

Introduction to Workplace
Problem Solving



組織をダメに

するのは誰か?



職場の問題 解決入門



岸良裕司

Yuji Kishira



CROSSMEDIA PUBLISHING

どうしようもないと
みんなが諦めていた

組織の問題を即効で解決する力。

そんな力を

あなたに与えるのがこの本だ。



職場で1つの問題が起きる。

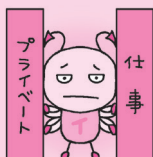
それをなんとかしようと対策を打つと
別の問題が発生する。

それを何とかしようと対策を打つと
さらに別の問題が同時多発してしまう。

小手先の対症療法は

問題解決どころか

問題をますます**深刻**にしてしまう。



人と人の間に起きる

組織の問題解決は難しい。

あまりに沢山の問題がありすぎて

どこから手を付けていいかわからない。

みんな一生懸命やっているのに、

なぜこんなことがおきるのだろうか？



組織をダメにするのは誰か？

それは「**会社の害虫**」。

あらゆる組織の問題には、

さまざまな害虫たちが潜んでいる。

それら**害虫**たちの**正体**、**退治方法**を

わかりやすく**解説**していく。

追加の予算、

新しい人材確保は不要。

これまで数百社以上で実証された

特効薬の数々を入手できるのが

本書の特徴だ。



心当たりのある「**会社の害虫**」が
あなたの職場にいたら

退治方法を試してほしい。

イヤな空気の職場が

みるみる変わっていく、

その**即効性**が**実感**できると思う。

同時に、あなた自身の成長を
感じられるはずだ。



はじめに 組織をダメにするのは誰か？

- 見るのもイヤ！ 想像するだけで気分が悪くなる上司
- 頑張っても頑張っても、認められない閉塞感
- 増え続けるプロジェクトでバタバタな毎日
- 威勢のいいスローガンむなしく、残念な業績の会社

こんなイヤーな空気に辟易^{へきえき}して「月曜日、会社に行きたくない」と思った覚えがあるなら、**あなたの職場には「会社の害虫」が潜^{ひそ}んでいる可能性が高い。**

想像するだけでも不快、気分が悪くなる「会社の害虫」を退治しようと職場では様々な取り組みが行われているが、多くの対策は、かえって「会社の害虫」たちに居心地のよい環境を与えてしまい、持ち前のすさまじい繁殖力で、組織中に瞬く間に蔓延し、さらに組織をダメにしてしまうので注意が必要だ。

でも心配は不要！ 蔓延^{はびこ}った「会社の害虫」でも、生態さえわかれば対処はカンタン！

即効退治できる。

本書は「会社の害虫」について、詳細な生態の解説と、やってはいけない誤った対策が引き起こす甚大な被害、そして、シンプルな特効薬とケーススタディを紹介している。この本に紹介されている特効薬は、いずれも効果が実証されているので安心してご利用いただける。

「会社の害虫」の正体とは？

「会社の害虫」は会社のありとあらゆる場所に蔓延り、組織をダメにしている。侵入経路は様々。人に寄生して職場に入り込んだり、メディアに紛れ込んだり、海外から持ち込まれたり、人の不安につけ込んで忍び込んだり、害虫が害虫に突然変異したり、ビジネススクールで感染した人が持ち込んだり、プレッシャーをかけられた時だけ害虫になったり、ITシステムのバグ（害虫）として潜入したり……。

「会社の害虫」と聞くと、あなたの会社にいる現実の人を想像してしまうかもしれないが、実は「会社の害虫」は人ではない。

人や組織に染みついた「思い込み」こそが「会社の害虫」の正体なのだ。

この本で紹介されている事例はすべて実話をベースにしている。それぞれの問題解決は全体最適のマネジメント理論TOC (Theory Of Constraints) の様々な手法を活用しているが、そこには共通点が1つだけある。

「思い込み」に着目し、既成概念を変えて、現在の延長線上にない目覚ましい成果を出していることだ。

実際の事例の数々について知りたい人もおられると思う。「TOCクラブ」と検索していただければ、マツダ、TATA、オムロン、パナソニック、P & G、国土交通省、三菱重工、三菱電機、ボーイング、米国防総省、防衛省などで目覚ましい成果を出したメンバーが自ら学びとともに語っている事例が公開されているので参考にしてほしい。

ほとんどの職場の問題は、この害虫(思い込み)を退治することで解決できる。

私は、世界で1000万人が読んだベストセラー『ザ・ゴール』（ダイヤモンド社）の著者ゴールドラット博士の愛弟子として、世界中を飛び回り、経営危機の逆境から飛躍の道を切り拓く仕事をしている。海外、国内を問わず、

- 商品開発の大幅遅延で経営危機に陥った会社
- 営業成績全国ワーストワンで閉鎖寸前の支店
- 大金をつぎ込んだのに成果が出ないDXプロジェクト
- 1週間後の経営会議で事業撤退が決まる事業部
- 品質不祥事が次々と明らかにされた名門企業

といった危機的な状況に毎日直面している。

『ザ・ゴール』では、危機に陥った工場をわずか3カ月で立て直すストーリーが描かれているが、それはあくまでも本の中の話。

現実の世界では、3カ月待ってくれることなどほとんどなく、4週間以内、ひどい時には1週間で、逆境から飛躍の道を切り拓くことが求められる。

その修羅場の渦中、2時間も経てば、みなさんの未来に明るい希望を持ってもらえるの

は、『ザ・ゴール』で紹介された全体最適のマネジメント理論TOCを活用して問題を解き、それによって必然的に起きる未来と一緒に描けるからだ。

「毎日が経営危機の修羅場」を経験して気づいたこと

多くの人が一生に一度も経験したくない経営危機が私の毎日。その修羅場の中で、最も非生産的で問題解決できない考え方があることを見つけた。それは「人のせいにする」とだ。

「人のせいにして問題は解決しますか？」

こう質問すると、みな口を揃えて「しない」と言う。でも、つい「人のせい」にしてしまうと、「自責の念を持って！」なんて叱咤されてしまう。「他人は変えられないけど、自分を変えられる」なんて、もっともらしいセリフで責められるのだ。

しかし、ここに大きな罠がある。「自分のせい」と考えると、自分を責め始め、最悪の場合、メンタルダウンに陥りかねず、本人にとって極めて危険な状態であるのは言うまでもない。

そんな場面に直面した時「失敗しようと思って失敗する人はいますか？」と質問すると、誰もが「そんな人、いるはずがない」と言う。失敗しようと思って失敗しているワケじゃないから、自分を責めても問題は解決することはない。

「人のせいにしても問題は解決しない」と同じように、「自分」という人のせいにしても問題は解決しない」のだ。

人のせいにしても、「自分」という人のせいにしても問題は解決しないなら、何のせいにすればいいのだろうか？

「思い込み」のせいにするのはどうだろうか？

「思い込み」のせいにすれば、相手も、自分も、誰も傷つかず、問題の核心に迫ることができる。誰も責めないから、みんなの協力を得られるし、問題解決を一気に進めることも可能だ。

実は「思い込み」のせいにするのは、科学の世界では当たり前のことだ。技術者の方々は、研究や開発では毎日のように実験に取り組んでいるはずだ。実験で、最初から思ったような結果が出ることはまずない。

思ったような結果が出ない時、技術者なら、「どこに思い込みがあったんだろう？」と、

「仮定」を考察するのは常識的なこと。もし、「思い込み」が見つかったら、それを修正すると、次の実験結果はよりよいものになることが予想できるし、期待にワクワクするのは誰しも経験のあることであろう。

「仮定」を辞書で調べると次のように書いてある。

【仮定】

① 実際とは無関係に想定されること。

② 何かの現象を説明するために一応想定されること。その条件を厳格にしたものが科学上の仮説。

③ ある推理の出発点として設定される命題。仮設。

「広辞苑 第七版」

わかりやすく言い換えれば「思い込み」と言うこともできる。技術者は日常、思ったようにいかない結果から「思い込み」を見つけて、そこから学び続け、研究開発を進めるのが当たり前の常識だ。同じように、我々の日常でも、思ったようにいかない結果、つまり失敗から「思い込み」を見つけて、そこから学び続ければ、成長し続けることはできる。

それが「科学者のように考える」ということなのだ。

本書では、そういった「思い込み」をキャラクターにした「会社の害虫たち」を紹介していく。それらは、多くの人や組織に蔓延している「思い込み」、つまり「既成概念」の数々である。これらの「既成概念」をブレイクスルーすれば、事例で紹介する、けた外れの目覚ましい成果が出るのは言うまでもない。

もし、あなたの職場に心当たりのある「会社の害虫」がいたら、それはあなたがけた外れの目覚ましい成果を出し、キャリアアップするチャンスとも言える。

実際に『ザ・ゴール』を読み、全体最適のマネジメント理論TOCを実践して目覚ましい成果を出した経営者の方々のコメントがゴールドラット博士没後10周年に寄せられている。ぜひ「ゴールドラット 10周年」で検索いただきたい。

この本のもう1つの特徴は、読むだけでなく、動画で解説が学べるということ。学校では教科書を読んで、先生の解説で学びを深める。それと同じやり方で学びを深められるようになっていく。スマホをかざせば動画解説も楽しめるようになっていくのでお試しください。

飛ぶ鳥を落とす勢いで急成長する京セラに1984年に新入社員として入社し、稲盛和夫という名経営者の薫陶を受け、そして、伝説のベストセラ―『ザ・ゴール』の著者、物理学者ゴールドラット博士の愛弟子になるという幸運に恵まれた。もしかしたら地球上でもっともラッキーな人間なのかもしれない。

この2人の巨人に、実践でも、理論でも、遠く及ばないが、私に天から与えられた才能がたった1つあるとするなら、難しいことをわかりやすく、楽しく伝えることではないかと思っている。

読んで楽しく、笑いながら学べて、やってみたら、けた外れの目覚ましい成果が出る。そんな本をいつも書きたいと願っている。

私のモットーは、Work Hard! Party Harder! もし、目覚ましい成果がでたら連絡してほしい。一緒に祝えればサイコーだ。

Goldratt Japan CEO

岸良裕司

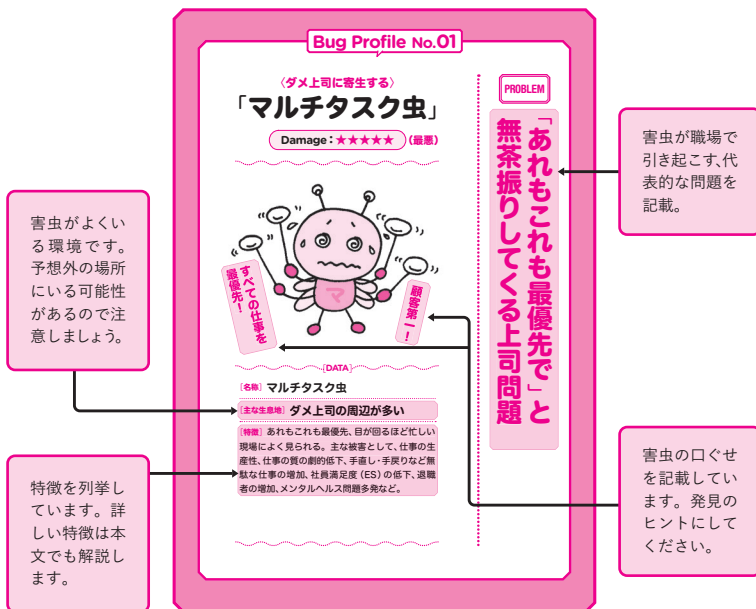
P. S. ちなみにGoldratt氏は、CEOはChief Entertainment Officerの略称です。

本書の取扱説明書

4つのカテゴリーに分けて、組織をダメにする害虫の特徴や退治方法を解説していきます。

最初から読んでいくのもあり、バラバラめくって自分の会社と関係のあるところから読むのもあります。害虫同士が連携している場合もありますので、合わせてその該当ページも読んでください。

プロフィールの見方



困っているなら、ここからチェック

- ☐ ダメ上司に悩んでいる ☐ 自分のチームがうまくいっていない ☐ 第1章
- ☐ プロジェクトが進まない、問題ばかり起きている ☐ 第2章
- ☐ 会社の中で頑張ってもうまくいかない ☐ 力が発揮できないと悩んでいる ☐ 第3章
- ☐ 組織全体での課題がある ☐ 自分の部署だけでは解決できない問題がある ☐ 第4章

「組織をダメにするのは誰か？ 組織の問題解決入門」

はじめに 組織をダメにするのは誰か？

008

第1章

ダメ上司の問題を解決する



PROBLEM
「あれもこれも最優先で」と無茶振りしてくる上司問題

Bug Profile No.01
〈ダメ上司に寄生する〉
「マルチタスク虫」

026

PROBLEM
次々と部下をメンタルダウンさせる上司問題

Bug Profile No.02
〈鬼詰めする上司に取りつく〉
「ナゼナゼ虫」

038





第2章

ダメプロジェクトの問題を解決する

Bug Profile
No.05

PROBLEM

強力な納期プレッシャーで
品質が落ちてしまう問題
〈納期以外は見えなくなる〉

「シワヨセ虫」

070

Bug Profile
No.04

PROBLEM

恐怖心でメンバーを
萎縮させる上司問題
〈現場に「変われ!」と責め立てる〉

「キキカンアオリ虫」

058

Bug Profile
No.03

PROBLEM

結果にケチをつけるだけの
自己満足上司問題
〈ヒーロー気取りでタチが悪い〉

「シーエー(CA)虫」

048





Bug Profile No.09	PROBLEM	「生成Aー導入」など、 バズワードに振り回される問題 〈目的より手段を優先させる〉	082
Bug Profile No.08	PROBLEM	不確実性の高い プロジェクト納期遅延問題 〈遅延の悪循環を生み出す〉	092
Bug Profile No.07	PROBLEM	「商品をつくっているのか、 書類をつくっているのかわからない」問題 〈イノベーションを停滞させる〉	104
Bug Profile No.06	PROBLEM	「カクニン虫」 反対意見続出でとん挫する プロジェクト問題 〈とにかく変化を嫌う〉	114
Bug Profile No.05	PROBLEM	「サバヨミ虫」	124
Bug Profile No.04	PROBLEM	「モクテキワスレ虫」	134

第3章

あなたをダメにする問題を解決する



PROBLEM

優秀なのに、
新しい挑戦を怖がってしまう問題

Bug Profile
No.10

〈チャレンジ精神を失わせる〉
「シッパイコワイ虫」

126

PROBLEM

学業優秀だったのに
仕事ができない問題

Bug Profile
No.11

〈正解を探してしまう〉
「ヨイコノロイ虫」

136

PROBLEM

理想ばかり並べて
何も行動できない問題

Bug Profile
No.12

〈頭でっかちになってしまう〉
「ベキ虫」

146

PROBLEM

仕事とプライベートの
両立ができないワークライフバランス問題





第

4

章

ダメな組織の問題を解決する

Bug Profile
No.13

〈ストレスと不安を生み出す〉
「イタバサミ虫」

156



PROBLEM

部分最適で軋轢だらけの
組織の風土問題

Bug Profile
No.14

〈部署間に見えない壁をつくる〉
「ソシキノカベ虫」

168

PROBLEM

「DX化」に無駄な労力と
お金をかけてしまう問題

Bug Profile
No.15

〈流行が好きな経営層に寄生する〉
「DXアオリ虫」

180

PROBLEM

「予算さえ使い切れば、結果は問わない」と
考えている組織問題



Bug Profile
No.20

PROBLEM

「セイカシュギ虫」

〈多くの職場に蔓延する、日本企業最大の敵〉

238

Bug Profile
No.19

PROBLEM

「サイコファシ虫」

〈海外生産を手がける会社に生息する〉

226

Bug Profile
No.18

PROBLEM

「ゲンカ虫」

〈数字をゆがめ赤字に染める〉
利益が出ているはずなのに、
赤字になっている組織問題

216

Bug Profile
No.17

PROBLEM

「ヨソウ虫」

〈正しそうな顔をしてるけど当てにならない〉
需要予測が当たらず、
無駄ばかり発生する組織問題

204

Bug Profile
No.16

「カネクイ虫」

〈課題を見つけ「もっとお金を」と要求する〉

192

「セイカシユギ虫」がラスボス級の破壊力を持つワケ

250

おわりに

月曜日が楽しいな会社になろう！

256

本書は、Jbpressでの連載「会社の害虫図鑑」の内容に加筆修正を加え、再構成したものです。

本書で紹介している動画や論文は、予告なく変更・終了する場合があります。

あらかじめご了承ください。

ブックデザイン

金澤浩二

イラスト

きしらまゆこ

