

人と組織の変革を

実現する6手法

第3回

優先順位基準のギャップ解消による 変革推進手法

加速する環境の変化に対応すべく、人と組織の変革が求められています。それには時間がかかります。また、変革の重要性を何度唱えても進捗することなく、逆に抵抗感を与えてしまうことがあります。実は、変革を推進し、浸透させ、実現度を高める手法があります。本連載では、人・リーダーシップ・仕事・組織の変革に向けて、直ちに実践できる具体的な手法を全6回に分けてお伝えします。第3回は「優先順位基準のギャップ解消による変革推進手法」です。

漠然とした優先順位付けが
現場を混乱させる

●方針変更で優先順位も変更

環境変化が激しい昨今、経営や業務の方針を変更せざるを得ない頻度が高まり、その振れ幅も大きくなっています。

方針変更をすると、元の方針から新しい方針に優先順位も変わります。例えば「顧客数を増やす」という方針を掲げた場合は、新規顧客へのアプローチ数の増大が優先されます。

しかし、「一顧客当たりの売上高を増やす」という方針に変更されると、既存顧客のフォロー数の

増加へと優先順位が変わります。

このように、方針変更には優先順位の変更がつきものです。

そのため、日々の業務の中で、

「優先順位を付けて取り組もう」

「優先順位を考えてから取り組んでいますか」

とだけ言われたり、質問されたりすることは、ときに現場を混乱させてしまいます。例えば、次のようなケースです。

・優先順位を付けて取り組んだら「何で、それから実施するのか」と言われ、業務のやり直しになった

・一生懸命取り組み、進捗させているのに、途中で「それは後でよかったのに」と言われて落胆した

・他者が実施する前工程が終わってから、自分が実施する後工程に入ろうと優先順位を付けていたら、前工程が一向に完了しないので後工程に着手できない状況が続いた

・メンバーそれぞれが別々のことに取り組んでいて、進捗が異なり、いつまでたっても取りまとめができなかった

●具体的な優先順位を示す

これらは、具体的な優先順位を示さずに、漠然と「優先順位を付けて取り組もう」としか伝えていないことに原因があります。

業務に着手してから「優先順位を考えよう」と言われても「時既に遅し」になるので、業務着手前の業務計画を立てる段階で、優先順位を明確にしておく必要があります。

さらに、前工程と後工程を担う人（メンバー）同士で優先順位を共有しておかないと、チーム全体の業務効率がいつまでたっても上がらない事態に陥ります。

**わずか5分間で実施できる
優先順位基準見極め手法**

このような優先順位の不一致は、各々のメンバーが優先順位基準を見極め、お互いに共有することで解消できます。それも、わずか5分で誰でもが簡単に実施できる方法で、以下の①～⑥の手順で実施します（図1と照らし合わせて読み進めてください）。

①付箋に業務を書き出す

まずは、次の1週間で自らが実施する10の業務を付箋10枚に書き出します。時間をかけて厳密にすべての業務を書き出す必要はありません。気になっている10の業務を書き出すのが目的なので1分間で書き出します。

「目標達成」「会議」などの抽象

的な表現ではなく、自分が会議でどのような役割を担うのか、目標達成のために何をするかを明確にして記載します。例えば「会議で○○の結論を出す」「○○会社に提案する」など、具体例を示しますが、文字数は10文字前後でいいのですが、文末を動詞で終えるようにすると自分の行動が記述しやすくなります。

②優先順位の番号を記入する

業務を書き出した10枚の付箋の上部中央に、優先順位が高い順に、1から10の番号を1分間で記入します。「○○についての優先順位」というような具体的で特定した番号付けではなく、あえて漠然とした「優先順位」で思い浮かべる順番で記載します。

**③重要度の「大・中・小」を
右下に記入する**

次は、重要度の「大・中・小」の文字を、付箋の右下に1分間で記入します。

その業務を実施しないと間違い

なく目標達成ができない業務は重要度「大」、その業務を実施しないと目標達成ができないかもしれないと思える業務は重要度「中」、その業務を実施してもしなくても目標達成には影響しない業務は重要度「小」と、記入します。

**④緊急度の「大・中・小」を
左下に記入する**

さらに、付箋に書き出した業務の完了期限に応じ、緊急度の「大・中・小」の文字を付箋の左下にこれも1分間で記入します。

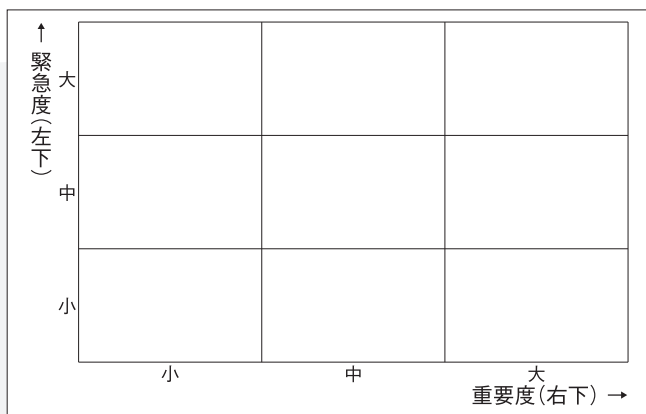
週の最初の2日までに完了する業務は緊急度「大」、週の中頃ま

図1 付箋に業務を書き出す



モチベーションファクター株式会社によるモデル

図2 重要度、緊急度のマトリックス



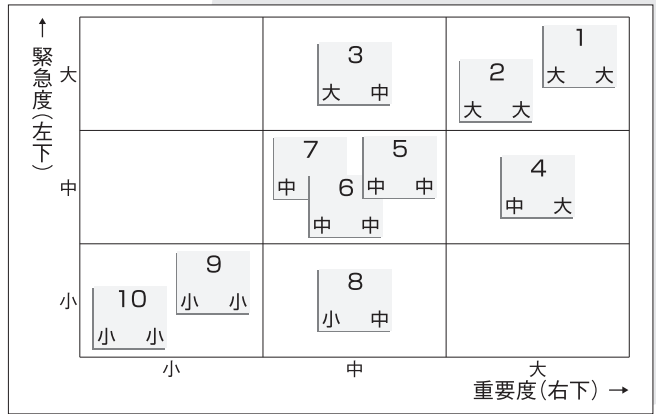
モチベーションファクター株式会社によるモデル

でに完了する業務は緊急度「中」、週の終わりまでに完了する業務は緊急度「小」となります。

⑤重要度と緊急度のマトリックス
①～④で、付箋に業務を書き出し、優先順位番号、重要度、緊急度を記入すると図1のようになります。それを、図2の「重要度と緊急度のマトリックス」に貼り出します（次頁図3）。

例えば、付箋右下の重要度「大」、

図3 優先順位基準の見極め



モチベーションファクター株式会社によるモデル

スの右上から左下に、おおよそ1番から10番の順で並んでいたとします(図3のケース)。この場合は、その人の優先順位基準は「重要度と緊急度」であるといえます。

仮に、優先順位1番から10番の配置が、上下にはバラツキがなく、右から左に並んでいたら、その人の優先順位基準は「重要度」であるといえます。

配置が左右にはバラツキがなく、上から下に並んでいたら、その人の優先順位基準は「緊急度」であるといえます。

これらのような法則性がなく、例えば、優先順位1番が左下で、10番が右上のケースは、重要度と緊急度ではない別の優先順位基準を持つていると考えられます。

様々な企業の各層の参加者に能力開発プログラムを実施している場合、法則性がない人がおおよそ半数はいます。つまり「優先順位を付けて取り組もう」という漠然とした掛け声だけでは、個々人の優先順位にギャップが生じてしまうのは当たり前なのです。

人それぞれ異なる優先順位基準

●優先順位基準を見極める手法

大事なことは、メンバー各々の優先順位基準が何かを見極めることです。そのために、過去の演習参加者が優先しやすかった9の基準が参考になります(図4)。

図4には、各行に優先順位基準が記載されていますが、左右に真逆の優先順位基準が示されています。1行目から9行目まで、各行の右側の優先順位を好むか、左側の優先順位を好むか、どちらか一方にチェックを入れます。

例えば1行目は、自分は重要度が高いアクションから取り組むことを好むなら左側にチェックを入れます。逆に、重要度が低いアクションから取り組むことを好むなら右側にチェックを入れます。迷った項目については「どちらかといえば左側」「どちらかといえば右側」と、記載します。左右両方にチェックが入った場合、両方を空欄にしたりすること

図4 優先順位基準

高い・多い・近い・長い	どちらかに✓	低い・少ない・遠い・短い
重要度が高いアクション		重要度が低いアクション
緊急度が高いアクション		緊急度が低いアクション
貢献度が高いアクション		貢献度が低いアクション
関係者が多いアクション		関係者が少ないアクション
難易度が高いアクション		難易度が低いアクション
自分の得意分野に近いアクション		自分の得意分野に遠いアクション
完了までの所要時間が長いアクション		完了までの所要時間が短いアクション
会社の使命に近いアクション		自分の使命に近いアクション
職位が高い人から指示されたアクション		職位が低い人から指示されたアクション

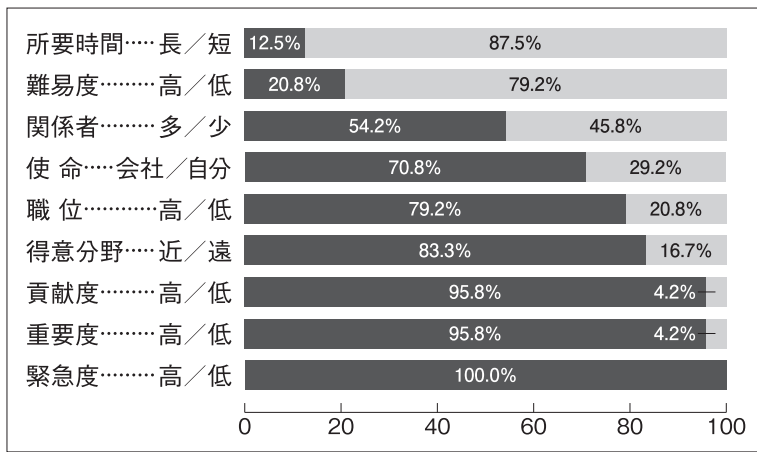
モチベーションファクター株式会社によるモデル

は避けず、これも、直観的に1分間で実施します。

●優先順位基準のギャップ

製造業A社の役員・管理職が実施した結果を、グラフにしたのが図5です。

図5 製造業A社役員・管理職の優先順位基準



モチベーションファクター株式会社による演習結果

これで、A社のメンバー間の優先順位基準のギャップが一目分かります。A社では、

- ・所要時間の長い業務から実施する人が12・5%、短い業務から実施する人が87・5%
- ・難易度が高い業務は20・8%、難易度が低い業務は79・2%
- ・関係者の多い業務の優先順位が高い54・2%、関係者の少ない業務の優先順位が高い45・8%

という結果です。

つまり、「優先順位を付けよう」と言っても、捉え方は真逆になることがあり、個人で優先順位基準は異なるのです。

優先順位基準の不一致を解消する手法

●優先順位基準の尊重

では、優先順位基準をチーム全員で強制的に統一した方がいいのでしょうか。

私はそうは思いません。なぜならば、優先順位基準とは、その人のこれまでの経験で「この基準であれば要領よく業務を完了できる」「この優先順位基準であれば心地良く仕事を進められる」と、無意識のうちに感じていることが多いからです。

だとすれば、その人の好む優先順位基準をできるだけ尊重し、その基準で実施してもらい、その人のモチベーションレベルを高めることで、業務効率性も同時に高めるのが得策です。

そのうえで、その人の優先順位基準を許容できない場合には、優先順位基準を指示することが必要になります。

- ・この業務については、前工程と後工程の逆転を防ぎたいので、この優先順位で実施してくれ
- ・高い技術を身に付けてもらいたいので、難易度の高い業務からチャレンジしてみてもどうか
- ・緊急事態なので、先に緊急度の高いこの業務を完了してほしい

このように、具体的に優先順位基準を指示すればいいのです。

チームメンバーの優先順位基準を尊重するためには、そもそも、その人の優先順位基準が分かっている必要があります。日頃からメンバーの優先順位基準を尊重していれば、必要な場面で「この理由で、この優先順位基準で取り組んでほしい」という指示・命令の納得度が高まります。

●優先順位基準に基づく適材適所

前記した製造業A社では、アフ

ターコロナの状況とグローバル環境の変化に応じて、業務方針を変更しています。

そして、変更の方針を実現するためには「ひとつひとつの業務の所要時間が長く、難易度が高く、関係者が多い」業務を取り組まなければならない状況に直面しています。

しかし現状では、図5の通り「所要時間が短く、難易度が低い業務」を優先することを好む人が多く「関係者が少ない業務」を優先する人が半数はいるわけです。

A社では、方針変更に必要な業務については「所要時間が長く、難易度が高く、関係者が多い業務」を優先するように指示しつつ、他の業務についてはメンバーそれぞれの優先順位基準を尊重する取り組みをしています。

また、それぞれの業務に必要な優先順位基準を好む人に「その業務を担ってもらおう」という、その人本来の優先順位基準に基づく適材適所を実現して、業績を上げていきます。