

■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7回 現場再生プログラムー1 組織の風通しをよくする仕掛け

現場再生には時間がかかる。負のスパイラルに入っているから、部分的に取り組んでもそれ以外の圧倒的多くの部分では何も変わらずに業務が進行する。部分は全体に引きずられるから、どこかを部分的に変えようとしても大きく全体が変わることは難しい。方法論としては、①核になる部署・人を設定し、それを突破口として集中的に取り組むか、あるいは②気長に構えて全体を少しずつ変えていくか、の2つが考えられる。

組織の規模、組織風土、経営者の考え方、経営的な緊急性などある程度状況によって使い分ける必要があるが、筆者の経験では後者の方が、確実に実績が上がっているように思う。

組織全体の知識、技術、経験、意識(自覚、モチベーション)などを総合的に変えようというのであるから、根気がいる作業である。

いろいろなことを具体的に実施に移し、且つ進捗管理をするためには手順の整理(実施プログラム)とさまざまな仕掛け(動けそうな人間の抜擢や特定部署あるいは人への集中的な指導、成果の出やすい項目への集中、主旨・実施内容・成果に関する徹底した社内広報など)が必要になる。

1. 組織の風通しをよくするための仕掛け

現場を再生するためには、組織のさまざまなレベルに対していろいろな形で働きかける必要がある。一気に大きく変えることは難しいから、変えていくためのシナリオを作成し、手をつけていく順番＝効果を上げるために有効な順番を決める。

一番初めに必要なことは、組織の風通しをよくしてお互いの顔がよく見えるようにすることである。そのためには、簡単な仕掛けをいくつもつくる必要がある。

(1) コミュニケーションをスムーズにするための下地づくり、習慣づくり

日常的なコミュニケーションに関しては「情報」などと言うほどオーバーなものではない。もっと初歩的な「お互いに顔を知っている」「名前を知っている」「話したことがある」、... というレベルからのスタートになる。

コミュニケーションが上手く図れない主な理由は、a.相手に発信する情報不足(相手に何を伝えたらよいか分からない、あるいは伝えるだけの内容＝知識・前年実績・本年計画・やろうとしていることなど情報を具体的な形で持っていない)、b.組織的にコミュニケーション手段が未整備で個々に任せきり、且つ個人的にもコミュニケーション手段について未熟、c.日常的に顔を合わす時間が少ない(人員配置上の制約など)ことに加え、d.コミュニケーションを図る習慣がない(挨拶を交わすのと同じレベル)、e.他人とコミュニケーションを図るという意識が弱い、...等々であるから、『情報網(手段・仕掛け)の整備』とそこに流す『情報の明確化(相手に何を伝え、何を訊いたらよいのか)』がポイントになる。社内 LAN などさまざまな情報ネットワークを持ちながら実質的に機能していない場合は、「情報ネットワークの目的」「運用に関する考え方」「運用方法」などの根本的な見直しが必要である。

一番初めに手をつけなければならないのは、他人と気軽に話すことができるような下地づくり、習慣づくりである。

多くのケースで有効なのは、①社内報、②日報、③コミュニケーションノート、④ミーティ

ング・会議・セミナーなどである。

①社内報

中小規模だと、なかなか社内報を定期的に発行している企業は少ない。本部／店、店同士の交流も少ないので、一緒に働いたことがない限り、お互いのことが全く分からない。各店・本部各部署・新入社員の紹介(出身・社歴・趣味・家族構成など)、企業として特別に取り組んでいることがあればその目的・概要・進捗状況など、まずは身近なことをお互いに知り合うことで親近感を持ってもらうことからスタートするとよい。

親近感を持つことは、コミュニケーションを円滑にするためのもっとも基本となる下地づくりである。顔も名前も分からないよりは、顔と名前が一致し、どんな人かまで分れば、親近感がわく。電話やメールでのコンタクトもとりやすくなるし、話しかけやすくなる。とても重要である。

②日報(メール)

現在は例え顔を合わせることがなくても、メールで簡単にやり取りができる。毎日あったことを日報という形で報告し、感じていることを伝え合えば、上司は部下の意識や考えが分かるから的確なアドバイスができるし、部下は上司が自分に何を要求しているか知ることができる。お互いに何を考え、何を感じているか、を知り合うことができれば全ては円滑に行く。せつかくメールという便利な道具が普及してきているのに上手く使いこなしているところは少ない。

筆者は、実験的にメールを使って何人かの店長に対して「通信研修」をやっていたことがある。メールだと不思議と本音も出るし、突っ込んだことも飾らずに言うことができるので教育効果は高い。表面的な知識教育よりもっと深いところで人材育成ができる。また、メールを使ったブラザー制・シスター制も提唱している。ブラザー制・シスター制とは、先輩社員・パートと後輩社員・パートがペアを組み、先輩が後輩の相談にのりながらいろいろと教えるというものである。それ以外にも本部と店舗などの間で、一人が3人くらいの相手と定期的にメールで情報交換ができるようになると知らず知らずの内に仕事に関する知識や意識が大きく変わると考えている。

筆者はバイヤーの時(当時は電話)も現在(メール)もやっているが、いろいろな店にアンテナを張っておくことで、いつでも現場の生の状況を知ることができる。また、定期的にコミュニケーションを図っている人達のレベルも確実に上がっていく。習慣として日常的に行われるようになれば、結構密なコミュニケーションを図ることができるようになる。組織全体が大きく活性化するための有効な手段である。

③コミュニケーションノート

売場内、店舗内であまり顔を合わせることがない場合には、メールとは別にコミュニケーションノート(昔ながらであるが...)が有効な手段と考えている。

メールもそうであるが、要するに『文章によって相手に必要なこと、自分の意図を伝える』ということは、シンプルでひじょうに基本的な伝達手段である。慣れない内は、文字数も少なく、必要最低限の情報もなかなか上手く書けないが、その時は絵でも何でもよい。要するに自分の考えていることを相手に伝える工夫をし、自分のスタイルが確立できれば、徐々にコミュニケーションの内容が深まってくる。自分が思っていることが少しずつでも書けるようになってくると職場の人間関係も変わるし、仕事に必要なコミュニケーションも密になってくる。何よりもコミュニケーションが密になると情報量が増すので、仕事のレベル(考える内容・意識)が上がるし、自信もつく。

『書く習慣』は『考える習慣』でもあるから、**必要**なこと』や『物事の段取

り・手順』を書いて整理することで、頭の整理を同時に行うことができる。日常的に『書くという習慣を作る』ことで頭の整理ができるから現場のレベルは確実に上がる。

④ミーティング・会議・セミナー

今はあまりバイヤーが店回りをしないから、店の人に顔も名前も覚えてもらっていないケースは多い。店間の交流も少ないから、たまたま何かの集まりで本部に集まっても自己紹介する時間を改めて持たないと初対面の人ばかりということもある。

筆者が以前いた企業では月一回チーフ会議を持っていた。同様に担当者会議、商品セミナーなど全員が一度に集まれる機会が定期的であれば、自ずと交流が進むようになる。顔を合わすことからスタートし、一緒に課題に取り組む機会が持てれば、知らず知らずの内にコミュニケーションは密になる。お互いの店舗状況を話し合うことができれば、生きた教材の情報交換と言ってもよいだろう。

毎月店長会議を行っている企業でも、一方的に本部側の話(メールや書類で済む伝達事項)だけで終わってしまっているケースは多い。せっかく全員を集めるのであれば、いろいろと話(双方向で)をし、コミュニケーションを図る機会を持つべきだろう。

休憩時間や会議が終わった後だけが店長達の本音の時間というのでもったいない。店長会議というもっとも意味ある時間を余所行きの顔をしているのでは上手いコミュニケーションなど図れるわけではない。

運用の仕方をチョッと変えるだけで会議は活性化し、相互の交流も深まる。

コミュニケーションに関する問題は、もっとも基本となる重要な問題であるが、だからといってあまり構えて取組んでも決して上手くいくような性格のものでもない。

要するに、日頃から普段着で対応すればよいことを、遠慮したり、建前で通したりするからおかしな状況が生まれる。

大切なことは「部下から上司にはなかなか話しかけにくい」ということを上に立つ人間がよく理解し、「上司から部下に対して積極的に話しかけることで部下から話を引き出すなど話しやすい環境をつくる」ことである。

いろいろな立場にある人が節度を守りながらフランクに話せるような環境づくりが望まれる。

現場再生プログラムの第一章である。