

【ZigZag memo No065】活力を削ぐ「いかさま仕切り屋」

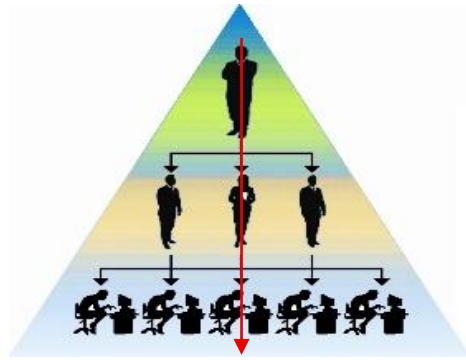
2025(R7)年7月8日（火）のある所で関心を寄せる話題が持ち上がった。「私の住む町では、地区毎に町長対話を実施している。俺とこの区長は“その場で発言予定の者は事前に私に通告・相談してくれ”という趣旨のことを言う・・・。」 あらら、これでは風通しの良い明るい街づくりにならないわ、住民の積極性が醸成されないわ、今時、そういうコミュニティ長の体質は大企業病にそっくりだわ・・・。この話を聞いて以下のことがパッと浮かびました。

ここでいう集団・組織とは、役所や企業だけではなく、地域コミュニティにある諸々の何とか会なども含め公的・私的を問わず、規約・規則等ルールの有無に係らず複数の人を以って構成する集まりを指す、以下『組織』という。その構図の代表例を次頁図－2a～図－2cのとおりとする。

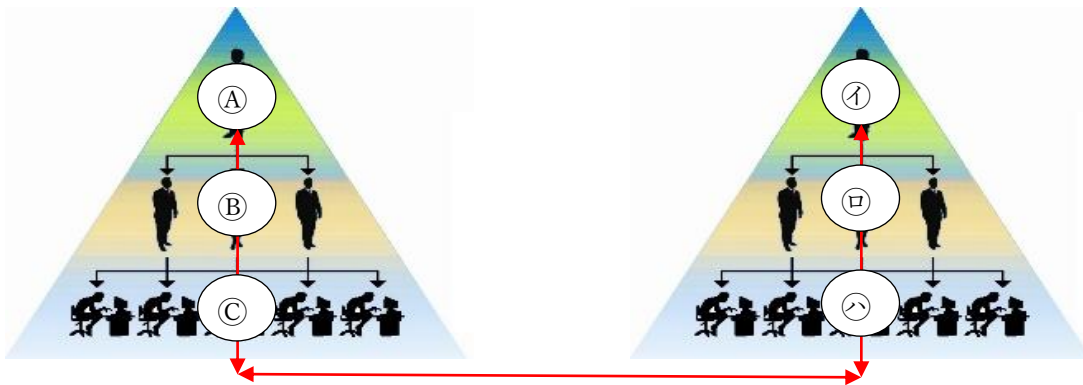
- 1 一般的な一つの組織は図－2aのと通りのピラミッド構造を形成し、指揮命令系も情報伝達系も基本的には垂流通（縦流れ）となる。トップダウンにしてもボトムアップにしても、私は棒型またはI型と称する。締め付けが強いほどトップに忠誠を誓う「忖度派」と「面従腹背派」に2極化する、だから全員全力投球にならないのでいざという時の総合力が発揮されない、もったいない組織になりがちである。
- 2 次に複数（ここでは単純化して二つを想定）の対峙を想定する。普通の組織間では、図－2bのように窓口とする担当者間でやり取りを行い、当該案件に係る組織内情報は組織内の縦流れに従うこととなる。これは一般的、従来型の相関構図である。案件の主体がどちらにあったにせよ、一つの組織内の意思決定に長時間を要し、情報共有が希薄になってものごとに祖語が多発するリスクを負う。私は茶碗型またはU字型と称する。情報は限定化、偏在化、細流化し易い弊害が生ずる。何かトラブルが発生すると上の者は下を責め立てる、それが下層へと伝搬して行き責任回避が横行するようになる。
- 3 さらに進展した形の図－2cのパターンである。トップ同士、中間管理職同士、窓口担当同士でもやりとりする構図である、つまり、階層別相互間でアクセスする関係性の構築を意識している組織である。私ははしご型またはH字型と称する。情報は増殖化、多様化、たいりゅう太流化の好循環にスパイラルして行く。各階層の使命感や責任感が発揚されて、創造力が刺激され、スピーディに○×の意思決定が図られる。それぞれの組織内の情報共有・風通しがとても良い方向に改善されて、共学・共創の場が拡充されて行く。

以上のパターンについて図(表)－1のとおり整理した。

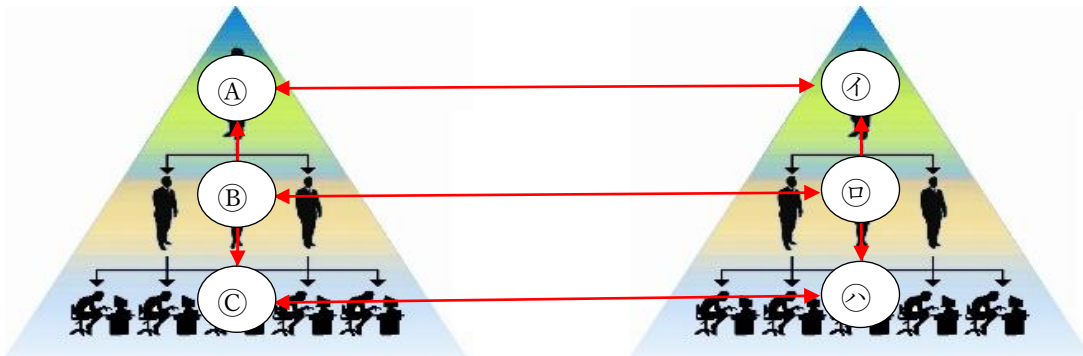
パターン	日本型	英字型
図－2a	棒型	I字型
図－2b	茶碗型	U字型
図－2c	梯子型	H字型
図(表)－1		



図－ 2 a



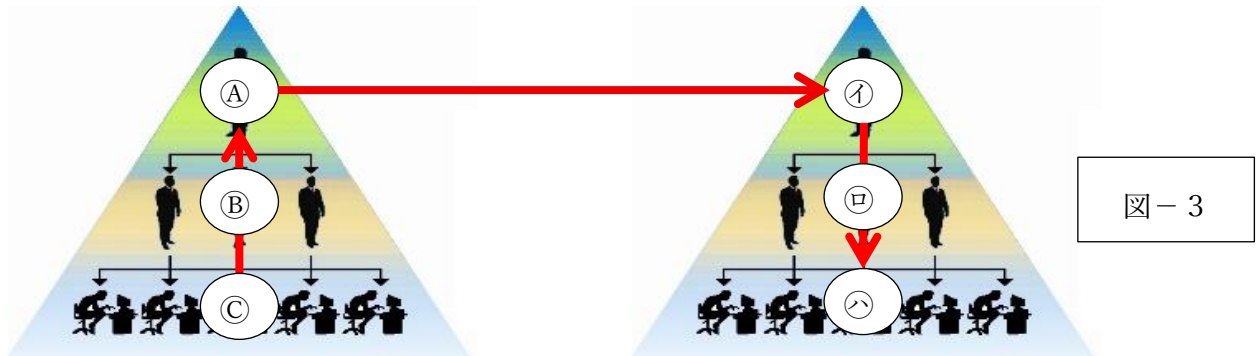
図－ 2 b



図－ 2 c

茶碗型と梯子型の構図については、一つの集団・同じ組織内の異なる部署・部門と見なしても当て嵌まる。私の 41 年長の会社人生に身を置いて組織の有り方や円滑な組織運営を学んで来た。^(前)平時は茶碗型対応で間に合うが、^(後)緊急・非常時、トラブル発生時、あるいは特命のプロジェクト活動、重要案件については同型の弊害が顕著になって遅滞するようになる。よって、後者の場合はぱっと梯子型に切り替えて対応しなければならないのである。茶碗型から梯子型への切り替えは、組織が柔軟であること、すなわち組織構成員が持つ判断のスイッチングが柔軟でなければならないという前提はある。このような組織に係ると各階層が刺激されて、関係者は使命感が燃え、全力投球のパフォーマンスを発揮する。

そこで、問題は図－2b 構図を書き換えた図－3 構図である。



例えば、私は㊨という一担当で、異なる組織の担当者㊦と情報交換をしたいと想定する。普通の組織は、特に大企業（中央官庁もか）は、その交換したいテーマを上司に挙げて、その上司はまたその上司（トップ）に挙げて、そのトップAは別組織のトップ①に通告して、①⇒㊦⇒㊨と流れて、やっと、㊨と㊦がコンタクトを取れるみたいな構図になりがちである。

この構図は冒頭の町長対話に係ることとびったり重なる。

両組織間で共通する同一テーマについて、すなわち、各組織の意思決定を図る必要な「もの・こと」については、必要な手順の部分としてこのような情報の流れはあるだろう。

しかし、図－2b・図－3の構図は、単純化すれば、情報統制、言論統制、事前検閲である。

冒頭の町長対話に係ることでは、**設定場は「区長と町長」の対峙ではなく、何かを決定する場ではなく「住民と町長」の対峙なのである。**住民は区長の手下・奴隷ではないのである。その場面に臨むに当たって、区長は何の権限を以って事前検閲的な言動なのだろうか、そんな権限はないのだ。そういう立場の人は地区民に対し「明るい地域づくり」と声高に言及するだろう、しか、その姿勢では地区民を萎縮させ、暗くするだけである。まさに**そういう人種を「いかさま仕切り屋」という。**役所とか大企業を経験した人に多いのではないか。本来はこういう性格はコミュニティにとっては百害あって一利なしなのだ。

こういう風土は何もそこだけではなく、日本全国の隅々に蔓延しているのではないか。創造力の発揮が試されるものづくりは世界の中でどんどん後退していく現象に繋がっているのではないか。

定年退職後に地域コミュニティに係り何とか会の集団・組織の仕切長の運営手腕を沢山見て来たが、残念ながら組織論を勉強した長にお目に掛かることは叶っていない。組織論云々ではなく、人間の素朴な真理に寄り添うことができないのだ。相変わらず古い従来型の棒型あるいは茶碗型しか知らない、だから独善的で改革意欲のない役員手当泥棒型が多いのである。

(end)