

## 組織づくりと「巻き込む」パワー

### 1. 組織とは

右掲は、MBAなどで提唱されている「組織の3要素」です。私の所属する中小企業家同友会の5月支部例会でテーブル討論のテーマが「組織づくりをどのように進めているか」であり、まず、組織って何かを定義した訳です。人によって意見が違っています。私は、2人から組織と主張したのですが、実感として腑に落ちない方が多い状況だったので、この時、若手の診断士の方が右掲の「組織の3要素」を簡潔に話されて、皆が「目的」「相互貢献」「会話」のキーワードを共有する事が出来たのです。さすが診断士だと思いました。

＜組織の3要素＞  
・共通の目的をもっていること  
(目的)  
・お互いに協力する意思をもっていること(相互貢献)  
・円滑なコミュニケーションが取れること(会話)  
byチェスターバーナード

そこで、支部活動について「組織」を当て嵌めてみたのです。報告者の問題定義の背景に支部活動が緩慢になって来た実態があるのです。これを「コップの氷」に喩えて、3年前の新支部立ち上げ時は皆が熱く活発だったが、徐々に冷えて昨年度(3年目)は、例会や小グループの準備が疎かになって、やっとの思いで開催という実態があり、報告の内容もおざなりな物が目立って「質」の低下を感じるようになったのです。右掲にある中小企業家同友会の「3つの目的」を忘れたような、ご自身がジタバタしている状況を嘆く報告があった位になったのです。

3つの目的  
・よい会社を作ろう  
・よい経営者になろう  
・よい経営環境を作ろう  
by中小企業家同友会理念

確かに、よい会社を目指すにも幾つもの課題が山積しており、次から次へと現れるのでキリがないという実態も皆が共感する物ですが、その一つ一つを克服してこそ明日が開けると言うものです。報告者によっては、社員さんにムリ押しするような発言もあり、その発言から浮かぶ「経営者像」と「3つの目的」が大きく乖離していると感じるケースもあった位だったのです。

### 2. 事業を疑似体験の場

そもそも、中小企業家同友会活動とは何かを考える必要があります。最近、脱退者が多く出ており、特に、我が大阪の場合、散々な状況にあります。ある支部では、支部長経験者が2名、コアな活動をしていた方も数名脱退されたそうであります。「理念とは何か」と問うておられた姿を思い出します。よく「理念ではメシが喰えない」と言いますが、「理念」を無視するものではなく、立派な理念があつてこそ「目的・相互貢献・会話」の3要素がリンクするものと思います。

しかし、皆さんが忙しいという背景もあつて計画を立て、事前準備をして本番を迎え、その結果を討論するというPDCAサイクルが疎かになっている嫌いがあるのです。年間事業計画を作って支部例会、小グループや増員活動などを行う筈が、計画自体が不十分なのです。特に、支部例会や小グループは計画的に発表者を決めて、次から次へと並行して準備を進める事から、皆が面白くなり、自然と熱い集団になって行くと私は考えるのです。

この基本を疎かにすると雑な運営になり、単に「やっただけ」という消化ゲームになり、質的低下が起こり魅力を感じられなくなるのです。これを解消するには、せめて、3回先くらいまでを同時並行で準備して、毎回、次回の報告者とテーマは発表して欲しいものです。例会委員長も小グループ長も多忙な中で計画づくりをおこなってこそ、他者を巻き込むパワーが生まれると心得る必要があります。幹事会を定期的開催されていますが、上部からの伝達が主になっては「自主的近代化と強靱な経営体質づくり」という「よい会社(支部)」を忘れた形になり、本末転倒で、受け身が続いたら組織が冷めるのは必然の結果と言えるのです。「計画」はPDCAの筆頭にP

があるので、これがないと場当たりの物になってしまうのです。このような準備不足で開催されると伝わるものがなく脱退者が出るのも頷けるという物です。

### 3. 「よい組織を作る」

冒頭の「組織の3要素」にあるように、目的を共有して、相互に貢献しあって、意思疎通をはかるという3要素を実践する事が「一枚岩の上の燃える集団」づくりになって行くのです。右掲は故船井先生の「レンガ積みの法則」ですが、リーダーになる人は「参画」のレベルでないと周囲を巻き込む事が出来ないのです。「参画」の一つが計画を立てるという事なのです。自分が立てる計画に他人を巻き込む訳で、「納得」レベルの人が多いほど組織は効率的になり組織温度も高くなると言えます。

<p style="text-align: center;"><b>レンガ積みの法則</b></p> <p>1. 0・・・やらされる時の効率</p> <p>1. 6・・・納得して行う効率</p> <p>1. 6<sup>2</sup>・・・参画して行う効率</p> <p style="text-align: right;">故船井幸雄先生</p>
--

ところが、本質である事業の疑似体験を忘れて、飲食などに目を向ける方もいらっしゃるのです。日頃の憂さ晴らしの場になっては本末転倒なのです。誰もがPDCAサイクルを回す事が大切だと理解されていますが、その実践を疎かにしている状況では中小企業家同友会からの「学び」について疑問符が付き、会費を払って自主運営に参加する事が負担になり、挙句の果てに「脱退」という事態になってしまっているのです。

皆が「1.6」の状態になれば、非常に楽しい「学びの場」になるのですが、その為には、リーダーが「1.6<sup>2</sup>」の状態になって、さらに楽しくならねばならないのです。人を巻き込むパワーは「運動」からではなく、「事業」を通して生まれるものです。「目的」を示し、「計画」をつくり、日々活動する事で「結果」と「反省」が生まれ、その「対策」を打って改善すると次の「成功」へ繋がるのです。「成功」する為に現実とのギャップを知って、その対策を打って、他者を巻き込んで実績を挙げる事が大切なのです。この最後の「巻き込む」を通じて、中小企業家同友会での人脈づくりというレベルに引き上げると素晴らしいものになるのです。

### 4. 「数字は命令する」

「組織の3要素」(目的・相互貢献・会話)にあるように、最後の「会話」で他者を巻き込んで相互貢献のベクトルを一本化して「目的」を実現する事が大切だと言えます。昔なら「俺の背中を見て付いて来い」でもよかったかも知れませんが、現在のように、時代の変化速度が速いと短期間で他者を巻き込む事が重要になります。経営者やリーダーは、「巻き込む」能力が大切であり、各自との「会話」を通じて目的実現に向けて「仕掛け」する根気のいる活動なのです。

その為に、PDCAサイクルを回す事になりますが、その活動の結果を「数字」化して示す事で客観的にフォローする事になります。「数字は命令する」とも言いますが、「数字」は客観的な結果であり、その結果、目的とのギャップを埋める対策を決めて、実践する事を一緒に考えるのです。中小企業家同友会活動も同じであり、例会であれ小グループ会であれ、開催すると参加者数という「数字」が出て、多いか少ないかという判断は直ぐに出来るものです。

「人は信じるものだけを信じる」とも言いますが、それでは人それぞれという事があります。そのバラバラな集団を一つの「目的」に向かわせる事はリーダーの仕事なのです。「腑に落ちる」と言いますが、よく会話して「目的」を共有して、相互貢献の活動に「巻き込む」という流れを作る必要があるのです。この「巻き込む」を疑似体験する場として中小企業家同友会の活動があると私は思っています。PDCAのC:結果を数字化する事でA:対策がより明確化になり、各自が腑に落ちる状況になると確信するのです。ホンマに「数字は命令する」事が基本と思います。