



# 専書!

## 専門家が選んだ3冊

シー・シー・アイ 代表取締役社長 **平尾 貴治**  
組織開発の本質に迫る②

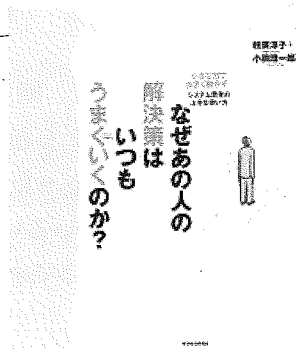
### 組織のメカニズムを深く理解する

ここでは、3回に分けて組織開発の本質を考える本を紹介しています。第2回となる今回は、外部を見たうえで、組織そのもののメカニズムをしっかりと考えるのに最適な、『なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか？—小さな力で大きく動かす！システム思考の上手な使い方』を取り上げます。

皆さんの組織では、さまざまな問題に一生懸命対応しているのに、しばらくして「また同じような問題が起きている」、「こんな話し合い、前もやってなかったっけ？」などといったパターン化した状態に気づき、うんざりしてしまうことはありませんか？ そんな状況を解決するためには、この本で紹介される「システム思考」がとても有効です。

ここで、私がある企業の社長から聞いた話をします。その会社の飲み会の席で、A課長によるパワーハラスメントの問題が起きたそうです。その後の対応をうかがうと、人事部長がA課長を呼び出し、厳しく注意をしたとのこと。しかし、じつはその現場には他部署の課長も数名同席しており、かつだれ一人、A課長の行為を注意していなかったことがわかりました。つまり、A課長のパワーハラスメントは組織レベルの問題であり、そのとき必要だったのは、組織そのものの規範を変える仕組みづくりや風土改革だったのです。にもかかわらず、「個人のレベルの問題」として終わらせた結果として、その会社では翌年に別部署で別の人間による、より深刻なパワーハラスメントの事件が起きてしまいました。

この事例からわかるように、組織課題を解決するには、表層に表れている事象だけではなく、事象を生み出す構造、かつその構造を変えられない組織としての本質をみていくことが大事です。これは、たとえば「優秀な若手



なぜあの人の解決策は  
いつもうまくいくのか？  
枝廣 淳子、小田 理一郎 著  
東洋経済新報社 1,600円+税  
2007年3月16日発行

の離職が止まらない」といった現象にもあてはまるのではないのでしょうか。

大切なことは、一番根っこに「意識・無意識の構造」があり、そこに手をつけないかぎり、本質的な解決にはならないということです。たとえば「わが社の昔からの規範は守らなければいけない」、「わが社は潰れることはない」……等といった、ふだんは「机の下」に隠されているような意識・無意識の構造です。私自身もコンサルテーションを行っている時、この一番下の構造が厄介な要因になっていることが多いと感じます。だからこそ、内部者同士が「ネガティブな本音まで出し切り、意見を戦わすことのできる心理的安全性」が大切なのです。

「組織」という厄介なシステムは、単純に仕組みやリーダーの行動だけ、ましてや精神論だけで良くなることはありません。ぜひ本書を読んで、組織における「出来事というスナップショット」の裏側にあるパターン・構造を読み解き、勇気をもって本当の解決行動につなげていただきたいと思います。

#### profile

ひらお たかはる

1983年、そごう百貨店に入社。2000年、経営破綻を経験。2001年より株式会社シー・シー・アイで組織開発コンサルテーション活動を開始。2018年から現職。極真空手初段。