

～昨日の風 明日の風～

経営コンサルタント独白録 第26回

経営ミスマッチ

中小企業組織において分かりやすい現象が「経営ミスマッチ」です。経営者がこうやりたい、新しい事を始めたいと考えた時に、組織が自分の思うように動いてくれない。同時に社員側からすると、組織の将来像がよく見えないために、日常の業務が点の動きになって少しうまくいかない事があるとすぐに不平不満が発生する。つまり「上流(経営サイド)」と「下流(組織)」が対立構造になっている場合があるのです。組織存続の三要件は

- ① 目的・目標の共有
- ② コミュニケーション
- ③ 貢献意欲

ですが、組織の「上流」と「下流」でせめぎあいを行っているとその3つとも毀損され、絶えず組織がきしみ不協和音が流れます。

「給料さえ貰えればいい」「上(経営サイド)は勝手なことばかり言う」「他の部署(セクション)のことなど関係ない」「仕事が面白くない」「会社なんてどうでもいい」などという組織人としてあるまじき発言が社員たちの中で絶えず発生してしまう根本原因は、無意識のうちに組織の根底に流れる対立構造に反応しているからです。

経営計画と組織活性化活動

言葉には「生活言語」と「抽象言語」の二種類があります。「生活言語」とは、腹が減ったとかもう寝ます、急げなどという単純な言語で、(営業成績が)良かった悪かった、(売上が)伸びた減ったなども「生活言語」に近い性質のものです。それに対して「抽象言語」とは、なぜそれをやらなければならないか、どのように協力して目標を達成するか、自分たちは将来どのようにあるべきかなどという複雑なメッセージを伝えるために必要な言葉です。

普段の業務は「生活言語」で処理することが出来ますが、組織の将来像は丁寧な「抽象言語」でしか伝えることが出来ません。当然言葉だけでは通じないので正確な数字を必要とします。「経営計画」とはそうした組織の目的・目標を伝える最も重要なものです。建物に例えればそれは設計図であり、同時に予算書付きの工程表でもあります。これなしでは建築物は作れません。

そして、それと呼応して「組織活性化活動」が必要です。自分たちが働きやすく動きやすい労働環境や組織風土を自ら作り上げる活動の事です。

本当の「全社一丸」

そうした活動の前段に「5S活動」は実にうまく機能します。整理・整頓・清掃・清潔・躰という5要素を組織の中でシステム化する際に「抽象言語」を必要とするからです。「なぜこの書類は不要なのか」「なぜこの機械を移動させるのか」「挨拶はなぜ必要か」などという理由を全員が理解して初めて5S活動は形になります。そして、何よりも5S活動は目に見えるものなので進捗や課題を全員で理解することが出来るのです。そうした準備が整った組織では「経営計画」が絵に書いたもちにはなりません。少々抽象的な言葉を使ったとしても組織に所属する人たちの意識は活動を通じて相当上がっているのです、十分に将来のあるべき姿を共有することが出来るのです。

組織活性化活動に取り組んだ弊社のクライアント企業では、年度末に合宿形式で経営者と経営幹部が「経営計画」を立てます。組織の「上流」と「下流」が一緒になって次の年の計画を立てるのです。そこで交わされる言葉は真剣なものです。そこで共有されているものは自分たちの将来に関わる危機意識です。そこには対立構造はありません。

5S活動を入り口にした組織活性化活動は目に見える活動なので「小手先」の動きを排除します。組織の中のばらつきを世代や役職や部門の枠を超えて矯正します。つまり組織として整った状態を作り出します。そうした新しい風土の中で全員が「経営計画」を理解し、組織が時代にあった状態で機能して行きます。

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。