

大不況に拍車を掛ける 社内にはびこる 悪しき習慣を炙り出す

Prologue

企業組織は、生身の人間の集団です。そこには組織に蔓延する悪しき習慣というものがあることがあります。特に社歴の古い会社において散見されるのですが、企業成長を阻害する「集団の論理」に支えられた悪しき習慣が存在することがあるのです。

こうした組織内の「集団の論理」が企業を徐々に蝕んでゆき、最終的には企業を衰退させていくこともあります。こうした「集団の論理」を排除することなしに企業を成長軌道に乗せることはできないと思います。

「経営堂」登録コンサルタント (<http://www.keieido.net>)

すが事務所 代表 菅 正至

URL <http://www.suga-office.com>

E-mail stefano@ytv.home.ne.jp

なぜ悪しき習慣が
できてしまうのか？

■社員に都合のいい会社？

企業は人から構成される組織です。そして個々の社員は、基本的に自分を守るという本能を持って仕事をしています。自然界の中で動物が外敵に対して身を守るのと同じように、職場で自分を守る知恵をつけることが、その企業で生

き残る術となります。

したがって、周囲の論理に自分を順応させなければ、自分を守ることはできません。戦争をしていて銃弾が飛び交う中で「平和を唱える」ことは正しい行為でも、戦争しているときは自分も銃で交戦しなければ、撃ち殺されてしまうようなものです。つまり、企業の中で生き残るには自分の置かれた環境に順応しなければなりません。次に、個々の社員は自分にとっ

て都合のいい勤務環境を作りたいという意識を持つのが自然の流れです。これは必ずしも企業の成長を目的としたものとは限りません。

たとえば社員に「どんな会社がいい会社ですか？」という問いをしてみて、返ってくる返答は、「自分にとって都合のいい会社」なのです。つまり、社員は無意識に常に自分にとって都合のいい会社を求めているのです。そして会社に貢献するという名目のもとで、自

分の都合のいい環境を作り出そうとする傾向があるというのも事実です。なぜなら、自分に都合のいい会社こそ、その社員にとっては「良い会社」だからです。

■資本の論理と集団の論理

「環境順応」と「社員のエゴ」が少しずつ積み重なり、「資本の論理」ではなく、企業の成長の阻害要因となる「集団の論理」というもの

特集企画

大不況にも負けない!!

が作り出されるわけです。「資本の論理」とは、与えられた経営資源をもっとも効率的に運用し、そして、最大の効果を金銭的に生み出す論理です。

これは、企業成長のための根本原理であり、こうした論理が貫徹されていないと企業は衰退していきます。ちょうど水が高いところから低いところへと流れるように、「資本の論理」なしでは企業は衰退していくものです。

一方、「集団の論理」とは何でしょうか。それは、社員が課題に直面するたびに自分の都合のいい解決策を取り、それが前例として積み重なったものです。そして、いつの間にか社員の行動様式を支配するようになります。

始めに書きましたが、基本的に社員は自分を守ろうという意識が働きますので、理屈では効率的ではないと気づいたとしても、こうした環境に順応することが暗黙のうち強制されます。したがって、こうした「集団の論理」が一度出た以上、それが抜かれないと、それ以上は

抜けることは非常に難しくなるものです。

悪しき習慣で企業が衰退した事例

■大倉商事のケース

東証一部上場企業の商社・大倉商事。業績が低迷し最後には自己破産（1998年8月）をしたことは良く知られています。

同社は、日本貿易会を構成する17社の一員として準大手総合商社ではありましたが、経営不振に陥りました。なぜでしょうか。その理由の一つとして次のことが挙げられます。

大倉商事は財閥系の総合商社ということで社員のプライドは非常に高いものがありますが、総合商社というグローバルな活動をする会社としては、社員の平均的な英語力が「非常に低かった」のです。英語力が低い理由は、社員が自己啓発のための勉強をあまりしていなかったのです。勉強していな

かったというよりは、勉強できない環境にいたというほうがいいかもしれません。ほとんどの若手社員が夜遅くまでダラダラと残業をしていたのです。そこには、やるべき仕事があっても会社に残っているという、「悪しき習慣」があったのです。効率的に仕事を済ませて、就業後は自分の勉強に充てようという環境ではなかったのです。

たまたまに、勉強意欲のある若手社員が残業をせずに早く帰ると自分の時間を有効に使おうとすると、上司から暗黙のプレッシャーがかかり、結局、皆と同じように会社に残ることを強いられてしまうのです。この会社では、長時間会社にいることで、愛社精神を示すことが見えないでいた。

■異質なものは排除!?

また、創造性とは本来は異質なもののぶつかりあいから生まれるものですが、この会社では、異質なアイデアを持つことさえタブーであるという雰囲気がありました。

常に周りの論理と同化することが求められ、異質なものは徹底的に排除されるという企業文化があったのだと思います。

これは、革新的なアイデアなどが認められる文化になると、上司の方も立場がなくなるからでしょう。上司も古い文化の中で育ち、もはや効率性や柔軟性をもって新たなものを創り出す能力を失っていたからです。

新たなものを認めるということは、旧態然とした企業文化を背負っている社員にとっては、自己否定をするようなものです。したがって、無意識に部下にプレッシャーをかけ、新たなものは抹殺しようとなります。そして、こうした環境の中で育った若手が中間管理職になると同じように部下に接することになります。このように保守的な文化が悪しき習慣とともに継承されていくというわけです。

■見えざる組織階層

さらに公式的な組織階層以上に、



見えざる組織階層がありました。公式的な組織階層も多いのですが、1年でも入社が早ければ、先輩に服従というような雰囲気がありました。俗にいうところの風通しの悪さです。公式的な権限も明確でなく、「集団の論理」で暗黙に権限が決められていました。

したがって若手の社員にとっては非常に閉塞感があり、ベンチャー精神のある若手は会社を去るということがありました。しかし、古参の社員にとっては、居心地のいい場所であり、自分にとって都合のいい会社だったと思います。なぜなら給与も年功色が強く、社歴が古いというだけで社内では大きな顔で仕事ができるからです。

悪しき習慣を生み出す「集団の論理」で会社が動いていたにもかかわらず、多くの社員は「一部上場の財閥系の総合商社」に属しているというプライドで状況を正当化していました。

■コンサルティングの失敗

こうした状況を当時の経営陣は

容認していたのでありません。

当時の経営陣は、「古い会社を壊して、新しい会社を作りたい」と常々考えていました。実際に、外資系の一流と呼ばれる経営コンサルティング会社に依頼して経営戦略を練り直したりしていたのですが、しかし、経営コンサルティング会社は論理的に整合性のある施策を示すだけで、実際に策定された戦略を、こうした「集団の論理」の強い会社で実行できるかは別物です。

残念ながら、結果的に企業体質が変わることもありませんでしたし、新規のビジネスの開拓も後れを取りました。そして、以前と同じように業績の低迷が続くことになったのです。

これほど「集団の論理」とは企業において、強い力を持つものなのです。それはあたかも体内を蝕むがん細胞のように徐々に、いろいろな組織に侵食していきます。自覚症状が出てきたときには、もう手の施しようがない状況になっているものです。

Special Feature

悪しき習慣を排除する 二つの方法論とは

■経営陣の意識改革

悪しき習慣が「集団の論理」というところまで成長すると、非常に排除するのが難しくなります。単なる悪しき習慣も積み重なれば「集団の論理」へと質的に変貌するのです。そして、「集団の論理」はさらに悪しき習慣を生み出します。悪しき習慣であると認識されれば早期のうちに、その対策を考えることが必要なのです。

「集団の論理」の反対概念は「資本の論理」です。「資本の論理」とは、最小限の経営資源で最大限の収益を効率的にあげる論理です。「資本の論理」の視点に立脚して、逸脱した習慣を目ざとく認識することが大切です。そのためには、経営陣の意識が「資本の論理」に向き、社員の意識のベクトルを一定方向に向かせる努力が必要だと思います。

特集企画

大不況にも負けない!!

下で働く社員は、常に上の顔色を見て行動様式を決めているというのは、今も昔も同じです。トップの意識はすぐに下に伝わります。どんなに合理的なことを口でいっても、本心で非合理的な感覚を持っているれば、下の社員は敏感に感じます。

したがって、悪しき習慣を排除するには、経営陣の意識改革が重要なケースも多いと思います。まさに企業文化構築は経営陣の仕事だと言えるでしょう。

■洗練された成果主義

このように、まずは経営陣の意識改革が重要です。では次に、具体的な方策を述べてみましょう。まず、人事制度が「集団の論理」を排除して「資本の論理」に則したものでなければなりません。つまり、トップの意識を具現化する人事制度の構築によって社員の意識のベクトルを「資本の論理」に近づけるという方法です。

人事制度の目的は、通常は「公

正な評価」や「モチベーション向上」にあると考えられています。社員の意識のベクトルを「資本の論理」に向かわせる目的もあるのです。最近では、行き過ぎた「成果主義」が問題となり、「成果主義」に対して懐疑的な意見も聞かれるようになりました。

しかしながら、社員が抱く意識のベクトルを「資本の論理」に向かわせるには効果があるのは確かです。要するに「成果主義」という制度運用のバランス感覚の問題であり、うまく運用すれば成果主義人事は悪しき習慣を絶つという効用もあるのです。単に昔の前例だとか、「集団の論理」に固執していたのでは成果は出ません。「成果主義」を明確にした人事制度は、悪しき習慣を自然に絶つツールとなります。

私が過去に接したハイテク企業は「純日本的な悪しき習慣」の多い企業でしたが、あるとき外国資本に買収されることになりました。本当の意味での外資系特有の成果主義的な企業文化を築くために、

人事制度とリストラを組み合わせた改革を実施し、その結果、成果主義的な企業へと変貌を遂げたのですが、しかし、当初はいきなり外資系的な人事制度を導入しても社員に定着しないと思い、3年間ほど緩やかな「成果主義」を導入しました。その過程で新たな企業文化にそぐわない社員は退職していきました。

社員が「成果主義」に慣れてきた頃に本格的な「成果主義」を導入し、新しい企業文化を背負った人材を投入しました。その後、5年ほど経過すると昔の会社とはまったく異なった企業文化の会社となったのです。企業文化が新しくなるとともに昔からあった悪しき習慣というものも自然に消え去りました。

つまり、悪しき習慣だけをモグラ叩きのように潰そうと思っても土台となる企業文化が変わらなければ意味がないということです。そのためには経営陣が意識を変えて、企業の仕組みである制度をも変える必要があるということです。

最後に

何が悪しき習慣であるかは、経営陣がどのような価値観を持つかということによります。明らかに企業の成長の障害となる場合を除いて、それは曖昧な定義かもしれませんが、その悪しき習慣の背後に隠れた合理的な理由が存在するかもしれません。

したがって、一定のモノサシで測って良し悪しを独善的に判断するのは、少し危険な可能性もあります。こうした悪しき習慣は、見つけてそれだけを正そうとするよりは、土台となる企業文化の改善によって自然消滅的になくなる方が好ましいでしょう。

悪しき習慣は、好ましくない企業文化のひとつの症状であって、独立した課題ではありません。そのため土台となる企業文化を変えていく態度の方が根本的な解決につながります。兆候を見出したら、対症療法ではなく根本的な治療とは何であるかを考えて対応すると、いい結果につながると思います。