

ミッションを忘れていないか

日本社会の成熟化、構造変化に伴い、企業も行政も引き続き「改革」「変革」が重要テーマである。このような変革に際して重要なのは、戦略の明確化と効率的なオペレーションの設計に加え、その組織内におけるミッションの再確認、徹底である。健全な組織成長の正しい道は、組織構成員の適切な動機付けである。

組織の運営においては、何をやるのか、そして、それをどう効率的にやるのか、という戦略（What）とオペレーション（How）の2つが重要であると言われる。しかしながら、さらに重要なのは、なぜやるのか（Why）である。これは、企業であれば経営理念であり、ミッションと言われるものである。このミッションの徹底がない限り、変革は実行できない。この、なぜやるのか、何のためにやるのか、ということを確認する必要がある。

米国でも、近年、短期的財務目標達成、株価のプレッシャーから、安易な事業の売却、リストラ、戦略に合致しないM&A、重要な長期投資の先送りなどの失敗に陥るケースが多い。株主価値の最大化、企業価値の上昇は、確かに資本主義社会での組織の一つの目指すべき成果ではあるが、株主価値自体は組織を支える社員の動機付けにはならない。社員の適切な動機付け、内発性がない限り、製品やサービスのイノベーションは期待できず、さらに、モチベーションが低ければ、顧客へのサービスは低下する。したがって、業績、パフォーマンスは低下せざるを得ないわけである。日本でも、成果主義の導入が必ずしもうまくいっていないケースが多いが、成果に見合った支払いが本来的な動機付けには必ずしも直結しないからである。

ミッションとは一言でいうと、職業的・社会的使命感で、その組織、個人の存在意義である。本来、企業や組織は、ミッションを果たすための存在であって、必ずしも利益追求が目的のものではない。売上や利益はミッションの果たし度合いを表すもの、利益はミッションを果たすための手段である。そして、その組織のミッションこそが、人を動かし、組織が社会に価値を生む源泉となる。

しかしながら、経営理念、あるいは、ミッションは多くの組織で明文化されているが、組織に浸透、徹底している例は少ない。組織全体の経営理念は、一般に抽象的である。したがって、それぞれの部署、個人がそれぞれの立場で翻訳し、理解し直すことが必要である。また、そのミッションについて、トップマネジメントが直接、社員にその本質を伝え、さらに社員はその理念をそれぞれの立場で消化し、具体的に日々の行動に結びつけることによって、初めて組織のミッションが機能する。

なぜ顧客にこのサービスを提供するのか、なぜコストダウンをしなければならないのか、この組織の社会的役割は何か、というように、その組織自身の社会的存在価値を問い続けるミッションを重視した組織運営が、変革やイノベーションを進めるのである。

平成 17 年 1 月 総合コンサルティング事業本部長 山田 澤明