

福島原発にみる経営問題

経営実学とインテグレーション
マネジメントのすすめ

2011.04.15.

多摩大学大学院
橋本忠夫

変革型ミドルのための頭の整理

変革型ミドルのための経営実学

―「インテグレーションマネジメント」のすすめ―

芙蓉書房出版

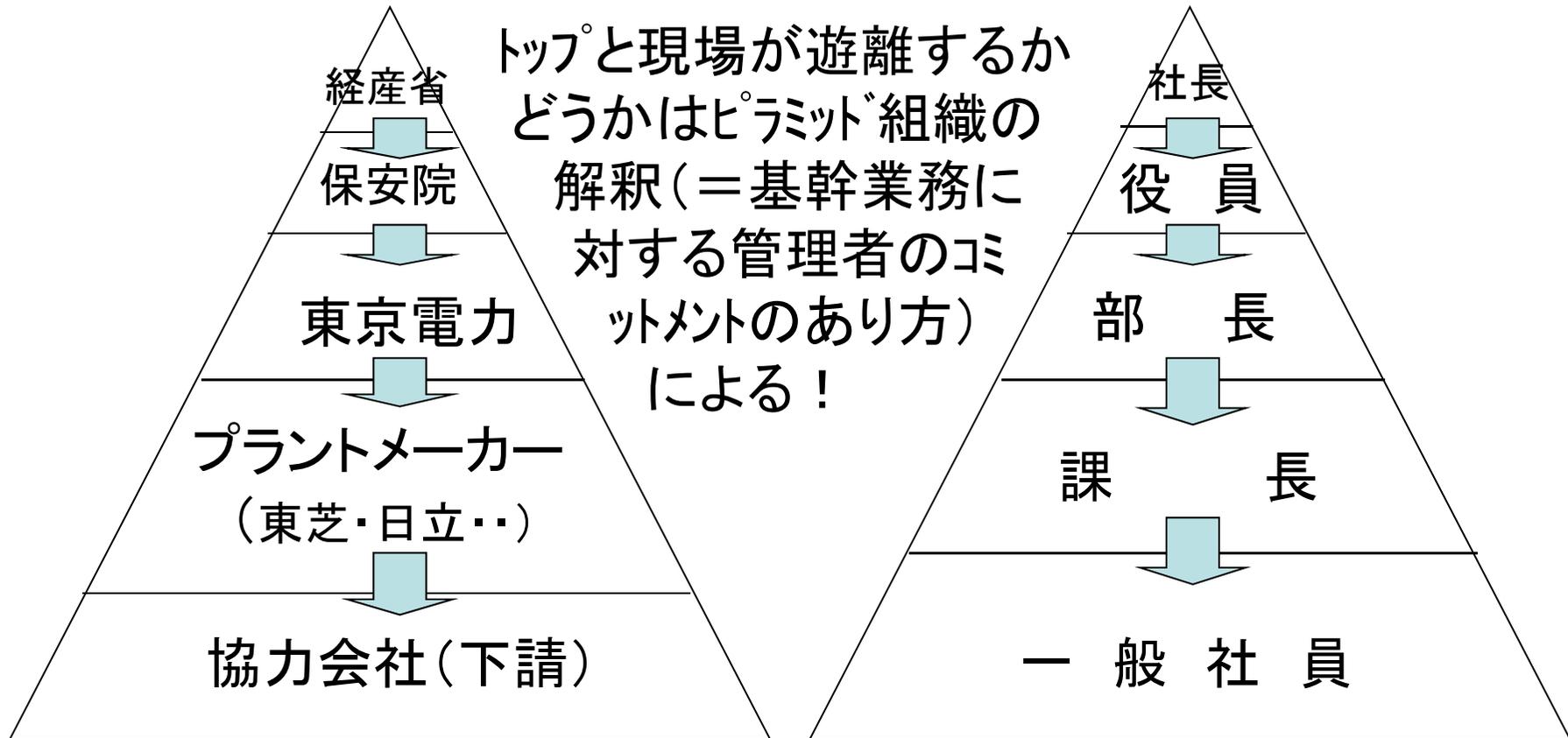


日本の組織に共通する経営問題

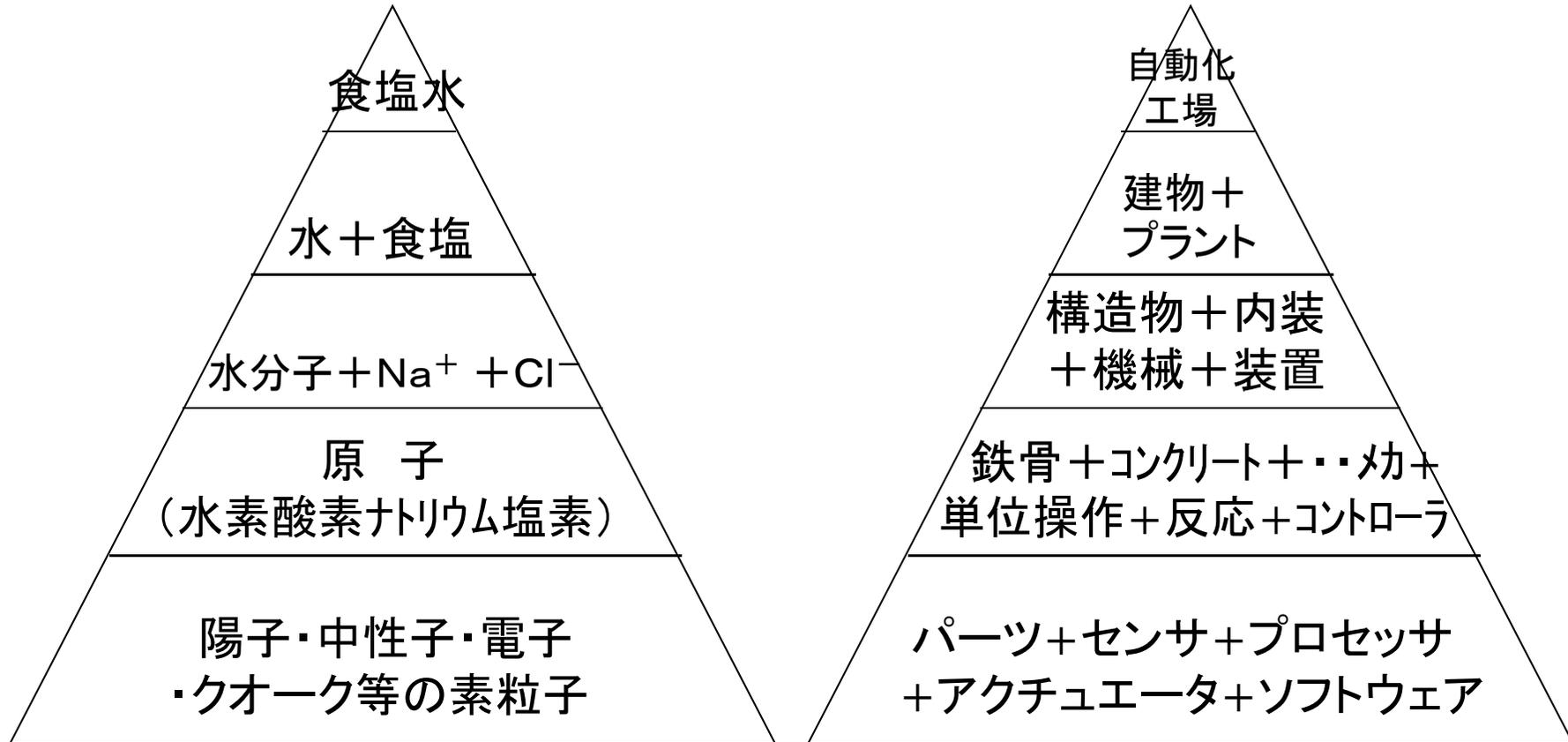
有事に役割を果たさ(せ)ない

1. トップ
 - 人と組織のピラミッドがもたらす現場遊離経営の容認(有事の危機管理は基幹業務領域で発生しピラミッド組織で対応)
2. 専門家<技術者>
 - 企業組織に在籍しながら専門<技術>に特化する/させる経営
3. 平時の思考
 - 組織目的・目標達成よりも責任逃避が中心の想定外思考停止
⇒閉塞化5大要因(思考癖)

組織・人のピラミッド構造

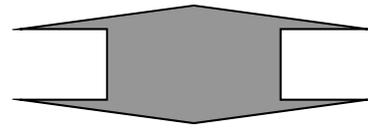


〈物体〉のピラミッド構造

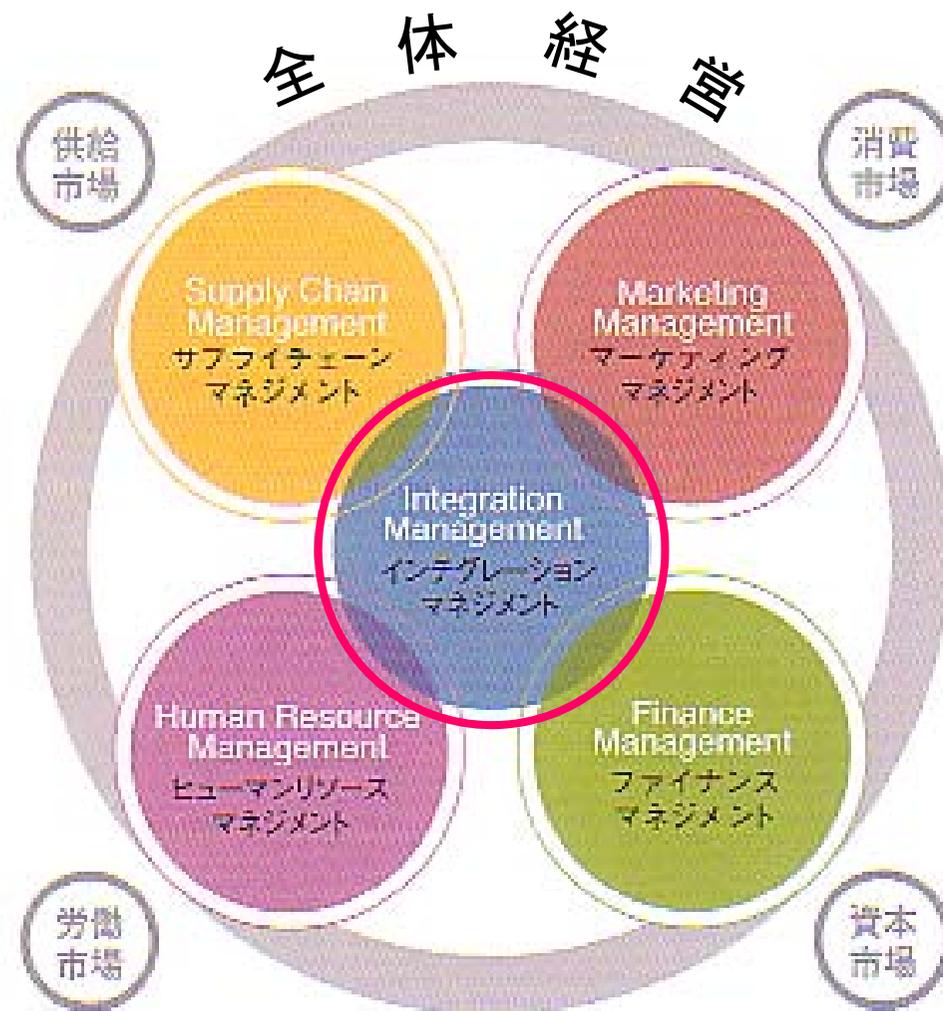


トップは鳥の目と虫の目で全体を見るべしと言われても困る！ヒラするときには苦勞して偉くなったのだから、小さなことは部下に任せ、トップは大きなことを考える、それが組織というものだ。

小さなことは
大きなことの
中に含まれる

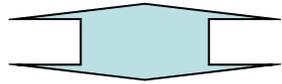


経営者は、経営結果に対して全責任がある。大きなことであろうと小さなことであろうと経営に強い影響を及ぼす要因が見えるようにしたい。少なくともトップ自身が理解したい。
“大きなことでなく
Crucialなことにコミットしよう”

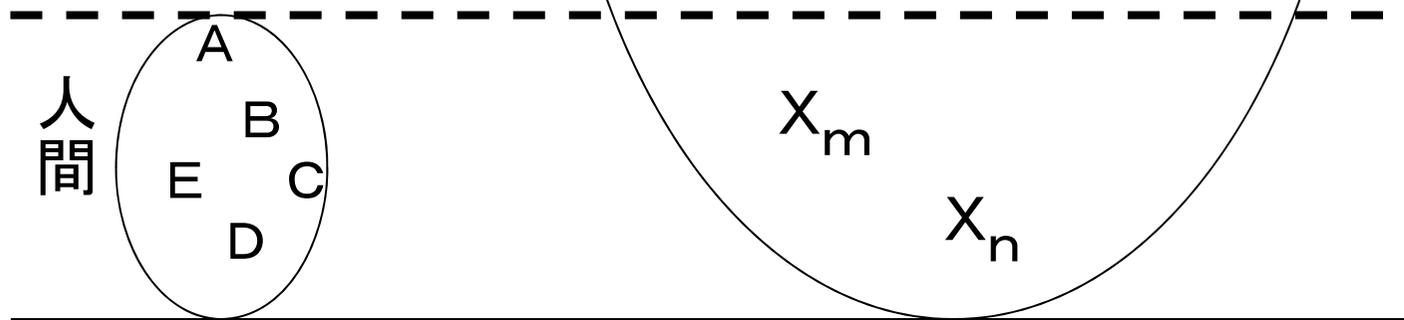




IQ200のライス国務長官



組織化した集団が
持つパワーの凄さ



現実の問題

リスク

- rhiza(G) ; 断崖
 - ⇒ risicare(L) ; 断崖に囲まれた狭隘な水路
を何とかうまく操船して通り抜ける
 - ⇒ risico, rischio(It) ; 危険に飛び込む
 - ⇒ risque(F) ⇒ risk(E)

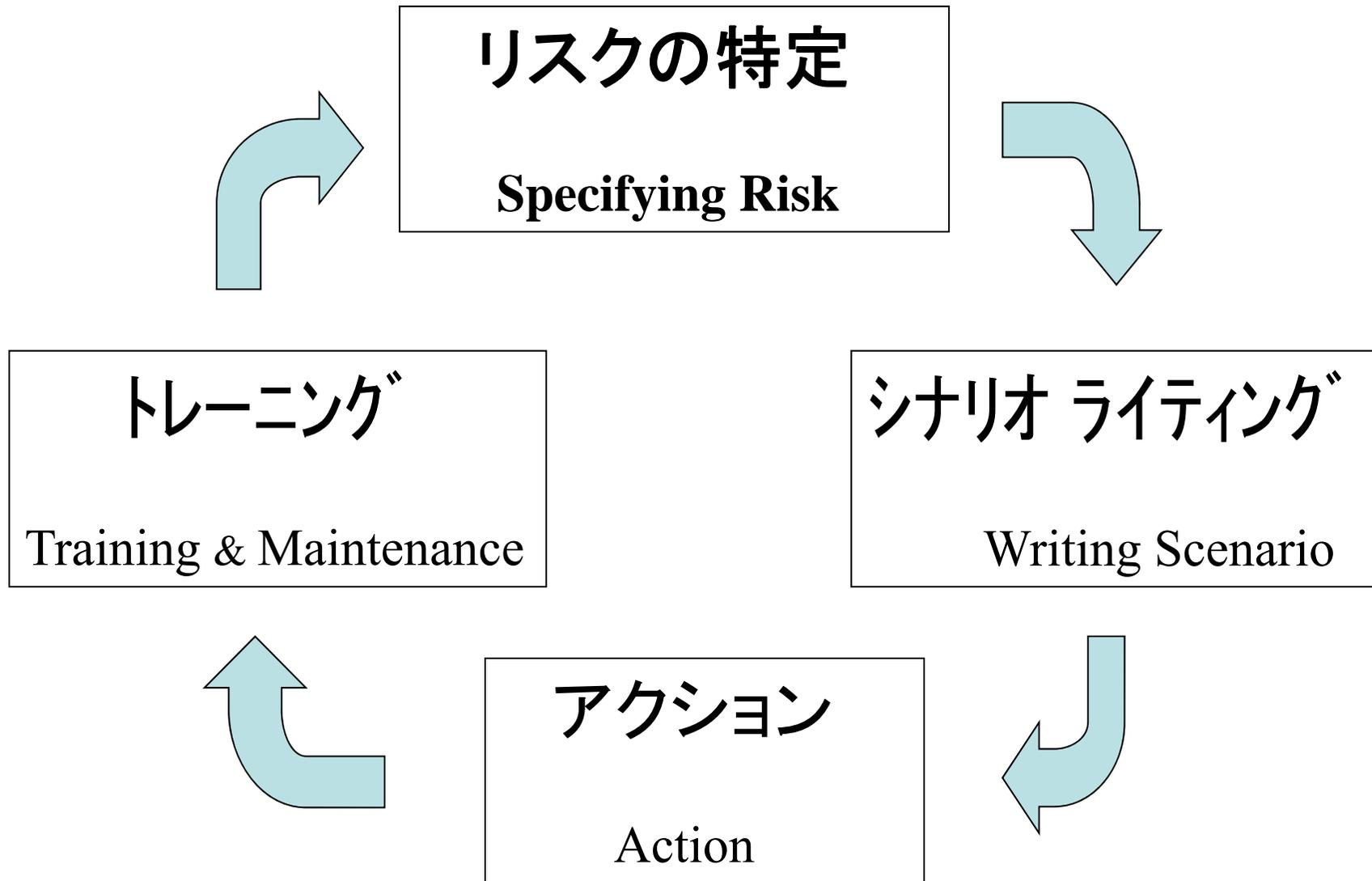
; 可能性としての危険、何らかの意味で
人間が利を求めることの代償としての危険

☆「この柵内立入禁止」

beyond this barricade at your own risk !

未然防止SWATサイクル

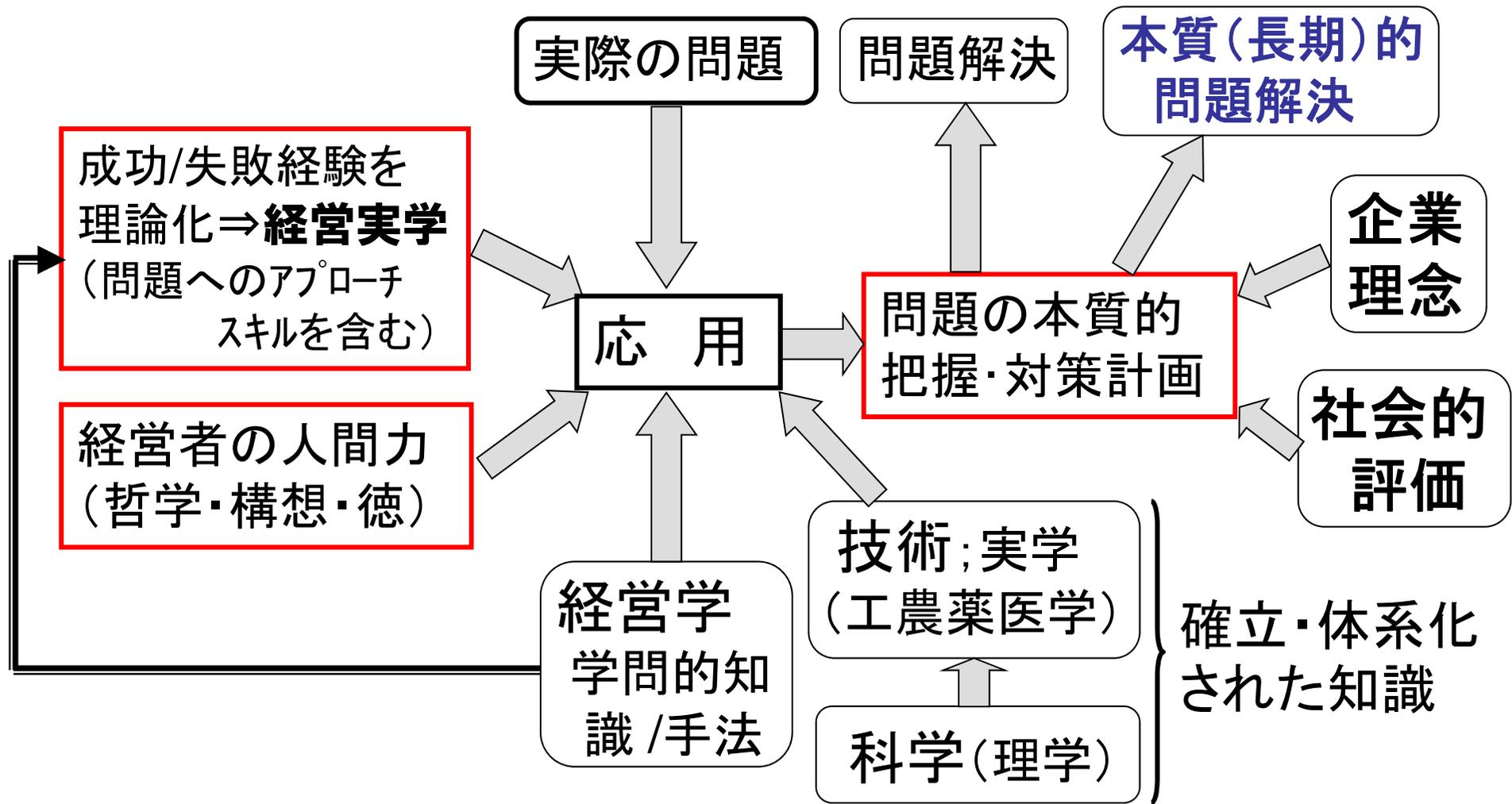
平時の思考



閉塞化5大要因(思考癖)

- 1. 階層思考
 - 指示事項は疑わず要素展開する(思考癖)
- 2. 取り敢えず思考
 - 一手先しか読まない(思考癖)
- 3. 権威主義思考
 - 自分の脳みそでは考えない(思考癖)
- 4. 処罰志向責任観
 - 責任とは処罰か辞任という(思考癖)
- 5. 嫉妬容認風土
 - 結果がよかった人の足は引っ張るといふ(思考癖)

マネジメント実務の業務推進モデル



経営は学問的に説明し切れない

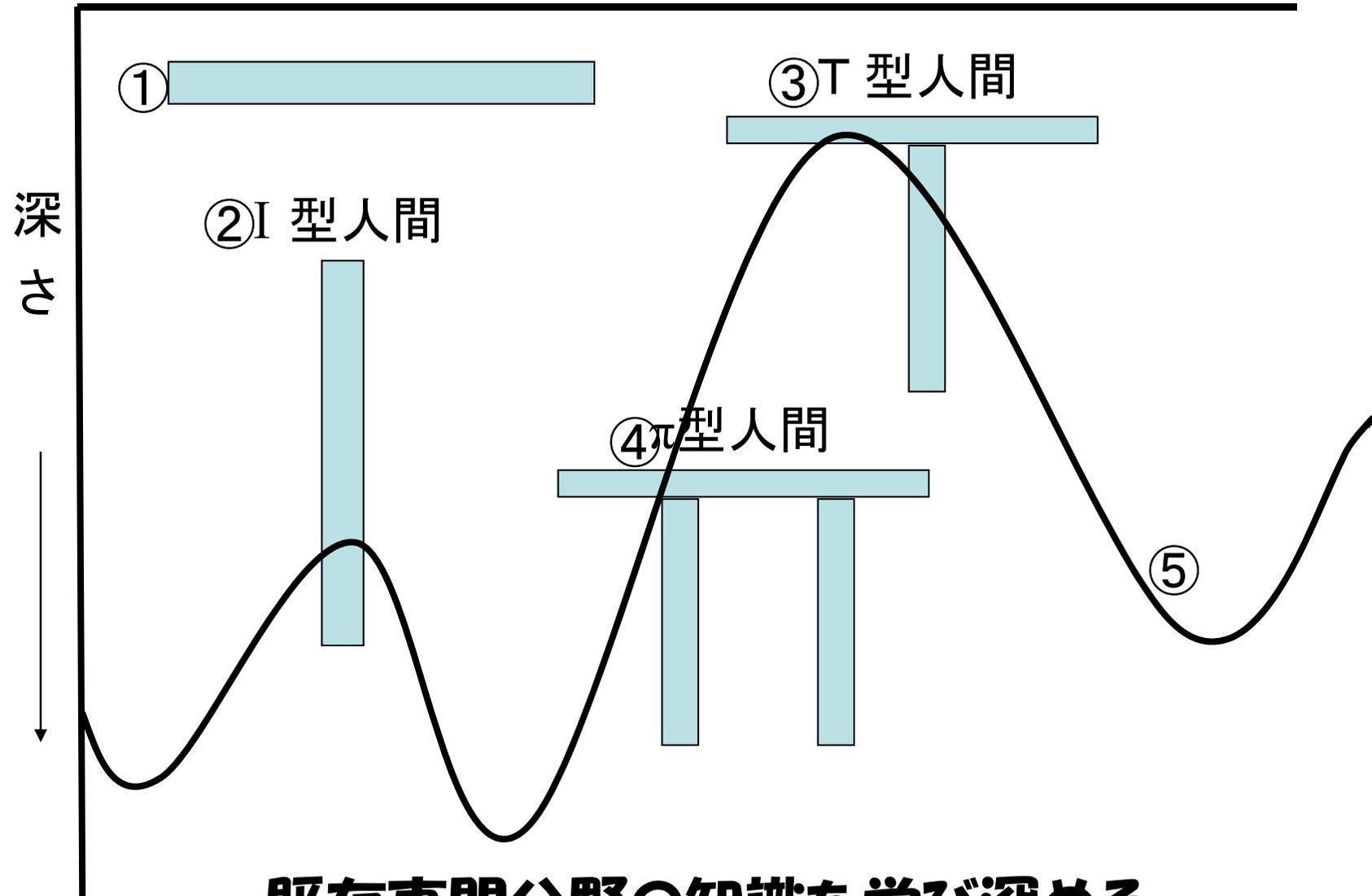
現実問題／課題に対する態度

1. 自分の得意専門技術を使って問題解決したい人
2. どんな技術・人を使ってでも問題解決したい人

・技術が廃れても
企業が倒産しなければ食べていける
・役員/社長になれるかも？

・企業が倒産しても
技術が廃れなければ
食べていける
・定年後、大学教員
や学会のボスになれるかも？

専門分野



- ・既存専門分野の知識を学び深める
- ・問題解決を通じて知識/スキルを深める

1918年改正高等学校令

男子の国民道徳を充実させ、高等普通教育を完成することを目的
旧制高校1学年の定員 ÷ 帝国大学入学定員

⇒ 高等学校の卒業証書 + 専攻に拘わらない ⇒ 帝国大学無試験入学
帝国大学への進学保証制度が学生生活を謳歌したエリート層を輩出
(制度設計)

高等学校高等科を分ちて文科及理科とす

人間を2分類

文系; 人間の行動や思考が何らかの形で関わった現象についての学問、
文献などの個別対象や思想などの概念対象を解釈する人文科学
と、社会現象や制度を歴史的、思想的もしくは実証的に解釈する
社会科学など

学問を2分類

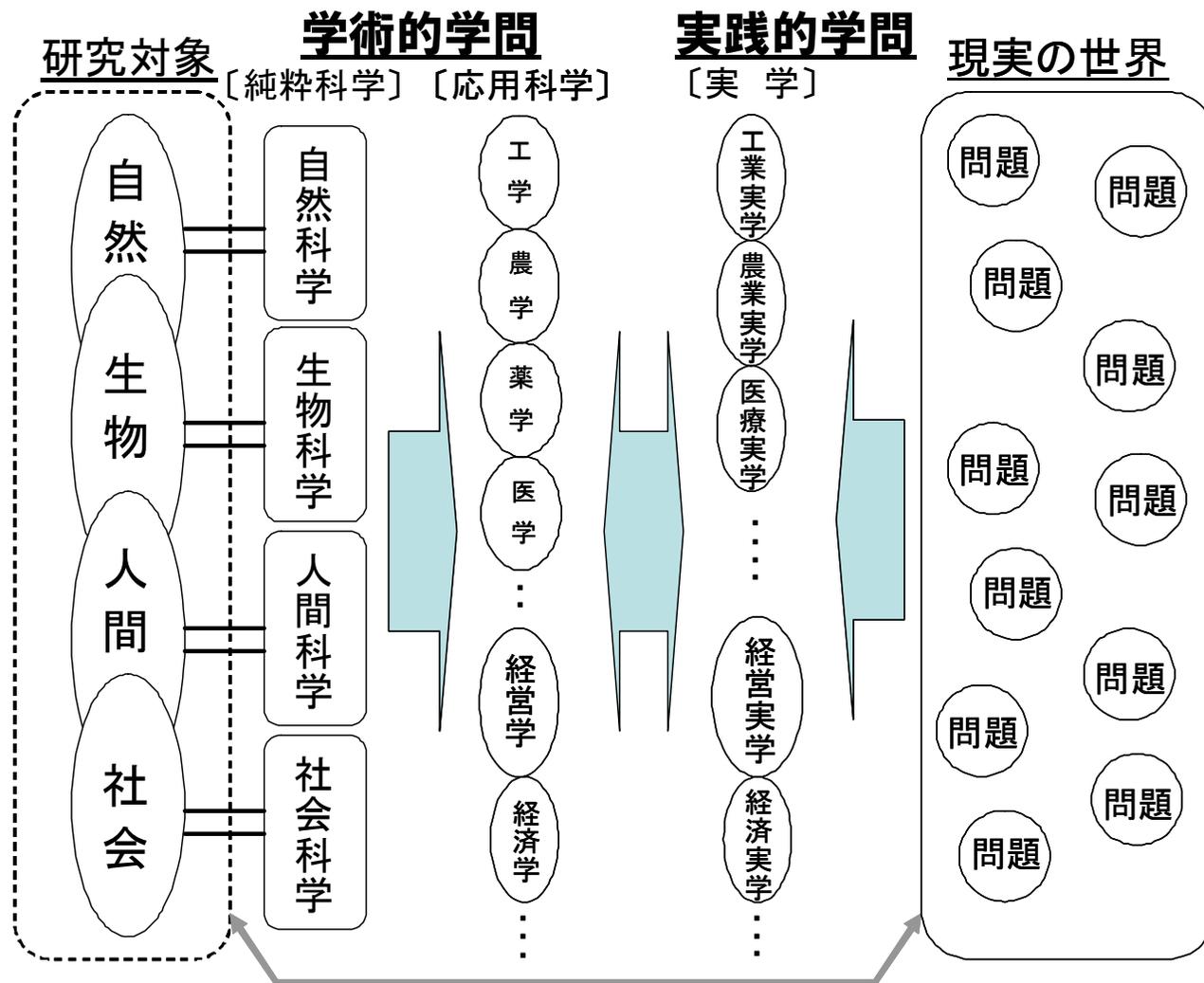
理系; 人間そのものと人間を取り巻く自然全般を、当為的かつ実証的に
研究する学問、自然科学などが当てはめられる

学術的学問は 細分化

実践的学問の位置づけ

〈応用科学=実践的学問 は錯覚?〉

実践的学問は 総合化



知識・技術を
担うのは人間

・学: Gが自然に形成
・実: マルチGを形成

サプライチェーンマネジメント関係者こそ……

☆SCMは企業の基幹業務 それを支えるオペレーションは単なる繰り返し作業ではなく、

「機能実現に必要な実践の最終段階行動」

基幹業務のリスクは当然経営に致命的影響を及ぼす

☆SCMは、現実の問題をトータル(総合的)に捉えて解決し、目的・目標を達成する実践的学問(実学)！

☆そのためには、手段・スキルへの矮小化の拒否、“経営戦略”や“社会工学”との関係の主体的研究、実際に役立つあらゆる“総合的実践知”の体系化に取り組むネットワークの中心的存在を目指すべき！

エリートとは

その組織・社会のため自分の利益と関係なく、
しなければならない・やらざるを得ない・してあげたい
との思いから特定の責務を受諾する人

しなくてもいいのに | だからやるんだ！
バカだねえ！

エリート集団は本来「志」集団＝「志」ネットワーク

エリート集団の利権集団化Protectorをビルトインする必要
(メンバーの固定化阻止／志や理念の継続的確認の実行
／チームワーク／妥当な報酬 / オープンマインド)

講演要旨

3月11日、マグニチュード9.0の巨大地震が東北沖で発生した。地震による津波を想定して巨額の資金を投入し万里の長城とまで呼ばれた海岸堤防もその役割を果たすことはできなかった。また、死者行方不明者3万人の被害に加え、津波による壊滅的被害を受けた福島第一原発では、その後国際標準INESの事故レベル7の放射能漏れが発生し深刻な事態が続いている。が、数十万の被災者は暴発することもなく、海外メディアの称賛を浴びている。〈優秀な一般国民と欧米に比して見劣りするリーダー層〉という構図は敗戦後65年を過ぎても変わらないのであろうか。複雑化し、グローバル化する経営環境の中では思わぬ事故の発生確率も上昇し、組織内のあらゆる活動を全体最適に向かわせる経営は益々困難な状況におかれている、とあってよい。これを想定外の自然災害などとして反省を放棄しようという動きは、まさに思考停止の犯罪行為である。

起こってしまった以上、この経験を前向きに捉えようという様々な試みが始まっている。経営分野でもリスクマネジメントを中心に新たな取り組みが必要であるが、それ以上に経営フィロソフィや経営スタイルの抜本的革新に今こそ取り組むべきではないか、というのが本日のポイントである。我々自身の心の中に長く巣くっている5つの思考癖が閉塞状況の原因であることを認識し、今後の革新方向として3項目(理念経営・実学経営・コアネット経営)を提案したい。超優秀なトップの存在を前提にした、ピラミッド構造による役割展開のシステムティック風経営が、効果的効率的経営を実現するという仮説は、もはや日本だけでなく欧米諸国でも幻想となりつつある。“分業による協業”、や“細分化した後の総合化”という一見ロジカルな響も空しくなりつつある。経営が求めるのは総合化された知恵、実際に役立つ実践知である。現実の問題解決を当事者として担うビジネスパーソンにとって、今後もっとも必要なのは、論理的分析能力をベースにした豊かな構想力、さらに日々進化する情報リテラシーに支えられた人的ネットワークであることに気付く必要がある。