に」、これが保険仕事です。売上 2 兆円の企業でも、社長の社外向け発言を各々の事業部長があれこれと想像し付度した事例を目にしました。

対応の第一歩は、企業内で使用する用語、ビジネスプロセス機能やルール、組織の役割と評価などの「見える化」です。そして、非明示な管理方式のままでは、グローバルな企業活動は不可能です。以心伝心は、通信ネットワークでは伝わりません。

なぜ用語からかと疑問を抱かれる方も多いでしょう。では、マーケティングと商品企画・開発は一緒でしょうか、それとも別々の経営機能でしょうか？ 納期とは何を指すのでしょうか？ これが、企業内で明確に区別されていなければ、会議はお互いに意味が通じません。そして、新入社員が上司の言葉の意味を理解できるのでしょうか。さらに、海外出先の外国人社員にどう理解させるのでしょうか。

古いサラリーマン川柳「上がファジーだと下はビジー」、電通ではどうだった？

仕事の「見える化」⇒<http://process-design-eng.com/contents/post-73.html>

第二歩は、システム思考による経営層の意思決定です。経営幹部としては、自分が今まで未経験の事象に対しても、的確な意思決定を行わなければなりません。ただし、システム思考は、

抽象化、類推、階層化、因果関係付けといった論理思考を前提とするので、実経験だけでは不可能です。経営層の意思決定では、前と同じ事象はほとんどありません。

売上 800 億円の製造業で、急激な需要増に対して社長と役員がシステム思考できずに「新工場建設」と誤った経営判断をして、新工場完成時にリーマンショックを迎えた事例も目撃しました。三菱重工と三菱自動車の関係との共通点があるでしょう。

売上 5000 億円の製造業で、本社が幹部に必要なシステム思考の教育をせずに現地に工場長を送り込みました。その後、急激な円高対応のための現地は大増産に踏み切り、何とか4倍まではできたが10倍の増産はできずに工場は破綻。システム思考すべき本社が現地工場長に丸投げしたからです。

経営層の意思決定にはシステム思考が不可欠⇒

<http://process-design-eng.com/contents/post-75.html>

\*\*\*\*\*

GUTSY-4 はコンサルタントのためのビジネスアナリシス方法論ですが、前述例の論理思考の各種技法やその事例、そして前述例のマーケティングと商品構想・企画を明確に区別した業務体系や業務用語集を保持しており、働き方改革にも有効です。 <http://process-design-eng.com/>