

第三講

なぜ、「原因究明」によって
問題を解決できないのか

—— 問題群の「循環構造」

企業における「責任転嫁ゲーム」

皆さんは、企業において、「責任転嫁ゲーム」とでも呼ぶべき状況に遭遇したことはないでしょうか。

例えば、業績の不振が続く企業において、経営トップが各部門の責任者に「その原因は何か？」と聞きます。

すると、その答えは責任者の所轄する部署によって違うのです。

まず、財務部長に聞くと「販売が頑張らないから商品の売り上げが伸びない」との答えです。

そこで、販売部長に聞くと「魅力的な商品を開発しないから売れない」との答えが返ってきます。従って、開発部長に聞くと、今度は、「販売が顧客ニーズを伝えなから開発ができない」「人事が優秀な人材を採用して開発部門に配属しない」などの説明が戻ってきます。それではと、人事部長に聞くと「企業イメージが悪すぎて良い人材が集まらない」「広報がもっと頑張らないと困る」です。

こうなると予想通り、広報部長からは「企業イメージを高めるようなヒット商品が出ないと駄目だ」との返事です。そして、挙句の果てに、「いまは、経営トップ自身が、企業イメージとなる時代です」などの耳の痛い一言が戻ってきます。

笑うに笑えない、このような状況です。

実は、こうした「責任転嫁ゲーム」とでも呼ぶべき状況は、企業全体のレベルだけでなく、事業部門のレベルや職場のレベルにおいても、しばしば生じています。

そして、こうした「責任転嫁ゲーム」に遭遇すると、多くのマネジャーが、「それでは、いったいどこに根本的な原因があるのか？」と考え始めてしまうのです。

しかし、実は、このような「犯人探し」の発想こそが、我々マネジャーがしばしば陥る過ちなのです。

例えば、企業においてしばしば見受けられる「犯人探し」として、「人事部門・元凶論」というものがあります。各部門からの責任転嫁が人事部門に集中するのです。

実際、多くの企業で、「当社の問題は、人事部門が元凶だ」などの批判をしばしば耳にしますが、たしかに「企業は人なり」との原点に戻れば、こうした批判は「反

論不能」の論理でもあります。

しかし、こうした議論は、企業全体から見れば、ある種の「思考停止」に他なりません。人事部門にすべての責任を押しつけて「事足れり」としてしまいうからです。

そこで、ここでは、企業においてしばしば遭遇する、この「責任転嫁ゲーム」と「犯人探し」の問題について、少し深く考えてみましょう。

この問題を考えることによって、なぜ、我々マネジャーには「大局観」が求められるのか、そのことが理解できるからです。

第二講においては、マネジメントにおける「直観力」や「洞察力」の意味について考えました。

そこで、この第三講では、マネジメントにおける「大局観」と呼ばれるものの意味について考えてみましょう。

「問題解決法」によって解決しない問題

最初に、一つの問題を考えてみましょう。

まず、なぜ、現代の企業においては、あの言葉が好まれるのでしょうか。

「問題解決」という言葉です。

この言葉は、特に、経営者やマネジャーに好まれる言葉です。

そのため、情報システム・ベンダーは「ソリューション」（解決）という言葉をやっつけフレーズに用います。また、経営コンサルタントは「プロBLEM・ソルバー」（問題解決者）という言葉を使います。

いずれも、企業における経営者やマネジャーが、こうした「問題解決」という言葉を好むからですが、その根底にあるのは、「問題を分析し、その原因を究明し、原因を除去し、問題を解決したい」という願望です。

しかし、実は、この「問題分析」↓「原因究明」↓「原因除去」↓「問題解決」

という直線的な思考こそが、現代の企業における「問題解決」を妨げているのです。なぜでしょうか。

企業における問題は、実は、こうした「直線構造」ではなく「循環構造」をしているからです。

そのことを、第一講において述べた「高度な複雑系としての企業」という視点から説明しましょう。

そもそも、「複雑系」とは、単に様々な要素が複雑に集まったシステムを指すわけではありません。例えば、機械のスクラップ置き場のような、ただ雑然と様々なものが集まった場所を「複雑系」と呼ぶわけではありません。

「複雑系」とは、単なる「複雑さ」だけでなく、次の二つの特徴を持つシステムのことです。

第一の特徴は、「循環構造」(フィードバック・ループ)を持つことです。すなわち、様々な要素が互いに「循環的」に影響を与えあい、全体として変化していく構造を持っていることです。

第二の特徴は、「自己加速性」(ポジティブ・フィードバック)を示すことです。すなわち、この「循環構造」において、そこで生まれた好循環や悪循環が、自然に加速されるという性質を持っていることです。

これらを少し専門的な用語で言えば、「自己加速性を持つ循環構造」が複雑系の特徴なのです。

分かりやすい言葉で言えば、

「ひとたび起こったことが、ますます起こりやすくなる仕組みを持つシステム」

それが、「複雑系」に他ならないのです。

例えば、「企業」という複雑系をこうした観点から見てみましょう。

企業とは、一般に、「販売収益」↓「開発投資」↓「商品開発」↓「販売収益」というビジネスプロセスの循環構造を持っています。

そして、この循環構造が良い方向に回転しはじめると、「販売収益が上がる」↓「開発投資ができる」↓「良い商品が生まれる」↓「販売収益が上がる」といった「好循環」を生み出します。

しかし、もし、これが悪い方向に回転しはじめると、「収益が上がらない」↓「開発投資ができない」↓「良い商品が生まれない」↓「収益が上がらない」といった「悪循環」を生み出すことになるわけです。

こうした好循環と悪循環は、別な言葉で言えば「天使のサイクル」と「悪魔のサイクル」と呼ばれるのですが、これらの好循環や悪循環は、ひとたび、どちらかの方向に向かって循環し始めると、その方向への循環がますます起こりやすくなり、急速に全体がその方向に勢いづいていくという性質を持っています。

これが「自己加速性」です。

そして、複雑系としての企業は、こうした自己加速性を持つため、経営者やマネジャーは、一つの難しい問題に直面するのです。

それが、「摂動敏感性」と呼ばれる性質です。

すなわち、わずかな経営環境の変化や小さな経営方針の変更が、こうした好循環や悪循環を通じて急激に拡大され、短期間に企業の状況を大きく変えてしまうという起こるのです。

これが、私が『複雑系の経営』（東洋経済新報社）で述べた、「小さなゆらぎ（摂動）が大きな変動を生み出す」という「摂動敏感性」と呼ばれる性質ですが、これについて詳しく述べるのは、別な機会に譲りましょう。

いずれにしても、こうしたことは、経験豊かな経営者やマネジャーは、実感として理解していることではないでしょうか。

さて、企業において経営者やマネジャーが直面する問題の多くが、こうした「循環構造」と「自己加速性」という性質によって生み出される「循環的問題」であることを理解するならば、これを「直線的思考」によって解決しようとするこの限界も見えてくるでしょう。

すなわち、こうした循環的問題に対して、「問題分析」↓「原因究明」↓「原因除去」↓「問題解決」といった直線的思考で対処し、「原因」を究明することによって解決するという発想には、限界があるのです。

なぜならば、複雑系としての企業においては、問題が生じたとき、多くの場合、「病根」のごとき「究極の原因」といったものは存在しないからです。

むしろ、いわば「体質疾患」のごとく「全体が病む」とでも呼ぶべき状況が生まれるのです。

病むときは「全体」が病む

このことを別な事例によって考えてみましょう。

最近、子供たちの登校拒否が深刻な問題になっています。

こうした不登校の問題は、これまでは個別の子供に対するカウンセリングを行うことによって、それなりに解決することができました。

しかし、最近では、こうした個別のカウンセリングだけでは解決できない事例が増えているのです。

例えば、個別のカウンセリングによって少し治ったと考えられる子供も、しばらくすると、登校拒否の症状がさらに悪化して、ふたたびカウンセラーのところに戻ってきます。

そこで、その背景を深く調べていくと、実は、心の問題を抱えているのはその子供だけでなく、その家族のメンバー全員がそれぞれに心の問題を抱えていることが分かるのです。

例えば、父親は、会社のリストラで悩んでおり、母親は、同居している年若い両親との摩擦で苦しみ、その夫婦も、互いに対話が無い状態が続いていたりします。

そして、こうした背景を理解するにつれ、その子供に現れている問題は、実は、家族全体が抱えている問題の象徴であることが分かってきます。

すなわち、これは、子供の「心」だけが病んでいるのではなく、家族全体の「心

の生態系」とでも呼ぶべきものが痛んでいるのです。

そして、このような状況において、最近、注目されているのが、子供だけでなく父母を含めた家族全体を同時に癒す、「家族療法」と呼ばれる手法です。

個別の部分ではなく、全体に同時に働きかけて治癒を促そうという療法です。

さて、お分かりでしょうか。

これと同じように、複雑系としての企業においても、「病むときは、全体が病む」という状況が生まれます。

すなわち、企業の抱える問題は、当初、ある部門が小さな問題を抱えることから始まるのですが、それが循環構造を通じて急速に悪影響と悪循環を広げていき、短期間に企業全体の問題へと拡大していくのです。

例えば、ある部門の突発的な事故で収益が圧迫された企業が、全社的に収益改善運動に走るあまり、それに引きずられて開発部門が必要な開発投資を見送ることや、長期を見ずえるべき戦略部門の目線が下がってしまうといった状況です。

このように、複雑系としての性質を強める現代の企業においては、ひとたびある部門が「病む」と、その「病」が急速に全社に波及し、いわゆる「全体が病む」という状況を生み出してしまうのです。

「東洋的治癒」の発想

それでは、企業という複雑系がこのような「全体が病む」という悪循環に陥った場合、経営者やマネジャーは、どのように対処すればよいのでしょうか。

こうした状況において、経営者やマネジャーが、まず最初に理解しなければならぬことがあります。

「特效薬」はない。

そのことです。

すなわち、企業におけるこうした問題に対して、一つ、二つの「打ち手」によってその問題が解決するということはないのです。

なぜならば、すでに述べたように、複雑系における問題は循環構造を形成しているため、「問題分析」↓「原因究明」↓「原因除去」↓「問題解決」といった直線的思考にもとづいて、「原因除去」といった対処方法では解決できないからです。

これは、言葉を換えれば、患部切除手術や抗生物質投与によって病気を治すという「西洋的治療」の発想では、問題が解決できないことを意味しています。

しかし、我々は、この「西洋的治療」の発想に無意識に染まっています。

例えば、我々は病気になると病院に行きます。そこで細菌による感染症だと診断されると、大量の抗生物質をもらって飲みます。そのことによって細菌という「原因」を除去し、病気を治そうとするのです。

これが「病気を治す」という言葉に象徴される、「西洋的治療」の発想です。

そして、こうした発想に慣らされているため、我々は、無意識に、同様の発想によって、企業の病も「治療」しようとするのです。

企業において、「責任転嫁ゲーム」や「犯人探し」を生み出しているのは、この無意識の発想に他なりません。

しかし、複雑系としての企業が抱える多くの問題は、このような「西洋的治療」の発想では正しく対処できません。

複雑系においては、先ほどの「家族療法」に象徴されるような「全体を同時に癒す」という発想、すなわち、「東洋的治癒」の発想を重視しなければならぬのです。

では、「東洋的治癒」の発想とは何でしょうか？

もし、「西洋的治療」の発想が、「問題分析」↓「原因究明」↓「原因除去」↓「問題解決」という直線的思考にもとづくものであるならば、この「東洋的治癒」の発想とは、どのようなものでしょうか。

敢えて、分かりやすく述べましょう。

「全体観察」↓「構造理解」↓「要所加療」↓「全体治癒」という思考です。

「東洋的治癒」の発想とは、この「全体観察」↓「構造理解」↓「要所加療」↓「全体治癒」という循環的思考にもとづくものです。

これは、先ほどの「抗生物質」の例と対比して、「漢方薬」の例で説明しましょう。

例えば、我々が病気になって漢方療法を受けるとします。

そこでは、病気の原因を病原菌だと診断するのではなく、「抵抗力の低下」↑「体力の低下」↑「食生活の不規則」↑「生活習慣の乱れ」↑「精神の問題」といったとらえ方をするので。

そして、それら全体に働きかけるような療法が提示されるのです。

すなわち、病の原因を究明し、原因である病原菌を除去するといった発想ではなく、病とは体全体のバランスが崩れ、さらには生活のバランスや精神のバランスも崩れた状態であると考え、まず、精神を正し、生活を整え、そして、体の各部分それぞれの生命力を高めることによって、病が自然に治ることを目指すのです。

これが「病気を治す」ではなく、「病気が治る」という言葉に象徴される、「東洋的治癒」の発想に他なりません。

問題群の循環構造における「要所」

それでは、このような「東洋的治癒」の発想にもとづいて、複雑系としての企業の病を癒すためには、どうすればよいのでしょうか？

まず、基本的には、「すべての部分に同時に働きかける」という発想が大切です。

しかし、それは、どの部分にも「平等」に働きかけるという意味ではありません。

先ほど、「全体観察」↓「構造理解」↓「要所加療」↓「全体治癒」という循環的思考が大切であると述べましたが、このうちマネジャーが特に理解すべきは、「要

所加療」です。

すなわち、東洋的な発想にもとづいて「治癒」を促すためには、まず、企業の抱える問題の全体を観察し、その循環の構造を理解することが必要です。

しかし、そのうえで、問題が循環的に改善されていくためには、最初に手をつけるべき「要所」があるのです。そこを押さえれば、あとは、順次、好循環が広がっていくという部分です。

それは東洋医学的な言葉にすれば「ツボ」とでも呼ぶべき部分です。

まさにこれを見抜く力が、マネジャーには求められるのです。

しかし、このように述べると、「西洋的治療」の発想に染まったマネジャーから、すぐに質問が出そうです。

「そのツボは、そもそも問題の発端となった部署でしょう」という質問です。

しかし、この考えは必ずしも正しくありません。

その理由は二つあります。

一つは、問題の発端となった部署から手をつけることが必ずしも最善の打ち手ではないからです。

例えば、販売部門の不振から生じた経営の問題を、開発部門の強化によって新品開発で打開するといったことは、しばしばあります。

もう一つは、複雑な企業経営の問題においては、そもそも、問題の発端となった部署そのものが分からないことが多いからです。

それでは、どのようにすれば、その「要所」が見えてくるのでしょうか？

「大局観」の本質

実は、それゆえにこそ、マネジャーには「大局観」が求められるのです。

なぜなら、大局観とは、ある意味で「構造理解」の力量だからです。

すなわち、大局観とは、企業の直面する様々な問題群が形成する「循環構造」を把握する能力なのです。

しかし、それは「個別分析」という方法によって行われるわけではありません。

すでに述べたように、そうした方法によっては「大切な何か」が見失われてしまうからです。そして、企業の現実とは、そうした方法によって理解できるほど単純ではないからです。

従って、企業の直面する問題群の循環構造を把握することは、個別に分析をするのではなく、全体をありのままに観察する「全体観察」という方法によって行われるべきなのです。

では、ありのままに全体を観察するだけで、なぜ複雑な表面現象の奥にある「問題群の循環構造」を把握することができるのでしょうか。

これも誤解を恐れずに、言いましょう。

「浮かび上がって見える」のです。

その心的プロセスを取って言葉にすれば、まさに浮かび上がって見えるのです。例えば、プロゴルファーが好調のときには、グリーンでのパッティングにおいて、ホールまでのパッティング・ラインが「浮かび上がって見える」と言われますが、この全体観察においても、それと同様の心的プロセスが生じるのです。そして、その心的プロセスを、別な言葉で表現することもできます。

「コンステレーション」(布置)が見えてくるのです。

ここで、「コンステレーション」とは「星座」とも訳される言葉ですが、夜空に無数に輝く星々の中に、「さそり」や「大熊」などの様々な「星座」が見えるように、一見して無意味に見える集合の中から、いくつかの部分だけが特定の関連性と意味を持って浮かび上がって見えることです。

すなわち、全体観察において循環構造を把握する心的プロセスとは、このように、

複雑な表面現象の中から特定の部分がコンステレーションを形成して、浮かび上がって見えるプロセスに他なりません。

こうした心的プロセスこそが、大局観というものの本質なのです。

そして、同様の心的プロセスによって、「循環構造の要所」も浮かび上がって見えってくるのです。

もし、そのことを理解するならば、こうした全体観察による大局観において、大切な力が何であるかが分かるでしょう。

それは、「感じる力」です。

大局観という力量の本質は、「考える力」ではなく「感じる力」なのです。

その「感じる力」によって、「問題群の循環構造」や「循環構造の要所」を直観把握するのです。

このことを、やはり、誤解を恐れず言いましょう。

大局観の本質とは、「論理的思考」ではなく、むしろ「幾何的感覚」なのです。

例えば、大局観に優れたマネジャーがしばしば使う言葉に、

「バランスが良くない」

「筋が悪い」

「形を成していない」

などの表現があります。

これらは、いずれも幾何的感覚とでも呼ぶべき表現に他なりません。

そして、それは、さらに言えば「美的感覚」にも通じるものです。

このことを深く理解するならば、熟練のマネジャーが、極めて難しい決断が求められるときに、「善悪」の判断よりも、「美醜」の感覚を大切にすることも、理解できらるでしょう。

そして、ビジネスマンに「美学」や「美意識」が求められる理由も、理解でき
でしょう。

それは、「美的感覚」を磨くことなく、優れた「大局観」を発揮することはできな
いからです。

そして、このことを理解するとき、我々は、知るのです。

現代の企業社会において、なぜ、「アーティスト」の感性を持った経営者が活躍し
ているのか。

その理由を、知るのです。