



「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

第252回 風化する風土

組織を守って企業が潰れる

業績の悪い企業に共通することの一つに、組織の壁が高いということがある。そこには、皆が一生懸命自分の組織を守ろうとしている姿がある。「自部門はやるべきことはやっている。悪いのは〇〇だ」というように、自部門に負荷がかかることをいかに避けるか、責任追及をいかに逃れるかばかりを考えているというような例だ。このような企業では「これはどの部門がやるべき仕事ですか」と質問しても、誰も答えない。その部門がやるべき仕事ではないかと思っても、他の部門名を言ったりする。これでは組織間の仕事に抜けが出るし、各部門が協力して推進するというようなことにはならない。「組織を守って、企業が潰れる」ということになるのだが、そのような企業は、事業推進のベースとなるお客様視点で全部門が協力して進めようというようなことには絶対にならない。

経営者で変わる風土

ところで、このような企業でも、素晴らしい経営者に恵まれると、企業は活性化し風土そのものまで大きく変わる。それは、経営者が経営推進の際の思想や理念を徹底して全員と共有することで、誰もがそのような理念や判断基準で行動できるようになるからだ。どういう視点で考え判断すべきかを徹底できれば、組織の壁など無くなり、理念や思想に基づいてお互いに協力する風土にもなる。そこから皆が知恵を出し合い、前向きに仕事に取り組む姿が変わっていく。

それを実現するためにオフィスの形も変えた企業もある。部門間の壁を取り払うために大部屋方式。しかも、フリーデスク。相談したい時にすぐに相談でき、知恵のある人に声を掛けてすぐにアイデアももらえる。

気を付けたい海外での経営者交代

ところで、経営者が交代すると、企業の原動力であった「活力ある風土」が消滅していくことは多い。久しぶりに企業を訪問すると、以前の経営者の時はあれだけ活発な意見が飛び交っていたのに、これは別の会社かと言いたくなる企業もある。

これは、新しい経営者が、判断基軸となる理念や思想に触れることなく、責任追及ばかりするようになると、いつの間にか、理念に基づいて自ら考え、行動することが無くなり、組織を守る風土に変わっていくからだ。

名経営者が経営再建を果たした企業でも、いつの間にか元に戻っているのではと感ずることがあるが、経営者が交代すると、このようにその企業の成長を支えた風土までもが変わるのだ。

さて、気を付けたいのは、海外拠点での経営者交代だ。海外拠点の場合、前任者と一緒に仕事をしてきたメンバーが後任の社長に就任するということは少ない。特に優れた経営者の後任として着任する時は、前任者がどのような思想や考え方を従業員に教育・徹底してきたのかをしっかり学ぶことが大切だ。それを踏まえた話や指示ができないと、従業員の信頼を得ることは難しい。良い風土は引き継ぎ、さらに進化させることが大切だ。是非、交代の際には前任者が徹底してきた思想や考え方を引き継いでいただきたい。それが、企業を存続発展させていくための確固たる企業風土を築くことにつながる。

<執筆者プロフィール>



高橋 功吉 (たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営 / 常務理事 グローバル事業担当

大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMCI(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

掲載広告をクリック☞でスポンサー様サイトにアクセスできます(一部広告を除きます)。

海外拠点のシステムを 低コストでまるっと実現!



kintone で会社情報の見える化始めませんか？

- 案件管理や顧客管理など社内の情報を一元管理
- モバイルで社外からでもワークフローを承認
- 営業日報や製造日誌で現場や活動の見える化も



kintone とは？

自社の業務に合わせたシステムをかんたんに作成できる、サイボウズのクラウドサービスです。現地スタッフとも目的や同じ情報を共有することで強くなれる。あなたとチームが見たい情報が集まる場となるのが「kintone」です。

お問合せ

Bangkok Shuho Intertrading Biz Co., Ltd.
Charn Issara Tower 1st Fl., 942/43 Rama 4 Rd.,
Suriyawongse, Bangrak, Bangkok 10500

Tel: 02-632-9179 Email: info@bangkokshuho.com

担当: 臼井(日本語)、ジェム(タイ語)

