

飯島賢二の『恐縮ですが...一言コラム』

第 351 回 『一如』は難しい?... 「2・6・2の法則」

2010.2.14

『一如(いちによ)』とは、絶対的に同一である真実の姿、という意味の仏教用語である。「複数の人間が一体となって動くこと」と言う意味で、この思想は、我々毎日直面する実務経営の場面でも、大切な要素として認識されている。例えば会社組織の場合で言えば、性別、学歴、年齢、職歴、役割が違う人が、会社の理念・戦略、事業目的に沿って全員が一体となって動くことが肝要であり、全て、相対ではなく一体になることで、力が発揮できるということに他ならない。

スポーツの場合はこの「一如」が全てである。どんなスポーツも「勝つ」と言う目標がはっきりしている。同じルールに基づき、同じ人員で、同時に展開される勝負の世界は、全く目指すベクトルは一緒である。違いは、各選手のスキル(能力)の差と戦略(作戦)の違いで勝負が決まる。

しかし、ビジネスの現実を見ると、全スタッフが一体になる「一如」が、いかに難しいか悩む経営者は多い。

.....「2・6・2の法則」というものがある。上位2割層を「成果を上げているトップフォーマー」(組織を牽引するリーダー)、中位6割層は「成果は平均的アベレージフォーマー」(組織の大勢を占める)、下位2割層が「成果をほとんど上げていないボトムフォーマー」(組織の足を引っ張っている)と呼んでいる。当然、各層の個人スキルは違い、残念ながら、目指すベクトルの方向も違っているのが現実である。

多くの場合、上位2割層には、引き続き組織を牽引することを期待し、中位6割層には、何とか上位2割レベルアップしてほしいと能力開発や育成機会を与え、下位2割層には、組織と共通言語を持ってない・周りに悪影響を及ぼすケースには退職を促すケースもある。一言でいえば、中位6割はあまり問題にせず、下位2割を問題視し、場合によっては排除したいと考える場合が多い。

この最大会派であるアベレージフォーマー、目に見える様な大きな問題を起こす訳でもなく、表面的には会社の方針・掲げられた目標に従う姿勢。上司にはハイハイと従いながら、その本質は“会社のことは関係ない”“上司には言わせておけば良い”という層でもある。たびたび経営者からは「うちの社員は“言われたこと”“指示したこと”はやるんだけど、それ以外のことになるのがダメなんだよなあ。そこさえ直れば、もう少し自社も良くなると思うんだけど...」という言葉がよく聞かれる。

こういった層を『無関心層』と呼び、この『無関心層』こそ、会社組織の最大の問題点とコンサルタントの蓮野氏は明言、組織の停滞・硬直化の本質、根本原因と指摘する(下記参照)。言われたことを言われた通りに行うけれど、自身の意見も持たず、社内に関心を持たず、自身を変えることをしない。一方で、自身のやり方には頑固、固執する。環境が急速に変化し、中小企業が変革を求められる中であって社長は様々なことに挑戦するも、中々進まない。結果、成果が出ない...その問題の本質、根本原因はこの無関心からくる組織の硬直化であることに気付くべきである。

この組織の無関心化は、現在のようにスピード感をもった変革を求められる環境下においては、致命的とも言える。そのような状況に陥った場合、多くは“反発”や“抵抗”といった『目に見える問題』を引き起こす下位層を問題視するが、実は、この『無関心層』の抜本的な改革が必要となる。つまり...本質課題は“目に見えない”ところにあった。.....

(以上参照：蓮野貴宏著『現代組織の見極め』<http://wachasuno.blog81.fc2.com/blog-category-7.html>)

『一如』の思想溢れる組織こそ、今の時代、生き残れる会社のベースであるということなのだ。