

～ 昨日の風 明日の風 ～
**経営コンサルタント
独白録**

〔第45回〕 「種なし果実」との闘い！



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、佛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。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。

一般的な組織の意識の状態は「2：6：2」という比率で表せる、という話をよく聞きます。2割の「このままではいけないという危機感を強く持ったグループ」、6割の「強い方へ引かれるニュートラルなグループ」、2割の「変化を望まず、現状維持にこだわるグループ」の3つの意識グループの比率です。

当然、経営者を含む職位の高い人や意識の高い人達は最初の2割に属します。時代変化や社会変化の速度を考えれば、組織にとって現状維持はあり得ないことで、絶えず強い危機感を持たなければなりません。組織を活性化させる、あるいは組織の存続と発展を考えるエネルギーの根幹は、この危機意識にあります。一方、組織の中には変化を望まない人達も存在します。特に成功体験にとらわれる世代や組織への依存心の高い人達は、新たな取り組みが苦手です。なるべく今のままで慣れた環境の中で気楽に過ごしたい。ある意味、人間の本音かもしれませんが、これもまた2割程度いることも事実です。

組織の存続をかけた綱引き

組織を活性化させる（時代にあった組織に変化させる）とは、突き詰めるとこの上位の2割と下位の2割の戦いです。言い換えると変化と現状維持という活動の綱引きのことです。勝った方が6割のニュートラルなグループを味方にして、組織の大勢を作り上げていきます。

社歴の長い、職人気質の強い組織で、上位の2割の危機感を持ったグループが優勢となり、5S活動が形になり始め、一元を拾うという利益管理体制が整い始めた時、下の2割の人達に動揺が走り始めました。6割のニュートラルな人々が活動

に積極的になり始め、組織の変化が大きく顕在化してきたのです。何よりも顧客や取引先の第三者評価が上がり、多くの人達が新しい価値観を共有し始めたのです。2割の現状維持を望んでいた人達の中からも少しずつ離反する人間が出てきて、居場所を失う人も出てきました。

そうした全社的な変化に対して、追い詰められた人物がある会議でこうした発言をしました。

「会社がどげんなっても俺たちには関係なか！俺たちは給料さえ貰えればいいんだから余計なことなどしたくはない！」。

禁断の言葉です。そもそも言語として成り立っていない言葉です。会社がなくなったら給料が貰えない、という原理すら理解できない幼児の言葉です。果たして幼児と一緒に仕事ができるのかどうか。実はその組織の低迷は、こうした幼児性を放置していたことにあったのですが、それが最終局面で一気に顕在化したのでした。

種なし果実

「種なしの 果実を望む 人のエゴ」とは、NHKラジオの川柳の番組で流れた一句です。種なしの果実、つまり種なしブドウや種なしスイカは確かに食べやすいものですが、植物の果実であるはずの種なしからは決して新たな生命は生まれません。いわば、植物としての「奇形」です。その「奇形」を放置すれば、その種族は滅びます。

「会社がどげんなってもよか！」とは「奇形」の言葉です。「奇形」を放置すればその組織は消えてしまいます。コンサルタントは、時々そうした「奇形」と本気になって戦わなくてはなりません。そして、それが私の仕事です。