

経営

複雑系の経営 (3)

「複雑系」と経営組織

4回シリーズ

富士総合研究所 経営戦略クラスター主任研究員 弓崎 伸彦

IBMの教訓

米国における経営組織に関する最近の動向に最も大きな影響を与えた企業は、IBMだと私は考えている。

IBMは、新たな事業に踏み出せば直ちに独占禁止法に抵触するほどにコンピューター市場を席捲し、誰もが経営危機に陥ることなど予想だにしていなかった。しかし、それが故にパーソナル・コンピューターの成長を組織的に認知し得ず壊滅的な打撃を被り、経営者の交代を含む経営リストラを断行せざる得なかったことは記憶に新しい。さらに注目すべき点は、この巨人を窮地に陥れたのは、決して大企業ではなく、自社の組織に拘泥することなく他社との連携を巧みに活用して成長した多くの新興パソコン・メーカーであった点にある。

こうした経営環境に対し、ガースナー会長を中心とする新たな経営陣は、IBMという組織にこだわりすべてを自社内で造るという従来の考え方（垂直統合モデル）を捨て、外部の企業を積極的に活用して素早く新製品を投入する体制（水平統合モデルあるいはオープン・ビジネス・モデル）を採用するという意識の大転換を実施し、IBMの再生を図った。

IBMのケースは、今後の企業組織のあり方に多くの問題提起を行ったと言えるだろう。我々は、今まで比較的变化の小さな経営環境（日本の場合は「右肩上がり」という連続的で単調な経営環境）にあつて、『変化に耐える組織』をどう構築するかを考えてき

た。しかし、大きな変化が断続的に発生する経営環境では、企業は「組織が肥大化したとしても『変化を取り込みながら、しなやかに変化対応ができる組織』をどう構築するか」を考える必要に迫られている。

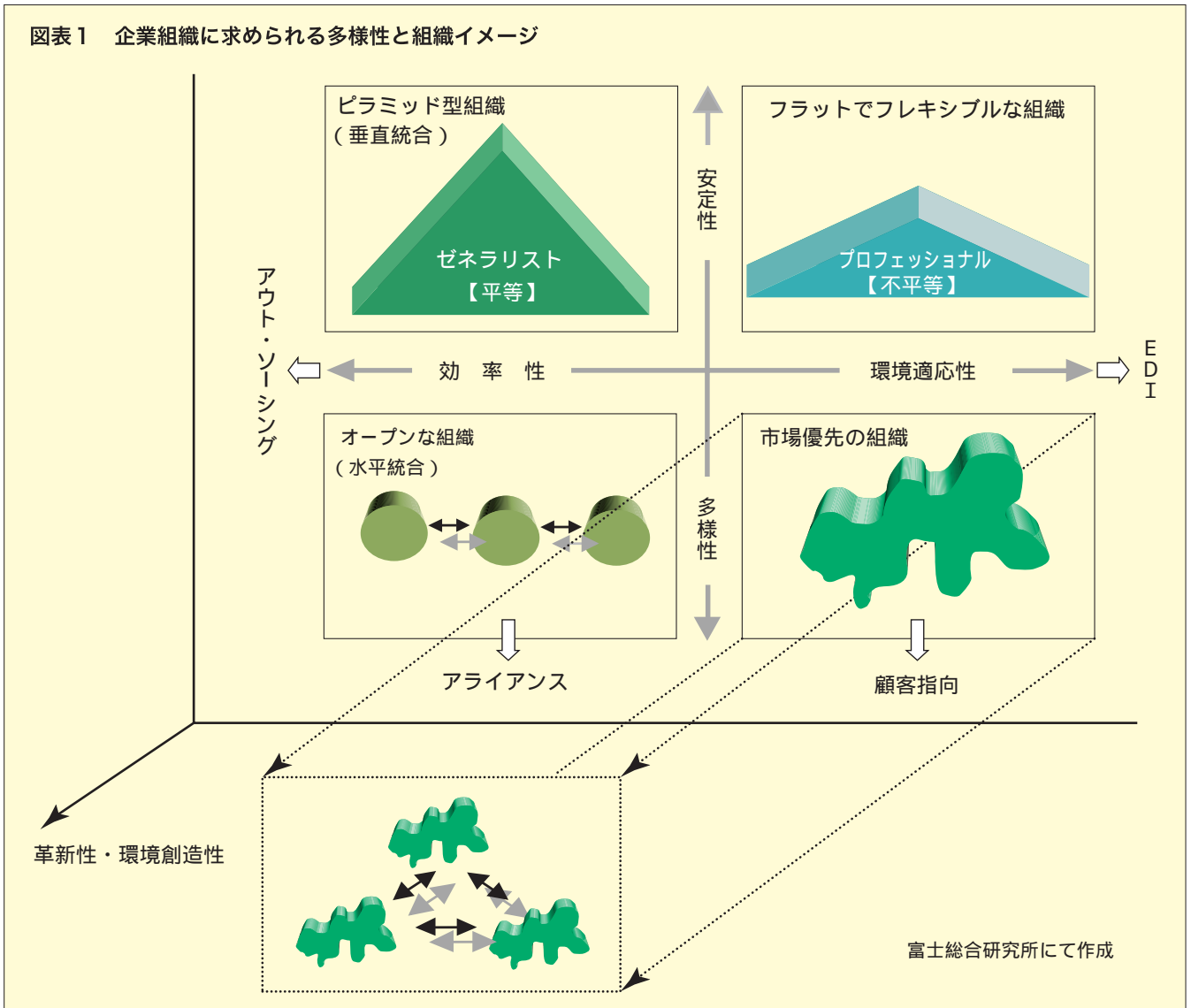
複雑系の組織の捉え方

本シリーズの第一回で、「複雑系の理論は、非連続で非平衡な環境を前提としたものであり、こうした状態（カオス・混沌）でも、そこから新たな秩序や構造が形成される（自己組織化）」という科学的な現象をベースにしていることを紹介した。『変化することを前提とし、要素（社員）と全体（組織）を要素分解しながら個別に捉えるのではなく、両者を一体的に捉えて考える』複雑系の考え方は、まさに現在の企業が抱える組織問題の解決の方向性を示すモデルを提供したのである。

複雑系の考え方を、組織設計に適用すると、次のようなものになる。社員は独自の行動様式をもって自律的に行動するものであると同時に、他人や環境の変化で自らの行動様式を変え、自ら環境に適応した新たな秩序を形成しようとする。したがって、組織が変化に対応するためには、社員が変化を絶えず認知し、他の社員との活動を通じて常に新しい組織が形成できる仕組みを構築することに他ならないというものである。

経営機能を、効率という視点や統制牽制という視点から分解・分業化することによって、肥大化する組織の効率性や安定性を指向してきた従来の組織設計の考え方とは、全く異なる考え方を複雑系は提示しているのである。

図表1 企業組織に求められる多様性と組織イメージ



選択の多様化と既成概念の転換

国際化、情報化、成熟化などにより、アウト・ソーシング（外部委託）、アライアンス（企業間提携）、EDI（電子情報交換）、CS（顧客指向）等々、今後企業が選択しなければならぬ経営戦略の幅は飛躍的に拡大している。それに伴い、組織に期待される要件も多様化してきていると言える。さらには、従来我々は環境変化へ「適応」することのみを考えてきたが、「国際的な標準化戦略（本シリーズ第二回参照）」に見られるように、今後は単に環境変化に適応するに止まらず、「競争環境そのものを自ら創造してゆくこと」さえもが求められる始めている。図表1は、そうした現在の企業組織に求められる要件と組織のイメージを示したものである。

現在、我が国の多くの企業が、カンパニー制や持株会社の導入など、組織構造の変更を突破口にして、従来の経営システムや制度を改革しようとしている。しかし、表面上の組織や制度をいくら変更したとしても、組織や社員に対する見方が根本的に変わらない限り、構造的な転換を実現することは難しい。我々に求められているのは、組織や仕事に対する既成概念の転換にある。ここで述べてきた新しいタイプの組織モデルの一つに前川製作所がある。同社では、営業ノルマは無く、営業数値の達成度より新しい挑戦を行ったかどうかを人事評価の基準になっている。こうした思い切った転換ができるかどうか、今問われている。