

経済経営推薦書

2023年
12月26日
発行者 矢木信男

書名 「とにかく仕組み化」安藤広大著 ダイヤモンド社

発行日 2023/5/30

- 1 推薦理由－「上に立つべき人」に向けて、仕事の型になる「仕組み化」の考え方を示す。経営者、中間管理職や未来のリーダーを担うプレーヤーにも役立つメソッドである。ビジネスモデルの本ではなく、「人」をどう動かすか、という本質的な話である。
- 2 キーセンテンス
 - (1) 「**仕組み化**」とは何か？ **「ルールを決めて、ちゃんと運営すること」**である。「新入社員は、始業時間の30分前に来ましょう」「電話は3コール以内にとりましょう」というルールは、過去、何か問題が起こったとき、そのルールは作られたのだろう。だが、その時の「責任」を語るべき人はいない。誰かが、その「責任」を引き受け、変えなくてはいけない。本来、人の上に立つ人が、自らの責任で変えるべきである。ルールを正しく取り扱う仕組みがないから、「理不尽なルール」と思われてしまう。**過去に作られて形骸化したルールを、もっと大きな仕組みの枠組みによってアップデートしていくことである。その責任を取るべき人が上に立つべきである。**
 - (2) **なぜ、仕組みが必要なのか？** **その前に、なぜ、私たちは集団で活動しているのか？** 別に、一人一人が個人として生きていけるのであれば組織など作らなくてもいいはずである。例えば、100人いれば、そのうち10人くらいは、放っておいても頑張る。その人たちは、精神論だけで動くことができる。「あの10人を見習って頑張らないと」と、個人を責めたほうがいいのか。違う！ **圧倒的多数である「できない人」に合わせて、仕組みを作り、全員を活かしたほうがいいのかである。**
 - (3) **仕組みの大前提に、何があるか？** **「期限を守る」ということがある。期限を守ることが最低限できたうえで、初めて仕組みは機能する。**「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」をベースに、とにかく期限を守らないと、何も始まらない。例えば、ある仕事で、締切を設定した。その見積もりが甘く、締切に遅れそうなことが前もってわかっていたら、それは速やかに「作業量が多く発生しているので、締切を変更させてください」と部下から報告がされないとはいけない。このようなコミュニケーションが、仕組み化の前提にあることを押さえておく。
 - (4) **では、あなたの組織に、その習慣が浸透しているか？** それを確かめるためには、**「すみません、忘れていました」という言い訳が許されるかどうかでわかる。「忘れてました」が言える環境になっているのであれば、仕組みは機能しない。**締切が存在しない仕事はない。**締切のない仕事は、ただの趣味である。**
 - (5) **なぜ、このような場面が生まれるのか？** **まず、責任者の役割が決まっていない可能性がある。**上司から部下に仕事を指示する場合は、**同時に必ず、「〇月〇日の17時までに仕上げてください」と、期限を決めるようにする。**また、その日の17時になって、「すみません、間に合いませんでした」という報告にならないために、**間に合わないことがわかったら、その時点で必ず**

時限が来る前に知らせてください。そのときに、『いつだったら間に合いそうか』の見積もりも立てて報告するように」と、部下に伝えるようにする。 そうやって、締切が絶対であることを徹底させる。 それにより、組織が仕組み化していく下準備が整うのである。

- (6) 「**ルール無視**」がチームを壊す瞬間とは？ プロの登山家は「太陽がてっぺんに来るまでに頂上に着かなければ、その場で引き返す」という判断が、キッパリとできる。「あと少しで、着きそうなのに」「せつかく来たのにもったいない」という個人の感情があるので、それを「**仕組み**」によって割り切らせる。この判断が素人にはできない。判断の責任を果たす人がいなければ、多数決や空気感で、「まあ、いけるでしょう」となる。その結果、午後到天候が急変し、日が暮れ、遭難事故が起こるかもしれない。 万が一、被害者が出たとき、「皆で決めたから」と、全員で言い訳をし、責任逃れをするのか。多くの仕事は人の生死にまで関わらないが、これと同じで、なあなあで決めるのは、素人の集まりで、プロはルールを決め、線引きをし、仕組みを守り切る。 だからこそ、人の上に立てるのである。
- (7) **仕組み化の反対は、「属人化（ぞくじんか）」である。属人化とは何か？** 属人化とは、その人しかできない業務が存在してしまっている状態である。 例えば、仕事ができる人は、「できない人」の気持ちが分からない。私は識学を知る前までは、「部下側の能力」に問題があり、「会社側の仕組み」に原因はないと思い込んでいた。しかし、チームのメンバーが成長しなかったのは、組織を運営している管理職や経営者に100%責任があるという事実気づいてしまった。
- (8) **人は、放っておくと「属人化」する。なぜか？** それは「本能」だからである。 悪い属人化とは10人の営業を束ねているマネジャーが、社内のルールでは「飛び込み営業は禁止」にしているのに、彼は敢えて「社内のルールでは禁止になっているが、売上目標を大きく上回るために飛び込み営業をOKとする」と伝え、独自のマニュアルを用意し、各個人に「上には内緒でいいからさ」と組織に背くというケースである。 度々、食品偽装がニュースになるが、それはこうしたマネジャーの属人化した管理がエスカレートしてしまっただからだ。その後、良心の呵責に堪えかねたメンバーによる「密告」で、それが判明し、「責任をとって辞める」という結末となる。
- (9) **マネジャーは、属人化を壊すという覚悟を持たなければならない。どうすれば、それができるか？** マネジャーは、自然状態になるプレーヤーを、仕組み化する立場である。 だから、ルールを決める。 自然状態を認めるマネジャーは、一見、優しいように見えるかもしれない。しかし、個人や会社の成長を止めている存在である。優しさの裏側は残酷で、何も言わない人は優しいからではない。見捨てているのである。
- (10) 「**優秀な人**」がいることが、「**優秀な組織**」であることとイコールではない。では、**優秀な組織とはどんな組織か？** 「優秀な人が不在でも、チームとして機能することで勝てる組織」である。それが、優秀な組織である。普通の人集まりでも、「当たり前のこと」をやれば勝てる。もしも、一人の社員にオペレーションが依存している状態にあるのであれば、その状況は変えないといけない。 その人が退職するとオペレーションが回らなくなってしまう、という状況はマズいのである。ある業務が、一人の部署で行われていて、その人が休むと、誰も

業務がわからず、休みが明けるのを待つ。そんなことがないか？ 属人化はリスクである。

- (11) **属人化が起こりやすいのには、ワケがある。そのワケとは？** それは個人にフォーカスするとわかる。「カリスマ」という言葉がある。これは果たして、いい言葉か？ カリスマ性は消えていくのが理想である。識学が理想とする「完璧な組織」では、カリスマが存在しない。会社名は有名なのに、その会社の象徴的な人物が思い浮かばないような企業がある。それはまさに、いい組織である。逆に、カリスマ的な人がすぐに思い浮かぶような会社は、組織としては未熟な状態である。特に、経営者ではない「カリスマ的な名物社員」がいる組織は、要注意である。
- (12) **「とにかく仕組み化」のための5つの考え方とは？** ○ステップ1「責任と権限」を手に入れる→決めたことを守り切るようにすること、○ステップ2「危機感」を利用する→正しい恐怖を感じ続けるようにすること、○ステップ3「比較と平等」に気をつける→正しく人と比べる環境を整えること、○ステップ4「企業理念」を再認識する→自分がどこに向かっているか迷わないこと、○ステップ5「進行感」を感じる→他者と共に大きなことを成し遂げることである。
- (13) **新しい仕組みを取り入れるとき、必ず反発が起こる。どこかで「線引き」が必要になる。会社での判断軸は1つである。その1つとは？** 「ちゃんと成長したい人が成長できるかどうか」、それだけである。長く働き、既得権益を持っている人は、ルールが「曖昧（あいまい）」なほうが都合がよい。組織が変わらないほうが居心地がいい。そこにメスを入れるのが、人の上に立つ人がやるべきことである。
- (14) **権力とは、権利を持つことが許された人が、それを正しく行使することである。役職に応じて決裁ができる仕組みは、組織において大事な機関である。ただし、「いい権利」と「悪い権利」を分けて考えることだ。では、「いい権利」とは？** 「いい権利」であることには、ある「条件」がある。それは、その権利の範囲が「文章として明確になっているかどうか」である。誰に聞いても、「それは部長が決めることだ」と、全員一致で言えることが大事だ。「いい権利」を与えられた状態を、識学では、「権限がある」と定義している。
- (15) **では、「悪い権利」とは何か？** これは、「文章として明確になっていない曖昧な権利」のことを指す。よく、「既得権益」という言葉が使われる。「一番先輩であるAさんに話を通さないといけない」「本当はメンバー全員が前もって納得しておかないといけない」など、明文化されていない裏のルールが、あなたの会社にもあるのではないか。権利を持っていないのに持っているように振る舞う。「見えない決まりごと」が組織にはある。
- (16) **この「見えない決まりごと」が最もトラブルを生む原因、と言っても過言ではない。なぜか？** それは、「悪い権利」があることによって、認識のズレが生じて、人によって言うことが違ってきてしまうからである。ある小さなIT企業で起こったトラブルがある。新入社員が自分の仕事を覚え、上司への確認をとり、新しい顧客を獲得してきた。すると「そんなの聞いてない」と、ベテラン社員から不満が出た。新入社員は上司に了承を得たと言う。ベテランは、「その業界の顧客は自分が前に担当していたから自分を通せ」という。さらに新入社員は、「どこに

もそのようなことは書いてない」と言う。結局、新入社員は早々に会社を辞めた。上司が、「そのルールはおかしい」と判断するのなら、「悪い権利」として潰さなければいけないのである。

- (17) **ルールの変更を伝える場合、「このルールはおかしい」と、不満だけを言わないようにする。なぜか?** 「ルールがあることによって、現場の作業に30分ほど時間がかかりすぎています」と、事実を伝え、判断を仰ぐようにすることだ。仕事における正解は常に変わるからだ。だったら、ルールも変えなければいけない。その際に、ルールを変える人を責めてはいけない。人の上に立つ人だけでなく、下にいる人も「仕組み」を責める。
- (18) **他部署に分かれていることを疑問視する人もいる。しかし、部署に分かれて自分の役割が明確になるから、仕事に集中できるのである。タテ割りが基本だ。なぜか?** フラットな状態のほうがスピードが速くなりそうな錯覚がある。が、実際は違う。うまく動ける一部の人の人にとって進めやすくなるだけだ。まさに「属人化」の状態だ。本当に大事なのはどんな人も活かすことだ。そのためには組織としての仕組みを整え、動けるようにする。誰に責任があり、誰が何をするのか。それを最初に仕組みとして決める。すると、次々新しいことができるようになる。
- (19) **「リーダーは部下に仕事を任せなさい」と言う言葉が、一人歩きしている。どんどん任せれば良いと勘違いしている。それはただの「無責任」である。なぜか?** 「任せる」という言葉を属人化の文脈で使っている。本来の「任せる」は、全く違う。「任せる」とは、明文化した責任と権限を与えることである。「何をしなければいけないか」「そのために何をやっていいか」、その線引きをするのだ。それを示さないまま、属人化させる意味で、「あとは任せた」と丸投げするリーダーやマネジャーは最悪なのである。
- (20) **そもそも優秀さとは何か?** 生まれ持ったものか、入社前のポテンシャルだろうか、転職してくる前職の実績か、どれも違う。**では、何か?** 優秀さとはその組織に入ることでのいかに適応し、成長するかである。「仕組み」により組織に合わせていく能力である。他業界や他の職種で成功したのならそれを他の環境でも活かせないと意味がない。試行錯誤してコツを掴む。メンバーに再現性ある方法を伝える。これが優秀さである。そもそも、時代の変化のスピードが速いから「適応」こそが武器になる。どんな部署に行ってもやっていける人に価値が生まれる。
- (21) **人の上に立つ人は、「距離感を保つ」「制限時間をつくる」という仕組みを実践することである。なぜか?** 人は、会ったことのない人に「恐怖感」を持つ生き物である。また、頻繁に会い、仲良くなると、緊張感がなくなる。単純な仕組みだ。人の上に立つためには、会う回数や話す時間を意識的に減らすことが重要である。コミュニケーションの方法を変える。まず話を聞く回数と時間を決めておく。「打ち合わせは週1回にします」「30分以内に終わらせましょう」などと、予め決めるようにする。そして、それ以上は、増やさない。話を聞き過ぎない。面倒見がいい人は、ここがブレる。とにかく時間をかければ良いと思いついでいる。
- (22) **「ピアプレッシャー」という言葉がある。近くに人がいることは、シンプルに危機感を産む効果がある。なぜか?** カフェや図書館では、仕事ははかどり、家ではダラけてしまうのは

単純に緊張感がなくなるからだ。上司と部下の関係性であれば、「目標設定と結果の評価」が大事である。それ以外の部分は、部下の権限に任せる。そのちょうどいい距離感が、部下にいいプレッシャーを与える。その状態を作り出すことで、人を成長させる。ぜひ、仕組みとして取り入れて欲しい。

- (23) **組織には「暗黙知」というものがある。個人のスキルが囲い込まれていて答えがその人の頭の中に隠れているような状況のことだ。それを見えるように仕組み化する。どうするか？** 仕事ができているプレーヤーから話を聞き「成功パターン」をつくる。いわゆる「マニュアル」である。「最初に、どんな仮説を立てたのか」「その上で、具体的にどのような行動をしたのか」「以前にどのような失敗があり、どんな改善をしたのか」「この経験を踏まえて、どの方法に再現性があると思うか」などの仕事の流れを聞いたうえで、誰もが実行できるようにする。それを誰もがアクセスできるように情報共有する。新入社員や中途社員がすぐに実践できるようにする。
- (24) **人の上に立つ人は、人ではなく仕組みを見る。それは「平等を保つため」である。転職者が来ると、つい、ブレてしまいがちになる。なぜか？** 優秀な社員が転職してくると、上に立つ人は、その人のことを考えすぎて、判断に迷いが生じる。1人の人間を喜ばせることによって、組織全体が悪い方向に行ってしまう。そんなことがしばしば起きている。人の上に立つ人は、「組織の利益」を選び取る必要がある。平等に人を判断しないといけない。「人」ではなく、「仕組み」を見るのが本質である。
- (25) **「平等とは何か」の意味をはき違えると、頑張りたい人が会社を辞めることになってしまう。なぜか？** 例えば、年功序列で年齢給の会社があるとする。「同じ年齢だから給料も同じ」というのは平等なのだろうか？ 根本的に間違っている。頑張った人に報いるのが、本当の「平等」である。そうすることで、頑張っている人は残り続けてくれる。
- (26) **ここで注意したいのが、「評価されなかった人の反応」である。どうするか？** 誰が見ても明らかに基準で給料に差を設けることで、「負けたことを正しく認識し、危機感が芽生える」という状況が生じる。「次こそ頑張る」という意識につながるのである。それを前提にした「仕組み」をつくることで、「平等」になる。
- (27) **そのためには、どんな工夫が必要とされるか？** 一定以上の成果を上げた人を会社が表彰(MVP)などで評価することは効果的である。それは会社からのメッセージである。「誰が明らかに勝ったのか」「負けた人はどこをみざせばよいのか」ということを見えるようにする仕組みである。一方、ムダな頑張りを褒めると、間違った方向に人は進む。「これさえやっとならばいい」という発想になる。「評価」という仕組みは、それくらい慎重に扱うべきものである。評価すべきでないものを評価すると、不満が続出する。なぜなら、評価はメッセージだからである。
- (28) **明確な評価制度の中で、給料が下がる評価を受けた社員は、どうなるか？** 会社を恨んだり、上司に反抗的になると思うか？ むしろ逆だ。明文化されたルールの中で、評価を下されているわけだから、納得して受け入れるしか選択はない。条件が悪かったとか、社会状況がよくなかったとか、他人や環境のせいにはできない。だから、マイナス評価を受けた人は、その

後、必死で頑張るようになる。中には去っていく人もいるが、多くの方は試行錯誤する道を選ぶ。すると、**驚くことが起きる。2～3年経ったとき、別人のように急成長し始める。**これが、必要な恐怖と向き合っ得られる結果だ。マイナス評価が与えられると、一瞬、冷たいように思われるかもしれないが、長期的に見ると、働く人たちにとって大きなプラスになる。逆に、マイナス評価を与えず、「仕方ないから、とりあえず、そのまま頑張ろうよ」と曖昧な評価をすると、その人が成長しないことのほうが、遥かに残酷である。

- (29) 「未発達だと、降格・降給となる」を明文化しておくことは会社がやるべきことである。**なぜか？** 成果をあげなくても何も影響がないとしたら、それは最終的に、「別に頑張らなくてもいいんだな」という認識につながる。責任として自分に跳ね返ってくるかどうか。それは大事な仕組みである。学校であれば、単位を取っていないと留年や退学になる。それと同じである。
- (30) 属人化を防ぐためにも、「人事異動」は有効である。識学では、原則的に「3年に一度の人事異動」を行うようにしている。**なぜか？** それは、どんなに仕組み化によって、考え方を切り替えていても、同じ部署で同じ業務を続けていると、「属人化」が生まれるからだ。1つの業務に慣れてくると、できるだけ頑張らずに作業をこなすようになる。複数の部署があるならば、人事異動が効果的である。もし営業職で多くを占める会社であれば、そういう人事はできないかもしれないが、その場合は、配置換えや担当変えを行う。「エリアや担当者を変える」などだ。「誰が担当しても、同じパフォーマンスを出すことができる」という仕組みを作ることである。
- (31) 降格の仕組みは識学でもある。降格した人を特別にサポートすることはしない。**なぜか？** 明確なルールのもとで降格しているので、そこに対して配慮すると、逆に特別扱いしていることになる。青山学院大学陸上部の原晋（はらすすむ）監督は、「箱根駅伝のメンバーに選ばれなかった人に対して、何かサポートしているか？」という質問に、「一切サポートはしない。なぜなら基準が明確だから」と答えていた。基準が明確だから、人が育つのである。
- (32) マネジャー層でもできる「平等」のための仕組みを紹介する。**それはどのようにするか？** モチベーションに対する誤解を解き、結果で評価をし、プロセスについては、部下やメンバーに考えさせる、という方法をとることだ。まず、押さえておきたいことは、やる気を出させてあげたり、頑張る理由を与えたりしないということだ。「モチベーション管理」をしないということである。結果だけを見ることである。
- (33) 部下からの報告で「次回はやる気を出していこうと思います」という言葉があったら、**どう返すか？** ここで考えるべきことは、言い訳を聞くことではない。「次にどのような行動をするか」を確認するだけである。「次はどうしますか？ 行動をどう変えますか？」と、確認して、次の具体的な行動を引き出すことである。この作業は、仕組みを回すように、機械的にやるしかない。つい、感情に寄り添って言い訳を聞き過ぎると自分と戦わないといけな。そうやって、結果だけを見る人になるためには、「会う回数や話す時間を意識的に減らす」というコミュニケーションをすすめた。
- (34) 世の中では、「プロセスを褒めること」が正しいとされている。結果がついてきていなく

でも、過程を頑張っていたら、それを評価しようというのが、常識になっている。これは良いことか？ 残業する姿を見て、「よく頑張っているな」と評価してしまうと、「結果が出なくても、残業をしていればいいのか」と考えてしまい、行動を変えない。部下にとっての「平等」を担保するには、部下との「距離感」が大事である。このように、「モチベーションを考えない」「結果を見る」「プロセスを見ない」という機能を果たすことで、人を成長させるマネジャーやリーダーになることができる。人の上に立つために、このスキルは必須である。