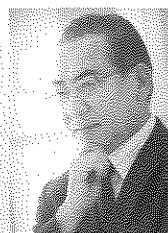


～ 昨日の風 明日の風 ～ 経営コンサルタント 独白録

【第147回】 逆さ組織図 ～これからの組織～



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 <https://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。

一般的に企業組織図はヒエラルキー（階層・階級）を基にして描かれます。最上位に社長、その下に専務や常務といった経営陣、その下に部長・課長・係長などの役職名が続き、概ね三角形の形に収まります。組織の大小によってその広がりは一変しますが、基本的には「上から下」という業務の流れに沿って描かれています。

業務の流れとは、上位者が様々な枠組みを決定し、それを受けた担当者が権限の及ぶ範囲で細分化し、役割分担によって業務を処理するという仕組みのことです。この形は、組織の内部にいる人間にとっては自分の役割が明確になり、第三者からすると企業の規模や組織構造を理解するために有効なものです。

もっとも、そうした組織表現は最初の頃は新鮮に見えても、長くその中に浸っていると自分の業務や責任の範囲が固定化し、「セクショナリズム」や組織全体に対する無関心を呼び起こしかねません。営業・総務・製造・販売・開発といった業務遂行にとって有効な役割分担が、組織の可能性を狭め、活力を失わせる側面も見逃せません。

企業組織の2つの本質

随分昔の話です。社長の息子である若い専務がこんなぼやきをしました。

「うちの連中は親父（社長）の話はよく聴くのですが、僕の話には耳を傾けてくれません」。長く付き合っている企業組織なので、社長の性格や部長たちの気質もよくわかっていました。経営的にも苦しい時代のことを知っているし、そこからどのように苦境を乗り越えてきたかというプロセスも承知しています。そして、その専務自身も決していい加減な人間ではなく、彼なりに若いなりに組織の未来について考えていました。

しばらく彼の話聞き、僅かに悔しそうな彼に向かって、近くににあったメモ用紙に一般的な組織図を書き、そこに私の知っている部長や課長の名前を入れていきました。

「君は自分の会社をこのように理解しているね。社長がいて、その下に専務である君や常務の〇さん、3人の部長と5人の課長たち…。そして君はこの場所から、テーマによっては社長の代弁者として様々な依頼や命令をする。そうだね？」。

「確かに企業組織は上下の関係から成り立っていて、様々な依頼事は【業務命令】として組織に周知される。社長命令、専務命令、部長命令…。その中で君の話を部下たちが素直に聞いてくれない。時に反発を受けてしまう。親父さんの話はよく聴くのに“なぜ俺の話を無視するんだ”という話かな？確かに企業組織は機能的に動くために命令で動く側面は必要だ。しかし、組織にはもう一つ忘れてはならない本質があるんだ」。

「支え合う」という視点

そうした話の後、私はホワイトボードの前に立ち、もう一度別の組織図を書きました。一番下に社長の名前を書き、その上に専務、常務、部長と「逆三角形」で組織図を作りました。

「なぜ社員たちが社長の話ならちゃんと聴くのか」というと、社員の皆がこの形を理解しているからだ。社長が何十年に渡って組織を支え続けてきたということを皆理解している。実は企業組織には、役職者が命令するという要素と、皆で支え合うという要素があるんだ。単純に上からものを言えば良いというものではない。この逆三角形の中で君はどこにいるのかな。下から二番目だということに気づいているかい？」。

そして、その逆三角形の上に私は大人と子供の絵を付け加えました。

「社員たちも家族がいる。そしてそれを皆で支え合っている姿を君は思い浮かべ、理解する必要がある。社長はいつも社員の家族の話をする。子供のこと、奥さん旦那さん、時には親の健康状態まで尋ねているよ。その意味がわかるかい？」。

支え合う時代と組織

昭和から平成、令和と時は移りました。欧米型の効率や合理性、株主優先の考え方も存在します。IT化やAIの時代だとマスコミやネットは大騒ぎをしています。しかし、ふと思うのです。本当にそれだけか？

私が社員研修や幹部研修のシーンでよく使う【逆さ組織図】は、このようなエピソードとプロセスから出来上がりました。どんなに時代が移り変わろうとも、見失ってはならない視点があります。