

期待通りに組織を動かす「しくみ創り」

1. なぜ、いま「しくみ」や「しかけ」なのか

1) 個人の意識や意欲に依存して動くような時代ではなくなった

一度決めたことや、一度話しをすれば、そのとおりに職場が動いたり、各自が自分で役割を理解して行動してくれるようであれば問題はない。しかし現実はそのようにはいかない。「わかっていたのですが」、「つい忙しくて」、「今後は気をつけます」、「これからは注意します」という言葉が職場でよく聞かれる。こういうことが見られる職場では、毎回同じことを繰り返すことにもなりかねないし、実際そういうケースが数多く見受けられる。

職場の人達が、よほど高度に動機づけられ、ベクトルが合い、以心伝心の関係でない限りは、意識に訴える方法だけでは継続しにくく、また確実に行動して目的を達成できるかどうかは疑わしい。つまり、期待したように動かない、動いてくれないということを前提にした方がよいのである。そして諦めることなく、その人に「しなければいけないという気持」になるように働きかけ、理解・納得させるなどして共通の考え方の基盤づくりに努めることは大事であり、努力しなければならない。

しかし一方では、以心伝心の関係になるというのは、もはや昔話であると思った上で、組織を動かす方法を考えた方が間違いが少ないかもしれないという考えも持つておく必要がある。

(2) 現代産業人は自分の思いで動く

理念を新たに創ったり、今ある理念の再確認などにより、社員に事業の目指すところや思想を浸透させて社員と共通のベースづくりを行うことで、個人が自分勝手な考えで動くようなことを減らすことはできる。しかし、現代人はどうしても「自分勝手に動きやすい」人種であるということも、事実として念頭においておかねばならない。個人個人で思いや考えが違ったり、また目的実現のための役割認識が異なっておればそれだけ努力も余分に必要であり、ロスも多く発生し、かつ期待した成果は得られにくいことにもなる。

個人の良さを活かすためにも、ベーシックな部分で組織的な動きにうまく乗せてやるのが大事となる。もちろん、しつこく無視しているのではなく、むしろ積極的に働きかけるべきと思うが、できれば手間暇かけずに「自働的」に動く状況にしてやるこ

とが望ましい。

2) しくみは組織を期待通りに動かすための必須手法のひとつ

(1) 個人の良さを最大限に発揮することに特化したい

動かない人に烙印を押ししたり、無視することは簡単ではあるが、これでは、目的に向かって効率的に組織を動かしていることにはならないし、総合力を発揮できない。まして、その人の存在をそのままにしておくことが、全員の士気の低下などの問題も引き起こしかねない。

また、通常はできても、時として不注意とか、集中力がないとかいったことが起こり、そのことで個人の良さを評価が損なわれることもある。

我々は、これらのことが起きないようにし、このようなことに関係者が煩わされ手間がとられずに済むように「工夫」し、むしろ、個人が持てる能力を最大限に発揮できるようにしてやることを目指す方が大事である。

(2) 組織を動かす方法を個人的なものから組織の財産に

我々は魅力ある人間を目指し、また部下との信頼関係を築く努力を怠るものであってはならないと思う。仕事を通じて、部下に充実感や成長感、達成の喜びをもたせて、この上司と一緒に仕事をしたいという関係になりたいものであり、そのための努力はしなければならない。しかし、これらについて、凡人は満点はとれない。上司の出来不出来が、組織の出来不出来に影響することはある程度はやむを得ないが、もはやこのような組織運営では企業は成り立たない時代になっている。

組織を動かす方法を、個人の財産としてしまうのではなく、組織の財産として技術化していく必要がある。またそうしないと組織に蓄積しない。組織を動かす方法にはいろいろあるが、これといった完璧なものはない。我々はいろいろな方法を組み合わせ、組織を動かすことになるが、その中でもしくみ・しかけは主要な手法の一つである。

2. しくみづくりの基本

1) まず動くときに考えないで済むような型を創る

(1) 型に入れると人は動きやすい

例えば、ネジ回しはネジにあったドライバーしか使えない。誰が使ってもそういう行動をとる。考えて動く必要のないように工夫されている。また、テンプレートを使えば、誰が書いても同じように描ける。サイズを規定しなくても、その大きさしか描くことはできない。手動プレス機械は、部品を人が供給した後、両側にあるスイッチを同時に押さなければプレスできないようになっている。片手が機械内部に残っている間に機械が動かないようにした安全のためのしくみである。

このように、型をつくと、誰が行っても同じ動きを創ることができる。しくみは、このようにハード面から考えることが基本である。

(2) 最高のしくみとは、努力・注意力 = 0 である

良いしくみとは、動く人がそれほど努力しなくて、また注意をさほど払わなくてよいものである。決め事だから皆で注意して守ろう、また厳守するように努力しようでは、長続きはしない。人は集中できるときやそうでないとき、また別のことを考えているとき、悩みがあるとき、多忙で精神的に余裕が持てないときなど様々な状況下で仕事をしている。そういう中で、安定した行動をとれるようなしくみがベストである。例えば、そうせざるを得ないような型があれば、誰でも自然にそういう行動をとるようになる。

ここで、しくみのイメージを捉えてもらうために、読者に共通するようないくつかのわかりやすい事例を以下に示そう。

【しくみの例】

例 駐車場の車の止め方

K社では空き地を使って駐車場として、社員に止めさせていたが、自然と誰がどのあたりに止めるかは決まっていた。だが、朝から直行する人もいるために、時として八抜けができたり、また昼から車を出そうとしても、出口に車がいて、社内放送で呼びかけたりしていた。またキーを預けておくという話があったが、誰かが出し入れを行うという仕事が増えることにもなるため見送っていた。

実は、駐車場は線を引くだけで、自由にさせるのに比べ、1.2倍の収容台数となることはあまり知られていない。もちろん駐車場の案内係をつけ、きめ細かに誘導させるともう少し多く入るであろうが、コストパフォーマンスはそれでは良くない。

K社では、実際に自分たちで線を引いた。線ができると面白いものである。線に沿って車をまっすぐ止めないと運転技術が疑われることから、いまや整然としている状況になった。

例 履き物をきちんと揃える

家庭のしつけの範疇であり、これを会社で躰けなければならないとは、と言いたいところだが、これも現実である。M社で新工場ができたときのこと。スリッパに履き替えるが、いつも散乱しており、脱いだスリッパを気づいた掃除のパート社員が揃えている。お客様の来社時にあまりにもみっともないと上司は言っており、全く改善されないとぼやいていた。

対策を検討し、スリッパの形の絵を床面に描いた。いわゆる影絵である。すると翌日から自然ときちんとおくようになった。誰にも注意はしていないし、広報もしなくてできた例である。

例 土足禁止の場所

F工場が新工場するとき、靴を履き替えなければならない職場があった。レイアウトのマズサや作業性の関係から、他部門の人が多く出入りし、急いでいるとつい靴のまま入ってしまうという現象が続いていた。それなら一層土足にしたら、と言ったがやはり作業上まずいようであった。見学でお客様も入ってくるので、徹底しなければいけないが、当時その職場の課長が、「他部門に協力を依頼しても守られない」と困っていた。率先垂範で課長自らきちんとし、かつ注意書きも書いていたが、なしのつづて。よく見ると、確かに土足のまま自然に中に入ってしまうやすい入り口である。

そこで、考えたのは、まず「すのこ」を置き、その左側に靴入れ、右側にスリッパ入れをもつかった。今はなつかしい銭湯を思い出してもらえばよい。こうした途端、自然と脱がざるを得ないようになり、100%実行できるようになった。初めて来た人も自然と履き替える方式である。課長はこれで口を酸っぱくして言わなくて済んだ。

例 業務報告を確実に出させる

これはBSOで10数年間実施しているしくみであるので紹介する。業務報告は毎日記入するものであるが、ついつい遅れがちであるのが一般である。とくに昨今では迅速な情報伝達が必要であり、上司との連携が重要であるだけに、組織運営にうまく活かされていないのは残念である。

BSOの方式は、業務報告欄の横に交通費精算欄がある。いわゆる業務報告と交通費精算がセットになっている。こうすれば、毎日記入して遅れないように出さざるを得ない。後回しにすれば、交通費はもらえないし、支払い締め日に

遅れた場合は、残念ながら支払いは1ヶ月遅れになる。現在は、BSOがクライアントに提案する商品の一つである「相・連・報」電子メールを併用しており、タイムリーに報告されるしくみにしているが、基本思想はは変わっていない。

例 事務用品発注の自動化

事務用品はいつもあるというのが前提で仕事をしている。切れた場合、すぐに入荷すれば問題はないが、いますぐ入荷というわけにはいかない。

そのために「残りが少なくなってきたら総務へ連絡をしてください」と表示していても、使う側は、急いでいるとつい連絡を忘れたり、庶務担当者が席に居ないと、後で連絡すればと思いつつも、つい忘れてしまうことになりがちである。

BSOで実施しているのは、下から数個のところに、大きめの色紙を挟んでいる。用紙には次のように書かれている、「残り少なくなってきました。注文しますので、総務の机の上に置いてください。」これなら総務の人が離席でも可能、いくら忙しい人でも作業は置くだけで、言い忘れは無くなり、ましてメモを書く手間も不要である。

新人でもアルバイトが入ってもその日からできるしくみである。

2) 動きを創るしくみづくりのポイント

(1) 「自然」の動きになるよう工夫する

動きが不自然であると、どうしても無理が生じやすく、疲れたり、じゃまくさくなって中断してしまう可能性が高い。皆が行う意味を理解し、納得したとしても、動きが煩雑や手間がかかるものであれば、よいしくみとは言えず、徹底できにくいものである。

しくみは、スムーズに動くように、すなわち動摩擦を極力ゼロにするよう工夫をすることが大切である。すなわち、自然とそうなっている、動きにムリが無いようなものを目指したい。

例 外出時の行き先連絡

よく各社で見受けられるしくみがある。お客様からの問い合わせがあり、担当者が席に居ない。社外か社内かもわからないと即対応ができず、これではお客様を満足させる仕事の仕方とはなり得ない。だから、白板に行き先を書くように、ということになる。しかし殆どの場合、これがうまくいっていない。書く人が限られている、書く人でも時には忘れることもあり、相変わらず注意しようで終わっていることが多い。何故か？

まず、白板は皆から見える場所ということには気を使うが、書きやすい場所かということ、問題がある場合が多い。設置場所は部屋から出入りするところの近くが原則である。出るとき、帰ってきたときに必ず通る場所である。つまり、出ていくときに、その人の動きの中で自然と書け、戻ってきたら消すことがしやすい場所であれば、今ひとつうまくいかない。

そして、つぎにすぐに書けるようにマジックペンを常備する。ペンを持っていない、探すのが面倒ということが無いようにする。

これが在不在の電気表示式の機器や電子式の方法になったとしても原則は全く同じである。

例 書類は穴を開けて配布する

B S Oでは原則として、提出書類は綴じやすいようにパンチで穴を空けて提出するようにしている。とくにテキストや資料などはバラバラになりやすいので、使用後にすぐにファイルに綴じられるようにとの配慮である。

これは良いことであると共感し採用した会社があったが、徹底できないという話があった。実際に見てみると、ルールとして確かに決めてはいるが、コピーをした書類に穴を空けるために、まずパンチを探す、という作業からはじめなければならない様子。これでは手間がかかり、徹底できない。

ではどのようにするか。コピー機の横にキャビネットなどの台を置き、その上にホッチキスやパンチを置く。これだけでスムーズに作業ができる。またパンチが目につくので気づきやすい。簡単なことではあるが、大事なことである。

必要なものをすぐそばに置いておく、これがポイントである。

(2) 強制的に、動かざるを得ない状況にする

100%確実に出来るようにするのが、最高のしくみである。これができない理由の一つは、様々な選択肢があるからである。そのやり方をしなくても問題は無い、そのとおりしなくて別の方法でも良いじゃないか、私自身はできているのだからその方法でなく、今の方法で十分である、ということがまかり通れば定着はおろか、しくみそのものも形骸化しかねない。また、やる意味はよく分かっているが、誰かがやるであろう、全員ができていないから、という第3者的な見方の人もいる。

このように考えると、しくみとして、動かざるを得ない状況にするように工夫することである。例えば、門外漢や脇役ではないようにするには、その人を主役にさせることである。簡単に言えば、その仕事の責任者にすることである。例えば、上司がいつも資料をチェックする仕事の仕方では、チェックを前提に作成してくることでなくなりやすく、自己チェックがおろそかになりやすいし、いつまでたっても確実な書類はできない。その書類はあなたが最終責任である、と明言し印

を押させることである。

例 5 Sの定着

S社では、仕事の基本は5 Sであると考え、職場で5 S運動をしているがなかなか定着しない。スローガンとしては言っているが、自主的活動にしていることから、やる人とそうでない一部の人に分かれてきている様子であった。躰をすればよいようなものであるが、これも不十分であった。

このような中で、大分抵抗があったが、できていない人を責任者にした。この責任者が、毎回定例で、全社員の前で職場の状況を報告することにして運営した。結果は一目瞭然、今の彼の動きはよい。

例 社内報作成の協働作業

T社の社内報はいわゆる管理部門である総務が担当している。各事業所が分散しているため、自ずと担当者への負担が多くなっているようであった。

社内報の委員も決めてはいるが、忙しさを理由に、定例委員会の集まりも今ひとつであった。皆から意見を聞いて検討する運営方式であっただけに、集まりが悪ければ、自分で進めていかなければならず、また委員も彼に任せる形になっていた。

そこで、社内報の各コーナや必要な仕事を抽出して、各委員の役割を明確にして責任分担を明確にした。またそれを全社員に周知して、各委員へ協力を仰ぐことにした。委員は自分の担当部分の方針を紙面で言明し、全社員周知のもとで進めている。

3) しくみの有用性を共通理解する

(1) 「しくみ化すること」が目的ではない

経営目的、経営目標を達成するために組織を動かす有力な方法の一つが、しくみである、との認識がまず必要である。すなわち、目的を果たすことを強力に推進するための知恵として「しくみ創り」があるわけである。

しくみをつくってもうまく運用できない原因は、関係者がしくみを軽視している、しくみを活かすことのメリットを受け止めさせていない、さらにはしくみに乗らなくても済ますことができる、しくみ化のねらいがズレている、などといったことがある。しくみの価値・意義などについてしっかり受け止めさせることが、まず必要である。

(2) 皆を如何に「のせられるか」

いくら優秀な人であっても、個人で動くだけでは自ずと限界がある。しくみの

中で人を動かすことは、組織運営において非常に有効である。このとき、皆を目的に向けて如何にのせていくか、ということが重要である。

堅ぐるしいものばかりで息がつまるようではよくない。皆がのれるような面白さを工夫したり、演出することも大事である。皆に状況が目に見えるように配慮したり、コンテストなどときにはゲーム性も取り入れることもよい。

3. しかけづくりの基本

1) うまくしかけをする

しくみを創っても、それだけで期待する結果に結びつくことにはならない。目的を果たす動きをつくっていくには、各人のなすべき事を認識させ、その価値や意義を理解させることが必要である。例えば、スタートのときに目的の共通理解のための様々な形での働きかけは必須である。しかし、それだけでは充分とは言えない。意識は時間とともに薄れていくことを知っておかねばならない。適時、状況に応じて、色々ななしかけが必要となる。しかけは、結果を出すように努力しようとする「刺激」である。

2) しかけづくりは、静摩擦をゼロにすることをねらうこと

(1) 相手の関所を取り除く

しかけには、しかける人としかけられる人が存在する。しかけられる人の関所を理解してそれを外してから、しかけるのが原則である。

人はいつも快く動いてくれるわけではない。動かないのは、それなりの理由がある。誤解もあれば、反感もある、考え方のズレもある、役職者や責任感の強い人であれば、大事なことなのに自分は事前に聞いていないということが不満に繋がることもある。なぜ、動きたくないのか、まずその要因を調べることである。動きたくない要因がわかれば、それを除去するための工夫をすることである。

(2) 自ら関所をつくらない

案外とこのあたりは無頓着に行っている場合があるものである。しかける立場の人は、しかけられる人が動く気にならないような要因を創らないことである。例えば、高圧的に話したり、自慢話などはしないことである。相手に目線を合わせて対応することが原則である。当初意欲があったとしても、このようなことが原因で、意欲を減退させるということがある。相手の関所を考え、また自分から無意識的に関所をつくっていないか自問してみることも要る。

3) バキューム手法を工夫する

(1) 自働を待たない・期待しない

決めたことだから、各自が自覚しているはずだから、ということ的前提に待っていて、期待通りに動き出すことになれば素晴らしいが、むしろ、「自働」すなわち自発的・積極的に動いてくれるということ、あまり期待しない方がよいであろう。動き出すのを待つというのではなく、逆に動かす方から「しかけていく」ということが鉄則である。言い換えれば、しかけ次第で止まっているのも動かすことはできるし、動きを助長することができる。動かないのではなく、動かしていないという考えを持っておくべきである。

例 当事者が動かない

H社では、経営幹部で方針を決めて行動しているが、ある部門の部下である管理者A氏の動きが鈍い。彼は日常業務は精力的にこなしており、人望も厚い方だがその話しには乗り気がしていない様子。部門長がいくら話しても、今ひとつ積極的には捉えていない。

そこで、上司はA氏に指示するのではなく、相談をもちかけることにした。それはA氏がとくに強い分野であったこともあり、しかけたのだが、A氏は企画する段階から、責任をもって実施する当事者として意見を言いたかった様子であった。相談の中でA氏の考えも実情を踏まえた上でのことであり、それも取り入れながら進めている。このとき以降の動きはスムーズである。

例 会議で意見を出させる

S社で部門の会議があるが、そのとき意見がでない。部門長はつい一人舞台となってしまう、何とか皆が意見を言えればと考えていた。議長を順番に変えることも考えたが、目的からすれば適切とも言えない。皆が知恵を出す会議の運営をしたいと切望していた。

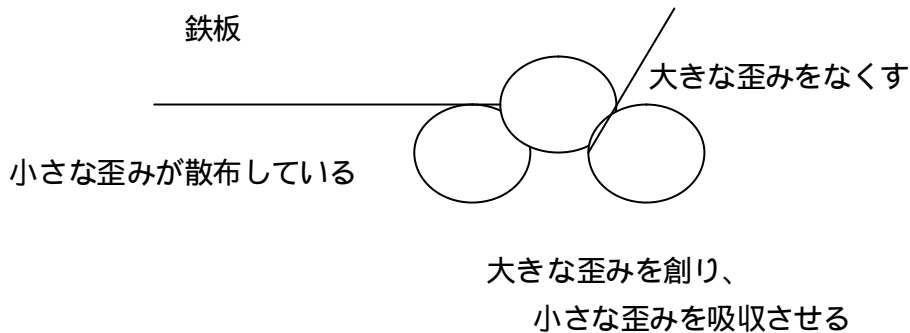
そこで、会議の原則の話聞き、その中のひとつである、事前資料配布も試みたが、問題は「意見を言わない人である」ことに着目した、意見を言うのが苦手と思われる人に、次回の会議の内容を直接手渡し、意見を求め、「それを会議のときに言ってくれないか」「その考えは皆で検討できるので頼むよ」など意見の準備を依頼した。彼は意見を紙にまとめて持参し、指名されると読み上げた。この会議はメンバー間でよい刺激になった。他の普段意見をあまり言わない人まで影響を受け、活発な検討ができた。

(2) 道具等を使う

こうすべき、やるべきということだけでなく、関係者を、そうしたいという気持ちにさせる、またやらねばならないという気にならせるようなしかけがよい。常に目につき、話題にして、かつもっとやっっていこうという気にならせる、「バキューム手法」を利用する。この方法はカウンセリングと同じである。如何に相手にしゃべらせる

か、その話しから状況を理解してから、話しをしかけていけば、自ずと相手が吸い込まれるようになる。

また、「ロール矯正法」で工夫することも有効である。これは鉄板をつくるときの歪みをとるときの方法である。



例えば、いまの決め事がうまく機能しておらず、「この方法は以前も行った、我が社では定着しない」と諦めている雰囲気があったり、各自の考え方の違いなどもあり、実施に時間や手間がかかりそうな場合には、一から考え、全く別の方法手段を工夫することである。

例 朝のかかり遅れ

B社はタイムレコーダを廃止して久しい。廃止する前は様々な危惧もあったが、社員の士気もあがってきて、よい結果になった。その後社員も増え、当時を知っている人も割合からすると少なくなっていた。そんな中で、確かに仕事をよくする部長であったが、朝遅れてくるのが目につき、他の部門長や部下にもその悪い意味の影響がでてきつつあった。

総務部長はそれをみて、躰の面からみることをやめ、朝礼をすることにした。そして各部長に順次朝礼で話をさせた。これで細かなことを一々言わずに、当初の目的を達成した。それどころか、上司の考えがよく分かり、また朝礼によって今日の予定が全員に周知できるなど、短時間ながら結構役立っている。

以上