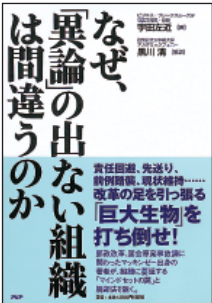


なぜ、「異論」の出ない組織は間違うのか

宇田左近 著／黒川清 解説



PHP 研究所
2014年5月8日発行／237頁
1,500円＋税／ISBN978-4-569-81533-6

主要目次

- 1章 「異論を唱える義務」とは
- 2章 公的機関の改革から見た「マインドセット」問題の存在
- 3章 「異論を唱える義務を課す」組織を創出するには
- 4章 「異論を唱える義務」を負った国会事故調
- 5章 「マインドセット」の罠に陥らないために

著者・解説者紹介

うださこん

ビジネス・ブレイクスルー大学(学長・大前研一)経営学部長・教授。原子力損害賠償支援機構参与・東京電力調達委員会委員長、荏原製作所独立社外取締役、日米医学医療交流財団学術委員等。東京大学工学系大学院修士、シカゴ大学経営大学院修了(MBA)。日本鋼管(現JFE)、マッキンゼー・アンド・カンパニー、郵政民営化有識者会議委員等を経て現職。

くろかわきよし

政策研究大学院大学アカデミックフェロー、東京大学名誉教授。

in brief

組織の改革を阻むものとは? 責任回避、先送り、前例踏襲を当然と考える人たちの独特の思考様式を解明し、解決策を示す。

- 思い込み、それまでの経験や教育などにより醸成された思考様式、従来の状態を正しいと思い込む心理状態を「マインドセット」という。同質性の強いグループの場合、同様の考え方が組織を支配するため、外部からの助言を聞こうとしない。
- 郵政改革を機に誕生した日本郵政株式会社では、それまで郵政公社などにいた人たちは、組織の内部合理性を優先し、自分の行動は正しいと思い込んでいた。それは外部からの異論を許容せず、内部でも異論を自己抑制する、マインドセットの典型であり、「集団思考型マインドセット」と呼べるものであった。
- 集団思考型マインドセットに^{とら}囚われた人の特徴は、次の通り。
 - ①何としても責任回避を図る。
 - ②不確実性の下で判断するよりも、先送りをもって是とする。
 - ③人はスキルと自発性ではなく、権限で動くと信じている。
 - ④「手続き論」に異常なまでのこだわりを見せる。
 - ⑤無^{むびゆう}謬性に固執する。
 - ⑥組織の形態を都合よく操作し、その場の状況の打開を図る。
- 集団思考型マインドセットの組織の対極にあるのが「異論を唱える義務(相手の意見が違っていると思ったら、相手が上司でも発言する義務)を課す」組織だ。こうした組織に転換するためには、次のようなことが欠かせない。
 - ・経営トップは過去を否定し、新たな挑戦を行う覚悟を持つ。
 - ・経営トップとチームリーダー、チームメンバーは、直接意思疎通を図る。
 - ・一定程度の方向性が見えた段階で、改革が後退しないよう、社内の人事システム、業績管理などの仕組みで縛る。
 - ・変革の中心となる多様性を持ったチームをつくる。

「異論を唱える義務」とは

「私は聞いていなかった」「知る立場にはなかった」「社内の情報伝達に問題があった」

いずれも組織に問題が生じた時に、その経営陣がお詫びとともに口にする常套句である。

私が以前いたマッキンゼーでは、「聞いていない」ということは、他の人々が、「その人には情報を伝える意味がない、その価値がない人である」と判断した証左であって、その一言を言ったとたんに「無能」の烙印を押される。

しかし、実際の企業、官僚組織では「上の人には知らせない方がよい」といった、慮りともいえる判断を下す者が行い、責任ある人が「聞いていなかった」という言い訳のできる環境をあえて造りだすことは当たり前になっている。

●「マインドセット」という問題

私は、郵政民営化の準備企画会社「日本郵政株式会社」、およびその後、設立された「日本郵便株式会社」において、民間企業経営体制への転換に向けた企業変革活動に携わる機会を得た。

コスト問題、関連法人のガバナンス問題、200社以上の不透明なファミリー企業問題…。上場にあたって障害となる経営課題の解決を図ろうとすると、そこには常に強い抵抗が待っていた。

抵抗の源泉は何なのか。ファミリー企業問題などで登場する特定の団体、組織には、既得権益、利権を死守する、というわかりやすい動機がある。

だが、官僚機構出身の責任ある立場の人たちの姿勢は、こうした既得権益保持とは違う、独特の根深い思考様式に起因しているように感じられた。

組織全体として外部の関与を阻み、前例踏襲を当然のこととし、強烈な現状維持と既存組織の拡大を図る。そして、それを改革しようとする人に対しては面従腹背、不作為・先送りという手段で対抗する姿は、つかみどころのない、不気味な「巨大生物」のように感じられた。

この巨大生物、現状を変えようとするあらゆる場面に登場する。組織改革を行っても、そのDNAは新しい組織に移転されていく。このことは、そ

れが根深い個々人の「マインドセット」に起因していることを示唆している。

ここでいうマインドセットとは、「思い込み、先入観、あるいはそれまでの経験や教育などによって醸成された思考様式、特にそれまでの状態を正しいと思い込む心理状態」といった意味である。

このマインドセットは、なかなかの曲者だ。

特に同質性の強いグループでは、同じような考え方が組織を支配しているため、外部からの助言には聞く耳を持たず、内部で「何となく変だ」と気づいた人も声を上げられない。

●「異論を唱える義務」という行動規範

このような「集団思考の愚」に陥ることを避け、常に多様な意見を取り入れながら、課題をより具体的に捉えられるように、マッキンゼーでは、各人に「異論を唱える義務」を課していた。

もう少し丁寧にいえば、「相手の意見が違っていると思ったら、あるいはここで自分の意見を言うべきと考えたら、相手が上司でも、あるいは年齢・年次が上でも、あえて発言する義務」である。

社内の者同士お互いを慮って、あえて言わない、あえて聞かないといった状況は、外部に対する価値の創造、提供という観点からは最悪の選択だ。

何か問題が生じて、責任のある人たちが「私は聞いていなかった」といって責任回避ができてしまうことにもなる。この異論を唱える義務という規範を課すことで、それを許さない組織環境が創出されることになる。

集団思考型マインドセットの問題

郵政改革を機に、民営化準備会社に参画し、それまで郵政公社などで仕事をしてきた責任ある人たちと一緒に企業変革を進めることになったが、彼らの行動様式はとても違和感のあるものだった。

組織の内部合理性を優先させ、責任回避のために周到的論理を展開し、自らの非を認めない。

共通にみられたのは、自分の行動は絶対的に正しいと思い込んでいたことだ。これこそ外部からの異論を許容せず、また内部でも異論を自己抑制

する、マインドセットの典型のように思われた。

以下、このようにして醸成されたマインドセットを「集団思考型マインドセット」と呼ぶ。

●集団思考型マインドセットの6つの特徴

官も民も問わず、このマインドセットに囚^{とら}われている人たちの行動は見事に共通している。

それは、次の6つである。

①何としても責任回避を図る

民間上場企業において、事業計画は経営陣と株主との間の約束であり、果たせなければ何らかの経営責任が問われる。

しかし集団思考型マインドセットでは、事業計画の意味、作成方法が全く異なる。

まず、「事務方」と称する中堅スタッフ（民間企業の場合は企画部等のエリートのスタッフ職）が前年度比、マクロ的な計数をあれこれいじりながら、事業についてもっともらしい数字を作る。経営者は、その数字をどうやって達成するのかということについては、具体策も当事者意識もない。

経営者にとっては、事務方とのやり取りで気づいたことは何でも指摘しておくことが重要となる。

ここで伝えておけば後々、「私としてはそのリスクを十分理解しており、それを事務方に伝えたのだが、十分反映されなかったのは遺憾だ」など、責任逃れができる。

②不確実性の下で何らかの判断を行うよりも、「先送りをもって是とする」

「精査」と^{しっかい}「悉皆的調査」（網羅的な調査）という言葉が連発され、本来決定すべきことが先送りされていく。

民間の組織では、必要以上に時間をかけて網羅的に調べることは能力のない者の行為とされるが、このような組織では全く異なる意味を持つ。

100%必要性が証明されない限り、行動は取らなくてよい。実際に被害が出て、初めて行動を取るが、過去の不作為の罪は決して認めない。

③人は権限で動くのであって、スキルと自発性で動くことはないと思っている

いわば性悪説を前提に考えることが当たり前になっている。この結果、民間企業では常識の「横

展開」「水平展開」よりも、「縦展開」が重視されることになる。すなわち、権限規定を順守して上意下達の指示命令で組織を動かす。

縦展開の信奉者は、「権限のある者には従えよ」「権限のない者の言うことは無視すればよい」という大原則に基づいて行動する。

結果として、新しいものに挑戦して成功を目指すことよりも、権力・権限の奪取といった内部合理性にエネルギーを費やすことになる。

④「手続き論」に異常なまでのこだわりを見せる

集団思考型マインドセットの組織は、一般に権限規定等がやたらに揃っていて、手続き上の瑕疵^{かし}については、上手な弁解^{さかのぼ}が難しい。手続きに瑕疵があるということは、週れば「法規制に沿って行動しているのだから文句ないはずだ」というロジックさえも否定することにつながる。

そこで、「手続き第一」「結果は二の次・どうでもよい」ということになる。

⑤無^{むびゆう}謬性に固執する

民間経営者なら、例えば民営化、自由化といった大きな環境変化の際に、「この時こそ大きな改革を行う絶好のチャンス」と考える。

しかし無謬性に固執する人たちは、過去の先輩が導入した施策を変えるべきではない、という発想になる。過去の判断の過ちを認めることが自らの責任を認めることにもつながる以上、無謬性は絶対的に維持しなければならない掟^{おきて}なのだ。

⑥組織の形態を都合よく操作することでその場の状況の打開を図ることが是であるとされる

何か問題があった場合、変えるべきは、組織形態と人事のみでよいと考える。例えば、安全に関する組織の不備が指摘された場合、新しい組織を作って乗り切るというのが常套手段だ。

要は表面的に、真剣に対応を図っていることが対外的に伝わるのが重要で、そのために一般の人、メディア受けするだけの形式主義を採用する。

●民間企業においてその兆候をどう捉えるか

この巨大生物の体質は、民間企業でもしばしば垣間見ることができる。大企業でも、前例踏襲、手続き重視、無謬性等は見られる。このような組

織では、上司には従う、言われたことをやる、余計なことは言わない…ということが当たり前であり、組織自体の自浄能力が次第に失われていく。

このような組織は、変化を嫌い、前例のないことを行わず、自身の永遠の存在を前提とし、またそのための徹底的な組織防衛、自己保身を行う。

この強烈な自己保身のために、所属組織以外の外界との間に厳然たる境界を設け、その世界の中でのみ通用する手続きで境界内に防御線を張る。

こうしてもともと強い同質性を持つ組織は、異論を排除しつつ、ますます同質性の純化を遂げる。

「異論を唱える義務を課す」組織を創る

集団思考型マインドセットの組織の対極にあるのが、前述の「異論を唱える義務を課す」組織だ。

こうした組織に転換しようとする場合、強い抵抗が想定される。相手は、前例踏襲、先送り、不作為、そして1つの問題を見つけて全体をひっくり返すことに長けた集団だ。壮烈な戦いとなる。

このことを、経営トップもチームリーダーも覚悟しなければならない。

●経営トップに必要な覚悟

まず、経営トップは、あえて過去を否定し、新たな挑戦を行うという覚悟が必要だ。

既存の組織を超えたプロジェクトチームで改革を行う場合、強い抵抗に遭う。従って、当初のチームの組成段階から経営の強い支持が必要となる。

経営トップとしては、軸ブレせずに、前例なき課題解決の必要性とその目的を明確にした上で、改革の中心となるチームを創出し、具体的な問題を解決させながら、それを素早く拡大させていくことが求められる。抵抗側に余裕を与えない圧倒的なスピード感が必要だ。

●情報伝達は集団思考型マインドセットの人を介さない

このような変革では、経営トップとチームリーダー、チームメンバーの非公式な直接のコミュニケーションのチャンネルが求められる。

この間の情報の共有が直接なされることが不可欠で、もしその間に、集団思考型マインドセット

の事務方が入り込んだら、一瞬で改革は骨抜きにされると考えた方がよい。

このように当事者同士が直接意思疎通を図ることで、既存勢力もチームの活動に対して、ネガティブキャンペーンを張ろうにも、面従腹背で通そうにも、抵抗すること自体に多大なリスクを伴う状況を創出しておくことが重要だ。

●ある段階から仕組みで縛る

その上で一定程度の方向性が見えた段階で、多くの人々がより活躍しやすいように、あるいは進み始めた改革がリバウンドしないよう社内の人事システム、業績管理などの仕組みで縛る。

これは、もはや流れは見えたという段階で行うことが重要だ。早すぎではいけない。

仕組みづくりは、もともと抵抗する側にとってはお得意だ。早すぎる場合、精緻な制度のためにはあれが足りない、まだ十分な検討ができていないと言って、実際の改革を先送りしようとする。

あくまでも潮目が変わってから手をつける方がよい。もともと抵抗する勢力は機を見るに敏であり、また縦展開を是としている。

このような仕組みが作られ、もはやこれまでと感じ取れば、あたかも「もともと自分は改革に賛成していた」かのような態度に出てくるはずだ。

●変革の中心となる多様性を持ったチームの組成

前例がない課題を解決するにあたっては、チーム構成の多様性が不可欠だ。

うまくいかないケースは、その会社のエリート、例えば企画部のスタッフ中心にプロジェクトチームを組成するような時だ。社内のお作法を守ることでの今のポジションを築いたような人では、過去の否定にもつながる課題解決は難しい。

もっと多様性を考えた方がよい。年齢性別も関係なく、また異なる視点を持つ外部人材を加える。社内外のキャリアも多様な人を揃える方がよい。

一度、外部、子会社などに出たことによって、客観的に本社あるいは会社全体の問題が見える人、現場で強いリーダーシップを発揮してきた人、統計数字や分析に強い人などがいれば、チームのパワーアップにつながるだろう。