

気楽にまじめな話をする！ 変化に対応できる組織の基本

コロナ禍で既存概念が崩れ、今、複合的な経営課題への対応が迫られています。このような変化の時代には、成長の源泉である人と、成長の基盤となる組織が持っている「力」や「強み」をより発揮できる環境作りが不可欠です。そのためには、現状の組織の何を見直し、何を变えていくことが必要なのか本稿で考えてみましょう。

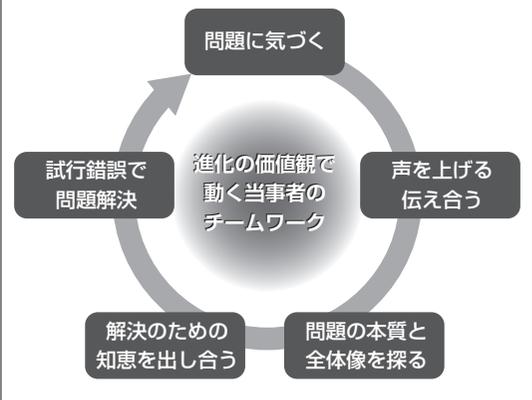


図1 組織の自然治癒力

組織の自然治癒力で 問題を解決・回復！

●求められる「対話の場」

人間は、体内に侵入した異物に對抗し自らの力で病気やケガを治す「自然治癒力」を、生まれながらにして持っています。

これを組織に置き換えれば、組織が直面している問題を自分事にしたメンバーが、情報や知恵を出し合い、協力・連携するチームと

なって「自律的に解決していく力」ということとなります。

人間がそうであるように、組織にも生命力として本来備わっている自然治癒力は、今日のように予測できない問題が次々に起こる時代にこそ、自発的で柔軟な変化対応力として大いに発揮されるべきものです。

しかし、ビジネスモデルが安定し確実性の高かった時代を通じて、多くの日本企業は機械のよう

な動き方、仕事の仕方にとっぴりつかってきました。そのため生命体としての機能が著しく低下し、本来持っているはずの自然治癒力が働かなくなっています。

組織には「言われたことをやるのが仕事」という指示待ち姿勢、受身の仕事の仕方が染みついてしまい、メンバーが自ら考え行動するという当事者の姿勢、自分たちで問題と向き合って解決していかうという気力を失っている状態です。この状態から組織の息を吹き返さなくてはなりません。

その変革の第一歩は、組織のメンバーが目指す方向感を共有し、現状としっかり向き合って「いま自分たちが解決しなければならぬ本当の問題は何か」について一緒に考え抜くことができる仲間になることです。

その仲間同士が互いの思いや行動の足場となり、一人ではなくチームで自律的に問題を解決できるような「当事者がチームで動くための対話の場」を組織の中につくっていく必要があります(図1)。

図2 オフサイトミーティング

オフサイトミーティングの進め方

Step1: お互いの人となりを理解する「ジブンガタリ」
メンバー間で安心して話ができる関係をつくるために相互理解を深める

Step2: 違和感や問題を出し合う「モヤモヤガタリ」
それぞれが感覚的にとらえている未整理な問題意識（モヤモヤ）を出し合う

Step3: 問題の根っこにある本質的な問題を探る
モヤモヤの根底にどんな問題があるのかを一緒に考えながら、その本質を探っていく

Step4: 問題解決の糸口とめざす姿への道筋を考える
見えてきた問題解決の手がかりを見つけ、目指す姿に向けた解決のシナリオを描く

オフサイトミーティングのルール（参加者の心得）

- ・相手に関心を持って話をじっくり聴く
- ・「わからないこと」「気になったこと」は問い返す
- ・立場や肩書を一旦外して、自分の言葉で語る
- ・あるべき論（正論）で相手をやっつけない
- ・自分の弱みを隠さず、助け合う関係になる
- ・無理に結論を出さなくていい
- ・話したくないときは「パス」と言ってい

自律的に問題を解決する オフサイトミーティング

● 気楽にまじめな話をする

今「ニューノーマル」と言われている状況で、多くの企業が「このままの組織では変化に対応できない」と考えています。しかし、実際に自社組織の何が問題なのかを自覚できているかという点、必ずしもそうではありません。

時に大きな成功体験もあり、過去から現在へと受け継がれてきた組織の動き方や仕事の仕方は、さほど考えなくても回っていく安定の基盤であり、それを疑う余地はありません。

現場感覚では明らかに世の中の動きとのギャップを感じていても、何が問題でどこに手を打てば変えられるのかを見極めることは簡単ではないのです。

そんな現状に対して自社の問題を自らで見つけ、自力で解決していく場として活用できるのが「オフサイトミーティング」です。

別名、「気楽にまじめな話をする場」では、ものを言いやすくするために、話し合いの目的や話し方、聞き方のルールなどを明確に設定し心理的安全性を担保して、組織のメンバーが正直ベースで自由に意見交換をします（図2）。

改めて組織の中を見渡してみると、自分たちが抱えている問題に薄々気づいている人は少なからずいるものです。

「よく考えると変じゃないか？」

「本当にこれでいいのか？」

と、モヤっとしたものを感じている人たちは。

しかし、そう思っただけでも、

「どうせ言っても何も変わらない」

「下手に問題発言をして波風を立てたくない」

「中途半端に問題を口にすれば、それが跳ね返って自分が大変な思いをするだけ」

と考えてしまい、彼らが組織の中

で表立って問題を口にするのはまずありません。

組織の問題は、そうやって個人が諦めてしまうために顕在化しないことが多いのですが「何を言っても大丈夫」な場をつくって話し合うことで、自社組織の事実や実態、様々な問題が浮かび上がってくるのです。

このように自由な発言を引き出す対話のプロセスを通じて、自分たちの組織の問題が徐々に浮き彫りになっていき、共有された組織の問題として自覚されます。

それだけではなく「自分たちで見出した問題なのだから、自分たちで解決していこう」という主体的な意志や意欲、前向きなエネルギーが醸成されます。そこに問題解決の当事者意識が生まれ、実行力になっていくのです。

組織の自然治癒力を高めるためには、こうした自浄作用が働くオフサイトミーティングのような安全・安心な対話の場を、経営から現場まで、至るところに意図的につくっていく必要があります。

個人行動を制約している組織の不文律を変える

● 自社チェックの必要性

「受身ばかりで挑戦しない」「これでは時代を生き抜けない」「意識改革が必要だ」多くの経営者の声ですが、意識が変われば行動が変わるとは必ずしも言えません。

なぜなら、組織には個人の行動を制約する不文律（暗黙のルール）という目に見えない行動規範があり、それを空気で読み合って全体が動いています。個人は自分の意識よりも、組織の不文律に従う行動を自然にとってしまうのです。

図3に挙げたような行動規範が実際にどの程度幅をきかせているのか、貴社でもチェックしてみてください。

今、私たちは経験したことのない社会変化を目の当たりにしており「これまで通りやっていけば会社も自分も安泰だ」などと考える人はごく少数でしょう。

ところが、企業内では相変わらず減私奉公的な仕事の仕方を強

図3 組織の不文律（暗黙のルール）と個人の行動

「一人ひとりが与えられた仕事をまっとうすることが大事」

- ・目の前の仕事に集中する
- ・自分の仕事に直接影響しないことには関心を持たない
- ・他者や他部署の仕事には口を出さない、首を突っ込まない
- ・自分の仕事の成果として認めてもらえることだけをやる（それ以外は余計な仕事）

「失敗してはならない」

- ・上司の指示に従うだけで自分では考えない、決めない
- ・前例のないことや不確実性の高いことには手を出さない
- ・小さな失敗は表に出さずに隠しておく
- ・失敗の原因を考えて次に生かそうとしない

「効率を上げることが何よりも重要」

- ・一つひとつの仕事の目的や意味、価値を考えずにさばく
- ・自分の仕事の効率を追求し、全体の効率を考えない
- ・目標達成をゴールにして直線的に考える（回り道をしたり、立ち止まったり、考えたりすることを良しとしない）
- ・プロセスよりも結果を重視する

変化に対応するために価値観を共有する

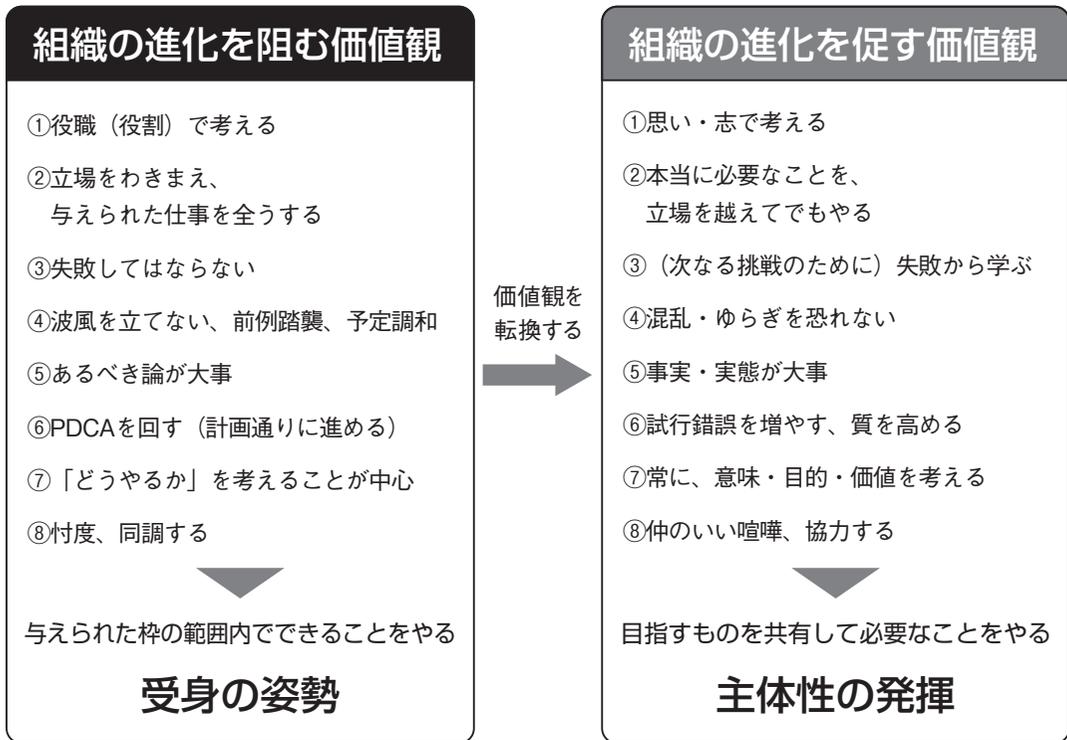
● 受身から主体へ

前述の不文律は、経済成長が続いた環境下でビジネスモデルが確立し、計画に従ってやるべきことが明確だった時代の組織の価値観

る不文律が生きていて、組織を硬直化させ、個人の挑戦や自己変革にブレーキをかけ続ける状況が続いています。

組織が変化のスピードに対応するには、この進化の時計が止まった負の安定状態から一刻も早く抜け出さなくてはなりません。

図 4 組織の価値観



に基づいています。しかし、現在は予測不能な変化に対応するため、常にビジネスモデルを見直し、試行錯誤して答えを見出していかなければならない不安定な時代です。

図 4 左側「受身の姿勢」の価値観を大事にしている集団が生き残っていないほど甘くはありません。これからの組織は変化を常とし、進化のための新しい価値観を軸に、図 4 右側に示した「主体性の発揮」が求められています。

そこで必要なのが、進化の妨げになる価値観が組織を動かしていることをメンバーが自覚し、それがどのような判断基準で、どのような場面で、どのような行動として生じているのかを、皆で出し合ってみることです。

同時に、過去に起こった問題などを取り上げて、何が問題だったのか、判断基準を変えようと行動はどう変わっていくのか、また進化を促す価値観についても話し合ってみます。

さらに進行中のプロジェクトなどの進め方についても、判断基準

や動き方を変えてみるなど、新しい価値観の体現者を増やしていくことで、体験を伴う新しい思考習慣を根づかせます。

**正解のない時代！
その変革への方法論**

● プロセスデザイン
試行錯誤のすすめ

高度成長期を通じて蓄積された知識と経験から答えを導き出し、綿密に練られた工程表に沿って整然と仕事を進める、といったやり方が効果的・効率的で望ましいものであると考えていませんか。

しかし、これからは環境の変化によって想定外の問題が発生したり、今までにない試みが必要になったりと、前もって工程表に描ききれないことがたくさん出てきます。仮に描いたとしても不確実性が高いため、その通りに進めることは困難でしょう。

以前の安定した時代ならば、過去の成功モデルを計画に落とし込み、再現することで成果を得るこ

とができました。しかし、コロナ禍の影響で計画の白紙撤回が続出した事実を見ても、今となつては前例踏襲の方が非現実的です。

過去の知識と経験では答えが出ない、何をするにしても不確実で複雑で、曖昧さが伴います。すなわち不安定が、これからの時代の特性だとするならば物事の進め方は必然的に、

「やってみなければどうなるかわからない」

「動きながら先を考える」

という、試行錯誤型にならざるを得ません。

このような試行錯誤を「非効率だ」と否定するのではなく、そこから上手に成果を生み出すための方法論が求められています。

試行錯誤とは、単にやみくもに動くわけではなく、大きな方向感を持つと持って事を進めることが大前提です。しかし、具体的な内容や戦術を最初から固定してしまうと、揺れ動く現実とのかい

離が大きくなります。

したがって、大きな方向感を持ちながら常に変化する現実に合わせて試行錯誤をする「プロセスデザイン」が、成功の重要なポイントになってきます。

チームワークとは

当事者同士の信頼感

●試行錯誤に必要な多様性と調和

チームとは、メンバー同士の相互作用によって、個々の力の総和を超える大きな成果を生み出すポテンシャルを持っています。

このチーム力を引き出して最大化すると同時に、試行錯誤のためのチームには、計画通りに物事を進める時とは違うものが重要です。

それは「多様性」と「調和」であり、例えるならばジャズのセッションのように、多様なプレイヤーの創造性と即興性が入り乱れる中での調和になります。

違いを認め合い、多様性を生かしてチーム力を高めるための要件になるのが、メンバー同士の信頼

感です。ここでいう信頼感とは「思い」「志」「目指す方向感」そして、価値観を共有する仲間としてお互いをリスペクトしている関係性です。

互いの存在が不可欠だと思っっている仲間であれば、意見をぶつけ合う、一緒に考え知恵を出す、協力する、補完し合うことが当たり前に行われます。この信頼感が心の足場となつて、チームの力は最大限に発揮されていきます。

「不確実で複雑なプロセスの中で、個々の創造性とチームの求心力(価値軸への共感)を高めながらチーム力を引き出し、難しい課題に挑んでいく」

このような試行錯誤型のアプローチを成功に導く方法論が、繰り返しになります。が前述した「プロセスデザイン」なのです。

【まとめ】

不確実な時代環境に対応していくために必要なのは、

- ・前例や経験にないこと
- ・先を見通せないこと
- ・複雑で紐解けないこと

を、既存の枠にはめて無理にコントロールしないことです。

曖昧さの中で物事を進めていくというとき、割り切れないものに対して対応力を発揮するのは、やはり生きた人やチームが秘めている能力や活力です。

どのような組織も、過去の常識(人やチームのあり方、動き方、その相互作用の中身など)を変えれば、今まで以上の大きな力を引き出せる可能性を持っています。

真の組織づくりとは、そうした内在する力が自然に発露、発揮されるようなプロセスを組み込むことであり、自らの力による組織の回復や変革を促す取り組みです。

それを可能にするのは、立場にとらわれず一人ひとりが考えて、仲間と話し合うことでつながり、会社をより良く変えていくこととする当事者のチームです。

そのようなチームが躍動する組織は、刻々と変化する社会や生活を後押しし、新たな価値を生み出し続ける企業の持続の原動力になるでしょう。