

ダメ企業の特徴①大企業病の症状

企業経営漫談士 岡野実空

このコラムを書き始める前に、各企業の経営研究会メンバーにお願いした事前アンケート。そこで圧倒的に要望があった項目は、「ダメ企業の特徴」。一見社内で謙虚に振る舞いながら、実は腹に一物ある大企業ミドルの同一性に驚きつつ、さっさとそのニーズに応えない限り本筋に入れないことを悟り、早々にそのテーマに取り組むことにします。

それは皆さんが抱えている、自社の「弱み」という漠然とした不安の見える化。その初回は、いま我が国の企業全般に蔓延している、「大企業病」の主な症状を取り上げます。

症状1:現場遊離の意思決定

「本社は何も生まない！本社は何も売らない！」前世紀末のカリスマ経営者、GE元CEOのJ・ウェルチの有名な言葉です。因みに、彼の掲げた行動指針の1番目は、その実態とは真逆な「官僚主義を排す」でした。官僚制は本来、効率性を追求して生まれた組織ですが、皮肉なことに、いまではすっかり「非効率率」の代名詞になり下がっています。

しかしその最大の問題点は「無責任」。宅急便の生みの親、ヤマト運輸元社長の故小倉昌男氏が官僚を徹底して嫌い、闘った理由もこれでした。

ところが、民間企業にも「役人」もどきは大量に存在します。現場から離れた場所で実感のない議論を重ね、その場の空気意思決定、しかも結果に責任を取らない。これでは現場のモチベーションが下がるばかり。そこから斬新なアイデアは一切出ず、組織が沈滞するのも当然です。

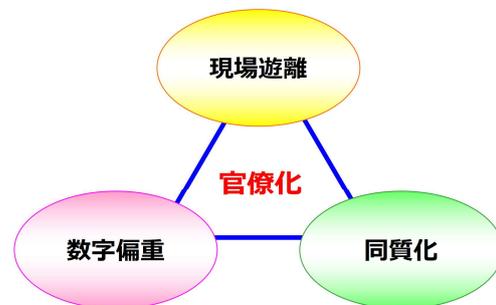
症状2:数字偏重

現場の分からない成績優秀な小役人が好むのは、報告される「数字」と、それによる「分析」。結果責任が発生する恐れのある「予測」は大嫌いです。

マネジメントの発明者、ドラッカーを批判する学者の大半は、その究極的分析屋。いま「すでに起こった未来」の兆候を見出し、将来の社会や経済を予想する彼の仮説の大半は、その後、結果としての「統計」で正しさが証明されました。未来の兆候は、当初「定性」情報でしか存在しえないのです。

本田宗一郎氏顕在の頃のホンダは、市場調査を当てにしないことで有名でした。存在しないニーズは調査しようがない、新製品を市場に投入し、その売行きを見るのが市場調査であるという考え方は、故井深大氏率いるソニーも同様でした。財務会計、管理会計は経営を考える必須知識ですが、プロセスを無視した、結果や目標の数字ばかりが跋扈し始めると、会社はお先真っ暗です。

KM 0-8 ダメ企業①「大企業病」の症状



症状3:人材の同質化

以上の症状がトップ周辺からミドルにはびこるようになると、若手社員はあっという間に感染し、小役人のネズミ算的増殖が始まります。

これに気づいているのは新人や外部の方々ですが、波風立たない状態を好む小役人は、その耳障りな情報を排除し、居心地の好い状態をひたすら追い求め、人材の同質化を加速させて行きます。そのため、せっかく採用した新人の3割が3年以内に退職する異常事態が、相変わらず多くの企業で続いています。かつて長年低空飛行を続ける某通信機メーカーN社で、その該当者を追跡調査したとき、大半の退職理由がこれに該当しました。

いまその企業で「ダイバーシティ」が叫ばれていますが、性別や国籍などが主テーマになっているうちは、恐らくなんの進展も見られないでしょう。

MCNには、10項目の「大企業病チェックリスト」があります。3分ほどで自己診断可能ですが、それだけに止まらず、各自の認識の違いと、それを打破する方法を、職場で話し合ってください。因みにそれが気軽に実施できれば、「大企業病」は軽症。なんらかの手続きが必要なら、「重症」。それを言い出すことすらできない場合は、「重症」です。

2019年7月7日(初出平成29年2月20日) 実空