

人を育て、問題を見抜く現場観察

とが数多く発生し、その都度、意思決定が求められます。失敗することもあれば、成功することもあります。こうした積み重ねが組織にとって重要な意味をもつわけです。こうした経験を実践的な知恵にして組織の中に根付か

ようなことなのかを理解する能力は人によって異なります。例えば、ちょっとした品質問題が発生した時に、そのような変化はたいしたことはないと思う人もいれば、プロセス上に重要な欠陥があると思う人もいます。そして、このような問題を認識する力が、会社の将来を左右する重要な能力になるのです。こうした洞察力に基づいた問題認識の力は、知識で教えられないものではありません。日々の実践を通じて、様々な状況でどう判断するかを問うことで醸

てはならないことを全て検討しただろうか、内向き思考になっていて、最も重要な顧客のことを忘れていないだろうかといったことを一緒に考えることによって、能力は高まるのです。こうした能力を高めるには、経営者自らが第一線の現場に行き、現場で何が起きているかを常に観察し、そこから問題を認識し、その問題について現場の人たちと話すことが大切なのです。営業、顧客対応、ものづくりの現場こそが顧客価値を生み出す場であり、問

いというものではないのです。社長が行くところと、現場ではいいところだけを見せようとしません。問題を見抜けず、現場の話だけを聞いていたのでは実践的な知恵を根付かせることはできません。社長が問題を感じ取っても、「こうしろ、ああしろ」と指示命令を繰り返していても、人は育ちません。関心を持って現場観察を行い、問題を見抜き、その問題について正しい認識ができるように問いかけていくことで、その問題を認識する力を現場に定着させることができます。

実践的な知恵を組織に根付かせる

経営幹部のリーダーシップの役割

リーダーシップを担う人を育てるということは、業務に必要な知恵を教えるということではありませぬ。社員が

問題の認識力を現場に定着させる

実践行動を通じて、組織が目指す理想的姿に合わせたことを学習できるようにするということなのです。

日常の経営は様々な変化の中で、どうすればいいかという判断が絶えずな行われます。業務マニュアルで示した通りに行えばいいこと以外のこ

成されていくものなので、未知の経験に対しては過去の判断基準を当てはめようまくいくとは限りません。ですから、問題をどう認識していくかということから考えなくてはなりません。問題の認識のしかたに何か矛盾はないだろうか、考えなく

問題はそこに発生するので、その問題をどう認識し、どう対処していくかについて、経営者の洞察を質問の形で投げかけることが重要なのです。ただ社長が現場に行けばい

問題を正しく認識するとともに、社員を育成する意味があるからと言えるでしょう。さて、次回は、企業と社会との関係について考えていきたいと思います。

これまで優れた経営者たちが、現場重視、現場百回を繰り返すのは、経営の