

### 改革とコミュニケーション：『組織を変える<常識>』（中公新書, 2005年）補遺

ENTA, Yushi / 遠田, 雄志

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

43

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

121

(終了ページ / End Page)

130

(発行年 / Year)

2006-07-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007228>

(研究ノート)

## 改革とコミュニケーション —『組織を変える〈常識〉』(中公新書, 2005年) 補遺—

遠田 雄志

信じるところに現実があるのであって  
現実決して人を信じさせない

太宰 治

### 第1節 改革

#### 古代ローマ帝国はなぜ滅びたのか

あの栄華を誇った古代ローマ帝国はなぜ滅びたのか。答えは簡単だ。改革に失敗したからである。古代ローマは軍事力を増強し版図を拡大することによって帝国を繁栄させるという常識をもっていった。しかし、豊かな領土がいつまでもあるわけもなく、やがてこの常識が通用しなくなる時が来た。なのに、この常識にいつまでもこだわっていたためにさしもの巨大帝国も崩壊したのである。つまり、常識の更新という組織改革に失敗するといかなる組織も滅亡を免れえないのである。

#### 組織の常識

組織では、外部・内部問わず入ってくる情報や種々の出来事をどう判断すべきか、そしてどのように対処すべきかという、いってみればその組織固有の認識や行動の安定した枠組みをメンバー全員が共有している。だから組織としてのまとまりを維持し、協同してクルマを生産し続けたり、戦争をすることができるのだ。そういう枠組みを私は組織固有の「常識」と呼ぶ。

その常識は、組織が現在かかっている環境に対応して形成され保持されているものである。したがって、環境が大きく変わった場合、それにともない常識も変わっていかなければならない。クルマに対する社会やユーザーの目が最近厳しくなっている。自動車会社は、こうした環境の変化に対応して、その常識を公害や資源それに安全にいつそう配慮したものに变えていかなければならない。

#### 環境変化の気づき

組織はこれまでの常識にしたがって様々な事柄を処理したり、計画を立てて実行に移す。するとある結果が出る。それが常識の範囲を超えた、いわゆる“想定外”の結果であったとする。しかも1度ならず、何回も想定外の結果が出てくる。あるいは、似たような考え方や仕事のやり方をしていいる組織が予期せぬ事態に陥ったことをあちこちで見たり聞いたりした組織は「もしかしたら環境が変わったんじゃないか」と不安を感じる。これが環境変化の気づきである。

しかしこの環境の変化は組織全体で気づくわけではない。多くの場合、一部の人のみが気づく。企業であれば「どうも最近売れ行きがかんばしくない」とか「お客さんの反応がいまいちだ」と感じている営業マンが「お客さんの嗜好が変わってきているんじゃないのか」と気づく。あるいは、社長が下から上がってくる数字をみて「どうもうちのビジネス環境がこれまでとは違ってきているな」と気づく。いずれにしても、そうした一部の人たちが環境の変化に気づき始める。

#### 常識と互解

そうした“変化に気づいた人たち”はやがてこれまでの常識に目を向けるようになる。そして、例えば「どうやらわが社の仕事のやり方は時代に合わなくなっているようなので、もう少し若い人の考えを取り入れるべきだ」と考え始めたりする。

このように組織の皆が信じてきた常識とは違う物の見方、行動の仕方が、そうした敏感な人たちによって次第に組織のあちこちで形成され、広がる。とはいえ、それは常識のような組織全体で共有されているものではない。あくまでも仲間内で相互に共有された理解である。私はこれを“常識”に対して“相互理解”略して“互解”と呼ぶ。

環境が変化すると、従来の常識とは違った見方・行動の仕方つまり互解が、一部の人の間で形成され広がっていく。この互解がだんだん力を得てくると、これまで皆が依拠していた常識の信頼性が徐々に失われ、ついに常識は互解の新鮮な力の前に変更を余儀なくされる。やがて、再び新しい常識が生まれる。それとともに組織は世界との関係ひいては自らのかかわる環境を一新し、組織自身を再生するのである。例えば、ある目魚屋が鮎屋になったとする。これを小むずかしく言うと、魚屋が、常識の更新にともない地元民との関係、鮮魚の売買から旨い鮎のそれに変えて、自らのかかわる環境を店頭で魚を買い求める主婦から店を鮎をつまむ家族連れやOLに一新することによって、店を繁盛させようとしたものと分析できる。

組織の改革とは、「常識の更新」をとこなうこのような大仕事なのである。

### 組織のかかわる環境の成長と衰退

常識は組織のかかわる環境に対応したものである。新しい常識が適切でその上皆が常識どおりに行動すれば、組織のかかわる環境は無事成長していく。転業した鮎屋の場合、適切な常識にそって皆が一生懸命働けば、鮎をつまみに飲み食いする旦那衆や会社関係の人たちの来店が徐々に増えていく。

組織のかかわる環境の成長過程の初期段階は組織にとってきわめて重要で少しの油断も許されない。なぜならば、組織のかかわる環境が成長軌道に乗るかその前に失速してしまうかは、この段階で決まるからである。先程の鮎屋が繁盛するか否かの大半はこの立ち上がりの成否にかかっている。

組織のかかわる環境が成長過程をたどっているときは、常識と環境とが互いに適合しているので、皆が常識に従って仕事をすれば想定外の結果はあまり生じなくなる。そのため、互解の形成が少なくなり、常識の信頼性が高まっていく。そして信頼されていく常識が今度は組織のかかわる環境の成長を促進する……。

成長ゆえの衰退か、やがて組織のかかわる環境の成長を支えてきた資源が枯渇するにしたがって環境が衰え始める。鮎屋の場合、お客の財布の紐がきつくなったり、嗜好が変わったり、あるいは

ライバル店が近くにできたりして、やがて来客の数も次第に落ち始める。

組織のかかわる環境が衰退過程に入ると、これまでの常識どおりにやっても、想定外の結果が生じるようになり、常識の信頼性も下がる。そして信頼性の下がった常識が今度は組織のかかわる環境の衰退を促進する……。こうして、ついにその常識の見直しを迫られるようになる。このように常識と組織のかかわる環境とは良くも悪くも相互に強化し合っているのである（図1参照）。

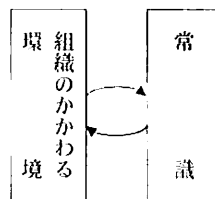


図1 常識と組織のかかわる環境との関係

### 変わりがたい常識

ところが常識はそう簡単には変わらない。まず、常識は組織の全メンバーが共通してもつ認識と行動の安定した枠組みで、これは、ルールや法律、しきたりあるいは習慣といったいわば耐久力のあるものに具現化されている。

その上、そうしたものに反した行動をすると組織の名のもとに罰せられる。つまり常識は組織によって公的に権威づけられてもいるのである。しかもその権威は時間をかけて確立されたものなので、ちょっとやそとで揺るがない。それゆえ常識が組織のアイデンティティーの源泉になっている。そのような常識が年中変わっていたりすると、組織のアイデンティティーがふらついてしまったり具合が悪い。改革がスムーズに進まないという背景には、こうした常識の性質がある。

また、人間には慣性というものがある。人はこれまでどおりやってみて思ったような結果がでないからといって、すぐにはいままでのやり方を変えはしない。「何かの間違いかもしれないからもう一度これまでどおりやってみよう」と考える性向がある。これを「常識への差し戻し力」と呼ぶが、その常識が信頼され権威づけられているほど、常識への差し戻し力も大きくなり、互解が生まれにくくなる。

次に、常識に対立する互解が生じたら、それがすぐ常識を揺るがすようになるかという、そうではない。互解が生じたらそれをチェックする機能が組織のなかで働く。これは常識批判の波に対する防波堤のようなものなので、私はこれを「常識批判の防波力」と呼んでいる。この力も、常識が権威づけられていればいるほど大きくなり、常識の更新、つまり改革が抑えられるのである。組織の常識につきまとうこうした傾向を、経営学では「適応は適応可能性を排除する」という。つまり常識がこれまで見事に機能していればいるほど、そのことが足かせとなって変わろうとする力を排除する。まさに「成功体験の呪縛」である。

組織の改革とは、このように変わりがたい常識を変えろという元々困難をとまなう仕事である。たとえていえば、改革とは組織を舞台に演じられる常識と互解のドラマのようなものなのだ。

## 第2節 コミュニケーション

### さすがは森鷗外

今日情報社会といわれているが、この「情報」という言葉は、インフォメーションという英語に、明治の文豪森鷗外がつけた邦訳とされている。この訳が、組織というものを考えたとき、実に絶妙なのだ。

組織は孤立した個々人の単なる群れではない。それは、見えざる絆で結ばれている人々の集団である。そして、その絆はコミュニケーションによって作られもし、失われもするのである。夫婦もコミュニケーションが間遠になると危機となり、それが途絶えると互いに「内の人」でなくなる。

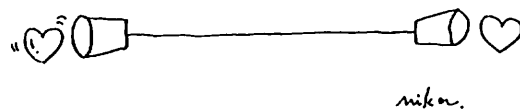
### 「情」と「報」

コミュニケーションというと、とかく出来事や情報を歪みなく効率的に伝えることと考えられてきた。ところが、コミュニケーションを絆づくりとして捉えるとき、この何気なく使われている「情報」という言葉のスゴさが改めてわかる。

「情報」の「情」は情熱や人情というように、人のフィーリングの部分の指している。それに対して「報」は報道や報告というように、事実を伝えるという意味がある。つまり「情報」とはフィー

リングとファクトという、ある意味で相反する2つのDを融合した意味深い言葉なのだ。要するに、情報という言葉はコミュニケーションでは、ファクト(事実)のみならずフィーリング(情緒)のやりとりも大事だということを暗示している。

そうだとすると、合理一点張りで事実を効率よく共有するコミュニケーションは“絆づくり”という点で不十分である。組織のコミュニケーションというからには、論理性や効率性を多少度外視しても情や気分の面でも共有できるものでなければならぬ。



### 3つの障壁

そうした組織のコミュニケーションに対する障壁が少なくとも3つある。

そのうちの 하나가、組織の「隠蔽体質」である。隠蔽とは都合の悪い事実を「報」らせずに隠すことである。歪められた現状認識のもとでは、実りある話し合いはあまり期待できない。

二つ目は「権威主義」である。権威主義とは組織の階層性に起因するもので、上下関係が強固な組織ほど、上司にはもちろん同僚にもものを言うにくいという状況が生まれる。そのため、互いに「情」の面で“気の合った”仲間が出来にくく、人間関係が閉鎖的となる。このようなところでは、誰かが想定外の結果や法に触れるような行為を目撃してもそれを他の人となかなか共有できず(これが内部告発の温床となる)、組織としての環境変化の気づきが遅くなったり、コンプライアンス(法令遵守)の気風が希薄になり、罪悪感がマヒしたりする。

三つ目は「傲慢なトップ」である。傲慢なトップとは、人に意見を言わせなかったり、異論に耳を傾けないようなトップをいう。このようなトップが君臨する組織では、イエスマンや〇〇チルドレンが跋扈するようになり、多くの組織メンバーにとって感「情」的に“気に入る”組織ではなくなり、そこでは健全な帰属意識が培われない。帰属意識が希薄だと、組織に対していろいろ感じて

もそれらは、往々にして飲み屋での愚痴や放言のように無責任なものになりがちとなる。逆に帰属意識が熱すぎると、ひいきの引き倒しで、その組織の弱点や悪いところが見えなくなってしまう。

### コミュニケーションは大事

コミュニケーションの問題はコミュニケーションによって解決される。その手軽なのがコミュニケーション（飲み会）である。確かに飲み会は時間やお金それに健康という点で非合理とも見えるが、その非合理ゆえに「情」のコミュニケーションが逆に深まったり、意外な絆がうまれたりもするだろう。また、皆が袴を脱いでくつろぐ飲み会では、人間関係が開放的になり、次第に自由にものが言えるようになるかもしれない。そうした雰囲気こそ「報」らされる事実や本音の類は決して少なくない。

同様に、会議もコミュニケーションという点から見直してみたらどうだろうか。会議が評判が悪いのは、それがもつばら意思決定という点から捉えられているにもかかわらず、そこで期待されるような意思決定が下されることが少ないからである。

もとより、会議では公的な事実が「報」られ、それにもとずいて決定が下されることになっているが、その過程で出席者の中で「情」が微妙に取り交わされたり、絆が確認されあるいは形成されたりするのである。会議とは公で重要なコミュニケーションの場なのだ。さすれば、「会議にわずかばかりの酒を！」という提言もあながちナンセンスではなかろう。

### 2つのコミュニケーション

かといって、「絆づくりだ」と称して飲み会ばかりしてはならない。組織というからには、その絆が協同行動をしかも持続的なそれを可能にするものでなければならない。そうした絆は、簡単には変わらない認識と行動の枠組みを皆が共有することによって生まれる。

このように組織の皆が、たとえその顔ぶれが変わっても揺らぐことなく共有し続ける認識と行動の枠組みが組織の常識である。それに対して、組織の一部の仲間だけで共有する認識と行動の枠組

みが相互理解、略して互解である。そして、常識の共有も互解のそれもコミュニケーションによって行われるのである。

しかし、常識のコミュニケーションと互解のコミュニケーションとは異なる。常識は組織に権威づけられているものなので、組織の公的な関係を反映した人間関係のもとで共有される。例えば新入社員に「この会社ではこう処理することになっているのだ」と上司が教えたり、サークルであれば先輩が後輩に、社会であれば大人が子どもに、家庭であれば親が子に教える。ありていにいえば、上下関係で強引に「よそはともかくうちの常識ではこうなっているのだ」と教え込む。こういう組織の公的な関係を反映した人間間で行われる常識のコミュニケーションの代表が「教育」である。

それに対し、互解は仲間内での「うちの会社最近おかしいよね」と言っただけの不安をきっかけに、互いに意見を述べながら納得づくで形成される。したがって、互解はあまり権威的ではない。そのため、常識のコミュニケーションとは違い、互解は組織の公的な関係を度外視した、私的で対等な人間間で形成されるものである。この同志的な関係で形成され広められる互解のコミュニケーションの代表が「会話」である。

もとより、教育も会話もともに、組織のコミュニケーションである。したがって、いずれにおいても「情」と「報」の両面に配慮したものでなければならない。とはいえ、教育は、“その”組織の常識を理屈めきで教え込むコミュニケーションなので、そうした強引さを補うために教える側の、たとえば人柄や熱意といった「情」の面がどちらかといえば重要となる。金八先生と暴力教師はコインの表と裏なのである。

それに対して、会話は基本的には誤解を同志的な人間関係のもとで納得づくで形成し広めるコミュニケーションなので、たとえば、事実、証拠あるいは理屈といったいわば「報」の面が重視されることが多い。

とすれば、これら2つのコミュニケーションの混同はなるべくなら避けたい。とりわけ、組織の常識を新参者に教え込むのに会話というコミュニケーションを用いる誤りは避けなければならない。今日の若者の言動がしばしば問題となるが、その

原因の一つにこのコミュニケーションのミスマッチがあるのではないか。そういえば、新参者に常識をおしつける“箠”なる言葉が最近聞かれなくなった。

## 2つの異常集団

「組織のコミュニケーションに教育と会話の2種類ある」との考え方のメリットはなにか。これまでのように組織のコミュニケーションを一括して考えていると、コミュニケーションがありさえすれば組織は安泰とされた。

しかし、コミュニケーションに2種類あるとすると、そうは単純には言い切れなくなる。組織にコミュニケーションがたとえあったとしても、そのバランスが問題となるからである。つまり、公的コミュニケーションとしての教育が過剰で会話を抑圧するようになると、組織は常識というタガがきつ過ぎて窮屈ないわば体育会的集団になろう。他方、私的コミュニケーションの会話が過剰で教育がおろそかになると、組織は常識というタガが弛んだいわば同好会的集団となってしまうだろう。私は、タガがきつくてコントロール過剰の前者をセレモニー型異常集団、タガが弛んでコントロール不在の後者をフェスティバル型異常集団と呼ぶ。

## 第3節 トップの役割

### 小泉総裁は自民党をぶっ壊したか

小泉純一郎氏は2001年の自民党総裁選とそれに続く幾度かの国政選挙で、「私が自民党をぶっ壊す」と大見得をきり、その都度勝利をものにしてきた。果たして小泉氏は本当に自民党をぶっ壊したのだろうか？

イエスである。ただし、彼はこれまでの自民党をぶっ壊したのである。彼が総裁に就任した当時の自民党は派閥力学が制し族議員が大手を振っていた、いわば権力分散型の政党であった。しかるに現在の自民党は、派閥の威光は地に落ち、上意下達の中央集権型の政党に一変している。

反面、その答えはノーである。森前総裁の自民党は、国民の支持率もドン底をきわめ、いつ崩壊しても不思議ではない状態であった。そうした危機に瀕していた自民党を小泉氏は総裁になって壊

すどころか見事に蘇らせたのである。ライバル政党にとって、につつき小泉純一郎というところだ。

このように、ある意味でパラドキシカルなのが改革というものである。組織改革とは、これまでの組織をぶっ壊し同時に蘇らせることなのだ。

## トップは演出家

自民党の改革を終始リードしていたのは自民党のトップである小泉総裁であった。ところで、われわれは同じ組織改革を第1節で「組織を舞台に演じられる常識と互解のドラマである」と捉えてきた。したがって、このドラマの演出家は、自民党改革の例をまつまでもなく、組織のトップということになろう。

とすると、トップの演出するコミュニケーション戦略すなわち教育と会話という2つのコミュニケーションとそれに付随する「情」と「報」の増減がトップとしての腕の見せどころとなる。なぜならば、それによって常識と互解の葛藤ひいては組織改革のドラマの展開が左右されるからである。

## 革新局面と保守局面

榮枯盛衰は世のならない、組織にもそれがかわる環境の成長と衰退に対応して革新局面と保守局面とがある。革新局面とは、成長する環境に対応して組織が新しい秩序の建設、確立に励む時期である。続く保守局面とは衰退する環境に抗して組織が確立された秩序の擁護、維持に努める時期である。

組織改革というドラマの演出家としてのトップはこのように異なる2つの局面に対してどのような演出をすべきだろうか。

この問いに対しては、本書第2章「組織の適応モデル」の図2-12“適応的組織の推移(透視図)”(69ページ)が役立つ。それによれば多くの場合、組織が新しくかわる環境は現在かかわっている環境の中で生まれ育つこと、そのため(互解から芽生えた)新しい常識と既存の常識とが同じ組織に並存する期間があることが読みとれる。この期間は新旧の常識が対立するいわば動乱期である。そして、革新局面といってもその前期すなわち動乱期の後期には昔の常識を懐かしむいわゆる懐古

派との対立・葛藤があり、保守局面といってもその後期すなわち動乱期の前期には現在の常識を守ろうとするいわゆる守旧派との対立・葛藤があることがわかる（図2参照）。

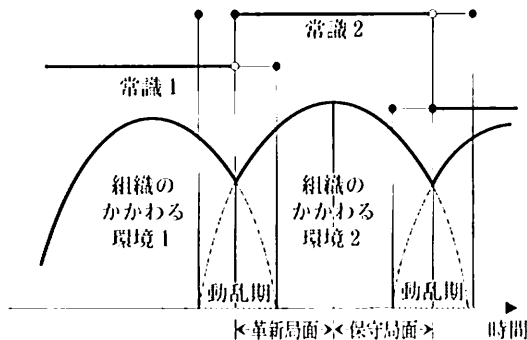


図2 革新局面と保守局面そして動乱期

### 革新局面の前期＝動乱期の後期

まず革新局面での演出について考えてみよう。この局面では、組織はそれがかかわる環境の成長過程にあり、常識と環境との乖離が小さくなっていくので、常識どおり仕事をすると業績が次第に伸びていく（図2参照）。そのため、組織メンバー個々の利害と組織全体の利害が一致し、メンバーは互いに助け合って組織の業績を上げようとする。チームワークと業績が良循環する。

組織の好調をもたらしている新しい常識は、多くの人たちによって徐々に信頼され、支持されるようになる。しかし、革新局面のはじめの頃はまだ昔の常識の方を良しとする人たちが少なくなく、それらが集結して無視しえぬ抵抗勢力となりかねない。これが動乱の未だ治まらぬ革新局面前期の組織の様相である。

この時期、革新局面に入ったからといって油断は禁物だ。動乱にあまり手こずっていると、組織が成長軌道に乗り切れず失速してしまう危険が大きくなる（反革命がこれである）。したがって、トップは懐古派に抗して新しい常識を迅速に普及させ確固と定着させるようなコミュニケーション戦略を断固展開しなければならない。そのため教育のような公的コミュニケーションの拡充・強化が図られる。教育権は一つの重要な権力なのである。このときの教育は全く新しい常識を教え込むものなので、通常の教育にもまして、教える側の人柄とか熱意といった「情」の面の濃いいわゆる

「ホットな教育」が強く求められる。

本書、終章の「教育者 丹羽宇一郎」で丹羽氏の巧妙なコミュニケーション戦略がその成功例として述べられているが、彼の大衆の人柄や改革への熱き語り抜きにしてはその成功はなかったのではないかと。また、明治新政府の初代文部大臣森有礼が断行した強引ともいえる数々の教育行政もこの時期に見合った見事なコミュニケーション戦略であった。

### 革新局面の後期

「会話よりも教育をきわめて重視し、ホットな教育を」というコミュニケーション戦略は、（懐古派の抵抗が治まった）革新局面の後期には、用いられるべきではない。

この時期、放っておいても互解の形成が減少し、常識は信頼されるようになる。そのため、ともすれば教育が調子に乗りすぎるきらいがある。したがって、トップはそれまでの「ホットな教育」にブレーキをかけ、事実とか論理といった「報」の面にも配慮した、いわば「クールな教育」に切り換えなければならない。この切り換えを怠ると、「ホットな教育」が暴走し、会話のような私的コミュニケーションが抑圧され、組織がセレモニー型異常集団になりかねない。

明治期、“下からの近代化”を唱えた自由民権運動に対して時の政府は厳しい言論弾圧をした。

こうしたことが昂じると、会話のような私的コミュニケーションが圧殺され、組織は常識というタガがきつすぎて窮屈で柔軟性を欠く、いつてみればセレモニー型異常集団になってしまう。黒沢明監督の埋もれた名作『わが青春に悔いなし』（東宝、1946年）は、忠君愛国の教育の過剰が自由な言論を封じ、軍国主義一色の閉塞状況の中で信念を貫き通した青春像を高らかに謳いあげたものである。また、怪し気な「わが社の常識」に誰もが有頂天になり、したがって互解の形成・普及に与る会話に乏しかったと察せられるライブドアも、ある時からセレモニー型異常集団になっていたのではないかと。

要するに、この時期、さしたる抵抗勢力もなく、組織は順風満帆である。しかし好事魔多し。この期間トップが心すべきは、組織の逸やる空気を鎮

めることである。

### 保守局面の前期

続く保守局面は組織がかかわる環境の衰退過程に対応しているが、衰退の程度が未だ軽微な前期とそれが深刻となる後期とでは組織の様相が大きく異なる。

まず、保守局面の前期について考えてみよう。

組織のかかわる環境が成長を遂げピークを過ぎた後、すでに確立されている秩序を組織が維持、擁護しようとするのが保守局面である。

この時期、環境は衰退過程に入っているのだから、常識どおり仕事をして、想定外の結果がしばしば生ずるようになる。そのため、互解の形成が盛んになり、常識が疑われるようになるはずである。

ところが事はそう単純には運ばない。何しろこの段階での常識とはいえば、好業績を最前までもたらしていたので、その権威も確立されていて高い。したがって、この常識への差し戻し力も批判への防波力もきわめて大きくなっている。そのため、多くの人はいまだかつてのように常識に従い現状を維持しようとする。しかし、日頃から環境に直接接している例えば営業マンとか組織の運命に大きな責任を自覚している社長といった少数の人たちは、環境の推移に敏感で、このままでは危ないと思うようになる。これが保守局面前期の組織の様相である。

このとき、トップは組織が危機にあると訴え、現状でもいけるとする多くの人に不安を感じさせなければならない。この時期本来なら、放っておいても互解が盛んに形成される。ところが現状維持という空気がそれに蓋をしてしまう。トップの危機意識の訴えは、この蓋に穴を開けんとするものである。そのためには、トップは組織が危機にあることの確かな根拠や兆候を周知徹底させなければならない。そうすれば、(組織のかかわる環境が衰退過程にあるので)自然に会話のような私的コミュニケーションが活発になり、あちこちで互解が形成されるようになる。これらのことから、保守局面前期で求められるのは「情」よりも「報」の色彩が濃いいわば「クールな会話」であろう。この「クールな会話」を通じた“不安の植え付け”に成功し、初の赤字転落からV字回復を早々に

成し遂げた松下電器 中村邦夫社長(当時)の見事なコミュニケーション戦略は、本書第5章第2節『松下電器に見る先行的適応』に詳しい。

反対にこの段階で現状維持の傾きに押し潰された例が、古代ローマ帝国のハドリアヌス帝である。ハドリアヌス帝は、旅する皇帝であった。彼は、行く先々で繁栄の陰に潜む衰退の兆しをかぎとり、帝国の行く末に危機を感じた。しかし、彼の危機感、ローマ市民はもとより元老院にも届かなかった。そして、古代ローマ帝国はその後滅亡の道を緩やかに進んで行ったのである。

“過ぎたるは及ばざるがごとし”。この時期、トップは事実すなわち「報」の面を蔑ろにしたコミュニケーションによって危機を煽り過ぎていけない。誇張された危機意識が蔓延すると互解の形成と流布のため、会話のような私的コミュニケーションが過剰となり、その分教育のような公的コミュニケーションが疎かになってしまう。そして、組織は常識というタガが弛んでコントロールのおぼつかない状態になりかねない。混沌。もし組織が混沌を必要とするときがあるとすれば、それはこの後の保守局面の末期においてなのである。早すぎたコントロール不能の悲劇の例は、昭和11年の2・26事件である。それは、旧陸軍が一時コントロール喪失状態に陥ったことを示した事件だが、これなども過度な危機意識を抱いた一部青年将校らの激「情」に駆られたらみれば「ホットな会話」過剰のコミュニケーションが組織を一時フェスティバル型の異常集団にしてしまったと理解することができる。

閑話休題。どこの会社とは言わないが、いつも危機意識を煽り、改革！改革！また改革！と叫んでいるトップがいる。これも、いくつかの点で組織にとって好ましくない。第一に、そうした組織は、いつも緊張と不安の状態に置かれ、ストレスが溜まる一方である。組織も人間と同様、遊びや余裕が必要だ。休息を取り英気を養うためであるが、組織にあってそうした期間となりうるのは、組織が一番穏やかな革新局面の後期であろう。

第二には、頻りに改革をし、常識がその都度更新しているような組織は、組織としてのアイデンティティが喪失され、健全な帰属意識も期待できない。トップとして常時訴えていなければなら



ないのは改革でなく“改善”なのだ。改善は改革と違って、同じ常識の枠内で行われるものなので組織のアイデンティティーを揺るがしはしない。

まだある。いつも危機を叫んでいるトップは、狼少年よろしく、本当の危機が来て誰も信じなくなる。

要するに、この時期トップがすべきは、現状維持の安易な気分が危機を招いてしまう、と皆に「報」らせるべく「クールな会話」を促進することである。

### 保守局面の後期＝動乱期の前期

組織のかかわる環境が衰退過程の後期を迎えると、常識と環境の乖離がいよいよ大きくなり、業績も下降し続ける。こうなると組織にエゴイスティックな行動が露わになる。たとえば、沈没寸前の船のネズミのように早々と脱出する人とか現常識のもたらした既得権益を死守しようとするいわゆる守旧派と呼ばれる人が目に付くようになる。エゴと業績不振の悪循環だ。これは、チームワークと好業績の良循環をしていた革新局面とは正反対である。

こうした現実を目のあたりにすると、さすがに多く人はこのままでは組織は危ないと思うようになるが、少数の守旧派はあくまでも現状を維持しようとする。これも、保守局面の前期における多数の現状維持派と少数の改革派といった勢力図とは正反対である。これが保守局面の後期の組織の様相である。

なお組織の革新局面では、チーム精神が生まれるのに対し、保守局面の末期にはエゴイスティックな行動が顕著になることは、司馬遼太郎の名著『坂の上の雲』において、明治期日本とロマノフ王朝末期のロシアとの戦争の仕方の対比を通して、鮮やかに書き分けられている。

また、改革に抗するいわゆる抵抗勢力についてここで整理しておこう。抵抗勢力には大別して2つある。一つは革新局面前期の動乱を特徴づける勢力である。それは、更新された常識の中にいながら、新しい常識になじめなかったりその実態に失望して、昔の常識を懐かしんで現常識の普及や定着に抵抗する人たちで、本稿で“懐古派”と呼ばれる勢力である（例えば、明治維新における西

南戦争での西郷軍）。もう一つは保守局面後期の動乱での敵役で、現在の常識のもたらした既得権益を守ろうとして現在の常識の変更に抵抗する人たちで、本稿で“守旧派”と呼んでいる（例えば幕末の佐幕派）。さらに“現状維持派”と呼ばれる人たちがいるが、彼らも現常識の変更に反対するという点で、広い意味の“守旧派”に入れることができよう。なお、現状に必ずしも満足してはいないが、今予想されている常識の更新が組織をいっそう悪化させると考えて現常識の変更に抵抗する人たちが不当にも“守旧派”のレッテルを貼られることがよくある。

この保守局面の後期こそ、トップの正念場で力量が問われる。組織を蘇らせるためにトップは守旧派を孤立させ彼らの隠然たる力を無にしなければならぬ。そのために、トップは多くの潜在的改革派の人たちに、これまでの常識に代わる新しい常識と新しくかわる環境を明らかにし、彼らを立ち上がらせて、守旧派を包囲しなければならない。このとき必要なのは“情動的”コミュニケーションで、それは当然「情」の色彩が強いいわば「ホットな会話」である。しかしこれは、ややもすると、組織をフェスティバル型異常集団にそしてコントロール不在の状態に陥らせかねない。したがって、トップは出来るかもしれないこうした混乱に立ち向かうだけの度胸が求められる。

また、それまでどんな互解が形成・流布されてきたかもここで重要となる。なぜならば、新しい常識はそれらの互解から醸成されるものなので、その点、自由と民主主義は不可欠な土壌である。

それはともかく、この段階で“守旧派”の孤立化に見事成功したのが自民党総裁小泉氏である。彼の得意とする“ワンフレーズ・ポリティックス”やいわゆる“小泉劇場”は正に「情」たっぷりのコミュニケーションで、この段階にもっともマッチするものといえよう。

しかし、トップに改革の意志がなかったり、あったとしても能力不足で守旧派を孤立させるところかそれに取り込まれてしまうと、組織はそのままズルズルと没落、崩壊の運命をたどる。中国の清王朝の末期がまさにそれであった。西太后が今わの際に清朝12代宣統帝を指名した。新皇帝溥儀その時3歳。彼は、紫禁城の外の世界を全く知らぬ

ま、守旧派の重臣たちに操られ、ついに三百年の清王朝最後の皇帝となってしまうのである。B・ベルトリッチ監督の傑作『ラストエンペラー』（伊・英・中、1987年）は、その溥儀の波乱に満ちた人生を映し出したものだが、その中で没落してゆく清王朝の最後の姿が広大なスケールで描かれている。

さらに、第三の道がある。トップに志も力もなくこのままでは崩壊も免れないと察した人がトップを交替させたり自らをトップにして改革を断行し、組織を蘇らせるのである。明治維新やロシア革命がそれにあたる。

この時期は、もはや危機云々といった段階などではなく、トップが「ホットな会話」を通して新しい方向性を魅力的に訴えることによって守旧派と組織の存亡をかけて闘わなければならない時である。

長い低迷が続き行く末が案じられていたニッサン自動車を見事に蘇らせたゴーン社長（当時）の改革は、この段階での成功例である。ひるがえって、苦惱する日本航空にゴーンのような改革の旗手が果たして現れるのだろうか。

組織の適応モデル（本書、第2章「組織の適応モデル」の図2-6“組織の適応モデル（基本形）”52ページ）によれば、常識と互解の葛藤は不安を媒介にして自然に常識が更新され改革が行われるようになっていく。

ところが、それが（元々弱くて怠けものの）人間の組織を舞台にしているため、組織の革新局面

の前期では懐古派が保守局面の前期と後期ではそれぞれ現状維持派と守旧派の人たちが（この自然の流れに）抵抗する。そのため、改革をしようとするトップはあえて演出をしなければならなくなるのである。その演出を組織コミュニケーションの点から考えると次のようにまとめられる（表3参照）：

革新局面の前期では懐古派の抵抗に対して新しい常識を速やかに普及・定着させるため、会話よりも教育がとりわけ重視され、「情」の濃い教育いわば「ホットな教育」の拡充・強化が求められる。

革新局面の後期では、さしたる抵抗勢力もないため、「情」の濃いいわば「ホットな教育」はもはや必要なく、そこでは「報」の面に配慮したいわば「クールな教育」への切り換えが求められる。

保守局面の前期では、教育よりも会話それも「報」を重視したいわば「クールな会話」を盛んにすることによって、多数の現状維持派に危機意識を植え付けなければならない。

保守局面の後期では、少数の守旧派を孤立させるために、多数の潜在的改革派を立ち上げらせるよう「情」の濃いいわば「ホットな会話」があちこちで行われることが求められる。

とはいえ、いずれのコミュニケーション戦略も度が過ぎると、かえって改革を歪めたり遅らせたりすることにも注意せねばならない。

局面	抵抗勢力	コミュニケーション戦略
革新局面前期	懐古派	教育 ≧ 会話, ホットな教育
革新局面後期		教育 > 会話, クールな教育
保守局面前期	現状維持派	会話 > 教育, クールな会話
保守局面後期	守旧派	会話 ≧ 教育, ホットな会話

ただし、≧、>はそれぞれ「きわめて優先する」「優先する」と読む。

表3 コミュニケーション戦略

表3のコミュニケーション戦略のプログラムは、奇しくも、本書第6章第2節「コミュニケーションと組織」の図6-2“北東に進路をとれ”（189ページ）におけるカヌーの南回りルート of 標準的

な針路プログラム（4段モード）と一致している。この符合は何を意味しているのだろうか。いろいろあるだろうが、最も興味深い意味は禅問答風になるが「組織化は群れ化で、群れ化は組織

化である」ということである。これは組織論の窮極のパラドックスではないだろうか。

### エビローグ

“改革”。それは激しく揺れ動く現代を読み解く一つのキーワードだ。そのためか、改革をめぐる議論は多様で熱い。本稿では、改革をコミュニケーションという視点から捉えてみた。この試論が改革をめぐる議論に新しい切り口を提示し、改革についての理解を深める一助になればと思っている。

改革は、組織を蘇らせるテクノロジーである。それは医学を含む他のテクノロジーと同様、それ自身中立的で善くも悪くもない。善い組織を改革すればそれは善きものとなり、悪い組織を蘇らせればそれは悪きものとなり、しかも善し悪しは判断する人の立場によるだけの話だ。

組織のトップの重要な責務の一つは、組織を時の流れや世の動きに適切に対応させて長期にわたって存続、成長させることであろう。だとすれば、トップは何よりも改革のテクノロジーをマスターし、それを自らの組織に活かさなければならない。

改革においてトップは組織がどの局面のどの段階にあるかを適切に把握し、そして各局面にふさわしいコミュニケーション戦略を講じなければならない。そのためには、トップは組織の経営にまつわる数字や現象を読み解く力や環境の推移についての洞察力に優れていなければならないし、組織コミュニケーションというものに深い理解がなければならない。

とはいうものの(株をやっている人なら誰もが痛感するように)実際は、組織のかかわる環境がいま成長軌道をたどっているのか否かあるいはピークなのかを正しく知ることはできない。それは組織のかかわる環境の推移のサイクルが一段落ついたとき後を振り返ってはじめて知るのである。「探検家は、自分が何を探検しているのか、探検し終ってはじめて知る」(G・ペイトソン)。

トップのみならず組織にかかわる人が組織の改革メカニズムを知ることは大事だ。それによって、組織の現状が的確に診断され、したがって処方の方方も自ずと浮かび上がってくるだろう。その際、

少なくとも次の3つが基本的な診断項目となるう：

「組織は成長軌道にあるか否か？」

「トップの改革への意欲や力量はどれ程か？」

「トップのコミュニケーションについての理解は適切か？」

なお、本稿は、拙稿「改革の風景(1)～(3)」日本歯科医師会編『日本歯科医師会雑誌』Vol.58 No.12～Vol.59 No.2(2006年3月～2006年5月)掲載の小生のエッセーに大幅な加筆、修正をし、組織論の作品に仕立て直したものである。

(2006. 5. 12)