

今月のテーマ

理念だけでは、組織は変わらない

「半沢直樹」でも有名な池井戸潤さんの小説をよく読むのですがとても痛快で面白いです。なぜ痛快なのか？を考えてみると、善と悪というわかりやすい構図だからだと個人的には思います。「遠山の金さん」のような安心感。ただ現実世界はどうかを考えてみるとそんなに綺麗に善と悪が別れる場面も少ないのではないかと思います。だからこそ、判断に迷うことも多いですし、痛快に物事が進まないのかもしれませんが。ということで今月は、理念と現場をどうつなぐかという悩ましい話です。

理念を掲げるだけでは、組織は変わらない

理念や理想を示すことが「空中戦」だとすれば、実際の仕事の流れや判断、行動を変えることは「地上戦」とします。どんなに立派な方針を掲げても、地上戦を伴わなければ、現場は変わりません。

逆に、地上戦だけでも方向を見失います。組織を変えるには、空中戦と地上戦の両方が必要となります。今回はとくに、見落とされがちな地上戦のほうに光を当ててみたいと思います。

多くの改革が空中戦で止まってしまうのは、理念を掲げた時点で「やった気」になってしまうからかもしれません。言葉を実現させるために仕組みを変える、つまり「地上戦」の戦略を立て実行しなければいけません。ここに、改革のいちばん難しいところがあります。

地上戦とは、現場の現実を見ること

地上戦では、制度やルールだけでなく、現場で実際に起きていることに目を向けます。

たとえば、こんな問いです。

何が人の行動を止めているのか。どの工程に負荷が集中しているのか。誰が、どんな我慢を飲み込んでいるのか。

どこに「無理」「面倒」「言ったら損」があるのか。なぜ、問題が分かっていると言えないのか。とくに「面倒くさい」という感情はとてもやっかいです。こうした一つひとつの現実に向き合うことが、地上戦の出発点です。紙の上の理想ではなく、床の上で起きている事実に向き合うことでようやく現実を動かしていくための戦略が考えられるのではないのでしょうか。

人は、機械のように動かない

機械なら、効率的な手順を組み込めば、基本的にそのとおりに動きます。でも、組織を動かしているのは人です。人には感情があり、人間関係があり、経験や立場があります。だから、正しい手順を示すだけでは動きません。

しかも現場の人は、間違った行動をしているわけではありません。

例えば、「納期を守る」「ラインを止めない」「教えてもらったことを実行する」「上司の指示に従う」「周囲に迷惑をかけない」どれも現場を支えてきた「今までの正しさ」です。新しい方針がこの正しさとぶつかると、人は慣れた行動を選びます。そのほうが安心で、安全だからです。

まずは**無料**セミナー等から試してみませんか。下記QRコードの特典付きアンケートよりご連絡ください

組織の成長フェーズに合わせた、実効性のある人事制度構築をご支援します。



採用、定着、育成等組織について
お悩みの企業の皆さま



社会保険労務士法人ウィズロム

意識を変える前に、仕組みを変える

行動が変わらないとき、つい「もっと意識を高く」「主体性をもってほしい」と考えがちです。けれど、個人の意識や勇気だけに頼っても、行動が変わることは難しいです。必要なのは、組織としての優先順位と仕組みを変えることです。

たとえば「ラインを止めず、スムーズに進める」が最優先の現場では、違和感に気づいても簡単には止められません。そこで優先順位を変えます。「問題や違和感があれば、一度止めて確認することを最優先とする」。さらに、止める条件、報告先、確認方法、再開を判断する人まで決めておく。また評価をしっかり示す。止めてしまうことで起きてしまう損害の責任の所在をはっきりさせる。「こうなったら、こうする」を具体的に共有して初めて、現場の人は安心して行動を変えられます。意識ではなく、まず段取りを変えるという選択です。

ここで初めて、対話が意味を持つ

現場の課題や仕組みに目を向けたとき、対話が初めて意味を持ちます。対話を増やすこと自体が目的ではありません。どこで仕事が止まっているのか。誰に負担が集中しているのか。何を恐れて言えなくなっているのか。どの仕組みを変えれば動きやすくなるのか。

こうした具体的な課題を一緒に考えるために、対話があります。

これまで、テーマとして掲げてきた対話はひとつひとつの課題の仕組みの上になり立ちます。理念を現場の言葉に置き換え、現場の困りごとを組織の課題として捉え直し、具体的な仕組みに落とし込む。対話は、空中戦と地上戦をつなぐ橋渡しなのです。

心理的安全性は、スローガンではつukれない

「心理的安全性を高めよう」という言葉を、私もよく使います。しかし、現場に「言ったら損をする」「止めたら責められる」「相談すれば仕事が増える」という構造が残っていれば、どれだけ呼びかけても言葉だけが上滑りしてしまいます。

現場の具体的な問題を安心して話すことができ、その声を受けて実際に仕組みが変わる。その経験の積み重ねが土台になります。反対に、対話の場を設けても意見が放置されれば、「言っても何も変わらない」と感じ、人は次第に話さなくなります。だからこそ、何を変えるのか、何は今すぐ変えられないのか、なぜその判断に至ったのかを、必ず現場へ返すことが大切です。

例えば、役員同士の確執、上司の機嫌に左右される業務、強い権限をもつキーマンの言動など、組織を変えるうえで最大のボトルネックになっているにもかかわらず、誰も踏み込めない「聖域」はないのでしょうか。そうした本質的な課題から目をそらさず、具体的に仕組みを変えるための議論を始めることが、心理的安全性を育てる大きな一歩になると思います。

最後に一言 振り返ると常に悩みどころはそれぞれの「正しさ」のぶつかり合いでした。

できていること、できていないこと、善か悪かははっきり整理できることは稀です。できている部分とできていない部分が必ずグラデーションのようにあります。重要であればあるほど触れにくいものです。問題は手がつけれそうなところから進めがちになります。ただ面倒臭い、やっかい、できれば平穩に過ごしたい、この感情を突破できれば本質的な課題と向き合うことができ、ようやくより強い体制、組織を目指せるのではないかと思います。

(文責：特定社会保険労務士・組織心理士／岡本芳幸)

