

## 強い組織の前提条件となる個のキャリア自律

AI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）、ビッグデータ、ロボティクスなどデジタル技術の目覚ましい発展は、既存の産業やビジネスモデルはもとより、社会全体を変革しつつあります。企業が飛躍的な成長を遂げるためには、デジタル技術を活用しながら、企業や業種の枠を越えた連携を図り、高品質の製品やサービスとソリューションを提供し、顧客や社会が求める価値を実現することが不可欠となっています。

組織はその存続を目的とするものではありません。そうなればいわゆる大企業病化と言えるでしょう。組織は、顧客や市場や社会に対して価値の提供をはかることが目的であり、そのために組織化するのです。ITを筆頭とする技術革新により、経済の動きは目に見えない水面下で新たな価値の創造がさまざまな要素のコネクションによってこれから水面上に表出し価値を目に見える形で生み出していくのです。これからの組織は従来以上に顧客や市場や社会に対する価値を生み出す仕組みを根本から見直していく必要があると思われます。これは、小手先の戦術レベルの改善ではなく、革新創造性の伴う考え方へのシフトであり、戦略ベースの組織運営に昇華させていく運動です。

Society5.0の社会づくりに価値提供を行う「人と組織」への投資は以下3つです。

1. デジタル革新を担える力
2. 前例主義・内向き意識などの風土の変革
3. 組織管理型ではなく、組織を構成する各自の当事者意識が発揮されるための個人主導型キャリア開発

この3つが重要ということは誰もが認識しているところですが、この力は簡単に手に入るものではありません。特に、「2.」「3.」は、Off-JTで知識を得てそれを活用するという類のものではなく、事業推進の中で人と組織の体質改善が行われ、そのような風土の中で価値を生み出していくダイナミックなプロセスの連続で培われるものです。

この新たなプロセス創造活動に抵抗を示すのは、往々にして執行役員、部長、上級課長クラスの一部の方々です。年齢的には40歳後半から50歳前半の方々、バブル入社～団塊ジュニア世代の方々です。一般的に、この年代層は部下の数が少なく、企業からの十分な教育を受けていない年代です。さまざまな業績の変化の中で勝ち残った層、生き残った層とも言えます。これらの層が、部下育成をあまり経験せずにある程度影響力を発揮するポジションまで来たことで、自己流で現場を回している可能性が強いのです。その結果、従来のやり方や

考え方の踏襲的なもので組織は運営され続けることとなります。古いパラダイムの中で、第一義に指向されることは「全体のバランスがとれた前例主義」となります。これはパラダイム・シフトの弊害です。

そこをどうするか、ここが推進していく上での大きなポイントとなります。

そこで、上記のようなパラダイムにシフトしていくことが妥当なのだ、という理論的な背景を記述します。あくまでもこれは一般的・学術的な背景ですが、シフトすることに対する一定の安心感を与えるかもしれません。

#### <理論的背景の概略>

1980年代半ばから2000年頃まで、アメリカを中心に戦略的人的資源管理の研究者の中で次の3つのうちどれが最も企業業績などを高めるか、という論争が起きました。

- ①戦略をまず策定しそれに適合的な HRM 施策を導入すること
- ②戦略を策定しそれに適合的な体系として一貫した HRM 施策をシステムとして導入すること
- ③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

この3つの比較がなされ、多くの実証研究の結果、圧倒的に③が企業業績などに貢献していることが明らかとなりました。これは高度参加型労働施策(high-commitment work practices ; 以下 HCWP) などと言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、企業内の様々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で常に他社では模倣しづらい高度な品質の製品やサービスを開発し続けることができるというものです。

\*現代は、「雇用保障」のかわりに社会的な「労働市場の保障」の時代に入っており、そのためにも「個人主導型キャリア自律」の重要性がますます高まっています。

\*\*K's labo の HP 『応援メッセージ』に投稿いただいた内田さん（山口大教授）の論から一部引用

これがすべてのポイントと私は考えます。

どのような経営者であろうとも、どのような戦略を打ち出そうとも、企業業績を生み出すの

は現場です。その現場を主眼においた企業としての安全基地をベースに、一人一人がキャリア自律の状態組織にコミットし、個人の知を組織の知に反映させ、価値創造に向けた組織の知恵を生み出し、その結果を個人も組織も真摯に受けとめ成長していく一連のプロセスが展開されているかどうかにかかっています。このプロセスの部分や全体の成功体験や成長実感を各自が身につけていきます。これが体験学習です。

この人と組織のソフトな力の発揮がなければ、どんなに立派な方針や計画を立てても成果は上がらないということです。だからこそ、目に見えにくいソフトに投資することの重要性があり、そのような展開はなかなか大変なことではあるが、それが回り始めれば他社には早々まねできない競争優位性となるのです。

この理論の概略を違った観点でもう少しご説明します。

古典となりますが、人と組織の生産性向上のアプローチは2つありました。一つはテイラーの「科学的管理法」、もう一つはメイヨーやレスリスバーガーの「人間関係論」です。

それ以前には、有名なマクレガーの「X理論・Y理論」があり、X理論では労働を苦役として扱い（マズローの生理的欲求や安全の欲求）、Y理論では人間は生まれながらに嫌いということはなく、条件次第で責任を受け入れ、自ら進んで責任を取ろうとすること（マズローの高次元欲求の社会的欲求や自我・自己実現欲求）で人と組織をとらえ、「連結ピン」という少数集団のリーダーが時折集まり方向性をすり合わせていくというリーダー理論に展開していきます。

私の元いたリクルートは、個の尊重をすべての大前提としその上で人間関係を重視し、リーダーによる（マネジャーによるではない）創造的な事業運営を行っていますので、学術的には「人間関係論」「Y理論」「連結ピン」を実証していることとなります。

ただ、リクルートはその前提で「個の尊重」が経営に価値をもたらすことをおいた運営をし、これまでその思想で成長し続けてきました。圧倒的な当事者意識を持った人材の調達・育成が経営の根幹であり、それは育成もあるが採用によってある程度、獲得していくものだという考えです。言い方をかえれば組織集団を構成する個人のあり方を起点として組織や仕組みを生み出していくのです。ですので、組織論は前面に出ません。組織はあくまでも力強い個人の開発と成長と成果を生み出すための土壌という考え方です。教え込み型、個を組織にはめ込もうとする操作主義ではないということです。組織論が少しでも前面に出た瞬間に「管理」の色が出始め、未来に対するチャレンジを阻害することをリクルートは知っています。管理となれば、個が主役ではなく組織が主役となってしまいます。

リクルートと並んでケースとして登場するソニーにおいては、『ソニーは人を生かす』（1966.

小林茂(日本経営出版社)が有名で、あくまでも主語はソニーであり、述語が個になっています。経営論からみれば当然の在り方ですが、リクルートは「リクルートは人を生かす」とは内部で語りません。「人がリクルートを活用する」「社員はリクルートのブランドや制度をよしと思っているのではなく、リクルートスピリッツとそこにいる仲間に惹かれている」という表現になります。リクルートは「人材輩出企業」とよく言われますが、何も人材を輩出しようと考えているわけではなく、自分なりのやりたい仕事がリクルート内で見通しが立たなく、それでもいろいろチャレンジし埒が明かない場合に社外に自分の活躍と成長の場を求めて卒業していくという考え方です。リクルートは個の尊重を第一義とし「個の可能性に期待しあう場」という風土・文化であり、リクルートが組織として評価する人材は「事業創造人材」「事業変革人材」です。このような人材を個の可能性に期待しあう場をさまざまな具体策として提供することで将来価値に全員がコミットしているのです。このような個と組織の視点のありようからソニーとリクルートは全く違うのです。

さて、このように書くと「それはメーカーとサービス業の違いだ」という声がよくあがります。しかし、今のソニーはリストラ後、「ゲーム&ネットワークサービス (G&NS)」「音楽」「映画」「金融」というサービス業が稼ぎ頭となっており、ものづくり事業も今は「エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション (EP&S)」「イメージング&センシング・ソリューション (I&SS)」という名称に変え、従来のものづくり事業に「ソリューション」というサービス業の要素を前面に出しています。ソリューションは顧客や市場が主語であり、その課題を解決するための事業部ということですので、常に従業員は顧客や市場に向き合わなければなりません。このように考えれば、リクルートもソニーも同場です。

ソニーはリクルート同様に今も創業者の考えの影響を強く受けています。上述した「ソニーは人を生かす」ということ以上に「自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」「常識と非常識がぶつかったときにイノベーションが起こる」「生意気な人たちの挑戦的な姿勢がソニーの原動力」という価値創造の源泉をひとに置いています。ソニーとリクルートの違いは、リクルートは決して会社を主語とした経営をどんなときにもしないということです。

企業や組織の競争優位性の要素は、「本体価値」「付帯価値」「スピード」「フレキシビリティ」の4つです。どれか一つという考え方もあれば、その組み合わせという考え方もあります。かつてソニーから転職してきた某管理職者が、創業者江副さんと対話し私はそこに同席していました。某管理者はリクルートの走りながら考えるという方針の真意を江副さんに問いかけていました。「なぜ、完璧な商品をつくることを目指さないのですか」という問いかけです。江副さんは、「その時点が天の時であり、十分顧客や社会に役立つものであればリリースすればいい。その後、結果として80%の出来とわかったとしても、そこから20%は顧客や社会の声を通じて改善・改良していく中に価値が宿っていくんだ」というような回答をしていました。企業によっては、商品やサービスの本体価値で勝負するため、その安全

性や確動的な品質の高さをとことん追求してから商品を世に出すという考え方も素晴らしいものだと思います。特に、人の命や健康、社会的な責任の大きなものを扱っている場合にはそうあるべき点も多いと思います。問題なのは、スピード感がなく、常に相当数の合意が得られなければ決済できない体質です。その結果、企業内部の思想の押し付けに入り、顧客や市場などのニーズから離れてしまうということです。これが、新たな事業フェーズに移れない元凶となり、結果、これまでの成功体験や前例踏襲で決定するという暗黙のルールとなります。

※この考え方はご要望であれば詳しく説明します。

さて、

もともとアングロサクソンは個人主義が前提にあり、その前提で組織論が展開されてきました。最近では、そこからゲーム理論や行動科学が生まれ流行っています。

組織論で組織構造の研究が多いのは、人間関係よりも分析しやすいからです。

また、マイケル・ポーターのような戦略論からくる組織論は、はじめに業界構造を分析し、数値による業績指標を基にした組織論です。

しかし、これらのアプローチでは人と組織の活力が出てこず、結果として成果に結びつきにくいことは冒頭で述べたようにすでに結果が出ています。

人間と人間関係を深く理解せず、表面的な数値に現れるエビデンス指向での運営は、非合理の世界に合理ですべてを押し切ろうとする点でナンセンスです。

私は、これからの企業運営は、人との出会いと人間関係の構築が大きな柱となっていくものだと考えています。そこに、HR テックを導入するのはかまいませんが、安易な基準の伴う操作主義にならないことを願います。

官僚性が強い米国企業は、チャンドラー等の影響で事業部制が登場し、上述した「連結ピン」の運営が着目されました。

さらに、1970年代から情報化社会、1985年からIT革命などの動きが登場し、ノーベル経済学賞を受賞したハーバード・サイモンは「人間を海岸を歩く蟻」にたとえ、人間は大まかな方向は分かっているが一寸先しか見えず障害物が出てくるたびにジグザグに歩くと唱えています。サイモンは情報科学・情報心理学者です。科学的アプローチが情報処理を味方につけてコンピューター型の人と組織論を展開するのです。組織におけるシミュレーションとモデリングの登場です。しかしサイモンは「組織は情報処理の考え方から昇華する」と予見し、自分の研究領域の限界を示唆しているのです。

それは、ここ100年で不確実性が高まったからです。不確実性の扱いがテーマとなりコンテンツジェンシー理論が出てきました。

要するに、変化が常態の不確実な環境の中で、誰も正解を示せず、それでも経営戦略を意思

決定することに迫られているのです。そのような中で決められた方針を組織はどう動かしていくのか、ということが問われています。そこで、今着目されているのが組織開発です。

組織開発（OD）は、個人主義・多民族国家で同質性が弱い米国で登場しました。1950年代、組織開発は心理学・行動科学研究を起点に欧米を中心に発展したのです。個人主義の個人に働きかけるのではなく、個人間のコミュニケーションに働きかけ気付きをもとに最後は組織の自走状態を目指す「組織開発」が米国体質に合ったのでしょう。1960年代米国の合併・買収ブームが起これ、組織開発コンサルタントを社内に置く企業が登場します。企業内にさまざまな考え方の人材が集まったからです。有名なのは、DECの創業者ケン・オルセン事例であり、官僚組織脱却モデルとなりました。ところが1970年代、米国では1969年オイルショックの影響で成果に即効性を求めることとなり、「ハードな側面」（戦略や組織構造、制度）を重視し強制的にスピーディーな変革を人と組織に求めました。外的な苦難の時には、どうしてもハード型施策一本になるのです。

一方、日本では、1970年代までは組織開発は出現していません。家族的な経営であり、高度成長期の成功モデル「新卒一括採用」「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」であり、組織を変える組織開発の必要性が薄かったのです。組織の仕事の進め方に合わせて人材を育成する「人材開発」アプローチが主流だったのです。

\*多くの日本企業には、各部門や組織全体の風土に働きかける専門部署はなかった

さらに、日本型QC、TQMが組織開発に該当し、それが欧米にも影響していました。

一時、1980年代後半から1990年代前半までのバブルを謳歌していた日本企業に組織開発のブームが訪れました。ところが、組織開発の専門性をもつ人材が年功序列による配置転換で現場から徐々に姿を消していき、さらにあまりにもデータによる詰問に近い個人への徹底追及が個人の嫌悪感を起こしODブームはみるみるうちに衰退し、1990年代以降は組織開発、ODというキーワードそのものが廃れていきました。1990年代中期にバブル経済が崩壊して以降、日本企業は売上・業績回復のため、リストラや人事制度の変革、成果主義の報酬制度など、さまざまな取り組みに入ります。これも、先の米国と同様、危機時にはハード先行で組織は危機を脱出しようとするのです。しかし、これらはいくまで組織の外側（ハード面）を改革するもので、組織を構築する人やコミュニティといった内側（ソフト面）はないがしろにされる傾向になります。

1990年代米国では、「フィードバック型組織開発」「大規模ミーティングアプローチ」「AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）」と展開していきます。

2000年代までは、米国もこのようなデータや制度などのハード中心に組織開発が展開してきました。

その一方で、2000年代～2010年代にかけてGAFAMが台頭し、オールドエコノ

ミー下で展開してきた企業と一線を画すような組織運営が展開されます。

私がよく、「新興企業とオールド企業を混同して扱ってはダメだ」というのは、オールドエコノミー下で成長・安定してきた企業の風土・文化で育ってきた人たちに、いきなり新しいパラダイムの企業事例を適応しようとしても無理があるということです。

新しいパラダイム企業は、実体経済の上に、ボーダレス経済・サイバー経済・マルチプル経済という新たな視界で取り組んでおり、流動性は必然と認識されていて別物なのです。

しかし、世界や国の全体を支えるインフラ事業も、ハード面はもとよりこのような経済への移行を支えるものに移っていくと考えられます。このオールドエコノミー下で成長・安定してきた企業が、「職場の構成員が多様化している」「長期視点の施策の欠如」「コミュニケーション低下の弊害」「ITをはじめとする新たな技術の登場」という環境変化を受けて、新たな組織開発の動きに入っているのです。2010年代に展開された「診断型組織開発」は今「対話型組織開発」の段階に来ています。

しかし、内容は陳腐です。1on1にしてもオフサイトミーティングにしても、まずは自由に話し合おう、月二回は対話しよう、という形式にとどまり、それはそれで運動論としての通過点としてはいいのですが、やればやるほど内容に飽きがきます。また、企業によっては、その対話を支援するレイアウトに変えていつもプロジェクトで話し合っている様相をつくっていますが、そこで会話されているものは情報共有レベルとどこかで学んだフレームワークに当てはめるレベルにとどまっています。議論することが目的化され、その中身を問うていません。

本来は個の思想、個の当事者意識によるやりたいこと、構想が前提として打ち出され、それを組織で揉むという議論でなければなりません。その個の未来に向けた熱い思いとやりたいこと、それをどのように具現化していくかの構想があってこそその対話が求められるのです。もちろん、全員がそのような未来提言をできるかということそうではありません。しかし、どのような方でも、未来に対する可能性は無限にあり、そこをあきらめずに周囲の刺激ある対話に触れていくことを通して、小さな世界でもいいから主体的に自分を前向きにしていく土壌が出来上がっていくのでしょう。その土壌によって、さまざまな状態の人たちが少しの改善、少しの連携、少しの役立つことを発揮し、さらに「少し」の各自の歩みを組織構成員で認め合うことができるかという命題が課せられていると思います。

※ODについての今後の展開は本稿では扱いません

AIの扱いについて関心が集まっていますが、現時点ではジェフ・サザーランドが提唱しているソフト開発手法「アジャイル・スクラム」が着目されています。ここでは、情報処理の考え方もこれまで日本企業がとってきた「リレー」「部分部分の隙間をうまく埋めるサシミ」「スクラム」方式が取り入れられています。これらは、第4次産業革命・ソサエティ5.0社会に向かう「つながり（ネットワーク）」が重要な要素であり、日本人の特性に十分に合

っているものです。

その原始は、個のつながりがもととなるため、人間関係のあり方がこれからますます着目されるであろうと私は主張し続けています。人間関係は、メンターのようなモデリングやコーチのような Step by Step の Can のコーチや、CA のような相談者だけではありません。それらはいくまで対話による整理や多様な気づきを得る大切な機会です。しかし、大半の人は、そのようなイベント的な対話の場が与えられることは極小です。むしろ、あの人は嫌いだが私にないところがあるという刺激者・ライバル、仕事上の顧客キーマン・ネッカー、全く畑違いの人、等に日々出会っていることが日常でその際にどう関係性をつくるのかということが重要だと思います。また、そのような日常があった上での CA 対話であり、コーチ対話であり、メンター対話が本道ではないでしょうか。

個人が仕事を通じて、プライベートの活動を通じて、意図していない、望ましくない人々ともむしろ積極的にかかわっていく中で人間関係の本質に触れ、それを整理するのが CA やコーチやメンターとの対話だと思います。普段から人間関係によるチャレンジをしていない人にサポートできることは、考え方のヒントや勇気を与えることやチャレンジしやすくすることです。本当は、そこから個人への対応が必要なものであり、それはそこから価値や意味が生まれるからです。

ほとんどの企業は出発点だけを研修や面談という形式的なもので扱い終了していて、その後の価値が創出される肝心なところの支援がなされていないという状況で、これは実にもったいない話だと思います。

もう一步で具体的な成果が出てくるのに、という段階への支援がなく、成果をあげるための素地づくりで施策がストップしているために本来の目的に至っていないともいえます。

段階的な施策としては理解できますが、施策価値を生むための一貫したサポートまで至っていません。

実践に入っこそ、本当の学習が始まるのです。

人間関係や対話の機会を戦略的に創出するカギはマネジャーです。

マネジャーは仕事において本人と相当な時間を過ごしています。しかし、内向きな組織では思考が膠着化し創造的な刺激を得られません。

私が展開するマネジャー研修では、「コネクティブ・リーダーシップ」の要素を取り入れています。この考え方は、ジーン・リップマンブルーメン教授がはじめに提唱されました。異なる人々をつなぎ合わせ、異なる目標、関心、信念、経験、能力を持った人たちが協働する新たな機会を創出し、成果創出へ向けて活動を推進するリーダーシップです。私のマネジメント研修のパートでは、いきなりこのようなプロジェクト活動を創出するというものではなく、メンバーに自組織以外の刺激ある人物を紹介し、了解のもとにマネジャーがセットアップする役割を担うというものです。※詳細は本稿では割愛します



これからカギとなるのは、無味乾燥な情報や人間関係ではなく、意味や価値を持つ知識や人とのつながり方をどのようにつくるのかということだと思います。

コロナ禍、オンラインで生産性を高める環境に入ったことは良いのですが、一方本質的なつながりや知の活用は劣化していく方向に入っていると感じます。

しつこいようですが、個人に眠っている暗黙的な知や可能性を起点に、共感や本質的な対話（問いかけによる対話）を通じて新たな発見、気づき、驚き、感動などの躍動感が生まれ、希望が生まれ、組織の知が生まれ、それが組織の具体的方針作りで知恵に昇華し、その知恵の実行・実践によってそこに寄与・関与している個人の組織的成功体験が積み重ねられていく。もちろん、組織的な失敗体験も生まれます。

このダイナミックなプロセスを展開するための、個人のキャリア自律であり組織開発なのです。結果、何が変わるのか。それは、どのような環境でも組織の成果をあげる風土が醸成されるのです。

\*ここまで、手抜きせずに貫き通しているのがリクルートだと思うのです。

AI やデジタル技術の進展で、ますます人間にしかできないことが問われていきます。

人間にしかできないこと、それは意味を見出すことです。

その意味は、個人の体験（経験とは違う）小さな組織的成功体験の積み重ねから生まれるのだと思います。その組織的成功体験が自分にとってどのような意味を持つかがリフレクションです。

このような情報処理型から知恵へと視点が移行するとすれば、当然哲学的な思想に向かわざるを得ません。

「ダイナミック・ケーパビリティ」（J・ティース）、「オープンイノベーション」（チェスブロウ）などのいわゆる理論だけでは無味乾燥で、背後に人間観という哲学が感じられなければ私は理論的にはまだまだだと思います。ハウトゥーだけでは、説得はできても納得まで至れないのです。役立つけれども長続きはしないと書いてもいいでしょう。

人間とは何か、どう生きるのか。知識を知っていることの意味はたいしたことではなく新たなことに気づいた喜びにはかなわない、今この時をどう生きるか、という個の直接の体験が理論になればならないと思います。

自分にしかわからないような感情体験を、「いつでも、どこでも、だれにでも」交換している状況で主観から客観へと変化していくのですが、本来の対話は「相互主観性」を目指していて、マルティン・ブーバー（哲学者）のいう「我―汝」の関係です。昔から哲学・論語があるのは、重要な人間にとっての意味があるからで、そのような要素が時代に応じて繰り返されており、それは科学的なアプローチにも反映されてしかるべきと考えます。

「わたしならこう考える、こうする」「あなたはどうか考える？何をしたいの？」という対話

が1on1であろうと、MBO&S 面談であろうとキャリア面談であろうと、コーチングやメンタリングであろうと包含されている展開となっていることが大事なのですが、それとて、マニュアルに基づき3人称的な形式で終始しているのであれば早急にそのようなコミュニケーションの改善をはからねばと思います。

このように、「意味を見出す」「哲学的な生きざま」「周囲との関係の在り方」などは、まさに本質的なキャリア開発施策の要素であり、花田先生はその分野で最も先端的な王道を説いていると私は認識しています。

例えば、時間的な概念も、現在を過去や未来と単純比較して行うのではなく、「幅のある現在」ととらえ、現時点での動きの相対的な意味づけを行っています。個の経験もそれを超えた「体験」としての各自の感情のともなう暗黙的な力ととらえ、それを発見・開発していきます。過去・現在・未来が現象学のいう「本質的直観」をもって本質が見えてくるというというとらえ方は科学的な分析アプローチとはまったく異なります。

さて、私の人と組織にかかわる仕事の哲学は、「人間は、本来、未来志向で価値や意味を創造する存在で、そのような未来志向は問いかけによる対話の連続で開花していき、それが人の集まりである組織の根幹にあり、その対話の芯は「信頼」にある」ということです。また、組織運営はこのような人間観を伴った経営基盤の上に成り立つということです。組織は、ひとりの主観からすべては始まり、だからこそ、主体性が重要であり、思いをもって活動を展開する。インベンションはその最たるものです。その中で醸成されたそれぞれの意味づけ、価値づけを組織内で相互にぶつけ合い、時間を忘れて議論する繰り返りで、ある瞬間組織としての普遍的なものが見えてくる。それが組織の知恵の萌芽である。それが、フィールド・ダイナミック推進である。この普遍的なあいまいなものに、明文化された意味をつくってはじめて目指すべき方向性、コンセプトが形作られ、理論を伴って物語としての戦略推進に至る。時にそれがイノベーションにつながる。このようなダイナミックなプロセス推進にワクワク感が組織として生まれ、ポーターの戦略論よりはるかに面白く、有効性があると考えます。人のいきざまが覗かない戦略は、リアルな戦略にならないのです。借りてきた、知識としての戦略はちょっとした抵抗で断念することになりかねません。

このような意味づけ、価値づけの伴った筋書きをいかにするかということではじめて行動規範がでてくるのです。行動規範が上から降ろされて「はいそうですか」と鵜呑みにする組織では、気持ちと規範の併存に耐えられません。つまり、理不尽を糧にできないのです。「早く帰ってね、でもこれを明日までやっておいてね」という無茶苦茶の中で正常に動かしていきません。規範はあくまでも魂のこもったビジョンとそこに向かう戦略推進のあとにつくられるものでなければ、すべて一見正しそうな、でも総合的には理にかなっていない規範だ

けで動く組織と化すでしょう。各自の意味づけ、価値づけを相互に交流し、組織としての普遍性を感じあいながら動いていく組織では、上記のような上長からの指示はそもそも来ませんし、来たとしてもその理不尽事態を組織内の対話のテーマとすることができるのです。

2021年4月1日

黒川 賢一