

## 6連載 「手順書について」

### 連載 第3回

テクノファ代表取締役

東京大学非常勤講師

平林良人

### 3. 管理監督者に気概がある

#### 3.1 組織の存在基盤

組織は継続的に存在することをめざして活動しているが、経済的に自立しなければ社会的に存在することを許されない。組織は常に厳しい競争に晒されている。組織の栄枯盛衰は、組織の製品（サービスを含む）競争力で決定されると一般に思われているが、それだけで決まるものではない。製品競争力に加えて企業の社会受容性の要素も考慮されなければならない。ある程度の経済基盤ができてくると（周りに認められるようになると）、社会は営利追求のみの組織を認めない。

社会受容性の要素には、順法性、環境保全性、社会貢献性などがあるが、優先度からいうと順法性がその第1位にくる。環境保全性、社会貢献性には、環境貢献活動、寄付活動等、製品品質の保証、安全確保などいろいろな活動が含まれるが、組織はこれら3つの要素をその活動の中に公明正大に、透明性を保つようにして初めてその存在を世に許されるのである。

経済性と社会受容性のバランスが組織に必要なことは言うまでもないが、「手順を守らない」ことにより大きくバランスを崩す例が多く報告されている。組織は、売上を上げて利益を得なければならないが、経営者が利益確保のみに腐心していると思わぬ落とし穴に嵌ることになる。経営者は継続的に社会に貢献する経済性を確保するために、自社の売上、利益に多大な関心と時間を配分せざるをえないが、どのような状況になっても社内常識が社会常識（法、倫理）を超えるようなことを許してはならない。

#### 3.2 組織構造のモデル

組織は土台、柱、屋根そして鉄骨からなる家に例えることができる（「図1 組織構造のモデル」参照）。組織における土台とは、創業の精神/法/倫理などであり、その根幹は組織が存在している限り変らない、あるいは変えてはならないものである。柱は製品を実現化する際に必要となる組織総ての日常業務（人、製品開発、技術、設備及びマーケティングなど）であり、屋根はトップマネジメントである。

柱と屋根、すなわち日常業務とトップマネジメントは、組織の経営環境の変化に応じて変っていかなければならないものである。組織は、環境の変化に対して常に自分自身が変わらなければならない。組織経営の難しさの1つは、変えてはならないものと、変えなければならないものの峻別である。「手順を守る」ということは変えてはならないが、「手順そのもの」は世の中の環境に応じて変えていかなければならない。変えてはならない土

台と、変えなければならない柱、屋根を結ぶものが鉄骨である。組織におけるこの鉄骨の役割には大きなものがある。鉄骨は両者を結ぶ筋肉であり、神経であり、血管でもある。この鉄骨は、強く、柔軟で、状況判断が的確にできなければならない。組織における鉄骨とは、「経営者の判断」と「管理監督者の気概」の2つであると筆者は考えている。

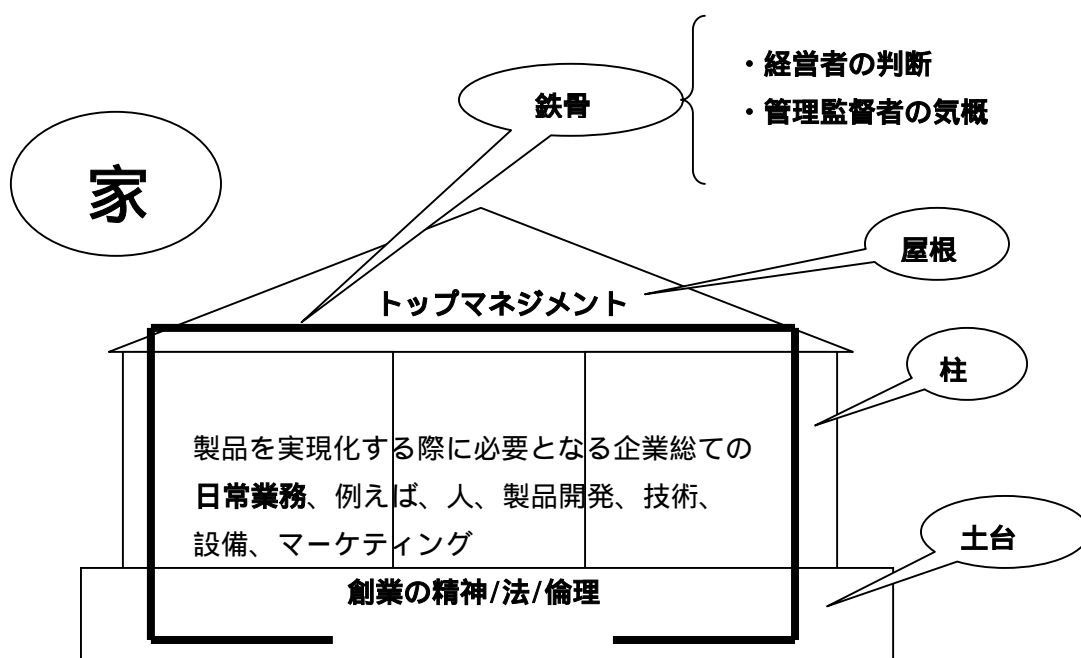


図1 組織構造のモデル

### 3.3 日本社会の成熟化

組織の経営は外部環境から大きく影響を受ける。組織はそれを取り巻く外部環境の変化を注意深く、敏感に察知していかなければならない。過去30年の変化としては、貧しさからの開放、それに伴うハングリー精神の後退、労働意欲の減退、終身雇用制の崩壊、均質社会から格差社会への移行など上げれば多くのものが上げられる。さらに、2007年問題といわれる団塊の世代の大量定年退職問題、日本の労働者人口の減少、外国人労働者の問題、ITを始めとする科学技術の進歩等による環境変化は、以前には想像できないほど大きな影響を与えようとしている。

集団としての団結力が大きな影響力を及ぼした高度成長期の時代（労働組合の時代）は画一、固定的な時代といえるが、個の尊重・個の管理が重要となった現代では多様、流動的な時代といえ、社会倫理の概念と共に、人材の質にも大きな変化が見られるようになってきた。

畑村教授は自著「失敗学のすすめ」の中で、組織の萌芽期、発展期、成熟期、衰退期について次のように述べている。

- 組織が萌芽期にある段階では、使える技術は貧弱で、能率、専門性も低く、技術は

- まだ完璧ではない。
- 組織が発展期を迎えると、飛躍的な発展を遂げる。試行錯誤をくり返しながら最後に選択されたメインルートは、太く強固なものになり、能率もよく、完成度の高いものへその姿を変えていく。
  - 成熟期は、組織がメインルート以外の選択肢を切り捨てる段階である。試行錯誤をくり返して完成した技術は、最早それ自体に磨きをかける必要はない。同業他社との生き残りをかけた厳しい競争にさらされるため、管理者は利益率や効率を上げるための工夫を凝らし、メインルート以外のものをすべて切り捨てる管理を導入していく。このときに好んで使われるのが、作業の「単線化＝マニュアル化」で融通の利かない管理となる。成熟期に行われる、太く強固なメインルートのみを残す合理化が、現実には、メインルートの確実性を細めている。

図2は組織の萌芽期、発展期、成熟期、衰退期における、技術の高さと従業員のモラルの高さを模擬的に表したものである。成熟期、衰退期と組織が年輪を重ねるに従って、技術の高さは維持されても従業員のモラルは低下していく。この時期には「手順どおりの仕事をする」ことを意識して教育訓練、日常活動を行っていく必要がある。

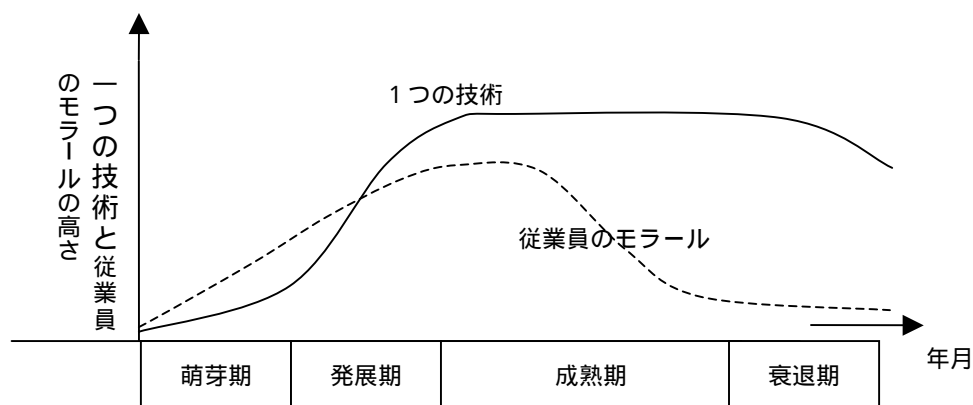


図2 組織発展段階による技術と従業員のモラルの高さ

萌芽期、発展期を終え成熟期に入ると企業競争は一層激化する。競争力を強めるためにはコスト削減を考えざるをえない。コスト削減に有効なものはいろいろなものがあるが、標準化は優先度の高いコスト削減手段である。標準化においては、業務を分解し、単純化し、マニュアル化し、教育訓練する過程を踏むことになるが、このコスト削減手段においては1つの罠が待っている。それは「考えない人」を大量につくってしまうことである。マニュアル化し効率を上げること自体は当然推進していくべきものであるが、「考えない人」即ち単純作業しかできない人を大量につくってしまうと、業務の前提条件が変わった途端に対応が出来なくなる状況を生んでしまう。外注化、アウトソースもコスト削減には

有効な手段である。人件費の安い外部に作業を移行させれば強力なコスト削減が実現できるが、ここにも罠がある。人件費にばかり目がいき、肝心の業務品質に魂が入らなくなると本質的な問題を抱えることとなり、いつかそれが噴出することになる。

組織構造のモデルの家が台風日晒されたとする。台風経験のある住人であれば、対応に大きな間違いは起こすことはないであろう。しかし、台風経験が全く無い人（マニュアル化された業務しか訓練されていない人）は、風の強さや雨の量に右往左往することになる。非定常時への対応を訓練されていない人にとって、異なる環境に適切に対応することは至難の技である。企業がコスト低減のために単純化しマニュアル化することは当然なことであるが、それと並行してマニュアルから外れた非定常時への対応も訓練しておかなければならない。

このような意味において強調しなければならないことは、「手順どおりの仕事をする」組織を作るには弛みのない教育訓練が必要であるということである。組織構造のモデルにおける鉄骨がいつも錆びることなく強度を保つためには、日常のメンテナンスが必要であり、組織においてはそれが教育訓練であるといえる。「手順どおりの仕事をする」ことを定着させるには、継続的な教育訓練が必須の条件である。

### 3.4 必要な違反

「必要な違反」とは、聞き慣れない言葉であるが、手順を守っていても仕事を終了させることができないような場合を指している。「組織事故」の著者ジェームス・リーズンは、その著書の中で必要な違反は特定の作業状況において発生すると指摘している。例えば鉄道での連結作業においては、現場、道具、あるいは装置といった企業の準備不足から必要な違反を引き起こすことが多い。必要な違反とは、業務を遂行する上で違反をせざるを得ないことをいうが、この必要な違反は時が立つにつれて「日常的な違反」に拡大していく。

作業員たちは、業務に慣れてくると細かな手順を逸脱して、より簡単に業務を終了させたいと考えるようになる。そして徐々にショートカットする術を身につける。このような業務上違反せざるを得ないことと、作業員が楽をしたいと考えることが結びつくと、「必要な違反」は特定の作業状況における例外というよりも、むしろ「日常的な違反」となってしまうことが多い。

「必要な違反」が出たときには、それが日常的な違反に繋がらないように敏速に手を打たなければならない。業務上違反せざるを得ないことが起きたときには、その情報は現場からレポートされ、関係者が全員で今までの手順ではもはや仕事ができないことを確認しなければならない。当社の例だと、1年に1回、3次元プロセスフローを関係するもの全員で見直しをする。一つの業務を約30分かけて議論しているが、そのときには次のような見直しが行われる。「この業務は今までどおりの手順でよいですか、はい、変わっていません/いいえ、変わっています、今の手順はこうなっています」というようなことを、関係者全員で確認する。

ジェームス・リーズンは、組織が大きな事故を起す時というの、全員が作業手順の逸脱を知っていて、即ち上司、同僚の皆がそれは日常的に必要な違反だということを容認している中で起きていると分析している。

### 3.5 管理監督者の役割

組織は、手順を決めたら必ず守らなければならない、「この位はいい」という考えは徹底的に排除しなければならない。手順を徹底的に守るということは、自分も部下も上司も大変ではあるが、管理監督者にこれを乗り越える気概がないと「手順どおりの仕事をする」組織を作ることはできない。

「手順どおりの仕事をする」組織を作るには、管理監督者が悪い手順は改訂して、良い手順を完璧に守らせるという気概をもつことが求められる。部下から「本当にそのレベルまでやるのですか」と聞かれたときに、上司の唯一の答えは「そうだ、そのレベルまでやるのだ」でなければならない。断固そう言えなければ、必要な違反が日常的な違反になってしまう。妥協は許さないのが手順ルを遵守できるかどうかは、経営者や管理監督者がどの程度の情熱をもって事に当たるのかの問題、つまり経営者や管理監督者の気概にすべてが掛かっている。

管理監督者に求められるものは、「徹底的に全員で完璧を狙う」「これ位はいいということ完璧に排除する」という考えを持つことである。これを実行することは管理監督者も大変であるが、これを乗り越える情熱がなければ「手順どおりの仕事をする」組織は作れない。管理監督者が日常的な手順の逸脱や、ショートカットを黙認して、見て見ぬふりをすることは手順の軽視につながる。部下が心の底では手順通りにはできない、そこまではやる必要はないと思うことに繋がるからである。

管理監督者の気概とは、以上のような言動を意味している。実際の現場では、競争が激しくなってくると、今までの条件では競争に勝てないからいつの間にか手順を変化させる。前は5分間かけてやっていたが、今度は4分でやらなければならないようになる。しかし、この時点で手順を明確に変更したわけではない。何とか努力してやってみる、そしたらできた、今度は「3分でできないか、チャレンジだ」と言われたときに、手順を逸脱したり、ショートカットしたりすることが起きてく手順ルを逸脱したり、ショートカットしなければ、3分ではできないのであるが、もし3分でできたとなると、このタイミングで正式に手順を変更しなければならない。しかし、100のうち99回の結果はOKでも、残り1回が本当にOKなのかは、いろいろな状況を想定して慎重に検討しなければならない。そして、本当にOKであることが確認できて初めて手順が改訂され、標準化されなければならない。

しかし、手順を逸脱したり、ショートカットしたりして3分でできことに満足して手順の改訂にまで活動が行き届かないことがよくある。決められている手順と異なる手順で業務を実施していると、いつかの日にか100の内の1回の結果が出てくる。この残り1回の結果が手順を逸脱したり、ショートカットしたことの報いとして、組織に大きな犠牲を強

いることは今までもよく報告されている。

管理監督者は、今までの手順を逸脱したり、ショートカットした結果がたまたまOKなのか、常に（100%）OKなのかを考えなければならない。このようにいうと、管理監督者は手順を変えない方が楽だということになるが、管理監督者が変化に応じて常に手順の見直しをする気概を持たないと、組織は継続的に発展していかない。管理監督者が手順の見直しをするときに自覚しなければならないことは、図1における鉄骨の役割を果たすという意識である。

手順の変更を実施するときには組織の土台、すなわち創業の精神、法、倫理に照らして問題がないか検討することが大切である。

- ・ 顧客の要求事項はなにか。
- ・ 関係する法の要求事項はなにか。

時々顧客の要求事項と法の要求事項とが一致しないことがあるから注意が必要である。このような場合は、当然のことであるが法の要求事項を優先させなければならない。顧客は時にして自分の利益のことしか念頭にないため、視野の狭い直接的に利益に繋がることを要求する。「お客さまは神様である」という概念から顧客には最善のサービスをしななければならないが、神も自分の都合に合わせて要求することを肝に銘じておくべきである。

### 3.6 維持していくことの大切さ

ここまでの話を整理すると、「手順どおりの仕事をする」ためには、第一に手順を関係者全員で決める、はっきりさせる、可視化させる、全員が等しく手順を理解できるようにする。第2に気概のある管理監督者がいて、「手順どおりの仕事をする」土壌作りにリーダーシップを発揮して邁進していく、ということになる。

それに加えて更に必要な第三の条件は、それを維持していくことである。戦後60年の組織の歴史を見て理解できるが、組織で行うことがいつの間にか元に戻ってしまうことが多い。それをどのように防ぐのかが、実は管理監督者の最大の課題である。管理監督者の気概の中には、この維持していくということがあることを忘れて欲しい。「手順どおりの仕事をする」ということを目指して、組織が手順を作り、守る土壌を作っても、それが維持されないと仕組みが定着したとはいえない。

組織の経営は、パフォーマンスとシステムという2つの要素が組み合わさって推進される。パフォーマンスとは、計画を策定した後の結果のことをいう。例えば、事業計画作成後の計画に対する達成度合いをパフォーマンスという。これに対して、パフォーマンスの高かった時の状態、条件、要素を分析して仕組みにしたものをシステムという。人が変わっても仕組みがよければ、来年も再来年も高いパフォーマンスの達成を期待できる。計画をそのとおりに達成するにはそれなりの工夫が必要であるが、システムが構築されているとパフォーマンス達成が高くなる可能性が高い。

しかし、ここで気をつけなければならないことは、可能性は高いということだけであっ

て、必ず高くなるという保証はないということである。組織のパフォーマンスは、システムとして構築された要素以外のものによって大きく影響を受けるからである。ISO9001、ISO14001規格に基づくマネジメントシステムを構築しても、必ずしも高いパフォーマンスが得られないのは、システム要素以外に課題があるにもかかわらず、そこに手を打たないからである。

マネジメントシステムの構築は、高いパフォーマンスを達成することが狙いであるから高いパフォーマンスを上げないシステムは価値がない。パフォーマンスの高い状態をシステム化するという原則からして、高いパフォーマンス実績の無い組織のシステム構築には課題が多い。高いパフォーマンスのないところにシステムを構築することをドーナツ現象と呼ぶが、周りをいくら固めても中がガタガタであったらシステム構築の意味はなくなる。

今年事業計画の目標を全て達成した、利益も出た、いい状況であったという状況を来年も再来年も継続していくためには、この良いときの仕組みを手順にして、それを維持していくことが重要である。数年して経営環境が変われば、それに対応するべく手順を変えて高いパフォーマンスを維持していく。マネジメントシステムがあっても、パフォーマンスを高める固有技術がしっかりしていないと組織の成長は期待できない。

日本式品質管理TQCで著名な石川馨先生は、「TQCは教育に始まって教育に終わる」という有名な語録を残している。組織が何かを維持をしていくためには、人の教育を行わなければならない、結局組織はたゆまない教育訓練して、人材を育て、その中からシステムを維持していくしかない。多くの組織経営理論も最終的には一人一人の気概がキーになると結論している。仕組みを作っても、いつの間にか戻ってしまうということは人材が育っていない、即ち教育訓練不足であるということになる。

組織構造モデルの家の鉄骨は、土台である創業の精神、法、倫理にしっかりと繋がっていないといけない。組織は、屋根（社長）を葺き替えるし、柱（マネジメント）も建て替える。この絵で柱は、人（中間管理者）、製品、仕事のやり方、ハード・ソフトなどの資源（人、もの、金）を意味しているが、これら総てのものは変化する。しかし、土台になっている創業の精神、法、倫理は変わらない。

決して変化しないものが軸として組織に中にあることが重要である。組織にこの軸が存在すると、（せつかくシステムを作ったのに）組織がいつの間にか元に戻ってしまう、ということを防いでくれる。

図3はマネジメントシステム概念を、観点を変えて描いたものである。

マネジメントシステムは歯止め(くさびの役目)  
日常のメンテナンスが重要

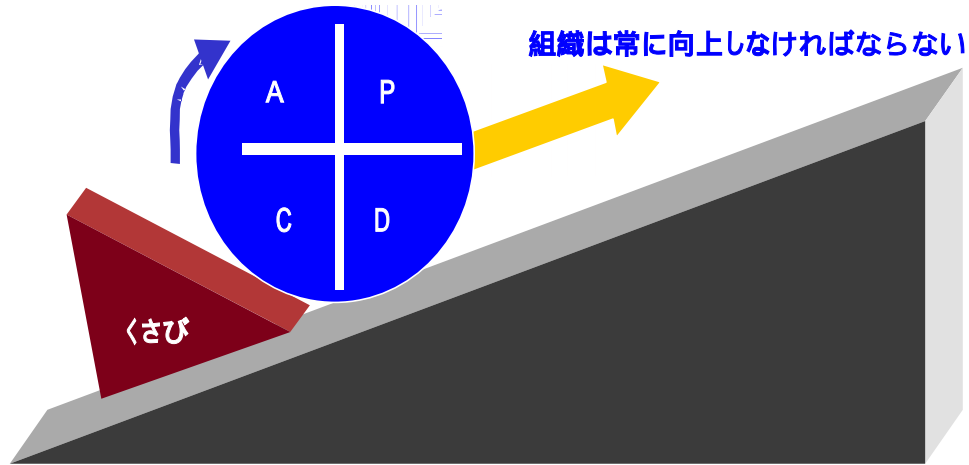


図3 マネジメントシステムの概念

組織とは、PDCAを回しながら少しずつ坂道を上っていく存在である。この絵はそのような概念で描かれている。坂道を上っていくということは、組織が収益を上げることを意味している。組織は収益を上げる活動を、技術を使い、人を使い、知恵を使い実行していくわけであるが、そこには一定の手順があり、油断すると直ぐに下へ戻ってしまう。この下に戻らないためには楔が必要である。この楔は家の鉄骨と同じで、変化しないようにガチッと打ち込まれていなければならない。この楔がマネジメントシステムであり、この楔が管理監督者の気概によってしっかり固定されていないと歯が綻び固定力が弱くなる。このメンテナンスを日常実施していくのは、経営者の判断であり、管理監督者の気概であり、社員全員への教育訓練である。

以上