

～昨日の風 明日の風～ 経営コンサルタント 独白録

【第42回】 組織診断3項目



戸敷 進一

1956年生まれ、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。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。また、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。

明けましておめでとうございます。本年もどうぞよろしくお願い致します。

さて、コンサルタントとして最初に組織と接触した時、無意識のうちに3つの観点からその組織を観察しています。無意識なのできちんとしたチェック表を持っている訳ではありませんが、整理すると①油切れ組織②錆付き組織③歯車欠損組織、という3つの大まかな分類です。多くの組織で発生している問題は、表面的には単純に見えてもその背後では幾つかの要素が絡まり合っています。組織を良くしようと思ったら、その背後に回って本当の原因を探り当てなければ解決の糸口がつかめません。

コミュニケーションと意識

油切れ組織とは、コミュニケーションが欠けている組織のことです。組織の目的や目標が不明確で、なおかつ情報が共有されていない場合に起こります。目的や目標が認識されていない場合、何のために仕事をしているかわからず多くの場合自主性を削いでしまいます。時に「私、聞いていません」などと社員に言わせてしまったら、聞いていないことを錦の御旗にしてやらない理由にしてしまいます。朝礼や会議がうまく機能していない場合、簡単に組織活動にブレーキがかかってしまいます。

錆付き組織とは、組織内の意識が低い状態の組織のことです。時代は日々変化しているというのに、相変わらず業界常識や地域特性にこだわり変化できない。「そこまでやらなくてもいいのではないか」「以前はそんなことはしていなかった」などという会話が飛び交うとすれば、どこかで時代認識のズレが発生しています。つまり全体的に古臭く、なおかつレスポンス(反応)の鈍い組織です。

機能不全と歯車

歯車欠損企業とは、組織の仕組みの中で何らかの機能が低下している状態の組織のことです。社長は意欲に満ち、エンジンの回転数を上げているのにそれが組織に伝わっていない。逆に現場は頑張っているのに経営者や幹部たちがそれに応じた手立てを講じていなかったりする場合です。組織の中の仕組みや体制は整っているにもかかわらず、狙った出力が得られないとするならば、おそらく仕組みに本当は必要な小さな歯車が欠損している可能性があります。社員教育には熱心なのだが、幹部教育ができていない。資格取得は十分なのだが、社会人教育や組織人教育という肝心なものが抜け落ちている。組織全体として利益に関する意欲や認識が欠けている……。おまけに部署間のリレーションが悪く、顧客クレームが途絶えず、スムーズに組織が回っていない。

3つの原因が絡まり合うと...

最初に組織と接触した時に感じる「感心」と「違和感」は、こうした要素がきちんと処理されているかどうかの印象によって決まります。挨拶をきちんと返してくれた。服装がちゃんとしている。全体の印象が明るい。社内に意欲に満ちている、などという第一印象はこうした事によって決まります。逆に3つの原因が絡まり合って、電話対応がまずい、組織が暗い、会社の悪口を平気で口にする。挙句業績が振るわず、離職者が多いという現象を生み出しています。

今回書いている「組織診断」はあくまで組織を観察する時の要素です。要素なので明確なチェックをしているわけではありません。ただ私が受けているような印象は、取引先や顧客も同様に感じていることを忘れないでください。また「5S活動」に【清潔】や【整】などという項目が何故入っているのかということにも思いを巡らせて頂きたい。昔の意識のままでは組織は回っていきません。