

拝啓 新緑の候 平素は格別なご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

弊社では、自衛隊の後方支援分野におけるこれまでの経験や知見を踏まえて、自衛隊の後方支援に関わる各種の検討及び取組についての提案活動を実施しております。

その一環として、2017秋号より関連の情報を発信しておりますが、この度、2018春号を発行することができました。本号では、大きな社会環境の変化が見込まれる将来においても、自衛隊の後方支援が継続的にその役割を果たすために！という思いで編集させていただきました。

今後の取組にあたって参考にいただければ幸いです。

敬具

代表取締役 清水 俊宏

前号では、理想的な後方支援態勢という視点で、「モノと情報がスムーズに流れる態勢」を目指してはどうかという提言をさせていただきました。

しかしながら、「言うは易し、行ふは難し」。新たな態勢に変えることは、大きなエネルギーを必要とする作業であり、スムーズに変化を遂げられるケースはそれほど多くはないようです。

本号では、理想的な態勢への変革をスムーズに進めることができる組織について考えます。

企業等の組織のあり方については、その経営、会計、人事、意思決定等において、様々な手法が検討され、成功事例と合わせて数多く紹介されています。特に、リーマンショック後の厳しい環境の中で拡大を果たした企業等の成功事例は、将来に不安を感じている多くの企業等にとって貴重な教材になっています。

しかし、このような中、これまでと異なる視点から組織のあり方を論じている組織モデルがあります。フレデリック・ララーが提唱する「ティール組織(=進化型組織)」です。

フレデリック・ララーは、「ティール組織」(英治出版, 2018年)の中で、従来型の組織を「達成型組織」、今後の著しい変化への適応が期待される組織を「進化型組織」と定義しています。そして、それぞれの特徴を比較することで、より先が見にくくなる将来においては、「進化型組織」こそ生き残ることができる組織モデルになると提言しています。

「達成型組織」が“組織の存続”を目的としているのに対して、「進化型組織」は“自らの存在目的を果たすこと”を目的とし、理念の実現を追求します。例えば、「達成型組織」では、詳細な予算があり、計画があり、予実管理があり、計画変更はトップダウンで行われます。一方、「進化型組織」では、基本的に予算、計画、予実管理はなく、一人一人がセンサーとなって何が必要かを感じ取り実行し、誰かの気づきをきっかけに柔軟に対応するという進め方をします。すなわち、「進化型組織」では、組織の存在目的を常に意識し、その達成を最優先とし、メンバーはその実現に向けて取り組むことを重視します。また、社会環境等の変化に応じて、進め方を変える必要があれば、いつでも、誰でも手順等を変更することができます。

このように「進化型組織」では、柔軟性が確保されており、時代に応じた理想の態勢への移行もスムーズに行うことが可能です。

ただし、軍隊のような上意下達を原則とする組織では、組織の存在目的の達成のためとはいえ、メンバーが勝手に方針や手順を変えるようなことがあってはなりません。フレデリック・ララーも現在の軍隊は「達成型組織」の一段階前の「順応型組織」と位置付けています。

とはいえ、諸外国の軍隊もそうであるように、防衛省・自衛隊においても、昨今の脅威の高度化及び多様化への対応は急務であり、社会や脅威の変化に迅速に対応できることが、組織の要件となりつつあります。軍隊においても、将来的には「進化型組織」に近い組織モデルが求められていくのではないのでしょうか。

従来のトップダウンでの変革はもちろんのこと、脅威、セキュリティ、技術革新等の各方面に張り巡らされたセンサーが変化の必要性を検知した場合には、その事象に応じて適時に柔軟な対応が可能なスキームを整えておくことが求められるでしょう。

例えば、自衛隊の後方支援においては、装備品を必要な時に使用できるようにしておくこと、また、必要な時に必要な数量の部品を準備しておくことが存在目的となるでしょう。そして、この目的を達成するために、現状では、実績等に基づく基準に従って、決まったタイミング及び方法によって整備や部品調達を行っている想定されます。しかし、整備や部品調達のタイミング及び方法について、民間の同様の分野において採用している最新の手法等があり、それらを活用することによって、従来よりも効率的に整備や部品調達を行うことができるのであれば、積極的にそれらを採用することが望ましいのではないのでしょうか。

また、我が国の政府調達においては、予算制度や会計制度が、公平性を担保する一方で、柔軟性を阻害する一つの要因になる場合もあります。最新の整備や部品調達の手法等の採用にあたっては、調達上の制約において、大原則には従いつつも、より柔軟な手続き等を可能とし、民間とのずれをなくすことで、時代に適した態勢を構築することも必要ではないのでしょうか。

自衛隊における航空機の維持整備へのPBL(Performance Based Logistics)の導入は、最新の手法を採用しようとする取組の一つと言えるでしょう。ただし、2011年に防衛省PBL導入ガイドラインが作成されたものの、現状では、まだ本格導入とは言い切れず、調達上の制約からその効果は限定的と言われているようです。このような状況を踏まえると、残念ながら、組織として十分な柔軟性を確保しているとは言いにくいところです。PBLの導入には、更なる工夫が望まれます。

「進化型組織」は、先進各国の企業、非営利団体、行政組織等で見られるようになっているものの、その成熟度には、まだばらつきがあります。また、必ずしもすべての組織が目指すべきものではないでしょう。しかし、社会環境の著しい変化及び競争の激化の中で、存在目的を追求し、様々な変化に適時に対応できる柔軟性を備えた組織が生き残るのは、自明ではないのでしょうか。

自衛隊の後方支援態勢においても、柔軟性の確保はもちろんのこと、将来を見据えて求められる機能及び性能を確保した組織へ、スムーズな変革を成し遂げられることを期待しています。

【お知らせ】

弊社では、コーチングの提供、コーチングの手法を活用した人材育成の導入支援、コーチング研修の講師等を行っております。

最近話題のコーチングですが、「コーチングって何?」、「どんな効果があるの?」といった声もまだまだ聞かれます。そこで、「コーチングとはどんなものか」、「どんな効果があるのか」、「どんな時に使えるのか」について、航空自衛隊連合幹部会機関誌「翼」東風号No.114において、紹介させていただきました。

お手元に当該誌をお持ちでしたら、お時間があるときに目を通していただけると幸いです。また、ご覧になりたい方、興味のある方は、お気軽にお問合せください。



【発行者】

株式会社 アーパス 〒166-0003 東京都杉並区高円寺南3-63-6
電話：080-6679-0594 E-mail：t.shimizu@apasnets.com