

## ■第3部 新しいステージに行くために構造的問題を解決しよう!

### — 組織再生、企業再生 —

#### 第5回 現場再生—2

##### 1. 仕事創りの前提 課題となる仕事の要件

先回も書いたが、陸上の室伏広治氏が言うように「その動きに慣れてしまうと、もうトレーニングにはならない」ということは、何もスポーツの世界ばかりではなく、我々が直面するさまざまな仕事の場面でも共通する基本原則と考えてよいだろう。

慣れてしまった動きでは、メンタル、フィジカル両面で負荷は相対的に軽減される。軽く感じるようになった負荷では準備運動にはなっても能力を維持・向上するためのトレーニングにはならない。もし慣れてしまった動きを繰り返すとすれば、身体が自然に反応するまで馴染ませるためのトレーニングくらいだろう。

新たにレベルアップ(=job enlargement、job enrichment 職務拡大、職務充実)をしようとするのであれば別のトレーニング方法がどうしても必要となる。

テレビで室伏広治氏が紹介したトレーニングは、紙風船を潰さないように思い切り両手で押すというものであった。「思い切り押す」と同時に「潰さないように抑える」ことで筋肉の動きは一部の筋肉による単純な収縮／伸長運動ではなくなる。さまざまな筋肉が連動して収縮と伸長をバランスさせるような動きは、単純な筋肉トレーニングとは異なり、神経系による高度なコントロールを要するシステムのトレーニングに変わる。

かつてメーカーが単能工から多能工、万能工へと進化させていったのとある意味では似ているのかも知れない。旋盤やボール盤、フライス盤などの内、一つだけを専門にこなす仕事から、2つ以上の種類を状況に応じて組み合わせて使うようになり、さらには計画から経済計算まで自分でこなすような進化は、同質で平面的な仕事の広がりとは異なり、マネジメントというピラミッドにおける立体的広がりをも持つ進化である。

それらは単純な要因の足し算として得られるものではなく、神経系のコントロール(仕事の場面で言えばいろいろな要因を関連付けてコントロールするマネジメント)という質的に異なる別次元のものとして位置づけられる。

したがって、課題となる仕事の要件は、独立した単純な課題をたくさん並べて一つずつこなすような単純なものではなく、一度にたくさんの要因をバランスさせ、コントロールする複合的なものである必要がある。

##### 2. マネジメントサイクル(management cycle)を用いた仕事創り=ケーススタディ

このようなトレーニングには、もっとも基本的な plan(計画)—do(実施)—see(評価)というマネジメントサイクルを踏襲するような課題が向いている。

plan—do—see は、仮説—実験—検証 と言い換えてもよい。

何かを実行し、確実に成果を上げようとするれば、計画が必要になるし、実施中のタイムリーな進捗チェック・修正、実施後の評価・修正、次サイクルへのフィードバックなど一連の流れが必要となる。

『計画』段階では目標設定はもちろんのこと、構成要素である人、物、金その他、実施に当たって(精度を高め、効率を上げるために)必要となる技術、情報、時間(所要時間、タイミング)などさまざまな要素について関連付けて計画する必要がある。

さまざまな要因を関連付け、進捗状況に応じてコントロールする必要があるから、単独の課題をこなすのとは質的に異なる『進捗状況の確認』『調整』という作業を伴う。しか

もさまざまな要因についてある程度の知識をもたないとコントロールをすることは難しいから『固有技術的側面』と『管理技術的側面(マネジメント)』を併せ持つ。

トレーニングとしてはもってこいである。

(1) 20歳の女子販売員が2倍にしたプチケーキの売上

前回説明したプチケーキの例も、いきなり在庫量を2倍にして売上が2倍になったわけではない。いろいろな要因について検討していった結果、プチケーキの売れ方(お客の買い方)にヒントを得てやり方を変えた結果、成果を得ている。

多くの場合、このようなテーマに取組もうとすると、すぐに過去の販売データを引っ張り出して細かなデータ分析を始めようとする人がある。しかし、分析はあくまでも分析でしかないから、それだけでは『売上を2倍にするような新たな仕組みを生み出すこと』はできない。

アイテムごとの発注数量と販売数量、廃棄数量をいくら分析してみても『発注の適正化=欠品した商品の発注数量を増やし、残した商品の発注数量を減らす』というのが結論であるから、何も手間隙かけて分析などしなくても『やるべきこと』は分かっている。それだけで売上が2倍になることはないから、分析とは異なる『新しいやり方の創造=改善』が必要となる。

重要なことは、この問題をどのように定義し、どのようにして2倍売れる方法を見つけ出すかである。

①問題の定義 何を、どのように把握し、修正すればよいのか

ここで重要なことは、お客の買物行動の特性である。曜日時間帯別の客層、客層別の買い方のクセ=買上アイテムと買い方(選ぶアイテム、買上数量、関連して買うアイテムなど)についてある程度調べることで現状のやり方(生産、発注、納品の仕組)との矛盾点が見つかれば、何をどのように修正すればよいのか、ということが分かる。

このケースでは、平日午前中から昼にかけてシュークリームやプリンなど単品型商品(他の商品と混ぜないで同一アイテムだけ複数買う傾向が強い)のまとめ買いが多いこと、また、平日夕方・土日は家族用にさまざまな種類をバラバラに買うケースが多いこと、その場合1人当たり4個(4種類)を買うケースが比較的多いことが分った。

現在のシステムでは、朝納品された時点で商品の種類が一番多く、夕方にかけて売り切れながら種類は減っていく。午前中から昼にかけて単品のまとめ買いが多く(売れる商品の種類が限定される)、夕方は逆に4種類で4個(4個別々の種類から選ぶには最低でも8種類は残っている必要があると設定)買う人が多いとなると、現在の仕組ではお客の買い方とは全く逆の品揃えになっている(夕方に向けて種類が増えた方がよいのに逆に減っていく)ことが分る。

②仮説の設定、実験、データ測定・分析と修正

お客の購買行動を観察し、お客がよくまとめ買いをする商品、バラバラに買っても必ずといってよいほど選ぶ商品、あまり買わない商品(ある程度見せたら夕方には欠品しても大きな影響がない)など商品の特性および商品ごとの買上率(何人中何人が買うのか)などを整理する。

それらを基にして、曜日時間帯ごとに必ず置いておかなければならない(残ることで一定の廃棄ロスを出してもよい)商品と在庫数量の目安、および切らしてもよい商品と時刻をサービスレベル(欠品によりお客に迷惑をかけないようにする確率)を考慮して設定する。

この設定が仮説である。

後は実験しながら、データの測定・分析・修正を繰り返して精度を上げていけばよい。自然とさまざまな要素の関係を考えて扱うようになるし、進捗状況に応じたコントロールもできるようになる。

#### ③仕事の変化 job enlargement、job enrichment

それまで発注、品出し、接客をしていただけであるから、自ら目標を設定してやり方を工夫したり、売上予算に対して実績がどうかと考えたり、ということとはあまり関係ない状況で仕事をしていた。

しかし、自分達の発注の仕方ひとつで売上がこのように大きく変わる(約2倍)ということが分るとそれまでとは仕事の持つ意味、自分たちの関わり方が変わってくる。

売上予算に対する『責任』ということにも実感が持てるようになる。

全ては課題を得たところからスタートしている。日常的に課題を設定し、課題をこなすことで仕事に対する彼女達のポジションが変わり、仕事の持つ意味が変わる。

仕事創りによるトレーニングの重要なところである。

#### ④課題設定の際の注意点

このケースは、問題解決型であるために仮説から入り、実験を繰り返しながら徐々に精度を上げて成果に結びつけている。

しかし、課題設定の仕方を間違えるととんでもない方向へ行ってしまう。特に基本的な考え方を実践的・体験的に理解することなく、方法論だけを机上で覚えた人が増えているので、課題設定ができないケースが増えている。

例えば、マネジメントや科学的方法、数値活用に関する正しい理解を欠いた場合における『細かなデータをたくさん集めて分析することが科学的やり方だ』『データに基づいて詳細な計画を立て、計画通りに運用するのがマネジメントの基本だ』というような勘違いである。

すでに結論が分かっていることをいくら分析しても意味がない。重要なことは新しいやり方を創り出す上でヒントが得られるような情報の整理である。『分析のための分析』という言葉があるように、手段が目的化する勘違いは多い。

plan—do—see を仮説—実験—検証と言い換えているのは、plan は仮説であるから状況に応じて修正する必要がある、という意味である。マネジメントで重要なことは状況に応じて修正しながら確実に成果を上げることであり、何が何でもはじめに作った計画通りにやることではない。

さまざまな要因のバランスを見てコントロールする、状況に応じて修正しながら成果を上げる、というのがトレーニング本来の目的である。現在のやり方と結果の因果関係、矛盾などを整理して修正することができなければ成果は上がらない。

結果を出しながら習熟する、成功を繰り返しながらレベルアップするというのがトレーニングの本質(もちろんマネジメントの本質でもある)であるから、形骸化した形だけのトレーニングにならないよう気をつけたいものである。

## ■第3部 新しいステージに行くために構造的問題を解決しよう!

### — 組織再生、企業再生 —

#### 第5回 現場再生—2

##### 1. 仕事創りの前提 課題となる仕事の要件

先回も書いたが、陸上の室伏広治氏が言うように「その動きに慣れてしまうと、もうトレーニングにはならない」ということは、何もスポーツの世界ばかりではなく、我々が直面するさまざまな仕事の場面でも共通する基本原則と考えてよいだろう。

慣れてしまった動きでは、メンタル、フィジカル両面で負荷は相対的に軽減される。軽く感じるようになった負荷では準備運動にはなっても能力を維持・向上するためのトレーニングにはならない。もし慣れてしまった動きを繰り返すとすれば、身体が自然に反応するまで馴染ませるためのトレーニングくらいだろう。

新たにレベルアップ(=job enlargement、job enrichment 職務拡大、職務充実)をしようとするのであれば別のトレーニング方法がどうしても必要となる。

テレビで室伏広治氏が紹介したトレーニングは、紙風船を潰さないように思い切り両手で押すというものであった。「思い切り押す」と同時に「潰さないように抑える」ことで筋肉の動きは一部の筋肉による単純な収縮／伸長運動ではなくなる。さまざまな筋肉が連動して収縮と伸長をバランスさせるような動きは、単純な筋肉トレーニングとは異なり、神経系による高度なコントロールを要するシステムのトレーニングに変わる。

かつてメーカーが単能工から多能工、万能工へと進化させていったのとある意味では似ているのかも知れない。旋盤やボール盤、フライス盤などの内、一つだけを専門にこなす仕事から、2つ以上の種類を状況に応じて組み合わせて使うようになり、さらには計画から経済計算まで自分でこなすような進化は、同質で平面的な仕事の広がりとは異なり、マネジメントというピラミッドにおける立体的広がりをも持つ進化である。

それらは単純な要因の足し算として得られるものではなく、神経系のコントロール(仕事の場面で言えばいろいろな要因を関連付けてコントロールするマネジメント)という質的に異なる別次元のものとして位置づけられる。

したがって、課題となる仕事の要件は、独立した単純な課題をたくさん並べて一つずつこなすような単純なものではなく、一度にたくさんの要因をバランスさせ、コントロールする複合的なものである必要がある。

##### 2. マネジメントサイクル(management cycle)を用いた仕事創り=ケーススタディ

このようなトレーニングには、もっとも基本的な plan(計画)—do(実施)—see(評価)というマネジメントサイクルを踏襲するような課題が向いている。

plan—do—see は、仮説—実験—検証 と言い換えてもよい。

何かを実行し、確実に成果を上げようとするれば、計画が必要になるし、実施中のタイムリーな進捗チェック・修正、実施後の評価・修正、次サイクルへのフィードバックなど一連の流れが必要となる。

『計画』段階では目標設定はもちろんのこと、構成要素である人、物、金その他、実施に当たって(精度を高め、効率を上げるために)必要となる技術、情報、時間(所要時間、タイミング)などさまざまな要素について関連付けて計画する必要がある。

さまざまな要因を関連付け、進捗状況に応じてコントロールする必要があるから、単独の課題をこなすのとは質的に異なる『進捗状況の確認』『調整』という作業を伴う。しか

もさまざまな要因についてある程度の知識をもたないとコントロールをすることは難しいから『固有技術的側面』と『管理技術的側面(マネジメント)』を併せ持つ。

トレーニングとしてはもってこいである。

(1) 20歳の女子販売員が2倍にしたプチケーキの売上

前回説明したプチケーキの例も、いきなり在庫量を2倍にして売上が2倍になったわけではない。いろいろな要因について検討していった結果、プチケーキの売れ方(お客の買い方)にヒントを得てやり方を変えた結果、成果を得ている。

多くの場合、このようなテーマに取組もうとすると、すぐに過去の販売データを引っ張り出して細かなデータ分析を始めようとする人がある。しかし、分析はあくまでも分析でしかないから、それだけでは『売上を2倍にするような新たな仕組みを生み出すこと』はできない。

アイテムごとの発注数量と販売数量、廃棄数量をいくら分析してみても『発注の適正化=欠品した商品の発注数量を増やし、残した商品の発注数量を減らす』というのが結論であるから、何も手間隙かけて分析などしなくても『やるべきこと』は分かっている。それだけで売上が2倍になることはないから、分析とは異なる『新しいやり方の創造=改善』が必要となる。

重要なことは、この問題をどのように定義し、どのようにして2倍売れる方法を見つけ出すかである。

①問題の定義 何を、どのように把握し、修正すればよいのか

ここで重要なことは、お客の買物行動の特性である。曜日時間帯別の客層、客層別の買い方のクセ=買上アイテムと買い方(選ぶアイテム、買上数量、関連して買うアイテムなど)についてある程度調べることで現状のやり方(生産、発注、納品の仕組)との矛盾点が見つかれば、何をどのように修正すればよいのか、ということが分かる。

このケースでは、平日午前中から昼にかけてシュークリームやプリンなど単品型商品(他の商品と混ぜないで同一アイテムだけ複数買う傾向が強い)のまとめ買いが多いこと、また、平日夕方・土日は家族用にさまざまな種類をバラバラに買うケースが多いこと、その場合1人当たり4個(4種類)を買うケースが比較的多いことが分った。

現在のシステムでは、朝納品された時点で商品の種類が一番多く、夕方にかけて売り切れながら種類は減っていく。午前中から昼にかけて単品のまとめ買いが多く(売れる商品の種類が限定される)、夕方は逆に4種類で4個(4個別々の種類から選ぶには最低でも8種類は残っている必要があると設定)買う人が多いとなると、現在の仕組ではお客の買い方とは全く逆の品揃えになっている(夕方に向けて種類が増えた方がよいのに逆に減っていく)ことが分る。

②仮説の設定、実験、データ測定・分析と修正

お客の購買行動を観察し、お客がよくまとめ買いをする商品、バラバラに買っても必ずといってよいほど選ぶ商品、あまり買わない商品(ある程度見せたら夕方には欠品しても大きな影響がない)など商品の特性および商品ごとの買上率(何人中何人が買うのか)などを整理する。

それらを基にして、曜日時間帯ごとに必ず置いておかなければならない(残ることで一定の廃棄ロスを出してもよい)商品と在庫数量の目安、および切らしてもよい商品と時刻をサービスレベル(欠品によりお客に迷惑をかけないようにする確率)を考慮して設定する。

この設定が仮説である。

後は実験しながら、データの測定・分析・修正を繰り返して精度を上げていけばよい。自然とさまざまな要素の関係を考えて扱うようになるし、進捗状況に応じたコントロールもできるようになる。

#### ③仕事の変化 job enlargement、job enrichment

それまで発注、品出し、接客をしていただけであるから、自ら目標を設定してやり方を工夫したり、売上予算に対して実績がどうかと考えたり、ということとはあまり関係ない状況で仕事をしていた。

しかし、自分達の発注の仕方ひとつで売上がこのように大きく変わる(約2倍)ということが分るとそれまでとは仕事の持つ意味、自分たちの関わり方が変わってくる。

売上予算に対する『責任』ということにも実感が持てるようになる。

全ては課題を得たところからスタートしている。日常的に課題を設定し、課題をこなすことで仕事に対する彼女達のポジションが変わり、仕事の持つ意味が変わる。

仕事創りによるトレーニングの重要なところである。

#### ④課題設定の際の注意点

このケースは、問題解決型であるために仮説から入り、実験を繰り返しながら徐々に精度を上げて成果に結びつけている。

しかし、課題設定の仕方を間違えるととんでもない方向へ行ってしまう。特に基本的な考え方を実践的・体験的に理解することなく、方法論だけを机上で覚えた人が増えているので、課題設定ができないケースが増えている。

例えば、マネジメントや科学的方法、数値活用に関する正しい理解を欠いた場合における『細かなデータをたくさん集めて分析することが科学的やり方だ』『データに基づいて詳細な計画を立て、計画通りに運用するのがマネジメントの基本だ』というような勘違いである。

すでに結論が分かっていることをいくら分析しても意味がない。重要なことは新しいやり方を創り出す上でヒントが得られるような情報の整理である。『分析のための分析』という言葉があるように、手段が目的化する勘違いは多い。

plan—do—see を仮説—実験—検証と言い換えているのは、plan は仮説であるから状況に応じて修正する必要がある、という意味である。マネジメントで重要なことは状況に応じて修正しながら確実に成果を上げることであり、何が何でもはじめに作った計画通りにやることではない。

さまざまな要因のバランスを見てコントロールする、状況に応じて修正しながら成果を上げる、というのがトレーニング本来の目的である。現在のやり方と結果の因果関係、矛盾などを整理して修正することができなければ成果は上がらない。

結果を出しながら習熟する、成功を繰り返しながらレベルアップするというのがトレーニングの本質(もちろんマネジメントの本質でもある)であるから、形骸化した形だけのトレーニングにならないよう気をつけたいものである。