

場のマネジメント ～経営の新パラダイム

伊丹敬之（NTT出版）第1章～2章

担当：関西大学大学院 稲垣 忠

slt@mba.sphere.ne.jp

～プロローグ なぜ「場」か

システムよりもプロセスを重視する

- ・ 経営とは、個人の行動を管理することではない。人々に協働を促すことである。
- ・ 適切な状況設定さえできれば、人々は協働を自然にはじめる。
- ・ 経営の役割は、その状況設定を行うこと。後は任せて大丈夫。

対照的なイメージ：「静かな独裁者」

第1章 場とは何か - 基本要素と機能

場 = " 情動的相互作用の容れもの "

情動的相互作用 = さまざまな様式やチャネルを通じて情報を交換し合い、刺激し合う

メンバーの共通理解・・・整合性をもった協働・個々の意思決定

メンバーの心理的共振・・・心理的エネルギー・共感 「決定」から「実行」へ移すチカラ

多様な経営手段・・・戦略・組織の設計・管理システム・インセンティブシステム・研修プログラム・オフィスレイアウト・会議の招集

こういった手段が、情動的相互作用を生み出す場を提供する

制御 統御

メンバーの自律性ありき。それを引き出す場のデザイン

情動的な収れん（情動的相互作用 共通理解）

メンバー間の状況の相互理解

組織の状況について描く共通イメージ

具体的な行動目標に対する共通イメージ

自律的な意思決定に整合性が保たれる

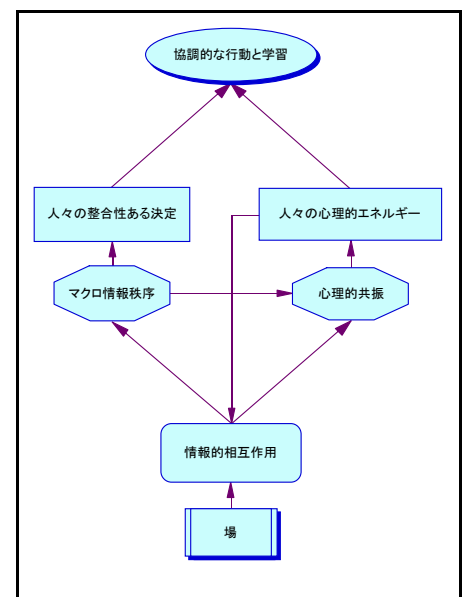
場の4要素

アジェンダ・・・何に関する情報か。議題

解釈コード・・・どう解釈すべきか

情報のキャリアー・・・手段・チャネル

連帯欲求



補遺

人間観：自律的で、しかしまわりとの関係を考えるヒト

自律性・相互励起・協力性・関係形成能力・刺激への反応・優しさと弱さ

組織観：近代組織論（=意思決定をする個人の集合体）

意思決定の調整 組織の権限 + 非公式組織の権限

個人よりも、情動的相互作用（=ネットワーク？）に着目する

構造 場のマネジメント プロセス：構造とプロセスの隙間を埋める議論

第2章 場はいかに秩序とエネルギーを生むか - 場のメカニズム

”マイクロマクロループ”（By今井賢一・金子郁容）

外部からのシグナルの受信がトリガーになる

個別理解 相互作用 共通理解・共振 全体理解 個々人へフィードバック

相互作用 ”全体の衣を着た個”

- 1) 周囲の共感者との相互作用
- 2) 全体での統合努力
- 3) 全体から個人へのフィードバック

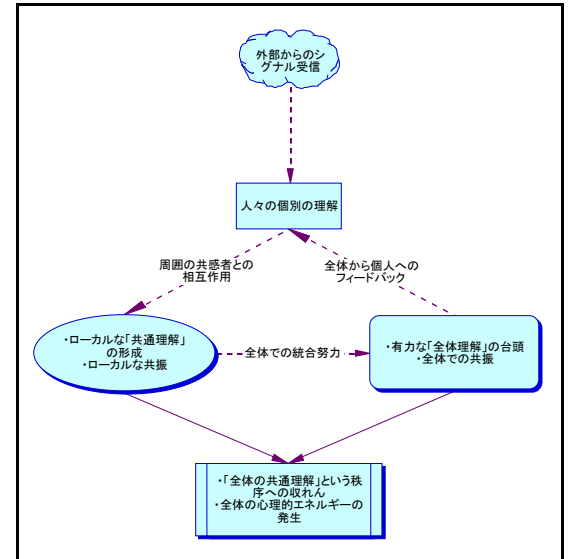
誰がループを終わらせる？ 「場のかじ取り」（5章）

「接触の場」「想像の場」

基本要素の共有の度合いのちがいで

「想像の場」= アジェンダと解釈コードが共有され、キャリアの共有度が低いケース

Ex. 国際経営



補遺

4つのフィードバックサイクル（ややこしいぞ）

マクロ情報 ループ回数 単位時間情報量 マクロ情報

マクロ情報 心理的共振度 ループ回数 単位時間情報量

マクロ情報

マクロ情報 整合度の変化率 アジェンダ共有度 情報量 マクロ情報

マクロ情報 整合度の変化率 解釈コード共有度 マクロ情報

マクロ情報整合度の変化率の低下 サイクルの収れん

論点

- ・オンラインの場は接触の場？想像の場？
- ・硬い組織とやわらかい組織。 ”場” はどっち？
- ・いろんな場に属している個人像。組織はどこにあるのか？

関連文献？

安田 雪「ネットワーク分析」新曜社・・・やっぱりどうしてもこれをイメージしてしまいますね。

宮本孝二ら「組織とネットワークの社会学」新曜社・・・組織論小史がオイシイ。