

### 組織の「未来地図」

先日こんな事例に遭遇しました。激しい時代変化の中でライバル企業との競争に勝ち抜くために、ある企業で経営者が助成金や借入で新たな設備投資を実施しようとしたところ、組織の中からこんな声が沸き起こってきました。「新しい機械を買うくらいなら給料を上げて欲しい」。別の会社では、隣の土地の買収のめどが付き、懸案だった狭い工場から抜け出し生産性向上を目指そうとした瞬間「土地を買う金があるのならその金を我々に配って欲しい」という話が出てきたのです。組織には様々な誤解が渦巻いています。例えば、給料に関しても「利益に貢献しているから給料をもらっている」という考えと「働いたからもらえる」という考えは、表面的にはわずかな違いにしか過ぎません。しかし根本の部分が違っているので、組織が大きく動こうとする時にとんでもない現象を引き起こしてしまいます。

### 組織の中の「3つの誤解」

組織には、①セクショナリズム ②世代間格差 ③役職価値観 という3つの壁が存在します。

「私は営業だから」「私は総務だから」「店舗だから」「工場だから」という所属によって発生する意識のズレは小さくありません。多くの社員は、自分の置かれた位置から全体を見てしまい、苦情が発生しても組織のこととして捉える以前に、その苦情の責任の押し付け合いに走りがちです。拳句、他部門への悪口がいたるところに存在します。これが「セクショナリズム」の弊害です。

同時に「ベテラン」と「中堅」と「若手」の間にも大きな壁があります。本来それぞれの役割を理解して補わなければならない関係のはずが、成功体験の違いやプロセス理解の格差によって十分な補完関係にない場合があります。こうした役割に対する理解不足から、「最近の若い連中は」「うちの年寄り共は」という目に見えない「世代間格差」による対立関係が生じています。

「役職価値観」の違いは致命的です。現場サイドは大したことはない、と思っていることが経営陣や経営幹部からすれば組織の存続に関わる重大事であったり、逆に若手が真剣に思い悩んでいることを組織の上層部が軽く考え、最終的に人材流出に繋がるケースも少なくありません。立場の違いによる意識の違いがあるのです。

## 理念と目的と目標

こうした組織内の誤解を解く方法は、組織の全体像と将来像の共有によって図る以外に手立てはありません。何のために自分の所属する会社が存在するのか、というテーマは青臭い話に聞こえるかもしれませんが。しかしその部分が明確に共有されていないために、冒頭のような「給料さえもらえればいい」という平板な人間を生み出していることに経営者は気づく必要があります。そして、そのためにはどれだけの利益が必要で、将来的にはこうした形の組織になる、という組織の未来地図が必要です。

給料や労働環境は、経営の中の要素です。目的ではありません。同じようにコミュニケーションや人材育成も経営要素です。経営とは、それらの要素を機能的に組み上げ展開する作業でもあります。

一般的に、組織の未来地図は「経営計画」や「事業計画」と呼ばれます。これが、どれほど組織にとって重要なものであるかを理解している経営者は多くはありません。鉛筆を舐めながら、売上と利益を電卓で叩き、歯の浮いたような美辞麗句を並べ立てて済ませている組織も少なくありません。本気の社員が欲しいなら本気の「未来地図」が必要です。そこには組織の「理念」と「目的」と「目標」が明確に語られていなければなりません。そうしたものが社員間で共有された時、組織は新しいステージで時代に合った闘い方を始めることが出来るのです。

御社の「未来地図」の共有は大丈夫でしょうか。