

組織力を宿し、紡ぎ、磨き、繋ぐ

高橋伸夫

東京大学 大学院経済学研究科 教授

2010年8月27日

高橋伸夫著
『組織力—宿す、紡ぐ、磨く、繋ぐ』
(ちくま新書、2010) より

おじさんたちは、何も仕事をしていないようなときでも、ただボーッとしているわけではない。少なくとも私は、ずっと若い人のことを見ている。

査定や評価をしなくてはならないからとか、そんな理由で見ているのではない。だから彼らの目先の成果や業績を見ているわけではない。それよりも、どんな仕事が得意なのか、どんな仕事に苦手なのか、性格的に明るいのか暗いのか、几帳面なのか大雑把なのか…。とにかく、ありとあらゆることを見ている。直接の部下や後輩だけではなく、目に入って気になる人はずっとウォッチしている。それは自分のためなのだ。

私自身は凡庸な人間だが、たとえ優秀で、どんな仕事でも誰よりも速くこなせるような人間であったとしても、所詮、限られた時間内に一人でできる仕事の大きさには限りがある。そんなことは当たり前だろう。しかし、もし自分に大きな仕事降ってきたとき、どんなメンバーでチームを組めば、その仕事をこなせるのか。その顔ぶれのアイデアさえ湧けば、私はどんな大きな仕事でも受けられる。だから、いつも若い人を見ているのだ。

「経営」「マネジメント」の本質

- 一人一人ではできないような大きな仕事を皆でこなし、一人一人では突破できないような難関を皆でなんとか切り抜けること。それが「組織力」。
- このチーム(組織)だったら、このくらいの大きさの仕事ならこなせるし、このくらいの難関でもなんとか切り抜ける…というイメージと感覚を組織のリーダーも個々のメンバーも共有するために、日々の小さな成功体験・失敗体験の積み重ねが必要。

➡【例】お花見の責任者、合コンの幹事

1. 組織力を宿す —組織の合理性

人生は、勢いでしか決められない「重大な意思決定」と熟慮に基づいた「つまらない意思決定」とで彩られている。

【組織の機能】

- ① 組織全体で直面している問題は大き過ぎて、とて一人の人間では解決できないが、その大きな問題をどンドン分解して、凡庸な組織メンバーでも解決可能な小さな問題にまでブレークダウンする機能。
- ② 大きな問題を小さな問題に分解するのではなく、逆に、人間の方が集団を形成することで「勢いをつける」機能。

結論よりもプロセスの方が大切

- 現実の意思決定では、ただたんに「最適な選択肢を選ぶ」みたいな幼稚な意思決定は少ない。ふつうは、決めた後のことまで考えて、意思決定プロセスを進める。
- 個々の意思決定の合理性や最適性を能天気な追求することは、経営の現場では、優れた経営や優れた意思決定の妨げにしかない。

問題解決だけが意思決定ではない

【ゴミ箱モデルの三つの意思決定モード】

- ① 問題解決による決定 ➡ 直面している問題が似ていると行動もまた似てくる
- ② 見過ごしによる決定
- ③ やり過ぎによる決定 ➡

高橋伸夫
『できる社員は「やり過ぎす」』
日経ビジネス人文庫

それを「意思決定＝問題解決」と単純化して「能率の原則」を生きた組織に適用すると…

生きた組織の学へ

- 客観指標を短期にピンポイントで狙う
- だから成果主義が会社をだめにする
- 目標を達成しても会社のためになっていない
- 外資系企業が陥りがちな負の連鎖
- 見送ればクリーンヒット?

「業績だけをみて人事や処遇を決めるようなドシロウトは、実務の世界にはいない。」

「会社側が『数字こそ全人格』とまで言い切るからには、数字にはすべてが含まれると私は考えています。流した涙の量、かいた汗の量、履き潰した靴の数、ありとあらゆる数字が入ってくる。」

高橋伸夫『虚妄の成果主義(増補版)』ちくま文庫(近刊)より

組織の合理性は意思決定の後に見出される

- 子供の屁理屈は合理性の本質を突いている
- 事後的に見出される合理性
- なぜ会議が必要なのか?
- テイストを身につける
- 思考の底に埋もれていたテイストが姿を現す

創業者が亡くなってしまった後でも、その創業者のテイストが息づいている。会社の将来、命運を決めるような重大な決断を迫られたとき、後継者たちが構成する役員会議では、誰もが迷い、誰もが躊躇し、誰もが理屈と計算で割り切ることに限界を感じる。そんなとき、出席者の一人がこうつぶやく。

「おやじが生きていたら、きっと、やってみようと思うよ。」

「私も、おやじだったら、きっとそう思う。」

次々とそう発言する出席者たち。生前、創業者と苦楽を共にし、愛着を込めて創業者を「おやじ」と呼ぶ彼ら。彼らこそが、創業者のテイストを引き継いだ真の後継者たちであり、創業者の魂、精神は、創業者の死後も彼らの心の中に宿っているのである。

2. 組織力を紡ぐ—仕事を共にする

最初から「組織で仕事をする」わけではない。まるで糸を紡ぐように—綿、毛、繭から繊維を引き出して、撚りをかけて糸にするように—

「仕事を共にすることで、だんだんと組織らしくなってくる」

【マネジメント・チーム】(Edith T. Penrose)

- 一緒に働いた経験をもった経営幹部の集団。
- メンバー候補者は、時間がかかっても、共になすべき仕事をもたなければならない。だから、新しい企業は小さな組織規模からスタートせざるをえないし、マネジメント・チームは徐々にしか大きくできない。
- そのため、企業の成長“率”には経営的限界があるが、成長(規模)には経営的限界はない。
- メンバー候補者に、一緒に働いた経験をもたせるための費用は「隠された投資」(=成長に必要な投資)

組織化とは何か? (Karl E. Weick)

- ① 最初は(共通)手段について収斂し、相互連結行動を繰り返すようになる。その結果として、安定した相互連結行動サイクルが多数形成され、ひとたびサイクルが形成されると、相互の予測性が高くなり、それは多様な目的をもった者にも利用可能になる。
- ② これらのサイクルが、多様な目的をもった者にも利用可能であることから、より大きな組立ブロックに組み立てられていく。このときに用いられるレンビ、組立ルールが推測されることで、多様な目的から共通の目的へシフトし、多義性を削減して、〇〇らしさが見えてくることになる。

中世の旅人が、道端で一緒に働いている3人の石工に出会った。石工ひとりひとりに、何をしているのかとたずねたところ、最初の石工は「石を切っています」と答えた。二番目の石工は「(建物の土台の)隅石を作っています」と答えた。三番目の石工は「寺院を建てています」と答えたという。(Deal & Kennedy)

組織へと紡いでいくために

- コミュニケーションの悪さの二つの意味
- 必要なのは「仕事を任せられる人」
- アフターファイブも共にする
- 誰に聞けばいいかが分かれば、問題は8割方解決したも同じ
- 実務経験を積ませるのは大人の責任
- 他人のせいにはできるのは入社数年間だけ

3. 組織力を磨く—経営的スケール観

さまざまな条件のバリエーションの中で、小さな成功と小さな失敗を積み重ねながら、どんな風にふるまえば「これくらいの仕事だったらできる」のかを探し当てていく。つまり組織力を磨くということは、「~できる」スケール観と結び付けながら組織としてのふるまい洗練されたものにしていくということ。

【公式組織の成立条件】(Chester I. Barnard)

- コミュニケーション
 - 貢献意欲
 - 共通目的
- この3条件が満たされたとき、われわれはそこに「組織」を見るが...

「～できる」スケール観

- 組織化のレベルで違いが出る
- スケール観を磨く

プロトタイプにはプロトタイプの製作の仕方があり、10台作るのなら10台作る作り方がある。100台生産するのなら100台なりの、そして1万台生産するのであれば1万台を効率的に生産する量産方法がある。前提となる経営的スケール観があってしかるべき。

T型フォードの大量生産は、低価格の原因ではなく結果であり、実は、「1台500ドルなら何百万台も車が売れると結論したので、組立ラインを発明したのだ」(Theodore Levitt)

時間的射程距離が短すぎると 経営的スケール観がもてない

- 成果配分の二つの方法
- 目先の利益か未来への投資か
- 職場の雰囲気が変わる
- 時間的射程距離の長い組織が生き残る
- 今の仕事に満足してしまっていないの？
- アリとキリギリス

4. 組織力を繋ぐ —あなたの仕事

- 転職市場の存在は福音なのか？
- 同一労働同一賃金の落とし穴
- また君と一緒に仕事がしたい
- 人生を変えた上司の一言
- ちゃんと見て、そして次の仕事を
- 胸に手を当てて考えてみてほしい