



目からウロコ!
エグゼクティブのための10分間トレーニング

現場主義が現場を潰す

「成功事例の共有」で、現場を疲弊させないコツ

2015年11月10日(火)山口 博



「現場主義を徹底しよう」「情報共有を促進しよう」 — どの職場でも必ずといっていいほど、唱えられ、奨励されているトピックスです。しかし、実は、これらを奨励すればするほど、現場主義を損なったり、情報共有を阻害したりする状況が、あちこちにみられます。今回は、現場主義や情報共有を推進する上で、陥りがちな罠に陥らない方法をご紹介します。

多くの企業で日々、ベスト・プラクティス(好事例)の収集と共有が行われています。ベスト・プラクティスの考え方についてのチェック・リストがありますので、当てはまるものにチェックを入れてください。

●ベスト・プラクティスのチェック・リスト●

- 上司からベスト・プラクティスを挙げろと指示されたら、すぐに思いつくようにならない

- 上司からベスト・プラクティスを挙げろと指示されたら、すぐに思いつくようにならない
 - ベスト・プラクティスは長い経験を積まないと出てこない
 - 自分自身の努力の積み重ねによりベスト・プラクティスが生まれてくる
 - 高度で専門的な知識があつてこそ、ベスト・プラクティスを実施できる
 - ベスト・プラクティスは誰にもあるものではない
 - ハイ・パフォーマーにこそ、ベスト・プラクティスがある
 - ベスト・プラクティスを見出すのは、上司の役割だ
 - ベスト・プラクティスは誰もが簡単にまねできるものではない
 - 新任者は、当該業務経験がないので、ベスト・プラクティスを生まない
 - ベスト・プラクティスを洗い出すことには時間をかけなければならない
- 現場主義を徹底して情報を共有することは大変大事なことで、そのことに異論を持つ方はいらっしやらないでしょう。

「現場主義といって、現場が責任を取らされる」

しかし、ベスト・プラクティスを共有する演習を実施した際に現場の本音を聞くと、「現場主義というけれども、現場まかせで明確な指示がない」「本社が決定してくれないから現場でのアクションが遅延する」「たらいまわしにあつて、現場が混乱する」「現場主義という名のもとに、現場が責任をとらされた」「たいへん多忙な時期に、好事例を出せと強制させられ、現場の業務に支障を来した」といった深刻な内容が多く挙げられます。

中でも、多忙な時期に、無理やり情報共有をさせられたという意見が最も多く挙げられています。「現場からのベスト・プラクティスを出せ」と、トップから現場に強制する現場主義が蔓延しているのでしょう。

本来の現場主義とは、お客さまと当社社員の接点の現場で発生する知恵や工夫を吸い上げて、お客さま主導のイニシアティブを展開していこうというものでしょう。そのためには、現場にこそ社員に知恵や工夫があるという、現場をリスペクトする姿勢がまずは不可欠です。

現場主義だ、現場第一だと何度も唱えて、本人たちはリスペクトしているつもりでも、前述のような現場への情報提供の押し付けなどが一度でもあれば、その押し付けが現場をリスペクトしていないという強いメッセージを伝えてしまうこととなります。

現場主義を言葉で唱えることよりも、本社幹部が、現場のメンバーから状況を聞く、うまくいっていること、うまくいっていないこと、さらに改善するためにしていることなどを真摯に聞き続ける地道な姿勢こそが現場主義を浸透させることに違いありません。

期間を定めて経験を収集し、類似行動を洗い出す

現場からベスト・プラクティスを出していったとしても、その内容がまちまちで、それを集めて共有しても、あまり関心を持たれず、結局、そのサイクルが長続きしないという経験をもっている方も多いのではないのでしょうか。

実は、簡単な問いかけにより、ベスト・プラクティスの質が高まるとすれば、その方法を用いてみたいと思いませんか。その方法とは、例えば、「直近3カ月で最も苦勞した経験の中で、自分独自のアクションの中から、これはという好事例を挙げてください」と、問いかける方法です。

すなわち、まず、期間を限定して洗い出しをすることです。ベスト・プラクティスの収集をしていると、最近の事例のみならず、ずいぶん昔の事例が混在してきてしまうことがよくあるからです。

そして、最も苦勞した経験を思い浮かべてもらうのです。苦勞した経験、努力された経験の中でベスト・プラクティスが生まれやすいことは、経験的に多くの方々実感していることと思います。しかしベスト・プラクティスを挙げてもらうと、他の方や、チームでの行動と自分自身の行動を混在してしまい、自分事としてレポートする例が多いです。

ご自身のアクション、独自のアクションということを強調して洗い出してもらうことが、よりの確なベスト・プラクティスを生むこととなります。

こうして収集した好事例を全メンバーへ共有することを、ほとんどのベスト・プラクティス共有のプロセスの中で実施されていることと思います。しかし、共有するだけで終わってしまい、活用されていないという印象をお持ちの方がほとんどではないでしょうか。

私は、それは、ベスト・プラクティスの横展開を、誰もが真面目に考えていないことの表れだと思います。ベスト・プラクティスが集まったら、その方が、ベスト・プラクティスを生み出したコアな行動を見極めて、そのコアの行動と類似の自分自身の行動を洗い出すという作業が不可欠です。そこまで、落とし込んで、初めて、ベスト・プラクティスが共有されたということになると思います。

実際のアクションでは、次の手順をふみます。

- 一定期間の間の最も苦勞したアクションを洗い出す
- その中で自分自身のアクションを選ぶ
- そのアクションを、分解して、時系列に並べる
- 分解した要素の中で、どの要素が、最も効果を発したか一つ選ぶ
- 最も効果を発した要素と共通の要素を持つ、自身の別の行動を洗い出す

誰でもいつでも答えるQ&Aサイトがベスト・プラクティスを創出する

ここで筆者が経験した、ベスト・プラクティスを収集して、共有することができた、最も有効な事例をご紹介します。いわゆるQ&Aサイトを社内活用して、質問したい方が誰でもいつでも質問でき、答えられる方が誰でもいつでも回答することを継続した事例です。

この事例では、「マニュアルに書いてあることはマニュアルを読む」「専門知識のガイダンスを受けたければ専門部門へ問い合わせる」という前提で、マニュアルにもガイダンスにも書かれていない、ビジネスの現場で日々発生している知恵や工夫を知りたければ、この仕組みで、質問し回答するということが推奨され、情報の収集と共有が加速的に進みました。

もちろんここで回答される内容が、質問者の意図に完全に合致するかどうかは分かりません。もしかしたら間違っている内容が示されるかもしれませんが、しかし、それは、質問した方やアクセスできるメンバーが個々に判断して生かしていけばよいという発想です。

この発想は、現場は何をやらかすかわからないので、すべて本社の専門家が指示し、回答しなければならないという発想とは全く逆のものです。Q&Aサイトを導入した時に最も効果があったのは、会社が現場をリスペクトしているということ、そのような言葉を一切使わずに伝えることができた点にあったのではないかと、筆者は確信しています。

ベスト・プラクティスの定説を惑わされるな

「瓶に入ったジェリー・ビーンズの個数をあてるゲームで、最も近い個数をあてた個人よりも、参加したメンバーの平均値の方が実際の個数に近かった。グーグルが何十億というウェブページから探しているページをピンポイントで発見できるのも、集団の知恵のたまものである」——。これは、ジェームズ・スロウィツキー『「みんなの意見」は案外正しい』(角川書店、2006年)に記されている、凡庸でも多様な集団が到達する結論は、専門家の意見よりもつねに優るという見解です。

思いあぐねてQ&Aサイトへ投稿した質問が、見も知らぬ登録者により瞬く間に回答された経験をお持ちの方も多いと思います。参加者の方々が出される話法や事例にも、企業内でQ&Aサイトを運営した経験からも、専門部署の意見より、現場の社員の工夫例やアイデアがどれだけ業績伸展に役立つかということ、20年の研修経験の中で筆者も実感してきました。ベスト・プラクティスを効果的な方法で収集して共有していくことが大切です。

冒頭のチェック・リストですが、実は、チェックが入らなかった方ほど、ベスト・プラクティスを収集して共有することに適した方です。以下に解説を書きましたので、是非、ベスト・プラクティスの創出を促す担い手として、ますますご活躍いただければと思います。

あなたは、情報共有に向いていますか？

- 上司からベスト・プラクティスを挙げろと指示されたら、すぐに思いつくようにならない
(解説)自身のオリジナルな行動や、目標達成に欠かせなかった行動や、最も注力した行動の中から、ベスト・プラクティスを見出していきましょう。すぐに思いつくかどうかは関係ありません
- ベスト・プラクティスは長い経験を積まないと出てこない
(解説)経験の長さによらず、ベスト・プラクティスを生み出すことができます
- 自分自身の努力の積み重ねによりベスト・プラクティスが生まれてくる
(解説)努力した領域でベスト・プラクティスは生まれやすいですが、蓄積されたかどうかで生まれやすさは変わりません
- 高度で専門的な知識があつてこそ、ベスト・プラクティスを実施できる
(解説)ベストプラクティスを実施することに高度で専門的な知識は関係ありません。どなたにでも、ベスト・プラクティスを生み出すことができます
- ベスト・プラクティスは誰にもあるものではない
(解説)ベスト・プラクティスは誰にでもあります
- ハイ・パフォーマーにこそ、ベスト・プラクティスがある
(解説)ハイ・パフォーマーにのみならず誰にもベスト・プラクティスがあります
- ベスト・プラクティスを見出すのは、上司の役割だ
(解説)上司の役割として、ベストプラクティスの発見や共有を押し付けると、ベスト・プラクティスが生じにくくなります
- ベスト・プラクティスは誰もが簡単にまねできるものではない
(解説)ベスト・プラクティスは誰もが簡単にまねができません

- 新任者は、当該業務経験がないので、ベスト・プラクティスを生まない
(解説)当該業務経験の有無やその長さに関係ありません
- ベスト・プラクティスを洗い出すことには時間をかけなければならない
(解説)洗い出しに時間をかける必要はありません

[このコラムについて](#)

目からウロコ! エグゼクティブのための10分間トレーニング

グローバルビジネスパーソンの研修歴20年以上の筆者が、そのノウハウを「自主トレ用」にまとめました。1回10分、本コラムのトレーニングを徹底的に習得すれば、ライバルに一步も二歩も差をつけることができるでしょう。

日経BP社

[日経ビジネスオンライン会員登録・メール配信](#) — [このサイトについて](#) — [サイトマップ](#) — [よくある質問・お問い合わせ](#) — [利用規約](#)
[日経BP社社会案内](#) — [個人情報について](#) — [アクセス履歴の利用について](#) — [著作権について](#) — [広告ガイド](#) — [ID統合について](#)

Copyright © 2006-2015 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.