

石島会計メモ

平成25年5月号



中央区日本橋本石町
3-3-15 田所ビル
石島公認会計士事務所
(03)3275-1311
発行責任者 石島洋一

経営塾

～組織はどのようにあるべきか？～

「もしドラ」のドラッカーさん

「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」という小説、TV、映画が一時期流行りました。高校野球部のマネージャーが、経営学の本を読んで得た知識を駆使して弱小野球部を甲子園に導く、というストーリーです。

本の元ネタとなったドラッカー氏は、経営学の父と言われる大家です。そのドラッカーさんは、あるべき組織についてこう言っています。

「完璧な組織構造などありえない。
せいぜいできることは、
問題の少ない組織をつくることである」

今回は、組織のあり方について考えてみたいと思います。

官僚制組織

官僚制組織は、次のような特徴を持っています。

- 重要な決定はすべてトップが行う
- 部下は決められた手順で決められた業務をこなす
- 合理的で、人間性は排除されている



分業が確立されていて、人情は考慮されず、文書でのやりとりが基本。特に「官僚」という言葉のイメージが悪く、どうも冷たく良くない印象です。この官僚制組織については、決まりきったことしかできない・やらない、革新的なものが生まれにくいという批判がありました。

この官僚制組織、果たして悪者なののでしょうか？モノを作れば作るだけ売れる時代には、この官僚制組織は流行しました。同じモノを大量に作るうえでは、決まりきった作業工程が徹底された方が効率良く、官僚制組織がマッチしたからです。

今の時代では、消費者の欲しがるモノが多様化しており、同じモノを大量に作ればよいとは限りませんが、単純作業を管理するには、官僚制組織は有効といえるのです。

有機的組織

前述の官僚制組織は、機械的組織といえます。作業効率のみ考えれば良い、安定的な環境においては適合します。反対に、変化が激しく不安定な環境下においては、決まりきった事しか行わない機械的組織では対応できず、柔軟性が必要になります。そこで適合するのが有機的組織です。

有機的組織は、機械的組織と対照的で、次のような特徴を持ちます。

- 規則は少なく、権限は分散している
- 各個人が共通目標に向かって自発的に行動する
- 水平的な関係でコミュニケーションが取られる



ビシッと上下関係で統制する機械的組織に対し、ゆる〜く横並びで構成される組織が有機的組織です。大幅な権限移譲で組織をフラット（平ら）にすることで、自由な発想、自発的な行動を促し、柔軟性を持たせるのです。変化が激しい時代においては適合します。

これはとても良い体制に思えるのですが、そうとは限りません。逆に柔軟すぎてコントロールが効かず、非効率になってしまうことがあるのです。たとえば、工業製品の製造ラインで自発的に動かされてしまえば、工程がぐちゃぐちゃになり、納期に予定数量が製造できないとなつては、支離滅裂です。

コンティンジェンシー理論

何やら難しそうな名前ですが、漢字で書くと「状況適合理論」です。要は、「状況に合った組織を作りましょう」ということです。

前述のとおり、官僚制組織のような機械的組織も、フラット化された有機的組織も、一長一短あり、状況や条件に応じて使い分けるべきことなのです。どうしても、組織というと枠組みづくりであり、一旦決めてしまうと固定化されてしまいがちです。しかし、環境は常に化するわけですから、最初は適合していた組織が、後で合わなくなってしまうことはあるし、むしろ普通なのです。

環境に合わせた組織を作る一方で、組織によって環境が変わることだってあります。いずれにしても、環境と組織が合っているかを見直すことが必要なのではないでしょうか。

冒頭のドラッカー氏の言葉を見直してみましょう。

「完璧な組織構造などありえない。
せいぜいできることは、問題の少ない組織をつくることである」

何とも含蓄のあるお言葉ですが、「組織は絶対的なものではない。常に最適な形を考え見直すことが必要だということを頭に入れておきなさい。」と言われていたような気がしました。



組織は会社特有のものではなく、スポーツのチームであったり同窓会の企画グループであったり、私たちの生活どこにでもあるものです。自分の属する「組織」の在り方について一度考えてみると面白いかもしれませんね。

(文章 石島慎二郎)

A friend in need is a friend indeed

英文のシャレ？

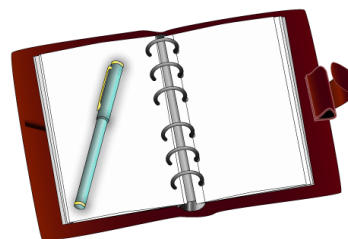
今月の三面は「英会話教室」です（笑）。

英語が全く苦手な私は、先日、「大人の基礎英語」という番組を見ていました。もともと学校の「英語」は得意科目のはずだったのですが、全く英語の必要のない人生を送っている間に、英語力はどこかに吹き飛んでしまいました。

そのテレビで紹介されたのが、A friend in need is a friend indeed という文章でした。“in need”と”indeed(まことに)”がシャレっていて、私の好きになりそうなフレーズです。

文章で見るとその意味はわからなくはないのですが、音声ですと早い発音だったので、最初は全くわかりませんでした。解説を聞いてわかりました。つまり「まさかの時の友こそ真の友」だったのです。

日本語にしてみると、なんだか懐かしい言葉です。そういえば、最近あまり聞かなくなった言葉かもしれません。でも、人生を振り返ってみると自分はずいぶんと友達に助けられたな、と思い返しました。



集めてもらった献血手帳

私は父親を19歳の時に亡くしています。直腸癌でした。父は47歳で若かったですから、癌の進行が早く、父が苦しんだのをよく覚えています。

輸血が大量に必要となり、当時は献血手帳が必要になりました。その時に、懸命になって献血手帳を集めてくれた友達が、秦野の小・中学校の友達であり、高校時代の友達でした。ワンゲルをやっていた友人などは、部をあげて集めてくれました。大量に集められた赤色の献血手帳を見て、友情のありがたさを感じ、涙が止まりませんでした。

父は、輸血の甲斐もなく、その後、半年経った頃に亡くなりました。

我が家は今後どうなるのか、不安はあったのですが、若かった私は余り危機

感を持っていませんでした。母親が明るい性格で、その母を見ていたら、生活はそれほど苦しくないのだろうなどと甘く見ていたのです。

でも、そんな訳はありません。生活は相当苦しかったと思います。

クリスマスのプレゼント

父が亡くなって一月ほどたったクリスマス・イブでした。

小さい頃ならサンタクロースのプレゼントがものすごく楽しみな宵も、その年ばかりは寂しく過ごしていました。

夜、8時頃だったでしょうか。

家の外でなにやら声が聞こえるのです。窓を開けてみました。

なんと聖歌隊でした。私の友人が中心となって結成した聖歌隊の一行が私の家に来てくれたのです。そして、一家の大黒柱を失った私たち家族のために賛美歌を歌ってくれていたのです。

声がきれいだったこと以上に、寒空の中で歌う人達の吐く息の白さとローソクの炎の赤が印象的でした。「ありがとう、ありがとう…。」何度「ありがとう」を言っても言いたりませんでした。

でも「ありがとう」の私の声は涙の中に消え、聞こえなかったかもしれません…。人生の中でジーンとくる一コマでした。



同窓会の幹事という仕事

私は今、小・中学校、高校、大学とすべての段階での同期会の幹事をしています。それが趣味みたいなものです。その仕事に費やす時間もかなりあるのですが、でも結構楽しんでいます。

好きで幹事を引き受けていることは確かですが、それ以上に上記のような友達に感謝すべき出来事があったことが、私を幹事の仕事を走らせているのでしょう。多くの友達を持てることは幸福なことです。

献血手帳はまさに血の通ったお付き合いを教えてくださいました。聖歌隊の歌は苦しい時に、しかも寒いクリスマスの夜だったからこそ、余計に暖かみを感じることが出来たのかもしれません。友達って、本当に良いものです。

もう、覚えました。

A friend in need is a friend indeed