

—大好評 新聞連載の書籍化完結—
詳説「公共工事標準請負契約約款」
建設契約管理の理論と実践(上・下) 草柳俊二 著
 ■A5判(上)228頁/(下)276頁
 ■価格 各々530円(税込・送料別)
 ■発行 日刊建設工業新聞社
 ■発売 英光社
 お申込み: FAX 03(3431)6301 Web https://www.decn.co.jp

電子版
 紙面ビューワ・記事検索
 ご購読者は無料で
 会員登録できます。
 会員登録
 www.decn.co.jp/online-service

日刊建設工業新聞

技術を、人と地球のために。



東熱

東洋熱工業株式会社 www.tonetsu.co.jp

所論諸論



堀 泰
 愛知大学経営総合科学研究
 客員研究員

環境変化に適応できる組織

自動車メーカーによる排ガス・燃費データの改ざん、電機メーカーにおける品質検査不正、都市銀行のシステム障害など大企業が不祥事を繰り返している。これら各社の調査報告書によると、いずれも階層的で閉鎖的な組織構造のためセクシヨナリズムに陥り、官僚主義的で社内ばかりを重視する内向き志向の文化が構築されてきたという。これは何も3社に限った話ではなく、全ての組織の本質的な問題といえる。事業の拡大に伴い企業が組織やルールを整備すると、組織のメンバーにはその維持が最も重要なこととなり、徐々に部署間の連携などの柔軟性を喪失する。その結果、組織の

自動車の排ガス・燃費データの改ざん、電機メーカーにおける品質検査不正、都市銀行のシステム障害など大企業が不祥事を繰り返している。これら各社の調査報告書によると、いずれも階層的で閉鎖的な組織構造のためセクシヨナリズムに陥り、官僚主義的で社内ばかりを重視する内向き志向の文化が構築されてきたという。これは何も3社に限った話ではなく、全ての組織の本質的な問題といえる。事業の拡大に伴い企業が組織やルールを整備すると、組織のメンバーにはその維持が最も重要なこととなり、徐々に部署間の連携などの柔軟性を喪失する。その結果、組織の

肥大化と硬直化が進み、ムなど部署横断的な小さい組織を埋め込んでいくことが一つの解である。企業が大きくなるにつれ、事業の効率的な推進のため業務内容ごとに組織を編成し階層化するのには、ある意味当然である。しかし強固な統制組織の中心となり、内部の交流が中心となり、内部の常識で考えるようになり、そして部署の業務を限定し、難しい問題は他部署に委ねる他責思考が広がり、全体の分裂を強めていく。こうした事態を回避するには、社員一人一人に

当事者意識を作り出し、部署を超えて協力する仕組みが必要だ。京セラの発展や日航再建を成し遂げた故稲盛和夫氏のアメーバ経営は、大きく異なる組織を小さく分割し、各アメーバが一つの中小企業のように事業展開すること全員参加型の組織を生み出した優れた例である。次に組織文化である

組織文化が組織におけるハードだとすると、組織文化はソフトである。組織文化は、その組織のメンバーにとって何が大切で何が大切でないのかという共有された価値であり、この職場でこうするべきとの行動規範に表れる。企業の不祥事の多くは個人の悪意ではなく、自らが都合のよい企業独自のルールをつくり、それを社会のルールよりも優先し、先ず無意識から生じた違反行為を繰り返す無意識から生じた違反を認識して、また違反を認識していても、組織の中で個人が声を上げるのは難しく、周りの雰囲気から流されてしまう。こうした内向き志向の文化を改革するには、組織文化の中に社会、顧客に目を向ける「外部志向性」や社会貢献や自己実現につながる「正しさ」、気兼ねなく意見を言える「心理的安全性」を織り込む必要がある。京セラに約3000あるアメーバは当事者意識を高める半面、組織間に壁が生まれる。アメーバ経営が機能するのは「利益」の心などフィロソフィと呼ばれる稲盛氏の理念が吹き込まれているからだ。組織文化ははつきり見えないが、個人の行動を大きく変える。ゆえにリスクに直面した時、良い文化が浸透している企業は強い。VUCA(不安定、不確実、複雑、曖昧)の時代とされる中、環境変化に適応できる企業だけが生き残る。そのためには環境変化に対し戦略を立て、戦略を実行する組織をつくり、実際に組織を動かすヒトのやる気を引き出すなければならない。ただ、いかなる戦略を立てても新しい組織をつくることは機能しない。大企業病に陥り固まった文化を改革するのは難しく、浸透するまでに長い時間がかかる。しかし、組織文化こそが企業の価値創造の源であり、これを再構築するのが経営トップと部署を預かるミドルに課せられた使命なのである。