

「ボールを投げる」

1. 社内コミュニケーションと人材育成

右掲は、ある職場のミーティング風景です。意見がまとまり、皆で「よし、次はこうしよう」という一致をみたという理想的な姿です。しかし、これだけでは実践されて成果にまでつながるとは限らないのです。一般的には、

「イノベーション」=「アイデア」x「実践法」x「実践力」x「横展開力」と4要素が絡むとされています。

よく「5W2H」と言いますが、「いつまでに、誰が、どこで、どのように、どれ位」と決めますが、実は、5Wのうち、「Why」(なぜ)という点が腑に落ちていないと展開がスムーズにならないのです。まず、この「なぜ」を共有して、次に、「How」(どのようにして)を確認し合う必要があるのです。この「How」は、2番目の「実践法」に相当しており、これが不明確な場合には「着手」が出来ないので進まないというケースが多いのです。よく、「総論賛成、各論反対」などと揶揄しますが、「各論」の「実践法」が分からないので「動けない」ので、そのまま時間だけが流れるという状態になっているだけなのです。確かに、「経験」がない未知のことへチャレンジする場合には、手順などが分からないのでは動けずに、現実の仕事に流されてしまうという結果になるのです。

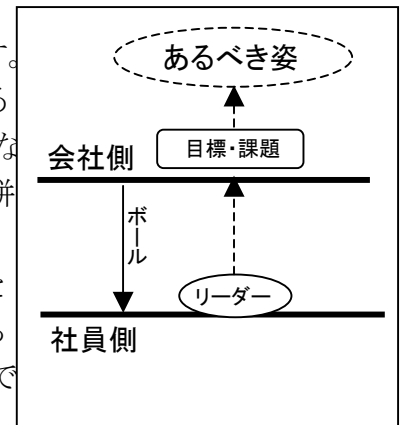


2. ボールを投げる

さらに、「よし、次はこうしよう」という前に、「課題」が分からないというケースが多いのです。現場の方々、傍目では不合理な動き方になっていても、ご本人たちは一生懸命なので、充実感をもって働いておられるケースが圧倒的に多いのです。私は、現場の方々に「気づいて」もらって、しかも、自分たちで「創意工夫」して頂いて、最後まで「完結」して頂くことが理想的と考えています。この「気づき」が非常に重要なのです。

右掲は、「会社側と社員側という2本の線」という関係を表しています。悲しいかな「平行線」で「溝」と言われています。この溝を埋める役割が「リーダー」という存在であり、この役割を果たす人材を育成しないと、どんなに素晴らしい「あるべき姿」を思い描いても「絵に描いた餅」という状態で終わってしまいます。

この状態からの出口戦略は、実は経営者から「ボール」を投げることにあります。私は、「何か困っていることはないか」という声かけから始めるのが良いとお話しています。平素は、発言の機会がない社員でも、問題意識がある方は、現状の問題点を投げ返してくれるのです。



この社員側の身近な問題点に「関心」を示し、それを「聞き受け止める」という信頼の第一歩が重要だと考えています。その為には、「関心というボール」が重要なのです。これは、小さなグループ単位でショート・ミーティングの機会をもち、定期的に「訊く」ということが重要なのです。

本当に、身近な問題で構わないのです、「困っていること」に焦点をあてる事が第一歩なのです。この一歩を踏み出すことで、現場ではインフォーマル・リーダーが生まれてくるのです。実際に、リーダーは「役職」ではなく、「やる気」のある方なのです。この点が難しい事なのです。私は、このインフォーマル・リーダーの育成が経営として最重要課題だと考えています。若い人ほど「伸び代」があるのです。チャンスを与えて「有言実行」のスタイルで「伸び代」を大きくしていく事が重要です。「できる奴」は、やはり、「2:6:2の法則」と言われますが、「2」の中の経営者と「馬が合う」という方、

結局は、「1:19の現実」という状態と考えています。

3. ショート・ミーティング

経営者にとって、「灯台下暗し」の状態は事務部門、特に、女性事務の方々なのです。私は、コンサルでお客様へ行く時に、可能な限り、若い社員(女性も含めて)を連れて行き、打ち合わせに同席してもらうようにして来ました。彼(女)らは、お客様と面談することで自分の仕事がよく理解できて、しかも、感謝の言葉を直接聞いたり、また、企画が当たって良い商談があったと言われるので自分の存在感も実感できて「仕事に誇り」を感じるという効果がありました。

どの会社でも、こんな風に出れば良いのですが、そうも行かないのが現実です。そういう中でも、例えば、〇〇のグループと少人数に分けて「ランチ・オン・ビジネス」を実施するか否かでは、大きく変わるという事を体験しています。やり方としては、事前に「〇〇日のお昼は会社が用意しますので、30分だけ時間をください」と断っておくのです。当日は、気楽に食事しながら会話を楽しみ、個々の方々の状況を聞くようにするのです。特に、仕事の事で誰かが口火を切ると堰を切ったように問題が出て来ます。これを、とりあえず聞いておくのです。そして、場合によっては「改善策」を自分たちで考えて頂き、他の方々との調整役を引き受けて頂くというストーリーです。

事前調査や段取りを行い解決策を引き出すまでの段階では、当事者である彼(女)らの意見も聞き、場合によっては、事前調査や段取りまで担当して頂くということが可能になります。彼(女)らは動き始めると周囲の苦勞も見え始めるので「被害者」から「当事者」へ意識がシフトするので、対立する部門への思いやりも芽生えてくるようになります。この風土が、非常に、社内空気をよくするので、風通しがよくなります。

4. ボールを渡して「創意工夫」の風土づくり

このように、いろんな課題を発見することは非常に重要な事です。しかし、この時、忘れてはならないのは、経営者がボールを抱え込まないことなのです。必ず、次へ向けてボールを渡して、当事者として事前調査や段取りを行なうように仕向ける事がポイントなのです。自分で考える事で、「創意工夫」の風土を醸成することにつなげる事が重要なのです。

「自分でやった方が早い」と思っている経営者が多いのですが、「人材育成」の為にも当事者に進めさせる事が重要です。社員を熱くするという方法の一つです。そして、社内融和が進む中で、イノベティブな活動が定着することで、会社全体がレベルアップするのです。この時、「ふりかえりタイム」を適当に入れて、自分たちの姿を自覚させる事が重要です。その為には、経営者はよく観察しておく必要があります。よく観ておけば、「ふりかえりタイム」を有効なものにするためにも、彼(女)らは頑張ってくれます。

また、改善のネタが切れた時には、経営者から「話題」をふって、チャレンジの機会をつくるのも重要なポイントであります。平素から、課題を見つけておく事が重要です。例えば、ニュースで採り上げられた話題を「どうしたら、自社で実践して効果が出るように出来るか」という問題提起も重要なポイントです。非日常的な事柄へのチャレンジは彼(女)らにパワーを与えます。これらの方法を組み合わせて、「イノベーション」が当たり前の風土づくりへ導きたいと思っています。