

CCI NEWS LETTER

Vol.9

発行日:2020年4月6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/>

新型コロナウイルス感染者でお亡くなりになったかたには哀悼の意を表し、現在感染で苦しんでいるかたにはお見舞い申し上げます。

加えて医療の最前線で従事しているかたがたには、感謝と敬意を表します。

新型コロナウイルスの影響で、皆さま大変な時期だとお察しいいたします。こういう時こそ、次のステージに向かうべく攻めていただきたい、そんな思いを込めて、今回の鼎談をお送りいたします。



広報紙『CCI NEWSLETTER』第9号となる新年度号では、昨年に続き、当社役員による鼎談をお届けします。2019年度を振り返り、新年度を展望しながら、変化の時代にふさわしい組織開発とは何か、「確信をデザインする」とは何かを本音で語り合いました。

確信をデザインするODコンサルタント ～新年度を迎える企業人へのメッセージ～

2019年度を振り返る

平尾社長(以下、平尾): 企業も個人も、いよいよ右肩上がり時代の幻想が通用しなくなったことを感じています。われわれがお手伝いしている会社も、大きく事業戦略を変え、組織構造自体も大きく変え始めました。「みんなで一緒に手をつないで」という人事制度も成立しなくなりました。

だからこそ、個人においては、一人一人のwill(意志)と周囲の巻き込み力がより求められ始めたことを感じます。

藤田取締役(以下、藤田): 漠然と既存の延長に限界を感じていたのが、業績低下や仕組みの不具合など、形になって現れ始めたのが昨年からの動きですね。

一方で、変化への対応は二極化していると見えています。ダイバーシティーやSDGsについても、率先して取り組んでいる組織や団体があるが、「まだうちには

早い」と割り切ってしまう組織もあります。「正解らしきものを求めるHow to指向」が強くなっている傾向も感じます。

大島会長(以下、大島): 夏以降、われわれのクライアントになってくださるのは、本当に困っていらっしゃる経営者ばかりです。具体的には、赤字が続いた経営体制を黒字にするために乗り込んだ社長や、大企業グループの子会社として、今まで親会社から来る仕事をオペレーションしていれば、基本的に回っていたのが、自立して食っていく事業体制を作っていくこうとする経営幹部などですね。

一方で、「変革したい」集団と、「変革に抵抗したい」集団と、分派ができています。あるいは、社長であっても、自分の中に「変えなくてはいけない」という気持ちと、もう一つは「できればこのまま変えなくて、なんとかならないか」という気持ちと両面ある中で相談にいらっしゃるというパターンも増えてきています。

変化の時代にふさわしい組織開発(OD)とは何か

大島: 昨年、赤字転落を再建する社長からのご相談がありました。当時は、変化への抵抗感を持った幹部がボロボロ離脱してしまうという状態でした。その中で、とことん主觀をぶつけ合う合宿ミーティングを行い、結果的にはその目標観が共有されたとたんに、さまざまな問題が解決され、順調に動き始めました。

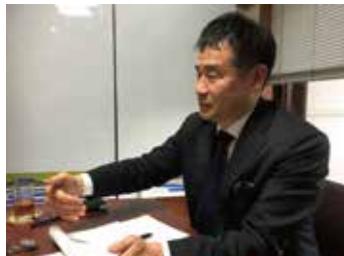
やる前は、「話し合っている暇なんかない」という意見もありましたが、改めて、戦略実行のスピードアップをするためには、本音で目標観を一致させるだとか、対立する人の本音を聴くだとか、今ここで起こっていることのテーブルの下のプロセスを考えるとかの、まさにODの一番大事にしていることが、ますます重要になっていると確信しました。

藤田： ゴールや目標観はそろった方がいいだろうと思いながらも、「話し合ったってゴールがそろうのか」という疑念を持っている場面に遭遇します。心理的安全性の場が日常の中で足りていないのでしょうか。

単に仲が良いかどうかではなく、切った張った世界で本当の話し合いができるかどうか。そこには葛藤も生まれるかもしれないし、何か嫌なことを言われちゃうかもしれないけど、でもこの仲間とだったら話せるという場をいかに作っていくか。外部からサポートする僕らの一つの大好きな役割なのだと思います。

平尾： 目標観やゴールの背景の共有がポイントだと見ています。例えば、具体的な目標数値は特に幹部クラスであれば、皆さんそろっているじゃないですか。だけど、その背景となる人間臭い部分が共有できていないことが多いですね。

昨年体験した話し合いで、ある幹部が過去における自分の間違ったマネジメント行動を、本当に素直な表現で詫びたことで、「あ、今回は本気で立て直そうしているんだ」と全員に伝わった瞬間がありました。



代表取締役社長 平尾 貴治

大島： 外部環境変化といったインプットはもちろんのこと、「歴史という、今見えていないもの」が今のプロセスに影響を与える点に光を当てる。これも、私たちの大仕事なのではないでしょうか。

今お付き合いしている会社で、戦略的に脚光を浴びているのは新規事業ですが、その企業で創業時からずっと中核だったのは別の既存事業でした。一方で、その会社は、外のステークホルダーからの幹部が3~7年で入れ変わっていくので、過去どんなことが起きていたのか知らないという状況がありました。

そのため、「今まで支えてきたのはここなんだ」という歴史を理解されないまま、変革を求められる既存事業のメンバーは、ものすごくアンチな動きをしていました。

藤田： こうした不満をサーベイで数値化して、結果だけで判断しようとする。だから組織の中で余計な軋轢が生まれている企業も多いのではないでしょうか。背景をちゃんと押さえることができないと、サーベイ自体も生きません。その結果で何か施策を導入するだけでは、逆効果になります。



取締役 藤田 誠

平尾： リスクマネジメントの概念もあり、できるだけ仕事を分けて個別化するために、他部署や他担当の歴史のことは分からぬ。そこからスタートしていますね。

「ガチ対話」を行うための心理的安全性とは、われわれのミーティングにおけるグランドルール①自分の主觀を言い切る②相手の主觀を聴き切る③リスクテイクする、という三つに凝縮されるでしょう。

リスクテイクに関しては、例えば、その会社では触れてはいけない意見を、勇気を持って発言するのも重要ですが、実は、それ以上に大切なのが「今この場に対してのリスクテイク」です。具体的に説明すると、「あなた今、本当に言いたいことを言えないのではないか？」とか、「僕はあなたに伝えているのに全然受け取っているように見えない」などの、目の前の人に対して言い切るリスクテイクです。こちらの方が難易度は高いですが、そこまで話さないと、発言の本当の背景だったり歴史観だったりまでは明確にならないと思っています。

大島： 「今までの自分たちがとらわれてきた常識」を全部、一から書き直さなければいけない。だから最近、組織開発の中で大きなテーマになってきているのが構成主義です。自分たちが話していることがリアルになっていく。われわれの強みや弱み、外部環境さえもう一度解釈し直さないといけない時代に入っている。われわれが今まで大事にしていた「間主觀^(注1)」に時代が追い付いてきたのではないのでしょうか。

注1) 間主觀とは…

「あっているか間違っているか」ではなく、各人の「主觀として見ている事実」を互いにぶつけ合い、葛藤を超えて合意に向かっていくことこそが本当の客觀性を生み出す、という考え方。

新年度に実現したいこと

藤田： リモートワークや働き方改革、パラレルキャリアなど、多様性が進む中で、それぞれが自分の価値観を持って、自分でちゃんと意思決定して仕事と関わっていくことがより求められてくる。それを組織の中でちゃんと発信し、同時に、相手の立場、相手の意見も受信できる場を作っていくということを実践していきたいです。

平尾： 自分が新年度に向けて実現したいことは三つあります。一つ目は、昨年のラグビー日本チームのような「Diversity & Inclusion」を体现した組織を実現すること。昔の軍隊的な一体感ではなく、国籍も人種も宗教も多様な人間が集まっている。仲良しクラブではなく切磋琢磨し、成果を出せなければ後方に回される。だけどチームとしての「勝つ」という目標観のための行動は完全に一つになっていました。

二つ目は、組織開発に対する誤解を解くことです。単なる仕組み変えや診断で、変革者が返り血も浴びないようなものに組織開発というネーミングが付いている。あるいは、和気あいあいと楽しく対話をしたら組織開発、みたいな誤解は変えていきたいですね。

三つ目は、以上のことを実現しようとしたときに、改めてチェックイン・チェックアウト^(注2)のように、メンバーが生身で一重の輪で向かい合う、あの空気感を大切にしたい。激変する時代の戦略をやり切るためにこそ、本当に人と人が丸裸で向き合うという組織開発の本質が重要になってきていると思っています。

注2) チェックイン・チェックアウトとは…

組織開発のミーティングの開始時あるいは解散時において、椅子だけで一重の輪になって、一人一人が今思っていることを素直に伝えあうこと。

大島： 戰略というと、左脳だけのロジカルなもので組み立てると考えがちです。全然違う考え方同士の人がぶつかった中にいろんな気付きや新しい概念が生まれる。「こんな事業面白いんじゃないかな」と、感情と戦略が一体になっているような戦略を作ることが大事だと思うんです。

逆に言えば、そうやってロジカルも感情もぶつけながら、本当に必要とされていない事業だったら捨てるという判断も必要ですね。



代表取締役会長 大島 岳

平尾： 昨年の仕事で、本気の話し合いをした結果として、事業部が無くなったり、担当が変わったり、メンバーのうちの一人が、その後退職されることもありました。人によっては「社員が辞めてしまうような話し合いは組織開発じゃない、人を大事にしていない」と思われるかもしれません。

でも私は、究極まで人と組織を大切にした話し合いをしたら、本人が主体性を持つて、「自分はこの組織よりもほかで力を發揮すべき人間だ」と去る選択までもできる。これも結局は人を大事にしているともいえると、私は思っています。

「確信をデザインする」ためにわれわれはどうあるか

大島： 私たちは、「確信をデザインする」というテーマを昨年末に決めました。みんな今までの意味や解釈の仕方を全部一から書き直し、新しい意味と解釈をしたときに、「あ、これだったら僕らのやりたいことだし、なおかつそれが社会にとっても本当に貢献できる」ということを確信できる。その手伝いをしていくのが、われわれの根底です。

確信をデザインするときに何が必要かと思ったら、「本当は何をしたいのか」を自ら問い続け、うそをつかないように今年一年生きていく。これが僕の「use of self」です。

藤田： 確信をデザインするガチ対話の中に、われわれも関わっていこうと思ったら、「われわれ自身が、実際にどういう確信をCCIの中で実践しているか」「一人一人はどういう姿で生きているのか」が問われてくるでしょう。

われわれ自身が、健全な人間ができるコンサルタントチームでありたいと思います。それが一番クライアントに対して価値を出せる原点にもなってくると考え、うちの良い文化として継続していきたいです。

平尾： わが社では、内部者だけで毎年夏と冬にがっつり話し合いの時間を取っています。お互いに食い違いが出ている部分をとことん話し合っています。

自分たち自分が、やはり時間をとって話し切らないと、どうにもならないものはたくさんあるなど経験していますので、それをクライアントさまでも実践したいですね。