

[連載] 必携! コンサル心得帖

(最終回) 現場が大切, しかし本社の支援があればこそ現場は生きる

平松 徹
東京支部

1. コンサルタントにとって、 現場はとても大切

まだコンサルティングを始めて11年ですが、コンサルタントにとって大切なものは現場にあることを痛感します。現場が元気な会社はこの不況でも業績を上げているし、現場に活力がない会社は、業績の落ち込みの大きいところが多い。

考えてみれば、ビジネスはすべて現場で成り立っています。社長が経営戦略を考えるのも社長室の現場、営業課長が営業担当に檄を飛ばしたり、その後の営業展開についてアドバイスしたりするのも、部下を前にしての現場です。製造現場では、製造ラインが充実すれば、でき上がったモノも充実します。つまり、それぞれの現場の業務プロセスを充実させると、そのときそのときの現場が充実することになります。今回は、現場をどのように充実させたらよいのかについて書いていきます。

私は、中小企業診断協会の東京支部城西支会に属しています。そして、「企業の見える化研究会」を主宰していますが、そこでは、ローテンベルガー社の日本法人代表である遠藤功さんの書かれた「現場力を鍛える…強い現場を作る7つの条件」(東洋経済新報社刊)を皆で読みながら研究しています。その本に現場力についての面白い考察がいろいろとありますので、それを少し引用しながら今回の話を進めたいと思います。

2. 当たり前のことができない人が多い

同書に次のような記述があります。
「『現場のみんなが当事者意識を持つ』、『現場のみんなが考える』、『現場のみんなが情報を共有す

る』、『現場のみんなが意見をぶつけ合う』、『現場のみんなが汗をかく』、『現場のみんなが努力を続ける』。こうした一見「当たり前のことを当たり前のようにやっている」企業では、100パーセント結果が出ている」

これは面白い指摘です。そして私がコンサルティングを行う際、つねに頭にあったことでもありました。経営者もコンサルタントも、会社の管理職の方も平の従業員の方も、「そんなの当たり前じゃない?」と平気で口にします。あたかも、自分はそれが当然できているかのように話します。ところが、それらの当たり前のことを、地道にコツコツやっている人は本当に少ないと思います。

「当たり前のことを人の2倍実行すれば、
人はピカピカに光る」

遠藤さんの本の内容をもう一度見ますと、皆が「当事者意識を持つ」、「考える」、「情報を共有する」、「意見をぶつけ合う」、「汗をかく」、「努力を続ける」とあります。しかし、これって簡単ですか? 誰でもできますか? 言うのは簡単ですが、実行するのが難しいことばかりではないでしょうか。だから現場力のある組織は、誰かが仕組みをつくって実行の音頭をとり、フォローもきちんとなされている。これって、簡単なようでなかなか難しい。地道にコツコツと実行され、徐々に成果が出ていくものです。

3. 三現主義…現場にこそ真実がある

「三現主義」という言葉があります。何かを考えたり、問題点を探求するときなどに「現場、現物、現実」の3つの「現」が大切になるということで

す。何かあれば現場に飛び、現物を確認し、現実に触れ、リアルに現実を意識する。

「刑事はつねに犯罪の現場に帰り、そこにある現物を確認する」とよく言います。現場にこそ真実が転がっている。逆に机上の空論では話は進まない、物事は進展しないということです。業務運営のよい仕組みをつくっても、現場で確実に運用されなければ、成果は出ません。現場がその気になって取り組まなければ、単に実行するだけで、形だけのものになってしまいます。現場こそすべての原点であり、すべての始まりということです。

4. 日産のV字回復は、 現場の声を聞くところから始まった

日産を蘇生させたカルロス・ゴーンさんの有名な話が、この遠藤さんの本に書かれています。

ゴーン社長は就任当初、全工場、全販売会社を短期間で精力的に回りました。経営者が現場周りをすることはよくあります。しかし、ゴーンさんの変わったところは、

ある販売会社を訪問したゴーン社長は、販売幹部は同席させずに、営業担当者やサービス担当者だけを集め、現場の従業員の「生の声」を直接聞き出している。市場や競争の状況、日産に対する不満など、現場の本音を引き出し、その場で日産本社に具体的な改善を指示する電話を何本もしたという。

「お客様」扱いであったそれまでの役員の現場訪問とは違い、経営者自らが現場の声に耳を傾け、真摯に対処しようとするゴーン社長の現場重視の姿勢が強く感じられる。

実際、新生日産の営業戦略やブランド戦略は、こうした現場の声が色濃く反映されたものとなっており、現場における浸透度もきわめて高い。

5. こうすれば現場はその気になる

現場を回るとは原点に戻ることであり、そこから課題も見えてくるし、解決の糸口も見えます。現場はそれだけ大切ということです。

では、現場をその気にするにはどうすればよいか。私は3つ大事なことがあると思います。現場に全社の方針や戦略を徹底して理解させること、

責任と権限を明確にすること、失敗しても許すことです。

まず経営方針や戦略を明確にして、現場に落とし込むことです。大きな方向性がわからなければ、現場で検討しても、的確な判断はできません。

現場に権限を与えることも大切です。これは、現場が裁量権を持つことで問題点を自分たちで見つけ、考え、結論を出し、実行に移していくこと、つまり現場が自律神経のように自発的に判断し、行動することにつながります。

6. 米国のデパートでは、 自分での判断が規則になっている

私考える人、私実行する人ではダメです。自分たちで考え、判断し、実行する。一人ひとりのパワーが全開になってこそ業務効率は上がり、業務に成果が出ます。アメリカ合衆国の有名なデパート、ノードストロームでは、全社員にたった1枚のカードを規則として配付しています。そこには次のように書かれています。

ノードストロームの規則 その1
どのような状況においても、自分で考え、最善の判断を下すこと。これ以外の規則はありません。

現場力を大切にしているノードストロームでは、新入社員に次のように話をします。

「当社では、社員は最大限自主性を発揮できます。細かいことまであれこれ指図する人間はいません。制約になるのは本人の能力だけです。しかし、顧客を幸せにするためにはどんなことでもやるという心構えがないのであれば、当社には合っていないのです。そうであれば、入社しないほうがいい。社員であれば、そうなるのが当然なのです」

7. 「動く」ではなく、「働く」へ

強い現場は単に「動く」のではなく、人間の気持ちや感情、意思が入った「働く」場になっていることが重要です。だから働くには、「動」に人偏がついています。1人ひとりが、「もっとよいやり方はないか」、「新たな価値のヒントはないか」といった意識を持ち、つねに問題点を探すことが仕事になっていないといけない。

また、使命感を持つことも必要になります。現場が自分の役割や経営者からの期待を自覚していれば、当事者意識が生まれ、一種の使命感さえ芽生えます。それが真剣な取組みへのエネルギーになり、緊張感も出て、活気につながります。

「人間は仕事を通して成長していかなければなりません。そのカギとなるのは好奇心です。つねに問題を求め、積極的に疑問を出していく『心』と『頭』が必要なのです。開かれた頭で、何かを求めていく姿勢がなければなりません。日本人は答えはきっちり出すが、問題を出してこないという欠陥があるように思われます」とは、元国連高等弁務官・緒方貞子氏の言葉です。

8. 失敗する権利を与えることも重要

失敗する権利を現場に与えることも重要です。失敗すると人事評価を落とし、失地回復は認めない減点主義の会社では、人は頑張りません。何もしないことが0点で、何かしたらマイナス点になるのなら、何もしないほうが無難です。与えられた仕事を黙々とこなしておけばよい。賃金もそれなりにもらえるし、叱られて辛くなることもない。しかし、それでは会社も個人も成長・発展がありません。

失敗したら取り返せばよいし、失敗を糧にしてしっかりプラスにすればよい。それで個人も成長し、会社も発展します。

9. 「見える化の仕組み」をつくる

そしてそこに、知恵の見える化の仕組みがあるとさらによい。現場力を支えるには、私は3つの見える化が必要だと考えています。その中でも、「課題の見える化」、「知恵の見える化」、「人の見える化」が特に重要です。

たとえば失敗をしたら、失敗の原因を突き詰め、二度と同じ失敗を繰り返さないための再発防止策が必要です。大事なポイントは文書にしておくことが大切ですが、その再発防止策が文書になっていけば、それをテキストにして教育訓練ができ、皆が同じ失敗をしなくなります。

貯金箱があれば、小銭を入れていくことで自然に貯金が増えていきます。貯金箱がなければ、自然には小銭はたまりません。組織には知恵の貯金

箱が必要です。それがノウハウ集であり、手順書です。作成・修正者を決め、定期的に会議などに提出し、議論を繰り返す、固まったところで教育訓練をしていく。仕組みがきちんと決まっていれば、ノウハウの蓄積や業務改善が、自然にできていくということです。

これは、個人に属する「暗黙知」を、誰もが共有化できる「形式知」にすることもできます。

また、課題の見える化も必要です。現場に必要なのは「どんな小さな問題であろうと鋭敏に反応する感受性と実践する行動力」です。問題のない現場は存在しません。重要なのは、そうした問題を日常の中に埋没させないことです。何か問題があれば、定期的にかかれるミーティングに提出して皆で検討し、解決のための取組みを決めて実行に移していく。スムーズに実行できないことも多いので、それをまた検討することで改善の状況もより深くなる。

これらのプロセスには、さまざまな副次効果もあります。しっかりとリーダーが必要になるので、リーダーの育成訓練にもなります。また、メンバーも議論を通して考えることで、当事者意識が芽生え、やる気も出てきます。

そして、人の見える化も進めなければいけません。これは人についての役割、責任、権限を明確にすることなどです。人事評価の基準や評価方法の明確化、そして人事評価をしたことで個々のメンバーの状況も明確になります。これにより、さまざまな人事の面での見える化が進みます。これだと頑張りざるをえない。

マズロー欲求5段階の4番目が、尊敬の欲求でした。これは、人から評価されたいとの根本的な欲求です。人がその気になるもならないも、この尊敬の欲求をどのようにうまく活用して動機づけにつなげていくかがとても大切です。

10. 本社の支援が大切

しかし、現場だけではうまくいきません。ここで、本社の役割の大切さが浮かび上がってきます。

まず、この現場力の基本設計をするのが本社ということです。見える化の仕組みをつくることは、現場にはなかなかできません。人事評価の仕組みづくりなどは、本社の人事部の仕事です。

また、全体最適と部分最適という言葉がありま

す。現場がその気になって取り組んでも、見えるのは現場の状況がほとんどですから、現場最適にしかありません。そこで、全社最適にする必要があります。それが本社の役目で、複眼思考が求められます。現場は虫の眼です。現場へばりついてミーン、ミーンと鳴いている蟬の眼です。蟬が見えるのは、止まっている木の幹です。

それを補うのが、天高く飛んでいる鳥の眼です。空から見れば、下の状況は一目瞭然です。そこはうまくいっているが、あちらは重なり合っていてまずいといった状況が、よく見えます。本社は、鳥の眼で現場を見て課題を指摘し、改善に向けて取り組むよう指示をする必要があります。

先ほどの全体の方針や戦略を現場に伝える役目も本社にはあるし、現場の果たす役割を明確にし、責任と権限をはっきりさせ、現場が自在に課題に取り組むことができるようにする役目もある。つまり、シナリオライターは本社です。本社が黒子に徹することができる会社は強いと思います。

11. できる人、できる組織の3条件

そして、いくらよい仕組みをつくっても、それをこなす力量がなければ成果は出ません。遠藤さんの本では5つの条件でしたが、私は次の3つができる人、できる組織の条件だと思います。

できる人、できる組織の3条件

1. 結果を出すのは自分だと強い自信、自負、当事者意識を持ち、組織の方針や戦略を正しく認識し、役割をきちんと理解している。
2. 結果を出すために組織の壁を越えて結束・協力し、知恵を出し合っている。
3. 結果が出るまで努力し、決してあきらめない。結果を出してもさらにチャレンジを続ける。

この3条件を目指して現場は人を育成指導すべきです。足りないところはどこなのかをチェックするべきです。

12. トップマネジメントは現場を最大限重視

最後に、やはり遠藤さんの本に紹介されている、P&G社の若き最高マーケティング責任者であるジェームズ・ステンジェルさんの話を紹介して、

この話を閉じようと思います。トップマネジメントは現場を最大限重視することのよい例になっています。

46歳の若さでP&Gの最高マーケティング責任者に就任したジェームズ・ステンジェルさんは、来日すると同社の日本法人の本社がある神戸市内のごく普通の家庭を訪問するといっています。

近くの家並みや商店の様子を見て回り、部屋のつくりやトイレの様子をきめ細かく観察する。そして、今使っている洗剤やシャンプーをどのような理由で選んでいるのか、洗剤をどのように計って使っているのか、矢継ぎ早に質問するのだそうです。

日本現地法人の本社にはキッチンやちゃぶ台、テレビなどを備えた六畳間が別につくられています。そこには、モニターである消費者が実際に家事や育児をして、その様子を観察する「設備」があるにもかかわらずです。

P&Gの商品企画はこの設備を活用して出てくるのですが、ステンジェル氏は実際に自分の足で家を訪ねるのです。自分の目で確かめ、自分の耳で消費者の声を聞くことが本当に大切と思っているということです。

「自ら消費者と語り、生活ぶりを見なければ、理解することはできない。机上の空論では何も決断できない」と語るステンジェル氏です。

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する(株)ソフィア代表取締役所長。著書に「これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制」、「中小企業のための業務改善マニュアル」(週刊住宅新聞社)など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、行政書士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。

