

横山 禎徳著「企業変身願望」

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、それを逆なです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> } 組織

- ・わかりやすい
- ・すっきりしている
- ・ピラミッド型

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くれないけれども、ミニプランはつくれる。

- ・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

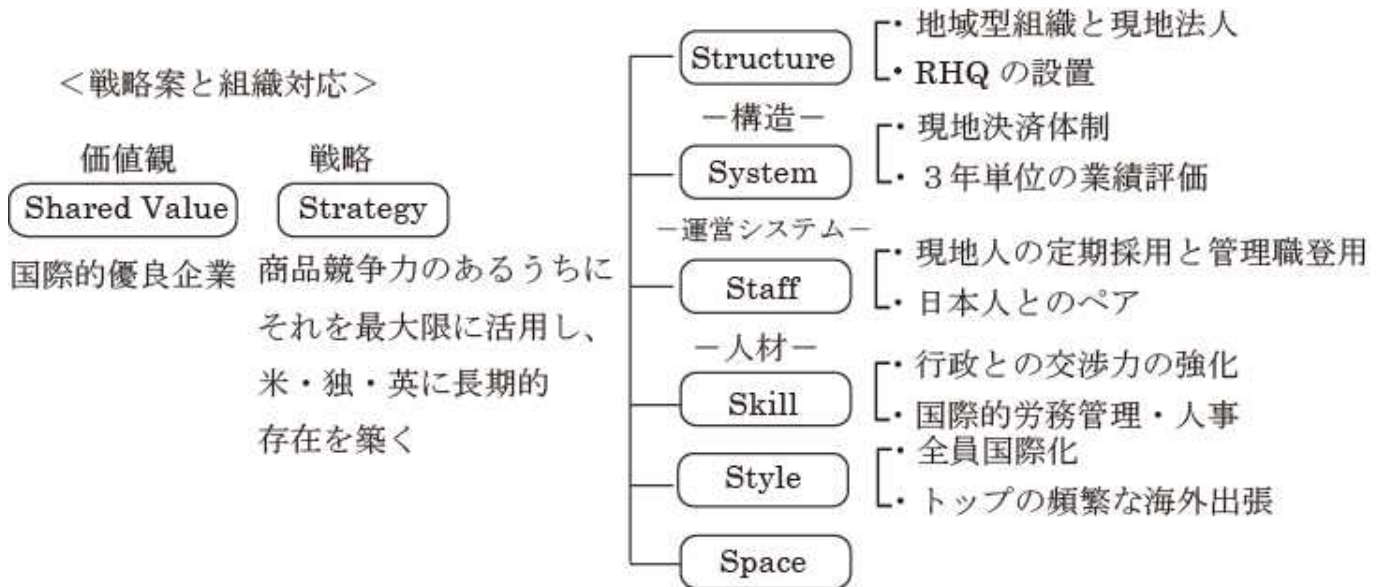
- ②有機体の自己調整能力を最大限に活用して、「くさび」をいくつかの箇所に打ち込んでいく。組織を設計するときにはいいと思う「くさび」をたくさん打ち込む
- ③戦略的に重要な部分は、組織の他の部分はいったん忘れて、その部分が組織として徹底的にうまく機能するよう設計する。「くさび」を打ち込む。お客様との接点が最もうまくまわる「くさび」である「ミニプラン」を打ち込む
 - *屋台が出やすいように設計しておけば、意図的に計画しなくても出てくる。出てほしくなければ、出ないように設計する。「インフォーマルなものを醸成する受け皿」をつくること

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様と会うようになる
 - 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(リーダーに従うこと)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ーン」。今、その「マシーン」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「利益を出すマシーン」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