

～ 昨日の風 明日の風 ～ 経営コンサルタント 独白録

【第55回】 マネジメントの定義と課題



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、暢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」の専門家として、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。

最近、若い世代の人たちと話していて、少し不安になるのは、彼らが「マネジメント」ということにあまり興味を持っていないことです。時代の空気として「出世欲」や「金銭欲」が薄いことと連動しているのか、組織を動かすということについて意欲的ではありません。時代変化の中で「マネジメント技術」も日々進化しているので、新しい世代が早くマネジメントに関わる必要があるのですが、どの組織も少し動きが遅れているようです。

「ヒト」との関わり

マネジメントとは、主にビジネス上における様々な資源や資産・リスクなどを管理し、経営上の効果を最適化しようとする手法のことです。そして、マネジメントされるべき対象は「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の4つです。現在において、若い世代が苦手を感じているのは「ヒト」との関わり方です。ひとつ前の世代に比べて情報手段が変化したために、圧倒的に「ヒト」との関わり方が薄いので、組織内の人々や顧客とどのように関係を築けばいいのかがわからない。何よりも人との「距離感」がつかめていないので、踏み込まなければならない瞬間や踏み込んではいない境界線を把握できずにいます。結果として、組織内のコミュニケーションが薄くなり、中には「日曜日に仕事のメールが入ってきた」ことに対して猛烈に反発した若者が出てきたりしています。

「情報」に関しても若い世代とベテランの世代には大きな意識のズレが生まれています。若者たちが簡単にネットなどから情報を引っ張り出してくる背後で、ベテランの世代が不機嫌な表情で腕組みをしているようなイメージがあります。情報を引っ張り出してくるスピードは速いけれど、ピントがずれていたり、優先順位が分かっていない。逆に、若い世代からすれば、スマホもタブレットも満足に扱えない世代をどこかで馬鹿にしていちがちです。こうした「ヒト」と「情報」に関するアンバランスが、「モノ」や「カネ」に関するこだわりの無さを生み出しているのです。

マネジメントを整理する

「そんなに高い給料は欲しくない」「むしろ休暇を増やしてほしい」「出世は嫌だ」「責任を持たされるのは嫌いです」……。こうした若い世代の声にきちんと「立ち向かう」ためには一度マネジメントを整理して置く必要があります。

1・目標、目的を明確化する。2・人材を配置し、管理する。3・担当者の能力を把握し、業務を割り当て、管理する。4・進捗状況、達成状況を管理する。5・ミーティングを行い、チームの意思統一を図る。6・情報収集を行う。それぞれの要素に対して、どのような仕組みが組織の中にあるか、その仕組みをどのように「今風（いまふう）」に整え直すかが大切な時代になりました。

実は、この「目標・目的の明確化」という部分での「振り分け」がなされていないのです。採用する側もされる側も、そこを曖昧にしたままスタートしてしまうので、ちょっと深いテーマに取り組もうとすると組織がきしんでしまうのです。「人材育成」「教育訓練」「コミュニケーション」などという組織の【ど真ん中】を決定する事柄で不協和音が聞こえるのは「目的・目標の共有化」がなされていないからです。

組織風土を見直す

「今度こういう研修があるので〇〇さんに行ってもらいたい」。その時に喜んで「はい」と言うのか、胸の内ですら俺が、と思いながら「はい」というのかは決定的に違う現象です。つまり、組織がコントロールされているかどうかの違いです。マネジメントは目に見えにくいものです。若い世代は余計に見えませんが、しかし、誰かが的確にコントロールしなければ「売り上げ」も「利益」も遠いところに逃げていきます。

マネジメントは、経営者と経営幹部が最優先で取り組むべき当然の事柄です。「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」を単なるスローガンのように口にするのではなく、その下に展開すべき活動と組織風土の見直しが重要です。若い世代とのギャップを素早く埋め、レスポンスの良い組織を目指して下さい。