

限られた時間で、より付加価値の高い仕事をするためにはどうしたらいいのか？
経営コンサルタントとして多くの会社を指導し、ビジネススクールの教授も務める
社外監査役の内田さんに話を聞いた。

作業量を減らして 考える時間を生み出そう

内田和成さん 社外監査役

効率を考える前に、 作業を減らす発想へ

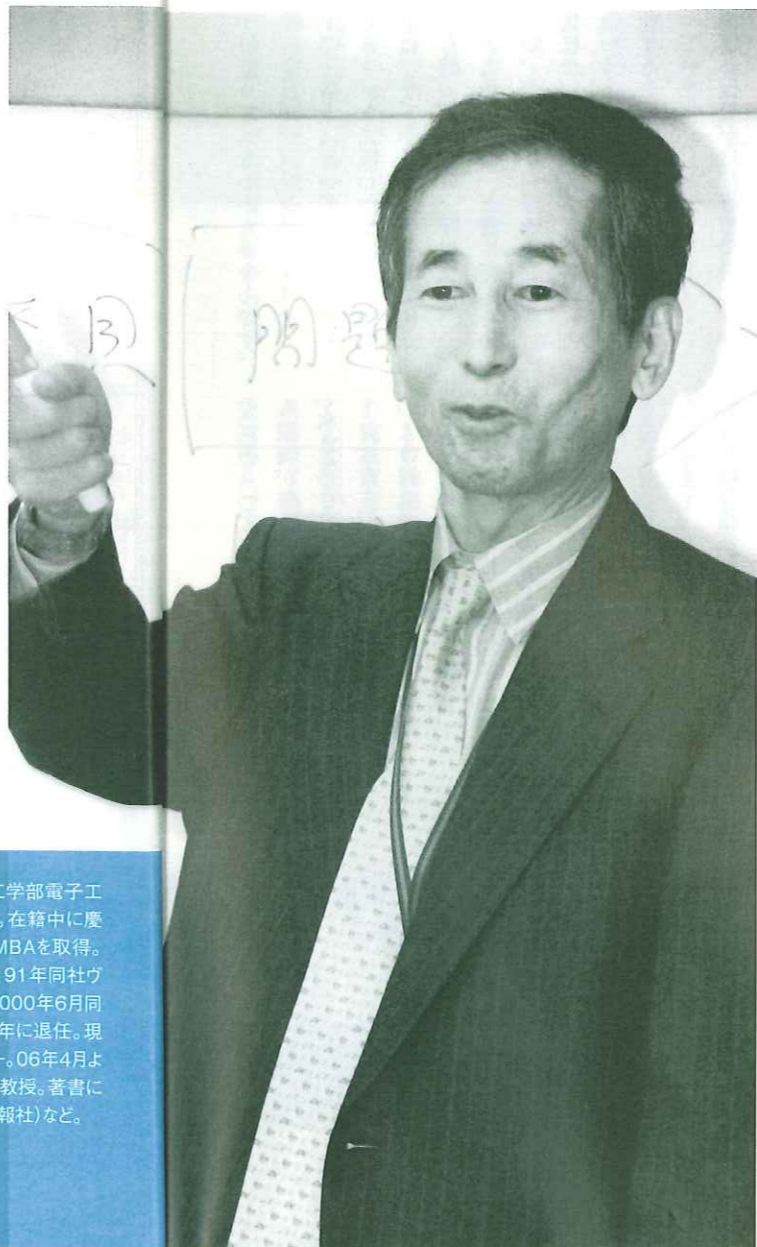
今、世間では限られた時間で高いアウトプットを出すことが求められ、書店では効率アップのためのノウハウ本がたくさん平積みされています。しかし私は仕事の効率を上げる前に、「仕事」と「作業」を区別する必要があると考えています。「仕事」とは解決すべき課題に答えを出すことで、「作業」とは会議や資料作り、分析、電話、メールさばきなど「仕事」を成し遂げるための手段を指します。多くの人は日々さまざまな作業に追われ、それらをこなすことで仕事をしている錯覚に陥っているのではないのでしょうか。

報告書を見たり、いろいろな方と話したりしていると、作業により多くの時間を取られてしまっている印象を受けます。こういう状態で危惧するのは、例えば「〇時消灯の徹底」「タイムカード制」など、形ばかりを整えて仕事の効率化を図ろうとすることです。作業量自体を見直さずにルールや制度を導入するだけでは、本来時間をかけるべきものも含めて、業務全体のスピード化ばかりが求められ、最終目的である仕事の質は落ちてしまいます。重要なのはこれらの仕組みとともに、社員一人一人が捨てるべき作業は何かと、量を少なくする発想を持つこと。そのためにも、会社や組織のトップが必要な作業を見極めていくことが欠かせません。

その作業が会社にとって どんな意味を持つか

では、どうやって作業量を減らすのか。主に三つのポイントがあります。第一に、作業の目的を明確にすること。サントリーを含め日本の大手企業では、部下は上司や先輩に指示された作業を素直に聞き入れよく働きます。しかし問題なのは、その作業が「より上位概念にある仕事をどのように支えるものなのか」「会社にとってどういう意味を持つのか」を上司に確認し、最終的に必要な結論を自ら発想して取り組んでいるかどうかです。

かつて私がJALから現在在籍するボストンコンサルティンググループ(以下、BCG)に転職



プロフィール: 東京大学工学部電子工学科卒業後、JALに入社。在籍中に慶應義塾大学大学院にてMBAを取得。1985年にBCGに入社し、91年同社ヴァイスプレジデント就任。2000年6月同社日本代表に就任し、04年に退任。現在同社シニア・アドバイザー。06年4月より早稲田大学商学大学院教授。著書に『仮説思考』(東洋経済新報社)など。

して、後輩に作業指示を出したときのことです。後輩が「内田さんから頼まれた作業が既にこれだけあります。もう一人の上司から頼まれている仕事が遅れるので、内田さんからあの上司に断りを入れるか、私に頼んだ作業に優先順位を付けてください」と言うのです。JALでは考えられなかった後輩の言葉に最初は驚きました。でも考えてみると正しい問い掛けなんです。作業指示を出す上司や先輩自身が、その作業にかかる工数を理解せずに、部下に依頼しているケースが得てして多い。だからこそ、部下は作業の目的、すなわち仕事の内容を事前に確認する必要があります。それによって作業は確実に減ります。

この中で雑音業務をゼロにすることが望ましいのは言うまでもありませんが、周辺業務をミニマムにすることが重要になります。一方で補助業務をよく考えて、中核業務のために本当に必要なものだけに限定します。これによって最も大事な中核業務は、時間を増やすことさえできるようになるでしょう。

以前ある会社で、営業所が本社へ提出する書類約80件を調査すると、何とそのうち四分の一が、本社も営業所も必要ないと言っていることがわかりました。どうしてこんな書類が残っているかといえれば、長年の歴史で習慣化されていたためです。皆さんの周りでも案外同じような現象が起こっていませんか？ 過去の習慣をあらためて見直してみてください。

最後のポイントは、自分自身の仕事のスタイルを確立させることです。資料作り、会議運営、プレゼンテーション、分析……さまざまな作業の中で、自分が得意とするものを見つけてください。上司はメンバーそれぞれの得意分野を見極め、それに見合った作業を指示することで、両者がスムーズに

皆が気持ちよく働ける 環境が組織力を強くする

作業を進めることができるのです。仕事の仕方を変えるとき、上司のあり方も重要です。上に立つ人ほど仮説や構想を持ち、結論を裏付けるのに必要な作業のみを見つけて出して、部下に指示していかなければなりません。そこには問題を発見する力が必要で「本当の問題、解決すべきものは何か」を上司自身が発見できなければ、どんなに仮説を立てても最終的な結果は出ません。

また部下が気持ちよく働き、成長できる環境を考えてください。私は自分の経験からその重要性に気付かされました。かつての私はとにかく働く人間でしたが、BCGの労働時間ワースト5プロジェクトに自分のチームが3つも選ばれてしまったときは悔しかったですね(笑)。「こんなに成果を挙げているのに何がいけないのか」と。でもどんなに成果につながる

うとも、自分流の長時間労働のスタイルが必ずしも組織やメンバーのために良いわけではないことを痛感しました。これをきっかけにオン・オフのメリハリを付けていきます。みんなが自分なりの働き方で余裕を持って働ける環境こそが、組織力の向上につながり、結果的には会社が成長していくのだと思います。

作業はいくらでもなくせるはずですが、与えられた作業にただ没頭するのではなく、考える時間を持つてユーザーシーンを広い視野でとらえたビジネスをどんどん仕掛けていってください。