

現場の「学び」を『強み』に積上げよ！

筆者は、仕事の成果につながる業務プロセスやコツ・工夫を図解で可視化して共有・伝承する仕組み作りを行っています。今回は、現場での「気づき・考え・工夫する」をもとに現場からの「学び」を積上げ、『強み』とすることの必要性を解説します。

●現場の「学び」の蓄積が、競争力を持つ『強み』へ

スーパーでいちごパックを買って帰って粒が潰れていたという経験はありませんか？自分で持って帰るときの不注意が原因でも、食べる時にがっかりします。都内の、あるお店ではいちごのパックをレジにあるポリ袋に入れふくらませて硬く口をして空気のクッションでいちごを守る心配りをしてくれます。これは現場の担当者が考えたアイデアで、お客様の困った実情に「気づき」、それを、何とかしたいと「考え・工夫した」結果です。

このような心配りの具体的なアイデアが500～1,000個あるお店と、「お客様の立場に立て！」と精神論を言っているだけで具体策がほとんどないお店とでは、どちらに買い物に行きたくなるでしょうか。

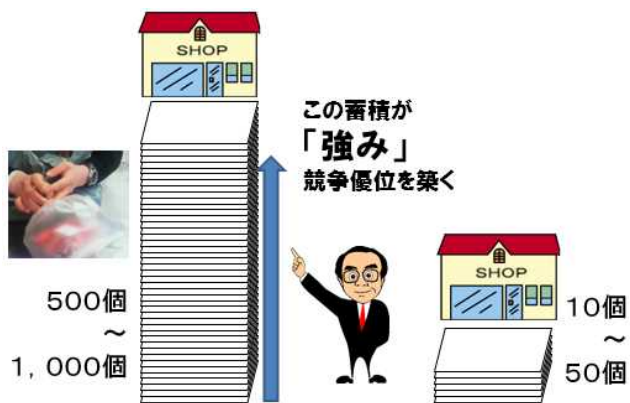


図1 気づかいの工夫が「たくさんあるお店・少ないお店」

いちごが潰れないための包装の工夫自体は小さなアイデアです。でも、一事が万事。小さな心配りは、そのお店の中のいろいろな分野にわたっています。できていないお店と、比べるべくもありません。

これまでの本部主導型のチェーンストア理論に頼るだけでは上手く行かない時代になりました。過去の成功体験

のような既成の知識を「こうなさい」と教えるだけでは通用しません。現場に立って自分の頭で考えること、変化する日々の出来事から「気づき・考え・工夫する」こと。小さな心配りのアイデアを現場の「学び」として積み上げていくこと。これが競争力を持つ『強み』として個人と組織を育てていきます。

●自分たちで考え、行動することで現場の力は育つ

現場には様々な問題・課題があり、気づくことから改善し業績の向上につなげることができます。しかし、誰もが同じように「気づく」わけではなく個人差があり、その気が無ければ見過ごしてしまいます。学歴や年齢・経験にも関係ありません。

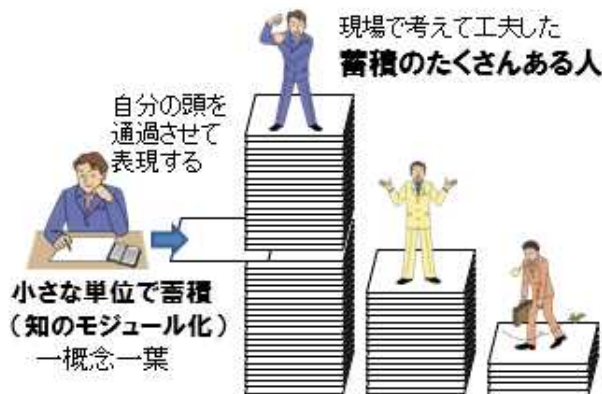


図2 担当者個人によって「学び」の量が違う

商品企画から、商品をつくる、運ぶ、売る、サービスを提供する、そのプロセスのあり方を考える起点がお客様との接点であり、ここでの「気づき」がすべての出発点です。この場面を重視しないと、「考える・工夫する」とつなげていくことができません。この現場の力をどうやって引き出していかかが、マネジメントの本分だと考えます。

人は、自分で考え、行動して、成功も失敗もするといった体験を通じてしか成長できません。一流のアスリートは、現状の理論だけでなく五感を研ぎ澄まして新たなトレーニング方法や技を試行錯誤し、工夫に工夫を重ねているそうです。仕事でも、同じことが言えます。「できる人」はコツコツ工夫を重ねています。そして、これをしない限り世間に認められ、通用するレベルに成長していくことはできません。本物にはなれません。

●個人が得た「現場の知恵」を組織の知恵にする

仕事の仕方を個人のスキルに依存することを「属人化」と言います。属人化すると、仕事品質や成果に大きなバラつきが生じます。できる人に頼るしかありません。顧客の担当を変えると「担当者をもとに戻して」とクレームが来ることすらあります。

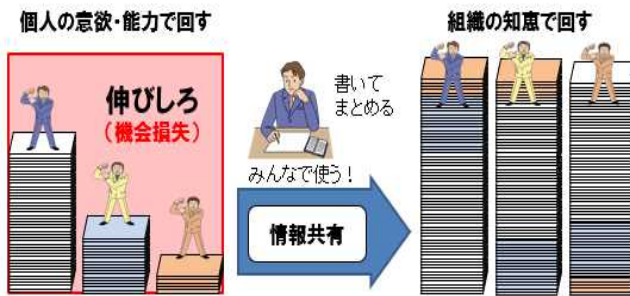


図3 情報共有で「機会損失」を減らす・伸びしろ

会社の中には同じ仕事でもより高い仕事品質で結果を出す人がいます。その人の現場で得た「知恵」を社内で教え合うことはできないでしょうか。それができれば組織としての仕事品質を保つことができ、安定した業績の基盤となり担当者による「差」を少なくすることができます。

必要なことは、「現場の知恵」を定義して組織として共有する仕組みを持つことです。共有することで「機会損失」を減らすことができ、仕事の「伸びしろ」となります。

もったいないと思います。個人の頭の中にあるだけでは、組織の知恵として活用することができないのです。人がいなくなると（定年退職・病気・転職・独立など）知恵が失われます。その人が、現場で失敗したりしながら「会社のコスト」で得た知恵、成功の秘訣のはずです。また別の人が、同じように現場で失敗しながらゼロから積み上げていきます。優秀な人ばかりなら早く成長してくれますが、普通はそれなりの期間がかかります。同じことの繰り返しです。

「トヨタでは何事も仕事の基本は文書であり、文書が行動や思考の出発点となっている（「トヨタ経営システムの研究」より）」とのこと。文書によるナレッジマネジメントシステムがトヨタの永続的に成長し続ける基本なのだと思います。現場で得た知恵を文書にして組織の財産として、環境や技術の進化に応じて積み上げ続けることが、これから成長を目指す企業には求められています。



筆者プロフィール

池田 秀敏（経験学習コンサルタント）

1957年生まれ

出身：新潟県上越市

有限会社テオリア 代表取締役 <http://www.teoria.co.jp/>

営業系システムの開発技術者として平成元年に独立。中小企業における多くのシステム開発経験の蓄積から、現場で発見した「知恵」をもとに業務プロセスやコツ・工夫を図解で可視化して共有・伝承する仕組み作りを提唱。図解による業務改善セミナー、ワークショップ、講演、コンサルティング等、多岐にわたり活動中。