

「企業組織」の3側面

企業経営漫談士 岡野実空

企業における「組織」とは、その戦略を遂行するために、タテ(階層)とヨコ(部門)の分業と協業を取り決め、人を配置したものの。それは本来、業務を効率的に進めるために作られたはず。しかしそれがしばしば皆さんの酒の肴になるのは、必ずしもそうなっていないからです。

今回のコラムは、酒の席での「組織が悪い」という安易な結論を避けるため、電機・通信機メーカー各社の事例をもとに、「構造」「制度」「風土」という3つの側面から「組織」を考えます。

側面1: 構造

上位戦略が不在、あるいは不全なまま、なぜか頻繁に各社、各部門で繰り返される組織変更。その中心は、いつもその静的な側面としての「構造」です。

かつて「目標管理」を先頭切って導入した、通信機メーカーF社。現場にいる課長クラスは、なんとか目標設定できたものの、経営層に近い部長連中は非常に困り、大半の方々が「組織変更」を目標に設定。そしてなにもしないまま期末が近づき、その未達を恐れた彼らは一斉に「構造」変更に走り出しました。結果は予想通りの大混乱。それはブームに乗ってそれを導入した各社で、かつて例外なく見られた光景です。

えっ、まさか！いまだに！！

側面2: 制度

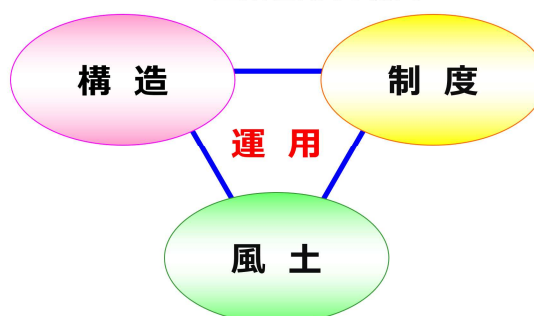
「制度」は、構造を動かす組織の動的な側面です。

電機メーカーM社からコンサルティング業界に転職してきたある同僚は、その粗い制度にびっくり。国や自治体、あるいは電力・鉄道などの下請的な存在として、緻密な実行組織に育った彼には知識産業の緩い制度設計が理解不能。その後しばらくして、プロジェクトのリーダーになった彼から相談されたのは、「これでは身動きがとれない」という深刻な悩みでした。こちらは前職に比べルールが少なく、圧倒的に動きやすいのに、彼にとっては真逆なのです。「リーダーなのだから自分で作れば？」という助言をしたら、喜々として詳細な規則を作り、安心してリーダーを務めていました。もっともそのプロジェクトの他のメンバーの反応は、実にまちまちでしたが。

側面3: 風土

上記の構造や制度は、組織の「風土」の上に築かれます。またその構成員によって生み出される、組織の「文化」にも大きな影響を受けます。

KM2-2 企業組織の3側面



通信機メーカーO社の施設を借りて行われた、某広告代理店のマネジャー研修。到着した彼らを入口で待ち受けていたのは、研修室だけでなく、食堂や風呂、自室に至る細かい使用規則が書かれた幅数メートルの掲示版。その上には、「発想の転換」という悪い冗談としか思えない大きな横断幕。

その企業に長年勤務していた私の兄に、後日その話をしたところ、答えはいたって明瞭。すなわち、大手通信会社の下請として、決まっている仕様を間違いなくこなすことが仕事の大半社員にとって、決まっていないことを自分で考え、実行するのは苦痛。したがって、その研修施設を利用するのは実に楽だったとのこと。「アウシュビッツ」と呼び、細かい制約の苦痛に耐えた広告代理店社員との対比は、笑い話で済ますことができない事例です。

組織の3つの側面の事例から導かれるのは、「知識社会」における「運用」の重要性。長い年月を経て築かれた企業の「風土」や「文化」を踏まえ、『遊び』を十分にみた「構造」と「制度」にし、激しい変化や突発的な事象には「運用」で対応する。

ここまで来れば、皆さんミドルの役割は明瞭です。たまに居酒屋で息抜きするのはよいとしても、経営層は当てにならないという前提に立ち、戦略立案代行者、実施の当事者として研鑽に励むしかありません。我が国の場合、『遊びをせんとや生まれけむ、戯れせんとや生まれけむ』などという贅沢な悩みを言っていないのが、ミドルの『今様』なのです。

2019年8月4日(初出平成30年5月28日) 実空