



序章

1 組織には当たり前ではない当たり前がある

本書を手にとった方は「当たり前前のレベル」を見てピンときた方と、「組織は必ず強くなる」という文字から強い組織に対して興味を持った方、もしくはその両方の方がいると思います。

世の中には当たり前といわれることがたくさんあります。しかし、そんな当たり前も年代や地域、国によってまったく違うものになってしまうことは珍しいことではありません。そんな当たり前は各会社にも数多く存在しています。そして、それが会社や組織の競争力の差となって表れています。

本書ではそんな当たり前前に注目しながら、これまで実践してきた強い組織をつくり上げるためのマネジメント改革の考え方や取り組み方を解説していくものです。

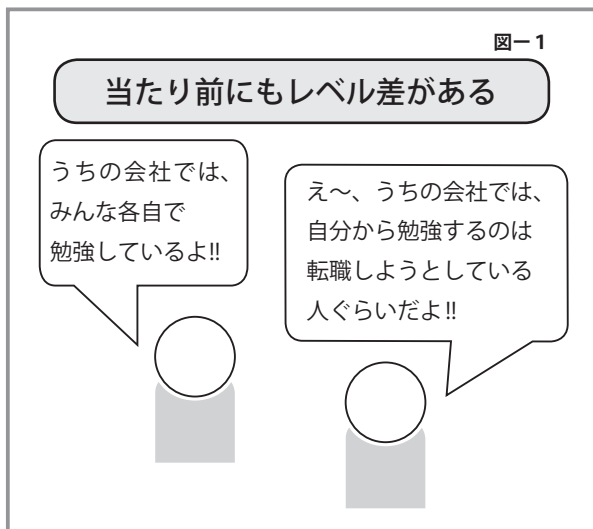
当たり前前にもレベルがある

「当たり前前はわかるけど、当たり前前のレベルって何だ？」

そうお思いの方も多いでしょう。当たり前前のレベルとは私が企業や組織のマネジメントを語るときにいつも使っている言葉です。

そもそも当たり前前とは、誰もが違和感がなく、日常繰り返し返していることや考え方です。社風とか組織風土は会社の持つ独自の当たり前前と言えます。その当たり前前はどこも同じではなく、違いがあります。さらに同じことでもレベル差があるのです。

図-1



例えば、あいさつ。

元気の良い会社もあれば、丁寧な会社もあります。かと思えば、暗い会社もあれば、あいさつそのものをあまりしない会社もあります。あいさつは個人個人がするものですからもちろん個人差があります。しかし、それ以上に会社ごとにカラーがあり、違いがあります。

そんな差を私は、「当たり前前レベルの差」と呼んでいるのです。

「あいさつはキチンとしなさい」

どの会社でもそう指導しています。特に新入社員には社会人としての第一歩として厳しく指導していると思います。しかし、その時点でも会社によって差が生まれていますし、入社時は良くても数カ月もたつとまったく変わってしまうこともあります。

それが、個人の能力の差だと思えますか。

そこにはその組織が持つ「当たり前前レベル」が大きく影響しています。

例えば、元気にあいさつしていた新人が、半年もたつと元気のないあいさつになる。逆におとなしかった新人が、元気良くあいさつするようになる。

組織の持つ当たり前とは刺激である

- ✓ 良い当たり前は
人を成長させる
- ✓ 悪い当たり前は、
人を墜落させる

どちらも周りの環境（組織の持つ当たり前）が刺激を与え、人はその環境に順応していきます。それが、当たり前なのですから、そうするのが当たり前なのです。

ちよつと、自分の組織を振り返ってみてください。

あいさつ、服装、朝礼・ミーティング・会議、整理・整頓、計画・結果、約束・ルール、報告・連絡、相談、残業・休出、ミス・トラブル報告・対応……など。

いかがでしょうか？

これら普段、当たり前に行われていることですが、そのレベルは満足がいくものでしょうか。ほとんどの人は満足していません。これらの当たり前に行われていることが組織において競争力の差が生まれるもつとも大きな要因の一つであることは、言われるまでもありません。

『良い当たり前』は人を成長させ、『悪い当たり前』は人を墜落させます。

しかし、『良い当たり前』もちよつとした妥協が続くと、いつしか、『悪い当たり前』に変わってしまいます。

そんな『悪い当たり前』を『良い当たり前』に変えようと、いろいろと取り組んでいる会社もあります。しかし、変わったと思っても継続できずに気づいたら元に戻ってしまう。そんな相談もこれまで数多く受けてきました。それは、当たり前のレ

ベルそのものが上がっていないからです。

そこには2つの大きな要因が潜在しています。

当たり前は変化に抵抗する

1つ目は、当たり前レベルの影響力を軽視していることです。

当たり前とは習慣化されたものです。それを理屈（理論）だけで変革させることは容易ではありません。理屈では新しいやり方が効率が良いとわかっているにもかかわらず、しっかりと意識していないと、ついつい慣れているいつものやり方で仕事をしています。

「人は変化を嫌います」

昨日と同じ今日が一番安心します。それが人間というよりも動物の本質です。やるならば徹底して妥協せず継続して行わなければならないません。その継続の源は目標でありビジョンです。

「こうなりたい」という強い想いが継続力を生み出します。その想いを組織のトップが覚悟を持って取り組まなければ、元の本阿弥になってしまうのがオチです。

2つ目が、強い刺激で短期間に変えようとしてしまうことです。

人が変わるには、外部からの刺激か自らの気づき、それに加えて欲求が必要です。

大きな刺激は少ない回数で短期間に大きな変化をもたらしますが、欲求がついてこなければマイナスになることもあります。ダイエットで言う、リバウンドです。それでも短期間で行う必要に迫られれば、それを承知で行うこともあります。例えば、リストラでの人員削減。これは社員にとつてはとても大きな刺激です。これまでとはまったく違う考え方や行動をとらなければなりません。しかし、その考え方や行動はその人の持つ欲求によつて方向性は百八十度変わります。会社に残りたいと頑張る人、会社に見切りをつけて転職先を探す人。会社としては優秀な人材に残ってほしいと思いますが、そう思い通りになることはありません。

そして、残った人材で立て直しをしようとしても、自ら気づきがあつて、「このままではダメだ」と思う人は良い方向に向かうでしょうが、残ったことに安堵してしまうとよほど継続的に刺激を与えなければ、時間とともに元の状態に戻ってしまいます。ですから、リストラなどではただ人員を削減するのではなく、外部から新たな刺激として人材を迎えるぐらゐの戦略を持たなければ、組織としての力を落とすだけになってしまいます。

結局は継続的な刺激が人を変え、周りがわかつていくことで気づきが生まれ、それが組織全体に広がっていきます。それは基礎体力を上げるのに近道がないのと同じです。一過性の取り組みや中途半端な取り組みは、悪い当たり前をさらに加えることになります。そうならないために、不転の覚悟で臨まなければ当たり前のレベルは上がっていきません。

小手先の技で勝ち続けられる時代は終わったのです。

当たり前前レベルに目を向けてみる

良い当たり前前（環境）をつくるか、悪い当たり前前（環境）に甘んじるか。これは組織運営の根底に影響する問題です。そして、今こそ当たり前前レベルを再認識するチャンスです。

朝のあいさつは……、会議は……、業務計画は、業務指示は、情報共有は、普段のコミュニケーションは……。

まずは、自分の周りの当たり前前レベルを振り返ってみてください。もしかしたら当たり前前にのまれ、妥協だらけかもしれません。もしそうであれば、本書は必ずお役に立てると思います。

また、各テーマの最後に「気づきポイント」として現状を振り返るためのポイントを用意してあります。ちょっと立ち止まって、自分自身、そして職場の中を振り返ってみてください。