

風土改革

風土改革の プロセス②

風土改革を推進する スポンサーの存在

少ないながらも仲間を得た山下さんは、自分たちの「思い」を形にしていくために、企業組織の階層構造の上から応援してくれる存在の必要性を感じていた。自分たちでやれる範囲のことについては何の問題もないが、組織の枠を超えるような課題についてはそうはいかない。自分の上司には期待できそうにないが、役員・部長クラスの支援者が欲しかった。

風土改革とは、その組織特有の「暗黙の常識」を変えていくプロセスであり、めざすのは新しい常識、パラダイムを持った組織の構築である。当然、トップは組織として「こういう組織をめざそう」という方向性を打ち出すことが必要だ。しかし、現実にはそういう方針が出たとしても、現場の仕事のやり方はそう簡単には転換できない。

その一方で、山下さんのように当事者意識を持ち、自分の意思で変えていこうという人間が現場にはいる。そこで、トップの大きな方針と仕事の現場にある思いをつなぎ、実際に変えていこうとする動きを支援するのが「スポンサー」なのだ（小さな組織の場合は、トップ自らがスポンサーの役割を担うこともある）。

スポンサーの役割を整理すると図のようになる。

スポンサーは、現場の人間から見ると自分の思いを受け止めてくれる良き

理解者であり、公式の立場から支援をしてくれる頼もしい協力者である。改革をする、つまり今までの組織の常識とは異なる発言や行動をすることで、えてして周囲から煙たがられたり、叩かれたりする。それを大事なことだと認め、「間違っていない」と安心させてくれるのがスポンサーの存在だ。その意味ではスポンサーもまた、当事者として本気で支援する必要がある。

小さな出来事だが、事例を挙げよう。ある大手企業では教育部門を別会社にしていて、その会社は研修センターを所有しており、親会社以外にもサービスを販売していた。所長はセンターの業務をサービス業であると定義し、その方針を社員はもちろん、パートの人たちにも伝えていた。ある日、清掃を任されていたパートのおばさんが思いついて、家で不要になった急須を花瓶に見立ててトイレに花を飾った。所長はすぐに本人を呼んでひと言、「よく自分で考えてやってくれた。素晴らしい」とほめた。そして、その出来事を皆が集まる朝礼でも話した。

その後、研修センターのいたる所にパートの人たちがそれぞれに工夫を凝らした生け花が置かれるようになり、訪れるお客様の心を和ませてきた。もしも所長が、「誰だ、勝手なことをしたのは。けしからん」と一喝していたら、その話は瞬時のうちに伝わり、「勝手なことをすると怒られる」といった暗黙の常識ができあがったことは想像に難くないだろう。

「スポンサー」を見つけて

これからのマネジメントの要件は 「自発性を引き出す」こと

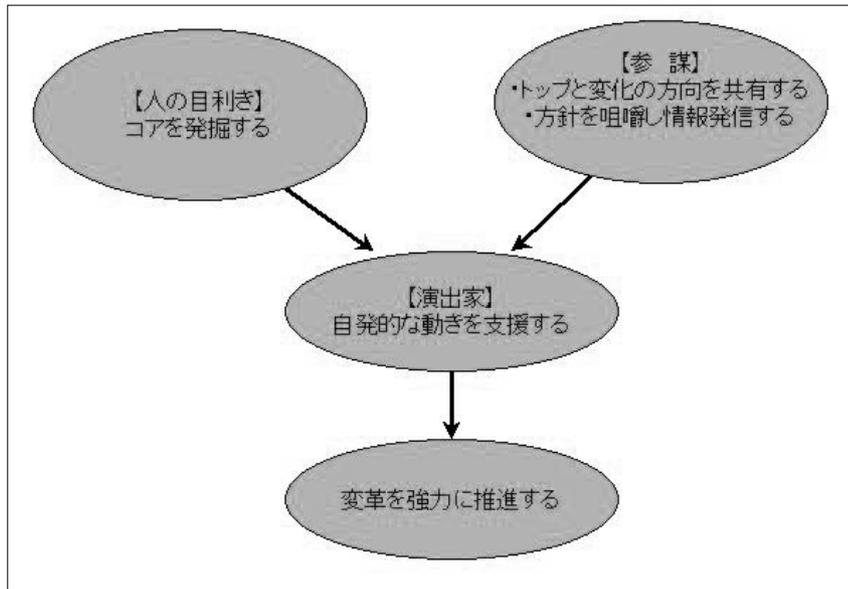
本来、立場を背負った上下関係は指示・命令の関係である。上から見ると「仕事を与える」立場であり、下は「仕事を与えられる」立場である。この関係がいきすぎると、ものが言いにくい、自分で考えられないなどの「負の風土」が根づいてしまう。高度成長期のような需要拡大基調の時代には、多くの組織が指示・命令でなんとかやってこれたが、これからの時代はそうはいかない。

供給過剰の時代には、個々の組織が改革し続けることのできる風土を醸成し、競争力を高めるために、「現場の人間が自発性を発揮できる状態」がとても大事になってくる。そういう意味では、スポンサーに求められるものは、新しいマネジメントの要件とも言えるだろう。

それでは、スポンサーに必要な要件とは何だろうか。なんといっても大切なのは「人間を大切にすること」といった価値観だろう。人間が最も力を発揮するのはどういう状況なのか、そのために何をしなければいけないのか、これからの組織と人間とのあり方はどうあるべきなのか。答えはひとつではないだろうが、こういったことを既成概念から離れて常日頃から考えることが大事で、そこから「スポンサーごころ」とも言えるスポンサーシップが見えてくる。

風土改革に乗り出そう

図 変革のスポンサーの役割



スポンサーを求めて 声をかけてみよう

A事業部に戻ろう。山下さんたちは周囲を見渡し、応援してくれそうな役員・管理者にアプローチしようと考えた。ホワイトボードに組織図を描きながら考え、製品設計部門の製品開発部の担当部長（部長の補佐的役割）である河原さんに白羽の矢を立てた。山下さんの所属する要素技術開発部とは隣り合わせだ。仲間のひとりが、エンジニアのあるべき姿と職場環境について河原さんと語り合ったことがあり、彼なら自分たちの問題意識を理解して、力になってくれそうだと感じていたことがきっかけだった。

山下さんには、河原さんと会議で一緒になる機会もあり、会議の終了後などに声をかけるチャンスがあった。た

だし彼は、会議の席でも職場でも、いつも難しそうな顔をしているので、山下さんにとっては声をかけづらい存在だった。話し合った結果、河原さんと話をしたことがあるメンバーが、「ぜひ、河原さんに相談したい」旨をメールで書いて、誘ってみることになった。

河原さんは、入社以来20年間、製品開発の仕事に携わってきた根っからのエンジニアで、モノづくりが大好きな人間だ。若いころから夜を徹しての仕事を厭わず、上司の指示する仕事以外にも、自分が欲する製品の試作や実験を密かにやっていた。そんな経験から、部下にも好奇心を持って仕事してほしいと本気で思っていた。しかし、昨今の経営状況の厳しさから、コスト削減のために人は減る一方で、売上増のために開発テーマの量は増えている。目の前の仕事をこなすのに汲々として

いる部下の姿を見て、経営側の要請と現場のありたい姿との間にギャップを感じて悩むことが多くなってきた。そんなときに、山下さんたちから話を投げかけられたわけだ。

社内の会議室に山下さんたち3人と河原さんが集まった。笑いの混じった雑談から始まり、いい雰囲気だった。そんななかで、山下さんは緊張していた。

通常、管理者と担当者とは、職場では日常業務の指示・命令、報告・連絡・相談といった最低限の話をする程度である。たまにアフターファイブや喫煙室でさしさわりのない世間話をすることはあっても、経営方針やマネジメントのやり方、現状の仕事に疑問を挟むような話を真面目にすることはほとんどない。

ここでは、そういう組織の常識となっている「関係」を変えるような話し合いをしようというのだ。そんな「場面」に身を置いて、山下さんが平常心でいられないのは当たり前だった。

さて、今回は河原さんがスポンサーとして山下さんの信頼を得ていくプロセスを追いかけていこう。スポンサーについてさらに深く見ていこう。

【今回のポイント】

- 風土改革に欠かせないスポンサーの存在
- スポンサーシップはこれからの時代のマネジメントの要件
- 自らスポンサーを探すことが大事