

第1回 「活性化」について

2006年 5月 3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

「活性化」に必要なもの

最近の企業や工場のトップの方々の悩みのひとつに、「活性化」が挙げられます。

近年、年功序列や終身雇用制度がなくなり、一人ひとりの能力主義、成果主義が中心の人事考課制度に移ってきました。

そのせいもあってか、一昔前の中心的な考えであった、「太陽にほえろ」や「Gメン75」等に代表される「チーム制」があまり機能していないという状況になってきました。

近年の刑事ドラマでは、どちらかというとなら2人または1人の刑事が事件を解決していくという傾向が強いとも言えます。(ただし、少しずつではありますが、チームで事件を解決するドラマも出てはきていますが)

一方、リストラ等の影響からか、保身的な管理職が増える一方で、「太陽にほえろ」のボスのような、部下を育てるという意味で、ときに厳しく、ときにおおらかな管理職も減ってきているように感じられます。

さて、そんな状況の中、一人ひとりの力だけでなんとかしていこうという考え方には限界があると思われている方も多いのではないのでしょうか。

そこで、チームとして職場を機能させる必要性から、これからの「活性化」とはどのようなものでなければならないのかについて、私の考えを以下に述べたいと思います。

そこには2つの視点が必要になります。それは、個の活性化とチームの活性化です。

まず始めに個の活性化とは、一人ひとりがやりがいを持って事に当たっている状態を言い、もうひとつのチームの活性化とは、助け合い精神のもと、チームとしての使命を全うするための総合力を発揮している状態を言います。

個の活性化に必要なのは、まず個々の役割の明確化と毎日の目標の明確化であり、それに対する**毎日または毎週の評価**です。この場合、当然ですが、それを見極めることができる管理職がいることが前提になりますが、もし判らなければ管理職といえども、とりあえず部下の仕事の中に入って行って、わからない点についてはどんどん聞くべきであると思います。わからないままお互いが勝手な判断をし始めると、チームとしての力はどんどん薄れていきます。

そんな時、ぜひ試していただきたいのは、**個々の業務の見直しについて、担当者ごとにテーマを決めて、管理職と一緒にやってみる**ことです。

それを通して管理職は、業務について理解することができるようになるとともに、管理職の観点からアドバイスや、業務見直しについてのリーダーシップを醸成することができます。

一方、**チームの活性化に必要なのは、チームとしての使命の明確化と、それを噛み砕いたもの(ブレイクダウンしたもの)の明確化**であり、さらにそれらと上記の個々の役割や目標とのつながり

の明確化です。

意外に、この当たり前に思えることができていない職場や会社が多いようです。

最近、バランスド・スコア・カード(BSC)なるものが多くの企業で実施されていますが、個々の役割の明確化や、チームとしての使命を明らかにしないまま実行されているようで、そこには管理職の想いも入り込めない状況になってしまっていることが少なくないようです。

アメリカのように、使命や役割といったものが最初から明確になっている風土の中では、力を発揮するかもしれませんが、日本の企業の場合は、どちらかというと烏合の衆ごとく、役割があまりはっきりしていません。(あまりはっきりさせてしまうのを避ける風土の会社もあるようですが)

また、あまりにも多い指標を掲げてしまうことから、第一線が混乱している会社も見かけます。

さらに、最近ではトップの指示をいつまでも待っている管理職も少なくありません。

こんな状態では、チームとしての力を発揮することはできないわけで、早くこのような状態から脱却しなければなりません。

そのためには、再度チームとしての使命の明確化やそれを達成するための第一線なりの目標の明確化が必要であり、それを組み立てていけるような管理職の育成が求められます。

それにより、管理職が管理職としての想いを部下に伝えていくことができ、その思いを受け止めた部下が自分の役割を全うしつつも、お互いを助け合うことにより全体が活性化してくるというものです。

そこで、ぜひ試していただきたいのは、模造紙と付箋紙を使っての「使命のブレイクダウン」です。

思い思いに付箋紙に文を記入していただき、それをつなぎ合わせるという、いたって簡単なやり方です。

そこでの議論は、今後の職場の方向について全員が認識を同じものにするために、非常に大切です。

もちろん、それ以外の積極的なコミュニケーション(定時以降のミーティングや飲み二ケーション)は必要であり、それをおろそかにしたままでは活性化はありえません。

(ついこの前の話ですが、都内の某有名企業の本社において、5時半のベルがなったすぐ後の10分間に、年配の方々、それも男性がぞろぞろとエレベーターを降りてきて、そのまま帰社する姿を見かけました。一昔前は若い女性がそのような行動をとっていたものです。どうしてそんな早く帰社できるのか、とても不思議でした。若手よりも年配者のほうが自分のことしか考えていないのでは、と疑ってしまいそうな光景でした。団塊の世代はやっぱり団塊の世代かと思う次第でした)

以上