



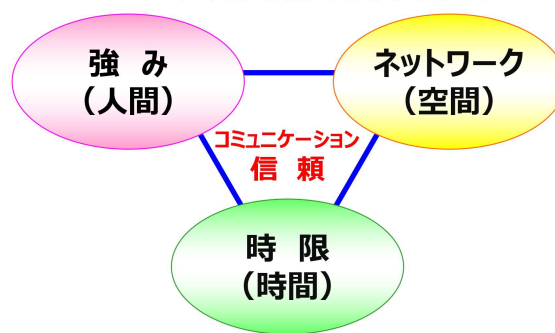
「知識社会」に対応する企業組織

企業経営漫談士 岡野実空

企業の経営組織が作り出すのは、いわゆるモノやサービスですが、顧客が実際に買うのは、それらが生む「価値」や「効用」。また競合する商品の中から選ばれるポイントは、顧客が認めるその「差」です。したがって企業の利益は、その「差」を生み出す「やり方」や「コツ」という「知識」によって生まれ、その持続や一新が企業の将来を決めることにもなります。

今回のコラムは、その「知識」を生み出し続けることができる組織の条件を、人間、空間、時間、という「三間」軸から考えます。

KM2-5 「知識社会」に対応する組織



軸1: 人間「強み」

均一な人間ばかりが集まり議論しても、得られる「知識」は質量ともに一定。個々が異なる「知識」を持ち寄り、切磋琢磨してこそ「相乗効果」が生まれます。しかしいまだにそれを理解していないのが、大半の学校。相変わらず没個性の作業ロボット予備軍を育て、社会に送り出し続けています。

企業はその残った「個性」の芽を見つけ、それをうまく育てて、職業人が持つべき「専門性」に結びつけなければなりません。変化の激しい現代、既存事業の刷新や、新たな事業の創出につながる社員の育成において、ミドルが果たすべき役割は重大。また皆さん自身もまったく同様で、自らの「強み」としての「個性」を磨き続けなければなりません。

軸2: 空間「ネットワーク」

上下の「情報伝達」を主目的にしたピラミッド型組織から「知識」は生まれません。その創出には、上記の「強み」をもつ人間のタテ・ヨコを越えたつながりが必須です。それはまた、組織内だけでなく社内外にも関係していなければなりません。

30代後半の SEIKO の課長時代、同世代ですでに役員だった CASIO の H 氏と外部セミナーで同席する機会があり、お互いの「デジタル腕時計」の開発体制の話になってびっくり。すべて内作を前提にしている SEIKO に比べ、彼らは「液晶」の専門家の人数がわずかに10分の1だったからです。その代わり、外部の専門家とは強力につながり、最新の情報を漏らさずマークしていることを聞き、現代の「オープン・イノベーション」を先取りしたような、内外関係のマネジメント力の高さに驚いたことを、昨日の出来事のように覚えています。

軸3: 時間「時限」

「知識」がどんどん陳腐化するいま、それを生む組織も「時限」で構成されなければなりません。期限になったら一旦停止し、それまでの成果を確認。そして継続するならば目的をリセットし、メンバーも再考しなければなりません。このように、「知識」を生むための組織は、プロジェクト型が必然。またその期間は、生み出すモノやサービスのライフサイクルに合わせて設定し、選択肢の多様性を確保するため、ときには複数の同時並行も必然です。

前世紀後半、苦戦する我が国電機メーカーの中で唯一気を吐いていたシャープを牽引していたのは、組織横断の「緊急プロジェクト」。通称「緊プロ」は、以上3つの条件を満たし、「知識」を生む組織の見本として一世を風靡しました。そのシャープの凋落は、組織の側面から見れば、「緊プロ」の劣化。メンバーが固定化し、ネットワークが広がらずに内向きになり、そして目的のリセットがされないまま、だらだらと継続した結果。その後の惨状は、皆さんすでにご存知のとおりです。

現代の「緊プロ」は、「インターネット」革命のおかげで、もはやリアルな組織にこだわる必要はなくなりました。既存の組織の上に、新たな「知識」を生む仮想の組織を重ね機能させられるか否か？それはメンバー間の「信頼」と「コミュニケーション」の賜物。"Management means communication"という至言は永遠に不滅です。

2019年8月6日(初出平成30年6月18日) 実空