

「三遊間のゴロは誰が拾う？」 ～組織にはびこる業務のグレーゾーン～

- E社は業務用のシャンプーを美容院に販売している。ある日、出荷手順の不備により、誤った商品が客先へ届くトラブルが発生した。再発防止策を検討する場で社長は出荷部門のメンバーに意見を求めたが、誰も発言をしない。不思議に思った社長は会議の後、それとなく、メンバーの一人に聞いてみた。すると「マニュアルを作れば良いと思うが、言えば、自分の仕事になるから」と答えた。

相談企業の状況

- 「余分な仕事はしたくない」という意識が広がっている
仕事の負担が増えるだけなので、自分が決めた仕事の領域から外れた仕事、所謂、三遊間の球には、極力、手を出したくないという意識が従業員の中に広がっている。現状の業務の進め方に変化を促すような発言には消極的な姿勢を示し、社内に改善の機運が育たず、業務の効率を低下させている。

当初の問題

- 業務の属人化
業務の進め方は、個々人に任せている為、業務の属人化が進み、全体最適よりも部分最適を優先する意識の形成を助長している。結果、組織の壁を越えて改善に取り組む力が弱い。
- 評価体制の不備
現状業務プラスαの業務に取り組んだ際に業務負荷のみが増大し、評価につながらることが無い

解決策

- 業務の標準化
業務改革プロジェクト会議を発足。全体最適を念頭に置いた、業務の標準化と業務フローの見直しを実行。担当者別の業務手順の違い、自部門の上流工程、下流工程における各部門の手続の内容を理解を深める。
- 全社員参加型の評価イベントを実施
半期ごとに全社員参加型の投票を実施。自部門以外のメンバーで業務改善に貢献したと思うメンバーを各々が5名選んで投票。投票数の多かったメンバーに褒賞を授与。
合わせて業務改革プロジェクトへの参加者の評価・褒章を行う。

実行精度を上げる為の新たな問題

- 意識改革の成果が捉えにくい
短期間で全従業員の意識改革を促すことは難しい為、1年でどのような意識変化が生じているのか具体的に捉えることが難しい。

解決策

- 従業員意識調査による定点観測
従業員意識調査項目にグレーゾーンへの取り組み意識を探る設問を設け、定点観測により意識の変化を数値で捉える。また、自由文から具体的な取り組み事例を捉える。

成果

- 自発的な小集団活動の発足
業務改革プロジェクト参加メンバーはプロジェクト期間終了後、独自に有志のメンバーによる小集団活動を行うようになった。
- 全体最適思考への移行
従業員意識調査の結果、部分最適思考から全体最適思考へ意識変革が進んでいることが数値で捉えられた。
会議の場においても改善案などが活発に発言されるようになった。



AX・GMOA Consulting.

アックス・ジモアコンサルティング株式会社
東京都 中央区 日本橋室町 1丁目11番12号
日本橋水野ビル7階 E-mail axgmoa@axgc.co.jp

