

理念を
創造し、共有する
には

> > >

ピラミッドにネットワークの良さを いかに取り込むかが企業の課題

「今の企業組織の課題は、ピラミッド型にネットワーク型の良さをいかに取り込んでいくかということでしょう」と、内省と対話によるリーダーの成長、組織開発などを研究する、香川大学大学院地域マネジメント研究科准教授の八木陽一郎氏は言う。

20ページの図表は、構成員が9人のピラミッド型組織とネットワーク型組織を比較したものだ。ピラミッド型の構成員を結ぶ情報経路の線は8本であるのに対し、ネットワーク型は36本にのぼる。情報伝達コストが高かった時代は線の数大きな問題となるが、ITの発達でそのコストが非常に低くなると、線の数を増やしてもコストはあまり変わらなくなる。ネットワーク型が、「割に合う」ようになるのだ。

ネットワーク型のピラミッド型に対する利点は、情報の伝達がピラミッドを上下しなくて済む分、速くなること。そして一人ひとりの情報源も多くなることだ。「組織に起こったある問題について、ネットワークのみんなで考えることも容易になります」

多くの情報を迅速に集めやすく、またみんなと一緒に

考えることも容易になれば、多様なアイデアも出てきやすくなる。新規事業プロジェクトなどがネットワーク型で実行されることが多いのは、これらの理由からだ。

理念・ビジョンを対話で創造しないと
「船頭多くして船山に上る」になる

創造的に見えるネットワーク型組織だが、舵取りを間違えれば混乱ばかり増すことになる。メンバーが各自情報を得てそれぞれに方策を考えると、意見が合わず対立が起こったり、それぞれが自分のプランを実行しようと「船頭多くして船山に上る」になったりすることがあるのだ。

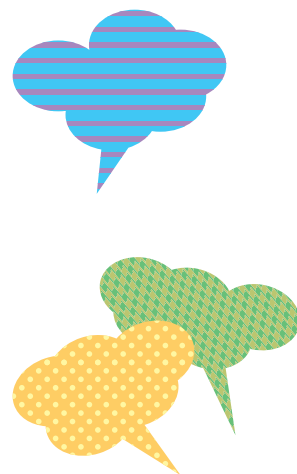
ここで注目されるのが「対話」ということになる。ネットワーク型組織で何を目指すのか、そのために自分は、自分たちはどちらに向かっていくべきなのか。対話を通じて互いの思いや状況をよく知り、向かうべき方向性、つまり「理念やビジョン」を共に創り出す必要がある。そういう対話を重ねておくことが無用な対立や「船頭多くして……」を未然に防ぐ。「ネットワーク型組織を創



八木陽一郎氏

香川大学大学院
地域マネジメント研究科
准教授

Yagi Yoichiro 慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程修了、博士（経営学）。専門は組織行動学。広告代理店勤務などを経て、2007年から現職。内省と対話によるリーダーの成長、組織変革、組織開発などを研究している。NPO法人ソーシャルベンチャーズ四国を創設、理事長を務める。



造性豊かにしていくカギが、良質な対話だといえます」

対話を通じて理念やビジョンを一から創造できる場合はいいが、企業には既にそれらが存在している場合がある。そういう場合も、対話の活用で道筋が見えてくる。

「『成長したい』『学び続けたい』など、人には誰もが共感しやすい、あるべき姿があるものです」。働くとはどういうことか？ 働きがいのある職場とは？ といった問いについて対話を深めていくと、そうした共感しやすいあるべき姿が共有できるようになる。「そのあるべき姿と、従来からある理念の共通項を探っていけばいいのです」。たとえば、「水道哲学」の背景にある松下幸之助の豊かさに対する考え方を学び、自分たちの考える豊かさとの共通項を探っていくといったアプローチだ。

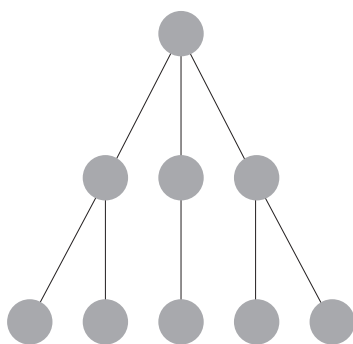
ここまでネットワーク型組織を中心に話を進めてきたが、「企業にはピラミッド型組織の要素も必要」と八木氏は言う。定型的な仕事を判断のぶれなく、速く処理するためにピラミッド型組織は有効であり、そうした性質

の仕事はたいていの企業に存在するだろう。ROE（自己資本利益率）を高めるため各部門の業績をしっかりと管理するといったことも、ピラミッド型のほうが進めやすい。一方で、新しいものの創造にはネットワーク型が有効だ。「経営陣やマネジャーには、2つの型の組織の往来が求められるようになってくるのです」

怒りや威圧をコントロールしないと 対話の場に人は集まってこない

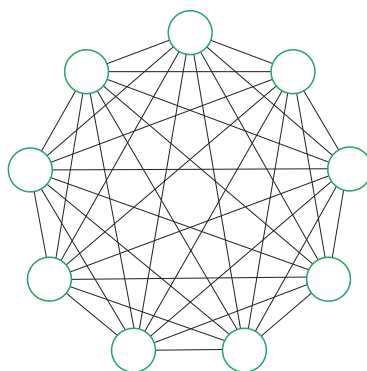
ネットワーク型組織がうまく回っていくには「この場にいると自主性が発揮できる」「参加していて楽しい」といった、メンバーの内発的動機づけが必須になる。強みを伸ばしていくポジティブ・アプローチや、聴くことを、話すことと同等かそれ以上に重視する傾聴などを対話の場で実践するほか、「上から下への怒りや威圧など、ピラミッド型ではそれなりに許容されやすかった感情を、うまくコントロールすることが求められます」。怒りや

● ピラミッド型組織とネットワーク型組織



線は全部で8本

情報をトップに集中
情報処理の負荷が低い



線は全部で36本
(4倍以上)

情報を全体に分散
情報処理の負荷が高い

理念を
創造し、共有する
には

ピラミッド型の情報経路は8本なのに対し、ネットワーク型は36本にのぼる。情報のやりとりは素早くなるが、処理の負荷は高くなる。

出典：八木氏提供の資料を基に編集部作成

威圧で対話の場が楽しくなくなれば、あっという間に人は寄りつかなくなるだろう。

ネットワーク型組織活性化のカギを握る対話だが、「日本人の、とりわけ経営陣やマネジャーがうまく対話を成立させるためには、乗り越えなければいけない数多くの壁がある」と八木氏は言う。右の図表は、ポジティブ・アプローチによる組織変革手法を紹介している、高間邦男氏が作成した「日本人の話し合いのプロセスマップ」だ。図のいちばん下、「仮説保留」「創造的探求」までいけば、深い対話が成立した状態。左側に並ぶ「服従」「妥協」「対立」などは、対話に至らずに陥る問題状況だ。

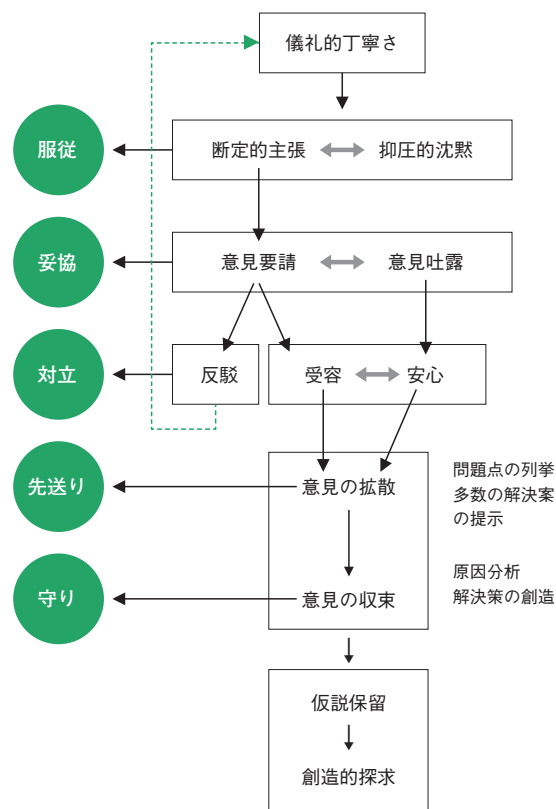
服従、妥協、対立、先送り、守り…… かくも成立しにくい、日本人の対話

もともと日本人は、話し合いの場には「儀礼的丁寧さ」をもって臨む人が多いが、なかなか本音は表さない。威圧的な上司に多いのが「断定的主張」で、部下はこれに「抑圧的沈黙」で耐える。たまには本音を聞かせてほしいと、上司が「意見要請」すると、ようやく部下は「意見吐露」する。だがそれに上司が「反駁」すれば、部下は「儀礼的丁寧さ」に戻るか「対立」することになる。

反駁しないで出てきた意見を「受容」すると、ようやく部下は「安心」し、多数の声が寄せられることになる。だが今度は声が多すぎ、「意見の拡散」状態に。考えられる解決案も多数となり、とても実施できないと「先送り」になる。とりあえずの落とし所で「意見の収束」にしてしまうと、後で不満が出て、「一度話し合いで決めたのだから」と、上司は「守り」に入ってしまう——。これだけの障害を乗り越えて、ようやく対話にたどりつくことができる。

八木氏は最近、中小企業の経営者を対象とした調査を実施した。「多くの経営者は、どうも取締役さえ信頼していない様子が見て取れました」。「結局頑張っているのは自分だけ」と、部下の行動や意見を信頼せず、怒りと威圧で乗り切ろうとしてしまう。これでは「意見の拡散」

真の対話に至るまでの道程



日本人がうまく対話を成立させるには、数多くの壁を乗り越えなければならない。いちばん下の「仮説保留」「創造的探求」までいけば対話が成立した状態。壁の乗り越えに失敗すると、「服従」「妥協」「対立」などに陥ってしまう。

出典：高間邦男「日本人の話し合いのプロセスマップ」

にさえたどりつけないだろう。

だがそんな経営者でも、「部下がそうな原因は、あなたにもないだろうか」「感謝できることはないだろうか」と問いかけて内省を深めていくと、部下の見方が大きく変化してくるという。部下を信頼し始めた経営者は、対話の場への臨み方も変わってくる。「安心や楽しさのある対話の場を用意するようになり、自由闊達なムードの維持に努めるようになってくるのです」。ピラミッド型とネットワーク型の往来が必要な経営陣やマネジャーには、こうした姿勢が求められるのだろう。