

～昨日の風 明日の風～

経営コンサルタント独白録 第12回

### 組織の優先順位(プライオリティ)

以前「経営者の挟持(きょうじ)」というタイトルで、こんな文章を書いたことがあります。

一半端ではない金額を新商品の開発に注ぎ込み財務を圧迫している経営者に対して食ってかかる後継者。人材の育成に熱心で、惜しむことなく金を人に注ぎ込む経営者とそれに反発する後継者。頑固なまでに以前のやり方を守り続ける経営者とそれを時代遅れと口汚く罵る後継者。…

苦境の中で商品開発を続け、時代に先駆けて新たな商品を作り上げたものを世間では【先駆者】と呼ぶ。何人もの若者を、次世代を担う人財を育て上げた者を人は【人格者】と讃える。先代から受け継いだものを社会に残そうとするものを【情熱の人】と社会は拍手を惜しまない。

一年で見れば、無様なことはたくさんあるに決っている。三年で、人は育ちはしない。五年では、魂の承継は出来はしねえ。

後継者が現在の経営者を悪し様に指差し、声高に非難し、地団駄を踏み、髪をかきむしるのは、正しい。それが後継者のエネルギーなのだ。そして、悪態をつく後継者を追い詰め、根をあげさせる経営者もまた正しい。必要な時には、きちんと転ばせて転び方を教えておかないと、後継者はいずれ大怪我をする。赤ん坊は転んで歩き方を覚える。幼児は膝小僧を擦りむいて走り方を覚える。小学生は鉄棒から何度も落ちて逆上がりを覚える。…物事にはプロセスが必要なのです。

経営者の「矜持」は実に奥が深い。そして、その奥深さに本当に気づいた時、後継者たちは経営者になるのです。ここ数日、こうした経営者と後継者の神聖にして壮絶なバトルの近くにいます。どのバトルも真剣勝負なので、側にいる私も時に痛みを感じます。

負けるな、後継者！経営者よ、時に後継者を真っ二つに切り裂け！経営者の「矜持」を教えるために…。(引用終わり)

### 本当のコミュニケーションとは？

組織にとって重要な事は何でしょう？

「売り上げ」「利益」「人材育成」「商品開発」「サービス向上」「販売エリア」「マーケティング」「IT 対策」「提携先」…

手を打たなければならない【経営要素】はたくさんあります。しかしながら、経営においてもっとも重要なことは、何を最優先にするかというプライオリティです。

経営者も後継者も経営幹部も全員が会社を良くしようと考えています。誰一人、会社が潰れて構わないなどと考えるはいません。しかし、時と場合によっては前述のような対立構造でしか意見を戦わせられない組織もあるので。

経営者への悪口、後継者への軽蔑、幹部への陰口…。これらは組織の「進むべき方向」と「進むべき速度」に関するコミュニケーションが欠落していることが原因です。つまり、組織の優先順位が決まっていないのです。

本当のコミュニケーションとは、毎週会議をすることではありません。ましてや、飲み屋で若者や取引先の悪口を言い交わすことでもありません。背筋を伸ばし、論理性と数字をもって、自分の言葉で語り、相手に理解してもらうことです。背筋を伸ばさずに、立ち話で組織の進むべき方向と速度を話してしまうので、組織が混乱していることにお気づきでしょうか。

組織に所属する人たちは、誰も会社がどうなってもいいなどとは思っていません。それが「総論賛成、各論反対」というレスポンスの悪い状態に陥っているのには、それ相応の理由があるのです。伸びている組織で経営者の悪口など聞いたことはありません。同時に幹部や若い世代への悪口もありません。

組織の優先順位、全員で共有していますか？「組織活性化活動」で組織の進むべき方向と速度の再検証が必要です。これもまた、重要な優先項目です。

### 著者紹介 戸敷 進一(編集注＝顔写真を入れます)

1956年宮崎県出身の経営コンサルタントで、(株)経営改善支援センター(福岡市、URL <http://sien.co.jp/>)代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。昨年より帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。