



仕事の スクラップ & ビルド

第1巻で学ぶこと

仕事の効率化を目指すために必要な
リーダーの役割

今、日本の企業とビジネスパーソンは働き方において過渡期を迎えています。

日本では、少子高齢化で労働人口の減少が続く中、性別や年齢を問わずに、より多くの人が働ける社会を目指そうとしています。民間企業が時短に努力し、従来と異なる雇用形態を模索しているのは、ワーク・ライフ・バランスの適正化を推進し、多様な価値観やライフスタイルを持つ人々たちを活用しやすくなるためなのです。

ただ、勤務時間の短縮や就業形態の多様化は、ビジネスパーソンにとって、そのまま働きやすさを意味するわけではありません。会社を存続・発展させるためには、働く時間や人手が減っても、結果(利益)を出していかなければならないからです。

特にメンバーをマネジメントする人には、就労形態が変わる中で、さまざまな価値観を持つメンバーを束ね、より高い成果を上げていくことが求められます。現場のリーダーた

ちは、今そんな難問に直面しているのです。

経営トップの目指す生産性向上についての取り組みが成功するか否かは、現場の意識にかかっています。そこでリーダーがなすべきことは、チーム内の業務と経営資源(リソース)配分を最適化し、最大の成果が上がるしくみを作ることです。

本講座『仕事のスクラップ&ビルド』は、業務プロセス改革の先陣に立つリーダーが、現場のメンバーを束ね、業務を再構築できる知識を身につけることを目的としています。

第1巻は『「捨てる仕事」の見極め編』、第2巻は『働き方の見直しと再構築編』です。2冊のテキストを通じて、若手リーダーのタバネさんが、さまざまな問題に直面しながら業務プロセス改革を考え、進めていきます。

受講生の皆さんも、タバネさんの立場になって一緒に考えながら、「仕事のスクラップ&ビルド」を楽しく学び、自職場の業務プロセス改革を実践していきましょう。

出演キャラクター

このテキスト「仕事のスクラップ&ビルド」の第1巻は、主に6人のキャラクターを中心に展開します。中堅企業に勤めるごく普通の若手リーダー・タバネさんと、彼の友人であるラーションさん、職場の上司であるナガラ部長そして、タバネさんの下でもとに生産性の向上に取り組むサブリーダー、ハヤイさん、カカエさん、マカセさんです。

外資系企業に勤めるタバネさんの友人、
「合理主義者」の
ラーションさん



ラーションさんは、趣味のサッカー観戦でタバネさんと出会って意気投合した、外資系企業の日本支社に勤めるアメリカ人ビジネスパーソン。

日本文化や日本人の働き方に関心があり、取引関係のしがらみがないこともあって、ストレートな「外からの意見」を聞かせてくれる、タバネさんにとって貴重な相談相手です。

業務改革にチャレンジするリーダー、
メンバーを「束ねる」
タバネさん



タバネさんは、ごく普通の老舗食品会社に勤める30代のビジネスパーソンです。勤め先は、伝統があって「のどか」などといえば聞こえはいいものの、旧態依然とした社風でIT化なども比較的遅れています。

人事異動で、タバネさんが所属する課のリーダーに抜擢された直後、会社は社長の鶴の一声で生産性向上についての取り組みがスタートします。経営陣も現場も何をすればいいのかよくわかっていない中、タバネさんも勉強を始めます。

「昔ながら」の感覚が抜け切らない
ナガラ部長



タバネさんの上司であるナガラ部長は、昭和世代の典型的な人情派管理職。

バブル崩壊時、会社の体制をたて直す一環として、大勢のリストラを経験した苦い記憶を持っています。自らは成果主義的経営に割り切れない思いを抱きつつ、業務改革に意欲的に取り組むタバネリーダーを応援しています。

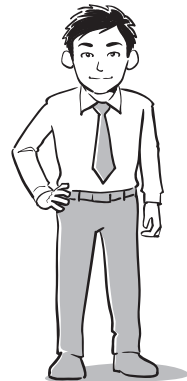
自分なりのワーク・ライフ・バランスにこだわり
「仕事が速い」サブリーダー
ハイさん



責任感が強く真面目で、
「仕事を一人で抱えがち」なサブリーダー
カカエさん



「任せ上手」だが、リーダーとしての
意識はまだ足りないサブリーダー
マカセさん



タ バネさんの営業1課で、5人のチームメンバーを率いるサブリーダーの1人。家庭と仕事の両立を強く意識し、定時退勤を励みにしていることもあって、「来た仕事はすぐこなす」が信条。負けん気が強く、臆せず自己主張をする面がある一方、相手が正しいと思ったら迷わず従う竹を割ったような性格で、部下にも慕われている。

ハ ハイさんと同格のサブリーダー。几帳面で何でも自分でチェックする性格に加え、対人コミュニケーションに苦手意識が強いため、部下への指示・命令・指導のたぐいが後手に回りがち。結果、終わった仕事の出来は正確無比なのに、進行が停滞しがちなことに悩んでいる。チームは統率が取れず、中には暇を持って余す部下も。

サ ブリーダー最年長で、次のリーダー候補と目される。人当たりのいいムードメーカーで、メンバーや取引先とのコミュニケーションも良好。柔軟な発想と行動力で高い問題解決力を見せる。一方で、やや自信過剰なところがあり、上司のタバネさんに相談せず独断先行することも多い。自分のチームの結束には自信がある。

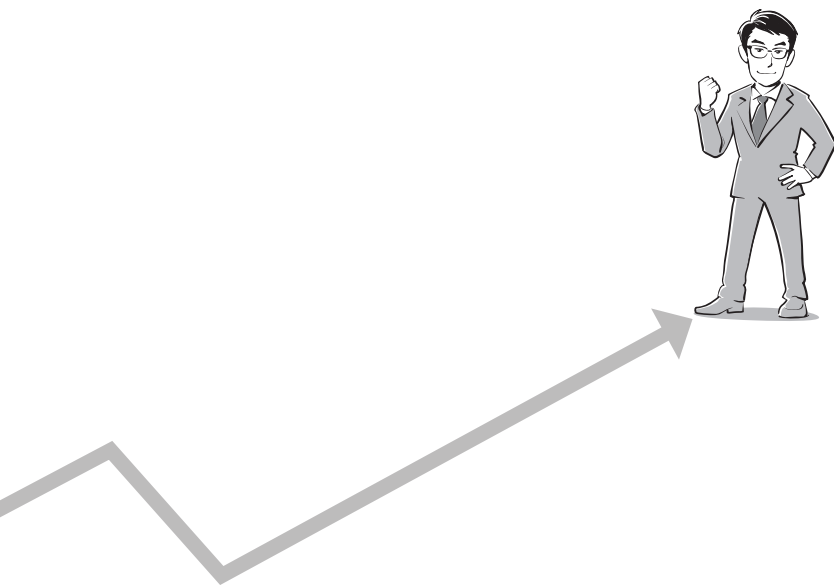


1章 「仕事」について考える

「生産性向上」の取り組みが必要な理由	10
日本人の仕事観 生きることは働くこと	12
欧米人の仕事観 生きるために働く	14
仕事観が変われば働き方も変わる	16
日本企業の生産性の実態	19

2章 「仕事」の現状を把握する

現状把握の5ステップ	24
【ステップ1】 仕事のリストアップ メンバーの仕事を把握する	26
【ステップ2】 メンバーにアンケート 業務改革のスタートを周知	28
【ステップ3-1】 ヒアリング 目的を決めて計画的に行う	30
【ステップ3-2】 個別のヒアリング サブリーダー・ハヤイさん編	32
【ステップ3-3】 個別のヒアリング サブリーダー・カカエさん編	34



【ステップ3-4】 個別のヒアリング サブリーダー・マカセさん編	36
【ステップ4】 ヒアリング結果の検討 メンバーごとに課題を設定	38
グループヒアリング	40
【ステップ5】 検討した結果を整理 経営資源のムダはないか	42
社外で異文化交流	48
削るべきムダ？ 活用していないムダ？	50

3章 業務改革に向けムダ認識を共有する

ヒトのムダを共有する 余分な労力や、未活用の能力はないか	52
モノのムダを共有する 使わないモノや、材料等の浪費はないか	58
カネのムダを共有する ヒトのムダ、モノのムダの裏返し	64
時間のムダを共有する 限られた時間を有効に使えているか	70
情報のムダを共有する よい情報を把握し、活用できているか	76

STEP
1

学習スケジュールを立てましょう

学習を始める前に、第1巻の学習予定日を決めましょう。下に項目ごとの学習予定日を記入する欄がありますので、ここに記入しておきます。

STEP
2

各単元の学習を進めましょう

第1巻のテキストは全3章で構成されています。あらかじめ立てたスケジュールに沿って学習を行ない、終わったら各項目の右下にある実施日欄に日付を書き込みましょう。

STEP
3

添削課題を提出しましょう

各項目の学習が終了したら、添削課題に取り組みます。すべての設問に解答し終わったら、期日までに提出してください。

	学習予定日
1章 「仕事」について考える	
「生産性向上」の取り組みが必要な理由	月 日
日本人の仕事観	月 日
欧米人の仕事観	月 日
仕事観が変われば働き方も変わる	月 日
日本企業の生産性の実態	月 日
2章 「仕事」の現状を把握する	
現状把握の5ステップ	月 日
ステップ1 仕事のリストアップ	月 日
ステップ2 メンバーにアンケート	月 日
ステップ3-1 ヒアリング	月 日
ステップ3-2 個別のヒアリング サブリーダー・ハヤイさん編	月 日
ステップ3-3 個別のヒアリング サブリーダー・カカエさん編	月 日
ステップ3-4 個別のヒアリング サブリーダー・マカセさん編	月 日
ステップ4 ヒアリング結果の検討	月 日
グループヒアリング	月 日
ステップ5 検討した結果を整理	月 日
社外で異文化交流	月 日
削るべきムダ？ 活用していないムダ？	月 日
3章 業務改革に向けムダ認識を共有する	
ヒトのムダを共有する	月 日
モノのムダを共有する	月 日
カネのムダを共有する	月 日
時間のムダを共有する	月 日
情報のムダを共有する	月 日



仕事の
スクラップ&ビルド

1章 「仕事」について考える





「生産性向上」の 取り組みが 必要な理由

残業規制のしわ寄せは中間管理職に？

ある平日の日暮れ時です。

—ゴメン！ 30分待っていてくれますか

職場を後にして移動中だったタバネさんのスマホに、友人であるAさんからのメッセージが着信しました。約束の店に着く直前だったタバネさんは、Aさんの仕事が延びていることを察して返信します。

—では、並びの喫茶店で待ってるから、用が片付いたら連絡してください

Aさんは、タバネさんが学生時代に所属していたサークルの仲間です。2人は今日、久しぶりに飲みに行く約束をしていました。

タバネさんが喫茶店の中で通信教育のテキストを読んでいると、また着信です。

—ゴメン！ あと1時間待って

—大丈夫？ 無理しなくていいよ

結局、その日の食事は取りやめ、後日、改めて席を設けることになりました。

夜、タバネさんに電話をかけてきたAさんは、最近、急な残業が多くなったとこぼして、こう言うのでした。

「会社が残業にうるさくなってね。メンバーを早く帰してやるのはいいんだけど、中には当日の仕事を処理しきれずに退勤する人もいるんだよ。それが緊急の用件だったりすると、リーダーの私がフォローしな

いわけにはいけないからね」

「でも、それって何かおかしくない？ 自分の仕事を放りだして帰るなんて、社会人として失格だろう」とタバネさん。

「いや、そうじゃないんだ。残業時間の規制が厳しくなって、会社があらかじめ定時の帰宅を命令しているんだよ。私に言わせれば、残業手当の抑制効果まで見込んでいるんだろうと思うんだけどね」

通話を終えた後、タバネさんは改めて考えさせられました。勤務先は違っても、Aさんも自分も職場での立場は同じようなもの。他人事とは言えない感じがしたのです。

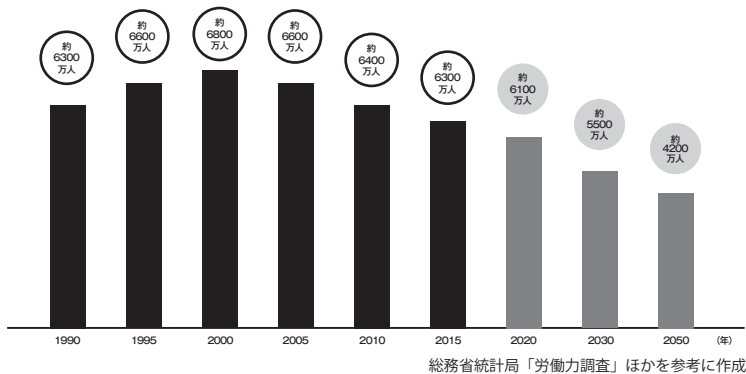
（1か月に100時間という残業時間の上限は、毎日4～5時間残業しなければ超過しない。うちの会社で上限を超えるケースは、まずないはずだけど…）

タバネさんは、リーダーにメンバーの残業や有給休暇の消化にまで目を配ったうえで生産性や成果を上げる役割があることを再認識しました。

（それにしても、メンバーを早く帰す分、リーダーの仕事量が増えるっていうのは納得がいかないな…）

タバネさんは、友人にうまい助言ができなかったことを少し悔やんでいます。

【日本の労働力人口の見通し】



労働人口が減少すると仕事の成果も減る？

タバネさんは、Aさんや自分たちが置かれているビジネス環境の変化について、改めて整理してみました。

最近の日本では、著しく少子高齢化が進み、今後もその傾向が続く見込みです。

今のままだと、若者が減っていくので労働人口が減少し、人手不足になります。働き手の少なくなる企業や社会が従来の生産性を保つためには、一人ひとりの労働生産性を上げることが必要です。

また、年金世代の高齢者が増えれば、公的年金の原資を支える現役世代の経済的負担(保険料率など)も増加せざるを得ません。いわゆる「世代間格差」の一端です。

労働人口の減少に歯止めをかけ、現在の社会システムを維持する根本的な対策は、少子化を止めることです。しかし、一朝一夕には出生率を上げられないため、国は就労人口を増やそうとしています。

その方策が、外国人労働者の受け入れ、定年延長や再雇用によるシルバー人材の活用、そして、比較的就労率が低い女性の社会進出を促すことなどです。企業における雇用形態の多様化は、主に、そうした人材の確保を目指した動きなのです。

しかし、タバネさんは、今後予想されて

いる別の変化にも着目しました。

AI化で人手が要らなくなる分野も

今後の社会では、ICTやAI化の進展によって、人による労働が不要になっていく業種や職場も多いと予想されています。労働人口の減少が懸念される一方、より少ない人手で同じ成果(価値)が産み出されるようになる分野もあるということです。

「なるほど、方法はともかく、同じリソースから産み出す価値を増やせば、1人当たりの生産性は上がる理屈だな」

機械化や、AIのような自動化を進める以外にも、メンバーが短い時間、少ない資源で効率よく働けるようにすれば、問題の多くは解決されるはずですよ。

「今、多くの会社が生まれ変わろうとしているのだから。その中でリーダーに求められているのは、より効率よく今まで以上の業績を上げる工夫だ。そうした取り組みがうまくできれば、今のA君のような中間管理職の苦勞も解消するんじゃないだろうか」
——それが簡単にできれば苦勞しないよ。

Aさんにそう言われそうだと思いますが、タバネさんはさらに考え続けます。

日本人は働くことが
生きがい!



日本人の仕事観

生きることは働くこと

タバネさんの会社でも「生産性向上」の取り組みが始動

週末の晩、タバネさんは、上司のナガラ部長に誘われて、会社の近くにある飲食店で食事をしています。

ナガラ「タバネ君、今日は何でも言いたいことを言ってかまわないよ。珍しく私につきあってくれたのは、何か話があるからではないのかな？」

タバネ「お見通しでしたか…」

ナガラ「近頃の若い人は、理由もなく上司と飲みに来たりしないだろう？（笑）」

タバネ「そうかもしれませんね…」

ナガラ「誘われる君たちには、うっとうしいかもしれないが、私は、これも自分の役割だと思っているね」

ナガラ部長は、毎晩のように取引先や社内の人と飲みに行く昔気質のマネージャーで、「近頃は交際費・会議費が減って大変」が口癖です。実際、人柄は清廉で、タバネさんたち部下との飲食には、自分のポケットマネーを充てているようです。

働き方について上司の考えを聞いてみたかったタバネさん。今日は誘いを受けたのを幸いに、おともをしていました。

そこで、単刀直入に尋ねてみました。

タバネ「では部長、生産性の向上とワーク・ライフ・バランスを両立する中で、リーダー

の役割は何でしょうか？」

ナガラ「具体的に言ってくれないと、何が聞きたいのかわからないな」

タバネ「そうですね…。実は、私の友人が他社でリーダーを務めているんですが、彼の勤め先が、残業規制に応じた業務改革を実施したところ……」

タバネさんは、友人Aさんの状況を説明し、リーダーにしわ寄せがくるのはおかしいのではないかと部長に尋ねました。

ナガラ「なるほど。君の友人はなかなか難しい状況に置かれているようだね」

タバネ「はい…。今の彼の働き方は、間違っていないでしょうか？」

ナガラ「タバネ君なら、どうするね？」

タバネ「わかりません…。というか、業務の効率化が必要ではないかと思うのですが、その方法がイメージできないんです。それで、部長にお聞きしたいと思いました」

ナガラ「う～ん、そうですね…」

タバネ「どうされましたか？」

ナガラ「実は、タバネ君。今、我が社でも、経営陣がそうした生産性向上の施策を考えているんだよ。これからの君の立場は、そのAさんと同じようになる可能性が高い！」

タバネ「え、本当ですか…」

【日本人の仕事観の特徴】

	目的・傾向	特徴
仕事とは	生きがい(世のため人のため)	お金や名誉のためではない
会社	従業員と家族の暮らしを守る	利益の追求は雇用のため
リーダー	成果を上げ、メンバーを守る	人一倍働くべき立場
働き方	集団主義的、協調重視	時間厳守、成果はみんなのもの
雇用形態	終身雇用・年功序列	安心して働き続けられる
仕事の進め方	ボトムアップの傾向	相談、根回しが必須

「仕事が生きがい」と考えてきた上司の仕事観

ナガラ「社会全体でそうした動きが進んでいくわけだから、今後も生き延び、成長を続けていくためには、我が社にも業務プロセス改革が必要だろうね。そして効率化が上手く進めば、ゆくゆくは人員削減もあるかもしれない。でも、そもそも企業というのは…」

ナガラ部長は、自分の仕事観とともに、リーダーの役割をどう考えているか語ってくれました。

リーダーは人一倍働いて部下を守れ！

「企業には、従業員と家族の生活を支えるという大きな社会的役割がある」

そうナガラ部長は切りだしました。企業が社会に貢献して利益を上げ、成長を続けようとするのも、第一に雇用という使命を果たすためだと考えているそうです。

したがって、過労死するほど従業員を働かせるのはもちろん本末転倒。だからといって、残業を減らし、有給休暇の消化率を高めれば済むという簡単な話ではない、というのが部長の意見でした。

ナガラ「そもそも昔、うちの創業社長は、トップは社員の3倍働く、が信条だった」

タバネ「それだと寝る時間がありませんよ」

ナガラ「違う。従業員には休暇があるだろう？ 初代社長は年中無休で、時間にする」と従業員の3倍働いていたんだよ」

タバネ「つらくなかったでしょうか？」

ナガラ「いやいや、仕事に生きがいを見出し、世のため、人のために働くのは幸せであって、つらいわけがない。そもそも、わが国では神話の中の神々だって稲作・機織りをして働いておられる。働くのは、お金や名誉のためではなくて、それ自体に尊い意味があるからなのだよ」

ナガラ部長は、欧米の仕事観についても語ったうえで、「欧米的な価値観で日本人は働きすぎだなどと言うのは意味がない」と熱弁を振るうのでした。そして、言うだけ言って気がすんだのか、気持ちよさそうに杯を傾けると、こう続けました。

「もしも会社がメンバーの残業制限や有給休暇取得を推進しろと言ったら、それを実行するのが君たちリーダーの役割だ」

タバネ「え、そうなるのですか？」

ナガラ「そう。そして、それでも成果を落とすことのないよう、君は身を粉にして働きたまえ。それもリーダーたる者の役割だ」

効率的に働いて
自分の時間を
大事にします



欧米人の仕事観

生きるために働く

労働は神が人間に与えた罰なのか？

翌日は土曜日。タバネさんは、ひいきのサッカーチームの試合を応援に行きました。外資系企業に勤めているラーションさんが一緒です。その帰り道、タバネさんはアメリカ人のラーションさんに、欧米の人たちの仕事観を聞いてみました。

タバネ「ところで、ラーション、アメリカやヨーロッパでは、労働を必要悪のように考えている人が多いんですか？」

ラーション「え、どうして？」

タバネ「実は先日、会社の上司から聞いたんだけど、キリスト教では、労働を神から与えられた罰の一部だと考えているんでしょう？ だから、キリスト教文化圏の人たちは仕事にネガティブなイメージを持っているって本当なのかな？」

ラーション「ふーん、そういう解釈もあるのかもしれないね。でも、私にはピンと来ないです。欧米人がみんな、そこまで信仰にこだわっているわけでもないし、私のように、キリスト教より禅にシンパシーを感じる外国人もいますからね」

タバネ「な〜んだ、じゃあ、私の上司は間違った理解をしているんですね」

ラーション「私は、あなたのボスの考えを否定まではしません。ただ、欧米人の仕事に

対する考え方を、必ずしも宗教と結びつける必要はないように思うだけです。長年の慣習だと捉えればいいのでは？」

タバネ「なるほど」

ラーション「欧米人と日本人の働き方が違う背景には、文化の違いがやはりありますよね。例えば、欧米は個を重視し、日本は和を重視するといった具合にね。そう言えば、今観戦してきた試合でもそうでしたが、サッカーや野球の試合を応援するとき、日本の観客は統率が取れた応援をしますね。そういうところにも、日本人の行動の特徴が出ますよね。日本独自ではないかもしれませんが」

タバネ「確かに日本人は、自分たちの心の中に集団主義的な傾向があると思っています。悪く言えば群れやすいと」

ラーション「ところが、そのイメージも、昔のアメリカ人が広めたステレオタイプの日本人像なんです。実際には、日本人の心に、特に集団主義的な傾向が強いわけではないんです。だから、考え方を変えれば、行動パターンも変えられるだろうと思いますよ。現に、外資系企業に勤める日本人の多くは欧米流の企業文化に適応して働いていますからね」