

CCI NEWS LETTER

Vol.10

発行日:2020年7月20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10号では、ドラッカー研究者であり編集者でもある
井坂康志氏と当社代表・平尾貴治のzoomによる対談をお届けします。

Withコロナにおける 組織開発とドラッカー

〈プロフィール〉

井坂 康志氏
いさか・やすし

1972年埼玉県生まれ。現在、ものつくり大学特別客員教授、ドラッカー学会理事、編集者、メディア・プロデューサー。早稲田大学政治経済学部卒業、東京大学大学院人文社会系研究科博士課程単位取得退学。博士(商学)。著書に、『P・F・ドラッカーマネジメント思想の源流と展望』(文真堂、経営学史学会奨励賞受賞)、『ドラッカー入門 新版』(ダイヤモンド社、上田惇生氏と共に著)等。

「ウイズコロナ」の社会をどう見るか

平尾氏(以下、平尾): ウイズコロナはしばらく続く予想があり、いくつかの会社は在宅勤務を中核に置くことなどを表明しています。この大変革期をどう考え行動したら、逆にチャンスとして前に進むことができるのか。経営の父と呼ばれるピーター・ドラッカー氏と多くのやり取りをしてきた井坂さんとして感じていることからお聞かせいただいてもよろしいでしょうか。

井坂氏(以下、井坂): シー・シー・アイの組織開発の中心的テーマでもある「組織って、そもそも何のためにあるのか」という問いについてのドラッカーの考え方はシンプルです。「社会の存続というのが第一にある」というのが彼の考え方でした。

どんなに組織が儲かり経済が発展をしたところで、社会が存続できなかつたら何の意味もない。社会は人体と一緒に再生産をしています。

ドラッカーは、「長期にわたる再生産を可能にしないマネジメントは無責任だ」という考え方を持っています。どうすれば再生産を可能にするのか。尺度は常に社会の側から与えられるとしています。

今回のコロナは、「次にどうすれば有効に再生産できるんだ」という、新しい問い合わせではないでしょうか。「平成時代までの方法ではもう再生産ができない」という一つのシグナルかもしれない。

私たちの生存を確実にしてきた条件が大きく変わっている。働き方もそうですし、様々な組織を構成している要因が生存の条件を変えました。そこから考えていく必要があると思っています。

コロナの前に戻れるのか

井坂： 社会は当たり前に存続しているように私たちは錯覚します。しかし、実際は一度壊れたら回復がものすごく難しい。日々の人々の努力があってやっと成り立っているにすぎません。

今回のコロナを考えるにあたって、私は二つの視点に分けて考えるべきだと思います。

私はなぜか台風を思い出します。よろしければ想像していただきたいのですが、台風そのものがもたらす被害の視点と、台風によって明らかになった社会の側の課題発見という視点です。

特に大切なのが後者だと思うのですが、建物やインフラの老朽化を放置していたのが、たまたま台風によって可視化されたという視点です。あえていえば、台風が痛んでいた個所や修復を要する場所を教えてくれたという視点ですね。

組織も同じだと思う。戦後出来上がった会社や働き方のシステムが、すでに機能していなかったのに惰性で存続していたのを、無効や無能を白日の下にさらしてくれたという見方も十分に成り立つと思うのです。

ドッカーマネジメントの中にも地味ながら重要なコンセプトとして、「廃棄=捨てる」という考え方があります。しかし、平常時において能力ややる気が高い人間は意外に廃棄ができない。バブルの時も、能力ややる気の過剰な「出力過剰人間」は、それまでやっていることを捨てられないので、その努力が結果的に社会に対して破壊的な効果を持つということが多かった。

一方で、今回のコロナは、在宅勤務も含めて、「今までのやり方を廃棄する」という、多くの人が決定的に不得意なことを強制的に実行させました。その意味では、最高に生産的な効果を持つ可能性があるのではないかでしょうか。

平尾： 昭和までの急激な人口増加でマーケットも働き手も増え続けた時の、戦略やマネジメントの常識が「出力過剰」につながっていると思います。その後、少子高齢化が急速に進んでいる分かりやすいデータがあったにもかかわらず、その出力過剰のまままで、コロナまで来ていた。

今回こそ、ちゃんと見直すためには、個人や企業人、社会として何が必要なのでしょうか。

井坂： 私は前向きにとらえています。なぜなら、今回のコロナは、ドッカーマネジメントの常識が「出力過剰」につながっていると思います。その後、少子高齢化が急速に進んでいる分かりやすいデータがあったにもかかわらず、その出力過剰のまままで、コロナまで来ていたからです。

たとえば、この対談では今Zoomを使っています。それぞれの部屋にて、言語を介して、この広報誌の記事を作る。この方法で記事を作ったりとか、他にもコンサルティングをしたり、システムを作ったり、いろんなやり方があります。こんなに生産性が高い方法は今までなかったのではないかでしょうか。

平尾： コロナでリアルでの対面が難しくなったために、こうしてZoomで対面した時に、組織開発の観点からいくつか驚いたことがあります。

まず、全員が均等に向き合いながら、同じ距離で顔と顔を見ているのは、なかなかリアルじゃ作れない場です。リアルなワークショップの場合、話し合いのスタートと終わる時には、机も取っ払って椅子だけで「抜き身の一重の輪」を作るんですよ。この状態がZoomではいつもできる。

「思考の合理化」に負けないために学ぶ

平尾： 「男(女)はこういうもの」「大企業とはこう」「私はこういう立場として考える」など、思考の合理化を行うと、一見物事の判断が早く進むということに、われわれは慣らされてきた。

経営的な行動、決断の素早さを求められながら、一方で今までの思考の合理化はやめよう、そもそもから考えようよという、二律背反に向かおうとして働いている人にどういうメッセージを出すべきでしょうか。



上田惇生先生と

井坂： ドッカーナら、「あなたが学び続けるしかない」と言うでしょうね。マネジメントの未来を考えたときに、私は学校の先生を思い出します。私が過去に出会ってきた魅力的な先生、記憶に残る先生は、一人の例外もなく、本人が楽しく学んでいる方でした。学ぶのが楽しくて仕方ない。その姿を生徒に見せているだけなんです。学ぶことは、新しいものを得ながら常に廃棄して、再生産しているということですから。

それをしないことには結局は一つの思考に絡め取られたり、毒されたり、場合によつてはたった一つのコンセプトの犠牲になることが簡単に起こってしまうんですよね。

今こそシビアに組織を考える

井坂： 私はここ5年くらい、人の一生や社会の歴史を「生き物としての一本の樹」にたとえています。コンサルタントの平尾さんのご職業は、結局「生き物」を相手にしているわけですよね。

一つの会社を樹にたとえた時、大地という社会に根を張っているわけです。大地からエネルギーを得て生きています。社会との接点の部分は、事業が何のために存在しているのか。このばかばかしく見えるくらいに当たり前のことを日々考えなければいけないことだと思うんですよね。

どのように明日を作っていくのか。根本的な命題を組織開発は担っていると思うんです。

平尾： 組織開発に大きく影響を及ぼしているゲシュタルト療法・心理学を学んだ時に習った言葉に、「grounding(どう接地しているか)」「centering(どう中心軸を置くか)」「connecting(どう外部とつながるか)」というのがありました。まさに、人や組織を「樹」として捉えることにつながります。

シー・シー・アイの組織開発が目指すところ

平尾： この間、ある人にシー・シー・アイにおける組織開発のいろんな事例を話していたら、「整体師みたいなことをやっているんですね」と言われました。整体師は身体のズレをまず診るじゃないですか。組織に入る時も全く一緒です。ドッカーナは部分的な因果に目を取られずに、全体をありのままに見ることを大切にしています。組織を全体からありのままに見るのは、本当に当社でも大事にしていることです。

一人ずつヒアリングしていくと、数字では同じことを言っても、感覚や主觀、感情では微妙な違いの見え方をしていることをまず明確にします。誰が合っているのか、間違っているのかをいいざい評価せずに、「こんなズレがあります」とお伝えするのが最初のスタートなんですよ。

井坂： しばらく前にお亡くなりになった精神分析家の河合隼雄先生が作家の村上春樹さんとの対談で語っていたことを思い出しました。河合先生も、始めは患者の話を聞くということからスタートするんですね。なるべく口を挟まず、しゃべらせるという。

ドッカーナも、コンサルタントとしては、耳を傾けることに重きを置いています。語る内容は、全て長期的な視点に基づいた助言であり、強引な変化を迫ったりするようなトリッキーな要素は一切含まれていない。

組織開発も同じではないかという気がするんですね。

何しろ相手は生き物なのですから、それぞれの成長にふさわしい時間というものがある。生命はいろんなものがつながっていますから、あるところに強烈に作用を及ぼすと、思わぬところに副作用があるかもしれません。

先ほどの「樹」の比喩でいうと、土壤を変えるのは長い時間がかかるのだと思います。その辺のことをきちんと思考していかないといけない。そもそもコロナの時代に「考えるチャンス」をもらっているのに、考えたり廃棄したりしないこと自体がもったいないことをしているかもしれません。

平尾： 反射的な思考を脱して、ようやく本当に考えるチャンスをもらっていたんだという考えは、大事かもしれないですよね。今日は深い話を本当にありがとうございました。

井坂： 組織開発はこれから一番大事なことです。社会そのものの生命をもう一回取り戻すくらいの重要な課題だと思います。今日はありがとうございました。