

【航空研究センターシンポジウム】

航空研究センターは、平成 29 年 2 月 24 日（金）、「組織変革とその課題」をテーマにシンポジウムを開催した。シンポジウムには、沼上幹一橋大学副学長、菊澤研宗慶応大学教授、相澤淳防衛大学校教授（当時防衛研究所安全保障政策史研究室長）のご参加を得て、組織変革について様々なテーマで意見交換を実施した。今回、各先生方の了解を得て、基調講演（沼上教授）と報告（菊澤、相澤両教授及び小森 2 佐）の内容を掲載することとした。



組織疲労と組織の腐り方

沼上 幹

1 はじめに：「組織の腐り方」の研究動機

ただいまご紹介にあずかりました、一橋大学の沼上でございます。私は基本的にはビジネスの組織の研究者なので、軍事組織の設計とは少し距離が遠いとは思いますが、できれば軍事組織に皆さんの方で引き寄せて解釈して頂ければありがたいと思います。

本日のお話は基本的に「組織の腐り方」をテーマとしております。何故私が「組織の腐り方」を研究するようになったのかというと、1990年代、2000年代に日本の企業組織が相当劣化したと認識したからであります。この問題をどうにかして解明しなくてはいけないという、経営学者として、かなり切迫した問題意識があったからです。

1990年代から2000年代初めにかけて、日本の組織の部長とか事業部長とお話をさせていただくと、「事業」という視点が殆どないことに私は気づきました。企業組織のリーダーがビジネスをやっているという視点が殆どないというのは、軍事組織のリーダーが作戦行動のミッションを考えていないということと同じくらい驚くべき現象です。また「事業」という考えがある人でも、一事業を超えて普遍的な枠組みで考えてはいないということも観察されました。同じ企業の中で、職能部門や事業部を超えると対話が成り立ってない、という現象が見られたのです。その結果、日本企業の組織内では調整を行なうミドル同士の連携がうまく作用しない、という現象が見られるようになっていました。内部の調整労力が非常にかかるので、多くのミドルたちにとって、「重たい」という認識をされる組織が多数観察されるようになっていました。この組織の「重さ」を英語で

「Organizational Deadweight」と表現して、現在でも研究プロジェクトを組んで実証研究を積み重ねておりますが、今日お話しするのは、その実証研究よりも一歩手前の「重たい組織」の成立の仕方についての考察、また

重たい組織の問題点の整理です。

組織の「重さ」が高まると、様々な問題が生じます。もちろん調整労力がかかりますので、それ自体がコスト高になるとか、あるいはホワイトカラーの生産性が低くなる、という問題を指摘することができます。あるいは逆に、あくまでも目的のために調整を行なうのを断念して、途中で安易な妥協を繰り返すことも考えられます。つまり、「重たい組織」の中で戦略を実現しようとする、戦略として正しいものを追求するのではなく、組織内部で合意形成が容易な戦略代案を選択してしまう、という問題が起こります。あくまでも戦略を優先して行動するべきなのに、内向きの和を優先した戦略策定や目標設定が行なわれるようになります。これを私は「戦略ドリフト」と呼んでいます。本来は戦略を追求して組織を動かすべきなのに、組織に合わせて戦略が変わってしまう、という問題が起こります。その結果、たとえば、製品開発で言えば、特徴の明確な「とんがった商品」が出てこなくなり、競争で勝てないということが生じます。競争力の無い商品ですから、企業の業績が低迷する。企業の業績が低迷すると、不平不満が組織内にたまります。企業が市場競争で勝っていると組織メンバーは自分たちの仕事で充実感を得ることができますが、負けていると仕事そのもので報われたという意識が薄くなり、誰のせいで業績が低迷しているのかという責任のなすりつけ合いのようなことが生じます。このような不平不満が組織内に充満すると、今度は、その不平不満を解消することが重要になり、いわゆる「ガス抜き」する能力の高い人たちが出現してきます。その結果、組織内の不満解消に有能な「内向きの人材」が多く出現してきますが、これらの人々は市場競争で勝てる戦略や企画を考える能力が高い訳ではありません。この人たちは目の前の「ガス抜き」はできても、その不平不満が出現する根本的な原因である「戦略ドリフト」を止める戦略眼があるわけではありません。本来であれば初めの一步の戦略がしっかりしなくてはいけないのに、問題が起こった後のガス抜きの専門家みたいなのが多数出現してきます。こうしていつまで経っても問題から抜け出せない企業組織が多数存在するという状況が出現していました。このような問題を解明しなければならないという思いから、「腐った組織」の研究を行

なっております。

本日は主要な論点を二つお話したいと思います。一つ目は、巨大化した職能制組織の問題です。職能制(functional structure)というのは、生産と販売と研究開発など、機能別に分かれた組織構造のことを指します。組織全体をまず製品や地域別に分けるのではなく、機能・職能別に分けた職能制組織が、企業成長によって巨大になり過ぎたことによる問題が一つ目の論点です。もうひとつの論点は、巨大化した職能制組織の問題と深く関連して発生する経営リテラシーの低下という問題です。

2 巨大化した職能制組織

(1) 「ルールの複雑怪奇化」

巨大化した職能制組織の問題点としてしばしば観察されることは、組織内の「ルールが複雑怪奇化」しているということです。「ルールの複雑怪奇化」を問題として指摘しておりますが、私はルールが不要だと主張しているのではないということにご注意いただきたいと思います。どのような組織でも、ルールのない組織というものは考えられません。組織というのは、多数の人々の協働システムですから、組織メンバーが一切のルールを遵守していない組織というのは考えられません。組織メンバーがルールを守ることは組織が正常に機能する上で重要なことです。

組織論の研究の中でもはや古典となっている Stinchcomb(1965)は、組織は設立時の環境にフィットした構造をインプリントされる、と主張しています。つまり、組織はその設立時の環境に適合的なルールや役割分化を行ない、それが永続すると言うのです。実際、企業組織で成功しているものは、その設立当時に作った基本ルールがその当時の環境にフィットしたので当初の環境下で生き残ったのです。たとえば、戦前に設立された会社は、戦前の環境に適したルールを持っています。戦後に設立された会社は、戦後に適したルールを持っている、ということです。

たとえば、富士フィルムという会社はものすごく品質を大事にする会社です。フィルムというのは、「使ってみたら写らなかった」というのは困りますが、残念ながら事前にフィルムの品質検査をしようと思っても可視光

線の下で品質検査はできない。それ故に、抜き取りの品質検査をする前の時点で徹底的に品質を作り込むということに非常に執着する組織内の基本ルールが作られます。開発の時点でミスが無いようにすること、生産工程の開発時点でもミスがないようにすることが極めて重要です。開発の場合にも、ものすごく厳格なフェーズ1から始まって、幾層ものチェックを経て初めて顧客にサンプルを提供できるというようなルール体系が作られます。そのような厳格なルール体系が出来ていたが故に、富士フィルムは不良品を出さなかった。不良品を出さなかったから、初期にはトップシェアだったコダックが不良品問題を出したところで、富士フィルムが逆転した、という経緯があります。このように、組織は環境にフィットしたルールをもっているが故に初期段階で市場適応に成功し、高い経営成果を達成するのです。

しかし、時と共に当初設定されたルールは企業の変化する環境に適合しなくなります。環境が変化することもありますし、企業が多角化して異なる環境に自らの努力で直面するということがあります。このとき、ルールと今の環境とが90%程度適合しているけれども、10%程度は不適合である、という状況が発生します。もしこの不適合の程度が60%程度であれば、ルールを全面的に改訂すれば良いのですが、若干の不適合が存在するということに、組織内の問題は発生してきます。実際、ルールが環境と合わなくなるのは、短期間に一気に生じる現象ではなく、徐々に時間の経過と共に生じてくるので、通常は少しずつ不適合が発生するということになります。このような微妙な変化のときに、日本企業では通常、「その若干の不適合を何とか工夫して処理するのがミドルの役割だろう」という組織内の常識が作用し、トップがルールを全面改訂することなく、ミドルの融通無碍な努力による調整を期待します。

ミドルの自主性を重んずるが故に、多くの日本企業では徐々にミドルの自発的な工夫が加えられ、抜け道が作られ、例外を認める基本ルールの微細な追加が生まれます。しかし、たとえば、ルール体系の抜け道を使うという習慣が形成されると、組織内ルール運用の「裏ワザ」を開発するミドルが出現したりします。たとえば、ある費目では支出できないが、違う費

エア・パワー研究（第4号）

目で支出することができる、というような「裏技」が工夫され、その工夫を上司が賞賛するということが起こってきます。

たしかに、この「裏技」を考えつくのは容易なことではありませんから、大変知的な能力が発揮されていることは間違いありません。その意味で、ミドルの主体的な工夫に満ちていると言っても良いでしょう。しかし、よく考えてみると、この「有能さ」はそもそもルールと環境に不適合が生じているから発生しているのであって、その「有能さ」によって新しい付加価値が生み出されているわけではありません。顧客のために何らかのプラスになっているわけではなく、ただ単に社内のルールが問題であるが故に起こってくる問題を回避する際に生み出される「有能さ」です。ルールと環境の若干の不適合は、このような「有能さ」が無益に消耗される組織を生み出すこととなります。

組織メンバーの知的能力がこのようなことに費やされているだけでも、組織の生産性を高める上でマイナスですが、この種の「自主性」を発揮する組織には他にも問題があります。典型的には、抜け道を悪用したり、間違っって使ったりして、事件・事故が起こることもあります。事故が起こったり、スキャンダルが起こると、二度と事故やスキャンダルが発生しないように、新たに細則が追加されたり、ルール運用が厳格化されたりします。しかし、既に述べましたように、もともとルールと環境がフィットしていないが故に自主的なルール運用や抜け道を探す工夫が発生せざるを得ないのでありますから、ルール運用を厳格化しても、ルール違反がなくなるわけではありません。その結果、ルール運用が厳格になると、むしろルールからの逸脱を甘く処理するという行動も出現するようになります。たとえば、ルールから逸脱した部下が過度な処罰を受けるということになると、その上司は「これで懲戒処分は可哀想だ」と考えるようになるということです。こうなるとルールからの逸脱が発生しても、上司が部下の逸脱を隠蔽したり、報告が遅れるようになります。その結果、上司と部下が運命共同体になって、問題の発見が難しくなり、さらに巨額の事件・事故が起こるということも起こりえます。

この巨額の事件・事故の結果、さらに細則の追加やルール運用の厳格化

が進んでいきます。こうして、ルールが複雑怪奇になっていきます。当初、環境に適合的に作られた基本ルールに比べたら、はるかに複雑なルールが出来あがります。この段階で気がついて全面的に修正すれば良いのですが、抜本的な修正が行なわれない場合には、その複雑怪奇化したルールを運用できる人が登場してくるようになります。一般の人がすべてのルールに通じているわけではない状況下で、多くのルールを把握して的確にルールを運用できる人材が少数活躍するようになります。これを私は「宦官」と呼んでいます。繰り返しますが、この種のルール運用に通じているという人間の能力・スキルは、一見、「有能」に見えますが、競争相手に市場競争で勝つためにも、お客様のニーズを満たすためにも貢献しているわけではありません。自分たちが少しずつ作り上げてきた複雑なルール体系故に、そのルール体系の下で何とか環境適応しようとするが故に、その「有能さ」が発達してくるのであって、そもそものルールの抜本的な改訂がなされていれば、この種の「宦官」の活躍余地はなかったかもしれないのです。

ルール運用のプロ（「宦官」）が台頭してくると、これに対抗する人も登場します。これを私は「武闘派」と呼んでいます。「武闘派」というのは利益獲得のためなら組織内ルールは多少無視して危ない橋でも渡るというタイプの人です。この「宦官」と「武闘派」の組織内闘争は、平均的に考えると、長期的には「宦官」が有利です。なぜなら「宦官」はリスクをとらないのに対して、「武闘派」はリスクを取るからです。たとえば、「宦官」は「このプロジェクトにはこういう問題点もあるが、こういう良い点もある」とか「このような良い点があるものの、こういう点に注意すべきだ」とか、発言自体がポートフォリオを組んだようになっていて、リスクは分散されています。これに対して「武闘派」はリスクを取っていますから、成功するときは良いですが、何回かに1回は失敗が訪れます。ルールが複雑怪奇化し、「宦官」が現われている状況での失敗は非常に危険です。減点法が適用されれば、何度も成功を収めていても、1回の失敗で失脚します。そうすると、その組織ではトップマネジメントの中に占める「武闘派」の比率はだんだん減ってきます。ある程度、トップの中に占める

「宦官」の比率が高くなると、次世代の若手が「ビジネスの世界で偉くなる」ということは、ルール運用がスマートになることだ」と誤解するようになります。若手が目指す役割モデルが「武闘派」ではなくて「宦官」になっていくということです。その結果、組織の内側から徐々に改善に向かう力が弱まり、更に劣化した組織が成立することになります。これが一つ目の「ルールの複雑怪奇化」という問題です。

（2）「成熟事業部の暇な秀才」

巨大化した職能制組織に起こりがちな現象の二つ目は、「成熟事業部の暇な秀才」というタイトルでお話をしたいと思います。「成熟事業部の暇」と言うと、実務家の方々の多くは反発いたします。「成熟事業部も忙しいのだ」と。しかし、実際には成熟事業部は新規事業よりも時間の余裕がなければならぬはずで、この点をまずご理解いただきたいと思います。

新規事業を開発するのは非常に難しい仕事です。新しく何かを始める時、そもそも売上が立てるのが難しく、売上が伸びてきても、例外が多く、一つ一つ考えて判断しないと出来ない業務が多数出現します。

新規事業をスタートしても、顧客を獲得することは非常に難しい。顧客は過去の消費習慣にとらわれていて、新しいものをなかなか試してみたくれません。たとえば、ビール会社が新しいビールを開発しても、ごく一部に即座に試す人はいますが、多くの方は手を出してくれません。「飲んでもらえれば美味しいって分かるはずだ」と思われるのですが、初めの一口を飲んでもらえるようになるまで大変な苦労がかかります。新規の事業は、初めの一口を飲んでもらう、あるいは初めの一回めの購買をしていただく、ということに非常に高いハードルがあります。

売上が立ってきても、そこで直面する課題が多い点も新規事業の特徴です。新しい顧客を獲得するたびに、新たな例外事象が立ち現われて、熟慮による意思決定を迫ります。初期に登場するクレームはすべて初めて直面するもので、顧客が増えるにつれて、この種の新しい例外が出現します。その結果、新規事業には判断業務が多数発生します。この判断業務が多い仕事に直面するから、新規事業は人材育成という意味では重要です。成熟

事業部では、これほど熟慮による判断の連発という事態に直面することはありません。それ故に、人材育成には他の方法が必要になります。判断業務の多い、新しい仕事に直面するから、新規事業では次々に意思決定しなくてはなりません。その意思決定のサイクルを早めていくことで、管理者が育っていきます。これが新規事業の特徴です。これに対して、成熟事業はどれほど新しい例外に直面するでしょうか。本来であれば、新規事業が成長期を過ぎたら、過去の経験が蓄積されてきて大きな例外は減少していくはずです。

このように考えますと、組織のもつ仕事遂行能力は新規事業を開始した時点では、処理しなければならない仕事の負荷と較べると低い状態からスタートします。それ故に、新規事業では人手が足りません。しかし、新人を配属してもらっても、その人を教育するのが大変で、却って足を引っ張られるケースもあります。その結果、はじめのうちは、人をいくら投入してもなかなか楽にはなりません。ところが、若い人が育ってくると、仕事遂行能力が上がってくるので、徐々に組織の仕事遂行能力が高まってきます。たとえば、初期には多数の例外に直面しますが、ある程度の経験が蓄積されてくると、パターンが分かってきます。過去に直面したクレームと類似のものであれば、その対応の仕方についても、ある程度マニュアル化されてきますので、仕事量自体はどこかで頭打ちになります。それ故、新規事業の初期には非常に忙しいのですが、成熟期になってくると、本人たちは忙しいと思っていますが、しかし、本当は「暇な」はずなのです。逆に、成熟期には「暇」になるような仕事のやり方になっていないとおかしいということです。

しかし、本当は「暇」になっていないとまらないはずの成熟事業部は、過剰に人材が配置される傾向があります。成熟事業部はその企業の中心事業部・筆頭事業部ですから、新入社員も若手社員も、皆、その事業部に配属されたがる。しかも、売上高や利益額でも筆頭事業部ですから、その事業部長は社内の地位が高いことが通常です。成熟事業部からエース級の人材を人事部が引き抜きたくても、事業部長に遠慮してなかなか発案しにくい。発案しても、パワーをもつ事業部長に拒否されるかもしれない。こう

エア・パワー研究（第4号）

なると、本当は暇なはずの成熟事業部に、必要以上に多くの秀才・エースが配置されている状況になります。

成熟事業部に配置されている「暇な秀才」は、しかし、暇であることに耐えられません。日本の組織では、基本的に、「できる人」ほど忙しくなります。できる人材に皆が相談しに行くからです。その際に、内部労働市場で動いている組織の場合、その「できる人」の賃金は短期的には上がりません。賃金が上がらないので誰もその人の時間を節約しようというインセンティブをもちません。それ故、「できる人ほど忙しくなる」という状態が持続します。そうなると、今度は、周りの人たちから「できる人」に見られたいから、そうではない人まで忙しくしているように振る舞うようになります。そういうことが起こってくるくらいですから、秀才たちは自分が暇であることに耐えられません。それ故に、自発的・主体的に何らかの仕事をしたがります。このとき、新しい外向きの大きな仕事を創るのであれば問題はありません。ところが、ここで、内向きの仕事とか、外向きの小さな仕事を創り出すと大きな問題が発生します。

内向きの仕事は何であり、それがどのように増えていくのかという典型例を考えてみましょう。一番はじめは、成熟事業部の秀才たちが周りの人の企画書とかプレゼンテーションに対して減点法で批判をするようになります。どのような企画も、その目的にそって重視しているところを厚く記述し、重視していないところを薄く対応していますので、減点法で見なければ必ず問題点は存在します。そのようにして、非常に細かいところまでチェックをして批判をする。このように組織内の企画会議等で批判の目が厳しくなると、企画を立案する側も「秀才」ですから非常に周到的な準備を行います。この準備で問題が終わるかということ、残念ながらそうはなりません。企画書の完成度は上がりますが、今度はそれに対する批判の洗練度も上がっていきます。

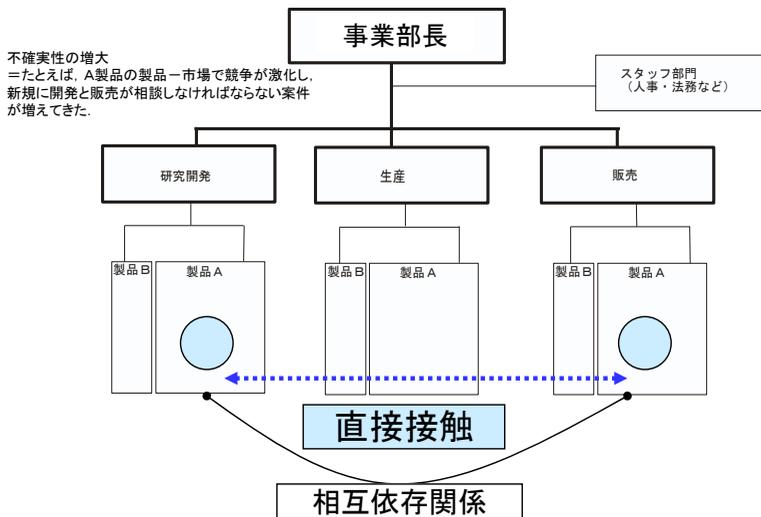
このような企画書の完成度が高まり、批判の洗練度が高まるプロセスは、残念ながら、顧客に対するプラスの付加価値を生むことはありません。競争相手に対する優位性構築にもほとんど役に立ちません。組織内部に向けた内向きの仕事が、ただただ増えていくだけです。このような内向

きの組織になると、企画スタッフがプレゼンや企画書にこり始め、社内の流行り言葉を作ろうとしたり、というような現象も発生してきます。現実の競争優位や顧客満足には関係のない言葉のゲームが社内に蔓延するようになります。このような状態になると、顧客や競争とは関係なく、単なる社内ウケ狙いの企画が多数出現し、その企画が暴走するのを阻止することに労力がかかるようになります。成熟事業部のすべてがこのようになっているとは言いませんが、成熟事業部の仕事が忙しい理由の背景に、このような状態が存在する場合は大いに問題であると認識するべきでしょう。これも、巨大化した職能制組織の中で、顧客や競争相手という観点が消えてしまうが故に生じる現象の一つです。

（3）「キツネの権力」

巨大化した職能制組織の中で発生しがちなもう一つの問題として「キツネの権力」をあげることができます。これは、「トラの威を借るキツネの権力」という意味で、「キツネの権力」と私は呼んでおりますが、ネットワーク論の中で類似のものを対応させますと、ネットワーク中心性のひとつである「ビトゥウィーンネス (between-ness)」から発生する権力と考えていただいてもよいでしょう。これは、多くの人々を結びつける経路に位置していることで発生する権力です。その人を介さないと、他の人に接触できないようなポジションを占めていると、その人に何ら特徴的な能力が無かったとしても、そのポジション故に、その人に権力が発生します。

企業組織の場合、どのような場面でこの種の「キツネの権力」が発生するのかということをご理解いただくために、組織デザイン論の中に出てくる水平関係の話を出発点にさせていただきます。いま、1つの事業部を考えてみてください。その事業部の中に研究開発部門と販売部門・営業部門が存在し、それらが調整しなくてはならない状況が出現したと想定してみてください。たとえば、競争相手が予想もしていないような新しい商品を市場導入し、こちら側も対抗策をとらなければならない、というような場合です。



このとき、一番簡単な調整方法は、研究開発の担当者と営業部門の担当者が直接接触して相談する、というものでしょう。日本の企業組織は大卒同期入社が一般的で同期と一緒に定期的に研修を受けてきた経験をもつので、部門を越えた横のネットワークが発達しており、その結果として直接折衝による横の調整がうまく機能すると言われてきました。それが日本企業の強みであると言われてきました。しかし、この直接折衝も、私用されすぎると問題を生みます。何が問題かという、忙しい人の時間を奪うということです。たとえば、研究開発の人が何か問題を抱えて販売の人に会いに行ったらしましょう。そのときに、一番暇そうな人のところに相談には行かずに、一番仕事が出来そうな人のところに行きます。逆に、販売の担当者も、研究部門に相談に行く際に、一番暇そうにしている人のところには行きません。忙しそうなのところに行きます。その結果、結局何が起こるかという、仕事のできる人にますます仕事が集中するわけです。そうなる、最も仕事のできる非常に優秀な人、つまり貴重な人材の貴重な時間がますます奪われていくということが生じます。

先ほども指摘しましたが、ここが、外部労働市場と内部労働市場の大きな違いが現われる部分です。外部労働市場は忙しくなったら時給が上がり

ます。時給が上がるから、くだらない仕事をその人のところに持ち込まないようになります。その人の労働力の価格が高いため、皆が節約しようとするからです。ところが、内部労働市場の場合、忙しい人の賃金は短期的には上昇しません。長期的にみると出世の可能性は高まりますが、短期的には全く時給が上がりません。その結果、誰もその人の労働時間を節約してあげようとはしません。こうして、有能な人の能力が無駄遣いされると、その結果として、できる人ほど不機嫌になる、という現象が起こります。相談に行くとはすごく冷たい対応をする、ということです。

このような現象が生じるようになると、その貴重な人の時間を奪わないようにするために、連絡・調整担当の役職を作ろう、という意見が出てきます。この連絡・調整の担当職を「リエゾン (liaison)」と呼びます。軍隊でも連絡将校を「リエゾン・オフィサー」と呼ぶのでなじみがあると思います。ビジネスの世界では、このような調整が必要な部門の間に「リエゾン」という役割を調整のために設置します。しかし、これが機能しないケースが多々起こります。なぜ機能しないのかというと、通常のリエゾンは連絡を担当して情報交換だけを主たる業務としており、公式の権限も予算も持たないというつくりになっている点に問題の源泉があります。権限がないので、責任も正式には問われない、ということになります。しかも、どこかの部署とどこかの部署がうまくいってないというときに、他の職務で忙しくしているのではない人をあてがうということがしばしば観察されます。しかし、これまで活躍の場を得られなかった人が、リエゾンの仕事を与えられると、独特の権力を行使し始めるということが起こることがあります。

この独特の権力というのが「キツネの権力」です。リエゾンの話からいったん少し離れますが、たとえば顧客と営業と研究開発という3つのプレーヤーを考えて見てください。ここで間に入るのは営業の人です。研究開発の人が顧客と直接会いに行くことができない場合、営業の人は独特の権力を発揮できるようになります。たとえば、開発部門が作った製品見本に対して、「お客さんがカンカンに怒っているぞ」と言って怒っている顧客のイメージを創り出し、その顧客の怒りを背景として営業が望んでいる通り

の製品開発を開発部門に押しつけるということが可能になります。本当は顧客が怒っておらず、営業の指摘する方向への変更を望んでいなかったとしても、開発部門と顧客が直接やり取りすることができないかぎり、営業の指摘は強いパワーを発揮します。顧客がトラで、営業がキツネと捉えれば、「トラの威を借るキツネの権力」という構図になります。

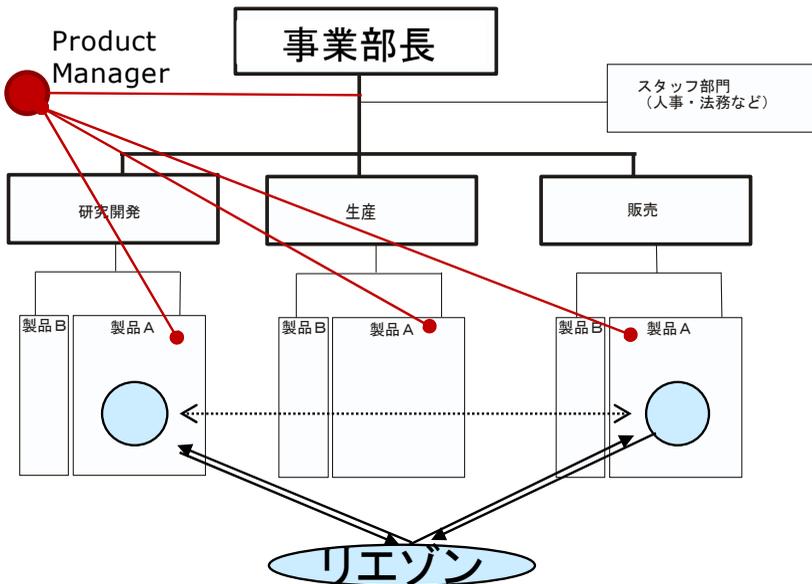
同様のことは上下関係でも起こります。たとえば、皆が恐れる非常に怖い専務がいて、課長たちがその怖い専務にある企画を持っていきたいと考えている場面を想定してみてください。課長たちが企画を持っていきたいが、なかなか専務に直接会いに行くのが難しい。その際に、たとえば、両者の中間に位置する部長がいて、その部長が専務とは同期入社で親しいから、企画を持って行って説明してくれる、というような状況を考えてみてください。しかし、実際には専務のところに行って何も説明していないのに、帰ってきてから「専務は『ダメだ』って言っていたよ」と言うというようなことは起こりえます。本当は専務が「ダメ」と言ったのではなく、部長が「ダメ」だと思っているから、その企画を没にしているだけなのに、その自分が企画を拒絶する理由に専務を活用しているだけなのです。この場合、専務と課長が直接面談できない、という条件が非常に重要になります。両者が会えないからこそ、このメッセンジャーの部長はパワーを持つことができるのです。それ故、たとえば課長たちが、「こんなにいい企画が拒絶されるのはおかしいんじゃないですか。私が自分で専務に説明してきましようか」と課長が部長に言ったとすると、たとえば、「君ねえ、私が行ってダメだと言われてきたものを、しつこくもう一度君が直接言いに行ったら、また専務が怒ったら、君の将来が無くなるよ」というようなことを言って脅すというような現象が起こりえます。つまり、中間にいる人が発揮できるパワーは両極の人が直接会えない状況があるから発生しているということです。ですから、中間にいる人が自分のパワーを高めようと思えば、両極の人が会えないようにしていくことが合理的になります。このメッセンジャーとしての部長は「怖い専務」のイメージを作り上げるほど、課長たちが専務に直接会いに行けなくなるので、その結果として、このメッセンジャーとしての部長の権力が強力になっていきます。本当は

「怖い専務」というのは虚構かもしれないのですが、ヒエラルキーの中で上下を直接会わせないための工夫として、そのような虚構のイメージが組織内に普及することがあるのです。

このように2つのプレーヤーの間に直接会えない状況を作り出し、その両者の間で権力を構築するという行動をとる人が出てくると、組織にはムダな作業が大量に発生するようになります。たとえば営業と研究開発の間に何らかの利害対立があり、直接折衝が難しいような状況があるとしましょう。それ故に、そこにリエゾンを設定しようという案が浮上してきます。しかし、そのリエゾンが、自分の「活躍」の場を広げるために、両極の部門の関係を更に悪化させるということが起こりうるのです。二つのプレーヤーの間に、何か利害対立があるとか、仲が悪いとか、初めの段階でその種のバイアスが若干存在すると、両者が直接会いに行きたくない、「相手は何か怒ってるんじゃないか」、「先方から怒られるんじゃないか」という関係が存在すると、どちらも直接自分から会いに行きたくないという状況になります。そのようなときに、間に入るという人の権力が出来てくるわけです。この権力を大きくしようとする人も出てきて、両者が直接会いに行けない構造を自ら作り出し、強化しようとする人が出現してきます。本当は当事者たちが直接話をすれば問題が解決するかもしれないのに、当初から存在する若干の相互の敵対感情を活用しながら、両者に話をさせないように、「直接行くなんで大人気ない」とか、「それは、あんたの仕事じゃない」と言って、両者を直接会わせないようにして、その結果として、見せかけの調整型リーダーが出来上がってしまう。調整型リーダーシップだと自認していますが、実態としては、調整するべき問題を自ら「でっち上げ」しているだけなのです。最悪のケースでは、営業の方に行くとか「研究開発が、あんたの悪口を言っていた」と言い、研究開発の方に出かけて行くと「営業が研究開発の悪口を言っていたよ」と言って、却って互いに仲が悪くなるような方向に仕向けて、操作する人も出てきたりします。このような現象が出現すると、組織は本当に無意味な調整だけでエネルギーを消耗してしまう、ということになります。

なお、構造的にはプロダクト・マネージャーもリエゾンと類似していま

す。2つの部門の間に入っているという点で両者には類似性があります。プロダクト・マネージャーというのは、その製品について、開発・生産・マーケティングの全領域を調整する役割です。このプロダクト・マネージャーは「キツネの権力」を発揮する傾向が弱く、リエゾンは「キツネの権力」を発揮しやすい、という違いがあります。その理由の1つは、プロダクト・マネージャーというのはエース級の人材が就任し、その人が達成する業績を社内の誰もが注目して見ているというところにあります。異なる部門間の調整というのは、本来であれば事業部長の行うべき職務です。しかし、細かい調整は誰か他の人に権限委譲をすることになるので、それ故に登場するのがプロダクト・マネージャーやリエゾンです。しかし、この権限委譲をする際に、権限と責任が一致している状況の下で将来を期待されている人を選べばよいのですが、そうでない人に権限と責任を一致させずに仕事を割り振るということをすると問題が発生するという事です。これも、職能制が大きくなり、直接折衝によって調整がうまく機能しなくなった組織に見られる組織疲労の一つだと思います。



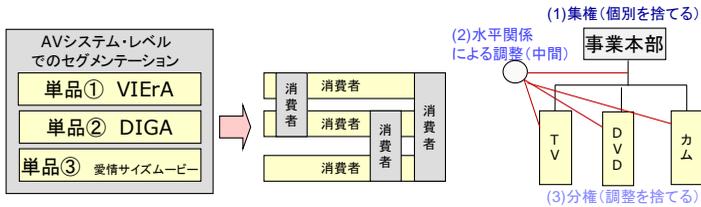
3 経営リテラシーの欠如

経営リテラシーの欠如というのは、ビジネスに関連する知識を身につけていないことを指しています。これは巨大化した職能制の下で発生しがちな現象なので、ここまでお話したことと深く関連しています。職能制が巨大化すると、事業という視点が薄れ、マーケティングの仕事や技術開発の仕事というような機能別の仕事こそが自分の仕事だという意識が強まります。それ故に、ビジネスで勝つということに関連したリテラシーが失われていきます。競争では負けているのに、自分は自分の仕事をしっかりやっていると皆自己満足している状況は、巨大化した職能制で見られる現象なのです。しかし、ここでは、一応、別の項目として、お話をしたいと思います。とくにここでは、組織設計の基本がまったく理解されていないことを指摘したいと思います。

（1）戦略を忘れた無目的的バランス重視

一つ目の問題として指摘したいのは、組織設計が戦略の実行のために何かを捨てた結果として成立しているという基本が理解されていないことが多い、ということです。組織設計というのは簡単に言うと、戦略の実現のために行われるのであり、戦略が何かを捨てて成立するものなのです。から、組織設計もまた何かを捨てるということが基本なのです。すべての問題を解決する組織設計というのは存在しません。組織設計は、様々なトレードオフのバランスをどちらかに傾けて選択していく作業なのです。から、理論上、すべての問題を解決するデザインというようなものは存在しないのです。にもかかわらず、それを理解せずに、この問題も、あの問題もいっぺんに解決できる組織デザインはないのだろうか、という桃源郷を夢見るような議論がしばしば聞こえてきます。

組織設計の基本はまずセグメンテーションです。あるいは自組織が達成すべきミッションを分けることです。それがないと、組織の分化ができません。例えばここで、図に見られるように、「ヴィエラ」というテレビと「ディーガ」というDVDレコーダ、「愛情サイズムービー」というビデオカメラの3つの製品・市場を考えてみてください。



単品で見ると3つあるのですが、顧客の中には2つをセットで購入して帰る人もいます。ブルーレイのDVDレコーダとHDTVをセットで買って帰る顧客というのは、2011年のアナログ停波の頃は3割ほどいたと言われています。いま、簡便のためはかなり省略してお話しますと、①すべてを単品で購入する顧客に適合させた組織を設計するか、②すべてをセットで購入する顧客を対象として組織を設計するか、③その中間形態か、という3つしか選択肢はありません。1個1個の商品を単品で魅力的にするために、いわゆる「とんがった商品」を開発・導入するための組織設計にするか、複数のものを組み合わせたときに初めて魅力が出るようなシステム商品としての魅力を出すための組織設計にするか、その妥協案かという3つしか選択肢はないのです。

1個1個の商品を単独で魅力的にするのであれば、テレビ事業部とDVD事業部と、カムの事業部はそれぞれ別々の事業部にして、独立性をかなり高めるのが適切です。つまり、極めて分権的な組織設計をするということです。こうすれば、個々の事業部がそれぞれのマーケットに対して一番いいものを出してくるということになります。逆に、システムとしての魅力を出すのであれば、1個1個の事業部に商品企画の権限を大幅には与えないで、3つの事業部を統合したところ、つまり事業本部での商品企画機能を強化します。一つ一つの事業部が勝手に商品を企画するのではなく、事業本部が商品システムの企画を行って、その基本コンセプトの下で個々の事業部が商品設計を行うということになります。つまり集権的な組織設計になります。そうすることで、システムとしての魅力を高めることを優先することになります。したがって、集権的にするか、分権的にするかは、

マーケットでどう戦うかに依存しています。

つまり、集権的な組織デザインを選択して商品システムの魅力を優先するか、分権的な組織デザインを選択して個々の商品の魅力を優先するか、というのが基本的なトレードオフなのです。この中間のプロダクト・マネージャーを置いた場合、「とんがった」魅力はやや抑えられるが、システムとしての魅力を少し高めるという中間的な戦略を追求することになります。システムとしての魅力を最大化しつつ、個別商品の魅力を最大化する、という選択肢は残念ながら存在しません。

しかしながら、この基本的なロジックを多くの人が忘れてしまいます。すべての要件を満たす組織は存在しないということを忘れてしまうのです。本来は何かを捨てて初めて組織設計が出来ていたのに、暫くすると、減点法のチェックが始まります。特定の戦略を追求しているから、そのために切り捨てていた筈のことを忘れて、「これが出来てないじゃないか」、「この部分が足りないから、それを組織的に補うように手直ししよう」というような減点法のチェックが入り始めます。ある戦略を追求するために、あえて切り捨てている方向があるから、組織もそこを切り捨てているのに、その切り捨てた部分を、当初の戦略とは関係ない視点から見て「足りない部分」だという認識をして、それを修正してしまったら、当初の戦略からズレた戦略を実行するようになってしまいます。そもそも戦略と無関係に問題点を指摘すること自体がリテラシーに欠けた行為なのですが、多くの企業内の議論では、組織の問題を議論する際に、組織だけに注目してしまい、戦略を意識しなくなってしまうという傾向が見られます。その点が決定的なりテラシー不足なのです。このようにして、減点法で「問題点」を修正していくにつれて、当初の戦略からズレていくのに、戦略を明確に意識して、捨てているっていう意識が、組織運営している間に段々希薄になってくるのです。ある部分を敢えて捨てたというのを忘れてしまうのです。特に日本企業の場合、市場ではなくて内的な技術、人材、処遇、モチベーションなどの見地から組織設計を考えがちであり、その結果として、本来の戦略の為に捨てていたものを忘れてしまうということが起こってきます。これは本当に大きな問題です。

（2）事前と事後の振り分けミス

二つ目の経営リテラシーの欠如の問題は「事前と事後の振り分けミス」です。ここで初めて軍事組織の例をお話します。しかしその前に、組織設計のもう一つの基本、官僚制機構の設計について、お話しておきたいと思います。

組織設計の基本中の基本は、事前の調整と事後の調整のバランスをどうとるかというところにあります。人々が協働を行なう場合一人一人の行為が全体の中で適合的な機能を果たすようにするために、事前に何かを決めておくか、あるいは事後的に誰かが判断して調整するか、という2つの調整方法があります。事前に、あらかじめ人々の行為が調整されるように取り決めておくという方法は、システム論の基本的な分類を活用するならば、インプット側面とスループット側面、アウトプット側面の3つに分けることができます。



スループット側面、あるいは言い方を代えるとプロセスを事前に決めておくというのは、行動の手順を決めておくということです。典型的にはマニュアル化のことで、どのような手順で行動をしていくかを事前に決めておくことです。しかし、事前にはさまざまなことが予測できず、すべての行為を事前に規定しておけない場合には、アウトプット側だけ決めておくという調整の仕方をします。たとえば、いつまでに、このスペックを満たす製品を何個作っておいてください、作り方はお任せします、という課題の与え方はアウトプット側面を規定しているものです。目標管理というようなものは、この種の調整の仕方の典型例です。また組織が立てる計画というのは、まさにこのアウトプット側を体系的で精巧に作り上げているものです。その計画に添って皆が行動していれば、組織全体のパフォーマンス

ンスが高くなるはずですが。さらにアウトプット側も規定できないほど、不確実な場合、インプット側、すなわち人の行動様式や思考様式を、相互に自然に調整しやすいように統一しておくというやり方があります。教育訓練で一定の水準の人材あるいは類似の思考法に慣れ親しんだ人材に作り上げるということです。

インプット、スループット、アウトプットのいずれかの側面を事前に決めておくことで、事後的に行なわなければならない調整は減るはずですが。しかし、事前に「読み切っていた」ことしか起こらないということはありません。世界には常に不確実性がついて回ります。不確実性というのは、事前に準備できず、事後的に対応しなければならない事態が発生することです。したがって、事前には「読み切れていなかった」ことに対応して、人々の協働が達成されるように、事後的な調整手段も必要になります。事後的に生じた事象に対する対応を決定して、皆に指示を出すことが必要になります。通常はこの業務を行うのは共同作業に当たっている人々の共通の上司ですから、この事後的な調整手段とは、ヒエラルキーのことを指します。ヒエラルキーというと、支配する者と支配される者というパワー関係を連想させるので、一般には「嫌なもの」だという受け取られ方をすることが多いのですが、実際には事前に手順を決めておく方法に較べるとはるかに柔軟性の高い調整手段であるという特徴をもっています。例外判断を行う管理職の人の思考が柔軟であれば、ヒエラルキーは実は柔軟に機能します。

どの調整を事前の標準化・ルール化で対応し、どの調整は事後的に対応するかという切り分けは非常に重要なものです。事前にすべてを予想して準備しておくことは実際には不可能ですし、それを行うと事前に用意される標準作業手順やルールが複雑怪奇になって、普通の人が対応できないものになってしまいます。最近、多くの企業で、リスク管理やコンプライアンスなどの問題が深刻に議論されてくるようになり、完璧にリスクが無くなるように、という意識で改革が進められているケースが見られます。リスクをゼロにしようとこだわりすぎると、事前に決めている規則が巨大になり、誰も覚えられなくなって、却って組織としては危険な状況に陥りま

す。

事前の規則や手順を複雑にしたり、強い強制力のものにしたりと、極めて硬直的な官僚制ができあがります。「そんなことして、事故があったらどうするのですか。誰が責任をとるのですか」というような反発を組織内の議論で受けるので、多くの組織が安全のために過剰に事前の規則化を強調します。しかし、実際には、むしろ、万が一事故が生じたときにどれほど迅速かつ柔軟に問題に対応できる組織を作っておくということが重要であり、しかもその事後的に柔軟に動ける組織は事前に大量の規則で縛られている組織とは異質なものである可能性が高いと思われます。なぜなら、大量の事前予防的ルールを遵守させる組織は、規則を記憶することに人々の能力を過剰に使い、独自の思考力・判断力を育成する余地を減らすからです。事後的な柔軟性の高い組織を作るには、日頃から組織内ルールの適用に汲々とするのではなく、問題の構造を自らの頭で考えて分析し、独自の判断を下すための力量を高めておく必要があるのです。

この事前と事後の問題の振り分けという点について大変参考になる議論が軍事研究に見られます。おそらく皆さんもよくご存知の Crevelde が 1982 年に書いた「*Fighting Power*」という本の中で、ご本人はそうのように述べてはいませんが、この事前と事後の振り分けの問題を扱っています。「*Fighting Power*」という本は、副題が「*German and U.S. Army Performance, 1939-1945*」となっています。つまり、基本的には、ドイツ陸軍が何故強かったかをアメリカ陸軍と比較した研究です。戦争自体は最終的にアメリカにドイツは負けるのですが、国家間の総力戦では人口とか生産力の違いが影響していると思います。戦争全体では負けるのですが、軍隊が戦う個々の戦闘では、たとえ戦闘で敗北したとしても兵員の損耗が相手側の方が大きく、個別戦闘でのドイツ陸軍の戦闘力は非常に強かったと言われています。

たとえば、本来なら第二次世界大戦はドイツの予想では 4 年後にスタートするはずだったので、ドイツ軍は準備不足でした。そのため、まだ 80 パーセントの部隊が馬に頼っており、戦車の 2/3 も訓練用のものだったと言います。それにもかかわらず、数も質も勝っていたフランス軍を 6 週間で打ち破り、遙かに数で勝るソ連軍に対して優勢に戦い、モスクワまで 5 ヶ月で到

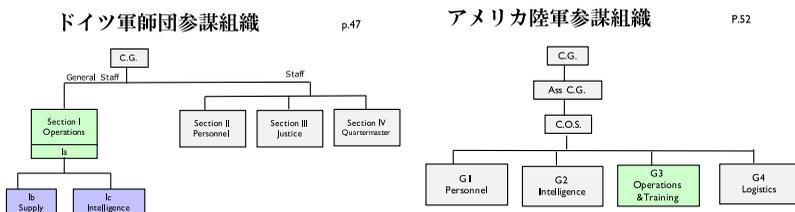
達します。逆にソ連軍が押し返すのに2年半かかっています。これらはドイツ陸軍の戦闘力の高さを物語っています。

また、ドイツ軍の戦闘力も、それを数値で計算した Trevor N. Dupuy によると、連合軍軍のその20~30%上だったと推測されています。また、ドイツと対戦した英米軍は、条件を同一にするとおおよそ1.5倍の犠牲者を出したと言われています。このドイツ陸軍とアメリカ陸軍の戦闘力の差の源泉は、Creveldの本を読んでいくと、組織論的に言えば、管理者の判断に頼っていたドイツ軍と、事前の予測・計画・マニュアル・手順に過度に頼っていたアメリカ軍の違いにたどり着きます。もちろんこの他にも、勲章のあげ方とか、補充兵の補給のやり方とか、多数の違いはあるのですが、一番本質的な違いは前線の将校たちが、その場で作戦を考えて実行する能力を高めていたドイツ陸軍と事前の計画や手続き重視のアメリカ陸軍というコントラストが浮かび上がってきます。つまり、事前の調整・標準化重視のアメリカ陸軍と事後的な判断重視のドイツ陸軍という対比です。

子供の頃、人気テレビ番組の「COMBAT」を観て育った人間から見ると、ドイツが官僚機構的で、アメリカ軍が極めて柔軟な組織だというイメージを強く抱くのが普通だと思います。また、Karl Weick というアメリカの著名な組織論の学者が、半ばジョークで記した「アネクドート」でもそのようなイメージで描かれていました。Weick の「アネクドート」というのは、アメリカ軍がドイツを爆撃したら、ドイツの官僚機構の文書が全部燃えて、その結果、ドイツが速く意思決定できるようになって、却って敵国を強力にしてしまったというものです。しかし Creveld の「*Fighting Power*」によれば、本当は、書類作業に追われていたのはアメリカ軍の将校の方でした。基本的にはドイツ陸軍はアウトプット・コントロール、つまり目標は与えるけれども、やり方はその部下に任せるというスタイルの組織運営でした。アメリカ陸軍は事細かに手順について規定していました。また、指揮官の事後的な判断を重視するというのがドイツ陸軍であるのに対して、アメリカ陸軍は事前の予測、計画、管理を重視していました。ドイツ陸軍の考え方がよく表われている言葉として、部隊指揮に関する教本に出てくる言葉があります。「戦争とはひとつのアートであり、科学

的な基礎に基づいた自由で創造的な活動である。（War is an art, a free creative activity resting on scientific foundations.）」

しかもドイツ陸軍は、非常に、作戦志向、戦略・戦術志向だったと言われています。これに対してアメリカ陸軍は、極めて管理志向が強かったと言われています。この点は参謀組織の位置づけを見ることで確認できます。



ここに示している参謀組織の図は師団レベルのもので、同様のことは軍団レベルなどでも確認できます。ドイツ陸軍の場合、参謀組織の筆頭は、Section 1で作戦（Operation）を担当しているところです。そのOperationの下にIntelligence（諜報）とSupply（供給）が置かれており、人事とかJustice（軍事司法）はまた別のスタッフ部門として存在します。アメリカ陸軍は人事と、諜報と作戦及び訓練（Operation & Training）と兵站（Logistics）と分かれており、作戦は筆頭参謀ではありませんでした。ドイツ陸軍は作戦重視であり、その作戦を担当する将校の知的力量を高め、自由度を与えることを重視していました。

また、書類仕事のような標準化された官僚制機構の作業についても、アメリカ陸軍の将校は部下の評価レポートを年に2回16ページ以上記入する必要がありましたが、ドイツ陸軍の場合には5頁の評価レポートを2年に1回でよかったといわれています。いかにアメリカ陸軍がルールや標準化の進んだ組織だったかがうかがえます。

Creveldは、アメリカは結局のところは「テイラー主義」の母国だと指摘しています。「テイラー主義」というのは、Frederick Winslow Taylorという経営学の始祖が提唱した科学的管理法のことです。機械と同程度の

信頼性をもつ「人的機械」へと人間を転換しようとした、と評される人です。そのためには、作業者の全ての動きを予測しようとしします。異なる状況を事前にできるだけ予想して、その予想された状況に対応してなすべきことを事前に規定しようとしたのです。アメリカ陸軍は将校の仕事について詳細に踏み込みすぎており、事前の規定を多くしすぎていました。アメリカ陸軍では、独立の指揮官が自分で作戦を考えて、その結果責任を負うというような行動をとるものとして捉えていませんでした。

実際、第2次世界大戦後になって、アメリカ陸軍が新しい教本を作成したときに、その新しくできた教本について、昔のドイツ参謀本部の、参謀総長の下で働いた将校たちにコメントを求めたときのエピソードが

Creveldeの本の中に登場します。その時に、敗戦国であるドイツ陸軍の将校たちは、アメリカ陸軍の新しい教本に対して非常に辛辣なコメントを加えています。彼らはまずドイツの教本は教育目的のものであると指摘します。その上で、指揮官の独立性やミッション志向の規律、自由な創造性を重視していると指摘しています。それに対してアメリカの教本は、状況を予想し、詳細に対応する様式を事前に規定しようとしているとドイツ軍将校たちは批判的にコメントをしています。

現代の戦闘はますます不確実性の高い戦場に直面するので、事前にあらゆる状況を予想して、その状況に合わせてこと細かに対応策を規定しておくということはできなくなってきました。ということは、事前の調整手段が機能しないので、事後的な調整手段・不確実性対処手段が必要になります。つまり、ますます不確実性が高まってくるという状況の下では、将校たちの判断力に頼るしか方法が無く、適切な判断力をもつ将校を如何に育成するかということを考えていたドイツ陸軍の方が、戦闘力が高い集団になっていたということです。逆に、管理組織的に全部事細かに決めていくことをしたアメリカ陸軍が、大量の犠牲者を出したということが

Creveldeの本を読むと見えてくるのです。これは典型的な事前と事後の問題の割り振りミスだと思います。これが、実際のところ、最近のコンプライアンスやリスク管理の議論を見ていると、日本企業でも起こっているように思われます。基本的に、組織設計のリテラシーが不足しているから起

ることなのです。

4 おわりに

（1）巨大化した職能制組織と経営リテラシー欠如の相互作用

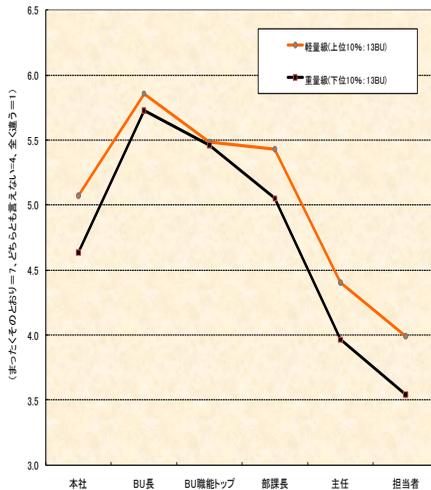
本日お話しした劣化した組織の基本イメージは2つの相互に密接に関係した問題に分けられます。ひとつは、巨大化した機能別組織・職能別組織の問題です。巨大化した機能別組織では、機能別に細かい分業が進みます。分業が進むと製造部門の人、販売部門の人、あるいは研究開発部の人、それぞれ毎日違う環境に直面して、違うフィードバックを受けるので、それぞれ「別世界」に接し、異なる「種族」になっていきます。共通語がないまま同じ組織内でヨコの調整をしようとしても非常に困難な状況が生まれます。その結果、問題や変化に敏感に反応しない組織が出来上がり、何とか組織を動かそうと努力するほど、その課題が難しいが故に、皆の意識が内向きになってきます。

このように「内向き」になってくると、同時に第2の問題、すなわち「経営リテラシーの欠如」も深刻になってきます。内向きの配慮が重要になるので、戦略思考力とか、フレームワークの思考力が足りない人でも組織内で重用されるようになります。しかも、各機能部門それぞれの閉じた世界の中で「現場たたき上げ知識」の蓄積が進みます。学校で学ぶような一般性の高い勉強、理論やフレームワークを軽視する傾向が強化されます。自分が直接経験してきたことしか信じない態度、vividではあっても実は狭い経験のみを信じる人々が出てきます。分野を超えて徹底的に語り合うための共通語が存在せず、それぞれがたたき上げの経験に基づいて良い悪いを判断するようになるので共通目的が消えてきます。共通語、共通目的がなく、経営理論のフレームワークの勉強も十分ではないから、顧客とか市場とか競争など、組織の外に向かって意識を統一しなければならないという意識、組織のミッションという意識が徐々に薄くなっていきます。その結果、組織のパフォーマンスが高まらない場合でも、「私は自分の仕事をやっている」と「悪いのは自分たち（開発）ではなく営業だ」と言ったり、あるいは営業の人は「このような競争力のない商品を作った開発が悪

いのだ」と批判するようになります。「自分の仕事をやっている」というのは大変興味深い発言です。組織全体が競争に負けているときに、自分の仕事をしている、という場合、その「自分の仕事」とは一体何なのかということをもう一度反省しないとならないのに、それを考えるという思考性が消えているということです。以上のようなプロセスを経て、内向きの労力が無限に費やされていって、様々な過去の経緯が積み重なって、自分たちではもう手に負えない複雑な問題になっていく。これが巨大な機能制組織と経営リテラシーの欠如が互いに影響を及ぼし合って創り出してきた問題です。

（２）「重たい組織」に見られるその他の問題

巨大化した機能制組織では、組織を動かす主体の側のパワーが減り、そこで働く人々が組織に押しつぶされているような感覚が増えていきます。以下の図は、私どもがやっている組織の〈重さ〉プロジェクトの調査結果です。この図の開発者の名前から「タンネンバウムのコントロール・グラフ」と呼ばれています。



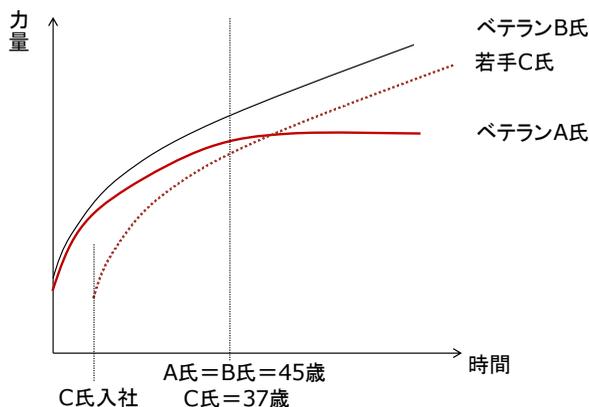
この図では、横軸に組織内の階層を、また縦軸には、新製品のコンセプトについてどれほど発言力があるかをとっています。オレンジ色の線が軽

エア・パワー研究（第4号）

量級組織のグラフであり、黒い線は重量級組織のグラフです。どちらもBU長から担当者に至るまでに徐々に影響力が低下していることが分かります。注目していただきたいのは、①右下がりの傾きがオレンジ色の方が緩やかであること、②どの階層でもオレンジ色の方が上に位置していること、という2点です。

傾きが緩やかなのは、分権的な組織であることを表わしています。末端まで発言力のある組織の方が組織が軽快に動くということです。また、オレンジ色の線の方が上に位置しているということは重要です。この線の下側を積分したものをパワー総量といいます。実は「重たい組織」は組織の上から下まで誰にも影響力がなく、「軽快な組織」では上から下まで誰にも影響力がある、という状況が生まれています。大きな職能制組織の人に話を聞きに行くと、組織の末端の人たちは「自分たちは上から抑圧されている」と主張しますが、トップの人に話を聞くと「私の言っている声が全く末端まで届かないんですよ。私の声が全く届かないから、事業部長というのは孤独で無力なんです」と主張します。実は、大きな組織になると、トップも権力を持っていないで、末端も権力を持っていない。誰も権力を持っていない。何故かという、縦の情報経路で激しく上下で議論しないからです。コミュニケーションが足りなくなるのです。

日本の組織の場合、「重たい組織」では、もう一つ、昇進判断の甘口化という問題も出てきます。



この図は横軸に年齢をとり、縦軸に経営管理者の能力・力量をとって、社員の能力成長を描いたものです。いま、同期入社の人を比較して、どちらを部長に昇進させるかは簡単な問題です。これは明らかに B 氏です。ここまでは、どこの会社も間違いません。

しかしもう少し入社年次が後の年下の人（＝C 氏）で、急激に力量が上がってきている人とベテランの A 氏を較べた場合はどうでしょうか。実際に意思決定をする時点では、A 氏＝45 歳・C 氏＝37 歳の点からタテに伸びる線よりも右側のグラフは目に見えません。将来は分からないのです。最近では C 氏が成長してきているが将来は不確実です。曲がりなりにも現時点では A 氏の方が力量は上ですし、既にも実績もあります。それ故、多くの組織が A 氏を昇進させ、また「重たい組織」は特に A 氏を昇進させて社内への配慮をします。しかし、組織が外に向かって戦う力をつけるためには、何回か C 氏のような不確実な人を昇進させて、経営者として成長させないとならない。ところが、多くの方は後で「なんで実績のある A 氏ではなく、C 氏を上げたのか」と後々批判されるのを避けるために、現時点で見えている実績の差という言い訳を確保した意思決定をするのです。人事の評価や昇進の意思決定は、果たして「未来に向けての投資」の意思決定なのか、それとも「過去に関するご褒美」の意思決定なのかという点をお考えください。「重たい組織」は内向きの配慮を優先しますから、このような人事を経て、また外向きの競争力が低下していくのです。

そのほかにも、大学が確実に経営の教育を行わないとならないなど、大学人として反省するべき点も多々残されています。多くの大学生と企業人が確実に経営の知を身につけていけるように、私ども大学の教員も努力を続ける必要があると考えています。

ご静聴、どうもありがとうございました。