

「小さな組織の生産力」

組織拡大のために

1/14/2010

伊藤達夫

組織の生産力は不思議なものです。たいてい、トップの人の生産力は尋常ではありません。特にサービス業で顕著ですが、チームの生産力の1/3から半分はトップ1人で上げられたりします。チームができた当初と言うのは、トップの人がからまないと数字になりません。すごいことです。

生産力の8割がトップの人に依存していたりします。そういうものです。ただ、組織化を進めていくと、ひとり立ちする人が出てきます。それでも、トップへの依存度は相当高いんですけど。ただ、ここでひとり立ちする人が、「俺はすごいんだ！」と周りの人を押さえつけてしまうと、結局、みんなの成長はありません。

当然、トップの人がずっと「俺はすごいんだ！」をやっていると、ひとり立ちする人すら出てきません。面倒なのは、ひとり立ちした人が、トップに反発して「俺はすごい！」をやると、依存的な人、向上心の薄い人、トップに不満な人はそちらに取り込まれます。そして、チームが割れます。やめたり、協力し合わなかったり。いろんなことが起こります。そうすると、ちっとも全体の生産力が上がらない。

しかし、これはよくある図式です。ただ、構成員の人々は、このことに気が付かない。自分の反発心をモデル化されたくないですよ。自分のトップへの反発も。自分への評価も。パターンで説明されたくはありません。しかし、不満に思う人々に自覚して欲しいなと思うのは、自分とトップのレベル差がどれくらいあるか？です。天文学的にある場合が多いですが、あまりにレベルがかけ離れていると、その差に気づくことができない。その差をあえて見られなくなります。

そもそも正しい自己認識ができていたら、不満を抱くよりも、努力するでしょう。そして、メンバー間で感情のやり取りが日々起こり、たいていは生産性を下げるほうに向かいます。評価の低いメンバーは、自分だけ置いてかれるのは嫌なので、仕事をしないほうを励行したりする。中堅で、伸びる、伸びないを分けるのはこの辺りの意識でしょう。仕事なんて適当にやればいいんだよ、というようなことを言ってしまういませんか？そうならもう終わりです。

しかし、この不満なメンバーも含めて、力を全て統合しきれぬ人が本当のリーダーの仕事です。ただ、リーダーシップというのは、メンバーの人の自覚でしか支えられないとも思います。いい部下に恵まれる、恵まれないというのはあるでしょう。私は、部下には恵まれたほうですが、なかなか難しいものです。

大体、組織が10人を越えると、それまでと違うノウハウが必要です。10～20人の

チームをまとめるには、優秀なサブリーダーが2、3人は要ります。でも、そういう人を育てるのは、難しいです。意外とリーダーは生まれついてリーダーだったりするものです。元々、人を動かす力が大きい人と小さい人がいます。意外と人間性に依存します。姑息な人、器の小さい人には、役職があろうと、なかろうと、人はつき従わないのです。逆に、人間性がある人には、役職がなくても人が着き従う。依存させるのではなく、しっかりと付き従う。それは非常に不公平なことにも思えるかもしれませんが、そういうものです。

そういう人がいたら、なるべく早めにリーダー的な役割を与えてしまうことです。そのほうがうまくいきます。逆に、リーダーになりたい！と思っているけど、ちょっと、という人はケアが必要です。面倒ですが、仕方がないです。そういうものです。

リーダー側も、組織が向上しないのをメンバーのせいにせず、自分のマネジメント能力の問題として捉え、部下側もリーダーを支えようと思うような理想的な関係が好ましいことは当たり前です。やや部下の心得、部下をどう見るのか？という視点で今日は解説しました。組織マネジメントは奥が深く、考えだすときりがありませんが、生産する金額を大きくしたければ避けて通れない部分ですので、知見を深めて続けていただければと思います。