



組織慣性力を知り、あるべき姿の追求型ではなく 「現状」肯定型で少しずつ組織を変革する

景気の低迷を反映して、あらたな組織文化で強い組織を構築しようとしている企業は多いと思います。構造的に問題のある経営機能を見直して、ゼロベースで、すべてを再構築しようとする企業もあることでしょう。

たしかに教科書的には高収益体質を構築する正しいアプローチではありますが、なかなかうまくいかないことがあります。うまくいかないのは、理論的に間違った考えをしているのではなく、組織慣性力の問題を考慮していないケースがあるからです。

組織慣性力を認識しよう

そもそも組織慣性力とはなんでしょう？

世の中の動きを伴うものはすべて慣性力があります。物理学の原理を考えなくとも、感覚的に理解できることと思います。企業組織も日々の活動の中である動きをもつて活動を行っています。その動きの中で組織は慣性力を持つとい

うことです。しかしながら、こうした組織の慣性力とはなんであるかという問いに対して、分析的な考えをする人は非常に少ないと思います。

組織における意識は、個々の独立した社員の意識の集合体ではありません。個々の社員の意識が時計の歯車のように絡まって組織の意識を形成しています。資本主義的な合理性に基づく論理的な指揮命令関係だけでなく、長年に渡っ

「総理」総経コンサルタント (<http://www.keiido.net>)

すが事務所代表 菅正至

URL <http://www.suga-office.com>

E-mail stefano@ytv.home.ne.jp

●●●●● **強い・戦える組織の作り方 組織活性化編**

て組織に蓄積された「集団の論理」のようなものが存在することがあります。

教科書的に言えば、非公式組織の存在ですが、こうした要素の強い企業は合理性に基づく組織変革が難しくなります。慣性力が強ければ強いほど、組織変革へのエネルギーは大きくなるのです。軽自動車よりも大型トラックの方が止まりにくいというのは感覚的に理解できるところでしょう。

具体的どんな企業に組織慣性力が強くなるのかを列挙しますと、

- ・ 社歴の古い会社
- ・ 社員の平均勤続年数の長い会社
- ・ 社員の平均年齢の高い会社
- ・ 外部環境の変化の少ない業界にいる会社
- ・ 不必要に組織階層が多い会社
- ・ 過去の成功体験意識の強い会社
- ・ 合理性のない美学・哲学の強い経営者のいる会社

などのケースが考えられます。ま

た、社員の数も多いほうが組織慣性力は強くなる傾向があります。

こうした組織慣性力は、合理性を追求してものごとを変革して行くときの摩擦力として作用します。したがって、ものごとを変えるにはこの摩擦力以上の力で変革を推進してゆかねばなりません。

問題なのは摩擦力以上の力で組織変革を成し遂げた例が少ないことです。経営者自身が「この摩擦力以上の力が必要」であるということ、あらかじめ意識していないことが多く、組織変革が中途半端で挫折してしまつた例が多くあります。

※次ページに組織変革の失敗事例を掲載しましたのでご覧ください。

それでも組織は変わる！

次ページに、組織慣性力の強い会社における組織変革の失敗例を挙げましたが、組織慣性力の強い会社でも組織変革は十分可能です。欧米のビジネススクールなどで教えているような、「あるべき姿」と「現状」をどのように埋めるか

という論理的な思考では解決しません。

そもそも、組織慣性力というものが非論理的なものです。非論理的なものに合理的な論理がすぐに通用するということはありません。まず、組織慣性力というものがあるという認識が悪いものであるという認識が必要で、したがって、合理性を短刀直入に求めるというのは少し知恵がないかもしれません。

元来、欧米の文化と比較して、日本文化の方が非論理性は強いと思います。欧米企業と比較すると、日本企業の方が規模的に小さくとも相対的に非論理的な組織慣性力が強いかもしれません。

再度言いますが、非論理による力には、即座に合理的な枠組みを押し付けなければならないことが必要です。まずは、

・「あるべき姿」を明確に前面に出さない

←
・「現状」を基準に、ほんの少しでも動かすことを心掛ける

という意識が必要です。「現状」を尊重した上で、社員が気づかない程度に少しずつ目標に近づける地道な活動が必要なのです。ちょうど、テコを使つてものを動かすように動く範囲は少ないが、テコの先端は確実に動いていなければなりません。

また「あるべき姿」を求めるというスタンスは、現状否定につながります。したがって、「あるべき姿」を求めれば、求めるほど現状を否定しなければなりません。これでは現状を維持している社員から反発が出たりするのは当然です。どのような「現状」であれ、それを支える見えざる理屈が存在していると思つのが自然です。

そういうわけで、組織慣性力の強い企業においては、「現状」を肯定するところから始めなければなりません。「現状」を肯定した上で、1ミリでも現状を動かす努力をしようという方向付けを経営者は行うべきでしょう。「現状」が肯定されているかぎり、社員からは大きな反発も不満も出ません。経営者は社員が気づかないほど少しずつ

「Subject」
強い・戦える組織の作り方
組織活性化編

11
November
Special Feature

組織を動かしてゆかねばならないのです。そして、どの方向に組織を動かして行くかに関しては、確固たるビジョンを内に秘めていなければなりません。これは、決して外には出さないが、ほとんど確信的な強い意志が必要なことかもしれません。

強い組織がそうしたプロセスで出来てくると、組織の強さも慣性力を持つことになります。これは他社に対する参入障壁と呼べるほどの企業の強みとなってきます。社員自身があまり意識はしなかったが、

「10年前を振り返ったときに、大きく会社は変化したなと感じるような静かなる改革が理想的なのです」
一般的に普通の社員は常に合理性に基づく論理的な思考だけで仕事をしているわけではありません。常に経営者が誘導してゆかねばならないでしょう。指導や強制では

なく、誘導というのが必要な要素なのです。そのためには経営者自身の意識が柔軟であると同時に、忍耐力も必要となると思います。

最後に

組織慣性力の強い会社においては、「あるべき姿」追求型ではなく、「現状」肯定型で少しずつ組織を誘導して行く必要性を書きました。

しかしながら、この環境変化の激しい時代にそうした悠長なことは言っていられないという企業も多いと思います。即座に組織を変革してゆかねば企業としての存続が危ぶまれるという状況にある企業もあると思います。そうした場合はどうすればよいのかという質問があるかもしれません。
結論から言えば、組織慣性力の元となっている要素の排除に早急に手を付けることです。以下に、その方法を示します。

・外部の専門家を交えて、組織慣性力の構造がどのようになっていくのかを明確化にする

・組織慣性力の要素・原因が分かれば排除する（リストラなど）

このように、まずは変革することよりも排除することです。その上で、緩やかな合理性に基づく論理的な施策を構築することです。

こうしたプロセスにおいては、外部の専門家がプロセス加速のための触媒として機能します。実際に内部の人間だけで組織変革を行うこともできますが、外部のコンサルタントをこうしたプロセスの触媒として使うことも一つの考え方です。必要であれば、なんらかのリストラを伴うことは必要なのです。これは、早期に組織変革を行うには、制度構築とリストラが車の両輪となって機能する面があるからです。
少し外科手術的な荒い施策とな

りますが、成功事例は多くありません。とはいえ、早期の組織変革をどうするかという問題は企業の置かれた状況によりケースバイケースで判断することしかないでしょう。

外部の助けを借りないにしても、経営者は外部的な客観的な視点を持つていなければなりません。言い換えれば、醒めた目で組織の力学を見る目です。動くのは組織であって、経営者は明確なビジョンの基にぶれることがないというのが、今も昔も変わらぬ原則だと思います。経営者のミッションが、企業文化構築とリーダーシップという人もいます。そうした確固としたインフラの上で、組織慣性力を考慮し、具体的な戦略を考えるのが常道でしょう。そのためには教科書には無い知恵を常に得てゆく努力が経営者に求められます。
あらためて、強い組織を作るための組織変革の深さを考えていただければ幸いです。

●●●●● 強い・戦える組織の作り方 組織活性化編

組織変革の失敗事例

ある外資系の中堅企業の例です。社員は約2,000名で、外資系としては大きな会社と言えるでしょう。この会社は社歴が古く、外資系には珍しく新卒から採用して定年退職を前提とする純日本的なオペレーションを実践していました。

これまで業績も順調に推移してきたのですが、急速な技術革新による外部環境の変化があり、組織文化を変革して外部環境に柔軟に対応できる企業を構築しなければならない状況に置かれていました。人事処遇制度を始めとして、会社の仕組みを全面的に変えてゆかねばならない状況でした。

そうした状況の中で、外資系の有名なコンサルティング会社からY氏を経営管理室長として迎え、組織変革推進役の中心としました。Y氏は、素晴らしい経歴の持ち主で非常に頭脳明晰な人でした。これまでの経験も豊富で、企業の課題点を的確に把握し、それぞれの課題点に関して合理的な解決策をすぐに策定しました。Y氏の組織変革による試みは、十分な論理的な合理性を持ち、経営陣もこうした計画に期待を寄せていました。

ところが、実際に策定した計画を実行に移す段になると、組織は何の反応も示さないのです。理論的に正しいことでも、組織のベクトルは別の方に向いてしまいます。

結果として、組織が混乱し始めます。経営陣もこうした状況に懸念を示しはじめ、Y氏の行っている組織変革に対する試みに対して疑問を抱くようになりました。そして、様々な場面で経営陣の意思決定における決断力も鈍り始めました。正しい方法で組織変革を行っているつもりY氏も、自分のやっていることがすべて宙に浮いているように感じられてきました。実際にY氏の主張していることも、行っていることも論理的には正しいのです。

● Y氏の行ったこと

まず「あるべき姿」を想定する

▼ 「現状」との乖離を埋めるための具体的なアクションプランを論理的に遂行する

しかし、Y氏は自分の描いたプランがなぜ機能しなかったのか理解に苦しみました。最後は、残念なことにこれ以上は組織変革に貢献できないと判断し、Y氏はこの会社を去ることになったのです。

この事例の会社では、おそらくY氏も経営陣も組織慣性力というものを甘く見ていたきらいがあります。どんなに論理的な合理性があっても、組織慣性力を無視した改革は成功しにくいという例かもしれません。