

第9回

ドミナント・ロジック

組織の運営は、組織行動の基盤となる無数のロジック(考え方・物の見方)によって成り立っている

経験をもとに、失敗につながったロジックを淘汰し、優れた成功を生むロジックだけを残して保持する

ロジック 組織行動 失敗 ロジック棄却

ロジック 組織行動 成功 ロジック保持 新たな組織行動

長年の経験・知識の蓄積のなかで選び抜かれた、当該組織専用の成功のロジック

= 「ドミナント・ロジック」

<ドミナント・ロジック移植による組織拡大>

ドミナント・ロジックをM & Aによって獲得した新規事業に移植 組織拡大に成功

事例：ダイエー「どこよりも安い値段で消費者に商品を提供」「マスコミを利用」

トステム「住生活総合産業」・・・被買収企業にロジックの植え付けを徹底

* 既存のロジックと類似した新規事業への移植 そのまま移植可能

事業の内容はかけ離れていても、組織行動の基盤となるロジックが類似ならば可能

ex. 小売り事業でも外食産業でも共通のロジック(「消費者に安い物を提供」)を使用

* 既存のロジックと異なる新規事業への移植 無条件の移植は不可・失敗の可能性大

...新規事業の異なるロジックの取り込みによる既存事業のロジックの修正

新たな事業・企業の獲得によって増加した、企業グループ全体としてのロジック数を、組織のトップ集団が扱えるロジック多様性の限度内に収める

既存のロジックの修正(必要なロジックの取捨選択)

= 新しい企業グループ・企業環境に適合させるため、**アンラーニング**も発生

<多様性の限界を超えたとき>

ロジック間の類似性が低く、全体のロジック数が経営トップの扱える多様性の限度を超えてしまった場合 コントロール不能・企業グループ存亡の危機

* コントロール不能状況回避の方策

1. 能力の限界に対応して抱え込むロジック数・多様性を削減

...手に余る事業を早急に放棄「逃げるが勝ち」戦法

2. より多様なロジックを扱えるようにトップ集団のマネジメント・スキルを向上

...トップ集団に新たな知識・経験を持つ人材を参画させる

...既存メンバー自身が新たな知識・経験の獲得をめざして学習活動

図 15.1 参照

事業間のロジック類似度と組織の扱えるロジック多様性の限度を知ることが大切

個体群生態学

環境に対する企業の適応能力には限界がある 淘汰のメカニズムが作用

- 環境にフィットしている企業 ...生き残る
- 環境にフィットしていない企業 ...競争に負け、撤退・倒産・消滅
- 環境にフィットした新しいタイプの企業が登場

* 企業「群」における環境適応

(1)個々の企業は**構造的慣性**をもち、それゆえに企業の適応行動には制限がある

(2)企業グループの環境適応は、環境に適合していないタイプの企業の淘汰と、新しいタイプの企業の生成によって起こる

構造的慣性：「変化に抵抗し、企業が現状のままであり続けようとする力」

- 従来、投資してきた設備・蓄積されたノウハウが新しい目的に転用できない
- 思い切った改革に対しては抵抗する社員が多い
- 法的規制や政府の政策が変化を阻害する仕組みになっている
- そもそも経営者や従業員たちが変化の必要性を感じ取れない

個々の企業の生成・淘汰のプロセスの結果として、環境適応が起こる

「同じ特性をもつ企業の集まり」= **個体群**のレベルで淘汰と適応を見る

* 「組織」の環境適応

単独企業の適応的な行動によってではなく、単独企業を超えた企業グループのレベルで環境適応がなされる

<密度依存モデル>

「正統化」：ある個体群の個体数が少ない場合、その個体群は社会的な認知を十分に獲得していない。この場合、個体の消滅率を減少させ、創設率を増加させて個体数を増やすことで、社会的な認知(正統性)を拡大させる

「競争」：一方、個体数が増加すると、今度は個体間の競争が働くために、個体数の増加は消滅率の増加と創設率の減少をもたらす

<新しさの不利益>

「新しい企業は、古い企業に比べて消滅率が高い」という仮説

新しい企業...従業員間の関係や役割の分担が不明確

人々の信頼関係が確立されていない

年齢が若いと社会的な安定性が形成されていないため淘汰されやすい

古い企業 ...他の企業とのつながりを強くもっている

構造的慣性をもつため安定性が高い

変化への対応能力が低下 = 「加齢の不利益」