

コラム1

近未来の組織のあり方

東京大学名誉教授 吉田 邦夫

ラグビーワールドカップの熱戦に日本中が沸き返った余熱が冷めずに続いている。令和元年の流行語にもラグビー関連のものが幾つもランクインし、「笑わぬ男」といったものまで取り上げられた。中でも、最も頻出するのが‘one team’

という言葉であろうが、何故に、ここまで人々の心に響いたのであるか。

シュムペーターが創造的破壊という概念を提出して以来、イノベーションとは古い技術の改良ではなく、新技術の中にこそ解があると考える考えが広く受け入れられてきた。以来、漸進的進歩や再生あるいは保全技術はややもすると真のイノベーションではないとして一段低く扱われてきた。政府の科学技術推進政策においても「選択と集中」をキーワードとして競争的な資金配分がなされ、大学のみならず企業の内外においても新技術を求めて激しい競争が繰り広げられてきた。しかし、日本の企業においては、トヨタのジャストインタイムに代表されるように、旧来から労働者の組織的努力が推奨され、忠誠心の育成が熱心に進められてきた歴史がある。それが、競争を煽る雰囲気と、情けないことに低落の一途を辿る賃金の下で、ワンチーム精神を持つことへのモチベーションが希薄になってきていた。その反動が、この言葉を持てはやす騒ぎとなって現れたと言えるのではないだろうか。肉体的に相当劣る男たちが数人がかりで必死にタックルする姿を見て、チームプレーの素晴らしさと大切さを人々が再認識した結果ではないだろうか。

しかし、ここが難しいところでもある。20世紀は解決すべき問題が多くて、正解を素早く導き出す能力が高く偏差値の高いヒトが求められた。組織の成果は、上司が部下に目標

を下ろし、如何に部下に達成させるかが大切で、中間管理職のマネジメントという概念が勉強されて持てはやされた。21世紀になって、しかし、問題解決能力よりも、問題発掘能力が重要な世界に変わった。そこでは、経営者や上司が業務を指示・管理する組織ではなく、全員がフラットに協力しあい、助言し、補完しあう組織の方がより良いと考えられている。全体としては個々人が適切な判断を下せるような、成熟した関係が作られている組織である。

人生百年時代と言われ、70歳、80歳までも働くことが求められる一方で、大企業に居ても役職や収入が保証されることはない。AIの進歩は雇傭不安を引き起こすが、機械で済ませることが出来る好きでもない仕事はしないで済むようになると考えることも出来る。情報革命は、一握りの人が独占していた情報が、多くの人に共有されるようになり、政府や経営者だけが知っているという社会構造が崩れた。今は、個々人が充足感を得られる社会、組織の有り様を考えることが必要なのである。

モノが行き渡った社会では、単に機能的で便利なモノが売れる時代ではなくなっていく。感性に訴えるモノは好き嫌いがあって市場は小さく、10万人も従業員を抱える企業はいずれ消滅していくと考えられる。高額報酬の大企業経営者への批判も強い。今こそ、多様な知識を柔軟に結合して新たな事業や産業を生み出すために、旧来の組織にとらわれない活動を活性化させる流れを作らねばならない。時にはワンチーム精神から離れることも必要なのである。

2019年12月23日受理