

理想の会社作りⅢ

第一の条件「外向き、内向き、変幻自在の組織に」は攻撃と守備を時により場合に自己自在に
変える柔軟性のことである。会社は安定期に入るとどうしても守備に重点を置き、攻撃が疎かに
なる。気付かないうちに病気になる、健康な組織を維持できず、健全な経営ができなくなる。

社員がお役人様と同じ意識に

ある社長が言っている。
「経営者の頭には自分の会社とお客様とライバル会社、この三つしかない。経営とはこの三つについて考えることである」
お客様に対する営業とサービス、ライバル会社との戦いは攻撃の部分。自分の会社は守りの部分である。

もしも社員がお客様の方ではなく、上司の方を向き、上の顔色ばかりうかがっているなら危険である。この社員が上司に認められようと獅子奮迅の働きをして高い成果を上げるなら素晴らしいが、これはあり得ない。

たとえば売上げ低迷を打開するために、新規客の開拓に力を入れよ、一日の電話本数は二倍に、訪問件数は一・五倍に増やせと指示したとする。社員は「今、われわれは精一杯やっています。これ以上は無理です」と言う。「ではどうすれば売上げを伸ばせるか」を聞く下を向いて黙っている。課長や係長などの管理者まで一緒に黙って「きつい、できない」と逃げる。

楽な仕事、軽い仕事はするが重い仕事、努力を要する仕事はしない。上司の顔色をうかがうのは、上司の指示に従ってまじめにやっていると評価を得るためである。

見栄えのいいスタンドプレーは得意だが、つらい思いをしたり苦勞するのは御免なのだ。
どこの会社の社長も、いちいち言わなくても自分で考え自分で行動する社員を求めている。こうした社員になるにはお客様とライバル会社、つまり外を見る必要があるが、社員は上司や隣りの部門ばかり見ている。これでは社長が求める社員になることはできない。

公共事業を請け負っている建設会社や営業部長が言っている。
「県や市などお役所相手の仕事は難しいですね。上の考えに下は何も言わず、何も考えずに従います。だから実際に使う人の要求や意見が全く入らない。それで使えないものにならない県民会館、市民センターができあがります。何億円もかけた粗大ごみです。」
では下に任せて、やらせればうまくいくかというところがまた問題です。各部署が縄張り根性むき出しになります。何回、会合を持っても、小さいこと一つ決まらない。黙っていればいくら待っても仕事は回ってきません。それで私たちが調整していくわけですが、この調整だけで疲れてしまいます」

これが「お役所仕事」の実態である。売上げを上げることに必死な会社の社員はこれを笑う。しかし笑っている社員もまた、お役人様に似た仕事をしている。会社と

いう組織は、年月がたち、規模が大きくなると役所に似てくるようだ。「組織のお役所化」を大企業病という。大企業病は昭和五十年代に、安定期を迎えた大企業社員が終身雇用と年功序列制度に守られてお役人化した状態を非難して言う言葉である。現在の企業は悪化する環境と経営条件に危機感を直化した組織、お役所仕事の社員

はほとんど見られなくなった。しかしこれが全くなくなったわけではない。最近、東京電力株は「お役所以上にお役所的」と批判され、本来無関係のはずの中小企業でこの大企業病に冒されているところが増えているのである。
この病気は会社に経費の増加、売上げの低下、業績の悪化というマイナスをもたらす。と同時にそこで働く人を不幸にする。

経営管理講座 279 染谷和巳

二十のなかへくし思いあたる

では大企業病とはどのような病気がか。
二十五年間大手企業に勤め、四十七歳の時に中小企業に転職した人がいる。その人が自分の経験から「大企業病の症状」を二十挙げている。

- ①黒字部門が赤字部門のマイナスを負担する。これにより赤字部門の損失が目立たなくなり、黒字部門の突出が目立たなくなっている。
- ②部門の優劣をなくし平均化してしまふ。こうした悪平等が常識化している。
- ③当然のことながら、優れた業績をあげてもその部門の管理者の評価は低い。有能な人もだんだんばからしくなり、要領よく立ち回るようになる。
- ④部門の縄張り根性が強い。会議では小さいこと一つ折り合いがつかず、いつまでも決まらない。
- ⑤上の考えには反対意見をさしひかえる。現場の意見、実際に使う人の要求が入らないので、使いものにならない製品ができあがることがある。
- ⑥管理者は部下の指導育成に熱心でない。面倒見もよくない。叱る、ほめるといった行為は苦手。部下に「うまくやれ」と任せるやり方をとるが、これは体のいう責任逃れである。
- ⑦「前例がない」「ルールにない」「制度がこうである」「聞いておられません」といって当面の問題から逃げる。
- ⑧古色蒼然たる社員教育制度、職務基準書が何の疑問もなくずっと続いており、改正されない。
- ⑨特定の大学を出た人が幅をきかしている。それ以外の人は小さくなっている。
- ⑩他人の批判が得意。みんないっしんの評論家である。自分では行動しない。
- ⑪報告書など、内部の資料作りに明け暮れている。
- ⑫言われたことだけする。言われないことはしない。
- ⑬リスクの伴う仕事は理屈を並べて断わる。泥にまみれ汗をかくことをいやがる。
- ⑭中間管理者は、接触するすべての人と、良好な人間関係を保つことに汲々としている。自分を殺し、神経を使い、大変疲れている。
- ⑮減点主義。有能でも一度失敗すると飛ばされる。敗者復活は困難である。
- ⑯大会議が多い。そのための事前の根廻しに時間と労力をかける。大会議は主催者満足型で、参加者の大半はむだな時間を過ごしている。
- ⑰新製品開発などは稟議書にたくさん「ハン」が押される。時間がかかる。スタートが遅れる。納期が遅れる。
- ⑱むだな仕事を作り出し、むだな人員を配置している。
- ⑲プライドが高い。何かにつけて会社の名前を連発する。下請けや取引業者、時にはお客にまで感動しています」

中小企業こそ罹患に用心せよ

これは、大企業に特有の病気ではない。社員十名の小さい会社や、できて五年十年の新しい会社でも、大企業病にかかっているとこころがある。
中小企業が「大企業病」というのはおかしな話であるが、これは歳が若いのに元気がない老人のような人がいるのと同じことである。努力がみのって事業が軌道に乗った。社長はほっとする。社員の危機感が薄れる。行動がゆつたりしてくる。判断決断に時間がかかるようになる。みなが内向きになり、人間関係とコミュニケーションに神経を使う。これが大企業病の初期症状である。つぎに社長の

横柄な態度をとる。
⑳一部エリート以外は労働者意識が強い。仕事量が増えたと「きつい、重い」と文句をいう。より多く働くのはいやだが、収入はより多く要求する。
私は大企業病についてここまで詳しく、ここまで具体的に、ここまで委細漏らさず記述したものをかつて見たことがない。二十五年間大企業について、そこから脱出した人だけあって、大企業病というものを見事に表現している。
この二十項目はレポートに書かれたものだが、そのレポートの最後をこの人はこう締めくくった。
「私は、人間関係とストレスで身も心もくたくたになった、一人のあわれなサラリーマンでした。幸い今の会社にスカウトされ、決断して入社しました。」

大企業病に冒された私の心身は、今の会社に入って一年間で回復しました。この会社は中小企業の中でも特別魅力ある会社です。私は生まれ変わりました。この転職によって人生の振り子が大きく振れました。そのことに自分でも感動しています」

目が届かなくなる。社員はマニュアルや規則で仕事をするようになる。会議や、社内文書が増える。しだいに「自分で考え自分で決めて行動する」部分が少なくなる。社員は考えることをやめる。言われたことだけするようになる。社員がみな「それしかししない、それしかできない人間」になる。これが第二期の症状である。あとは坂道を転げ落ちて、二十項目のごとき深刻な症状を示すようになる。
大企業病の組織では、人は健康な人生を送れない。そこでは、自分も病気を重くする側に加担しなければ生き残れない。その毎日は確実に人の心を蝕んでいく。