

崩壊する組織にはみな「前兆」がある

—気づき、生き延びるための15の知恵—

今村英明 著 (PHP ビジネス新書, 2013年 6 月発行, 860円+税)

Book Review

IMAMURA, Hideaki: *Houkaisuru Soshikiniwa Mina "Zenko" ga aru*

高橋 量一*

TAKAHASHI, Ryoichi

経営組織論研究の世界では有名な GAS 図というものがある。アメリカの組織理論家、カール・E・ワイクが提唱したもので、社会行動を研究するに際しては、G (general; 普遍性), A (accurate; 精確性), S (simple; 簡潔性) の3つの方向性があるが、いずれを目指すにしても、2つは同時に追求できるが3つ目は犠牲にせざるを得ない。つまり、普遍性と精確性を求めれば簡潔性が犠牲となり、簡潔性と普遍性を求めれば精確性において劣ることになってしまうという訳である。

簡潔性と普遍性を求める手法は、「科学」という語を狭義に扱う人びとからはタブー視されてきたものである。そこから浮かび上がってくる説明は、「科学」において求められる非個人的で実験的で客観的証明が与えられたもの(精確性)というよりも、個人的で主観的経験に導かれた、非「科学」的なアフォリズムに過ぎない。すなわち、それらは箴言、金句、座右の銘とはなり得ても、「科学」的研究の成果とは言い難いとも捉えられてきた(注1)。

本書は、今村氏の主観的経験に裏打ちされたアフォリズムに満ちている。本書では、組織が崩壊する前兆として、「沈黙する」「どなり合う」「ブンブン回る」「飾り立てる」「コロコロ変わる」「誇大妄想する」「はしごを外す」「浮かれる」「MBA する」「面従腹背する」「密談する」「ぐちゃぐちゃになる」「からめとられる」「別居する」「マヒする」「落下する」という15の現象が挙げられる。

いずれの現象を説明するにも、現実の組織で展開されている悲喜劇から話が説き起こされる。ヒーローよろしく、しっかり役づくりをされたトップが登場し、舞台上では素晴らしい名調子でストーリーが矢継ぎ早に展開される。まるで見事な舞台さながらの今村氏の流れるような語り口が、本書を貫く大きな魅力の1つであると言ってよい。

そこでは組織の崩壊に繋がりがかねない現象が、次々に現れる。すべて紹介することはできないが、いくつか眺めてみよう。第1章「ブンブン回る」では、周囲を巻き込みながら成長する台風のような「ダイナモ起業家」と彼に巻き込まれて右往左

* 本学経営学部教授

往する人たちのストーリーが展開される。「成功は自分のおかげ、失敗は他人のせい」と開き直り、「豪邸に住みながら、ホテルの備品を持ち帰る」といった変にケチで人間的な一面もあるダイナモ経営者は、傍目には愉快であるが、現実のビジネスシーンで出会ったら迷惑この上ない人である。このような人に出会ったら「中途半端に付き合うな」「一蓮托生の覚悟をしておくこと」「自分自身がダイナモ台風になる」といった処方箋が与えられる（今村氏の素晴らしいところは、若い読者向けに、すぐに役立つ処方箋を出してくれている点だ）。

第2章「飾り立てる」では、「アートを語る社長」や「ギャンブル、そして馬主」にまでなる経営者、スター化した経営者など、自らの周辺をやたら飾り立てたがる経営者が登場する。もちろん、経営者がこんなことにうつつを抜かしているようでは、組織は危険水域に入っていると言っていだろう。

第7章「MBAする」では、創業九十年の老舗企業に創業家4代目の「ボンボン」が入社してくるところから喜劇の幕が上がる。彼は会社の古い体質に気づき、経営改革に乗り出そうとする。お決まりのように「MBA ボンボン」と先代から使えてきた「番頭さん」たちの戦いが始まり、組織は崩壊へと突き進んでいく。そんなとき、若い社員はどう振る舞うべきか。今村氏は「どこで混乱が起きそうか仮説を立てて、近寄らない」ことや、「ボンボンの経営者としての覚悟のほどや、適性・素質を冷静に評価」し、自身のスタンスを明確にすること（ボンボンにトコトン付いていくのか、付いていかないのか）、付いていかないのであれば「我慢して嵐が過ぎ去るのを待つ」、あるいは「別の船に乗り移る」といった処方箋を与えてくれる。

第11章「からめとられる」の舞台は、職員と役所の板挟みで八方塞がりになっていた市立病院で

ある。ステークホルダーが多すぎて、ニッチもサッチも話が進まない。今村氏は、「ステークホルダーの数と意思決定のスピードは二乗に反比例する」という体験則を提示した上で、蜘蛛の巣から脱出する方策として「ステークホルダー分析」や「キーパーソン分析」などの実践的ですぐにでも役立つ手法を提示している。

どうでしょう？ とっても読みやすい内容だとは思いませんか？ 人びとが織り成す複雑な組織現象を扱った書物というのは、ややもすれば読みにくくなる。注釈も増え、説明は迂遠になりがちである。本書は、取り上げている話の面白さと、今村氏の軽妙な語り口で、ストレスを感じずに一気に読み通すことができる。

さらに本書で展開されている議論は、決して浅い内容ではない。ビジネスを多少かじったライターが、軽く書いているビジネス本とは訳が違う。そう、今村氏が本書で採用しているのは、悲喜劇を通して、組織の現実の生を、登場人物の感情まで含めて生き生きと浮かび上がらせるといった、優れて現代的でエスノグラフィカルな手法である。そこでは、組織とは何か、そこでどう生きるべきかという根源的な問題が、選び抜かれた分かりやすい言葉で（しかし、本質を見落とさずにしっかりと）扱われている点を見逃してはならない。

なぜこのような離れ業が可能となったのか。フランス・ペーコンは次のように述べている。

アフォリズム式の書き物には、体系的な書き物などの及ばぬ多くのすぐれた長所がある。すなわち、まず第一に、アフォリズム式のもの、筆者が浅薄な人であるか、堅実な人であるかの試験になる。というのは、アフォリズム式のもの、嘲笑されるようなものでないかぎり、諸学の真髓からつくらざるをえないからであるが、それというもの、例証のため説明もはぶかれ、

実例をあげることもはぶかれ、脈路と順序のための説明もはぶかれ、実際の応用のための叙説もはぶかれるからである。それで、アフォーリズム式のもののうちにもられるべきものは、ある適量の所見だけであり、したがって、健全で、しっかりした基礎のあるひとでなければ、何びともアフォーリズムを書く資格はなく、書こうと企てても無理であろう。

(ベーコン著、服部英次郎・多田英次訳『学問の進歩』岩波文庫、1974、242-243頁)

上でベーコンが述べているように、本書が面白くありながら、組織の本質を把持できた訳は、著者である今村氏の豊富な実務経験と、それらを再吟味し、物語として再構築できる研究者としての力量に依る。優れたアフォーリズムは演繹というよりも、エスノグラフィーから蒸留（意味的に再構築）されたものであり、それは新たな視点をもたらしたり、研究を促したりもする。

本書は若い組織論の初学者にとっては、素敵な入門書となるだろうし、彼らの興味を駆り立ててくれることは疑いがない。一方で、本書は、ビジ

ネスの現場で「戦っている」人びともお薦めである。漫然としていては捉えられない事実を、見つけ出す素敵なレンズとなってくれるだろう。研究者にとって本書は、GAS図でいうところのG（普遍性）とS（簡潔性）のお手本となるだろう。

最後に一言。今村氏は、巻末で「本書は、筆者が経営大学院で過去十年間続けた組織論講義が元になっている」と述べているが、今村氏の講義は、信州大学大学院でさぞや面白い名物講義だったのであろうと思う。

(注1) 例えば、経営学の世界では、H. A. サイモンによって展開された管理過程学派への痛烈な批判などを挙げることができる。サイモンは、管理過程学派が打ち立てた管理原則は、矛盾を含んだ格言のようなものに過ぎないと一刀両断したのである。

参考文献

今村英明 (2013) 『崩壊する組織にはみな「前兆」がある』PHP 研究所。

Weick, K. E. (1979) "The Social Psychology of Organizing," McGraw-Hill. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂、1997)。