

連載 「人材育成 手順どおりの仕事をする」

連載 第4_2回

テクノファ代表取締役

東京大学非常勤講師

平林良人

4.3 変化させることと、変化させてはならないこと

属人的組織にならないためには、「ある人が手順」とならないようにしなければならない。連載第3回で表わした下図組織構造モデルには、土台と柱と屋根を示してあるが、柱、屋根は日常の手順によって機能するものであり、具体的には基準であったり、判断であったりするが、これらは状況に応じて変わっていくものである。特定のある人が固定的な好みを軸に手順を振り回すことがないようにしなければならない。

一方、土台は組織の創業の精神であり、法、倫理であり、決して変えてはならないものである。「ある人が手順」になっては困るが(属人的組織)、「創業の精神/法/倫理」は変えてはならない手順になってもらいたい。即ちこれらの土台は、組織が継続している限りは決して「変化させてはならない」ものである。

このように組織には、同じ手順という範疇に見えても、変えなければならないことと、変えていけないことが混在している。今日、「変化」という言葉が組織経営のキーワードの一つになっているが、何でも変化させていいわけではない。「変化させることと、変化させてはならないこと」を峻別していかなければならない。

変化に関しては最近、“Change Agent”という言葉が使われる。「変化対応人/請負人」というようなニュアンスで使われている言葉であるが、組織或いは人の変化への対応には次の3つがあると言われている。

抵抗する。例えば、自分の仕事が奪われるとあって新しい動き(変化)を受け入れない。

仕方がないと容認する。例えば、それは環境が変わったのだから仕方がない、今さら抵抗しても仕方がないと容認する。

自分から変化を起す。例えば、業界のリーダーとなって、新しい動きを巻き起こしていく、先を見れば自分が変化をリードする立場になるのが望ましいと考える。

“Change Agent”とは、3番目の組織/人のことを意味している。もし組織がやり方(手順)を変えなければ、環境に順応できなかった恐竜と同じように死に絶えてしまうかもしれないと考える。しかし、変えてはならないことも沢山存在するから、今変えようとしている変更は本当に大丈夫であろうかと、時々不安に駆られることもあるに違いない。変化させることと、変化させてはならないことを選択、峻別が非常に難しいところである。組織の管理・監督者は、この峻別の判断基準を何にするべきかをよく考えなければならない。

トヨタの副社長であった故大野耐一は、昔次のようになことを言っていたそうである。「人

間尊重と人間性尊重とは異なる 人間尊重は変えてはいけないが、人間性尊重は変える」。

「手順どおりの仕事をする」中には、大野のいう「変えることと変えてはいけないこと」をどのように峻別するかという大きな課題が存在する。峻別の仕方は、企業の考え方によって随分変わってくるし、日常的な活動の中に立脚しての概念だから一概にこうあるべきであるとはいえない。しかし、少なくとも2つのことをしっかりと峻別しなければならないと自覚して、組織経営をしていかなければいけない。何を变えていい、何を变えてはいけない、ということを確認しておくことは非常に重要なことである。

4.4 組織風土のチェックリスト

属人的組織の説明を聞くと、ほとんど全員の方がそんな組織の中では働きたくないと思うはずである。しかし、あなたの組織が属人的組織になっていないという保証はない。もしかするといつの間にか属人的組織になっているかもしれない。

そのような意味で、以下に掲げた表に基づいてセルフチェックしてみることをお勧めする。自分たちの組織は今どのレベルの風土にいるのかを確認してみたらどうであろうか。レベル1、2に掲げてあるような事象の幾つかに思い当たることがあると、あなたの組織は属人的組織になっているかもしれない。そのような組織においては、「手順どおりの仕事をする」ということは守られていないといってよいだろう。逆に、レベル3、4の組織だと自認できる場合でも、それだけでは「手順どおりの仕事をする」組織となっているとはいえない。しかし、レベル3、4の組織は、組織として活性度が高いので「手順どおりの仕事をする」ことに焦点を合わせた管理をしていけば「手順どおりの仕事をする」ことが徹底される可能性が高い。もちろん、この「組織風土のチェックリスト」だけでは組織風土の全貌を評価することはできない。あくまでも、組織風土に関する一つの指標が得られるものとしてみていただければよいと思う。

表2 組織風土のチェックリスト

レベル	風土名	チェックポイントの例
第1レベル	リアクティブな風土	1. 人々は決められたことに対応するだけで、「受身的意識」でことに当たっている。 2. 職場には無気力感と依存的行動が見られる。 3. 製品（サービス）を売るのに精一杯で、問題に気がついても手を打つことが少ない。 4. 職場の問題が解決されずに放置されているので、抵抗、怒り、咎め又は恐れが存在している。 5. 解決策ではなく問題点に焦点が合わされ、かつ問題の取り上げられ方が管理・監督者によって異なる。 6. 「何が」ではなく、「誰が」に焦点が合わされ、人による差別も感じられる。

		<p>7. 人々は状況がどんなに困難か、なぜうまくいかないかについて話すことが多い。</p> <p>8. 変化に対してはただ通り過ぎるのを待ち、早く「元に戻ること」を望んでいる。</p> <p>9. 管理・監督者は現場で何が起きているか知らないでいる。</p> <p>10. 現場での出来事が組織全体へのフィードバックにならない。</p> <p>11. 物事に対処することに過度に用心深く保守的で、総てにスピードを落とす傾向がある。</p> <p>12. 生産性は下がり、組織のアウトプットに影響を与えている。</p> <p>13. 従業員のエネルギーは、会社全体のビジネスに向かわず、個人の問題「私の問題」に向かっている。</p> <p>14. 現状を守ろうとするあまり、革新し、実験し、あるいは合理的なリスクをとろうとしない。</p> <p>15. 積極的によりよい将来を形作るように努力せず、過去の成功体験にしがみついている。</p> <p>16. ビジネス競争においては、防御するばかりで攻撃をしようとしていない。</p>
--	--	---

第2 レベル	コマンド & コント ロールな 風土	<p>1. 人々は、指示、命令に対して、即ち常に上のみを見て仕事をしようとしている。</p> <p>2. 指示、命令されたことに対しては、行動すべきポイントを明確にし、それに焦点に合わせた活動をしようとしている。</p> <p>3. 人々は変化を好まないが、ある程度エネルギーを使い、変化を受け入れようとしている。</p> <p>4. 上の指示、命令には従うにもかかわらず、あきらめの態度がみえ結果が悪くさえならなければよいと思っている。</p> <p>5. 管理・監督者から指示、命令される内容が、指示、命令を受ける人によって異なることがある。</p> <p>6. 問題の解決において「誰が」やったかによって、対応が異なることがある。</p> <p>7. 管理・監督者に提案をしても、提案した人によって提案の受け入れられ方が異なる。</p> <p>8. 人々は積極的に個人的な努力をしようとしていない。</p> <p>9. コマンドされたことに自分たちを委ねるだけで、成功をもたらすためにすべきことをしていない。</p> <p>10. 変化には対応しているが、不平を言い効果的な結果になるような努力をしていない。</p> <p>11. 人々は、ビジネスの可能性を最大限に実現するような努力をしようとしていない。</p> <p>12. リーダーとしてではなく追随者であろうとする人が多く、競争することが苦手である。</p>
-----------	-----------------------------	---

第3 レベル	プロアク ティブな 風土	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人々は物事に対して、「チャンスとして生かす」心構えでことに当 ろうとしている。 2. 人々はビジネスを取り巻く環境の変化をうまく利用しようとしてい る。 3. 自分のエネルギーを抵抗に使うのではなく、プラスに使うとして いる。 4. 手順の変更を受け入れるだけでなく、潜在的な機会として捉え、 場合によっては歓迎している。 5. 人々は、「手順を守ることを」当然の責務と考えている。 6. 職場で問題が起きると、問題の原因を探し、それへの対応に最善を 尽くそうとする。 7. 自分の仕事の役割と責任を自覚し、もし手順と実際が異なれば管 理・監督者にすぐに報告をしている。 8. 管理・監督者は、職場で起きたことを知っており、物事の大小を判 断して、大きな問題には直ぐに対策を立て、実行をしている。 9. 人々は自分のエネルギーを会社のために使おうとしている。 10. 人々は競争の大切さを知っており、ビジネスにおいて競争者として その存在をしめそうとしている。 11. 問題を事前に探しだし、起きる前にできるだけ問題の解決を図ろうと している。 12. 新しいことに積極的で、新しいことを利用するだけでなく、創出しよ うとし、常に組織が競争優位性を得るために何をすべきかを模索して いる。
-----------	--------------------	--

第4 レベル	個々人に 配慮する 風土	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人々は組織の中で自分の未来を築こうとし、それが刺激的で面白い として仕事に没頭している。 2. 多くの人々がイニシアチブを取ろうとし、ビジョンを考え本当の議論 をしている。 3. 多くの判断は物事の事実のみに基準がおかれ、人々の個人的な好み の余地はない 4. 新しい可能性、改善、解決する問題に鋭い視点を持っている。 5. 組織が競争者に先行し、優位に立つためにはどのようなことをすれ ばよいのか常にチャンスをつかっている。 6. 組織は、集団としての規律は守るが、一人ひとりの個性を大切に し、すべての焦点は物事の結果と価値創造に当たっている。 7. 個々人のエネルギーは、次の目標はなにか、どんなチャレンジがで きるか、更なる信頼を勝ち取るためにはどうすればよいのか等に使 われている。 8. 人々は個性を生かし、臨機応変に探求、実験及び学習をし、好奇心 と敏感な感受性を持ち、現状打破することを追求している。 9. 前向きに新しいことを行うことが最も見込みのある解決であると認 識しており、絶えず革新するためには従来と異なるやり方を見つけ 出さねばならないことを知っていて、出てきたアイデアを実行し ている。 10. 物事への対応が速く、何かあっても回復力に富み、繰り返しチャレ
-----------	--------------------	---

		<p>ンジする人々の集まりである。</p> <p>11. ビジネスにおいて、迅速な対応と柔軟性に富む行動で競争相手を出し抜くのに一生懸命である。</p> <p>12. 個人を尊重し、個々人のキャリア開発に熱心である。</p> <p>13. 一人では戦わず集団で戦っている。</p>
--	--	--

注1 岡本浩一・今野裕之著「リスクマネジメントの心理学」(2003年、新曜社)

注2 A. カーネギー：1835年～1919年、アメリカの鉄鋼王、公式の教育を受けなかったことから、後進の教育に強い関心を持ち、生涯3億5000万ドル以上を平和機関に寄贈した。有名なカーネギー・ホールはその一つである。墓碑には「ここに、自分より賢い人々を、周囲に集める術を知っていた1人の人間が横たわる」と刻まれている。

注3 A. マズロー：1908年～1970年、アメリカの心理学者、コロンビア大学などで教鞭をとった。従来のフロイト主義から離れ、人間性や主観的経験を重視した。「欲求5段階説」で有名。

注4 D. マクレガー：1906年～1964年、アメリカの心理学者、マサチューセッツ工科大学で教鞭をとった。著書「企業的人間的側面」におけるXY理論で有名。

以上