

～ 昨日の風 明日の風 ～
**経営コンサルタント
独白録**

【第56回】 規律ある組織



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、㈱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。

【規律】とは、「人の行為の基準として定められたもの。あるいは一定の秩序」と定義されています。組織の中でさまざまに定められたものは【ルール】です。ルールとは規則、規制、規定、規準などのことです。「組織人としてルールをきちんと守れ！」「社会人としてルールを守りましょう！」という表現は正しいものです。しかし、ルールはあくまで規律を保つための「準則」です。つまり組織としての原理原則を達成するための具体的な行動基準を表現したもので、規律はルールに優先します。

学校や家庭では教えない？

「遅刻をしない」「無断欠勤をしない」「おかしい格好をしない」「きちんと挨拶をする」「自分の立場をわきまえた言葉遣いをする」「困っていた仲間がいたら助ける」「部下や後輩の面倒を見る」「仲間を信頼する」「上司を尊敬する」「尊敬される上司となる」…。

以前は、家庭や学校で教えていた当たり前のことが新しい世代には伝わっていません。学校は本来生きる力とでも言うべき「知恵」を教えていた場所だったのですが、現在は「知識」を詰め込む場所になっています。子どもたちを教育すべき教員そのものがそうした教育しか受けていないので、結果として「規律」の意味も理解しません。

優れた組織の多くは、規律が取れています。それは時に企業風土と置き換えても良いものです。組織の中で隅々まで細やかな気配りができていて、一定の秩序と緊張感に満ちています。課題のある組織の多くでは、そうした規律がなく、企業風土として規律そのものを重んじることができていません。当然組織全体が弛緩し、社員の姿勢や態度、提供されるサービスの質、作っている製品は良いものではありません。

組織活性化活動の入り口で「5S活動」が有効である理由は、そうした秩序を支えるべきルールを整備することにより、規律ある組織のスタートラインに立つことができるからです。本来、規律は明文化する必要は無いものだと考えています。しかし、それが形になっていないとすれば、あるいは実現できていないとすればルールの中に書き込まなければなりません。情けないことにきちんと挨拶をする、無断欠勤をしない、仲間と協力する…などと言う文言をルールに入れなければならない組織もあります。しかし本当は、それは規律に属するものです。

【規律】 ある組織を目指して

ある組織で「作業中は声をかけない。話さない。機械から目をそらさない」という表示がなされていました。それはその組織のルールの中にはないものでした。しかしながら、「組織の規律」として必要なものなので表示されていたのでした。当然、その作業所は弛緩した動きをする人間は見当たらず、機械の音以外は聞こえません。ある組織ではA4一枚の紙に縦書きで「荒天に備えよ！」と黒々と書かれていました。そのオフィスで無駄話をしている人を見たことがありません。これも、ルールではなく規律を定めたものです。

一度【規律】と【組織風土】について経営者を交え幹部たちで真剣に話し合う必要はありませんか？自分たちがどのような組織を目指しているのかという認識の共有は必要ありませんか？

このところ、立て続けに弛緩した組織を目の当たりにしました。「規律のない組織」に発展はありませんし、何よりも魅力がないので、新しい人々が入って来ません。価値観が多様化している時代だからこそ、そうした組織の基礎的な事柄の点検と確認が大切です。