

風土改革

風土改革の プロセス①

前回述べたように、風土はその組織特有の「暗黙の常識」となって、人の行動様式や仕事の仕方に大きな影響を与えている。組織構造や制度、仕事の手順だけを変えても仕事の仕方が変わらないのはそのためである。切り離すことができない人と仕事を「一体」で変えていく。それが風土改革である。

今回から、前回取りあげた大手家電メーカーのA事業部（表参照）を舞台にして、人と仕事のやり方が変化していく風土改革のプロセスをみていきたい。

「なんとかしたい」 その思いが風土を変える

山下幸助さんは製品設計部門の主任（課長の下）で35歳、部品の開発設計に携わるエンジニアである。設計の仕事そのものにはやりがいとプライドを感じていたが、上司の仕事の仕方には不信感を持っていた。上役にいい報告をしようと躍起になって、いつも無理な納期、コストを部下に求める。自分で仕事の目的をしっかりと理解しようとしないう。とにかくやれ」と仕事を落としてくる。なにか疑問を口にしようものなら「仕事とはそういうものだ」などと正論で抑えこみにかかる。

そんなまともにももの考えられない日々の積み重ねによって「活力減退のサイクル」に陥っている部門全体の状態に、山下さんは危機感を持っていた。

「言われたことをこなすだけの仕事に明け暮れる」「疑問を持っても仕方がないとあきらめる」「なにか問題が起こると周囲に言い訳の材料を探す」「陰で愚痴や不平不満を言って憂さを晴らす」といった仕事をとりまく状況が、自社の競争力を高め、お客様にとっていい品質の製品を生み出すとは思えなかったのである。

実際、製品設計部門は「お客様のニーズよりも技術を優先する製品」が顧客のひんしゅくを買っていたり、「技術開発が間に合わず生産にしわ寄せがいく」「同じ設計ミスを何回も繰り返し返してしまう」ために製品原価が下がらない、クレーム件数が減らないといった、経営全体に及ぶ問題を抱えていた。しかし、長年培ってきた濃密な関係を壊したくないという意識から顧客もあまり無理を言わないために、問題がうやむやにされて、その根本原因はなにも解決されずに残されたままだった。

こうした状態をなんとかしようとして、経営者が上から「意識を変えろ」と叱咤激励したり、制度を変えたりするだけでは、風土が変わらないことは前回も述べた。

下手に問題提起をしたり、仕事のやり方を変えようとする自分が損をするを、実は誰もが知っているからだ。ひとりが変わろうとすると必ず周囲に影響が及ぶ。変化することを疎んじる人間が多いなかでは孤立するか潰されるのがオチだ。

「おかしい」と感じたら

表 大手家電メーカーのA事業部

- 従業員：4,000人（国内900人）
- 売上高：1,500億円
- 主要製品：家電製品の部品、デバイス
- 顧客：完成品メーカー
- 製品設計部門：従業員200人

では、誰が変えられるのだろうか。それは、多少損をしようが「何とかしたい」という思いを持つ人間である。少数ではあるが、損をすることに鈍感な人間もいる。そういう人間が当事者となり、同じ思いを持つ人たちと本気で一緒に変えていくしかない。そして、その当事者は仕事を直接動かしている人間である必要がある。

これは本来、「改革を進めるエネルギーは何か」という問題でもある。風土は組織内の人間関係が形成する問題であるため、外部から力を加えても何も変わらない。経営者も決して無関係ではないが、それぞれの職場の人間関係には直接関与していないため、部分的な影響力しか発揮できない。そういう意味では、経営者は風土を変えるサポートはできても、直接変えることはできない。

いずれにしても、「負の風土」が仕事に大きく影響している状況下で、それを「おかしい」と感じるのか「当たり前」と感じるのか。「なんとかしよう」と思い続けるのか、「仕方がない」とあきらめるのか。表面上は後

「仲間」を探そう

者が圧倒的に多いのだが、潜在している前者の「あきらめない人間」がいるかどうか、風土を変えられるかどうかの分岐点がある。山下さんは、そんなあきらめない人間のひとりだった。

共感してくれる人間は必ずいる 改革に欠かせない仲間を探せ

その山下さんだが、問題意識はあるものの、それをどこに向け、何をどうしていけばいいのかがまったくわからない。そこで、他の人はどう思っているのかを知りたくなり、まず身近な人に話をしてみることにした。同期の仲間や、一緒にプロジェクトをやったことがある人のなかで共感してくれそうな人、そういう話ができそうな人などだ。

その反応はさまざまである。「サラリーマンだから仕方がないよ」「そんなこと考えているの?」「そうは思うけれど、忙しくて考えてられない」「余裕があるね」といった、十分に予想できた冷たい反応。「気持ちはわかるよ、なにかやるときは呼んで」とどこか他人事のような反応。そんななかで、ほんの数名「一緒に考えて、行動を起こそう」という嬉しい反応があった。

山下さんが、そんな数少ない人に送った電子メールの一節を紹介しておこう。

「話を通じる人がいたのは驚きでした。ホントに嬉しかった。今までち

ゃんと聞いてくれなかったり、やめたほうがいいと説得されたり、共感してくれる人がほとんどいなくて、最近では自分がおかしいのかなとさえ思ったこともあります。もうダメかとあきらめかけていた時に、ようやく待ちに待った心強い味方に出会えました」

共感し合える仲間を見つける。風土を変えていくには大きなエネルギーと勇気が必要だが、それは自分ひとりだけでは出てこない。励まし合える仲間の存在が欠かせない。また、具体的に何をどうやって変えていくのか、そのプロセスをどう考えていけばいいのか、などの筋書きをつくるには知恵が必要だが、そのためにも仲間の存在は欠かせない。

ここでいう仲間は遊び仲間でもないし、飲み仲間でもない。お客様や自分自身の成長のために仕事ができる風土に変えていくことを本気で考え、実行していく仲間である。

風土改革へのかかわり方は 自らの生き方の問題

仲間を得た山下さんは、まったく新しい世界への扉の前に立った。それはある面からみると、「管理されて不自由だけど、惰性と甘えが許される世界」から「自由で思いを実行できるが、責任と結果が問われる世界」への入口である。実は山下さんは、この時点では、そのことを明確に自覚してはいなかった。

経営方針への疑問や上司に対する不満をとうとうと述べ、あるべき姿を語る。どこの企業にも、誰から見ても問題意識が高く、行動力がありそうな人物がいる。しかし、どう実現していこうか、何から始めようかといった肝心の実行段階の話になると、「それは上が考えるべき話」「私の仕事ではない」などと途端に腰が引けて、拳句の果てには「時間がない」「人が足りない」と逃げていく人がけっこう多い。

風土改革とは、当事者として本気で現状を変えることを考え、実行していくプロセスでもある。

そういう意味で突き詰めて言うと、風土改革に足を踏み入れるということは、誰かにぶら下がって生きるのか、自分の足でしっかりと立ち、考え、動き、創造して生きていくのか、という自分の「生き方の選択」の問題でもある。

彼がどのように行動し、周囲はそれに対してどのように反応し、それによって何が起こっていくのか。今回は彼の行動を追体験しながら、風土という難物を変えていく次のプロセスをみていきたい。

【今回のポイント】

- 「おかしい」と感じる気持ちを大事にする
- 改革の推進力は変えようとする本気の思い
- 共感し合える「仲間」をつくる