

組織は、制度で変わらない。

変化はいつも、一件の「例外」から始まる。

宮川 卓也

ワンダーライズ株式会社 代表取締役

組織を変えようとする時、多くの会社はまず制度に手をつけます。
評価を見直す。等級を組み替える。新しい仕組みを導入する。
正しい手順です。私も制度の設計をご一緒することがあります。

それでも、こういう話をよく伺います。

「制度は変えたのに、現場の空気は変わらない」
人事の方が、いちばん悔しい思いをされている場面です。

なぜ、そうなるのか。

それは、順番が逆になっているからだと考えています。

制度が組織を変えるものではありません。

先に誰かが今までと違う判断をして、それがとがめられなかった。

その事実が積み重なった後で、制度がそれを追認するものです。

制度は変化の起点ではなく、変化を記録したものとなります。

だからこそ私は、その会社の制度より先に別のものを見ます。
前例のない案が持ち込まれた時、社内で何が起きているか。
これは、制度の分厚さでは分かりません。

止まる箇所の大半は決まっています。
稟議の三人目。部門をまたぐ瞬間。そして「前例はあるの？」と問われた時。
この三つで、たいていの例外は前に進まなくなります。

ここで大事なこととして、止めた人は間違っていない。
前例を確認するのは職務として正しいです。
むしろ真面目な方ほど丁寧に確認します。
誰かの怠慢ではなく、仕組みがそうさせているだけなのです。

もう一つ見落とされやすい点があります。
通った例外が、その後どう扱われるかです。
うまくいった例外の大抵は担当者の手柄話で終わります。
「あの人だからできた」というよくある話です。社内には残りません。

すると、二人目が現れなくなります。
組織が学べないのは、失敗を隠すからだけではありません。
成功を判断として残していないからです。

制度化を急ぐことにも落とし穴があります。
一件うまくいったからすぐ仕組みにする。
熱があるうちに形にしたい気持ちはよく分かります。
ただ一件だけを元に作った枠は、
少し形の違う次の例外を通しにくくします。
変化を広げるはずの仕組みが、変化を絞ることもあるのです。

制度は、変化の記録です。

FROM THE FIELD

例外を、どこで見るか

- 1 誰が止めたかではなく、どこで止まったかを見る。**

人を追及すると、次から誰も持ち込まなくなります。見るのは工程です。
稟議のどの段階か。どの部門の境目か。
同じ箇所でも度々止まっているなら、それは個人ではなく設計の問題です。
- 2 通った例外は、成果ではなく“判断”を残す。**

結果だけを共有しても、次の人は動けません。何を根拠に進めたのか。
何を許容したのか。判断の中身が残って、はじめて二人目が出てきます。
- 3 制度にするのは、事例が揃ってから。**

一件で仕組みにすると、その形だけが正解になります。
似た判断がいくつか出てくるのを待ってから、共通点を制度にする。
急がないことが、結果的に早く広がります。

制度をつくる仕事には、大きな意味があります。

組織の考え方を形にして、次の世代へ引き継ぐ仕事です。

ただ、その手前にもう一つできることがあります。

前例のない案が持ち込まれた時、それがどこまで進んだか。

進んだ案が、その後どう扱われたか。

そこを見ている人が社内に一人いるだけで、組織の動き方は変わります。

そしてその一人は、制度を最もよく知る人事の方が向いています。

例外が通った回数は、そのまま組織の伸びしろになります。

Wonderlize Insight | Vol.08

発行：ワンダーライズ株式会社 (Wonderlize Inc.) / 著：宮川 卓也 (代表取締役)

これまで500社以上の採用支援に関わり、組織改革のご提言も行っていました。

採用・組織づくりのご相談は、お気軽にお問い合わせください。

Web <https://wonderlize.com>

