

～戦略をやりきる文化づくり～



株式会社シー・シー・アイ
代表取締役会長
大島 岳

株式会社シー・シー・アイ
代表取締役社長
平尾 貴治

私たち株式会社シー・シー・アイ(以下、CCI)は組織開発コンサルタントとして、30年以上歩んできました。このたび、2018年4月1日より代表取締役社長に平尾貴治が就任し、大島岳は代表取締役会長となり2代表の新体制を発足しました。

新体制発足を機にCCIの広報紙『CCI NEWS LETTER』を創刊、隔月刊で発行する運びとなりました。創刊号では、大島・平尾両代表による対談をお届けします。CCI創業の話からCCIが提供する組織開発の本質などを改めて確認し合い、新生CCIの将来展望についても語り合いました。

CCIの組織開発プログラムは「仕組みなどのハード面も、 気持ちや関係性などのソフト面も トータルにストーリーを持って考える」こと

平尾社長(以下、平尾): 今回新体制でスタートする、CCIの節目で大島さんという人と話したいと思っています。

そもそも組織開発自体がとても幅広い概念です。では、われわれCCIにとっての組織開発とは何だと捉えていますか。

「全体をストーリーとしてつなげていくことにこそ、一番存在価値があるのではないか」(大島)

大島会長(以下、大島): 私にとっても組織開発というのは、クライアント自身がそもそも何のために存在しているのか、という問いに結局は行き着くと思うんですね。社会に必要とされるニーズに対して、クライアントは事業を通して実現していくということを考えると、やはり「事業戦略を実現するための組織」であるということです。

その実現したい事業と結び付けていったときに、組織はどう成長し、一人一人はどう成長しなければいけないのか。それらが風土も含めた「部門と部門」「個人と

個人」の関係性などが全部ストーリーとしてつながっているのか、ということです。

われわれCCIは、その全体をストーリーとしてつなげていくことにこそ、一番存在価値があるのではないかと考えて今日まで取り組んできました。

平尾: 「全体をストーリーとしてつなげる」というのは同感です。

CCIのプログラムにおいても、当然話し合っていたのは会社の話であり、仕事の話です。そうした具体的な



現実的なタスクの話をしながらも、必ず同時に、「あなた個人は、会社や組織はどうありたいと思っているのか、強いては社会に対してどうありたいのか」「その組織で、あなたは何をしたいのか」という、あなた自身の「will（意志）」とずっとリンクさせながら、話し合っていたいただきます。「言葉」としての個人ビジョン、組織ビジョンを問うだけでなく、「今、この場で、あなたは何をしようとしているのか」という、その瞬間までを問うていく。

この「切り分けずに全体ストーリーとして考えるCCIプログラム」を本当に世の中に広めたいと自分は思って仕事に取り組んできました。大島さんは30年以上にわたり、こうした「仕組みなどのハード面も、気持ちや関係性などのソフト面もトータルにストーリーを持って考える」というCCIの組織開発をしてきました。その歴史の中で、CCIで仕事をしてきて良かったと思ったことは何でしょうか。

大島： 今思い出すと、初代の社長だった吉田さんから学べた経験は良かったと思います。吉田さんはお客さんからの無理難題に対して、「私は、それはしません。それだったら私ではない人に頼まれた方がいいんじゃないですか？」と、まさにサラッと断ったんです。結果的にはそれがどうなったかというと、驚いたことに、「あの吉田さんにやってもらいたい」となりました。「ああ、これこそまさに自分たちがCCIとして本当にやらなければいけないことだ」と学んだ瞬間だったんですね。

自分が本当に相手のことを考えているということを本気で相手に伝えたとき、一見ネガティブに見えるかもしれないが、伝わったときはものすごくワクワクするものです。それは初めて、先方のクライアントとコンタクトできた瞬間だし、このようなコンタクトができた会社というのは、必ずその後、長くお付き合いしています。

「われわれコンサルタントがちゃんと自分の正体を見せ、われわれ自身がフルコンタクトで当たっているか」(平尾)

平尾： 今の話を聞いていて、先ほどの「ストーリーで個人も組織も全部ひも付けながら考える」という状態を実現するために、CCIは「ガチで話し合わせる」ということを中核に置いているということになりました。

個別に切り分ければ矛盾しないことでも、ストーリーで結び付けたときには絶対矛盾は生まれます。「自分個人はこれをやりたいけど、会社はこっちに向かっている」、あるいは「営業部としてこうやりたいけど、財務の人はこっちに行きたい」という矛盾です。そうした葛藤を乗り越えるためにはガチでの話し合いが必要なんです。

しかし、ガチの、本当に「フルコンタクト」(空手の対戦で防具を付けず身体に直接攻撃し合うスタイル)のミーティングを行おうとしたときに、そこですごく大事になるのは、「われわれコンサルタントがちゃんと自分の正体を見せ、われわれ自身がフルコンタクトで当たっているか」というところがポイントになります。

大島： 今本当に思うのは、われわれCCIのコンサルタントが解決しなければならない組織課題はいつも二律背反なんですよ。この二律背反しているものの中で、みんなそれぞれ正しいことをそれぞれの立場で思っているし、やっている。でもその二律背反したものに対して、今までと違うつなげ方や見方を作り上げていくのが、われわれが提供する一番の価値だと思います。

だからこそ、われわれ自身が認知した事実や、論理も能力ももちろん、ビジョンや湧き起こってくる感情さえも全部使って、影響を与えていくというのが、この仕事の醍醐味だろうね。

二律背反に対峙するときに、一番うまくいかないのはどこかでこちらが受け身になっているときではないでしょうか。そういうときは、義務感になり発想も貧弱になってしまう。

そう思ったときにいつも自分自身に対して、「自分は本当に何がしたかったんだろう？」と問いかけていく。そうしてFC(フリーチャイルド/天真爛漫な子供のような心理状態)にスイッチを入れます。そしてスイッチが入った瞬間に、「今までになかったことを考えよう」「違う人たちをこう巻き込めば今のことは解決しやすいか」という二律背反を乗り越える発想が広がっていきます。

私たちがいつも言っている「外在的価値で動く組織ではなくて、自分自身の中にある、内在的価値で動く組織を作りたい」という方向に向かうのではないのでしょうか。

少なくとも「自分は本来何をやりたかったのだろう？」ということ、それを、それこそ仕事の場の中で話す機会や話し合える関係自体を作るといっていいかなと、事業に結びつく組織開発をしたいと言っても、止まってしまうことが現実にあります。ややもすると組織開発は、その場の関係性だけを良くしていくみたいなところで止まりがちなんですが、「会社はそもそも何のためにあるのだろう？」「私はそもそも何をしたいのだろう？」という両方をオープンに安心して話せる場ということが、何より大事なのかなと思います。

平尾： 確かにそうですね。やはりこれだけ混沌とすると、本当にそもそものあなたはどういう人、私はどういう人、うちの会社は何をしたいのか、そこを話さないと、たぶんもう前に進まなくなっていますよね。

大島： 思いますね。だから、ドラッカーの五つの質問じゃないですが、私たちとは何業なのか、私たちのお客さまは誰なのか、そういう本質的なところを、もう一度問い直さなければいけないという状況に置かれていると思うんです。

事業戦略もその組織の中にいるいろいろな立場の人たちの気持ちも大事にしながらコンタクトしていくというのが、われわれCCIの組織開発なんだろうね。

改めて今こういう話をできて、平尾さんは根っこの部分はそろっている、価値観も本当に握れる人だと思うから、社長を託しました。一方で期待していることは、平尾さん



は平尾さんとしての「らしさ」を発揮することによって、もっと周りの人たちを楽しんでくれると思います。

平尾： そうですね。事業としっかり結び付いて組織と個人がリンクした瞬間に、自己肯定感が溢れた感触があります。その時に本当に楽しいという豊かな気持ちになります。CCIは時として「本当にこの組織にもう解決策はないのではないか」「この事業部とこの事業部は二度と手は握れないのではないか」といった、組織に入っていくこともあります。そんな状態でも、葛藤を乗り越えて「いや、われわれはやれる人間だ」と内部者のスイッチが入る瞬間があります。そういう場面に立ち会うと、本当にワクワクしますよね。

ある企業で一番経営者に反発していた幹部が、そもそも自分たちはどうしたいんだ、会社をどうしていきたいんだという話をしていく中で、「社長、俺もやっぱり経営者だよ」と言い切った瞬間は今でもありありと覚えています。たった一人で戦っていた社長が一番の味方を得た瞬間です。

フルコンタクトの話し合いをしなければたぶん行きつかなかったことなんですよ。人間は、ジワジワ変わることもあります。ある瞬間にパチンと変わることもあるじゃないですか。そこに立ち会えた時は、本当に死んでもいいと思いますよね(笑)。

だから、それがやり続けられる会社をちゃんと続けていきたいですよ。

大島： 平尾さんらしいフルコンタクトで、頑張ってこれから経営を担ってほしいですね。反面、僕自身もこれで引退するつもりは全然ないんです。これだけこのクライアントが変わらなければいけない状況の中で、われわれが今まで提供していたサービスをもっと変えてやろうと思っています。

例えば、自己成長し変わり続けられる組織を作る援助をしていくという新しいサービス開発をするところに、僕は注力していきたい。もともとわれわれが関わったときに組織が変わるというだけではなく、変わり続ける組織を作るというのがわれわれの夢・目標でしたから。

それをするのが、平尾社長を応援していくことになると思ってこれからやっていきたいと思っています。

平尾： この対談の中では、アナログな部分を中心に伝えていました。それはそれでももちろんわれわれは大事にしているのですが、ただ、本当にこれだけ複雑性と多様性が広がるとアナログだけでなく、プラスアルファのテクノロジーは絶対必要だと思っています。

私が引き続き継いだ上では、そこにもチャレンジしなければいけないと思っています。今、大島さんがいろいろなテクノロジーを持ってきてもらっていますので、それが次の新しいCCIのスタートになるんだろうなと思っています。

本日はありがとうございました。