

組織にも自己改革が求められている

上廣 哲治

実践倫理宏正会の誕生の地、広島の「実践倫理会館」が七月に新装落成しました。一九六〇（昭和三十一年）三月に建てられた同会館は、金沢の学生会館に次ぎ全国で二番目の歴史を有する会館です。創立七十五周年を機に、金沢と福岡の会館も年内に建て替え工事を終え、装いを新たにすることを予定しています。

こうした動きと並行して、わが会ではこれまでの組織体制を抜本的に見直し、改革する作業に取り組んでいます。先月号のこの欄では、因習や固定観念にとらわれず、自己改革に努めることの大切さや、失敗を恐れず、あやま過ちを躊躇なく改めることの大切さについて記しましたが、それは個人にかぎらず、組織運営に対しても言えることなのです。

アジア太平洋戦争における日本軍の失敗を組織論の見地から検証した『失敗の本質』という本があります。歴史学者や経営学の専門家など六人の著者による共同研究で、一九八四年に出版され、多くの読者に読み継がれてきました。この本を貫いているのは、「日本軍の組織的特性は、その欠陥も含めて、戦後の日本の組織一般のなかにおおむね無批判のまま継承された」という観点です。「日本軍」という

と、いかめしく、きな臭い感じがしますが、その組織原理が今も形を変え、企業などの組織のなかに生きていくという指摘は、組織改革を進めるうえで見逃すことができません。

では、日本軍の「失敗」の原因となり、今なお多くの組織のなかに引き継がれている特性とは、いったい何でしょう。同書はそれを、「環境の変化に合わせて自らの戦略や組織を主体的に変革することができなかつた」ことであると指摘しています。とくに日本軍の場合、過去の成功事例にとらわれすぎたため、戦況の変化や新たな局面などに適応することができませんでした。組織にとつての自己改革とは、「既成の秩序を自ら解体したり既存の枠組みを組み換えたりして、新たな概念を創り出すこと」なのです。それが「われわれの最も苦手とするところ」だったというのです。

こうした性向が日本の組織に特有のものかどうかはさておき、ビジネスの世界を見ても政治の世界を見ても、自己改革がなかなかできない組織が多いのは事実です。わが会として例外ではないと思われまふ。会友の皆さんに向かって改革の必要性をいくら説いても、足もとの組織が少しも変わらないのは、言行不一致のそしりを免れないでしょう。私たちも、過去の成功事例にこだわりつづけるのではなく、時代の変化に応じた組織改革に着手しなければならぬのです。

「新しい酒は新しい革袋かわぶくろに盛れ」という言葉があります。もともとは『新約聖書』の福音書に出てくる言葉で、現在では「新しい内容や思想を表現するには、それに応じた新しい様式が必要である」といった意味で用いられています。わが会が説く倫理そのものは、「家庭愛和」にしても「我も人もの仕合わせ」にしても、特段「新しい」ものではありません。しかし、その表現としての実践は、当然、時代に沿ったかたちをとらなければなりませんし、それを十分に発揮するための「器」、すなわち組織のあ

り方も見直していかなければなりません。

福音書のなかでイエスは、「新しいぶどう酒を古い革袋に入れる者はいない。そんなことをすれば、革袋は破れ、ぶどう酒は流れ出て、革袋もだめになる」(新共同訳「マタイによる福音書」)と語っています。創意に満ちた新しい実践に取りかかろうとすれば、古いタイプの組織体制との齟齬が生じることもあるでしょう。そのときには、古い革袋に固執せず、新しい革袋に替える勇氣が必要なのです。

しかし、古い革袋に安住していた人が、その袋を新しいものに取り替えることは、それほど簡単なことではありません。先月号でも触れたように、「コンフォートゾーン(快適領域)」という慣れ親しんだ環境に浸っていると、ストレスがない代わりに自己改革をすることができず、その環境を変えようとする動きに対して抵抗するようになってしまふのです。一昨年に亡くなった作家、橋本治さんが残した次の言葉を思い出します。

「我々は、自分達が『当たり前』と思っている状況になかなかメスを入れられない。なぜかと言えば、我々がその『当たり前』を前提にし、依存して生きているからだ。『当たり前』にメスを入れられない』ということが、『当たり前』を抑圧的な加害者に変えてしまふ。五十年も六十年も前から。そして今も」(『父権制の崩壊 あるいは指導者はもう来ない』)

たとえば、「部下は上司に素直に従うべきであり、意見を言うなどもつてのほか」と思っている会社員は、この時代になっても結構いるものです。若い頃はそんな組織の空気に疑問や反発を覚えていたはずなのに、やがてそれが「当たり前」になり、自分が上司の立場に立ったときには、若い人たちの意見を封殺するようになってしまふ。結局、組織の体質そのものにメスが入られることはなく、かつての

「被害者」が「加害者」に転じるようなサイクルが繰り返されることになるのです。

時代に応じた組織改革を遂行するには、まず改革を阻む要素を明らかにし、それに向かい合う必要があります。ここで注意しなければならないのは、阻害要素は自分の外側にあるとは限らず、内側にも存在するという事です。人は改革を望みつつ、無意識のうちに改革を拒むことがあります。「当たり前」を壊したいけれど、その一方で自分が親しんできた「当たり前」にしがみついてしまふのです。

改革の阻害要素を検証するひとつの方法として、ハーバード大学教育学大学院のロバート・キーガン教授らが『なぜ人と組織は変わらないのか』という本で提示した「免疫マップ」の作成が役に立つかも知れません。それは、「改善目標」「阻害行動」「裏の目標」「強力な固定観念」という四つの項目を立て、各項に該当する要素を挙げることで、改善すべき点を可視化したり、共有化していく作業です。

「改善目標」では、自分たちが心から望んでいる改革目標(たとえば、自由に意見を言い合える環境づくり)を掲げます。次に、その目標に対する「阻害行動」(たとえば、前例にこだわりの、それとは違う意見を受け付けようとしないことなど)をできるだけ挙げていきます。「裏の目標」では、阻害行動をとることで達成される本音(たとえば、現在の上下関係を守りたいという気持ちなど)を検討します。そして最後に、阻害行動の底にある「強力な固定観念」(たとえば、上の意見に素直に従うことが組織の安定につながるといった発想など)をあぶり出し、そこから抜け出す道を検討していくのです。

こうした検討作業を通して、私たちも固定観念を破り、互いに独創的なアイデアを出し合える環境をつくっていかねばなりません。違和感を覚えたらすぐに口に出せる環境、投げかけた意見がしっかりと受けとめられるような組織体制。これこそが、今のわが会に求められているのではないのでしょうか。