

タイトル

「優しい会社と厳しい会社」

バブル崩壊後の1990年に自動車メーカーの技術者から経営コンサルタントになって、早いもので16年が経ちます。この間製造業を中心として中小、中堅、大手企業のコンサルティングに携わってきました。この中には大きく発展し、グローバルに成長した企業、現状維持の企業、現状を脱皮しようとして必死で改革に取り組んでいる企業等さまざまな企業があります。私は企業も人と同じで一生涯があり、その生き様は一様ではなく、多種多様なパターンがあると思っています。なぜなら企業は無機物ではなく人で構成された有機物だから。少し脱線しますが、最近M&Aや合併が流行ですが、あまり上手くいった話を聞いたことがありません。これは当然今までの成長過程が異なり、性格が異なる組織集団が結婚した事になるわけですから、お互いの理解、信頼がないと上手くいくはずがありません。投資家のご都合主義で企業をコントロールする事は結果として上手くいかないと考えています。話は戻りますが確かに私が経験した中でも企業は多種多様なパターンがありますが、成功している企業と上手くいっていない企業を考えるとある一定の法則、原理があるように思えます。

最近、ことある毎に私のクライアント先、講演等でこの原理を「優しい会社と厳しい会社」と題してお話をしています。

「優しい会社」とは「社員の仕事に優しい会社」の事で仕事をしてもしなくても、評価に関係なく、人事制度が年功序列型企業の事です。この企業の特徴は官僚的な人間関係で組織が安定しており、議論を好まず、なるべく波風を立てない受身的な組織風土です。

以前、こんな会社がありました。ある新商品をだしましたが、顧客の使用条件が極端に厳しくクレームになりました。この時に営業部門は設計仕様が問題だと開発の責任を追及し、開発部門は顧客の使用条件が厳しすぎるとこの情報を開発部門に適切に伝えなかった営業部門の責任と主張し、お互いに責任のなすり合いをし、本来のクレーム対応が遅れました。この企業はどうなったかというというまでも無くブランド力が落ち業績が悪化していきました。

あなたの周りにこんな会社はありませんか？

1. 自分の立場を狭く定義してそこからはみ出さないような仕事をする人が多い。
「それはうちの仕事じゃない」
2. 一人一人の仕事の仕方が内向きであり、そのため部門間の協力、情報の流通がなくなる。「セクショナリズムが強い」
3. 仕事に対する評価の基準が定められた仕事をどれだけ熱心に行っていたか、もしくは不具合をどれだけ処理したかなどにあるため、能力の発揮が充分になされない。
4. 組織として安定性を重要視し柔軟性に向け、外部からの情報を取り入れる能力がな

くなっている。「クレームに対して顧客の使い方が悪いと判断する」

このような「仕事に優しい会社」がどうなるかという官僚的、受身的組織の為、組織が硬直化し外部環境の変化（顧客ニーズの高度化、競合企業の台頭）に追従できず業績が悪化します。社員にとってはこの優しい会社は一見居心地は良いですが、業績が悪い為、雇用は安定しなく、給与は低く、仕事にやりがいがない「社員に冷たい会社」です。

一方「仕事に厳しい会社」は高いストレッチ目標が掲げられ、仕事は厳しいがやる気のある人間が評価される能力主義型の人事制度をとっている企業です。この企業の特徴は仲間信頼関係があり、常に顧客思考で全員で物事を考え、改善改革のために徹底的に議論がされ、失敗を恐れずチャレンジ精神が根付いている企業です。

私のクライアント先で業務改善活動を7年間継続的に続け、業績を向上している企業があります。毎年6から9のプロジェクトを設定し、数億円の高い改善効果目標を設定し、活動メンバーが日常業務に加えて、改革業務を推進しています。いわゆる「仕事に厳しい会社」です。

このような会社は組織として常に不安定さを抱えていますが、常に柔軟性を持ち、外部からの新鮮な情報をいろいろな形で取り入れ、自己変化を起こしていきます。このような会社は・・・

1．情報の共有化、知識化（みんなが知っている事を共有化している）

本音で情報交換が活発に行われ、覆い隠されていた問題が顕在化している。

顧客のニーズや市場について営業、生産、開発各部門の情報交換の場がある。

2．仕事に対する価値観の変化

仕事に対する「やらされ感」がない。

3．行動様式の革新

新しい事を思いついたら「先ずやってみて、まずければ直す」という気風がある。

リスクにチャレンジする事が奨励されている。

経営管理者はいった事は実行する気風がある。

経営管理者は部下に早く成功の経験を持たせる様に配慮している。

4．目的思考の集中

経営ビジョンが明確に示されていて、個人、組織が同じベクトルでそれに到達する思いを持っている。

このような「仕事に厳しい会社」がどうなるかというチャレンジ的、能動的組織の為、外部環境の変化に柔軟に適応し、業績が向上します。社員にとっては仕事に厳しいが業績が向上する為、雇用が安定し、給与が高く、仕事にやりがいがある「社員にとって暖かい会社」です。

どちらの会社が社員にとって良いのか明白ですが、経営者は自分の会社が「厳しい会社」か「優しい会社」か冷静に見つめ、「仕事には厳しいが社員に暖かい会社」を作り上げるべく努力するべきだと考えています。