# 理想の会社作り I

**千年生き続ける杉の大木のように大地にしっかり根を張って、堅実に生き続ける会社がよい会社である。先号で「会社を大きくするな」を紹介したが、大きくしないだけでは長続きできない。日本には二百年以上続いている会社が約三千社あるが、そこから成功の条件を学んでいこう。**

経営管理講座 277

染谷和巳

## 否定される日本的な村の組織

「小規模、低成長、長生き」が会社の理想である。ではどうすれば理想の会社にすることができるか。条件は三つある。

第一に外向き、内向き、変幻自在の組織にすること。

組織には外向きの組織と内向きの組織がある。人が輪になった時、全員外を向いているのが外向き、全員内を向いているのが内向きである。

ある歴史学者が外向きの組織の例として、欧米の狩猟型社会をあげ、内向きの組織の例として日本の農耕型社会をあげている。

農耕型社会、つまり村が日本の組織のルーツであり、日本は太古の昔から政治も経済もずっと"村"のやり方でやってきた。

村のやり方とは、和を尊び、何かを決める時は寄り合いを開き、村長はみんなの意見を十分に聞いて、長い時間（みんなが納得するまで一ヵ月でも二ヵ月でも）かけて決める。

村人はみな親戚のように親しく、助け合い、分け合い、許し合って生活している。反面、お互いに干渉し合い、束縛し合う。村の掟や慣習に従わなければ"はみ出し者"としてつまはじきされる。

この村のやり方が日本人のやさしい心、事を荒立てることを好まず、まあまあ、なあなあで済ませる習性、世間や人の目を気にして前に出ない消極性、決定せずあいまいなままにしておく優柔不断など、"日本的"といわれるものを作ってきた。

歴史学者は「経済大国になった現在も日本は内向きであり、政界も経済界も村社会で、根底は変わっていない。それが世界の国々に『日本はわからない国』というマイナスの印象を与えている」と批判している。

私はこの学説に疑問を感じている。

外向き組織と内向き組織、この二つの組織の特性をあげてみる。

外向き組織は目標がはっきりしている。到達点、倒す敵など具体的な目標がある。それをメンバー全員がよく知っている。

内向き組織も目標はある。組織であるから目標がないはずはないが、目標がないように見える。「目標は？」と聞いても「さあ」という答えが返ってくる。それは「平和」「安定」「無事」といった漠然としたものが目標だからである。メンバーが一丸となって短期間のうちに勝ちとるはっきりした目標はない。

外向き組織は命令社会である。力のあるリーダー（統率者）が一方的に命令する。メンバーはリーダーの命令に従って動く。

ここは戦場である。状況は刻一刻変化する。状況に的確に対応しなければならない。リーダーの判断、決断に組織の命運がかかっている。リーダーが無能なら組織は滅びる。リーダーが有能なら組織は栄える。有能なリーダーのもとには人が集まる。組織はさらに栄える。

内向き組織は相談社会である。リーダーは命令者ではなく世話役、まとめ役である。村の村長さん。何か問題が起きると村長は村人みんなの意見を聞いて、顔色を見て、みんなから文句が出ない結論を出す。だいたい村は戦闘状態でないから、浮沈に関わる大問題はめったに発生しない。村の中のささいな問題を解決できればリーダーは務まる。内向き組織のリーダーに必要な能力は、思考力や行動力ではなく、人望、人徳といった他人任せの抽象的なものである。

外向き組織は実力主義である。能力のない人はふるい落とされていく。能力のある人は優遇される。人事評価は信賞必罰で行われる。

内向き組織は人柄や年齢を重視する。能力や実績は軽く見られる。時には無視される。また時には、有能な人は周囲の嫉妬によって引きずり降ろされる。年功序列制が根をおろす。

## 外向き内向きは環境で変わる

組織は環境によって性格を変えるものである。

日本でも内向きの村社会が、戦闘的な外向き組織に変わったことが何度もある。

たとえば戦国時代、乱世となり、村は自己防衛のため戦わざるを得なくなった。武士集団が発生し、群雄割拠の状況になり、外向き組織が主流になった。

幕末の新撰組や明治維新を成しとげた薩長の倒幕軍団もあきらかに外向きの戦闘集団であった。

そして昭和二十年の敗戦の後、焦土の何もない状態から立ち上がって成功した会社はいずれも外向きの組織であった。

その猛烈社員が揃った攻撃的な会社が、三十年も経つと内向き組織に変わってしまう。

上が下に遠慮して言いたいことが言えない会社、長く勤めた人が上のほうに澱んでいて若い人のやる気を損っている会社、間接部員が増えている会社、社長や上司への報告書作りが社員の一番重要な仕事になっている会社、能力のある社員が潰される会社、社長のまわりをごますりのイエスマンが占めている会社、すなわちかつて言われた「大企業病」という病に冒されてしまった。

こうした悪例を見て歴史学者は「日本は現在も内向きの村社会」と批判している。組織を固定化して、外向きはよく、内向きはよくないという観点に立っている。確かにこうした面もあるが、これは一面であって違う面もある。

外向き組織が強くなるとリーダーの独裁が限度を超えてメンバーの自由と権利を奪い、極端な場合、従わない人々を虐殺する。こうした独裁者の成功と挫折を世界の歴史はいくつも教えている。

そして内向き組織はみな堕落して病気になるわけではなく、長い時間が過ぎても秩序を保ち健康に活動している組織がたくさんある。

「会社は生き物」というが、それは生まれて死ぬ宿命を負った生物だからである。組織は人が作ったものであり、人の生理、人の本能に根ざした有機的存在である。

ライオンは腹がへれば獲物を求めて行動する。危険が目の前に迫れば全力で戦う。あるいは全力で逃げる。そして飢えていない時、敵に襲われる危険のない時はのんびり休んでいる。

人も同じ。平和な時はのんびりしている。戦争になれば血相を変える。これは原始時代から現代まで変わらない人の本性である。

また人の体自体も完成度の高い一つの組織である。たとえばスポーツ選手は勝つために戦うが、試合中は手足はもとより頭も内臓も、全機能が外向きになる。試合以外の時は次の試合に備えて内向きになる。食べる、寝る、休む、練習、学習などが内向きの働きである。

このように一人間の体の組織でも、外向き、内向きに自在に変わる。

ゆえに内向きが劣り、外向きが優れているという組織の見方は誤りである。

## 組織を変える上司の判断行動

マラソンは百メートルを全力疾走するスピードでは走れない。

会社も長く生き続けるには年がら年中全力疾走はできない。一つの戦いが済んだら、次の戦いの準備のための休息をとる。くつろぐ時はくつろぐ。やがてくる緊張の時のために気力、体力、知力を養う。

上司は二つの顔を持つ。外向きの統率者の顔と内向きの指導者の顔である。

戦う時は目標（敵）に向かって先頭に立って部下に背中を見せながら集団を率いる。

戦いのない時は、部下と向き合い、部下を指導育成する。仕事（戦い）の技術を教え、組織人としての意識を植え付ける。

上司が外向きから内向きへ、内向きから外向きに変わる頻度と時間の長さは会社の業種や仕事の性質によって異なる。昼間は外向きで夕方から内向きの上司、夏は外向きで冬は内向きの上司と、いろいろである。

会社は本来、軍隊に似た外向きの組織、戦闘組織である。だが無期限に延々と戦い続ければ人は疲労し病気になる。急激に大きくなり注目された会社が流れ星のように消えるのは、経営者が生き物である組織と生き物である人間についてよく知らないからである。

また成長して規模が大きくなった会社が大企業病にかかって精彩を欠いていくのは、安定という環境に慣れて外向きの姿勢を忘れ、社員がみんな内向きになり、全神経、全精力を人間関係や事務処理に使っているからである。

優良企業といわれる会社は外向き、内向き、自在に変わることができる組織を持っている。そして外に向き過ぎ、内に向き過ぎになることを警戒して、組織の健康を維持している。

これを行っているのはリーダーである。組織のリーダーは状況に応じて統率者から指導者へ、指導者から統率者へ、自分の役割を変える。これを的確に判断実行できるリーダーのいる会社が優良企業に、理想の会社になる。