

## マネジメント 2.0【宮下 太陽】(09.03.02)

\* 本稿は、ゲイリー・ハメル、ビル・グリーン著「経営の未来」(2008)を読んで、筆者の意見をとりまとめたものです。

本書は、従来の経営管理は時代遅れになっているとの問題意識のもと、企業の業績を究極のところまで制約するものは、その企業の経営管理モデルであるという前提に立ち、本書を手にとった読者が社内で経営革新に資する経営管理イノベーションを生み出す手助けをすることを目的に書かれた本である。

上記の目的に沿って、本書では多数の事例が紹介されているが、どれも既存の経営管理の枠組みとは一線を画す示唆に富んだ内容であり、事例を拾い読みするだけでも充分価値のある一冊である。

本書では、経営管理イノベーションを、「経営管理の仕事を実行する手法や従来の組織の形を大幅に変えることにより組織の目的を推進するあらゆるもの」と定義しており、他のイノベーション<sup>注1)</sup>よりもはるかにインパクトのある、競争優位の確立に資する劇的かつ長期的な変化を生み出すことができるとしている。

既存の経営管理が、大規模組織における管理と効率の問題解決に注力していたのに対し、新たな経営管理は、人間にできることを拡大し、それらを結集させること、つまり個人と集団それぞれの可能性の限界を押し広げることにより、競争優位を確立することを目的としている。本書で、経営管理イノベーションが克服すべき課題として掲げているものの一部を下記に列挙するが、いずれも皆さんが日々現場でよく直面するお悩みではないだろうか。

- ・ 新しい戦略案を継続的に生み出す経営管理プロセスを築くにはどうすればよいか。
- ・ トップ・マネジメントの空疎な信念がイノベーションを阻まないようにし、異端のアイデアがその価値を実証するチャンスを与えられるようにするにはどうすればよいか。
- ・ 今日の結果を出すために誰もが全力で走っている組織で、明日のイノベーションに向けた時間と空間を生み出すにはどうすればよいか。

本書には、上記のような課題に正面から取り組み、既存の経営管理の枠組みに捉われず、新しい経営管理モデルを創出することで、競争優位を確立している企業の事例で溢れている。その中でも特に印象に残った事例を、一部ではあるが本稿で紹介したい。

ゴアテックスで有名な W. L. ゴア社は、ビル・ゴアが 40 代でデュポン社を退職して興した会社であり、「他の人間を心から参加させることは誰にもできない」との信念のもと、個人の自発的なコミットメントに立脚した格子型組織（上司や管理職が基本的に存在しないフラット型組織）を基本としている。

業務の中心単位は小規模な自己管理型のチームで、個人は自身の意思に基づき各チームに所属している。個人の任務や責任範囲は自発的なコミットメントによってのみ決定され、報酬はチームの成功にどれだけ貢献したかで評価されるが、その評価は通常少なくとも 20 人の同僚からの包括的なピアレビュー（同僚による評価）による。

また、すべての社員が週に半日の「遊びの時間」を与えられており、その時間は、基本的な責務を履行している限り自分の好きなプロジェクトに充てることができる。社内では新しいプロジェクトを立ち上げたい人間が、社内の最も優秀な人材の自由時間を自分のプロジェクトに投じてもらうために競争し、一方新しいことに取り組みたいと願っている人間が有望なプロジェクトに参加するチャンスを求めて競争するといった「アイデアの市場」が機能しており、一部の人間の恣意的な判断でプロジェクトが推進されることもなければ、潰されることもない。

社員の力やアイデアをより効果的に結集させるために、工場を同じ場所に集中させており、社員は電子メールに頼るのではなく、同僚と直接顔を合わせて話をするよう奨励されている。また、事業所が一定の大きさに達したら、「我々が決めた」が「彼らが決めた」に変わってしまい、決定を実行するモチベーションも低くなるため、施設や工場は、基本的に 200 人以上に拡大してはいけないとされている。

以上、通常の経営管理の枠組みで捉えると非効率的で統制の全く取れていない組織と断罪されるであろう W.L.ゴア社は、創業以来途切れることなく革新的な製品を生み出し、現在年間 21 億ドルの売り上げを誇り、世界各地に 8000 人以上の社員を擁する優良企業に成長しているとともに、フォーチュン誌の「働きやすい企業トップ 100」に毎年選ばれている。

本書は、従来の経営管理モデルが歴史的な転換点を迎えていることを端的に指摘している。20 世紀がそうであったように、21 世紀の経営において、長期に渡って他社との競争優位を確立し成功をおさめるのは、他社に先駆けて新たな経営管理のルール（マネジメント 2.0）を構築し、継続的な経営革新を組織的に担保する企業だろう。多くの場合、自社の経営管理体制を所与のものとして無自覚的に受け入れてしまっているケースがほとんどだと思うが、本書を座右に、マネジメント 2.0 を目指し、社内で経営管理の新しい風を起こす取り組みをはじめられてはいかがだろうか。

以上