

日本経済の低迷期にも、堅実な業績を上げてきたトヨタ自動車で品質管理の緩みが明らかになった。金融、食品、エネルギー、鉄道、建築……。日本の伝統的大企業の規律の弛緩はとどまるところを知らないかのように見える。企業の指導層は根本的に反省を迫られているのではないか。一

な組織では、内在している問題の把握自体が難しい。指揮系統の上位にある経営層は現場と物理的・組織的に距離があり、問題があるという情報が伝わりにくい。こういう環境下、経営陣が「異常なし」と下から上がってくる情報をうのみにするのは禁物であり、心あるリーダーなら一定

葉のようになってきているが、コンプライアンス体制を作っただけで安心してはかえって危険だ。実行が必要なのは言うまでもない。もちろん、経営陣が疑心暗鬼ではかりいても問題解決にはならない。さまざまな企業の組織風土を、客観的に測定、評価し、問題を発見する

がその企業の将来にとって問題と考える社員がいても、上位者や有力者に意見すると、その理由や内容にかかわらず、「敵対関係の表明」として受け止められ、企業としての客観的な検討が自然と抑制されていく。統計的な分析によれば、属人思考の程度が高い組織ほど、組織的違反の潜在的 가능성이高い結果が見られるという。また、役職上位者ほど自分の組織を属人風土が強いとは思っていない、と分析されている。経営幹部は心すべきだろう。

「誰が」ではなく「何を」の重要性

言で「大企業病」と片付けるのではなく、客観的な問題分析と問題解決に向けた取り組みが必要だろう。経済が回復しつつある今だからこそ、成長の基礎固めのためにも再点検は急務である。

距離を置いて冷静な目で受け止める覚悟をしているはずだ。過去の事例を振り返ってみても、事故や不祥事が起こるまでは、経営陣は深刻な問題があるとは思っていない場合が多い。最近では「コンプライアンス」が一種のやり言

分析ツールが求められる。その一つの試みとして、「属人思考」という概念が提唱されている(岡本浩二・鎌田晶子著「属人思考の心理学」)。

もちろん、こうした組織の病理は日本に限ったことではないだろう。ただ、長期雇用慣行の下、右肩上がりで成長した成功体験から抜けきれない日本の大企業は多く、それだけ組織の保守化・硬直化が生じやすい状況にもある。

企業にせよ、官庁にせよ、大規模

な組織では、内在している問題の把握自体が難しい。指揮系統の上位にある経営層は現場と物理的・組織的に距離があり、問題があるという情報が伝わりにくい。こういう環境下、経営陣が「異常なし」と下から上がってくる情報をうのみにするのは禁物であり、心あるリーダーなら一定

「その企業にとって何が最適か」という「内容」の視点よりも、「誰が」それを提案しているかという視点が優先するのが、属人思考傾向の強い組織だということになる。岡本氏らは、各企業の属人思考の程度の客観的な測定を試みている。

こうした属人思考の組織風土の下では、安全性をおろそかにすること

経済を見る眼

今週の眼

早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授

川本裕子



かわもと・ゆうこ ● 東京大学文学部社会心理学専攻、オックスフォード大経済学修士。1988年マンギンゼー入社。大阪証券取引所社外取締役、ミレアホールディングス社外監査役。著書に「日本を変える」(中央公論新社)等。

社員の階層にかかわらず、誰でもその企業の将来や利益に即して意見が言える。そしてその内容が正当であれば、企業内で皆からきちんと評価される。「誰が」ではなく「何を」言っているのか——こうした価値観が組織で共有されているかどうか、われわれの一人ひとりが今一度、自らの組織を真剣に省みるときはどうか。経済人の今年の夏休みの宿題としてほしい。

11