

CCI NEWS LETTER

Vol.6

発行日:2019年1月10日/発行者:株式会社シー・シー・アイ 代表取締役社長 平尾 貴治 〒107-0062 東京都港区南青山2-29-9-601
TEL.03-3497-5033 FAX.03-3497-5037 URL:<http://cci-od.jp/>



広報紙『CCI NEWSLETTER』第6号となる新春号では、当社役員による鼎談をお届けします。創刊号では、代表取締役社長に就任した平尾貴治と代表取締役会長となった大島岳の代表2人による対談でした。今回は取締役の藤田誠も加え、新年の抱負や、これから当社がどのような価値を社会に生み出したいのか、などを本音で語り合いました。

社会とクライアント企業とCCIをストーリーでつなぐ 「社会に貢献できる新規事業を作ろうとする組織」を支援

「ビジネスモデルと組織のあり方の両面が大きくパラダイムシフトしている」(平尾)

大島会長(以下、大島): あけましておめでとうございます。改めてわれわれ3人の役員体制として、新年を迎えることができました。新年の抱負、そして今年1年をどんなふうに捉えるかということについて、討論したいと思います。

藤田取締役(以下、藤田): 私はどちらかというと、今までかなり現場に近い視点からコンサルテーションをしてきたことが多かったんですね。最近は経営幹部のかたとお話しすることも多く、経営と現場の二つの視点を持てるようになりました。この視点に立ち、お客様に対して存在価値を示したいと思っています。

これから元号も変わりますし、ビジネスとしてもこれまでとは違う非常に大きな変化が起こっています。今までの延長線上で行ってきたことをやめなければいけないし、変えなければいけません。同時に何事においても

相当のスピード、迅速さが求められている年になるのではないかでしょうか。

平尾社長(以下、平尾): ビジネスを取り巻く環境変化が、今までの予想の範囲を越えたと私もみています。そういう意味で、2018年の記事で大きく注目していることが二つあります。一つは、トヨタ自動車がカーシェアリングのビジネスに参入したという記事です。まさに自己否定にさえつながるような戦略を選んだということです。もう一つは、某金融機関の会長が辞任したという記事です。辞任した理由が、取引先との酒席に女子行員を同行させた際に、取引先からのハラスメントを止められなかつたということでした。組織マネジメントが明らかに変化しています。この二つの記事から、ビジネスモデルと組織のあり方の両面が大きくパラダイムシフトしていると感じました。

大島: 実際に私自身が最近関わっているプロジェクトは、ほとんどが中期経営計画に絡む話です。特に2020年以降、オリンピックが終わり、消費税が上がり、

極端な少子化など大きな変化が一段と進展していくことは間違ひありません。国内市場自体は縮小していくのは目に見えています。そのような状況下で、新たな事業を本気で創出するための中期計画が増えています。正に大きな変革の時代にあると思います。

このような環境変化の中にあって、われわれは組織開発のアプローチをしています。われわれのクライアントの中には具体的にどんな変化を感じていますか。

藤田: 働く人たちは、2020年以降に新しい戦略を求められる厳しさは分かっています。経営からも提示されていますしね。ただ、「具体的に何をどう変えるのか?」「働き方改革も叫ばれるなかで、どうすればいいのか?」というところがモヤっとしたままなんです。納得感がなかなか得られにくい時代ということではないでしょうか。

平尾: 一方で今までにないくらいのスピードが求められています。そういう意味では、二律背反するものに両方同時に取り組むことが求められています。

藤田: どちらか一方だけを取り組めば良い、もしくは、このやり方が正解だと決められる時代でないにもかかわらず、正解を探してしまい、困惑しているようにみえます。

大島: 唯一の正しい答えはないことは理屈では分かっていても、気持ちとしては正解を求めているということですね。これも二律背反でモヤモヤ感が高まっていますね。

今関わっているプロジェクトを見てみると、その辺りが一番のコンサルテーションの論点になっていますね。では、そのような状況でわれわれCCIはこれから社会に何を生み出したいと考えていますか。

「組織内の人人が自分自身で決めることが、事業としての価値を創造していく」(藤田)

藤田: 私は内在的価値で意志決定することを大事にしたいですね。要は「自分が決めましょう」ということです。

正解がないからこそ、自分で納得して意志決定したことしか、動かないし動けないと思うんですね。組織内の人人が自分自身で決めることが、事業としての価値を創造していくのではないでしょうか。そのお手伝いをしていきたいですね。

大島: 私自身は若い頃、登山をしていました。パーティを組んで登る際に、自分の命を守るためにザイルを委ねるチームメンバーは自分で決めてきました。「自分の生き死には自分で決めたい」という、おおもとの欲求は確かにありますね。

大きな組織にいようが、小さな組織にいようが、全員が「自分で決めるここと」を大事にしていく。むしろ喜ばしい時代が到来したのではないでしょうか。

平尾: 私も本質的には健康な時代になっているとみています。安定していた高度成長期は、決められたことに対して空気を読みながら、それを守っていかなければならぬ時代だったのではないかでしょうか。

本来、人と人は違って当たり前です。その多様性によって、イノベーションを起こすことが必要な時代になりました。改めて組織開発の立場でのアプローチが、今の日本にふさわしいものになってきたのでしょうか。クライアントを見ていて、そう感じますね。

われわれも一緒に健全に悩み、健全に話し合います。一方で、スピード感も意識して物事を進めています。その両立のお手伝いが本当に求められている気がしています。

大島: そういう意味で組織開発におけるニーズは非常に増えています。中期計画のコンサルテーションを行う際に、必ずテーマになるのが新規事業をどう開発していくのかということです。その新規事業開発も、単に表面的な業態開発や新商品開発ではありません。先ほど出たトヨタ自動車の場合は、社会が求める価値に対して本質的に価値のある事業をどのように開発していくのかという点にフォーカスしていますね。

われわれも「社会に貢献できる新規事業を作ろうとする組織」をお手伝いしていきます。つまり、社会・クライアント企業・CCIがストーリーでつながっていく、これこそ、われわれが一番取り組むべきことであるし、取り組みたいと強く思っています。

平尾: 新規事業を実行する際の、パラダイムシフトや抜本的な選択と集中といった、葛藤や心の痛みをどうバックアップしていくのか。CCIとして、やりがいがある大切な仕事だと思います。

私がコンサルテーションに入るとき、うまく話し合えない会社は「外を見ていない」ことに理由があることが多いです。社会がどうなっていくのだろう、変わっていく社会の中で、うちの会社はそもそも何を生み出したいのだろうか。このような話をしないまま、内部の立場のことだけを言い合っていては、結局、部門最適の話しかできなくなります。つまり、社会に対して当事者意識を持てるかどうかが、分かれ目ではないでしょうか。



「外との間主観、組織の中の間主観、個人の中の間主観を、どのくらい全体の良いループとして回していくか」(大島)

平尾: これから時代は、社会に対する当事者意識を持ちながら、言い訳はやめて「主観」と「主觀」の違いを話す(=間主観)ことが必要です。

私の感覚では、言い訳は客観的なんですよ。「世の中や景気が悪いから」、「上司が決めないから」、「部下が甘えた行動をするから」など、客観的事実として述べるのが言い訳です。「客観」は逃げることができます。「客観的に見て、論理的に見て、こうなんだから…」と言えてしまします。

主観は、客観的に合っているか間違っているかは分からぬが、「僕はこう感じている」「私にはこう見えている」というものです。

大島: 今話題に挙げた「間主観」は、組織の中の人と人の間の話でしたが、実はあと二つあります。一つは、自分個人の中。例えば今の状況で、抜本的な生産性を上げるための仕組みを作らなければいけない。しかし、その抜本的な仕組みを変えるための時間が

ない。目の前の数字を上げなくては認められない…。個人の中にもそういった全く違う見方があるということです。そういう違う自分自身が在ることを認めるところからスタートするのではないかでしょうか。

もう一つは、組織の外部に目を向けたものです。マーケットに対して、自分たちが作った主観をぶつけてみます。具体的には主観を商品やサービスに変えて、ぶつけてみて、それに対してマーケットが返してくれるであろう強烈な主観との間で、間主観を組織として取り組むことも大事です。

このような、外との間主観、組織の中の間主観、個人の中の間主観を、どのくらい全体の良いループとして回していくかということが本当に大事になってきています。

平尾: 社会と組織、組織内の人と人、個人の中。それらは全部つながるストーリーですね。どのように何層かで主観がぶつかり合っていくなかで、私はぐるっと一回りして、再び個人に戻るとみています。私が実現したいのは、最終的に「どの個人も犠牲者にならない社会」なんです。

正解のない時代になったことで、ようやく今変わり目にきたという感覚を抱いています。

藤田: 純粹にその主観と主觀をぶつけて話し合う。そのこと自体を楽しめる場を提供して、私自身も楽しみたいですね。

当然、CCIの中でも主観をぶつけ合っています。意外と大変だと思うことも多いですが、それをやり続けていくことに価値があると思います。私は自分でハンドリングしている組織を作りたいですし、そういう社会を作りたいです。

大島: CCIが大事にしてきたことは、外に対してどう価値を作るかということです。価値は外にしかありません。中を見て内部志向になっていても、それは貢献していることにはなりません。

その外の何を置きたいのかというところが、組織だったり、ハンドリングだったり、あるいは個人だったりします。それぞれの強みを発揮しながら、大変化を迎えるこれから社会や企業に貢献できればいいですね。

平尾: 最後になりますが、実は最近、改めてわれわれの社名はいいなと感じています。

Corporate Culture and Identity、つまり組織の文化と存在価値、なんですよね。

あるいは文化も含めた存在価値と言った方がいいかもしれません。

会社の価値(Corporate Identity)だけだったら、「こんな良い商品作っています」、「こんな技術があります」だけで成り立ちます。しかし Corporate Culture and Identity とした瞬間、とてつもなく深くなると思います。

創業者の吉田さんや大島さんが、30年以上前に、社名に「文化(Culture)」という言葉を入れたことが、いよいよ今の時代にふさわしくなってきたのかもしれません。