

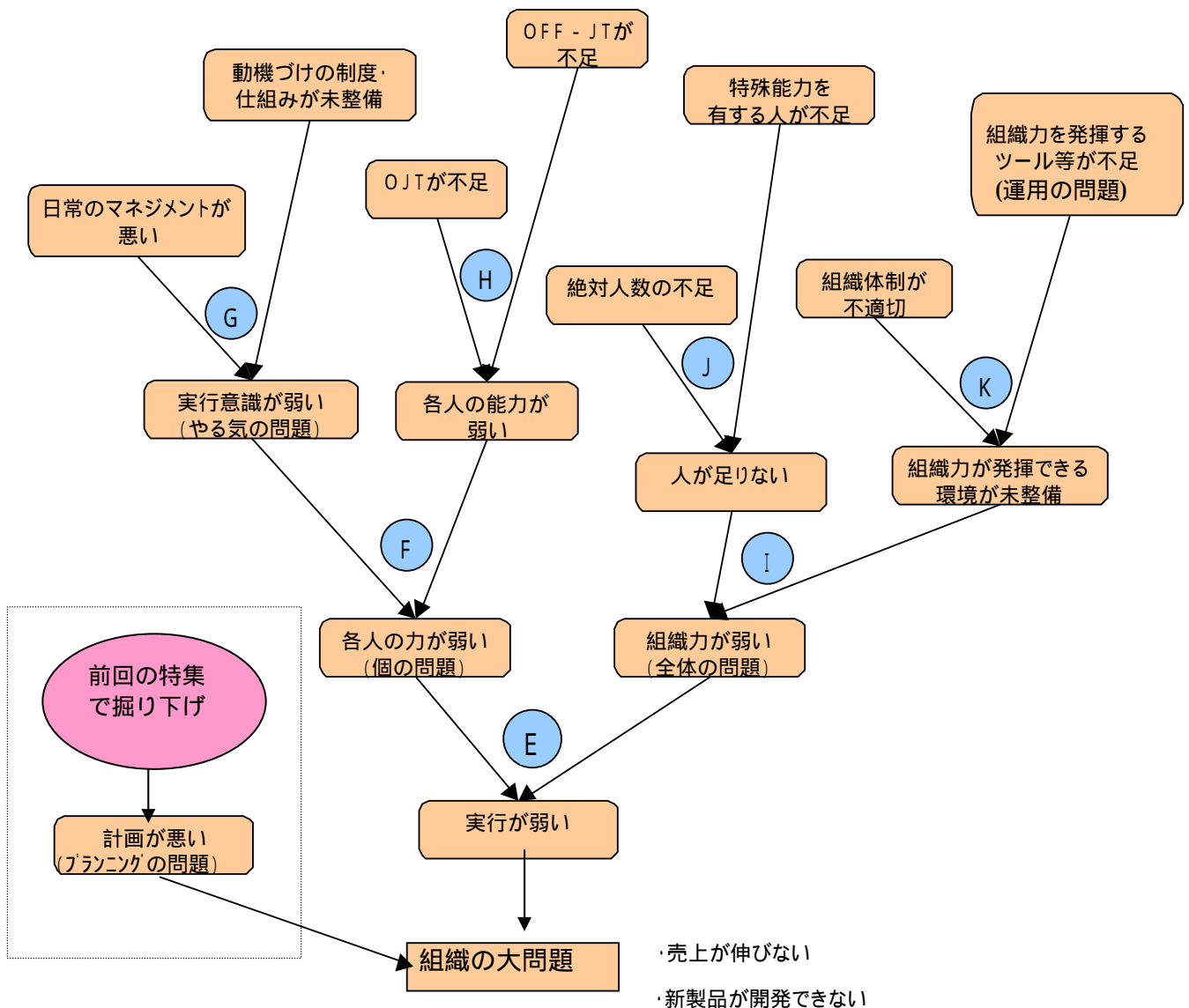
発行日：平成10年7月1日
発行者：有限会社サクスマインド コンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

『組織診断のプロセス()』

前回のTHANKSでは、「組織診断のプロセス()」として、組織の問題構造の基本型をご紹介し、「計画が悪い(プランニングの問題)」場合の原因を深掘りしました。今回は、その続きとして、「実行が弱い」場合の原因を掘り下げます。

<前号の「組織の問題構造の基本型」の一部>



チェックポイントA～Dは前号（VOL. 12）参照

<チェックポイントE>

計画通りになかなか実行できない原因は、「実行する各人の力が弱い」か「組織としてのまとまりが悪い」のいずれかです。

ワールドカップで言うならば、前者の典型が日本であり、後者の典型がナイジェリアといったところでしょうか。

今回のワールドカップで、日本は世界の壁を痛感しましたが、最も大きな差は、やはり選手ひとりひとりの力の差でした。

キックの精度、状況判断、プレーのスピード等、多くの点で「まだまだ」です。

また、ナイジェリアは、各人の能力は極めて高く、優勝候補の一角と見られていましたが、チームとしてのまとまりの無さから、デンマークの組織力の前に圧倒されてしまいました。

各人の力が弱い	チェックポイントFへ
組織力が弱い	チェックポイントIへ

<チェックポイントF>

「各人の力が弱い」ことは、単純に「能力が不足」しているということだけではありません。

能力としては高いものの、実行意識が弱いために本来の力が発揮できない場合もあります。

ワールドカップで日本が敗れた時、NHKで解説をしていたラモスは、しきりに選手の「勝ちたいという意識の弱さ」を指摘していました。

日本選手の中では、唯一の得点をあげた中山が光っていました。彼は決して上手ではありませんが、意識の高さではずば抜けています。

結局は、「各人の力 = 能力 × 意識（やる気）」ということです。

実行意識が弱い	チェックポイントGへ
能力が弱い	チェックポイントHへ

<チェックポイントG>

「実行意識が弱い（やる気の問題）」ことの原因はいろいろ考えられますが、中でも「動機づけの制度・仕組みが未整備」ということと、「日常のマネジメントが悪い」ということが大きな問題だと思います。評価制度が不公平だったり、権限が上層部に集中し過ぎていたりすると、人間のやる気は低下します。また、人間のやる気は、上に立つ人のマネジメントによっても大きく変化します。

例えば、上の人の責任転嫁や独善的な強要が行われているような組織では、下で働く人たちの気持ちは次第に腐ってしまいます。

（注）

「沈滞化している会社の特徴と原因」については、THANKS第5号（平成9年11月）の特集で詳細に解説しておりますので、ご参照ください。

<チェックポイントH>

各人の能力が弱いことは「OJTが不足」していることと、「OFF-JT」が不足していることが起因していると考えられます。

注：OJT（On the job training）とは、通常の仕事の中で指導・教育
OFF-JTとは、通常の仕事を離れての指導・教育（研修等）

組織の中で各人の能力を高めるには、仕事をしながら、適宜、上の人プロセス（過程）を指導することが不可欠です。しかし、コンサルティングをしていると、結果（売上、利益等）だけに目を向けて、過程は「放任」といった会社を良く見ます。

「習うより慣れる」も確かに大事ですが、やはりそれだけでは、なかなか下の方は育ちませんし、技術やノウハウも伝承されません。

また、仕事の中で、全ての指導や教育を行うことはできません。例えば、ビジネスマナー、応酬話法、あるいは、リーダーシップ等の基本的なセオリーや理論は、体系的に学ばなければなかに身につけません。こうした最低限知っておくべきことは、OFF-JTで教育することが重要ですが、「忙しい」という理由で軽視されることがよくあります。

<チェックポイントI>

前述の通り、「実行が弱い」ことは、「各人の力が弱い」という原因と、「組織力が弱い」という原因の2つの原因がありますが、「組織力が弱い」という原因を更に深掘りすると、「人が足りない」ということと、「組織力が発揮できる環境が未整備」という2つの原因が想定されます。

組織力とは、簡単に言えば、「1人+1人+1人+ = 4人」の「 」です。

組織とは、各人がお互いの足りない点を補完し、長所を活用し合いながら仕事をする中で、ひとりひとりが単独で仕事をする時以上の成果を創出するためにあります。

そして、こうした成果を期待するためには、やはり、最低限の人は揃ってなければならぬし、またお互いの力を活用できる環境が整備されてなければなりません。

人が足りない チェックポイントJへ
環境が未整備 チェックポイントKへ

<チェックポイントJ>

「人が足りない」ということは、「絶対人数の不足」と「特殊能力を有する人が不足」という2つの原因に掘り下げられます。

「少数精鋭」とは言いますが、仕事量に比べて、人数があまりにも少ない場合は、各人の仕事が中途半端になってしまい、能力を十分に生かすことができません。

「1人+1人+1人=2.5人」になってしまう場合もあります。

但し、量的な確保だけでは、前述の組織の目的は達成できません。

同じような人ばかりでは、結局は「1人+1人+1人=3人」にしかなりません。いろいろな特殊能力を持った人が集まった方が相乗効果が期待できます。

<チェックポイントK>

いくら個性豊かな人材が確保されていても、その人材を活かす環境が整備されていなければ、組織力は発揮できません。

「環境が未整備」ということは、通常、組織の組み方等の「体制」の問題と、体制を構築した後の「運用」の問題に掘り下げられます。

組織としてあまりにも大きすぎると、まとめることが非常に難しくなります。

しかし、逆に、あまりにも組織が細分化され過ぎていると、誰かに突発事項が生じた場合、他の人がいくら努力してもその穴埋めができずに、組織としての致命傷になってしまいます。サッカーの場合は1人退場になっても勝つことが可能ですが、バスケットボールやバレーボールでは試合になりません。

また、コンサルティングをしていると、同じ組織内でも、各人の情報が頭の中（あるいは机の中）にしまいこまれていて、全く共有されていない組織をよく見ます。

こうした組織では、業績評価が全て「個人の業績ベース」になっていたり、情報交換の場が全くなかったりといった、環境上の問題がある場合がほとんどです。

以上、前回と今回の2回に分けて、「組織診断のプロセス」をご紹介いたしました。
思い当たる点はありませんでしたでしょうか？
一度皆様の組織も自己診断してみてもいかがでしょうか？