

Change is チャンス! 「改善改革仕掛け人風雲記」

【第一話】 100の気付き

ジェムコ日本経営 高橋 功吉

全員に宿題

世の経営者の方々とお話すると、「最近の人は言われたことはするが、自ら気付き自らやるという人材が減った」という嘆きをよく聞く。俗に言う「指示待ち人間」が増えたという話である。

自ら課題を発見し、自ら改善していく人材を求めているのは、昨今の変化の激しい時代にあっては、当然のことである。まさに、変化の激しい中で改革を進めるには、「自ら気付いて、自ら改革推進ができる人材」が必要ということである。

それでは、どのように気付きが持てる人材を育成すればいいのか。とある経営者がこの育成に取

どれだけ観察力を持てるか？

り組んだ例をご紹介します。

この経営者は、転入者や新人が入ってくると、「君は新しくこの職場に来たので、新鮮な目でおかしいのではないかという気付きが持てると思う。最初の気付きが大切だ。ついては、100の気付きをメモして持ってきてくれ」と、必ず、全員にこの宿題を出すことにしている。

いかにももっともなことではあるが、実はここでの最大のポイントは、50の気付きではなく、100の気付きというところにある。皆さんも自分の職場で、問題ではないかと思うことをメモしてみると、この大変さがわかると思うが、50くらいまでは、誰でもすぐ書けるのであるが、それが100となると、ものすごく難しいのである。

些細なことに本質

最初の内は、結構大きな問題内容が出てくるが、後半になると、「ゴミ箱からゴミがあふれている」「ゴミ箱が少しずれて置かれている」「部品が置いたままになっている」「電源が入ったままになっている」「引き出しの中にボールペンが2本も入っている」「ホチキスの針をみんなが一箱ずつ持っている」といった些細な内容まで記載しな



いと到底100にはならない。

100の気づきを課題にした狙いは、どれだけ観察力を持てるかという点にある。日頃、あまり気に留めていないことにまでも問題意識を持たないと、100もの数の気づきは出てこない。言い換えれば、些細なことにまで気付かせるということに狙いがあるということ。実は、この些細なことにこそ、経営課題の本質につながる問題を含んでいることが多いということなのだ。

例えば、「ホチキスの針をみんなが一箱ずつ持っている」という気づきは、会社にムダな資産があるという気づきであり、これらは、すべてお金を出して買ったものであることから、お金が寝ているということに気付いたことになる。

後半の気づきに注目

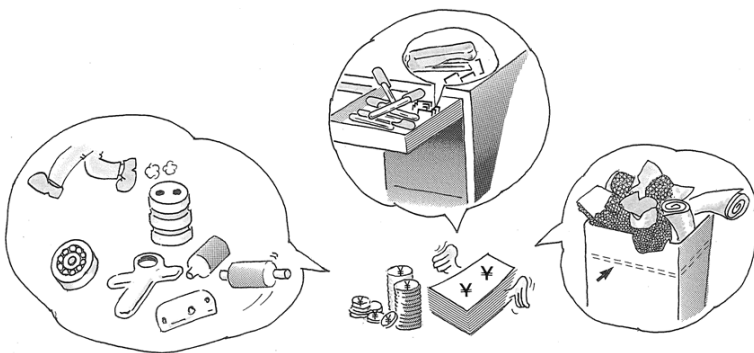
キャッシュフロー経営の原点は、資産をいかに圧縮し(真に必要な資産だけにし)、いかに早くお金に変えるかということにある。ボールペンは1本あればよいのに、それが2本もあるという気づきは、ムダな在庫がないかを見る視点に気付けたということとなる。

また、ゴミ箱からゴミがあふれているということは、すなわち、5Sの中の整頓の基本の1つである定量が決められていないことになる。「これだけの量のゴミが溜まったらゴミを捨てる」といったルール決めができていないことを表す。あらゆるもの(資産など)は、定位置や定量が決められていないと管理はできないということに気付けたということになる。

50ではなく、100の気づきを必死になって出させることで、当たり前と思っていたことにおかしいのではという気づき意識を高めることができたのだ。

大切なことは、100の気づきを提出させた後に、なぜこれが問題と思うのかを聞き、それが経営にどう影響するか、B/SやP/L、キャッシュフローにどう影響するかを、わかりやすく理解させると

ささいな改善が経営視点に直視していることも…



いうことである。些細な問題への気づきのように見えても、それが経営の本質につながっていることがわかると、100の気づきを提出した人物にとっては、すごいことに気付けたという感動になる。

特に、最初の方に気付いた問題より、後半の方の些細な問題の方が、経営視点に直結しているケースが多く、それが経営的にどういう意味があり、その視点でどう見ていって欲しいかを少しだけ説明してあげると、問題の本質が理解でき、それでは、そんな視点で自分の職場を見てみようという行動に変わりだす。

まずは、必死になって100個の問題点をリストアップしてみることである。それが、意外に気付けていなかった経営視点を持てるようになるということなのである。そして、出してくれた問題点について、私がやらないといけないことは何か、君がやれることは何かを確認し、さらに、この視点で君の職場での問題をもっと抽出して取り組んでみてくれということで、“自ら気づく人材”が育ち始める。

「まず気付く、そして築く」というスローガンを掲示されていた会社もある。「気付きなくして改革なし」を象徴する実に良い標語だと思う。思い切った、従業員全員で100の気づき運動をしてみるのも、おもしろいかもしれない。

筆者：たかはし こうきち 取締役 グローバル
戦略担当首席コンサルタント
所在地：〒104-0061 東京都中央区銀座6-13-16
銀座ウォールビル10F
TEL：03-5565-4101
URL：http://www.jemco.co.jp