

ここにA社とB社という二つの会社があります。A社はいわゆる官僚的な会社で、ピラミッド型の組織構造をもち、個々の社員がやるべきこと、してはいけないことが細かくルール化されており、仕事における個人の裁量をほとんど認めない会社です。これにたいして、B社はミッションやビジョンを前面に押し出し、その組織はフラットで、ルールはきわめて少なく、個人の裁量で働くことを奨励している会社です。

さて、みなさんはどちら

二つのマネジメント

喧伝される今日の「どちらでも」「自分だけのビジョン」や「ミッションを社員に共有させる」ということだったのです。このことは逆にいえば、今日、多くの人が望

う仕事柄、私もときおり企業の経営者から助言を求められます。そのなかで、次のような相談を受けたことがあります。「社員を自分のクローンにしたいんですが、どうしたらいいんでしょうか」。社会人向けのセミナーなどでこのエピソードについて話すと、いつもなんともいえない笑いが生まれます。しかし、この経営者は彼なりに大まじめでした。しかも彼の相談の背後には、冒頭の質問にたいしてB社を選ぶのと相通じる発想があったのです。

そもそもソフトなマネジメントという考え方は、官僚制組織に象徴される厳格な組織構造やルールなどによるマネジメント、すなわち、「ハードなマネジメント」の弊害を除き、それを補完するものとして生まれてきました。しかし、みなさんの多くがB社を選んだように、近年、ソフトなマネジメントが過大評価されているような気がします。

ソフトなマネジメントの行きすぎは社員の「クローン化」につながり、むしろハードなマネジメント以上に社員の自律性や創造性を奪い、会社の活力をそいでしまふという危険性が忘れられているようです。

「ビジョンやミッション」という言葉の甘美な響きに誘われて、組織構造やルールという古典的なマネジメントの手法をないがしろにすることなく、ハードとソフトの二つのマネジメントのそれぞれの意義と限界を理解したうえで、これらをどのように使いわけるのが必要なのではないでしょうか。

ビジョンは経営の特効薬ではない

の会社で働きたいでしょうか。官僚制は非人間的で、融通がきかないものと批判される一方、会社のミッションやビジョン、そして、それらに共感して働く個人の自由や創造性の意義が



名古屋大学大学院
経済学研究科教授

出口 将人

ていぶん・まなび 経営戦略論、
経営組織論。神戸大学大学院経営
学研究科博士後期課程修了。経営
学博士。1971年生まれ。

彼はベンチャー企業の創業経営者でしたが、起業家らしいといふべきか、おそらくみなさん以上に決まらなことを嫌っており、ミッションやビジョンさえ共有されていれば、いちいち指示を出したり、組織構造やルールをがっちり固めなくても（あるいはそうしない方が）、個人の裁量にまかせておけば会社は進むべき方向にスムーズに動いていくだろうという考えから、さきの相談をもちかけてきたのです。つまり、彼にとって「社員をクローンにす

