

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 19
July 2004

自己変革できる組織を創る

(株)ローランド・ベルガー

シニア・プロジェクト・マネージャー 平井 孝志

組織がなかなか変わらない。それは組織の持つ“慣性”に、皆がただ単に押し流されているからに他ならない。組織は本来一人では成し得ないことを達成する為のすばらしい仕組みである。その仕組みを最大限活用し、組織が主体性を持って力強く前進して行く為には何をしなければならぬのか。

本稿では、「組織とは何か」という本質的な課題に立ち戻りながら、まず何から着手すべきかについて議論を行う。

なかなか変わらない組織

組織はなぜ変わらないのか。経営コンサルタントという職業柄多くの経営者と接する機会を持つ中、次の様な声を聞くことが多い。「社員も幹部も言われたことしかしない」、「自発的に新しい提案があがってこない」、「何でもかんでも上に判断を仰ぎにくる」、「組織が縦割りで動きが悪い」などなどである。

一方、より現場に近い社員の間からは「会社がどこに向かおうとしているのか理解できない」、「内向な仕事が多い」、「無意味で何も決まらない会議に忙殺されている」、「誰が決めたのかわからない複雑怪奇な規則が多い」といった声も同時に聞こえてくる。

組織とは不思議なもので、ひとたびその形が出来上がると、善し悪しは別として自ら設定したルールに従い、何はともあれ動いてゆくという性質を持っている。それは、氷の上を滑り出した物体が止まらずに進んでゆく“慣性”のようなものである。

実は、上記のような経営者や現場の声は、組織としての主体性のなさを指摘したものである。極端な言い方をすれば、客観的には組織は確かにそこに存在するのだが日々何となく業務が回っているだけであり、組織全体が何かを目指して主体的に、前に向かって、力強く動いている状況にないのである。

もちろん、このような“感触”は少なからず多くの企業に存在するし、今始まったばかりのことではないだろう。しかしながら、各企業におけるこのような“感触”の程度のバラツキは大きい。近年の加速度的な環境変化の中においては、この組織の主体性が欠如し慣性に流されてしまうことが、企業にとって命取りになることがある。

例えば、かつての動燃（動力炉・核燃料開発事業団）は、95年に高速増殖炉「もんじゅ」でのナトリウム漏れ事故を起こし世間を大きく騒がせた。にもかかわらず、その後も組織の閉鎖性と慣性の中から抜け出せず、97年に再度、東海事業所で火災・爆発事故を起こしてしまった。その結果、核燃料サイクル開発機構として再出発をせざるを得なくなってしまった。また、雪印は、偽装牛肉事件や集団食中毒事件などの問題を継続的に引き起こし、売上が4割以上も下落、ブランド失墜と企業存続の危機に見舞われてしまった。これは、必ずしも他人事だとは言っていない。

一方で、時には非常に短期間で組織が大きく変わることもある。それは、アサヒのスーパードライや任天堂のファミコンのように“お化け商品”の開発・成功とそれへの集中がきっかけになる場合もあれば、日産のゴーン氏のように組織とのしがらみがない経営者の参画がきっかけになる場合など、その要因は様々である。しかしながら、窮地に追い込まれるまで変わらないというのでは困るし、その場合のリスクも非

常に大きい。また、組織変革のきっかけとなる何らかの“魔法の杖”が手に入るのをじっと座して待つわけにも行かない。

ある大企業のトップが業績悪化で経営者を退くにあたり、次の様に述べていた。「弊社は詰めの甘い会社なんです。目標が達成されたかどうか、きちんと検証していない。達成できなかった時は、原因を探り、罰すべきは罰して、次の仕事に活かしていかなければいけないのに、そうになっていなかった。基本的な『しつけ』ができていないんですね。これは経営者の責任でもある。甘やかし過ぎたんです。これまで、弊社の経営者はあまりうるさく言わない人が多かった。私も社長として、方針だけ決めて、後はまかせるタイプです。これではいけないのかもしれないね...」

この経営者の言葉は、経営者が目標設定を行い、戦略を練り、方向性を示すだけでは、組織はなかなか変わらなかったことを示唆している。また、組織の持つ慣性を根本から変えてゆく為には、個々の社員や業務の進め方に、基本的な『しつけ』が埋め込まれてゆくことが最低限の必要条件であると言っているように聞こえる。

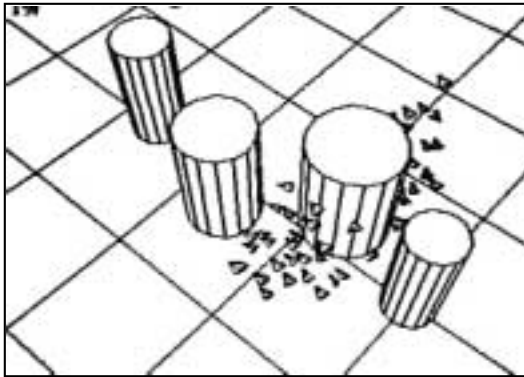
企業が巨大になればなるほど、その組織の持つ慣性の力は大きい。その慣性が押しやる方向に沿って、ただ単に動いてしまう状況を変えるためには、経営者の号令、トップダウンだけではどうにもならない。組織の持つ慣性の中にかき消されてしまうだけである。

そもそも組織とは

組織の持つ慣性にどう立ち向かってゆくかについて議論を進める前に、まずそもそも組織とは何かについて振り返ってみたい。組織は目に見ることもできず、また手にとってみることもできないものである。確かに組織図は存在する。しかしながら、それは組織の内部構造を示しているのに過ぎず、多くの場合、意思決定のヒエラルキーすら示していない。それでも組織は厳然とそこに存在する。企業、学校、コンビニ、町内会、すべて組織なのである。そして、強い組織とは、この組織の持つ慣性に打ち勝ち、環境の変化に合わせ、戦略も含めて自らを変革してゆける組織である。

自然界にも組織は存在する。魚や鳥の群も立派な組織である。皆さんも、これまでに、魚や鳥の群れを見て、あの優雅で協調性のある動きに感動を覚えたことが一度や二度はあるのではないだろうか。誰かが中央にいて、こう動けという指示をするわけでもないのに、まるで一つの生き物の様な振る舞いを見せている。企業組織も慣性に打ち勝ち、あのような変幻自在で、かつ柔軟に動く力を身につけることができればよいのだが。実際、どのようなメカニズムで魚や鳥の群はあのような動きができるのであろうか。組織とは何かを考える

図1:ボイドのシュミレーション画面



ボイドが障害物を避けながら飛ぶ様



ボイドが空高く舞い上がる様

Reynolds, C. W. (1987) Flocks, Herds, and Schools: A Distributed Behavioral Model, in Computer Graphics, 21(4) (SIGGRAPH 87 Conference Proceedings) pages 25-34. より引用

上で、非常に単純化された例ではあるが、まずは自然界の群れの動きをヒントにしてみたい。

魚や鳥の群れの動きのメカニズムについては、コンピュータシミュレーションによってほぼ解明されている。あの優雅な動きは個々の魚や鳥の動きを決める非常に単純なルールによって成り立っているのである。ちなみに、その単純なルールとは、以下の3つである。

- 1) 他の鳥や障害物との距離をある最小値に保とうとする。
- 2) 他の鳥と速度を合わせようとする。
- 3) 群れの重心に近づこうとする。

図1は、クレイグ・レイノルズ氏によって作成された“ボイド”と呼ばれるコンピュータ内の鳥の群れである。上記の3つのルールに従って障害物をよけながら群れをなして飛び、空高く舞い上がる様子を表している。強い組織の持つ柔軟性や適応力の原初的な姿をこういったシミュレーションの中に見ることができる。

実はこのような現象は、世の中の至る所に存在している「創発」と呼ばれるものである。「創発」とは、全体を構成する個々の要素が局所的に相互作用することにより、全体の大きな秩序・規則性、そして、下位の階層にはない新しい性質が現れることを指す言葉である。

例えば身近な例で言うと、リンゴも「創発」現象の賜物である。リンゴはいろんな有機物によってできている。但し、皮は薄く赤く歯ざわりはサクサクしているなど、リンゴの持つ特徴は、リンゴを構成する個々の有機高分子の特徴を寄せ集めても説明することは出来ない。リンゴの特徴はリンゴを構成する物質が織りなす非常に微妙な関係と全体的バランスの中で生まれて来るものである。リンゴはリンゴであって、有機高分子に分解してしまうと、もはやリンゴの持つ特質はどこにも見あたらない。

経済活動にも多くの「創発」現象があふれている。貨幣の誕生などもその好例である。これもコンピュータシミュレーションによって以下のようなことがわかっている。個々の人間がそれぞれにとっての欲求をできるだけ満たそうとした場合、人々は徐々に物々交換を始める。面白いことに、やがて人は自分が欲しくないものでも、多くの人が欲しがっている商品であれば、それを自ら求めるようになる。なぜなら、そのような商品を持つことによって自分の欲しい物を手に入れる機会が増えるからである。結果的に、その多くの人が欲しが物が「貨幣」としての機能を担うことになる。まさに「貨幣」としての機能が創発的に誕生するのである。

組織とは何か。基本的に社会における組織とは、例えばそれがどのようなものであれ、外的な環境に対して複数の人々が共働して、個々人が個別で動いた場合より高い効用を生み出すことができるオープンなシステムである。それは自らを組織化し（自己組織化と呼ばれる）新しいものを「創発」してゆく。それを支える根本は、個々の組織構成要素のお互いの

関わり方なのである。組織が主体性なく“慣性”に押し流されてしまうのは、この個々の組織構成要素のダイナミックな関わり方を殺してしまっているからに他ならない。

この「創発」という現象は、“組織を変える”ということにとって非常に大きな示唆を含んでいる。クレイグ・レイノルズ氏のボイドの例でも見たように、重要なポイントは個々の構成要素の局所的な動き方が、全体の振る舞いを決めてしまう力を持つということである。すなわち、組織構成要素である個々の社員の行動の仕方そのものが、組織全体の大きな動きを支配する力を持っているということである。階層の存在する実際の企業組織においては、ある程度の権限、トップへの影響力、また現場に対するグリップを持っているマネジャー、次世代リーダークラスが特に重要となるはずである。結局、組織が変わるということは、それを構成する人、特にマネジャーや次世代リーダー達そのものの行動様式が内側から変わる事以外の何物でもないのである。

組織の自己変革のためのアプローチ

多くの場合、組織は非連続に変わる。徐々に10年間かけて組織が変わっていったというよりも、1年、2年、あるいは半年で組織が大きく変化することの方が圧倒的に多い。組織は、何かをきっかけに短期間の間に大きく変化するか、ほとんど変わらないかのいずれかである。

先程、述べたように変化のきっかけは多様である。それが外から来ることもあれば内から起こる場合もある。しかしながら組織が変化するという事は、それまで蓄積されたものが、何らかのきっかけをもとに表に出てくるようなものである。例えどのようなきっかけがあろうとも、組織内に変化のための蓄積がなければおそらく変わることは望めないであろう。

組織の非連続な変化の仕組みを裏付ける一つのモデルがある。それはパーコレーション（浸透）モデルというもので、様々な学問分野、ビジネスの領域で活用されている。パーコレーションモデルに関連した最もシンプルな例として、交通渋滞モデルを紹介しよう。

東京の首都高はよく駐車場と呼ばれるほど渋滞している。この渋滞は、事故などの場合を除くと、高速道路の上を走っている車の量に大きく関連している。その渋滞のメカニズムをモデル化すると以下の様になる。基本的な前提は、時間が一単位進む際に、自分の車の目前に他の車が合った場合は前に進めず、車間が開いていた場合は速度Vで進めると置くことにある。車の数が少ないと渋滞は存在せず車全体の平均速度はVとなる。一方、道路上に車を100%敷き詰めた状態だと車は全く動かなくなる（図2）。車の数をゼロから徐々に増やしていった場合、最初は、平均速度がVのままだが、車の量が道路の半分を超えた途端、突如渋滞が起こってしまう（図3）。

図2:交通渋滞モデル

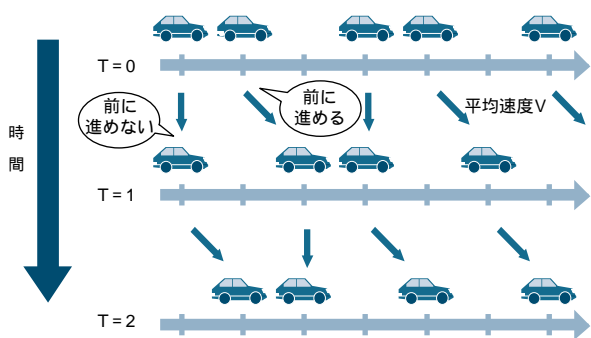


図3:突然現れる渋滞相

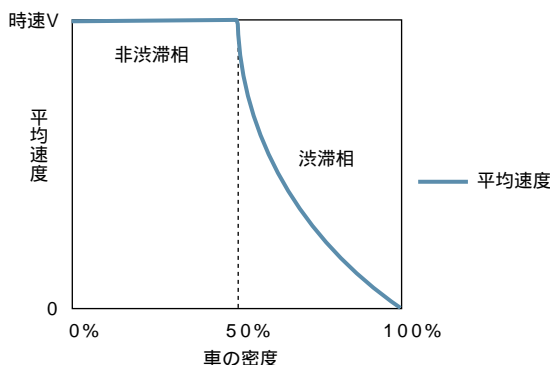
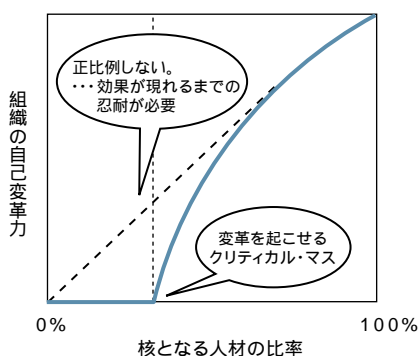


図4:核となる人材と自己変革力



このように、車の数と車全体の平均速度（すなわち渋滞のひどさ）は比例せず、ある閾値を境に全体の振る舞いが大きく変化してしまう。企業組織の場合も同じことがあてはまると考えられる。組織内部に変化の為の“種”が蓄積され、それが閾値（クリティカル・マス）に達することが組織変革の必要条件であり、それが何かのきっかけで、大きく表に現れてくるのである。

これまでの議論を踏まえて、組織の自己変革に向けたアプローチは次の様に整理できるのではないだろうか。まず、組織がその慣性に打ち勝つ柔軟性や適応力を手にしてゆく鍵は、組織構成要素である人、特にマネジャー、次世代リーダークラスの個々の行動様式にある。

すなわち、組織内に貯めるべき変化の為の“種”は、組織の長期的な運命と自分の運命が密接に関係しているという思いやオーナーシップの強い人、組織の進むべき方向性を自ら探し動く人である。そして彼らが自発的に動けるような場や環境を提供してゆくことが、経営者にとっての重要課題となる。このような人材が核となり、徐々に周囲に対して影響を与え、有機的に繋がり、組織内に一定割合（クリティカル・マス）以上存在する状況になってゆくことが必要条件となる。そして、ある時点を境に組織全体が大きく自己変革することが可能となる（図4）。

例えば、日産のクロスファンクショナルチーム（CFT）などは、一つの成功例であろう。ゴーン氏の強力なリーダーシップのもと、9つのCFTが「聖域・タブー・制約は一切排除する」というルールを設定し、事業の発展・収益の改善・コスト削減を目的とする様々な計画の提案を行った。日産においては、CFT及び、そのメンバーが“種”となり組織全体の変化に大きな影響を与えていったと言える。現在では14のCFTが活動中であるらしい。

具体的処方箋

具体的に何をやってゆけばよいのか。確かに様々な打ち手は存在するのである。例えば、ナレッジマネジメントの仕組み作りや、人材登用制度の改善など諸制度の整備、あるいは日産のようなCFTの立ち上げ等。しかし、最も重要なことは核となる人材の選定と育成、活躍の場の提供にある。組織を自己変革に導く人材をクリティカル・マスに持ってゆくことが最初のステップである。もちろん、人作りの最も重要な場所は現場である。OJTやコーチングが何よりも大切であることは言うまでもない。しかしながら、すべてを現場まかせにしてしまうだけでは、克服しにくい課題も存在する。例えば、

1. 現在のような不透明で成熟した事業環境はこれまでになく、このような環境における「ビジネス上の重要な意思決定」の経験が、個人の中にも組織の中にも十分蓄積されていない。
2. 目の前の仕事に没頭してきたために、人的なネットワークや価値観が自社や関連業界に偏りがち
3. 「最強の営業マン」や「伝説の開発マン」がそのまま次世代リーダー候補になっており、経営者になるための見識や基礎知識が不足

などが挙げられる。そこで、現場での人作りにプラスして、おそらく各社で力を入れて実施、推進しているであろう人材育成プログラムに、次の3点を何らかの形で組み込み、核となる人材の選定・育成、活躍の場の提供を広げて行く工夫を行うことを勧めたい。

i) 自社の存在意義を問い直すという作業を実際に行う機会

まず自社の存在意義、あるいは重要な経営課題について、核となるべき人材に徹底的に議論する機会を与えることである。例えば、そのまま採用されることはないかもしれないが「今後10年間の自社のビジョンを作成する」、あるいは、「5年後自社を倒産に追いやる可能性について広く検討し対応策を考える」「競合他社が取ると考えられる戦略を徹底的に検証する」などの大きなテーマについて議論をさせ、答えを出させることが望ましい。

そして、それを具体的な自社の取り得るアクションの提言へと落とし込ませ、トップマネジメントに諮問するのである。もちろん、良いアイデアがあれば、採用し、実施に移せばよい。これらの活動を通じて、彼らの組織に対するオーナーシップを醸成するとともに、全社的視点も醸成、また、次世代のトップマネジメントとしての戦略上の意思決定の擬似体験を積ませることが可能となる。これはある意味、CFTのより育成色の強いバージョンと言える。

ii) 「知」の格闘の場

次に、上記の様な場合も含め、「知」の格闘の場を提供し、個人を越えた「知恵」の昇華を経験させる。優れた者が侃々諤々の議論を行えば、お互いに触発され、「ナレッジの化学反応」が起こる。このようなプロセスから生まれる「経営知」を組織内で蓄積・共有することは、制度やシステムだけではなかなか達成しにくい。このような経験が参画者の中に鳥の群れのような求心力や協調のベースを生み出す素地となるのである。

存在意義を問い直す作業の場のみならず、トップマネジメ

「視点」

ントとの議論の場を持つことも大きな意味を持つ。経営者としての薫陶もさることながら、可能であれば徹底的な議論の場を持ってもらいたい。それは、彼ら核となる人材の組織に対するオーナーシップと自主性を大きく高めることにも繋がる。もちろんこの場合、トップマネジメントとしてのコミットメントは高くなければならない

また、外部の一流人材を講師として招くような場合は、高邁な話を聞くということではなく、前述の大きな経営課題との関連において、いっしょに議論をしてもらうような場にするのが重要である。

弊社の場合、アドバイザーボードというものも設けている。ただ、それは社外取締役を招聘し、経営に客観性をもたらす、監査を行うという視点とは異なったものである。社外の一流の経営者を招き、弊社経営層及び幹部を中心に定期的な会合を開き、異なる価値観や経験を持つ人材との交流を持っている。それによって常に新たな「経営知」を獲得することを目指している。

iii) 経験の幅：“外”および“傍流”体験

早稲田大学ビジネススクールと弊社で行った「新生日本のビジネスリーダー像」の共同研究において、多くの経営者が「企業経営を行う上で役に立った経験」として、海外経験や異企業・業界経験を挙げていた（図5）。過去において、経営者へと至るエリートコースは「事業の本流で守られて育つ」といったイメージがあったが、明らかにそれは変わりはじめている。

同じことを繰り返しているだけでは学習することが限られてくる。海外での経験や、自分が得意とする領域以外（異業種、子会社など）での経験、さらには、傍流での体験が、その人の適応力や主体性を大きく高めることに貢献する。このような人材が増え、ネットワークを形成し、クリティカル・マスを越えると組織は強くなるのである。

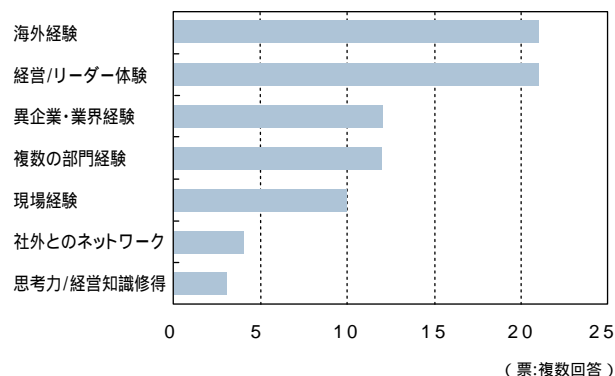
あるR&D力の非常に高い企業が、最近、新しい人材育成の試みを始めている。R&D力はあるが、それがなかなか製品・事業に結びついていないため、エース級の技術者を選定

し、一定期間、自社の事業領域とまったく異なる業種の企業で武者修行させるといったものである。その企業では、外での経験を積んだ人が組織にもどり、周りを刺激し、このような人が増えることにより、組織の活性化とR&Dの事業化力を強化しようとしている。核となる人材が幅広い経験を持つことは、“群れ”の飛ぶスピードを速めたり、方向性の正しさをより確かなものにするに間違いなく役に立つはずである。

組織が動かない、変わらないといったことに対して、じゃあ戦略を作り直そう、組織構造を変えようというアプローチのみならず、それらについての正しい解が生まれるための必要条件の整備に、もっともっと目を向けるべきではなかろうか。

ましてや永続的に勝ち続ける戦略の定石などはない。進化論で有名なかのダーウィンも「最も強いものや賢いものではなく、よりよく変化できたものだけが生き残る」と言っている。自在に変化できるプラットフォームとしての組織を持つことにこそ意味がある。そして組織全体をして、戦略やビジョンを語らせることが重要である。それができてこそ、はじめて組織が自ら変わってゆくのである。事業の再生、企業の再生、ひいては日本経済の再生のためには、まずは「人の再生」こそが最も重要な課題なのである。

図5:企業経営を行う上で役に立った経験



発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー
水留 浩一 Koichi Mizutome
koichi_mizutome@jp.rolandberger.com
東京大学理学部卒業後、電通、米国系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院エグゼクティブMBA。消費財、サービス、流通業を中心とした経営改革、マーケティング・CRM戦略、新規事業戦略の経験に持ち、ローランド・ベルガーでは企業・事業再生を専門とするリストラクチャリング・グループのアジア代表として、数多くの再生案件を手がける。

執筆者



シニア・プロジェクト・マネージャー
平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com
東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

18号に引き続き19号のお届けです。19号では当社の次代を担う平井が組織に関する考察をまとめています。平井自身コンサルティング業以外の複数の事業会社で管理職を経験し様々な組織を見てきた思いがあるようです。確かに動きの速い市場の中で事業を進めていくには対応力の高い組織が必要である事は自明かと思えます。戦略は作った時点で陳腐化するとも言われます。機動力のある組織を作る事こそ戦略と呼べるのかも知れません。

さて、2000年以来不定期ではありましたが続いてきました「視点」ですが、次号20号を最後に私、水留は発行人を降板する事にしました。一部では親ばか日誌とも呼ばれた愛娘悠理の近況も次号を最後にしたいと思えます。ちなみに、悠理は今初めての夏休みを謳歌中。毎日帰る度に楽しい一日の出来事を聞かせてくれます。勿論、早く帰る事のできた日だけですが...

「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.19 July 2004

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー
広報担当：高野

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp