

## ■第3部 新しいステージに行くために構造的問題を解決しよう！

### — 組織再生、企業再生 —

#### 第2回 現場崩壊 -2 問題構造の認識 問題の解釈

##### 1. 長い間、潜在化していて気がつかなかった問題

多くの企業で長い間「現場のおかしさ」に気がついていなかった。特に業績的にどうにかなっていた企業ほどこのような傾向は強く見られる。

業績がある程度のレベルを維持していると現場も一定のレベルにあると勘違いをする。気がつくのは業績が悪化しだして、いろいろな面で修正に取り組もうとしてからである。

机上でプロジェクトをやっている内はアウトプットが書類、資料だけであるからすぐに気がつくことはない。

多くの企業が気づかずに放置してしまう理由がここにある。

本当は実態のない抽象的な議論も、パソコンが普及したおかげで数値やグラフがたくさん並ぶ。このような資料を用いると、なぜか具体的な議論に見えてしまうから不思議である。物事を決めていく上での「論理;目的、何故やるのかという本当の理由、方向付けとその根拠、方法論の選択とその根拠など」が曖昧、あるいは違っていても、全てが科学的、論理的と錯覚してしまう。

曖昧な計画は実施も確認もされず、いつしか忘れ去られてしまう。業績の急激な悪化など緊急のサインが出ない限りは誰も気づくことはなく、問題の構造はより根深いものとなって組織の中に深く根付いていく。

共通する特徴は、

- ①皆が同じ環境の中で育っているために誰もおかしいと感じることがなく議論されることもない。
- ②机上で作られた資料が中心であり、実施に関する具体的な方法論、運営組織・役割分担、スケジュールなどに関することは曖昧なまま実施に移される。
- ③目的が不明確で手段が目的化し、どうしてもよいような細部に議論が集中する。
- ④抽象的な議論に多くの時間を割くために決定までに長い時間がかかる。いつの間にか焦点が定まらなくなり、ほとんどまともに実施されることがない
- ⑤計画実施に関する評価、目的達成までの追跡が組織的に行われることがないために多くの時間を費やしたプロジェクトがことごとく中途半端に終わってしまう。
- ⑥基本的なことであっても実践を通して理屈とともに身につけるといふ経験を積んでいないために組織全体の経験値がひじょうに低い。

... 等々である。

##### 2. 問題構造の認識 **低い経験値**

多くの企業に共通する問題が組織としての『経験値の低さ』である。言い換えると実戦経験の少なさである。

小売業では1980年代以降、それまでのKKD(勘、経験、度胸)、あるいはKKDY(勘、経験、度胸、要領)と言われる仕事の進め方を否定して科学的に仕事をしようということが盛んに言われた。

もともとメーカーが成果が上げていたQC(quality control 品質管理)サークルを小売業でも採り入れたのが始まりであるが、現状を見る限りではKKDY(勘、経験、度胸、要領)、科学的アプローチ、どちらもなくなってしまったようにしか思えない。

そもそも科学的な方法は、帰納法(個々の特殊な事柄から一般的原理や法則性を導き出す)がベースになっており、QC サークルなども基本的には現場で起こっているさまざまな現象を測定することで問題解決を図る帰納法的アプローチを取っていた。

要するに経験を科学的に解明し、原理や法則性を見出すというアプローチである。したがって、経験をベースにした原理や法則が他のさまざまな事柄に応用されるから勤も要領も根拠あるものとなり、度胸も意味あるものとなっていた。

しかし、現状は残念なことに『経験＝事実』に裏打ちされるものが余りにも少なすぎる。ほとんどの人が現場で分からないことがあると現場を調べることなしに『本』に答えを求めようとする。

筆者も何人もの人から「何か参考になるよい本はありませんか？」という問いかけをもらっている。その都度『目の前にすばらしいフィールド＝現場という実験室があるのに、なぜ現場も知らない人が書いた本に答えを求めようとするのですか？』と問い返すようにしている。

帰納法的アプローチ(現場にある多くの現象を科学的に分析して原理や法則性を見出す)の経験がない人に、演繹法(論理の手続きを踏んで、一般的な原理や法則性を個々の事実や命題を推論する、あるいは当てはめる)的アプローチは難しい。

決定的な違いは現場の状況に精通しているかどうかである。原理や法則性を見出すということは単に現場経験があることとは違う。さまざまな物事について徹底的に調べ、データを採って物事の類似性、関連性などについて仮説を立てて検証しない限り原理や法則性を見出すことはできない。何冊か本を読んだからといって決して得られるようなものではない。

### 3. 現場で起こっていること

経験値が低いということが現場でどのような影響を与えているのか、具体的に見ていくと現在現場で起こっていることも理解できる。

#### (1) 組織運用

売場では上に立つ人＝プレイングマネジャーの完成度が低いと、下につく人の能力を十分に引き出すことは難しい。

現場で上に立つ人＝プレイングマネジャーにとって重要なことは、①現場の仕事を上手く確実にできること、②いろいろなことに関する知識とともに経験的に分かっていること、③状況に対して的確な判断を素早く下せること、④的確な指示をタイムリーに出せること、⑤論理的(物事の道理が分っている)であること、⑥公平であること、...等々である。

しかし、プレイヤーとしてのOJTを満足に受けていないと、現場の仕事が多少できたとしてもあくまでも『自己流』であり、正しい考え方、やり方を身につけているわけではない。したがって、ある程度①はクリアーできたとしてもプレイングマネジャーとしては心もとない。さらに『自己流』で育っているから②以降の項目についてもかなり難しい。

特に問題になるのが、部下に対するOJTが満足にできないことである。

多くの場合、『教わった経験』がある人は部下に対しても同じように教えようとするが、『教わった経験』のない人は、自分がそうしてきたように仕事は自分で覚えるものだと思って部下に教えようとはしない。

したがって、仕事のやり方は一人一人異なり、『最もよいやり方を標準として皆に教育

する』という科学的に仕事を進める上で一番基本的なことが崩れている。  
仕事のやり方の違いを放置するという事は単に方法論の違いにとどまらない。最終的には物事に対する解釈の違いや考え方の違いまでも認める結果となって、チームとしての売場運用を根底から揺さぶる。  
多くの企業で、店長など一部の人がばかりに仕事が集中するのは、組織運用ができずに個人個人がそれぞれに動いている結果である。  
最もよい方法を経験的に共有できないのではいつまで経っても個人の能力は上がらないし、組織全体の能力も上がることはない。本来もてる力＝可能性を引き出すことは難しい。

## (2) 現場の実態(=制度・効率)

多くの企業で、現場で働く人達は一生懸命真面目に働いている。ただし、長時間一生懸命働いていても成果を上げることは難しい。  
自己流のやり方でも工夫して変えることなく黙々と行っている。いろいろなことを試してみるということもあまりしない。  
しかも、現在は営業時間が長く、ローコストオペレーションが浸透しているから現場に配属される人数は最低限の人数にまで絞られている。他人と交流することがないから自己流であるということも認識することもない。結果的に何年現場を経験しても経験値が低いままになってしまう。  
人時的にギリギリだという認識があるから、そこで行われている作業内容、運用まで改めて見直すことはない。  
真面目に、しかも長時間一生懸命働いているのに加え、皆が『仕方ない』と思っているから、どんな状況があっても一切メスが入らず、放置される。  
当然、生産性が上がらなければ賃金も低い水準で押えざるを得ない。現場もどこか諦めており、モチベーションもなかなか上がらない。  
このような状況を見ていると、なぜか『科学的管理法の原理(1911年 F.W.テーラー著)』の中にある『ズグ(鉄クズ)運びの研究』の話を思い出してしまう。  
作業改善などで知られるIE(Industrial Engineering)の原点ともいえる有名な話の一つである。今からおおよそ100年も昔の話である。  
ある作業員を選び、作業方法をよく観察した上でムダを省くことでよりよい作業方法を決め、そのやり方で上手く作業ができるように訓練した。当然、出来高は上がり、その分作業員は賃金も高くもらえるようになったという話である。  
生産効率を上げることで賃金水準も高めることができるから、企業にとっても働く人達にとっても利害は一致する。  
業務改善や作業改善というものの全ての原点とも言える考え方、方法であり、日本の製造業がここまで強くなれたベースには必ずIEやQCなどがあると言っても過言ではない。  
そのように考えると、何故か今の小売業の現場は『ローコスト』の弊害からかIE以前の状況のように思えてならない。  
いずれにせよ、現場に対する見方、そこで行われている組織運用、OJT、作業の実態などもう一度見直さない限り、現場＝店舗・売場を再生することは難しい。