

第1回 気づきのレベルアップ（その1）

2005年8月15日

有限会社 マネジメント・ダイナミクス

小倉仁志

jin-ogura@management-dynamics.co.jp

バブルが弾け、その後の失われた10数年もの間、企業のスタイルは大きく変化しました。

どのように変化したのかというと、サッカーの試合に置き換えると、攻撃ではなく守りだけにみんなの目が向いてしまったということが言えるのではないのでしょうか。

失敗は許されない！ 守らせろ！

誰でもができるように標準化せよ！ ルール化で抑えろ！

その結果、新しいモノへの対応力が低下し、新しいものが来るたびに不良を多発させることになってしまいます。

たしかに標準化は大事なこととは思いますが、標準化というものは最低限のところを抑え、もっと様々なコミュニケーションの取り方に工夫を加えることによって解決していく必要があったのではないのでしょうか。

なぜそのようなことになったのかについて、私個人としてはその間に多くの企業において取り組まれたことに端を発するのではないかと考えます。

それは、その間に飛躍的に発展した、ある意味ビジネスとも受け取れるISO9000や14000シリーズの展開です。

ほとんどの大企業においては、ISOを取得することが至上命令となり、さらには、そのことが目的化してしまい、本来の企業の進めるべき方向を見失うことなく、または確立できていないまま実施に踏み切ってしまったことです。

もっとも、ここら辺が日本的なところで、周りが取り組むと、自分たちも遅れてはならじと躍起になる風潮があります。

そのことにより、現場第一線においては、「守れるようにするにはどうすればいいのか」ではなく、「守らせること」に主眼をおいた運営の仕方に切り替わってしまったのです。

「守れるようにする」とすることと「守らせる」ことは似ている言葉ではありますが、自律的か他律的かという観点から見ると、全く反対のことなのです。

そこで、「守らせる」のではなく、「守れるようにする」ための方策を打っていく必要があります。

そこで、まず必要なのは、第一線の方々が、日頃自分の職務において気づいたことや感じたことをすなおに表面化させやすい環境を造り上げることです。いきなり「守れるようにするにはどうするか」などと聞くのは野暮なことです。

職務に関係があり、その目的の達成を阻害しかねないことであれば、どんな小さなことでも良いのです。できればまず始めは小さなことから構いません。自ら気づいたことや感じたことを、どんな形であろうが表面化できるようにすればいいのです。

それらが出てきたら、まず職場のメンバーでミーティングを行い、それを共有化し、自分たちでそれらをマネジメントできるよう試行錯誤を繰り返していきます。

また、それぞれの気づき状態を、職場の管理職やその職務のベテランがしっかりと判定していくことで、気づき度合いも向上していくことになります。

それができるようになって初めて、「守るにはどうすればよいか」ということを議論できる土壌が出来上がっていきます。

もちろん職務に関係のあることを挙げてもらうためには、最低限必要なことがあります。

それは、職務の目的やその職務内容に関する知識、役割分担などです。

企業によってそれを醸成していくやり方は異なりますが、このようなことにより、気づきレベルを現場第一線から向上させていくことは、結果的には高次元の「攻めにつながる守り」につながっていくのではないのでしょうか。

以上