

風土改革

組織風土と トップのあり方

最終回の今回は、これからの時代に求められるトップの姿を、組織風土と風土改革の関係から考えてみたい。風土そのものは実務の現場に根づいているため、当事者ではないトップは直接風土に手をつけることはできない。しかしトップの言動や部下との関係のあり方などは、組織風土に大きな影響を与えているのだ。

「負の風土」は トップがつくる!?

特に創業者や創業家の後継者の場合は、トップを取り巻く人たち（多くの場合は役員）が過去の長い付き合いから、トップがどういう考えの持ち主で、どういう時に機嫌が悪くなるかまで知り抜いている。トップから嫌われようが自分の意思を貫く人もいないわけではないが、その多くは組織を離れていく。多くの場合、トップの価値観・考え方が取り巻きの態度、行動を過度に制約し、彼らを通して「負の風土」的要素が組織に浸透していくのである。

ある中堅の機械メーカーは60年の歴史を誇る老舗だが、ここ十数年間は売上高250億円、社員数600人と横ばい状態が続いている。75歳の2代目社長は勉強家で、管理職以上の社員については、短所から過去のミス、家計の状況まで実によく知っている。だから、仕事を任せきらず細かなことにまで口を出してしまう。

社員の評価制度も人事部門につくらせるが、個人の評価については最終的

に自分の勘で判断してしまい、制度を骨抜きにしてしまう。設備投資でも、現場の事情よりも社長の経験が優先されるため、古くて効率の悪い機械を使い続けたり、夏に50度近くまで温度が上昇する現場でも、クーラーは贅品だと設置せずに来た。つまりほとんどの場合、社長が仕事の判断基準そのものなのだ。

社長のいないところでは役員や管理職、ベテラン社員の不平不満が出るが、社長の前では決して意見を言わない。反論でもしようものなら過去の失敗事例を持ち出されて、「俺の言うことがわかってない」と子ども扱いを受ける。職場では上の人間がこぼす愚痴が伝わって、“この会社でできないことリスト”ができ上がり、社員の思考・行動を縛っている。

こうした問題は会社の業績が良好なうちは軽視されがちだが、怖いのは役員を含めた社員が自分で物事を考えられなくなったり、仕事に対する感覚を鈍らせていくことだ。「思考能力をなくした組織」ができあがってしまうのである。

自分で考えなくなれば、トップの考えが咀嚼されないまま実務担当者に下りてしまい、現場でにっちもさっちもいなくなったり、言われた当人が確認の問い返しをせず、実務段階でまったく筋違いのことをやってしまうことがある。自分の言うとおりに現場が動かないので、トップは細かく口を出す。当然、部下は指示に対して忠実に動く

風土改革を重要な

ので、トップは、「やはり俺が言わないとダメだ」と思い込んでしまう。悪循環である。

感覚の鈍化については、こんな話がある。ある会社で、接待と社内打ち合わせに共用する会議室があった。ある日、来客前に社長が担当管理者とホワイトボードに板書をしながら顧客獲得の作戦を練っていた。社長は一度会議室を出て、社長室で準備を続けた。ほどなく来客が到着し、会議室に戻った社長は仰天した。ホワイトボードに板書がそのまま残っていたのだ。社長は必死で平静を装い、板書を消したという。一見、単なるうっかりミスにもみえるが、実は社内ではいくつかの場面で似たような前例がある。その背景には、仕事を自分と関連づけて考えられない社員の存在があるのだ。

トップの引退後、考えることを忘れた社員だけで運営される組織を想像してほしい。実は全国の多くの中小企業がこうした時期にさしかかっている。こうした状況こそが組織風土の問題なのだが、多くのトップは人材の問題としてとらえ、社外に次期経営者や参謀を求める。自分たちへの信頼のなさを社外からの人材招へいという形で示された社員は、経営への信頼感をすっかりなくし、事態はさらにひどくなる可能性もある。

「変化の時代」に 求められるトップの姿

これからの時代、変化は当たり前で

経営課題としてとらえる

ある。企業であれ非営利団体であれ、顧客のみならず、そこで働く社員・職員、株主などの要望は多様化・流動化する。その影響で法制度も次々に改訂されるなど、外部環境はどんどん変わっていく。

組織では、現場に近いところで判断・実行・修正していくような迅速かつ柔軟な行動が欠かせない。そうなると、社員が自律的に考えられる「思考能力を持った組織」づくりが必要になる。

そこで課題として認識しなければならないのは「考える力を持つ社員がどれだけいるか」「一緒に考え合える環境がどれだけあるか」である。

「考える」という行為は、あれこれ思いをめぐらせるだけでなく、判断・実行・修正に自ら取り組むことを前提に、本気で考えるということだ。

しかし、「思考能力を持った組織」のマネジメントは実に難しい。ある中堅製薬メーカー社長の言葉が本質を突いている。

「社員が自律的に考えられる組織では、またそれを実現するために風土を改革していく過程においては、私の長年の経験に照らし合わせると明らかにNOと判断せざるを得ないような提案や意見がどんどん出てくる。そのときに、私がそれらの提案に対してどういう姿勢をとるかで、風土改革の成否が決まってくるのだと思います」

大手精密機器メーカーのカンパニー長の話も引用しよう。

「私は長年米国でリーダーとして仕事をしてきたこともあり、何でも自分で決めて指示を出し、できなければ担当を変えてきた。部下の主体性を信じて任せるなんて自分の仕事を180度転換するに等しく、私にとって人生の一大決心に近い。しかし、皆が本気で望むのであれば私も本気で考えたい」

つまり、自律的な思考能力を持つ組織のトップには、受け入れ難い意見や提案を歓迎し、この種の気持ち悪さを受け入れる姿勢が求められる。変わることを一方的に社員に求めたがり社員に元気がないと嘆くのではなく、トップの影響力和組織の能力について真剣に考え、自分のどこをどう変えるべきかに思いをめぐらせることが大切だ。

「思考能力を持った組織」のトップと社員のあり方

最後に、「思考能力を持った組織」における仕事の一例を挙げよう。某自動車メーカー営業企画部門で部長を務める一谷さんは、社長から商用車ビジネスについて、「顧客のニーズをコントロールする立場になるような事業展開をしてくれ」という指示を受けた。漠然とした内容だったが、実際の顧客の声にもとづく指示には、大きな危機感が感じられた。

彼はまず、社長の言葉をかみ砕いて

みようと考え、「顧客」「ニーズ」「コントロールする」に分けて、具体的に表現してみた。われわれの「顧客」は誰だろう？ 商用車の顧客は運送会社の社長であったり、購買責任者であったりする。場合によってはドライバーや整備士の可能性もある。また、顧客の顧客、つまり荷主である可能性も考えられる。「ニーズ」や「コントロール」についても同様に、部下と相談しながら思いつくものをメモに書き出してみた。

メモをもとにやりとりを重ねるうち、社長の考えも次第に具体性を帯び、一谷さんとの間でかなり具体的なレベルまで共有化が図れていった。社長にとってこうしたやりとりは煩わしいものである。しかし、大事なことだという理解があった。

受け入れ難いものを受け入れようとするトップの姿勢と、自律的に考える社員の存在が、最終的には、お客様の好評という成果に結びついたのである。

これからの時代、風土の問題を抱えた組織は社会的信頼が得られない。風土の影響力を意識して問題解決力の高い組織運営をめざしてほしい。

【今回のポイント】

- トップも組織風土の一端を担っている
- 「思考能力を持った組織づくり」が不可欠
- 決め手は受け入れ難いものを受け入れるトップの姿勢