COLUMN 県内大学発 経世済民 528

埼玉学園大学

改革とシステム思考

文 智彦
経済経営学部 教授

やや古い話であるが、2004年頃のマクドナルドの改革で当時の最高経営責任者（CEO）は、業績を回復させるためにQSC（Quality［品質］/Service［サービス］/Cleanliness［清潔］）の改善を目指し、離職率を下げることを当面の目標とした。なぜ離職率なのか？離職率の低下は従業員のスキルと能力の向上につながり、それがQSCの改善につながると彼は考えたのである（日経ビジネス編集部『トップが語る経営教室』参照）。その後まもなく、マクドナルドは業績を回復した。当時のCEOはシステム思考を理解していたと思われる。

■システム思考とは

システム思考は、マネジメントにおける最も重要な思考の一つである。システム思考とは、簡単に言うと、ある物事をさまざまな要素のつながりを持つシステムと捉え、各要素の相互作用を考慮しながら全体像を把握する考え方である。システム内ではある要素の変化が他の要素の変化を導き、さらには全体の変化へと導くと考える。そこでは、意図的に取り入れた要素が意図とは違った結果を導くこともある。例えば、管理者が業績向上のために新たに賞罰制度を設けた場合、意図通りに従業員がより懸命に働き業績が向上することがある一方で、意図とは違って業績が悪化することもある。各要素のどんな動きでも、想定された目的に反する結果につながることがある。さらに、人々はこの逆の結果がなぜ起こるのかを誤解することがあり、それが悲劇を招く可能性もある。

■意図せざる結果

世の中では、「渋滞を解消するための道路建設がかえって交通量を増やし、さらなる渋滞を招いた」「医療費削減のために薬の処方を制限すると病気が悪化し、かえって医療費が高額になった」「仕事を軽減しようとコンピュータを導入したら、むしろ仕事量が増えた」など、多様な意図せざる結果が生まれている。

なぜこれらが起こるのか？大きな理由は、システムに対する知識が足りないために原因と結果の関係について誤った理解をすることである。多くの現象において原因と結果はしばしば、空間的に時間的に離れておりその関係が理解しづらいことがある。それゆえその関係を間違って理解することや、意図的にゆがめて捉えることがある。システムに対する知識が足りないと、改革がうまくいかなかった場合に改革それ自体ではなくそれに関与した人々の能力やモラール（やる気）が問われることがある。身近な例でいえば、企業などである計画が失敗した場合、計画自体を問題にすることなく計画を実行した現場の従業員が叱咤（しった）され、計画を策定した管理者が責任逃れをすることがある。もはや悲劇であろう。

それゆえ、原因と結果についてシステム思考に基づき広い範囲と長い時間にわたって検討する必要があり、改革などがうまくいかない場合、何よりもまずその原因は改革の実行者ではなく策定者にあるという心構えを持つことが肝要である。

ぶん・ともひこ 1967年生まれ。埼玉学園大学教授、明治大学大学院兼任講師。明治大学大学院修了、博士（経営学）。浜松大学（現常葉大学）専任講師などを経て現職。専門は経営戦略論・経営組織論。主な共著書に『組織と戦略』（文眞堂）、『現代社会における組織と企業行動』（社会評論社）など。