

ダメ企業の特徴②不振企業の特徴

企業経営漫談士 岡野実空

今回のコラムは、前回の「大企業病」の症状がさらに進み、業績に深刻な影響を及ぼしている「不振企業」を取上げます。その主な特徴は「官僚化」「人材枯渇」ですが、ここではその引き金となる「戦略不在」を中心にまとめます。

因みに、MCNがマネジメント研修の底本としている『ゼミナール経営学入門』では、「戦略」を「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」と「企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオ」の2つに定義しています。

特徴1:戦略不在

『組織は戦略に従う』の著者、A・チャンドラーはその逆の流れも説いていますが、翻訳本のタイトルが世に独り歩きし、ふつうのマネジャーの中では、耳学問で「戦略>組織」がすっかり根付いてしまいました。そんな中、いま多くの企業のマネジャーの嘆きは、「我が社に戦略がない」こと。

実際、各社に存在するのは、ほとんどが「中長期計画」のみ。またそれをローリングした「長計」を、「戦略」と混同している例も頻繁に見かけます。それらは全て現在の延長線上で考えられているため、「ビジョン」など将来のあるべき姿は棚上げされ、日常はまったく議論にもならないのが現実です。

特徴2:組織の官僚化

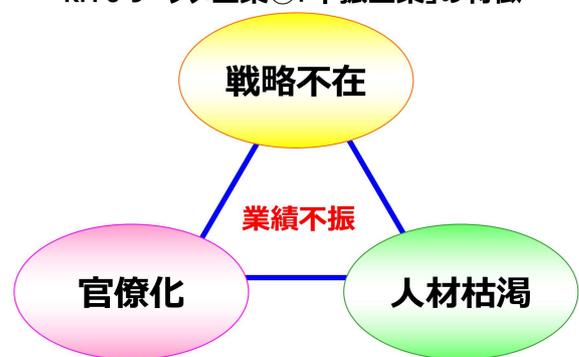
「現場遊離」「数字偏重」「人材の同質化」の官僚化トリオは前回取り上げましたが、経営環境さえ変わらなければ、それでも何とかなるもの。ところがいまの時代は、あいにく想定できない変化の連続。そのため本来なら、組織の活動のシナリオとなる「戦略」が複数検討され、状況に応じ、その大きな転換が行われるのは当然です。しかし実態は、「戦略不在」。それなら、実行プロセスや「組織」に大きな変更は必要ないはずですが、なぜか新聞の組織変更欄はいつも大賑わい。

それは経営者が現状打破の必要性を痛感しながら、それに相応しい「戦略」を自ら打ち出せないため。そのとき「戦略が組織に従う」という逆方向に賭けたい気持ちも分からないではありません。しかし、「同質化」した現場が、その期待に応える可能性は皆無です。「組織の官僚化」はボディブロー。じわじわダメージを与え、気がついたときはすでに身動きできなくなっているのです。

特徴3:人材の枯渇

先行き不透明な時代は、経営者のビジョンに基づき、ミドル周辺から多様な「戦略」案が上申され、それを参考にトップが意思決定するのが理想です。

KM 0-9 ダメ企業②「不振企業」の特徴



ところがこれまで見てきたように、異端児を排除し、同質化した職場からは、教科書通りの平凡な案以外、上がって来ようがありません。前回も取り上げたダイバーシティとは、単に男女や国ではなく、本質的な「意見」の多様性なのです。

しかし、そんな各社の研究会に参加していると、さまざまな突破口が見えてきます。自主的に参加しているミドルや中堅の方々の「本音」はなかなか多彩。それらが表に出ないのは、「現場遊離」の意思決定や「数字偏重」に呆れ、それを上申することを最初から諦めているか、その勇気が欠けているからです。したがって、その壁を取り除いてやりさえすれば、それらは日の目を見ることができます。

我が国の戦国時代に、複数の大名が採用していた「目安箱」。それは庶民から多様な意見を吸い上げ、為政者の施策とのギャップを埋めました。しかしこれが各企業で活用されない理由も、官僚化の弊害そのもの。本人に分厚い「提案書」を書かせたり、その細部の間違いを指摘したりすれば、だれも自ら具申しようとは思いません。トップの雑務処理に追われる各社の「経営企画」は、本来の役割の一つ、「目安箱」の運営をお忘れでは？

2019年7月8日(初出平成29年2月20日)