

## 「学習する組織」③基盤づくり

企業経営漫談士 岡野実空

栗と北斎と花の町、小布施。別のコラム「地方創生」(E-23)でも取上げた、北信州の「町おこし」の仕掛け人、セーラ・マリ・カミングス女史は、2002年ウーマン・オブ・ザ・イヤーに選ばれ、我が国ですっかり有名人になりました。しかしその華々しい活躍の陰で、彼女が周囲の関係者に使用を禁止した日本語の話は、意外に知られていません。今回はその代表として、「むずかしい」「とりあえず」「しかたない」の3つをとりあげ、それらの絶大な効果を参考に、企業変革に臨む「学習する組織」の基盤づくりの大切さを考えます。

### 禁句1: むずかしい

小布施に移った彼女がまず面食らったのは、なにか新しいことを提案すると、関係者がいきなり「むずかしい」と反応すること。難易度の高くないはずことにもその答えが返ってくるので、本当に困ったそうです。しばらくして彼女は、それが「(よく考えた末に)難しい」という意味でなく、「(苦手あるいは面倒なので)考えたくない」という無意識の意思表示であることに気づき、早速第1号 NG ワード指定。

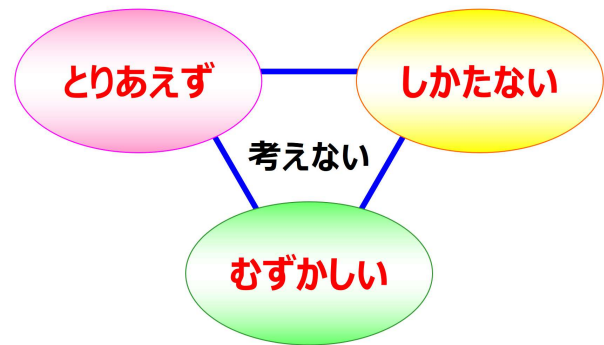
### 禁句2: とりあえず

第一関門「むずかしい」を突破し、ようやく課題解決に向き動き出すと、次なるメンバーの連発用語は「とりあえず」。大阪の吉本に出入りし、日本語の研鑽?を積んだ彼女は、「とりあえず」を「本格的な対応はあとにして、さしあたり」と正しく解釈して、次に続く行動を待ったそうですが、その後の動きは一切ありません。実際、「(抜本的なことには手をつけず)着手しやすく簡単なことだけはやる」という、その真意に彼女が気づくには、かなり時間がかかったそうです。もちろん判明後は、直ちに NG ワード追加指定。

### 禁句3: しかたない

やっとなつの関門を越えると、待っていたのは最難関の「しかたない」。この反応は本当に手強かったとか。しかし聡明な彼女は、ここでも我が国屈指の教育県で育つ住民の本質的な問題を見抜きました。それは子供の頃から染みついた「正解の存在」という先入観。それは明治以降の教育における最大の弊害、何事にも満点があるという手強いもの。彼女は、「仕事には100点がない。なにもしないで0点より、10点でも20点でも取れるよう行動すべきであること」、「場合によっては、150点も200点も

### KM 3-9 学習する組織③「禁止用語」



あること」を説き続けました。満点目標の「仕方ない」は NG。しかしそれを捨てれば、いくらでも「仕方はある」!!

以上のような彼女の措置は、実は NG ワードによる職場マネジメントの基本、「できません」の間接的禁止です。問題を「考えたくない」という関係者の心の壁を乗り越え、「いますぐは」「自分一人では」「いままでの方法では」「100%は」という「できない理由」に気づかせる。そしてそれを「見える化」し、組織で共有して、全員でその解決を考え、「できること」を実行するというプロセスです。また一方で、それらの NG ワードは、もう一つの基本、「どうしましょうか?」の禁止も含んでいたこととなります。

JMA グループの故・島山芳雄氏は、「組織人の基本動作」「専門職の基礎態度」など、職業人の基礎の大切さを生涯訴え続けましたが、社会の情報化、複雑化、多様化が加速するいま、その重要性はますます高まっています。それら「学習する組織」の基盤づくりを、上意下達ではなく、地域や業界、さらに個々の社風に応じて考え、職場に浸透させるのは、まさしくミドルの皆さんの役割。「基本」だけで勝てる時代はすでに終わりましたが、ミスから自壊する愚は防ぐことができます。小布施を含む北信の覇者・武田信玄、ミドルに向かい曰く、「四十歳より前は勝つように、四十歳からは負けぬように」(甲陽軍鑑)

2019年8月14日(初出平成29年9月4日) 実空