



## 組織の思考力

### －「リストラ」で何が問われているか？－

吉越 亘  
石井光太郎

日本経済が現在直面している不況は、日本企業に対して、「基本・原点への回帰」という反応を惹起させたようです。曰く、「本業の強化」「減量経営」「経営の効率化」「CSの徹底」「不採算事業の整理・統合」といったところが、多くの企業の対応策に共通して見出されます。「コストの低減」と「差別化の徹底」。この2つの基本に立ち返ることによって「収益の最大化」を旨とするという、言わば「古くて新しい課題」への挑戦が当面の課題として浮かび上がってきた訳です。しかし、この「古くて新しい課題」が、これまでとは全く異なる新しい性格を帯びていることも、また事実です。ホワイトカラーや管理職の生産性が問われ、その削減が俎上にのせられていることは、それを象徴していると、私共は考えています。生産部門や営業ライン部門は既にギリギリに切り詰めてきたのだから、次は間接部門、更には管理職しかないとして、これを肯定する見解が一方にあり、そこまで手をつけてしまえば組織の活力や社員のモラルを低下させてしまうから得策ではないとして、これに警鐘を鳴らす声も一方では聞かれます。

「業務改革のやり方自体を業務改革しなければならない」とある大企業の方が言われたのがたいへん印象的でした。「古くて新しい課題」の今日的性格とはどのようなことであるのか、それに対する「新しいアプローチ」として何が必要なのか。今回は、この問題を取り上げてみたいと思います。

### 組織の思考力

現在、多くの企業が取り組みつつある「リストラ」は、その進め方にも多くの共通点が見出せるように思います。各部門から提出される削減目標値を集計しても、大抵の場合、全社目標値には達しません。そこでそれが一致するまで調整プロセスを繰り返す、というのが典型的なパターンではないでしょうか。通常の「予算決定・配分の方式」をそのまま持ち込んできたようなやり方です。日本より一足先に経済の停滞、競争力の低下という事態に直面したアメリカでは、既にこうした会社一律型の「減量」「リストラ」に対しては強い反省が行われています。“re-structuring”という言葉は“re-engineering”に置き換えられつつありますし、“down sizing”も“right

sizing” と言い換えられています。減らすことを進める一方で、実は強化すべき機能もあるはずだ、量的な縮小も質的・構造的な変化に裏づけられたものでなければ意味がない、という考え方が定着しつつあります。最近の一部米国企業の変身ぶりを見ますと、新しい適正な姿に変わる、という真の意味での「リストラ」がその成果を上げつつあるということができそうです。

しかしながら、日本企業の場合、一筋縄では解決できない問題がそこに横たわっているのではないかと、というのが私共の見方です。日本の企業は、定形化され個別に完結した業務や作業、そこでの明確なアウトプットが数量的に測れる仕事の扱いには長じてきたように思います。コストや効率で結果が測れる「生産」の仕事、売上高や粗利額で成果が測れる「営業」の仕事、更には間接部門の中でも、その部門単独での成果が「業務処理量」というような形で測ることができる仕事です。けれども一方で、「考える」仕事、つまり「考える」ことを専門にしている各種の企画部門或いは、「生産」や「営業」の部門の中でもその計画や管理を担当する部門、更には各部門・部署を統轄し取りまとめてゆく「管理職」の仕事、などについては全く趣を異にしているのではないのでしょうか。間接部門、ホワイトカラー、或いは管理職と言ったり、企業によって対象となる層の呼び方は異なっていますが、いずれの場合もその削減が議論されているということは、「企業組織全体として『考える』ことの効率が何故これほど悪いのか」という問いかけが行われているのと同義です。「組織の思考力」が問題にされている、と言ってよいのではないのでしょうか。「リストラ」の必要性に直面して、本来であれば「リストラ」のあり方や内容について考えているはずの社員が、逆に「リストラ」の対象になるという、皮肉な事態になっている訳です。

真の意味での「リストラ」が、企業全体、事業全体を新しい適正な姿に変えるということであるとすれば、問題は、個々の完結した業務の効率を上げるということにととまらず、その間を繋ぎ組み立ててゆく「考える」仕事、言い換えれば「企業の思考回路」の再設計・再構築がその核心にあるということと言うまでもありません。全社一律的な「思想・哲学なきリストラ」を超えられるか否かは、「考える」仕事のリストラの成否にかかっていると云えるのではないのでしょうか。「考える」仕事のリストラの糸口をどこに見出してゆくのか。まずは、「考える」仕事を担当する部門や社員が何故これほど肥大化し易いのか、を検討してみることが必要になります。

### 肥大化の加速原理(1):「考える」仕事の内生化的クセ

日本企業は、「考える」仕事は全て自社内に取り込んでしまう傾向が強かったのではないのでしょうか。法務や財務・経理、商品企画や製品設計、市場調査や販促活動、事務体制の企画や運用、様々な領域にわたって随分多くの「考える」仕事を「内生化的」しています。無論、競争上の鍵になる要因について、それを内生化するのとは当然のことです。しかし、現実はその範囲を遥かに越えているように見受けられます。日本人にとっての、「内」と「外」の境界線は、モノは易々と通過させたとしても、精神(こころ)や思考については厳格に分け隔てをする壁になっているようです。

このことは、一方でモノづくりの世界において、日本企業が巨大な外注・下請の

ネットワークを形成し、その結果として生産体制のスリム化を実現してきたことをみれば納得できます。GMとトヨタを比べて、その売上規模の違いに対して従業員数は大幅にトヨタの方が少ないことは、よく語られてきたところです。モノづくりは外注しても、思考は外注しない、という原則が暗黙裡に、しかし厳然と存在しているようです。最近頻繁に行われつつある情報システムのアウトソーシングにしても、大型の「設備」と膨大な「業務」と把えて初めて外注化されているわけです。

この「思考の内生化」のクセは、日本経済が、高度成長期を終え、石油危機や円高を経験し、国際競争の最前線に躍り出た現在に至るまで貫徹されてきました。その過程で「考える」べきことは加速度的に増加し、いまや海図なき航海を強いられる時代となって、気付いてみたら「考える」仕事を担当する部門や社員が途轍も無く肥大化していたということなのではないでしょうか。

### 肥大化の加速原理(2)：「考える」仕事の分業化のクセ

もう一つの問題は「分業」に係ります。日本企業は「考える」仕事を次々と分業化してゆく傾向があるように思います。「考える」仕事の量が増加してくると、それを同一部門内の異なる社員へ、更には異なる部門へと細分化して分業化されてゆきます。勿論、分けること自体は避けられないことですが、その分け方に問題の源泉が潜んでいると思われまます。

そもそも、「考える」ことに「分業」は有り得るのでしょうか。考えて対策を練ったり施策を立案したりする仕事には、それぞれに完結した最小単位があるはずで、徹底的に議論することを通じて、考えをまとめる上で相互に刺激・触発されたり、或いは同じ問題に対する異なる起案を競ったりすることは大いに有益ですが、もともと「考える」仕事の一つの単位であるところのものを更に小分けして、ある部分はA君、別の部分はB君というように分業することにはそもそも無理があります。「考える」ことに「協業」／「競業」はあり得ても、「分業」はあり得ないのではないのでしょうか。

日本企業においては、常務会で役員が一つの起案を行うために、その立案作業を部長に指示し、更にそれが二人の担当課長に分担され、それぞれの課員が調べと資料作成に分担して当たるというようなことは、日常の光景です。一単位の「考える」仕事が、ライン組織のピラミッド型の指示命令系統と同様の流れに沿った形で、小さな部分に分割されて行われていることとなります。このような状況下では、「考える」仕事が本当にその効率を上げることも、また社員の「考える」能力を向上させることも、期待すべくもないことなのではないでしょうか。

このように「思考の分業」を進めてきた結果が、単に「考える」仕事の効率を下げただけにとどまらず、組織内に縦横かつ複雑に張り巡らされた思考の分業ネットワークにおける調整や根回しのコストを増大させ、組織の肥大化を招来する大きな原因となっていると言わざるを得ません。

### 組織の思考回路の「解体」＝「創造」

肥大化の二つの原理が働いていたとすれば、その結果として積み上がった現在の

組織の思考回路は、相当に錯綜したものになっているはずで、各企業のこれまでの歴史の中で、その時々新たな課題に対応するための「考える」仕事は、次々とほとんど無差別に、「考える」仕事の分業ネットワークに追加的に組み込まれつつ、堆積してきた訳です。過去の各時点の必要性に応じてパッチワーク的に積み重ねられてきた「考える」仕事は、あたかも組織の「地層」を形成しているかの如くです。それ故、企業全体の現実の思考回路図がどのようになっているのか（下に積み重なった「地層」）は実は誰にもわからないというようなケースがあるのではないのでしょうか。それがわからなければ、思考回路の再設計など望むべくもありません。

ひとたびこうした状況に至ってしまいますと、これを解体する作業は、「地層」を一つ一つ丹念に掘り返してゆく歴史学者か考古学者のような仕事になりがちです。一つの仕事をなくしたり減らしたりしようと思えば、必ず反対論がでます。ところが、なくしたり減らしたりした時にどうなるか、について錯綜した「地層」構造の中ではなかなかはっきりしません。少し大袈裟に言いますと、「建物が崩れないことを慎重に確認しつつ、一本一本釘を抜いてゆくような作業」に陥り易く、結局「柱の再配置」までは行き着かない場合が多いようです。この辺りに「考える」仕事のリストラの難しさがあるように思います。まずは「〇〇人削減」と目標を掲げたくなる営業トップの気持も理解できないではありません。

肥大化した組織をオーバーホールして見直す時、そこで必要とされるのは「壊して、創る」作業に他なりません。更に、それは現実の改革作業においては同時に進行する、つまり「壊す」＝「創る」作業でなければならない訳です。言い換えますと、「創る」方の確かなイメージがどれだけしっかりと描かれているかによって、「壊す」方の確かさや力強さが変わってくることになります。「創造」の仮説の不在が、「解体」作業を迷路に陥れてしまう訳です。

「リストラ」や、「業務改革」のコンサルティングをさせて頂いていますと、「CDIさんは、第三者として入ってきて、割り切ったものが言えていいですね」という、やや皮肉めいた声を、聞かされることがあります。確かに、堆積した「地層」を目の前にしてそれと格闘している社内スタッフの御苦勞は並大抵ではありません。しかし、「割り切ったこと」ができるだけの「創造」仮説がないこともまた事実ではないのでしょうか。

「解体」作業において有用な具体的手法や技術論は幾通りもあり得るのですが、それを支える「創造」仮説づくりには一つの一貫した姿勢が要求されます。それは「事業」そのものの構造にできるだけ忠実であることです。この背景には、環境の変化や競争の進化を踏まえた、当該「事業」の在り方に対する透徹した認識が必要なことは言うまでもありません。そうすることによって、当該「事業」について、本当に必要とされる「考える」仕事の体系、企業としてのあるべき思考回路図が浮かび上がってきます。

「事業」という形而上の概念と、「組織体」の現実との乖離を埋めていくこのような作業は、勿論粘り強い努力を必要とします。しかし、こうした格闘を通じて錯綜した得体の知れない堆積物にしか見えなかったものの中に、「不純物」「夾雑物」と思える

ものが明確に認識され、また逆に、シンプルなあるべき思考回路図がぼんやりとでも見えてくるようになれば、しめたものです。そこに至って初めて、「地層」はその歴史的産物としての性格を露にするとと言えます。また、「考える」仕事の「内生化」や「分業」の見直しについても、それに着手してゆく道筋が見えてくるように思います。

### 強い「思考力」を持つ企業体へのリストラ

日本企業の「組織の思考力」が低下しつつあるとすれば、その含意は極めて大きいと言わざるを得ません。経済のソフト化が言われたり、或いは、最近では産業空洞化への警鐘が鳴らされていることが象徴する如く、日本企業の付加価値は、今後益々「考える」仕事への依存を高めることは間違いないからです。

今回の「リストラ」問題は、直接的にはバブルの崩壊と大型不況の到来に端を発している訳ですが、この問題を社内全員痛み分けで減量する「村内平和論」でかたづけしてしまうことには強い危惧を抱かざるを得ません。減量の如何に拘わらず、企業として「考える」仕事のあり方を見直してその効率を高めることが、今回提起された本質的課題ではないでしょうか。この問題を素通りしてしまいますと、過去に幾度かの外的ショックを耐え抜きその「しなやかさ」を誇った日本企業も、「考える」仕事のウェイトが高まるにしたがって、いつしか「頑迷」な体質になってゆく気がしてなりません。

現在の厳しい経済環境は、経営者に対して「企業の本当の『強さ』とは何か」を問いかけていると言ってよいでしょう。80年代に急成長を遂げたある企業の経営者は、次のような反省の弁を語っておられました。「急成長の結果、今や社員の50%以上は最近10年間に採用した者ばかりになってしまった。彼らは、駅伝で言えば、箱根の下り坂しか経験していない人たちだ。一たび上り坂にさしかかるや、ばたばたと倒れていってしまった。」これは、多くの経営者の方々にとって共通の感覚ではないかと思えます。困難な状況下にあっても、萎縮せず、力強く将来を構想できるような「企業の思考力」、それが本当の「強さ」なのではないでしょうか。そしてそれは、従来通りに「考える」仕事を扱っている中からは決して育ってこない「強さ」なのだと思います。「考える」仕事の扱い方の質的改革、その必要性和緊急性を痛感する所以です。

(よしこしわたる コーポレートディレクション取締役社長)

(いしいこうたろう コーポレートディレクション取締役主幹)