

戦略視点⑤： 集団力で勝てますか？

日本企業は個人を強くしても活性化しません。集団を強くすることで世界に存在感のある事業をつくれます。

企業の中の四つの集団である”場”、サークル、チーム、グループを的確にマネジメントすることで組織パワーを倍増できます。

視点 5.1 「ニ」族と「ヲ」族

<相手に合わせる DNA>

世界の国々の民族を分類すると大きく 2 種類の種族に分かれます。相手に自分を合わせる民族を「ニ」族と相手を自分に合わせる「ヲ」族です。日本人は「ニ」族です。欧米諸国、中国をはじめ、ほとんどの国は「ヲ」族です。

「ヲ」族は常に自分達の基準や文化の枠組みを押し付けようとします。相手に対して優位に立ち、自分達の枠組みに相手を組み込むことで楽をして儲けようとします。彼らにとっては自分達の枠組みが重要で、彼らの価値観や人生哲学に直結したアイデンティティとも言えるでしょう。大切な自分達の枠組みの適用範囲を広げるためには覇権をとる必要があります。ですから「ヲ」族はいつも好戦的で覇権争いに余念がありません。いかに覇権をとって、自分達の枠組みに相手を組み込み、主導権をとるかばかり考えている人達です。通信業界の世界標準の争いやオリンピック競技のルール変更も同じことです。覇権をとるためには、戦略は何よりも重要であって、戦略志向が非常に強いのも特徴です。覇権を取らなければ従属しなければなりません。覇権を取ったほうは格段に豊かになり、従属するほうは搾取されます。従って「ヲ」族の国の貧富の格差は永遠に縮まることはないのです。

一方、「ニ」族は相手の枠組みに合わせることを常としています。従って、自らの枠組みを持たないし、その主義主張に固執しません。「ニ」族は相手と対立するきちとした枠組みを持ちませんから、どんな民族、集団ともぶつかることはありません。実は「ニ」族にも枠組みのようなものはあるのですが、その枠組みは乾いていない粘土細工のように非常にフレキシブルで相手の枠組みにスーと合わせることができます。

<覇権争い>

「ヲ」族同士では、かならず枠組みの主導権をめぐる覇権争いが始まります。「ヲ」族の事業展開の歴史は過去からの度重なる覇権争いの歴史でもあります。武力や交渉力で覇権を取ったところの枠組みが支配的標準となり、自分達に有利な事業展開をしています。

「ニ」族にそのような覇権争いはありません。もともと枠組みに関心はありませんから、

どのような枠組みを持つ相手に対しても抵抗感なく、ひたすら相手の枠組みに合わせてモノづくり、サービス作りをしてきました。 枠組みにおいて従属することに抵抗はありません。 覇権争いに巻き込まれること無く、相手に合わせながら一生懸命顧客満足を高めることに専念します。

「ニ」族は無理して覇権を取ろうとしたり、世界の規格や標準を仕切ろうなどと考えない方が良いでしょう。 システム概念やコンセプト構築が先天的に不得手な「ニ」族が仕切っても、全体の混乱を招き、ろくなことになりません。 そこは、有史以前から覇権をとること、仕切ること、それを戦略的に進めることばかり考え、鍛えてきた「ヲ」族に任せたい方が賢いのです。 そんなことにエネルギーを使うより、多少不利になってもひたすら「合わせる」能力を最大限発揮して「ヲ」族と補完関係となり、共存する道を歩む方が望ましいのです。 決して先進国と新興国が入れ乱れる覇権争いに巻き込まれないことです。

視点 5.2 「ニ」族の経営の最小単位は集団

「相手に合わせる」DNAを持った「ニ」族はそのマネジメント方式も「ヲ」族とは大きく異なります。 「ニ」族は部門、部署ごとにマネジャーと一般社員が互いに擦り合せて団子状になって物事を進めていきますから、企業における意思決定や行動様式の実態もそのようになっています。 一方、「ヲ」族ではトップがつくった精緻な計画を細分化し、最終的には個人の単位まで落とし込み、そこでの役割を分担します。 組織図通りのピラミッド型の意思決定、行動様式になっています。 つまり、「ニ」族の企業の実態的な経営の最小単位は部や課やグループといった集団で、「ヲ」族の企業では個人です。

<制度のミスマッチ>

「ヲ」族の組織では個人別の成果主義の人事システムがうまく機能しています。 個人を強くすること、個人をきっちり評価することで企業は強くなるからです。 「ニ」族の組織に欧米型の成果主義をそのまま導入しても機能しませんでした。 試行錯誤の末、集団評価、プロセス評価を加えるなど、中身を大きく変えて、名ばかりの“なーんちゃって”成果主義になっています。 経営の最小単位が集団であるのに、「ヲ」族のシステムを導入して個人まで成果を落とし込むことに本来的に無理があったからです。

「ニ」族の日本企業は「ヲ」族である米国型経営手法を沢山導入してきましたし、これからも導入し続けるに違いありません。 成果主義やバランススコアカードなどをそのまま導入してもうまくいかなかったケースも数多くあります。 そのようなミスマッチ問題は、その経営手法が米国で開発された背景やベースをきちっと押さえておけば、ある程度未然に防ぐことができたはずです。 米国型成果主義が日本企業で失敗に終わったのは、「組み合わせ」のマネジメントで、個人を経営の最小単位としている米国企業では非常に有効な管理手法が、「擦り合わせ」型のマネジメントで集団を経営の最小単位とする日本企業においては根本的にミスマッチだったのです。

<経営者の役割>

「ニ」族と「ヲ」族では経営者に要求されるスキルも大きく異なります。日本の経営者に必要とされる最大のスキルは「集団」の活性化であり、これを維持し続けることによって企業の高収益を実現できます。一方、欧米企業の経営者の最大のスキルは、戦略コンセプト構築力とそれを実施する優秀なマネジャーという「個人」をしかるべきポイントに配置し、きめ細かくマネジメントすることにあります。

実際、高収益を続ける日本企業の経営者は強い集団の作り方とその活性化に優れた才能を発揮しています。日本の経営者の最も重要な資質の尺度は、集団としての組織を活性化しつづける経営力と言って過言ではありません。

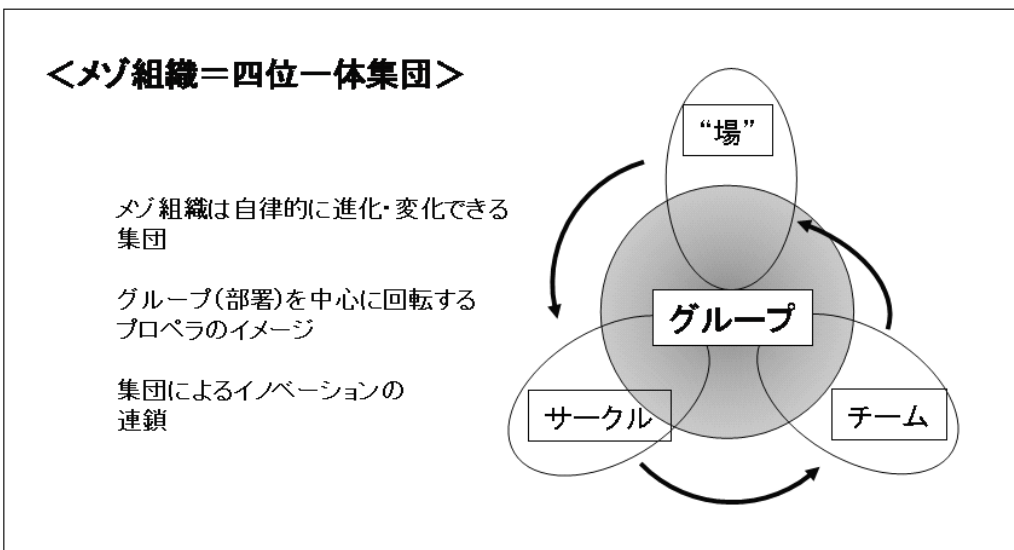
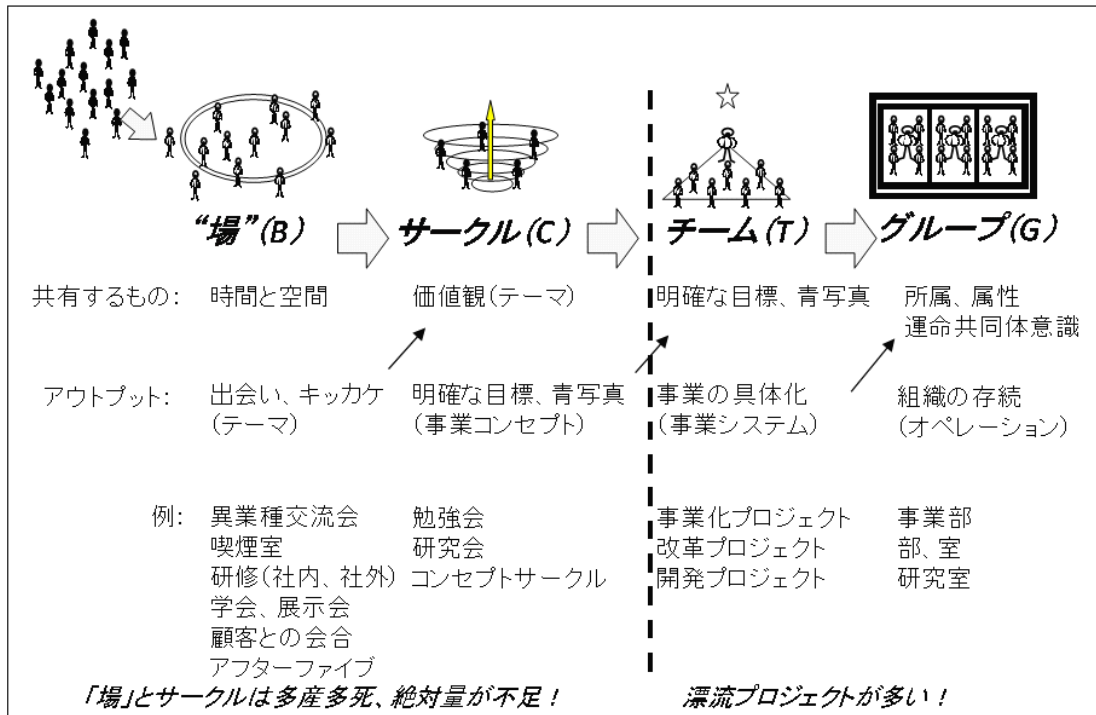
こうしてみると日本企業を日本企業たらしめている根本は「集団」という単位というところに行き着くとみてよさそうです。個人が見える欧米企業に対して、多くの日本企業では個人が見えません。その代わりに「集団」が見えます。営業の現場での「集団」、工場での「集団」、設計や開発での「集団」。日本企業の組織は個人ではなく、色々な「集団」で埋め尽くされています。トヨタやホンダが世界の自動車メーカーを相手に擦り合せ型でがんばっていますが、擦り合せ型マネジメントの原点は「集団」です。日本企業では個人を強くしても会社は強くなりません。そうではなく、「集団」を強くすることで会社は強くなります。「集団」を強くするマネジメントの良し悪しが勝敗を分けます。

視点 5.3 四つの「集団」

「ニ」族である日本企業は集団力で世界に存在感を示してきました。日本企業における「集団」についてももう少し詳しく見てみましょう。

集団には4種類あります。①「場」と②サークルと③チームと④グループです。一見似ているようですが微妙に役割や性格が違います。日本人はこの違いを本能的に理解して、4種類の「集団」を器用に組み合わせて物事を進めています。集団活動の世界的エキスパートである日本人は「ヲ」族には見られない、繊細な感覚を「集団」に対して持っているようです。「集団」が周辺に沢山ある日本人の企業活動では、「集団」の意味合いも繊細です。4種類の「集団」についてその違いを順に明らかにしましょう。

図表5-1 4つの集団とメゾ組織



<共有するもので整理する>

「集団」によって、その共有するものが異なります。まずは共有するもので「集団」を整理してみましょう。

「集団」の一番目のグループは属性を共有する人々の集まりです。日本人、アメリカ人といった出身国籍でくくったり、営業職、エンジニアのように職業で分けたり、営業1課、設計3課のように組織で分けたりします。このように自分達の属性で分けているのがグループです。

「集団」の二番目のチームは目標を共有化する専門家あるいはプロの集団です。グループの共有するものが属性であったのに対して、チームで共有するのは実現、到達すべき目標です。共有化された目標に向かって、それぞれ役割分担された専門家、プロが自分の責任を果たすわけです。野球のチームを例にとってみましょう。リーグ優勝するという共有化された目標に向かって、監督、ピッチャー、キャッチャー、内野手、外野手、コーチがそれぞれの役割を果たしていきます。企業の製品開発プロジェクトチームは開発目標としてのスペックとコストと期限を共有化し、それに向かって、それぞれの専門家が役割を果たして開発を成功させるわけです。チームに共有化されているのは明確な目標です。

「集団」の三番目はサークルです。サークルは価値観や問題意識を共有化する人々の集まりです。個人の属性や、専門性とは関係なく、編み物が好きな人たちは編み物サークルをつくるし、野鳥が好きな人は野鳥のサークルをつくります。このような価値観を共有する集まりがサークルです。企業活動におけるサークルであれば、例えば、「環境関連のビジネスに進出すべきだ」、「環境は企業の姿勢として大切だ」などの問題意識や価値観を共有する社員が集まって新しい製品やサービスや事業を企画するサークルです。

最後の4番目の「場」は何かといえば、人々が時間と空間を共有して、そこで情報の受発信が行われるところです。展示会や異業種交流会、顧客との打ち合わせも「場」です。「場」には喫煙室のように「場」の目的と受発信の内容が全く関係ないこともあれば、勉強会や展示会のようにある程度受発信する情報の内容を絞り込んだものもあります。

このように何を共有しているかという視点で人の集まりを整理すると①グループは属性、②チームは目標、③サークルは価値観と思い、④「場」は時間と空間ということになります。

<アウトプットで整理する>

次に、これらの「集団」のアウトプットは何かで整理すると更に明確になります。

「場」のアウトプットは出会いとキッカケです。企業活動では「場」において事業革新や創造のヒントになる出会いとキッカケが生まれます。エレクトロニクスショーや展示会といった「場」、顧客との「場」、社内の勉強会、組織横断の懇親会、役員同士の朝会などの「場」で新製品や新事業につながる出会いとキッカケができます。高齢者向けのサービスが当社にとって面白そうだったテーマとの出会いなどもそのひとつです。

サークルは「高齢者向けのサービス」というテーマに共鳴する社員、つまり価値観や思い

を共有する人たちが所属、年齢、専門分野に関係なく集まります。何とか事業化したいという意志をもって具体的な事業のコンセプト、儲かる仕組みなどを議論して事業構想を組み立てて行きます。サークルのアウトプットは事業の企画案、設計図、青写真です。

サークルのアウトプットは次にチームにバトンタッチされます。事業企画案を具体化するために、マーケティング、設計、製造、物流などの部署から専門家を集めてチームがつけられます。チームとして集められた専門家集団が事業の青写真を目標として共有化し、プロジェクトを組んで具体化するわけです。順調に目標を達成すれば、チームは実際の製品や具体的な事業を成果としてアウトプットすることになります。

チームによって具体化された製品や事業は既存の事業部が引き取ったり、新しい担当事業部をつくり継続的に拡大発展させていきます。事業部、つまりグループのアウトプットは事業とグループ自身の存続です。

「集団」をアウトプットで整理すると、①「場」は出会いとキッカケ、②サークルは製品・事業のコンセプト、③チームは製品・事業の具体化、そして④グループは存続ということになります。

革新と創造のテーマにつながるような出会いやキッカケのない「場」は単なる時間つぶしでしかありません。コンセプトが出てこないサークルは単なる仲良しサークルか不満のガス抜きサークルです。コンセプトを製品化、事業化できないチームはさまよい続ける漂流プロジェクトチームです。

日本企業はこの4つの「集団」を廻すことで、革新と創造を続けてこれまで成長してきました。今後も進化・変化のスピードで勝ち続けるためには4つの「集団」によるイノベーションのサイクルを更に速く回さなければなりません。

視点 5.4 四位一体化

<QCサークル>

「ヲ」族のリードする欧米型経営がグローバル標準として避けて通れない状況の中で、「ニ」族の日本企業にとっての最強、最適な組織形態について頭の中を整理しておくことが必要です。

日本の高度成長を支えたQCサークルは職場という「場」で、文字どおりサークル活動を行い、そこでまとめた改善コンセプトを同じメンバーがチームとなって具体化するものでした。デミング博士のこのやり方は個人主義の「ヲ」族では受け入れられませんでした。が、集団主義の「ニ」族である日本企業で見事に花が咲いたのでした。

QCサークルはサークルという名はついていますが、実態は部署ごとのグループであり、物理的に同じ空間を共有する「場」でもあり、コンセプトを考えるサークルでもあり、更にそれを実行するチームでもあったわけです。4種類の「集団」が合体し、四位一体化された「集団」がQCサークルだったわけです。この四位一体化された「集団」が日本企業においては最も活性化された元気な状態をつくると考えて良いでしょう。

<ベンチャー企業>

同じように創業期の元気な企業もこれに当てはまります。会社が潰れてしまえば全員路頭に迷うわけですから運命共同体としてのグループとなります。組織規模が小さいので皆狭いスペースで色々コミュニケーションを活発に行いますから「場」としての性格も強いものです。さらに、そこからキッカケとしての面白そうなテーマが出てくると、寄ってたかって、ああでもない、こうでもないとコンセプト作りを始めます。まさに思いを共有するサークルです。さらに、そこから製品やサービスの企画が作られると、やってみようということで皆が役割分担して熱いプロジェクトチームとなって具体化を始めます。創業期の企業やベンチャーなどでは当たり前のようにこんなことが繰り返されているわけです。そこには四位一体化された擦り合せ「集団」の最強の姿があります。

<擦りあわせのできる組織サイズ>

グローバル展開する上で欧米型の組織体制や管理体制を大幅に導入することは自然の流れとして必要です。「ヲ」族の人々の知恵とエネルギーを活用するためには積極的に進めるべきでしょう。

一方、日本企業は世界で勝たなければなりません。単に「ヲ」族企業が得意な組み合わせ型を導入しても「ニ」族である日本企業が彼らの上を行けるわけではありません。グローバルビジネスという土俵に上がる条件として組み合わせ型マネジメントが必要なだけで、勝ための十分条件ではありません。世界を相手に勝つためには、①進化・変化を絶えず作り出す「ニ」族のメンバーからなり、四位一体化され、擦りあわせのできる規模を越えない比較的小きな組織群と②グローバル展開を効率的に進めるための「ヲ」族を中心とした比較的大きな組み合わせ型の組織群の2種類の組織群を同時にマネジメントしなければなりません。日本企業で働く皆さんは大変ですが宿命だと思って頑張ってください。