

球体組織・球体思考



アサヒグループホールディングス会長兼取締役会議長 **泉谷 直木**
いずみや なおき

1970年代の我が国は、2回のオイルショック(石油危機)に襲われ、ニクソン・ショックから立ち直りかけていた景気を直撃し、急速なインフレーションが発生していた。当時、私はアサヒビール労働組合の専従中央執行委員として書記長の任にあった。経営環境が大きく変化する中で、事業再編やリストラも発生し、労働組合としても厳しい対応を迫られた。

厳しい交渉に明け暮れる一方で、当時の委員長から「これからの労働組合の組織や幹部の思考はどうあるべきか」というテーマが出された。従来の組織論は「ピラミッド型」や「文鎮型」の議論であったが、この組織論で本当に将来にわたって生き抜くことが出来るかどうかという問題意識が背景にあった。経営環境が大きく変化する中では「トップダウン型」や「合議型」では、意思決定のスピードが上がらず、組織改革が加速出来ない。この議論を通して出てきた組織論が「球体組織」であった。

硬式野球のボールのような固い「球体組織」を作るためには、強い求心力と強い遠心力の相互作用が必要になる。組織の強い求心力は理念やビジョンによって形成される。強い遠心力は事業戦略の巧拙と組織構成員のモチベ

ーションによって形成される。そしてその結果、組織はたまねぎの皮のように各部門が重なり合うような形状になり、一体感が形成される。さらに組織の方向性が定まれば、コロナと自走する組織となり、組織運営に一体感と同時にリズム感も生まれる。

この「球体組織」を動かす幹部の思考はどうあるべきか。「球体組織」が地面に接していたとする。地面とは社会であり、市場であり、組織構成員の生活の場である。この「全ての接点」で社会や市場や組織構成員に満足してもらえ活動が出来るかどうか問われることになる。この「全ての接点での満足」を創造するのが、幹部が取り組むべき「球体思考」であると考えた。もちろん、「八方美人型」では独自性が打ち出せず、資源の分散、拡散が起こるので「方向性」が重要なことは言うまでもない。

翻つて、今日の企業経営課題は、社会貢献、サステイナビリティ、ステークホルダー満足など幅広いものとなっている。この広範な経営課題に依っていくための組織論、思考論として、約40年前に議論した「球体組織・球体思考論」が役に立つのではないかと改めて考えている。