
組織は小さくすれば活性化する

青山公認会計士事務所

平成14年8月15日

組織の中で埋もれる個人

- 組織における役割分担がもたらす意識・考え方の細分化
- 全社戦略目標と個人の行動目標との分断
- 個人の成果が組織内で具体的に見えないことからくる空しさの感覚
- 組織がもたらす安心感と慣れによる緊張感の喪失

次ページ以降で上記の4つの内容を詳しく見ていきましょう。

- 組織が大規模化するなかで、組織内は製造、販売、経理、人事というように機能分担を図ってきました。さらにそれぞれの部門はさらに細かく機能分担が図られ、経理部門では売掛金の請求と回収というように個人の業務は組織全体からみれば非常に細かい単位に分割されていったのです。
- そのようにして自分自身も上司からも売掛金の回収担当者と考えている社員が、ある日、社長から「当社の戦略達成のために何をすればいいのか」と尋ねられても、「私は売掛金の回収しかわかりません」としか答えようがないかもしれせん。
- この社員に対して社長が「先週、私が経営環境の厳しさに向かって社員1人ひとりが真剣に対処して、会社を盛り上げて欲しいと言ったのは覚えていないのか」と嘆いて、他の社員に同じ質問をしても同じ答えが返ってくるだけでしょう。

全社戦略目標と個人の行動目標との分断

- 多くの企業が経営戦略を策定していますが、全社戦略が事業部戦略目標、部門戦略、そして個人のアクションプランまで体系だって、一気通貫している例は少ないと言われています。
- 社員は経営企画室が策定した全社戦略との関連が不明確なアクションプラン、人事部が策定した目標管理制度、経理部が作成した予算という三者三様の目標の中で「何をすれば会社のために、また、自分のためになるのか」混乱状態にあるとも言われています。

個人の成果が組織内で具体的に見えない



今日はよく働いたけど、どのくらい成果を上げたかわからない。

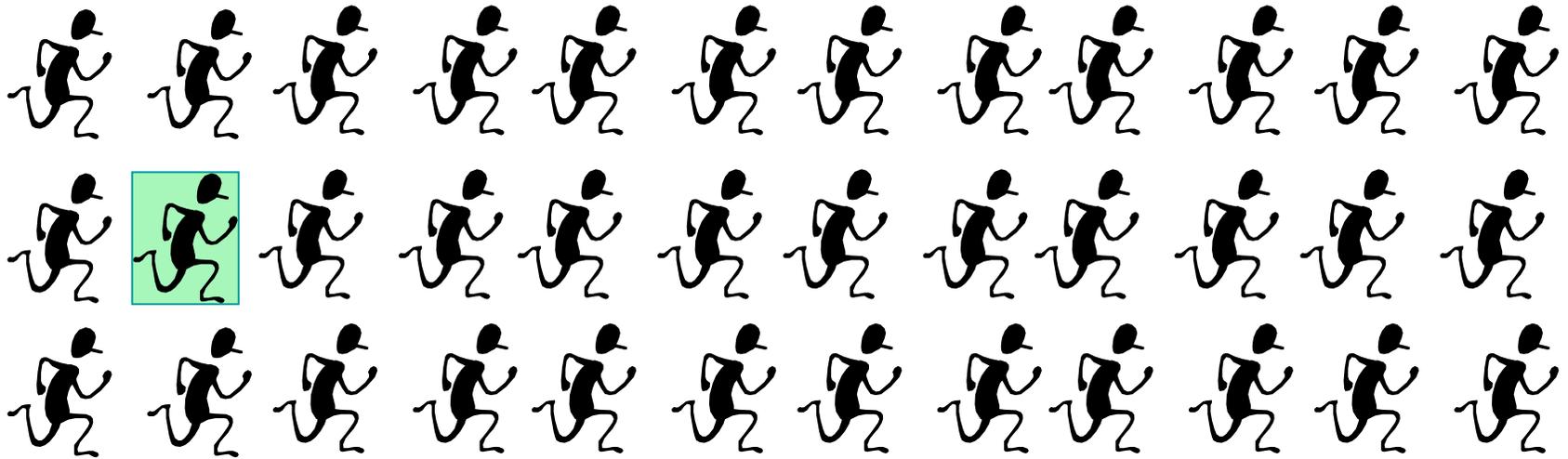


自分にもわからないし、会社もわからない。なら、頑張っても頑張らなくても同じじゃないか。

個人の成果が組織内で具体的に見えない

- 社員個人の成績が見えやすい営業部門でも担当地域・顧客によって成果はまったく異なってくる。
- 製造部門の社員が見えるのは生産金額で、利益に対する貢献額は見えない。
- 経理部門、総務部門は間接部門あるいはコストセンターと呼ばれ、コスト削減の意識が強く、もとより自分たちが利益に貢献しているとは思えない。

組織がもたらす安心感と慣れによる緊張感の喪失



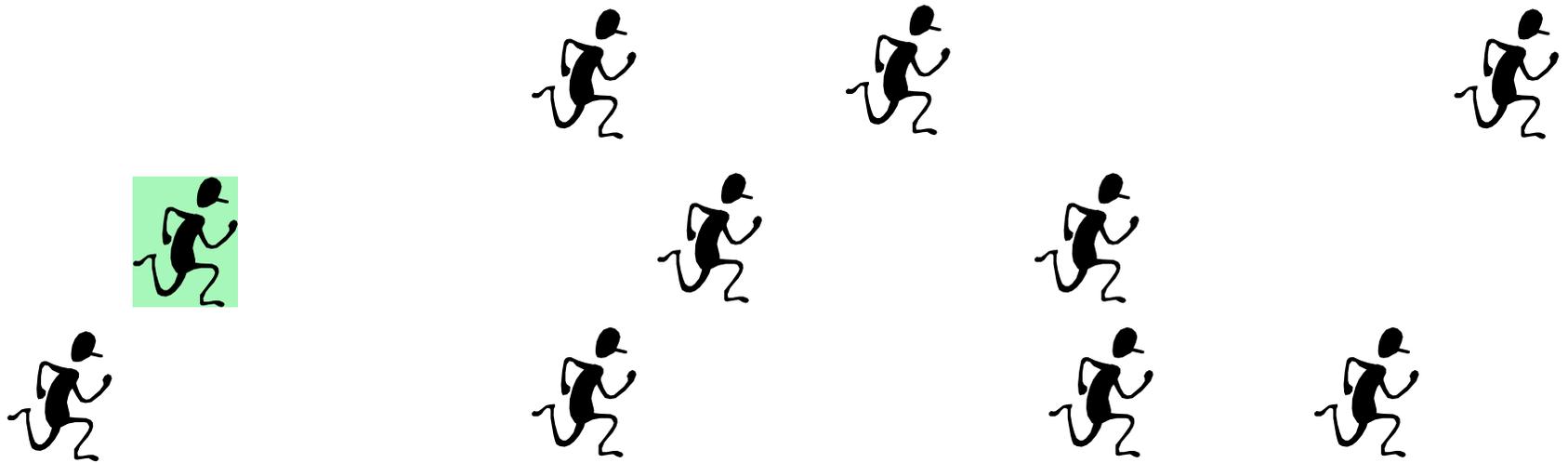
上図のように大勢の人数の中で走っていればたとえ最後尾に近くを走っていてもそんなに慌てないでしょうし、もっと前に出るよう頑張らなければならないという気持ちにはならないでしょう。

なぜなら、自分のすぐ左にも右にも後ろにも走っている人間がいて、その人たちも自分と同じ気持ちだろうと感じているからです。

組織を小さくすることで個人を活性化する

- これまでで組織の中で個人が埋没し、安心感ともに「俺が頑張らなければ組織が拡大成長しない」という気持ちにはならない、換言すれば組織の方にも個人をその潜在能力をとことん引き出すほど、社員の持てる力を発揮させる仕組みがないことを見てきました。
- それに対する一つの回答が「組織を小さくする」ということです。組織を小さくすれば個人が活性化するという理由は次のものがあげられます。
 - (1)組織が小さくなることで全体が見えやすくなる。
 - (2)組織が小さくなることで組織階層も少なくなり、いわゆる「伝言ゲーム」も少なくなり、トップ(リーダー)と社員の距離が近くなり、壁が薄くなる。
 - (3)人数も少なくなり、1人ひとりの役割と責任が明確化され、自分が動かなければ何も進まないことが明確に意識される。
 - (4)組織が小さくなったことと、1人ひとりの役割と責任とが明確になることで、組織の成果に対する自分の貢献が見えるようになる。

組織が小さくなると横並びはできなくなる



走る人数が少なくなったため、否応なしに自分が最後尾近くにいることを意識する。後ろの1人が脱落したら自分のビケになるという思いから頑張らなければならないと必死になる。また、大勢で走っていたときには左右の人を見ていたが、今度は左右の人もないため、周りの風景に気を払うようになる。