

横山禎徳著「企業変身願望 Corporate Metamorphosis Design」NTT出版 1990年9月20日刊を読む

第1章 組織という有機体の設計

<要約>

1. 企業組織は生き物

- (1) 白地に絵を描くようにはいかない
- (2) 今ある組織をどう変えるか
- (3) しかも、そこで働いている人々はいろいろな感情をもっていて、それを逆なでしては一步も前に進めない

2. そういう有機体としての組織をどう設計するか

- (1) その際、もっとも複雑な有機体である「都市」が参考になる
- (2) 過去3つのアプローチが試みられた

① 実態論的段階<見て形がいいのが合理的> $\left\{ \begin{array}{l} \cdot \text{わかりやすい} \\ \cdot \text{すっきりしている} \\ \cdot \text{ピラミッド型} \end{array} \right\}$ 組織

② 機能論的段階<有機体の機能を分析する>

③ 構造論的段階<機能つまり有機体の構造を設計する>

- (3) 但し、いずれも限界がある。現在では「ソフトウェア論的な考え方」が主流となっている

3. 「ソフトウェア的な考え方」とは

- (1) 基本的なインフラストラクチャーはつくる
- (2) しかし、それ以降は、「都市」のもつ
 - ① 「自然増子直力」
 - ② 「自己調整力」に任せる
 - ③ 設計者は、それを「助長」する「ミニプラン」に徹しようとするもの
- (3) 企業においても
 - ① 「ミニプラン」に当たる「くさび」を
 - ② 「自己変革能力を発揮」させる「受け皿」として
 - ③ あちこちに打ち込むこと

4. (1) 商圏が管理スパンを超え始めると、会社は管理スパンの方に合わせてしまって、組織を2つに割って支店を増やすが、本当は一人の支店長が統括する方が余程よい。
- (2) 構造論と実体論は紙一重。

ブラジリアは飛行機の格好をしている町が飛翔するブラジルを象徴。しかし、様々な労働

者が大量にやって来たが、貧しい人々が住む場所がない。工事現場の掘っ立て小屋がそのまま残り、綺麗な飛行機の形の周りにスラムが出現、スラムの中の飛行機、それがブラジリア

(3) ソフトウェア的発想とは

① 人間の頭で都市は設計できない。故に、自由放任がいい。

② マスタープランはつukれないけれども、ミニプランはつukれる。

- ・都市は複雑な有機体であるから
- ・その自己調整能力を期待して
- ・ミニプランをはめ込んでいこう

ex, 新宿や銀座の歩行者天国

③ 「Plan・Do・See」

- ・設計に携わった人は、その都市に一生住み、自ら改良していく
- ・設計だけして逃げるな

* 都市のもつ有機体としての自己調整機能を十分活用すること、有機体のもつ自発性と発展力に刺激を与えるダイナミックな組織設計のアプローチ

5. 組織のもつソフト的側面

(1) 組織も有機体

① 「組織を設計」するといっても、「ミニプラン」をつくるのが限度

② ゼロベースで組織をつくるのではなく、今ある組織の改良を

③ この真の目的は「企業で働く人たちの意識を変え、行動を変えること」。この「企業で働く人たちの意識を変え、行動を変えること」こそが「真の差別化」

(2) ① 組織として「企業の人たちの意識や行動が変わりやすい」状況をつくり出すこと

② その結果、執行能力での差別化を達成すること

③ そのために取るべきは、ソフトウェア論的アプローチ

(3) 「ソフトウェア論的アプローチ」とは

① 都市設計論における貴重な経験に基づいて、「ミニプラン」に徹すること

② 有機体の自己調整能力を最大限に活用して、「くさび」をいくつかの箇所に打ち込んでいく。組織を設計するときにはいいと思う「くさび」をたくさん打ち込む

③ 戦略的に重要な部分は、組織の他の部分はいったん忘れて、その部分が組織として徹底的にうまく機能するよう設計する。「くさび」を打ち込む。お客様との接点が最もうまくまわる「くさび」である「ミニプラン」を打ち込む

* 屋台が出やすいように設計しておけば、意図的に計画しなくても出てくる。出てほしくなければ、出ないように設計する。「インフォーマルなものを醸成する受け皿」をつくること

6. 行動を変えるのが目的

(1) ①ソフトの部分にいろいろ工夫を加えた組織が「一番優れた組織」

↳ 組織図にあからさまには現れていないが、人を行動に駆り立てる「仕掛け」

②組織を変えるのは「そこに働く人々の行動を変えたいから」である。組織(構造)は変わったが、みんなの行動が昔のままだったら、何の意味もない

③スローガンだけでは組織は変わらない。いかにして行動を変えさせるのか。「動機付け」を変えることによってというのが一つの解答

(2) 「いかにして動機付け」を変えるか

①ありとあらゆる動機付けの仕掛けを変えていくのが、本当の意味で組織を変えること

②「座りにくい椅子」には人はゆっくり座ってはいられないように、何かやりにくくしてやること。昔通りに事が進まないように職務を決める。座り心地のよい椅子では、その人の行動は変わらない座り心地を悪くすると、動きまわって人に会ったり外に行ってお客さんと会うようになる

③要するに、この種のソフトを組んでいくことが、組織設計上、欠くことができないポイント

(3) いかにうまい仕掛けをはめ込んだかによって

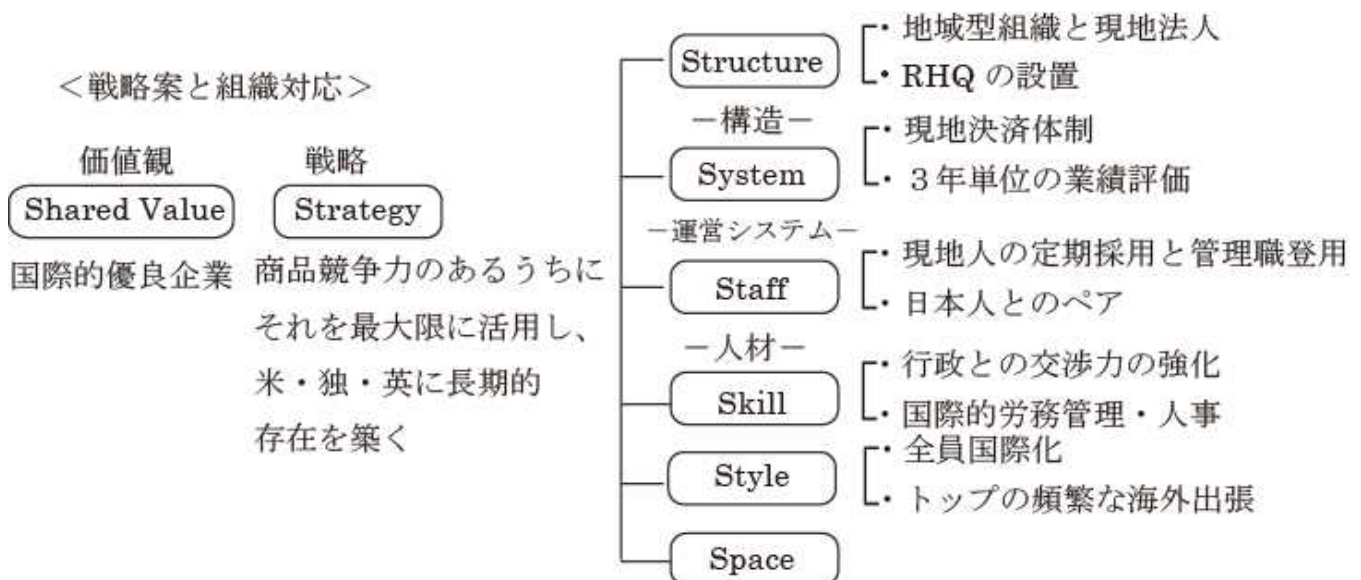
①組織は単なるハード(構造)から、生き生きしたものへと変わっていく

②ミニプランという「くさび」をたくさん打ち込んで、フォーマルな行動を変える

③インフォーマルな行動の受け皿をつくること。これが<ソフトウェア論的なアプローチ>

第2章 組織を構成する要素

1. 組織の構成要素



2. (1) 組織には、組織構造(Structure)が必要だが、組織構造(Structure)だけでは組織は動かない

3. 組織には「運営システム」が欠かせない

- (1) ①長期計画をいかに策定するか、どのような手順で行うか
 - ②予算の設定をどう行うか、どのような手順で行うか
 - ③業績評価をどう行うか、どのような手順で行うか
 - ④人事考課をどう行うか、どのような手順で行うか
- (2) ①これらを動かすのが「運営システム(System)」
 - ②これで「行動変革のための動機付け」が変わる
 - ③「運営システム」を変える・工夫することで、「動機付け」「評価体系」を変えてみる。
それだけで企業は変わり、活性化する
- (3) ①人の行動を変えるために「評価システム」を変える方向として、減点主義をやめて加点主義にすべき
 - ②本当に加点主義にするのなら、「絶対評価」とすべき
 - ③そのためには、ある一定の水準に達した人はすべてポジションにつけるようにすること。
その結果、ポジションはどんどん増えるが、それでもよしとする。「台形組織のプロフェッショナル組織」にすること

4. 企業のもっているスキル(Skill)

- (1) ①企業が組織全体としてもっているスキルのこと
 - ②スキルとは、一人の人間のスキルではなく、「企業が組織全体としてもっている」スキルのことをいう
- (2)ただ組織の箱をつくって、経験のない人をはめてみても何も動かない
- (3)スキルは、その組織が築き上げた資産

5. スタッフ(Staff)

- (1)スタッフとは人。人とは「人材」という意味
- (2)当然、頭数のことではない
- (3)「銘柄別の人材」
 - ①×「人が余って人が足りない」「つぶしのきかない人の集まり」
 - ②○「年齢や新分野への適合性でみた銘柄別」
 - ③○「国際性でみた銘柄別」

6. 人材はミックスすべし

- (1)「リーダーシップ」と「フォロワーシップ」
 - ①会社は「何人かの優秀な人」たちが自信をつけ、リーダーシップを発揮し、リーダーらしく活躍できることが第一
 - ②また、会社では「自分の望みと実力がほどほどの人」がフォロワーシップ(リーターに従うこと)を発揮
 - ③会社として、成功の実体験を積み重ねること

- (2) いい意味のミックスをつくらないと、会社は回らない
- ① リーダーシップのある人だけでなく＜優秀な人＞
 - ② その会社に入ったことが無上の喜びである人たち、誠心誠意、貢献してくれる人たちは必ず必要＜ほどほどの人＞
- (3) 採用以上に大切なことは、うまく人材を育てられるか否か
- ① 人をどのように育てていくのかの方針をはっきりさせること
 - ② 自然に育つ人材の豊富さによりかかって、育成がおざなりになってはならない
 - ③ 常に少し背伸びをしたら届くような目標にチャレンジさせて達成感をもたせ、成長を加速させることをきめ細かく行う
- (4) ① それがその人のもっているプライドとうまくバランスしているかどうか
- ② 素材を人材まで高めていく、そのためのあの手この手を考えて実行
 - ③ 構想力と実行力を発揮する人を求めようとしたら、30代後半から40代初めの時期に、これまでの経験を総合的に活用する部署を通過させることが大事

7. リーダーシップの相対性

- (1) ① 人はリーダーシップを相対的に発揮する
- ② 絶対的なリーダーになったというより、相対的にリーダーになる人が大事
 - ③ 仮に、優秀な人ばかり集めても、リーダーシップは相対的なので、その中に必ず「リーダー」とそれに追随する「フォロワー」が出てくる
- (2) 今の時代に必要なことは、変革のためのリーダーシップがとれるかどうか
- ① 企業の価値を左右するのは、「構想力」のある人間が何人いるか、「リーダーシップ」のある人間を何人育てたかにかかっている
 - ② 求められるのは、ゴルフをパー・プレーで回ってくるのではなく、ゴルフ場を設計できること
 - ③ 時計をバラバラにするのは、誰にでもできる。求められるのは、分解された目覚まし時計を元通りに組み立てられる能力、もとの時計よりもさらに精度のよいものに組み立てられるような能力。組み立てるには「構想力」が不可欠
- (3) ① 会社は、即物的に言えば「利益を生み出すマシン」。今、その「マシン」がうまく回らなくなってきた。利益の出方が変わったから
- ② 修理分解したくらいでは不十分で、「設計のし直し」が必要
 - ③ 「利益を出すマシン」を設計する能力とは
 - (ア) 「インテグレーションの能力」と
 - (イ) 「大局観といわれるパースペクティブをもつ能力」
- (4) ① 但し、「思いついても、実行していなければ何にもならない」
- ② 行動に移すところまでもって行って初めて企業。構想力を個人的教養のレベルに終わらせることなく、企業の行動にもっていくこと
 - ③ 「他社より早く思いついて、本気で行動する」という動機付けができている組織を、多様なソフト面での「仕掛け」を組み込んで設計すること

(5)しかし、通常の状態を考えれば、これまで確立したスタイル・美意識を逆なでするような行動は、組織が要求しても無理。

(6)「くさび」を打ち込む決心が要る。

- ①「強力に市場をリードしていく高度成長期の大胆なマーケティング」から、
- ②「顧客タイプごとのニーズにきめ細かく対応していく地道なマーケティング」への転換はよほどの「決心」と「工夫」が必要である。
- ③「顧客志向、顧客第一」は多くの企業のテーマとなっているが、なかなか「定着」しないのは、「営業部門の美意識」を変えるまでに至っていないため。

8. 共有する価値観

(1)「企業ビジョン」とは、

- ①「いつ到達できるかわからない、何年何月という時期を設定できないけれども、将来の目標で、しかも毎年一歩ずつ近づいているという実感を持つ目標」。
- ②「そのビジョンが社員一人ひとりの達成感と喜びに結びつくまで浸透」していれば、それが「共有する価値観」である。
- ③今年较去年より一歩目標に近づいたという実感があるもの。

(2)外部に向かったメッセージ(発言)は、同時に内部に向かったメッセージでもある。

- ①イメージを先行させると実態が急速に追いつくことはよくある。
- ②はったりを言いながら、後で実態が追いつくよう努力すること。
- ③イメージにかり立てられるようにして行動の変革を図る。

*外部にイメージを出し、内部をかり立てて、後から実態を追いかけていく。

(3)①共有する価値観の重心は、その会社の主力事業に落ち着くことが多い。

- ②しかし、時代は「価値観の変化」を求めている。ではどうしたらよいか。
- ③「隔離」してしまう。

(ア)別会社を作る

(イ)新人だけ集めてその研究・開発をやらせる

(ウ)なまじ余計なことを知らない方がうまくいくから

9. ストラテジー(Strategy)の重要性

(1)「組織の最後の切り札は Strategy(戦略)」

(2)「組織と戦略は一体」

(3)「戦略を実現するために組織はある」

- ①「戦略と組織は一体」
- ②戦略を強力に実施する力を出すために組織はある。
- ③組織全体として本気でやったかどうか問われる。

第3章 コミュニケーションの視点

1. 要約

- (1) コミュニケーションは「距離の2乗に反比例する」。
 - ① スペースのあり方は、社内の情報の流れの良し悪しに大きな影響力をもつ。
 - ② 責任者の席をどこに置くかは、社内の情報の得やすさに関連する。
 - ③ オフィス・事務所・校舎の設計・レイアウトは事業内容を熟知し、かつ、設計図がかける人材が手がけるべき。
- (2) コミュニケーションを専管する部署は必ず設置を。

2. スペース(空間)の効用

- (1) 空間が人間の行動に大きな影響を与える。
 - ① 廊下を隔てるだけでコミュニケーションは悪くなる。
 - ② 階が変わればさらに悪くなる。
 - ③ コミュニケーションのレベルは、「距離の2乗に反比例する」。
- (2) 組織を分けることにより生ずる不都合を、同じスペースに置くことで解決すべき。
 - ① コンピューターセンターを郊外に置くと、ユーザー側とシステム側の間でいろいろな支障が生じる。
 - ② スペースは組織の一側面である。
 - ③ 役職者の居場所は社員の中に溶け込みやすいような雰囲気工夫すべき。
- (3) 組織変革の目的は、
 - ① 人間の行動を変え、組織を活性化すること。
 - ② そのためには、ちょっとした改装、机の配置を変えることは有効。
 - ③ スペース(空間)の中を少し変え、変革のメッセージを出すのが一番効果的。

3. 連帯責任は無責任

- (1) 権限移譲をするなら情報をよこせといわなくても済む仕組みを作ること。
 - ① 書類ではなくて、口頭での情報が組織の中を縦横斜めに流れる仕組みを作ること。
 - ② 「良い情報」「悪い情報」「大事な情報」「大事でない情報」すべてが、インフォーマルに流れる仕組みを。
 - ③ 廊下での立ち話、電話での連絡等が、トップや役職者と気軽に出来ること。
〈これは「企業風土」である〉
- (2) 会社というものは小さければ小さいほど、逆にセクショナリズムに陥りやすい。
 - ① その理由は、ポストの数が少なくて他に移動する機会がないため、自分の今いるポストを何とか守ろうとしてセクショナリズムが形成されやすいため。
 - ② 全部の役職者と縦横斜めに情報が流れるのでなければ「権限移譲」など到底成り立たない。
 - ③ 情報が流れる工夫が必要。

4. 情報の流れをよくする工夫

(1) 「トップの強い決意を何度も表明」してもらうこと。

①それを身体で示してもらうこと。

②トップの強い感情を出すしかない。

トップの言ったことのすべてが「ツボ」にはまることなく、3つに1つが当たると思った方がよい。

*社長への「一口メモ」が誰でも出せるようにし、社長が興味あるメモに関して、「社長から呼ばれる」ような工夫を常に続けること。

(2) 「場の設定」を

①本当の意味で意見交換をするには、少しインフォーマルな形を取りたい。

②ものを食べながら、酒を飲みながらがいい。

(3) ①スイスのチバガイギーのレストラン並みの社員食堂の唯一のルールは、「違う部署の人と食事をせよ、同じ部署の人が同じ席に座るな」。

②薬の研究は一人の発想では難しい。何人かの発想が数珠(じゆず)のようにつながったときに、アイデアが浮かぶもの。浮かんだときに、他にも同じようなことをやっているところがあるかどうかを端末で調べてみようという仕組み。(日本では、梶原研究所が同様の取り組み)

③とにかく、知らない人が知り合うように場の設定を工夫すること。

④「シマ」と「シマ」の間の「つなぎ役」も必要。

(4) メディアを工夫すること

①戦略的議題の議論に時間の多くを用いること。

②多くの時間がすでに担当部署で十分に検討し尽くした報告事項に費やされている。

ビデオ動画にとってインターネットで流し、朝のニュースで見てもらえばそれで済む。

③メディアを工夫し、本当のコミュニケーションを拡げること。

(5) 現状は、3つ仕組んでも1つしか当たらない。また、人はすぐに飽きてしまうから、常に新しい工夫を出し続けることが要求される。

①新しい工夫を出し続けることが、それほど大事なのに、企業の中でこのような仕組みを考え、次々に実施していく部署はどこにもない。

②ないから、各々の部長や社長の思いつきでやられる。だが、思いつきは、次から次に手を打ち続けるという「執着」「執念」がないから、たいてい長続きしない。

③この「コミュニケーションの改善」をどこにやらせるか、「独立の部」として設置すること。

<コメント>

本書は、2000年代より長年、公益社団法人経済同友会で御一緒させていただいた、マッキンゼー・アンド・カンパニー東京支社長で、東京大学 EMP(エグゼクティブ・マネジメント・プログラム)の中心的存在であった、私の尊敬する横山禎徳先生の著書。「組織マネジメント論」として最も参考になる。ぜひ御一読ください。

2019年7月2日(火)

林 明 夫