

あふれんばかりの当事者意識がないと風土改革は始まらない

スコラ・コンサルト プロセスデザイナー 水迫洋子

■「財務諸表」に載らない資産

元いすゞ自動車の風土改革世話人だった北村三郎さんのインタビューからバトンを受け
る形で、風土改革についてお話ししたいと思います。

スコラ・コンサルトは風土改革コンサルティングを始めて、今年で25年目になります。
北村さんが世話人として取り組まれたいすゞ自動車の風土改革は、支援にかかわったスコ
ラ・コンサルトにとっても原点というべきプロジェクトでした。

私たちのコンサルティングにかかわる姿勢は、その当時から変わることなく「答えは現
場にしかない」と考えています。風土改革の主体者はそこで働く社員の方々であり、私た
ちはあくまでサポート役であり黒子の存在です。その意味で、私たちはあえて「コンサル
タント」ではなく「プロセスデザイナー」と名乗ってきました。

今日の環境は変化が激しく、物事が計画したようには進まない時代です。こうした状況
下において大事なことは、組織が変化に柔軟に対応できる力をもつことでしょう。そのた
めには「新しい創造に向けた自己否定」や「今までとられていたものからの解放」を繰
り返しながら、学びと進化を続けていかなければなりません。

「よしやってみよう！」と新しいことに立ち向かい、現状を変えていくチャレンジが生ま
れやすい風土、チャレンジを促進する風土、お互い協力し合うことが当たり前になってい
る風土——。これは「財務諸表」には載らない企業の価値であり、まさにかつての日本企
業がもっていた強みだと思うのです。

先週、ヤマトホールディングスの木川社長とお話をする機会がありました。このたびの
大震災では東北地方の営業所が被災されています。

「地震の直後から、被災地の営業所と本社は連絡のとれない状況にありました。そのよう
な状況下で、ドライバーの皆さんが被災地に届けられた全国の人の思いを届けたいとい
う一心で、居ても立ってもいられず、自分たちの判断で地域のライフライン復旧のために役
所に向いて行ったこと。燃料供給が断られた中で、限られた燃料をどう振り分けるかを
現場が判断し対応したこと。まさにこれらの行動はヤマトの企業風土によるものだ」と木
川社長はおっしゃっていました。

想定外の事態に直面しても、現場の社員たちが自発的に判断し動くことを可能にする風
土がヤマトにはあるのです。このような企業の行動は、お客さまや社会からの大きな信頼
につながっています。そして、こうした企業風土・文化は一朝一夕には獲得できない価値
だからこそ、他社が簡単に真似できない企業の強みとなり、目には見えない資産になるの

です。

■あふれんばかりの当事者意識がないと、よい企業にはならない

前回の北村さんもインタビューの中で次のように述べられています。

「風土改革を実行する時には推進者が評論家であっては困るものです。会社のこういうところがダメだと問題を指摘するだけで何もしない人を、風土改革では必要としないのです。当事者意識がないと変えることは難しい」と。

私たちは風土改革のお手伝いをする際、組織の中に当事者になりうる人が見つからないうちはお引き受けしません。コンサルタント主導で進め、社員にとって「やらせ活動」になってしまったのでは、組織の力を高めるはずの改革も意味を失います。風土改革を一過性のものにせず、それを企業文化に結びつけていくためにも、当事者の存在は不可欠です。そこにあふれんばかりの当事者意識がない限り、会社を変革することも、よい会社にしていくことも本質的には不可能だと考えているからです。

当事者というのは「あれも足りない」「これもできていない」と物事を「引き算の目」で見ると人ではありません。会社をよくしたいという思いで、「ここは自分たちの強みだ」「こうしたらやれるかも」と「足し算の目」で物事を見て動く人のことを言います。

ヤマト運輸の場合も、被災地のドライバーの方々は「電気もガスも止まって、所内は屋根しかない」と引き算で現状をとらえるのではなく、「雨さえしのげれば作業はできる。真っ暗になる夕方6時まで、明るいうちは仕事ができる」「お客様に直接配送するだけの燃料はないけれども、宅配ではなく店頭で受け渡しをする方法なら届けることができる」と足し算で物事をとらえているのです。

同じように外食チェーンのサイゼリヤも、あふれんばかりの当事者意識で行動している企業の一つだと思います。サイゼリヤは福島県白河市で20年以上にわたり、地元農家と組んでつくった野菜やコメを店舗で提供してきましたが、県産の葉物野菜から放射性物質が検出されたことで自粛を余儀なくされてしまったそうです。それに対して正垣会長は、東京電力や政府に対する批判や恨みを口にするつもりはまったくない。外食チェーンは、国が不況になろうが、政治が悪かろうが、お客さまに安くておいしいものを安全に提供し続けることだけが大事なんだ。はじめから外部環境をコントロールできるとは思っていない、と発言されています。

そして「今までもさまざまな危機に見舞われましたが、こうした危機は組織がより強くなれる、より無駄を減らせるチャンスです。世の中というものは常に『不連続』なもの。不連続な出来事に対応していくことで社会は進化していくのです」と、試練を未来に向かうための変化の機会ととらえられているのです。この危機をも前向きなエネルギーへと変えていく気概、あふれんばかりの当事者意識こそ、よい会社をつくっていくために必要な

姿勢だといえるでしょう。

■制約条件がなければ本当にやれるのか？

先日、ある大手メーカーで課長層のオフサイトミーティングに参加しました。オフサイトミーティングとは「気楽にまじめな話をする」というコンセプトで、通常の会議ではやりとりされないような事実・現場情報にもとづいて本音で話をする場です。企業が持続的に進化していくために、とくにコミュニケーション不全状態の組織においてはこのような対話の場が不可欠です。この会社でも、部門長の計らいによってこうした場が意図的につくられました。

この日のオフサイトミーティングでは4月の組織改編を受けて、自分たちのあり方についての議論をしていました。戦略の実行を阻んでいる現状の問題が次々に挙がり、しまいにはホワイトボードが一面ぎっしり「やれない理由」で埋め尽くされてしまいました。そのとき、埋めつくされた「やれない理由」を眺めていたA課長が突然、ホワイトボードに書かれていた「やれない理由」をすべて反対語にして読み上げ始めたのです。

「研究開発費も十分にあります」「開発のための時間もたくさんあります」「引き継ぐ相手もいます」「営業は開発のことをよく理解してくれています」「上司は現場のことがわかっています」「会社は……」

A課長は「やれない理由になっている制約条件がすべてクリアされれば本当にやれるのか」という問いを他の課長と一緒に自問自答してみたかっただけでしょう。「やれない理由」を裏返して読み上げたA課長は、「うちの会社がこういう環境であれば、この目標は本当に達成できるのですか？」と、その場にいた課長たちに尋ねました。メンバーは絶句し、しばらく沈黙が続きました。

その沈黙を破るようにB課長がボソッと「やれないんじゃなくて、目指していないんだよ」と発言すると、C課長も「確かにそうだ。できない本当の理由は、そもそも自分たちが世界NO.1を目指すことに思いをもっていないとか、忘れていたからだ」と語り始めました。自分たちがものづくりに携わる者として大事なことを忘れていたこと。さらに、今までは「できない理由」にとらわれていて、どうしたらできるかを自分自身が考えていなかったことに気づいたのです。

会社は一人ひとりの集合体であるにもかかわらず、あたかも会社という存在があるかのごとく、起きていることを「会社のせい」「会社のしくみが機能していない」あるいは「〇〇が悪い」と周りの環境のせいにするので安心して、「できないこと」を正当化していることが少なくありません。他責にしているほうが基本的には楽だからです。

■傍観者的な批判で終わらせない

今回の東日本大震災による福島第一原発の事故は、いまだかつてないほど甚大な被害をもたらしました。この事故を傍観者的に見て、批判するだけで終わらせてしまうのか。あるいは「自分の組織でもありえることだ」と自分ごととしてとらえるのかで、未来は大きく変わってくると思います。

東京電力の目下の対応には、事故処理の技術的な問題はあるものの、「計画どおりにいかない物事に対する柔軟性のなさ」や「悪い情報が伝わりにくい体質」「おかしいと感じても他部門は口を出しにくい風土」など、組織としての問題が見え隠れしています。そしてこれは東京電力に限った問題ではなく、多くの組織に内在する問題でもあります。

だからこそ、私たちにとっては、傍観者的に批判するだけにとどめず、「自分の組織ではどうか」「自分はどうか」と問い直す機会ではないかと思うのです。

世界で例を見ない少子高齢化の社会に加え、エネルギーの限界という課題に対応していかなければならない今の日本の状況は、今までの価値観や仕事のあり方、生活の仕方などの見直しを私たちに迫っています。まもなくやってくる夏の「電力不足問題」も乗り切っていかなばなりません。こうした新たな問題に対処していくための「協力」や「知恵」は、間違いなく、さまざまな矛盾を乗り越え、調和させていくことが求められる持続可能な社会づくりの基礎力になっていくはずです。

さらに、その活用によって復興していく日本が世界の先駆けとして果たしていく役割は決して小さくないと思っています。この厳しい状況の中にあって現実から目をそむけず、一人ひとりが当事者として新しい社会や産業のあり方を考え示すことで、日本は再び世界から信頼を取り戻すことができるのではないかと考えています。

■自分に指を向けてみる

残念なことに今の日本は、社会全体で傍観者的な発言が多くなっているように感じています。組織の中でも、このような状況にしばしば遭遇します。変革の現場支援の中でも、できない理由として「会社が悪い」「外部環境が悪過ぎる」「時間が足りない」「経営が信頼できない」「部下が悪い」「上司が悪い」「こんな条件ではやれない」などと、他に矛先を向ける発言が多く聞こえてきます。確かに職場の中には、どうにもならないことが多々あるのは事実です。けれど、大事なことは「自分はどうか」「他にやり方はないのか」「本当にそうなのか？」と自分自身に指を向け、自問自答してみることでないでしょうか。

現在も未来も“一人ひとりのもの”として引き受けていくために、NTTデータグループの皆さまとともに当事者意識があふれる組織づくり、そして社会づくりを実践していきたいと願っています。