

## ■□要旨■□

## 1. 「帰属型(日本的)組織」と「参加型(米国的)組織」

どちらにもよし悪しがある。日本企業の多くが帰属型組織。帰属型組織は上手く動かせれば、従業員のモチベーションが高く保たれ、ポテンシャルも顕在化、現場での推進力と変化対応力を発揮でき高収益性に繋がる。上手く動かせないとい内向きムラ意識が蔓延、慣性、変化への抵抗が起こり、専制者が出現してそれへの服従が定常化する等、破綻の道さえ辿る。一体何が分水嶺か。

## 2. 業績不振企業に見られる症状(大企業病)

## (1) ラインマネジメントの機能不全

働かない、決めない、けれど威張る上司とスタッフ機能に偏在する優秀な人材。

## (2) 顧客の都合より社内、上司の都合

## (3) 「なんとなく」症候群

何となく始まり終わる(決めない)会議、成功と失敗の判断基準なし、激しい議論:「大人げない」。

## (4) 甘い組織風土

厳しい考課が出来ない、フリーライダーを排除出来ない、個々人の考課がよいのに業績が悪化。

## (5) 当事者意識の欠如=評論家の繁殖

## 3. 「帰属型組織」の成功と失敗を分ける分水嶺

入社した時は会社全体を見て、ミッションや役割に共感しロイヤリティーを持つ。これが組織にいるうちにミッションへのロイヤリティーが薄れ、同僚と限られた社内の小世界へのロイヤリティーに変質。これらを打破するには外向き志向への転換、即ち経営理念・ミッション重視の経営が必要である。経営者自らが専管事項としてミッション重視の組織運営に深くコミットし、本来あるべき姿、企業が果たすべき役割について従業員に語り、行動する。また帰属型組織は痛みを伴う施策の企画力、実行力に欠けているので、ここもトップダウンで断行し、負の連鎖を断ち切ることが重要である。

## 4. よそ者として会社を経営する際の心構え

## (1) 人と対峙するときは性弱説で

性善説でも性悪説でもない。人間は弱い生き物。

## (2) 4種類の医者(の役割)を果たす

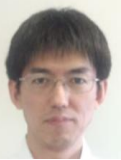
外科医(会計、財務的処方)、内科医(意思決定メカニズム等の改善)、心療内科医(心に火をつけるビジョンの提示)、漢方医(行動規範、リズム感、厳しさ)。

## (3) インサイダーになる

参謀を同伴せず一人で着任。会社と従業員への敬意を表す(社史を5回読む)。プロパーのベテラン(村の長)との相互理解。「普通は・・・」は禁句。インサイダー化するまで正論ははかない、等々。

## ■□今回の学び ひとことという■□

帰属型組織の特質を最大限活かすため、大企業病が蔓延する前に経営理念・ミッション重視で組織を動かせ。今ならまだ間に合う。ミドルの出番である！そして、「何故一度しかない人生を今の仕事のために使っているのか、今の仕事を通じて成長実感があるか」と問い続けよう。



■□感想■□官僚からビジネスマン、そしてプロの経営者へ。様々な修羅場経験、成功、そして失敗……。全てが小城さんの言葉、一つ一つに詰まっていた。私の属する企業にも正直、講義で出たような大企業病の症状があります。でも取り返しのつかない状況になる前に、私たち一人一人が企業の目的を考え、その目的達成のためにやるべきことに向けて、今、行動に移すことが必要だ、そんなことを感じました。