

セミナーダイジェスト

意識改革のメカニズムを解き明かす！

私は大学卒業後、某化学メーカーを経て経営コンサルタントになりました。前職においても社内コンサルタントとして、IEやQCなどの手法を駆使して、改善活動の行き詰まりやマンネリ化に対する支援を行っていました。個人的にも、そういった改善手法が好きで、それが高じて現職のコンサルタントになったわけです。ところが、コンサルタントになって1年目はたいへん苦勞したことを記憶しています。

その理由は、本日のテーマとも関連するのですが、コンサルティング開始にあたっては「なぜやらないといけないのか」ということを従業員の方に理解していただくことからスタートしなければならなかったからです。外部コンサルタントを入れての改善活動という、今までやっていなかったことを始めるわけですから、従業員の皆さんにとっては、これも一つの意識改革ということができるでしょう。

様々な企業の経営層の方々からも「やらねばならない」という気持ちはあるが、それがなかなか従業員に伝わらない」とこぼされているのをよくお聴きします。ましてや、どこの者ともわからない若造の外部コンサルタントがやってきて、いきなり指導を開始しても「なんであんなのいうことを聞かなければならんのか」という反応をされるのも無理のないことでしょう。

そんなわけで意識改革をどう進めるかということが、

私の中での重要テーマとなっていました。幸いに世の中には意識改革に関する書籍が数多く出版されています。意識改革に関するテーマの本を数多く読んで見る日々が続きました。しかし、意識改革のサイクルやプログラムを具体的に説明した書籍には出会えませんでした。確かに、個々の書籍には意識改革のヒントになるノウハウが書かれていますが、ではどうやって実現するのかを解説したものは少なかったのです。そこで、もう自分でやるしかないということで経験を積んで、現場の中でこういうサイクルを回せば意識改革ができるということを経験則で学んでいきました。今日はその意識改革を成すサイクルの基本的なベースを少しご紹介したいと思います。

テクノ経営総合研究所
西日本カンパニー
マネジメントコンサルタント

ひら い やす ゆき
平井 康之

PROFILE

大手化学メーカーにおいて、ものづくりのノウハウとQC、IEを活用した品質管理や省力化手法を習得。また工務部門マネージャとして、設備改善や省エネルギーに尽力した経験を基に現職に就き、一貫した実践指導型問題解決を実践。



意識改革とは気づきの向上

意識とはなんのでしょうか。辞書で引きますと「物事や状態に気づく(自覚すること)」と出てきます。私たちが五感や過去の経験から周囲の物事や状態の変化を自覚する、これが意識の働きです。しかし、その意識レベルや受容の仕方には個人差があるものです。例えば、リンゴというコトバを聞いて、真っ赤なリンゴを連想する人もあれば青いリンゴをイメージする人もいるでしょう。ある情報に対して何が問題なのかということに気づく情報感度を問題意識といいいます。現場改善における意識改革とは、コストダウンや品質に対する問題意識を高めることだと思います。

私は少しゴルフをやるのですが、先日女子プロゴルフの三塚選手がティーショットの遅延行為で罰則を受けました。ティーショットは、ゴルフのルールで一定時間内に打たなければならないようです。そのとき三塚選手はこういいました。「なぜ自分だけが罰せられなければならないのか」。なぜ自分だけが、これが当事者意識というものです。ただ、この場合、問題は分かっているが、それが問題とは理解していなかったわけですが。

まず問題に気づく、そしてその問題は自分の問題であることを自覚する。さらにはそれをやらないと、改善しないと危機的な状況に陥ることになる、ということを理解する。問題意識、当事者意識、そして危機意識を持つことが意識改革のために必要な項目だと思います。

さて、意識改革という言葉ですが、残念ながら辞書には載っていない言葉です。私は意識改革とは「気づく(知覚する)能力を高めること」と定義しています。なぜこういう表現をしたかということ、一般的に意識改革という言葉が、ムチを打つように厳しく指導する、厳しさを教えるというようなイメージで受取られることが多いからです。もちろん意識改革を進めるためには、そういう面も大事ですが、それプラス、意識改革はノウハウであって訓練することで能力を高めることができる、そういう意味を込めて「気づく能力を高める」としたわけです。

意識改革の訓練

それでは意識改革の訓練をどう進めるべきでしょうか。それは、知覚機会を与えるという方法です。知覚機会とは、自ら感じ、発見することのできる状況をいいます。

身近な例をあげれば、水を出しっぱなしにした状態を

見て、何を知覚するか。「それはいけないことだ」「資源のムダである」「会社のコストが増える」など、個人により様々な問題意識が出てくることと思います。

一般的には、電気をつけっぱなしにしている状況に対して「使ったらきちんと消しなさい」と指導する。もちろんこういうやり方は意識改革の手法としては間違いではありません。確かに、それを継続することで意識改革は進むかもしれません。しかし、それは自分で気づいた問題ではありません。意識とは気づくということです。「だめじゃないか」と繰り返すことは気づくという訓練にはなっていません。指摘されたことは自ら気づいたことではないので、それは単なる知識にすぎないのです。電気を消さないと怒られるということは知識としては頭の中に入ったわけですが、これだけでは応用が効かないと思います。

意識改革の訓練は、この気づくというプロセスを繰り返しやらせるということです。

ではどんな風に訓練すればよいのでしょうか。それは、ある場面での問題を抽象化して上位概念とするという方法です。

例えば、リーダーは「水を出しっぱなしにしている状態を抽象化して上位概念に置き換えてください」といった質問をメンバーに投げかけます。例えば、「水を出しっぱなし」という状況は「使いすぎ」という上位概念に置き換えることができます。

次に発見した上位概念をもとに問題を考えていきますと、水だけではなく、電気のムダもあれば紙のムダ使いもあるわけです。同じ概念でいろんなムダを考えることができます。これを繰り返しやらせることが意識改革の訓練です。

現場でよく見られる「棚が乱れている」という状態からは「探すムダ」という上位概念が発見できます。次に「探すムダ」による問題を5秒程度の時間で考えていけば、10個や20個くらいの問題が出てきます。それは目に見えるものもあるでしょうし、初めて気づくものもあるでしょう。水の浪費がムダであることは、すでに知識として理解しています。意識改革とはまだ気づいていない問題を探すことです。

弊社セミナーについては、ダイジェスト版を動画でホームページからご覧頂けます。

