

■ 「個人のキャリア自律」を活かすも殺すも「組織の自律性」にかかっている

1960年代～70年代、日本企業は圧倒的な現場力をフルに発揮し世界に堂々と台頭していきました。

その絶頂期は1980年代に迎えるのですが、三品先生から言わせると、80年代はすでにそのほころびが出始めており、競争優位性を失っていると語っています。（詳細は『戦略不全の論理』をお読みください）現場力の強い代表格はトヨタです。トヨタは現場の改善・改良による細やかな妥協を許さない品質へのこだわりを発揮していました。

これは、言葉を変えて言えば、「現場の自律性」と言えるのではないのでしょうか。

2011.3.11に発生した東日本の大震災後に、復興・復活した企業を見てもその現場力の強さによるものと分かります。

残念ながら、このような有事には本当の現場力の強さが企業ごとに露呈してしまうのです。

甚大な被害を受けたサプライチェーン不全の予想を上回る復旧も、日本のものづくり力の再認識につながりました。藤本隆宏（東大経済・教授）は、その原動力は日本に良質な現場が維持されていること、すなわち「現場力」にあると分析しており、「現場力（ものづくり力・設計力）」こそが震災後の日本のものづくりが失ってはならないもの、今後とも鍛え続けていくべきものだとしています。

日本人は、混乱期においてマニュアルがなくても、崇高な社会規範に基づいて行動し他国に見られないような協力関係の中で底力を発揮します。

このように、平時には見られない有事の際の意思決定や行動特性こそが、真の強みと言えるのだと考えています。

80年代に入ると、日本の現場力の強みがあだになります。

米国では、すでにWindows85が登場し、1985年は米国においてはIT元年と称されています。

Japan as No.1という時代に米国は、モノづくりの考え方をガラッと変えるのです。

ITの力で、世界最適調達・最適加工・最適流通・最適販売のサプライチェーンを作り上げ、ネットで稼ぐ体制に入ります。

日本企業は、現場力を大切にした結果、このネットという発想が出てこないのです。

IT技術を駆使し、ネットの発想をすれば、自ずとネットで使用される共通の規格が必要となってきます。

日本企業は、自社での現場力をさらに高めようとしたために、統一規格で緩やかなネットを構築することができないのです。

その結果、各社が同じものをつくるようになり、それが同時並行的に分散投資されるため、日本全体で考えれば非効率な投資となるわけなのです。

日本のIT革命は、1995年。米国から遅れて10年。既にバブルは崩壊しています。

そこから景気は低迷し続けて20年経つことになります。

合従連衡、リストラクチャリング、従来では考えられなかった大企業の傾斜に入ります。

そうして、強かった現場力が自信を失いながら弱っていきます。

現場で働く人が疲弊してきたのです。当然、仕事を通じた働き甲斐が低下します。強かった連帯・協働性が失われていきます。V字を願う人事制度も職能資格制度から職務資格制度へ流れます。更に成果主義によって、評価されるための小さく短い目標設定を個人は志向します。

一人ひとりが職場や現場で個別化していくのです。

ミドルマネージャーも相当なプレッシャーの中で、孤軍奮闘するのですが、いかんせん戦略と現場力が落ちています。IT化により、スピードは加速度的に上がります。高年齢化の組織はミドルマネージャーの昇進を遅らせます。そのような中で、ミドルマネージャーはプレーヤーとしての職務もこなすことになるのです。

コンプライアンスも厳しく問われます。

景気が悪いときには、教育訓練費も大幅に削減されます。

このような状況では、部下をきちんとマネジメントできない現場（職場）リーダーが続出するのです。

現場で求められるのは、付加価値の創造です。

そもそも付加価値とは、与えられたマニュアルをこなすだけではつくり得ません。

顧客接点を豊富に持ち、顧客関係性を高め続け、次代の市場ニーズを実績のない中でとらえて構想する。そして、それを現場のみんなで協働して成し遂げていき結果として付加価値が上がるのです。

このような強い現場力に必要なものとは、相反する人事管理の運営がなされている企業も少なくないのです。

協働と言いながら、競争風土が並行的にはびこっている人は分裂してしまいます。

勝ち残りや生き残りの思想が現場に無言のメッセージとして流れ始めます。

仕事のできる人に仕事はますます集中します。

当然、後進の育成には手は回りません。更に先にも記したように、教育訓練費は削られる一方です。

その結果として私が良く語る「広大な中間地点のBクラス社員」が出現するのです。

そうこうしているうちに、気が付けばパートやアルバイト、派遣社員のシェアがどんどん増えています。

特に、若者の3割以上が非正規社員という状態に陥ります。

会社は、人事管理を2ラインで走らせることになります。

本来決めたはずの職務やミッションで世間相場程度に報酬が決まるという制度が崩壊します。

こうなると、会社は管理する体制にどんどん傾きます。

現場を知らない、コストセンターであるホワイトの優秀そうな人材が机の上で絵をかき、現場に指示を出すことになります。

顧客接点をつかさどる営業の美談は少なくなり、ルールと管理でガチガチに運営される組織が出来上がるわけです。

本来、スタッフや管理側の組織は、コストセンターなのでからできるだけ最小化した方が健全であるし、オフェンスが弱っているのに、ディフェンスばかりを強化すればどのようなゲーム展開になるのかわかるはずです。

このような組織で「創意工夫」「創造性」が果たして発揮されるのでしょうか。

これが、日本企業が20年間迷走してきた負のスパイラル状態だと考えます。

ドラッカーは明言を残しています。

「顧客は創造するもの」という言葉です。

いま、日本企業に必要なものは、強い現場接点と顧客の期待に大いに応えようとする志と、その顧客が望む先をきちんと戦略的に構想する力と、その構想を強いモノづくりの姿勢で何が何でも作り上げようとする姿勢ではないでしょうか。

先程の負のスパイラルから、一転して正のスパイラルに転換するには、現場単位を強固にし、現場に権限を思い切って委譲し、現場の中での理念やビジョンを現場で構築し、現場の独立性を高めるためのプロフィットセンター制のような自律と自己責任の体制が必要だと思えます。

管理（マネッジ）ではなく、リードが必要なのです。

相互に啓発し相互に信頼できる単位の現場を構築し、その中でコミュニケーションを活性化させ、意思決定を現場自身で覚悟を決めて行っていく。

そのためには、個人の自律を企業はもっと支援し、自立で自己責任原則を学び、自律で協働の強さを学ぶように転換していかなければならないと考えます。

個人の自立と自律性を高めるためには、個人が「How to」ではなく、「Why」と「What」を考えられるようにならなければなりません。

創意工夫は、そこから来るのですから。

また、大きすぎる革新性を求めずに、Step by Stepで成長していく小さなイノベーションの連続を大切にしていくことも必要です。

統率に近い問題解決型の管理（マネッジ）ではなく、最小単位の現場の「経営」が行えるリーダーが必要となるのです。

ところが、今の若い人たちは、マネージャーという地位に就きたくないという人がかなりいます。

リーダーは自己責任の中でもっと報われる形にしないとけません。同時並行的に、リーダーについていくフォロワーの依存体質を変えていかなければならないのです。

2013.7.1 黒川 賢一