

**リーダーのスピードある
気づき・発見・
リデザイン**

はじめに

“俊敏なリーダー”が強い職場をつくる

ビジネスにおいて“スピード”が勝負を分かちことがしばしばあることは、いまも昔も変わりません。しかし、近年、その“スピード”が格段に重要性を増したことは、疑う余地もないでしょう。トップの経営判断が、すみやかに第一線の現場に伝わり、その戦略が素早く実現されなくてはなりません。

そこで鍵となるのは、何といたっても強い現場力です。その強い現場をつくるために、最前線を指揮するリーダーには、“俊敏”であることが求められます。

ここでいう“俊敏”とは、決断や行動が素早いことはもちろんのこと、「敏感に気づくことができるセンス」をも指します。リーダーが鋭い観察眼を持って「おや?」「何かおかしいぞ」と敏感に気づくことではじめて、業務改善や問題解決はスタートします。

そんなセンスは個人の属性だと思われるかもしれませんが、必ずしもそうではないのです。業務の中に潜む改善点、問題点を発見するための視点や切り口、原則や定石といったものを学び、実践を重ねることで、センスはいくらでも磨けるものだと考えます。そのために役立つ、きわめて実践的・実用的なノウハウが、このテキストには盛り込まれています。

リーダーは、ちょっとした変化やわずかな問題点に気づく“敏感さ”を身につけてください。その気づき・発見を起点に、真に有効な業務改善、問題解決を力強く推進していくのがリーダーの役割です。

仕事の現場は、まるで生物の進化のごとく、経営環境に“適応”するために変化（進化）し続けていくしかありません。その過程では、時に“リデザイン”ともいえるべき大胆な見直しを迫られます。これもまた、現場の実状を最もよく知り、掌握しているリーダーの責務です。

このように、仕事の現場での気づき・発見を起点に、業務の大胆な見直しや、問題解決の本質に迫ることが、これからのリーダーの必須要件といえるのです。強い現場力を支える“俊敏なリーダー”をめざして、学習と実践をはじめましょう。

目次

はじめに	3
第 I 部 仕事の構造を把握して、改善を素早くすすめる視点と行動	5
第 1 章 チームの業務改善をパワフルにすすめよう	6
1. なぜ業務改善は難しいのか、その大きな理由	6
2. リーダーだからできること — 3つの側面	10
3. 大局観を持って、仕事の全体像を把握する	14
4. 仕事はできる限り“見える化”する	18
◆研究課題 1	21
第 2 章 業務改善の原則、定石を活用しよう	22
1. メンバーのコスト意識を養うには	22
2. “正早安楽”と“5W1H”の視点で追求する	26
3. “E C R Sの原則” — まず「やめられないか？」を検討する	30
4. 部門（職種）別の業務改善チェックポイント	34
◆研究課題 2	42
第 II 部 チームで取り組む状況把握と問題解決の実践	43
第 3 章 問題に気づくセンス、本質を見抜く目を持とう	44
1. 問題は見つかるものではなく、意識して見つけるもの	44
2. 問題には種類がある、種類が異なれば解決方法も異なる	48
3. メンバーの抱える「問題」を出し合う	52
4. 問題を絞り込む — チームで取り組むのはどの問題？	58
◆研究課題 3	63
第 4 章 リーダーシップを発揮し、効果的な問題解決を導こう	64
1. 真因にたどり着くまで、しっかり原因究明に取り組む	64
2. 原因をつぶすための取り組み課題をつくる	67
3. 実施計画では、担当者と期限を明確に	70
4. P D C Aの徹底で問題解決をやりきる	72
5. 問題解決型風土をつくるリーダーの意識と行動	74
◆研究課題 4	79

第Ⅰ部

仕事の構造を把握して、
改善を素早くすすめる
視点と行動

第1章

チームの業務改善を パワフルにすすめよう

1

なぜ業務改善は難しいのか、 その大きな理由

段取り 時間管理

世の中には、段取りや時間管理のハウツー本があふれていますが、実際に業務改善できて仕事が楽になったという話はあまり聞きません。業務改善の必要性は、最近の話ではなく、もう数十年前からの課題であるにもかかわらず、です。なぜ、業務改善が難しいのか。まずそこを理解したうえで、新たな意識で取り組まなくてははいけません。

誰もが自分のやり方がベストと思い込んでいる

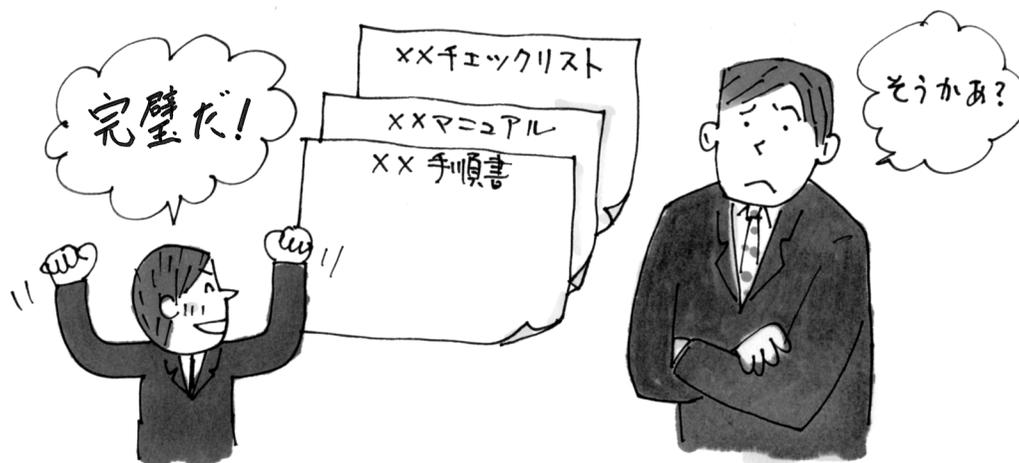
改善の余地がある

チームで1つの仕事を遂行するとき、そこにはいくつもの業務が折り重なり、絡み合っているものです。そして、それら個々の業務すべてに改善の余地があると見て間違いありません。改善に改善を重ねてきたつもりでも、やり尽くせてはいないのです。

問題意識の高い人なら、日常業務をすすめるなかで、「こうしたほうが早くできる」「〇〇はムダだから減らそう」「これで効率が上がる」などと、自分なりの工夫を積み重ねているはずですが、そして、「私の仕事のやり方は完璧だ。これ以上、改善の余地はない」と思い込んでしまったりします。

仕事のやり方に
完璧はない

ところが、仕事のやり方に完璧はない、というのが実際のところではないのでしょうか。たとえば、部下のAさんがベストと思うやり方も、経験豊かなリーダーから見れば、「もっと効率よくやれよ！」と突っ込みたくなるところがたくさんあるはずです。もちろん、そういうリーダーの仕事だって、ムダが多くて非効率だなどと、他の人からは見られてい



るかもしれません。

私たちの仕事には、常に不確実性がつきまとう

業務改善を難しくしている理由として、リーダーを含む各自が「このやり方がベスト」と思い込んでいる（あるいはそう思いたい）ことを指摘しました。受け入れがたいと感じる人もいるでしょうが、「これで完璧だ」「これこそ業務遂行の完成形だ」などと思込まず、「まだまだ」「もっと」という気概で業務改善を推しすすめてください。それは、とりもなおさず自分の仕事の価値、ひいては自分自身の人材価値を高めることになるのですから。

「まだまだ」

「もっと」

仕事の価値
人材価値

業務改善を難しくしている理由をもう少し探ってみましょう。

次にあげる3つのことは、業務の「不確実性」という言葉でくくることができそうです。

① 目標（ゴール）がはっきりしないまま仕事動き出すことがある

仕事には、必ず目的や目標があります。究極的な「目的」は決まっているとしても、何をどこまでやるかという「目標」は案外、揺らいでいたりするものです。

目的 目標

たとえばシステム開発では、提案から基本計画、外部設計、内部設計、プログラム設計、プログラミング、単体テスト、総合テスト、導入、運用、保守、そしてカットオーバーという開発手順がありますが、実際に