



企業存続の鍵



MOTと企業文化

渡辺 日出男

MOTと企業文化

2006年2月1日

カレイザネット設立運営人:渡辺 日出男

要約

企業文化をどう記述するかが必要なのではない。本当に必要なのは、創造性ある企業であるための個人の創造性能力であり、それを育む環境、およびチームワークのあり方であり、さらに、器を根底から揺さぶる CSR に象徴される企業存続リスクの回避である。この二つに対する経営のコミットメントと効率低下や無駄の原因となる可能性を持つ官僚主義の抑制程度と経営的絶対風土が“組織としてめざすもの”の程度を決定付ける。その“程度の変化”が思考・行動様式を変化させ、極端に言えば、瞬間、瞬間の企業文化となるのである。

より良い企業にするには今の思考・行動様式の耐えざる確認と改善が必要である。企業文化変革とは、その思考・行動様式の改善である。それは、日々の小さな改善と必要に応じた急激な変革活動として継続するものであるから静止はない。静止した平衡状態を意味する企業文化を表現(定義)する必要はない。明日の企業文化は今日とは異なる。思考・行動様式を変革する活動が企業変革活動である。

MOT(技術経営)と企業文化が深い関係などというものではなく、企業文化変革の行き着くところは、すなわちは「創発」的なMOT(技術経営)である。

目次

- MOTと企業文化 (1)－定義のいろいろ
- MOTと企業文化 (2)－企業文化の使われ方
- MOTと企業文化 (3)－現象を動かす単純な‘てこ’
- MOTと企業文化 (4)－物事を複雑にする新理論「創発」
- MOTと企業文化 (5)－官僚主義は排除できるか？
- MOTと企業文化 (6)－村上ファンドが提起する“企業とは何か？”
- MOTと企業文化 (7)－変革の易しさ、難しさ
- MOTと企業文化 (8)－デザインの視点(1)
- MOTと企業文化 (9)－企業文化デザイン(2)
- MOTと企業文化(10)－企業文化デザインの視点(3)

第一章 MOTと企業文化(1)－定義のいろいろ

インターネットのすさまじい普及と共に個々人の価値観(価値に対する見方)は、多様性という言葉が最早時代遅れとなるほど分散している。ビジネスはこれまでのような消費者のニーズを表層的に捉えるアプローチだけでは充足できない。分散しながらも尚、個々人を横断する核意識の心理を捉えたマーケティングの時代を迎えている。地域、年齢、収入、学歴などでマーケットを切り分ける手法は、それらの要素を横断する核意識と交錯するマトリックスで捉えなければならないだろう。この消費者の価値観分散は、当然ながら企業の従業員ひとりひとりにも起こっている。組織は、宿命的にヒエラルキーを否定することができない。しかし、構成する従業員の価値観の分散化が、今そのヒエラルキーのあり方を大きく揺らしている。企業が組織体である以上、いかなる形であろうとも何らかの文化は存在する。価値観分散時代の企業文化とは何か、それが今日のもっとも重要な経営課題であることは間違いない。これまでの企業文化の捉え方やその醸成理論や手法を検証し、これまでの企業文化の捉え方やその醸成理論や手法を検証し、この変化の時代に適合した方法を経営者個々人が真剣に模索しなければならない。

企業文化の定義:

企業文化にはさまざまな定義とさまざまな文脈の中で使われる。まず、それを順不同に見る。

● 日経Biz. plus

その企業ならではの独自性のこと。コーポレートカルチャー。社員一人ひとりが共有する価値観、行動規範から作りあげられた文化。その企業独自の1)価値体系や思考、2)行動、3)社風、4)体質、5)企業理念、6)組織構造、7)リーダーシップの違いにより、企業文化は異なってくる。

● 新潟大学 大学院現代社会文化研究科 助教授 咲川 孝

企業のなかで、人々が協働する過程において、「文化」が生み出される。それを企業文化と呼ぶ。企業文化は、国や社会の文化の影響を受けるが、マネジャー(管理者)によって創造されたり、変容されもする。企業文化は、職場においては従業員の態度や思考に重要な影響を与える。企業文化は、経営者が経営戦略を策定する過程に影響を与える。優れた企業文化をもっている企業と、そうではない企業とでは、業績に著しい違いがみられる。優れた企業文化をもった会社は、優れた業績を出しているのである。

● 関東学院大学 経済学部 助教授 青木克生

組織文化とは、組織の中で、それを構成する人々の間で共有された価値や信念、あるいは習慣となった行動が絡み合って醸し出されたシステムのことをいう。具体的な

例としては、儀式やセレモニー（経営者は組織の独自性を明示するために、入社式や年頭の挨拶などで組織の価値を強調する機会をねらう）、シンボル（社旗、制服やバッジの制定。創立者の語録を編纂して出版するなどして独自の価値の高揚をはかる）、言葉（特別な言葉を伝えるために特別な言葉が流通している）、物語や伝承（松下語録や本田神話などのように創業に関するエピソードを誇張的に伝承させたりすることで、強力な企業の組織文化をつくる）、などがあげられる。

- エドワード・シャイン マサチューセッツ工科大学 教授

外部への適応と内部の統合に関する問題解決からグループによって学ばれ、その学ばれたことが有効と考えるに十分にはたらくことが分り、したがって新入社員がそのような問題について正しい認識のしかた、考え方、そして感じ方として教えられる共有された基本的な想定（前提）のパターン

- 人類学者 Mary Douglas (1985)

文化とは静止的なものでなく、誰かが常に創り、認識し、表現するもの。人々が“ある基準を満たすように互いに強要することになる警告、言い訳、道徳的判断”が文化。

さらに、文脈から定義と関係するものをピックアップした。

- 船井経営コンサルティング取締役常務執行役員 佐藤芳直氏

永続する企業には、その経営者の生き様が顕われています。その生き様への共感こそが企業文化となり、生涯顧客を生んでいきます。コンサルタント契約を結ぶ前に、その経営者の生き様や企業経営に対する姿勢を見極める能力が求められます。それを取捨するのが本講座の目的です。

- 早稲田大学 大学院アジア太平洋研究科 松田修一教授

講義科目：企業情報を活用したイノベーション提案の中で：

企業は、「企業文化の醸成→企業ビジョンの構築→経営戦略策定→具体的な経営行動→経営業績の公表→株主総会によるチェック」という一連のサイクルによって運営されている。

- (株)日本能率協会総合研究所 戦略人事研究室

企業文化を調査する視点は以下8つの視点があり、それぞれの視点に応じて、質問項目を作成分析いたします。

2. ビジョン(浸透・共感)
3. 組織風土
4. キャリア開発
5. 人事システムおよび運用
6. 職場空間の快適度・創造性

7. 企業倫理(浸透・定義)
8. 教育体系および運用
9. 管理者行動

● (株)コンセプトワークショップ代表 佐藤 修氏

企業力は、かつては「戦略」と「組織」で決まるとされていた。戦略や組織の「かたち」を変えるのはさほど難しいことではない。しかし、実態を変えるためには、戦略や組織を実際に動かしている社員一人ひとりの意識やそれに影響を与える企業文化(社風や企業イメージ)を変えなければならない。かたちを変えるだけで効果があがった時代は終わっている。重要なのは、現場で仕事に取り組む社員一人ひとりである。したがって、企業変革とは社員の意識変化であり、企業文化変革でなければならない。

イギリスの組織文化コンサルタント リチャード・ゼール氏は、その論文「組織変革の性質」の中で、『文化については数多くのアプローチや定義がある。1952年のKroeber & Kluckhohnの古典的な文化に関するレビューによれば、156もの定義があることを示し、一般的には6つのカテゴリーで括られる。それ以後も新しい定義が次々と表れ、今に至るもコンセンサスはない。

文化の定義にかかる印象として、それが“もの”なのか組織に“従属する”状態を言うのか分からないものになっている。それらの定義に見られる考え方は、組織文化の違いを分類しようとするものである。』と概説しているが、ここに挙げただけでも千差万別である。

疑問:

きつとどの使い方も定義も正しいのであろう。しかし、この定義を基にして一体何をできるというのだろうか？それを一緒に考えるのが本論文の目的である。

第二章 MOTと企業文化(2)－企業文化の使われ方

“あの会社は技術がすごい。この会社はちょっと”などという話は日常よく出る話だ。もう昔の話になるが、“技術の日産、マーケティングのトヨタ”や あれは“真似した”と松下を揶揄する評論家が出ると、トヨタや松下の技術はたいしたことがないのかと思ってしまうから不思議なものだ。“技術”は売りものになる。7、8年前のことだが、ペルチェ技術のペンチャー企業の経営をしていた時、がめついと評判の銀行の課長が大変に肩入れしてくれた。「技術の会社には成功して欲しいのですよ」と本当に骨を折って融資してくれた。もちろん、市や県の債務保証制度を目一杯に使ってのことだが、一課長として大変なリスクを背負ってくれたわけで今でも感謝している。債務超過で売上げもろくすっぽないのに、ピーク時には1億1千万円を越す融資額になり、地域の

中小企業の中で一番という。定期的に支店長にお伺いを立てたが、「すごい技術だそうですね。がんばってくださいよ」と言う。中味はさっぱりわからなくとも、課長が「すごい技術だから大丈夫ですよ」という一言で支店一の融資先になってしまったのだ。その後まもなく転勤で新しい課長がくると、利子は上がるは、繰り上げ返済を要求されるはで状況が一変してしまった。

イメージなのである。“技術力がある”という言葉は響きがよい。心地よい。従業員もプライドをくすぐられる。顧客も安心してしまう。そしてそのイメージに頼る。コマーシャルに技術を謳う。社内も技術中心になる。技術に市場がついてくると思ってしまう。これが企業文化になる。

ゴーン氏が日産の社長に就任した。顔もいかつい。“情け容赦ないリストラの嵐が吹く”と連日報道された。

就任まもなく再建方針が発表された。筆者が、“この人は凄い経営者に違いない”と思ったのは、その方針の中に“それまで製造部に属していたデザイン室が独立して社長直轄になる”ということを知った時だ。“ゴーン氏は文化を変えようとしている。技術の使い方を熟知している人に違いない”と思った。デザインは市場にもっとも近いと言ってもよい。“エンジンに合わせたパッケージを考える。パッケージングの制約の中でデザインを考える”のと“デザインに合わせてパッケージングを考える。エンジンをそれに合わせる”とはまったく違う。技術力があればそれも可能になる。

トヨタも松下も技術は凄い。すばらしい技術力を持っていても、市場中心に事業展開するとあたかも技術に劣るように見えてしまう。違うのだ。

浜松ホトニクスという会社がある。光学機器で技術のすばらしいと評判の企業である。特殊な実体顕微鏡が欲しくてセールスマンに来てもらったことがある。技術があることを吹聴するような態度がまったくない。実に謙虚で、筆者らの要望を事細かに聞いてくれるその対応を見て“この会社も技術をどう使うかを知っているのだ”と思ったものだ。

これは、事業計画立案のための思考パターン(<http://watanabe.chalaza.net>)の原本(2000年)の記述の一部である。ここで私は文化を二度使っている。最初は、差別化の経営方針として技術力を全面に出したら、いつの間にか(経営者も?)従業員も技術さえあれば市場を獲得できると思ってしまう思考と行動様式に陥る恐れがあるという例え。ゴーン氏の引用は、そうした従業員に染み付いた思考や行動様式(それが文化)を変えるために組織構造を変えた経営戦略と決断を述べたつもりである。

ここで、もう少し考えてみたい。

自分の会社の技術が凄いと思えば、技術者は他社の技術を徹底的に調べ、もっと強い技術を作り上げようとする。それは、プラスに働くことが多いだろう。しかし、営業がこういうものが出来ないかと提案し、難しいねと言われ、(技術力が評判の)うちの技術者がそう言うのだからと簡単に引き下がる状況なら、マイナスに働く。どちらも“技

術で勝つ”がうちの企業文化と言うかもしれない。

自身の体験を話す。私が米国デュポン社に入社したのは1972年である。当時はドラッカー教授が著書でよく引用する代表的な開発力を持つ企業であり、エクセレント・カンパニーという言葉が使われる契機になった書籍でもトップに引用される企業であった。そのころ研究所を訪れると守衛がゴミでも見るような一瞥を投げかけたものであった。ところが、1980年代になって、マーケット・オリエンティッドという大運動が起ってからは、守衛の愛想が良くなり、以前とは全然違うものになったのである。経営の大方針の変化は、その浸透活動が正しければヒエラルキーの末端まで伝わり、比較的容易に技術一辺倒の思考や行動様式(企業文化)を薄めることはできる。

一方、1991年のことであるが、自動車のマフラーの熱から電気を取り出す研究をしていた岡崎の三菱自動車から呼び出しがかかった。社員のクラウンに同乗して行った。構内の駐車場に入れてもらえない。遠く離れたおそらく独身寮と思われる建物の裏に駐車するはめになった。夏の真っ盛りで、荷物を抱え汗だくで研究所正門に戻ってきたのを思い出す。何を思ったか正直に言おう。“三菱の車はどうせグループ会社や取引先の社員しか乗らないのだろう。他社の車に乗っている外部の人間なんかどうでも良いのだ。だから守衛まで横柄になるのだ。何なんだ、この企業文化は？”である。そして、今のリコール騒ぎ。守衛にまで蔓延していた“内向き姿勢”は、文化などと言う前に経営の問題である。“潜在顧客だから、他社の車で来た人には特に愛想良く振舞え！”と経営者が本気で言えば、簡単に変わる。恐らく、三菱が日本を支えてきたという誇りが大きいのだろう。それが、CSRへの真摯な取り組みになるのであれば良いが、傲慢さや甘えになってしまう事だってあるという例だろう。どちらの行動様式になっても、内部では“誇り”、“日本を支える気概”などが企業文化と思っている人も多いのではないか？

前章で回紹介した定義を読んで何を考えたであろうか？幾つかの例を述べたのは、以下の2点を言うためである：

- 思考と行動様式の基となる企業文化と呼ばれるものは経営方針・戦略と切り離して考えられないこと(考えてはいけない！)
- 企業文化と思っていることが個々の従業員の思考や行動様式にプラスの面もマイナスの面も産み出すことがあるということ(プラスに転じなければいけない！)

前章に示した定義の中で、経営方針との関係を比較的是っきり言っているのは、新潟大学助教授咲川孝氏だけのような気がする。氏は、“企業のなかで、人々が協働する過程において、「文化」が生み出される。それを企業文化と呼ぶ。企業文化は、国や社会の文化の影響を受けるが、マネジャー(管理者)によって創造されたり、変容される。企業文化は、職場においては従業員の態度や思考に重要な影響を与える。

企業文化は、経営者が経営戦略を策定する過程に影響を与える。”と言っている。しかし、それでも、不十分な定義と思う。

今、“Emergence”（創発または発現）から企業文化を捉えようとする論者も多くなっており、中には“企業文化はコントロールできない”という人もいる。

Emergence が大流行で、アリのコロニーから大都会の秩序、そしてネットワークまでローカルは設計思想も統制能力など持たずに高度なものが出来上がる、すばらしいこととして、組織文化形成もそれで考えようという傾向の中で混乱が大きくなっているのではないだろうか？それが、定義の言葉の端々に表れているような気がする。

組織文化論の流れは、神戸大学大学院教授、坂下昭宣氏が、“組織文化はマネジメント可能か？”と小論文で、“社会学の機能主義に依拠した機能主義的組織文化論（エンジニアリング論）と社会学的な文化創生主義に立つものがある。組織文化のマネジメント可能性の問題は未だに決着のついていない問題である。それは一部の経営学のように性急に効能を求めるのではなく、今後も理論的研究やリサーチの地道な積み重ねを通じて解決していかなければならない問題なのである。”としているが、興味のある方は、下記URLでお読みになれる。

<http://www.kobe-mba.net/square/keyword/backnumber/39sakashita.htm>

企業文化をきちんと考えるためには、以下の点を整理して考えなければならないと思う。

- 人が集まる組織なら何でも一くりにして良いものでもない
- 企業とは何かを基本から考えなければ、企業文化の性質があいまいになる
- Emergence について整理する必要もある

第三章 MOTと企業文化（3）－現象を動かす単純な‘てこ’

「創発」について考える前段階として事象の底に流れる単純な原理みたいなものを考えたい。それが予測や戦略と密接な関係にあると思っているからだ。

昨年9月の自民党大勝選挙に関して例を見よう。本例は、選挙ほぼ一ヶ月後のブログに書いたものである。それを引用する。

正規分布の1シグマ68.3%とその半分34.2%を乗じたものを内閣の支持率と（勝手に）考え、その積23.3%であれば、小選挙区の半数（300議席のうちの150議席）を確保できるはずと想定し、さらに、1シグマ68.3%のうちの2シグマ（95.4%）を乗じた65.1%の内閣支持率があれば、小選挙区300を全部取れるはずとした。比例区は内閣支持率に比例すると考えた。

なぜ正規分布なのか、なぜ1シグマなのか、そんな乱暴な、という人がいると思うが、

個々の個体を見ると随分違って不連続に見えても、生存個体を全体で見ると連続性があるからである。誰とも違う考えと思っても、大抵似た考えを持っている人はいる。多いか少ないかである。本当に違うものは生存できない。正規分布から外れることになる。考え方の違いは、政治であれば、関心の全くない人から、共産党支持者まで、また極右から極左までさまざまだ。また、宗教的な狂信者もいるだろう。そのような極端に偏った人たちをばっさり除外して68.3%(1シグマ)に含まれる人だけを考える。変異もそれほど大きくなく連続性が大きい。そしてその人たちが社会を代表していると言っても良い。言い方は何でも良い。強いリーダーにもっとも動かされやすい付和雷同型と呼ぶ人がいるかもしれない。連続性が大きいから、僅かなことでどちらにでも向く。

もともと、母集団が大きければ人の身体の大きさなどの分布は、きれいな正規分布を取る。知性をどのように指標化するかわからないが、それも正規分布を取るはずである。脳の発達もそのはずだし、製造の品質でもそうである。どんなに均一の工程で製造しても必ずバラツキは出る。正規分布の山の形が違うだけである。その裾野の幅を小さくするのが品質管理の目的である。ロボットがやってもばらつきがあることは同じだ。半導体のエネルギー・ギャップを飛び越せるかの電子の励起エネルギーの分布も正規分布を取ることを知った時、自然のルールの精緻さに驚いたものだ。

内閣支持率に戻るが、選挙の予想には投票率や政党支持率等々他の重要な要素があると言われ、複雑な計算で試算をしている研究所などもあるのだろう。直前の選挙キャンペーンの影響もあると思う。しかし、正規分布の1シグマで考えることは、片方のキャンペーンに影響される人がいれば、もう一方のキャンペーンに影響される人もいるということを相殺してしまう意味もある。それぞれ重要かもしれないがプラスとマイナスに働く小さな要因を相殺してしまう考えである。ビジネスでもそうして構わないことが実際にある。どこかの地域で相手をやっつけたと思っていたら、他の地域でやられていて、結局は同じマーケットシェアに留まったという経験は何度もある。拮抗していれば結局は製品の強さで決まってしまうのではないかと思う。ただし、これはやり方は違ってもマーケティングの有効性が総体として拮抗している場合の話である。戦略立案の場合、マクロで見ることと単純化することが必要になる。正規分布の1シグマはそのための想像力を展開するために有効と思うのだ。

ここでの問題は、1シグマの半分があれば小選挙区で150議席を取れるとすることの想像力の判断が正解に近いかどうかである。正解は分らないから1シグマで考える方が易しいのではないかと思うだけである。300議席を取れるとした条件も私が(勝手に)そうただけである。

難しい数式を考えずに一次方程式で小選挙区の議席数 $Y=3.59 \times (\text{内閣支持率}) + 67$ で計算してみた。それに支持率そのまま比例区(180)の配分になるとして計算したのが下表である。

内閣支持率	選挙区別獲得予想議席		合計予想議席	議席率対480
	小選挙区	比例区		
20%	138	36	174	36.2%
23.3%	150	41	191	39.8%
30%	174	54	228	47.5%
35%	192	63	257	53.5%
40%	210	72	282	58.8%
45%	228	81	309	64.3%
50%	246	90	336	70.0%
55%	264	99	363	75.6%
60%	282	108	390	81.2%
65%	300	117	417	86.8%
70%	300	126	426	88.7%
今回	219	77	296	61.6%
42.3	219	76	295	61.4%

今回の小選挙区の結果から逆算して支持率を出し、比例区を計算したのが、最下段である。実際のところ支持率が正しいのかどうか分からない。新聞社によってははるかに高いものもあったように記憶している。TVではこれに似た数字もあったように思う。

今度は、これを基に、2003年11月9日の衆議院選挙で自民党が237議席取ったときを当てはめてみた。(そのとき民社党は177議席で大健闘といわれた。)

逆算すると 内閣支持率は31.5%になり、小選挙区180、比例区57のはずである。調べたらそんな支持率を報じたところもあったらしい。ところが、実際は、全体の数はほぼあっているが、小選挙区168、比例区69である。民社党が今回とは異なり、当時は都市部で強かったということが自民党の小選挙区での当選数が計算値より低い理由とも考えられる。

こんな簡単な想定と計算で合っているのどのと言う気は毛頭ない。こんな単純なことを書くことも実は大変恥ずかしい。言いたいことは、もしかするとこんな単純な原理みたいなものが物事を動かしているのかも知れないということだけである。それは、‘てこ’と呼ばれるものである。

物事を複雑に、複雑に考える人をわれわれは頭の良い人、戦略立案に向いている人と思う傾向があるが、必ずしもそうではないという指摘をしておきたいだけである。そういう人は決断を下せないという傾向があることは過去幾例も見てきた。

案外、物事は単純なルール(てこ)によっているのではないかということが、私自身も混乱している Emergence(創発)論議と関係し、企業文化とも関係しているからである。

第四章 MOTと企業文化 (4)－物事を複雑にする(?)新理論「創発」

スティーブン・ジョンソンという人の『創発(イマージェンス)』について解説している著名な公文俊平先生のブログを読んだ。コメントするには長すぎるので、お断りしてここに書く。先生のブログURLは下記の通りです。

http://www.ni.tama.ac.jp/shumpei/LastModern_Common/000048.html

Newsweek 誌によれば、ジョンソンは、「インターネット上でのもっとも重要な50人」の一人なのだそうであるが、解説を読む限り、ジョンソンは何か無理やり何でも「創発」に結び付けているような印象を受ける。ここでは、彼の「創発」概念に対する疑問と自動車工場での「創発」と呼ばれる現象に対する私の考え、そして企業文化「創発」論者であるコンサルタントの「創発」を起こす条件を簡単に紹介する。

公文先生の引用である。

“気鋭の評論家スティーブン・ジョンソンは、多くの話題を投げた著書『創発(イマージェンス)』の中で、粘菌やアリ、人間の脳、大都市、ソフトウェアなどの例をあげながら、特別な計画者・管理者がいないのに、「群れ」や「群がり(スウーム)」をなしているそれ自体としては相対的に低能力の個々の主体(エージェント)が、相互にあるいは環境との間に示す単純でローカルな規則に従う行動の中から、複雑でグローバルな秩序(場合によっては「超個体」の形成とも呼びたくなるような秩序)や高度な知性(場合によっては「集合知性」あるいは「超精神(スーパーマインド)」などと呼びたくなるような知性)が、「ボトム・アップに自己組織化」されてくる、つまり「創発」されてくると論じている。そのようにして、アリは群落(コロニー)を創り、……それを観察している第三者には、複雑でグローバルな秩序を示す全体——あるいはその中枢部分——が、それ自体一個の合理的な計画や行為の主体として、そのような秩序の発現をあたかも事前に計画したり時々刻々管理したりしているように見えるかもしれないが、そういうことはないのが「創発」的事象の特性なのである。もちろん、個々のエージェントはそのようなグローバルな秩序について、事後的にさえなんの理解をもっていないことが多い。それを事前に計画しているというにいたっては、それこそ論外である。たとえば、アリの場合は、個々の働きアリはお互いの出すフェロモンの香りとそれに遭遇する頻度に反応して行動のパターンを変えることで、食糧漁りや幼虫の世話、巣の清掃や修復、死体の始末などの分業を整然と行う。……しかし個々のアリたちが従事するそうした行動を監視したり調整したりしている個体や集団はどこにもいない。女王アリは巣の奥深いところにいてせっせと卵を生み続けているだけである。”

「創発」をどのような意味で用いているか良く分るが、正直、それで大都市の秩序や自

動車工場の生産ライン開発などまで全部説明してしまうか、という疑問が湧く。根本的なところで違っているのではないかと思う気持ちを抑えきれない。世の一部における「創発」ブームにも疑問を抱かせることになるのではないかと懸念する。

例えば、一般に、生存期間の短い昆虫場合、産卵数から成虫になり得る割合(歩留まり)は極めて低い。逆に言えば、種の保存のためにそれだけ産卵数が多くなければならないことが種としての特性(遺伝的設計)となっている。女王蜂の生存期間は15年と言っている(動物学関連では10年程度としているものが多いが)が、その場合、種の保存原則から言うと歩留まりは高いはずだ。そして、長期に亘るコロニーの保存のために、極度に強い防御特性を種として遺伝的に持っているはずである。ここまでは、生物を学んだものならすぐ分る。しかし、アリを勉強したことがないので、下記URLで簡単なコロニーのサイクルを参照した。

http://research.amnh.org/entomology/social_insects/ants/ant_colony_cycle.html

そこには、次の説明がある。

1. 女王蜂が交尾した後、羽を失って木材などに穴を掘るなどして安全な場所を見つける
2. 卵を生み始め、幼虫が発生し始めるが、最初、女王蜂は自分と幼虫のえさの確保から巣のメンテナンスと防御までコロニーのすべての仕事をやる。
3. 働き蜂が羽化した後、巣の維持やコロニーの構築には関与しなくなる。卵を生み、自分のことだけに専念する。働き蜂が女王蜂の餌の確保も含めてすべて行なう。コロニーはアリの数もサイズも成長する。
4. この成長期は数年間におよび、種によっては数百万匹が一時期にコロニーに住むこともある。
5. コロニーが十分成長し、一般的には数年後、コロニーに最初のオス、メスが生まれる。一般的に、特定地域のコロニーからのオス、メスは同じ日の同じ時間に飛び回り、結婚のチャンスを求める、それはサイクルの終了を意味する。
6. 女王蜂が死ねば、コロニーは2-3ヶ月間しか存続しない。

このサイクルを見れば、ジョンソン氏の記述をそのまま受け取るわけにはいきません。コロニーは一夜にしてできるものでなく、始めは女王蜂がすべての世話をしながら年月を掛けて(働き蜂の学習能力が発揮され一筆者注)コロニーのポピュレーションもサイズも成長していく。その過程の中には厳密に“種の遺伝的な設計”が内在されていると見るべきだろう。

ジョンソン氏の言っていることは、女王蜂とすごい数の働き蜂が成長過程をスキップしたコロニーにいきなり投入され、“指令もないのに分業と秩序が発現した”かのような見方に思われる。スキップした状況で、“低能力の個々の主体(エージェント)が、相互にあるいは環境との間に示す単純でローカルな規則に従う行動の中から、複雑でグ

ローバルな秩序(場合によっては「超個体」の形成とでも呼びたくなるような秩序)や高度な知性(場合によっては「集合知性」あるいは「超精神(スーパーマインド)」などと呼びたくなるような知性)が、「ボトム・アップに自己組織化」されてくる”のなら、“創発的事象の特性”と言っても良いのかも知れない。しかし、学習能力までを含む種特有の遺伝的設計を無視した Emergence 論議は誤解を生む恐れがあるのではないかと思う。人間も種の保存原則から逃れることはできないし、われわれ人間の活動に見る“創発的事象”にもこの点を十分考えなければならないのではないだろうか。

他にもいくつか気になる記述があるが、企業活動に関するものでもう一つだけ述べる。

“世界的にも有名な経営学者の藤本隆宏は、日本の自動車産業が二十世紀後半に示した「もの造り能力」や「改善能力」のような企業の組織能力も、事前に合理的に計画されたものではなく、事後的に合理的と判断された「創発的なプロセス、つまり、当事者が必ずしも事前に意図していなかった径路で、徐々に、累積的に形成された。したがって、他の企業がこれを事前に察知することはきわめて困難だったし、競争力格差に気づいた後も、その組織能力の総体を把握することは難しかった」と述べている。”という件である。

これは研究や開発ではごく当たり前に見られることだ。試行錯誤の知恵の集積と考えた方がよい。そしてその集積を「創発」と呼ぶなら、その方がすっきりする。このようなケースで面白いことは、自他共にできると思われている人が何かの課題で、難関解決！と自信満々で何かを提案する。しかし、別の普段あまり目立たないおとなしい方からベターと思われる提案がある場合、不思議なことに一言ある自信満々の人がじっと考え込み、素直に対案を受け入れることが多い。本当に難しい局面に遭遇すると、グループが全くの個にばらける(思考の点です)ことと他の人の論理から何かを感じ取ろうとするのだろう。最初は、グループで論理設計しても、難しい場面の連続ならベクトルの一致とばらけることの繰り返しで当初の設計とは似ても 似つかぬものになることは珍しいことではない。恐らく、われわれが「創発」に意味を求めようとすれば、このグループがばらけて個に戻り、またベクトルを求めてグループに戻り、また壁に当たって再び個に戻る、というサイクルを見るべきと思う。

ここで、グループのリーダーが自説の設計思想にこだわれば、“創発的事象”は発現しないか、発言しても相当遅れる。このサイクル進展は、個の発想の自由度、他のアイデアを謙虚に認め、他のインプットを消化しながらさらに発想する、というルールがなければならないということだと考える。それでもなかなか“創発的事象”(これはイノベーションと同義と考えても良いと思うが)はなかなか発現しないのが難しいところであろう。

また、生物の例で恐縮だが、生物では割と頻繁に突然変異(新しい秩序構築への試み?)が起る。それは遺伝的に固定されている(秩序)はずのもの同士の接合で発現する場合もあるし、形態への分化過程でも起る。古典的な品種改良は変異する可能性を小さくする(固定する)ために選抜などを繰り返してきた。遺伝子操作はその過程を省くものだ。遺伝子操作されたものでも変異は起るはずである。しかし、変異種(新しい秩序と思っているもの)のほとんどは存続しない。

雑種強勢というのはヘテロのかけ合わせで、非常に優れたものが生まれることが知られているが、一代に限り、その後は分離して劣勢のものも表れる。(これはすばらしい新しい秩序が永続的ではないことの示唆とも取れる。)

50年代から70年代まで突然変異を起こすための放射線遺伝学が盛んになったことがある。大量の放射能を浴びて突然変異は発生した。しかし、有用品種になったものは本当に限られたものに過ぎない。今よりもはるかに多い放射線を受けた地球の長い歴史の中で、生物は突然変異を繰り返しながら、そして作物では人為的な操作を受けながら進化してきた。それが、無理やり突然変異を起こさせても劣勢のものしか生じなかったということだと思われる。

冒頭の、“……「ボトム・アップに自己組織化」されてくる、つまり「創発」されてくる”を聞くと、無理やり突然変異を起こして、劣勢のものが多数発現した放射線照射を思い起こす。中に有用なものがあればそれで良いという考えもあろうが。

ただ、自動車の例でみられたような“創発的事象”はすばらしいことと思う。特にこの数十年の間に科学知識は膨大な広がりを見せ、個人個人は限られた知識を持つに過ぎない。

英国の企業文化コンサルタントのゼール氏の言う「創発」を起こす7条件の中の連結性(Connectivity)、成員の多様性(Diversity)、情報の流通量(Rate of Information Flow)、抑圧因子の除去(Lack of Inhibitors)などは、人と人とのつながりが創造性を発揮し補い合うために不可欠なものと思われる。自動車の例は、まさにこれらの条件が満たされていたものと言えるのかもしれませんが。氏の論文は下記URLでお読みなれます。ゼール氏は、企業文化は Emergent なもので、本来経営者がコントロールできないものではないかという「創発」論者であるが、意図(Intention)も条件の一つにあげて、影響を及ぼすことはできるとも考えている。組織を良くする個々人を良い方向に発現するコンサルティング手法として Appreciative Inquiry(是認法一人の持つ良い面を認め、そこから組織を創り上げるという思想による手法)の優れた面を推奨し、自身で未完成と言いながらも Emergent Inquiry という手法を開発し使っている。企業文化を経営と切り離せないとする私は、氏の組織文化創発論をすべて受け入れる者ではないが、その手法は有益なものと思う。

<http://www.new-paradigm.co.uk/emergence-human.htm>

Appreciative Inquiry が、「創発」をどのように発現するのに役立ったかの実例を述べ

たURLを紹介する。そこには、ニューヨークのブルックスの地域活動で若い人たちが創発的に活動する様子が描かれています。管理者が“創発的な組織”を運営するための多くのヒントがあると思う。

<http://lib1.store.vip.sc5.yahoo.com/lib/thinbook/whatisai.pdf>

次章は、人の集合体である組織の文化をすべて同じように考えて良いかという問題について考える。

第五章 MOTと企業文化(5)－官僚主義は排除できるか？

- 1)どんな企業にもある官僚主義的性質の基である個人の感情面を無視した従業員の価値共有を前提とする企業文化変革は成り立たない
- 2)企業文化変革とは組織の官僚主義的性質を抑制する継続的な活動と捉える方がはるかに有益である

大企業病

大企業病という言葉を広めたのが、オムロンの創業者立石一真氏とは知らなかった。

参照：<http://www.omron.co.jp/history/kazuma/page14.html>

これによると、1983年、50周年の年頭に氏が、「大企業の仲間入りをした立石電機は、大企業病にかかっている。意識革命に徹し、創業の精神に還り、徹底的分権により中小企業的な組織と簡潔な制度で活性化を図ることこそ、五十周年にふさわしい大仕事である。」と言い、全社あげて大企業病の一扫をテーマに、次なる半世紀への挑戦に向かったということである。大企業病克服に「企業家精神の復活」を説いた氏の思想とその実践が、オムロンの社風＝企業文化(まず、やってみる)を創ったとある。ある組織コンサルタントは、大企業病の例としてルールの積み重ねを挙げている。例えば、営業部門が契約を管理するというルールができて、法務部の棚に保存するというルールは消えないと言う。これは、紛失リスク回避のためか、法務部が業務権限を完全に失わないためにするのか、どちらの理由もあると思われるが、よくあることではある。若しかすると、このルールができると、法務部は年に一度営業部に対して当該契約に変更がないかどうか報告せよというような新たなルールを作るかもしれない。ルールは手続きでもあり、ルールが増えると手続きも増える。しかし、これだけでは大企業病の問題の本質とは言えない。

官僚主義

1997年に出版された脱「官僚主義」(BANISHING BUREAUCRACY The Five

Strategies For Reinventing Government by David Osborne and Peter Plastrik)の要約を参照する。本著は、もともと英国行政の官僚主義克服のコンサルティングから生まれたもので、対象は民間企業ではないが、基本組織課題は普遍的なものと思うので、検討する。

本書は、その官僚主義払拭の解決策として5つのCを提唱している。それぞれの中に官僚主義の本質が隠されているので、それを見る。ただし、ここではなぜこの戦略が必要かだけを引用している。実際の方法は省略している。

5つのC: 行政のDNAを変える(遺伝子コードを書き換える)

- メタファーとして農業(有機的組織体)を採り上げている:それは、生存し、成長し、時間と共に変化し、そして死滅する複雑で適応力あるシステムであることによる。
- 有機的組織体はDNAによって形作られる:誰であり、何であるかを決定付けるコードで、基本能力や行動様式を決定する。
- 有機組織体のDNAを変えれば、新しい能力と行動様式が発現する:DNAの変化が大きければ別種の有機組織体に進化する。DNAは無作為に突然変異を起こし、環境に適合するものだけが生き残るので、通常有機的組織体は非常に緩やかに変化する。
- 同じことが行政システムについても言える:通常非常に緩やかに進化する。官僚主義的行政システムは、もともと“安定のためにデザイン”されている。この安定性が非生産的になる時点があることを歴史から学んだ。今日のように変化が速く、地球レベルの競争が激しい時代にあって、変わり得ないシステムは破綻が運命付けられている。それは、環境変化に追いつけなかった恐竜のようなものである。
- このような状況では、解決策は遺伝子操作になる:システムのDNAを変えることである。英国の改革について検討したわれわれの研究では、行政セクターのDNAは、“システムの目的”、“やる気を起こさせるもの”、“責任体制”、“権力構造”、とわれわれが検討しなかった“文化”であるという結論である。
- 改革がうまくいったケースでは同じ基本構成に遭遇することになる:つまり、行政システムの複雑性の中で、一貫して動かすのは僅かの基本的“てこ”があることを意味している
- これらの“てこ”が、時間をかけて思考と行動様式の官僚主義的パターンを創り上げた
- “てこ”を変える、つまり遺伝子コードを書き換えることがシステムを通じているカスケード(上から下への段階)を変えることになる。

基本の“てこ”をカテゴリー化する方法は沢山ある。われわれはそれぞれを明確に分類するアプローチと多くのツールを持つ5つの基本戦略に分類した。それぞれの“て

こ”に、記憶しやすいようにそれぞれCではじまる名前をつけた。

核となる戦略(The Core Strategy)

最初の重要なDNA片は、行政システムと組織の目的を決定する。組織の目的が不明瞭である場合や複数の目的が互いに対立する場合には、組織は高い機能を発揮することができない。目的を明らかにする戦略を“核となる戦略”と呼ぶが、それが行政の核となる機能を扱うからである：他の4つの戦略が改善のためのオールを漕ぐ役割が多いことに対し、核となる戦略は、基本的に改善のための舵取りの役割を担う。

因果関係の結果の戦略(The Consequences Strategy)

第二のDNA片は、行政システムに組み込まれたその気にさせるもの(Incentive)を決定する。官僚主義的なDNAは規則に従い、ルールに従ってその通りやることを役人に強く奨励する。イノベーションはトラブルをもたらすだけである。：現状維持が安定した見返りをもたらす。役人は出す結果に関係なく、得られるものは同じである。そして、ほとんどの組織は独占か、独占に近いもので、失敗ということと無縁である。私企業とは異なり、仮に競合者がベターな仕事をして収入がなくなることも仕事がなくなることもない。

改革するには、業務成績に因果関係と結果を明らかにしてやる気を起こさせるものを変える。

顧客戦略(The Customer Strategy)

次の基本システムDNA片は、責任にフォーカスする：組織が誰に対して責任があるかである。(より正確に言えば、この5つの戦略はすべて責任という課題になる。核となる戦略は、何に対して、因果関係の結果戦略は、遂行がどのように行われたかに対して、管理戦略は、誰が責任を取るか、そして文化戦略は、役人の内面的な責任についてである。しかし、顧客に対しての責任はもっとも強力である。)

行政機関は、選挙で選ばれた首長に対して責任がある。しかし、こうした首長は、利害グループの圧力に曝されているので、行政が(サービスでも物件でも)購入した結果(効果)がどうなるかよりも予算がどこに(誰に)使われるかを気にすることになる。政治家の権威の乱用に対して、官僚はプロフェッショナルな行政事務システムを確立して政治的影響から切り離そうとしてきた。官僚は上から下まで次第に行政事務システムの規則に従うことに責任があるという具合になってきた。そのような経緯で、役人は規則に従うこと、選挙で選ばれた首長が適切とした資金使途そのものに責任を負うことになっている。しかし、使途の結果(効果)について責任があると考える人はほとんどいない。

管理戦略(The Control Strategy)

第四の重要なDNAは、決断を行う権力がどこにあるかを決定する。官僚機構では、権力の大部分はヒエラルキーの頂点近辺に留まる。民主主義では、権力は市民から

選挙で選ばれる首長に移行する:首長から中枢の予算や人事を扱う部門に権力が移る:最後に、中枢管理部門からライン部門に降りていく。選挙された首長は権力のすべてを自分の手の内に持っていたいと考えてるのが普通で、中枢部門は嫉妬もあって、かれら自身の権益を守ろうとする。ライン部門長以下の採りうる手は限られ、予算、人事規則、購買制度、会計検査などで何かを変える柔軟性も持たず、決断する余地などほとんどない。結果として、行政組織全体として、状況を変えることや顧客のニーズに対応するよりも次々と上から流れてくる命令に対応することが重要になってしまう。

文化戦略(The Culture Strategy)

最後の重要なDNA片は、行政組織の文化を決定する:役人の価値、義務、態度、期待感である。文化はDNAの他の戦略項目によって強力に形作られる:つまり、組織の目的、やる気を起こさせるもの、責任の所在、権力構造である。これらを変えれば、文化は変わる。しかし、文化はリーダーがそうあって欲しいと願うようにはいつも変わるわけではない。しばしば抵抗と嫌悪の対象になってしまう。変化が余りに緩やかで顧客やポリシー・メーカーの満足するものにはならないのが普通である。したがって、われわれは(他の4つのCを使う)組織ごとに文化を形作る遺伝子コードを書き換える入念なキャンペーンの必要性を見出した。

企業にある官僚主義

この記述から、大企業病の本質を見る上で重要な点とそれに対する考えを以下にまとめる。

- 官僚主義的行政システムは、もともと“安定のためにデザイン”されている。
- 行政システムの複雑性の中で、一貫して動かすのは僅かの基本的“てこ”があることを意味している。

企業といえども秩序(安定)を保つためのルールや手続きは必要なものであり、これ自体を官僚主義的と言うことはできない。

基本的“てこ”の重要な示唆は、不適切かもしれないことを承知で、“正規分布による内閣支持率と選挙結果”で述べたように、人間社会の多くの複雑に見える事象が実は比較的単純なことで動いているかも知れないということである。

- 規則に従いルールに従ってその通りやることを役人に強く奨励する。イノベーションはトラブルをもたらすだけである。役人は出す結果に関係なく、得られるものは同じである。

自発的に何かを起こそうとすれば必ず反作用が出てくる。面倒だから大人しくしているのが一番は、企業でもざらにある。

- 行政が(サービスでも物件でも)購入した結果がどうなるかよりも予算がどこに

(誰に)使われるかを気にすることになる。使途の結果(効果)について責任があると考える人はほとんどいない。

職務分掌に忠実にやっただけ、上からの指示通りにやっただけだからその結果には責任もないし、問われても困る、というのは企業でもよく見られる。

- 官僚機構では、権力の大部分はヒエラルキーの頂点近辺に留まる。結果として、行政組織全体として、状況を変えることや顧客のニーズに対応するよりも上から流れてくる新しい命令に対応することが重要になる。

どうせ、下っ端だから方針について何か言っただけで無駄。黙って上から言われることだけやっておこう、あるいはトップを絶対的な権威として言動に疑問すら感じない、というのは企業にもよく見られる。

企業文化変革と個人の特性

大企業病と呼ぶものは、別に大企業に限ったことではない。少人数のベンチャーでもある。組織ができれば権力の下ではどこでも起り得る。

複雑なものを動かす基本の“てこ”を考えれば、企業でも見られる官僚主義的現象は、われわれすべてが多かれ少なかれ持っている以下のような個人としての特性“てこ”にあると思われる。

- 権威に逆らうのは辛いこと(平和志向、なあなあ主義)
- 権力は失うことも辛いこと(固執、保身)
- どんな理屈でも一辺の真理はある(自己弁護、プライド)
- 自分を認められたい(プライド、嫉妬)

本論の、企業にある官僚主義的の定義は、この個人の特性から発生する組織構造主義、権威主義、セクショナリズム、内向き主義、前例主義などを指す。

第一章にいろいろな企業文化の定義を紹介したが、その中のひとつ、関東学院大学青木克生経済学部助教授の、“組織文化とは、組織の中で、それを構成する人々の間で共有された価値や信念、あるいは習慣となった行動が絡み合って醸し出されたシステムのことをいう”という考えも比較的一般的なものです。しかし、われわれが企業文化変革という時に基本的な疑問も生じる。つまり、

1. 個人の価値や信念といった個人の特性の“てこ”を変えることはそれほど易しいことだろうか？
2. 共有された価値観は表層にすぎないということにならないだろうか？
3. そして、それが共有されるとする前提は、若しかすると人間を無視した企業文化を意味するかもしれない。むしろ、企業文化は、そのような人間くささが内在され

たものという前提で考えなければならないのではないだろうか？

企業文化変革の前提

したがって、オムロンのように、大企業病の“一掃”をテーマやスローガンとして掲げることは良いだろうが、一掃などできるものではなく、変革を現実的に考えるならば、以下の前提が大事と考える。

- 1)どんな企業にもある官僚主義的性質の基である個人の感情面を無視した価値共有を前提とする企業文化変革は成り立たない
- 2)企業文化変革とは組織の官僚主義的性質を抑制する継続的な活動と捉える方がはるかに有益である

これまで、文化エンジニアリング手法(現状分析と理想の間を埋めるという手法)が一過性のプログラムに終わり永続的でない(私の経験も同じような見方である)のは、おそらく個人の特性“てこ”を無視したものであったからではないかと思われる。この点に関して、本章では指摘だけで留めるが、この前提は企業文化変革へのアプローチを大きく変える可能性がある。

尚、脱「官僚主義」の、第5の文化戦略が、他の4つの戦略を使う“組織ごとに”という考えは私が考える“活動ごとに”という考えと似通ったものがあり、面白いと思うがその点は後述する。

次章では、企業文化をなぜ変えていかなければならないのか企業の存在意義を踏まえて検討する。やっとならとMOTとの関連や「創発」と関係する議論に入れる段階にきた。

第六章 MOTと企業文化(6)―村上ファンドが提起する“企業とは何か？”

株主は企業価値を高めることができるか？

メディアは学習能力が高いというのか、阪神電鉄、TBSの大量株式取得に対して、“資本主義だから”当たり前になってしまい、ファンドへの不信などまったくないようだ。村上ファンドによる株買占めに対して阪神電鉄に打つ手はないという論調だが、本当にそうだろうか？

株主は、自分の出資分にしか責任がない。しかし、特別決議を拒否できる権利を持っているのだから、経営に対する責任も持つべきだろう。これには、商法の改正が必要となるが、本当に考えなければならない時期に来ているのではないだろうか。

阪神電鉄に手がないなんて、そんなことはない。辞めたくはないのは分かるが、思い切って経営陣全員辞表を出す。拒否権を持つ株主に、どうぞ経営してくださいと言えば良い。取締役がいないと会社は成り立たないが、どうするのだろう。さらに、労働組合が村上ファンドに経営を譲れ、そして給料を大幅に上げろ、労働条件を緩和せよと要

求してストを打つ。阪神電車を止めてしまう。利用者は騒ぐ。株価は下がる。村上ファンドは自分で経営に乗り出さないかぎり大損である。株に1000億円使ったというが、阪神にはキャッシュは一銭も入っていないのだ。

先日のTVで、TBSの新株予約権の発行について質問されて、“何言ってるんだ、バカヤローですよ。株を買われなくなかったら上場するなっていうんだ。株が自由に売買されることがすべての企業にとって良いのだから。”という信念を披瀝していた。

株式公開のあり方についても書きたいが、論点がずれるので別の機会に譲る。

日本企業の近代化のために、企業価値を高めるために、すべての株主のために、という論理は綻びだらけと思うがそのような指摘もほとんど耳にすることがない。

阪神だって物言う株主の言うように株価を高くしようとすれば(企業価値が上がることは異なるので注意が必要。)不動産の利用しかない。それを再開発した後、何をするのか? 電鉄は製造業や一般のサービス業のように次々と新製品を開発できる業種ではない。株主は、適当な時期に株を手放せばそれで終わりだが、企業はストックを使い果たした以後、本業の電鉄の最大の使命である安全性さえ脅かされることになるかもしれない。

短期的なリターンを最大にする“物言う株主”は、結局、企業の維持をも難しくする。それが、本質であり、ハゲタカと呼ばれる所以である。

企業価値を高めると言われると正義に聞こえるせいかマスメディアも黙ってしまうが、本来の意味は、将来価値である。電鉄のようなインフラ・ビジネスはストックを使い切ったらその先の成長は基本的に難しい。球団だってそうである。国内市場しか持たず、海外マーケットを狙えない、しかも集客力も成熟しているところを上場して将来価値はどうなるのであろうか? 目先の利益を追い、不動産の含み利益から見て株価が低すぎるから株を買い占めて圧力を掛ければ株価が上がって利益を得るというファンドが産業を強くすることにはならない。

短期的利益追求と製品開発力

株主権利が強くなりすぎて近視眼的な業績評価を経営に強いる結果がどんなことが起きているか一つの例を見てみよう。

米国の製品開発経営協会(PDMA)のDr. Cooperが、今年始めに発表した論文である。<http://www.pdma.org/visions/apr05/npd.html>

米国では、サイクルタイム短縮による新製品開発がダウン傾向にあると言っている。1980年代後半からはじまった“新製品を素早く生み出す仕組みづくり”は、競争が激化する中での経営の知恵であった。勿論、その背景には株主の圧力がある。もっと深刻なことは、研究開発ポートフォリオの中でブレークスルー技術(会社にとって新規あるいは世の中に対しても新規なもの)がこの15年間で半減したと指摘していることだ。これは、短期的経営実績を求める社会の風潮が、企業の競争力を削ぎ、場合によっ

て産業全体の競争力を失わせることになる貴重な分析である。

	1990	2004
新製品対売上げ比率	32.6%	28.0%
新製品利益率	33.2%	28.3%
ブレークスルー製品開発費/全開発費	20.4%	11.5%

この行過ぎる株主のプレッシャーの中でMOTを考え企業文化を考えると、企業とは何か？の原点に立ち返る必要があると思う。そこに自ずとこれからの修正資本主義の形が見えてくると考える。ライブドアとフジTVの攻防に関し、25年前の米国を見ているようだとの小論文「企業は誰のものか」で述べたが、米国の後追いをいつまでも続けているわけには行かない。日本の国際競争力が本当に削がれることになる。商法の改正も含めて世界に先駆ける健全な資本主義を確立すべきであろう。

企業とは何か？

「企業は誰のものか」の論議は吹き荒れたにも関わらず、企業とは何か？についての議論は余りなかったように思う。

改めて調べてみたが、平均的なものとして次のような定義である。

- 企業は、顧客や仕入先、競争企業、さらには社会全体を環境とし、人間や機械、資金などの経営資源で組織された組織システム
- 企業とは他人需要充足の役割を伴った経済的、社会的及び技術的単位
- 経営システムとは、会社の経営する製品、サービスの特性に従って、最大限の製造販売付加価値追求を目的とする経営機能

さらに、[実践！Webマーケティング:Blog](http://marketing.mitsue.co.jp/archives/000019.html) が1946年のドラッカーの著書『企業とは何か』について以下のように書いている。

(<http://marketing.mitsue.co.jp/archives/000019.html>)

『P. F. ドラッカーの『企業とは何か』(ダイヤモンド社刊)を読んでいます。いまから 60 年近く昔、1946 年に書かれた本ですが、ここですでに、ドラッカーが現在、話題の CSR(Corporate Social Responsibility) = 企業の社会的責任に通じる視点で、企業をとらえているのがわかります。

ドラッカーはこの本で、GM を分析対象として、社会的組織としての企業の分析を行なっています。その際、ドラッカーは「企業の本質と目的は、経営的な業績や組織の構造ではなく、企業と社会の関係、および企業内の人間との関係にある」とし、以下の3つの側面からの分析を行なっています。

第一に、それぞれの目的をもち、存続の論理によって規定される自立した組織として

分析しなければならない。

第二に、社会的組織として、社会の信条と約束の観点から分析しなければならない。社会的な信条と約束の実現に寄与することによって、社会の一体性を深化させているかを分析しなければならない。

第三に、社会が社会として機能するうえでの条件との関係において分析しなければならない。社会の存続と安定への貢献を分析し、企業の目的と社会からの要求との整合性を分析しなければならない。

…………… 社会の財、価値を生み出す存在として企業をとらえたドラッカーの独自の視点としてあらためて注目すべきことであるように思います。ドラッカーの『企業とは何か』の根底にある CSR の源流は、環境への配慮、法の遵守といったマイナス面の削減といった色合いが強い現在の CSR と比較して、より根本的な視点で企業の社会的責任を論じています。』

企業は新製品・新サービスを産む器

定義の仕方はいろいろあるものだと感心するが、このような定義で教えられる学生も大変と思う。どれもその正しい側面を言っているのだろうと思うが、例えば、企業をシステムと見るのは、でき上がった企業の内部構造と外部の関係を言っているにすぎない。単位と見るのは、経営がなりたった法人としての単位を指しているのだろうか。経営機能と見るのは、企業は利益を追求する目的であると言っているのだろう。

ドラッカーはGMの社会的組織としての企業の分析を行い、3つの分析視点はGMが持続性の高い企業になるために考慮しなければならないと指摘しているのだ。

企業とは何か？に対する回答はさまざまであるが、絶対に不可欠なことは、“新製品・新サービスを提供する器”であるということではないだろうか？企業をそこまでシンプルに定義してしまえないか？

社会的使命・責任を言ったところで、企業が存続するには新製品を生み、新サービスを提供し続けなくてはならない。誤解のないように付け加えるが、製品や従業員の安全、倫理、CSRなどは、“その器”を根底から揺さぶる最大のリスクである。新製品が出なくとも企業はしばらく生き延びる可能性はある上に出す努力もできる。しかし、それらのリスクで躓けば新製品も何もなくなる。“その器”自体が消滅するかもしれない。“収益の範囲内でそこそこやっていたら”というリスク管理が三菱自動車やJR西日本を生んだのだ。企業をシンプルに考えれば考えるほど逆に、経営の根幹を認識できるのではないだろうか。雇用の重要性、イノベーションの必要性、そのための企業文化、組織構造から株主との関係まで一貫性のとれた経営施策が見えてくる。

東レの経営ビジョン

元東レでCI関係の仕事をされた後、コンセプト・デザイナーとしてご活躍の佐藤修氏は、「企業を変えるのは簡単です。変えるつもりがあればですが。——内発的変革（成長）を仕組むCI戦略序論——」の中で、企業文化変革について興味深い意見を述べておられる。

(<http://homepage2.nifty.com/CWS/kigyohennkaku1.htm>)

氏がお辞めになった以後、2002年に打ち出された東レの経営ビジョンを見て、氏の意見を考えることにする。

ちなみに、東レのビジョンは正に新製品・新サービス創出の器として自社を捉えているものになっている。

『2002年4月、当社は「21世紀の新しい東レ」への転換に向けた“プロジェクト New TORAY21”をスタートいたしました。このプロジェクトの検討の過程で New AP-G2000の基本路線に検証を加え、その後の環境変化や当該プロジェクトの改革によってもたらされる新たな展望を踏まえて、長期経営ビジョンの見直し・改訂を行いました。新しい長期経営ビジョンでは、New AP-G2000の基本路線を継承してグローバルな連邦経営による成長拡大を図りつつ、従来の「ものづくり」主体の業態から、「新しいサービス」や「新しい生産・流通の仕組み」などの知恵やノウハウを盛り込むことによって、新しい価値を創造しお客さまにソリューションを提供する 21世紀型“New Value Creator”への転換を目指します。これは、1995年4月に制定した経営理念体系を再確認し、その企業理念“わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します (Contributing to Society through the Creation of New Value by Innovative Ideas, Technologies and Products)”を発展的に具現化しようとするものなのです。これをもって 21世紀に東レグループが更なる飛躍と発展を遂げるための経営行動の統一指針とし、長期経営ビジョン“AP-New TORAY21”といたします。(2004年4月1日)』

時代に2年間の違いはあっても、“大切なことは、「何を目指して何を変革するか」ということである。変革を口にするのであれば、目指すべきビジョンを明確にし、変革に取り組む本人にとってのメリットを語らなければならない。それがなければ、変革主体であるはずの社員を動機づけることはできず、変革が進むはずがない。”と、東レにおられた佐藤氏の意見に、多くの企業が持つ共通の課題を感じるので、次章ではその点を検討する。

第七章 MOTと企業文化(7)－変革の易しさ、難しさ

紹介した佐藤修氏の論文、「企業を変えるのは簡単です。変えるつもりがあればです

が。」(<http://homepage2.nifty.com/CWS/kigyohennkaku1.htm>) で、佐藤氏は、“企業変革とは社員の意識変化であり、企業文化変革でなければならない。意識や文化は、戦略や組織のように「変える」ものではなく「変わる」ものである。変革主体の社員が、本気で変革しようと思えるようなものでなければ、実効のあがる変革は起こらない。変革を成功させるためには、社会の変質を踏まえて「変革の到達点」と「変革の意思」を明確にし、社員一人ひとりに変革の内発的動機づけをしなければならない。”とっておられる。

社会の変質の意味が、後半部分の記述、“福祉は経済にとって負担だったが、近年では福祉と経済の相乗効果が一般化し、両者はトレードオフの関係から共進化というダイナミックな関係へと変質している。環境問題も同様である。” からある程度の想像は可能であるが正確には分からない。それは、それとして、変革を起こす主体が社員であり、経営者の役割は変革の到達点を明確に示して、内発的動機づけをすることだと断じているのは正しい指摘と思う。

次に「内発的動機づけ」の契機は社内にある理由を、“社会は常に変化しているから、もし企業が現状にとどまろうとしたら、社会との関係や他の企業との関係を変化させることになる。変わらないことが関係性を変えていく。社会との関係を変化させないためには、企業自らが変化していかなければならない。つまり企業(企業に限らずすべての組織)は、主体自身の変革か関係性の変革かはともかくとして、変革の契機を内在しているのである。その変革のエネルギーをどう編集していくかは、時代によって変化する。これまでの管理中心的経営はどちらかといえば、変革のエネルギーを押し込んできた。”として、管理中心的経営パラダイムを変えることが重要と指摘し、さらに、“いま求められている変革は企業そのもののパラダイムである。関係性や経営(メソドロジー)の変革ではなく、企業のガバナンスや企業の組織原理(フィロソフィー)を変えていく必要がある。簡単にいえば、「企業は誰のために、何をなすべきか」ということの見直しである。”と指摘している。

さらに、それには発想の転換が必要で、“その出発点は「社員の意識変革」ではなく、「経営者の意識変革」であることは言うまでもない。そのためには、狭い「企業社会」を超えた広い世界の動きに直接触れることである。役員室でいくら情報を集めても時代の実相は見えてこない。”としている。

そして、人気の Emergence 論理が出てくる。“方向さえしっかりと確認されていれば、あとは社内にある変革のエネルギーを解き放せばいい。組織の持つ自己組織性が働き出して、内発的な変革が始まっていく。自己組織性とは、組織が「環境と相互作用するなかで、みずからの構造を変化させ新たな秩序を形成する性質」(今田高俊『自己組織性』)である。そうした「健全な自己組織性」(時代適合性)が発揮される仕組みをつくれるかどうかポイントである。”

この論文は、私のような一般人には大変難しい。組織のホメオスタシス機能(恒常性維持機能)、動的変動状態(ホメオカオス)と組織の健康状態の関係、企業を社会と個人をつなぐホロニックな存在として捉えるなど、社会学的な学術用語と論理背景で語られている。しかし、「変革の到達点」を具体的に述べていると思われる記述は、突然非常に分かりやすくなる。

“元気な企業を考えてみよう。その社員はおそらく仕事に誇りを持ち、仕事を楽しんでいる。自社の業績や評判を自分のこととして受けとめている。企業に社員を合わせるのではなく、社員に企業が合わせていく。つまり企業が社員を使っているのではなく、社員が企業という仕組みを使っている。そんな企業だろう。”

そして、“こうした姿は、しかしこれまでの企業論からは出てこない。企業は「社員を管理する」という呪縛から自由になれずにいる。それでは作動しない。”

企業文化変革や企業変革を、元気な企業の記述のように分りやすく考えることはできないものか。われわれ人間の“やる気”はそのように表現できるし、人間が複雑とは言っても、動機付けや意識の問題については十分な研究もあり、比較的単純な要素(てこ)で動くことも分っている。

ただ、ここで一つ指摘しておきたいことがある。例えば私が長年勤めたデュポン社は創業以来200年以上である。佐藤氏が勤務された東レも80年の歴史を持つ。カレイザネットのトピックスクエアで紹介したアジレント・テクノロジーも60年の歴史を持っている。それぞれの企業は時代の変化・変質を乗り越えてきた。確かに、インターネットやバイオテクノロジーなどの技術革新は急で、過去の変質とは異なるかもしれないし、指数関数的な変化のスピードにも見える。また、グローバル化が進み地球環境問題や金融資本の性質も変わり、IT産業の台頭と共に産業醸造が大きく変化している。したがって、経営パラダイムが大きく変わらざるを得ないし、経営陣の変化に対する鋭敏さが要求されるのも理解できる。しかし、存続してきた企業そのものは変化に適応してきた事実を忘れてはならない。企業は柔軟性と適応力を持つ人によることは今も昔も変わらない。適応できなければ企業がなくなるだけである。組織のホメオスタシス機能と闘いながら、ホロニックな存在として存続してきたのではないだろうか。

佐藤氏がおっしゃっておられることの一つは、たとえ東レのような明快なビジョンがあっても、一般的には、社会の変質認識が反映されていない経営陣による一方的なビジョンでは企業変革を起こすためには不足だということの指摘に聞こえる。

しかし、社会の変質が急であろうが、企業は“新製品・新サービスを産みだす器”と見れば、社会の変質は求める製品やサービスの質や形を変えてしまうから経営陣は嫌でも変質を見ざるを得ない。認識が不十分であれば売れる製品やサービスを産みだすことはできないから企業は存続できなくなる。

それは、つまり社会変化の認識能力の問題になる。認識を変えろと言っても難しいが、

能力の問題なら手の打ちようがある。

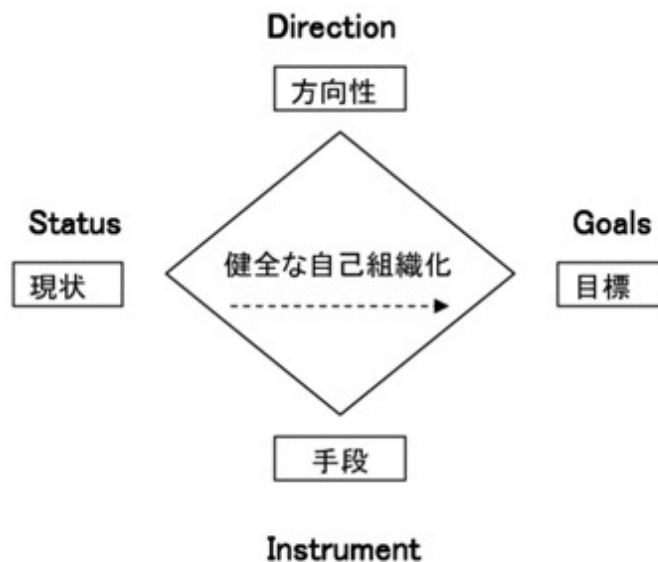
分りやすい元気な企業の記述表現が、つまり、“社会に受け入れられる製品やサービスを産み出す企業文化”を表現したもので、それが目指すものになるのだろう。これは、ほとんどの企業に共通の目標と言っても過言ではないように思う。

難しい論理がここまで簡単になると考えるのは私が間違っているからだろうか？

難しく見るか、易しく見るかは、突き詰めると、会社を“そこにあるもの、持続しなければならないもの”と見る人と“創り続けなければ存在できないもの”と見る(私の)違いにあるのではないかと思う。

カレイザネット:デュポン社の創造性開発第二回で述べたクローン氏の変革モデルの原型で論点を整理してみる。(http://chalaza.net/Topic/DuPont-2.html)

文化変革モデルの原型は下図に示され、すべてのビジネス活動を説明できるとされている。



佐藤氏の指摘をこれに当てはめて考える:

方向性:

経営陣の意識改革によって“社会変質を認識したビジョン”(新製品の創出)に加えて、“現在の管理パラダイムの変革”の意思

目標:

新製品を産み出せる元気な会社の企業文化イメージ

手段:

佐藤氏の論文には、“内発的変革のためのCIについての実践的な方法は述べていないが、それは個々の企業によって違っており、それぞれが工夫しなければならないことである。”とある。CIは勿論のことであるが、手段の必要性をも正しく認識しているからではないかと思う。

“企業を変えることは簡単なのです”というポジティブな意見にホッとするが、“手段”をどのように選択し、使うかが実はそれほど簡単ではないのが現実である。

佐藤氏は、“社員意識や企業文化の変革はなぜ成功しないのか。その理由は簡単である。……本気で変革を考えていないからである。”と述べているが、そうではなくて、企業文化とは何か、企業文化の変革とは何か、さらに企業とは何か？について各人各様の考え方がある上に、企業文化変革についてエンジニアリング論だのシンボリック・マネージメント理論などを含めて上図で言えば手段に当たるべきものが混乱のきわみにあるから、手法に過度の期待と疑問を抱かざるを得ないことに最大の原因があると考えられる。さらに付け加えるなら、企業文化(基本的に組織と個人の関係)変革は人の問題である。これまでのさまざまな試みが行われてきた。変革が上手く行くか、行かないかの答えは、自分たちで手法を見出すことができるのではないだろうか？

次章からは、企業文化を望ましいものに変革するというこれまでのさまざまな試みを検討しながら、理論や手法について考える。

第八章 MOTと企業文化(8)ーデザインの視点(1)

これまで、企業文化変革に関して、以下の点を示唆してきた。

1. 組織文化 Emergence 論は正しいかもしれないが、企業は、行政機関、NPO、コミュニティなどと異なるので、そのまま受け入れることには無理がある。
2. 組織文化 Emergence 論が示す文化発現の条件や手法(Appreciative Inquiry など)は有用と思われる。
3. 文化エンジニアリング手法による変革が一時的なものであるとしても、企業理念、経営方針の従業員への浸透努力は必要不可欠である。
4. 企業を新製品・新サービスの創出器と考えた方が分りやすい。
5. 企業も組織である限りルールや秩序維持のために官僚主義的要素を生み出す性質を持つ。
6. 企業文化変革は官僚主義の蔓延抑制と同義ではないか。

今のところ、企業文化と経営の連環に対する個々人の理解は断片的で、共有してい

るとは言えず、また How to もの企業文化論は、必ずしも経営ツールとして統合的ではなかった。変化の激しいまたグローバルの競争が厳しくなる今、顧客・社会へのより素早い適応能力を不断に築き、改善する“企業文化経営”が競合優位性の決定的な要因になると考える。

その経営スタイルを築くための知識と経験はすべての企業が持っていると思われる。重要なのは、企業文化の意味を正しく共有し、手法を立案するための思考パターンと経営統合性にある。

頭の整理と変革デザインを考えるために別の視点から再度整理する。

図 A は、企業を新製品・新サービス創出器としての環境との関係図である。前章に述べたように顧客や社会の変化に適応できず提供するものが支持されなければ企業は存続できない。つまり、創出器として存続することは適応と支持を得続けることとイコールである。

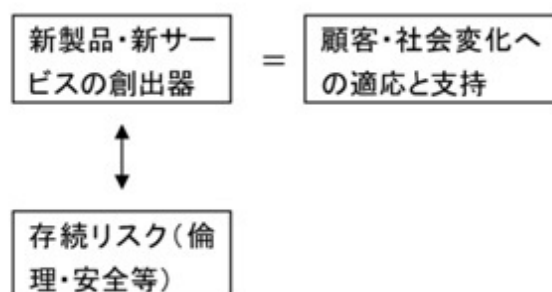


図 A

倫理問題や環境・製品・サービス・労働などの安全性は創出器そのものを即座に破壊するリスクがある。したがって、創出器として機能させ続ける活動とリスク回避の継続的活動はどちらがより重要というものでなく、並列的に進めなければならないものである。

ここまで整理したところで、前述の東レのビジョンを改めて見たが、その他の企業がどのようなビジョンを持っているか見てみよう。ここまで言っていることがより明確になるはずだ。今回は、自動車産業からトヨタ、日産、ホンダ、マツダを採り上げる。

トヨタ

トヨタは、'92年1月「企業を取り巻く環境が大きく変化している時こそ、確固とした理念を持って進むべき道を見極めていくことが重要」との認識に立ち、「トヨタ基本理念」を策定いたしました。('97年4月改定)

1. 内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす
2. 各国、各地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する
3. クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む
4. 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する
5. 労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる
6. グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす
7. 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する

日産

ビジョン:

人々の生活を豊かに

ミッション:

私たち日産は、独自性に溢れ、革新的なクルマやサービスを創造し、その目に見える優れた価値を、全てのステークホルダーに提供します。それらはルノーとの提携のもとに行っていきます。

ホンダ

Honda は創業以来、今日に至るまで、夢を原動力に歩んできました。

「世界中のお客様に喜びを提供したい」という企業理念に基づき高価値・高品質の商品を適正な価格でお客様にお届けすることでその夢を一つひとつかたちにしてきました。

人々の暮らしや社会に役立ち、より優れた商品、技術、サービスを提供するため時代の要請に先駆けたさまざまな取り組みを進めるとともに地球環境の保全や、よりよい交通社会の実現をめざした取り組みを行ってきました。

こうした重要な課題に真正面から立ち向かうことがモビリティ社会の新しい時代を切り拓く道であると考えています。

人と地球に最適で、そして「Honda ならではの」の新しい価値を持った商品とサービスの創造を通じて、世界中の人々に「喜び」を提供するためわたしたち Honda はチャレンジし続けます。

そして、企業活動全体を通し「喜びの創造」「喜びの拡大」「喜びを次世代へ」の3つを

Honda の総合力で実現することにより、世界中の人々と喜びを分かち合い「存在を期待される企業」をめざしていきます。

マツダ

ビジョン:

新しい価値を創造し、最高の車とサービスにより、お客様に喜びと感動を与え続けます。

ミッション:

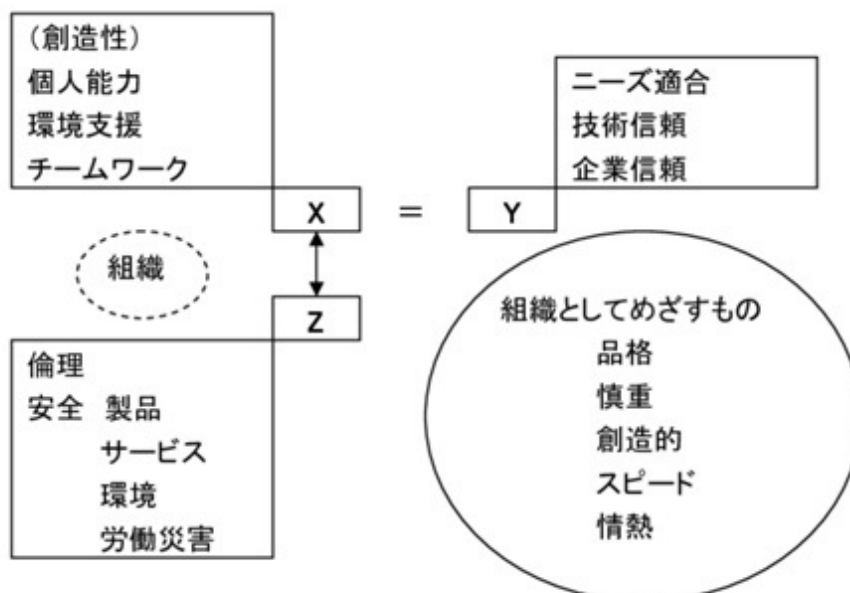
私たちは誇りと情熱とスピードを持ち、積極的にお客様の声を聞き、期待を上回る創意に富んだ商品とサービスを提供します。

バリュー:

私たちは誠実さ、顧客志向、創造力、効率的で迅速な行動を大切にし、意欲的な社員とチームワークを尊重します。環境と安全と社会に対して積極的に取り組みます。そしてマツダにつながる人々に大きな喜びを提供します。

組織として目指すもの

表現はそれぞれだが、革新的な商品を作り続けること、社会との良い関係を築いて貢献することが謳われている。言ってみれば、企業のビジョンは基本的にどこも同じである。特にマツダの記述は分りやすいように思えるが、A 図の3つを X、Y、Z に関係する要素を書き加え、組織として目指すものを記載したものが次の図である。用いる言葉は違うかもしれないが、持続しようとする企業の目指すものと従業員に求めるものはどこも同じであろう。



次章では、これらの理念やビジョンが企業文化とどのような関係になるか考える。

第九章 MOTと企業文化(9)—企業文化デザイン(2)

企業文化デザイン(1)の図の中で円内に示した“企業としてめざすもの”は似たようなものかもしれないが、それぞれの企業の思考・行動様式は異なっている。以前、弱小ベンチャーをやっていた時に仕事上の付き合いをした家電メーカー、自動車メーカー、重電メーカーなどを思い浮かべているが、共通していることはある。技術者も営業の人もひとりひとは知的で人格もすばらしい。ところが、共同開発の条件交渉、売り買いの価格や条件交渉になると、反応は本当にさまざまである。個性の違いもあるだろうが、企業色は確実にある。事前に、付き合いには気をつけた方が良いとさんざん忠告を受けた企業の中には、その通りのところもあったし、言われていたほどではないところもあった。おっとりしている会社だよといわれているところは、個人的にはきついことを言われても、やっぱりおっとりした企業なのだという印象が強い。こすっからいという評判の企業はやはりこすっからい。

この企業色(これを企業文化の表れと見るのは早計である。)の違いは、いったいどこからくるのだろうか。

企業文化—表現の不確かさ

その原因の一つは、5つ挙げた“目指すもの”のウェイト付けが企業によって異なるし、何よりもそれぞれをどのように達成しようとするかの方法論が異なる。それによって、組織構造、人事査定システム、管理者や従業員の教育・訓練システムなども変わることになる。

加えて、下図で見るように大きく影響する二つの要素がある。

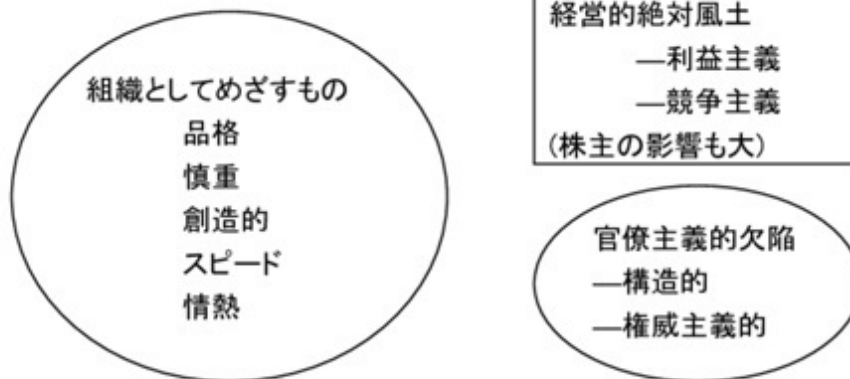
経営的絶対風土を四角で囲っているのは、これが経営陣によってコントロールされ得るものであることを意味する。

利益主義は、日常すべての場面で利益至上とコスト削減の徹底程度を意味し、これは従業員の思考・行動様式に外から見ても、もっとも分りやすい形で表れる。

さらに、競争主義は場合によって、他社特許の侵害や取引先に対する過度の押し付けなどの形で表れる性格を持つ。

官僚主義的欠陥について努力はしても厳密な排除はできない。これは、個人の内面と深く関連するもので、程度を測る指標化も難しい。この要素は、目指すものの中で、創造的、スピード、情熱に対して反作用的影響が極めて大きい。抑制効果が不確定となる度合いが大きいので円で囲っている。

思考・行動様式を決定付ける二大要因



つまり、目指すものとしての理想、経営的絶対風土、そして組織の持つ官僚主義的要素等、それらが渾然一体となったものが、思考・行動様式を定めていることになり、それが今ある企業文化ということになる。ここに創業理念がないことに不思議に思う方がいるかもしれないが、それは多かれ少なかれ“組織としてめざすもの”に含まれている。この点はさらに後段で述べる。

渾然一体となっているから、社員が、“貴社の企業文化は？”と問われてうーんと首をかしげる理由がそこにある。また、オムロン広報が言う“まず、やってみる”、アジレント・テクノロジーの“認める”が企業文化という表現は、こうあるべきという理想に近づくための企業としての、あるいは個人としてのキーワードなのかもしれない。自分の企業の文化を一言で表すことは難しい。

自社の企業文化の定義は必要か？

このように考えれば、現在の企業文化をどのように表現するか(定義と呼ぶ)の必要はないのではないかとさえ思われる。顧客や外部の人が、“それがあの企業の文化”としてみるのは、企業文化の一部が発露したものを見ているだけかもしれない。それが正しいものかどうかはかなり疑わしい点もある。しかし、品格や慎重さ(安全や倫理に関係する)で悪い評判が出るのは困るから、そういう外部の声には謙虚に対処すべきであろう。

企業文化をどう記述するかが必要なのではない。本当に必要なのは、創造性ある企業であるための個人の創造性能力であり、それを育む環境、およびチームワークのあり方であり、さらに、器を根底から揺さぶる CSR に象徴される企業存続リスクの回避である。この二つに対する経営のコミットメントと効率低下や無駄の原因となる可能性を持つ官僚主義の抑制程度と経営的絶対風土が“組織としてめざすもの”の程度

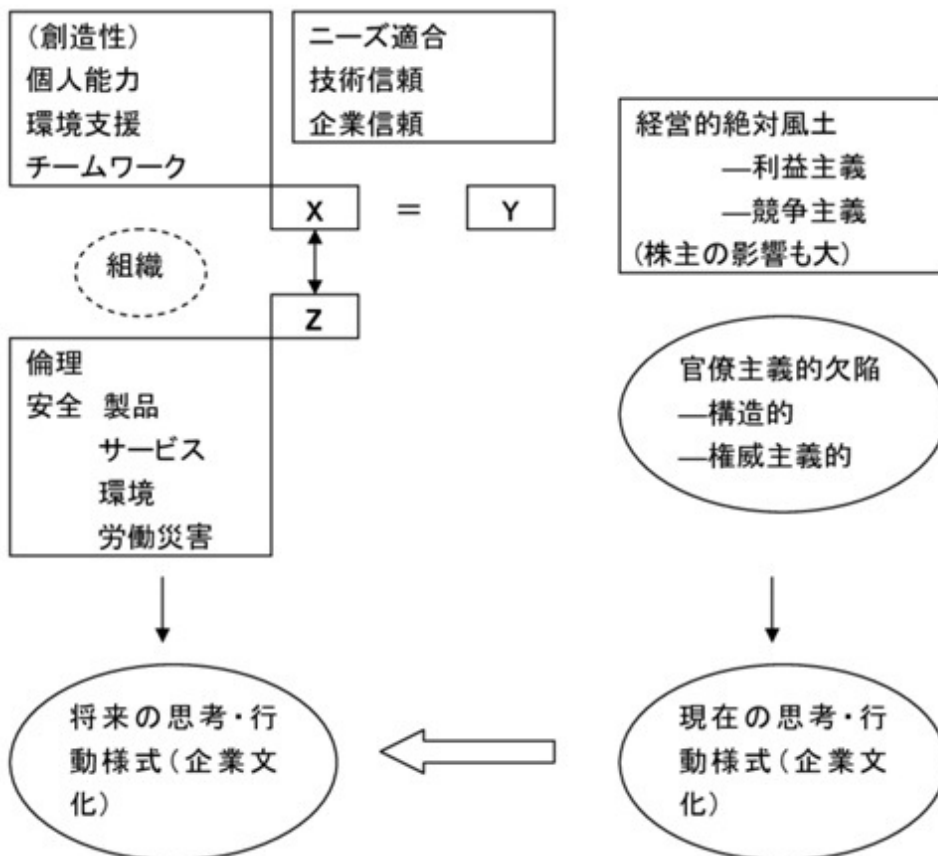
を決定付ける。その“程度の変化”が思考・行動様式を変化させ、極端に言えば、瞬間、瞬間の企業文化となるのである。

絶対風土は経営陣が持つものであるから、その影響は“めざすもの”の品格などに関係がある。経営陣は企業文化に決定的な影響を有する。

残りの要因はすべて従業員を巻き込む諸活動の結果次第となり、次の三点にかかる経営コミットメント(決意と実行)による。

1. 個人の創造性であり、それを育む環境、およびチームワークのあり方模索に対する経営コミットメント
2. リスク回避の経営コミットメント
3. 官僚主義欠陥の所在と原因特定とその抑制策検討と行動指針明示

それを示すのが下図である。

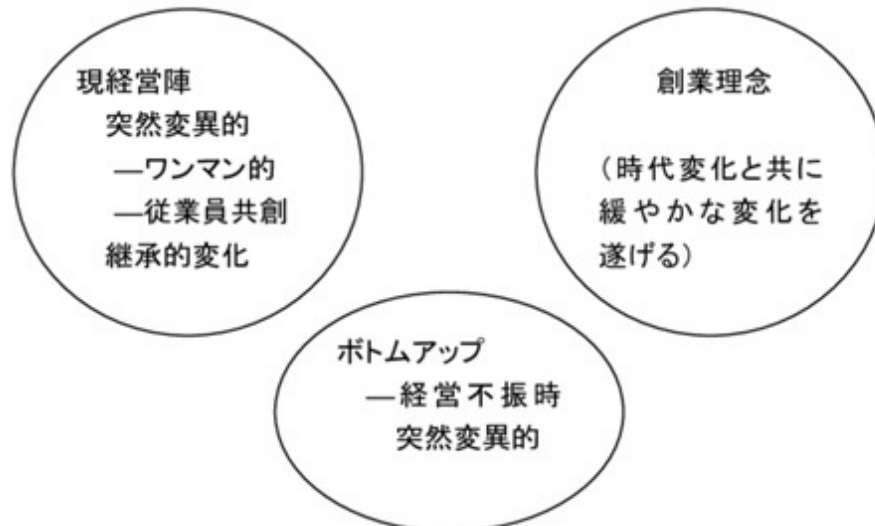


この図に関して反論があるかもしれない。それは、二大要因図で若干説明したが、創

業者の理念が含まれていないことであろう。企業文化の形成のもっとも重要な源泉であると言われているからである。

次の図を見ながら説明する。企業文化の源泉は大きく分けて三つ考えられる。創業理念、経営陣、従業員である。しかし、それぞれがどのような経営状態で影響力となり得るかを簡単に記載した。創業理念は創業時からの時間によるが、いずれにしても時代の変化と共に変わっていく。創業から事業が安定成長していれば、緩やかな変化に留まるが、その場合現経営陣による継承的变化と同じである。経営が窮地に陥れば、現経営陣は嫌でも新しい理念を持ちこむことになるのが普通で、創業理念は形骸化することが多い。経営の順・不調に関わらず突然変異的变化もあり得る。独裁的な経営者が新たな経営理念を打ち出す場合もあるし、社会変化に応じた従業員との共創的ものになる可能性もある。従業員が主体的に変革できるのは現実的には非常に限られている。企業が危機に陥って従業員組合的な経営形態になったときぐらいであろう。

思考・行動様式を変革する三つの源泉と効果



これまで述べたことを別の言い方で整理すると以下ようになる。

「より良い企業にするには今の思考・行動様式の耐えざる確認と改善が必要である。企業文化変革とは、その思考・行動様式の改善である。それは、日々の小さな改善と必要に応じた急激な変革活動として継続するものであるから静止はない。静止した平衡状態を意味する企業文化を表現(定義)する必要はない。明日の企業文化は今日とは異なる。思考・行動様式を変革する活動が企業変革活動である。」

さて、企業文化についてこのような整理の仕方はあまり見たことがないであろう。今までの代表的なものと較べてみる。

MOTと企業文化(1)で企業文化の定義を紹介したが、その中で、ゼール氏が、文化の定義にかかる印象として、それが“もの”なのか組織に“従属する”状態を言うのか分らないものになっていると言っていたのを記憶しているであろうか。

はっきりと企業文化を組織制度や事業戦略と同じレベルにある“もの”と見ている企業文化コンサルタントもいる。私は、むしろ“従属する”状態と解釈するが、どちらでも良いのであろう。問題は、その捉え方で企業文化を変革するときどのようにできるかという観点から見たほうが良いと思う。

定義の中に、(株)日本能率協会総合研究所のものがあるが、以下である。

“企業文化を調査する視点は以下8つの視点があり、それぞれの視点に応じて、質問項目を作成分析いたします。”

1. ビジョン(浸透・共感)
2. 組織風土
3. キャリア開発
4. 人事システムおよび運用
5. 職場空間の快適度・創造性
6. 企業倫理(浸透・定義)
7. 教育体系および運用
8. 管理者行動

ビジョンの浸透・共感は“組織としてめざすもの”と同義である。企業倫理の浸透・定義は、文化に影響するが、器を壊さないための絶対的な条件であるというのが整理したものの前提である。したがって、企業文化を形作る与件と言っても良いものである。企業文化を測る視点として見るのは正しいだろうか。

3、4、5、7などは、“組織としてめざすもの”の5つの項目に関係するものである。

この点に関しては、“企業によってウェイト付けが異なるし、何よりもそれぞれをどのように達成しようとするかの方法論が異なるから、組織構造、人事査定システム、管理者や従業員の教育・訓練システムなども変わることになる。”と述べた。問題は、それぞれを測る物差しである。整理では、これらを X(新製品・新サービス創出器)に直結して考えている。企業文化変革というあいまいな目標から正しい物差しが生まれるかどうかである。

絶対的経営風土はないが、それに関係すると思われるものは組織風土というどう測るか不明な視点と管理者行動である。これは、官僚主義とも関係する。つまり、ここの整理は、これまでの企業文化を分析する視点以上のものを含み、さらに変革する

場合の物差しが明確になると言っても良いのではないと思われる。

第十章 MOTと企業文化(10)—企業文化デザインの視点(3)

企業文化変革創発のかぎ

前回、「より良い企業にするには今の思考・行動様式の耐えざる確認と改善が必要である。企業文化変革とは、その思考・行動様式の改善である。思考・行動様式を変革する活動が企業(文化)変革活動である。」とした。

そのための経営コミットメント(決意と実行)として次の三点を挙げた。

1. 個人の創造性改善努力、それを育む環境、およびチームワークのあり方模索に対する経営コミットメント
2. リスク回避の経営コミットメント
3. 官僚主義欠陥の所在と原因特定とその抑制策検討と行動指針明示

第1項については、絶対的に正しいという指標となるものがないと思われるので、少しでも良い方向に向かう模索が続くということである。現在、経営者でこれを四六時中考えている人はどのくらいいるものであろうか??

“新製品が出ない”と愚痴と嫌味を言いながら研究開発部門の尻を叩くだけの人も多いのではないだろうか。これは四六時中考えなければならぬことだと思うがどうだろう。

第2項は、安全でも倫理でも、何かのプログラムをやったから安心と思ったら大間違い。経営者の姿勢に緩みが見えたら、組織全体が緩む。

実際の例である。冬、雪国への出張には滑り止めの防寒シューズ着用という指導があった。面倒と思う人も多い。私もそう思った。必ず購入して、費用を請求しろと言う。わかりましたと言っておきながら、つい面倒で買わずに行き、別に事故はなかった。旅費精算に購入費が請求されていないのでこってり叱られた。工場で、ラインを止めずにホッパーの詰まりを取ろうとして指を飛ばした従業員がいた。首になった。絶対遵守のマニュアルに手作業をする場合には、どんなことがあってもラインを止め、止まったことを確認してからがあるからだ。非情と言うか?官僚主義と言うか?安全が企業存続を危うくし、従業員の安全が第一と考える企業はここまでやる。そして、問題は、ここまでやっても事故は起こり得るということなのだ。この企業の従業員に文化は?と聞けば間違いなく安全という答えが返ってくる。しかし、最近、会う機会があつてその後どうって尋ねたら、ヒエラルキーがますます強くなってねえとぼやいていた。これは安全第一主義だからそうなったということではないが、組織は難しい。

第1項、第2項を推進する場合、常に第3項との兼ね合いを考慮すべきである。

創造性と官僚主義は相容れないことが多い。一方、企業であるから無秩序状態も許されない。この適度の調和も気を緩められない経営課題である。

また、倫理や安全についても、創造的発想が求められる。新製品開発だけではない、ロジスティックや購買は勿論、人事、労務管理、安全、倫理、IR、広報、すべての分野で創造性は求められる。上司が、“少しは創造力を出せよ”と言っても、何の役にも立たない。上司、あなたが何をやるかなのである。

企業文化はやはり創造性に帰結する。

思考・行動様式を変える基本の柱は3つと考えている。そのうちの一つは、企業文化「創発」論者の「創発」を起こす条件はそのまま創造性やイノベーションに適用できると考えられる。

● 創発のための7つの条件 (Richard Seel 2003)

最近「Emergence (創発) 理論」が、創造性に関与しているとされ、研究も盛んである。もし創発が助長されうるとすれば、それには条件があることはおかしなことではない。関連すると思われる7要素をここに挙げておきたい。(Gorge Miller の古典的文献(1956) はそれ以外も示唆するが) この「重要な7つ」はもっともっと検討されなくてはならないことである。

1. Connectivity (連結性)

組織内成員間の関係のパターンにおける変化と環境との相互作用の新しいパターンが組織における変化を起こす。したがって、連結は重要である。既存の連結のパターンとそれ以上の連結がなければパターンは変化しない。

ブーリアンネットワークにおけるたくさんの連結は発現を抑制するというところにあるが、組織においてこのことはほとんど問題ではない。連結を構築すること、特に境界を横切った連結が組織を変化せしめる前段階としてなくてはならないものである。(すみません。ブーリアン云々は知りませんが、むやみやたらに連結すれば良いというものではないということでしょう。) よく社内コミュニケーションが大事だからといって組織横断的なセミナーがあつて、出席したことも多いが、本当に役に立つのですかね？上司と部下は連結しているように見えるが、仮に年に一回評価のために会うというのはここでの連結にはなりません、とゼール氏は言っています。情報のところでも、この例が出てきますが、誤解のないよう。

2. Diversity (多様性)

変化が起には多様性が増加しなければならない。組織内の多様性が多いほど、「可能性空間」が大きくなりやすい。必要なのはすべての分野—文化、知性、感情での多様性である。多様性そのものは発現パターンに直接関わらない。ただし、多様性は無秩序とあつれきを生むので他の条件と絡めて受け入れれば強力な創発条件になる。

(これも誤解を招く単語である。別に深い考えなしに人と違ったことを言うことも多様性らしい。居眠りから半導体が生まれたことを考えれば、それもありか？正規分布が知的バイアスと言われて、そうか教育にも問題があるのかと気付いたのだから、それもありなのだろう。ただ、80年代のバブル期、多様化が産業界のキーワードで闇雲に新規事業、当時は新素材、バイオ、エレクトロニクスであったが、どこの会社もお金にあかせて進出して失敗した。そこで出てきたのがコア・テクノロジーの概念、そして集中と選択である。多様性については別に考えたい。大事なことから。)

3. Rate of Information Flow(情報量)

連結性が有効なコミュニケーションの可能性を決定付けるので、個人間の実際の関わりのためには情報量が必要である。部下と上司がいわゆる‘査定’のために一年に一度会うというだけでも連結性はある。しかし、相互作用の頻度と質が高くなければ、本当の意味で連結性と言えない。

安定した組織では緩やかな情報の流れでも維持できるが、何か新しいシステムを運用するには頻繁で豊富な情報の流れが必要となる。

(これにも考えなければならないことは多いが、長くなるから止めるが、相互作用の頻度と質の特に質が大事であることと情報の裏にある大事な点を感じることができるかどうかの鋭敏さがなければ「創発」につながらないことを指摘しておく。)

4. Lack of inhibitors(阻害要因がないこと)

創発は、権力を持っている人により抑制される。また、新しい組織形態やシステムを脅威と感じる人によっても抑制される。また、人は懸念が大きすぎると感じれば変化に抵抗するし、あるいは情が移っている組織のアイデンティティ(自己認識、自己同一化)の核心部分が変わると恐れた場合にも抵抗する。(これが、官僚主義の最大の問題。)

5. Good Boundaries(境界がはっきりしていること)

境界領域が明瞭なことが創発にとって必要と思われる。それは目標達成日(デッドライン)、明確な達成目標や意図、長さやサイズに対する処方などといったものである。普遍化すれば、創発が起る‘空間’領域が明確であった方が良いということである。(これは正直考えたことがなかった。ゼール氏がBBCでフィルム制作に関わっていた時のラッシュフィルムの編集の例は、なるほどと思いついたことがある。原文を読まれることを薦める。)

6. Intentionality(意図)

人間のシステム、特にある種類の結果を求める場合、意図は創発の部分として働く。ポジティブな意図がポジティブな結果を産むことから、意図は創発のコントロールや特定をしなくとも、広い一般的な方向性に影響する。(Watkins & Mohr 2001)

しかし、意図は人間に本来備わっているもので、意図は他者との相互作用の結果として作られる。したがって、それは意図を持つ人にフィードバックされて将来の展開に影響

する創発の特質として考えるべきもの。

(意図は、他人の意見を真剣に考える柔軟性と対で考えるべきものと思う。創発一人気のひみつで書いた自動車工場のラインで、トップ(リーダー)が自分の設計思想(意図)に拘りすぎれば、創発(イノベーション)の発現は抑えられるか遅くなると書いたのはこのことである。「創発」について個々が勝手にやっていて知らないうちにすごいものが生み出されると思えるような記述を目にすることがあるが、意図は大事と考える。)

7. Watchful Anticipation(注意深い予測)

十分に煮詰まらないうちに止めてしまえば創発を抑えるか、少なくとも現れた創発がさらなる引き金になって組織が次々と発展していくことを妨げる。人間システムではアクションへの欲求が圧倒的であるが、創発は急いでも起らない。期待して待つというか、創造性と言う花開く瞬間(ひらめき)というものがあるという認識が要求される。ほとんどの組織は、“忙しくしていることが重要”という根強い文化のルールがあるので、この条件がもっとも見出しにくい。

(ゼール氏の文章を読んでも理解に苦しんだところ。ところが、創造性のひらめきに似ているようなことを書いていたので、意味が分ったような気がする。掲示板に「内なる画家の眼」を推奨しているが、そこに創造性の5段階という理論が紹介されていて、啓示というのがひらめきであるが、その前に左脳が存分に働けなければならない浸透という過程があって、それが煮詰まった(熟成過程)ときにいきなりひらめくということだと思う。「創発」は急いでも発現するものではないが、その前段階は重要であるなら、だまってネットワークのノードが増えれば創発現象が起こるものでもないだろう。)

この7つの条件は、企業文化を変革する上で大切なことである。いくつかについては改めてここで指摘されることでもないように思うが、おそらくこれらの7つを同時に考えなければならないことが重要なのではないだろうか。

次に、条件の()でコメントしたいくつかと関係するが、3つの柱の2つ目に関する参考例を述べる。

● コミュニケーションのための思考のパターン化(創発のための共有条件)

創発のための7つの条件に含まれていないが、組織として考えるために不可欠な第2の前提はコミュニケーションに関する指摘である。

“多様性は無秩序とあつれきを生むので他の条件と絡めて受け入れれば強力な創発条件になる”という記述がある。しかし、多様性という言葉に幻惑されて見過ごしてはいけないことがある。それは、コミュニケーションの課題である。

ビジネス上はそれが事業計画であれ、例えばこの企業文化変革であれ、学問上の知

識、経験、あるいは独自の考え方がある。当事者である経営者や従業員はそれぞれの知識が系統だっていない場合が多い。その場合、用いる語句の定義、変革の必要性から変革の方法論まで千差万別の考え方が混在する。この状態ではコミュニケーションは殆ど機能しない。

コミュニケーションを成立させるためには、軸となる統合的な論理パターンが必要である。ここでは、これを思考のパターンと呼ぶ。

例を言えば、ここに述べてきた“企業を新製品・新サービス創出器として見る”から展開してきた流れのようなものである。

企業経営から見て統合的なもの（Emergence 文化論のように組織のみを見る理論は参考にはなっても企業経営から見れば統合的とは言えない）があれば、それはどんなものでも良い。明らかな誤謬に満ち、それによる結果として望ましい企業文化を創り得ないものであっては意味がないが、思考パターンは学術上の検討をするものではない。あくまでもコミュニケーションを図るためのフィードバックの基点となるツールとしての枠組みにすぎない。しかし、管理システムや事業計画立案の枠組みやフレームワークとは異なる。管理システムに至る個々人が共有できる思考の流れであり、事業計画立案に至る思考の流れを意味する。これまでのビジネス手法のフレームワークではフレームワーク内の個人差を処理できない。思考パターンならば個人差の処理が可能である。これが、フィードバックの基点の意味である。これがコミュニケーション上重要なのである。創発を考えるなら思考のパターンの枠組みはますます重要になる。経営書の多くの問題はそこにある。マーケティング理論も競合分析理論もそれぞれの記述は正しい。しかし、ビジネスの局面で応用しようとすれば論理の頭脳内編纂が必要になる。この編纂作業は理論書を読むよりはるかに難しい。局面を超えて思考を進めるパターンが必要なのである。そのパターンがあれば、適切な理論を必要に応じて自由に使いこなすことができる。さらに、基点と実際に乖離があれば、それがビジネス上のリスクの所在箇所ということである。乖離が小さくともそこが不確定要素で重要なところとなる。パターン化しているから、そのパターンがおかしければ、前提条件が不確定要素であり、リスクの所在なのである。パターン化というと、柔軟的でないという人がいる。これまで実に多くのそういう人に出会った。

ここで言う思考のパターン化は、創発を阻害するものではない。実際に必要な創発はそのパターンに添った思考の過程で起る。パターンが変だと考えるのならそこに「創発」が発言する可能性大である。コミュニケーションは情報量の増加と密接な関係があるので、コミュニケーションを拡大しようとするほど柱となるべき思考パターンを共有するほうが有益である。思考パターンについては別論文で詳細に述べなければ十分な理解を得られないと思うので、ここでは、コミュニケーションを良くするために個人に留まっている思考スキルや価値観などの根本的な違いを取り除くものだけを考えて欲しい。

ここまでの考察で、企業文化というものの本質が見えてきたように思うがいかがであろうか。MOT(技術経営)のために企業文化の変革が必要という指摘も多い。そうなのであるが、実は順序が逆に思う。企業文化変革のためにMOTが必要というほうが、活動に結びつきやすくないだろうか？それが、3つ目の柱、経営テクノロジーの導入に関するものである。

● 経営テクノロジーの導入と仕組み

第3の基本が、企業の経営陣、従業員の質を向上する経営テクノロジーの導入とそれに伴う仕組みである。

企業は、“新製品・新サービスを産み出す器”であるから、MOTは必要な経営テクノロジーということに異論はない。技術系企業にとっては、技術経営と名前など付けなくとも経営そのものが技術経営なのである。実際、リーディング企業は内外を問わずそうである。

MOTのために企業文化を変えるのではなく、技術経営を無視してきた企業文化があるならそれを変えるためにMOTを導入する。大学のMOTコースなどの導入ではない。大学で教える程度のことは、実際に技術系企業がやっている。問題は、それが経営スタイルとして企業独自の体系化になっていないことである。体系化するのに大学の先生でもコンサルタントでも雇えば良い。しかし、その程度のことはやろうと思えば自分でやれるはずだ。その程度の人材はいるだろう。体系化された経営スタイルが業務のひとつひとつ、組織の隅々にまで浸透しているかないか、それがMOT風土の程度なのである。

経営テクノロジーは、6シグマ、かんばん方式、QCやTQC、ISO、人事関係、広報関係、CI、新しい経営理論等々沢山ある。知識創造企業というヒット著書を読んで感心した人は多いし、その知識をひらけかず経営者にあつたこともある。知識ではないのだ。それが良いなら組織にどう導入するかなのである。それが従業員個々人の思考のレベルを向上し、行動様式が変化し、その結果企業文化が変わるのだ。本を読むのは誰でもできる。しかし、導入は一仕事である。導入すべき経営テクノロジーは企業の状況に応じて選択することになる。問題は一過性の単なるプログラムに終わらせない仕組みと運営上の工夫である。ここでは詳細を述べないが、セミナーなど入り口にすぎない。実務場面でどのように応用するか、それが業務遂行の思考パターン(フィードバック基点)になるかである。そして、この導入・実行過程で、7つの条件などが定着するかどうかなのである。これを繰り返すことで、新製品を創出する器は少なくとも維持できる。ここには、ファシリテーターや社内で経営テクノロジーを普及するリソースの存在が不可欠になる。ファシリテーターといっても、経営テクノロジーの何たるかが分かっていなければ役に立たない。流行だけのファシリテーターでは難しい。しかし、参考にできる事例は数多くある。

この3つの柱はそれぞれプロフェッショナル的な仕事になる。外部を使いながらも社内の人材を育てることが重要になるであろう。この3つの柱を中心に組織構造はもちろん、会議設営からマネジメントの責任範囲などを統合的に設計することで思考・行動様式を変革することはできる。時代を見据えた新製品・新サービスを創出し、必然的に社会と融合する企業文化経営の定義は、このような経営スタイルであろう。

おわりに

ひとまず、10章に分けて考察した“MOTと企業文化”ブログに終止符を打つが、MOT(技術経営)と企業文化が深い関係などというのではなく、企業文化変革の行き着くところは、すなわち「創発」的なMOT(技術経営)であるということが改めて発見できる。

その他、企業文化「創発」論者が嫌う文化エンジニアリング手法も、今の文化をむりやり指標化するのでなければ使えることも理解されたと思うが、わが国では圧倒的にエンジニアリング手法の組織コンサルタントが多いので、本論を参考にしながら変革プログラムをデザインすることを薦める。最近ファシリテーターも一般的になってきているが、プロジェクトによって要求されるファシリテーターの経営テクノロジーの知識等々も勘案することが望ましい。

経営テクノロジー導入と文化変革モデルをどのように組み合わせれば良いかは、個々の企業によって変るはずのものであるが、本論を理解すれば、それを具体化することはそれほど困難を伴うものではないと信ずる。

お読みいただいた方に深く感謝します。また、異論のある方は是非お教えいただきたいと思うし、企業文化コンサルティングをおやりの方とも交流したいと希望します。

以上