

～昨日の風 明日の風～

経営コンサルタント独白録 第22回

社長に言わせるな！

「組織の運営に関して優劣を一番感じる点は何か？」という質問を受けました。しばらく考えて「二番手の資質」と答えました。

企業組織は基本的に階層で構成されています。社長、専務、部長・・・一般社員、アルバイト・パートなどという三角形の中に職位が定められ、階層的に構築されています。サークルや同好会などがリーダーとメンバーという階層とも呼べない役割りで作られた平板な人間の集まりであるのと随分対照的です。その違いは、サークルや同好会が個人の趣味や好みが優先された団体であるのに対して、企業組織は社会性と利益追求という明確な目的を有しているからです。同好会は別に発展を目指しているわけではなく、存続意識すら希薄です。一方企業組織は多くのライバルたちと伍して戦わなければなりません。そのためには組織として「機能性」が求められ、そのためにそれぞれに役割が必要なのです。そのために多くの場合、組織は階層的にならざるを得ません。

弊社が主催する「組織活性化プロジェクト」では、活動の最初に全員が集まってキックオフを行います。そしてそのキックオフから3ヶ月～6ヶ月経って、5S活動や絶対利益活動が目に見える形になったところで、活動指針としてA42枚の「組織活性化ルール」を作り、再度社員全員が集まり、再キックオフ集会を開きます。そしてその最初のキックオフとルール発表を兼ねた際キックオフに我々も参加します。

その時直接目にする組織のあり様に、その企業が抱える根源的な課題や成長が顕著に現れます。例えば、全員参加を謳いながら欠席者がいる全社集会があります。定刻に遅刻者が続出する組織があります。会が始まってもいつまでも私語がやまない組織があり、司会者や上司が前の席から座れと言っても後ろの席から移動しようとしていない人達のいる組織があります。会の最中に平気で携帯電話を持って席を立ち会場の外に出て行く人たちがいる組織があり、後ろの席の数人が机の上に足を上げ、それを社長も専務もたしなめなかった組織もあります。今までもっとも目を覆いたくなった組織は、開会宣言から社長の

話が始まり、社長が全社一丸で取り組もう！と話した後、役員や部長という幹部たちが一斉に退出したこともありました。その後、担当リーダーが一生懸命みんなで頑張りますようと組織に語りかけるのですが、組織の誰も白けきって話を聞いていませんでした。

逆に、司会者の号令一下、全員が立ち上がり、よろしくお願いしますという言葉と社是の唱和から始まる集会もあります。社長や幹部の話も、活動の趣旨から導入経緯、目指すべき姿とレベルを明確にします。特に最後の活動メンバーの紹介では、なぜ彼らを選んだのかという選定に関する背景説明や期待も詳細に組織へ伝えられます。よって、選ばれたリーダーやメンバーの決意表明も体の中を通ったしつかりしたものです。緩んだ組織でよく見かける「なぜ私が選ばれたのかわからないけれど、社長がやれというのでやりますわ」などというピントのずれた発言はありません。

NO2の力量

こうした組織の差はどこから来ているのかという原因は様々ですが、少なくともきちんとした「組織のNO2」の力量によるところが少なくありません。きちんとした組織には必ずきちんとしたNO2が存在します。組織の全体に精通し、個々人の器量や技量を把握し、組織の目指すべき姿とレベルを経営者と共有しているNO2がいます。彼らの特徴は「社長に言わせない！」というところにあります。組織をたしなめる時に、トップである社長の口を借りず、まず自分の口から行います。後ろに座りたがる社員を前に移動させるにしろ私語を慎ませるにしろ、時に誰かを大声で叱りつける際も、社長にはさせません。もちろん、その役をNO3の部長やNO4の課長が担うことはありますが、それもまたNO2がそうした役目を彼らに与えているのですからやはりNO2の力量です。組織の中の不手際を社長自らが指摘し、大声を上げたりした瞬間、組織は萎縮します。萎縮するだけではなく物言わぬ反発が瞬間的に発生します。そのことを経験的にあるいは資質として知っているNO2はそういうことを経営トップに決してさせません。

前述した組織のあり様の違いが組織の売上や利益、コミュニケーションや組織風土の違いです。中小企業はトップ次第だ、とよく言いますが、同時にNO2次第なのです。3ヶ月から6ヶ月の【組織活性化プロジェクト活動】でNO2

やNO3が見違えるほど育った事例がいくつもあります。5
S 活動や絶対利益管理体制の確立とともに我々がもっと
も達成感を感じる瞬間でもあります。さて、御社の
NO2,NO3 の力量はいかがでしょうか。

著者紹介 戸敷 進一(編集注＝顔写真を入れます)

1956 年宮崎県出身の経営コンサルタントで、(株)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。昨年より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。