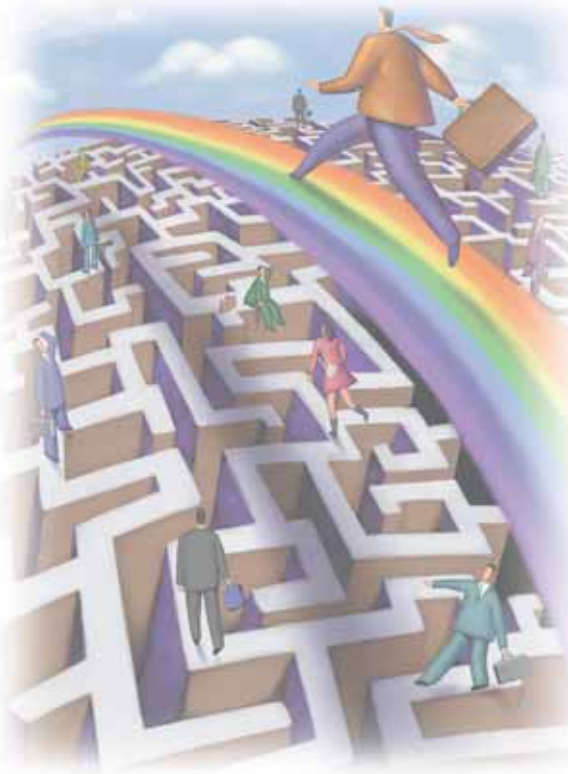


中小企業にとっての 組織開発と人材開発



2005年を振り返ってみますと、各企業ともにバブル後の負の遺産整理は一区切りつき、新しい成長段階を予定して積極的な資金調達による設備投資が見受けられるようになりました。2006年は更にこの動きが活発化していくものと予想されています。もちろんまったく懸念材料がないかと言うとそうではなく、例えば海外とりわけ米国の経常赤字や中国元の切り上げ、石油を始めとする資源価格高騰の問題、更には既定路線の増税、コンプライアンスを中心とする社会の厳しい評価などの不確定要素は増加しそうです。その結果、全ての企業が満遍なく景気回復の恩恵に浴した前例は、残念ながら今回は当てはまらないのではないかと考えられます。いわゆる勝組・負組の二極化は更に進展するでしょう。一方で2007年問題、すなわち団塊世代の大量退職時代が目前となり、絶対的な社員不足が大手企業を中心として発生し、波及的に中堅・中小企業にも人材不足が大きな経営課題となります。今回はこのような状況に対し、中小企業は如何に立ち向かうかを組織と人材に焦点を当てて解説したいと思います。

敏速(アジャイル)組織の構築

ドラッカーはその著書「チェンジ・リーダー」で、「今日のような乱気流の時代にあっては、変化は常態である。変化はリスクに満ち、楽ではない。悪戦苦闘を強いられる。」と述べている。2006年、まさに変化は常態となる。上向いてきた景気の波は暖かい春風を伴うであろうが、残念ながら全ての企業が満遍なくその恩恵に浴することはない。変化の波に翻弄され悪戦苦闘を強いられることは間違いのない。

ではどうすべきか。

ドラッカーは更に続ける。「だが、この変化の先頭に立たない限り生き残ることはできない」と。ここでは従来の、しばし様子を見ておむろに手を打つ手法は役に立たない。変化の先頭に立つことこそ、成長発展の条件である。その為には時代の変化をいち早く感じ、即応して動ける組織を持たねばならない。いわゆる敏速(アジャイル:Agile)

組織である。

もう少し具体的に言うと、敏速組織とは現場においては敏感なセンサーを持ち、センサーで得た情報が組織中枢部すなわち経営陣へ瞬時に澁みなく伝達され、中枢では得た情報によって素早く意思決定され、又現場に伝達され実行されることである。この敏速組織を創るためには次の二点が必要である。一つは組織構造の問題。もう一つはそれを動かすヒトの問題である。ではまず組織について考えてみよう。

市場の動きに敏感に反応するセンサーを持つ

まずは市場の動きに敏感に反応するセンサーを持つことである。

一連の環境変化の兆候は顧客や仕入先、銀行等現場の動きの変化で現れる。と言うことは現場が如何に良いセンサーになるかがポイントだろう。しかし現実には日々同じ事を繰り返し

ている現場で、センサーがそれほど敏感に働かかと言うと、残念ながら心もとない。特に危険なのは、朗報は上司・社内に伝わりやすいが問題情報は隠蔽加工されやすい。これでは良質なセンサーとはいえない。変化に敏感な現場になるためには、常に問題意識を現場に持ち込む環境を作る必要がある。とりわけ現場管理者は従来のルーティンな業務から仮説・検証の問題創造・問題解決型業務に変化させることである。現場で起こっている物事の真意を掴むにはルーティンな業務の目では見えない。違った目はありきたりの中に真意を発見する道具である。

トップと現場を直結する街道を創る

古代ローマ帝国が圧倒的な強さを誇った裏に、帝国全土に張り巡らされた高速街道があったことを忘れてはならない。

今日的にはさしずめ高速情報街道であろう。いくら良いセンサーを現場に配置したとしても、そこから瞬時にトップに情報が伝わらないのでは、敏速な動きは取れない。その為には二つのポイントがある。

一つは組織である。縦に冗長した組織では現場から多段階の組織をさかのぼるのにどれ程の手間と時間がかかるのであろうか。そんなことをしている間に事態は急変する。如何に組織を短絡化させるかは組織設計上の要諦である。できれば三段階以上には組織を重層しないようにすべきである。従来の情報ターミナルと化した中間管理職は排除すべきである。情報を留保、改竄、隠蔽する管理職は排除すべきである。あくまで戦略単位としてある程度完結した組織を想定し、その部門経営者としての管理職を配置する。

もう一つはITである。基幹業務としての情報網が完備されている企業は多いと思われるが、意思決定情報システムがうまく構築されている企業はまだまだ少ない。しかし組織は形骸である。従って実質的な情報の流れとして、組織の上に情報ネットワークを作り上げておかねば、現場での変化がトップに伝わらない。いつでも、どこでも情報連関が持てる仕組み、すなわちユビキタスなシステムなくして敏速な組織はありえない。

権限委譲による現場決裁を増やす

次に考えなければならないのは、では全ての変化に対してトップの意思決定を待たねばならないのか、という問題である。当然それでは社内パニックに陥る。相当の現場決裁が必要である。臨場感は現場を越えるものはない。もっとも速い意思決定は現場即決である。その為には現場管理者に対し権限委譲を行わねばならない。勿論人材レベルの問題はある。この点は後段に譲

るとして、最低備えておかねばならない組織的条件は、まず経営ビジョンが明確であること、これが意思決定の方向を決める指針となる。次に行動指針を定めることである。ビジョンが前向きな指針ならば、行動指針はやってはならないこと、すなわち歯止めの部分となる。最後に情報共有化、簡単に言えば報・連・相を先ほどの情報ネットワークにより頻繁に行うことである。無防備な権限委譲は危険であるが、万全を期した権限委譲は強い組織作りには欠かせない。

戦略創造型幹部創り

以上、組織に係る対策を示してきたが、賢明なる読者諸氏においては非常に危険な対策であることに気付かれるであろう。そうである。人材の育成なしにこれらの施策を実行すれば必ず経営は危機に陥る。その意味では毒薬でもある。

これらの組織を運営するには、従来の歯車的なイエスマン人材や意思を捨てたロボット人材ではなく、一部先述したように問題創造と問題解決できる人材が条件である。特に問題創造は重要である。敢えて問題を創ることにより、現状へのアンチテーゼを提議し、その「ありきたり」に一石を投ずるのである。これにより、平穩にマンネリ化した現場にいささかの波を立て危機意識を醸成することとなる。当然問題創造だけでは単なるお騒がせである。問題解決をセットとしなければならない。

このようなスキルを修得させるためには、従来の一般的な業務スキルを中心とする社員教育から、論理思考や問題解決といった基礎的な社員教育にシフトしなければならない。一つの現象を「何故そのようなことが起こったのか」「その真の原因とは何か」「どうすれば解決するのか」等といった点に着眼する教育である。もしこのようなスキルを身に付けた管理者が現場を直に運営すれば、自ずと問題意識を持った現場組織は形成され、各社員も同様に高いスキルをOJTで修得することとなるであろう。

強くて賢いトップが牽引する

最後に、敏速な組織の欠点はトップが間違った意思決定を行った場合、組織の行動の速さが災いとなり撃沈する。トップが優柔不断ならば組織は混迷し破綻する。どちらにせよ、トップの出来不出来がそのまま組織の盛衰となる。

敏速な組織とは敏感で迅速な組織である。高速のジェット戦闘機のようなものである。その機能を存分に使えば最強の組織は出来上がるが、パイロットの技量が劣るとそれらは宝の持ち腐れになるだけでなく、自らを傷つけることにもなりかねない。強くて賢いトップが牽引して初めて成果をもたらす。そのことを肝に銘じ、敏速な組織を構築していただきたい。

S&Gビジネスディレクション株式会社
代表取締役社長 吉田 史朗

