



「真の CX」が企業を《カフカの官僚制の迷宮》から救い出す

児玉 尚剛

経営共創基盤（IGPI）マネージングディレクター
IGPI グループ 共同経営者

1. カフカが描いた近代の不安——官僚制という制度的迷宮

一見するとビジネスとは無縁に思えるかもしれないが、ここでは二十世紀文学を代表する作家、フランツ・カフカ（1883–1924）の作品の話から始めたい。カフカは、『変身』、『審判』、『城』といった代表作において、表面的には不条理で理解不能な状況を描きながら、近代社会に生きる人間が抱える根源的な不安と孤立を鋭く表現した。その背景には、近代化・都市化、そして官僚制の肥大化といった二十世紀初頭の社会的現実が投影されている。とくに『城』第5章は、階層組織や官僚制の陥穽を描いており、読者は、時代を超えて、自らもその構造のなかに巻き込まれているという感覚を覚えずにはいられない。そこから、現代の大企業の構造課題が見えてくる。

主人公である測量士 K. は、「城」という象徴的な権威への接近を試みる。その途上で彼は、末端の役人、煩雑な手続き、伝達の齟齬、そして山積する書類に阻まれる。ここに描かれる組織では、上意下達の形式を備えながらも、実際には部局間の連絡不全と誤配によって混乱が繰り返される。また、「まちがいは起こらない」という制度的原則が逆説的に訂正可能性を閉ざし、誤りが修正されぬまま累積していく。これは階層組織に典型的な罫であり、制度の規模や精緻さが増すほど、現実への柔軟な対応力を失っていくことを示している。

同章の「村長宅」の場面では、戸棚から溢れる書類の束や、権限の所在が不明確な監督機関の重層構造が描かれる。ここでは、官僚制が本来「合理的で透明な仕組み」として構想されながら、現実には情報の氾濫と責任の拡散を生み、個人を迷宮に閉じ込めてしまう様が象徴的に示されている。K. は自らが制度——ここでは自分を取り巻く仕組み——のなかで正當に位置づけられているか確かめようとするが、返答は常に先送りされ、決定は匿名のまま下され、その理由も誰にも説明されない。こうして彼は、制度の網に捕らえられ、出口を見失うのである。

下記は、同章での描写と、それが示す官僚制の陥穽をまとめた表である。

引用	インプリケーション
「...一つの課がこのことをきめ、別な課があのかつことをきめるといふので、どちらもほかの課のことは知らないのです。上の監督はなるほどひどく正確ではあるけれど、その性質からいってあとになってから下の役所へとどくのす。」	縦割りと遅延 課ごとのサイロ化と、“上の監督は正確だが届くのは遅い”という統制の遅配が、“小さな混乱”を常態化させる
「細君がすぐに戸棚を開けた...二つの大きな書類束がころがり出た...書類がたちまち部屋の半分を埋めてしまった。」	書類の氾濫 物理的に制御不能なドキュメントの山が、手続の自己目的化・可視的混乱を象徴する（ドキュメントがデジタル媒体であっても、本質は同じ）
「...こんな仕事はただ片手間にやらねばならない...書きものの仕事には、助手がいます。学校の先生ですが、それでも片づきません。」	恒常的な人手不足と過重事務 専任ではない補助者に依存し、常に残務が蓄積する構造
「...まちがいがあろうなどということはおよそ計算には入れないというのが、役所の仕事の原則なのです。」	“錯誤ゼロ（無謬性）の仮定” 誤りを制度前提から排除するため、訂正の回路が閉じる（自己検証不能）
「...第二の監督の役所も同じような判断を下すし、第三の役所やさらにそのほかの役所も同じような判断を下すとは、だれがいえるでしょうか」	監督の多層化 監督機関が幾層にも重なり、判断が収斂しない＝責任と最終判断点が拡散する
「...長いあいだ吟味されていると...思いもかけなかったようなところ...に、一つの解決が生まれる...どの役人がこの件で決定を下したのか...はっきりとさせられないのです。」	匿名的決定 発生源不明の“決定”が突如現れ、決定者・理由の不可視化が常態となる
「...城との一定の電話連絡というものはない...われわれは返事をもらうのですが、そうはいってもただの冗談にすぎない返事です。」	通信の疑似化 公式チャネルの不在とノイズ的応答により、連絡が儀式化する
「仕事の量によって、用件の重要度がきまるのではないのです。そんなことを信じられるなら、あなたはまだまだ役所のことわかるのにはほど遠いのです。」	メトリクスの逆転 投入リソース≠重要度。忙しさが本質からの逸脱（手続優位）を正当化する
「...予備的問題が不明瞭だということこそ、あなたにもっとも鄭重な待遇を保証しているのです。」	“不明瞭さ”の制度化 曖昧さが丁重さとして処理され、先送りが規範化する

図1：カフカ『城』第5章で官僚制の陥穽を示す箇所の引用とインプリケーション：筆者作成

注：引用部分はフランツ・カフカ著・原田義人訳『城』より

カフカが「二十世紀文学を代表する作家」とされるのは、こうした描写を通じて、後世に「カフカの」形容を生み出したように、現代社会に通底する不安——権威の不可視性、制度の不条理、個人の孤立——を、簡潔な文体と冷徹な構成で描き出したためである。なかでも『城』は、官僚制と階層組織の暗黒面を寓話として結晶化した作品であり、近代社会における制度と人間を考える上で不可欠な参照点となっている。

『城』の執筆は1922年に始まり、カフカの死（1924年）によって中断された未完の作品で、1926年に刊行された。当時カフカが暮らしていたプラハは、オーストリア＝ハンガリー帝国崩壊後に成立したチェコスロバキア共和国の首都であり、ドイツ系・チェコ系・ユダヤ系といった多民族が共存しつつ摩擦を抱える社会であった。帝国時代から引き継がれた複雑な官僚制は依然として肥大化と非効率を示し、人々の生活を拘束していた。保険会社に勤めていたカフカ自身も、日常的に官庁手続きや労災処理に携わり、その経験が「迷宮的官僚制」の描写に反映されたとされる。同時代にマックス・ウェーバー（1864-1920）が官僚制を「合理性」の理想型として理論化していたのに対し、カフカはその裏側に潜む遅延、匿名性、不条理といった影の構造を文学的手法で浮き彫りにした点で対照的である。

さらに注目すべきは、官僚制の陥穽が、単なる制度設計や組織構造の欠陥にとどまらない点である。人間の多くは制度という外部環境に順応し、その枠内での適応的行動によって日常を構成している。そのため、制度の非合理性や不条理に直面しても、それを根本から問い直すことは容易ではない。いったん制度が定着すると、不完全であると理解していても、そこから抜け出すことは困難になる。官僚制からの脱却を阻む最大の要因は、このような制度の慣性、すなわち経路依存性である。

カフカが描いた制度的迷宮は、個人の主体性を抑圧するだけではない。むしろ、人間が制度に順応することで自らその迷宮の一部となり、制度の再生産に加担してしまうという構造的パラドクスを内包している。ここにこそ、《カフカの官僚制》の本質がある。

2. 欧米における官僚制批判の展開

カフカが『城』で描いたような階層組織や官僚制の陥穽は、1930年代以降、欧米の社会学や組織論の分野で、体系的に問題化されていった。まず1940年代、ロバート・マートン（1910-2003）は「官僚制の逆機能」という課題を提起し、本来の目的達成のための規則や手続きがかえって目的化し、非合理性を生むことを指摘した。これはまさにカフカ的な「手続きが無限に膨張する世界」を社会的に定式化したものといえる。その後1950～60年代には、アルヴィン・グールドナー（1920-1980）が石膏鉱山とその地上施設の現場調査を通じて、規則が形骸化し現場に摩擦を生む過程を描き出し、エルトン・メイヨー（1880-1949）を始祖とする人間関係論の研究者たちも、官僚制が人間を歯車化し疎外を生み出す点を問題視した。

1970年代に入ると、ミシェル・クロジエ（1922-2013）が『官僚制の現象』において、官僚組織の硬直性と「変化への抵抗」を鋭く批判した。ピーター・ドラッカー（1909-2005）やアルヴィン・トフラー（1928-2016）ら経営思想家も、大量生産・大量組織の時代から知識社会へ移行するには、階層型の官僚制では対応できないと主張した。1980年代以降にはニュー・パブリック・マネジメント（NPM）が台頭し、行政組織の非効率を克服するために市場原理や成果主義を導入する改革が進められた。

ジェームズ・マーチ（1928-2018）やハーバート・サイモン（1916-2001）らは、組織の意思決定は合理的な階層的プロセスではなく、限定合理性や偶発的な「ゴミ箱モデル」に支配されることを明らかにした。マニエール・カステル（1942-）は「ネットワーク社会」という概念を提示し、情報技術の発展が従来型の階層組織を揺

さぶっていることを論じた。こうして 1930 年代以降の官僚制批判は、逆機能の指摘から始まり、硬直性や適応力の欠如、意思決定の不透明性といった問題を経て、今日の「ポスト官僚制」への模索へとつながっている。現代においては、官僚制的階層構造に代わるものとしてネットワーク型組織やアジャイル型マネジメントが模索されている。

3. 欧米企業の対応策と IT 革命

実際の企業組織の変遷に目を転じると、欧米では、1960 年代以降に階層組織の欠点や官僚制の逆機能を抑えるための“構え”が本格化した。アルフレッド・チャンドラー（1918–2007）以降の事業部制（M-form）は本社の統制と現場裁量の両立を図り、NASA や P&G に広がったマトリクス組織は縦割りを横断する恒常的な横串をつくった。さらに人間関係や集団力学に焦点を当てた研究で知られるタヴィストック人間関係研究所の社会・技術システム設計（例：Volvo のカールマル／ウッデバラ工場）、Hewlett-Packard や W. L. Gore 社に見られる小規模自律チーム／権限移譲は、規則依存や承認待ちによる遅延を人間側の設計で減衰させる試みであった。1970～80 年代には、TQM（全社品質マネジメント）やリーン、GE のワークアウトのような全社的改善が、「手続きが目的化する」という官僚制の罫に対して、現場主導・横断主導のカウンターとして機能した。

決定打になったのが 1990 年代の IT 革命である。SAP R/3 等の ERP がサイロ化した勘定・在庫・購買・製造・販売を“受注から入金（Order-to-Cash）”そして“購買から支払（Procure-to-Pay）”をエンドツーエンドで可視化・自動化し、CRM（顧客関係マネジメント）が顧客情報をデータで一貫させた。Walmart のリテイルリンクはサプライヤーと POS（販売時点情報管理）システムを直結し在庫補充を自律化、Dell の直販モデルは需要情報を製造に即時反映、ZARA は店舗データ→設計→生産→店頭を超短サイクルを実現、Amazon はフルフィルメントと顧客データを統合して意思決定の遅延を消した。大規模組織から階層の“段”を完全になくすことはできないため、せめて階層の“段”と“段”の間の“摩擦”を IT で消すという発想転換だった。

日本では一過性の流行として失敗の烙印を押された「リエンジニアリング」も、原典の著者であるマイケル・ハマーとジェイムズ・チャンピーの執筆の狙いは、「顧客起点でプロセスをゼロベース再設計する」ことにあった。典型例として、Ford の買掛プロセス削減や、IBM クレジットの審査リードタイム短縮が語られるように、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）は、単なる人員削減ではなく、“横断プロセスのオーナー”を立て、IT で流れを直す営みだった。確かに 90 年代にはコストカット偏重で頓挫した案件も多かったが、そこで培われた設計原理は、グローバル・プロセスオーナー／シェアードサービス／ERP＋リーン／シックスシグマ／サプライチェーン統合へと継承され、さらに 2000 年代以降はカスタマージャーニー、サービスデザイン、アジャイル／DevOps として進化した。要するに、BPR は失敗で終わったのではなく、顧客起点のオペレーションを常態化させる“第一の梃子”となり、その後の IT・デジタルで決定的な成果へと繋がったのである。

この流れを総括すれば、欧米は、①組織設計（M-form／マトリクス／自律チーム）で階層組織の構造的欠陥を和らげ、②IT 統合（ERP／CRM／SCM）で手続きの摩擦を除去し、③プロセス思考（BPR→リーン／アジャイル）で顧客価値に直結しない業務を削ぎ落とす、という三段構えで、階層型官僚制の陥穽を“克服可能な問題”に変えてきたと言える。

4. 日本におけるCXの停滞

日本では、欧米で1930年代以降に展開されたような階層組織や官僚制の陥穽に対する理論的批判が乏しく、それを克服しようとする動きが十分に起きなかった。その理由は、戦後復興と高度経済成長期において、年功序列・終身雇用・稟議制度といった仕組みが安定と成長の象徴とされたためである。組織の硬直性や手続き主義が生む非効率も、経済拡大期には表面化しにくく、「調和」や「合意形成」といった価値が優先された。その結果、欧米で早くから問題視された「官僚制の逆機能」は、日本では長く課題として扱われなかった。

しかし、バブル崩壊以降の「失われた30年」においても、組織の根幹にある制度や慣行を問い直す動きは限定的であった。経済停滞が続くなかで、本来なら制度改革が求められるはずが、実際には変化よりも秩序維持が優先された。長期雇用や年功的処遇が生活基盤と結びついてきたため、急激な制度変化への抵抗が強かったことも一因である。加えて、不況下では安定志向が強まり、組織も個人もリスクを避け、短期的なコスト削減に注力した。こうして制度そのものの見直しは後景に退き、欧米で進んだ組織革新やマネジメント手法が日本では定着しなかった。

もっとも、変革の萌芽がまったくないわけではない。たとえば、トヨタは「ソフトウェア・ファースト」を掲げて開発体制を水平化し、ソニーは分社化と再統合を繰り返しながら事業横断の協働を促し、日立はデジタル事業を中心に組織の縦割りを打破しようとしている。これらの企業は、従来の階層構造では変化に対応できないことを直視し、顧客価値とスピードを重視する体制への移行を図っている。

とはいえ、こうした動きはいまだ一部にとどまり、多くの大企業ではいまだに年功的処遇や稟議制度が意思決定を縛っている。経営層も顧客体験や組織革新への覚悟を欠き、自らの地位や既得権益を脅かす構造改革を避ける傾向が強い。現場レベルでのデジタル化や業務改善は進んでも、全社的な変革には至っていない。結果として、多くの企業が《カフカの官僚制の迷宮》にとらわれ続けている。経営者が「組織をどう設計し直すか」という根源的な問いに向き合わない限り、日本の停滞は続くであろう。

真のコーポレートトランスフォーメーション(CX)を実現するには、経営者の行動を監督・牽引する取締役会のガバナンス強化が不可欠である。日本でもコーポレートガバナンス・コード(CGコード)の整備は進んだが、取締役会の役割には限界がある。最大の問題は、どのような組織像を目指すかというヴィジョンを欠き、経営戦略や人材配置を「顧客最適」の観点で議論できていない点にある。

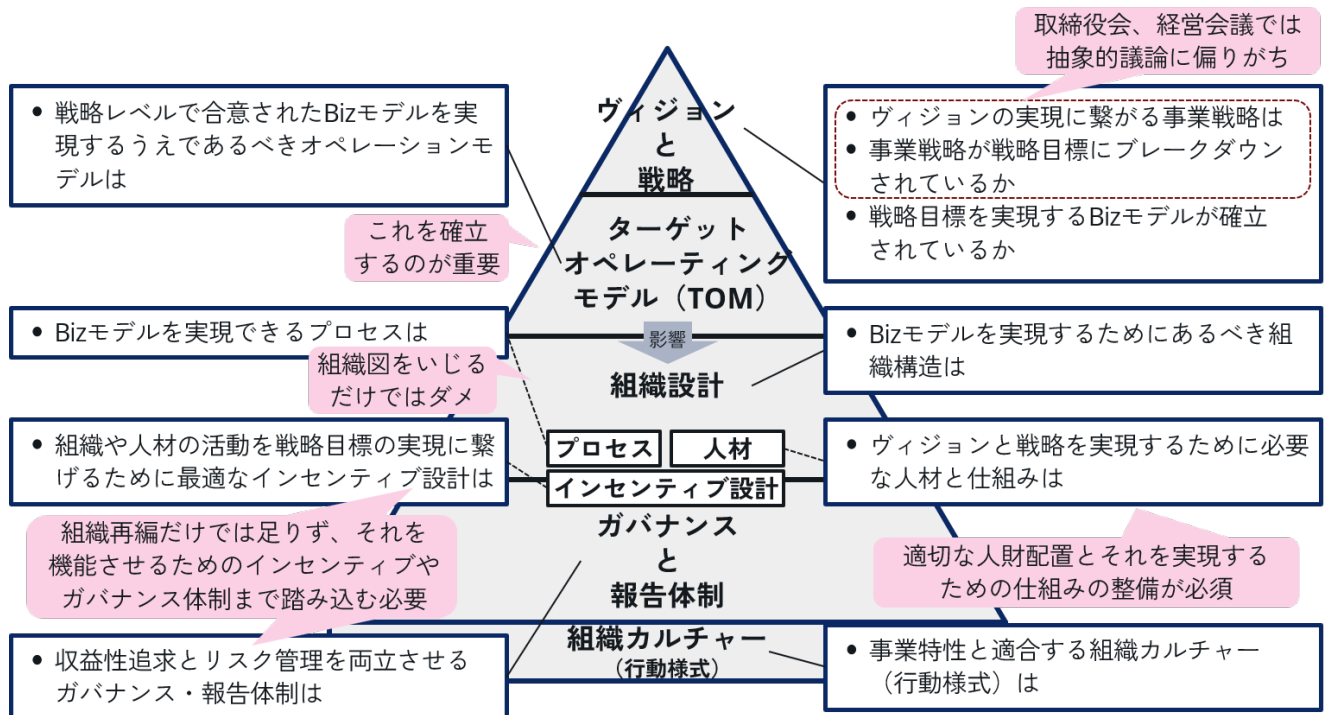
さらに、取締役会は現場の実態を十分に把握できていない。縦割り構造や稟議制度による遅延といった課題は、トップ層に届かず、形式的統治にとどまる。欧米の先進企業では、取締役会が全社戦略や財務の監督にとどまらず、組織文化や人材戦略をも対象とし、顧客起点経営を持続させる体制を監視・支援している。これに対し日本では、依然として財務KPIやコンプライアンスの確認が中心で、経営者を顧客価値改革に向かわせる機能が弱い。

したがって、取締役会は制度整備に満足するのではなく、自社がどのような組織原理で顧客体験を創出するのかを明確にし、経営陣に挑戦を促す役割を担うべきである。現状では、その自覚の欠如が変革の最大の制約となっている。

政府の白書などでも、日本企業の取締役会が「CXを生む組織設計」を経営変革の主題として扱えていない実態が示されている。特に深刻なのは、戦略と実行の断絶である。多くの企業はヴィジョンを掲げても、それを日々の業務に落とし込むターゲット・オペレーティング・モデル(TOM)を描けていない。議論は上流の戦略にとどまり、顧客接点での実装が空白のままである。そのため、組織再編に終始し、稟議や承認フローの煩雑さを温存したまま、顧客体験を刷新できない。こうした内部手続きの硬直性は、顧客価値の毀損に直結する。また、人材

や報酬制度も戦略と整合せず、前例踏襲や短期目標が優先され、顧客視点の改善は十分に評価されない。縦割り・合意重視・リスク回避といった旧来の文化が、迅速な意思決定を阻んでいる。

このような日本企業の取締役会が抱える課題と本来執行陣に問いかけるべき問いをまとめたものが以下の図である。



日本のCGコードは導入からまだ10年程度であり、形式的運用にとどまっているのが多くの企業の実態だ。取締役会が内部統制やリスク管理体制の「有効性」を自ら評価・表明する義務もなく、取締役のなかに、「真のCX」を推進した経験を持つ人材が少ないことも課題である。こうした制約を踏まえると、まずは経営執行陣が覚悟を持ち、戦略から現場、カルチャー変革までを一貫して設計し直す姿勢を示すことが不可欠である。

日本の多くの組織では、官僚的階層構造の非効率を認識していても、それを根本から変える動きは乏しい。その背景には、人間が制度に強く順応するという特性が見て取れる。制度が不条理であっても、慣れ親しんだ枠組みは「秩序」として受け入れられるからである。したがって、CXによる変革は、制度や構造の変更にとどまらず、人びとの認知・行動・慣習への働きかけでなければならない。制度変容の難しさは、こうした“人間の制度適応性”の強さに根ざしている。改革を進めるには、構造改革と同時に「当たり前」を問い直す文化的契機を導入できるかが鍵となる。

5. AI 革命と「真の CX」の必然性

いま進行中の AI 革命は、単なる業務効率化ではなく、顧客体験をめぐる競争様式そのものを塗り替えている。生成 AI と大規模言語モデルの普及により、ユーザー・インターフェース (UI) は「検索・入力」型から、“対話”を起点とした一対一のパーソナライズへと急速に移行している。顧客は、まるで専属のコンシェルジュと会話するように意思決定を進めるようになり、日本市場で参入障壁となってきた言語の壁も、AI によって解消されつつある。

小売では、レコメンドと動的価格・在庫最適化がリアルタイムに統合され、欲求の発生から購入までが一つの会話体験へと収斂する。メディア／サブスクでは、Netflix や Spotify が示すように、嗜好学習と即時供給が標準化した。B2B 領域でも、Microsoft Copilot や Salesforce Einstein のように、営業・サポート・顧客接点を横断する“会話型ワークフロー”が浸透しつつある。金融・保険では、審査や与信、不正検知が会話の裏で自動連動し、“待たせない・迷わせない・誤らせない”体験が新たな標準となりつつある。

AI 時代には、既存プレイヤーほどスイッチングコスト低下と体験格差の拡大に直面する。AI がもたらす学習の好循環は「勝者総取り」の力学を強めるため、部分的な自動化やチャットボット導入では競争優位を維持できない。求められるのは、「真の CX」を前提とした TOM の再設計である。顧客との対話を起点にジャーニーを再構築し、在庫・価格・与信・サポート・ロジスティクス・コンテンツなどの裏側プロセスをリアルタイムで連動させる。同時に、権限・KPI・報酬体系を顧客価値への即応性に合わせて刷新する必要がある。AI は単なる潤滑油ではなく、新しい設計条件そのものであり、日本企業は戦略から現場実装までを CX 起点で一気通貫に再設計する覚悟を迫られている。

日本企業が克服すべき課題は、戦略をオペレーションへ落とし込み、顧客ジャーニーに基づくプロセスを再構築し、顧客価値創出を評価制度や報酬に組み込み、その実効性を取締役会が継続的にモニタリングする体制を築くことである。その基盤には、多様性を尊重する組織文化と、経営執行陣が戦略・現場・インセンティブ・カルチャーを一貫して設計し直す覚悟が求められる。これを成し遂げてこそ、日本企業は《カフカの官僚制の迷宮》を脱し、「真の CX」を実現して AI 時代の競争に生き残ることができる。

ただし、AI は制度や構造を自動的に変える「魔法のツール」ではない。むしろ、既存制度の“慣性”がいかに強く、技術導入だけでは現場の行動様式を変えられないかを明らかにすることすらある。AI による CX 再設計を成功させるには、制度改革と並行して、制度に適応してきた人びとの認知様式や価値観を再構築する必要がある。

組織変革とは、制度の外側から仕組みを“上書き”することではない。制度の「内側」にいる人びとが何を前提に行動し、どこに安定や課題を感じているのかを理解したうえで設計し直さねばならない。制度設計の論理と、人間理解に基づく働きかけの論理とを接続できるかどうか、「真の CX」を推進する決定的な分かれ目である。

執筆者

児玉 尚剛

経営共創基盤 (IGPI) マネージングディレクター

IGPI グループ 共同経営者

官/民、国内/海外、ハイテク系からインフラ系までの、多様な経験を活かし、それぞれの組織やステークホルダーのコンテキスト、思考・行動様式などに対する深い洞察と、理論的・実践的知見に基づき、クライアントの組織カルチャーやリーダーシップの特性に留意しつつ、最適化した変革戦略を描き、組織構造やマネジメントコントロールなどのあり方についてアドバイスを行う。また、組織内の異なる部門やチーム間のコミュニケーションの橋渡し役として、それらが協力し合い、共通の目標に向かって力を結集する仕組みを構築するための施策を手掛け、経営陣が直面する困難に伴走し、クライアントを持続可能な成功へと導く。

日本共創プラットフォーム (JPiX) 執行役員 CFO

発行：株式会社 経営共創基盤 (IGPI) Industrial Growth Platform, Inc.

〒100-6608 東京都千代田区丸の内一丁目 9 番 2 号グラントウキョウサウスタワー 8 階

TEL : 03-4562-1101 E-mail : news_igpi@igpi.co.jp URL : <https://www.igpi.co.jp>