

2. 実行できる手順になっている

全員が「手順どおりの仕事をする」ためには、業務が実行できるようになっていなければならない。日常の業務遂行の中で「実行できる手順になっている」とは、どのような状態をいうのであろうか。

筆者は次の3点ではないかと考えている。

業務が明確になっている。

手順が最新化されている。

力量ある人がいる。

2.1 業務が明確になっている

まずは、担当者、同僚、上司、部下など該当業務に関係する総ての者に対して「業務が明確になっている」ことが重要である。ここで「業務が明確になっている」とは、次の2つの要件を満たすことをいう。

業務の最終目的が明確になっている。

個々の活動が明確になっている。

ここでは、業務を「複数以上の活動から構成されるもの」と定義する。業務（活動の集まり：プロセス）は一連の活動の連続によって成立するのであって、一つの活動だけでは構成されないとする。（活動の集まり：プロセス）と書いたのは、活動の連続をプロセスと呼称するからである。

さて、「業務が明確になっている」ための要件であるが、関係する者全員が業務の最後に何があるのかを知っていることを意味する。すなわち、自分自身の活動の最終目的が明確になっていなければならない。組織の一員としてある活動を担当するのであるから、当然その業務の最終製品/サービスを知っていなければならない。自分を中心として前後にどのような活動があるのかを知り、業務の最終目的を果たすために自分が何（どんな活動）をすべきかを知っていることを意味する。ここで、「最終目的を果たすため」に下線を引いたのは、往々にして最終目的を考えず自分の活動の成果だけを考える傾向が組織には強いからである。

次に、明確にすべき業務の大きさについて考えてみよう。組織規模がいくら大きくても、組織は個人一人一人の集合体であり、個人一人一人の力の発揮が組織全体の競争優位を決める。しかし、大きな組織では、個人一人一人の存在が組織に埋没してしまい、個人一人一人に管理が行き届かないことが多くある。例えば次のようなことが起きてくる。

- 最初は明確であった個人の活動が、ある時期を過ぎて不明確になってしまう。

- 一日の活動の成果がはっきりしない。
- 活動の結果が後でどのように使われるのかはっきりしない。
- 自分の後工程が誰なのかはっきりしない。
- 指示を出す人が複数いてどちらを優先するかはっきりしない。
- 責任権限が不明確である。
- 活動をどこまでやるのか不明確である。
- 重複している活動がある。
- 活動に抜けがある。

どの業務を手順化するかは組織の考え方によるが、例えば次のような業務について個人一人一人の活動を明確にするとよい。

- 顧客からのクレームのあった業務
- チェーンの長い業務
- 部門を跨る業務
- 付加価値を高められる業務
- 部門が重要であると決めた業務

以上の例と実用的なレベルを考えると、明確にする業務の大きさは次のようなものになることが望ましい。

- 個人の人数は10人くらい（同じ活動をしている人は1人と数える）
- 関係する部門は3部門くらい
- 関係する階層は3階層くらい

2.2 手順が最新化されている

業務を明確にする過程で必ず問題になるのは、活動の手順に含まれる方法、順序、相互関係、部門、人等が本当に今のままでよいのかという疑問である。昨今のように変化の激しい経営環境においては、たとえ昨年よかった業務フローでも、見直ししなければならないという状況が多く出てくる。

一度定めた手順で業務をしばらく推進していくと、改善したいことが必ず出てくる。見直しをどの位の期間で実施するかは組織が決めればよいが、できれば毎年一回は見直しをしたい。まず、既存の手順をチェックしてみよう、そしてさまざまな帳票類の見直しにまで踏み込んで業務そのものを見直ししてみよう。たとえばスタッフ業務は、定期業務と不定期業務に分けられるが、まずは定期業務の見直しから実施してみる。職場の全員を対象に、担当している活動それぞれについて表にあるような質問をしてみるとよい。

業務内容の見直しとチェック項目

課名	氏名	定期業務				不定期業務
		計 画	実 施	ま と め	対 応	その他
担当業務の記述						
1 カ月にかかる時間 (H/月)						
A. その仕事をやめられないか						
1	目的ははっきりしているか					
2	お客様(相手)は明確か					
3	相手は利用しているか					
4	形式的になっているか					
5	やめたら影響がでるか					
→ やめられる						
B. やり方を変更できないか						
1	簡略化できないか					
2	帳票を変更できないか					
3	効率化できないか					
4	ルール化できないか					
5	OA化できないか					
→ 改善できる						
C. 重複していないか						
1	他部門でやっていないか					
2	統一できないか					
3	全体を見て業務分担しているか					
→ 調整できる						

手順どおりに活動をするためには、自分だけでなく他の人にも手順を知っておいてもらわなければならない。すなわち、手順は関係する諸部門に等しく伝わっていないなければならない。一旦決められた手順は、標準化され周知徹底されなければならない。しかも、標準化と同時に「改善、最新化」も行っていかなければならない。組織は、法的規制が変り、経営環境が変り、競争が激化する中で、自分自身も常に変わらなくてはならない。今ある手順を一つずつ見直し、改善、最新化していかなければならない。この繰り返しをいつも組織の中でできるようにしておかないと、手順どおりの活動はできなくなる。一つずつ見直し、改善、最新化していくためには、内部監査、セルフアセスメント等を適切に実行して自分たちでチェックをしていく必要がある。この手順を標準化しつつ常に見直しをしていくことは、その状況をよく知っている組織内の人たちにしかできないことである。

このように手順というものは状況によって変っていく。チェリノブイリ事故を扱った「組織事故」の著者ジェームス・リーズンは、この手順が変っていくことに対して、次のような分析をしている。世の中あるいは組織には、よい手順と悪い手順がある。「よい手順を守る」こと

が一番期待されることである。「よい手順を守らない」ことはよくある話で、手順逸脱ということになる。「悪い手順を守らない」こともある。これは一見問題ないようにみえるが、実はこれが問題である。悪い手順だから守らない、とするとこれは日常的な違反につながる。「日常的な違反」というのは、手順を守って活動にならないので、自分も部下も上司も手順を守らないことが当たり前になることをいう。例えば、手順時間内に活動を終了させることができないことが続くと、「日常的な違反」をせざるをえない。経営環境が変化すると、もはや今までの手順では処理できないことが出てくるが、そのときに見直しをし、新しい手順を明確にし標準化しないと日常的な違反を誘発することになる。このような日常的な違反が実は深刻な問題に繋がるのである。

2.3 力量ある人がいる

それぞれの活動には、その活動に力量のある人が付かなければならない。新人を採用してから導入教育を行い、職場に配属していろいろな活動（活動）を経験してもらい、徐々にその人の適性を見定めながら、本人の力量を高めていく。多くの組織でこのような初期段階を含め教育・訓練に力を注いでいる。

しかし、社歴が比較的新しいうちは、「手順どおりの活動をする」人が多いが、1年、2年時間が経つにつれて徐々に風化していく。5年、10年経ち、人が変わり、製品が変わり、設備が変わっていくと、いつの間にか「手順どおりの活動をする」人が少なくなってくる。組織風土の劣化と一口でいうが、その原因はいろいろ多岐にわたる。多くの原因の中でもっとも本質的なことを上げるとすれば、「慣れ」に伴う「慢心」であろう。

慢心しないようにする為には、繰り返し教育するしかない。次の例は、A社の従業員が入社してから退社するまで、いつ「手順（標準書）」を確認するのかを規定した例である。

いつ	状況	目的
・入社時	新人教育の中で	組織全体の理解のため
・配属時	OJT 指導の中で	自分の業務理解のため
・業務遂行時	手順確認のため定期的に	正しい業務実施のため
・問題発生時	部署内、部署間で調整のため	問題解決のため
・部課長昇格時	責任権限の確認	正しい業務実施のため
	所属内業務の確認	正しい業務実施のため
・標準書変更時	社内徹底のため	最新の状態の維持
・内部監査時	監査員として確認	監査実施のため
	被監査者として事前準備に	監査実施のため
・管理責任者に指名	品質管理（QMS）活動のため	自分の業務理解のため
・役員に就任	品質管理（QMS）活動へ関与	組織全体の理解のため

2.4 実行できる手順にするためには

以上、「実行できる手順になっている」3要素を説明したが、これらを実現するにはいろいろな手段があると思う。当社では3次元で可視化したプロセスフロー図を活用している。

「業務が明確になっている」「手順が最新化されている」をビジュアルに検討、見直し、決定、確認するのにこのソフトは有用である。

テクノファでは自社開発したこのソフトを「わしみ（私の仕事の見える化）」と呼称して外販もしているので利用されるとよいと思う。

ジェームス・リーズン

1938年イギリス生まれ、マンチェスター大学教授、チェリノブイリ原子力発電所事故をはじめ、組織の大きな事故を分析した「組織事故」（日科技連出版社1999年）の著者

以上