

風土改革

風土改革の プロセス④

ベクトルを正方向に導く プロセスデザイン

風土改革とは、切り離すことができない人と仕事を「一体で変えていく」取り組みである。そのプロセスは、綿密な計画を立てて機械的に実行していけば成功するというものではない。なぜかという、組織は人と人とが複雑に絡み合った有機体だからである。

前回のケースでも、山下さんの働きかけが河原さんと自分自身両方の心にゆらぎをもたらし、それが部長や役員など周囲への働きかけへとつながり、部分的な変化をもたらした。とはいえ、ただやみくもに行動を起こせばいいというものでもない。

いくつかの小さな「変化のベクトル」が足し算、掛け算を繰り返して、正方向（前向きエネルギーがわいてくる方向）の大きなベクトルになっていくプロセスを、変化する状況を見ながらつくりあげなければならない。私たちはこの「変化の方向を見すえてプロセスをつくりあげていく」やり方をプロセスデザインと呼んでいる。

改革を成功に導く 条件と基本プロセス

風土改革においては、これまでも断片的に述べてきたように次の3つが成功の条件である。

①仕事の現場に「改革への思い」を

持った人間（＝コア）が何人かいる

②改革を明確に意識したトップがいる

③コアを支えるスポンサーがいる
実際にプロセスをデザインしていくのは、ここで挙げたコアとスポンサーである。

この3つの成功条件があるものとして、風土改革を進めるにあたっての基本的なプロセスを整理すると以下ようになる。

- ①共感しあえる仲間と連携する
- ②小さくてもいいから成功例をつくる
- ③情報発信により動きを誘発する
- ④動きを結ぶ「場」をつくる
- ⑤新たな風土を定着させるための仕組みをつくる

この5つに集約することができるが、ここでは、①～④について述べていこう。

●共感しあえる仲間と連携する

これまで紹介してきたように、山下さんは、身近なところから声をかけていくことで、仲間を探しあてた。そして、その仲間たちと何を焦点の問題としてとらえ、何を課題にして取り組んでいくのかについて、じっくりと話し合った。

多くの場合、「何かモヤモヤしている」「変えていかなければ」という大きな方向には共感しあえるものの、「何が問題なのか」については明確になっていない。お互いにじっくりと、

「やればできる」の

それぞれの考えや気持ちを聞き、聞かせあう。互いを理解するために、相手の話を聞くときは相手がなぜそう思うのか、そう思うに至った背景を知ること意識しながら聞くことが大切だ。

こうした濃密なやりとりのプロセスを経て、問題意識が明確になっていき、それと同時に、「本気で支えあう」仲間になっていく。

こういう話をするためには、「会社を離れて落ちついて考えられる場所で話をする」「人数を増やしすぎない」などの物理的な条件と、「相手の意見を評価、否定しない」「立場から離れる」「相手にレッテルを貼らない」などの、前向きな対話の条件をある程度満たす必要がある。

仮説・検証・実行と 「やればできる」の体験を

●小さくてもいいから成功例をつくる

山下さんたちが問題としてとらえたのは、「お客様のニーズよりも技術を優先する製品づくり」になっている社内の傾向だった。お客様が求める機能を満足させるよりも、「うちの技術は優秀だから他社よりも高い性能を実現することが可能だ」という自己満足に陥っている状況だった。そうすればお客様は必ずついてくるという思い込みがずっと社内にはある。

しかし思い込みをよそに、現場に

成功体験を積み重ねる

入ってくるお客様の声は今日、明らかに変化しているのである。

そこで彼らは、「お客様の多様なニーズを分類したターゲット別の製品づくり」を課題として、それを目的とした製品開発に挑戦することにした。もちろん、この課題設定はひとつの仮説である。そういう意味では、改革という行為は仮説・検証・実行のプロセスを進めていくことに等しいと言える。

彼らは、まず自分たちで市場を知るために、営業や商品企画といった関連部署に話を聞きに行く、社内研修で知りあった大学教授に連絡してレクチャーを受けに行く、直接顧客に会って話を聞くなどして情報を集めた。同時に、スポンサーでもある河原さんの協力で、事業担当役員と会って商品戦略について直接話を聞くこともでき、社長とも話ができるようになった。

さらには、試作品をつくるために社内で使えそうな部品を探したり、素材メーカーの担当者に会って相談したりもした。その経緯を社長にも話して、試作品ができたから見せてくれ、と声をかけられるところまで進展した。

実は、こういった一連の行動そのものが、「やればできる」というひとつの成果でもある。

●情報発信により動きを誘発する

社長は山下さんたちと話をした後、彼らの活動を後押しする趣旨の

メッセージを社員に向けて出した。彼ら自身も活動のなかで出会った数十人の人たちに向けて電子メールで情報発信した。すると、次のような心温まる反応も寄せられた。

「山下さんたちの活動そのものが自分に勇気を与えてくれます。皆さんが取り組んでいるテーマを直接手伝うことはできないけれども、自分の周囲で何か行動していきたいと思えます。こういう人間が他にもいると思います」

「先日の部長会議でも、役員の口から山下くんたちの活動の話が出ました。趣旨としては、自主的な活動がもっと出てくるように君たち（部長）も考えてくれ、といったものです」

そこには、刺激を受けて新たな動きを始めようという芽が垣間見える。実際に、資材部門ではコストダウンという経営方針を実現するための自主活動が行われたり、営業部門では今まで関心もないに等しかった海外の市場に出かけるというような動きも出始めていた。

つまり、具体的な活動に「これまでの組織の常識にはないことをやる」「トップも自発的に課題をつくることを本気で推奨している」といった意味をのせた情報発信が重要なのである。

■改革と仕事と人を結合していく場

●動きを結ぶ「場」をつくる

そのような動きが出始めたのを契機に、山下さんたちは、「コア懇談会」と称する話し合いのための場をつくった。

それによって、「量販できる主力市場だけを意識した硬直的な商品企画」から「細分化したニーズに柔軟に対応する商品企画」への転換をコンセプトとして、企画・開発プロセスを変えようという大きな動きに発展していった。

基本的にこうした場合は、次のような機能を果たすことになる。

- ◇新たな課題発見を可能にする
- ◇部門を超えたより広範囲な課題への取り組みを可能にする
- ◇他社にはない自社独自のしくみや仕事のしかたを可能にする
- ◇参加者の相互啓発により個人の成長を可能にする

山下さんのように主体的に動こうとする人たちは、自らの職場を超えて広く経営や組織、哲学や思想、そして改革に目を向けるなど、知識欲も高い場合が多い。それが人と対峙していく経験と相まって、実際に人や組織を動かしたり、改革を実行するときにその威力を発揮するのである。

【今回のポイント】

- 風土改革を成功させるプロセスデザインという方法論
- 成功するには3つの条件がある
- 成功するには基本的なプロセスがある