

7

部分最適がちらかって 全体最適になっていない仕組みの罠

部分的な世界がいくつも出来上がり、全体は単なる部分の集合体と化したバラバラな散らかり状態にあるとき、職場（現場）は混乱を引き起こします。

それぞれの部分的施策は、それなりの「理（ことわり）」があるのですが、全体としてどう解釈すればよいのか、ぐちゃぐちゃでわからない施策が現場を覆えば現場はフリーズするのです。このような「あれも、これも」の正当化された部分的義務の過剰が現場の身動きをとれなくします。

ひとは、「余白」で主体性を発揮し、全体の調和をはかり、その上で「集中するテーマ」を自ら意思決定して力強く動くのですが、全体の調和をつくる余白の大事さを意識せずになんでも詰め込もうとするのが現代の特徴です。専門性の分化が進行するとそうなるのです。「あれも、これも」です。

部分的な施策が散らかった状態の時には、大抵、ことばが濫立しています。

たとえば、最近流行りの「パーパス経営」ということばがあります。わかったようで、わからないことばです。なぜ「目的」と素直に言わないのかと普通のひとは思ってしまいます。ちょっと前まで重視して使っていた「経営理念」「ビジョン」「ミッション」「行動指針」「バリュー」と何が違うのでしょうか。

一時は、ビジョナリーカンパニーと盛んに言い、一時はバリュー経営と言い、企業によっては「志」ということばも使い、もう何がなんだかわからなくなっています。このような「ことばあそび」の世界で終始し、「正しそうな部分的”べき論”」の方針だけが次々と打ち出され、その意味解釈に現場は精力を使い果たし、結果、力強い行動に至らず何も生まれないのでは本末転倒だと思います。

もしも、パーパスを組織と個人の「志」的な意味合いで指すのであれば、それは「バリュー」と同思想です。「わたしの価値観」「わたしたちの価値観」の調整・統合です。最近では、経営理念の上に「パーパス」を掲げる企業もあるくらいですが、自然に考えれば、経営理念や行動指針には、企業と個人の社会的な存在意義がうたわれているはずで

昨今は「新しい資本主義」という名のもとに、国の社会的課題を官民一体となって解決していく流れとなり、米国発の舶来品のことばである「パーパス経営」を日本企業は輸入したのですが、わたしには従来から流れている日本的な企業運営の当然のあり方を無視して、米国流の「型」を加えただけのように映ります。「パーパス」などとあらためていって日本企業は浅薄ではないし、また、定義化しなくても良いものだと思います。むしろ、次から次へと仰々しいことばと形（型）を加えることでのマイナス面の方が大きいと考えますが、いかがでしょうか。

みなさん、3年後に「パーパス経営」はどうなっていると思われませんか。わたしは、おそらく「パーパス経営」ということばは消沈しているのではないかと考えています。

おそらく、そのようなことばの作り手や送り手は、これまでの価値ある世界観を浸透させることよりも、新たな概念で整理したいと思い、流行りことばを用いて、組織と個人をバインディングすることを求めているのでしょうか。そこには、作り手のエゴトリップが働き、末端の一人ひとりの社員の混乱まで視界に入っていないのではないのでしょうか。浅薄な流行りことばは、知性と逆行するとわたしは考えます。それは、まさに、霞が関のありようです。政策的な立場の方々が、時代の流れで、過去の知見の積み上げに従えば、担当自身のオリジナリティを発揮できないことから、新たなテーマを無理やり創り出し、長期的な展望を無視して、その場の新たな政策に終始している態度は改めるべきです。さらに、新たな施策への組織的な評価も改めなければならないと思います。

受け手のみなさんも新しいことばの方が、あたらしい方針が打ち出されたと勘違いしがちです。「〇〇ということば、少し古いですよね」という受信です。

たとえば、「CSR (corporate social responsibility: 企業の社会的責任)」という言葉が登場すれば、何も考えずにそこに飛びつきます。

実は、このようなやり方は、定義でなんでも動かそうとする米国型の動かし方です。米国はもともと多民族国家で個が強く、ルールで取り決めないと全体が動かない性質があるため、ガチガチのルール至上主義のマネジメントの形をつくりあげています。米国は、科学信仰がとて強く、何でも定義する方向で動きます。だからこそ、その浅薄な形式知の徹底が米国の強さになっているのです。

一方、日本の多くの企業は、ことばにせずとも昔からCSR思想で経営してきたのではないのでしょうか。「本業を通じた社会貢献」「三方よし」という思想です。

つまり、米国型はこれまで社会の公器として企業を捉えてこず、その都度発生してくる経済的、社会的問題に対し概念とルールを積み上げてきたと言えるでしょう。

日米でそのような違いがあるにもかかわらず、「CSRということばは、少し古いですよね。いまは、SDGsですよね」という、輸入されたことばにすぐにわれわれは乗っかります。同様のことが、DXでもGXでも起こります。人的資本経営が流行りことばとなっていることも同様の現象で引き起こっていることだと思います。

輸入思想のやり方に、われわれは盲目的に従う癖がついていると言えるかもしれません。

みなさん、そのような輸入思想が来た時に、いちいち驚くことを辞めませんか。むしろ、「ああ〜今度はそうきたかあ」程度に、引き起こっていることの本質を見極める余裕と全体観にもとづく核心を見極めることが大事だと思います。それが、全体をみることだと思うのです。

自社や自組織は何を中核に展開していくのかを考え、自社らしく、自組織らしく、わかりやすいことばで、核心をついた方向性を指し示し、浸透させることが経営のあり方です。

複雑でなく明快、全体整合性をとる、一人ひとりのものになるメッセージを打ち出すことが組織を動かすのです。

もうひとつのたとえ話。「1 on 1」について考えてみます。

「1 on 1 ミーティングとは、上司と部下の1対1の面談のことで、部下のための時間です」と定義されることが多いようです。毎週・毎月・3か月に1回などの頻度で、部下とマネジャーで30分程度の対話を行い、基本的には部下が自分の考えを話すことで進めるとされています。上司は、なかなか言葉にならない部下の思いを引き出す努力はするものの、「結論を先取りしたり、決めつけたりはしない」などのHow toで運営されます。ヤフーの実践がその代表例です。

ところが、たとえばアマゾンでは、上司と部下の対話だけを「1 on 1」とは言いません。

採用時における学生と先輩社員の面談や、社内の希望部署への配置転換をポスティングシステムで行う際の希望先との面談（職場の上司は通常は関知しない）、メンターとの面談、メンバー同士で行う面談など、全ての1対1面談を「1 on 1」と称します。アマゾンの文化として、社内外のひととの交流は実にオープンであり優先度を高く設定していて、基本的にはそのような1 on 1希望があった際には、受け手は断らないという文化が根づいています。これは、アマゾンの全員がリーダーであるという思想から来ており、14原則の「Our Leadership Principles (OLP)」に準じています。アマゾンでは1 on 1のHow toは各自のリーダーシップをもとにした解釈で展開されており、相談等があった際には一人ひとり当事者意識で対応することそのものに価値を置いているのです。

このヤフー型の1 on 1とアマゾン型の1 on 1のどちらがよいとか、悪いとかをわたしは述べているわけではありません。しかし、部分最適のHow toの嵐にならないためには、アマゾン型のゆるぎない世界観まで考える必要があると思います。それが全体です。

留意点7

部分最適がちらかって全体最適になっていない仕組みの罫

上司と部下の定期的な1対1の対話を施策として展開することはひとつの有効な手段です。企業風土を変える突破口となるかもしれません。しかし、施策は全体性とのつながりの中で展開されてこそ、その意味が宿るのです。もしも、上司と部下の部分的な1on1施策だけにとどまれば、リーダーシップをどうするか、次世代ジュニアボードの問題をどうするか、技術的課題をどうするか等々の部分的な課題対応がバラバラに展開されることになり、タスクの嵐、散らかりになります。

識者は、狭い世界観でHow toを語るのではなく、全体をみるための技量が必要です。その上で、それらを統合して考える構想力が最も重要であり、決して、部分的施策を雄弁に語る事が価値ではないとわたしは考えますし、実際のプロセス・コンサルテーションを行っているわたしとしてはそこが要だと考えています。

それでは、ここから少し、全体からみた構想力が、なぜ必要となっているのかを時系列でみてみましょう。

*これは、本レポートの冒頭でも触れています。

前述しましたが、昔（80年～90年代前半まで）は、ごちゃごちゃでもよかったのです。

「戦略とは関係なく広範な社員教育、自己管理チームの編成と権限分散、情報開示など従業員のコミットメントを最大限引き出すようなHRM施策を行うことが、戦略に紐づく合目的なHRMよりもパフォーマンスが圧倒的に高かったからです。

これは高度参加型労働施策(high-commitment work practices；以下HCWP)などといわれているものです。HCWPは雇用を保障した安全基地をつくり、コミットメントを高め、企業内のさまざまなところで試行錯誤型の学習を積み重ねることで、競合企業にはない、その企業独自の技術や組織運営ノウハウなどを開発・蓄積し、それらをいろいろ組み合わせることによって常に他社では模倣しづらい高度な品質製品やサービスを開発し続けることができ、結果的に付加価値が上がり企業業績が高まるというものです。これは、戦略を起点とせず、組織が主体となって価値や成果を生み出し、結果的に戦略を生み出すプロセス方式です。全体はあとから形成される帰納法的アプローチと言えます。

80年～90年代前半までの時代は、比較的、向かうべきところが鮮明で、どこもが右肩上がりのシンプルな成長期・安定期の中での試行錯誤が功を奏しました。それは、シンプルな目的や、やり方に向けた各社ごとの理論体系づくりの時代だったともいえ、各社ごとの人的資産開発の競争優位をつくりあげてきたのです。」ということです。

ところが、現代はこれまでの前提が既に崩壊しています。

前者の前提（雇用を保障し、コミットメントを高める）については、もはや終身雇用は幻想と化しており、ひとつの会社での「雇用の保障」は約束できない状況ですので、今後は「労働市場の保障」の整備が求められるのですが、労働市場の保障の社会はまだまだ先のことです。一企業ではなく、社会システムの問題だからです。

後者の前提（さまざまな試行錯誤の学習）については、先進各国との比較において、日本企業の人材投資が極端に低いことがあげられ、しかも日本は、技術システムへの人材投資が中心であり、社会システム（モチベーションや人間関係）を強化する人材投資に至っていません。さらに、個人が自ら学習を行っているかといえば、約半数のひとは自己学習を行っておらず、先進各国に比べて圧倒的に低い状況です。

働く個人は、会社での学習機会が少なく、自らの意志で自己投資（学習）も行われていない傾向の中で、社会や企業の規律に従うことに終始していれば、未来に対する対話は少なくなり、創造性がしぼんでいきます。さらに、前述した、部分最適の施策がバラバラに職場におろされれば、どれもが中途半端な表面的な理解で終了となり、力強い行動実践が生まれてきません。

現代は、複雑で変化の激しい時代です。その時の、方針や施策がさまざまな課題に対応することを目的に、さまざまな施策が部分的につくられ、散らかって終了となっています。

本来は、その部分的な施策を各社独自に調和させるところまでもっていかなければなりません。それが人事の本来の仕事です。

そうでなければ、どこも同じ企業群となり、差別化とらならないでしょう。競争優位が戦略なのですが、その優位性は他に模倣できない独自性・差別化にあるのです。

企業も人材サービス会社（機関）も部分的な施策を同じような型で示すのではなく、各社の全体性としての調和を構想し、部分的な施策の良し悪しよりも、全体からみた部分の意味や価値が鮮明になっているかを問わなければなりません。

企業や組織には、これまで蓄積されてきたさまざまな独自の風土が厳然とあり、DNAとなっているのです。

それらは時間をかけて無自覚的に動的平衡をもたらし生命体をつくりあげています。目に見えない風土や文化というOSがひとや職場の関係性と独自のコミュニケーションを生み出します。その整合性の上で、安全基地がつけられ、職場は分解（創造的破壊）と再創造を繰り返しながら成長するのです。この分解と合成の中で、ひとの主體的なチャレンジや創意工夫・試行錯誤が展開されるのですが、これからは新たな経験学習が組み込まれた職場開発が核となり、現場・職場の活動そのものが活性化し、全体の成果が創出される仕組みとなっていくのではないのでしょうか。

世間的に言われている理論（借りてきた理論）を安易に導入しても、職場のフィールドダイナミズムは起こりません。企業や組織の全体性と、現場・職場で実際に現実を動かしている個々の仕事に対する価値の追求の両者を調和させるのは職場開発にほかなりません。職場開発で、全体と部分をつなぐのです。

そこで、必要となるのは、全体最適をはかる「プロセスコンサルテーション」です。

これは、E・H・シャイン氏のいう「プロセスコンサルテーション」とは少し違います。

シャイン氏はヒューマンシステムについて述べていますがスモールグループについては扱っていません。

重要なポイントは、現場・職場は変化の中で動き、合理性の限界を超えた世界で活動していることを直視することです。

そのためには、目的合理性（rationality of purpose）を超えた価値合理性（value rationality）での展開です。

現時点での固定的な目的に合わせた変化対応では無理があるからです。

目指す価値は、企業によって独自性を帯びています。また、企業内の組織によってもその特性に応じた価値観が独自性を持っています。コピー&ペーストできる教科書的な価値はありません。

そして、それぞれの価値観に戦略が宿っています。この企業価値と個々人の価値の徹底した融合と浸透を展開することが組織や個人を強くさせ、成長の原動力となるのです。このことを重視しないプロセスコンサルテーションはありえないのです。

その独自性を際立てるために、その企業・その組織における全体最適性の中で、職場や個人がげんきになれる活動を起こす仕組みがあるかどうか勝負となるといえます。本来CHROはそこを担うのです。

これまでの経営管理は企業側に都合の良い個人扱いでした。美辞麗句をいくら掲げても、それは企業・組織のためであり、個人を重視した施策ではない場合が多かったのです。わたしは、それを操作主義と呼んでいます。

しかし、パラダイムは変わりつつあります。個人を起点としない施策はもはや通用しがたい。このパラダイムの転換を行っていく企業が長期的に強い企業となるのです。

それは、「職場」のあり方の再創造です。