

NBC Plus

vol.48



社長、
1日24時間で
足りてますか？



私の仕事が、 私よりい うま くできる人。

文：NBCコンサルタンツ株式会社

**ドツペルゲンガー
を夢見る
経営者・管理者**

「自分の手足ではなく、自分と同じ人間がいたら、どれだけ楽だろうか」そんな経営者・管理者の声をよく聞く。ドツペルゲンガー（自分とそっくりの姿をした分身）を夢見る人たちだ。彼らの中には、セルフイメージが高く、一方でコミュニケーション下手という特徴を内包している人が多い。こうした人とはにかく忙しく駆け回っている。何かはわからないが、とにかく忙しくて余裕がないし、多少卑屈な感情が見え隠れする。

弊社経営セミナーでは、管理者4責任（業績責任・部下育成責任・業務改善責任・報告連絡相談責任）をお伝えしているが、実は管理者にはもう一つ責任がある。と付け加えることが多い。それは「経営者分身責任」。管理者の中

には「土台受け入れがたい責任だ!」と思われる方も少なくないであろうが、正しい意味での経営者感覚を持つことは、自身が課されるミッションや部下とのコミュニケーションの中に明確な解を、それもスムーズに見出すことにつながるかと考えている。さらに言えば、この感覚を持たずして、業績責任や部下育成責任、業務改善責任や報告連絡責任を果たすことは難しいかもしれない。「自分の会社だ」というオーナーシップを持つて初めて、業績目標が自らに近づくし、身銭をきって給料を払い雇用しているという感覚なくして、部下と真つ向勝負できるだろうか。さらに、自身の会社で自身が雇う部下たち…と思わなければ、業務上発生するさまざまな難事件・珍事件を、時間や頭を使って改善しようと本腰を入れることはないだろう。当然、一国一城の主が、皆に情報を分け与え、意見を聞き、相談をしなければ、たちまち落城の危険が迫る。

しかしながら、「分身」はまったく同

じことを言い、同じように動く「ドッペルゲンガー」でなくていい。むしろそうでないほうがいい。経営者が語る夢や希望を理解した上で、そこへ行きつくまでの道筋や方法論に対して、経営者と真つ向から反対の意見を言い放つくらいの器量や度量が備わっていないければ、意味がない。仮に経営者と同じことしか考えられない、言えない、となるとかえって心配である。

「経営者の分身」とはあくまで企業経営にかかると理念や考え方を違えず、それを信じる力を持つ一方で、方法論に対し、圧倒的にしつこく追究できる人材であり、誤解を避けずに言えば、経営者に盾つくことができる強さを持った人材かも知れない。それは、会社に対するオーナーシップが構成要素の一つと言うことができるであろう。

ところで、ドッペルゲンガーを夢見る経営者・管理者の業務を分解してみたい。彼らは、「自分しかやれない仕事」に絞って動いているだろうか? 代替がきかないだろうか。「自分がやったほう

が早い」とか「自分がやったほうがうまくいく」と部下の仕事をついばみつ、「ああ、忙しい…」と聞こえるか聞こえないかの小さな声でさえずっていないだろうか。社員や部下にやらせることを躊躇していかないだろうか。間違えるから、失敗するから…と。また「どうせ、あいつらはやらない」と口癖のように社員や部下が怠慢であるかのように罵る経営者や管理者がいるとしたら、突きつける質問は「社員が『やらない』のか? あなたが『やらせられない』のか?」ということである。

人を動かすことより自分自身が動くことのほうがずっとラクなことである。そうした意味では、どうせやらない…と烙印を押された怠慢(かもしれない)社員や部下たちよりも、人を動かすことをやめて自分で動く経営者や管理者のほうがよっぽど怠慢である。「人を動かすこと」をしない彼らが求めるドッペルゲンガーは、「他人」ではなくあくまで「自分自身」である。経営に、人

を動かし、人を活かす、という重要なファクターがなくなってしまうのである。

「自分が10人分働くよりも、1人前に働く人間を10人育てるほうが価値がある。1人前になった人間を今度は2人前に育てる。2人前の価値を生み出すことができるようになった人間は、必ず1人前の人間を育てる。そして育てられた彼らはまた2人前の人間を育てようとする。」

—自分自身のキャパシティが限界に近づき、業務上ちよこちよこ問題を起こすようになった時、よく上司にこうやって注意を受けた。一人よがりの己の格好悪さを恥じたし、このままでは潰れてしまう…と思いつながら、膨張する業務の広がりを感じ止めることができずにいた。体力的にも精神的にも一番働ける時期だった。力任せに突っ走っていた。止められなかった。いつも卑屈だった。

経営者や管理者は社員・部下に対して、「付加価値の高いことをしろ」と言い放つ。ところが、先述したように、自分たち自身が「付加価値の高い業務」に注力できているかをまずは考えてみる必要がある。仮に、自分にしかできない仕事、給与に見合った所謂付加価値の高い仕事だとすると、ドッペルゲンガーの存在を求める経営者や管理者の多くは、代替のきく仕事を嘆きながらこなす人たちかもしれない。

「付加価値の高いことをやれ！」の付加価値とは？

「自分自身の業務をどのよう分解し、再現可能性を高めるか。」
— 数年来考えていることの中心にこの問いがある。

- ① 絶対に必要なことであって、かつ限りなく無駄をそぎ落とし、その上で
- ② 自分以外の社員がそれを行うこと

に新しい価値の創造があること

この2つの条件をクリアしていれば、概ね社員にお願いするように心がけている。

当然第一義的に、社員にお願いする業務はそもそも「必要」であって「価値がある」と感じていることでなくてはならない。それまで担当してきた自身が「これ、必要ないよな?」「これ、価値ないよな?」と感じている業務を社員に強いることはできない。「価値がない」のであれば、やめてしまえばいい。その業務を抹消することは、人に仕事を頼む以前に行うべき棚卸しであり業務改善の第一ステップだ。

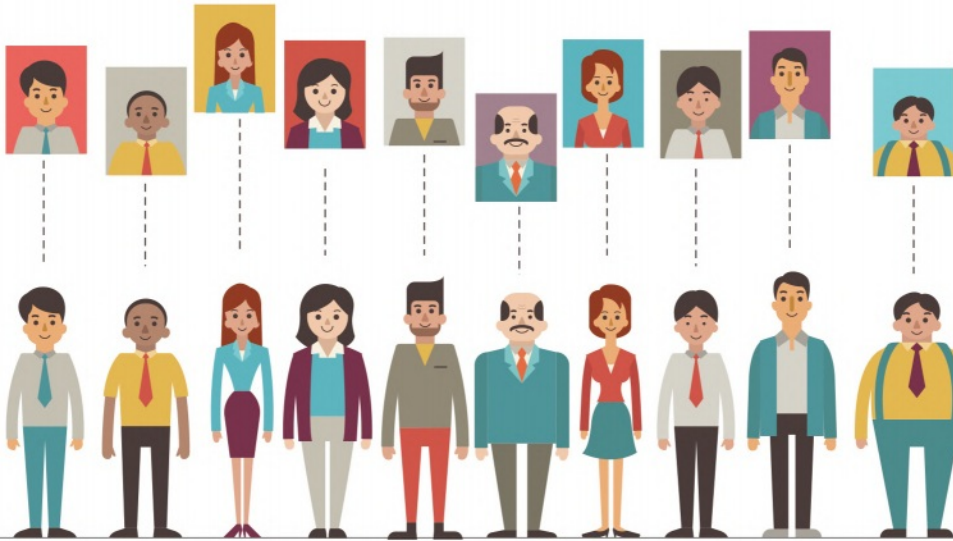
次に、自分以外の社員がそれを行う

ことに新しい価値が見出せるか否かも社員に自身の仕事をおろしていく際に重要なジャッジの基準だ。「餅は餅屋」の観点を忘れがちで、なんでも自分で行おうとする経営者・管理者は非常に危険だ。

会社には、いろんな社員が集まっている。彼らを差し置いて、営業はするわ、銀行交渉はするわ、チラシ1枚から口をはさむわ、宴会の会場まで手配してしまうわ……こんな経営者や管理者が忙しくないはずがない。そして、自身のできる幅でしかモノゴトは進まず、深まらず、広がらない。自身の知っている範囲や経験の範囲の経営でしかない。

自分よりずっと営業力のある社員は





きつといる。何を売っても売れる！という生粋の営業マンを、自分自身が認められないだけではないだろうか。自分より銀行交渉術を持つ経理マンもきつといる。彼は会社の財務体質も収益構造も経営者以上に熟知しているかもしれない。それに、文章を書くことに長けた社員や、絵を描くことにズバ抜けた才能を発揮する社員もいるはずだ。彼らは口下手かもしれないが、メッセージをシンプルに解釈し、人が読み解ける形に組み替える術を持っている。それに、社員が楽しむ居酒屋なら、ワーカーホリックな経営者や夜の日課が愛犬の散歩だという管理者よりも、若い社員のほうがよっぽどよく知っている。楽しむ場を探し演出することくらい、社員に任せてみてほしい。

大事なことは、今やっている自分の業務を自分以外の人が「できるか？」ではなく「もつと価値ある形にしてくれるだろう！」と任せることにある。当然時間の配慮も必要になるかもしれないが、経営のレバレッジというのはこういうところに生まれる。そして、究極的にそれは、「アウトソーシング」への挑戦へとつながっていく。

「ノンコア業務のアウトソーシング!？」

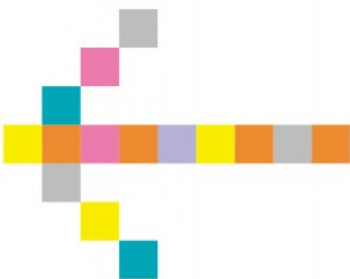
※アウトソーシング(Outsourcing)、外注(がいしゅ)、外製(がいせい)とは、従来は組織内部で行っていた、もしくは新規に必要なビジネスプロセスについて、それを独立した外部組織からサービスとして購入する契約。対義語は「インソーシング(内製)」。

「ノンコア業務のアウトソーシング」とにかくどこへ行ってもよく耳にする言葉である。言う人に言わせるとこのご時世、アウトソーシングでできないものなんてない。そうだ。たしかにそうかもしれない。

アウトソーシングという、「人件費削減」という言葉を連想される方も多いかと思う。もちろんそうした側面を否定するものではないが、あくまでも付随する結果に過ぎないと思う。アウトソーシングを行う前提として考えなくてはならないのは、先述したように社員の「付加価値業務へのシフト」であ

る。「価値がないから外に投げる」のではなく「より価値の高い業務をやっている」と、さらに言うならば「価値を生み出す時間を最大化している」ということである。そうした、今いる社員を活かすことを前提に考えずして、アウトソーシングがうまくいくことはないと考えている。

毎日行っている業務を「これはノンコア業務だから、アウトソーシングに出す」と言われたら当然社員は「自分が今まで一生懸命取り組んできた仕事は価値のないものだったのか?」と思うし、アウトソーシングすることに否定的な態度をとるだろう。アウトソーシングのために、業務の洗い出しを行い、現状のプロセスを解きほぐすような作業が発生するが、そこには決して協力はしてくれないはずだ。



そもそも企業における業務は、基本的な知識に基づき、その企業や担当者独自のやり方で構成されており、その企業における資源や環境、また考え方に依拠する部分は多い。基本的な知識だけでその業務が円滑に遂行していけば、担当者や部門が変わっても問題なく業務を引き継ぐことができる。しかし、実態はそうではない。実際にはその企業や担当者なりのさまざまな工夫がなされてはじめて業務は遂行されている。もちろん慣例もあるし文化的な要素も付きまとう。もっと言うと、経営者の考え方や会社の方向性、会社独自の「色」みたいなものに、業務が織りなされている。

例えば、ある社長は「月初一日に前月の試算表を見ないと、翌月以降の経営計画が立てられない」と言う。

「試算表を一日に提出することが経理の最大の業務だ」と言うならば、経理部の社員は血眼になって一日に試算表をつくる。そこにスピードを極めるための工夫があったり、そのためのフ

ローが発生する。ところが、同じ試算表でも翌月20日で構わないという経営者のもとにいる経理部の社員は、先述の企業が試算表作成に伴い行っているスピードを極めるための工夫やフローを持ちえない。ある会社は、役員会で決定した事項が日が変わらないうちにコロナと変わるため、役員会の決定事項を「決定」としない。テコでも動かない経営者が率いるトップダウンの会社であれば、役員会決定事項をもつて即日管理者や社員が動き始めるが、この会社の社員は「調整期間」が過ぎることを待つてなかなか動き出さない。一部の管理者や社員はこの調整に業務時間の大半を費やしている。これだっ

て、いわゆる企業独自の業務である。他の会社からすると「何やってんだ？」と思われることも、その会社に行けば立派な業務になっていることがある。ところが、企業はこうした一見すると「？」な独特の業務により、その企業らしさを保っているところがある。こうした企業独自の業務を「コア」とするならば、やっぱりあれもこれもなかなか外製に切り替えることはできないとの結論に至ってしまう。「ウチのスピード感だったらアウトソーシングなんて無理だよ！」「決定が決定じゃなくなるんだから、いちいち外注なんてしてたら收拾がつかなくなるよ！」確かにその通り…。

アウトソーシングに
挑戦することが
インソーシングの再検討につながる。



ただ、「アウトソーシングすることを前提にインソーシングを再考する」ということはできる。つまり、それ自体が、それまでの慣例やはたまた経営の流れを見直す機会につながるという点だ。アウトソーシングするためには、どうしたって業務の洗い出しや現状のプロセスの明確化という作業が必要となる。その時に初めて、「はっ！」と経営上のムリ・ムダ・ムラに気づくことがあるのだ。

もう一つ、その企業の独特な業務の他に「コア」と社員がカテゴライズして

いる業務は、往々にして属人化しており、暗黙知である。これを形式知にし、企業資産やナレッジとして残そうとする作業がアウトソーシングへの挑戦の過程に含まれ、これが非常に価値の高いことだと考える。ウチを知らないソトのヒトがやってもできるように、趣旨や目的を整理し、その業務のイマを紐解き、フローを書き出してみるのだ。ここにも、「はっ！」が出現する。

コア業務を、その企業や担当者のやり方があって遂行されている業務（企業による違いがなく、また人による違

いもない業務）だとしたら、ノンコア業務はそれらが無い業務と言いかえることもできる。しかし、企業による違いや人による違いがあるいわゆるコア業務すら、アウトソーシングを前提に、受け取るだけでできる業務に組み替えることができるかもしれない。そしてそのことは、慣例化されたその企業独自の在り方や考え方の見直しや、属人的で暗黙知だったものの平準化・資産化へとつながるかもしれない。

経営者や役員の中には、殊、間接部門に「少数精鋭化」をお題目のように唱える向きもあることだろう。コアもノンコアも明確に線引きができないことはおろか、彼らがどのような業務にいそしみ、苦しみ、喜びをおぼえているか、それを確認することもしないままに、「人件費削減」のメッセージを投げつける方もいる。

展望のない「少数精鋭化」が行き過ぎると、日常業務もままならないほどのリソースの不足に発展…。ところが、一方では付加価値業務の追求を経営者や管理者は求め続けてしまう。現有人員が現有業務をそのまま継続する中で発生する「付加価値追求の限界」…。「じゃあ、新しく人を採用しようか！」と発想

したいところだが、新規採用≠採用コスト・教育コスト・時間・継続的な労務費の負担は避けたい…。トレードオフ関係にある真逆の発想がやはり頭をよぎり、結果堂々巡りに悩まされる。

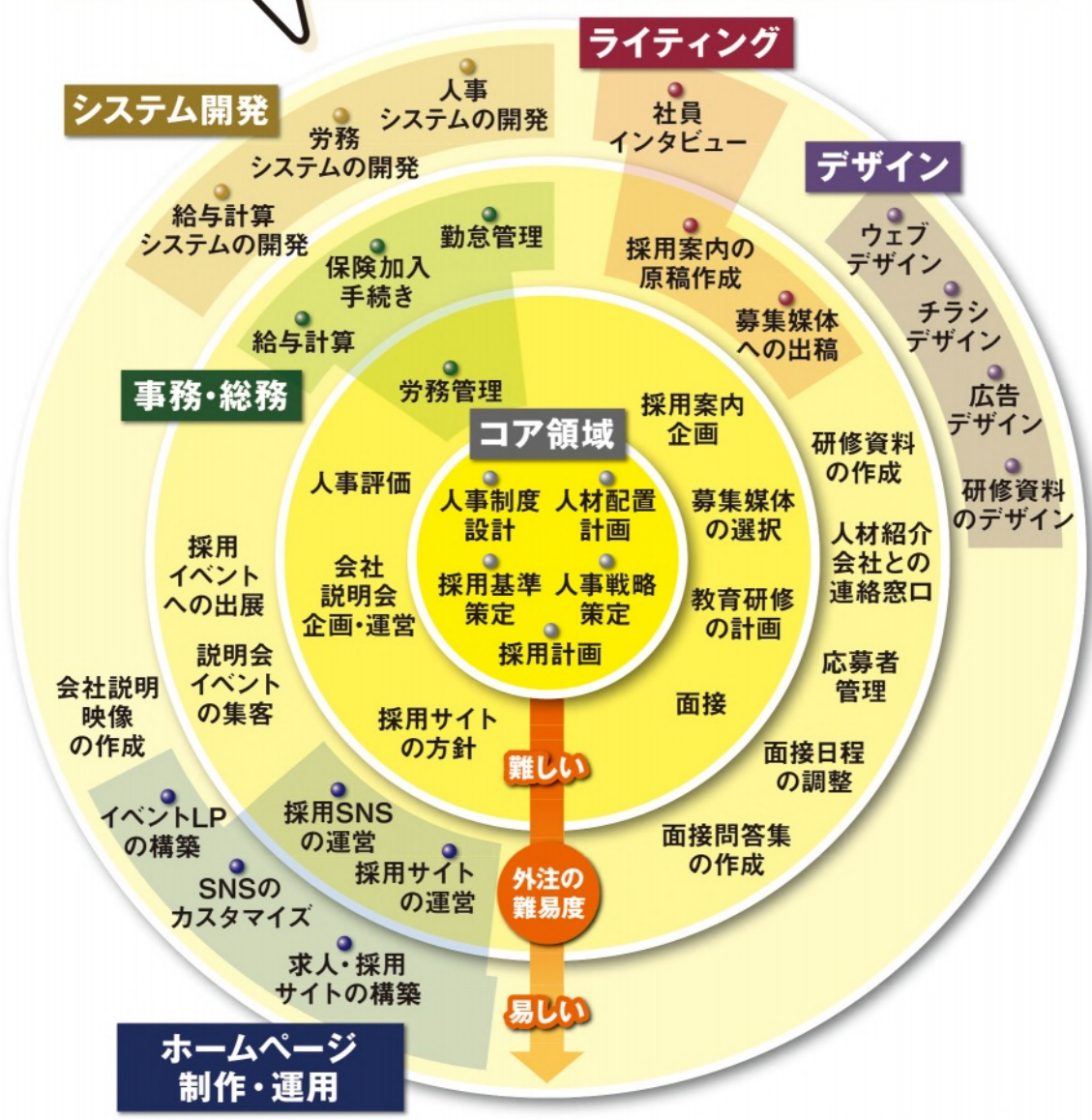
「自分がしてきた業務にこだわりを持たない」というスタンスでありたい。**「その業務は、私ではない人のほうがうまくできるかもしれない！」**と発想し続けたい。そして、それは「ウチじゃなくてもソトかもしれない！」ということも含めておきたい。

アウトソーシングへの挑戦が教えてくれることは、インソーシングの在り方である。外注さんの使い方ではなく、社員の能力の活かし方である。縁あった社員に、楽しんで仕事をしてほしい。願いを込めて。



人事の仕事領域を 見える化

人事領域の仕事のうち、人事制度の設計や人事戦略の策定といった「コア領域」の仕事を除けばほとんどの業務でアウトソーシングが進むことが予想されている。極論すれば、個人情報保護の問題さえクリアできれば、制度や仕組みとしてマニュアル化できる業務は全て外注できる。今後、外注の難易度が高くなる円の中心部付近の業務もアウトソースする動きが出てくると言われている。



※週刊ダイヤモンド2015年5月2日号より