

～ 昨日の風 明日の風 ～
経営コンサルタント
独白録

[第64回] 会社の「掟」



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。

来年10月に消費税率が予定通り引き上げられると消費が落ち込み、オリンピック後の不景気も予想されています。おまけに時代変化は加速度を増し、IoTやAIなどの技術が次々に社会の仕組みを変えていきます。国際的な動きも激しく、労働力不足やナショナリズムに満ちた閉鎖的な動きが未来に影を落としています。

そうした動きを受けて、多くの会社では変化に備え採用や育成に力を入れ、変化に合わせ設備投資やシステムの再構築に努めています。コンサルティングの現場ではそうした動きを積極的に行う組織と全く興味を示さない組織に二分されます。地域や業種、事業規模にかかわらず「企業の二極化」は日々進行しています。

決めたルールが守れない！

そうした積極的な動きを行いながらも組織の課題は普遍的です。どんなに先進的な設備やシステムもそれを動かすのは「人」ですから、どこまで行っても「人」の壁にぶつかります。特に「決めたルールが守れない」という悩みは多くの組織に共通していることです。

なぜ「決めたルールが守れない」のかには、組織を構成する人の資質の問題やそれを守らせる側の管理者能力の問題があります。しかし、根源的に問いかけた時、そのルールそのものに問題がある場合が少なくありません。現在は様々な情報が大量に出回る時代なので、安易にネットから引用してきたルールや書店の本棚に並んだビジネス書から抜き出したもの、あるいはコンサルタントが持ち込んできた他社のものなどを使ったりしますが、こうしたものは組織に根付きません。それらは所詮「借り物」に過ぎず、経営者や経営幹部の体の中を通ったものではないので社員たちの心や精神に届かないのです。

ルールではなくて「掟」

組織のルールを考える時、本質的に必要な3つの要素があります。①業界として当然の事、②地域企業として当然の事、③自社として当然の事の3点です。この「当然の事」とは時に「掟」と置き替えても良いのかもしれませんが。

例えば、建設業界であれば絶対に犯してはなら

ないタブーが存在します。ヘルメットを被らない、安全に留意しないなどルール以前の問題です。食品業界であれば衛生に関して、サービス業であれば接客に関して、士業であればその専門性において犯してはならないものがあります。それらはルールと言うより「掟」と捉えたほうが浮き彫りになってきます。もう少し突っ込むと「〇〇屋」としてと考えるといくつも出てきます。「土建屋」「建築屋」「広告屋」「小売」「卸」「ものづくり」「髪結屋」「葬儀屋」「印刷屋」「塗装屋」などと基本に立ち返った時出てくるものが①の業界として当然の事になります。

同時に「地域」として考えると、農村や漁村では考え方が異なります。農村地域では周りとの協調性が求められ、漁業地域では独立性と根源的な助け合いに特徴があります。日本の北に位置する東北・北海道地区では陽が短いことから時間を大切にし、遅刻者などあまりいません。一方、南の沖縄では時間にややルーズながら、そのおおらかさは他の地域では見られないものです。それぞれの地域の特徴を理解せずに決めごとをしてはなりません。②の要素はこうした背景を示しています。

仲間を裏切らない！

ある女性経営者が、経営計画の発表会の中で「経営理念」の補足として、いくつかの項目を挙げていました。その中に「決して仲間を裏切らない」という強い言葉が含まれていました。先代から家業を引き継ぎ、資金や人材難に苦しみながら、彼女がたどり着いた言葉だと思いました。これが③の自社としての「掟」です。ルールではなく「掟」という観点から組織の有り様を考えると、絶対にやってはならないことと絶対にやらなければならないことが見えてきます。そこから自社の実情に合わせた約束事が出て来なければ組織の柱は揺れ動きます。

他社のサンプル事例や欧米の日本の風土には合わないものを偉そうに組織に押し付ける「腰抜けコンサルタント」を嫌という程見てきました。自社の運命は自分たちの手で切り開かなければなりません。誰かの手の中に自分たちの未来を託すような真似は決してしてはなりません。