

「仕事ができる社員、できない社員」という本からです
走りながら考える人 「六割正しいと思ったら実行に移せ」

仕事というのは、計画段階で六割くらい「正しい」と判断できたら、実行段階に移り、あとは「走りながら」考えて、決めていけばいいのです。「走りながら」とは、実行の現場で判断するということであり、それによってブレることなく、たやすく判断を重ねていくことができます。にもかかわらず、現状はそううまくいきません。実際、企業において上司という立場にいる人間のほとんどは、実行の現場から離れてしまいます。そして、現場の人間は、その上司に現場の状況をわかりやすく説明すべく、パワーポイントみたいなものを駆使した資料をつくらなければならないかたたりするのです。これでは時間ばかりかかって仕方がありません。余計な手間を省くためには、上司が現場の近くにおいて、現場の人間が「六割くらいの確率で大丈夫だ」と考えたことに関しては、すぐ先に進められるような体制をつくっておくことが非常に重要です。

計画段階だけでなく、実行段階へ進んだ場合にも、その時々に応じて判断を迫られます。何の問題もなく、停滞もせず、スムーズに事が運べばベストですが、現場にはそんなことはあり得ません。では、どのように推移していくかという、進んでは、問題が起きて停滞し、それが解決して次に進めるようになるまで後退するという「出戻り」が必ず起こります。今までやってきたことが無意味になったり、遅れの挽回に時間がかかって当初の目標より完成予定時期が大幅にずれたりする事態も起こり得ます。こうして、後退しては、その分を取り戻しつつ前進するという行きつ戻りつを、最終地点である「完成」に到達するまで何度も繰り返すことになるのです。このとき、起こった問題が些細なことですぐに解決できるものなら、時間やコスト、努力のロスが少なく済みます。大幅に何かを変更する必要性が出てきたり、解決に時間がかかったりしなければ、すぐに遅れを取り戻せます。つまり、出戻りが些細なもので済めば、それだけ予定から大きくずれ込むことがなくなるのです。

では、どうすれば出戻りを小さくすることができるのでしょうか。できる上司は、現場に「責任」と「権限」を持たせます。どんなに綿密な計画を立てようと、実行に移せば「誤差」が生じることは避けられません。その誤差を修正するにも上司の許可をいちいち取っていると、余計な手間がかかります。せっかく早い段階で誤差に気づいても、即座に対応できないのです。結局、上司の許可を待って手をこまねいている間に、出戻り工数は増えていきます。一方、現場に「責任」と「権限」が任されていれば、誤差が生じてもその場の判断ですぐに修正できます。一度の出戻りで生じるロスが少なく済むため、結果的に完成まで到達するのが早まるのです。ところが、ほとんどのリーダー的立場にある人は、現場に権限と責任を渡しません。現場で働く人間は、目の前の状況を自分で調節できる責任を持たされていないのです。計画段階でもリーダーの判断に時間がかかるうえ、さらに実行段階でも判断が先送りになって後手後手に回ってしまうため、仕事にも会社にもスピードがなくなってしまいます。素早く判断がなされることの必要性を知り、そのために権限と責任を現場に委譲できるのが真のリーダーの本来あるべき姿です。今の若いビジネスマンたちには、そういうリーダーになることを目指してほしいと思います。

仕事は、6割正しいと思ったら、どうしろと言っていますか？

()

できる上司は、現場に何を持たせますか？

() ()