

組織の作り方



高井法博会計事務所
所長 高井法博

企業には目標がある。この目標を達成するために人を遇し、人を用いて夢を達成する。経営者の意向を汲み一体となって協力してくれる、強力で尚かつ動かしやすい組織を築かなければ、企業の成長拡大はなかなか計れない。

経営コンサルタントの牟田学氏は、組織の原形について大旨次のように述べている。

事業をシンプルに捉えると、『物を作る』と。または、『仕入れること』、『売ること』、『そして、『これら全体をフォローしコントロールすること』からその活動は成り立っている。従って、社長は『製造仕入部門』『販売部門』『企画研究部門』『経理総務部門』の四部門に優秀な腹心の部下を得ていなければいい会社を築けないことになる。社長は自分の生涯を懸けてこの四人を見出し、色々やらせてみてこの四人を育てあげること、成長拡大の夢を実現できる。逆に、この四人を得られなければかなりのペースで夢の実に支障をきたすわけである。動かしやすい組織を作る場合には、この四部門の上位に社

長を補佐する社長代行が必要である。社長にとって最初の部下がこの代行役であり、この人材の善し悪しで社長にとって動かしやすい組織であるかどうか決定してしまう。最初の一人が一番大切である。社長の代行役は副社長や専務または役員ということになり、人間としてトップを見て理屈なしにコミュニケーションを深め、トップとの人間関係を確立していくことが極めて重要であるというところを理解している必要がある。

この最初の一人が社長と反対の意見を平気で部下の前で言ったり仕事に対し熱心でなければ、どんな優秀な部下を配置してもすぐ悪くなってしまう。こういう人間は補佐役に向かない性格であり、社長の人望まで社内外で損なうことになりかねない。しかし、これらの人が優れていて社長の意を汲むことに敏感で同じ目標に向かっていけば、少々悪い部下を与えてもすぐ懸命に働く優秀な部下に変身してしまうことが多い。つくづく人間は不思議な面を持っている。最初の一人が次の四部門を動かしやすくする決め手である。

ある会社の社長は、長年一緒にやってきた部長の一人を抜擢し役員に昇格させた。この人事は将来後継者として指名するつもりの大抜擢であった。その役員は仕事もよくできたので、十分に任せ大幅に社長業務を委譲していった。その後年を経るにつれて、どこに行っ

ても会社を実質的に動かしているのはあなただと、お世辞を言われるようになり、自らも他人に自慢するようになり、ついには上にいる社長の顔を立てることを時々忘れてしまうようになった。社長としても「顔を立てろ。」などなかなか注意できない。

こんな場合は引き止めておいても不信は消えず、後々までしこりを残すことになるので辞めてもらった方がよい。人間の性格はなかなか変えられない。品性となるとなおさら変えようがない。人を立てるなどということは、人を愛することと同じように大事な人間の要素である。間違っていると判断すれば早く他の部下の登用を考えてやるべきである。

組織でもっとも愚は頭を二つ作ることである。まず、組織の原型の四人を人生を懸けて求め育成し、その上に心を分かち合える最初の一人に当たる人材を選び抜くべきである。そして、これら腹心とは生涯を約束し、その働きに報いる報酬と遇し方を描いてリーダーとしての業に徹すべきである。

事業は個の想念が動かす衆の力学である。かなりの大企業でも本心に事業を動かしているのはわずか数人である。だから、四人の腹心と社長代行には初めからリーダーとしての質の問題が存在している。

記憶力・才能も必要だが、人間の力強さ・

生活力・正しい実践行動力が重要である。敵に対して弱々しければリーダーとしての魅力はない。お客様に好かれる人間でなければ生活力は感じられない。お客様は売上や利益の根源だから。どんなに記憶力に勝っていても部下の窮地を身を挺して救う気のない人は腹心のリーダーには不向きである。自分主義の人は専門家として遇すべきだ。どんなに処理能力に勝っていても、次々と仕事を創造できない人は部下を与えても部下に適する仕事が生み出せずじり貧に陥らせてしまう。職人の典型であり腹心の部下ではない。どんなに神のように愛情深くても危機に直面した時鬼になれない人は頼りがいのないリーダーで、どちらかというとなりやうな狼型がよい。

牟田氏の言に私見を混じえ綴ってみたが口で言うのは簡単である。

どの経営者も人で苦勞し神経をズタズタにしていると、言っても過言ではない、良いと思っ

て実施してもなかなかそのように動いたり思っ

てくれない。しかし、誰よりも会社のことを考え会社を愛し、お客様に答え社員に良い待遇をしようと思っ

ているのは社長である。決してあきらめないで創意工夫を重ね、与えられた条件の中で、明るく前向きに良い組織を作っ

て行くのではありませんか！これは、永遠の社長の課題だと思っ