

「具体⇄抽象」PJ 報告③組織の実態

企業経営漫談士 岡野実空

「具体⇄抽象」能力の解説と、その低下による社会的な影響を確認した前回のコラム。今回はそれに続き、皆さんが所属する組織におけるその実態を階層別に考えます。まずは経営トップ層、次には各現場、そして最後はそれらのパイプ役であるミドル層で、いま実際にどんなことが起きているのかを確かめ、その問題点を明らかにします。

その1: 経営トップ層

明治維新以来、我が国の多くの組織トップが果たしてきた役割を一言でいえば、『脱亜入欧』の具体化。太平洋戦争後は『入米』に変わったものの、その150年をつうじ、それとは異なる独自の「思想」をもった経営者は、むしろ例外的な存在でした。

実際彼らの大半は欧米から技術や経営手法を導入し、その改善を重ねつつ事業を推進してきました。また戦後は軍事以外の技術革新に軸足を移し、数多くの新規事業を育てました。そこでは雇用を守りつつ旧来の事業から撤退する余裕もあり、その「日本的経営」は一見盤石に見えたのです。

しかしそれを可能にした多くの前提が崩れて、すでに30年余。その間、各組織の優劣を分けたのは、古き良き時代との決別。その幻想を捨て、組織の「理念」を見直し、新世紀の社会のニーズ探索に向け「試行錯誤」を重ねることでした。そしてその思考の核は、「具体⇄抽象」能力だったのです。

その2: 各社の現場

一方各社の現場で、その能力の劣化が最も早く見られたのは、「作業マニュアル」において。担当者たちが徐々に文章を読み取れなくなり、イラストや写真入りが一般的に。またその主従逆転に伴い、文章が激減。それでもなお作業の流れがつかめないと、ビデオなどの動画に移行し始めたのは前世紀末でした。そして今世紀に入り、文字だけのマニュアルは一気に絶滅危惧種となったのです。

さて上記現象の反動は、各現場で「応用力」の低下となって現れました。いきなりビジュアル情報ばかりを得て、その大本にある「前提」や「原則」など(抽象)とは疎遠になるため、そこに戻って考える必要のある、「例外」などには全く対応できません。個別作業の「分かりやすさ」(具体)ばかりを重視し、「具体⇄抽象」能力の訓練を蔑ろにしたため、「応用」を考える力を失ってしまったのです。

『三々な経営』

0-9 ダメ企業の特徴②不振企業の特徴

『四字熟語』で考える経営戦略

Y-09 「実践計画」を考える・その2

YF-10 情報・その1

その3: ミドル

それによって頻発するようになったのは、現場の「同じ」ミス、トラブル。しかし個別の事象を束ねる「種類」という概念をもたないため、当人たちに「同じ」ミスを繰り返しているという自覚はありません。そんな現場を懸命にカバーしてきたのが、現場のミドルやベテランたち。彼らはその事態を豊富な経験で補い、何とか対処してきたのです。そして近年、その緩衝材となっていた旧世代の大量退職は、各企業におけるトラブルの頻発として、上記の問題を一気に露出させることになりました。

また組織ミドルの関心を現場の日常業務中心にさせていたことの、もう一方のツケが出るのは主にこれからです。それは今回の冒頭に書いた、現トップ層の弱点である「戦略」的な思考を補助する立場から、ミドル層を遠ざける要因にもなりました。そして「具体⇄抽象」の訓練の場をつうじて、経営への当事者意識を高めるとともに、その中から適格者を見出す機会を減少させてきたのです。

コロナ禍は社会だけでなく、企業の「格差」問題も浮き彫りにしました。いま停滞する多くの企業で起きていることは、以上のような「マネジメント＝コミュニケーション」とは真逆の現象です。

組織の「相乗降下」を防ぎ、本来の「相乗効果」に引き戻す王道は、「具体⇄抽象」能力の強化にあり。

次回はその前に、コミュニケーションの阻害要因の全体像を考えます。

2021年10月18日 実空