職員のみなさまへ一言メッセージ（第８７回）

人間の老人には、不老不死を信じて永久に生きながらえようとしている人はいないのに、会社に関しては不老不死をほとんどの人が暗黙のうちに信じている。実は人間と同様、会社は生まれた瞬間から老化が始まる。さらに、いえば、会社の営みを一言で表現すれば、「老化との戦い」ということもできる。

細谷　功著「会社の老化は止められない」という本の言葉です。以下は、この本の内容をまとめたものです。

私たちは、日々老化し、いずれは死ぬものと思っています。しかし、会社も日々老化しているという意識は、どなたも持っておられないと思います。

人間の場合は、見た目が変わっていきますから老化に気付きますが、会社の場合は、成長の延長上に老化があるために気づきにくいのです。

・「会社の老化」の症状

① 報告と連絡のみの会議が多く、創造的な業務時間が浸食されている。②組織の階層や部門の数が複雑化し、膨大なコミュニケーションコストがかかっている。③承認プロセスが複雑化し、わずかな経費の承認にすら「スタンプラリー」が必要である。④業務の外注化が進み、社員の仕事が外注先の管理が中心になって「業務の空洞化」が進んでいる。⑤規則やルールが増殖し、ほとんど使われないものも、なくなることはない。⑥ブランドが確立されていく一方で、それに頼って仕事をする「依存型社員」が増える。⑦「顧客第一」をうたいながら、社内政治や内部調整などの「内向き」な業務に多大なエネルギーが費やされている。⑧「イノベーション」を標榜しながら、新しいアイデアは「実績や前例がない」とつぶされ、「できない理由」を挙げるのが得意な社内評論家が繁殖している。

これらの症状は、どの業界にもある程度の歴史と規模を持った会社であれば例外なく当てはまる事象です。しかも、こうした現象は一度起こり始めたら、基本的に自然に進行して行くことはあっても、よほどの覚悟を持って取り組まない限り、時計の向きを逆にして後戻りさせることは容易なことではありません。こういった現象はある意味であらゆる組織が持っている「宿命」ともいえます。それは人間が営む組織が本質的に持っている「不可逆性」つまり一方通行で後戻りができないという性質によります。

これに加えて老化現象を加速するのが、「資産の負債化」という組織が持つ構造的な問題です。ルールが増えることは必ずしも悪いことばかりではありません。ベンチャー企業が成長し「ちゃんとした」会社になるためには、「組織立った」運営が必要になります。ところがあるポイントを超えると、組織が硬直的になるとか、非効率的になるといった要素の方が大きくなって来ます。

真和館も若い若いと思っていても、次第に、老化が忍び寄って来ています。常に、今ある制度や仕組みを見直し、リセットする取り組みを続けることです。

平成２５年６月２５日　　真和館施設長　　藤本和彦