

ランチエスター通信

第 234 号

発行元 ランチエスター経営三重
TEL059-398-0123
FAX059-398-0153

消えゆく組織、成果をあげる組織違いは何か

組織とコミュニティの違いについて、動画などで発信しています
が、改めて違いを確認したいと思います。

組織は、共通の目的をもって人が集まったものであり、コミュニティ（共同体）は、目的がなくても集まっている事実つまりそこに人が存在すればよいものです。このことをなるほどなあと感じたのは、『ポスト資本主義社会』の一文からです。

組織とは、共通の目的のために働く専門能力をもつ者からなる人間集団である。社会、コミュニティ、家族などの伝統的な社会集団とは異なり、組織は目的をもって設計され、形成される。それは、人間の生物学的な必要や心理学的な特性に基づいて形成されるものではない。

ここでいう組織は、私たちが今までなんとなく考えていた組織とは違うことを解っていただけだらよいと思います。会社に就職するということと組織に入ることだと私は思っていました。しかしそれは単に集団の一員になったに過ぎないのです。目的を共有するこ

とが組織の始まりなのです。組織の定義をこれだと仮定すると、組織と呼べない企業がたくさん存在することも解ります。同書からも一つ紹介します。

社会や「コミュニティ」や家族は「存在」する。
組織は「行動」する。

社会やコミュニティ、家族は存在すればよいのです。企業を永續させることが目的だったら、組織の定義から外れることになります。しかし資本主義社会では、会社を家族として捉えることは正義であるかのように教えられてきました。（ここでは触れませんが、それにも理由があります。動画配信で伝えられたらと思います。）

こう考えてくると創業者が代々継承して社員を守ることを違和感なく受けいられたことも、うなずけます。しかし現代では必ずしもそうではないと感じられているのではないのでしょうか。そういう意味では新しいポスト資本主義における組織と考えるとよいかもしれませぬ。次の一文は、経営者の条件からです。

組織は存在することが目的ではない。種の永續が成功ではない。その点が動物とは違う。組織は社会の機関である。外の環境に対する貢献が目的である。

ユーチューブチャンネル
『ランチエスターみえTV』にて
解説を配信します



<https://www.youtube.com/user/lanchestmie>

経営者が社員は家族だと言って、無理にバーベキューパーティーなど誘うものなら『これは残業ですか？』と聞かれるもの解かる気がします。その言葉に対して、『今の奴らは会社がお金を出しているのに、残業代まで請求してへる』などと若者を批判してしまっているなら明らかにズれています。お金じゃあないんです。なんのためそこに出席する価値があるのかということなんです。トップが会社をコミュニティと勘違いしている証拠です。コミュニティだとすると、目的などなくても毎日安心して出勤して、同じことをしてくれたらそれでよいわけです。こちらがそう思っていますが、今や従業員が仕事場を選ぶ時代です。インテリドで就職してきた人は、インテリドで転職していきます。職場の異動が本当に簡単になりました。弁護士まで使える世の中ですから。

もし楽しいだけで変化をしないような組織にしたいのであれば、目的など決めずに昔ながらの会社でいいと思います。しかし成長をしないと望む人、なにがしかの能力を発揮したいと望む人は、集まってこないと思えます。とりわけ、知識労働は成果をあげられないとモチベーションは下がります。そして現在の教育は、私たちが受けた肉体労働向けから明らかに知識労働向けになっています。しかも現在の子供たちの方



気軽に会社を
変わる時代です

が知識レベルは高いです。多少なりとも資本主義社会の組織とポスト資本主義社会の組織の違いはお解りいただけでしょうか？

乱気流時代は、逆転の機会があふれている

資本主義社会では、人が集まってほとんどの人が横並びで同じような仕事をすれば、組織の成果は上がりました。ポスト資本主義社会では、それが通用しません。組織は目的を共有し、自らが成果をあげるように変わったのです。顧客・市場から見ても、自分たちにあった価値を他者より満たしてくれるところにお金を払うのです。これを組織（集団）で実現するために個々の能力を生かしていける組織に優秀な人が集まり、育ちます。そのためには、組織の目的を明確にしなければなりません。頭で解っていても、現実にはそこまですぐ気が回らないと言われるかもしれません。もう一度『人口構造が変化し、資本主義社会が次の社会を求めている、そして何よりも社会は変わるものだ』ということを思い起こしてください。皆さんの会社は5年後、10年後どのような年齢構成になっているでしょうか？そして皆さんの会社に何人の新しい人が入ってくれるでしょうか？見たくない未来が見えてくるかもしれません。この変化を脅威と捉えるか、機会と捉えるかで皆さんの会社の行く末が決まってきます。私は、機会にあふれていると捉えています。

組織の目的とは、どう考えるのか？

では、組織の目的をどのように定義すればよいのでしょうか？組織といっても多種に別れ、それぞれに目的が違います。企業が事業を行う目的は顧客・市場の創造です。そして経済的成果を生んでいかなければなりません。この目的は、病院、政府、学校、各種NPOなどでは企業よりも達成できません。したがって、企業特有の目的は、市場を創ることです。ドラッカー先生の本を読まれている方なら、なんとなく理解していただいていると思います。

企業の場合、組織のシステムが良いか悪いかを判断する指標の一つは利益です。しかしこれは必要条件であり十分条件ではありません。目的に向かって行動をしているのに、利益は上がりませんが企業の価値はありません。逆に利益は上がっているが、顧客創造していないと長い目でみると市場を食いつぶしているようなものです。こちらにも価値はありません。市場を創るとは顧客

ニーズを察知し価値を提供し、お客が喜んで対価を支払えるようにすることです。市場を社会に広げて考えてみると、社会ニーズに対価をもって応えることになり、そこまでは考えているけれど、組織の目的は社会のニーズに応えるものでなければならぬということになりま

「目的」と「目標」のイメージ図



す。より良い社会に貢献することを目的にすると市場ニーズに考えることになり、企業にとっても都合がよいわけです。私が現在の仕事に目を付けた理由の一つは、自分自身以前の会社で役員を務めさせていただいたときの体験からきています。当初から経営の勉強はしたいと思っていました。本を読むにしても何から手を付けてよいのか分かりません。手に取ったのは、経営計画の作り方です。これは随分後になってから気づいたことですが、田岡信夫先生のランチエスター戦略の本は数冊購入していました。しかし読んではいません。数ページで挫折しています。大手会計事務所のセミナーにも定期的に参加させていただきました。それでも結局経営って何なのかよくわかりませんでした。とはいえ、仕事は順調に入ってきました。プログラム開発の仕事ですから、生産性をあげるよう教育していれば、何とか会社を継続させることはできていました。しかし私が辞める3年前西暦2000年問題のおかげでプチバブルを過ぎた頃からです。ウィンドウズ95の登場から5年。世の中が大きく変わろうとしていました。私は結局何をしていたのか解らなくなり、この会社を引っ張っていく自信がないと辞職を社長に申し出て受理されました。この体験から、『何をしていたのか。何を信じてよいのか解らない。』こんな経営者は他にも

いるのではないか?」と思ったわけですが。

そうはいつでも私と同じように書籍、セミナー、テレビ番組のつまみ食いをしていては、いつになったら経営の本質が解るようになるか解りません。ちょうどその時に出会ったのが、ランチェスター経営の竹田先生が作った戦略社長塾のビデオでした。何年間も解らなかつたことをスバリ、スバリと説明してくれていました。しかも経営戦略って、こんな風に考えればいいのかということまで解りましたから、次の打つ手が見えてきたのです。正直言って、目的を言葉で定義した訳ではありませんでした。しかし経営にとって有用な情報を提供していこう、しかもそれは机上ではなく体験によって確認したことに基づいて考えたのです。

つまり自分が困っていたことを解決することが私の目的となったのです。もちろんこの時に当面の売上が上がるかなどとは考えませんでした。逆にこの目的の中で、どうやって売上を確保するのかを考えました。

目的が行動に変わる仕組み

引き続き私の事例で説明いたします。なんとなく

こういふことを中心に事業を進めていこうということは決めました。しかし目の前に立ちはだかる大きな壁がありました。粗利益の



竹田先生の教材は
天下一品

補給がまったくくないのです。竹田先生に相談しても答えは次のようなものでした。

- ① 戦略社長塾をやりなさい
- ② セミナーをやりなさい
- ③ 経営指導は実力が無いのでまだやっってはいけない

3つとも具体的な内容したので、行動はすぐに起こしました。しかし私の大きな問題の粗利益の補給にはほとんどなりません。最初は知り合いの社長から一丁系の仕事をもらいました。このときのご恩は一生忘れることができません。今にして思えば、このとき粗利益の確保に流されなかつたことが良かったと思います。目的に目を向けるとやることは、はっきりしていました。先に挙げた竹田先生の言われる戦略社長塾とセミナーです。まず私は戦略社長塾を受けてもらえる方を探しました。前職の社長からその知り合い、各種経営団体で知り合った方など誘いました。これが意外に反応が良く最初から名古屋1か所、四日市2か所、津1か所と4つの塾が誕生しました。1円でも粗利を確保したいので、今考えると広い範囲で行っていたものだと思います。それと並行して目標は目標で決めることにしました。四日市の事業所数をしらすの3%を獲得したら、粗利益がどのようになるかを試算してみました。

旧四日市市と三重郡を合計すると約1万5千社そのうちの3%です。ですから450社です。1社あたり年間で100万円とすると4500万円です。4～5年分の市場はあると見込んだのです。100万円というのは、前に勤めていた会社が年間会費100万円で名古屋の会社に支払っていたからです。小さい会社でも十分支払える価格だと想定しました。なんとなく行けそうな気がしてきました。そこでもう少し具体化するために、1か月の粗利益目標を75万円としました。(この数字は経験則です。いわばいろいろは必要だろうという金額です。実際はとも足りませんでした)

そうはいってもすべて机上の空論です。現実とは、大きくかけ離れています。地域は広がっているし、粗利益は確保できていない。それからいろいろすれば目標に近づけるかを、常に考えていました。考えた挙句出てきた手段が、ニュースレターであり、FAXDMであり、お礼のがきだったのです。そして専門家派遣という補助金を使うことでした。とはいえ、竹田先生からは、経営指導は、まだだめだと言われていたので、戦略社長塾で伝えていることをマンツーマンで、一緒に勉強して御社の戦略に使いたしませんかという程度のもんです。こうして徐々に目標が決まってきました。そして目標到達のためのアクションプランを作ったのです。

目的を行動に変えるには、具体化するために仮でもよいので目標に置き換えることです。そしてそれを達成するために何ができるかを考え続けることです。(ここが特に重要だと思います)

アクションプラン通りいくことはない。ドラッカー先生は言っています。しかし行く先を変えてもよいとは言っています。多くの人が、手段に合わせて目的や目標を変えてしまいます。手段の正当性を主張したいがために、目的を増やしたり、目標を広げたりしています。(ここを間違えないようにしてください。)

ちなみに私が設定した目標が、ドラッカー先生のいう組織が必要とする三つの成果のうち二つ①直接の成果②価値への取り組みが含まれていたことは運が良かったとしか言えません。三つ目は人材の育成ですので、私にとっては当面必要ありませんでした。

意思決定するとは、経営資源を割り当てること

目標はできた、アクションプランも考えた。しかしこれだけで成果が上がることはありません。意思決定をするということです。トップの意思決定は、経営資源を割り当てることです。割

り当てるとは、単に仕事を割り振ることではありません。担当する者の仕事を破棄し、責任を持たせることです。私の場合は、時間でした。



経営者の条件
意思決定を参照

あらゆる時間をそこに投入しました。戦略社長塾を開催するにしても、私にとっては初めてのことです。何度もビデオを観て、理解し予習をしなければなりません。これは人と会えない土日を中心にしました。社長塾の募集は昼間行い、夜は多様な経済団体に参加し名刺交換をしました。1年目2年目のシステム開発の仕事をしてきた時は、かなり大変でした。一般的には、開発に専念している人の仕事の分量をこなさなければなりませんから。この辺りは、前職での経験が役に立ちました。営業しながら開発もこなすという二刀流をしてしまったので、ただし今回は三刀流でしたが、この割り当てるということとを勘違いしている人が多いようです。

- ①この仕事だけを誰にやってもいいの？
 - ②誰かできなきゃダメなものはないか？
 - ③君、これをやってくれないか
- ※一種類の「なるナンバー2」を思い浮かべる
※断られないように細かく指示をしない

三刀流の成功には
時間戦略・仕事時間の
拡大が必須

このようにすることは日常茶飯事です。こうしてナンバー2に振ったトップはそのことを忘れてしまっています。むしろナンバー2も主たる仕事がありますので、時間が空いた時に進めます。ある日突然思い出したように進捗を尋ねると、何も進んでないナンバー2

は、少し待ってくださいといって主たる仕事を一旦止めてそれなりの行動をして報告をします。

こうしてせっかく考えた計画は、いずれ忘れ去られていくのです。これは資源の随時投入というもので、軍隊では愚かな戦略です。経営資源が霧散してしまいます。こういうことを私も何度も繰り返してしまっています。しかし目的と目標がしっかりと腑に落ち、社員さんとも共有できればこのようなことは防げます。あとは、トップの断行する意思です。社員さんが腹をくくったら、こちらからやる気を出せなどと言わなくても、自分で能力を発揮していきます。ただし上司が自分のやり方「じだわら」、部下が主体的に考えることを妨げなければの話です。意思決定については、『経営者の条件 第6章意思決定とは何か 第7章 成果をあげる意思決定とは』を学習されることをお勧めします。企業は100社あれば、100社状況が違いますので、最終的には自社の状況に依じて、トップが意思決定しなければなりません。しっかりと学んでいきましょう。

編集フロンテスター 経営三重 岩崎 功
連絡先 TEL 059-398-0123 FAX 059-398-0153
発行日 二〇二三年六月二五日

								回覧
--	--	--	--	--	--	--	--	----