

当たり前前のレベルを上げれば 組織は必ず強くなる

会社や組織にはそれぞれ独自の「当たり前」が数多く存在している。また、同じ当たり前でも会社や組織によってそのレベルには大きな差があり、それが日常の業務や組織の成長に影響を与え、競争力の差となって表れている。組織マネジメントを専門とするコンサルタントが、当たり前前のレベルを引き上げ、強い組織になるための見方、考え方を解説する。

(NK総研 瀬川裕之 代表)

※ 当たり前にもレベルがある

経営コンサルタントという仕事柄、多くの会社であいさつする機会があります。昼でも夜でも「おはようございます」と言う会社や業界もあれば、「ご安全に」と言うあいさつが定着している業界もあります。それぞれ初めは違和感を覚えますが、慣れてしまえば当たり前になります。

ただし、当たり前前のことであっても会社や組織によってそのレベルはさまざまです。同じように「ご安全に」とあいさつする2つの会社があっても、

その姿勢や心構えや声の出し方は同じではなく、個人差よりも組織による違いの方がはるかに大きく表れます。その差は、あいさつだけでなく、服装、朝礼・ミーティング・会議、整理・整頓、計画、約束・ルール、報告・連絡・相談、残業・休日出勤、ミス・トラブル対応などあらゆるところに見て取れます。

それら当たり前前にレベル差があり、それが組織競争力の差の根源となっています。

組織マネジメントにおいて当たり前と考えている人が多いのが、「管理」です。

多くの組織では組織力を向上しようとして仕組みやルールを作って管理を強化しようとしています。それ自体は間違いではありません。しかし、安易な仕組みやルールによる管理は一種の圧力となり、ある一定のレベルを超えると反作用を起し、組織力は向上するどころか低下します。圧力を強めるほど現場は受け身になり、能力を発揮できなくなると、効率も個々のモチベーションも上がらなくなってしま

からです。

強い組織とは「評価される価値を創造し続けられる組織」であり、われわれは組織マネジメントを次のように定義しています。

1. 個人が能力を発揮できる環境を整え
2. 個人が成長できる環境を構築し
3. 組織として効果的に能力を活用して

※ 評価される価値を創造し続けること

その組織で働く一人一人が自らの能力を十分に発揮し、かつ成長できる環境を構築し、組織としてその力を用いて、顧客に評価される価値を創造し続けることが組織マネジメントの本質です。

多くの人は、管理≠組織マネジメントになっています。それは会社から与えられた力を用いて管理することが当たり前になっており、マネジメントスタイルを意識していないからです。管理はマネジメントにおける手段の一つでしかありません。強い組織になるためには社内外の状況や組織、個人の成長段階に合わせて、マネジメントスタイルを選択していく必要があります。状況に合ったマネジメントスタイルの選択は目的達成のための手段

であり、組織の競争力と成長につながるのです。

5つのあいまい

当たり前前のレベルが上がらないのは仕組みやルールを作っても、知らず知らずのうちに妥協することが、その組織において当たり前前になっているからです。

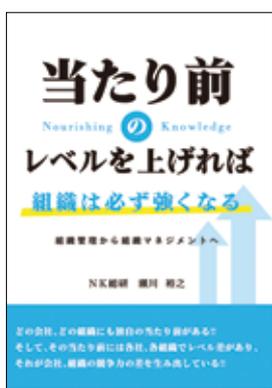
妥協の背景には必ずと言っていいほど、次に挙げる5つの「あいまい」が存在しています。

1. あいまいな認識
2. あいまいな決断
3. あいまいな計画
4. あいまいな問題や課題
5. あいまいな仕組みやルール

これらの「あいまい」が組織の生産性や業務品質をむしろ、現場を苦しめ、組織の当たり前前のレベルを上げていこうとするときに壁となつて立ちふさがります。

あいまいであることに対して、組織の上層部も現場もそれぞれ不満を抱いています。しかし、その状態を本気で解消しようとはしません。あいまいであることが都合の良い場合もあるからです。その結果、不満は口にしながらも、「あいまいを排除すると、自分だけ仕事がつくなる」「あいま

「当たり前」のレベルを上げれば組織は必ず強くなる」 瀬川裕之著 ギャラクシーブックス 15000円



いを指摘すると自分だけが損をする」というような言い訳が出てきます。その結果、組織として問題に取り組みことをせずに、「あいまいになるのは個人の意識の問題」という都合の良い解釈が当たり前になってしまいます。組織としてあいまいであることが大きな損失であると本気で考え、組織的に取り組まなければ結局全てがあいまいなままうわべだけの改善に終始し、新たなあいまいを生み続けることとなります。

「見える化」という刺激

創業したばかりの会社でもない限り、今の当たり前のレベルは昨日今日出来上がったものではありません。ちょっとした研修や仕組み、ルールを作った程度ですぐに変わることはありません。

当たり前のレベルを上げるには、トップの妥協を許さない覚悟と継続的な

刺激が必要です。

その手段の一つが「見える化」です。「見える化」とは端的には「異常を分かるようにすること」です。そのレベルを上げていき、最終的には「異常が起きそうになったら、分かるようにする」ところまで持っていくのが理想です。

異常を感知するには、まずどのような状態を正常とするのが明確になっなければならないません。従って、あいまいな状態では見える化はできません。正常とは何かを明確化して組織全体でそれを認識することがスタートになります。

そして正常な状態から外れたら、もしくは外れそうになったら、状態を元に戻す。この元に戻すまでの一連の流れがあつて、初めて「見える化」は機能します。

そう言葉で表現するのは簡単ですが、実際には容易なことではありません。正常な状態を定めようとする、それまでその組織においては当たり前とされていたことを異常な状態として認識しなければならなくなります。

理屈ではそれが正しいと分かっている、気持ちと体の変化に対して無意識に拒否反応を起こします。その瞬間に言い訳という名の妥協が始まってしまうのです。

「あるべき姿」より「ありたい姿」

ここで大切になってくるのが、正常な状態を「あるべき姿」ではなく「ありたい姿」として組織全体で共有することです。

「あるべき姿」は理屈で言えば正しい姿です。文句のつけようはありません。しかし、「あるべき姿」には往々にして思いが込められておらず、どこか他人事で与えられたような目標になってしまいがちです。

多くの組織が素晴らしい目標を立てながら、なかなか組織全体に勢いが出ないのは、その目標が自分たちのものになっていないからです。上から一方的に与えられた、論理的には正しいはずの目標は、いわばノルマであり圧力です。

繰り返しになりますが、圧力だけで組織を変えることはできません。組織が事なかれ主義の受け身集団と化すだけです。理屈は大切ですが、取り組みに推進力をもたらすものは自分たちの思いです。

多くの組織にとって本気の思いをまとめること自体が容易ではありません。しかし、自分たちの思いの込もった「ありたい姿」を描くことができた時点で、既に変革のスタートは切れています。

妥協を許せばその分だけ当たり前のレベルは下がっていきます。初めは

とても苦しい道のりです。トップの不転の決意を元に、これまでの妥協を否定して、一つ一つ乗り越えていかなければなりません。だからこそチャレンジすることに意味があり、競争力となり得るのです。

筆者は組織コンサルタントとして、組織が一丸となって自分たちの思いの込もった「ありたい姿」を描き、苦しみながらも、成長感と達成感を味わいながら、当たり前のレベルを上げていき、強い組織へ変革していくことを、少しでも手助けしていきたいと願っています。

※ S O L E (The International Society of Logistics) 国際ロジスティクス学会) は1960年代に設立されたロジスティクス団体。米国に本部を置き、会員は51カ国・3千人以上。日本支部では毎月「フォーラム」を開催し、講演、研究発表、現場見学などを通じてロジスティクス・マネジメントに関する活発な意見交換、議論を行っている。

次回フォーラムのお知らせ

次回フォーラムは2018年5月25日(金) 横須賀米海軍補給センターの見学会を予定している。同フォーラムは会員制だが、単月のみの参加も可能。非会員の参加費は1回3千円。お問い合わせは事務局(s-sogabe@mbb.nifty.ne.jp)まで。