

専修大学企業家クラブ イブニングセミナー

## 組織は個を活かせない

専修大学 神田キャンパス7号館771教室  
2019/1/25

経営学部教授 馬場杉夫

1

### 今日のアウトライン

- 起 **問題提起** 個の時代の到来
- 承 **現状分析** これまでの取り組み  
期待に応えられていない個
- 転 **問題特定** 個に立ちはだかる3つの壁
- 結 **含意** 壁への対処方法

2019/1/25

専修大学経営学部教授 馬場杉夫

3

3

### 自己紹介

馬場杉夫（ばばすぎお）  で検索すると・・・  
略歴： 1966年 東京都港区で生まれる 本籍地：長野県上田市  
慶應義塾大学商学部 1989年3月卒  
専修大学経営学部講師 1995年4月  
同 教授 2003年4月 現在に至る  
同 学部長・理事 2012年-2016年  
学長代行 2016年4月-2016年8月  
博士（商学、慶應義塾大学 2005年）  
UCLA(2003年9月-2004年8月) Visiting Scholar  
Trinity College Dublin(2017年9月-2018年3月) Visiting Professor  
三建設工業株式会社 監査役 2013年6月 現在に至る  
専門： 戦略経営、人的資源管理 手法は、フィールドスタディ  
20回以上の大規模アンケート調査と100社以上の実態調査  
主著：『マネジメントの航海図』中央経済社、2015（共著）  
『深化する日本の経営』千倉書房、2012（共著）  
『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房、2005（単著）

2019/1/25

専修大学経営学部教授 馬場杉夫

2

2

### 問題提起 個の時代の到来

- 太古の昔から個を活かそうとしてきた。
  - 最近の文脈では、集団の結果ではなく **個の結果**
    - ①外部環境の**変化**と対応 （戦略と組織、人のフィット）
    - ②**多様化・グローバル化**への対応
    - ③**価値創造**の担い手
- ➡ **個の主体性**を活かす必要性が高まっている。

2019/1/25

専修大学経営学部教授 馬場杉夫

4

4



## 現状分析 期待に応えられていない個

### • 上場製造業へのアンケート調査 2

長期の課題解決にかかる時間と長期目標遂行の評価の関係

|               |         | 長期目標遂行の評価               |                            |
|---------------|---------|-------------------------|----------------------------|
|               |         | あまり評価しない                | 高く評価                       |
| 長期の課題解決にかかる時間 | 時間を費やす  | 評価されないにもかかわらず、長期の課題をこなす | 評価されているから、長期の課題をこなす        |
|               | 時間を使わない | 評価されないから、長期の課題をこなさない    | 評価されているにもかかわらず、長期の課題をこなせない |

| 2005 <sub>SP120</sub> | 2006 <sub>SP130</sub> | 2007 <sub>SP134</sub> |                            |         |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|---------|
| 53.5                  | 49.7                  | 50.0                  | 評価されているにもかかわらず、長期の課題をこなせない | ジレンマ型   |
| 28.0                  | 32.7                  | 29.8                  | 評価されているから、長期の課題をこなす        | 施策成功型   |
| 14.0                  | 13.2                  | 15.8                  | 評価されないから、長期の課題をこなさない       | やり過ぎ型   |
| 4.5                   | 4.4                   | 4.4                   | 評価されないにもかかわらず、長期の課題をこなす    | ボランティア型 |
| 100.0                 | 100.0                 | 100.0                 |                            |         |

2019/1/25

専修大学経営学部教授 馬場杉夫

9

9

## 現状分析 期待に応えられていない個

### • 上場製造業へのアンケート調査 3

組織の変化への対応方法と市場動向の認識の関係

|         |              | 組織の変化への対応方法                   |                              |
|---------|--------------|-------------------------------|------------------------------|
|         |              | ルール優先                         | 状況に応じて変化                     |
| 市場動向の認識 | 従来の延長線       | 組織はルール優先だから、市場を現状延長でとらえてしまう   | 組織は変化に対応しているが、市場を従来の延長戦でとらえる |
|         | 不連続な変化が生じている | 組織はルール優先にもかかわらず、市場を不連続にとらえている | 組織は変化に対応しているから、市場を不連続にとらえている |

| 2005 <sub>SP120</sub> | 2006 <sub>SP130</sub> | 2007 <sub>SP134</sub> |                               |         |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|---------|
| 25.4                  | 23.1                  | 28.1                  | 組織は変化へ対応しているが、市場を現状延長でとらえてしまう | ジレンマ型   |
| 24.4                  | 28.1                  | 22.8                  | 組織は変化へ対応しているから、市場を不連続にとらえている  | 施策成功型   |
| 29.9                  | 33.1                  | 35.1                  | 組織はルール優先だから、市場を現状延長でとらえてしまう   | やり過ぎ型   |
| 20.4                  | 15.6                  | 14.0                  | 組織はルール優先にもかかわらず、市場を不連続にとらえている | ボランティア型 |
| 100.0                 | 100.0                 | 100.0                 |                               |         |

2019/1/25

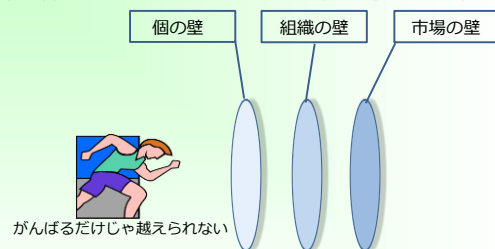
専修大学経営学部教授 馬場杉夫

10

10

## 問題特定 個に立ちはだかる3つの壁

個を活かすには3つの壁を越えなくてはならない



個の壁：自分の中にある防衛・安全行動

組織の壁：効率（計画）が創造活動を阻む

市場の壁：既存顧客が新規・潜在顧客獲得を阻む

2019/1/25

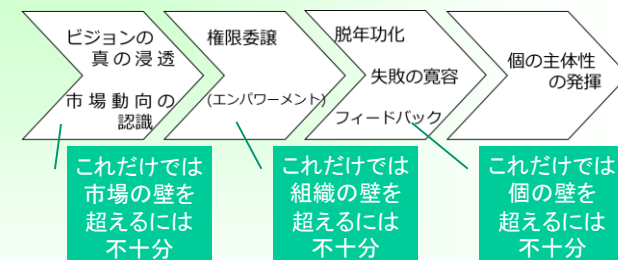
専修大学経営学部教授 馬場杉夫

11

11

## 問題特定 個に立ちはだかる3つの壁

これまでの取り組みでみると・・・



2019/1/25

専修大学経営学部教授 馬場杉夫

12

12

## 問題特定 個に立ちはだかる3つの壁

### 壁の特徴

|     | 壁に共通する特徴       | その結果、考慮しなくてはならない条件     |
|-----|----------------|------------------------|
| 長期性 | 一定期間を想定している    | 継続的に、対処しなければならない       |
| 内在性 | 対象そのものに内在している  | 避けたり、取り除いたりすることができない   |
| 両面性 | 善悪の両面を持ち合わせている | 良い面もあるので、全否定できない       |
| 再発性 | 対処を怠ると再発生する    | 常に両面を意識するため組織に不安定を強いる。 |

2019/1/25

専修大学経営学部教授 馬場杉夫

13

13

## 問題特定 個に立ちはだかる3つの壁

### 壁の難しさ

|                          | 自己の壁             | 組織の壁                       | 市場の壁                   |
|--------------------------|------------------|----------------------------|------------------------|
| 個の主体性尊重のマネジメントのプロセス      | 失敗の寛容            | 機会（自由度）の提供                 | 市場の認識                  |
| 解決の難しさ                   | 許される失敗の区別が困難     | 自由のコントロールが難しい              | 技術が不連続に変化する            |
| 対処策に向けて前者は+面を強調、後者は-面を補完 | 挑戦を勧める文化or 失敗の許容 | 自律を促し自由を活かすor 過度なコントロールの回避 | 個別に複数の選択肢を準備 or 多様性を確保 |

2019/1/25

専修大学経営学部教授 馬場杉夫

14

14

## 含意 壁への対処方法

- 壁を隔てて分離（ある程度の規模が必要）  
プロジェクトチーム、新規事業部門、分社化  
既存部門は、主として効率化を目指す

分離する前は？  
再び分離を繰り返す必要がある。

- 壁を内包（規模が小さい場合）  
ダブルスタンダードで運営

混沌とした状態となる。

2019/1/25

専修大学経営学部教授 馬場杉夫

15

15

Thank you !

2019/1/25

専修大学経営学部教授 馬場杉夫

16

16