

8連載 「人材育成 手順どおりの仕事をする」

連載 第7回

平林良人

(株)テクノファ代表取締役

東京大学非常勤講師

6. 危機感を醸成している

手順どおりの仕事をせずに問題を起こした組織のトップは、よく「危機感をなくしていた」という。「我社に限りこのようなことはないと思っていたのだが、突発的にこんなことが起こってしまった」という釈明も聞く。「当社は大丈夫だと思った瞬間から危機が始まっている」といわれるゆえんである。危機感は「手順どおりの仕事をする」上で重要な要素である。なぜならば、人間は感情の動物だからである。人間は理性と感情という2要素のバランスの上に立って行動している。管理監督者の気概、属人的組織、報告する文化など今まで述べてきた「手順どおりの仕事をする」要素の多くも、理性と同時にそのときの感情に左右される。前回記載した次の図を再度みていただきたい。

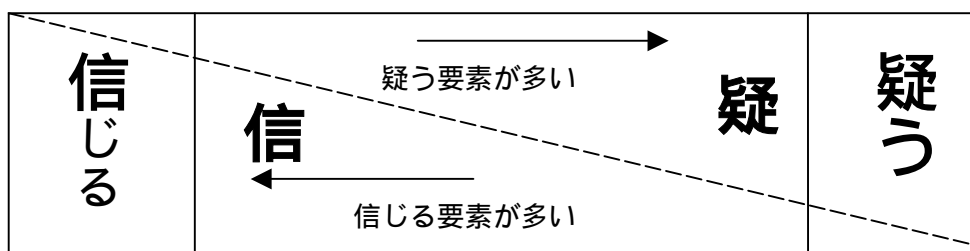


図1 従業員の行動を決める要素

人間の行動は白か黒か、すなわち1か0かのデジタルな判断で決められるわけではない。幾たびか迷った挙句の結果、1か0かの行動を取るのである。人間の行動の結果は1か0かの2者択一であっても、結果に至るまでの経過には1か0かの間のあらゆるグレーの状況が想定されうる。「手順どおりの仕事をする」ということを、どの程度実行しなければならない(信じる)のかによって最終行動が決まる。どの程度「手順どおりの仕事をする」を信じるのかは、組織内の日常のいろいろな事柄によって影響を受ける。「危機感の醸成」は、図中の実行しなければならないという「信じる要素」を増加する効果をもつ。危機感には感情を抑える抑制力があり、たとえ疑う要素があっても危機感がそれを信じる方向に向かわせてくれる。

6.1 危機感の種類

危機感には次の3種類のものがある。

- ・ 漠然とした危機感
- ・ 明確な危機感

- ・ 特定の危機感

漠然とした危機感

次の2つの危機感が良い危機感だとすると、漠然とした危機感は良くない危機感である。これは漠然とした不安感と言い換えてもよい。組織の現状、将来に対してなんとなく心配であるという感情をいう。漠然とした危機感情報は不十分（中途半端）であったり、漠然と現状を憂える感情から生まれる。前向きな情報からは危機感が生まれにくいからといって、いたずらに不安感を煽ることは避けなければならない。いわゆる狼少年の類になってしまうからである。

漠然とした危機感情報は情報が管理されていない状況下で生まれるので、往々にして感じ方が異なる多様な人々を生み出すことになる。そのために、根もないうわさが社内を駆け巡るということもあるから注意を要する。“備えあれば憂いなし”といった感覚で現状を直視し、将来への展開を考慮する中から危機感が生まれるようにすべきである。

明確な危機感

現状あるいは近い将来への具体的な問題意識（リスク意識）の中から生まれる危機感である。組織を取り巻く環境変化にはいろいろなものがあるが、国際的変動、社会問題、地域問題、産業界の問題など数に限がないほどの変化が存在する。ポイントは経営トップがそれらの問題（リスク）にどの程度気がつくかということである。今日の経営環境を熟考すればするほど、問題がみえてくるはずである。潜在している問題でもクローズアップしてみると、多くの問題が具体的な解決策を必要としているかもしれない。問題対応（リスク対応）を検討すればするほど「明確な危機感」が感じられるようになる。

危機感のない組織はだめになるとよくいわれが、このことは危機感を作り出していくことによってより強固な組織にできることを意味している。問題がないと思ったそのときから崩壊が始まるという意味で、組織は明確な危機感を作り出していくことが大切である。

特定の危機感

トヨタのカンバン方式は特定の危機感をうまく使っている手法である。在庫をゼロにして1個流しにすると、問題が起きたときの結果は明白で、失敗してはならないという大きな危機感をもって仕事をせざるをえない。トヨタ生産方式は最初から意図したのではないだろうが、結果として特定の危機感を製造現場、供給者に与えている。

筆者もアッセンブル工場の工場長をやっていた経験からこのことはよくわかる。在庫があれば少々失敗しても大したことはない。在庫がゼロだと、もし自分が失敗したらライン全体がとまるという危機感に緊張せざるをえない。ラインが止まれば、誰の工程が原因かすぐわかる。ラインストップを明確にすることで危機感を醸成しているやり方であるといえる。

以上のような3種類の危機感に共通していえることは、昨年（2005年）の組織学会総会における次のような知見である。

私企業と公的組織・企業との間には、危機感の受けとめ方に大きな差がある。私企業だったら不祥事を起こした途端にトップ一掃、もしかしたら会社がつぶれる。いつもそういう感覚で経営をしている。公共的な組織・企業である、例えば役所、電力会社、ガス会社などは問題が起きてもトップが一掃されるわけでもなく、存続し続けられるので危機感が薄い。公共的な組織・企業に対しても不祥事を起こしたら私企業と同様に経営者一掃、あるいは外部経営委員会に経営委託されるような手順をつくっていくべきである。

6.2 危機感の醸成の仕方

問題を顕在化させる

問題が隠されていると危機感は醸成されない。カンバン方式は在庫を少なくしコスト低減を図るという一面もあるが、より重要なことは、危機感を強制するメカニズムが含まれていることである。つまり在庫を持たないため、不良部品や欠品があれば生産ラインが止まり、自ら問題が生じたことがわかる。その結果、部品の品質を向上させたり、納期どおりに部品を納めるメカニズムなどが強制される。

明確な問題（危機感）あるいは特定な問題（危機感）を顕在化させるのは経営トップの役割である。トップ以外に問題を顕在化させうる人はいない。たとえ部下からの具申であっても、それを取り上げる、取り上げないかはトップにかかっている。日産自動車へ着任したばかりのカルロス・ゴーン氏は、組織を点検して次のように言っている。

「三つめの原因は切迫感がないことです。例えば、仕事を頼んで『いつまでにできるか？』と尋ねると、私が思っているよりも10倍の時間が返ってきました。組織は火事で燃えているというのに、その緊張感が伝わってこないのです。この状況下で“時間”というものがどれほど大切か、それがわかっていないのです。」

問題意識を継続させる

経営トップは、品質問題、事故や不祥事が生じると問題解決にやっきとなるが、問題のない状態が続くと忘れがちになる。そして、いつしか問題の発生に気を配ることがなくなり、組織の問題発生への対応は軽視されがちとなる。問題意識を習慣づけ、継続させることが「手順どおり仕事をする」代償である。理想的な「手順どおり仕事をする」企業風土は、経営状態や経営トップの性格に関わらず、「手順どおり仕事をする」という目標に向かってシステムを動かし続けるエンジン（駆動機関）が存在することである。

以下は、2005年のJR西日本の電車事故における対応不足に関して公表された資料の中からの抜粋である。大事故に適切に対応できなかった要因について記述されている幾つかの観点

は、組織に問題意識を継続させるポイントを含んでいる。即ち緊急事態、非常時を想定しての訓練、準備などは問題意識を継続させる上で必須なものである。

重大事故や災害の発生時には、昼夜を問わず、また職責を問わず、一致協力して対応するべきであるにもかかわらず、安定的な経営の継続による危機感の喪失等により、「不適切な事象」という反省すべき事態を発生させた。

大事故が発生した場合の社員一人一人の迅速な行動マニュアルは整備されていなかった。

これまでも対策本部の設置と各部門の役割分担等のマニュアルは制定していたが、今回の事故のように多くの死傷者が発生するケースは想定しておらず、複数の支社に関連する事故等の指揮命令系統等は不明確であった。

現場との情報連絡手法は電話や一斉放送が主体であり、情報伝達の回路に確実さを欠くとともに、遅れがちであった。

対策を考える

問題を顕在化させ、不測の事態を想定して、訓練を実施したり手順書を整備したりすること、すなわち対策を考えることは、問題意識を継続させるとともに問題を解決することに繋がる。

ISO9001:2000 規格では“ 予防処置 ”として、問題が実際に発生する前に問題発生の原因を取り除くことを要求事項としているが、組織にとって予防処置が実施されることの効果は大きい。

管理監督者は一つの予防処置、すなわち改善がはかられたらその評価を必ずしなければならない。従業員は具体的な評価、フィードバックがあってはじめてやる気になる。問題を探し、対策を考え、改善を図っていくことを続けていく作業を繰り返すうちに、問題がない状況が不安になって、みんなで一所懸命、問題を探し始めることになる。問題が見つからないことが危機感となり、問題を見つけられるよう自分自身を高めることに繋がると危機感の醸成に最高のレベルになる。