



議論する風土で 思考停止状態から脱却する

100年企業創り合同会社
小野 知己・日高 安則・林 浩史

1 今回の着眼点

企業組織の大病であるといわれる“マンネリズム”“指示待ち人間”が何故いけないのであろうか。この両者に共通するのは、思考停止状態になっていることである(前回のシリーズの7回目「マンネリからの脱却」(本誌2011年3月号掲載)もご参照下さい)。では、現場の社員が思考停止状態で仕事をするとどうなるか。自明のことではあるが、新たな付加価値を生まなければいか、時としてその場の状況を無視した悪い結果を生み出してしまうのである。

しかも、日本の企業を取り巻く現状をみると、マクロ的には、中国・インド・ブラジル・アフリカ諸国など巨大な市場が出現し、大きなチャンスがある。反面、そういう新興国は、日本の企業の手ごわい競争相手となっている。中国やインドは、巨大な市場を持つプレイヤーとして世界を席卷し、モノづくりだけでなく、資源などの新たな利権獲得に動いている。

一方、ミクロ的にみると、日本企業の競争力の源泉であった現場力が極めて脆弱になり、現場は自信を失い、思考停止状態に陥っている。

そして、価格以外に差別化要素のない製品やサービスで競争しても、国内で生き残ることは難しく、しかも新興国には勝てない現状である。

そこで日本の企業が生き残る為には、企業の規模にかかわらず、最高の品質・最高の機能・最高のサービスなどの新たな価値創造を競う市場で戦わなければならない時代となっている。

このような観点より、新たな価値創造を目指し、常に思考する状態の企業風土・企業文化を築く為、“議論する風土”について研究する。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

2 「経営における知行合一」の考え方

(1) 議論する風土とは

まず、議論をする場面を考えてみよう。

日常の会話、打合せ、ミーティング、会議、営業、交渉、クレーム処理、報告・連絡・相談など様々な場面がある。

しかし、現実には多くの場合、次のようになっているのではないだろうか。

- 日常の会話では何も考えずに、ただ言葉を交わしているだけ
- 打合せやミーティングでは、決められたことやチェックリストに従って行っているだけ
- 会議では、意見が出ずに、上司が一方向的にしゃべり、部下は聞くだけ
- 営業や交渉やクレーム処理では、相手の状況はお構いなしにマニュアルや規定に従って、淡々と行っているだけ
- 報告・連絡・相談は、一方通行の情報伝達だけ

これが、思考停止状態なのである。

また、風土とは“習慣の和”といわれるように習慣化しないと築けないものである。

従って、企業組織に於いては、

「コミュニケーションする場面」＝「議論する場面」

と考えて取り組まなければ議論する風土は育たない。

(2) 付加価値創造の源泉

付加価値の創造には、人間の持つ能力を全て発揮しなければならない。そして、人間の持つ能力は、“頭を使う”“心を使う”“身体を使う”ということに集約される。

この3つを使わなければならないのに、マンネリズムな人や指示待ち人間は、身体しか使っていないのである。

付加価値の創造の源泉を方程式として表すと次のようになる。