

～ 昨日の風 明日の風 ～
**経営コンサルタント
 独白録**

[第73回] 「組織風土」の創り方



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。

このところ、何社かの社歴の長い組織と関わっています。社歴が30年、50年という企業にはそれぞれに独特の組織風土が存在します。明るい、暗い、軽やか、重厚、緻密、荒い、保守的、先進的など目には見えないけれども、それぞれに感じさせる気配があります。おそらく創業以来の積み重ねにより創り上げてきた伝統とまでは言えないにしろ、独特の社風があります。

不思議なことに、人は入れ替わっているはずなのにその社風はなかなか変わりません。扱う商品やサービスが変化し、それを処理するインフラが変わっているにもかかわらず、組織風土としての核(コア)の部分は一朝一夕には変化しないようです。

地域特性と業種特性

企業風土を形作るひとつの要素は、地域特性です。都会型か地方型かは、情報量や人材の流動性に影響を与えます。絶えず新しい情報や新しい人材が流れ込む地域は、変化のきっかけを素早くつかむ機会を得ることができるので、先進的な取り組みに対して前向きです。それに対して地方は情報量が少なく、人材の流動性も低く、保守的になりがちです。

もうひとつの要素が業種特性です。BtoC(個人消費者対象)、BtoB(法人対象)、BtoG(公共機関対象)というターゲットの違い、個人の技術を要するものと機械化が容易なものとの違いなどにより組織の有り様が異なります。

そうしたものの組み合わせと、その時々の人材の性質により社風が定まり、企業風土が出来上がっていきます。

時代変化と企業風土

人口減少が顕在化し、価値観の多様化が進み、技術革新がめざましく、同時に国際化の波が押し寄せている現代。そうしたなかで、従来の組織風土が変化に対する阻害要因になっている場合があります。その意味からすると、どこかで思い切って経営の舵を切る必要があります。つまり、時代変化に合わせて組織風土の変革を進めなくてはならないのです。従来の枠組みから離れ、従業員の意識を変え、商品サービスそのものを見直し、ターゲットの変更を行わなければならないのです。事業承継の時がその好機ではありますが、なかなか困難を伴うことでもあります。

感性の統一と価値観の共有

組織風土を改革する方法はいくつかあります。トップダウン型もあれば、人材入れ替え型などという方法もないわけではありません。しかし中小企業の場合には、そうしたアプローチが必ずしも唯一のものではありません。

「5S活動で組織風土を変えましょう」と言うのが奇異に感じられるかもしれません。ところがこの活動の中には、2つの大きな鍵が潜んでいて、適切に活動を進めていく中で間違いなく組織風土の変革までたどり着けるのです。

5S活動は「整理、整頓、清掃、清潔、しつけ」という5つの要素をプロセスとして捉え、生産性向上やコミュニケーションを図るツールです。そのうちの「整理、整頓、清掃」の目的は、全社で活動をし意識の変化を組織にもたらすことです。セクショナリズムで凝り固まった組織では全員で1つのことを行うという機会は多くありません。まず最初の3つの要素でこの意識改革を行います。その次の「清潔」という活動は、社員たちの感覚を統一するものです。「清潔」は個人によってイメージが異なります。毎日テーブルを拭くべきだと考える人もいれば、週に一回拭けば良いのではないかと思う人もいて、感覚のばらつきがあります。感覚のばらつきは感性のばらつきです。まずこの部分の統一を図らなければ組織は共通の価値観を持つことができません。

活動の最後の要素である「しつけ」は価値観の共有化を目指しています。

価値観の共有がなければ

人間関係の最も基礎的な要素は「価値観の共有」です。食べ物にしろ芸術にしろ生き方にしろ、価値観が異なると会話すら成り立たなくなります。相手の好みに対して共感できなければ、友人関係も夫婦関係も成り立ちません。企業組織においても価値観が異なっていると、コミュニケーションや利益の追求などできるわけはありません。

価値観は、全社一丸の意識改革、感性の統一などのプロセスの後に初めて共有化を図ることができるのです。価値観の共有は訓示や研修では実現できません。プロジェクトを起こし、そのプロセスの中で新しい組織風土を創っていかなければならないのです。

全国で多くの企業がこうした取り組みにより生き残りをかけた活動を進めています。