

これからの組織行動研究

《未体験課題と向き合う組織》の マネジメントを「殻」から考える

2011.9.3

高橋伸夫

東京大学 大学院経済学研究科 教授

<http://www.nbuotakahashi.jp/>



1

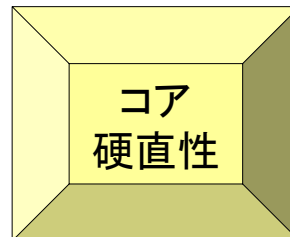
既存の組織が《未体験課題と向き合う》
場面とは、どのような状況なのか？
三つの場面・局面で考えてみたい。

1. 既存の主力事業がジリ貧になる
2. 成功の方程式を変える
3. 見通しを与える

2

1. 既存の主力事業がジリ貧になる (殻にしがみつく)

- 販売店網
- 親会社本体の営業力
- 不動産
- 特許 → (例)
- フランチャイズ契約



高橋伸夫 (2011)「殻 —(1)“鉄の檻再訪”再訪—」『赤門マネジメント・レビュー』
10(4), pp.245-270. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR10-4.html>


3

(例)特許

- D社は、もともとは特許をとった装置で、その分野の技術では世界的に有名になった会社だった。ニッチ市場ではあったが、あまり宣伝などしなくても、その装置の評判を聞きつけた会社が、自らD社に相談にやってきてくれた。
- 社長は技術者出身で、研究開発には熱心だったが、より高機能の装置を作るには、どうしても他社の特許を使用する必要があり、当然のことながら、他社との間で特許のクロスライセンス契約(互いに特許の使用を認め合う契約)を結ぶ必要があった。しかしそれでは、せつかく今、特許で参入を防いで独占しているのに、他社の参入を招いてしまうことになる。そこでD社は、特許による独占を維持するために、高機能化路線はとらず、その代わりに、納入先のニーズに合わせて徹底的にカスタマイズすることで対応した。そのおかげで、D社は顧客満足の高い会社としても有名になり、特許による独占のおかげで高利益率を維持することもできた。
- そこで社長は、ニッチ市場でソリューション・ビジネスを展開していることこそがD社の強味だと考えるようになり、それを前面に打ち出した。そして、これからは、お客さんを待っているだけではだめだと、顧客第一主義を掲げ、ソリューション・ビジネスを積極的に売り込んだのである。しかし、主力の装置の基本特許が切れると、すぐに安いコピー製品がアジアを中心に回り始めた。そして、国内他社製、欧米製のより高機能の装置が、D社の基本特許が切れるのを待って国内市場にも投入され始めた。こうして、大手企業が参入しないニッチ市場には違いなかったが、D社のシェアと売上はジリ貧に陥っていった。

4

2. 成功の方程式を変えるには (データ分析は殻に味方する)

- 自己概念を脅かすものは拒絶される
……で終わっていいのか?
- 導入店はわずか5%  統計的には無視できる?
- 現場を見ずにデータ分析すると(2)が(1)に見える
 - (1) { 従来の個人主義的営業スタイル→高業績
新しいチームでの営業スタイル→低業績
 - (2) { 高業績→従来の個人主義的営業スタイル
低業績→新しいチームでの営業スタイル
- 自然淘汰から人為選択へ……殻を破るのは経営者

5

競争的同型化と制度的同型化

(DiMaggio & Powell “The iron cage revisited”)

		メカニズム=同型的組織変化の源泉
競争的同型化		環境の淘汰圧力のようなメカニズム。
制度的同型化	強制的同型化	依存している組織からの圧力、社会の中での文化的期待、例えば、法的な規制。
	模倣的同型化	組織はより正統的あるいは、より成功していると認識している類似の組織を後追いついてモデル化する。不確実性は模倣を助長する。
	規範的同型化	主に職業的専門化に起因するもので、①大学の専門家による公式の教育と正統化、②職業的ネットワークの成長と洗練が重要。人員の選別も重要なメカニズム。

高橋伸夫 (2010)『ダメになる会社—企業はなぜ転落するのか?—』ちくま新書。

6

3. 見通しを与えるには (データの使い方)

調査日程とイベント

2004年	4月	6社が合併してX社発足
	10月	2004年度調査
2005年	8月	翌年4月の事業所統廃合に向けて希望退職者を募集
	9月	2005年度調査
2006年	1月	退職者補充のために新入社員を大量採用
	4月	事業所を1/3に統廃合
2007年	2月	2006年度調査
2008年	2月	2007年度調査
	6月	社長交代
2009年	2月	2008年度調査
2010年	2月	2009年度調査
	6月	社長交代
	10月	売上高激減
2011年	2月	2010年度調査

oractika®

7

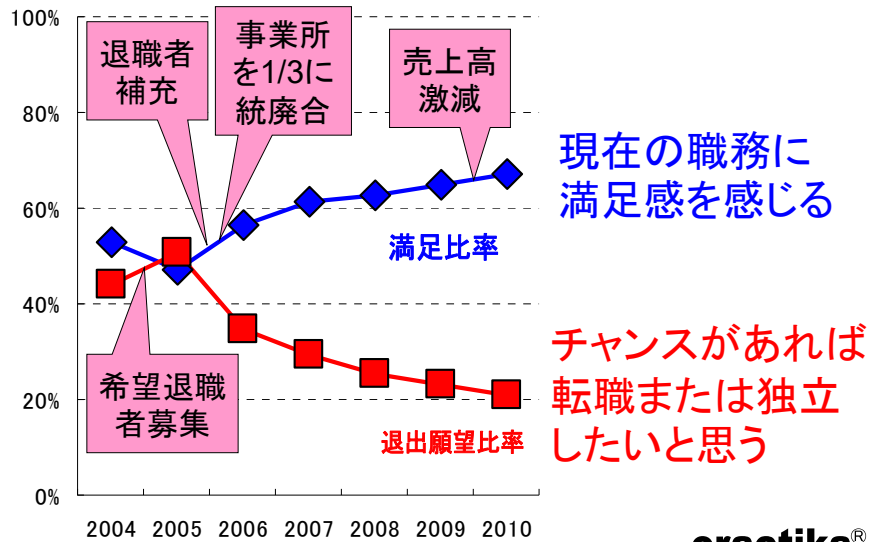
質問票の配布・回収状況

	2004年 10月 12~18日	2005年 9月 13~15日	2007年 2月 5~9日	2008年 2月 4~9日	2009年 2月 2~6日	2010年 2月 1~8日	2011年 2月 1~8日
配布	1,427人	1,382人	1,278人	1,289人	1,316人	1,328人	1,350人
回収	1,411人	1,341人	1,271人	1,266人	1,308人	1,324人	1,339人
回収率	98.9%	97.0%	99.5%	98.2%	99.4%	99.7%	99.2%

oractika®

8

満足比率・退出願望比率



oractika®

9

【見通し指数】質問項目

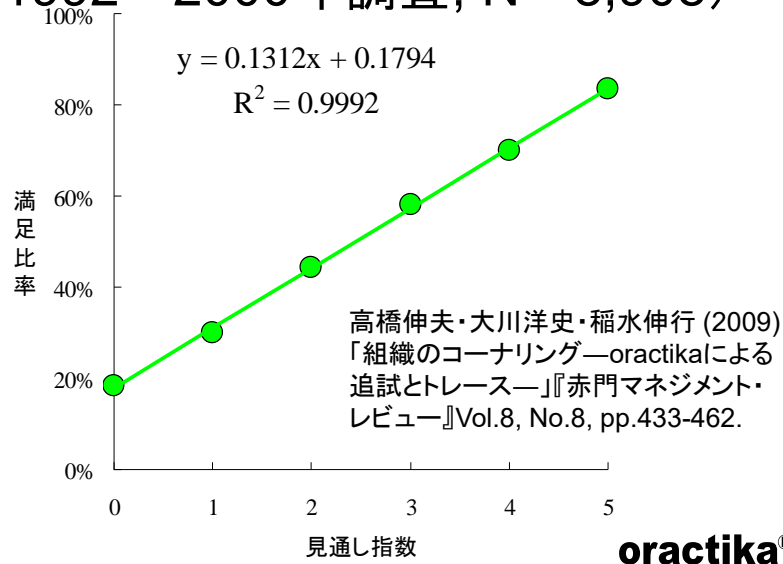
P1	21世紀の自分の会社のあるべき姿を認識している。
P2-	日々の仕事を消化するだけになっている。
P3	上司から仕事上の目標をはっきり示されている。
P4-	長期的展望に立った仕事というより、短期的な数字合わせになりがちである。
P5	この会社において、自分の10年後の未来の姿にある程度の期待がもてる。

高橋伸夫 (1996)「見通しと組織均衡」『組織科学』29(3), 57-68.

oractika®

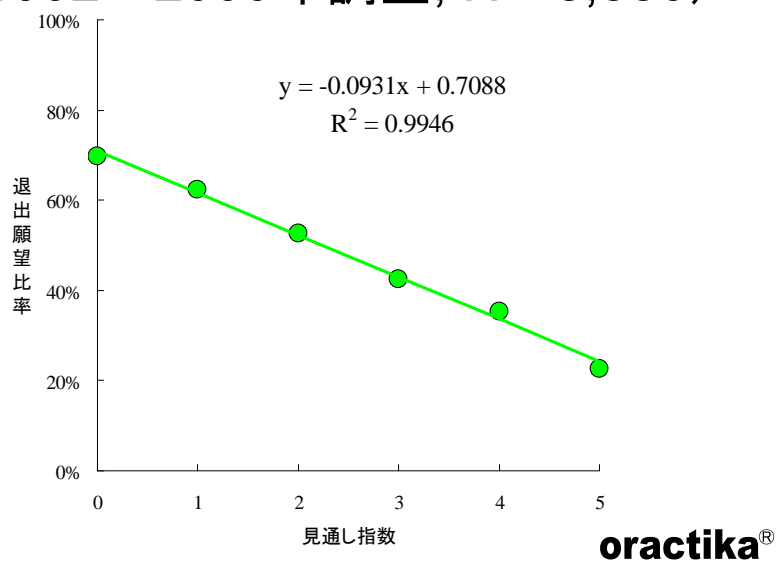
10

見通し指数と満足比率 (1992~2000年調査; N=8,908)



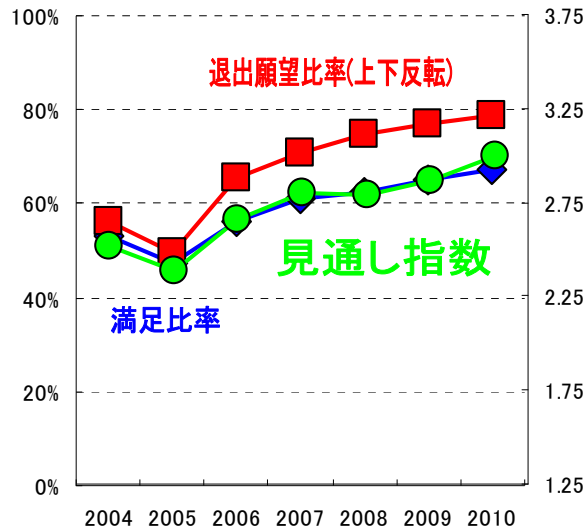
11

見通し指数と退出願望比率 (1992~2000年調査; N=8,886)



12

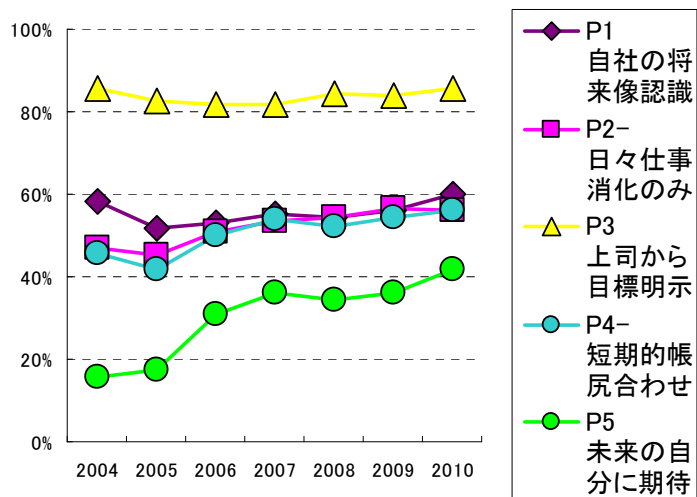
満足比率・退職願望比率と見通し指数



oractika®

13

見通し指数の元になる質問への回答

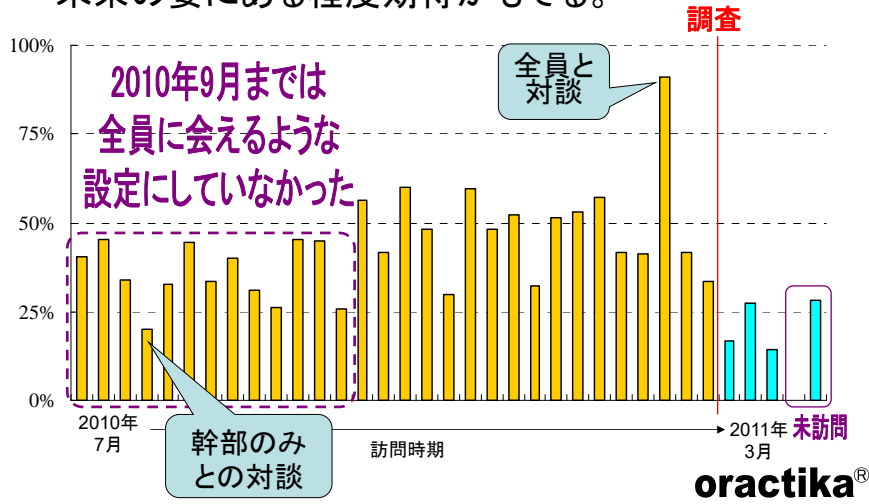


oractika®

14

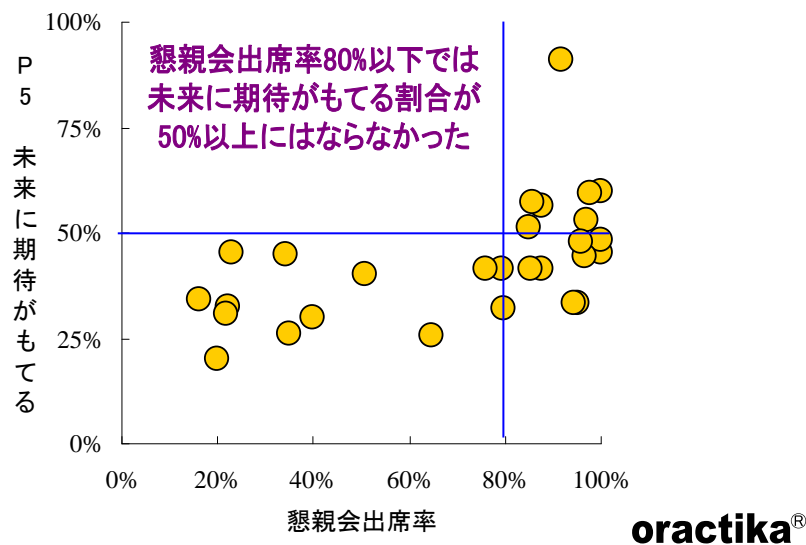
社長の事業所視察の効果

P5. この会社において、自分の10年後の未来の姿にある程度期待がもてる。



15

「社長との懇親会」出席率の影響



16

4. 殻について (資本主義の精神)

こうした場合には端的に高度の責任感が必要であるばかりか、少なくとも勤務時間の間は、どうすればできるだけ楽に、できるだけ働かないで、しかもふだんと同じ賃銀がとれるか、などということを絶えず考えたりするのではなくて、あたかも労働が絶対的な自己目的 — »Beruf« 「天職」 — であるかのように励むという心情が一般に必要となるからだ。しかし、こうした心情は、決して人間が生まれつきもっているものではない。また、高賃銀や低賃銀という操作で直接作り出すことができるものでもなくて、むしろ、長年月の教育の結果としてはじめて生まれてくるものなのだ(Weber, 1920, p.46 邦訳p.67)。

17

「殻」概念から眺め直してみよう

- 「鉄の檻」(iron cage)はパーソンズの誤訳だった → ケイジから「殻」へ
- 表向きは護符となっている「殻」をひっくり返して裏を見ると、そこには、ひきつるようにしがみついている人間がいる
- 「殻」が錦の御旗ではなくなったときに……
- 未体験課題が流れ込む所でイノベーションが起こる、と考えよう

18