

清水龍瑩著「大企業の活性化と経営者の役割」千倉書房 1990年7月10日刊を読む

組織の活性化とは何かを考える

1. 競争優位の経営戦略を実行して、企業全体の経営過程に好循環を維持しつづけていくには、内部組織の活性化が不可欠である。この企業の内部組織の活性化の方策は、競争優位の戦略の中核となる製品戦略によって異なってくる。すなわちその企業の主力製品と環境との適応関係によって、その考え方・方策は異なってくる。

2. (1) その企業の現在の主力製品が産業構造の変化に適合し、企業が順調に成長している場合、  
主力製品が産業構造の変化に適合しているが、何らかの原因で企業成長が停滞している場合、  
主力製品が産業構造の変化に適合せず、企業成長が停滞している場合  
以上の3つがある。

(2) 上の1番目のような状況にある企業では、新製品開発 ⇄ 能力開発という局所的好循環過程がおき、組織の活性化が自動的に維持されやすい。

しかしそれをさらに促進し、企業全体の活性化を進め、スパイラルな企業成長を積極的に促進するために多くの組織活性化の方策がとられる。(ア)すなわち、組織のフラット化、(イ)トップによる「ほめる哲学」、(ウ)人事評価制度の改善などの従業員の「挑戦意欲」をたかめる方策が多くとられる。

組織のフラット化のためには、SBU、分権化などの方策がとられ、これによって上下のコミュニケーションが盛んになり、中間管理者の意思決定能力が向上する。

また「ほめる哲学」は、危険を冒すことを奨励する加点主義の標榜となり、これは人事評価制度の改善にまで進む。企業内の人々、特に日本人は、まわりからの評価を非常に気にする。

したがって人事評価制度が固定化すると、たとえ企業が順調に成長し、新製品開発 ⇄ 能力開発の好循環が可能な状態であっても、中間管理者を中心にせず知らず知らずのうちに企業全体に官僚制が醸成され、活力が失われてくる。

日本の人事部は、一般に人事評価のバランスとコンシステンシー機能という名目のもとでそのスタッフのローテーションが他部門と比べて少ない。

現在、活性化している企業は、この人事部スタッフのローテーションを他の部門と同様に頻繁に行っており、さらに人事評価基準を単純にし、公表している。

- (3) 2番目の場合、すなわち主力製品が産業構造の変化に適合しているのに何らかの原因で企業成長が停滞している場合には、社長の陣頭指揮による危機感の浸透、高い経営理念・経営目標の明確化、現場歩きなどによって従業員の「意識革命」をおこす必要がある。この場合、第1番目の場合のように、新製品開発⇔能力開発という好循環による自動的な組織活性化の前提はない。

社長自らがまず危機感をもち、このままでは企業はつぶれてしまうという危機感を従業員に浸透させていく。

その危機感が醸成されたところへ、新しい経営理念・経営目標を明確にし、企業の方向を示し、それを社長自らの現場歩きや、大部屋化などできうる限りの手段を使って、それらの理念・目標を従業員の心のヒダにまでしみ込ませていく。

これらの方策の積極的な実施によって、従業員の挑戦意欲の向上という「意識改革」につなげていく。

- (4) 次に、3番目のその企業の主力製品が産業構造の変化に適応できず企業成長が停滞している場合は、リストラクチャリングが必要であり、そのためには、新しいスペシャリストの教育、中途採用、能力開発、さらに新事業部門への有能な人材の適切な配置などによる企業全体の「知識の深化」が組織を活性化させる。

この場合は、主力製品が産業構造の変化に適合しなくなったのであるから、人々に挑戦意識をもたせたり、その意識革命をおこさせるだけでは不十分である。

意欲や意識だけではどうにもならない。リストラクチャリングや新分野進出のためのノウハウを新たに社内に蓄積しなければならない。

そのためには、1つの専門を深く突込み、しかもさらに複眼的視点から自らをながめられるような、スペシャリストの教育・養成が必要である。

それが間に合わないときは、そのような人材を中途採用し、ノウハウを外部から導入する。

さらに新規事業部門は、たとえそれが現在小さくても、将来柱になるような部門に対してはトップがつねにそれを高く評価し、最優秀な人材を送り込む。

その新規事業部門のノウハウ・知識の深化・情報の新結合が革新となり、それが企業に利益をもたらし、さらにそれがその部門に自信を生み、さらにそれがまた新規事業部門のノウハウ・知識を深化する、という局所的な好循環を引き起こしていく。こうして組織の活性化がおこる。

P231 ~ 233

#### [コメント]

組織の活性化は好景のときのみならず、現在のようなデフレ、消費不況の時には最も求められる。基本にもどり、清水先生の調査・研究の成果を活用する時期だと考える。

- 2009年6月26日林明夫記 -