

# 「ふざけた組織がなぜできる？」

～クオリティの高い組織に共通する非常識な法則～

株式会社C60 代表取締役 谷藤賢一著



<http://www.c60.co.jp>

## はじめに

「いったいこれは何だ!？」 私はある意図のもと12社という会社組織を経験する中で、驚くべき光景を何度も見てきました。それはおよそ語られる常識からはかけ離れたものであるにも関わらず、効率的であり、高生産であり、高精度な組織風土でした。自然発生的にそのような風土になった組織もあれば、意図的にそういう風土を根付かせた組織もありました。常識から外れているのに、高生産? そのような組織をいくつも見るうちに、ある結論に達しました。そのような組織が非常識なのではなく、むしろ常識とされている組織の方が非常識なのではないか。常識感を変える必要があるのではないか。そんな思いで2004年にレポートをまとめました。当時は私もまだまだ勉強途中であり、まったく表現が不足していますが、今あらためて読み返してみるとそれがかえって生々しく、直球です。ですので、多少の誤字脱字の修正はしましたが、ほぼ2004年当時のままお届けいたします。

## ～情報インフラ組織論～

### 学校ではない

楽しいことというのは勉強や仕事以外のことであると我々は子供の頃から刷り込まれてきた。

しかし実際には楽しいことと業務クオリティは両立する。

これをハナから信じていない人が世の中多すぎる。

そのような人に限って「もうここは学校じゃないんだぞ」という言葉を「逆の意味」で使うのだ。

### 硬直型組織

集中して仕事に取り組むべきで、仕事以外のムダ話はムダ以外の何物でもない。

その時間も企業としてお金はかかっているのだ。

組織がたるんできたら業務効率は落ちる。

早急に引き締めを行い、業務効率を上げなければならない。

これが典型的な硬直型組織である。

皮肉なことにもっとも馴染み深いものでもある。

このような組織がどうなっていくか。

組織引き締めのたびに、社員はやらなければならないことと、やってはいけないことを学習していく。

「やらなければならないこと」より、「やってはいけないこと」に注目すると本質が見えてくる。

やってはいけないことを1つ学ぶと、社員はそれと同等のことはすべてやってはいけないことであると分析する。

デスクで飴を食べたことを咎められたら、デスクで食べるという行為自体を自粛しようとする。

お茶菓子やお土産の配布さえも自粛しようとする(笑い話ではない)。

怒られるリスクを最小限にするための防衛本能である。

ムダ話を咎められることも当然あるだろう。

すると「テレビの話題がダメなら飲み会の笑い話もダメだな。ってことは…」と、どんどん解釈してゆく。

怒られないために。

そうなると、自然発生的に相互監視が始まる。

ちょっとでも話そうとすれば誰かが「シッ！」という具合である。

そして次に自然発生するのが許可制。

「あの一、この件なんですけど、今話しても大丈夫ですか…？」というあれ。

ここで話したいのは仕事の話なのだ。

仕事の話さえ許可制になってしまう。

例えるなら、社内情報インフラの帯域が極端に狭くなってしまった状態。( 1)

パケットふん詰まり状態である。( 2)

「今、機嫌悪そうだから後にしよう…」

これは遅延である。( 3)

一度、このように組織が硬直すると自然に軟化するのには絶望的だ。

なぜならこれが会社組織のあるべき姿であると多くの人が勘違いしているからである。

そしてそう時間を待たずして、たるみが発生。

だからまた引き締めを行う。

再び「やってはいけないこと」を学習・分析する。

この無限のスパイラルに落ち込んでいくのである。

1 帯域 IT業界用語。ここでは水道管の太さと考えればいい。

2 パケット IT業界用語。データや情報のかたまり。

3 遅延 IT業界用語。データが遅れて届くこと。

## 活性型組織

やたらにぎやかな組織がある。

仕事上の議論を激しく交わしているかと思えばゲラゲラ爆笑が起きたり。

お堅い話からバカな話までどんどん飛び交っている。

なんとも楽しい組織である。

硬直型組織の信者は必ずこう感想を述べる「こいつら仕事してるのか！？」。

しかしそんな心配とは裏腹にこのような組織では仕事が早い。

ちょっとでも議論のタネがあると即「ねー、あの件だけさー」と相手の都合もお構いなしに問いかける。

今話していいかどうかのお伺いなどしない。

突然仕事を中断された方もいやな顔一つせず「あー、あの件ね。」と即座に議論が始まる。

どうしても手が離せないときは片手をあげて「ちょっと待ってて...」これで済むのだ。

お互い気兼ねないので議論もスムーズに進むので短時間・高クオリティの結果が出る。

普段からいろんな会話が飛び交っており、余計な気遣いもないのでコミュニケーションがとてもスムーズなのだ。

例えるなら、社内情報インフラの帯域が極太なのだ。

巨大なパケットが大量、高速で流れる。

短時間、高クオリティだから「OK！それで行こう！」とやる気も満々である。

このような組織では社員ひとりひとりのクオリティも違う。

右で業務上の激しい議論、左ではバカな話。

そんな騒がしい真ん中で狂った機械のように集中して仕事をこなす。

終わった途端に「その話、まだ続いてる？」とバカな話に加わったりする。

切替えも早いし、ノイズにも強いのだ。

ではムダ話の「ムダ」な工数はどう解釈したらいいのか？

これは全く問題ないのだ。

それは、このような組織では無意識に効率化が行われているからだ。

ムダ話の時間をはるかに超える時間を稼いでいるのだ。

硬直型組織の信者はこれが分からない。

「そんなことしたら組織が収集つかなくなる！」と要らぬ心配をするのだ。

次のように確かに効率が落ちるケースも時には発生することもあるだろう。  
それはこのような組織に新卒が入ったときである。  
加減が分からず、いつまでもムダ話を続けたりする。  
しかしそれさえも全く問題ないのだ。  
なぜなら、新人であっても自分の仕事が片付いていないことに遅かれ早かれ気が付くからだ。  
叱りつける必要はない。  
焦って遅れを取り戻している間に反省しているのだ。  
いたずらな笑みでからかってやってもいい。  
先輩として手伝ってあげてもいい。  
恐縮して次はよりがんばるだろう。  
この学習が秩序を生む。  
だから収集つかなくなるどころか、必ず最適なバランスに安定するのだ。

### 情報インフラ組織論 - 総論

活性型組織の方が断然有利であることが「情報インフラの帯域」という考え方で簡単に分かる。  
楽しいことと業務クオリティが両立することも簡単に理解できる。  
しかし我々は歪んだ学校教育により、硬直型組織の構成員となるべく英才教育を受けているといっても過言ではない。  
そのため、意識的に活性化させなければ日本人の組織は自然に硬直するのである。  
これは帯域確保のために常に日常会話というメンテナンスが必要であることを意味する。  
社員同士で活発にコミュニケーションを取り、帯域を維持する努力が日々必要なのだ。  
努力といってもそれは楽しい努力である。  
辛いやらされ仕事の組織、楽しい優秀な組織、この選択になにを迷う必要があるのだろうか？  
活性型組織に向かい始めるとき、組織はタガが緩んだり、引き締まったり、脈動を始める。  
ここで管理者は焦ってはいけない。  
焦りを起こさせるのは歪んだ常識の刷り込みであることはもうお分かりだろう。  
焦って組織の引き締めなど絶対にしてはならない。

管理者のやるべきことは組織を理想の目標へと誘導することである。

組織の脈動はメンバーの戸惑いと確認作業の繰り返しによるものなのだ。

「これってやっちゃっていいのかな?」「こんなこと言っちゃいけないのかな?」と、組織のメンバーが自発的に試行錯誤を始めた証拠なのだ。

だからこそ管理者の誘導が効いてくるのである。

ここで引き締めを行ってしまったら「やっぱりやっちゃダメだったんだ」と、せっかくの種火を根こそぎ吹き消すことになってしまう。

活性化組織は、組織に雑談と笑いを持ち込めば簡単に実現する。

しかしそれが難しい。

こんな簡単なことを実行不能にしているのは歪んだ常識の存在である。

管理者に求められるのは新しい常識への脱皮である。

今までダメとしていたことを静観しなければならない過酷な試練でもある。

しかしその先には会社に行くことが楽しみになるほどの環境が約束されているのだ。

そのとき管理者の仕事は「管理」から「誘導」に変化していることだろう。

管理による秩序ではなく、自己組織化による秩序の誕生である。

～人は元来働き者である～ D・マグレガーXY理論より