

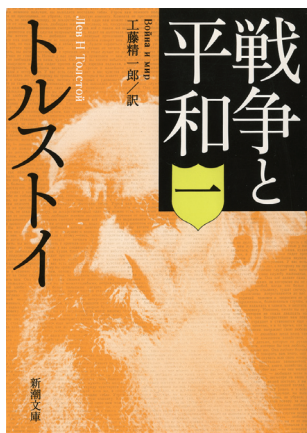
## 名著を大いに語る

名著はなぜ時代と国を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度繙いてみたい。今回は早稲田大学大学院の野口悠紀雄教授に、今後の「人と組織」のあり方を考えるうえで役に立つ名著の読み方を大いに語っていただく。

### 『戦争と平和』

#### 大組織から小組織への変革 自社のかつての強みを自己否定できるか

著者のレフ・トルストイ（1828—1910）は、19世紀ロシア文学を代表する巨匠。代表作に『戦争と平和』『アンナ・カレーニナ』『復活』などがある。『戦争と平和』では、ナポレオンのロシア侵入という歴史的な大事件に際して発揮されたロシア人の民族性を、貴族社会と民衆のありさまを余すところなく書くことで表現している。



著者／レフ・トルストイ  
新潮文庫 820円（税別）  
1972年3月刊行  
※第1編～第4編まであり、価格は第1編のもの。

本書の中で私が注目したのは、第3編、第4編で、ナポレオン・ボナパルト率いるフランス軍とロシア軍の間で戦われたボロジノ会戦だ。トルストイが書いたのは、戦場の状況であるが、そこに私は現代企業の現場を見る。状況変化のスピードが激しい戦場では、情報が不十分な中で意思決定が求められる。この状況は、現代企業の現場と本質的に同じものだ。

#### 組織の勝敗は、トップ命令の 良し悪しに左右されず

情報が不十分な中でトップが意思決定し、それをもとに命令を下すというのは、トルストイの戦争描写にも表れている。そして、トルストイは、ナポレオンの命令は1つとして実行されなかったし、実行されるはずもなかったと語る。なぜなら、戦場で何が起きているか、指揮官にはすべてを把握で



● 語り手

#### 野口悠紀雄氏

早稲田大学大学院ファイナンス研究科 教授

Yukio Noguchi\_1940年生まれ。63年東京大学工学部卒業、64年大蔵省入省、72年エール大学Ph.D.取得。一橋大学教授、東京大学教授、スタンフォード大学客員教授などを経て現職。著書に『日本経済 企業からの革命——大組織から小組織へ』（日本経済新聞社）など多数。

きないため、現場の人がその場の状況で判断して行動していたからだ。それは、ジェームズ・マーチやハーバート・サイモンの組織論の「限定合理性」にも通ずる。さらに、トルストイは、ナポレオンという天才に指揮されるフランス軍が勝利を得られなかった原因を考察し、戦争の勝敗は指揮官の命令の良し悪しによるのではなく、民族を構成する個人の「意志の総和」によるとしている。

このような箇所を読むと、1990年代に生じた、日本の大手証券会社や長期信用銀行の破綻を思い出す。これらの金融機関は、設備投資資金需要の減退という日本経済の構造変化に対応できなかったために破綻した。しかし、破綻した組織の中にも、ビジネスモデルの転換を熱心に主張した人がいたことに注意が必要だ。問題は、それらの人々が組織内で権力を握れな

かったことである。つまり、破綻を回避できるようなトップを選べなかったということだ。組織を構成する人材の意志の総和がトップを決め、組織を動かす。そこに組織の意思決定の本質がある。

### 現場の情報を反映させるため 市場の理論を応用すべき

では、どうすれば現代の巨大企業が現場の情報を意思決定に反映させることができるだろうか。私は市場の理論を応用すべきだと考える。それは、巨大組織を小さな組織に分割することだ。製造業であれば、組織の内部ですべてを生産する垂直分業型から、市場を通じて最適なものを選び取る水平分業型への移行は、このような組織縮小化と合致する。それを支えるのは、情報通信技術の進展である。これにより、地球の裏側の企業とのやり取りも瞬時にできる。

組織を分割して小さくするためには、自社のかつての強みを自己否定することも求められる。例えば、現在のPC生産をはじめとする製造業においては、自社内ですべてを開発・製造する生産モデルの時代は終わり、市場にあるさまざまな企業が製造したモジュールを組み合わせることで製品を完成させる生産形態に移している。そのような生産方式への移行ができるかどうか、今後の日本企業の運命がかかっているだろう。

## 研究員の書棚から

人材マネジメント論のテーマから  
当研究所主任研究員の石原直子が紹介します。

### 『新しい労働社会——雇用 システムの再構築へ』



著者／濱口桂一郎 岩波新書  
700円（税別） 2009年7月刊行

### 日本型雇用システムの本質は メンバーシップ契約

著者の濱口桂一郎氏は、昨今の雇用・労働問題を考えるには、現在の諸問題からやや身を引いて、日本の労働社会のありよう（＝日本型雇用システム）の根源に立ち返ってみる必要があると言います。著者によれば、日本型雇用の特徴としてよく挙げられる長期雇用・年功賃金・企業別組合のいわゆる「三種の神器」は、日本型雇用システムの本質ではなく、真に重要なのは、従業員と企業が「職務（ジョブ）」を明確にしないまま雇用契約を結ぶこと、すなわち契約の中身がジョブではなく「メンバーシップ」であることなのです。

雇用の本質がメンバーシップ契約なのだという前提に立つと、三種の神器をはじめとする日本企業の雇用慣行の数々が、システムに合致した非常に合理的な施策群であったことが理解できるわけですが、本書ではその論理がみごとに描き出されています。借り物の成果主義や職務給制度がいまひとつうまく機能しなかった理由にも、合点がいくようになるでしょう。

しかし、頑健だった日本型雇用システムは、ここにきて大きな変化にさらされています。たとえば、現在の企業の構成員にはメンバーシップで雇用される正社員だけでなく、ジョブで雇用される非正規労働者も含まれます。ぜひ本書を手にとって、異なる前提で働く多様な人々を内包できる雇用システムとはどのようなものであるべきか、考えていただきたいと思います。

Naoko Ishihara\_2001年より当研究所勤務。人材ポートフォリオ研究、ダイバーシティと女性リーダー研究、非正規労働者の研究などに従事する。