

考える余白が、社員を育て、会社を強くする 思考が根づく組織のつくり方



❶社員はなぜ、自ら考えなくなってしまうのか

クエストリーの櫻田弘文です。今回は、「効率化しないと決める領域をどう見極めるか」について考えました。今回はその続きとして、「考える余白を社員や組織の中にどうつくるか」をテーマにしたいと思います。

多くの経営者から、社員に「もっと主体的に考えてほしい」「自ら判断できる人になってほしい」という声をよく聞きます。しかし一方で、日々の業務は忙しく、余裕はなく、社員は指示どおりに動くことが最優先になってしまいます。

これは社員の能力の問題というより、考える余白が少ないことが原因ではないかと思えます。「もっと考えろ」と言われても、時間も場もなければ、人は考えられません。考える余白は、やる気や気合いなどの精神論からは生まれません。

❷自ら考え、行動することが許される環境づくり

むしろ、考えない方が安全だと思ってしまう社員が増えます。だからこそ、経営者は、考えることが許される環境をつくる必要があります。たとえば会議で、結論を出すことも大切ですが、すべてが即断即決である必要はありません。

意見を出し合うだけの時間、違和感を言葉にするだけの場、問いを共有するだけの話し合い、そんな時間は一見すると非効率に見えるかもしれません。しかし、こうした場があるからこそ、社員は自分の考えを持つようになります。

評価方法も同様です。結果だけで評価すると、社員は安全な選択しかしなくなります。一方、挑戦や試行錯誤が評価されるとわかれば、人は考え、工夫します。考える余白とは、時間だけでなく、評価や関係性の余白でもあるのです。

❸「中止しない」という判断が生んだ余白

講演の仕事で、京都の美容ディーラーの「ガモウ関西」とご縁ができました。同社は効率化を進めながらも、すべてを合理性で割り切らない経営を進めています。その象徴的な取り組みが、コロナ禍でのヘアメイクコンテストでした。

開催中止が当たり前とされた時期に、同社は「美容師に挑戦する機会を失わせてはいけない」と判断しました。社内からは「今やる意味があるのか」という声もあった一方で、「この状況だからこそ実現したい」という意見もありました。

そこで、形式や方法を工夫しながら開催を決断したのです。その結果、若手美容師や社員が、自ら考え、試行錯誤する取り組みが生まれ、社内外に前向きな空気が広がりました。この判断が、コロナ禍を乗り越える力の一つになったのです。

❹考える文化は、経営者の姿勢から生まれる

いま、中小企業に求められるのは、「自らが考え、行動し、チェックし、改善していく人と組織」です。経営者が忙しそうにしていれば、社員は立ち止まれません。経営者が答えを出してしまえば、考える必要もなくなります。

一方、迷いを共有し、「どう思う？」と投げかけることで、考える文化が根づいていきます。その土台になるのが、考える余白です。余白がある会社では、すべてを社長が決めなくても、社員が現場で考え、選び、動けるようになります。

短期的には遠回りに見えるかもしれませんが、長い目で見れば経営者に依存しない会社をつくることにつながります。効率化しすぎない勇気を持ち、判断の線を引き、社員に考える余白を手渡す。その積み重ねが、会社の未来を支えます。

(櫻田弘文)

今週のアクション

答えを出す前に、一つ問いを渡す

リーダーのみなさん、日々のやり取りの中で、ちょっとだけ、答えを出す前に立ち止まってみてください。そして、「どう思う？」「ほかに方法はあるだろうか？」、そんな問いを一つ投げかけてみてください。

すぐに正解が出なくても気落ちする必要はありません。問いが共有されるだけで、社員は「考えていいのだ」と感じ始めます。その小さな変化が、考え続けられる組織への第一歩になります。



コロナ禍前に行われた、ガモウ関西のヘアメイクコンテスト