

仕事における 「やってはいけないこと」



株式会社フローシング
代表取締役/中小企業診断士
米倉 博彦

仕事において、ついやってしまいがちなものだけれど、やってしまうと後々まずいことになる。そんな落とし穴をいくつか紹介したい。これは中小企業だけの問題ではない、大企業だって、エリートたる国家の官僚だって、同じ落とし穴に容易にはまってしまう。

前回の続き。仕事における「やってはいけないこと」をいくつか紹介する。

■前回の振り返り

紹介したのは以下の二つだった。

1) メリットにこだわり、他が見えなくなる。

メリットばかりに気を取られ、デメリットや長期での視点を無くしてしまう、という話だった。途中で目的がすり替わってしまうこともある。

2) ボトルネックを改善しない。

全体が滞りなく流れているかを確認して、最も弱いところを改善すべきという話だった。

今回は他に三つ紹介したい。

3) ゴールを動かす

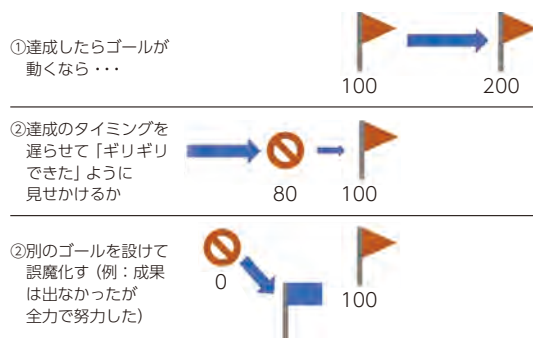
人はゴールがあるから頑張ることができる。筆者の場合もそうだが、いつまでにこれだけの企業に対して成果物である書類を提出しないといけない、というゴールが見えているから、毎日の仕事をなんとかこなすことができていると思う。

目標にしていたゴールが動くとうどうだろう？例えば、営業が月のノルマを達成して安堵していたら、そこからさらに上乘せの数字を求められたら、一気にやる気をなくしてしまいそうだ。賢い人なら、追加を求められないように、最終日まではノルマを達成しないよう、うまく受注をコントロールするようになるだろう。毎月「いやあなんとかギリギリ達成できました」が続く。管理者からは頑張っているように見えるのだろうかけれど。

もしくは、別のゴールを設けて誤魔化すという方法もある。聞いたことがあると思うが「成果は出せなかったけど、全力で努力した」と言うやつだ。努力も大事だけど、成果とは

別に考えないと、何が理由かわからなくなってしまふ。(図1)

図1: ゴールが動くと



中には「気が緩むから」という精神論で追加のノルマを強要する上司がいるが、目標を達成したのだから少しくらい気が緩んでもいいと思う。ずっと緊張状態を続けていたら頭がおかしくなってしまうし、却って能率が悪くなりそうだ。

ここ数年はコロナの影響で確定申告の期日が3月15日から4月15日に延長されている。知人の税理士に「仕事が少し楽になったのでは」と聞くと、全く変わらないという。顧問先の企業は1ヶ月延長になったことに安心し、資料の提出をずるずると引き伸ばしてしまうそうだ。結果として、4月15日直前にバタバタと手続きをすることになる。これもまた「ゴールを動かす」ことの副作用だと言える。動かした意味が全くない。

4) 人の責任にし、本来の問題に蓋をする

制度や仕組み(システム)に問題があるのに、たまたま目立った個人に責任を被せて、本当の原因には目をつぶり続ける。あいつはだめな奴だと担当を変えたとしても、背後で動くシステムは同じだから、やはり間違っ



結果が出る。

時折すごい人がいて、おかしなシステムでも力技で素晴らしい成果を出してしまう。でもそれは特殊な状態であって、担当が変われば元に戻ってしまう。残念ながら、そんなスーパー人材はたくさん居ないからだ。(図2)

図2：システム+人間=成果



人の責任にする組織でうまく生きる方法は、「目立ったことをしない」ことだ。何か問題が起きて、黙る、隠す、無視する。正直に報告すれば自分の責任にされて馬鹿を見るだけだ。そして本当の問題は放置される。誰かが、隠しようのないほど大きなミスをするまで。

5) いつの間にか「やってる感」を出すだけの行為になる

最初は明確な目的のもとに開始した行為が、いつの間にか変質してしまい、ひどい場合は誰もその目的がわからないままただ続けられてしまう。効果の検証は行われない。「あの先輩が作った仕組みだから」誰も異議を唱えることすらできない。

朝のミーティングを例にとって説明する。朝のミーティング自体は、社員同士の結束力を高める、伝達事項の徹底など、有益なものではある。社長や役員が朝のミーティングを始めようとしたのは、そういった高い志に基づいた善なる動機からだろう。しかし、現実には、毎日やれば話すこともなくなる(隔月のこの連載ですら、毎回ネタを考えるのは大変なのだ)。伝達事項もそう毎日あるものでもないし、これは意味がないのではないかと考えるものも出てくる。

ミーティングの時間は本来別の仕事ができはずの時間だと考えると、何がしかの理由をつけて欠席し仕事をしたほうが合理的だ

と考える社員が出てくる。例えば朝イチで顧客にアポを入れる回数が増えるだろう。そうやって欠席する同僚を見ていれば、自分もそうしようと思う人が増えてくる。

本当はここで「朝のミーティングは必須なので欠席は認めない」と参加を徹底する一方、なぜ一部の社員は欠席するのか?というそもそもの根本まで踏み込んで議論することができれば、問題は解決するだろう。

しかし実際には「少人数だし、顧客の要望なら仕方がないか」と放置してしまうことが多い。するといずれ「参加は必須ではないのだ」と勘違いした社員が、理由もないけど欠席し始める。

一部の社員はそれら欠席する社員に不快感を抱きながら「朝のミーティングを行う」ことそのものに固執し、自分たちだけでもルールを徹底しようとする。そして、本来の目的は忘れられ、全員参加していないので伝達事項の場としても意味をなさない、社員の結束力どころか分断を招くようなミーティングがただひたすら続けられる。

■あれ、これってどこかで・・・?

以上、5つの「やってはいけないこと」を紹介した。読んでいて気づいた人もいるかもしれない。これは現在世界各国で行われている感染症対策でも同じであると。

「1) デメリットを見ない」はマスクやロックダウン、「2) ボトルネックを改善しない」は医療体制やワクチン供給体制、「3) ゴールを動かす」は緊急事態宣言に伴う各種の規制、「4) 人の責任にする」は一部の若者や企業、施設、「5) やってる感」は、時短要請や見廻り隊。

もちろん、そうせざるを得ない理由がいろいろとあるのだと思う。OKYと言う単語がある、「お前(O)、来て(K)、やってみよう(Y)」の略で、外から文句を言うのは簡単だけれど、実際にやってみると何もできないと言うのが実際のところだろうと思う。

ただ、あれだけ頭の良い政府の方々でもこのようになってしまうのなら、中小企業だってそうなるのは仕方がない。とはいえ、これらの悪癖は解消するに越したことはない。何かをする際にはぜひ紹介した5つの項目をチェックして、「やってはいけないこと」をやっていないか、判断してもらえれば、無駄な効果の薄いことを延々とやり続けることは少なくなるかもしれない。

今日からできる仕事術