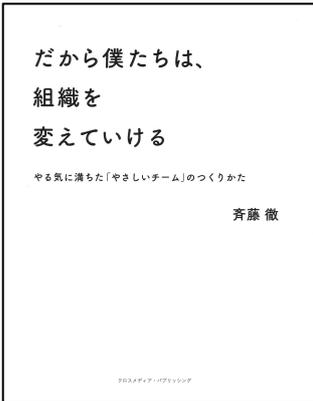


「だから僕たちは、組織を変えていける」：要約（1/3）

やる気に満ちた「やさしいチーム」のつくりかた

斎藤 徹 著 クロスメディア・パブリッシング 2021年12月初版、2023年第14刷

B・5：303ページ



1982年千葉県生まれ。起業家、経営学者。株式会社hint代表

<https://hint-academy.com/founder/>
<https://ja.wikipedia.org/wiki/斎藤徹>

はじめに

第1章 時代は変わった。組織はどうか？

第2章 これからの組織は、「統制」から「自走」へ

第3章 リーダーは、強がりの仮面をはずそう

第4章 チームを動かす、北極星を見つけよう

第5章 アメとムチを捨て、好奇心を解き放とう

第6章 たったひとりから、影響の輪は広がる
おわりに

はじめに

～ 組織を変える旅へ ～

社会は、指数関数的に変わっている

産業のコメとなった半導体の性能が、指数関数的に向上しているからだ。その性能比は、この50年間で100億倍だ。この瞬間にも、僕たちの社会は変化している。

ならば、組織は変わっているだろうか。

組織はリアにしか変化していない。「指数関数的に古い世界」で育ってきた世代が、組織の根幹をつくっているからだ。

この本の目的は、組織を変えることだ。

現状に違和感を持ち、組織を変えたいと思う人に向けたものだ。

人類に残された時間は、実はあとわずかだ。

利己的な経済成長は地球環境を破壊した。温暖化、食料、ゴミ、二極化。この10年が人類生存の分かれ目ともいわれている。もう一つの目的は「組織の経済至上主義」を変えること。

でも、本当に僕たちが組織を変えられるのか。

変えられる。経営者、管理者、現場のリーダー、一人のメンバーであってもいい。組織をよりよくしたいと願うすべての人は、チームをリードして「あなたの組織」を変えていける。知見を学び、起点となり、小さく始め、広げてゆく。

1章 時代は変わった。組織はどうか？

～ 僕たちの違和感、どこからくるのだろう

すべてのものにはクラック(ひび)があり、そこから光が差し込む。

There is a crack in evrything and that's how the light gets in.

<https://ja.wikipedia.org/wiki/レナード・コーエン>

(レナード・コーエン・シンガー・ソングライター・カナダ・1934～2016)

「もしあなたが何かの不正義に焦り、怒っているのなら、それを建設的なエネルギーに変えてみてください。こんなおかしなことを、二度と起きないためにできることは何だろう、と自問自答を続けてください。そうすれば誰かを攻撃したり何かを非難したりせずに、前向きな新しい未来の原型を作る道にとどまることができます。あなたが見つけたクラック(亀裂)に他の人たちが参加し、そこから光が差し込みます。」台湾デジタル担当大臣・オードリー・タン。

01 世界の姿は、一定でない

人類が経験した、3つの社会革命とは農業革命、産業革命、情報革命。これらの驚くべきイノベーションも「リア(直線的)に進化する世界」の中での発展だった。リアな世界を一変させたのはコンピューターによる「情報革命」だった。近代以降の経済の解像度を高めるために約50年周期の景気サイクル「コンドラエフの波」という経済の物差しをあててみよう。

	鉄道時代	鉄鋼時代	自動車時代	コンピューター時代	インターネット時代
技術革命	鉄道	鉄鋼	自動車	コンピューター	インターネット
エネルギー	木材	石炭(英国)	石油(米国)	石油(中東)・原子力	再生可能エネルギー
新興メディア	新聞・書籍	電信・電話	映画・ラジオ	テレビ	デジタル・ソーシャル
経済と金融	大財閥	株式会社	帝国主義・ブロック経済	管理通貨制度	国際的金融自由化

T.K.の個人的意見・感想、資



チェーンストア理論

米国で生まれた大量販売システムの理論。スーパーマーケット普及の基礎となった。多店舗経営を本部主導で効率的に運営する手法。集中化と標準化を核とする。その後、コンビニやECサイトの普及で影響力は低下。

1973年、ビジネスは心を失いはじめた～オイルショック

成長エンジンだった大量生産システムが、逆に経営を圧迫し始める。企業の課題は「いかに多く作り、多く売るか」から「いかに競合他社に勝つか」にシフトしていった。多様化する顧客ニーズに対応するための多品種少量生産システムを実現すべく、コンピューターがフル稼働して情報化を支えた。

戦争用語だった「戦略・戦術」がビジネスの世界に定着し始めた。経営の主役となったコンサルティング会社は、コスト、顧客、競合他者等の数字を徹底的に分析し、大企業の戦略構築に深く関与した。

これを「大テラー主義」ないし「ネオ・テラー主義」と呼ばれた。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/科学的管理法>

1991年、東西冷戦が終わると、世界は資本主義一つになった。マネジメントにおける大テラー主義も、競争の戦略、集中と選択、時価総額経営へと進化していく。合わせてコンピューターの高性能化が加速、ビジネスの効率化、複雑化が進む。ビジネススクールは戦いに勝つためのメソッド(方法)を教える場所になった。

02 世紀が変わり、常識も変わった

テクノロジーがもたらした、3つのパラダイムシフト(文脈変化)

「危機とテクノロジー」がセットになり、連続しながら、大きな社会変革を起している、

3つとは「デジタルシフト」、「ソーシャルシフト」、「ライフシフト」。

「デジタルシフト」でゲームのルールが変わった。1991年以降。

今や、僕たちは「インターネットがない世界」を創造することすらできない。だが、25年前、僕たちは「インターネットがある世界」を想像できなかった。このインターネットに対する過剰な期待感が、ドットコム・バブルを引き起こし、その後の6年間で、シリコンバレーには約6兆円、当時の全ビジネス投資額の20%がつぎ込まれた。この時、ビジネス界では、産業革命にも匹敵するほどのインパクトあるパラダイムシフトを経験した。インターネット以前、ビジネスは「既得権益」の時代だった。ビジネスの常識は破壊された。

この劇的な環境変化によって、成長エンジンは「いかに工程を効率化するか」から、「いかに新鮮なアイデアを出し続けられるか」にシフトした。

デジタルシフトによって出現した3つの覇者

	Amazon	グーグル(Alphabet)	Facebook (Meta)
インターネット領域	コマース	コンテンツ	コミュニティ
創業年	1994年	1998年	2004年
上場年	1997年	2004年	2014年
主たる事業時価総額ランキング	世界5位	世界4位	世界6位

上位3社

Apple, Microsoft, SaudiAramco

(2021年9月現在)

「ソーシャルシフト」で、人々の関係性が変わった ～2008年以降

2008年9月15日、米国の投資銀行、リーマン・ブラザーズが破綻した。負債総額約64兆円。

この悲劇の背景には、人々の果てしない欲望があった。お金がないが家が欲しい、買い手をだまして儲けたい、元手の何倍もの利益を得たい。3つの欲望がパッケージされた金融派生商品サブプライム・ローンが生まれた。ノーベル経済学賞学者まで巻き込んで生み出された金融工学が猛烈なバブルを作り、それがついに弾けた。

2009年1月30日、ダボス会議でクリントン、プーチン、温家宝、メルケル各国首脳は議論したが、各国の協調行動、財政出動と景気対策にとどまった。これを機に、实体经济と通貨供給量が乖離し始め、お金の価値が低下し、ビジネスにおける競争の源泉「財務資本」から「人的資本」にシフトした。

「ライフシフト」で、一人ひとりの生き方が変わった ～2020年以降

2020年3月11日、WHOは、新型コロナウイルスのパンデミックを宣言する。このコロナ禍は約100年前に感染者5億人、推定死者4000万人を出したスペイン風邪以来のパンデミックであり、国連事務総長をして「第2次世界大戦以来、最大の試練」と言わしめた。

リアルな交流が激減した一方で、オンライン空間が激増し、ビジネスの明暗が大きく分かれた。社会基盤を変えた不可逆的な変化もある。Zoomは2019年12月に1000万人だったユーザーが5ヶ月で30倍の3億人にまで増えた。日本国内では63倍に増加した。在宅勤務に7割の人が経験し、意識は仕事の主体性・自主性を高めた一方、非言語情報の大切さも学んだ。

すべてが不可逆になったわけではない。社会の変化に順応出来ないかった組織、人達もいる。(T.K.)

03 僕たちは、幸せ視点をもとめている

社会は、工業社会から知識社会へ

産業革命⇒「工業社会だとすると、情報革命が創り出したものは「知識社会」である。

新世紀を迎えて「インターネットの時代」に入り、僕たちは短期間に3つのパラダイムシフトを経験する。いずれも、それまでの常識をくつがえすものであり、ビジネス界に大胆な

変革を促した。天変地異のごとき衝撃をもたらすだろう。これまで「成長エンジン」と考え

られていた成功の方程式が21世紀においてはことごとく「衰退エンジン」に変わってしまう。

20世紀の成長エンジン	圧倒的な命令	賞罰の仕組み	規模の経済	中央の意思決定	規律や評価
	↓	↓	↓	↓	↓
パラダイムシフト	オープン化と評価変容	創造的な仕事が増加	お金よりスピード重視	先の読めない経営環境	自律的な働き方が増
	↓	↓	↓	↓	↓
21世紀の衰退エンジン	ハラスメントになる	生産性を落とす	負に働く	現実と乖離	機能不全に

組織は、お金視点から幸せ視点へ

価値を生む源泉が、効率性から創造性にシフトし、機械ではなく人間がビジネスの主演となった。働くだけでなく、買う人も同じだ。成熟した社会の中で、人々の関心は機能価値から情緒価値にシフトしてゆく。視点を上げると問題はより深刻になる。行き過ぎた資本主義が、自然環境を破壊し、富の二極化を生んだ。

日本の商習慣に「三方よし〜売り手よし、買い手よし、世間よし」の思想がある。

近年、マイケル・ポーターが提唱したCSV(Creating Shared Value、社会との共通価値 (Michael Porter, 1947年5月23日〜)の創造)と概念が近いことを注目されている考え方だ<https://ja.wikipedia.org/wiki/マイケル・ポーター#来歴>

デジタルシフト: 顧客の幸せを探求し、常に新しい価値を生み出す「学習する組織」

ソーシャルシフト: 社会の幸せを探求し、持続可能な繁栄を分かち合う「共感する組織」

ライフシフト: 社員の幸せを探求し、多様な人が自走して協働する「自走する組織」

インターネットの時代、3つのパラダイムシフト

	デジタルシフト	ソーシャルシフト	ライフシフト
開始年	1991年〜	2008年〜	2020年〜
変容したもの	事業のルール(場所と情報)	関係性(資本とのつながり)	生き方(多様性と包括)
新しい価値観	アイデアだけで起業出来る	持続可能な繁栄を分かち合う	多様な生き方を受け入れる
繁栄する鍵	技術とスピード	共感と信頼	自律と対話
衰退する企業	既得権益に頼る企業	強欲な企業	統制する企業
求められる組織	学習する組織	共感する組織	自走する組織
幸せの視点	顧客の幸せ	社会の幸せ	社員の幸せ

2章 これからの組織は、「統制」から「自走」へ

〜 僕たちが目指す、理想の組織とリーダー

一頭の狼に率いられた百頭の羊は

一頭の羊に率いられた百頭の狼にまさる。

ナポレオンの名言だ。古今東西、これこそが組織であった。

「孫子の兵法」に始まり、マキャベリ、クラウゼヴィッツ、ジャック・ウェルチに至るまで、組織経営の基本は「トップダウンでいかに一糸乱れぬ統制をとるか」という視線で語られてきた。

情報革命により、この何千年と続いた伝統的な概念に、パラダイムシフトが訪れようとしている。テクノロジーで羊たちは、常に学習出来るようになった。全体で戦略を持ちながら、個々の戦いで連帯し、最善の戦術を用いて、一匹の狼が率いる軍団をも撃破できるようになった。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ニコロ・マキャヴェッリ>
(マキャベリ・1469〜1527「君主論」)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/カール・フォン・クラウゼヴィッツ>
(クラウゼヴィッツ1780〜1831:「戦争論」)

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ジャック・ウェルチ>
(ジャック・ウェルチ・1935〜2020: GE・CEO)

01 21世紀のマネージメントは「数字」から「人」へ

経営学の権威が提言した「既存モデルの限界」

2008年5月、リーマンショックが起こる4ヶ月前、世界的な権威を持つ経営思想家とビジネスリーダー36名が一堂に会した。目的は21世紀のマネージメントを再定義するための道標を打ち出すことだった。最終的には3つの総括と25の課題を提起した。1つは「マネージメントは人類にとって最も重要な社会工学であること」、2つ目は「生産の標準化は時代遅れ」、3つ目は「マネージメントの再定義をすること」。

ピーター・ドラッカー「マネジメント」の主旨とは違くない。

さらに、会議で提唱された「21世紀」への6つの提言

1. 志を改める。富の最大化から脱却し、価値創造を目的とし、市民参画の自覚を持つ。
2. 能力を解き放つ。管理手法を刷新し、多様性を高め、創造性を解き放つ。
3. 再生を促す。トップダウンの戦略立案を見直し、参加型手法を用い、創発を促す。
4. 権限を分散させる。意思決定から政治を排除し、自然発生で柔軟な仕組みをつくる。
5. 調和を追求する。大局観のもと、長期的なビジョンを見据えてマネジメントを行う。
6. 発想を変える。論理に偏らず、イノベーション手法を学び、組織内外の衆知を集める。

とんでもなく時代遅れなマネジメントモデル

1. 志を改めていない。志や価値観が共有されていない。現場の優先事項は数字づくり(報告書)になっている。
2. 能力を解き放っていない。短期の成果が評価基準になっている。メンバーの創造性や部門間の信頼を削いでいる。
3. 再生を促していない。現場には改善すべき点が多くあるが、顧客よりも組織内マター(組織内評価)が優先される。
4. 権限を分散していない。縦割り組織や複雑な手続きが、意思決定の柔軟さやスピードを著しく劣化させている。
5. 調和を追求していない。部門は成果で評価されるので、全社利益よりも部門利益が優先される。
6. 発想を変えられない。数字をあげることが精一杯で新しい発想やイノベーションを考える余裕がない。

本当に大切なものは、目に見えない

問題の原点には「計画し、分析し、数値改善を図ることが経営である」といった工業社会のパラダイムは、機械的な仕事には非常に効率的だった。しかし、知識社会では創造性や生産性を落として、逆効果になってしまう。

物理学者で哲学者のデイヴィッド・ホームは著書「ダイアローグ」の中で、「思考が世界を作っているが、人はそれに気づかない」と警鐘を鳴らした。人の思考によって組織は生まれるが、いつしかその手を離れ、組織が人を囚人のように拘束してしまう。組織は魔物なのだ。

機械やロボットは、人の手足を代替して「工業社会」を支えた。コンピューターは、人の記憶や計算能力を代替して「知識社会」に導いた。今、人間に残された価値は「暗黙知」であり、「感性」であり、「意志」である。これらは数値化が困難であり、追いかけても陽炎のように逃げてしまう。「見えないもの」を深く理解しないと、人の心は動かない。組織は機能しない。今こそ、マネジメントは人間性に回帰すべきなのだ。

仏教では早くから気づいていた。「唯識」「般若心経」「善の研究」(T.K.)

似たようなことがかってヨーロッパで起きた。ルネサンスと呼ばれた。盲信的、教条的なカリック社会に対しての人間性回復の改革だったと思います。(T.K.)

02 僕たちが目指したい、3つの組織

知識社会における3つの組織モデルを再度強調すると

- ・学習する組織:再生を促す、発想を変える
- ・共感する組織:志を改める、調和を追求する
- ・自走する組織:能力を解き放つ、権限を分散させる

① 環境から学び続ける「学習する組織」

- ・構造の変革:顧客視点の組織設計、スピード重視のシンプルな構造
- ・交流の変革:全組織で知識を共有するプラットフォームとコミュニティ
- ・意識の変革:学習優先の価値観・対話の場づくりの技術

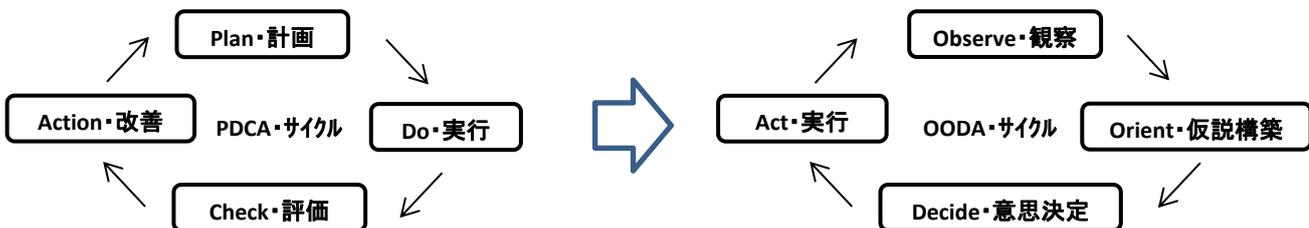
テクノロジーの進化で、現在の経営環境はVUCA-Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)と呼ばれている。まったく先が読めない時代に入っている。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/VUCA>

アメリカ国防総省の軍事コンセプトの一部経済用語にも転用されるようになった。(「ブラックスワン」の2回目に登場しました。)

	既知 ←	状況を知っているか	→ 未知
行動の結果を予測できるか	予測可能	変動(Volatile) 状況不安定、期間不明 対応の知識がある	複雑(Complex) 多くの要因が相互依存 一定の情報があり予測可能
	予測不能	不確実(Uncertain) 状況の因果関係は明確、 対応効果の変動がありうる	曖昧(Ambiguous) 因果関係が全く不明、 先例もなく方策がわからない

Vucaの時代に適応する「OODAループ」



決められた工程の中で発生した課題を解決し、生産性を高めるフレームワーク
従来の大量生産工業でのQC思考。

常に変化する状況で、最善の判断を行い即座に問題を解決するフレームワーク
米国の航空戦術家ジョン・ボイドが考案した意思決定法。軍隊や組織で成果を出している。

新しい時代のリーダーは統率して導く管理者ではない。
むしろ、統率を手放し、奉仕しながら導くサーバント・リーダーが
必要となる。(1970年ロバート・グリーンリーフが提唱)

サーバント・リーダーシップの特性

	支配型リーダー	サーバント・リーダー
モチベーション	大きな権力の座につきたい	地位にかかわらず、他者に奉仕したい
重視すること	競争を勝ち抜き 自分が賞賛される	協力して目標達成し、 皆がウィンウィンの関係になる
部下への影響力の持ち方	権力を使い 部下を畏怖させる	信頼関係を築き 部下の自主性を尊重する
コミュニケーション方法	部下に対し、説明し命令する	部下の話を傾聴する
業務遂行方法	自身の能力を磨き、その自信 を元に指示する	コーチング、メンタリングから 部下とともに学ぶ
成長への考え方	組織でうまく立ち回り、 自身の地位をあげる	他人のやる気を重視し 組織の成長と調和させる
責任への考え方	失敗した際に、その人を 罰するためのもの	役割を明確にし、失敗から 学ぶ環境をつくる

私はこれまでに、サーバント・リーダーや支配型リーダーのような人達に何人も出会って、その人たちの生きざまを見て来ました。昔から日本にサーバント・リーダーのような人が多くいたように思います。特に、商家の家訓にも現れているように思います。(T.K.)

② 社会とつながりを大切に「共感する組織」

「共感する組織」の反対は「警戒する組織」です。組織に属するメンバーの意識が、顧客でなく組織に向かう。顧客の気持ちよりも上司の気持ち、組織の評価に向かう。チャレンジよりもリスクゼロ。過剰な警戒心を持った組織だ。失ったものは顧客への貢献意識、率直で人間的な風土だ。

必要な改革は

- ・構造の変革: 目的を核とした経営システム、現場への権限移譲
- ・交流の変革: 顧客と対話できるコミュニティ、ソーシャルメディア
- ・意識の変革: 率直で人間的な価値観、意味を共有する技術

③ メンバーが自ら考え、共創する「自走する組織」

自走する組織とは「自由放任の組織」でもなく、「リーダーの指示」によって動く組織でもない。自走の鍵となるのは「自律と対話」だ。

- ・構造の変革: 内発性を重んじた人事システム、多様な組織ネットワーク
- ・交流の変革: 組織内外の人をつなぐビデオ会議や交流プラットフォーム
- ・意識の変革: 自律行動を重視する価値観、動機付けの技術

デザイナーや設計者は根源的に、本質的に、自律性、自走性を待たなければ存在意義がなく、創造性もなくなる。(T.K.)

自律的、組織的学習とは？

既存メディア・新規メディア
情報探索評価共有・対話・議論

03 あるオーケストラに学ぶ、「自走する組織」

「組織」が成り立つ3つの条件

経営学者チェスター・バーナードは、見ず知らずの人達が集まって「組織」を成立させるためには、

- ①相互に意思を伝達できる人がいること。
- ②それらの人々は行為によって貢献する意志があること。
- ③共通の目的を目指すこと。

リーダー不在のオーケストラは、なぜ自走できるのか

そのオーケストラは「オルフェウス管弦楽団」という。米国の小編成のでグラミー賞を2度も受賞している。この楽団の最大の特徴は、固定的なリーダーがいないということだ。作品ごとに最適なリーダーが選ばれて、「作品解釈の素案」をつくる。その案をもとに、メンバー全員で緊密に対話しながら演奏を構想し、完璧なハーモニーを共創する。メンバーは対等な発言権を持っており、対立があった場合はリーダーが仲裁する役割を持っている。

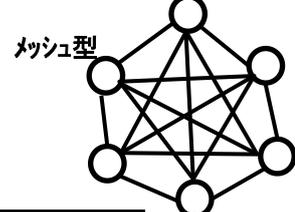
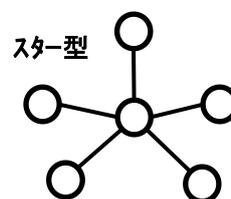
オルフェウスプロセス

1. その仕事をしている人が権限を持つ。
2. 演奏に自己責任を持つ。
3. 役割を明確にする。
4. リーダーシップを固定させない。
5. 平等なチームワークを育てる。
6. 話の聞き方を学び、話し方を学ぶ。
7. コンセンサス(合意)を成形する
8. 職務にひたむきに献身する。

コミュニケーションの「対話の質と量」

トップが情報統制する組織

フラットに共創する組織



<https://ja.wikipedia.org/wiki/オルフェウス室内管弦楽団>



楽団では楽曲ごとにリーダーを置き、それは固定させない。常に楽曲に最適な人がリーダーになり、他のメンバーはフォロワーとなる。自走する組織を実現するためには「人間的で、臨機応変でクリエイティブなプロセス」が、必要であり、統制する組織を実現するより難易度が高い。工業社会では、ほとんどの組織が「統制する組織」の形態をとったのは経済合理性が高かったからだ。しかし、知識社会に入り、外部環境が複雑化する一方で、情報ネットワークのコストが激減し、コミュニケーションやナレッジ(知識)の共有が極めて容易になった。そのため「自走する組織」が経済合理性にかなう選択肢になった。

運転席に座らないと道は覚えられないし、運転を経験すれば、助手席の人にしてほしいことがわかる。

04 僕たちは、組織を導くリーダーになる
理想と現実のギャップを埋めていくには

学習し、共感し、自走する組織は、知識社会に住む僕たちにとって、「理想の組織像」といえる。この組織が定着すると、そのメリットは組織の生産性や創造性の向上にとどまらない。統制型組織では実現が難しかった「マトリクス型(縦横)の組織」が機能するようになる。「タスク(課題)」や「プロジェクト(活動)」も柔軟に組み合わせ出来る。組織の柔軟性や機動力にも影響をもたらす。

知識社会に必要な3つの組織特性

	学習する組織	共感する組織	自走する組織
パラダイムシフト	デジタルシフト	ソーシャルシフト	ライフシフト
幸せの視点	顧客の幸せ	社会の幸せ	メンバーの幸せ
阻害する要因	短期業績志向 縦割り組織	内向きの思考 過剰な警戒心	中央統制の仕組み 自由放任の風土
構造の变革	顧客視点の組織設計 シンプルな構造	パーパス・ドリブン(目的志向) 現場への権限移譲	内発性重視の人事 多様なネットワーク
交流の改革	知識プラットフォーム 学習コミュニティ	顧客とメンバーの対話 ソーシャルメディア	ビデオ会議 交流ネットワーク
意識の改革	学習優先の価値観 対話の場づくりの技術	率直で人間的な価値観 意味を共有する技術	自律行動の価値観 動機付けの技術
リーダーのあり方	サーバント・リーダーシップ メンバーを支援し、協業を促す	オーセンティックリーダーシップ 正直率直に信念を貫き、共感の関係性を作る	シェアードリーダーシップ リーダーを固定せず、適材適所で自然発生的

「結果」でなく「関係性」からはじめよう

ダニエル・キムが提唱した「成功循環モデル」について考えて見る。
はじめに「結果の質」を高めようとする、失敗のサイクルに入ってしまう。
はじめに「関係の質」を高めると、思考が前向きになり、「行動が自発的になる。」

「成功循環モデル」

<https://weport.jp/column/coretheoryofsuccess/>

失敗循環モデル

- ① 結果の質: 無理に結果をあげようとする、人への強制が増えていく。
- ② 関係の質: メンバーにストレスがかかり、人間関係が悪くなる。
- ③ 思考の質: 疑心暗鬼に陥り、結果以外のことに無関心になる。
- ④ 行動の質: 短期的な成果づくりに走り、メンバー間の協業も少なくなる。
- ⑤ 結果の質: パフォーマンスが落ち、さらに予算必達の圧力がかかる

成功循環モデル

- ① 関係の質: 対話からはじめる。率直に話あう場を作り、信頼関係を築く。
- ② 思考の質: 前向きな気持ちになり、いいアイデアが生まれる。
- ③ 行動の質: 一人一人が自律的に行動し、問題がおきたら助け合う。
- ④ 結果の質: 自然にパフォーマンスが高まり、成果がでる。
- ⑤ 関係の質: 組織への帰属意識が高まり、成果がでる。

3章 リーダーは、強がりの仮面をはずそう

～ 安全な対話で、関係の質を変える
まあ待て。話せばわかる。

1932年5月15日、犬養首相の最後の言葉である。対峙した青年将校は「問答いらぬ！」と言い放ち、ピストルの引き金を引いた。置かれた環境、所属する集団が異なった。その中で、異なる正義が芽生え、対立し、悲劇が起こった。僕たちはどうすればわかりあえるのだろうか。



01 21世紀は、対話の時代である

組織はコミュニケーションで成り立つ

ピーター・センゲは「学習する組織」で次のように書いている。
「世界は相互のつながりをより深め、ビジネスはより複雑で動的になっていくので、仕事はさらに学習に満ちたものにならない。どうすればいいのかを経営トップが考え、他の人すべてを

ピーター・センゲ(米・1947～)

<https://diamond.jp/articles/-/301257>

- ・システム思考
- ・自己マスタリー(自律)
- ・メンタルモデル
- ・共有ビジョン
- ・チーム学習

その大戦略家の命令に従わせることなど、もう不可能なのだ。
将来、真に卓越した存在になる組織とは、組織内のあらゆるレベルで、
人々の決意や学習する能力を引き出す方法を見つける組織だろう

「学習する組織」を支える3つの柱

- ・「**複雑性を理解する力**」: 複雑な環境下で要素の相互作用を理解しながら、問題の真因を発見し、解決する能力。
- ・「**共創的に対話する能力**」: 個人や組織が持つ思考の枠を意識しながら、共に創造的に考え、話し合う能力。
- ・「**志を育成する力**」: 自らを動かす能力、個人の動機付けと組織における意味の共有が重要になる。

IQ(知能)からEQ(情緒)へ
闘争心、覇権欲、承認欲の抑制
貢献心、協調心、使命感、認識力
好奇心、探求心、向上心の喚起

そのコミュニケーションは「議論」か「対話」か

正解を探して、皆が意見を主張し、説得しあい、妥協点を見つけるのが
ディスカッションだ。最も効率がよく、正しい選択肢を発見し、意思決定をする。
科学的なアプローチでビジネス会議の王道だ。

正解を求める、すぐに判断するというビジネスの枠組みをはずし、ゆったりと
探求する姿勢でお互いが対話する。

ネイティブ・アメリカンの対話・・・彼らはたき火を囲んでいろんなことを話し合う。
長老は皆に尊敬されているが、長老の意見が重んじられるわけではない。
その場にいる人が順番に話し、誰かが話しているときは、その話が終わる
まで割り込まない。いつの間にか始まって、自然に終わる。

ダイアログ・対話の目的は「手段」の良し悪しを考えるのではなく、その背景
にある「意味」を共有することにある。多様な人達が集まれば、意見が
異なるのは当然だ。それぞれ置かれた環境が異なるからだ。しかし、
共同体として目指すものが同じであれば、「どうしてそう考えるのか」を
深く理解しあうことが大切だ。意味を共有できれば、建設的な第三案が
生まれるはずだ。

意味を共有することが困難なのは
言葉を定義が異なることにもよるのでは。
個人情報保護の定義は？
公正・自由・福祉・権利の定義は？
(T.K.)

議論と対話の違い比較

ディスカッション(議論)	ダイアログ(対話)
問題を部分に分解する	部分を見て全体を理解する
部分間の違いを見る	部分同士のつながりを見る
仮説を正当化・防衛する	仮説を探求する
説得・売込み・教える	探求と開示によって学ぶ
一つの意味に同意を得る	人々の間で意味を共有する

対話によって実現される「対話型組織開発」

	診断型組織開発	対話型組織開発
主義	本質主義・実証主義 真実は一つだけ	社会構成主義 人の数だけ現実がある
システム	オープンシステム	対話型ネットワーク
行動指針	組織を分析し、その結果に 基づいて改革する	人々の語り方が変わると 結果的に改革される
重視する点	行動と結果	語り方と意味づけ
実行理念	計画的	継続的、反復的
実行期間	期間限定のアプローチ	エンドレス
開始点	上層部で開始され 下部に広がる	組織のどこからでも 始まり、大きく広がる

02 プロジェクト・アリストテレス <https://media.spacee.jp/project-aristotle/>

プロジェクト・アリストテレス(Project Aristotle)はグーグルが2012年に
行った生産性改革プロジェクトの総称。

成功は「メンバー」ではなく「場の状態」で決まる

チーム成功要因の調査は難航した。180チームのモニタリングの結果をもとに、
多角的な分析作業と仮説の検証を実施したが、「チーム編成やチームワークと
労働生産性の相関」を明確には出来なかった。

さらに、リサーチ班はメンバー編成だけでなく「集団規範」にも着目した。
この研究過程において、チームの成功因子に関する重要な「集団的知性」
の存在を発見した。

「誰がチームのメンバーであるか」よりも「チームがどのように協力しているか」の
方が重要であるということだった。成功するチームに共通なのは2つあった。
「均等な発言機会」と「社会的感受性の高さ」であることを発見した。

リサーチ班はある社内事例に注目した。生産性の低さで悩むリーダーが、自ら転移性癌に悩むことを告白したところ、沈黙の後に各自がプライベートを語り始め、自然に生産性を高める議論に移行していた。そこで浮かんだ新たな問題は、個々の人間が仕事とプライベートの顔を使い分けることの是非だった。同じ一人の人間が、会社(組織)では本来の自分を押し殺して、仕事用の別の人格を作り出す。それが**心理的安全性にはマイナス**に働いて入ることがわかった。

5つのチーム成功因子

① 心理的安全性

メンバーは「他のメンバーに対して対人関係の不安を感じない。自分の過ちを認めたり、質問をしたり、新しいアイデアを披露しても、誰も自分を馬鹿にしたり、罰しないと確信できる。」

② 相互信頼

メンバーは「クオリティの高い仕事を時間内に仕上げる」という相互の信頼感を持っており、問題が起きた時にも責任転嫁しない。

③ 構造と明確さ

仕事で要求されていること、その要素を満たすためのプロセス、メンバーの行動がもたらす成果について、すべてのメンバーが理解している。目標は、個人レベルでもグループレベルでもよいが、具体的な取り組みがあり、かつ、達成可能な内容であることを重視する。

④ 仕事の意味

仕事そのもの、またはその成果に対して目的意識を持てる。仕事の意味は属人的なものであり、経済的安定を得る、家族を支える、チームの成功を助ける、自己表現するなど、人によって様々。

⑤ インパクト

自分の仕事には、組織において、社会において意義があるとメンバーが主観的に思える。個人の仕事がどのようなインパクトをもたらしているかを可視化する効果がある。

03 「心理的安全性」がチームを変えていく

なぜ、心理的安全性が大切なのか

「心理的安全性 (Psychological Safety)」というキーワードは1999年に経営学者エイミー・エドモンドソンの論文で発表されたもの。

エイミー・エドモンドソンは「工業社会」から「知識社会」へのシフトがあるという。工業社会における成長エンジンは「業務の効率化」だった。コンピューターが登場したことで、人間がかかわる仕事の質が変化した。単純化、定形化された業務は機械がこなし、人間が担う仕事は、より創造性、情緒性が必要になってきた。あらゆる階層、すべての業務が、ナレッジ(知識)ワークに変わったといって過言ではない。

優秀な人材がいても問題は解決しない。なぜなら、彼らは役に立ちたいと思う一方で、目立つこと、間違えること、上司の機嫌を損ねることをしたくないと考えてしまう。新しいアイデアを出すことに躊躇してしまう。

脳科学の新しい発見によれば、過度の不安は、学習を妨げるという。過度の不安は質の高い仕事を妨げることになる。

人の創造性を活性化するのは「デフォルト・モード・ネットワーク(DMN)」という脳の働きである。何かに集中せずに、ぼんやりとしているときの脳の神経回路だ。散歩や、お風呂、トイレ、人との雑談をしている時だ。工業社会では創造性よりも、標準化が求められていた。知識社会では創造性、情緒性が求められる。

エウレカ: Eureka
アルキメデス (BC287~BC212)
<https://ja.wikipedia.org/wiki/エウレカ>

心理的安全性を阻害する、4つの不安

1. 「無知な人間」と評価されることへの不安

質問をしたり、情報を求めたりする際の不安。
知識がない、頭が悪いと評価されることへの不安。

2. 「無能な人物」と評価されることへの不安

目標に挑戦したり、間違いを認めたり、支援を求めたりする際の不安。仕事が出来ない人と評価される不安。

3. 「否定的な人物」と評価されることへの不安

他の人と違う意見を言う、特に反対意見を表明する際の不安。
特に上司に反対するのは難しい。機嫌を損ね、自己への評価や人間関係を傷つけたくないという不安。

4. 「邪魔な人間」と評価されることへの不安

他人の時間を奪ったり、決定を覆す発言をしたりする際の不安。
和を乱す人、関わると面倒な人と評価されることへの不安

では心理的に安全な場とは、3つの状況

・持論を戦わせる場

心理的安全性が低い場として想像しやすいのが「自論を戦わせる場」です。知的な人材が多く、競争が厳しい環境で起こりやす。会議では参加者が意見を戦わせ、マウント(立ち位置)を取り合い、勝ち負けを決めたがる。常に知性や能力を評価されている感覚になる。本音を話しにくい。

・空気を読みあう場

安全な場として認識されることが多いが、実は本音がいえない。付き合いが長く、馴れ合いの心地よさが浸透していると起こりやすい。参加者は「いい人の仮面」を付けがちになる。でも心理的安全性は低い。

・本音で共創する場

ざっくばらんに多様な意見を出し合い、メンバー全員で価値を生み出せるのが「本音で共創する場」となる。「自分と異なる意見」を冷静に受けとめられる。高い心理的安全性が維持され、理想的な協業の場となる。

04 心理的に安全な場をつくるために

心理的に安全な場づくりのプロセス

不安の要因となるものは

- ・本音やプライベートはオープンにしない方がいいと考える人が多い。
- ・組織では、ビジネスライクな判断や人付き合いが奨励される。
- ・組織内で会話が少なく、お互いに何を考えているのかよくわからない。
- ・人間関係が重視され過ぎて、異論が言いにくく、変化も起こりにくい。
- ・場がヒートアップしやすく、先手必勝でマウント(覇権)の取り合いになる。
- ・扱いが難しい人がいて、場が盛り上がりせず、諦めムードになる。

どのようにして心理的に安全な場を作ればいいのか

① 共感デザイン

個々のメンバーが自然体で他者に共感する感覚を取り戻し、チーム内の関係性を高め。「ホルネス(ありのまま)」「他者の尊重」「相互理解」の3段階で信頼関係をつくり「コンフォートゾーン(気持ちのいい居心地)」に入る。

人の期待に応える(見栄をはる自分) ⇒ 自然体の自分(弱み、無知を隠さない)にもどる

他者をコントロールする(序列意識) ⇒ 他人を人間として尊重する。(対等で協業を提案)

ビジネスライクに付き合う(指示する、指示される) ⇒ 本音(内的欲求・したいこと)で話せる間柄になる

すべてのメンバーが「強がりの仮面」「いい人の仮面」「偽りの自分」を外して素の自分をとりもどすこと。自分に内在する利他の感情に気づくこと。

- ・チェックイン:会議のはじめに、ポジティブな話題を共有する
- ・ライフシェア:個々のライフラインチャートをつくり、発表しあう。
- ・悩みのシェア:仕事の進捗だけでなく、今の忙しさや悩みを共有する。
- ・悩みの相談室:メンバーの抱える仕事の悩みを、皆で解決する。

② 価値デザイン

信頼関係にあるメンバーが集まって率直な意見を出し合い、それを集約し、価値を創造する。「目的の共有」「第3案の共創」「安心の醸成」を通して、集団的知性を発揮して「ラーニングゾーン(学習志向)」に入る。

意識を人間関係に向ける(空気を読む) ⇒ 意識を価値創造に向ける(イノベーションを目指す)

思い込みで先走る(先入観、偏見、あきらめ) ⇒ 建設的に第3案を共創する(組織の目的再確認)

場の雰囲気飲まれる(変化を嫌う) ⇒ 場に安心感を生む(断定でなく、推論を)

安心感の醸成を阻害する人的要因

- ・性格が悪い人:相手に対して攻撃的、反抗的な態度をとる人
- ・なまけもの:労力を出し惜しむ、一生懸命やらない人
- ・場を暗くする人:ネガティブで、愚痴や文句ばかり言っている人

安心感の醸成を促進する人的要因

- ・ポジティブなジョーク、ポジティブな駄洒落を出せる人
- ・対話を促せる人、ポジティブな返事をだせる小さな質問をできる人
- ・反対意見の中に賛成出来る部分を見つける未来志向の人

05 心理的安全性を創り出すリーダー像

多くのリーダーが持つ、心理的安全性を壊す4つの思考

- ① 完璧主義:他者のすべての行動に完璧を求めたい。
- ② コントロール欲求:他者の思考や行動を自分の統制下に置きたい。
- ③ 過度の帰属欲求:同じ価値観を持ち、一体感ある仲間でいたい。
- ④ 犯人探しの本能:悪いことが起きると、犯人を探して非難したい。

- ・上司が手を貸した可能性のある仕事を批判してはいけない。
- ・確実なデータがないなら、何もいってはいけない。

権威主義、全体主義、専制主義の欠点と同じ。これではイノベーションは生まれない。(T.K.)

- ・上司のさらにその上司の居る場では、意見を言うてはいけない。
 - ・他の組織の人がいるところでは、ネガティブなことを言うてはいけない。
- リーダーが持つ「(失敗、過失の)犯人探しの本能」は、場の心理的安全性を激しく毀損する思考だ。

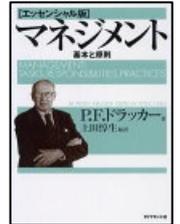
リーダーができる心理的安全性のための7つの行動

- ① 直接話の出来ること。親しみやすい人。
- ② 現在持っている知識の限界を認める。
- ③ 自分もよく間違ふことを積極的に示すこと。
- ④ 参加をうながすこと。
- ⑤ 失敗は学習する機会であることを強調する。
- ⑥ 具体的な言葉を使う。
- ⑦ 境界(規範)を設け、その意味を伝えること。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ピーター・ドラッカー>

ピーター・ドラッカーが「マネジメント」の中で「リーダーにはいけない人物」を示している。

- ・人の強味よりも、人の弱みに目を向ける人。
- ・何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心を持つ者。
- ・真摯さよりも頭のよさを重視する者
- ・部下に自分の地位が脅かされると脅威を感じている者。
- ・自らの仕事に高い水準を設定しない人。



2020年6月にご紹介

06 心理的安全性の落とし穴

① 空気読みすぎ体質～「気配りこそ命」という誤解

相手の反応や顔色をうかがうことが習慣化して、自分を主張しにくくなる。
「**集団浅慮**」と呼ばれる過剰な気配りがある。

② 決められない組織～「全員一致すべき」という誤解

リーダー不在、人間関係が希薄、生真面目な組織が心理的安全性を尊重しようとすると、「一人一人の意見を大切にすべき」という意識が過剰になり、全員の意見を取り入れることは対話や議論を放棄することになり、結論の先延ばしか多数決の二択になってしまう。
これを何も決められない「**小田原評定**」と呼ぶ。

この問題の解決策として

- ・学習課題の共有:メンバーが抱える問題を共有して、提案を募る。ファシリテーター(司会者)は判断を下さない。
- ・第三案の共創:それをベースに修正や改善が加えられて、全員で第三案として解決策が作られる。
- ・信念に基づき実行:多数決はしない。信念に基づいて異議を唱えるメンバーがいなければ解決策が採用される。

③ 話し合い万能主義～「話し合えば解決する」という誤解

アイデアを創出するプロセスは「発散局面」では情報を収集し、アイデアを具体的に広げる段階、次にアイデアをまとめる「収束局面」ではアイデアの抽象化、創造が必要になる。
あらゆる分野はテクノロジーによって飛躍的に複雑になった。
分野横断的に専門能力の重要性も認識されている。
そのような状況ではテーマの設定自体が難易度が高い。

アインシュタインは「もし私に、地球を救うための60分の時間が与えられたら、59分を使って問題の定義に使い、残り1分間で解決策のために使うだろう」といった。

元ソニー社長の平井一夫氏は業績赤字でモチベーション改革を進める中、若い社員から「プレイステーション」の定義を求められ、多様な機能を整理して「ゲーム機」と定義して、コストダウンに成功し、業績回復を果たした。

その時、平井氏が考えたことは

- ①正しい人間であること
- ②高いIQを持ったマネジメント
- ③ミッション・バリュー・ホリゾント(MVV)を定義すること
- ④戦略立案(ミッション)の定義すること
- ⑤現場に行くこと (T.K.)

ピーター・ドラッカーは「マネジメント」の中で、組織の定義、ミッションを第一に挙げている。(T.K.)

07 僕たちは、安全に対話できる場をつくる

リーダーは、強がりの仮面をはずそう

成功循環サイクルの「関係」の質を高める

- ・対話からはじめる。率直に話し合う場を作り、信頼関係を築く
- ・前向きな気持ちになる。(ポジティブ、建設的)
- ・一人一人が自律的な行動し、問題が起きたら支援する。
- ・組織への自律的、自発的帰属意識の維持。

関係性は、組織の土壌である

「エコーチェンバー(共鳴箱)」の効果

<https://ideasforgood.jp/glossary/echo-chamber/>

良くも悪くもある事例:「朱に交われれば赤くなる」、「付和雷同」、「寄らば大樹の影」、「テーマ拡散」
良い例:「高志は似た考え」「Great minds think alike.」