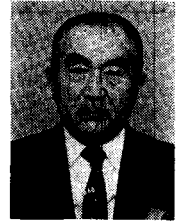


企業変身考

能美防災株式会社 代表取締役会長 谷井 篤三



組織細分化の悩み

多くの会社はその創業時、必要な計画とか管理とか、また人事とか投資とか、多くの課題は未分化のままトップ数人のところで処理していたが、次第に人が増えてくるにつれて仕事を分担し、組織を作り、同質の仕事をする人を集めて部・課等を作り、それぞれに長が置かれ、仕事の流し方まで細かに定め始める。しかし、仕事というものはどんな種類の仕事でも、本来、何かのためにやっているのであって、予定する成果に向かって連続する個々のステップは、相互に関連があり影響し合う。

前工程から後工程に連絡よく手渡ししてゆかないと、そもそもの目的がどこかへいってしまったり、枝葉のことに無駄な労力が使われて、期待される成果につながらない。

究極の壁を除くには

今日の人間社会の高度化・複雑化から生まれる各種の需要にこたえてゆくために、あらゆる企業は、細分化・専門化の傾向をたどっているが、本来仕事というものは、細分化しがたいところがあり、その課題にかかわる部署がいくつかあれば誰かがその究極の目的をふまえ、総合的にチェックし、うまくまとめてゆくことが必要となる。そのまとめ役をうまく選定することがトップあるいは幹部の大切な仕事であろう。

それにはまた、いかにして組織の縦に横に風通しをよくするかということもトップの悩みであり、異部門重複担当や社内遊学制度とか、各種スタッフ組織等、そのためのいろいろな試みが行な

われているが、そういう仕組みもさることながら、結局はそれらにかかわる人々の共通の問題意識や、心の通いがないと、そこから出てくる、たとえば営業戦略にしても製品開発方針にしても、一応形だけは整ったものができて、もうひとつ本物でないためにその後実行上何かと支障が起ることがちとなる。

皮相ではなく本質を見極める

それでは、社内に共通の問題意識を浸透させるのにはどうしたらよいか。

体質の改善、意識の変革に何よりも必要なのはトップの経営理念とそのリーダーシップであるが、トップ1人が走っても皆がついてこなければ何にもならない。社員の皆に、組織も必要だが組織のはざまをいかに埋めてゆくか、いかに他部署とのことも考えて動くか、という姿勢がないと仕事は本物にならない。また、組織そのものも企業環境の変化、進展に応じて変ってゆくべきものだという考え方にならないと、来年度も前年度の単なる延長であっては、昨今の世の中では企業の陳腐化は免れない。

意識的に、組織的に

では、皆にそういう意識を持たせるのにトップは何をすればよいか。あらゆる機会をとらえて皆に絶えずマンネリ化を恐れる心を説くこととなるが、話ただけでは実現するものではない。特に、会社が大きければトップは幹部にしか接触できず、その意はなかなか末端まで伝わらない。幹

部に柔軟な思考がなければなおさらである。

それにはトップ（社長だけでなく、少なくとも役員）が日常の業務の中で組織の活性化につながる行動をとってゆく——たとえば、

- i) 部署別担当を超えた横断的プロジェクトの重視
- ii) 問題により組織をいちいち経由することなく実務者との特定業務の遂行
- iii) 末端各部署、第一線担当者とトップが接触するいろいろな場面の設定
- iv) やや組織からはみ出しても、新しい課題に挑戦しようとする前向きな人間への評価、育成、

等の動き方を意識的に実行してゆくとともに、また、組織も部署の呼称も担当・配員も世の中の変化に合わせて、あるいは先取りして——変えてゆく。朝令暮改も困るが、変えようとする無理屈ばきに起こる抵抗は、なおのこと問題である。

最近の若い人は、ひたすら組織の一駒として動こうとする人間よりも、自分らしい仕事を自分らしくやろうとする人間、いわゆる、P I 的人間 (Personal Identity) に変わりつつあると言われていいる。人は多様であるから「若い者は！」と一様に論ずると間違いだが、企業自体が Identity (その会社らしさ) の必要な時代であれば、こういう P I 的人間を生かす企業風土こそ育成しないと、せっかくの企業イメージアップ (C I) も形だけにおわってしまう。

科学的に予見した上でプロモートする

今までの単なる延長線上では会社の明日はない。自分の会社は世の中に何をしようとしているのか、求められているニーズはこれからどう変わってゆくのか、それにこたえてゆくためには、今から何にとりかかっておかねばならないのか。トップはたえずこういうことを会社の基本理念として考えているが、社内各部署には、また、それぞれの次元で果たすべき役割があり、あらゆる所が

それぞれ優先課題を設定し、たえずあらためてゆこうというムードが社内に浸透してはじめて、会社は実際に変貌してゆく。

それにはトップはもちろん、少なくとも役員はみずから率先するだけではなく、ひそかに複数のプロモーターをもつ必要がある。プロモーターは必ずしも組織上スタッフ的な位置づけにいる者である必要はなく、ライン的な部署にいる者でもよい。その人間は事務的に有能であるよりも、企業の新しい方向に意欲をもち、社内いろいろなパイプがあって、必要な場合は直言もしてくるし、またこちらの意図を体してまとめ役も演じてくれる人でありたい。そういう人々の協力を得てこそ、会社のすみずみまで新しいあり方にトライしてみようというムードが広がってゆく。そういう風土づくりが伴わないトップだけの叫びだけではなかなか会社の体質は変わらない。

常に本物であろうとする姿勢を

帰りの電車の中で、何となく、今日は思うように仕事ができたとという充実感のもてる日もあり、今日は会議等で1日中忙しかった、とは言っても、何か忙しそうに形だけに終わった空しさが心のすみに残る日もある。その日が本物であったかどうかは本人が一番よく知っているが、こんな毎日で良いのかと気になりながらも、今まで、多くの人はそれが慣された会社の日常であるとして、あえて慣習を変え、本物の仕事の在り方を求めるアクションを採る人はまれであった。しかし、日本経済のいろいろな面での変化から生産性の論理だけですべてを律してはられない新しい企業のあり方が求められてきている時、企業を実際に動かしてゆく社員も、ただの組織人間ではない、自己主張をもつ人たちが会社の新しい歩みを作り出してゆく。会社もそういう P I 的社員にブレーキをかけることなく、むしろ生かし育てることによってはじめてこの社会の変革に生き残ってゆけるのではないだろうか。