

# 三枝匡 経営思索集

< 強い経営者への道をめざす人々に向けて >

**No.7**

## 改革における組織の政治性

ミスミグループ本社  
名誉会長・第2期創業者  
『戦略と志講座』塾長

三枝 匡

## 改革における組織の政治性

### 組織を熱くできるか

前回、改革は「入り口で戦略8割、終わってみれば人間関係8割」と述べた。改革が始まると、当初立てたシナリオで想定できなかった見込み違いが出てくるのは当たり前で、また組織的には社内で守旧派とか抵抗派と呼ばれても不思議でない人々が多かれ少なかれ出てきて、改革行動をサボったり曲げたりすることも起きる。

組織の政治性とは何だろうか。会社はフォーマルな組織ラインを通じて事業を動かす。しかし会社の方針と異なる思惑、動機を抱いた人は、それとは別の動きを始める。彼らはインフォーマルな陰のコミュニケーションで仲間を増やそうとする。そのような動きを総称して、私は「組織の政治性」と呼んできた。

このようなエッセイで、組織の裏に潜む政治性のことを語るのは、正直、気の重いテーマだ。しかし前向きに生きようとする経営者人材にとって、組織の政治性は避けて通れない問題である。

有効な戦略は「強烈な反省論」から始めることが必須だと前回説明した。それにより①過去の経営への決別を図ると共に、②その反省論を「反転」させて、勝ち戦に挑む「戦略ストーリー」を描き、③それを各部署に落とし込むための具体的「アクションプラン」を固める。そして改革者自身は④十分なリスク判断能力と「高い志」を求められる。事業の生死を決める改革では、この4つの要件のすべてが揃わなければならない。

改革案は、いったん発表したら簡単に修正するわけにはいかない。だからこそ事前に、「入り口で戦略8割」を確保するために、拙著『V字回復の経営』の改革タスクフォースが挑んだように、凄まじい知恵と勇気で改革プラン作りを行わなければならない。

### 政治性の特徴とは

人間は二人集まれば（早い話、たとえ夫婦でも）、時に異なる思惑や動機を抱いてしまう生き物だ。いわんや3人以上となれば、どうしても個人的思惑が入り込んでしまう。社内で改革が始まり、具体的アクションが開始されると、改革は総論から各論に落とし込まれ、各部署の社員一人ひとりの身近に迫ってくる。そうなった段階で、往々にして抵抗やサボりの症状が出始める。長い年月低迷してきた企業ほど、この現象が起きる。

会社が生き残れるかどうかの最後のチャンスなのに、その戦略の切れ味を悪くする「組織の政治性」とは、どんな性格を帯びているのだろうか。

- ・「戦略性」とは、目の前の混沌を「単純化」させ（つまり些末と思える要素を捨て）、解決の押しボタンを絞り、組織力を結集させて成功確率を上げる手法だ。一方「政治性」は一般的に単純化を好まない。複雑なまま今の立場で話す方が反対を語りやすいのである。
- ・つまり「戦略性」ではストレートに問題の「核心」に迫っていくことが勝負になるが、「政治性」はえてしてその手前で「妥協」することを求める。
- ・「戦略性」は「成果」を追求するが、「政治性」はそこに「自分の立場」を加え、そのために改革案が甘くなっても一向に構わない。
- ・「戦略性」はあくまで「正しいか、正しくないか」の論理を求め続ける。「政治性」ではそこに「好きか、嫌いか」の感情を隠然と混ぜる。
- ・「戦略性」は会社の「外」（市場、競合、顧客）に向かって戦うが、「政治性」は会社の「内」に向かって戦う。

こう書いてくると、「戦略性」と「政治性」はかなり相性の悪いことが分かる。私は改革における社員の反応を13パターンに分けたフレームワークを作った（拙著『V字回復の経営』参照）。その内容は別のエッセイで書くつもりだが、ここでは13のうちの一つのパターンについて取り上げる。

社内で鮮明に改革者に抵抗する人を「タイプC1 確信抵抗型（反改革リーダー）」と呼ぶことにした。その人は改革を「正しくない」と断じる明確な理屈を周囲に語る。しかし実は、改革者を「個人的に好きになれない」という感情を併せ持っている人が多い。その感情が先で、論理は後から付けたのではないかと思える人も多い。「言いつばなしで構わない野党の強み」を利用し、陰でかなり行動的に批判をばらまくので、それが改革者にも聞こえると関係がおかしくなる。

事前のコミュニケーション不足、改革の急ぎすぎなどがこのタイプの出現リスクを高める。米国なら早々に退職ないしクビになってケリが付けられるが、日本ではそこまで踏み込む経営者は多くないので、組織のまとまりが心理的に不安定になる期間が延びてしまう。日本企業において改革の切れ味が悪くなる原因はいろいろあるが、その一つがこれである。会社が生きるか死ぬかの瀬戸際に近づいているのに、こうした現実がうごめいているのを私は何度も見てきた。その経験から、私は「戦略性の敵は政治性である」とまで言い切るのである。

### 攻めの経営と組織の政治性

約40年間、私は職業として、不振企業が破綻から脱することをサポートし、あるいは低調企業を元気にする経営者の仕事に就いて来た。その仕事の宿命として、何度も組織の政治性に脅かされた。

改革者として戦略的に正論で動けば動くほど、陰で政治性がうごめくリスクは高まる。私は30代初めに財閥系外資合弁企業のトップ経営者になり、経営者経験を積み始めた。しかし数年後に、その社内で日本人幹部から手痛い裏切りの目に会う事件が起きた。

赤字だったその会社を救うために全智全霊をかけて働き、社長として凄まじいと言えるほどの成果を出したつもりだったが、振り返ってみると、当時の私は経験が足りず経営者として未熟だった。あとで考えてみると、戦略論ばかりに集中し、人間論や政治性に対する配慮が足りていなかったことを悟った。30代で通過したその事件は、組織の政治性の脅威を身をもって生々しく体験し、その後の私の経営者人生に重要な教訓となった。

世の中には、思いもよらない老獪で狡猾な政治性が存在しており、改革への社員の反応13パターンを14パターンに書き直した方がいいかも知れないと感じることもあった。企業家にとって、組織の政治性は実に奥の深い課題だと思う。

経営者が組織の政治性に足をすくわれることを避けたいなら、一番簡単な対応は、消極的で軋轢の少ない経営を行うことだ。しかし会社はある程度の成長を維持しないと腐り始める。競争にも負けはじめ、社内でサラリーマン体質と官僚的手順が増殖し、攻めの人材が枯れてくる。

そんな安穏な経営では、米国や中国の攻勢に対抗できる成長企業が日本で育つ確率は、ますます低くなる。だから攻めの経営を志す日本の企業家は、日本特有のサラリーマン組織の裏に潜む政治性を越えていかなければならない。私について書けば、生涯を通じてあくまで攻めの姿勢で成長企業を生み出すことを目指し、組織論としては2倍速で次世代経営者を育てることを標榜してきた。組織の政治性リスクを下げるために、経営トップとして個人への「コミュニケーション」にさまざまな工夫を加え、また幹部、社員への「戦略教育」にCEOとしては異常なほどの時間を割き、組織の論理的、精神的共有ベースを強めることに腐心してきた。

私にとって、常に社内のどこかの部門で改革と呼ばれるものが進行している経営が重要だった。その部門では集中的に事業と人材がワンセットで鍛えられる。トップの私も安穏としていられず、時に波風が立つことの避けられない生き方をしてきたと思っている。

### 組織の政治性をミニマムにするには

世の中には、政治性を好む人がいる。経営者の戦略に反する言動で同調者を増やすことに意味を見いだす人は、習性のように、ステルス性を発揮しながら、政治性の手法を使い続ける傾向がある。

明確に峻別すべきことは、誰かが改革者に反対意見や違和感を抱いたとして、その人が正面玄関か

ら入ってきて正直に経営者に意見を言う場合は、時に感情的で相当に強い反対意見であっても、それを政治性と呼んではいけない。直接会って正論を述べる人は、経営者にとっては貴重な、期待のもてる「骨のある人材」である。

政治性の強い人は狡猾である。経営者と真正面から議論することを避け、曖昧なまま妥協して引き下がり、仲間内には反対意見を垂れ流す。昔からサラリーマン組織の特性と言われる「面従腹背」は、対立を避けて自分を守る手法だから、人間関係を「長持ち」させる効用を持つ。そのステルス性のお陰で、その人は社内で昇進を続けたり、役員にまで上がってくるケースも起きる。そうになると、経営者は至近距離にいる部下に裏があるのに、知らぬは経営者ばかりなり、の状態になる。その状態が昂じると、正しい情報や意見を聞けない経営者は裸の王様のような話になる。

しかしそこには、さらなる裏があるかも知れない。たとえば経営者は、部下に裏の習性があることを知りながらも、その人を昇進させているかも知れない。その理由はいろいろありうるだろう。こう考えてくると、組織の政治性はますます複雑で不透明になってくる。私は約30年前、バブル崩壊で倒産の危機に直面していた上場企業を支援するためその会社に上級役員として入ったが、その会社の役員の一部が、経営陣の人事と人間関係の不透明性を語るのに「魑魅魍魎（ちみもうりょう）」という言葉を使ったことをいまだに忘れられない。上場企業クラスであっても、長い事業不振と組織閉塞が続けばそのような状態になり、倒産の危機が迫ってくるのである。

企業であれ政治の世界であれ、古今東西、これらが「政治性」の特徴と構図ではないだろうか。

政治性の跋扈する会社が、同時に戦略的成長企業であることは、ない。両者は対立概念なのだ。

多くの前向きな経営者は組織の政治性をミニマムに抑えることを望んでいる。それにはどうすればいいのだろうか。以下のような工夫をすることが有効だと思う。

- ・戦略経営を志向する者のジレンマとして、社内の政治性を放っておけば、自分が足をすくわれかねない。かと言って対抗して自分も政治性を発揮すれば、同じ穴の貉（むじな）になってしまう。
- ・だから、戦略志向の企業カルチャーを作りたいなら、経営者は平時から組織にそれなりの「規範」を入れ込んでいく必要がある。すなわち、
- ・まず「事実」に基づくオープンな議論へのこだわり。政治性の強い人は、裏付けの薄いアバウト論が得意である。そういう意見には「データに基づく裏付け」を求める。
- ・全体俯瞰や大局観は重要だが、しかし神は「現場の細目」に宿る。トヨタ生産方式の改善活動と同じように、「現地現物」や「5つのなぜ」などの経営リテラシーを社内で広げ、問題の根源を突き詰めて行く手法は、組織の政治性を弱め、同時に事業の戦略性を高める効果をもつ。
- ・人事は何よりも「実績に基づく評価」で行うことが重要だ。組織の政治性を抑えるための「制度的な対応」としては、これがもっとも大切だと思う。
- ・たとえ組織が政治性に揺さぶられようとも、改革者は改革のスタート時点で何を指すことにしたのか（私はそれを「そもそも論」と呼ぶ）を、社員に頻繁に思い出させることが重要だ。

つまり「終わってみれば人間関係8割」と書いたものの、結局、話は「入り口で戦略8割」に戻っていく。入口で描いた「強烈な反省論」と「新戦略」が、正確に社員に伝わっているかどうか。「そもそも論」のことを、私は「骨太の戦略ストーリー」とも呼ぶ。経営者は徹底的にそれにこだわり続け、それによって皆が改革への熱さを保ち、組織の政治性の余地を抑えていくことが、改革成功のカギだと思う。

完

©Tadashi Saegusa (通常の著作権ルールと異なり、周囲の経営人材と知見を交わす目的で本稿を複写、転送することはご自由です。但し本稿を別の文書等に転載・引用する場合は出典の明示が義務となります)

\*本稿を短縮した寄稿文が日経ビジネス誌『賢人の警鐘』欄に掲載されています。

\*本稿は日本の明日を生み出す経営者人材に読んでいただきたく、無償でお届けしています。

\*本稿のバックナンバーを入手したい方、あるいは第三者から本稿の複写・転送等を受けた方で今後事務局からの直接配信を望まれる方は、下記事務局アドレスにお申込み下さい。

## 連絡先

筆者に感想・コメント等を送りたい方は下記アドレスにどうぞ。筆者以外の推薦者・機関からの転送ないしダウンロードで読まれた方もご自由です。筆者は必ずすべてを読ませていただきますが、本数が多い場合はお返事しかねることがあることをご了承ください。

塾長三枝匡メールアドレス

ts-office.m2xq@misumi.co.jp

また本稿バックナンバーの注文やその他の事務局への連絡は以下にどうぞ。

株式会社ミスミグループ本社 〒112-8583 東京都文京区後楽2-5-1 飯田橋ファーストビル

三枝匡経営思索集事務局 [saeg-essay@misumi.co.jp](mailto:saeg-essay@misumi.co.jp)

TEL: 03-5805-7411 FAX: 03-5805-7049

## 三枝匡 (さえぐさ・ただし) プロフィール

ミスミグループ本社 名誉会長・第2期創業者

三枝匡『戦略と志講座』塾長

一橋大学卒業、三井石油化学を経て、20代でボストン・コンサルティング・グループの国内採用第1号コンサルタントになる。スタンフォード大学でMBA取得後、経営者を目指す。

32歳の時、奇遇が重なり、業績不振の住友系外資合弁会社に常務として入り、翌年社長に就任。4年後に大塚製薬が買収した倒産ベンチャーの再生を、次いで60億円ファンドを持つベンチャー投資会社の経営を、それぞれ社長として務める。

41歳の時、(株)三枝匡事務所を設立。日本で初めてターンアラウンド・スペシャリスト(事業再生専門家)を名乗り、不振企業の再生を手がけた。事業再生という言葉が日本で一般化するより、10年以上早かった。

2002年、事業再生専門家の職業を終わらせ、ミスミのCEOに就任。同社を社員340人の商社からグローバル1万人をこえる国際企業に変身させた。取締役会議長、シニアチェアマンを経て2021年に19年間勤めた同社経営陣から引退し現職。

企業経営で世界展開を目指す傍ら、一橋大学ビジネススクール客員教授など教壇にも立ってきた。著書に『戦略プロフェッショナル』『経営パワーの危機』『V字回復の経営』『ザ・会社改造』があり、4冊の出版累計は約100万部。英語、中国、台湾、韓国の各現地語版も出ている。

