

～ 昨日の風 明日の風 ～
**経営コンサルタント
 独白録**

【第95回】 組織の3大タブー



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。

組織には、①見て見ぬふり！ ②聞いていない！ ③何のために？ という3つタブーがあります。長く組織に関わっていると、この3つの言葉が組織の中でクロスしてショートしたときに、トラブルや停滞が始まります。

見て見ぬふり！

「口には出さないけれど、知っていた。まずいなと思っていた……」という経験はないでしょうか。実は意識をしていなくても、見て見ぬふりは起きます。特に中小企業の場合には、自分たちの仕事が忙しく、他のことに手が回らないからなおさらです。口うるさく言ったときの軋轢を無意識のうちに避けるので、見て見ぬふりという現象が起きます。組織の上位にいる人達であればそうしたことを気にしないのですが、現場サイドではなかなかできることではありません。しかし、組織の混乱の一因がこうした見て見ぬふりにあることは間違いありません。これは組織のトップが率先して取り組まなければならない課題です。

聞いていない！

「私、聞いていません！」という言葉もよく耳にします。聞いていないという言葉は、何かを拒否するときの絶好の言い訳になります。「聞いていないのだからする必要はないでしょう？」や「聞いていないのだから私は関係ないでしょう？」は、自分を正当化する際に有効な言葉です。実際に知っていたかどうかはともかく、こうした言葉が飛び交う組織は少なくありません。逆に、知らなかったことをとても恥ずかしく思う人や、伝えていなかったことを素直に反省する人がいる組織もあるのです。これもまた組織風土として捉えなければならないことです。一般的にはコミュニケーション不足と言われますが、そうした抽象的な言葉ではなく、【私知らないの撲滅】のようなスローガンを掲げてでも対処しなければならないことです。

何のために？

「何のために？」ということのをうまく伝えられないのも中小企業の特徴です。何かを指示したり、何かを命令するときですら、きちんと相手に伝えなければ正確な行動につながらない場合があります。昔はともかく、最近は価値観の多様化が顕在化しているので丁寧な説明が必要です。それでも相手がきちんと理解できないようであれば、教育訓練が不足しているということです。

組織の「増し締め」は良いか？

増し締め(ましじめ)とは、すでに締結されているボルトやナットをさらに締め込むことを言います。特に内燃機などの振動を伴う機械は、しっかりと作られていても年を経るごとに微妙に緩みが生じてきて、機能や出力が落ちてしまいます。新車のときにはピカピカだったエンジン周りもいつの間にか油汚れが目立つようになるのはこの微妙な緩みが原因です。工業製品では定期的に点検し、必要に応じて増し締めします。場合によってはレンチに取り付けた計測器で正常なトルク値を測ることもあります。

組織にも「増し締め」が必要です。気をつけておかなければ、組織は日常の忙しさに押し流され、売り上げだけに目が向き、組織の目的を見失うことがあります。しかし、現場の人達は、物を売ることに追われているので、組織のトップや最高幹部にしか増し締めはできません。だからこそ、こうした組織の性質を知り、適切な対応が必要なのです。

組織の3大タブーは、どの組織でも大なり小なり起こることです。そしてそれがクロスしてショートすればトラブルが頻発するようになります。本当の意味で組織の風通し良くするにはこの素朴な3つの改善から始める必要があります。